

주제 영역을 좁혀 단계적으로 추진하자

지식관리 및 지식 경영에 대한 관심이 확산되면서 많은 기업체와 기관들이 시스템 구축에 관심을 기울이고 있다. 하지만 구체적인 시스템 구성에 대해서는 규모나 내용 면에서 또 실질적인 기대효과 부분에 대해 아직 심도 있는 논의가 더 진행돼야 하는 실정이다. 지금까지는 총론적인 소개의 단계를 거쳐왔으나 이제 구체적인 활용 방안에 대해 다시 살펴볼 필요가 있다.

김영성/한국인포믹스 기술 이사

지식관리에 대한 해외의 사례 분석 예에서도 과거 18-24개월 동안 미국의 관련 분야 CKO들이 지식관리를 통해 얻을 수 있는 가능성 있는 기대 효과를 홍보하는데 주력한 반면 유럽의 관리자들은 효과적으로 운영될 수 있는 구체적 시스템의 구축에 더 주력한 결과 지식관리 시스템이라고 호칭을 하던 하지 않던 간에 종합적인 운영 시스템의 구축에 한 발 앞서 가고 있다는 의견도 있다.

이러한 관점에서 볼 때 조직에서 지금까지 관리되지 않던 무형의 자산 즉 경험, 분야별 전문 기술 등을 가시적인 형식으로 표현하여 공유할 수 있게 한다는 다소 추상적인 듯한 서술의 단계를 지나 공동 작업을 위한 사이버 작업장을 구축한다고 비교적 단순하게 목표를 정하여 이 작업장에 필요한 요건을 준비하는 방식이 조금 더 구체적인 지식관리의 방향으로 제시되고 있다. 물론 목표를 단순화 하는 경우에도 참여 주체간의 기대치의 혼돈을 막기 위해 필수적인 기본 개념의 정의는 명확히 해야 하고 지금까지 진행되어온 정보화 작업과 정보 사업의 다른 주제 즉 데이터 웨어하우스나 ERP 등과의 관계를 정립하여 향후 구축된 시스템의 발전 방향을 설정하기 위해서는 전반적인 의미를 정리해둘 필요가 있다.

또 기술적인 부분을 제외한 공유 문화의 형성과 이 과정에서 조직원의 공감대를 얻기 위한 조직 관리 측면에서 보면,

KM이 제시하는 변화 관리 특성에 대해 일반적인 상식 수준을 넘는 효과를 얻기 위해서는 총론적인 의미에 대한 지식관리의 이해가 다수의 공감대를 얻을 때까지 필요하다. 하지만 'Practical KMS' 라는 주제로 실질적인 효과를 볼 수 있는 시스템 구축에 대한 논의도 진행되고 있어 몇가지 유형을 소개하고자 한다.

첫 번째로 현재를 기준으로 즉시 활용 가능한 단순화한 목표를 구현하려는 경우로 요즘 활발히 논의되고 있는 시스템 개념인 전자적 창구(Corporate Portal, Enterprise Portal)가 있다. Corporate Portal 은 엄밀한 의미에서 KM의 전체적인 시스템으로의 정의를 수용하지는 못하지만 가용성의 관점에서 상당 부분 KM의 전단계 또는 상당 부분의 요구조건을 만족한다.

즉 분야별 담당자가 효과적인 의사결정에 필요한 자료를 제공하거나 또는 제공받을 수 있고, 맡은 바 역할에 따라 조직 내부의 필요한 정보에 접근할 수 있게 함으로써 조직 내부의 연계성을 강화할 수 있다. Portal의 개념은 최근 전자 상거래나 사내 공유 정보를 인트라넷으로 구축하는 경우에 종합적인 정보를 한곳에서 얻을 수 있는 체계를 인터넷 기술을 이용하여 구축하는 방식을 의미한다.

이러한 종합 정보 소스로서의 기능과 자료 및 지식의 좀더 체계적인 분류 및 시스템 구현이 가능하다는 점이 일반적인 KM의 분류 체계의 초기 모호성을 보완하는 구체적인 잇점으로 소개된다. 다수의 공급자가 콘텐츠의 구성에 참여하고 또 불특정 다수가 필요한 정보를 제공받으며 이를 연계하는 과정에서 분류, 통제, 배포의 기능을 수행한다는 점에서 Portal 구성 방법론과 기술이 사용될 수 있다.

이때 상품 정보 및 특성과 제품 차별성을 강조하여 다수의 소비자에게 정보를 제공하고 구매 과정을 원활하게 유도하도록 하면 전자 상거래의 유형의 E-Business Portal이 되고 사내 정보를 대내외로 알릴 수 있는 창구로서 역할을 하면 Corporate portal의 역할을 수행하게 된다. 지식관리도 이러한 구조에 접합시키면 중요한 정보와 지식의 구체적인 교류 창구화 한다는 것으로 시스템 목표의 모호한 부분을 배제한 시스템 구축이 가능해진다.

