

지식공유를 매개로 인적자원관리가 조직내부성과에 미치는 영향: C시를 중심으로*

Human Resource Management, Knowledge Sharing, and Organizational Performance in a Local Government

이향수(Hyang-Soo Lee)**

초 록

인적자원관리와 지식공유는 조직의 성과향상을 위해 필수적인 전략으로서 매우 중요한 연구주제임에도 불구하고 이들 개념간의 연계고리를 밝히고자 하는 연구는 매우 적었다. 본 연구에서는 지방정부를 대상으로, 인적자원관리와 지식공유 그리고 조직내부성과간의 관계를 분석하였다. 분석결과 인적자원관리는 지식공유에 긍정적인 영향을 미치며, 지식공유는 인적자원관리를 부분적으로 매개하여 조직의 내부성과에 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구결과를 토대로 정책적 시사점을 제시하였다.

ABSTRACT

In this study, we analyzed the effects of how human resource management affects the knowledge sharing that facilitates organizational performance. Human resource management has received very little attention in the study of knowledge management. However, main drivers of knowledge activities are individual members of an organization and thus knowledge management strategies should be discussed in relation with human resource management. The results show that human resource management was significantly positively related to knowledge sharing, and the relationship between human resource management and organizational performance was partially mediated by knowledge sharing. Lessons and implications of this study for management leadership are presented.

키워드: 인적자원관리, 지식공유, 조직내부성과, 매개효과, 지방정부
human resource management, knowledge sharing, organizational performance,
mediating effect, local government, knowledge management

* 이 논문은 2012학년도 건국대학교의 연구년교원 지원에 의하여 연구되었음.

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

■ 논문접수일자: 2012년 4월 2일 ■ 최초심사일자: 2012년 4월 4일 ■ 게재확정일자: 2012년 5월 1일
■ 정보관리학회지, 29(3), 7-29, 2012. [http://dx.doi.org/10.3743/KOSIM.2012.29.3.007]

1. 서론

지식기반시대를 살아가는 조직속의 개인은 지식활동의 주체라고 할 수 있다. 따라서 지식 창출 및 지식공유의 주체인 인적자원에 대한 고려는 그 어느 때보다 중요하다. 많은 지식관리 연구자들은 조직속의 개인은 기타 생산요소보다도 더 중요한 가치를 가지는 인적자본(human capital)으로서, 조직속의 개인은 지식공유나 활용에 있어서 주요 동력으로 인식되고 있다(Yahya & Goh, 2002). 따라서 교육훈련이나 의사결정에의 참여, 보상제도와 같은 인적자원 관리제도들은 조직 내 개인들의 지식활동을 독려하는데 있어서 무엇보다도 중요한 영향요인이 될 수 있다. 그동안의 연구들에서는 평가 및 보상제도와 같은 특정인사제도만을 지식관리와 연계하여 연구하여왔다(허문구, 문상미, 2010, p. 58). 그러나 평가 및 보상제도뿐 아니라 교육훈련이나 의사결정에의 참여 역시 지식활동에 많은 영향을 주고 있으며, 지식공유 등에 있어서 매우 중요한 주제들이다. 교육훈련을 통해 지적인 성장을 경험한 개인들은 그 보답으로서 조직의 성과향상을 위해 더욱더 매진하게 되고(Baron & Kreps, 1999), 따라서 본인이 획득한 지식을 동료들과 공유하는데 있어서 적극적인 모습을 가지게 된다(Lopez et al., 2005, p. 150). 특히 품질관리나, 성과관리, 창조성, 리더쉽, 팀워크 등에 관련된 교육훈련 프로그램이 조직내 구성원들간의 지식공유에 좀 더 많은 영향을 주는 것으로 나타났다(Yahya & Gho, 2002). 또한 의사결정과정에서의 참여를 확대하고(Lopez et al., 2005), 공정한 보상제도가 지식공유에 직접적인 영향요인으로 작용하는 것

은 물론이다(Davenport & Prusak, 1998).

또한 그동안의 연구들을 보면, 지식공유는 조직의 성과향상을 위해 매우 필요한 전략으로 인식되어 왔다(Baum & Ingram, 1998; Choi & Lee, 2003). 즉, 지식공유는 조직의 고객에 대한 대응성과 문제해결능력을 향상시킴으로서 조직의 성과향상과 직결된다는 것이다. 또한 지식공유를 통해 경쟁우위를 점한 조직의 경우 질적으로 우수한 성과물과 서비스를 창출함으로써 궁극적으로는 조직내부의 성과로 연결되게 된다. 따라서 조직의 성과향상을 위해서 중요한 전략으로서 지식공유는 무엇보다도 중요하게 다루어져야 할 주제임에 틀림없다.

이렇듯 인적자원관리와 지식공유는 조직의 성과향상을 위해 필수적인 전략으로서 매우 중요한 연구주제임에도 불구하고 이러한 3가지 개념들 간의 연계고리를 밝히고자 하는 연구는 매우 적었다. 즉, 그동안의 지식관리연구들에서 인적자원관리와의 연관성을 논의한 연구들도 매우 적었으며(허문구, 문상미, 2010), 인적자원관리와 조직성과 간의 관계를 지식공유가 어떻게 매개해 주고 있는지에 대한 연구는 거의 전무한 실정이다. 그러나 인적자원관리는 지식공유와 같은 지식활동에 많은 영향을 주고 있으며(Yahya & Gho, 2002), 이러한 지식공유는 다시 조직의 성과향상에 직접적인 영향을 미치게 될 것으로 예견된다.

그동안 우리정부의 지식관리 전략은 지식관리시스템(knowledge management system) 등 정보기술 지향적이었으나 지식관리에 있어서는 인적자원에 대한 관심 역시 중요하며, 앞으로는 정보기술 뿐 아니라 조직속의 사람에 대한 이해와 관리 역시 중요한 지식관리 전략이

되리라 판단된다. 따라서 본 연구에서는 인적 자원관리가 과연 지식공유에 긍정적인 영향을 주고 있는가? 그리고 지식공유는 조직의 내부 성과에 긍정적인 영향을 주는가? 끝으로 인적 자원관리가 조직의 내부성과향상에 미치는 영향력에 있어서 지식공유의 역할을 살펴보고자 한다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 우선, 인적자원관리와 지식공유, 지식공유와 조직내부성과, 지식공유의 매개효과 등에 대한 선행연구를 검토하고 있다. 둘째, 인적자원관리가 지식공유에, 지식공유가 조직내부성과에 미치는 영향관계를 회귀분석을 통해 분석하고 있으며, 지식공유의 매개효과에 대해서도 분석하고 있다. 끝으로 정부조직 인적자원관리 및 지식관리에 대한 정책 방향을 제시하고 한계점 등을 논의하고 있다.

2. 문헌연구 및 연구가설

2.1 지식관리와 지식공유

지식관리를 연구하는 많은 학자들에게 있어 지식(knowledge)이란 매우 실용적인 의미를 지닌다. 즉, Davenport & Prusak(1998)이 이야기하는 working knowledge로서 업무를 실행하는데 있어서 활용될 수 있는 또는 문제를 해결하는데 도움을 줄 수 있는 실천적인 의미로서의 개념이라고 할 수 있다. 본 연구에서의 지식 개념 역시 실제 업무를 추진하는데 있어 활용될 수 있는 실용적인 지식이라고 정의할 수 있다. 즉, 이론적이거나 철학적인 의미의 지식과는 다소 거리가 있다고 할 수 있다. 이러한 지

식을 관리하는데 의미의 지식관리라는 개념을 이해하는데 있어 일부 학자들은 매우 실용적인 의미로서 조직성과를 달성하기 위한 조직관리의 전략으로서 이해하고 있다. 즉, 지식관리는 조직의 성과향상을 위해서 조직의 중요한 정보 및 지식을 조직구성원들간에 공유할 수 있도록 하며, 필요한 때에 필요한 정보를 필요로 하는 사람에게 제공하기 위한 의식적인 전략이라는 것이다(Handzic, 2004). 따라서 지식관리는 고객가치를 확대하고, 혁신을 조장하며, 성과향상을 가능하게 해주는 조직의 핵심지식에 대한 접근을 보다 자유롭게 해주는 행위라는 것이다(DeFillippi et al., 2005).

