

지식경영의 이해

한국과학기술원 김영걸

1. 지식경영의 개념적 배경

지식경영이란 앞으로의 지식사회에서 조직이 대처할 수 있는 가장 중요한 핵심 경쟁 자원이 지식이고 지식의 축적 및 효과적인 관리가 무엇보다 중요하다고 보는 새로운 경영 패러다임이다. 회계장부상의 자산 총액이 GM사의 15분의 1밖에 되지 않는 마이크로소프트사가 주식 가격으로 환산한 시장 가치는 GM사의 3배가 넘는다는 사실은 기존의 하드웨어 기반 기업과 미래의 지식 기반 기업 간의 차별성을 극명하게 보여 주고 있다. 즉, 지적 자원을 바탕으로 조직이 직면하고 있는 문제를 보다 정확하게 예측하여 해결하고, 환경 변화에 신속하게 적응하여 시장을 주도하는 것이 21세기 경쟁 전략의 초점으로 등장하고 있는 것이다. IBM사의 최고 지식경영자(CKO)인 로렌스 푸루샤는 이미 세계 1000대 기업들의 80%가 지식경영을 기반으로 한 새로운 경영 전략을 수립하고 있다고 말한다.

1.1 조직지식의 정의

조직지식이란 조직의 문제 해결을 위해서 유용하다고 검증된 일련의 사실, 방법, 유형, 및 모형의 집합이라고 정의할 수 있다. 자연과학 지식이 주로 학교나 연구소에서 생성되어 책을 통해 전파되어 온 것과는 달리, 조직지식은 각 조직이 고유한 조직 상황에서 다양한 문제들을 해결해 나가는 과정에서의 경험을 바탕으로 생성된다. 조직지식은 표현 방식과 형성 방식에 따라 분류될 수 있다. 노나카 [6]는 조직 지식을 표현 방식에 따라 암묵지 (tacit knowledge)와 형식지(explicit knowledge)로 분류하였다. 여기서 암묵지란 어떤 일정한 형식이나 규칙으로 표현하기 어려운 주관적이며 내재적인 지식을 말하며 개인이

나 조직의 경험, 이미지, 혹은 숙련된 기능, 조직 문화 등의 형태로 존재한다. 이에 반해 형식지는 누구나 이해 또는 전달할 수 있는 객관적 지식이며 문서, 규정, 매뉴얼, 공식, 컴퓨터 프로그램 등의 형태로 표현될 수 있다.

노나카의 암묵지에 대한 해석은 암묵지에 대해 처음 정의를 내린 폴라니[7]의 해석과는 상당한 차이가 있다. 폴라니가 정의한 암묵지란 노나카의 주장대로 노력이나 동기부여를 통해 형식지로 변환(외재화)할 수 있는 대상이 아닌 인간의 두뇌 속에 실타래처럼 얽혀 있어서 인간의 문제 해결에는 기여하지만 언어나 수식 또는 기타 구조적인 형태로 표현하기는 불가능한 지식이다. 예를 들어 세계바둑의 최고수인 이창호 9단의 바둑 지식이나 어렸을 때 터득한 자전거 타는 방법 등은 쉽게 설명할 수도 글로 표현할 수도 없지만 바둑을 두거나 자전거를 타는 일(task)을 가능하게 해주는 지식임에는 틀림없다. 즉, 머리 속에만 있다고 해서 다 암묵지가 아니라 그 중 형식지화 할 수 없는 것은 암묵지이고, 노나카의 주장대로 형식지화 할 수 있는 지식은 제 3의 지식 유형으로 분류되어야 할 것이다(표 1 참조).

이러한 제 3의 지식을 잠재지(implicit knowledge)라고 한다[2]. 잠재지는 평소 문서화하지는 않았으나 언제든지 필요하다면 형식지화 할 수 있는 모든 지식을 포함한다. 요즘은 집에서 김치를 담그는 가정이 줄어들긴 했지만, 직접 김치를 담그는 가정주부에게 김치 담그는 순서와 재료 및 중간중간 꼭 지켜야 할 주의사항 등을 묻는다면 아마 대부분의 주부들이 나름대로의 비법(knowhow)을 열심히 털어 놓을 것이다. 하지만 평소에 이런 김치 담그는 지식은 집안 어디에도 문서로 보관되어 있지는 않을 것이다. 그저 시어머니로부터 며느리에게 암묵적으로 오랜 실습을

