

# 공무원과 민간기업 종사자의 지식공유에 대한 인식 비교\*

이 향 수\*\*

<目

次>

- I. 서 론
- II. 이론적 배경 및 문헌 연구
- III. 지식공유 비교분석을 위한 조사설계
- IV. 조사결과의 분석
- V. 맷음말

<요 약>

공공부문의 지식공유 전략을 도출함에 있어서 중요한 것은 민간기업으로부터 공공부문으로 유입된 지식관리가 후발주자인 공공부문에로의 적용에 있어 한계와 공공부문 특성에 대한 인식을 근거로 하여 전략적 보완이 필요하다는 점이다. 본 연구는 지식공유에 있어 공사부문간 차이가 존재하는지의 유무를 경험적으로 도출하고자 T-test 및 회귀분석을 실시하였으며, 양 부문간 통계적으로 유의미한 차이가 존재함을 밝혀냈다. 정부조직이 지식공유에 있어 민간 기업에 비해 덜 적극적인 것으로 나타났으며, 이러한 연구결과를 토대로 정부 조직의 지식공유에 있어 정책적 시사점을 논의하고 있다.

【주제어: 지식, 지식공유, 정부조직과 민간기업】

## I. 서 론

그동안의 행정환경은 세계화와 시장자유화, 시민사회의 성장, 분권화와 자율화, 가치다원화, 지식정보화, 네트워크화 등 증대되는 불확실성과 복잡성으로 인해 해결하지 못하는 많은 공공문제가 산적하고 있다(O'Toole & Meier, 2004; Weber & Khademian, 2008). 또한 공공문제는 기존의 제도적, 조직적 경계를 가

\* 본 논문의 완성도를 위해 유익한 논평을 해주신 익명의 세분 심사위원님들께 진심으로 감사드립니다.

\*\* 건국대학교 사회과학대학 행정학부 조교수(yun7ju7@kku.ac.kr)  
논문접수일(2009.7.31), 수정일(2009.9.2), 게재확정일(2009.9.15)

로질러 걸쳐 있기 때문에, 관련 행위자간의 상이한 인식과 행태는 문제형성과 해결방안의 합의를 더욱 어렵게 한다(Koppenjan & Klijn, 2006: 28-29). 사실 사회적 합의가 용이한 기술적 문제(technical problems)는 기존 지식으로 해결할 수 있기 때문에 주된 관심대상이 아니다(송희준, 2008: 71). 그러나 환경이 복잡하고 문제에 대한 해법이 불확실한 난제에 대해서는 새로운 지식을 통한 문제해결능력의 가능성을 제고시키는 것이 매우 중요하다. 문제해결능력을 높이기 위해서는 지식이 필요하며, 또한 계속적인 학습이 요구되며, 앞으로의 조직은 지능형 조직이 되어야 한다는 주장이 제기되고 있다(Pinchot & Pinchot, 1993; Toffler, 1990). 이는 곧 조직전체의 집합적 지능수준(collective intelligence) 혹은 집합적 학습(collective learning)의 수준이 높아야 함을 말한다. 이렇게 되기 위해서는 조직자체가 지식집약적(knowledge-intensive)이어야 하고, 조직구성원의 전문성, 지식수준이 높아야 한다(박세정, 1999: 39).

공공부문 지적 수준의 제고는 결국 정부의 고객인 일반국민들의 요구에 대한 대응력을 높이고 정부조직 내부의 능률화를 목표로 하는 것으로, 이런 의미에서 볼 때 공공부문의 지식관리는 매우 중요한 의미를 가진다.

지식관리가 공사조직을 막론하고 조직의 경쟁적 우위를 차지하기 위한 전략은 명확하며(Wickramasinghe, 2002), 국가경쟁력의 원동력이 지식으로 바뀌는 상황에서 공공부문에서 지식관리의 중요성은 점점 더 증가하게 될 것이다. 그러나 민간기업의 조직발전전략으로서 도입되었던 지식관리를 공공부문에 적용하기란 쉽지 않다. 1990년대 후반 공공부문의 개혁논의에서 정부행정의 효율성, 성과 혹은 생산성의 문제가 중심을 차지하게 되었다. 그 결과 상대적으로 효율성과 생산성에서 우위에 있다고 믿는 민간부문의 관행과 관리기법의 공공부문으로의 이전이 적극적으로 추진되어 왔다(정병걸, 2005: 63). 이 과정에서 정부는 여러 가지 다양한 민간기업의 관리기법을 공공부문의 성과향상을 위한 혁신적인 방법으로 도입하였다. 지식관리 역시 민간기업에서 먼저 시작되어 유행된 관리기법을 공공부문으로 도입한 예라고 할 수 있다.

그렇다면, 그동안 지식관리를 위한 정부의 노력은 성공했는가? 민간기업에 대한 벤치마킹의 일환으로 추진되어 왔음에 비추어 볼 때, 지식관리에 대한 정부조직과 민간기업간 수준의 차이가 존재하는가? 본 연구는 이러한 질문을 가지고 출발하였다.

본 연구에서의 주요 관심은 지식공유에 있다. 그동안 민간 기업 뿐 아니라 공공조직의 경우에도 지식공유는 가장 많은 주목을 받고 있는 지식관리활동이다. 사실 실무자들 사이에서는 지식관리라는 말을 지식공유라는 용어로 대체하여 사용하길 즐긴다(The FAA Knowledge Service Network and The Federal KM Network Version, 2002: 9). 그만큼 지식관리라는 용어의 의미 안에 지식관리가

결국은 개인, 집단, 그리고 조직 간의 지식공유를 궁극적인 목적으로 한다는 것을 알 수 있다.

본 연구의 구성은 다음과 같다. 우선, 지식 및 지식공유, 공사부문간 특성 등에 대한 선행연구를 검토하고 있다. 둘째, 민간기업과 정부조직 직원들의 지식공유 수준에 대하여 T-test를 통한 평균차이 분석 그리고 지식공유에 영향을 주는 인구통계학적 변수들을 통제한 후 회귀분석을 통해 정부조직과 민간기업간의 지식공유의 차이를 분석하고 있다. 끝으로 정부조직 지식공유에 대한 정책방향을 제시하고 한계점 등을 논의하고 있다.

## II. 이론적 배경 및 문헌 연구

### 1. 지식 및 지식공유

지식에 대한 사전적 정의는, 학습이나 경험을 통해 획득한 사실, 스킬을 의미 (Longman, 1995: 786)하며, 지식에 대한 정의는 실천적인 개념에서부터 철학적인 개념에 이르기까지 그 범위가 매우 넓다.

Tiwana(2000: 55-98)는 지식은 의사결정을 하기 위해 적절한 시기(right time)에 활용 가능한 적절한 형태(right format)의 정보라고 정의한다. 또한 지식은 불확실을 줄여줄 수 있는 치료제가 될 수 있으며, 업무를 성공적으로 처리하기 위해서 필수적인 것이라고 정의내리고 있다. Davenport & Prusak(1998) 역시 지식이란 가치판단을 위해 제공되는 경험, 가치, 맥락, 전문가의 통찰력이 혼합된 형태라고 정의 내린다. Liebowitz & Wilcox(1999)는 지식은 사고, 행동, 사람들 간의 의사소통을 가이드해줄 수 있는 진실된 통찰력이나 경험 등의 총합이라고 정의내리고 있다. Applehans, Globe & Laugere(1999)은 효과적인 행동으로 변화된 정보나 데이터를, Dixon(2000)은 실제 활용할 수 있는 정보로서 지식을 정의하고 있다. 이처럼 학자들에 따라 약간씩 의견을 달리하고 있지만, 지식이란 이론이나 순수지식보다는 경험이나 실용적인 지식을 더 중시하고 있음을 알 수 있다.

다양한 조직구성원들이 보유한 지식들이 조직이라는 범주안에 들어오게 되면 이제 그것은 단순한 지식을 의미하는 것이 아니라, 곧 그 조직의 역량과 직결되는 중요한 수단을 의미하게 된다. 따라서 조직의 능력과 역량을 제고시키기 위해서는 개인의 지식을 조직지식으로 전환할 수 있도록 노력해야 한다. 보통 지식의 순환과정(knowledge cycle)은 지식의 획득, 지식의 축적, 지식의 공유 및 지식의 활용으로 나뉘는데, 조직내 지식의 가치를 실현시키기 위해서는 지식의 공유가 매우 중요하며, 지식공유는 가장 달성하기 어려운 단계이다(이재규, 2003: 124). 조직구성원들은

지식을 힘의 원천으로 생각하기 때문에 자기 지식을 나누어 가지려 하지 않는다. 즉, 조직 속의 개인들은 계속적으로 지식을 보유하거나 독점하면서 혼자만 보유하려고 하기 때문이다(이주희, <http://www.ngokim.pe.kr/jisik.htm>). 더구나 조직 내의 지식이 공공재라는 사실(송희준, 2000: 189)은 더욱 지식공유의 어려움을 가중시킨다. 대부분 조직의 구성원들은 지식을 공유하기보다는 타인의 지식을 무임승차하려고 하기 때문이다. 결국 공공재로서 형성되는 지식은 공유되기 쉽지 않으며 과소공급(Thorn & Connolly, 1987)될 수 밖에 없다.

그동안의 연구결과(Argote, Beckman & Epple, 1990: 140-154; Baum & Ingram, 1998: 996-1016; Nonaka & Takeuchi, 1995; Leonard-Barton, 1995; Davenport, 1996; Gourlay, 2002; Alony, Whymark & Jones, 2007; 강여진·박천오, 2003; 마은경·김명숙, 2005; 송충근, 2005; 최호진, 2005; 오을임·김구, 2004; 김동영·한인수, 2004; 설현도, 2006; 이홍재·차용진, 2007)들을 살펴보더라도 조직의 생산성 향상을 위해 지식공유가 매우 강조되고 있다.

