

건설업계의 지식경영 추진전략

A Study of the Action Planning Strategy for the Knowledge Management in Construction Industry

김 학 두*

Kim, Hak-Doo

요 약

지식경영이란 무엇인가? 흩어진 지식을 모으고, 낡은 지식을 새롭게 하고, 모아진 지식을 공유하여 새로운 지식을 창조하는 것이다. 지식경영의 성공적인 추진을 위해 가장 중요한 3요소는 최고경영자의 추진의지, 조직 구성원의 참여를 통한 공감대의 형성, 지식경영추진담당 조직의 지속적인 추진의지와 열정이 조화롭게 상호 보완적으로 작용하여 추진되어야 한다는 것이다. 지식경영 추진에 있어 가장 중요한 것은 기업(기관)의 조직 구성원이 지식경영 참여문화(공감대)를 반드시 형성하지 않으면 지식경영이 성공하기에는 다소 무리라는 것이다. 지식경영을 추진함에 가장 중점적으로 해야 할 일은, 우리 민족의 특성인 구술이나 구전 문화를 기록의 문화로 변화 시킨다는 것이다. 지식경영을 추진하는 가장 큰 목적은 과연 무엇일까? 지식 경영을 통해 조직구성원 및 각개의 조직이 보유한 직접경험지식과 간접경험지식의 공유, 활용, 창조를 통해 지식을 자산화하고, 그 지식자산 가치를 증대 시켜서 21세기 건설 산업의 강자로서 다시 태어날 수 있도록 우리 스스로를 준비하는 것으로 정의하고자 한다.

키워드 : KM (Knowledge Management), 지식경영, 정보화

1. 서론

최근 한국경제는 금융위기 여파에 의한 영향에서 위 기상황은 일단 벗어나 서서히 회복의 징후를 보이고 있으나, 건설시장은 아직도 IMF 이전의 수준을 회복하기에는 타 분야보다 상당한 시일과 노력이 필요할 것으로 보인다. 우리 민족의 유구한 역사와 함께 우리 건설 산업은 한민족 고유의 건설기술과 양식을 가지고 발전해 왔다. 우리의 경제위기를 극복함에 있어서 건설 산업이 지식경영을 통해 생성되는 지력을 통해 다시 한번 큰 역할을 하기를 기대하며 이 글을 쓴다. 인류의 역사상 건설사업은 우리의 삶, 특히 주거문제의 해결 등, 복지를 향상함에 있어 인류와 가까이서 크나큰 기여를 해 왔으며, 인류의 함께 가장 오래된 산업이라고 볼 수 있다. 또한 건설사업은 세계 각국이 각자 독특한 문화, 기술, 양식을 가지고 발전하여 왔으며 그의 발전과정도, 정치, 경제, 문화, 사회, 종교, 관습, 기후, 재료 및 그 국가의 지리적 위치에 따라서 각양 각색의 특성을 가지고 변화하여 왔다. 산업기술의 발전과 함께 공법,

재료, 기술 등도 더불어 변화와 발전을 해 왔다.

일반산업과 건설 산업의 발전단계를 비교해 봄으로서 건설 산업의 발전단계를 가늠해 볼 수 있다고 생각한다. 근대산업혁명 이후의 건설 산업은 산업기술의 발전이 국경을 초월하며 교류 되고 발전이 되었고, 양대 세계대전을 통한 세계정치의 변화 및 새로운 무역질서는 주로 자국의 경제권역 내에서 배타적으로 영위 되고 안주하던 건설시장 및 업체들의 활동 무대가 국제화되기 시작했고 그에 따른 범세계적인 건설 산업의 교류가 가능해지게 되었으며, 국제적인 공유 및 교류가 보다 더 활발히 일어나는 계기가 되었다. 특히 새로운 천년이 시작된 금세기는 IT기술을 응용한 건설 산업 분야의 정보화의 촉진으로, 그 발전 속도와 공유의 정도가 가속되어 건설 산업구조를 획기적으로 변화 시키고 있다.