또한 지식관리를 일부 학자들은 지식관리활동으로 이해하기도 한다. 즉, Holsapple(2004)은 지식관리활동을 지식의 발굴, 새로운 지식이나 기존의 지식을 보존, 지식의 이전, 지식의 종합 등의 활동으로 이해하고 있다. Liao(2002) 역시 지식관리활동을 지식의 창출, 지식의 표현, 이전 및 지식의 활용으로 이해하고 있다. 또한 Wiig(2002) 역시 지식의 정의, 지식의 획득, 지식의 저장, 지식의 공유 및 지식의 활용으로 지식관리를 이해하고 있다. 이들 지식관리활동은 보통 크게 지식의 획득, 지식의 축적, 지식의 공유 및 지식의 활용 등 네 가지로 구분하는데 이중에서도 가장 중요한 지식관리활동은 지식공유이며, 많은 학자들의 관심의 대상이 되고 있다. 물론 지식관리를 조직의 성과향상을 위한 중요한 전략의 하나로 이해할 때 역시 지식관리 전략의 중요한 핵심은 바로 조직구성원들간의 지식공유를 어떻게 유도해 내느냐에 있는 것임은 물론이다. 지식공유란 개인이나 전체 조직이 보유하고 있는 지식을 구성원들간에 이전하거

나 접근할 수 있도록 하는 것으로서, 조직의 대응성과 성과향상을 위해서 지식의 공유가 매우 중요하다(Bock et al., 2005). 따라서 지식관리를 도입한 조직의 경우 가장 우선적으로 조직구성원들간 지식의 공유를 강조하면서 지식저장소를 만들고 구성원들간의 지식공유의 기회를 늘리기 위해 다양한 조직과 제도를 도입하게 된다(이향수, 2009). 또한 그동안의 지식관리 연구들을 살펴보면 많은 연구자들이 지식공유의 성공요인 연구에 초점을 두고 있었음을 알 수 있다. Tsai(2002)에 의하면 지식공유의 성공요인으로서 조직구성원들간의 신뢰문화, 정보기술기반, 고위관리자층의 지원, 보상제도 등을 지적하고 있다. Ardichvili et al.(2003)은 지식공유의 장애요인으로서 지식공유보다는 간직하고자 하는 관습, 지식관리에 대한 인식부족, 경직된 조직구조, 보상제도의 미흡 등을 지적하고 있다. 또한 설현도(2006)는 지식공유를 요청적 지식공유와 자발적 지식공유로 분리하여 이들에 대한 영향요인으로서 각각 상호의존성과 의사소통, 창조적 성향, 혁신성의 몇 가지 요인을 도출하였다.

그동안의 지식공유 관련 연구들에서는 인적자원관리에 대한 관심을 거의 주고 있지 않다. 물론 몇몇 연구자들(Lopez et al., 2005)이 인적자원관리와의 지식공유와의 관계를 연구하였으나 이들 연구 역시 인적자원관리의 한 가지 제도 등을 가지고 지식공유와의 관계를 단편적으로 살펴보고 있다. 따라서 조직성과와 지식공유, 그리고 인적자원관리간의 관계를 살펴보고자 하는 의미에서 본 연구의 의의를 찾을 수 있다고 하겠다.

2.2 인적자원관리와 지식공유

인적자원관리의 개념은 조직구성원이 자원이라는 뜻이다(Noe et al., 2009). 즉, 조직 내의 인적자원을 관리하는 것을 의미한다. 또한 조직의 목적을 달성하기 위한 과정으로서 조직구성원의 만족감과 능력개발 및 성과향상을 강조하게 되며(Cascio, 1998, pp. 20-21), 자원의 한 유형으로서의 인적자원은 조직 내의 가치를 실현하고 성과를 제고시키는데 매우 중요한 역할을 한다. 그동안 인적자원관리의 세부영역으로 많이 연구되어왔던 제도들로는 채용, 교육훈련, 직무설계, 직무순환, 분권화, 참여제도, 성과평가 및 보상 등이 있다(Huselid, 1995; Collins & Smith, 2006; Bae & Lawler, 2000). 이를 바탕으로 본 연구에서는 특히 지식공유와 상관관계가 높은 인적자원관리 제도들로 예상되는 교육훈련, 의사결정에의 참여, 보상제도 등을 인적자원관리의 대상으로 분석하였다.

조직에서 지식인력(knowledge manpower)의 증가는 교육훈련의 중요성을 한층 더 높여준다(Von Glinow, 1989). 교육훈련이란 조직구성원의 직무성과와 능력향상을 위한 지식, 기술, 자질, 행동을 학습하는 절차(Anthony et al., 1999)를 의미한다. 따라서 교육훈련을 통해 학습과 성장의 기회를 부여받은 개인들은 그 보답으로 조직의 목표달성에 훨씬 더 노력하게 되며(Baron & Kreps, 1999), 따라서 동료들에게 본인이 획득한 지식을 이전하는데 있어서 긍정적인 입장을 가지게 된다(Garavan et al., 2000).

또한 권한위양을 통해 조직구성원들이 조직의 주요한 정책이나 전략수립 등 중요한 의사결정 과정에 참여할 수 있는 기회를 많이 제공하

는 것은 조직 내 지식공유를 좀 더 독려하게 된다(Lopez et al., 2005). 즉, 하위직 직원이라 하더라도 조직 내의 중요한 의사결정과정에서 자신의 의견을 표출함으로써 직원들의 성취욕구를 자극하고 조직에의 커미트먼트 수준을 향상시켜 협력을 유도해내기가 쉽기 때문이다. 또한 누구보다도 현장 구성원 자신들이 실무현장에서 문제를 잘 이해하고 이를 해결하기 위한 의사결정을 가장 효율적으로 할 수 있기도 하다(Jacob, 1994). 특히 제안제도 등의 참여제도는 조직구성원들의 창의적인 아이디어를 수집하는 제도로서(Coyne, 1997), 직접적인 지식공유를 유도해 내는 수단이 될 수 있다. 조직구성원들은 다양한 의사결정에 참여함으로써 자신들이 조직으로부터 신뢰받고 있다는 자긍심을 느끼게 되고 이는 결국 직무 및 직장에서의 만족도를 제고시켜 자신이 가지고 있는 지식을 동료들에게 이전하고자 하는 욕구를 증진시킬 수 있다는 것이다(Pfeffer, 1999). 물론 의사결정에의 참여를 독려하기 위해서는 최고관리자나 중간관리자 등의 의지와 지원이 필수적이며, 자율적인 의사결정과정을 존중해 줄 수 있는 풍토가 선행되어야 한다.

또한 이미 서술했듯이 그동안 수행된 많은 지식관리 연구들을 보면, 보상제도가 지식공유에 직접적인 영향을 미치고 있음을 지적하고 있다(Gold, Malhotra & Segards, 2001; Lopez et al., 2005; Gloet, 2004; 이홍재, 차용진, 2006). 조직구성원들의 지식공유를 독려하기 위해서는 동기부여가 필요하고 바로 공정한 보상제도가 그러한 역할을 하게 된다(Davenport & Prusak, 1998). 보상이란 조직구성원이 조직체에 기여한 공헌에 대한 대가로서 경제적 보상과 비경

제적 보상을 포함한다. 보상관리는 근본적으로 구성원과 조직간의 관계를 조정하는 인적자원관리의 과정으로서 구성원의 행동과 조직의 성과에 많은 영향을 주게 된다. 즉, 업무성과에 따른 공정한 보상에 대한 기대감과 만족감은 그의 노력을 한층 더 강화하고, 그 결과로 그의 업무성과는 더욱 향상된다(이학중, 양혁승, 2005, pp. 414-415). 따라서 성과에 대한 공정한 보상은 조직으로부터 본인이 인정받고 있다는 자긍심을 불러일으켜 지식공유처럼 협조를 필요로 하는 행위를 자발적으로 하게 된다는 것이다(Yhaya & Gho, 2002). 물론 지식공유활동 자체에 대한 직접적인 보상 역시 지식공유를 독려하게 됨은 물론이다.

본 연구에서는 이상의 교육훈련, 의사결정에의 참여, 보상제도 등의 세부영역을 하나의 인적자원관리제도로 통합하여 인적자원관리제도를 분석하고자 하며, 위에서 살펴본대로 인적자원관리제도가 조직구성원들의 지식공유에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 가정하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1. 인적자원관리제도는 지식공유와 정(positive)의 관계를 가질 것이다.

