

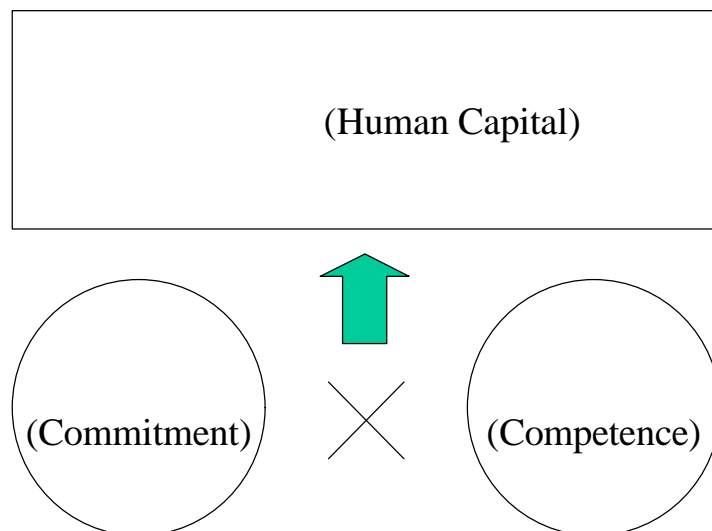
■ <요약> 지식 경영과 조직 구성원 평가

- 지식 경영 체제에서는 조직 구성원에 대한 평가가 ‘인적 자본의 가치 평가’라는 시각에서 이루어져야 함
  - 지식 경영 시대의 인적 자본 가치는 ‘지식 경영에 대한 몰입(commitment) × 지식 경영 역량(competence)’으로 표현할 수 있음
- 조직 구성원에 대한 효과적인 평가를 위한 과제
  - 첫째, 조직 구성원의 기대 역할을 기업의 상황에 맞게 구체화함으로써 평가 기준을 명확히 제시해야 함
  - 둘째, 조직 구성원별로 지식 경영에 대한 몰입 및 역량을 측정할 수 있는 구체적인 지표가 개발되어야 함
  - 셋째, 지식 경영에 대한 동기 부여를 위해 평가에 대한 피드백 및 보상과의 연계가 확실히 이루어져야 함

□ 인적 자본 접근법에 의한 조직 구성원 평가

- 지식 경영 체제에서는 조직 구성원에 대한 평가가 '인적 자본의 가치 평가'라는 시각에서 이루어져야 함
  - 지식 경영 시대에는 물적 자본보다는 인적 자본의 개발, 유지, 활용이 기업의 경쟁력을 좌우하는 핵심 요소임
  - 조직 구성원은 단순히 노동력을 제공하는 기업 투입 요소로서가 아니라, 지식 보유와 활용이 가능한 '인적 자본'으로서 가치를 평가받고 개발·보상되어야 함
- 인적 자본의 가치는 몰입(commitment)과 역량(competence)의 곱(×)으로 표현할 수 있음
  - 몰입은 지식 경영이라는 조직의 목표나 가치관 혹은 직무의 내용을 충실히 받아들이고 최선을 다하려는 조직 구성원의 태도임
  - 역량은 지식 경영에서 탁월한 성과를 보이는 조직 구성원과 평균적인 성과를 보이는 조직 구성원을 구별짓는 지식, 기술, 능력 및 내적 특성임
  - 따라서, 조직 구성원에 대한 평가는 몰입과 역량 두 측면에서 이루어져야 함

