

# 공공부문 지식관리시스템의 성과에 미치는 영향요인에 관한 연구

- 경남지역 자치단체를 중심으로 -

The Affecting Factors effect on the Performance of  
Knowledge Management Systems in Public Sector:  
Focused on Local Governments in Kyung Sang Nam Do

한 동 효\*, 강 태 경\*\*

## 목 차

- I. 서론
  - II. 이론적 배경
  - III. 연구모형 및 조사설계
  - IV. 분석결과
  - V. 결론
- 참고문헌

Key Words: 지식관리시스템, 지식관리성과, 지식관리프로세스, 지식관리 영향요인

## Abstract

In this paper we would like to provide a help to implementing KMS(Knowledge Management System) in public sector. For this purpose, we set up five contingency environmental factors and three process factors of knowledge management. And then investigates affecting factors effect on the performance of KMS in public sector by empirical study. A field survey of public officers in Korea local government was conducted. Complete data for 333 KMS users was analyzed to determine relationship of the research constructs. The system of evaluation and compensation is the most important factor effects on the process of KM and the performance of KMS. These results provide empirical evidence that supports the necessity of rational motivation systems does lead to effective implementation of KMS in public sector.

\* 진주국제대학교 경찰복지행정학부 전임강사, dhhan@jiu.ac.kr, (055)751-5114

\*\* 진주국제대학교 경영정보학과 부교수, tgkang21@empal.com, (055)751-8087

# I. 서론

최근 정부는 국제질서의 복잡다변화, 시민 요구 사항의 다양화, 정보기술의 발전 등에 따라 지식국가 건설을 위한 정보기술기반의 국가혁신시스템의 필요성을 인식하고 구체적인 전략적 방향을 모색하고 있다(권기현, 2003). 특히, 정보전산정보관리소(Government Computerization Center)가 중심이 되어 행정정보화를 통해 보다 능률적인 전자정부의 완성을 추진하고 있는데, 대표적으로 정부조직 내 공무원들의 행정지식을 상호 공유 활용할 수 있는 지식관리시스템의 운영을 들 수 있다. 정부지식관리는 정보지식관리센터가 단일 창구 역할을 담당하고 있는데, 시범운영단계를 거쳐 2003년 4월 8일부터 본격적인 서비스를 제공하고 있다.

그러나, 지식관리 혹은 지식관리시스템에 대한 논의와 연구는 주로 민간부문에서 활발히 진행된 반면, 공공부문에서 지식정부 및 지식행정을 창출하기 위한 관심과 연구 노력은 상대적으로 저조하였다. 일부 중앙부처의 경우, 지식관리시스템을 도입하여 체계적으로 운영하기 위한 노력을 하고 있지만, 지방자치단체를 대상으로 하는 심층적인 연구와 실제적인 적용을 위한 실증 연구는 극히 저조한 것으로 평가되고 있다.

따라서, 본 연구는 정부지식관리센터(GKMC: Government Knowledge Management Center)를 중심으로 공공부문 지식관리시스템의 도입과 확산이 진행되고 있는 현 시점에서 지식관리의 성과에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 규명하고 구체적인 관리 방향을 제시함으로써 공공분야 지식관리의 효율성을 높이는데 그 목적이 있다.

이러한 목적 하에 공공부문 지식관리의 의미와

필요성을 제시한 후 이론적 근거를 바탕으로 실증 분석을 위한 연구모형을 도출하여 지식관리 프로세스와 성과에 미치는 영향요인을 규명하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 공공부문 지식관리의 필요성

공공부문에 있어 지식관리는 기초과학연구나 학교교육에 투자함과 동시에 과학기술 및 산업자산에 관한 정보센터를 설립하여 사회적 차원에서 지식의 흐름과 공유를 촉진하려는 노력을 수행해 오고 있다. 글로벌 경제체제가 급속히 진행되면서 경쟁력 강화가 절실히 요구됨으로써 지식이 국가경쟁력의 핵심원천으로 부각됨에 따라 각 국가에서는 지식관리가 중요한 관심사로 대두되었다. 그러나 사기업에 비해 공공부문에 있어서 지식관리에 대한 연구는 미비했지만, '80년대 이후 OECD 국가를 중심으로 공공행정의 새로운 패러다임인 신관리주의가 등장하면서 새로운 국가경영방식이 나타났다. 이러한 이유로 인하여 거버넌스(governance)의 개념이 계층제적 통제에 의한 일방적인 통치가 아닌 민영화, 시장화 등 경영학적 의미로 전환되면서 행정과 경영의 관계가 상당히 유사성을 지니고 있다(김중규, 1999). 그리고 최근 행정부문의 조직활동에 있어서 혁신을 주도하고 행정능률을 향상시키기 위해 경영부문의 지식방법론이 행정에 도입되어 활발하게 논의되고 있다는 점도 이를 뒷받침하고 있다.

지식경영 측면에서 논의되어 온 지식관리가 다양한 용어로 공공부문에 도입되면서 지식행정을 정착시키기 위한 노력이 활발하게 진행되었으며,

행정환경 및 행정수요의 질적 변화와 패러다임의 전환 속에서 정부경쟁력 및 행정서비스의 생산성을 확보하기 위한 전략적 차원에서 접근되고 있다. 이처럼 지식경영에서 제시된 조직전략과 조직경쟁력 운용기법을 공공부문에 도입하여 행정서비스 향상과 대 국민 만족을 위한 원천으로 활용할 수 있는 전략이 요구된다.

