「지방정부연구」 제21권 제2호(2017 여름): 231-259
The Korean Journal of Local Government Studies, Vol.21 No.2 (2017 Summer)
http://dx.doi.org/10.20484/klog.21.2.10

지식공유와 성과간의 인과구조:
구조방정식을 활용한 지식공유의 결정모형과 성과에 대한 영향 분석

윤 창 근*
최 정 인**
정 세 희***

국문요약

지식정보화 사회에서 지식은 조직의 필수자원이며, 조직 내 지식공유는 지식의 활용가능성과 부가가치 창출능력을 극대화하는 중요한 관리전략으로 부각되고 있다. 그러나 지식공유는 서로의 필요에 의한 지식의 교환보다는 전달-습득의 일방적 관계에 의해 진행되는 경우가 많으며, 실제 현장에서는 지식공유가 그 중요성만큼 활발하지 못하다. 본 연구는 지식공유를 활성화시키는 구조적 요인(공식화, 집단/합리 문화, 거래적 리더십)과 관계적 요인(조직신뢰, 의사소통)을 검증하였다. 지식공유의 결정모형 외에 본 연구는 성과를 조직성과와 개인성과로 구분하여 지식공유와의 관계를 분석하였다. 본 연구의 분석에 따르면, 지식공유는 조직성과에 긍정적 영향을 미치지만, 개인성과에는 유의한 영향력을 갖고 있지 않다. 지식공유가 항상 상호 호혜적이지 않음을 고려하면, 참여자 간의 성과향상에 대한 기대 차이가 발생한다. 즉, 지식습득자는 전달받은 지식을 활용하여 개인성과를 증진시키지만, 지식전달자에게는 새롭게 습득한 지식이 없기 때문에 당장의 개인성과 향상을 기대할 수 없다. 이러한 연구결과는 지식공유의 활성화를 위한 제도적 지원의 필요성을 시사한다.

주제어: 지식공유, 개인성과, 조직성과, 정부성과, 일반구조방정식

Ⅰ. 서론

복잡해지고 불확실성이 높아진 현대사회에서 지식은 경쟁력의 원천이다. 지식창출·축적·공유·활용 등의 지식관리는 조직의 경쟁력 확보를 위한 핵심적 관리전략으로 부각되고 있다. 무엇보다도 기존의 데이터에 의존한 방식으로는 해결할 수 없는 문제들(unresolved problems)이 발생함에 따라, 지식을 활용한 창의적 문제해결능력은 경쟁력을 넘어 조직의 생존을 담보하기 위한 필수역량으로 자리 잡았다. 다양한 지식관리 중에서 지식공유는 가장 효율적이며 효과적인 관리전략이

* 제1저자
** 공동저자
*** 공동저자

다. 지식공유는 새로운 지식을 생산하기 위한 비용이 발생하지 않으며, 공유를 통해 기보유한 지식의 활용 적시성과 부가가치 창출능력을 향상시킨다. 지식공유는 공공과 민간을 막론하고 그 중요성이 점증하고 있다. 최근 한국정부는 클라우드 기반의 지식경영 및 협업을 통해 조직 내 지식공유를 촉진하고, 이를 바탕으로 정부의 정책역량을 제고하고자 한다.

본 연구는 크게 두 가지 목적을 수행하고자 한다. 첫째, 지식공유를 촉진 또는 저해하는 요인을 분석하고자 한다. 지식공유의 중요성과 관심에도 불구하고, 실제 현장에서는 심리적 거부 또는 제도적 제약 등으로 인해 지식공유의 수준은 그리 높지 않은 편이다(한동효 외, 2007). 특히, 지식이 조직의 경쟁력과 생존을 담보하는 중요자원임을 고려하면, 지식공유는 조직의 관리전략으로 인지될 필요가 있다. 전략의 방향성 탐색을 위해 본 연구는 지식공유의 결정모형을 분석한다. 둘째, 지식공유가 조직 및 개인의 성과에 미치는 영향을 분석한다. 기존 연구들은 조직성과를 개인성과로 치환하여 실증 분석을 시도하였다. 지식공유가 개인 간 거래이며, 지식공유가 조직성과로 이어지기 위해서는 시간이 필요함을 고려하면, 기존 연구의 분석은 적절하다고 할 수 있다. 그러나 지식공유는 전달-습득의 일방적 관계에서 진행되는 경우가 있으며, 따라서 지식공유에 따른 일부 개인의 성과 향상이 집단 차원에서는 유의하지 않을 수도 있다. 본 연구의 지식공유와 성과 간의 관계 분석은 지식공유가 개인성과와 조직성과에 미치는 영향의 메커니즘이 동일하지 않다는 인식에서 출발한다.

Ⅱ. 자원의존이론과 지식공유

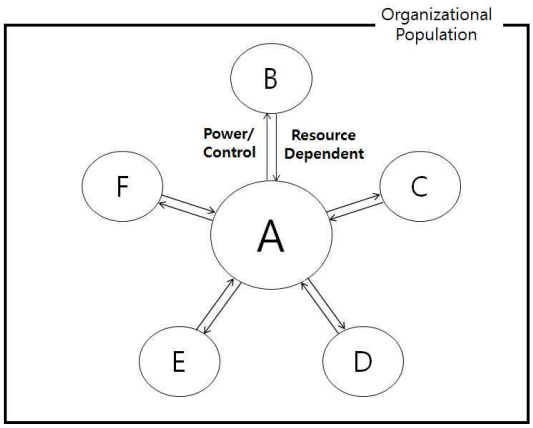
1. 자원의존이론과 조직

조직은 생존을 위해 외부환경의 변화에 대응하여야 한다. 자원의존이론에 따르면, 외부환경의 변화는 조직이 필요로 하는 자원의 공급원과 유입량에 영향을 미치며, 따라서 조직은 필수자원을 지속적으로 습득할 수 있는 능력을 확보할 때에 비로소 생존을 담보할 수 있다(Pfeffer & Salancik, 1978). 또한, 자원의존이론은 환경변화에 대한 조직의 적극성을 중요하게 여기고 있다. 첫째, 환경의 변화가 항상 조직의 생존에 위협이 되는 것은 아니며, 때로는 생존에 유리한 환경을 조성하기도 한다. 예를 들어, 2000년대 초반 국제유가의 지속적 상승은 석유산업의 활황과 함께 신생기업의 등장을 촉진하였다. 반면에 2014년 중반부터 시작된 국제유가의 하락은 규모가 작고 혁신이 부족한 석유기업의 소멸을 가져왔다. 자원의존이론은 조직이 능동적으로 환경에 영향을 미침으로써 자신의 생존에 유리한 방향으로 환경의 변화를 유도할 수 있다고 가정한다.

둘째, 거시적 수준에서 조직이 환경 변화에 개입하여 영향력을 발휘하는 것은 거의 불가능하다. 조직은 미시적 수준에서 접근가능한 범위 안에서 환경 변화에 개입할 뿐이며, 성공률도 높은 편은 아니다. 상대적으로 필수자원을 통제하는 능력의 확보가 더 수월하며, 따라서 자원의존이론의 명칭에서 알 수 있듯이 자원통제 능력의 여부가 조직의 생존과 직결된다. 비록 어떤 조직이라도 자

원을 자급자족하지는 못하지만, 그렇다고 해서 다른 조직에게 필수자원의 습득을 의존하는 것은 곧 생존을 의탁하는 것과 다름없다. 다른 조직에 대한 의존은 최소한으로 줄이고, 반면에 자신에 대한 다른 조직의 의존은 최대화함으로써 자체적 생존을 확보할 수 있다. 또한, 필수자원의 확보 또는 통제능력의 차이는 조직 간의 권력 구조를 형성한다. 〈그림 1〉에서 알 수 있듯이, A 조직이 필수자원의 통제능력을 독점하면, 동일 조직군(organizational population) 내의 다른 조직들은 A 조직에 생존에 필요한 자원 습득을 의존할 수밖에 없고, 이러한 의존관계는 권력관계로 발전한다. A 조직은 필수자원의 통제와 권력을 활용하여 미시적 수준에서 접근 가능한 주변 환경, 즉 조직군을 본인의 생존에 유리한 방향으로 바꿀 수 있게 된다.

〈그림 1〉 조직 간 자원의존 및 권력 관계



자원의존이론에서 자원은 매우 광범위한 개념이다. Barney(1991)는 조직의 경쟁우위 향상에 필요한 모든 자산, 능력, 조직적 과정, 정보, 지식 등을 포괄하는 개념으로 자원을 정의한다. 또한 다양한 자원 유형 중에서 어떤 유형이 필수자원인지에 대한 합의는 없다. 자원의존이론이 사회적 교환이론에서 발전된 것임을 고려하면, 사회학자들은 사회적 상호관계 (예, 우정, 인맥) 또는 중요자원이 교환되는 커뮤니티에 대한 접근성을 중요자원으로 간주한다. 반면에 공공조직의 경우에는 예산, 정보, 전문성, 정치적 지원, 정당성(legitimacy), 정책결정과정에의 접근성 등이 중요자원으로 제시된다(Rourke, 1984; Saidel, 1991).

2. 중요자원으로서 지식과 지식공유

Peter Drucker(1969)는 반세기 전에 자본주의 이후의 미래사회로서 '지식사회(Knowledge Society)'의 도래를 예견하였다. 비록 미래사회의 모습에 대한 예측은 정확하지 않았으나 지식이 핵심자원으로 대두될 것이라는 그의 예언은 현실이 되었다. 현대사회에서 지식은 조직의 성과와 생존을 결정짓는 필수자원 중 하나로 급부상하였다. 생산요소로서 지식은 인적자원관리에서 논의

되는 교육훈련(education and training)과는 차이가 있다. 교육훈련이 직무수행에 필요한 능력과 자질 등을 배양하는 것이라면, 지식사회에서 지식은 사실적 또는 경험적 인식, 객관적 타당성을 지니고 있는 판단체계, 또는 그 체계를 통하여 형성된 정보가 목적을 갖고 개인이나 조직의 성취도를 높일 수 있어야 한다(Brooking, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995, Tobin, 1998). 종합하건데, 지식이란 '조직구성원들이 행동하는 데 필요한 역량'으로 정의할 수 있으며(Sveiby, 1997), 따라서 지식은 의사결정이나 예측, 설계, 계획, 진단, 분석, 평가, 그리고 직관적 판단에서 핵심적인 자원으로 활용된다(이경묵 & 이한진, 2002).

지식사회에서 지식은 가치창출의 원천이다(Choo & Bontis, 2002; Nonaka & Takeuchi, 1995; Stewart, 1998). 첫째, 창조적 지식은 모방이 쉽지 않다. 경쟁이 갈수록 치열해지는 현대사회에서 창조적 지식을 보유하고 있는 조직은 그렇지 못한 조직과 비교하여 차별적 경쟁우위를 점유할 수 있으며, 따라서 지속적인 성장과 발전을 도모할 수 있다. 둘째, 산업사회에서는 환경변화가 일정한 패턴을 보임으로써 예측이 어느 정도 가능했다. 그러나 지식정보화사회에서는 환경변화가 불규칙하며, 그 속도가 매우 빠르기 때문에 과거에 수집한 데이터에 의존한 문제해결 방식이 더 이상 유효하지 않다. 반면에 지식에 기반한 복잡한 추론이나 고도의 분석, 그리고 뛰어난 직관 등이 현대사회에서 조직이 직면하고 있는 문제를 해결할 수 있는 방식으로 대두되고 있다. 셋째, 지식정보화 사회에서 지식은 소유권이 주어지며 가치측정이 가능해지는 등 자산으로서의 경제적 효익을 인정받는다. 조직은 지식을 판매 및 교환하여 부가가치를 창출하거나 독점적 소유권을 통해 경쟁기업을 견제하며, 또는 새로운 사업영역을 개척하기 위한 필요자원으로 활용된다.

