

특집
07

금융기관의 지식경영시스템 구축 방법

목 차

- 1. 서 론
- 2. 지식경영의 추진개념
- 3. 지식경영포탈시스템 구축
- 4. 지식경영의 주요 프로세스 및 내용
- 5. 결 론

왕명수 · 문기주
(기업은행)

1. 서 론

은행은 영업점의 업무지원을 위한 본부 조직과 각종 예금, 대출 등 대고객 업무를 수행하는 영업점 조직으로 구성된다.

본부 조직은 영업점과 관련된 업무처리 범위, 규정, 지침, 절차, 실무가이드 등을 제정·시행하고, 영업점에서 수행하는 각종 업무에 대한 관리내용과 실적을 평가한다.

영업점 조직은 본부 부서에서 정한 각종 규정 및 절차 등을 근거로 업무처리를 함으로써, 자의적 이거나 편의취급 등의 방법으로 업무를 처리할 수 없도록 하고 있다. 그러므로 금융 산업은 다른 기관 및 일반 기업과 비교할 때 지식의 수집, 가공, 축적, 배포 및 공유 등의 측면에서 독특한 구조를 갖는다.

이 연구는 최근 K은행에서 구축한 지식경영 시스템(KMS: Knowledge Management System)을 중심으로 지식경영의 구축 운영사례를 소개 하고, 다른 기관 및 기업에서 지식경영시스템을 새롭게 구축하려고 할 때 지식경영과 관련된 주요 프로세스에 대한 내용을 이해하

는데 많은 도움을 주고자 한다. 또한, 지식경영 시스템을 구축하는 과정에서 시행착오를 최대한 줄일 수 있도록 하는데 그 목적이 있다.

2. 지식경영의 추진개념

2.1 지식경영의 정의

지식경영은 필요한 지식을 적재적소에 제공하여 조직성과를 높이는 방향으로 지식을 공유하고, 정보처리를 행동으로 옮기게 하는 경영전략 이라고 할 수 있다[7].

로렌스 프루삭은 지식경영이란 “조직 구성원이 가진 내재적 지식을 인식하고 이를 다른 구성원들이 활용할 수 있도록 자산화 하는 것” 이라고 정의한다[8].

노나카 이쿠지로는 지식경영을 “새로운 지식을 창조하여 전 조직에 확산시키고 더불어 이를 다시 상품과 서비스로 그리고 시스템으로 형상화시키는 체계적인 프로세스”[5] 라고 한다. 또한, “조직에서 많은 구성원들의 역량과 경영성과를 올리는 데 큰 기여를 하고 있다고 해도 과언이 아니다”[6] 라고 주장한다.

은행에서의 지식활동은 제1의 핵심역량(core capability)이자, 경쟁력이라고 할 수 있다.

이것은 현재 은행에서 보유하고 있는 각종 지식을 활용하여 현재의 업무처리를 가속화 하고, 새로운 분야의 신규사업 및 부가가치 창출에 필요한 지식과 역량을 마련하는 활동이다. 지식경영을 통해 은행 내에 흩어져 있는 각종 업무지식을 체계적으로 통합, 분류 하여 제공할 수 있기 때문에, 직원들에게 필요한 지식을 보다 더 빠르고 정확하게 찾아주게 된다.

지식경영은 업무수행 중 습득한 개인의 소중한 경험지식을 발굴하여 공유하게 함으로써, 참여와 나눔 활동을 통한 기업의 조직문화를 새롭게 창조할 수 있다[1].

따라서 은행에서 지식경영을 도입할 경우 급변하는 금융환경에서 지식경쟁력을 강화하고, 은행의 비전 달성을 지원하는 효과까지도 얻게 된다.

2.2 지식경영의 추진배경

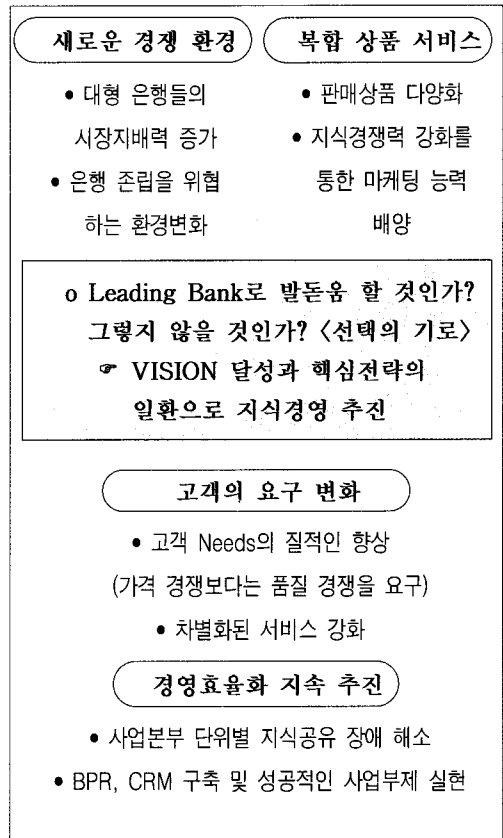
중소기업을 대상으로 한 금융지식과 노하우는 오랫동안 축적해 온 K은행만의 소중한 무형 자산임에 틀림없다. 그래서 축적된 정보자산은 지식경영을 통해 (그림 1)과 같이 체계적으로 관리되고 발전시켜 나가야 할 대상이다.