이처럼 지식관리는 공무원 개개인이 보유하고 있는 노하우 및 업무처리방식 등의 다양한 지식을 공유하고 습득·활용함으로써 조직의 혁신과 서비스를 개선하는데 그 의미가 있으며, 행정운용의 효과성 제고를 위한 정책 및 제도 그 자체를 의미한다. 그리고 지식사회를 설계하고 지식프로세스를 통해 가치를 창출하고 극대화하는 행정을 의미하는 동시에 행정조직 시스템의 생산성을 극대화시키고 고객을 만족시키는 서비스를 보다 효율적으로 제공하기 위해 새로운 방식으로 지식이 창출, 확산, 응용될 수 있는 업무처리 형태를 의미한다(이종수·윤영진 외, 2002). 또한 공공부문에 있어 지식관리는 조직적 차원에서의 지식과 공무원 개개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 행정기관 내부에 축적하는 동시에 이를 조직내·외부에서 공유, 활용, 그리고 창출하는 것으로 국가, 자치단체 등 행정기관뿐만 아니라 대국민, 기업 등 행정객체에도 행정의 경험 및 노하우를 제공하는 전반적인 활동으로 집약할 수 있다.

이밖에 행정조직이 조직성과 증대와 문제해결 능력, 성찰력 등을 향상시키기 위해 조직내부에 산재해 있는 개개인의 전문성 및 암묵적 지식을 형식적 지식으로 전환·표출할 수 있도록 개인지식의 시스템화가 필요하고, 공무원 개개인의 잠재성과 능력을 창출할 수 있는 지식네트워크 확립이 요구된다(김구, 2002). 여기서 우수한 인력을 확보하여 보유하고, 행정서비스에 대한 고객의 편의를 제공하는 동시에 고객의 수요를 충족하고 만족시키는

일 등 행정기관에 내재하는 무형의 자산을 최대한 활용하여 새로운 가치를 창출할 수 있어야 한다. 행정자치부(2000)에서는 지식관리를 행정업무 과정에 직접 활용할 수 있는 실천적 지식을 조직차원에서 축적·공유함으로써 조직의 생산성과 고객서비스를 극대화하려는 최선의 혁신기법으로 보고 있다. 박연호(2000)는 공공부문에 있어 지식관리의 논의에서 행정조직의 종합정보처리과정을 기반으로 유용한 지식을 적시에 획득, 축적, 창출, 유통시키는 조직적 활동으로 간주하고 있다.

이러한 전반적인 내용에서 알 수 있듯이 공공부문에 있어서의 지식관리는 행정활동의 핵심자원인 지식을 효율적으로 관리하고, 전략적으로 활용하려는 행정관리의 새로운 패러다임으로 이해해야 할 것이며, 전문적 지식 등의 활용으로 창의적 업무처리 능력을 향상시켜 조직 및 구성원의 가치와 능력을 향상시키는 새로운 관리방식으로 접근해야 한다. 따라서 공공부문에 있어서 지식관리가 활성화되기 위해서는 인적자원인 공무원의 인식변화, 행정제도 및 유연한 조직문화 형성, 평가 및 보상 시스템 구축, 전담조직 및 지식프로세스 등이 구축되어야 할 것이다.

한편, 공공부문에서 지식관리의 필요성이 제기된 상황요인을 살펴보면, 먼저 유형자산의 한계점으로 인하여 지식과 같은 무형자산의 가치가 중요하다는 인식과 더불어 다운사이징(downsizing) 및 구조조정(restructuring)으로 인하여 지식을 보유하고 있는 조직구성원의 이직률이 증가하면서 이들의 지식을 내부에 흡수·보존해야 한다는 인식 하에 그 중요성이 부각되었다. 그리고 환경변화로 인한 새로운 문제의 해결책과 지식의 공간적 제약으로 인한 비효율성을 극복하여 개개인의 지식을 조직 전체가 공유해야 한다는 인식 때문이다(Davenport & Prusak, 1998). 또한 정보기술에 대한 투자와 경쟁력을 확보하기 위한 수단에서 지

식관리를 위한 인프라가 구축되었기 때문에 이를 조직내·외부에서 활용할 수 있기 때문이다. 그리고 행정환경의 변화로 새롭게 제기되고 있는 행정 서비스 수요에 대한 합리적이고 현실적인 충족문제와 공공기관에서 창출한 지식을 다른 기관이나 기업이 이를 벤치마킹하여 활용하거나 확대하여 새로운 지식을 창출함으로써 인해 중복 투자를 방지할 수 있다는 점에서 그 필요성이 증대되었다. 이 밖에 정보통신의 발달로 인한 경쟁상대의 다양화, 지리적 위치의 장점이 유지될 수 없기 때문에 경쟁력 우위의 확보를 위해 핵심역량을 창출하고 서비스의 부가가치를 높여야 한다는 인식, 고객들의 풍부한 정보와 지식으로 행정서비스를 비교·평가가 가능하게 되었다. 마지막으로 지식공무원 상호간의 공동작업이 행정서비스의 효율성과 효과성을 확보할 수 있게 되었다는 점과 행정서비스 혁신에 관한 다양한 기법들로 인하여 성과에 대한 엄격한 측정이 요구되기 때문에 그 필요성이 점진적으로 확대되고 있다(이순철, 2000).

