

공공부문에서의 지식기여 영향요인에 관한 연구

A Study on the Factors Affecting Knowledge Contribution in the Public Sector

이흥재(Hong-Jae Lee)*

김선아(Seona Kim)**

초 록

본 연구의 목적은 지식기여 활동의 영향요인을 분석하고, 지식기여 활성화 방안을 모색하는데 있다. 특히 본 연구에서는 공공부문을 대상으로 온라인에서의 지식기여와 오프라인에서의 지식기여 활동에 영향을 미치는 요인을 분석하고, 이를 통해 지식기여 활성화 방안을 제시하고자 하였다. 구조방정식 모형 분석을 통한 가설검증 결과, 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여에 유의미한 영향을 미치는 요인으로는 지지적 리더십, 내재적 동기, 지식품질 등으로 나타났다. 이러한 분석결과를 토대로 본 연구에서는 지식기여 활성화를 위한 전략 및 함의를 제시하였다.

ABSTRACT

The purposes of this study are to find factors that have influences on the knowledge contribution activities, and to offer some suggestions to improve the knowledge contribution. Especially this study suggests to improve knowledge contribution by analyzing both on-line and off-line knowledge contribution activities in the public sector. The results of data analysis by structured equation model(SEM) indicate that leadership, intrinsic motivation, and knowledge quality significantly influence on-line and off-line knowledge contribution. Based on the results, the potential implications for the strategy of effective knowledge contribution are discussed.

키워드: 지식기여, 지식관리, 지식공유, 지식관리시스템
knowledge contribution, knowledge management(KM), knowledge sharing,
knowledge management system(KMS)

* 안양대학교 도시행정학과 조교수(hongjaelee@anyang.ac.kr) (제1저자)

** 성균관대학교 국정관리대학원 석사과정(seonakim@hanmail.net) (공동저자)

■ 논문접수일자: 2010년 8월 13일 ■ 최초심사일자: 2010년 8월 21일 ■ 게재확정일자: 2010년 8월 27일
■ 정보관리학회지, 27(3): 169-187, 2010. [DOI:10.3743/KOSIM.2010.27.3.169]

1. 서론

조직의 지속적인 경쟁력 확보를 위해서는 다양한 노력이 필요하며, 이를 설명하기 위한 논의가 지속적으로 전개되어 왔다. 이중에서도 지식기반이론(knowledge based theory)은 조직의 운영과 관리과정에서 지식의 중요성을 강조하는 이론이다. 지식기반이론에 의하면 조직의 경쟁우위 원천은 바로 지식이며, 이를 어떻게 관리하는가에 따라 조직의 성과는 달라진다.

공공부문에서도 불확실하고 복잡한 행정환경에 효과적으로 대응하기 위한 창의적이고 유연한 문제해결 방식이 요구되면서 지식에 기반한 문제해결과 의사결정이 강조되고 있다. 이에 따라 공공부문에서도 효과적인 지식관리를 위한 실천적 노력이 지속적으로 이루어지고 있다. 조직특성에 따른 바람직한 지식관리 모델은 무엇인지, 구성원의 지식활동을 지원하기 위해 필요한 기반요인은 무엇인지 등에 대한 논의도 지속적으로 이루어져 왔다.

지금까지 지식관리에 대한 실천적 노력과 이론적 탐구의 핵심은 개인의 지식(personal knowledge)을 조직의 지식(organizational knowledge)으로 전환하는 것이다. 예를 들어 조직내 특정 개인(또는 집단)의 지식을 다른 구성원(또는 집단)과 전이 또는 공유하게 할 것인가는 지식관리 분야의 핵심 논제이다. 지식의 전이 또는 공유라는 활동을 통해 개인의 지식은 조직의 지식으로 전환된다. 전수자의 입장에서 지식전이와 공유는 지식기여 활동으로 구체화 된다. 지식기여는 조직 내 지식확산에 있어 핵심적인 활동이라 할 수 있다. 지식기여 활동을 통해 개인의 지식이 조직 지식으로 전환되고 타구성원들

이 이를 문제해결 및 업무과정에 활용함으로써 조직의 성과 향상에 기여할 수 있기 때문이다.

지식기여 활동의 중요성에도 불구하고 이에 대한 경험적 연구는 매우 부족한 실정이다. 공공부문을 대상으로 한 대부분의 선행연구들이 지식관리의 성공요인 또는 기반요인을 규명하는데 초점이 맞추어져 있다. 또한 지식관리시스템(knowledge management system: KMS)을 통한 온라인 지식기여의 한계에도 불구하고 KMS를 통한 지식기여 행위에만 초점을 두고 있어 온라인(on-line)과 오프라인(off-line)을 동시에 고려한 논의는 상대적으로 미흡한 실정이다. 이러한 상황에서 조직내 지식확산을 위한 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여의 영향요인을 분석하고 그 보편성과 특수성을 논의하는 것은 매우 의미있는 작업이라 판단된다.

이러한 맥락에서 본 연구의 목적은 지식기여 활동의 영향요인을 분석하고 지식기여 활성화 방안을 모색하는데 있다. 특히 본 연구에서는 공공부문을 대상으로 온라인에서의 지식기여와 오프라인에서의 지식기여 활동에 영향을 미치는 요인을 분석하고, 이를 통해 공공부문에서의 지식기여 활성화를 위한 방안을 제시하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 지식기여

일반적으로 지식관리는 조직의 지속적인 경쟁우위 확보를 위해 조직의 핵심자원인 지식을 효과적으로 창출, 축적, 공유하고, 이를 조직의 관리활동에 활용하는 제반 활동을 의미한다.

지식관리와는 달리 지식기여(knowledge contribution)에 대한 논의는 상대적으로 일천하다. 지식기여 활동을 구체적으로 이해하기 위해서는 그동안 지식관리 분야에서 가장 주목을 받아왔던 지식공유에 대해 살펴볼 필요가 있다.

일반적으로 지식공유(knowledge sharing) 활동은 지식을 소유한 사람(또는 집단)으로부터 이를 필요로 하는 사람(또는 집단)에게 지식이 이전 또는 확산되는 것을 의미한다. 지식공유가 지식의 상호교환 활동이라는 점을 감안할 때 지식공유 활동에는 반드시 지식 전수자(source)와 수혜자(recipient)가 존재한다. 지식공유 과정에서 지식전수자는 자신이 보유하고 있는 지식을 동료나 타인에게 제공하는 역할을 수행한다. 반면에 지식수혜자의 입장에서 자신은 필요로 하는 지식을 제공받아 문제 해결 과정에 이를 활용하는 역할을 수행한다. 이처럼 지식공유 과정은 지식전수자의 입장이나 아니면 지식수혜자의 입장이나에 따라 상이한 이해관계에 놓일 수밖에 없으며, 각각의 입장에 따라 지식공유의 동인(driver)도 달라질 수밖에 없다. 지식관리 활동에 있어서 지식공유 활동이 지식흐름의 방향에 따라 지식기여 활동과 지식활용 활동으로 구분되어야 한다고 주장하는 Yang and Kim(2007)의 견해 또한 동일한 맥락에서 이해될 수 있을 것이다.