2.3 지식공유와 조직내부성과간의 관계

지식공유개념은 연구자마다 다양하게 정의되어지고 있다. Ruggles(1998, p. 81)는 지식공유를 개인이나 집단이 보유하고 있는 지식을 조직의 다른 구성원들이 공유할 수 있도록 다른 구성원들에게 이전하는 행위로 이해하고 있다. Szulanski(1996)는 전수팀과 수혜팀 간의 조직

내 지식의 상호교환과정으로 이해하고 있다. 또한 O'Dell & Grayson(1998)은 지식이전자와 지식수혜자간의 동태적인 상호작용으로 정의내리고 있으며, Kostova(1999)는 이전된 지식이 수혜집단의 실행을 위해 제도화되는 과정으로 지식공유를 이해하고 있다. 이상을 바탕으로 본 연구에서는 지식공유를 개인이나 집단이 보유하고 있는 지식을 타 조직구성원들과 공유하도록 이전하는 행위로 정의하고자 한다. 이러한 지식공유는 지식의 유형에 따라 차이가 발생하는데, 암묵지의 경우 명백지에 비해 지식공유가 더 어려우며(양창삼, 2001, p. 181), 문서형태로 되어있거나 데이터베이스형태로 저장되어 있는 명백지식의 경우 개인들의 노하우나 경험처럼 머릿속에 저장되어 있는 암묵지보다 훨씬 더 공유되기가 쉽다.

한편 그동안의 연구들을 살펴보면 조직성공에 대한 정의 역시 매우 다양하다. Gold, Malhotra & Segards(2001)는 서비스 혁신능력, 변화에의 적응, 위기대처능력, 새로운 정보에의 반응 정도, 내부 프로세스 합리화를 조직성공으로 보았으며, 민재형, 이영찬(2004)의 경우 고객성과와 재무성과로 구분하여 분석하였다. 또한 이홍재, 차용진(2006)은 조직성공을 업무성공로, 김상수, 김용우(2000)는 고객만족, 업무프로세스 개선, 생산성 증대를 조직성공으로 정의하고 있다. 또한 이정호 외(2006)에서는 조직성공을 고객성과, 내부성과, 제품서비스성과 등으로 구분하여 살펴보고 있다. 그동안 지식관리와 조직성과간의 관계를 논의한 연구들에서는 다양하게 조직성공을 정의하고 있으나 본 연구에서는 조직성과 중 특히 조직내부성과에 한정하여 분석하고자 한다. 조직내부 성과란 조직내부구성

원들의 업무성과로서 업무프로세스처리시간의 단축, 정확한 일처리, 업무생산성 향상 등을 의미한다.

그동안의 연구결과들을 보면 지식의 공유는 조직의 민첩한 대응성과 성과향상을 위해 매우 중요하게 인식되어 왔다(Beckman, 1997). 지식공유가 활발한 조직의 경우 활발하지 못한 조직에 비해 조직구성원들의 업무생산성이 더 높은 것으로 나타났으며(Choi & Lee, 2003; Chuang, 2004), 조직구성원들의 성과향상을 위해서 지식공유는 필수적인 전략으로 인식되고 있다(Nelson & Cooperider, 1996). 즉, 조직구성원들간 베스트프랙티스 등을 공유함으로써 조직구성원들의 업무처리향상을 꾀할 수 있다는 것이다(Szulanski, 1996). 또한 지식공유는 조직의 경쟁우위를 가져오게 되어 조직성공을 창출하게 되는데(Chuang, 2004), 이때 외부에서 획득한 지식의 공유 역시 조직구성원들의 업무처리 방식에 있어서 혁신을 가져오게 되고(von Hippel, 1994), 이로 인해 조직의 전반적인 내부성공을 창출하게 된다(Sher & Lee, 2004). 또한 지식공유는 경쟁우위효과를 가지고 조직성과물이나 서비스의 질적 제고를 가져와 결국은 조직내부성과로 이어진다(Berawi, 2004).

이상의 논의를 바탕으로 지식공유가 조직내부성과에 긍정적인 영향을 줄 것이라는 가정에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2. 지식공유는 조직의 내부성과와 정(positive)의 관계를 가질 것이다.

2.4 지식공유의 매개효과

이상에서 인적자원관리가 지식관리 특히 지식공유에 미치는 영향을 논의한 연구들 그리고 지식공유와 조직성과간의 관계를 분석한 연구들을 검토한 결과 인적자원관리와 조직성과간에는 지식공유를 매개로 하는 관계가 존재함을 예상할 수 있으며, 본 연구에서는 그러한 매개효과를 분석해 내는 것을 목적으로 하고 있다.

인적자원관리에 관한 많은 연구들은 교육훈련이나 보상제도 등의 인적자원관리의 세부제도들이 조직구성원들의 조직에의 헌신이나 충성심을 자극하게 되고 이것이 곧 조직의 성과향상으로 이어질 수 있다고 보고 있다(Liao et al., 2009; Schwoerer, May, Hollensbe, & Mencl, 2005). 그러나 그동안의 연구들에서 인적자원관리가 지식공유를 매개로 하여 조직성과에 영향을 주는지를 분석한 연구는 매우 드물었다. 본 연구에서는 인적자원관리는 조직의 성과에 직접적인 영향을 미치기도 하지만, 지식공유를 매개로 하여 영향을 준다고 가정해 보았다. 인적자원관리가 직접적으로 조직성과향상에 영향을 주기보다는 조직구성원들의 내부업무성과향상을 위해 필요로 하는 지식공유를 통해서라고 추측해 볼 수 있다.

이상의 논의를 바탕으로 지식공유가 인적자원관리와 조직성과간의 관계를 매개한다는 가설을 설정하였다.

가설 3. 지식공유는 인적자원관리와 조직내부성과간의 관계를 매개할 것이다.

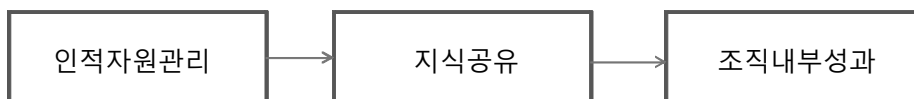
3. 조사설계

3.1 C시청의 지식관리 및 인적자원관리 현황

본 연구의 대상인 C시청은 중소도시에 소재하고 있으며, 13개의 읍면, 26개의 동으로 구성되어 있다. C시청은 시장, 부시장, 기획행정국, 경제건설국, 문화복지국, 농업행정국, 보건소·농업기술센터 등의 직속기관, 수자원본부, 장묘시설관리소 등의 기타사업소 등으로 구성되어 있으며, 총 1,470여명의 공무원들이 근무하고 있다. 현재 지식관리제도 및 지식관리시스템을 운영하고 있으며, C시청의 지식관리에 대해서 지식관리기반환경, 지식관리활동 등의 측면에서 살펴보면 다음과 같다.

C시청의 경우 2003년에 행정자치부에서 보급한 지식관리시스템을 도입하여 운영하고 있었다. 이후 지식관리시스템의 일부 기능 등을 주기적으로 보완하여 사용하고 있었으며, 지식관리시스템 운영 우수기관으로 선정되기도 했다. 또한 현재도 전 직원들을 대상으로 한 지식관리 인식교육 등을 실시하고 있었다.

우선, 지식관리 기반환경은 최고관리자의 관



<그림 1> 연구의 분석모형

심 및 지원, 지식관리전담조직, 보상제도 등을 중심으로 검토하겠다. C시청의 경우 기관장의 지식관리에 대한 관심이 매우 큰 편이었다. 시장의 경우 주기적으로 지식관리시스템(KMS)에 들어와 등록된 지식 등에 대해서 댓글 등을 달거나 실제로 새로운 지식을 등록하는 등 활발한 지식활동을 하고 있었다. 이러한 모습들은 일반직원들로 하여금 지식활동을 활발하게 하는 계기가 될 수 있음은 물론이다. 또한 지식활동에 대해서는 등록된 지식의 유형에 따라 마일리지 점수를 부여하며, 개인마일리지 점수는 성과평가의 항목으로 들어가 있었다. 지식활동에 대해서는 경제적인 보상을 하고 있었는데, 매월 우수지식인을 대상으로 일정금액의 상품권 등을 지급하고 연말에는 기념패 및 부상을 지급하는 금전적인 보상제도를 활용하고 있었다. 또한 지식관리전담조직은 성과담당관실이며, 지식관리최고책임자(CKO)는 성과관리담당관이 맡고 있었다. 지식관리최고책임자 아래에는 지식관리팀장 및 팀원 2명이 지식관리업무를 담당하고 있었다. 또한 지식관리운영협의회 등을 통해 정기적으로 지식관리관련 이슈를 논의하고 있었다.

