



지식경영 “더 이상 미룰 수 없다”

선택이 아닌 필수 ... 적용사례 꾸준히 증가

연재순서

1. KMS란 무엇인가? (이번호)
2. KMS의 성공전략
3. KMS의 시장동향과 향후 전망



김동욱
날리지큐브 기획마케팅팀 수석

최근 눈에 보이지 않는 무형자산 특히, 지적자본이 기업의 시장가치를 결정하는 중요한 판단기준으로 부각되고 있다. 지식경영(KM)도 결국은 지식이라는 무형자산을 어떻게 창출/축적/공유해 체계적으로 관리하고 평가하는가에 관한 일련의 경영활동이라고 할 수 있는 것이다. 특히 금전적 가치로 환산할 수 있는 유형자산 위주로 기업의 가치를 평가하는 기존의 재무제표 방식이 그 한계를 드러내면서 지적자본의 측정과 평가는 지식경제시대에 기업의 가치를 올바르게 평가하는 적절한 대안으로 등장하고 있는 상황이다.

무형자산에 대한 인식이 바뀐다

기업의 궁극적인 경쟁력이 가시적인 유형자산이나 금전적 가치보다는 비가시적인 '브랜드 가치'나 '지적자산' 으로부터 유래한다는 인식이 확산되면서 한 기업이 보유하고 있는 무형자산, 특히 지적자산을 객관적, 과학적으로 규명하고자 하는 노력이 많은 관심을 끌고 있다.

따라서 지식경영은 이제 필요성이나 당위성을 추상적인 수준에서 논의하는 슬로건이나 구호에 그치지 않고, 모든 기업과 국가는 물론 개인 차원의 새로운 전략적 수준으로까지 발전하고 있다. 우리 기업이 보유하고 있는 지식자산 또는 지적자본이 경쟁사와 비교할 때 어느 정도인지, 그리고 구체적으로 어떤 지식자산이 경쟁우위에 있는지를 객관적인 측정지표로 전환하고, 이러한 지식자산을 부단히 확보하는 길이 곧 기업의 경쟁력을 획기적으로 제고시키는 노력임을 모르는 기업이 없을 정도로 이제는 많은 기업들이 절치부심하고 있는 것이다.

앞으로 다가올 21세기는 지식이 모든 경제활동의 가장 중요한 원천으로 등장하는 지식사회가 될 것이라는 예측도 곳곳에서 들려오고 있다. 예를 들면 토플러(Toffler), 드러커(Drucker) 등의 학자들이 21세기에는 무형자산, 그 중에서도 특히 '지식'이 경제활동의 전면에 부각될 것임을 강조한다.

이들은 물질적 유형자산을 중심으로 이루어지던 과거의 경제 및 산업구조 전반이 이제는 인간의 창의적 아이디어와 상상력을 매개로 창출되는 지식 중심으로 바뀌어갈 것이라고 주장하고 있다. 앞으로는 지식이야말로 고부가가치 창출의 원동력이 될 것이라는 이야기이다. 이러한 주장은 기업은 물론 국가에도 경쟁의 무대와 경쟁방식이 바뀌고 있다는 사실을 시사해주고 있다. 동시에 이것은 창의력, 아이디어, 상상력을 고부가가치 상품으로 연결시킬 수 있는 지식 기반 산업중심으로 장기발전 전략을 수립하지 않으면 안 될 것이라는 경고 메시지가기도 한다.

또한 미래학자들의 이러한 주장은 산업사회 이후에 등장한 정보화 사회가 짧은 과도기적 상태로 그 막을 내렸음을 알리는 신호탄이기도 한다. 그들의 말처럼 이러한 사회는 이제 거의 막바지에 이른 듯 하기도 보인다. 즉 앞으로의 시대는 단순한 정보화로는 당해 낼 수 없는, 기존의 정보에 새로운 아이디어나 상상력을 첨가해 새로운 지식을 창출, 적용하는 시대인 것이다. 한마디로 지식사회의 도래를 예언하고 있는 것이다.

이 같은 급격한 사회환경의 변화에 적응하기 위해 기업들은 무엇을 어떻게 해야 할까? 끊임없이 제품과 서비스를 개선, 개발해 경쟁 기업보다 한 발 앞서나가야 하는 것이다. 이를 위해 필요한 것이 지식(Knowledge)이다.