이에 지식기여는 지식공유 과정에서 지식전수자 입장에 초점을 맞춘 행위로 이해할 수 있다. 정재현 외(2009)는 지식공유 활동을 전수자와 수혜자 입장으로 구분하고, 전수자 입장에서의 지식공유를 지식기여 활동으로 규정하고 있으며, 나미자와 김효근(2004)의 경우에도 조직 지식의 양적 증대를 위하여 개인이 획득

한 지식을 형식지(explicit knowledge)화하여 공유하거나 행동이나 대화를 통한 암묵지(tacit knowledge)의 공유 정도를 지식기여로 규정하고 있다. 김효근 외(2002) 역시 지식기여를 조직 내의 개인 및 집단이 그들의 지식을 공개함으로써, 조직 내의 타인이 활용하게 하고 이를 업무에 재적용 하도록 하여 조직의 가치를 향상시키도록 하는 행위로 정의하였다.

이러한 논의를 종합해 볼 때 지식기여란 조직내 특정 개인(또는 집단)이 소유하고 있는 지식을 공식적·비공식적 채널을 통해 다른 구성원(또는 집단)에게 기꺼이 전수 또는 제공해주는 행위라고 정의할 수 있다. 지식기여 활동을 통해 개인의 지식이 조직의 지식으로 전환되어 조직의 업무처리 과정에 활용될 수 있다. 이처럼 지식기여는 자신이 가지고 있는 지식을 다른 사람이 활용할 수 있도록 기꺼이 제공하는 점에서 조직 내 다른 구성원들의 이익을 위하여 수행하는 이타적인 행위로 이해될 수 있다(Watson and Hewett 2006).

2.2 지식기여의 유형

일반적으로 지식관리의 접근방법은 크게 두 가지로 요약 될 수 있다. 하나는 기술적 접근방법이고 다른 하나는 문화적 접근방법이다(Alavi and Leidner 1999; Hansen et al. 1999). 기술적 접근방법은 정보기술 활용을 통해 지식관리 활동을 지원하는 접근법이다. 지식관리 활동을 지원하기 위한 정보기술의 활용은 KMS와 같은 지식저장소의 구축과 운영으로 구체화된다. KMS는 지식관리 구현을 위한 기술적 도구(technical enabler)로써, 조직의 지식관리

프로세스를 통합·지원해 주는 정보시스템으로 정의할 수 있다(이홍재 2008).¹⁾ KMS는 지식조회 및 획득, 지식등록 및 저장, 지식공유, 지식조합 기능 등을 통해 지식관리 활동을 지원한다(Wu and Wang 2006). 이처럼 지식기여자가 KMS를 통해 자신의 지식을 등록·저장하면 다른 구성원들은 자신이 필요로 하는 지식을 조회·공유하여 이를 활용할 수 있다. 기술론적 접근방법은 언제 어디서든지 KMS 접속을 통해 지식을 등록하고 조회할 수 있다는 장점에도 불구하고 주로 형식지의 공유에 초점을 두고 있어 경험과 노하우 등과 같은 암묵지의 공유는 상대적으로 어렵다.

한편 문화적 접근방법은 조직구성원들의 자발적인 지식관리 활동과 학습을 강조한다. 문화론적 접근방법에서는 지식공유를 위한 수단으로 KMS와 같은 정보기술보다는 인적네트워크와 같은 사회적 관계를 강조하고, 형식지 보다는 경험과 노하우 등과 같은 암묵지의 공유에 초점을 둔다.

실제 지식관리를 운영하고 있는 많은 조직의 경우 위에서 설명한 접근방법중 하나만을 선택하여 사용하기 보다는 양자 모두를 상호보완적으로 활용하고 있다. KMS를 통한 지식등록과 조회, 공유와 활용뿐만 아니라 오프라인에서의 대면적 접촉을 통해 지식의 습득과 공유가 이루어지기도 한다. 이러한 측면에서 지식기여 활동 역시 KMS 등과 같은 전자적 네트워크를 통한 온라인 지식기여와 오프라인에서의 지식

기여로 구분될 수 있으며, 지식기여 방식에 따라 그 영향요인도 달라질 수 있다.

온라인 지식기여란 정보기술을 활용한 지식기여 행위를 의미하며, KMS와 같은 정보기술 기반의 전자적 네트워크를 통해 이루어진다. 온라인 지식기여의 경우 전자적 네트워크에 접속이 가능하다면 언제든지 문서화된 지식을 등록할 수 있으며, 이와 관련된 객관적인 측정이 가능하다. 온라인 지식기여는 면대면 지식공유가 이루어지는 것이 아니라 지리적으로 떨어져있거나 직접 알지 못하는 불특정 다수를 상대로 하기 때문에 자신이 기여한 지식을 누가, 왜, 어떻게 사용하는지에 대한 정보가 거의 없다. 또한 KMS와 같은 전자적 네트워크에서는 자신의 지식은 내어놓지 않으면서 필요한 지식만을 취하는 무임승차 행위가 빈번하게 발생하고, 소수의 핵심 지식기여자와 다수의 일반 지식수혜자가 존재하기 때문에 지식공유 행위가 비대칭적일 수밖에 없다(정재현 외 2009, 6). 또한 KMS에 지식을 등록하기 위해서는 문서화된 형식지로 전환할 수밖에 없어 암묵지의 기여는 현실적으로 한계가 있다.

오프라인 지식기여란 대면적 접촉을 통해 물리적 공간에서 이루어지는 지식기여 행위를 의미한다. 오프라인 지식기여는 주로 KMS와 같은 전자적 네트워크에 접속이 불가능하거나 기여하고자 하는 지식이 문서화되어 있지 않을 경우에 이루어진다. 오프라인 지식기여는 면대면 접촉을 통해 지식공유가 이루어지기 때문에 지식기여자는 지식수혜자가 누구인지, 어디에 활용될 것인가

1) 이외에도 KMS에 관한 대표적인 정의로는 다음의 연구를 들 수 있다. Alavi & Leidner(2001)는 KMS를 기존 정보시스템의 확장된 개념으로 이해하고 조직지식의 창출, 축적, 공유 및 활용을 지원하기 위해 개발된 정보기술 기반 시스템(IT-based system)으로 정의하고 있으며, Wu & Wang(2006)은 조직차원에서 지식창출, 축적, 검색, 전이, 활용 등의 지식활동을 지원하고 향상시키기 위해 개발된 시스템으로 정의하고 있다.

지에 대한 정보를 알고 있는 경우가 많다. 또한 오프라인에서의 지식기여와 지식수혜는 공식적 관계 외에도 사회적 관계와 인적 네트워크를 통해 이루어지는 경우가 많기 때문에 자신의 지식은 내어 놓지 않으면서 필요한 지식만을 취하는 일방적인 무임승차 행위는 찾아보기 어렵다. 하지만 개별적인 접촉이나 만남을 통해 이루어지는 경우가 많아 지식기여 행위에 대한 객관적인 측정은 어렵고 지식기여자와 지식수혜자가 물리적으로 원거리에 있을 경우에는 한계가 있다.