일반산업의 정보화 추진과 함께 건설 산업에 대한 정보화 욕구도 변화에 변화를 거듭해 오고 있으며, 고객의 가치와 요구에 따라 건설 산업이 일대 변혁이 있을 것으로 예상된다. 현재는 고객의 가치와 요구 보다는 공급자의 편의나 주어진 스타일의 범위에서 고객이 선택을 강요당하는 건설 산업이었다면, 미래의 건설 산업은 정보화, 지식화 건설기술에 기반을 둔 새로운 변신

* 일반회원. 대림산업주식회사, 토목 사업부, PM, CMP

을 통한 경쟁력을 확보한 자만이 살아남는 시장으로 변모 되지 않을까 조심스레 진단해 본다.

2. 지식경영의 필요성

현재 국내 모든 업계 및 공공 기관은 구조조정을 통한 경쟁력 확보라는 공통의 명제를 가지고 무차별한 조직의 축소 및 불필요한 자산의 매각 및 비용의 절감을 통해 살아남겠다는 각오로 혼신의 노력을 기울이고 있다. 구조조정은 한 국가와 기업의 장래를 재도약으로 이끌 수 있도록 추진해야 된다고 생각한다. 우리의 건설 산업분야는 1970년대 말부터 1980년대 초에 이르는 중동 진출을 통한 호황기를 미래를 위한 준비의 시간을 놓치며 보냈고, 1980년대 말 1990년대 초 역시 준비의 시간을 놓쳤다. 그 이후 IMF를 맞이한 한국 건설 산업은 내외외환의 상황을 맞이하여 어두운 밤길을 걷는 형국의 어려움을 겪고 있는 상황이다.

대부분의 회사는 위기를 극복하기 위하여 각 부문별 사업계획을 축소 또는 재조정, 수주물량의 감소 및 실적부진 사업 분야의 과감한 아웃소싱 또는 퇴출을 통한 조직의 슬림화/개편, 비용절감, 불요불급한 사업의 포기를 통한 경영개선을 통해, 급변 위기를 재도약 또는 경영정상화의 계기로 삼기 위한 노력을 경주 해오고 있다.

그러나, 우리의 구조조정과 선진국에서 말하는 구조조정은 그 내면을 면밀히 검토하여 보면 크나큰 차이가 있다. 기업들은 단순한 비용절감, 자산매각, 인원조정, 조직개편을 통한 구조조정을 통해 구조조정이 기업의 활력을 위축시키는 결과가 나는 쪽으로 구조조정을 하지 않기를 기대 해 본다. 필자는 일부기업에서 그간 회사가 장기간 많은 비용과 노력을 기울여 양성한 고급두뇌와 기술을 현재의 시장성이 없다고, 구조조정을 빌미로 성급히 포기하는 사례를 보면서 마음 아팠던 기억이 있어 구조조정을 신중히 해야 한다고 생각한다. 기업들이 그간 양성해온 수많은 지식인들과 축적된 지식을 무차별하게 버리는 것이 지식자산을 사장시키고 그로 인한 경쟁력 약화 및 구조조정을 반복하는 악순환을 우려하기 때문이다.

건설 산업의 구조조정은 다음과 같은 관점에서 추진되어야 한다고 생각한다. 현행 대부분의 건설업체중 건설업 생애주기의 각 단계에 해당하는 전 사업 분야를 종합적으로 수행할 능력을 갖춘 업체는 드물다고 생각된다. 구조조정에 성공하기 위해서는 과거의 단순시공 위주의 시장에서의 과감한 탈피, 우리의 임금이 낮았던 시절의 단순한 노동 집약적 건설 산업 경영방식에서 탈피하여, 건설업 각 생애주기에 해당하는 사업 분야를 종합적으로 참여하고 관리할 수 있는 방향으로 구조조정이 이루어져야 할 것이며, 고도의 기술력과 사업관리 능력을 배양하여 선진국 형 건설 산업으로 거듭나야만

진정으로 건설 산업의 구조조정이 성공했다고 볼 수 있다고 생각한다.

