

정부출연연구소¹⁾의 지식경영과 그 주체
Knowledge Management and Major Player in
Government-supported Research Institute

강 대 신* 오 건 태**
(Dae-Shin Kang, Kun-Taek Oh)

초 록

많은 전문가들이 21세기는 지식사회가 될 것이라고 예견하고 있다. 즉 노동, 자본과 함께 지식이 중요한 자산으로서 인식되고, 경쟁력의 원천이 될 것이다. 정부출연연구소의 주요 목적은 뛰어난 R&D 활동전개와 이의 확산이라 할 수 있으며, 이런 일련의 R&D 과정은 일반적인 지식경영과정과 일치한다. 본고는 지식경영에 대한 일반적인 이해와 이를 주도적으로 실천할 주체로서 연구정보실과 여기에 근무하는 정보전문가의 역할을 살펴보았다. 지식경영은 한마디로 기관의 핵심역량 확보를 통한 경쟁력 향상이다. 그리고 지식경영을 지식경영시스템을 도입한 것만으로 지식경영을 도입했다는 오해는 주의를 요하며, H/W적인 것보다는 사람과 문화가 더욱 중요한 성공요소를 알아야 한다. 지식경영을 성공적으로 수행하기 위해서 정보전문가에게는 컨설턴트, 분석가, 내용관리자, 제품기획 및 홍보자, 지식관리자의 역할이 강조된다.

키 워 드

지식경영, 정보전문가, 정부출연연구소, 연구정보실

- 1) 정부출연연구소는 인문사회, 경제, 이공계를 통칭하나 여기서는 이공계 출연연구소를 칭한다.
- * 한국과학기술연구원 기술원 (KIST)
 - ** 한국과학기술연구원 선임기술원 (KIST)

ABSTRACT

Many experts predict that 21st century will be knowledge-based society. That is, knowledge beside labor, capital will be recognised as important assets and powerful competitiveness. The main aim of government-supported research institute is to evolve R&D activities and to diffuse them. And all process including R&D activities can be called to knowledge life cycle. This paper reviews understanding of KM and information professional's role in research information center. Sometimes, CEOs misunderstand that only building of knowledge management system is success of knowledge management initiatives but the most important factors of its success are human and culture of knowledge sharing, not H/W systems. Information professionals must be consultant, analyst, content manager, planner and marketer, knowledge manager to practice knowledge management initiatives successfully.

KEYWORDS

Knowledge Management, Information Professional, Government-supported Research Institute, Research Information Center

1. 서 론

21세기는 어떤 사회가 될 것인가?

이에 대한 물음에 대부분의 전문가들은 정보와 지식이 핵심경쟁 자원이 되는 지식기반사회가 될 것이라고 예견하고 있다. 즉 지식의 효과적인 수집, 가공, 활용이 기업 및 국가경쟁력의 원천인 사회가 될 것이라는 것이다.

몇 년 전부터 지식경영에 대한 다양한 관련 서적과 많은 특집기사들이 출판, 게재되어, 이에 생소한 이들에게 개념적 이해와 도입의 필요성을 이해하는데 도움을 주고 있다. 그리고 민간 및 외국기업의 성공사례를 통해 많은 실천적 지침을 제공해 주고 있

으나 공공부분의 사례를 찾아보기 어렵다. 이는 곧 공공부문에서의 지식경영이 상대적으로 어렵다는 뜻을 포함하고 있다. 즉 민간기업은 세계 일류가 되기 위하여 사활이 걸린 긴급하고 중요한 문제로 인식하고 있는 반면, 공공부문은 인식의 강도가 이보다 약한게 사실이다. 또한 이미 지식경영을 시작하고 있는 기관이라 하더라도 첨단 정보통신기기와 저장매체를 도입하여 사용하는 것만으로 지식경영을 실천하고 있다고 오해하고 있는 않는지 생각해 볼 필요가 있다.

