

국내 공기업의 지식경영시스템 구축사례 연구

- 한국자산관리공사의 K-Wings를 중심으로 -

Case Study on the Knowledge Management System in State-Run Corporations

- Emphasis on K-Wings of Korea Asset Management Corporation(KAMCO) -

노 정 란(Jeong-Ran Roh)*

이 건 창(Kun-Chang Lee)**

목 차

- | | |
|--------------------|-------------------------|
| 1. 서론 | 3. 한국자산관리공사의 지식경영 추진 경과 |
| 2. 공기업의 지식경영 추진 배경 | 3. 1 지식경영의 추진 |
| 2. 1 국내 공기업의 특성 | 3. 2 지식경영의 도입 단계 |
| 2. 2 공기업과 지식경영 | 4. 지식경영시스템 도입에 따른 기대효과 |
| 2. 3 사례 공기업의 추진배경 | 5. 결론 |
| 2. 4 지식정보센터의 역할 | |

초 록

지식경영(Knowledge Management)은 기업의 규모나 업종마다 차이는 있으나 그 중요성이 점차 인식됨에 따라 실제 도입하는 기업의 수가 급격히 증가하고 있다. 특히 정부가 주요시책으로 '지식정보화 강국'을 표방하면서 민간기업은 물론 공기업도 포함한 각종 정부부처에서도 지식경영체제를 도입하고 있다. 그러나, 공기업은 지식경영의 성공을 위해 가장 중요한 조직문화가 일반기업과는 상이하게 다르기 때문에 공기업의 지식경영은 일반 민간기업의 그것과는 상당히 다름에도 불구하고 이에 대한 실무적 학문적 연구는 매우 부족한 형편이다. 이에 본 연구에서는 국내의 대표적인 공기업 중의 하나인 한국자산관리공사의 지식경영 도입 사례를 분석 연구하여 공공기관에서의 지식경영 추진배경과 도입과정 그리고 기대효과 등에 대하여 자세히 소개하고자 한다. 본 연구는 향후 지식경영을 도입하고자 하는 공공기관에서 지식경영 도입에 대한 의미있는 벤치마킹 자료가 될 것으로 판단한다.

ABSTRACTS

In literature, it has been widely accepted that knowledge management (KM) success ratio in private companies depends on the corporate size and type of industries. However, there are few studies concerning the procedures about building knowledge management system in state-run corporations. Especially, as the Korean Government advocated the slogan saying The Strong Nation with Knowledge and Information, the need to investigate the knowledge management case about state-run corporations instead of private companies becomes more urgent. In this respect, this paper is aimed at introducing how knowledge management system has been successfully incorporated in KAMCO, and summarizing several fact findings which are deemed noteworthy for other similar studies.

키워드: 지식경영, 지식경영시스템, Knowledge Management(KM), Knowledge Management System(KMS), 공기업, 지식정보센터, 전문도서관

* 성균관대학교 문헌정보학과 강사(한국자산관리공사 지식정보부장)(jrroh@kamco.or.kr)

** 성균관대학교 경영학부 교수(leekc@skku.ac.kr)

논문접수일자 2002년 5월 30일

게재확정일자 2002년 6월 19일

1. 서론

최근 기업환경이 급격히 변해가면서 지적 자산 또는 무형의 지적자본에 대한 관심이 크게 증대되고 있다. 왜냐하면, 이러한 지적자산이 기업의 경쟁력을 결정하는 중요한 조직자산이라는 사실이 부각되었기 때문이다. 기업의 지적자산을 효과적으로 관리함으로써, 기업은 환경의 변화에 유연하게 대응할 수 있는 능력을 키울 수가 있고 아울러 장기적인 관점에서 경쟁력과 생존가능성을 향상시킬 수가 있다. 이 같은 일련의 경영환경의 변화와 이에 대한 새로운 경영 패러다임의 수요가 어우러져서 등장하게 된 개념이 지식경영이다. 따라서, 지식경영에 대한 이해는 우선적으로 지적자산에 대한 이해가 선행되어야 할 문제이다. Van der Spek & Spijkervet(1997)이 언급한 지식경영의 정의를 상기하면 다음과 같다. 즉, “기업의 목표를 달성하기 위하여 기업내의 암묵지(Tacit Knowledge)와 형식지(Explicit Knowledge)를 확인하고, 획득하며, 조직화하고, 축적하며, 공유하고, 이를 적용하는 일련의 체계적인 절차”가 지식경영이라는 것이다. 이러한 지식경영의 정의에 대해서 Alavi & Leidner(1999)도 같은 의견을 제시하고 있다. 또한 Ruggles(1998)는 기업의 내부 및 외부에서 발생하는 각종 지식을 결합하여 이를 기업이 원하는 가치로 승화시키는 과정이 지식경영이라고 정의하였다. 또한, Wiig et al.(1997)은 고객의 가치를 극대화하기 위한 지적자산을 창출하는 과정이 지식경영이며, 이때 기업내의 문화가 중요한 역할을 한다는 점을 강조하였다. Prusak(1997)는 기

