

성공적인 지식경영시스템 운영전략을 통한 조직혁신과 성과향상에 관한 사례연구

Case Study for Successful KMS Operation Strategies Leading to Organizational Innovation and Performance Enhancement

이 건 창 성균관대학교 경영학부 교수 (kunchanglee@naver.com)

ABSTRACT

It is widely known that KMS (Knowledge Management System) plays a role of facilitator that contributes to upgrading the organizational performance. Despite this widespread belief, actual operation of KMS has been stalled at the level of being used only for the plain knowledge administration, not reaching the level of utilizing KMS strategically. In this sense, this case study suggests three successful KMS operation strategies- personalization strategy, socialization strategy, and technological strategy. Cases adopted in this study include HIRA(Health Insurance Review & Assessment Service) and KORAIL (Korea Railroad) where KMS has been successfully utilized to improve their organizational innovation and performance as well. Through scrutinizing the two cases, it was concluded that the proposed three KMS operation strategies have potentials of being generally applied to other KMS operation cases

Keywords : Knowledge Management System, Operation Strategies, Personalization, Socialization, Technology

1. 서론

지식경영이 조직성과에 어떠한 영향을 미치느냐는 많은 연구의 대상이 되어 왔다 (Yu et al., 2004). 일반적으로 지식을 여하히 정리하느냐는 업무프로세스에 큰 영향을 미치고 이는 결과적으로 조직성과에 영향을 주는 것으로 알려져 있다 (Shin et al., 2001; Yoo et al., 2007). KMS는 지식경영 활동중에서도 단순한 시스템 이상으로서의 의미가 있다 (Alavi and Leidner, 2001). 특히 KMS는 조직내에서 다양한 역할을 하기 때문에 (Alavi and

Leidner, 2001) 조직구성원들은 KMS를 통하여 지식을 저장하고 공유하고 활용하기 때문에 KMS를 여하히 운영하느냐는 자연스럽게 조직성과에 큰 영향을 미치게 마련이다 (O'Leary 1998ab). 그리고 조직내에 있는 지식을 어떻게 활용하느냐에 따라 조직성과가 크게 달라진다고 하는 연구결과는 이미 오래전부터 경영전략 측면에서 연구된 바 있다 (Gold et al., 2001; Krogh et al., 2001). 그러나 지식경영이 여러 기업에서 적용이 되면서 성공적인 지식경영 운영전략이 무엇인가에 대한 연구가 진행된 바 있으나 (Bierly and Chakrabarti, 1996; Kulkarni et al., 2007), KMS를 효과적으로 운영하는 전략이 무엇이나에 대해서는 아직 충분한 사례연구가 되어 있지 않다. 이에 본 연구에서는 통계적 접근방법을

본 연구는 성균관대학교 BK21 글로벌리더양성사업단의 '사례개발' 연구지원 사업으로 진행되었음
논문접수일 : 2010년 11월 10일; 게재확정일 : 2010년 12월 20일

지양하고 성공적인 지식경영시스템을 운영하고 있는 사례를 선정한다. 해당 사례를 통해 KMS 운영을 통하여 어떠한 조직혁신과 성과향상이 이뤄졌는지를 분석한다.

이러한 연구목적은 달성하기 위하여 본 연구에서는 건강보험심사평가원 (이하 심평원)과 코레일 (한국철도공사)의 지식경영활동 사례를 분석한다. 이들 두 공기업을 선정한 이유는 다음과 같다.

첫째, 조직의 성격이 완전히 다르기 때문에 (심평원은 건강보험관리, 코레일은 운송관리) KMS의 운영전략 또한 서로 확실하게 대비가 된다.

둘째, 두 조직모두 공기업이기 때문에 매년 정부로부터 성과평가를 매우 엄격하게 받는다. 따라서, 지식경영활동을 분명한 목적을 가지고 운영하기 때문에 KMS와 조직성과간의 관계를 보다 확실하게 파악할 수 있는 대상이 된다.

II. 심평원 사례

1. 지식경영시스템의 운영전략

지식경영시스템 (KMS: Knowledge Management System)은 기능적으로 해당 조직의 업무성과 향상에 이바지할 수 있는 실제적인 기능을 갖추어야 한다. 이를 위해 심평원이 운영하는 지식경영시스템이 어떠한 기능적 특성을 가지고 있는지를 분석하기 위하여 담당직원과의 면담과 실사를 실시하였다. 이를 통하여 확인된 지식경영시스템의 기능은 다음과 같다.

첫째, 심평원 KMS내에는 지식알림 기능이 존재하여 신규지식 또는 지식평가의뢰, 평가완료등의 이벤트가 발생하면 그에 따른 당사자에게 알림기능 및 메신저 팝업기능이 작동되고 있다.

