

기획 특집

■ 지식 경영 시대에 적합한 기업 문화

- 지식 경영을 기업 문화로 체화시키기 위해서는 기업 문화의 하부 구성 요소들을 지식 경영 체제에 적합하게 변화시켜야 함

- 지식 경영의 키워드는 공유이며, 조직 구성원을 대상으로 한 공유 문화의 창출이야말로 지식 경영의 완성과 기업 혁신을 가능하게 함
- 지식 경영을 구현하는 데 가장 큰 장애 요인은 공유 문화의 부재이므로 국내 기업들이 지식 경영 도입을 위해 극복해야 할 최대 난제는 바로 경직된 기업 문화를 바꾸는 작업임

< 기업 문화 구성 요소의 변화 방향 >

구 분	기존 기업 문화	지식 경영 기업 문화
1. 공유 가치	성과 위주의 공유 가치 · 매출액 목표 달성	과정 중시의 공유 가치 · 직무 수행 과정상 창의성, 합리성 중시
2. 전략	목표 달성을 위한 완성된 지도(마스터 플랜)의 형태	중요한 이정표(로드맵)만을 제시하는 형태
3. 구성원	전문적 기능을 수행하는 산업 근로자	부가 가치를 창출하는 지식 근로자
4. 리더십	주도적	후원적
5. 관리 기술	업무 지식의 세분화·고립화	업무 지식의 통합화·고유화
6. 조직 구조	직무별 분리 구조	직무별 유연성을 지향하는 경계 없는 구조
7. 관리 시스템	통제에 의한 운영	자율에 의한 운영

\* 공유 가치란 기업내 임직원들이 공통적으로 지니고 있는 경영 활동상 제일로 중시하는 가치관을 의미함

- 실현 과제

- 지식 공유가 가능한 조직 규모를 유지하기 위하여 핵심 기능 이외의 기능에 대해 적극적인 아웃소싱을 고려함
- 변화의 촉진자로서 주도 역할을 수행할 수 있는 중간 관리 계층에 대한 교육 프

---

---

## ◀ 핵심 내용 ▶

---

---

로그랩이 필요함

- 조직 내외부의 요소들을 유기적으로 연결하는 네트워킹 능력이 경쟁력의 핵심이 되므로 네트워크의 재설계와 점검이 지속적으로 요구됨

## 지식 경영 시대에 적합한 기업 문화

### □ 논의 배경

- 21세기를 주도할 패러다임으로 각광받는 지식 경영 체제가 구축되기 위해서는 기업 문화의 변화가 필수적임
  - 전 세계를 하나로 연결하는 네트워크 기술 등 정보 기술의 발달은 지식 경영의 도입과 실행을 보편화함으로써 지식 경영은 미래 경쟁력 확보를 위한 선택 요소가 아니라 핵심 요소가 됨
  - 조직 구성원들이 지식을 획득·활용·창조하는 일상적인 활동이 기업 문화로서 자리잡혀야 지식 경영의 정착이 가능함
  - 지식 경영 문화의 정착을 위해서는 기존의 하드웨어 중심적이고 기능 위주의 조직 체계를 지식 기반으로 재구성하는 작업이 필요함
  
- 지식 경영을 성공적으로 정착시킨 해외 선진 기업들의 공통점은 지식 경영을 혁신된 기업 문화로 내재화시킨 것임
  - 국내에서도 많은 기업들이 지식 경영을 도입하고 있으나, 성공적으로 정착시킨 사례는 드문 실정임
  - 이는 지식 경영의 도입과 실행을 정보 시스템이나 제도적인 측면에서 이해하고 접근하였기 때문임
  - 지식 경영 정착을 위한 국내 기업들의 최우선 과제는 하드웨어의 토대를 바탕으로 지식 문화를 조성하는 것임

### □ 지식 경영 정착을 위한 기업 문화 혁신

- 지식 경영을 일상화된 문화로 정착시키기 위해서는 기업 문화 구성 요소들을 지식 경영에 적합하게 변화시켜야 함
  - 지식 경영의 키워드는 공유이며, 조직 구성원을 대상으로 한 공유 문화의 창출이야말로 지식 경영의 완성과 기업 혁신을 가능케 함
  - 지식 경영을 구현하는데 가장 큰 장애 요인은 공유 문화의 부재이므로 국내 기업들이 지식 경영 도입을 위해 극복해야 할 최대 난제는 바로 경직된 기업 문