표 1 표현 방식에 따른 조직지식의 분류와 정의

분류기준	분 류	정 의
지식 표현 방식	암묵지 (Tacit Knowledge)	인간의 언어나 수식 또는 기타 구조적인 형태로 표현하기 불가능한 지식
	잠재지 (Implicit Knowledge)	필요한 경우 형식지화 할 수 있으나 아직 형식지로 표현되지 않고 머리 속에만 존재하고 있는 지식
	형식지 (Explicit Knowledge)	인간의 언어나 수식 또는 기타 구조적인 형태로 표현되어 있는 지식

통해 전수되어 왔을 뿐 만일 며느리가 김치를 담그지 않는다면 머지않아 그 집안의 오랜 김치 조리법은 사라질 것이다.

조직지식은 표 2의 지식 분류도에서와 같이 크게 지식 형성 방식에 따라 경험지(experiential knowledge)와 분석지(analytic knowledge)로 나뉜다. 경험지는 개인이나 조직이 업무 수행 상의 경험을 바탕으로 축적한 지식을 말하며 사실지(knowwhat)와 방법지(knowhow)로 나뉜다. 반면에 분석지는 업무 수행 과정에서 축적된 기업의 데이터와 정보를 분석하여 추출한 지식을 말하며 유형지(pattern)와 모형지(model)로 나뉜다.

- 사실지는 사례지식(case knowledge)과 참고지식(reference knowledge)으로 나뉘는데 사례지식은 업무 수행 시 경험한 중요한 체험 및 주요 성공-실패 지식 (프로젝트 보고서, 사고처리 과정 및 결과, 신제품 출시사례, 고객불만처리 사례, 제품불량 사례 등)을 포함하며, 참고지식은 업무 수행 상 참조하거나 숙지해야 하는 관련 지식들로서 사규, 관련 법규, 용어집, 장비 매뉴얼, 경쟁사 동향 분석, 산업추세 분석 등의 지식을 포함한다.
- 방법지란 개인이나 조직이 반복되는 업무를 수행 하면서 축적하게 되는 업무 절차에 대한 지식과 업무 수행 상 발생하는 문제의 해결에 효과적이라고 검증된 노하우이다. 개인 차원에서는 자신의 업무에 대한 업무 매뉴얼이나 일에 대한 숙련도(skill)를 의미한다. 부서나 조직 차원에서는 전사적인 방법론이라든가, 자기 부서의 업무 매뉴얼, 또는 제품이나 제조 공정에 관한 기술 특허 등의 노하우 등이 방법지에 해당한다.
- 유형지는 조직의 운영에 중요한 요소들 (예: 고객,

제품, 생산 공정, 매출 등)에 대한 분석 결과와 각각의 분석 대상 요소 간의 관계에 대한 분석 결과를 담고 있다. 예를 들어 세계적인 한 유통기업의 경우, 데이터웨어하우스 기술을 도입하여 자사가 취급하는 수 만가지 제품들 간의 매출 상관관계에 대한 분석을 실시하였다. 그랬더니 놀랍게도 소고기가 많이 팔리는 날 맥주가 많이 팔린다는 사실을 발견하였다. 그래서 소고기 매장과 맥주 매장을 같이 붙여 놓았더니 양쪽 다 매출량이 30% 이상 증가하더라는 것이다. 이런 종류의 지식을 냉장육 판매부문에서 10년 일한 매니저나 주류 판매부문에서 10년 일한 매니저가 알 수 있을까? 아마도 모를 것이다. 즉, 개별 매니저가 자기 부서에서 아무리 경험을 쌓아도 알 수 없는 경영 상의 중요한 유형들이 관련 데이터의 분석을 통해서 발견된 것이다.

- 모형지는 기업 업무 수행 상의 핵심 의사결정을 지원하거나 수행하는 분석 모형이다. 금융산업은 물론이고 각종 서비스 산업이나 유통업 및 제조업에서도 고도로 정밀한 분석 모형을 보유한 기업과 보유하지 못한 기업 간에는 현저한 경쟁력의 차이가 발생한다. 사람 대신 컴퓨터 프로그램이 주식의 매수, 매도 결정을 내리는 프로그램 트레이딩 모형이나 경영 의사결정에 필요한 핵심 정보들을 추출해 내는 각종 예측 모형들이 모두 조직의 모형지라고 볼 수 있다.

