

문화체육관광부의 지식관리 비전과 시사점에 대한 연구

이향수¹, 이성훈^{2*}

¹건국대학교 인문사회융합대학 교수, ²고려대학교 경제통계학부 경제정책학전공 교수

A Study on Knowledge Management Vision and Implications of Ministry of Culture, Sports and Tourism

Hyangsoo Lee¹, Seong-Hoon Lee^{2*}

¹College of Humanities and Social Sciences, Konkuk University, Professor

²Dept. of Economics, Korea University, Professor

요 약 본 연구에서는 문화체육관광부의 지식관리사례를 분석하여, 지식관리 비전과 추진조직 및 지식관리활동체계를 살펴 보았다. 이를 통해 정부부문의 성공적인 지식관리를 추진하는데 있어 시사점을 밝혀내고자 하였다. 연구대상이 된 문화체육 관광부의 경우 매년 매일경제신문사와 행정안전부가 공동주관하는 “2018년 지식대상” 평가에서 정부부문 중지식관리 활동을 훌륭하게 수행했다는 평가를 받은 기관이다. 본 연구에서는 문화관광부의 지식관리 담당자들을 대상으로 심층인터뷰를 진행하여 정부부문의 지식관리에 대한 성공요인을 분석하였다. 우선 지식관리 비전 및 전담조직의 역할이 매우 중요했다. 또한 지식관리시스템을 통해 효과적으로 지식을 획득하고 공유, 축적하여 조직구성원들이 활용하도록 하고 있었다. 아울러 지식관리활동에 대한 적절한 보상체계 역시 중요한 성공요인이라고 할 수 있다. 따라서 지식관리 활동을 독려할 수 있도록 공공 기관 등에서는 지식공유 활동에 대한 경제적 보상제도 및 인사가점 등의 유인시스템을 구축할 필요가 있다.

주제어 : 정부부처, 지식관리, 문화체육관광부, 지식관리 전담조직, 지식공유

Abstract In this study, we analyzed knowledge management cases of the Ministry of Culture, Sports and Tourism and examined knowledge management vision, promotion organization and knowledge management activity system. This study aims to clarify implications for successful knowledge management in government sector. In the case of the Ministry of Culture, Sports and Tourism, which was the subject of the study, it was evaluated as having performed well in the management activities of the government department in the evaluation of "Knowledge Target for 2018" jointly hosted by Maeil Economic Daily and the Ministry of Public Administration and Security. In this study, we conducted an in - depth interview with the knowledge management staff of the Ministry of Culture and Tourism and analyzed the success factors of knowledge management in the government sector. First, the vision of knowledge management and the role of dedicated organization were very important. In addition, knowledge management system was used to effectively acquire, share, and accumulate knowledge and utilize it. In addition, appropriate compensation systems for knowledge management activities are also important success factors. Therefore, in order to encourage knowledge management activities, it is necessary for public institutions to establish an incentive system such as an economic compensation system for personnel sharing activities and HR personnel.

Key Words : Government ministries, Knowledge Management, Ministry of Culture, Sports and Tourism, Dedicated Knowledge Management Organization, Knowledge Sharing

*Corresponding Author : Seong-Hoon Lee(leeseonghoon@korea.ac.kr)

