

知識經營과 勞使關係의 變化

- 協力的 勞使共同體로 發展하기 위한 提案

朴 浩 煥*

〈目 次〉

- | | |
|-----------------------------|-----------------------|
| I. 問題의 提起 | IV. 知識經營下에서 勞使共同體의 形成 |
| II. 知識經營의 運營原理와 支援시스템 | V. 結 論 |
| III. 知識經營으로 인한 人事/勞使 部門의 變化 | |

I. 問題의 提起

지식경제 또는 정보화 사회로 대변되는 21세기에는 기업들이 새로운 경영이념 또는 경영전략으로 지식경영을 선택하게 될 것이다.¹⁾ 지식경영은 그 자체의 원만한 실현을 위하여 아래에서 자세하게 언급하게 될 지원시스템이 필요할 뿐만 아니라, 지식경영이 진행됨에 따라 다양한 노사관계 문제들이 발생하므로 그것을 생산적으로 관리하는 특별한 노사관계시스템이 필요하다.

그런데, 지식경영이 기업 구성원 모두가 합심하여 주로 기업 경영에 관련된 지식의 창출과 공유를 통하여 경영효율을 높이는 데 주 목적이 있어서, 지금까지 이 분야 학자들의 연구에서는 종업원과 경영자간 관계 또는 노조와 사용자간 관계에 대한 폭 넓은 논의가 별로 없었던 것으로 보인다 (김인수, 1999). 대부분의 지식경영에 대한 논의들은 정보기술(IT)을 기반으로 하여 조직 구성원 각자가 창출하고 보유한 정보 내지는 지식들

* 아주대학교 경영학부 교수

1) 지식경영의 본질에 대하여 경영비전으로 보는 견해 (예, 장영철, 1999), 경영전략으로 보는 견해 (예, Hansen, et. al. 1999), 경영기법으로 보는 견해 (예, McKinsey Consulting) 등이 있어 아직 정립이 되지 않은 상태이다. 본 연구에서는 지식경영을 지식이 기업의 생존과 성장에 핵심이 된다고 보는 경영자의 철학 내지는 이념으로 간주하여 하나의 경영이념으로 취급하였다.

을 관계자 모두에게 공유시킴으로써 문제해결 능력과 위기대처 능력을 극대화 시키는 방법들을 찾고, 지식이 구성원 모두에게 공개되고 새로운 지식을 양산할 수 있는 조직분위기를 조장하는 수단과 방법들을 찾는 데 집중되어 있다.

그러나 지식경영 하에서도 사용자-종업원의 관계는 여전히 중요하며 이 둘 사이에서 분배와 참여에 관하여 이해 대립이 생길 소지는 충분하다. 보상과 평가, 능력개발 등과 같은 이슈들은 지식경영 하에서는 더욱 더 구성원들의 관심을 끌 것이며 이를 둘러싼 갈등과 고충처리, 문제해결 등은 여전히 노사관계 영역으로 남게 된다. 따라서 이 노사간 이해 충돌을 원만히 해결하는 메카니즘이 필요하며, 지식경영 하에서 요구되는 노사관계 시스템은 아래에서 더 자세히 논의되겠지만 노사간 협력적, 참여적, 공동체적 특성을 갖게 된다. 이런 의미에서 지식경영이 실현되어 있으면서 노사간 공동체적 협력관계가 있는 조직을 지식공동체라고도 부른다(최순규, 1999).

지식경영 하에서는 노사간 협력 관계의 구현이 전통적인 기업 조직에서보다 오히려 더 용이할 수 있다. 왜냐 하면 지식경영은 그 운영 원리로서, 첫째, 조직 내의 모든 구성원(경영자도 포함) 사이의 깊은 신뢰와 상대방 존재에 대한 인정, 둘째, 조직에 대한 기여도를 반영하는 보상제도, 셋째, 구성원간 수평적 네트워크를 중심으로 한 개방형 조직 구조 등이 요청되는데, 이것은 전통적 기업 조직에서 보는 특징인 사용자(경영자)-종업원 간 갈등과 대립 관계, 지시와 복종을 중심으로 한 수직적 계층 조직, 공정성을 무시한 획일적인 보상체계 등에 비하여 공동체의 형성 조건에 더욱 가깝기 때문이다.

또한 지식경영은 high-tech 산업이나 벤처기업, 화이트 칼라 중심의 기업에만 적용할 수 있는 것이 아니다. 중공업이나 중소 제조업에서도 지식경영의 마인드와 시스템은 얼마든지 도입할 수 있고 또 많은 그런 기업들에서 성공하고 있다.

이런 사실은 지식경영이 無勞組 기업에서만 효과적일 것이라는 일반적인 시각을 불식 시키기에 충분하다. 노조의 유무와 지식경영의 추진은 별개의 문제이다. 미국에서 GM, GE와 같은 강력한 노조가 있는 기업에서도 오늘날 지식경영이 효과적으로 운영되고 있음을 볼 수 있다. 이들 기업에서 지식경영이 성공하는 원인 중에는 노조를 비롯한 종업원과의 협력 관계, 즉 노사공동체를 구현하였기 때문이다.

