

# 건설업 지식경영 도입 기반으로 학습조직 구축방안

- IIAC(인천국제공항공사) 조직변화 사례적용 -

## A Case Study on the Learning Organization Plan as Foundation of Knowledge Management Introduction in the Construction Companies

- Focus on changes in IIAC(Incheon International Airport Corporation) Organization -

황인배·김경래\*

Hwang, In-Bae · Kim, Kyung-Rai

### 요 약

전반적인 경기 침체와 이에 따른 치열한 경쟁을 겪고 있는 건설업체는 인력에 대한 의존도가 높고 지식의 형식화가 어려운 특성을 고려하여 조직차원에서 체계적으로 지식을 창출·공유·활용할 수 있는 지식경영을 도입하여 고부가가치 영역으로 진출하려 노력하고 있다. 그러나 건설업의 특성을 반영한 조직문화차원에서의 접근이 제대로 이루어지지 않아 이에 문제점이 발생하고 있다. 이는 지식경영을 위해서 개인 및 조직 자체를 변화시켜야 하는 요구를 전략적인 차원에서 접근하지 않고 제도적인 측면에서 접근한 것으로 인식되며, 이에 대한 해결책으로서 본 논문은 건설업 지식경영 도입 기반으로 학습조직 구축방안을 제시한다. 그리고 제시된 구축방안을 IIAC(인천국제공항공사)의 조직변화 과정에 적용해봄으로써 건설업에 지식경영을 도입하여 학습조직을 하나의 기반으로 구축할 때의 시사점을 도출하여 국내 건설업의 경쟁력 향상에 도움이 되고자 한다.

키워드: 지식경영, 학습조직, 인천국제공항공사(IIAC), 조직문화

## 1. 서론

### 1.1 연구의 배경 및 목적

날로 경쟁이 심해지는 시장 상황에 처해 있는 국내 건설업체는 자사의 경쟁력을 높이기 위해 여러 가지 전략방안을 모색하고 있으며 현재의 일반시공수주위주의 저부가가치 영역에서 벗어나 건설공사의 생애주기 전체를 다루는 고부가가치 영역으로 진출하고자 하는 노력하고 있다. 건설업의 특성상 경험으로 얻어진 각 개인의 지식이 이러한 고부가가치영역으로의 진입에 중요한 요소이며 특히, 지식의 중요성이 강조되는 전반적인 사회분위기에서 건설업체들에게 지식경영의 도입은 하나의 흐름이 되고 있다. 그러나 지식경영 도입에 있어서 건설업의 특성에 의해 여러 가지 문제점이 발생하고 있다.

본 연구는 이러한 문제점을 극복하기 위하여 지식경영 도입에 있어서 지식을 창출·공유·활용할 수 있는 조직문화의 중요성을 인식하고, 이를 위한 구체적인 대안으로서 건설업 지식경영의 기반으로 학습조직 구축방안을 제시하고자 한다. 또한 이 구축방안을 실제 사례에 적용하여 분석함으로써 건설업에 지식경영을 도입하여 학습조직을 그 기반으로 활용하고자 할 때 시사점을 도출하고자 한다.

### 1.2 연구의 범위 및 방법

본 연구에서는 건설업에의 지식경영 도입 필요성과 그 실행방안으로서 학습조직의 구축방안을 IIAC(인천국제공항공사)의 조직변화 사례에 적용하여 시사점을 도출하는 것으로 연구의 범위를 한정하였다.

건설업의 특성을 바탕으로 하여 건설업에의 지식경영 도입 필요성·절차, 건설업 지식경영 도입시 문제점을 해결하기 위한 기반으로의 학습조직 구축 필요성·방안을 선행연구에서 도출하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 '건설업 지식경영 도입기반으로서 학습조직 구축방안'을 제시한 후 이를 IIAC(인천국제공항공사)의 조직변화 사례에 적용하여 현업에 적용할 경우의 시사점을 도출하였다.

## 2 건설업과 지식경영

### 2.1 건설업 특성

최학용(1997)<sup>1)</sup>은 건설업 구조로부터 건설업의 특성을 공사(Project) 진행단계에 따라 도출하였으며 이를 건설상품, 건설공사, 건설조직으로 분류하여 정리하면 표 1과 같다.

