

# 불확실성 시대의 확실한 대안 제시

최근 지식경영이나 지식기반 경제와 관련된 주제는 IT업계의 뜨거운 감자로 부상하고 있다. 이처럼 지식경영에 대한 관심이 고조되고 있는 이유는 불확실성의 증대, 매우 빠르게 진행되고 있는 기술 변화, 제품의 라이프사이클 단축에 따른 시장 변화, 전세계, 전업종에 걸친 무차별적 경쟁의 진행, 지식에 대한 인식의 변화와 새로운 패러다임의 출현 등을 들 수 있다. 이 글에서는 최근 여러 분야에서 제시하고 있는 성공요인을 모아 새롭게 지식경영을 도입하려는 기업에게 제시하려고 한다.

■ 김용우/ 경영 컨설턴트

## 최

근 지식이 기업의 핵심역량 중의 하나라고 인식됨에 따라 학계와 기업은 지식경영에 대한 관심이 증대되고 있으며, 지식 사회라는 새로운 패러다임의 출현은 기업 및 조직으로 하여금 새로운 경영 기법을 요구하고 있다. 이제 경제 패러다임은 농업사회에서 산업사회를 거쳐 지식 사회로 전환되고 있으며, 이러한 속도는 매우 빠르게 진행되고 있다.

〈표 1〉 경제 패러다임의 변천사

	농업사회	공 업 화	산업사회	정 보 화	지식사회
노동자	농민		화이트칼라		지식근로자
매개자원	에너지	정보	지식		
주요자원	수확물	에너지	정보		
제품	농작물	제품	지식		
생활공간	농장	공장	연구소, 대학		

경제학적 관점에서, 농업사회의 생산요소는 토지와 노동이었으며, 산업사회에서는 노동과 자본이 주요한 생산요소로서 간주되어졌다. 과거에는 최소의 자본과 노동의 투입 요소를 통해 최대의 부를 축적하는 것이 당연하였지만 더 이상 이러한 전통적인 생산요소만으로는 기업 경영의 성과를 극대화 할 수 없는 시대가 도래하였다.

Peter Drucker는 “토지, 노동, 자본과 같은 전통적인 생산요소의 효용은 이제 한계에 다다랐으며 앞으로는 지식만이 유일한 의미 있는 경제 자원이다” 라고 하며 지식의 중요성과 지식사회의 도래를 강조하였다. 지금까지 산업 사회의 지배적인 자원이라고 생각되어졌던 생산요소의 개념들이 점차 변화하고 있으며, 보이지 않는 자산과 자본과 같은 지식이 새로운 생산요소로 등장하고 있다.

따라서 각 기업의 사고와 행동도 새로운 패러다임에 적합하도록 변화되어야만 할 것이며, 각 기업들은 기존의 전통적인 경영



기법만으로는 급변하는 환경 변화에 민첩하게 적용할 수 없음을 인식해야 할 것이다. 오늘날 기업의 본질은 지식을 창출하고, 이 전하고, 모으고, 통합하고, 이용하는 것이며(Tecee, 1998), 기업의 입장에서 지식은 기업의 핵심 경쟁자산으로 간주된다(Conner and Prahalad, 1996).

그렇다면 왜 우리는 지식을 경영해야만 하는가? 점차 시장 경쟁이 치열해지고 있는 1990년대의 상황을 살펴볼 때, 기업의 성공은 핵심 비즈니스 과정에 적용되는 지식의 질에 달려있다고 할 수 있다. 경쟁우위를 이끌어내기 위해 조직의 지식을 발전시켜 나가는 것은 보다 중요해지고 있는데 다음과 같은 이유들이 최근 지식경영의 필요성으로 제시되고 있다(Consortium Benchmarking Study, 1996; Prusak, 1997; Ann Macintosh, 1997; Davenport & Prusak, 1998; 이순철, 1999; SK C&C, 1999).

첫째, 환경의 복잡성과 치열한 경쟁으로 인한 지식경영의 필요성을 들 수 있다.

