

지식경영시대의 지식담당중역 역할

The Role of Chief Knowledge Officer in Knowledge Management Era



余 仁 甲*

Yeh, In Kap

* 전자계산조직응용기술사, 경영학박사,
(주)지멘스 정보시스템 대표이사.

1. 서론

농업시대에서 산업시대로 혁명을 일으킨 주도 기술은 증기기관의 발명이었다. 그 뒤 철강의 대대적인 활용으로 배나 기차와 같은 다량 수송 수단이 발명되어 바다 건너 멀리 떨어진 다른 나라나 미지의 땅에까지 수송, 여행, 정복이 가능해졌다.

또한 전기와 전자의 발명으로 이제는 전기, 전자기술 없이는 단 1분이라도 살아 갈 수 없는 시대가 되었고 정보의 중요성이 강조되기 시작한 것이 불과 몇 10년 되지 않는데 벌써 언제, 어디서, 어떤 정보든지 누구나 알아 볼 수 있는 멀티미디어와 수퍼하이웨이 시대로 접어들었다.

정보혁명의 정보기술에 의하여 제조, 물류, 마케팅을 효율적으로 통제 관리해 왔으며 특히 생산을 위한 현장 작업 위주에서 서비스를 위한 사무실 업무 위주로 작업 형태가 크게 변화되고 있다.

여기에 부응하여 다가오는 시대는 지식혁명이 이루어지고 있는데 이는 첫째, 기업이 지식과 지적자산으로 고객을 만족시키고 있으며 둘째, 기업이 지속될 뿐 아니라 계속적으로 이익을 내고 경쟁을 유지하기 위해서는 조직원의 지식능력에

전적으로 의존하지 않으면 안되기 때문입니다.

따라서 앞으로의 경제적 사회적 개발 방향은 정보와 지식에 의해 주도되는 지식경영사회로의 급속한 변천이 이루어지고 있다.

2. 지식경영시대

2.1 지식이란

이화여대 김효근 교수는 "A이면 B라는 사실이 참(true)인 것을 아는 것"을 지식으로 정의하고 있다. 레오나드와 센시퍼는 "지식은 당면한 문제와 연관되고 즉시 활용될 수 있는 정보로 경험에 준거한 것이다"라 하였고, 일본 노나카 교수는 "지식은 정당하고 진실된 체험과 믿음에 의해 획득된 기술(skill)이다"라고 말하고 있으며 미국의 데븐포트 교수 등은 "지식은 경험, 상황, 판단, 사상과 결합된 정보이다"라고 하였다.

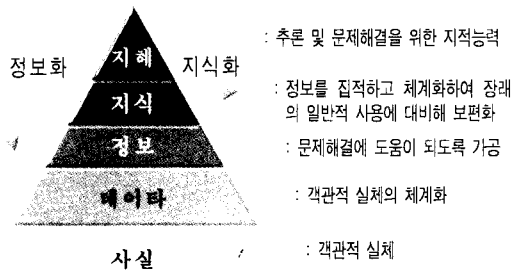
지식은 국가, 정부, 산업, 기업, 개인의 비전을 달성하기 위한 수단 중의 하나이며 주체별 부문별로 비전과 목표가 다르기 때문에 지식을 보는 시각에도 차이가 날 수 있다. 주체별 지식에 대한 개념은 <표 1>과 같다.



〈표 1〉 주체별 지식에 대한 개념

주체	지식에 대한 개념
국가	국가경쟁력 제고를 위하여 부문별 지식경영 활동을 촉진하고 상호작용을 통해 상승효과를 창출하도록 하는데 필요한 리더십, 전략 등 국가 차원의 자산과 능력
정부	정부를 효율적·효과적으로 운영하고 각 경제주체들의 지식활동을 원활하게 이루어지도록 뒷받침하는 정책 및 제도의 도입과 운용
산업	노동, 자본 등 물적생산요소의 한계를 극복하고 부가가치를 높이는 제4의 생산요소로 산업경쟁력의 핵심요소
기업	조직의 의사결정과 경영활동에 유용하게 활용될 수 있는 개인이나 조직에 체화되어 있는 사실, 기술, 노하우, 유형 및 제도
개인	자기성취를 위한 능력향상의 수단

한편, 지식과 정보의 개념은 〈표 2〉의 체계와 같으며 최상위 개념의 지혜는 지적능력(intelligence) 이라고도 한다.