## 기획 특집

화를 바꾸는 작업임

- 지식 경영을 지향하는 기업 문화의 구축을 위해서는 기업 문화의 하부 구성 요소들을 공유의 개념에 적합하도록 변화시켜야 함

### < 기업 문화 구성 요소의 변화 방향 >

	기존 기업 문화	지식 경영 기업 문화
1. 공유 가치	결과(output) 위주의 가치	과정(process) 위주의 가치
2. 전략	마스터 플랜 유형	로드 맵 유형
3. 구성원	역할의 명백성	역할의 신축성
4. 리더십	지시적·주도적	자율 부여·후원적
5. 관리 기술	지식의 세분화·전문화	지식의 통합
6. 조직 구조	구조 위주의 경직된 조직	기능 위주의 유연한 조직
7. 관리 시스템	통제와 집권에 의한 운영	권한 위임과 자율에 의한 운영

- (공유 가치) 지식 경영이 기업 문화로 내재화되기 위해서는 우선적으로 구성원들이 공유하는 기본 가치가 지식 경영 체제에 부합되어야 함

- 지식 경영 체제와의 상호 작용을 위해서는 결과(output) 위주의 공유 가치에서 과정(process) 위주의 공유 가치로 전환되어야 함
- 과정 위주의 공유 가치는 실무 지향적이므로 직무 수행에서 행동 수칙과 직접 연결되어 구성원들의 의사결정으로 가시화됨
- 지식 경영 체제에 필요한 공유 가치에는 합리성, 창의성, 개방성, 자율성, 개인 존중 등이 포함됨

- (전략) 21세기 경영 환경은 불확실성의 시대를 넘어 예측 불가능의 시대가 되므로 기업도 예측에 입각한 정교한 전략의 수립은 사실상 포기해야 함

- 디지털 기술이나 네트워크의 중요성에 대한 인식이 전략 전환의 출발점이 됨
- 경영 전략의 형태는 완성된 지도를 만들어내는 마스터 플랜 형태에서 중요한 이정표만을 제시하는 로드 맵 형태로 변화되어야 함
- 전략 방향 설정에 의하여 형식화되지 않았던 기존 지식이 구체화되며, 결과적으

로 기업 핵심 역량 강화를 위한 구성원들의 가치관과 행동의 변화를 유도함

- (구성원) 지식 경영 체제 하에서는 조직 구성원의 유연성, 창의력, 다기능적 전문성이 요구됨

- 지식 경영 체제에서는 지식과 정보의 통제가 조직이나 집단 수준에서 개인 수준으로 전환되기 때문에 구성원들의 자율 의식을 고양시키는 것이 필요함
- 산업 근로자의 획일적 분업과 단일 기능적 전문성을 극복할 수 있는 직무 재구성을 통하여 학습 능력을 바탕으로 부가 가치 창출에 집중하는 지식 근로자로 구성원들을 육성함
- 지식 경영은 조직 구성원들을 지식 관리자로 전환시키고 직무 내용을 고급화시키기 때문에 창의적인 아이디어가 실질적인 성과로 연결되도록 내부 사업가의 역할을 강조함

- (리더십) 최고 경영자는 지식 경영의 비전을 설정하고 이를 조직 내에 전파하는 역할을 수행해야 함

- 상호 불신이나 견제가 심한 파벌형 리더십 스타일이나 권위주의적이고 상명하달식(top-down) 군주형 리더십 스타일에서는 지식의 공유가 이루어지기 어려움
- 최고 경영자는 지식 경영을 선도적으로 수행해 나갈 최고 지식 경영자(CKO)를 선임하고, 지식 리더를 임명하여 지식 경영 전담 조직과 하부 부서의 연결 고리 역할을 수행해야 함
- 최고 경영자에게는 앞서 나아가며 주도하는 오케스트라의 지휘자보다는 기반을 마련하는 후원자의 역할이 강조됨

- (기술) 하드웨어와 활용 소프트웨어를 비롯한 관리 기술은 기본적으로 지식 공유와 확산의 바탕위에 구축되어야 함

- LAN을 기반으로 인트라넷과 그룹웨어의 설치 등 지식 경영을 뒷받침할 수 있는 시스템이 구축되어 서류 이동을 최소화해야 함
- 지식의 활용과 공유가 언제 어디서나 일어날 수 있도록 지식 관리 기술을 이용한 지적 자원의 'Just in time' 체제를 구축하고 지식 관련 데이터베이스를 전 직원에게 개방하여 의사 소통의 낭비 및 오류를 제거함
- 기술의 함정은 진보의 속도를 예측할 수 없다는 것이므로, 현재의 성공 기술을 환경 적응 수단으로 유지·개발하는 것도 중요하지만 능동적이고 신속하게 적