둘째, KMS에 인공지능(AI) 에이전트에 의한 전산 심사 시스템을 적용하고 있어서 심사에 따른 소요시간을 대폭적으로 줄이는데 성공하였다.

셋째, Levy(2009)는 웹2.0 요소를 갖는 KMS로서

위키방식, 블로그 기능, RSS 기능, 태깅, 그리고 커뮤니티 기능을 강조하였다. 이를 요약하면 <표 1>과 같다. <표 1>과 비교하여 볼때 심평원 KMS는 웹 2.0 KMS로서의 기능을 가지고 있다.

- 특히 휴대폰등을 통한 KMS접속은 직원들로 하여금 KMS에서의 다양한 의사결정지원 기능을 보다 효과적으로 이용하도록 하고 있다.

- 업무매뉴얼 및 지식을 등록하면 지식Tag의 기능을 이용하여 위키 효과를 얻고 있다. 또한, 보완 및 최신화가 가능하고, 능동적인 방식으로 사례를 모으고, 공동지식창출 기능을 사용하고 있다. 대표적으로 업무매뉴얼을 작성하는 방식으로 위키형태를 이용하며, 업무 Tip을 이용하여 지속적인 정제 및 정리가 가능하도록 지원하고 있다.

- 외부 블로그를 이용하여 내부의 지식을 공유하는 특징을 갖고 있다. 홍보차원의 전사 블로그의 활용 및 개인 Blog의 연계를 통하여 지식의 순환 및 창출에 기여하고 있다. 또한, CoP의 활동 내역을 개인 블로그를 통해 전파하고 있으며, 주로 사내의 CoP 리더들이 파워 블로거로서 외부 블로그를 운영하고 있다.

- 관심지식 등록기능을 이용하여 RSS의 초기기능을 구현하였으며, 관심있는 지식카테고리에 지식이 등재되면 조직 구성원이 로그인 했을 경우, 바로 알려주고 관련 지식을 받아 볼 수 있다. 등록된 지식의 Push 기능을 제공하여 개인화를 지원하고 있다.

- 업무관련 Yellow Book기능은 웹2.0이 갖고 있는 특징인 지식네트워크, 인적네트워크 등을 구현하고 진행할 수 있도록 키워드 클라우드 (Cloud) 기능이 전사 블로그에 구현되어 있다.

- 학습동아리인 CoP는 전략 CoP와 학습 CoP로 구분되어 진행되며, 전략 CoP는 심평원의 전략목표와 부합하는 주제를 갖고 공식 조직을 이용하여 회사내의 커뮤니티를 구성하여 활성화 되어 있고, 학습 CoP는 팀별 학습과제를 달성하기 위해 조직구성원간 커뮤니티로 자유로운 조직 형태로 지식창출 창구로 활용되고 있다. KMS의 지원으로는 각 CoP내

〈표 1〉 웹2.0 KMS 특성

웹2.0 요소	속성	지식경영과 대응되는 속성
WIKI	구조화된 웹 페이지	웹 콘텐츠 관리 속성은 지식경영의 한 부분이고, 풍부한 양질의 콘텐츠를 위해 사용된다.
Blog	사적인 정보, 과거접속 이력을 가지고 새로운 웹 페이지로의 빠른 접속을 가능하게 한다.	다양한 지식관리툴에 의해 운영되어지고, 블로그의 솔루션은 물리적인 또 다른 지식관리툴을 상기시킨다.(블로그는 다양한 지식관리 툴에 의해서 운영된다)
RSS	새로운 콘텐츠 항목과 변화에 대해서 알린다.	알림(Alerts)은 전자적 콘텐츠 관리(Enterprise Content Management; ECM)와 포털에서 많이 사용된다. 검색엔진은 검색 후 같은 결과를 제공한다. 또 다른 정보제공의 형태는 많은 조직과 전문포털에서 제공하는 뉴스알림 기능이다.
Tagging	누구나 개인의 정보를 주관적으로 tag 할 수 있다.	포털의 네비게이션 메뉴와 검색엔진의 자동필터속성은 Tag의 한 부분이다. 그리고 ECM 툴에서는 위 2가지에 의해서, 그리고 최대한 객관적으로 분류한다.
Social computing	net상에 사회적 커뮤니티를 형성한다.	학습동아리 또는 실행공동체(Communities of Practices; CoP)

(출처 : Levy, 2009)

에는 자체 지식창고와 게시판을 운영하면서 지식 순환 주기를 가속화하고, 활성화하고 있다.

넷째, 심평원 KMS에서는 자율적 지식획득 기능을 제공하고 있다. 즉, 다계층 지식지도의 선택으로 다양한 지식의 탐색이 가능하고, 새로운 지식 유형의 등재, 활용이 유연하게 적용될 수 있도록 구축되어 있다.