은행은 고도의 지식정보산업을 지향하는 조직으로써 지식경쟁력이 곧 영업경쟁력이라고 해도 과언이 아니다. 그렇기 때문에 보다 강한 조직을 만들기 위해서는 지식경영이 필수적이며 앞으로도 지속적으로 추진되고 제도적, 문화적으로 정착되어야 한다.

2.3 지식경영의 추진방향

2.3.1 목표와 추진방향

성공적인 지식경영을 추진하기 위해서는 기업 내에 존재하는 각종 업무지식을 정비하고, 직원



(그림 1) 새로운 환경변화와 지식경영 과제

개개인의 경험지식을 적극 발굴하여 공유하게 하는 것이 선결 과제이다. 그리고 이를 바탕으로 해당 기업에 알맞은 지식경영시스템을 구축하고 활용하여야 한다[2].

이러한 목표를 성공적으로 달성하기 위해서는 첫째, 은행의 비전 달성과 미래전략 수립에 필요한 지식창출 기반을 마련하는 지식경영 시스템을 구축한다.

둘째, 구축된 시스템을 활용하여 영업점의 업무 지원과 직원들에게 참여마당을 제공하고, 조직문화에 맞는 제도와 활성화 프로그램을 추진한다.

셋째, 공정한 평가와 차별화된 보상으로 전 직원의 참여를 유도한다.

마지막으로, 조직문화의 변화와 혁신을 위해 단계적으로 지식경영을 확대 추진하여야 한다.

2.3.2 상세 전략

지식경영을 실현하기 위해서는 지식경영시스템 중심의 지식 통합과 창의적인 커뮤니케이션이 필요하다. 또, 분산된 지식을 통합하여 제공함으로써 조직 구성원의 정보 활용 능력을 증대시켜야 한다[4]. 이것을 위해 학습 동아리(COP: Community of Practice), 전문가 그룹을 통하여 개인과 조직의 경쟁력을 강화하고, 커뮤니케이션 활성화 및 토론문화 창출을 위한 기반을 조성하는 것이 필요하다. 아울러, 업무 기준이 되는 표준지식의 체계적인 관리체계를 수립하고, 현장중심의 Best Practice 창출을 통해 업무의 질적인 향상을 유도한다. 그리고 부서별로 업무로서의 지식경영 활동사항을 평가한다.

2.4 지식경영의 운영조직과 보상제도

지식경영의 운영조직은 <표 1>과 같이 크게 경영진, 전담부서, 실무자 및 실무협의회로 구분한다. 지식경영의 성공요인 중의 하나는 지식경영 참여직원에 대한 보상제도 이므로 이를 적극적으로 도입하고 활용해야 한다[3]. <표 2>는 본부 부서의 KM 리더와 KM 서포터가 지식경영 활동을 할 때, 조직 내에서 효과적인 업무추진과 활성화를 유도하기 위한 사항을 정리한 것이다.

<표 1> 지식경영의 운영조직 및 추진내용

구분	담당자	추진내용
경영진	전무이사 (지식경영 추진단장)	<ul style="list-style-type: none"> 지식경영 추진방향 설정 경영진의 참여 및 협조 분위기 조성 지식경영 활성화 지원 총괄
전담 부서	지식경영추진단 부장	<ul style="list-style-type: none"> 전행적인 지식경영 추진전략의 수립 및 실행 부서별 지식경영 관련 업무의 조정 통할 (지식경영 관련 시스템 포함) 지식경영 추진제도 운영(제안제도 포함) 지식경영 추진관련 교육, 홍보 등 변화관리 지식경영 활동에 대한 평가 및 보상 지식경영시스템의 컨텐츠 관리 지식경영 관련 부수 업무 및 수행사항 처리

KM 리더	공 통		<ul style="list-style-type: none"> 지식경영의 참여유도 및 활성화 지원
	본부 부서	팀장 1명	<ul style="list-style-type: none"> 부서의 지식경영 추진활동 총괄 부서 제안관리자 업무(제안접수, 심의자 지정 및 채택) KM 서포터의 관리 및 활동 지원
	영업점	팀장 1명	<ul style="list-style-type: none"> 영업점 직원의 지식경영 참여 및 활용 독려
KM 서포터	본부 부서별, 팀장 1명		<ul style="list-style-type: none"> 소속부서 또는 지정분야 지식등록 및 정비 등록지식에 대한 검증 및 평가 전문가 Q&A에 등록된 질문에 대한 신속한 응답 및 FAQ 작성 등록 KM 리더의 지식경영 활성화 활동 지원 소관업무에 대한 KM 서포터의 임무 분담지원 본부 부서 팀별로 각 1명을 지정 업무전반에 대한 지식과 경험 풍부한 직원 중 부서장 추천을 받아 전무이사가 임명
실무 협의회	각 사업본부별, 실무담당자 1명		<ul style="list-style-type: none"> 각 사업본부별 지식경영 업무의 상호 조정 지식경영 우수활동 직원의 선정 및 평가·심의 지식경영 추진을 위한 상호 업무지원 협의 등 - 매 분기 1회, 필요한 경우 의장이 수시 개최 의장: 지식경영추진단 부장 의원: 각 사업본부 기획총괄 부서의 KM 리더, 검사부 KM 리더, 경영혁신기획단 기획담당 팀장 * 위원 추가지정 필요시, 별도 지정운영

