

# 공공기관의 인적자원관리가 지식공유 및 지식활용에 미치는 영향

## A Study of Human Resource Practices Affecting Knowledge Sharing and Utilization in Public Organization

이향수(Hyang-Soo Lee)\*

### 초 록

조직 내 지식공유 및 지식활용의 주체는 조직구성원 개인이라는 점에서 지식관리전략을 논할 때, 인적자원관리와 지식관리의 관계성 논의는 매우 절실하다. 본 연구에서는 지방정부를 대상으로, 인적자원관리의 세부영역인 교육훈련, 의사결정에의 참여, 성과평가 및 보상제도와 지식공유 및 지식활용과의 영향관계를 분석하였다. 분석결과 교육훈련, 평가 및 보상제도가 중요한 요인으로 나타났으며, 이러한 연구결과를 토대로 정부조직의 지식공유와 활용에 있어서의 정책적 시사점을 논의하고 있다.

### ABSTRACT

Main drivers of knowledge activities such as knowledge sharing and utilization are individual members of an organization and thus knowledge management strategies should be discussed in relationships with human resource management. This study analyzes the effects on knowledge sharing and knowledge utilization of human resource management practices such as training, participation in decision-making, performance appraisal and compensation system in local government. The results show that training and performance appraisal and compensation system are significantly influential factors for the knowledge sharing and knowledge utilization. Lessons and implications of this study for management leadership are presented.

키워드: 교육훈련, 의사결정 참여, 평가 및 보상, 지식공유, 지식활용  
education & training, participation in decision-making, appraisal & compensation,  
knowledge sharing, knowledge utilization

---

\* 건국대학교 사회과학대학 행정학부 부교수(yun7ju7@kku.ac.kr)

■ 논문접수일자: 2011년 8월 10일 ■ 최초심사일자: 2011년 8월 16일 ■ 게재확정일자: 2011년 9월 12일  
■ 정보관리학회지, 28(3): 239-256, 2011. [<http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2011.28.3.239>]

## 1. 서론

이제는 민간기업뿐 아니라 정부조직도 지식을 창출하고 공유하며, 이를 잘 활용할 수 있는 창조적 두뇌조직이 되어야 한다(조선일보 2011. 7. 27일자). IMF위기 이후 한국사회는 민간기업뿐 아니라 공공부문 역시 생산성 제고 및 창조성, 전문성을 요구하며 이를 통한 조직의 성과향상 및 고객만족도 제고를 촉구하여 왔다. 이를 위해 공공기관 역시 지식조직으로의 변화가 요구되어 왔으며, 따라서 공공부문의 지식관리 전략은 매우 중요한 조직관리 전략이라고 할 수 있다. 더구나 근래 들어 정보통신기술의 발전과 더불어 공공부문의 지식관리 역시 지식관리시스템을 비롯한 각종 정보시스템, 데이터베이스 등을 통한 지식활동을 통해 예전에 비해 많은 양의 정보지식들이 공유되고 활용되어지고 있다. 그러나 지식관리에 대한 공공부문의 접근은 지나치게 정보기술위주의 전략을 취하고 있다. 물론 지식관리는 정보기술을 활용할 때 훨씬 더 조직구성원들간의 상호작용과 협력을 지원(Yahya & Gho 2002, 460)하여 지식공유 및 활용을 촉진할 수는 있다. 그러나 지식활동의 주체가 조직속의 개인이라는 점에서 볼 때, 지식관리에 대한 접근에 있어서도 조직속의 인적자원인 개인에 대한 고려가 부족하다는 것은 매우 아쉽다. 지식관리를 연구하는 일련의 학자들은 사람(people)이 지식공유나 활용에 있어 주요 동력이라고 주장한다(Civi 2000; Gooijer 2000; Robertson and Hammersley 2000; Soliman and Spooner 2000; Yahya & Goh 2002). 그러나 아직까지 지식관리와 인적자원관리와의 연계성에 대한 경험적 연구는 희박한 편이다. 물론 그동안의 연구들에

서 보상제도와 같은 특정 인사제도에 초점을 둔 연구들은 많았다(허문구, 문상미 2010, 58). 그러나 인적자원관리와 지식관리의 연계성을 연구하는 연구들이 대부분 시론적인 연구(Soliman and Spooner 2000; Yahya and Goh 2002)이거나 인적자원관리의 세부제도들과 지식관리와의 관계를 분석한 연구는 없으며, Collins and Smith (2006), Bhatt(2001) 등의 연구에서도 인적자원관리의 세부제도들을 구체적으로 다루지 않고 교육훈련, 의사결정참여, 평가보상제도 등을 통합적 인적자원관리시스템으로 보고 하나의 변수로 다루어 분석해내고 있다. 따라서 인적자원관리의 세부제도들이 지식공유나 지식활용과 같은 지식관리에 어떻게 영향을 미치는지를 밝혀내지는 못하였다. 그러나 조직의 경쟁력 확보를 위해 중요한 요소인 조직의 지식활용능력을 극대화하기 위해서는 조직내 인적자원의 기능과 관리의 중요성이 더욱더 커지고 있으며(McLagan 1989), 인적자원관리의 세부제도들을 지식관리와 연계하여 논의하는 것은 매우 중요한 연구과제라고 할 수 있다.

과연 우리정부의 인적자원관리는 정부조직의 지식근로자인 공무원들이 지식을 공유하고 활용하는데 친화적이었는가? 또한 조직내의 지식공유와 지식활용의 주체인 조직구성원들을 인적자본으로 인식하고 인적자원관리를 적극적으로 하고 있는가? 교육훈련, 의사결정참여의 참여, 성과평가 및 보상과 같은 인적자원관리 세부영역은 과연 우리 정부 공무원들의 지식공유와 활용에 어떠한 영향을 미치고 있는가? 본 연구는 이러한 질문을 가지고 출발하였다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 문헌연구를 통해 지식공유와 지식활용, 인적자원관리와

지식관리의 연계 등에 논의하고 있다. 둘째, 인적자원관리의 세부제도들이 지식공유와 활용에 미치는 영향관계를 회귀분석을 통해 분석하고 있다. 끝으로 공공부문 지식관리에 대한 정책방향을 제시하고 한계점 등을 논의하고 있다.

## 2. 문헌연구 및 연구가설

### 2.1 지식 및 공공기관의 지식

지식이란 사람들간의 커뮤니케이션, 사고, 행동에 지침이 될 수 있는 경험, 직관력 등을 말한다(van der Spek and Spijkervet 1997). 또한 지식이란 진실한 경험과 신뢰에 기반하여 획득된 스킬로서 그러한 지식을 사용하는 사람이 가지고 있는 신념이나 입장, 관점을 반영하는 매우 목적지향적인 성격을 띠게 된다(Nonaka & Tacheuchi 1995). Davenport & Prusak(1998)에 의하면 지식이란 업무처리과정과 같은 현장에서 획득하게 되는 경험, 가치, 견해 등의 혼합체라고 정의되기도 하며, Wiig(1999)은 진실, 믿음, 전망, 개념, 판단, 기대, 방법, 노하우 등으로 이루어진 것으로 특정한 상황과 문제해결에 적용하기 위해 축적, 구성, 통합되어 오랜 기간 보유하고 있는 것을 지식으로서 이해한다. 이처럼 많은 학자들은 지식을 매우 실용적이고 실천적인 개념으로 이해하고 있으며, 본 연구에서의 지식 역시 업무처리과정에 활용될 수 있는 실용적인 지식으로 정의내리고자 한다.