정부출연연구소의 주요 목적은 뛰어난 R&D 활동 전개와 이의 확산이라 할 수 있으며, 이는 일련의 지식경영 과정이라 할 수 있다. 지식경영은 지식을 생성, 저장, 조직하는 것에서

출발하여 지식의 활용을 통한 새로운 부가가치 창출로 이어지는 순환과정으로 이야기 할 수 있다. 지금까지 연구정보실²⁾은 정보를 수집, 정리하여 제공하는 업무를 담당해 오고 있으며, 지식경영의 실천과정에서도 그 역할은 더욱 강조 확대될 것이다.

따라서 이 글에서는 지식경영에 대한 기본적인 이해와 이를 주도적으로 실천할 주체로서 연구정보실과 여기에 근무하는 정보전문가의 역할을 살펴봄으로서, 지식의 생산과 활용이 주요 기능인 정부 출연연구소에서의 지식경영 도입 및 실천에 참고자료를 제시하고자 한다.

2. 지식경영의 이해

지식경영이 무엇인지는 명확하게 정의되어 있지는 않다. 다만 새로운 개념의 용어가 아니라 신석기시대 이후 계속 진행돼 왔으나, 최근에 정보통신기기의 발전과 정보관리에 대한 경영학적 시각의 결합을 통해 새로이 대두되는 분야라고 할 수 있다. 즉, 기관들이 노동이나 자본 뿐만아니라 지식을 기관의 중요 자산으로 인식하고 관리, 활용하는데 역량을 집중하고 있다.

그러면 지식경영을 한마디로 무엇이라 할 수 있을까? 이는 한마디로 기업의 핵심역량 확보를 통해 경쟁력에서의 비교우위를 확보하고, 이의 실천을 통해 양적, 물리적 경영혁신이

아닌 근본적인 경영혁신을 수행할 수 있는 효과적인 방법이라 할 수 있다.

2.1 자료, 정보, 지식

이 세 개의 용어는 지식경영을 이야기 하다보면 반드시 등장하는 용어들일 것이다. 그리고 이러한 용어의 의미와 용도를 정확히 파악하여야 지식경영의 내용과 의미를 제대로 파악할 수 있으며, 오해를 줄일 수 있다.

자료(Data)와 정보(Information)란 무엇인가?

이에 대한 답은 “정보=자료+인간의 해석”이라고 할 수 있다. 예를 들면 70, 65, 80는 단순한 수치이며 이는 아무런 의미를 가지고 있지 않다. 그러나 이 단순한 수치에 2월 25일부터 27일 사이의 비율 확률이라는 해석을 부여하면 이는 정보가 되는 것이다. 즉 자료(Data)의 속성은 이것만 가지고는 아무런 의미가 없으며, 이러한 의미와 무의미가 자료의 특징을 구별한다. 정보는 단순한 자료(Data)에 해석을 추가하여 의미를 부여한 것이다. 그렇지만 단순한 자료(Data)가 언제 정보로 변환되는지를 구별하기란 쉽지 않다.

정보(Information)와 지식(Knowledge)의 차이는 무엇인가?

이에 대한 답은 “지식=정보+인간의 행동”이라고 할 수 있다. 예를 들면 2월 25일부터 27일 사이의 비율 확률이 높아 비가 올 것이 예상되므

2) 연구정보실은 기존의 기술정보실, 정보자료실을 칭한다.

로 우산을 가지고 외출하는 경우에 비유할 수 있다. 즉 2월 25일부터 27일 사이의 비올 확률이라는 정보에 “우산을 갖고 외출한다.”라는 행동이 수반되는 것이 곧 지식이다.

2.2 지식경영, 지식관리와 지식관리 시스템

흔히 지식경영과 지식관리를 혼용해서 사용하는 경우가 있다. 영어로는 전자가 “Knowledge-Based Management”이며, 후자는 “Knowledge Management”이다.