오늘날 돈 잘 버는 기업들로 널리 알려진 IBM, GE, HP, MS 등의 한결같은 공통점은 지식을 잘 활용한다는 것이다. 이들 기업에는 일당백의 근로자, 지식근로자가 많다. 이들은 근로자를 지식근로자로 키우는 방법, 또 그들이 지식을 많이 내어놓을 수 있게 하는 방법, 그들이 내어놓은 지식을 잘 활용할 수 있는 방법 등을 알고 있다. 즉 지식경영을 효과적으로 도입한 것이다.

KMS는 시스템 아닌 경영 패러다임

지식경영은 KMS(Knowledge Management System)만 갖고는 되지 않는 '경영 패러다임'이다. 지식경영은 변화와 진화의 긴 여정이다. 미래를 향해 그 기업이 속한 산업과 해당 고객을 위해 그 기업이 유연하게 대처할 수 있도록 도와주는 새로운 창조적 학습과 지식축적 및 활용의 중심이기 때문이다.

지식경영의 선구자로 불리는 노나카 이쿠지로 교수의 논문에 자주 등장하는 바(場/Bar)라는 개념이 있다. Bar는 의지가 발휘되는 공간을 의미한다. 이를테면, 공부하는 학생들에게는 도서관이 Bar일 것이고, 놀고싶어 하는 아이들에게는 동네공터가 Bar라는 공간이다. 이와 같이 모든 조직도 지식공유 의지가 구현되는 공간인 Bar가 있을 것이다.

이 Bar는 조직마다 다를 것이다. 업종에 따라서, 주력 제품에 따라서, 회사연륜에 따라서, 구성원 특성에 따라서, 국가나 사회에 따라서 각 조직마다 이 Bar는 모두 다르다. 같은 조직 내에서도 지역에 따라서, 구성원 특성에 따라서, 시기에 따라서 이 Bar는 계속적으로 변화한다.

따라서 이러한 KM 'Bar'를 정확히 감지하고 이에 맞추어 KM 활동방향과 도구를 유연하게 적용하고 진화시켜 가는 것은 KM이 지향하는 효과를 실현하기 위해 중요한 조건이 되는 것이다. 물론 이 Bar는 우리 눈에 잘 보이지 않지만 분명히 존재하는 것이다.

모든 인간과 조직은 그 개체가 속한 Bar를 통해 그 개체가 목표하는 것을 이루기 위해서 여러 가지 도구를 사용한다. 이는 먼 옛날 선사시대 이전부터 인류에게 계속됐던 현상이다. 따라서 목표가 성공적으로 달성되기 위해서는 쓰려고 하는 도구가 그 당시의 Bar를 잘 반영하고 있어야만 한다. 즉 작은 짐승을 사냥할 때의 도구와 큰 짐승을 잡을 때 필요한 도구가 달라야 한다는 것이다. 우리는 Bar와 잘 맞지 않는 도구를 사용하면 성공할 확률이 떨어진다는 것을 익히 알고 있다. 이와 같은 원리로 지식경영 활동에서도 우리는 KMS라는 도구를 사용한다.

연구결과물부터 무형 지적 자산까지 공유할 수 있는 KMS

물론 역사시대 이후로 인류는 줄곧 상황에 따른 아날로그 방식의 지식경영 도구(종이, 붓, 인쇄기, 수레, 복사기 등)를 나름대로 사용해 왔다. 그러나 지식경영이 추구하는 상태를 달성하는데 이런 아날로그 도구는 한계비용이 한계이익에 비해 너무나 컸기 때문에 그 활용이 매우 제한돼 있었다. 이런 상황 속에 1995년경부터 인터넷과 컴퓨터 기술이 어우러지면서 인류는 새로운 디지털 도구인 지식경영시스템을 쓰기 시작했다. 자연히 이 새로운 도구는 지식경영의 Bar가 요구하는 속성을 잘 갖추어야만 성공확률이 높아진다. 무작정 돌 같이 생겼다고 해서 모든 사냥 때마다 그대로 쓸 수는 없는 일 이니까.