공공기관의 지식보유량은 매우 크다. 입법, 사법, 중앙부처 및 산하기관에서 파일이나 DB

형태로 보유하고 있는 자료 중에서 각각의 DB나 파일에 저장된 내용이 모두 지식으로서의 가치를 갖지는 않으나 상호 결합될 경우 새로운 지식을 생성하는데 활용될 수 있는 자료도 포함하고 있다(고영만 2002, 60). 이러한 지식들은 다음과 같이 분류될 수 있다(한국전산원 1999, 13; 고영만 2002, 60-62).

첫째, 정책과정과 관련이 있는 지식들이다. 공공부문의 각 기관과 부서의 주된 업무는 여러 과제를 검토하고, 의사결정 및 집행활동을 하는 정책과정과 관련이 있는 것들이다. 따라서 이러한 정책과정 중 개별 단계에서 요구되는 지식은 사회문제를 해결하기 위해 필요로 하는 지식, 정책결정에 필요한 지식, 정책집행과 평가단계에서 필요로 하는 지식 등으로 구분될 수 있다.

둘째, 정부자원 관리 및 업무처리와 관련된 지식으로서, 각종 시설물이나 설비, 다양한 정보시스템, 데이터베이스 및 문서 등과 관련된 지식을 말한다. 또한 행정업무를 처리하는 과정에서 발생하는 각종 다양한 문서, 법령, 전문가에 대한 정보, 파일 등도 역시 업무처리관련 지식이라고 볼 수 있으며, 특히 문서나 파일과 같은 형식지뿐 아니라 공무원들의 업무처리 노하우(know how)와 다양한 스킬(skill) 등의 암묵 지식 역시 매우 중요한 지식이 된다.

셋째, 공공기관의 행정서비스와 관련된 지식이다. 특히 일반 국민들의 삶과 직결된 행정서비스의 경우 공공기관의 행정서비스에 대한 국민들의 요구사항 등에 대한 지식은 공공기관의 목표설정이나 중요한 정책결정에 있어 매우 유용한 지식이 된다. 즉, 국민들이 무엇을 원하고 있는지, 또한 어떠한 방법으로 해결해 주기를 원하는지 등에 지식은 공공기관이 추구하는 고

객지향의 가치와도 연계되는 지식이라고 볼 수 있다. 또한 급변하는 정부환경 하에 향후 국민들에게 제공해야 할 정부서비스에 대한 요구사항(needs), 행정서비스의 질적 향상을 위한 개선사항 등에 대한 지식 역시 공공기관 지식관리의 중요한 대상이 된다고 할 수 있다.

위의 공공기관 지식의 유형 가운데 정책과정과 관련된 지식이나 정부자원관리, 업무처리 지식 등은 공공기관 내부적으로 또는 전문가 그룹을 통해서 획득될 수 있는 지식인 반면, 공공기관 행정서비스와 관련된 지식은 지식의 원천이 대부분 국민이나 시민으로부터 포착할 수 있는 지식이다. 즉, 행정서비스 지식의 경우 대부분의 공공기관에서 시행하고 있는 공공기관 고객만족도 조사나 평가와 같은 제도를 통해서 각 공공기관별로 활용할 유용한 지식을 획득할 수 있다는 점에서 지식획득의 채널이 다르다.

## 2.2 지식공유 및 지식활용

조직 내에서 지식의 공유는 그 조직의 총체적인 역량의 제고를 의미한다. 조직 내 지식의 가치를 실현시키기 위해서는 지식의 공유가 매우 중요하며, 지식공유는 가장 달성하기 어려운 지식활동이다(이재규 2003, 124). 조직 내에서의 지식공유가 잘 이루어지는 조직은 그렇지 않은 조직 보다 더 생산적이고 생존력이 더 강하다(Baum and Ingram 1998). 그 동안의 연구 결과(Nonaka and Takeuchi 1995; Davenport 1995; Baum and Ingram 1998; 빅토리아, 박동진 2009)들을 살펴보더라도 조직의 생산성 향상을 위해 지식공유가 매우 강조되고 있다.

지식공유는 개인이 보유하고 있는 지식이나 조직

이 보유하고 있는 지식을 조직 구성원들과 공유하도록 전파하는 행위(Ruggles 1998, 81)를 말한다. 조직속의 타 구성원들과 지식을 공유할 수 있는 중요한 수단으로 정보기술은 매우 중요한 의미를 지니게 된다. 정보기술을 활용하여 공식적 또는 비공식적인 의사소통채널을 확보할 수 있게 되고, 이를 통해 지식을 이전할 수 있게 되기 때문이다(Alavi and Leidner 2001, 121). 한편, 지식의 유형에 따라 지식공유의 정도에 있어서 차이가 있는데, 암묵지의 경우 형식지에 비해 지식공유가 더 어렵다(양창삼 2001, 181). 문서화된 또는 정보시스템 등에 저장되어 있는 형식지가 개인들의 머릿속에 저장되어 있거나 내재화되어(embedded) 있어 표현하기 어려운 암묵지에 비해 훨씬 공유하기가 수월하기 때문이다.

조직 내의 지식은 공유 뿐 아니라 적시, 적소에 활용되어야 한다. 지식의 활용이란 공유된 지식을 업무처리나 문제해결을 위해 사용하는 행위를 말한다. 공유된 지식은 활용됨으로서 조직의 역량제고와 가치를 증진시킬 수 있게 된다(Hatten and Rosenthal 2001, 50-53; Brown 1998, 47-52). 조직구성원들이 업무처리에 공유된 지식을 활용하기 위해서는 무엇보다도 정보통신기술의 역할이 매우 중요하다(Alavi and Leidner 2001, 122). 공공부문을 비롯하여 많은 기관들은 조직의 관리를 위한 여러 가지 규정이나 지침 등을 공유시스템이나 인트라넷 등에 저장해두고 직원들이 필요할 때 손쉽게 접근할 수 있도록 하여 각종 규정이나 지침 등의 변화에 신속히 대응할 수 있도록 할 수 있다. 또한 다양한 데이터베이스에 저장된 지식을 활용함으로써 조직구성원들은 타 동료들과의 협력 없이도 업

무처리를 할 수 있도록 도와주게 된다. 따라서 항상 최고의 정보와 지식을 활용함으로써 그러한 지식이 조직의 최종생산물이나 서비스에 내재화 최고의 도록 노력해야 한다(Wiig 1999). 공공부문의 경우 최종생산물인 각종 정책이나 공공서비스 역시 정부조직내·외의 지식을 활용함으로써 지식이 녹아들어 있는 정책이나 공공서비스를 개발하려는 노력이 필요하다. 이러한 지식의 활용은 궁극적으로는 지식을 파는 행위라고 볼 수 있다. 이렇게 지식활용을 통한 정부 정책이나 서비스에의 지식의 내재화를 통해 조직의 성과 향상 및 정부의 고객인 일반국민들의 만족도를 제고시킬 수 있게 된다.