지식경영은 “회사의 경쟁력을 제고시킬 수 있는 지식이 자유롭게 창출, 공유될 수 있도록 비전과 전략의 설정, 조직구조나 운영방식의 재설정, 그리고 구성원의 지식창출 및 공유활동을 지원하고 그 결과가 객관적이고 공정한 인사평가시스템을 통해 평가되는 등 일련의 종합적인 경영활동전반을 포함하는 개념”이며, 지식관리는 “회사의 핵심역량을 지원해 주는 핵심지식영역을 규명하고 이러한 지식을 어떻게 창출하고, 전파하며 공유할 것인지에 관심의 초점”을 두는 개념으로 정의할 수 있다(임채연 1999). 또한 지식관리시스템은 지식의 축적, 전파, 공유와 다양한 검색 도구를 지원하는 시스템이다. 그러나 어떤 경우 지식관리시스템을 도입한 것만으로 지식경영을 성공적으로 도입하여 활용하고 있는 것으로 오해하

기도 하지만, 이는 단지 지식경영 실천 도구일 뿐이라는 것을 알아야 한다.

이렇듯 지식경영과 지식관리는 정확히 같은 의미를 갖고 있지는 않지만, 지식경영이 지식관리활동을 포함하고 있으므로 본 글에서는 같은 의미를 가지는 것으로 본다.

2.3 지식경영의 목적

지식을 구분하는 방법은 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있다. 그 중에서 가장 많이 인용되고 있는 것이 노나카, 타케우치 교수의 지식구분을 들 수 있다. 그들은 “지식창조기업”이라는 저서에서 지식을 형식지와 암묵지로 구분하였다(Gupta 2000).³⁾ 즉, 형식지는 어떤 형태의 언어로 전달이 가능한 지식으로, 보고서, 책, 데이터베이스의 내용 등 언어로 분명하게 기술되어 있는 지식을 말한다. 지금까지 형식지의 조직화와 활용은 기존의 연구정보실이 그 기능을 수행해 오고 있다.

암묵지는 우리가 내면적으로 가지고 있는 것으로 어떤 형태로 다른 사람에게 전달할 수 없는 묵시적인 무형의 지식을 말한다. 예를 들어 술을 빚는 비법은 시행착오를 겪으면서 얻은 것들로 문서화하거나 전달하기가 쉽지 않다. 흔히 이러한 암묵지를 형식지화하는 것을 지식경영의 핵심이라고 이야기하고 있다. 하지만 암묵지를 형식지화한다고 해서 귀중한 지적

3) 최초로 지식을 형식지와 암묵지로 구분한 사람은 Polanyi(1958)이다.

자산으로 취급할 것인지는 생각해 볼 문제이다.

Davenport는 31개의 project 분석을 바탕으로 지식경영의 목적을 크게 4가지로 나누어 설명하고 있다(Davenport, De Long, & Beers 1999).

첫째는 지식저장(Knowledge Repositories)이다.

지식경영을 실천하기 위한 많은 노력이 지식을 생산하고 활용할 이용자와는 완전히 별개로 지식을 저장하는데 초점을 맞추어 왔다. 그리고 지식저장의 기본적인 목적은 메모, 보고서, 프리젠테이션자료, 논문 등을 저장하고, 이용자들이 쉽게 검색할 수 있도록 하는 것이지만 저장이 우선시된다. 여기에 저장되는 지식으로는 외부지식, 공식적 내부지식, 비공식적 내부지식 등이 있으며, 외부지식이란 R&D 활동에 필요한 논문지, 동향지, 시장조사보고서 등 연구수행에 필요한 각종 경쟁적 외부 정보를 말한다. 그러나 지식경영에서 암묵지의 형식지화에 초점을 맞추다 보면 간과하기 쉬운 항목이다. 공식적 내부지식이란 기관 내부에서 수행한 연구보고서, 마케팅자료, 기술 등 기관에서 발생한 모든 정보를 말한다. 위의 두 가지 지식은 체계적인 분류와 관리를 통해 좀더 부가가치된 지식을 창조하여 이용자에게 제공할 수 있도록 하여야 한다. 비공식적 내부지식은 업무수행에서 얻은 교훈, 비법 등에 대한 것으로 암묵지를 형식지화 하는 것이다. 이는 가장 민감하고 어려운 사항이므로 경영진과 근로자들 사이의 신의와