Received October 4, 2018

Revised November 27, 2018

Accepted January 20, 2019

Published January 28, 2019

1. 서론

조직 지식은 조직 내 구성원들이 가지고 있는 지식의 합이며, 조직에서의 생산성 향상은 지식축적의 결과이기도 하다. 이미 많은 학자들이 지식을 조직의 핵심자원(asset)으로 정의하고 있다[1]. 또한 지식은 하나의 자본으로서 인식되며, 사람을 중심으로 하기 때문에 인적자본이라고 보기도 한다[2]. 공공부문에서도 지식이나 지식관리에 대한 관심은 이미 꽤 오래되었다. 1986년 미국 조직학회에서 K. Wiig이 지식관리“knowledge management”라는 용어를 처음 사용한 이래 민간 기업을 중심으로 조직의 혁신전략으로서 채용되었다. 우리나라 공공부문에서는 1990년대 말 철도청에서 지식관리시스템을 도입한 이래 지식관리시스템이 대부분의 중앙부처 및 지방자치단체 등에서 도입하여 활용하여 오고 있다. 그러나 공공부문의 지식관리는 이미 역사로 볼 때 꽤 오랜 시간이 흘렀다. 그렇다면 과연 우리나라 공공부문의 지식관리는 일정정도 수준에 도달 했는가? 하는 문제가 생긴다. 그러나 사실 현실에 대한 평가는 그리 호의적이지 못하다. 공공부문의 지식관리를 추진하고 있으며 관장하고 있는 부처인 행정안전부는 공공부문의 지식관리를 활성화하기 위해 여러 가지 제도 및 전략을 고민하고 있다. 하지만 여전히 전반적으로 공공부문의 지식관리수준은 민간 부문에 비해 질적으로나 양적으로나 아직도 부족하다는 게 일반적인 평가이다[3,4]. 그러나 일부 중앙부처 및 공공기관은 지식관리가 상당한 수준에 이르렀다는 평가를 받고 있다. 행정안전부에서는 2012년부터 매일경제신문사와 공동주관으로 우리나라 지식행정·경영 우수사례를 발굴하여 포상하는 “대한민국 지식대상”을 제정하여 운영하고 있다. 본 연구에서 연구대상이 된 문화체육관광부는 2014년도 우수상 수상 및 2018년에는 국무총리 상을 수상한 기관으로서 그동안 공공부문에서 비교적 지식관리를 잘 추진해온 부처라는 세간의 평가를 받아왔다. 특히 문화체육관광부는 지식관리시스템인 일명 누리시스템을 훌륭히 운영하고 있으며 온라인상에서의 지식공유를 전략적으로 해오고 있으며, 지식관리시스템의 안정적인 운영을 통해 조직문화도 지식 친화적으로 변화하였다. 본 연구에서는 지식관리시스템의 안정적인 운영을 통해 조직문화까지 지식 친화적으로 변한 문화체육관광부의 사례를 통해 정보통신기술이 과연 조직문화를 변화시킬 수 있는가? 하는 질문을 가지고 시작되었다.

이하에서는 먼저 지식관리에 대한 정의와 지식관리시스템의 의의 등을 살펴보고, 문화체육관광부의 지식관리활동체계에 대한 사례를 살펴보고자 한다. 또한 이를 통해 지식관리에 대한 정책적 함의를 도출하여 정부부문 지식관리의 성공적 추진에 일조하고자 한다.

2. 지식관리에 대한 문헌적 내용

2.1 지식관리의 개념

지식관리에서의 지식이란 이론적이고 철학적인 지식을 의미하는 것이 아니라 실용적이고 실천적인 지식을 의미한다[5-7]. 따라서 조직에서 지식을 관리한다고 할 때의 지식은 조직구성원들이 의사결정을 하거나 문제를 해결하기 위해 실제 사용되어질 수 있는 것을 의미한다[8]. 그렇다면 지식을 관리 한다고 하는 것은 이러한 지식이 조직 내로 획득하고, 이를 공유하고 축적하고 활용하는 전 과정을 의미한다. 또한 성공적으로 지식을 관리 한다는 것은 지식의 획득에서부터 공유, 축적 및 활용하는 전 과정을 자연스럽게 진행되도록 성공적으로 유도하는 전략이라고 할 수 있다[9].

본 연구에서의 지식관리란 여러 학자들이 이야기하듯 의사결정과정에서 활용될 수 있는 지식을 획득하고 공유하여 조직 내의 지식으로 체화하여 조직구성원들이 활용할 수 있도록 하는 전략이라고 정의하고자 한다.

2.2 지식관리시스템의 의의

지식관리시스템(knowledge management system)은 지식을 획득하고 공유하고 축적, 공유하는 지식관리의 과정을 정보통신기술을 활용하여 보다 능률화할 수 있는 수단이라고 할 수 있다. 물론 지식관리시스템이 없이도 지식관리를 할 수 있음은 물론이다. 물리적으로 지식을 획득하고 공유하고 축적하여 활용할 수 있다. 그러나 지식관리시스템을 이용하여 우리는 보다 더 수월하게 지식을 축적하고 공유하고, 활용할 수 있는 것이다[10]. 따라서 지식관리시스템은 지식관리를 좀 더 성공적으로 운영할 수 있도록 할 수 있는 매개체라고 할 수 있다.

특히 본 연구에서 사례로 살펴본 문화체육관광부의 경우 지식관리시스템을 통해 조직을 지식친화적인 문화로 변화시킨 혁신 사례이다. 지식관리시스템을 조직에 도입하여 성공적으로 안착시켜 이를 통해 경직적인 정부

조직의 특성을 의사소통이 원활한 조직문화로 변화시킨 좋은 사례라고 할 수 있다. 이하에서는 문화체육관광부의 사례를 살펴보고자 한다.

