

# 업무-지식 통합기반의 차세대 지식경영 모델

## Next Generation Knowledge Management A Process Integrated Model of Knowledge Asset Utilization

손 정 훈<sup>†</sup>      서울시립대학교 경영학과 교수      (dericks@uos.ac.kr)  
서 경 란      기업은행 경제연구소 연구위원      (skrboom@ibk.co.kr)

### ABSTRACT

Despite the well accepted necessity and importance of knowledge management, cases of successful knowledge management are not easy to find. With a case study of a Korean organization, this research introduces an integrated knowledge management model, in which knowledge and work processes are combined to improved knowledge performance. Knowledge-work process integration facilitates knowledge asset creation, transfer, and utilization, through which inefficiencies in knowledge utilization may be removed and knowledge contribution to business performance may be enhanced. Knowledge-work process integration may further be aligned with innovation processes, enabling systematic and continuous knowledge based process innovation.

**Keywords :** Knowledge Management, Knowledge-work process integration, Process Innovation

### 1. 서 론

지식경영은 기업 내외에 산재되어 있는 다양한 지식을 효과적으로 축적, 공유, 활용하고, 나아가 새로운 지식을 재창출하는 전 과정을 의미한다(김호근 외, 2000; Bennet, 2009). 지식경영이 경영성과 창출에 중요한 영향을 미친다는 것은 많은 실증연구로 검증되었다(Davenport et al., 1998; 강인원 외, 2008). 환경변화의 가속화로 인해 기업들은 끊임없이 새로운 도전에 직면하고 있으며, 이에 대한 적절한 해결방안을 수립하고 실행하는 능력은 이제 성과창출과 생존을 위한 필수적인 조건이 되었다. 기업이 가지고 있는 다양한 지식을

효과적으로 통합하고 활용하여 새로운 해법을 지속적으로 창출하는 역량의 확보가 기업 경쟁력을 결정하고 있으며, 이에 따라 지식경영에 대한 기업의 관심은 계속 증가하고 있다.

이러한 요구에 부응하여, 지식경영에 대한 연구는 다양한 측면에서 활발하게 발전되어 왔다. 기존의 연구 결과는 지식경영의 성공요인으로 (1) 지식 체계(Nonaka and Takeuchi, 1995; Polanyi, 1996; 김호근 외, 2000), (2) 지식관리시스템 등 IT 기반의 지식 프로세스(Davenport et al., 1998; Alavi and Leidner, 2001; 이영찬, 2008; Bennett, 2009), (3) 성과평가 및 보상체계 등을 포함하는 조직의 지원체계(이을터, 2008; 나미자, 김호근, 2004), 그리고 (4) 지식을 제공하고 활용하는 기업의 지식문화(Dixon et al., 2005; 백윤정, 김윤실, 2008) 등의 네 가지 핵심요인을 공통적으로 지적하고 있다.

본 논문은 2006년 서울시립대 연구지원금 지원에 의해 연구되었음.

<sup>†</sup> 주저자

논문접수일 : 2010년 3월 9일, 게재확정일 : 2010년 3월 23일

이러한 연구들의 공통점은 지식이 축적되고 전달되는 체계와 프로세스를 구축하고, 기업구성원들이 지식을 공유하고 활용하도록 자극하고 유도하여 지식의 활용 효과를 높이는 방식에 중점을 두고 있다는 것이다. 결국 지금까지의 선행연구는 대부분 지식활동 자체에 초점을 맞추고 있으며, 지식활동을 기업의 실제 업무 활동이나 프로세스와 직접적으로 연계하여 활용하는 방식이나 그 효과에 대한 연구는 상대적으로 부족했다.

지식의 수명주기가 매우 짧고 경영활동의 스피드가 강조되는 현재의 경영환경에서는 기업의 지식활동과 업무활동을 통합하여 직접 연계하는 방식을 통해 지식자산의 경영성과 기여도를 제고할 수 있다. 업무가 끝난 이후에 지식을 따로 정리하여 지식관리시스템(지식관리시스템(KMS : Knowledge Management System))에 축적하거나, 업무를 시작하기 이전에 지식을 습득하고 이를 업무에 적용하여 성과를 창출하는 간접적인 혹은 순차적인 방식의 지식활용 만으로는 빠르게 변화하는 경영환경에 적절한 대응을 기대하기 어렵다. 바로 이것이 지식경영의 중요성에 대한 넓은 공감대에도 불구하고, 이를 성공적으로 추진하는 것이 쉽지 않은 이유일 수 있다(McDormmot, 1999; 백윤정, 김은실, 2008; Birkinshaw, 2001).

기존 연구성과는 이러한 문제점을 극복하는 방법으로 기업구성원의 적극적인 지식활동을 제시한다(김효근, 정성휘, 2002; Bennet, 2009; McKenzie et al., 2001). 최고경영진의 리더십이나 지식경영 활동에 대한 적절한 평가와 보상 체계, 기업의 지식문화 등을 통해 기업구성원의 지식활동을 촉진하는 것은 지식경영의 중요한 성공요인 중 하나로 인정받고 있다. 그러나 이러한 연구결과는 역설적으로 기업구성원의 자발적인 지식활동을 기대하는 것이 어렵다는 것을 의미한다. 기업의 지식활동과 업무활동이 분리되어 진행되어 지식활동을 고유업무 이외의 추가적인 업무로 인식하게 된다면, 지식활동에 대한 적극적인 참여를 통한 문제 해결은 쉽지 않을 수 있다.

본 연구의 목적은 지식-업무활동의 통합을 통해 보다 빠르고 효과적인 지식자산의 활용이 가능하다는 점을

논의하고, 그 구체적 모습으로 차세대 지식경영 모델을 제시하는 것이다. 지식-업무활동의 통합은 업무 프로세스의 각 단계에서 필요한 지식자산이 필요한 시점에 지식사용자에게 적극적으로 제공되는 것을 가능하게 한다. 지식자산이 한 곳에 모여져 저장되고, 필요한 지식은 사용자가 직접 찾아서 활용하는 지식관리시스템(KMS) 중심의 기존 방식이 집중형 지식경영이라면(김효근, 정성휘, 2002; 백윤정, 김은실, 2008), 차세대 지식경영은 사용자가 업무에 필요한 지식자산을 업무 과정 중에 능동적으로 제공하는 분권형 지식경영이라고 할 수 있다. 그러나 차세대 지식경영 모델이 KMS를 완전히 대체하는 것은 아니다. 지식자산의 저장이나 연구회나 전문가 네트워크 등의 학습활동 측면에서 KMS의 중요성은 차세대 지식경영 모델에서도 여전히 유효하다. 따라서 차세대 지식경영 모델은 KMS 중심의 기존 지식경영 방식을 기반으로 발전된 방식이며, 통합된 모든 지식-업무 활동이 KMS를 중심으로 진행되는 것은 아니라는 점이 가장 중요한 특징이라고 할 수 있다.

지식활동과 업무활동의 통합은 크게 세 가지 측면에서 기업의 성과창출에 기여할 수 있다. 첫째, 모든 기업구성원의 자발적인 지식자산화 노력을 가정하지 않더라도, 중요한 지식자산의 적시 축적, 전달, 활용이 가능해진다. 업무결과가 업무종료와 동시에 지식자산으로 변환되어 축적되고, 필요한 시점에 지식사용자에게 전달되는 지식 프로세스는 지식자산 활용효과를 높일 수 있을 뿐만 아니라, 지금까지의 지식경영에서 기업구성원의 지식활동을 촉진하기 위해 투입했던 자원과 노력을 상당 부분 줄여줄 수 있다. 둘째, 지식자산의 업무성과 기여도와 적정성에 대한 체계적인 분석이 가능해진다. 업무과정에 어떤 지식자산이 제공되어 어느 정도의 성과가 창출되었는지에 대한 지속적인 모니터링을 통하여, 업무성과에 기여하는 핵심 지식을 제공하여 업무 효율성을 높일 수 있다. 셋째, 핵심지식에 대한 지속적인 성과분석과 모니터링을 통해, 지식기반의 프로세스 혁신(Knowledge Based Process Innovation)이 가능해진다. 기본적으로, 기업의 업무 프

로세스는 업무에 필요한 정보를 전달해가는 과정이다. 각 업무단계에서 사용자에게 전달되는 핵심지식의 성과를 지속적으로 평가하고, 이를 통해 핵심지식의 전달형태를 수정하거나, 새로운 핵심지식을 포함하거나, 혹은 중요도가 저하된 핵심지식을 삭제하는 과정은 필연적으로 업무 프로세스의 혁신을 동반하게 된다. 지식활동이 직접적으로 지속적인 경영혁신의 구현에 기여하고, 이를 통한 경영성과의 증진을 기대할 수 있다.

