

## 공공부문의 사회자본 확충과 지식관리 활성화를 통한 업무성과 제고방안 연구\* \*\*

김선아·박성민\*\*\* (성균관대학교)

seonal203@skku.edu ; sm28386@skku.edu

본 연구의 목적은 사회자본을 중심으로 하는 지식관리 선행요인과 지식관리 활동, 지식관리 업무성과 간의 인과관계를 파악하고 이들 간의 연계방안을 제시함으로써 공공부문의 지식관리 활성화 정책을 제시하는데 있다. 이를 위해 지식관리시스템을 운영하고 있는 중앙행정기관 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 이를 바탕으로 구조방정식 모형 분석을 실시하였다.

지식관리 선행요인(사회자본, 리더십, 보상체계 및 기술적요인)과 지식관리 활동 및 성과 간의 관계에 관한 가설검증 결과 각각의 지식관리 선행요인들은 지식관리 활동별로 차별적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 지식창출에는 사회자본의 관계적 요소와 규범적 요소, 리더십 요인, 기술적 요인이 지식공유에는 사회자본의 구조적 요소와 제도적 요인이 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 지식창출은 지식공유에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 지식공유만이 지식관리 업무성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 지식창출 활동과 지식공유 활동의 두 변수가 사회자본 요인 과 리더십 등의 선행변수와 지식관리 성과 간에 관계에 있어 중요한 매개 역할을 하고 있음을 보여주고 있었다. 본 연구에서는 이러한 분석 결과를 바탕으로 지식관리 업무성과 향상을 위한 지식관리 전략을 사회자본 차원과 리더십 및 제도적 차원으로 구분하여 보다 적실성 있는 정책적 함의를 제시하였다.

■ 주제어: 사회자본, 지식관리, 지식창출, 지식공유, 업무성과

\* 이 논문은 김선아의 석사학위 논문 “공공조직의 사회자본이 지식관리와 성과에 미치는 영향에 관한 연구”를 수정 및 발전시킨 것이다.

\*\* 이 논문은 2010년 정부(교육과학기술부 사회과학지정주제지원사업)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2010-328-B00062).

\*\*\* 교신저자

## I. 서론

조직의 경쟁력은 조직이 보유한 유형자산인 인적자본 및 물적자본과 더불어 무형자산인 지적자본을 얼마만큼 효과적으로 관리 할 수 있는가에 의해 결정된다. 특히 복잡성과 동태성을 특징으로 하는 지식정보사회가 도래하면서 무한한 가능성을 갖고 있는 인적자본과 그들이 보유하고 있는 지적자본의 중요성이 더욱 강조되고 있다. 급변하는 행정환경에 대응하기 위해 창의적이고 유연한 문제해결능력이 중시되었고 이에 행정활동을 수행하는 주체인 공무원의 정보 수집·분석 능력과 이에 기반한 업무 처리 및 문제해결능력이 행정활동의 핵심 역량으로 간주되고 있기 때문이다. 즉, 오늘날의 정부에게는 성과를 창출하는 지능형 행정체계의로의 전환이 요구되었고, 이를 위해 다양한 정보의 수집·분석을 통한 종합적 상황판단, 정확한 의사결정, 신속한 대응능력 등이 필요하게 된 것이다. 지능형 행정체계를 확립하는데 있어 조직관리 전략의 일환으로 지식관리를 제시할 수 있다. 무엇을 아는지(know-what)보다는 정보와 지식이 어디에 있는지(know-where)와 이의 적용방법(know-how)을 아는 능력이 보다 중요해지고 있기 때문이다(이향수, 2008). 이에 공공부문에서는 지능형 행정체계를 구현하기 위해 대부분의 중앙정부와 지방정부에서 지식관리시스템을 구축·운영하고 있다. 지식관리시스템을 통해 조직 내 지식관리를 활성화시킴으로서 조직의 경쟁우위를 확보하고자 하는 것이다.

이와 더불어 사회자본 역시 현대 행정에 있어 그 중요성이 증가하고 있는 무형 자산 중 하나이다. 특히 사회자본은 지식관리에 있어 상호 신뢰 및 협력적 관계를 기반으로 하는 지식관리의 채널이자, 조직구성원의 활동을 조직 목표로 집결시키는 역할을 담당한다. 즉, 사회자본은 지식창출·축적·공유·활용 등의 과정을 원활하게 하고 조직 내 정보와 지식의 질과 양을 향상시켜 업무처리과정 및 문제해결과정의 효율성을 높여 조직이 지속적으로 경쟁우위를 달성할 수 있도록 한다는 측면에서 그 중요성을 발견해 볼 수 있다(이영찬, 2007). 이처럼 사회자본은 조직에 필요한 여러 가지 자원 획득의 원천이 될 수 있으며 조직의 성과 향상에 긍정적인 영향을 준다. 지식관리활동에서의 핵심이라 할 수 있는 지식공유 활동의 경우 개인 혼자 노력으로 이루어지는 것이 아니라 지식을 보유한 구성원과의 상호작용 속에서 일어나는 활동이므로 구성원들 간의 사회적·인간적 관계가 무엇보다 중요하다 할 수 있다. 그러나 현재 정부 조직의 지식관리 운영은 지식관리시스템(KMS: Knowledge Management System)을 중심으로 지나치게 기술중심적으로 이루어지고 있다. 공공부문의 지식관리와 관련된 대부분의 선행연구에서도 지식관리 선행요인으로 조직문

화, 평가 및 보상체계, 지식품질 요인, 기술적 요인 등만을 강조함으로써 지식관리 활동에 있어 사회자본의 중요성이 고려되지 못하고 있는 실정이다. 따라서 공공부문은 민간부문과 달리 지식관리와 사회자본에 관한 논의가 매우 미흡하여 사회자본과 지식관리 활동, 그리고 지식관리 성과를 설명하는 데는 한계가 있다고 판단된다.

이에 본 연구에서는 사회자본을 지식관리 선행요인으로 포함시켜 지식관리 활동, 지식관리 성과 간의 인과관계를 파악하고 이들 간의 연계방안을 제시함으로써 공공부문의 지식관리 활성화 정책을 제시하는 데 있다. 본 연구의 목적을 구체적으로 설명하면 다음과 같다.

첫째, 사회자본과 지식관리 활동 간의 관계를 규명하였다. 기존 연구에서 지식관리 활동의 핵심 선행요인으로 제시되고 있었던 리더십, 보상 체계, 기술적 요인과 함께 다소 논의가 부족했던 사회자본 요인을 독립변수로 설정하여 공공부문의 사회자본이 지식창출 및 지식공유 활동에 미치는 영향을 분석하였다. 이러한 분석을 통해 지식관리 활동별 사회자본 및 기타 선행요인의 보편성과 특수성에 대해 논의하고 지식창출 및 지식공유를 활성화하기 위한 방안을 차별적으로 제시하였다.

둘째, 지식관리 활동과 지식관리 업무성과 간의 관계를 규명하였다. 이를 통해 지식관리 성과에 영향을 미치는 각각의 지식관리 활동 즉, 지식창출 및 지식공유 활동의 상대적 중요성을 살펴보았다.

셋째, 사회자본과 지식관리 활동, 지식관리 업무성과 간의 구조적 관계를 규명하였다. 이러한 관계규명을 바탕으로 공공부문에서의 사회자본과 지식관리 활동, 지식관리 성과 간의 인과모형을 정립하였으며 이를 토대로 향후 공공부문에서 사회자본에 기반한 성공적인 지식관리 구현 방안 및 지속적인 정부 성과 향상 방안을 제시하였다.

이를 위해 제 2장에서는 사회자본과 지식관리와 관련된 선행연구를 검토하고 이를 바탕으로 분석 요소를 도출하였으며, 제3장에서는 연구 모형과 연구 방법에 대한 논의를 진행하였다. 다음으로 제4장에서는 연구 가설의 검증을 위한 통계분석을 실시하였으며 결론에서는 이러한 통계분석결과를 바탕으로 사회자본과 지식관리에 대한 이론적·정책적 함의를 도출하고 본 연구의 한계를 제시하였다.

## II. 이론적 논의 및 선행 연구 검토

### 1. 이론적 논의

#### 1) 사회자본

사회자본(Social Capital)은 인적자본(Human Capital)과 문화자본(Cultural Capital) 등과 같이 다양한 자본이 확장된 형태로서 물리적 실체가 없는 무형자산이다(전병관, 2004; 이향수, 2008). 사회자본에 관한 대표 연구인 Coleman(1988, 1990)과 Putnam(1993; 1995)의 연구 이래로 사회자본은 경제학, 경영학, 사회학 등 분야를 막론하고 연구자들의 관심이 되고 있으며 연구자의 연구목적, 분석수준 등에 따라 개념적 정의가 다양하게 제시되고 있다. Coleman(1988, 1990)은 “사회자본은 단일체가 아니라 공동으로 두 가지 요소를 포함하는 복합체로 이해할 수 있다. 사회자본은 사회적 구조의 몇 가지 측면으로 구성되어 있으며, 사회적 구조를 구성하는 개인적 혹은 집합적 행위자들의 어떤 행동을 가능하게 한다.”라고 정의하였다. 뿐만 아니라 Coleman(1988, 1990)은 사회자본이 인간관계속에 존재하는 것으로서 인적자본과 물적자본과 마찬가지로 생산적이며 새로운 목표 달성을 가능하게 하는 요소라고 언급하면서 조직 내 사회자본의 중요성을 강조하였다(Coleman, 1988: 1990). 유사한 맥락에서 Putnam(1993; 1995)은 “사회자본은 지역사회와 국가 내에서 협력과 상호지원을 가능하게 하며, 범죄와 같이 현대 사회에 내재된 사회적 장애를 방지하는데 있어 가치 있는 수단으로 활용될 수 있다. 뿐만 아니라 사회자본은 민주주의를 구축하고 유지하는 핵심 요인이다.”라고 제시하며 사회자본의 중요성을 언급하였다. 또한 Fukuyama(1995)는 “사회자본은 집단 혹은 조직 내에서 사람들이 공통의 목표를 갖고 함께 일할 수 있는 능력이다. 즉, 사회자본은 구성원들의 협력활동을 가능하게 하는 공유된 공식적 가치와 규범을 의미한다.”고 정의하였다. Colman(1988, 1990), Putnam(1993, 1995), Fukuyama(1995)는 공통적으로 사회자본을 개념화 하는데 있어 신뢰(Trust), 호혜성(Reciprocity), 규범(Norms), 사회적 연결망(Social Network) 등을 핵심 요소로 제시하고 있었다. 이에 사회자본은 사회적 연결망 속에서 사람과 사람 혹은 조직과 조직 간의 상호작용과정을 통해 구축한 결과물로 이해할 수 있었다.

특히, Nahapiet & Ghoshal(1998)은 여러 학자들의 견해를 종합하여 사회자본을 구조적(Structural) 차원, 관계적(Relational) 차원, 인지적(Cognitive) 차원 등 3가지 차원으로 구조

화시켜 제시하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다(Nahapiet & Ghoshal, 1998).

첫째, 사회자본의 구조적 차원은 개인과 개인 혹은 조직과 조직 간의 연결망 또는 네트워크 형태를 의미한다. 이러한 구조적 요소는 정보와 지식 등 다양한 자원들을 조직 내에 확산시키는 통로의 역할을 담당한다. 사회자본의 구조적 측면은 다양한 요소로 구체화시킬 수 있는데, Granovetter(1985)는 사회자본의 구조적 차원을 상호관계의 속성, 네트워크 형태, 관계 패턴 등으로 제시하였으며 Inkpen & Tsang(2005)는 네트워크 상에서 개별 구성원들의 위치, 상호작용, 접촉 강도 및 네트워크 안정성 등으로 제시하였다. 그리고 장용선·김재구(2006)는 네트워크 연결 형태와 구성을 제시하였으며 김정재·정범구(2008)는 네트워크 중심화 정도와 관계강도 등을 제시하였다. 또한 이향수(2008)는 네트워크의 연계성, 구성형태, 안정성 등을 제시하였으며 한진우·유철우·최영찬(2009)은 사회자본의 구조적 차원을 네트워크 연결의 강도, 네트워크 범위, 네트워크 밀도, 네트워크 중심성 등으로 제시하였다.

둘째, 사회자본의 관계적 차원은 타인과의 상호작용과정을 통해 구축된 결과물을 의미한다. Nahapiet & Ghoshal(1998)은 사회자본의 관계적 차원을 신뢰, 규범, 의무 등으로 제시하였으며 최종렬(2004)은 호혜성의 규범과 신뢰를 제시하였다. 그리고 이영찬(2007)은 신뢰와 협력 등을 사회자본의 관계적 차원으로 제시하였으며, 배병룡(2005)은 신뢰를 제시하고 있었다.

셋째, 사회자본의 인지적 차원은 조직 구성원들 간에 공유된 비전 및 규범의 형성을 의미한다. Coleman(1990)과 Putnam(1993)은 사회자본의 인지적 차원을 사회적 규범으로 제시하였으며 Nahapiet & Ghoshal(1998)은 공통코드와 언어, 공유된 이야기를 제시하였다. 또한 박희봉·강제상·김상묵(2003)은 규범을 제시하였으며, 이영찬(2007)은 공유된 가치 및 행동, 호혜적 규범을 제시하였다.

