

CoP로 대·중소기업간 지식격차 해소

한국데이터베이스진흥센터는 국내외 지식정보 관련 정책과 유관 산업의 트렌드를 살펴보고, 지식의 생산·유통·활용의 단계별 이슈를 진단해 보고자 지식정보 이슈 보고서를 게재한다. 그 첫번째 보고서인 'CoP(Communities of Practice: 학습조직, 학습동아리, 또는 지식실행공동체) 활동을 통한 대기업과 중소기업간 지식격차 해소'에서는 국내외 대기업들이 활발히 진행하고 있는 CoP 사례를 분석하고 이를 통해 중소기업이 벤치마킹할 수 있는 실천적 대안을 제시하고자 한다.

글 한국데이터베이스진흥센터 지식표준팀

한국사회에서 지식정보의 동맥경화는 지난 1997년 IMF 경제위기 때 발생했다. 지식의 빈곤으로 국가차원의 문제파악 능력과 문제 해결 능력이 마비되어 한국이 경제위기를 맞았다는 해석이다. 이는 한국의 정치·경제·사회·문화·기술 전반의 역사적 전환점으로 전 산업분야 및 가치관의 구조조정을 불러왔고, 수습 과정의 후유증은 노후불안(연금실패로 인한), 고용불안(사오정·삼팔선·이태백·청백전으로 상징되는), 자녀불안(기러기 가족으로 상징되는), 주거불안(부동산 시장 실패로 인한) 등의 사회 경제적 문제점을 발생시켰다.

특히, IMF를 통한 기업의 구조조정 이후

고성과·저투자와 고용에 대한 미래 불안 등은 '지식은 힘'이라는 인식을 사회전반에 확산, 개인과 개인, 기업과 기업, 기관과 기관간의 지식의 유통에 대한 유리벽을 생성했다. 또한 개인·기업·기관 지식의 타외적 생산에 대한 건수 채우기 및 지식시스템(KMS) 등 록에 대한 인센티브 왜곡현상도 발생했다. 조기퇴직 및 노동인력의 유통성 증가는 조직의 암묵적 지식 손실을 가져왔다.

단기 위기관리에 치중한 기업조직의 운영으로 개인·팀의 지식정보 생산 및 활용은 비부가가치 업무로 분류되어 유용한 지식의 발견 및 재가공을 통한 부가가치 증대를 위한 개인의 노력은 적절한 보상을 받지 못하고, 이에

따라 조직 내에 지식정보 공유문화가 뿌리내리지 못하는 악순환이 발생하게 되었다.

이러한 문화적 괴리와 신뢰 부족은 지식 생산 및 공유의 장애물로 작용하였고, 지식활동을 위한 조직프로세스 부재는 IT인프라 강국에 걸맞지 않는 소비 오락형 지식정보의 범람을 초래하였다.

기업의 지식경영에 대한 평가

우리나라 기업의 지식경영은 전반적으로 취약한 수준으로 평가된다. 이는 우리나라 기업의 성장과정의 역사와 문화적 특수성에 기인하며, 주요 원인으로는 제품과 공급자 위주의 기업전략과 저조한 지식 활동, 미흡한 지식

인프라로 요약될 수 있다.

제품과 공급자 위주의 기업전략

초기 산업 개발 단계에서부터 우리나라 기업은 규모의 경제를 이루어 생산성과 가격 경쟁력 달성을 지향해 왔다. 따라서 노동과 자본의 유형 자산에 의한 부가가치 창출에만 치우친 나머지 지식 자원 활용에 대한 인식이 매우 낮았다. 또한 단기성과에 초점이 맞춰져 있어 프로세스에 대한 관심과 투자가 부족하고 혁신보다는 개선에 집중하려는 경향이 강하다. 즉 제품의 품질 향상과 공급자 위주의 효율성에만 경영 자원이 집중되어 있어 상대적으로 수요자와 고객에 대한 지식의 축적과 활용이 저조한 실정이다.

한편 우리나라 기업의 관리 역량이 물적 자원에 집중되어 있어 지식자원을 비롯한 무형 자원의 관리 체계가 전반적으로 미흡한 상황이다. 지식 자원이 산재되어 있어 지식 축적이 어렵고 지식의 유실 현상이 빈번하게 발생하는 등 지식 자원의 관리는 비효율적이라는 평가가 있다.

경제 패러다임이 고비용 고임금체제로 변화함에 따라서 지식근로자의 학습에 대한 기회비용이 높아지고, 전문 지식정보의 활용이 이익 제한됨에 따라서 초기 진입자 혜택(first mover's advantage) 효과는 점점 약해지고 있다. 고비용 선행학습보다는 저비용 후발학습으로 이용자 선호도가 전이된 것이다.

이러한 '지식정보의 무임승차' 현상은 IT 기술과 통신 네트워크의 발달에 따라서 역공학과 무조건 따라하기 등을 통한 지식정보의 습득과 활용이 선도적 학습을 통한 활용에 비해 투입대비 업무산출물에서 시간 및 비용적인 우위를 나타내기 때문이다.

저조한 지식활동

지식 관리의 고비용 저효율 구조는 다음과 같이 설명될 수 있다.

먼저 창출되는 지식의 절대적 양이 부족하고 그나마 혁신적인 지식보다는 모방에 의한 것이 대부분이다. 지식의 축적이 미진하고 상호 교류가 이루어지지 않으며, 보상과 평가 체

계 미흡으로 가치 창출에 대한 동기 유발이 되지 않는다. 이는 지식 창출의 기회마저 가로막는 것이다. 또한 독창적 지식보다는 선진 기업의 지식을 모방하는데 급급해 창조적 혁신이 이루어지기 어렵다는 것도 주원인이다.

지식의 공유는 주로 학연·지연·혈연에 바탕을 둔 개인적 친분에 의해 이루어지고 조직에서 공유되지 못하는 반면 조직에서는 보안의 이유로 상식 수준의 지식만이 공유되고 있다. 또한 성과주의로 인한 부서간의 경쟁도 지식의 효율적 활용과 공유를 가로막는다. 지식의 체계적 분류와 축적이 잘 되어 있지 않아 이미 기업 내에 존재하는 지식의 데이터베이스에 대한 활용도도 매우 낮다.

지식 인프라 미비

우리나라 기업의 낮은 지식 인프라 수준도 지식활동을 저해하는 원인이다. 먼저 조직 문화가 경직되어 있고 실패와 비판에 대해 닫혀 있으며, 초점이 개인보다 전체 조직에 맞춰져 있어 개인의 지식 창출활동은 물론 동료나 부서간의 지식 이전과 공유를 위축시킨다. 지식 자원에 대한 투자를 아직까지 비용으로 인식하고 있으며 CKO(Chief Knowledge Officer) 등과 같은 지식경영 전담 조직이 없는 등 무엇보다 지식경영에 대한 경영층의 마인드가 부족하다. 또한 기업간 지식 공유를 위한 전략적 제휴도 국내 기업의 취약한 지식기반으로 목적 달성이 어렵다.

정보인프라 구축도 지식 활용의 궁극의 목적보다는 정보 중심의 데이터베이스 구축 등 기술적인 최적화에 집중되어 있어 사용자 위주의 시스템 구축이 되어 있지 않고 지식의 효율적인 축적과 공유에는 부적합하다.

관리도구로 전락한 지식정보 공유시스템

공급자 중심의 시스템 구축 이후에 경영성과 달성을 위한 목표치를 설정, 팀 단위의 정량적 지식정보 생산량 할당과 MBO(Management By Objective)관리로 '지식축적을 위한 지식축적' 도구로 전락했다. 축적된 지식정보의 품질에 대한 프로세스나 관리체계가 없으며, 전문가 집단을 통한 지식수준의 평가

가 이루어지지 못하였다.

또한 인터넷을 통한 지식정보의 범람과 가치의 유효 반감기가 짧아짐에 따라서 지식정보의 활용이 미처 이루어지기 전에 생명주기를 끝내는 '지식고아'가 대량으로 발생하기에 이르렀다.

대기업과 중소기업간 지식격차 심화

최근 산업연구원 등이 수행한 '2005 중소기업 지식기반화 실태조사'에 따르면 지식기반화 지수(SMBK Index)는 전체 평균 52점으로, 지식기반화 보급 초기단계 수준으로 평가되었다. 특히 규모가 작은 기업일수록 지식경영을 위한 제도 및 시스템 도입에 취약한 것으로 나타났다.

특히 중소기업협력센터의 연구에 따르면 대기업과 중소기업 양극화의 핵심 원인은 자본 투입의 규모가 아니라 학습경제로 넘어온 기업과 그렇지 못한 기업이라고 진단하고 있다. 이미 대기업은 학습중심사회로 들어선지 오래다. 대기업에서는 교육·학습·지식·기술·정보를 경쟁력의 주요 수단으로 활용하고 있고, 성공한 대기업에서는 교육이 매우 강조되고 있다. 그러나 대부분의 중소기업 종업원들에게는 교육의 기회가 거의 없기 때문에 아직 학습경제로 진입하지 못하는 실정이다. 결국 교육의 소외가 기업 혁신역량의 소외로 이어지고 있는 것이다. 이에 대해 중소기업의 자생적 경쟁력개발 방법으로 중소기업을 학습중심경제로 이끌어가는 주장이 제기되고 있기도 하다.

산업사회에서 지식사회로 패러다임이 바뀌면서 기업들은 현장 종업원들의 몸 배어 있는 경험이나 노하우를 다른 종업원들과 공유하는 실용적인 관점에서의 지식관리에 보다 중점을 두어야 한다. 이는 암묵적 지식의 문서화가 어렵고, 이직·배치전환 등 기업의 고용사정에 따라서 지식정보가 유실될 수 있기 때문이다.

