

지방정부에서 지식행정활동이 공무원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향

정영환*·김영환**·박희서***

< 목 차 >

- I. 서 론
- II. 지방자치단체의 지식행정시스템 구축
- III. 지식행정시스템의 구축요인
- IV. 분석모형의 정립과 가설의 설정
- V. 실증분석
- VI. 정책적 함의 및 결론

본 연구는 21세기 지식정보화 사회에 있어서 행정의 생산성을 높이고, 행정의 문제해결 능력과 행정의 가치를 향상시키기 위한 방안으로서 지방행정조직에서 지식행정시스템의 구축의 영향요인과 활동요인, 그리고 그에 따른 조직성과에 대하여 실증분석 하였다. 분석 결과 행정조직의 지식행정을 책임지고 있는 최고관리층은 지식행정시스템의 특성인 기반요인을 강화하여 지식행정시스템을 사용하는 구성원의 직무만족도와 조직몰입을 높여야 하며, 나아가서는 지식행정시스템의 구축가능성을 높여야 한다는 것을 본 연구에서 제안 하였다. 따라서 앞으로 지방행정조직에서 지식행정시스템 구축과 공무원들의 지식행정활동을 통한 조직성과향상을 위해서는 본 연구에서 제시한 지식행정시스템 구축의 영향요인에 대한 변수 외에도 보다 다양한 지식행정시스템 구축에 필요한 방안이 모색되어야 할 것이다. 이를 통하여 지방행정조직에서 지식행정시스템을 구축하고자 하였을 경우에 유용하게 활용될 수 있는 합리적이고 체계적인 추진방향이 제시될 필요성이 있다.

□ 주제어: 지식행정시스템, 지식공유, 직무만족, 조직몰입

* 조선대학교 행정학박사

** 조선대학교 경찰행정학과 교수

*** 조선대학교 행정복지학부 교수

I. 서론

1990년대에 접어들면서, 지식을 조직의 가장 중요한 자산으로 인식하는 경향이 팽배하면서, 조직 내에서 이를 효과적으로 관리할 필요성이 대두되었다. 이에 따라 기업들은 지속적인 경쟁우위를 획득하기 위해 지식경영(Knowledge Management)을 도입하기 시작했고, 서구 선진국들을 중심으로 나타나기 시작한 지식경영이 1995년부터 한국의 기업들 사이에서도 급속하게 확산되고 있다. 지식경영은 기업이 갖고 있는 지식자산 뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 업무 노하우를 체계적으로 발굴하여, 조직 내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 공유지식의 활용을 통하여 조직전체의 문제해결능력과 기업가치를 향상시키는 경영 방식을 의미한다(박성섭, 2001: 1). 우리나라 기업들도 이러한 지식관리 경영에 많은 관심을 갖고, 최근 많은 기업들이 지식경영 체제를 도입·활용하고 있는 추세이다.

공공부문에 있어서 21세기는 물질과 양 중심의 패러다임에서 지식과 질 중심의 새로운 패러다임으로 바뀌고 있다. 지식, 정보, 문화가 경쟁력의 핵심이 되는 무한경쟁의 소용돌이 속에서 우리나라는 경제위기의 극복과 민족의 번영을 위해 창조적 지식국가의 건설이라는 절대 절명의 과제를 안고 있다. 그리고 공공행정은 내·외부적 환경변화와 지식패러다임의 도래로 인해 변화요구를 강력히 받고 있다(모성은, 2003: 120-121). 이러한 환경에 대응하기 위해서는 새로운 형태의 행정의 필요성으로서 강조되고 있는 것이 공공부문에서의 지식행정이라 할 수 있다. 이러한 추세에도 불구하고 공공부문에 있어서는 아직까지 지식이 보다 명백하고 체계적으로 다루어져야 한다는 필요성에 대한 인식이 부족함으로 인하여, 지식행정에 대한 연구는 최근에 이르러서야 새로운 관심을 가지고 연구가 진행되어지고 있다. 그리고 그동안의 지식행정에 대한 연구의 범위도 지식행정시스템 구축과 그 선행요인들인 간의 관계 중 일부라 할 수 있는 지식관리, 지식이전, 지식활용, 지식공유 등만을 주로 연구의 대상으로 삼아 지식행정시스템 구축을 예측할 수 있는 변수에 한정된 단편적인 연구만이 진행되어 왔던 것이 사실이다. 따라서 오늘날 변화하는 환경에 대한 변동대응능력을 확보하기 위해서는 공공부문에서도 민간부문에서 성과를 보이고 있는 지식행정과 관련하여 지식관리 및 지식행정방법론, 지식관리시스템의 구현에 대한 연구가 포괄적으로 활발하게 논의되어야 한다고 본다.

그러나 공공부문에서는 지식행정에 대한 단편적인 연구만이 진행됨으로 인하여 민간부문에서와 같이 지식행정시스템의 도입성과에 대한 연구는 매우 찾아보기가 어려운 편이다. 본 연구에서는 기존의 지식행정에 관한 연구들을 포괄적으로 정리하여 지식행정시스템 구축과 관련된 영향요인들을 통합하는 모형을 제시하고, 다음으로 이 모형의 구성요소들 사이의 관계에 관한 가설들을 설정하여 이들을 실증적으로 분석하고자 한다. 즉 지방자치단체에서 지

식행정시스템의 필요성을 한층 강조함으로써 지식정부와 지식행정시스템을 추진하기 위한 전략적·개념적 틀을 정립하고 그 실천과제를 도출하고자 하는 데 본 연구의 목적이 있다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제를 제기하였다.

- 첫째, 지방자치단체에서 지식행정시스템을 구축하고자 할 경우에 영향을 미치는 기반요인 들에는 어떠한 것들이 있는가?
- 둘째, 민간부문과 비교하여 공공부문에서의 지식행정시스템을 구축하였을 경우에 얻을 수 있는 조직성과는 무엇인가?
- 셋째, 지방자치단체에서 지식행정시스템을 구축하였을 경우 각각의 영향요인들 간에는 어떤 관련성이 있는가?

이상의 연구문제를 통하여 본 연구에서는 지식행정시스템 구축의 영향요인에 대한 변수의 규명을 통하여 보다 다양한 지식행정시스템 구축에 필요한 방안을 모색하여 봄으로써 행정조직에서 지식행정시스템을 구축하고자 하였을 경우에 유용하게 활용될 수 있는 합리적이고 체계적인 추진방향을 제시하고자 한다.

II. 지방자치단체의 지식행정시스템 구축

1. 지식행정시스템의 의의

1) 지식행정시스템의 개념

지식은 개인 또는 조직의 사고와 경험을 통하여 갖게 됨으로써 특정한 입장과 견해를 반영하고 있으며, 정보와는 달리 목적을 가지고 있는 ‘행위’와 연결이 된다. 그러므로 행정에서의 지식은 새로운 공공서비스의 개발, 국민의 삶의 질 개선, 행정관리의 혁신과 같은 가치의 증진과 목적을 위해서 존재한다(이건창, 1999). 본 연구에서는 지식행정의 개념을 정의하기 위해서 지식경영의 개념을 행정학적으로 재구성하여 지식행정의 개념을 정의하고자 한다. 지식행정은 협의적으로는 행정조직에서 지식을 핵심자원으로 인식하고, 지식을 창출·축적·공유·활용하는 과정을 거쳐 조직의 목표달성을 위한 정책결정이나 새로운 지식의 창조에 이용하는 과정과 체계라고 할 수 있다. 보다 광의적으로는 축적된 지식을 행정활동을 수행하는데 보편적·적극적으로 활용하여 최대의 효과를 얻고자 하는 것이라고 할 수 있다(윤순봉, 1999). 행정에 있어서의 지식행정에 대한 개념을 살펴보았지만 지식행정에 대한 접근은 그

방법이 무엇이든 서술이 경험적으로 확인할 수 있어야 하며, 그 논의도 반증이 가능해야 한다. 그렇지만 아직까지 지식행정에 대한 접근이 객관적으로 논의되기 어렵고, 당위적 성격이 강하기에 반증가능성도 미약하다(한세억, 1999: 10-12).

그러나 행정조직 내에서 지식을 체계적으로 관리하기 위한 방안을 수립한 다음에는 지식행정이 활성화 될 수 있는 적합한 환경을 구축해야 한다. 지식행정의 최종목표는 업무활동과 문제해결에 지식을 효과적으로 활용하여 기업의 경쟁력을 향상시키는 것이기 때문에 지식행정이 활성화 될 수 있는 적합한 환경을 조성하는 일이 매우 중요하다. 이러한 지식행정시스템은 지식행정의 구성요소로서 행정기능 수행에 필요한 지식 및 정보를 체계적으로 관리하는데 있다. 즉 개별 정부부처의 지식자원을 개발·공유하고, 재사용 가능한 지식자원으로 축적시키며, 지식검색 및 등록을 지원하는 체계이다. 그렇기에 지식행정시스템은 전략·절차, 조직, 기술 등 다양한 요소가 연결되어야 전략적 효과를 기대할 수 있다. 지식행정시스템은 <표 1>에서 보듯이 행정정보시스템과 구분된다. 행정정보시스템은 일상적 업무수행과 정책결정을 지원하기 위해 인위적으로 설계제작된 시스템이다(방석현, 1988; 안문석, 1988; 이운식, 1988). 반면 지식행정시스템은 행정조직의 지식, 경험, 정보 등을 축적·평가·활용하는 시스템으로 기업의 지식관리시스템과 맥락을 같이한다. 지식행정시스템 구축에는 이질적인 형태로 분산된 지식을 획득·분류하여 조직지식으로 축적하며, 새로운 지식창조활동을 지원하는 지식프로세스 및 최적의 패키지가 요구된다(한세억, 1999: 10).