\* 학생회원, 한양대학교 대학원 건축공학과, 석사과정

\*\* 종신회원, 한양대학교 건축학부 조교수, 공학박사

1) 최학용, 국내건설업체의 경영혁신을 위한 학습조직의 구축방안 연구, 홍익대학교, 1997, p28-32

표 1. 건설업의 특성

구분	특성
건설상품	고객(발주자) 지배구조의 1회성 주문생산방식
	특정수요계층의 고객 독점시장
	원가 및 기술에 의한 경쟁입찰방식
	고객의 욕구(Needs) 충족
건설공사	인간의 지적부가가치의 창조물
	다양한 조직의 One System Structure
	경험(Know-how)을 통한 정보의 조직화 과정
	시간 및 장소의 제약성
	기술/노동자의 경험에 의한 노동집약적 생산방식
건설조직	공사마다 다른 다양/복합적인 작업 공정
	수직적분업체계의 하도급 구조
	현장별로 운영되는 일시적인 독립채산제 현장조직 공사 지원 및 관리에 초점을 맞춘 본사조직

## 2.2 건설업에의 지식경영 도입 필요성

1980년대 중반에 이르러 경쟁력 있는 자산으로서 지식의 중요성, 그리고 지식이 전문적인 능력의 표현이라는 사실이 명확해졌으며<sup>2)</sup> 피터 드러커가 자본주의 이후의 사회로 지식사회를 예견<sup>3)</sup>한 이후 '지식'은 하나의 패러다임을 형성하였고, 그 영향력을 계속 넓혀 나가 지식사회에서 가장 중요한 경쟁력의 원천인 지식을 체계적으로 창출/공유/활용할 수 있도록 하는 지식경영의 필요성이 전 산업 전반에 걸쳐 폭넓은 공감을 얻고 있다.

건설업은 앞에서 살펴본 바와 같이 인력에 대한 의존도가 매우 크다. 숙련된 전문기술인력의 보유여부가 공사의 수주에서부터 준공에 이르기까지 절대적인 요인의 하나로 작용한다. 따라서 이들 인력의 보유 곧 지식과 경험·노하우의 보유는 건설업체에는 무형의 자산이 되고, 개인·조직의 경쟁력이 된다. 그러나 이는 곧 인력의 유출이 곧 무형자산의 상실로 이어지는 결과를 끌어낼 수 있으며 특히 현재의 인력감축과 구조조정은 그 가능성을 더 높이고 있다. 또한 오랜 시간에 걸친 끊임없는 지식의 축적과 형식화·표준화를 바탕으로 한 고부가가치 영역으로의 진출을 모색해야 할 현재의 건설업체에게는 크나큰 위협이 아닐 수 없다. 따라서 '조직(회사)이 보유하고 있는 지적자산 뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여 조직내부의 보편적 지식으로 공유하고 공유지식의 활용을 통해 조직전체의 문제해결능력과 기업가치를 향상시키는 경영방식'이라는 지식경영에 대한 정의를 인용할 때, 인력에 대한 의존도가 크고 형식화(보편적 지식화)가 힘들다는 건설업의 특성은 역사적으로 그만큼 지식경영시스템의 구축 및 운영에 따른 기회요인이 크다는 것을 의미한다고 볼 수 있다.<sup>4)</sup>

## 2.3 건설업 지식경영 추진방향·절차

2) What is Knowledge Management?, <http://www.media-access.com/whatis.htm>, 1997

3) Peter F. Drucker, Post-Capitalist Society, HarperCollins, NY, 1993

4) 이기동, 신사고와 현장관리 문화, 사보대림 1998년 11월호, 대림산업 요약발췌

위와 같은 건설업의 특성과 문제점을 바탕으로 건설업에 지식경영을 추진하는 내용과 절차에 대해 이기동(1998)이 제시한 바를 정리하면 그림 1과 같다. 여기서는 크게 개인에 내재된 지식을 도출·축적·공유할 수 있는 방안을 모색하는 '개인 지식의 도출 및 축적'과 조직단위의 업무수행과 관련해 이미 발생되었거나 발생하는 지식 즉 조직의 지식을 집대성해서 쉽게 접근, 검색 및 활용을 가능케 하는 조직 지식의 측면에서 접근하였으며 이와 병행해 이같은 요구를 수용할 뿐 아니라 외부망에도 쉽게 접근해 필요한 정보를 얻을 수 있는 최적의 IT를 구현하는 방향으로 추진하고 있다<sup>5)</sup>. 특히 개인 지식 도출 및 축적을 하는 방안으로서 학습조직을 제시하고 있으나, 제도적인 측면에서 접근하여 조직 자체를 변화시키는 본래의 의미를 제대로 살리고 있지 못하다.