지식은 조직내부에만 존재하는 것도, 개인의 아이디어에만 있는 것도 아니다. 조직이 존재하는 내·외환경 모두에 존재하지만, 그러한 지식들이 공유되지 않으면 조직지식으로 활용될 수 없다(사재명, 2002: 45-46). 지식공유란 개인 또는 조직의 지식을 조직의 다른 구성원들과 공유할 수 있도록 이전하는 것(Ruggles, 1998: 81)을 말하며, 조직의 민첩한 대응력과 성과향상을 위해서는 지식의 공유가 무엇보다도 중요하다(Beckman, 1997). 조직 구성원들간에 지식공유를 통해서 개인에게 지식이 내면화되게 되고, 이는 곧 타인의 경험을 학습하게 되는 것이라고 할 수 있다(Nonaka & Takeuchi, 1995). 따라서 지식의 공유는 무엇보다도 중시되며, 지식관리를 도입한 조직의 경우 가장 우선적으로 조직구성원들간 지식의 공유를 강조하면서 지식저장소를 만들고 구성원들간에 지식공유의 기회를 늘리기 위해 다양한 조직과 제도를 도입하고 있다. 한편, 지식의 유형에 따라서 지식공유는 달라지게 되는데, 특히 암묵지의 경우 형식지에 비해 공유하기가 더 어렵다(양창삼, 2001: 181; Hansen, 1999). 즉, 정보시스템에 저장되거나 혹은 문서화된 형식지보다는 형식지화되지 않은 암묵지식의 공유가 훨씬 어렵다. 즉, 지침이나 매뉴얼, 정책 등의 형식지보다는 개인의 머릿속에 들어있는 노하우 등의 암묵지를 타인에게 이전하는 것이 훨씬 더 어렵기 때문이다. 민간기업의 예를 들면, 많은 자동차회사들이 Toyota자동차의 서비스시스템(TPS: Toyata Production System)을 모방하기 위해 직접 방문견학을 하거나 제조설비에 대한 지침서등을 제공받는데도 불구하고 모방할 수 없는 이유는 그들이 Toyota시스템의 표면만을 볼 뿐 내재된 철학이나 Toyota자동차의 독특한 생산관리방식인 Kanban, Andon cords, Quality Circle등에 대한 암묵지식을 지침서에 담긴 형식지만으로는 공유하기 어렵기 때문이다(Pfeffer & Sutton, 2000).

## 2. 지식공유 영향요인에 대한 논의

학자들은 조직내의 지식공유가 성공하기 위해서는 지식친화적인 조직문화와 유연한 조직구조, 그리고 개인의 행태요인을 강조하고 있다.

### 1) 지식공유친화적 조직문화

조직문화는 지식공유에 있어서 가장 중요한 테마이다. 지식친화적인 문화(knowledge oriented culture)는 지식공유에 있어 가장 중요한 성공요인인 동시에 또 가장 달성하기 어려운 과제다(Davenport & Prusak, 1998: 153-160). 혼히들 조직문화는 조직의 분위기를 나타내는 것으로 사용하기도 하는데, 조직구성원들간의 신뢰(Davenport & Prusak, 1998: 153-160; Beckman, 1997; Leong-Hong, 2001; 최호진, 2005)나 명확한 비전의 설정(Leonard, 1995; Nonaka & Takeuchi, 1995; Leong-Hong, 2001; Wiig, 1999), 활발한 인적교류(Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998; 최호진, 2005; 오을임·김구, 2004) 등 지식친화적인 조직문화를 창출하는 것이 지식공유를 위해 매우 중요하다.

우선 지식을 타인과 공유할 때 불이익이 없는지에 대한 불안감 등 지식공유를 저해하는 요소가 제거되어야 한다. 즉, 조직구성원들간에 서로를 믿을 수 있다는 분위기가 조성되어야만 지식공유는 성공할 수 있으며, 조직구성원들 상호간에 신뢰가 없이 정보기술 인프라나 요란한 슬로건만으로의 지식공유는 실패하기 쉽다(Davenport & Prusak, 1998: 34)는 것이다. 또한 개방적이며 협력하는 문화를 형성하여 팀의 일원으로서 행동하는 조직원들에게 더욱 더 많은 기회를 줄 수 있어야 하는데 이를 위해서도 조직구성원들의 상호 신뢰(trust)가 필수적이다(Beckman, 1997).

또한 성공적인 지식관리를 위해 조직의 비전 및 목표 역시 큰 영향을 준다. 목표는 미래의 바람직한 상태를 의미한다(Bedeian, 1982). 따라서 조직구성원들이 어떤 방향으로 노력을 해야할이지 그 방향서를 제공하여 준다. 아울러 어떤 일을 해야 하고 또 어떤 일을 해서는 안되는지에 대한 기준을 제공한다(Daft, 1986; 김병섭·박광국·조경호, 2003: 40). 즉, 조직이 도달해야 하는 조직의 비전과 목표가 조직구성원들간에 명확하게 인지되어야만 조직에서 필요로 하는 핵심지식을 획득하고 공유하는 지식관리활동에 친화적인 문화가 형성된다(Leonard, 1995). 즉, 조직의 비전과 목표가 명확해야만 조직구성원들은 필요한 지식이 무엇인지를 인지하게 되고(Gold, Malhotra & Segards, 2001) 지식공유 의지가 높아지게 될 것이다.

아울러 효과적으로 지식을 공유하고 이전하기 위해서는 무엇보다도 사람들간의 네트워킹이 중요하다(Davenport & Prusak, 1998). Pfeffer & Sutton(2000)에 의하면 특히 암묵지식의 공유에 있어서는 정보기술보다 사람간의 인적교류를 통

한 대화를 통해 훨씬 지식공유가 쉽다고 한다. 특히, 이러한 인적네트워크를 통해 조직 구성원들이 보유하고 있는 암묵지들이 조직차원의 명백지식으로 전환(Nonaka & Takeuchi, 1995)되면서 조직구성원들이 공유할 수 있다는 점에서 매우 중요하다. 또한 인적네트워크는 한 단계 더 나아가 단순한 인적 네트워킹이 아니라 커뮤니티(community)의 형성을 통해서 좀 더 효과적으로 지식공유를 할 수 있게 된다(Wenger, 1999, 2000).

## 2) 지식공유친화적 조직구조

또한 지식공유를 위해서는 조직구조의 유연함이 강조되며, 집권화와 공식화로 인한 경직성을 지양해야 한다(Davenport, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995).

집권화는 공식적인 의사결정 권한이 집중되어 있는 정도를 나타내는 것이다(Hall, 1991: 76). 즉, 집권화 정도가 심한 조직일수록 최고계층이 하위계층에 있는 구성원들에 비해 의사결정에 참여할 수 있는 권한이 많아지고(Pugh, Hickson, Hinnings, Macdonald, Lupton & Turner, 1963) 따라서 하위 계층 구성원들과 의사소통이 원활하지 않아 궁극적으로 지식공유에 어려움이 발생하게 된다(Moon, 1999: 34). 따라서 조직내에서 부서를 초월하여 경계없이 활발한 지식공유가 일어날 수 있도록 경직적이지 않은 유연한 구조로 설계되어야 한다(Davenport & Prusak, 1998: 154).

공식화는 누가, 언제, 어떻게 과업을 수행해야 하는가를 구체적으로 지시하는 규칙과 규정의 정도를 말하는 것으로 문서화의 정도를 의미한다(Dalton et al., 1980). 조직에서는 공식화를 통해 구성원들의 행태를 표준화시키면서 다양성을 감소하게 되고 조정활동이 용이해진다는 장점이 있지만(박경원·김희선, 2002: 106), 사람보다는 질서있는 구조를 강조함으로서 기계적일 뿐 아니라 비공식적인 의사소통을 저해하게 된다(이창원·최창현, 550-554). 따라서 규칙이나 절차에 의존도가 높은 공식화가 높은 조직일수록 지식공유에 필수요건인 활발한 의사소통이 저해받기 쉽다(Van de Spec & Spijkervet, 1997; Buckman & Seng, 2001).

또한 조직의 평가 및 보상시스템 역시 효과적인 지식공유를 위해 매우 중요한 요인이다(Davenport & Prusak, 1998; Gold, Malhotra & Segards, 2001: 189; O'Dell & Grayson, 1998; 이홍재·차용진, 2007). 성과측정은 조직내의 개인, 그룹, 혹은 조직단위에서의 효과성이나 생산성에 대한 정보의 집합이며, 이를 통해 조직적 차원에서의 성과나 책임성을 제고할 수 있다(Bavon, 1995: 491). Davenport & Prusak(1998)은 조직내에서의 성공적인 지식공유를 위해서는 핵심요소로서 공정한 보상체계를 지적하고 있다. 새로운 아이디어의 창출이나 개인이 보유하고 있는 지식을 공유하였을 때 그에 대한 보상이 있어야 하며, 그렇지 않을 때 조직내의 지식공유는 효과적으로 이루어지기 어렵다는 것이다(O'Dell & Grayson,

1998). 즉, 지식공유는 저절로 얻어지는 것이 아니라 반드시 대가를 요구하는 행위라는 것이다(Davenport & Prusak, 1998).

### 3) 행태적 요인과 지식공유

태도 형성 및 태도가 행동의도 및 행동에 미치는 영향에 관한 연구가 오랫동안 연구의 관심이 되어왔다(박문수, 2004: 3). 태도란 개인 혹은 집단이 행동으로 옮기기를 얼마나 좋아하느냐 혹은 싫어하느냐 하는 것이다(Ajzen & Fishbein, 1980). 즉, 사람들은 모든 일상에서 태도를 가지게 되며 이것은 긍정적이거나 혹은 부정적인 형태로 나타날 수 있다는 것이다.

일부 지식관리 연구자들은 조직문화와 조직구조 외에 조직속의 개인들의 행태 요인과 지식공유와의 관계에 대해서도 주목하여 왔다. 행태요인은 지식을 주고 받는 개인들의 행태와 관련된 요인들로서는 자기존경심(Bourner, 1996; 김동영·한인수, 2004)과 기여도 인식(Bandura, 1986; Bock & Kim, 2002), 지식공유 의도 (Pfeffer & Sutton, 1999; Szulanski, 1996; Chakaravarthy et al., 1999) 등이 있다.

자기존경심은 개인이 갖는 성공적인 경험이며, 보다 높은 성공에 대한 확신을 갖게하는 믿음(Dreher, 1991)으로서, Bourner(1996)에 의하면 개인의 발전은 효율적인 조직에 있어서 필수요건이며, 관리자는 성공적인 조직창출을 위해 본인 ‘스스로의 지식(self-knowledge)’을 키워야 하고 이때 필요한 것이 바로 자기존경심이라고 지적하고 있다. 즉, 자기존경심이 강한 사람일수록 자기자신에 대해 긍정적이며 개방적(Turban & Dougherty, 1994)이라는 것이다. 이렇게 자기존경심이 강한 긍정적이고 개방적인 사람은 다양한 사람들과 교류하며 정보와 지식을 공유하려는 의지 역시 커지게 될 것이다. 실제 민간기업을 대상으로 한 김동영·한인수(2004)의 연구에 의하면 자기존경심이 강한 사람일수록 지식공유의 도 역시 커지는 것을 알 수 있다.