## 2) 지식관리

지식관리는 지식개념의 다차원성과 다양성, 지식관리를 바라보는 관점에 따라 그 정의가 달라질 수 있다. 특히, 지식관리 관점의 범위에 따라 협의적 관점과 광의의 관점으로 구분해 살펴볼 수 있다. 협의적 관점의 지식관리는 지식자원관리(Knowledge Resource Management)를 의미하는 것으로서, 조직 내·외부에 존재하는 지적자원을 창출·축적·공유·활용하는 일련의 과정을 의미한다. 반면, 광의적 관점의 지식관리란 지식기반관리

(Knowledge Based Management)를 의미하는 것으로서 조직의 지적자원을 전략적으로 활용하여 조직의 성과를 극대화시키고 이를 통해 경쟁력을 창출·유지하는 포괄적인 관리활동을 의미한다(이홍재, 2004). 따라서 광의적 관점의 지식관리는 개인과 조직이 상호 일치성을 가지고 목표, 미션, 가치 등을 추구할 수 있도록 하는 전략적 조직관리 접근방식의 일환으로 이해할 수 있다(유민봉·박성민, 2013).

즉, 지식관리란 조직구성원들이 지식을 창출, 축적, 공유하는 과정을 거쳐 개인적 지식이 조직적 지식으로 전환되어 업무에 활용되는 가치창출 활동을 의미한다. 이러한 지식관리활동(Knowledge Management Activities)은 지식창출, 축적, 공유, 활용의 4단계로 구분해 볼 수 있으며 일반적으로 지식관리활동은 지식관리시스템(Knowledge Management System)을 통한 활동을 의미한다. 지식창출단계는 새로운 아이디어, 기술이나 노하우를 생성하는 활동을 의미하며, 지식축적은 창출된 지식을 조직 내 지식으로 사용하기 위해 지식저장소에 저장하고 이를 숙성시켜 지식자본화 하는 활동을 의미한다. 또한 지식공유란 개인 또는 집단이 보유하고 있는 지식을 다른 개인이나 집단과 교환 혹은 공유하는 것을 의미하며 지식활용이란 개인 및 조직에게 체화된 지식을 조직의 업무 처리 과정 혹은 문제해결 과정에 적용하는 활동이라 할 수 있다.

본 연구에서 제시된 지식관리 개념은 기존 연구와 마찬가지로 지식관리시스템(KMS)를 통한 지식관리활동을 의미하며, 특히 지식 창출, 축적, 공유, 활용의 4가지 차원의 활동 중 지식창출과 지식공유에 연구의 초점을 두고 있다. 조직의 생존 수준에서는 지식공유에 의한 지식의 계속적 향상이 중요시 되고 조직의 발전 수준에서는 지식창출을 통한 급진적 혁신이 중요시 되고 있어(Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000) 지식창출과 지식공유는 지식관리 활동 중 가장 핵심적인 활동으로 평가되고 있기 때문이다. 이에 지식창출과 지식공유 활동을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 지식창출은 개인의 학습과 경험을 바탕으로 업무 처리 과정 혹은 문제해결에 도움이 되는 새로운 기술이나 아이디어, 노하우, 절차 및 해결책을 만들어 내는 창의적 활동으로 이해할 수 있다(Oldham & Cummings, 1996). 개인이 지식을 창출하는 주된 원천은 개인의 창의성과 경험, 타인과의 상호작용이라 할 수 있다. 특히 지식창출 활동은 지식관리 활동의 시발점이라는 점 이외에도 새로운 지식의 창출을 통해 지속적인 조직의 경쟁우위 확보를 가능케 하는 행위라는 측면에서 그 중요성을 찾아볼 수 있다.

둘째, 지식공유는 개인이나 조직의 지식을 타인이나 다른 조직이 사용할 수 있도록 공유·이전하는 활동을 의미한다. 따라서 지식공유의 개념에는 지식을 교환, 이전, 확산, 흡

수 하는 모든 활동이 포함된다(Gupta & Govindarajan, 2000). 이처럼 지식공유는 업무 처리 과정 또는 문제해결 과정에 필요한 지식을 탐색하고 활용하기 위한 기반이 되는 활동으로 지식창출과 마찬가지로 조직의 경쟁우위 확보에 있어 중요한 상호작용 과정이다. 개인적 차원에서 좋은 지식이 창출되고 축적되어 있다 할지라도 이러한 개인적 지식을 조직적 지식으로 전환하기 위한 지식공유가 이루어지지 않으면 이는 조직적 가치물로 전환되지 못해 그 활용에 있어 한계를 지닐 수밖에 없다. 새로운 지식역시 지식공유 토대 위에서 발생할 수 있기 때문이다. 또한 새로운 지식 역시 지식공유 토대 위에서 발생할 수 있기 때문에 지식공유는 지식관리를 정착시키고 활성화 시키는 핵심요소라 할 수 있다(Nonaka & Takeuchi, 1995).

### 3) 사회자본과 지식관리 간의 관계

우리나라의 경우 2000년도부터 지식관리를 위해 지식관리시스템을 도입하고 제도적으로 많은 노력을 기울였지만 민간부분 만큼 실질적인 성과를 보이지 못하고 있다. 특히 공공부문 지식관리의 문제점으로 지적되고 있는 것은 무엇보다 지식공유가 제대로 되지 않고 있다는 점이다. 이는 지식관리시스템과 같은 하드웨어 구축에만 치중하고 지식의 창출과 지식 공유의 주체인 구성원들 간의 사회적·인간적 관계의 중요성을 제대로 인식하지 못했기 때문이라고 판단된다. 지식공유는 개인의 노력, 개인의 의지로만 이루어지는 것이 아니라 조직 구성원들과의 상호작용 속에서 가능해진다. 따라서 효과적인 지식관리를 위해서는 제도와 시스템 못지않게 업무과정 속에서 형성되는 구성원들 간의 사회적·인간적 관계에 주목해야 한다. 이에 사회자본과 지식관리 활동 간의 관계에 대해 살펴보면 다음과 같다.

#### (1) 사회자본과 지식창출

상기에서 살펴본 바와 같이 지식창출은 개인의 학습과 경험을 바탕으로 업무처리 과정이나 문제해결 과정에 도움이 되는 새로운 아이디어, 노하우, 해결책 등을 만들어 내는 창의적 활동이다(Oldham & Cummings, 1996). 즉, 지식창출은 완전히 새로운 것을 창출하는 활동인 동시에 타인과의 상호작용 속에서 정보와 지식을 획득하고 이를 다시 재가공하는 모든 활동을 포함한다. 그러므로 지식의 창출 활동은 개인의 창의성, 업무경험, 타인과의 상호작용 속에서 가능해진다. 사회자본의 구조적 요소인 네트워크는 구성원들 간의 접촉 수준, 접근 가능성에 영향을 미치는 요소이다. 따라서 네트워크 구성원들과의 접촉의 정

도, 접근 가능성의 정도는 새로운 정보와 지식 개발의 기회가 되며 이는 지식창출의 조건이 된다. 새로운 정보와 지식은 조직 구성원들의 상호작용에 의해 나타나기 때문이다(장용선·김재구, 2006).

또한 서로가 서로를 믿고, 구성원들 간의 잠재력을 인정하면서 의미 있는 토론, 활용도 높은 정보와 지식을 교환할 수 있는 문화가 조성 되었을 때 더욱 가치 있는 지식의 재가공이 가능해 진다. 이는 사회자본의 관계적 요소인 신뢰 구축을 통해 가능해 질 수 있다. 타인을 신뢰하지 않는 조직구성원들은 타인과 의견을 교류하거나, 정보와 지식을 교환하는데 있어 소극적인 자세를 취하게 되므로 조직 구성원들은 새로운 것을 학습할 기회를 잃게 된다. 하지만 조직구성원들 간의 신뢰가 구축된 경우 자신이 타인에 의해 이용당하지 않을 것이라는 믿음이 형성되고 이에 의견교류, 정보와 지식을 교환하는데 있어 적극적인 자세를 취하게 된다. 따라서 학습을 통한 기존 지식의 의미 있는 재가공이 가능해질 수 있다.

뿐만 아니라 조직구성원들이 업무처리 과정 혹은 문제해결과정에 실제 활용도 높은 지식이 창출되기 위해서는 사회자본의 인지적 요소인 비전과 목표, 규범의 공유가 필요하다. 공통된 비전과 목표, 규범의 공유는 조직구성원들의 관심을 한곳으로 집결시켜 의사소통의 장애를 제거할 수 있게 된다. 또한 비전과 목표의 공유를 통해 조직의 핵심가치가 무엇인지 인식하게 되고, 공동목표를 달성하기 위해 무엇이 필요하지 인식할 수 있게 된다. 따라서 비전과 목표, 규범의 공유는 조직구성원들이 실제 업무처리 과정과 문제해결과정에 서 유용하게 활용될 수 있는 지식의 창출을 가능케 한다.

## (2) 사회자본과 지식공유

지식공유는 개인이나 조직이 자신의 지식을 타인이나 타 조직이 사용할 수 있도록 교환·이전·확산 하는 활동을 의미한다. 지식공유는 개인 차원의 지식을 조직 차원의 지식으로 전환시키고 이를 한 단계 발전시켜 조직의 경쟁력으로 자리 잡게 한다는 측면에서 그 중요성을 찾아볼 수 있다. 일반적으로 지식공유가 활성화된 조직을 살펴보면 구성원들 사이에 끈끈한 유대관계가 형성되어 있다는 것을 알 수 있다. 사회자본의 구조적 요소인 네트워크는 구성원들 간의 접촉수준, 접근 가능성에 영향을 미치면서 정보흐름의 채널이 된다(장용선·김재구, 2006). 따라서 네트워크의 연결성이 높은 조직일수록 네트워크가 하나의 정보흐름 통로가 되기 때문에 네트워크는 지식교환의 장이 될 수 있다. 즉, 네트워크는 조직구성원들 간의 정보와 지식의 전달과 공유, 의사소통의 활성화, 참여의 활성화를 지

원함으로서 지식공유 활동에 기여하게 된다.

또한 지식공유가 활성화되기 위해서는 지식을 갖고 있는 사람에게 충분한 동기 부여가 이루어져야 한다. 이는 사회자본의 관계적 요소인 신뢰를 통해 가능해진다. 신뢰는 대인관계에서 자신이 타인에 의해 이용되지 않을 것이라는 기대감이나 믿음에 의해 형성된다. 타인을 신뢰하지 않는 조직구성원들은 정보와 지식에 대한 언급을 회피하려고 하지만 타인을 신뢰하는 조직구성원들은 정보와 지식 공유를 적극적으로 이행해 나갈 것이다. 지식공유에 참여함으로써 자신이 갖고 있는 지식의 가치를 증가시킬 수 있다는 믿음을 갖게 되기 때문이다. 즉, 조직 구성원 간 신뢰가 형성 되었을 때 구성원들은 자신이 다른 사람에게 이용당할 것이라는 두려움 또는 자신의 경쟁력이 상실될 것이라는 두려움 없이 자신의 지식을 타인과 기꺼이 공유하게 된다.

마지막으로 업무 수행 과정 또는 문제해결과정에서 필요한 정보와 지식을 교환하기 위해서는 사회자본의 인지적 요소인 비전과 규범의 공유가 필요하다. 조직구성원들이 동일한 비전과 목표, 규범을 공유할 경우 의사소통의 장애를 피할 수 있어 아이디어 또는 정보와 지식의 교환 즉, 지식공유가 보다 용이해 질 수 있다. 조직구성원들이 공유하고 있는 동일한 비전, 동일한 규범은 공통의 목적의식을 갖게 하고 공통의 관심을 불러일으키기 때문에 정보와 지식의 교환 가치를 인식하는데 도움이 된다. 결과적으로 동일한 비전과 규범의 공유는 조직구성원들을 정보와 지식을 공유하는 파트너 관계로 이끌어 간다(장용선·김재구, 2006).

#### 4) 지식관리 업무성과

공공부문에서 지식관리시스템을 구축하는 목적은 보다 편리한 지식과 정보의 창출·축적·공유·활용 활동을 지원하기 위한 것이며 궁극적으로 이를 통해 업무처리 및 문제해결 능력을 획기적으로 향상시키고자 하는 것이다. 특히 지식창출과 지식공유는 지식관리 성과를 위한 핵심적 활동이다. 지식창출을 통해 조직은 새로운 아이디어와 지식을 생성할 수 있으며 지식공유 활동을 통해 개인적 지식을 조직적 자산으로 전환할 수 있다. 조직구성원들이 지식관리 활동에 활발하게 참여함으로써 조직은 업무처리 및 문제해결 능력의 향상으로 조직의 지속적인 경쟁우위 확보가 가능해진다. 따라서 조직 구성원들의 지식관리 활동 참여정도는 조직의 성과를 결정하는 동인이라 할 수 있다(Sawhney & Prandelli, 2000; 이홍재, 2004).

