

# 기업의 지식경영 실행에 관한 질적 연구 : S기업의 지식경영 실천 사례

## Implementing Knowledge Management : A Case Study of S Global Corporation

현 경 택      포사이트 파트너즈(주) 대표      (imatoz@naver.com)  
홍 아 정\*      중앙대학교 교육학과 교수      (ah454@cau.ac.kr)

### ABSTRACT

As knowledge has become the most important means of production for a company to survive in a “knowledge-based society”, knowledge management has become the key issue in the corporate sector. Despite its growing significance, there are limited numbers of research that describe how companies actually develop, share and practice their knowledge. From this perspective, this study used a qualitative approach to explore on the actual process of knowledge management implementation. In-depth interviews with eleven senior managers, who were working at S global corporation, were conducted. The results show that there are differences between how the participants perceive and how they actually perform in managing knowledge. While the participants tend to conceptualize knowledge management as building a technical system, their performance has shown that knowledge has been developed and shared through active interaction among the members in the company. The factors that impede knowledge management were caused by the individualized job assignment and inapplicable exercises that result in obscuring information flow and utilizing inadequate and low quality of knowledge. The findings of this study imply that knowledge management is not a matter of formality but a paradigm that assures for the flow and share of knowledge.

*Keywords* : Knowledge Management, Knowledge Flow, Knowledge Sharing, Interaction

## 1. 서 론

무형의 지식 자원에 의해 기업의 성과가 제고되는 지식기반 사회의 출현으로 지식의 창출과 저장, 활용의 중요성이 확대되고 있음에도 불구하고 국내기업들에게 있어 지식경영의 도입은 일반화되어 있지 않다. 도입하고 있는 경우에도 지식경영 활동이 새로운 시대의 패러다임을 실천하는 과정으로서 인식되기 보다

는 도구적 혹은 방법론적 범위에서 수행되는 모습을 보이고 있다. 기업들은 인트라넷이나 지식창고와 같은 지식저장 시스템을 구축하거나, 네트워크와 같은 협력을 촉진하는 기술에 투자하는 방식 등의 유형적이고 정형화된 측면만을 강조하고 있는 실정이다.

지식경영에 대한 연구 역시 1990년대 이후 국내외에서 활발하게 진행되어 왔다. 지식경영의 개념정립에 관한 연구(Teece, 2009)와 지식경영의 방법론 혹은 방향에 관한 연구(김인수, 1999; 박선행, 2007; 이재은, 2005; Grant, 1996; Wigg, 1997), 지식경영시

\* 교신저자

논문접수일 : 2010년 1월 26일; 게재확정일 : 2010년 3월 2일

시스템에 관한 연구(Goodhue and Thompson, 1995), 그리고 회계이론 영역에서 진행되고 있는 지적 자산(intelligent assets)에 관한 연구(Edvinson and Malone, 1996)가 그 중심을 이루어 왔다. 이러한 연구들은 실제 현장에서 지식경영을 적용하는데 있어 몇 가지 한계점을 드러내고 있다. 우선 개념적으로 지식과 지식경영의 개념은 정립하였지만 지식의 개념을 조직 내 구성원들이 어떻게 인식하고 이해하는지에 대한 실증적, 경험적 연구로 이어지지 못하고 있다. 또한 지식경영을 실천하는 조직구성원들의 실천적 역할과 행동을 제대로 반영하지 못함으로써 많은 기업들이 지식경영에 대한 높은 관심과 노력을 투자하고 있음에도 불구하고 그 결과와 효과를 검증하지 못하고 있다. 지식경영의 핵심은 지식 자체를 관리, 경영하는데 있기 보다는 지식을 행동으로 실천하여 그 관행과 성과를 기업의 지적 자산으로 경영자원화 하여, 기업의 경쟁우위를 실현하는 것이라 할 수 있다(Nonaka and Konno, 1995).

지식경영을 정형화된 방법 혹은 도구로써 접근하기 보다는 현재 직면하고 있는 변화의 시대에 기업의 생존과 발전을 담보할 수 있는 기업 내에 존재하는 본질적 모습으로 간주되어야 한다. 진정한 지식경영은 IT 테크놀로지에 의존하지 않고서도, 예를 들어 한 대의 컴퓨터가 없는 기업이라 할지라도, 기업 내 지식을 개발, 축적, 공유할 수 있는 실천적 본성을 갖추고 있어야 한다. 즉, 기업의 지식경영은 경영혁신 기법의 한 가지 방법으로써 도입되기 보다는 기업 내에서 언제나 실천하고 행동하는, 즉 ‘무엇’을 하고, ‘왜’ 하는가를 결정하는 패러다임 혹은 철학으로 간주되어야 한다.

이러한 필요성에 따라 최근 국내 기업들을 대상으로 지식경영의 실행요인들을 밝히는 연구(강준의, 김종필, 2002; 고일상, 고재성, 장정주, 2004; 민재형, 2001; 박노경, 2009; 선우영수, 2008; 장영철, 이견창, 강인원, 2008; 추교완, 강덕수, 2005; 형성우, 이국용, 2001)가 진행되고 있는데, 지식경영의 실천적 본성을 파악하기 위해서는 단순히 지식경영의 성공, 실패요

인을 분석하는 데에 국한시키지 않고, 기업의 구성원들이 지식경영에 대한 개념을 어떻게 인식하고 있는지, 지식경영의 실행요인들을 실제로 어떻게 실천행동으로 연계하고 있는지, 그리고 이러한 실천행동들이 기업 내 자본으로 어떻게 전환되고 있는지에 대한 구체적인 과정을 밝히는 것이 필요하다. 따라서 본 연구는 변화의 시대에 요구되는 패러다임으로서의 지식경영을 실천하는 기업의 사례를 선정하여 그 실행과정을 탐색함으로써 기업의 지식경영 실현을 위한 구체적인 실천행동을 밝히는데 목적을 두었다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 지식경영의 관점

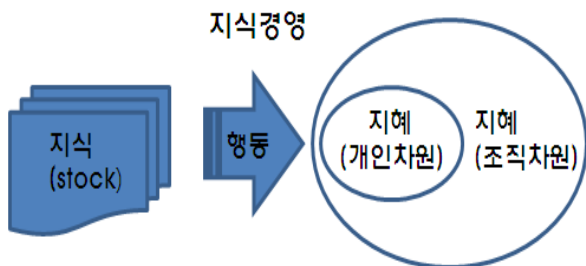
지식경영은 강조하는 관점에 따라 다르게 정의내릴 수 있다. 예컨대, 지식의 변환과정을 강조하는 경우, 지식경영은 기업의 지식관련 경영활동의 효과성을 극대화하고, 지식자산으로부터 최대의 부가가치를 창출하기 위해 지식을 창출, 갱신, 적용하는 일련의 체계적이고 명시적이며 의도적인 활동으로 볼 수 있다(Wigg, 1997). 즉, 조직 내부 및 외부에서 발생하는 노하우, 경험, 판단을 통해 가치를 창출하거나 향상시키는 일련의 활동인 것이다(Ruggles, 1998).

지식경영을 사람과의 결합을 강조하는 관점에서 정의하면, 지식과 연계되는 사람과 조직을 원천으로 하여 지식을 사용가능 하도록 변환해 내는 과정(O’Leary, 1998)이며, 단순히 데이터와 정보를 저장, 처리하는 것이 아니라 개인에게 내재되어 있는 지식을 인식하고 이를 조직구성원의 의사결정에 이용할 수 있도록 자산화 시키는 것으로 이해할 수 있다(Prusak, 1997).

한편, 기업의 가치제고와 연결시키는 프로세스(process)를 강조하는 관점에 따르면, 지식이란 체험과 믿음에 의해 획득된 기술로서, 새로운 지식을 창조하고 이것을 전 조직으로 확산시키며, 그것을 다시 상품, 서비스, 시스템으로 형상화시키는 것이라고 정의한다(Nonaka and Takeuchi, 1995). Bechman(1997)은 새로운 조직적 역량을 창출하고, 구성원의 높은 업무성

과를 가능하게 하며, 혁신적인 활동을 촉진시키는 동시에, 고객가치를 제고시킬 수 있도록 구성원의 경험과 지식, 전문성을 공식화시키는 것이라고 하였고, Carlucci and Schiuma(2006)는 조직성과를 향상시키기 위해 조직의 지식을 개발하고 활용하기 위한 원칙, 모델, 접근 방법이나 기법들의 집합이라고 정의하였다.