1.2 조직지식의 활용 모형

그림 1의 조직지식 활용 모형은 조직 내에서 분석지와 경험지가 활용되는 대표적인 유형을 보여주고 있다. 데이터를 분석 모델(분석지)을 통해 처리하면

표 2 형성 방식에 따른 조직지식의 분류와 정의

분류 기준	분류	지식명	종류	정의
지식 형성 방식	경험지 (Experiential knowledge)	사실지 (Know-what)	사례지식	업무 수행 시 경험한 중요한 체험 및 주요 성공-실패 사례에 관한 지식
			참고지식	사규, 관련법규, 용어집, 장비 매뉴얼과 같이 업무 수행 상 참조하거나 숙지해야 하는 관련 지식
		방법지 (Know-how)	조직 방법론	조직이 반복되는 업무를 수행하면서 축적하게 되는 업무 절차 및 문제 해결에 대한 지식
			개인 방법론	자신의 업무에 대한 업무 매뉴얼이나 작업에 필요한 기술 등에 대한 개인의 숙련도(Skill)
	분석지 (Analytic knowledge)	유형지 (Pattern)	요소지식	조직의 운영에 중요한 요소들(예 : 고객, 제품, 생산과정 등)에 대한 분석 결과
			관계지식	분석대상 요소간의 관계에 대한 분석 결과
		모형지 (Model)	의사지원 지식	기업 업무 수행 상의 핵심 의사결정을 지원하는 분석 모형(예 : 경영 의사결정에 필요한 핵심 정보들을 추출해 내는 각종 예측 모형)
			의사결정 지식	기업 업무 수행 상의 핵심 의사결정을 수행하는 분석 모형(예 : 주식 프로그램 트레이딩 모형)

의사결정 상의 불확실성을 줄여줄 수 있는 정보가 나올 것이다. 분석을 통해 창출된 정보로만 의사결정을 내릴 수 없는 경우가 많으므로 실제 의사결정 과정에서는 오랜 기간 업무상의 경험 및 시행착오를 통해 축적된 개인이나 조직의 경험지(사례, 노하우 등)를 활용하게 된다. 의사결정의 결과(성공 또는 실패)는 조직 내의 지식 창고에 저장되며 추후 관련된 의사결정 상의 분석지와 경험지를 개선하는 근거지식이 된다. 이와 같은 의사결정 사이클은 계속 순환한다고 볼 수 있으며 경우에 따라서는 보다 단순한 모형(분

석지만 활용 또는 경험지만 활용)이 적용되는 경우도 있을 수 있겠다.

1.3 지식경영 vs 지식관리

지식경영을 추진하고 있는 많은 기업들이나 개인들이 지식경영이라는 용어와 지식관리라는 용어를 혼용하고 있다. 지식 자원을 관리하기 위한 정보 시스템 또한 기업에 따라 지식경영 시스템이라고도 하고 지식관리 시스템이라고도 한다. 우리가 새로운 패러다임으로 받아들이고자 하는 지식경영이라는 용어는 보다 엄밀하게는 지식기반 경영(Knowledgebased Management)이라고 이해해야 할 것이다. 즉, 과거의 경계가 노동력이나 토지 또는 자본의 투입을 기반으로 움직인 반면 21세기의 기업들은 기업이 보유하고 있는 지적자원의 질과 양에 따라 그 성패가 좌우될 것이라는 점이다. 이러한 현상은 컨설팅, 금융, 정보통신, 생명공학 분야 등에서는 이미 가시화되었고 기

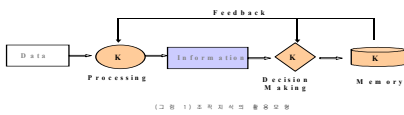


그림 1 조직지식의 활용 모형

존의 산업분야에서도 곧 나타나리라고 기대되고 있다.