이러한 지식관리 업무성과는 학자들에 따라 다양하게 측정되고 있다. Simonin(1997)은 지식관리의 성과를 지식관리 실천을 통해 얻은 조직 학습의 정도, 수익성 등으로 파악하였고, Elenkov(2002)는 조직의 경영목표 달성정도로 파악하였다. 한편 김상수·김용우(2002)는 지식관리의 성과를 업무기여도로 정의하고 업무지원, 업무 능력 증대, 업무처리 시간 단축, 업무 에러 감소, 지식관리시스템 이용도 등으로 파악하였으며 박희서·임병춘(2001)은 업무의 양적 성과, 질적 성과, 업무 추진력 등으로 파악하였다. 또한 강여진(2005)은 업무수행 시 발생하는 시행착오의 감소, 업무 활용도, 업무수행 능력 향상 정도 등으로 지식관리 성과를 측정하였다. 이상의 연구자들의 견해를 종합해보면 지식관리 업무성과는 조직 구성원들이 지식관리 활동을 통해 향상된 업무처리능력(문제해결능력)의 혁신 정도로 정의할 수 있다(이홍재·차용진, 2006).

지식관리 업무성과를 측정하는 지표가 대부분 개인의 인식에 기반하고 있다는 점에서 한계가 지적되고 있지만 지식관리활동에 참여하여 획득한 지식이 실제 업무 수행과정 또는 문제해결 과정에 얼마만큼 도움이 되었는가를 측정해봄으로써 간접적인 성과의 측정이 가능하다고 생각된다(유홍림·이병기, 2004).

## 2. 선행연구 검토

지식관리활동의 중요성이 강조됨에 따라 지식관리 선행요인에 관한 논의는 민간부문과 공공부문 영역에 관계없이 꾸준히 지속되고 있다. 주요 연구자들을 중심으로 지식관리 영향요인에 관한 선행연구를 살펴보면 <표 1>과 같다.

Nonaka & Takeuchi(1995)는 지식관리 영향요인으로 비전과 전략, 학습, 조직문화를 제시하였으며 Davenport & Prusak.(1998)은 업무프로세스, 정보기술, 조직문화 등을 제시하였다. Holsapple & Joshi(2003)은 비전과 전략, 최고관리자의 리더십, 지식 사용자, 업무프로세스, 정보기술, 조직 구조 및 문화, 평가체계 및 보상체계 등을 제시하였으며 김재전·유일·공희경(2003)은 개인적 요인, 조직적 요인, 시스템적 요인, 지식 특성 등을 제시하였다. 또한 김구(2004)는 지식수용자 특성, 조직적 특성, KMS 특성, 지식 특성 등을 제시하였으며 박문수·문형구(2004)는 지식관리 영향요인으로 구조적 요인, 관계적 요인, 지식 특성 요인 등을 제시하였다. 유홍림·이병기(2004)는 인적 요인과 구조적 요인을 제시하였으며 한동효·민병익(2004)은 리더십, 추진의지, 조직문화, 기반환경요소, 정보기술 인프라요소, 평가·보상체계 등을 제시하였다. 마지막으로 이홍재(2004)는 비전과 전략, 리더십, 지식사

용자, 업무프로세스, 조직문화, 학습, 정보기술, 지식컨텐츠 등을 제시하였으며 이향수 (2005)는 조직문화, 조직구조, 정보기술 등을 제시하였다. 이상의 선행연구를 종합하면, 지식관리 선행요인으로서 리더십 요인, 보상적 요인, 기술적 요인 및 조직 구조, 조직 문화 요인 등이 주요 변수로 제시되고 있음을 알 수 있었다.

<표 1> 지식관리 영향요인에 관한 선행연구

연구자	지식관리 영향요인
Nonaka & Takeuchi(1995)	비전과 전략, 학습, 조직문화
Davenport & Prusak (1998)	업무프로세스, 정보기술, 조직문화
Holsapple & Joshi(2003)	비전과 전략, 최고관리자의 리더십, 지식 사용자, 업무프로세스, 정보기술, 조직구조·문화, 평가체계·보상체계
김재전 유일 공희경 (2003)	개인(개방성, 신뢰, 협력도, 컴퓨터 자기효능감) 조직(교육훈련, 조직의 유연성, 보상제도, 최고관리자의 지원) 시스템(지각된 사용의 용이성, 지각된 유용성, 검색기능, 의사소통 채널) 지식특성(명시성)
김구 (2004)	지식수용자(흡수능력, 자기유능감, 업무압력) 조직(학습문화, 보상, 관리자의 지원) KMS(시스템 품질) 지식(인과명료성, 지식유용성, 지식코드화)
박문수·문형구 (2004)	구조적요인(조직문화, 리더십, 조직구조, 정보기술, 보상제도) 관계적요인(신뢰수준, 상호관계, 전수자 특성, 수혜자 특성, 지식 소유자 정보, 집단간 경쟁) 지식특성요인(지식 특성, 지식 유용성, 지식 가치)
유홍림·이병기 (2004)	인적요인(창조성, 정보기술활용도, 실천도) 구조적요인(추진전략, 리더십, 지식관리시스템, 학습조직, 평가·보상체계, 조직문화)
한동호·민병익 (2004)	리더십, 추진의지, 조직문화, 기반환경요소, 정보기술 인프라요소, 평가·보상체계
이홍재 (2004)	비전과 전략, 리더십, 지식사용자, 업무프로세스, 조직문화, 학습, 정보기술, 지식컨텐츠
이향수 (2005)	조직문화(비전, 목표, 신뢰, 인적네트워크), 조직구조(집권화, 공식화, 성과측정, 보상), 정보 기술(구축 및 활용 정도, 사용자 지향성)

위에서 살펴본 바와 같이 지식관리 선행요인에 관한 논의는 비교적 다양하게 전개되어 왔지만 검토 결과 지식관리 선행요인으로서 사회자본에 관한 고려는 다소 부족하다 판단 된다. 사회자본과 지식관리 활동, 지식관리 성과 간의 관계에 대한 선행연구를 살펴보면

다음과 같다(<표 2> 참조).

박희봉·강제상·김상묵(2003)은 공공조직 구성원을 대상으로 사회자본이 지적자본을 매개로 조직성과 관리에 미치는 영향력을 분석하였으며, 장용선·김재구(2006)은 민간조직 구성원을 대상으로 사회자본의 구조적 차원이 사회자본의 인지적 차원과 관계적 차원을 매개로 지식관리 활동에 미치는 영향력을 분석하였다. 이영찬·권기택·이승석(2008)은 민간조직 구성원을 대상으로 사회자본이 지식경영활동을 매개로 조직성과에 미치는 영향력을 분석하였으며 김경재·정범구(2008)는 민간조직 구성원을 대상으로 사회자본이 정보시스템 특성을 매개로 지식공유활동에 미치는 영향력을 분석하였다. 이윤경·조일현(2009)은 공공조직 구성원을 대상으로 사회자본의 관계적 차원이 지식창출활동에 미치는 영향력을 분석하였으며 최종민(2009)은 민간조직 구성원을 대상으로 사회적자본과 정보기술 하부구조가 지식경영과정을 매개로 기업성과에 미치는 영향력을 분석하였다. 마지막으로 조순옥(2011)은 민간조직 구성원을 대상으로 사회자본의 구조적 차원과 인지적 차원이 사회자본의 관계적 차원을 매개로 지식공유에 미치는 영향력을 분석하였으며 김구(2012)는 공공조직 구성원을 대상으로 사회자본의 구조적, 인식적, 관계적 차원이 지식관리 활동을 매개로 조직 성과에 미치는 영향력을 분석하였다.

<표 2> 사회자본과 지식관리에 관한 선행연구

연구자	분석모형			분석대상	분석방법
	독립변수	매개변수	종속변수		
박희봉 강제상 김상묵 (2003)	사회자본	지적자본	조직성과 관리	공공부문 (310명)	회귀분석
장용선 김재구 (2006)	구조(네트워크)	인지(비전공유) 관계(신뢰)	지식획득 지식공유	민간부문 (194명)	구조방정식 모형분석
이영찬 권기택 이승석 (2008)	사회자본 (네트워크 연결성, 비전/목표/가치공 유, 호혜적 규범, 단체참여)	지식경영활동	조직성과	민간부문 (256명)	구조방정식 모형분석
김경재 정범구 (2008)	사회자본	정보시스템 특성	지식공유	민간부문 (270명)	회귀분석
이윤경 조일현 (2009)	사회자본 (관계적 차원)	-	지식창출 (사회화, 외재화, 결합화, 내재화)	공공부문 (145명)	구조방정식 모형분석

최종민 (2009)	사회적자본 정보기술 하부구조	지식경영 과정	기업성과	민간부문 (138명)	구조방정식 모형분석
조순옥 (2011)	사회자본 (구조적 차원, 인지 적 차원)	사회자본 (관계적 차원)	지식공유	민간부문 (590명)	구조방정식 모형분석
김구 (2012)	사회자본 (구조적 차원, 인식 적 차원, 관계적 차원)	지식관리 활동 (지식획득, 지식축 적, 지식공유, 지식 활용)	조직성과	공공부문 (179명)	구조방정식 모형분석

### 3. 본 연구의 차별성

사회자본과 지식관리 활동, 지식관리 성과 간의 관계에 대한 선행연구 검토 결과 연구 내용 측면에서 기존 연구들의 한계를 찾아볼 수 있었다. 이에 기존연구의 한계 및 본 연구의 차별성을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 지식관리 활동에 있어서 중요한 선행요인은 KMS 구축 등의 기술적 요인과 제도적 요인뿐만 아니라 구성원들 간의 사회적·인간적 관계의 중요성을 강조한 사회자본 요인도 포함되어야 한다. 그러나 기존의 연구들은 이영찬·권기택·이승석(2008)과 김구(2012)의 연구를 제외하고는 사회자본의 세 가지 측면(구조적 차원, 관계적 차원, 인지적 차원) 중 조직 문화나 비전공유 등 한 가지 차원만을 선행요인에 포함시키고 있어 사회자본의 주요 차원을 담아내지 못하였다. 이에 본 연구에서는 사회자본의 세 가지 요소인 구조적 요소, 관계적 요소, 인지적 요소를 모두 포함시켜 사회자본 요인을 구성하고 이를 지식관리 선행요인으로 포함하여 연구를 진행하고자 한다.

둘째, 사회자본과 관련된 기존의 선행연구를 살펴보면 종속변수를 조직성과 혹은 지식관리 활동으로 제시하였는데 독립변수와 매개변수를 살펴보면 대부분 사회자본 요인과 개인적 요인(개인의 직무몰입 및 만족) 혹은 사회자본 요인과 시스템적 요인, 제도적 요인 등으로 한정하고 있어 종속변수인 조직성과나 지식관리 활동을 설명하는데 한계가 있다고 판단된다. 보다 적실한 지식관리 활성화 방안 및 조직 성과 향상 방안을 제시하기 위해서는 사회자본 요인뿐만 아니라 선행 연구에서 제시되고 있는바와 같이 리더십 요인, 평가체계, 보상체계, 기술적 요인 등 다양한 선행요인이 포괄적으로 고려되어야 할 것이다. 이에 본 연구에서는 독립변수를 지식관리 선행요인으로 설정하고 사회자본 요인뿐만 아니라 리더십 요인, 보상적 요인, 기술적 요인 등을 포함시켜 지식관리 활동과 성과에 대한 설명력을 높이고자 한다.

이와 같은 본 연구의 2가지 차별적 접근방식들은 연구의 타당성 및 신뢰성 제고에 기여할 뿐만 아니라, 공공조직의 지식관리 활성화 정책을 구축하는데 있어 더 많은 연구적 가치들을 제공할 수 있을 것이라 생각된다.

### Ⅲ. 연구 설계

#### 1. 연구 모형

본 연구는 목적은 공공부문에서의 사회자본을 비롯한 지식관리 선행요인과 지식관리 활동, 지식관리 성과 간의 관계를 이론적·실증적으로 규명함으로써 사회자본 요인을 중심으로 지식관리 활성화 방안과 업무성과 간의 연계 방안을 제시하는데 있다. 이에 앞서 살펴본 이론적 논의 및 선행연구 검토 결과를 바탕으로 연구모형을 제시하면 <그림 1>과 같다.

연구모형은 독립변수인 사회자본 요인과 리더십 및 제도적 요인, 매개변수인 지식관리 활동, 종속변수인 지식관리 성과 등 크게 세 가지 차원으로 구성되어 있다.

첫째, 독립변수인 지식관리 선행요인은 공공조직에서 지식관리가 이루어지기 위해 구성되어야 할 핵심 요인들을 의미한다. 이에 지식관리 핵심 선행요인으로 사회자본 요인과 함께 사회적 지원요소인 리더십 요인, 보상적 요인, 기술적 요인 등을 설정하였다.<sup>1)</sup> 이러한 요인들은 지식창출 및 지식공유 활동에 영향을 주어 업무성과에 기여할 것으로 예상된다.

