

한국 행정의 특성 및 행정에서의 지식관리에 대한 연구 (A Study on Knowledge Management for Korea Government)

김승윤*, 전찬혼

서강대학교 대학원 경영학과 MIS 전공

이재범

서강대학교 경영학과 교수

E-mail : s199415@ccs.sogang.ac.kr, s199420@ccs.sogang.ac.kr, jblee@ccs.sogang.ac.kr,

요약

본 연구에서는 분류된 5가지 행정모델을 이용하여 현재 국내 행정모델의 특성을 추출하고, 아울러 행정모델의 전환에 대하여 논의하게 되며, 이를 통하여 한국 행정은 기계적 행정모델에서 네트워크 행정모델로의 이행 시점에 있음을 밝히고자 한다. 네트워크 행정모델 하에서는 지식, 정보, 자료, 멀티미디어 등을 통합한 개념인 Contents가 다양하게 공유되는데, 이 중에서 공유 및 활용의 효과가 가장 큰 것이 지식이다. 네트워크 정부모델 하에서는 지식의 의존도가 그만큼 높아지게 된다. 따라서 지식을 효율적으로 이용하기 위한 방안으로 Knowledge Portal 개념을 도입하여 행정지식을 사용자 관점에서 분류하고, 이를 통하여 Personalization 전략과 Codification 전략의 상호 보완적인 활용이 가능함을 제시한다. 아울러 지식 기반 행정의 구축을 위해서는 제도의 변화가 필요하며, 이러한 제도 중 성과측정 분야를 집중적으로 논의하게 되며, 이를 위하여 Balanced Scorecard의 개념을 도입하여 행정대상, 행정주체, 예산, 학습의 균형적인 성과측정 방안에 대하여 논의하고자 한다.

1. 서론

지식관리는 전혀 새로운 개념이 아니다. 우리 역사에도 장인정신 등으로 오랜 기간동안 제자들, 또는 가족들에게 전수되어 왔다. 그러나, 대부분의 경우 개인이 습득한 지식들은 사장되어 왔고, 공유되지 못하였다. 1990년대에 이르러 정보기술의 발달로 인하여 네트워크 컴퓨터의 사용이 활발해지면서 지식의 체계화 및 저장 및 공유화가 어느 때보다도 저렴하고 쉬워졌다.[Hansen et al. 1999]

이러한 사실은 경영 뿐만 아니라 행정에서도 강조되고 있다. 21세기에 이르러 각국 정부는 성공적 전자정부 구축을 목표로 적합한 행정모델을 추구하고 있다. 호주의 경우 아웃소싱을 통한 전자정부에 박차를 가하고 있으며, 영국의 경우 전통적인 행정모델에서 시장행정으로의 전환을 모색하고 있다. [Peters 1997]

이에 본 연구는 행정모델들의 특성을 파악함으로써, 한국의 행정모델이 기계적 행정모델에서 네트워크 행정모델로 전환되고 있음을 밝히고, 네트워크 행정모델 하에서 공유되는 Contents 중 지식의 중요성과 지식관리의 개념을 다루며, 지식관리의 CSF인 공유·활용을 위한 Knowledge Portal[Tkach 1999] 개념을 사용하여 지식기반 행정을 위한 지식활용의 사용자 측면을 강조하고자 한다.

모든 관리에는 측정이 있어야 성공할 수 있듯이, 제도적 측면의 성과측정제도에 대한 개선방안이 필요하다. 따라서 Balanced Scorecard 개념을 이용하여 행정대상, 행정주체, 예산, 학습 등의 다차원적 측면에서 성과측정에 대한 논의할 필요가 있다.