본 연구는 지식활동과 업무활동이 통합되어 진행되는 차세대 지식경영 모델을 제시하고, 그것이 경영 성과에 긍정적 영향을 미치는 모습을 설명하고자 한다. 차세대 지식경영의 특징과 적용방식을 알아보고, 그것이 지식자산의 활용효과를 제고하고, 기업의 경영성과 창출에 기여하는 과정을 논의하고자 한다. 그리고 차세대 지식경영이 실제로 적용되는 모습을 A사의 사례를 사용하여 고찰하고, 그 시사점을 제시한다.

## II. 이론적 배경 : 지식관리시스템(KMS) 기반 지식경영과 한계

지식자산의 활용이 기업성과에 중요한 영향을 미친다는 생각은 전혀 새로운 것이 아니다. 다양한 방법을 통하여 선임자의 지식자산을 신입사원이나 후임자에게 효과적으로 전달하려는 노력은 기업이라는 조직형태가 등장한 이래 꾸준히 진행되어 왔다. 그러나 본격적인 지식경영은 정보혁명 이후에야 도입되었다. 컴퓨터와 정보시스템 기술을 적용하지 않고서는 지식자산을 체계적으로 관리하거나 활용하는 것이 대단히 어렵기 때문이다(Nonaka and Konno, 1998; Ruggles, 1998; McDormett, 1999; 김효근, 정성휘, 2002; 강지형, 2003).

기존의 연구성과는 지식경영의 성공요인으로 (1) 지식분류 체계(Knowledge Map)와 (2) 지식 프로세스 등 지식이 체계적으로 축적, 전달, 활용되는 구조적인 두 가지와 (3) 지식활동 활성화를 위한 지원체계와 (4) 지식중심형 조직문화 등 지식활동에 대한 적극적인 참여

를 촉진하는 기업구성원의 행동유인 부분 두 가지를 제시하고 있다. 지식활동에 특화된 지식관리시스템(KMS)을 도입하고, 지식체계와 지식프로세스를 정비하고, 이를 활성화하기 위한 다양한 제도와 공식적, 비공식적 조직이 운영되는 것은 현재 대부분의 기업에서 발견되는 지식경영 방식의 대표적인 모습이다. 본 연구에서는 이러한 형태의 지식경영을 지식관리시스템(KMS)기반 지식경영이라고 정의한다.

위에서 언급한 바와 같이 지식관리시스템(KMS)기반 지식경영은 집중형 방식으로 진행된다. 지식관리시스템(KMS) 등 지식관리시스템이 지식활동의 근간이 되어, 업무과정 중에 창출된 지식을 업무가 종료된 이후 지식자산으로 정리하여 지식관리시스템(KMS)에 저장하고, 업무수행에 필요한 지식 역시 업무가 개시되기 전에 지식관리시스템(KMS)를 통하여 검색하여 활용하는 방식이다(Alavi and Leidner, 2001; 강지형, 2003; 김효근, 정성휘, 2002). 지식관리시스템(KMS)을 기업 지식의 저장소라고 표현하는 것은 바로 이 때문이라고 할 수 있다(백운정, 김은실, 2008). 물론 모든 지식활동이 지식관리시스템(KMS)을 통해서 이루어지는 것은 아니다. 지식자산의 공유와 학습을 위해 연구회 등 다양한 형태의 학습조직과 전문가 네트워크, e-learning 등의 지식활동이 다양하게 이루어지는 경우는 쉽게 발견할 수 있다(김효근 외, 2005). 그러나 이러한 활동 역시 지식관리시스템(KMS)을 중심으로 운영되는 것이 일반적이다(McDormett, 1999).

지식관리시스템(KMS) 기반 지식경영 방식은 크게 네 가지 측면에서 기업의 성과창출에 기여한다(손정훈, 2003). 첫째, 기업의 모든 지식자산을 효과적으로 공유할 수 있다. 기업의 모든 업무과정에서 생성된 다양한 지식자산은 모두 지식관리시스템(KMS)에 등록하는 것을 원칙으로 하기 때문에 기업의 모든 지식자산을 효과적으로 공유할 수 있다. 둘째, 축적된 지식 중, 업무형태 별로 모범 업무방식(Best Practice)을 쉽게 공유할 수 있어 기업의 성과를 제고할 수 있다. 셋째, 실제 기업내에서 발생한 문제로부터 교훈 등이 지식 자산화되기 때문에 업무에 대한 실질적인 지식을 얻

을 수 있다. 넷째, 지식자산이 창출, 축적, 공유, 학습, 활용되는 전체적인 표준 지식 프로세스가 구축되어 지식활동이 효율적으로 진행될 수 있다. 기업구성원 누구라도 지식관리시스템(KMS)을 통해 필요한 지식과 전문가를 찾을 수 있기 때문에, 여러 부서에 문의를 반복하는 비효율은 없어진다.

반면, 지식관리시스템(KMS)기반 지식경영이 기업의 성과창출에 기여하는 방식은 기본적으로 순차적(Sequential)인 것이다(Bennet, 2009; 백운정, 김은실, 2008). 기업구성원은 축적된 지식자산을 학습하여 우선 자신의 업무역량을 강화하고, 이를 업무에 활용하여 순차적으로 업무성과에 기여하게 된다. 따라서 지식관리시스템(KMS) 기반 지식경영에서 기업구성원의 역량을 강화하기 위해 강조되는 것은 바로 학습활동이다(Dixon et al., 2005; 백운정, 김은실, 2008). 학습조직이나 연구회 혹은 지식학습공동체(CoP, Community of Practice) 활동이 그 대표적인 사례이며, 이러한 활동이 경영성과 창출에 중요한 기여를 하고 있다는 것은 많은 선행연구에 의해 증명되고 있다(Dixon et al., 2005; 이해영, 2009). 그러나 구성원의 업무역량 강화를 주목적으로 하는 학습활동은 분명히 업무의 연장개념이며, 업무 자체와도 분리되어 진행된다.

결과적으로 지식관리시스템(KMS)기반 지식경영 방식은 지식활동 자체에 초점을 맞추고 있어, 지식자산의 축적, 공유, 학습, 활용 등 기업의 다양한 지식활동을 관리하고 운영하는 측면에서는 효과를 보여주고 있지만(강인원 외, 2008), 순차적인 특성으로 인해 기업의 업무와는 직접적으로 연계되지 못하고 있다는 점은 중요한 한계로 지적할 수 있다.

지식경영이 업무와 직접적으로 연계되지 않는 경우, 지식활동의 효과는 필연적으로 저하된다. 업무활동의 결과 창출되는 지식을 업무가 끝난 이후에 지식자산으로 정리하여 축적하는 방식은 중요한 문제점을 야기시키기 때문이다. 첫째, 기업의 모든 구성원이 자발적, 그리고 적극적으로 지식활동에 참여할 것으로 기대하기 어렵기 때문에 업무활동 중에 창출되는 지식이 모두 포함되지 않을 수 있다(McDormett, 1999; Seo et al.,

2004). 간혹 자신의 지식을 모든 구성원과 공유하는 것을 환영하는 경우도 있지만, 지식활동을 업무와는 직접 관계가 없는 추가 작업이라는 부정적인 인식을 할 수 있기 때문이다. 지식자산의 생성과정에 반드시 포함되어야 할 내용이 일정한 형식으로 규정되어 있지 않거나, 있다고 하더라도 지식자산이 사용되는 업무의 특성을 적절히 반영하지 못한 경우는 많은 연구에서 보고되고 있다(손정훈, 2003). 이에 따라, 어떤 지식을 등록하고, 어떤 지식을 등록하지 않아야 하는지의 판단에는 개인차가 존재하여 소중한 지식자산이 사장되는 경우가 발생한다(McDormett, 1999; Birkinshaw, 2001). 이를 보완하기 위해 지식전문가 제도를 도입하여 등록된 지식자산의 품질을 점검하고 관리한다고 하더라도, 중요한 지식자산이 모두 축적된다거나 혹은 등록된 지식자산이 일정 이상의 품질을 유지하도록 보장하는 것은 쉽지 않다. 둘째, 지식자산의 성과기여도나 적정성에 대한 체계적인 분석이 어렵거나 불가능하여 지식자산 유효성의 판단이나 새로운 교훈으로의 확장에 지장을 받을 수 있다. 지식자산의 등록이 업무활동과는 분리되어 진행되므로, 그 지식자산이 실제 업무에 활용되어서 어떤 성과를 냈는지에 대한 분석과 이를 통한 새로운 교훈이나 지식을 확보하기가 어려워질 수 있다.

