

# 기업내 네트워크를 확장하는 방법

모든 책임자들이 어떤 방법을 택할 것인지와 데이터베이스의 참된 목적에 의견을 모으는 것은 중요하다. 이런 것에 대한 이해가 선행하지 않는다면 결과 데이터베이스에 대한 잘못된 기대와 저조한 이용률, 그리고 수집된 자료가 정확하지 않은 것 때문에 지속적인 지지를 얻지 못할 것이다. 여기서는 기술 데이터베이스보다는 전문가 데이터베이스에 초점을 맞추고자 한다. <편집자>

## 조

직내에서 바람직한 전문지식을 가지고 있는 사람이 누구인지를 제대로 알기가 더욱 더 어려워지고 있다. 그것은 기업의 규모가 축소되고, 범위가 전 세계적으로 확장되고 있으며, 끊임없는 변화의 양상을 띠고 있는 것이 일반적이기 때문이다. 그래서 많은 조직들은 중요한 인물들을 알리는 매커니즘으로서 기술 전문가 데이터베이스를 만들어 이 문제를 처리하고 있다. 이들은 문제를 해결하고, 정보와 최고의 실행방법을 전달하며, 필요한 전문지식을 가진 다른 전문가를 알아낼 수 있다.

전문가 데이터베이스는 기업의 비공식적 네트워크를 공식화하고 확장하는 방법이다. 이러한 비공식적 네트워크는 모든 조직내에 존재하고 있긴 하지만, 그들에 대해 알아서 조직의 일익을 담당하도록 하기에는 시간이 걸린다. 조기 퇴직자들이 많고 기업내의 중간관리계층을 상당히 많이 없앴기 때문에 비공식적인 네트워크에 공백이 생겼다.

직원들은 외부로 가서 이미 사내에 존재하고 있는 전문적 지식을 얻는데 돈을 쓰게 될 것이다. 그러나 그들은 자사내의 전문가들에 대해 알지 못하고 어디에 있는지 알아낼 수도 없었던 것이다. 전문가 데이터베이스는 비공식적 네트워크 내의 공백을 메우는데 도움을 주고, 달리 존재할 길이 없던 새로운 네트워크를 만들어주게 될 것이다. 이러한 시스템을 실행하고 있는 기업들은 유사한 분야에서 일하고 있는 개개인을 서로 연결하여 같은 수고를 반복하지 않도록 하고 있고, 문제를 보다 빨리 해결함으로써 순환시간과 비용을 절약하고 있으며, 최고의 실행방법을 더 많이 전달할 수 있었다.

## 전문가 데이터베이스 대 기술 데이터베이스

시작 당시에 결정해야 할 가장 중요한 문제는 조직이 원하는 것이 전문가 데이터베이스인가 기술 데이터베이스인가 하는 것이다. 전문가 데이터베이스는 어떤 사람들이 교육이나 경험으로 인해 조직내의 다른 사람들보다 더 많은 지식을 가진 것으로 가정하고 있으므로 선택적이다. 그러나 기술 데이터베이스는 어떤 조직과 그 하부조직내의 많은 고용자 혹은 모든 고용자를 포함할 수 있어 보다 더 포괄적이다.

이들 두개의 데이터베이스는 완전히 다른 목적으로 사용된다. 기술 데이터베이스는 일반적으로 직원을 프로젝트팀이나 적임지에 배치하는데 이용되고 있고, 인간 자원활용과 보다 더 밀접한 관련이 있다. 전문가 데이터베이스는 조직 전체에 네트워크를 만드는데 이용되며, 전문가의 두뇌에 축적된 드러나지 않은 지식이 용이하게 전달되도록 하기 위한 비공식적이고 단기적으로 이용되는 경우가 많다.

드러나지 않은 지식은 시간이 지나면서 개인이 내면에 축적한 심오한 지식으로 공식적으로 명문화되지 않은 것이다. 여기에는 명문화되긴 했지만 별개로 존재하고 있는 지식을 통합시키는 것도 포함시키는 경우가 종종 있다.

모든 책임자들이 어떤 방법을 택할 것인지와 데이터베이스의 참된 목적에 의견을 모으는 것은 중요하다. 이런 것에 대한 이해가 선행하지 않는다면 결과 데이터베이스에 대한 잘못된 기대와 저조한 이용률, 그리고 수집된 자료가 정확하지 않은 것 때문에 지속적인 지지를 얻지 못할 것이다. 여기서는 기술 데이터베이스보다는 전문가 데이터베이스에 초점을 맞추고자 한다.



