

# 지식경영활성화 및 지식근로자 양성방안에 관한 연구 : A기관의 사례

Research of knowledge-based management activation and knowledge worker training plan

서상철\*, 장기진\*\*

## 목 차

- I. 서론
  - II. 지식경영에 관한 이론적 고찰
  - III. 지식정보 수집 및 지식분석 결과
  - IV. 지식경영 활성화 및 지식근로자 양성방안
  - V. 결론 및 향후 연구과제
- 참고문헌

Key Words: ROSI, TCO, 정보보호 예산

## Abstract

우리가 살아가는 21세기는 산업화시대와는 달리 급격한 경영환경의 변화, 기술융합을 통한 끊임없는 신기술의 등장, 가치사슬의 변화, 프로세스(process)의 통합과 자동화로 인한 가격 등이 파괴되면서 생존을 위한 치열한 경쟁의 시대로 접어들고 있다. 이러한 사회환경의 변화에 따라 지식의 창출 못지 않게 지식의 보호도 중요하게 되었다. 그러나 공공기관의 지식은 체계적인 관리 체계가 이루어지지 않아 담당자의 인사·이동 혹은 퇴직 등으로 인하여 축적된 업무지식이 개인과 함께 그 조직에서 사라져 지식경쟁력이 약화되는 현상을 초래하고 있다. 따라서 본 연구에서는 기존의 단위업무시스템을 통합하여 새롭게 구축된 지식관리시스템을 조기에 정착시키고, 이를 활용하여 무형자산의 가치를 극대화하기 위한 방안으로 2002.12.01 ~ 2003.05.31까지 6개월 동안 지식관리시스템에 등록된 지식을 분석하여 지식경영을 활성화할 수 있는 방안과 미래사회의 핵심이 될 지식근로자를 양성할 수 있는 방안으로 자신의 능력을 극대화할 수 있는 3가지 원리와 5차원 전면교육 학습법에 대하여 제시하였다.

\* 극동대학교

# I. 서론

수 천년 동안 농토는 부의 피라미드 하부를 형성하는 것으로 사회조직과 기업가 정신의 바로 상부에 위치했다. 제1의 산업혁명 이후 에너지원이 농토를 대체하여 부의 기초를 이루게 되었다.

그리고 제3의 산업혁명과 더불어 지식이 농토와 에너지의 자리를 차지하면서 조직의 지속성과 경쟁력의 원천으로서 유일한 핵심자원이 되었다.

이러한 사회적 변화는 정보통신기술의 급격한 발전을 통한 비트(bit)와 네트워크(net)의 결합으로 우리가 처한 시·공간의 축약을 통해 본질적인 변화를 유발시키고 있다. 즉 공간개념의 축약은 개인이나 조직의 활동반경이 세계곳곳의 구석구석까지 미칠 수 있는 글로벌화를 의미하며, 시간개념의 축약은 제반활동 및 환경 등의 변화의 속도가 가속화되고 있음을 의미하며, 이러한 환경의 변화에 따라 지식의 창출 못지 않게 지식의 보호도 중요하게 되었다. 그러나 공공기관의 지식은 체계적인 관리 체계가 이루어지지 않아 담당자의 인사·이동 혹은 퇴직 등으로 인하여 축적된 업무지식이 개인과 함께 그 조직에서 사라져 지식경쟁력이 약화되는 현

상을 초래하고 있다. 또한, 다년간 실무경험 등을 통해 습득한 업무 노하우 등이 체계화되어 있지 못하기 때문에 사무직 근로자의 경우 각종 의사결정을 위한 자료 및 정보수집을 하는데 근무시간의 60%정도를 허비하고 있다.<sup>1)</sup>

이와 같은 문제점을 해결하기 위하여 업무 노하우 등을 포함한 핵심지식을 발굴하여 기존의 업무 처리 방식이 아니라, 디지털 지식경제 시대에 맞는 도구를 이용하여 공동의 저장소에서 축적·공유·활용하여 문제파악 및 문제해결 능력을 배양시켜야 한다. 따라서, 본 연구에서는 기존의 단위업무 시스템을 통합하여 새롭게 구축된 지식관리시스템을 조기에 정착시키고, 이를 활용하여 무형자산의 가치를 극대화하기 위한 방안으로 2002.12.01 ~ 2003.05.31까지 6개월 동안 지식관리시스템에 등록된 지식을 분석하여 등록된 지식의 특성과 문제점을 파악하고, 지식경영을 활성화할 수 있는 방안과 미래사회의 핵심이 될 지식근로자를 양성할 수 있는 방안에 대하여 제시하고자 한다.

1) 레스터 C. 서로우, 한기찬 역(2001), 지식의 지배, 생각의 나무, p.135

## Ⅱ. 지식경영에 관한 이론적 고찰

### 1. 지식경영의 정의

지식경영이라는 용어가 최초로 공식 등장한 것은 1986년에 국제노동기구(ILO)가 후원해 열린 유럽 경영컨퍼런스가 “지식경영: 새로운 기회의 전망(management of knowledge: perspective of a new opportunity)”를 주제로 채택하면서 국제사회에 등장했다. 이후 기업과 조직이 무한경쟁

시대에 생존하기 위한 방안으로 지식경영에 대하여 많은 연구를 하고 있지만, IT산업의 거품이 빠지면서 이에 대한 체계적인 정의, 방법론, 전략, 성공요인들이 정확하게 파악되지 않고 있어 학자들마다 보는 시각과 관점에 따라 다양하게 정의를 내리고 있으며, 이를 연구자별로 정리하면 [표 2-1]과 같다.