결과적으로 공공부문의 지식관리는 지식경영을 도입하고 활용하는 것으로 이해되어야 하며, 고비용, 저효율, 행정서비스 제공에 따른 질적 수준의 저하 등의 문제를 해소함으로써 국가경쟁력의 확보 차원에서 큰 의미가 있다. 실질적 의미에서 공공기관의 지식관리를 도입하여 활성화함으로써 업무 노하우를 전수함으로써 시행착오를 방지하고, 전임자의 노하우를 단기간에 습득하여 공무원 개개인의 경쟁력 강화와 행정의 효율성을 향상, 그리고 지식활용의 시너지효과를 창출하는데 그 필요성이 제기된다. 그러나 지식관리의 주체인 분석단위의 관점에서 살펴볼 때, 지금까지의 연구가 주로 개인이나 기업에 한정된 범위로 진행되어 왔기 때문에 지식기반사회를 전체적인 입장에서 효율적으로 구축하기 위해서는 지식기반의 인프라를 구축할 주체로써 국가단위나 전체 사회를 연구범위

로 확대하는 거시적인 차원의 연구가 필요하다. 향후 여러 부서 및 조직체를 다방면으로 연결하는 전체 사회적 수준에서 이론의 개발이 요구되는 동시에 정부는 국가적 수준의 거시적 지식관리의 실천 방안을 모색해야 할 것으로 본다. 현재 범정부적 단일창구로써 정부지식관리센터(GKMC)의 기능을 대폭 확장하여 본격적인 서비스를 개시한 것은 이러한 측면에서 상당한 의의가 있다고 볼 수 있다.

## 2. 공공부문 지식관리성과의영향요인

김성훈(2000)은 지식관리를 인간지향적, 기술지향적 형태로 분류한 후 공공기관이 지식관리의 성과를 창출하기 위해서는 조직의 장, 조직문화, 평가 및 동기부여, 기술기반, 조직기반 등 5가지 요인이 성공적으로 구축되어야 한다고 주장한 바 있다.

한세억(2001)은 국내·외 지식경영 및 행정사례를 제시하여 리더십, 조직문화, 보상 및 평가체계, 시스템, 프로세스 측면에서 성공조직과 실패조직을 비교하여 차이를 분석하였다. 그는 이 연구를 통해 지식관리의 성과 및 효율성을 향상시키기 위해서는 조직구조, 인프라, 제도 및 규정이 정비되어야 하며, 지식관리활동과 관련된 의식, 문화, 환경이 역동적 지식관리 프로세스를 지원하여야 하고, 조직지식, 제도지식, 인간지식, 기술지식, 지식흐름 등 다양한 지식요소가 연결되어야만 전략적 효과를 기대할 수 있으며, 공공부문에 있어 지식관리시스템의 성공적인 구축과 실현을 위해서는 효율적인 지식관리 및 활용조직, 행정제도 및 조직문화, 인적자원, 정보기술 등의 요인이 체계적으로 재정립되어야 한다고 주장하였다.

한편, 공공부문 지식관리시스템 성과측정에 관한 선행연구가 미흡하지만, 한국전산원(2000)에서

는 지식정보자원관리 평가방법론 보고서를 통하여 평가분야를 세분하여 환경, 핵심 프로세스, 그리고 핵심 프로세스의 결과 및 효과에 대한 평가모형을 제시하였다. 여기서 환경평가에 있어서는 기반환경과 정보기술인프라로 구별하여 기반환경 요소로 관리정책, 조직, 인력, 예산을 기준으로 평가항목을 구성하였으며, 정보기술인프라 측면에서는 운영하드웨어, 관리지원 소프트웨어, 네트워크 등을 중점항목으로 구성하였다. 그리고 핵심 프로세스는 생성, 저장, 유통, 활용으로 구분하여 세부 평가항목을 구성하였으며, 결과 및 효과를 평가하기 위한 항목으로는 산출과 효과로 나누어 항목을 구성하였다.

박희서外(2001)는 전남도청, 광주광역시청, 광주광역시 5개 구청 공무원들을 대상으로 할당추출방법을 통해 지방공무원들의 효율적 지식관리를 위한 인과모형 검증하여 지식행정의 성과를 분석하였다. 여기서 업무성과는 투입에 대한 산출의 비율뿐만 아니라 정책의 달성 정도인 효과성, 그리고 사회에 대한 산출의 영향 또는 공공서비스에 대한 고객만족도를 의미하는 생산성의 개념을 포함하고 있다.

서영길(2002)은 지식관리시스템 집행에 관한 성공요인으로 인적요인, 관리적 요인, 환경적 요인, 시스템 요인을 들고 있으며, 박병식(2002)은 행정지식관리시스템의 성과지표로 조직문화, 시스템 구성, 시스템 개발, 시스템 운영, 조직체계 등을 성과지표로 구성하여 분석하였다. 하미성(2003)은 시스템 구성 및 기능, 시스템 운영 및 지원제도, 시

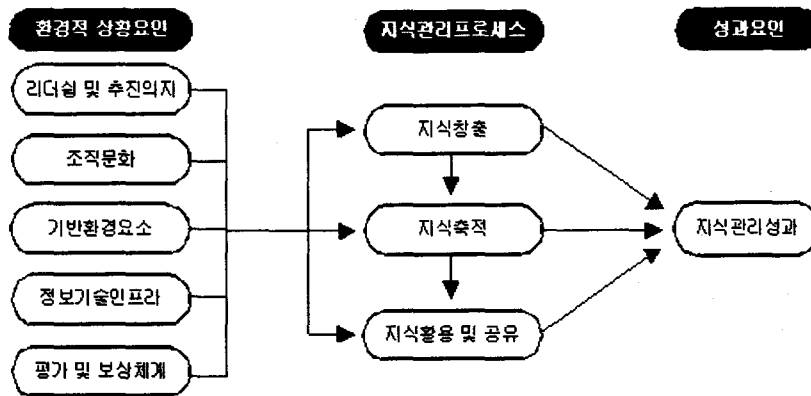
스템 산출 및 효과, 시스템 환경 등 4개 영역을 설정하여 지식관리시스템(KMS)과 정부지식관리시스템(GKMS)을 비교·평가하였다.