<표 1> 행정정보시스템과 지식행정시스템

구 분	행정정보시스템	지식행정시스템
목 적	정보관리를 통한 의사결정 지원	지식관리를 통한 가치창출
주요 활동	정보수집, 분류, 배포에 중점을 둔 자료 및 정보분석	사용자가 정의한 지식·정보의 관계와 요구사항 활용에 중점을 둔 가치분석
중점대상	형식적 정보처리에 초점	형식적 정보와 의미적 정보의 취득, 활용에 초점
기대효과	문제파악 및 확인 지원	문제해결에 직접적 활용
초 점	과정지향적	산출지향적
활용대상	한정된 부서(전산부서) 및 이용자	모든 부서(정부부처)
정보기술	수동적, 의존적	상황적응적, 능동적
설계목적	집중화 된 정보저장과 제어 (DPS/MIS/DSS)	분산화 된 처리·저장·제어 (사용자에 권한부여)

자료: 한세억, 1999: 10.

<표 1>에서와 같이 지식행정시스템의 일반적인 특성을 살펴보았는데 이를 기초로 하여 본 연구에서의 지식행정시스템이란 “행정조직에 지식행정의 구성요소로서 행정기능 수행에 필요한 지식 및 정보 등을 축적·평가·활용하는 시스템”으로 정의하고자 한다.

2) 지식행정시스템구현의 필요성

21세기 새로운 시대의 행정환경은 불확실성이 아주 높고 미래예측이 갈수록 어려워지고 있다. 이러한 상황에서 관리와 감독, 또는 미리 정해진 행정목표를 수행하는 것만으로는 행정의 경쟁력을 확보할 수 없게 되었다. 불확실하고 변화무쌍한 행정환경에서 스스로 문제점을 발견하고 이에 대한 해결책을 곧바로 창출·적용하는 일련의 지식활동 과정이 중요하다고 볼 수 있다. 미래의 행정수요에 대응하면서 지식의 공유를 바탕으로 경쟁력을 갖추기 위해 행정조직의 지식활동 과정을 끊임없이 새로운 변화에 대응하는 필요성이 제기되는 것이다(박성원, 2001: 767-768). 국가적 차원에서 이러한 지식행정시스템 도입의 필요성에도 불구하고 공공조직과 사조직의 시스템이 서로 다르기 때문에 사조직의 혁신기법을 자치행정에 적용하기 어려운 경우가 많이 나타나게 된다. 그럼에도 불구하고 우리의 자치행정체제 안에 도사리고 있는 고비용, 저효율, 낮은 수준의 행정서비스와 보다 많은 문제를 해결하기 위하여 지방자치단체는 각종의 개혁적인 조치를 강구하지 않을 수 없는 상황이다. 그 수단으로써 지식행정시스템을 구축해야 할 구체적인 필요성을 다음과 같이 요약 할 수 있다(이순철, 1999).

첫째, 각 행정기관의 유형자산은 한계가 있기 때문에 지식과 같은 무형자산을 잘 활용해서 행정기관의 생산성을 훨씬 향상시켜야 한다. 둘째, 행정기관에 대한 다운사이징(downsizing)이나 구조조정, 인사이동이 있을 경우 행정조직을 떠나는 인사들이 갖고 있는 지식을 조직내부에 흡수 보전하여야 한다. 셋째, 정보기술에 대한 상당한 투자가 진행되면서 지식행정을 전개할 수 있는 인프라가 구축되고 있는 바, 이를 합목적적으로 활용해야 한다. 넷째, 특정한 행정기관에서 생산·습득한 지식을 다른 행정기관도 공유·활용한다면 예산의 효율성을 제고할 수 있기 때문이다. 다섯째, 행정환경의 변화로 인해 새롭게 제기되고 있는 행정서비스 수요에 대한 합리적이고 현실적인 충족은 지식행정에 의하여 가능한 것이다. 여섯째, 특정한 행정주체가 창출한 행정지식을 다른 행정주체나 민간이 이를 벤치마킹 하여 활용하거나 확대하여 새로운 지식을 창출하게 된다면 중복투자를 방지할 수 있다. 일곱째, 세계화와 정보통신의 발달로 인해 경쟁상대가 다양화되었고, 지리적 위치의 장점을 더 이상 유지할 수 없게 되었으므로 행정지식을 기반으로 하는 서비스 경쟁에 승부를 걸어야 하는 상황이 되었다. 여덟째, 정보화 시대의 행정고객들은 서비스에 대한 풍부한 정보와 지식으로 행정서비스

를 평가할 수 있게 되었다. 아홉째, 지식공무원 상호간의 공동작업이 효율성과 효과성을 확보할 수 있게 한다(이주희, 2000: 45).¹⁾

2. 지방자치단체 지식행정시스템의 인프라

지식행정의 구현을 위한 행정조직의 지식관리에 있어 지식인프라는 그 성공을 좌우하는 주요 핵심변수가 된다. 행정조직이 갖추고 있는 지식인프라의 수준에 따라 창출되는 행정지식의 양과 질이 결정되는 것이다(이주희, 2000: 50). 일반적으로 새로운 지식을 창출하는 좋은 방법은 지식활동 과정을 관리하는 것보다 여건, 즉 지식인프라를 관리하는 것이 더 중요하다고 본다(Davenport & Prusak, 1998: 52-67). 조직구조를 유연하게 만들거나, 창조적 갈등의 기회를 제공하거나, 상호교류의 마당을 만드는 것 등이 해당된다. 행정의 부가가치를 높일 수 있는 진정한 의미의 지식행정은 인간의 창조적 지식활동 과정이 조직 내에서 최대한 보장되고 조장될 때 가능한 것이다(유영만, 2000: 67).

- 1) 지식행정시스템의 필요성에도 불구하고 지식행정시스템을 지방자치단체에서 활용할 때 예상되는 문제점이 해결되어야 할 과제는 다음 4가지로 요약할 수 있다(매일경제신문사, 1998). 첫째, 지방자치단체장이 정치적 성향을 갖고 있다. 그러므로 지식정보화나 지식경영은 초기 투입 비용이 많이 들고 지속적으로 추진할 때 그 성과는 서서히 나타난다. 주민에 의하여 선출되는 자치단체장이 임기 내 가시적인 성과만을 기대한다면 수용하기가 어렵다. 이런 문제점들을 해결하려면 국가에서 법령으로 지식행정에 필요한 사항을 제도화하는 조치가 필요하다. 둘째, 조직구조의 유연성이 약하다. 지식행정시스템을 도입, 적용하기 위해서는 조직 자체가 끊임없는 변화에 대응할 수 있도록 조직되어야 한다. 하지만 공공조직의 경우 이해관계 조정자로서의 지위로 인해 신속한 의사결정 못지 않게 다양한 이해 당사자의 의견을 조정하는 정치적 조정과정이 요구된다. 이러한 문제를 해결하는데 있어서는 조직구조의 유연화가 필요할 것이다. 셋째, 인센티브 활용과 성과측정에 애로가 많다. 지식행정시스템은 개인의 노력에 대한 보상이 적절하게 이루어져야 효과적으로 운영될 수 있다. 개인이 가진 자신의 소중한 정보 제공이나 이를 이용한 부가가치의 창출에 대한 상당한 보상 체계가 제대로 갖춰지지 않으면 지식행정시스템은 성공하기 힘들다. 이와 같은 문제를 해결하기 위하여 암묵지로 조직 단위에서 공유되지 않고 있는 점을 감안하여 형식지화하는 제도적 장치를 마련하여 인센티브를 제공하여야 할 것이다. 넷째, CKO(Chief Knowledge Officer)의 역할상의 한계가 예상된다. CKO는 네트워크, 데이터베이스, 검색 프로그램과 같은 지식경영의 기반을 구축함에 있어 중심적 역할을 해야 하며 조직 내에서 '지식이야말로 가장 중요한 자원'임을 조직 구성원들이 한결같이 인식하고 이를 활용할 수 있게끔 해야 하며, 전반적인 지식경영의 과정을 관리하는 핵심적 역할을 해야 한다. CKO는 최고관리자(지방자치단체 내에서 시장, 군수, 구청장)의 강력한 지원 하에 높은 수준의 정보관련 지식을 가지고 인사책임자 및 정보담당자와 주도적으로 협의해 나가야 한다. 이를 위해서는 CKO에게 지식행정과 관련된 권한을 명시하는 법적 장치를 마련하여야 할 것이다.

본 연구에서는 행정조직의 지식활동 과정에 영향을 미치는 지식기반인프라로서 구조적, 인간적, 문화적, 기술적 요인을 설정하였다. 행정조직에서 지식관리가 원활하게 이루어져 실질적인 지식행정을 구현하기 위해서는 조직의 구조와 문화, 조직구성원의 변화, 네트워크 구축과 같은 기술상의 변화 등 조직 전체적 차원에서 지식인프라에 대한 변화가 필요하다고 본 것이다. 지식인프라는 지식정부의 필수자원으로서 지식행정을 추진하기 위한 기본적 여건에 해당된다(삼성경제연구소, 1999a: 45). 즉, 지식활동 과정이 조직 내에서 제대로 이루어져 경쟁력과 고객만족도를 증대시키기 위해서는 행정조직의 지식인프라를 새로이 구축하거나 변화를 가해야 하는 것이다.