이러한 지식경영에 대한 관점들은 각각 지식을 변환하고, 관리하며, 성과에 연계시키는 활동에 초점을 맞추고 있다. 그러나 이상의 관점에서 언급되고 있는 지식의 개념은 형식적인 측면을 지닌 지식, 즉 stock (덩어리)으로 이해하는 것에서 출발하고 있으며, 그 결과 지식경영의 관점이 형식적인 지식을 관리하는 쪽으로 치우쳐 있다. 즉 stock으로써의 지식은 창출되어, 전이, 변환되고, 저장, 관리, 활용되는 객체가 되어버린다. 하지만 지식은 stock으로써 축적되는 것으로 기능하기 보다는 축적된 지식이 실천행동(flow)을 통해 ‘지혜(wisdom)’로 내재화됨으로써 비로소 그 의미를 갖게 된다. 단순히 축적된 지식은 데이터를 처리해 놓은 정보 수준과 다를 바 없기 때문이다. 이 때, 지혜란 개인 차원일 수도 있으며, 조직차원의 지혜일 수도 있다. 조직차원의 지혜가 바로 조직의 근저에 스며들어 경영환경에서 작용하는 조직능력이 되는 것이고, 이 능력을 구축해 나가는 철학, 패러다임이 바로 지식경영이라고 할 수 있다. 지식경영을 하나의 패러다임으로 인식하기 위해서는 지식에 대한 인식을 정형화된 stock의 관점이 아닌 flow의 관점으로 전환할 필요가 있다. 따라서 본 연구는 지식경영의 정의를 stock으로써 지식을 관리하는 것이 아니라 ‘지식을 실천(행동)하는 철학적 바탕을 구축하는 것’으로 전제한다[그림 1].



[그림 1] 지식의 행동전환과 조직능력으로서의 조직지혜

## 2.2 지식경영의 구성요소

지식경영 활동 차원에서 지식경영의 성공요인은 국내외에서 활발히 연구되고 있다. 대표적으로 Davenport and Prusak(1998)이 도출해 낸 8가지 지식경영의 성공요인을 들 수 있다. 지식경영과 기업의 성과 연계, 인터넷 등의 기술적, 조직적 기반 확보, 표준화되고 유연한 지식체계의 보유, 지식 친화적 문화 조성, 명확한 목표와 용어, 조직 구성원을 동기부여 하는 적절한 수단 활용, 복수의 지식전파 채널, 고위 경영층의 지원이다. Earl(1994)은 성공적인 지식경영의 필수요소로 지식시스템, 네트워크, 지식근로자, 그리고 학습조직의 4가지를 제시하였다. 한편, Nonaka and Takeuchi(1995)는 지식의 공유보다는 지식의 창조에 중점을 둔 지식경영의 6가지 지침을 제시하였는데, 지식비전의 선포, 중간경영층 중심의 경영형태인 미들업다운(middle-up-down)경영, 수직적 조직의 효율성과 수평적 조직의 유연성을 동시에 갖춘 하이퍼텍스트 조직구조 구축, 지식담당 임직원에 대한 경력경로 제공, 조직구성원들의 상호작용 기회 확대, 신지식을 창출하고 공유하기 위한 외부네트워크 형성 등이다. Gold(2002)는 조직의 부가가치를 창출하는 주체인 지식근로자로서의 사람, 자발적인 지식공유와 지식창조를 중시하는 문화적 요인, 지식에 대한 보상 및 지식관리체계와 관련된 제도 및 조직, 그리고 정보 인프라 또는 지식관리시스템을 강조하는 기술적 요인의 네 가지 지식경영요인을 제시하였다.

국내 연구에서 제시된 지식경영의 성공요인은 김상수, 김용우(2000)가 강조하는 지식근로자와 지식관리시스템, 그리고 이 두 요소를 연결하는 지식변환프로세스의 핵심요소로서 최고경영자의 리더십, 조직문화, 추진전략, 평가와 보상 등 4가지 환경요소를 꼽을 수 있으며, 최고경영자의 의지, 평가보상, 조직문화 그리고 조직구조를 제시한 연구(김승수, 2005)와 서도원, 이덕로, 김찬중(2006)이 국내외 지식경영 성공요인의 연구를 취합, 분석하여 핵심적인 성공요인으로 정리한 최고경영자의 의지, 평가보상, 조직문화, 지식관리시스템, 조직구조를 들 수 있다<표 1>.

〈표 1〉 지식경영 주요 구성요소

구성 요소	Davenport (1998)	Earl (1994)	Nonaka and Takeuchi (1995)	Gold (2002)	김상수, 김용우 (2000)	김승수(2005)	서도원, 이덕로, 김천중(2006)
지식경영과 성과와의 연계	○						
지식 시스템	○	○		○	○		○
지식 체계	○						
조직문화	○			○	○	○	○
명확한 목표	○						
보상 (동기부여)	○			○	○	○	○
최고경영자의 의지(지원)	○					○	○
네트워크	○	○	○				
지식근로자 (사람)		○		○	○		
학습조직 (구성원 상호작용)		○	○				
조직구조			○	○		○	○
추진전략					○		
지식비전의 선포			○				
중간경영층 중심경영			○				
임직원에 대한 경력경로			○				

지식경영에 대한 이러한 연구, 특히 성공요인을 도출한 것은 지식경영의 실천에 실질적인 이정표를 제시하는 것과 같다. 다만, 이렇게 도출된 성공요인이 기업의 성과에 상관성이 있음을 확인하고는 있지만 어떻게 기업의 실천행동으로 이어지는지를 설명하는 데는 한계가 있다. 성공요인은 성공을 위한 당위성을 제시할 뿐 실천과정을 제시하지 못하기 때문이다. 지식경영이 지식을 실행하는 철학적 기초로서 작용하기 위해서는 도출된 성공요인들이 개별기업에서 어떻게 작용하면서 실행되는지를 살펴보아야 한다.

### 2.3 지식경영의 실행

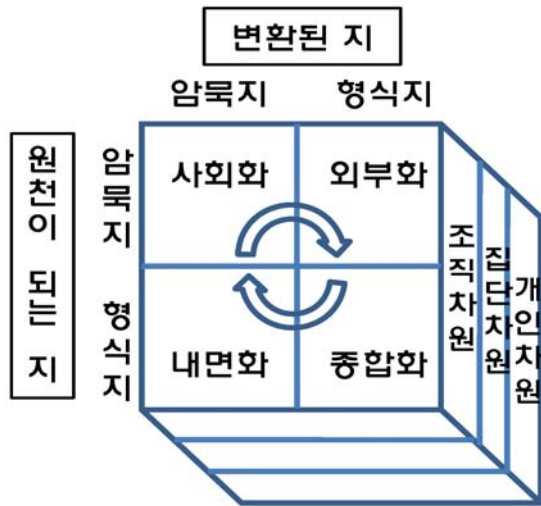
지식경영을 실현하는 것은 지식을 창출, 전파 및

공유, 활용하는 과정을 실행한다는 뜻으로 해석할 수 있으며, 지식경영을 위한 이러한 진행과정은 정형화된 시스템 보다는 새로운 기업문화를 만들어 가는 쪽에 가깝다고 할 수 있다(송영렬, 2006). Nonaka and Konno(1995)는 기업에 소속된 개개인이 가진 지식이 조직의 능력(capability)으로 축적되어 이를 토대로 지식의 변환(창조)이 일어난다고 보았다. 결국, 지식경영을 실천 혹은 실행한다는 것은 개인지식을 조직지식으로 확대, 축적하도록 하는 과정 혹은 그 과정의 결과 형성되는 기업의 문화적 양태를 의미한다.

이 때 조직의 지식이란 특정한 조직행동을 결정하는 조직의 인지능력이고, 또 조직의 인지능력은 조직 내 개개인의 인식과 가치관이 결합하여 조직이 처한 환경과 지향하는 방향에 따라 형성화된 것으로, 기업

이 추구하는 가치, 나아가고자 하는 방향, 그리고 기업의 고유한 문화를 의미한다(이태식, 이동욱, 2004).

Nonaka and Konno(1995)는 이러한 조직의 지식화 과정을 지식변환의 4개의 창으로 정리하였다. 이들에 의하면 지식간의 변환은 네 가지 기본적인 과정을 보이게 되는데, 암묵지에서 암묵지로 전환되는 사회화(socialization)과정, 암묵지에서 형식지로 전환되는 외부화(externalization)과정, 형식지에서 형식지로 전환되는 종합화(combination) 혹은 연결화 과정, 그리고 형식지가 다시 암묵지로 전환되는 내면화(internalization)과정이 그것이다[그림 2].



출처: Nonaka and Konno(1995), Chiryoku Keiei, Tokyo: Nihon Keizai Shinbun사. 나상익 옮김(2009), 노나카의 지식경영, p. 95.

(그림 2) 지식변환의 4가지 창

여기서 특히 주목할 것은, 이들 4개의 창이 2차원적 평면에서 순환되는 것이 아니라 개인에게서 시작하여, 점차 집단과 조직으로 나선형 형태로 확산되는 3차원 구조라는 점이다. 첫 번째 순환은 개인의 학습과 그로 인한 개인 간의 지식의 순환과정을 보여주고 있지만, 두 번째 순환에서는 개인 대 집단, 혹은 개인 대 조직 간의 지식변환이 발생하고, 세 번째 순환에서는 집단 대 조직의 지식변환이 발생하며, 이 순환을 통해 지식은 개인과 집단, 조직에 스며들어 조

직의 능력으로 내재하게 된다.

4가지 지식의 변환과정 중 암묵지에서 형식지로의 지식변환인 사회화와 형식지에서 형식지로의 변환을 보여주는 종합화의 경우 실행공동체 혹은 학습공동체 (Community of Practice)와 지식관리 시스템(Knowledge Management System)의 구축과 활용을 통해서 가시적이고 유형적인 지식경영 활동을 조사한 연구들은 있지만, 암묵지의 영역인 내면화와 사회화의 과정에 대한 경영활동을 보여주는 연구는 많지 않다. 이러한 문제의 원인은, 지식경영을 표방하는 조직들이 지식경영을 IT에만 의존하여 지식을 유형적이고 명시적인 것으로 개념화하는 오류를 범하고 있기 때문이라고 Pfeffer and Sutton(2002)은 지적한다.