바로 이러한 이유로 지식관리시스템(KMS) 등 기업의 지식관리시스템이 업무에 실제로 적용 가능한 지식보다는 과거지식의 저장소에 불과하다는 비판도 제기되고 있는 것이다(백운정, 김은실, 2008; 정재상, 금혜진, 2003). 이에 따라, 지식관리시스템(KMS) 기반 지식경영은 지식자산의 공유, 학습활동을 강조한다. 지식학습공동체(CoP) 등 연구회 활동이나 지식전문가와의 네트워크를 통해 축적된 지식자산에 대한 이해를 강화하고, 지식전문가와의 네트워크나 질의응답 등을 통해 업무 중간에 발생하는 문제해결에 대한 도움을 제공한다. 그러나 이러한 방식은 기업 내 지식전문가의 업무부담을 심화시켜, 기업 전체관점에서의 인적자원배분의 적정성에 문제를 발생시킬 수 있다. 지식전문가로는 해당 분야에 대한 전문적인 지식역량

을 갖추고, 그에 따라 뛰어난 성과를 내는 인재가 선정된다(고준, 정성일, 2005). 위에서 살펴본 것과 같이, 지식전문가는 지식자산의 축적단계에서 등록된 지식의 품질에 대한 검증도 책임지는 경우도 있다. 따라서 지식전문가로서의 역할을 적절히 수행하기 위해서는 많은 시간과 노력을 투입해야 하지만, 대부분의 기업에서 지식전문가의 활동을 독립된 업무로 인정하지 않는다. 지식전문가는 고유 업무를 진행하면서, 추가적으로 지식전문가의 역할을 수행하는 경우가 대부분이다(장용선, 2009). 지식전문가는 기업성과 창출에 공헌하는 핵심인재이기 때문에, 이런 인재를 고유업무에서 배제하고 지식전문가 기능을 독립된 고유 업무로 수행하도록 배치하는 경우도 기업 전체의 성과 창출 측면에서 바람직하지 않다(Haseli and Boxall, 2005). 따라서 지식전문가의 업무 부담이 가중되는 경우가 많아, 지식전문가로서의 충분한 활동이 부족해지거나, 심한 경우 이를 회피하는 행동이 나타나기도 한다.

이러한 문제점에 대한 해결방향은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 먼저 지식자산을 창출, 축적, 학습하는 단계에서 기업구성원의 적극적인 참여의식을 유도하여 지식활동의 적정성을 높이는 방법이 있다. 기업구성원의 지식활동을 촉진하기 위한 지식활동 지원체계나 평가보상 제도의 구축, 그리고 기업구성원의 지식관련 행동변화를 유도하기 위한 변화관리의 실행 등은 지식경영의 중요한 성공요인으로 지적되고 있는데(Dixon et al., 2005; Davenport et al., 1998), 이러한 연구결과는 역설적으로 기업구성원의 지식활동을 유도하는 것이 쉽지 않다는 것을 시사한다(McKenzie et al., 2001). 다른 하나의 방법은 업무활동과 지식활동을 통합하여 지식자산의 창출이나 활용이 업무활동의 자연스러운 일부로 포함시키는 방식이다. 본 연구에서 제시하는 차세대 지식경영 모델은 이 방법을 구체화하고 있다.

### III. 차세대 지식경영 모델 : 통합형 모델

지식활동과 업무활동의 통합이 지식자산의 활용과

경영성과의 창출에 긍정적인 영향을 미친다는 주장은 Shein(1993)에 의하여 처음 제시되었고, 그 구현방법과 원칙에 대한 중요한 탐색적 연구성과가 Yoo et al. (2007)에 의해 보고되었다. Yoo et al.(2007)은 업무성과 창출관점에서 지식자산의 적절한 구조화와(Kim et al., 2003) 업무 프로세스와 직접 연계된 지식자산의 전달프로세스 구축에 대한 중요한 개념적 초석을 제시하고 있다. 이러한 연구성과를 기반으로 본 연구는 지식-업무 활동이 연계되어 경영성과에 기여하는 통합형 지식경영 모델을 제시한다.

본 연구에서 제시하는 차세대 지식경영의 가장 중요한 특징은 기업구성원의 추가적인 노력이나 시간을 투입할 필요 없이 중요한 지식자산이 업무종료와 동시에 생성, 축적되고, 그리고 그 지식자산을 활용하는 지식사용자에게 필요한 시점에 즉시 활용이 가능한 형태로 제공된다는 것이다(그림 1). 이것은 기업의 업무 프로세스와 지식 프로세스가 직접적으로 연계되어 구현된다. 먼저 업무 프로세스의 각 업무단계 별로 필요한 지식자산을 정의하게 된다. 각 업무단계의 특성을 반영하여, 지식사용자에게 어떤 지식자산을 어떠한 방식과 형태로 제공하는 것이 업무성과 창출에 가장 효과적으로 기여할 것인지가 결정된다. 이 지식자산을 다른 것과 구분하여 핵심지식(Core Knowledge)이라고 정의하는데(Yoo et al., 2007; Kim et al., 2003), 핵심지식은 지식사용자가 별도의 검색이나 획득을 위해 노력할 필요 없이, 업무단계에서 자동적으로 제공된다.

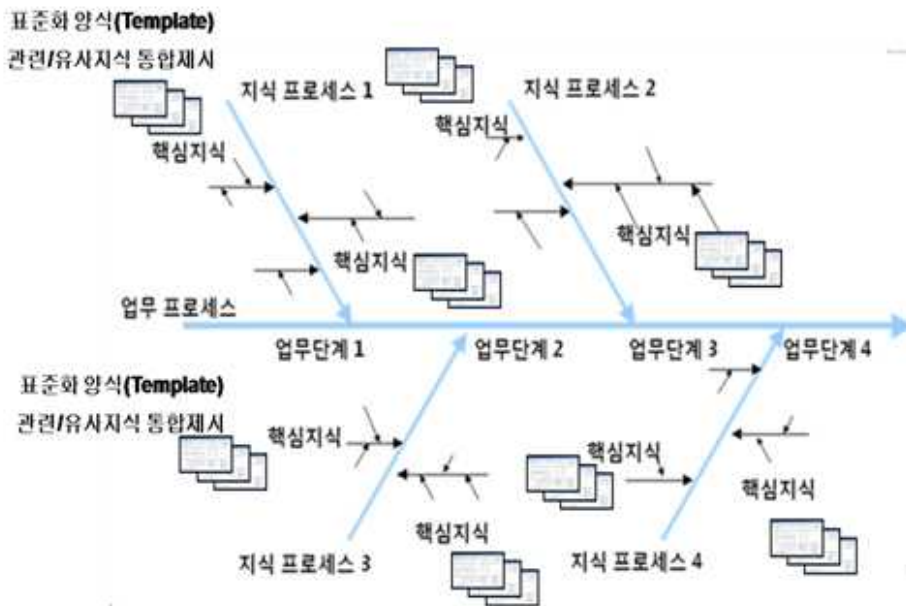
각 업무단계 별로 핵심지식이 선정되면, 다음으로 는 각 핵심지식이 생성되는 업무단계를 결정하게 된다. 핵심지식이 어떤 업무단계에서 어떠한 형식으로 정리되고, 어느 단계에서 취합, 분석되어 전달될 것인지 등의 지식 프로세스가 결정되는 것이다. 이 결정에 의거하여 핵심지식 생성 단계에서의 업무결과가 지식자산으로 변환되는 방식이 정의된다. 지식사용자의 활용특성을 반영하여 지식자산을 구조화하고, 업무성과 극대화 관점에서 지식자산의 전달 프로세스가 구축되는 것이다(Yoo et al., 2007).