업내의 개인지식을 기업전체의 조직지식으로 확산하는 과정이 지식경영의 핵심임을 주장하였다. 이같이 문헌에서의 지식경영에 대한 정의를 보다 명료하게 정의하면, 결국 지식의 순환과정, 즉 지식의 생성, 축적, 공유, 활용, 학습과정을 원활하게 촉진시켜서 기업내의 지적자산의 질과 양을 향상시켜서 기업내의 많은 의사결정 문제를 효과적으로 해결하고자 하는 것이 바로 지식경영이다(이건창 등, 1999; 이 건창 & 권순재, 2000).

또한, 지식이 무엇인가에 대한 주제를 놓고 심도 있는 연구가 진행되기도 하였는데 이는 그만큼 지식이 기업간 경쟁무기로 사용될 정도로 중요하기 때문이다. 아울러 이와 관련하여 지적자산 또는 지적자본 그 자체에 대한 연구도 활발하게 있었는데, 이는 결국 기업내의 지식을 파악할 수 있는 구체적인 대상으로서의 의미가 있기 때문이다. 그리고 미국의 O'Leary 교수는 기업내에 다양한 형태로 존재하는 각종 지식을 지식경영에 필요한 형태로 변환하는 소위 온톨로지(Ontology) 문제를 주로 연구하기도 하였다(O'Leary, 1998ab). Nonaka & Takeguchi(1995)는 형식지와 암묵지의 정의를 제시하고 조직내에서 형식지와 암묵지의 변환이 상호간에 중요함을 강조하였다. 한편, Nonaka & Konno(1998)은 개인의 지식이 기업의 조직지식으로 변환되는 지식변환 장소의 개념으로서 'ba', 즉 場의 개념을 소개함으로써 기업내에서 지식 변환과정의 중요성에 대하여 주의를 환기시켰다. 이상의 연구를 종합하여 보면 결국 지식경영을 달성하기 위해서는 지식경영시스템과 조직의 인적자원이 유기적으로 결합이 될 때 가능함

을 알 수 있다. 우리나라에서는 도입 초반 지식경영이 일시적인 유행이나 혹은 획기적인 경영 도구이나에 관한 사회적인 여론 형성기를 거쳐 6대 정부에 들어서 정부가 주요 시책으로 '지식정보화 강국'을 표방하면서 주요 민간 기업은 물론 정부부처에서도 지식경영 체제를 도입하는 등 활발하게 진행되고 있다. 최근 우리나라 주요 기업을 대상으로 지식경영 추진 실태를 조사한 보고서에 의하면 각 기업에서 저마다 추진하고 있는 지식경영이 다음과 같은 문제점을 안고 있으며, 결과적으로 정착 단계까지 이르기에는 많은 난관이 놓여 있는 것으로 나타났다(전국경제인연합회, 2001). 조사 결과에 의하면 우리나라 기업 임직원들은 자신들이 속한 소속팀(78.4%)범위 내에서 정보를 공유하며, 공유하는 지식내용도 업무상 중요정보를 제외한 지식을 공유하고 있으며, 장애요인으로 지식공유시스템의 미비(45.8%), 지식에 대한 개인독점욕(34.6%)이 주요 요인으로 작용하고 있으며, 만족도에 있어서도 전반적으로 만족하고 있지 못한 것으로 밝혀졌다(지수 86.1). 또한 퇴사하는 임직원에 대한 지식관리 부재(98.8%)가 심각한 것으로 나타났다. 지식관리 전담부서 운영(21.6%)의 비율도 낮은 것으로 나타났다.