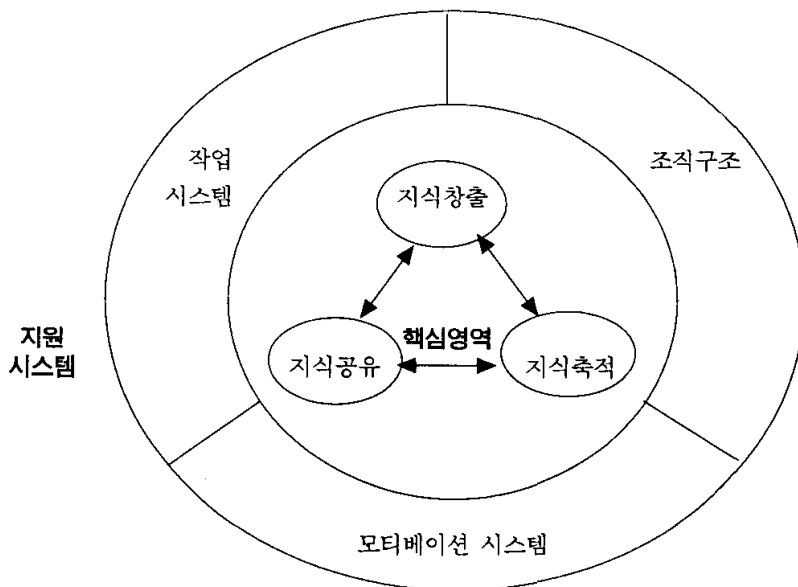
아래에서 우리는 지식경영 하에서는 어떤 노사관계 이슈가 나타나며 그런 문제들을 해결할 수 있는 노사관계시스템은 어떤 특성을 지녀야 할 것인지 검토하려고 한다. 그렇게 하기 위해서 먼저 지식경영이 진행될 경우 조직 구조와 인적자원관리 측면에서 나타나는

여러 변화들을 살펴보고, 그런 것들이 노사관계에 어떤 영향을 미치는 지 살펴보는 접근법을 택하였다. 좀 더 구체적으로 말하면, 지식경영을 원만히 추진하는데 필요한 세 가지 지원시스템, 즉 새로운 모티베이션 시스템, 작업 시스템, 조직 구조에 대하여 먼저 살펴보고, 이어서 그런 세 가지 새로운 조직 및 인적자원관리상 변화가 노사관계 측면에서는 이슈들을 제기할 것인지 논의하고, 그런 이슈들을 해결하기에 적합한 노사관계시스템으로 갖추어야 할 세 가지 요소, 즉 갈등관리, 고관여(high-involvement) 조직, 상호식 커뮤니케이션에 대하여 논의한다.

II. 知識經營의 運營原理와 支援시스템

지식경영은 기업 내 각 구성원들이 문제해결을 위한 각종 지식들을 능동적으로 탐색하고 창조하는 과정과 각자 보유하고 있는 지식을 모두에게 공유시키는 과정, 그리고 이런 과정에서 생긴 각종 지식들을 체계적으로 분류 정리하여 축적시켜가는 과정이 핵심을 이룬다. 이것을 우리는 다음 [그림 II-1]의 가운데 원 부분과 같이 지식경영의 핵심영역이라고 부른다.

[그림 II-1] 지식경영의 핵심영역과 지원시스템



핵심영역은 기존의 경영방식이 경영자와 리더가 설정해 놓은 작업방식(문제해결)을 부하들이 가능한 가장 근사하게 수행하도록 지도하고 유도하는 데 초점이 맞추어진 것에 반하여, 경영자와 리더뿐만 아니라 부하들도 스스로 새로운 문제해결 방법을 찾아가도록 유도하는데 초점이 있다. 이를 위해 핵심영역은 각자 알고 있는 데이터와 정보, 지식 등을 모두 공개하여 전 구성원들이 공유토록 함으로써 문제해결 능력을 높이려는 목적을 띠고 있다. 이 핵심영역이 구체적으로 하는 기능을 보면 다음과 같다(장영철, 1999).

- 새로운 지식의 창출
- 외부 원천들을 통해 가치 있는 지식에 접근
- 접근 가능한 지식들을 의사 결정에 활용
- 과정들, 제품들, 서비스들에 지식을 구현
- 서류, 데이터베이스, 소프트웨어에 지식을 표기
- 기업문화와 인센티브를 통해 지식의 창조 및 촉진
- 기존의 지식을 조직의 다른 부분들에 전이
- 지식자산의 가치와 지식경영의 영향을 측정

한편, 이런 핵심영역이 원활한 기능을 하려면 다양한 지원시스템이 필요하다. 우선 지식의 창출과 활용 및 공유는 사람이 수행하므로 그 사람의 동기배이션 상태가 많은 영향을 미칠 것이다. 새로운 지식을 적극적으로 연구하고 개발하는 일은 조직이 그에게 근로계약 체결 시 공식적으로 요구하는 과업 이상의 일이므로 추가적인 보상이 반드시 필요하다. 그것은 물질적인 보상일 수도 있고 정신적인 보상일 수도 있다. 이러한 동기배이션 시스템이 갖추어져야만 그 종업원은 계속하여 새로운 지식의 창출과 전파에 힘쓸 것이다.

둘째, 지식을 중심을 하여 그것이 조직 내에서 원활히 전파되고 이동될 수 있는 새로운 조직 구조가 필요하다. 전통적인 다단계 계층 구조 하에서는 지식의 전달이 중간에서 차단되고 왜곡될 수 있다. 셋째, 작업시스템도 정보기술(IT)을 바탕으로 하여 변화가 요구된다. 기존의 문서와 메뉴얼 중심의 작업은 그 속도와 공유된 지식의 활용 측면에서 비효율적이다. 모든 직무와 부서, 그리고 구성원들을 인터넷으로 연결하고 외부 조직과는 인터넷으로 연결하여 작업하는 새로운 작업시스템이 구축되어야 한다.

