

## 정부기관 지식관리활동에 대한 실증연구 경향

유 평 준\*

**요약** 이 연구는 지난 10년 동안 한국 정부기관에서의 지식관리 활동에 대한 실증적 연구의 경향을 분석하는데 목적이 있다. 주요 학술지에 게재된 46편의 실증연구 논문을 분석하였으며, 분석 결과 일정한 경향이 발견되었다. 대다수의 연구가 지식관리 활동에 미치는 영향요인과 지식관리 활동이 조직성과에 미치는 영향을 경험적으로 입증하는데 초점을 두었으며, 특히 지식공유와 지식창출에 대해 많은 연구가 있었다. 가설 검증 연구, 설문조사에 의한 자료수집, 다변수 통계기법에 의한 분석이 지배적인 연구방법이었다. 향후 연구 발전을 위해 연구주제 및 연구방법의 다양화, 지식관리 활동 연구에의 통합적 접근 등이 강조되었다.

주제어: 지식관리, 지식관리활동, 지식공유, 지식창출, 지식행정

## A Review of Empirical Research on Knowledge Management Activities in Public Organizations

Pyeong Jun Yu

**Abstract** This is to review all empirical research articles on knowledge management activities in Korean government agencies. Analyzed were forty six articles published in some major journals for the last decade. The results of analysis show that they mainly focused on such topics as what factors have statistically significant influences upon the knowledge-based activities and whether knowledge activities have achieved the intended performance. More research attentions have been paid upon both knowledge sharing and knowledge creation activities. Most of the empirical studies are dependent upon hypotheses testing, data collection in questionnaire, and the use of multivariate statistical methods. Some suggestions for future research are to do research on more diverse topics, to utilize various research methods, and to make an integrated approach to the knowledge management.

Keywords: knowledge management, knowledge management activities, knowledge sharing, knowledge creation, knowledge management in public organization

2010년 6월 2일 접수, 2010년 6월 3일 심사, 2010년 6월 25일 게재확정

\* 연세대학교 정경대학 행정학전공 교수(pjyu@yonsei.ac.kr)

## I. 시작하며

오늘날은 지식기반 사회이며, 이에 적합한 정부형태로서의 지식정부, 그리고 지식정부 구현을 위한 지식관리활동은 필수적이다.<sup>1)</sup>

지식관리활동을 통해 업무 지식을 창출·축적·공유·활용함으로써 개인의 업무 역량을 제고하고 조직의 경쟁력을 강화하는 것은 매우 중요해졌으며, 이에 대한 관심도 증대되고 있다. 지식관리활동은 정보기술의 비약적 발전에 의해 뒷받침됨으로써 가능해졌으며, 따라서 지식관리시스템이 지식관리의 근간을 이루고 있다.

우리나라 정부기관에서의 지식관리시스템 구축은 2000년부터 시작되었으며 지난 10년 동안 많은 중앙 및 지방의 정부기관으로 확산되었다. 한편 정부기관에서의 지식관리활동에 대한 학술적 연구도 지난 10년 동안 왕성하게 수행되어 많은 연구 실적을 보여주고 있다.

하지만 이러한 지식관리활동에 대한 연구가 하나의 유행으로 그쳐서는 안 되며, 앞으로 지식사회가 진전될수록 정부 내에서 더욱 활성화되어야 하는 활동이라는 점에서 보다 지속적이며 장기적인 연구가 요망된다.

흥미롭게도 정부에서의 지식관리활동에 대한 기존 연구는 다수가 실증적 연구이다. 선행연구 검토를 통해 지식활동과 이에 대한 영향요인 간의 인과관계를 가정하고, 설문조사를 통해 수집된 자료를 계량 분석해서 인과관계를 입증하는 연구가 주종을 이루고 있다.

이러한 통계적 방법에 입각한 실증연구들은 보다 과학적 연구방법에 입각하여 변수간 인과관계를 입증함으로써 영향요인을 파악하는데 기여하는 장점을 지니지만, 방법론상 지나친 단순화로 인해 연구

결과의 유용성과 현실 연계성에 한계를 지닐 수 있다.

현실적으로 우리나라 각급 정부기관에서의 지식관리활동의 수준은 높지 않은 편이며 지식관리의 성공 사례를 찾아보기도 쉽지 않다. 지식관리활동을 위한 기술적 기반은 구축되어 있는 반면에, 이의 활용 수준과 관리적 지원은 미흡하고, 지식관리시스템의 성과에 대해서는 회의적 의견이 없지 않다.

따라서 정부기관의 현장에서 장애요인 극복과 성공적 정착을 위해 다양한 연구 수요가 존재할 수 있음에도 불구하고, 지금까지의 연구를 보면, 연구 주제 및 연구모형의 단순성이 발견되며, 자료 분석도 다소 기계적이며, 분석의 결과가 조사기관의 지식관리활동 실태나 수준과 연계되어 논의되는 경우가 드물다는 인상을 받게 된다.

요컨대 정부기관에서의 지식관리활동은 앞으로 더욱 중요해질 것이며, 지난 10년간 누적된 실증적 연구의 실적은 매우 고무적인 일이다. 하지만 연구의 현실적 유용성을 제고하고 연구 수요에 부응하는 연구 성과를 내기 위해서는 지속적 노력이 필요하다. 또한 지식관리활동에 관한 이론 발전에도 기여하는 연구가 되어야 할 것이다.

따라서 이러한 문제의식 하에서 이 연구는 우리나라 정부기관에서의 지식관리활동에 대한 실증적 연구의 경향을 좀더 구체적으로 분석하고, 향후 연구가 나아가야 할 지향점을 몇 가지 제언하는데 목적이 있다.

이 연구를 위해 국내 행정학 및 유관 분야 한국연구재단 등재학술지 및 등재후보학술지 등에 게재된 46편의 실증적 연구논문을 분석하였으며, 학술대회에 발표된 논문들은 대개의 경우 심사과정을 거치지 않았다는 점에서 제외하였다.

1) 지식관리는 조직적 차원에서, 지식활동은 개인적 차원에서의 지식창출, 축적, 공유 및 활용의 활동이라고 볼 수 있는데, 이 연구에서는 양자를 통합해서 지식관리활동이라는 표현을 사용한다.

## II. 정부기관의 지식관리활동에 대한 연구 검토

### 1. 연구의 의미

정부기관에서의 지식관리활동에 대한 관심과 연구는 지식관리시스템의 도입 구축과 더불어 시작되었다 해도 과언이 아니다. 중앙부처 중에서는 1999년에 철도청, 2000년에 공정거래위원회와 당시 기획예산처가 지식관리시스템을 도입함으로써, 정부기관 지식관리의 첫 발을 내딛었다. 2000년에 당시 행정자치부는 정부표준지식관리시스템을 개발하여, 이를 각급 행정기관에 제공함으로써 지식관리시스템의 확산에 발판을 마련하기도 하였다.

당시 지식관리시스템의 구축 확산은 민간기업에서의 지식경영 도입 추세에 영향을 받았다고 보는 것이 옳다. 정부기관과 민간기업은 추구하는 가치가 있지만 조직운영 관리적 측면에서는 유사점이 많기에 지식관리 도입 필요성을 공유했다고 볼 수 있다. 민간기업이나 정부에서의 지식관리 도입은 지식기반 사회로의 변화에 대한 적절하면서도 당연한 대응이다.

피터 드러커는 이미 1960년대에 지식사회(Knowledge Society)의 도래를 예견하였고(Drucker, 1969), 지식을 적용하여 성과를 내는 일이야말로 가장 중심적 활동임을 강조하였다. 그는 토지·노동·자본과 같은 생산요소들이 여전히 중요하지만 지식을 적용하는 효과적인 경영만 있으면 이들은 손쉽게 얻을 수 있으며, 지식만이 “유일한 자원”임을 강조하고 있다(Drucker, 1993).

지식은 그 자체만으로는 의미가 낮으며 조직 내에서 과업과 연결이 되어야만 생산적이 된다. 조직 내의 지식은 시간이 갈수록 가치가 떨어지고, 새로운 지식을 필요로 한다. 따라서 지식근로자

(Knowledge Worker)에게 평생학습은 필수적이다.

또한 지식은 일차적으로 개인 소유이며, 개인에게는 지식을 연계하거나 융합해서 부가가치를 창출하는 것만이 일의 핵심이다. 따라서 창의력이 중요한 능력으로 요청되며, 지식근로자는 자신이 내놓은 정보나 지식의 질에 의해 평가받게 된다.

지식이 개인적 경쟁력의 원천이라면 이를 개방해서 공유하고 싶은 근로자는 아마 많지 않을 것이다. 하지만 조직 차원에서는 구성원이 갖고 있는 전문 지식을 상호 공유케 함으로써 조직 전체의 부가가치 창출을 확대하려고 할 것이다.

이때 이러한 개인과 조직 간의 인식 차이는 지식관리를 요구한다. 개방 또는 공유하고 싶지 않은 지식이 다른 근로자들에게도 공유될 수 있도록 만드는 것이 지식관리의 핵심이며, 이는 보상체계 또는 리더십에 의해 ‘관리’될 때 가능해질 수 있다. 이렇기 때문에 지식관리는 본질적으로 용이한 작업이 아니며 새로운 패러다임적 요소를 안고 있다.

지식관리가 용이하지 않기 때문에 역설적으로 지식관리활동에 대한 연구는 더욱 요청된다. 성공적인 지식관리활동을 위한 요인을 분석하고, 지식관리활동의 성과를 평가하고, 지식관리 활동이 제대로 이루어지지 않는 원인을 분석하는 등 기관에서 새롭게 도입 시작하고 있는 지식관리활동의 본질을 제대로 이해할 수 있도록 지식관리활동의 본질, 내용과 특성 등을 체계화하는 연구는 의미가 크다.

### 2. 실증연구 개관

정부기관에서의 지식관리활동에 대한 연구는 지난 10여 년 동안 진화 발전해 왔다.<sup>2)</sup> 특히 실증적 연구의 경우 선행연구 결과를 참고하여, 연구 주제와 요인 변수를 선정함으로써 진화 발전해 왔다고 본다.

지식관리활동에 대한 연구는 지식관리 활동에의

2) 대상 논문 중에는 공기업 대상 연구가 1편, 공사조직 비교연구를 위해 대기업으로부터 자료수집한 연구 2편이 포함되지만, 통칭 정부기관으로 부르기로 한다.