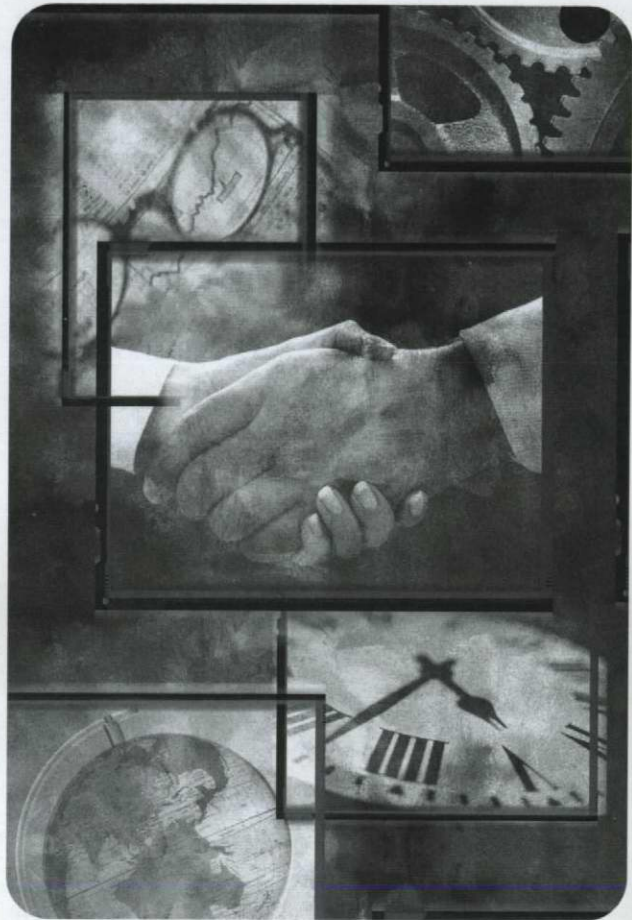
시장에서의 경쟁은 점점 더 치열해지고 있으며, 그에 따라 혁신의 필요성이 높아지고 있다. 또, 지식을 경험하고 획득하는 데는 시간이 걸림에도 불구하고, 이를 위한 시간적인 여유가 줄어들고 있으며, 정보 요소가 각 상품과 서비스에 크게 부가됨에 따라 더욱 복잡해지고 있다. 기업은 고객 가치를 창출하는데 초점을 맞춘 비즈니스를 조직화하고 있으며, 스텝의 기능은 경영 구조와 마찬가지로 축소되고 있다. 따라서, 스텝의 비공식적 지식경영 기능을 비즈니스 프로세스와 연계된 공식적 방법으로 대체할 필요가 있다.

둘째, 지식의 손실로 인한 지식경영의 필요성을 들 수 있다.

치열한 경쟁은 노동력의 크기를 축소시키고 있으며, 이로 인해 가치 있는 비즈니스 지식을 보유한 인력들도 줄어들고 있다. 또한 조기 퇴직과 노동 인력의 유동성 증가는 조직의 지식 손실을 유발하고 있으며, 비즈니스 정책 방향의 변화는 특정 분야에서 기존에 보유하고 있던 지식의 손실을 가져올 수도 있다. 직원들의 수가 줄어들며 따라 공식적 수단을 비공식적 지식으로 대체해야 할 필요성이 나타나고 있다.

셋째, 지식 공유 및 활용의 필요성을 들 수 있다.

비슷한 유형자산을 가지고 있을지라도 지식과 같은 무형자산을 더 잘 활용하면 기업과 조직의 성과가 크게 차이가 날 수 있다. 한 곳에서 습득한 지식을 다른 곳에서 이용하지 못함에 따른 비효율을 제거하는 것이 필요하게 되었다.



### 경영과 관리의 개념

지식경영이 하나의 커다란 흐름을 형성하고 있음에도 불구하고, 지식경영에 관한 견해는 학자들마다 조금씩 다르게 정의하고 있으며, 기존의 경영 이론에 관한 개념을 포함하고 있다.