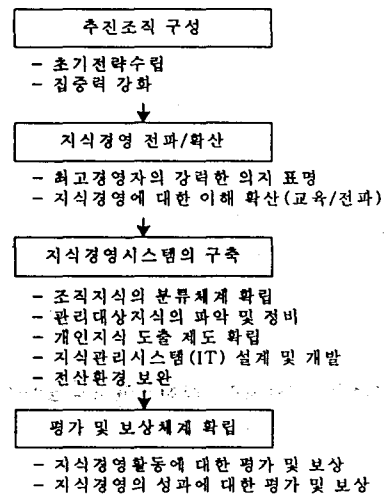


그림 1. 건설업 지식경영 추진 절차

## 2.4 건설업 지식경영 도입시 문제점

지식경영의 도입에 관련해서 크게 두 가지 관점을 들 수 있다. 하나는 인프라 즉 인터넷과 같은 '지식베이스(Knowledgebase)'에 무게를 두는 것이고, 다른 하나는 조직 구성형태 직구조를 강조하는 흐름이다. Anderson Consulting의 김희집(1999)은 지식경영에 있어 무엇보다 중요한 것은 조직 및 문화를 지식이 잘 흐를 수 있도록 사람을 변화시키는 것이며 이것이 지식경영의 성공요인<sup>6)</sup>이라 말하고 있다.

현재 지식경영을 도입하고 있는 여러 국내 건설업체들도 이러한 지식의 창출·공유·활용을 위한 조직 및 문화의 변화의 중요성을 인식하고 있으며 지식경영 초기 전략 수립시 반드시 언급하고 있다. 이를 위한 대표적인 실행방법으로 우수지식인 선발, 평가체계에 의한 지식마일리지 보상 제도등을 들 수 있다. 그러나 우수지식인 선발의 경우 국내 기업 문화상 상당한 반발을 초래할 수 있으며, 송기오

5) 이기동, 신사고와 현장관리 문화, 사보대림 1998년 11월호, 대림산업

6) 박호경, 지식경영 함정 피해가기, CIO 7월호, 1999

(1999)는 설문조사에 의해 지식평가체계에 의한 보상제도에 대해서는 조직원의 신뢰가 높지 않아 효과가 그다지 없다7)고 밝힌 바 있다. 특히 건설업의 특성상 분야별 지식이 다양하고 프로젝트별로 지식이 저마다 달라 일관되고 공정한 지식평가체계를 세운다는 것이 거의 불가능하다. 또 다른 방법인 의무적인 교육의 경우도 현장이 국내외에 분포하고 개개인의 업무부담이 크며 업무대행이 어려운 특성상 그 전파속도가 충분한 효과를 기대할 수 있는 수준이 아니다. 즉 조직·문화의 변화를 제도적 측면에서 접근해서 이루어 내겠다는 시도는 근본적인 문제점을 가지고 있다.

### 3. 건설업 지식경영과 학습조직

#### 3.1 지식경영의 기반으로서의 학습조직

조직혁신의 도구로서 근래에는 학습조직 대신에 지식경영이 각광을 받고 있다. 학습조직의 주된 초점은 경영혁신 운동을 조직 내에서 지속적으로 이루어질 수 있도록 하는 것이고, 지식경영은 기업의 경쟁력의 근원을 기업이 가진 지식에서 파악하고 이러한 지식을 창출하도록 유도하며 또한 조직구성원이 공유함으로써 그 가치를 극대화하는 것에 초점을 맞추고 있다. 이러한 둘의 공통점은 기업의 경쟁우위의 원천으로서 지식을 강조하고 이러한 지식의 습득 및 활용을 중요시한다는 것을 들 수 있고, 차이점은 학습조직은 인적자원관리, 행태과학과 조직관리차원에 그 중점을 두고 있는 반면 지식경영은 리더쉽, 조직, 그리고 특히 정보기술구축의 측면에 중점을 두고 있다. 학습조직은 조직문화라는 비가시적인 부분에서 출발하여 조직철학, 경영전략 방향으로 발전하였으며 조직 자체를 변화시켜야 하는 어려움 때문에 그 적용에 어려움을 겪었다. 이에 대한 대안으로서 지식경영이 가시적인 정보기술구축 방법론을 강조하며 등장한 것이다. 일견에는 양자가 대립되는 것이라 할 수 있으나, 양자의 관계는 상호보완적이다. 지식은 학습의 대상이자 학습의 결과물로서 지식경제시대의 도래와 함께 더욱 중요해지고 있는 요소가 되었으며, 지식창출을 위해서는 학습이 매우 중요한 방법이자 프로세스로서 효과적인 지식의 창출과 공유, 활용을 위해서는 지식경영의 한 요소로서 학습조직 구축을 필요로 한다. 이러한 지식경영과 학습조직의 관계에 대해서는 그림 2에서 보여지는 바와 같이 마이클 일의 지식경영 구성요소8)를 통해 명확하게 볼 수 있다.