지식서비스 산업은 지난 10여년간 OECD 국가의 성장을 주도한 핵심적인 산업으로 평가 받고 있으나, IT강국을 자부하는 우리나라에서는 발전에 여러 가지 문제점을 경험하고

있다.

이는 제조업 위주의 성장정책으로 인해 상대적으로 지식서비스 산업은 발전하지 못했고, 영세업체가 난립하면서 발생한 저가 덩핑 공세가 지식서비스 산업 발전에 걸림돌로 작용하고 있기 때문이다.

국내 지식서비스 업체들은 정책자금 지원 등 금융지원 분야에서 제조업에 비해 가장 많이 차별 받는다고 생각하는 것으로 나타났다. 제조업과 비교해 가장 차별 받는 분야가 '금융지원 분야'라는 응답에서도 유추되듯 자금 확보가 지식서비스 업체들에겐 큰 걸림돌로 작용하고 있는 상황이다.

중소기업협동조합중앙회는 차별적 정책으로 인한 산업간 불균형 발전이 이루어졌고 고부가가치 기술력을 보유한 경쟁력 있는 지식서비스업체가 부재하기 때문이라고 분석한다.

산·학·연·관 지식정보 네트워크 미흡

최근 대구지역 기업을 대상으로 조사한 산·학·연·관 지식교류 실태 결과를 보면 5점 만점에 평균 2.63점으로 기업내/기업간 지식공유 수준이 저조한 것으로 나타났다. 특히 지식교류의 부족 원인으로 ▲동종업체 간 기술정보 누출 우려 ▲지식·기술정보 수집의 시간·비용 과다 ▲공공기관·연구소와의 네트워크 미비 ▲기술정보 지원기관의 절대 부족 등을 들고 있다. 이는 동종업체들이 지리적적으로 집적돼 있음에도 활동 주체간 지식공유 동기가 약하고 상호 신뢰도가 떨어져 제도적 파편화현상을 보이고 있는 것으로 분석했다.

기존의 지식경영은 지식을 관리의 대상으로 보고서, 지나치게 기술 중심적인 접근방법을 강조함으로써 지식의 주체가 되는 인간을 소외하고 있다는 지적을 받았다. 복잡한 사회 환경과 예측하기 어려운 변화에 즉각적으로 대응하기 위한 새로운 패러다임이 필요하다는 주장이다.

토마스 티센은 지식지향적인 조직으로 변화하기 위해서는 세가지 중요한 사실이 있다고 말한다. 첫번째는 조직이 가장 필요로 하는 요소가 무엇인지를 먼저 파악해야 하는 것이

다. 둘째는, 조직을 구축함에 있어서 조직체계를 지역적인 차원에서 구성하지 말고 지식의 흐름에 의거하여 구성해야 한다는 점이다. 이는 지식의 전달체계를 통해서야말로 가치창조가 가능해지기 때문이다. 셋째, 이러한 지식정보의 흐름이 원활하게 작동할 수 있도록 장려할 수 있는 체계를 구축해야 한다. 이러한 작업과 동시에 진행되어야 하는 것이 바로 문화적인 변화다. 상호간 신뢰를 기본으로 지식정보의 상생협력이 이루어지는 문화적인 환경 구축이 매우 중요한 것이다.

지식창조의 원천에는 학습이 존재하고, 강한 학습을 만드는 조건으로는 학습의 일상성·느림·동기부여·문제의식·지속성·관행탈피·다양성 인정과 관계지향 등이 있다. 학습이 결여된 지식의 강제 도출·착출·강탈은 지식의 낙태행위 또는 지식의 미숙아를 탄생시킨다. 수요를 배려하지 않고 공급의 효율성만을 추구하는 지식경영의 역기능은 지식홍수(knowledge flood) 현상과 적절한 지식에 대한 지식가뭄(knowledge draught) 현상을 발생시킨다.

IMD 세계경쟁력 연감에 의하면 한국은 '담과 노력'이 주도하는 성장으로 분석되고 있다. IT강국으로서의 경험과 경쟁적 우위를 활용한 '사회참여적 성장'으로의 패러다임 발전을 위해서는 경제위기로 잃어버린 지식주체들간의 신뢰회복과 상생협력을 지향하는 지식정보의 컨버전스에 대해서 새로운 실천이 필요하지 않을까.

국내기업 지식경영의 문제점

지식경영의 발전은 4단계로 구분되는데 1) 기업 내 지식경영 분위기가 확산되는 초기단계(initiation) 2) 지식경영 인프라 구축단계인 확장(propagation)과 3)내부 통합(internal integration) 단계를 지나 궁극적으로 4) 외부 조직의 지식 및 지식 네트워크의 활용까지 가능해지는 외부통합(external integration) 단계로 치달린다. 그렇다면 국내 기업의 지식경영은 어느 단계에 와 있을까.

국내기업의 지식경영은 하나의 경영 트렌드로서 지식경영을 위한 것이 되어가고 있다.

보상제도 및 경영진의 압력으로 등록건수만 채우는 등 직원들은 형식적인 지식 활동에 그치고 있고, 개발자 위주로 짜여진 KMS만 구축해 놓고 매일 수만 건씩 등록되는 지식의 건수에만 만족하고 있다. 이렇듯 정보의 양적인 측면에 집착한 나머지, 지식의 철저한 검증과 분석 체계 없이 잘못된 지식이 등록되고 활용이 제대로 안 되는 등 오히려 업무의 비효율을 초래한다. 즉 경쟁 기업을 따라가기 위해서 또는 분위기에 따라서 단기적으로 추진하는 지식경영에는 뚜렷한 목표와 전략, 평가체제가 미흡해 무늬만 지식경영이 되기 쉽다. 기업 내 CKO의 위상은 형식적인 뿐 제대로 정립되어 있지 않고 궁극적으로 기업의 지식 조직화란 말뿐인 목표가 되는 것이다.

이를 개선하기 위해 지식경영에 대해 장기적이고 전략적으로 접근할 필요가 있다. 시스템을 개발자에서 이용자의 관점으로 전환해야 하며 양보다는 지식의 질을 고려한 지식 활동을 장려할 수 있어야 한다. 무엇보다 KMS에 대한 평가가 있어야 하고 지식자산에 대한 측정 및 지속적인 개선이 필요하다.

더 나아가 진정한 의미의 지식경영이 국내 기업에 확고하게 자리 잡기 위해서는 지식 정보 중심(Knowledge Base)에서 커뮤니티 중심으로 나아가야 할 것이다. KMS에도 진보가 필요하며 이는 차세대 지식정보 시스템인 Knowledge Eco System으로의 움직임을 예고하는 것이다. 무엇보다 단기적인 지식경영에서 지속 가능한 경영의 핵심으로서의 지식경영에 대한 인식을 제고하여 현 단계의 지식경영을 고도화하고 지식자산에 대한 철저한 평가가 이루어져야 할 것이다.

기업 CoP의 등장

만일 지식정보에 대한 효율적인 애그리게이터(Aggregator)와 필터(Filter)가 있다면 대기업 직원 1만명의 8시간 업무량을 네티즌 500만명의 1분간 관심으로 대체할 수 있지 않을까. 이에 대한 현실적 구현 사례로 인터넷 시대의 새로운 진리검증방법, 위키피디아(wikipedia.com) 같은 집단 지성(collective intelligence)이 등장하고 있다.

국내에서도 '지식정보의 공유는 힘'이라는 인식을 일으키는 사회적 실천문화와 비즈니스 모델이 속속 등장하고 있다. 또한 양질의 지식정보 축적에 대한 한계비용 체감으로 규모의 경제 효과를 얻고 있다. 그 중 하나가 기업에서의 CoP 활동이다.

CoP는 동일한 관심사와 가치 있는 지식을 창출·전파·공유하여 조직의 핵심자원 활동을 극대화하는 것으로 일련의 문제, 어떤 주제에 대한 열정을 공유하고 있으면서, 지속적으로 상호 작용하는 과정을 통해서 이 분야에 대한 지식과 전문성을 보다 깊이 있는 것으로 만들어 가는 사람들의 집단을 일컫는다.

CoP 연구분야의 선구자인 에티엔느 웅거 박사는 지식사회 패러다임의 출현으로 오늘날 기업의 본질은 지식을 창조하고, 모으고, 공유하고, 활용하는 것에 있다고 지적한다. 이는 기업의 관점에서 볼 때 지식경영(Knowledge Management)은 지속적 성장(sustainable growth)을 위한 필요충분조건이라고 간주하는 것이다. 그러한 지식경영의 정수가 바로 CoP다.

- CoP 활동을 통한 기대효과는 다음과 같다.
- 개인의 전문 지식을 조직단위에서 활용한다.
 - 자발적인 지식경영 참여 문화를 조성한다.
 - 조직경계의 벽을 허문다
 - 필요한 지식정보의 신속한 획득과 효율적인 확산을 돕는다.
 - 집단적 문제해결과 해결역량을 향상한다.
 - 신속하고 효율적인 업무 수행을 지원한다.

디지털 LG의 산파, LG전자의 CoP

기업 자체의 디지털화를 선도하려는 '디지털 LG'는 지식경영 활동이 원동력이 되어 추진되고 있다. LG전자 지식경영은 본부 단위로 조직되어 있는데 각 부분별 KM 본부가 있고 KM 전담 조직인 연수팀 지식경영그룹이 전사 KM을 맡고 있는 구조다.