2. 행정모델

지금까지 많은 행정모델이 존재해왔었고 또한 존재하고 있다. 이러한 행정모델을 행정의 통제구조와 부처의 조직구조에 따라 분류해보면 기계적 행정모델, 성과통제 행정모델, 가상 행정모델, 규범통제 행정모델, 네트워크 행정모델 등의 행정 모델 등으로 구분될 수 있다. [Mintzberg 1996] 그러나 이렇게 구분된 행정모델이 단순히 한 국가에 하나의 모델 특성만이 그대로 적용되는 것은 아니다. 한 국가에는 여러 가지 모델이 혼재되어 기능을 수행하고 있다. 대부분의 행정은 다섯 가지 모델 특성을 어느 정도 지니고는 있으며, 단지 어느 모델의 특성이 가장 지배적으로 나타나는가에 따라 그 행정 형태를 판단할 수 있는 것이다.

2.1 기계적 행정모델

기계적 행정모델은 용어의 의미 그대로 행정이 기계처럼 정해진 규칙에 맞추어 기능을 수행하는 행정모델이다. 즉, 정부는 각종 규칙, 규정, 기준 등에 의해 행정업무를 수행하는 기계로 간주되며 업무의 책임소재가 분명하다. 중앙정부는 각 부처를 통제하고, 각 부처는 소속 직원들의 활동을 통제하게 된다. 그렇기 때문에 각 부처는 다른 부처들과 유사하며, 부처별로 업무의 내용만 다를 뿐 일하는 방식은 거의 동일하다. 이 기계적 행정모델은 대부분의 정부에서 적용되어 왔다.

이러한 기계적 행정모델에서는 규칙과 규정이 중요하기 때문에, 특히 강조되는 지식은 행정과정지

식이며, 그 중에서 주로 행정의 근거 및 기준이 되는 행정규범지식이 이용된다. 행정규범지식에는 헌법, 법령, 대통령령, 고시, 시행규칙, 훈령, 지시사항 등이 있으며 이들 대부분은 규정이나 절차에 대한 사항을 담고 있다.

2.2 성과통제 행정모델

성과통제 행정모델은 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위한 계획을 수립하여, 수행결과에 대한 성과측정을 통하여 통제하는 행정모델이다. 즉, 일반 기업에서 사용되고 있는 성과통제모델을 사용하며, 기업과 같은 행정을 만드는 것이 목표라고 볼 수 있다. 이 모델에서는 과정보다는 결과를 중시하며, 중앙행정에서 계획을 수립하면, 부처의 조직 구성원들이 수립된 계획을 수행하게 된다. 또한 각 조직은 독립된 업무별로 성과측정을 하게 된다.

이 모델에서 주로 사용되는 지식은 행정결과지식이며, 그 중에서도 평가결과지식이 많이 활용된다. 평가결과지식이란 정책 집행 후, 그 결과를 평가하는 지식으로 감사나 국정감사 시 활용된다.

2.3 가상 행정모델(Outsourcing 측면)

가상 행정모델은 정부의 기능을 민간에 외주를 주는 행정모델이며, 최소의 정부가 최선의 정부라는 가정을 내포하고 있다. 즉, 가상 행정모델은 정부의 아웃소싱이라고 할 수 있다.

이 모델에서는 정부가 정책과 관련된 활동만을 수행하게 되므로 정책의 수립과 관련된 여론지식, 개인지식, 인적지식, 정책 집행 및 평가와 관련된 행정결과지식과 행정환경지식 등이 이 행정모델에서 활용할 수 있다. 이 중에서도 여론지식과 행정환경지식이 정책의 수립에 큰 영향을 미치기 때문에 가상 행정모델에서는 이러한 지식들의 활용이 중요하다.

2.4 규범통제 행정모델

규범통제 행정모델은 정해진 규칙이나 규정, 기준보다는 도덕적 신념이나 가치와 같은 규범적인 기준을 통하여 통제하는 모형이다. 이 규범통제 행정모델에서는 사람의 선택에 있어서 그 사람의 가치나 태도를 기준으로 삼으며, 강요된 계획보다는 모두가 수용할 수 있는 원칙을 더 중요시한다. 우리 나라의 경우 과거 조선시대의 유교정치사상에 의한 위정자의 입장에서 정치를 행하였던 점이 규범통제 행정모델의 특성을 나타내 주고 있다.