둘째, C시청의 지식관리시스템(KMS)에서의 지식활동은 타 자치단체에 비해 우수하다는 평가를 받고 있는 편이다. 그동안 지식행정을 주관하는 부처인 행정안전부가 해마다 주최하는 지식행정우수기관에서도 몇 차례 우수기관으로 선정된 경험이 있다. 지식관리시스템은 다른 공공기관들과 유사하게 업무지식, 개인지식, 제안, 열린공간, 지식동아리 등으로 구성되어 있다. 이중에서도 특히 온라인상에서의 지식동아리 활동이 매우 활발한 것으로 보여진다. 현

재 9개의 지식동아리가 운영 중에 있으며, 특히 몇몇 동아리들은 실제적인 업무현안 및 문제점을 해결하기 위해 구성되어 이들 동아리를 통해 특허출원 등 실질적인 지식활동의 성과를 도출하고 있었다. 지식동아리들에 대해서는 정기적으로 모니터링을 하고 있었는데, 지식동아리로서 승인받은 이후에는 중간보고서를 6개월에 1회 이상, 결과보고서는 1년에 1회 이상 지식관리시스템에 등록하도록 하고 있었다. 이렇게 등록된 지식들은 또다시 많은 조직구성원들과 공유되어진다. 한편 활동보고서를 제출하지 않거나 활동이 저조한 지식동아리의 경우 폐쇄조치를 하여 지식동아리 지원예산이 낭비되지 않도록 하고 있음을 알 수 있었다. 또한 지식관리시스템상에서의 “지식의 질”을 관리하기 위한 노력을 병행하고 있었다. 즉, 지식의 질을 평가하는데 있어서 해당부서의 장 및 지식관리담당자가 해당 부서의 지식을 검증하여 양질의 지식만이 지식관리시스템에 축적될 수 있도록 하는 노력을 기울이고 있음을 알 수 있었다. 지식검증시 반려되는 지식들은 크게 ① 업무와의 관련성이 현저히 낮은 경우, ② 구체적인 개선방안 및 효과 등이 제시되지 않은 업무개선 방안, ③ 이미 등록된 지식과 유사하거나 중복되는 내용으로 새로운 지식으로 보기 어려운 경우, ④ 단순 인용자료로서 업무와의 관련성, 시사점 등이 부족하여 보완이 필요한 경우, ⑤ 1건의 지식을 2건 이상으로 분할하여 등록한 경우 등으로 구분되었다. 이처럼 지식관리시스템에서의 지식의 질을 관리하는 것은 지식관리시스템을 활성화하는데 있어 필수적인 요건이라고 할 수 있다. 이상과 같이 C시청에서의 지식관리활동은 전반적으로 평균이상의 수준이라고 평가할 수 있

겠다.

C시청의 인적자원관리현황은 크게 교육훈련 분야, 의사결정에의 참여 및 보상으로 나누어 살펴보겠다.

우선 교육훈련은 각 부서별, 개인별로 연초에 교육훈련계획을 수립하도록 하고 있으며, 이러한 계획을 바탕으로 인적자원관리부서인 총무부 인사팀에서 전 직원을 대상으로 한 교육훈련계획을 수립하게 된다. 이러한 교육훈련계획에는 장·단기 연수 등은 포함되어 있으나 개인적으로 수행하는 학위과정은 교육훈련으로 포함하고 있지 않았다. 인적자원관리팀에서는 교육훈련의 내용은 부서마다 혹은 개인의 업무영역과 연관된 프로그램 위주로 추천하고 있었다. 대부분의 직원들은 의무교육시간이 정해져 있어 교육훈련시간을 채우도록 하고 있었다. 한편 인적자원관리의 중요 영역인 의사결정에의 참여정도에 대해서는 본 연구에 참여한 몇몇 직원들을 대상으로 한 인터뷰 결과를 바탕으로 평가해 볼 때, C시청 역시 공공기관의 특성을 고스란히 지니고 있었다. 즉, 공공기관은 태생적으로 계층제적 조직구조를 가지고 있으며 수직적인 명령지휘를 받는 특징을 가지고 있다. 그러나 이러한 계층제적 조직구조는 사실 지식관리에는 매우 불리하게 작용하게 된다. 왜냐하면 지식이나 정보는 수직이 아니라 수평적으로 흐르는 경향이 있기 때문이다(FAA Council, 2000). 따라서 C시청 역시 상하직원들간의 의사소통이 활발하지 않으며 따라서 대부분의 의사결정은 일부 소수의 상위계층에서 독점적으로 행사하는 것으로 파악되었다. 즉, 일반직원들은 의사결정과정에서 소외됨으로서 이러한 분위기는 조직의 지식공유에도 부정적인 영향

을 주게 될 수도 있다. 또한 인적자원관리영역 중 보상제도에 대해서도 몇몇 면담 대상자들은 부정적으로 인식하고 있음을 알 수 있었다. 즉, 공공기관이 전반적으로 공정한 평가 및 보상이 이루어지지 않는다는 세간의 비판대로 연공서열에 의한 성과평가 및 보상이 역시 C시청에서도 자주 일어나는 일임을 알 수 있었다. 예를 들어 포상이나 승진의 경우에는 업무성과나 능력보다는 연공서열위주로 하고 있음을 솔직히 시인하고 있었으며, 이를 공공기관의 오래된 관행의 하나로서 인식하고 있었다.

3.2 조사대상

본 연구에서는 공무원들의 인적자원관리제도가 지식공유를 매개로 조직내부성과에 미치는 영향을 분석하기 위해 C시청 공무원들을 무작위로 추출하여 총 300명의 공무원을 대상으로, 2010년 6월 18일부터 약 40일에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 총 배포된 300부의 설문지 중에서 241부가 회수(회수율 80%) 되었으며, 이 중에서 설문에 응하지 않거나 분석에 부적합한 설문지를 제외하고 실제 분석에는 232부가 이용되었다.

표본대상의 구체적인 현황을 모집단과 비교하여 살펴보면 다음과 같다. 모집단의 연령별 분포는 30대가 약 49.5%를 차지하고 있으며, 본 연구의 표본대상에서도 연령별로는 30대가 42.2%(98명)를 차지하여 가장 많은 분포를 보이고 있다. 또한 모집단에서도 30대 다음으로 많은 분포를 보이고 있던 40대(모집단 39%)가 35.8%(83명)를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 근무연수에 있어서는 모집단의 경우 비교

적 고른 분포를 보이고 있었으며, 특히 11~15년이 가장 많은 분포를 보이고 있었다. 즉, 모집단의 경우 약 19%가 11~15년을 근무한 직원이었다. 그러나 본 연구에서의 표본 집단에서는 5~10년을 근무한 직원들의 비율이 가장 많은 26.3%(61명)를, 11~15년이 12.9%(30명)를, 16년~20년이 18.1%(42명)을, 21년~25년이 10.3%(24)을 차지하고 있어 5~10년을 근무한 직원들이 가장 많은 비율을 보이고 있다. 학력의 경우에는 모집단에서의 비율(60%)과 동일하게 표본집단에서도 역시 학사출신이 가장 많은 비율(68.1%)을 차지하고 있었다. 또한 직급에 있어서는 모집단의 경우 7급(40%), 8급(33%), 6급(19%)의 순으로 나타났으며, 표본 집단의 경우에도 직급별로는 7급이 가장 많은 비율(36.6%)을 차지하고 있으며, 그다음이 8급(28.0%), 6급(18.5%)의 순으로 나타나 비교적 모집단의 특성을 반영하고 있는 표본집단이라고 볼 수 있다.