TDR(Tear Down Redesign)로 불리는 LG전자의 경영혁신활동은 과거의 사문서화

되어 있던 지식들을 공유하고 지식 공유 활동을 원동력으로 기업 가치를 창출하기 위해 CoP 조직을 적극 활용하고 있다. 이들은 학습 동아리 혹은 지식 동아리로 불리는데, 크고 작은 학습동아리 400~500여개가 존재하며 지식경영의 세포 조직 역할을 한다.

이러한 학습동아리들은 사내 인터넷 LG@NET을 통해 정보 공유와 지식 축적을 하고 주요 모임을 오프라인에서 진행하며 여기서 공유된 특정 지식을 고민하던 업무에 적용하여 실질적인 결과를 도출해 낸다. 예를 들어 UI(User Interface)관련 동아리에서 공유된 지식을 통해 업무리드타임을 줄이고 생산성



을 높일 수도 있다. 또한 LG전자의 CoP 리더들은 지식 전문가로 양성돼 전체 직원의 지식 전도사 역할을 수행하고 있다.

2006년 현재 LG전자에는 611개의 CoP가 활동 중이다. 이 중 업무 관련 커뮤니티는 65%인 400여개에 달하며, 학습 커뮤니티가 25%인 150여개, 그리고 전략 CoP는 10%인 50여개가 있다.

업무 CoP는 과거 전자의 업무 교류회가 진화하여 발전한 것으로 조직 내 지식을 보전하고 계승, 공유하기 위한 활동이 주를 이룬다. 오프라인 활동 위주로 온라인을 지원하는 형태로 운영되고 있다. 직원들의 자발적인 학습

에 대한 동기부여로 이루어진 학습 CoP는 주로 온라인으로 지원되는 학습에 참여하고 있다. 소수 핵심 구성원들의 헌신적인 노력과 전문적인 역량이 이 학습 CoP들의 핵심이 되고 있다. 마지막으로 전략 CoP들은 회사의 전략적 목표와 핵심역량 활동에 부합하는 목적으로 결성된 것들이다. 따라서 CoP 클리닉, 웹진 서비스 등 전사의 지원을 적극적으로 받고 있으며 월 1회 오프라인 활동을 필수로 정해놓고, 새로운 지식의 창출을 주요 활동으로 하고 있다.

이들 CoP는 전사의 혁신 활동에 보완적으로 활동하고 있으며 회사에서는 CoP 클리닉을 운영하고 CoP 리더 컨퍼런스를 매년 개최하는 등 CoP 지원에 적극적이다. CoP BSC(Balanced Score Card)라는 것을 통해 매년 2회 CoP 활동에 대한 평가도 체계적으로 이루어지고 있다.

LG전자는 본부 뿐 아니라 전사적으로 CoP의 경영업무 성과에 있어 베스트 프랙티스를 보상하고, CoP 리더간의 세미나 운영을 기획, 지원하는 등 그룹 차원의 열성으로 지식 경영을 실천하고 있다. 지식경영을 통해 전사에 흩어져 있던 사문서나 경험 지식이 통합되었으며 실제로 40여만건의 사문서화 됐던 지식들이 사내 전자문서 검색 시스템에 등록되었다.

삼성전자 eKM 프로젝트

삼성전자는 시스코와 전략적 제휴를 통해 eco-Knowledge Management라는 이름으로 기존 지식경영 시스템을 개선하고 지식경영의 효용성을 극대화하기 위한 지식경영 프로젝트를 지난 2001년부터 추진하고 있다.

eKM을 실현하기 위해 삼성전자는 EKP의 개념과 Knowledge Ecology의 개념이 결합된 Eco-Knowledge system을 구축하고 있으며 이는 지식의 생성에서 폐기까지 라이프 사이클의 관리를 더욱 체계적으로 하기 위한 것이다. 산업 환경 요건의 분석을 통해 이러한 다양한 지식원의 확보와 학습 시스템의 필요성, 협업체제 구현과 휴먼 네트워크 구축이 eKM 실현에 필수적임을 발견했다.

지식원의 확보를 위해 삼성전자는 기업 내

여러 시스템에 산재한 정보자원을 연계하고 통합하여 윈스톱 서비스를 제공하고 웹로봇을 이용하여 외부 웹사이트에서 관련 지식을 추출하는 기능을 지원했다. 또한 이미지, 멀티미디어 등의 다양한 형식의 정보관리를 위한 기술 환경 구축에도 역량을 집중하였다. 또한 학습시스템을 통해 직무 및 제품별 교육 콘텐츠를 다양한 형식(이미지·멀티미디어 등)으로 지원하고 e러닝 시스템을 구축했다.

구성원들이 유기적으로 관계를 맺어 효과를 발휘하는 eKM을 구현하기 위해 무엇보다도 삼성전자는 사내 커뮤니티와 고객·협력업체·파트너로 이어지는 외부 커뮤니티 간의 지식 공유 체계를 지원하는 환경을 조성하는 협업 체계를 마련했다. 이를 위해 다중 시스템과 DB 통합으로 통합 검색 기능을 지원했다. 또한 임직원 개개인에 대한 지식 공유

정착을 위해 핵심인력에 대한 전문분야와 경력 정도 등을 한눈에 볼 수 있고 이력관리를 돕기 위한 기술창고(skill inventory)를 구축하는 휴먼 네트워크도 핵심적으로 추진했다. 이는 지식정보 시스템을 통해 지식과 전문가를 연결하여 지식이 적재적소에 바로 전해질 수 있게 하기 위한 것이다.

삼성전자의 eKM을 구현하기 위해 필수적인 또 다른 부문은 지식 정보의 분류와 저장, 활용, 검색 그리고 기존 시스템 EP와의 연계에 관한 것이다. 이를 위해 삼성전자는 사용자의 지식에 대한 접근을 용이하게 하는 지식맵(knowledge map)을 시스템에 구축하고 다양한 형식의 정보를 관리하기 위한 기술 환경 개발, 지식 정보의 개인 맞춤정보(personal view), 자동전송 지원, 자동 정보 분배(push) 기능을 실현했다. 또한 여러 DB, 시스템 상에

서 지식을 통합 검색과 자연어(full text) 검색으로 지원하였다. 기존 시스템과의 연계에 관해서는 삼성SDS의 사례에서처럼 EKP 구축을 위해 기존의 시스템 및 사내외 시스템의 통합을 적극 추진하고 시스템에 그룹 EP 표준을 적용했다.

Eco-Knowledge system는 KMS와는 달리 단순한 지식 공유 차원을 넘어서 전사적이고 고객과 파트너까지 Knowledge Network에 함께 묶는 유기적인 형태의 지식 공유 체계다. 이러한 특성상 전문가 포럼, 커뮤니티 등을 통한 전 구성원의 적극적인 참여 동기가 무엇보다 이 시스템 성공의 핵심요인이라고 할 수 있다.

사용자 프로파일 관리, 룰 기반 콘텐츠 서비스, multi knowledge view 제공 및 개인 맞춤 지식 푸싱 서비스 등 지식의 개인화 기능과

글로벌 기업의 CoP 사례 분석

Buckman Laboratory

Buckman Lab은 1989년부터 지속적으로 지식경영을 추진하고 있으며 2002년 MAKE(Most Admired Knowledge Enterprise) 1위에 선정된 바 있는 세계적인 화학 관련 연구 솔루션 기업이다. Buckman Lab의 지식경영 특징은 연구원에게 연구업무 이외에 지식창출을 독려하도록 5개 단계별(5 Groups: Discovery·Development·Analytical·Process·Regulatory Groups) 역할을 부여하여 연구 수행단계에 반영하도록 함으로써 영업, 마케팅과 연구업무 사이의 공감대를 형성한다. 또한 직원들의 활발한 연구회 활동과 Q&A 공유 등의 커뮤니티 활동도 지식의 효율적인 공유를 가능하게 한다.

DaimlerChrysler

세계적인 자동차 업체인 DaimlerChrysler의 연구개발 부문에서의 지식경영 구축 사례를 보자. 자동차 플랫폼 별로 플랫폼 팀(Platform Teams)에 속하여 일하던 각 업무별 조직(Functional Units)들 간에 엔지니어링 테크 클럽(Engineering Tech club)이라 불리는 CoP형태의 비공식적인 커뮤니티들이 지식을 공유하기 위해 생겨났다. 플랫폼 팀이 한 플랫폼에 대한 관련 부문의 통합을 위한 커뮤니티라고 한다면, 테크 클럽은 지식 공유를 목적으로 하는 플랫폼 간의 커뮤니티다.

테크 클럽의 엔지니어들은 신차 개발에 관한 지식을 EBOK(Engineering

Books of Knowledge)라는 데이터베이스를 만들어 관리하고 공유했다. 이를 통해 중복 작업에 대한 시간과 노력을 절감하고 지식을 효율적으로 재활용함으로써 DaimlerChrysler는 신차 개발 기간을 60개월에서 48개월로 단축할 수 있었다. 이는 소비자들의 기호에 맞는 자동차를 짧은 시간 내에 유연하게 개발하는 것이 가능해 졌다는 것을 의미한다.

IBM

5년 연속 MAKE에 선정된 IBM은 중앙 연구소인 IBM Research를 통해 R&D 프로세스를 관리함으로써 연구개발의 방향성과 정보를 공유한다. 글로벌 R&D센터들과의 정보 공유와 협업을 위해 IBM은 공통된 언어(영어)와 표준화된 개발 프로세스를 사용하는 On Demand 인프라를 적용하고 있다.