본 연구는 이러한 선행연구를 전반적으로 검토하여 지방자치단체 지식관리의 성과에 영향을 미치는 선행 환경 요인으로 자치단체장의 리더십 및 추진의지, 조직문화, 기반환경, 정보기술인프라, 평가 및 보상체계 등 5개 요인을 선정하였다. 그리고 지식관리의 성과에 직접적인 영향을 미칠 것으로 판단되는 지식관리프로세스 요인으로 지식창출, 지식축적, 지식활용-공유 등 3개의 요인을 선정하여 지식관리의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 실증적 방법을 통해 분석하였다.

### Ⅲ. 연구모형 및 조사설계

#### 1. 연구모형

본 연구는 기존 연구에서 제시된 지식관리시스템의 성공요인과 실패요인을 근거로 지식관리시스템의 성과에 영향을 미칠 수 있는 상황적 환경요인과 지식관리프로세스요인을 도출하였고 이러한 요인들이 지식관리시스템의 성과에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. <그림 1>의 연구모형은 실증적 분석을 위한 연구변수간 인과관계를 개념적으로 도식화한 것이다.



〈그림 1〉 개념적 연구모형

첫째, 지식관리시스템의 도입에 따른 상황적 환경 요인으로는 자치단체장의 리더십 및 추진의지, 조직문화, 기반환경요소, 정보기술인프라, 평가 및 보상체계를 포함시켰다. 여기서 상황요인이 포함된 이유는 공공부문 지식관리시스템의 성과에 이러한 요인이 직간접적인 영향력을 행사하거나 전제가 되어야 하기 때문이다.

둘째, 지식관리프로세스 요인은 지식관리성과에 직접적인 영향을 주는 것으로 지식자체를 생산하고 공유하는 프로세스와 관련된 것으로서 지식창출, 지식축적, 지식활용 및 공유 단계로 분류하였다.

셋째, 지식관리시스템의 성과는 업무혁신도, 업무수행시 비용의 절감, 조직문화의 변화, 업무활용도, 업무수행 능력의 개선과 같은 지식관리에 의한 업무성과를 의미한다.

## 2. 연구변수 측정 및 조사방법

### 1) 변수의 조작화 및 측정항목

연구모형에서 환경적 상황요인인 조직관리자의 리더십 및 추진의지는 ① 지식관리시스템에 대한 추진의지, ② 창의적인 아이디어에 대한 기관장의 관심, ③ 직속 상급자의 지식관리시스템 활용, ④ 새로운 정보와 지식을 습득할 수 있는 유도, ⑤ 지식관리시스템에 대한 관심과 지원 정도의 5개 항

목을 측정지표로 활용하였다. 조직문화는 ① 지식관리를 장려하는 제도적 장치, ② 상하 계층간 또는 他부서와의 의사소통, ③ 지식정보를 공유하는 신뢰의 분위기 조성, ④ 추진 정책 및 사업에 대한 의견반영, ⑤ 업무수행과정에서 발생하는 실수의 용납 정도의 5문항으로 측정하였다. 기반환경요소는 ① 지식관리시스템 운영에 소요되는 예산의 적절성, ② 인력의 적절성, ③ 업무에 필요한 지침의 일관적인 구성 정도의 3문항, 정보기술인프라는 ① 지식관리시스템 사용상의 편리성, ② 다양한 기능에 대한 만족, ③ 전 직원이 접근 가능한 지식베이스의 존재 등 3문항으로 구성하였다. 마지막으로 평가 및 보상체계에서는 ① 평가기준 체계의 적절성, ② 지식평가시스템의 기여, ③ 표창 및 포상금의 적절성, ④ 평가 및 보상체계의 공정성, ⑤ 근무성적 평정에 반영 여부 등 5문항으로 선정하여 측정하였다.

다음으로 지식관리프로세스 요인인 지식창출은 ① 지식관리시스템의 이용과 관련한 자체교육 정도, ② 업무수행에 필요한 지식 및 아이디어 창출 노력, ③ 시스템 요소의 새로운 지식창출에 도움 여부, ④ 새로운 업무수행방식과 지식의 사용 정도의 4문항을 선정하여 측정하였다. 지식축적은 ① 기존 자료와의 체계적인 저장 정도, ② 개인지식 및 조직지식의 문서화 정도, ③ 정보기술의 활용을 통한 지식의 분석·정리 정도, ④ 기존 지식과 업

〈표 1〉 측정항목의 신뢰성 분석

구 분	개 념	측정문항수	신뢰계수(alpha값)
상황적 환경요인	리더십 및 추진의지	5	.8992
	조직문화	5	.8448
	기반환경요소	3	.7952
	정보기술	3	.7123
	평가 및 보상체계	5	.8459
지식관리 프로세스요인	지식창출	4	.7987
	지식축적	4	.8928
	지식활용 및 공유	5	.8850
지식관리시스템 성과		8	.9679

무상의 노하우 취급 정도의 4문항으로 구성하였다. 지식활용 활용 및 공유는 ① 다양한 경로를 통해 습득된 지식의 활용, ② 혁신 성공사례 등의 활용정도, ③ 습득된 지식 및 아이디어의 정리를 통한 지식제공, ④ 어려운 문제 발생에 따른 타인과의 해결정도, ⑤ 타 직원이 제공하는 지식의 수용의사와 같은 5개 항목으로 구성하였다.

