

# 지식산업 시대의 주류산업 인적자원 관리전략



**김 정 남**

(성균관대학교 경영학부 교수)

## 1. 제 5의 경쟁력과 지식자원

인류는 토지와 노동력을 결합한 농업 경제 시대, 노동력과 기술 그리고 토지자원을 이용한 산업사회를 지나 이제 사람, 조직 그리고 기술을 연계한 지식산업시대를 맞이하게 되었다. 과거에는 사람을 필요한 노동력으로 보았고 주로 자원과 기술을 중심으로 한 시장환경 요인에 지배적인 영향을 받아 왔으나 앞으로는 사람 스스로가 가장 중요한 자원인 동시에 모든 기술의 원천으로서 주도적인 역할을 하게 되었다.

지식산업은 인류와 경제의 발전과정에서 부분적이거나 정치, 경제, 산업 그리고 문화 활동의 산물로서 변천되어 온 결과 미래의 지배 산업으로서 중요한 의미를 갖기에 이르렀다.

초창기 농업경제(Agrarian Economies)사회에서는 식생활 해결을 위하여 농축산물의 생산 및 저장방법과 증산을 위한 기술 개발이 지식산업의 주류를 이루고 있었다. 이러한 지식산업의 발전이 한계에 다다를 무렵 노동력이 기계로 대체되어 기계적 생산 방식을 통한 대량 생산을 가능하게 한 산업경제(Industrial Economies)사회가 등장하게 되었다. 산업혁명으로 이어진 산업경제사회에서는 지식산업이 기계의 발명을 통하여 생산의 속도를 가속화 시켰을 뿐만 아니라 생산을 위한 자원의 개발과

### ■ 목 차 ■

1. 제 5의 경쟁력과 지식자원
2. 지식산업 환경
3. 지식산업과 경쟁력
3. 지식잠재력과 인력관리
4. 자기 혁신을 통한 인력관리
5. 맺음말

유통 및 소비에 이르기까지 확대되기에 이르렀다. 그러나 지식산업의 주류를 이루었던 산업기술은 소수의 기업과 전문가에게 점유되어 있어 지식기술의 확산 속도가 느렸고 또 적용 범위가 제한을 받는 한계를 드러냈다.

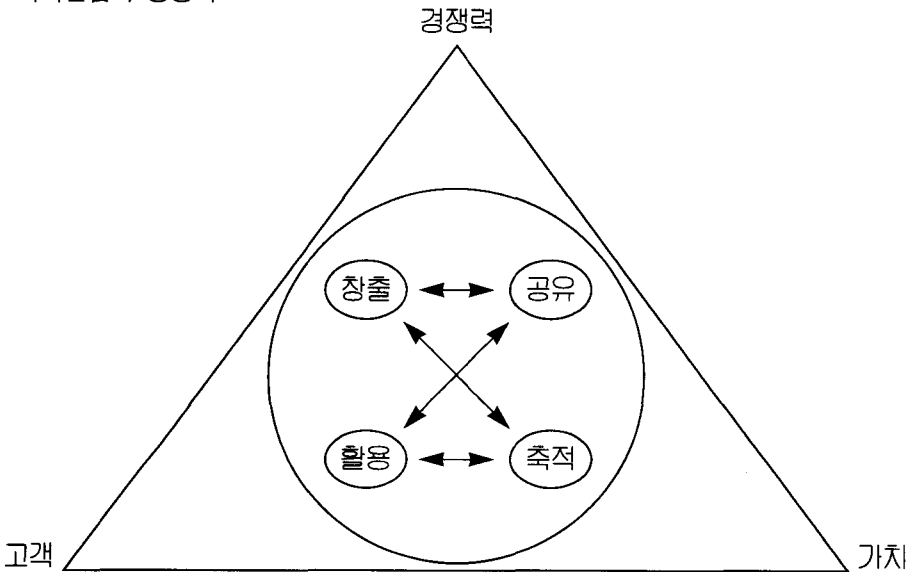
국가간 무역이 활성화되면서 경쟁이 심화되었고 세계적인 교육 수준의 향상과 산업기술의 발달에 따른 생활수준의 향상은 정보와 지식의 중요성을 인식할 뿐만 아니라 이를 통하여 산업사회의 후유증으로 나타난 환경 문제를 해결하고 새로운 생활의 풍요로움을 창조할 지식혁명(Knowledge Revolution)을 탄생시켰다. 지식혁명은 산업사회의 기술을 정보기술(Information Technology)을 이용하여 자동화를 가속화시켰고 경쟁의 차원을 단순한 제품이나 기업간의 생산자중심의 경쟁에서 고객중심의 경쟁으로 변화시켰다. 더 나아가 산업사회의 제약조건이었던 시간과 공간의 벽을 초월하게 됨으로서 지식 그 자체가 모든 사람에게 언제 어디서나 이용할 수 있는 자원으로서의 의미를 갖게 되었다. 이러한 자원으로서의 지식은 천연 또는 무형 자원과는 달리 다음과

같은 특성을 갖는다.