이러한 통합적인 접근 방식은 직원 개개인의 지식 공유에도 적용이 된다. IBM의 지식경영시스템은 다양한 채널로 모든 직원들이 지식을 공유할 수 있도록 지원하고 있다. IBM 직원들은 팀 작업방(Team room)에서, 사이버 공간에서 지식을 공유하고 웹 포럼(web forum)을 통해 누구든 특정 주제에 대해 묻고 답할 수 있으며, 웹 컨퍼런스(web conference)에서 가상 회의를 진행한다. 또한 IBM 커뮤니티에서 지식을 검색하고 개인 이력방에서 다른 직원의 개인별 보유 전문지식을 조회할 수 있다. 통합적 지식 인프라를 이용해 IBM은 실시간 정보 공유를 실현하였으며 연간 3억달러 이상의 교육비를 절감하고 있다.

mailing interface, 커뮤니티를 통한 지식창조 기능, 멀티미디어 컨퍼런스, IM(인스턴트 메시징)기능 등을 지원함으로써 지식 공유를 위한 커뮤니케이션을 극대화한 것이 이에 해당한다.

전반적으로 EKP는 직원들이 e러닝을 통해 업무에 필요한 지식을 습득하게 함은 물론 업무 중 발생한 문제를 전문가 맵(expert map)을 통해 전문가를 검색하고 전문가 그룹에 사이버 컨설팅을 요청하여 해결하도록 함으로써 상위 있는 EP시스템(삼성의 ACUBE시스템)의 지식 공유 효율성을 한층 제고한다.

이 같은 삼성전자의 eKM 구축은 지식정보의 효율적인 흐름을 통해 IT스트러지 기반인 기업 애플리케이션(Enterprise Application)에서 향후 기업지식포털(Enterprise Knowledge Portal)로 발전하여 기업 가치를

한층 더 높일 것으로 기대되고 있다.

SK의 지식경영, 오케이캐시백

1998년 10여명의 과장급 직원이 주축이 된 자발적 스터디 모임인 '지식경영연구회'가 SK 지식경영의 시작이라고 할 수 있다. 1년에 걸친 공동 학습 끝에 지식경영연구회의 지식경영 추진에 대한 아이디어 제안으로 1999년에 SK 지식경영시스템이 구축되었다.

다른 기업과 달리 지식 데이터베이스의 통합(이하 '지식창고')을 통한 정보공유에 지식경영의 중심을 두지만 SK는 지식창고 자체보다는 지식의 정제와 지식 가치의 제대로 된 활용을 중시했다. 이를 위해 지식창고 구축단계의 전후 단계를 설정하였다. 전(前) 과정에서는 지식을 기록하는 일을 일상화하기 위해 CoP가 적극적으로 도입되었다. 업무수행과

학습을 위한 일종의 자생적 공동체인 CoP는 현재 860여개가 기업 내에 존재하는 등 활동이 활발하다. CoP의 개설이 자유롭고 소속 구성원들이 관련 정보들을 공유하는 가운데 정제된 지식들이 지식창고에 축적된다. 양질의 지식 저장 뿐 아니라 CoP는 지식 창고의 효율적 활용을 촉진하는 기제로도 작용한다.

지식 경영의 후(後) 과정은 '솔루션 팩'의 개념으로 설명할 수 있는데 지식창고에 저장된 지식 중에서 다시 선정된 고품질 지식들을 모아 CD에 총정리하는 활동으로 시작하여(2001년) 현재 총 80여개의 CD가 완성되었다. 신규 비즈니스를 추진하고 전문지식이 필요한 기술 컨설팅에 이를 적극 활용하는 등 솔루션 팩으로 이익을 창출할 수 있다. 이는 다시 전직원의 성과급이라는 금전적 인센티브로 공유됨으로써 SK의 지식경영 유지와 지

GE

연 1,300억달러의 매출 규모를 자랑하는 전기 전자 회사인 GE는 잭 웰치 회장 시절부터 'Destroy boundary, Hate bureaucracy'라는 구호 아래 벽 없는 기업문화를 강조해 왔다.

이렇게 열린 정신을 강조하는 분위기 속에서 GE는 외부의 아이디어를 흡수하고 내부에서는 베스트 프랙티스를 공유하는 학습 문화를 구축하였다. 외부 아이디어를 흡수하는 것이 열린 조직 문화의 중요 요소임을 강조하여 GE에서는 외부 아이디어 발굴자를 내부 아이디어보다 높게 평가하고 있다. 또한 모범 사례를 공유하지 않고 부서 내에 가두고 있는 것을 부도덕한 일로 선언하고 신속하게 전파할 경우 몇 배로 보상함으로써 자연스럽게 다른 부서간의 아이디어 공유와 전파가 자유롭게 일어나게 만들었다.

또한 워크아웃(Work out) 미팅을 통해 정기적으로 아이디어를 공유하는 기회를 회사 차원에서 제공했다. 효율적으로 실제 문제를 해결하는데 초점을 두고 워크아웃 미팅에 여러 부서에서 다양한 계층의 사람들을 참여시켜 회사 발전의 장애 요인에 대해 브레인스토밍 하고 문제해결을 위한 실행안(action plan)까지 도출하였다. 모든 직원은 연간 1~2회 참여하게 함으로써 워크아웃 미팅을 실질적으로 확대하였다.

GE는 지식경영을 통해 생산 부문의 제품 출하 시간 단축과 제품 품질에 대한 신속한 대응이라는 기업 가치를 증대를 누렸다. 무엇보다 지식경영이 창조적인 기업 문화 확립과 밀접하게 연관되어 있었기에 GE의 성공이 가능했던 것이다.

Siemens

2003년 유럽에서 가장 존경 받는 지식기업 1위에 선정되기도 했던 Siemens는 지식경영을 전담하는 CIO(Corporate Information & Operations)조직을 별도로 두고 운영하고 있으며 경쟁력 강화를 위해 연간 5억유로를 투자하고 있다.

Siemens는 지식기반 기업을 만들기 위한 로드맵 구상에 맞춰 학습 조직을 통해 지식 공유를 촉진하고 있다. 구체적 주제에 대한 지식 공유 기반 조직인 학습조직(CoP)은 Siemens에 1,000여개가 등록되어 있으며 총 멤버수는 9만명에 이르고 있다. 또한 Siemens에는 그룹 전체에 지식 경영 전문가 7명과 지역 그룹 전문가 25명 서포터 1,000명을 두어 학습조직의 운영을 적극적으로 지원하고 학습조직 활동으로부터 나온 전문분야 지식을 출판하고 모범 사례를 기업 외부 기관으로까지 공유하는 등 지식 공유에 그룹전체가 적극적으로 나서고 있다.

이러한 지식경영 노력을 통해 큰 효과를 누리고 있는 Siemens 그룹은 대표적인 성공사례로서 베를린 가스터빈 공장을 들고 있다. 이곳에서는 종업원당 평균 3개의 아이디어를 내고 있으며 이로 인해 한해동안 수십억원에 달하는 이익이 창출된다.

속을 위한 선순환을 만들어낸다.

2003년 SK 울산공장 생산라인에 문제가 생겨 라인을 꺼야 할 상황이 발생했을 때 지식 창고에 공유된 과거 사례로부터 아이디어를 얻어 심각한 상황이 될 수 있었던 것을 방지함으로써 SK의 지식경영시스템은 그 진가를 발휘하기도 했다.

포스코의 지식경영과 CoP

포스코는 전사 내부의 비정형 지식 정보를 체계적으로 관리하고 지식 정보를 효율적으로 공유 및 활용하기 위해 2002년부터 KM을 추진해 왔다. KM은 기존의 포스코내 지식 정보 공유 활동이 취약하다고 판단, 이를 개선해 지식 공유를 통한 지식 활용 가치를 극대화하기 위해 시행되었다.

먼저 직원들이 지식 정보를 개인의 컴퓨터에 보관하는 등 지식의 사(私) 문서화 경향과 정보 관리 시스템 상의 비정형 정보사용의 저조, 분류체계와 산재된 정보로 인한 정보 소개 파악의 어려움, 시스템간 유사 정보의 존재로 인한 비효율성 등이 지식 콘텐츠 부문에 있어서 문제로 지적되었다.

시스템 측면에서는, 지식 관리를 위한 시스템 기능 지원과 지식정보 시스템의 검색 기능이 미약하고 지식 서비스의 개인별 요구를 만족시키지 못하는 점, 시스템 표준화가 미흡한 점이 개선 대상으로 꼽혔다. 그밖에도 시스템 저장 정보의 질적인 수준과 지식 관리 프로세스를 제고해야 한다는 프로세스 측면의 문제 인식이 있었고 제도적인 측면으로는, 부문간의 지식 관련 평가 보상제도의 개선에 대한 필요성이 강조되었다.

이러한 문제 인식으로부터 출발해 포스코는 삼성SDI를 비롯한 지식경영의 선두기업을 벤치마킹하는 등 지식 공유 활성화 방안을 수립하고 적절한 시스템을 구축하기 위한 노력을 기울여 왔다. 포스코는 전사 지식의 통합 시스템을 구축하고 지식 통합 DB 구축, 지식 정보의 통합 검색 기능을 지원하는 등 지식 관리 체계를 기업 포털로 움직이고 있다. 이로 인해 직원들은 개인화된 맞춤형 지식 서비스를 누릴 수 있게 되었으며 기업 내 지식 정보

에 대한 접근성이 강화되었다. 또한 포스코는 지식의 생성에서 폐기까지 지식 정보 관리 프로세스를 정립하고 지식정보의 분류 체계와 품질 관리를 위한 기준을 정비, 운영하고 있다. 이와 관련된 지식 정보 평가 방안과 지식 공유에 대한 동기 부여를 위한 균형적인 보상 제도도 수립되었다.

