

지식 경영 구축 방안

■ 지식 공유를 위한 구성원 동기 부여 전략

- 지식 경영의 정착은 구성원들에게 동기를 부여하여 자발적인 공유 의식을 불어넣음으로써 가능해짐
- 지식 공유를 위해서는 구성원의 신뢰를 획득하여 자발적인 지식 활동에 나서도록 지원해야 함
 - (역량 확산) 조직이나 경영층의 성과 도출 역량을 확산시킴
 - (일관성) 조직의 가치관과 원칙을 확정하고 이의 일관성을 유지함
 - (투명성) 정보 유통의 개방성을 제고하여 조직원의 역량을 결집함
 - (관심) 계층간 형식의 장벽을 최소화하여 구성원간의 친밀도를 높임

지식 공유를 위한 구성원 동기 부여 전략

□ 지식 공유의 중요성

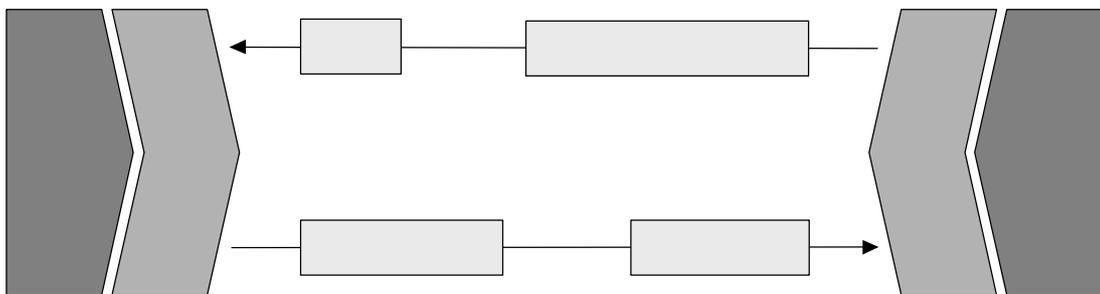
- 지식 경영의 키워드는 지식 공유임

- 지식 경영의 정착은 구성원들에게 자발적인 지식 공유 의식을 불어넣음으로써 가능해짐
- 실제로 기업들이 지식 경영 체제를 구현하는 데 가장 큰 장애 요인은 지식 공유의 부재로 나타남
- 그러므로 지식 경영을 구현하기 위해서는 구성원들에게 지식 공유의 동기를 부여할 수 있어야 함

- 지식 경영을 성공적으로 실현한 벤치마킹 대상 우수 기업들의 공통점은 지식 경영의 주체인 인적 자원을 활성화시킨 것임

- 지식과 정보의 다양화로 인하여 구성원 개개인이 독자적인 지식 체계를 구성하게 되어 지식 관리가 자율적으로 이루어짐
- 지식 공유를 지향하는, 평가·보상 체계 등 인사 시스템의 적용으로 인적 자원에 대하여 지속적으로 동기를 부여함
- 구성원 입장에서는 경영 방침과 운영 시스템에 대한 신뢰를 바탕으로 지식 자원을 점차적으로 개방하고 적극적인 지식 근로자로 전환하게 됨

< 지식 경영 체제의 상호작용 >



- 시대별로 핵심 인적 자원과 운영의 초점이 변천하여 옴

- 주도 기업 형태의 변화에 따라 인적 자원이 조직에서 차지하는 비중이 달라짐
- 지식과 정보가 개방되면서 핵심 인적 자원도 전체 구성원으로 확대됨
- 새로운 인적 자원 운영에서는 개별 구성원이 보유한 지식과 정보가 공유되면서 시너지 효과를 획득하도록 동기 부여의 초점을 신뢰성에 맞추어야 함

< 인력 운영 초점의 변천 >

	1970년대 이전	1970~1980년대	1980~1990년대	2000년대
주도 기업의 모습	외형과 규모가 큰 기업	시장을 독점하는 기업	경쟁력 있는 기업	신뢰할 수 있는 기업
대표적 기업 이미지	BIG	STRONG	EXCELLENT	GOOD
핵심 인력	전체 구성원	효율적으로 연결된 전체 구성원	지식 역량을 보유한 소수의 구성원	지식을 기반으로 연결된 전체 구성원
인력 운영의 초점	인력 규모	인력의 결집	핵심 인력의 효율적 활용	지식의 공유

□ 지식 공유를 위한 동기부여

- 지식 공유를 위해서는 구성원이 자발적으로 지식 활동에 나서도록 지원해야 함
 - 지식 경영 체제에서 구성원에 대한 가장 강력한 동기부여는 공유의 기반이 되는 신뢰 분위기의 조성임
 - 신뢰를 확보하기 위해서는 역량, 일관성, 투명성, 관심이 갖추어져야 함

- (역량) 성과를 도출해 낼 수 있는 역량을 가시화함

- 신뢰도가 높은 조직에서는 조직과 경영층의 보유 역량을 구성원들이 확신하여 동기부여가 자연발생적으로 이루어짐
- GE 경영층은 급진적·대대적인 사업 통폐합, 조직 개편의 성과가 회사의 매출, 수익성 향상으로 나타나 구성원들로부터 역량을 인정받게 되자 이를 워크아웃 프로그램으로 연결시켜 구성원의 업무 개선 노력을 지속, 강화함

- (일관성) 가치관과 원칙을 준수하여 일관성을 유지함

지식 경영 구축 방안

- 조직의 수행 목표와 운영 방침에서 일관성을 유지하여 전략적 비전을 명확히 하고 응집력을 확보함
 - HP에서는 보상 체계 등 운영 시스템과 "HP way" 사이의 일관성을 매년 운영 위원회에서 재검토함으로써 회사의 제도를 통하여 개인 존중과 구성원에 대한 신뢰를 전달함
- (투명성) 정보에 대하여 개방적이고 공개적인 태도를 취함
- 구성원들이 정보로부터 소외되지 않도록 주요 의사 결정 과정을 공개함으로써 의사 결정의 정당성을 확보하고 실행 단계에서 인력의 힘을 결집함
 - GE에서는 조직 개발 프로그램을 통하여 문제 해결 과정에 구성원을 직접 참여 시키고 건의 사항의 채택 여부를 그 자리에서 결정함으로써 신뢰적 분위기와 적극적 참여의식을 조성함
- (관심) 계층간 형식의 장벽을 최소화함
- 운영 시스템이나 복리후생 프로그램 등으로 구성원에 대한 믿음과 배려를 가시적으로 나타내 보임
 - HP에서는 공유와 일치를 강조하기 위해 계급을 최소화하고 중역 식당, 중역 사무실, 전용 주차장 등을 운영하지 않음으로써 지위에 대한 상징적 표현을 최소화하고 각종 인센티브를 적극적으로 시행함

□ 우리 기업에 주는 시사점

- 위계적 통제보다는 수평적 자율 조정에 의하여 신뢰적 분위기가 조성됨
 - 정보 독점으로 권한이 집중된 기존 조직의 형태를 네트워크에 의해 공유되는 분권화 형태로 전환해야 함
- 우리 기업 특유의 부분적 네트워크 폐쇄성을 극복해야 함
 - 인맥, 연고 등 폐쇄적 네트워크가 발달된 상황을 극복하여 신뢰를 기반으로 전체가 통합된 네트워크를 구성해야 함

■ 최승준 연구위원 choice@hri.co.kr ☎724-4075