

■ 귀사의 지식 경영 추진 방법은?

- 지식 경영 전략의 두 가지 유형

- 지식 경영 전략은 크게 ‘문서 중심 전략’과 ‘사람 중심 전략’으로 나누어짐
- ‘문서 중심 전략(codification strategy)’은 지식을 조직 구성원이 활용하기 쉽게 데이터베이스 내에 저장하는, 정보 기술 중심의 사람-문서 접근 방식임
- ‘사람 중심 전략(personalization strategy)’은 지식을 개발하고 이를 공유하는 사람을 대상으로 한 이른바 사람-사람 접근 방식임

- 올바른 지식 경영 전략 모델 선택

- **제품의 표준성 기준:** 표준 제품을 판매하는 기업은 지식의 재사용에 기반한 ‘문서 중심 전략’을 채택하라
- **제품의 성숙도 기준:** 성숙기에 접어든 제품을 가진 기업은 제품 개발 및 판매 과정이 잘 규정되어 있으므로 ‘문서 중심 전략’을 채택하라
- 그러나 첨단 제품일 경우에는 공식화된 문서 형태에서 얻을 수 없는 지식이 많은 관계로 ‘사람 중심 전략’을 통해 혁신을 추구해야 함
- **문제 해결에 필요한 지식 기준:** 업무 수행에 형식지가 많이 필요한 기업은 ‘문서 중심 전략’을 채택하라
- 그러나 경영 활동에 전문 기술, 운영 노하우, 산업 통찰력, 사업 판단과 같은 암묵지가 중요한 기업은 ‘사람 중심 전략’을 추진해야 함

귀사의 지식 경영 추진 방법은?

이 글은 M.T. Hansen, Nitin Nohira, T. Tierney의 논문 "What's Your Strategy for Managing Knowledge?"(*Harvard Business Review*, March-April 1999)를 소개한 것임. 지식 경영 구축 사례들을 조사한 결과, 지식 경영 전략은 크게 '문서 중심 전략'과 '사람 중심 전략'으로 나누어지며, 각 전략별로 구축 목적, 지식 관리, 정보 기술, 보상 체계 등에 차이가 있다는 것을 밝혀냄

□ 문제 제기

- (실제 적용에의 어려움) 현재 경영자들은 지식 경영의 성공 모델 부족으로 조직내 도입 및 구현에 어려움을 겪고 있음
 - 필자들은 이의 해답을 얻기 위해 지식 경영 체제의 구축이 활발한 경영 컨설팅 회사를 비롯하여 첨단 기기, 병원 등 몇 개 업종을 대상으로 각 기업들의 지식 경영 구축 사례를 조사·분석하였음

□ 지식 경영 전략의 두 가지 유형 및 차이점

- (유형) 연구 결과, 지식 경영 전략에는 크게 '문서 중심 전략'과 '사람 중심 전략' 두 가지 모델 유형이 있는 것으로 나타났음
 - '문서 중심 전략'(codification strategy)은 지식을 조직 구성원이 활용하기 쉽게 데이터베이스 내에 저장하는, 정보 기술 중심의 사람-문서 접근 방식임
 - '사람 중심 전략'(personalization strategy)은 지식을 개발하고 이를 공유하는 사람을 대상으로 한 이른바 사람-사람 접근 방식임
- (차이점 1 : 가치 창출을 위한 경쟁 전략)
 - '문서 중심 전략'은 기존에 사용된 지식의 재사용을 통해 고객 가치를 창출하는데 기반을 둬
 - 이에 비해 '사람 중심 전략'은 특정 과제에 대해 전문가(동료)로부터 조언을 얻어 특정 해결 방안을 창안하는 데 기반을 둬