포스코는 POTIS와 포스웨어 공용문서함, CLC, e캠퍼스 시스템을 통해 커뮤니티와 CoP 활동을 지원하고 있다. 이 4개의 시스템을 포함해서 PRISM, IT 포스코, 정보자료실



은 사용자가 필요한 의견을 활발히 교환할 수 있게 지원함으로써 지식 정보 공유의 효율성을 증대시키고 있다.

포스코 지식경영의 특징은 전직원을 대상으로 흥미를 유발시켜 회사 전체가 참여하는 분위기 속에서 진행된다는 점이다. 여기에는 지식사냥대회와 인센티브 제도가 큰 공헌을 하고 있다. 직원들은 6 시그마 운동이나 윤리 경영 등 회사 생활에 필요한 경영 상식에 관한 객관식 퀴즈를 일정기간 풀고 지식사냥대회 성적에 따라 마일리지를 부여받는다. 이는 또 실제 금전적 인센티브로 전환되어 직원들의 사기를 높이고 있다. 지식사냥대회는 물론 회사차원의 온라인 지식경영 활동에도 전직원

이 활발히 참여한다. 업무 틈틈이 포스코 지식 경영시스템(KMS)에 있는 Knowledge Plaza에 회사 생활에서 얻은 고부가가치 정보를 올리고 이에 따라 마일리지를 부여 받는 형식이다. 2003년 5월 도입된 이래 하루 평균 7,000명 이상이 접속하는 등 매일 전직원의 절반 이상이 KMS에서 지식을 공유하고 있다.

이렇듯 포스코 지식경영은 KM 활성화 · 생활화 · 학습 조직화의 3단계 프로그램으로 진행된다. 2004년 포스코 학습반은 148개에 달했으며 지금도 계속 증가하고 있다.

또한 포스코는 지식전문가 제도를 도입하여 10년 이상의 경력을 갖춘 베테랑급 인력들을 지식 검증작업과 함께 Q&A코너의 전문지식 제공자 역할로 활용하고 있다. 매 분기 서울 본사와 포항, 광양 각 지역에서 지식전문가들의 워크숍도 열린다. 그 밖의 지식 활동 관련 포상도 후하게 지원하여 전직원의 참여를 유도한다. 2003년 설문 응답에서 83%가 지식사냥대회가 재미있고 기다려진다고 할 정도로 전직원과 함께 하는 포스코의 지식경영은 국내 기업의 모범사례로 꼽히고 있다.

수직적 지식망을 활용한 CoP, LG이노텍

LG이노텍(과거 LG정밀)은 방위산업용 첨단 제품과 전자부품을 생산하는 사업 특성상 개개인이 보유한 지식자산이 업무활동에 결정적인 역할을 하고 있어 1999년부터 지식경영을 선포하고 적극 시행하고 있다. 지난 2002년부터는 자발적이고 역동적인 조직문화를 통해 한차원 높은 목표를 설정하고 강력한 지식경영 지원 조직을 구성해 실천하고 있다. '이기는 경영'이라는 슬로건 아래 목표관리시스템을 통한 자율적 혁신활동을 정착해 나가고 있다. LG이노텍의 꾸준한 지식경영 노력은 1999년 매경-부즈앨런 지식경영대상 우수상을 시작으로 2004년 능률협회 생산성 우수기업 업무혁신 부문 대상에 이르기까지 모범적인 성과를 보이고 있다.

LG이노텍 지식경영의 뿌리는 1997년 도입된 학습조직이 원형이라고 할 수 있다. 사업과 관련해 직원 개개인의 능력 향상을 위해

생긴 사내 16개의 학습조직이 활발하게 활동하는 가운데 지식경영에 대한 관심이 촉구되었고, 1998년 6월부터 지식창고 구축 및 지식 자산 파악을 목표로 하는 파일럿 프로젝트로 지식경영에 대한 전사적인 지원이 시작되었다.

초기에는 사내 인트라넷인 '오피스메일'을 지식창고로 활용하여 기존에 개인만이 보유하고 있던 지식들을 전자우편으로 공유하였고, 생산 과정에 직접 참여하는 공장 근로자들의 경험 지식과 노하우, 사례들을 공유할 수 있는 시스템인 공장기술공유시스템(KSS)을 마련하였다. 또한 연구원들이 보유한 지적자산을 공유하기 위한 기술정보시스템(TIS)도 구축되었다. 연구원들의 연구경력, 논문 및 보유 지식들을 상세히 기록하여 새로운 지식 창출에 도움을 주기 위한 것이었다.

LG이노텍의 지식경영 특징은 KSS와 TIS가 잘 조화되어 지식 공유의 큰 성과를 누리고 있다는 점이다. 특히 잘 구축된 지식맵(knowledge map)을 통해 기업 내에 산재해 있는 지식을 정밀하게 종류별로 구분해 놓아 공유된 지식이 효율적으로 활용될 수 있도록 한다. 이런 수직적 지식맵을 구축하고 활용하기 위해 LG이노텍은 체계적인 맵핑킷(Mapping Kits)을 통해 실제로 상당한 성과를 거두고 있다.

하지만 맵핑킷의 완성도는 지식맵에서 도출된 지식과 현재 지식수준 사이의 격차를 메꾸기 위한 실행계획으로 이루어지며, 이는 사람의 힘 없이는 불가능하다. 여기에서 LG이노텍 지식경영의 초기부터 활성화되어 있는 학습조직 또는 관심분야 연구회(CoP)의 활약이 돋보인다. LG이노텍의 CoP활동은 수직적 지식맵에 의거하여 전략적으로 정렬되어 있어 일반적으로 구성원들의 흥미 위주로 돌아가는 CoP활동과는 달리 전략적 역량을 담고 있다는 것이 큰 특징이다. 즉 지식맵과 잘 연동된 각 CoP의 활동은 지식 생성의 방향과 임무를 명확하게 함으로써 CoP와 기업의 전략적 방향과 일치하는 상승효과를 만들어 내고 있다.

현대모비스, 지식경영 리더십 추구

현대모비스는 지식 생성을 위한 핵심적인 CoP활동에 중점을 두고 지식경영을 실천하고 있는 대표적인 국내기업 중 한곳이다. CoP 운영을 위한 프로세스를 정립하여 지식 생산과 관리를 체계화하여 CoP의 개설과 승인부터 활동, 완료에 이르기까지 회사 차원에서 CoP 운영협의체와 운영팀을 두고 효율적인 CoP운영을 관리하고 있다. 제도적으로도 CoP 활동에 필요한 도서/교재 구입, 오프라인 모임, 사외교육 및 특별활동을 지원하고 있다. 또한 이러한 지식공유 커뮤니티들의 활동에 대한 보상도 직·간접적으로 구분하여 시행하고 있다.

한편, 지식관리 시스템을 내부와 외부의 사용자 및 타 정보 시스템과 잘 연계되어 운영될 수 있도록 현대모비스의 지식경영 시스템은 내부망과 인트라넷, 외부망을 통해 유기적으로 설계되어 있다.

지식응용을 통한 지식축적, 만도

만도는 지식 축적을 위한 체계적인 업무 매뉴얼을 도입하여 기업 문화로 정착하고 있다. 모든 기능의 업무절차와 노하우는 지식맵을 기준으로 프로세스 상의 주요 단계에 대한 설명과 단계별 주요 요점을 문서화하도록 하고 있다. 이때 후임자에게 전수한다는 자세로 경험적인 지식의 상세한 기록과 현장에서의 사례까지 공유할 수 있도록 직원들을 유도하고 있다.

또한 K-Master(지식 마스터)제도를 정하여 영역별 전문가를 활용하여 지식의 검증 및 정제 등 축적된 지식의 품질 관리와 필요지식에 대한 요구사항을 관리하도록 하고 있다. 90여명의 팀장급 지식 마스터들이 지식의 승인요청부터 지식 검토 및 평가에 이르는 지식 등록처리를 담당하고 있다. 지식 활용의 측면에서도 지식을 필요로 하는 사용자와 특정 지식의 소유자인 공급자를 적절히 연결하는 'Any Q!' 라는 Q&A 기능을 지식 공유의 장으로 적극 활용하고 있다.

또한 만도는 CKO를 비롯한 지식 관리를 추진하는 전담 조직을 설치, 관리하고 지식경

영지원그룹을 CEO 산하에 둬으로써 지식경영에 대한 리더의 적극적인 열성이 전조직에 공유되고 있으며 지식 공유 활동을 문화로 정착하려 하고 있다. 나아가 지식 마스터에 의한 관리와 평가를 거친 지식 활동들에 대해 마일리지 제도를 적용하여 이를 평가하고 인센티브로 보상함으로써 임직원의 지식활동에 동기를 부여하고 지식 관리를 지속적으로 유지시키고 있다.

또한 만드는 지식 콘텐츠의 양적, 질적인 평가를 거쳐 철저한 지식 관리를 하고 있다. 각 콘텐츠 항목별 절대적인 양과 지식 관련 제도의 활성화 정도, 지식 업데이트 등 지식의 질에 대한 관리 여부를 모니터링하는 것이 이에 포함된다.

