

■ <요약> 성공적인 지식 경영 체제

- 지식 경영 체제 구축의 출발점

- 잘못된 사고로부터의 탈피: 지식 경영은 단지 특정 경영 기능을 혁신하거나 정보 기술의 활용에 초점을 둔 경영 방법이 아님을 인식해야 함
- 고객 중심적 사고의 심화: 지식 경영의 근간에는 고객에게 ‘문제 해결 제품’을 제시하는 고객 중심적인 사고가 자리잡고 있어야 함
- 핵심 역량의 강화: ‘문제 해결 제품’을 고안하기 위해 필요한 지식은 그 기업이 보유하고 있는 組織知인 핵심 역량에 의해 규정됨

- 지식 경영의 4대 성공 요인

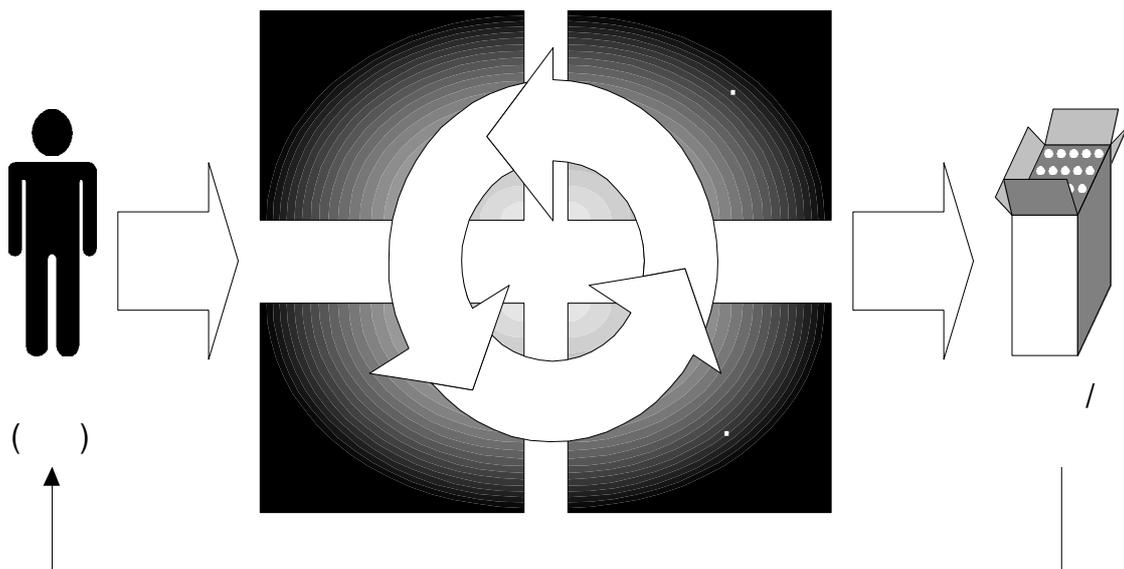
- 4대 요인: 지식 경영의 성공적인 구축과 촉진을 위해서는 리더십, 조직 문화·체제, 정보 기술, 측정·보상 시스템이 뒷받침되어야 함
- 리더십: 지식 경영의 정착을 위한 경영자의 리더십 발휘가 절대적으로 중요
- 조직 문화·체제: 지식 공유 측면에서 구성원간의 지식 교류가 부족한 ‘단절 문화’를 원활한 소통을 이룰 수 있는 ‘협력 문화’로 전환
- 정보 기술: 협력적인 업무 수행을 지원할 수 있는 정보 기술 활용
- 측정·보상 시스템: 경영 성과를 높이기 위한 측정·보상 시스템 필요

지식 경제 현안 **성공적인 지식 경영 체제**

□ 지식 경영 체제 구축의 출발점

- (잘못된 사고로부터 탈피) 지식 경영은 단지 특정 경영 기능을 혁신하거나 정보 기술의 활용에 초점을 둔 경영 방법이 아님을 인식해야 함
 - 지식 경영은 지식을 창출·활용하여 기업 활동의 부가가치를 높이는 것임
 - 지식 창출과 활용을 용이하게 하는 수단으로 정보 기술을 활용할 수 있지만, 정보 기술만으로 지식 경영을 성공할 수 있는 것은 아님
 - 따라서 기업 경영 전반에 걸친 변화가 필요함
- (고객 중심적 사고 심화) 지식 경영의 토대는 고객 중심적인 사고임
 - 기업이 창출하는 지식은 고객의 문제를 해결하는 방안이어야 함. 도출된 방안은 단순히 물질적인 제품이 아닌 '문제 해결 제품'으로 나타나야 함
 - 기업은 고객에게 해결책을 제시함으로써 관계를 지속할 수 있으며, 그 과정에서 새로운 고객 욕구를 파악하여 다시 새로운 지식을 창출할 수 있음