이러한 규범통제 행정모델에서 행정관련 지식뿐만 아니라 사회를 지배하고 있는 윤리의식에 대한 지식을 활용하여야 한다. 합의가 중시되기 때문에 모두가 공감할 수 있는 정책결정을 내리기 위해서는 행정을 둘러싼 행정환경지식에 대한 면밀한 검토가 필요하다. 행정환경지식이란 사회적, 경제적 동향 및 경향이나 여건 등을 나타내는데 이 중에서도 규범적인 측면의 지식이 이 행정모델에서 주로 사용된다.

2.5 네트워크 행정모델

네트워크 행정모델은 각 부처가 독립된 단위로서 존재하며, 단위들 간에 다양한 통화채널로 연결된 네트워크 형태의 행정모델이다. 이 모형은 기계적 행정모델과는 반대로 강력한 감독보다는 자율적인 감독, 업무 수행에 대한 통제보다는 자유로운 업무흐름, 상하간의 분명한 구분보다는 상호연관성을 중시한다. 업무는 프로젝트 형태로 이루어지며, 각 프로젝트는 네트워크 상에서 팀제의 형태로 수행된다.

네트워크 행정모델에서는 개인의 자율성과 독창성 그리고 비공식적인 의사소통이 중요하기 때문에 행정업무 절차와 관계된 행정과정지식보다는 인적지식과 개인지식이 많이 활용된다. 인적지식이란 기관 내/외부의 인적자원과의 의사소통을 위한 지식으로서 전문분야, 분야별 업무이력, 특기, 관심분야 등이 포함된다. 개인지식이란 기관 내부의 개인이 보유하고 있는 지식을 말한다.

2.6 기타 행정모델의 분류

다른 행정모델의 분류로는 시장적 행정모형, 참여적 행정모형, 신축적 행정모형, 탈규제적 행정모형 등을 Peters가 제안한 바 있다.[Peters 1997] 그러나, Peters가 제안한 행정모델 체계는 한국의 행정모델을 도출하기에는 너무 개념적이며 추상적이다.

다섯 가지 행정모델 중에서 유일한 최상의 모델은 존재하지 않는다. 진술하였듯이 하나의 국가에는 여러 행정모델의 특성들이 혼합되어 존재하고 있다.

3. 한국의 행정모델

한국의 경우 국가 경쟁력 향상을 위하여 Cyber Korea 21로 불리는 전자정부 구축 계획을 이미 발표하였다. 전자정부는 앞에서 고찰한 행정모델의 특징에서 나타났듯이 정보기술을 이용하여 효율적인 행정을 구현할 수 있는 모델이 네트워크 행정모델이라는 사실을 전제로 하고 있다. 네트워크 행정모델에서는 다양한 자료·정보·지식·멀티미디어 등이 Contents로 통칭되어 교환되고 공유되는데 그 중에서 가장 중요한 것이 공유 및 전이 효과가 높고, 상대적으로 양이 적으며, 체계적인 Contents가 지식이라 할 수 있다.

3.1 한국의 행정모델의 특성

현재 한국의 행정모델을 위의 다섯 가지 모델에 맞추어 본다면 아직까지는 기계적 행정모델과 가장 유사하다고 볼 수 있다. 규정이 강조되는 업무와 통제 중심적인 업무 수행방식 등이 그 예라고 할 수 있다. 그러나 한국 행정의 네트워크 행정으로의 이행은 여러 상황을 고려해 보았을 때 이미 시작되었으며 네트워크 행정으로의 이행에 대한 준비는 되어 있다고 할 수 있다. 즉, 조직 구조적인 측면에서는 아직까지 기계적 행정모델의 측면이 많이 나타나고 있으나 정보화 부문에서는 네트워크 행정모델로의 이행이 오래 전부터 시작되었다고 볼 수 있다.