3.3 측정도구 및 분석방법

인적자원관리, 지식공유 및 조직내부성과의 측정을 위한 도구들은 기존문헌을 참고하여 개발하거나, 선행연구의 측정도구들을 이용하였다. 본 연구에서는 인적자원관리의 세부영역을 교육훈련, 의사결정에의 참여, 보상제도 등으로 구성하였다. 우선, 교육훈련과 관련된 측정지표는 교육훈련의 적극성 정도를 측정하는 Bramley (1991) 및 Yayha & Gho(2002)의 측정도구를 이용한 4개 문항과, 조직구성원들의 조직의 중요한 의사결정에의 참여정도를 측정하기 위해 Lopez et al.(2005) 및 Delaney & Huselid (1996, p. 956)의 측정도구를 사용하여 4개의 문항으로 구성하였다. 직원들에 대한 보상제도의 공정성을 측정하기 위한 도구는 Scholtes (1993) 및 Hale & Bailey(1998)의 지표를 중심으로 4개의 항목으로 구성하여 총 12개의 인적자원관리 측정문항을 구성하였다. 본 연구에

〈표 1〉 조사대상조직 표본 특성

구분		빈도	비율(%)	구분		빈도	비율(%)
연령별	20대	18	7.8%	직급별	9급	31	13.4%
	30대	98	42.2%		8급	65	28.0%
	40대	83	35.8%		7급	85	36.6%
	50대	33	14.2%		6급	43	18.5%
					5급	7	3.0%
					4급	1	0.4%
	계	232	100%	계	232	100%	
근무 연수별	5년미만	52	22.4%	학력별	고졸	44	19.0%
	5년~10년	61	26.3%		전문대졸	24	10.3%
	11년~15년	30	12.9%		학사	158	68.1%
	16년~20년	42	18.1%		석사	5	2.2%
	21년~25년	24	10.3%		박사	1	0.4%
	26년~30년	16	6.9%				
	31년이상	7	3.0%				
	계	232	100%	계	232	100%	

서는 인적자원관리를 세부영역으로 나누어 교육훈련, 의사결정참여, 보상제도 등으로 나누어 이들이 각각 지식공유와 조직성장에 미치는 영향을 검토하는 것이 아니라 12개 문항을 하나의 인적자원관리변수로 인식하는 통합적인 관점에서 살펴보았다. 이러한 통합적인 접근은 Becker and Huselid(2006), Bae and Lawler(2000), Batt(2002), Sun et al.(2007), 허문구, 문상미(2010) 등에서도 시행되었다. 특히 Becker and Huselid(2006)는 실무적으로나 이론적으로 적절한 일련의 인적자원관리 제도들을 포함하는 통합된 단일 변수를 산출하는 방법으로 합산 지표(additive index)가 선호된다고 지적하고 있다(허문구, 문상미, 2010). 또한 본 연구에서는 인적자원관리의 세부영역들간의 상관관계

가 매우 높아(0.8이상) 하나의 변수로 이해하는 것이 타당하다는 현실적인 이유도 있었음을 밝혀둔다. 매개변수인 지식공유의 측정은 Bock & Kim(2002), 이정호 외(2006)의 측정도구를 이용하여 4개의 문항으로 구성하였다. 종속변수인 조직내부성과는 Arora(2002), 이정호 외(2006)의 측정도구를 활용하여 5개의 문항으로 구성하였다. 설문항목은 Likert 평정방식에 따라 1점에서 7점으로 하는 7점 척도에 의하여 구성하였다. '전혀 그렇지 않다(1)'는 전혀 동의하지 않음을 나타내며, '매우 그렇다(7)'는 전적으로 동의함을 나타낸다.

측정도구의 타당도와 신뢰도를 확인하기 위해 요인분석과 신뢰도 분석을 하였는데, 그 결과는 <표 2>와 같다. 이 표에 의하면 요인부하값

<표 2> 측정도구의 요인적재값 및 신뢰도 분석결과

구분	측정문항	요인적재값	신뢰도
인적자원관리	• 교육훈련과 능력개발정책은 전직원을 대상으로 실시	.658	.94
	• 교육훈련내용은 전문지식, 기술, 기본원리 이해에 중점을 둠	.807	
	• 교육훈련시 동료나 상사로부터 적극적인협조나 지원	.838	
	• 교육훈련내용은 실제업무에 도움이 됨	.762	
	• 조직의 새로운 정책이나 프로그램채택을 위한 의사결정에 참여	.835	
	• 직원들에게 권한이양의 폭이 넓은 편	.833	
	• 상관에 종속되지 않고 자유롭게 의사결정하는 정도	.792	
	• 전결사항의 경우 상급자의 눈치보지 않고 의사결정	.780	
	• 보상은 업무목표달성여부에 좌우	.670	
	• 성과보상은 업무능력에 좌우	.843	
	• 지식공유정도가 보상의 대상이 됨	.807	
	• 성과에 대한 보상인센티브는 명확하고 심플함	.811	
지식공유활동	• 업무수행과정에서 작성 또는 입수한 각종지식을 공유	.860	.90
	• 업무수행결과로 작성한 보고서를 공유	.893	
	• 개인적으로 학습 또는 연구를 통해 습득한 업무수행지식을 공유	.909	
	• 지식의 원천이나(know-where), 지인(know-whom) 정보를 공유	.851	
조직내부성과	주요 경쟁자단체에 비해		.92
	• 우리기관 직원들의 업무프로세스 처리시간이 더 짧음	.879	
	• 우리기관 직원들은 업무를 정확하게 처리	.853	
	• 우리기관 직원들의 베스트프랙티스 공유 및 확산이 잘됨	.872	
	• 우리기관 직원들의 업무생산성이 더 높음	.891	
	• 우리기관 직원들의 신규업무 파악시간이 더 짧음	.848	

이 모두 0.6이상으로 나타나 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 제시한 3개의 구성개념에 인적자원관리, 지식공유, 조직내부성과를 측정하는 각각의 측정문항들이 모두 조작적 정의에 따라 각각의 구성개념을 잘 구성하고 있음을 알 수 있었다. 이들 3개 요인의 요인점수를 새로운 변수로 저장하고, 각각 독립변수와 매개변수, 종속변수로 설정하였다.

또한 3개 변수들의 Cronbach's Alpha값이 모두 .90이상으로 나타나 각 변수들의 내적 일관성 즉, 신뢰도가 높은 것을 알 수 있다. 한편, 통제변수로 활용한 연령, 직급, 근무연수 등은 지식공유정도나 조직내부 성과에 영향을 미칠 수 있으리라 판단되어 이들을 통제변수로 사용하였다. 특히 근무연수나 연령 등이 높아짐에 따라 지식공유나 조직내부성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있으리라 예견된다.

4. 조사결과의 분석

4.1 인적자원관리, 지식공유 및 조직성과와의 관계에 대한 분석

본 연구에서는 위계적 회귀분석을 통해 통제변수인 연령, 근무연수, 직급 등을 투입하였으며, 독립변수인 인적자원관리와 매개변수인 지식공유를 차례로 투입하여 회귀분석을 실시하였다. 변수들간 관계의 강도를 파악하기 위한 상관 분석 결과는 <표 3>과 같다.

본 연구에서 설정한 독립변수인 인적자원관리가 지식공유에 미치는 영향을 분석하기 위한 위계적 다중회귀 분석결과는 <표 4>의 Model 1과 Model 2와 같다. 통제변수만을 투입한 Model 1의 경우 설명력이 매우 떨어졌으나, 인적자원관리변수를 추가적으로 투입한 Model 2의 경우 전체 설명력은 약 38%이며, 분산분석결과 F값이 37.655이고, 유의확률이 .000인 것을 알 수 있다. 또한 연령, 근무연수, 직급을 통제한 인적자원관리(Beta = .630, p<.001)는 지식공유에 통계적으로 유의미한 영향력을 미치는 것을 알 수 있었다. 따라서 인적자원관리제도가 지식공유와 긍정적인 영향관계에 있다는 가설 1은 지

<표 3> 각 변수들의 평균, 표준편차 및 상관관계

	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 연령	35.56	.8297	1.000					
2. 근무연수	15.00	1.3941	.854**	1.000				
3. 직급	8.71	1.0395	.697**	.773**	1.000			
4. 인적자원관리	3.9956	1.3881	-.001	.059	.021	1.000		
5. 지식공유	4.0151	1.3812	-.072	-.039	-.062	.627**	1.000	
6. 조직내부성과	4.4095	1.2471	.013	.057	.011	.725**	.675**	1.000

**P< .01

지되었다.

또한 조직의 내부성과를 종속변수로 한 회귀분석결과가 <표 5>에 나타나있다. <표 5>의 Model 2를 보면, 지식공유를 투입했을 때 조직

내부성과에 유의미한 영향을 주는 것을 알 수 있다(Beta = .676, p<.001). 따라서 지식공유가 조직내부성과와 긍정적인 관계를 가질 것이라는 가설 2 역시 지지되었다.