<표 2> KM 리더와 KM 서포터의 활동사항

구분	활동사항
공통사항	<ul style="list-style-type: none"> 영업활동 과정에서 축적한 성공·실패사례 및 노하우를 등록, 전 직원 공유 업무개선/건의사항 및 신상품 아이디어 등을 「지식제안」으로 등록 업무수행에 따른 의문사항 발생시 Speed Q&A를 이용하여 질의·응답에 참여하고, 학습동아리 활동에 적극 참여를 유도 등록지식에 대한 댓글, 의견개선 코너에 본인의 생각을 등록
KM 리더 (본부 부서)	<ul style="list-style-type: none"> 부서 제안관리자 업무 제안접수 및 심의자 지정, 채택제인의 실행여부 관리 등 본부/부서광장을 활용한 부서 내 업무지식 등록 유도 소속부서 직원들의 학습동아리 참여에 대한 적극적인 지원
KM 서포터 (본부 부서)	<ul style="list-style-type: none"> 본인 업무담당 분야 표준지식 및 경험지식 등록 및 정비 전문가 Q&A 질의에 대한 신속한 답변 및 빈번한 질의에 대한 FAQ 작성 제공 자유 Q&A에 게재된 질의에 대한 적극적인 답변과 리플달기 경험지식에 대한 검증(추천) 및 등록 내용의 객관적인 평가

3. 지식경영포탈시스템 구축

3.1 지식경영포탈시스템의 개요

지식경영포탈시스템(EKP : Enterprise Knowledge Portal)은 기존 그룹웨어와 각 부서별 운영 사이트(Site)에 산재된 지식관련 콘텐츠(Contents)들을 통합하여 Portal화 한 전사적인 지식경영 지원시스템을 말한다.

지식경영시스템의 특징은 은행 내에 존재하는 모든 업무지식을 정보시스템 내에서 통합, 관리한다는 취지로 구축된 것으로 다음과 같은 원칙 하에 기능을 수행하게 한다.

첫째, 지식경영시스템 내의 모든 업무지식은 관리부서 및 담당자를 지정하여 운영한다.

둘째, 업무처리는 표준지식, 상품관을 기준으로 즉시 활용이 가능하도록 구축한다.

셋째, 정보열람 시, 관련지식을 활용할 수 있는 체계를 구축하고, 통합검색 기능을 강화한다.

넷째, 영업점 직원들이 재미있게 활용할 수 있도록 설계한다.(다양한 프로그램 기반 마련)

3.2 화면 구성

지식경영포탈시스템의 화면은 크게 진행포탈

과 업무별 포탈로 구분된다.

업무별 포탈은 업무별 표준지식, 상품관, 경험 지식, Speed Q&A, 참여광장, 본부/부서 광장, 개인포탈로 구성된다.

지식경영시스템의 진행포탈 초기화면은 (그림 2)와 같으며 상세한 내용은 다음과 같다.

① 주요업무 구분

업무별 포탈, 표준지식, 상품관, 경험지식, Speed Q&A, 참여광장, 본부/부서광장, 개인포탈

② 통합검색 창

③ 개인별 주요건수 정보: 우편, 결재, Q&A, 마일리지, 인터넷 메일, 전자결재

④ 부서별 운영사이트 연결 코너(list 제공과 해당 사이트 클릭시 즉시 연결)

⑤ 캔버스(지식경영 및 당행 현안 홍보 창)

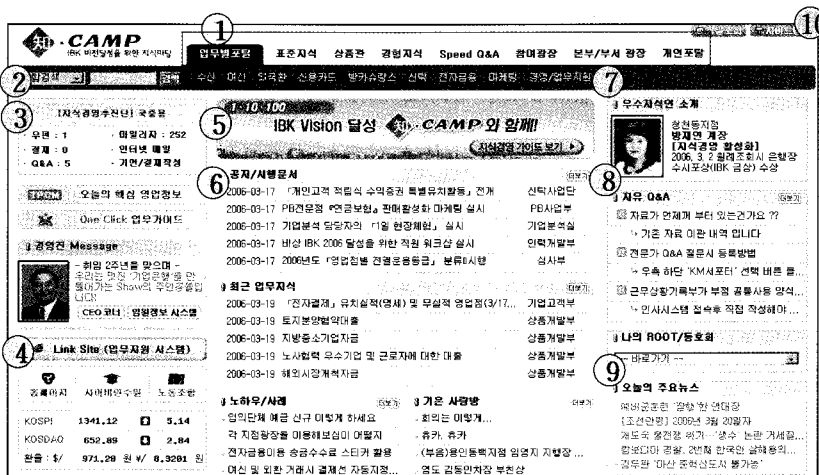
⑥ 최근 주요업무 정보 제공

⑦ 우수직원 발굴 코너(이달의 지식인, 화제의 인물 소개)

⑧ 직원 상호간 업무관련 질의응답 코너

⑨ 실시간 뉴스정보 제공(제공처: 00일보)

⑩ 사이트 맵: 지식경영시스템의 주요정보 목록 제공



(그림 2) 지식경영시스템의 진행포탈 초기화면

3.3 제공 콘텐츠의 주요내용

지식경영포탈시스템에서 제공되는 내용은 <표 3>과 같이 업무별 포탈, 표준지식, 상품관, 경험지식, Speed Q&A, 참여광장, 본부/부서 광장, 개인 포탈로 구성된다.