우선 창조적이고 원활한 지식활동이 이루어지기 위해서는, 뛰어난 지식인과 완벽한 지식관리시스템을 갖추고 있더라도 이를 수용할 수 있는 구조적 틀이 마련되어야 한다. 구성원들의 지식창출과 지식공유활동이 자발적으로 이루어지도록 현재의 행정조직을 유연하게 재구성해야 하며, 지식활동 과정이 자유롭게 이루어질 수 있는 새로운 형태의 조직설계를 시도할 필요도 제기되는 것이다(한세역, 2000; 김상목, 2000). 또한 지식행정이 성공적으로 추진, 정착되기 위해서는 구성원 한 사람 한 사람이 지식창고를 운영하는 최고의 인적자원으로 변해야 가능하다고 본다. 앞으로의 행정조직은 지시와 명령의 관계로 이루어지는 것이 아니라 전문성을 갖춘 개인들의 네트워크로 이루어진 것이기 때문이다(김휘동, 2000: 59). 이와 함께 공·사조직을 막론하고 지식행정과 지식경영의 구현을 가장 어렵게 하는 최대의 걸림돌로서 조직의 문화가 지적되고 있다(매일경제신문사, 1999: 139). 조직문화는 오랫동안 많은 사람들과 실천과 시행착오 속에서 자리 잡은 공기와 같은 존재이다. 실제로 지식활동과정의 원활한 진행을 위한 문화적 인프라의 구축이 지식조직화의 제일 중요한 관건이 되고 있다.

마지막으로, 지식활동을 보다 빠르고 적시에 가능하게 된 것은 정보기술(IT)의 진보 덕분이며, 이러한 맥락에서 행정조직 역시 민간조직의 수준에 해당되는 기술인프라를 하루빨리 구축할 필요가 있다(박성원, 2001: 772-773).

Ⅲ. 지식행정시스템의 구축요인

지식행정의 추진 틀을 개발하기 위해서는 지식행정시스템 구축을 위한 요인을 찾아내는 것이 매우 중요한데, 그 이유는 지식행정의 실무자들은 영향요인들을 중점관리 할 수 있기 때문에 지식행정이 성공할 기회가 높아질 것이다. 본 연구에서 지식행정시스템 구축을 위한 요인을 모색함에 있어서 다음과 같은 점을 고려하였다. 일반적으로 공공부문에서 지식경영을

접목시키려는 노력을 지식행정이라고 하기도 한다. 그러나 지식행정을 특별히 규정짓는 정의는 아직 공론화 되지 않았다. 하지만 지식경영을 다시 행정조직과 행정업무에 적용하는 과정으로 지식행정의 의미를 찾을 수 있으며, 특히 지식행정시스템은 지식경영시스템으로부터 원용·도입된 것이기 때문에 지식행정의 개념적 틀은 지식경영을 행정의 실천적 개념으로 전환하여 활용하고자 함을 밝혀 두고자 한다. 따라서 이러한 점을 반영하여 본 연구의 논제와 부합하는 취지에서 지식행정시스템 구축요인들을 선정함에 있어 다음과 같은 사항을 고려하였다. 우선적으로 지식경영의 성공요인을 기반으로 하여 지방자치단체에서 지식행정시스템을 구축하고자 하였을 경우 필요로 하는 기반요인과 지식행정활동요인으로서의 지식공유, 그리고 지식행정 활동의 결과요인으로서 직무만족과 조직몰입을 논의하고자 한다.

1. 지식행정시스템 구축의 기반요인

1) 최고관리층의 리더십과 지식행정

최고관리층의 리더십은 Nadler(1996), Davenport외(1998), Druker(1999) 등을 중심으로 한 연구에서 지식행정의 중심이 되는 요인으로 추출되었다. 조직변화나 조직혁신의 추진에 있어 최고관리층의 지원이 중요하다는 주장은 많은 연구에서 뒷받침되고 있다. 최고관리층의 지원과 관심은 조직혁신 수행시 필요한 인력, 경비 등 소요지원의 확보에 큰 영향을 미칠 뿐 아니라, 조직 구성원들의 혁신적 참여 및 열의, 혁신 내용의 수용 등에도 큰 영향을 미친다. 해당 조직혁신 활동에 요구되는 적절한 자원배분, 조언 및 의사결정수행, 목표제시 및 추진력은 최고관리층의 직접적인 헌신에 크게 의존한다고 볼 수 있다. 최고관리층의 조직혁신 활동에 대한 적절한 지원 등을 포함한 추진 전략이 지식 창출에 크게 영향을 미칠 것으로 본다(정영숙·김명숙, 2003: 130). 지식관리를 위해서 최고관리층은 조직전체의 지식활동과정이 원활하게 이루어지도록 제반 사항들을 총지휘하는 역할을 담당해야 한다. 무엇보다 최고관리층의 핵심역할은 지식행정의 비전과 전략을 수립하는 일이다. 최고관리층은 조직의 비전을 마련하여 어떤 분야에서 지식을 창조할 것인가라는 영역과 이를 위한 행동규범을 제시해야 한다. 또 지식을 조직의 가용자원과 연결하고 조직전체 자원에서의 배분전략을 마련해야 한다. 지식행정에 대한 이해와 중요성, 비전과 전략을 조직의 전 구성원들과 공유할 수 있도록 인식을 확산시키는 것은 특히 강조돼야 한다. 최고지식담당관(CKO)의 전문성과 활용도를 제고해야 하며, 지식활동을 지원할 유인체계를 제도화하는 것도 필요하다(삼성경제연구소, 1999a: 136).

2) 지식지향적 조직문화와 지식행정

Devenport, De Long과 Beers(1999: 43-57)는 지식경영의 성공과 실패를 가늠하는 중요한 원인과 동시에 지식경영 창출에 어려운 것 중에 하나가 지식지향적인 문화라고 강조하고 있다. 지식지향적인 문화는 지식에 대해 긍정적인 지향을 가진 구성원의 지식을 공유하는 일에 저항을 받지 않는 구성원, 이러한 조직문화에 적합한 지식경영 프로젝트로 이루어진다. 지식에 대해 긍정적인 지향을 가진 구성원은 해박하고, 진리 탐구적이며 새로운 지식을 탐구하기를 원하며 최고관리층도 그들의 지식창조와 이용을 지원한다. 지식공유에 저항 받지 않는 일이 업무에 부정적인 영향을 줄 것이라고 강조하고 있다. 지식행정에 적합한 조직문화를 만들기 위해서는 조직의 관리자 및 모든 구성원들이 지식사회, 지식행정에 맞는 패러다임을 받아 들어야 한다. 지식행정이 활성화되려면 형식화된 지식을 적은 비용으로 손쉽게 저장하고 필요한 사람이 조회할 수 있는 정보 인프라를 갖추고 지식을 중시하는 조직문화가 조성되어야 한다. 또한 지식을 현장에 응용할 수 있는 조직구성원들의 능력이 필요하다(권용세, 2000: 113). 이러한 조직문화는 지식공유와 커뮤니케이션에 영향을 주며, 지식공유를 성공적으로 이루기 위해 가장 중요하면서도 어려운 것이 지식공유가 정착될 수 있는 조직문화를 만드는 것이며 지식행정의 구축에 있어서 가장 중요한 요인 중의 하나가 지식행정구축에 있어서 지식지향적 조직문화의 중요성이 있다.

3) 정보기술활용과 지식행정

지식행정에서 정보기술은 조직 내의 각 구성원과 조직지식을 연결하고, 공유·활용하게 한다. 기업의 경우 인터넷 개념을 도입하여 지식경영에 활용하기도 하고, 데이터웨어 하우스와 데이터 마이닝, 그룹웨어 기법을 도입하여 지식경영을 체제를 구현하기도 한다. 정보기술을 활용하여 조직원의 지식창출, 지식공유, 활용을 도모하고, 개인지식과 조직지식이 유기적으로 연결될 수 있는 지식공유기반을 구축한다는 것이다. 이러한 정보기술적 관점에서 보면 각 기업별로 어떠한 정보기술을 활용하느냐에 따라 지식경영 체제가 다르다고 할 수 있다. 원래 조직의 지식화에 대한 관심이 더 높아진 데에는 급속히 발달하고 있는 정보기술(IT)을 통해 지식의 전파대상 범위를 확장하고 지식확산의 속도를 증가할 수 있었으며, 실시간 내에 더 많은 지식과 정보를 검색하고 공유할 수 있었기 때문에 가능했던 것이다(Davenport와 Prusack, 2000: 123-143). 이러한 역할을 제공해 주는 정보기술이 곧 데이터나 정보를 잘 가공하여 지식으로 전환시키고, 가치 창출을 위해 지식을 효과적으로 활용할 수 있는 능력을 제고시켜 주는 지식기술(Knowledge Technology)이 되는 것은 아니다.

자료나 정보처리 수준에 국한되는 정보기술을 지식기술 수준으로 끌어올리기 위해서는 무엇보다 먼저 행정조직에서 정보기술과 지식행정의 구현효과를 이해해야 한다. 그러므로 최고관리자에서 일선 하위 공무원에 이르기까지 조직 구성원 모두가 IT와 지식행정의 개념, 역할, 효과 등을 이해할 수 있도록 체계적인 교육프로그램을 마련하여야 한다(최남희, 1999: 460-461).

4) 평가 및 보상제도와 지식행정

평가와 보상은 조직이 가치 있게 생각하는 활동과 결과가 무엇인지 구성원들에게 알릴 수 있는 가장 쉬운 수단이다. 지식에 기초한 질적 평가와 보상이 이루어질 때 구성원들은 보다는 업무 수행할 수 있을 것이다. Marshall et al(1996)은 지식에 기초한 질적 평가와 보상이 이루어질 때 조직원들이 자신의 지식이 노출되는 위험을 감수하고 지식활동에 동참하게 된다고 하였다. Tampoe(1993)는 개인적 성장, 운영의 자율성, 업무 성취, 급전적 보상 등을 통해 지식근로자의 동기 유발이 이루어진다고 하였다. O'Dell & Grayson(1998)은 시간이 지날수록 급전적 보상보다 업무 자체로부터 보상을 발견할 수 있어야 한다고 하여 물질적 보상보다 비물질적 보상의 중요성을 강조하였다. 지식행정을 구현하기 위해서는 보상은 필수적이다. 이를 위해 지식의 창출·공유·활용을 촉진시키는 평가 및 보상시스템을 도입하여야 한다(모성은, 1999). 이러한 부문별 평가기준을 설정, 각자의 지식행정 성과를 구체적으로 측정하고 그에 대한 보상을 분명히 하는 것이 필요하다. 행정조직에서 공정한 평가와 보상 제도를 마련하여 공무원들이 지식행정에 투자되는 시간과 노력에 대해 유·무형의 보상을 함으로써 공무원들의 참여를 활성화시킴으로써 지식행정의 성공적인 구축을 확보할 수 있을 것이다.