실제로 3차 산업의 지식 노동자들과의 인터뷰를 해보면 지식공유에 대한 욕구가 굉장히 크다는 사실을 알 수 있다. 업무 인수인계

를 예로 들어 보자. 해당업무에 많은 노하우를 가지고 있는 인력이 급하게 퇴직하는 경우, 조직의 입장에서 상당한 손실이 발생한다. 새로운 인력을 배정하더라도 그 인력이 해당업무를 충분히 수행할 수 있을 때까지 회사가 감당해야 할 비용이 너무 크다. 이 경우 해당 업무에 대한 지식이 정리돼 있다면 많은 도움이 되겠지만 실제로 해당업무를 수행하는 노하우가 축적될 수 있는 공간은 없다. 최종 산출물은 남아있지만 중간 과정에서 얻을 수 있는 노하우는 담당자의 기억을 제외하고 그 어떤 곳에도 남지 않는다.

연구소에서도 마찬가지다. 연구성과물 하나가 개발되면 개발과정에서 부딪혔던 문제들과 그 해결과정에서 생성되는 무형 지적 자산들을 체계적으로 관리하고 전달하지 못해 후임 연구원들이 동일한 내용을 처음부터 재검토하거나 타부서에서 중복 검토하는 등 지식을 공유하지 못해 생기는 어려움은 시간과 비용의 손실로 연결된다.

KMS는 이 순간 진가를 발휘하게 된다. 담당자의 해당업무에 대한 프로세스를 정리하는 시스템이 구축돼 있다면 본인뿐만 아니라 업무 인계자에게도 엄청난 도움이 될 것이다. KMS는 필요한 지식들을 활용하기 위해 펼쳐놓은 노트와도 같다. 누구나 쓸 수 있고, 누구나 읽을 수 있는 노트를 실제로 만들려면 엄청나게 많은 종이가 필요하겠지만, 기술의 발달로 우리는 네트워크 상에서 그 노트를 공유할 수 있게 된 것이다.

혼자만 아는 정보, 공유하는 지식

흔히 우리가 알고 있는 지식이란 것은 '학식'이라고 할 수 있다. 그러나 지식사회에서 요구하는 것은 '살아있는 지식'이다.

모니터 컴퍼니의 최고 경영자인 애런 켄트로는 "지식은 데이터와 정보의 상위개념으로 파악한다. 여러 가지 데이터에서 한가지 맥락이나 공통점을 찾아낸 것을 정보라 하고, 정보를 나름대로 해석하고 의미를 부여한 것을 지식이라 부른다"고 했다.

일본 호쿠리노 국립대의 노나가 이쿠지로는 지식을 암묵지와 형식지로 구분했다. 암묵지(Tacit Knowledge)는 학습과 체험을 통해 개인에게 습득돼 있지만 걸로 드러나지 않은 상태의 지식이라 했고, 형식지(Explicit Knowledge)는 암묵지를 문서나 매뉴얼처럼 외부로 표출돼 여러 사람이 공유할 수 있는 지식으로 정의를 내렸다.

오스트리아에서 출생한 피터 드러커 교수는 '일하는 방법을 끊임 없이 개선, 개발하거나 혁신해서 부가가치를 높이는 행위'라 정의 내렸고, 세계 지식경영의 3대 거두 중 한명으로 손꼽히고 있는 이화여대의 김효근 교수는 위의 정의와는 다르게 지식을 사실지와 방법지라는 단어로 표현했다.

사물의 특성, 상태, 원리를 나타내는 사실을 아는 것을 사실지(factual knowledge)라 했고, 사실지를 이용해서 인간의 욕구를 해결할 방법을 아는 것을 방법지(methodic knowledge)라 했다.

예로 지구가 둥글다는 것을 아는 지식, 물의 분자식은 H₂O라는 것을 아는 지식은 사실지라 하고, 된장찌개를 만드는 방법, 유리창을 닦는 방법 등은 방법지에 속하는 것이다. 또한 그 지식을 혼자만 알고 있는지 아니면 함께 공유하고 있는지에 따라 개인지와 조직지로 나뉜다. 또한 그 지식들은 노나가 교수의 정의처럼 언어와 문장으로 표현할 수 있는 '형식지'와 언어와 문장으로 표현하기 어려운 주관적인 지식을 뜻하는 '암묵지'로 나눌 수 있는 것이다. 이렇듯 지식에 대해서도 사람들은 나름대로의 다양한 정의를 내리고 있다.