우리의 경제와 산업이 이토록 경쟁력이 없고, 국제 경제 상황에 따라 취약한 면을 보이고 어려움을 겪어야만 하는 것인가? 그간 우리의 경제와 산업은 생산 및 판매에만 치우쳐 진정 경쟁력의 기초가 되는 지식화/정보화 측면에는 노력을 기울이지 아니 하였던 점이 우리의 최대 약점이라는 사실을 망각하고 있었던 것이, 기업문화의 일반적 형태였으며, 또한 우리는 지식을 공유하지 않는 문화를 가지고 있다. 구조조정을 통한 산업구조의 재편과 경쟁력 강화를 위해서는 지식경영이 성공의 핵심적인 요소 이다.

3. 지식경영 시스템 구축의 개요

3.1 지식의 개념

지식이란 무엇인가?

지식을 논하기에 앞서 먼저 정보의 정의를 설명하고자 한다. 요즈음 흔히들 정보를 Information이니, Information Technology라고 하며 정보를 혼동하고 있다고 생각한다. 정보란 데이터를 사용하여 무언가 산출물을 만드는데 사용되어 생산성이 나왔으면 정보라고 정의를 할 수 있다고 생각한다.

지식의 정의는 어떻게 내릴 수 있을까? 지식이란 정보를 이용하여 개인이나 조직이 생산성을 발휘하는데 사용되어 진 것의 사례를 말한다. 지식경영시스템이란 지식을 지식관리시스템을 이용하여 체계화 시키고 이를 공유하며, 또한 이를 이용하여 조직이나 개인이 의사결정이나 새로운 창조적인 활동에 활용되도록 체계화 된 것을 말한다. 지식은 정보나 데이터와 달리 단순한 현상이나 결과 물 이 아닌 것이다. 지식은 정보와 달리 개인이나 조직의 창조적인 사고, 활동 및 문화의 산출물인 것이며, 또한 조직 내부 구성원간의 지식의 공유를 통하여 재창조되고 생성이 되는 것이다. 즉, 지식은 정보와 달리 각개의 특성과 생명력을 가지고 있다고 생각된다.

3.2 지식경영 및 지식경영시스템의 정의

지식경영은 조직 내에 흩어져 있는 개인이나 조직의 지식을 모아서 지식관리시스템을 통하여 모으고, 체계화 하여, 이의 공유를 통하여 지식을 활용 시키며, 활용된 지식이 Feedback 되어 조직이 새로운 지식을 창조할 수 있도록 하는 것을 말한다. 지식경영은 조직과 구성원이 가지고 있는 노하우, 경험, 문제해결, 성공사례, 실패사례, 창조적 사고, 기술력 등 각종 창조적인 지식을 조직원 상호간에 공유함으로써 기업의 핵심경쟁력을 향상시키고, 지적가치를 향상시키는 새로운 시도이다. 지식경영은 개인의 노하우, 경험, 교육, 질의, 응

답을 통해 형성된 개인지식과 조직이 경험한 경영상의 교훈이나 유의사항, 지침, 방법, 기법, 절차 등의 조직 지식, 개인과 조직이 재창조한 지식을 기업의 지식자산으로 관리하고, 이의 공유 및 활용을 통하여 생성되는 지식경영의 효과를 측정하며, 기업의 경쟁력을 강화하는 경영전략이 지식경영이다.

3.3 지식경영시스템 구축 절차

지식경영시스템 구축을 위하여 필요한 단계별 프로세스는 다음과 같다. 지식경영시스템 구축에 대한 주요 단계별 개념 및 유의 사항에 대하여 만 간략히 서술해 보기로 하겠다.

3.3.1. 지식경영 문화 (공감대) 의 형성

과거 여러 차례에 걸친 각종 경영 혁신운동 들이 실패했던 가장 큰 원인은 조직 내의 구성원들 간의 공감대 형성과 동의, 적극적인 참여를 이끌어 내지 못 하였기 때문에 실패했던 것이 대부분 이었다. 최근에도 전산기술을 응용해 정보화를 목표로 한 각종 경영혁신 운동이 실패하는 이유는 무엇일까?