〈표 2〉 지식과 정보의 개념

2.2 지식경영의 정의

피터 드러커 교수는 “지식사회에서 기업의 가치는 지식을 전략적으로 획득, 생성, 분배 및 적용할 수 있는 능력에 의해 좌우된다”고 지식경영을 정의하였으며, 일본 히토쓰바시대학교 노나카

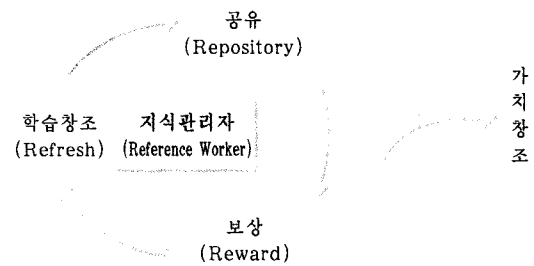
교수는 “조직적 차원에서의 지식은 물론 개인의 지식을 체계적으로 발굴하여 기업 내부에 축적·공유하고, 이 지식을 기업의 경쟁력 제고를 위해 활용하는 경영”이라 정의하고 있다.

Gartner Group은 “조직원과 가치를 지닌 정보간의 상호관계를 기반으로 한 기업의 지적자산을 발견하고 관리하며 공유하기 위한 통합된 접근방법에 대한 연구분야”라고 말하고 있다.

즉, 지식경영이란 기업목표를 달성하기 위해 지식을 창조, 평가, 보존, 확산하고 실제 활용하는 일련의 과정이다. 지식은 기업경쟁력의 핵심이며 지식경영은 실제 기업이익과 직결되기 때문에 기업의 문제 해결 능력과 부가가치 창출은 지식에 의존할 수밖에 없다.

2.3 지식경영의 핵심요소 4R

지식경영은 지식창고(Repository), 지식창고 관리자(Reference Worker), 새로운 학습관리(Refresh), 보상(Reward)의 4대 핵심적인 요소로 구성된다.〈표 3〉



〈표 3〉 지식경영의 4R

(1) 지식창고

지식경영을 현장에 적용하는데 있어서 가장 큰 장애물은 이미 존재하고 있는 지식이 제대로 공유되지 않고 있다는 것이다. 지식경영의 성공적인 도입을 위해서는 무엇보다 내부의 지식부터

먼저 공유하는 것이 시급한 과제이다. 지식이라는 경쟁력의 원천을 한 곳에 모아두는 지식베이스(Knowledge Base) 즉 지식공동창고를 갖추어야 한다.

(2) 지식창고 관리자

지식창고는 지식의 창출과 공유, 활용을 포함한 지식경영에 대해 관심을 갖고 있는 누군가가 조직 내에서 책임지고 관리해야 한다.

최고 경영자(CEO), 기술 개발 책임자(Chief Technology Officer), 조직 내 정보화를 책임지는 정보화 담당 중역(Chief Information Officer)이 별도로 존재하는 것과 같은 맥락에서 이해가 되는 지식창고 관리자로서 지식담당중역(Chief Knowledge Officer)의 임명이 필요하다. Fortune 500대 기업 중 20% 이상이 지식담당중역을 두고 있으며 우리 나라에서도 몇몇 대기업을 중심으로 지식담당중역이 임명되고 있다.

(3) 새로운 학습관리

지식근로자는 자발적인 훈련을 통해서 기술수준을 높여가야 한다. 스스로 훈련하는 근로자는 평생교육의 개념으로 항상 생각하는 기술과 배운 것을 실천하는 기술을 포함하여 정보와 지식을 창출하는 역할도 감당해야 한다.