여러 가지 정의를 종합해 볼 때 학습조직은 변화의 대응 및 창조, 조직차원의 학습의 일상화, 새로운 지식의 창출·공유·활용, 경쟁역량의 강화를 중심개념으로 하는 조직철학이며 경영전략이라 볼 수 있으며 지식의 창출, 공유, 활용을 촉진하는 점에서 지식경영의 기반이 될 수 있다.

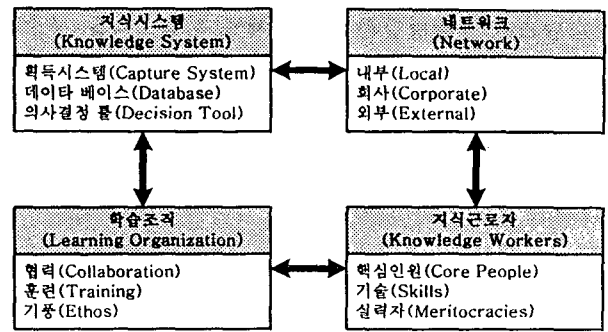


그림 2. 지식경영 구성요소

특히 건설업은 1회성 주문생산방식에 따라 다양한 지식을 습득해야하고, 이에 따라 각 개인의 능동적인 학습이 필요하며, 한시적이고 독립적으로 움직이는 현장조직이어서 밑에서부터의 자발적인 참여가 중요한 조직구조와 조직수준의 학습의 효용성이 높으며 동시에 변화가 지속적으로 일어나는 건설업의 특성을 지니고 있다. 이를 고려할 때 조직·사람의 자발적인 학습을 통한 지식의 창조·공유·활용의 지속성에 초점을 맞추어 조직문화적인 관점에서 접근하여 조직 및 문화를 지식이 잘 흐를 수 있도록 변화시키는 것을 목표로 삼고 사람 자체를 변화시키는 학습조직은 특히 건설업 지식경영의 도입 및 정착에 있어 훌륭한 기반이 될 수 있을 것이다.

#### 3.2 건설업 학습조직 구축과정

최학용(1997)은 건설현장 품질시스템 구축과정의 실제 사례연구를 통해 건설업 학습조직 구축과정을 그림 3과 같이 제시9)하였다.

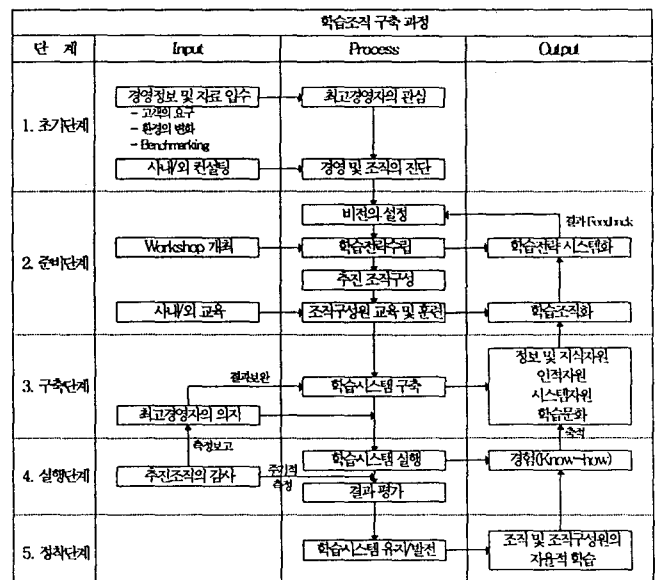


그림 3. 국내 건설업체의 학습조직 구축과정 흐름도

7) 송기오, 지식관리시스템 구축에 관한 연구 - SI업체인 K사의 사례를 중심으로, 세종대학교, 1999, p.40

8) M. J. Earl(1994), Knowledge as Strategy : Reflections on Skandia International and Shorko Films, ed by Prusak L. (Boston:Butterworth-Heinemann), 1997, p.1-15

9) 최학용, 국내건설업체의 경영혁신을 위한 학습조직의 구축방안 연구, 홍익대학교, 1997, p54-71

이 학습조직 구축방안은 건설업체에 학습조직을 구축하고자 할 때 조직문화적인 차원에서 접근하여 학습문화를 조직 내에서 활성화시키는 전략적인 차원까지 고려하며 실제적인 방법들을 제시하고 있으나 준비단계와 구축단계에 있어 정보기술적인 지원에 대해 구체적인 방안이 제시하지 못하는 단점을 지니고 있다.