요컨대, 지식을 행동으로 옮기는 관행들은 경영기법으로 완성되지 않는다. Pfeffer and Sutton(1999)에 의하면 많은 기업들의 벤치마크 대상이 되는 혼다 시스템의 천재성은 바로 '실천'에 있었으며, 생산성을 향상시키는 특별하거나, 새롭거나, 복잡한 기술적 아이디어가 아니라고 강조한다. 유사한 사례로, 도요타의 생산체제를 수많은 기업들이 도입하기 위해 노력하였음에도 불구하고 성공을 거두지 못한 이유 역시 도요타의 생산체제가 바로 철학과 관점에서 비롯되었다는 것이다. 다시 말해, 지식경영은 사람과 공정, 품질, 그리고 끊임없는 개선을 추구하는 기업의 본성에 관한 것으로, 단순한 경영기법의 집합이 아님을 의미한다.

지식경영이 단순한 경영기법이 아닌 기업경영의 본성으로 실천되고 있는 국내의 연구사례에도 볼 수 있는데, 조폐공사를 대상으로 한 강준의, 김종필(2002)의 연구에서도 지식경영은 단순히 지식을 저장 및 전달하는 시스템이 아닌 실행과 프랙티스(practice)의 축적 시스템으로의 진화를 강조하고 있다. 또한 국내은행의 지식경영을 조사한 박노경(2009)의 연구사례에서도 하드웨어 중심의 지식경영 체계 구축보다는 조직 구성원들의 창의성을 촉진, 지식공유 및 학습동기, 학습문화와 같은 소프트웨어적인 측면이 더 중시되어야 함을 강조하고 있다.

결국 지식경영은 조직 내 공유된 공간의 흐름, 즉

실천행동(flow)에 스며들어 있음을 알 수 있다. 지식은 형식화된 정보의 형태로서가 아니라 공유된 공간 속에서 자신의 경험 또는 다른 사람의 경험에 대한 성찰을 통해 획득된다(Nonaka and Konno, 1995). 따라서 성공한 기업들의 지식경영 실천에 내재한 가치와 철학의 중요성을 고려한다면, 유형적이고 명시적인 측면만을 강조하는 대부분의 지식경영 프로젝트는 기업의 지식을 기업의 가치로 창출하는데 한계가 있음을 알 수 있다.

### III. 연구 방법

본 연구는 S기업의 임원 및 중견관리자의 지식경영에 관한 인식과 실천의 과정을 고찰하기 위해 질적 연구방법(qualitative inquiry)으로 접근하였다. 질적 연구방법은 연구하고자 하는 실제 현상이 ‘어떻게’ 이루어지고 있는지를 탐색하는데 유용한 접근(Creswell, 2007; Denzin and Lincoln, 1998; Yin, 2003)으로서, 기업의 일상적인 경영활동 맥락에서 지식경영의 실천 과정을 연구하는데 적합하다. 즉, 기업의 구성원들이 지식경영에 대해 ‘어떻게’ 인식하고 있는지, 그리고 지식경영의 구체적인 실천 활동이 ‘어떻게’ 이루어지고 있는지 규명하고자 하였다.

#### 3.1 연구 참여자

연구의 사례인 S기업은 차별화된 기업문화와 혁신적인 경영전략을 표방해 온 우리나라 대표적인 기업으로서, 지식경영의 실천과정을 탐색하기 위한 본 연구의 목적에 부합되어 선정되었다. 연구 참여자들은 의도적 표집(purposeful sampling)을 통하여 S기업의 경영관리체계를 일선에서 실천하고 주도해 온 임원 및 중견관리자 11명을 선정하였다. 연구 참여자들은 S기업 내 6개 회사에서 10년 이상 핵심적인 역할을 수행하고 있는 중견 관리자로서, 1990년대 말부터 강조되었던 지식기반 경제의 패러다임을 현실적으로 체험해 왔고, 특히 경영환경의 변화에 따른 기업 내 문화와 제도의 관리를 통하여 S기업의 전략적 방향

성에 대한 이해를 갖고 있는 구성원들로 선정하였다.

〈표 2〉 연구 참여자의 특성

연구 참여자	직책	회사업종	업무분야		근무년수
			직무경험	현재직무	
JK	임원	통신장비	구매, 마케팅	신규사업	22년
JJ	임원	그룹HR	HRD	HR	20년
MS	팀장(부장)	화학	HR, 전략	T.F.	17년
KH	팀장(부장)	그룹HR	HRD	HR	18년
KW	팀장(부장)	그룹HR	HRD	HRD	18년
OJ	팀장	지주회사	영업, 기획	M&A	15년
KT	팀장	통신	교육, 인사	HRM	17년
HK	차장	금융	HR	금융영업	17년
AJ	매니저(차장)	지주회사	HR	HR	17년
PH	과장	화학	영업, 교육	HRD	14년
MS	매니저(과장)	지주회사	영업	사업개발	10년

### 3.2 자료수집

#### 3.2.1 예비조사 : 지식-행동 설문조사

지식경영의 실천과정을 심층적으로 탐색하기에 앞서, S기업 구성원들의 지식경영에 대한 인식과 행동을 조사하기 위하여 Pfeffer and Sutton(1999)의 ‘지식-행동’ 설문도구를 연구 주제에 맞게 구성하여 S기업 내 구성원 50명을 대상으로 실시하였다. 본 예비 설문조사를 통하여 S기업 구성원들이 인지하고 있는 지식경영에 영향을 미치는 요인과 이들이 실제 현장에서 수행하고 있는 실천행동과의 차이가 존재하는지 조사하고자 실시하였다.

예비 조사의 결과를 통하여 S기업의 구성원들이 중요하게 인지하고 있는 요인들과 실제 기업 내 실천행동으로 나타난 부분들과 주목할 만한 차이를 보이고 있는 것을 확인하였고, 이 설문조사의 결과를 토대로, 본 연구의 심층 인터뷰 조사영역과 내용을 구체화 및 명료화 하였다. 예컨대, 25개 지식경영관행 가운데 21개가 인식과 행동의 측면에서 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났는데, 특히 ‘변화 추진에 대한 권한(자율성)’과 ‘구성원에 대한 피드백 제공(교류확대)’ 등과

같은 지식경영의 실천과정에 영향을 미치는 요인들을 도출하여 이를 본 조사내용에 반영하였다.

### 3.2.2 면대면 심층 인터뷰

본 연구의 자료는 면대면 심층 인터뷰를 통하여 수집되었는데, 인터뷰의 한계를 최소화하고 상황적 맥락을 이해하기 위하여 모든 인터뷰는 연구 참여자의 허락아래 녹음되었고, 녹음 후 바로 텍스트 형식으로 전사되었다. 또한 인터뷰 상황을 기록하고 면담자의 표현상의 정확한 의미를 확인하기 위하여 현장 노트를 작성하였다. 더불어, 수집된 인터뷰 자료의

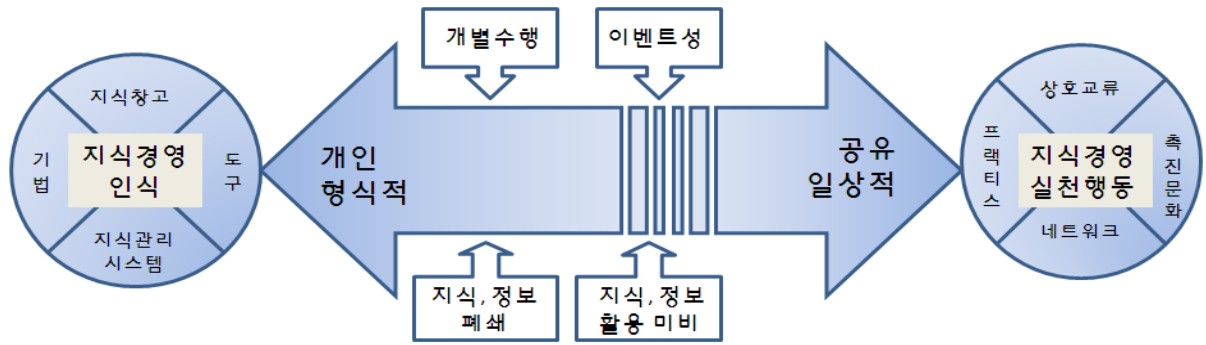
타당성과 신뢰성을 확보하기 위하여 S기업과 관련된 문서, 문헌, 인터넷 등의 자료를 수집하여 삼각화(triangulation)의 자료원으로 참고하였다.