이렇게 할 때 지식창고에 있는 지식의 신선도가 유지될 수 있다. 기존 지식을 대체할 만한 새로운 해법이 창출 또는 발견되었다면 즉시 정리하여 지식창고를 새롭게(Refresh)해야 한다.

지식창고에 얼마나 많은 새로운 지식이 들어 있느냐에 따라 기업활동의 경쟁력이 좌우된다.

(4) 보상

새로운 지식을 창출해 내는 분위기를 만들기 위해서는 반드시 보상제도가 뒤따라야 한다. 사

람은 물질적인 보상만큼 명예 등 정신적인 보상으로도 만족감을 느끼기 때문에 자기의 지식을 공개하고 직원들에게 전달할 수 있게 해준 지식기여도에 대하여 인사 고과에도 반영하여야 한다.

지식기여도를 보상하려는 기업문화가 지식경영을 원활히 할 수 있는 토대가 된다. 확실한 보상과 함께 지식공유를 제대로 하지 않을 경우 해당 조직팀에서 제외시키는 '당근과 채찍' 전략은 큰 성과를 거두고 있다.

2.4 지식주도기업

지식이 기업의 경쟁우위와 성공의 원천 요소가 되고 있으며 더욱 중요한 것은 추상적인 지식이 아니라 고객입장에서 기업경영을 펼칠 수 있는 실천적인 지식이다.

지식경영의 중요성을 미리 인식해 지식주도경쟁에서 성공한 제록스사는 지난 90년 최고경영자가 세상의 변화를 읽고 과거와 똑같은 방식의 경영은 실패한다는 것을 인식했다. 먼저 디지털기술의 중요성을 인식한 것이 전략전환의 출발점이다. 이 회사는 이에 따라 '기록회사(Document Company)'라는 이름의 사업 아이디어를 만들고 이에 합당한 경영전략을 추진했다.

제록스사는 다음과 같은 3가지 요인을 통해 변화에 성공했다. 먼저 각 부서별·직원별 지식격차를 해소했다. 그 다음 지식경영시스템을 도입했으며 이어 지식을 상품화했다. 단순히 복사기 등 기계와 같은 제품 형태만이 상품이 될 수 있다는 인식을 버린 것이다. 컨설팅, 네트워크 서비스, 아웃소싱 서비스 등을 병행해 매출액을 크게 증가시켰다. 지식을 상품화한 것이다.

지식주도기업이란 한마디로 지식의 지속적 창출과 확산 그리고 활용이 경쟁우위의 결정적 요소가 되는 기업인데 이들은 다음과 같은 5가지

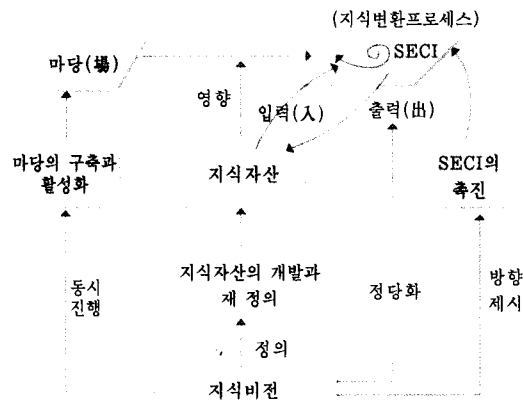


공통점을 가지고 있다.