그 이유는 미국의 사례를 예로 보면 아주 중요한 사실을 발견할 수 있게 된다. 한때 우리나라 에도 태풍 처럼

풍미했던 BPR(Business Process Reengineering)의 경우를 보면, 현업 부서가 주도하고 전 임직원이 공감대를 형성하여 지속적으로 추진했던 기업들은 성공을 거둔 반면, 그러하지 아니한 기업들은 실패 했다는 사실이 우리에게 중요한 교훈을 주는 훌륭한 사례 인 것이다. 지식경영의 추진에 있어 최고경영자의 강력한 의지와 지원, 추진 팀의 지속적인 추진이 지식경영 성공의 KSF(Key Success Factor)라고 말하지만 가장 중요한 요소는 조직원과 기업의 지식경영 문화(공감대)의 형성이 최우선 과제인 것이다.

3.3.2. 업무 프로세스 분석

지식경영시스템을 구축함에 있어 업무 프로세스 분석이 매우 중요하며, 그 성패에 따라 지식경영의 성공여부를 가늠할 수도 있다고 본다. 업무 프로세스분석은 조직전체의 업무 프로세스를 조직별, 업무별, 업무기능별, 업무유형별 및 관련 사업 분야의 유형별로 구분하여 분석하고, 각 요소별 상관관계를 규명 함으로써 중복 및 불요불급한 업무 요소를 발견 할 수 있게 된다. 그 결과 정의된 업무 프로세스를 기준으로 하여 조직의 표준 업무 분류체계를 구축하게 된다. 업무분류체계를 구축함에 유의 할 사항은 흔히들 업무의 기능, 업무의 유형, 업무의 작은 종류를 혼동하거나 현행조직의 인원, 규모의 과다를 업무 프로세스 분류의 기준으로 삼아, 전체 분류체계를 구성하여서는 곤란하다는 것이다.

흔히들 변하기 쉬운 오류의 한 유형으로서 다음과 같은 사례가 있다. 조직의 영업 매출액, 수수료량 또는 잔여 백 로그(BACKLOG)기준으로 업무 프로세스의 주요 분야 및 유형을 정해서는 향후 큰 문제에 봉착하게 된다는 점을 간과해서는 안 된다는 점이 분류 체계 구축시 고려해야 할 사항이다.

3.3.3. 표준 업무분류체계 구축

표준 업무분류체계의 구축에 있어 주의해야 할 사항은 조직 내의 중복/유사 업무를 체계적으로 분류 할 수 있도록 단위 업무에 대한 조직 내의 용어의 정의 및 개념을 통일적으로 적용하여야만 향후 분류체계 구축에 있어 혼란이 발생되지 아니 한다는 점이다. 분류체계에 관련되는 여러 가지 요소 중 각종 코드체계와 분류체계는 최대한 국가표준과 아울러 국제표준을 고려한 분류체계가 되도록 유의해야 한다. 분류체계는 향후 건설 CALS 등 국가차원에서 추진 중인 정보망과의 네트워크화 사업, 지식분류체계 연결화 작업 시 장애 요인이 되지 아니 하도록 구축 하여야 한다. 또한 표준 업무분류체계 제정에 있어 유의해야 할 사항은 각 기관이나 조직의 업무 특성에 맞도록 분류가 이루어 져야 한다는 점이 중요하다고 생각된다. 또한, 건설 산업의 특성상 동일 반복 작업의 경우가 비교적 타 산업에 비하여 적다는 점과 동일 유사한 경우도 각각의 경우가 다른 특성이 있다는 점, 업무상 관련기관이나, 발주처의 성격에 따른 변동 사항을 고려하여야 한다.