2.3 선행연구 검토

지식기여와 관련된 주요 선행연구를 정리하면 <표 1>과 같으며, 구체적인 내용은 다음과 같다. Bock et al.(2005)는 지식공유에 대한 태도와 의도에 영향을 미치는 요인으로 조직문화,

보상, 자이존증감, 상호호혜적 관계, 주관적 규범 등을 제시하고, 이들이 지식공유에 대한 태도와 의도에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과, 상호호혜적 관계와 주관적 규범이 지식공유에 대한 태도에 정(+의 영향을 미치고, 조직문화는 지식공유 의도에 직접적인 영향뿐만 아니라 주관적 규범과 지식공유에 대한 태도를 매개로 간접적인 경로로도 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Watson and Hewett (2006)은 지식기여에의 영향요인을 분석한 실증연구에서 지식활용과 조직내에서의 근무경력과 승진 등의 요인이 지식기여 빈도에 유의미한 영향을 미치고 있음을 규명하였다. 이외에도 지식접근의 용이성, 지식원천에 대한 신뢰, 지식의 가치 등은 지식 재활용을 경유하여 지식기여에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Kankanhalli et al.(2005)는 온라인 지식기여

<표 1> 지식기여에 관한 선행연구

연구자	분석모형		분석대상	분석방법
	독립변수와 매개변수	종속변수		
Kankanhalli et al.(2005)	외재적 편익(조직차원의 보상, 이미지, 상호호혜성), 내재적 편익(자아효능감, 타인을 돕는 즐거움), 비용(지식경쟁력 손실, 코드화 노력)	온라인 지식기여	공공	다중회귀분석
Bock et al.(2005)	조직문화, 보상, 자이존증감, 상호호혜적 관계, 주관적 규범, 태도	지식공유 의도	민간	PLS
Wasko & Faraj(2005)	개인적 동기요인(평판, 돕는 즐거움)과 인지적, 구조적, 관계적 요인	온라인 지식기여	민간	다중회귀분석
Watson & Hewett(2006)	지식접근의 용이성, 컴퓨터 자아효능감, 지식원천에 대한 신뢰, 지식의 가치, 지식재사용, 사업성과, 근무경력, 조직에서의 승진 속도	온라인 지식기여	민간	다중회귀분석
이현정 외 (2007)	웹사이트 환경요인, 커뮤니케이션 요인, 커뮤니티 몰입, 명성에 대한 욕구, 기대 이익, 공유동기	온라인 지식기여	민간	구조방정식
정재원 외 (2009)	개인적 동기(평판, 돕는 즐거움, 보상), 구조적 자본(중심성), 인지적 자본(전문성, 관련분야 경력), 관계적 자본(상호호혜성)	온라인 지식기여	민간	다중회귀분석
김종애 (2009)	내재적 동기(즐거움, 자기 역능감, 책임감), 외재적 동기(기대상 호이익, 이미지, 주관적 규범), 지식기여에 대한 태도	온라인 지식기여 의도	민간	구조방정식

행위의 영향요인으로 편익(benefits)요인과 비용(cost)요인을 제시하였다. 편익요인은 외재적 편익과 내재적 편익으로 구분하였는데, 외재적 편익에는 조직차원의 보상과 이미지, 상호호혜성이 포함되고, 내재적 편익에는 자아효능감과 타인을 돕는 즐거움 등을 포함하였다. 비용요인에는 지식기여를 통한 자신의 지식경쟁력 손실, 온라인 지식기여를 위해 필요한 지식의 코드화 노력 등이 포함되어 있다. 분석결과 외재적 편익요인 중 조직적 보상과 내재적 편익요인인 자아효능감, 타인을 돕는 즐거움 등은 온라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 비용요인인 지식의 코드화 노력과 외재적요인 중 상호호혜성은 온라인 지식기여에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Wasko and Faraj(2005)는 전자적 네트워크 상에서 지식기여 활동에의 영향요인 분석을 위해 개인적 동기요인(평판, 돕는 즐거움)과 인지적, 구조적, 관계적 요인 등의 사회적 자본요인이 지식기여 활동에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과 평판과 같은 개인적 동기요인과 사회적 자본 요인인 구조적 요인과 관계적 요인이 지식기여에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정재현 외(2009)는 과학기술자네트워크(KOSEN) 회원들을 대상으로 온라인 지식네트워크 내에서 지식기여 활동에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 그들은 Wasko and Faraj(2005)의 연구모형에 기반하여 지식기여 활동을 종속변수로 하고 이의 영향요인을 분석한 결과, 개인적 동기요인인 돕는 즐거움과 구조적 자본(중심성), 관계적 자본(상호호혜성) 등이 유의미한 영향요인임을 확인하였다.

이현정 외(2007)는 민간부문의 온라인 지식

커뮤니티 회원들을 대상으로 지식기여의 영향요인을 분석하였다. 웹사이트 환경요인(구조적 간결성, 사용자 서비스 품질), 커뮤니케이션 요인(상호작용성), 커뮤니티 몰입, 명성에 대한 욕구, 기대 이익 등을 독립변수로 선정하고, 공유동기는 매개변수, 지식기여도를 종속변수로 선정하여 분석한 결과, 기대이익과 공유동기가 지식기여의 직접적인 영향요인임을 확인하였다. 김중애(2009)는 인터넷 사용자들을 대상으로 온라인 지식커뮤니티에서의 지식기여에 대한 태도에 영향을 미치는 동기요인을 분석하였다. 내재적 동기요인(즐거움, 자기 역능감, 책임감)과 외재적 동기요인(기대 상호이익, 이미지, 주관적 규범) 등을 독립변수로 선정하고, 지식기여에 대한 태도는 매개변수, 지식기여 의도를 종속변수로 설정하여 분석하였다. 분석결과 즐거움과 지식역능감 등의 내재적 동기요인과 기대 상호이익 등의 외재적 동기요인만이 매개변수인 지식기여에 대한 태도와 유의미한 영향관계가 있음을 확인하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 기존 선행연구들이 온라인상에서의 지식기여 행위에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 분석하고자 하였다는 점에서 긍정적으로 평가할 수 있다. 하지만 다음과 같은 점에서 일정 한계를 지니고 있다. 첫째, 대부분의 연구들이 민간부문을 대상으로 하고 있어 그 결과를 공공부문의 지식기여 활동에 일반화하기에는 무리가 있다. 공공부문은 조직의 목표와 문화, 조직운영관리 방식, 근로자들의 동기와 행태, 환경요인 등 많은 측면에서 민간부문과는 차이를 보이기 때문이다. 둘째, 대부분의 연구들이 온라인 지식기여만을 종속변수로 선정하고 있어 오프라인에서의 대면적 접촉

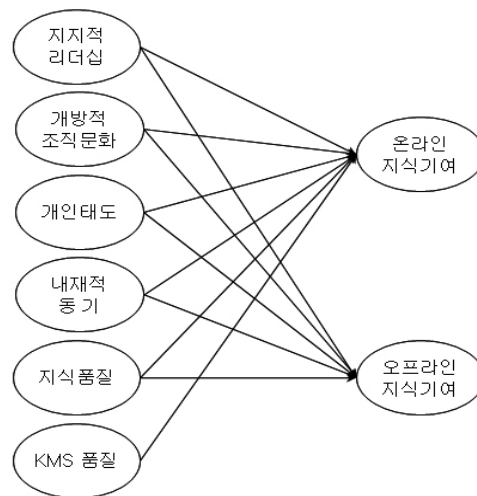
에 의한 지식기여의 영향요인을 설명하는 데에는 한계가 있다. 셋째, 몇몇 연구들의 경우 KMS가 아닌 일반적인 온라인 커뮤니티에서의 지식기여 활동에 초점을 맞추고 있어 조직차원에서의 지식기여 영향요인에 대한 논의는 거의 이루어지지 않고 있다. 그러다 보니 주로 동기요인과 같은 개인적 요인에 초점을 맞출 수밖에 없는 실정이다. 조직내 지식관리 활동의 한 부분으로서 지식기여의 영향요인을 종합적으로 규명하기 위해서는 지식기여에 대한 관리자의 지원과 관심, 조직문화 등과 같은 조직적 차원의 영향요인의 효과와 기술적 요인 등에 대한 논의가 포함되어야 한다. 이에 본 연구에서는 지식기여를 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여로 구분하고, 각각의 지식기여 행위에 영향을 미치는 요인을 종합적으로 분석하고자 한다. 또한 지식기여 방식에 따른 영향요인의 보편성과 차별성에 대해 논의하고자 한다.