### 전문가 식별하기

웹스터(New Collegiate Dictionary)에서는 전문가를 “훈련이나 경험에서 나온 특별한 기술이나 지식을 보유하거나 관련, 혹은 발휘하고 있는 사람”으로 정의하고 있다. 이 정의에서 중요한 단어는 “특별한”이란 단어이다. 대부분의 기업에서 가장 귀중하고 특별한 지식은 그 조직의 핵심적인 능력과 관련된 기술, 상품, 처리과정에 대한 전문적 지식이다.

여기에 포함된 전문가들은 문제에 즉시 답할 수 있고 문제를 해결할 수 있는 사람이어야 한다. 그들은 경영간부 수준이거나 대부분이 수석 과학자인 프로젝트 리더여서는 안 된다. 또한 그들은 정당한 전문가에게 참고소스 역할을 하는 문지기가 되어서도 안 된다. 직업 분류가 자동적으로 전문적 지식의 기준이 되는 것은 아니다. 전문가를 식별할 수 있는 방법은 다음과 같이 많이 있다.

#### ■ 동료들의 추천

전문가들은 일반적으로 동료들에게 그런 사람으로 인정받는다. 비공식적인 네트워크에 접속하여 문제가 있을 때, 누구에게 가는지 물어 보라. 그 분야에서 가장 앞서 있다고 알려진 사람이 누구인가? 경험이 별로 없는 사원에게 자연스럽게 선도자가 될 사람이 누구인가?

#### ■ 경영간부 추천

경영간부는 프로젝트를 진행하는데 있어 자주 찾게되는 사람이 누구인지를 알아야 하고, 누가 조인자가 될 수 있는지 알아야 한다. 그들은 특별한 전문적 지식을 가졌기 때문에 특별하게 채용된 사람이 누군지 알 수 있다.

#### ■ 수상 경력

대부분의 기업에는 어떤 유형의 공식적인 시상 내지 표창제도가 있다. 수상자들, 그 중에서도 기술혁신이나 과학기술 업적으로 인해 수상한 사람들을 살펴보면 전문가 데이터베이스의 후보들을 식별할 수 있다.

#### ■ 출판 경력

모두 그런 것은 아니지만 대부분의 기술 전문가들은 자신들의 업적을 문서로 남긴다. 특히나 논문 발표는 가장 가치적일 수 있겠지만, 많은 전문가들은 내부 보고서만을 쓰기도 한다. 내부 서류든 외부 서류든 모두 고려되어야 한다.

#### ■ 자기 추천

자기 추천이 전문가를 식별할 수 있는 독자적인 방법은 결코 될 수 없겠지만, 이것은 중요한 사람을 빠뜨리지 않을 수 있게

해준다.

기술 전문가라고 해서 모두가 전문가 데이터베이스에 포함될 수 있는 훌륭한 후보가 되는 것은 아니다. 전체적인 목적을 되새겨보고 그들이 지식을 가졌다고 하더라도 어떤 사람들이 그 목적에 효과적으로 봉사할 것인가 하는 것을 결정할 필요가 있다. 선발된 전문가들이 기술 지식 이외에 가져야 할 필수적인 성질은 다음과 같다.

#### ▲ 접근 용이성

#### ▲ 대인관계 능력

#### ▲ 의사소통 능력

#### ▲ 작업에 방해되는 일들을 처리하는 능력

#### ▲ 조직의 전반적 목표와 목적에 대한 높은 이해수준

#### ▲ 정보를 독점하고자 하지 않고 지식과 정보를 공유하고자 하는 공공의 이익에 대한 관심

결정해야 할 또 다른 것은 데이터베이스에 포함되는 것이 임의적인 것인지 여부이다. 그 이유가 뭐든지 간에 어떤 개인은 거기에 포함되는 것을 진정으로 원하지 않을 수 있다. 그런 경우에는 질문들에 대해 효과적으로 응답해 주지 못할 수도 있다.

이와 달리 많은 주요 전문가들이 등록되지 않는다면, 데이터베이스의 유용성과 신빙성이 감소될 것이다. 전문가 데이터베이스에 포함하거나 배제하는 선택은 조직내에서 논쟁을 일으킬 수 있다는 점을 인식해야 한다. 그러나 데이터베이스의 목적과 선택기준을 잘 전달한다면, 그러한 선택은 등록된 개인의 공로에 대한 보상으로 간주될 수 있다.