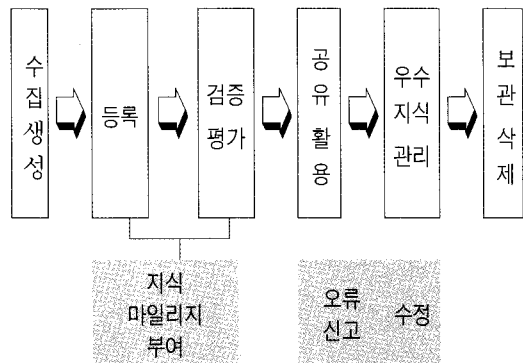
<표 3> 지식경영포탈시스템의 제공 업무 및 내용

구분	제공업무	특징
업무별 포탈	수신, 여신, 여신관리, 외국환, 신용카드, 마케팅, 방카슈랑스, 신탁, 전자금융, 리스크 관리, 경영 업무 지원	지식의 접근 및 활용이 용이하도록 업무 별로 지식을 재편하여 포탈을 구성
표준 지식	서행문서, 자료실(제공정보), 제 규정, 업무가이드, 양서식, 용어사전, 법률광장	<ul style="list-style-type: none"> 여러 사이트에 유형별로 중복 제공되고 있는 업무지식을 표준지식으로 통합 각종 정보의 개정 이력과 자료를 활용하기 쉽도록 구성 표준지식 열람 시 업무가이드, 제 규정, 양서식 뿐만 아니라 인터넷 정보까지 One-클릭으로 관련 정보를 연계 활용하도록 개편
상품관	상품관 포탈, 상품 기본정보, 상품 Sales 정보	<ul style="list-style-type: none"> 여러 사이트에 분산 제공되던 상품정보 상품정보, 약관, 리플렛, 제안서 등 상품관련 자료를 통합 상품정보 열람 시 관련 제 규정, 업무 가이드, 문서, 양서식 및 노하우 등을 One-Click으로 이용 가능
경험지식	노하우/사례, 지식제안, 지식공모, 핵심 아이디어	<ul style="list-style-type: none"> 개인 지식을 조직 자산화 하는 핵심 코너 중 하나로 운영 여러 사이트에서 수집관리하고 있는 노하우 및 사례 등 경험지식을 통합 우수사례, 아쉬웠던 사례, 니만의 노하우 등 사용자 평가 및 전문가 추천을 통한 지식마일리지 부여 업무개선제안, IT기능개선 제안, 신상품 아이디어 및 단순 개선의견 등록(기존 사무개선 제안제도 확대)
Speed Q&A	자유 Q&A, 전문가 Q&A, FAQ, 온라인단말 FAQ	<ul style="list-style-type: none"> 업무 관련 누구나 질문하고 답변하는 자유 Q&A 코너 기존 그룹웨어의 "도와주세요" 코너 확대 개편 본부 전문가에게 질의/답변하는 전문가 Q&A 코너 답변 예정일 등록, 답변 만족도 및 질의수준 상하 평가 짚은 질의에 대한 FAQ(주요 질문답변 모음) 코너 운영
참여광장	사랑방, 토론방, 학습동아리, CEO/임원 일일방, 설문조사	<ul style="list-style-type: none"> 직원상호간 자유롭게 참여하는 커뮤니티 광장 일부 코너, 사용자 평가 등 여러 가지 기능을 추가하여 효율적으로 관리
본부/부서 광장	본부장 열린대화방, 본부장과 함께, 본부전문 커뮤니티, 본부자료/정보 공유	<ul style="list-style-type: none"> 부서별 홈페이지 형식으로 운영 가능
개인포탈	개인일, 개인명함, 인맥정보	<ul style="list-style-type: none"> 개인별 지식경영활동에 대한 다양한 자료와 통계 제공 개인별 필요한 지식과 정보를 설정하여 활용할 수 있는 기능 지원

4. 지식경영의 주요 프로세스 및 내용

4.1 지식관리 프로세스

지식관리 프로세스는 지식 생성부터 삭제까지의 관리 프로세스로, 지식은 이러한 Life Cycle을 따라 반복적으로 활용되고 정제되면서 순환한다. (그림 3)은 지식관리 프로세스의 수행 과정을 표시한 것이다. 지식관리 프로세스를 수행할 때의 유의할 사항은 다음과 같다.



(그림 3) 지식관리 프로세스의 수행 과정

첫째, 부서별로 업무단위 지식관리 KM 서포터의 검증을 받게 하여 지식의 품질을 항상 최신 지식으로 유지하게 한다.

둘째, 지식의 실무적용 과정에서 사용자의 평가와 오류신고 등을 통해 실제 업무상의 경험과 유용성 반영한다.

셋째, 질의/답변 등은 FAQ로 작성하고, 실무적인 업무가이드 등을 표준지식에 반영하여 공유한다.

넷째, 모든 지식경영 활동은 지식경영시스템 내에서 <표 4>와 같은 원칙에 따라 지식 마일리지로 측정하여 이를 평가하고 보상에 반영한다. 또한, 이것의 평가 결과는 지식경영의 활동 통계 자료로 활용한다.