- (1) 지식역량을 경영전략에 연결
- (2) 지식경영을 위한 책임부여
- (3) 지식획득과 확산을 위한 프로세스 개발
- (4) 시장지향의 조직 구축
- (5) 학습환경의 조성

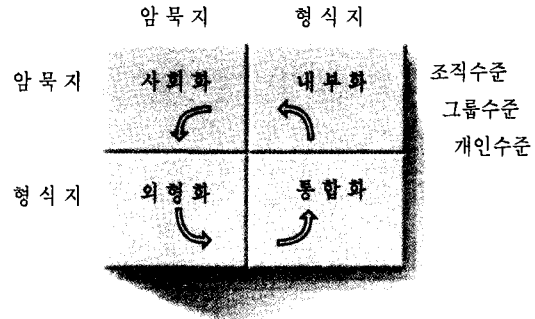
2.5 지식경영모델

지식경영의 대가 노나카 교수는 우리 나라에서 1999년 5월 8일 개최된 매경 지식경영 학술심포지엄에서 그 동안 그가 발표했던 이론을 새롭게 정리한 통합지식경영모델 <표 4>을 발표하였다. 그는 21세기 지식기반경제시대에서 기업이 생존, 성장하기 위해서는 최고경영자들이 단순 이익창출에 대한 집착에서 벗어나서 사회, 국가, 세계를 위해 어떻게 기여하겠다는 지식비전의 제시가 중요하다고 지적했다.



<표 4> 통합지식경영모델

노나카 교수의 통합지식경영모델은 최고경영자의 지식비전 제시, 지식자산의 재정의 및 개발, 지식자산 공유, 지식 창출마당 구축 및 활성화, 지식 프로세스 활성화 등 지식경영에 필요조건을 종합적으로 설명하고 있다.



<표 5> 지식변환 프로세스(SECI)

(1) 지식변환프로세스(SECI) 모델

SECI 모델 <도표 5>은 지식변환 과정을 설명하고 있다.

첫째, 암묵지(tacit knowledge)에서 암묵지로 전환하는 것이 첫 단계인데 '사회화(socialization)'로 표현된다. 벤치마킹 등의 기법을 통해 지식을 획득하는 등 새로운 사회화 과정을 거치는 것을 의미한다.

두 번째 단계는 '외형화(externalization)'다. 암묵지가 대화를 통해 새로운 언어를 창출하는 단계로서 모델이 정식으로 이미지를 드러낸다.

세 번째 단계는 '통합화(combination)'단계로 정보지식이 연결되는 과정이다. 새로운 형식지(explicit knowledge)를 획득, 통합하는 동시에 분산, 편집하게 된다.

마지막 네 번째 단계인 '내부화(internalization)' 과정은 다양한 활동을 통해 형식지가 구현되는 단계이다. 현장학습 과정을 거쳐 형식지가 내재화된다.

한 단계에서 발전을 거듭하다 일정 수준에서 발전을 멈추고 다음 단계로 전환되며 개인은 다시 개별적 조직과의 교감을 통해 새로운 지식창출과정을 거친다. 이런 지식창출과정에서 제기되는 문제는 인간의 속성을 제대로 알아야 한다는

집이다.

(2) 마당(場)의 개념

마당은 대화하고 생각하는 광장이다. 사람들이 지식을 공유하는데 마당이 없어서는 안 되는데 분산된 기업공간같은 물리적 마당이 있을 수 있고 전자메일이나 인터넷 같은 가상공간 마당이 있을 수 있다.

마당은 단지 지식을 공유하는 장소에 그치는 것이 아니라 지식을 창출하는 장소라는 개념도 포함된다. 따라서 지식변환이 이루어지는 4단계(사회화 → 외형화 → 통합화 → 내부화)의 각 단계마다 마당이 필요하다.

마당은 지식창출의 맥락을 제공하고 시간과 공간을 공유해야 하므로 경계성과 개방성을 동시에 가진다. 또한 마당이 역동적으로 움직일 수 있도록 분위기를 조성하는 것이 중요하다.

(3) 지식경영과 비전제시

기업이 지식창조에 성공하느냐의 여부는 최고경영자가 지식창조를 위한 책임과 정당화, 재정적 뒷받침 등을 전적으로 지원하느냐에 달려 있다. 지식창조를 위한 마당을 공급하고 새로 생겨난 프로세스를 지원하는 것뿐만 아니라 최고경영자는 지식에 영양분을 보충하고 지식을 발전시켜야 한다는 인식을 갖는 것이 매우 중요하다. 지식창출에 대한 비전을 제시하고 새로 나타난 마당에 대한 지원을 제시하는 것은 조직원들의 지식창출에 큰 힘이 될 것이다.