기에 포기할 수 있도록 기술 혁신의 체질을 갖추어야 하고 지식 및 정보 관련 기술이 수단에 불과하며 궁극적인 목적은 지식의 공유와 확산임을 인식해야 함

- (조직 구조) 구조는 기능이나 권한 체계에 관계없이 구성원들의 모든 활동이 정보의 흐름에 따라 효율적인 업무 목적 달성을 가능하게 하는 경계 없는 형태 이어야 함

- 지식으로 인하여 조직내 의사 소통이 구성원들간의 직접적인 관계에서 이루어 지므로 종래의 수직적 피라미드 구조 체계를 수평적·분권적 구조로 전환함
- 실무 위주로 업무 수행 패턴이 바뀌므로 구조 체계를 전통적인 기능적 부문화로 부터 목적 달성에 필수적인 경영 과정과 시스템 중심의 구조 체계로 전환함
- 자유롭고 개방적인 직무 환경을 조성하기 위해 소규모·실무 중심·자율적·임시적·비공식적·자생적·실험적 성격으로 지식 기반 조직 구조를 형성함

- (시스템) 관리 시스템에서는 지식의 전달과 생성이 활발히 일어날 수 있도록 지식 근로자에 대한 동기 부여가 강조됨

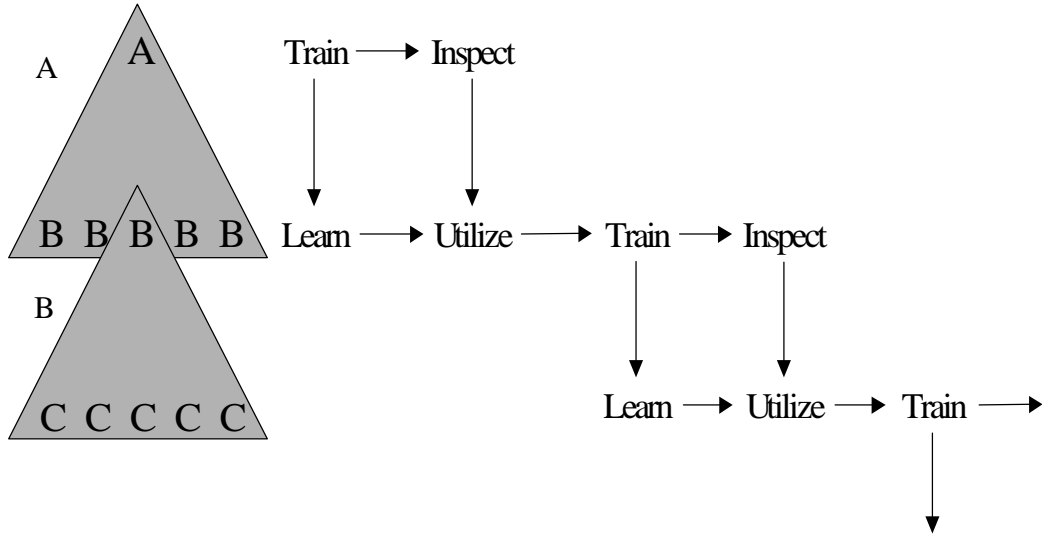
- 관건은 지식 경영을 통한 신속한 환경 대응이므로 지식 지도를 구성하여 다양한 시스템을 하나의 정보 공유 시스템으로 통합하고 대규모의 관료적, 집권적, 통제 중심의 조직 운영 개념에서 소규모의 자율적 팀 중심의 조직 운영 개념으로 전환함
- 조직의 통제 없이 개별적인 성과 통제가 가능하도록 구성원들에게 책임감과 자율성을 부여하고 재택 근무·신축적 근무 시간 제도의 적용 등 다양한 근무 형태를 도입함으로써 창의적이고 자율적인 직무 환경을 조성함
- 자주 사용되는 지식을 제공한 구성원에게는 그 지식 이용 횟수에 따라 가산하여, 활용 횟수가 높을수록 더 많은 인센티브를 제공하는 지식 마일리지 제도 등 조직 구성원에 대한 평가 및 인센티브 제도가 확립되어 지식 창출을 유도할 수 있어야 함

- 제록스의 LUTI(Learn·Utilize·Train·Inspect)를 통한 지식 문화의 정착

- 시장 점유율이 과거의 96%에서 41%로 하락하는 위기 상황에 당면하여 전반적인 기업 문화 쇄신에 착수함
- 문제 발견·분석·진단·대안 선정·계획·실행·결과 평가로 이어지는 혁신의 전 과정에서 구성원들의 참여와 이해도를 높이는 것을 목적으로 함