(표 2-1) 지식경영의 정의

구 분	정 의
포스코경영연구소 (1998)	지식경영은 조직이 지니고 있는 지적자산뿐만 아니라, 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직 내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 이의 활용을 통해 조직 전체의 경쟁력을 향상시키는 경영이론
삼성경제연구소 (1999)	지식활동 관리를 통해 조직 내·외부의 지식자산을 확보하고 이를 활용하여 제품 리더십, 운영 탁월성, 고객 밀접을 실현함으로써 기업 경쟁력을 높이는 경영수단
이건창 (2000)	지식의 중요성을 인식하면서 지식이라는 자원을 최대한 활용하여 이를 생성하고 축적하고 활용하여 기업의 경쟁력을 제고하는 경영
Karl Erik Sveiby (2002)	무형자산을 활용해 가치를 창조하는 기술이다. 따라서 조직 전체를 대상으로 하며 막대한 잠재력을 가진 경영이론

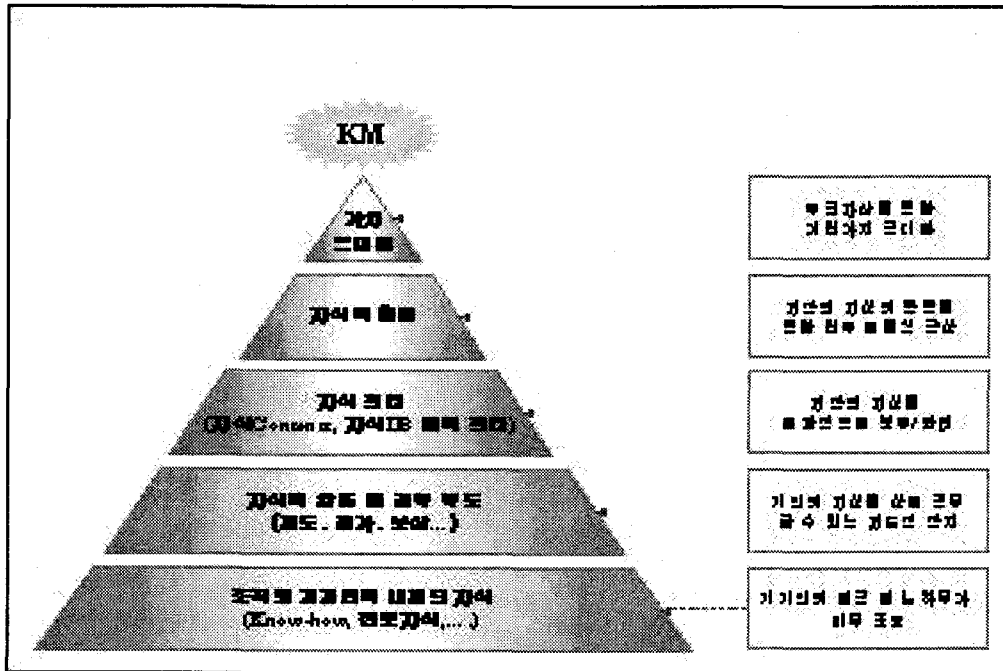
이를 종합해 보면, 지식경영은 개인이나 조직이 소유한 지식자원을 효과적으로 획득하고 창출하여 이를 가공, 전이, 공유, 저장, 활용, 폐기 등의 지식 관리 프로세스를 통하여 현안 문제를 해결하고, 가치를 극대화함으로써 각 주체들이 경쟁우위를 확보하여 성과의 증대 및 인간을 중시하는 경영의 패러다임이라 할 수 있다.

### 2. 지식경영의 도입 목적

지식경영을 도입하는 목적은 조직원들의 경험 및 노하우를 발굴하여 무형의 지식자원을 체계적으로 축적·공유·활용하여 조직원들의 문제 해결 능력과 경쟁력을 증대시키는 데 있다. 좀 더 구체적으로 설명하면, 효율적인 업무처리를 통한 고객

들의 욕구를 충족시켜 무형자산의 가치를 극대화 하는 것으로서 [그림 2-1]과 같다.

(그림 2-1) 지식경영의 목적



※ 자료 : <http://kmacademy.mk.co.kr>

### 3. 지식경영의 성공요인

사람들의 머릿속에 꼭꼭 숨어 있는 암묵지를 계량화하고 구체화하여 얼마나 많은 사람들이 공유·활용하는가가 중요한 성공요인 중의 하나이며, 이런 성공요인을 포함하여 많은 학자들과 컨설팅회사들에 의해 다양한 측면에서 검토한 성공요인을 정리하면 다음과 같다.

Nonaka & Takeuchi(1995)는 지식에 관한 비전 발표, 중간관리자를 중심으로 운영하는 미들업

다운(middle-up-down)경영, 수직적 조직의 효율성과 수평적 조직의 유연성을 동시에 추구하는 하이퍼텍스트(hyper-text) 조직구조의 구축, 지식담당 임직원에 대한 경력경로의 제공, 조직 구성원들의 상호작용 기회의 확대, 신지식을 창출하고 공유하기 위한 외부와의 네트워크 형성 등의 6가지 요인을 꼽았다. 또한, Davenport & prusak(1998)은 체계적으로 문서화한 지식, 비공식적 토론 유형의 지식과 누가 무엇을 아는지에 대한 전사적 지식창고 구축, 지식 창출과 배포를 위

한 환경개선, 문화·리더십·비즈니스가치와 지식의 연계, 특정지식 보유자를 분별하는 지식지도, 기본적 변화보다 독립된 과정이나 기능에 대한 운영상의 개선 등을 지식관리의 성공요인으로 제시하고 있으며, 송희경·이종국·한관희(1999)는 인간, 최고경영자의 리더십, 조직과 문화의 전환, 지식의 성과측정 기능, 지식관리시스템을 성공요인으로 도출하였으며, 김상수·김용우(2000)는 지식경영시스템, 지식근로자, 지식경영환경 등 세 개의 구성요소에 의해 지식경영의 성공에 영향을 주는

아홉개의 요인을 분석하였으며, 요거시 말호트라 등(2001)은 지식경영을 성공하기 위한 조건으로 전략, 프로세스, 정보기술, 조직 및 문화를 성공요인으로 꼽았으며, 김창은(2002)은 지식화 전략의 핵심 성공요인으로 최고경영층의 리더십, 인프라와 도구들로 구성된 기술, 학습 등의 지식공유 문화, 성과 측정 등을 성공요인으로 제시하고 있다.