3. 연구모형 및 가설

3.1 연구모형

본 연구에서는 이론적 논의 및 선행연구 검토 결과를 토대로 <그림 1>과 같은 연구모형을 설정하였다. 연구모형은 크게 독립변수인 지식기여 영향요인과 종속변수인 지식기여 활동 등으로 구성되어 있다. 독립변수인 지식기여 영향요인은 크게 조직적·개인적 차원의 영향요인을 모두 포함하여 지지적 리더십, 개방적 조직문화, 개인태도, 내재적 동기, 지식품질, 기술적 요인으로서 KMS 품질 등으로 구성되어 있다. 종속변수

인 지식기여 활동은 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여로 구성되어 있다. 개인적, 조직적 차원의 영향요인들은 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여 활동에 영향을 미칠 것으로 예상된다.



<그림 1> 연구모형

3.2 가설설정

3.2.1 지지적 리더십과 지식기여

지식관리와 지식공유 활동에 있어 관리자의 리더십은 핵심 성공요인으로 제시되고 있다(Maier 2002; Holsapple and Joshi 2003; McNabb 2007; 이흥재 2009). 지식관리에 대한 관리자의 관심과 지원은 지식창출, 축적, 공유, 활용 등 지식관리 활동 전과정에 영향을 미친다. 지식기여 활동이 구성된 개인이 가지고 있는 지식을 조직을 위해 기꺼이 제공하는 것이라는 점을 감안할 때 조직의 관리자는 구성원들의 지식기여 활동이 활발하게 이루어질 수 있는 제반 환경을 조성해 주고 그들의 활동을 지원해 줄 필요가 있다. 이처럼 관리자는 지식친화적 환경을 조성

하고 지식공유 활동에 필요한 인적·물적 자원을 지원함으로써 구성원들의 지식기여 활동을 촉진·장려할 수 있다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설1-1: 지지적 리더십은 온라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설1-2: 지지적 리더십은 오프라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 개방적 조직문화와 지식기여

지식관리 활동에 있어 조직문화의 중요성은 많은 연구에서 보고되고 있다. 지식친화적 조직문화는 지식공유와 지식기여에 대한 구성원들의 신념과 행동에 영향을 미친다. 지식친화적 조직문화의 내용으로는 자율적 문화, 개방적 문화, 협업문화, 신뢰문화 등 다양하게 제시되고 있는데(O'Dell and Grayson 1998; 박문수, 문형구 2001; Bock et al. 2005), 그중에서도 개방적 문화는 지식기여를 포함한 지식공유에 중요한 문화적 요소로 강조되고 있다(이홍재, 차용진 2009). 조직구성원들 간의 자유롭고 활발한 의사소통이 이루어지는 과정에서 지식의 기여와 공유가 이루어질 수 있기 때문이다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설2-1: 개방적 조직문화는 온라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설2-2: 개방적 조직문화는 오프라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 태도와 지식기여

지식관리에 대한 구성원의 태도와 인식은 지식

관리 활동의 중요한 영향요인이다(Ruggles 1998; 이홍재 2009). 지식기여에 대한 지식전수자의 긍정적인 태도와 인식 역시 지식기여 행위를 결정하는 중요한 선행요인이다(Bock et al. 2005; 김중애 2009). 지식기여 활동의 주체는 조직구성원이며, 지식기여의 활성화는 그 주체인 지식전수자의 적극적인 태도에 달려있기 때문이다. 이러한 맥락에서 지식기여에 대한 지식전수자의 태도와 성향이 긍정적일수록 지식기여 활동은 증대될 것으로 기대되는 바, 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설3-1: 지식기여에 대한 긍정적인 태도는 온라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 가설3-2: 지식기여에 대한 긍정적인 태도는 오프라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2.4 내재적 동기와 지식기여

내재적 동기는 지식전수자의 자발적 지식기여 행위를 유발하게 하는 중요한 요인이다. 지식기여 행위가 자신만의 경쟁력을 잃는 두려운 행위가 아니라 다른 사람의 문제해결을 돕는 즐거운 행위라는 인식은 지식전수자로 하여금 자발적인 지식기여를 가능케 한다(Kankanhalli et al. 2005; Wasko and Faraj 2005; 정재환 외 2009; 김중애 2009). 지식기여 행위를 통해 타인을 도왔을 때 느끼는 자기 만족감인 내재적 동기가 지식기여로 인한 자신의 경쟁력 상실 등과 같은 심리적 부담을 상쇄시킴으로서 지식기여 활동을 촉진하는 요인으로 작용한다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설4-1: 내재적 동기는 온라인 지식기여에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설4-2: 내재적 동기는 오프라인 지식기여에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.2.5 지식품질과 지식기여

지식의 가치 등과 같은 지식품질 역시 지식기여를 결정하는 중요한 요인이다(Watson and Hewett 2006). 지식관리를 통한 업무처리 및 문제해결 능력이 향상되기 위해서는 무엇보다 지식의 내용이 우수해야 한다. 지식의 우수성은 지식의 정확성, 가독성, 최신성, 직무관련성 등의 측면에서 평가될 수 있다(Jennex and Olfman 2006; 이홍재 2009). 지식의 내용이 직무와 관련되어 있고 실제 문제해결에 효과적으로 활용될 수 있는 우수한 지식일수록 지식공유는 활발하게 이루어진다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설5-1: 지식품질은 온라인 지식기여에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설5-2: 지식품질은 오프라인 지식기여에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

3.2.6 KMS 품질과 지식기여

지식공유와 관련된 많은 연구에서 정보기술은 중요한 영향요인으로 제시되고 있다(Alavi and Leidner 1999; McNabb 2007; 이홍재 2009). 앞서서도 언급한 바와 같이 지식관리를 시행하고 있는 많은 조직들이 구성원들의 지식활동을 지원하기 위해 KMS를 구축·운영하고 있다. 온라인 지식기여의 경우 지식전수자는 자신의 지식을 KMS에 등록함으로써 다른 동료에게 지

식을 제공하게 된다. 이러한 측면에서 오프라인에서의 지식기여와는 달리 온라인 지식기여 과정에서 KMS의 품질은 구성원들의 지식기여 활동을 촉진하는 중요한 수단으로 기능하게 된다. KMS 품질이 우수할수록 이를 통한 온라인 지식기여 활동은 증대될 수 있다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설6: KMS 품질은 온라인 지식기여에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

4. 연구방법

4.1 자료수집 및 분석방법

본 연구는 지식기여 영향요인을 분석하기 위해 중앙행정기관인 기획재정부 소속 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 직접 방문을 통해 2009년 1월 약 1주동안 이루어졌다. 설문지는 각 실·국별 정원규모에 따라 차등화 하여 400부를 배포하였으며 총 300부가 회수되었다. 이중 불성실한 응답을 한 12부를 제외한 278부(유효회수율 69.5%)만이 실제 실증분석에 활용되었다.