정보나 데이터에 비해 지식은 오랜 시간을 통해 창출된다는 특성을 가지고 있다. 따라서 지식을 보유한 인적자원의 효과적 관리와 조직 내 지식공유는 중요한 경영전략이다. 지식공유는 조직 내에서 개인간 지식의 이전 또는 배포 활동이라고 간략히 정의할 수 있는데(Bock & Kim, 2002; 박기우, 2001), 조직내 다양한 구성원이 지식을 공유함으로써 개개인의 역량과 조직의 성과를 높일 수 있을 뿐만 아니라 지식을 보존하고 후속세대에 전달할 수 있다. 특히, 관료적 경직성이 두드러지는 공공분야에서 지식공유는 개인의 자발적 행위가 아니라 조직 차원의 전략과 시스템 구축이 동반되어야 한다. 실제로 지식을 독점하여 자신의 직위를 유지시키려는 개인적 경향으로 인해 국내 공공조직에서 지식의 공유수준(level of sharing)의 수준이 그리 높은 편은 아니다(한동효 외, 2007).

3. 지식공유와 성과

지식공유(knowledge sharing)는 개인이 보유하고 있는 업무수행 방법(know-how) 외에 목적의식(know-what)과 이유·동기(know-why)가 종업원들간에 직간접적으로 상호교환되는 플랫폼이다. 지식공유는 조직의 중요한 관리전략 중 하나이다. 조직은 해결되지 않은 문제들(unresolved problems)을 다루거나 혁신을 촉진하고 또는 생산비용을 낮추기 위한 목적으로 지식공유를 활용한다(Oyemomi et al., 2015). 따라서 성공적인 지식공유는 단기적으로 성과 향상에 기여하며, 장기

적 측면에서는 조직의 생존 가능성을 높인다.

지식은 암묵지(tacit knowledge)와 형식지(explicit knowledge)로 구분할 수 있다. 형식지는 체계화(codify)되어 기록(document)된 지식으로서 전달이 쉬운 반면에 암묵지는 경험과 학습에 의해 체득된 지식으로서 언어 등의 형식으로 표현되기 어렵다. 두 가지의 지식 유형 중 상대적으로 암묵지의 중요성이 더 강조된다(Polanyi, 1966). 첫째, 암묵지는 새로운 지식이 태동하는 일종의 허브로 기능한다. 둘째, 암묵지는 언어로 명확히 표현되기 어려우며, 특정 개인에게 내재화되었기 때문에 전달이 용이하지 않다. 셋째, 지식은 본질적으로 암묵적이다. 다시 말해, 지식의 대부분은 맥락에 구속되어 있으며, 요컨대, 중요성과 비중, 그리고 전달의 어려움(또는 희귀성) 때문에 암묵지가 형식지보다 더 중요하게 평가받는다.

개인과 조직의 구분없이 유능(competence)은 형식지와 암묵지가 균형있게 갖추어져 있을 때 가능하다. 그러나 형식지와 비교하여 암묵지는 개인의 필요에 의한 자발적 교환이 용이하지 않다. 따라서 조직구성원들이 보유지식을 상호 교환할 수 있도록 조직차원의 지식경영(knowledge management)이 필요하며, 지식공유는 지식경영의 핵심축이다(Nonaka & Takeuchi, 1995). 지식공유가 활발하면, 구성원들은 서로의 암묵지를 공유함으로써 형식지와 암묵지를 균형있게 갖추고 개인의 역량을 증진시킬 수 있으며, 조직의 입장에서도 유능한 구성원을 보유함으로써 조직의 역량과 성과를 향상시킬 수 있다.

형식지의 공유 역시 조직의 성과를 증진시킨다. 비록 형식지가 전달이 쉬운 형태로 저장되어 있으나 조직 내 구성원들의 각자의 필요와 맥락에 따라 이질적인 형식지를 보유하고 있다. 지식공유는 개인이 보유한 형식지를 동료들과 공유하도록 유도함으로써 조직 구성원의 지식량을 증가시키고, 새로운 지식의 형성을 촉진한다. 따라서 형식지의 지식공유 역시 구성원의 개인 역량 증가를 통해 조직의 성과 향상에 기여한다(Lawson et al., 2009; van den Hooff & de Ridder, 2004).

이외에도 지식공유는 지식의 저장소로서 조직의 역할을 강화한다. 만약 어떤 지식이 특정인에게 한정되어 있다면, 그 지식의 보존과 활용은 그 특정인에게 전적으로 의존할 수밖에 없다. 또한 파편화된 지식은 통찰력과 창조성이 부족하기 때문에 그 활용가치가 높지 않다. 지식공유는 개인적 영역에서 개별 저장되어 있는 이질적 지식을 통합하고, 통합된 지식을 조직 내 구성원들에게 활용 및 저장하게 함으로써, 조직이 보유하고 있는 지식의 질적 수준과 보존성을 향상시킨다(Oyemomi et al., 2015).

Ⅲ. 지식공유의 결정요인 및 지식공유-성과 관계 고찰

1. 지식공유의 결정요인

지식사회에서 지식은 중요한 자원이며, 지식공유는 기보유한 지식의 부가가치 창출을 극대화하는 하는 가장 효율적인 방안이다. 그러나 지식공유가 개인 간 거래이며, 특히 전달-습득의 메커니

즘이 빈번히 작동함을 감안하면, 외부의 개입 없이 지식공유가 활발히 이뤄질 것으로 기대하기 어렵다. 이러한 중요성 때문에 지식공유의 결정요인에 대한 학계의 관심은 상당한 편이다. 따라서 본 연구는 기존 연구를 통해 밝혀진 지식공유의 결정요인을 크게 조직적 수준과 개인적 수준 등 2가지 범주로 구분하였다.

1) 조직 수준에서 지식공유의 구조적 요인

(1) 조직구조

조직구조는 업무편제와 관련된 규칙, 정책, 절차, 프로세스, 보고계층, 보상체제, 부서간의 경계 등 포괄적인 의미로 사용되지만(Gold et al., 2001), 크게 공식화(fomalization)와 집권화(centralization)를 통해 조직구조를 분류할 수 있다. 공식화는 조직 내 직무가 문서 등을 통해 표준화되어 있는 정도를 의미하며, 집권화는 조직의 상층부에 의사결정 권한이 집중된 정도 또는 직무수행 과정에서 구성원 간 권한분배의 정도를 의미한다(Gold et al., 2001). 그러나 지나친 공식화와 집권화는 조직의 효율성과 효과성을 저해한다. 과도한 수준의 공식화는 구성원의 재량권을 제한함으로써 변화하는 환경에 대한 신속하고 창의적인 대응을 방해하며, 지나친 집권화는 의사소통을 저해하며, 조직 내 획일주의, 권위주의, 형식주의 등을 구조화할 우려가 있다.

조직구조와 지식공유에 대한 기존의 실증연구들은 대개 부(-)의 영향관계를 밝혀왔다(Bhatt, 2001; 한세억, 1999; 강황선, 2002; 사재명, 2002; 이향수, 2005; 강여진, 2005; 최호진, 2005). 대표적으로 Bhatt(2001)는 집권화가 높은 수직적 계층구조에서는 상층부에서 하층부로 지식배분이 일방적으로 이루어지며, 따라서 지식공유를 위한 구성원 간의 상호작용이 제한적임을 주장하였다. 비슷한 맥락에서 국내 사례를 분석한 강황선(2002)의 연구 역시 수평적이고 분권적인 조직구조에서 지식관리가 활성화됨을 밝히고 있다.

그러나 실증연구와는 달리 공공조직 내에서 적정 수준의 공식화와 집권화는 지식공유를 촉진할 것으로 예상된다. 공식화는 직무 내용, 수행 절차, 관련 규제 및 정책 매뉴얼 등 해당 직무를 수행하기 위해 필요한 지식(특히, 형식지)이 문서화되었음을 의미한다. 즉, 공식화 자체가 지식공유의 목적을 내포하고 있다. 집권화 역시 부분적으로 지식공유에 공헌할 수 있다. 앞 장에서 언급했듯이, 암묵지가 형식지보다 더 중요하지만, 암묵지의 공유는 쉽지 않다. 따라서 개인이 각자 보유하고 있는 암묵지를 서로 공개하고, 지식 독점을 통해 직위와 권한을 유지하려는 경향을 해소하기 위해서는 조직 차원의 접근이 필요하다. 집권화가 높고 지식공유의 중요성을 인지한 조직은 구성원 간의 지식공유를 효과적으로 관리할 수 있다. 본 연구는 가설이 이론적 고찰을 통한 추론에서 만들어짐을 고려하여, 지식공유의 결정요인으로서 공식화와 집권화의 정(+)적 영향력을 설정한다.

가설1-1: 공식화가 높을수록 지식공유가 활발해질 것이다.
가설1-2: 집권화가 높을수록 지식공유가 활발해질 것이다.

(2) 조직문화

비록 조직문화의 정의에 대한 합의는 없지만, 조직문화가 구성원의 가치성향과 사고방식, 그리고 행동양식에 영향을 미친다는 것은 비교적 분명하다. De Long & Fahey(2000)에 따르면, 조직문화는 구성원간의 상호관계, 지식공유의 중요성, 지식분배의 규범 또는 규칙에 대한 가정(assumption) 형성을 통하여 지식공유에 영향을 미친다. 특히, 공공부문은 엄격성(rigidity), 관례화(routinization), 그리고 경직성(inflexibility)이라는 업무 특성 때문에 개인의 자발적 동기보다는 조직문화를 통한 지식공유가 상대적으로 더 중요하게 부각된다(유홍림·이병기, 2004).

조직문화의 정의에 대한 합의가 없듯이, 조직문화를 측정하는 방식 역시 다양하다. 그러나 대다수 연구들이 경쟁가치모형(Competing Values Model: CVM)을 통해 조직문화의 측정을 시도한다. 경쟁가치모형은 내부지향성/외부지향성, 통제/유연성 등 상호배타적인 2개의 가치 체계를 축으로 하여, 비교적 분류가 용이한 4가지의 조직문화 유형-집단문화, 합리문화, 위계문화, 발전문화-을 제시하고 있다. 그러나 공공부문에서 외부 지향적이며 유연성이 강조되는 혁신지향의 발전문화는 보편적이지 않다. 정치적 통제와 책임성, 그리고 투명성이 강조되는 공공조직에서 실험과 실패를 일상으로 간주하는 혁신지향의 가치가 통용되는 것은 쉽지 않다. 따라서 본 연구는 경쟁가치모형이 제시한 4가지의 조직문화 유형 중에서 집단문화(관계지향), 합리문화(과업지향), 위계문화(위계지향)로 조직문화를 측정하였다.

집단문화는 조직구성원 간의 상호존중, 신뢰와 배려 등 조직 내 인간관계를 강조하는 유형이다. 집단문화는 지식공유를 촉진할 것으로 예상된다. 공식·비공식적 네트워크를 통한 유대감 형성, 그리고 신뢰와 존중에 의한 쌍방의 의사소통은 타인의 지식을 탐색하는 비용과 자신의 지식을 타인에게 전달하는 비용 또는 심리적 거부감을 낮춤으로써 지식공유 활동이 활성화된다. 특히, 개인이 갖고 있는 지식을 타인에게 제공하는 지식공유 사례가 대다수임을 고려하면, 집단문화는 지식공유의 활성화에 상당한 기여를 할 것으로 판단된다.