Ⅲ. 知識經營으로 인한 人事/勞使 部門의 變化

지식경영을 실천하는 기업은 조직구조와 인적자원관리 면에서 기존의 것과 많이 다른 모습을 갖게 된다. 우선 지식근로자라고 하는 새로운 종업원 집단이 나타나므로 새로운 관리방식의 적용이 필요해지며, 조직 구조는 앞에서 언급한 바와 같이 유연한 flat 조직과 network 조직 등이 주류를 이루게 되며, 인적자원관리 면에서는 능력과 성과를 중심으로 한 평가 및 보상 시스템이 필요해진다. 이런 변화는 종업원-경영자 관계 또는 노사 관계에 새로운 이슈를 제기하며, 협력과 공생의 새로운 노사관계가 더욱 절실히 요청된다. 아래에서 우리는 지식경영을 실천하는 과정에서 어떤 인사/노사 관련 이슈들이 나타나며, 그것을 극복하기 위해서 필요한 노사공동체는 어떤 모습을 갖는지 살펴본다.

1. 지식근로자의 등장과 인사/노사 영역의 변화

지식경영의 주도 세력은 지식근로자로 대변되는 일단의 종업원군이다. 이들은 조직 내에서 새로운 지식을 창출하는 데 앞장 서고 자신이 가지고 있는 지식을 다른 구성원들에게 전달하는 데 주저하지 않는 사람들을 가리킨다. 하지만, 지식근로자의 개념과 그 범위에 대해서 학자들간에 의견이 일치하는 것은 아니다. 예컨대, Drucker(1994)는 전문가의 경지에 있는 근로자를 지칭하고 있다. 이 전문가들은 문제를 확인하고 해결하는 데 전문적인 기능들을 적용할 수 있는 능력과 함께 높은 수준의 교육과 전문가로서의 소양을 갖춘 개인들로서 특징 지워진다고 하였다.

또한 직무 수행에 필요한 노하우를 지식, 정보, 데이터로 구분하고, 그에 상응하는 지식근로자, 정보근로자, 데이터 근로자들로 구분하기도 한다(Tjaden, 1996). 그리고 Reich(1991)는 지식근로자들(Reich의 용어론 상징적 분석가)을 문제해결사(연구개발 전문가와 설계자), 문제확인자(마케터, 광고전문가) 및 브로커(재무전문가, 계약자)로 구분한다. 이러한 정의는 모두 지식근로자를 상대적으로 고도의 지식수준과 전문 능력을 보유하고 있는 화이트 칼라들을 지칭하는 것 같다.

그러나 지식근로자를 지식이나 전문 능력의 수준 정도로 판별하기보다는 기업 경쟁력 향상을 위해 지금 수행되어야 하는 일이 무엇이고 그 일을 어떻게 수행해야 하는 지를 알며, 새로운 문제해결 기법들을 끊임없이 개발하고 그것을 조직 내에 공유시키는 자세

가 되어 있는 사람으로 정의하는 것이 더 나을 것 같다. 이것은 앤더슨 컨설팅에서도 자신이 하는 일의 부가가치를 높이기 위해 끊임없이 지식 투입도를 높여 나가는 사람으로 정의하고 있는 바와 같이, 현재 능력의 수준은 뒤쳐져 있다고 하더라도 일하는 방식을 끊임없이 개선·혁신하고, 지식의 생성·저장·활용·공유 과정에 필요한 정신 자세, 습관, 기본 능력을 갖추고 실천을 통해 지속적으로 가치를 창조하여 조직 경쟁력 향상에 기여하는 사람이라고 폭넓게 정의하는 것이 필요하다. 이렇게 하면 구태여 지식근로자를 화이트 칼라에 국한시키지 않아도 되고 블루 칼라 중에서도 지식을 축적하고 함께 공유하는 자세를 갖고 실천하는 직원이면 모두 지식근로자로 볼 수 있다.

극단적인 예를 들어, 제조업체의 조립 라인에 있는 단순 조립공의 경우에도 회사나 선배로부터 교육 받은 조립 방식대로만 하는 것이 아니라 좀 더 효율적인 조립 방식을 모색하여 회사에 적극적으로 개선을 건의하고 주위 동료들에게 그것을 전파시킨다면 그도 지식근로자의 범주에 들어가게 된다. 그리고 회사 측에서는 그런 직원에 대해 보상과 신분, 경력관리 등에서 일반 직원과는 차등을 주는 것이 공정하고 또한 동기유발 효과를 얻을 수 있다.

이런 지식근로자들이 지니고 있는 세 가지 특징을 열거하면 다음과 같다(「주간경제」 1999. 8. 18.).

첫째, 자신이 하는 일의 가치에 대하여 자긍심을 가지고 있다. '내가 하는 일이 기업의 경쟁력과 나의 경쟁력 제고를 위해 왜 필요한 것인가?', '이 업무는 왜 의미가 있는 것일까?' 등과 같은 질문을 스스로에게 하며 주인의식과 문제의식을 항상 견지한다.

둘째, 자신이 처한 환경 속에서 업무를 부단히 개선·혁신하려는 의지가 투철하다. 그저 주어진 일만 원만하게 수행해 내는 것만으로는 발전을 기대하기가 어렵다. 대신에 스스로 문제를 확인해 내려는 노력과 문제 해결을 위한 노력을 경주할 때 개선이 이루어진다. 이것은 인간을 대응적 인간과 주도적 인간으로 나눌 때 주도적 인간이 지식 근로자에 가깝다는 것을 의미한다. 주도적 인간은 현실에 안주하지 않고 보다 나은 가치와 방법을 찾아 창조적 파괴를 즐기는 사람이다.