이를 종합하면 (표 2-2)와 같이 5가지의 성공요인을 추출할 수 있다.

(표 2-2) 지식경영의 성공요인

성공요인	세부추진항목
전략(비전)	최고경영자의 의지와 리더십 및 제도적 지원 지식경영에 관한 명확한 목표와 비전수립
조직구조	중간관리자를 중심으로 운영하는 middle-up-down 조직구조 효율성과 유연성을 추구하는 hyper-text형 조직구조
기업문화	조직구성원들의 마인드 형성을 통한 지식공유 문화확산 지식의 가치에 근거한 성과측정 및 보상체계 확립
지식근로자	혁신을 통한 학습조직으로의 전환 및 외부와 네트워크 구축 권한위양을 통한 동기부여 및 몰입할 수 있는 환경조성
지식관리시스템	특정 지식보유자를 분별하는 지식지도 및 지식창고 구축 조직의 정보기술(능력) 수준에 맞는 편리한 시스템 구축

#### 4. 지식관리시스템의 정의

지식관리시스템(KMS)이란 지식획득에서 축적, 공유, 재사용 및 새로운 지식의 창출에 이르는 지식의 전체 생명주기를 효과적으로 관리하는 지식경영의 하부구조를 말하는 것으로서, 미시적 관점에서 지식관리시스템은 조직의 지식을 좀 더 체계적이고 효과적으로 관리하고, 나아가 개인의 잠재적 지식을 형상화하여 조직적 지식으로 도출하

는 시스템이라고 할 수 있으며, 거시적 관점에서의 지식관리시스템은 지식자원의 가치를 극대화하기 위한 통합적인 지식관리 프로세스를 지원하는 모든 정보기술시스템을 말할 수 있다. 특히 지식관리시스템은 조직구성원의 지식자산에 대한 자세, 조직의 지식평가·보상체계, 지식공유 문화 등 조직차원의 인프라와 통신 네트워크, 하드웨어, 각종 소프트웨어 및 도구 등 정보기술 차원의 인프라를 기본 전제로 하고 있다.<sup>3)</sup> 이와 같은 지식관리시스

3) 안중호(2000), 기업조직과 지식: 지식경영, 서울대학교 철학사상연구소, p.45

템에 대하여 정의하면, “각 조직구성원들이 업무 수행과정에서 습득한 노하우·경험 등 해당분야 지식을 한 곳에 분야별로 모아놓고, 이를 필요로 하는 다른 조직구성원들이 수시로 열람 및 활용을 통하여 경쟁력 및 무형자산의 가치를 극대화할 수 있는 시스템이다.” 라고 정의할 수 있다.

## 2.5 지식관리시스템에 등록할 지식의 종류

지식을 등록하고자 하는 조직원은 컴퓨터를 배울 때 들었던 쓰레기를 입력(garbage in)하면 쓰레기가 산출(garbage out)된다는 말을 명심해야 한다. 들어가는 것이 올바르지 않으면 나오는 것을 기대할 수 없다. 따라서 양질의 산출물을 얻기 위해서는 깨끗하고 올바른 자료를 등록하여 활용해야 하며, 지식관리시스템에 등록할 지식의 종류에는 업무 수행시 생산되는 각종 자료 및 보고서, 내부적으로 공유가치가 있는 결재문서 및 문서작성을 위해 참고한 각종 보조자료, 연구결과물 및 해외 정보, know-how 등 직원들이 활용할 가치가 있는 자료(아이디어, 사례, 경험 등)등이 있다.

## 2.6 지식관리시스템 구축에 따른 기대효과

내가 알고 있는 지식을 다른 사람과 공유함으로써 지식 습득을 위한 중복투자 방지 및 의사결정의 질을 제고할 수 있으며, 지속적인 지식 축적 및 개

량을 통해 조직원의 역량증진과 생산성의 향상으로 경쟁력 확보, 학습조직으로의 전환 등이 가능해짐으로서 성장을 촉진할 수 있다. 지식관리시스템 구축에 따른 기대효과를 고객관리, 개인, 조직, 기업차원에서 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 고객관리 차원에서는 공동작업이나 전문가 탐색을 통한 신속한 문제해결이 가능함으로 고객의 신뢰도 향상 및 일관성 있는 빠른 대응 등으로 고품질의 서비스를 제공할 수 있다.

둘째, 개인차원에서는 지식의 공유로 조직의 참가의식이 향상되고, 각종 사례를 공유함으로써 개인의 업무수행 능력 및 자질이 비약적으로 향상된다.

셋째, 조직차원에서는 의사소통(communitiy)의 활성화를 통한 조직의 수평화 및 글로벌화가 가능해지고, 조직의 유연성 제고, 공헌도 강화, 학습조직구축, 프로세스 개선 등을 통해 통합적으로 업무처리 체계를 구축함으로써 업무의 질적 향상 및 운영의 효율성을 높일 수 있다.