이러한 지식경영을 이루기 위해 국내 기업에서는 지식경영시스템을 도입하는 것이 하나의 전략적 방법론으로 자리 잡아가고 있으며 점차 이에 대한 성공사례도 보고 되고 있다.

이호성 & 김진룡(2001)은 삼성전자가 가지고 있는 수 많은 전산시스템으로 인해 임직원들이 지식의 공유 및 활용이 어렵기 때문에 귀중한 인력 및 시간의 낭비가 있는 현실을

지적하였다. 이에 이를 효과적으로 극복하기 위한 방안으로 정보통신총괄을 중심으로 추진한 지식경영에 대해 소개하였다. 이들은 이와 같은 시스템이 도입됨에 따라서, 정보검색 시간이 기존 보다 65% 이상 감소할 수 있고, 개인의 전문적인 지식을 조직의 지식으로 승화시킬 수 있으며, 동일한 내용을 중복적으로 처리하지 않아도 될 것으로 보았다. 또한, 지식경영시스템을 효과적인 의사결정지원시스템으로 사용할 수 있게 되었다고 강조하였다. 한편, 이견창(2002)은 이랜드의 사례를 소개하면서 이랜드는 지식경영시스템을 도입하면서 생산성, 지식경영, 문화 등의 지식경영의 활동지표가 크게 개선됨으로써 효과적인 지식경영시스템 도입의 성과를 거둘 수 있다고 지적하였다. 특히, 이랜드의 경우는 개인보다는 조직차원의 경쟁을 부추기고 이에 따른 성과를 전 직원이 충분히 보상받을 수 있도록 하기 때문에 보다 조직 내에 지식경영시스템이 쉽게 뿌리내릴 수 있었다고 보고 있다. 이와 같이 지식경영시스템의 도입은 지식경영을 달성하기 위한 필요조건으로서 반드시 도입되어야 하는 것으로 인식되고 있다. 그러나, 지식경영은 그 특성상 조직의 역할과 기능, 문화 등에 많은 영향을 받기 때문에 기업들은 지식경영시스템을 도입하기 위해 유사업종의 성공사례에 많은 관심을 두고 있다. 따라서, 일반 민간기업들의 성공사례는 상당히 중요하게 여겨지고 있는 형편이다. 이러한 지식경영의 유용성이 점차 확대되면서 정부기관 등 공공기관에서도 지식경영을 도입하려는 움직임이 활발하나, 아직까지 이에 대한 성공사례는 그다지 보고되고 있지 않다. 특히, 공기업의 경우에는 조

직의 특성상 이러한 사례연구가 더욱 쉽지 않은 형편이다.

이러한 배경 하에 본 연구는 한국자산관리공사의 실제 지식경영 추진배경 및 도입사례를 바탕으로 공기업의 지식경영 추진 사례를 구체적으로 기술하고, 소개함으로써 국내의 공기업에서 지식경영을 도입하는데 지침을 제시하고자 한다. 또한, 지식경영시스템의 구체적인 응용방안도 비교적 자세히 소개하여 실무자들이 지식경영에 대한 이해를 높이고자 한다. 특히, 본 연구는 지식경영 체제 도입에 필요한 여러 가지 도구(Enablers) 중 지식경영시스템의 실용가치에 주목한 사례 연구로서, 시스템이 지식을 원활하게 유통시키기 위한 일반적인 IT요소의 역할에서 나아가 지식경영의 핵심 도구로 설정되고 구현되는 과정을 논리적으로 설명하게 될 것이다. 이를 구체적으로 제시하면 다음과 같다.

첫째, 자산관리 공사의 예를 소개하여 공기업의 지식경영시스템 도입의 당위성을 제기한다.

둘째, 공기업의 특성상 경영진의 추진력에 전적으로 의존하는 전략은 위험하기 때문에 공기업들에게 필요한 분산화 전략을 소개한다.

셋째, 직원들에게 구체적인 이익효과를 나누어 주는 방법을 소개하여 다른 공기업들이 참고가 되게 한다.

넷째, 직원들이 조직내의 비효율적인 요소를 발견하거나 개선의견을 개진할 수 있는 장치를 소개한다.