지식자산의 적절한 구조화는 핵심지식의 자동적인 축적, 분석, 전달, 사용을 위한 필수요건이다. 표준화된 양식(Template)은 업무활동 중에 생성된 지식자산을 체계적으로 수집하고 축적/분석하기 위한 구조화의 효과적인 방안이며, 대부분 웹 페이지의 형태로 제공된다(손정훈, 2003). 지식제공자가 업무결과를 정리하고 보고하는 것만으로 업무과정 중에 생성된 지식자산을 획득할 수 있는 형태로 표준화된 양식을 제공하는 것이 가장 이상적인 방식이다. 이미 많은 기업에서 표준화된 양식을 활용하여 업무가 진행되고 있어, 이를 확장하여 지식자산의 획득에 활용하는 것은 크게 어려운 일은 아니다. 표준화된 양식에 의거하여 지식자산의 구조화가 이루어지고, 지식 프로세스가 적절히 정의된다면, 지식제공자의 추가적인 작업이나 노력이 없이도, 핵심지식이 자동적으로 저장, 축적, 전달, 활용되는 체계가 이루어지게 된다.

차세대 지식경영 모델에서 제시하는 핵심지식의 축적과 전달 체계가 단순히 한 업무단계에서 생성된 지식자산을 다음 단계로 전달하는 것을 의미하는 것은 아니다. 일반적으로 각 업무단계에서는 유사한 혹은 관련된 업무가 반복적으로 이루어지지만, 업무의

성과정도나 생성되는 지식자산이 항상 일정하지는 않다.

이것은 한 번의 업무단계에서 생성된 지식자산은 그 이전까지의 업무과정의 성과나 그로부터 생성된 지식을 종합적으로 분석할 때 보다 유효한 가치와 의미를 가질 수 있다는 것을 의미한다. 바꿔 말하면 현재 생성된 지식자산은 과거부터 축적되어 온 지식자산들과 종합적으로 분석되어 제공될 때, 지식자산으로서의 보다 효과적인 기여를 할 수 있다는 것이다(그림 1). 이 측면에서 표준화된 양식(Template)의 제공은 대단히 중요한 의미를 가진다. 현재 생성되는 지식자산이 과거부터 축적된 지식자산과 자동적으로 통합, 비교, 분석되어 종합적인 지식자산으로서의 자동적인 변환을 가능하게 해 주기 때문이다. 차세대 지식경영 모델에서의 지식 프로세스는 현재 생성된 지식자산과 동시에 과거부터 축적되어 온 관련된 지식자산이 종합적으로 분석되어 지식사용자에게 동시에 공급되도록 구축된다. 지식자산이 전달되는 프로세스는 업무의 진행프로세스와 정확히 일치하지는 않지만, 직접적으로 연계되어 있다. 업무 프로세스의 각 단계별로 최적화된 지식 프로세스가 연계되고, 이 지식 프로세스를 통해 핵심지식이 전달, 활용될 수 있다(Kwak and Sohn, 2006).



[그림 1] 차세대 지식경영 개념도 : 지식-업무 프로세스의 통합

따라서 차세대 지식경영 모델은 지금까지의 지식경영 방식보다 훨씬 정교한 지식체계와 지식 프로세스를 요구 한다(Yoo et al., 2007; Kim et al., 2003).

보다 쉬운 이해를 위해, 프로젝트에 대한 투자 여부에 대한 의사결정 단계를 예로 들어 설명하고자 한다. 이러한 의사결정에 필요한 통상적인 정보는 프로젝트의 필요성이나 기대효과, 투입비용이나 기간, 인력규모 등을 꼽을 수 있다. 일반적인 경우에는, 이러한 정보를 기반으로 의사결정자가 자신의 경험이나 직관을 활용하여 판단하거나, 추가로 필요한 분석이나 정보를 요구하게 된다. 그 경험이나 직관에서 고려하는 변수, 혹은 추가로 고려하는 자료를 선행적으로 제공할 수 있다면, 의사결정의 적정성과 스피드가 동시에 향상될 수 있다. 예를 들어, 현재 추진하고자 하는 프로젝트와 유사한 과거 프로젝트의 종류, 규모와 성공률에 대한 종합적인 정보와 주요 위험요인이나 실패원인과 대처방안 등에 대한 종합적인 분석자료가 의사결정자의 업무 개시 시점에 제공되는 경우, 프로젝트에 대한 보다 정확한 평가와 판단이 가능해진다. 이에 덧붙여, 현재 프로젝트의 기안자가 지금까지 작성한 유사 프로젝트의 적정성이나 성공률 혹은 프로젝트 관리자의 유사 프로젝트에서의 성과 등 담당 인력에 대한 정보 역시 지식자산화되어 제공될 수 있다. 현재의 업무에서 생성된 지식자산이 유사한 혹은 관련된 과거의 지식자산과 연계, 분석되어 통합적인 지식자산으로 제공되는 것은 본 연구에서 제시하는 차세대 지식경영 모델의 중요한 특징이다. 이러한 지식자산의 제공은 해당 업무단계에서의 업무적정성과, 나아가 기업전체의 경영성과를 높이는 효과로 이어질 수 있다.

차세대 지식경영 방식의 장점은 크게 세 가지로 구분하여 설명할 수 있다. 첫째, 지식자산의 생성과 전달이 업무종료와 동시에 이루어지고, 지식자산의 활용은 업무개시와 동시에 시작된다는 것이다. 각 단계의 업무에서의 산출물(Output)과 그 과정에서 창출된 지식자산이 다음 단계 업무에 활용되는 자동화된 지식 프로세스의 구축을 통하여, 지식자산의 전달과

공유가 즉각적으로 이루어진다는 점은 지식활용의 스피드와 정확성을 대폭 향상시킬 수 있다(Yoo et al., 2007). 뿐만 아니라, 업무과정 중에 생성되는 지식의 체계적 자산화가 자동화되어 업무 중간에 이루어지므로 개인별 역량 격차에 따른 지식자산 품질의 격차나 축적, 정리되는 시점의 차이 역시 최소화될 수 있다. 표준화된 양식에 근거하여 생성되는 지식자산은 자동적으로 과거부터 축적되어 온 유사 혹은 관련 지식자산과 통합, 분석되어 지식사용자에게 제공되기 때문에 종합적인 관점에서의 지식자산 활용 역시 가능해진다.

둘째, 업무 전문가의 경험과 직관력의 시스템화가 구현되어, 업무전문가의 모범 업무방식(Best Practice)의 체계적인 학습과 활용이 가능해진다. 업무와 지식 프로세스의 통합이라고 해서, 각 업무단계에 필요한 모든 지식이 제공되는 것은 아니며, 그것이 결코 바람직한 것도 아니다(손정훈, 2003; Szulanski, 1996). 모든 지식을 제공하기 위한 IT 시스템의 구축도 현실적으로 불가능할 뿐만 아니라, 이 경우 창의력의 발현이 제한될 수도 있다. 모든 업무가 제공되는 정보와 지식에 의해 이루어지는 경우, 창의적인 발상의 여지는 줄어들 수밖에 없다. 따라서 업무성과에 가장 중요한 영향을 미치는 지식자산만을 핵심지식으로 따로 구분하여 제공하게 된다. 핵심지식의 선정은 해당 업무 전문가의 모범 업무방식을 참고하여 이루어진다. 업무전문가가 전달되는 정보를 판단하기 위해 어떤 지식자산을 활용하는지에 대한 분석을 통해 핵심지식을 선정하여 이를 해당 업무를 담당하는 다른 기업구성원에게 제공하는 것은 결국 전문가의 경험을 제공하는 것과 비슷한 효과를 낼 수 있다. 물론 이 방법이 개인간 접촉에 의한 교육을 완벽히 대체하기는 불가능하지만, 전문가의 부담을 최소화하면서 학습효과를 높일 수 있는 중요한 방안이다.

이것은 차세대 지식경영 방식에서의 학습활동 효율이 과거에 비해 높아질 수 있다는 것을 의미한다. 지식 프로세스가 핵심지식을 기반으로 자동화되면서, 지식품질의 검증이나 평가 등에 대한 지식전문가의

업무 부담이 상당히 감소될 수 있기 때문이다. 이를 통해, 지식전문가는 연구회나 전문가 네트워크 등의 학습활동에 역량을 집중할 수 있으며, 이는 다시 학습활동의 강화로 이어지게 된다(Kwak and Sohn, 2006).