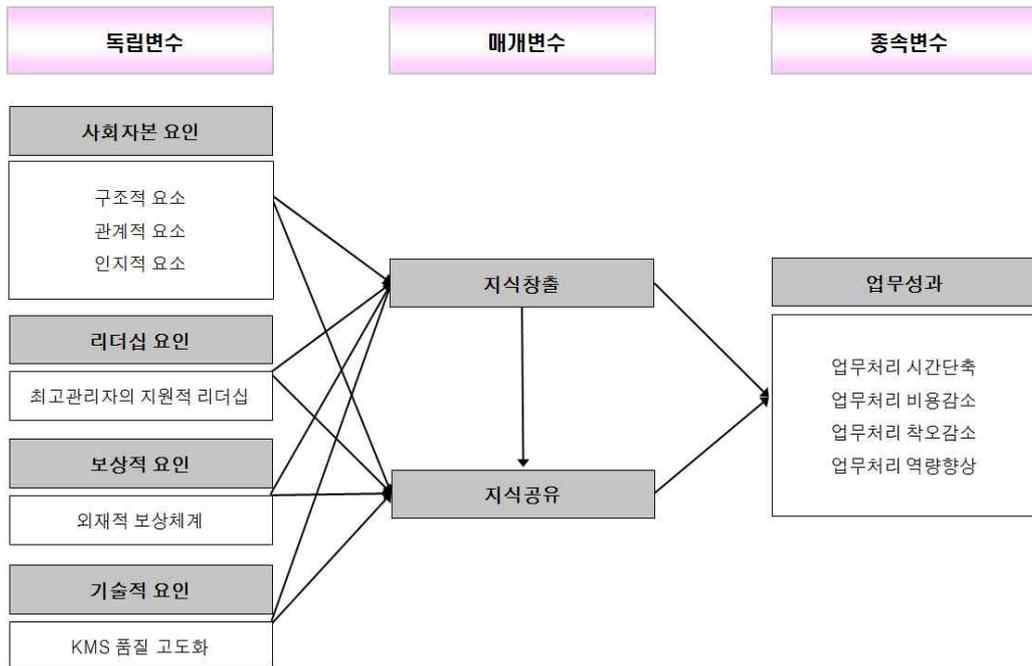
둘째, 매개변수인 지식관리 활동은 지식창출과 지식공유 활동으로 구성되어 있다. 지식창출과 지식공유는 지식관리 선행요인과의 상호작용을 통해 업무성과에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

셋째, 종속변수인 지식관리 업무성과는 지식관리 활동을 통해 나타난 업무 효율성 향상을 의미한다. 인과구조 분석을 통해 지식창출과 지식공유 활동 중 어떠한 프로세스가 업무성과에 더 큰 영향을 미치는지 규명할 수 있을 것이다.

1) 본 연구에서는 사회자본을 조직 내 사회적 지원관계에 의해 형성되는 요소들로 정의하고, 전통적, 협의적 사회자본 요소인 네트워크, 신뢰, 규범 이외에 지원적 리더십 (리더십), 성과보상체계 (제도), 지식관리시스템 (기술) 등의 광의적 개념으로서의 사회자본 또한 개인의 지식관리활동에 긍정적 영향을 미칠 것이라 판단하여 이를 선행요인으로 포함시켰다.

이상의 요인들을 토대로 독립변수로서 각각의 지식관리 선행요인과 매개변수로서 지식관리 활동이 업무 효율성 향상에 어떠한 경로를 통해, 어느 정도의 영향을 미치는지 공분산구조모형을 통해 분석하였다.

<그림 1> 연구모형



## 2. 연구가설

### 1) 지식관리 선행요인과 지식관리 활동

#### (1) 사회자본 요인

##### ① 구조적 요소

사회자본의 구조적 요소는 조직 내 네트워크 특성에 관한 것이다. 네트워크는 정보와 지식 제공의 통로가 됨으로서 새로운 지식의 창출과 지식의 공유를 촉진한다. 또한 네트워크의 유형이 수평적인가, 수직적인가는 자유로운 지식의 흐름을 결정하는 중요한 요소로 작용한다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 사회자본의 구조적 요소는 지식관리 활동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-1: 네트워크 특성은 지식창출에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 네트워크 특성은 지식공유에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### ② 관계적 요소

사회자본의 관계적 요소는 조직 내 구성원 간의 신뢰 형성에 관한 것이다. 성과창출을 위한 지식관리에서의 핵심은 형식지의 공유뿐만 아니라 구성원들이 지니고 있는 암묵지의 공유라 할 수 있다. 특히 이러한 암묵지가 공유되기 위한 필수조건은 구성원들 사이에 형성된 신뢰라 할 수 있는데 구성원들 간에 신뢰가 구축되지 않으면 지식공유 행위가 자신만의 경쟁력을 손상시킬 수 있다고 인식하여 조직구성원들은 지식공유에 소극적인 자세를 취하게 된다. 따라서 업무처리 과정에 활용할 수 있는, 문제해결 과정에 활용할 수 있는 ‘질’ 좋은 지식이 교류되기 위해서 신뢰 구축은 필수적이라 할 수 있다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 사회자본의 관계적 요소는 지식관리 활동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-1: 신뢰문화는 지식창출에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: 신뢰문화는 지식공유에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

### ③ 인지적 요소

사회자본의 인지적 요소는 조직 내 규범 형성에 관한 것이다. 지식관리활동이 조직 내에서 얼마만큼 활성화 되느냐는 조직이 지향하는 전략적 방향성과 의지, 조직의 핵심역량, 조직 목표에 따라 달라질 수 있기 때문에 해당 조직의 핵심역량 및 목표를 규명 하였을 때 보다 효율적인 지식관리가 이루어질 수 있다(이홍재, 2004). 따라서 조직 구성원들의 비전 및 규범의 공유는 조직 구성원들 행동의 지침이 되는 동시에 조직 구성원들의 관심과 역량을 한곳으로 집결시키는 역할을 담당한다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 사회자본의 인지적 요소는 지식관리 활동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-1: 공유된 규범은 지식창출에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 3-2: 공유된 규범은 지식공유에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

(2) 리더십 및 제도적 요인

① 리더십 요인

리더십 요인은 최고관리자의 지원적 리더십에 관한 것이다. 지식관리 활성화에 대한 최고관리자의 의지 및 리더십은 성공적인 지식관리를 위해 중요한 요인으로서 지식관리시스템에 대한 지원, 관련 자원의 적절한 조정과 배분 등의 내용을 포함한다(Massey et al., 2002; Maier, 2002; Holsapple & Joshi, 2003; 김주희·유성호·김영결, 2003). 최고관리자는 지식친화적 환경 조성, 인적·물적 자원 지원, 지식관리에 대한 관심과 모범적 실천 등을 통해 구성원들의 지식관리 활동을 장려할 수 있다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 리더십 요인은 지식관리 활동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-1: 최고관리자의 지원적 리더십은 지식창출에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2: 최고관리자의 지원적 리더십은 지식공유에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

② 보상적 요인

보상적 요인은 지식관리 활동에 대한 외재적 보상체계에 관한 것이다. 자신의 지식을 다른 구성원들과 공유하기 위해서는 지식관리 활동에 대한 공정한 보상이 이루어져야 한다. 지식관리 활동에 대한 보상은 구성원들에게 지식관리가 조직이 추구하는 핵심활동임을 인식하게 해주고 이에 동참하도록 유도하는 기능을 담당한다. 단순하고 형식적인 보상으로는 구성원들이 자발적으로 지식관리 활동에 참여하는 것을 기대하기 어렵기 때문에 조직구성원들의 자발적이고 능동적인 지식관리 활동을 유도하기 위해서는 지식관리 활동에 대한 객관적이고 공정한 보상체계가 구축되어야 한다. 이에 본 연구에서는 다음의 가설을 설정하였다.

가설 5: 보상적 요인은 지식관리 활동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-1: 외재적 보상체계는 지식창출에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 5-2: 외재적 보상체계는 지식공유에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

③ 기술적 요인

기술적 요인은 지식관리 시스템 품질에 관한 것이다. 지식관리시스템(KMS: Knowledge Management System)은 조직구성원들의 효과적인 지식관리 활동을 지원하는 기반요인으

로서 지식의 창출 활동은 물론 자신이 보유하고 있는 지식의 축적활동을 지원한다. 뿐만 아니라 물리적 거리와는 상관없이 조직 구성원들 간의 의사소통을 지원함으로써 지식의 공유와 활용을 촉진시키는 도구가 된다. 이러한 맥락에서 정보기술 즉, 지식관리시스템 (KMS) 품질의 고도화 정도는 지식관리 활동을 촉진하는 요인으로 작용한다. 이에 본 연구에서는 다음의 가설을 설정하였다.

가설 6: 기술적 요인은 지식관리 활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6-1: KMS 품질의 고도화는 지식창출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 6-2: KMS 품질의 고도화는 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

〈표 3〉 연구가설

구분		가설		선행연구
사회 자본 요인	구조적 요소	H1-1	네트워크 특성은 지식창출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	장용선·김재구 (2006)
		H1-2	네트워크 특성은 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	조순옥 (2011) 김구 (2012)
	관계적 요소	H2-1	신뢰문화는 지식창출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	장용선·김재구 (2006)
		H2-2	신뢰문화는 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	이윤경·조일현 (2009) 김구 (2012)
	인지적 요소	H3-1	공유된 규범은 지식창출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	조순옥 (2011)
		H3-2	공유된 규범은 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	김구 (2012)
지원적 리더십	H4-1	최고관리자의 지원적 리더십은 지식창출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	Holsapple & Joshi (2003) 김구 (2004)	
	H4-2	최고관리자의 지원적 리더십은 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	유홍림·이병기 (2004)	
보상 체계	H5-1	외재적 보상체계는 지식창출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	박문수·문형구 (2004)	
	H5-2	외재적 보상체계는 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	한동호·민병익 (2004)	
KMS 품질 고 도화	H6-1	KMS 품질의 고도화는 지식창출에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	김영걸·이장환 (1999)	
	H6-2	KMS 품질의 고도화는 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	김구 (2004)	
지식관리활동	H7	지식창출은 지식공유에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	이홍재 (2004) 김구 (2012)	
	H8	지식창출은 지식관리 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.		
	H9	지식공유는 지식관리 업무성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.		

## 2) 지식관리 활동과 업무성과

지식관리 활동은 순차적이고 단절적이기 보다는 상호보완적이고 유기적으로 연결되는 순환과정이다. 즉, 지식의 창출·축적·공유·활용 등과 같은 개별적인 지식관리 활동들은 상호 독립적·배타적인 것이 아니라 상호 중첩적이며 보완적인 관계를 가지면서 업무성과에 기여하게 된다(이홍재, 2004). 즉, 개인이 업무처리 과정에서 획득한 아이디어 노하우 등은 지식저장소에 축적되게 되고 이것이 조직구성원들에게 공유된다. 또한 조직구성원들이 지식공유를 통해 획득한 지식을 업무과정 및 문제해결 과정에 활용하는 선순환 과정을 통해 조직 내 구성원들의 업무 성과 향상을 기대할 수 있게 되는 것이다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 7: 지식창출은 지식공유에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 8: 지식창출은 지식관리 업무성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

가설 9: 지식공유는 지식관리 업무성과에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 3. 조작화와 측정

본 연구에서는 독립변수인 사회자본 요인을 포함하는 지식관리 선행요인과 매개변수인 지식관리활동, 종속변수인 지식관리 성과 등 크게 세 개의 변수 군과 인구사회학적 특성을 포함하여 설문문항을 구성하였다. 구체적으로 독립변수인 지식관리 선행요인에 관한 26개 문항, 지식관리 활동과 관련된 6개 문항, 지식관리 업무성과와 관련한 4개 문항 등으로 구성하였으며 이외에 인구사회학적 특성을 측정하기 위해 성별, 연령, 직급, 부서, 근무경력, 학력, 지식관리 업무담당여부 등 7개 문항을 추가 구성하여 총 43개의 문항으로 설문을 구성하였다. 인구사회학적 특성(명목척도)을 제외한 사회자본 및 지식관리 선행요인, 지식관리 활동, 지식관리 업무성과에 관한 변수는 모두 서열척도(5점 척도)로 측정되었다. 본 연구에서 사용된 변수의 측정항목은 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 구성개념별 측정항목

구성개념		문항	척도
사회 자본 요인	구조적 자본	1. 구성원들 간의 다양한 의사소통 채널이 존재한다. 2. 업무와 관련하여 상급자와 대화를 자주 하는 편이다. 3. 업무와 관련하여 동료들과 대화를 자주 하는 편이다. 2. 언제든지 자신의 의사를 자유롭게 표현할 수 있다.	서열 척도
	관계적 자본	1. 평소 상사를 신뢰한다. 2. 평소 부하직원을 신뢰한다. 3. 평소 동료들을 신뢰한다. 4. 조직구성원간의 신뢰문화가 조성되어 있다.	서열 척도
	인지적 자본	1. 조직내 규범 및 규칙이 잘 확립되어 있다. 2. 평소 조직내 규범 및 규칙을 잘 지킨다. 3. 조직내 질서가 잘 확립되어 있다. 4. 구성원들의 의식수준이 높은 편이다.	서열 척도
리더십 요인	최고 관리자의 지원적 리더십	1. 기관장은 지식관리에 대해 큰 관심과 강력한 지원의지를 가지고 있다. 2. 기관장은 지식관리 활동에 필요한 예산을 실질적으로 지원하고 있다. 3. 기관장은 지식관리 활동에 필요한 인력을 실질적으로 지원하고 있다. 4. 기관장은 직원들의 지식관리 활동을 적극적으로 장려·지원하고 있다. 5. 기관장은 KMS를 직접 이용하는 등 지식관리를 몸소 실천하고 있다.	서열 척도
보상적 요인	외재적 보상 체계	1. 구성원들의 지식관리 활동에 대한 보상이 공정하게 이루어지고 있다. 2. 현행 보상체계는 KMS에 등록된 지식의 질을 향상시키는데 기여하고 있다. 3. 지식관리 활동에 대한 보상의 종류는 다양하다. 4. 지식관리 활동에 대한 보상의 양은 충분하다.	서열 척도
기술적 요인	KMS 품질 고도화	1. 현재 운영중인 KMS는 사용하기 편리하다. 2. KMS 운영상의 장애가 발생할 경우 신속하고 정확한 복구가 이루어지고 있다. 3. KMS는 사용하는데 있어서 지식을 저장/검색하는 속도가 빠르다. 4. KMS는 조직내 다른 정보시스템과 유기적으로 연계되어 있다. 5. KMS는 다양한 기능을 제공하고 있다.	서열 척도
지식 관리 활동	지식 창출	1. 업무수행 시 필요한 새로운 지식이나 아이디어를 창출하기 위해 스스로 노력하고 있다. 2. 새로운 업무수행 방식과 업무지식을 스스로 개발하고 있다. 3. 문제해결 및 업무처리와 관련된 새로운 지식을 체계적으로 정리하여 문서화 하고 있다.	서열 척도
	지식 공유	1. 개인적으로 다양한 채널을 통해 습득한 지식을 다른 구성원과 기꺼이 공유하고 있다. 2. 공식생활을 통해 습득한 나만의 노하우나 유용한 지식을 부서내 다른 구성원들과 공유하고 있다. 3. 업무수행과정에서 나타난 모범사례(Best-Practice)를 다른 조직구성원과 공유하고 있다.	서열 척도
성과	지식 관리 업무 성과	1. 지식관리를 통해 업무처리시간이 단축되었다. 2. 지식관리를 통해 경제적 비용이 감소되었다. 3. 지식관리를 통해 업무관련 시행착오가 감소하였다. 4. 지식관리를 통해 업무수행 능력이 향상되었다.	서열 척도