2. 지식행정시스템의 활동요인

지식행정시스템의 지식활동이란 조직 내·외부로부터 가치 있는 지식을 공유, 획득, 확산, 활용하여 지식의 부가가치를 끊임없이 제고시켜 조직의 역량을 높이는 과정을 의미한다. 지식이 자기증식과정을 거쳐 더 많은 부가가치와 새로운 지식으로 창출되는 과정을 가리키는 것이다. 지식은 자체가 진화, 발전, 생성되는 속성을 지니고 있다. 물론, 지식활동과정은 서로 중복되는 면이 있기도 하지만, 빈번한 상호작용을 통해 자기증식과정을 반복하면서 노후

되거나 소용없는 지식은 소멸시키기도 한다(삼성경제연구소a, 1999: 22).

조직에서의 지식은 활동과정을 보는 관점에 따라 여러 부문으로 구분해 볼 수 있는데 가장 일반적인 과정은 지식의 창출·축적·공유·활용·학습의 다섯 단계로 나누어 이해하고 있다. 그 중 지식의 공유는 개인간이나 조직 간에 상호접촉을 통하여 지식을 교환하는 활동으로서, 조직의 기억에 대한 지식지도(knowledge map)를 구축하여 관리하는 것으로 구성원들의 지식행정시스템의 각 활동에 골고루 영향을 미치는 지식활동의 핵심과정이 된다(박성원, 2001: 768). 따라서 지식공유는 지식행정시스템 활동의 핵심이라 할 수 있다.

4. 지식행정시스템구축과 조직성과

공공부문에서의 지식행정 적용과 관련한 조직성과의 측정에 있어서도 성과 측정지표에 대한 일반적인 방법은 찾아보기가 매우 어렵다. 따라서 본 연구에서는 공공부문의 특성상 지식행정시스템의 도입성과에 대한 측정에 있어서도 재무적 성과를 측정하기는 더더욱 어려운 게 사실임을 인정하고 비가시적 접근방법으로 지식행정시스템 구축의 심리적 성과지표로서 확인할 수 있는 조직성과의 구성요인인 직무만족과 조직몰입을 중심으로 논의하고자 한다. 최만기(1994)와 장해익(2000)은 대표적인 조직성과의 측정지표에 대하여 다음과 같이 분류하고 있다. ① 재무적·경제적 지표: 생산성, 수익성, 안정성, 성장성, 능력, 수익, 품질 등으로 분류하고, ② 구성원의 심리적 지표: 직무만족, 조직몰입, 이직, 사기, 동기부여, 참여 등으로 분류하였으며, ③ 관리적 지표: 결근율, 이직율, 통제와 계획, 목표설정, 환경의 활용, 관리기술, 교육 및 훈련 등으로 분류하고 있다. 본 연구에서는 구성원의 심리적 지표측면의 직무만족, 조직몰입에 대하여 살펴보기로 한다.

직무만족: 조직구성원이 그 조직에서 담당하고 있는 직무에 대해 만족하느냐의 여부는 그 조직의 성과와 관련하여 중요한 의미를 지닌다. 따라서 최고관리층은 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위해서 구성원의 직무만족요인에 많은 관심을 가지고 있다. 이러한 직무만족요인이 조직관리를 평가하는 중요한 기준이 되고 있다(신유근, 1991: 371-372). 지식경영의 프로세스에서 조직구성원들이 자신에게 축적되어 있는 아이디어 등의 지적자본을 조직 내에 축적시키고 이를 바탕으로 핵심역량을 구축하기 위해서는 조직 내에 신뢰가 형성되어 있어야 하듯 직무만족의 가장 중요한 요인이 구성원간의 신뢰와 조화이다. 즉 구성원간에 신뢰가 깊고 조화가 이루어지면 조직체에 대한 일체감이 커지고, 결과적으로 이에 몰입할 수 있을 것으로 본다. 이러한 특징을 가지는 직무만족은 지식행정의 주요 성공요인에 관한 결과변수로 적합하다(김동준, 2001: 14).

조직몰입: 조직몰입(organizational commitment)은 자기가 속한 조직에 대해 동일시와 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의사, 조직구성원으로 남아 있으려는 의지를 말한다(양창삼, 1994). 특히 Steers(1977)는 조직몰입을 소극적 몰입(passive commitment)과 적극적 몰입(active commitment)으로 구분하여 소극적 몰입은 구성원들이 애착적 상태에서 머무르려 하는 의도이고, 반면에 적극적 몰입은 조직을 위해 행동하려고 하는 차원이라고 하였다. 따라서 구성원들의 조직몰입수준은 소극적 몰입에서 적극적 몰입으로의 전환을 유도함이 필요하다고 하였다.

IV. 분석모형의 정립과 가설의 설정

1. 분석모형의 정립

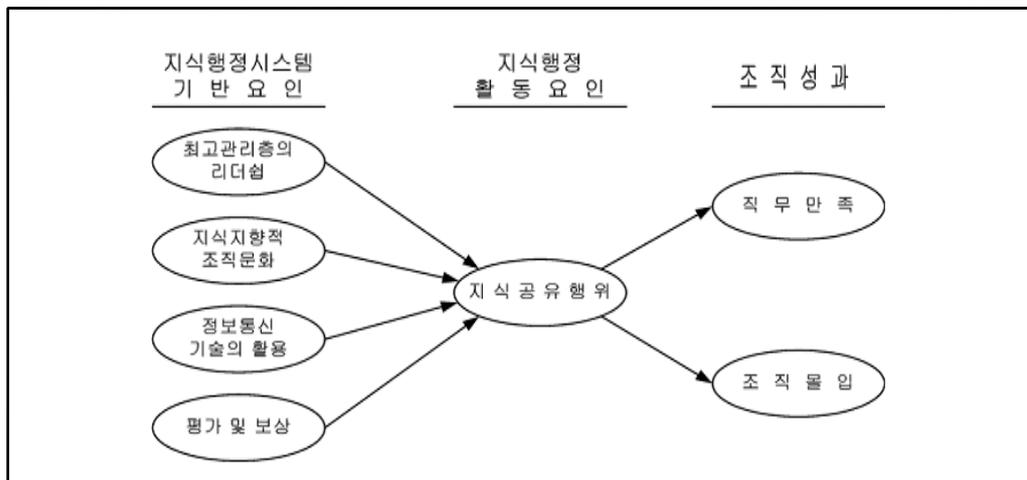
그동안의 지식행정에 대한 연구의 범위도 지식행정시스템 구축과 그 선행요인들인 간의 관계 중 일부라 할 수 있는 지식관리, 지식이전, 지식활용, 지식공유 등만을 주로 연구의 대상으로 삼아 지식행정시스템 구축을 예측할 수 있는 변수에 한정된 단편적인 연구만이 진행되어 왔던 것이 사실이다. 따라서 본 연구에서는 기존의 지식행정에 관한 연구들을 포괄적으로 정리하여 지식행정시스템 구축과 관련된 영향요인들과 그에 따른 지식행정시스템의 성과를 통합하는 모형을 제시하고자 한다. 이러한 분석모형을 설정한 근거는 다음과 같이 설명될 수 있다.

지식행정에서 가장 중요한 역할을 하는 것은 지식창출 활동의 주체인 인적 자원이다. 지식행정의 도입을 위해서는 일차적으로 지식의 획득, 축적, 활용을 담당할 인적 자원의 관리가 성공적으로 이루어져야 하고, 이를 위해서는 리더십, 조직문화 등이 변화해야 한다. 또한 정보기술은 지식행정 특히 지식행정관리시스템의 성패를 좌우하는 핵심요인이다. 정보기술은 지식행정을 추진하고 촉진시키는 견인차 역할을 한다. 이러한 측면에서 정보기술은 지식관리 활동을 촉진시키기 위한 수단이라고 봐도 된다. 그리고 평가 및 보상제도는 지식근로자에게 강력한 동기유발 기제가 되므로(Tampoe, 1993) 구성원의 노력이 적절히 보상 받지 못하면 지식경영에 적극적으로 참여하는 행동에 대한 강화가 이루어지지 않으므로 지속적인 동기부여가 이루어 질 수 없다. 따라서 지식경영에서 평가 및 보상제도는 조직구성원으로 하여금 향후에 증가를 가져올 수 있는 지식의 창조, 공유, 활용에 기여하도록 동기를 부여하는 것이다(이순철, 1999). 이러한 선행연구에 기초하여 지식행정시스템의 기반요인 외에도 지식경

영의 관점에서 많은 기반요인들이 제시되고 있는 데 본 연구에서는 지식행정의 관점에서 최고관리층의 리더십, 조직문화, 정보기술, 평가 및 보상제도를 지식행정시스템의 기반요인으로 선정하였다.

