

# 지식경영과 그 모델에 관한 이론적 고찰

## A Theoretical Review on Knowledge Management and Its Model

윤 구 호(Koo-ho Yoon)\*

### < 목 차 >

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| 1. 서 론                | 5. 지식경영시스템과 전형적 사례  |
| 2. 지식경영               | 5.1 지식경영시스템         |
| 2.1. 지식경영의 배경과 개념     | 5.2 지식경영시스템의 전형적 사례 |
| 2.2. 지식경영의 지배그룹과 주요테마 | 6. 지식경영시스템과 사서의 역할  |
| 3. 지식경영의 모델           | 7. 결 론              |
| 4. 제안된 지식경영모델의 중요한 특성 |                     |

### 초 록

지식경영은 1990년대의 중요한 이슈로서 기업사회에서 폭발적으로 나타난 개념이다. 본고에서는 지식경영의 배경 및 정의, 지식경영 분야를 지배하는 주요 지배그룹과 테마 등 주요 개념과 이슈들을 살펴보았다. 특히 명시적 지식, 암묵적 지식 및 지식 인프라를 통합하는 도형적 모델을 제시하고, 모델의 중요한 특성을 상세하게 검토하였다. 또한 능률적인 지식경영시스템의 구축방법과 전형적인 사례 및 사서의 역할을 간략히 살펴보았다.

주제어 : 지식경영, 지식경영모델, 지식경영시스템, 지식관리.

### Abstract

Knowledge management(KM) is a concept that has emerged explosively in the business community as a major issue of the 1990s. In this paper, the background and definition of KM and some major issues such as central groups and themes dominating the field of KM are outlined in brief. In particular, a descriptive model is proposed integrating explicit knowledge, tacit knowledge and the infrastructure, and its key characteristics are examined in detail. Also a few methods to build efficient KM systems(KMS) as well as some conventional practices in KMS, and the librarian's role in KMS realization are briefly introduced.

Key Words : Knowledge Management, Knowledge Management Model, Knowledge Management System

\* 계명대학교 문헌정보학과 교수(khy173@keimyung.ac.kr)

· 접수일 : 2002. 2. 18 · 최초심사일 : 2002. 3. 14 · 최종심사일 : 2002. 3. 21

## 1. 서 론

1990년대의 중요한 이슈로 등장한 지식경영(KM : Knowledge Management)은 기업사회에서 새로운 주요 관심사가 되었다. 이는 조직의 전략적 요구가 진보된 정보기술(IT)의 대량의 데이터 및 정보 처리능력과 인간의 혁신적이고 창조적인 능력의 협동작용에 의해 충족될 수 있다는 사실과 경험에 기인한다.

21세기 정보사회 또는 지식사회에서는 정보와 지식이 부를 산출하는 국가의 주요한 자산으로 인식되고, 평가받고 있다. 이와 같은 지식중심 사회에서는 권력이 자본 소유자보다는 지식 소유자에게 있으며, 기업의 부가가치는 토지, 자본, 노동과 같은 전통적 생산요소보다는 정보와 지식이라는 새로운 요소로부터 창출된다. “창조적 지식기반 국가건설”이라는 우리 정부의 정책은 바로 지식기반을 혁신적으로 개혁하여 21세기에는 선진국으로 도약하는 토대를 마련하겠다는 강한 의지표현임에 틀림없다.

이제 경영의 화두는 조직원 개개인의 지식과 경험을 모든 조직원이 공유함으로써 설정된 목표를 차질없이 추진할 수 있도록 하는 지식경영이 되어야 한다. 다시말해, 효율적인 지식경영만이 향후 기업의 성패를 좌우하게 될 것이다. 기업은 이제 기존의 CEO(chief executive officer)개념에서 한 발 앞선 CKO(chief knowledge officer)개념을 도입하여 조직의 지식경영 체계 확립에 최선을 다해야 한다.

오늘날 인터넷상의 정보량만 보더라도 매년 두 배 이상씩 증가하고 있는 상황에서 많은 기업이나 조직들은 이와 같은 외부정보는 차치하고라도, 자신들이 생성한 내부정보도 효과적으로 활용하지 못하고 있는 실정이다. 조직이나 기업이 경쟁력을 높이기 위해서는 단순한 구조조정이나 외적인 혁신보다는 조직경영의 근간이 되는 업무처리의 효율화와 창조적 지식경영에 역점을 두어야 한다. 특히, 기업은 정보가치의 극대화를 위해 기존의 정보자료와 데이터베이스 외에 종업원들이 갖고 있는 유·무형의 지식을 중요한 정보로 활용하여 기업의 생산성 향상과 이윤추구를 촉진하여야 할 것이다.

지식의 획득, 조직, 공유 및 활용을 위한 인프라 기반인 지식경영시스템(KMS)은 조직내에 산재해 있는 다양한 형태의 지식을 조직 구성원 전체가 공유할 수 있도록 설계된 정보시스템을 말하는데, 이는 90년대 초의 설계단계 및 구축단계를 벗어나 이제는 완전한 구현단계 내지는 정착단계에 이르게 되었다.

미국을 비롯한 대부분의 선진국은 경제가 점점 지식경제 즉, 지식-기반화됨에 따라 그들의 거대한 지식자원의 효율적 경영으로 괄목할만한 경제발전을 이룩하였다. 지식경영 분야의 전문문헌들은 미국이 1996년에 지식경영 컨설턴트에게 1.5억 달러를 지급하였으며, 2001년에는

5억 달러로 증가할 것이라고 예측하고 있다.

다행스럽게도 국내의 상당한 기업과 조직이 새로운 지식의 창출, 공유 및 활용이라는 지식 경영의 새로운 패러다임을 중요시하고 이를 위해 지식경영시스템 구현에 노력하고 있다. 그러나 아직도 많은 기업과 조직이 지식경영의 중요성을 알지 못하거나 또는 어느 정도 인식하고 있음에도 불구하고, 기업의 부가가치를 높여주는 지식경영시스템 구축에 필요한 인적 및 경제적 자원의 투자에 인색하거나 주저하고 있는 실정이다.

본고는 문헌을 통한 이론적 고찰이다. 먼저 지식경영의 배경과 개념, 지배그룹과 주요테마를 살펴본 후, 지식경영의 구체적 인프라를 보여주는 일반적 모델을 제시하고, 제안된 모델의 중요한 특성을 상세하게 고찰하고 분석하였다. 또한 기업의 지식경영시스템과 전형적 사례를 간략하게 기술하였다. 본고의 목적은 우리나라 기업과 조직이 지식경영의 중요성을 인식하고, 그의 기반이 되는 지식경영시스템을 효과적으로 개발할 수 있는 이론적 근거를 제시하는데 있다. 아울러 이 분야를 공부하는 사람(주로 경영대학원이나 문헌정보학 대학원 과정에서 지식경영을 연구하는 대학원생)과 앞으로 지식관리자로서의 역할변화를 해야 하는 사서들에게 기초지식을 제공하는데 부차적 목적이 있다.

## 2. 지식경영(KM : Knowledge Management)

### 2.1 지식경영의 배경과 개념

기업의 목표달성을 위해 활용될 수 있는 지식은 데이터, 정보 그리고 지식을 포함하는 광의의 지식을 의미한다. 이들의 의미구분은 다양하지만, 일반적으로 데이터는 관찰에 의해 획득된 사실로서 평가되지 않는 것이 특징이고, 정보는 특정한 목적을 위해 평가되어 사용되는 데이터를 의미하며, 지식은 평가과정을 거쳐 일반화되고 체계화된 정보를 말한다.

이러한 지식을 연구하는 분야는 인공지능, 전문가시스템과 같은 전산학 분야; 데이터베이스, 정보기술(IT)분야; 자료의 분류, 색인 등의 지식관리를 하는 문헌정보학 분야로 대별할 수 있다.

지식은 여러가지 관점에서 분류할 수 있으나, 지식의 존재상태 및 표현의 가능성 여부에 따라 암묵적 지식(tacit knowledge)과 명시적 지식(explicit knowledge)으로 구분할 수 있다(Nonaka와 Takeuchi, 1995). 암묵적 지식은 개인의 관찰과 경험으로부터 얻어지고, 개인에게 내화(內化)되어 있는, 겉으로 드러나지 않는 상태의 지식이다. 즉, 개인수준의 본능적 감각

또는 이해를 뜻하는 것으로, 개인에게 내면화되어 있어 다른 사람에게 쉽게 전달될 수 없는 지식이다. 이는 조직이 소유하는 것이 아니라 조직 구성원들이 개인적으로 소유하고 있는 외부로 표출되지 않는 지식이라 할 수 있다. 이러한 암묵적 지식이 지적 자산의 토대를 형성한다. 반면에 명시적 지식은 우리의 머리속에 형식화되어 있거나 또는 이미지, 문헌, 데이터베이스 등에 존재하는 지식이다. 이러한 지식은 형식화되거나 구체화되어 다른 사람에게 쉽게 전달되어 공유될 수 있는 지식으로 구체적 표현이 가능한 지식을 의미하며, 이는 조직이 소유한다(김성희, 1999). 이와 같이 조직에서 가치있는 지식은 문서나 데이터베이스에 보관되어 있는 경우만이 아니라 조직 구성원 개개인에게 체화되어 있는 경우도 많다.