인간 중심의 지식경영, 유한킴벌리

문국현 유한킴벌리 사장의 비전으로 시작된 유한킴벌리의 4조 교대제는 단순히 새로운 경영방식이 아니라 고용 혁신을 통한 기업 경영의 새 패러다임이라고 할 수 있다. 이는 유한킴벌리가 1990년대 말 노사 갈등을 넘어서 외환 위기를 이길 수 있었던 원동력이 되었음은 물론 평생교육을 통한 지식 노동자의 재산을 가능케 함으로써 회사의 지속 성장의 핵심이 되고 있다.

4조 교대제는 모든 유한킴벌리 근로자들의 평생교육을 가능하게 만든다. 교대조의 직원들은 쉬는 4일 동안 선택적으로 주어지는 교육 기회에 기꺼이 참여하고 회사는 휴일 교육에 대한 특근 수당 지급으로 교육에 대한 높은 투자를 아끼지 않고 있다. 유한킴벌리의 교육은 직무교육 뿐 아니라 영어회화·컴퓨터·전시회·봉사활동 등의 교양교육을 제공하고 있고 교육을 담당하는 소위 '사내교수'라는 독특한 제도를 가지고 있다. 이는 경험이 많은 생산직 근로자들 중 선발된 사내교수가 몸소 익힌 생산 지식을 이론과 함께 후배 직원들을 양성하는 것으로 이러한 현장에서의 평생 교육을 통해 유한킴벌리는 생산성 향상을 누리고 있다. 몇몇 특정 근로자만이 보유한 '노하우'를 쏙쏙 감추기보다 이런 교육 문화를 통해 자연스럽게 전문 생산 지식이 공유되고, 기

계 운전과 정비 능력을 비롯해 직원들이 다방면의 문제 해결 능력을 가질 수 있게 된다. 또 교육은 강의실 바깥 즉, 생산현장에서 수시로 이루어진다. 생산직 근로자들은 현장에서 직접 기계를 조립하고 분해하는 등 실습에 적극 참여하게 되고 이를 통해 이론 교육과 더불어 자기가 맡은 분야의 실전을 겸비한 전문가가 되는 것이다.

유한킴벌리 직원들의 업무개선 제안 건수가 1인 당 연간 8.1개로(2002년) 1998년에 비해 두배로 늘었다는 사실은 유한킴벌리의 지식경영이 효과적으로 운영되고 있음을 보여준다. 업무개선 아이디어도 직원들이 그쳐 내는 것에 그치는 것이 아니라 바로 현장에서 적용하여 개선, 심지어는 직원 스스로 생산라인까지 업그레이드 하는 등 유한킴벌리 교육의 효과를 배가시키고 있다. 직원들의 제안으로 설치되거나 개선된 장비들이 유한킴벌리 공장에는 즐비하며, 심지어는 유한킴벌리 글로벌 본사에서조차 이러한 아이디어를 카피해 갈 정도다. 직원들이 업무 및 복지 환경의 개선 주체가 되는 것은 물론 생산라인의 불량률을 낮추는 등 생산성에 긍정적인 효과를 직원들의 아이디어로 직접 만들어 내는 것이다. 종합해 보면 유한킴벌리 직원들은 21세기형 지식노동자로 거듭나고 있는 것이다.

직원들에 대한 평생교육 외에도 윤리경영, 환경경영을 적극 실천하고 있는 유한킴벌리에서는 궁극적으로 지식노동자를 원하고 있다고 말한다. 문사장의 '3H 이론'은 지식사회를 살아가고 지식노동자가 되기를 바라는 현대의 모든 사람들에게 의미심장한 말이다.

아시아 최고 지식경영기업, 삼성SDS

삼성SDS는 개인과 조직의 지식을 발굴, 공유함으로써 생산성을 향상시키고 지식을 자산화 하여 기업 가치를 창출한다는 목표로 1996년부터 ARISAM(Acknowledged Reusable Information in SamsungSDS)이라고 하는 지식경영을 시행하고 있다. 또한 삼성SDS는 지적 자산 평가, 지식경영 지표 개발, 지식 공유에 대한 보상 및 지식 활동 전문가 제도, 지식 세미나와 같은 지식경영 행사

등의 다양한 지식경영 관련 프로그램을 운영하고 있다. 일련의 지식경영 프로그램들은 지식경영을 통해 핵심역량 부문을 강화하겠다는 취지를 전략적으로 뒷받침하고 있다.

삼성SDS의 지식경영은 지식 콘텐츠 측면에서 WHAT(정보 중심), WHO(전문가 중심), HOW(문제해결 중심)의 세가지 지식 모델을 수용하고 있다.

삼성SDS의 지식경영 프로세스에는 결정적으로 조직적인 지원이 요구된다. CKO, KMC(지식관리센터) 등의 지식경영 전담 조직의 운영은 물론 사업부 별, 부서 별 지식 관리자 및 지식 마스터를 선정하여 지식경영 활동과 프로그램에 전사 차원의 적극적 동참을 유도하고 있다. 이는 단순히 조직의 물리적인 정비를 의미하는 것에 그치는 것이 아니라 지식 경영을 하나의 기업문화로 정착시키는 것이 지식경영의 필수임을 염두에 둔 것이다.

이러한 삼성SDS 지식경영의 프로그램, 지식 콘텐츠, 프로세스의 관리 및 지원은 ARISAM이라는 지식공유 시스템을 중심으로 이루어진다. ARISAM은 회계 시스템, 품질 관리, 구매 관리, SI 종합 관리를 아우르는 ACUBE 라고 불리는 기업 포털의 중심에서, 사용자들이 지식을 쉽게 생성·검색·공유할 수 있도록 검색엔진을 기반으로 하는 정보 공유 시스템이다.

ARISAM의 특징은 방대한 지식 콘텐츠를 바탕으로 지식의 개인화(My Arisam, My Interest)와 커뮤니티(사이버 컨설팅, 커뮤니티)에 대한 지원이 잘되어 있어, 사용자들이 지식을 생성하고 활용하는데 편리성을 제공하고 있다. My ARISAM에서 관심지식 분류, 신규 지식 Push 서비스, 마이 커뮤니티, 자기 자료 보기 등의 기능으로 사용자 맞춤형의 지식정보 서비스에 접근할 수 있고, ARISAM의 용이한 커뮤니티 개설과 관리, 전략적인 CoP 활동을 지원하는 기능을 통해 개인 간의 커뮤니케이션을 통한 지식의 확산을 돕고 있다. 사이버 컨설팅은 전문적 경험 지식(Experience Knowledge)의 수요자와 공급자를 연결하는 지식공유와 대화의 통로 역할을 한다.

ARISAM에서 모든 지식은 일반 사용자 및

지식 마스터 등의 전문가 평가를 거쳐 사이버 화폐단위 '아르' 로 그 가치가 환산이 되어 거래되고 이를 실제 원화로 환산하여 보상한다. 이러한 독특한 지식 가치의 평가는 지식 유통 체계에서 지식 제공에 대한 보상의 구체적인 방법을 제시함으로써 사용자들의 적절한 지식 공유의 동기를 촉진시키고 있다.

삼성SDS의 ACUBE 구축 사례에서도 부서와 지역을 넘나드는 정보 공유 커뮤니티 형성이 지식경영의 성공적 수행의 핵심으로 꼽혔다. 업무상 특수하게 공동 주제에 대한 관심으로 형성된 직원들의 지식 공유 커뮤니티는 지역별 또는 소속부서별 커뮤니티에 비해 효율적인 지식의 공유와 활용을 할 수 있다는 것이다. 조직 안에서 양질의 지식을 선별해내는 지식관리자인 '마스터' 도 239명에 이른다.

합병을 기회로 지식시너지 창출, 국민은행

2003년 국민은행은 주택은행과의 합병 시너지를 위한 지식경영을 추진했다. 효율적 업무처리를 위해 정보공유체제 및 커뮤니케이션 체제 구축 등 전사적 지식경영 시스템 구축이 요구되었다. 국민과 주택 양 은행의 합병 후 직원 간 업무지식과 정보의 공유가 잘 안되고 협업이 미흡해 비효율적인 중복 업무가 발생하고 조직이 거대해짐에 따라 의사결정이 지체되고 커뮤니케이션 부족이 문제점으로 지적되었다. 이를 개선하기 위한 체계적인 지식관리가 필요해짐에 따라 지식 공유 시스템 및 업무 전문가 시스템 구축이 대안으로 제시되었다. 또한 개인에 머무르는 지식 관리 행태를 바꾸기 위해 지식 공유의 문화를 정립하고 베스트 프랙티스의 전파 및 공유 체제 구축을 통해 전사형 지식경영을 추진하였다.

이러한 국민은행의 조직 중심형 지식경영은 사람·조직(프로세스)·정보기술 이렇게 세 구성요소를 주축으로 진행되었다. 업무 능력 향상을 위한 제도적인 지원 뿐 아니라 직원의 지식활동 평가와 보상 체계를 마련하고, 학습조직(CoP) 및 전문가 제도를 운영함으로써 개인간의 지식 공유를 독려하는 '사람' 중심 노력이 진행되었다.

업무 프로세스 차원에서는 프로세스 개선

“구성원 의지가 CoP 활성화 관건”

한국의 기업 사례 중에는 주로 5~7명이 모이게 되면 CoP를 구성할 수 있게 된다. CoP 운영의 효율성 및 조직 성격의 변화를 고려했을 때 최적의 CoP 규모가 있다고 보는다. 최적의 사이즈라기보다 커뮤니티의 종류에 따라 사이즈도 달라질 수 있다. 예를 들어 오프라인은 대면 접촉이 중요하므로 적은 사이즈가 좋겠지만 온라인의 경우 더 많은 상호작용을 할 수 있으므로(효율적인 운영을 유지하면서) 큰 편이 좋을 수도 있다. 하지만 내 경험에 의하면 사이즈를 정하는 원칙은 없다고 본다.

