

성공적 지식경영을 위한 방법론 연구

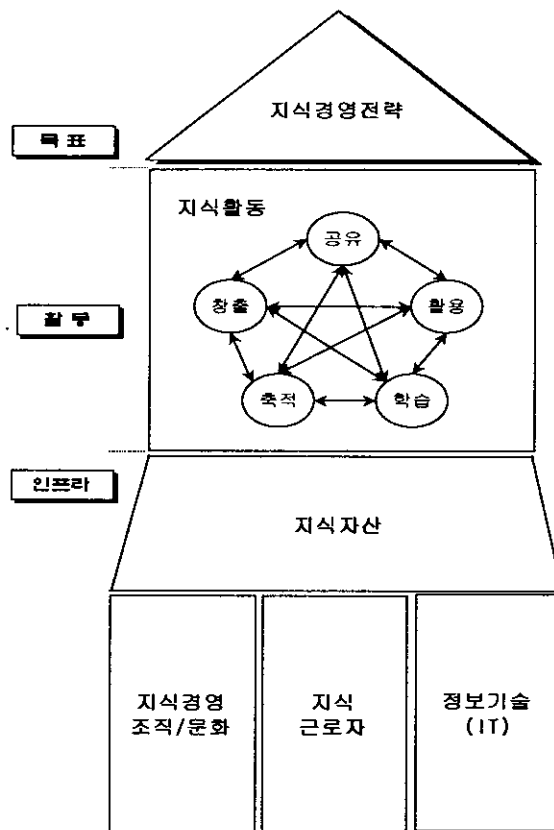
민대환(고려대학교 경영정보학과) / 임영일(진로산업)

지식경영이란 생소한 것이 아니라, 보통경영을 최대한 효율화, 신속화, 투명화 한 것이라 볼 수 있으며, 자원을 가장 효율적으로 개발하고 동원하여 가장 효과적으로 경영하는 것으로 어떤 새로운 개념이나 System적 Tool의 소개라고 하기 보다는 개인과 조직이 보유한 지식의 공유를 통한 시너지를 낼 수 있도록 하는 것으로써 각 개체의 역량강화와 전문성을 강조하던 과거 경영기법과는 달리 전체의 효율성을 추구하는 미래 지향적 시각으로 한 개인의 능력보다는 System을 통한 일 처리를 강조하는 [숲을 보는 경영기법]이라 하겠다. 이러한 지식 경영이 이론적으로나 실제적인 측면에서 경영의 패러다임을 바꾸고 있다고 하지만, 새로운 것을 도입하려는 조직의 입장에서 보면, 지식 경영은 일종의 계획적 조직 변화(Planned Organizational Change)라고 할 수 있겠다. 이러한 지식경영의 등장 배경으로는 먼저 정보기술의 발달과 무형자산에 대한 인식 변화, 창조적 지식의 중요성 인식이라 하겠으며 도입과정에 다음과 같은 문제점이 제기된다. 조직원의 마음과 실제적 프로세스를 바꾸는 것과는 전혀 무관한 일련의 작업일 수 있으며 조직원들에게 신선하게 받아들여지기 보다는 또 하나의 혼란으로 인식될 수 있다는 것이다. 이러한 난관을 극복하고 성공적으로 지식경영을 이루기 위한 **성공전략의 방법**을 찾아내고자 하는 것이 이 글의 목적이다.

초우량 기업들은 기업 개선 작업의 핵심이 제도나 형식에 있지 않음을 잘 알고 있다. 중요한 것은 기업 개선 작업의 전제가 되는 가치를 공유하는 것이며, 제도나 형식은 그 가치를 체화하는 수단일 뿐이라는 것이다. 그렇지만 한국 기업들은 그러한 가치를 무시한 채 형식과 제도에 집착하고 있다. 왜 지식경영 이어야 하는지에 대한 철학적 동의 없이 빠른 시간 내에 투자가 현실적인 이익으로 돌아 오기만을 기대하는 형국이다. 이러한 현실속에서 조직의 혼란을 초래하지 않으면서, 갈등요인을 내포하고 있는 목표를 달성하는 방법을 초우량 기업들의 성공사례를 분석하여 유형별로 제시하고자 한다. 여기서는 지식경영의 유형 분석을 아래의 그림과 같이 지식경영 전략과 지식활동, 지식자산, 지식경영 조직/문화, 지식 근로자, 정보기술(IT)과 같이 크게 6가지로 구분하여 설명하고자 한다.