셋째, 업무 프로세스와 지식 프로세스의 직접 연계를 통해 지속적이고 유연한 경영혁신이 가능해진다. 핵심지식은 고정되어 있는 것이 아니라 성과기여도 혹은 업무의 성격이나 활용방식 등의 변화에 따라 유연하게 수정 혹은 변경된다. 핵심지식이 업무성과에 기여하는 정도를 지속적으로 측정하고, 그 결과를 반영하여 핵심지식이 제공되는 범위가 변경 혹은 조정된다. 이 경우, 핵심지식의 범위 변화는 즉각적으로 업무 프로세스의 변화로 이어지게 된다(Yoo et al., 2007). 결국 업무와 지식활동이 통합되는 차세대 지식경영 방식은 지속적인 업무혁신과도 연계되어, 지속적인 경영혁신의 구체적 실현방안으로 발전하는 계기를 제공한다고 볼 수 있다(Drucker, 1999; Leonard, 1995).

이상의 논의를 종합하면, 차세대 지식경영 방식이 보여주는 몇 가지 분명한 특징이 드러난다. 첫째, 차세대 지식경영 방식은 분명한 방향성과 목적성을 보여준다. 지식자산이 창출되는 업무 단계로부터 활용되는 업무단계로 전달되는 지식 프로세스가 존재한다. 이러한 방향성은 창출되는 지식자산이 어떤 사용자에게 의해 어떤 방식으로 사용된다는 목적성의 존재를 의미한다. 둘째, 지식활동이 역동적이고 능동적이다. 기업구성원이 지식자산을 등록하거나 검색해서 활용하는 것을 수동적으로 기다리는 것이 아니라, 지식자산을 창출단계에서 능동적으로 획득하고, 사용단계로 적극적으로 전달한다. 셋째, 지식자산의 축적과 활용이 분권적이다. 기존의 지식관리시스템(KMS) 기반 지식경영 방식이 모든 지식자산이 지식관리시스템(KMS)에 모아진 후, 다시 지식사용자에게 순차적으로 배분되는 집중형인 것과 비교하여, 차세대 지식경영 방식은 지식자산이 생성단계에서 활용단계로 직접 배분되는 분권형이라고 볼 수 있다.

업무활동과 지식활동이 통합되는 차세대 지식경영 방식의 효과를 검토하기 위하여, 본 연구에서는 A사

의 사례를 제시하고자 한다. A사는 체계적인 지식경영을 가장 먼저 도입한 기업의 하나이며, 국내에서는 가장 먼저 본 연구에서 논의한 차세대 지식경영 방식을 구축한 바 있다. 따라서 A사는 본 연구를 위한 적절한 사례를 제공한다고 볼 수 있다. 본 연구는 A사의 지식경영 추진과정에 직접 참여하여 관찰한 결과를 기반으로 작성되었다.

## IV. 사례연구

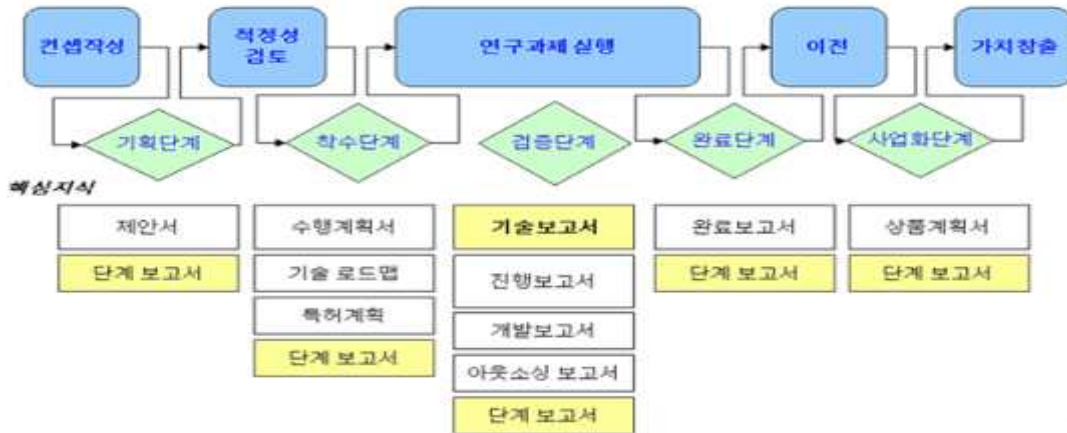
국내 A사는 한 대기업 그룹의 관계사로 그룹 중앙 연구소로서 크게 세 가지의 기능을 수행한다. 첫째, 그룹 전체 관점에서의 미래 수중사업 역량을 창출하기 위한 핵심기술을 창출하는 기능과, 둘째, 현재 진행 중인 전략사업에서의 경쟁력을 강화하기 위한 필요기술을 개발하는 기능 등의 연구기능에 더불어, 셋째, 그룹 전체의 기술 시너지를 최대화하기 위한 통합, 조정기능을 책임지고 있다. A사의 연구성과는 그룹 관계사의 성과 창출에 핵심적인 기여를 한 것으로 인정받고 있다. 지식집약적인(Knowledge Intensive) 사업특성에 적합한 지식전략의 추진은 설립 이래 A사가 가장 집중된 부분이다.

### 1. A사 지식경영의 배경 및 특징

순수한 학술연구가 아닌 사업관점에서의 적절한 연구를 적시에 수행하는 것은 A사의 핵심업무이다. 연구의 품질과 신속성을 동시에 만족시켜야 하면서, 환경변화에 따라 유연하게 연구 방향과 범위를 수정할 수 있어야 한다. A사에서의 지식경영은 이러한 목표를 달성하기 위한 혁신 방법론의 핵심이다. A사는 지식경영은 목표가 아닌 업무 과정이며, 지식자산의 창출, 전달, 활용을 촉진하기 위해 지속적으로 발전하고 혁신하는 과정이라고 정의하고 있다. A사는 지식경영을 식스 시그마(6 Sigma) 방식과 연계하여 지속적인 혁신의 수단으로 활용하고 있다.

그룹의 중앙연구소로서 A사의 기본기능은 연구성과를 창출하고, 이를 실제 사업의 주체인 그룹의 관





[그림 2] A사의 업무- 지식 통합 프로세스

계사로 전달하는 것이다. 이에 따라, A사의 핵심 혁신목표는 연구 품질 및 스피드의 향상에 있다. 연구 품질이란 연구의 적정성과 효율성, 연구성과의 전달 및 확산 등을 포함하고 있으며, 적정한 연구성과를 신속히 창출하여 사업전략을 지원하는 스피드와 경영 환경 변화를 반영하여 연구방향과 범위를 유연하게 조정할 수 있는 유연성 등이 강조되는 특징을 보인다. 지식집약적인 업무 특성을 가진 A사로서는 지식경영을 중요한 혁신수단으로 활용하는 것은 대단히 적절하다고 볼 수 있다.

## 2. A사 차세대 지식경영 사례

### 2.1 업무 및 지식 프로세스 일체화

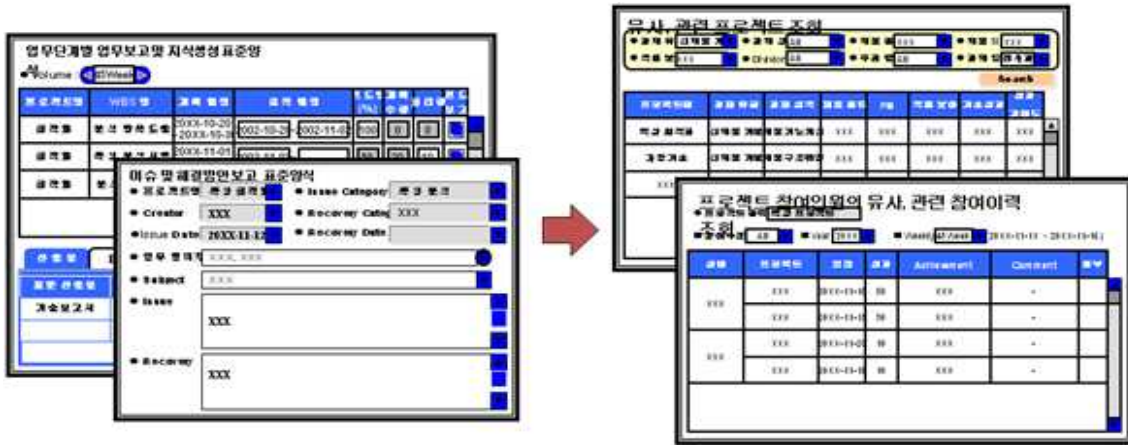
업무 프로세스와 지식 프로세스의 일체화는 본 연구에서 제시하는 차세대 지식경영의 가장 중요한 특징이다. A사는 1999년 연구업무에 대한 표준 프로세스를 구축하였으며, 2003년에는 이를 확대하여 업무만이 아니라, 지식활동을 포함하는 통합 프로세스로 활용하고 있다[그림 2]. 이 표준 프로세스는 대표적인 혁신 방법론인 식스 시그마를 기반으로 구축되었다. 그 결과, 하나의 단일 프로세스를 기반으로 업무-지식-혁신이 통합적으로 추진되는 차세대 지식경영의 전형적인 모습을 보여주게 되었다.