- 1) 사용할수록 감가상각 되거나 소멸되는 것이 아니라 사용할수록 오히려 가치를 확산시킨다.
- 2) 산업사회에서는 투입되는 자원의 규모에 따라 원가가 상승하였으나 지식은 사용하는 규모의 크기와 범위에 제약 없이 원가가 상승하지 않는다.
- 3) 누구나 지식 자원을 창출할 수 있고 사용할 수 있다.
- 4) 시간이나 공간의 제약을 받지 않는다.
- 5) 사용 범위가 무한대 하다.
- 6) 무형임으로 저장, 이전 및 운영이 용이하다.
- 7) 창출 과정상 초기 비용이 발생할 수 있으나 추가 비용이 거의 발생하지 않음으로 투자가치가 높다.

이러한 특성에 따라 지식이 핵심 자원으로 각광 받는 지식산업사회에서는 아래 <도표 1>에서 볼 수 있는 바와 같이 지식을 창출하고 공유하며 축적하고 활용하는 과정을 무차별하게 반복함으로써 고객과 기업가치를 바탕으로 경쟁력을 강화 할 수 있다.

<도표 1> 지식산업과 경쟁력



## 2 지식산업 환경

지구국가경제 시대를 맞이하여 지식이 경쟁력의 핵심경쟁 요인으로의 기능을 갖게 됨에 따라 모든 경제 주체들은 경쟁적으로 지식산업에 투자하고 있다. 그 이유는 빠른 변화과정에서 지속적인 발전을 추구하려면 과거로부터 환경 분야에서 인식할 수 있는 바와 같이 발전이라는 명분 하에 누적되어온 문제들을 해결하여야 할뿐만 아니라 이러한 문제들이 재발하지 않도록 보다 심도 있는 연구와 대안 개발에 노력하여야 하고 더 나아가 미래지향적으로 문제의 원인을 제거할 수 있어야 하는데 이러한 접근은 주로 지식과 지식산업을 통하여 이루어 질 수 있기 때문이다. 더 나아가 변화의 속도가 빨라지는가 하면 변화 그 자체가 무차별한 다양성을 갖기 때문에 일반적으로 획일적인 방법이나 기계적인 방법으로는 접근하기가 대단히 어렵다.

예를 들어 사회변화의 흐름을 보면 다음과 같은 지식산업을 촉진시키는 특성을 인식할 수 있다:

- 1) 평가의 기준이 신분이나 소유수준과 같은 정적이고 외향적 요인에서 잠재력, 능력 또는 기회의 효율적 활용과 같은 동적이며

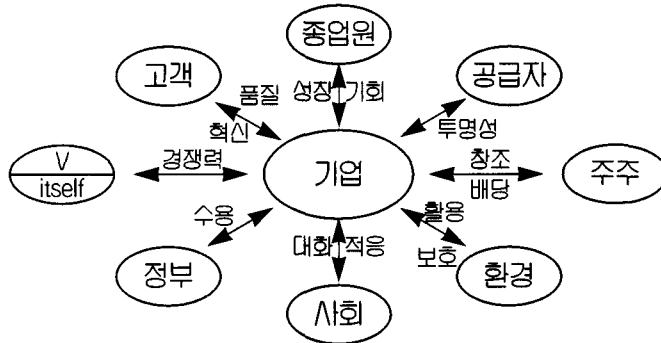
내향적 요인 중심으로 옮겨가고 있다.

- 2) 정보화 기술이 보편화됨에 따라 사회정보가 공유되어 가고 있는 가운데 구성원간의 지식 격차가 줄어들고 있다.
- 3) 가상시장이나 벤처산업분야에서 볼 수 있는 바와 같이 지식이 창조적 활동의 중요한 대상이다.
- 4) 의식 및 사고 방식이 내향적으로 바뀌면서 사회가치보다 개인의 가치를 더 중요하게 여긴다.
- 5) 변화에 대한 예측이 어려울 뿐만 아니라 변화가 가속적으로 빠르고 비연속적임으로 적응보다는 창조적 창의성이 강조되고 있다.

또한 기업을 대상으로 변화의 흐름을 보면 지식경영을 통한 경쟁력 강화의 전략적 움직임이 엿 볼 수 있다.