〈표 4〉 표준지식과 경험지식의 차이점

구분	내용 설명
표준 지식	업무수행에 필요한 재규정, 시행문서, 업무가이드 및 상품정보 등으로서 각 부점에서 문서사무취급요강 등에 따라 생산하거나 제공 하는 지식
경험 지식	직원이 업무수행 과정에서 습득한 성공·실패사례, 노하우 및 기타 은행 발전에 도움이 되는 지식

지식 조회 및 평가를 수행하는 지식조회자는 해당 지식등록자(관리자)와 메신저를 통해 즉석 대화가 가능하도록 한다. 그리고 지식을 조회한 후에는 지식의 질적인 내용을 평가하여 등록하게 함으로써 다음과 같은 기능을 부가적으로 수행하게 한다.

첫째, 평가자(지식조회자)에게는 지식 마일리지 부여한다.

둘째, 피평가자(지식등록자)는 평가결과에 따른 피평가 마일리지 누적하여 부여 받는다.

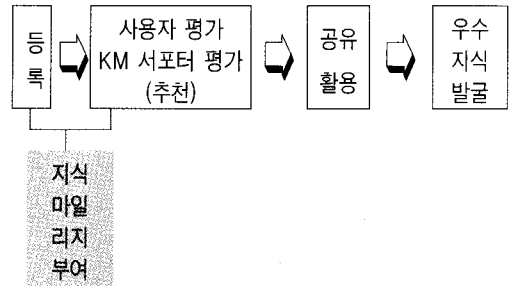
지식경영시스템 내에서 오류지식을 발견하고, 이를 신고한 지식사용자는 지식등록자 또는 해당 분야의 KM 서포터에게 직접 신고하도록 하여 지식을 정비한다. 지식조회 시 오류내용을 발견할 경우 「의견(오류)」를 등록하면, 지식등록자에게 자동으로 메시지가 발송되고 오류지식 신고자에 대해서는 의견등록에 따른 지식마일리지 부여 되도록 한다.

4.2 경험지식(노하우/사례) 관리

경험지식의 주 등록대상자는 영업점 직원이다. 이것은 영업활동 과정에서 습득한 노하우, Best Practice, 아쉬운 사례, 손쉬운 업무처리방법 등을 소개하는 코너로 우수사례 또는 아쉬웠던 사례 등으로 한정한다.

본부 직원의 경우는 업무처리요령이나 제공 정보를 표준지식(업무가이드나 제공정보)에 등록하도록 한다.

(그림 4)는 우수지식의 발굴 과정으로써 노하우 및 사례 등의 경험지식 중, 우수지식을 발굴 관리 하는 절차를 표시한다.



(그림 4) 우수지식의 발굴 과정

2명 이상의 직원이 공동으로 경험지식 등을 등록한 경우에는 경험지식 등록시 지식창출 기여에 참여한 직원을 공동작업자로 등록한다. 공동작업자로 등록할 경우에는 배분 정도에 따라, 지식마일리지를 부여하고 관리한다.

경험지식은 먼저 업무구분을 선택(수신, 여신 등)하게 하고, 우수사례, 아쉬웠던 사례, 나만의 노하우 등을 선택하게 하여 등록한다. 다만, 2명 이상의 직원이 공동으로 경험지식 등을 등록한 경우에는 대표인이 등록을 하고 마일리지는 비율에 따라 배분하도록 부여한다.

4.3 지식제안

지식제안은 기존 제안제도를 보완하여 제안의 평가와 실행을 강화하고 당장 실행이 불가능한 우수제안에 대해서는 「특허제도」라는 독특한 제도를 도입하여 업무개선, 상품개발, 고객만족을 유도한다. 또 이것을 적극적으로 평가·보상에 반영하여 은행 경영에 기여하도록 제도화한다.

지식제안의 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 신속한 심의를 위하여 심의부서는 제안 접수일로부터 20일 이내에 완료하도록 명시한다.

둘째, 제안창구를 단일화하여 Bottom-up 방식 상품개발, CS센터 의견청취, 사이트 제도개선 등 접수창구 일원화를 통하여 사용자의 편의 및 관리의 편의성을 도모한다.

셋째, 제안의 질적 특성에 따라 일반 제안사항에 대하여는 다음 <표 5>와 같이 구분하여 운영한다.

<표 5> 지식의 제안 구분 및 내용

구분	내 용
업무개선	<ul style="list-style-type: none"> ○ 기존상품 및 업무의 제도개선 ○ IT관련 주요기능의 개선 제안
아이디어 및 건의	<ul style="list-style-type: none"> ○ 각 부서의 Bottom up 방식 상품개발의 접수창구 일원화 ○ 신상품 아이디어 ○ 단순 개선의견이나 건의사항

조직 내에서 지식 제안활동을 활성화하기 위해 다음과 같이 제안 프로세스를 개선하도록 한다.

첫째, 우수제안의 실행 부담에 따른 부정적 심의 관행을 줄이고 제안 실행의 관리 기능을 강화한다. 그리고 제안심사 완료 후에는 실시계획 등록 및 일련의 진행상황 모니터링을 가능하도록 하고, 특히 3개월 이내 또는 6개월 이내 실시 등으로 실시계획 등록을 필수화하여 관리기능을 강화한다.