마지막으로 지식관리의 성과를 측정하기 위한 변수는 다양하지만 본 연구에서는 업무의 혁신, 업무수행시 비용의 절감, 조직문화 변화 정도, 업무활용도 등 8개 항목을 선정하여 측정지표를 활용하였다.

## 2) 자료수집 및 표본특성

자료 수집을 위한 설문조사는 경상남도 2개 자치단체 500명의 공무원을 조사대상으로 하였으며, 총 470부의 설문지를 배포하여 333부의 자료를 통계분석에 활용하였다.

수집된 표본의 인구통계학적 특성을 보면, 성별에 있어서는 남성이 247명(74.2%)으로 여성보다 많은 응답분포를 보였다. 연령별로는 30대가 167명(50.2%)으로 가장 많은 응답분포를 보였다. 학력별 분포에서는 대학졸업이 214명(64.7%)으로 가장 높은 응답분포를 보였으며, 직급별로는 담당

자가 253명(76.3%)으로 가장 높은 응답비율을 보였다. 근무년수는 10년에서 15년 미만의 응답자가 106명(31.8%)으로 가장 높은 응답분포를 보였다.

## 3. 측정도구의 신뢰성 분석

〈표 1〉은 타당성 분석을 통해 동일 개념으로 분류된 측정항목의 신뢰도 분석 결과를 요약한 것이다. 분석은 요인분석의 결과를 통해 최종적으로 선정된 측정항목을 대상으로 다항목 척도의 분석에서 널리 사용되고 있는 크론바하 알파(Cronbach  $\alpha$ ) 계수를 이용하여 복수의 문항으로 측정된 개념들에 대한 측정문항의 내적 일관성과 신뢰성을 평가하였다.

〈표 1〉의 결과를 보면 상황적 환경 요인 중 조직관리자의 리더십 및 추진의지에 대한 신뢰계수가 .8992로 가장 높게 나타났다. 그리고 지식관리 프로세스 요인에서는 지식축적의 신뢰계수가 .8928로 가장 높게 나타났으며, 대체적으로 신뢰수준이 상당히 높은 것으로 나타났음을 알 수 있다. 그리고 지식관리시스템의 성과를 측정하기 위해 구성한 8개 항목의 신뢰계수도 .9679로 상당히 높은 신뢰도를 보이는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 지식관리시스템의 활용을 통한 성과를 측정

하기 위해 설정한 환경적 요소 및 지식관리 프로세스를 측정하기 위한 설정항목은 전반적으로 신뢰계수가 높게 나타났기 때문에 성과측정을 위한 항목의 구성은 적당하다고 판단된다.

메모: <!--Text and/or HTML code that is inserted after the exported output (e.g., copyright notice)-->

적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히, 지식관리성과와 지식축적이 0.732로 가장 높은 상관관계를 보였으며, 지식축적과 평가 및 보상체계가 0.671, 지식창출과 지식축적이 0.672로 비교적 높은 상관관계를 보였다.

대략적인 상관분석을 통해서도 평가 및 보상체계와 조직문화가 지식관리프로세스와 지식관리의 성과에 직간접적인 영향력이 높은 것으로 보인다. 보다 자세한 분석은 회귀분석을 통해 변수간의 상대적 영향력 평가를 실시하였다.

## IV. 분석 결과

### 1. 상관관계 분석

세부적인 분석 이전에 연구모형을 구성하는 연구개념 간의 상관관계 분석을 실시하였다. <표 2>의 결과를 보면 연구모형에 포함된 9개의 연구개념간 상관관계가 정도의 차이는 있지만 모두 유의

### 2. 상황적 환경요인과 지식관리프로세스

#### 1) 지식창출에 미치는 영향

상황적 환경요인이 지식관리프로세스의 지식창출에 미치는 상대적 영향력을 평가하기 위해 회귀분석을 실시하였다. <표 3>의 결과를 보면 R2값이 .479로 지식창출에 영향을 미치는 5개의 환경적 요소가 지식축적에 유의적인 영향을 미친다고 할 수 있다. 표준회귀계수( $\beta$ )는 상황적 환경요인이 지

<표 2> 상관관계 분석결과(\*\* p<0.01 수준에서 유의함)

구 분	성 과	리더십	조직 문화	기반 환경	정보 기술	평가 보상	지식 창출	지식 축적	활용 공유
성 과	1.000								
리더십	.484**	1.000							
조직문화	.557**	.657**	1.000						
기반환경	.426**	.540**	.539**	1.000					
정보기술	.323**	.401**	.461**	.446**	1.000				
평가·보상	.633**	.445**	.567**	.405**	.457**	1.000			
지식창출	.551**	.486**	.510**	.421**	.553**	.614**	1.000		
지식축적	.732**	.549**	.612**	.514**	.447**	.671**	.672**	1.000	
활용·공유	.484**	.448**	.451**	.320**	.418**	.483**	.596**	.540**	1.000