- LTQ(Leadership through Quality)전략을 시행하여 인력이 보유한 지식을 공유하고 확산시켜 경쟁력 확보에 성공함

< 제록스의 기업 문화 혁신을 통한 지식의 확산 >



- **(공유 가치)** 고객 최우선의 강한 공유 가치가 독점 시장에서의 지속적 성장 과정 중에 크게 약화됨. 최고 경영자는 임원들의 대규모 단합 대회에서 ‘정보 건축(architecture of information)의 비전’을 제시하고 품질과 고객에 대한 인식을 높이기 위하여 과정·과업 중심적 교육 훈련으로 지식의 기반을 공유하게 함
- **(전략)** 과거 고성장 전략에 대한 재검토의 결여로 고객의 욕구를 파악하지 못하여 시장에서 유리됨. 구성원들의 참여와 실제 변화를 유도한 혁신 전략으로 품질이라는 대략의 방향을 제시하고 고객들의 구체적인 욕구에 대응하도록 함
- **(구성원)** 인력이 성공의 우월감에 도취되어 현행의 지식과 정보를 유지하면서 환경변화나 경쟁자들을 경시하게 됨. 위기 상황에서 구성원들의 변화된 시각을 경쟁자와 시장에 대한 정보 수집과 학습 등 자율적인 개선 분위기의 조성으로 연결하여 습득 지식이 과업 수행에서 확대 재생산되도록 함
- **(리더십)** 핵심 집단이 3분화되어 과별 양상을 보이며 갈등을 심화시킴. 최고 경영자가 개방적 분위기를 조성하여 임원들간의 솔직하고 자유로운 의사소통으로 회사가 처한 상황의 심각성을 인식하고 강력한 대처 방안의 필요성을 강하게 느끼게 했으며 임원으로 구성된 TF팀에 혁신 작업의 중심 역할을 의뢰함
- **(기술)** 독점 시장의 양적 성장을 추구하고, 고가의 첨단 기술에 치중하였으나 고객

이 원하는 경제적이고 실용적인 제품 개념과는 배치되어 시장에서 경쟁력을 잃게 됨. 조직 간소화와 더불어 제품의 설계도 간소화하여 효율화를 도모했으며 재고 관리에도 JIT 시스템이 도입되어 평균 비용이 1/3로 절감됨

- **(구조)** 회계 시스템의 정비는 재무적 통제를 가져와 중앙의 권한이 강화되고 전반적인 조직 체계가 집권화되는 경향을 나타내어 조직 구조가 관료화됨. 구조의 경직성을 극복하기 위하여 지식 학습을 지향하는 수평적 기능 구조로 전환함
- **(시스템)** 지속적인 고성장으로 대기업으로서의 경영 조직과 관리 시스템을 체계적으로 정착시킬 여유를 갖지 못함. 계층별로 습득 지식이 실무에 활용되게 함으로써 지식 오류의 자가 수정과 확산 효과를 확보함

### □ 정착 과정의 유의점

- 지식 공유가 가능한 조직 규모를 유지함
  - 핵심 기능의 원활한 지식 경영을 지향하여 ‘핵심 역량의 배양’ 및 ‘선택과 집중’이라는 전략적 관점에서 주변 기능에 대해서는 아웃소싱을 고려함
  - 과감한 아웃소싱으로 외부 네트워크를 적극적으로 활용하며 지식 공유의 속도를 유지할 수 있도록 조직을 간소화하여야 함
- 중간 관리 계층의 적극적인 역할 수행을 유도함
  - 현장에서 실무를 담당하는 중간 관리 계층의 잠재적인 리더십과 주도적 역할 (middle up & down)이 발휘되도록 유도해야 함
  - 형식적 정보 전달 수준에서 벗어나 상호 협력과 신뢰를 증진하는데, 중간 관리 계층이 핵심 역할을 수행하도록 변화 에이전트로서의 교육 프로그램이 필요함
- 네트워킹 능력을 경쟁력의 주요 요소로 인식하고 개발함
  - 지식 경영 체제에서는 이질적 요소들을 결합하여 시너지 효과를 창출하는 복합화와 이들 요소들을 연결하는 네트워킹 능력이 경쟁력을 좌우함
  - 조직을 내외부와 유기적으로 연결시킬 수 있는 네트워크의 설계와 현황에 대한 지속적인 점검이 필수적임

■ 최승준 연구위원 [choice@hri.co.kr](mailto:choice@hri.co.kr) ☎724-4075

■ 윤운락 주임연구위원 [wryoon@hri.co.kr](mailto:wryoon@hri.co.kr) ☎724-4106