

# 상향식 지식경영의 실천

김두섭\*\*, 배재학\*

울산대학교 \*\*정보통신대학원, \*컴퓨터·정보통신공학부

e-mail: ds5fgf@lycos.co.kr

## Bottom-Up Practice of Knowledge Management

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 지식경영의 상향식 실천방안과 그 사례연구를 제시한다. 기존의 H사 지식경영의 방식을 전사적 차원의 접근방식이라면, 본 논문에서는 실무자중심에서 상향식으로 지식경영을 실천해 가는 방법론을 제공한다. 구체적으로는, H사 정보통신운영부의 통합배선과 업무에 지식경영을 적용하여 현실적인 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, 2]. 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[1, 3].

기존의 지식관리의 행태는 개별사용자가 업무관련 지식을 검색, 발굴하여 임의적인 관리를 함으로써 실무자들 상호간에 원만한 지식공유가 이루어지지 않았다. 이는 현장에서 필요로 하는 지식이 적기에 수요자에게 공급되지 못할 뿐 아니라, 지식활용의 측면에서 비효율을 초래하였다. 이러한 문제를 해결하기 위한 방안으로 실무위주의 상향식 지식경영 기법을 도입하고자 하였다. 상향식 지식경영은 단순하면서도 기능적으로는 활용성의 극대화에 목표를 두는 편리한 시스템을 지향한다. 본 논문에서는 현장사례중심의 지식

경영을 정보기술 측면에서 접근하고자 하였다. 이는 정보시스템의 기능적인 부분과 사용자 접근의 용이성에 중점을 두고자 한 것이다. 이로써, 지식경영의 실천은 기존의 인트라넷망을 그대로 활용하면서 열린 네트워크 형태를 지향하게 된다[2].

### 2. 지식경영의 실천

지식경영이 성공적으로 기업에 적용되기 위해서는 조직환경에 적합한 정보시스템의 구축과 지식의 공유를 활성화시키는 조직문화가 필요하다. 본 논문에서 다루는 부서 KMS(지식경영시스템)는 현장 실무자들에서부터 자발적인 지식공유를 유도하는 상향식 지식경영시스템이다. 이러한 상향식 부서 KMS는 각 조직구조에 자치권을 부여한다. 뿐만 아니라 최고경영자에 의한 수동적인 업무에서 현장의 실무자들이 자발적으로 지식을 생성하고 통제하는 조직문화를 추구한다[5]. 이를 통해서 생성된 지식은 정제과정에서 구성원들간의 활발한 토론이나 경험적 지식이 더하여져서 새로운 지식으로 창출되게 된다. 결국 현장중심의 지식경영은 실무자로 하여금 기업가의 의식을 가진 후원자(sponsor)의 역할을 할 수 있게 한다.

## 2.1 H사의 지식경영 인프라

지식경영을 위한 전반적인 인프라 구성은 다음과 같다: (1) 인력 및 조직관리와 기업차원의 공식·비공식적 제도관리를 위한 조직인프라 (2) 지식활동이 기업 문화 차원에서 정착될 수 있도록 지식노동자들의 자발적인 조직의 역할정립을 위한 휴먼인프라 (3) 지식의 창조·공유·학습·축적을 정보시스템 측면에서 지원하는 정보기술인프라가 있다. 표 1, 2는 H사의 지식경영인프라와 전사적인 지식경영 내용을 보여주고 있다[2, 4].

표 1. H사 지식경영 인프라 [2, 4]

전사차원의 지식관리			
현중오피스	HiKIMS	KMC	사업부별 문서관리 시스템
· 그룹웨어 · 결재, 우편, · 게시판	· 대내외 기술 · 자료 통합관리	· 보유기술 요약 · 기술이력 정보 · CEO 주요업무 · 해외기술지사	· 설계문서 위주의 · 관리 · 사업부 특성의 · 문서관리

표 2. H사 지식경영내용 [2, 4]