셋째, 전문성으로 무장한다. 이때 전문성은 고도의 공학적 지식이나 재무관리, 경영관리 능력 등을 의미하는 것이 아니다. 각자 맡은 일이 단순하거나 회사에서 대한 기여도가 비록 작더라도 남들의 모범이 될 수 있는 수준이면 전문가로 취급된다. 이들은 대개 평생 직장 개념보다는 평생 직업 개념을 더 소중히 여기는 경향이 있다. 자신이 보유한

지식을 발휘할 수 있는 직장이면 어떤 직장이든 상관 없고, 어느 한 직장에 평생을 묶어 두고자 하는 성향은 상대적으로 적다.

인사/노사 측면의 변화.

지식근로자들이 조직의 경쟁력에 미치는 영향력이 증가함에 따라 기업의 지식근로자에 대한 의존도는 증가하게 된다. 이것은 이들의 발언권과 권력이 증가함을 의미한다. 그리고 이들은 자기 일 또는 경력에 대한 애착도(career commitment)와 조직에 대한 애착도(organizational commitment)에 대해 모두 높은 수준을 유지할 것이다. 이들이 지니고 있는 지식은 대개가 자신의 직무에 국한된(job-specific) 것이거나 근무하는 조직에 국한된(organization-specific) 것들이므로 담당 직무나 조직을 떠나면 그 효용이 떨어지는 특성이 있어서 현 조직에 머물러 있고 싶어 하는 성향이 강하다. 그 결과 이들의 조직에 대한 애착도는 강해지며, 조직의 경쟁력을 높이기 위해 보통 직원들이 하는 것 이상의 노력을 자발적으로 한다. 그와 동시에 자신의 일도 놓치지 않으려고 하는 경향이 강하게 나타난다. 자신의 업무에 대한 애착도 많아서 현재 맡은 업무와 동일하거나 유사한 계열의 업무를 계속 담당하고 싶어한다.

조직 내부에서는 구성원들이 기존의 직군인 관리직, 사무직, 생산직, 영업직 등과 같은 분류 외에 지식근로자로 분류되는 집단과 그렇지 않은 집단(이들을 지식근로자와 구분하여 본고에서는 편의상 “주변근로자”로 부름)으로 분화하는 과정을 밟게 된다. 이 두 집단의 분리는 기존의 화이트 칼라와 블루 칼라가 서로 정서적으로나 행동 면에서 차이가 나듯이 가치관과 직무태도, 노사관계관, 보상 및 신분 상 요구사항 등이 상이해진다.

이상의 논의에서 살펴본 바와 같이 지식근로자의 등장으로 HR/IR 상에 크고 작은 많은 변화가 나타날 것으로 예상할 수 있는데, 요약하여 주요한 것 세 가지를 들면 다음과 같다.

첫째, 지식근로자의 개인주의 성향을 이해해야 한다. 전문가들이 지니는 일반적인 성향이 집단주의 의식보다는 개인주의 의식이다. 지식근로자들도 업무 수행에서 있어서 더 많은 재량권과 자율을 선호한다. 이들에게 권한부여(empowerment)는 절실히 요청되는 이슈이다.

둘째, 지식근로자들은 조직에 대한 애착과 충성심이 대단하다. 조직을 위해 이들은 많은 희생적인 노력을 기울인다. 이들은 경영 참여에 대하여 적극적이며 많은 건설적인 제

안을 내놓기도 한다. 그러나 다른 한편, 조직에 대한 배신감을 느낄 때는 과감히 조직을 버릴 각오도 더 강하다. 따라서 이들의 자긍심과 자부심을 존중하면서 조직에 오래 붙들어 놓는 것이 이슈로 대두된다.

셋째, 지식근로자의 범주에 들어가지 않는 주변근로자의 위치가 흔들리게 된다. 성과 및 능력주의 인사와 관련하여 이 주변근로자들의 소외감은 상대적으로 더 증폭될 수 있다. 이것은 새로운 勞勞갈등이 나타날 수 있음을 의미하며, 노사관계에 결정적인 영향을 미친다.

이상과 같이 지식경영에 진행됨에 따라 지식근로자와 주변근로자가 분화되면서 여러 가지 인사·노사 문제가 발생하고, 이들 두 집단을 통합하는 메카니즘이 요청된다. 이것이 바로 지식경영 하에서 노사공동체가 필요한 이유의 하나이다.

2. 성과 및 능력주의와 인사/노사관계의 변화

앞에서 살펴본 바와 같이 지식경영을 효과적으로 추진하려면 채용-평가-보상-교육 등 인적자원관리 전반에 걸쳐 성과주의와 능력주의에 입각한 제도의 도입이 필연적이다. 보통 직원들과 달리 새로운 아이디어를 찾고 문제해결을 위해 보통 이상의 노력을 기울이는 지식근로자에게는 그에 상응하는 보상을 주는 것이 공정하다. 새로운 지식 자산의 창출이나 공유의 정도를 평가하는 일이 중요해지며 그것에 따라 보상을 달리 하는 제도가 필요하다. 그러나 이런 변화의 결과 HR/IR상 몇 가지 이슈가 필연적으로 나타나게 되며 이들을 해결할 새로운 노사공동체 의식이 요청되는 것이다.

첫째, 능력이 부족한 직원의 불안감 및 박탈감이 조직 내 불안요소로 작용할 수 있다. 특히 교육훈련 시스템이 뒷받침되지 않는 성과주의는 이런 직원들을 불평불만주의자로 전락시키고 만다.