외부지향성과 통제를 특징으로 하는 합리문화는 목표달성, 성과, 그리고 경쟁이 강조되는 유형이다. 합리문화와 지식공유 간의 관계는 명확하지 않다. 합리문화에서의 경쟁은 지식공유를 위협한다. 치열한 경쟁에 노출된 조직구성원은 타인을 적대시할 수 있으며(Pfeffer & Sutton, 1999), 따라서 지식을 공유하기 보다는 독점하여 자신의 지위와 경력을 유지하려고 할 것이다(von Krogh, 1998). 반면에, 경쟁과 성과에 대한 강조는 조직구성원들로 하여금 성과 향상에 필요한 지식을 적극적으로 탐색하고 획득하게 하는 동기로 작용한다(박재린 & 박재헌, 2000; 김구, 2003). 또한, 업무가 분업화된 현대 조직에서 협업은 필수적이며, 따라서 합리문화는 목표 달성을 위한 협업의 한 형태로서 지식공유에 영향을 미칠 수도 있다.

위계문화는 통제와 내부 환경을 중시하는 유형으로서 강한 통제는 타인에 대한 배려의 필요성을 퇴색시킬 뿐만 아니라(von Krogh, 1998), 통제에 기반한 명확한 직무기술서는 개인의 학습동기를 저해시킨다. 따라서 위계문화는 지식공유에 영향을 미칠 것으로 예상된다.

조직문화는 불변하는 것이 아닌 유기체적 관점에서 계속 변하는 특성을 갖고 있다. 또한, 지배적 조직문화가 조직 내에 존재하나 그렇다고 해서 다른 유형의 조직문화가 없다는 것은 아니다.

오히려 경쟁가치모형은 4가지의 조직문화 유형이 균형있게 공존할 때 조직의 성장 가능성이 높아질 것으로 예상하고 있다. 따라서 본 연구는 조직이 갖고 있는 문화를 위에서 언급한 3가지 유형으로 교차 측정한다.

가설2-1: 집단문화는 지식공유에 영향을 미칠 것이다.
가설2-2: 합리문화는 지식공유에 영향을 미칠 것이다.
가설2-3: 위계문화는 지식공유에 영향을 미칠 것이다.

(3) 리더십

지식이 중요한 자원이며, 지식공유를 통해 조직의 성과를 증진시킨다는 명제는 리더의 관심을 끌기에 충분하다. 또한, 지식공유는 전통적인 경영기법이 아니라 20세기 중반에 민간부문에서 처음 등장하였으며, 공공부문에서는 20세기 후반의 정보화 혁명과 결부되어 새로운 관리전략으로서 그 중요성이 대두되었다. 급속히 변화하는 환경에서 새로운 관리전략을 조직에 도입하기 위해서는 리더의 역할이 중요하듯이, 지식공유 역시 리더의 역할이 중요하다(김상수 & 김용우, 2000; 김재전 외., 2003; 김동영 & 한인수, 2004; 최호진, 2005).

지식공유에서 리더의 역할에 주목한 기존의 연구들은 지식공유에 대한 리더의 의지, 즉 비전 제시와 자원 제공에 초점을 맞추고 있다(예, 박재린&박재헌, 2000; 박문수&문형구, 2001; Davenport & Prusak, 1995, O'Dell & Grayson, 1998). 그러나 이러한 접근법은 일부 리더는 지식공유의 중요성을 인지하지 못하고 있으며, 따라서 지식공유 도입을 위한 자원 배분에 적극적이지 않다는 가정에서 출발하고 있다. 이러한 가정은 지식공유의 중요성이 상식화된 현 시점에서는 더 이상 유효하지 않다. 특히, 지식공유가 조직구성원 간의 상호 활동임을 고려하면, 조직목표 달성을 위해 조직구성원의 자발적이고 상호협력적인 노력을 이끌어 내는 리더의 기술과 활동, 즉 리더십이 조직 내 지식공유의 활성화와 연관이 있는지를 분석하는 것이 필요하다.

본 연구는 Burns(1978)의 이론을 토대로 리더십을 거래적(transactional) 리더십과 변혁적(transformational) 리더십으로 구분하였다. 거래적 리더십은 조직목표 달성을 위한 역할과 임무가 명확히 제시되고, 조직 목표를 달성한 직원에게는 보상이 주어지는 등의 리더와 부하직원 간의 교환관계에 기반하고 있다. 거래적 리더는 공식적 규정이나 제도를 통해 목표를 하달하며(Yammarino et al., 1997), 목표 달성에 따른 보상을 명확히 제시하기 때문에 부하직원의 입장에서는 리더의 의사에 순응하는 것이 합리적이다(Kuhnert, 1993; Bass, 1985). 지식공유를 활성화하기 위해서는 개인 경쟁력 유지를 위한 지식 독점을 제재해야 한다. 그러나 이러한 제재가 효과를 발휘하기 위해서는 조직구성원들이 어떠한 지식을 갖고 있는지가 우선적으로 파악되어야 하는데, 현실적으로는 불가능하다. 따라서 지식 독점에 따른 개인적 이익을 상회하는 강력한 보상이 지식공유의 활성화에 더 효과적이다. 종합하건데, 조직 내 공식적 제도를 통해 조직구성원의 지식공유를 장려하고, 그에 따른 보상을 제공하는 거래적 리더십이 지식공유에 영향을 미칠 것으로 기대된다.

한편 변혁적 리더십은 리더가 부하에게 장기적 비전을 제시하고, 부하직원들의 행동과 태도에 변화를 이끌어내어 자발적으로 그 비전에 매진하도록 한다. 따라서 외재적 보상보다는 권한부여

가 강조되며, 리더의 신뢰와 열망, 그리고 도덕적 가치 등이 부하직원의 중요한 동기로 작용한다. 지식공유 측면에서 살펴보면, 변혁적 리더십은 지식공유에 대한 부하직원의 자발적 순응을 이끌어 냄으로써 조직 내 지식공유 활동을 극대화할 수 있다. 반면에 변혁적 리더십은 비일상적 과업을 추구하며, 장기적 관점에서 상향식(bottom-up)의 변화를 지향한다. 뿐만 아니라 공조직처럼 잦은 리더 교체로 인해 리더에게 충분한 시간이 주어지지 않는 경우에는 변혁적 리더십이 제대로 효과를 발휘하는 것이 불가능하다. 요컨대 변혁적 리더십과 지식공유는 이론적으로는 양적 관계가 기대되나 현실, 특히 공공분야에서는 그 유의성이 의심받는다.

가설3-1: 거래적 리더십은 지식공유에 영향을 미칠 것이다.
가설3-2: 변혁적 리더십은 지식공유에 영향을 미칠 것이다.

2) 개인 수준에서 지식공유의 관계적 요인

(1) 조직신뢰

조직 내에서 신뢰는 신뢰객체의 계층에 따라 상사신뢰, 동료신뢰, 부하신뢰, 그리고 조직신뢰로 구분할 수 있다. 지식공유라는 새로운 경영기법의 조직 내 수용을 탐색하는 본 연구는 신뢰의 여러 유형 중 조직신뢰의 중요성에 주목한다. 조직신뢰는 '조직이 시행하려는 정책 또는 그 의도에 대한 긍정적 기대와 위험부담을 기꺼이 감수하려는 조직구성원의 심리적 상태'로 정의할 수 있다(Rousseau et al., 1998). 지식공유는 구성원의 정서적 공감과 함께 조직 차원에서의 제도적 지원이 수반되어야 한다. 행태적 관점에서 지식공유가 개인이 갖고 있는 지식의 내용을 공개하고, 요청이 있을 경우 누구에게나 무비용으로 제공하는 것이며, 따라서 개인은 지식을 공유한 이후의 긍정적 결과가 예측될 때 또는 불이익을 감수하려는 자발적 의지가 있을 때에 비로소 지식을 공유하게 된다. 요컨대, 조직에 대한 개인의 신뢰(즉, 조직신뢰)를 향상시킴으로써 지식공유라는 경영기법에 대한 개인의 몰입과 활용을 증진시킬 수 있다(Kramer, 1999).

민간조직과 비교하여 상대적으로 공공조직은 관료제적 병폐-권위주의, 온정주의-로 인해 조직 및 지식공유에 대한 신뢰가 낮은 편이다(박우순, 1999). 지식을 공유함으로써 받게 될 불이익에 대한 우려가 공공조직 내에 만연한 것도 낮은 조직신뢰에서 기인한다. 낮은 조직신뢰와 지식공유에 대한 우려는 지식공유에 소요되는 비용을 증가시킨다. 예를 들어, 개인은 갖고 있는 지식의 내용을 상대방에게 공개하지 않거나 불이익을 염려하여 지식공유까지 상당한 시간을 소비함으로써 공유의 적시성, 공유된 정보의 신뢰성과 충분성이 저해된다. 따라서 공공부문에서 조직신뢰의 증진은 지식공유의 활성화뿐만 아니라 가능성을 결정하는 요인으로서 그 중요성이 더욱 부각된다.

가설4: 조직신뢰가 높을수록 지식공유가 활발해 질 것이다.

(2) 조직 내 의사소통

조직 내 의사소통은 크게 2가지의 의미를 갖는다. 첫 번째는 상대방과의 인적네트워크 구축이

다. 공식적 또는 비공식적 접촉을 통해 사전에 네트워크를 구축함으로써 지식 탐색과 공유 과정에서 상호보완적 협력자로서 인정받는다. 두 번째는 의사소통을 통한 지식, 특히 암묵지의 공유 증가이다. 암묵지는 개인에게 체득화된 지식으로서, 해당 지식을 갖고 있는 개인과의 신뢰와 대면접촉 등을 통해서 접근과 공유가 가능하다. 구성원간의 의사소통은 암묵지의 공유를 촉진시킴으로써 조직 전체적으로는 지식공유의 증가를 가져온다.

의사소통의 인적네트워크는 지식공동체로 기능한다(Stock & Hill, 2000; 한세억, 2000). 지식이 필요할 경우, 개인은 인적네트워크를 가동하여 해당 지식을 갖고 있는 협력자를 발견하고, 의사소통을 포함한 의도적 인적교류를 통해 지식을 획득할 수 있다(Nonaka & Takeuch,1995; O'Dell&Grayson, 1998). 따라서 조직 내 활발한 의사소통은 인적네트워크의 접근성을 높여 지식공동체의 크기를 키우고, 지식 전달과 획득의 가능성, 그리고 공유되는 지식의 양을 증가시킨다. 또한, 의사소통은 그 자체로 지식, 특히 암묵지의 주요 공유채널이다. 요컨대, 활발한 의사소통은 접근가능한 지식의 양은 늘리고, 공유비용은 낮춤으로써 지식공유 활동을 촉진한다.

가설5: 의사소통이 원활할수록 지식공유가 활발해 질 것이다.

2. 지식공유와 성과간의 관계

지식공유는 개인의 업무효율성 향상, 그리고 조직의 경쟁력 향상을 목적으로 한다(이홍재, 2009). 비록 개인성과의 총합이 조직성과의 직·간접적 요인으로 간주되기는 하나 본 연구는 보수적 관점에서 지식공유와 성과간의 관계를 설정한다. 즉, 지식공유에 의한 개인성과와 조직성과가 항상 같은 방향의 변동성을 가질 것으로 기대하지 않으며, 본 연구에서는 이를 구분하여 지식공유와의 관계를 살펴본다.

1) 지식공유와 개인성과

단기적 관점에서 지식공유는 상호 필요로 하는 지식이 교환되는 쌍방향의 거래가 아니라 전달-습득의 경우가 일반적이다. 예를 들어, 2명의 지식공유 당사자 중 한 명은 지식전달자, 다른 한 명은 지식습득자로서의 일방적 관계에서 지식이 교환된다. 지식습득자는 전달받은 지식을 활용하여 문제해결능력을 향상하거나 기존 업무수행방식을 개선함으로써 개인성과를 증진시킬 수 있다(강여진, 2005; 사재명, 2002). 반면에 지식전달자는 비록 지식공유를 통해 상대방과의 인적네트워크를 강화하여 향후 협력을 기대할 수는 있으나, 당장은 새롭게 습득한 지식이 없기 때문에 지식공유에 따른 개인성과의 향상을 기대하기 힘들다.