개인/조직 지식관리	· 개인/조직정보	· 인사관리용(개인의 이력정보 및 조직별 수행업무)
	· 보유기술 요약정보	· 기술관련 활용기술 정보 · 지식경영센터(KMC) 관리
	· Tech-Map	· 생산제품 요소 기술 소개 · 기술 자립화 정도 Map 구현
	· 이전기술대상	· 보유기술의 이전 판매대상의 정보를 Yet2.com등록
	· 기술이력정보	· 연구원 개인의 이력정보 · 학위·논문·특허출원 내역
	· 기술현대誌	· 개인의 암묵지를 형식지(논문)로 작성 배포
	· 개인제안제도	· 업무개선 내용에 대한 평가 및 보상제도
학습조직 (CoP)	· 연구교류회	· 분야 별 자율적 조직구축 · 연구 및 정보교환
	· 주니어보드 · 소집단/TFT	· 문제해결 및 업무개선을 목표로 한 의도적인 활동모임
	· 우수역량전수교육 · 융접하계대학	· 각 분야별 전문가를 통한 오프라인에서 단체교육
지식전수 교육		· 각 분야별 전문가를 통한 오프라인에서 단체교육
지식인증 제도	· 정보화자격검정 · 영어, 상식	· 노하우나 경험을 평가하는 지식인증제도는 없음 · 진급시 평가하는 영어, 정보화자격검정은 유사함

## 2.2 정보통신운영팀 현업분석

본 논문에서는 H사 정보통신운영팀의 일반적 업무를 상향식 지식경영 실천의 대상으로 선정하였다. 문제의 접근 방식은 지식의 공유와 활용의 측면에서 분석했다. 그 결과 부서 KMS로 개선할 수 있는 업무 분석 내용은 다음의 일곱 가지로 정리되었다: (1) 기획문서, 공문서, 보고서, 예산 및 건적산출, 실적관리 등의 데이터와 정보들이 각 과별로 공유되지 않고 있다. (2) 업무별로 중요한 암묵지가 명시지로 전환이 거의 이루어지지 않는다. (3) 유지보수를 위한 과거 Know-How(정보와 데이터)의 전송을 위한 프로그램이 없다. (4) 시스템운영과 관련된 지식전송의 기회가 부족하다. (5) 멀티미디어 파일에 저장된 지식이 거의 없다. (6) 생성되는 지식 및 문서의 처리 형태는 개별 지식생성자가 문서를 만들고 네트워크 공유 폴더에 관련된 디렉토리를 판단하여 임의적인 저장을 한다. (7) 부서 내부에서 구성원들간 지식공유를 위한 지식 저장소가 없다.

## 2.3 부서 지식경영의 도입절차

본 논문에서는 부서 지식경영의 도입 수행절차로서 다음의 다섯 단계를 설정하였다: (1) 재활용 가능한 문서를 텍스트 형식의 자료로 저장 (2) 암묵지는 텍스트 또는 이미지 처리된 멀티미디어 파일로 저장 (3) 시스템운영과 관련된 지식은 메이커의 매뉴얼을 기본으로 한 자료에서 자주 사용되는 기능에 Mark Up 시행 (4) 주간 업무회의를 통한 지식전송과 학습조직(CoP) 구축 (5) 부서 내부적으로 활용 가능한 지식 저장소의 구축 등.

## 3. 통합배선과의 부서 지식경영

H사 정보통신운영팀 통합배선과의 공사업무를 대상으로 상향식 지식경영의 구체적인 실천을 하고자 하였다. 통합배선과의 업무는 크게 두 가지로 분류된다: (1) 기획, 보고서, 공문서, 실적관리 등의 업무 (2) 통합배선과 고유의 공사관련 업무가 그것이다. 공사업무를 중심으로 한 지식경영은 공사명칭이나 자재명칭을 통해서 관련 업무를 추출하는 과정이 필요하다. 그림 1은 부서 업무분석의 결과로서 통합배선과의 내부업무 관련성을 나타낸 것이다[2].



#### 4. 전사적 KMS와 부서 KMS의 비교

본 논문의 관심사인 부서 KMS는 부서 내부에서 적극적이고, 능동적인 생산지원을 위해 설계하였고, 이것은 지식의 공유를 핵심으로 지식활동을 통해 생산공정을 효율화하는 것이다. 반면에 전사적 KMS의 경우[2, 4] 지식의 범주를 사내의 지식을 포함한 외부에서 다른 매체를 통한 수집 및 활용 가능한 모든 지식을 대상으로 설계되었다. 이러한 것은 지식의 공유와 창출을 핵심으로 하여 지식의 활용·학습·축적의 연계를 강화해 가는 운영방식을 지향하게 된다[7].

