

【특집】 지식 지배사회의 빛과 그늘

기업조직과 지식: 지식경영

안 중 호*

들어가며

기업의 생존은 외부환경에 대한 적절한 대처와 소비자 욕구를 충족시키며 생산효율성을 높일 수 있는 내적역량을 보유함으로써 가능하다. 즉, 환경변화에 대한 인식과 대응뿐만 아니라 효율적인 생산을 통해 경쟁력 있는 가격으로 고객이 만족할 수 있는 상품을 제공함으로써 기업의 생존은 가능한 것이다.

최근 일어나고 있는 사회전반에 걸친 일련의 변화, 즉 외부환경 변화를 우리는 정보화라는 말로 대변할 수 있을 것이다. 컴퓨터 기술의 급속한 발전으로 주요 생산물의 형태가 원자(Atom)에서 비트(Bit)로 전환되고 있으며[Negroponte, 1995], 통신기술의 급격한 발전을 통한 비트와 네트(Net)의 결합은 새로운 생활환경과 기업문화를 열어가고 있다. 이는 자본과 기계로 인한 대량생산과 대량소비로 특징지어지는 산업사회와 구별되는 새로운 사회의 탄생을 의미한다. 정보의 생산력과 정보의 가공능력이 중요한 생산의 수단이 되는 이른바 정보화사회가 그것이다.

정보화사회에서 이렇다 할 천연자원이 없는 한국사회가 생존위기를 극복하고 국가 발전을 이룩하려면 지식사회로 가야 한다는 내용의 연구가 활발히 진행되고 있다. 더욱이 선진국의 경우 이미 1990년대 초반부터 지식이 기업 자원의 하나로 인식되기 시작하였고[Steward, 1997], 기업이 소유하고 있는 지식의 최고가치 실현을 통하여 기업의 경쟁력제고에 힘쓰고 있다. 또한 지식경영을 경쟁우위 확보문제와 연결시킴으로 지식경영의 궁극적인 목적은 기업의 경쟁력 제고에 있다고 할 수 있겠다.

하지만 이러한 지식경영의 목적에 부합되는 지식경영이 수행되기 위해서 아직 국

* 서울대, 경영학과

내 기업의 지식경영 도입 및 운용에 있어 부족한 점이 많은 것은 사실이다. 체계적인 도입계획이 없이 타기업이 수행하고 있기 때문에 따라하는 편승효과(Bandwagon Effect)가 린 프로덕션(Lean Production), BPR(Business Process Reengineering) 등 기존의 경영혁신 방법론과 다를 바가 없다. 또한 언론기관의 의한 지식경영에 대한 장점만을 부각시키는 방향으로 봄을 조성함으로써 지식경영이 유행어(Buzzword)로 확산되고 있으며, 정확한 현실인식 없이 기업이 지식경영을 무분별하게 도입하고 있는 것도 커다란 문제점이다.

지식경영이 한 때 유행하는 경영혁신 방법론이 아닌 기업의 경쟁력을 제고시킬 수 있는 실질적인 전략도구로 활용되기 위해서는 지식경영에 대한 정확한 인식과 국내 현황 및 발전방향이 필요할 것이다.

이러한 점에 착안하여 본고에서는 먼저 지식과 이와 관련된 개념을 정리하고, 국내 지식경영의 현황과 문제점을 살펴보고 마지막으로 지식경영이 발전적으로 수행되기 위한 방향을 제시하고자 한다.

I. 지식의 정의

1. 지식을 이해하는 관점

Sveiby[Sveiby, 1998]는 지식을 크게 두 가지 관점으로 분류했다. 그 한 가지는 지식을 관리되어야 할 객관적 실체(Object)로 파악하는 ‘실증주의적 관점’(Positivistic View)이고, 다른 하나는 지식을 인간의 역동적인 창조과정으로 파악하는 ‘구성주의적 관점’(Constructivist View)이다.

실증주의적 지식관은 지식을 창출하는 주체의 의도나 가치와는 무관하게 외부세계에 객관적으로 존재하는 지식을 어떻게 발견하여 체계적으로 분류하고 가공하느냐를 강조하는 반면에 구성주의적 지식관은 지식을 창출하는 주체의 의도나 관심에 따라 다양하게 구성될 수 있는 주관적 경험의 결과로서 지식을 정의하기 때문에 사람과 사람 간의 직접적인 접촉을 통해 이러한 주관적 경험을 어떻게 공유하느냐에 강조점을 둔다.

Krogh[Krogh, 1998]는 혼돈하는 지식에 대한 개념의 본질을 이해하기 위하여 지식에 대한 정의를 인지적인 관점(Cognitivist Perspective)과 구조적인 관점

(Constructionist Perspective)으로 나누어 설명하고 있다. 인지적인 관점에서 보는 지식은 분명하고 쉽게 코드화되어 다른 사람에게 이전될 수 있는 형태의 지식을 의미한다. 흔히 형식지라 알려져 있으나, 구조적인 관점으로 보는 지식은 인지적인 관점으로 보는 지식과 다르게 이전의 경험, 기분, 느낌 등을 통하여 표현되는 독창적인 지식을 뜻한다. 이는 흔히 암묵지로 표현되며 쉽게 다른 사람들과 공유하거나 구체화하기 어려운 지식을 의미한다.

Nonaka & Takeguchi[1995]는 지식을 객관적으로 측정할 수 있고 관찰할 수 있는 명시지 또는 형식지(Explicit Knowledge)와 개개인의 독특한 노하우와 주관적인 경험으로 구성되어 있어 외현적(外現的)으로 표현하기 어려운 암묵지 또는 묵시지(Tacit Knowledge)로 나눈다. 여기서 형식지란 논리적이고 기계적인 지식을 말하는 것으로 참과 거짓, 수단과 목적을 쉽게 구분할 수 있는 성질의 것이다. 형식지는 언어적으로 쉽게 표현할 수 있는 제품사양, 문서, 데이터베이스, 매뉴얼, 컴퓨터 프로그램 등의 형태로 지식창고에 저장할 수 있는 지식이다. 이러한 지식은 서술하기 쉽고 객관화하기가 수월한 일종의 ‘디지털 지식’이라고 볼 수 있다.

암묵지는 언어적으로 쉽게 표현하기 어려운 개인적 경험이나 독특한 노하우, 이미지 혹은 숙련된 기능으로서 개인의 머릿속에 존재하거나 조직문화나 풍토 속에 내재하는 지식을 말한다. 따라서 암묵지는 명시지에 비해 다분히 주관적일 수밖에 없으며, 목적과 수단을 분명하게 할 수 없는 ‘아나로그적 지식’이라고 말할 수 있다.

2. 사전적 정의

Webster 사전¹⁾에서 지식(Knowledge)에 대한 정의는 ① the act, fact or state of knowing, ② acquaintance with facts, ③ all that has been perceived or grasped by the mind, ④ the body of facts, principles, etc. accumulated by mankind, ⑤ carnal knowledge 등으로 다양하게 정의되고 있다. 이를 정리하여 보면 결국 지식은 “가치있는 정보”(Information that has value)라고 정의할 수 있다.

3. 학문적 정의

Leonardo & Sensiper[1998]는 지식이란 적어도 부분적으로 경험에 근거하며,

1) Webster's New World Dictionary, Third College Edition, 1998.

적절한 의사결정에 사용될 수 있는 정보라고 정의하면서 복잡한 환경속에서 기업이 경쟁력을 갖기 위해서는 암묵지를 활용한 조직의 혁신을 주장하였다.

Ludvall & Johnson[1994]은 지식을 Know-What, Know-Why, Know-How, Know-Who 등 네가지 유형으로 구분하고 있다. Know-What은 특정한 사실을 이해하고 안다는 것이고, Know-Why는 인간정신과 행동 및 사회변화의 법칙과 원리를 아는 것을 의미한다. Know-How는 어떤 것을 할 수 있는 능력과 기술을 의미한다. Know-Who는 누가 무엇을 알고 있으며 어떻게 하고 있는지를 알고 있는 것을 뜻한다.

Quinn 등[1996]은 지식을 전문가의 지식으로 한정하였는데, 이 같은 전문가지식은 Ludvall & Johnson[1994]이 제안한 네 가지 유형의 지식에 의해서 생성가능하다고 하였다. 이밖에 Documarest[1997]는 기업의 다양한 활동 중에서 창조되고 구체화되어 기업의 시장가치를 향상시켜주는 명령, 패턴, 규칙과 이를 관리하는 네트워크를 총칭해서 상업적 지식이라고 정의하였다.

지금까지의 내용을 토대로 하여 지식을 가장 일반적인 형태로 정의하면 다음과 같다.

첫째, 지식은 개인 또는 조직의 사고와 경험을 통하여 갖게 되는 핵심개념이다.

둘째, 지식에는 특정한 입장, 견해 혹은 의도를 반영하고 있다.

셋째, 지식은 정보와는 달리 목적을 가지고 있는 ‘행위’와 연결이 된다. 즉, 지식은 신제품을 만들어 낸다든가 새로운 기술을 개발한다든가 하는 특정한 목적을 위해서 존재한다.

4. 관련개념간 관계

지식을 정확하게 이해하기 위해서는 자료(Data), 정보(Information), 지식(Knowledge), 지혜(Wisdom) 또는 지성(Intelligence/Intellect) 간의 개념적 차이를 살펴볼 필요가 있다.