그리고 지식관리를 지식을 획득하고, 저장하며, 공유하고, 활용하는 프로세스라고 볼 때 조직 구성원간의 지식공유는 지식관리에 있어 가장 핵심적인 과정으로 인식되고 있으므로 지식관리는 곧 지식공유라 해도 무리가 없을 것이다. 왜냐하면 변화와 경쟁의 시대로 대표되는 오늘날과 같이 더욱 복잡해진 행정환경 속에서 행정 목표달성과 가치창출을 위해서는 조직 구성원간의 지식공유를 통한 상호협력이 아주 중요하기 때문이다. 지식공유와 지식활용이 활발하게 이루어질 때 행정의 성과향상과 가치창출을 극대화할 수 있을 것이다. 선행연구에서는 지식공유의 영향요인과 지식공유가 조직구성원의 조직몰입의 향상에 매우 중요한 영향을 미치며(정동섭 외, 2002), 최만기 외(2001)의 연구에서도 지식공유행위가 직무만족과 생산성 향상에도 영향을 미치고 있음을 실증적으로 분석하였다.

마지막으로 조직성과는 사회의 한 시스템으로서의 조직이 그 수단과 자원을 잘못 사용하지 않고, 조직구성원에 대한 부당한 강압을 초래하지 않고 조직의 목표를 달성하는 것으로 제시하고 있다(김학돈, 1996). 또한 최만기(1994)는 조직의 정의와 관점에 따라 구성원 만족과 응집성, 사기, 조직몰입 등이 조직성과를 측정하는 척도가 된다고 하였다. 따라서 조직성과는 관리부문의 연구에 있어서 핵심적인 종속변수이다. 이에 본 연구에서는 지식행정시스템 구축의 조직성과에 대하여 주관적 성과로서 조직구성원들의 직무만족과 조직몰입을 성과변수로 선정하고자 한다. 지금까지의 선행연구에 기초하여 본 연구에서는 <그림 1>과 같은 분석모형을 제시하고자 한다.



<그림 1> 분석모형

2. 가설의 설정

1) 지식행정시스템의 기반요인과 지식활동

(1) 최고관리층의 리더십과 지식공유

최고관리층은 환경적 상황과 조직의 능력에 대한 공유된 관점을 조성하고, 이를 통해 조직의 구성원들의 행동에 강력한 영향을 미친다(O'Dell & Grason, 1998: 154-174). 또한 최고관리층은 구성원들로 하여금 책임감을 가질 수 있게 하며 조직원이 지속적인 변화 프로세스를 위해 노력 할 뿐 아니라 새로운 시도를 통해 실수를 경험, 학습할 수 있는 환경을 제공한다(spender, 1996). 즉 최고관리층이 지식행정시스템 구축에 대하여 높은 관심을 보이고, 지식행정시스템에 대한 비전을 제시하고, 지식행정시스템을 구축하는데 필요한 예산 및 인력을 배정하면 조직에서의 지식행정이 성공할 기회는 그만큼 높을 것이다. 이러한 논거에 비추어 볼 때 최고관리층의 리더십과 지식공유 사이에는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 1. 최고관리층의 리더십은 구성원의 지식공유활동에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

(2) 지식지향적 조직문화와 지식공유

조직문화적 관점을 주로 연구한 Fiol(1991)은 지식관리를 위해서는 조직문화 형성이 필수적이고 이를 지식중심의 조직문화라 하여 문화적 특성들을 강조하였으며 이러한 지식중심의 문화를 형성하기 위해서 창조적 문화, 참여와 공유의 문화 그리고 협력의 문화를 형성해야 된다고 하였다. 행정조직내의 모든 공무원들이 지식의 활용이 행정활동을 수행하는데 있어 가장 중요한 요소라는 공감대를 이루고 지식자원에 대한 가치를 중요하게 인식하는 조직문화가 지식행정에서는 가장 중요한 조건이라고 할 수 있다(최남희, 1999: 456-457). 아무리 훌륭한 지식관리시스템을 갖추었다 하더라도 지식행정과 관련한 구성원들의 행동양식이 하나의 조직문화로 정착되지 않으면 지식행정의 성과를 달성 할 수 없다(이덕기, 2000: 36). 즉 공공부문의 조직문화가 지식행정시스템의 도입과 정착에 적합하다면 지식행정의 성공가능성은 높을 것이다. 이러한 논거에 비추어 볼 때 지식지향적 조직문화와 지식행정활동 사이에는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 2. 지식지향적 조직문화는 구성원의 지식공유활동에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

(3) 정보기술활용과 지식공유

정보기술활용은 지식관리시스템의 성패를 좌우하는 핵심요인이다. 이것은 또한 지식창출 및 공유과정을 질적·양적으로 촉진하는 견인차 역할을 한다. 따라서 정보기술은 엄밀한 의미에서는 지식관리 활동을 촉진시키기 위한 수단이라고 봐도 된다. 즉 그 자체가 목적은 아닌 것이다(송민혜, 2001: 23). 성공적으로 지식행정을 실천하고 있는 대부분의 조직들 중에 정보기술을 지식행정의 중요한 수단으로 사용하고 있는 것을 볼 수 있다(Davenport & Prusak, 1998). 따라서 정보기술적 차원이 지식공유에 많은 영향을 미친다는 것은 주지의 사실이며, 이에 관한 영향요인을 강조한 Ruggles(1998: 82)는 지식공유를 위해서는 조직 내에서 특정 지식에 접근하고 이를 널리 공유하는 데에서 매우 유용한 수단으로 사용되는 인터넷의 구축으로서 정보기술 관점이 지식공유에 영향을 주는 요소로 보고 있다(임병춘, 2003: 38). 이러한 논거에 비추어 볼 때 정보기술활용과 지식행정활동 사이에는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 3. 정보기술의 활용은 구성원의 지식공유활동에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

(4) 평가·보상과 지식공유

평가와 보상은 조직이 가치 있게 생각하는 활동과 결과가 무엇인지에 조직원에게 알릴 수 있는 가장 쉬운 수단이다. 지식에 기초한 실적 평가와 보상이 이루어질 때 조직원은 자신의 지식을 노출되는 위험을 감수하게 되며 지식활동에 동참하게 된다(Marshall et. al., 1996). 지식행정에서 평가와 보상은 조직 구성원으로 하여금 조직의 생산성을 가져올 수 있도록 하거나 향후에 증가를 가져올 수 있는 지식의 창조, 공유, 활용에 기여하도록 동기를 부여하는 것이다(이순철, 1999). 따라서 지식행정에 대한 지식근로자의 기여도를 정확하게 평가하고, 그에 따른 평가와 보상을 공정하게 하고, 이를 인사고과에 적절하게 반영할수록 지식행정의 성공가능성은 높을 것으로 기대할 수 있다. 이러한 논거에 비추어 볼 때 평가와 보상과 지식행정활동 사이에는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 4. 평가와 보상은 구성원의 지식공유활동에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

2) 지식공유와 조직성과

지식관리를 지식을 획득하고, 저장하며, 공유하고, 활용하는 프로세스라고 볼 때 조직 구성원간의 지식공유는 지식관리에 있어 가장 핵심적인 과정으로 인식되고 있으므로 지식관리 는 곧 지식공유라 해도 무리가 없을 것이다(임병춘, 2003: 21). Prusak(1998)는 지식경영의 측면에서 지식경영의 기반요인으로 전략과 기술, 조직 및 문화와 사람으로 분류하면서 이러한 지식경영의 기반요인은 조직 내의 문제점을 해결하고 조직의 발전을 위하여 기업에서 보유하고 있는 최고의 지식을 적기에 효율적으로 발굴하고 활용하는 과정을 통해 조직의 지적 능력이 배가되고 새로운 지식이 창조되고 활용되기 때문에 조직성과를 향상시킬 수 있는 것이라고 주장하고 있다. 조직에서 지식행정을 원활히 수행하느냐 하는 것은 그 구성원들이 갖는 직무만족과 직접적인 관련이 있다(김동준, 2001: 16-17).

그리고 정동섭 외(2002)는 지식공유의 영향요인과 지식공유가 조직몰입에 미치는 영향연구에서 지식공유가 구성원의 조직몰입의 향상에 매우 중요한 영향을 미치는 요인임을 밝혔다. 이러한 논거에 비추어 볼 때 구성원의 지식행정활동인 지식공유와 조직유효성의 구성요인인 직무만족과 조직몰입 사이에는 인과관계가 있을 것으로 추론되어 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하고자 한다.

가설 5. 지식공유활동은 구성원의 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

가설 6. 지식공유활동은 구성원의 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.

3. 변수의 조작화와 측정

1) 변수의 조작화

(1) 최고관리층의 리더십

최고관리층의 리더십이란 조직의 의사결정라인에 있는 상급자들이 지식공유에 대한 관심을 가지고 조직차원의 지식공유를 지원하는 리더십 행태로 정의한다. 최고관리층의 리더십에 관한 측정지표로는 ①지식행정에 대한 관심도, ②지식행정에 대한 중요성 강조, ③지식행정에 대한 지원력, ④지식행정에 대한 자발성 등의 항목들에 대하여 5점 척도로 측정하였다.

(2) 지식지향적 조직문화

지식지향적 조직문화란 조직구성원들이 평소 지식을 공유할 수 있도록 그들이 갖고 있는 신념과 태도에 의하여 효과적인 커뮤니케이션이 이루어질 수 있는 개방적인 문화로 정의한다. 이러한 지식지향적 조직문화를 측정하기 위해 ①의사결정에의 구성원들의 참여유도, ②조직의 지식수용에 대한 개방성, ③지식행정에 대한 관리자들의 적극성, ④조직의 개방성과 신뢰성 등의 4개 항목에 대해 5점 척도로 측정하였다.

(3) 정보기술 활용요인

정보기술활용이란 조직 내에서 지식과 정보공유를 위한 지식축적의 기술적 도구로서 컴퓨터 및 인터넷 등과 같은 정보기술을 지식공유를 위해 얼마만큼 사용하고 있는가의 사용빈도의 정도라고 정의한다. 정보기술활용을 측정하는 지표로 ①지식획득을 위한 인터넷의 활용, ②정보시스템을 통한 정보의 공유, ③전자게시판을 활용한 정보획득, ④사내 데이터베이스를 활용한 정보획득, ⑤ 축적된 정보의 지속적인 갱신 등의 항목들에 대하여 5점 척도로 측정하였다.