<표 4> 지식공유에 대한 위계적 회귀분석 결과

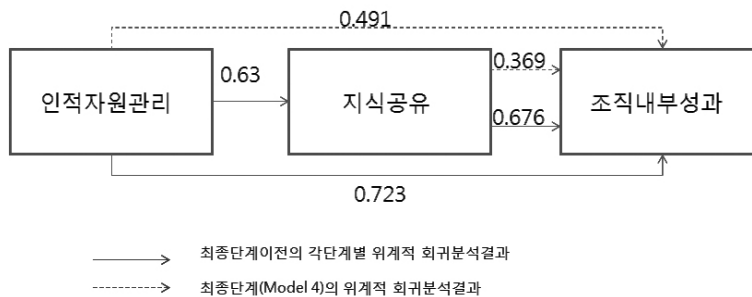
	지식공유	
	Model 1	Model 2
연령	-.135	-.020
근무연수	.129	-.029
직급	-.087	-.040
인적자원관리		.630***
F-Level	.682	37.655***
R ²	.009	.400
Adjusted R ²	-.004	.389

*** p< .001

<표 5> 조직내부성과에 대한 위계적 회귀분석 결과

	조직내부성과			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
연령	-.124	-.032	.010	.018
근무연수	.218	.131	.035	.048
직급	-.071	-.025	-.038	-.023
인적자원관리			.723***	.491***
지식공유		.676***		.369***
F-Level	.773	48.870***	62.654***	69.666***
R ²	.010	.463	.526	.608
Adjusted R ²	-.003	.465	.517	.599

*** p< .001



<그림 2> 조직내부성과에 대한 위계적 회귀분석 결과 변수들간 영향력의 정도

본 연구에서의 가설 3의 검증을 위해서는 지식공유의 매개효과를 검증하여야 한다. 매개효과를 검증하기 위해서는 다음의 절차를 거쳐야 한다(Baron & Kenny, 1986; Cohen & Cohen, 1983; 김계수, 2007). 우선 1단계에서는 독립변수가 매개변수에 유의한 상관정도를 확인해야 한다. 2단계에서는 독립변수와 종속변수의 유의한 상관정도를 확인해야 한다. 3단계에서는 독립변수, 매개변수, 종속변수를 모두 동시에 투입하여 독립변수와 종속변수간의 영향관계가 유의하고 독립변수와 종속변수 사이에 있는 매개변수의 유의성정도가 전단계에서처럼 그대로 이거나 변화가 없다면 매개효과는 없다고 해석한다. 4단계에서는 3단계에서 독립변수와 종속변수와의 영향관계가 유의하지 않거나 유의성이 "0"으로 매우 유의하지 않을 때 매개변수는 전부매개(full mediation)효과를 보인다고 해석할 수 있다. 그러나 그 영향정도가 줄어든다면 부분매개(partial mediation)를 보인다고 해석할 수 있다. 따라서 이러한 절차에 따르면, 우선 <표 4>의 Model 2에서 보이듯이 인적자원관리는 매개변수인 지식공유에 통계적으로 유의하며 약 63%만큼의 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있다(Beta = .630, $p < .001$). 2단계에서는 <표 5>의 Model 3에서 보듯이 인적자원관리 역시 조직내부성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있음을 알 수 있으며(Beta = .723, $p < .001$), 그 영향력의 크기에 있어서는 약 72%의 설명력을 가지고 있음을 알 수 있었다. 3단계에서는 독립변수인 인적자원관리와 매개변수인 지식공유를 동시에 투입하여 조직내부성과와의 관계를 회귀분석한 결과가 Model 4에 나타나있다. 인적자원관리의 회귀계수 값은 통계적으로

유의한 결과를 보여주고 있으며(Beta = .491, $p < .001$), 그 크기는 약 49%임을 알 수 있다. 또한 지식공유 역시 조직내부성과와 통계적으로 유의미한 긍정적인 관계에 있는 것으로 나타났는데(Beta = .369, $p < .001$), 약 37%의 설명력을 가지는 것으로 나타났다. 이로서 Model 4를 통해 볼 때, 조직내부성과라는 종속변수에 대해서 인적자원관리가 약 49%를, 지식공유가 약 37%의 영향력을 가지고 있으며, 그 외에 본 연구에서는 사용하지 않은 다른 변수가 14%의 영향력을 가지고 있음을 알 수 있었다.

또한 지식공유가 추가적으로 투입되면서 인적자원관리가 조직내부성과에 미치는 영향력 정도가 다소 떨어진 것을 알 수 있었으며, 지식공유는 부분적인 매개효과를 가지고 조직내부성과에 영향을 준다는 것을 알 수 있었다. 즉, 인적자원변수가 조직내부성과에 지식공유만을 통해서 영향을 미치는 것이 아니라 인적자원관리가 직접적으로 조직내부성과에 영향을 미치는 것을 의미한다. 지식공유를 매개로 한 경우와 매개로 하지 않은 경우에 인적자원관리가 조직내부성과에 미치는 영향을 비교하면 다음과 같다. 지식공유를 매개로 하지 않은 경우에는 인적자원관리가 조직내부성과에 미치는 효과가 72%로 나타난다. 만약 지식공유가 완전매개를 한다고 가정하면 Model 4에서처럼 인적자원관리와 지식공유를 동시에 투입한 회귀분석에서 인적자원관리의 회귀계수가 0이거나 통계적으로 유의하지 않아야 한다. 그러나 분석결과 지식공유를 매개로 하여 인적자원관리가 조직내부성과에 미치는 영향은 통계적으로 유의한 23%($0.63 * 0.369$)로 나타났다. 그러므로 이는 지식공유가 부분적으로만 매개함을 의

미하는 것이다. 즉, 지식공유는 인적자원관리와 조직내부성과간의 관계를 부분적으로 매개하는 효과를 갖는 것으로 판단할 수 있으며, 가설 3은 부분적으로만 지지되었다.

본 연구 결과를 그 동안의 관련 연구결과들과 비교해 보면, 우선 Collins & Smith(2006)의 연구결과와 마찬가지로 인적자원관리는 지식공유에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 많은 연구결과들(Nonaka & Takeuchi, 1995; Baum & Ingram, 1998; Choi & Lee, 2003)에서 보여지듯이 지식공유는 조직성과에 긍정적인 영향을 주게 된다는 것이 본 연구에서도 역시 확인되었다. 한편, Collins & Smith(2006)의 연구에서 지식공유는 조직의 수입증대와 같은 재무성과에 인적자원관리를 부분적으로 매개하는 효과를 보인 것과 유사하게, 본 연구에서도 지식공유는 인적자원관리를 부분적으로 매개하여 조직의 내부성과에 영향을 미치는 것을 알 수 있었다.

4.2 분석결과에 대한 정책적 논의

본 연구는 정부조직의 인적자원관리가 지식공유에 영향을 주는지, 지식공유는 조직내부성과에 영향을 미치는지, 그리고 지식공유는 과연 인적자원관리와 조직성과간의 관계를 매개하는지를 경험적으로 도출하려는 목적으로 시도되었으며, 지식공유를 매개로 조직내부성과향상에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다.

우선 전직원들을 대상으로 동료나 상사의 적극적인 협조나 지원 속에서 이뤄지며 실제업무에 응용할 수 있는 도움이 되는 교육훈련 프로그램, 조직의 중요한 의사결정에 구성원들의 참

여를 독려하고 보상제도가 공정하게 이루어지는 조직일수록 직원들의 지식공유에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 최근 민간기업들의 지식관리 전략에서는 정보시스템 영역뿐 아니라 교육훈련과 같은 인적자원관리영역들에 대한 중요성이 점점 확대되어지고 있다. 급변하는 대외환경 속에서 우수한 기술, 상품 및 자본도 중요하지만 시장에서의 경쟁우위를 선점하기 위해서는 이러한 기술, 상품, 자본의 가치를 극대화하기 위한 인적자원의 활용이 중요시되기 때문이다(McLagan, 1989). 정부조직 역시 민간기업과 마찬가지로 외부환경에의 적응 및 생존을 위해 끊임없는 변화와 문제해결능력의 배양이 요구되고 있으며, 이를 위해 우리정부조직의 인적자원관리가 중요시되고 있다. 즉, 교육훈련과 같은 인적자원관리제도에 적극적일수록 직원들의 능력과 의욕을 자극하게 되고 이는 지식공유에 대한 동기부여를 시키기 때문이다(김종재, 박성수, 1995, p. 235). 아울러 지식공유와 같은 지식활동은 그에 합당한 보상이 반드시 이루어질 때 지식활동을 좀 더 독려할 수 있다. 즉 교육훈련이나 보상제도, 그리고 의사결정에의 폭넓은 참여를 통해 조직구성원들의 조직에의 애착 및 충성심을 자극하고 조직에 협력하려는 마음을 불러일으켜 본인이 획득한 지식을 동료들에게 이전하고 공유하려고 한다는 것이다. 또한 이를 통해 궁극적으로 조직의 내부성과가 향상되게 된다. 그러나 현재 우리나라 공무원들의 교육훈련제도는 유용한 프로그램 부족, 수동적·소극적인 학습문화, 공급자위주의 과목선정 등 형식적으로 치우치는 경향이 있어 공무원들의 지적욕구를 충족시키지 못하는 것으로 나타나고 있다(강성철 외, 2008). 또

한 의사결정에서의 참여 역시 지나치게 계층제적인 관료제 구조하에서 권한위임이 제대로 되지 않을 뿐 아니라 여러 가지 의사결정에서의 참여가 원활히 되지 않는 것으로 지적되고 있다(김상목, 2000). 또한 현재 공무원들에 대한 보상의 공정성 논란이 많은 만큼(오석홍, 2000) 평가 기준 및 보상제도의 객관성을 확대해나가는 것 역시 중요하다.