수집된 자료는 기초통계분석과 함께 변수의 신뢰도 및 타당도를 검증하기 위해 내적 일관성 분석(internal consistency)과 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 또한 연구모형 및 가설검증을 위해 AMOS 7.0을 통한 구조방정식 모형(SEM: structural equation model) 분석을 실시하였다.

4.2 측정도구

지식기여 영향요인 및 지식기여 활동을 측정하기 위한 측정 도구들은 기존 선행연구에서 신뢰도와 타당도가 검증된 문항들을 활용하여 복수 항목의 설문문항으로 구성하였다. 특히 본 연구에서는 민간부문을 대상으로 한 선행연구에서 사용된 측정도구들을 그대로 활용하기 보다는 공공부문의 특성에 맞게 수정하여 사용하였다. 본 연구에서 사용된 설문문항은 지식기여 영

향요인인 지지적 리더십 4문항, 개방적 조직문화 4문항, 태도 3문항, 내재적 동기 4문항, 지식품질 4문항, KMS 품질 4문항과 증속변수인 온라인 지식기여 3문항, 오프라인 지식기여 3문항, 인구통계학적 질문 5문항 등 총 34개 문항으로 구성되었다. 설문 문항은 인구통계학적 질문을 제외하고는 모두 리커트 5점 척도(①: 매우 그렇지 않다 ↔ ⑤: 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다. 본 연구에서 사용된 변수의 측정항목은 <표 2>와 같다.

<표 2> 구성개념별 측정항목

차원	변수		측정항목	참고문헌
지식기여 영향요인	조직적 요인	지지적 리더십	LD1: 지식기여에 대한 관심과 지원의지 LD2: 지식관리 관련 예산 지원 LD3: 지식관리 관련 인력 지원 LD4: 직원의 지식기여 활동 장려	Maier(2002) 김경규 외(2005)
		개방적 조직문화	OC1: 의사표현의 자유 OC2: 구성원들과의 빈번한 대화 OC3: 부서간 접촉 용이 OC4: 다양한 의사소통 채널 존재	Robert & O'Reilly(1997) 김효근 외(2001)
	개인적 요인	태도	AT1: 지식기여의 가치에 대한 긍정적 인식 AT2: 지식기여의 효용성에 대한 긍정적 인식 AT3: 성과향상에서의 지식관리 중요성 인식	Davis(1989) Bock et al.(2005)
		내재적 동기	IR1: 지식기여의 즐거움 IR2: 동료들 돕는 것에 대한 즐거움 IR3: 문제해결 기여의 즐거움 IR4: 지식기여의 기쁨	Wasko & Faraj(2005) Kankanhalli et al.(2005)
	지식 요인	지식품질	KQ1: 지식의 정확성 KQ2: 지식의 가독성 KQ3: 지식의 최신성 KQ4: 지식의 직무관련성	이홍재(2008) Jennex & Olfman(2006)
	기술 요인	KMS품질	SQ1: 사용 편리성 SQ2: 시스템 안정성 SQ3: 다른 정보시스템과의 연계성 SQ4: 기능의 다양성	이홍재(2008) Jennex & Olfman(2006)
지식기여	온라인 지식기여	ON1: KMS에 지식을 체계적으로 등록 ON2: 자신의 노하우를 KMS에 등록 ON3: 업무 관련 지식을 KMS에 등록	이건창·정남호(2002) Wasko & Faraj(2005)	
	오프라인 지식기여	OFF1: 업무관련 지식을 동료와 공유 OFF2: 자신만의 노하우나 경험을 기꺼이 제공 OFF3: 모범사례를 동료와 기꺼이 공유	Szulanski(1996)	

5. 실증분석

5.1 표본의 특성

표본의 인구통계학적 특성은 <표 3>과 같다. 첫째, 응답자의 성별분포를 살펴보면 남성(66.8%)이 여성(33.2%)보다 많은 것으로 나타났다. 둘째, 응답자의 연령별 분포를 살펴보면, 30대가 전체의 53.5%로 가장 많은 것으로 나타났으며 그 다음으로는 40대(31.7%), 20대(10.0%), 50세 이상(4.8%) 등의 순이었다. 셋째, 학력수준별 분포를 살펴보면 대졸이 전체 74.7%로 가장 많은 것으로 나타났으며, 그 다음으로는 대학원졸 18.2%, 고졸 7.1% 등의 순으로 나타났다. 넷째, 직급별 분포를 살펴보면 6급 이하가 52.1%로 5급 이상 응답자보다 다소 많은 것으로 나타났다. 다섯째, 공직근무경력을 살펴보면 10년 미만이 전체 51.9%로 가장 많았고, 10년 이상~20년 미만(33.3%), 20년 이상(16.7%) 등의 순으로 나타났다.

5.2 신뢰도 및 타당도 분석

구성개념인 지지적 리더십, 개방적 조직문

화, 태도, 내재적 동기, 지식품질, KMS 품질과 온라인 지식기여, 오프라인 지식기여에 관한 신뢰도를 검증하기 위해 내적 일관성(internal consistency) 분석을 실시하였다. 내적 일관성 분석결과, 모든 구성개념의 Cronbach's α 값이 0.8이상으로 나타나 측정도구의 신뢰도가 높음을 알 수 있다(표 4 참조).

측정항목에 대한 타당도 분석을 위해 내용타당성, 기준타당성, 구성개념타당성 검증을 실시하였다. 내용타당성(content validity)은 측정항목들이 측정하고자 하는 개념을 대표하고 있는 정도를 나타내는 측정도구의 대표성을 의미한다. 지식기여 영향요인인 지지적 리더십, 개방적 조직문화, 태도, 내재적 동기, 지식품질, KMS 품질과 지식기여 활동을 측정하기 위한 측정 지표는 선행연구의 지표를 토대로 하였다는 점에서 내용 타당성이 인정된다고 판단할 수 있다.

기준타당성(criteria-related validity)은 하나의 측정도구를 사용하여 측정한 결과를 다른 기준을 적용하여 측정한 결과와 비교하여 나타난 관련성의 정도를 의미한다(남궁근 2009). 따라서 구성개념들 간의 상관관계가 유의미한 경우 기준타당성이 확보되었다고 볼 수 있다

<표 3> 표본의 특성

구분	내용	빈도	비율	구분	내용	빈도	비율
성별	남성	181명	66.8%	연령	20대	27명	10.0%
	여성	90명	32.4%		30대	145명	53.5%
직급	5급 이상	126명	47.9%		40대	86명	31.7%
	6급 이하	137명	52.1%		50대	13명	4.8%
학력	고졸	19명	7.1%	공직 근무 연한	10년 미만	140명	51.9%
	대졸	20명	74.7%		10년 이상~20년 미만	90명	33.3%
	대학원졸	49명	18.2%		20년 이상	40명	16.8%