지식경영은 지식의 경영이라는 측면과 지식의 관리라는 두 가지 측면으로 구분해 볼 수 있다. 우리는 보통 '지식경영'과 '지식관리'를 혼용해서 사용한다. 이는 'Knowledge Management'를 해석하는 과정에서 오는 혼돈으로서 이들의 차이를 명확히 하는 것은 지식경영을 이해하는 데 있어서 중요하다.

지식경영이란 경영 전반에 걸친 패러다임으로서의 경영방식을 말하며, 조직, 구성원, 문화, 인프라 등 기업을 이루는 모든 구성 요소에 작용되는 원리를 말한다. 반면, 지식관리란 기업에서 지식의 중요성을 인식하고 이를 체계적으로 조직적으로 관리하는데 초점을 맞춘 것으로, 주로 지식관리 시스템으로 귀결되는 정보기술에 바탕을 두고 있는 개념이다(갈정웅, 1998). 이러한 개념을 바탕으로 기업 경영의 성과의 극대화 및 경쟁력 강화를 강조한 거시적 측면(Prusak, Wiig, Malhotra, Nonaka & Konno,



Rugless, Sveiby)인 지식경영과 업무의 효율적 관리를 강조한 미시적 측면(APQC, Quintas, Wielinga et al., Davenport)인 지식 관리로 구분할 수 있다.

또, 지식경영에 대한 다양한 정의는 지식의 창조 및 활용 측면, 프로세스를 통한 지식의 관리적 측면, 지적 자본의 활용 측면, 정보기술 활용 측면의 네 가지 측면으로 구분해 볼 수도 있다.

첫째, 지식의 창조적 측면(Nonaka & Konno, Ruggles)은 조직 내 새로운 지식의 창출과 이의 활용을 통한 기업 경쟁력을 강조하고 있다. 새롭게 창출된 지식은 전사적으로 공유되며, 이를 통해서 또 다른 새로운 지식이 창출되고, 이러한 새로운 지식이 기업의 상품이나 서비스 및 시스템으로 형상화 되는 경영 활동이라고 보는 관점이다.

둘째, 프로세스를 통한 지식의 관리적 측면(APQC, Bechman, Quintas, Prusak, Heust et al., Wielinga et al.)은 기업내·외부에 산재 되어 있는 지식을 체계적으로 관리하여 업무 효율을 향상시키는 데 그 초점을 맞추고 있다. 개인이 소유하고 있는 지식이나 내재화 되어 있는 지식을 추출, 전송, 체계화, 공유, 조합, 문제 해결 등의 프로세스를 통해 지속적으로 모든 종류의 지식을 관리함으로써 경쟁력을 향상시킬 수 있다고 보는 관점이다.

셋째, 정보기술의 활용 측면(Malhotra, Davenport)은 지식의 창출, 공유, 활용에 있어서 정보기술이라는 도구를 이용하여 보다 효과적이고 효율적인 지식관리의 측면을 강조하고 있다. 최근 정보 기술의 발전은 과거에 비해 더 많은 정보를 보다 신속하고 정확하게 처리하는 것을 가능하게 하고 있으며, 이를 통해 체계적이고 효과적인 지식의 관리가 가능해짐에 따라서 지식을 관리하는데 있어 정보기술의 역할을 강조하고 있다.

넷째, 지적 자산의 활용 측면(Macintosh, Sveiby, Wigg)은 지식을 기업의 입장에서 자본화 시켜 지적 자본으로 보는 관점이다.

지적 자산은 지식, 노하우, 특허 등과 같은 무형의 자산으로서 최근 지식 기업들은 이러한 무형 자산을 최대한 관리하고 활용함으로써 기업의 가치를 극대화 하는데 초점을 맞추고 있는 관점이다.

이상의 지식경영에 대한 다양한 정의를 통해 볼 때, 지식경영을 어떻게 정의하느냐에 따라서 지식경영에 대한 본질 및 접근 방법이 달라짐을 알 수 있다. 하지만 지식경영에 대한 다양한 접근 방법에도 불구하고 지식경영은 기업의 경쟁력 향상과 업무 효율의 증대라는 공통점을 가지고 있음을 알 수 있다.