공감대 및 그에 상응하는 평가제도 등 여러 요소들을 고려하여 진행되어야 한다.

둘째는 지식 접근(Knowledge Access)이다.

지식을 수집하는 것이 지식저장의 주 목적인 반면, 이는 저장된 지식을 각각의 이용자들에게 효과적으로 제공하는 것에 초점을 맞추고 있다. 즉, 지식의 소재를 파악하여, 이를 필요로 하는 이용자에게 적시에 제공하는 것은 어려운 과정이다. 지식접근을 용이하게 해주는 대표적인 예로 Yellow pages를 들 수 있다. 이는 지식지도(Knowledge Map)의 일종이며 지식지도작성(Knowledge Mapping)을 통해 지식이 어디에 있으며, 어떤 지식이 없는지 등에 대해 자료를 수집하고 정리함으로써 신속하게 문제해결 방법을 제공해 준다.

셋째는 지식환경(Knowledge Environment)이다.

이는 지식의 생산, 전달, 활용이 좀더 효과적으로 이루어 질 수 있는 환경을 만들려는 것이다. 지식에 대한 인식형성, 행동의 변화, 지식경영 프로세스 개선, 조직형태의 변화 등에 대한 노력들이 여기에 포함될 수 있다.

넷째는 지식자산(Knowledge Asset)이다.

이는 지식을 자산으로 관리하는데 초점을 맞추고 있으며, 기관의 대차대조표 상의 다른 항목과 같이 취급한다.

위의 내용 중 첫째와 둘째는 지식

의 직접적인 수집과 활용에 관한 것이며, 하드웨어 측면의 효율적인 지식관리시스템 구축을 통해 가능한 부분으로 상대적으로 접근하기 용이하다.

하지만 셋째와 넷째는 지식의 생성, 공유에 대한 문화 및 인식의 차이 등 주로 소프트웨어적인 요소로 성공적인 지식경영의 중요한 요소들이다. 아쉽게도 우리나라에서는 근본적인 생각의 변화를 요구하는 이 부분에 대한 관심이 상대적으로 전자보다 낮은 편이다.

2.4 지식경영 성공의 전제조건

우리나라에서 지식경영을 성공적으로 실천하는데 있어서 외국의 지식경영과 가장 큰 차이점은 지식공유 문화와 인식에 관한 것일 것이다. 우리나라는 지식공유에 대한 개념이 상대적으로 약하며, 보상시스템도 미비한 실정이다. 전통적으로 우리는 “지식=힘”이라는 논리를 가지고 있고, 나누면 자기만 손해라는 인식을 가지고 있다. 또한 지식경영을 통한 업무프로세스 개선으로 인력을 축소하려는 경영진의 잘못된 의도와 인력의 축소로 이어질 것이라는 조직구성원들의 불안감 등 상호신뢰부족은 공유문화형성에 저해요인이다.

지식공유문화 확산은 가치관의 변화를 통해서 가능하기 때문에 단시간 내에 이루어 질 수 없으며, 장기적인 차원에서 고려해야 할 사항이다. 따라서 지식공유문화 정착을 위한 일련의 조치들과 지식경영의 실천이 동시에

진행되는 것이 바람직할 것이다. 이를 위한 조치들로는 지식제공자에게 격려와 찬사를 보내고, 인센티브를 제공하며, 기존의 지식이라도 널리 전파되도록 하는 것일 것이다. 또한 경영진은 왜 best practice 등 지식을 공유해야 하는지에 대한 설득과 지식을 공유할 수 있도록 적극적인 지원이 있어야 하며, 가능한 한 모든 지식을 무조건 공개하도록 하여 접근의 불평등을 해소하여야 한다.