지식경영, 다양한 의사결정과 업무활동에 활용

지식경영의 필요성은 우선 회사의 경영전략과 핵심역량을 지원하는 지식을 신속하게 만들고 전해야 할 뿐만 아니라 기존에 보유하고있는 정보나 지식을 필요한 사람이 적시에 습득함으로써 업무성과는 물론 조직전체의 경쟁력을 높이기 위해 요청된다고 볼 수 있다. 아무리 가치 있는 지식이라 하더라도 그것이 단편적인 형태로 여러 곳에 퍼져있다면 그 지식은 무용지물이나 다름없다.

그러나 단편적인 정보라 하더라도 체계적으로 분류, 축적, 공유돼 있다면 누구든지 해당지식을 적시에 사용할 수 있을 것이다. 따라서 그 지식을 이용해 새로운 부가가치를 창출할 수 있는 가능성이 얼마든지 존재하게 된다.

가치 있는 지식을 만들기 위해서는 우선 개인이 자신의 머리카나 문서함에 보관했던 것들을 꺼낼 필요가 있다. 그리고 그 지식은 다양한 의사결정이나 업무활동에 활용될 수 있도록 체계적으로 조직화될 때 그 가치가 배가된다. 이렇게 만들어진 지식은 실천현장의 변화를 도모할 수 있는 힘있는 지식이 될 수 있으며, 조직의 경쟁력을 향상시키는 데도 도움을 줄 수 있다. 바로 이러한 점이 지식경영을 과거의 정보공유시스템이나 데이터베이스와 확연히 구분시키는 수단이 되는 것이다.

정보와 지식은 무엇이 다른가?

우선 정보와 지식의 차이를 명확히 하자. 정보와 지식은 다른 것이다. 기본적으로 정보(information)는 인간의 '지'의 흐름(flow)을 말하고 이에 반해서 지식(knowledge)은 축적형태(stock)를 가리킨다.

정보는 인간이 뭔가를 전달할 때의 '내용'이다. 정보는 필요로 하는 시기를 놓치면 가치를 상실한다. 이러한 정보의 토대는 데이터이다. 정보는 어떠한 의도와 요구에 맞춘 의미 및 가치를 갖는 데이터(군)이다.

지식의 수명은 정보보다 훨씬 길다. 지식은 인간이 환경 속에서 생존하고 환경을 혁신하기 위한 종합적이고 체계적인 개념의 집합체이다. 생존하기 위해서는 환경에 대한 지식이 필요했고, 이것을 얻기 위해 우리들의 뇌는 발달해 왔다. 정보는 지식으로 승화되면서 비로소 가치를 갖게 된다. 예를 들어 경영자가 알고 싶어하는 것은 정보 그 자체가 아니라, 의사결정을 할 수 있도록 지식으로 뒷받침된 '살아있는 정보' 혹은 지식 그 자체인 것이다. 지식이 없으면 정보는 혼란스럽게 되고 마치 조각그림 맞추기의 퍼즐 조각처럼 되기 마련이다. 유기체와 마찬가지로 현재처럼 복잡하고 변화가 많은 환경 속에서 생존해야 하는 기업에게는 충분한 지식이 필수적이다.

그러나 한편으로 정보와 지식은 상호 관련돼 있다. 정보로부터 지식을 창조할 수도 있고, 지식은 정보로 세분화되거나 체계화(break-down)될 수도 있다. 최고의 지식 전수(傳授)는 인간과 인간이 체험을 공유함으로써 이루어지게 된다. 이 경우 확실히 정보는 유용하지만 그 역할은 미미하다. 그러나 조직에서는 지식을 보완하기 위해서라도 정보가 활용돼야 한다. 물론 정보로 만들기 쉬운 지식과 그렇지 않은 지식이 있다. 예컨대 '노하우'는 정보와 지식의 중간에 있다고 할 수 있다. 지식을 정보로 서술할 수도 있고 노하우 혹은 매뉴얼로 만들 수도 있다. 다만 매뉴얼을 읽어도 실천이 수반되지 않으면 원래의 지식(진짜 노하우)은 얻을 수 없는 경우가 많기 때문이다.