영향요인, 지식관리 활동의 성과, 공사조직 간의 비교 연구, 그리고 지식관리활동의 수준 진단 평가의 네 가지 유형으로 분류할 수 있다.

국내에서 정부기관의 지식관리활동에 대한 연구의 경향을 분석한 연구는 거의 없다. 김관보(2008)는 Schultze, et al.(2002)가 지식관리 연구 경향을 분석한 인식론적 담론의 틀을 사용해서 국내의 기존 연구를 분류해 보았는데,<sup>3)</sup> 이것이 국내 정부기관의 지식관리활동에 대한 연구 경향을 분석한 유일한 연구이다.

Schultze, et al.(2002)의 미국에서의 연구 결과와는 달리, 국내 연구들은 복수의 담론 유형에 중첩되는 특징을 보여주고 있어, 이러한 인식론적 담론에 의한 분류의 의미를 떨어뜨리고 있다. 한편 경영학 분야에서는 지식공유의 영향요인에 대한 동향과 과정을 분석한 연구가 있다(박문수 외, 2001).

### 1) 지식관리활동에의 영향요인 분석

정부기관의 지식관리활동에 대한 실증적 연구의 다수는 지식관리활동과 영향요인간의 인과관계를 입증하고자 하는 연구이다. 지식관리는 지식관리시스템 도입만으로 반드시 성공을 보장하는 것은 아니며, 이의 성공을 위해서는 지식관리의 기반 요소들이, 예를 들면 최고관리자의 리더십, 지식활동에 대한 평가와 보상체계, 지식공유하고자 하는 조직 문화와 같은 요인들이 영향변수로서 지식관리활동의 수준을 결정한다는 것을 전제하고 있다.

지식관리활동의 영향요인에 대한 연구에서 먼저 종속변수는 다양하다. i) 지식관리 전반에 대해 영향요인을 규명하는 연구(유홍립 외, 2004)가 있으며, ii) 지식관리의 세부 활동을 구분하되 묶어서 동일한 영향요인 구조와의 인과관계를 분석하는 연구(박국흠, 2008; 백진호 외, 2005; 이항수,

2005; 이홍재 외, 2009)가 있다.

또한 iii) 지식관리 세부 활동별(예: 지식공유, 지식이전, 지식창출, 지식활용) 분리해서 개별적으로 영향요인을 분석하는 연구도 있다. 지식관리 활동에 대한 영향요인을 규명하기 위한 다양한 연구 시도가 있었음을 발견할 수 있다.

위의 ii)의 연구에서는 지식관리의 세부 활동별로 실증적으로 검증된 영향요인이 다를 수 있음을 보여준다. 예를 들어, 지식축적에는 정보기술적 요인이, 지식공유에는 업무 프로세스 요인이 통계적으로 유의미하게 나타나는 차이점을 보여주는 경우가 있다(이홍재 외, 2009).

iii)의 카테고리에 속하는 지식관리의 세부 활동별 영향요인에 대한 연구에는 특히 지식공유를 지식관리의 핵심 또는 지식관리의 '전부'로 보고, 지식공유에의 영향요인을 찾는 연구가 다수를 이룬다.

주로 지식공유(또는 지식공유 활동·행위) 또는 지식공유 의사(또는 의도)에 미치는 영향 요인을 찾고 있다(강여진 외, 2003; 김구, 2003; 김구, 2007; 김민철 외, 2008; 김생수, 2005; 마은경 외, 2005; 송충근, 2005; 오세운 외, 2004; 오을임 외, 2004; 이배용 외, 2009; 이홍재 외, 2006; 이홍재 외, 2006b; 이홍재 외, 2007; 정영환 외, 2005; 제갈돈 외, 2009; 조주복, 2001; 최준호 외, 2007; 최호진, 2005)

또한 지식창출의 중요성을 인식하고 지식창출에의 영향요인을 별도로 찾고 있다(김민철 외, 2008; 이배용 외, 2009; 이홍재 외, 2006a; 하미승, 2005).

이밖에도 지식관리시스템의 활용 정도에 대한 영향요인 분석(용태석 외, 2009; 한동효 외, 2004), 지식관리시스템의 수용 촉진요인에 대한 연구(박동진 외, 2008)가 있으며, 김관보(2008)는 지식관리성

3) Schultze, et al.(2002)는 지식관리 연구 경향을 규범적 담론, 해석적 담론, 비평적 담론, 대화적 담론의 네 유형으로 구분하고, 1990~2000년 사이 미국 정보시스템 분야 저명 학술지에서 지식관리연구의 70% 이상이 규범적 담론에, 25%가 해석적 담론에 속하고, 대화적 담론과 비판적 담론에 속하는 연구는 극히 소수에 불과하다는 것을 발견하였다(김관보, 2008).

과에 대해, 이향수(2009)는 지식관리활동의 하나로 지식보호를 포함시키며 지식보호에의 영향요인을 실증적으로 분석하였다.

한편 지식관리활동에 대한 영향요인 분석에서 독립변수의 종류는 매우 다양하다. 영향요인의 대부분류는 구조적 요인 및 관계적 요인으로 이분되기도 하고(예: 최호진, 2005), 좀 더 세분화하여 구성원 특성요인, 직무특성요인, 구조적 요인, 시스템 요인, 전략적 요인 및 문화환경적 요인으로 나누어지기도 하였다(예: 하미승, 2005).

주로 선행연구 검토를 통해 영향요인을 채택하고, 설문조사 자료를 분석하여 지식관리활동에 통계적으로 유의미한 영향요인을 밝혀내는 연구인데, 기관의 유형이나 특성에 따라, 지식관리의 세부 활동에 따라 매우 다양한 영향요인들이 영향을 미치고 있음을 알 수 있다. 하지만 어떤 영향요인이 어떤 경우에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있는지 공통된 특징이나 일관성을 찾아내는 일종의 메타연구는 아직 실시되지 않았으며, 연구 결과의 다양성으로 인해 결코 쉽지 않은 작업으로 여겨진다.

한 두 개의 특정 영향요인에 초점을 두고 이들이 지식관리 활동에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는가를 검증하는 연구도 있다. 이때 영향요인으로는 신뢰(강여진 외, 2003), 조직환경과 혁신행동(김구, 2007), 조직몰입과 혁신 행태(박국흠, 2008), 평가·보상(이홍재 외, 2006; 이홍진 외, 2009)이 연구되었다.

## 2) 지식관리활동의 성과 연구

지식관리시스템 또는 지식관리 활동은 수단이며 궁극적으로 기관의 사업 전략에 기여해야 한다. 따라서 지식관리 활동의 성과의 달성 여부는 주관심사가 아닐 수 없다. 이 경우 지식관리활동은 독립변수이며, 종속변수는 주로 조직의 성과 또는 업무 성과에 모아진다.

지식관리활동과 업무성과(박희서 외, 2001), 지식

관리 유형과 업무성과(김구, 2002), 지식창출과 업무성과(이홍재 외, 2006a), 지식관리시스템 활용과 업무성과 향상(용태석 외, 2009), 지식활용과 혁신행동(김구, 2009a) 간의 영향 관계를 경험적으로 분석하고 있다.

업무 성과 이외에도 독립변수로 지식공유, 종속변수로 직무만족을 놓고 양자 간의 관계를 분석한 연구도 있다. 또한 지식관리활동에의 영향요인을 독립변수, 지식관리활동을 매개변수, 성과를 종속변수로 놓고 이들 간의 관계를 다변량 분석을 통해 입증하고자 한 연구가 상당수 있다.

## 3) 지식관리활동의 비교분석

공공기관 고유의 특성으로 인해 민간기업의 지식경영이 그대로 적용되거나 성공할 수 없음을 강조하는 연구가 있다. 공공기관의 경우 기록축적을 경시하는 행정문화, 선후임자간의 지식공유 부재, 부처별 부서별 지식관할권 존재, 지식관리에 역행하는 업무 선호(승진, 권한 확대에 도움이 되는 일에 더 관심), 공무원 조직의 여유 부재가 존재하며 이들은 지식관리 활성화를 위해 극복되어야 하는 걸림돌일 수 있음을 논의하고 있다(정운수, 2001).

정부기관과 민간기업에서의 지식관리를 비교 분석하는 연구가 실시되었으며, 민간 기업에 비해 정부기관에서의 지식관리는 미흡하다는 인식조사 결과를 보여주고 있다(이향수, 2006; 이향수 2010). 기관의 과제 특성에 따라 기관을 유형화하고, 유형별로 지식관리활동에 차이가 있음을 확인한 연구도 있다(박현신 외, 2005).

정부기관에서의 지식관리활동에 대한 실증적 연구가 중앙부처, 지방자치단체, 공기업 등에서 실시되었지만, 정부기관 유형별로 실증적 분석의 결과에 어떤 공통점 또는 차이가 있는지 비교 분석한 연구는 아직 찾아보기 어렵다. 또는 한 연구에서 중앙부처와 지방자치단체 공무원들이 함께 응답자로 참여하였을 때에도 이들 응답 공무원들 간의 차이점에 대한 연구도

쉽게 발견되지 않는다.

#### 4) 지식관리활동의 수준에 대한 진단평가

끝으로, 복잡하고 추상적인 지식관리활동을 객관화 또는 계량적 지수화하려는 노력이 추진되고 있다. 지식관리 지표 또는 지수의 개발 및 실제 적용으로 대표되는 연구이다. 이 연구들은 정부기관의 지식관리의 수준을 보다 객관적 기준에 의거해서 평가 및 비교할 수 있게 해주며, 지식관리의 수준에 따라 지식관리 및 지식관리에 대한 연구가 이루어져야 한다는 점을 전제로 하고 있다.

정부기관의 지식관리활동 수준을 측정할 수 있는 기준 개발이 우선 중요한데, 우선적으로 기업에서 적용되었던 지식관리수준진단지표를 공공기관에 그대로 도입하여 활용할 수 있겠지만(박희서 외, 2002) 이는 공공기관의 특성을 반영한 지표가 생략되었다는 점에서 한계를 지닌다.