다섯째, 의사결정 프로세스를 지원하고 있다. 즉, 업무활용도가 높은 부가가치 위주의 지식 생성 및 축적이 가능하도록 설계되어 있고, KMS를 통해 지식공유가 가능하며, 지식 순환과정의 강화를 통하여 동일/유사지식이 최소화 되었다. 또한, 지식의 활용으로 지식검색엔진의 정확도가 크게 향상되었다. 이로써 직원들의 학습활동 효과가 크게 개선되었다.

여섯째, KMS에 의사결정에 필요한 다양한 지식을 저장함으로써 의사결정의 질이 개선되었다.

2. 지식경영 성과

심평원의 KMS가 조직전체에 어떠한 성과를 가지고 왔는지를 확인하기 위하여 5일 동안 임직원과 각 부서별 지식경영 전문가를 대상으로 포커스 그룹 인터뷰 (Focus Group Interview; FGI)을 실시하였다. 여기서 지식경영 전문가는 지식마스터 및 CoP 리더를 의미하며, 유사업무 10년차 이상 종사한 직원으로 구성되었다. FGI의 결과내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 지식의 생성과 축적측면에서 발생된 성과를 살펴보자. 지식경영 전문가들의 의견은 지식이 양적인 측면과 질적인 측면 모두에서 크게 향상되었다. 특히 지식이 단지 축적되는데에 그치지 않고 조직업무에 실제로 활용된 측면이 더욱 크다는 점이 크게 부각되었다. 이러한 지식경영 전문가들의 의견은 임직원 전체의 의견과도 일치한다. 임직원의 의견을 정리하면 다음과 같다. 즉, KMS로 인하여

- 실무적 사무경험이 확장되어 부가가치 위주의 지식으로 확대 재생산이 가능하였고,

- 또한 지식의 정제를 가능하게 하는 위키(Wiki)의 초기 접근으로 보다 나은 업무매뉴얼의 개선이 가능하게 되었다.

- 순환과정중 지식축적 및 활용을 위해 업무관련 교육이 강화되었고, 지식의 창조기능으로 아이디어 발굴의 내재화가 가능하였다.

둘째, 지식의 공유, 활용, 학습 측면에서 발생된 성과를 살펴보자. 지식전문가들의 의견을 종합하면, KMS로 인하여 지식의 활용이 활성화 되었고 이는 곧 지식검색엔진의 정확도가 향상되는데 크게 기여하였다. 또한 KMS와 다른 시스템과의 통합 및 연계기능이 강화되어서 다양한 지식의 공유와 관련 자료와의 상호조회 및 검색이 가능하게 되어 업무처리의 정확도와 처리시간이 크게 감소되었다. 한편, KMS는 CoP활성화에 지대한 공헌을 하고 있다. 임직원들의 KMS에 대한 의견도 지식전문가들의 의견과 일맥상통하고 있다. 즉, 업무자료의 공유체계가 훨씬 체계화되었고 동일 또는 유사지식이 정리되어서 업무처리시간 절약에 크게 기여하였다.

III. 코레일 사례

1. 연혁

한국철도공사 (코레일)는 2005년 철도청에서 한국철도공사로 전환한 이후, 운영부문의 전문성을 확보함은 물론 부대사업의 활성화를 통하여 경영합리화의 발판을 마련하였다. 현재 코레일의 주요사업은 철도여객 및 화물의 운송사업을 비롯하여 철도장비

의 제작, 역세권 개발사업 및 시설유지보수 등이다. 특히 KTX 누적이용고객이 현재 1억 명을 돌파하였고 2007년에는 흑자경영을 실현하였다. 한국철도의 지난 100여년을 요약하면 <표 2>와 같다.

이러한 양적팽창과 함께 과연 코레일에서의 지식경영의 운영전략은 어떠한고 그로 인한 성과개선은 어떠한지를 분석해보자.

2. 코레일 지식경영 활동 연혁

코레일에서는 1994년 CS경영, 즉 고객만족경영을 본격적으로 시작하면서 지식경영 활동을 시작하였다. 1997년부터는 CS경영의 일환으로 R-TPM (Rail-Total Productive Maintenance)으로 대표되는 품질경영활동을 추진하여, CS의 바탕이 되는 비접점 분야에서 불량, 고장, 사고 제로를 목표로 시스템과 환경을 정비하고 정시성과 안전성을 확보하고자 노력하였다. 특히 차량, 시설, 전기, 관제분야의 유기적인 품질보전활동은 영업분야를 안정적으로 지원하여 운송시스템 운영에 최고의 효율을 유지하도록 노력하였다.

그 이듬해인 1998년 고객서비스에 대한 외국의 사례에 대한 연구를 병행하여 총체적 서비스체계인 고객서비스현장을 제정하여 운영하게 되었다. 고객서비스현장은 단순히 선언적 의미를 떠나 50개의 이행표준을 설정하고 각각의 이행결과를 수치화하여 담당업무에 대한 책임감을 높였고, 고객들이 그 이행결과를 직접 확인할 수 있게 함으로써 철도 고객이 미지 향상에 크게 기여하였다.