지식경영의 시작은 엄격히 말하면 1970년대라 할 수 있으며, 가장 먼저 지식경영을 실현한 조직은 컨설팅회사였다. McKinsey나 Anderson등의 컨설팅회사에서는 조직 구성원인 컨설턴트들이 보유하고 있는 지식과 업무중 습득하게 된 경험을 형식화하여 정보시스템을 통해 공유하게 하고 이를 실제 업무에 활용하였다(김영실, 1997)

그러나 정보기술(IT)의 발전에 힘입어 조직의 구조, 문화, 정보시스템을 지식창출에 적합한 형태로 변화시킴으로써 지식의 발생, 축적, 공유, 새로운 지식의 창출에 이르기까지 지식기반으로 조직을 경영하고자 하는 지식경영이 본격적으로 등장한 것은 1990년대 후반부터이다. 이와 같은 지식경영의 출현과 발전요인으로는 산업기반 경제에서 정보기반 경제로의 전이, 지식을 생성하고 이용하는 직업의 출현, 정보와 커뮤니케이션 기술의 만남, 그룹웨어와 인터넷과 같은 새로운 도구의 등장 등을 들 수 있다.

지식경영의 정의는 다양하다. 지식경영에 대한 견해는 분명히 사람과 그의 전문성에 따라 다르게 인식될 것이다. 도서관 사서나 기록관리자와 같은 정보전문가는 문헌이나 문서관리를 강조하고, 소프트웨어 개발자나 프로그래머 등의 기술자는 하드웨어, 소프트웨어, 네트워크 및 텔레커뮤니케이션을 강조할 것이다. 또한 농업이나 교육이나 산업이나 전문직을 배우는 조직과 같은 분야별 전문가(sector specialist)는 또한 그들 자신의 견해를 가질 것이다.

이와 같이 다양한 견해에서 볼 수 있는 지식경영에 대해 비교적 간결하면서도 상당히 총괄적인 개념정의를 살펴보면 다음과 같다.

“지식경영은 기업의 모든 정보자산을 식별하고, 수집하고, 평가하고, 검색하고, 공유하기 위한 통합적 접근을 촉진하는 분야다. 이러한 정보자산은 데이터베이스, 문헌(문서), 정책, 절차, 그리고 과거에는 획득하지 못한 개개 종업원의 전문지식과 경험을 포함할 수 있다(Gartner Group, 1998).”

“지식경영은 기업의 목표를 달성하기 위하여 조직내에서 이루어지는 지식의 명시적 통제와 관리를 의미한다. 지식경영은 지식을 체계적이고, 명시적이며, 신중하게 구축하고, 갱신하고, 응용하여 기업의 지식관련 효율성과 지식자산으로부터의 보상을 최대화하는 것이다 (Leibowitz, 1999).”

이 외에도 지식경영을 소비자관점에서 보고 그들의 관심사를 표현하는 학자, 분야별 전문가, 그리고 일반 대중의 부수적인 견해들도 있다. 지식경영은 경영정보시스템, 기업공정 개량 및 정보자원 관리와 같은 과거 경험들의 재융합이며, 그리고 지식경영은 그와 같은 과거의 보다 한정된 이니셔티브(initiatives)에서 배운 교훈으로부터 이익을 창출하였다는 것이 일반적 견해다.

일반적으로 지식경영은 데이터베이스, 웹사이트 인터페이스, 문헌; 적시의 지식과 세계적 접근을 위한 지식 인프라; 조직내의 지식에 대한 가시도(可視度)의 증진; 단지 조직내 뿐만 아니라 또한 외부 고객들과의 지식 공유; 조직의 지식문화; 직원의 암묵적 지식과 경험의 획득; 도서관, 기록센터, 행정부서, 운영부서 및 개별 직원에게서 수집된 정보와 같은 요소들을 다루는 조직의 충분한 전문지식을 획득하는 새로운 방법으로 인식되고 있다.

지식경영은 조직을 보다 생산적이고, 효율적이며, 성공적으로 만든다. 지식경영의 필요성에 대한 이유(동기)들의 범주는 첫째, 협력을 증진하고, 둘째, 생산성을 향상시키고, 셋째, 기술혁신을 가능케하고 촉진시키며, 넷째, 정보과부하(information overload)를 극복하여 오직 필수정보만을 전달하는 4가지로 구분할 수 있는데, 두 개의 범주는 협력증진과 정보과부하 극복의 “수단”이고, 다른 두 개의 범주는 생산성 향상과 기술혁신을 가능케하는 수단에 대한 “목적”이다(Hibbard, 1997).

지식경영시스템(KMS)은 조직내에 산재한 다양한 지식을 조직 구성원 전체가 쉽게 이용할 수 있도록 하는 정보시스템을 말한다. 이는 취급하는 대상이 지식이라는 점에서 1980년대 이후 활발히 연구되었던 지식기반시스템(knowledge based system) 및 전문가시스템(expert system), 그리고 경영정보시스템(management information system)과 유사하다. 그러나 지식기반시스템과 전문가시스템은 특정 주제분야의 전문지식만을 축적해 이용하는 반면, 지식경영시스템은 특정 조직에서 이용되는 지식 전체를 축적하여 공유한다는 차이점이 있다. 또한 경영정보시스템은 조직내의 데이터 및 정보를 수집하여 의사결정에 이용하는 반면에, 지식경영시스템은 산출된 데이터를 단순히 의사결정에 이용하는 것이 아니라 조직 구성원의 암묵적 지식과 융합시켜 업무에 활용한다는 점에서 보다 광범위한 지식을 적극적으로 활용하는 시스템이다.

## 2.2 지식경영의 지배그룹과 주요테마

새롭게 탄생한 지식경영분야는 일반적으로 세 그룹이 지배한다. 첫째는 하드웨어와 소프트웨어 기술을 촉진하는 벤더와 회사의 최종결과를 향상시킬 수 있는 서비스기관이며, 둘째는 명시적 지식을 통해 고객에게 정보서비스를 제공(또한 인트라넷, 인터넷 및 온라인시스템과

같은 기술을 이용)하는 정보공급자이며, 셋째는 회사에서 암묵적 및 명시적 지식시스템을 분석하여 그들의 실행수준을 향상시키기 위한 권고를 하는 조직학습 전문가이다.

지식경영 분야를 지배하는 세가지 중요한 테마는 조직학습(OL : organizational learning), 문헌관리(document management)와 기술(technology)이다.

조직학습 전문가는 정보와 지식의 유통과 조직수준에서의 이용을 위한 조직의 기술개발에 대한 막대한 투자를 지적한다. 이들은 기술접근이 정보문제에 대한 순수한 기계적 해결방안이라고 지적한다. 이들은 지식경영문제를 해결하기 위한 소프트웨어와 하드웨어 패키지를 단순히 촉진하는 것과 같은 해결책을 생각한다. 조직학습 전문가는 정보기술이 단지 직원의 행위, 전문지식 및 아이디어 뿐만이 아니라 또한 직원의 가치(유용성)와 정서도 포함하는 암묵적 지식에 결코 역점을 두지 않았다고 주장한다.

지식종사자의 효율과 능력은 종사자들이 그들의 노력으로 어떻게 의사소통하고 협력하는가에 크게 의존하며, 조직외부는 물론 조직내부의 실제환경에 그들 자신을 어떻게 접하게 하는가에 달려 있다고 조직학습 전문가는 강조한다.

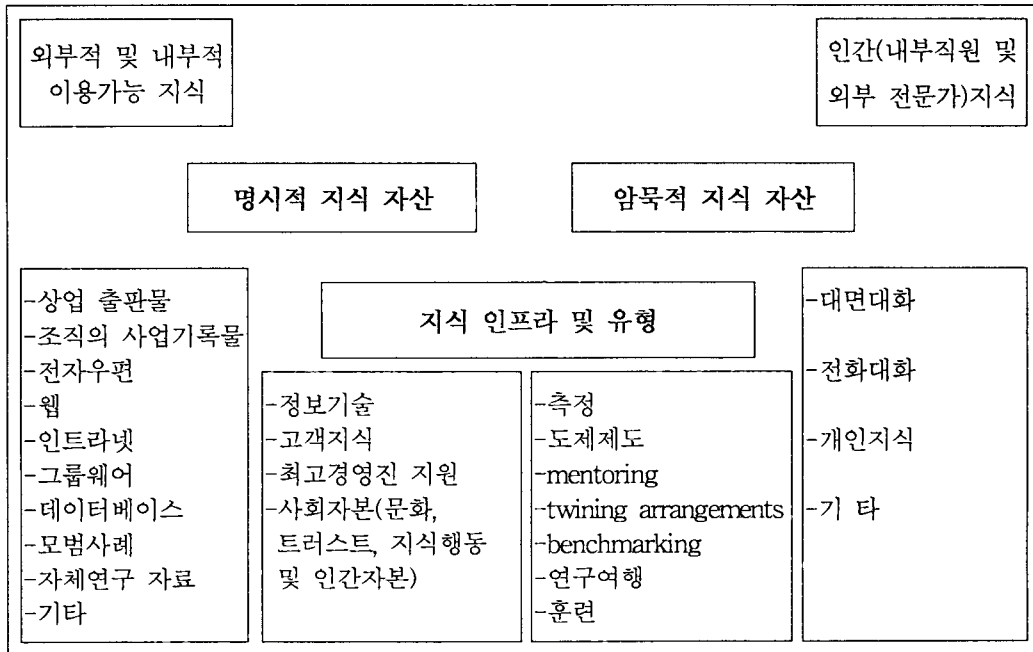
문헌관리 전문가는 도서관, 정보센터, 기록센터 및 기록보관소와 같은 정보시스템과 그들의 집서와 정책을 강조한다. 이들은 정보시스템의 유효성은 응답시간, 처리량, 정보의 질, 정보의 정확성, 정보의 완전성, 정보의 적합성 및 운용비용과 같은 요인에 달려 있다고 주장한다. 분명한 것은 이 전문가들의 초점이 명시적 지식의 구성요소에 있다는 점이다.

