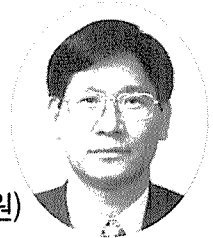


# 지식경영과 경영자의 역할



노순규 원장(한국기업경영연구원)

## 1. 경쟁력의 새로운 척도

우리들 앞으로 바짝 다가온 21세기에의 경쟁력은 누구든지 '지식'에서 나온다는 것에 대해 공감한다. 그래서 지구촌 각국은 지식기반 산업육성에 한창이고 각 기업은 지식경영을 도입하기 위해 최대한의 노력을 경주한다.

지식과 창의성이 경쟁력의 핵심이라는데 모두가 공감하고 있으며 미국, 일본, 영국 등 선진국은 물론 아시아권 국가에서까지 지식경제를 위한 설계를 구축하고 있다.

특히 최근 경영의 새로운 패러다임 현상으로 볼 수 있는 지식경영이 선진국을 중심으로 연구가 급증되는 이유는 향후 기업이 생존하는 길은 바로 지식의 활용에 달려있기 때문이다.

사실 21세기에는 지식 및 정보가 경영의 중요한 핵심자

원이 되는 지식기반시대일 것이며 그에 부응하는 기업만이 생존할 것이다.

현실적 문제에 직면하게 될 경우 그것을 해결하기 위한 방법이 원활하지 못할 때는 토마스 쿤(T.Kuhn)이 주장한 패러다임(paradigm: 문제를 보는 시각과 해결방식의 기준)을 바꾸어야 한다.

사실 기업이 갖고 있는 능력을 발견하여 경쟁력을 유지 및 강화하려는 움직임이 세계적인 조류가 되고 있는데 그와 같은 경쟁력은 제품의 흐름과 같이 가시적 부분에만 존재하지 않는다.

왜냐하면 새로운 경영패러다임하의 경쟁력이란 조직내부의 능력, 즉 무형자산과 깊은 관련이 있기 때문이다.

예컨대 제품을 만드는 기술을 형성하는 조직능력, 환경 및 시장변화를 통해 필요한 능력을 획득하고 강화할 수

있는 역량 등이다.

물론 여기서 의미하는 능력은 조직문화, 무형의 기업자산, 노하우(know-how), 조직학습 등과 연관성을 맺고 있다. 자본주의 시장경제 발전론에 의하면 지금 우리는 그동안 경험하지 못했던 새로운 단계로 들어서고 있다고 한다.

첫번째 단계는 농업을 중심으로 한 전통적 시대이며, 두번째 단계는 제조업이 주류를 이루는 산업화 시대이며, 세번째 단계는 지식을 기반으로한 서비스업이 융성하게 되는 시기이다.(표1)

## 2. 지식경영의 도입목적

기업의 환경변화속도가 점차 빨라짐에 따라 새로운 지식을 만들어 공유하는 것이 기업발전의 중요한 요소라는 인식이 확산되고 있다.

〈표 1〉 지식기반시대의 특징

구 분	전통적시대	산업화시대	지식기반시대
생산양식	추출	제작	서비스창출
주요산업	농수산업	제조업	서비스업
동력원	풍수력, 인력	전기, 석유	정보, 컴퓨터
전략자원	원자재	자본	지식
시간관념	과거지향	현실지향	미래지향

그에 따라 기업의 경영방식은 생산위주에서 정보위주로, 나아가 지식위주로 변화하게 되었다.

부가가치가 높은 생산요소인 지식을 적극 활용하여 최대의 효과를 얻고자 하는 것이 지식경영의 목적이며 개인 및 조직이 지닌 지적자산을 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편적 지식으로 공유하고 이를 효과적으로 활용하여 조직의 경쟁력을 향상시키는 것이 지식경영의 도입목적이다.

왜냐하면 앞으로 지식사회에서 기업이 대처할 수 있는 가장 중요한 경영자원은 바로 지식이고 그와같은 지식의 축적 및 효과적 관리가 무엇보다도 중요하다고 보기 때문이다.

피터 드러커(P.Drucker)의 '패러다임 이동(paradigm shift)'에 의하면 "다가오는 21세기는 지금까지의 산업화시대와는 성격이 전혀 다른 경영환경의 변화, 끊임없는 신기술의 등장, 경쟁기업의 대두 등으로 특징지워지는 초경쟁

환경이 될 것"이라고 주장한다.

지적자원을 바탕으로 하여 기업이 직면하고 있는 문제를 보다 정확하게 예측하여 해결하고, 또한 환경변화에 신속하게 적응하여 시장을 주도하는 것이 경쟁전략의 초점이 되었다.

따라서 향후 가장 중요하고 유일한 경쟁력의 원천은 바로 지식일 것임에 틀림없다.

최근 각 기업은 지식경영이라는 새로운 경영기법을 도입하여 적용해 보려는 노력이 커졌는데 유럽 및 북미의 선진기업들은 이미 오래전부터 지식경영을 도입하여 가시적 효과를 보고 있다.