이상의 문제들을 해결하기 위해서는 인적자원관리의 정책방향의 개선을 서둘러야 할 것이다. 우선 교육훈련이 진정으로 조직구성원들의 지적 욕구를 충족시키고 더 나아가 다른 조직구성원들에게로 지식의 이전을 독려하기 위해서는 기관이나 업무에 따라 차별화된 교육프로그램, 수요자중심의 커리큘럼 등으로 교육훈련 프로그램을 개편해나가야 할 것이다. 또한 기관장이 교육훈련에의 관심 및 지원이 이루어져야 조직구성원들이 교육훈련 활동에 적극적으로 참여하게 되리라 판단된다. 둘째, 인적자원관리에서 중요하게 다루어지고 있는 의사결정에서의 참여가 지금보다는 확대되어야 하며, 특히 하위직급의 조직구성원들에 대한 의사결정 참여에 대한 배려가 절실하다. 그러기 위해서는 유연한 조직구조로의 변화 역시 필요하리라 판단된다. 수직적인 관료제는 조직의 성과향상을 목적으로 하는 지식공유에는 장애요인으로서 인식된다(Davenport & Prusak, 1998). 신속한 문제해결 및 대응 등을 요구하는 지식정부에서는 집권화된 조직구조로 인한 원활한 의사소통이 방해받게 된다. 그러므로 Nonaka & Takeuchi(1995)가 이야기하는 지식을 공유하고 토론할 수 있는 의사소통의 장(Ba)을 마련하고자 하는 노력이 필수적이다. 만일 계층화된

조직구조로 그러한 의사소통에 장애가 느껴진다면 사이버공간에서의 의사소통 및 참여를 독려하는 것도 필요하다. 또한 무엇보다도 조직에서의 여러 가지 의사결정과정에 일반직원들의 참여를 독려하기 위해서는 기관장의 노력이 필요하다. 기관장이 의사소통의 장을 만들어주고 이에 대한 참여를 독려할 때 조직구성원들의 관심 및 참여를 불러올 수 있다고 판단된다. 또한 교육훈련, 의사결정에서의 참여와 더불어 중요한 인적자원관리제도가 보상제도이다. 즉, 보상제도가 공정할수록 구성원들의 지식공유 욕구는 커지게 된다. 즉, 공정한 보상은 조직구성원들에게 동기부여를 해줌으로서 근무의욕을 고취시킬 수 있고 따라서 업무처리에 필요한 지식의 공유에 대한 욕구 역시 증가하게 될 것이다. 그러나 정부조직은 결과보다는 과정이나 절차를 우선적으로 중시하며, 사후평가와 감독보다는 사전통제를, 권한과 책임의 분산보다는 중앙집중을, 유인을 제공하기보다는 명령과 통제를 중시하는 시스템이다(최광, 임주영, 1999). 따라서 이러한 보상제도 하에서는 공무원들의 지식공유 의욕을 저하시킬 수 있으므로, 향후 좀 더 공정한 보상제도로의 개선은 매우 중요한 정책과제가 될 수 있다. 즉, 정실주의나 학연, 지연에 연연한 승진이나 보상제도의 운영은 우리 공무원들의 지식활동에의 욕구를 저하시키게 된다는 것이다. 아울러 현재 우리 공무원들의 평가 및 보상제도에는 지식활동에 대한 평가 및 보상제도는 거의 포함되어 있지 않다. 따라서 향후 공정한 보상제도의 확립과 아울러 지식활동에 대한 평가 및 보상제도를 포함시켜야 할 것으로 보인다. 한편 보상방법에 있어서는 보수나 인센티브와 같은 경제적인 보상보다는 인

사가점이나 승진 등과 같은 비경제적인 보상을 공무원들은 선호하는 경향이 있으므로(이중수, 1997), 보상방법에 있어서 경제적, 비경제적 방법을 혼합하여 적용하여야 할 것으로 보인다.

결론적으로 본 연구에서는 정부조직의 중요한 목표의 하나인 내부성과향상을 위해서는 공무원들에 대한 인적관리가 매우 중요하다는 사실을 밝혀냈다. 그리고 인적자원관리가 좀 더 조직내부성과에 기여하기 위해서는 지식공유가 중요한 역할을 수행할 수 있음을 알 수 있었다. 즉, 본 연구를 통해 조직내부성과를 향상시키는 데 있어서 인적자원관리가 중요할 뿐 아니라 지식공유 역시 부분적인 매개작용을 하여 조직내부성과를 좀 더 증진할 수 있다는 것을 알 수 있었다. 따라서 앞서 논의한 정책방향으로 인적자원관리가 개선될 때, 지식공유를 촉진하게 되고 이를 매개로 조직의 성과향상에 기여하게 되리라 판단된다.

5. 맺음말

본 연구는 인적자원관리가 지식공유를 부분적으로 매개하여 조직의 내부성과에 영향을 미치고 있음을 분석하였다. 그동안 지식관리 분야에서는 인적자원관리에 대한 폭넓은 논의가 이루어지지 못하였다. 이에 본 연구에서는 인적자원관리가 지식공유를 촉매로 조직내부성과에 기여하고 있다는 것을 밝혀냈다는 점에서 그 의미를 찾을 수 있다. 이를 통해 정부조직의 인적자원관리에 대한 관심을 환기시키고 아울러 지식관리 관련 지침이나 정책을 수립 시 인적자원관리와 어떻게 연계할 것인지에 대해 참조할

수 있을 것으로 판단된다. 또한 본 연구에서 제시한 지식공유에 영향을 주는 조직의 인적자원관리의 세부영역들을 중점 관리함으로써 정부조직 지식관리의 성공가능성을 높이는 데 일조할 수 있을 것이다.

지식공유 및 조직내부성과에 조직의 인적자원관리 제도가 어떻게 영향을 미치는가에 대한 경험적 연구라는 의의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지의 한계점을 가지고 있다. 우선 본 연구에서는 교육훈련, 의사결정에의 참여, 보상제도 등의 인적자원관리제도를 하나의 통합적 인적자원관리제도로 분석하고 있다는 점이다. 물론 기존의 연구들에서 통합적인 접근을 하고 있기는 하지만 개별적 인적자원관리제도들이 지식공유 및 조직내부성과에 어떻게 영향을 미치는지를 규명하는 것 역시 의미 있으리라 판단된다. 둘째, 본 연구의 대상이 지방정부에 한정되고 있다는 점이다. 따라서 본 연구의 결과를 중앙부처나 기타 공공기관으로 확대해석해서는 안 될 것이다. 향후에는 조사대상을 민간기업이나 중앙부처를 포함한 공공기관으로 확대하여 일반화된 결론을 도출할 수 있도록 하여야 할 것이다. 셋째, 경험적 연구조사와 더불어 심층면접을 통한 공무원들의 현장에서의 의견을 포함하지 못하였다는 점도 한계라 할 수 있다. 즉, 본 연구의 주된 자료수집방법이 설문지법에 의한 인식조사 때문에 나타나는 문제로서, 조사응답자들이 객관적인 사실에 대한 판단이 필요한데 바람직한 것 또는 바라는 것을 반영한 것인지 알 수 없다는 것이다. 따라서 향후에는 면담 등의 질적 접근방법을 동시에 활용하여야 할 것으로 본다.

