

■ <요약> 누가 CKO로 적합한가

- CKO는 지식 경영과 관련된 전반적인 업무의 총책임자로서 지식의 창출, 유통, 조합, 활용에 이르는 다양한 업무를 총괄함
 - 지식 관련 정책의 입안자로서 관리자의 역할과 이를 실제 조직에 적용하고 변화를 이끌어내는 선도자로서의 역할을 수행함
 - 이 두가지 업무를 성공적으로 수행하기 위해서는 다양한 경력과 폭 넓은 경험 그리고 조직에 대한 높은 친화성을 갖추어야 함

- CKO의 활동이 효과적으로 이루어질 수 있도록 제도적 지원이 이루어져야 함
 - CKO의 권한과 책임 범위를 명확히 하고, 예산 지원 및 업무 활동에 대한 CEO의 적극적인 뒷받침이 필요함

이 글은 Michael J. Earl과 Ian A. Scott의 “What is a Chief Knowledge Officer?” (Sloan Management Review, Winter 1999)을 요약 정리한 것으로, 지식 사회에서 그 중요성이 부각되고 있는 CKO의 역할과 성공적인 업무 수행을 위한 조건 등을 북미와 유럽의 20명의 CKO에 대한 인터뷰 결과를 토대로 제시함

□ 문제 제기

- (CKO에 대한 인식 부족) CKO의 중요성이 높아지고 있지만 아직 이들의 역할이나 자질에 대한 명확한 인식이 부족함
 - 많은 선진 기업들은 지식 경영의 필요성을 인식하고 기업 내에 지적 자산 관리자, 조직 학습 담당자 등 다양한 명칭의 CKO를 두고 있음
 - 그러나 아직 CKO의 명확한 역할과 요구되는 자질, 그리고 실제 업무상에서의 애로점 등에 대한 충분한 연구는 이루어지지 않음
- (효과적인 CKO 활용 필요) CKO에 대한 필요성 인식, 선발, 실제 운영 등 활동 전반에 걸쳐 체계적인 접근이 필요함
 - 우리 기업들은 대부분 지식 경영 도입의 초기 단계인 만큼, 올바른 CKO의 선발과 활용을 통해 지식 경영을 실행하는 데 따른 시행 착오를 줄일 필요가 있음

□ CKO의 역할과 자질

- (CKO의 역할) CKO는 기업 내 지식 경영과 관련된 전반적인 업무의 총책임자로서 지식의 창출, 유통, 조합, 활용에 이르는 다양한 업무를 총괄함
 - CKO는 지식 디렉토리, 지식 기반 시스템, 지식 경영 프로세스, 지식 공유의 장, 지식 보호 정책 등의 입안 및 실행자로서의 역할을 담당함
 - 즉, 지식 관련 정책의 입안자로서 관리자의 역할(managing)과 이를 실제 조직에 적용하고 변화를 이끌어내는 선도자로서의 역할(leading)을 수행함
 - 이와 더불어 CKO는 특정 업무를 책임지는 전문가(specialist)와 일반 관리를 담당하는 행정가(generalist)의 두 가지 업무를 복합적으로 수행하는 위치이기도 함

- (필요한 자질) CKO는 다양한 경력과 폭 넓은 경험 그리고 조직에 대한 높은 친화성을 갖춰야 함
 - (관리자로서의 역할) 이를 원활히 수행하기 위해서는 지식 경영의 하드웨어적인 지원을 가능케하는 IT기술에 대한 이해와, 조직 내 지식 유통과 의사 소통을 원활히 하는 조직 구조 설계에 대한 개념 정립이 이루어져 있어야 함
 - (변화 선도자로서의 역할) 이를 성공적으로 담당하기 위해서는 조직내 신망과 신뢰를 얻을 수 있어야 하는데, 조직내 근무 기간이 길고, 과거 성공적인 업무 수행의 경력을 가진 사람으로 조직 친화도가 높은 인물이 적합함
 - 이와 함께 긍정적인 사고 방식과 활발한 사교성을 갖추면서도 업무 수행에 있어서는 적절한 통제와 권한 위임의 균형을 잘 맞출 수 있는 성향을 가진 사람이 CKO의 업무 특성에 맞춤