먼저 자료(Data)란 사건이나 상태를 단순히 기술적으로 표현한 것이다. 그런데 자료는 그것을 활용하는 사람에게 포착되기 이전까지는 아무런 의미와 가치를 지니지 못한다는 한계를 갖고 있다. 자료를 의미있는 형태로 체계화·조직화한 데이터를 정보(Information)라고 한다. 즉, 정보(Information)는 특정 상황에서 특정 의도를 갖고 특정 목적을 달성하기 위해 특정 상황하에서 선택적으로 지각된 자료(Data)라

고 볼 수 있다. 예컨대 신문에 나와 있는 수많은 기사는 자료에 해당하며, 수많은 기사 중에 신문을 보는 사람의 관심에 따라 의도적으로 선택된 기사는 정보이다. 요컨대 정보란 그것을 활용하는 사람의 목적과 의도에 따라 체계적으로 수집·분류·가공된 상태를 의미한다.

나아가 지식(Knowledge)이란 곁으로 드러난 피상적 사실을 이해하는 수준을 넘어서서 특정한 현상이나 사건이 발생한 원인이 무엇인지를 이해하기 위해 관련 정보(Information)를 조합해서 분석하고, 분석한 자료를 토대로 주어진 현상의 이면을 근원적으로 이해하는 행위 또는 그 행위의 결과를 의미한다. 즉, 자신의 관심사항이나 기대를 충족시키기 위해 습득한 정보를 문제해결 과정에 적극적으로 활용하거나 특정 가치를 창출하기 위해 주체적으로 판단하는 일련의 실천활동을 내포하는 개념이 바로 지식인 것이다. 이러한 활동 속에서 필연적으로 인간의 지적고뇌와 창조적 사고과정이 내재된다. 따라서 지식은 다분히 주관적일 수밖에 없다.

이렇듯 지식에는 정보를 활용하는 사람의 주관적인 신념체계와 의도가 반영된다. 그리고 여기에는 특정 목적을 달성하기 위해 헌신적인 노력을 다하는 실천적 활동이 내포되어 있다. 아무리 많은 정보가 자기 주변에 산재해 있다고 할지라도 산재한 정보를 특정 목적을 위해 적극적으로 취사·선택해서 편집·가공하고 그 결과를 활용하지 않는다면 자신의 신념과 의도가 반영되지 못한 객관적인 정보에 그칠 수밖에 없게 된다. 따라서 정보(Information)를 단순한 메시지의 흐름이라고 정의할 수 있는 반면, 지식(Knowledge)이란 인간의 의도와 신념체계, 그리고 믿음이 결부된 메시지의 흐름이라고 볼 수 있다.

지혜(Wisdom)나 지성(Intelligence/Intellect)도 넓은 의미에서는 지식이라는 개념에 포함될 수 있겠지만 지식과는 다른 차원의 의미가 내포되어 있으므로 구분해 볼 필요가 있다.

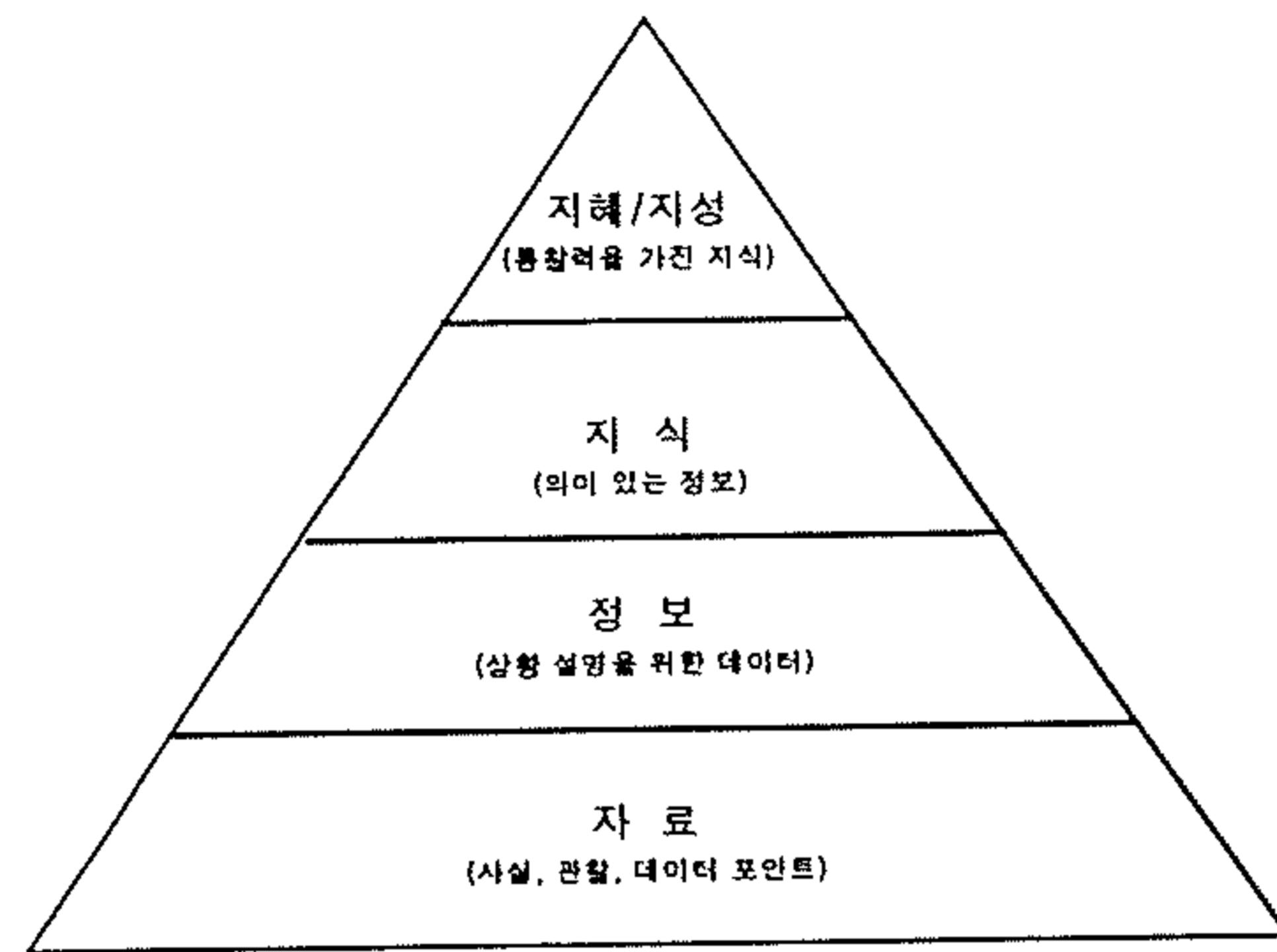
지혜나 지성은 지식이 축적되어 일정한 수준에 도달하여 미래의 복잡한 사태를 예견할 수 있는 혜안이나 식견이 형성된 상태를 뜻하는 말이다. 지혜가 많은 사람은 객관적이고 과학적인 정보로는 도저히 설명하거나 이해하기 어려운 상황에 대해 거의 직관적인 판단 및 대응 능력을 보여준다. 혹은 그러한 상황을 근원적으로 이해하는 통찰력을 발휘한다.

흔히 지혜나 지성은 보편적이고 가시적인 현상을 설명하거나 이에 대한 효과적인 대응방안을 강구하는 능력을 넘어서서 일상적인 사고의 틀로는 도저히 해명하기 어려운 복잡하고 비구조적인 상황에 대한 남다른 예지(叡智)를 갖게 되는 경우를 가리