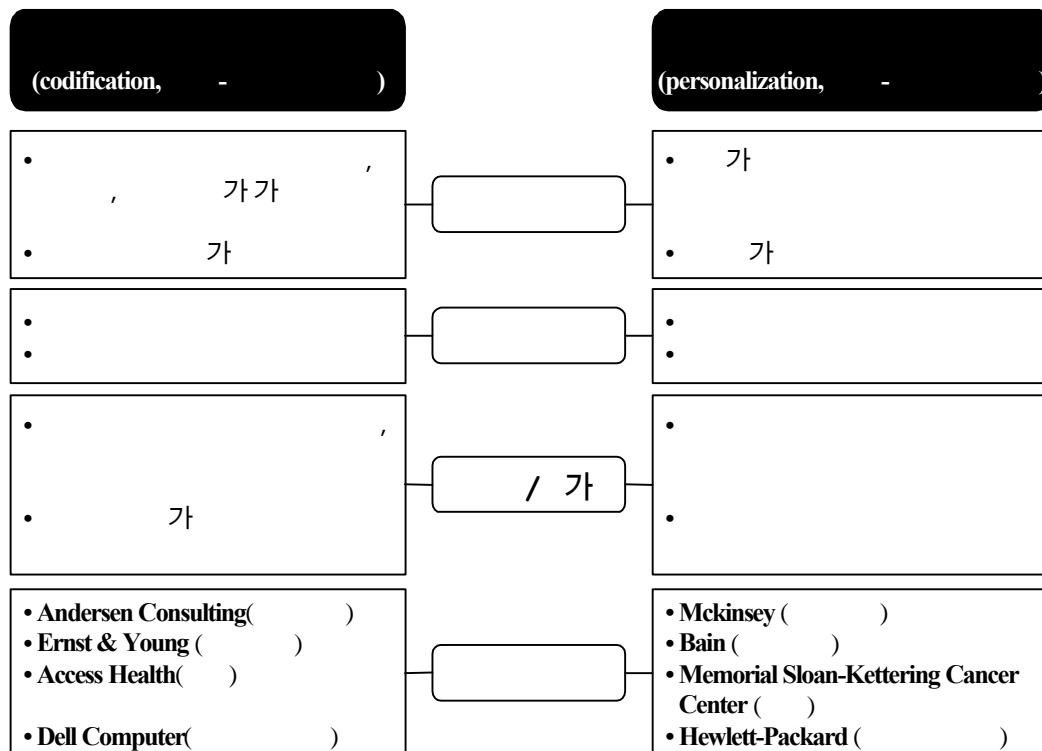
- (차이점 2 : 정보 기술)

- 두 가지 전략 모두 정보 기술을 활용하지만 구축 목적의 차이로 인해 적용하는 정보 기술 구조나 응용 부문의 수준에 차이가 나타남
- ‘문서 중심 전략’은 대량의 자료를 축적하고 필요한 자료를 신속히 찾을 수 있게 하는 데이터베이스와 검색 엔진(search engine)을 갖춘 고기능 시스템을 구축함
- 하지만 ‘사람 중심 전략’은 전문적인 지식을 가진 사람을 찾는 데 도움을 줄 수 있는 단순 기능의 시스템을 구축함

- (차이점 3 : 보상)

- ‘문서 중심 전략’에서는 대다수 기업이 개인별 연간 성과 측정 항목으로 데이터베이스에 대한 기여도를 포함시켜 업무 실적과 연계된 금전적인 보상을 제공함
- ‘사람 중심 전략’에서는 업무 실적으로 인정하거나 또는 다른 방법으로 보상하는 것과 같은 방법으로 보상 체계가 사례 기업마다 다양하게 나타나고 있음

< 지식 경영 전략의 접근 방식 비교 >



□ 올바른 지식 경영 전략 모델 선택

- (제품의 표준성) 표준 제품을 판매하는 기업은 ‘문서 중심 전략’을 채택하라
 - 대량 판매이든 주문 판매이든 상관없이 판매하는 제품이 표준화된 것이라면, 지식 경영 전략은 지식의 재사용에 기반한 ‘문서 중심 전략’을 적용해야 함
- (제품의 성숙도) 성숙기에 접어든 제품을 가진 기업은 ‘문서 중심 전략’을 채택하라
 - 성숙 제품일 경우에, 제품 개발 및 판매 과정이 잘 규정되어 있으며 이미 성문화된 지식을 갖고 있음
 - 그러나 첨단 제품일 경우에는 공식화된 문서 형태에서 얻을 수 없는 지식이 많은 관계로 ‘사람 중심 전략’을 통해 혁신을 추구해야 함
- (문제 해결에 필요한 지식) 업무 수행에 형식지가 많이 필요한 기업은 ‘문서 중심 전략’을 채택하라
 - 그러나 문제 해결에 전문 기술, 운영 노하우, 산업 통찰력, 사업 판단과 같은 암묵지가 중요한 업무에 대해서는 ‘사람 중심 전략’을 추진해야 함

□ 시사점

- 지식 경영 전략의 방향은 자사의 제품 특성이나 업무 수행에 주로 활용되는 지식의 특성에 따라 달라져야 함
 - 그에 따라 지식 경영을 운영하기 위한 기술적, 제도적 기반도 달라지게 됨
- 따라서 주력 제품이 다양하고 업무 성격이 복잡한 대기업의 경우, 지식 경영 체제의 구축은 전사 차원보다는 ‘단위 부서 차원’에서 접근하는 것이 바람직할 것으로 보임
 - 단, 단위 부서의 지식 경영 시스템에 사용할 정보 기술은, 향후 전사적인 지식 공유가 이루어질 수 있도록 전사적인 정보 기술 계획하에서 구축되어야 함

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