### 지식경영 프레임워크 및 성공요인

비록 지식 경영이 도입된 지 얼마 안되었지만 다른 경영 기법에 비해 높은 관심을 보이고 있다. 비즈니스 리엔지니어링과 같이 인원감축을 목표로 하지 않으며, 자율경영 팀 제도와 같이 중간 관리자를 제거하는 것을 목표로 하지 않기 때문에 지식 경영에 반대하는 종업원은 적은 편이다. 또한 초기 단계임에도 불구하고 지식 경영을 시도한 기업의 반 이상이 성공할 정도로 성공률도 높은 편이다(Davenport & Prusak, 1998).

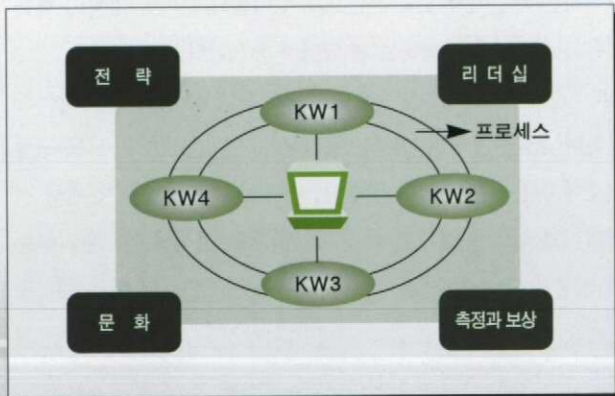
지식경영의 성공을 위해서는 지식경영을 이해하고 도입할 수 있는 지식경영의 이론적 모형이 필요하다. 지식경영의 이론적 모형은 지식경영의 현상을 설명할 수 있어야 하며, 지식경영을 수행함에 있어서 누가, 언제, 무슨 일을, 어떻게 수행하여야 하는지에 대한 명확한 틀을 제시해야 함과 동시에, 구성원들 간 충분한 의사소통이 이루어 질 수 있는 통로를 마련해 주어야만 한다.

기존 연구들의 이론적 모형을 바탕으로 볼 때, 지식경영 프레임워크는 크게 두 가지 차원으로 분류할 수 있다.

첫 번째 차원은 지식경영을 체계적으로 추진할 수 있는 추진 전략의 개발, 최고 경영자의 적극적 참여와 관심 등의 리더십, 지식의 창조 및 공유가 자유로운 문화, 지식 제공에 대한 측정 및 보상 등 네 가지 요소를 바탕으로 구성되어야 한다고 본다.

두 번째 차원은 이러한 네 가지 구성요소를 바탕으로 지식경영의 주체가 되는 지식근로자와, 지식을 창조, 전송, 공유, 활용하는 프로세스, 이를 바탕으로 구성된 지식관리 시스템으로 구성 된다고 보았다.

지식경영의 첫 번째 구성 요소는 기업 내외의 지식을 체계적으로 관리할 수 있는 시스템인 지식관리시스템(knowledge management systems)이다. 지식관리시스템은 기업의 여러 구성원들이 보유하고 있는 다양한 암묵적 지식을 형식적 지식으로



<그림> 지식경영 프레임워크



전환하고, 이들 지식을 체계적으로 저장, 분류하여 다른 구성원들이 공유할 수 있도록 지원하며, 이들 지식을 여러 구성원들이 업무 활동이나 문제 해결 과정에 활용할 수 있도록 하는 기능을 가져야 한다.

따라서 지식관리시스템은 지식경영을 수행하는데 있어 지식을 관리하는 인프라의 기능을 수행하게 된다. 지식관리시스템은 각 부서의 업무 프로세스와 긴밀하게 연계되어서 모든 지식근로자들의 지식 활용 활동과 지식 창조 활동을 지원할 수 있어야 한다.