넷째, 기업차원에서는 조직원에 대한 중복투자를 방지함으로써 원가절감 및 지적자산의 증대, 성과를 통한 성장촉진, 다양한 비즈니스의 시너지 창출 등을 통해 핵심역량 강화 및 속도(speed)경영을 실현할 수 있다. Computer Economics는 정보보호에 대한 일반적 ROSI분석을 <그림1>과 같이 도식화하였다(Cisco Systems, 2003).

### Ⅲ. 지식정보 수집 및 지식분석 결과

#### 1. 지식정보 수집 방법 및 현황

지식관리시스템에 2002.08.19 ~ 2003.05.31까지 등록된 지식 3,417건 중에서 시스템이 정착되기 이전에 등록된 301(2002.08.19~2002.11.30까지)을 제외한 3,116건(제안 50건 및 Q&A 7건을 포함)에 대하여 지식분류체계(지식지도)를 활용하여 등록된 지식을 추출하였으며, 추출된 지식등록 현황은 (표 3-1)과 같다.

(표 3-1) 지식등록현황

지식분류체계 (지식지도)	등록수	지식분류체계 (지식지도)	등록수
업무도우미	194	노동보험	215
전문가자료실	129	능력개발	46
공보	5	노사정책	143
감사	5	근로기준	55
국제협력	40	산업안전	51
총무	57	고용평등	24
기획관리	65	노동위원회	24
고용정책	70	일반지식	1,993
총합계 : 3,116			

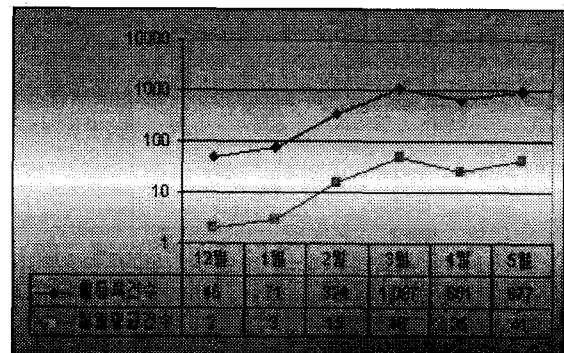
#### 2. 지식정보 분석 결과

##### 1) 월별 지식등록 현황

2002.12.01 ~ 2003.5.31까지 6개월 동안 3,116

건의 등록된 지식의 월별 분석현황은 (표 3-2)와 같다. 조직원들이 등록한 월별 지식등록건수와 일 평균등록건수(공휴일 제외)는 시간이 경과함에 따라 완만하게 상승하고 있으며, 이는 지식관리시스템에 대한 교육 및 홍보 등을 통해 조직원들의 참여와 관심이 높아지고 있음을 알 수 있다.

(표3-2) 월별 지식등록 현황  
(기간: 2002.12.01~2003.05.31)

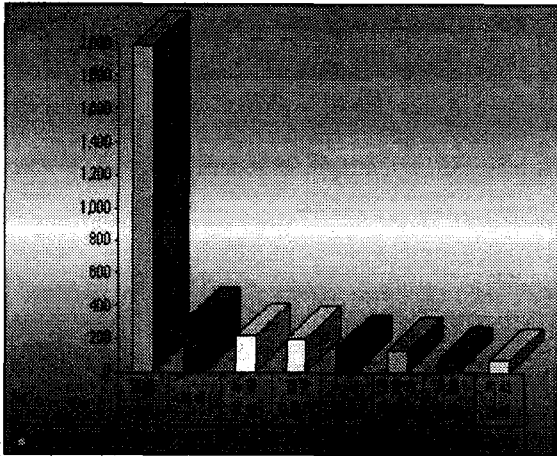


##### 2) 1차 분류 지식지도 분석현황

1차 분류 지식지도 항목 16개 중 일반지식이 1,993건(표 3-3)으로 64%를 점유하여 가장 많은 지식이 등록되었으며, 이를 세분화하면 상식일반 등 업무와 관련이 없는 지식이 상당히 많이 등록되어 있음을 알 수 있다. 이는 지식관리시스템이 정착되기 위한 도입초기의 양적인 확대과정에 있음을 의미하며, 이에 대한 개선책으로 미국의 케이스 그룹에서는 기업조직과 구성원의 머리에서 나오는 내부지식을 전체 지식창고의 70%수준으로 높이는 목표를 세우고 추진하고 있다.<sup>4)</sup>

4) 김창은(2002), 기업의 지식경영 활용사례, 집문당, p.84

[표 3-3] 1차 분류 지식지도 분석현황

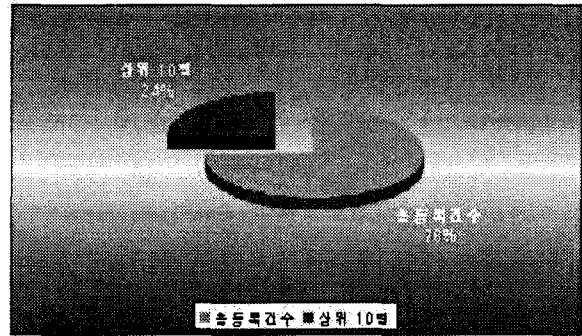


3) 지식등록자 분포도

지식 총 등록건수 3,116건 중 상위등록자 10명의 등록건수가 무려 760건으로 [표 3-4]과 같이 24%를 점유하고 있으며, 총 등록인원 566명 중 10%에 해당하는 56명이 등록한 지식이 52.6%(1,638건)을 점유하고 있다. 또한 정원(4,760명)<sup>5)</sup> 기준으로 12%정도가 지식관리시스템에 지식을 등록한 것으로 나타나 아직은 참여자가 상당히 편중되어 있음을 알 수 있다.