3. 연구 내용 및 방법

3.1 연구 내용

본 연구 대상이 된 문화체육관광부의 경우 그동안 지식관리시스템을 안정적으로 운영해왔으며, 이를 통해 조직문화를 지식 친화적으로 변화시켰다고 평가를 받는 정부부처이다. 본 연구진들은 문화체육관광부의 지식관리 담당자들에 대한 심층 인터뷰 및 자료들을 토대로 그동안의 지식관리 추진과정을 성공적으로 유도하고 있는 영향요인들을 살펴보고자 한다. 끝으로 결론부분에서는 우리나라 공공부문의 지식관리를 성공적으로 추진하는데 있어서의 정책적 함의를 제시하고자 하였다.

3.2 연구 방법

본 연구에서는 문화체육관광부의 지식관리사례 분석을 위해서 문헌연구, 해당 부처의 지식관리 담당자들을 대상으로 한 심층 인터뷰를 진행하였다.

우선 문헌연구는 그동안 문화체육관광부의 지식관리에 대한 문헌과 자료들을 분석하였다. 또한 인터뷰 내용을 참조하여 공공부문의 지식관리에 대한 시사점들을 분석하였다. 인터뷰는 Table 1에 제시한대로 지식관리의 비전, 목표, 주요 임무, 핵심역량, 지식활동 체계 등에 대해 진행하였다. 또한 지식관리시스템을 안착시키고 이를 통해 지식친화적인 문화로 유도하기 위해서는 조직 구성원들 간 의사소통이 원활하고 지식공유를 위한 동기부여가 중요한 데 이를 위해 어떠한 수단들을 활용했는지를 살펴보았다. 또한 지식공유는 이타적인 행위이므로 이를 위해서 어떠한 지원이 있었는지를 분석하고자 하였다. 또한 지식관리이전과 이후에 어떻게 지식관리에 대한 인식이나 업무성과 등이 변화했는지 그 차이를 분석하는데도 주안점을 두었다. 인터뷰에 참여했던 사람들은 일반 직원과 중간관리자, 상위관리자 등 다양한 직급으로 배치하여 지식관리에 다양한 인식태도에 있어서의 차이점 등을 분석하고자 노력하였다.

Table 1. Measurements for in-depth interviews

Vision of knowledge management	<ul style="list-style-type: none"> . vision of knowledge management . A dedicated organization
Knowledge Activity System	<ul style="list-style-type: none"> . Knowledge management process . Knowledge management system . Compensation for knowledge activities

문화체육관광부는 문화·예술·영상·광고·출판·간행물·체육·관광, 국정에 대한 홍보 및 정부발표에 관한 사무를 관장하는 대한민국의 중앙행정기관이다. 2008년 2월 29일 문화관광부와 국정홍보처를 통합하여 발족하였다.

총 직원 수는 장관 및 2명의 차관 외에 648명의 직원들로 구성되어 있다. 아래 Table 2에 제시한대로 면담에 참여했던 문화체육관광부 직원들은 기획조정실 정책기획관 및 정보화담당관실 과장, 5급 사무관 등 담당 직원들 및 미래문화전략팀 사무관 등이 인터뷰에 참여하였으며, 인원은 총 7명이었다.

Table 2. Interviewees of Study

No.	sex	Division	position
1	male	Policy Planning Bureau	Director
2	male	Informationization Officer's Office	Chief
3	male	Informationization Officer's Office	Administrative officer
4	male	Informationization Officer's Office	Technical Officer
5	female	Future Strategy and Culture Team	Administrative officer
6	male	Future Strategy and Culture Team	official
7	male	Department of Arts Policy	official

4. 문화체육관광부의 지식관리 사례분석

이하에서는 문화체육관광부의 지식관리 비전 및 핵심역량, 지식관리체계, 지식관리 성과 등을 분석하여 정부부문의 지식관리를 성공적으로 추진하는데 필요한 요인들을 도출하고자 한다.

4.1 지식기반의 조직문화 추진전략

4.1.1 기관의 지식관리 비전, 추진 조직

문화체육관광부는 지식관리시스템을 중심으로 지식관리문화 역시 촉진하고 있다. 2006년에 구축한 지식관리시스템(나루)을 매우 활발히 활용하고 있으며, 나루는

현재 사용인원이 일평균 2,700 여명으로 21개 지식연계 시스템과 100여개 지식관리 기능으로 지식창출과 활용을 책임지는 문화체육관광부 지식관리시스템을 말한다. 또한 지식관리시스템에 대한 직원들의 의견을 수렴하여 매년 지식관리시스템을 개선하고 있으며 지식관리시스템 상에서 지식공유 및 활용 등 지식 활동이 활성화되어 있었다. 지식의 획득에서부터 공유, 축적 및 활용의 전 지식 행정 과정을 관리하는 시스템을 훌륭하게 갖추고 있었다 [9].