#### 4. 자료 수집 및 분석 방법

본 연구에서는 지식관리시스템을 운영하고 있는 중앙행정기관의 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하고 이를 토대로 실증분석을 진행하였다. 본 연구에서 실시하는 실증분석의 목표는 크게 두 가지로 요약된다. 하나는 기존 선행연구에서 제시된 모형의 적합성을 검증하기 위한 것이며, 다른 하나는 공공조직에서 사회자본과 지식관리 활동 및 성과 간의 인과관계를 규명하기 위함이다. 이에 이론적 논의를 통해 도출한 연구모형을 바탕으로 변수를 설정하고 요인분석, 경로분석 등을 통해 사회자본과 지식관리 활동, 지식관리 성과 간의 인과관계를 실증적으로 규명하였다.

설문조사는 지식관리시스템을 구축·운영 중인 중앙부처 공무원을 대상으로 실시하였다. 특히, 본 연구에서는 사회자본 및 지식관리 활동의 핵심 결과변수로서 업무성과를 설정하였기 때문에 지식관리와 관련하여 고성과 집단 내 구성원의 행태에 초점을 맞추어 연구를 진행하고자 하였다. 인적자원관리 및 조직 관리의 시각에서 사회자본 창출과 지식관리 활동은 조직 효과성 향상에 기여하는 조직의 핵심역량으로 이해할 수 있다. 특히, 역량의 개념은 우수한 성과를 전제로 성립되는 개념이기 때문에 고성과 조직 내의 사회자본과 지식관리 활동의 메커니즘을 면밀히 분석함으로써 보다 효과적인 사회자본 제도화 및 지식관리 활성화 운영방안 등을 제시할 수 있을 것이라 판단하였다(유민봉·박성민, 2013). 이에 표본추출은 2006년부터 2011년까지 행정안전부가 주최하는 ‘지식행정 우수기관’에 선정된 부처 중에서 판단표본추출을 실시하여 행정안전부, 기획재정부, 고용노동부, 법무부, 국방부, 국가보훈처 등 6개 부처를 추출하였다. 설문조사는 직접 방문을 통해 배포 및 회수하였으며 설문지는 정원규모 및 계급 비율에 따라 기관별로 40~60부씩 총 310부를 배포하였다. 회수된 설문지는 총 245부로 전체 회수율은 79.0%로 나타났다. 이중 불성실한 응답을 한 14부를 제외하면 실제 유효한 설문지는 231부로 실제 유효 회수율은 74.5%이다. 기관별 설문지 배포 및 실제 회수율은 <표 5>와 같다.

<표 5> 기관별 설문지 배포 및 회수율

부처	배포부수	회수부수	회수율
안전행정부	60부	47부	78.3%
기획재정부	60부	56부	93.3%
고용노동부	50부	30부	60.0%
법무부	50부	27부	54.0%
국방부	50부	40부	80.0%
국가보훈처	40부	31부	77.5%

설문조사를 통해 수집된 원자료는 SPSS WIN 17.0 통계패키지 프로그램을 통해 빈도분석과 백분율, 평균 등을 분석하고자 하였으며, 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증을 위한 내적 일관성 분석과 요인분석을 실시하였다. 또한 지식관리 선행요인(사회자본 요인과 리더십 및 제도적 요인)과 지식관리 활동, 지식관리 성과 간의 인과관계를 분석하기 위해 AMOS를 이용한 구조방정식 모형(SEM)분석을 실시하였다. 특히 독립변수로서 각각의 지식관리 선행요인들과 매개변수인 지식관리활동을 통해 업무성과에 어떠한 경로를 통해, 그리고 어느 정도의 영향을 미치는지를 분석하기 위해 경로분석을 실시하였다.

## IV. 실증 분석

### 1. 표본의 특성

본 연구의 조사대상인 표본의 일반적인 인구사회학적 특성은 <표 6>과 같다. 첫째, 응답자의 성별분포를 살펴보면, 남성이 상대적으로 여성보다 많았다. 남성은 전체 응답자중 58.8%(134명)로 나타났으며 여성은 41.2%(97명)로 나타났다. 둘째, 연령별 분포를 살펴보면 30대가 전체의 39.6%(91명)로 가장 많은 것으로 나타났으며 그 다음으로 40대 35.7%(82명), 20대 14.3%(33명), 50대 이상 10.4%(24명) 등의 분포로 나타났다. 셋째, 학력별 분포를 살펴보면 대졸이 전체의 76.5%(176명)로 가장 많은 것으로 나타났으며 그 다음으로 대학원졸 18.3%(42명), 고졸 5.2%(12명) 등의 분포로 나타났다. 넷째, 응답자의 근무연한별 분포를 살펴보면 10년 미만이 전체의 49.6%(114명)로 가장 많은 것으로 나타났으며 그 다음으로 10년 이상~20년 미만 35.2%(81명), 20년 이상~30년 미만 11.7%(27명), 30년 이상 3.5%(8명) 등의 분포로 나타났다. 다섯째, 직급별 분포를 살펴보면 6급이 전체의 23.9%(53명)로 가장 많은 것으로 나타났으며 그 다음으로 8급 19.4%(43명), 5급 18.0%(40명), 9급 17.6%(39명), 7급 13.5%(30명), 4급 6.3%(14명), 3급 이상 1.4%(3명) 등의 분포로 나타났다. 여섯째, 지식관리 업무 담당경험별 분포를 살펴보면 지식관리 업무 담당경험이 없는 응답자가 전체의 85.7%(197명)로 지식관리 업무 담당경험이 있는 응답자 14.3%(33명)보다 5배 이상 많은 것으로 나타났다. 일곱째, 담당업무유형별 분포를 살펴보면 집행업무를 담당하고 있는 응답자가 전체의 62.3%(142명)로 기획업무를 담당하고 있는 응답자 37.7%(86명)보다 상대적으로 많은 것으로 나타났다.

〈표 6〉 표본의 인구사회학적 특성

구분	내용	빈도	비율	구분	내용	빈도	비율	
성별	남자	134명	58.8%	직급	3급 이상	3명	1.4%	
	여자	97명	41.2%		4급	14명	6.3%	
연령	20대	33명	14.3%		5급	40명	18.0%	
	30대	91명	39.6%		6급	53명	23.9%	
	40대	82명	35.7%		7급	30명	13.5%	
	50대 이상	24명	10.4%		8급	43명	19.4%	
학력	고졸	12명	5.2%		9급	39명	17.6%	
	대졸	176명	76.5%		KM업무 담당경험	있다	33명	14.3%
	대학원졸	42명	18.3%			없다	197명	85.7%
공직 근무 연한	10년 미만	114명	49.6%	업무유형	기획업무	86명	37.7%	
	10년~19년	81명	35.2%		집행업무	142명	62.3%	
	20년~29년	27명	11.7%	합계		231명	100.0%	
	30년 이상	8명	3.5%					

## 2. 신뢰도 및 타당도 검증

### 1) 신뢰도 검증

신뢰도란 동일한 개념에 대해 측정을 반복하였을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다(채서일, 2007). 따라서 신뢰성 있는 측정항목이란 동일한 대상을 반복 측정한 경우 동일하거나 비슷한 결과가 나타나야 하는 것을 의미한다. 구성개념인 지식관리 선행요인(사회자본의 구조적 요소, 관계적 요소, 인지적 요소와 리더십요인, 보상적요인, 기술적요인)과 지식관리 활동(지식창출, 지식공유), 지식관리 업무성과에 관한 신뢰도를 검증하기 위해 내적 일관성(Internal Consistency) 분석을 실시하였다. 일반적으로  $\alpha$  계수가 0.6이상이면 측정도구의 신뢰도가 높다고 볼 수 있다. 내적 일관성 분석결과, 모든 구성개념의 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.8이상으로 나타나 측정도구의 신뢰도가 높음을 확인할 수 있었다(<표 7> 참조).

〈표 7〉 요인별 신뢰도 분석 결과

요인(Factor)		항목수	Cronbach's Alpha
사회자본	구조적 요소	4	0.856
	관계적 요소	4	0.876
	인지적 요소	4	0.881
리더십 요인		5	0.945
보상적 요인		4	0.905
기술적 요인		5	0.907
지식창출		3	0.840
지식공유		3	0.864
지식관리 성과		4	0.953

## 2) 타당도 검증

타당도란 측정도구가 실제로 측정하고자 하는 개념을 적절하게 측정하고 있는가를 말한다. 본 연구에서는 측정항목에 대한 타당성을 분석하기 위해 구성개념타당성 검증을 실시하였다. 구성개념 타당성(Construct Validity)은 연구에 사용된 이론적 구성개념(Theoretical Construct)과 이를 측정하는 측정도구들 간의 일치 정도를 의미한다(채서일, 2007). 본 연구에서는 구성개념의 집중타당성(Convergent Validity)과 판별타당성(Discriminant Validity) 검증을 위한 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 실시하여 구성개념 타당성을 검증하였다. 확인적 요인분석에서는 상관행렬(Correlation Matrix)을 사용하여 각 구성개념의 측정모형(Measurement Model)을 검증하였다. 또한 확인적 요인분석에서 구성개념을 측정하기 위한 개별 측정항목 구성의 최적 상태를 도출하기 위한 평가기준으로는  $\chi^2$  값,  $\chi^2$ 에 대한 p-값, 적합지수(GFI: Goodness of Fit Index), 잔차평균자승이중근(RMR: Root Mean Square Residual), 표준적합지수(NFI: Normed Fit Index), 비표준적합지수(NNFI: Non-Normed Fit Index), 비교적합지수(CFI: Comparative Fit Index) 등의 적합도 지수를 사용하였다. 구성개념에 대한 확인적 요인분석 결과, 연구모형에 포함된 요인들 대부분 권고수준을 충족하고 있거나 근접해 있는 것으로 나타났다(<표 8> 참조). 따라서 구조적 요소, 관계적 요소, 인지적 요소, 리더십 요인, 보상적 요인, 기술적 요인, 지식창출, 지식공유, 지식관리 성과 등 연구모형에 포함된 각각의 구성개념들은 집중 타당성, 판별타당성과 같은 구성개념 타당성을 확보하고 있는 것으로 나타났다.

<표 8> 확인적 요인 분석 결과

구성개념		$\chi^2$	p-value	GFI	RMR	NFI	TLI	CFI
사회자본	구조적 요소	3.213	.000	.993	.013	.992	.991	.997
	관계적 요소	2.615	.000	.995	.008	.995	.996	.999
	인지적 요소	1.909	.000	.996	.007	.996	1.001	1.000
리더십 요인		5.522	.000	.991	.010	.995	.996	.998
보상적 요인		12.546	.000	.972	.012	.978	.943	.981
기술적요인		16.275	.000	.972	.018	.980	.961	.984
지식창출		16.654	.000	.977	.029	.977	.977	.988
지식공유		16.654	.000	.977	.029	.977	.977	.988
지식관리 성과		20.047	.000	.956	.009	.979	.944	.981

### 3. 가설 검증

#### 1) 모형 적합도 검증 결과

본 연구에서는 앞서 제시한 연구모형 및 가설을 검증하기 위해 AMOS 15.0을 활용하여 구조방정식 모형(structural equation model)분석을 실시하였다. 구조방정식 모형분석을 위해 최대우도법(maximum likelihood)을 적용하였으며, 그 결과는 <표 9>와 같다.

구조모형의  $\chi^2$ 값은 572.928(d.f.=515,  $p < .05$ ),  $Q(\chi^2/d.f)$ 값은 1.112로 나타났다. 절대적합지수인 GFI는 0.885, AGFI는 0.852, RMR는 0.037, RMSEA는 0.022, 증분적합지수인 NFI는 0.918, TLI는 0.989, CFI는 0.991로 나타났다. 연구모형의 적합도 분석결과를 종합해 볼 때 대부분의 지표들이 수용기준을 충족하고 있으며, 일부 지표들의 경우에도 수용기준에 근접하고 있어 구조방정식 모형이 비교적 적합한 모형임을 보여주고 있다.