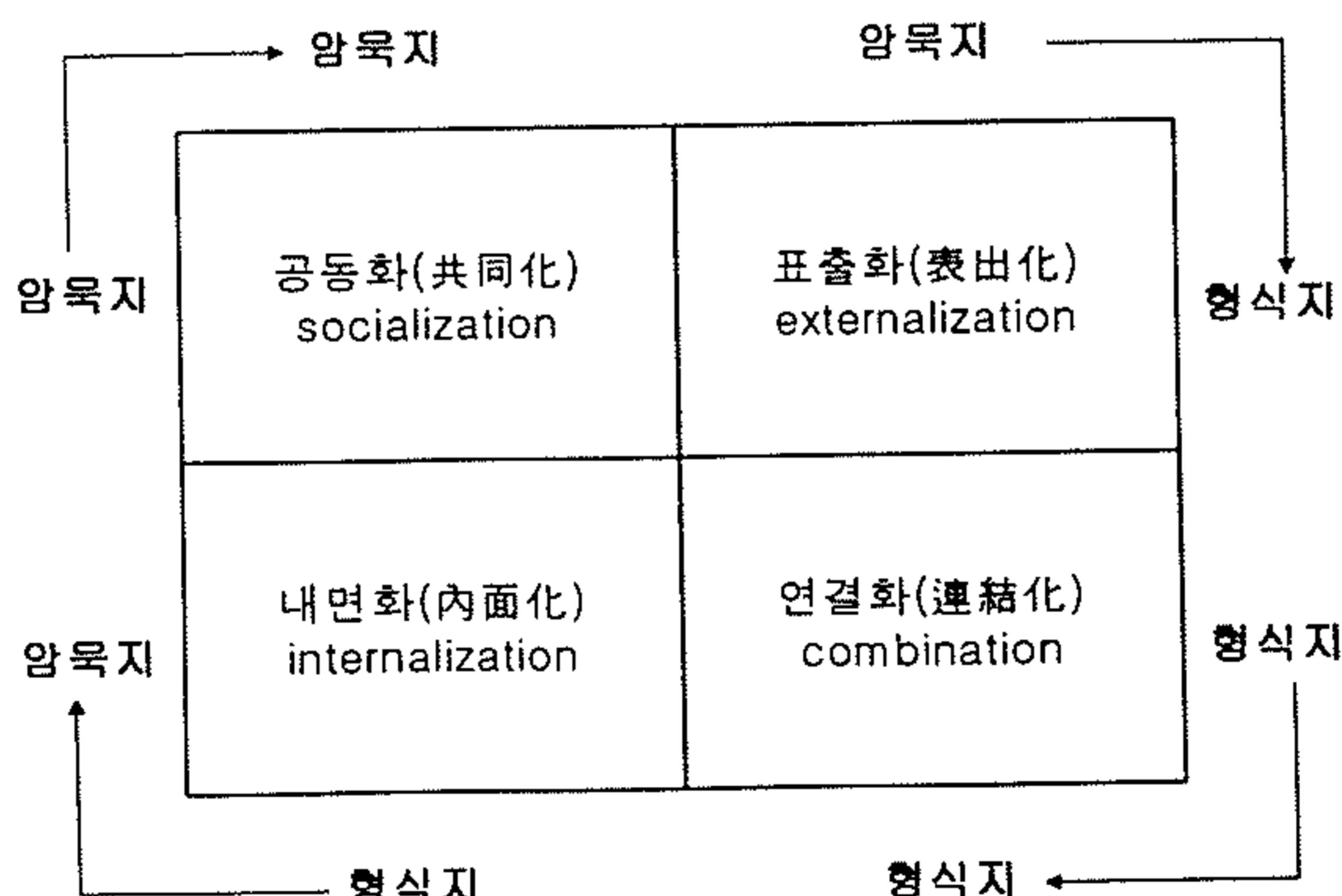
40 특집: 지식 지배사회의 빛과 그늘

킬 때 사용하는 표현이다. 즉 지성이나 지혜는 지식에 통찰력이나 상상력이 결부되면서 기존의 과학적이고 합리적인 설명의 수준을 넘어서는 새로운 지력(智力)이 생성된 개념이다.

이러한 관계를 도식화하면 아래의 그림과 같다.



[그림 1] 지식관련 개념간의 관계



[그림 2] 4대 지식창조 유형

II. Nonaka & Takeuchi의 4대 지식창조 유형

Nonaka & Takeuchi[1998]가 제시하는 4대 지식창조 유형은 첫째, “암묵지에서 형식지”는 묵시적인 내면의 지식이 다른 사람들을 위하여 분명하게 외적으로 들어나는 것을 말하며, 둘째, “암묵지에서 암묵지”는 명상이나 아니면 어떤 상황에 처했을 때 순간적으로 스스로 판단하는 과정인 사회화 현상을 나타내며, 셋째, “형식지에서 암묵지”는 섭렵하거나 경험한 외부적인 지식이 다시 본인의 내면적인 지식으로 내부화하는 과정을, 그리고 넷째 “형식지에서 형식지”는 섭렵하거나 경험한 외부적인 지식이 본인이 이미 표출한 외부적인 지식으로 가미되어 조화되는 것을 의미한다.

그러면 이 네 가지 중 “지식경영”에서 가장 가치를 주는 과정은 첫 번째 “암묵지에서 형식지”로의 전환과정이 가장 중요한 것이다. 따라서 여러 사람이 관여가 되어야 팀이나 조직의 지식을 외부적으로 창조해 낼 수가 있는 것이다. 이를 위하여 학습조직이 필요한데, 이 학습조직은 “형식지에서 암묵지”과정에서 시작하여 “암묵지에서 형식지”의 과정의 도출을 말한다.

III. 지식경영의 정의

‘기업의 가치증진’, ‘지식사회 구현’이라는 특정한 목적을 위해 개인 또는 조직의 신념으로부터 생겨나는 능력을 지식이라고 할 수 있다. 이같이 지식은 현대경영의 복잡계내에서 기업의 핵심경영자원 중의 하나로 대두되고 있으며, 기업이 갖고 있는 경쟁력과 부가가치의 원천으로 간주되고 있다. 동시에 기업경영 환경이 세계화, 분산화되면서 기업의 인수 및 합병 그리고 다운사이징 등이 이루어지고 이러한 환경 속에서 기업은 기존의 전통적 경영에만 의존하는 전략으로는 경쟁력을 가질 수 없게 되었다. 이러한 문제점을 극복하기 위한 새로운 방법론이 필요하게 되었는데 구체적인 방법론의 하나가 바로 지식경영이다. 여러 가지 시간과 관점을 가진 지식경영에 대한 보다 바람직한 이해를 돋기 위해 여기서는 세계적인 지식경영학자들이 지식경영에 대해 내린 몇 가지 정의를 소개하고자 한다.

경영정보공학자인 미국의 O'Leary[1998]는 지식경영을 지식과 연계되는 사람과 조직을 원천으로 하여 지식을 사용가능하도록 변환해 내는 과정으로 정의하였다. 즉 데이터베이스, 문서, 정책 및 절차 그리고 조직의 개개인들이 보유한 전문지식과 경험을 포함한 정보자산의 파악, 획득, 검색, 공유 및 평가를 수행하는 통합적인 접근법으로서 지식경영을 정의하고 있는 것이다.

Wiig[1997]에 의하면 지식경영이란 기업의 지식관련 경영활동의 효과성을 극대화하고, 지식자산으로부터 최대의 부가가치를 창출하기 위해 지식을 창출·생신·적용하는 일련의 체계적이고 명식적이며 의도적인 활용이다.

Bechman[1997]에 의하면 지식경영이란 새로운 조직적 역량을 창출하고, 구성원의 높은 업무성과를 가능하게 하며, 혁신적 활동을 촉진시키는 동시에, 고객가치를 제고시킬 수 있도록 구성원의 경험과 지식·전문성을 공식화시키는 것이다. 아울러 여기에 보다 자유롭게 접근, 그것을 쉽게 활용할 수 있도록 추진하는 활동이다.

네 번째 정의는 지식을 관리해야 할 실체(Knowledge = Object)로 파악하여 지식경영을 컴퓨터나 전산, 인공지능, 엔지니어링 관점을 토대로 한 '정보관리'(Management of Information)로 보는 관점과 지식을 부단히 변화하는 역동적 과정(Knowledge = Processes)으로 파악하고 조직이론, 심리학, 사회학, 철학적 관점을 원용하여 지식경영을 '인적자원관리'(Management of People)로 이해하는 관점으로 대별한 Sveiby[1997]의 관점이다. Sveiby는 지식경영을 조직의 무형자산을 통해 가치를 창출하는 예술이라고 정의하고 있다.

다섯 번째 정의는 일본 기업의 사례를 다년간 연구하면서 지식창조과정을 이론화 한 Nonaka 교수의 정의이다. 그의 정의는 다른 서구 지식경영학자와는 달리 외현적으로 표출하거나 객관화시키기 어려운 암묵지가 조직 내에서 어떻게 창출·전파·공유되며 이러한 과정을 통해 특정 기업이 어떻게 경쟁우위를 확보하는지를 보여주고 있다. Nonaka[1991]는 지식창조경영이란 쉽게 외재화, 객관화시킬 수 없는 암묵적인 지식(암묵지)을 공유·승화시켜 형식화하고, 이를 통해 새롭게 창조된 형식적인 지식(형식지)을 다시 암묵적인 지식으로 순환시킴으로써 조직적 경쟁력을 확보하는 경영활용이라고 정의하고 있다.

결국 위의 정의를 종합해보면 지식경영이 지향하는 바는 새로운 지식창조를 통해 기업경쟁력을 확보하고, 궁극적으로 기업만족, 종업원만족, 고객만족 등 세 가지 모두를 달성하는 것이라고 정리할 수 있다.