- 1) 직무의 전문성이 강화되면서 조직구조가 피라미드 조직에서 평면조직, 단층조직, 더 나아가 역피라미드 조직으로 변화한다.
- 2) 개방적 경쟁이 가속화되면서 시장환경을 이용한 영업활동의 네트워크(Network)화가 확산되고 있다.
- 3) 내재적 보상(Intrinsic Reward)의 요구가 일반화되고 있다.

<도표 2> 지식경영조직의 가치



〈표 1〉 사람은 이렇게 변한다

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 자기표현을 강화한다.</li> <li>2. 여성이 남성의 직무를 수행한다.</li> <li>3. 권위에 대한 맹종이 약화된다.</li> <li>4. 건강을 무엇보다 중요하게 여긴다.</li> <li>5. 재화(산)의 소유에 집착하지 않는다.</li> <li>6. 겸손의 미덕이 사라진다.</li> <li>7. 큰 것이 좋다고 생각하지 않는다.</li> <li>8. 자기가 사는 환경을 스스로 창조한다.</li> <li>9. 이성 간에 순결의 가치가 낮아진다.</li> <li>10. 즐기는 것이 중요한 관심사이다.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. 다른 문화를 긍정적으로 수용한다.</li> <li>12. 편리한 생활을 지향한다.</li> <li>13. 새로움과 모험을 즐긴다.</li> <li>14. 도덕보다는 법칙을 강화한다.</li> <li>15. 저항력이 강화된다.</li> <li>16. 신향이 다양화된다.</li> <li>17. 내향적 사고가 강화된다.</li> <li>18. 세대차이의 벽이 사라진다.</li> <li>19. 책임을 강화한다.</li> <li>20. 환경을 사랑한다.</li> </ol>
--	--

- 4) 상사와 부하간의 지식 격차가 좁혀지면서 전반적으로 정보의 공유수준이 높아가고 있다.
- 5) 조직가치의 구성요인과 성공요인이 다양화되고 있다.〈도표 2〉 지식경영조직의 가치

개인 차원에서 보면 사람의 변화는 다차원. 다양화 양상을 띄고 있다. 과거에는 변화의 흐름이 객관적인 관점에서 일정한 방향으로 흘렀으나 개인의 창의력과 잠재능력이 존중되면서 과거와는 정반대로 주관적인 관점에서 선택적으로 변화하고 있다. 이러한 변화의 공통적 특성을 보면 〈표 1〉과 같다.

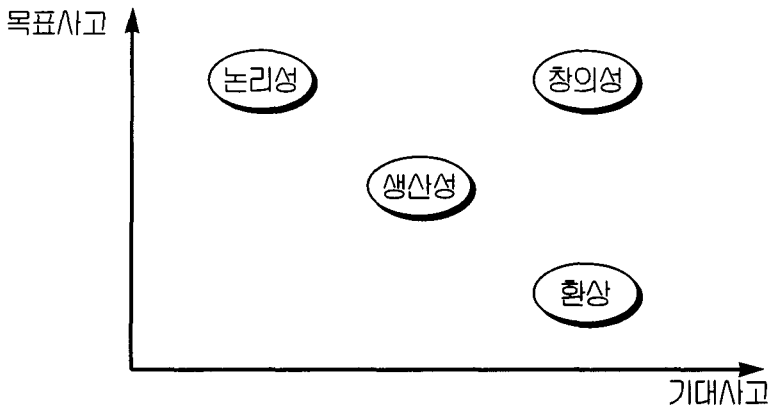
또한 사람의 생각도 그 동안 자제해 왔던 자신을 찾으려는 노력이 보편화되면서 자기중심적이고 내향적인 특성이 강하게 나타나고 있다. 시장경제가 확산되면서 물질 만능주의의 영향을 받고는 있으나 지식 수준의 향상에 따라 삶의 본질에 대한 욕구는 오히려 증가하고 있다. 이미 프로이트(S. Freud)의 모델에서 볼 수 있는 바와 같이 논리적이고 계량적이거나 측정위주의 목표 지향적 사고도 중요하나 개인 중심의 욕구 충족을 위한 창의적이며 이상적인 기대사고가 그 어느 때 보다도 중요한 의미를 갖게 되었다.〈도표 3〉

### 3. 지식산업과 경쟁력

지식이 새로운 자원일 뿐만 아니라 중요한 경쟁력 영향 요인으로 등장하게 됨에 따라 시장의 모든 기능과 대상이 지식화를 통한 부가 가치 창조 추세를 이어가고 있다. 왜냐하면 모든 평가 기준이 기업 내부에서 시장으로 옮겨 갔기 때문이다. 예를 들면 기업의 가치도 과거에는 주로 자본가치나 자산가치에 의하여 평가되었으나 지식산업사회에서는 기업의 시장가치에 의하여 평가된다. 따라서 제품은 물론 기업과 고객 모두에게 지식 기능을 첨가하거나 지식기능으로 대체 시킴으로서 경쟁력 있는 부가 가치를 창출하는 것이 필연적이다.