특히, A직원(162건), B직원(135건), C직원(101건)은 총398건(13%)을 등록하여 상당히 관심을 보이고 있는 것으로 나타났지만, 조직구성원들이 업무처리에 활용하기에는 미흡할 뿐만 아니라, 지식으로서의 가치에 대하여 재고할 필요성이 있다.

[표 3-4] 지식등록자 분포도

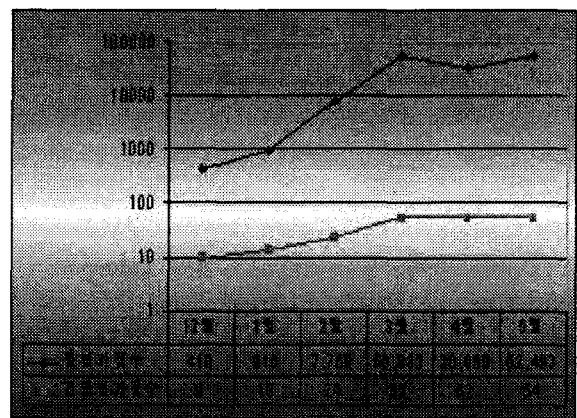


4) 사용자평가 분석현황

사용자평가 점수<sup>6)</sup>는 2003.05.14 “지입차량을 갖고 일하는 사람은 근로자인가?” 라는 제목으로 등록된 지식이 284점으로 가장 높은 점수를 차지하였으며, 0점도 95건이나 등록된 것으로 나타났다.

[표 3-5]에서와 같이 월 평가점수와 건당 평가점수가 완만한 상승곡선을 유지하고 있으며, 특히 3월부터는 조직원들의 참여와 관심이 높아지고 있음을 알 수 있다.

[표 3-5] 사용자평가 분석현황



5) 2001.7.11 000 훈령 제533호의 정원 2,698명과 2002년 직업 000 정원 2,062명을 합산한 인원임.(단, 사무보조 및 기타직원은 제외됨)  
 6) 업무수행에 필요한 정도(활용도)를 사용자들이 평가한 점수(1점~5점)의 합계임.



## IV. 지식경영 활성화 및 지식근로자 양성 방안

### 1. 지식경영 활성화 방안

지식경영은 올바른 정보와 지식을 창조, 획득, 이전, 접근한다는 점에서 조직 내 사람들의 역할이 가장 중요하다 할 수 있다. 단순한 지식과 정보를 모아 두는 저장고로서의 역할이 아니라, 살아서 진화하는 유기체가 되기 위해서는 조직원들에 대한 자발적인 동기부여와 함께 지식의 생성과 공유가 실제업무와 연계성을 유지하면서 지식과 정보를 바탕으로 원활하게 움직이는 조직을 만들어야 한다.

특히, 시스템 도입의 초기에는 의욕적으로 지식을 등록하고 조회·평가를 실시하나 시간이 지날수록 점점 그 의지가 약해지는 경향이 있으므로 운영주체들이 지식경영에 대한 인식변화를 통하여 전문지식을 쌓고 일관된 의지로 시스템에 대한 개선과 홍보를 지속적으로 추진해야 한다.

지식은 이론적으로 알고 있는 것보다 실제로 어떤 일을 하면서 경험으로 얻어지는 현실적이고 진실한 것이 가치가 있으므로 지식관리시스템을 운영하는데 구경꾼 없이 모든 사람이 참여하여 지식경영을 활성화할 수 있는 방안으로 다음과 같이 5가지를 제시한다.

#### 1) 지식이 원활하게 공유될 수 있는 조직문화

지식공유의 조직문화가 새로운 지식창조의 출발점이 된다. 지식경영을 활성화하기 위해서는 최고경영자의 의지, 원활한 시스템 등 많은 것들이 필

요하겠지만, 정작 일선 직원들이 지식공유를 하지 않는다면 아무 소용이 없게 된다.

지식은 나눌수록 커지는 특성이 있음에도 불구하고 아직 많은 사람들은 자신의 노하우를 공유하면 자신의 위치가 흔들릴 수 있다는 생각을 가지고 있어서 대부분 자신이 보유한 지식의 공유를 꺼려한다. 이런 문제를 극복하고 지식공유의 문화를 정착시키기 위해서는 수평적 네트워크를 통한 구성원들의 참여의식과 지식공유 문화를 형성하는 것이 무엇보다 중요하다 할 수 있다.

또한, 지식을 공유하면 자기 자신의 지식을 써버리고 마는 것이 아니라, 자신의 지식을 새롭게 만들고 사용함으로써 가치가 높아지고 힘을 가지게 된다는 점을 조직원들에게 이해시키고, 조직 내 지식공유를 방해하는 장애요소인 하드웨어 의존적 사고, 대화부족에 따른 문제, 보안상의 문제 등을 해결할 때 조직원 서로에 대한 신뢰를 바탕으로 배워서 남에게 줄 수 있는 아름다운 문화가 정착되며, 지식공유가 하나의 습관으로 자리잡게 될 것이다.

#### 2) 고급두뇌 유입이 가능한 환경조성 및 인재의 육성

인재들이 조직을 떠나는 것은 심각한 질병의 신호이다. 조직내부의 프로세스가 현재 어떤 모습을 갖추고 있는가를 파악하고 지식근로자들이 업무를 수월하게 처리할 수 있는 환경을 조성하여 인재들을 유인할 수 있는 개방적인 조직문화와 환경을 만

들어 다른 조직이 보유하지 못한 지식을 보유해야 지속적인 성장이 가능할 것이다.