개인의 사생활을 침범하지 않는 범위에서 경험지식에 대한 공유를 하는 것이 CoP에 있어서 중요하다고 본다. CoP를 관리·운영함에 있어, 특히 회원간의 정보 공유에 있어서 사적인 영역과 정보 공개 사이에 경계가 있는가.

CoP조직이 속한 문화에 따라 다를 것이다. 어떤 문화에서는 경험 지식에 담긴 개인의 감정을 공유하는 것이 이상하게 여겨지지 않겠지만, 미국 같은 나라는 사적인 경험을 공유하는 것이 흔하지 않으며 특히 프로페셔널 영역에서는 그렇게 하면 비전문적으로 보는 경향이 있다. 또한 효율적인 운영을 위한 사적인 영역과 공공의 영역을 구분하기란 매우 모호하다.

지적재산권에 대한 사내 동아리와 회사간의 분쟁이 생길 수 있다. 사내에 조직된 CoP에서 나온 아이디어로 개발된 상품과 저작물에 대한 지적 권리에 대한 기업의 통제에 대해서 어떻게 생각하는가.

물론 분쟁이 생길 가능성이 크다. 무엇이 공유되어야 하고 무엇이 보호되어야 할 것인가에 대한 토론이 커뮤니티가 생성되는 단계부터 커뮤니티 내에서 있어야 하며 CoP와 회사간의 상호 이해도 형성이 되어야 한다. 커뮤니티 내에서 정한 지적권에 대한 규칙은 내부에서만 공유될 것이다. 다만 회사와 CoP간 분쟁이 생길 때 어떤 조치를 취해야 할 것인가에 대한 합의는 CoP 설립과 운영 초기부터 이야기 될 수 있을 것이다.

기업 내 CoP가 성장하여 기업의 통제 범위를 벗어나거나 성장한 CoP의 미션이 회사의 가치와 충돌할 때가 되면 회사가 CoP의 활동을 제재하려 할 것이다. 이에 대해 어떻게 생각하는가.

여기에 대해서는 더 생각해볼 필요가 있다. 커뮤니티와 회사와의 관계에 대한 상호 이해를 위해 커뮤니티의 리더십과 기업 경영진 사이에 지속적인 커뮤니케이션과 협상이 있어야 할 것이다.

글로벌 기업인 두 기업이 CoP에 관해 상반된 접근을 하고 있다. 삼성은 6시그마 활동 이외에는 온오프라인에서의 사적인 모임을 어떤 경우에도 금지하고 있으며 LG는 CoP의 천국이라고 할 만큼 CoP 활동이 장려되고 이를 통해 기업 가치를 올리고 있다. 이러한 기업의 가치 제고를 위한 CoP 활동으로서 한국기업의 대표적인 예를 어떻게 생각하는가.



직원들의 CoP 활동을 막는 기업의 사례는 처음 들어봤다. 이해하기 어렵지만 삼성같은 경우 CoP활동에 정반대되는 정책을 적용함으로써 중요한 기업 가치 제고 기회를 놓치고 있다고 할 수 있다. 권력을 기업내부에만 두려는 삼성의 노력은 위험해 보인다.

한국의 대기업들은 어느정도 CoP가 활성화되어 있는 반면 중소기업의 CoP 활동은 미진하다. 중소기업 CoP활성화를 위해 정부가 할 수 있는 국가 정책적 방안은 있다고 보는가. 커뮤니티가 성장하기 위해서는 무엇보다 기업 내 구성원들의 의지가 중요하다. 인터넷을 통해 테크놀로지에 대한 도움을 주거나 할 수 있지만 구성원의 열성이 없다면 정부나 국가 기관이 도울 수 있는 건 많지 않을 것이다. 내가 참여했던 프로젝트중 하나로 싱가포르의 기업들의 인사 담당자

가 CoP활동 지원에 대해 스폰서하고 있다. 아직 정부 차원에서 CoP 활성화 방안이 정책적으로 추진되었거나 결과가 있는지 사례는 알 수 없고, 일부 싱가포르 정부 기관이 여러 기업의 인사관리자들간의 CoP를 지원하는 프로젝트에 참여했다. (세제 감면, 관련 인프라 구축에 대한 지원, 오프라인 행사 등) 정부가 커뮤니티 지원을 위해 할 수 있는 일은 많지만, 기업들이 CoP 지원을 하도록 강요하기보다는 자발적인 이해와 동참을 불러일으키는데 초점을 두어야 할 것이다.

6 시그마 활동과 CoP의 차이

6 시그마는 비용절감을 주요 목적으로 설립, 시행되는 시스템 프로세스 개선 프로젝트에 가깝다. 많은 회사들이 기업 주도로 6 시그마를 정착시키고 있다. 하지만 엄밀히 6 시그마는 단발적으로 끝나는 프로젝트 형식이라는 점에서 지속적이고 진화하는 활동인 CoP와는 다르다.

약력 | 독립 컨설턴트, 유명한 강연자이자 학자, CoP 연구 분야의 선구자이자 독보적인 존재. 진 레이브(Jean Lave)와 <상황 학습(Community of Practice : Learning, Meaning, and Identity)>을 발간했다. 이 책은 CoP 이론의 초석을 마련한 것으로 평가 받고 있다.

오랫동안 컨설턴트로서 활동하면서 조직들이 CoP를 양성하고 더불어 학습과 커뮤니티간의 시너지를 창출할 수 있는 지식시스템을 개발하는 것을 도와왔고 온라인을 통해서도 CoP에 관한 강의를 제공하고 있다. UC Irvine 전자계산학 박사 학위 취득.

으로 불필요하거나 중복된 업무를 개선하고 베스트 프랙티스의 공유와 전파를 추진하였다. 또한 커뮤니케이션 채널을 구축하고 활성화하는 작업도 중점적으로 다루어졌다. 한편, 비정형 정보저장과 유통을 위한 최적화된 지식경영 시스템(KMS) 구축이 국민은행 지식경영의 중심에 놓여있다. 이는 정보 수집과 검색을 위한 시스템과 기업정보포털 및 단일 로그인 시스템 구축과 운영을 중심으로 추진되었다.

우리은행, '배우며 삽시다'

우리은행의 경우 수집된 지식을 어떻게 활용할 것인가를 중심으로 지식 관리 시스템을 설계하였다. 각 업무 기능(여신·외환·신탁·신용카드 등)과 대상 고객별(개인고객·중소기업·대기업고객·직원), 지식 유형별로(규정/매뉴얼·소식정보·노하우/사례/아이디어·보고서 등) 분류된 지식 데이터베이스 상에서 지식의 내용에 따라 의미 있는 클러스터로 다시 분류(예: 위험을 줄이는 지식, 거래를 늘리는 지식, 업무 효율을 높이는 지식)하였다. 이를 실제 업무에 적용할 수 있도록 관련 영업에 대해 영업점별로 관련 정보의 분류도 해놓고 있다.

우리은행은 CKO를 중심으로 커뮤니케이션, 지식경영 기획, 콘텐츠 및 운영 관리를 전담하는 변화관리팀, 지식 품질유지 및 전문가 질의응답을 주도하는 지식관리자를 두고 있다. 이 전담 부서 아래에서 부서 내 CA(Change Agent)와 CCA(Core Change Agent)들이 지식 관리 활동을 주도하고 있다. 지식경영을 추진하고 변화를 관리하기 위해 우리은행 전사가 지식관리에 집중하고 있음을 알 수 있는 부분이다.

KTF, 기업혁신을 이끄는 CoP

KTF의 지식경영은 지식 정제기준과 등급 체계를 통한 지식 품질 관리에 역량을 집중하고 있다. 업무연관성, 정확도, 최신성 및 구체성, 난이도 작성에 들어간 노력과 완결성을 체계적으로 분석한다. 이렇게 선정된 우수 지식들은 전체 직원들과 더 잘 공유될 수 있도록

뉴스레터와 Push로 공지된다. 더불어 지식 콘텐츠의 절대량을 확보하고 직원들의 참여율을 높이기 위한 KM관련 교육과 이벤트를 체계적이고 지속적으로 시행함으로써 KTF는 지식경영의 중요성에 대한 회사 전체의 인식을 높였다. KM활용 방법 퀴즈 이벤트, 필요 지식 찾아주기 이벤트가 여기에 해당된다. 또한 콘텐츠의 질 향상을 위해 KTF는 분야별 전문가와 함께 필요지식을 확보하도록 독려하고 암묵지를 정리하도록 한다. 지식의 생산과 유지 활동 뿐 아니라 구체적인 지식 마일리



지 체도를 통해 지식의 평가를 체계적으로 접근하고 이를 인사상 인센티브에도 적용하여 직원들의 지식 관리활동을 장려하고 있다.

자율과 신뢰의 지식네트워크

제록스 팔로알토 연구소의 존 실리 브라운 소장은 데카르트의 '나는 생각한다. 고로 존재한다'라는 말과 비슷한 표현으로 '우리는 참여한다. 고로 존재한다'라는 말을 하곤 했다. 이 말처럼 지식경영과 CoP를 잘 설명하는 표현은 없다.

작은 조직의 경우 지식경영에 대한 공식적이고 체계적인 노력이 더욱 요청된다. 이는 시장지배력, 지속성, 풍부한 자원 등의 관점에서 대규모 조직보다 경쟁력이 낮은 현실과, 더

욱 복잡해지는 고객의 요구에 유연하고 신속하게 대응해야 하기 때문이다. 경영의사결정의 아주 작은 실수일지라도 작은 조직에서는 치명적이다.