IV. 지식경영의 네 가지 구성요소

지식경영의 핵심구성요소로 파악되는 것은 문화, 전략, 프로세스, 정보기술이다. 네 가지 구성요소를 중심축으로 삼은 이유는 지식경영이 조직 전체의 전략과 연계될 필요가 있고, 조직구성원들의 지식창출 및 공유활동이 자생적이고 자발적으로 이루어 질 수 있도록 하기 위해서는 그것을 가능하게 하는 학습문화가 조성되어야 하기 때문이다. 또한 지식경영 활동이 일상적인 업무 프로세스에 내재되어야 하기 때문이다. 또한 지식경영 활동이 일상적인 업무 프로세스에 내재되어야 할 뿐만 아니라 핵심 비즈니스 프로세스와도 전략적으로 연계될 수 있도록 조직이 재설계되어야 하며, 지식창출 및 공유과정을 활성화시키기 위해서는 정보기술을 적절하게 활용할 수 있어야 하기 때문이다.[SK C&C · 유영만, 1999]

1. 문화(Culture)

지식경영이 성공적으로 구현되기 위해서는 지식인의 지적 창의력과 상상력이 발현될 수 있는 문화가 형성되어야 한다. 여기서 말하는 문화란 바로 기준 관행과 규칙에 대한 건전한 비판과 창조적 파괴와 도전이 격려되고 실패가 용인되는 문화, 게임의 규칙이 공정하게 적용되어 원칙과 기본이 지켜지는 문화, 자율과 창의가 살아 숨 쉬는 역동적인 문화이다. 이러한 조직문화가 정립·형성되면 지식노동의 가치와 중요성이 인정되고, 지식창출과 공유를 통한 업무성과 제고를 위한 노력이 제대로 평가될 수 있도록 보상·평가·승진 프로그램이 유기적으로 연계되어 추진될 것이다. 특히 희소가치가 있는 지식 또는 노하우를 공개·공유할 경우 이에 상응하는 정신적·물질적 인정과 보상이 철저하게 뒷받침될 것이다. 그리고 희소성있는 지식이나 노하우를 창출할 수 있는 시간적 여유와 제도적 지원이 자연스럽게 뒷받침될 것이다.

이런 문화 아래에서는 새로운 경영혁신 전략을 도입할 때마다 반복해서 강조되지 만 늘 전제조건으로만 남아있는 최고경영자를 비롯한 추진 주체의 강력한 리더십이 더 이상 슬로건으로만 머물러서는 안 된다. 특히 지식경영 추진과정에서 최고지식경영자(CKO: Chief Knowledge Officer), 지식관리자, 부문별 지식 창출 및 공유과정 책임자, 각 팀의 팀장들이 분명히 발휘해야 할 '지식경영 리더십'은 새로운 차원

에서 재조명되어야 할 것이다.

2. 전략(Strategy)

전략은 지식조직의 방향성을 제시하는 관제탑의 역할을 한다. 어떤 지식을 어떤 방법으로 발굴·창출·축적해서 전파·보급하며 관리할 것인지는 전적으로 조직 전체가 추구하는 전략적 방향성과 전략적 의지(Strategic Intent), 그리고 해당 기업의 핵심역량에 따라 달라질 수 있다.

따라서 해당 기업의 핵심역량을 발굴·규명하고 이에 따른 사업부서별 핵심역량 파악, 핵심영역별 핵심지식 영역의 규명과 이러한 지식을 현재 얼마나 보유하고 있는가 하는 수준과 향후 준비해야 할 지식 영역의 창출방안, 지식경영을 통한 경쟁우위 확보방안 등을 종합적으로 고려해야 한다. 특히 기업이 지속적으로 경쟁우위를 확보하라 수 있도록 지원해주는 지적자본을 경영전략과 핵심역량에 비추어 발굴하고 평가하는 노력이 지속적으로 전개될 필요가 있다. 즉 회사의 기업가치를 증대시키기 위해 지적자본을 어떻게 발굴하고 창출할 것인지 고민해야 하고, 이를 위해 사업계획, 집행, 평가의 전과정에 걸친 경영혁신 노력을 지속적으로 전개할 필요가 있다.

3. 프로세스(Process)

프로세스 차원에서는 업무 프로세스와 지식창출 및 지식공유 과정이 별도의 독립된 프로세스가 아니라 하나의 통합된 프로세스로 추진될 수 있도록 설계해야 한다. 우리의 조직구성원들은 현실적으로 일상적인 업무처리만 해도 늘 시간이 부족하다고 느낀다. 그러한 조직구성원에게 만약 시간이 남으면 지식창출 및 지식공유 활동을 하라고 말한다면, 그것은 사실 ‘하지말라’는 얘기와 별반 다를 것이 없다. 이런 이유로 그간 우리는 어느 정도의 강제성을 띠고라도 각종 제도나 규칙을 제정함으로써 구성원들을 ‘움직이게’ 만들고자 했다. 일상적인 업무방식대로만 운영했다가는 초기의 목표를 달성하지 못할 가능성이 많았기 때문이다.

그러나 지식조직으로서 이런 문제를 처리하는 가장 이상적인 방법은 업무활동 속에 지식경영이 내재되도록 설계하는 것이다. 또한 지식노동을 통한 고부가가치 창출 노력 및 결과에 대해서도 공정한 평가가 이루어지도록 제도적 장치를 마련하는 것이다. 그리고 표준화된 지식관리 절차를 확립함은 물론 표준화된 지식관리 프로세스

를 통해 포착되지 않는 개개인의 암묵지를 공유하고 그것을 더 새롭게 창출하기 위한 지식창조론적 접근 차원에서의 노력을 어떻게 전개할 것인가도 중요하게 고려해야 할 사항이다. 아울러 조직 내부에서 일어나는 핵심적인 비즈니스 프로세스와 고객과 함께 일하고 고객의 정보를 실시간으로 수집·공유·활용할 수 있는 프로세스를 확립하는 것도 지식경영체제를 구축하기 위해서 반드시 해야 할 일이다.

4. 정보기술(Information Technology)

정보기술은 지식경영, 특히 지식관리 시스템의 성패를 좌우하는 핵심 요인이다. 이것은 또한 지식창출 및 공유과정을 질적·양적으로 촉진시키는 견인차 역할을 한다. 물론 정보기술은 지식경영을 추진하고 촉진하기 위한 하나의 수단이라고 봐도 된다. 즉, 그 자체가 목적은 아닌 것이다.

그러나 이러한 수단으로서의 정보기술이 뒷받침되지 않는 한 지식경영을 통한 경쟁우위, 더 나아가 경영 전반에 대한 경쟁우위를 확보할 수 없다. 그만큼 정보기술의 역할은 매우 중차대하다.

또한 정보기술은 창출된 지식의 공유 속도를 배가시킬 뿐만 아니라 업무의 질적 수준을 획기적으로 제고시키는 강점을 지니고 있다. 특히 안정화되고 표준화된 동시에 사용자 및 업무환경에 유연하게 대응할 수 있도록 설계된 지식관리시스템은 이제 지식경영을 통한 경영전반의 경쟁우위 확보에 없어서는 안 될 주요요소의 하나로 자리잡고 있다.

V. 지식관리시스템(KMS)

지식관리시스템(Knowledge Management System)이란 조직내 지식자원의 가치를 극대화하기 위하여 통합적인 지식관리 프로세스를 지원하는 정보기술 시스템이다. 지식관리 시스템은 조직구성원의 지식자산에 대한 자세, 조직의 지식 평가·보상 체계, 지식공유 문화 등 조직차원의 인프라와 통신 네트워크, 하드웨어, 각종 소프트웨어 및 도구 등 정보기술 차원의 인프라를 기본 전제로 하고 있다. 지식을 저장하는 지식 베이스는 정의된 조직의 지식스키마에 따라 체계적으로 구성되어 있다. 지식베이스가 원시데이터를 저장하는 데이터베이스에 비유된다면 지식스키마는 원시데이-

46 특집: 지식 지배사회의 빛과 그늘

터에 대한 메타데이터를 담고 있는 데이터사전 또는 데이터베이스 스키마에 비유될 수 있다. 지식스키마 내에는 개별 지식의 유형(문서, 모델, 동영상 등), 중요도, 동의어, 주요 인덱스, 보안단계, 생성·조회·갱신·관리 부서 정보 등과 전사적인 지식 분류체계 등의 내용이 들어 있다. 지식베이스 내에 저장되어 있는 지식은 물론 조직 내 다른 정보시스템 서버에 저장되어 있거나 외부 데이터베이스 또는 전문가의 머리 속에 있는 지식의 위치를 파악하고 원하는 지식을 검색하거나 전문가와의 연결을 원할 때는 지식지도(Knowledge Map)를 이용하게 된다. 이 경우 사용자는 인터넷상에서의 각종 사이트 방문처럼 원하는 지식사이트를 마우스 클릭만으로 찾아가거나 소프트웨어 에이전트(Agent)에게 명령을 내려 해당 사이트에서 원하는 정보의 검색을 대행시킬 수도 있다. 이밖에도 지식관리시스템은 사용자들이 지식을 창출하여 입력하고, 조회, 편집 및 활용할 수 있는 여러 가지 기본기능들을 내포하고 있다.

조직의 효과적인 지식관리를 위한 전략적 도구로서의 지식관리시스템은 첫째, 조직内外부 정보 시스템들의 데이터, 정보에서부터 지식에 이르기까지의 인터페이스, 둘째, 지식의 저장 및 관리를 위한 지식베이스와 지식스키마, 셋째, 사용자의 지식검색을 지원하기 위한 지식 지도, 넷째, 개인간 또는 조직간의 지식교류를 위한 다양한 통신채널, 다섯째, 사용자의 지식활용을 위한 각종 분석 및 프리젠테이션 도구들과의 통합, 여섯째, 사용자의 시스템 활용성을 제고하기 위한 GUI(Graphic User Interface) 기능과 같은 기술적인 요소를 갖추어야 한다.