한편 전달-습득의 일방적 교환이 지식전달자에게도 학습효과를 제공하기도 한다(D'Eredita & Barreto, 2006; Desouza, 2003). 지식전달 과정에서 자신이 가지고 있는 지식을 복습할 수 있고, 또는 그 부가가치를 인지하거나 활용 아이디어를 포착하기도 하다. 그러나 지식전달자에 대한 지식공유의 학습효과는 상대적으로 보편적이지 않다. 지식공유를 통해 지식습득자는 본인의 업무에

필요한 지식을 획득한 반면에 지식전달자에게는 해당지식이 업무에 당장 필요한 것이 아닐 수 있으며, 또는 논의와 설명이 생략된 단순 지식전달의 과정에서는 학습효과가 발생하지 않을 수도 있다. 따라서 지식공유가 개인성과에 미치는 영향에 대해 합의된 결론을 도출하기가 쉽지 않다. 이에 본 연구는 지식공유와 개인성과간의 유의성 부재를 가설로 설정한다.

가설6: 지식공유는 개인성과에 영향을 미치지 않을 것이다.

2) 지식공유와 조직성과

조직 입장에서는 지식공유를 통해 최소한 지식습득자의 개인성과는 향상될 것이므로, 조직성과의 향상 역시 기대할 수 있다. 첫째, 지식공유를 통해 개인이나 특정 집단에 의해 독점되고 있는 지식을 다른 조직구성원에게 공개함으로써 지식이 활용될 가능성이 높아진다. 둘째, 중요한 자원으로서 지식의 조직 내 공유와 활용은 조직의 경쟁력을 향상에 기여한다(Choi & Lee, 2003; Chuang, 2004; 이홍재, 2009). 조직구성원은 지식공유를 통해 원활한 업무수행을 위한 문제해결능력을 증진시키고, 과업수행에 관한 새로운 아이디어와 접근법 등을 학습함으로써 업무효율성을 향상시킬 수 있다. 셋째, 지식공유를 통해 형식지와 암묵지를 균형있게 갖춤으로써 조직구성원은 유능성을 증가시킬 수 있다. 특히, 지식공유는 조직차원에서의 장려와 보상을 통해 개인에게 체득화된 암묵지의 공유를 촉진한다. 요컨대, 조직은 지식공유를 통해 인적자원의 역량을 향상시킴으로써 조직경쟁력을 확보할 수 있다(Nelson & Cooprider, 1996; Szulanski, 1996). 한편, 지식공유를 통해 조직은 보유하고 있는 지식을 안전하게 저장하고, 전달의 효율성을 높일 수 있다. 즉, 지식의 저장을 여러 사람에게 위임함으로써 손실 가능성을 낮출 수 있으며, 여러 사람이 해당 지식을 공유함으로써 지식공유 채널을 다양화하고 접근가능성을 높일 수 있다. 지식의 지속가능성 증대는 조직성과에 대한 지식의 공헌을 일시적 현상이 아닌 장기적이고 지속적인 현상으로 발전시킨다.

가설7: 지식공유가 활발해질수록 조직성과는 향상될 것이다.

Ⅳ. 연구 설계

1. 자료수집 및 분석방법

본 연구는 2011년 한국행정연구원이 실시한 '제1차 공무원 패널조사'를 사용하여 가설을 검증한다. 한국행정연구원은 행정안전부에서 발행한 공무원인사통계를 표본추출 틀로 활용하여 전체 모집단을 설정한 후 비례할당추출방식으로 표본을 추출하였다. 이 외에도 공무원 포털 사이트와 각 부처 및 광역시의 협조공문을 통해 설문조사 참여 희망자를 모집하였다. 조사는 자기기입식 방

식으로 진행되었다(장호석, 2011).

본 조사는 지식공유의 결정모형을 분석하기 위해 로버스트 회귀분석(robust regression)을 사용하였다. 설문자료는 이분산성(heteroskedasticity)으로 인해 분석결과의 유의성이 과대평가될 우려가 있다. 로버스트 회귀분석은 이분산성에 의한 유의성 왜곡을 수정하는 장점이 있기 본 연구는 로버스트 회귀분석을 지식공유 결정모형의 검증방법으로 채택하였다. 패널조사에서 개인성과와 조직성과는 하나의 문항으로 측정되고 있다. 따라서 지식공유가 성과에 미치는 모형에서 종속변수는 순위형 변수(ordinal variable)이다. 또한, 지식공유의 결정요인은 지식공유의 선행변수(antecedent variable)로 분석모형에 포함될 필요가 있다. 따라서 지식공유와 성과 간의 인과관계는 일반구조방정식모형(Generalized Structural Equation Model: GSEM)을 통해 분석하였다.

2. 변수측정

1) 지식공유 결정모형

지식공유의 결정모형에서 종속변수는 지식공유이다. 지식공유는 리커트 5점 척도 기반의 3개 문항을 활용하여 측정되었다. 구체적으로 설명하면, 지식공유를 측정하기 위해 고안된 3개 문항–지식의 자발적 공유, 자유로운 접근, 지식의 확산과 활용–의 내적 일관성을 검토한 후(Cronbach's α=0.739), 그 평균을 지식공유 측정치로 활용하였다(부록 1 참조).

지식공유의 설명변수(exploratory variable) 및 통제변수(control variable) 역시 같은 방법을 통해 도출하였다. 변수가 복수의 문항으로 다중 측정된 경우, 내적 일관성(크론바흐 알파)을 검토한 문항들의 평균을 변수로 사용하였다. 조직구조의 경우, 공식화는 업무내용 및 업무평가의 명문화, 그리고 공문을 통한 업무지시 등 3개의 문항을 통해 측정되었다(장호석, 2011). 집권화는 상급자의 의사결정 권한과 범위, 그리고 방향 등의 문항들을 활용하여 측정되었다. 조직문화는 기존 경쟁가치모형(CVM) 연구에서 흔히 사용되는 대표적 문항 2개씩을 통해 집단문화, 합리문화, 위계문화로 측정되었다. 리더십의 경우, Bass(1985)의 연구를 토대로 거래적 리더십은 조건적 보상과 예외적 관리 등 2가지 차원에서 3개 문항을 통해 측정되었고, 변혁적 리더십은 카리스마, 지적자극, 개별화된 배려 등 3가지 차원에서 4개 문항으로 측정되었다(부록 1 참조). 조직신뢰는 배려(온정), 공정, 능력의 관점에서 총 6개의 문항을 통해 측정되었다. 의사소통은 업무를 문제해결 또는 업무협조를 위한 의사소통, 그리고 직원 의견의 존중 정도 등 3개의 문항을 통해 측정되었다. 통제변수(업무량, 업무난이도, 과업정체성, 성별, 연령, 혼인, 학력)는 변수의 특성을 반영하여 단수 문항 또는 내적 일관성이 있는 복수 문항으로 평균으로 측정되었다.

2) 지식공유–성과 인과모형

지식공유-성과 간의 인과모형에서 성과는 조직성과와 개인성과로 구분된다. 조직성과는 응답자의 조직과 다른 조직과의 성과 비교를 통해 측정된 상대적 지표이다. 개인성과는 조직성과와는

다른 내용의 문항으로 측정되었다. 설문조사의 자기보고법(self-report)을 통해 응답자의 개인성과를 측정하면, 동일방법편의(common method bias)와 이에 따른 측정의 타당성 훼손과 연구결과의 왜곡 우려가 발생한다. 본 연구는 동일방법편의를 일부나마 해소하기 위하여 개인성과와 조직성과 간의 연계성을 통해 개인성과를 간접 측정하였다. 즉, 개인성과와 비교하여 응답자는 조직성과를 묻는 문항에 객관적 입장을 취할 것이며, 본 연구는 조직성과에 대한 개인의 공헌 정도를 묻는 문항을 통해 응답자의 개인성과를 추정하였다. 간접측정은 비록 측정의 정확성에 대한 우려가 있으나 측정의 객관성을 보완함으로써 타당성을 확보하고, 동일방법편의에서 상대적으로 자유롭다는 장점이 있다.

지식공유-성과 인과모형에서는 지식공유 외에 지식공유의 결정요인과 성과에 영향을 미칠 것으로 예상되는 변수가 독립변수로 포함된다. 성과 영향요인은 공직봉사동기(Public Service Motivation), 조직몰입, 직무만족, 그리고 업무만족 등 4개이다. 공직봉사동기는 기존연구에 의해 성과와 큰 연관성을 갖는 변수로 검증되었으며, 본 연구에서는 4개 차원-공공봉사에의 호감도, 공공가치에 대한 헌신, 동정심, 그리고 자기희생 등 총 16개의 문항을 통해 응답자의 공직봉사동기를 측정하였다. 조직몰입은 소속감, 의무감, 충성 등 4개의 문항으로 측정되었다. 직무만족은 업무, 승진기회, 동료 및 상관과의 관계, 그리고 종합 평가 등 5개 문항으로 측정되었다. 업무자원은 현재 업무에 필요한 자원의 보유 정도를 묻는 단수 문항으로 측정되었다.

3. 기술통계 및 상관분석

본 연구의 분석모형에서 사용된 변수들의 기술통계량은 〈표 1〉과 같다. 개인성과와 조직성과는 각각 3.45와 3.38로서 중간값(3) 이상인 것에 반해, 다른 독립변수들은 그 평균이 중간값과 비슷한 수준이다. 예외적으로 위계문화 변수의 평균이 3.67로 높은 편인데, 이는 관료제 성격이 강한 공공조직의 특성을 반영한 결과로 해석된다. 한편, 공직봉사동기(PSM)의 평균값은 약 3.98이며, 그 최소값도 2.3으로 매우 높은 편이다. 비록 공직봉사동기 측정과정에서 동일방법편의의 우려가 있으나 본 연구에서 공직봉사동기는 통제변수로서 그 결과에 대해 해석하지 않으며, 누락변수에 의한 오류(omitted variable bias)를 피하기 위하여 연구모형에 포함되었다. 끝으로, 지식공유의 평균은 2.93으로서 중간값 이하이다. 공공조직 내 지식공유의 수준이 낮음을 검증한 기존연구(예, 한동효 외, 2007)의 결과와 일맥상통하다.

〈표 1〉 변수의 기술통계 결과

변수		표본수	평균	표준편차	최소값	최대값
개인성과		1,500	3.45	0.83	1	5
조직성과		1,500	3.38	0.79	1	5
지식공유		1,500	2.93	0.72	1	5
조직구조	공식화	1,500	3.26	0.70	1	5
	집권화	1,499	3.12	0.79	1	5
조직문화	집단문화	1,500	3.03	0.80	1	5
	합리문화	1,500	2.97	0.78	1	5
	위계문화	1,500	3.67	0.65	1	5
리더십	거래적	1,500	2.89	0.64	1	4.67
	변혁적	1,500	2.93	0.87	1	5
조직신뢰		1,500	3.06	0.67	1	5
의사소통		1,500	3.20	0.71	1	5
인구통계학적 변수	성별	1,500	1.32	0.47	1	2
	연령	1,500	41.6	8.05	24	60
	혼인관계	1,500	0.80	0.40	0	1
	최종학력	1,500	5.87	1.00	2	9
업무 특성 변수	업무량	1,499	3.08	0.96	1	5
	과업난이도	1,500	3.18	0.89	1	5
	과업정체성	1,500	3.53	0.78	1	5
성과 영향 변수	PSM	1,500	3.97	0.41	2.31	5
	직무만족	1,500	3.17	0.63	1	5
	조직몰입	1,500	3.44	0.77	1	5
	업무자원	1,499	2.96	0.93	1	5

〈표 2〉는 주요 변수 간의 상관분석 결과이다. 대부분의 변수가 다른 변수와 양의 상관관계를 갖고 있는 것에 반해, 집권화 변수는 다른 변수와 음의 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 이는 공공조직 내에서 집권화가 부정적으로 인식되고 있음을 의미하지만, 관계의 강도는 약한 편이다. 요컨대, 다른 변수와 절대값 0.7 이상의 강한 상관관계를 갖는 변수들은 없으며, 이는 변수 간 관계의 신뢰성에 의문을 제기한다. 이는 특정변수의 순효과(net effect)를 측정하기 위해 다른 변수들의 영향력을 통제하는 다중회귀분석의 필요성을 제기한다.