다섯째, '사람'에 의존적인 업무 행태를 벗어나 시·공간에 지장을 받지 않는 '시스템' 의존적인 업무행태로 개선하기 위한 공기업

만의 제도적 장치에 대해 논의 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 2장에서는 공기업의 특징과 국내 공기업의 지식경영 추진현황을 간략히 살펴보고, 3장에서는 본 연구의 구체적인 사례인 자산관리공사의 지식경영 도입 및 성공사례를 소개한다. 4장에서는 이러한 지식경영시스템의 현재 거두어 들인 효과 및 향후 연구방향을 제시하고, 끝으로 5장에서는 결론을 제시한다.

2. 공기업의 지식경영 추진 배경

2.1 국내 공기업의 특성

국내 공기업은 철도사업을 비롯, 통신사업, 조달사업, 양곡관리사업 등 기업 형태로 운영되는 정부사업을 비롯, 중앙정부가 직·간접으로 투자한 공기업 등 2001년 12월 현재 21개 부처 산하 214개에 이르고 있다(www.reform.go.kr).

이들 공기업은 이와 같은 독점적·절대적 시장 지위로 인하여 개인이나 민간 부문에 의해 운영되는 사기업과 비교해 볼 때 그 성격이나 기능의 운용 측면에서 상당히 다른 점을 발견할 수 있다(박영희 등, 2000). 공기업은 그 특성상 정치적인 제약을 비롯하여 조직상, 인사 및 노사관계상, 재정상, 기업성의 제약을 받게 되므로 정부부처가 지닐 수 있는 관료적 병폐를 드러낼 가능성이 크며, 경영이 방만하고, 비효율적이기 쉽다.

이러한 '고비용 저효율' 요인을 해결하기 위하여 우리나라에서도 다른 나라와 마찬가지로

로 공기업의 민영화를 비롯하여, 공기업의 경영 효율화를 위한 여러가지 제도 개선을 서두르고 있는 중이다. 경제규모 측면에서 70년대 이래 공기업 부문의 부가가치 총액은 GDP의 8~9%에 이르는 것으로 나타나 우리나라 경제의 선 순환적 측면에서도 공기업의 효율 개선은 그 의미가 크다.

그럼에도 불구하고 1968년 이후 수 차례에 걸쳐 추진되어 온 공기업의 개혁 정책은 공기업의 저항에 부딪혀 오랜 동안 정치적인 이슈화에 머물고 만 것 또한 사실이다. 왜냐하면 대개 독점적 사업 등의 수요에 의하여 일단 설치된 공기업이라고 하더라도 사후 상황변화에 대해서는 여러가지 정치적 이해관계 속에 놓이게 되므로 사기업에 비해 존폐가 쉽지 않음은 물론 경영의 탄력성과 유연성이 크게 떨어지고, 조직문화가 폐쇄적이며, 보수적이다. 따라서 '공기업은 철밥통'이란 표현은 바로 이와 같이 한번 설치되면 무풍지대(주인없는 기업)에 놓이게 되는 대부분의 우리나라 공기업의 특성을 단면적으로 지칭해 온 말이 되고 있다.

2. 2 공기업과 지식경영

1997년 IMF경제 관리체제로 공기업 개혁을 위한 새로운 환경이 대두되었다. 1968년부터 추진되어 온 공기업 구조조정은 이러한 우리나라 전대 미문의 경제 위기 상황 속에서 더 이상 표면화에 머물지 못하게 된 것이다.

1994년 이후 미국, 스웨덴, 멕시코 등을 비

롯 동남아에 이르는 전세계적인 경제 위기는 정부 주도하의 공기업도 예외일 수 없었을 뿐만 아니라 오히려 WTO(World Trade Organization)체제 등의 가동으로 정부 보조의 사업이 더 위축되는 결과마저 낳았다. 이와 같은 상황에서 공기업의 효율에 관한 논쟁은 불가피했음을 알 수 있다.

정부는 과거의 공기업 구조조정보다 강도 높은 개혁을 실시함은 물론 정보화를 통한 효율, 투명경영을 강조하고 있다.