3.2 네트워크 행정모델과 지식의 활용

네트워크 행정모델에서는 업무가 프로젝트 단위로 이루어지고 부처가 독립적으로 운영되기 때문에 부서간의 의사소통 채널을 다양화하여 신속하고 정확한 의사소통이 이루어져야 한다. 뿐만 아니라 다양한 형태의 자료나 정보 및 지식을 서로 교환하여 공유하여야 한다. 즉, 네트워크 행정모델에서 업무의 효율화를 이루기 위해서는 정보와 지식을 서로 공유하고 활용할 수 있어야 한다.

방대한 자료 및 정보의 더미 속에서 현재 자신에게 필요한 정보를 찾아내는 것은 시간과 노력이 많이 드는 활동이다. 또한 대부분의 경우, 찾은 정보를 자신이 소화해서 다시 정리하거나 재창조를 하여야 한다. 그러나 네트워크 정보모델에서는 자신에게 필요한 행정관련 정보를 쉽고 빠르게 찾을 수 있는 제반 환경이 갖추어져 있다. 네트워크 행정모델의 특

성상, 상호간의 의사소통이 공식·비공식적으로 활발하게 이루어짐으로 인해 다양한 채널을 통하여 정보를 접할 수가 있기 때문이다. 즉, 네트워크 행정모델에서는 다양한 정보가 실시간으로 상호 교환될 수 있다.

부처간이나 개인간에 상호 교환되는 다양한 형태의 수많은 자료나 정보를 모두 공유하고 활용하기에는 비용이 많이 들뿐만 아니라 효율적이지도 못하기 때문에 수많은 자료나 정보 중에서 상호간에 공유하고 활용해야 하는 것 중에서 선별하게 되며, 대부분 자신이 업무를 수행하는 과정에서 생거나 수행방법을 알지 못할 때 그 해결방법을 알고 있는 다른 사람의 지식을 공유하고자 한다. 즉, 네트워크 행정모델에서 서로 공유하고 활용해야 할 것은 단순한 자료나 정보의 차원을 넘어서 노하우와 같은 지식이 된다. 행정기관에서 이용되고 있는 많은 자료 및 정보를 자신의 것으로 만들기 위해서는 수정을 가하여야 하며, 이 때 그만큼의 시간과 노력이 비용의 형태로 발생하게 된다. 즉, 엄밀한 의미에서 자료나 정보는 공유 자체에 있으며, 응용효과 및 이전효과가 적다. 그러나 지식은 자료나 정보의 차원을 뛰어넘는 것으로, 업무수행의 노하우와 같은 것이기 때문에 공유를 하기 위하여 수정을 거의 가할 필요가 없다. 즉, 지식은 공유하는 즉시 자신의 지식으로 소유가 된다. 따라서 네트워크 행정모델에서 서로 공유하고 활용하고 더 나아가 재창조하여야 할 것은 바로 지식이다.

행정 지식의 특성으로는 크게 절차적 지식과 서술적 지식으로 이루어진 분류 체계를 이용할 수 있는데(Barsalou(1992)), 이에 의하면 절차적 지식은 기계적 성질을 가진 자동적이며 의식적 접근이 불가능하고 직접적으로 표현되기 어려운 지식을 뜻하며, 행정지식에서 절차적·규정적 특성을 갖는 면과 일맥상통한다. 이에 비하여 서술적 지식은 자동적이지 않으며, 의식적으로 판단이 가능한 지식을 뜻하며 정책의제 결정 등을 위한 자료 수집을 위한 지식을 뜻한다.