그러나 지식관리시스템은 지식을 체계적으로 수집, 저장, 전달하는 과정에서 중요한 역할을 하지만 기본적으로 지식경영을 수행하는데 있어서 하나의 정보시스템에 불과하다는 사실을 잊지 말아야 한다.

지식경영의 두 번째 구성 요소는 지식을 제공하고, 업무에 지식을 활용하고, 새로운 지식을 창출하는 역할을 수행하는 지식근로자(knowledge worker)이다. 산업사회에서의 근로자는 제품이나 서비스를 생산하는 자원의 요소로서 인식되어 왔지만, 지식사회에서의 근로자는 지식을 창조하고 제공하는 가치를 지닌 자원으로 인식되어야 한다.

지식경영의 틀 속에서 지식근로자들은 암묵지를 형식지로 전환하고, 기존의 지식을 활용하여 새로운 지식을 창조하는 지식 제공자(knowledge provider)의 역할을 수행하여야 한다. 이와 동시에 지식근로자는 문제 해결, 의사결정, 학습, 전략 수립 등의 업무 활동에 지식을 활용하여 업무의 효과성과 효율성을 높이는 지식 활용자(knowledge consumer)의 역할을 수행하게 된다.

지식근로자들은 지식관리시스템이라는 매개체와 상호 작용을 통하여 지식의 제공, 활용 및 창조라는 지식 변환 기능을 수행하게 된다. 지식근로자가 수행하는 지식 변환 단계는 지식근로자의 암묵적 지식을 지식관리시스템의 문서나 데이터 베이스로 형식화하는 표출화 과정(externalization), 지식관리시스템의 문서나 데이터 베이스에 있는 내용을 지식근로자가 학습하는 단계인 내

면화 과정(internalization), 지식관리시스템의 문서나 데이터 베이스에 축적되어 있는 지식을 서로 결합하는 단계인 연결화 과정(combination), 지식근로자들 간에 암묵적 지식을 서로 공유하여 그룹이라는 공동체를 통하여 결합하고, 공유하는 단계인 공동화 과정

(socialization) 등의 네 단계를 거치게 된다 (Nonaka, 1995).

지식경영의 세 번째 구성요소는 프로세스(Process)이다. 여기서 말하는 프로세스는 부서별 또는 업무 프로세스와는 구분되는 개념으로서 지식이

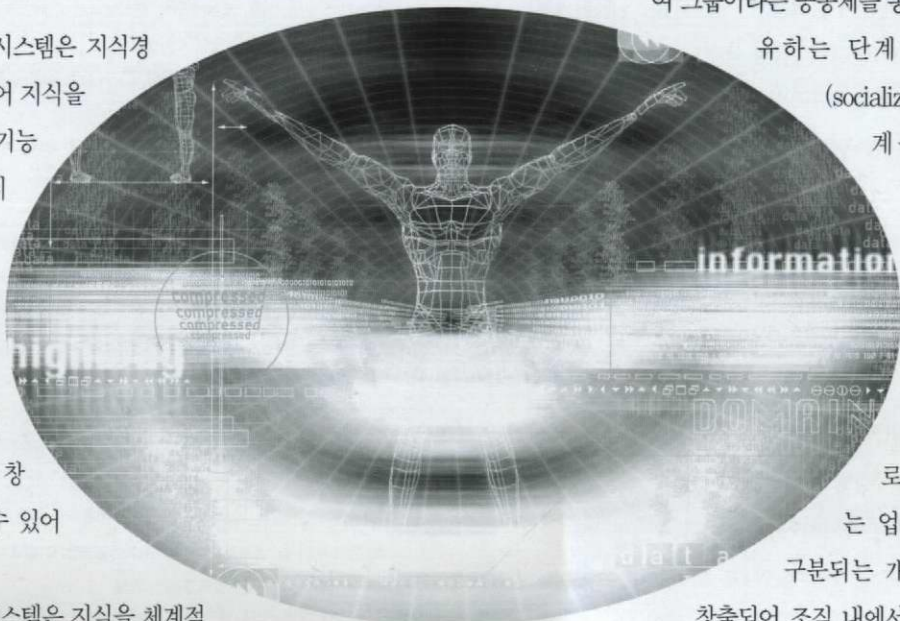
창출되어 조직 내에서 어떻게 공유되고

활용되는가와 관련이 있다. 조직 내에서 습득된 지식은 프로세스와 맞물려 관리될 때 그 효과를 발휘할 수 있으며, 지식을 체계적으로 관리하기 위해서는 프로세스가 필요하다.