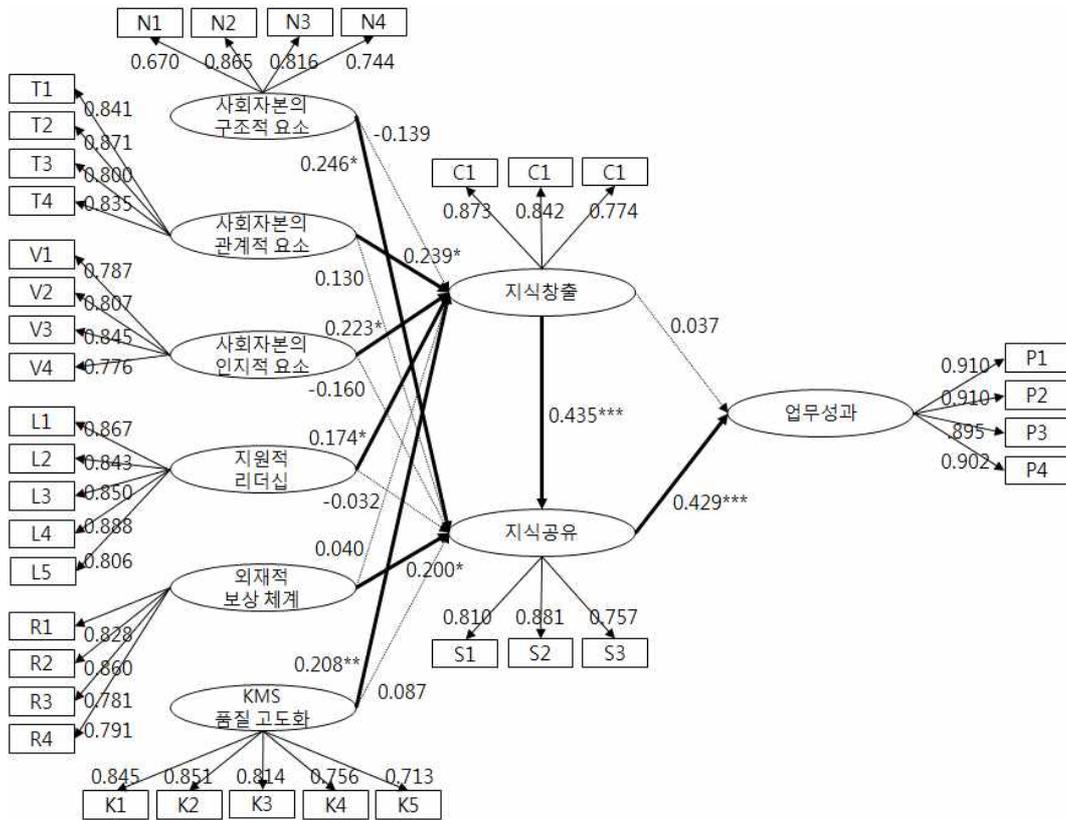
<표 9> 모형 적합도 결과

적합도 지수	절대적합지수						증분적합지수		
	$\chi^2$	Q	GFI	AGFI	RMR	RMSEA	NFI	TLI	CFI
수용기준		< 3.0	> 0.90	> 0.85	< 0.05	< 0.05	> 0.90	> 0.90	> 0.90
값	572.928	1.112	0.885	0.852	0.037	0.022	0.918	0.989	0.991

## 2) 구조방정식 모형 검증 결과

변수간의 인과관계 검증을 위해 실시한 구조방정식 분석을 통한 모수추정치는 <그림 2>와 같다. 측정모형(measurement model)에서의 경로계수는 표준화 계수이며, 구조모형에서의 표준화 경로계수들은 잠재변수들의 상대적 영향관계를 의미한다.

<그림 2> 구조방정식 분석결과



지식관리 선행요인 중 지식창출 활동에 유의미한 영향을 미치는 변수는 사회자본의 관계적 요소와 규범적 요소, 리더십 요인과 기술적 요인으로 나타났다. 특히 상대적 영향력은 관계적 요소(0.239,  $p < 0.05$ ) 신뢰 문화, 규범적 요소(0.223,  $p < 0.05$ )인 공유된 규범, 기술적 요인(0.208,  $p < 0.01$ )인 지식관리시스템 품질, 리더십 요인(0.174,  $p < 0.05$ )인 최고관리자의 지원적 리더십 등의 순으로 나타났다.

지식공유 활동에 유의미한 영향을 미치는 변수는 사회자본의 구조적 요소와 보상적 요인으로 나타났다. 상대적 영향력은 사회자본의 구조적 요소(0.246,  $p < 0.05$ )인 네트워크 특성이 보상적 요인(0.200,  $p < 0.05$ )인 외재적 보상체계보다 큰 것으로 나타났다. 지식관리 성과에 유의미한 영향을 미치는 변수는 지식공유로 나타났으며 상대적 영향력을 나타내는 경로계수는 0.429,  $p < 0.001$  로 나타났다.

구조방정식 분석에 의해 추정된 경로계수들의 통계적 유의성 검증을 통한 연구 가설 검증 결과를 종합하면 <표 10>과 같으며 그 내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

#### (1) 사회자본과 지식관리 활동 간의 관계

사회자본의 구조적 요소인 네트워크 특성이 지식창출에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 -0.172(C.R.=1.490)로 나타났으며, 이는  $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 <가설 1-1>은 기각되었다. 하지만 네트워크 특성이 지식공유에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.322(C.R.=2.558)로 나타났으며, 이는  $p < 0.05$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 <가설 1-2>는 채택되었다.

사회자본의 관계적 요소인 신뢰문화가 지식창출에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.223(C.R.=2.152)로 나타났으며 이는  $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 <가설 2-1>은 채택되었다. 하지만 신뢰문화가 지식공유에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.129(C.R.=1.202)로 나타났으며 이는  $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 <가설 2-2>는 기각되었다.

사회자본의 인지적 요소인 공유된 규범이 지식창출에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.238(C.R.=2.068)로 나타났으며 이는  $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 <가설 3-1>은 채택되었다. 하지만 공유된 규범이 지식공유에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 -0.181(C.R.=1.598)로 나타났으며 이는  $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 <가설 3-2>는 기각되었다.

#### (2) 리더십, 보상, 기술적 요인과 지식관리 활동 간의 관계

리더십 요인인 최고관리자의 지원적 리더십이 지식창출에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.148(C.R.=2.020)로 나타났으며 이는  $p < 0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 <가설 3-1>은 채택되었다. 하지만 최고관리자의 지원적 리더십이 지식공유에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 -0.029(C.R.= -0.363)로 나타났으나 이는  $p < 0.05$

수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 <가설 4-2>는 기각되었다.

보상적 요인인 보상체계가 지식창출에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 각각 0.047(C.R.=0.511)로 나타났으며 이는  $p < 0.05$  수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 <가설 5-1>은 기각되었다. 하지만 보상체계가 지식공유에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.248(C.R.=2.438)로 나타났으며 이는  $p < 0.05$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 <가설 5-2>는 채택되었다.

기술적 요인인 지식관리시스템의 품질 고도화가 지식창출에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.229(C.R.=2.903)로 나타났으며 이는  $p < 0.01$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 <가설 6-1>은 채택되었다. 하지만 지식관리시스템의 품질 고도화가 지식공유에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.101(C.R.=0.875)로 나타났으며 이는  $p < 0.05$  수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 <가설 6-2>는 기각되었다.

### (3) 지식관리활동과 지식관리 업무성과 간의 관계

지식창출이 지식공유에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.461(C.R.=5.202)로 나타났으며 이는  $p < 0.001$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 <가설 7>은 채택되었다.

지식창출이 지식관리 업무성과에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.035(C.R.=0.455)로 나타났으며 이는  $p < 0.05$  수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 <가설 8>은 기각되었다. 하지만 지식공유가 지식관리 성과에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.380(C.R.=4.744)로 나타났으며 이는  $p < 0.001$  수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 <가설 9>는 채택되었다.

<표 10> 가설검증 결과

구성 개념	내용		방향	비표준화 추정치	S.E	C.R	결과
H1-1	네트워크 특성	→ 지식창출	+	-0.172	0.115	-1.490	기각
H1-2	네트워크 특성	→ 지식공유	+	0.322*	0.126	2.558	채택
H2-1	신뢰 문화	→ 지식창출	+	0.223*	0.104	2.152	채택
H2-2	신뢰 문화	→ 지식공유	+	0.129	0.107	1.202	기각
H3-1	공유된 규범	→ 지식창출	+	0.238*	0.115	2.068	채택
H3-2	공유된 규범	→ 지식공유	+	-0.181	0.113	-1.598	기각
H4-1	지원적 리더십	→ 지식창출	+	0.148*	0.073	2.020	채택
H4-2	지원적 리더십	→ 지식공유	+	-0.029	0.081	-0.363	기각
H5-1	보상체계	→ 지식창출	+	0.047	0.092	0.511	기각
H5-2	보상체계	→ 지식공유	+	0.248*	0.102	2.438	채택
H6-1	KMS 품질 고도화	→ 지식창출	+	0.229**	0.079	2.903	채택
H6-2	KMS 품질 고도화	→ 지식공유	+	0.101	0.116	0.875	기각
H7	지식창출	→ 지식공유	+	0.461***	0.089	5.202	채택
H8	지식창출	→ 지식관리 성과	+	0.035	0.076	0.455	기각
H9	지식공유	→ 지식관리 성과	+	0.380***	0.080	4.744	채택

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

### 3) 매개효과 검증 결과

선행변수로서 사회자본 요인과 리더십, 보상체계, 기술적 요인, 매개변수로서 지식창출 및 지식공유, 종속변수로서 지식관리 업무성과 간의 관계를 살펴보기 위해 경로분석을 실시하였다. 뿐만 아니라 간접효과의 통계적 유의성 검증을 위해 Sobel 검증을 실시하였다.

우선 경로분석 결과를 살펴보면 <표 11>과 같다. 지식관리 선행요인 중 지식창출을 매개로 지식공유에 영향을 미치는 간접효과의 상대적 영향력은 최고관리자의 지원적 리더십(0.097)이 가장 큰 것으로 나타났으며 그 다음으로는 사회자본의 인지적 요소(0.076), 사회자본의 관계적 요소(0.017), KMS 품질 고도화(-0.061) 등의 순으로 나타났다.

또한 지식관리 선행요인 중 지식공유를 매개로 지식관리 성과에 영향을 미치는 간접효과의 상대적 영향력은 외재적 보상 체계(0.109)가 가장 큰 것으로 나타났으며 그 다음으로는 사회자본의 구조적 요소(0.084)의 순으로 나타났다. 또한 지식창출(0.187) 역시 지식공유를 매개로 지식관리 업무성과에 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다.

〈표 11〉 경로분석 결과: 간접효과, 직접효과, 총효과

구분		사회자본 요인			지원적 리더십	보상 체계	KMS 품질 고도화	지식 창출	지식 공유
		구조	관계	인지					
지식 창출	간접효과	-	-	-	-	-	-	-	-
	직접효과	0.208	0.040	0.174	0.223	0.239	-0.139	-	-
	총효과	0.208	0.040	0.174	0.223	0.239	-0.139	-	-
지식 공유	간접효과	0.091	0.017	0.076	0.097	0.104	-0.061	-	-
	직접효과	0.087	0.200	-0.032	-0.160	0.130	0.246	0.435	-
	총효과	0.178	0.218	0.043	-0.063	0.234	0.186	0.435	-
지식 관리 성과	간접효과	0.084	0.095	0.025	-0.019	0.109	0.075	0.187	-
	직접효과	-	-	-	-	-	-	0.037	0.429
총효과	0.084	0.095	0.025	-0.019	0.109	0.075	0.223	0.429	

특히 Sobel 검정결과 사회자본의 관계적 요소(test statistic=3.436), 인지적 요소(test statistic=2.012), 최고관리자의 지원적 리더십(test statistic=2.490), KMS 품질 고도화(test statistic=2.817) 등이 지식창출을 매개로 지식공유에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 다만 지식관리 선행요인 중 지식공유를 매개로 지식관리 성과에 영향을 미치는 간접효과 분석결과 경로분석에서는 사회자본의 구조적 요소와 보상체계가 지식공유를 매개로 지식관리 성과에 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었으나, Sobel 검정결과 최고관리자의 지원적 리더십(test statistic=2.949)만이 지식공유를 매개로 지식관리 성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 또한 Sobel 검정결과 지식창출(test statistic=2.175)의 경우 지식공유를 매개로 지식관리 업무성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