이러한 두 가지의 지식의 상이한 특성을 바탕으로 활용을 위한 전략도 나뉘어야 하는데, Hansen et al.(1999)에 의하면 지식관리를 위한 두 가지 전략으로 지식의 재사용 전략(Codification Strategy)과 대면 지식공유 전략(Personalization Strategy)으로 나눌 수 있다. 지식은 체계화되어 데이터베이스에 저장되어 업무 시 네트워크를 통하여 쉽게 검색 및 활용이 가능하도록 하는 것이 지식의 재사용 전략이라면, 지식을 창출한 사람을 연결시켜 직접 또는 네트워크를 이용하여 그 사람과 접촉하여 공유하도록 하는 전략이 대면 지식공유 전략이다. 지식의 재사용 전략은 체계화된 지식의 이용이 많아질수록 그 사용 비용이 저렴해진다라는 수익체증법칙에 근거하고 있으며, 대면 지식공유 전략은 전문가들과의 네트워크를 유지함으로써 전문가들의 의사결정에 유용하다.

지식의 특성 즉 형식지와 암묵지에 따라 지식관리의 방법을 차별화하여야 하는데, 형식지가 정보기술을 통하여 효과적으로 창출, 유통 관리될 수 있는데 비하여, 암묵지는 사람들간의 직접적인 상호교류를 통하여 가장 효과적으로 창출되고 확산될 수 있다.

두 가지 전략 중 한 가지 전략만을 사용하라는 Hansen et al. (1999)의 주장과는 달리 지식 기반 행정에서는 이러한 두 가지 전략이 동시에 의미가 있다. 한국행정의 특성은 행정부처의 수와 그 규모가

매우 크기 때문에 타 부처 및 산하 기관, 외부 전문가 등과 네트워크화된 대면지식공유 전략이 매우 효율적일 수 있을 뿐 아니라, 전술하였듯이 기계적 정부모델의 특징으로 각 부처는 다른 부처들과 유사하며 부처별로 업무의 내용만 다를 뿐 일하는 방식은 거의 동일하다는 점에서 한 부처에서 지식 재사용 전략에 의하여 지식을 데이터베이스로 구축하면 타 부처에서 추가 구축시 비용 및 시간 절감 효과가 크고 네트워크를 이용하여 타 부처와 지식공유가 용이하여지므로 네트워크 행정 모델로의 전환이 그만큼 쉽게 되는 것이다.

4. 지식 접근 체계(Knowledge Portal)

네트워크 행정모델에서는 효과적인 지식의 활용이 핵심이다. 모든 행정주체들이 지식을 공유하고 활용하여야 행정대상에게 질 높은 행정서비스를 제공할 수 있다. 이번 장에서 설명할 Knowledge Portal은 지식관리 시스템의 기초가 되는 구축 기반으로 학습 조직을 구성하는데 견고한 토대를 제공한다 [Tkach 1999]. 이는 특히 사용자 관점에서 접근하기 용이하도록 지식을 분류하였다는 점에서 중요성이 있다. 이러한 Knowledge Portal 체계는 지식의 활용을 촉진시키고 나아가 지식을 창조할 수 있게 설계되어져야 한다. 본 연구에서는 행정기관의 Knowledge Portal을 크게 행정처리 Portal, 네트워크 Portal, 정책 Portal 등 세 차원으로 분류하였다.

4.1 행정처리 Portal

행정처리 Portal은 이미 수립된 정책에 대하여 행정적으로 처리하는 업무와 관련된 지식에 접근하기 위한 Portal을 의미한다. 즉, 행정처리 자체 및 행정대상에게 행정서비스를 제공하기 위해 활용하여야 할 지식들로 접근하기 위한 경로이다. 이는 행정처리 기준, 행정참조, 행정업무사례 등의 지식 접근체제로 분류될 수 있다.

4.2 네트워크 Portal

네트워크 Portal은 행정주체들 간의 자유로운 의사소통을 하기 위한 Portal이다. 행정주체들은 자신들의 개인 지식을 높이기 위해서 의견이나 글 등을 자유로이 공유할 수 있으며, 교육을 받을 수도 있다. 또한 동호회활동을 통하여 타부처의 행정주체들과의 교류가 가능하다. 교육과 비공식적인 의사소통 채널을 위한 Portal이다. 이 Portal은 공동체, 게시판, 교육 등으로 분류하였다.