### 2.3 인적자원관리와 지식공유 및 지식활용

본 연구에서는 교육훈련, 의사결정에의 참여, 평가 및 보상 등 개별적인 인적자원관리의 주요 제도와 지식공유 및 지식활용과의 관계를 분석해 보고자 한다. 본 연구에서는 인적자원관리의 세부 내용을 1) 교육훈련, 2) 의사결정에의 참여, 3) 성과평가 및 보상으로 구분하였으며, 이들과 지식공유 및 지식활용과의 관계를 분석하고자 한다.

#### 2.3.1 교육훈련과 지식공유 및 지식활용

교육훈련에의 적극적인 지원은 조직구성원들의 지식공유정도와 직접적인 상관관계를 가진다(Garavan et al. 2000). 교육훈련이란 정해진 목적을 위해 지식 혹은 기술을 학습하는 조직화된 절차(Beach 1980)를 의미한다. 따라서 교육훈련을 통해 학습과 성장의 기회를 부여받은

개인들은 동기부여를 받게 되고(허문구, 문상미 2010), 이에 대한 보답으로 조직의 목표달성에 훨씬 더 노력하려고 하게 되며(Baron and Kreps 1999), 다른 동료들에게 본인이 획득한 지식을 이전하고 활용하는데 있어서 긍정적인 입장을 취하게 된다(Garavan et al. 2000; Yahya and Gho 2002, 460; Lopez et al. 2005, 150). 특히 의사소통이나 성과관리와 연계된 교육훈련 프로그램의 경우 지식공유나 지식활용에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Yahya and Gho 2002). 따라서 교육훈련은 원활한 의사소통 능력의 배양을 통한 조직협력(이재규 외 2008, 228)을 통해 타인과의 지식공유 및 지식활용에 긍정적인 역할을 하게 된다(Collins and Smith 2006).

이상의 논의를 바탕으로 조직구성원들의 교육훈련에 적극적인 조직일수록 조직구성원들의 지식공유 및 지식활용 역시 활발해질 것이라는 가정하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설 1. 조직의 교육훈련 적극성 정도는 지식공유와 정(positive)의 관계를 가질 것이다.
- 가설 2. 조직의 교육훈련 적극성 정도는 지식활용과 정(positive)의 관계를 가질 것이다.

#### 2.3.2 의사결정에의 참여와 지식공유 및 지식활용

조직의 주요한 정책이나 전략수립 등 중요한 의사결정과정에서의 조직구성원들의 참여는 조직내의 지식공유를 좀 더 독려하게 된다(Lopez et al. 2005). 상위직위에 있지 않더라도 조직내의 각종 의사결정에서 자신의 의견을 피력하고 영

향력을 행사할 수 있다는 자긍심을 고취시킴으로써 자발적인 협조를 이끌어내기가 수월하기 때문이다. 또한 각종 의사결정과정에서 필요로 하는 지식은 참여하는 조직구성원들의 배경 및 계층이 다양할수록 풍부해질 수 있다(Wright et al. 1999). 따라서 조직구성원들은 의사결정에의 참여를 통해 자신들이 조직으로부터 신임을 받는다고 인식하게 되고 이는 조직에의 충성심 및 그들의 보유지식을 공유, 활용하도록 유도하게 된다는 것이다(Pfeffer 1999). 또한 집권화정도가 약하고 의사결정에의 참여가 활발한 조직일수록 생산성향상에 도움을 줄 수 있다. 따라서 조직업무와 관련해 자기에게 필요한 권한을 갖지 못하고 상사의 지시나 결재에 의존하는 조직에 비해 권한위임과 의사결정에의 참여가 활발한 조직이 조직의 생산성에 훨씬 더 많은 도움을 줄 수 있게 된다.

이상의 논의를 바탕으로 조직구성원들의 의사결정에의 참여가 활발할수록 조직구성원들의 지식공유 및 지식활용 역시 활발해질 것이라는 가정하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 조직구성원들의 의사결정에의 참여 정도는 지식공유와 정(positive)의 관계를 가질 것이다.

가설 4. 조직구성원들의 의사결정에의 참여 정도는 지식활용과 정(positive)의 관계를 가질 것이다.

### 2.3.3 성과평가·보상제도와 지식공유 및 지식활용

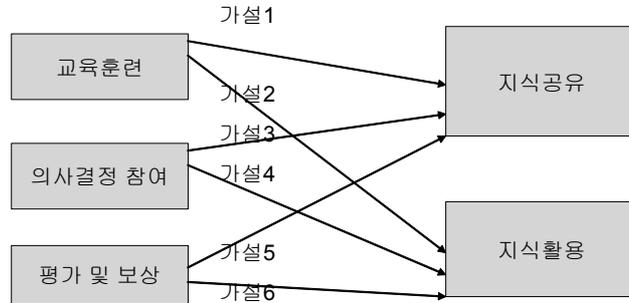
성과평가란 조직내의 개인, 그룹, 혹은 조직 단위에서의 효과성이나 생산성에 대한 정보의

집합이며, 이를 통해 조직적 차원에서의 성과나 책임성을 제고할 수 있다(Bavon 1995, 491). 따라서 성과평가의 근본적 목표는 조직구성원들의 가치를 객관적으로 측정하여 합리적인 인사관리에 기초한 근로자의 실적을 평가하는데 있다. 이때, 조직구성원들이 가지고 있는 가치를 공평하게 평가하는 것이 매우 중요하다(김성수 2010). 또한 평가결과에 기초한 공정한 보상 역시 조직구성원들에게 동기부여를 하게 되고, 다른 조직구성원들에게로 지식을 이전하고, 업무에 지식을 활발히 활용하는 데에 긍정적인 영향을 주게 된다(Hansen et al. 1999). 즉, 공정한 평가 및 보상은 타인들로부터 인정받으며, 그에 합당한 보상이 이루어진다고 느끼게 되어 지식공유와 같은 협력행위를 하게 된다는 것이다(Yhaya and Gho 2002). 또한 공정한 평가 및 보상은 개인들의 업무향상에의 욕구를 자극하게 되므로 끊임없이 지식 활용을 독려하게 된다.

이상의 논의를 바탕으로 조직구성원들에 대한 성과평가 및 보상제도가 공정할수록 조직구성원들의 지식공유 및 지식활용 역시 활발해질 것이라는 가정 하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5. 조직구성원들의 성과평가 및 보상제도의 공정성 정도는 지식공유와 정(positive)의 관계를 가질 것이다.

가설 6. 조직구성원들의 성과평가 및 보상제도의 공정성 정도는 지식활용과 정(positive)의 관계를 가질 것이다.