### 3.3 자료 분석

인터뷰를 통해 수집된 자료는 Strauss and Corbin (1990)의 근거이론 분석방법을 토대로 분석하였는데, 개방코딩(open coding)을 통하여 전사된 인터뷰의 단어, 문장, 문단에서 나타난 기술어(descriptor) 98개를 도출하였고, 도출된 기술어를 중심으로 상황과 내용의 의미를 파악 및 분류하여 3개의 중심 범주(main

〈표 3〉 분석범주

중심범주 (Categories)	하위범주 (Sub-Categories)	기술어 (Descriptor)
I. 지식경영에 대한 인식	I-1. 시스템 혹은 지식창고로서의 CoP	(1) 암묵지의 DB화 (2) 지식의 체계화 (3) 팀별 CoP (4) IT (5) 프랙티스 구축 (6) 매뉴얼화 (7) 경험전달 (8) 온라인 (9) 지식 창고 (10) 팀장 CoP (11) 데이터 인풋 (12) 업로드 (13) DB 업데이트 (14) 도구로 인식
	I-2. 지식경영의 기법	
	I-3. 지식과 정보의 전달	
II. 지식경영의 실천행동	II-1. 활발한 상호교류와 지식창출 활동	(15) 전략에 대한 인식 (16) 목표설정 (17) 구성원에 대한 피드백 (18) 코칭 (19) 외부로부터의 아이디어 (20) 업무추진의 자율성 (21) 비생산적 관행으로부터의 팀을 보호 (22) To-Be 모델 (23) 토론 (24) TF (25) 자율성과 독립성의 사업구조 (26) KPI (27) 멀티태스킹 (28) 외부 DB (29) 전략 목표 (30) 창의 (31) 페러다임 (32) 철학 (33) 문화 (34) 일과의 관련성 (35) 정보공유 (36) 조직자산 (37) 조직역량 (38) SUPEX/SKMS (39) 팀 단위 업무 수행 (40) 능력개발의 욕구 (41) 지식의 흐름 (42) 조직의 실천 (43) 합의 (44) 멀티태스킹 (45) 보상에 대한 신뢰 (46) MPR/S/T (47) 경험의 전달 (48) 일처리 기법 (49) TFT (50) 전체적 보상 (51) 성공 프랙티스 (52) 지식변환 (53) 컨버전스 (54) 공통의 언어 (55) 구성원의 역량 (56) 공유폴더 (57) 가치 부여/부가 (58) 사람에 대한 믿음 (59) 컨센서스 (60) 마인드셋 (61) e-cate (62) 대면 커뮤니케이션 (63) 효율성에 대한 인식 (64) 자발적 commitment (65) 적극성 (66) 일상적 경영활동 (67) 네트워크 (68) 인트라넷 (69) 정보의 유통 채널 (70) 오프라인 학습 효과성 (71) 팀 공유 (72) GIMS (73) 직무 크로스
	II-2. 네트워크 구축과 지식의 공유	
	II-3. 조직 내 일상적 실천(practice) 구축	
	II-4. 지식공유를 촉진하는 기업문화	
III. 지식경영 실천 장애요인	III-1 지식 및 정보의 폐쇄성	(74) 부가적 업무 인식 (75) 이벤트성 보상 (76) 기법으로 수용 (77) 정보 콘텐츠의 질 (78) 공유의 조건 (79) 교류의 제한 (80) 부여된 추가 업무 (81) 원래 하던 것 (82) 트렌드 (83) 매뉴얼화 (84) 개인단위 업무 (85) 전체가 아닌 부분 (86) 용두사미 (87) 추가적인 시스템 (88) 정보의 중요도 (89) 정보 독점 (90) 개인별 KPI (91) 일회성 (92) 업로드의 부담(시간/노력) (93) 정보의 기밀(보안) (94) 팀 내로 제한(정보의 폐쇄성) (95) 개인라벨 (96) 회사의 특성 (97) 팀(부서)의 특성 (98) 정보의 변화 속도
	III-2. 지식의 미비한 활용	
	III-3. 형식적인 실행	
	III-4. 개인 중심의 직무할당 과 업무수행	



[그림 3] S기업의 지식경영 인식 및 실천행동

category)와 11개의 하위 범주(sub-categories)로 분석하였다<표 3>.

예를 들어, 연구 참여자의 인터뷰 내용 중에 지식경영을 “온라인 CoP에 정보를 올리는 것”으로 기술하였을 경우 해당 내용에 I-1-⑧ (지식경영인식-시스템 혹은 지식창고로서의 CoP-온라인)코드로 표시하였다. 코딩은 주로 문장 혹은 문단 단위로 분석되었으며, 반복적인 코딩과정을 통하여 코딩의 범주가 일부 수정되거나 일부 항목의 경우 범주간의 교차 이동이 이루어지기도 하면서 분석의 범주가 완성되었다.

축(axial) 코딩을 통하여 도출된 중심현상은 지식경영에 대한 ‘인식’과 ‘실천행동’이었으며, 이 핵심범주는 다시 지식경영을 ‘개인’과 구성원들 간의 ‘공유’라는 축과, ‘형식성’과 일상에서의 ‘실천’이라는 축으로 분류하여, 지식경영에 대한 인식에 대한 3개의 하위 범주와 지식경영의 실천에 관한 4개의 하위범주를 도출하였다.

핵심범주는 선택적(selective)코딩을 통하여 지식경영에 대한 인식과 실천행동에 영향을 주는 요인으로 분류하여 4개의 하위 범주가 도출되었다[그림 3]. 한편, 연구 참여자의 업종, 직책, 직무, 근무 연수를 중심으로 참여자간 연구결과의 차이를 비교-대조(cross-cases analysis) 분석하였으나 유의미한 차이를 발견하지 못하여 본 연구의 결과에 반영하지 않았다.

분석된 내용의 의미 및 해석의 오류를 배제시켜 질적 연구의 신뢰가치성(trustworthiness)을 검증받기 위하여 전사된 인터뷰와 분석한 자료를 연구 참여자

에게 검토하게 하는 구성원점검(member check)을 실시하였다(Bloomberg and Volpe, 2008; Creswell, 2007; Denzin and Lincoln, 1998).

## IV. 연구 결과

### 4.1 지식경영에 대한 인식

연구 참여자들은 지식경영에 대해 IT를 기반으로 하는 ‘시스템, 혹은 지식창고’로 인식하고 있는 경우가 대부분이었고, 지식경영을 일상적인 경영활동에서 수행하는 패러다임이라기보다는 특정한 ‘경영기법 혹은 도구’로 인식하고 있었다. 또한 ‘정보의 데이터베이스화를 통한 지식을 전달하는 것’이라고 인식하고 있었다.

#### 4.1.1 시스템 혹은 지식창고로서의 CoP (Community of Practice)

연구 참여자의 대부분은 지식경영을 정보를 ‘시스템에 저장하는 것’ 혹은 지식을 시스템화하여 개인의 자산이 아닌 조직의 자산으로 전환시키는 것과 같이 시스템을 통해 지식을 저장하고 활용하는 것으로 인식하고 있었다. 또한 시스템 안에 CoP를 구축하여 정보를 저장하고, 이용하는 것이라는 인식도 강하게 나타났다. 이때 CoP는 오프라인 공동체의 의미보다는 ‘온라인에 구축된 지식창고’의 의미로 사용되고 있었다.

지식경영 하면 먼저 떠오르는 것은 날리지 베이스(knowledge base)··· 뭔가 IT적으로 시스템화 된, 뭔가 체



계화된 시스템이 떠오르는데요... 제가 연수원에 지식 DB 설계를 하고, 조그만 서버를 갖다 놓고 운영을 했었죠. 그 중에 대표적인 것이 강사 DB, 그때 연수원의 각 담당자들이 자신이 알고 있는 교수나 혹은 산업교육계의 강사 풀들을 개인 리스트로 가지고 있고 공유가 안 된다 해서... 그런 부분들에 대한 공유부터 시작을 하자... 저 같은 경우는 지식경영 하면, 지식경영의 아주 일부이지만 그것이 제일 먼저 떠오르네요(AJ).

...말 그대로 업무를 하면서 발생하였던 경험들, 리서치 아니면 벤치마킹 자료들 같은 것들을[온라인 상에] 올리는 지식, 혹은 경험들의 함축된 무엇을 모으는 창고입니다(PH).

...프로젝트를 물리적으로 하되, 거기에 필요한 내 나름대로의 정보라든가 공지사항을 [온라인 상에] 올린다는 거, 모든 사람이 알아야 할 때, 온라인 상에 CoP를 만드는 거죠 거기서는 정보 공유를 하고, 필요한 공지사항도 올리고, 특정 계층에게만 공유할 수 있도록...(KT).

#### 4.1.2 지식경영 기법 혹은 도구

대부분의 연구 참여자들은 지식경영에 대하여 ‘경영도구’ 혹은 ‘경영기법’으로 수용하고 있었다. 일부의 경우 바람직한 방향으로 패러다임으로서의 의미를 강조하고 있기는 하지만, 전체적인 측면에서 지식경영은 경영기법이나 회사에 구축되는 시스템 정도로 인식하고 있었다.

패러다임과 방법이 다 같이 있는 거 아니에요? 대개 방법으로 많이 받아들인 것 같고 실제로 지금도 사실은 그런 패러다임은 이미 내면에 다 스며있다고 생각 하구요(JJ).

그 동안은 그냥 경영혁신의 한 방법으로 지식경영도 사용 했던 거 같은데... 그리고 그게 별로 혁신이 되지 않았기 때문에... 혁신 까지는 안 갔고... 경영혁신 그러면 뭔가 뭐 확 변화하는 뭔가 있어야 될 것 같이 생

각 되는데, 지식경영이 그런 역할을 하진 못했죠(KH).