3.3.4. 지식분류체계 정립

지식분류체계의 정립은 조직의 표준 업무분류체계와 상관관계를 가지게 되며 지식경영시스템 구축에 있어 가장 중요한 사항이다. 통상의 기술정보나 다른 정보 시스템은 기술이나 정보의 유형 또는 업무의 유형을 기준으로 작성하기 마련이다. 그러나 지식경영시스템이 지식분류체계는 지식을 업무기능별로 분류를 한다는 점이다. 업무 기능을 중심으로 그에 따른 기술 분야, 경영분야, 기타 업무에 관련된 사항들을 분류하여 지식분류체계를 형성 한다는 것이다. 물론 지식분류체계의 정립에 있어서도 조직의 특성, 장점 등은 반영이 되어야 하며 분류체계 역시 국가의 건설 산업분류체계나 국제적인 분류기준에 부합이 되도록 고려를 해야 한다는 점은 다른 작업 진행시와 동일하다는 점이다.

3.3.5. 지식경영 제도 및 규정 제정

지식경영을 추진함에 있어 중요한 부분 중의 하나인 각종 제도 및 규정을 제정하는 일도 매우 중요한 작업이다. 제도 및 규정은 지식경영을 추진함에 있어 필요한 각종 제도를 시행하기 위한 각종 규정, 요령, 절차, 기준, 평가, 보상, 운영절차 등을 정하므로써 지식경영 및 지식경영시스템의 운영 전반에 걸친 기준을 정립하

는 작업이기 때문이다. 그러나 지식경영을 추진함에 있어 중요한 점은 너무 제도, 규정에 얽매이지 말아야 한다는 점이다. 지식경영을 추진하는 담당자는 특히, 규정에 얽매이다 보면 현업 부서/현장의 현상, 특성, 추진 상 애로점 등을 도외시 한 채, 행정 편의적인 탁상 공론 형태의 운영규정이나 제도를 운영하는 결과를 도출하게 되어 지식경영 추진에 장애요인이 될 수 있다는 점을 고려하여야 한다.

3.3.6. 지식경영시스템 구축

지식경영시스템 구축에서 주의해야 할 사항과 중요한 점을 간단히 정리해 보기로 하겠다. 흔히 미국이나 유럽 및 일본 등 선진 국가들의 각종 시스템 구축사례에서 알 수 있듯이 지식경영시스템의 구축에서도 가장 중요한 업무추진기준은 다음과 같이 추진되어야 한다.

첫째 : 시스템 구축에 있어서의 주역은 현업 부서이며, 시스템의 개발 및 사용은 현업에 적합하도록 추진되어야 한다.

둘째 : 고객의 입장에서 고객의 눈높이에 따라 개발 및 시스템 사용의 기준을 정해야 한다는

점을 망각하여서는 그 시스템은 성공 할 수 없다는 사실이다. 흔히들 본사 부서 기준,

또는 지나친 현장 기준으로 구축되어 본사/현장간의 유기적인 정보 및 지식의 공유에 실패하는 사례를 종종 볼 수 있다.

3.3.7. 지식의 발굴/입력/공유/활용

지식경영을 추진함에 있어 지식관리를 위하여 각종 최첨단의 정보처리기술과 시스템을 이용하여 시스템 자체는 상당히 잘 구성 된 것처럼 보여 중요한 사실을 간과 할 수 있다는 점을 고려해야 한다. 그러나, 많은 조직과 사람들은 지식경영시스템의 유지관리 및 운영이 새로운 시스템의 개발보다도 몇 배 더 어려우며 지속적으로 유지관리 하지 않으면 지식경영이 실패하거나 추진이 되어도 증도에 그만 두거나, 실속이 없는 경우가 더욱 더 많다는 사실을 간과하기 쉽다는 점이다. 시행 초기에는 지식경영에 대한 호기심이나 관심 때문에 어느 정도의 참여와 성과도 있으며 지식경영의 효과가 가시화 되는 듯한 현상을 나타낸다. 그러나 지식경영에 있어서 가장 중요한 성공의 요인은 지속적인 추진 및 참여에 의해서 만이 기대하는 효과를 낼 수 있다는 사실이다. 사실 지식경영에 있어 지식의 발굴은 매우 중요하다. 지식의 발굴 및 지식관리시스템을 통한 지식경영에의 참여가 어려운 일이 아니라는 인식을 사용자(고객)에 알리고 그를 통한 지식의 발굴 및 활용의 활성화가 매우 중요하다. 지식경영과 지식관리를 담당하는 조직이나 담당자는 개인이나 조직으로부터 발굴 및 입력된 지식을 체계화하고 지식관리시스템을 통하여 조직이나 개인이 공유 및 활용을 통한 생산성 향상 및 그를 통한 지식의 재창조 및 지식의 자산화에 총력을 기