참 고 문 헌

- 강성철, 김판석, 이종수, 최근열, 하태권 (2008). *새인사행정론*. 서울: 대영문화사.
- 김계수 (2007). AMOS 7.0 구조방정식모형 분석. 한나래.
- 김상묵 (2000). 지식정부의 바람직한 조직모형검토. 한국행정학회 동계학술대회 발표논문, 1-31.
- 김상수, 김용우 (2000). 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구. *경영학연구*, 29(4), 585-616.
- 김중재, 박성수 (1995). *인적자원관리: 이론과 실제*. 서울: 법문사.
- 민재형, 이영찬 (2004). 지식경영의 역량, 활동, 성과에 관한 실증연구. *고객만족경영연구*, 6(1), 123-155.
- 설현도 (2006). 금융기관 조직구성원의 지식공유에 대한 실증연구. *지식경영연구*, 7(2), 97-122.
- 양창삼 (2001). *e조직이론*. 서울: 박영사.
- 오석홍 (2000). 성과급제도의 이상과 좌절. *행정논총*, 38(1), 191-207.
- 이정호, 김영걸, 김민용 (2006). 지식활동이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 지식창출활동과 지식 공유 활동을 중심으로. *지식경영연구*, 7(1), 13-30.
- 이종수 (1997). 공공조직·민간조직 종사자들간의 욕구체계 비교분석과 정책적 함의: 효과적 인력관리를 위한 인센티브의 운용 관점에서. *연세대학교 사회과학 논집*, 28, 149-168.
- 이학중, 양혁승 (2005). *전략적 인적자원관리*. 서울: 박영사.
- 이향수 (2009). 공무원과 민간기업 종사자의 지식공유에 대한 인식비교. *서울대학교 행정논총*, 47(4), 79-108.
- 이흥재, 차용진 (2006). 지식창출과 업무성과에 관한 연구: 지식창출 영향요인을 중심으로. *한국행정학보*, 40(2), 99-124.
- 허문구, 문상미 (2010). 인적자원관리가 지식공유에 미치는 영향: 공유비전과 코드의 매개효과를 중심으로. *지식경영연구*, 11(2), 57-73.
- 최광, 임주영 편 (1997). *공공부문 생산성 제고를 위한 연구(I)*. 한국조세연구원.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1999). *Human resource management: A strategic approach*(3rd ed.). Fort Worth, TX: Dryden.
- Ardichvili, A., Page, V., & Wentling, T. (2003) Motivation and barriers to participation in virtual knowledge-sharing communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.
- Arora, R. (2002). Implementing KM-a balanced score card approach. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 240-249.
- Baron, J. N., & D. M. Kreps (1999). *Strategic human resources: Frameworks for general managers*. New York, NY: John Wiley and Sons.

- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-797.
- Beckman, T. (1997). A methodology for knowledge management. *International Association of Science and Technology for Development(IASTED) AI and Soft Computing Conference*. Banff, Canada.
- Bae, J., & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Barawi, M. A. (2004). Quality revolution: Leading the innovation and competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(4), 425-438.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baum, J. A. C., & Ingram, P. (1989). Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1990. *Management Science*, 44, 996-1016.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bramley, P. (1991). *Evaluating training effectiveness-translating theory into practice*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Bock, G., & Kim, Y. G. (2002). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2), 14-21.
- Bock, G., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Cascio, W. F. (1998). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*(5th ed.). NY: McGraw-Hill.
- Choi, B., & Lee, B. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information and Management*, 40(5), 403-417.
- Chuang, S. (2004). A resource based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Application*, 27(3), 459-465.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (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.
- Coyne, W. E. (1997). Vision is the engine that drives our enterprise. In Rasabeth M. Kanter, J. Kao, & F. Wiersema, *Innovation*, NY: Harper Business, 43-63.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- DeFillippi, R. J., Arthur, M. B., & Lidsay, V. J. (2006). *Knowledge at work: creative collaboration in the global economy*. Main Street Malden MA: Blackwell Publishing.
- Delaney, John T., & Huselid, Mark A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-469.
- Garavan, T. N., Gunnigle, P., & Morley, M. (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.
- Gloet, M. (2004). Linking KM to the HRM function in the knowledge economy: A new partnership? Driving performance through knowledge collaboration. *Proceedings of the KM Challenge 2004*, March, SAI Global, Sydney.
- Gold, A., Malhotra, A., & Segars, A. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- Hale, J., & Bailey, G. (1998). Seven dimensions of successful reward plans. *Compensation & Benefits Review*, 30(4), 71-77.
- Handzic, M. (2004). *Knowledge management: Through the technology glass*. London: World Scientific Publishing co.
- Holsapple, C. W. (2004). *Handbook on knowledge management: Knowledge matters*. Heidelberg: Springer.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jacob, R. (1994). Why some customers are more equal than others. *Fortune*(September 19), 215-224.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24, 308-424.
- Lee, H. S. (2009). Comparative study of knowledge sharing between public and private sector

- employees. *Korea Journal of Public Administration*, 47(4), 79-108.
- Liao, S. (2002). Knowledge management technologies and applications - literature review from 1995 to 2002. *Expert Systems with Applications*, 25, 155-164
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Orda, C. J. V. (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 Campbell J. P. and Campbell R. J. & Associates, *Productivity in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nelson, K. M., & Coopider, J. G. (1996). The contribution of shared knowledge to IS group performance. *MIS Quarterly*, 20(4), 409-432.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2009). *Fundamentals of human resource management* (3rd ed.). McGraw-Hill. 정진철, 고수일, 백윤정, 이종건, 임효창, 최승준, 한주희 공역 (2009). *인적자원관리론*. McGraw-Hill Korea.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- O'Dell, C., & Grayson, C.J. (1998). If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- Pfeffer, J. (1999). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-123.
- 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.
- Schwoerer, C. E., May, D. R., Hollensbe, E. C., & Mencl, J. (2005). General and specific self-efficacy in the context of a training intervention to enhance performance expectancy. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 111-129.
- Sher, P.J., & Lee, V.C. (2004). Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management. *Information and Management*, 41(8), 933-945.
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship

- behavior, and organizationa performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558-577.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17(10), 27-43.
- Tsai, W. (2002). Social structure of "Coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179-190.
- von Hippel, E. (1994). 'Sticky Information' and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40(4), 429-439.
- von Glinow, M. A. (1989). *The new professionals: Managing today's high-tech employees*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- Karl M. W. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224-239.
- Yahya, S., & Goh, W. (2002). Managing human rosource toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.

<p>• 국문 참고문헌에 대한 영문 표기 (English translation of references written in Korean)</p>
--

- Choi, K., & Lim, J. Y. (1997). *The study for raising productivity of public sector(I)*. Korea Institute of Public Finance.
- Hur, M. G., & Moon, S. M. (2010). Human resource management impact on knowledge sharing: Focused on the mediating effects of the shared vision and code. *Korea Journal of Knowledge Management*, 11(2), 57-73.
- Kang, S. C., Kim, P. S., Lee, J. S., Choi, K. Y., & Ha, T. K. (2008). *New public personnel management*. Seoul: DaeYoung.
- Kim, J. J., & Park, S. S. (1995). *Human resource management: Theory and Practice*. Seoul: Bummunsa.
- Kim, K. S. (2007). *AMOS 7.0 Structural equation modeling*. Seoul: Hannaerae.
- Kim, S. M. (2000). Knowledge of the government review the preferred organizational model. *Korea Society for Public Administration Winter Conference papers*, 1-31.
- Kim, S. S., & Kim, Y. W. (2000). Knowledge management an empirical study of the critical success factors. *Korea Journal of Business Research*, 29(4), 585-616.
- Lee, H. J., & Cha, Y. J. (2006). Knowledge creation and job performance study on the factors

- affecting knowledge creation. *Korea Public Administration Review*, 40(2), 99-124.
- Lee, H. J., & Yang, H. S. (2005). *Strategic human resource management*. Seoul: Parkyoungsa.
- Lee, J. H., Kim, Y. G., & Kim, M. Y. (2006). Knowledge activities on organizational performance study on the influence on knowledge creation and knowledge sharing activities. *Korea Journal of Knowledge Management*, 7(1), 13-30.
- Lee, J. S. (1997). Comparative study of desire system between public and private sector employees. *Yonsei University, Social Science Journal*, 28, 149-168.
- Min, J. H. & Lee, Y. C. (2004). Knowledge management capabilities, activities, and empirical research. *Korea Journal of Customer Satisfaction Research*, 6(1), 123-155.
- Oh, S. H. (2000). Incentive scheme and the more frustrated. *Korea Journal of Public Administration*, 38(1), 191-207.
- Seol, H. D. (2006). Empirical studies on knowledge sharing. *Korea Journal of Knowledge Management*, 7(2), 97-122.
- Yang, C. S. (2001). *e-Organization theory*. Seoul: Parkyoungsa.