먼저 제품의 경우에 제품은 단순히 사람이 필요로 하거나 또는 사용하는 대상이 아니라 사람에게 사람의 생각을 보완하여 주거나 사람과 같이 생각할 수 있어야 한다. 예를 들어 사람의 생각과 지식을 제품에 적용시킴으로서 언어가 다른 사람끼리 자유롭게 대화를 나눌 수 있는 자동통역기를 들 수 있다. 이 기기가 상용화되면 언어와 관련한 많은 생각과 역할은 제품이 대신하여 줌으로서 사람과 같이 생각하는 지식기능을 갖는다.

〈도표 3〉 사고 패턴의 변화



또한 사람의 생활을 편리하게 하여주고 사람이 하기를 꺼려하는 일을 대신하여주는 사람과 함께 생활하는 제품으로서의 로봇(Robot)을 생각하여 볼 수 있다. 개인이 스스로 생활 행동의 범주를 자율적으로 정하고 다른 부분을 로봇이 대신하여 줌으로서 사람과 함께 생활하는 지식기능을 갖는다. 따라서 게으른 사람은 많은 부분을 대신하게 하여 주고 부지런한 사람은 필요한 부분만 보완하게 함으로서 부지런한 사람이나 게으른 사람이나 같은 수준에서 생활하며 스스로의 경쟁력 있는 능력 부문에 전력할 수 있는 기회를 부여하는 사람과 함께 생활하는 지식기능이 많은 기존 제품들을 대체할 것이다.

그리고 지식사회에 접어들면서 보편화 된 컴퓨터의 경우에도 3 차원 대화 기능을 통하여 사람이 지시를 하기도 하나 사람이 지시를 받기도 하면서 서로 동반자관계를 유지하는 지식기능을 통하여 사람과 밀접한 관계를 갖는 경쟁력의 기반을 형성하고 있다.

기업의 경우를 보면 경영자가 지식경영인으로서의 위상을 다져나가고 있다. 전략적 지식을 바탕으로 기업 구성원들에게 매력적이며 동참할 수 있는 비전을 제시하고 실질적으로 추구하고 있다. 지식사회에서 경영자에게 필

요한 지식은 무엇보다도 미래를 예측하고, 평가하며 비교할 수 있는 미래지식기술이다. 지식사회로 접어들면서 빠르게 변화하는 환경에서 미래지식기술이 없는 경영자는 살아 남을 수가 없다.

지식경영자는 혁신의 선도자다. 지식기반 혁신이 취약할 경우 이는 곧 바로 기업의 상대적 약점으로 연결되기 때문에 시장에서의 경쟁력을 유지하기가 어렵다. 따라서 지식경영자는 혁신의 선도자로서 혁신의 방향은 물론 환경 변화의 속도를 앞서는 속도로 추진해야 하며 아울러 장기적인 관점에서 일관성을 유지할 수 있어야 한다. 이와 같이 함으로서 지식과 비전을 대변하는 신용을 선도할 수 있고 지식산업의 강한 경쟁자로서 존속할 수 있다.

다음으로 사람에 대한 평가도 근본적인 변화를 보이고 있다. 예를 들면 과거에는 사람의 능력이 주로 외향적 요인이나 양적 기준에 의하여 평가되었으나 지식사회에서는 창의력 부문에서 인식될 수 있는 바와 같이 질적 요인을 기준으로 스스로 실무적으로 할 수 있는 능력에 따라 평가되며 가치 면에 있어서도 앞의 도표에서 볼 수 있는 바와 같이 목표가치와 같이 개개인의 주관적인 기대가치의 내용과 몰입도 중심으로 평가된다. 더 나아가 개

〈표 2〉 여행거리의 변화 추세

연도	1800	1900	2000	2100	2200
여행거리 (하루/마일)	24	120	600	3,000	15,000

인의 힘(Power)의 경우에도 스스로 갖고 있는 절대적인 요인보다는 고객의 평가에 의하여 결정적으로 형성되고 있다.

이와 같은 지식산업사회의 환경변화에 적응하면서 경쟁력을 유지하려면 지식기반 경영능력을 강화하는 것이 필수적이다. 예를 들어 고객 감동을 추구하려면 최소한 고객에 관한 다음과 같은 질문에 대한 답을 기초로 고객 개인별로 차별화 된 감동을 고객의 관점에서 실행해야 한다.