(4) 평가와 보상

평가와 보상체계란 조직구성원들이 자신의 지식공유로 인한 평가가 공정하고 이의 결과에 대하여 조직으로부터 공정한 보상을 받게 되는 것으로 정의한다. Tampoe(1993)와 Wigg(1997)가 제안했던 측정지표를 활용하여 ①금전적 보상의 정도, ②인사평가나 승진시의 반영정도, ③조직으로부터의 인정정도, ④교육 및 연수 등 포상의 정도를 파악하고자 하는 측면에 초점을 두고서 문항을 개발하여 5점 척도로 측정하였다.

(5) 지식공유

본 연구에서의 지식공유란 개인과 조직에 내재되어 있는 지식과 정보를 협력과 개방, 신뢰를 통해 자율적으로 지원하고 공유하는 활동으로 정의한다. 지식공유활동수준의 측정을 위해 Edvinsson(1996), 김효근과 권희영(1999)의 측정지표를 활용하여 ①다른 부서에 있는 지식을 이용한 문제의 해결정도, ②필요지식의 활용정도, ③동료에 대한 지식의 제공정도, ④동료들과 아이디어 또는 자원의 공유정도, ⑤조직의 새로운 아이디어의 수용과 실제업무에의 활용정도의 문항을 개발하여 5점 척도로 측정하였다.

(6) 직무만족

직무만족이란 조직구성원이 자신이 맡고 있는 개별적 직무의 수행을 통하여 경험하거나 얻어지는 유쾌하고 긍정적인 욕구충족에 대한 구성원들의 만족감의 정도라고 정의한다. 측정 항목들은 Locke(1976), Gilmer(1996), Founet(1996) 등이 제시한 직무만족 요인들을 정리하여 공통점을 찾아낸 다음 이를 중심으로 ①교육·훈련의 만족도, ②업무수행능력의 인정, ③담당업무에 대한 자부심과 만족도, ④부서원간의 인간관계, ⑤업적에 대한 보상체계 등의 문항을 개발하여 5점 척도로 측정하였다.

(7) 조직몰입

조직몰입이란 자신이 속한 조직에 대해 동일시와 몰입, 일체감, 애착심을 나타내는 것으로서, 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 애쓰려는 의지로 정의한다. Mowday등(1979)에 의해 개발된 Organizational Commitment & questionnaire 와 허만용(1999)이 개발한 도구를 활용한 황운순(2000)의 설문문항 등을 조직몰입의 설문항목으로 활용하여 ①조직목표의 수용, ②조직발전을 위한 자발적 노력, ③조직에 대한 애정, ④조직에 대한 자부심 등을 5점 척도로 측정하였다.

V. 실증분석

1. 표본선정 및 표본의 특성

본 연구에서는 연구대상의 범위를 광주광역시 소재의 자치단체를 대상으로 하였는데 이는 현재 행정기관에서 지식행정이 완성되지 않은 상태이며, 이제 막 지식행정을 도입·시행하려는 시점에 있기 때문에 특정한 지역의 행정기관을 분석대상으로 하여도 무리가 없다는 판단에서이다. 이러한 측면에서 설문지 배부와 회수의 편의를 위해 연구자들이 거주하고 있는 광주광역시 소재의 자치단체로 삼았으며 2004년 9월에 근무하고 있는 광주광역시청과 5개 구청의 공무원들을 분석대상의 단위로 선정하였다. 총 600부의 설문지가 배포되어 447부의 유용한 설문지가 회수되어 통계분석에 활용하였다. 표본 대상의 특성을 세부적으로 살펴보면, 성별에 있어서 남성이 329(73.6%), 여성은 118명(26.4%)을 차지하고 있으며, 연령의 경우는 36세-40세가 118명(26.5%), 41세-45세가 106명(23.7%), 30세 미만이 72

명(16.1%), 46세 이상이 56명(12.5%)의 순으로 나타났다. 직급에 있어서는 7급이 182명(40.6%)를 차지하고 있어 가장 많고, 8급이 106명(23.6%), 6급이 96명(21.5%), 9급이 52명(11.7%), 5급 이상이 11명(2.6%) 순으로 나타났다. 재직기간별로는 10년-19년이 204명(45.6%), 4년-9년이 122명(27.2%), 3년 이하가 75명(16.8%), 20년 이상이 46명(10.4%) 순으로 나타났다. 또한 학력별로는 대졸이 199명(44.6%)을 차지하고 있어 가장 많았으며 그 다음으로 전문대졸이 121명(27.0%), 고졸이 77명(17.3%), 대학원이 50명(11.1%)을 차지하고 있다. 지방자치단체 규모별로 보면 자치구청이 376명(84.1%), 광역시청이 71명(15.9%)을 차지하고 있다.

2. 측정도구의 검증

1) 신뢰도분석

측정항목들과 설명변수들 간의 내적 일관성을 통한 신뢰도를 확인하기 위하여 cronbach's alpha(α) test를 실시하였다. 지식행정시스템의 기반요인 중 평가와 보상, 그리고 조직유효성요인 중 직무만족의 측정항목들 중에서 각각 신뢰성을 저하시키는 2개의 항목이 제외되었다. 이 결과 남은 27개 항목들에 대하여 신뢰성을 측정하였는데 단위요인들의 cronbach's alpha 계수가 모두 0.6 이상으로 나타나 신뢰할 만하다고 볼 수 있다.

<표 2> 주요변수의 신뢰성 분석결과

변수명	지식행정시스템의 기반요인				지식행정 활동요인	조직유효성요인	
	최고관리층의 리더십	지식지향적 조직문화	정보기술 활용요인	평가와 보상	지식공유	직무만족	조직몰입
cronbach's alpha	.7138	.7437	.6925	.7075	.8010	.7891	.7667

2) 타당도분석

본 연구에서 사용된 측정변수의 타당도를 검증하기 위해 요인분석을 한 결과는 <표 3>과 같다. 요인분석에서는 varimax법에 의한 직교회전에 의하여 요인적재치를 산출하였다. 요인분석 결과 7개의 단일요인으로 구분·추출되어, 이들 측정항목으로 구성된 변수로 모형검증 및 가설검증을 실시하는데 있어서 타당성이 있는 것으로 나타났다.

<표 3> 각 변수에 대한 요인분석결과

설문항	요인 1 (정보기술 활용)	요인 2 (평가와 보상)	요인 3 (지식공유)	요인 4 (조직몰입)	요인 5 (최고관리층의 리더십)	요인 6 (직무만족)	요인 7 (지식지향적 조직문화)
III - 1	.785	.178	.115	-.008	.010	.137	.005
III - 4	.736	.024	.200	.125	.056	.013	.037
III - 2	.717	.170	.178	-.005	.181	.214	.087
III - 3	.682	-.012	.223	.143	.019	-.016	.038
IV - 2	.013	.767	.085	-.065	.028	.062	.010
IV - 3	.032	.743	.074	.144	.065	.185	.070
IV - 4	.050	.710	.032	.131	.034	.016	.016
V - 2	.291	.078	.748	.207	-.015	.051	.070
V - 1	.248	.077	.675	.112	-.001	.172	-.053
V - 3	.145	.245	.668	.120	.265	.019	.103
V - 4	.267	.183	.615	-.099	.082	.042	.049
V - 5	.118	.115	.601	.233	.023	.007	.105
VII - 4	.113	.100	.120	.702	.052	-.012	-.011
VII - 1	.112	.167	.077	.615	.116	.102	-.024
VII - 3	.052	.003	.160	.593	.080	.089	-.065
VII - 2	.046	.155	.069	.562	.255	.161	-.068
I - 1	.050	.118	.175	.138	.683	.243	.150
I - 2	.117	.225	-.018	.235	.617	.238	.019
I - 3	.065	.059	.224	.137	.584	.171	.090
I - 4	.111	.295	.130	.231	.556	.244	.041
VI - 2	.057	.119	.042	.053	.057	.662	-.022
VI - 4	-.008	.043	.098	.081	-.040	.576	.063
VI - 3	-.078	.045	-.020	.072	.086	.557	-.018
VI - 5	.064	.077	.029	.144	.109	.502	-.058
II - 1	.121	.056	.043	.084	.092	.069	.627
II - 4	.069	-.001	.016	.191	.037	.015	.589
II - 3	.131	.065	.099	.086	.040	-.015	.542
II - 2	.169	.048	.099	.187	-.025	.049	.477
고유값	8.135	2.372	2.053	1.474	1.162	1.146	1.233
분산의 백분율	29.053	8.471	8.94	5.27	4.15	4.093	4.404
분산의 누적 백분율	29.053	37.524	46.464	51.734	55.884	59.977	64.381

3. 분석모형의 검증

<표 4>는 회귀분석(regression analysis)을 통하여 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향을 분석한 결과이다.

〈표 4〉 독립변수들이 종속변수에 미치는 영향

독립변수	종속변수	R제곱	F값	F유의도	표준 Beta	t값	유의도
최고관리층의 리더십	지식공유	.030	14.029	.000**	.179	4.992	.000*
지식지향적 조직문화		.047	8.267	.000**	.145	4.012	.000*
정보기술 활용요인		.013	7.346	.000**	.261	5.829	.000**
평가와 보상		.016	6.365	.000**	.138	3.015	.000**
지식공유	직무만족	.027	19.270	.000**	.115	2.527	.000**
	조직몰입	.021	22.301	.000**	.102	2.325	.000**

**: $p < 0.05$

분석모형에 대한 각 회귀식의 적합도는 F통계량의 값이 $p < 0.05$ 수준을 만족시키는가로 평가하였다. 〈표 4〉에서 나타난 바와 같이 지식공유에 대해서는 정보기술 활용요인이 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 다음으로 최고관리층의 리더십, 지식지향적 조직문화, 그리고 평가와 보상의 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다음으로 지식공유와 조직유효성에 대해서는 지식공유가 본 연구의 성과변수인 직무만족과 조직몰입에 모두 비슷한 수준의 영향을 미치지만 지식공유가 이루어지면 조직몰입보다는 구성원들의 직무만족에 더 영향을 미치는 것으로 나타났다.