<그림 1> 연구의 분석모형

### 3. 조사설계

#### 3.1 조사대상

본 연구의 대상인 C시청은 시장, 부시장, 기획행정국, 경제건설국, 문화복지국, 농업행정국, 보건소·농업기술센터 등의 직속기관, 수자원본부, 장묘시설관리소 등의 기타사업소 등으로 구성되어 있으며, 총 1,470여명의 공무원들이 근무하고 있다. 2003년에 행정자치부(현 행정안전부)로부터 지식관리시스템을 도입하면서 지식관리체도를 운영하기 시작했다. 지식관리 전담부서는 성과담당관실에서 맡고 있으며, 지식관리최고책임자(CKO) 역시 성과관리 담당관이 하고 있다. 현재 본청내에 9개의 지식커뮤니티를 운영중에 있으며, 지식관리시스템의 경우 외부기관과의 지식네트워크를 위해 도청이나 타 시, 군, 온나라 지식나라, 국정포디아 등과 연계되어 있다.

본 연구에서는 지방정부 공무원들의 교육훈련, 의사결정 참여, 성과평가, 보상 등의 인적자원관리의 세부제도들이 지식공유 및 지식활용 활동에의 영향을 분석하기 위해서 C시청 공무

원들을 무작위로 추출하여 총 300명의 공무원을 대상으로 하여, 2010년 6월 18일부터 약 40일에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 총 배포된 300부의 설문지 중에서 241부가 회수(회수율 80%)되었으며, 이중에서 설문에 응하지 않거나 분석에 부적합한 설문지를 제외하고 실제 분석에는 232부가 이용되었다.

표본대상의 구체적인 현황은 다음과 같다. 성별로는 남자가 64.7%(150명), 여자가 35.3%(82명)의 분포, 연령별로는 30대가 42.2%(98명), 40대가 35.8%(83명)를 차지하고 있으며, 근무연수에 있어서는 5~10년을 근무한 직원들의 비율이 가장 많은 26.3%(61명), 11-15년이 12.9%(30명), 16년-20년이 18.1%(42명), 21년-25년이 10.3%(24명)를 차지하고 있다. 학력의 경우에는 학사출신들이 68.1%(24명)로 가장 많이 차지하고 있으며, 직급별로는 7급이 가장 많은 비율(36.6%)을 차지하고 있으며, 그 다음이 8급(28.0%), 6급(18.5%)의 순으로 나타났다. 직렬에 있어서는 행정직(62.5%), 기술직(24.1%), 전산직(6.9%), 기능직(5.2%)의 순으로 나타났다(<표 1> 참조).

〈표 1〉 조사대상조직 표본 특성

구분		빈도	비율(%)	구분		빈도	비율(%)
성별	남	150	64.7%	연령별	20대	18	7.8%
	여	82	35.3%		30대	98	42.2%
	계	232	100%		40대	83	35.8%
근무연수별	5년 미만	52	22.4%		50대	33	14.2%
	5년~10년	61	26.3%		계	232	100%
	11년~15년	30	12.9%	학력별	고졸	44	19.0%
	16년~20년	42	18.1%		전문대졸	24	10.3%
	21년~25년	24	10.3%		학사	158	68.1%
	26년~30년	16	6.9%		석사	5	2.2%
	31년 이상	7	3.0%		박사	1	0.4%
	계	232	100%		계	232	100%
직급별	9급	31	13.4%		직렬별	행정직	145
	8급	65	28.0%	전산직		2	6.9%
	7급	85	36.6%	기능직		12	5.2%
	6급	43	18.5%	고용직		1	0.4%
	5급	7	3.0%	기술직		56	24.1%
	4급	1	0.4%	기 타		16	0.9%
	계	232	100%	계		232	100%

### 3.2 측정도구 및 분석방법

인적자원관리 제도와 지식공유 및 지식활용 정도의 측정을 위한 도구들은 기존문헌을 참고하여 개발하거나, 선행연구의 측정도구들을 이용하였다. 교육훈련과 관련된 측정지표는 교육훈련의 적극성 및 실용성 정도를 측정하려는 지표들로서 구성하였는데, Bramley(1991) 및 Yayha and Gho(2002)를 이용하여 6개 문항으로 구성하였다. 조직구성원들이 조직의 중요한 의사결정에의 참여정도를 측정하기 위해서는 Lopez and others(2005) 및 Delaney and Huselid(1996, 956)를 사용하여 6개의 문항으로 구성하였다. 직원들에 대한 성과평가 및 보상제도의 공정성 정도를 측정하기 위한 도구는 Scholtes(1993)

및 Hale and Bailey(1998)의 지표를 중심으로 활용하여 6개의 항목으로 구성하였으며, 특히 본 연구에서는 Hale and Bailey(1998)의 연구에 서처럼 평가 및 보상제도가 성과향상을 위한 동기부여가 되는지의 여부 그리고 지식공유정도에 대한 평가 및 보상 항목을 포함하여 측정하고 있다. 종속변수인 지식공유 활동의 측정은 Bock and Kim(2002), 이정호 외(2006)의 측정도구를 이용하여 4개의 문항으로 구성하였다. 또 다른 종속변수인 지식활용의 측정은 Gold, Malhotra, and Segards(2001)의 측정문항들을 사용하여 3개의 문항으로 구성하였다. 설문항목은 Likert 평정방식에 따라 1점에서 7점으로 하는 7점 척도에 의하여 구성하였다. ‘전혀 그렇지 않다(1)’는 전혀 동의하지 않음을 나타내며, ‘매우 그렇

다(7)'는 전적으로 동의함을 나타낸다.

측정도구의 타당도와 신뢰도를 확인하기 위해 요인분석과 신뢰도 분석을 하였다. 탐색적 요인분석을 하였는데, 그 결과는 <표 2>와 같다. <표 2>에 의하면 요인부하값이 모두 0.6 이상으로 나타나 매우 유의성이 높은 것으로 나타났다. 또한 확인적 요인분석을 하였는데, 최적기준을 모두 충족시키는 것으로 나타났으며, 이론적 논의에 입각해 구성된 개념을 측정하는 측정도구의 수렴적 타당도와 차별적 타당도를 모두 충족하는 것으로 나타났다. 따라서, 연구모형에서

제시된 5개의 구성개념에 교육훈련, 의사결정참여, 성과평가, 보상제도, 지식공유, 지식활용을 측정하는 각각의 측정문항들이 모두 조작적 정의에 따라 각각의 구성개념을 잘 구성하고 있음을 알 수 있었다. 이들 5개 요인의 요인점수를 새로운 변수로 저장하고, 각각 독립변수와 종속변수로 설정하였다.

또한 7개 변수들의 크론바하 알파(Cronbach's Alpha) 값이 모두 .87 이상으로 나타나 각 변수들의 내적 일관성 즉, 신뢰도가 높은 것을 알 수 있다.