“저희 부처는 ‘사람이 있는 문화’라는 비전을 세웠습니다. 이러한 부처의 비전은 지식관리와 연계하여 소통과 협치를 강조하여 물리적 공간에서의 소통과 공유 뿐 아니라 지식관리시스템을 통해서도 활발히 의사소통하고 지식 공유하는 것을 저희 부처의 지식관리 비전으로 삼고 있습니다.”

조직 구성원들 간의 소통과 지식공유 뿐 아니라 일반 국민들과의 소통도 중시하여 국민제안 창구 상설화 등 외부지식의 획득에도 적극적임을 알 수 있었다[10,11]. 문화체육 및 관광과 관련된 현장 관계자나 전문가들과의 간담회를 개최하고 있으며, 현안과제를 추진 시에는 민관 자문위원회 등을 활용하고 있다.

“현재 저희 부처는 문화정책을 누리집(정책 홍보)에 자동 배포하고, 해당 정책의 국민 의견을 지식관리시스템(나루)에서 확인할 수 있는 체계 마련하였습니다. 국민들의 의견을 정책에 반영하여 일종의 국민과의 지식공유를 하고자 하는 것이지요.”

또한 이미 퇴직한 공무원들에 대한 지식공유에도 적극적이었다.

“저희 부처를 퇴직하신 공무원들 중에는 능력이 뛰어난 분들이 많으십니다. 그분들의 업무 노하우가 사장되는 것을 막기 위해 ‘선배와의 대화’같은 작은 제도를 운영하고 있어요. 이제도는 정례화 하여 정기적으로 외부시각을 공유하고 업무 노하우등도 전수받는 기회로 활용하고 있습니다.”

또한 성공적으로 지식관리를 추진하기 위해서는 지식관리를 추진하고 있는 전담조직이 있어야 한다. 전담조직은 지식관리 최고책임자(Chief Knowledge Officer)를 비롯하여 지식관리담당자 및 지식관리 매니저 등이 존재해야 한다[9,10]. 문화체육관광부는 지식관리최고 책임자를 비롯해 지식관리 업무를 담당하는 팀이 4명으로 구성되어 있었다.

Table 3. A dedicated knowledge management organization

Title	Responsibilities	Main mission
Chief Knowledge Management Officer	Director, Planning and Coordination Division	General management of knowledge management
Knowledge Management Assistant	IT Officer	Knowledge Management and Knowledge Management System
Knowledge Management	Information Officer	Knowledge management assistant support
Learning Organization Management	Operational support and staff	Learning plans of Cop

특히 지식관리전담팀 내에서도 지식관리최고책임자의 역할은 매우 중요하다. 현재 문화체육관광부의 지식관리최고책임자는 정책기획관이 담당하고 있으며, 지식관리 및 지식관리시스템 운영에 관한 기본계획을 수립하고 해당 조직에서 필요로 하는 핵심지식이 무엇인지 등 지식관리 업무를 총괄하는 책임을 맡고 있다.

“지식관리 최고책임자 뿐 아니라 저희 지식관리 전담팀은 매우 오래된 역사를 가지고 있습니다. 나루 시스템을 만들 때부터 지금까지 담당하던 직원이 지속적으로 지식관리 업무를 맡고 있습니다. 그야말로 지식관리에 대한 노하우를 많이 가지고 있는 팀이라고 할 수 있습니다. 지식관리시스템 뿐 아니라 지식관리를 촉진하기 위한 보상체계 등에 대해서도 그동안의 시행착오 등을 거치면서 많이 보완해 오고 있지요”.

4.2 지식관리활동체계

4.2.1 정책 아이디어 발굴

지식관리 활동은 크게 지식의 획득, 지식의 공유 및 축적, 지식의 활용으로 나눌 수 있다[11]. 외부 지식의 획득을 위해서는 다양한 채널을 활용하여 지식을 습득하는 것이 중요하다[8,10]. 외부 정책아이디어의 발굴을 위해서는 토론회, 포럼 등 다양한 방식으로 문화체육관광 분야에 대한 국민의 다양한 의견을 수렴하고 있었다. 또한 국민이 제안할 수 있는 상설창구를 운영하여 정책 아이디어들을 발굴하고 있었다. ‘문화정책 포럼’을 개최하였고 문화예술인들 약 100여명이 참여하여 다양한 의견을 내놓았으며 이를 문화정책에 반영하고 있었다.