따라서 공공기관에 적용 가능한 지식관리활동 평가지표의 개발은 필요성이 인정된다. 우선 공공기관의 지식관리 수준에 대한 평가분석의 틀을 정립한 연구가 있었는데(하미승, 2007b), 이는 지식관리시스템의 기능·운영·산출에 관한 것 이외에도, 구성원의 의식, 조직 인프라, 전략, 문화환경 부문과 같은 지원체제 및 환경적 요소 부문도 포함시키고 있다.

중앙과 지방의 모든 공공기관에 적용 가능한 지식행정지수의 측정지표 및 지수 산정방식의 개발이 시도되었으며, 이의 타당성 검증을 위한 경험적 조사 연구가 병행되었다(하미승 외, 2007; 하미승, 2008).

### Ⅲ. 분석대상 및 분석내용

#### 1. 분석대상

우리나라 정부기관에서의 지식관리활동에 대한 연구는 1999년에 발표되기 시작하였다. 초기의 연구는 지식관리에 대한 이해, 공공기관에의 도입 가능성과 도입 전략, 한계점 등을 다루었다(한국전산원, 1999; 한세역, 1999).

이 연구는 실증적 연구만을 분석 대상으로 하고 있는데, 정부기관에서의 지식관리에 대한 실증적 연구는 박희서 외(2001)와 조주복(2001)에 의해 시작되었다고 볼 수 있다. 이때 이후 10년에 걸쳐 발표된 총 46편의 실증적 연구가 분석 대상으로 선정되었다.

분석 대상 논문은 우선 논문 제목을 통해 일차 선정되었다. 지식 및 지식관리, 지식공유, 지식창출, 지식활용, 지식관리시스템, 지식행정 및 이와 유사한 용어를 제목에 넣고 있는 논문들이 선정되었다. 다음 단계에서는 이 중 실증 분석을 실시한 논문을 추려내었다. 제목에 설사 지식관리와 같은 용어가 포함되어 있다 하더라도 실제 연구 주제가 무관한 경우 제외시켰다. 기존 관련 논문의 참고문헌과 이 연구의 분석 대상 논문들을 대조해 봄으로써 논문의 누락을 예방하였다. 여기에 포함된 46편은 지난 10년 간 정부기관의 지식관리활동을 실증적으로 연구한 논문의 모두이다.

분석 대상 논문을 선정하면서 한국연구재단의 등재학술지 및 등재후보학술지에 게재된 논문을 염두에 두었지만, 미등재 후보지를 굳이 배제할 의도는 없었다. 46편의 논문 중에서 오직 1편만이 한국연구재단 미등재 학술지의 논문이며, 나머지는 모두 등재 및 등재후보학술지이다.<sup>4)</sup> 분석 대상 논문들을 총망라한다는 의미에서 미등재 학술지에 게재된 1편의 논문도 포함시켰다. 또한 경영학 분야의 정보시스템 또는 정보관리 분야 학술지에 게재된 “정부기관에서의 지식관리활동”을 다루는 실증적 연구 논문도 분석 대상으로 포함시켰다.

4) 일부 논문은 한국연구재단의 등재학술지 및 등재후보학술지로 등록되기 이전에 출간된 논문이었지만 이를 굳이 구분하여 제외시키지는 않았다.

〈표 1〉 정부기관 지식관리활동 연구논문의 분포

학술지	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010*	합계
한국행정학보		1		3	4	1			2		11
한국행정연구			1		1	1			3		6
한국지방자치학회보		2	1	1							4
정보화정책						1			1	1	3
정책분석평가학회보				1			1	1			3
한국사회와행정연구							1	1	1		3
한국행정논집					1	1	1				3
한국정책과학학회보					1		1				2
정부학연구							1				1
지방정부연구								1			1
지방행정연구					1						1
한국정책학회보	1										1
한국지역정보학회지	1										1
한국행정과정정책연구					1						1
행정논총					1						1
현대사회와 행정							1				1
정보관리학회지							1				1
정보시스템연구								1			1
Info. System Rev.					1						1
합 계	2	3	2	5	11	4	7	4	7	1	46

\* 2010년도 통계는 상반기 실적만 반영함

〈표 1〉은 이 연구의 분석 대상 논문의 연도별 및 게재 학술지별 분포를 보여주고 있다. 우선 정부기관의 지식관리활동에 관한 실증연구는 매우 다양한 학술지에 발표되었음을 알 수 있다. 총 19종의 학술지에 게재되었는데, 행정학 분야의 모학회인 한국행정학회에서 발간하는 「한국행정학보」에 가장 많은 논문(11편)이 게재되었으며, 다음으로는 한국행정연구원에서 발간하는 「한국행정연구」에 6편이 게재되었다. 그 다음으로 「한국지방자치학회보」, 「정보화정책」, 「정책분석평가학회보」, 「한국사회와 행정연구」, 「한국행정논집」에 3편 이상 게재되었다.

경영학 분야의 학술지에도 정부기관의 지식관리활

동을 다룬 논문이 3편(〈표 1〉의 하단 3개 학술지) 발표되었다. 연도별 분포를 보면, 2005년에 11편의 논문이 발표되어 가장 많으며, 그 다음으로는 2007년과 2009년에 7편씩이다. 연도별 발표논문의 수적 차이를 설명할 수 있는 근거는 명확하지 않지만, 2000년대 전반부에 각급 정부기관에 지식관리시스템의 도입이 확산되고 어느 정도 정착되면서, 중반부 이후에 이들에 대한 실증적 연구가 다수 실시되고 발표된 것으로 추측될 뿐이다. 2005~2009년의 5년 동안에 33편(71.7%)의 논문 발표가 집중된 것은 이러한 추측을 뒷받침해준다.

## 2. 분석내용

정부기관에서의 지식관리활동에 대한 연구의 경향 분석을 위해 일정한 분석틀을 갖는 것은 체계적이고 일관된 분석을 위해 바람직하다. 이 연구에서는 기존의 지식공유 또는 정보화 분야에서 연구 동향을 분석한 박문수 외(2001), 오철호(2009), 김유정(2010)의 논문을 참고하여 분석 내용과 분석 기준을 아래와 같이 설정하였다.

**연구 목적.** 정부기관의 지식관리활동을 연구할 때 무엇을 연구하였나를 분석한다. 앞장에서 선행연구를 개관하면서 지식관리활동에의 영향요인 분석, 지식관리활동의 성과 연구, 지식관리활동의 비교분석, 지식관리활동의 수준에 대한 진단 평가의 네 가지의 연구 유형을 도출한 바 있는데 이것을 연구 목적의 분류에 그대로 적용하였다.

**연구대상 지식관리활동.** 지식관리 활동 그 자체가 다양하기 때문에 어떤 지식관리 활동을 연구 대상으로 하였는가를 분석해 볼 필요가 있다. 연구자에 따라 지식관리 활동을 4단계, 5단계 등 여러 단계로 나누고 있고, 연구 대상의 지식관리 활동을 표현하는 용어가 조금씩 다르기도 하다. 하지만 이 연구에서는 가장 흔히 사용하고 있는 지식창출, 지식축적, 지식공유, 지식활용의 네 단계로 지식관리 활동을 구분하였다.

**이론적 기반 유무.** 학술적 연구는 이론에서 출발해서 이론의 타당성을 확인하거나 이론 정립에 기여하는 형태로 연구되는 것이 바람직하다. 하지만 정부기관에서의 지식관리활동에 대한 실증적 연구들이 '이론적 배경'이라는 논의를 포함하고 있지만 선행연구를 검토하는 선에서 그치는 경우가 흔하다. 지식관리 활동을 설명하는 이론적 관점이나 연구 모형의 이론적 기반에 대한 논의는 미흡하다. 이 연구에서는 지식관리활동에 대한 실증연구에서 기존의 어떤

이론에 기반을 두고 있다고 명시적으로 언급하고 있는지 여부를 구분해 보았다.

**자료조사 기관 유형.** 이 연구의 분석 대상은 실증 연구이며 따라서 정부기관에서의 경험적 자료 수집을 전제로 한다. 자료수집이 어떤 유형의 정부기관에서 수집되었느냐에 따라 분석 결과 및 그 해석이 달라질 수 있는 여지가 있는데, 이 연구에서는 조사 대상 기관을 중앙부처, 지방자치단체(광역·기초), 공기업 및 기타로 구분하였다.

**실증연구 유형.** 실증연구는 가설검증연구, 탐색연구, 실태연구로 구분할 수 있다(박문수 외, 2001). 여기서 가설검증 연구는 선행연구나 이론에 의거해서 도출된 가설을 검증하거나 연구모형의 변수 간 인과관계를 규명하는 연구이며, 탐색적 연구는 인과관계의 규명 보다는 변수간의 관계성을 탐색하는 연구이며, 실태 연구는 연구 변수에 대한 현상 파악, 인식 수준 측정 등을 서술하는 연구이다.

**자료 수집 방법.** 자료수집의 방법은 1차 자료(설문, 면접, 관찰)와 2차 자료 구분하였다(오철호, 2009).

**분석기법.** 분석기법은 단순하게 일변수 기법, 이변수 기법, 다변수 기법으로 구분하였다(박문수 외, 2001).

## IV. 정부기관 지식관리활동에 대한 실증 연구의 경향 분석결과<sup>5)</sup>

### 1. 연구 목적

〈표 2〉는 정부기관에서의 지식관리활동에 대한 실증적 연구들의 연구목적에 보여준다. 지식관리활동에의 영향요인을 규명하고자 인과관계를 계량적으로 분석하는 연구가 28편으로 60.9%를 차지하며 가장 많다. 다음으로, 지식관리활동이 업무성과 또는

5) 정부기관에서의 지식관리활동을 실증연구한 46편 논문의 연구내용/변수, 자료수집 및 분석방법, 분석결과는 [부록]에 요약되어 있다.

〈표 2〉 연구목적

구분	영향요인 분석	성과에의 영향 분석	비교 분석	진단 평가	합계
논문수 (%)	28 (60.9)	12 (26.1)	2 (4.3)	4 (8.7)	46 (100.0)

문제해결능력 등 조직의 성과에 기여하고 있는가를 실증적으로 입증하려는 연구가 12편(26.2%)를 차지하고 있다.