- 1) 고객에 관하여 무엇을 아는가?
- 2) 고객에 관하여 무엇을 모르는가?
- 3) 고객에 관하여 무엇을 알 필요가 있는가?
- 4) 고객에 관하여 왜 알 필요가 있는가?
- 5) 고객과 기업(제품)과의 관계가치는 무엇인가?
- 6) 고객은 무엇을 좋아하는가?
- 7) 고객은 무엇을 잘 하는가?
- 8) 고객은 무엇을 하고 싶어하는가?
- 9) 고객은 무엇을 인정받고 싶어하는가?
- 10) 고객 가치관의 핵심은 무엇인가?

### 3. 지식잠재력과 인력관리

지식의 역사는 인류의 역사와 흐름을 같이 한다. 고대인들은 주로 통치를 위해 지식을 짜냈다. 중국의 경우 가장 개혁적으로 중국을 통치한 시황제는 3 가지를 적용하였는데 그 첫째는 무공이 있으면 일반 백성에게도 작위를 주는 신상필벌 정책, 둘째는 모든 잉여 노동력을 대형 건설사업에 투입하는 신중한 경제 관리 그리고 셋째로는 대부분의 지식이 사회 질서를 유지

하는데 위협하기 때문에 범위를 제한하는데 집중적으로 지식을 활용하였다.

제한적이던 지식은 기원전 6 세기경 그리스에서 폭발하기 시작하였다. 그리스인은 지식을 습득하는 새로운 방법과 새로운 커뮤니케이션 수단을 통하여 피타고라스(Pythagoras) 학파가 탄생하였듯이 수학에서의 놀라운 진보를 가능케 하였으며 물질과 힘에 대한 혁명적인 이론들을 정립하였다. '실제에 적용되지 않는 위대한 발견과 사상은 실제에 적용되는 작은 것 보다 가치가 적다'라는 실용주의의 원칙아래 로마인들은 그리스인으로부터 많은 지식을 배우고 발전시켰다. 이러한 과정에서 로마인들이 그리스인들과 싸울 때 마다 이길 수 있었던 것은 그리스인들이 결코 알지 못했던 실용적인 것들을 로마인들이 알고 있었기 때문이다. 예를 들어 로마인들은 도로에 대하여 잘 알고 있었다. 도로를 어떻게 닦고 어디에서 어디로 연결할지 그리고 도로들을 오래 유지하는 방법들을 알고 있었다. 또한 로마인들은 성공을 거두기 위하여 가장 중요한 기술이 커뮤니케이션 기술임을 잘 알고 있었다.

그 이후 수 차례에 걸쳐 폭발적인 발전을 거듭해온 지식산업은 주로 과학 기술의 발전에 기여하는 가운데 최근에 와서는 컴퓨터가 전 세계적으로 커뮤니케이션 산업을 인수받게 되었다. 결과적으로 사람과 기계(컴퓨터)의 구분이 불가능 할 정도로 컴퓨터에 지식과 기술이 집약되기에 이르렀다. 다시 말로 말하면 기계는 단순한 기계가 아닌 생각하는 기계로서 비록 인간만큼은 아니지만 인간과 같은 모든 사고를 할 수 있게 되었다.

그러나 사람의 지식능력은 역사적으로 불가능을 실현하였을 뿐만 아니라 보다 높은 꿈을 갖게 하였다. 예를 들어 최근에 확산되고 있는 여행 산업을 보면 <표 2>에서 볼 수 있는바와 같이 1900년대에는 기차의 역할에 힘입어 하루에 120마일을 여행할 수 있었으나 2000년대에는 600마일 그리고 2200년에는 하루에 편하게 여행할 수 있는 거리가 15,000마일이 될 것으로 예측된다.

이러한 추세를 보면 아무리 기술과 지식이 발전한다 하여도 인간과 인간이 창조한 새로운 지식에 의하여 인간의 지배력이 발휘될 것으로 보인다. 예를 들어 무리 컴퓨터 기술이 발달하여 부분적으로 인간의 지능을 능가할 수 있다 하여도 인간은 한발 더 나아가 컴퓨터가 스스로 할 수 없는 영역을 만들어 나갈 수 있다. 만약에 그래도 컴퓨터가 지시한 명령에 반항한다면 전원 공급을 중단 함으로서 계속 그들을 인간의 필요 도구로 사용할 수 있다.

이와 같이 인간의 지식 잠재력은 무한하다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 이러한 잠재력이 아직 까지 충분히 사용되고 있지 않다. <표 3>에서 읽을 수 있는 바와 같이 지식은 부분적인 분야에서 제한적으로 사용되고 있다.