또한 조직내부 구성원들의 목소리를 듣기 위해서는 수평적 소통창구로서 지식관리시스템인 누리시스템에

‘혁신제안’코너를 운영하여 다양한 목소리를 경청하고 있었다. 또한 주요 정책사항 및 혁신제안에 대해 지식관리 시스템 내에 공지사항, 전자 설문 코너 등을 활용하여 ‘아이디어 공모 및 설문조사’를 실시하여 의견수렴을 하는 등 활발하게 조직구성원들의 지식을 획득하고 공유하는 활동을 하고 있다.

4.2.2 지식의 공유 및 활용

문화체육관광부의 지식관리 시스템은 나무라는 별칭으로 불리고 있다. 아래 Fig. 1에서 보듯이 지식관리시스템의 구성은 크게 1. 지식생산, 축적 및 활용을 위해 업무 지식이나 업무매뉴얼 등을 제공하고 2. 지식콘텐츠 등을 제공하여 지식 및 협업을 활성화 하고 있으며, 3. 국민문화정책 제안을 접수하는 국민참여 서비스 역시 제공하고 있다.

- Composition of knowledge management system

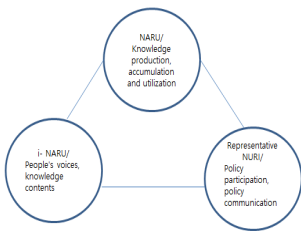


Fig. 1. Knowledge management system (NARU)

지식관리시스템에서의 지식공유 활동 역시 활발하다. 문화체육관광부 보도 자료에 대해 오류 등에 대한 전문가들의 점검내용 등을 지식관리 시스템에 공유하고 이를 통해 직원들의 보도자료 작성 능력을 높일 수 있는 기회를 가지게 되며 궁극적으로는 외부에 배포되는 보도 자료의 품질을 제고하는 계기가 되었다. 또한 국회 요구 자료나 답변에 대한 대응 업무 역시 지식관리시스템에서의 지식공유 활동을 통해 개선되었다고 한다. 지식관리시스템에는 효율적인 대 국회 업무를 수행하도록 지속적으로 개선되었다고 평가하고 있다.

“지식관리시스템에 대국회 업무 관련하여 질의내용이나 대응 업무와 관련된 업무 노하우가 지속적으로 올라오고요. 이러한 내용들은 국회대응을 하고 있는 직원들에게는 정말로 중요한 지식이지요. 2017년 6월부터 2018년 5월까지의 1년 동안 4,048건의 대국회 업무관련 지식들이 누리시스템에 등록되어 공유되고 활용된 지식들이니

다.” 또한 예결·산 업무 역시 업무를 신속하게 처리하는 것이 매우 중요한 업무이다. 예결·산 업무관련 지식 역시 지식관리시스템에서 많은 직원들의 지식공유 및 활용이 매우 활발했던 지식이라고 할 수 있다. 이외에도 각 실국이나 소속기관에서 진행되는 주요업무와 관련된 상황이나 업무 일정을 실시간으로 공유하고 결과를 정리하는 과정에서 자연스럽게 업무수행결과를 지식으로 공유하고 있었다. 또한 지식사항관리 및 주요 정책 등 주요 업무에 대해 진행 계획과 실적 등 현황을 누리시스템에서 공유하여 우선순위가 높은 과제에 대한 실행력을 높이고 부처 전반의 업무 공감대를 형성하는 역할을 하고 있었다.

“지식관리 시스템은 크게 업무지식, 업무 매뉴얼, 지식 나눔, 지식보관소, 발간자료 등의 메뉴로 되어있습니다. 특히 직원들은 업무지식 등록과 공유를 통해 정책결정이나 행정서비스를 개선하는 데 있어서 지식관리시스템에 올라와 있는 업무지식을 활용하고 있는 것입니다. 또한 2016년부터 문체부가 발간하고 있는 자료, 예를 들면 연구보고서 등 약 2,298건을 전자책으로 변환해서 서비스를 제공하고 있습니다.”

이외에도 지식관리시스템에는 궁금한 질문에 대해서 질의 응답코너를 운영하여 지식공유를 유도하고 있었다.