이 두 가지 연구는 지식관리활동과 관련 영향요인 및 성과 간의 인과관계를 입증하고자 하는 연구로서 전체 분석대상 논문의 87.0%를 차지하고 있다. 이러한 연구는 다양한 원인변수를 고려하고 연구모형을 개발하여 과학적 분석을 시도함으로써 인과관계를 규명하는데 기여하였다고 평가될 수 있지만, 지식관리활동에 대한 연구가 인과관계 분석에만 경도되어 있었음을 보여주기도 한다.

공사 조직 간의 지식관리활동 수준의 비교 및 지식관리활동 수준의 진단 평가를 목적으로 하는 연구는 상대적으로 소수이며 각각 4.3%, 8.7%에 해당하는 것으로 나타났다.

## 2. 연구대상 지식관리활동

〈표 3〉은 정부기관의 지식관리 세부 활동 중에서 어떤 활동이 연구대상으로 선정되었는가를 보여준다. 지식관리활동이 종속변수인 경우, 지식공유에 대한 영향요인 분석이 가장 많다. 이 연구의 전체

분석대상 논문 46편 중에서 19편(41.3%)이 이에 해당하며, 다음으로는 지식창출(19.6%)·지식활용(15.2%)·지식축적(8.7%)에 대한 연구의 순으로 많다.

기타로 분류된 10편에는 지식보호·지식관리활동 필요성 등에 대한 영향요인 분석이 포함된다.

지식관리활동을 독립변수 또는 매개변수로 두고 이들이 업무성과·지식관리성과·직무만족·조직몰입·문제해결능력에 영향을 미치고 있는지에 대한 연구들은 〈표 3〉에 나타난 바와 같이, 지식공유(21.7%)·지식창출(13.0%)·지식활용(10.9%)·지식축적(8.7%)의 순으로 연구되고 있음을 알 수 있다.

전체적으로 보더라도, 지식공유(63.0%)-지식창출(32.6%)-지식활용(26.1%)-지식축적(17.4%)의 순으로 지식활동을 대상으로 연구하고 있음을 알 수 있다. 다수의 연구자들은 지식공유가 지식관리활동의 핵심이며 가장 중요한 활동으로 인식하고 있는 결과로 이에 대한 연구가 가장 많다.

지식의 창출, 활용도 중요하지만, 일단 생성된 지식을 공유하여 확산되는 것이 지식관리활동의 핵심이라는 점을 연구 빈도를 통해서도 확인할 수 있게 해준다.

〈표 3〉 연구대상 지식관리활동 (중복코딩)

구분	종속변수로서 지식관리활동					독립·매개변수로서 지식관리활동					합계				
	지식창출	지식축적	지식공유	지식활용	기타	지식창출	지식축적	지식공유	지식활용	기타	지식창출	지식축적	지식공유	지식활용	기타
논문수	9	4	19	7	10	6	4	10	5	1	15	8	29	12	11
%	19.6	8.7	41.3	15.2	21.7	13.0	8.7	21.7	10.9	2.2	32.6	17.4	63.0	26.1	23.9

\* 지식창출은 지식창조와 지식획득을 포함하며, 지식공유는 지식공유 의사, 지식공유 활성화, 지식이전, 지식확산을 포함함

\* 지식관리활동 네 단계를 모두 연구대상으로 하는 논문(7편)은 복수로 반영됨

\* %는 해당 논문수를 전체 분석대상 논문수 46편으로 나누어 얻음

### 3. 이론적 기반 유무

정부기관 지식관리활동에 대한 연구에서 지식관리 활동에 대한 이론적 관점이나 연구변수의 도출 근거로서 기존 이론을 명시적으로 언급한 논문은 <표 4>에 나타난 바와 같이 5편에 불과하다. 이들이 제시한 이론적 기반이나 관점은 계획행동이론, 합리적 행동이론, 기술수용모형, 사회교환이론이다.

나머지는 대부분 이론에 대한 언급 없이 선행연구를 검토하여 기존 연구에서 다루어졌던 영향요인이나 성과 변수들을 도출하고 참고문헌을 소개하며 연구모형을 설정한다. 가설검증을 통해 연구 대상 변수간의 인과성을 밝히고 있지만, 이론적 기반은 불명확하다.

### 4. 자료조사 기관 유형

지식관리활동에 대한 실증분석을 위한 자료수집은 <표 5>에 나타난 바와 같이 중앙부처와 지방자치단체에서 공히 실시되었다. 중앙부처만을 대상으로 한 연구가 16편, 지방자치단체를 대상으로 분석한 연구는 광역자치단체가 9편, 기초자치단체가 7편으로 모두 16편이다.

중앙부처·광역 및 기초자치단체 모두를 조사대상 기관으로 선정한 연구가 6편이며, 광역 및 기초자치단체에서 동시에 자료를 수집한 연구는 3편, 중앙부처와 기초자치단체를 동시에 대상으로 수집한 연구는 1편이다.

공기업을 대상으로 자료를 수집한 연구도 1편 있고, 정부기관과 민간기업을 비교하기 위해 양쪽에

<표 4> 연구대상 지식관리활동 (중복코딩)

구분	이론적 기반 언급	단순 선행연구 검토
논문수 (%)	5 (10.9)	41 (89.1)

<표 5> 자료조사 기관 유형별 분포

구분	중앙부처	지방자치단체		중앙부처· 광역· 기초	광역· 기초	중앙부처· 기초	중앙부처· 민간기업	공기업	기타	합계
		광역	기초							
논문수	16	9	7	6	3	1	2	1	1	46
%	34.8	19.6	15.2	13.0	6.5	2.2	4.3	2.2	2.2	100.0

\* 광역자치단체의 경우 광역교육청 포함  
 \* 기타는 조사기관을 명시하지 않은 것임  
 \* 동일한 설문조사 자료를 갖고 여러 논문을 집필한 경우, 모두를 논문수 계산에 포함시켰음

<표 6> 자료조사 기관 유형별 분포 (중복코딩)

구분	중앙부처	지방자치단체		공기업	기타
		광역	기초		
논문수	25	18	17	1	1
%	54.3	39.1	37.0	2.2	2.2

서 자료를 수집한 연구가 2편 있다.

〈표 6〉은 위의 〈표 5〉에서 복수의 정부기관 유형에서 자료 수집을 한 10편의 논문을 각각의 기관 유형에 그 수를 반영하여 다시 계산한 논문수 통계이다. 따라서 부분적으로라도 조사대상에 중앙부처를 포함시킨 논문의 수는 25편으로 전체의 54.3%를 차지하며, 광역자치단체를 부분적으로라도 조사한 논문의 비율은 39.1%, 기초자치단체를 부분적으로라도 자료조사의 대상으로 포함시킨 논문의 비율은 전체 조사대상 논문의 37.0%를 차지한다.

### 5. 실증연구의 유형

사회과학 분야에서 실증적 연구방법을 분류하는 여러 가지 방법이 있을 수 있겠지만, 이 연구에서는 가설검증 연구, 탐색적 연구, 실태 연구로 세분화하였다(박문수 외, 2001).

정부기관에서의 지식관리활동에 대한 실증적 연구는 〈표 7〉에 요약된 바와 같이, 가설검증 연구가 80.4%, 탐색적 연구가 6.5%, 실태 연구가 13.0%를 차지하고 있으며, 가설검증 연구가 대부분임을 알 수 있다. 반드시 가설을 설정하지 않더라도 연구모형

내에 포함된 변수간의 인과관계를 회귀분석이나 구조방정식모형을 통해 분석한 경우도 여기에 포함시켰다.

여기서 탐색적 연구는 인과관계의 엄격한 분석이 기보다는 영향을 미치는 것으로 간주되는 상호연관성의 패턴을 발견하는 연구를 포함하고 있다. 실태 연구는 지식관리의 필요성이나 공기관의 지식관리활동 수준의 비교와 같은 서술적 연구를 포함한다.

### 6. 자료수집 방법

이 연구에서 자료수집 방법은 1차 자료와 2차 자료로 구분하여 시작하였지만, 분석 대상 논문 모두가 예외 없이 설문조사에 의존하고 있는 것으로 나타났다.

### 7. 자료분석기법

설문조사를 통해 수집된 자료의 분석기법으로는 〈표 9〉에 요약된 바와 같이 일변수 기법 적용이 10.9%, 이변수 기법 적용이 19.5%, 다변수 기법 적용이 87.0%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

일변수 기법으로는 평균값이나 도수분포를 통해

〈표 7〉 실증연구의 유형

유형	가설검증 연구	탐색적 연구	실태 연구	합계
논문수 (%)	37 (80.4)	3 (6.5)	6 (13.0)	46 (100.0)

〈표 8〉 자료수집방법

구분	설문조사	기타
논문수 (%)	46 (100.0)	0 (0.0)

〈표 9〉 자료분석기법 (중복코딩)

구분	일변수	이변수	다변수
논문수 (%)	5 (10.9)	9 (19.5)	40 (87.0)

지식관리활동의 필요성 진단, 지식보호에 대한 인식, 지식공유 의사 정도, 지식행정지수 구성요소별 인식 정도 등을 분석하였다.

이변수 기법으로는 교차분석, T-test, 군집분석, 상관관계 분석을 활용하여, 지식관리 유형과 조직성과 간의 관계, 정부기관과 민간기업 간의 지식관리활동 및 지식보호에 대한 인식 비교분석, 지식관리수준 측정, 지식행정지수 구성요소 간 상관성 분석 등이 사용되었다.

다변수 기법으로는 회귀분석, 경로분석, 구조방정식모형(공분산구조분석) 등이 사용되었으며, 변수 간의 인과관계가 통계적으로 유의미한 수준인지, 영향력의 정도는 어느 정도인가를 측정 분석하고 있다.

이러한 다변수 기법이 주류를 이루고 있다는 점에서 정부기관 지식관리활동에 대한 분석의 정교성은 매우 높은 것으로 평가된다.

## 8. 요약

이상과 같이, 정부기관에서의 지식관리활동에 대한 실증적 연구 경향을 분석해보면 지배적인 경향이 있음을 발견할 수 있다. 연구목적은 지식관리활동과 영향요인 및 성과 간의 인과관계를 입증하는데 두고 있는 연구가 대다수이며, 연구의 초점은 주로 지식공유 및 지식창출과 같은 활동에 맞추어져 있다. 이론적 관점이나 기반을 명확히 제시한 연구보다는 단순히 선행연구를 검토해서 가설을 설정하거나 연구모형을 구축하고 있다. 자료 수집을 위한 설문조사는 중앙부처와 지방자치단체에서 공히 이루어지고 있었으며, 일단 수집된 자료는 신뢰도·타당성 분석, 요인분석, 상관관계분석, 회귀분석 및 구조방정식모형에 의한 분석으로 이어지는 경향이 뚜렷이 나타나고 있다.