<표 2> 측정도구의 요인적재값 및 신뢰도 분석결과

구분	측정문항	요인적재값	신뢰도 (Cronbach's Alpha)
교육훈련	• 교육훈련과 능력개발정책은 전직원을 대상으로 실시	.760	.92
	• 교육훈련내용은 전문지식, 기술, 기본원리 이해에 중점을 둠	.861	
	• 교육훈련시 동료나 상사로부터 적극적인협조나 지원	.861	
	• 교육훈련시 사례들이 해당 지식습득에 도움을 줌	.858	
	• 교육훈련을 받은 직원들에 대한 인식과 보상에 대해 우호적임	.802	
	• 교육훈련내용은 실제업무에 도움이 됨	.859	
의사결정 참여	• 조직의 새로운 정책이나 프로그램채택을 위한 의사결정에의 참여	.848	.93
	• 기관의 전략적 정보에 대해 공개	.842	
	• 직원들에게 권한이양의 폭이 넓은 편	.891	
	• 상관에 종속되지 않고 자유롭게 의사결정하는 정도	.869	
	• 전결사향의 경우 상급자의 눈치 보지 않고 의사결정	.858	
	• 사소한 일의 경우 상급자의 눈치 보지 않고 의사결정	.845	
평가 및 보상	• 보상은 업무목표달성여부에 좌우	.880	.95
	• 성과보상은 업무능력에 좌우	.901	
	• 지식공유정도가 보상의 대상이 됨	.901	
	• 성과에 대한 보상인센티브는 명확하고 심플함	.913	
	• 업무자체에 대해 동기부여를 받음	.900	
	• 높은 성과를 도출하기 위해 동기부여나 보상제도 등에 대해서 자주 이야기하는 편임	.869	
지식 공유	• 업무수행과정에서 작성 또는 입수한 각종지식을 공유	.860	.90
	• 업무수행결과로 작성한 보고서를 공유	.893	
	• 개인적으로 학습 또는 연구를 통해 습득한 업무수행지식 공유	.909	
	• 지식의 원천이나(know-where), 지인(know-whom) 정보 공유	.851	
지식 활용	• 새로운 문제해결 혹은 상황변화에 대처하고자 지식활용	.739	.87
	• 과거의 실수나 경험으로부터 획득한 지식을 적극 활용	.730	
	• 업무처리에 필요한 전문지식·정보가 확산 유포되어 있어 누구나 손쉽게 지식을 활용할 수 있음	.657	

## 4. 조사결과의 분석

### 4.1 인적자원관리 제도와 지식공유 및 지식활용과의 관계

본 연구에서는 독립변수들인 인적자원관리 요인들과 지식공유 및 지식활용간의 인과관계를 다중회귀분석을 통해 가설검증 하고자 하였다. 회귀분석을 하고자 할 때는 반드시 회귀진단과정을 거쳐야 하는데 우선 다중공선성의 측정, 모형 오차항의 등분산성, 모형 오차항 분포의 정규성 및 독립성 등을 살펴보아야 한다(문명상, 하은호 1999, 49). 변수들간 관계의 강도를 파악하기 위한 상관 분석 결과 독립 변수들간 높은 상관관계가 발견되었으나, 요인분석에서는 모두 다른 요인들로 판명되었고, 회귀분석시 VIF값이 모두 1에 근접하는 낮은 값으로 도출되었다. 또한 공차한계값 역시 다중공선성 문제가 없는 것으로 나타났으며, 본 연구의 목적이 인적자원관리의 세부 제도들과 지식공유, 지식활용간의 관계를 분석하고자 하는 것이었으므로 그대로 분석하는 것에 무리가 없다고 판단하였다(〈표 3〉 참조).

또한 회귀모형 잔차의 정규성, 선형성, 등분산성 및 상호독립성 등의 잔차가정에 대한 검증은 잔차의 산포도 등을 통해 확인하였으며, 표

준화 잔차도표를 통해 정규성도 검증하였다. 아울러 표준화 예측값과 표준화 잔차의 산점도 등을 통해서 잔차의 등분산성에 대한 가정도 검증되었다. 잔차간의 상호독립성에 대한 가정은 더빈왓슨의 통계치로 판단할 수 있는데 본 연구의 경우 더빈왓슨 값이 2에 근접하고 있으므로 상호독립적이라고 할 수 있다.

본 연구에서 설정한 인적자원관리 변수들이 정부조직 공무원들의 지식공유에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위한 다중회귀분석 결과는 〈표 4〉와 같다. 회귀분석결과를 보면, 3개의 인적자원관리특성을 나타내는 독립변수들을 투입한 결과 종속변수에 대한 전체 설명력은 약 40%인 것을 알 수 있다. 또한 분산분석결과 F값이 18.072이고, 유의확률이 .000이므로 회귀방정식이 통계적으로 유의성을 가지고 있음을 보여준다.

회귀분석결과에 의하면, 인적자원관리의 세부제도들에서 공무원들의 지식공유에 영향을 주는 요인들로는 교육훈련과 성과평가 및 보상인 것으로 나타났다. 이로서 조직구성원들의 교육훈련에 적극적일수록, 조직구성원들에 대한 평가 및 보상제도가 공정할수록 지식공유에는 긍정적인(+) 영향을 미치게 됨을 알 수 있었다.

베타값의 비교를 통한 변수들간의 상대적 중

〈표 3〉 각 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계

	평균	표준편차	교육훈련	의사결정 참여	평가 및 보상
교육훈련	4.2601	1.3879	1.000		
의사결정참여	3.9302	1.4233	.772*	1.000	
평가 및 보상	3.7909	1.3584	.743*	.829*	1.000

\*P < .01

〈표 4〉 인적자원관리와 지식공유에 대한 다중회귀분석결과

예측변수	Beta	t	유의확률	연구가설의 채택여부	
교육훈련	.266	3.112	.002	가설1 채택	
의사결정 참여	.071	.695	.488	가설3 기각	
성과평가 및 보상	.341	3.514	.001	가설5 채택	
통제변수	성별	-.025	-.455	.649	
	연령	-.057	-.555	.580	
	근무연수	.013	.114	.909	
	직렬	.059	1.114	.267	
	직급	-.039	-.477	.634	
학력	.066	1.136	.257		
R <sup>2</sup>	.424				
Adjusted R <sup>2</sup>	.400				
F-Level	18.072***				
N	232				

\*\*\* p < .001

요도를 보면, 교육훈련(Beta = .250, t = 2.911, p < .005)이 평가 및 보상제도(Beta = .232, t = 1.806, p < .1)보다 영향력의 정도가 더 큰 것으로 나타났다. 그러나 의사결정에의 참여도요인과 지식공유와는 통계적으로 유의미한 영향관계를 발견할 수 없었다. 또한 대부분의 통제변수들은 지식공유와의 통계적으로 유의미한 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

또한 인적자원관리의 세부제도들이 정부조직 공무원들의 지식활용에 어떠한 영향을 미치는가를 분석하기 위한 다중회귀분석 결과는 〈표 5〉와 같다. 회귀분석결과를 보면, 3개의 인적자원관리특성을 나타내는 독립변수들을 투입한 결과 종속변수에 대한 전체 설명력은 약 46%인 것을 알 수 있다. 또한 분산분석결과 F값이 16.481이고, 유의확률이 .000이므로 회귀방정식이 통계적으로 유의성을 가지고 있음을 보여준다. 회귀분석결과에 의하면, 교육훈련(Beta = .398, t = 4.897, p < .001)이 지식활용에도 역시 영향을 가

장 많이 주는 변수로 도출되었으며, 평가 및 보상제도(Beta = .176, t = 1.906, p < .1) 역시 영향 변수로 검증되었다. 이로서 조직구성원들의 교육훈련에 적극적일수록, 조직구성원들에 대한 평가 및 보상제도가 긍정할수록 지식공유와 마찬가지로 지식활용에도 긍정적인(+) 영향을 미치게 됨을 알 수 있었다. 또한 지식공유와 동일하게 의사결정에의 참여는 지식활용과는 통계적으로 유의미한 영향관계를 발견할 수 없었다. 또한 통제변수들은 지식활용과 통계적으로 유의미한 상관관계가 없는 것으로 나타났다.