반면에 지식관리라는 용어는 보다 정확하게는 지식자원 관리(Knowledge Resource Management)라고 이해해야 할 것이다. 여기서 말하는 지식자원이란 기업 내 존재하는 다양한 형태의 지식(경험지, 분석지) 및 그러한 지식을 창출, 소유하고 있는 전문가들을 포괄한다. 이러한 지식자들은 문서나 보고서 등과 같이 쉽게 공유 가능한 형식지 형태로 존재할 수도 있고, 암묵지나 잠재지와 같이 상당한 노력을 해야만 공유나 활용이 가능한 형태로 존재할 수도 있다. 또한 형식지조차도 디지털이 되어 컴퓨터 상에 저장된 경우와 물리적인 문서나 책의 형태로 존재하는 경우가 동시에 존재하게 된다. 따라서 조직 내에서 지식자원을 관리한다고 함은 이렇듯 다양한 형태의 지식들을 조직원들이 원하는 시점에 원하는 장소에서 원하는 방식으로 활용할 수 있도록 통합 관리함을 의미한다. 또한 지식자원 관리는 기업이 지식기반 경영을 할 수 있는 수단이자 필수조건이라고 볼 수 있겠다.

2. 지식관리 프로세스

지식관리 프로세스란 조직의 지속적인 경쟁력 확보를 위하여 조직지식을 창출, 저장, 공유 및 활용하고 사내외 통합하는 프로세스의 집합체이다. 새로운 지식의 창출은 기업의 지속적 경쟁력 유지를 위한 필수조건이다. 그렇지만 새로운 사업을 시작한다거나 전혀 새로운 제조 공정을 도입하는 경우에 볼 수 있듯이 때로는 지식을 창출할 시간과 여건이 안 되는 경우도 많다. 그런 경우에는 수많은 시행착오를 거쳐 내부에서 지식을 창출하는 것 보다 시스코사처럼 기업 인수를 통하여 필요한 지식을 외부에서 수입하는 것이 보다 효과적인 선택일 수도 있다.

지식을 저장한다는 것은 창고에다 물건을 보관하는 개념과는 근본적으로 다르다. 조직지식은 저장하기 전 반드시 검증을 거쳐야 한다. 그럴듯한 아이디어라고 하더라도 그 아이디어를 현업에 적용해 보고 그 결과를 사내 전문가들이 인정할 때 그 아이디어가 비로소 조직지식으로 등록될 수 있다. 또 같은 지식이라도 시간이 지남에 따라 그 중요도나 활용 대상이 얼마든지 바뀔 수 있다. 따라서 지속적인 관찰에 입각하여 갱신해 주지 않을 경우 조직의 지식 창고는 순식간에 아무도 관심을 갖지 않는 쓰레기통이 되어

버릴 것이다.

많은 기업들이 지식경영을 도입하면서 가장 강조하는 행위는 지식 공유이다. 그런데 과거 많은 기업들이 전문가 시스템을 도입하여 전문가들의 전문지식을 완벽하게 추출하려다 실패했듯이 조직원들의 머리 속에 있는 지식을 모두 형식지화 해서 공유하려는 시도는 성공 가능성이 높지 않다. 그 이유는 첫째로 진정한 의미의 암묵지는 글이나 언어로 표현하기 어렵다는 점이고 다음으로 표현 가능한 잠재지의 경우에도 그 지식의 소유자가 자신의 지식을 형식지화하기를 여러 가지 이유(직장 안정성, 평가상의 불이익 등)로 꺼릴 수 있기 때문이다. 따라서 어느 조직이나 공유할 수 있는 형식지보다 공유할 수 없는 암묵적 또는 잠재적 지식이 훨씬 많게 되며 이 경우 지식경영의 초점은 지식 공유가 아니라 지식 활용에 맞춰져야 할 것이다. 즉, 반드시 남의 지식을 꺼내어 공유하지 않더라도 조직원들이 문제해결을 위하여 조직 내에 존재하는 전문지식(또는 전문가)을 언제 어디서나 쉽게 찾아 활용할 수만 있다면 그 조직은 지식경영을 효과적으로 하고 있는 것이다.

3. 지식경영과 정보 기술

3.1 정보 기술의 발달과 지식관리

물리적으로 떨어진 조직 내의 각 부서 간, 또는 전세계에 분산되어 있는 고객사와 공급업체들까지도 연계한 지식 융합(Knowledge Fusion)은 시공의 제약 없이 넘어 넘는 정보 기술 인프라의 바탕 없이는 불가능하다. 이와 같은 맥락에서 조직의 효율적이고 효과적인 지식관리를 가능케 하는 정보 기술 인프라 요소들을 살펴보면 다음과 같다.