<표 12> 간접효과의 통계적 유의성 검정: Sobel 's Test

X1	Path			Statistic	p-value	
	X2		X3			
구조적 요소	→	지식창출	→	지식공유	<b>3.122</b>	<b>0.001</b>
관계적 요소	→	지식창출	→	지식공유	<b>3.436</b>	<b>0.000</b>
인지적 요소	→	지식창출	→	지식공유	<b>2.012</b>	<b>0.044</b>
지원적 리더십	→	지식창출	→	지식공유	<b>2.490</b>	<b>0.012</b>
외재적 보상체계	→	지식창출	→	지식공유	<b>1.980</b>	<b>0.047</b>
KMS 품질 고도화	→	지식창출	→	지식공유	<b>2.817</b>	<b>0.004</b>
구조적 요소	→	지식창출	→	지식관리 성과	<b>2.101</b>	<b>0.035</b>
관계적 요소	→	지식창출	→	지식관리 성과	1.425	0.153
인지적 요소	→	지식창출	→	지식관리 성과	1.592	0.111
지원적 리더십	→	지식창출	→	지식관리 성과	<b>3.132</b>	<b>0.001</b>
외재적 보상체계	→	지식창출	→	지식관리 성과	<b>2.852</b>	<b>0.004</b>
KMS 품질 고도화	→	지식창출	→	지식관리 성과	<b>4.359</b>	<b>0.000</b>
구조적 요소	→	지식공유	→	지식관리 성과	1.433	0.151
관계적 요소	→	지식공유	→	지식관리 성과	0.900	0.367
인지적 요소	→	지식공유	→	지식관리 성과	1.720	0.085
지원적 리더십	→	지식공유	→	지식관리 성과	<b>2.949</b>	<b>0.003</b>
외재적 보상체계	→	지식공유	→	지식관리 성과	<b>2.687</b>	<b>0.007</b>
KMS 품질 고도화	→	지식공유	→	지식관리 성과	<b>4.077</b>	<b>0.000</b>
지식창출	→	지식공유	→	지식관리 성과	<b>2.175</b>	<b>0.029</b>

## V. 결론

본 연구에서는 지식관리 활동의 주체인 공무원을 대상으로 사회자본을 포함하는 지식관리 기반요소들과 지식관리 활동, 지식관리 업무성과 간의 인과관계를 분석하였다. 즉, 공공부문의 지식관리 활동에 영향을 미치는 요인을 도출하고 지식관리 성과간의 직, 간접적 인과관계들을 규명함으로써 공공조직 내 업무성과 제고 방안들을 제시하고자 하였다. 본 연구에서 실시한 구조방정식 모형 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

지식관리 선행요인(사회자본, 리더십, 보상체계 및 기술적요인)과 지식관리 활동 및 성과 간의 관계에 관한 가설검증 결과 각각의 지식관리 선행요인들은 지식관리 활동별로 차별적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여기에서 차별적인 영향이란 변수 간 상대적 영향의 정도뿐만 아니라 지식창출, 공유에의 선행요인이 상이함을 의미한다. 즉, 사회 자본 요인을 포함한 지식관리 선행요인들이 각각의 지식관리 활동에 유의미한 영향을 미치는 것이 아니라 지식관리 활동별로 각기 다른 요인이 영향을 미치고 있다는 것이다. 구체적

으로 지식창출 활동의 경우 사회자본의 관계적 요소와 규범적 요소, 리더십 요인, 기술적 요인이 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 사회자본의 구조적 요소와 제도적 요인은 영향을 미치지 못하고 있음을 확인할 수 있었다. 반면 지식공유 활동의 경우 사회자본의 구조적 요소와 제도적 요인이 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 사회자본의 관계적 요소와 인지적 요소, 리더십 요인과 기술적 요인은 영향을 미치지 못하고 있음을 확인할 수 있었다. 특히, 기존 선행 연구에서는 기술적요인 즉, 지식관리시스템(KMS)의 품질이 지식공유 활동에 있어서 핵심 선행요인으로 밝혀졌으나, 본 연구에서는 지식공유 활동에 기술적 요인이 유의미한 영향을 미치지 못하고 있음을 확인할 수 있었다. 반면, 사회자본의 관계적 요소인 네트워크 특성이 지식공유에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있었다. 이와 더불어 지식관리활동의 선행요인 중 사회자본의 3가지 차원의 상대적 영향력이 가장 크다는 사실을 확인할 수 있었다. 이는 지식관리 활동 활성화를 위해서는 기존의 기술중심의 하드웨어적 접근 보다는 사회자본과 같은 소프트웨어적 측면이 더욱 강조되어야 함을 시사하는 것이다. 뿐만 아니라 지식창출은 지식공유에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 업무성과에 있어서는 지식공유만이 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 다만, 매개효과 검증에 있어 지식창출 활동 역시 지식공유 활동을 매개로 업무성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었고 지식창출 활동과 지식공유 활동의 두 변수 모두 사회자본 요인 과 리더십 등의 선행변수와 지식관리 성과 간에 관계에 있어 중요한 매개역할을 하고 있음을 확인할 수 있었다. 이는 업무처리 역량 향상과 업무 효과성 제고를 위해서는 다양한 차원의 조직 내 사회자본의 요소들을 지식자본화 할 수 있는 지식관리 프로세스가 필요함을 의미하는 것으로 이해할 수 있다.

이러한 분석 결과는 이론적·정책적 측면에서 다음과 같은 중요한 의미를 지닌다. 첫째, 이론적 측면에서의 함의를 살펴보면 다음과 같다. 본 연구는 기존의 선행연구에서 지식관리 선행요인으로 리더십 요인과 제도적 요인 등으로 한정하여 제시했던 것과 달리 사회자본 요인을 지식관리 선행요인으로 포함하였으며 실증 분석 결과 사회자본 요인이 지식관리 활동에 유의미한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 이를 통해 기존 연구의 한계를 극복하고자 하였으며 성과 창출을 위한 지식관리로의 전환을 위한 보다 적절한 해결방안을 제시하고자 하였다.

또한, 본 연구는 기존의 연구에서 지식관리 활동에 대한 선행요인을 일괄적으로 제시한 것과는 차별화되는 분석결과를 제시하였다. 특히 기존의 선행연구에서는 조직의 비전과

최고관리자의 리더십 요인이 지식창출·공유 모두에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 본 연구에서는 사회자본 요인뿐만 아니라 리더십 및 제도적 요인 모두 지식창출 및 공유에 각각 차별적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 지식창출과 지식공유가 상호 연속적인 지식관리 활동이기는 하지만 그 내용상 엄연히 구별되는 지식활동이다. 이러한 점을 감안할 때 지식창출과 공유에 대한 선행요인이 상이함을 실증적으로 규명하였다는 점은 매우 중요한 이론적 함의를 지니는 것이며, 이는 향후 지식관리 연구에 있어 중요한 시사점을 제공할 것이라 판단된다.

한편 지식관리 활동 간의 관계에 있어서는 지식창출이 지식공유에 유의미한 영향을 미친다는 선행연구와 같은 결과가 나타난 것으로 확인할 수 있었다. 이는 지식관리 활동이 선순환적 구조를 갖고 있다는 기존의 이론을 지지하는 것이다.

둘째, 정책적 측면에서의 함의를 살펴보면 다음과 같다. 본 연의 연구 결과는 향후 지식관리 활성화를 위한 추진 과정에서 모든 활동별로 일괄적인 전략이 아니라 지식관리 프로세스별로 차별화된 전략이 필요하다는 것을 시사한다. 지식관리 활동 중 지식창출 활성화를 위해서는 사회자본의 관계적 요소, 규범적 요소, 리더십 요인, 기술적 요인 차원에서의 보완·개선 전략이 필요할 것이며, 지식공유 활성화를 위해서는 사회자본의 구조적 측면과 보상적 요인 차원에서의 보완·개선 전략이 필요할 것이다. 또한 지식관리를 통한 성과향상에 관한 가설검증 결과 지식공유가 지식관리 성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 지식창출에 비해 지식관리 성과 향상에 있어 중요한 프로세스임을 발견할 수 있었다. 따라서 어떻게 하면 조직 내 지식공유를 활성화 시킬 수 있을 것인가에 대한 전략의 마련이 지식관리 성과 향상을 위해 우선적으로 고려해야 할 과제로 인식해야 할 것이다. 특히 지식공유에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 나타난 사회자본의 구조적 요소와 제도적 요인 등을 중심으로 지식공유를 활성화 시킬 수 있는 방안이 제시되어야 할 것이다.

이에 본 연구의 가설검증 결과를 토대로 지식관리 활성화 전략을 제시하면 다음과 같다. 먼저, 사회자본 차원의 정책제언을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 가설검증 결과에서도 나타난 바와 같이 사회자본의 구조적 요소는 지식창출보다 지식공유에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 분석되었다. 따라서 구조적 요소는 지식창출보다 지식공유를 활성화시키기 위한 방안에 초점을 두고 전략을 마련해야 할 것이다. 이에 지식공유를 활성화를 위해서는 조직 내 의사소통 채널의 다양화 및 조직 내·외부 네트워크를 확대하기 위한 노력이 필요할 것이다. 우선 조직 내부 네트워크 확대를 위해서는 온라인과 오프라인이 조화된 지식관리를 지향해야 할 것으로 판단된다. 즉, KMS 통해 문서화된 형식지를 공유하는 것

뿐만 아니라 업무 관련 경험 및 노하우등의 암묵적 지식이 활발하게 공유될 수 있도록 오프라인 상의 지식관리 라운지 등과 같은 지식교통의 장을 마련하는 노력이 필요할 것이라 생각된다. 또한 조직 외부 네트워크 확대를 위해서는 부처별·기관별 지식관리를 지양하고 부처 간, 또는 기관 간의 지식공유를 강화하는 방향으로 전환되어야 할 필요가 있다고 생각된다. 더불어 외부 연구기관 등과의 유기적 연계를 통해 조직구성원들이 다양한 지식을 획득하고 활용할 수 있도록 해야 할 것이다. 이를 통해 조직 구성원들간의 의사소통 활성화 및 내·외부 네트워크를 통한 지식공유 활성화를 기대할 수 있을 것이다.

둘째, 가설검증 결과 사회자본의 관계적 요소는 지식공유보다 지식창출에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 분석되었다. 따라서 관계적 요소는 지식공유보다 지식창출을 활성화시키기 위한 방안에 초점을 두고 전략을 마련해야 할 것이다. 이에 지식창출 활성화를 위한 방안으로서 CoP를 적극적으로 활용할 수 있다. CoP는 학습을 통한 활발한 의견 공유 및 토론의 장으로서 역할을 하는 것 뿐만 아니라 신뢰문화 형성에도 기여한다. 조직 구성원들은 CoP 활동을 통해 창조적으로 학습하고 자신이 지니고 있는 지식을 타인과 공유하는 것이 자신의 가치를 낮추고 경쟁력을 약화시키는 것이 아니라 자신의 지식관리 활동이 조직의 발전과 다른 구성원들의 개인 역량을 강화시키는데 도움이 된다는 믿음을 형성하게 된다. 더불어 CoP 활동을 통해 서로 도움을 주고 받는 호혜적 관계를 형성할 수 있게 된다. 따라서 CoP 활동 활성화를 통해 신뢰문화 조성 및 문제해결 및 업무처리에서 실질적으로 활용가능한 질 높은 지식의 창출을 기대할 수 있을 것이다.

셋째, 가설검증 결과 사회자본의 인지적 요소는 지식공유보다 지식창출에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 분석되었다. 따라서 인지적 요소는 지식공유보다 지식창출을 활성화시키기 위한 방안에 초점을 두고 전략을 마련해야 할 것이다. 무엇보다 효과적인 지식관리를 위해서는 지식관리에 대한 비전과 전략의 수립이 선행되어야 한다. 특히 지식관리의 비전은 조직구성원들이 공감하고 동의할 수 있는 수준에서 설정되어야 하며 조직의 전체 비전과도 연계되어야 한다. 이에 지식창출 활성화를 위해서는 지식관리에 대한 합의된 비전과 명확한 전략 구축 노력이 필요할 것이다. 특히, 비전과 전략을 구축하는데 있어 가장 중요한 점은 과정에 관한 것이다. 상위 관리자들의 일방적인 결정에 의한 수직적·하향적(Top-Down) 방식이 아니라, 구성원들 스스로가 지식관리의 필요성에 대해 인지하고 구성원들이 참여하는 토론을 통해 비전과 전략을 설정하고자 하는 노력이 필요할 것이라 생각된다.