이러한 Portal을 통해 결합하고자 하는 부분은 현재 정보를 이용해야 하는 사용자들이 어려움을 겪고 있는 광범위한 분야의 종합적 view를 제공하는 것으로 데이터 웨어하우스, 문서관리, 그룹웨어, 실시간 정보 등이 포함된다. 업무수행을 위한 여러 정보는 현재 일반 파일, 데이터베이스, 전자우편, 인터넷 및 인트라넷 뿐만 아니라 전자적 자원관리 시스템(ERP), 고객 정보 관리 시스템(Customer Relationship Management System) 및 기존 정보 운영 시스템에 폭넓게 산재해있고 이 시스템 자료의 유연한 연계운용의 방법으로 인터넷 기술을 이용한 Portal의 구축이 실질적인 KM의 구현 형태라는 주장이다.

두 번째는 용어만 조금 바꾼 듯 하지만 근간이 되는 기본 기술을 데이터베이스에 두고 Supply Chain Management의 방법론을 정보와 지식의 유통 형태를 결합시켜 업무 관련 지식의 초기 형상화, 분석 및 효과적인 배포를 추구하는 경우이다.

'업무 협조 관리' (Business Collaboration Management)라는 용어로 제시하는 경우가 있는데 명칭에서 볼 수 있듯 조금 더 구체적인 목표를 제시하는 경우이다. 이 경우는 일반적인 KMS 구축 방법론에서 조직원의 자유로운

제안 시스템을 강조하는 경우 주제의 방향성이 모호해 질 수 있고, 참여 유도를 위해 동호회처럼 운영되어서는 조직이 시급히 필요로 하는 지식의 축적이 비효율적이 될 수 있다는 우려가 있는 경우에 업무와 연관된 주제 영역을 신속히 도출하는데 적용될 수 있다.

즉 장기간 컨설팅에 의한 다양한 KM 주제 영역을 도출하기 보다, 또 공감대의 형성을 위해 의견의 수렴 기간을 기다리기 보다 무의 연계성을 Supply Chain model에서 파악하고 고려해야 할 주제영역의 범위를 실제 업무 연계 부문에 둬으로써 단기간에 효과적인 시스템을 구축하는 방식이다. 이 경우 주제 영역은 정보의 수집 및 교환 유통 구조와 제품, 고객에 대한 지적 자산 등을, 공급과 서비스의 최적화를 위해 어떻게 활용해야 하는가에 초점을 맞추게 된다.

KM을 Supply Chain Management의 개념으로 보완한다는 의미가 있으나 반대로 기존에 Supply Chain 개념의 업무 성격이 강한 조직에서 KM의 방법론 및 기술을 병합하여 운영 효율성을 높인다는 것으로 해석할 수 있으며 제조 유통 등 산업에서 KM의 구체적인 활용 방안으로 고려될 수 있다.

세 번째는 'KM enabled Business Intelligence'로 데이터 웨어하우스의 정보 및 대내외 정보의 효과적인 활용이 경쟁력 강화의 가장 중요한 요소일 때 KM 구축의 목표를 Business Intelligence의 활성화에 두는 경우이다.

BI는 데이터 웨어하우스 기법 등을 통해 구체적 분석 범위에 대한 객관적인 구조적 정보(Domain Specific Structured Data)를 전문적인 분석 그룹이 다루게 되는데 여기에 비정형, 주관적인 지식을 조직원 사이에서 공유하고 시스템 구조 및 원천 자료의 위치에 관계없이 조직내 많은 사람이 회사의 지식 자산을 활용할 수 있게 하는 KM의 유통 기능을 접합하여 정보 활용의 범위를 확대하고 전문 분석 기능을 갖는 그룹의 특성을 유지하면서도 BI에 의해 도출된 결과 즉 관리 정보, 분석 내용, 보고서 등을 폭넓게 사용할 수 있도록 하는 방식이다.

최근 KMS를 구축하려는 경우 데이터 웨어하우스와 KM의 복합적 시스템을 구축을 고려하는 경우가 많은데 이러한

시스템 구축의 당위성을 설명해 줄 수 있는 예이다. 주로 소수 Marketing분석 그룹의 EIS, CRM(Customer Relationship Management) 정보와 다수를 위한 영업 지원 시스템(Sales Force Automation)을 결합하여 사용해야 하는 경우 즉 통신, 금융 등 산업 분야에서 KM을 활용할 수 있는 방안이다.