먼저 **지식경영 전략**과 관련하여 보면 지식 경영의 목표는 기업의 경쟁력 향상이다. 이 목표를 달성하기 위해서는 지식 경영 전략을 참조하여 어떤 유형의 지식 기업을 추구할 것인지 방향을 명확히 설정하는 것이 필요하다. 구체적으로 자사가 추구하는 지식의 본질이 무엇이며, 그것을 가장 잘 개발, 축적, 공유해 가기 위해 어떤 전략 위주로 지식 경영 모델을 구현할 것인지를 분명히 해야 한다. 또한 이처럼 지식경영의 목표를 선정하는 것은 경기에 승리하느냐에 대한 도구이기 보다는 어떤 경주에 참여할 것인가를 파악하는 것으로 조직의 역량을 결집할 수 있는 방향을 설정하는 작업인 것이다. 또한 **지식경영 활동**은 구축된 인프라를 이용하여 목표를 달성하기 위한 과정이다. 여기서 세부적인 인프라 내용들을 살펴보면 먼저, **지적 자산의 측정과 평가**에 있어 지적자본을 측정함으로써 우리기업이 무엇을 알고 있는지, 찾고자 하는 지식이 어디에 있는지 등을 파악하게 되고 미처 활용하지 못한 조직내의 지식을 끄집어 낼 수 있다. 또한 **지식경영 조직/문화**에 있어서는 일반적으로 조직 구성원들은 자신이 지니고 있는 업무 관련 지식을 통해 조직에서 존재의의를 갖는 것으로 인식한다. 이런 구성원들에게 지식을 외부화 시키고 다른 구성원들과 공유하라고 하는 것은 자신의 존립 근거를 타인에게 내어주라는 식으로 인식되기 쉽다. 이런 상황에서 지식 공유 시스템을 갖추었으니 거기에 지식을 쏟아 넣고 공유하라고 하는 것만으로 지식 경영이

가능할 리 없다. 구성원들의 행동 양식을 지식 경영에 걸맞도록 변화시키는 조직의 메커니즘을 구축하지 않고서는 지식 경영은 요원한 것이다. 따라서 지식 거래형 조직과 지식 공동체형 조직을 한 기업 내에 공존하게 함으로써 암묵적인 지식을 기반으로 한 새로운 지식의 창조 뿐 아니라 형식적인 지식의 전사적인 축적 및 활용도 활발히 이루어질 수 있도록 할 수 있는 것이다. 이러한 조직이 지식 경영의 전 프로세스가 완결적으로 원활하게 이루어질 수 있는 진정한 의미의 지식 조직이며, 지식을 효과적으로 창조하고, 공유, 활용하기 위해서는 이를 장려하는 인센티브 시스템과 협조 및 신뢰의 조직 문화 구축이 필요하다. 지식 근로자의 양성을 위해서는 신뢰의 회복이 필요하다. 신뢰의 핵심 특성은 상호주의(Reciprocity)와 공정성(Equity)이다. 조직구성원은 자신의 지적 자산을 회사에 제공하고 회사는 이에 상응한 배움의 기회 및 보상을 제공하는 것이 상호주의다. 여기에다가 기업과 조직 구성원 모두가 이러한 거래 관계가



공정하다고 인식할 때 신뢰가 형성되는 것이다. 또한 개개인의 지식 격차에 근거해 교육 훈련 체계를 구축해야 한다. 지식경영은 90%의 사람과 10%의 기술로 성취되는 것이라고 한다. 하지만 이 10%의 지원이 없이는 필요한 지식을 끊임없이 분류, 축적, 전파, 공유가 불가능하다. 이를 위해 정보기술(IT)은 개별적으로 기능을 하면서도 통합적으로 조직의 지적 자산을 관리하기 위해 다음과 같이 정보의 생성과 관리부분을 관할하는 전자문서관리시스템과 그룹내의 의사소통과 문제해결의 기능을 제공하는 그룹웨어, 저장된 문서들을 효율적으로 검색, 활용할 수 있게 하는 문서검색 시스템을 주축으로 하는 지식경영시스템(KMS)을 통해 지식관리를 한다. 이러한 지식관리는 정보(Information)+상황인식(Context)+경험(Experience)으로 기존 IT영역에서 발생하는 객관적인 사실정보를 바탕으로 개인의 경험과 주관적인 신념과 확신이 결합된 것을 말한다.

이와 함께 지식경영이란 일정한 틀이나 공식이 있는 것이 아니라 처한 여건에 따라 달라질 것이다. 산업에 따라, 기업에 따라, 또 시기에 따라 신축적으로 적용해야 한다.

끝으로 이상에서 제시한 각 부분별 내용을 바탕으로 성공한 초일류기업 사례들을 업체별 세부내용을 표로 작성하여 본 논문 성공적 지식경영을 위한 방법론 연구에 첨부하였으니 참조하시기 바랍니다.