<표 2> 코레일의 100년

구분	1899년	2008년
열차속도	20km/h	300km/h
영업거리	32km	3,392km
기차역	7개	643개
일일운행횟수	4회	3,118회
직원 수	119명	31,480명

2000년도에는 6시그마 경영을 도입하여 프로세스 혁신을 통해 총체적 품질관리를 시작하였다. 6시그마는 점점부문과 비점점 부문을 망라하여 관리되고 있으며, 매년 200명에 달하는 개선전문가를 양성하여 근무지 곳곳에서 다양한 개선활동을 추진해오고 있다. 도입 초기 6시그마 전담조직을 신설하였고 점차 조직을 보강하여 행정, 교육, 현황관리 등을 지원한 결과, 매년 300억 원의 효과금액을 창출하고 있고, 이러한 성과가 외부로 알려지면서 여러 기업과 기관을 대상으로 교육을 지원하고 과제를 지도함으로써 인지도 향상이라는 부가적인 효과도 얻고 있다.

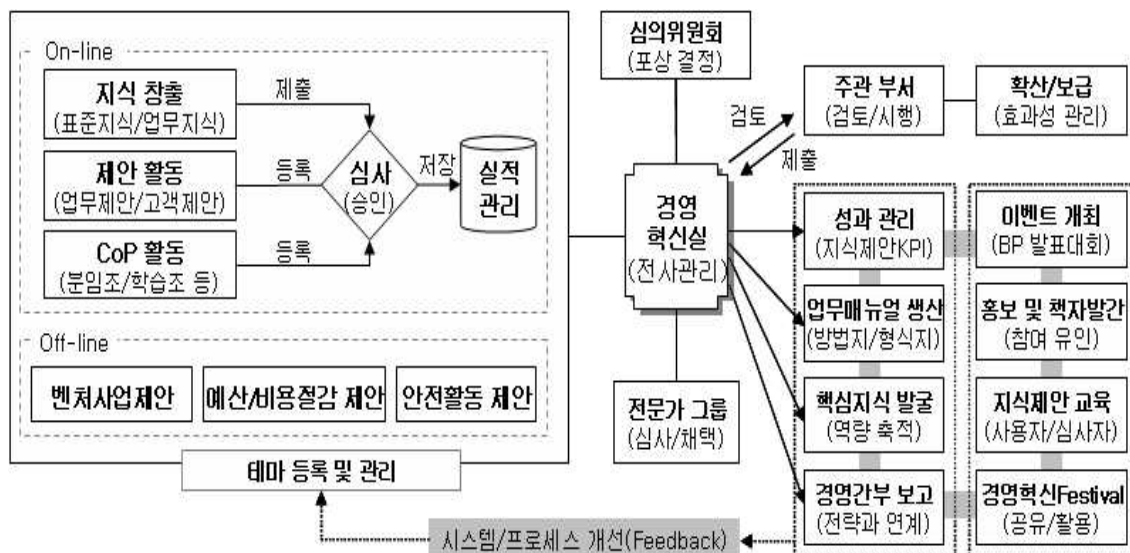
2004년에는 '행정기관 지식관리시스템 운영실태 평가 대통령상'을 수상하여 대내외적으로 우수사례로 인정받았다. 현재는 산재되어 있던 지식관련 시스템을 하나로 통합하고 각종 제도를 하나로 정비하여 분산된 시스템에서 발생하는 비효율성을 크게 개선하였다. 지식경영은 아래로 부터의 자발적 혁신문화 조성에 일익을 담당하고 있고, 이에 대하여 적절한 보상을 부여함으로써 지식경영문화를 활성화하고 있다. 또한, 기술분야의 품질분임조와 영업분야의 학습조로 대표되는 지식CoP(Community of Practice)를 지식경영과 연계하여 그 성과물을 지식

포털에 등록함으로써 연계에 따른 상승효과를 보이고 있다.

3. 지식경영 활동내용

1999년 당시 철도청은 정부기관 최초로 철도지식경영시스템을 구축하여 지식경영을 시작하였다. 지식경영의 도입을 위해 전산시스템을 확충하는 것은 물론 제도를 시행하기 위하여 규정을 제정하고 이전의 유사한 활동들을 통합하는 등의 활동이 이루어졌다. 각 기술부서에서 개별적으로 이루어졌던 지식창출활동과 제안활동을 하나의 조직에서 집중적으로 관리하도록 일원화하였고, 지원제도도 규정으로 통합하여 직원의 참여를 유도하였다. 시행초기에 직원들의 참여를 이끌어내기 위해 적극적인 교육과 홍보를 실시하였다. 이로써 지식경영활동은 점차 직원들에게 그 필요성과 중요성이 인식되기 시작하였고 2004년에는 정부 행정기관 지식관리시스템(KMS) 운영실태 평가에서 대통령상을 수상하는 등 가시적인 성과가 나타나기 시작하였다.