기술 전문가는 시스템분석, 설계 및 성취를 염두에 두고 지식경영을 본다. 이들의 접근방식은 지식의 축적과 접근; 'push' 및 'pull' 접근방식; 네트워크; 고객만족; 기업문화; 텔레커뮤니케이션; 응용 소프트웨어 패키지; 비용회수 등과 같은 분야에서 한 개 내지는 몇 가를 강조할지도 모른다. 기술비용이 모든 부분에 개입되고, 동시에 처리능력이 프로그램의 이식가능성(portability)의 증가와 더불어 지수함수적으로 증가하기 때문에 컴퓨터기술은 지난 수십년 동안 눈부시게 변화하면서 CPU, 기억장치, 하드디스크, 시스템 소프트웨어, 이미지 디스플레이 및 비용면에서 이용자에게 도움을 주고 있다.

### 3. 지식경영의 모델

지식경영을 위한 일반적 모델로서 명시적 지식, 암묵적 지식 및 지식 인프라를 융합하는 하나의 도형적 모델이 제안되었다.

<그림1>은 지식경영의 일반적 모델을 나타내는데, 이는 명시적 지식과 암묵적 지식 간의 관계와 또 지식 인프라에 대한 그들의 의존상태를 강조하고 있다.



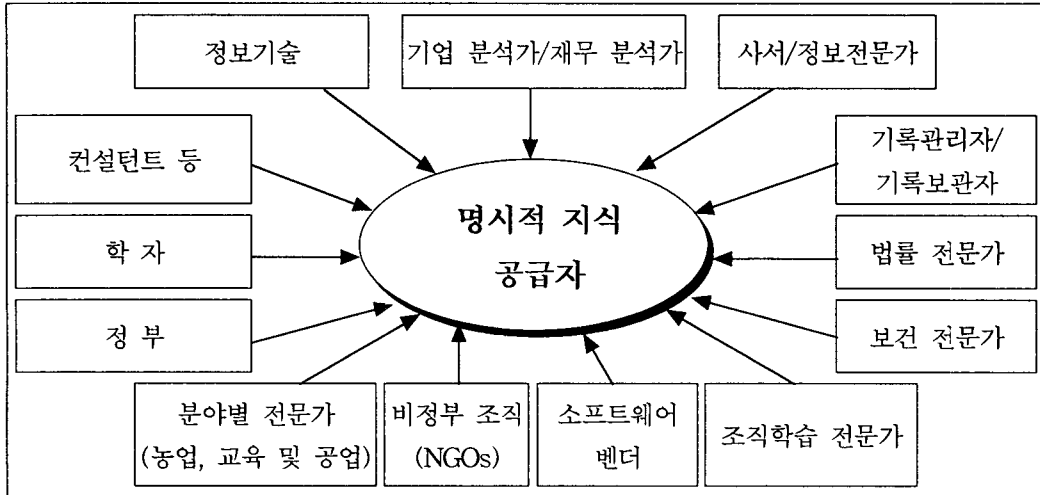
<그림1> 지식경영 모델(T.K. Srikantaiah, 1999)

명시적 지식과 암묵적 지식은 서로가 공헌하는 공생관계를 갖는다. 약간의 예로서 명시적 지식이 상업 출판물, 조직의 사업기록, 전자우편, 웹, 그룹웨어, 인트라넷, 데이터베이스, 모범 사례 및 자체 연구자료에서 발견되며, 암묵적 지식이 공식적이거나 또는 비공식적인 대면대화 및 전화대화, 개개인의 머리속에 있는 지식은 물론 그들의 책상서랍이나 파일 캐비닛에 들어 있는 지식 등에서 나타난다.

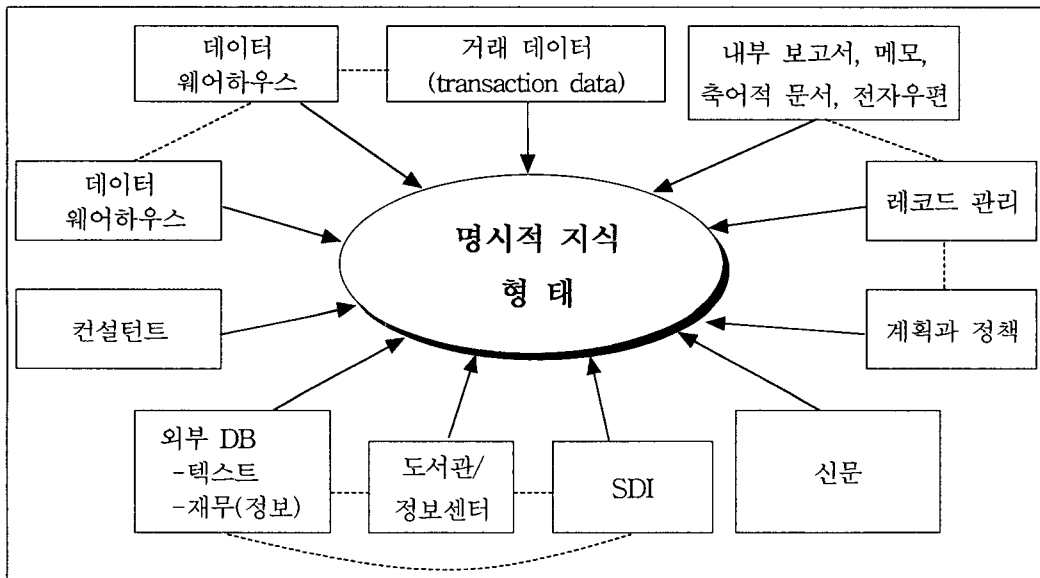
효과적인 지식경영을 위해서는 명시적 지식과 암묵적 지식을 지식 인프라에 함께 가져오는 것이 절대적으로 필요하다. 지식 인프라의 유형은 회사의 복잡성, 지식경영을 지원하기 위한 가용자원, 그리고 회사의 목표와 목적에 의존된다. 지식 인프라는 단순하거나 복잡한 정보기술, 최고경영진 지원, 사회자본, 그리고 지식경영 이니셔티브(initiatives)에 투자할 충분한 예산할당과 더불어 신용(trust), 좋은 지도(mentoring), 벤치마킹, 훈련, 종업원 개발 등의 원칙을 포함할 수 있다. 여기서 중요한 점은 지식 인프라가 정보기술보다 훨씬 광범위하다는 것이다. 정보기술은 단지 지식 인프라를 위한 회로기판 즉, 연결조직에 불과하다.

지식경영 모델에서 가장 기본적인 것은 <그림2>의 “Supplier”(공급자) 모델과 <그림3>의

"Forms"(형태)모델에서 제시된 명시적 지식이다. 명시적 지식은 비교적 단순하지만 아직은 충분히 인지되고 있지 않다. 그러나 지식경영이, 전문가시스템에 대한 광신에도 불구하고, 충분히 조사되지 않은 영역에 들어간 것은 암묵적 지식 때문이다. <그림4>는 암묵적 지식의 약간의 구성요소를 보여준다.