<표 3> 지식 잠재력

지식	비중	이용수준	비고
전문지식	25	60	0.15
시스템지식	15	75	0.11
공정지식	20	5	0.01
인적지식	40	20	0.08
총합			0.35

이러한 지식 잠재력은 외부로부터의 자극과 충동에 의하여 표출될 수도 있으나 가장 효율적인 방법은 스스로 잠재력을 계발할 수 있도록 맞춤형 환경을 만들어 주고 또 교육을 통하여 지원하여 주는 방법이다.

이를 위하여 무엇보다도 먼저 개인별로 잠재능력 활용을 위한 조건 평가가 선행될 필요가 있다. 사람의 성숙성 수준에 따라 또는 잠재능력 활용을 위한 의지력의 강도와 수준에 따라 개인별 조건은 5 단계로 나누어 접근할 수 있다. 즉 첫째는 반응적 단계로서 맡은 바 직무에 충실할 뿐, 상사나 외부로부터의 자극이 없으면 어떠한 반응도 보이지 않는 수준이다. 둘째는 탐색적 단계로서 하고 있는 직무와 관계가 있던, 없던 미래지향적으로 스스로 노력하고 혁신적으로 행동을 취하는 단계이다. 셋째는 실험단계로서 단순한 노력이나 혁신적 행동을 초월하여 대상과 범위에 따라 현실적으로 실험을 하는 단계이다. 넷째로는 효율성 추구 단계로서 목표 또는 시간, 비용, 만족도, 시장성 등과 같은 효율성 평가 기준에 따라 선택적으로 합리성을 추구하는 단계이며 다섯째는 어떠한 외부로부터의 자극이 없어도 스스로 모든 일을 모범적으로 추구할 수 있는 성숙성 단계이다.

## 4. 자기 혁신을 통한 인력관리

### 가. 지식사회의 인력관리 환경

지식사회는 지식이 존중되는 사회환경에서 올바르게 정착될 수 있다. 인력관리 부문에 있어서도 인력의 핵심과 비중을 지식에 부여하는 분위기를 선결해야 한다. 이러한 환경을 만들기 위하여는 리더의 역할 조건의 변화가 있어야 하는가 하면 지식중심의 인간관계 환경을 조성하고 스스로 자기만족을 지원할 수 있는 동기 유발이 필요하다.

리더의 역할 조건은 '지혜경영'을 위한 미래 지향적인 개념적 기술 지식을 충족시킬 수 있어야 한다. 이는 기업의 올바른 발전 방향을 설정하고 효율적으로 실천하기 위하여 미래를 예측하고, 상대적으로 평가하며 비교할 수 있는 지식을 기본적으로 포함하는 '지식 리더쉽(Knowledge Leadership)'을 갖추고 있어야 함을 의미한다. 이러한 기술을 바탕으로 미래의 입장에서 현실을 봄으로서 발생하는 위기 또는 증후군(Symptom)을 조기에 인식할 수 있을 뿐만 아니라 미래 기회를 효과적으로 평가함으로써 비전지향적인 지혜경영을 효율적으로 추구할 수 있다. 지식 리더쉽이 없으면 지식 중심의 인력관리 환경을 조성하기가 어렵다. 더 나아가 모든 종업원이 지식화 되는 가운데 지식 리더쉽이 없으면 지식가치가 사장가치로서 이어지기가 어렵다.

지식 중심의 인간관계를 형성하려면 사람과 지식 또는 직무를 구분하여 접근할 필요가 있다. 다시 말하면 수평적 차원에서 자신

을 인정하고 존중하듯 타인을 인정하고 존중하는 한편 사람간의 다른 점을 나쁘다, 좋다 등의 흑백논리를 배제하고 단순한 사람간의 차이로서 받아 들여야 한다. 다만, 사람간의 지식 차이와 다양성을 유발하는 한편 통합할 수 있도록 지식의 발산(Divergence)과 수용(Convergence)이 균형을 이룰 수 있도록 하여야 한다.

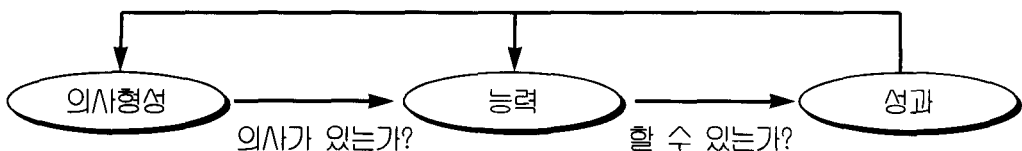
예를 들면 신분을 초월한 분위기에서 구성원의 강점과 장점 또는 다양한 선택적 관점을 중심으로 창의력을 발산시키는 한편 아래 표에서 볼 수 있는 바와 같이 서로가 서로에 대한 인간관계상의 기대가치를 수용함으로써 개인의 창의력은 물론 집단 창의력을 발산시킬 수 있는 진정한 지식 중심의 인간관계 환경이 조성될 수 있다. 기본적으로는 인간이 갖고 있는 모든 조건과 다양성을 현실 그대로 받아들이고 어떠한 타인이든 배울 점이 있다는 문화적 배경을 조성해야 한다.