또한 제품이나 서비스의 개발 또는 품질 향상은 단순한 하나의 프로세스나 지식으로 이루어지는 것이 아니라 다양한 지식과 복잡한 프로세스에 의해 이루어진다(Brown, 1998). 기업의 경쟁력은 시장의 니즈, 생산성, 고객만족, 마케팅, R&D, 광고, 의사결정 등의 다양한 프로세스의 측면과 밀접하게 관련되어 있기 때문에, 조직 내에 존재하는 다양한 지식관리 프로세스들이 조직적 차원에서 최대의 성과를 내기 위해서는 전사적으로 통합되어야 한다(Grant, 1996). 이러한 프로세스를 효율적으로 관리하는 방법 중의 하나로서 지식관리의 프로세스를 효율적으로 관리하고 정의하는 것은 매우 중요한 일이라고 할 수 있다.

지식경영의 네 번째 구성요소는 최고경영자의 리더십(leadership of CEO)이다. 지식경영은 기존의 경영 패러다임과 특성을 달리하는 경영철학이며, 동시에 실천하여야 하는 경영 혁신 기법이다.

이와 같은 경영 철학이자 경영 혁신 기법인 지식경영을 성공하는데 있어서 최고경영자의 리더십은 매우 중요하다. 지식경영을 도입하고 추진하는데 있어서 최고경영자의 역할은 지식경영의 비전 제시, 지식경영에 대한 적극적인 관심과 참여, 적절





한 추진전략의 개발 및 예산 배정, 자발적 참여 분위기 조성 등 여러 가지 측면에서 매우 중요하다.

지식경영의 다섯 번째 구성요소는 지식경영의 추진전략(strategy)이다. 기업의 특성에 맞는 지식경영 추진전략과 추진방법의 개발, 유능한 지식경영 추진 팀 구성, 지식센터 구축, 시간과 예산의 적절한 배정, 통제 시스템 구축, 지식지도의 개발, 기업특성에 따른 IT의 활용, 퇴직자의 지식 관리 등과 같은 추진전략을 도입 함으로서 지식경영의 성공 가능성을 높일 수 있다.

지식경영의 여섯 번째 요소는 기업의 조직문화(culture)이다. 지식경영이 성공하기 위해서는 적합한 환경이 구축되어야 하는데 그 환경 중 하나가 조직의 문화이다. 예를 들어 도전과 변화가 장려되는 조직 분위기 조성, 지식을 공유할 수 있는 동기부여, 항상 새로운 지식을 배울 수 있는 학습조직의 구축, 구성원들 사이의 원활한 의사소통 등을 통하여 지식경영이 도입되고 활용될 수 있는 적절한 조직의 문화를 구축할 필요가 있다.

지식경영의 마지막 요인은 지식의 가치를 측정하고 보상할 수 있는 평가시스템(evaluation and reward)이다. 지식의 가치를 정확하게 측정하는 방법, 지식의 가치에 대한 공정한 보상시스템, 지식경영의 성과를 측정할 수 있는 평가시스템 등을 개발하여 지식경영의 가치를 정확하고 공정하게 측정하고, 그 성과를 구성원들과 공유하여야 한다. 보상 및 평가 시스템을 구축함으로써 지식경영의 성공 가능성은 높아질 것이다.

지금까지 지식경영의 성공에 관해서 많은 학자들과 지식 관련 컨설팅 회사들은 지식 경영의 추진 방법과 절차, 성공 요인을 다양한 측면에서 제시하고 있다

이상의 요인들을 바탕으로 각 요인들이 성공적으로 수행되기 위한 성공 요인들을 살펴보면 <표 3>와 같다.