둘째, 지식의 창출 및 공유가 가능하지 않은 직무에 있는 사람들도 불만을 가질 수 있다. 특히 우리나라의 경우 인사이동을 자주 하기 때문에 전공 업무라는 것을 개발하기 어렵다. 다만 지식근로자의 판단은 업무의 전문가만 지칭하는 것이 아니고 지식경영의 자세가 되어 있는지도 중요하지만 새로운 지식의 창출이 원천적으로 소수이거나 불가능 업무를 맡은 직원은 결국 주변근로자로 편입되어 2류 취급을 받게 된다.

셋째, 보통 이하의 보상을 받는 다수의 상대적 박탈감 및 열등감도 고려하여야 한다.

성과주의의 목적이 보상의 공정성을 제고하려는 것이나, 실제 운영에 있어서는 평가등급에서 상위의 등급이 아닌 보통의 등급(예, 평가등급이 A, B, C, 세 가지인 경우 B등급)도 보상을 못 받는 것으로 인식되어 결국 다수의 직원이 보상에 대하여 만족하지 못하는 결과를 낳게 되고 이것이 직원들의 불만 요소로 작용한다.

이상과 같이 지식경영 하의 인적자원관리는 새로운 인사·노사문제를 야기하는데, 이를 해결하는데 역시 노사협력체의 개념이 필요하다. 상대적 박탈감이나 무력감들을 해소하고 자긍심과 자신감을 가질 수 있는 구성원으로 통합하는 작업이 요청되기 때문이다.

3. 조직구조 및 작업시스템과 인사/노사관계의 변화

지식경영에 적합한 조직구조는 흔히 소규모에 유연성을 겸비한 팀제 또는 NETWORK 구조가 될 것이라고 앞에서 밝혔다. 그리고 작업시스템은 IT의 도움으로 중간 결재 과정이 생략되고, 지식 축적이나 공유는 intranet을 활용한다. 그러나 이런 변화도 결국 이것에 편승할 수 있는 지식근로자와 그렇지 못한 주변근로자들을 낳는 등 부작용을 가져온다. 지식경영의 결과 나타나는 조직구조 및 작업시스템의 변화와 그에 따라 나타나는 HR/IR 측면의 변화를 정리하면 다음과 같을 것이다.

첫째, 단순기능직과 다기능, 고기능직의 양극화가 더욱 뚜렷해진다. 지식경영 하에서는 한 직원이 습득할 수 있는 기능이나 역량은 기존의 체제에서보다 더 많다. 따라서 담당 업무의 성격에 따라, 또는 경영자의 의지에 따라 다기능인력이 양산될 수도 있다. 그러나 주변직무 담당자의 소외감, 상대적 박탈감, 피해의식 등은 더욱 증폭될 수 있고, 이것은 결국 노사공동체 의식으로 풀어나가야 한다.

둘째, 지식의 흐름을 원활히 하는 수평적, 수직적 communication의 활성화가 무엇보다 요청되는 것이 이 지식경영이다. 그러나 조직 내에서 지식의 communication 상 ingroup과 outgroup의 구분이 생기게 되고, 부서간 이기주의로 인하여 의사소통에 장애가 생길 수 있다. 이것은 지식경영 전체의 운영을 방해하는 장애요인으로 지식근로자의 개인주의와 결부하여 경계해야 할 부분이다.

IV. 知識經營下에서 勞使共同體의 形成

21세기가 정보화와 지식경제의 시대라면 그것이 개별 기업에서는 지식경영의 형태로 구현된다. 그래서 여러 학자들이 지식경영을 새로운 혁신 기법으로, 또는 새로운 비전으로 제시하고 있다. 그러나 지식경영은 위에서 살펴본 바와 같이 여러 장애물들을 만나게 되고 그것들을 극복하지 않으면 효과적인 실행이 어렵게 되어 있다. 지금까지 학계와 실무계에서 논의해온 지식경영은 주로 IT를 중심으로 한 기술적 기반과 지식의 생성 및 활용 방안에 국한되어 있었다.

그 결과 앞에서 논의한 다양한 HR/IR 관련 문제점들 때문에 그것의 효율성이 저해된다는 것을 간과해 왔다. 능력 및 성과주의에 따른 보상 및 평가시스템 정도가 겨우 지원시스템의 하나로 주목을 받아온 정도였다(김인수, 1999). 그렇지만 노동조합이나 조합원이 지식경영에 대하여 갖는 태도와 같은 변수들이 그것의 유효성에 어떤 영향을 미치는지는 아직 논의가 거의 없는 실정이다.