이러한 공유문화에 대한 장려와 정착을 위해서는 제도적인 뒷받침도 반드시 수반되어야 한다. 즉, 수평적 의사소통과 부서간의 협조문화를 만들기 위하여 조직을 재구성하여야 하며, 구성원들이 그들의 자질 향상을 통해 조직에 기여할 수 있도록 학습조직을 구성해 주고, 교육의 기회를 계속해서 제공해 주어야 한다. 또한 공유자에 대한 평가시스템 개발도 수반되어야 한다.

또한 지식저장시스템 구축을 고려함에 있어서 조직구성원들이 시스템에 맞추기 보다는 조직의 문화와 구성원의 특성을 파악하여 시스템이 구축될 수 있어야 한다. 즉 지식경영의 실천과 성공의 바탕은 시스템이 아닌 구성원 및 이를 둘러싼 환경임을 기억해야 할 것이다.

3. 출연연구소에서의 지식경영

어떤 기관에서 지식경영을 도입하고자 할 때, 최고 경영진들은 그 개념 및 목적, 필요성에 대해서 충분히 이

해하고, 인식할 것이다. 그러나 어느 부서에서 지식경영을 주도적으로 실천할 것인지에 대해서는 머뭇거릴 것이다. 전산실, 연구정보실, 아니면 새로운 조직을 만들어 추진할 것인가? 전산실은 첨단 정보통신기기를 이용하여 효과적으로 지식을 저장할 수 있지만, 이용자가 효과적으로 활용할 수 있도록 지식을 조직화하고, 시스템 및 인터페이스를 설계하는데는 한계를 가지고 있다. 또한 새로운 조직을 만들어 추진하는 경우에는 기관내 관련 조직의 통합을 통해 추진할 수 있을 것이다. 연구정보실은 지식의 수집, 조직, 이용에 관련된 업무를 담당하여 왔으며, 지식경영이 도입된 이후에도 계속될 것이다.

어떠한 조직을 통해 지식경영이 추진되더라도 연구정보실은 그 핵심에 위치해야 할 것이다. 왜냐하면 지식경영은 지식의 저장보다는 수집, 생성, 활용에 초점을 맞추고 있고, 일련의 이러한 활동을 체계적으로 습득한 전문가 집단이 연구정보실에 있기 때문이다. 그러나 지금까지 연구정보실들이 지식경영을 주도해 나갈 수 있는 역할을 수행해 왔는지, 근무하는 정보 전문가들이 그럴만한 자질을 함양해 왔는지에 대해 냉철한 반성이 있어야 한다.

3.1 연구정보실의 역할

지금까지 연구정보실들은 외부의 공개된 지식, 특히 외국의 단행본, 저널, 보고서 등을 수집, 조직화하여 이

용자에게 제공해 왔다. 최근에 들어서는 전자저널, Web DB 등 인터넷을 기반으로 하는 전자정보의 수집이 크게 늘고 있다. 이러한 공개된 외부지식들은 연구를 수행하는데 중요한 도구로 활용되어 왔고, 앞으로도 그 중요성은 줄어들지 않을 것으로 보인다. 뿐만 아니라 내부지식의 경우, 소속 연구원들이 발표했던 논문, 보고서 등에 대한 서지 DB 등을 구축하여 제공해주고 있으며, 기관의 지적자산을 관리하기 위한 토양을 다지고 있다.

이렇듯 연구정보실은 내외부의 공개된 지식의 수집, 정리, 배포를 주로 담당해 왔으며, 그 역할은 지속적으로 확대될 것이다. 그리고 이렇게 수집, 정리된 지식을 바탕으로 전 구성원들의 자기개발 및 계속교육의 기회를 제공함으로써 지식경영의 성공조건 중 하나인 학습조직 구성과 지식공유 문화정착에 기여해야 할 것이다.