4.3 정책 Portal

정책 Portal이란 이미 수립된 정책의 집행이 아닌 행정정책을 수립하기 전에 활용할 수 있는 지식에 접근하기 위한 Portal이다. 이 Portal은 내적으로는 정책을 수립하고자 하는 행정주체가 활용할 수 있으며, 외적으로는 정책에 대한 홍보 및 여론 청취를 통하여 행정대상이 활용할 수 있는 공간을 제한적으로 마련할 수 있다. 본 연구에서는 행정정책 Portal을 정책사례, 정책참조, 정책제안, 선진사례, 정책집행현황, 정책평가 등으로 분류하였다.

Knowledge Portal의 분류체계는 활용되는 지식의 성격에 따라서 다양한 형태로 나타날 수 있다. 네트워크 행정모델에서는 지식의 활용이 중요하며, 효율적인 지식의 활용을 위한 Knowledge Portal을 개

발하여야 한다.

5. 새로운 성과측정을 위한 논의

측정할 수 없는 것은 관리할 수 없다는 말처럼 성과측정의 중요성을 잘 나타내 주는 말도 없다. 어떤 업무가 수행되면 이어서 성과측정이 이루어져야 하며, 그렇게 됨으로써 관리가 가능하다. 그러나 성과측정은 쉬운 일이 아니다. 예산집행에 대한 측정으로서의 감사 및 행정주체 내에서의 측정은 행정기관의 다양한 측면에서의 성과를 나타내 줄 수 없기 때문이다. 지식기반 행정에서의 성과측정은 Kaplan et al.(1998)이 제시한 Balanced Scorecard의 4가지 분류를 이용하여 예산집행의 측면과 함께 행정대상, 행정주체 내부, 학습적인 측면을 함께 고려한 균형적이고 객관적인 성과측정 도구를 이용하여야 한다.

지식기반행정의 성과측정에서 중요한 것은 감사를 통한 과거의 성과에 대한 평가보다는 미래의 성과를 높이는 데 중점을 두어야 한다. 오늘날과 같이 환경의 변화가 극심한 지식정보화 사회에서는 과거보다는 미래의 성과향상을 위한 성과측정이 이루어져야 한다.

국가 행정기관의 기본적인 목적은 행정대상에게 더 나은 행정 서비스를 제공하는 것이다. 따라서 지식기반 행정에서의 지식 활용도 이러한 목적에 부합되도록 이루어져야 하며, 지식활용에 대한 성과 측정도 행정대상에게 더 나은 행정서비스를 제공하기 위해서 실시되어야 한다. 즉, 예산집행과 관련된 정량(定量)적인 관점뿐만 아니라 행정대상의 행정서비스에 대한 만족도와 관련된 정성(定性)적인 관점도 고려하여야 한다는 것이다. 제시하고자 하는 성과측정의 틀에는 행정대상 측면, 행정주체 측면, 학습 측면, 예산집행 측면 등 크게 4가지 측면이 고려된다.

5.1 행정대상

행정은 행정대상에게 여러 형태의 서비스를 제공하는 업무를 수행한다. 따라서 행정기관은 행정대상에게 더 나은 서비스, 질 좋은 서비스를 제공하기 위해서 역량을 집중하여야 한다. 그러기 위해서는 행정기관의 궁극적인 목적은 업무의 처리에 있는 것이 아니라 행정대상에게 더 나은 행정 서비스를 제공하는 것이라는 것을 모든 행정주체들이 인지하고 공감하여야 한다. 이러한 관점에서 볼 때, 행정대상 측면의 성과지표 및 목표를 도출하여 행정주체가 인지하도록 함으로써 행정대상에 대한 서비스 만족을 달성하도록 유도할 수 있다는 점에서 행정대상 측면에서의 성과지표는 그 의의를 찾을 수 있다. Kaplan의 세부 분류와는 다르게 행정대상의 만족도는 크게 신뢰성(Reliability), 보증성(Assurance), 유형성(Tangibility), 공감성(Empathy), 대응성(Responsiveness)의 다섯 가지 차원으로 나눌 수 있다.[Cronin et al. 1992]