##### 4.1 지식경영의 기대효과

부서 지식경영의 실천[1, 4]은 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 KMS를 기업내부의 정보인프라인 인트라넷과 연동시킴으로써 전사적 KMS와는 상호보완적인 측면에서 업무를 지원하게 된다. 그 결과 향후 부서 KMS 구축을 통한 기대효과는 새로운 부서 지식자원을 발굴하고, 저장 및 관리가 용이하게 된다. 또한 실무자의 측면에서는 업무추진에 필요한 핵심지식의 활용을 극대화 할 수 있다.

##### 4.2 부서 KMS의 장점

본 논문에서는 기업 구성원들이 지식경영의 실천을 위해 실무자 중심의 하상향식의 사례연구를 제시하였다. 현장중심의 지식경영의 실천은 전사적 KMS에 비해 접근과 관리가 용이함을 알았다. 이는 네트워크 기술로써 지식의 공유와 창출을 핵심으로 하여 지식의 활용·학습·축적의 프로세스를 지향하기 때문이다. 향후 부서 지식경영시스템을 활용함으로써 나타나는 장점들은 다음의 다섯 가지로 정리된다: (1) 지식을 수집하고 활용하는데 걸리는 시간의 단축 (2) 실무자들의 자발적인 참여를 유도 (3) 지식활용의 결과들을 신속히 시스템에 반영 (4) 네트워크의 자원의 절약 (5) 부서 차원의 지식관리자 양성 등이다. 이러한 장점은 실무위주의 조직문화를 반영한 부서 내부의 시스템 운영이라는 특수성에서 기인한다.

#### 5. 결 론

본 논문에서는 기업 실무자들이 지식경영[1]을 실천하기 위한 현실적 방안을 모색해 보았다. 그 요체는, 실무자 중심의 하상향식 지식경영이었다. 우선 지식경영의 대상을 H사 정보통신운영팀의 통합배선과로 선정 후 암묵지를 명시지로 변환하였다. 이를 정보시스템에 내장시켜 지식을 공유하고 활용할 수 있게 하였다. 이를 토대로 발전된 실무자 중심의 지식경영시스템에 대한 이해와 설계를 도모할 수 있었다.

연구의 특성상 실무차원의 지식경영의 구현이므로 실무자 현업내용을 지식경영의 대상으로 하였다. 그리고 부서와 전사적 지식경영시스템 양자의 지향점 차이를 비교하였다[2]. 이와 함께 부서 KMS를 통해서 얻은 것은 개인지를 조직지로 이끌어내는 혼자서 하는 지식경영과 구축된 지식시스템을 부서 내부에서 공유와 활용이 가능하도록 운용하는 함께 하는 지식경영의 실천을 경험하였다.

부서 지식경영시스템은 전사적 지식경영시스템의 지식공유와 활용성 측면에서 견주어 볼 때 효율적인 정보시스템임을 알았다. 실무자 중심의 기능은 업무와 관련 있는 지식을 적기에 관리할 수 있다. 뿐만 아니라, 내부적으로 새롭게 생성된 지식들까지도 부서 KMS에 의한 관리가 용이하도록 구축될 수 있을 것이다.

##### 참고문헌

- [1] 배재학, 안기명, "지식자산에 대한 경영전략적 평가 모형 개발", 아산재단연구총서 제88집, 집문당, 2001년 12월.
- [2] 김두섭, 배재학. "지식경영의 실천: H사 정보통신운영팀의 경우" (출판예정), 2002년.
- [3] 남성모, 한창훈, 배재학. "지적자산의 경영전략적 가치평가 측정모형", 한국정보과학회 추계학술대회, 1999년.
- [4] 지적재산관리부, "HHI 지식경영 구현방안", 현대중공업 (주), 2002년 4월.
- [5] 김영인, 최석행. "생산현장의 지식경영과 지식경영축진 체계", 지식경영학술심포지엄 매일경제신문, 매일경제TV, 1999년.
- [6] 김영수, 김성수, 노재범. "한국 기업의 지식경영 모델", 지식경영심포지엄 지식경영과 한국의 미래, 삼성경제연구소 1999년 4월.
- [7] 김정호, 복득규, 장성원, 고정민. "한국산업의 지식화 전략", 삼성경제연구소, 1998년.