특히, 조직의 지적능력을 높이기 위해서는 조직원들 사이에 현안문제에 대한 토의, 선배들의 조언, 동료들간의 대화, 실적에 대한 공동평가 등을 통해 지식을 공유해야 한다.

지식경영을 도입한 초기에는 지식관리시스템의 초점이 조직원들의 능력과 역할에만 너무 치중되는 경향을 보이는 데 지식경영에 대한 수치를 계량화하고 시간적인 여유를 갖고 서서히 지속적인 투자를 통하여 조직의 부가가치를 높일 수 있는 인재육성과 확보에 전력을 기울여야 할 것이다.

### 3) 핵심전략에 대하여 선택과 집중

지식관리시스템의 초기단계에서는 실제로 성과와 직접적으로 연계되지 않기 때문에 업무추진에 있어 우선순위에서 밀려날 수 있다. 사소한 정보까지 지식창고에 뒤섞인다면 그 속에 섞여 있는 진정한 지식을 인식하지 못할 가능성이 그만큼 높아지기 때문에 조직이 지속적인 성장을 원한다면 핵심사업부분을 지정 또는 선택하여 역량을 집중하여야 한다.

아울러, 지식관리시스템에 대한 최고책임자의 확고한 의지와 비전, 전략이 있을 때 지식의 창출과 전파를 통하여 한 단계 성숙된 모습으로 발전할 것이다.

### 4) 합리적인 보상제도와 시스템을 유지하는 구심점

지식경영의 기본은 조직원이 각자의 두뇌에 있는 지식을 꺼내어 공유하는 자발적인 참여 문화가 있어야 하며, 특히 조직원의 호응을 얻어 자발적으로

성장하기 위해서는 그에 적절한 보상제도가 객관적으로 마련되어야 한다.

특히, 지식평가에 있어 우선적으로 고려할 사항은 명확한 기준을 마련하여 평가로 얻은 점수를 개인의 마일리지에 누적시키거나 분기별 베스트 플랙티스로 선정하여 포상 등을 통한 지속적인 동기부여가 있어야 한다.

추후에 인사고과에 반영한다든지 개인실적 평가에 반영하는 등의 적극적인 방법으로 지식공유에 대한 문화형성과 함께 지식경영에 대한 의견을 조율하고 최종적인 결정을 내릴 수 있는 강력한 권한을 가진 개인이나 부서가 지식경영의 일선에 반드시 필요하다.

### 5) 문가 네트워크의 구축

조직원 머릿속의 지식을 데이터베이스화하여 특정 지식과 일정한 자격을 갖추고 있는 전문가를 찾아 연결시켜주는 즉, 문제를 가진 사람(지식수요자)과 해결방안을 가진 사람(전문가)간에 지식이 원활하게 흐를 수 있도록 네트워크를 구축해야 한다.

아울러, 각 분야의 핵심지식을 가진 분야별 지식전문가를 선정하여 직원들이 등록할 지식을 미리 불량지식과 양질의 지식으로 여과 및 평가하고 미흡한 부분에 대하여는 조정과 보완을 해 줌으로써 보다 신뢰성 있는 지식자산이 공유될 수 있도록 전문가 네트워크를 구축해야 한다.

### 2. 지식근로자 양성 방안

세계지식포럼(2002)에서 Rory L. Chase는 track 7. 앞서가는 지식경영(Art of knowledge Management)에서 “상업혁명 때는 유형자산이

시장자산의 75%를 차지했다면, 지식경제 체제에서는 무형자산이 75%를 차지한다.”라며 기업의 최고자산이 근로자들의 두뇌와 지식에 있음을 강조하였다. 특히 최고 지식기업에 뽑힌 아시아 기업들은 아시아 평균 기업들에 비해 수익 비율이 8배 정도 높다고 발표하였다. 이처럼 지식은 유일한 경쟁우위이며, 부가가치의 근원이라는 점을 강조하고 있다. 따라서 조직이 지속적인 성장과 경쟁우위를 유지하기 위해서는 지식근로자의 양성이 필수적이라 할 수 있다. 따라서 이에 대한 방안으로 자신의 능력을 극대화할 수 있는 3가지 원리와 5차원 전면교육 학습법에 대하여 이론적인 측면에서 접근해 본다.

### 1) 자신의 능력을 극대화할 수 있는 3가지 원리<sup>7)</sup>

#### 가. 제1원리: 올바른 방법의 인식

어떤 일을 열심히 하면 어느 정도까지는 실력을 높일 수 있지만, 한 인간이 갖고 있는 재능의 최대치까지는 발휘할 수 없다. 단지 자기가 갖고 있는 방법의 한계까지만 가능하다. 따라서 자기가 가진 능력을 극대화하기 위해서는 학문에 정통하고 그 분야에 노하우를 가진 사람에게서 원리와 특성을 배우고 가장 알맞은 방법을 체득하여 실천할 때 자기가 가진 능력을 최대한 발휘할 수 있게 된다.

#### 나. 제2원리: 다면적인 접근

인간은 지력, 심력, 체력, 자기관리 능력, 인간관계 등 다양한 요소로 구성되어 있으므로 이 가운데 어느 한 가지가 약하면 그것 하나만 약한 것으로 끝나는 것이 아니라, 다른 것들도 영향을 받아서 인간 전체의 능력을 감소시키게 된다.