식관리프로세스인 지식창출에 미치는 상대적 영향력을 나타내는 것으로, 평가 및 보상체계가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 정보기술 인프라, 조직관리자의 리더십 및 추진의지 순으로

적 환경요인이 지식프로세스 요인인 지식축적에 유의적인 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 그리고 표준회귀계수( $\beta$ )에서 알 수 있듯이 환경적 요소 중 평가 및 보상체계가 가장 많은 영향을 미치는

〈표 3〉 상황적 환경적 요인이 지식창출에 미치는 영향(\*\* $p < .05$  \*\*\* $p < .01$ )

환경적 요소	비표준화계수		표준화계수	t값	유의확률(p)
	회귀계수(B)	표준오차	회귀계수( $\beta$ )		
(상수)	.661	.192		3.444	.001
리더십	.108	.045	.135	2.379	.018**
조직문화	.059	.062	.059	.954	.341
기반환경	.027	.050	.028	.529	.597
정보기술	.284	.047	.302	6.064	.000***
평가·보상	.330	.047	.357	6.984	.000***
Adj R <sup>2</sup> = .479      F = 58.467      p = .000					

나타났다.

2) 지식축적에 미치는 영향

〈표 4〉는 상황적 환경 요인이 지식축적에 미치는 상대적 영향을 분석한 결과이다. 모형의 설명력을 나타내는 R2값이 .533으로 나타나 5개의 상황

것으로 나타났다. 그 다음으로는 기반환경이 많은 영향을 미치는 것으로 나타났고, 지식관리시스템을 위한 조직문화, 조직관리자의 리더십 및 추진의지 순으로 나타났음을 알 수 있다.

3) 지식활용 및 공유에 미치는 영향

〈표 5〉 상황적 환경 요인이 지식창출에 미치는 영향\*\*\* $p < .01$ )

환경적 요소	비표준화계수		표준화계수	t값	유의확률(p)
	회귀계수(B)	표준오차	회귀계수( $\beta$ )		
(상수)	-.173	.204		-.847	.398
리더십	.127	.049	.141	2.616	.009***
조직문화	.191	.066	.172	2.909	.004***
기반환경	.163	.053	.152	3.060	.002***
정보기술	.064	.050	.060	1.284	.200
평가·보상	.415	.050	.400	8.245	.000***
Adj R <sup>2</sup> = .533      F = 72.362      p = .000					

〈표 4〉 상황적 환경 요인이 지식활용 및 공유에 미치는 영향(\*\* $p < .01$ )

환경적 요소	비표준화계수		표준화계수	t값	유의확률(p)
	회귀계수(B)	표준오차	회귀계수( $\beta$ )		
(상수)	1.573	.248		6.344	.000
리더십	.183	.059	.208	3.108	.002***
조직문화	.079	.080	.073	.994	.321
기반환경	.026	.065	.025	.398	.691
정보기술	.229	.060	.221	3.781	.000***
평가·보상	.211	.061	.208	3.459	.001***
Adj R <sup>2</sup> = .289      F = 25.312      p = .000					

〈표 5〉는 상황적 환경요인이 지식활용 및 공유에 미치는 영향을 회귀분석에 의해 분석한 결과이다. 수정된 R2값이 .289로 나타나 상황적 환경요인이 지식프로세스인 지식활용 및 공유에 유의적인 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 그리고 표준회귀계수( $\beta$ )를 중심으로 상대적 영향력을 살펴보면, 환경적 요소 중 정보기술이 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 그 다음으로 평가 및 보상체계, 조직관리자의 리더십 및 추진의지 순으로 영향을 미치고 있다.

### 3. 상황적 환경요인과 지식관리성과

상황적 환경요인이 지식관리의 성과에 미치는 영향력을 평가하기 위해 다중회귀분석을 하였다. 〈표 6〉은 그 결과를 요약한 것으로 R2값이 .453로 나타나 상황적 환경요인이 지식관리의 성과에 유의적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 상대적 영향력을 나타내는 표준회귀계수( $\beta$ )에 의하면 5개의 환경 요인 중에서 평가 및 보상체계가 가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 다음으로 조직문화, 조직관리자의 리더십 및 추진의지, 기반환경 요소 순으로 나타났음을 알 수 있다. 그러나 정보기술인프라는 지식관리시스템의 성과와 유의적인 관계가 나타나지 않았다.

〈표 6〉 상황적 환경 요인이 지식관리 성과에 미치는 영향(\*\* $p < .05$  \*\*\* $p < .01$ )

환경적 요소	비표준화계수		표준화계수	t값	유의확률(p)
	회귀계수(B)	표준오차	회귀계수( $\beta$ )		
(상수)	.213	.222		.961	.338
리더십	.115	.053	.128	2.189	.029***
조직문화	.189	.071	.169	2.658	.008***
기반환경	.114	.058	.105	1.964	.050**
정보기술	.062	.054	.058	1.144	.253
평가·보상	.478	.055	.458	8.741	.000***
Adj R <sup>2</sup> = .453      F = 52.792      p = .000					

〈표 7〉 지식관리프로세스와 지식관리성과에 미치는 영향(\*\*p<.05, \*\*\*p<.01)

