지식경영의 실천:
H사 정보통신 운영팀의 경우

°김두섭, 배재학*
울산대학교 정보통신대학원, *컴퓨터· 정보통신공학부

Practice of Knowledge Management:
A Case of Information & Communication Operation Department of H Company

°Du-Sup Kim, Jae-Hak J. Bae*

Graduate School of Information and Communication Technology
*School of Computer Engineering and Information Technology
University of Ulsan

요 약

본 논문에서는 기업 구성원들이 지식경영을 실천하는데 필수적인, 구체적 방안과 그 사례연구를 제시한다. 그 실천방안은 현업에서 쓰고 있는 암묵지를 명시지로 변환하고 이를 정보시스템을 활용하여 지식경영이론을 적용하고자 하였다. 기존의 H사 지식경영의 방식을 전사적 차원의 접근방식이라면, 본 논문에서는 실무자중심에서 상향식으로 지식경영을 실천해 가는 방법론을 제공한다. 구체적으로는, H사의 정보통신운영부의 통합배선과 업무에 지식경영을 적용하여 실제의 부서 지식경영 방침을 수립하였다. 이로써 발전된 전사적 지식경영시스템에 대한 향후 과제도출과 이해를 도모하였다.

1. 서론

지식경영은 지식을 기업의 경쟁력과 부가가치의 원천으로 간주하고, 이를 경영 대상이 되게 하는 과정이다[1]. 그리고 조직의 지식을 체계적이고 효과적으로 관리하고 활용하는 것이라 할 수 있을 것이다. 보다 구체적으로는 기업 내외의 지식 자원을 획득·축적하고 이를 핵심역량으로 승화시켜 가치창출로 연결시키는 것이다. 그러므로, 기업에 사리를 주는 가치 있고 의미 있는 지식을 생성하고 관리하는 기능이 필수적이다[2].

본 논문에서는 기업 구성원들이 지식경영을 실현하는데 필수적인, 현업에서의 암묵적 지식을 명시적 지식으로 변환하여 정보시스템과 연결하고 이를 바탕으로 지식을 공유하고 활용하는 사례를 보고한다. 또한 연구의 특성상 실무차원의 지식경영의 구현이므로 현 업무에서 실제 사용되는 업무내용 만으로 구성하였다. 그리고 실제 정보시스템을 운영하면서 나타나는 결과를 토대로 기존의 전통적인 업무와의 차이점을 분석하게 된다.

2. 지식경영 실천

드러커는 '현장의 지식'을 가장 중요하게 보았다. 즉 "일하는 방법을 끊임없이 개선, 개발하거나 혁신해서 부가가치를 높이는 행위"를 지식이라고 정의했다[1]. 본 논문에서는 현장사례중심의 지식경영을 정보기술 측면에서 설계해 보았다. 정보기술 측면에서 지식경영의 실천은 기존의 인트라넷망을 그대로 활용하면서 열린 네트워크 형태를 지향하게 된다.

2.1 H사의 지식경영 인프라 소개

지식경영을 위한 전반적인 인프라 구성은 다음과 같다: (1) 인력 및 조직관리를 위한 기업차원의 공식·비공식적 제도관리를 위한 조직인프라 (2) 지식활동이 기업문화 차원에서 정착될 수 있도록 지식노동자들의 자발적인 조직의 역할정립을 위한 휴먼인프라 (3) 지식의 창조·공유·학습·축적을 정보시스템 측면에서 지원하는 정보기술인프라가 있다. 표 1과 표 2는 H사의 지식경영인프라와 지식경영내용을 보여주고 있다.