- 지식의 창출
 - 방대한 정보 및 사례 처리 능력 제공(사례 기반 추론, 인공지능망, 데이터 마이닝)
 - 다양한 정보 및 지식/의 원천 제공(외부 DB, 인터넷 등)
 - 다양한 매체 및 미디어를 수용 및 동시 사용(동영상, 이미지, 음성, 문자 등)
- 지식의 저장 및 공유
 - 다양한 통신채널의 제공 및 지식교류의 효율성 제고(화상회의, 원격교육, 그룹웨어)
 - 지식의 저장 및 조회를 통한 재활용성 제고(지

식 리퍼지토리, 지식 맵)

- 시간적 공간적 차원을 초월한 지식베이스에의 접근성 보장(인터넷, 인트라넷)
- 지식의 활용
 - 다양한 분석 및 의사결정 도구와의 결합(의사결정 지원시스템, 임원정보시스템 등)
 - 분산된 지식자원들의 통합(전자문서관리, 워크플로우 관리)
 - 지식의 표현 도구(규칙베이스, 프레임베이스, 하이퍼텍스트, 분산객체)
 - 실시간 지식, 전문가의 검색(인덱싱, 프로파일링, 검색 엔진)

3.2 지식관리 시스템

지식관리 시스템이란 조직 내 지식 자원의 가치를 극대화하기 위하여 통합적인 지식관리 프로세스를 지원하는 정보 기술 시스템이다[3]. 지식관리 시스템은 조직구성원의 지식 자산에 대한 자세, 조직의 지식 평가/보상 체계, 지식 공유 문화 등 조직차원의 인프라와 통신 네트워크, 하드웨어, 각종 소프트웨어 및 도구 등 정보 기술 차원의 인프라를 기본 전제로 하고 있다. 지식관리 시스템은 크게 지식 베이스, 지식 스키마, 지식 맵의 3가지 요소로 구성되어 있다. 먼저, 원시 지식을 저장하는 지식 베이스는 정의된 조직의 지식 스키마에 따라 체계적으로 구성되어 있다. 지식 베이스 내에는 문서나 사례, 패턴, 규칙, 동화상 등 다양한 종류의 조직지식이 저장되게 된다.

지식 베이스가 원시 데이터를 저장하는 데이터베이스에 비유된다면 지식 스키마는 원시 데이터에 대한 메타 데이터를 담고 있는 데이터 사전 또는 데이터베이스 스키마에 비유될 수 있겠다. 지식 스키마 내에는 개별 지식의 유형(문서, 모델, 동화상 등), 중요도, 동의어, 주요 인덱스, 보안 단계, 및 생성-조회-갱신-관리 부서 정보 등과 전사적인 지식 분류체계 등의 내용이 들어 있다. 집을 지을 때 설계가 중요하듯이 지식관리 시스템을 구축할 때에도 먼저 지식 스키마가 잘 구축되어야만 향후 저장된 지식을 활용하거나 유지-보수하는 작업이 효율적으로 수행될 수 있다. 빌딩에 들어가서 원하는 장소를 찾기 위하여 빌딩 안내도를 참조하듯이 지식 베이스나 조직 내 다른 정보 시스템 서버에 저장되어 있거나 외부 데이터 베이스 또는 전문가의 머리 속에 있는 지식의 위치를

파악하고자 할 때는 지식 맵을 이용하게 된다. 지식 맵은 단순히 지식의 위치만을 검색해 주는 수동적인 역할을 할 수도 있고 보다 바람직하게는 원하는 지식을 실시간으로 검색하거나 전문가와 화상회의 등으로 연결시켜 주는 능동적 역할을 수행할 수도 있다. 이 경우 사용자는 인터넷 상에서의 각종 사이트 방문 시처럼 원하는 지식 사이트를 마우스 클릭만으로 찾아가거나 소프트웨어 에이전트에게 명령을 내려 해당 사이트에서 원하는 지식의 검색을 대행시킬 수도 있다. 그밖에도 지식관리 시스템은 조직 내 다른 정보 시스템들과의 인터페이스와 사용자들이 지식을 창출하여 입력하고, 조회, 편집 및 활용을 할 수 있는 여러 가지 기본 기능들을 내포하고 있다.