### 전문가의 책임

데이터베이스에 등록된 사람들은 모두 시스템의 목적을 이해하고, 자신들의 개인적 책임이 무엇인지를 이해할 필요가 있다. 여기에는 다음과 같은 요구들이 포함될 것이다.

#### ▲ 조직내의 다른 사람으로부터 전화나 이메일을 받을 수 있어야 하고 기꺼이 받아 적절한 기간, 대개 24시간 이내에 그들의 연락에 응해야 한다.

#### ▲ 특정 질문이나 문제의 관련 정도가 전문가 개인의 범위를 넘어서는 것일 때, 경영간부가 그것을 알고 관계하고 있다는 것을 보증할 수 있을 정도로 충분한 시간과 돈을 투자하도록 건의하고 요구할 수 있는 결정권을 행사할 수 있어야 한다.

#### ▲ 데이터베이스 프로필을 최근 것으로 유지하고 최소한 일년에 한



번은 점검한다.

▲ 조직에서 관리를 위해서거나 지식을 전달할 목적으로 관찰을 행할 원하고 있다면, 전문가는 데이터베이스를 통한 접촉 사실을 관찰, 기록할 수 있고 기꺼이 기록해야 한다.

전문가의 직속 상관이 그 전문가가 데이터베이스에 포함되었다는 것과 그가 그에 상응하는 책임을 지고 있다는 것을 이해하고 지지하는 것은 중요하다. 또한 전문가나 그들의 경영진들은 데이터베이스에 등록됨으로써 요구되는 시간 위탁에 대해 관심을 갖는 경우가 있다. 그러나 이것은 사례별로 조사하여 처리할 필요가 있을 것이다. 결국 궁극적인 논점은 이런 식으로 쓰여지고 있는 그 사람의 시간이 조직에 가치를 부가했는지에 따른 것이 되어야 한다.

## 전문가 프로필

개인의 전문가 프로필에 포함되어야 할 구체적인 정보는 그 목적과 예상 용도에 따라 다양하다. 기본적인 두개의 정보 범주는 접촉 정보(전문가를 찾는데 필요한 것)와 전문적 지식정보(그 전문가가 알고 있는 지식으로 조직내의 다른 사람들이 관심을 가지게 될 것)이다. 전문가 프로필에 쓰일 자료의 전통적인 목록은 <표>와 같다.

여기에는 무엇이 포함되어야 하고 어떻게 구성되어야 할 것인가 하는 것이 설명되어 있다. 여기에 제시된 단어 길이 제한은 데이터베이스 디자인으로 인해 제한되고 있는 것이 아니라면 반드시 지킬 필요는 없다. 이것은 정보가 얼마나 상세해야 하는가에 관한 것으로 그 전문가에 대한 지표로서의 역할이 더 크다. 프로필을 인쇄했을 때 두 페이지가 되어야 한다.

결정을 요하는 또 하나의 문제는 전문가 프로필이 어떤 유형의 검토 과정을 거쳐야 하는가 하는 것이다. 개인이 그들 자신의 전문 영역을 정의하도록 요청 받게 되면, 그 결과는 그들이 박사학위라든가 그들의 전문분야에 대한 공식적인 증명서를 가지지 않은 이상 분야를 명시하지 않을 사람들에서부터 미약한 관련이 있을 뿐인 분야의 전문가라고 주장하는 사람들까지 다양할 것이다.

두가지 경우 모두 데이터베이스의 유용성은 그 신빙성을 잃게 된다. 만약 그 개인을 알고 있는 경영자나 상임 기술자들이 프로필을 검토한다면, 그들은 이런 문제를 처리할 수는 있겠지만, 이 과정에 시간과 관리 경비를 더하게 될 것이다. 그러므로 정보를 완전하게 하고 자료를 올바르게 구성하기 위해서는 각 프로필을 점검해야 한다. 도서관 사서나 숙련된 색인작성자는 키워드를 검

토하고 빠진 것이나 의도적으로 변경한 것을 전문가와 논의해야 한다.

## 정보기술의 필요조건

많은 조직들은 그들의 전문가 데이터베이스에 적절한 소프트웨어를 선택하느라 과도하게 시간을 보낸다. 실제로 그 소프트웨어는 거의 어떤 텍스트도 검색할 수 있고, 서류를 관리할 수 있으며, 관련된 데이터베이스 시스템이 제대로 작용하도록 만들 수 있을 것이다. 이미 다른 유형의 정보를 공유하는데 사용되고 있고 최종 수요자에게 친숙한 시스템이 이상적인 시스템이다. 선택된 소프트웨어에는 최소한 다음과 같은 기능이 있어야 한다.