기여도 인식역시 지식공유에 있어 중요한 개인 행태요인이다. 기여도 인식이란 지식공유를 통해 조직성과에 기여할 수 있다고 믿는 것을 말한다(김동영·한인수, 2004: 89). Bock & Kim(2002)에 의하면 기여도 인식은 조직성과에 기여할 수 있는 개인의 능력에 대한 판단을 의미하는 것으로 지식공유에 매우 중요한 영향요인이라고 지적하고 있다.

또한 지식공유의 실제적인 성과를 높이기 위해서 가장 중요시 되는 행태요인은 공유당사자의 공유의지가 있느냐 하는 것이다(박문수·문형구, 2004: 8). 지식공유 의도란 전수자의 지식공유 동기가 있는지의 의지와 전달할 지식을 믿고 받아들이느냐 하는 것으로 이에 따라 성공적인 지식공유가 촉진될 수 있다는 것이다(Szulanski, 1996). 이때 전수자의 공유의지 뿐 아니라 수혜자의 의지 역시 중요하다(Kostova, 1999).

### 3. 공사부문 조직특성의 차이와 지식공유

많은 학자들(Allison, 1982: 19-21; Sanders & Foreman, 1996; Bozeman & Bretschneider, 1986)은 정부조직과 민간기업의 뚜렷한 차이를 주장하고 있다. 특히, 시장원리가 적용되는 범위의 제약, 생산성에 대한 인센티브 시스템의 제약, 권한에 의한 강제력, 행사목표의 불분명 등 조직을 둘러싼 환경, 환경과의 관계나 조직내부 프로세스 등에 있어서 민간기업과는 다른 여러 가지 특성들을 지니게 된다.

〈표 1〉 공공부문과 민간기업 조직의 특성비교

부문	공공부문	민간부문
통제 방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 의회에 의한 법적 통제</li> <li>- 공개성과 적법절차에 대한 요구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이사회, 기획등을 통한 통제</li> <li>- 기밀성과 행위 자율성</li> </ul>
시장 메카니즘	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시장에 덜 민감</li> <li>- 세금이라는 제한된 자원공급원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 경쟁을 통한 시장에 대한 대응</li> <li>- 이윤을 통한 자원공급</li> </ul>
목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 바뀌기 쉽고 정치적으로 결정된 목표</li> <li>- 다양한 가치와 목표</li> <li>- 불명확한 목표에 따른 모호성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 상대적으로 안정적인 목표</li> <li>- 제한적인 가치와 목표</li> <li>- 상대적으로 명확한 목표</li> </ul>
평가와 성과	- 불명확한 성과측정수단	- 명확한 성과측정수단

자료원: Sanders & Foreman(1996: 63)을 정리

우선 민간부문은 이사회나 기획 등에 의한 통제를 받으며, 기밀성과 행위의 자율성이 보장되는 반면 공공부문은 의회에 의한 합법적이고 공식적인 제약을 받게 되며, 공개적이며 적법절차에 대한 요구가 크다. 또한 민간기업은 시장에서 수요와 공급이나 고객의 선호에 민감하게 반응하게 되며, 운영상의 이윤과 자금차입이 주요 자원공급원이지만, 공공부문은 시장에 둔감한 편이며, 전적으로 세금이라는 제한된 자원공급원을 가지고 있다. 또한 민간부문에서는 고객만족 및 이윤창출이라고 하는 명확한 목표를 전제로 하여 모든 조직구성원들의 활동이 일사불란하게 움직인다. 그러나 정부조직의 경우는 목표가 뚜렷하지도 않을 뿐 더러 조직구성원들의 목표에 대한 이해나 인지도 역시 민간기업 직원들에 비해 약하다. 이러한 목표조차도 정치적으로 결정되기 때문에 쉽게 변화한다. 정부조직이 추구하는 공공이익은 소수의 특정한 집단만의 이익을 의미하는 것이 아니므로 다양한 계층과 집단의 요구를 모두 충족시켜줄 의무를 가지고 있다. 이 과정에서 많은 수의 이해관계자들이 정부조직에 대해 자신들의 요구를 주장하고 그것이 받아들여지도록 압력을 행사하기도 한다(Cayer, 1986; Stillman, 1991). 또한 정부조직은 불명확한 목표로 인해 구체적인 성과를 측정하기 위한

측정수단을 발견하기 어려울 뿐 아니라 새로운 성과측정수단이 개발된다고 하더라도 그 효용성에 대한 논란의 소지가 많다. 이러한 조직특성의 차이들은 정부조직과 민간기업간의 지식공유에 영향을 주게 될 것이라고 추측할 수 있다.

우선 조직의 명확한 목표는 조직구성원들이 추구해야 할 가치가 무엇인지를 제시해 주고 아울러 필요한 지식이 무엇인지에 대한 가이드라인 역할을 하게 된다(Leonard, 1995). 조직목표가 명확할 뿐 아니라 조직구성원들이 이를 정확하게 인지하고 있을 때 바로 지식공유 문화가 형성되게 된다(Gold, Malhotra & Segards, 2001: 195). 따라서 정부조직 목표의 모호성 문제는 지식공유에 부정적인 영향을 줄 수 있다.

조직 목표의 모호성 문제는 성과측정에도 영향을 주게 되는데 불분명하고 다양한 목표로 인해 성과에 대한 측정수단을 발견하기가 상당히 어렵게 된다. 공공부문은 실적위주의 시스템이 아니다. 즉, 정부조직은 시장원리가 적용되는 정도가 다르기 때문에 생산성 및 효과성에 대한 동기가 적으며(Caudel, Gorr & Newcomer, 1991), 개인적 성과에 대한 성과측정지표를 개발하기가 어려우며, 이에 대한 공정한 평가가 어려워 공무원 개개인에 대한 동기부여가 민간기업 직원들에 비해 낮은 편이다. 이러한 공공부문의 환경하에서는 여러 학자들(Hargadon, 1998; O'Dell & Grayson, 1998; Wiig, 1998; 이홍재·차용진, 2007)이 성공적인 지식공유를 위해 반드시 필요하다고 논의하고 있는 지식공유에 대한 보상시스템을 위한 기반환경이 상당히 열악함을 보여준다.

아울러 공공부문은 시장메카니즘의 결여로 인해 민간기업에서처럼 고객지향적이지 못하고 경쟁요소 역시 약한 편이다. 따라서 비경쟁적이며, 비고객지향적인 정부조직 공무원들의 경우 생산성이나 성과에 대한 외부에서의 압력이 적어 지식활동에 대한 욕구 역시 줄어들게 될 것이다. 여기에 계층제적인 정부조직의 경직적인 운영이나 정치적인 영향력은 조직구성원들을 위축시키고 자율적이고 자유로운 조직문화를 중시하는 지식공유에는 부정적인 영향을 줄 것으로 예견된다.

이처럼 공공부문과 민간기업은 그 내생적 차이들로 인해 정부조직의 지식공유에 대한 전략이 달라져야 한다. 따라서 정부조직의 지식공유 정책에 있어서는 민간기업의 성공 사례를 그대로 벤치마킹할 것이 아니라, 양 부문간의 차이를 인식하고 그러한 이해를 바탕으로 지식공유 전략을 모색해야 할 것이다.

#### 4. 선행연구의 검토

그동안 지식공유연구는 꾸준히 진행되어 왔으며, 지식관리분야에서 많은 관심을 받는 연구주제가 되어왔다. Wiig(1999, III-7)은 많은 기업들의 경험을 토대로 성공적인 지식관리사례를 소개하면서 고위경영층의 지원, 지식관리비전의 명

시, 지식관리전담팀의 구성, 지식평가와 보상, 정보기술인프라 등 지식공유의 성공요인을 지적하고 있다. 또한 Hagadon(1998)은 지식공유의 주된 영향요인은 조직문화이며, 조직문화는 타인의 지식을 찾아내고 자신이 소유한 것을 공유하려는 의지가 매우 중요하다고 지적하였으며, DiBella & Nevis(1998)는 지식공유의 성공요인으로서 측정의 중요성, 개방성, 지속적인 교육, 운영의 다양성, 다수의 지지세력, 리더쉽 등을 지적하고 있다. 한편 지식공유의 장애요인을 지적하는 학자들도 있다. Davenport & Prusak(1998)은 지식공유를 방해하는 요인으로 부적절한 조직구조, 지식공유를 거리는 조직문화, 파벌주의 등을 지적하고 있다. 또한 Beckman(1997)은 지식을 간직하려는 문화, 타인 보유지식의 가치를 평가절하하는 경향, 지식가치의 측정이 불가능하다는 인식 등을 지식공유의 장애요인으로, Ruggles(1998)는 리더쉽의 지원부족, 지식공유를 위한 시간부족, 지식관리에 대한 이해부족, 표준화되지 않은 프로세스, 보상제도의 미비, 정보기술의 미흡 등을 방해요인으로 지적하고 있다.

국내연구 중 김상수·김용우(2001), 박문수·문형근(2004) 등의 연구에서는 민간 기업을 대상으로 지식공유의 성공요인을 경험적으로 분석하고 있는데, 김상수·김용우(2001)는 업무특성이 지식공유에 매우 중요한 영향요인임을 밝히고 있으며, 박문수·문형근(2004)는 신뢰, 경영진의 의지, 과업의 상호의존성, 지식공유의도 등의 요인등을 성공요인으로 도출하고 있다. 한편 공공부문을 대상으로 한 연구로는 강여진·박천오(2003), 마은경·김명숙(2005), 최호진(2005) 이향수(2008)등이 있다. 이중 최호진(2005)은 중앙부처 공무원들을 대상으로 지식공유행위의 영향요인으로 최고관리자의 지원, 조직신뢰수준, 평가 및 보상 등을 지적하고 있으며, 마은경·김명숙(2005)은 지방공무원의 지식공유 영향요인을 분석하고 있다.