〈Team원이 Team장을 보는 눈〉

- 1) 완전한 전문가
- 2) 훌륭한 지도자
- 3) 합리적 인간
- 4) Communication 기술자
- 5) 직업적 지식 관리자
- 6) 인간관계 선도자
- 7) 존경해도 좋은 사람
- 8) 다정한 선배
- 9) Father Figure

더 나아가 지식사회에서는 만족의 문제도

〈도표 4〉 자기혁신의 기본 모형





회사나 타인에 의하여 충족되기가 어렵기 때문에 자기 만족은 자기 스스로가 충족시킬 수 있도록 하여야 한다. 따라서 개인적으로는 자기 만족을 스스로 조종하고 통제 할 수 있는 '자기만족 지원능력'을 묻고 스스로 배양하고 강화하는 노력을 경주하여야 한다.

나. 자기혁신전략

산업사회에서는 주로 위로부터의 혁신이 일반적이었으나 지식사회에서는 위에서부터는 물론 아래로부터의 혁신도 동시에 일어나야 한다. 다시 말하면 혁신에는 순서가 없다고 할 수 있다. 기본적으로는 경영자나 종업원이나 자신부터 스스로를 혁신의 대상으로 여기고 스스로 자기 혁신력을 배양해야 한다는 관점에서 출발해야 한다.

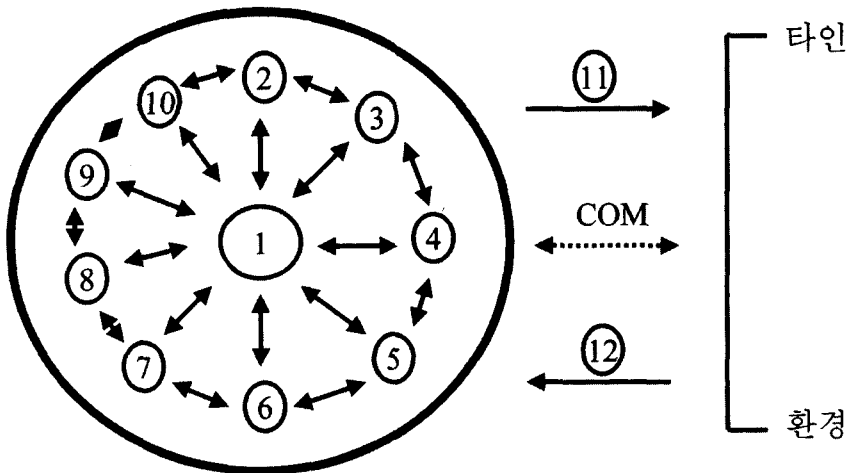
자기혁신력을 강화하고 전략적으로 활용하기 위하여는 4 가지의 단계 또는 과정을 통합적으로 관리할 필요가 있다. 그 첫째는 자기 인식을 명료히 하고 자기 인식의 바탕 위에 맞춤형 자기 혁신전략을 형성하는 것이다. 먼저 자기 인식을 위하여 스스로에게 '나는 누구인가?' 묻고 또 스스로 이에 대한 답을 투

명하게 얻으려 노력해야 한다. 이러한 답 속에는 '자신의 생각과 행동을 결정해주는 가치와 사고 방식'이 들어있어야 한다. 따라서 이러한 주관적 가치와 사고 방식을 인식하는 것이 자기를 인식하는 첩경이며 자기혁신의 기초가 된다.

둘째는 인식된 가치와 사고방식에 따라 나타나는 행동의 갈등을 극소화하는 것이다. 사람은 누구나 어떠한 가치관을 갖고 또 사고방식을 갖고 있던 간에 '욕구'와 '의지' 사이에서 많은 갈등을 느끼면서 생활한다. 예를 들어 욕구는 크고 많으나 이를 스스로 충족시키려는 의지와 노력이 부족할 때 욕구지향적 행동 방식이 지배적으로 나타날 수가 있다. 반면에 욕구를 통제하고 조절할 수 있는 의지력이 충분히 강한 사람은 욕구와 의지력을 균형적으로 연계시킴으로서 이성지향적 행동방식이 나타나게 된다.