〈표 4〉 신뢰도 및 상관관계 분석 결과

구성개념	Cron.a	평균	표준 편차	지지적 리더십	개방적 조직문화	태도	내재적 동기	지식 품질	KMS 품질	온라인 지식기여
지지적 리더십	0.913	2.97	0.744	1.000						
개방적 조직문화	0.802	3.23	0.691	.377**	1.000					
태도	0.894	3.64	0.806	.305**	.394**	1.000				
내재적 동기	0.940	3.39	0.749	.279**	.456**	.513**	1.000			
지식품질	0.916	2.91	0.751	.443**	.357**	.250**	.298**	1.000		
KMS품질	0.891	2.98	0.729	.424**	.365**	.314**	.375**	.689**	1.000	
온라인 지식기여	0.816	2.76	0.735	.418**	.136**	.161**	.321**	.524**	.500**	1.000
오프라인 지식기여	0.881	2.99	0.739	.414**	.322**	.283**	.507**	.452**	.444**	.662**

*p<0.05, **p<0.01

(Padhzur and Schmelkin 1991). 이에 본 연구에서는 기준타당성 검증을 위해 구성개념들 간의 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석 결과 각각의 구성개념 간의 상관관계수가 p<0.01 수준에서 모두 유의미한 것으로 나타나 구성요인들 간의 기준타당성이 확보되었다고 볼 수 있다(표 4 참조).

구성개념의 집중타당성(convergent validity), 판별타당성(discriminant validity)검증을 위해 확인적 요인분석(CFA: confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 확인적 요인분석의 평가기준으로는 χ^2 , $Q(\chi^2/d.f.)$, 적합지수(goodness of fit index: GFI), 잔차평균자승이중근(root mean square residual: RMR), 표준적합지수(normed fit index: NFI), 터커-루이스지수(Turker-Lewis index: TLI), 비교적합지수(comparative fit index: CFI) 등의 적합도 지수를 사용하였다. 측정모형에 대한 확인적 요인분석 결과, 모형적합도 지수 대부분 권고수준을 충족하고 있는 것으로 나타났다(표 5 참조). 집중타당성 검증은 확인적 요인분석 결과의 요인적재량을 이용하였으며, 일반적으로 요

인적재량이 ± 0.4 이상이면 유의한 것으로 판단된다(Barclay et al. 1995).

확인적 요인분석을 통해 도출한 요인적재량에 근거하여 계산한 개념신뢰도(CR: composite reliability)가 0.7 이상으로 나타나 단일차원에서 각 구성개념 측정지표의 신뢰도가 높은 것으로 나타났다. 또한 평균분산추출(AVE: average variance extracted) 값 역시 기준치인 0.5 이상으로 나타났다. 판별타당성 분석기준은 상관관계수의 제곱이 해당 개념의 AVE보다 작으면 판별타당성이 확보되었다고 판단할 수 있다. 〈표 4〉의 모든 상관관계수의 제곱이 AVE보다 작기 때문에 본 연구에서 활용한 측정도구들은 판별타당성이 있는 것으로 나타났다(표 5 참조).

5.3 가설검증

본 연구에서는 앞에서 제시한 연구모형 및 가설을 검증하기 위해 최대우도법(maximum likelihood)을 적용한 구조방정식 모형(SEM) 분석을 실시하였다. 구조모형의 χ^2 은 434.73(d.f.

〈표 5〉 측정모형의 확인적 요인분석 결과

잠재 변수	관찰 변수	요인 적재량 (λ)	표준화 요인 적재량	표준 오차	t 값	문항수	개념 신뢰도	AVE
지지적 리더십	ls1	1.000	.869			4	0.935	0.784
	ls2	.831	.786	.053	15.706			
	ls3	.903	.815	.054	16.705			
	ls4	1.035	.898	.053	19.454			
개방적 조직문화	oc1	1.000	.492			4	0.818	0.541
	oc2	1.192	.552	.124	9.610			
	oc3	1.497	.831	.190	7.868			
	oc4	1.576	.834	.200	7.891			
태도	pa1	1.000	.846			3	0.916	0.784
	pa2	1.054	.896	.059	17.934			
	pa3	.951	.836	.056	16.587			
내재적 동기	ir1	1.000	.832			4	0.958	0.850
	ir2	1.115	.901	.057	19.454			
	ir3	1.131	.909	.056	19.863			
	ir4	1.155	.928	.056	20.476			
지식품질	kq1	1.000	.814			4	0.939	0.794
	kq2	1.037	.895	.058	18.032			
	kq3	1.100	.867	.064	17.152			
	kq4	1.042	.850	.062	16.677			
KMS 품질	sq1	1.000	.833			4	0.889	0.667
	sq2	.978	.796	.058	16.770			
	sq3	.957	.772	.073	13.167			
	sq4	.992	.802	.072	13.806			
온라인 지식기여	on1	1.000	.568			3	0.907	0.765
	on2	1.882	.895	.196	9.615			
	on3	1.991	.948	.209	9.527			
오프라인 지식기여	off1	1.000	.833			3	0.917	0.787
	off2	1.011	.862	.060	16.853			
	off3	.991	.838	.061	16.315			

$\chi^2=551.776$, $Q=1.618$, $GFI=.887$, $RMR=.042$, $AGFI=.856$, $NFI=.914$, $TLI=.958$, $CFI=0.965$

= 328, $p < .01$, $Q(\chi^2/d.f.)$ 값은 1.325로 나타났으며, 절대 적합지수인 $GFI=0.907$, $RMR=0.035$, $AGFI=0.876$, $RMSEA=0.034$, 증분적합지수인 $NFI=0.933$, $TLI=0.978$, $CFI=0.982$ 로 나타났다. 연구모형의 적합도 분석결과를 종합해 볼 때 절대적합지수와 증분적합지수 모두 수용

기준을 충족하고 있어 구조모형의 적합도가 높음을 알 수 있다(표 6 참조).

SEM 분석에 의해 추정된 경로계수의 통계적 유의성 검증을 통한 연구가설 검증 결과는 〈표 7〉과 같다. 지지적 리더십이 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여에 미치는 영향력을

〈표 6〉 모형 적합도 결과

적합도 지수	절대적합지수						증분적합지수		
	χ^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	434.730	1.325	.907	.876	.035	.034	.933	.978	.982

〈표 7〉 가설검증 결과

가설	내용	방향	비표준화 추정치	표준화 추정치	S.E	C.R	결과
H1-1	지지적 리더십 → 온라인 지식기여	+	0.170**	0.201	0.049	3.456	채택
H1-2	지지적 리더십 → 오프라인 지식기여	+	0.210**	0.223	0.061	3.409	채택
H2-1	개방적 조직문화 → 온라인 지식기여	+	-0.256*	-0.184	0.101	-2.536	기각
H2-2	개방적 조직문화 → 오프라인 지식기여	+	0.109	0.070	0.122	0.897	기각
H3-1	태도 → 온라인 지식기여	+	-0.018	-0.022	0.051	-0.352	기각
H3-2	태도 → 오프라인 지식기여	+	-0.069	-0.075	0.064	-1.069	기각
H4-1	내재적 동기 → 온라인 지식기여	+	0.215**	0.226	0.062	3.443	채택
H4-2	내재적 동기 → 오프라인 지식기여	+	0.405**	0.381	0.079	5.126	채택
H5-1	지식품질 → 온라인 지식기여	+	0.365**	0.388	0.084	4.351	채택
H5-2	지식품질 → 오프라인 지식기여	+	0.286**	0.273	0.069	4.118	채택
H6	KMS품질 → 온라인 지식기여	+	0.087	0.094	0.074	1.167	기각

* p < 0.05, ** p < 0.01

의미하는 경로계수는 각각 0.170(C.R. = 3.456), 0.210(C.R. = 3.409)로 나타났다. 이는 모두 p < 0.01 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 지지적 리더십이 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 〈가설1-1〉과 〈가설1-2〉 모두 채택되었다.