효과적인 지식관리시스템은 조직내부 지식과 조직외부 지식을 유기적으로 결합하여 조직외부의 환경적 요구 지식과 조직내부 지식간에 일치됨으로써 그 효율성이 극대화 될 수 있다. 조직 내부의 통합은 개인지식, 팀 차원의 지식 및 조직차원의 지식뿐만 아니라 기존 정보시스템들과의 유기적 통합을 포함하고 있다. 외부적 통합은 조직 외부의 정보 또는 지식의 주요 원천인 외부공개DB, 인터넷 뿐만 아니라 정보제공업체나 전략적 파트너, 공급업체 또는 고객업체 등과의 통합을 포함하고 있다. 이와 같은 내외부적 통합이 사용자의 지식활용과 일치할 때, 조직의 지식활용능력은 극대화 될 것이다.

결국 이를 정리하여 보면 지식관리시스템이 효율적으로 활용되기 위해서 기존의 정보시스템 외에도 인터넷, 인트라넷, 그룹웨어, 데이터웨어하우스, 데이터마이닝 등의 기술적인 측면뿐만 아니라 지식경영에 맞는 조직구조의 변화, 지식최고관리자(CKO) 임명, 보상관리체제의 확립 등 조직적인 측면도 균형있게 발전되어야 한다는 점이다.

VII. 국내 지식경영의 현황과 문제점

1. 국내 지식경영 현황

국내 지식경영현황에 대해 지난 여름 효율적으로 지식경영시스템을 구축하고 있다는 국내 유수의 A사 임직원을 인터뷰한 결과 아직 국내기업의 지식경영 도입 및 활용측면이 미흡하다는 점을 발견할 수 있었다. 국내기업의 경우 기술중심, 즉 Solution 지향적이기 때문에 Lotus Notes나 핸디오피스, K-Wave 등 지식경영 솔루션만 갖추게 되면 지식경영을 수행하고 있다고 여기는 오류를 범하고 있었다. 즉, 조직행동(OB)쪽의 관점에서 변화를 수행하지 않고, 설령 수행한다고 해도 변화관리 팀이 비효과적으로 운영되고 있어 기술지향적 지식경영이 진행되고 있었다.

지식경영은 기술지향적이라기보다는 정보기술을 바탕으로 조직의 지식이 활발히 공유될 수 있는 조직문화의 조성, 나아가 학습조직의 기업으로 발전하는 것이 바람직한데 아직까지 국내 기업은 Solution 지향적인 것으로 나타났다. 또한 Solution 설치 후 이를 효율적으로 탐색하기 위해 필요한 Indexing이나 디렉토리서비스와 관련된 기술은 매우 뒤떨어져 지식요구자가 검색을 시행할 경우 적합율이 50%에 채 미치지 못하는 것으로 나타났다. 검색한 정보가 일반적인(General) 정보였지, 특정 목적(Specific)에 부합하는 정보는 거의 존재하지 않는 것으로 나타났다. 초기 탐색을 통해 전반적인 지식을 얻는 것은 가능했으나 특별한 프로젝트와 관련하여 적합율이 상당히 높은 자료나 정보를 탐색·발견하는 것은 상당히 어려운 것으로 나타났다.

키워드 탐색이나 고급탐색기능을 이용하여 전문가나 기존에 유사한 프로젝트를 수행하였던 사람들을 접촉하는 용도로 이용하고 있었으며, 지식관리시스템을 이용하여 정보요구자의 입맛에 꼭 맞는 정보를 얻는 것은 거의 없었다. 정보를 업로드(Up-load)하는 경우와 다운로드(Down-load)하는 비율의 경우, 다운로드 하는 비율은 상당히 높았으나 업로드의 비율은 이에 비해 상당히 미약했다. 업로드를 못하는 이유로는 인센티브 부재, 시간 부족, 강제규정이 존재하지 않는다는 점, 또한 인터뷰 대상 기업이 다국적 회사인 관계로 영어로 번역을 하여야 한다는 점 등이 언급되었다. 하지만 개인적으로 자료를 보관하는 비율은 상당히 높았기 때문에 국내의 문화가 아직까지 지식이나 정보를 공유하는 데 있어 폐쇄적이라는 점을 발견할 수

있었다. 그리고 이러한 시스템을 이용한 접근보다는 인적네트워크를 이용한 정보취득이 보다 신뢰성이 있다는 점을 인터뷰 대상자 전원이 인정하고 있었다. 즉 지식관리시스템이 진정한 지식의 전달을 도모하기보다는 요약자료를 제공하는 정도이며, 이러한 자료를 통해 작성자와 전자우편이나 전화, 팩스 등을 이용하여 접촉하는 용도로 이용되어지는 것으로 나타났다.

지난 7월부터 9월까지 매출액 기준 국내 100대 기업을 대상으로 지식경영의 현황을 분석한 조사[한국 KMS 위원회 및 이화여대 지식정보화 전략 연구센터, 1999]에서 앞서 언급한 인터뷰한 결과와 상당히 부합하는 내용을 발견할 수 있었다. 이 조사에 의하면 첫째, 국내 최고경영자들이 지식경영에 대한 인지도와 지지도가 높다는 점, 둘째, 산업별 업무수행에 필요한 핵심지식에 대한 축적도가 높은 것으로 나타나 지식인지도가 상당한 것으로 조사되었다.

그러나 조직구성원들이 지식을 지속적으로 생성하는 것에 대해서는 상당히 중요하게 인식하고 업무와 관련된 지식은 적극적으로 수용하고 있었으나, 지식 공유활동은 활발히 이루어지지 않는 것으로 나타났다. 지식공유에 적극적이지 않은 이유는 지식공유활동에 대한 인센티브 부재와 시간부족으로 나타났으며, 이는 지식공유활동에 대한 평가보상체제의 부재와 보상책을 마련하고자 하는 구체적인 노력도 적어 지식공유에 대한 인식이 부족함을 보여주고 있는 것이다.

결론적으로 국내 기업의 지식경영에 대한 관심은 대기업 중심으로 이루어지고 있으며, Solution만 구입하면 된다는 안이한 생각과 보상체제의 부재로 인한 구성원의 참여도 저하, 지식공유를 위한 조직문화 부재, 의사소통을 방해하는 위계적 조직구조 등으로 인해 아직까지 진정한 지식경영 수행은 요원한 것으로 나타났다.

2. 문제점

지식경영과 관련하여 제기될 수 있는 문제점들을 다음과 같이 정리할 수 있다.

1) 암묵적 지식의 전자적 교환 불가능성

암묵적 지식의 전자적 교환을 위해서 전자적 수단에 의해 전달될 수 있다는 조건이 선행되어야 한다. 그러나 암묵적 지식의 경우 지식을 보유하고 있는 개인도 이를 체계화하는데 어려움을 겪게 됨을 인식할 때 이를 전자적 수단에 의해 교환한다는 것은 불가능하다. 또한 암묵적 지식이 진정한 가치가 있는 것인지에 대해서도 누가

판단하고 이를 도출할 수 있을 지에 대해서도 많은 문제를 내포하고 있는 것이다.

지식은 책이나 데이터베이스 속에 있지 않다. 살아있는 인간의 두뇌에 있을 뿐이다. 따라서 컴퓨터에 지식을 저장할 수 없다. 다만 정보를 저장할 뿐이다.

2) 기존 경영혁신 방법론의 확장에 불과

정보기술을 바탕으로 기존에 많은 경영혁신 방법이 등장하고 이후 사라진 예가 많이 있다. 새로운 경영혁신 기법의 유행이 사라진 원인은 개념적 문제보다는 실천적 문제에서 발견될 수 있다. 지식경영의 경우도 실상 이전에도 꾸준히 조직에서 하여왔던 일들을 보다 체계적으로 관리하자는 경영혁신 기법으로 등장한 예에 불과하다.

예를 들어 BPR은 미국 기업이 자국의 강점 산업인 정보기술을 바탕으로 칸반시스템을 발전시킨 일본 기업의 린 프로덕션(Lean Production System)과 카이젠을 철저히 연구하여 새로운 방법을 이론화하였다.

기업은 생존을 위해 지속적으로 기업경영의 효율을 제고하여야 한다는 점은 당연하다. 효율성 제고를 위한 방법론적 측면에서 볼 때 이 방법론의 명칭이 JIT, 린 프로덕션, 카이젠, BPR 등으로 지속적으로 변경되면서 하나의 유행이 되었던 것이다. 정리하자면 90년대 초반을 풍미했던 BPR이 단번(One-shut)에 급격하게 프로세스의 효율적 변화를 지향하는 개념인데 반해 지식경영은 지속적(Continuous) 프로세스의 효율적 변화를 지향한다는 점에서 차이가 존재할 뿐이다. 따라서 지식경영의 등장도 BPR에서 언급되었던 ‘경쟁의 지식’과 ‘지식 공동 창조 시스템’을 활용하였다 는 측면에서 볼 때 발전적 개념이지 새로운 개념은 아닌 것이다.