A사의 표준 프로세스는 크게 다섯 단계로 구분되어 있다. 필요한 연구과제를 제안하는 기획단계부터, 적정성과 가능성을 판단하는 착수단계, 진행 중간의 검증단계, 과제 종료 후의 완료단계, 그리고 최종적으로 연구성과를 실제 사업주체인 관계사로 이전하는 사업화 단계가 그것이다. 이 프로세스는 A사의 모든 연구업무에 공통적으로 적용되지만, 업무 특성이나 필요성에 따라 유연하게 변화하여 적용되기도 한다. 예를 들어, 중간의 검증단계가 여러 번 이루어질 수도 있으며, 사업화 단계는 완료단계 이후 상당한 시간이 흐른 후에야 진행되는 경우도 있다. A사의 통합 프로세스는 얼핏 보기에 일반적인 연구개발 프로세스와 큰 차이를 발견하기 어려울 수도 있다. 그러나 각 단계 별로 핵심지식이 명확히 정의되어 있다는 것은 A사의 프로세스가 단순한 업무만이 아니라, 지식활동과 연계된 프로세스라는 것을 의미한다.

각 단계 별 업무로부터 창출되는 지식자산을 효과적으로 전달하고 활용하기 위하여, 핵심지식을 선정하고 각 핵심지식 별로 표준화된 양식이 제공된다 [그림 3]. 이 양식은 핵심지식에 관한 필요조건을 구조화한 것으로, 내부와 외부 지식사용자의 활용특성과 요구조건을 반영하고 있다. 표준화된 양식은 IT 기반으로 웹 페이지에서 제공되며, 지식제공자는 이 양식에 의거하여 자신의 업무활동을 기록하는 것으로

지식자산 즉시 생성 및 축적

지식자산 즉시 전달 및 활용



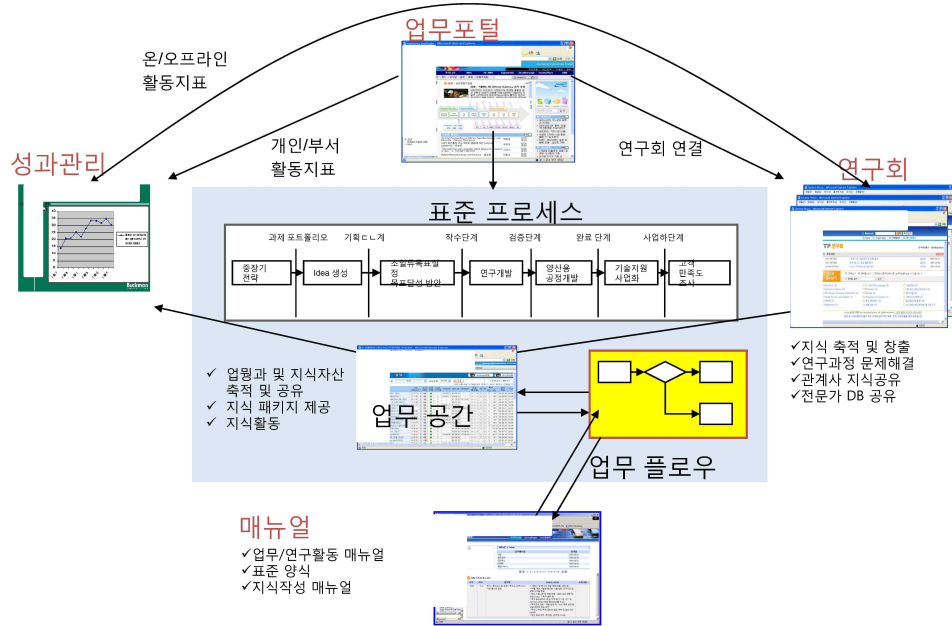
[그림 3] 표준양식을 활용한 지식자산, 저장, 축적, 활용

별도의 작업 없이 핵심지식의 중요부분이 자동적으로 저장된다. 단순히 업무의 결과만을 기록하는 것이 아니라, 업무 중간에 발생한 중요한 문제점이나 특이사항과 그 대처, 해결방법과 그로부터 생성된 새로운 지식자산 역시 그에 해당하는 표준양식에 의거하여 저장된다. 프로젝트 자체의 성과만이 아니라, 발생한 문제에 대한 해결방법의 적정성과 효과 역시 그 결과가 가시화된 이후 정리되어 저장, 축적된다. 저장된 핵심 지식은 과거부터 그 시점까지 축적된 유사한 혹은 관련된 지식자산과 자동적으로 통합, 정리되어 다음 단계의 지식사용자에게 제공된다.

A사의 경우, 다음 단계의 지식사용자는 현재 혹은 미래에 유사하거나 연관된 연구과제를 수행하는 연구자일 수도 있으며, 혹은 통합 프로세스의 다음 단계 개시 이전에 지금까지의 성과를 리뷰하거나 평가하는 관리자일 수도 있다. A사에서는 통합 프로세스의 각 업무단계가 종료되면, 그 이후의 단계가 시작되기 전에 철저한 리뷰와 평가과정을 거치게 되는데, 이 과정에서의 지식활동은 특히 중요하다. A사의 리뷰와 평가과정은 각 단계에 대한 단순한 승인이나 검수 활동이 아니라, 새로운 지식을 공유하고 다음 단계에서의 잠재적 문제점을 사전에 검토하고 가능한 해결책과 가이드라인을 제공하는 것이 주목적이다. 리뷰와 평가과정이 개시되는 시점에 평가참여자들에게 지금

까지 A사에서 진행된 유사 혹은 관련 과제에서 발생한 문제점과 그 원인, 해결방안이나 현재 프로젝트 참여자가 지금까지 참여한 프로젝트에서의 성과나 성공, 실패의 정도 등이 종합적으로 취합, 정리되어 제시된다. [그림 3]은 과거의 유사한 프로젝트의 성과와 위험요인, 해결방안 등과 프로젝트 참여자의 과거 성과 등이 평가자에게 제시되는 방식을 보여준다. 현재 평가되는 프로젝트와 관련된 지식과 정보만이 아니라 과거로부터 축적된 관련된 지식자산이 종합적으로 제공되면서, 리뷰와 평가의 품질을 획기적으로 제고할 수 있으며, 결국 A사의 업무효과 및 효율을 개선시키는데 기여하게 된다.

이러한 리뷰와 평가과정을 통해 핵심지식의 적정성 역시 지속적으로 평가하게 된다. 제공되는 핵심지식의 형태나 종류에 대한 지식사용자의 활용방식을 고려하여, 핵심지식의 표준양식이 수정되거나 새로운 핵심지식이 추가되기도 한다. 새로운 핵심지식의 선정이나 기존 핵심지식의 퇴출은 업무-지식 프로세스에 영향을 미치게 되며, 그 결과, 보다 효과적인 업무-지식 프로세스의 혁신이 나타나게 된다. 결국 A사의 지식경영 프로세스가 업무만이 아니라 혁신 프로세스와도 연계되어 있다는 것을 의미한다(Kim et al., 2003).