〈표 2〉 주요변수 간의 상관분석

	개인 성과	조직 성과	지식 공유	공식화	집권화	집단 문화	합리 문화	위계 문화	거래적 리더십	변혁적 리더십	조직 신뢰	의사 소통
①	1											
②	.35***	1										
③	.21***	.30***	1									
④	.25***	.30***	.38***	1								
⑤	-.06**	-.09***	-.15***	-.03***	1							
⑥	.23***	.34***	.38***	.36***	-.23***	1						
⑦	.30***	.40***	.39***	.38***	-.13***	.46***	1					
⑧	.20***	.26***	.23***	.32***	-.08***	.31***	.32***	1				
⑨	.20***	.27***	.35***	.36***	-.25***	.41***	.39***	.20***	1			
⑩	.25***	.37***	.37***	.38***	-.26***	.49***	.45***	.25***	.63***	1		
⑪	.30***	.39***	.49***	.51***	-.28***	.56***	.56***	.34***	.50***	.61***	1	
⑫	.25***	.36***	.45***	.42***	-.35***	.56***	.44***	.30***	.48***	.57***	.68***	1

*p〈0.1, **p〈0.05. ***p〈0.01
주: 변수명: ①개인성과, ②조직성과, ③지식공유, ④공식화, ⑤집권화, ⑥집단문화, ⑦합리문화, ⑧위계문화, ⑨거래적 리더십, ⑩변혁적 리더십, ⑪조직신뢰, ⑫의사소통

V. 분석결과 및 논의

1. 지식공유의 결정요인

1) 분석 및 가설검증

본 연구는 최소자승법(Ordinary Least Squares)이 아닌 로버스트 회귀분석(robust regression)을 사용하여 지식공유와 결정요인 간의 인과관계를 추정하였다. 최소자승법은 선형적 인과관계를 전제하며, 자료 내에 극단치(outlier)가 존재할 경우 결과가 왜곡될 수 있다는 한계에도 불구하고, 가장 효율적인 불편추정량, 즉 최량선형불편추정량(Best Linear Unbiased Estimator)을 도출할 뿐만 아니라 설문 데이터의 경우에는 측정값의 범위가 한정되기 때문에 극단치가 존재하지도 않는다. 그러나 역설적으로 좁은 측정값의 범위로 인해 이분산성(heteroskedasticity)의 가능성과 이로 인해 회귀계수(coefficient)의 t-통계량이 과대평가될 우려가 크다. 따라서 이분산성에 따른 회귀계수의 유의성 오류를 방지하기 위하여 본 연구는 로버스트 회귀분석을 통해 지식공유의 결정모형을 검증한다.

〈표 3〉 지식공유의 결정모형

			종속변수: 지식공유		가설 검증
			coefficient	Robust S.E.	
구조적 요인	조직구조	공식화	0.129 ***	0.028	가설1-1 채택
		집권화	0.002	0.023	가설1-2 기각
	조직문화	집단	0.059 **	0.028	가설2-1 채택
		합리	0.088 ***	0.027	가설2-2 채택
		위계	0.011	0.029	가설2-3 기각
	리더십	거래적	0.089 **	0.036	가설3-1 채택
		변혁적	-0.018	0.029	가설3-2 기각
관계적 요인	조직신뢰		0.213 ***	0.041	가설4 채택
	의사소통		0.136 ***	0.036	가설5 채택
통제 변수	업무량		0.034 *	0.018	-
	업무난이도		0.020	0.020	-
	과업정체성		0.020	0.023	-
	성별		0.032	0.035	-
	연령		0.007 ***	0.002	-
	혼인관계		0.026	0.043	-
	최종학력		-0.011	0.017	-
constant			0.212	0.223	-
N			1,498		
R^2			0.314		

*p〈0.10, **p〈0.05, ***p〈0.01

지식공유의 결정요인에 관한 로버스트 회귀분석의 결과는 〈표 3〉과 같다. 분석 결과, 공식화와 지식공유의 긍정적 인과관계를 설정한 가설 1-1은 5% 수준에서 유의하나(가설1-1 채택), 집권화는 지식공유에 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다(가설1-2 기각). 조직문화의 경우, 집단문화와 합리문화의 지식공유에 대한 긍정적 영향력은 최소 5% 유의수준에서 확인되었으나(가설2-1&2-2 채택), 위계문화는 유의한 영향력이 없는 변수로 분석되었다(가설2-3 기각). 리더십의 경우, 거래적 리더십은 지식공유에 긍정적 영향력을 갖는 것에 반해(가설3-1 채택, α=.05), 변혁적 리더십은 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다(가설3-2 기각). 한편 관계적 요인인 조직신뢰와 의사소통은 가설의 예측대로 지식공유에 긍정적 영향력을 갖는 것으로 확인되었다(가설4와 가설5 채택).

2) 논의

공식화는 조직구성원 간의 지식공유를 활성화시킨다. 공식화는 직무를 수행하기 위해 필요한 지식이 문서화되어 형식지 형태로 체계화되었음을 의미한다. 즉, 공식화는 지식의 접근성과 전달성을 향상시킴으로써 조직 내 지식의 탐색과 전달 비용을 낮추는 등의 지식공유 활성화를 위한 토대로 기능한다. 이 외에도, 지식공유를 활성화하기 위해서는 새로운 경영기법에 대한 관성적 저항

과 지식공유에 대한 개인의 거부감을 해소시킬 필요가 있다.

집권화와 지식공유 간의 관계는 유의하지 않은 것으로 밝혀졌다. 높은 수준의 집권화된 구조를 가진 조직은 지식공유에 대한 구성원의 반발을 차단하고, 행동에 개입하여 지식공유를 독려할 수 있다. 하지만 동시에 높은 수준의 집권화는 암묵지의 공유에는 효과가 없거나 오히려 저해할 것으로 예상된다. 암묵지는 문서화되어 있지 않아서 발견이 어려우며, 축적된 경험에 의해 생성된 실용성 높은 지식이기 때문에 타인과의 공유에 대한 거부감도 훨씬 크다. 따라서 암묵지의 공유는 개인의 자발성에 의존할 수 밖에 없는데, 집권화는 조직의 공식적인 의사결정에는 적용되지만 암묵지 공유와 같은 개인의 의사결정에는 큰 영향을 미치지 못한다. 위와 같은 이유로 인해 본 연구의 분석결과에서 집권화와 지식공유 간의 유의한 인과관계가 발견되지 않은 것으로 판단된다. 집권화-분권화의 조직구조 스펙트럼 내 어느 지점에서 지식공유가 활성화될 것인지에 대해서는 여전히 연구가 필요하다.

조직문화와 관련하여 위계문화는 지식공유의 영향요인이 아니지만, 집단문화와 합리문화는 지식공유의 활성화에 기여한다. 집단문화는 조직구성원들 사이의 상호작용이 활발한 문화이다. 활발한 상호작용은 구성원 간의 신뢰를 증대시키고(김민철&강경범, 2004; Choi et al., 2002), 공식·비공식 네트워크 형성을 촉진함으로써(Kim and Lee, 2006) 지식공유 채널을 다양화한다. 합리문화는 과업 지향적이며, 성과달성을 중요시하는 하는 문화유형이다. 과업에 필요한 지식이나 성과향상에 기여할 수 있는 지식에 대한 탐색과 획득이 자연스럽게 중요시된다(박재린 & 박재헌, 2000; 김구, 2003). 즉, 합리문화에서는 지식공유가 활성화되기 위한 전제조건인 지식에 대한 수요가 높은 편이다. 또한, 지식을 독점함으로써 조직성과에 기여하지 않거나 저해하는 것은 장기적 관점에서 합리적이지 않다. 더구나 보상과 평판은 개인성과와 조직성과가 함께 고려되어 결정된다. 합리문화는 지식독점에 대한 비판적 관점을 견지함으로써 지식공유 과정에서 지식의 공급을 증가시키는 환경적 요인으로 작용한다. 한편, 이론적 고찰을 통해 위계문화는 지식공유에 부정적 영향을 미칠 것으로 예상되었으나 실증분석에서는 유의한 영향이 없는 것으로 나타났다. 위계문화와 지식공유 간의 인과관계 부재는 조직문화의 특성을 통해 설명할 수 있다. 조직 내에는 여러 유형의 문화가 공존한다. 위계문화만이 존재하는 극단적 경우를 제외하면, 조직 내에서 위계문화는 조직문화를 구성하는 한 부분일 뿐이다. 특히, 집단문화, 합리문화 등 다른 유형의 문화가 지식공유에 긍정적 인과관계를 형성하고 있음을 감안하면, 위계문화가 지식공유에 미치는 부정적 영향이 교락(confounding)되었을 소지가 있다.

2가지의 리더십 유형 중 거래적 리더십은 지식공유에 긍정적 영향을 미치는 반면에, 변혁적 리더십과 지식공유는 유의한 관계가 없다. 거래적 리더십은 지식공유라는 목표를 제시하고 목표달성에 따른 보상을 명확히 제시함으로써 조직구성원의 행동을 변화시킨다. 한편, 지식공유에 대한 변혁적 리더십의 영향력 부재는 2가지 측면에서 해석이 가능하다. 첫째, 자료의 한계로 인해 변혁적 리더십의 영향력이 제대로 측정되지 못했을 수 있다. 변혁적 리더십이 지식공유에 영향력을 미치기까지 시간이 소요된다. 즉, 조직구성원의 자발적 지식공유 이전에 그들에게 지식공유의 목적을 이해시키고 태도를 변화시키기까지 시간이 필요하지만, 본 연구는 횡단면 설문데이터

(cross-sectional survey data)를 사용함으로써 시간을 통제하지 못했다. 둘째, 리더가 변혁적 리더십을 갖는 것과 지식공유에 대한 조직구성원의 자발적 순응은 별개의 문제다. 지식공유에 대한 조직구성원의 순응을 이끌어내는데 실패한 변혁적 리더십의 리더들이 있을 수 있다. 이로 인해 변혁적 리더십과 지식공유 간의 인과관계의 유의성이 상쇄되었을 가능성이 있다.

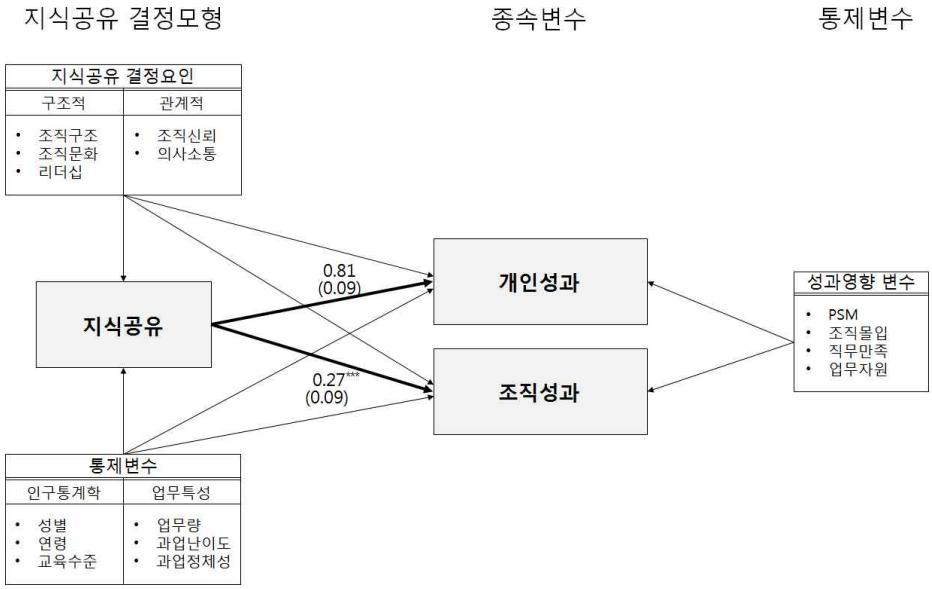
지식공유의 관계적 결정요인인 조직신뢰와 의사소통은 모두 지식공유와 긍정적 인과관계를 형성하고 있다. 조직에 대한 신뢰가 높으면, 새로운 관리전략으로 채택된 지식공유에 대한 조직구성원의 협조와 몰입이 높아진다. 즉, 조직신뢰가 높으면, 자신의 지식을 타인과 공유할 경우 불이익이 생길 수 있는 우려가 해소되거나 또는 기꺼이 그 불이익을 감수하고라도 지식을 공유할 것이다. 활발한 의사소통은 조직구성원 간의 네트워크의 양과 질을 향상시킨다. 의사소통은 필요지식을 찾기 위한 탐색의 범위와 정밀도를 높힌다. 이를 통해 지식공유의 가능성이 커지고, 공유되는 지식의 양도 증가한다.