또한 성공적인 지식공유를 위해서는 지식커뮤니티가 강조되고 있다. 그동안 지식공유를 활성화하기 위한 지식커뮤니티에 관한 연구로는 McDermott(1999)와 Wenger(2001), 그리고 정부부처의 성공적인 CoP운영 사례를 분석하고 있는 김구(2008), 정부조직 CoP 성과 영향요인의 상대적 중요도를 분석하고 있는 강황선·함진(2009)등의 연구가 있다.

이처럼 그동안 지식공유 연구들에서는 부문간 비교연구는 다소 부족한 편이다. 물론 몇몇 연구자들(민재형, 2001; 서도원·이덕로·김찬중, 2006; 하미승, 2007)이 비교 연구를 하고 있지만 지식공유에 초점을 두는 비교연구나 공사비교 연구는 매우 드문편이다. 민재형(2001)의 경우 제조업, 서비스업, 금융업, 도매업, 공기업 및 공공기관, 건설업 등으로 구분하여 이들간 지식관리 프로젝트의 추진실적 등을 비교하고 있는데, 연구결과 공기업 및 공공기관이 지식전파나 지식활용에 있어 다른 업종에 비교하여 가장 저조한 것으로 분석하고 있다. 그러나 이 연구에서 공공기관이나 공기업은 주된 연구대상을 차지하고 있지는 못

할 뿐 아니라 지식공유보다는 지식경영활동의 극복과제나 지식관리프로젝트의 추진상황 등에 대한 기관간 비교에 초점을 두고 있다. 서도원·이덕로·김찬중(2006)의 연구 역시 민간기업을 대상으로 제조업과 비제조업간 지식공유의 영향 요인을 비교하고 있다. 한편, 하미승(2007)의 연구는 정부공무원을 대상으로 고급관리층, 중간관리층, 실무계층 등의 직무계층간, 기획, 집행, 조정 등의 업부성격별, 일반행정분야, 경제행정분야, 문화복지행정분야, 국토환경행정분야 등 정책영역간, 지식관리자, 비지식관리자 등의 사용자 유형별로 구분하여 이를 집단간 지식관리 수준에 대한 비교 분석을 하고 있다.

이처럼 그동안의 비교 연구는 활발하지도 않을 뿐 아니라 공사부분간 비교연구는 매우 미흡한 편이다. 따라서 본 연구에서의 공사부문간 지식공유의 비교분석은 매우 의미있는 작업이라고 할 수 있다. 민간기업과의 비교분석을 통해 정부조직의 지식관리수준을 가늠해 볼 수 있기 때문이다. 즉, 비교 연구를 통해서 우리정부의 현재 상황을 진단해 보므로서 향후 지식공유를 좀더 성공적으로 수행할 수 있으리라 판단된다.

### III. 지식공유 비교분석을 위한 조사설계

#### 1. 조사 대상

본 연구를 위한 표본은 5개의 중앙행정기관과 3개의 대기업 계열사를 대상으로 하였다. 정부조직의 경우 5개 중앙행정기관에 직급 및 직렬에 상관없이 무작위로 40명씩 추출하여 총 200명의 공무원을 연구대상으로 하였다. 또한 민간기업 역시 3개 기업에 직급 및 직렬에 상관없이 무작위로 50명씩 추출하여 총 150명의 직원들을 연구대상으로 하였다. 따라서 공사부문에 총 350부의 설문지가 배포되었으며, 이중 256부(약 73.1%)가 회수되었다. 그러나 이중에서 설문에 응하지 않거나 부실한 설문지를 제외하고 정부조직의 152부와 민간기업의 104부가 실제 분석에 이용되었다.

민간기업 대상을 모두 대기업의 계열사로 선택한 이유는 현실적으로 중소기업 중에서 지식관리제도 혹은 지식관리시스템을 운영하고 있는 기업을 찾기가 어려웠기 때문이다. 또한 정부조직에 있어서도 중앙부처로 한정한 것은 지방자치단체의 경우 지식관리제도에 있어서 중앙부처보다는 후에 시작하였으며, 그 수준에 있어 민간기업과의 비교를 하기에는 아직까지 한계가 있기 때문이다.

조사대상인 5개의 중앙정부부처와 3개의 민간기업의 경우 지식관리에 관심이 매우 높으며, 지식관리제도 및 지식관리시스템이 이미 도입되어 활발히 운영 중이며 일정수준 이상인 기관들로 평가받는 조직들로 구성하였다. 정부조직 중 G

부처의 경우 다른 부처들보다 앞서서 지식관리시스템 등을 도입하면서 지식관리에 관심을 가졌으며, 중앙부처 및 지방자치단체의 지식관리에 대한 정책을 총괄하고 있으며, K부처 역시 지식관리시스템 등의 구축을 통해 지식관리에 대한 관심을 가지기 시작했으며, ‘지식행정우수기관’ 등으로 인용되기도 하며, 특히 지식공동체의 운영이 활발하다. 이들 G부처 및 K부처는 중앙정부부처 중에서도 선도그룹이라고 할 수 있다. 이에 비해 J부처, F부처, C부처 등은 다소 늦게 지식관리에 합류한 그룹이라고 볼 수 있다. 한편 민간기업들도 지식관리를 조기 시행한 선발주자인 S사와 그리고 후발주자인 H사 등 3개 기업으로 구성하였다. 정부조직과 민간기업 대상기관의 규모면에서도 비슷한 수준의 기관들을 선정하고자 노력하였으나 동일수준 규모의 기관을 찾는 것은 현실적으로 매우 어려웠다. 규모를 놓고 보면, 정부부처의 경우 2개 부처가 민간기업보다 규모가 매우 큰편이다. 나머지 3개 부처는 2개 민간기업보다는 작은 편이며, 민간기업 중 H사의 경우는 규모에 있어 공사부문 모두에 있어 가장 작은 조직(1,123명)이라고 할 수 있다.

〈표 2〉 설문조사를 위한 조사대상

조사구분		현원 (2009)	KMS 구축연도
정부조직	K부처	32,757명	2001
	J부처	18,679명	2002
	G부처	3,142명	2000
	F부처	2,334명	2001
	C부처	2,502명	2002
민간기업	S 사	8,339명	1998
	L 사	7,000명	1998
	H 사	1,123명	2002

〈표 3〉 정부조직과 민간기업 조사대상 조직 표본 특성

구분		정부조직 공무원		민간기업 직원	
		빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
성별	남	130	85.5%	93	89.4%
	여	22	14.5%	11	10.6%
	계	152	100%	104	100%
근무연수별	5년미만	35	23.0%	17	16.3%
	5년~10년	43	28.3%	41	39.4%
	11년~15년	25	16.4%	40	38.5%
	16년~20년	22	14.5%	6	5.8%
	21년~25년	19	12.5%	-	-
	26년~30년	4	2.6%	-	-
	31년이상	4	2.6%	-	-
	계	152	100%	104	100%
연령별	20대	15	9.9%	13	12.5%
	30대	76	50.0%	75	72.1%
	40대	49	32.2%	16	15.4%
	50대	12	7.9%	-	-
	계	152	100%	104	100%
학력별	고졸	11	7.2%	2	1.9%
	전문대졸	20	13.2%	5	4.8%
	학사	96	63.2%	78	75%
	석사	23	15.1%	17	16.3%
	박사수료	1	0.7%	2	1.9%
	박사	1	0.7%	-	-
	계	152	100%	104	100%
직급/직책	정부조직 공무원			민간기업 직원	
직급	빈도	비율	직책	빈도	비율
9급	20	13.2%	사원	27	26.0%
8급	18	11.8%	주임/참사	4	3.8%
7급	24	15.8%	대리/계장	21	20.2%
6급	44	28.9%	과장	39	37.5%
5급	34	22.4%	차장	7	6.7%
4급	12	7.9%	부장	6	5.8%
계	152	100%	152	104	100%

공사조직 표본 대상의 특성을 세부적으로 살펴보면, 연령별로는 30대가 각각 정부조직 50.0%(76명)와 민간기업의 72.1%(75명)를 차지하고 있어 가장 많은 분포를 보이고 있으며, 근무연수에 있어서는 5~10년을 근무한 직원들의 비율이 가장 많아 정부조직의 경우 28.3%(43명)를, 민간기업의 경우 39.4%(41명)을 차지하고 있으며, 11-15년이 정부조직의 16.4%(25명)를 민간기업의 경우 38.5%(40명)을 차지하고 있다. 학력의 경우에는 공사조직 모두 학사출신이 가장 많이 차지

하고 있으며, 공무원들의 경우 직급별로는 6급이 가장 많은 비율(28.9%)을 차지하고 있으며, 민간기업의 경우 과장이 가장 많은 비율(37.5%)을 보이고 있다.

## 2. 분석방법

지식공유 수준을 측정하기 위한 측정도구는 Szulanski(1996: 43)의 1) 조직구성원간 상호작용을 통해 개인이 보유한 지식교환의 자발성 정도, 2) 조직구성원의 공식적인 조직지식에의 접근정도, 3) 지식공유를 위한 의견교환 및 팀워크 정도 등의 3개문항으로 구성하였다.

설문항목은 Likert 평정방식에 따라 1점에서 7점으로 하는 7점 척도에 의하여 구성하였다. ‘전혀 그렇지 않다(1)’는 전혀 동의하지 않음을 나타내며, ‘매우 그렇다(7)’는 전적으로 동의함을 나타낸다.

본 연구의 주요 목적은 정부조직과 민간기업의 지식공유의 차이를 분석하는 것으로 우선 양부문간의 차이를 T-test를 통한 평균차이 기법을 이용하고 있다. 또한 지식공유에 영향을 주는 인구통계학적 변수들(성별, 연령, 근무연수, 직급, 학력 등)을 회귀분석을 통해 통제한 후 양 부문간의 차이를 분석하고 있다.

$$Y_{ks} = a + \beta_{1ks}X_1 + \beta_{2ks}X_2 + \beta_{3ks}X_3 + \beta_{4ks}X_4 + \beta_{5ks}X_5 + \beta_{6ks}X_6 + \varepsilon_{ks}$$

회귀분석 모형에서  $Y_{ks}$ 는 지식공유(knowledge sharing)를 의미하는 종속변수,  $X_1$ 은 공사더미변수,  $X_2$ 는 성별,  $X_3$ 은 연령,  $X_4$ 은 근무연수,  $X_5$ 은 직급,  $X_6$ 은 학력이다.  $a$ 는 상수항을  $\varepsilon_{ks}$ 는 회귀분석의 잔차항을 의미한다. 여기서  $\beta_{1ks}$ 는 정부조직이 민간기업에 비해 어느정도나 지식공유점수에서 차이가 나는지를 의미한다. 즉,  $\beta_{1ks}$ 는 인구통계학적 변수들을 통제한 후 나온 정부조직과 민간기업의 지식공유 정도의 차이를 의미한다.