[그림 4] A사의 업무공간-지식활동 통합체계

## 2.2 지식활동 통합형 업무공간

업무 프로세스와 지식 프로세스가 진정한 의미에서 통합된다는 것은 기업구성원의 업무 활동과 결과가 자동적으로 지식자산화되어 축적, 전달, 활용된다는 것을 의미한다. A사는 이를 구현하기 위해 업무의 중심인 업무포털 자체를 지식활동과 통합하였다(그림 4) A사 업무 포털은 표준 프로세스에 의해 정의된 업무 단계를 중심으로 구축되어 있다. 각각의 업무단계가 하나의 업무로 구성되어 있는 것은 아니다. 기획 단계나 점검 단계 등 각각의 업무단계는 여러 개의 하위 업무로 구성되어 있으며, 이러한 하위 업무의 흐름을 업무 플로우라고 정의한다. 지식자산의 축적이나 활용은 각 업무단계가 종료되는 시점에 이루어지는 것이 아니라, 업무 플로우 상에 표현된 실제 업무가 진행되는 시점에서 이루어진다.

업무 플로우 상의 실제 업무는 기업구성원 각자가 자신의 PC에서 진행한다. IT 기술의 발전으로 업무의 물리적 공간이라는 제한은 대부분 극복되었으며, 이에 따라 업무 공간이란 이제는 사이버 상의 공간을 의미한다. 이 업무공간은 웹 페이지로 표현되며, 이

곳을 중심으로 각자의 업무 결과물이 등록되어 취합, 보고, 전달된다. A사는 차세대 지식경영 방식을 취하고 있으므로, 이 과정에서 업무 결과물의 효과적인 지식자산화를 지원하는 다양한 지식경영 패키지를 지원하고 있다. 이와 연계하여 주목할 부분은 업무 매뉴얼이다. 업무 플로우의 단위 업무마다 업무 매뉴얼을 웹 상에서 제공하여, 최적화된 형태의 지식자산화를 유도하고, 지식사용자의 활용효과를 극대화하고 있다. 이러한 과정을 통하여, 업무와 지식활동이 일체화되어 업무 결과가 별도의 추가 작업 없이 지식자산으로 축적, 전달, 활용되는 것은 차세대 지식경영의 가장 중요한 특징이다.

A사의 지식경영 성과관리는 두 가지 측면에서 중요하다. 먼저, 지식자산의 활용이나 성과창출에 대한 공헌도를 평가하고, 어떤 지식자산을 언제 어떤 형태로 제공할 것인지를 판단하여 핵심지식을 주기적으로 개선 혹은 교체하는 과정에서 활용할 수 있다. 이 과정을 통해 업무 및 지식 프로세스에 대한 혁신이 체계적으로 이루어진다(Drucker, 1999; Leonard, 1995; Yoo et al., 2007). 둘째, 성과관리를 통하여 지식활

동에 대한 동기부여를 할 수 있다. 위에서 논의한 것과 같이, 차세대 지식경영은 지식관리시스템(KMS)기반 지식경영을 대체하는 것이 아니다. 차세대 지식경영 방식을 취한다고 하더라도, 연구회 등의 학습조직을 활용한 지식활동은 계속적으로 필요하다. A사의 경우에는 특히 그러한데, 그 이유는 그룹의 중앙연구소라는 고유 기능을 수행하기 때문이다. 따라서 A사의 연구회에는 A사의 연구인력만이 아니라, 그룹 관계사의 연구원, 엔지니어, 상품기획 등 마케팅 인력들도 참여하고 있으며, 연구회는 이러한 다양한 인력 간의 네트워크 구축과 기술의 이해도 향상을 위한 학습활동의 장으로 중요한 역할을 수행하고 있다. 이러한 연구회를 포함한 지식활동에 대한 평가를 통해, 적절한 보상 등의 동기부여 체제는 지식경영의 성과창출에 중요한 자극이 될 수 있다(Kwak and Sohn, 2006).

결국 차세대 지식경영의 도입과 그로 인한 지식자산의 활용효율과 효과의 개선이 이러한 경영성과의 창출에 기여한 것은 분명하다고 볼 수 있다. 차세대 지식경영 방식의 도입 이후, A사의 연구개발 프로젝트 기간은 평균 60%로 줄어들어 연구 스피드의 향상이 현격하게 개선되었다. 연구개발 기간은 단축되었지만, 연구결과의 사업화 건수는 약 6배로, 그리고 해외특허건수는 10배 이상 증가하는 성과를 나타냈다. 이러한 성과가 모두 지식경영의 공헌이라고 볼 수는 없다. 그러나 지식경영의 효과가 대폭적인 경영성과 제고의 중요한 원인 중의 하나라는 것은 분명해 보인다.

## V. 결론

### 1. 연구결과 요약 및 시사점

지식경영은 지식자산을 효과적으로 활용하여 기업의 경영성과 창출에 기여하는 것을 목표로 한다(Dixon et al., 2005; 김효근 외, 2000; Davenport et al., 1998). 본 연구는 기존의 지식관리시스템(KMS)기반 지식경영 방식의 특징과 한계를 살펴보고, 지식활동과 업무활

동이 통합되는 차세대 지식경영 방식을 통하여 그 한계를 극복할 수 있는 가능성을 제시하였다. 차세대 지식경영은 업무 프로세스와 지식 프로세스가 연계되어, 그 결과 업무활동의 결과가 추가적인 노력이나 시간의 투입 없이 즉시 활용 가능한 형태로 지식자산화되는 방식이다. 본 연구는 이러한 차세대 지식경영방식이 실제로 운영되는 모습을 국내 A사의 사례를 통해 살펴보았다. 본 연구의 결과와 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 지식활동과 업무활동의 일체화는 지식자산의 활용효과와 효율의 향상으로 이어진다. 지식활동이 업무와 분리되어 진행되는 지식관리시스템(KMS)기반 지식경영의 경우, 지식활동이 추가업무로 인식되면서 지식경영에 대한 조직의 저항감이나 지식활동에 대한 참여도 저하 등의 문제점이 나타나기도 한다(Birkinshaw, 2001). 그러나 지식활동과 업무활동의 통합은 이러한 문제점을 해결해줄 뿐만 아니라, 업무과정 중의 지식자산 활용도를 제고하여 경영성과 창출에 보다 직접적으로 기여할 수 있다. 지식활동과 업무활동이 통합되는 지식경영의 모델을 제시한 것은 본 논문의 가장 중요한 공헌이라고 할 수 있다.

둘째, 지식활동과 업무활동의 연계는 지식기반의 혁신활동으로 이어진다. 이 과정에서 중요한 것이 핵심지식의 정의와 역할이다. 지식과 업무활동이 통합된 차세대 지식경영에서는 각 업무단계 별로 핵심지식이 선정되고 이를 지식사용자에게 전달되는 형태와 방식이 정의된다. 각 업무단계의 성과와 핵심지식의 기여도는 지속적으로 평가되어, 그 결과에 의해 핵심지식의 활용형식이 변경되거나 새로운 핵심지식이 선정된다. 핵심지식의 선정과 수정 과정을 통해, 업무-지식 프로세스가 그대로 혁신 프로세스로 연계될 수 있다. 업무-지식-혁신 프로세스의 통합 혹은 직접 연계는 기존 프로세스에 대한 창조적 파괴를 통한 지속적인 혁신을 가능하게 해 준다(Schumpeter, 1942; Leonard, 1995; Drucker, 1999). 이 경우, 혁신의 주요수단은 지식이라고 할 수 있다. 지식자산의 성과를 측정하고, 지식자산 활용 효과를 높이는 과정에서 업무 프

로세스의 혁신이 구체화되기 때문이다. 이러한 혁신을 지식기반 혁신(KBPI : Knowledge Based Process Innovation)이라고 부를 수 있다. 결국 지식, 업무활동의 일체화는 혁신활동과도 연계되어 지식, 업무, 혁신 프로세스의 통합으로 이어지게 된다.

셋째, 차세대 지식경영이 이전의 지식관리시스템(KMS)기반 지식경영 방식을 완전히 대체하는 것은 아니다. 업무결과를 일정한 형식에 의해 자동적으로 지식자산화하는 방식으로 기업의 지식자산을 모두 포착할 수는 없으며, 포착한다고 하더라도 효과적으로 전달되거나 활용되기를 기대하기는 어렵다. 따라서 연구회와 같은 학습활동이나 지식전문가와와 네트워크를 통한 신속한 질의응답 등 업무활동과 분리된 독립적인 지식활동은 여전히 중요하다. 차세대 지식경영의 적용을 통해, 자동적인 지식자산 생성, 공유, 활용을 통해 지식활동에서의 수작업을 감축시키고 지식활동의 효율을 강화하는 등 성공적인 지식경영을 위한 상승효과를 기대할 수 있다.