4. 가설의 검증

1) 지식행정시스템의 기반요인과 지식공유요인간의 관계검증

첫째, 최고관리층의 리더십은 지식공유에 유의한 영향을 미칠 것이다라는 연구가설 1을 검증한 결과, 최고관리층의 리더십은 지식공유에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이러한 검증결과는 최고관리층의 지식행정시스템구축과 관련된 역할에 있어서 최고관리층은 구성원들로 하여금 지식행정활동에 대한 책임감을 가질 수 있도록 유도해야 하며, 나아가 구성원들이 지속적인 변화 프로세스를 위해 노력 할 뿐 아니라 새로운 시도를 통해 지식에 대하여 학습할 수 있는 환경을 제공해줄 수 있는 역할이 필요하다는 것을 의미한다 하겠다. 따라서 행정조직에서 최고관리층이 지식행정시스템 구축에 대하여 높은 관심을 보이고, 지식행정시스템에 대한 비전을 제시하는 등의 가치관과 행태를 보인다면 행정조직에서의 지식행정이 성공할 기회는 그만큼 높아질 것이다.

둘째, 지식지향적 조직문화는 구성원의 지식공유에 영향을 미칠 것이다라는 연구가설 2를

검증한 결과, 지식지향적 조직문화는 구성원의 지식행정활동에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이러한 검증결과는 지식행정시스템을 구축하기 위해서 우선적으로 실현하기 위한 가장 핵심적인 방법으로서의 조건은 행정조직의 구성원들에게 지식지향적인 행정문화를 정착시키는 것이 중요하다. 행정조직내의 모든 공무원들이 지식의 활용이 행정활동을 수행하는데 있어 가장 중요한 요소라는 공감대를 이루고 지식자원에 대한 가치를 중요하게 인식하여 조직 내 지식을 공유하려는 문화가 활성화되어야 한다는 것을 의미하는 결과라고 할 수 있겠다.

셋째, 정보기술의 활용은 구성원의 지식공유에 영향을 미칠 것이다라는 연구가설 3을 검증한 결과, 정보기술의 활용은 구성원의 지식공유에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이러한 검증결과는 지식관리 활동을 촉진시키기 위한 수단으로서 정보기술의 활용은 조직 내에서 구성원들 간에 지식창출 및 공유과정을 질적·양적으로 촉진하는 견인차 역할을 해주는 것을 의미하는 결과라고 할 수 있겠다. 행정조직에서 정보기술의 활용을 통하여 조직의 지식기술수준을 향상시키기 위해서는 정보기술적 차원이 지식공유에 많은 영향을 미친다는 사실에 대한 인지가 우선적으로 중요하다.

넷째, 평가와 보상은 구성원의 지식공유에 영향을 미칠 것이다라는 연구가설 4를 검증한 결과, 평가와 보상은 구성원의 지식공유에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이러한 검증결과는 구성원들에 대한 지식행정활동에 대한 평가와 보상은 조직 구성원으로 하여금 조직의 생산성을 가져올 수 있도록 하거나 향후에 증가를 가져올 수 있는 지식의 창조, 공유, 활용에 기여하도록 동기해 줄 수 있다는 것을 의미하는 결과라고 할 수 있겠다. 이러한 측면에서 보았을 때 구성원들의 지식활동의 지식에 기초한 질적 평가와 보상이 이루어진다면 구성원들은 보다 나은 업무를 수행할 수 있을 것이다.

2) 지식공유요인과 조직유효성과간의 관계검증

첫째, 지식공유는 구성원의 직무만족에 영향을 미칠 것이다라는 연구가설 5를 검증한 결과, 지식공유는 구성원의 직무만족에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이러한 검증결과는 조직 내에서 구성원간에 지식행정활동을 통하여 조직 구성원간의 지식공유를 통한 상호협력이 활발하게 이루어짐으로써 구성원들의 업무에의 활용수준이 높다는 것을 의미하는 결과라고 할 수 있겠다. 따라서 조직에서는 구성원들의 지식행정활동에 대한 욕구충족을 통하여 직무만족을 충족시켜 줄 수 있는 제도적 장치의 마련이 필요할 것이다.

둘째, 지식공유는 구성원의 조직몰입에 영향을 미칠 것이다라는 연구가설 6을 검증한 결

과, 지식공유는 구성원의 조직몰입에 유의적인 정(+)의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이러한 검증결과는 조직 내에서 지식행정의 성공요인에 의하여 구성원간의 지식공유활동이 잘 갖춰지고 수행된다면 구성원은 그 조직에 대하여 좀 더 좋은 환경 속에서 조직에 대하여 몰입할 것으로 기대되는 것을 의미하는 결과라고 할 수 있겠다.

이러한 가설5와 6의 검증결과를 정리하여 보면 지식행정시스템에 기반한 지식공유는 구성원들의 직무만족과 조직몰입이 조직의 경쟁력을 높여 경쟁우위를 확보케 하는 연결고리가 되어 궁극적으로는 조직의 유효성을 향상시키는 직접적인 요인이 될 수 있다고 하겠다. 이러한 의미는 조직이 보유하고 있는 높은 수준의 지식을 구성원들을 통하여 효율적으로 활용함으로써 조직의 지적 능력이 향상되어 조직유효성이 향상되리라고 볼 수 있기 때문이다.

VI. 정책적 함의 및 결론

본 연구는 21세기 지식정보화 사회에 있어서 행정의 생산성을 높이고, 행정의 문제해결능력과 행정의 가치를 향상시키기 위한 방안으로서 지방행정조직에서 지식행정시스템의 구축의 기반요인과 활동요인, 그리고 그에 따른 조직유효성에 대하여 살펴보았다. 분석모형과 가설검증에서 나타난 결과를 중심으로 그에 대한 논의와 다음과 같은 정책적 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 본 연구에서도 보았듯이 민간부문에서의 지식경영의 도입성과와 같이 행정조직에서 지식행정시스템을 구축함으로써 구성원의 직무만족과 조직몰입이라는 나름대로의 성과확보가 이루어 질 수 있다는 실증결과를 도출하였다. 행정조직에서 지식행정시스템의 구축에 의한 조직성과를 현실화하기 위해서는 행정조직에서의 지식행정시스템을 효과적으로 구축하기 위한 추진전략이 우수해야 한다. 이를 위해서는 행정조직의 특성에 맞는 지식행정의 추진전략의 수립이 선행되어야 하며, 이의 추진을 위한 구체적인 방법의 개발이 모색되어야 하며, 모든 구성원을 대상으로 하는 지식행정에 대한 심도 있는 교육이 지속적으로 이루어져야 한다. 그리고 실제적으로 핵심부서에 지식행정의 도입 등과 같은 구체적이고 합리적인 추진전략이 도입되면 행정조직에서의 지식행정시스템의 구축가능성은 그만큼 높아 질 것이다.

둘째, 본 연구에서의 지식행정시스템의 기반요인들은 행정조직에서 지식행정이 효과적으로 도입되고, 활성화 될 수 있는 적합한 환경을 조성하는 요인들이다. 이러한 지식행정시스템의 환경을 조성하는데 있어서 고려해야 하는 요인으로 최고관리의 리더십, 지식지향적 조

직문화, 정보기술의 활용, 평가와 보상의 네 가지 요인을 선정하였는데 실증적 연구결과 모두 구성원의 지식행정활동인 지식공유와 강한 관련성을 갖고 있음이 나타났다. 이 같은 실증 분석결과는 지방자치단체에서 지식행정시스템의 구축을 위해서는 보다 지식행정시스템의 기반요인들이 강화되어야 할 필요성을 시사하고 있다. 이를 위한 구체적인 방안으로서 다음과 같은 점을 들 수 있다. 연구의 내용에서도 지적하였듯이 행정조직에서의 지식행정은 행정철학이며 동시에 조직변혁의 기법이기 때문에 효율적인 지식행정시스템 구축을 위해서는 최고관리층의 리더십이 매우 중요하다. 지식행정시스템을 구축하는데 있어서 최고관리층이 솔선수범하여 지식행정에 대한 적극적인 관여와 참여를 기반으로 지식행정시스템 구축에 대한 장기적인 비전 제시를 통하여 구성원들에게 지식행정의 실천의지를 보여주어 지식지향적 조직분위기 조성을 위한 적극적 역할을 수행해야 한다.

셋째, 행정조직에서 지식행정시스템의 구축전략이 성공하기 위해서는 조직 내에서 지식행정이 활성화 될 수 있는 지식지향적 조직문화로의 전환이 필요하다. 이는 행정조직에서 지식행정시스템의 성공적인 구축은 구성원간에 지식행정활동이 활성화 될 수 있는 지식지향적 조직문화의 필요성을 강조하는 것이다. 변화하는 환경에 행정이 적극적으로 대처하여 환경에 대한 변동대응능력을 갖추기 위해서는 행정조직문화가 새로운 도전과 변화를 구성원들에게 장려하고, 조직 내에 지식공유 분위기의 확산을 통한 지식행정시스템 구축의 성공이 필요하기 때문이다. 배타적인 행정조직문화는 지식행정시스템의 구축에 걸림돌이 될 수 있으므로 새로운 패러다임에 대한 새로운 인식으로 행정조직의 문화를 지식지향적 행정문화로 재창조해 나가야 한다.