3) 기존 정보시스템과 차별성 부재

정보시스템은 대규모 데이터를 고속으로 처리하는 거래처리 중심의 DPS(Data Processing System)와 일상적, 반복적인 보고서 제공 기능 중심의 MIS(Management Information Systems)으로 발전하기 시작하였다. 이러한 시스템들은 반복적으로 발생하는 구조적인 문제에 대한 자동화된 처리기능을 제공함으로써 수작업 처리에 비해 괄목할만한 업무생산성 향상을 가지고 왔다. 후에 발달한 의사결정지원 시스템(DSS: Decision Support Systems)이나 전문가시스템(ES: Expert Systems), 임원 정보시스템(EIS: Executive Information Systems) 등은 특정업무 영역에 대한 모델을 기반으로 반 구조적 성격의 문제해결을 위한 데이터의 결합과 분석을 주 기능으로 하는 정보시스템이라고 할 수 있다. 이에 반해 지식관리

50 특집: 지식 지배사회의 빛과 그늘

시스템(KMS)은 이러한 기존 정보시스템들과의 유기적인 결합을 통해 컴퓨터상에 저장된 데이터나 정보뿐 아니라 다양한 형태(문서, 사례, 규칙, 그래픽, 동영상, 모델, 노하우, expertise 등)로 조직내에 분산되어 있는 지식을 효과적으로 저장, 관리하게 할 수 있는 통합된 개념의 정보시스템이라는 차별성을 부각하는 주장도 있으나[김영걸, 1998] 지식관리시스템도 앞서 언급한 정보시스템들과 같이 정보기술을 활용하여 정보의 내용과 정보공유를 위한 서비스를 제공하는 조직의 시스템에 불과하다.

즉, 시스템 형태상 KMS는 일반 종합 정보 시스템의 발전형태로 기존 정보 시스템 투자분은 그대로 사용하면서도 사용자로 하여금 업무 관련 정보를 확신할 수 있는 믿음으로 신속히 전달하고 받아들이도록 하는 기능을 추가시킨 정보시스템에 불과하다.

4) Solution 지향적

현재 지식경영은 국내기업의 경우 기술중심, 즉 Solution 지향적이기 때문에 Lotus Notes나 핸디오피스, K-Wave 등 지식경영 솔루션만 갖추게 되면 지식경영을 수행하고 있다는 오류를 범하고 있었다. 즉, 조직행동(Organizational Behavior: OB)쪽의 관점에서 변화를 수행하지 않고, 설령 수행한다고 해도 변화관리팀이 비효율적인 형태로 운영되어지고 있었다.

앞서 언급한 바와 같이 정보기술은 지식경영, 특히 지식관리 시스템의 성패를 좌우하는 핵심 요인이다. 이것은 또한 지식창출 및 공유과정을 질적·양적으로 촉진시키는 견인차 역할을 한다. 그러나 물론 정보기술은 지식경영을 추진하고 촉진하기 위한 하나의 수단이다. 즉, 그 자체가 목적은 아닌 것이다. 따라서 Solution 지향적인 현재의 지식경영도입 경향은 지양되어야 한다.

5) 성과측정이나 체계적인 보상제도 부재

지식에 관련하여 성과를 측정하는 것은 참으로 어려운 문제이다. 과연 지식창출이라는 것이 100% 새로운 것이라고 할지라도 조직성과에 미치는 영향이 거의 없다면 성과는 떨어질 것이고, 지식을 창출하지는 않았더라도 기존의 지식을 활용할 수 있도록 재가공하여 적용·배포에 신경을 써 조직성과에 많은 기여를 하였다면 성과가 높다고 말할 수 있을 것이다.

그러나 이러한 논의는 논란의 소지가 많다. 왜냐하면 지식을 창출하기 위한 개인적 노력에 대한 성과가 조직성과에 어떠한 영향을 미쳤는지 정확하게 파악하는 것은 불가능하기 때문이다. 또한 지식 창출 성과를 양적기준이나 질적기준 하나의 형

태로 측정하는 방법도 바람직하지 못한 방법이다. 아직까지 효과적인 성과측정의 방법은 나와있지 않지만 그래도 보편적인 방법은 양적 기준이 많이 적용되고 있다. 하지만 이러한 방법은 모든 지식이 동일한 품질을 유지한다는 전제가 된 것인데, 이러한 부분이 어느 정도 조직구성원들에게 설득력을 주는지는 미지수이다.

성과측정과 관련하여 생각해 볼 수 있는 것이 지식경영의 공헌에 대한 체계적인 보상제도이다. 지식이라는 것이 개인적으로 고뇌의 과정을 거쳐 창출하는데 상당한 어려움이 수반되지만, 일단 공개된 후 다른 구성원에 의해 누구나 할 수 있는 기존 자료의 단순한 업그레이드 정도로 치부되어 원하는 만큼의 보상을 받지 못하는 경우도 있고(그 반대의 경우도 있을 수 있지만), 진정으로 조직에 유용한 지식이기 때문에 공유되어야 한다고 생각하는 지식을 업로드(Up-load)할 수 있도록 지식 제공자가 원하는 만큼의 인센티브를 제공할 수 있는 보상체제가 만들어 질 수 있는가하는 문제이다.

어떤 방식으로 어느 만큼 지식제공에 대해 인센티브를 지불하여야 하는가에 대한 문제는 지식경영 활성화를 위한 선행요건이다. 지식을 제공함으로써 자신이 보유한 내적자산을 잃는다고 생각하는 경향이 강한 한국적 문화에서 특히 이러한 인센티브에 관련된 문제는 상당히 민감하기 때문에 더욱 중요한 것이다.

6) 언론기관의 장미빛 봄조성

국내 언론기관에 의해 주도되고 있는 지식경영에 대한 장미빛 봄조성도 문제점이다. 국내환경에 적합한 지 여부를 떠나 선진국에서 어느 정도의 성공률을 보였는지는 감춰둔 채 성공사례만을 나열하여 마치 지식경영을 도입하지 않으면 금방 도산이라도 할 것처럼 홍보하는 태도는 지양되어야 한다. 현재 국내의 매출액기준 100 대 기업 중 미국·일본 사례에 대한 벤치마킹 비율이 60%에 육박하고 있는 실정이다[한국 KMS 위원회 및 이화여대 지식정보화 전략 연구센터, 1999].

아무리 좋은 기법이라도 사회문화적 풍토가 이질적인 경영기법을 무분별하게 벤치마킹하는 것은 굉장히 위험한 발상이다. 일례로 BPR도 90년대 초반 기업 프로세스를 혁신적으로 개선해 줄 것이라는 언론기관의 홍보로 인해 한 시대를 풍미한 후 잊혀져 가고 있다. 언론기관의 장미빛을 보여주는 것은 물론 좋은 경영혁신기법을 국내기업이 조속히 도입함으로써 경쟁력을 갖게 되기를 바라는 의도가 있겠지만 이것이 지나쳐 좋은 점만을 편향적으로 홍보한다면 이 또한 후에 상당한 지탄을 받는 것은 당연한 것이다.

책임은 도입한 기업이 지는 것이다. 따라서 언론에 소개되고 있는 성공사례와 도입의 당위성에 대한 기사의 행간을 읽는 통찰력을 갖고, 분명히 기업에 필요하다가 여겨진다면 적절한 절차를 통하여 도입하는 방향으로 나가야 할 것이다.

7) 지식경영에 대한 자료준비 부족

지식경영을 도입하는 데 준비가 부족하다는 점이다. 왜냐하면 지식경영이나 데이터마이닝 기술은 기존에 잘 축적된 자료, 즉 1차자료가 있다는 것을 전제로 하는데 우리 나라의 경우 국가 전체적으로는 물론이고 개별기업조차도 이런 1차자료를 제대로 축적하지 못하고 있는 것이 현실이기 때문이다.

지식경영이 보다 효과적으로 진행되기 위해 기본적으로 운용기반(Installed Base)이 필요한데 이러한 기반 자체가 준비되지 않은 상태에서 지식관리를 위한 Solution도입은 분명 낭비임에 틀림없다. 즉 지식경영이 성공적으로 수행되기 위한 전제조건으로 데이터의 축적과 관련된 데이터 웨어하우스가 선행되어야 한다. 지식경영 기반을 형성하기 위해서 관련부서에 자료를 공유할 수 있도록 디지털화하는 작업도 필요하고, 기업입장에서 공유되어야 할 꼭 필요한 자료인 경우 관련 기관 및 부서 등에 협조를 구하여 자료를 수집하는 등 지식경영의 원활한 운영을 위하여 자료를 준비하는 노력이 상당히 요구되어진다.

8) 지식경영을 위한 사용자 검색 기능 강화 요구

현재 지식관리시스템은 데이터베이스 관리 시스템(DBMS: DataBase Management System)를 위한 장비(Lotus Notes, Oracle 등)는 대체로 잘 갖추어져 있지만, 그밖에 지식경영을 효과적으로 활용할 수 있는 검색엔진(Search Engine)이나 인덱스(Index) 기술은 상당히 부족하다. 데이터란 많이 축적만 하는 것이 왕도가 아니라 이를 이용할 수 있는 효과적인 방법이 강구되어야 정보와 지식을 제공할 수 있는 본래의 기능을 수행할 수 있다. 예를 들어 어느 정도 정형화되었다고 하는 도서관 소장자료를 검색하는 데도 일반검색과 고급검색기능이 활용되어 사용자가 보다 효과적으로 검색할 수 있도록 도와주고 있는 실정이다. 더욱이 지식경영의 경우 방대한 자료가 축적되어 있고 이를 이용하는 사용자는 자신이 원하는 적합률 높은 정보를 원하기 때문에 이를 위해 효과적인 검색엔진과 디렉토리 서비스가 구비되어야 한다.