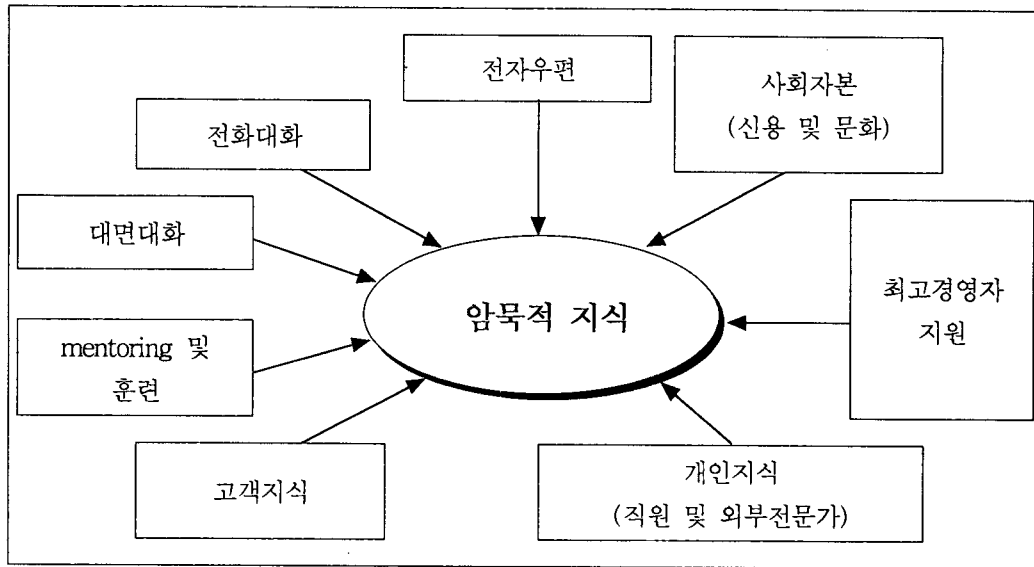


<그림2> 명시적 지식 : 공급자



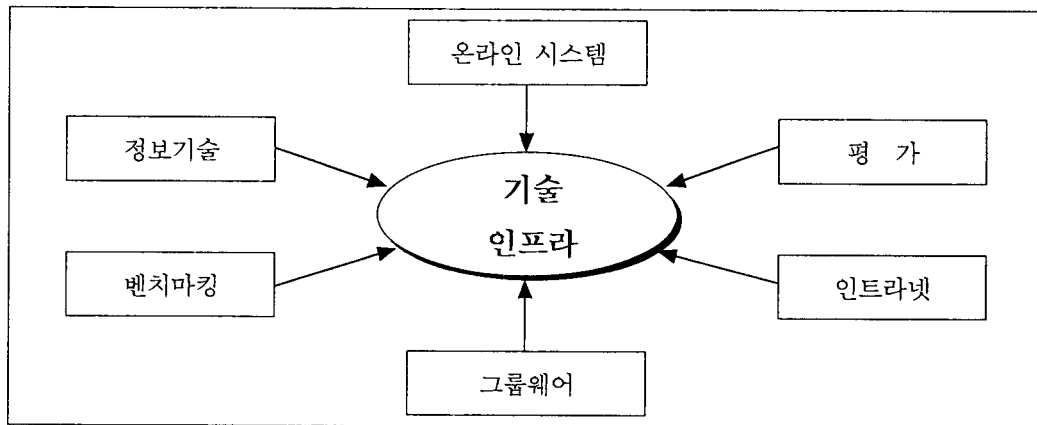
<그림3> 명시적 지식 : 형태





<그림4> 암묵적 지식

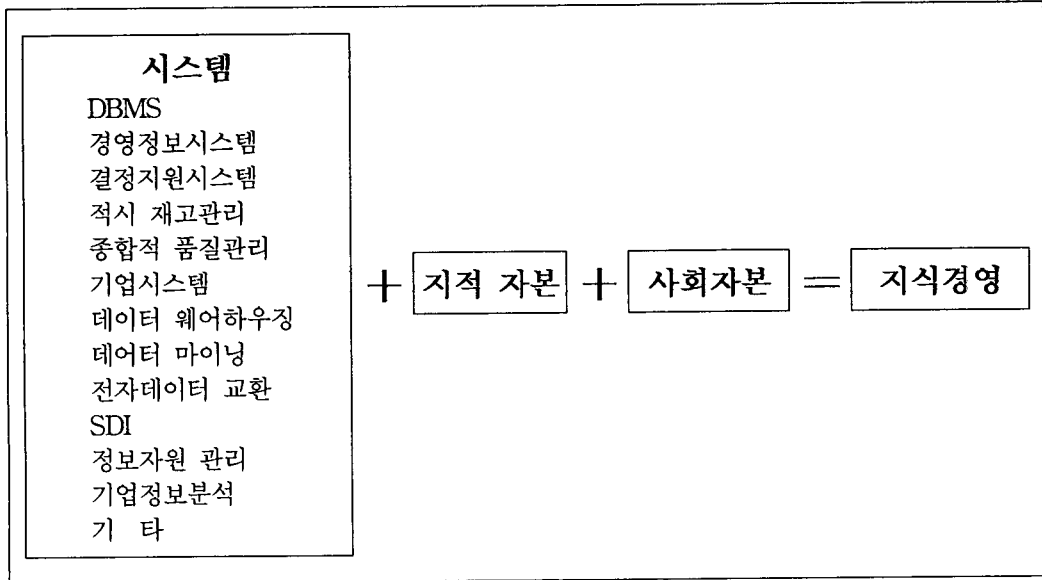
지식경영은 <그림5>에서 제시된 기술 인프라에 의존하며, 또한 기술 인프라에 의해 가능하다.



<그림5> 기술 인프라

지식경영에 대한 다른 견해는 기존 정보시스템의 공헌과 비교적 새로운 두 가지 통찰력(지적자본의 중요성 인식과 지적자본의 배치와 이용을 가능케하고 촉진하는 사회자본의 중요성 인식)을 가진 의욕(열의)으로 보는 것이다. 다시말해, 이 견해는 정보기술로부터는 조금 떨어

진, 그럼에도 불구하고 여전히 중요한, 사회자본에 의해 수행되는 중요한 역할의 인식을 강조하고 있다. <그림6>은 이 견해를 나타낸다.



<그림6> 지적 자본을 통합하는 지식경영의 발전

이러한 지식경영 모델은 조직의 전략적 견해의 정보처리와 지식창조 활동을 취한다. 이는 새로운 정보기술이 제공하는 정보처리능력을 조직의 인간 및 사회적 요소들의 혁신적이고 창조적인 능력과 종합하려는 시도이다. 따라서 이 모델은 다음과 같이 정의될 수 있다.

“지식경영은 점점 불연속적인 환경변화에서 조직의 적응, 생존 및 능력의 중대한 문제에 영합(迎合)한다. 본질적으로 지식경영은 데이터의 상호의존적인 결합과 정보기술의 정보처리 능력과 인간의 창조적이고 혁신적인 능력을 모색하는 조직의 처리과정을 구현한다(Malhotra, 1998).”

이 모델은 참여와 기대를 포함한 지식창조와 배포과정을 다룬다(Bennis와 Nanus, 1985). 공식적이고 단계적인 합리적 안내(guide) 대신에 이 모델은 “어떻게 수행되는가?”가 아니라 “그들이 처해있는 환경에 무엇이 맞는가를 어떻게 이해하는가?”에 대한 사람들의 이해를 도와주기 위한 일련의 안내원리를 선호한다(Kanter, 1984). 이 모델은 단지 소수의 규칙, 약간의 특수 정보, 그리고 많은 자유가 있음을 가정한다(Wheatley, cited in Stuart, 1995).

이 모델은 진보된 정보기술이 제공하는 기록, 검색 및 배포 능력에 기초한 현존하는 개념화들의 장점에 근거한다. 그러나 이 모델의 중요한 공헌은 지식창조와 배포과정에서 인간 및 사회의 창조적이고 혁신적인 수용능력을 명백히 통합함으로써 정보처리 견해의 약점을 극복하는데 있다.

## 4. 제안된 지식경영모델의 중요한 특성

제안된 지식경영 모델은 모든 조직의 처리과정과 활동의 네가지 중요한 특성에 근거하여 볼 때 정보처리 견해와는 구별될 수 있다. 이 네가지 특성은 조직이 선택할 때의 자발성, 실행회피에서 실행간파와 정정으로의 변경, “경악에 대한 예방”으로서의 전략입안, 그리고 조직의 비전을 통한 창조적 대혼란으로 이들의 특성을 살펴보면 다음과 같다(Malhotra, 1998).

### 1) 조직이 선택할 때의 자발성(Playfulness in organizational choices)

지식경영의 정보처리모델은 “모범 사례(best practices)” 형태로 종종 제도화되는 일관성을 지나치게 강조함으로써 구속된다. 제안된 지식경영 모델은 제도화된 지식강화의 이러한 순환을 깨뜨릴 것으로 기대된다. 사전(事前)에 명기한 목표나 절차에 대한 절대적인 집착을 강조하는 대신 자발성을 통한 직관의 사용을 장려한다. “행동의 일관성을 요구하지 않는 것은 아무런 제재없이 행위를 유도하기 위한 직관을 허용하면서 조직의 선택과정에서의 자발성을 장려함으로써 성취될 수 있다”(Cooper 등, 1981).

선택과정에서의 조직의 자발성은 극적으로 변화하는 환경의 다양성과 복잡성을 조화(match)할 수 있는 내재적 다양성을 가능케 한다(Ashby, 1956). 이것은 목표를 가정으로, 직관을 현실로, 조직의 기억을 적으로, 그리고 경험을 진행중인 재평가를 요구하는 이론으로 취급함으로써 촉진될 수 있다(Landau, 1973; March, 1971). 자발성은 개인과 조직의 “sense making”에 의해 안내되는 지식창출의 주관적이고, 설명적이며, 건설적인 측면에 공헌하는 환경을 만든다(Weick, 1990).

이 모델 내에서는 조직의 지식경영시스템 설계자는 기껏해야 조직의 자기설계(self-designing)를 촉진할 수 있다. 조직의 구성원은 자신들을 위한 문제를 규정하고 자신들의 해결책을 생성할 뿐만 아니라 또한 그들의 해결책-생성과정을 평가하고 수정할 수 있다(Hedberg 등, 1976). 경험을 명백히 장려하고 전제(前提)를 재고함으로써 행위의 반영과 암묵적 지식의 창출은 진전된다.

### 2) 실행회피에서 실행간파와 정정으로의 변경 (Shift from error avoidance to error detection and correction)

지식경영의 정보처리모델은 사전에 명기한 계획, 목표, 절차 및 규정에 엄격히 순종케 함으로써 실행을 회피하는 것에 기초한다. 규정을 지나치게 정의하고 업무를 지나치게 상술하

여 특성화하면, 이 모델은 결과에 관계없이 규정에 순응하는 사람을 양육한다. 실책은 정보적인 반면에, 순종은 그렇지 않다. 순종을 보장하기 위해 설계된 지식경영시스템은 규정과 절차가 정확하게 수행되는 것을 보장할 수도 있다(예컨대, 사전에 명기한 규정과 실제 이행 사이의 불일치가 최소화되는 경우). 그러나 이들은 실책의 간파를 보장하지 않는다(Landau와 Stout, 1979). 규정에 절대적으로 순종하는 것은 실책을 회피하는 것과 유사하다. 이것은 “현재의 의미패턴(existing patterns of meaning)에 순응케 함으로써 실책의 위험”을 줄이기 위하여 조직의 구성원을 자극한다. 이 모델에서는 “정보는 요구된 변화의 비율과 범위를 최소화하도록 선택적으로 처리되고, 그리고 응답(반응)의 레퍼토리는 경험에 둔감하게 남게 된다(Landau, 1973).”