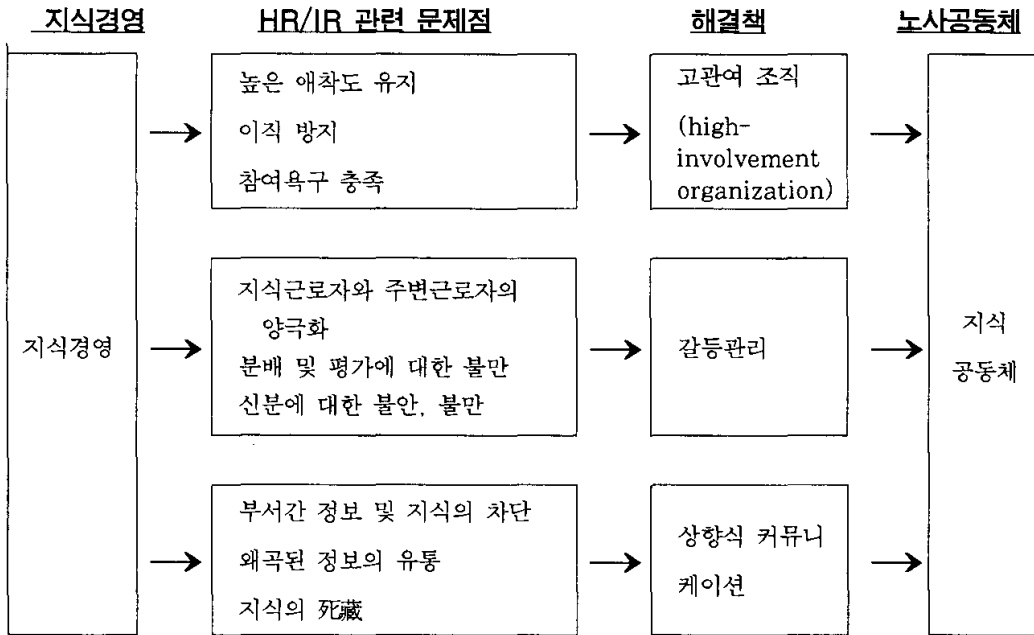
이 글에서는 위의 여러 HR/IR 관련 문제점들을 해결하려면 지식경영의 틀에 노사공동체의 원리가 도입되어야 한다고 주장한다. 그리고 지식경영이 이미 그 운영원리로서 신뢰와 협력을 내재하고 있으므로 노사공동체 원리의 접목은 다행히 논리적으로 어색한 것이 아니라고 본다.

먼저, 위에서 논의한 지식경영의 HR/IR 관련 문제점들을 요약하면서 그 해결방안들을 제시한다면 다음과 같다.(다음 [그림 IV-1] 참조)

첫째, 지식경영이 실행이 옮겨지면서 조직 내에는 새로운 지식근로자라고 하는 독특한 집단이 발생한다. 개인주의와 높은 조직애착도가 특징인 이들을 조직 내에 계속 남아 있게 하면서 높은 충성심과 애착도(high involvement)를 유지하게 하는 길이 있어야 한다.

이 문제의 해결책으로 본고에서는 지식경영에 **고관여 조직**(high-involvement organization)의 접목을 제안한다. 고관여 조직은 최근에 논의되고 있는 참여적 조직의 하나이다. 이것은 종업원들의 관여가 높은 수준에서 이뤄지는 조직을 의미한다. 종업원 관여(employee involvement)가 높은 지의 여부는 ① 의사결정권한의 하부 위양, ② 기업정보의 공유, ③ 성과에 대한 보상, ④ 업무 수행 및 대인/집단 관계에 필요한 지식 및 기술을 종업원들이 보유하고 있는 정도 등으로 판단한다(Lawler, 1986). 이런 조건들은 사실 지식경영을 효율적으로 실시하는데 반드시 필요한 것들이다. 따라서 고관여 조

(그림 IV-1) 지식경영에서 노사공동체의 발전 과정



직은 지식경영을 보완하는 체제라고 이해할 수 있을 것이다.

둘째, 지식근로자가 생기면서 상대적으로 주변근로자도 발생하여 이 둘 사이에 분배와 평가, 교육기회, 인사이동 등의 측면에서 갈등이 발생할 수 있다. 또한 경영자와 지식근로자, 그리고 경영자와 주변근로자 사이에도 이익 충돌은 여전히 상존한다. 조직의 이익과 개인 이익이 충돌하는 경우는 어떤 조직에서든 피할 수 없는 갈등이다.

이 문제의 해결을 위해 우리는 갈등관리 시스템의 준비를 제안한다. 조직 내에서 갈등은 전혀 없을 수는 없으며, 또한 어느 정도 있는 것이 오히려 조직에 유익한 측면도 있다. 그러나 어느 정도를 넘어서는 갈등은 결국 순기능보다 역기능을 더 많이 한다. 갈등관리의 시작은 먼저 상대방의 존재를 인정하고 상대와 내가 이해관계를 달리 하는 것이 자연스러우며, 한 걸음 더 나아가서 서로를 잘 이해하면 그 이해 상충이 서로에게 이익이 되는 방향으로 해결될 수도 있다(win-win)는 점을 염두에 두고 있을 때 비로소 가능하다. 그리고 집단간 갈등인 경우, 해결책으로는 ① 상위목표의 도입, ② 조정기구나 통합관리자와 같은 위계적 조정, ③ 인사이동이나 작업흐름의 변경, 연락책의 지명, 집단리더간의 간접적인 회합 등과 같은 수평적 조정 등을 들 수 있다.

셋째, 지식의 창출과 공유, 축적이 원활하게 이뤄지려면 IT와 같은 기술적인 기반뿐만 아니라 상하, 좌우 communication이 매우 중요하다. 부서 이기주의와 개인적 이해관계 때문에 정보와 지식의 원활한 순환이 안되거나 심지어 왜곡된 정보가 유통되는 경우도 허다하다. 개인간, 부서간 정보의 상호교환은 지식 창출의 실마리를 제공함과 동시에 활용도의 극대화를 이루는데 꼭 필요하다.