앞서 언급한 현황에서 현재 지식관리시스템에서 검색하였을 경우 일반적인 자료

를 얻는데는 문제가 없지만 전문적이고 특성화된 정보를 얻는 것은 상당히 어렵다는 것을 설명하였다. 따라서 지식관리시스템이 지속적으로 기업에서 활용되기 위해서 검색기능과 인덱스 기능을 강화시키는 것이 필요하다.

9) 의사소통상 장애요인

지식경영이 활성화되기 위한 선행조건은 상당히 많다. 하지만 특히 강조되어야 하는 점은 지식 교환의 전제가 되는 커뮤니케이션, 즉 이해의 측면과 교환될 지식의 제공을 어떻게 유발할 것인가의 문제일 것이다.

지식이 활발하게 교환되기 위해 선행되어야 하는 것은 지식을 누구나 이해할 수 있는 형식으로 전달될 수 있어야 한다는 것이다. 기본적으로 언어의 문제의 해결에서 전달형태의 표준화와 정형화가 이루어져야 할 것이다. 일례로 현재 진행되고 있는 메타데이터에 관련된 연구에서 보면, 필요한 정보를 발견하고, 이 정보의 원천으로 연결시켜주는 기능할 수 있도록 되어있다. 하지만 이러한 기능을 수행하는 데 있어 나타날 수 있는 기본적인 문제는 모국어가 아닌 이상 이를 이해하기 위한 외국어 학습이 전제되어져야 한다는 점이다. 즉 언어의 표준화가 선행되어지지 않는다면 지식의 교환은 일정범위를 벗어나는 것이 상당히 어렵다는 것이다.

VII. 지식경영의 발전방향

앞서 기술한 한국 기업의 지식경영 현황에서도 알 수 있는 바와 같이 지식경영에 대해 한국의 기업들이 보이는 최근의 관심은 구체적인 실천대안과 기본적인 지식경영 인프라 작업이 전제되지 않은 상태에서, 구호나 슬로건만 앞서는 듯하다는 느낌을 지울 수가 없다. 선진기업에서 성공했다는 사실 자체만을 결과론적으로 받아들여 한국 기업이 직면하고 있는 상황적 맥락을 잊은 일방적으로 펼쳐지는 주장과 주의만으로 지식경영을 성공적으로 정착시킬 수 없다.

이런 면에서 우리는 지금까지 도입되었던 각가지 경영혁신 기업의 역사를 반추해 볼 필요가 있다. 이러한 과정을 통해서 무엇이 왜 잘못되었으며, 어떤 경영혁신 노력이 왜 실패할 수밖에 없었는지를 비판적으로 검토해보는 작업이 이 시점에서 꼭 필요하다. 그리하여 지금 우리에게 가장 필요한 지식은 무엇이며, 이러한 지식을 어떤 전략과 방법으로 새롭게 창출할 수 있는지, 그리고 기존에 보유한 지식을 제3의

54 특집: 지식 지배사회의 빛과 그늘

시간과 관점으로 새로이 조합하여 또 다른 효용가치를 발휘할 수 있는 지식으로 전환시킬 방법은 무엇인지를 생각해보아야 한다. 또한 이러한 지식을 일상적인 업무 패턴과 구조 속에 어떻게 내재화시킬 것인가에 대해서도 보다 깊은 관심을 갖고 지속적인 연구노력을 기울여야 할 것이다.

지식경영의 발전방향은 기본적으로 기존의 경영혁신 프로그램의 도입과정에서 제기되었던 방향과 크게 다를 것이 없다. 즉 정확한 현실인식, 핵심역량에 근거한 핵심지식 창출, 효과적인 지식관리시스템의 개발, 지식관리시스템의 유지·관리 강화, 학습조직에 의거한 지식조직으로의 변화 등을 들 수 있다. 이러한 방향성에 맞게 앞서 언급한 문제점을 시정하는 방향으로 나간다면 지식경영은 실패하지 않을 것이라 확신한다.

발전방향 중 강조하고 싶은 부분은 기존의 경영혁신 방법론들의 주된 실패원인이었던 유지·관리 부분과 기술과 조직의 균형적인 발전방향, 그리고 지식공유를 활성화시킬 수 있는 보상체계, 종업원 선발, 교육 등에 관한 부분이다. 그리고 지식경영의 성공사례를 통해 살펴본 운영상의 성공요인도 지식경영의 실천을 위한 구체적인 방향을 제시할 수 있다는 점에서 자세히 살펴볼 가치가 있다고 생각한다. 따라서 이 부분들을 강조하는 의미에서 부연하고자 한다.

1. 지식관리시스템의 유지·관리 강화

지식관리시스템 개발을 부모가 아이를 갖게 된 것에 비유할 수 있다면 지식관리 체제 구축은 아이가 성인으로 성장하는 데 필요한 제반 육아지원시스템과 아이의 성장발육에 필요한 부모의 헌신적인 사랑과 정성에 비유될 수 있다. 아이에 대한 부모의 헌신적인 사랑과 정성, 적절한 발육조건과 환경이 구비되지 않는 한 아이는 정상적인 성장을 할 수 없을 것이다.

마찬가지로 지식관리시스템을 구축해놓고 이후 지식관리시스템을 조직 전체가 추구하는 전략적 방향에 연계시켜 조직구성원의 일상적인 업무활동에 유기적으로 통합시키는 노력을 지속적으로 전개하지 않는다면 지식관리시스템은 그야말로 시스템 자산에 머무를 수밖에 없을 것이다.

갓 태어난 아이는 부모가 무언가를 해주기 전에는 거의 아무것도 할 수 없다. 태어난 아이를 건강하게 키우려고 밤낮으로 노력하듯이 개발된 시스템을 조직구성원 모두가 적극 활용하여 이를 통해 활발한 지식공유가 일어나고 지식공유를 통해 업

무성과가 신장되는 희열과 성공체험을 구성원 모두가 맛보도록 적극적인 변화지원 활동을 해야 한다.

지식관리시스템의 개발과 유지를 인간의 출생과 성장에 비유했지만, 국내의 상황을 살펴보면 유행에 따라 민감하게 구축하는데 막대한 비용을 투자하여 개발을 하는데 혼신의 노력을 다하지만 이를 유지·관리하는데는 무척 소홀한 입장이다. 국내에 도입된 경영혁신 방법론들이 대부분 유행으로 끝나버린 것도 다름이 아니라 유지·관리에 대한 전략적 방향의 부재가 주된 원인이었다. 따라서 지식관리도 경영혁신 방법론 중 하나의 유행으로 치부되지 않기 위해서 무엇보다도 지속적인 유지·관리가 강화되어야 할 것이다.

2. 기술과 조직의 조화로운 변화·발전

지식조직의 특성을 반영하는 조직구조나 운영방식으로 빠른 시간 내에 변화를 이룬다는 것은 지식경영이 올바르게 정착되기 위한 전제조건이다. 아무리 뛰어난 지식인과 완벽한 지식관리시스템을 갖추고 있다고 해도 이를 수용할 만한 조직이 재구축·재설계되지 않는다면 지식인 양성과 지식관리시스템 구축노력은 '사상누각'이 될 수 있다.

그 동안 21세기가 요구하는 바람직한 조직의 형태나 모습에 대해서는 많은 연구와 경험 사례가 제시되었지만 실제로 지속적인 효과를 창출하는 조직은 그렇게 많지 않았다는 사실에 주목할 필요가 있다. 그 이유는 아마 여러 가지가 있겠지만 조직 재구축·재설계 원리, 그리고 조직을 운영하는 일관된 원칙이 없었다는 것이 가장 큰 원인이 아니었나 싶다. 그리고 너무 자주 조직의 외형적인 모습만을 바꾸고 실질적인 조직운영 방식은 바꾸지 않았기 때문이기도 하다. 근본적인 문제는 이상적인 지식조직으로 가는 방법론이 부재했기 때문이라기보다는 지식조직으로 변화하기 위해서 선결되어야 할 전제조건이나 과제가 충족되거나 해결되지 못했기 때문인 것이다.

3. 지식경영 활성화를 위한 조직관리 시스템의 정비

지식경영이 발전하기 위해서 무엇보다도 지식을 실질적으로 창출·적용·배포하는 조직구성원 전체에 대한 관리가 효율적으로 진행되어야 한다. 즉, 인적자원 선발, 지식공유를 활성화시킬 수 있는 체계적인 보상구조, 지속적으로 지식경영이 활성화

56 특집: 지식 지배사회의 빛과 그늘

될 수 있도록 조직구성원에 대한 교육 등이다.

모든 조직에 맞는 방법을 일률적으로 제시할 수 없지만 예를 들어 몇 가지 방향성을 제시할 수 있는 것이다. 종업원 선발 기준의 경우 학습 잠재력, 태도, 열정 등이나 함께 일할 동료 직원에 의해 채용하는 방법을 예로 들 수 있다. 보상구조의 경우 이익공유시스템이나 종업원 지주제를 도입하면 종업원의 소속감과 주인의식을 높여 지식공유를 활성화할 수 있을 것이다. 지속적인 지식경영을 위하여 조직구성원에 대한 교육은 당연히 지속적으로 이루어져야 한다. 교육의 방법은 학교를 이용하거나 전 종업원을 대상으로 공식적 도제 프로그램을 도입하는 방안도 생각해 볼 수 있다.