### 3.3 건설업 지식경영 도입기반으로서 학습조직 구축방안

지금까지의 연구결과를 종합하여 건설업 지식경영 도입기반으로서 학습조직 구축방안을 도출하면 그림 4와 같다.

이 구축방안은 앞에서 언급한 지식경영 구축방안과 학습조직 구축방안중에서 지식경영 도입 방안을 우선순위를 두고 통합하였으며, Output을 두 Process의 연결 고리로 활용하였다. 앞에서 살펴본 바와 같이 지식경영에서의 취약점인 지식경영 전파·확산의 구체적인 방법으로서 학습조직화와 지식의 창출·공유·활용이 가능한 조직문화의 조성에 대한 문제점을 학습시스템의 구축을 통해 해결할 수 있도록 하였고, 학습조직에서의 취약점인 준비단계와 구축단계에 있어 정보기술적인 지원에 대해 구체적인 방법으로서 지식경영시스템 구축을 제시하였다. 이러한 상호보완적인 Process에 의해 보다 효과적인 지식경영 도입을 기대할 수 있다.

그림 4에서 보여주는 바와 같이 건설업 지식경영 도입기반으로서 학습조직 구축 Process는 초기단계, 준비단계, 구축단계, 실행단계, 정착단계로 구분할 수 있다.

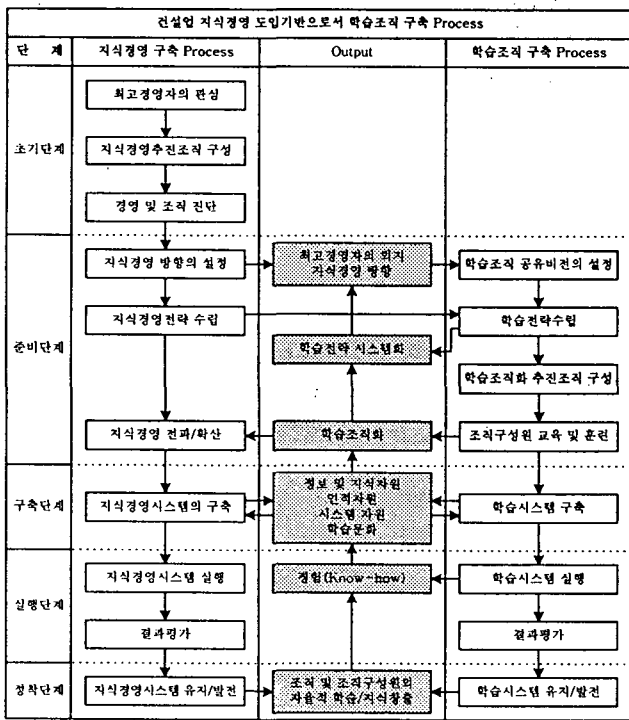


그림 4. 건설업 지식경영 도입기반으로서 학습조직 구축 Process

먼저, 초기단계에서는 경영혁신의 가장 중요한 성공요인

인 최고 경영자의 고객의 요구, 환경변화, 경쟁사의 동향등에 대한 관심으로부터 지식경영 도입이 시작되며, 최고경영자는 지식경영 도입의 기반으로서 학습조직 구축의 중요성을 인식해야 한다. 그리고 지식경영을 추진하기 위해 충분한 권한을 가진 지식경영자(CKO)를 중심으로 한 조직을 구성하고 이를 주축으로 사내·외의 조직을 이용하여 경영 및 조직 진단을 실시한다. 둘째, 준비단계에서는 진단결과를 바탕으로 하여 지식경영 방향을 설정하고 사내에서 다뤄지는 지식의 성격 및 학습조직 구축을 감안한 지식경영전략을 수립한다. 이를 바탕으로 학습조직이 각 계층(개인, 팀장, 현장소장, 사업부장, 최고경영자)별로 공유하는 비전을 설정한 후 지식경영 도입을 위한 학습전략을 수립한다. 학습조직화 추진조직을 중간관리자중에서 각 기능별 핵심인력을 차출하여 구성한 후 토론 등을 통하여 지식경영 도입을 위한 학습조직화의 방향을 설정하고 관련지식을 습득하고 각 단위(현장, 부서) 학습조직에 전파한 후 토론을 거쳐 자체 학습계획을 세우고 교육 및 훈련을 실시할 수 있도록 지원하여 학습조직화를 시작하고 이를 통해 지식경영을 전 조직에 전파하고 확산한다.