코레일은 지식경영 발전을 위한 다양한 활동을 전개하고 있으며, 지식경영과 제안활동, CoP를 통합함으로써 시너지 창출과 종합관리를 도모하고 있다.



(그림 1) 코레일 지식경영활동

지식 창출 및 관리에서부터 성과의 확산, 공유까지의 전체 흐름은 <그림 1>과 같이 구성되어 있다.

지식경영 활동은 지식, 제안, CoP를 기반으로 직원의 자발적 참여 형태로 운영되고 있다. CoP는 분임조, 학습조, 연구팀, 프로젝트팀을 총칭하여 일컫는데, 하나의 테마(과제)를 등록하고 이에 호응하는 직원들이 자율적으로 참여하여 진행사항 협의, 과제 수행, 자체 멘토링, 개선안 도출 등 자발적으로 운영되고 있다. 현재는 약 1400여개의 CoP가 등록되어 운영되고 있다.

이외에도 벤처사업, 예산 및 비용절감 활동, 안전 활동은 Off-line 상에서 관련 조직에 의해 제도적으로 시행되고 있다. 특히 벤처제안은 제안한 직원이 소사장을 맡아 책임지고 사업을 추진하며, 회사에서는 관련법과 제도, 사업지원 지원을 하고 있다. 비용절감 활동은 인건비, 재료비, 수리비 등 다양한 항목을 발굴하여 직원들의 제안의 의해 활발히 추진하였으며 2007년에만 1,425억의 금액을 절감한 바 있다.

우수 지식과 제안은 심의위원회에서 포상하며 지식·제안 발표대회를 통해 임직원이 참관한 자리에서 사례발표 형태로 공유하고 학습하게 된다. 우수 지식·제안의 확산 보급을 위해 해당 부서에서는 개선안의 검토 및 시행을 통해 사후 관리를 담당한다. 또한 이를 업무 매뉴얼화하여 업무의 표준화를 도모하고 있다. 임직원의 참여를 위해 우수사례 발표대회 개최, 홍보 및 책자발간, 지식·제안 심사자 및 사용자 교육, 경영혁신 페스티벌에서의 시상 등 다양한 이벤트를 개최하고 있다. 또한 지식·제안 활동을 전략경영계획의 KPI(Key Performance Indicator)에 반영하여 중장기적으로 추진하고 있으며, 내부 경영평가에도 반영하여 부서별 목표 설정을 통해 전직원의 참여를 유도하고 있다.

한편, 각종 이슈나 아이디어가 발생하면 이를 과제(테마, 프로젝트)로 선정하여 실행하고, 활동추진 및 관리, 공유 및 피드백을 하는 형태로 진행된다. 지식·제안, CoP 활동은 전직원의 참여 형태로 이뤄지며, 전략과제나 혁신과제 등은 비전·전략과 연

계되어 부서장의 리더십을 통해 Top-down식으로 부여된다.

4. 지식경영시스템(Knowledge Management System)

코레일 지식경영시스템은 지식경영활동의 핵심을 코레일의 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 지식을 정리하고 공유하고 이를 통하여 획기적 개선제안을 하는 것으로 요약할 수가 있다. 지식경영시스템은 이러한 핵심 지식경영활동을 위하여 <그림 2>와 같이 설계되었다.

코레일 지식경영시스템에서 관리하는 표준지식은 업무수행에 필요한 규정이나 약속, 표준, 절차 등을 대상으로 하고 있다. 업무지식은 업무후생과 업무처리에 필요한 문서로서 특정 업무에 대한 문제해결과정에서 생성되는 업무노하우가 주가 되는 지식의 영역이다. 주요 분류를 살펴보면 업무노하우와 성공·실패사례를 등록하여 공유하도록 하였고, 타사 또는 자사 타소속의 벤치마킹자료를 등록하도록 하였다. 그 외에 각종 행사자료와 회의자료, 서식과 양식을 공유하여 업무수행에 도움이 되도록 하였다. 업무제안은 특정 아이디어를 업무에 적용하거나 실행하여 경영개선효과가 발생하는 내용이 주가 되고 있다. 또한 당장은 실행하기는 어려우나 장래에 적용 가능한 유용한 기술 또는 정책으로서 다소 완성되지 않은 내용이 이 범주에 속하도록 유도하였다. 업무제안은 철도업무 현장에서 발생하는 아이디어와 이외에 다양한 창의적인 내용들이 이곳에 축적됨에 따라 미래에 수익을 창출할 수 있는 내용들이 다수 있어 성과가 특히 많은 영역이기도 하다. <그림 3>은 코레일 지식경영시스템이 업무포털, 지식포털, 그리고 지식제안등과 긴밀하게 연동되어 있음을 잘 보여주고 있다.