개방적 조직문화가 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 각각 -0.256(C.R. = -2.536), 0.109(C.R. = 0.897)로 나타났다. 온라인 지식기여의 경우 p < 0.05 수준에서 유의미한 것으로 나타났으나 부(-)의 방향으로 나타나 개방적 조직문화가 온라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 〈가설2-1〉은 기각되었다. 오프라인 지식

기여의 경우 p < 0.05 수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 개방적 조직문화가 오프라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 〈가설2-2〉도 기각되었다.

태도가 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 각각 -0.018(C.R. = -0.352), -0.069(C.R. = -1.069)로 나타났다. 그러나 모든 경로계수가 p < 0.05 수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 지식기여에 대한 긍정적 태도가 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 〈가설3-1〉과 〈가설3-2〉 모두 기각되었다.

내재적 동기가 온라인 지식기여와 오프라인 지

식기여에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 각각 0.215(C.R.=3.443), 0.405(C.R.=5.126)로 나타났다. 이들 경로계수 모두 $p<0.01$ 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 내재적 동기가 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설4-1>과 <가설4-2> 모두 채택되었다.

지식품질이 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 각각 0.365(C.R.=4.351), 0.286(C.R.=4.118)로 나타났다. 이들 경로계수 모두 $p<0.01$ 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 지식품질이 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설5-1>과 <가설5-2> 모두 채택되었다.

KMS 품질이 온라인 지식기여에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 0.087(C.R.=1.167)로 나타났으나 $p<0.05$ 수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 KMS 품질이 온라인 지식기여에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 <가설6>은 기각되었다.

6. 결론 및 함의

본 연구에서는 공공부문에서의 지식기여 활동에 영향을 미치는 요인들을 분석하고자 하였다. 특히 본 연구에서는 지식기여 활동을 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여로 구분하고 각각의 영향요인을 분석하였다. 이를 위해 이론적 논의와 선행연구 검토 결과를 토대로 지지적 리더십, 개방적 조직문화, 지식기여에 대한 태도, 내재적 동기, 지식품질, KMS 품질 등

의 지식기여 영향요인과 지식기여 활동으로 구성된 연구모형 및 가설을 설정하고 이를 실증적으로 검증하였다. 본 연구의 주요 결과와 함의를 제시하면 다음과 같다.

지지적 리더십의 경우 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여 모두에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설1-1>과 <가설1-2> 모두 채택되었다. 이는 조직의 관리자가 지식기여 활동에 관심을 갖고 지지해 줄 경우 구성원들의 지식기여 수준은 향상될 수 있음을 의미한다. 이는 조직관리자가 구성원들이 동료와 조직을 위해 자신의 지식을 기꺼이 제공할 수 있도록 장려할 필요가 있으며, 지식기여 활동에 필요한 각종 지원을 해줄 필요가 있음을 시사한다. 실증분석에서도 나타난 바와 같이 지지적 리더십은 온라인 지식기여보다는 오프라인 지식기여에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과를 토대로 할 때 KMS를 중심으로 온라인 지식기여뿐만 아니라 조직 현장에서 구성원들이 자연스럽게 지식을 공유할 수 있는 장(場)을 마련해 주는 것도 필요할 것이다.

내재적 동기의 경우 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여 모두에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설4-1>과 <가설4-2> 모두 채택되었다. 이는 지식전수자가 자신의 지식을 기여하는 것은 자신의 지식으로 인해 타인을 도울 수 있고, 그 자체에서 즐거움을 얻을 수 있다는 기존의 주장(Wasko and Faraj 2005; Kankanhalli et al. 2005; 김종애 2009; 정재현 2009)을 지지하는 결과이다. 또한 이와 같은 가설검증 결과는 남을 돕는 즐거움과 같은 순수한 의도를 가지고 있는 구성원일수록 온라인과

오프라인 모두에서 지식기여에 더 적극적인 행태를 보일 수 있음을 의미한다. 따라서 지식관리 운영자는 외적 보상을 통한 단기적인 지식기여 활성화에 치중하기 보다는 지식기여를 통한 내적인 동기요인을 이끌어 내어 구성원들의 자발적인 지식기여가 이루어질 수 있도록 해야 할 것이다.

지식품질의 경우 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여 모두에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타나 <가설5-1>과 <가설5-2> 모두 채택되었다. 이는 지식전수자가 기여하고자 하는 지식의 품질이 우수할수록 지식기여 수준은 향상될 수 있음을 의미한다. 이러한 분석결과는 지식품질이 우수한 것일수록 구성원들이 지식기여에 더욱 적극적인 행태를 보인다고 해석할 수도 있다. 하지만 지식을 필요로 하는 수혜자들의 경우 일반적으로 품질이 우수한 지식의 공유를 요구하는 경우가 더 많기 때문에 공유되는 지식의 품질이 높을 수도 있다. 한편 지식품질의 표준화된 경로계수를 비교해 볼 때 오프라인보다는 온라인 지식기여에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 지식관리 운영자들은 체계적인 지식검증과 지식정제 활동을 통해 KMS의 지식품질을 지속적으로 관리해 나갈 필요가 있다.

개방적 조직문화와 태도의 경우 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여 모두에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 <가설2-1>과 <가설2-2>, <가설3-1>과 <가설3-2> 모두 기각되었다. 특히 개방적 조직문화의 경우 온라인 지식기여에 미치는 경로계수는 -0.256 으로 $p < 0.05$ 수준에서 유의미한 것으로 나타났다. 하지만 온라인 지식기여에 미치는 경로의 방향이 부(-)로 나타

나 기각되었다. 이러한 분석결과는 조직내에 의사소통 채널이 다양하게 구축되어 있고, 구성원간의 활발한 의사소통이 이루어지고 있는 조직문화에서는 온라인 지식기여 활동이 상대적으로 감소한다는 것을 의미한다. 이는 개방적이고 열린 조직문화의 성격을 가지고 있는 조직에서는 굳이 KMS 등과 같은 온라인 지식기여 활동에 의존하기 보다는 직접 대면 접촉을 통한 오프라인에서의 지식기여 활동이 상대적으로 활발하게 이루어질 수 있음을 간접적으로 시사한다.

태도 역시 온라인과 오프라인 지식기여 모두에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. <표 4>의 기초통계 분석결과를 살펴보면 지식기여에 대한 태도의 평균은 3.64로 다른 영향요인보다 높은 것으로 나타났음에도 불구하고 온라인과 오프라인 지식기여 수준은 2점대의 평균을 보이고 있다. 이는 구성원들이 지식기여의 중요성과 효용성에 대한 인식을 가지고 있기는 하지만 지식기여의 실천적 행위로 연결되지 못하고 있음을 시사하는 것이다. 그 원인으로서는 많은 구성원들이 지식을 기여했을 때 자신만의 경쟁력이 저하될 수 있을지도 모른다는 막연한 두려움으로 인해 자신의 지식은 공유하지 않으면서 타인의 지식만을 얻으려고 하는 심리가 작용했기 때문이라고 추론해 볼 수 있다.