물론 지배적인 경향에 속하지 않은 연구들도 어느 정도 있지만, 위와 같은 패턴은 지난 10년 동안의 우리나라 정부기관에서의 지식관리 활동에 대한

지배적인 연구방법 및 자료분석 방법을 보여준다. 이러한 경향이 결코 잘못되었다고 평가할 수는 없지만, 보다 다양한 연구주제와 연구방법에 대한 고려가 필요하다. 사례연구와 같은 서술적(Descriptive) 연구, 면접을 통한 자료수집, 지식관리 활동 전반에 대한 연구, 소수 기관에 대한 집중 분석, 역사적 또는 구조적 맥락에서의 지식관리활동에 대한 분석은 거의 없었다고 해도 과언이 아니다.

## V. 결론 및 제언

지난 10년 동안 행정학 및 경영학 분야의 학술지에 게재된 정부기관의 지식관리활동에 대한 실증적 연구를 실시한 46편의 논문의 연구 경향을 분석해보았다. 이 연구는 지식관리활동에 대한 지금까지의 연구 흐름을 이해하고, 앞으로의 연구 방향을 설정하는데 도움을 줄 수 있을 것으로 기대된다.

연구 경향에 대한 분석에서 얻은 정보들이 제한적이긴 하지만 이 내용을 바탕으로 향후 연구를 위한 제언을 몇 가지 제시해본다.

첫째는 연구 주제의 다양화가 요구된다. 그 간의 연구는 영향요인 입증, 조직성과에의 기여 여부에 다수의 연구들이 초점을 맞추고 있었다. 유사한 주제의 연구가 거의 동일한 연구방법에 의거해서 반복되는 경향이 없지 않았다. 연구방법론에 매몰되어 연구 주제가 크게 진화하지 못한 면도 있었던 것 같다. 정부기관에서 지식관리활동이 크게 발전하지 못하는 원인 분석, 장애요인에 대한 연구, 우수사례의 발굴, 우수사례의 발전 동인 분석과 같은 연구들이 당장 주목을 받을 수 있을 것 같다. 지식관리활동은 정부 구조 및 운영에 있어서 패러다임 전환적 요소를 가진 것으로 볼 때 연구주제는 더욱 확대될 수 있다. 지식관리와 창의성, 지식관리와 학습조직, 지식관리와 일하는 방식의 개혁이 맞물려 다양한 연구 과제를 던져줄 것으로 보인다.

둘째는 사용하는 용어의 문제이다. 지식관리 자체

가 이론적 또는 학술적 논의에 앞서 실무 영역에서의 필요성에 의해 먼저 도입되고 확대되다보니 핵심 용어들에 대한 체계적 개념 정의가 아직 이루어지지 않은 가운데 많은 연구가 쏟아져 나오면서 용어의 혼란이 존재한다. <표 3>에서 유사한 용어를 취합 분류하였지만, 연구자마다 개인적 선호와 관점에 따라 사용 용어의 표현이 조금씩 다르다(삼성경제연구소, 1999: 258). 지식관리 분야에서는 신규 용어의 등장이 자주 목격되는데, 이러한 용어에 대한 보다 엄밀한 개념 규정 없이 사용하는 경향이 있다.

지식관리 연구의 역사가 일천하기 때문에 사용 용어에 어느 정도의 혼란이 없을 수 없겠지만, 연구의 연륜이 누적되면서 몇 개의 중심 용어로 수렴하려는 노력이 필요하다. 남들과 다른 용어를 사용할 때에는 기존 용어와의 차이점이 무엇인지 왜 새로운 용어를 사용해야 하는지에 대한 분명한 관점을 제시할 필요가 있다.

셋째는 연구대상으로서 지식관리활동에 통합적 접근이 필요하다. 지식공유와 지식창출과 같은 개별 활동에 맞춰진 연구가 상대적으로 많았던 점은 <표 3>을 통해 확인되었다. 이처럼 세부 활동을 개별적으로 연구하는 것은 연구 범위를 좁힘으로써 심도 있는 논의를 가능케 하는 장점을 지닌다. 하지만 지식관리 활동들은 개별적으로 작용하거나 단선적으로 이어지기 보다는 복합적이며 다차원적으로 상호작용하는 관계에 있다고 보는 것이 맞을 것 같다. 일개의 세부 활동만을 대상으로 한 연구보다는 지식관리 전체를 묶어서 총체적으로 연구하는 접근법이 종합적 이해를 제고하고 정부기관에 대해서도 종합적 가이드라인을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대된다.

넷째는 조사대상 기관의 선정에 더욱 신중한 접근이 필요하다. 대부분의 실증연구에서 조사대상 기관이 왜 선정되어야 하는지에 대한 설명을 거의 제공하고 있지 않았다. 하나의 기관만을 조사 대상으로 할 경우 그 기관의 지식관리 수준에 대한 언급이 없지는

않지만, 연구 결과를 해석하고 그 맥락을 이해하는데 도움을 줄 수 있을 정도로 충분치는 않다.

다수의 정부기관을 대상으로 설문조사를 실시할 경우 여러 기관의 지식관리 실태에 대한 설명은 쉽지도 않고 바람직하지 않을 수도 있다. 하지만 일부 논문에서 실증적 통계분석은 매우 정밀하게 체계적으로 진행되었지만, 분석 결과의 해석은 너무 짧고 무미건조한 것을 발견할 수 있는데, 이는 조사 기관의 조직 특성이나 지식관리 실태에 대한 고려가 가능한 한 범위 내에서 이루어질 수 있다면 분석결과 해석은 보다 개선될 수 있을 것이다. 이와 관련 지식관리활동의 수준을 진단 평가하는 척도를 개발하고 지식행정지수를 개발하는 최근의 노력(하미승 외, 2007; 하미승 외, 2008)은 의미가 크다고 본다.

다섯째로 한국 정부기관의 특수성에 대한 고려가 강화되어야 한다. “지식공유에 인색하고, 지식가치를 인정하지 않고, 신뢰가 부족한”(삼성경제연구소, 1999: 260) 국내 기업이나 정부기관에 외국의 선진 지식관리모델을 그대로 적용하는 것은 신중을 요한다. 정부기관의 경우 관료제적 특성으로 인한 지식관리의 어려움에 대한 고찰이 있어야 한다. 공공기관의 경우 민주성이 중요하며 열린 행정, 투명한 행정을 요구 받고 있는데, 지식관리도 국민과 함께 만들어가야 하는 특성을 지녀야 할지 모른다. 예를 들어, 농수산부의 지식관리시스템은 소속 공무원만이 아니라 전국 농민들과 공유되고 이를 통해 부가가치를 창출해 나갈 수 있을 때 진정으로 성공한 지식관리시스템으로 평가받을 수 있을 것이다.

한국의 정부기관에서 순환보직은 일반적이며, 잦은 보직이동에서 선후임자가의 인수인계시 업무 관련 지식이전이 제대로 이루어지지 않는 것이 문제점으로 지적되고 있다. 따라서 지식관리는 이러한 문제점 해결을 위해 감안해야 할 사항을 담고 있어야 하는 것이 중요하다.

정부기관의 특징 중 하나는 수직적·수평적으로 협조하고 협력해야 하는 유관기관들이 많다는 점이

다. 국회·사법부뿐만 아니라, 청와대·국무총리실·중앙부처·유관기관 등 여러 기관들과 함께 일해야 하는 특성을 지닌다. 따라서 개인 차원이 아니라 조직 간의 차원에서 지식공유·지식활용을 증시해야 한다. 이렇듯 정부기관의 특성에 따른 배려가 향후 연구에서 강화되어야 한다.

여섯째로 분석결과의 활용성 제고와 연구방법의 다양화이다. 기존의 정부기관 지식관리 활동에 대한 실증연구에서 사용된 연구방법 및 자료 분석방법의 체계성은 어느 정도 인정된다. 이러한 방법론적 견실성에 입각해서 매우 다양하고 세밀한 분석 결과들이 산출되었는데 이들을 연계하고 통합하는 후속 작업을 통해 지식관리활동에 대한 이론을 정립하고, 실무기관에 유용한 가이드라인을 줄 수 있어야 할 것이다. 앞서 언급하였지만, 정부기관에서의 지식관리 활동은 가설 검증 연구, 설문지 조사방법, 인과관계 분석에 치중되고 있는데, 사례연구, 면접조사, 역사적 접근 등 보다 다양한 연구방법에 대한 고려가 연구 성과를 더욱 풍요롭게 할 것이다.

기본적으로 한국 정부기관에서의 지식관리활동의 수준은 아직도 낮은 편이다. 지난 10년 동안 실무기관에서의 발전에 비해, 지식관리활동에 대한 학계의 연구 성과는 양적으로 상당한 분량에 이른 것으로 평가된다. 보다 적실성 있는 연구 주제, 연구 결과의 현실적 유용성 제고, 연구의 질적 확대를 위해서는 다양한 연구 주제와 다양한 연구 방법에 대한 고려가 더욱 필요한 때에 있다고 본다. 무엇을 위한 실증연구인가는 늘 상고해야 하는 과제이다.