셋째, 구축단계에서는 준비단계에서 발생한 지식을 바탕으로 하여 지식 및 학습문화 확산을 위한 조직 변화(구조, 권한, 대우)를 실시하여, 공개된 토론과 결정 참여를 가능하게 하여 개개인의 경험과 지식을 개방하게 한다. 내부의 지식과 외부의 지식 및 정보를 통해 조직지식 분류체계를 제시하고, 단위 학습조직별로 관리대상지식을 파악하게 한 후 지식경영 추진조직과 학습조직화 추진조직이 이를 통합하여 선정하여 조직 차원에서 지식지도를 작성하고, 분류체계를 적용하여 그 결과를 용이하게 저장·검색·활용·수정할 수 있는 지식경영시스템을 구축한다. 이를 통해 형식화된 지식을 본사뿐만이 아닌 각 현장에서도 활용·수정·보완할 수 있도록 네트워크 등의 전산환경을 보완한다. 구축된 지식경영시스템을 능동적으로 활용하는 학습시스템을 그림 5와 같이 구축10)한다.

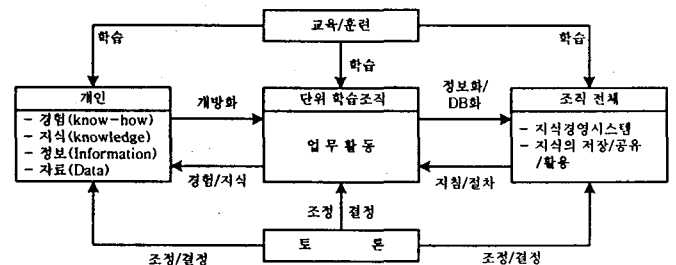


그림 5. 학습시스템 구축을 통한 조직의 경험·지식의 공유화 과정

넷째, 실행단계에서는 두 시스템의 운영과 관리는 관련 자료의 발생부서에서 실행한다. 각 조직원은 구축된 지식관리시스템과 학습시스템의 지침 및 규정에 따라 지식을 관리하고 충돌이 발생하는 업무 Process를 개선한다. 지식경

10) 최학용, 국내건설업체의 경영혁신을 위한 학습조직의 구축방안 연구, 홍익대학교, 1997, p.69 수정

영 추진조직과 학습조직화 조직은 실행에 대한 평가활동을 학습조직화 수준, 학습전략 달성정도, 지식의 질등에 대하여 수행하여 최고경영자에게 보고하여 적절한 보상을 주어 보다 적극적인 학습과 지식창출을 유도하고 시스템 개선에 대한 근거를 확보한다. 그러나 건설업의 특성상 학습·지식경영 활동에 대한 공정한 평가체계 구축이 어렵기 때문에 강제성을 띄어서는 안되며, 자부심을 느낄 수 있는 분위기 조성등 장기적인 관점에서 시행한다. 지식경영 시스템과 학습시스템 자체도 지속적인 토론을 통해 문제점을 찾아내고 수정·보완한다.

마지막으로 정착단계에서는 지식경영 도입과 학습조직 구축과정을 통하여 축적된 지식 및 학습문화를 바탕으로 조직 및 조직구성원이 자율적으로 지식을 창출·공유·활용하고 학습하는 과정이 지속적으로 반복된다.

## 4. 사례적용 및 시사점 도출

### 4.1 대상사례의 선정

인천국제공항공사(이하 IIAC)의 전신인 신공항건설공단(이하 공단)은 인천국제공항을 건설하기 위한 전담조직으로서 한국공항건설공단에서 분리되어 신설된 한시조직으로서 조직의 구성원이 공무원으로서 다양한 외부조직의 전문기술인력이 필요하고, 대규모 복합공종용 Fast track 기법등을 사용하여 동시에 진행해야 하는 대규모 공항을 건설하기 위한 인원, 역량, 지식이 부족하였다. 그래서 외부에 건설사업관리용역을 주어 이러한 문제점을 해결하고자 하였다. 그러나 실제 운영과정에서 조직간의 충돌이 일어나 사업에 혼선을 초래하고 공단이 공항의 운영까지 담당해야 하는 환경의 변화가 일어나 공단 조직이 공항건설 및 운영을 담당할 수 있는 역량을 갖출 필요성이 대두되었다.

이를 위해 공유된 비전을 세우고 핵심지식을 지니고 있으나 외부조직으로 존재하던 사업관리조직(이하 PMT)를 조직구조의 변화를 통해 신공항건설공단에 흡수통합하고 지식습득을 위한 여러 가지 시도를 하였으며 이를 정보 인프라 등을 통해 지원하였다.