중소기업을 학습사회로 진입시키는 근본에는 사람이 있다. 중소기업 혁신역량의 모더레이터(moderator)로서의 지식근로자는 기업의 새로운 자본요소다. 이는 기업의 경쟁력 향상을 위한 외부로부터의 변수가 중소기업에 대한 교육기회의 정책지원이라면, 내부로부터는 학습공동체 형성을 통한 학습의 조직화와 제안제도의 활성화라고 할 것이다.

지식을 보유하지 못한 조직구성원들은 책임 있는 과업을 수행하지 못한다. 따라서 지식을 보유하지 못한 조직구성원과의 사이에 존재하는 격차를 축소시키는 작업이 중요하다. 즉, 이러한 작업을 통해 지식을 전파하고 이들이 지식을 활용하여 책임있는 과업을 수행할 수 있도록 도와주어야 할 것이다.

지식의 저장(stock)을 높은 곳에서 낮은 곳으로 유도하여, 지식정보의 수준을 높여보겠다는 정부의 시도는 아직 성공/실패를 평가하기에는 이른 감이 있다. 대기업의 휴먼특허기술을 중소기업에 이전함으로써 중소기업의 기술경쟁력을 높ی겠다는 취지로 산업자원부가 개통한 휴먼특허기술 거래시스템이 기대 이하의 성과를 보이고 있는 것이 한 예다. 이는 단순히 현금흐름이나 기술이전과 같은 충격요법으로는 중소기업으로 향하는 지식정보의 생산/유통과 축적을 만들어 낼 수 없다는 증거다.

역사적으로 중요했던 경쟁 요소들이 최근 들어 더 이상 중요한 역할을 하지 못하는 현상이 나타나면서, 이제는 지식이야말로 장기적으로 지속가능한 경쟁력의 유일한 원천으로 부상하였다. 이러한 경쟁력은 개인들의 자율적 능력과 개인간/조직간의 신뢰에 의해서만 활용될 수 있다는 점을 명심해야 한다. 즉, '개 개인이 보유한 지식의 가치는 전체조직 내에서 이 지식이 얼마나 지능적으로 활용되느냐에 달려 있다' 라고 레스터 써로우(Lester Thurow)가 주장했듯이 조직 전체를 지식지향적인 조직으로 구축하는 작업은 매우 중요

하다.

대·중소 상생협력을 통한 지식약진

기업이 질 좋은 지식정보를 많이 가지고 있으면 환경적응력과 환경창출력이 커지게 된다. 낮은 수준의 지식에서 환경적응력과 창출력을 높이는 질 좋은 지식으로 옮겨 가는 지식 점프가 필요한 것이다. 지식정보의 역량이 낮은 기업들에게 지식창조력을 높일 수 있는 방법론을 컨설팅과 자문을 통해 전수하고, 다양한 CoP 활동을 통한 정보의 공개 유도를 한다면 기업이 보유한 지식자원을 활용하여 새로운 부가 가치를 창출하기 위한 지식정보의 유통을 활성화할 수 있을 것이다.

세계경제의 글로벌화와 정보기술혁명이 급속히 진전되면서 경쟁력 우위를 확보하기 위한 네트워크 경쟁력 확보가 중요해지고 있다. 이에 따라 산업자원부 중소기업협력센터는 학계·연구기관·경제계 등 각계의 상생협력 관련 전문가 상호 간 지식을 공유하고 대·중소기업 상생협력 확산 및 기업생태계 활성화를 기하기 위해 '상생협력연구회(KABC, The Korean Association of Business Cooperation)'를 지난 7월 출범시켰다.

산자부는 '상생협력 지식커뮤니티'가 활성화 될 수 있도록 상생협력연구회 등과 공동으로 이달 중 권역별 '상생협력 지역순회토론회'를 개최하여 지역학계 및 업계에 상생협력 이론의 확산을 도모하고, 지역소재 대기업과 협력업체에 대한 현장방문을 통해 상생협력 현황에 대한 현장의 목소리를 적극 수렴할 계획이다.

이는 상생협력이론이 현실과 괴리되지 않고 현장의 목소리를 충실히 담아내는 공동연구를 진행해 나가기 위한 것이며, 앞으로 상생협력연구회는 매월 상생협력과 관련된 주제를 선정하여 세미나를 개최할 예정이다.

상생협력연구회는 상생협력이론의 지속적 발전과 사회적 공감대를 확산하는 상생이론의 싱크탱크(Think-tank)로서의 역할을 할 것으로 기대된다. 상생협력연구회 사무국은 전경련 중기협력센터 내에 설치되며, 중기협력센터는 상생협력과 관련한 학계, 업계의 의

견교환 및 토론의 장을 제공하기 위해 상생협력 지식인 DB 및 종합포털사이트 구축도 추진할 예정이다.

상생협력연구회는 현재 40여명의 회원으로 시작하고 있지만 각각의 역량들이 제대로 발휘된다면 대·중소기업 상생협력의 강력한 구심점이 될 것으로 기대된다. 대·중소기업 간 협력이 어느 한쪽의 일방적인 지원 또는 기존 파이를 나누는 것이 아니라, 파이를 키워서 서로 상생하는 협력이 될 때, 산업의 경쟁력 강화 및 양극화 해소를 위해 산업연관 효과를 높게 될 것이다.

지식정보 컨버전스와 평가기반 조성

지식 생태계(KES, Knowledge Eco-System)라는 개념은 글로벌·외주·네트워크화·인터넷의 고도화라는 역동적인 경제 환경의 변화 속에서 지식경쟁이 내부조직의 한계를 넘은 4단계 즉, 외부통합에 이르러야 한다는 필요성을 내포하고 있다.

중소기업영역의 지식커뮤니티는 기업내부에만 제한된 활동을 넘어서, 동종 업계 내에서의 횡단팀(cross functional team)을 지향해야 한다. 지식정보 컨버전스를 통한 새로운 지식상품과 아이디어의 발제를 위해서는 다양한 규모와 방법의 CoP가 발족되어야 한다. 대기업들은 이미 이를 실천하고 있다.

즉, 공동 연구개발(예: LG전자와 현대자동차, BP와 Schlumberger), 사업을 위한 파트너(예: 소니와 삼성전자, BP-Safeway), 공급자와의 파트너십(예: 도요타, SK텔레콤) 및 고객과의 파트너십(예: 시스코, 미사), 경쟁자와의 파트너십(예: SK, 현대오일뱅크, 칼텍스)는 물론 가치 사슬 외부의 전문가들과 네트워크 형성(예: 한국지식경영학회, KAIST 지식경영연구센터)에서 볼 수 있듯이 기업 외부와의 전략적 지식 파트너십이 매우 중요해지고 있는 것이다.

지식생태계에서는 실시간과 유비쿼터스라는 정보 인프라의 혜택 위에 구축될 수 있다. 즉, 글로벌 고객과 공급업체, 전문가 지식의 지식 네트워크가 웹·멀티미디어·와이어리스로 대표되는 첨단 정보통신의 적절한 활용

으로 가능하다는 것이다. 결국 지식 생태계는 이와 같은 정보 인프라 상에 KMS, CoP, 그리고 지식네트워크가 한데 어우러진 교향곡이 될 것이다.

또한 새로운 밀레니엄에 맞는 교육훈련도 개발해야 한다. 스킬 패스포트(skill passport)는 숙련기술 수준을 종합적으로 보여주는 증명서로서 빠르게 변화하며 생성·유통·소멸되는 지식과 정보에 대한 개인의 평생학습수준을 보여 줄 수 있다.

기업가치에서 무형자산의 가치와 중요성이 점점 증가하고 있다. 지식기반경제의 도래에 따라 기업의 경쟁우위나 국가 경제 성장에서 지적자본(intellectual capital)의 역할이 중요하다는 의미다. 이미 독일·일본·덴마크 등 지식선진국에서는 정부차원의 지적자본표 작성 지침을 준비하여 기업에 도입을 완료하였거나, 진행 중에 있다. 이는 지식경영의 중요성에 대한 사회적 인식을 제고함과 동시에, 기업의 지적자본에 대한 정보공개를 통해 기업가치정보의 비대칭성 문제를 해결하고자 하는 시도다.

국내에도 지식정보 혁신역량을 갖춘 중소기업의 발굴과 투자 확대를 위해서 기업의 가치에 대한 재무적/회계적 접근 보완이 필요하다. 지적자본을 반영한 기업의 역량평가는 재무제표 기준 평가시의 문제점인 '사업역량 대비 저평가'와 같은 정보비대칭을 축소하고 기업의 투자유치 활성화 도구로 활용될 수 있을 것이다.

따라서 CoP를 활용한 지식경영/지식정보의 확산을 기업의 생산성으로 연계하는 측정 지표의 연구 개발 및 지식경영 자가진단 시스템 개발이 필요하다. 지식정보의 활용도에 대한 공인된 평가 장치와 개인의 지적자산가치에 대한 평가 장치들이 마련되어야 한다. 예를 들자면 기업의 지적자본표, 기업지식역량지수, 개인지식 역량지수 등이 바로 그것이다.

한국 CoP의 실천적 모델은 단순한 지식정보의 링크나 복제가 아닌, 주체적 '거미'들이 중심에 존재하며 지식정보의 탐색과 학습을 통해 진화하는 '살아있는 거미줄'(지식정보 웹)이 되기를 기대한다. ☘