## 2. 연구한계점 및 향후 방향

본 연구는 다음과 같은 몇 가지 한계점을 가지고 있다. 첫째, 기업의 성격이나 규모, 혹은 업무 특성에 따라 지식자산의 형태나 활용방법은 대단히 다른 특징을 보일 수 있다는 점이 본 연구에서는 충분히 반영되지 않았다. 업무가 진행되는 프로세스의 특성에 따라 업무활동과 지식활동의 일체화의 가능성이나 적정성에 차이가 날 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 기업의 성격과 업무특성을 구분하여, 차세대 지식경영 방식의 효과와 적정성을 보다 체계적으로 점검할 필요가 있다.

둘째, 경영환경의 불확실성이 높아지면서, 기업의 업무방식과 의사결정 방식이 변화하고 있다. 프로세스가 명확히 정의되지 않은 비정형화된 의사결정의 비중과 중요성이 증가하고 있으나, 본 논문은 이 부분을 적절하게 다루지 못했다. 비정형화된 의사결정이나 업무단계에서 핵심지식이 정의되고 활용될 수 있는 방식이 포함된 지식경영 모델의 제시가 필요하다.

셋째, 본 연구는 차세대 지식경영 모델에 대하여 하나의 사례만을 제시하고 있다. 아직 차세대 지식경영 방식을 도입한 사례가 충분히 존재하고 있지 않다는 것이 가장 중요한 이유이기도 하지만, 하나의 사례만으로는 모델의 적정성에 대한 충분한 설득력이 제시되었다고 보기는 어렵다. 향후 보다 엄격한 연구방법론을 통하여 차세대 지식경영 모델의 적정성과 성과에 대한 검증이 이루어져야 할 분명한 필요가 있다.

## 참 고 문 헌

### [국내 문헌]

- [1] 강인원, 이견창, 이상재 (2008), “지식 프로세스와 지식관리시스템의 성과”, 지식경영연구, 제9권, 제3호, 43-57.
- [2] 강지형 (2003), “EDMS 기반의 지식관리시스템”, 지식연구, 56-74.
- [3] 고 준, 전성일 (2005), “온라인 공간에서의 문제해결 : 전문가 지식 네트워크에 관한 사례연구”, 지식경영연구, 제2권, 제6호, 1-20.
- [4] 김용진, 하영원, 김양민 (2009), “한국기업에서의 지식플랫폼 활용에 영향을 미치는 요인과 성과에 대한 연구 : SKMS의 역할을 중심으로”, 지식경영연구, 제10권, 제2호, 433-456.
- [5] 김효근, 정성휘 (2002), “기업 내 Knowledge Knowledge Management System(KMS)를 통한 지식 이전 성공에 미치는 영향요인에 관한 연구”, 경영학연구, 제31권, 제4호, 993-1037.
- [6] 김효근, 최인영, 강소라 (2000), “지식경영연구의 개관 및 향후 연구과제”, 지식경영연구, 제1권, 제1호, 19-46.
- [7] 김효근, 정미숙, 안동윤 (2005), “지식경영과 e러닝통합의 성공요인에 대한 연구”, 지식경영연구, 제6권, 제1호, 105-122.
- [8] 나미자, 김효근 (2004), “조직 구성원의 지식기여도 평가 도구 개발에 관한 연구”, Information Sy-

- stem Review, 제5권, 제2호, 113-135.
- [8] 백윤정, 김은실 (2008), “실행공동체 (CoP)내 지식 공유의 영향요인 : 구조적 특성과 관계적 특성의 조절효과를 중심으로, 지식경영연구, 제9권, 제2호, 63-86.
- [9] 손정훈 (2003), 3세대 지식경영 : 실시간 기업을 향한 LG 실트론의 지식경영, 대성.
- [10] 이영찬 (2008), “지식경영의 동태적 가치사슬 모형 구축”, 한국정보시스템학회, 제17권, 제3호, 205-233.
- [11] 이을터 (2008), “성과평가요소의 역사적 변천과 지식활동 평가요소 탐색”, 한국경영사학회, 제23권, 제3호, 205-235.
- [12] 이해영 (2009), “새로운 인적자원개발 전략으로서 지식경영과 조직학습의 개념적 연계”, 인력개발연구, 제10권, 제1호, 173-194.
- [13] 장용선 (2009), “학습조직이 지식활동에 미치는 영향 분석 : 금융기관을 대상으로”, 지식연구, 3-38.
- [14] 정재상, 금혜진 (2003), “실행공동체 활성화를 위한 조직적 지원전략 탐구”, 경영논총, 제21권, 제2호, 139-158.
- [5] Dixon, M. N., Allen, T., Burgess, P. Kilner, and Schweitzer, S. (2005), *Company Command : Unleashing the Power of the Army Profession*, Center for the Advancement of Leader Development and Organizational Learning, West Point.
- [6] Drucker, P. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins.
- [7] Haesli, A. and P. Boxall (2005), When Knowledge management meets HR strategy : an exploration of personalization retention and codification-recruitment configurations, *The international Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1955-1975.
- [8] Kim, S., H., Hwang, and E., Suh, Building the Knowledge Map : An Industrial Case Study, *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 34-45.
- [9] Kwak, J. and J. Sohn (2006), Integrating Knowledge into Process : The Case of Samsung Institute of Advanced Technology, Presented at the 2006, Annual Meeting of Braintrust, San Francisco, CA.
- [10] Leonard, B. D. (1995), *Wellsprings of Knowledge : Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School.
- [11] McDermott, R. (1999), Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management, *California Management Review*, 41(4), 103-117.
- [12] McKenzie, J., A. Truc, and C. Winkelen (2001), Winning Commitment For Knowledge Management Initiatives, *Journal of Change Management*, 2, 115-127.
- [13] Nonaka, I. and H. Takeguchi (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press.

[국외 문헌]

- [1] Alavi, M. and D. Leidner (2001), Review : Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- [2] Bennett, E. (2009), Virtual HRD : The Intersection of Knowledge Management, Culture, and Intranets, *Advances in Developing Human Resources*, 11 (3), 362-374.
- [3] Birkinshaw, J. (2001), Why is Knowledge Management So Difficult?, *Business Strategy Review*, 12, 11-18.
- [4] Davenport, T. H., D., Long, and M. C. Beers (1998), *Successful Knowledge Management Pro-*

- [14] Nonaka, I. and N. Konno (1998), The Concept of Ba : Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, 40 (3), 40-54.
- [15] Polanyi, M. (1996), The Tacit Dimension, New York, Doubleday.
- [16] Ruggles, R. L. (1998), The State of Notion : Knowledge Management in Praticce, *California Management Review*, 40(3), 80-89.
- [17] Schein, E. H. (1993), How Can Oraganizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room, *Sloan Management Review*, Winter, 85-92.
- [18] Schumpeter, J. (1942), Capitalism, Socialism, and Democracy, Harvard University Press.
- [19] Seo, W., J. Kwak, and Sohn, J. (2004) Knowledge Management as Enabling R&D Innovation in High-Tech Industry : The Case of SAIT, *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 5-15.
- [20] Szulanski, G. (1996), Exploring Internal Stickness : Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, (Winter Special Issue), 27-43.
- [21] Yoo, K., E. Suh, and K. Y., Kim, Knowledge Flow-based Business Process Redesign : Applying a Knowledge Map to Redesign a Business Process, *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 104-125.

● 저 자 소 개 ●



손정훈 (Jung Hoon Derick Sohn)

현재 서울시립대 경영대학 교수로 재직 중이다. 한국외국어대학과 University of Maryland를 졸업하고, University of Illinois에서 MBA를, UCLA에서 경영학박사 학위를 받았다. 주요 연구분야는 지식경영과 거시조직 및 전략이다.



서경란 (Kyong Ran Seo)

서울시립대학교에서 경영학박사 학위를 받았으며, 한국개발연구원(KDI) 주임연구원을 거쳐 현재 기업은행 경제연구소 연구위원으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 글로벌 중소기업과 지식경영이다.