2.6 지식경영 원칙

네덜란드 지식경영컨설팅회사인 홀랜드와 데이비스의 더치 홀랜드 회장은 컨설팅을 통해 터득한 지식경영의 핵심원칙을 다음과 같이 말하고 있다.

- ① 기업 핵심지식을 찾아내고 공유하라
- ② 인센티브를 활용하라
- ③ 시스템의 노예가 되지 말라
- ④ 놀이마당을 활용하라
- ⑤ 새로운 지식에만 초점을 맞추지 말라
- ⑥ 퇴직자의 지식도 관리하라
- ⑦ 핵심 경영지식을 근로자에게 교육시켜라
- ⑧ 모든 것을 분류하려고 하지 말라
- ⑨ 또 다른 관료주의를 야기하지 않도록 하라
- ⑩ 지식경영이 왜 중요한지를 잊지 말라

3. 지식담당중역

누가 어디서 어떻게 외부지식을 획득할 것이며 또한 어떠한 새로운 지식을 어떻게 창조 할 것인가 하는 문제를 포함해서 이렇게 얻어진 지식이 종업원들 간에 어떠한 방법으로 전파되거나 또는 공유하게 할 것인가 하는 관점에서 지식은 이제 조직적으로 관리되어야 할 때가 된 것이다.

지식재산이나 지식에 대한 투자효과는 측정할 수 있어야 하며 이를 재무제표상에 나타내야 한다. 기업평가에 있어서 지식재산이 미래의 발전 가능성을 나타내는 지표로 큰 비중을 차지하여야 하는 시대가 온 것이다. 이러한 일을 수행할 담당자가 바로 지식담당중역이다.

데이브포트 교수는 지식담당중역을 '지식을 획득, 분배하고 효과적인 활용과정을 관리하는 사람'이라고 정의하고 있다.

3.1 지식담당중역의 주요 임무

지식창고를 만들고 관리해야 하는 지식담당중역은 첫째, 지식경영의 하부 구조(Infrastructure)를 구축하는 것이다. 하부 구조 기반 구축을 위하여 워크스테이션, 네트워크, 데이터베이스, 검색프로그램, 자료 생산수단과 같은 컴퓨터 시스



템을 구축하는 일, 둘째, 기업 전체에 지식문화를 형성하여 전체 조직원이 지식이야말로 가장 중요한 자원이라는 사실을 받아들이는 조직내 분위기를 조성해야 하며, 셋째, 지식경영 프로세스의 관리 수익을 올리거나 비용을 절감할 수 있도록 지식 경영과 관련된 일들의 전략적 우선 순위를 결정하여 지식경영전략을 효과적으로 수립해야 하며, 넷째, 지식경영을 통해 이루어지는 경제적 효과를 항상 기록해야 하고, 다섯째, 지식경영의 구체적 성과를 가시적으로 보여줘야 한다.

3.2 지식담당중역의 자질 및 능력

지식담당중역에게 요구되는 자질이나 능력은 매우 다양하다. 런던 비즈니스 스쿨의 교수인 마이클 얼과 이안 스콧은, 지식담당중역 20여명과 의 심층 인터뷰를 통해서 지식담당중역의 공통적인 자질은 사교성, 외향성, 풍부한 설득력과 표현력, 그리고 열정과 헌신이라고 제시하였다.

효과적인 지식담당중역이 되기 위해서 갖추어야 할 능력으로서는 커뮤니케이션 능력, 비전 제시 능력, 사업에 대한 통찰력, 전략적 사고력, 변화 관리 능력, 협력 및 조정 능력 등 6가지가 요구된다. 이중 커뮤니케이션 능력, 사업에 대한 통찰력, 변화 관리 능력, 협력 및 조정 능력은 지식담당중역이 반드시 갖추어야 할 능력이다.