<성공적인 지식 경영 체제>



- (핵심 역량 강화) 기업이 고객에게 제시할 해결책을 도출할 수 있는 능력은 조직의 핵심 역량에서 비롯됨
 - 핵심 역량의 강화는 조직내 축적, 공유된 지식의 생산성 및 창조성과 결부
 - 그러므로 기업의 핵심 역량은 조직이 창출할 지식을 규정하고 있는 규범이 됨

□ 지식 경영의 4대 성공 요인

- (개요) 핵심 역량을 강화하는 지식 경영의 실현을 위해서는 리더십, 조직 문화·구조, 정보 기술, 측정·보상 시스템이 뒷받침되어야 함
 - 지식 경영은 지식 창출 활동의 주체인 인적 자원의 능력과 활용도 제고를 주목적으로 하는 새로운 경영 체제를 구축하는 전략임
 - 그러므로 일차적으로는 지식의 획득, 축적, 활용에 중추적인 역할을 하는 인적 자원과 관계된 리더십, 조직 문화·구조에 변화가 일어나야 함
 - 그런 다음 인적 자원의 지식 창출 활동을 지원·촉진하는 기술·제도상의 인프라로서 적합한 정보 기술과 측정/보상 시스템이 구축되어야 함
- (리더십) 전사적인 지식 공유 체제를 정착시키기 위해서는 경영자의 리더십 발휘가 절대적으로 중요함
 - 조직 구성원이 고객 가치에 부합한 조직 지식의 창출을 원활히할 수 있도록 유도하는 경영자의 리더십 발휘가 절대적으로 중요함
 - 특히 최고 경영자는 사업의 비전과 실행 전략을 주도하므로, 조직원들이 창출할 지식을 규정하고 이 방향으로 유도할 수 있는 리더십이 요청됨
 - 지식 경영의 전도자이면서 운영에 책임을 가지는 CKO를 선정해야 함. 초기에는 최고 경영자가 스스로 CKO의 역할을 맡을 필요가 있음
- (조직 문화·구조) 지식 공유 측면에서 기업의 '단절 문화'를 '협력 문화'로 전환하기 위한 새로운 조직 학습과 조직 구조의 재구축이 필요
 - 지식 경영은 기존의 구성원 개인간 및 부서간 지식 공유가 단절되어 있는 문화에서 협력하는 문화로 전환해야 가능해짐
 - 협력 문화를 조성하려면, 조직 구성원들이 조직 학습을 통해 지식 공유 태도, 방법 등을 습득해야 함

- 조직 구조면에서는 지식 창출을 촉진하는 ‘협력적인 업무 수행 체제’, 즉 부서간 다기능 팀, 매트릭스 체제, 협력업체와의 파트너십 체제를 구축해야 함
- (정보 기술) 협력적인 업무 수행을 지원할 수 있는 정보 기술(inter-organizational system)이 활용되어야 함
 - 지식 경영 체제의 인프라로서 정보 기술이 갖추어야 할 기능으로는 첫째, 조직 내 활용되고 있는 모든 형식지와 암묵지를 저장하고, 저장된 정보를 통해 의사 결정에 필요한 지식과 새로운 사업 지식을 창출할 수 있어야 함
 - 둘째, 조직내외 구성원간의 커뮤니케이션을 지원하고 상호 문제점을 조정하고 통합할 수 있는 기능을 갖추어야 함
- (측정·보상 시스템) 지식 경영 체제의 성과를 판단하고 실행을 촉진할 수 있는 측정·보상 시스템이 필요함
 - 지식 경영 체제의 실행을 검증하고 이러한 결과가 기업의 재무적인 성공으로 연결되었는가를 판단할 수 있는 측정 시스템이 반드시 필요함
 - 현재 적용할 수 있는 모델로는 스칸디아 금융 그룹의 지적 자산 측정 모델이나 캐플런의 균형 성과표(Balanced Scorecard) 등을 들 수 있음
 - 그리고 측정된 결과가 금전·인사상 혜택으로 나타나 지식 경영 활동을 장려할 수 있는 보상 시스템도 마련되어야 함

□ 우리 기업에 대한 제언

- (혁신 추구 체제) 지식 경영은 새로운 경영 사고를 요구하는 패러다임임
 - 지식 경영은 고객에게 해결책을 제시할 수 있는 지식을 창출할 수 있도록 고객 중심적인 사고를 토대로 전반적인 경영 체제의 재구축을 요구함
 - 그러므로 지식 창출 활동을 촉진·지원하기 위해 새로운 정보 기술이나 제도를 도입하는 것만으로 지식 경영의 성공을 기대할 수 없음
 - 우선, 지식 창출의 가장 핵심 요소인 인적 자본의 지식 창출 능력을 제고하는 리더십, 조직 문화, 조직 구조의 변화가 필요함

■ 이장균 연구위원 johnlee@hri.co.kr ☎724-4072