둘째, 심의자의 공정한 심의를 위해 객관적인 심사기준표를 마련하고, 제안심의 평가방법을 공정하고 객관적으로 개선한다.

셋째, 아이디어 및 건의제안은 채택, 불채택 구분을 없애고 아이디어 및 건의사항으로써 업무에 참고할 수 있도록 한다.

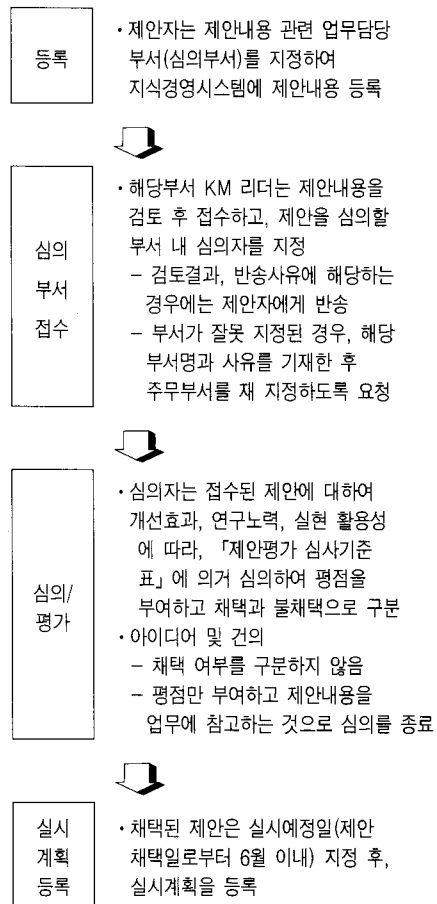
넷째, 「제안특허제」라는 독특한 제도를 도입하여 당장 실시할 수 없는 우수제안에 대하여는 「특허명부」에 등록 관리하도록 하여 향후 여건 변화로 동 내용을 실시할 경우에는 당초 제안자에게 혜택을 부여하도록 제도화한다.

특히 제안심의 결과 업무개선 제안으로서 불채택 된 제안 중 향후 업무개선에 활용될 수 있을 것으로 심의부서장이 인정한 경우에는 제안 「특허명부」에 등록하여 2년 간 별도 관리한다.

다섯째, 제안 프로세스 Feedback 제도로 제안 심의와 실행의 일련 된 과정을 모니터링 할 수 있도록 지식경영시스템을 구축한다.

여섯째, 지식마일리지의 제도와 연계하여 제안 활동의 보상을 강화하고, 아이디어 및 건의사항에 대해서도 지식마일리지를 부여하도록 제도화한다.

제안의 처리절차는 (그림 5)과 같이 등록, 심의부서 접수, 심의/평가, 실시계획 등록으로 구분한다.



(그림 5) 제안의 처리절차

제안에 대한 사후관리절차는 다음과 같이 운영한다.

첫째, 주무부서장은 지식경영시스템을 통해 제안의 처리결과를 제안자에게 통지하고 그 내용을 전 직원에게 고지한다.

둘째, 심의부서(실시부서)는 채택제안을 실시예

정일 이내에 실시한다. 다만, 여건변동 등 부득이한 사유로 실시를 보류하거나 실시가 불가능한 경우에는 그 사유를 명시하여 주무부서장에게 통보한다.

셋째, 심의결과 불채택 된 제안은 불채택 통지일 또는 반송통지일로부터 6월 이내에 당초 제안자가 제안내용을 보완하여 재심을 청구하게 한다.

제안등록(제안서 작성) 방법은 화면의 「제안작성」 버튼 클릭 후 제목/내용을 입력하도록 하고, 등록 창을 통해서 업무개선 제안/아이디어 및 건의사항 등으로 구분하여 등록하게 한다.

제안접수는 KM 리더가 당해 제안을 심의할 직원(관련업무 KM 서포터 또는 담당직원) 즉, 심의자를 지정한다.

제안자가 심의부서를 잘못 지정하였을 경우, 해당 사유를 기재한 후 주무부서(지식경영 추진단)로 부서를 재지정 해 줄 것을 요청한다.

반송사유에 해당될 경우, 심의자는 반송의견을 입력한 후 제안자에게 반송한다.

업무개선 제안에 대한 심의와 평가 제안 심사 는 채택, 불채택(특허대상), 불채택(단순), 심의자 재지정 요청, 반송 중에서 선택하고, 총 100점 만점으로 점수결과는 제안자의 지식마일리지에 반영(부여)해 준다.

제안채택 시 채택일로부터 6개월 이내의 특정일을 실시예정일로 지정 등록하고, 완료 등록 시에는 해당 부서장의 전자결재로 결재 절차를 밟는다.

4.4 Speed Q&A (전문가 질의/응답)

질의/답변 대상자는 성격에 따라 <표 6>과 같이 자유 Q&A와 전문가 Q&A로 구분한다.

<표 6> Speed Q&A의 형태 분류

구분	내 용
자유 Q&A	관련부서나 담당자를 지정함이 없이 전 직원을 대상으로 공개적으로 질의하고 답변하는 형태
전문가 Q&A	관련업무 KM 서포터를 지정하여 질의하고, 해당 KM 서포터 또는 본부 업무담당자가 이에 답변하는 형태

Speed Q&A를 활성화하기 위해서는 다음과 같은 제도와 봄 조성이 필요하다.