오늘날 지식보고의 개념은 기록된 모범 사례의 반복을 강조함으로써 상처를 입는다. 상반되는(또는 보충적인) 대안을 제공하기 위한 명백한 건의가 없는 경우에, 기술면에서 모범 사례들을 삽입하는 방법으로 모든 종류의 사례를 정당화하는 것은 잘못된 결과를 가져오리라고 본다. 이것은 무엇이 수행될 수 없는 가를 규정하기 때문에 본질적으로 부정적인 활동이다(Stout, 1980). 그러므로 이러한 사례들은 실책회피를 제일 강조함으로써 한결같은 루프학습(loop learning)과정을 강화한다(Argyris, 1994). 순종을 추구하기 위한 명백한 편견은 잘못 구조화되고 복잡한 환경에 필요한 상이-지향적(divergence-oriented)해석을 유발하기 위해 그러한 시스템을 불충분하게 만든다.

반대로, 제안된 지식경영모델은 “불평을 활용하고, 그리고 이의, 불평, 불만 및 논쟁을 통해 징후를 나타내는 실책을 조정하기 위해 비계획적 과정(unprogrammed processes)”을 전개한다(Hedberg 등, 1976). 이것은 업무환경으로 인하여 부과된 구속내에서 무엇이 수행될 수 있는지의 식별을 추구하는 실책간파와 실책정정의 과정을 촉진한다(Stout, 1980). 이 모델의 이러한 특징들은 대안(보충적이거나 또는 상반적인)의 해결을 구체화하는 응답들의 광범위한 레퍼토리 개발을 촉진함은 물론이려니와 또한 그러한 해결을 이행하기 위한 다양한 접근방법을 촉진한다.

### 3) “경악에 대한 예방”으로서의 전략입안 (Strategic planning as “anticipation of surprise”)

지식경영의 정보처리모델은 계획과 실제 이행 사이의 불일치를 감소하는데 초점을 둔다. 지식보고에 삽입된 결정규칙들은 반드시 바람직한 해결책을 제공하지는 않지만 모범 사례에 부여된 권위로부터 정당성을 이끌어내는 예언적 선언의 특성을 가정한다(Hamel과 Prahalad, 1994). 이러한 규칙에의 도전은 모범 사례에 삽입한 권위에 대한 도전으로 자주 인식되는 경향이 있다(Landau, 1973).

이와는 대조적으로, 제안된 지식경영모델은 광범위한 잠재적 경악에 의해 위협한 환경으로 특징지어진 미래에 보다 공헌한다(Landau와 Stout, 1979). 경악의 예방에 입각한 지식경영의 설명적 예시는 GE(General Electric)회사의 박식한 간부에 의해 제공되는데, 그는 다음과 같이 언급하면서 미래에 대한 예견의 필요성을 강조하였다.

“미래는 매우 빠르게 움직이므로 예상할 수 없다. 우리는 계획(입안)대신에 신속한 반응에 엄청난 강조를 둔다. 우리는 계속해서 경악할 것이다. 우리가 경악되었음에 놀라지는 않을 것이다. 우리는 경악을 예상할 것이다(Kerr, 1995).”

제안된 지식경영모델에서는 조직의 계획된 활동이 배제되지 않는다. 그러나 조직의 계획은 발생할 일에 대한 일련의 지시로서가 아니라 오히려 기반을 구축하고 책임있는 의견의 한계를 규정하기 위해 작용하는 공론의 장치(ideological device)로서 이해되어야 한다. 이 점에서 조직은 미래를 위해 계획하지만 계획에 의존하지는 않는다(Hedberg 등, 1976). 이 과정의 주목적은 새로운 지식에 근거한 지식창조와 활동의 보다 빠른 순환인데, 이는 계획과 극적으로 변화하는 기업환경 사이의 모든 불일치에 대한 지속적이고 신속한 간파와 정정을 가능케함으로써 이루어 진다.

이 모델에서는 조직의 정보베이스에 대한 접근, 결정적 행위를 취하기 위한 근거 및 필수 기술들이 실제 행위가 일어나는 최전선에서 삽입된다. 조직의 구성원들은 조직의 비전에 근거한 목적을 고안하며, 이 목적에 대한 자신들의 실행을 평가하며, 자신들의 정정된 행동을 취한다. 이 목적을 위해 변증법적 접근법(Mason, 1969)을 최전선에 있는 조직 구성원에게 주입하는 방법으로 채택할 수 있다. 이는 “회사의 방침(company way)”에 대한 정책기술서를 통해 삽입된 지식을 강화하는 전통적 역할과는 반대로 “지식을 축적하는 배후(이면)에서 데이터를 탐구하고 새로운 능력을 창조하기 위해 전문지식을 재결합하는 인습적인 지혜에 도전”함으로써 “동적 불균형(dynamic imbalance)”의 유지를 강조한다(Ghoshal과 Bartlett, 1996).

조직은 주관적이고, 설명적이며, 건설적이고, 그리고 사회적 상호작용의 지식창출과정을 허용하면서 조직의 장기목표를 어떻게 보장할 수 있는가? 이것은 조직의 비전에 대한 설계자로서의 상위경영자의 가장 중요한 역할이다. 이 점에서 최고경영자의 가장 중대한 임무는 어떤 종류의 지식이 개발되어야 하는지에 대한 비전을 개념화하고, 그리고 성취를 위해 경영시스템에서 그 지식을 운용하는 것이다(Nonaka와 Takeuchi, 1995).

#### 4) 조직의 비전을 통한 창조적 대혼란 (Creative chaos through organizational vision)

제안된 모델에서는 조직의 비전은 변증법적 목적에 봉사한다. 즉, 조직의 비전은 조직의 구성원을 비교적 융통성있는 목표와 임무정의에 결속한다. 종업원의 중요한 임무는 사전에

명기한 목표와 상세하게 주어진 임무의 달성이 아니라, 어떤 목표와 임무가 조직의 공유된 비전을 실현하기 위해 가장 좋은가를 고안하는 것이다. 즉, 지식을 창출하는 조직의 자율적인 개인과 그룹은 조직의 보다 높은 의도(비전)에 나타난 궁극적인 목표를 추구하기 위하여 스스로 자신의 임무영역을 설정한다(Nonaka와 Takeuchi, 1995).

창조적 노력을 생성하는 조직의 비전은 현실로부터 내일의 기회로 이동하기 위해 필요할 지도 모를 청사진(picture)이다. 미래의 가능성에 대한 이 공유의 청사진(hologram)은 다양한 조직 구성원들의 개인적 비전을 수집하는데서부터 출발하며, 그리고 어떤 계속적인 처리과정의 끊임없이 발전하는 생산품을 상징하는 것이다(Senge, 1990).

이 견해에서 볼 때 최고경영자는 그들이 살고 있는 세계를 규정하는 지식비전과 그들이 창출해야 할 지식의 일반적 방향을 고안한다. 지식비전은 중간 관리자들과 최전방 노동자들에게 그들의 일상업무에 대한 의미를 제공함으로써 그들의 책무를 촉진한다. 지식비전은 다수의 개인적 시각의 다양성을 인정하기 위해 의도적으로 다의적이며 또한 변경 될 수 있다. 최고경영자 비전의 전략적인 다의성은 확립된 절차에 대한 대안들의 적극적인 연구조사를 장려한다. 실행하는 직원 수준에서는 지식비전의 애매모호함은 해석할 때 다양한 의미로 번역되어 “행위에 대한 반영(reflection-in-action)을 촉진하게 되어 결과적으로 창조적 대혼란을 초래한다(Nonaka와 Takeuchi, 1995).

지식경영의 정보처리모델은 주어진 문제와 “미리 조정된 알고리즘”에 기초한 해결을 가정한다. 이외는 대조적으로, 제안된 모델은 어떤 시점과 상황에서 이용가능한 지식으로 문제에 대한 정의를 세운다(Nonaka와 Takeuchi, 1995). 제안된 모델에서의 개별적 자율성이 개개인의 서로 다른 시각을 촉진하는 반면에, 조직의 비전은 주어진 방침으로 집중하기 위한 다양한 견해를 촉진한다. 이러한 과정은 너무 조속한 종결이나 또는 집중을 피한다.

그러므로 제안된 지식경영모델의 특징은 중요한 가정들의 효력을 계속적으로 평가하는 서로 다른 의미를 가진 유효성에 최적화-기반의, 그리고 합의-지향적인 초점을 맞추기 위한 수단을 제공한다. 건설적인 대립을 중요시한다면, 제안된 지식경영모델은 외부환경에서의 변화를 간파하여 개선하는 행동을 취하는데 보다 적합하다. 조직의 사명이 폭넓은 비전의 의미에서 모든 구성원에게 분배되기 때문에 실책의 간과와 정정이 최선전에서 최초로 만나는 곳에서 발생한다. 다양한 시각은 미래에 대한 다양한 견해에 보다 잘 맞추어져 있고 변화되는 환경에 적응하기 위해 보다 잘 준비된 조직 구성원들에게 해석적 융통성을 제공한다.