이 가운데 지금까지와 다른 대목이 눈에 뜨인다. 지금까지의 공기업 개혁 정책이 인력, 조직 측면의 하드웨어적인 성향이 강했다면 향후 전개될 개혁은 경영의 효율화를 강조하는 소프트웨어적 성향이 강조되고 있다. 예를 들어 IT를 활용한 일하는 방식을 개선한다던가, 투명한 경영을 위한 의사결정의 기록화, 신속화, 최적화 등은 경영관리의 방법론 수준까지의 개선을 의미하게 되는 것이다.¹⁾

또한 국내외 인터넷 인구의 폭증에 따른 지식정보의 확산, 네티즌 대고객, 대국민 행정 서비스 제고를 위한 전자문서체제 구축, 동종 업종 및 업체간의 경쟁 심화, 경영관리 및 업무처리 의사결정에 필요한 각종 요소의 복잡·다기화와 궁극적인 장래의 민영화 등 기업 내외부의 경영환경의 질적·양적 변화에서 공기업의 지식경영 도입 필요성이 제기되는 것으로 보인다.

지식경영이 내포하고 있는 본질적 기능은 그동안 조직 내외부에서 쌓아 온 노하우와 지식을 보다 가치있는 경영정보로 활용해 업무

1) 기획예산처를 중심으로 추진되고 있는 공공부문의 개혁과제는 정원동결 및 조직관리 합리화, 고객서비스 수준제고 및 경영 투명성 제고, 정보화 등을 활용하여 운영시스템을 혁신하고 경영 효율성을 제고하는 것이다.

효율을 극대화 함은 물론 중복된 업무에 낭비 되는 시간을 줄이고, 투자 대비 수익 극대화를 도모하여 궁극적으로 질적 경영을 실현시키려는 것이다. 일하는 방식을 개선한다는 것은 중복된 업무 프로세스를 찾아내어 부서 또는 부처간 지식과 정보의 단절 경로를 찾아 중첩적 의사결정이나 단절적 의사결정을 방지하고, 그로 인한 절감 에너지를 경쟁력있는 사업 또는 핵심 역량 강화 에너지로 전환하는 것이다. 이와 같은 핵심 역량화 과정 중에 오프라인의 장점 중 일부 또는 다수를 온라인 환경으로 이관하여 수익을 얻게 된다면 그것이 곧 인터넷 비즈니스 사업이 될 것이며, 결과적으로 경영 내용의 투명한 공시가 가능해지는 메커니즘을 가진다.

이와 같은 두 가지 메커니즘을 비교하여 보면 다음과 같은 사실을 발견하게 된다.

공기업의 소프트웨어적 변화 요구는 절대적 요구로 인식되기 시작하였으며, 그 변화의 포커스는 이전의 의사결정을 무시하거나 중복되고, 변화를 무시한 독자적인 의사결정을 방지하고, 효율을 강조하며, 신속한 의사결정으로 새로운 사업 기회를 창출하는 데에 있다는 것이다. 이와 같은 과정은 의사결정체계 정립에 의한 조직의 스피드화이자 일하는 방식의 개선으로서, 결과적으로 지식경영이 추구하는 목표로 이어지게 되는 것이다. 왜냐하면 지식경영은 지식을 전사적으로 축적, 공유하여 시장 상황에 맞도록 변형 발전시켜나가는 가치 창조형 기업 시스템을 기본 메커니즘으로 하기 때문이다.

2. 3 사례 공기업의 추진배경

본 연구의 대상 공기업인 한국자산관리공사(이하 '공사'라고 약칭한다.)는 1962년 한국산업은행법에 의거 설립된 공기업으로 40년간 금융기관의 부실채권 및 부동산 정리와 정부 위탁업무 중심의 업무를 해오다가 1997년 우리나라가 IMF 지원체제에 놓이게 되자 정부는 그 기능을 대폭 확대하여 예금보험공사와 더불어 우리나라 금융 구조조정의 중심 기구로 확대 변모되었다.

공사는 자산규모 1조원에 달하는 방대한 규모의 공기업으로서 2001.12. 현재 부실채권정리기금채권 20조5천억원, 금융기관 출연금 6천억원, 한국 산업은행 차입금 5천억원, 총 21조 6천억원의 부실채권정리기금을 조성, 전액 집행하는 등 준 조세 성격의 공적 자금을 조성하고 집행하였으며, 미국의 RTC(Restructuring & Trust Company), 스웨덴의 SECURUM, 러시아의 ARCO(Agency for restructuring Credit Organisations)와 같은 정부를 대표하는 공적인 성격의 부실채권정리기구이다.²⁾

공사는 이러한 과정에서 최근 들어 몇 가지 구조적인 변화에 놓이게 되었다.