▲ 데이터베이스의 "필드" 유형 정의와 범주 지원

▲ 텍스트 지향 필드의 전문(全文) 검색 제공

▲ 사용하기 쉬운 인터페이스. 웹브라우저 인터페이스가 최대의 액세스와 최소의 전문화된 클라이언트 소프트웨어를 보장하고 필요조건을 지원

▲ 다양한 온라인과 인쇄 기사 포맷 허용

▲ 일주일에 7일, 하루에 24시간 접속 가능하거나 이에 근접한 수준이어야 함. 특히 사용자 기반이 전세계적인 경우

어떤 조직이 개인의 전문적 지식을 외부에 판매하는 사업에 종사하지 않는 한, 외부에서 데이터베이스에 접속하지 못하도록 충분한 보안이 이루어져야 한다. 전문가 데이터베이스는 경쟁자, 초심자, 상인들에게 상당히 흥미 있을 것이다. 개인의 명부에 무단으로 접속이 이루어지면, 외부에서의 요구로 인해 괴로움을 당할 수 있고 생산성이 떨어지게 될 것이다. 그리고 최악의 경우 최고의 전문가들이 빠져나가게 될 수도 있다.

내부에서의 접속 통제는 조직의 풍토에 의해 상당부분 좌우될 것이다. 대부분의 조직은 지식 전달과 사람들의 조직간 접촉을 지지하게 될 것이다. 이런 경우에는 이미 컴퓨터 네트워크에 존재하고 있는 것을 벗어난 내부 통제는 거의 필요하지 않게 될 것이다. 불행하게도 지식은 힘과 상당히 동등한 것으로 생각되고 있다. 그래서 어떤 조직에서는 조직 단위들 간에 내부적 경쟁이 상당히 치열하다.

이런 풍토에서는 직무를 행하는 각 조직 단위들이 그들의 전문가들이 참여하지 못하도록 하고, 자신들의 조직 단위가 보유한 정보에 접속을 제한할 수 있다. 어떤 조직들은 자사의 컴퓨터 네트워크에 접속하고 있는 상당한 수의 현지 계약 직원을 활용하고 있다. 나중의 두 가지 계획의 경우에는 데이터베이스에 보안 통



제가 부가되어야 한다. 심지어는 데이터베이스내의 정보 부분마다에 보안 통제가 필요할 수도 있다.

게다가 전문가들은 독점적인 정보를 알려주기 전에 전화를 건 알지 못하는 사람의 신분을 확인하는 메커니즘이 필요하다. 대부분의 경우, 사내 전화나 이메일 디렉토리를 점검해보거나 그 사람이 근무하고 있는 번호로 다시 전화를 거는 것으로 충분하다.

**지속적인 정보 제공**

사람에 대한 정보를 포함하고 있는 대부분의 데이터베이스와 마찬가지로 정보를 최근 것으로 유지하는 것은 시스템의 효율성에 극히 중요하다. 정보를 업데이트하는 방법은 프로필을 검토하도록 할 것인가에 따라 달라질 것이다. 검토가 요구된다면, 전문가가 프로필의 변경을 요청할 수 있고 검토과정이 아주 빠르게 진행될 수 있는 프로세스가 적시적소에 설치될 필요가 있다.


검토할 수 있는 적절한 프로세스가 존재하지 않거나, 조직에서 업데이트하기 위한 검토가 필요하다고 생각하지 않는다면, 전문가들이 자신들의 프로필 온라인을 실시간으로 업데이트하도록 하는 방법이 이상적이다.

만약 온라인 업데이트가 보안상의 이유나 다른 정보 기술적인 제한으로 인해 실행가능하지 않다면, 전문가들이 변경사항을 전자적으로 제출할 수 있는 방법이 제정되어야 한다. 이것은 적

절한 관리자에게 변경사항이 적힌 이메일을 보내는 것처럼 간단하다.

모든 전문가들은 적어도 일년에 한번을 자신들의 프로필을 공식적으로 점검하고 변경할 필요가 있는지 확인할 것이 요구된다. 데이터베이스의 기록은 프로필이 마지막으로 변경된 날짜를 알 수 있도록 업데이트되어야 한다. 만약 정보 기술이 전문가에게 자신의 프로필을 점검한 시간을 통지하도록 하는 기능을 지원한다면, 변경 내지 검토한 마지막 날짜에 근거하여 자동적으로 알려주는 경보기를 설치할 수 있을 것이다.