제안된 모델의 이러한 특성들은 새로운 컴퓨터-기반 기술의 장점들인 기록, 검색 및 배포의 정보처리능력들과 인간 및 사회적인 “sense-making” 능력들을 통합한다.

## 5. 지식경영시스템과 전형적 사례

### 5.1 지식경영시스템(KMS : Knowledge Management System)

지식경영시스템은 조직의 내·외부에서 생성되는 다양한 지식을 조직 구성원 전체가 용이하게 사용할 수 있도록 하는 지식공유시스템을 의미한다. 따라서 조직내의 인적자원들이 소유하고 있는 모든 개별적 가용지식을 획득하고 체계화하여 조직의 지적자산으로 만들어 조직 구성원이 공유하여 활용할 수 있도록 해야 한다.

지식경영시스템을 통하여 조직이 얻을 수 있는 기대효과는 다음과 같다(김평중 등, 1998).

첫째, 조직 구성원들의 지식수준 향상이다. 구성원들이 업무과정에서 얻은 지식을 전자문서화하여 대규모 지식베이스를 구축하고 이를 쉽게 공유할 수 있게 함으로써 구성원의 지식수준이 향상될 수 있다.

둘째, 업무의 비효율성을 제거할 수 있다. 지식을 공유함으로써 동일업무 내지는 유사업무의 중복수행을 방지하는 등 업무의 비효율성을 배제할 수 있다.

셋째, 조직의 경쟁력을 향상시킬 수 있다. 구조화되고, 체계화된 지식을 업무에 활용함으로써 조직 구성원 및 조직 전체의 경쟁력을 제고할 수 있다.

지식경영의 주요목적은 사업의 성공여부를 결정짓는 매일 매일의 의사결정을 하는 지식전문가들에게 조직의 지적 능력을 전달하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위해 지식경영에서 수행해야 할 주요 과정은 다음과 같다(Galagan, 1997).

- 새로운 지식의 생성
- 외부자료로부터 산출된 지식에 대한 접근
- 문헌, 데이터베이스, 소프트웨어 등에 지식을 표현하는 작업
- 처리과정, 생산품 또는 서비스에 지식을 구체화시키는 작업
- 조직내에 존재하는 지식을 이용하도록 하는 작업
- 의사결정시 접근 가능한 지식을 이용하도록 하는 작업
- 지식문화 활성화나 인센티브 활동을 통하여 지식의 발전을 촉진하는 작업
- 지적 자산의 가치와 지식경영의 영향력을 측정하는 작업

이와 같은 지식경영의 특성과 기능 및 지식경영시스템이 구비해야 할 필요조건을 Kennedy (1997)는 다음과 같이 기술하였다.

- (1) 효과적인 지식경영을 위해서는 인적 자원과 기술이 필요하고 경비가 소요된다.
- (2) 지식경영은 다분히 정책적 요소를 포함한다.
- (3) 지식경영에는 지식경영자가 필요하다.

- (4) 지식의 공유는 때로는 인위적인 것이라 할 수 있다.
  - (5) 지식경영은 업무진행의 촉진을 가져온다.
  - (6) 지식에의 접근은 단지 시작에 불과하며, 지식경영은 끝이 없고 지속적이다.
- 한편, Murray(1997)는 지식경영의 기능을 다음과 같이 언급하였다.

- (1) 정보의 발견, 매핑, 축적 및 필터링
- (2) 새로운 지식의 창출
- (3) 개인소유의 지식을 공유할 수 있는 지식자원으로 승화
- (4) 조직에 대한 이해의 도모와 업무의 학습
- (5) 경험지식의 전달
- (6) 정보전달의 인프라 구축

지식경영은 지식의 획득, 창출, 갱신, 보관, 배포 및 활용(행위 또는 행동변경으로의 새로운 지식의 전환)과 같은 다양한 과정을 포함한다. 정보를 수집하고, 조직하고, 분류하고, 배포하는 과정들은 탐색하고, 색인하고, 대조하고, 보관하고, 전달하는 새로운 기술 능력에 의해 훌륭하게 수행되고 있다(Alibert, 1998).

그러나, 지식경영시스템의 일반적인 정보-처리 초점은 새로운 지식의 창출, 진행중인 재평가 및 동적으로 변하는 활용상황을 제공하는 현재의 새로운 정보의 재구성을 중요하게 다루지 않는다. 그러나, 제안된 모델은 새로운 조직환경을 위한 지식경영을 이해함으로써 이러한 중대한 결점을 중요하게 다룰 것으로 기대된다. 지식창출의 명백한 초점은 또한 현존하는 이론, 실제 및 연구에서 지식경영의 이와 같은 중요 국면에 대한 “실제적 태만(virtual neglect)”을 중요하게 다루는데 목적이 있다(Nonaka와 Takeuchi, 1995).

지식경영시스템을 효과적으로 운영하기 위해서는 정보기술의 도입이 선행되어야 한다. 조직 구성원을 연결할 수 있는 정보네트워크를 구축하고, 조직의 지식을 모든 구성원이 검색하고 활용할 수 있도록 검색엔진과 지식베이스를 갖추어야 하며, 구성원들의 공동작업에 의한 지식창조가 가능하도록 그룹웨어 등의 소프트웨어를 도입해야 한다(신은자, 1999).

이러한 정보기술 이외에 전자우편, FTP, 유즈넷, URL, 브라우저, 플러그인 기법, 멀티미디어 콘텐츠 처리, HTTP, 에이전트 기능을 보유한 검색엔진 등 과거에 지식 공유 및 교류에 제약이던 제한요소를 제거한 인터넷 관련기술이 향후 지식경영시스템에 유용하게 이용될 전망이다.

지식경영시스템은 다양한 방법으로 구축될 수 있다. 조직이 자체 개발할 수도 있으나 일반적으로 개발기간이 길고 비용이 상대적으로 많이 든다. 따라서 그룹웨어 시스템, 전자 문서 관리 시스템, Workflow 시스템 등을 이용하거나 또는 인공지능 관련분야(예를 들어, 인공지능 경영, 데이터 마이닝, 전문가시스템, 의사결정 지원시스템 등)를 활용하는 방법으로 구축할 수 있으나, 한가지 방법으로 통합된 지식경영시스템을 구축하는데는 한계가 있다.



특히 그룹웨어를 도입함으로써 기대할 수 있는 효과는 다음과 같다(로터스, 1998).

첫째, 새로운 지식을 도출하며, 조직 구성원 간의 원활한 협력체제가 구축되므로 조직의 혁신을 가져온다.

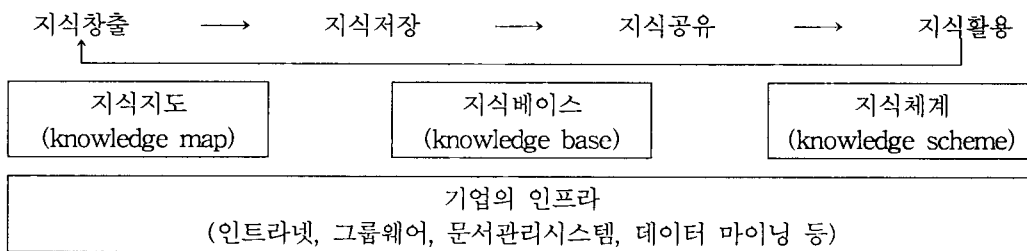
둘째, 조직 구성원들이 필요한 지식에 신속하게 접근할 수 있어 조직의 대응력이 커진다.

셋째, 불필요하고 반복적인 작업을 최소화하고, 가용지식을 최대한 활용함으로써 조직 구성원의 생산성이 향상된다.

넷째, 업무교육 및 조직학습이 이루어지므로 조직 구성원의 능력개발을 도모할 수 있다. 지식경영시스템을 이용하여 쉽게 지식에 접근할 수 있으므로 신입직원 뿐만이 아니라 기존 구성원들의 업무능력과 전문성 향상에 크게 도움이 된다.

또한 지식경영시스템을 구현하는 또 다른 방안으로 인트라넷형 지식경영시스템을 들 수 있다. 이는 구축비용이 상대적으로 저렴하고, 인터넷 접속이 가능한 환경이면 언제 어디서나 접근이 가능하므로 사용자 접근이 매우 용이하며, 네트워크 구축에 드는 초기비용을 절감할 수 있다는 점 등의 여러 가지 장점이 있다. 그러나 시스템 구축에 필요한 다양한 기능을 아직 갖추고 있지 않아 시스템 구현이 용이하지 않고, 또한 그룹웨어보다 보안기능이 떨어진다는 단점이 있다. 현재는 그룹웨어와 인트라넷 시스템이 서로 상대방의 장점을 수용하여 기능을 강화하고 있으므로 향후에는 이들의 장·단점을 뚜렷이 구분하기가 어려워질 전망이다(신은자, 1999).

<그림7>은 지식경영시스템의 전형적 기본모형이다. 이는 지식창출 단계, 지식저장 단계, 지식공유 단계 및 지식활용의 네 단계로 구분되며, 각 단계는 전문가 연관관계를 표현하고 있는 지식지도(knowledge map), 주요 정보들을 구조화한 지식베이스(knowledge base), 그리고 분류체계와 같은 지식체계(knowledge scheme)에 기반한다.