첫째, 1997년 11월 우리나라 기업구조조정 및 금융구조조정 시책의 핵심 기구로서 확대 개편된 이후 수행 업무의 범위가 대폭 확대됨에 따라 업무의 질적·양적 내용과 수준이 크게 상향 조정되었다.

둘째, 이러한 공사 외부 환경의 변화는 필

2) 주요 기능으로는 부실채권정리기금의 관리·운영, 금융기관 부실자산의 인수및정리, 인수 부실기업의 회생 지원, 국유재산 관리 및 체납조세 정리를 들 수 있다. <http://www.kamco.or.kr>

연적으로 인력 구조, 조직구조, 업무 수행 방법 등과 같은 공사 내부 환경의 본질적 변화를 요구하는 것이었으며, 특히 1998년 이후 1999년에 이르는 업무 확대 전환 도입기 2년여 동안에는 전사적인 차원의 새로운 변화가 시도되고 수용되었다. 크게 증원된 인력구조와 조직규모는 비교적 단기간 내에 개편구조가 설정되고 시행될 수 있었으나, 업무 수행 방법에 있어서는 1인 업무량의 대폭 증가, 유사한 기능을 수행하는 다수 팀간 정보 공유의 불원활, 이전에 경험하지 않은 새로운 업무가 갖는 생경함, 이전 습득한 지식으로는 해결되지 않는 생소한 문제의 빈번한 발생, 도입되는 신규 업무의 다양성, 전문성 등이 공사 전체에 적지 않은 부담으로 작용하면서 미리 예측하여 준비하기 어려운 많은 돌출 변수를 내포하고 있었다.

그 결과 다음과 같은 문제점이 발생하였다.

첫째, 규모의 확장과 달리 업무의 효율이 저하되는 현상이 발생하였다. 팀간, 부점간, 또는 공사내 전체적으로 업무활동에 관한 정보 공유가 되지 않음은 물론 심지어 각자 위치에서 볼 때에도 스스로의 정보 발생·획득 분도 효과적으로 정리·관리가 되지 않고 있어 경영관리 및 업무 수행 측면에서 발생하고 있는 문제점이 많았다. 그 유형을 보면 중복되는 업무가 많고, 어디에 어떤 정보가 있는지가 불분명하고, 누가 어디서 어떤 일을 하고 있으며, 어떤 방법으로 어떻게 그 일을 추진해 왔으며 그 결과(성과)는 어떠한지에 대한 정보 공유와 업무 프로세스에 대한 공감감이 이루어지지 않고 있기 때문에 조직개편과 더불어 동일한 일을 늘 다시 추진하느라 시간과 비용

이 한꺼번에 낭비될 수 있는 위험성이 상존하고 있었다.

둘째, 공사 역량에 대한 외부의 신뢰성 확보에 곤란한 경우가 발생하였다. 다양하게 분화된 각 부점 업무들은 어떤 단계에서는 상호 연계되어 있어 선행 발생 지식을 수시로 확인하고 활용할 필요성이 있다. 그러나 정보 공유체제의 미비로 대외기관에서 공사를 대상으로 공식 질의 또는 지시를 할 경우 그 이전에 이루어진 관련 업무의 처리 내용 파악이 어려워 시간이 지체되는 경우가 반복하여 발생하거나, 동일한 지시에 상이한 결과보고서를 제출하는 경우가 발생하고, 대외기관 앞으로 유사한 질의 등을 반복하는 등 공사의 역량 및 신뢰성이 크게 훼손될 수 있는 징후가 나타나고 있었다.

셋째, 새로운 지식이 창출될 수 있는 기반이 취약하였다. 새로운 지식은 그 이전 지식이 선행될 때 창출되는 것이다. 그러나 공사는 매번 수행하고 있는 활동들이 축적 관리되고 있지 않음으로 해서 유사한 상황에서도 동일한 기초 연구 조사, 검토 등을 반복해야 하므로 그만큼 새로운 지식 창출 시기가 지연되고 있어 대외적인 경쟁력 저하와 대내적인 성장 발전 기반의 약화가 우려되었다.