지식관리프로세스	비표준화계수		표준화계수	t	유의확률
	회귀계수(B)	표준오차	회귀계수(β)		
(상수)	.438	.175		2.500	.013
지식창출	.070	.059	.064	1.176	.241
지식축적	.627	.051	.637	12.362	.000***
지식활용 및 공유	.099	.047	.101	2.126	.034**
Adj R <sup>2</sup> = .547      F = 133.787      p = .000					

#### 4. 지식관리프로세스 요인과 지식관리성과

〈표 7〉은 지식관리프로세스의 3가지 요인이 지식관리의 성과에 미치는 영향력을 분석한 결과를 요약한 것이다. 회귀모형의 설명력을 나타내는 R2 값이 .547으로 나타났으며 F검정 결과 유의성이 입증되었다. 그리고 표준회귀계수(β)에서 알 수 있듯이 지식관리시스템의 성과에 가장 많이 영향을 미치는 지식관리 프로세스 요인은 지식축적이며 그 다음으로 지식활용 및 공유로 나타났다. 그러나, 지식창출은 지식관리의 성과에 유의적인 영향을 미치지 않았다.

## V. 결론

본 연구는 기존 연구에서 도출한 성공요인과 실패요인을 상황적 환경요인과 지식관리 프로세스요인으로 재구성하여 지식관리시스템을 시범적으로 운영하고 있는 경남지역의 기초 자치단체를 대상으로 각 요인들이 지식관리의 성과에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보았다. 먼저 5개의 상황적 환경요인, 3개의 지식관리 프로세스 요인, 그리고 지식관리시스템의 성과간의 대략적인 관계를 규명하기 위해 상관 분석을 실시한 결과, 전체 연구개념간

상관관계가 모두 유의적인 것으로 나타났는데, 요 인간의 영향력을 보다 구체적으로 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

첫째, 지식관리프로세스 요인인 지식창출, 지식축적, 지식활용 및 공유에 가장 많은 영향을 미치는 상황적 환경적 요인은 평가 및 보상 체계인 것으로 나타났다. 둘째, 지식관리시스템의 성과에 가장 많이 영향을 미치는 상황적 환경요인으로도 평가 및 보상체계인 것으로 확인되었으며, 그 다음으로 조직문화, 조직관리자의 리더십 및 추진의지, 기반환경 순으로 나타났다. 셋째, 지식관리시스템의 성과에 미치는 지식관리 프로세스 요인은 지식축적, 지식활용 및 공유 순으로 나타났으며, 지식창출은 지식관리시스템의 성과에 직접적인 영향을 미치지 않았다.

연구 결과를 보면 평가 및 보상체계가 지식관리 프로세스와 지식관리시스템의 성과에 영향을 미치는 가장 중요한 요인으로 작용하고 있다. 이는 기초자치단체가 활용하고 있는 지식관리시스템이 조직과 사용자의 자발적인 필요성에 의해 개발되거나 도입된 상황이 아닌 것과 매우 유관하다고 판단된다. 지식관리시스템의 성과를 얻기 위해서는 지식축적이 전제되어야 하는데, 정부의 정책에 의해 일방적으로 도입된 지식관리시스템에 자발적인 지식축적을 유도하는데 많은 한계가 있을 것이다. 즉, 장기적이고 일관된 조직활동이 요구되는 지식

의 축적 과정은 일선 공무원들에게는 또 다른 업무 부담으로 작용하여 지식축적 과정이 소홀히 취급 될 수 있다는 것이다. 따라서, 지식관리시스템의 효과를 스스로 인지하기 이전에는 적절한 평가와 보상체계를 마련하여 참여를 유도할 필요가 있다. 물론, 공무원들의 지식평가 및 보상에 따른 역기능도 고려하여 신중하게 검토해야 할 것이다.

그 외의 영향요인으로 자치 단체장의 강력한 리더십 및 추진의지, 지식공유를 위한 성숙된 조직문화, 예산 및 전담 인력의 확보, 정보기술인프라 구축 등이 지식창출, 지식축적, 지식활용 및 공유를 위한 건전한 기반을 조성에 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다.

연구는 한계는 지식관리를 운영 중인 2개의 자치단체만을 선정하여 그 결과를 제시하였기 때문에 외적 타당성을 저해하는 요인으로 작용할 수 있고, 지식관리시스템의 성과에 대한 선행연구가 미흡하여 체계적인 연구모형을 제시하는데 한계가 있다.

그러나 이러한 한계에도 불구하고 지식관리시스템을 실제로 도입하여 운영하고 있는 지역을 대상으로 실증 분석을 했다는 점에서 탐색적 연구로서의 의의가 있다. 따라서 향후 연구는 연구모형의 이론적 기반을 보다 확고히 수립하여 다양한 공공 부문을 대상으로 진행해야 할 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