이는 앞에서 언급했듯이 건설업체가 환경의 변화에서 살아남기 위해 조직의 내·외부에서 지식을 습득하고, 조직이 학습하여 핵심역량을 갖추고자 하는 것과 상당한 유사성을 지니고 있다. 따라서 본 연구에서는 IIAC의 조직변화 사례를 건설업 지식경영기반으로서의 학습조직 구축방안에 적용해봄으로써 이후 건설업체에게 도움이 될 시사점을 도출하고자 한다.

### 4.2 사례의 적용

IIAC의 조직변화를 그림 4에서 제시한 건설업 지식경영 도입기반으로서 학습조직 구축 Process의 단계에 따라 적용하여 보면 다음과 같다.

#### (1) 초기단계

공항건설이 시공을 위주로 하는 단계로 전환되자 그 업무 영역이 일반관리적인 관리에서 시공·현장설계·지원·특수설비관리·시운전·클레임관리까지 늘어나게 되었다. 또한 한시적 조직이 아닌 영구적 조직으로 법제도가 바뀌에 따라 당시의 1차 뿐만이 아닌 2차 건설단계에서 사용할 수 있는 건설과정에서의 지식의 중요성이 크게 부각되었다. 이에 따라 1차 PMT 용역 수행과정의 성과를 분석하는 경영 및 조직 진단을 실시하여 공항건설경험의 부재로 인한 체계적 업무지원의 미흡, 핵심지식을 지닌 PMT의 일반행정에의 부적절한 활용, PMT의 권한제한, 의사결정지원의 부족, 분리된 전산시스템의 비효율성, 교육훈련의 형식성 등의 문제점을 도출해냈다.

#### (2) 준비단계

공무원 조직의 특성을 지니고 있어 조직변화에 대한 저항이 있었으나 최고경영자의 의지를 바탕으로 지휘명령체계의 일원화와 기술이전 촉진을 위한 단일체계조직 구성, 효율적인 업무진행과 책임감 배양을 위한 PMT인력의 권한강화, 공항건설경험을 지닌 기술총괄조직 운영과 PMT의 회의참여 확대를 통한 의사결정지원 강화, 문서작성, 기안, 결재의 효율성 제고와 사업정보의 공유를 위해 기설치된 사무자동화시스템 활용, 사업관리시스템의 구축등의 방향을 설정하고 통합사업관리조직이라는 전략을 수립하였다. 그리고 '국내 유일의 공항전문건설조직'이라는 비전을 설정하였다. 이는 공항건설기술을 공단조직이 습득해야 하는 지식이 공항건설기술임을 나타내었고 이에 따라 참모조직이던 PMT의 조직원들은 그들의 지식을 필요로 하는 각 단위조직으로 파견되어 기술총괄조직과 해당부서간의 기술적인 Interface를 담당하며 해당 부서장, 담당직원과 Counterpart 관계를 형성하여 상호작용을 하기 시작하였으며 이를 통해 학습의 일상화, 기술이전 촉진등의 효과를 발생시켰다. 또한 공단직원 및 PMT 신입직원을 위한 체계적인 사업관리 교육을 실시하였으며 이는 학습조직 구축방안에서의 학습조직화 과정으로 인식할 수 있다.

#### (3) 구축단계

외부용역조직이던 PMT의 인력이 공단조직 내부조직원으로 변화되면서 상시적인 대화와 격의없는 토론이 가능하게 되었으며, PMT 개인의 지식이 쉽게 수요자에게 전달되고 Feedback을 받게 되었으며 그 결과 공단이 필요로 하는 각종 지식들 위주로 PMT의 기술개발·전달이 이루어지게 되었다. 이 과정에서 공단조직이 지속적으로 지식을 창출·공유·활용할 수 있는 기반이 되는 종합사업관리, 역무관리, 사업비관리, 공정관리, 자재정보관리, 자료관리, 계약관리, 설계관리, TGI(Total Graphic Information), 시공정보관리, 사업정보관리 시스템(전산·비전산 포함) 등의 개발·활용이 활성화되었다. 하지만 이러한 시스템들을 엮어서 정형화된 지식에 손쉽게 접근할 수 있는 전산시스템은 구축하지 못하였다. PMT 단장은 각 부서에 파견된 PMT 직원들과 주 1회 PMT회의를 열어 현안사항에 대한 결과의 사업관리주관부서 제출, 사업관리용역 수행계획의 수정·보완 등 용역운영에 관한 협의, 공단의 현안문제 검토

등 해결방안을 마련하고 이를 공단에 제시하여 문제점을 해결하고자 노력하였다. 이는 비록 상위단계에서 일어난 일 이기는 하나 여러 면에서 학습시스템과 유사한 기능을 수행한 것으로 보인다.