이상의 결과를 놓고 볼 때, 인적자원관리제도 중에서 공무원들의 지식공유 및 지식활용에 가장 많은 영향을 미치는 것은 교육훈련인 것으로 나타났으며, 그 다음이 성과평가 및 보상제도인 것을 알 수 있었다. 따라서 조직구성원들의 지식공유와 지식활용을 독려하기 위해서는 교육훈련의 적극성과 공정한 평가 및 보상제도의 중요성이 크다는 것을 알 수 있었다. 그러나 인적

〈표 5〉 인적자원관리와 지식활용에 대한 다중회귀분석결과

예측변수	Beta	t	유의확률	연구가설의 채택여부	
교육훈련	.398	4.897	.000	가설1 채택	
의사결정 참여	.134	1.380	.169	가설2 기각	
성과평가 및 보상	.176	1.906	.058	가설3 채택	
통제변수	성별	-.092	-1.777	.757	
	연령	.010	.103	.918	
	근무연수	-.033	-.301	.764	
	직렬	.075	1.495	.136	
	직급	-.088	-1.131	.259	
	학력	.000	-.009	.993	
R <sup>2</sup>				.479	
Adjusted R <sup>2</sup>				.457	
F-Level				16.481***	
N				232	

\*\*\* p < .001

자원관리의 중요한 영역인 의사결정에의 참여는 지식공유나 지식활용과의 직접적인 연관성을 찾기 어려웠다.

본 연구 결과를 그 동안의 관련 연구결과들과 비교해 보면, 우선 많은 연구자들(Davenport and Prusak 1998; Gold, Malhotra, and Segards 2001; Lopez et al. 2005; Gloet 2004; 이홍재, 차용진 2007)이 지적했던 공정한 평가 및 보상 제도는 본 연구에서도 다시 한 번 지식공유 및 지식활용을 독려할 수 있는 중요한 영향요인으로 밝혀졌다. 또한 교육훈련 역시 지식공유 및 지식활용에 중요한 영향요인으로 밝혀졌으며, 특히 지식활용에 있어서는 지식공유보다 높은 베타(Beta = .398) 값을 보이고 있었다. 따라서 교육훈련이 조직구성원들의 지식활용을 독려하는 중요한 수단이 됨을 알 수 있었다. 반면, 의사결정에의 참여도가 지식공유 및 활용에 중요하다는 Wright 등(1999)의 주장은 본 연구에서는 지지되지 못하였다.

#### 4.2 분석결과에 대한 정책적 논의

본 연구는 정부조직의 인적자원관리제도 요인들이 공무원들의 지식공유 및 지식활용에 어떻게 영향을 미치는지를 경험적으로 도출하려는 목적으로 시도되었으며, 교육훈련과 공정한 평가 및 보상이 지식공유 및 지식활용과 강한 인과관계가 있음을 밝혀냈다. 따라서 이하에서는 지식공유와 활용과 같은 지식관리활동을 활성화하기 위해 중요한 인적자원관리의 세부제도인 교육훈련 및 평가보상제도의 발전방안에 대한 정책적 제언을 하고자 한다.

우선, 전직원들을 대상으로 조직구성원들의 협력이나 지원속에서 교육훈련이 이뤄지며 업무처리에 실질적인 도움을 줄 수 있는 교육훈련에 집중하는 기관일수록 구성원들의 지식공유 및 지식활용에 긍정적인 영향을 주고 있음을 알 수 있었다. 즉, 교육훈련은 조직의 정해진 목적을 위해서 지식이나 기술을 학습하는 조직화된

절차(Cascio and Awad 1981)로서 조직구성원들의 업무 및 조직에의 동기부여 및 충성도를 제고시켜, 지식을 공유하고 업무에 지식이 체화되도록 하는 지식활용 욕구 역시 증가되는 것으로 해석할 수 있다. 그러나 우리 공무원들의 교육훈련제도는 다이나믹하게 조직구성원들 개개인의 지적자본을 자극하거나 향상시켜 개개인들의 성장욕구를 충족시키고 조직에의 만족도를 제고시키기에는 여러 가지 문제점들이 노출되어 왔다. 더구나 교육훈련 과정에서 획득한 여러 가지 지식을 공유하고 활용을 독려하도록 유인하기에도 부족한 면들이 지적되어왔다. 그러한 문제들은 다음과 같다(강성철 외 2008). 우선, 교육훈련에 대한 수요조사 없이 교육훈련기관이 독점적 지위에서 공급자 위주로 백화점식의 교과목들을 매우 짧은 시간에 나열식으로 제공하고 있어 교육내용의 현실적합성이 매우 떨어진다. 따라서 수강생인 공무원들의 지적욕구를 자극하거나 교육에의 만족도가 매우 낮은 편이다. 둘째, 전문교육에 대한 인식 부족 및 프로그램의 개발이 미흡하다. 전문교육은 주로 행정기관이 실시하는 직장훈련에서 하도록 되어 있으나, 직장 직무교육에서 부서별 특성에 맞는 다양한 전문교육과정을 운영하지 못하고 있으며, 교육훈련기관이나 위탁 교육훈련기관에서도 전문교육 과정 개설이 미흡하고 특히 민간교육기관 등 전문교육 프로그램이 제대로 활용되지 못하고 있다. 따라서 실제 업무에 바로 활용될 수 있는 실천적이고 실용적인 지식교육이 매우 부족하다. 셋째, 교육훈련에 대한 사후평가가 제대로 이루어지지 않아 훈련성과에 대한 실질적인 측정과 그 결과의 반영이 미흡하다. 넷째, 상시학습체제도입으로 인해 교육훈련의 인

정범위 및 양적 확대에 따른 업무지장, 교육훈련의 질적 저하 및 관리상의 혼란 문제 등이 따른다. 즉, 교육훈련의 양을 승진과 연계하여 급격히 늘어나게 함으로써 업무지장 및 교육훈련의 질적저하를 초래할 수 있다.