울여야 한다. 지식경영의 성패는 결국 지식의 공유, 활용, 지식의 재창조 및 그를 통한 지식의 자산 가치를 높이는 데 있다고 볼 수 있겠다.

3.3.8. 지식경영 문화의 정착

서두에서 지식경영이 성공하기 위해서는 지식경영에 참여하는 문화의 정착이 가장 중요하다고 설명하였는데, 한 조직이나 기관이 지식경영을 추진하면서 가장 먼저 간과 해 버리기 쉬운 부분이 바로 문화의 정착 부분이다. 모든 제도가 그러하듯 시행 초기에는 조직에 소속된 구성원들의 관심 때문에 어느 정도 활성화도 되고 결과를 도출 할 수가 있으나 일정한 시간이 지나면, 일과성 행사로 변질 될 우려가 있다는데 문제가 있다. 따라서 지식경영을 추진하는 모든 조직 및 추진 담당자들은 이 사실을 자각하여, 진정으로 조직 구성원이 지식경영을 통해 회사의 경쟁력을 향상시킬 수 있으며, 지식경영을 통해 조직 구성원 각 개인도 무엇인가 참여한 결과의 과실을 본인이 누리고 있다는 사실의 인지 및 공유하는 공감대의 형성이 가장 중요하다.

지식의 발굴 및 지식경영 문화의 정착에 있어 중요한 점은 조직 구성원의 마음 깊은 곳에 숨어 있는 지식, 진실로 신바람 나서 자발적으로 참여 할 수 있도록 하는 지식경영 및 기업문화의 정착이 지식경영 성공의 필수요인이라고 생각한다.

4. 맺음말

지식경영 추진에 있어 가장 중요한 점은 최고경영자의 추진의지, 조직구성원의 참여를 통한 공감대의 형성, 지식경영 추진담당 조직의 지속적인 추진의지와 열정이 조화롭게 상관관계를 유지하며 추진되어야 한다는 것이다. 지식경영에 있어 가장 중요한 것은 기업(기관)의 지식경영 참여문화를 반드시 형성하지 않으면 지식경영이 성공하기에는 다소 무리라는 것이다. 우리가 지식경영을 추진하는 가장 큰 목적은 과연 무엇일까? 지식경영을 통해 조직구성원 및 각개의 조직이 경험한 직접경험지식과 간접경험지식을 공유, 활용, 창조를 통해 지식을 자산화하고, 그를 바탕으로 한 조직, 기관의 핵심역량을 강화하고 지식자산 가치를 증대 시켜서 건설 산업계의 새로운 강자로서 다시 태어날 수 있도록 기업의 핵심경쟁력을 높이는 것으로 정의하고자 한다.

Abstract

What is the Meaning of the Knowledge Management?, That is gathering, renewal of old knowledge, communication and creation of new knowledge. The major three key factors for the successful knowledge management in construction industry is well cooperation between following factors ; the willingness of the CEO(in its organization), creation of Cooperation culture in company organization through its members participation and the Activity of the Knowledge management Team in company.

But most important factors in successful promotion for the Knowledge Management is the creation of Cooperation culture in company organization through its members participation, without creating the company culture, there is no successful way in knowledge management business in all business.

The other important thing in knowledge management is the creating of the recording culture in company business activity. The greatest purpose of knowledge management is the through the KM activity, we ensure the gathering, renewal of old knowledge, communication and creation of new knowledge and capitalization of knowledge. and the result of the KM is strengthen the company and preparing the our future and new mission.