표 1. H사 지식경영 인프라 [3]

전사차원의 지식관리			부 문
현중오피스	HiKIMS	KMC	사업부별 문서 관리 시스템
그룹웨어 (결재/우편/게시판)	· 대내외 기술자료 통합관리	· 보유기술 요약정보 · 기술이력정보 · CEO 주요업무 보고 · 해외기술지사 보고	· 설계문서 위주의 관리 · 사업부 특성의 문서관리

표 2. H사 지식경영내용 [3]

개인/조직 지식관리	인사관리용 개인/조직정보	· 인사관리용으로 관리되는 개인의 이력정보 및 조직별 수행업무
	보유기술요약정보	· 기술관련 부서의 활용기술 정보 · 지식경영센터(KMC)에서 관리
	Tech-Map(기술지도)	· 생산제품 요소 기술에 대한 소개 · 기술 자립화 정도 Map으로 구현
	이전기술대상	· 보유기술의 이전 판매대상의 정보를 Yet2.com등록
	기술이력정보	· 연구원 개개인의 이력정보 · 학위, 논문, 특허출원 내역 등
	기술현대 誌	· 개인의 암묵지를 형식지(논문)으로 작성 배포
	개인제안제도	· 업무개선 내용에 대한 평가 및 보상제도
학습조직(CoP)	연구교류 회	· 관심분야 별 조직구축 후 연구결과와 정보교환을 자율적으로 운영
	· 주니어보드 · 소집단/TFT	· 문제해결 및 업무개선을 목표로 한 의도적인 활동모임
지식전수교육	· 우수역량전수교육 · 융접하계대학	· 각 분야별 전문가를 선정하여 관련 지식을 전파하는 오프라인에서 단체교육
지식인증제도	· 정보화자격검정 · 영어, 상식	· 노하우나 경험을 평가하는 지식인증제도는 없음 · 진급시 평가하는 영어, 정보화자격검정제는 유사함

3. H사 정보통신운영팀의 현업분석

본 논문에서는 H사 정보통신운영팀의 다섯 개과 중에서 통합배선과를 지식경영 실천대상 부서로 삼았다. 통합배선과의 업무를 분석하면, 기획, 관리, 견적, 설계, 공사, 현장실사, 공사감리 등으로 나누어지며, 이들 업무는 다음의 네 가지로 파악되었다: (1) 단순 반복업무: 공사명에 따른 관련자료 수집 및 산출, 견적, 실적관리 (2) 고도의 기능업무: 현장 설치공사 위주의 업무 (3) 공헌도는 높으나 고도의 기능업무: 일반적 기술업무로서, 비상시 대체능력. 교환기(키폰)운용, 설계도의 작성 등의 업무로서 구성원들이 기본적으로 갖추어야 할 능력, 그리고 (4) 공헌도 높은 고도의 인적능력: 교육기술, 기획능력, 공사감리 등.

3.1 부서 업무분석 및 문제점 파악

통합배선과의 업무는 공사명과 자재명에 따라서 내용과 형태가 달라지며, 부서 지식경영 실천을 위한 통합배선과의 업무환경은 다음의 두 가지로 구분된다: (1) 생성되는 지식 및 문서의 처리 형태: 지식생성자가 문서를 만들고 네트워크 공유 폴더에 관련된 디렉토리를 판단하여 임의적인 저장을 한다. (2) 지식의 표현 형태: 워드, 엑셀, 프리젠테이션 문서, CAD File등의 형태로 나타난다. 이와 관련하여 발생하는 문제점은 다음의 아홉 가지가 있다: ① 개인적 판단에 따른 체계적이지 못한 분류 ② 지식 생성의 중복 발생 ③ 다양한 형태로 지식 표현을 못함 ④ 파일 형태의 관리로 활용범위가 지역적 ⑤ 지식 및 문서 내용에 대한 검색 불가능 ⑥ 지식 생명 주기에 대한 고려사항이 없음 ⑦ 지식에 대한 미 평가와 재사용의 저조 ⑧ 체화된 기술에 대한 관리 시스템 없음 ⑨ 불필요한 기업 시스템 자원의 점유 등. 그림 1은 부서 업무분석의 결과로서 통합배선과의 내부업무 관련성을 나타낸 것이다.