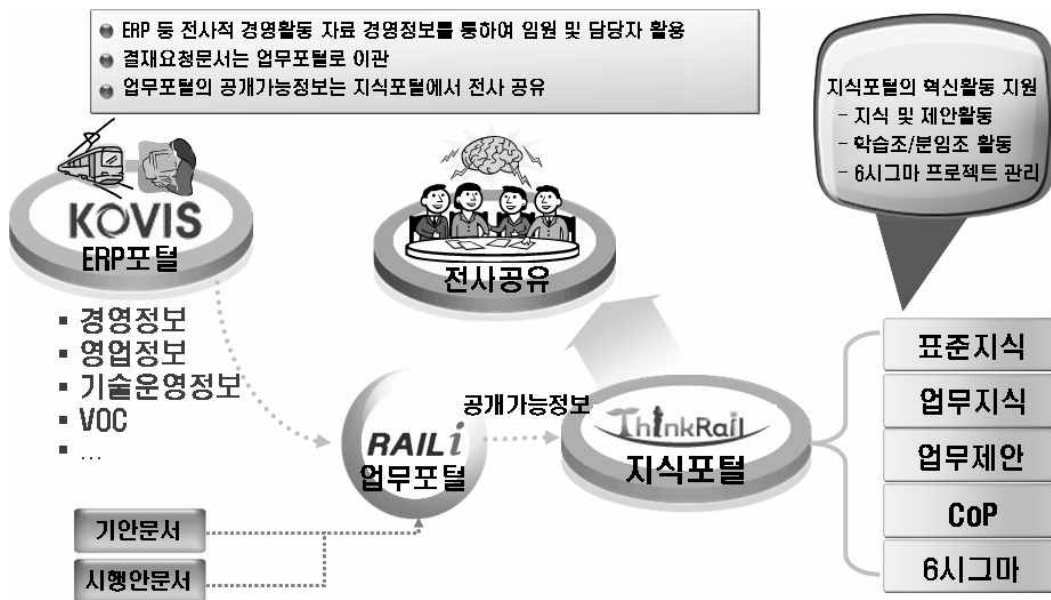
5. 지식경영 성과



(그림 2) 코레일 지식경영시스템 구조

코레일은 지식경영을 궁극적으로 조직 역량 및 성과 향상을 추구하는 경영활동으로 인식하고 있다. 이를 위해 BSC(Balanced Score Card) 관점에서 주요 성과지표를 도출하였으며, 유무형 성과의 인과관계 분석 및 실적관리에 활용하고 있다. BSC관점

에서 주요 지표별 성과를 보면 <표 3>과 같다.



(그림 3) 코레일 지식경영시스템과 다른 시스템과의 연동

〈표 3〉 BSC관점에서의 코레일 지식경영성과

관 점	주요 지표	실적('06→'07)	재무성과('07년)
고객	고객만족도(CSI)	NCSI : 67→75점 PCSI : 78→86.2점	운송사업매출액 증가율 7.8%
	VOC 처리만족도	80.7→82점	
	조직문화지수(ESI)	59점→66.4점	
	노동생산성 향상	63→86백만원	
프로세스	비용 절감	719→1425억원	1인당매출액 1.16억원
	차량고장(백만km당)	0.113→0.089건	
	인적사고(백만km당)	1.119→1.096건	
	KTX 정시운행율	91.64→94.06%	부채비율 71.97%
	지식재산권	17→80건	
	신상품 개발	10건('07년)	
신규사업 개발	2건('07년)		
상품 및 서비스	KTX 매출 증가	9,038→10,137억원	자기자본 이익율(ROE) 1.61%
	브랜드 인지도	57.1→68.2%	
	이수학점달성도	96.85%('07년)	
인적 자원	교육훈련만족도	87.82점('07년)	당기순이익 1,333억원
	전문자격 취득율	6,083명(기사 이상)	
	직무만족도(GWP)	51점('07년)	
	정부혁신평가 결과	5→6단계(기획재정부)	
	청렴지수(국가청렴위)	7.72→9.01점	

BSC관점으로 코레일의 경영성과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 고객의 소리(VOC) 처리만족도가 82점으로 개선되었는데, 이는 접수 후 처리시간을 기존의 72시간에서 24시간 이내로 단축하기 위해 다양한 활동을 전개하였으며, 또한 1,137건의 고객 아이디어를 발굴하여 이 중 70건의 아이디어를 채택, 정책에 반영한 결과와 관련이 있다.