1. 구교봉, '지식관리시스템의 성공요인에 관한 연구', 한국정보시스템학회, 추계학술대회발표논문집, 2000.
2. 권기현, '지식정부 구축의 논리와 전략', 「국가전략」, 6(2), 2000.
3. 김 구, '지방행정기관의 지식관리 유형과 성과에 관한 영향 분석- 지방공무원의 형태 및 의식조사를 중심으로', 한국지방자치학회보, 14(2), 2002.
4. 김성훈, '공공기관 지식관리의 전략과 성공요인에 관한 연구', 한국전산원, 1999.
5. 김중규, 「뉴패러다임 행정학」. 서울: 성지각, 1999.
6. 박연호, 「행정학개론」. 서울: 박영사, 2000.
7. 박희서·임병춘, '지방공무원들의 효율적 지식관리를 위한 인과모형 검증', 「한국정책학회보」, 10(2), 2001.
8. 박병식, '행정지식관리시스템의 성과지표 개발', 한국정책분석학회 하계학술대회 발표논문집, 2002.
9. 서영길, '공공부문에서의 KMS 집행의 성공요인에 관한 연구: 해군을 중심으로', 한국정책학회 하계학술대회 발표논문집, 2002.
10. 이순철, 「사례로 본 지식경영의 이해」. 서울: 삼성경제연구소, 2000.
11. 이종수·윤영진 외 5인, 「새 행정학」. 서울: 대영문화사, 2002.
12. 임재현 외 4인, '국가 지식정보자원 관리체계의 효과적인 구축을 위한 제언', 「한국행정연구」, 10(2), 2001.
13. 제프 패포우즈 저, 문봉진·서창교 역, 「지식관리론」. 서울: 정보M&B, 1999.
14. 정순자, '공공기관의 지식관리 필요성과 효율적 실천방안', 「한국인적자원관리학회」, 인적자원관리연구, 제3집, 2001.
15. 최남희, '도시행정 분야에서의 지식행정화 방향과 체계', 한국행정학회 하계학술대회 발표논문집, 1999.
16. 최임규, '정부생산성 제고를 위한 경영기법의 도입', 한국행정연구, 5(2), 1996.
17. 하미승, '중앙 및 지방정부의 지식관리 프로토타입에 관한 연구', 「한국정부학회」, 15(1), 2003.
18. 한국전산원, 「지식정보자원관리 평가방법론 연구」, 한국전산원, 2000.
19. 한국전산원, 「국가 지식정보자원관리 및 유통체계 확립」, 한국전산원, 2000.
20. 한세역, '지식사회의 행정조직관리패러다임- 지식관리의 이해와 실천', 「한국행정연구」, 9(3), 2000.
21. \_\_\_\_\_, '행정지식관리시스템의 이해와 접근: 행정정보시스템의 진화가능성 모색', 「한국행정연구」, 10(2), 2001.
22. \_\_\_\_\_, '지능적 행정조직의 탐색과 실천: 재난행정 사례를 중심으로', 한국행정학보, 36(1), 2002.
23. \_\_\_\_\_, '지식관리시스템의 구축과 효율적 운영방안', 「서울행정학회 정보화 정책세미나」, 2003.
24. 한승준, 「사회조사방법론」. 서울: 대영문화사, 2002.
25. 행정자치부, 「정부지식관리시스템 기본계획」, 2000.
26. 행정자치부, 「지식혁명시대의 대응전략: 정부지식관리시스템 기본계획」, 2000.
27. 행정자치부, 「지식관리시스템운영지침」,

- 2002.
28. Bair, J. J., R. Hunter Fenn., and D. Bosik.. Foundations for Enterprise Knowledge Management, Gartner Group, 1997.
29. Davenport, T., and L. Prusak.. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston: Harvard Business School Press, 1998.
30. Drucker. P.. Post-Capitalist Society, New York: Harper Collins, 1993.
31. Ferlie, E. et. al.. The New Public Management in Action, Oxford: Oxford University Press, 1996.
32. Henry, N. L.. " Knowledge Management: A New Concern for Public Administration" , Public Administration Review, 1974.
33. Ingraham, P. W.. "Play it again, Sam; It's Still not Right: Searching for the Right Notes in Administrative Reform", Public Administration Review, 57(4), 1997.
34. Lloyd, B.. "Knowledge Management: The Key to Long-term Organizational Success", Long Range Planning, 29(4), 1996.
35. Nonaka Ikujiro and Takeuchi Hirotaca. The Knowing-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, 1995.
36. Nonaka Ikujiro, "Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", Organization Science, 5(1), Feb, 1994.
- and Organizational Determinants of Information System Sophistication : An analysis of the Uptake of Database Marketing in the Financial Services Industry", European Journal of Information Systems, 1997
- [25] Fletcher K. and Wright G., "Organizational, Strategic and Technical Barriers to Successful Implementation of Database Marketing", International Journal of Information Management, 1995
- [26] Imhoff, C & Gentry, J., "CRM Building an Environment for the Future", Technology Guide, 2000
- [27] Kalakota, R. & Robinson, M., "e-Business : Roadmap for Success", Addison Wesley, 1999
- [28] Kimberly J. R., & Evanisko M. J., "Organizational Innovation : The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations" , Academy of Management Journal, 1981
- [29] KostECKI, M., "Strategies for Global Service Markets", in Marketing Strategies for services edited by M. M. KostECKI(Oxford: Pergamon Press Ltd), 1994
- [30] Menon. A., and Varadarajan, R., "A Model of Marketing Knowledge Use Within Firms", Journal of Marketing,

- 1992
- [31] Milton Pedraza, "12 principles of CRM Success", B to B, 2000
- [32] Naumann, E. and Shannon, P., "What is Customer-Driven Marketing?", Business Horizons, 1992
- [33] Keen, P., "Winning ways", <http://www.peterkeen.com>, 2001
- [34] Ryan, J., "Achieving Business Success Through Customer Relationship Management", Technology Guide, 1998
- [35] Swift, R. S., "Accelerating approach to CRM", America's Network, 2000
- [36] Trepper, C., "CRM : Customer Care Goes End-To-End" InformationWeek, 2000