<표 2> 지식 경영 핵심 성공 요인에 관한 연구

연구자	성공 요인
Earl(1994)	지식시스템, 네트워크, 지식 근로자, 학습조직
Onaka & Takeuchi(1995)	비전, 미들업다운 경영, 하이퍼텍스트 조직, 경력경로 상호작용의 기회, 네트워크
Ulrich(1996)	조직변화 선도자, 비전, 조직변화에 대한 필요성, 조직변화 참여 유도, 조직구조와 시스템 변화, 모니터링, 지속적 조직변화
Davenport & Prusak(1998)	문서화된 지식, 지식 저장소, 환경 개선, 지식의 가치 연계, 지식지도, 프로세스 및 기능에 대한 개선
Davenport et al.(1998)	지식경영 성과의 연계, 정보기술 인프라, 지식관리 체계, 기업문화, 명확한 목표와 용어, 동기부여, 다양한 채널, 최고 경영층의 지원

<표 3> 지식경영의 주요 구성 요소와 성공 요인

구성 요소	주요 성공 요인
1. 지식관리 시스템의 개발	1. 지식의 종류, 다양성, 업무 관련성, 품질, 신선도 2. 저장, 분류, 검색, 전달, 공유, 활용 등의 기능의 다양성 3. 속도, 멀티미디어, 호환성 등의 사용자 편의성
2. 지식근로자의 참여	1. 지식경영의 중요성 인식 2. 지식공유의 의지 3. 지식제공 능력 4. 업무활용 능력 5. 지식창조 능력
3. 최고경영자의 리더십	1. 지식경영에 대한 관심과 참여 2. 지식경영에 대한 비전 제시 3. 기업전략과 지식경영과의 연계 4. 지식경영 책임자(CKO)의 임명 5. 지식경영에 대한 적절한 인력과 예산 배정 6. 지식경영의 결과를 공유할 수 있는 신뢰 분위기 구축
4. 지식경영의 추진 전략	1. 지식경영 추진 팀 구성 2. 핵심이 되는 부분에 지식경영을 추진 3. 경영 프로세스 중심으로 지식을 관리 4. 지식의 체계적 조직화 5. 지식 지도(Knowledge Map)의 구축 6. 정보 기술의 적극적 활용 7. 지식 소비자의 관심 고조 8. 지식관리 전담 조직의 구축
5. 지식경영의 문화	1. 도전과 변화가 장려되는 조직 분위기의 조성 2. 지식경영에 대한 전사적 consensus 유도 3. 지식 공유를 촉진할 수 있는 동기 부여 4. 조직 외부와 내부로부터 항상 배울 수 있는 학습 조직 체제 구축
6. 지식경영의 측정과 보상	1. 지식 가치에 대한 정확한 측정 2. 지식의 가치에 대한 공정한 보상 시스템 개발 3. 다양한 보상 제도 마련 4. 지식근로자와 기업간의 지식계약 설정

장애가 되는 요인이 무엇인지를 찾아내는 것도 중요하다. KM의 잠재이익에 대한 이해부족, 지식공유에 대한 시간 부족, KM 테크닉에 대한 기술부족, KM 시스템의 복잡함, 동의어 문제, 문화적 문제, 경영자의 지원부족, 동기유발과 보상에 대한 프로세스의 결핍, 스텝의 잦은 실수 등과 같은 문제 등이 지금까지 조사된 장애요인으로 나타나고 있다.

지식경영은 단기적으로 하루 아침에 완성할 수 없는 경영기법이 아니라 진화적인 경영기법이라고 생각된다. 지식경영을 수행함에 있어서 가장 중요한 것이 최신의 정보기술이 아니라 사람 즉, 지식근로자라는 사실을 경영자들은 잊지 말아야 할 것이다. 최고의 시스템을 제공해도 아무도 그것을 사용하지 않는다면 무용지물이 될 것이다. 

지식경영의 성공을 위해서는 성공 요인 뿐만 아니라 지식경영의