#### 4.1.3 지식과 정보의 전달

지식경영에 대한 연구 참여자의 또 다른 인식은 지식 혹은 경험의 전달을 강조하는 것이었다. 정보의 저장, 축적의 의미가 있는 시스템 중심의 인식과는 달리 지식과 경험의 전달 혹은 프로세스로 인식하고 있었다.

제가 생각하고 있는 지식경영이라는 것은 조직구성원들이 가지고 있는 업무의 노하우가 되었건, 아니면 자기가 알고 있는 고객 리스트가 되었건, 이런 것들이 개인적인 업무의 효율성을 높이는데 활용되는 것이 아니라 그것들이 형식지화 되어서 조직에서 다 같이 활용할 수 있는... 밸류(value)가 더 커지는 프로세스라고 생각합니다(AJ).

...지식이란 자체를 개인의 소유가 아니고 조직의 자산으로 전환시키는 그런 게 지식경영이라고 생각되는 거고, 그렇게 해야만 좀 더 단절되지 않고 연속성을 가질 수 있다고 보는 것이죠(JK).

지식경영에 대한 인식에서 나타나는 특징 중 하나는 지식과 정보에 대한 구분이 명확히 정립되지 않은 상황에서 사용되고 있다는 점이다. 일부 연구 참여자의 경우 지식과 정보에 대해 개념적으로는 구분을 하고 있으면서도 실제로 지식경영을 언급하면서 ‘정보’라는 단어를 더 많이 사용하고 있었다. WJ와 HK의 경우는 지식과 정보를 특별하게 구분하여 쓰지 않는다고 대답하였으며, JK의 경우는 지식과 정보에 대한 경계에 대해 명확한 구분을 내리지 못하면서도 다른 참여자들과는 상반되는 견해를 내비치기도 하였다.

## 4.2 지식경영의 실천 행동

연구 참여자들은 소속회사의 지식경영 실행에 대해서 다소 미흡한 것으로 인식하고 있었지만, 실제의

경영활동은 지식경영과의 연관성을 확인할 수 있는 실행과정을 확연히 보여주고 있었다. 업무수행에 있어서 이루어지고 있는 활발한 교류, 그 결과 이루어지는 조직 내 지식의 창출과 흐름(flow), IT 기반의 네트워크 활용, 그리고 지식경영에 긍정적으로 축적하는 기업문화정착 등을 행동으로 실천하고 있었다.

#### 4.2.1 활발한 상호교류 통한 지식창출

지식경영 실행 활동을 설명하는 가장 두드러지는 모습은 활발하게 수행되는 교류와 그에 따른 지식창출 활동이라고 할 수 있다. 연구 참여자들의 업무 수행은 팀 단위로 이루어지면서, 교차직무, 업무 협력을 이루고 있었다. 특히 조직단위에서는 활발한 TFT를 구성하여 인력의 교류를 일상적으로 진행하였으며, MPR/S 즉, 마케팅과 제조, R&D, 그리고 지원부서의 협업(coordination)이라고 하는 독특한 방식으로 부서간의 교류도 수행되고 있었다.

우리 같은 경우는 주어진 환경이 그렇지만, MPR/S라고 하는 조직체가 다 구성되어 있어요...그래서 R&D, 마케팅, 생산, 구매가 다 같이 항상 회의를 하죠. 거기서 정보의 교류라든지, 필요한 지식들이 쌓여가고 있는 거죠(JK).

제가 있었던 아스팔트 부서, 거기와 연관된 MPR/S, 또 저희와 연관된 R&D 센터, 공장의 아스팔트 생산 부서, 공장의 아스팔트 저장, 출하 부서, 이런 곳이 모두 CoP가 링크가 되어 있었습니다. 우리만 열심히 경쟁회사와 맞서면 되는 것이 아니라, 남들 보다 차별화된 제품을 만들어 주려면...R&D 센터와 수시로 정보 공유하고...이런 것들을 공유했던 부분들이 성과를 내는데 영향을 미쳤고...(PH).

활발하게 수행되는 인적 교류 활동의 결과 구성원들 사이의 지식의 흐름은 자연스럽게 형성되고 있었는데 주로 일과 사람을 통해서 지식을 형성, 습득하는 것으로 나타나고 있다. 연구 참여자들은 자신들의

배움과 성장의 경험을 통해서 현재 가지고 있는 지식의 원천을 설명하고 있었다.

일을 통한 지식의 흐름은 주로 현업의 경험이 있거나 현업에서 활동하고 있는 연구 참여자의 경우에서 주로 나타나고 있었는데, 다양한 프로젝트를 통한 학습, 팀 단위 활동을 통해 획득한 일처리 방식에 대한 지식 등이 강조되었다.

...기획 쪽에 와서 많이 배운 것 같아요... 프로젝트를 많이 해 봤고, ...M&A도 하고, ...신규 비즈니스에 대해 평가도 하고, 사람 평가도 해 봤고, 경험이 다양했던 거 같아요. 그 다음에 구조조정 관련된 프로젝트도 해 봤고, CEO들 스크립터, 강의 자료도 만들고, 예산 분석도 하고, 재무 추정도 하고...(MS).

...과거에는 커넥터 수준의 지시하는 수준의 경험을 쌓았다면, 여기서는 함께 모여서 개인보다는 팀 단위로 일하는 문화이고...여기서 과거의 경험, 환경의 변화, 탑의 의지 등을 모아 결과를 만들어 내는 과정들을 통해 많이 배웠습니다(PH).

사람을 통한 지식의 흐름은 주로 직장생활 동안 겪었던 경험 중 최고의 팀에 대한 기억에서 드러나고 있었다. 연구 참여자들이 제시하고 있는 경험은 주로 뛰어난 구성원의 역량을 언급하고 있었으며, 상사로부터 문제해결의 전반적인 틀이나 접근방법을 배우고, 배려와 책임감 등의 정서적인 지원 역시 지식을 내면화하는데 중요한 요소로 보고 있었다.

옛날 팀장들 상사에게서 배운 게 많죠...상사가 문제를 보는 프레임웍이라든지, 어프로치 하는 방법이라든지, 이런 것들은 내가 상당히 많이 배웠죠(MS).

업무를 대하는 태도가 굉장히 좋았어요. 굉장히 진지하고, 업무에 대한 책임감이 굉장히 강했죠. 굉장히 인상적이었어요. [우리 회사]조직이 굉장히 탄탄한 조직이구나 하는 생각을 하게 됐죠(JK).

#### 4.2.2 네트워크 구축과 지식의 공유

연구의 사례인 S기업은 특정한 지식경영시스템의 구축이 이루어지지는 않았지만 IT를 기반으로 하는 그룹웨어 형식인 인트라넷이 개별 기업별로 구축되어 있어 일상적인 업무상의 커뮤니케이션은 물론 온라인 CoP가 구성되고 운영되는 모습을 보이고 있었다. 또한 이러한 네트워크를 기반으로 하는 지식과 정보의 저장과 활용을 수행하고 있었는데 온라인 뿐 아니라 오프라인 창고, 매뉴얼 등도 활용되고 있었다.

…공유폴더죠. 무조건 자기가 운영을 했으면, 그거를 공식으로 해가지고 …무슨 1999년도 팀장 ‘신입팀장과정’ 그러면 그거를 다시 무슨 과정개발, 품의, 운영, 뭐 이렇게 요소를 쪼개 나눠서 다 입력을 해놓게 되어 있어요. 그래서 예전 거는 뒤지면 다 나오게 돼 있어요(JJ).

온라인상이 아니라도 오프라인 상에서 이것들을 갖다 쉽게 좀 접할 수 있도록 구조해서 좀 만들었어요. …관계사에서 썼던 품 들을 다 해서 [책자로] 만들었어요. 그리고 굉장히 효과를 봤어요. …어떤 책자에서도 잘 소개되지 않는 것들이니까 굉장히 유용하게 썼죠. 그것 말고도 문제해결기법, 교육기법 같은 것들을 마찬가지로 책자로 정리했거든요. 지금도 그런 것들은 후배사원들이 들어오면 그 책자를 보고 전체를 이해하는데 굉장히 도움을 주죠(JJ).

#### 4.2.3 조직 내 일상적인 프랙티스 구축

연구 참여자들은 개인적 수준을 넘어서는 조직으로의 지식전환을 의미하는 조직 내 프랙티스의 구축에 대해서는 미흡한 면을 지적하고 있었지만, 한편에서는 일상적인 경영활동의 누적을 통한 프랙티스의 구축이 활발히 실천되고 있었다.

[시스템을] 확장을 해서, 그 다음 단계로 진화를 하려면 그 자체를 통해서 회사에 새로운 아이디어가 나오고, 전략적 의사결정을 할 때 도움이 되는, 그런 것들이 추출이 되고 …그러면 그 부분이 회사 내에서

사람들이 “아, 이것 활용해야 되겠다.” 생각이 들겠지만 …아직까지 그 수준까지는 …(MS).