둘째, 프로세스 관점의 노동생산성 향상, 비용절감, 차량고장 감축과 같은 지표는 지식경영과 제안활동의 결과물로 볼 수 있다. 즉, 수익을 올리기 위한 다양한 경험 및 노하우를 지식으로 등록하였으며, 비용절감(인건비, 경비, 재료비 등)을 위한 다양한 제안을 한것이 크게 주효하였다. 기술분야(차량, 시설, 전기, 운전)의 고장 예방 및 장애 감소 노력은 직원들의 적극적 참여에 의한 것이어서 특히 눈에 띈다. 기술분야 지식·제안 등록율은 전체의 41%로

서 경영관리 등 타 부문에 비해 월등히 참여율이 높았다.

셋째, 지식재산권 출원은 '06년 17건에서 '07년 80건으로 370% 증가하였다. 철도청에서 코레일로 전환 후 직원의 아이디어를 적극 발굴하는 정책을 추진하였으며, 5만여 건에 이르는 지식·제안 Pool에서 특허나 실용신안으로 전환된 경우이다. 신상품 개발은 신문과 방송을 통해 알려졌던 와인 트레이, 바다 열차, 레이디 버드, 레일 바이크 등이 있는데, 이는 직원의 아이디어와 본사의 검토를 거쳐 사업화된 경우이다. 더불어 와인 트레이이나 바다 열차는 지역 농가와 지방자치단체의 적극적 협력을 통해 수익을 창출한 사례로서 공기업의 사회적 책임에 관한 모델로서도 의미가 있다.

넷째, KTX 매출증가나 브랜드 인지도는 2004년 4월 개통 후 짧은 기간에 이룩한 성과로서 괄목할 만하다. KTX 누적이용객 1억 명을 2007년 4월 21

일에 돌파하였으며, 현재 일일 이용승객은 100,000 명을 상회함으로써 국가운송전략의 중추적 역할을 하고 있다.

IV. 성공적 KMS 운영전략

이상 심평원과 코레일의 두가지 대표적 KMS사례를 살펴보았다. 두가지 사례이지만 우리는 성공적 KMS 운영전략이 어떠하여야 하는지에 대한 핵심사항을 다음과 같이 유도할 수 있다.

첫째, 개인화 운영전략. 이는 직원들의 업무상의 사결정을 할때에 실제로 KMS를 통하여 구체적으로 의사결정의 초기단계인 이른바 Intelligence 즉, “문제가 무엇인가”를 보다 정확하고 효과적으로 알 수 있도록 지원하는 운영전략이다. 지식경영 초기에는 KMS 자체를 도입하는 것이 상징성이 있었지만 직원들이 해당 KMS를 통하여 실제로 업무상의 사결정에 도움을 받지 않는다면 해당 KMS는 사실상 무의미한 시스템으로 전락된다. 이를 위하여 구체적인 운영전략을 제시하면 다음과 같다.

- 조직이 처한 가장 시급한 문제가 무엇인지를 알 수 있도록 하여야 한다. 이는 단순히 공지사항으로만 그치는 것이 아니라 해당 문제점을 해결할 수 있도록 조직 구성원 모두가 참여하도록 유도하는 과정이다.

- 직원들은 자기업무외에는 관심이 없으며 이는 사실 당연한 것이기도 하다. 따라서 이러한 인지적 한계를 극복하도록 하려면 KMS를 통하여 조직의 문제가 무엇인가를 인지하도록 하고, 개인차원에서 내가 어떠한 의사결정을 하여야 하는지를 알 수 있도록 하는 과정이 중요하다.

- 따라서, 개인화 운영전략에서는 조직의 문제가 곧 나의 문제라는 심정적 공유가 중요하다. 코레일 지식경영활동은 이러한 점에서 좋은 사례라 할 수가 있다.

둘째, 사회화 운영전략. 이는 직원들로 하여금 KMS를 통하여 의사결정의 두번째 단계인 이른바

Design, 즉 적합한 대안설계를 하도록 지원하여야 함을 의미한다. 사회화 운영전략에서는 모든 직원들이 지식경영활동에 참여하게 하므로써 집단지식을 KMS에 저장하고 이를 서로 공유하고 활용하도록 하여야 한다. 이러한 사회화 활동을 통하여 조직이 처한 성과부진 현상을 타개할 수 있는 혁신적 아이디어를 제안하게 할 수 있다. 이러한 아이디어는 의사결정상 문제해결을 위한 대안으로서의 가치가 있다. 심평원에서는 KMS와 여타 시스템을 연동하여 업무상 지나치게 파편화되어 있는 업무프로세스를 개선하였다. 코레일에서는 성과가 부진한 철도노선을 재미있고 기발한 아이디어를 통하여 고객만족을 꾀하는데 큰 기여를 하였다.