하지만 앞서 제시한 것은 예시일 뿐이지 각 조직의 특성에 맞는 조직관리가 창출되어야 한다는 것은 자명하다. 따라서 지식경영의 성공은 단순히 Solution 도입으로 끝나는 것이 아니고 조직의 변화관리뿐만 아니라 조직구성원의 지식공유를 활성화 시킬 수 있는 체계적인 보상시스템 등의 형성되어 있어야 한다.

4. 사례로 살펴 본 지식경영 운영상의 발전방향

지식경영이 도입된 지 얼마 되지 않았기 때문에 지식경영의 방법론은 정교화되어 있지 않다. 특히 기업마다 다른 방법론을 사용하였기 때문에 공통적인 방법론을 제시하는 것은 어렵다. 그러나 지식경영을 더 효과적으로 도입하기 위해서 어떠한 요건이 성공사례에 영향을 미쳤는지에 대해 고려해 볼 필요성은 존재한다. 성공사례를 통해 도출되었던 요인을 조직, 정보기술, 프로세스, 문화(사람)의 측면에서 나누어 지식경영 운영상의 발전방향을 구체적으로 정리하면 다음과 같다.

부문	학자	사례기업	발전방향	설명
조직	Debra	Sharp	지식경영 전담조직 구성	체계적인 지식경영
	Davenport & Prusak	Ernst & Young	지식경영 추진대상 선정	최우선적으로 추진할 지식경영 대상을 선정하여 조직의 자원을 집중
	Hiebeler	Buckman Lab.	지식경영 보상체제 구축	금전적/비금전적 보상 체계
	Davenport & Prusak	Monsanto	포럼 활성화	전문가들이 자율적으로 지식을 공유, 축적
	Edvinsson & Malone	Skandia	지식자산의 측정·감사	경쟁우위를 가질 수 있는 지적자산의 효율적인 관리
정보기술	Davenport & Prusak	Arthur Anderson	하드웨어·소프트웨어 표준화	공통적으로 사용할 하드웨어와 소프트웨어 결정
	Nonaka & Takeuchi	NEC	정보의 개방성 확보	내부뿐만 아니라 외부의 지식과 연계될 수 있도록 개방형 정보인프라 구축
	Davenport & Prusak	Hewlett-Packard	지식창고의 구축	지식의 공유 및 재활용을 위해 지식창고 구축
	Davenport & Prusak	Chevron	지식지도 작성	사용자들이 지식창고로부터 필요한 지식을 쉽게 찾을 수 있도록 지식지도 작성
	Ruggles	National Semiconductor	지식경영시스템	지식의 획득·공유·전이를 위한 소프트웨어 구축
프로세스	Ruggles	Tupperware	통합 거래시스템 구축	공급자들과 거래관계 프로세스를 연속공급 형태로 재구축
	Hayes	Apple	지식자산 관리	경쟁력 제고를 위해 지식자산을 따로 분류하고 관리
문화(사람)	Nonaka & Takeuchi	Holiday Inn	열린 문화 구축	기업활동에서 발생하는 전반의 문제들을 최고경영층에서 현장 근로자까지 공유
	Nonaka & Takeuchi	3M	리더십	지식비전을 창출하고 지식노동자의 관심을 높여 기업의 핵심역량 지원
	Stewart	Xerox	인력채용 및 개발 방식 개선	현업부서가 필요한 인적자원을 정확하게 제시
	Tobin	Royal Dutch Shell	교육과 학습	지식을 창조할 수 있는 교육과 학습

맺음말

전세계적으로 지식경영에 대한 관심은 날로 높아지고 있으며 이를 활용하고 있는 기업도 날로 증가하고 있다. 지식경영의 중요성과 영향력은 앞서 살펴본 바와 같이 급속히 증대되고 있다. 하지만 지식경영이 기존의 경영혁신 방법론과 같이 한때 경영기법상 유행으로 취급되지 않기 위해서는 여러 가지 문제점을 해결하고 발전적인 방향으로 나가야 할 것이다.

우선 지식경영을 활성화하기 위해 전제조건인 구조·평가·채용·교육·문화 등 조직인프라, 최고경영자, 최고지식경영자(CKO: Chief Knowledge Officer), 지식노동자 등 휴먼인프라, 그리고 IT관련 하드웨어 및 소프트웨어 등 정보기술인프라를 갖춰야 한다. 하지만 국내 지식경영의 경우 정보기술인프라에 편향되어 진행되고 있다. 그렇다고 정보기술인프라가 상당한 수준에 있다는 뜻은 아니다. 이 또한 앞으로 지속적인 투자가 필요하지만 이에 비해 조직인프라나 휴먼인프라는 상당히 뒤떨어져 있다는 뜻이다.

지식경영의 발전은 이러한 세 가지 인프라를 얼마나 효과적으로 구축하느냐에 달려 있다. 정보기술이란 지식경영을 위한 필요요건이지 충분요건은 아니다. 일반적으로 정보기술인프라는 갖춰졌다는 전제하에 최고경영자의 확고한 의지와 솔선수범, 척실한 준비과정, 직원 반발을 리더십과 포상·차별로 극복, 지식경영 기여도에 상응하는 성과 보상체계구축 등이 일반적인 성공요건으로 거론되고 있는 것이다.

기존에 유행했던 경영혁신 방법론의 도입실패사례에서 볼 수 있듯이 지식경영 솔루션 도입과 어느 정도 정보기술인프라를 갖춘 것만으로 지식경영을 위한 모든 투자가 끝났다고 여기는 것은 크나큰 오류이다. 지식경영은 앞서 언급했던 바와 같이 정보기술을 바탕으로 조직변화와 그와 상응하는 조직구성원의 변화가 뒷받침되어야 지속적으로 발전할 수 있다. 예를 들어, 지식경영에 대한 지대한 관심과 이에 상응하는 투자를 위한 마인드와 실천력은 휴먼인프라와 관련된 것이며, 지식교환에 필요 한 정보의 표준화와 정형화는 정보기술인프라가 해결해야 할 문제이며, 지식을 창출하고 공유할 수 있도록 변화관리 프로그램과 조직구성원의 지식창출에 대한 적절한 평가와 보상을 제공하는 보상관리 체계를 구축하는 것은 조직인프라와 관련된 문제이다.

지식경영은 조직·휴먼·정보기술 인프라 세 축이 조화롭게 움직여야 지속적으로 발전할 수 있는 것이지, 단순히 정보기술 인프라 한 축에 대한 투자만을 강조한다면 기존이 경영혁신 방법론과 마찬가지로 얼마가지 못하여 좌초되고 말 것이다.

지식경영은 경영혁신 방법론 중의 하나이다. 지식경영 자체만으로 기업의 성공이 보장되는 것이 아니라 기타 다른 경영방법론보다 발전된 개념이라는 점에서 인정받고 있는 것이며, 이를 효과적으로 활용하기 위한 지식정보시스템의 유지·관리가 강화되어야 유행으로 끝나지 않는 진정한 경영혁신 방법론이 될 것임을 다시 한 번 강조한다.

참고문헌

- 김영걸, “경영과 컴퓨터”, 1998, 9월호.
- 한국 지식경영 시스템 위원회 및 이화여대 지식정보화 전략 연구센터, “한국 100대 기업 지식경영 구축현황”, 1999. (<http://ecis.ewha.ac.kr/class/final-1029.files/frame.htm>)
- SK C&C · 유영만, “지식경영과 지식관리시스템”, 한·언, 1999.
- Bechman, T., *A Methodology of Knowledge Management*, International Association of Science and Technology for Development's(IASTD) International Conference on AI and Soft Computing, Banff, Canada, 1997.
- Documarest, M., “Understanding Knowledge Management”, *Long Range Planning*, Sepecial Edition, 30(3), 1997, pp.374-384.
- Krogh, G. V., “Care in Knowlege Creation”, *California Management Review*, 40(3), Spring, 1998, pp.113-153.
- Leonard, D. and Sensiper, S., “The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation”, *California Management Review*, 40(3), Spring, 1998, pp.112-132.
- Ludvall, B. A. and Johnson, B., “The Learning Economy”, *Journal of Industry Studies*, 1(2), 1994, pp.23-42.
- Nicholas Negroponte, *Being Digital*, Alfred A. Knopf, Inc., 1995, pp.11-17.
- Nonaka, I., “Knowledge-Creating Company”, *Harvard Business Review* 69, November-December 1991, pp.96-104.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, 1995.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press, 1998.

- O'Leary, D. E., "Enterprise Knowledge Management", *IEEE Computer*, March 1998, pp.54-61.
- Quinn, et al., "Software-Based Innovation", *Sloan Management Review*, Summer, 1996, pp.11-24.
- Steward, T. A., *Human Capital, Intellectual Capital*, Doubleday/Currency, 1997, pp. 79-106.
- Sveiby, K. E., *The New Organizational Wealth : Managing and Measuring Knowledge Based Assets*, San Fransisco, CA: Berrett-Koehler, 1997.
- Sveiby, K. E., "What is Knowledge Manangement?" (<http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html>)
- Wiig, K. M., *Knowledge Management: Where Did It Come from and Where Will It Go? Expert Systems with Applications*, Elsvier: Pergamon Press, Vol. 14, Fall 1997.