## ■ 참고문헌

- 강여진 (2005). “지식공유 영향요인이 업무성과에 미치는 영향: 중앙부처공무원의 인식을 중심으로.” 「한국행정논집」, 17(2): 431-458.
- 강여진·박천오 (2003). “공공기관 조직구성원간의 신뢰와 지식공유.” 「한국행정연구」, 12(4): 91-122.
- 권기현 (2001). “지식정부의 이론적 모형과 평가틀: 정부혁신 모형과의 연계를 중심으로.” 「정보와 사회」, 1: 28-47.
- 김관보 (2008). 정부조직의 지식관리에 대한 인식론적 담론과 지식관리성과에 미치는 영향요인 실증분석: 공정거래위원회 THINKFAIR를 중심으로. 「한국사회와 행정연구」, 19(1): 41-86.
- 김구 (2002). “지방행정기관의 지식관리 유형과 성과에 관한 영향 분석: 지방공무원의 행태 및 의식조사를 중심으로.” 「한국지방자치학회보」, 14(2): 97-114.
- 김구 (2003). “지방공무원들의 지식공유 의도에 관한 영향요인 연구: Answer Tree 분석을 이용하여.” 「한국지방자치학회보」, 15(3): 145-167.
- 김구 (2004). “공무원들의 성공적 지식이전의 영향요인에 관한 실증적 연구.” 「한국행정학보」, 38(1): 45-68.
- 김구 (2005). “지식행정 활동의 요구수준 진단을 통한 수요예측에 관한 연구.” 「한국행정학보」, 39(4): 299-322.
- 김구 (2007). “지식공유 의도에 영향을 미치는 조직환경과 혁신행동요인의 탐색.” 「정책분석평가학회보」, 17(2): 107-136.
- 김구 (2009a). “지식소스 접근방식에 따른 지식활용과 지식성과 간의 관계.” 「한국행정연구」, 18(1): 65-95.
- 김구 (2009b). “지방행정기관의 지식관리 성공을 위한 CoP 활동수준 평가 척도 개발과 인과모형의 탐색.” 「한국행정연구」, 18(3): 125-157.
- 김민철·김동욱 (2007). “공공기관의 지식관리시스템 성공요인에 관한 실증적 연구: J광역자치단체 사례를 중심으로.” 「한국정책과학학회보」, 11(2): 1-28.
- 김생수 (2005). “지방공무원의 지식공유 활동에 미치는 영향요인 분석.” 「한국행정과 정책연구」, 3(2): 31-51.
- 김유정 (2010). “인터넷 관련 규제정책 연구의 동향분석,” 「정보화정책」, 17(1): 3-22.
- 마은경·김명숙 (2005). “공공기관 내 구성원간의 지식공유에 관한 연구: 사회교환이론 관점에서.” 「Information Systems Review」, 7(1): 195-217.
- 매일경제 (1998). 「지식혁명보고서(지식프로젝트편)」.

- 서울: 매일경제신문사.
- 박국흠 (2008). “지방공무원의 조직몰입과 혁신행태가 지식관리에 미치는 영향.” 「지방정부연구」, 12(2): 7-28.
- 박동진 · 배동록 (2008). “공공기관에서의 지식관리시스템 수용의 영향요인과 저항의 조절효과.” 「정보시스템연구」, 17(2): 73-94.
- 박문수 · 문형구 (2001). “지식공유의 영향요인: 연구동향과 과제.” 「지식경영연구」, 2(1): 1-23.
- 박현신 · 김근세 (2005). “과제유형에 따른 지식관리모형: Wilson과 Konno의 모형을 중심으로.” 「한국행정학보」, 39(4): 247-272.
- 박희서 · 김구 (2002). “행정기관에 있어서 지식관리의 활용성 제고요인에 관한 탐색적 연구.” 「한국행정학보」, 36(2): 41-61.
- 박희서 · 임병춘 (2001). “지방공무원들의 효율적 지식관리를 위한 인과모형 검증.” 「한국정책학회보」, 10(2): 111-133.
- 백진호 · 최성락 (2005). “지식관리 영향요인에 관한 연구: 재정경제부 지식관리시스템 활용을 중심으로.” 「행정논총」, 43(3): 147-171.
- 삼성경제연구소 (1999). 「지식경영과 한국의 미래」. 서울: 삼성경제연구소
- 송충근 (2005). “지식관리시스템 하에서 지식공유 영향요인에 관한 실증연구.” 「한국정책과학학회보」, 9(2): 149-174.
- 오세운 · 박희서 · 노시평 · 신문주 (2004). “지식정부의 구현을 위한 공무원들의 지식공유행위결정요인에 관한 연구.” 「정책분석평가학회보」, 14(1): 79-103.
- 오을임 · 김구 (2002). “지방행정기관의 조직지식 강화를 위한 지식관리의 효율화 방안: 학습채널에 대한 의사결정나무분석을 중심으로.” 「한국지방자치학회보」, 14(4): 1-20.
- 오을임 · 김구 (2004). “지방정부에 있어서 지식공유에 의한 직무만족의 영향요인 연구: 광주광역시청 공무원을 중심으로.” 「한국지방자치학회보」, 16(4): 5-30.
- 오철호 (2009). “정보화평가연구의 경향: 하나의 실증분석.” 「정보화정책」, 16(4): 3-26.
- 윤희석 · 박찬국 (2009). “특허청 지식관리시스템에 관한 실증연구.” 「정보화정책」, 16(2): 82-102.
- 유홍립 · 이병기 (2004). “정부조직의 지식관리(KM) 활용에 미치는 영향요인에 관한 실증적 연구.” 「한국행정학보」, 38(1): 23-44.
- 이배영 · 전진석 (2009). “지식관리 영향요인에 대한 실증적 연구: 수도권 기초자치단체를 중심으로.” 「한국사회와 행정연구」, 20(1): 75-98.
- 이향수 (2005). “정부조직 지식관리활동 영향요인에 관한 연구: 중앙부처 공무원의 인식조사를 중심으로.” 「한국행정학보」, 39(4): 273-298.
- 이향수 (2006). “공사조직간 지식관리활동의 비교연구: 중앙부처 공무원 및 대기업 직원의 인식조사를 중심으로.” 「정보화정책」, 13(3): 3-26.
- 이향수 (2009). “지식보호 영향요인에 관한 연구: 조직특성 요인을 중심으로.” 「한국행정학보」, 43(3): 101-125.
- 이향수 (2010). “정부조직의 지식보호: 민간기업과의 비교를 중심으로.” 「정보화정책」, 17(1): 78-101.
- 이홍재 · 권기현 · 차용진 (2006). “지식공유의 영향요인에 관한 실증연구: 평가, 보상, 지식품질, 지식공유의 인과관계 모형검증.” 「한국행정연구」, 15(2): 127-156.
- 이홍재 · 차용진 (2006a). “지식창출과 업무성과에 관한 연구: 지식창출 영향요인을 중심으로.” 「한국행정학보」, 40(2): 99-124.
- 이홍재 · 차용진 (2006b). “지식공유와 업무성과에 관한 실증연구: 중앙행정기관을 중심으로.” 「한국행정논집」, 18(2): 515-538.
- 이홍재 · 차용진 (2007). “평가 및 보상이 지식창출과 공유 활동에 미치는 영향: 중앙행정기관을 중심으로.” 「정보관리학회지」, 24(1): 55-74.
- 이홍재 · 차용진 (2009). “공공부문의 지식관리에 관한 연구: KM 기반요인, KM 활동, KM 성과 간의 구조적 관계를 중심으로.” 「한국행정연구」, 18(1): 97-129.
- 정영환 · 김영환 · 박희서 (2005). “지방정부에서 지식행정활동이 공무원의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향.” 「지방행정연구」, 19(2): 65-92.
- 정운수 (2001). “공공부문 지식관리의 효율적 추진을 위한 정책과제.” 「정보화정책」, 8(4): 7-25.
- 제갈돈 · 박동진 · 빅토리아 (2009). “중앙행정기관 지식관리시스템에서 직무관련 지식공유에 영향을 미치는 요인.” 「한국행정학보」, 43(1): 247-272.
- 조주복 (2001). “지방공무원의 지식공유에 대한 연구: 원주시 공무원을 중심으로.” 「한국지역정보

- 화학회지, 4(2): 169-187.
- 최준호 · 이홍재 · 차용진 (2007). “문제해결능력 향상을 위한 지식공유 활성화 방안: 지식공유 영향요인을 중심으로.” 「현대사회와 행정」, 17(1): 1-27.
- 최호진 (2005). “한국 공무원 지식공유 행위의 영향요인 분석.” 「한국행정학보」, 39(1): 171-193.
- 하미승 (2005). “공공부문에 있어서의 지식창출의 결정요인에 관한 연구: 공기업을 중심으로.” 「한국행정연구」, 14(2): 259-296.
- 하미승 (2007a). “행정조직에 있어서의 지식창출의 영향요인에 관한 연구: 한국정부의 중앙부처를 대상으로.” 「한국행정논집」, 19(1): 23-53.
- 하미승 (2007b). “행정조직의 지식관리 수준에 대한 평가 연구: 조직구성원의 인식조사를 바탕으로.” 「정부학연구」, 13(3): 69-110.
- 하미승 · 강황선 · 김구 (2007). “정부조직의 지식행정수준 진단 · 분석: 중앙부처와 지방자치단체를 대상으로.” 「한국사회와 행정연구」, 18(2): 75-97.
- 하미승 · 강황선 · 김구 · 한세억 (2008). “정부조직의 지식행정지수 개발.” 「정책분석평가학회보」, 18(1): 201-232.
- 한국전산원 (1999). 「공공기관 지식관리의 전략과 성공요인에 대한 연구」. 정보화정책이슈 99-전략-02.
- 한동효 · 민병익 (2004). “지식관리시스템의 도입 · 활용에 관한 평가연구: 경상남도 2개 기초자치단체를 중심으로.” 「한국행정학보」, 38(5): 215-239.
- 한세억 (1999). “지식행정에 대한 탐색적 연구.” 「한국행정학보」, 33(3): 1-19.
- 한세억 (2000). “지식사회의 행정조직관리 패러다임: 지식관리의 이해와 실천.” 「한국행정연구」, 9(3): 125-157.
- 한세억 (2001). “행정지식관리시스템의 이해와 접근: 행정정보시스템의 진화가능성 모색.” 「한국행정연구」, 10(2): 228-259.
- Drucker, Peter F. (1969). *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. Philadelphia: Harper & Row.
- Drucker, Peter F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harpercolins.
- Schultze, Ulrike & Dorothy E. Leidner (2002). “Studying Knowledge Management in Information System Research: Discourse and Theoretical Assumptions.” *MIS Quarterly*, 26(3): 213-242.