그림 2에서 볼 수 있듯이 전사적인 통합 지식관리 시스템은 조직 내부의 지식과 조직 외부의 지식을 유기적으로 결합함으로써 그 효율성이 극대화 될 수 있다. 조직 내부의 통합은 개인지식, 팀 차원의 지식 및 조직 차원의 지식 뿐만 아니라 기존 정보 시스템들과의 유기적인 통합을 포함하고 있다. 조직 외부와의 통합은 조직 외부의 정보 또는 지식의 주요 원천인 외부공개 DB, 인터넷/WWW 등 뿐만 아니라 공급업체, 고객, 외부 전문가/전문기관 등과의 실시간 지식 공유를 의미한다.

이러한 내외부 지식 통합을 하기 위해 조직이 반드시 갖추어야 할 인프라가 정보통신 인프라이다. 기업의 규모가 큰 경우에는 인터넷, 그룹웨어, 화상회의 등의 정보통신 기술들을 활용할 수 있겠고 중소기업의 경우에는 인터넷 서비스 제공사 (ISP)에서 저렴한 비용으로 제공하는 비공개 사용자그룹(Closed User Group) 서비스를 활용할 경우 별도의 네트워크나 하드웨어, 소프트웨어 투자 없이도 기본적인 지식관리 시스템을 구축할 수 있다.

4. 지식경영의 향후 과제

4.1 시스템이 아니라 지식 중심으로

지식경영의 성과에 대한 최근의 연구 결과 [3,4]에 의하면, 지식관리 시스템에 얼마나 많은 기능이 들어 있는지가 중요한 것이 아니고 그 안에 얼마나 가치 있는 지식이 들어 있는가가 그 조직의 지식경영 성과를 좌우함을 알 수 있다. 따라서 지식경영을 추진하는 기업들은 지식관리 시스템의 구축보다는 구축된

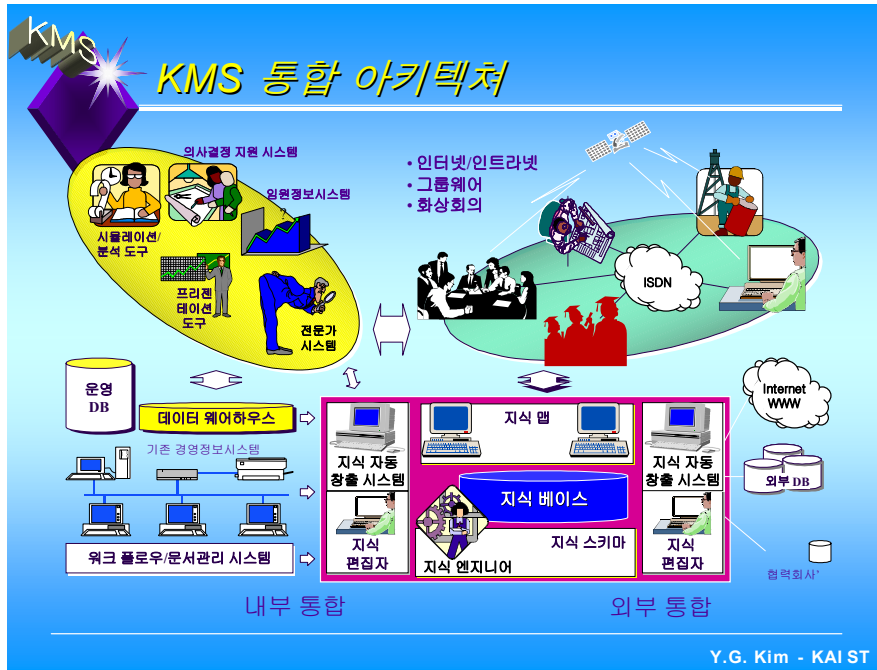


그림 2 통합 지식관리 시스템

지식 창고 속의 지식의 질을 높이는 데 보다 큰 관심을 가져야 할 것이다. 이를 위해서는 검증되지 않은 개인의 아이디어나 의견 또는 단순 데이터들이 조직의 지식 베이스에 대량으로 입력되는 것을 막고, 이미 조직의 지식 창고에 등록된 조직지식이라고 해도 시간의 경과와 기업 환경의 변화에 따라 주기적으로 평가 및 갱신해 주어야 한다. 또한 기업이나 부서의 성과에 가장 큰 영향을 줄 수 있는 지식은 형식지나 잠재지가 아닌 암묵지의 형태로 소수의 조직원들 머리 속에만 존재하는 경우가 많으므로, British Petroleum Exploration(BPX)사의 사례[1]에서와 같이 사내의 전문가들의 중요한 암묵지를 언제, 어디서나 실시간으로 파악할 수 있고, 필요 시 손쉽게 활용할 수 있도록 기술적 투자 및 정책적 지원을 동시에 고려해야 할 것이다.