[특정한] 정보 단위가 아니라, 매니지먼트 프랙티스라고 하잖아요? 일을 하는 방식 같은 부분들에 관해서는 조직이 갖고 있는 장점들이 [공유]되면서 효과적인 프랙티스를 구축하고 시스템화 하고 하는 부분들을 갖고 있죠(AJ).

저희 같은 경우는 To be 모델이라고 해서, To be 모델을 만들고 To be 모델을 달성하기 위한 전략적 과제를 뽑아내고, 그리고 전략과제를 달성하기 위해서 해당조직 별로 KPI를 뽑아내고, 뭐 이런 것들이 하나의 프랙티스겠죠(HK).

#### 4.2.4 지식공유 촉진하는 기업문화 구축

연구 참여자들이 소속된 S기업의 기업문화는 지식경영의 실행차원에서 의미 있는 요인으로 제시되었다. 회사 특유의 경영관리체계인 SKMS와 경영활동에서 인간의 능력으로 도달할 수 있는 최고 수준의 능력을 추구하는 경영기법으로서의 SUPEX는 S기업의 문화적 토대가 되는 개념이었다. SKMS와 SUPEX는 구성원들에게 경영철학, 사고방법, 목표설정과 커밋먼트(commitment), 업무 수행의 기준 등으로 받아들여지고 있었다.

…SKMS는 [S기업]에서 쪽 해왔잖아요. 그게 뭐 어찌 보면 지식경영이었던 것 같아요. …문화를 형성해왔고 우리 언어를 공통으로 사용하고 그런 것들이 어떻게 넓게 보면 이미 지식경영을 해 온 게 아닌가 … 뭐 지금 더 들어가고 암묵지라는 것 까지 다 끄집어냈느냐 할 때는, 그렇게까지 활성화 된 거 같진 않지만, 그래도 센트럴라이즈(centralized) 되어서 …계속 전파 해 왔던 것들은, SUPEX추구, 일처리 5단계라든지, 뭐 이런 여러 가지 경영기법 같은 것을 계속 전통을 이어 온 것이 그런 것들이 다 지식경영에 깔려있는 건 아니겠는가 …(KH).

SKMS, SUPEX라는 것이 회사 내에서 사람들이 커뮤니케이션 하는데 상당히 도움이 되는 측면이 있는 것 같아요... 알게 모르게... 회사의 비즈니스 측면에서도 중요하죠... 비즈니스 측면에서 우리가 고려해야 할, 하드 한 거 말고, 소프트 한 측면에서 여러 가지 고려해야 할 요소들을 검증할 때, 좀 도움이 되지 않았나... 알게 모르게 우리 나름대로의 크라이테리아(criteria)가 있으니까... 그런 면에서 코퍼레이션(cooperation)과 코디네이션(coordination)을 강조하고, 시너지 같은 것들이 중시되기 때문에 [지식경영에] 상당히 필요한 그런 거죠(MS).

### 4.3 지식경영의 실천 장애요인

연구 참여자들은 정보의 낮은 질(質)과 폐쇄성 그리고 관리상의 어려움이 지식공유와 활용의 장애요인으로 작용하고 있다고 지적하였다. 또한 지식경영의 수용태도에서 드러난 형식적인 추진, 일회적 이벤트성 실천행동 역시 주요한 장애요인으로 작용하고 있었으며, 일상 업무의 수행이 팀이 아닌 개별화된 직무 할당과 개인적인 업무수행이 이루어짐으로써 지식의 공유가 조직의 실천행동으로 이어지지 못하는 점도 지적하고 있었다.

#### 4.3.1 지식 및 정보의 폐쇄성

지식경영의 실천을 방해하는 요인 중 가장 빈번하게 언급되는 부분이 바로 정보의 공유와 활용을 제대로 하지 못한다는 것이었다. 낮은 수준의 내부정보 유용성, 내부 정보보다 가치가 높은 외부의 대체정보에 대한 접근성이 지식경영시스템의 활용도를 낮추고 있는 것으로 나타났다. 또한 조직의 특수성 즉, 개인화된 정보독점의 경향이나 돈과 사람과 밀접하게 연관된 정보의 기밀성으로 인해 정보의 흐름(flow)이 정체됨으로써 지식으로의 전환이 원활하게 이루어지지 않는 점도 지적되었다. 업무와의 연관성이 떨어짐으로써 정보가 팀 내부에서만 공유되는 경우도 문제점으로 제시되었다.

특히 저희는 업무와 관련돼 가지고... 일단 좀 제한적이죠... 왜냐하면 타임리한 정보들이나 크리티컬한(critical) 정보들이 없기 때문에... 우리는 일할 때 그런 게 중요하거든요(MS).

회사에서 어떤 영업기밀이라든지, 대내적으로도 회사 내에서도 서로 공유하면 안 되는 부분도 있고... 특히 그런 것들이 대외적으로 리스 되었을 때 가져올 수 있는 파장이나 이런 것들이 있기 때문에 상당히 리스크가 없는 정보들 위주로 업로드 하고... (MS).

온라인, 즉 날리지(knowledge) DB나 KMS나 그것들이 가지고 있는 근본적인 한계가 내가 가지고 있는 암묵지를 형식지화 해서 올려놓는다고 하지만, 그것은 퍼블릭한데(public) 공개될 수 있는 2차적으로 가공된 정보들이잖아요? ... 대부분 공지의 사실들이 올라와 있는 것이고... 온라인상에 공개된 정보는 퍼블릭에게 다 알려진 거니까... 실제로 쓸 수 있는 지식은 많지 않다고 할 수 있죠(AJ).

어차피 환경적인 측면에서 봤을 때... 예전 같으면 오프라인에서 뭔가 인터뷰를 통해서 자료를 찾았으면 될 일들이 통상 자리에 앉아서 일단은 검색어 통해서 추가적인 정보들이 습득이 가능한 사항이니까... KM 같은 경우 시스템을 만들어 본들 거기서 얻는 정보보다는 훨씬 더 접근성도 편하고 예를 들어서 쉽게 알 수 있는 그런 것들이 인터넷에서 충분히 가능하고... (SM).

#### 4.3.2 지식 및 정보의 미비한 활용

정보공유를 저해하는 또 다른 요인으로 정보를 관리하는 어려움을 들 수 있는데, 정보의 시의성을 유지하기 위한 시간과 노력이 그 정보를 활용하여 얻을 수 있는 효용성에 비해 떨어지기 때문에 정보의 후속작업(follow-up)이 진행되지 않았고, 그로 인해 정보의 유용성마저 사라지는 결과를 초래하였다. 또한 후

숙작업을 수행하는 주체의 부재가 지식경영의 실행을 저해하는 요인으로 지적되었다.

정보라는 게 한번 딱 생성돼서 그게 의미 있는 정보도 있지만, 대부분이 … 타임 벨류(time value)가 있는 정보들인데 어차피 나중 되면 필요 없다는 거죠. 그걸 업데이트하곤 하는데 들어가는 인풋(in-put)이 거기서 누릴 수 있는 부분 보다 훨씬 더 많으니까 … 자연스럽게 안 하게 되죠(SM).

처음 만들었을 때가 어느 정도 효과는 봤는데, 그걸 계속 업데이트를 해야 되는데 … 팔로우업 하는 것 자체가 또 코스트(cost)이고, 그런 정보가 자꾸 옛날 정보가 되니까 그런 팔로우업도 어려운 것 같더라고요. 그래서 잘 안 되는 것도 있는 거 같아요(KH).

#### 4.3.3 형식적인 실행

지식경영의 실행이 형식적인 이벤트로 간주되어버린 부분도 장애요인 중 하나로 지적되고 있었다. 사내 지식 시스템의 존재가 개별 구성원에게 주는 영향력이 크지 않으며, 회사에 의해 강제로 부가된, 업무와는 무관한 것으로 인식되고 있었다. 이러한 실행의 형식성은 일회성 보상의 형태로 나타나기도 하는데, 인위적으로, 억지로 실행되는 제도를 보상으로 유지하려는 시도로 인식되어, 단기적 보상의 이후의 실행 강도는 현저히 떨어져 버리는 문제가 나타나고 있었다. 형식적 실행은 실행의 자발성을 떨어뜨리기도 하는데 외부 컨설팅 회사에서 시작된 시스템의 구축이 구성원의 참여 동기를 이끌어내지 못한 채 수행된 부분도 지적되었다.

저희가 너무 그걸 갖다가, 처음에 그걸 뭐라고 그럴까요? 한 때의 유행처럼 막 억지로 몰아붙인 측면이 있었거든요. … 결과적으로 그런 것들 때문에 너무 환상적으로 본 것이 아닌가 하는 생각이 들고, 오히려 장기적인 관점에서 조그맣게 실천을 해 나갔으면 성공의 확률도 더 높아지고 잘 됐을 것이라는 … (JJ).

결국은 자발적으로 운영되는 모습 … 결국 내가 일을 하면서 제가 필요를 느끼고, 느끼는 사람을 만나야지, 그게 너무나 자연스럽게 지식에 도움이 되고 하는 거지 … 억지로 사람이 만나서 아니면 혹은 공간을 만들어 놓는다고 되는 건 아니라는 거죠. … 오히려 그게 더 부담스럽죠(SM).