< CKO에게 요구되는 자질 >

주요 자질	세부 내용
관리자로서의 다양한 경력과 능력	<ul style="list-style-type: none"> · 지식 경영 시스템의 기반이 되는 IT기술에 대한 이해 · 조직 내 원활한 의사 소통과 지식 공유를 위한 구조 설계에 대한 이해 · 세부적 변화를 감지하고 조절하는 세심함
조직 내 변화를 선도할 수 있는 능력	<ul style="list-style-type: none"> · 조직 내 신뢰와 신망을 얻을 수 있는 경력과 높은 조직 친밀도 · 조직 문화 및 구성원의 행동 양식에 대한 깊은 이해 · 왕성한 활동력(40대에서 50대 초반)
긍정적이고 사교적이면서도 균형 잡힌 태도	<ul style="list-style-type: none"> · 새로운 선진 기술에 대한 긍정적 태도와 흡수력 · 다양한 사람과의 접촉을 성공적으로 수행하기 위한 사교성 및 적극성 · 조직 내에서 호감과 신망을 이끌어낼 수 있는 매력 · 통제와 자율을 적절히 활용할 수 있는 균형감

□ CKO가 당면하고 있는 문제점과 요구 사항

- (CEO의 지원) CEO의 절대적인 지지와 뒷받침을 필요로 함
 - CEO의 지지와 뒷받침은 CKO가 적극적인 활동을 수행하기 위해 가장 필요로 하는 자원임
 - 많은 CKO들은 현재 자신의 임시적인 위치에 대해 불안해하고 있으며, CEO의

사고 방식과 경영 방침에 자신의 입지가 좌지우지될 수 있다는 인식을 지님

- (예산 지원) 대다수의 CKO들은 독자적으로 집행할 수 있는 예산이 부족하다고 느끼고 있음
 - 대다수의 지식 경영 프로젝트가 전사적 차원에서 실시되기 때문에 CKO가 독자적으로 집행할 수 있는 예산의 범위는 매우 제한적임
 - 프로젝트 수행 팀의 규모가 적고 대다수의 팀원들이 다른 부서에서 파견 형식으로 구성되어 있다는 것도 예산 규모가 작은 원인이 됨

- (업무 정의) CKO의 정의와 수행 업무, 방법 등이 명확하게 정의되어 있지 않음
 - 아직까지 경영 자원으로서 지식의 정의 및 활용 방안이 불명확하고, 새로이 등장한 CKO에 대한 조직 내 위치와 역할 등도 뚜렷하게 정해져 있지 않음
 - 따라서 CKO는 조직원들과 CEO에게 경영 자원으로서의 지식 활용의 필요성과 방법을 인식시켜야 하는 동시에 조직 내에 지식 경영 프로세스를 구축해 가시적인 성과를 내야 한다는 부담감을 가지고 있음

□ 우리 기업에 주는 제언

- (적극적인 CKO 도입) 아직까지 지식 경영에 대한 명확한 개념과 체계가 잡혀 있지 않은 우리 기업의 상황에서는 CKO를 적극적으로 도입할 필요가 있음
 - 조직 내에서 지식 경영이 자리잡기 위해서는 조직 전체의 변화가 요구되는데, 이러한 체계와 방향을 잡기 위해서는 CKO가 매우 중요한 역할을 담당함

- (CKO 활동에 대한 지속적 지원) CKO의 권한과 책임 범위를 명확히 하고, CKO의 역할과 활동에 대해 CEO의 적극적인 뒷받침이 있어야 함
 - 특히, CKO 임명시에는 기업 내 지식 경영 프로젝트 책임자와 지식 전도사의 역할을 동시에 담당할 전문적 능력과 자질을 갖춘 인물을 선정해야 함

■ 김태홍 연구원 thkim@hri.co.kr ☎724-4076

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077