넷째, 미래에는 보다 많은 새로운 지식이 급속히 증가할 것으로 예상되는 바, 이러한 변화에 행정조직이 대응해 나가기 위해서는 행정조직 내에 지식정보인프라의 구축이 강화되어야 한다. 지역주민의 행정수요에 대한 대응성의 제고와 이에 따른 행정효율성 지방행정을 구현하기 위해서는 컴퓨터와 정보기술을 이용하여 지식창고를 만들고 시스템을 갖추는 등 정보기술의 투자를 늘림으로써 구성원들의 지식행정활동을 지원해 줄 수 있는 지식관련 정보기술 인프라 구축의 활성화가 더욱 필요하다.

다섯째, 또한 행정조직에서 지식행정시스템의 구축이 성공하기 위해서는 구성원들은 나름대로 지식행정 참여에 대한 공정한 평가와 함께 적절한 보상을 기대할 것이기 때문에 구성원들의 지식행정활동에 의한 지식의 가치를 정확하게 평가하고, 그에 대하여 공정하게 보상해 주어야 한다. 구성원들이 공유한 지식의 가치에 대해 행정조직에서 정확하게 측정하여 그 성과를 지식근로자와 공유할 수 있는 평가보상시스템을 구축하면 지식행정시스템 구축의 성공가능성은 높아질 것이다. 이러한 측면에서 행정조직에서 구성원들에 대한 지식관리가 원활하게 이루어져 실질적인 지식행정시스템을 구축하기 위해서는 최고관리층의 리더십, 지식지향

적 조직문화, 정보기술, 평가와 보상 등에 대하여 조직 전체적 차원에서 지식인프라에 대한 변화가 필요한 것이다. 그리고 실무적인 측면에서 볼 때 행정조직에서 지식행정시스템 구축에 있어서의 영향요인과 조직유효성을 실증적으로 분석한 본 연구의 결과는 지방행정에서 지식행정시스템 구축과 지식행정의 추진방향을 제시할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 본 연구에서는 지식행정에 대하여 실증적으로 연구함에 있어서 기존의 지식행정에 관한 연구들을 포괄적으로 정리하여 통합하는 모형을 제시함은 물론 그 성과까지 측정함으로써 보다 현실감 있는 연구가 이루어졌다는 점이다. 따라서 본 연구 결과의 지식행정시스템 구축의 이론적 모형은 현실적인 차원에서 행정조직에서 지식행정시스템을 구축하고자 하였을 경우에 유용하게 활용될 수 있다고 본다.

그러나 본 연구는 다음과 같은 점에서 한계점을 가지고 있으며, 이와 관련하여 향후 연구 방향을 제시하고자 한다. 설문조사대상의 범위에 대한 한계이다. 본 연구의 결과로서 얻어진 실증적 결과가 타당성을 갖기 위해서는 보다 많은 지방자치단체를 대상으로 하여 연구할 필요가 있다. 그러나 본 연구는 조사대상인 모집단의 표본추출을 임의적으로 한정시킴으로 인해 연구결과를 일반화하는데 어려움이 있다는 점이다. 그리고 일시적인 일회성 측정에 의한 연구가 이루어짐으로 인해 민간부문과는 다른 고유의 행정조직의 특성에 대한 검토가 충분히 반영되지 못하였다. 연구내용에 있어서 행정조직에 대한 체계적이고 구체적인 검토가 미흡하여 지식행정시스템 구축에 대한 보다 구체적인 연구를 수행하기에는 한계가 있다는 점이다. 아울러 이러한 문제점을 기초로 하여 본 연구에서는 다루지 않았지만 지방자치단체에서 지식행정시스템 구축에 대하여 영향을 주는 지식행정 관련요인들과 공공조직의 특성에 대한 논의와 더불어 지식행정의 성공에 영향을 미치는 지식행정시스템의 영향을 보다 정확하게 분석할 수 있는 연구가 진행되기를 기대한다.

【참고문헌】

- 김동준. (2002). 지식획득의 협력에 관한 연구: 지식획득을 중심으로. 석사학위논문, 성균관대학교.
- 김상목. (2000). 지식정보의 바람직한 조직모형 검토. 『새천년의 행정학 패러다임(II)』. 한국행정학회. 동계학술대회발표 논문집.
- 김선아·김영걸. (1999). 조직지식창출 프로세스에 관한 탐색적 연구. 매경 지식경영 학술심포지엄.
- 김학돈. (1996). 병원조직의 리더십 유형과 조직문화유형의 적합성 분석. 『기업경영연구』, 4권.
- 김효근·권희영. (1999). 조직의 지식경영 준비도 측정도구개발에 관한 연구. 매경 지식경영 학술심포지엄.
- 김휘동. (2000). 지식경영의 도입을 통한 지식행정의 전략적 실천방안에 관한 연구. 『자치공론』. 한국자치개발연구원. 6(2).
- 매일경제신문사. 『지식혁명보고서』. 1999.
- 모성은. (1999). 지방행정의 지식기반구축과 신지식공직자의 확산. 『지식행정의 과제와 대응방향』. 충남발전연구원 주최 세미나자료.
- 박성섭. (2001). 지식경영의 경영성과 요인에 관한 연구. 경영학박사학위논문. 인천대학교.
- 박성원. (2001). 행정조직의 지식관리 전략. 『한국행정논집』. 13(4).
- 박희서·임병춘. (2001). 지방공무원의 효율적 지식관리를 위한 인과모형 검증. 『한국정책학회보』, 10(2).
- 방석현. (1998). 『행정정보체계론』. 서울: 법문사.
- 삼성경제연구소. (1999a). 『사례로 본 지식경영의 이해』.
- _____ . (1999b). 『지식기반 경제에서 정부의 역할』.
- 신유근. (1991). 『조직행위론』. 서울: 다산출판사.
- 안문석. (1998). 행정정보체계의 특징. 『행정과 전산』, 10(1).
- 양창삼. (1994). 『조직행동의 이해』. 서울: 법문사.
- 유영만. (1999). 지식경영과 인적자원관리. 『인사관리』, 18-21.
- 윤순봉. (1999). 통합적 관점으로 보는 지식경영. 『지식경영과 한국의 미래』, 삼성경제연구원.
- 이건창. (1999). 지식경영의 전략 프레임워크. 『지식경영과 한국의 미래』. 삼성경제연구원.
- 이윤식. (1998). 『행정정보체계론』. 서울: 법영사.
- 이순철. (1999). 지식경영 구축을 위한 방법론. 지식경영 학술 심포지엄.
- 이주희. (2000). 지방자치단체의 지식행정전략. 『자치공론』, 6(2). 한국자치개발연구원.
- 임병춘. (2003). 지방공무원의 지식공유행위에 관한 연구-구조방정식모형에 의한 분석을 중심으로-. 박사학위논문, 조선대학교.

- 장해익. (2002). 관리자의 인지적 리더십 형태가 구성원의 동기유발과 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구. 경희대학교대학원.
- 정동섭 · 이상식 · 박태호. (2002). 지식공유의 영향요인과 지식공유가 조직몰입에 미치는 영향. 한국경영학회 동계학술연구발표회 발표논문.
- 정영숙 · 김명숙. (2003). 지식경영의 성공요인분석을 위한 탐색적 연구. 『경영경제연구』, 25(2).
- 최남희. (1999). 도시행정분야에서의 지식행정화 방향과 체계. 『한국행정학회 하계학술대회 발표논문집』.
- 최동순. (1999). 행정부문에서 지식경영의 적용가능성에 관한 연구. 행정학석사학위논문, 연세대학교.
- 최만기. (1994). 기업의 전략유형, 문화유형 및 재무성과에 관한 연구. 『경영학연구』, 23.
- 한세익. (1999). 지식행정에 대한 탐색적 연구. 『한국행정학보』, 33(3).
- 허만용. (1999). 조직몰입의 개념, 선행, 결과변수-연구경향과 방향-. 『한국행정논집』, 11(2).
- 황운순. (2000). 지식경영핵심요인과 조직유효성과의 관계. 경영학박사학위논문, 대구대학교.
- APQC(American Productivity and Quality Center). (1997). Using Information Technology to Support Knowledge Management. *Consortium Benchmarking Study*.
- Davenport, T. D & Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 37.
- _____, De Long, D. W. & Beers, M. C. (1999). Successful Knowledge Management Project. *Sloan Management Review*. Winter.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*, New York: HarperCollins.
- Edvinsson, L. (1996). Intellectual Capital, A Strategic Inquiry by Paradigm Pioneers. *Macmillan Press*.
- Earl, M. J. (1994). Knowledge as strategy reflections on skandia international and shorko firms strategic information systems. *A European Perspective*.
- Fiol, C. M. (1991). Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17.
- Marshall, C., L. Prusak, and D. Shpilberg. (1996). Financial Risk and the Need for Superior Knowledge Management. *California Management Review*. 38.
- Nelson, K. M. & J. G. Coopriider. (1996). The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance. *MIS Quarterly*. December.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*, New York, *Oxford University Press*.
- O'Dell, C & Grayson, C. J. (1998). If Only We Know What Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40(3).
- Prusak, L. (1998). The knowledge Advantage. *Strategy & Leadership*, March/April.
- Ruggles, R. (1998). The State of Notion: Knowledge Management in Practice. *California Management Review*, 40(3).
- Steers, R. M. (1997). Antecedents and Outcomes of *Organizational Commitment*, *Administrative Science Quarterly*, 22.
- Tampoe, M. (1993). Motivating Knowledge Workers-The Challenge for the 1990's. *Long Range Planning*, 26(3).
- Ulrich, D. (1998). Intellectual Capital Competence Commitment. *Sloan Management Review*, 39.