〈표 4〉 회귀분석에 사용된 변수들

변수유형	정의	내용
종속변수 ( $Y_{ks}$ )	$Y_{ks}$ : 지식공유	전혀그렇지않다=1, 그렇지않다=2, 약간그렇지않다=3, 보통이다=4, 약간그렇다=5, 그렇다=6, 매우그렇다=7
분석대상독립변수	정부조직/ 민간기업	정부조직공무원= 1, 민간기업직원=2
통제변수	성별	남성=1, 여성=2
	연령	20대=1, 30대=2, 40대=3, 50대=4, 60대=5
	근무연수	5년미만=1, 5-10년=2, 11-15년=3, 16-20년=4, 21-25년=5, 26-30년=6, 31년 이상=7
	직급	고위직(정부조직: 3급, 4급; 민간기업: 임원)=3, 중위직(정부조직: 5급, 6급; 민간기업: 부장, 과장, 차장)=2, 하위직(정부조직: 7급, 8급, 9급; 민간기업: 대리, 주임, 사원)=1
	학력	고졸=1, 전문대졸=2, 학사=3, 석사=4, 박사과정수료=5, 박사=6

#### IV. 조사결과의 분석

본 연구는 정부조직과 민간기업 사이 지식공유 차이를 분석하는데 목적을 두고 있으며, 본 연구는 이러한 부문간 차이를 두가지 방법으로 분석하였다.

우선 집단간 평균값을 비교하는 T-test를 이용하여 양 부문간 지식공유의 차이를 비교하였다. 또한 인구통계학적 변수들을 통제한 후 양부문간의 차이비교를 하고 있다.

##### 1. 지식공유에 대한 정부조직과 민간기업 집단간 평균 비교

지식공유에 대한 정부조직공무원들과 민간기업 직원들간의 인식을 비교하여 보면, 업무수행에 필요한 개인적인 노하우와 유용한 정보와 지식을 조직내에서 자발적으로 공유하는가에 대한 질문에 민간기업 직원들은 65%이상이 그렇다라고 대답한 반면, 정부조직공무원들은 38%가 공유한다고 대답하였으며, 조사 대상 공무원의 31%가 공유하지 않고 있다고 대답하였다. 또한 조사대상 민간기업 직원들의 16%만이 타부서의 문서, 정보나 지식접근이 자유롭지 않다고 대답한 반면, 정부조직 공무원들의 경우는 38%나 타부서의 문서, 정보나 지식접근이 자유롭지 않다고 대답하여 양 부문간 큰 차이를 보이고 있음을 알 수 있다. 또한 민간기업 직원들의 경우 62%가 타부서의 문서, 정보나 지식 등을 참조하

고 싶을 때 자유롭게 접근할 수 있다고 대답한 반면, 정부조직 공무원의 경우 36%가 그렇다고 대답하여 큰 차이를 보이고 있다. 또한 부서간/팀간 필요한 정보나 지식공유를 위한 의견교류와 팀웍에서도 민간기업조사 대상자의 62%가 잘 이루어진다고 대답한 반면 정부조직 공무원들은 35%만이 잘 이루어진다라고 대답하여 큰 차이가 있음을 알 수 있었다. 또한 민간기업 직원들의 경우 10%가 부서간/팀간 정보나 지식공유를 위한 의견교류와 팀웍이 잘 이루어지지 않는다고 대답한 반면, 정부조직 공무원의 경우 34%가 잘 이루어지지 않는다고 대답하여 큰 차이를 보이고 있음을 알 수 있다.

〈표 5〉 지식공유에 대한 공사부문간 인식비교

항목	구분	공사구분		공사전체
		정부조직	기업조직	
업무수행에 필요한 개인적인 노하우나 유용한 정보와 지식을 조직내에서 자발적으로 공유	그렇지않다	47(31.0%)	17(16.0%)	64(25.0%)
	보통이다	49(32.0%)	19(18.0%)	68(27.0%)
	그렇다.	58(38.0%)	68(65.0%)	124(48.0%)
전체		152(100%)	104(100%)	256(100%)
항목	구분	공사구분		공사전체
		정부조직	기업조직	
타부서의 문서, 정보나 지식 등을 참조하고 싶을때 자유롭게 접근	그렇지않다	57(38.0%)	17(16.0%)	
	보통이다	40(26.0%)	22(21.0%)	
	그렇다.	55(36.0%)	65(62.0%)	
전체		152(100%)	104(100%)	256(100%)
항목	구분	공사구분		공사전체
		정부조직	기업조직	
부서간/팀간 필요한 정보나 지식공유를 위한 의견교류와 팀웍이 잘 이뤄짐	그렇지않다	52(34%)	10(10.0%)	
	보통이다	47(31%)	18(17.0%)	
	그렇다.	53(35%)	65(62.0%)	
전체		152(100%)	104(100%)	256(100%)

〈표 6〉 지식공유에 대한 공사조직간 인식의 비교: T-test

측정변수	공사부문	N	평균	표준편차	T-값	유의수준
자발적 정보와 지식의 공유정도	정부조직 기업조직	152 104	4.19 4.82	1.227 1.313	3.899	.000
타부서의 정보나 지식에의 접근정도	정부조직 기업조직	152 104	4.01 4.85	1.419 1.399	4.640	.000
부서간/팀간 필요한 정보나 지식공유를 위한 의견교류와 팀웍	정부조직 기업조직	152 104	4.03 5.01	1.260 1.136	6.377	.000

공사부문간의 T-test 검정결과 자발적 정보와 지식의 공유정도, 타부서의 정보나 지식에의 접근정도, 의견교류나 팀워크 정도 등의 평균 차이가 통계적으로 유의미하게 나타났다( $p < .000$ ). 따라서 민간기업 직원들이 정부조직 공무원들보다 지식공유활동에 더 적극적인 것을 알 수 있었다. 이는 정부조직의 지식공유가 민간기업의 지식공유에 비해서 통계적으로 유의미하게 덜 활발한 것임을 의미한다.

## 2. 인구통계학적 변수들의 통제 후 회귀모형을 통한 공사부문간 지식공유 차이분석

T-test에 의한 단순평균차이를 비교하는 것 외에도 연령, 근무연수, 학력, 성별, 직급별로 정부조직과 민간기업을 통제한 후 회귀분석 결과에 의한 지식공유 차이를 분석하고자 하였다. 회귀분석을 이용하여 도출된 인구통계학적 변수들의 영향력을 <표 7>과 같다. 성별의 경우에만 어느 정도 유의한 영향을 주는 것으로 나타났으며( $p < 0.1$ ), 대부분의 통제변수들은 지식공유와 관계가 거의 없는 것으로 나타났다.

<표 7> 지식공유에 대한 회귀분석 결과

	지식공유		
	Beta	t	유의확률
공사더미변수	.344	5.422	.000
성별	.114	1.836	.068
연령	.157	1.645	.101
근무연수	.064	.660	.510
직급	.010	.127	.899
학력	.053	.775	.439
R <sup>2</sup>		.126	
Adjusted R <sup>2</sup>		.104	
F-Level		5.957***	
N		256	

\*\*\*  $p < .001$

지식공유에 대한 회귀분석결과에 의하면 5개의 인구통계학적 변수들을 통제한 후 정부조직과 민간기업간의 지식공유는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다( $p < .000$ ). 이러한 결과는 T-test검정 결과와도 동일한 것으로 지식공유 정도에 있어서 인구통계학적 변수들을 통제한 후에도 공사부문간 정도

차이가 나타나고 있음을 다시 한번 확인 할 수 있었다. 즉, 이로서 지식공유가 공사부문간 조직특성으로 인해 영향을 받고 있음을 알 수 있는 것이다.

본 연구 결과를 그 동안의 지식관리 관련 비교연구결과들과 비교해 보면, 우선 민재형(2001)에서의 연구결과에서처럼 정부조직은 민간기업에 비해 지식공유의 수준이 낮은 것으로 나타났다. 이러한 연구결과의 원인으로는 앞서 분석했듯이 민간기업과 달리 정부조직의 환경이 지식공유 친화적이지 못하기 때문으로 유추할 수 있다. 즉, Davenport, Jarvenpaa & Beers(1995)등이 지식공유의 중요요건으로 강조했던 비전 및 목표의 명확성정도가 부족하며, Nonaka & Takeuchi (1995), Davenport & Prusak(1998) 등이 지식공유의 중요한 요건으로 지적하고 있는 인적교류 등 역시 민간기업 직원들에 비해 소극적이기 때문이다. 또한 평가 및 보상체계 역시 지식공유에 있어서 역시 중요한 변수이다. O'Dell & Grayson (1998), Davenport & Prusak(1998)등이 중요한 지식공유요인으로 주장하고 있는 평가 및 보상역시 정부조직의 지식공유가 다소 소극적으로 나타나는 것에 대한 하나의 원인으로 추측해 볼 수 있다.

## 2. 분석결과에 대한 정책적 논의

본 연구는 지식공유에 있어 공사부문간 차이가 존재하는지를 경험적으로 도출하려는 목적으로 시도되었으며, T-test 및 회귀분석 결과 양 부문간 통계적으로 유의미한 차이가 존재함을 밝혀냈다. 정부조직의 지식공유가 민간기업에 비해 덜 적극적인 것으로 판명되었다. 즉, 민간기업에 비해 우리정부의 지식공유 수준은 낮은 편이다. 즉, 그동안 정부부문의 지식관리에 대한 노력에도 불구하고 아직은 민간기업 수준에는 뒤떨어짐에 주목해야 한다. 따라서 정부의 지식공유에 대한 전략을 검토해 볼 필요가 있다. 공공부문의 지식공유 전략을 도출함에 있어서 중요한 것은 지식관리라고 하는 관리기법이 공사부문간 후발주자라고 할 수 있는 공공부문의 적용에 있어서 한계를 인식하고 공공부문의 특성에 근거한 전략적 보완이 필요하다는 점이다.