4.2 지식 친화적인 문화의 형성

지식 친화적 조직 문화가 형성되지 않은 조직에서는 아무리 뛰어난 지식관리 시스템을 설치하여도 조직 구성원들이 자신의 지식을 등록하는 데 소극적이기 마련이다. 지식 친화적 조직문화가 정착하기 위해

서는 조직 구성원들의 지식 기여도에 대한 공정한 평가와 보상 체계가 먼저 확립되어야만 한다[5]. 물론 이 경우 보상이란 반드시 금전적일 필요는 없으며 평가 또한 개인의 성과에만 초점을 맞추는 것이 아니고 개인과 그 개인이 속한 팀이나 부서 전체의 성과를 균형있게 반영하는 것이 바람직하다. 또한 개인의 지식 기여도를 측정할 때에는 본인의 업무 지식 등록 뿐 아니라 다른 조직원들이 등록한 지식에 대한 활용 및 평가, 다른 조직원들의 문제 해결에 대한 기여도, 지식관리 프로세스의 개선에 대한 제안 등도 폭 넓게 반영되어야 하겠다.

4.3 사용자 중심의 지식관리 시스템 구축

업무 수행 중 얻은 경험이나 사례를 공유 가능한 형식지로 바꾸는 일은 업무 수행과는 직접적인 관계가 없는 과외 작업이 되기 쉬우므로 아예 조직 차원에서 정책적으로 이러한 조직지식 창출 과정을 정규 업무 단계에 포함시키고 지식 전달 채널의 다양화 등을 통해 사용자의 편의성을 최대한 증대시켜야 한다. 이를 위해서는 사용하기 쉬운 그래픽 사용자 인터페이스(GUI)의 제공, 인터넷을 통한 365일, 24시간 가

용성, 에이전트를 활용한 외부지식의 자동검색, 복수 검색모드(초보자, 전문가) 및 편집의 용이성, 부서 및 개인의 용도에 맞는 맞춤형 메뉴의 개발, 화상회의, 멀티미디어 자료처리 기능 등 다양한 요소 정보 기술들이 종합적으로 적용될 수 있겠다.

참고문헌

[1] 김영걸, 지식관리시스템(KMS)의 아키텍처 및 구현전략, 한국정보처리학회지, Vol. 5, No. 6, Nov. 1998, pp. 3-9

[2] 김영걸 외, 21세기 미래경영, 김영사, 2000.

[3] 유성호, 조직의 지식경영 동인과 성과에 관한 연구, KAIST 테크노경영대학원 박사논문, 2003.

[4] 이장환, 관리적 요소 및 분위기 성숙이 조직의 지식경영 도입에 미치는 영향, KAIST 테크노경영대학원 박사논문, 2001.

[5] Bock, G.W. and Kim, Y-G. Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing, Information Re

source Management Journal, Vol. 15, No. 2, April-June, 2002, pp. 14-21

[6] Nonaka, I. The Knowledge Creating Company, Harvard Business Review, Nov-Dec. 1991, pp. 96-104

[7] Polanyi, M. The Tacit Dimension, Doubleday, New York, 1966.

김 영 걸



1983 서울대학교 공과대학 학사
 1985 서울대학교 공과대학 석사
 1990 University of Minnesota 경영대학원 박사
 1990~1993 University Pittsburgh 경영대학원, 조교수
 1993~현재 한국과학기술원 테크노경영대학원, 교수
 관심분야 : 지식경영, 고객관계 관리, 정보 전략계획
 E-mail : domino2@unitel.co.kr

• 데이터베이스연구회 추계 튜토리얼 •

- 일 자 : 2003년 11월 27일
- 장 소 : 올림픽공원 파크텔
- 주 최 : 데이터베이스연구회
- 문의처 : 연세대 이원석 교수(Tel. 02-2290-1736)