이에 더하여 전문가가 어떤 이유로든 회사를 떠났을 때, 그의 프로필을 없앨 책임을 지고 있는 관리자가 요구된다. 이를 위해서는 변경사항을 알리거나 다른 사람이 고용되었다는 통지를 받았을 때, 변경사항을 승인하기 위해 인간자원 분야에 인터페이스가 필요하다. 만약 전문가가 데이터베이스가 회사 전체에 깔려 있거나, 상당수의 내부 조직에 깔려 있다면 여러 명의 자료 관리자가 요구된다. 사업 단위당 혹은 주요 조직 단위당 한 명이 이상적이다.

약식 명부에 기입된 항목들을 이해하고 입안하게 되면, 전문가가 데이터베이스가 사람들을 연결해 주고 지식을 공유하도록 장려하는 효과적인 조직물이 될 수 있다는 것을 확인하게 될 것이다. 

**(표) 전문가 프로필에 들어가는 정보**

1. 이름	이름은 공식적인 이름으로 다른 회사 디렉토리(전화, 이메일)에 들어가는 방식으로 기재한다. 그러나 그 개인이 사용하는 비공식적인 별명을 포함시킬 수도 있다.
2. 단체명	기업명 또는 다른 조직 단위의 명칭
3. 근무부서	개인이 근무하는 구체적인 부서, 그 사람에게 시선이 닿는데 필요한 모든 정보가 포함된다.
4. 전화번호	전화 번호는 내부 전화(WATS:장거리 전화서비스를 사용하는 경우)와 상업전화번호 모두를 사용해야 한다. 그레아만 여행중인 직원이나 WATS 시스템이 없는 지역에 있는 전세계 직원들이 전문가와 연락을 할 수 있다. 상업전화번호 앞에는 국가 코드가 포함되어야 한다. 만약 음성메일 번호가 전화 번호와 다르다면 별도로 표기해야 한다.
5. 팩스번호	전화번호의 경우와 같다.
6.이메일 주소	회사 이메일 디렉토리를 통해 받을 수 있도록 주소를 기재한다. 어떤 지역에서 기업단위 이메일 시스템과 연결되지 않는다면, 외부 인터넷 이메일 주소도 포함되어야 한다.
7. 현재 지위	단순히 직함만 기재해서는 안 된다. 그 사람이 하고 있는 일을 한두 문장 정도로 설명한다.
8. 학력	학력, 연령, 학교, 그 외 전문 자격증을 포함한다. 이수중인 교육과정은 기재하지 않는다.
9. 전문 지식에 대한 기술	서술적 표현이 가장 좋다. 그 개인이 연락을 주고받을 구체적인 전문 지식 분야와 경험 분야를 명기해야 한다. 이것은 그 사람이 지금까지 관련되었거나 알고 있는 모든 분야를 기술하려는 의도는 아니다. 글자 수는 150자 정도로 제한한다. 대개 그 정도면 충분하다.
10. 주요 프로젝트/업적	중점 리스트 형식이 가장 좋다. 지난 5년 동안했던 일과 대규모의 중요 프로젝트에 초점을 맞춘다. 150자 정도로 제한하면 충분하다.
11. 주요 간행물	여기서 채택할 간행물은 보고서, 언론 기사, 특허증, 어떤 형식이든 문서화된 대내외 발표이다. 이것은 그 사람의 전문 분야를 중점적으로 나타내는 것이어야 한다. 기재할 저서 목록은 5개 정도로 제한한다. 이렇게 함으로써 프로필을 저서 목록 안내판으로 만들 위험을 덜 수 있고, 그 사람이 가장 훌륭하고 가장 많은 관련을 가진 간행물을 선택하도록 할 것이다. 참고자료는 가능한 한 완전한 것이어야 한다.
12. 전문분야 키워드	키워드는 표준목록이나 시소러스에서 선택하고, 전문지식 기술 부분과 주요 프로젝트 부분에서 거론된 분야에 초점이 맞춰져야 한다.
13. 언어능력	각 언어를 읽고, 말하고, 쓸 수 있는 능력정도를 (불량, 양호, 우수) 나누어 표시한다.
14. 경력	조직의 이름이어야 한다. 직업 내력을 상술하는 것이 아니다. 이 정보는 고객, 공급자, 경쟁자, 벤치마크 목표에 익숙한 사람을 찾는 데 사용된다.
15. 전문가 조직 가입	가입은 기술 표준 위원회에서 일하고 있는 것과 같이 현재 중요한 활동을 하고 있는 사람으로 제한해야 한다. 일반 회원이어서는 안된다.