본 연구에서는 공사조직간 지식공유의 정도차가 존재함을 도출했으며, 연구자는 그 원인으로 공조직이 민간기업과 다른 조직의 특성들을 가짐으로 인해 그동안 많은 학자들이 지적했던 지식공유 성공요인들이 정부조직에서는 잘 운용될 수 없었다고 지적하고자 한다. 즉, 앞서 기술했듯이 정부조직 목표의 모호성이나, 평가 및 보상체제의 미흡, 계층제적인 조직구조등은 정부조직의 지식공유에 상당한 장애요인이 될 것으로 해석된다. 따라서 이로인해 명확한 조직목표, 활발한 인적네트워크, 유연한 조직구조, 평가 및 보상체제 등의 지식공유 성공요인의 원활히 작동하기 어려웠을 것으로 판단된다. 이하에서는 공공부문의 특성에 비추어 정부조직의 지식공유 방안은 무엇인지를 분석하고자 한다.

우선 정부조직의 성공적인 지식공유를 위해서는 조직의 구체적 목표 설정 및 조직 구성원인 공무원들로 하여금 목표에 대한 인지도를 높이려는 노력을 하는 것이 중요하다. 보통 비전이나 목표의 설정은 상급관리자의 책임하에 추진되므로(BS 7799-1, 1999: 4), 비전을 설정함에 있어 리더쉽의 역할은 매우 크다고 할 수 있다. 최고 관리자는 조직의 사명에 대한 확고한 신념을 가지고 목표를 명확하게 설정해주어야 한다. 이를 통해 조직구성원들은 조직의 생존 및 의사결정에 도움을 주는 중요지식을 분명히 인식하게 되고, 조직 구성원들의 의사결정과정이나 업무처리과정에 지식이 내재화되게 된다. 더 나아가서 정부조직의 비전과 목표를 명확히 하기 위해서는 민간기업에서처럼 고객중심주의, 성과주의를 지향하여야 할 것이다. 즉, 정부의 고객인 일반 시민이 원하는 결과를 추구하는 미션중심행정, 성과지향행정(Osborne & Gaebler, 1992)을 추구하여야 할 것이다. 이렇게 해야만 조직의 목표가 명확해지고 조직구성원들이 조직의 사명과 임무를 정확하게 인식하게 되어 핵심지식에 대한 공유 의지가 더 커지게 될 것이다.

둘째, 평가 및 보상체제는 지식공유를 촉진할 수 있는 중요한 요인이다(Ruggles, 1998; 이홍재·차용진, 2007). 따라서 지식공유에 대한 정당한 평가 및 그에 대한 적절한 보상은 지식공유에 있어 가장 중요한 요인이 된다(McDermott & O'Dell, 2001). 그러나 우리나라 정부조직의 경우 성과관리제도가 제대로 운영되기 어렵고 특히, 우리나라는 공공부문의 비중과 역할에 비해서 성과관리에 관한 인식은 상대적으로 부족한 것으로 인식되고 있다(한인섭, 2006: 153). 따라서 공무원들에 대한 공정한 평가와 이에 대한 보상이 연계되지 않으므로 인해 지식의 공유와 활용에 대한 평가나 보상 역시 공정하게 이루어질 수 있을 것이라는 기대가 낮아진게 된다. 즉, 정부조직의 경우 창의성이나 개인적인 능력보다는 아직도 연공서열 위주로 성과측정과 인사관리가 되고 있어 지식공유에 부정적인 환경임을 알 수 있다. 또한 이미 지적했듯이 지식이 조직내의 공공재이므로 인해 지식공유는 달성하기가 더 어려워진다. 대부분의 조직 구성원들이 무임승차의 유혹을 느끼게 되고, 결국 KMS와 같은 공유시스템을 통해서 본인이 보유하고 있는 지식을 타인과 공유하려고 하지 않는다. 따라서 조직내에서 공유되어지는 지식의 총량은 조직구성원들이 실제로 보유하고 있는 지식의 총합에 비해 적을 수 밖에 없다. 따라서 조직은 그 구성원들로 하여금 지식을 공유할 수 있는 인센티브로서 보상제도를 마련해 주어야 한다. 보상제도는 금전적인 형태와 비금전적인 형태로 나뉠 수 있다. 금전적인 보상은 화폐나 보수 등의 혜택으로 지식공유에 대한 직접보상을 의미한다. 그러나 모든 사람들이 금전적인 보상으로만 지식공유에 대한 동기부여를 받는 것은 아니다. 비록 지식제공자의 시간 및 노력 등의 비용이 크다고 하더라도 개인이 보유하고 있는 지식을 제공하려는 긍정적인 동기들이 존재한다(Constant, Sproull & Kiesler, 1996). 이러한 동기들로는 자부심(Goodman & Darr, 1999), 승진

기회, 의사소통, 팀성과의 인정, Role Model, 명성, 비금전적인 포상이나 특허권인정(Wiig, 1999) 등의 비금전적인 보상 등이다. 전문가로서의 명성이나 승진기회와 같은 비금전적인 요인들도 금전적인 보상과 마찬가지로 개인의 지식활동에 대한 의사결정에 있어서 매우 중요한 영향을 미치게 된다. 금전적인 보상 못지않게 공공부문에서는 비금전적인 보상 역시 중요한 동기부여 요인이 된다(Jurkiewicz, Massey & Brown, 1998). 따라서 공무원 조직을 대상으로 한 지식공유에 있어서는 금전적인 방법과 비금전적인 방법을 혼합적으로 운용할 수 있도록 해야 할 것이다.

셋째, 많은 학자들은 지식공유에 있어서 필수적인 요건으로 인적교류의 중요성을 강조하고 있다(Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998; DiBella & Nevis, 1998; 최호진, 2005; 오을임·김구, 2004). 본 연구결과 공사부문간 인식비교 분석에서도 알 수 있듯이 정부조직 공무원들의 경우 부서간/팀간 필요한 정보나 지식공유를 위한 의견교류와 팀워크이 민간기업 직원들에 비해 덜 활발한 것으로 나타났다. 인적교류를 활발히 하기 위해서는 정부조직내 지식공동체를 활성화할 필요가 있다. 지식공동체는 인적교류가 좀 더 발전된 것으로 지식공유를 위해 지식공동체의 중요성이 강조되고 있다(Wenger, 1999: 48-63; Lesser and Prusak, 1999; McDermott, 1999: 103-117<sup>1)</sup>; Storck & Hill, 2000; 한세억, 2000: 226-229; 강황선·함진, 2009). 관심영역에 대한 정보나 견해, 경험 등을 공유하려는 그룹을 형성하려는 것이 바로 프랙티스 혹은 지식공동체이다(Wenger, 1999; Wenger, 2001: 2).<sup>2)</sup> 매일 매일의 업무를 처리하는 과정에서 발생하는 문제해결을 위해 지식공유를 위한 커뮤니티를 형성하는데, 이러한 커뮤니티는 단순히 업무차원의 문제를 해결하기 위한 것이 아닌 그 이상의 공동관심사에 대해서도 의견을 나눌 수 있는 장이 되어야 한다(Boyle, 2000: 26). 지식공유를 위한 커뮤니티가 되기 위해서는 좀더 명확한 정체성을 가질 필요가 있다(McDermott, 1999: 27). 지식커뮤니티는 아이덴티티의 정도에 따라 구분될 수 있으며, 관심이 비슷한 사람들간의 관계나 네트워크의 수준을 넘어서서 명확한 공동체로서의 아이덴티티를 가지고 있을 때, 그들간의 정보나 지식을 공유하려는 경향이 강해지기 때문이다. 이처럼 지식커뮤니티를 활성화하여 조직내외의 지식에 대한 공유의장을 만들도록 지식공유에 좀더 친화적인 환경을 조성할 수 있게 된다.

- 
- 1) McDermott(1999: 108)에 의하면 프랙티스 공동체가 중요한 것은 바로 지식이 바로 이러한 커뮤니티를 통해서 흐르는 경향이 강하기 때문이며, 지식은 프랙티스에 속하게 되는 경향이 강하다고 한다. 따라서 이러한 사람간의 연계는 바로 사회자본이 되며 이를 촉진하기 위한 수단으로서 프랙티스 공동체의 형성이 매우 중요하다고 지적한다.
  - 2) Wenger(2001: 2)에 의하면 인상파화가들은 비록 혼자서 회화작업을 할지라도 회화스타일에 대한 정보를 얻기위해 카페나 스튜디오에 모여서 만남을 가지곤 했는데, 이러한 상호작용이 매우 중요하다고 주장한다. 즉, 지식공유에 있어서 타인과의 교류가 중요함을 강조하고 있다.

넷째, 계층제적인 정부의 조직구조 역시 지식공유 친화적이지 못하다. 따라서 부서를 초월하여 경계없이 활발한 지식공유가 일어날 수 있도록 하는 경직적이지 않은 유연한 구조의 설계가 필요하다(Davenport & Prusak, 1998: 154; Gold, Malhotra, & Segards, 2001: 188). 지식관리활동의 특성상 조직구조는 유연성을 요구(한세억, 1999)하기 때문이다. 지식의 흐름은 위에서 아래로 혹은 아래서 위로 그리고 옆으로 자유스럽게 흘러가야만 조직내 역량의 제고와 연결될 수 있다(한국전산원, 2002). 그 동안 Drucker(1993)가 제시한 지식을 기반으로 하는 조직을 필두로 해서 많은 학자들은 새로운 조직모델을 수없이 제안하여 왔다(Nonaka & Konno, 1998: 165). 분산형 조직, 수평적 조직, 네트워크형 조직과 같이 기존의 관료제적 조직을 거부한 좀더 유연한 형태의 역동적인 형태들이 제시되어 왔다. 이러한 조직들은 현재와 같이 공사부문 모든 조직이 처한 급변하는 환경에 좀더 유연하고 역동적으로 대처할 수 있는 대안으로 제시된 것이다. 따라서 기존 정부관료제의 계층제적 조직구조로는 이러한 상황변화에 대처할 수 없기 때문에 정보나 지식의 흐름이 원활하게 소통될 수 있는 네트워크 구조나 Nonaka & Konno(1998)가 이야기하는 하이퍼택스트형 조직등이 있다. 공식계층제가 가장 잘 표현되는 조직은 정부조직이며, 공무원 사회이다. 조직내에서 정보를 독점하려는 현상은 바로 조직의 중요한 정보를 소유하므로서 여러 가지 불확실성을 줄이고 파워를 소유할 수 있기 때문이다. 대부분 정부조직의 중요한 정보가 직접 업무를 수행하는 직원들보다는 상위집단에서 독식하게 되는 것은 바로 이러한 경향을 보여주는 예라고 할 수 있다. 여기서 우리는 지식공유의 어려움에 부딪히게 된다. 이를 해결하기 위해 계층제적 구조하에서는 중간관리자를 중심으로 한 미들업(Middle-up & down)방식으로의 유연한 조직구조로의 변화를 모색할 수 있다. 더나아 수직적 조직의 장점(효율성)과 유기적인 수평적 조직을 동시에 추구하는 하이퍼택스트 조직구조로의 변화를 모색해야 할 것이다(Nonaka & Takeuchi, 1995). 즉, 관료제와 태스크포스형 조직구조를 역동적으로 통합한 하이퍼택스트형 조직은 양자의 강점을 이용할 수 있다. 관료제의 효율성과 안정성이 태스크포스형의 기동성과 결합될 수 있기 때문이다(매일경제, 1999: 215-220).