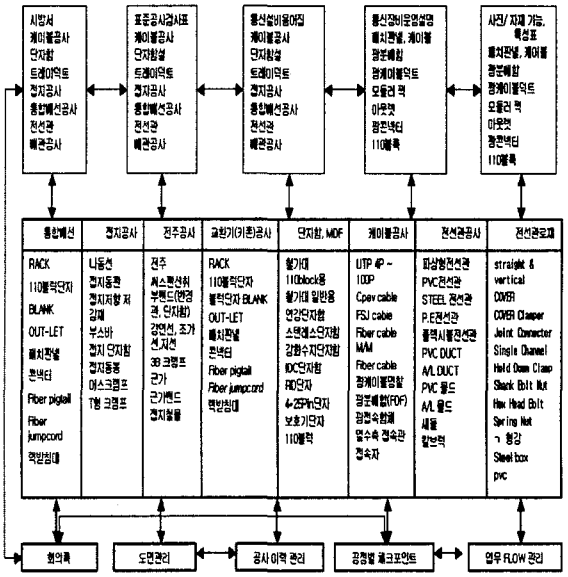

그림 1. 통합배선과 업무 관련도

4. 부서 지식경영 도입절차

본 논문에서는 부서 지식경영의 도입 수행절차로서 다음의 다섯 단계를 설정하였다: (1) 현업에서 부서 지식경영 시스템을 적용 할 업무의 정보화 가능 여부의 환경을 파악하고 (2) 시스템구축을 위해서 활용할 수 있는 IT 인프라의 활용영역과 더불어 (3) 통합배선 공사 업무에서 지식경영을 실천할 범위를 공사명에 따른 관련업무 자료들의 상관관계를 명시지화 하는 것으로 하고 (4) 이를 기본자료로서 시스템설계를 하고 (5) 구현 및 테스트 과정을 거친다.

4.1 핵심지식 비교

전사적 KMS의 경우[3] 지식의 범주를 사내의 지식을 포함한 사내, 외의 수집 및 활용 가능한 모든 지식을 대상으로 설계되었다. 이러한 것은 지식의 공유와 창출을 핵심으로 하여 지식의 활용, 학습, 축적의 연계를 강화해

가는 운영형태를 지향하게 된다. 반면에 본 논문의 관심사인 부서 지식경영 시스템은 부서내에서 적극적이고, 능동적인 생산지원을 위해 설계하였고, 이것은 지식의 공유를 핵심으로 지식활동을 통해 생산공정을 효율화하는 것이다.

4.2 지식경영 기대효과

부서 KMS 도입을 위해 1단계에서 3단계까지의 과정을 적용하였다. 그 결과 향후 부서 KMS 구축을 통한 기대효과는 기업의 특성상 정도의 차이는 있겠지만 공통적으로는 새로운 부서 지식자원을 발굴하고, 저장 및 관리가 용이하게 된다. 또한 실무자의 측면에서는 업무추진에 필요한 핵심정보를 손쉽게 취득 할 수 있다. 부서 지식경영의 실천은 기업의 활동에 가장 기본적인 조직인 실무자에서부터 출발하여 전사적으로 접근하는 하상향식의 방법이다. 이는 전사적 차원에서 접근하는 상하향식 방식에 비해 현업에 적용하기가 비교적 용이하다. 부서 KMS의 도입을 적용 가능한 현장을 중심으로 추진하여 궁극적으로는 부서간의 KMS을 기업내부의 정보인프라인 인트라넷으로 연동시킴으로써 전사적 KMS와는 상호보완적인 측면에서 업무를 지원하게 된다.