#### 다. 제3원리: 구체적인 커리큘럼

아무리 좋은 이론과 원리를 알고 있다 할지라도 그것을 이해하는 것으로 그쳐서는 어떤 성과도 얻을 수 없으며, 이를 실천할 수 있는 구체적인 방법이 필요하다. 원리를 현실화할 수 있는 커리큘럼이 있지 않으면 인간의 능력을 극대화할 수 없게 된다.

따라서, 21세기를 주도해 나갈 리더는 지력, 심력, 체력을 조화롭게 전면적으로 갖춘 사람이다. 이들은 지식 및 지혜를 갖춘 지적인 힘과 풍부한 정서력을 바탕으로 남에게 봉사할 수 있는 마음의 힘과 신체를 건강하게 지킴으로써 효율적으로 행동할 수 있는 체력을 가진 사람이 될 것이며, 이들이 삶의 현장을 통하여 자기관리능력과 인간관계가 성숙되었을 때 실력 있는 사람 즉, 지식근로자로 성장할 수 있을 것이다.

### 2) 5차원 전면교육 학습법<sup>8)</sup>

가. 지력(참과 거짓을 구별할 수 있는 지적인 힘) 인간의 지적활동은 기본적으로 듣고 보고 읽은 내용을 사고 활동을 거쳐 고도화한 뒤 다시 말하고 쓰는 과정이라 할 수 있다. 이 과정에서 중요한 매개가 되는 것은 외부로부터 유입되는 각종 정보들이다. 이런 정보들의 처리(흐름)과정은 다음과 같다.

첫째, 정보의 입수과정에서는 가능한 한 입수되는 정보의 양을 늘림으로써 사고의 폭을 넓히고 지적능력을 극대화할 수 있다. 특히 정보처리를 할 때 의미단락을 위주로 끊어서 빠른 속도로 독서를 하고, 글쓴이의 입장에서 중요한 핵심을 파악하고 분석하여 정보의 질을 높여야 한다. 특히, 21세기는 산업사회와는 달리 급격한 정보통신 기술의 발달로 정보의 양이 기하 급수적으로 늘고 있어 이

7) 원동연(2002), 5차원 전면교육 학습법, 김영사, pp.19-29

8) 원동연(2002), 전계서, pp.31-222

넘쳐나는 정보 중에서 좀 더 효용가치가 있는 정보를 획득함으로써 지적능력의 기반을 마련하게 된다.

둘째, 정보의 심화과정에서는 여러 경로를 통해서 입수된 정보를 분류하고 분석하여 활용하기 쉽게 조직화해 놓는 과정으로, 먼저 전체를 본 후 부분을 볼 수 있는 고공학습법(숲을 먼저 보고 난 후 나무를 본다)과 각각의 부분들이 어떤 관계를 맺고 있는지 그 연결고리를 찾는 상관관계학습법을 통하여 개념을 심화시키고, 객관화된 정보를 추출하여 그 글의 내용과 느낌이 마음속에 바르게 내재하도록 스스로 질문을 던져 그것에 대한 올바른 해답을 얻음으로서 내적 능력을 극대화할 수 있다.

셋째, 정보의 표출과정으로 드러내고자 하는 주제를 겉으로 드러내 표현하는 평면적 글쓰기와 주제를 내면화해서 숨겨 표현하는 입체적 글쓰기, 이것들을 실생활에 활용하는 종합 응용 글쓰기를 통하여 표출되며, 글쓰기를 넘어 그 내용을 그림, 도표, 선 등으로 표시하거나 기호와 숫자로 구성된 함수를 사용하여 가장 함축적으로 표현함으로써 핵심적인 정보를 외부로 표출하게 된다.

나. 심력(알고 있는 지식을 내 것으로 만드는 마음의 힘)

지력이 참과 거짓을 분별할 수 있는 힘을 키워준다면, 심력은 받아들인 지식을 내면화함으로써 삶을 변화시키는 힘의 원동력이 된다.

마음의 힘을 키워주는 첫 번째 원리는 인생에 대한 구체적인 설계도를 갖는 것, 즉 삶의 목표 확립이다. 이는 삶의 목표를 이루기 위해 고공에서 남은 생 전체를 내려다보면서 큰 계획들을 잡고, 풍부한 정서력을 바탕으로 상상력과 창의력을 개발하여 남을 위한 삶으로 생에 대한 깊은 열정을 가질 때 심력을 배양할 수 있다.

다. 체력(바른 삶을 실천할 수 있는 몸의 힘)

능력을 극대화하기 위해서 건강은 아무리 강조해도 지나치지 않을 만큼 중요하다. 건강한 체력을 유지하기 위해서는 균형 있는 영양섭취, 충분한 휴식, 보약 등 건강을 지키기 위한 요소들이 많이 있지만, 그보다 더 근본적인 것은 우리 몸의 특성을 잘 파악하여 평소에 어느 한 곳에만 치우치지 않고 몸 전체에 조화를 주는 운동을 규칙적으로 꾸준히 하는 방법이 가장 좋다.

건강의 5가지 핵심원칙을 살펴보면, 바른 자세(척추), 부드러운 관절(유연한 몸), 튼튼한 오관(눈, 코, 귀, 혀, 피부), 규칙적인 배변 습관(내장을 강화), 적당한 숙면(피로물질과 독소제거)을 들 수 있다.

라. 자기관리 능력(자신의 능력을 가치 있는 곳에 사용할 수 있는 힘)

지력, 심력, 체력 등을 통해 바른 삶을 깨닫고 실천할 수 있는 원칙과 원리를 알았다면 이제는 삶의 현장에서 마주치는 문제들을 해결하기 위해 자신을 잘 조절하고 관리하는 능력을 갖추어야 한다. 5차원 전면교육에서 자기관리 능력을 배양하는 데는 시간관리, 재정관리, 언어관리, 태도관리 등 4가지 중요한 분야가 있다.