따라서 이러한 문제들을 극복하고 교육훈련을 활성화하기 위해서는 다음과 같은 노력이 필요하다. 우선 공무원들은 교육훈련을 비용이 아닌 하나의 인적자본에 대한 투자로 생각하는 것이 필요하다(이도형 2007). 따라서 교육훈련을 받는 공무원들 각자가 자신들에게 필요로 하는 교육내용을 선택할 수 있도록 하는 교육훈련 프로그램 개발방식의 전환이 필요하다. 둘째, 강의위주의 주입식 교육보다는 현장에서 문제해결능력을 배양시키고 현업에 바로 적용할 수 있는 실천적 지식위주의 교육프로그램을 확대해야만 일반공무원들 대다수의 교육훈련 참여를 독려할 수 있을 것이다. 즉, 업무연계 교육, 맞춤형 교육으로의 변화가 필요하다. 실제 문제현장에서 부딪히게 되는 현안을 가지고 자율적으로 학습하고 전문가의 지원을 받으며 구체적인 해결방안을 모색하는 훈련이 필요하다(중앙인사위원회 2005). 셋째, 교육훈련 프로그램에 대한 정기적인 평가 및 환류체계를 구축해야 할 것이다. 즉, 교육훈련 교과목이나 과정 등이 직무에 도움이 되었는지에 대한 피드백이 필요하다. 또한 이러한 평가결과를 통해 다음 교육훈련 프로그램의 개선에 반영시키는 환류 과정이 반드시 이루어져야 할 것이다. 넷째 상시학습체제의 문제점들을 개선하기 위해서는 각 기관별, 부서별 특성 및 업무의 특성에 따라 교육훈련 이수시간 및 교육훈련의 범위를 탄력적으로 운영할 필요성이 있다. 끝으로 정부 지

식관리시스템(KMS)의 활성화를 통해 교육훈련 기능을 제고할 수 있으리라 본다. 현재 정부조직의 지식관리시스템은 조직구성원사이의 정보와 지식의 공유의 장으로서 역할을 제대로 수행하지 못하고 있다. 성공적인 지식관리시스템을 통해서서는 수많은 지식의 교류를 통해 비공식적인 교육훈련이 가능하게 할 수 있다. 특히 지식관리시스템을 통해 공유될 수 있는 실용적이며 문제해결지향적인 지식은 어떤 교육훈련 프로그램으로도 대체할 수 없을 만큼의 가치를 지니고 있다 하겠다. 따라서 향후에는 지식관리시스템의 활성화를 통해 지식관리시스템의 비공식적인 교육훈련의 기능을 제고시켜야 할 것이다.

또한 공정한 평가 및 보상제도 역시 지식공유나 지식활용에 있어 매우 중요하다(Gold, Malhotra, and Segards 2001). 본 연구의 인적자원관리 세부 영역 중 적극적인 교육훈련 프로그램의 운영 뿐 아니라 공정한 평가 및 보상 역시 지식공유와 지식활용에 영향을 미치는 요인으로 밝혀졌다. 즉, 공정한 성과평가 및 보상제도를 운영하는 조직일수록 구성원들의 지식공유 및 지식활용에의 의지가 높은 것을 알 수 있었다. 성과평가를 통제적인 목적으로 이용하기 보다는 보직관리, 보수, 승진 등의 결정에 의무적으로 반영하도록 해야만(강성철 외 2008, 421) 조직구성원들의 조직에의 충성도가 높아지고 이에 따라 본인이 획득한 지식을 타인에게 이전하려고 할 것이다. 즉, 공정한 평가와 그에 따른 보상이 뒤따라야만 조직구성원들은 동기부여나 조직에의 애착심을 갖게 되고 지식의 공유 및 활용에 적극적으로 변화하게 될 것이다.

그러나 정부조직의 성과평가 및 보상제도는

많은 문제점들을 노출하고 있으며(한영수, 강인호 2009), 지식공유 및 지식활용을 독려하기에는 여러 가지 면에서 미흡하다. 우선 정실과 주관적 요소의 개입으로 공정한 평가가 이루어지기 어려우며 이에 따른 보상제도 역시 주관적으로 이루어지기 쉽다. 또한 재직기간이 길수록 성과평가 및 승진과 같은 보상에도 유리하다. 둘째, 성과평가제도는 조직구성원들의 능력발전이나 인사관리의 합리화를 위한 목적보다는 통제 목적으로 이용되고 있다. 셋째, 현행 근무성적 평가구조는 조직전체의 실적내지 성과를 반영하지 못하고 공무원 개인의 성과만을 반영한다는 단점이 있다. 이러한 문제점들을 해결하기 위해서는 우선 평가 및 보상에 있어서 무엇보다도 공정성의 기준을 세우는 것이 중요하다. 따라서 평가결과는 반드시 공무원들의 실적과 업적에 연계되어 이루어져야 할 것이며, 정실이 개입되도록 해서는 안 될 것이다. 둘째, 공무원 성과평가 제도를 통제목적이 아니라 교육훈련 수요, 인센티브, 승진 등의 보상제도와 연계하여 인적자원관리에 적극 활용해야 할 것이다. 셋째, 지금까지의 공무원 성과평가제도는 개인에 대한 평가만을 중시하고 있으나, 부서평가, 팀평가, 조직 평가 등에 평가 역시 중요하게 다루어져야 할 것이다. 이를 통해 조직구성원들간의 협력을 조장할 수 있으며, 당연히 지식공유 및 지식활용에의 의지 역시 독려할 수 있기 때문이다. 즉, 공무원들이 각자가 개인이 아니라, '조직구성원', '팀원', '부서원' 등으로 인식하며 타인과의 팀워크를 의식하게 되어 좀더 비경쟁적이면서도 협력을 독려할 수 있으리라 본다.

## 5. 맺음말

본 연구에서는 교육훈련, 의사결정에의 참여, 평가 및 보상과 같은 인적자원관리의 세부제도들이 지식공유와 지식활용에 어떻게 영향을 미치는지를 살펴보았다. 지식관리 분야에서 그동안 이루어졌던 많은 연구들이 인적자원관리제도들과 지식관리와의 연계성을 논의하지 않았으며, 극히 일부 연구에서 다루고 있으나 세부제도들을 하나의 통합된 시스템으로 간주하여 분석하고 있다는 점에서 세부적인 인적자원관리 제도들이 어떻게 지식공유나 지식활용 등에 영향을 주는지를 분석하지는 못하였다. 따라서 본 연구는 인적자원관리들의 세부제도들과 지식공유 및 지식활용과의 관계를 밝혀냈다는 점에서 그 의의 찾을 수 있다. 따라서 본 연구를 통해 공공부문의 인적자원관리에 대한 관심을 환기시키며, 아울러 지식관련 관련 정책 수립시에 참고자료로서 활용할 수 있을 것으로 보인다. 아울러 본 연구에서 제시한 지식공유와 지식활용에의 영향요인으로 밝혀진 교육훈련, 평가 및 보상제도에 대한 검토를 함으로써 성공적으로 정부조직 지식관리가 가능할 것으로 보인다.

