

■ <요약> 지식 시장 체계와 저해 요인

- (중요성) 조직 내의 지식 흐름을 좀 더 효율적이고 원활하게 하기 위해서는 지식을 거래 관점에서 파악하는 지식 시장의 메커니즘을 활용할 필요가 있음
 - 지식 시장은 지식 판매자, 구매자 및 중개인으로 구성됨
 - 지식 시장의 원활한 운용을 위한 핵심 사항은 판매자에 대한 보상임
 - 지식 판매의 보상(가격)은 ‘상호교류성’과 ‘명성’ 및 ‘에타주의’로 이루어짐
 - 지식 시장의 효율성 저해 요인: 정보의 불완전성, 무조건적인 다운사이징 및 리엔지니어링, 지식 독점, 지식 이전의 인프라 부족

- (시사점) 지식 공유를 지식 거래로 파악하는 것은 효율적인 지식 경제 체제를 구축하기 위한 출발점임
 - 특히 지식 판매자에 대해 적절한 보상체계를 갖추고, 지식 시장 활성화를 저해하는 기업 내 요인들을 파악하여 이를 제거하는 것이 중요함

이 글은 Laurence Prusak과 Don Cohen의 “Knowledge Buyers, Sellers, and Brokers: The Political Economy of Knowledge”(Dale Neef et al. eds. *The Economic Impact of Knowledge*, 1998)를 요약한 것으로, 지식 공유 촉진을 위해서는 지식 역시 다른 재화와 마찬가지로 시장에서 거래된다고 파악하는 것이 필요함을 보여줌. 여기에서는 특히 지식 시장의 전체적인 윤곽과 그 저해 요인을 중심으로 요약함

□ 문제 제기

- 지식시장 분석의 필요성: 지식의 흐름을 더 효율적이고 원활하게 하기 위함
 - 조직 내부의 지식 흐름을 일종의 거래로 즉, 다른 재화가 시장에서 거래되는 것과 마찬가지로 원리에 따라 이루어진다고 파악할 수 있음
 - 이 경우 지식 시장의 메커니즘과 그 작용방식을 파악하는 것이 지식 인센티브가 제대로 효과를 발휘할 수 있도록 하는데 있어서 아주 중요해짐

□ 지식 시장의 기본틀

- 지식 시장 참여자: 구매자, 판매자, 중개인
 - 구매자는 단순한 정보가 아니라 자신의 일을 수행하는 데 필요한 통찰력이나 판단 즉, 지식을 구하는 사람임
 - 판매자는 조직 안에서 특정 문제 혹은 프로젝트와 관련하여 내부 명성을 획득하고 있는 사람임
 - 중개인은 지식 시장에서 구매자와 판매자를 연결시켜 주는 역할을 하며 이의 대표적인 예로 사서(司書)를 들 수 있음
 - 이들 지식 중개인의 역할은 업무와 직접 관계되지 않기 때문에 전통적인 인사고과 방식으로는 이들의 공헌을 제대로 평가하지 못하는 경우가 많음
- 가격 체계: 지식 판매자는 상호성, 명성, 애타주의를 통해 보상받음
 - 지식 판매자는 현재의 구매자가 미래에는 자신에게 지식을 판매하는 사람이 되거나 판매자를 소개해 줄 수 있다고 기대되는 ‘상호성’이 존재할 경우 지식 공유를 허용하기 쉬움

- 지식 판매자로서의 '명성' 증대는 회사 내의 다른 사람들로 하여금 그 사람과의 지식 공유를 쉽게 하여 상호성을 증대시킴
- 또한 명성 획득은 고용안정과 승진에 유리할 뿐만 아니라 컨설팅 등의 업종의 경우 보너스 등의 금전적 보상과도 연계되어 있는 경우가 많음
- 더불어 '애타적'인 사람의 경우 동료들 돕는 일 자체를 즐길 수도 있으며 '우리 회사를 위해'라는 마음이 강한 경우에도 적극적으로 지식을 공유할 수 있음
- 그러나 지식 공유에 시간과 노력이 더 필요해질수록, 개인주의적 성향이 강한 문화일수록 애타주의적 성향은 줄어들 수밖에 없으므로 지식 공유와 같이 중요한 일을 애타주의에만 의존하여 시행하려고 해서는 안됨