첫째, 질의/답변이 모여 자연스럽게 지식으로 축적될 수 있는 프로세스 운영을 채택한다. 그러므로 지식경영시스템은 질의/답변의 효율성, 질의 수준과 답변 만족도에 대한 상호 평가, 지식서비스의 개념 도입 취지에 잘 맞도록 디자인 한다.

둘째, 반복적인 질의/답변에 대한 FAQ 작성으로 전화문의 감소와 업무효율성 제고 등 FAQ 및 업무지식 창출이 가능하게 한다. 또한 업무프로세스, 제도 등에 대한 개선과 새로운 지식창출을 유도할 수 있도록 디자인 한다.

셋째, 다른 직원의 질의, 답변에 대한 리플, 평가 등으로 추가적인 참여 유도 및 도와주고 지식을 공유하는 조직문화를 형성하는 등 On-line Communication 문화 창출에 기여하게 한다.

넷째, 질문자/답변자 간의 상호 평가와 응답시간 보장으로 사용자 만족도 제고 및 신뢰 받는 시스템으로써 사용을 활성화하기 위한 책임 응답제도를 시행하여야 한다.

다섯째, 질의/응답 활동 모니터링을 통해 우수 질문자와 답변자에 대한 평가 및 보상을 제도화하고 이를 시스템에 반영한 Process Feedback 절차를 만든다.

4.5 학습동아리 활동

학습동아리(COP: Community of Practice) 활동은 이전에 사용하던 그룹웨어 기능과 유사하다. 기존 동아리 활동의 문제점을 개선하고 지식경영의 활동성을 상징하는 특화된 브랜드로써 정착되도록 설계한다.

학습동아리의 활동과 추진방향은 <표 7>과 같이 구분하여 추진한다.

학습동아리의 전략적인 운영방안은 미래전략과 핵심지식 창출을 위한 사업본부(부서)별 전략 테마로 선정하고, ROOT 운영팀의 결과물은 정책수립 시 반영하도록 한다. 그렇게 함으로써 지

지식경영에 대한 해당 사업본부(본부 부서)장의 지속적인 관심과 지원을 유도한다.

〈표 7〉 학습동아리의 활동과 추진방향

구분	내용
목적의 특성별 분류	<ul style="list-style-type: none"> ○ 업무관련 학습과 업무개선, Task Force 등 현장중심의 학습동아리 ○ 은행의 미래전략에 필요한 지식을 창출하는 전략형 학습동아리
목표와 성과에 대한 명확한 계획 수립	<ul style="list-style-type: none"> ○ 모든 학습동아리의 지원은 개설 초기 운영계획서를 기반으로 함 ○ 학습 및 연구 활동의 결과물을 통해 해당 동아리를 평가
운영 프로세스 개선	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지식경영추진단, Leader, Sherpa 등의 책임과 역할의 명확화 ○ 동아리 운영기안 설정, 지원 및 보상 등 feedback 강화

On-line 활동을 강화하기 위한 방안의 일환으로 지식경영시스템의 인터넷 카페수준은 강력하고도 다양한 기능을 제공하도록 해야 한다. 또한, 각종 연구회와 태스크 포스팀(TFT) 등의 활동 결과물을 공유할 수 있도록 충분한 공간을 확보하고 정보를 제공한다.

Process Feedback 제도를 통하여 매 분기별로 활동 상황을 모니터링하고, Leader, Sherpa에 대한 평가와 함께 각종 보상체계를 강화한다.

4.6 지식마일리지

지식마일리지의 부여 대상자는

첫째, 지식경영시스템에 지식을 등록한 직원

둘째, 등록지식을 조회하여 평가한 직원

셋째, 표준지식을 관리하고 영업점 지식경영 활동을 지원하는 KM 서포터

넷째, 학습동아리 활동 회원 및 기타 지식경영 추진 프로그램에 참여한 직원으로 한다.

지식마일리지를 부여하는 원칙은 지식경영의 활동별, 지식등록자, 지식조회자, 지식평가자에 따라 〈표 8〉과 같이 정한다.

〈표 8〉 지식마일리지의 부여 원칙

구분	내용
지식경영의 활동별, 지식 유형별로 차등 부여 방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 추진활동 : 등록, 평가, 피평가, 의견, 질문, 제안 ○ 지식유형 : 표준지식, 상품관, 경험지식, Speed Q&A, 참여광장
지식등록자에 대한 부여 및 차감 방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 지식등록과 피평가 마일리지로 누적하여 부여한다. 다만, 해당 지식을 삭제한 경우에는 등록 마일리지만을 차감하고, 피평가 관련 마일리지는 계속 유지한다. ○ 표준지식의 경우, 인사이동 등으로 KM 서포터 또는 관련 업무담당자 변경 시에는 기존 등록 지식에 대한 피평가 마일리지는 변경된 시점부터 변경된 직원에게 부여한다. ○ 2명 이상의 직원이 공동으로 지식(표준지식 제외)을 등록한 경우에는 당초 상호 협의한 기여도 배분율로써 등록 및 피평가 마일리지를 부여한다.
지식조회자 및 평가자에 대한 부여 방법	<ul style="list-style-type: none"> ○ 단순 조회는 마일리지를 부여하지 않으며, 반드시 해당 지식을 평가한 경우에만 부여하도록 한다. ○ 신규등록 지식의 평가는 직원별 1회로 제한한다. 다만, 기존 등록된 표준지식의 내용의 변경으로 인한 갱신등록은 신규등록 지식으로 간주한다. ○ 해당 지식이 삭제된 경우, 등록기간 중의 지식 평가로 획득한 평가자의 지식마일리지는 계속 유지한다.