〈부록〉 정부기관 지식관리활동에 대한 실증연구의 내용 요약

연구자	연구내용/변수	자료수집 및 분석 방법 <sup>1)</sup>	분석결과 <sup>2)</sup>
이향수 (2010)	지식보호 수준에 대한 공사부문간 인식 비교	① 중앙5, 민간기업3 ② 정부 152명, 기업 104명 ③ 교차분석, T검증, 회귀분석	정부조직과 민간기업간의 지식보호에 통계적으로 유의미한 차이 있음
김 구 (2009a)	[독립] 지식소스 접근 방식 (상호 작용, 출판물, 그룹) [매개] 지식활용(지식재사용, 지식 적용) [종속] 지식성과(혁신행동)	① 기초3 ② 267명 ③ 경로분석	지식성과 ← 지식활용(지식재사용, 지식 적용) 지식재사용 ← 상호작용, 출판물, 그룹 지식적용 ← 상호작용, 출판물
김 구 (2009b)	[독립] 지원메카니즘 [매개] CoP활동실천지향성, 지식 공유실현의지, 자기반영, 멤버공유감, 구성원다양성 [종속] CoP활동성과	① 기초3, 기타1 ② 254명 ③ 구조방정식모형분석	CoP활동성과 ← 지식공유실현의지 CoP활동실천지향성 ← 지식공유실현 의지 지식공유실현의지 ← 멤버공유감, 구성원다양성
용태석 박찬국 (2009)	[독립] KMS시스템 특성, KMS지식의 특성 [매개] KMS활용 [종속] 업무성과 향상	① 중앙1 ② 135명 ③ 로지스틱회귀분석	업무성과 향상 ← KMS활용 KMS활용 ← 검색 편의성, 문서화 용이성, 지식 정확성, 지식 전문성
이배영 진진석 (2009)	[독립] 전략적 요인, 관리운영 요인, 관계적 요인, 정보기술 요인 [매개] 지식창출, 지식축적/공유 [종속] 지식활용	① 기초6 ② 618명 ③ 구조방정식모형분석	지식활용 ← 지식창출, 지식축적/공유 지식창출 ← 전략적요인, 관리운영 요인, 관계적 요인 지식축적/공유 ← 관리운영 요인, 관계적 요인, 정보기술 요인
이향수 (2009)	[독립] 조직비전 및 목표, 신뢰, 조직 내 의사소통, 집권화, 공식화, 평가 및 보상 [종속] 지식보호	① 중앙5 ② 152명 ③ 다중회귀분석	지식보호 ← 조직비전 및 목표, 신뢰, 집권화, 공식화
이홍재 차용진 (2009)	[독립] 리더십, 조직문화, 구성원 태도, 업무프로세스, 지식품질, 정보기술, 보상 [매개] 지식관리활동 [종속] 업무성과	① 중앙15 ② 461명 ③ 공분산구조분석	업무성과 ← 지식창출, 지식축적, 지식 공유, 지식활용 지식창출 ← 구성원 태도, 업무프로세스, 지식품질 지식축적 ← 지식창출, 구성원 태도, 업무프로세스, 정보기술, 보상 지식공유 ← 지식축적, 업무프로세스 지식활용 ← 지식공유, 구성원 태도
제갈돈 박동진 빅토리아 (2009)	[독립] 조직문화 [매개] 지각된 유용성, 지각된 용이성, 지식공유에대한 태도 [종속] 지식공유의도	① 중앙8 ② 189명 ③ 구조방정식모형분석	지식공유의도 ← 지식공유태도, 지각된 유용성 지식공유태도 ← 지각된 유용성, 지각된 용이성 지각된 유용성 ← 지각된 용이성, 조직 문화 지각된 용이성 ← 조직문화

1) 번호별 내용은 ① 자료수집기관(중앙: 중앙부처, 광역: 광역자치단체, 기초: 기초자치단체, 숫자는 기관수) ② 유효 응답자수 ③ 분석기법  
2) 분석결과는 통계적으로 유의미한 결과만 제시

연구자	연구내용/변수	자료수집 및 분석 방법	분석결과
김관보 (2008)	[독립] 조직역량, 조직리더십, 조직 문화 [매개] 변화관리유지활동, KMS네트워크 [종속] 지식관리성과	① 중앙부처1 ② 220명 이하 ③ 구조방정식모형분석	지식관리성과 ← 변화관리유지활동, KMS네트워크, 조직 역량(-), 조직 리더십 변화관리유지활동 ← KMS네트워크, 조직역량, 조직 리더십, 조직문화 KMS네트워크 ← 조직역량, 조직리더십, 조직문화
박국흠 (2008)	[독립] 조직몰입 [매개] 혁신 태도(기회탐색, 혁신 구현), 지식관리활동(일부) [종속] 지식관리활동(지식활용)	① 기초5 ② 288명 ③ 구조방정식모형분석	지식활용 ← 지식축적, 조직몰입 지식공유 ← 지식축적 지식축적 ← 지식획득, 혁신구현 지식획득 ← 조직몰입, 기회탐색 혁신구현 ← 기회탐색 기회탐색 ← 조직몰입
박동진 배동록 (2008)	[독립] 과업-기술적합성, 조직지원, 보상지각, 주관적 규범, 지각된 행정통제 [매개] 지각된 유용성 [조절] 저항 [종속] KMS 이용의도	① 경상북도KMS 이용자 ② 209명 ③ 구조방정식모형분석	KMS이용의도 ← 지각된 유용성, 주관적 규범, 지각된 행정통제 지각된 유용성 ← 과업-기술적합성, 조직지원, 보상지각, 주관적 규범
하미승 강황선 김 구 한세억 (2008)	지식행정지수 개발 및 측정체계 제시	① 지식관리담당 공무원 ② 40명 ③ 상관관계분석	지식행정기반요소, 지식행정활동요소, 지식행정성과별 측정지표 개발 및 지표 별 가중치 산정
김 구 (2007)	[독립] 조직환경 [매개] 혁신특징요소(상대적이의인 지, 조직과의융화인지, 복잡성인지) [종속] 지식공유 의도	① 포럼참가 지식관리담당공무원(중앙부처, 광역, 기초) ② 65명 ③ 경로분석	지식공유의도 ← 상대적이의인지 혁신특징요소(상대적이의인지, 조직과의융화인지, 복잡성인지) ← 조직 환경(-)
김민철 김동욱 (2007)	[독립] 지식관리시스템커퍼빌리티(지식인프라, 지식프로세스, 지식보호), 개인 및 조직커퍼빌리티(업무능력 및 자기계발, 부서장 추진의지, 지식평가/보상) [종속] 지식공유, 지식창조, 지식관리효과	① 광역1 ② 144명 ③ 구조방정식모형분석	지식관리효과 ← 지식공유, 지식창조 지식공유 ← 업무능력/자기계발, 평가 보상, 추진의지, 지식보호, 지식인프라 지식창조 ← 추진의지, 지식보호, 평가 보상, 지식인프라, 지식프로세스, 업무능력/자기계발
이홍재 차용진 (2007)	[독립] 평가, 보상 [종속] 지식창출, 지식공유	① 중앙15 ② 461명 ③ 공분산구조분석	지식공유 ← 지식창출 지식창출 ← 평가 지식공유 ← 보상 보상 ← 평가
최준호 이홍재 차용진 (2007)	[독립] 최고관리자 리더십, 의사소통 개방, 신뢰, 구성원 태도, 업무프로세스, 지식유용성, 평가보상, 정보기술 [매개] 지식공유 [종속] 문제해결능력	① 중앙15 ② 461명 ③ 공분산구조분석	문제해결능력 ← 지식공유 지식공유 ← 업무프로세스, 평가보상, 정보기술

연구자	연구내용/변수	자료수집 및 분석 방법	분석결과
하미승 (2007a)	[독립] 구성원특성 요인, 직무특성 요인, 구조적 요인, 시스템 요인, 전략적 요인, 문화적 요인, 환경적 요인 [종속] 지식창출	① 중앙4 ② 441명 ③ 다중회귀분석	지식창출 노력도 ← 지식인식, 혁신지식 필요도, 직무책임도, KMS품질, KMS 활용도, 혁신적 리더십, 창의 적 조직 문화, 지식화환경 지식창출 수준 ← 혁신지식 필요도, 평가 보상, KMS 품질, 혁신적 리더십, 창의적 조직문화, 지식화환경
하미승 (2007b)	공무원 인식 조사를 통한 지식관리 수준에 대한 평가	① 중앙4 ② 441명 ③ 기술적 통계, 교차분석	구성원 인식: 만족 수준 조직적 인프라, 전략적 부문, 문화환경적 부문: 보통과 만족 중간수준 KMS 기능, 운영, 산출 부문: 보통 수준
하미승 강환선 김 구 (2007)	지식행정수준 진단 분석	① 전국 공무원 대상 ② 2,245명 ③ 기술적 통계, 교차분석	기관별 지식행정지수: 중앙부처 → 시군 구 → 광역시도 순 구성요소별: 지식행정 기반요소 → 활동 요소 → 성과요소 순
이향수 (2006)	지식관리활동(획득, 축적, 공유, 활용)에 대한 공사부문간 인식 비교	① 중앙5, 민간기업5 ② 정부 162명, 기업 160명 ③ 교차분석, T검증	정부조직의 지식관리활동은 민간조직에 비해 통계적으로 유의미하게 활발하지 않음
이홍재 권기현 차용진 (2006)	[독립] 평가, 보상 [매개] 지식품질 [종속] 지식공유	① 중앙15 ② 461명 ③ 구조방정식모형분석	지식공유 ← 지식품질, 보상 지식품질 ← 평가
이홍재 차용진 (2006a)	[독립] 비전, 최고관리자 리더십, 조직문화, 정보기술, 평가 및 보상, 업무프로세스, 학습, 구성원 태도 [매개] 지식창출 [종속] 업무성과	① 중앙15 ② 461명 ③ 공분산구조분석	업무성과 ← 지식창출 지식창출 ← 최고관리자 리더십, 업무 프로세스, 구성원 태도
이홍재 차용진 (2006b)	[독립] 최고관리자 리더십, 조직문 화, 정보기술, 보상, 업무프로 세스, 학습, 구성원 태도, 지식품질 [매개] 지식공유 [종속] 업무성과	① 중앙15 ② 461명 ③ 공분산구조분석	업무성과 ← 지식공유 지식공유 ← 정보기술, 업무프로세스, 구성원 태도
강여진 (2005)	[독립] 조직적요인, 개인적 요인, 지식특성요인 [매개] 지식공유 [조절] 지식공유자 상호신뢰 [종속] 업무성과	① 중앙부처8 ② 323명 ③ 경로분석	업무성과 ← 지식공유, 지식공유자 상호 신뢰 지식공유 ← 지식공유자 상호신뢰, 교육 훈련, 보상제도, 최고관리자 지원, 의사소통 개방성