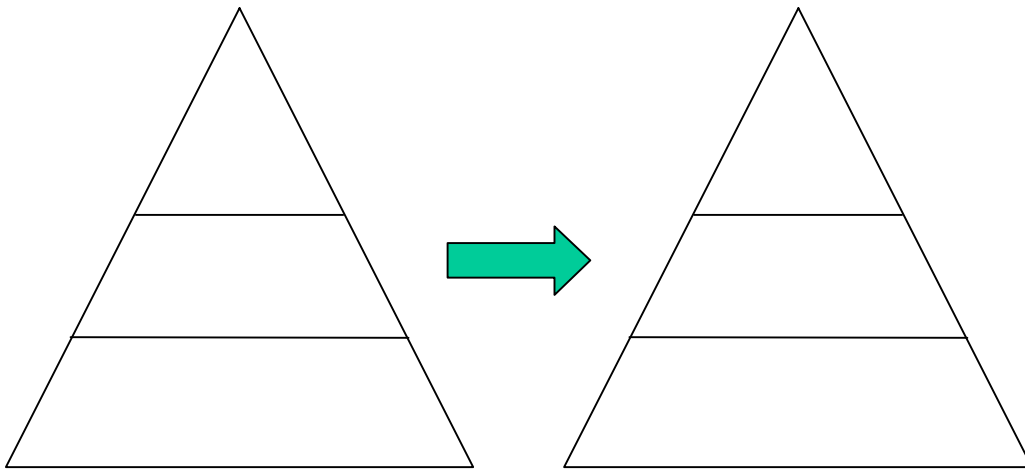
< 인적 자본의 의미 >



□ 지식 조직인의 역할

- 지식 경영을 수행하는 바람직한 조직인의 모습은 조직 내 역할을 기준으로 세 가지 형태로 나타남
  - 노나카 교수는 「지식 창조 기업」에서 상급 관리자는 ‘지식 관리자’, 중간 관리자는 ‘지식 엔지니어’, 일선 근로자 및 라인 관리자는 ‘지식 실천자’로서 역할을 수행해야 한다고 주장함

< 지식 경영 시대, 조직인의 역할 변화 >



- 지식 조직인의 역할은 다음과 같이 요약할 수 있음
  - 지식 관리자(Knowledge Officers) : 기업 내 지식 창조 및 활용의 전과정을 관리하는 역할을 수행함
  - 지식 엔지니어(Knowledge Engineers) : 상급 관리자들의 가상적인 아이디어와 실무적인 시장 상황을 연결하여, 중간 단계의 사업 및 제품 개념을 창조함
  - 지식 실천자(Knowledge Practitioners) : 형식지와 암묵지를 발생·축적·갱신시켜 걸어 다니는 지식 창고 역할을 수행하며, 지식 운용자와 지식 전문가로 다시 구분되기도 함
  - ‘지식 운용자’는 경험을 바탕으로 풍부한 암묵지를 생성·활용하는 조직인이고, ‘지식 전문가’는 기술, 과학 및 기타 정량적인 데이터를 활용하여 지식을 수집·활용하는 조직인임

□ 지식 조직인에 대한 효과적인 평가를 위한 과제

- 첫째, 지식 조직인의 기대 역할을 평가 기준으로서 구체화해야 함
  - 기본적으로 조직 구성원의 평가는 지식 경영에서 기대되는 각자의 역할을 얼마나 성실히 수행하는가를 기준으로 삼아야 함
  - 따라서, 지식 관리자, 지식 엔지니어, 지식 실천자로서의 기대 역할을 기업의 상황에 맞게 구체화하여 지식 조직인의 평가 기준을 명확히 해야 함
  
- 둘째, 지식 경영에 대한 몰입 및 역량을 측정할 수 있는 지표를 개발해야 함
  - 몰입의 경우, 지식 조직인의 지식 경영에 대한 태도나 자세를 직접 측정하는 것이 어려우므로 몰입의 결과로 나타나는 간접적인 사실을 측정하는 것이 필요함
  - 역량의 경우, 조직인이 갖추어야 할 많은 역량 중에서도 지식 경영 관련 항목에 가중치를 부여하고, 구체적인 지표 개발로 평가를 활성화하는 것이 필요함

< 지식 조직인 역할 및 평가의 예 >

구분	역할의 예	평가 포인트의 예	
		몰입의 결과 측정	보유 역량의 측정
지식 관리자	· 지식 비전의 수립 · 지식 프로세스의 관리	· 지식 경영 추세 파악 노력 · 지식 리더십 적용 노력	· 비전 및 정책 수립 능력 · 지식의 가치 식별 능력
지식 엔지니어	· 암묵지를 형식지로 표출화 · 중간 단계 사업 개념 정립	· 자료의 DB화와 정보 전파 · 팀원의 창의력 발휘 촉진	· 프로젝트 지원 관리 능력 · 신제품 개념 정립 능력
지식 실천자	· 암묵지의 생성 및 활용 · 정량 데이터 수집 및 활용	· 고객 및 경쟁사 정보 수집 · 데이터 변환 및 분석 노력	· 경험 및 노하우 축적 정도 · 분석 방법론 습득 정도

- 셋째, 평가에 대한 피드백 및 보상과의 연계가 확실히 이루어져야 함
  - 지식은 개발하기도 힘들고 공유 또한 자연스럽게 이루어지는 일은 아니므로, 조직 구성원에 대한 충분한 동기 부여가 있어야 함
  - 지식 경영의 정착을 위해서는 지식 경영에 관련된 평가가 공정히 이루어져야 함은 물론, 지식 경영에 대한 피드백과 보상이 확실히 이루어져야 함

■ 황원일 주임연구원 [wihwang@hri.co.kr](mailto:wihwang@hri.co.kr) ☎724-4084