5.2 행정주체

행정주체 측면의 성과측정은 행정대상의 기대에 부응하여 기관 내부적으로 무엇을 해야 하는가에 대한 측정지표를 도출함으로써 가능하다. 이 측면의 성과지표는 행정처리 및 정책 집행 중 행정주체 상하간 및 동료간에서의 업무성과측정이 중심이 되며 지식·정보의 공유 정도와도 관련성이 있어야 한다. 또한 행정주체 측면의 성과지표는 행정주체들의 행동에 영향을 끼칠 수 있어야 한다. 이러한 방법에 의해

설정된 측정지표들을 통하여 주요 내부 업무 프로세스에 관한 행정처리의 목표달성에 영향을 미치는 개인의 행동이 서로 연결될 수 있다.

5.3 학습

학습 측면의 성과측정은 지속적으로 행정대상을 위하여 가치를 개선하고 창출할 수 있는가에 대한 측정이다. 따라서 현재의 행정업무를 더 나은 서비스 제공을 위하여 지속적으로 개선할 수 있게 하는 성과지표를 마련해야 한다.

5.4 예산집행

예산집행 측면의 성과측정은 행정의 예산 집행과 직결되며, 행정대상 및 행정주체 그리고 학습의 성과측정과도 연결된다. 예산이 책정되어 집행된 후, 행정대상의 만족도의 변화, 학습향상의 정도 등이 예산의 집행과 연결되어 측정되어야 한다. 부처 별로 차이는 있을 수 있지만, 이 중에서 가장 중요하게 연관되어 있는 것은 불특정 행정대상에게 편의를 얼마나 제공하였는가와 이에 따른 예산의 집행이라고 할 수 있다.

6. 결론

본 연구의 가장 큰 의의로는 현재 존재하고 있는 모델 중, 그 특성과 국내 상황을 파악하여 앞으로 한국행정모델의 방향을 제시하였다는 데 있다. 또한 본 연구에서는 네트워크 행정모델에서의 지식을 활용하기 위한 사용자 관점의 지식분류체계인 Knowledge Portal을 개발함으로써 행정주체 및 행정대상이 편리하게 지식을 활용할 수 있는 접근 경로를 제시하고 있다. 마지막으로 네트워크 행정모델에서의 성과측정에 대한 틀을 제시함으로써 제도적으로 행정주체들의 지식 활용을 촉진시킬 수 있는 장치를 마련할 수 있는 가이드 라인을 제시하였다는 것도 본 논문의 의의이다.

[참고문헌]

- [1] Barsalou, L., Knowledge in Memory, *Cognitive Psychology : An Overview for Cognitive Scientists*, LEA Publisher, 1992.
- [2] Cronin, J. Joseph, Jr. and Taylor, Steven A. "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing* (56), July 1992.
- [3] Hansen, Morten, Nitin Nohria, & Thomas Tierney, What's Your Strategy for Managing Knowledge *Harvard Business Review*, March-April, 1999.
- [4] Kaplan, Robert S., & David P. Norton, *Measuring Corporate Performance - The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, 1998.
- [5] Mintzberg, Henry, Managing Government, *Governing Management, Harvard Business Review*, May-June, 1996.
- [6] Peters, B. Guy, *The Future of Governing : Four Emerging Models*, The University Press of Kansas, 1997.
- [7] Tkach, Daniel, Knowledge Portals, IBM Report, <http://www.ibm.com>, 1999.