연구자	연구내용/변수	자료수집 및 분석 방법	분석결과
김 구 (2005)	[예측] 지식행정기반요소, 개인별 특성, 행정기관, 업무성질, 업무기능/역할 [목표] 지식행정 활동 요구수준 (필요성)	① 중앙부처3, 특별지방행정 기관1, 광역2, 기초4, 지방 교육청1, 사업부문1 ② 491명 ③ 의사결정나무분석	지식창출 필요성 ← 지식코드화 용이성 ← 기관장리더십 지식조직화 필요성 ← 지식유용성 ← 지식명료성←학력 지식공유 필요성 ← 동료간 신뢰 ← 지식 관리 인식 지식활용 필요성 ← 학습활동 지원 ← 지식명료성 지식축적 필요성 ← 행정기관 ← 외부지식 순환채널, 지식코드화
김생수 (2005)	[독립] 조직적요인, 관계적요인, 정보기술활용요인, 지식특성 요인 [종속] 지식공유	① 기초18 ② 524명 ③ 다중회귀분석	지식공유 ← 조직문화, 조직및구성원간 신뢰, 지식유용성, 평가/보상, 조직 구조, 지식특성, 사용자특성 등
마은경 김명숙 (2005)	[독립] 조직상황특성, 관계특성, 개인특성 [매개] 관계행위(신뢰, 조직몰입) [종속] 지식공유 의도	① 공공기관? ② 178명 ③ 구조방정식모형분석	지식공유의도 ← 신뢰, 조직몰입 신뢰 ← 역할갈등, 자기역량감, 집단주의 조직몰입 ← 집권화, 조직의 동일시, 역할갈등, 과업의 상호의존성, 자기 역량감, 집단주의
박현신 김근세 (2005)	[독립] 지식창조(← 과제유형) [종속] 지식공유(← 과제유형)	① 중앙부처10, 기초1, 특별 지방행정기관1 ② 525명 ③ 다중회귀분석	지식공유 ← 지식창조 지식창조 ← 과제유형 지식공유 ← 과제유형
백진호 최성락 (2005)	[독립] 문화적 특성, 리더십 및 참여, 조직지원, 시스템 특성 [종속] 지식관리활동	① 중앙1 ② 160명 ③ 다중회귀분석	지식획득/창출 ← 리더십 및 참여 지식축적 ← 문화적 특성, 리더십 및 참여, 시스템 특성 지식공유/이전 ← 문화적 특성, 리더십 및 참여 지식활용 ← 문화적 특성, 리더십 및 참여, 시스템 특성
송충근 (2005)	[독립] 최고관리자 지원, 학습 지향성, 지식 구체성, 지식 명료성, KMS기술특성, IT사용경험, 평가보상 [종속] 지식공유 수준	① 광역1 ② 142명 ③ 다중회귀분석	지식공유수준 ← 최고관리자 지원, 학습 지향성, 지식 구체성, 지식 명료성, KMS기술특성, IT사용경험, 평가 보상
이향수 (2005)	[독립] 조직문화, 조직구조, 정보 기술 [종속] 지식관리활동	① 중앙5 ② 162명 ③ 다중회귀분석	지식획득 ← 인적네트워크, 집권화, IT 사용자 지향성 지식축적 ← IT활용 지식공유 ← 인적네트워크, 보상체제, IT 활용, 근무연수 지식활용 ← 인적네트워크, IT활용
정영환 김영환 박희서 (2005)	[독립] 최고관리층 리더십, 지식지향적 조직문화, IT활용, 평가 및 보상 [매개] 지식공유행위 [종속] 직무만족, 조직몰입	① 광역1, 기초5 ② 447명 ③ 회귀분석	직무만족 ← 지식공유 조직몰입 ← 지식공유 지식공유 ← 최고관리층 리더십, 지식 지향적 조직문화, IT활용, 평가 및 보상

연구자	연구내용/변수	자료수집 및 분석 방법	분석결과
최호진 (2005)	[독립] 구조적 요인, 관계적 요인, 응답자특성별 요인 [종속] 지식공유행위	① 중앙8, 광역3, 기초3 ② 355명 ③ 다중회귀분석	지식공유행위 ← 조직신뢰, 평가 및 보상, 최고관리자 지원
하미승 (2005)	[독립] 구성원특성 요인, 직무특성 요인, 구조적 요인, 시스템 요인, 전략적 요인, 문화적 요인, 환경적 요인 [종속] 지식창출	① 공기업4 ② 429명 ③ 다중회귀분석	지식창출 노력도 ← 지식에 대한 태도, 혁신지식 필요도, KMS품질, KMS 활용도, 혁신적 리더십, 지식조직화에 대한 환경적 압력 지식창출 수준 ← 지식 및 지식관리에 대한 구성원 태도, 혁신지식 필요도, 개방적 의사소통, 학습조직화, KMS 품질, 지식 조직화에 대한 외부 환경적 압력
김 구 (2004)	[독립] 지식수용자 특성, 조직특성, KMS특성, 지식특성 [매개] 지식채택 동기 [조절] 지식전수자와 상호신뢰 [종속] 지식이전	① 광역교육청1 ② 176명 ③ 경로분석	지식이전 ← 상호신뢰, 지식채택동기 지식채택동기 ← 상호신뢰, 지식흡수 능력, 자기유능감, 보상, 지식유용성
오세윤 박희서 노시평 신문주 (2004)	[독립] 개인적 이익, 사회적 이익, 자율성, 소속감, 혁신성, 공정성, 자기효능감, 자원상태인식 [매개1] 지식공유태도, 주관적 규범, 행위통제인식 [매개2] 지식공유의도 [종속] 지식공유행위	① 광역2 ② 467명 ③ 구조방정식모형분석	지식공유행위 ← 지식공유의도, 행위 통제인식 지식공유의도 ← 지식공유태도, 주관적 규범, 행위통제인식 지식공유태도 ← 개인적 이익, 사회적 이익 주관적 규범 ← 자율성, 혁신성, 공정성 행위통제인식 ← 자기효능감, 자원상태 인식
오을임 김 구 (2004)	[독립] 구조적 요인, 관계적 요인, 지식특성 요인, 정보기술활용 요인 [매개] 지식공유 [종속] 직무만족	① 광역1 ② 462명 ③ 경로분석	직무만족 ← 지식공유 지식공유 ← 참여적 리더십, 합리적 조직 문화, 신뢰, 협동, 친밀감, 지식 명료성, 지식 유용성, 정보기술 활용
유홍립 이병기 (2004)	[독립] 인적 측면, 구조관리적 측면 [종속] 지식관리활용수준(이행도+필요도)	① 중앙4 ② 159명 ③ T검증, 다중회귀분석	이행도 ← 평가보상체계, 추진전략, 학습 조직, 실천도 필요도 ← IT활용도, 정보시스템, 조직 문화 활용수준 ← 창조성, 리더십, 실천도, 평가보상체계, 추진전략

연구자	연구내용/변수	자료수집 및 분석 방법	분석결과
한동효 민병익 (2004)	[독립] 리더십 및 추진의지, 조직 문화, 기반환경요소, IT인프라요소, 평가 및 보상체계 [매개] 지식창출, 지식축적 [종속] KMS 활용정도	① 기초2 ② 333명 ③ 구조방정식모형분석	KMS활용정도 ← 지식축적 지식창출 ← 리더십 및 추진의지, IT인프라요소, 평가 및 보상체계 지식축적 ← 리더십 및 추진의지, 조직 문화, 기반환경요소, 평가 및 보상체계
강여진 박천오 (2003)	[독립] 신뢰 [종속] 지식공유	① 중앙부처8, 광역3, 기초3 ② 650명 ③ 다중회귀분석	지식공유 ← 모든 신뢰 유형
김 구 (2003)	[예측] 조직관리적 요인, 관계적 요인, 지식특성 요인, 정보기술 활용요인 [목표] 지식공유 의도	① 광역1 ② 462명 ③ 의사결정나무분석	지식공유의도 ← 지식 유용성, 신뢰, 지식명료성, 조직문화
김 구 (2002)	[독립] 지식관리 유형(지식코드화, 대면지식공유) [종속] 업무성과	① 광역1, 광역교육청1 ② 472명 ③ 군집분석 분산분석	광주시청: 지식코드화유형이 상대적으로 높은 업무성과 광역교육청: 대면지식공유형이 상대적으로 높은 업무성과
박희서 김 구 (2002)	지식관리 필요도 측정 (진단지표: 지식전략, 성과측정과 보상체계, 지식공유 공식절차, 지식관리 문화 및 체계, 지식관리 위한 학습)	① 광역1, 기초3 ② 309명 ③ 도수분포분석	모든 지표의 필요성 인식 높음
오을임 김 구 (2002)	[예측] 학습채널 [목표] 조직자체지식	① 광역1 ② 354명 ③ 의사결정나무분석	조직내부 관계학습채널: 부서동료 조직내부 비관계학습채널: 비공식모임 및 교육훈련 조직외부 관계학습채널: 관련 행정기관과의 정기적 접촉 조직외부 비관계학습채널: 인터넷, 신문잡지 및 서적
박희서 임병준 (2001)	[독립] 지식행정 기반변수(지식창출, 지식축적) [매개] 지식행정 문제해결변수(지식 확산, 지식활용) [종속] 지식행정 성과변수(업무성과)	① 광역2, 기초5 ② 361명 ③ 공분산구조분석	업무성과 ← 지식확산, 지식활용 지식확산 ← 지식창출, 지식축적 지식활용 ← 지식창출, 지식축적, 지식 확산
조주복 (2001)	[독립] 조직구성원 차원, 조직문화적 차원, 조직제도적 차원, 기술적 차원 [종속] 지식공유의사	① 기초1 ② 310명 ③ 회귀분석	지식공유의사 ← 조직구성원 태도, 조직의 신뢰적 문화, 컴퓨터활용 능력과 용이성