나누어야만 성공하는 지식경영

지식의 속성을 살펴보면 처음 생길 때까지는 시간과 돈, 노력이 많이 들게 된다. 하지만 일단 지식이 생성되면 그 지식은 나누어져 없어지지 않게 된다. 그리고 한 조직에서 한 사람만 지식을 가지고 있으면 그 지식을 나눔으로 인해 전체가 문제를 해결할 수 있는 능력을 갖게 되는 것이다. 결국은 나를 위한 채용이 전체를 위한, 우리를 위한 나눔으로 변하는 것이다.

한 조직이 살아나기 위해서는 개개인이 가지고 있는 지식들을 서로 내어놓을 수 있도록 분위기를 만들어주어야 한다. 그리고 서로 지식을 베풀어주는 가운데 지식전달자가 높게 평가되는 문화가 형성돼야 한다. 핀란드의 정보통신 기업인 노키아의 예를 들어보면 노키아의 본사 건물은 전부 유리로 돼 있다. 이 건물에서 일하는 직

원들은 다른 부서의 움직임을 오감을 통해 느낄 수 있다. 직원들의 휴식 공간은 배 모양으로 꾸며져 있어 '우리는 한 배를 탄 동료'라는 생각을 무의식적으로 느낄 수 있으며 자연스럽게 자신의 아이디어를 공유하게 된다. 노키아 본사에는 또한 '지식의 샘'과 '지식의 숲'이라는 지식공유 공간이 있다. 구성원들의 암묵지가 대화를 통해 역동적으로 교환되는 마당인 것이다.

순간적으로 머리 속에 떠오르는 아이디어는 '나중에 정리해야지'하고 생각하면 금방 사라지게 마련이다. 머리 속에 지식창조의 스파크가 일어났을 때 다른 사람과의 대화를 통해 금방 형식화할 수 있는 환경이 마련돼야 한다.

지식경영은 선택이 아닌 필수

지식경영이 한때 유행하고 마는 경영기법이 아닌가 하는 의문이 제기되기도 했다.

미국에서 실시된 한 조사에 따르면 97년 미국 기업 관리자들의 33%가 '지식경영은 일과성 유행'이라고 답했다. 하지만 그 다음해 같은 응답자를 대상으로 실시한 설문조사에서 '지식경영은 유행'이라고 답한 사람은 2%에 불과했다. 불과 1년 만에 지식경영에 대한 일반인들의 인식이 크게 달라진 것이다.

'이거 또 유행 아니냐'는 식의 생각은 자주 바뀌는 경영기법이나 경영조류 속에서 진정한 가치를 얻어보지 못한 사람들이 갖는 아주 보편적이고 자기 방어적인 생각의 발로라 할 수 있다. 선진기업의 수많은 성공사례가 있음에도 불구하고 지나가는 유행쯤으로 단순하게 치부하는, 아니 그렇게 치부해버리고 싶은 것이 이들의 솔직한 심정일 것이다. 물론 지식경영이 지나치게 상업적인 측면만 부각돼 관련 제품이나 서비스를 판매할 목적으로 편향적인 내용이 전달되는 부작용이 없는 것은 아니다.

그러나 다행히도 많은 국내 기업들은 진정으로 지식경영체제를 필요로 하고 있으며, 부분적인 적용사례가 국내에서도 많이 소개되고 있는 것을 감안할 때 이것을 한 때 반짝하는 유행이라고 넘겨버릴 수만은 없을 것이다. 요컨대 지식경영은 사회 전반의 거시적인 변화 추세에 비추어볼 때 지식과 같은 무형자산을 통해 고부가가치 상품과 서비스를 창출할 수 있는 기업만이 발전할 수 있다는 절박한 시대사적 인식에 근거하는 것이다. 눈에 보이는 유형자산만 강조하는 패러다임은 이제 완전히 사라졌다. 무형자산의 가치를 부정하는 기업은 아무데도 없다. 그렇다면 무형자산을 어떻게 모으고, 관리할 것인가? 그 문제의 해답을 KMS가 가지고 있다. KMS는 이제 선택이 아니라 필수인 것이다. 