커뮤니케이션 능력은 지식 경영의 도입 초기에 특히 중요하다. 커뮤니케이션 능력은 지식의 중요성을 조직 전체에 알려 지식 경영이 추진력을 받는데, 또한 지식담당중역의 위상이 흔들리지 않고 지식 경영을 추진하는데 밑바탕으로 작용한다.

사업에 대한 통찰력은 어느 특정 분야에 대한 전문적인 지식이나 경험보다는 다양한 분야에 대한 다년간에 걸친 경험에서 우러나오는 것이다. 특히, 지식 경영이 조직성과에 기여하도록 하는

연결 고리를 파악하는 데 중요한 도구가 된다.

변화 관리 능력은 곧 변화에 대한 조직 구성원의 저항을 관리하는 능력이라고 할 수 있다. 개인이 갖고 있는 지식이 독점화가 되면 조직에게 핵심이 되는 지식으로 통합되기는 무척 힘들다. 따라서 아는 것을 공유하는 발상의 전환에서 출발하는 변화에 대한 저항을 관리해야 한다.

협력 및 조정 능력은 어쩌면 지식담당중역이 갖추어야 할 가장 궁극적인 능력이다. 이러한 능력이 제대로 빛을 발하기 위해서는 앞서 설명한 커뮤니케이션 능력, 사업에 대한 통찰력, 변화 관리 능력이 모두 밑거름이 되어야 한다.

4. 맺는 말

지식경영을 성공적으로 이루기 위해서는 지식 관리가 제대로 되어야 하는데 당면하고 있는 최대의 문제는 아이러니컬하게도 우리가 알고 있는 것을 정확히 모른다는데 있다. 즉 조직 안에는 우리가 모르는 지식이 많이 존재하고 있음에도 불구하고 대부분의 이러한 지식은 전혀 활용이 되지 않고 있는 현실이다. 지식이 어디에 있느냐를 알아야 할 뿐 아니라 이러한 지식이 계속 변하고 있기 때문에 필요한 지식을 정확히 찾아내는 일이 점점 더 어려워진다는 사실을 인식해야 한다.

이러한 문제를 해결하기 위하여 조직 내에 있는 지식을 전화번호부와 같이 쉽게 찾을 수 있는 지식지도(Knowledge Map)를 만들어야 하고 이를 관리해야 한다. 조직과 구성원들의 지식을 발굴하고 효과적으로 활용할 수 있도록 하는 것이 지식담당중역의 역할이다. 그러나 지식담당중역은 슈퍼맨이 아니다. 지식담당중역이 부족한 자질과 능력을 보완하고 보다 전략적인 역할 수행에 충실하기 위해서는 최고경영자(CEO)와 다

른 중역들의 지원과 협력이 제대로 뒷받침되어야 한다.

(원고 접수일 1999. 7. 12)

참고문헌

1. 갈정응 외, 이것이 지식경영의 핵심이다, 창해, 1999
2. 서이중, 지식, 정보사회학, 서울대학교출판부, 1998
3. 여인갑, 문명을 주도하는 기술의 변천, 소프트웨어의 세계 제4집, 한국정보처리전문가협회, 1999
4. 여인갑, 지식담당중역(CKO)시대, 소프트웨어의 세계 제4집, 한국정보처리전문가협회, 1999
5. 이순철, 사례로 본 지식경영의 방법론, 삼성경제연구소, 1999
6. SK C&C/유영만, 지식경영과 지식관리시스템, 한언, 1999
7. 매일경제 지식프로젝트팀, 지식혁명보고서, 매일경제신문사, 1998
8. 지식경영과 한국의 미래, 삼성경제연구소, 1999
9. 매일경제신문
10. 전자신문
11. <http://cko.if.nu/news/news.html>