한편, 리더십, 보상, 기술적 요인에 대한 정책제언을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 실증

분석 결과 리더십 요인인 최고관리자의 지원적 리더십은 지식공유보다 지식창출에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 분석되었다. 따라서 지식관리에 대한 리더십은 지식공유보다 지식창출을 활성화시키기 위한 방안에 초점을 두어야 할 것이다. 지식관리에 대한 최고관리자의 관심과 실질적 지원은 지식관리 활성화의 핵심 성공요인이다. 지식관리에 있어서 최고관리자는 직접적인 개입보다는 지식친화적 환경·문화 조성, 인적·물적 자원 지원, 지식관리에 대한 지속적인 관심 표명 및 모범적 실천을 통해 지식관리 활성화에 기여할 수 있다. 이에 지식창출 활성화를 위해서는 최고관리자는 지원적 리더십 등 다양한 관리 채널을 활용하여 지식창출 활동에 대한 지속적인 관심을 표명해야 하며 새로운 지식창출을 위한 실질적인 예산 및 인력 지원을 통해 조직 내 지식친화적 조직문화 형성에 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 가설검증 결과에서 나타난 바와 같이 보상적 요인인 외재적 보상체계는 지식창출보다 지식공유에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 분석되었다. 따라서 외재적 보상체계는 지식창출보다 지식공유 활동에 초점을 두어 설계·운영될 필요가 있다. 외재적 보상체계의 운영은 지식관리 활동, 특히 지식공유 활성화를 위한 핵심 기반요인이다. 단순한 보상체계로는 구성원들의 능동적인 지식공유 활동을 기대하기 어려우며 자발적이고 능동적인 지식공유 활동을 유도하기 위해서는 공정하고 다양한 보상시스템이 구축되어야 한다. 이를 통해 구성원들에게 지식관리 활동에 대한 동기부여뿐만 아니라 조직 내에서 공유되는 지식품질 향상을 기대할 수 있다. 이에 지식공유 활성화를 위해서는 무엇보다 보상체계의 공정성을 기하고자하는 노력이 중요할 것이라 생각된다. 공정한 보상체계의 운영은 지식관리 활동에 부여되는 지식관리 마일리지 부여로 구체화시켜 나타낼 수 있다. 지식관리 활동에 대한 일괄적인 점수 부여가 아니라 지식관리 활동을 단계별로 구체화시켜 그 중요도에 따라 지식관리 마일리지를 차별적으로 부여해야 할 것이다. 예를 들면 새로운 지식을 창출하여 이를 지식관리시스템 상에 등록할 경우 단순한 등록 행위와 지식전문가에 의해 승인된 질 높은 지식에 대한 마일리지 부여가 달리 이루어져야 할 것이다. 또한 특정 지식에 대한 지식 공유가 이루어질 경우 지식을 등록한 사람에게 인센티브가 부여되어야 할 것이며 이를 이용하는 사용자에게도 지식조회 마일리지를 부여할 수 있을 것이다. 이와 같이 지식관리 활동을 세분화 시키고 그 중요도에 따라 명확한 마일리지 부여 지침을 마련하여 이를 운영해 나간다면 지식관리 활성화에 기여할 수 있을 것이다. 이와 더불어 지식관리 활동에 대한 보상체계가 구성원들로 하여금 지식관리 참여 동기를 부여할 수 있도록 다양한 형태의 금전적·비금전적 보상체계를 운영하고, 보상 수준을 확대할 필

요가 있다고 판단된다.

셋째, 가설검증 결과 기술적 요인인 KMS 품질은 지식공유보다 지식창출에 유의미한 영향을 미치는 요인으로 분석되었다. 이는 KMS 품질이 지식공유보다는 지식창출 활동을 지원할 수 있도록 개선되어야 함을 시사한다. KMS는 조직구성원들의 커뮤니케이션을 지원하는 도구로서 지식창출·축적·공유·활용 등 지식관리 전 과정을 지원한다. 특히 KMS의 품질은 사용자 만족도와 이용을 매개로 지식관리 성과에 영향을 미치는 중요한 요소로 평가되고 있는 만큼 지식관리를 통해 성과를 향상시키기 위해서는 무엇보다 KMS의 활용가치를 제고하고 사용자의 편의를 극대화 할 수 있는 KMS 개선방안이 시급하다. 예를 들면, 중앙집중형 KMS에서 벗어나 쌍방향 지식교류가 가능한 시스템 구축 및 개인별 맞춤형 업무프로세스 기반의 KMS 구축을 통해 KMS의 활용도 및 만족도 제고를 도모할 수 있을 것이다.

본 연구는 지식관리 선행요인과 지식관리 활동, 지식관리 업무성과 간의 관계를 검증하고 나아가 기존 연구에서 미흡하게 다루어진 사회자본 요인을 지식관리 선행요인으로 포함시켰다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 특히 기존의 연구에서 지식관리 프로세스에 대한 선행요인을 일괄적으로 규정, 제시, 분석한 것과는 달리 지식관리 프로세스별 선행요인들을 유형화 하여 효과분석을 실시한 부분이 기존의 연구와 차별화 되는 연구 성과라고 할 수 있다. 이를 통해 공공부문에서의 지식관리 성과 향상을 위한 지식관리 전략을 사회자본 차원과 리더십 및 제도적 차원으로 구분하여 제시하였다는 측면에서 앞으로의 지식관리 연구에 있어서 중요한 시사점을 제공하는 것이라 판단된다.

본 연구가 지니는 이러한 다양한 이론적, 실무적 의의에도 불구하고 다음과 같은 측면에서 한계를 지적하지 않을 수 없다. 첫째, 지식관리 및 지식관리 성과와 관련된 객관적인 지표가 아직 개발되지 못한 상황에서 공무원들의 주관적인 인식을 바탕으로 한 실증분석이라는 점에서 어느 정도의 한계를 가질 수밖에 없을 것이다. 둘째, 본 연구에 포함되지 않은 다른 주요 및 통제변수들 (예를 들면, 공무원 개인들의 인구사회학적 배경, 자발적 동기, 몰입도, 조직문화 등)에 대한 검증이 필요하다. 셋째, 본 연구는 중앙정부 부처만을 대상으로 한정하여 연구를 진행하였다는 점에서도 한계를 지닌다. 따라서 일반화의 타당성 수준을 높이기 위해서 본 연구에서 제시된 연구결과는 향후 보다 체계적인 후속연구에 의해 재검증되고 보완되어야 할 것이다. 특히 향후 연구에서는 지식관리 활동과 지식관리 업무 성과를 객관적으로 측정할 수 있는 지표개발을 위한 노력과 함께 본 연구의 결과와 함의들을 중앙정부는 물론 지방정부 및 공기업의 지식관리 및 성과모델 구축에 직접적으로 적

용할 수 있는 방안들을 지속적으로 논의하여야 할 것이다.

## 【참고문헌】

- 강여진. (2005). “지식공유 영향요인이 업무성과에 미치는 영향: 중아부처공무원의 인식을 중심으로,” <한국행정논집> 제 17권 제 2호, 431-458.
- 김경제·정범구. (2008). “사회자본과 지식공유 관계에서 정보시스템 특성의 조절효과,” <인적자원관리연구> 제 15권 제 3호, 1-18.
- 김구. (2004). “공무원들의 성공적 지식이전의 영향요인에 관한 실증적 분석,” <한국행정학보> 제 38권 제 1호, 45-68.
- 김구. (2012). “사회자본과 지식관리 활동 및 조직성과의 영향 관계에 관한 연구: 지방공무원의 인식수준을 중심으로,” <한국행정연구> 제 21권 제 1호, 125-161.
- 김상수·김용우. (2000). “지식관리시스템의 특성과 성공요인에 관한 탐색적 연구,” <한양대학교 논집> 제 12권, 65-82.
- 김재전·유일·공희경. (2003). “지식공유 영향요인이 지식관리시스템 성과에 미치는 영향,” <한국정보전략학회지> 제 6권 제 2호, 33-68.
- 김주희·유성호·김영걸. (2003). “지식관리시스템 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 탐색적 사례연구,” <경영과학> 제 20권 제 1호, 1-23.
- 박문수·문형구. (2004). “집단간 지식공유의 영향요인에 관한 연구,” <지식경영연구> 제 5권 제 2호, 1-23.
- 박희봉·강제상·김상목. (2003). “조직내 사회자본과 지적자본의 형성 및 조직성과관리에 대한 효과,” <한국행정연구> 제 12권 제 1호, 3-35.
- 박희서·임병준. (2001). “지방공무원들의 효율적 지식관리를 위한 인과모형 검증,” <한국정책학회보> 제 10권 제 2호, 111-133.
- 배병룡. (2005). “공공조직 사회자본의 영향요인과 효과,” <한국사회와 행정연구> 제 15권 제 4호, 49-74.
- 유민봉·박성민. (2013). <한국인사행정론, 전면개정판>. 박영사.
- 유홍립·이병기. (2004). “정부조직의 지식관리(KM) 활용에 미치는 영향요인에 관한 실증적 연구,” <한국행정학보> 제 38권 제 1호, 23-44.
- 이영찬. (2007). “사회적 자본, 지식경영, 그리고 조직성과 간의 인과관계,” <정보시스템연구> 제 16권 제 4호, 223-241.

- 이영찬·권기택·이승석. (2008). “기업의 사회적 자본, 지식경영활동, 그리고 성과 간의 구조적 인과관계,” <지식경영연구> 제 9권 제 1호, 129-146.
- 이윤경·조일현. (2009). “사회적 자본의 관계적 차원이 지식창출과정에 미치는 영향,” <교육공학연구> 제 25권 제 3호, 57-78.
- 이향수. (2005). “정부조직 지식관리활동 영향요인에 관한 연구: 중앙부처 공무원의 인식조사를 중심으로,” <한국행정학보> 제 39권 제 4호, 273-298.
- 이향수. (2008). “정부조직의 인적 네트워크와 지식공유에 관한 탐색적 연구,” <한국정책과학학회보> 제 12권 제 2호, 75-96.
- 이흥재. (2004). “지식관리와 정부성과 간의 관계에 관한 실증적 연구,” 경희대학교 행정학 박사학위 논문.
- 이흥재·차용진. (2006). “지식관리 활동과 업무성과에 관한 실증연구: 구조방정식 모형 접근,” <한국행정학보> 제 40권 제 3호, 105-127.
- 장용선·김재구. (2006). “사회적 자본의 지각이 지식활동에 미치는 영향에 관한 연구: 금융기관을 중심으로,” <인사관리연구> 제 30권 제 1호, 59-91.
- 전변관. (2004). “공무원논단 1: 사회자본 증진을 위한 도시정부의 역할,” <도시문제> 제 39집, 83-91.
- 조순욱. (2011). “공과대학 재학생들의 사회적 자본이 지식공유에 미치는 영향에 관한 분석,” <직업교육연구> 제 30권 제 3호, 147-173.
- 채서일. (2007). <사회과학조사방법론, 제3판>. 비앤엠북스.
- 최종렬. (2004). “신뢰와 호혜성의 통합의 관점에서 바라본 사회자본: 사회자본 개념의 이념형적 구성,” <한국사회학> 제 38권 제 6호, 97-132.
- 최종민. (2009). “사회적 자본 및 정보기술 하부구조 도입수준과 지식경영 과정들에 대한 영향,” <정보시스템연구> 제 18권 제 3호, 183-210.
- 한동효·민병익. (2004). “지식관리시스템 도입·활용에 관한 평가연구: 경상남도 2개 기초자치단체를 중심으로,” <한국행정학보> 제 38권 제 5호, 215-239.
- 한진우·유철우·최영찬. (2009). “인터넷 지식공유에 영향을 미치는 요인 연구: 사회적 자본 이론과 자기표현욕구를 중심으로,” <농촌지도와 개발> 제 16권 제1호, 153-180.
- Colman, J. S. (1900). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.
- Colman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*.

Harvard Business School Press.

- Elenkov, D. S. (2000). Effects of leadership on organizational performance in Russian companies. *Journal of Business Research*, 55(6), 467-480.
- Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy. *Foreign Affairs*, 74(5), 89-103.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 21(4), 473-496.
- Holsapple, C. W. & K. D. Joshi. (2003). A Knowledge Management Ontology. In C. W. Holsapple (Ed.), *Handbook on Knowledge Management* (pp.89-128). Springer.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Krogh, G. V., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation*. Oxford University Press.
- Maier, R. (2002). *Knowledge management systems: Information and communication technology for knowledge management*. Springer-Verlag.
- Massey, A. P., Montoya-Weiss, M. M., & O'Driscoll, T. M. (2002). Knowledge management in pursuit of performance: Insights from Nortel networks. *MIS Quarterly*, 26(3), 269-289.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The American Prospect*, 4(13), 1-11.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6(1), 65-78.
- Sawhney, M., & Prandelli, E. (2000). Beyond customer knowledge management: customers as knowledge co-creators. In Y. Malhotra (Ed.), *Knowledge management and virtual organizations* (pp. 258-282). Idea Group Publishing.
- Simonin, B. (1997). The importance of collaborative know-how: An empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 509-533.

---

**김 선 아:** 성균관대학교 국정관리대학원에서 행정학 석사학위를 취득하고(논문: 공공조직의 사회자본이 지식관리와 성과에 미치는 영향에 관한 연구), 동 대학원 박사과정을 수료하였다. 관심분야는 인적자원관리, 조직행태, 리더십, PSM, WLB 등이며 최근의 주요 연구 업적으로는 “‘일과 삶 균형’ 정책과 정책 부합성이 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: 공공조직과 민간조직 비교를 중심으로”(2013)가 있다(seona1203@skku.edu).

**박 성 민:** The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고(논문: Antecedents, Mediators, and Consequences of Leadership, Motivation, Commitment, and Managerial Reform Systems in the Public Sector), 미국 네바다 주립대 (University of Nevada, Las Vegas) 그린스펀 행정대학원에서 조교수로 재직 후 현재 성균관대 행정학과/국정관리대학원에서 부교수로 재직 중이다. 관심분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사개혁, 조직행태, 리더십 등이며, 최근의 주요 연구업적으로는 “Determinants of Positive Job Attitude and Behavior in the Asian Work Context: Evidence from Korean Central Government Agencies”(2013), “Of Alternative Waves and Shifting Shores: The Configuration of Reform Values in the U.S. Federal Bureaucracy”(2012), “Toward the Trusted Public Organization: Untangling the Leadership, Motivation, and Trust Relationship in U.S. Federal Agencies”(2011) 등이 있다. 또한 최근 저서로는 *Public Management: A Research Handbook* (2013), <한국인사행정론>(2013) 등이 있다(sm28386@skku.edu).

논문투고일: 2013.8.15 / 심사일: 2013.9.23 / 게재확정일: 2013.9.23