지식마일리지에 대한 조정은 다음과 같은 원칙을 적용하여 수행한다.

첫째, 지식경영 활성화에 기여한 직원에 대하여는 별도의 지식마일리지를 추가로 부여 하도록 한다. 그러나 지식마일리지 획득만을 목적으로 지식경영의 기본 취지를 벗어난 행위를 반복하는 직원에 대하여는 소정의 지식마일리지를 차감하도록 벌칙을 준다.

둘째, 결산은 당일 발생한 지식마일리지의 가산(차감)은 익 영업일에 반영하고 지식 마일리지는 연도별로 누적관리 한다.

셋째, 결산기준일은 매년 12월 31로 한다.

마지막으로, 제안지식의 활용 결과는 지식경영 활동에 대한 평가 및 포상기준으로 삼고, 본부 부서의 경영실적평가 자료에 반영하도록 한다.

또한 이것은 지식정비 및 품질관리의 근거자료로 활용한다.

5. 결론

10년 전부터 국내 대기업을 중심으로 경영혁신 및 새로운 사내 문화 재정립의 목적으로 도입되기 시작한 지식경영이 최근에는 금융권 뿐만 아니라, 전산업에 걸쳐서 구축, 운영되고 있다.

최근에는 금융권에서 자산 매각, M&A 등 금융 산업 개편과 관련하여 조직 내부의 갈등 및 위기 극복을 위한 조직 정비, 내부의 신 조직문화 정착을 위한 하나의 도구로써 지식경영을 도입, 운영하고 있는 사례가 많이 있다.

그러나 지식경영시스템은 설계와 초기 도입 단계에서부터 경영층의 전폭적인 지원과 전체 조직 구성원의 적극적인 참여가 없이는 단기간에 정상 궤도에 진입하지 못한다. 그럴 경우, 많은 투자와 노력은 사장되거나 이전의 그룹웨어의 지식관리 수준의 운영 형태를 벗어나지 못 할 것이다.

이 연구는 K은행의 구축 사례 및 경험지식을 활용하여 지식경영시스템의 처음 설계단계에서부터 구축단계에 이르기까지 사전준비를 하는데 도움을 주고자 하였다. 또, 시스템을 구축한 이후에는 지식경영이 조직문화로써 뿌리를 내리고 정착할 수 있도록 단계별로 주요내용을 점검하고 검토하도록 하였다.

아무쪼록 이 연구가 지식경영시스템을 구축하려는 기업의 조직문화에 적합한 형태로 시스템을 구축하고 운영하는데 많은 도움이 되었으면 한다. 또한, K은행의 구축 운영사례가 지식경영시스템을 새롭게 구축하려는 다른 기관 및 기업에 시행착오를 줄여주고, 지식경영을 통한 생산성 향상과 등 내용을 이해하는데 많은 도움이 될 것으로 확신한다.

참고문헌

[1] 유영만, 『지식경영과 지식관리시스템』, 한언출판사, 1999.
 [2] SK 주식회사 KM추진팀, 『지식경영 이렇게 하

라』, 리드출판사, 2003.

[3] 이순철, 『사제로 본 지식경영방법론』, 삼성경제연구소, 1999.
 [4] 이현주, 『지식경영으로 승부 한다』, 인포센스, 2000.
 [5] 노나카 이쿠지로, 나상억 역, 『지식창조의 경영』, 21세기북스, 1998.
 [6] 노나카 이쿠지로, 『무한혁신』, 비즈니스맵, 2007
 [7] 피터 드러커, 이재규 역, 『21세기 지식경영』, 한국경제신문사, 2003.
 [8] Accenture, 『지식경영 전략 수립 및 구축』, 2002. 3.

저자약력



왕 명 수

1981년 동국대학교 경상대학 전자계산학과(경영학사)
 1985년 연세대학교 산업대학원 전자계산학과(공학석사)
 2002년~현재 동국대학교 경영대학 경영정보학과 박사과정
 1981년~2000년 기업은행 전산정보부(행원→팀장)
 2001년~2003년 기업은행 정보개발팀장(부장)
 2003년~2006년 기업은행 대학로, 흥은동지점장
 2006년~현재 기업은행 정보시스템부장
 관심분야 : 의사결정지원시스템, 운영리스크관리, 전사적 자원관리, KMS, 정보보안
 이 메 일 : mshwang@ibk.co.kr



문 기 주

1997년 서일전문대학교 전자계산학과(전문학사)
 2005년~현재 한국디지털대학교 컴퓨터공학과
 1981년~1990년 기업은행 반포, 안산지점
 1990년~현재 기업은행 정보서비스부(행원→팀장)
 관심분야 : KMS, 문서결재시스템, Work-Flow, EDMS
 이 메 일 : kjmoon@ibk.co.kr