이를 위해 우리는 **상향식 커뮤니케이션**의 활성화를 제안한다. 지식경영을 도입하는 주목적이 내부 구성원의 머리 속에 감춰져 있는 암묵지들을 공개하여 함께 활용하려는 데 비롯되고 또 그것을 잘 안되고 있다고 보기 때문에 **상향적 커뮤니케이션**이 아주 중요하다고 보았다. 이것의 실천방안으로는 기본적인 것이지만 ① 정보통신을 이용하여 쉽게 당사자간 의사소통을 하게 하거나 지식의 정리 및 축적, 활용을 실시간으로 용이하게 하는 것, ② 고충처리제도를 정비하는 것, ③ 제안제도를 확충하고 장려하는 것, ④ 옴부즈맨 제도의 시행 ⑤ 청년중역회의(Council of Future Managers) ⑥ Matrix Meeting, Can Meeting ⑦ 역할 모델링(Role modeling) 등을 들 수 있다.

1. 고관여 조직

고관여 조직은 종업원이 경영에 대하여 관여하는 정도가 높은 조직을 가르킨다. Lawler(1986)는 종업원의 관여가 높은 조직을 판단하는 기준으로 다음과 같은 네 가지 조건들을 들고 있다.

첫째, 의사결정권한의 하부 이양 정도. 의사결정권한은 종업원이 일상적으로 수행하는 일에 대한 판단 권한뿐만 아니라, 조직의 장기적 성과에 영향을 미치는 전략적 의사결정에까지 종업원들이 참여(관여)하는 정도가 높을수록 고관여 조직으로 불릴 수 있다.

둘째, 기업정보의 공유 정도. 기업정보는 기업 내에서 일어나는 사건이나 주변환경에 어떤 의미를 가지는 정보를 의미한다. 이 기업정보는 구성원들이 사용할 수 있는 수준과 정도, 그리고 그것에 대한 접근방식 등에 따라 종업원의 관여 정도가 달라진다. 충분한 기업정보가 없을 때 관여는 극단적인 경우에 경영자의 의견에 단순히 찬성하거나 무조건 반대하는 수준에 머물러 기업성과에 부정적인 영향을 주게 된다.

셋째, 성과에 따른 보상 정도. 성과에 따른 보상은 공정성의 측면에서 아주 중요한 의미를 지닌다. 연공급 하에서는 근속년수에 따라 보상이 결정되어 조직에 대한 기여도와

상관 없는 보상을 받는다. 반면 연봉제 하에서는 기여도에 따라 차등배분이 되므로 지식 경영이 제대로 이뤄지려면 이것의 도입이 반드시 필요하다.

넷째, 구성원의 지식 및 기술의 수준. 구성원들이 조직이 필요로 하는 지식과 기술을 충분히 소지하고 있을 때 비로소 일상적인 업무수행뿐만 아니라 조직의 경영과 문제해결에 깊이 참여할 수 있다.

이런 네 가지 조건을 높은 수준에서 보유하고 있는 조직을 우리는 고관여 조직이라고 하며, 이런 조직이 형성되려면 다음과 같은 상황 하에서 가능하다(신유근, 1997).

첫째, 조직구성원들의 참여를 보장하고 권장하는 조직 분위기가 형성되어 있어야 한다. 가부장적이고 권위적인 기업문화 내에서는 종업원의 경영참여 내지 관여는 기존질서에 대한 도전으로 인식되므로 관여는 엄두도 낼 수 없다.

둘째, 각 구성원이 참여하는 내용과 범위가 사전에 구체적이고 명확하게 그 당사자에게 인지되어 있어야 한다. 공식적인 문서에서 참여의 범위가 수준이 명시되어 있는 경우에도 인지도는 다를 수 있기 때문에 끊임없는 커뮤니케이션을 통하여 인식여부를 확인하고 조정하여야 한다.

셋째, 다양한 계층의 조직 구성원들로부터 관여에 대한 지지와 이해를 확보하여야 한다. 기존의 권위적 문화에서 열린 경영으로 이행하면 구조적 관성(structural inertia) 때문에 저항세력이 반드시 생긴다. 따라서 변화담당자를 중심으로 이들 저항세력을 설득하고 때로는 무력화하는 작업이 필요하다.

2. 갈등관리 시스템의 정비

한 연구에 나타난 바에 따르면 조직내 관리자들은 갈등관리에 자신의 총 활동시간의 21%를 소비하고 있는 것으로 나타났다(Kenneth W. Thomas & Warren H. Schmidt, 1976).

조직 내에서 갈등을 어떻게 보느냐는 관점은 대개 전통적인 견해와 행동주의적 견해 그리고 상호작용주의적 견해의 세 가지 단계를 거쳐 오늘에 이르고 있다.

우선, 傳統的인 見解는 갈등의 존재에 대해 상당히 부정적인 견해로 문제아들에 의해 발생되며 조직에 악영향을 끼치는 것으로 회피해야만 하는 것으로 보는 견해이다. 이런 견해에 있어서 경영자의 할 일은 갈등 원인을 찾아 부작용을 없애주기만 하면 되는 것이다.

반면, 행동주의적 견해는 모든 조직과 집단에서 갈등은 발생하는 것으로 완전히 없앨 수는 없고 때로는 집단의 성과를 향상 시킬 수도 있다고 본다. 이런 견해는 갈등을 적극적으로 수용하려는 태도를 취하게 된다.

최근에는 상호작용주의적 견해가 등장하였는데, 갈등이 오히려 조직 내에서 추진력으로 작용하고 업무의 효과적 수행을 위해서는 절대적으로 필요하다고 보는 견해이다. 이런 견해를 따르는 사람들을 어느 정도 자기비판적이고 창의적인 분위기를 유지해 가면서 집단을 와해시키지 않을 정도의 범위 내에서 경영자들이 최소한도의 갈등을 계속 유지해 나가야 한다고 주장한다. 즉, 조직에 긍정적 영향을 미치는 갈등은 유지시키고 부정적 영향을 미치는 갈등은 제거해야 한다는 것이다.