… 주로 KM(지식경영)의 모델이 됐던 게 주로 컨설팅 펌이나 그런 쪽에서 초창기 모델 구축들을 많이 해줬는데 … 그 자체가 사실은 형식적인 수준에서 머물렀기 때문에 실질적으로 조직 구성원들이 그걸 활용해서 실적에 도움을 얻는 부분들이 많이 부족하다 보니까, 자연스럽게 효용성 자체에 대한 구성원들 인식도 떨어진 것 같고 … (KT).

#### 4.3.4 개인중심 직무 할당과 업무 수행

개인별로 할당되고 수행되는 직무구조는 지식경영의 실행에 또 다른 장애요인으로 작용하고 있었다. 개별화된 업무는 조직의 특성에 따른 결과이거나 개인별 수용태도의 결과로 나타나고 있었다. 개별화된 업무 속에서 자신의 잠재력에 걸맞은 업무 수행 기회를 얻지 못하게 됨으로써 개인의 성장이 정체되는 것은 물론이고, 결과적으로는 조직의 역량으로 축적되는 기회의 상실로 이어지고 있었다.

팀의 스페시픽한(specific)한 부분이죠. 제가 지금 속해 있는 팀이 인원이 적어요. 떨어지는 과제는 상대적으로 다양한 과제들이 떨어지고 … 그러다 보니까 일의 효율적인 진행을 위해서 개인별로 태스크들이 어싸인(assign)되고 관리되고 하는 측면들이 있죠. … [그러다 보니] 일에 필요한 정보나 지식들이 … 개인레벨에서 그것들을 활용해서 아웃풋을 만들어내는 경향이 강하다는 거죠(AJ).

전략수립에서부터 같이 작업을 좀 해 줬으면 하는 생각이예요 … ‘나는 내 업무만 잘하면 되는데’, ‘요거는 팀장 업무 같은데’ … 패러다임이 이렇게 조금 변

한 거 같아요(WJ).

구성원들이 잠재력은 다 있는데 갈수록 떨어지는 거 아닌가... 포텐셜(potential)에 걸맞은 업무들이 주어지지 않고 있고, 상당히 세분화 되고... 좀 분절화 되고, 자기들의 스크프(scope) 자체도 좁고 하니까, 자기 완결적으로 후배들이 할 수 있는 역량들이 많이 떨어지는 것 같아서 안타까워요... 위에서 이야기하는 방향이나 지시에 의존하는... 자기 스스로 방향을 정하고 타깃을 정해서 제안하는 그런 것들이 좀 부족한 것 아닌가... (MS).

## V. 결론 및 제언

지식경영의 성공에 대한 많은 연구에서 드러난 성공요인은 지식경영의 실행을 위한 필요조건으로 인식되고 있다. 하지만 지식경영의 성공요인을 인식하고 있는 것만으로 지식경영은 실천되지 않는다. 따라서 본 연구는 지식경영이 내포하고 있는 많은 요인들이 실제의 기업 현장에서 어떻게 수용되고 실행되는지를 탐색하여, 지식경영의 실천행동을 밝히고자 하였다. S기업의 지식경영 실천과정의 탐색을 통하여 다음과 같은 결론을 도출하였다.

첫째, 지식경영에 대한 구성원들의 수용 인식 및 태도가 기업 내 지식경영 실천에 영향을 미친다. S기업의 경우 지식경영 실천을 위해서는 기업 내 구성원들의 지식경영에 대한 인식과 수용방식이 중요하게 작용하고 있었음에도 불구하고, 지식경영이 경영기법으로 인식되고 수용됨으로써, 자율적인 경영활동을 통한 지식의 창출과 공유 보다는 시스템의 구축과 활용이라는 유형화된 형태로 인식되고 있었다.

한국기업의 지식경영 대상이 되는 9가지 핵심지식을 밝혀낸 민재형(2001)의 연구에서도 지식경영은 여전히 그룹웨어, 인트라넷과 같은 유형화된 시스템의 구축을 중심으로 인식되고 있었고, 우리나라 공기업을 사례로 연구한 이영수(2005)의 연구결과에서도 지식관리 시스템의 구축이 지식경영의 선행조건임을 강

조하고 있다. 이러한 연구결과는 국내의 많은 기업들이 벤치마킹을 통해 지식경영 시스템을 구축하였음에도 불구하고, 여전히 지식경영을 기업경영의 실천행동이 아닌 기업경영의 하나의 도구로 인식하고 있음을 보여주고 있다.

지식경영이 실천 행동이 아닌 도구 혹은 기법으로 인식되게 된 원인들은 지식경영 실천의 장애요인들 중에서 찾을 수 있다. S기업의 연구결과에서 보여주듯이, 시스템의 활용을 독려하는 차원에서 이루어진 보상과 평가가 일회적인 이벤트 성격을 지님으로써 그 효과가 지속되지 못하였으며, 이는 다시 지식경영이 강제적이며 부가적인 업무라는 인식으로 고착화되는 결과를 초래하게 된 것이다. 행동을 통해 기업의 구성원들에게 체화 되지 못한 것, 혹은 당연하고 주어진 것으로서의 정보는 단지 stock으로 쌓여 있을 뿐 조직 내에 내면화되지 못한 것이다. 이러한 결과는 Davenport and Prusak(1998)과 이희수(2005)가 지적하고 있듯이, 기업 내 데이터와 정보는 단지 사건에 대한 불연속적이고 객관적인 사실의 집합으로서 그 자체로 기능할 수 없다는 것을 의미한다. 즉, 지식경영이 기업 내에서 실천되기 위해서는 지식경영의 실천행동이 기업 내 구성원들의 일상 속에서 결합되고 체화되어야 한다.

둘째, 지식경영의 실천행동은 조직 내 구성원들의 상호교류를 통해 일상적으로 수행되고 있는 지식창출 과정에 주목할 필요가 있다. 연구결과에서도 알 수 있듯이, 주로 팀 중심의 조직구조, 프로젝트 중심의 업무 수행 등으로 특징되는 활발한 상호교류는 구성원들 간의 접촉의 범위를 넓혀 주고 있었고, 서로간의 일처리 방식 즉, 문제해결의 전체적인 틀 혹은 문제에 대한 접근방식에 대한 학습이 발생하였으며, 그로부터 발생한 성과는 성취감과 자부심으로 이어져 개인과 조직의 성장을 촉진하는 것으로 나타났다.

다시 말해, 직무를 수행해 나가는 태도, 열정 등이 기업의 중요한 지식의 자본으로 작용하여 구성원들 사이에 내면화되고, 이러한 지식의 흐름이 조직 내부의 실천행동으로 자리 잡게 된 것이다. 이러한 연구

결과는 강준의, 김종필(2002)의 조폐공사를 사례로 한 연구에서도 확인할 수 있었는데, 기관 경영자의 지식경영에 대한 중요성 인식과 지원은 물론 조직 내 모든 구성원들의 적극적인 태도와 교류를 통한 지식 창출활동 참여가 일상에서 실천되어 조직 내 프랙티스로 축적되는 것의 중요성을 보여주고 있다. 즉, 지식이 특정 개인 혹은 집단으로 귀속되는 것을 지양하기 위해서는 조직 내의 경계를 넘어서 구성원들 간의 활발한 상호교류와 학습이 필수적인 것이다. 이러한 연구결과는 박노경(2009)의 연구결과에서도 발견되었는데, 시스템을 중심으로 하는 정보기술의 형식적인 관리보다는 구성원의 창의성과 학습동기 및 학습문화를 촉진할 수 있는 지식창출 및 공유의 과정으로 이해하고 있다는 점에서 본 연구의 결과와 그 맥을 같이 한다. 요컨대, 상호교류를 기반으로 한 구성원들의 실천행동을 통해 창출된 지식은 보다 심오하고 혁신적인 수준의 지식을 개발할 수 있고, 비로소 조직 내 지식과 행동의 간격을 좁힐 수 있게 되는 것이다(Peffer and Sutton, 1999).

셋째, 지식경영시스템은 지식경영활동에 필요조건으로 작용할 수 있지만 필요충분조건은 될 수 없다. S기업의 연구결과에서도 볼 수 있듯이, 지식경영시스템의 구축이 단순히 데이터와 정보를 저장, 처리하는 수준으로 국한되어 지식의 활용이 시스템의 활용으로 간주되는 한 지식은 개인을 넘어, 집단으로, 또 조직으로 내면화될 수 없다. 이것은 Nonaka and Konno (1995)가 제시하는 지식의 순환과정에서 학습조직과 지식경영시스템이 지식의 외부화(externalization)과정과 종합화(combination)과정을 수행할 수 있다고 지적한 부분과 일치한다. 지식은 정보의 전달 혹은 공유만으로 형성되는 것이 아니라 실천행동에 의해서 완성되고, 실행이 반복되면서 조직의 자산 혹은 역량으로 변환될 수 있는 것이다. 또한 온라인상에 구축되는 지식창고로서의 CoP는 오프라인에서의 교류와 접촉을 유지하지 못하는 한 지식이 아닌 정보의 더미(stock)가 되어버릴 가능성이 높아지게 된다. 따라서 지식경영시스템은 정보를 저장 활용하는 차원을 넘어

서 지식을 실행하고 실천의 과정을 내면화하는 실행의 시스템으로 구축되어야 할 것이다.