구체적인 업무 과제를 중심으로 객관적인 정보의 종합적 분석을 요구하는 BI와 사람을 중심으로 주관적인 분산지식의 수집과 유통을 담당하는 KM은 성격상 분리된 형태로 그 특성을 유지해야 한다. 하지만 구체적인 목표를 위해 이두가지를 상호 보완하게 하면 각기 따로 운용될 때 보다 큰 효과를 얻을 수 있다.

즉 전문화가 필요한 DW/DM 영역의 시스템은 목표대로 구축하되 조직의 다수가 일반적으로 필요한 정보 제공은 정보 또는 지식 공유의 차원에서 구축한 지식관리 시스템을 이용한다는 것이다. 지식관리 시스템은 업무 담당자가 필요로 하는 현황정보를 OLTP 또 ERP 시스템에서 공급 받고 DW/DM에서 제공하는 축적된 객관적 사실 분석 정보를 선별적으로 연계하며, 이러한 두 종류의 객관적 사실정보를 토대로 형성된 주관적인 조직원의 의견이나 경험을 첨가시켜 공유하는 포괄적 유통구조를 제공한다.

이러한 정보 유통 기능을 이용하여 상충되는 특성을 갖는 시스템 구축을 억지로 한 시스템, 한 프로젝트에서 구현하기 보다 각 부문별 특성을 명확히 구분하고 기능적인 면을 고려하여 별도의 시스템을 구축하고 시스템의 강점만을 활용하게 하는 방식이다. 이러한 방식이 최근 논의되고 있는 DW와 KM의 통합 운영 또는 ERP를 포함한 확대 통합 방안의 실체라 볼 수 있다.

네 번째는 직접적인 'Content Management'를 주제 영역으로 하는 경우로 자산 가치가 있는 지식이 구체적으로는 Content 특히 도면, 영상, 복합 문서, 등의 제작 보관, 유통 및 활용에 중점이 되는 경우이다.

최근에는 WEB Page 등을 구성하는 내용을 관리하는 경우에도 활용된다.ダイ나믹한 콘텐츠를 수시로 변경하고 활용의 범위 및 방법도 다양한 경우에 우선 구축해야 하는 주

제 영역을 효율적인 제작, 보관 활용에 두고 그룹웨어 등이 담당하는 상호 교환 기능의 구축에 앞서 집중 관리할 수 있는 콘텐츠의 관리 시스템 구조의 구축에 우선 순위를 두어 가시적인 효과를 조속히 얻는 방법이다.

문서 관리를 위해 EDMS를 먼저 구축하는 경우와 유사한데 약간의 차이점은 내용을 문서 보다 콘텐츠라는 단위로 관리하기 때문에 데이터베이스 공급업체의 기술 활용이 중요한 요소로 대두된다.

궁극적으로는 Portal Service의 부분으로 또 종합적 KMS의 일부가 되며 이러한 확장 개념 적용시에 별도의 시스템 변경없이 유연하게 연결되면서도 현재 필요하다고 인정되는 부문을 집중적으로 구성할 수 있는 장점이 있다.

실질적인 지식관리 시스템을 구현하기 위해 위에서 언급한 방법들은 KMS를 초기 단계부터 전 분야에 걸쳐 시행하려는 경우 겪게 되는 어려움을 피하고 단계적으로 수행되 각 산업체별 또는 기존의 환경과 결합하여 우선 순위를 둬으로써 구축 효과가 극대화 될 수 있는 부분을 먼저 집중적으로 구축하는 방식이다.

즉 공유문화를 형성해야 한다는 데는 공감하나 실제적인 구현 가능성에 대해서는 부정적이거나 시간이 많이 필요하다고 느끼는 경우에 일단 필요성에 대한 공감대 형성이 쉬운 업무 프로세스를 중심으로 Supply Chain의 단절 부분을 집중 개선하기 위한 주제영역으로 도출해 내거나, 지식 지도를 작성해야 하지만 전체적인 규모를 파악하기에는 현재 분산된 내용이 너무 다양해서 어떤 부분을 중심으로 풀어 가야 할지 방안이 잘 안서는 경우 주제영역을 좁히는 방법 등을 제시하고 있다. 또 타 기업에서 설정한 사례가 각 기업 환경에서의 우선 순위와 같을 수 있는지에 대한 검증을 하는데 지표로 사용될 수 있다.

기술적인 면에서는 어느 정도까지 신기술 도입을 해야 하는지를 고민하는 경우에 일단 시작해 볼 수 있는 가용 기술부터 활용한다거나 앞으로는 어차피 모든 기업이 관심을 기울여야 할 전자상거래 관련 기술 범위와 병행해 추진함으로써 해결하는 것이 바람직하다. 