갈등관리의 특징

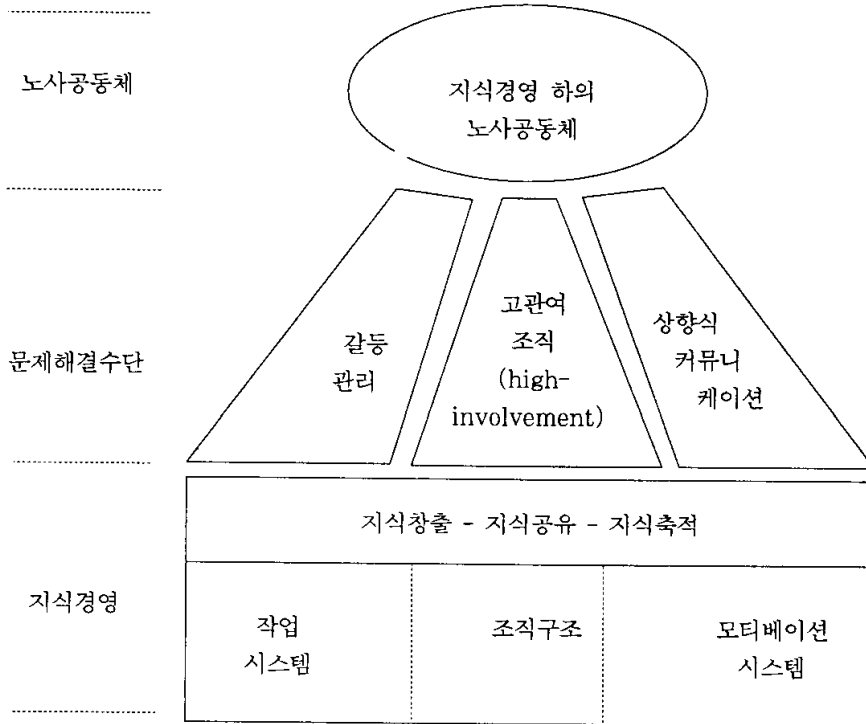
Kreitner & Kinicki(1989)가 미국 내에서 행한 연구결과를 정리한 것을 보면 다음과 같다.

- ① 협력하여 일하기를 좋아하는 사람은 경쟁보다 적응을 선호한다.
- ② 협조형은 업무의 효율성을 높여주는 반면에 적응형은 효율성과 무관하다.
- ③ 상대방의 의사에 대해 반대할 때 어떤 방법으로 반대사를 표하느냐가 갈등상황에서 매우 중요한 문제가 된다.
- ④ 자신의 의견에 반대한다고 상대방에게 위협이나 처벌을 가하는 경우는 오히려 상대방의 반대의지를 강화시켜주는 부작용을 낳는다.
- ⑤ 갈등이 심할수록 집단 만족도는 떨어지며, 협조형이 회피형보다 집단 만족을 더욱 높여준다.
- ⑥ 집단 목표가 어려울수록, 그리고 목표가 명확할수록 갈등은 감소한다.
- ⑦ 역기능적 갈등은 조직성원들의 직무만족과 내적 만족을 해치는 요인이 된다.

3. 지식경영 하의 노사공동체의 전체 모습

이상에서 우리 경제가 21세기에 지식경제로 순조롭게 전환할 수 있으려면 지식경영이라는 새로운 경영이념이 도입되어야 하며, 지식경영의 효율적인 운영을 위해서는 그것이 파생하는 여러 가지 인사 노사 관련 문제점들을 생산적으로 극복해야 하는데 협력적 노

[그림 IV-2] 지식경영과 노사공동체의 접목 개념도



사공동체 원리를 접목함으로써 가능해진다고 설명하였다.

요약하여, 지식경영과 노사공동체가 결합한 모습을 그려보면 위의 [그림 IV-2]과 같다.

지식경영은 그 핵심영역으로서 지식의 창출-공유-축적 과정이 있고 그 지원시스템으로 작업시스템, 조직구조, 모티베이션 시스템 등 3가지를 제시하였다. 이 지원시스템만으로는 HR/IR 관련 이슈와 문제점들을 모두 해결할 수 없기 때문에, 노사공생과 협력을 바탕으로 하는 노사공동체 개념을 접목하여 지식공동체를 만들었다. 노사공동체는 고관여 조직, 갈등관리, 상향식 커뮤니케이션 등 3가지 방법으로 인사·노사 관련 문제들을 극복할 수 있다.

Knowledge Management and Changes in Industrial Relations: Suggestions for Cooperative Labor-Management Partnership

Ho-Hwan Park*

ABSTRACT

Under the pressure of competition and efficiency in the 21st century, many firms need to adopt the system of knowledge management. While its importance and usage are discussed by researchers and practitioners, most research about it focus on the information technology using computers and telecommunication. However, knowledge management has tremendous effects on human resource management and industrial relations. This paper raises some issues around the impact of knowledge management on HR/IR areas and suggests resolutions for those problems.

As knowledge management is adopted and used as a main strategy, work system changes into a IT-relied system; organizational structure changes into a flat structure; and motivation system more and more emphasizes ability and outcome. These changes are hot issues to employees as well as to employers. Employees are highly interested in the working methods, working rules, organizational hierarchy, and pay and promotion systems. This means that if knowledge management is to successfully operate, a

* Professor, School of Business Administration, Ajou University

new employee-employer relationship is necessary. This paper suggests it in the form of cooperative labor-management partnership. It has three components: high-involvement organization, constructive conflict management, and bottom-up communication.