셋째, 기술화 운영전략. 이는 KMS를 통하여 조직 지식베이스를 구축하므로써 직원들로 하여금 조직성과를 극대화할 수 있는 선택 (Choice)를 하도록 하는 전략이다. 이러한 전략은 실제로 직원들로 하여금 KMS를 통하여 특정부서위주의 협소한 시각이 아닌 조직전체의 관점에서 의사결정을 하도록 하는데 큰 기여를 할 수가 있다. 한편, 조직지식은 개인 지식, 팀지식을 정제화하여 조직성과에 영향을 줄만한 지식으로 구성되어야 한다. 따라서, 지식의 정확성과 시의적절성이 유지되도록 하여야 한다.

- 조직지식베이스를 체계화하여야 한다. 심평원과 코레일 모두 조직지식베이스를 나름대로 KMS를 통하여 체계화하므로써 직원들의 업무성과에 실제적 기여를 하였다.

- 직원들로 하여금 자기가 처한 상황에서 조직성과를 극대화하기 위하여 어떠한 결정을 내려야 하는지를 보다 쉽게 알게 하기 위하여 모든 업무지식을 체계화하고 중복성을 없애서 공유 및 활용할 수 있도록 해야 한다. 이러한 측면에서 심평원, 코레일 모두 조직차원에서 각별한 노력을 경주한 것으로 파악되었다.

V. 결론

본 사례연구에서는 건강보험심사평가원 (심평원) 과 코레일 (한국철도공사)의 지식경영활동 사례를 토대로 성공적인 KMS 운영전략을 유도하였다. 일반적으로 사례연구는 단순히 성공요인만을 나열하는데 그치는 경우가 많지만 본 연구에서는 여기에서 한걸음 더 나아가 성공적 KMS 운영전략을 개인화 전략, 사회화 전략, 기술적 전략으로 구분하여 KMS를 통하여 조직성과를 최대한 끌어올릴 수 있는 전략을 제시하였다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다.

첫째, 민간기업이 아닌 공기업을 대상으로 사례분석을 하였다. 이는 곧 본 사례연구에서 도출한 성공적 KMS운영전략은 민간기업을 대상으로 적용할 때에는 해당 조직의 특성을 고려하여야 한다.

둘째, 사례의 숫자가 제한되어 있다. 본 사례는 나름대로 규모가 있고 지식경영활동을 성공적으로 운영한 공기업을 대상으로 하였지만 여전히 분석사례 숫자가 작기 때문에 일반화하기 위해서는 더 많은 사례분석이 요구된다.

향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 민간기업, 공기업 모두를 포함한 사례연구로 확장하여 KMS 운영전략의 세가지 방향이 어느정도 일반화될 수 있는지를 분석할 필요가 있다.

둘째, 민간기업과 공기업의 성공적 운영전략에는 차이가 있을 것으로 판단된다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 차이를 파악할 수 있는 가설을 설정하여 검증할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- [1] Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), Knowledge Management and Knowledge Management Systems : Conceptual Foundations and Research Issues, *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- [2] Bierly, P. and Chakrabarti, A. (1996), Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industries, *Strategic Management Journal*, 17(10), 123-136.
- [3] Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001), Knowledge Management : an Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- [4] Krogh, G.V., Nonaka, I. and Aben, M. (2001), Making the most of your company's knowledge : A strategic framework, *Long Range Planning*, 34, 421-439.
- [5] Kulkarni, U.R., Ravindran, R. and Freeze, R. (2007), A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation, *Journal of Management Information Systems*, 23, 309-347.
- [6] O'Leary, D.E. (1998a), Enterprise Knowledge Management, *IEEE Computer*, March, 54-61.
- [7] O'Leary, D.E. (1998b), Knowledge Management Systems: Converting and Connecting, *IEEE Intelligent Systems*, May/June, 30-33.
- [8] Shin, M., Holden, T. and Schmidt, R.A. (2001), From knowledge theory to management practice : Towards an integrated approach, *Information Processing and Management*, 37(4), 335-355.
- [9] Yoo, K., Suh, E. and Kim, K. (2007), Knowledge flow-based business process redesign : Applying a knowledge map to redesign a business process, *Journal of*

- Knowledge Management*, 11(3), 104-125.
- [10] Yu, S.H., Kim, Y.G. and Kim, M.Y. (2004), Linking Organizational Knowledge Management Drivers to Knowledge management Performance : An Exploratory Study, *System Sciences*, 237-346.

● 저 자 소 개 ●



이 건 창 (Kun Chang Lee)

현재 성균관대학교 경영학부 및 인터랙션 사이언스 학과 교수로 재직중이다. 연구관심 분야는 지식경영, 창의성 과학, 사회연결망 및 지능형 의사결정분야이다. Journal of MIS, IEEE Transactions on Engineering Management, Decision Support Systems 등 국내외 저널에 다수의 논문을 게재한 바 있다.