표 3. 전사적 KMS와 부서 KMS의 기대효과 비교

구분	전사적 KMS	부서 KMS
공통점	· 지식의 공유를 통한 비용절감 및 경쟁력 강화 · 핵심지식을 바탕으로 한 의사결정의 신속성 · 인력변동시 업무공백 최소화 및 구성원간의 원활한 협업 가능 · 핵심지식의 통합으로 업무 효율성 향상(업무 Process 단축) · 도전 · 성취 · 애사심의 조직 문화 배양 · 기록문화의 활성화 기대 · 방치되거나 사장되는 지식정보를 효과적으로 관리 · 인력이동/유출에 따른 핵심지식의 유실 최소화 · 전사차원의 지식의 안정적 관리 · 분산된 업무문서의 공유	
차이점	· 필요한 지식과 정보를 적기에 활용할 수 있는 Knowledge Portal 구축 · EIP 토대구축 · 본사와 해외지사 및 현장과의 실시간 지식공유 · 제조물책임법(PL) 시행 및 인증심사시 효과적인 대응 · 분산된 개인 및 조직지식의 효율적인 공유 및 보안체제 구축 · 전문적이고 체계적인 가공과 저장 · 학습조직에 보상체계 도입	· 실무자 위주의 지식을 적기에 제공하는 시스템 · 지식활용에서 나타나는 결과들을 신속히 시스템에 반영하여 네트워크 자원을 절약 · 기본적인 지식의 가공과 저장이 부서내에서 가능 · 생산과 품질위주의 관리지원 · 부서내 지식관리자를 양성 · 지식을 수집하고 활용하는데 걸리는 시간을 단축 · 실무자들의 자발적인 참여유도 · 부서내 활용 가능한 범위의 지식의 열린네트워크 지향

5. 결 론

본 논문에서는 기업 구성원들이 지식경영을 실천하는데 필수적인, 하상향식의 사례연구를 제시하였다. 전사적 지식경영은 최고경영자의 관심 속에 상하향식으로 이루어진다. 이와 대조적으로 현장중심의 지식경영의 실천은 부서 단위의 지식경영을 실천하고 네트워크 기술로써 지식의 공유가 가능하도록 하는 것이다. 어떠한 방법이든지 지식을 생성, 가공, 저장, 활용의 프로세스는 유사하지만 부서 지식경영 시스템은 다음의 다섯 가지의 장점을 가지고 있음을 확인하였다: (1) 지식을 수집하고 활용하는데 걸리는 시간을 줄일 수 있다. (2) 실무자들의 자발적인 참여를 유도할 수 있다. (3) 지식활용에서 나타나는 결과들을 신속히 시스템에 반영할 수 있다. (4) 부서내에서 시스템을 운영하므로 네트워크의 자원을 낭비하지 않는다. (5) 부서내에서 기본적인 지식의 가공과 저장이 이루어지므로 부서내 지식관리자를 양성할 수 있다.. 이러한 장점은 부서내 시스템의 운영이라는 특수성에서 기인한다. 이러한 지식경영의 실천을 통해 다음의 두 가지 결과를 얻었다: (1) 시스템에 적용시키기 위해 기존의 암묵지를 명시지로 이끌어 내면서 *혼자서 하는 지식경영*의 실천이다. (2) 지식이 가공되어 저장된 것을 부서내에서 공유가 가능하게 되어 *함께 하는 지식경영*의 실천이 그것이다. 회사 차원에서 추진하는 전사적 KMS에 비해 작은 시스템이지만 지식관리 기능에서부터 내부적으로 새롭게 생성된 지식들까지도 부서 지식경영 시스템에 의한 관리가 용이하도록 구축되어, 지식경영 사이클은 단축되고 지식활용의 영역은 구체화되었다.

참고문헌

[1] 배재학, 안기명, 지식자산에 대한 경영전략적 평가모형 개발 [아산재단연구총서 제88집] 집문당 2001년 12월.

[2] 남성모, 한창훈, 배재학. 지적자산의 경영전략적 가치평가 측정모형. 한국정보과학회 추계학술대회, 1999년.

[3] HHI 지식경영 구현방안, 지적재산관리부, 현대중공업(주), 2002년 4월.

[4] 남성모, 한창훈, 배재학. 지적자산의 전략경영적 가치: 정보공학과 ABC 회계의 응용. 한국정보과학회 춘계학술대회, 2000년.

[5] 한창훈, 남성모, 배재학. 무형자산에 대한 경영전략적 기치평가 측정모형. 한국정보처리학회 추계학술대회, 1999년.

[6] 김영수, 김성수, 노재범. 한국 기업의 지식경영 모델. [지식경영 심포지엄] 지식경영과 한국의 미래, 삼성경제연구소 1999년 4월.

[7] 매일경제 지식프로젝트팀. 지식혁명보고서. 매일경제신문사 1998.