<그림7> 지식경영시스템의 기본모형

지식은 네가지 다른 방법을 통한 암묵적 지식과 명시적 지식 간의 상호작용으로 창출된다. 이 네가지 방법은 첫째, 암묵적 지식에서 암묵적 지식으로의 전환을 포함한 사회화(socialization); 둘째, 암묵적 지식에서 명시적 지식으로의 전환을 포함한 객관화(externalization); 셋째, 명시적 지식에서 명시적 지식으로의 전환을 포함한 결합화(combination); 넷째, 명시적 지식에서 암묵적

지식으로의 전환을 포함한 내면화(internalization)이다(Nonaka와 Takeuchi, 1995).

지식보고를 가능케 한 정보기술의 현재의 개념은 지식처리 - 특히 개인적인 행위와 경험, 이념, 가치, 또는 감정에 깊게 뿌리박힌 암묵적 지식의 처리 - 의 창조적 국면을 깨닫지 못하고 있다(Nonaka와 Takeuchi, 1995).

비록 암묵적 지식이 조직의 지식창출의 토대가 된다고 하더라도, 암묵적 지식은 각 개인을 기반으로 창출되며 또한 형식화가 어려워서 다른 사람과 교통하거나 공유하는 것이 어려운 특성이 있다. 제안된 모델은 지식창출의 혁신적이고 창조적인 국면을 명백히 고려함으로써, 통찰과 직관과 같은 형식화나 의사소통이 어려운 지식국면을 컴퓨터-기반 정보처리 메카니즘으로 조정한다.

## 5.2 지식경영시스템의 전형적 사례

여러 해 동안 기업들은 생산성과 효율성을 향상시키기 위하여 데이터베이스 관리시스템(DBMS), 경영정보시스템(MIS), 결정지원시스템(DSS), 사업과정 개선, 적시의 재고조사 관리, 총괄적 품질관리, 전자적 데이터 상호교환, SDI(Selective Dissemination of Information) 및 정보자원 관리 등과 같은 다양한 이니셔티브(initiatives)을 경험하였다. 이러한 이니셔티브들은 서로 다른 시기에 번성하였으며, 이들 중 약간은 아직도 적합하며 많이 이용되고 있다. 이 분야들의 전문가들은, 그들의 열렬한 관심과 참여 때문에, 지적 자본과 사회적 자본(암묵적 지식)을 상기 분야들과 통합하고 있으며(그림6 참조), 그리고 수시로 새로운 생산품을 지식경영시스템으로 마케팅하고 있다.

일반적으로 기업의 지식경영시스템 사례들은 인트라넷 시스템 확립, 레퍼럴 서비스를 제공하기 위한 “help desk” 마련, 회사의 yellow page나 디렉토리의 출판, 인구통계학적 정보의 제공, 직원의 온라인 대화 기회 제공, 내부 및 외부 정보의 접근 장려, 지식경영 프로그램에 참여하는 직원을 위한 보상금 제공 등이라고 볼 수 있다. 또한 기업의 사례들은 조직내의 모든 유형의 지식경영 활동을 추적하려고 하는데, 예를 들면, 예산재원, 시간 기록 시스템, help desk, 통계시스템, 그룹웨어 참여 등이다. 지식경영시스템은 모든 input, output 및 조직의 지식을 경영하는 효과를 추적할 수 있다.

그러나 동적으로 변화하는 환경은 새로운 사건의 해석과 현존하는 사례의 재해석(re-interpretation)을 요구한다(Boland 등, 1994). Daft와 Weick(1984)은 해석(interpretation)을 사람이 정보에 의미를 부여하는 처리과정으로 규정하였다. 그러나 정보처리 견해는 결정적으로 중요한 의미구축 - 즉, 근본적으로 인간활동의 해석적이고 추정적인 기능 - 을 일반적으로 무시한다(Boland, 1987).

기록된 모범 사례에 존재하고 있는 지식의 꾸민(가정된) 해석은 잘못 구조된 환경에 필요

한 다양한 모순된 견해를 생성하는데 작용한다. 컴퓨터-기반 지식보고에 축적하기 위해 배경 정보를 단순화하는 것은 다양한 견해들의 복잡성을 보존하지 않는다(Davenport, 1994). 사건과 문제의 정의와 해석을 제도화하는 것은 다양한 시각들의 교환과 공유에 작용한다. 이는 효과적인 행위를 위한 능력을 향상시킬 수 있는 시행착오 과정을 방해한다(Koch와 Fabris, 1995).

제안된 모델은 지나친 간소화나 조속한 결정을 막는데 복잡하고 다양한 해석을 명확하게 다룬다(Eisenhardt, 1989, 1992). 제안된 모델은 개개인의 의견차이를 포함하기에 충분한 골조(frame-work)안에 있는 다양한 견해를 촉진할 것이다.

오늘날 지식경영시스템 정책의 매우 중요하고 환영받는 국면은 인간이 자산으로 취급되어야 한다는 점이다. 인간은 암묵적 지식의 구체화(embodiment)이다. 회사의 직원은 회사의 장·단기 사업 목표와 목적을 이해하여야 한다. 회사는 작업조건과 노동력의 다양성(workforce diversity)에 대한 종업원의 인식을 이해하여야 한다. 회사는 전체 지출액의 상당한 비율을 종업원 훈련을 위한 지식경영 이니셔티브(initiatives)에 할당하여야 한다. 회사는 개개 직원의 자기인식과 성장을 인지하고 존중하여야 한다. 회사는 인간을 가장 중요시하여야 하고, 그리고 외부의 정보자료, 산업, 고객 및 경쟁자들로부터 배워야 한다. 정보기술의 역할은 직원이 보다 훌륭하게 임무를 수행하도록 도와주는 중요한 지식 인프라로서 봉사되어야 한다.

한편, 지식경영의 인터넷/웹 사이트들은 크게 세 범주로 나누어 질 수 있다.

첫째는 자문회사가 호스트하는 것을 제공하는 많은 세련된 지식경영 사이트들로서, 이들은 서비스와 생산품을 촉진하는 마케팅 도구로서 크게 사용된다.

둘째는 교육기관의 지식경영 사이트들로서, 이들은 강좌지원과 학구적 연구를 위해서 설치된다.

셋째는 온라인 포럼, 뉴스레터 및 리스트서브(listserve) 등과 같은 전문문헌을 취급하는 지식경영 사이트들이다.

이러한 지식경영 사이트들에 대한 철저한 이해(예를 들면, 표본조사를 통해서)는 적합한 기업사례와 실행을 발전시키는데 또한 도움이 될 것이다.

## 6. 지식경영시스템과 사서의 역할

지식경영시스템은 전통적인 도서관시스템과 무관하지 않다. 도서관은 형식화된 정보를 인쇄매체나 전자매체 형태로 소장하는 반면에 지식경영시스템은 형식화된 정보 외에 조직구성

원 개개인의 업무관련 지식이나 경험 등 정형화되지 않은 정보까지도 축적하고 이용하는 점에서 차이가 있다. 그러나 비정형화된 정보나 지식도 정형화된 정보나 지식의 뒷받침 없이는 형성될 수 없는 것이며, 정형화된 정보나 지식의 관리와 제공은 정보전문가 즉, 사서의 역할이므로 지식경영시스템에 있어서 지식의 조직화 및 체계화는 결국 사서의 역량에 의존할 수 밖에 없을 것이다.

이와 같은 관점에서 볼 때 사서는 전통적인 도서관업무에만 국한하여 활동할 것이 아니라 21세기의 지식경영시스템의 구축을 위해 무형의 지적자산을 관리 운영하는 지식경영자로 그 활동범위를 확장해야 할 것이다. 사서는 정보나 지식을 직접 창출하지는 않지만 정보를 체계화하고 지식화하여 조직구성원의 지식상태에 변화를 줄 수 있어야 한다(Abram, 1997). 또한 사서는 지적자산의 관리운영 뿐만 아니라 지적 자산의 확장에도 중요한 역할을 해야 한다. 즉, 사서는 의미있는 정보, 가치있는 지식이 유지되고 활용되는 책임을 져야 하며 지식창조를 유도하는 선두그룹(leading group)이 되어야 한다. 오늘날의 정보사회 또는 지식사회에서 볼 때 사서는 정보요구의 평가와 분석, 정보매핑, 정보자료의 평가와 응용, 정보검색을 위한 최적의 인터넷과 인트라넷 이용 등의 업무를 훌륭하게 수행하여 정보의 네비게이션과 색인 도구에 관한 전문가로 활동해야 한다(Kennedy, 1997).

물론, 무형의 지식을 형식화하거나 비정형적인 정보를 조직화하는 일은 결코 쉬운 일이 아니므로 사서는 이에 대한 심층적인 연구를 하여야 할 것이다. 다행히 지식경영시스템의 개발을 위한 그룹웨어 등의 기능이 날로 발전하고 있으므로 이들을 주시하고 연구검토하여 지식경영시스템 구축에 핵심적 역할을 수행해야 할 것이다.

## 7. 결 론

21세기 정보사회 또는 지식사회에서는 정보와 지식이 부를 산출하는 중요 자산이며, 또한 효율적인 지식경영만이 향후 기업의 성패를 좌우하는 관건이 될 것이다. 따라서 기업은 이제 CEO 개념에서 한 발 앞선 CKO 개념을 도입하여 조직의 지식경영체계 확립에 최선을 다해야 한다.