“나무 지식인이라고 해서 업무 지식메뉴를 살펴봐도 해답을 찾을 수 없는 문제에 대해서는 직접 물어볼 수 있는 메뉴를 마련했어요. 지식인에 물어보면 누군가는 답을 해주는 거죠.”

4.2.2 지식관리활동에 대한 보상

문화체육관광부의 지식활동에 대해 우수부서 및 우수활동자에 대해서는 포상을 정기적으로 하여 지식활동을 활성화하고자 노력하고 있었다. 지식관리시스템에서의 지식광장에 지식을 등록한 개인 혹은 부서 활동 실적을 반영하여 지식활동을 평가하여 보상하고 있었다. 또한 부서 운영평가 항목에 지식활동 기여도를 반영하여 부서를 반영하고 있으며 우수부서에 대해서 포상하는 제도를 운영하고 있었다.

4.3 지식관리의 성과

4.3.1 정책의 질의 개선

지식관리 시스템에서의 지식공유는 업무프로세스의 개선에 있어 개선을 가져왔다. 그동안 문화계에 있어서는 불공정행위를 근절하기 위해 노력을 해왔다. 또한 이

업무에 있어서는 문화계에 있어 문화인들로 하여금 표준 계약을 하도록 유도하는 것이 매우 중요하다. 특히나 불공정 행위에 대한 법률상당과 적극적인 시정 조치, 표준 계약서를 제정하기 위해 그동안 지식관리시스템을 통해 공유된 업무 관련 지식 및 내부 직원 및 외부인들과의 의사소통 내용을 공유하는 것은 매우 중요했다.

“방송작가나 공연예술을 하는 예술인들의 경우 소수를 빼고는 열악한 환경에서 불리한 계약조건하에 일하는 사람들이 아주 많지요. 이들을 위한 환경개선이 매우 중요합니다. 그동안 지식관리시스템에는 이를 위한 여러 가지 개선안들이 올라 왔었구요. 이를 바탕으로 해서 표준계약서를 제정하고 확산하게 되었습니다. 누리시스템이 매우 중요한 창구역할을 하게 되었습니다.”

이처럼 지식관리 이전에는 계약등의 업무를 주먹구구식으로 하고 있어 담당자간의 업무 프로세스나 의사결정에 있어 차이가 있었다면 지식관리시스템을 통한 지식공유를 통해 이러한 의사결정에 있어서의 차이가 많이 줄어들었으며, 업무 프로세스에 있어서의 개선에도 많은 도움을 가져오게 되었다.

4.3.2 소통 및 공유문화의 조성

계층제적 공공부문의 경직적인 조직문화를 바꾸기 위해서는 사실 지식관리시스템만으로는 한계가 있다[12]. 물리적인 공간에서 조직구성원들의 노력이 반드시 필요하다. 특히 관리계층의 활발한 의사소통 및 권한 이양과 같은 노력이 매우 중요하다[13]. 이렇게 물리적 공간에서의 문화가 변화해야 온라인 상에서도 활발한 의사소통을 기대할 수 있는 것이다[14]. 이를 위해 중간관리자 이상 조직 간부들의 자발성이 매우 필요하다.

“사실 어려운 문제지요. 공무원 사회에서 계층은 매우 중요한 의미를 가집니다. 지식관리 시스템에 계급장 떼고 이야기할 수 있도록 만들어 야지요. 그래야 진정한 의사소통이 가능하다고 생각합니다. 이를 위해서 장관님이나 차관님이나 실국장님들이 모두 많은 노력을 해 왔다고 평가합니다.”

지식은 그 속성상 수평적으로 흘러간다[15]. 따라서 지식공유나 활발한 지식활동을 유도하기 위해서는 조직을 수평적으로 넓게 확장하는 것이 필요하다. 즉 수직적 계층제를 완만하게 변화시키는 것이 중요하다. 이러한 점에서 볼 때 문화체육관광부의 지식관리 시스템은 수평적 문화를 조성하는데 많은 기여를 한 것으로 보인다.

4.3.3 국민수요 맞춤형 정책의 창출

문화체육관광부의 경우 국민들의 정책제안에도 적극적이다. 특히 문화비전 2030을 수립하기 위해 국민들이 참여하여 제안한 여러 가지 의견들을 정책에 반영하여 비전 계획을 수립하였다. 또한 이러한 계획을 홈페이지에 게시하여 국민들의 피드백을 지속적으로 받고 있었다. 그동안은 국민들의 의견수렴 및 정책에의 반영이 어려웠던 일들이 지식행정을 통해서 정책에 국민들의 의견반영이 훨씬 수월해졌음을 알 수 있었다.