넷째, 개별적인 정보의 활용이 아닌 실천의 차원에서의 공유와 활용이 중시될 필요가 있다. 개별적인 정보는 업무 특성 혹은 조직의 특정 기밀로 처리되고 있어, 조직간, 개인 간의 업무 수행이 다른 경우 업무 그 연관성이 결여되어 결국은 지식의 질(質)과 가치가 낮아지는 결과를 초래하고 있었다. 이렇듯 기업 내 지식이 자본으로 전환되기 위해서는 지식공유의 실천행동이 기업의 본성으로 내면화될 수 있는 조직문화가 우선적으로 정착되어야 함을 의미한다. 지식의 창출과 공유에 대한 지속적인 평가와 보상이 이루어지고, 효율적인 절차와 구조로 정착될 수 있는 조직문화를 구축하는 것에 대한 중요성은 선행 연구(김상수, 김용우, 2000; 김승수, 2005; 민재형, 2001; 박노경, 2009; 서도원, 이덕로, 김찬중, 2006)에서도 강조한 바 있다.

다섯째, 지식경영의 실천을 위해서는 구성원의 직무수행에 있어서 자율성을 보장하되 지나친 개인화를 경계해야 한다. S기업의 지식경영 실천에 영향을 주는 요인으로 밝혀졌듯이, 팀 내의 업무가 개인으로 분절화 되는 경우, 오히려 개인의 잠재력이 충분히 발휘되지 못했으며, 개인 간의 교류가 차단되고, 지식의 공유는 제한될 수밖에 없었다. 따라서 코치로서의 팀장 혹은 리더의 역할이 중시되어야 한다. 팀장 혹은 조직의 리더가 구성원들에게 업무수행에 대한 기회를 부여하고 그 결과에 대한 피드백을 제시하는 등의 코치로서의 역할을 수행하는 것이 필요하다. 따라서 지식경영이 기업경영의 본성으로 정착되기 위해서는 CEO의 리더십은 물론, 조직 내 모든 구성원들의 행동으로 실천될 때 비로소 가능할 것이다.

## 참 고 문 헌

### [국내 문헌]

- [1] 강준의, 김종필 (2002), 기업의 경쟁력 제고를 위한 지식경영실천 방안에 관한 연구, 경영연구, 제4권, 22-52.

[2] 고일상, 고재성, 장정주 (2004), 지식경영에 대한 인지도가 지식경영 실행 정도에 미치는 영향에 관한 연구, 지식연구, 63-78.

[3] 김도근, 이석주 (1999), 지식경영에 대한 사례연구, 동명정보대학교 논문집, 제2권, 145-159.

[4] 김상수, 김용우 (2000), 지식경영의 성공요인에 관한 실증적 연구, 경영학연구, 제29권, 제4호, 585-616.

[5] 김승수 (2005), 지식경영성공요인이 지식공유 활동 및 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구, 지식연구, 제3권, 제1호, 256-282.

[6] 김인수 (1999), 지식경영 : 학문적 연계성과 연구 방향, 지식경영연구, 제1권, 제1호, 1-17.

[7] 민재형 (2001), 한국기업의 지식경영관행에 관한 탐색적 연구 : 지식경영현황 및 업종별 비교, 경영논총, 제12-2집, 55-86.

[8] 박노경 (2009), 국내은행의 지식경영 운영현황, 문제점 및 개선방안에 관한 연구, 한국비즈니스리뷰, 제2권, 제1호, 89-110.

[9] 박선형 (2007), 지식경영 : 이론적 쟁점과 발전방향 탐색, The Journal of Educational Administration, 제25권, 제3호, 1-27.

[10] 서도원, 이덕로, 김찬중 (2003), 지식경영 성공요인에 관한 실증적 연구 : 기업규모 및 업종별 비교를 중심으로, 지식경영연구, 제7권, 제2호, 69-96.

[11] 선우영수 (2008), 호텔기업의 지식경영활동이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 2008 춘계학술대회, 227-236.

[12] 송영렬 (2006), 지식경영론, 서울 : 한국학술정보(주).

[13] 이영수 (2005), 공기업에서의 지식경영 성공적 운영에 관한 사례 연구, 경영교육저널, 제7권, 107-123.

[14] 이재은 (2005), 지식경영 실천유형과 경영성과와의 관계에 관한 연구, 서강대학교 박사학위논문.

[15] 이태식, 이동욱 (2004), 지식경영개론, 서울 : 도서출판 구미서관.

[16] 이희수 (2005), 정보사회에서의 정보의 의미, 한국교육, 제25권, 제2호, 145-160.

[17] 장영철, 이진창, 강인원 (2008), 코레일 지식경영 활성화 사례, 지식경영연구, 제9권, 제4호, 157-178.

[18] 추교완, 강덕수 (2005), 지식핵심역량이 지식경영프로세스와 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 지식연구, 107-135.

[19] 형성우, 이국용 (2001), 국내기업의 지식경영도입 및 실천방향에 관한 연구, 전북대학교 산업경제연구소 논문집, 제32권, 제1호, 157-182.

### [국외 문헌]

[1] Bechman, T. (1997), A methodology of knowledge management. International Association of Science and Technology for Development's (IAST-ED) International Conference on AI and Soft Computing, Banff, Canada.

[2] Bloomberg, L. D. and Volpe, M. (2008), Completing your qualitative dissertation. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.

[3] Carlucci, D. and Schiuma, D. (2006), Knowledge asset value spiral : Linking knowledge assets to company's performance, *Knowledge and Process Management*, 13(1), 35-46.

[4] Creswell, J. W. (2007), Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches. Thousand Oaks, CA : Sage Publications, Inc.

[5] Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998), Working knowledge : How organizations manage what they know, Boston, MA : Harvard Business School Press.

[6] Denzin, N. K. and Lincoln, Y. (1998), Strategies of qualitative inquiry. Thousand Oaks, CA : Sage Publication, Inc.

[7] Earl, M. J. (1994), Knowledge as strategy : Reflections on Skandia International and Shorko



- Films. New York : John Wiley and Sons, Ltd.
- [8] Edvinson, L. and Malone, M. (1996), Intellectual capital : Realizing your company's true value by finding it's hidden brainpower, New York : HaperCollins Publishers, Inc.
- [9] Gold, A. (2002), Towards a theory of organizational knowledge management capabilities, The University of North Carolina Press.
- [10] Goodhue, D. L. and Thompson, R. L. (1995), Task-technology fit and individual performance, MIS Quarterly/June, 213-236.
- [11] Grant, R. (1996), Toward a knowledge-based theory of the firm, Strategic Management Journal, 17, 109-122.
- [12] Nonaka, I. and Konno, N. (1995), Chiryoku Keiei, Tokyo : Nihon Keizai Shinbun사, *나상억 옮김(2009), 노나카의 지식경영(2판)*, 서울 : 21세기북스.
- [13] Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), The knowledge-creating company, New York : Oxford University Press.
- [14] O'Leary, D. E. (1998), Knowledge management systems : Converting and connecting, *IEEE Intelligent Systems*, 13(3), 30-33.
- [15] Pfeffer, J. and Sutton, R. I. (1999), The knowing-doing gap : How smart companies turn knowledge into action, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- [16] Prusak, L. (1997), Knowledge management : The ultimate competitive weapon. IBM Global Service.
- [17] Ruggles, R. (1997), Knowledge management tools, Boston, MA : Butterworth-Heinemann.
- [18] Strauss, A. and Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research : Grounded theory procedures and techniques. Newbury Park, CA : Sage.
- [19] Teece, D. J. (2009), Dynamic capabilities and strategic management : Organizing for innovation and growth. New York : Oxford University Press.
- [20] Wigg, K. M. (1997), Knowledge management: Where did it come from and where will it go? KM Special Issue in Expert Systems With Applications, 13(1), 1-14.
- [21] Yin, R. K. (2003), Case study research : Design methods (3rd ed.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 신경식, 서아영 역 (2008), 사례연구 방법 2판, 서울 : 한경사.

● 저자 소개 ●



**현경택 (Kyung-Taek Hyun)**

연세대학교 경영학과 졸업(1989), 중앙대학교 글로벌인적자원개발대학원에서 인적자원개발전략 전공으로 석사학위(2010)를 취득하였다. SK그룹 연수원에서 인력개발을 담당하였으며, 이후 SK증권 기획부 과장, 이토마토투자자문 투자전략팀장, 풍진아이디 기획실장 등으로 근무하였으며 현재는 경영교육컨설팅 회사의 대표로 재직하면서, 동명대학교 경영학과 겸임교수로 경영전략을 강의하고 있다.



**홍아정 (Ah-Jeong Hong)**

중앙대학교 교육학과(1996), 동 대학원에서 평생교육 전공으로 석사학위(1999)를 취득하였고, 미국 컬럼비아 대학교 (Columbia University)에서 Adult Learning & Leadership 전공으로 박사학위(2007)를 취득하였다. 한국교육개발원(KEDI) 국제연구협력실에서 재직하였고, 현재는 중앙대학교 사범대학 교육학과 조교수로 재직하고 있다. 평생교육, 성인교육을 담당하고 있고, 특히 글로벌인적자원개발(GHRD) 대학원에서는 조직학습 및 지식경영 관련 과목을 담당하고 있다.