끝으로 개인이 지식공유에 의욕적으로 참여할 수 있는 분위기를 조성해 주어야 할 것이다. 즉, 앞서 기술했듯이 많은 학자들은 개인들의 지식공유에 대한 태도나 인식이 지식공유에 영향을 미친다고 지적하고 있다. 정부조직의 성공적인 지식공유를 위해서는 조직내의 공무원의 기여도 인식이나 지식공유의도 등을 독려해 줄 수 있도록 변화시켜 나가야 할 것이다. 특히 수혜자의 동기보다는 전수자의 지식공유 의지가 더 많은 영향력을 미치고 있다(박문수·문형구, 2001: 6). 즉, 개인의 지식을 공유하려고 하는 참여의지를 북돋아주는 것이 매우 중요

하다(Kramer, 1999). 기여도 인식이나 지식공유의도를 높이기 위해서는 조직내의 개인들의 지식공유로 얻어진 조직의 성과나 사례를 조직구성원들 모두에게 고지하여 개인들의 지식공유의지를 촉진시켜야 한다. 개인이 자신의 지식공유 행위를 통해 조직성과에 기여할 수 있다고 믿으면 믿을수록 지식공유에 적극적이기 때문이다(김동영·한인수, 2004). 또한 지식공유활동에 대한 평가시스템을 강화하여 공유에 대한 적절한 금전, 비금적인 보상을 해주므로서 조직구성원들 개개인에 대한 지식공유에 대한 기여도 인식 역시 제고시킬 수 있을 것이다. 궁극적으로는 지식관리 친화적인 조직문화 및 조직구조로 변화할 때 지식관리 친화적인 개인의 행태 역시 독려할 수 있을 것으로 보인다.

## V. 맺음말

신공공관리론의 등장이후 민간기업의 많은 관리기법들을 공공부문에 적용해 오고 있다. 공공부문은 유행의 선도자가 주도하는 관리기법의 유행시장에서 중요한 수요자의 하나라고 할 수 있으며, 공공조직의 성과향상을 위한 가장 훌륭한 모범이 될 수 있는 타조직 사례의 벤치마킹 대상은 점차 외국의 공공부문에서 민간부문으로 대치되고 있다(정병걸, 2005: 73). 따라서 민간기업 관리기법의 도입은 점차 활성화되고 있으며 지식관리 역시 민간기업의 중요한 성과향상을 위한 관리기법의 하나로서 공공부문에 수용되었다고 볼 수 있다.

본 연구 결과 정부조직의 지식공유 노력은 아직은 민간기업에 비해 다소 부족한 것으로 나타났다. 본 연구를 통해 정부조직 지식의 공유에 대한 관심을 다시 한번 환기시키고 지식공유 관련 지침이나 정책을 수립 시 참조할 수 있을 것으로 판단된다. 또한 본 연구에서 제시한 정책적 논의들을 중점 관리함으로써 정부조직 지식공유의 성공가능성을 높이는 데 일조할 수 있을 것으로 본다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지의 한계점을 가지고 있다. 우선 본 연구에서 정부조직 표본이 152명, 민간기업 표본이 104명에 머물고 있어 이를 표본이 전체 공무원과 민간기업 직원들의 지식공유 수준을 대변하고 있는가에 대한 주의가 요망된다. 향후에는 좀 더 많은 표본이 조사대상에 포함되어야만 할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 T-test와 회귀분석기법을 사용하여 정부조직과 민간기업 간의 지식공유정도차이를 비교분석하고 있다. 본 연구에서 통제변수로 사용하고 있는 성별, 근무연수, 연령, 직급, 학력 외에도 지식공유에 영향을 주는 통제변수들을 추가적으로 규명하는 작업이 필요할 것으로 판단된다. 특히 업무내용이나 특성등을 대변하는 변수들을 통제해야만 할 것이다. 특히 공공부문의 지식공

유는 업무특성으로 인한 영향을 많이 받을 것으로 예상된다. 즉, 공무원들이 담당하고 있는 업무에 따라서 지식공유가 더 강조되는 경우와 그렇지 않은 경우로 나뉠 수 있기 때문이다.

셋째, 본 연구에서는 공사조직간 지식공유의 정도 차이만을 비교분석하고 있으며, 조직목표의 명확성, 인적네트워크, 조직구조, 평가및보상체계 등의 영향요인을 독립변수에 포함하여 분석하지는 못한 점 역시 한계라고 할 수 있다. 공사조직간 성공적인 지식공유에 영향을 미치는 요인들을 비교 분석하는 것 역시 매우 중요하다. 따라서 향후에는 지식공유 영향요인에 있어서 공사조직간 어떠한 차이가 존재하는지를 분석하는 것도 매우 의미있는 연구가 될 것이다.

넷째, 민간기업과 정부조직 공무원들간에 지식공유정도의 차이가 발생하는 원인을 규명함에 있어 현장에서의 목소리를 반영하지 못한 점 역시 한계라고 할 수 있다. 따라서 향후에는 정부조직 공무원들을 대상으로 한 인터뷰 등의 질적 연구방법을 병행하여 진행하는 것이 필요하다.

## 참고문헌

- 강여진·박천오 (2003), 공공기관 조직구성원간의 신뢰와 지식공유,『한국행정연구』, 12(4): 91-122.
- 강황선·함 진 (2009), 정부조직 CoP 성과 결정 요인에 관한 연구: A.H.P. 분석을 통한 상대적 중요도 평가,『정책분석평가학회보』, 19(1): 107-135
- 김 구 (2008). 지식관리 성공을 위한 CoP 운영 발전 방향, 한국행정학회 2008년도 학제학술대회 발표논문집: 649-673.
- 김동영·한인수 (2004), 지식공유에 미치는 개인적, 조직적 영향요인에 관한 연구,『지식경영연구』, 5(1): 83-99
- 김병섭·박광국·조경호 (2003). 「조직의 이해와 관리」, 대영문화사
- 김상수·김용우 (2001), 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구,『경영학연구』, 29(4): 585-616.
- 마은경·김명숙 (2005), 공공기관 내 구성원간의 지식공유에 관한 연구,『Information Systems Review』, 한국경영정보학회, 7(1): 195 - 217.
- 매일경제 (1999),『두뇌강국 보고서』, 매일경제신문사
- 민재형 (2001), 한국기업의 지식경영 관행에 관한 탐색적 연구: 지식경영현황 및 업종별 비교,『경영논총』, 12(2):55-87.
- 박경원·김희선 (2002).『조직이론 강의』, 대영문화사.

- 박문수·문형근 (2001). 지식공유의 영향요인: 연구동향과 과제, 「지식경영연구」, 2(1): 1-23.
- \_\_\_\_ (2004). 집단간 지식공유의 영향요인에 관한 연구, 「지식경영연구」, 5(2): 1-23.
- 박세정 (1999), 조직구조 및 관리의 개선, 「한국행정연구」, 5(2): 29-48
- 사재명 (2002), 지방공무원의 지식관리에 관한 인식분석, 지식정보화 국가전략 국제포럼 프로시딩
- 설현도 (2006), 금융기관 조직구성원의 지식공유에 대한 실증 연구, 「지식경영연구」, 7(2): 97-122.
- 송충근 (2005), 지식관리시스템하에서 지식공유 영향요인에 관한 실증연구, 「한국정책과학학회보」, 9(2): 149-174.
- 송희준 (2000), 시민사회의 정부역할: 시장과 정부, 그리고 네트워크 가버넌스, 한국행정학회 기획세미나 발표논문집, 189-206
- \_\_\_\_ (2008), 공공난제 해결을 위한 행정학지식의 활용방향, 「한국행정학보」, 42(4): 62-93
- 서도원·이덕로·김찬중 (2006), 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구: 기업규모 및 업종별 비교를 중심으로, 「지식경영연구」, 7(2): 69-96.
- 양창삼, (2001), 「e조직이론」, 박영사.
- 오율임·김 구 (2004), 지방정부에 있어서 지식공유에 의한 직무만족의 영향요인에 관한 연구, 「한국지방자치학회보」, 16(4): 5-30.
- 이재규 (2003). 「지식경영학원론」, 박영사
- 이홍재·차용진 (2007), 평가 및 보상이 지식창출과 공유활동에 미치는 영향: 중앙행정기관을 중심으로, 「정보관리학회지」, 24(1): 55-74.
- 이창원·최창현 (2005), 「새조직론」, 대영문화사.
- 이향수 (2008), 정부조직의 인적 네트워크와 지식공유에 관한 탐색적 연구, 「한국정책과학학회보」, 12(2): 75-96.
- 정병걸 (2005), 조직관리기법의 유행과 부문간 이전: 공공부문으로의 BPR확산, 「한국행정학보」, 39(4): 63-79
- 최호진 (2005), 한국 공무원 지식공유 행위의 영향요인 분석, 「한국행정학보」, 39(1): 171-193.
- 하미승 (2007), 행정조직의 지식관리 수준에 대한 평가연구: 조직구성원들의 인식을 중심으로, 「정부학연구」, 13(3): 69-110.
- 한국전산원 (2002), 「정보화백서」.
- 한세억 (2000), 지식정부구현을 위한 전략과 과제, 한국행정학회 2000년도 기획세미나

발표논문집, 221-236.