5. 결론

연구대상이 된 문화체육관광부의 경우 2018년도 지식대상 평가에서 정부기관 중 국무총리 상을 수상한 기관이다. 기관장 및 기관 구성원들은 지식을 조직의 중요한 자원으로 간주하고 이를 기관이 위치한 해당 지역사회와의 협업을 매우 중요하게 생각하며, 물리적 공간 및 지식관리시스템을 통해 지식의 공유 및 활용을 매우 활발하게 하고 있었다. 또한 외부지식인 국민들의 지식을 획득하고 공유하는데 있어서도 매우 활발하여 다양한 채널을 통해 국민들의 우수한 아이디어를 발굴하기 위한 노력을 하고 있었다.

이러한 지식관리의 성과로는 다양한 업무 지식 등을 공유 하므로써 정책의 질의 개선을 가져올 뿐 아니라 조직 전반의 소통문화를 확산하고 국민들의 의견을 경청 하므로써 수요자 중심의 맞춤형 정책의 창출로 이어졌다. 물론 이렇게 문화체육관광부가 지식관리를 성공적으로 구축할 수 있었던 것은 여러 가지 요인들의 시너지가 발휘된 것이라고 간주된다.

우선, 지식관리 전담팀의 역할이 매우 중요하다. 지식관리 최고책임자를 비롯해 지식관리 보좌관, 지식관리 담당자, 학습조직 관리자 등의 전담팀원들은 그들의 역할이나 임무에 대해서 명확하게 인식하고 있었으며, 특히 지식관리최고책임자의 장기적이며 전략적인 지식관리 비전설정 등은 매우 중요함을 알 수 있었다.

둘째, 안정적인 지식관리시스템의 운영 역시 중요하다. 다른 공공부문 기관들의 경우 지식관리시스템이 매우 형식적으로 운영하거나 실질적으로 지식공유 채널로서 운영되는 예는 거의 드문 편이다. 문화체육관광부 지식관리 시스템인 ‘누리’의 경우 메뉴를 수요자중심으로

매년 개선할 뿐 아니라 지식의 내용 역시 최신의 것으로 업데이트 노력에 상당한 노력을 기울여 지식의 질 역시 매우 높았다는 것이다. 이는 곧 조직구성원들로 하여금 지식관리시스템이 매우 유용하다는 인식을 가져와 지속적으로 지식관리시스템을 활용하고자 하는 욕구를 가져오는 중요한 촉매제가 되었다는 점이다.

셋째, 지식관리활동을 유도하고자 보상체계를 확보하고 있었다. 지식관리 활동에 대해서 개인 뿐 아니라 부서 차원에 대한 보상도 지속적으로 매년 운영하고 있으며 이를 위한 예산확보 역시 지식관리 전담팀의 중요한 업무였다는 것이다. 지식공유 등 지식활동은 사실 매우 이타적인 활동이기 때문에 보상은 필수적이라는 점에서 이러한 보상제도를 적절히 운영하고 있는 것은 매우 큰 의미를 가진다. 특히 공공부문에서는 경제적 인센티브보다는 인사특전 등 인사상의 혜택이 더 큰 유인이 될 수 있기 때문에[12, 13] 이러한 비경제적 보상제도 역시 고려해야만 할 것이다[14, 15].

이러한 성공요인들은 우리 공공부문에서의 지식관리를 성공적으로 유도하기 위해서는 매우 중요하다고 볼 수 있다.

본 연구는 성공적인 지식관리를 하기 위해서 특정 부처의 지식관리 과정을 분석하였다는 중요한 의미를 가진다. 그러나 본 연구는 질적 연구가 가지는 한계를 가지고 있다. 따라서 향후에는 인터뷰 외에도 서베이 등을 통한 양적 접근방법을 병행하여 지식활동에의 지원체제, 보상 시스템 등의 변수가 지식공유 및 지식활용에 어떻게 영향을 주는 지를 경험적으로 증명하는 후속연구가 필요함을 명시하고자 한다.