뿐만 아니라 국내 우수기업들도 서둘러 지식경영을 적용하고자 한다. 그 이유는 그렇게 함으로써 기업가치를 높이고 기업경쟁력을 제고시킬 수 있기 때문이다.

전통적 회계원리에 의한 장부가치는 기업의 참된 가치를 적절히 표현하지 못하는 한계를 드러내고 있는데 그 이유는 기업가치에 결정적 영향을

미치는 주요 요소 즉 지식에 대한 평가가 배제되어 있기 때문이다.

현재 대부분의 국가에서 산출되고 있는 상품 및 서비스가 양적으로는 100년전과 비슷한 수준이지만 지식과 결합되어 명확히 파악되지 않는 질적 가치는 20배 이상으로 높아졌다고 한다.

지식경영에서의 '지식'이란 고부가가치의 정보를 말하며 기존의 단순한 자료(data)와는 달리, 사람의 인지활동을 내포하고 있다.

일반정보는 사용자의 인식, 해석, 분석, 이해 등의 활동을 거치면서 경험이나 문제상황과 결합하여 보다 가치부가적 지식으로 변모된다. 그러므로 지식은 기존의 자료나 일반정보에 비해 높은 가치를 내포한 반면 오랜 시간을 거친후 창출된다는 특징을 가지므로 관리 및 공유하는데 있어서 특별한 노력이 요구된다.

이와같이 복잡하고 상호전환적 특성을 지닌 지식의 창출과정을 조직차원에서 효과적으로 관리하여 경쟁능력을 제고시키는 것이 바로 '지식경영'이다. 그러나 기존의 자료는 조직변신에 필요한 하나의 도구에 불과하므로 지식경영의 내용을 접목시켜야 한다.

또 지식경영에서 중요한 영역인 '지식관리'는 지식을 개인 및 조직차원에서 효과적으로 획득하고 이를 효율적으로

조직내의 다른 구성원과 공유하며 조직내에 체계적으로 저장하여 지식기반경영을 가능케 하는 일련의 과정으로 정의할 수 있다.

최근 많은 기업들은 구성원들의 지식이 기업내에서 가장 중요한 자산이라는 점을 절실히 깨닫고 있다.

특히 과거 전통적 경영시대에는 사람, 원자재, 돈이 중요한 생산요소였으나 지식경영 시대에는 지식 및 정보, 에너지, 자원으로 대체되었고 그 비율은 각각 10, 3, 1으로 되어 지식 및 정보가 가장 중요함을 알 수 있다. (표2)

〈표 2〉 변화하는 생산요소

구 분	생산의 3대요소
전통적 경영	사람(man), 원자재(material), 돈(money)
지식경영	지식 및 정보(knowledge & information) 에너지(energy), 자원(resources)

사실 세계적 일류기업은 구성원의 지식을 통해서 생산되는 상품 및 서비스에 의하여 지속적으로 경쟁우위를 차지하고 있다. 그러나 우리나라 기업은 전략과 통제를 유형자산에 중점을 두어 새로운 경쟁우위의 원동력인 지적자산을 소홀히 하는 경향이 있다.

더구나 IMF의 요구에 따라 진행되고 있는 기업의 구조조정 정도 조직 및 인력축소에 맞추어져 있으나 앞으로는 지적

자산에 초점을 두어 기업변신을 꾀하여야 한다.

이른바 지식경영이라는 새로운 경영기법을 적극 도입하려는 발상의 전환이 필요한 때이다.

토마스 다벤포트(Thomas H.Davenport)의 '지식경영(knowledge management) 이론'에 의하면 "지식이란 경험, 맥락, 해석 그리고 생각과 결합된 고급정보"라고 한다.

즉 지식은 의사결정과 행동에 사용될 수 있는 높은 가치를 가진 정보이며 새로운 경영기법으로서의 지식경영으로 하여금 목적을 달성하게 하는데 필요한 요소이다.

또 지식은 이익을 창출케 하는 비즈니스 프로세스(business process)의 시장, 제품, 기술 그리고 조직에 대한 의미를 지니고 있다.

특히 지식경영은 개인 뿐만 아니라 조직의 생산성 향상을 위해 지식을 활용하도록 지원한다.

그렇기 때문에 기업은 지식의 창조, 저장, 접근, 활용을 원활하게 하는 정보기술과 조직구조를 실현하여야 할 것이

다. 한편 종전의 학습조직이란 조직의 다양한 업무를 수행하는데 있어서 업무프로세스의 효율성 뿐만 아니라 구조까지 개선의 대상으로 보고 있지만 구체적으로 어떻게 해야 학습조직으로 만들 수 있는가에 대해서는 명확한 방안을 제시하지 못하고 있다. 그러나 지식경영은 지식자원의 체계적 관리를 통해 학습조직의 효과를 최대화하는 틀을 구축함으로써 조직의 지식기반능력을 더욱 확충하고 나아가 경쟁우위를 달성하는 방법까지 명확하게 설명해준다.