□ 시장 성립을 위한 필수 조건

- 지식 시장의 효율성에 있어서 가장 중요한 요소는 상호신뢰임
 - 지식 시장의 경우 명백한 계약서가 존재하지도 않고 판매자에게 충분한 대가가 주어지지 않는다고 하더라도 법적으로 이를 강제할 방법이 없으므로 상호신뢰가 아주 중요해짐
 - 인프라 구축만으로 지식 공유를 위한 인센티브가 제대로 효과를 발휘하지 못하는 이유가 바로 여기에 있음
- 시장 신호: 지식이 조직 내의 어디에 있고 어떻게 얻을 수 있는지에 대한 정보
 - 지식 구매자가 일차적으로 의존할 수 있는 공식적인 시장 신호로는 직위와 학력이 존재하나 이는 정확하지 않을 수 있다는 한계를 지님
 - 이는 직함이 꼭 지식을 반영하는 것은 아니며, 학력 소지와 실제 필요한 지식 습득과는 다른 것이라는 등의 사실에 기인함
 - 한편 비공식적 시장 신호로는 자발적으로 형성된 비공식적 네트워크가 존재함
 - 이 비공식적 네트워크는 직접 대면과 대화를 통해 정보를 전달하므로 믿을만한 경우가 많으며 빠르고 역동적(빠르게 업데이트 됨)이라는 장점을 지님
 - 그러나 몇몇 친밀한 사람들만 이용할 수 있다는 접근 가능성의 제약, 네트워크에 속한 사람들의 경험의 폭에 의해 크게 제약을 받는다는 점, 필요한 지식을 습득하는 데 상당한 시간이 소요된다는 단점이 존재함

□ 지식 시장의 효율성을 저해하는 요인

- 정보의 불완전성

- “지식 지도”와 같은 지식 소재에 대한 정보 부재, 지식 가격 체계에 대한 명백한 정보 부재 등이 지식 시장의 비효율성을 가져옴

- 다운사이징 및 리엔지니어링의 함정

- 다운사이징은 핵심적인 지식을 가진 종업원을 해고함으로써 지식 부족을 유발할 수 있으며, 특히 사서와 같이 투입되는 비용은 명확히 나타나 지식 중개인으로서의 공헌은 평가받기 어려운 인력을 일차적인 감축 목표로 삼기 쉬움
- 한편 효율을 강조하는 리엔지니어링을 철저히 추구하는 경우 여유시간을 없애 시장신호로 역할을 하는 비공식적 네트워크를 약화시킬 가능성이 많음

- 지식 독점: 핵심적인 지식 소유자가 이를 지위 유지 등에만 이용하는 경우

- 지식 독점의 가장 큰 문제점은 조직에서 필요한 지식을 항상 이용할 수 없다는 것과 새로운 지식 창조에 있어 중요한 지식의 상호 교류를 막는다는 것임

- 다양한 거래 장벽

- 지식의 개인적인 축적을 권장하는 조직 문화는 지식 판매를 방해하는, 그리고 타부서(부문)에 대한 거부감은 지식 구매를 방해하는 거래 장벽임
- 바람직한 지식 이전의 하부구조(인프라)와 효율적인 시장 메커니즘이 존재하지 않아 거래장벽이 발생하기도 함
- 이러한 대표적인 예로 효율적인 컴퓨터 메커니즘이나 의사소통 시스템의 부재, 지식 구매자와 판매자가 만날 수 있는 가상 및 실제 공간 부족, 지식 탐색과 생성 및 교환에 필요한 시간 부족 등이 있음

□ 시사점

- 지식 공유를 지식 거래로 파악하는 것은 효율적인 지식 공유를 위한 출발점임
- 특히 지식 판매자에 대해 적절한 보상체계를 갖추고, 지식 시장 활성화를 저해하는 요인들을 파악하여 이를 제거하는 것이 중요함

■ 홍성민 연구위원 hsamu@hri.co.kr ☎724-4034