2. 지식공유와 성과

1) 분석 및 가설검증

본 연구는 성과를 개인성과와 조직성과로 구분하였다. 개인성과와 조직성과 간의 상관계수는 0.35로 연관성이 낮은 편이다. 분석방법으로는 지식공유의 결정요인을 선행변수(antecedent variable)로 포함시킨 일반구조방정식(Generalized Structural Equation Modeling: GSEM)을 사용하였다. 개인성과와 조직성과는 하나의 문항으로 측정된 순위변수(ordinal variable)이기 때문에, 연속형 변수를 종속변수로 전제하는 보통의 구조방정식(Structural Equatio Modeling: SEM)의 사용이 불가하다. 범주형(categorical) 변수인 리커트 척도를 연속형(continuous) 변수로 취급하여 분석할 경우, 효율성과 정확성이 낮은 분석결과를 얻게 된다(Muthen, 1984; 윤상운 외, 2002). 한편, GSEM은 종속변수가 연속형 변수가 아니기 때문에 SEM에서 흔히 거론되는 적합도 지수(예, RMSEA, CFI, NNFI 등)가 계산되지 않는다. 더구나 적합도는 잔차(residual)의 크기를 설명하는 지수로서, 가설검증을 목적으로 하는 모형의 우수성을 판단하지는 못한다. 따라서 본 연구는 적합도 지수가 아닌 각 변수의 회귀계수와 z통계량, 그리고 유의확률(p-value)을 통해 가설한 가설검증에 초점을 맞추었다(〈부록 2〉 참조).

〈그림 2〉 지식공유가 개인 및 조직의 성과에 미치는 영향



*p〈0.10, **p〈0.05, ***p〈0.01
주1: 지식공유가 개인 및 조직성과에 미치는 영향을 검증한 2개의 일반구조방정식 모형을 하나의 도식으로 축약
주2: 지식공유 이외의 변수가 개인성과 및 조직성과에 미치는 영향은 〈부록 2〉 참조

〈그림 2〉는 지식공유가 개인성과와 조직성과에 미치는 영향에 관한 2개의 일반구조방정식 분석 결과를 하나의 그림으로 도식화한 것이다. 〈그림 2〉에 알 수 있듯이, 지식공유가 개인성과에 미치는 영향력은 유의하지 않다. 즉, 지식공유와 개인성과 간의 유의성 부재를 예상한 가설 6은 본 연구에서 통계적 증거를 확보하였다. 반면에 지식공유와 조직성과는 1%의 엄격한 수준에서 통계적으로 유의한 정(+)적 관계를 보이고 있다. 따라서 지식공유가 활발해질수록 조직성과가 향상될 것으로 예상한 가설 7은 채택되었다.

2) 논의

지식공유는 항상 상호 호혜적이지는 않다(Cabrera & Cabrera, 2002). 지식공유는 서로 필요로 하는 지식을 상호 간에 교환하는 것보다는 내가 갖고 있는 지식을 상대방이 필요로 할 때 공유해 주는 전달-습득의 일방적 관계가 대부분이다. 지식습득자는 본인의 업무역량을 향상시키는데 필요한 지식이 무엇인지 파악한 후에 해당지식을 탐색한다. 따라서 지식공유를 통해 지식습득자가 획득한 지식은 개인의 역량과 성과 향상과 직접적 연관성을 갖는다. 습득한 지식을 업무수행 중에 발생한 문제를 해결하거나 또는 업무프로세스를 개선하여 효율성을 높이는 데 활용한다. 반면에 지식전달자는 필요로 하는 지식이 없거나 또는 있더라도 상대방이 해당지식을 보유하고 있지 않은 상황에서 지식공유과정에 참여한다. 따라서 지식공유와 개인성과 간의 보편적 인과관계가 성립되지 못한다.

한편, 〈그림 2〉에서 지식공유는 유의성을 상실한 수준으로 높은 p-value를 보이고 있으나(0.349), 양의 계수를 갖고 있다(0.081). 높은 p-value와 양의 계수는 모집단 차원에서 지식공유가 개인성과에 대하여 유의한 영향력은 갖고 있지 않으나, 표본 차원에서 지식공유와 개인성과와의 정(+)적 관계를 찾는 것이 확률적으로 어렵지 않음을 의미한다. 2016년 기준 약 63만명의 행정부 산하 공무원 중 본 연구의 설문자료와 동일한 크기(1,498명)의 샘플들을 연속 추출할 경우, 약 35%의 샘플들은 지식공유와 개인성과 간의 정(+)적 관계를 보인다. 이 결과는 두 가지로 설명될 수 있다. 첫째, 임의표본추출오류(random sampling error)이다. 샘플에 지식전달자보다는 지식습득자가 더 많이 포함되어, 지식습득자에 의한 지식공유와 개인성과 간의 정(+)적 관계가 과대측정된 것이다. 둘째, 임의표본추출오류와 상관없이 지식공유가 일부 지식전달자의 개인성과에 긍정적 영향을 미치고 있다. 전달-습득이라는 일방적인 전파 형태를 띠더라도, 지식전달자는 지식공유 과정에서 지식의 복습 또는 그 부가가치 인지 등의 학습효과를 통해 본인이 갖고 있는 지식의 활용성을 높일 수 있으며, 이에 따라 개인성과의 향상도 기대할 수 있다.

지식공유는 조직의 성과를 향상시키는데 공헌한다. 주요자원으로서 지식은 문제해결능력을 향상시키거나 혁신과 개선을 유도함으로써 업무의 효율성과 성과를 증진시킨다. 특히, 지식은 비경합성(non-rivalry)이기 때문에 지식의 활용에 혼잡(congestion)이 존재하지 않는다. 따라서 조직이 보유하고 있는 특정 지식이 많은 구성원에 의해 공유되고, 다양한 업무영역에서 활용될 때 지식의 부가가치와 조직성과가 향상된다. 첫째, 지식공유에서 지식습득자는 필요로 하는 지식을 획득했기 때문에 개인의 성과를 개선시킬 수 있으며, 이는 직접적 또는 간접적으로 조직성과의 향상에 기여한다. 둘째, 지식전달자는 본인에게 필요한 지식은 획득하지 못했더라도 동료가 필요로 하는 지식을 전달해줌으로써 조직 전체의 성과에 간접적으로 기여한다. 시간 투자와 경험이 요구되는 암묵지를 공유해줌으로써 동료와 조직은 획득비용을 절감하고, 단기간에 성과를 향상시킬 수 있다. 특히, 순환보직제를 운용하고 있는 정부기관에서 지식공유는 더욱 중요하다. 정부기관 내 새로운 보직을 맡은 직원은 관련 업무를 처리한 동료 직원의 업무 스킬(job skill)을 학습함으로써 업무 파악을 위한 시간과 비용을 절약하거나 또는 기존 업무 프로세스를 개선하여 효율성을 향상시킬 수 있다. 따라서 지식공유가 개인성과에 미치는 보편적 영향력은 규명되지 않았으나 지식습득자 또는 일부의 지식전달자는 지식공유를 통해 개인성과를 향상시키고 있음을 유추할 수 있다.

Ⅵ. 결론

자원의존이론에서 논의되듯이, 핵심자원의 확보는 조직의 생존과 성장을 결정짓는 매우 중요한 조직 활동이다. 현대의 지식사회에서 지식은 조직의 핵심자원 중 하나이며, 따라서 지식관리는 조직의 중요한 경영전략이다. 지식관리 기법 중 하나인 지식공유는 효율적이며, 효과적인 전략으로 제시된다. 지식창출을 위해서는 상당한 시간이 투입되는 반면, 지식공유는 조직 내 특정인 또는 특정집단이 갖고 있는 지식을 다른 동료들과 공유함으로써 기보유한 지식의 활용 적시성과 부가

가치 창출능력을 향상시킨다.

지식공유는 항상 상호 호혜적이지 않으며, 불균형(asymmetry)이 초래되기도 한다(Cabrera & Cabrera, 2002). 예를 들어, 지식공유를 통해 원하는 지식을 습득한 참가는 문제해결, 업무효율성 증가 등을 기대할 수 있다. 반면에, 지식전달자는 원하는 지식을 습득하지 못했거나 지식 전달과정에서 학습효과가 발생하지 않을 수도 있다. 지식공유를 2인 참가자의 지식교환 과정으로 치환하면, 최대 50%의 참가자는 지식공유에 따른 이익을 얻지 못할 수 있으며, 따라서 지식공유에 대한 부정적 인식이 형성될 수 있다. 실제로, 본 연구의 설문자료에서 지식공유에 대한 응답자의 평균값은 2.93으로서 대체로 부정적이며, 지식공유 수준도 높지 않은 것으로 나타났다.

본 연구는 지식공유의 활성화와 관련한 결정모형을 분석하고, 이후 지식공유가 개인성과와 조직성과에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과, 지식공유 활동을 촉진하는 구조적 요인은 공식화된 조직구조, 집단문화와 합리문화, 그리고 거래적 리더십이며, 관계적 요인은 조직신뢰와 의사소통으로 나타났다. 공공조직의 직무와 조직구조는 대체로 법률로 규정되어 있기 때문에, 지식공유 활성화를 위해 구조적 요인(조직구조, 조직문화, 리더십)을 개선하는 방안은 상당한 시간과 비용이 투입되는 장기적 사업이다. 따라서 지식공유 활성화 초기 단계에서는 구조적 요인보다는 관계적 요인의 개선에 초점을 맞춘 방안이 더 효과적이다. 즉, 초기에는 조직신뢰와 의사소통의 향상을 통해 지식공유를 활성화하고, 이후 장기적 관점에서 지식공유를 활성화하는 구조적 요인을 향상시키는 등 단계적 접근방식이 유용할 것으로 판단된다.

한편, 본 연구의 핵심주제인 지식공유와 성과 간의 인과관계 분석에서 흥미로운 결과가 도출되었다. 기존연구와는 다르게 본 연구는 성과를 개인성과와 조직성과로 구분하였으며, 이러한 성과의 구분이 적절함을 실증적으로 증명하였다. 첫째, 지식공유와 개인성과 간의 유의한 인과관계가 존재하지 않는다. 다시 말해, 지식공유를 통해 지식습득자와 지식전달자가 얻는 이익이 서로 다르기 때문에 지식공유-개인성과 간의 관계가 일반화되지 않았다. 둘째, 지식공유는 조직성과의 향상에 공헌한다. 지식공유를 통해 지식을 습득한 지식습득자는 개인성과, 그리고 더 나아가 조직성과에 대한 개인공헌도를 향상시킬 수 있다. 지식전달자는 비록 본인의 성과 향상은 아니지만 동료의 성과 향상을 도움으로써 조직 전체의 성과 향상에 기여한다. 종합하면, 지식공유의 활성화는 조직성과 향상에 기여한다. 이런 분석결과를 바탕으로 본 연구는 2011년 한국행정연구원이 실시한 '제1차 공무원 패널조사'를 사용하여 중앙·지방정부의 지식공유를 활성화시키기 위한 구조적요인과 관계적 요인들에 대해서 검증할 수 있었다는 측면에서 의의를 갖는다.