### 3. 경영자의 역할과 향후의 과제

성공적인 지식경영은 산재되어 있는 정보의 지식화, 지식공유의 문화창조, 지식을 활용할 수 있는 방식의 도입 등이 다각적으로 검토되어야 한다. 그런데 지식경영의 운영원리는 그렇게 어려운 것이 아니다.

다만 각 개인을 통해 창조되거나 축적된 지식을 어떻게 조직적 차원으로 체계화하는가에 달려 있고 그것은 기업문화, 프로세스, 시스템의 문제인 것이다.

이처럼 무형자산인 지식을 최대한 활용해 가치를 창출하는 것이 지식경영의 요체이다.

기업은 재무제표와 함께 보

완적으로 지적자본을 측정 및 평가함으로써 기업의 가치를 좀더 정확하게 판단할 수 있다.

최근 아더 앤더슨 컨설팅사의 연구에 의하면 “기업경영을 성공적으로 이끌기 위해 지적자본을 측정할 필요가 있는가?”라는 질문에 대해 응답자의 84%가 “그렇다”고 대답하였다.

지적자본에 대한 정확한 평가를 통해 빠르게 움직이고 있는 경영환경하에서 기업의 강점이 어디에 있는가를 진단하고 또한 기업의 약점이 어디에 있는가를 파악해 문제가 발생하기 이전에 해결방법을 찾아야 한다.

따라서 ‘지식경영’은 환경변화에 대응하여 조직능력을 개발하여 확보하는 새로운 경영패러다임이라고 할 수 있을 것이다. 이제부터 기업은 지적자본을 탐지 및 창조할 수 있어야 한다.

왜냐하면 기업의 성장하는 힘은 실물자산에 비해 직접 및 간접으로 부가가치를 부여하는 지적자본의 능력만큼 되기 때문이다.

지식사회속에서 기업이 살아남는 길은 오직 기업자체가 지식화되는 길밖에 없다. 호황산업속에서도 도산하는 기업이 있는가 하면 사양산업이나 불황기에 오히려 확장하는 기업이 있다.

어느 기업도 단순히 과거의

연장선상에서 전환을 모색해서는 안된다. 왜냐하면 그와같은 행동방식은 오히려 문제를 확대시킬 가능성이 있기 때문이다. 기업의 경쟁력을 강화시킴에 있어서는 무엇보다도 인적자본을 최우선시하는 인력관리방안을 추진하여야 한다.

지식경영은 지식공유를 통하여 인적자본을 관리하는 것이며 또한 지식기업이란 효과적인 경영소프트웨어를 조직내부에 갖추고 있는 기업을 말한다. 창조과정을 의식적으로 발전시켜 지식경영이 이루어질 수 있는 계기를 도모하고 촉진시키는 것은 경영자의 새로운 임무라고 할 수 있다.

더구나 경영자의 의지가 뒷받침되었을 때 지식경영의 출발점이자 핵심부문인 지적자본측정이 제대로 이루어질 수 있다.

지적자본에 대한 측정과 평가를 통해서 경영환경변화보다 유연하게 대응하고 경쟁력을 유지해가는 기업으로 만들어가야 할 것이다.

지식경영을 성공적으로 추진하기 위해서 앞으로 경영자는 더 많은 책임을 질 각오를 하며, 신기술과 새로운 감각에 대한 적응력을 높이고, 정보기술 및 경영혁신의 전략적 특성과 잠재력을 충분히 활용하여야 한다.

지식경영은 정보기술 뿐만 아니라 정책, 이슈, 신뢰 그리고 보상시스템 등의 환경을

올바로 조성하여야 소기의 성과를 얻을 수 있다. 그런데 지식은 모든 구성원들로부터 나오는 것이므로 지식경영을 성공적으로 지향하기 위해서는 그들의 적극적 참여가 필요하다.

또한 지식있는 구성원을 양성하기 위해 경영자가 마련하여야 할 교육프로그램을 들면 학습조직환경에서 직무수행이 이루어질 수 있도록 배려할 것, 학습자 위주의 교육방식을 고안할 것, 자치적으로 훈련관을 개발할 것, 학습한 내용을 실천에 옮길 것 등이다.

특히 근본적인 경영환경으로서의 비전, 전략, 가치체계는 구성원이 지식을 공유하고 서로 협조하게 하는 시스템으로서 지식경영의 성패를 좌우한다고 할 수 있다.

결국 기업은 지식경영의 구체적인 적용을 통하여 가치있는 경영으로 이어지므로 가치경영의 실행방법으로서 지식경영을 활용하는 것은 IMF시대를 극복하기 위한 기업경쟁력 강화의 필수요건이자 향후 가치창출의 원동력이 되기도 한다.

이제 단순히 육체적 노동력에 의존하는 낮은 부가가치의 제조업으로는 한계에 도달한 만큼 기술 및 아이디어를 적극 개발하여 부가가치가 높은 전자산업으로 변화시켜야 할 것이다.