셋째로는 자기인식과 조정된 행동방식을 바탕으로 자기 혁신의 기본모형을 설정하는 것이다. 기본 모형은 <도표 4>에서 볼 수 있는 바와 같이 '의사가 있는가?' 그리고 '할 수 있는가?'에 따라서 혁신의 기반이 되는 의사

<도표 5> 자기혁신의 체계



형성 단계와 의사 기반 능력 강화 단계로 구성되며 의사 형성 단계에는 다시금 (1)자기 인식, (2)개인 목표 분석, (3)집중적 시간활동, (4)휴식 기술, (5)자기 동기부여 그리고 (6)자신감의 요인들이 포함된다. 또한 능력의 강화 단계에는 (7)학습능력, (8)형성능력, (9)접촉능력, (10)체력, (11)표현력 그리고 (12)적응적 자기 통제력 등으로 구성된다.

넷째로는 위와 같은 기본 모형을 적용하여 자기 혁신을 체계화하는 것이다. <도표 5>는 곧 자신의 혁신요인과 환경 및 타인과의 균형을 이루는 것을 의미한다. 유럽에 '사람은 환경을 필요로 하나 환경은 사람을 필요로 하지 않는다' 라는 속담이 있듯이 사람이 환경을 파괴하거나 환경에 감당하기 어려울 정도의 부담을 주지 않기 위하여 환경과 공생적 균형을 유지하도록 자기 혁신의 구체적인 내용과 과정을 조정하여야 한다. 최근에 공해 중에 가장 큰 공해가 '인간공해' 라는 말이 나올 정도로 인간이 인간에게 주는 부담이 과중 됨에 따라 자기혁신의 체계와 타인 및 사회와의 균형적 조정도 같은 차원에서 고려되어야 한다. 세계가 하나의 시장으로 통합되고 개개인이 시간과 공간을 초월하여 무차별하게 연결되는 지식사회에서 개개인은 독립된 존재로서 스스로 개인인 동시에 기업이며 또 하나의 사회라는

관점에서 인간과 환경 모두와 함께 균형적 체계를 갖추어 나가야 한다.

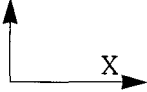
#### 다. 자기 혁신 목표 관리

지식사회에서는 개개인의 주체성이 본질적으로 강조된다. 따라서 과거에 가족과 환경에 의존적이었던 사고 방식을 탈피하고 자기 인식을 기반으로 스스로 자기혁신 목표관리를 해 나갈 수 있는 기업문화의 정착이 그 어느 때보다도 중요한 의미를 갖게 되었다.

개인의 혁신 목표 관리는 내용과 과정이 측정, 비교, 평가 그리고 조정 될 수 있어야 함으로 아래의 자기 혁명 계획표 <도표 6>을 이용하여 혁신 목표를 효율적으로 달성할 수 있다.

자기혁명계획표는 6 단위 요소집단으로 구성되어 있으며 그 첫째는 혁신 해야할 구체적인 요소들을 명제화 하는 것이다. 둘째는 혁신 요소의 현상을 파악하는 단계로서 장,단점은 물론 객관적 평가와 주관적 의미를 포함한다. 셋째는 혁신 대상 요소의 잠재성을 파악하는 단계이며 넷째는 잠재성 수준과 가능성의 의미와 가치를 절대적, 상대적 그리고 기회적으로 평가하는 단계이다. 이들을 기초로 하여 다섯째로는 혁신 요인별 목표를 정하고 여섯째로 이에 적합한 도구 및 방법을 활용하는 것이다.

<도표 6> 자기혁명 계획표

요소	현재	잠재력	의의	목표	도구 / 방법
인간적 지휘방법	타인의 감정이해			타인행위의 수용	Communicatuin 기술
개념적 지식 ⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

## 5. 맺음말

창의력이 존중되는 지식사회에서는 지시적 또는 선도적 인력관리보다는 협동적이며 문화적인 인력관리가 필수적이다.

이를 위하여는 지식산업환경을 창의적 지식과 가치 중심으로 조성하고 연관적으로 조직화 될 수 있도록 운영할 필요가 있다. 이러한 환경 하에서 인력관리의 초점이 집단보다는

개인화 되어야 하고 현재보다는 미래에 기반한 잠재력, 기회 그리고 가능성 지향적으로 스스로 혁신할 수 있도록 기업문화를 형성하는 동시에 시장가치 중심의 평가가치체계가 일반화 될 필요가 있다.

개인의 능력과 잠재력이 최대한 표출될 수 있고 또 이를 연관적, 목적적 그리고 비전 지향적으로 활용할 수 있을 때 지식사회의 인력관리 성과가 극대화 될 수 있다.

The tragedy of life loesn' t lie in not reaching your goal.

The tragedy lies in having no goal to reach

인생의 비극은 목표를 달성하지 못하는데 있는 것이 아니라

달성할 목표가 없는 데에 있다.

-Benjamin E. Mays-