본 연구는 몇 가지 분명한 한계를 지니고 있다. 첫째, 본 연구에서 사용된 설문자료는 비확률표본추출에 따른 선택편의(selection bias) 가능성을 갖고 있으며, 따라서 연구결과의 일반화에 주의가 필요하다. 두 번째 한계는 설문자료의 빈약성이다. 예를 들어, 설문자료에서는 응답자를 지식전달자와 지식습득자로 구분하고 있지 않다. 만약 자료가 허용되었다면, 통계결과 해석을 위한 이론적 고찰을 넘어 지식공유 참가자의 역할을 고려한 지식공유의 효과성 분석도 가능했을 것이다. 자료의 빈약으로 인한 미진한 연구는 향후 연구과제로 남겨둘 수밖에 없다. 마지막으로 설문자료의 태생적 한계이다. 단년도에 수집된 자료이기 때문에 시간이라는 변수를 고려할 수 없었다. 예를 들

어, 지식공유가 개인 및 조직성과에 단시간에 영향을 미치는지 아니면 영향이 발생하기까지 시간이 소요되는지에 대한 연구가 불가하다. 패널 데이터를 활용한 후속연구의 필요성이 제기된다.

본 연구는 향후 연구주제를 공유함으로써 결론을 맺고자 한다. 첫째, 지식공유 과정은 본인이 갖고 있는 지식은 상대방과 공유해주지만 정작 본인은 필요로 하는 지식을 획득하지 못하는 경우가 대다수다. 이러한 지식공유의 딜레마를 지식전달자는 어떻게 관리하는지에 대한 분석이 필요하다. 둘째, 장기적 관점에서 지식공유가 지식전달자에게 미치는 영향 역시 분석이 필요하다. 특히, 지식습득 외에 지식공유가 성과에 미치는 다양한 메커니즘을 종합적으로 검토할 필요가 있다.

참고문헌

강여진 (2005). 지식공유 영향요인이 업무성과에 미치는 영향-중앙부처공무원의 인식을 중심으로. 「한국행정논집」, 17(2): 431-460.

강황선 (2002). 서울시 지식관리 활성화 방안. 서울: 서울시정개발연구원.

김구 (2003). 지방공무원들의 지식공유 의도에 관한 영향요인 연구. 「한국지방자치학회보」, 15(3): 145-167.

김구 (2012). 사회자본과 지식관리 활동 및 조직성과의 영향 관계에 관한 연구. 「한국행정연구」, 21(1): 125-161.

김대원 (2011). 지식공유 의도에 대한 관계적 요인의 영향 분석: 지방정부 관료의 지식공유 의도 예측변인으로서 상호작용 공정성과 조직시민행동의 영향 분석을 중심으로. 「지방행정연구」, 25(2): 303-329.

김동영·한인수 (2004). 지식공유에 미치는 개인적, 조직적 영향요인에 관한 연구-대덕연구단지 연구개발 조직을 중심으로. 「지식경영연구」, 5(1): 83-99.

김민철·강경범 (2004). 지식공유 요인에 관한 실증분석. 「지식연구」, 2(2): 176-200.

김상수·김용우 (2000). 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구. 「경영학연구」, 9(4): 585-616.

김재전·유일·공희경 (2003). 지식공유 영향요인이 지식관리시스템 성과에 미치는 영향. 「한국정보전략학회지」, 6(2): 33-68.

박기우 (2001). 조직내 개인의 지식공유행위에 관한 결정요인에 관한 연구: 합리적 행위이론 관점. 한국과학기술원 박사학위논문.

박문수·문형구 (2001). 연구: 지식공유의 영향요인: 연구동향과 과제. 「지식경영연구」, 2(1): 1-23.

박우순 (1999). 한국의 행정문화와 지식정부의 가능성. 사회과학논집, 「한국외국어대학교사회과학연구소」, 17(1).

박재린·박재헌 (2000). 조직구성원의 지식공유와 경쟁우위와의 관계성에 관한 연구. 「인적자원관리연구」, 1: 127-147.

사재명 (2002). 지방공무원의 지식관리에 관한 인식분석. 「한국지역정보화학회지」, 5(2), 81-106.

유홍림·이병기 (2004). 정부조직의 지식관리 (KM) 활용에 미치는 영향요인에 관한 실증적 연구. 「

한국행정학보」, 38(1): 23-44.
윤상운·박정선·이태섭 (2002). 순서형 자료로 측정된 구조방정식모형 분석.「품질경영학회지」, 30(3): 38-51.
이경묵·이한진 (2002). 형식지 공유와 기업 경쟁력.「노사관계연구」, 13: 97-122.
이향수 (2005). 정부조직 지식관리활동 영향요인에 관한 연구.「한국행정학보」, 39(4): 273-298.
이홍재 (2009). 공기업의 지식관리 영향요인과 성과 간의 구조적 관계.「정보관리학회지」, 26(3): 189-211.
장호석 (2011). 공무원 패널조사를 위한 기초연구보고서 서울: 한국행정연구원.
최호진 (2005). 한국 공무원 지식공유 행위의 영향요인 분석.「한국행정학보」, 39(1): 171-193.
한동효·김주찬·조현준 (2007). 구조방정식모형 (SEM) 을 이용한 지방공무원의 지식공유 영향요인 분석.「한국거버넌스학회보」, 14(3): 1-30.
한세억 (1999). 지식행정에 대한 탐색적 연구.「한국행정학보」, 33(3): 1-19.
_____ (2000). 지식정부구현을 위한 전략과 과제. 한국행정학회 기획세미나 발표논문집, 221-236.
Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. *New York: Free Press*.
Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of knowledge management*, 5(1): 68-75.
Bock, Gee-Woo & Young-Gul Kim (2002). Breaking the Myths of Rewards: An Explartory Study of Attitudes about Knowledge Sharing. *Information Resources Management Journal,* 15(2): 14-21.
Brooking, Annie. (1996). I*ntellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium.* London, UK: Thomson Business Press.
Burns, J. M. (1978). *leadership*. NY: Harper & Row.
Carbrera, Angel & Elizabeth F. Cabrera (2002). Knowledge Sharing Dilemmas. *Organisation Studies,* 23(5): 687-710.
Choi, Byounggu & Heeseok Lee (2002). Knowledge Management Strategy and its Link to Knowledge Creation Process. *Expert Systems with Applications*, 23(3): 173-187.
_____ (2003). An Empirical Investigation of KM Styles and their Effect on Corporate Performance. *Information & Management*, 50(5): 403-417.
Choo, Chun W. & Nick Bontis (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York, NY: Oxford University Press.
Chuang, Shu-Hui. (2004). A Resource-based Perspective on Knowledge Management Capability and Competitive Advantage. *Expert Systems with Application*, 27(3): 459-465.
D'eredita, M. A. & Barreto, C. (2006). How does tacit knowledge proliferate? An episode-based perspective. *Organization studies*, 27(12): 1821-1841.

Davenport, T. H, De Long, D. W. & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 39(2): 43.

Desouza, K. C. (2003). Facilitating tacit knowledge exchange. *Communications of the ACM*, 46(6): 85-88.

Drucker, Peter F. (1969). The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society. New York, NY: Harper & Row.

Du, R., Ai, S., & Ren, Y. (2007). Relationship between knowledge sharing and performance: A survey in Xi'an, China. *Expert systems with applications*, 32(1): 38-46.

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems,* 18(1): 185.

Kim, Soonhee & Hyangsoo Lee (2006). The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities .*Public Administration Review*, 66(3): 370-385.

Kramer, R. M. (1999). Social uncertainty and collective paranoia in knowledge communities. in L. L. Thomson, J. M. Levine, & L. M. Messick (eds.), *Shared Cognition in Organization: The Management of Knowledge* (p. 163-194). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Kuhnert, Karl. W. (1993). Transforming Leadership: Developing People through Delegation. In B. M. Bass, & B. J. Avolio (eds.), *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership* (p.10-25). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Lawson, Benn, Kenneth J. Peterson, Paul D. Cousins, and Robert B. Handfield (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Team. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(2): 156-172.

De Long, David W., and Liam Fahey (2000) Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, 14(4): 113-127.

Muthén, Bengt (1984). A General Structural Equation Model with Dichotomous, Ordered Categorial and Continuous Latent Variable Indicators. *Psychometrika*, 49(1): 115-132.

Nelson, Kay M., and Jay G. Cooprider. (1996). The Contribution of Shared Knowledge to IS Group Performance. *MIS Quarterly*, 20(4): 409-432.

Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuch (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.* New York: 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.

Oyemomi, Oluwafemi, Shaofeng Liu & Irina Neaga (2015). *The Contribution of Knowledge Sharing to Organizational Performance and Decision Making: A Literature Review. In Isabelle Linden et al. (Eds.), Decision Support Systems IV (pp. 1-12).* New York: Springer.

Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row.

Pfeffer, Jeffrey & Robert I. Sutton (1999). Knowing "What" to Do Is Not Enough: Turning Knowledge into Action. *California Management Review*, 42(1): 83-108.

Polanyi, Michael (1966). *The Tacit Dimension.* London, UK: Routledge. Rourke, Francis N. (1995). *Bureaucracy, Politics, and Public Policy* (3rd ed.). Boston, MA: Little, Brown and Company

Rousseau, Denise. M., Sim B. Sitkin, Ronald Burt & Colin Camerer (1998). Not so Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23(3): 393-404.

Saidel, Judith R. (1991). Resource Interdependence: The Relationship between State Agencies and Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 51(6): 543-553.

Stewart, Thomas A. (1998). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations.* New York, NY: Crown Business.

Strock, J. & Hill, P. (2000). Knowledge Diffusion through Strategic Communities. *Sloan Management Review*, 41(2): 63-74.

Sveiby, Karl E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-based Assets.* San Francisor, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Szulanski, Gabriel. (1996). Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal*, 17: 27-43.

Tobin, Daniel R. (1998). *The Knowledge-enabled Organization.* New York: AMACOM Books.

van den Hooff, Bart & Jan A. de Ridder (2004). Knowledge Sharing in Context. *Journal of Knowledge Management,* 8(6): 117-130.

von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California management review*, 40(3): 133-153.

Yammarino, Fransis J., Alan J. Dubinsky, Lucette B. Comer & Marvin A. Jolson.(1997). Women And Transformational And Contingent Reward Leadership. *Academy of Management Journal,* 40(1): 205-222.

윤창근(尹昶根): University of Kentucky에서 행정학 박사학위를 취득하고, 현재는 연세대학교 행정학과 BK 사업단에서 연구교수로 있다. 주요 관심분야는 정책이론, 정책분석, 조직/인사에 관심을 갖고 있다 (yuchge@gmail.com).

최정인(崔正仁): Indiana University, Bloomington에서 행정학 석사학위를 취득하고, 현재 연세대학교 행정학과 박사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 공공관리, 정부성과, 정책분석 등이다(choejungin@naver.com).

정세희(丁世喜): 현재 연세대학교 행정학과 석사과정에 재학 중이다. 주요 관심분야는 공공관리, 위기관리, 조직/인사 등이다(joungsh17@naver.com).