- 한인섭 (2006), 공공조직과 민간기업의 성과관리제도 운영실태 비교,『한국행정연구』, 15(3): 151-182..
- Allison, G., (1982). Public and Private Management: Are They Fundamentally Alike in All Unimportant Respects? In Lanen, F.(ed.). *Current Issues in Public Administration*, NY, St Martin's Press, 19-21
- Alony, I., Whymark, G. & Jones, M., (2007), Sharing tacit knowledge, *Informing Science Journal*, 10: 41-59
- Applehans, W., Globe, A., & Laugere, G., (!999), *Managing Knolwedge*, Boston, MA: Addison-Wesley.
- Argote, L., Beckman, S. L., and Epple, D., (1990), The persistence and transfer of learning I industrial settings, *Management Science*, 36(2): 140-154.
- Baum, J. A., & Ingram, P., (1998), Survival-Enhacing Learning in the Manhattan Hotel Industry 1898-1980, *Management Science*, 44(7): 996-1016.
- Bavon, S., (1995), Innovation in performance measurement systems, *International Journal of Public Administration*, 18(2): 491-519.
- Beckman, T. (1997), A Methodology for Knowledge management, International Association of Science and Technology for Development(IASTED)AI and Soft Computing Conference. Banff, Canada.
- Bedian, A.G. (1980), *Organizations: Theory and Analysis*. Hisdale: Dryden Press.
- Bock, G. W. & Kim, Y. G. (2002), Breaking the myths of rewards: an exploratory study of attitudes about knowledge sharing, *Information Resource Management Journal*, 15: 14-21.
- Boyle, T. (2000), Taking the Knowledge Challege at BT, *Knowledge Management Review*, 12: 26.
- Bozeman, B. & Bretschneider, S. (1986), Public Management Information System: Theory and Prescription, *Public Administration Review*, 46(special issue): 477-480.
- Buckman, R. H. & Seng, M.,(2001) Building a Knowledge Sharing Organization, world Knowledge forum presentation proceedings.
- Bourner, T. (1996), Personal developmnet to improve management performance: a plain manager's guide, *Management Development Review*, 9: 4-9.
- BS 7799-1(1999), *Information Security Management - Code of Practice for Information Security Management Systems*

- British Standards Institution / 01-Jan-1999
- Caudel, L. S., Gorr, W. L., & Newcomer, K. E., (1991), Key Information Systems Management Issues for the Public Sector, *MIS Quarterly*, June: 171-188
- Cayer, N. J., (1986), Job Enrichment: Sometimes It Works, *Wall Street Journal*, Dec, 13
- Chakravarthy, B., Zaheer, A. & Zaheer, S. (1999), Knoweldge Sharing in Organizations: A field study, *Organization Science Research Workshop on Knowledge Management*.
- Constant, D., Sproull, L., & Kiesler, S., (1996), The Kindness of Strangers: The Usefulness of Electronic Weak Ties for Technical Advice, *Organizational Science*, 7(2): 119-135.
- Daft, R. L. (1986), *Organization Theory and Design* Minneapolis/St.Paul: West.
- Dalton, D. R. et al.(1980), "Organizational Structure and Performance: A Critical Review". *Academy of Management Review*, 5(1): 49-64
- Davenport, T. (1996), "Some Principles of Knowledge Management". *Strategy, Management, Competition*. Winter
- Davenport, T. H., Jarvenpaa. S., and Beers, M., (1996) Improving knowledge work processes. *Sloan Management Review*, 37(4): 53-65.
- Davenport, T. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- DiBella, A. And Nevis, E., (1998), *How Organization Learn: An Integrated Strategy for Building Learning Capability*. Jossey-Bass.
- Dixon, N. M., (2000), *Common Knowledge*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dreher, G. F. & Bretz, R. D. (1991), Cognitive Ability and Career Attainment: Moderating Effects of Early Career Success, *Journal of Applied Psychology*, 76: 392-397.
- Drucker, P. (1993), *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*, Penguin Books.
- Gold, A., Malhotra, A., and Segars, A. (2001), "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective," *Journal of Management Information Systems*, 18(1):185-214
- Goodman, P. & Darr, E. (1999), Computer-Aided Systems and Communities: Mechanisms for Organizational Learning in Distributed Environments,

- MIS Quarterly*, 22(4): 417-440.
- Gourlay, S., (2002), Tacit Knowledge, Tacit Knowing or Behaving? 3rd European Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities Conference, Athens, Greece, 5-6 April.
- Hall, R. H., (1991), *Organizations*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J.
- Hansen, Morten. T., (1999), The Search-Transfer Problem: The role of weak ties in sharing knowledge across Organization subunits, *Administration Science Quarterly*, 44(1):82-111.
- Hargadon, A. B., (1998), Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovations, *California Management Review*, 40(3): 209-227.
- Jurkiewicz, C. L., Massey, T. K., & Brown, R. G., (1998), Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study. *Public Productivity & Management Review*, 21(3): 230-250.
- Koppenjan, J. & Klijn, E. (2006), *Managing Uncertainties in Networks: A network approach to problem solving and decision making*, Routledge, London.
- Kostova, T. (1999), Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective. *Academy of Management Review*, 24(2): 308-324.
- Kramer, R M, Brewer, M. B. & Hanna, B. A. (1996), Collective Trust and Collective Action: The Decision to Trust as a Social Decision. In R. M. Kramer & Tyler, T. R. (Eds.). *Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research* 357-389.
- Leonard-Barton, D., (1995), *Wellsprings of Knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.
- Leong-Hong, Belkis. (2001), "Critical Success factors in implementing Knowledge Management" in Barquin, R. Bennet, A. & Remez, S. ed. *Building Knowledge Management Environments for Electronic Government*. 88-98
- Lesser, E., and Prusak, L., (1999) Communities of Practice, Social Capital and Organizational Knowledge, *Information Systems Review*, The Korean Society of Management Information Systems, 1(1): 3-10.
- Liebowitz, J., & Wilcox, L. C., (1999), *Knowledge management and its integrative elements*, Boca Raton, Florida: CRC Press.
- Longman (1995), *Contemporary English* Longman Dictionaries.
- McDermott, R. A., (1999), Nurturing Three-Dimensional Communities of Practice, *Knowledge Management Review*, 11: 27-29.

- McDermott, R. A., & O'Dell, C. (2001), Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5: 76-85.
- Moon, M. Jae., (1999), The Pursuit of Managerial Entrepreneurship: Does Organization Matter, *Public Administration Review*, 59(1): 31-43.
- Nonaka, I. and Konno, N. (1998), 「노나카의 지식경영」, 나상억옮김, 21세기북스; 「知力經營」, 日本經濟新聞社.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- O'Dell, C. and 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.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government*, Addison-Wesley Publ. Co.
- O'Tool, L. J. & Meier, K. J. (2004), Desperately Seeking Selznick: Cooptation and the Dark Side of Public Management in Networks. *Public Administration Review*, 64(6): 681-693.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I., (1999), Knowing "What" to Do Is Not Enough: Turning Knowledge Into Action, *California Management Review*, 42(1): 83-108.
- \_\_\_\_\_. (2000), *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Harvard Business School Press.
- Pinchot, G. & Pinchot, E., (1993), *The End of Bureaucracy and The Rise of the Intelligent Organization*. San Francisco, CA : Berrett-Koehler Publishers.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinnings, C. R., Macdonald, K. M., Lupton, T., & Turner, C., (1963), A Conceptual Scheme of Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 8(3): .289-315.
- Ruggles, R., (1998), The State of the Notion: Knowledge Management in Practice, *California Management Review*, 40(3).
- Sanders, I., & Foreman, A., (1996), Towards Pluralism and Partnership in Management Development in Local Government. *Local Government Studies*, 22(1):63
- Stillman, R. J., (1991), *Preface to Public Administration: A Search for Themes and Direction*, NY: St. Martin's Press.
- Strock, J. & Hill, P., (2000), Knowledge Diffusion through Strategic Communities,

- Sloan Management Review, 41(2): 63-74.
- Szulanski, G., (1996), Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue. 17(10): 27-43.
- The FAA Knowledge Service Network and The Federal KM Network Version, (2002), Washington, DC.
- Thorn, B., & Connolly, T., (1987), Discretionaly Data Bases: A Theory and Some Experimental Findings, *Communication Research*, 114(5): 512-528.
- Tiwana, A. (2000), *The Knowledge Management Toolkit*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall,
- Toffler, A. (1990), *Powershift*, NY: Bantam Books.
- Turban, D. B. & Dougherty, T. W. (1994), Role of Protege Personality in Receipt of Mentoring and Career Success, *Academy of Management Journal*, 37: 688-702.
- van der Spek and Spijkervet, A. (1997), "Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowldge." In Liebowitz & Wilcox, eds., *Knowledge management and Its Integrative Elements*. CRC Press.
- Weber, E. P. & Khademian, A. M. (2008), Wicked Problems, Knowledge Challenges, and Collaborative Capacity Builders in Network Settings. *Public Administration Review*, 68(2): 334-349.
- Wenger, E. (1999), Knowledge Directions, *The Journal of the Institute for Knowledge Management*, 1(Fall): 48-63.
- \_\_\_\_\_. (2001), Supporting communities of Practice, Federal government KM Working Group Paper, 2.
- Wickramasinghe, N., (2002), Practising What We Preach: Are Knowledge Management Systems in Practice Really Knowledge Management Systems?, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Wiig, K. M., (1998), Knowledge Management: An Introduction and Perspective, *International Journal of Business Transform* 1(3): 162-170
- \_\_\_\_\_. (1999), Introducing Knowledge Management into the Enterprise, in Liebowitz, J. ed., *Knowledge Management Handbook*, Boca Raton CRC Press: III-7~19.

## Abstract

# Comparative Study of Knowledge Sharing between Public and Private Sector Employees

Hyangsoo Lee

The important thing in deriving strategies of knowledge sharing in public sector organizations is that there is a limitation to applying knowledge management capabilities developed from private organizations to public organizations. Strategic complements to take into account the characteristics of public organizations are needed. This study empirically explores the differences in knowledge sharing between public and private organizations. The results of T-test and regression analysis show that the level of knowledge sharing in public organizations is lower than in private organizations. A larger difference in the level of internal or external knowledge sharing between the two sectors was also found. The results can be explained by the unique characteristics of public organizations. The study also presents lessons and implications for management and leadership.

**[Key words: Knowledge, Knowledge Sharing, Public and Private Organizations]**