이외에 최근의 경영환경은 신속한 의사결정과 집행을 요하는 상황에서 경영진의 의사결정에 활용될 수 있는 정보의 수집을 통해서 기관의 전략 수립 및 경영혁신을 지원하여야 할 것이다. 이를 위해 연구정보실은 기관의 비전 및 목표를 정확히 파악하고 이를 지원하기 위한 내외부 지식을 적극 수집, 제공해야 한다.

지금까지 연구정보실은 그 동안의 관행과 나름대로의 원칙에 따라 공개된 내외부지식을 수집, 배포함으로써 연구개발활동을 지원해 왔으나 기관의 경영마인드는 약했던게 사실이다. 즉 기관의 비전파악과 달성을 위한

장서개발의 미비, 소요예산에 대한 비용 대 효과분석을 통한 적극적인 경영진 홍보, 이용자에 대한 명확한 정의와 맞춤정보를 포함한 부가가치를 지니고 있는 지식제공의 미비 등으로 인해 연구정보실은 단순한 자료저장소라는 인식이 확산되어 있다. 이는 모기관에 연구정보실이 조직의 군더더기가 아닌 필수 조직임을 각인시키지 못한 측면이 있었고, 그 결과 IMF 구조 조정 때 그 주요 대상이 되었다. 연구정보실이 구조조정의 주 대상이 된 이유는 여러 가지가 있겠지만, 연구정보실은 조직에 기여도가 낮고, 투자는 있지만 회수가 없는 조직으로 경영진에게 잘못 인식된 것도 한 요인으로 작용한 것으로 보인다. 또한 이러한 경영진의 인식은 연구정보실이 지식경영을 주도적으로 수행하는데 많은 영향을 미칠 것이 우려된다.