〈논문접수일: 2017. 7. 14 / 심사개시일: 2017. 7. 21 / 심사완료일: 2017. 8. 2〉

〈부록 1〉 설문문항의 구성

변수		설문문항
성과	개인성과	내 개인의 성과수준은 우리조직의 전체 성과수준과 밀접히 연계된다.
	조직성과	우리 조직 전체의 성과수준은 다른 조직과 비교할 때도 상당히 높은 편이다.
조직신뢰 (α=0.802)	온정 (α=0.729)	① 우리조직은 우리구성원에 대한 관심과 지원을 아끼지 않는다. ② 우리조직은 조직구성원의 의견을 충족시키고자 성실히 노력한다
	공정 (α=0.728)	③ 우리조직은 항상 나를 공정하게 대우하려고 노력한다. ④ 우리 조직의 인사, 재무, 조직 관리는 능률적으로 이루어지는 편이다.
	능력 (α=0.578)	⑤ 우리조직의 개혁정책들은 공공부문의 경쟁력 향상에 기여할 것이다. ⑥ 우리조직의 인사, 재무, 조직 관리는 능률적으로 이루어지는 편이다.
의사소통 (α=0.819)		① 우리조직은 부서원들 간에 업무 및 문제해결을 위한 상하간, 직원간 의사소통이 원활하다. ② 우리조직은 업무상 협조가 필요한 경우 타 부서와 업무협조 및 의사소통이 원활히 이루어진다. ③ 우리조직에서는 직원들의 의견이 존중되고 적절하게 받아들여진다.
조직구조	공식화 (α=0.610)	① 우리조직은 각자가 수행하는 직무에 관해서 업무의 내용과 수행방법이 명문화 되어 있다. ② 우리조직은 각자의 업무평가가 명문화된 기준에 의해서 이루어지고 있다. ③ 우리조직의 업무방침 및 지시는 반드시 공문을 통해서 전달된다.
	집권화 (α=0.781)	① 우리조직은 상급자가 결정을 내리기 전에는 어떠한 행동도 취할 수 없다. ② 우리조직은 아주 작은 일이라도 상급자에게 가서 최종결정을 얻어야 한다. ③ 우리조직의 의사결정은 주로 상위관리층에서 결정되어 하달되고 있다.
조직문화	집단문화 (α=0.801)	① 우리조직은 매우 인간적이며 마치 가족과 같다 ② 우리조직의 직원들은 자신의 많은 것을 공유하고 있다.
	합리문화 (α=0.782)	① 우리조직을 결속시키는 힘은 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다. ② 우리조직은 생산지향성과 성취지향성이 공유되고 있다.
	위계문화 (α=0.544)	① 우리조직은 조직의 영속성과 안정을 중요시한다. ② 직원들은 업무처리를 위하여 공식적인 규칙과 절차에 주의를 기울인다.
리더십	거래적 리더십 (α=0.594)	① 나의 상관은 목표가 달성될 경우 내게 받게 될 이익이나 보상에 대해 잘 이해시켜준다. ② 나의 상관은 업무성과에 따른 보상을 얻기 위해 내가 어떻게 해야하는지를 알려준다. ③ 나의 상관은 정해진 목표를 제대로 달성하지 못했을 경우에만 조치를 취한다(역코딩).
	변혁적 리더십 (α=0.925)	① 나의 상관과 함께 일하는 것만으로도 긍지를 느낀다. ② 나의 상관은 내가 미래에 지향해야 할 확고한 비전을 제시한다. ③ 나의 상관은 업무에 대해 항상 새로운 관점으로 볼 수 있도록 나를 자극한다. ④ 나의 상관은 내가 더 열심히 일할 수 있도록 기운을 북돋아 준다.
지식공유 (α=0.739)		① 우리조직은 개인적인 노하우나 유용한 정보와 지식을 자발적으로 공유한다. ② 우리조직은 타부서의 문서, 정보나 지식 등을 참조하고 싶을 때 자유롭게 접근이 가능하다. ③ 우리조직은 전문지식과 정보가 조직전체에 확산, 유포되어 있어 조직구성원들 누구나 쉽게 사용할 수 있다.
인구 통계학적 요인	성별	1=남자, 2=여자
	연령	24-60세
	혼인관계	1=기혼, 0=미혼
	최종학력	1=무학, 2=초등학교 졸업 3=중학교 졸업 4=고등학교 졸업 5=전문대 졸업 6=대학교 졸업 7=대학원 석사졸업 8=대학원 수료 이상 9=기타
업무특성 요인	업무량	나는 현재 업무량이 적절하다고 생각한다.
	과업난이도 (α=0.906)	① 나의 업무는 여러 가지 복잡한 혹은 높은 수준의 기술을 사용하도록 요구하고 있다. ② 나의 업무는 여러 가지 복잡한 기술/재능을 활용해야 한다.
	과업정체성 (α=0.746)	① 나의 업무는 내가 시작한 일을 완전히 종결할 수 있는 기회를 제공한다. ② 나의 업무는 내가 처음부터 끝까지 업무전체를 수행할 수 있도록 배분되어 있다.

성과 영향요인	PSM (α=0.881)	① 지역사회에 도움을 주는 활동에 참여하는 사람들을 존경한다. ② 의미 있는 공공봉사는 나에게 매우 중요하다. ③ 내가 공공선을 위해 기여하는 것은 매우 중요하다. ④ 내가 사회문제를 해결하려는 활동에 동참하는 것은 매우 중요하다. ⑤ 시민에게 동등한 기회를 제공하는 것은 매우 중요하다. ⑥ 시민들이 지속적으로 행정서비스를 제공받는 것은 매우 중요하다. ⑦ 공공정책을 만들 때에는 미래세대의 이익을 고려하는 것이 매우 중요하다. ⑧ 윤리적으로 행동하는 것은 공무원에게 필수적이다. ⑨ 곤궁에 처한 사람을 보면 측은한 마음을 주체하기 어렵다. ⑩ 어려움에 직면한 사람들을 보면 안타까운 마음이 든다. ⑪ 부당하게 대우받는 사람들을 보면 매우 화가 난다. ⑫ 다른 사람들의 복지를 고려하는 것은 매우 중요하다. ⑬ 사회를 위해 나 자신의 희생을 감수할 준비가 되어 있다. ⑭ 나 자신보다 시민으로서의 의무를 우선시해야 한다. ⑮ 나는 사회를 위해 개인적인 손실도 기꺼이 수용할 수 있다. ⑯ 비록 내가 비용을 지불하게 되더라도, 가난한 사람들을 돕는 계획에 적극적으로 찬성한다.
	직무만족 (α=0.765)	① 귀하가 담당하는 업무의 성격에 대해 어느 정도 만족하십니까? ② 귀하의 직장동료에 대해 어느 정도 만족하십니까? ③ 귀하의 직장 내 승진기회에 대해 어느 정도 만족하십니까? ④ 귀하의 직장상관에 대해 어느 정도 만족하십니까? ⑤ 모든 것을 감안할 때, 현재의 직무에 대해 어느 정도 만족하십니까?
	조직몰입 (α=0.854)	① 나는 이 조직에 대하여 강한 소속감을 느끼고 있다. ② 내가 우리조직의 일원이 된 것은 더할 나위없이 기쁘다. ③ 나는 이 조직에 남아 있어야 할 어떤 의무감도 느끼지 않는다(역코딩). ④ 이 조직은 내가 충성할 만한 가치가 있다.
	업무자원	나는 현재 업무에 필요한 자원을 적절히 제공받고 있다.

〈부록 2〉 지식공유와 개인 및 조직성과 간의 일반구조방정식 분석결과

		지식공유-개인성과				지식공유-조직성과			
		지식공유 결정모형		개인성과		지식공유 결정모형		조직성과	
		β	S.E.	β	S.E.	β	S.E.	β	S.E
지식공유		-	-	0.081	0.086	-	-	0.268 ***	0.087
구조적 요인	공식화	0.129 ***	0.027	0.138	0.091	0.129 ***	0.027	0.118	0.093
	집권화	0.002	0.022	0.059	0.073	0.002	0.022	0.125 *	0.072
	집단문화	0.059 **	0.026	-0.033	0.086	0.059 **	0.026	0.047	0.087
	합리문화	0.088 ***	0.025	0.281 ***	0.085	0.088 ***	0.025	0.490 ***	0.087
	위계문화	0.011	0.027	0.130	0.089	0.011	0.027	0.189 **	0.091
	거래적리더십	0.089 **	0.032	0.041	0.108	0.089 **	0.032	-0.112	0.108
	변혁적리더십	-0.018	0.027	-0.140	0.092	-0.018	0.027	0.152	0.094
관계적 요인	조직신뢰	0.213 ***	0.038	0.046	0.132	0.213 ***	0.038	0.006	0.130
	의사소통	0.136 ***	0.033	0.051	0.110	0.136 ***	0.033	0.230 **	0.111
업무특성 요인	업무량	0.034 *	0.017	-0.153 **	0.065	0.034 *	0.017	-0.072	0.065
	업무난이도	0.020	0.019	0.373 ***	0.064	0.020	0.019	0.253 ***	0.064
	과업정체성	0.020	0.022	0.150 **	0.072	0.020	0.022	0.119	0.073
인구 통계학적 요인	성별	0.032	0.035	0.379 ***	0.114	0.032	0.035	-0.123	0.116
	연령	0.007 ***	0.002	0.040 ***	0.008	0.007 ***	0.002	-0.006	0.008
	혼인관계	0.026	0.044	-0.047	0.142	0.026	0.044	0.074	0.143
	최종학력	-0.011	0.016	0.116 **	0.053	-0.011	0.016	0.005	0.053
성과 영향요인	PSM	-	-	0.600 ***	0.137	-	-	0.031	0.140
	조직몰입	-	-	0.797 ***	0.098	-	-	0.680 ***	0.097
	직무만족	-	-	0.321 **	0.134	-	-	0.359 ***	0.136
	업무자원	-	-	-0.145 **	0.071	-	-	-0.156 **	0.071
constant		0.212	0.214	0.212	0.214	0.212	0.214	0.212	0.214
/cut1		6.993	0.843	6.993	0.843	3.561	0.824	3.561	0.824
/cut2		9.569	0.832	9.569	0.832	5.864	0.810	5.864	0.810
/cut3		11.729	0.847	11.729	0.847	8.867	0.827	8.867	0.827
/cut4		15.206	0.890	15.206	0.890	11.948	0.857	11.948	0.857
Log Likelihood		-2927.9356				-2858.4273			
N		1,498				1,498			

*p〈0.1, **p〈0.05. ***p〈0.01

주1: 〈그림 2〉에서 도식화되었듯이, 지식공유 결정모형은 지식공유-성과 인과모형에서 선행변수로 분석됨

주2: 구조적 요인, 관계적 요인, 업무특성 요인, 인구통계학적 요인의 성과에 대한 총효과(total effect)는 지식공유-성과 인과모형에서 분석된 직접적 효과(direct effect)와 지식공유를 매개로 한 간접적 효과(indirect effect)의 총합임. 예) 합리문화가 조직성과에 미치는 총효과=0.49+(0.088*0.266)=0.513.

Abstract

The Causal Relationship between Knowledge Sharing and Performance: The Determinants of Knowledge Sharing and Their Impacts on Performance Using Structural Equation Model

Yun, Changgeun

Choe, Jungin

Jung, Sehee

Knowledge is considered as the core resource in the age of knowledge information society. Therefore, knowledge sharing within organization is being emphasized as an important management strategy that maximizes the capacity to create added value and utilize knowledge. However, the level of knowledge sharing is not on par with its importance within public organizations. This study analyzes the relationship between performance and knowledge sharing by looking at organizational performance and individual performance separately. According to the analysis, knowledge sharing has a positive impact on organizational performance, whereas it has no significant impact on individual performance. Knowledge sharing is not always a reciprocal exchange for all participants. Individuals who acquire new knowledge may enhance their performance by utilizing the new knowledge. However, individuals who deliver knowledge cannot expect to immediately improve their performance, since they did not acquire new knowledge. Such results of the study imply the necessity of systematic support for facilitating knowledge sharing in public organizations.

Key Words: knowledge sharing, individual performance, organizational performance, government performance, Generalized Structural Equation Modeling