1990년대 후반부터 본격적으로 등장한 지식경영에 관한 이론적 고찰인 본고는 기업과 조직이 지식경영의 중요성을 인식하고, 그의 기반이 되는 지식경영시스템을 효과적으로 개발할 수 있는 이론적 근거를 제시하는데 목적을 두었다. 이 목적을 위해 지식경영의 구체적 인프

라를 보여주는 모델을 제시하고, 이 모델의 중요한 특성을 상세하게 고찰하고 분석하였다. 그 요점은 다음과 같다.

첫째, 지식경영은 기업의 모든 정보자산을 식별, 수집, 평가, 검색, 공유하기 위한 통합적 접근을 촉진함으로써 기업을 보다 생산적이고, 효율적이며, 성공적으로 만든다.

둘째, 지식경영분야를 지배하는 주요 그룹은 ① 하드웨어와 소프트웨어 기술을 촉진하는 벤더와 회사의 최종결과를 향상시키는 서비스기관, ② 명시적 지식을 통해 고객에게 정보서비스를 제공하는 정보공급자, ③ 회사에서 암묵적 및 명시적 지식시스템을 분석하고 실행수준의 향상을 권고하는 조직학습 전문가이다.

셋째, 지식경영분야를 지배하는 세 가지 중요한 테마는 ① 조직학습, ② 문헌관리, ③ 기술이다.

넷째, 정보처리 견해에 근거한 지식경영의 주류 모델은 문제 정의 및 해결의 조속한 집중에 초점을 맞추기 때문에 문제가 있다.

다섯째, 정보처리 모델의 장점 위에 지식경영 모델을 구축하기 위한 이론적이고, 개념적이고, 실용적인 기본원리를 논의하였다.

여섯째, 인간의 혁신 및 창조성과 지식경영에 초점을 맞춘 정보처리 사이에 보다 훌륭한 협동작용이 필요함을 강조하였다.

일곱째, 제안된 지식경영 모델의 이론적 근거를 재검토하였고, 모델을 명확한 용어로 제시하였으며, 그리고 모델이 수행할 중요한 특성을 논의하였다.

여덟째, 새로운 지식창출에 근거한 제안된 모델의 중요업무가 컴퓨터-기반 지식경영시스템의 정보처리 능력의 장점 위에 어떻게 구현되는지를 설명하였다.

아홉째, 지식경영시스템은 전통적인 도서관시스템과 무관하지 않다. 지식경영시스템에 있어서 지식의 조직화 및 체계화는 결국 사서의 역량에 의존할 수 밖에 없으므로 사서는 이제 지식경영자로 그 활동범위를 확장해야 한다.

이상을 결론적으로 요약하면, 새로운 지식의 창출 및 재창출을 위한 조직의 전략적 요구가 진보된 정보기술의 데이터 및 정보 처리능력과 인간에 잠재된 혁신적이고 창조적인 능력 사이의 협동작용에 의해 어떻게 충족될 수 있는지가 강조되었다. 진보하는 실제와 연구를 위한 이론적, 개념적, 실용적 근거를 제공하였으며, 또한 지식경영의 향상된 모델을 제안함으로써 현존 모델의 약점을 개선할 수 있게 하였다. 가장 중요한 것은 유용한 지식을 발견하여 잘 간수하고 활용하는 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김성희. 1999. "지식관리시스템의 단계별 분석 및 구축방안에 관한 연구", 《情報管理學會誌》 제16권, 제2호. pp. 165-182.
- 김영실. 1997. "지식경영과 학습조직", 《POSRI Working Paper》 봄호. .
- 김평중 외. 1998. "지식관리 시스템에서 이동 에이전트를 통한 지식전달체계", 《정보처리》 제5권, 제6호. pp. 21-28.
- 로터스. 1998. 『지식관리시스템』. 서울 : 컴퓨터월드.
- 신은자. 1999. "그룹웨어를 이용한 지식관리시스템의 구현에 관한 연구", 《情報管理學會誌》 제16권, 제1호. pp. 69-87.
- Abram, S. 1997. "Post Information Age Positioning for Special Librarians : Is Knowledge Management the Answer?", *Information Outlook*, (June). pp. 18-25.
- Albert, S. 1998. "Knowledge Management : Living Up to the Hype?", *Midrange Systems*, Vol. 11, No. 13(September 7). p. 52.
- Argyris. C. 1994. "Good Communication that Blocks Learning", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 4. pp. 77-85.
- Ashby, W. R. 1956. *An Introduction to Cybernetics*. New York : Wiley.
- Bennis, W., Nanus, B. 1985. *Leaders : the Strategies for Taking Charge*. New York : Harper & Row.
- Boland, R. J. 1987. "The In-formation of Information System", In: Boland, R.J., Hirschheim, R. eds. *Critical Issues in Information Systems Research*. pp. 363-379. Chichester, U.K : Wiley.
- Boland, R. J., Tenkasi, R.V., Te'eni, D. 1994. "Designing Information Technology to Support Distributed Cognition", *Organization Science*, Vol. 5, No. 3(August). pp. 456-475.
- Cooper, D. J., Hayes, D., Wolf, F. 1981. "Accounting in Organized Anarchies : Understanding and Designing Accounting Systems in Ambiguous Situations", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, No. 3. pp. 175-191.
- Daft, R. L, Weick, K. E. 1984. "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, Vol. 9. pp. 284-295.
- Davenport, T. H. 1994. "Saving IT's Soul : Human-Centered Information Management", *Harvard Business Review*, Vol. 72, No.2(March-April). pp. 119-131.
- Eisenhardt, K. M. 1989. "Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environment", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3. pp. 543-576.

- Eisenhardt, K. M. 1992. "Speed and Strategic Choice: Accelerating Decision-Making", *Planning Review*, Vol. 20, No. 5(September-October). pp. 30-32.
- Galagan, P. 1997. "Smart Companies(Knowledge Management)", *Training and Development*, Vol. 51, No. 12. pp. 20-25.
- Gartner Group. 1998. *Inform*.(Sept. 1998). p. 10.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. A. 1996. "Rebuilding Behavioral Context : a Blueprint for Corporate Renewal", *Sloan Management Review*, 1996(Winter). pp. 23-36.
- Hamel, G., Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the Future*. Boston : Harvard Business School Press.
- Hedberg, B., Nystrom, P. C., Starbuck, W. H. 1976. "Camping on Seesaws : Prescriptions for a Self-Designing Organization", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21. pp. 41-65.
- Hibbard, J. 1997. "Knowing What We Know", *Information Week* Vol. 20. pp. 46-64.
- Kanter, R. M. 1984. *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*. New York : Simon & Schuster.
- Kennedy, M. L. 1997. "Building Blocks for Knowledge Management at Digital Equipment Corporation : the Web-Library", *Information Outlook*, (June). pp. 39-42.
- Kerr, S. 1995. "Creating the Boundaryless Organization : the Radical Reconstruction of Organization Capability", *Planning Review*, (September-October). pp. 41-45.
- Koch, C., Fabris, P. 1995. "Fail Safe", *CIO*, Vol. 5(December 9). pp. 32-36.
- Landau, M. 1973. "On the Concept of Self-Correcting Organizations", *Public Administration Review*, (November-December). pp. 533-542.
- Landau, M., Stout, R., Jr. 1979. "To Manage Is Not to Control : Or the Folly of Type II Errors", *Public Administration Review*, (March-April). pp. 148-156.
- Leibowitz, Jay, ed. 1999. *Knowledge Management Handbook*. Boca Raton, FL : CRC Press.
- Malhotra, Y. 1998. "Tools@work : Deciphering the Knowledge Management Hype", *Journal for Quality and Participation*, Vol. 21, No. 4(July-August). pp. 58-60.
- March, J.G. 1971. "The Technology of Foolishness", *Civilkonomen*, (May). pp. 7-12.
- Mason, R.P. 1969. "A Dialectical Approach to Strategic Planning", *Management Science*, Vol. 15, No. 8(April). pp. 403-414.
- Murray, P.C. 1997. "What to Know before You Select Knowledge Management Technology", URL: [http://www.ktic.com/TOPI7/14\\_TECH.HTM](http://www.ktic.com/TOPI7/14_TECH.HTM)
- Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York : Oxford

University Press.

Schön, D.A. 1983. *The Reflective Practitioner : How Professionals Think in Action*. New York : Basic Books.

Senge, P.M. 1990. "The Leader's New Work: Building Learning Organization", *Sloan Management Review*, Vol. 32, No. 1(Fall). pp. 7-23.

Srikantaiah, T.K. 1999. "Knowledge Management: A Faceted Overview", In: *Knowledge Management for The Information Professional*, edited by T. Kanti Srikantaiah and Michael E.D. Koenig. Medford, N.J. : Information Today Inc.

Srikantaiah, T.K. and Koenig, Michael E.D., ed. 2000. *Knowledge Management for The Information Professional*. Medford, N.J. : Information Today Inc.

Stout, R., Jr. 1980. *Management or Control? : the Organizational Challenge*. Bloomington : Indiana University Press.

Stuart, A. 1995. "Elusive Assets", *CIO*, Vol. 15(November). pp. 28-34.

Weick, K. E. 1990. "Cognitive Processes in Organizations", In: Cummings, L. L., Staw, B. M. (eds.), *Information and Cognition in Organizations*. Greenwich : JAI Press.

Wheatley, M. J. 1994. *Leadership and the New Science*. San Francisco : Berett-Koehler.