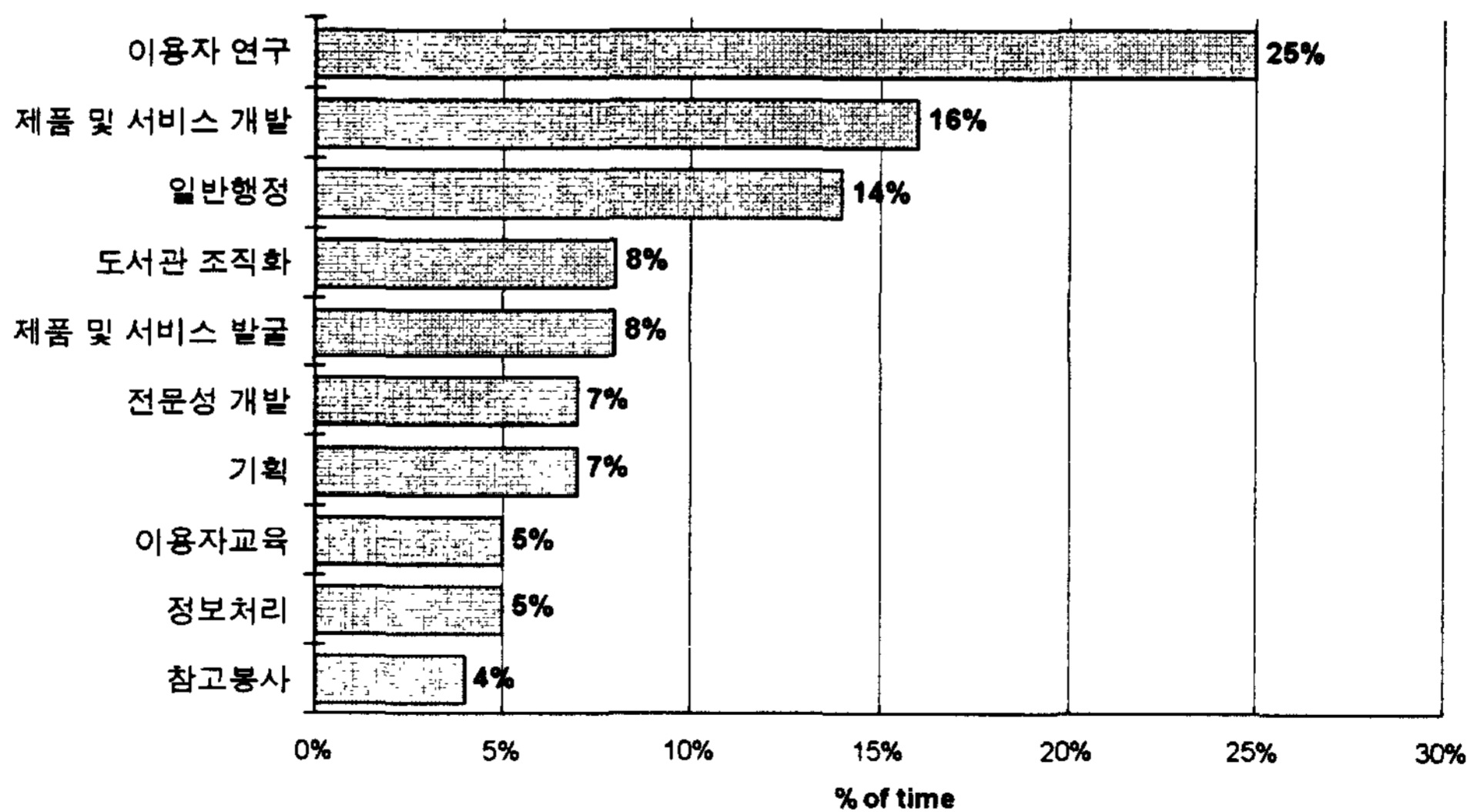
이제는 인쇄매체 관리 중심에서 디지털매체를 중심으로 하는 지식활용으로 패러다임의 변화가 필요한 시점이다.

3.2 정보전문가의 역할

인터넷기반 정보검색이 일반화되면서 연구정보실에서도 많은 변화가 일어났다. 즉 기존의 물리적 공간에서 유형의 정보를 제공했지만, 인터넷이라는 가상 공간을 통해 공간 및 서비스가 크게 확대되었다. 뿐만아니라 정보량이 폭발적으로 증가함에 따라 이용자들은 오히려 정보이용이 어려워졌으며, 정보전문가에 점점 더 의존하는 경향을 보이고 있다.

인터넷이 일반화되기 이전에 정보전문가는 전문검색기술을 바탕으로 이용자의 정보요구를 충족시켰으며,

[그림 1] 정보전문가의 1일 업무량 분포도



정보제공업자 (Information Vendor) 와 이용자간의 연결고리였지만, 이용자와 정보제공업자가 직접 접촉할 수 있고, 이용자가 지식을 직접 생산, 유통, 활용할 수 있는 지금에 있어서 정보전문가는 무엇을 해야 하는가?

1998년 미국 전문도서관협회 (SLA) 회원을 대상으로 실시한 설문조사결과를 검토해 봄으로서 우리의 해답을 찾고자 한다 (Dolenko 1998).

미국의 경우 위의 그림에서 보듯 이용자 연구를 포함한 전문성 개발, 제품 및 서비스의 발굴, 개발 등 창조적인 업무가 60% 이상을 차지하고 있다. 이는 곧 정보전문가가 지식경영의 핵심 주체가 될 수 있는 기본 역량 및 가능성을 충분히 가지고 있다고 보인다.