REFERENCES

- [1] M. S. Jeong. (2017). A Study on the Effect of Organizational Learning on Corporate Performance: Case Study on Mediating Effects of Intangible Assests. *Journal of Digital Convergence*, 15(11), 97-105. DOI : 10.14400/JDC.2017.15.11.97
- [2] Y. J. Kim & S. H. Jin. (2013). Development of managerial decision-making support technology model for supporting knowledge intensive consulting process. *Journal of Digital Convergence*, 11(4), 251-258. DOI : 10.14400/JDC.2013.11.04.251
- [3] H. K. Jung & S. H. Moon. (2012). An Analysis of Action Learning Process in Education Programs for Senior Officials, Engineers, Chief Executive Officers. *Journal of Digital Convergence*, 10(1), 87-104. DOI : 10.14400/JDC.2012.10.01.87
- [4] S. M. Lee & S. K. Lee. (2018). A Study on Influence of Knowledge Information Factors and Management Factors of the KMS on Business Performance - Moderating Effect of Evaluation and Compensation . *Journal of Digital Convergence*, 16(6), 63-73. DOI : 10.14400/JDC.2018.16.6.063
- [5] J. H. Ryu & S. B. Kim. (2015).Effects of Knowledge-based Service Organization CEO' Transformational Leadership and Learning Organization Building Factors on Innovative Behavior in the Age of Convergence. *Journal of Digital Convergence*, 13(4), 147-161. DOI : 10.14400/JDC.2015.13.4.147
- [6] D. J. Park, I. H. Kim & Y. J. Lee. (2011). A Study of Revitalizing Knowledge Management in Smartwork Environment. *Journal of Digital Convergence*, 9(4), 223-233. DOI : 10.14400/JDC.2011.09.04.223
- [7] J. C. Hayton. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375-391. DOI : 10.1002/hrm.10096
- [8] M. S. Yim. (2013). Acknowledge Reusable Information in SAMSung SDS: Knowledge Management of SamsungSDS, *Journal of Digital Convergence*, 11(10), 321-329. DOI : 10.14400/JDC.2013.11.10.321
- [9] R. K. Kim & B. G. Park. (2016). The Effects of Followership of Coffee Speciality Members on LMX, Knowledge Sharing, and Job Attitude, *Journal of Digital Convergence*, 14(7), 73-81. DOI : 10.14400/JDC.201016.14.7.73
- [10] S. B. Kim. (2008). KMS reinforcement method in the small organization, *Journal of Digital Convergence*, 6(4), 83-90. DOI : 10.14400/JDC.2008.06.04.83
- [11] N. C. Nam, D. S. Kwon & M. Y. Lee. (2014). Is Technical Expert Compensated for the Education on Finance and Management?, *Journal of Digital Convergence*, 12(7), 49-64. DOI : 10.14400/JDC.2014.12.7.49
- [12] K. Y. Kim & G. R. Lee. (2013). e Relationship between Training Activity and Organization Performance, *Journal of Digital Convergence*, 11(5), 267-277. DOI : 10.14400/JDC.2013.11.5.267
- [13] J. K. Kim & K. T. Hwang. (2016). A Study on the Factors Affecting Technological Innovation of Innovative IT SMEs, *Journal of Digital Convergence*,

14(11), 201-224. DOI : 10.14400/JDC.2016.14.11.201

- [14] J. T. Kim & J. S. Han. (2017). Cultural Management Innovation through the Adoption of Internet of Things: Case of Smart Farm, *Journal of Digital Convergence*, 15(3), 65-75. DOI : 10.14400/JDC.2017.15.3.65
- [15] B. Baruah & A. Ward. (2015). Metamorphosis of intrapreneurship as an effective organizational strategy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 811-822. DOI : 10.1007/s11365-014-0318-3

이 향 수(Lee, Hyang Soo) [중신회원]



- 1993년 2월 : 이화여자대학교 행정학과 (행정학사)
- 1996년 2월 : 이화여자대학교 대학원 (행정학석사)
- 2004년 2월 : 이화여자대학교 대학원 (행정학박사)
- 2007년 3월 ~ 현재 : 건국대학교 인문사회융합대학 교수
- 관심분야 : 정책평가, 성과관리, 지식관리, 정보화정책, 이민정책
- E-Mail : yun7ju7@kku.ac.kr

이 성 훈(Lee, Seong Hoon) [중신회원]



- 1990년 2월 : 고려대학교 영문학과 (문학사)
- 1993년 8월 : 고려대학교 대학원 (경제학석사)
- 2002년 9월 : 뉴욕주립대학교 대학원(경제학 박사)
- 2011년 3월 ~ 2016년 2월 : 청주대학교 경상대학 경제학과 교수
- 2016년 3월 ~ 현재 : 고려대학교 경제통계학부 경제정책학전공 교수
- 관심분야 : 지식자본, 생산성, 산업조직
- E-Mail : leeseonghoon@korea.ac.kr