KMS 품질과 온라인 지식기여 간의 관계에 대한 경로계수는 통계적으로 유의미하지 않아 <가설6>은 기각되었다. 이는 KMS 품질이 온라인 지식기여에 유의미한 영향요인으로 작용할 것으로 예상했던 것과는 다른 결과이다. 구성원들이 KMS와 같은 온라인 지식저장소를 통해 지식을 기여하는 것은 단순히 KMS 품질

의 우수성에 기인하기 보다는 지식기여에 대한 관리자의 관심과 지원, 자신의 지식을 기여함으로써 타인을 도울 수 있다는 내재적 동기, 기여하고자 하는 지식의 품질 등에 의해 더 큰 영향을 받을 수 있음을 시사한다.

이상의 가설검증 결과를 종합해 볼 때 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여 모두 지지적 리더십과 지식기여자의 내재적 동기, 지식품질 등이 유의미한 영향요인으로 나타났다. 이는 지식기여 방식에 관계없이 그 영향요인은 동일함을 시사한다. 하지만 영향요인의 상대적 영향력에 있어서는 지식기여 방식에 따라 차별화되는 결과를 보여주고 있다. 온라인 지식기여에는 지식품질이 가장 커다란 영향력을 미치는 반면, 오프라인 지식기여에는 지식기여자의 내재적 동기가 가장 영향력 있는 요인으로 검증

되었다. 이러한 분석결과는 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여에 영향을 미치는 요인들의 보편성과 특수성이 동시에 존재함을 실증적으로 보여주는 중요한 이론적 함의라 하겠다.

본 연구는 지식기여에 대한 중요성에도 불구하고 이에 관한 연구가 상대적으로 부족한 상황에서 공공부문의 중앙행정기관을 대상으로 온라인 지식기여와 오프라인 지식기여의 영향요인을 경험적으로 분석하고, 이론적·실천적 함의를 제시하고자 하였다는 점에서 의의를 찾아 볼 수 있다. 그럼에도 불구하고 본 연구는 기획재정부 공무원만을 대상으로 하였다는 점에서 연구결과를 일반화하기에는 다소 무리가 있다. 향후 연구에서는 다양한 행정기관을 대상으로 한 경험적 연구가 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김경규, 김범수, 송세정, 신호경. 2005. 지식공유 의도와 지식관리시스템이 사용. 『경영정보학연구』, 15(3): 65-89.
- 김종애. 2009. 온라인 지식 커뮤니티에서의 지식 기여 의도의 동기요인. 『한국문헌정보학회지』, 43(3): 297-312.
- 김효근, 권희영, 정성희. 2001. 조직의 지식경영 준비도 측정도구 개발에 관한 연구. 『지식경영연구』, 2(1): 45-63.
- 김효근, 성은숙, 이현주. 2002. 조직구성원의 지식기여에 대한 평가 및 보상이 지식기여도에 미치는 영향에 관한 탐색적 사례연구: 컨설팅 산업을 중심으로. 『지식경영연구』, 3(1): 75-92.
- 나미자, 김효근. 2004. 조직구성원의 지식기여도 평가 도구 개발에 관한 연구. 『Information Systems Review』, 6(2): 113-134.
- 남궁근. 2009. 『행정조사방법론』. 법문사.
- 박문수, 문형구. 2001. 지식공유의 영향요인: 연구동향과 과제. 『지식경영연구』, 2(1): 1-23.
- 이건창, 정남호. 2002. 기업내 개인차원에서의 지식순환과정과 지식경영 효율성간의 관계에 관한 연구. 『지식경영연구』, 3(2):

- 31-48.
- 이현정, 이수현, 김효근. 2007. 지식 기여자의 지식기여도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 한국경영학회 통합학술대회 발표논문.
- 이홍재, 차용진. 2009. 공공부문의 지식관리에 관한 연구. 『한국행정연구』, 18(1): 97-130.
- 이홍재. 2008. 지식관리시스템 사용자 만족도와 성과에 관한 연구. 『정보관리학회지』, 25(4): 67-86.
- 이홍재. 2009. 공기업의 지식관리 영향요인과 성과 간의 구조적 관계. 『정보관리학회지』, 26(3): 189-211.
- 정재환, 양성병, 김영걸. 2009. 온라인 지식네트워크 내에서의 지식기여 및 지식활용 활동에 영향을 미치는 요인. 『한국경영과학회지』, 34(3): 1-26.
- Alavi, M. and Dorothy E. Leidner. 1999. "Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field." *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*. CD-Rom Version.
- _____. 2001. "Review: Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations and Research Issues." *MIS Quarterly*, 25(1): 107-136.
- Barclay, D., R. Thompson and C. Higgins. 1995. "The Partial Least Squares Approach to Causal Modeling." *Technology Studies*, 2(2): 285-309.
- Bock, G. W., R. W. Zmud, Y. G. Kim, and J. N. Lee. 2005. "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Role of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate." *MIS Quarterly*, 29(1): 87-112.
- Davis, F. D. 1989. "Perceived Usefulness, Perceived Ease of User Acceptance." *MIS Quarterly*, 13(3): 319-340.
- Hansen, M. T., N. Nohria, and T. Tierney. 1999. "What's your strategy for managing knowledge?" *Harvard Business Review*, 77: 106-116.
- Holsapple, C. W. and K. D. Joshi. 2003. "A Knowledge Management Ontology." in C. W. Holsapple(ed.). *Handbook on Knowledge Management*. Velag Berlin: Springer, 89-128.
- Jennex, M. E. and L. Olfman. 2006. "A Model of Knowledge Management Success." *International Journal of Knowledge Management*, 2(3): 51-68.
- Kankanhalli, A., B. C. Tan, and K. K. Wei. 2005. "Contributing Knowledge to Electronic Knowledge Repositories: An Empirical Investigation." *MIS Quarterly*, 29(1): 113-143.
- Maier, R. 2002. *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technology for Knowledge Management*. Berlin: Springer-Verlag.
- McNabb, David E. 2007. *Knowledge Management in the Public Sector*. NY:

- M.E. Sharpe Inc.
- O'Dell, C. and J. Grayson. 1998. "If only We knew what we know: Identification and Transfer of internal Best Practice." *California Management Review*, 40(3): 154-174.
- Pedhazur, E. J. and L. P. Schmelkin. 1991. "Measurement, Design and Analysis: An Integrated Approach." New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Roberts, K. H. and C. A. O'Reilly. 1997. "Failures in upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits." *Academy of Management Journal*, 17(2): 205-215.
- Ruggles, R. 1998. "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice." *California Management Review*, 40(3): 80-89.
- Watson, Sharon and Kelly Hewett. 2006. "A Multi Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse." *Journal of Management Studies*, 43(2): 141-173.
- Szulanski, G. 1996. "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm." *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 27-44.
- Wasko, Molly Mclure and S. Faraj. 2005. "Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice." *MIS Quarterly*, 29(1): 35-57.
- Wu, Jen-Her. and Yu-Min Wang. 2006. "Measuring KMS Success: A Respecification of the DeLone and McLean's Model." *Information & Management*, 43: 728-739.
- Yang, S.-B. and Y.-G. Kim. 2007. "Inter-organizational Knowledge Transfer in the Buyer-Supplier Relationship: A Buyer's Perspective." in *Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Science*. IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, CA.