지식공유 및 지식활용에 조직의 인적자원관리 제도가 어떻게 영향을 미치는가에 대한 경험

적 연구라는 의의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지의 한계점을 가지고 있다. 우선 본 연구에서 분석하고 있는 교육훈련, 평가 및 보상 외의 또 다른 인적자원관리의 영향요인을 밝혀내야 한다는 점이다. 임용이나 직무와 같은 인적자원관리 부문 역시 지식공유 등과 연관이 있을 것으로 예측된다. 특히 임용은 내부임용인지 외부임용인지에 따라 지식공유정도에 영향을 미칠 수 있을 것으로 보인다. 또한 직무의 종류에 따라 지식공유나 지식활용에 달리 영향을 줄 것으로 예견되며, 이들의 관계를 분석하는 것 역시 의미있는 연구가 될 것이다. 둘째, 본 연구는 지방정부를 대상으로 하고 있다는 점이다. 따라서 중앙정부나 더구나 민간기업 등으로 확대해석해서는 안 될 것이다. 따라서 향후에는 민간기업을 대상으로 하거나 중앙정부를 포함하여 광범위한 공공부문을 대상으로 연구하는 것도 유익할 것이다. 셋째, 본 연구는 경험적 연구조사로서 심층면접 등을 통해 연구대상들의 현장에서의 생생한 목소리를 담아내지는 못하였다는 점 역시 한계라 할 수 있다. 따라서 심층 면담 등의 질적 접근방법을 혼합적으로 활용한 연구 역시 향후 의미있는 연구주제가 될 수 있을 것으로 판단된다.

## 참 고 문 헌

강성철, 김판석, 이종수, 최근열, 하태권. 2008. 『새 인사행정론』. 서울: 대영문화사.  
고영만. 2002. 『지식의 효율적 공유를 위한 지식관

리체계 구축방안 연구』. 교육인적자원부.  
문명상, 하은호. 1999. 『회귀분석』. 서울: 민영사.  
빅토리아, 박동진. 2009. 직무관련 지식의 공유

- 에 영향을 미치는 요인 『한국경영정보』, 11(2): 179-194.
- 이도형. 2007. 『정부의 전략적 인적자원관리』. 서울: 북코리아.
- 이재규, 김진극, 김동조. 2008. 『지식경영시대의 인적자원관리』. 서울: 문영사.
- 이정호, 김영걸, 김민용. 2006. 지식활동이 조직 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지식창출활동과 지식공유활동을 중심으로. 『지식경영연구』, 7(1): 13-30.
- 이흥재, 차용진. 2007. 평가 및 보상이 지식창출과 공유활동에 미치는 영향 - 중앙행정기관을 중심으로-. 『정보관리학회지』, 24(1): 55-74.
- 중앙인사위원회 편. 2005. 『사람이 나라의 미래』. 서울: 나남출판.
- 한국전산원. 1999. 『공공기관 지식관리의 전략과 성공요인에 대한 연구』. 서울: 한국전산원.
- 한영수, 강인호. 2007. 『인사행정론』. 서울: 형설출판사.
- 허문구, 문상미. 2010. 인적자원관리가 지식공유에 미치는 영향: 공유비전과 코드의 매개효과를 중심으로 『지식경영연구』, 11(2): 57-73.
- Alavi, M. and D. Leidner. 2001. "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues." *MIS Quarterly*, 25(1): 107-136.
- Baron, J. N. and D. M. Kreps. 1999. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. New York: John Wiley and Sons.
- Baum, J. A. C. and P. Ingram. 1998. "Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980." *Management Science*, 44: 996-1016.
- Bavon, S. 1995. "Innovation in Performance Measurement Systems." *International Journal of Public Administration*, 18(2): 491-519.
- Beach, D. S. 1980. *Personnel: The Management of People at Work, 4th ed.* New York: McMillan Publishing.
- Bhatt, G. D. 2001. "Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques, and People." *Journal of Knowledge Management*, 5(1): 68-75.
- Bock, G. and Y. G. Kim. 2002. "Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing." *Information Resources Management Journal*, 15(2): 14-21.
- Bramley, P. 1991. *Evaluating Training Effectiveness-Translating Theory into Practice*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Brown, T. 1998. "Ringling up Intellectual Capital." *Management Review*, 87(1): 47-52.
- Cascio, W. F. and E. M. Awad. 1981. *Human Resources Management: An Information Systems Approach*. Reston Pub. Co.(Reston, Va.).
- Civi, E. 2000. "Knowledge management as a competitive asset: A review." *Market-*

- ing Intellectual Capital*, 1(4): 366-380.
- Collins, C. J. and K. G. Smith. 2006. "Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms." *Academy of Management Journal*, 49(3): 544-560.
- Davenport, T. 1995. "Some Principles of Knowledge Management." *Business and Strategy*, September: 34-41.
- Davenport, T. and L. Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Delaney, John T. and M. A. Huselid. 1996. "The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance." *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-469.
- Garavan, T. N., P. Gunnigle and M. Morley. 2000. "Contemporary HRD research: A triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD." *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4): 65-93
- Gold, A., A. Malhotra and A. Segars. 2001. "Knowledge management: An organizational capabilities perspective." *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 185-214.
- Gooijer, F. D. 2000. "Designing a knowledge management performance framework." *Journal of Knowledge Management*, 4(4): 303-310.
- Hale, J. and G. Bailey. 1998. "Seven dimensions of successful reward plans." *Compensation & Benefits Review*, 30(4): 71-77.
- Hansen, M. T., N. Nohria and T. Tierry. 1999. "What's your strategy for managing knowledge." *Harvard Business Review*, March-April, 209-228.
- Hansen, M. T. 2002. "Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies." *Organization Science*, 13(3): 232-248.
- Hatten, K. J. and S. R. Rosenthal. 2001. *Reaching for the Knowledge Edge*. American Management Association, AMACOM.
- Lopez, S. P., J. M. M. Peon and C. J. V. Orda. 2005. "Human resource practices, organizational learning and business performance." *Human Resource Development International*, 8(2): 147-164.
- McLagan, P. A. 1989. Flexible job models: A productivity strategy for the information age. In J. P. Campbell and R. J. Campbell & Associates. *Productivity in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. 1999. "Seven practices of successful organizations." *California Manage-*

- ment Review*, 40(2): 96-123.
- Robertson, M. and G. M. Hammersley. 2000. "Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: The significance of the people management dimension." *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4): 241-253.
- Ruggles, R. 1998. "The state of the notion: Knowledge management in practice." *California Management Review*, 40(3).
- Scholtes, P. R. 1993. "Total quality or performance appraisal: Choose one." *National Productivity Review*, 12(3): 349-363.
- Soliman, F. and K. Spooner. 2000. "Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management." *Journal of Knowledge Management*, 4(4): 337-345.
- Van der Spek and A. Spijkervet. 1997. "Knowledge management: Dealing intelligently with knowledge." In Liebowitz & Wilcox, eds., *Knowledge management and Its Integrative Elements*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Wiig, K. M. 1999. "Introducing knowledge management into the enterprise," in Liebowitz, J. ed., *Knowledge Management Handbook*, Boca Raton, FL: CRC Press, III-7~19.
- Wright, M., R. E. Hoskisson, I. Filatotchev, and T. Buck. 1998. "Revitalizing privatized russian enterprises." *Academy of Management Executive*, 12(2): 74-75.
- Yahya, S. and W. Goh. 2002. "Managing human resource toward achieving knowledge management." *Journal of Knowledge Management*, 6(5): 457-468.