(4) 실행단계

PMT인력에 대한 업무수행 평가가 연 2회 이루어졌으며 불량할 경우 파견을 해지하는 조치를 취했다. 또한 PMT에서 수행한 용역성과에 대하여 심사분석하여 사업관리용역 수행계획의 수정 등 각종 업무에 반영하여 개선을 꾀하였다. 공단직원도 전산운영능력에 대해 주기적인 교육과 평가를 하고 인사고과에 반영함으로써 지식습득에 대한 동기를 부여하였다. 활동에 대한 보상책으로서 공단직원과 동등한 근무환경의 제공, 권한의 이양, 공단 주관 행사 참여등을 통해 소속감을 고취시켜 보다 자발적인 지식 공개·전달·습득등을 유도하였다.

(5) 정착단계

위의 과정을 통해 통합사업관리조직안에서 일종의 지식, 학습문화가 정착되었으며 이를 통해 자율적으로 지식을 창출·공유·활용하고 학습하는 과정이 유지되었다.

4.3 시사점

위의 구축방안 사례 적용에 의해 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다.

- 건설업체의 지식경영전략은 고객의 요구, 취급 지식의 성격, 환경변화를 고려해야 하며, 명확한 문제인식을 통해 비전을 실천하기 위한 학습조직화를 위한 조직변화를 시도해야 한다.
- 지식을 전파할 수 있는 핵심 조직원을 각 단위 학습조직에 융화시켜야 한다.
- 지식경영시스템과 학습시스템은 상호보완적인 관계이며 어느 한 쪽에 치중해서는 안된다.
- 지식경영을 실행하기 위한 방안으로서 눈에 보이는 평가제도보다는 몸으로 느낄 수 있는 일상업무에서의 조직문화적인 접근이 보다 효과적이다.

5. 결론

국내 건설업체가 현재의 치열한 경쟁을 극복하기 위해 고부가가치영역으로 진출하고자 할 때 전략으로서 지식경영의 도입의 필요성과 이러한 도입에 있어 발생할 수 있는 문제점을 해결책으로서 학습조직구축을 논증하였다. 그리고 이를 가능케 하는 건설업 지식경영 도입 기반으로서 학습조직 구축방안을 제시하고 이를 학습조직화와 유사한 IIAC(인천국제공항공사)의 조직변화에 적용해봄으로서 실제 적용시 도움이 될 시사점을 도출하였다. 이를 통해 건설업의 경쟁력 향상에 도움이 되고자 하였다.

본 연구에서는 지식경영의 4가지 구성요소인 지식시스템, 학습조직, 네트워크, 지식근로자중에서 학습조직에 중점을 두고 지식시스템과의 관계에 초점을 맞추었다. 따라서 이 도입방안을 지식경영의 전반적인 전략으로서 사용하는 것에는 한계점이 있다. 따라서 모든 구성요소간의 관계를 감안한 종합적인 건설업에서의 지식경영 전략에 대한 향후 연구가 필요하다.

참고문헌

1. 최학용, 국내건설업체의 경영혁신을 위한 학습조직의 구축방안 연구, 홍익대학교, 199
2. What is Knowledge Management?, <http://www.media-access.com/whatis.htm>, 1997
3. Peter F. Drucker, Post-Capitalist Society, HarperCollins, NY, 1993
4. 이기동, 신사고와 현장관리 문화, 대림 1998년 11월호, 대림산업
5. 박호경, 지식경영 함정 피해가기, CIO 7월호, 1999
6. 송기오, 지식관리시스템 구축에 관한 연구 - SI업체인 K사의 사례를 중심으로, 세종대학교, 1999
7. M. J Earl(1994), Knowledge as Strategy : Reflections on Skandia International and Shorko Films, ed by Prusak L. (Boston:Butterworth-Heinemann), 1997

Abstract

Nowadays, the domestic construction markets are more competitive and the construction companies are very difficult to obtain profits. To overcome this situation, some construction companies are looking for value added business areas. To create and enter into the value added business areas, knowledge management to create, share and apply knowledge is important. However, the existing knowledge management has problems because it does not consider organizational culture. Therefore, strategic changes of person and organization are needed to improve the existing knowledge management. In this study, learning organization plan is suggested as a foundation of knowledge management in the construction companies and examined by IIAC(Incheon International Airport Corporation) case.

Keywords : Knowledge Management, Learning Organization, IIAC, Organizational Culture