마. 인간관계(공동체 의식을 갖고 남을 섬길 수 있는 힘)

인간관계는 이제까지 살펴보았던 모든 능력의 결정체라 할 수 있다. 먼저 우리가 좋은 인간관계를 맺지 못하는 이유가 자신의 귀한 점(장점)을 발견하지 못하고 자신을 사랑하지 못하는 마음에서부터 출발한다. 따라서 자신의 장단점을 분석하여 각각의 장단점을 변환시키다 보면 인간을 더 근본적으로 들여다 볼 수 있게 된다. 즉 인간에게는 장

점과 단점이 따로 분리되어 있는 것이 아니라 것들이 서로 연관되어 한 개인의 특성을 이루고 있는 것이다. 이 특성을 먼저 인정하고 받아들일 때 자신을 보다 정확하게 판단할 수 있고 나아가 자신을 관리해 나가는 기초가 된다. 아울러, 나를 둘러싸

고 있는 가족, 친구, 회사, 사회 등을 위하여 헌신적으로 봉사하며 자신의 능력뿐 만 아니라 다른 사람의 능력을 최대한 키워줄 수 있는 능력을 소유한 사람이 진정한 지식근로자가 될 것이다.

## V. 결론 및 향후 연구과제

본 연구는 2002년 하반기에 도입한 지식관리시스템의 조기 정착 및 활성화를 위하여 문헌 및 관련 자료를 통하여 지식경영, 지식관리시스템에 대하여 이론적 측면에서 고찰하였으며, 최근 6개월 동안 등록된 지식정보를 수집·분석하여 지식의 특성 및 문제점을 도출하였다. 아울러, 지식경영을 활성화할 수 있는 방안으로 지식이 원활하게 공유될 수 있는 조직문화, 고급두뇌 유입이 가능한 환경 조성 및 인재의 육성, 핵심전략에 대한 선택과 집중, 합리적인 보상제도와 시스템을 유지하는 구심점, 전문가 네트워크의 구축을 제시하였으며, 지식근로자를 양성하기 위한 방안으로 자신의 능력을 극대화할 수 있는 3가지 원리(방법론의 전환, 다면적인 접근, 구체적인 커리큘럼)와 5차원 전면

교육 학습법(지력, 심력, 체력, 자기관리 능력, 인간관계)에 대하여 제시하였다.

이 밖에도 지식경영의 활성화와 지식근로자 양성을 위해 해야 할 일은 아주 많다. 그렇지만 너무 조급하게 성과를 보려고 하기보다는 자연스럽게 지식과 정보가 물 흐르듯이 직원들에게 흘러 들어가 조직의 경쟁력이 향상되고 지식관리시스템 구축에 따른 효과가 극대화될 때 진정한 지식근로자가 양성될 것이다.

향후 연구에서는 지식근로자 양성 방안으로 제시한 5차원 전면교육 학습법을 공공기관이나 기업체 등에서 구체적으로 적용·실증분석을 통하여 본 이론을 검증해 보는 것도 좋은 연구가 되리라 생각한다.

## 참고문헌

1. 강홍렬 · 이은정 등(2000), 국가지식경영을 위한 전략수립과 정보화 정책의 재조명, 정보통신정책연구원
2. 김상수 · 김용우(2000), 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구, 경영학연구, 제29권, 제4호
3. 김창은(2002), 기업의 지식경영 활용사례(한국기업에 적용할 수 있는 지식경영 프로세스의 정립), 집문당
4. 다가니시도모히도, 양병준 · 김승평 역(2002), 그림으로 쉽게 알 수 있는 지식경영, 크라운출판사
5. 레스터 C. 서로우, 한기찬 역(2001), 지식의 지배, 생각의 나무
6. 백종옥(2002), 한국형 종합지식경영, 집문당
7. 송희경 · 이종국 · 한관희(1999), 지식경영활성화를 위한 지식확산 전략, 매일경제: 지식경영학술심포지엄
8. 안중호(2000), 기업조직과 지식: 지식경영, 서울대학교 철학사상연구소
9. 요거시 말호트라 · 김성희 등(2001), e-지식경영(e-KM), 물푸레
10. 원동연(2002), 5차원 전면교육 학습법, 김영사
11. 윤순봉 · 류상영 등(1999), 지식경영과 한국의 미래, 삼성경제연구소
12. 이진창(2000), 정보기술 활용과 단계적 시스템 구현을 중심으로 한 최신 경영정보시스템, 무역경영사
13. 정홍권(1999), 주택공사의 지식경영 도입방안
14. 피터 드러커, 이재규 역(2003), 21세기 지식경영, 한국경제신문
15. 피터 드러커, 이재규 역(2003), 피터 드러커의 자기경영노트, 한국경제신문
16. 피터 드러커, 이재규 역(2002), Next Society, 한국경제신문
17. O O O (2002.9), KMS/EDMS 사용자 매뉴얼 등
18. Davenport, T. and L. Prusak(1998), Working Knowledge: How Organization Manage They Know, Harvard Business School Press Delphi Consulting
19. Liebowitz, J.(1999), Knowledge Management handbook, CRC Press LLC

20. Nonaka, I. and H. Takeuchi(1995), The Knowledge-Creating Company - How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University press

<http://kmacademy.mk.co.kr>

<http://news.mk.co.kr>

<http://www.wkforum.org>

<http://kms.gwu.ac.kr>

<http://www.5edu.org>

21. Nonaka, I. and N. Kanno(1998), The Concept of 'Ba' : Building a Foundation for Knowledge Creation, California Management Review