이와 반대로 우리의 경우, 지난 1997년 IMF 위기를 맞아 단행된 구조조정 이후 과중한 업무 등으로 정보전문가들은 많은 어려움을 겪고 있다. 이로 인해 지식경영을 주도적으로 추진할 수 있는 자질 향상을 포함한 창조적 업무보다는 일반행정이나 단순 참고봉사 등 당시의 업무처리에 매달리는 실정이다.

이러한 어려운 상황임에도 불구하고 지식경영은 선택이 아닌 필수가 될 것이고, 이에 따라 정보전문가의 역할은 확대될 것이며, 다음과 같은 역할이 강조되고 있다 (Dolenko 1998).

첫째, 컨설턴트 (Consultant)로서의 역할이다.

기존의 물리적 공간에서 제공되는 컨설팅이 이제는 원격 컨설팅으로 행

태가 변하고 있다. 정보원에 대한 폭넓은 이해와 이용자 연구 등을 통해 이용자가 효과적으로 지식을 생성, 활용할 수 있도록 조언을 해 줄 수 있어야 한다.

둘째, 분석가 (Analyst)로서의 역할이다.

정보 및 지식의 양이 늘어남에 따라 이를 분석, 가공하는 역할이 더욱 필요해 지고 있다. 즉 이용자의 요구 분석을 통해 부가가치된 맞춤 정보를 제공해 줄 수 있어야 한다.

셋째, 교육자로서의 역할이다.

정보 및 지식검색 및 평가에 대한 이용자 교육과 이용자의 접근을 용이하게 할 수 있는 도구를 설계해야 한다.

넷째, 내용관리자 (Content Manager)로서의 역할이다.

외부정보를 발굴, 제공해야 하며, 내외부정보를 통합 관리하여야 한다. 그러기 위해서는 기관의 비전과 목표를 인지하고, 예견할 수 있는 능력을 확대해야 한다.

다섯째, 제품기획자 및 홍보자 (Marketer)로서의 역할이다.

이용자의 요구를 평가하여 새로운 부가가치화된 정보를 생산하고 이를 홍보하여야 한다.

마지막으로 지식관리자 (Knowledge Manager)로서의 역할이다.

정보/지식관련 기능을 통합하여 기관의 전략적 자원으로서 지식을 관리하는 역할을 수행하여야 한다.

위의 역할들 중 일부는 정보전문가의 역할로 지속적으로 제기되어 온

것들이며, 현재 가장 요구되는 것은 분석가, 제품기획자 및 홍보자, 지식관리자로서의 역할이다.

4. 결 론

출연연구소에서의 지식경영은 머지않아 본격 도입될 것으로 보인다. 그리고 지식경영은 전사적 차원에서 주체를 중심으로 부서간의 상호 협력을 통해 진행되어야 한다. 이러한 주체로서 연구정보실은 지금까지 조직내부에서의 주요 기능수행에 대한 인식의 차이를 극복하고 성공적으로 지식경영을 진행할 수 있는 내외부의 경영환경변화에 대처함으로써, 단순한 자료저장소로서의 이미지를 벗고 지식유통의 중심이 되어야 한다. 그러기 위해서 정보전문가들은 연구정보실에 머물지 말고 기관경영마인드를 가져야 하며, 좀더 유용한 지식을 제공하

기 위한 내외부의 다양한 채널 확보를 위해 노력하여야 한다.

지식경영은 연구정보실에 새로운 역할 정립의 기회를 제공해 주고 있다. 그리고 기회활용 여부는 스스로에게 달려있다 하겠다.

〈참 고 문 헌〉

- 임채연, 데이콤의 지식경영추진사례, 발표자료, 1999
- Davenport, Thomas H., De Long, David W., Beers, Michael C. "Building Successful Knowledge Management", <http://www.businessinnovation.ey.com/mko>, 1999
- Dolenko, Michael. "Challenges of Change", <http://www.phase-5.com/isp.htm>, 1998
- Gupta, Babita. "Knowledge Management: Practices and Challenges", *Industrial Management & Data System*, 100(1):17-21, 2000