이와 같은 상황에서 부서, 팀 또는 개인들이 생산하는 자료, 경영진의 의사결정 과정과 기록화, 부서와 부서간 정보의 단절에서 비롯되는 문제들에 관하여 체계적인 관리와 활용 방법이 논의되기 시작하였는데, 공통인자는 문제의 대부분이 바로 내부에서 발생하고 있는 지식을 매개로 한다는 점이며, 아울러 그 해결 방안 또한 지식의 공유와 적절한 재활용 등으로 해결될 수 있을 것으로 보여지는 이른 바

지식경영의 본질적 기능과 관련된 것이었다. 이와 같은 현상을 가장 먼저 감지할 수 있었던 기구는 지식정보센터였다. 지식정보센터는 공사의 정보 필터링과 컨설팅 기능까지 수행함으로써 공사의 문제점을 가장 먼저 발견할 수 있었고, 결국 지식경영 및 지식경영시스템 도입의 중추부서가 되었다.

2. 4 지식정보센터의 역할

공사의 지식정보센터는 전문도서관으로서 공사내 직원들의 자기계발 및 업무 능력 향상에 기여하고 업무 수행을 지원하기 위한 목적으로 운영되고 있다. 지식정보센터는 2002년 6월 현재 Web기반 정보검색 시스템을 구축하고 있으며, 15,000여종의 단행본 및 150종의 정기간행물, 멀티미디어자료 등의 다양한 자료를 구비하고, <표 1>과 같은 다양한 정보 서비스를 제공하고 있다.

다음에서 알 수 있는 바와 같이 공사 내에는 이미 정보 필터링과 컨설팅 기능까지 수행하는 지식정보센터가 존재하고 있어서 직원들

은 센터의 이러한 집중적인 정보 관리 기능을 통하여 필요한 정보를 공급 받고 활용하는 지식 활용 시술이 형성되어 있었다. 바로 이와 같은 요인이 새로운 환경에서 비롯된 여러 문제점을 직원들이 지식정보센터에 토로하고, 해소하여 주기를 기대하는 직접적 요인이 되었으며, 지식정보센터는 이들의 지적인 요구를 감지할 수 있는 최전선(Marginal Line)에 놓였던 것이다.

기업의 전문도서관은 이와 같이 조직 내부의 정보 자원을 가장 잘 파악하고, 자원을 이용자와 중계하며, 조직 지식을 관리하고 지원해 나아가는 역할을 담당함으로써 지식경영에 있어서도 가장 합리적인 기구로 활용할 수 있다. 다만 종래 전문도서관이 지식관리의 범주를 내부에서 생산되는 주요한 문서 또는 정형, 비정형화된 여러 데이터 보다는 외부 정보자원을 대상으로 한다는 점, 또한 암묵지(Implicit Knowledge) 보다는 형식지(Explicit Knowledge) 위주의 지식을 대상으로 했다는 점에서 관리 범위를 확대할 필요성이 있다(노정란 1999).

<표 1> 공사 지식정보센터의 정보제공 서비스 내역

특정 주제 정보제공	관심 주제에 관한 자료를 요청할 경우 검색과 조사를 통한 종합 정보컨설팅, 질의 응답 코너 운영(인트라넷)	개별상담 수준별제공
정기간행물 기사색인	정기간행물 중 공사 각 업무와 관련되거나 향후 관련될 것이라고 예측되는 주제를 개발하여 색인	월간 제공
해외간행물 기사색인	최신 해외간행물(인쇄매체 및 전자저널 DB)중 주제별 분야별 기사색인	월간 제공
주제별 신문스크랩	주제별 신문 기사 추출, 업데이트	매일 제공
신착자료 안내	신착자료 목록 수시 게시	월간 제공
국내/해외 뉴스레터	국내/해외 이슈정보를 조사하여 웹진 형식으로 제공	매주 제공

* Web기반 서비스는 2000년 개발되었으나 대부분의 기능 등은 오프라인상에서 이미 제공되고 있었다.

3. 한국자산관리공사의 지식경영 추진 경과

3.1 지식경영의 추진

이상과 같이 공사가 당면한 내·외부의 변화에 슬기롭게 대처하고 위기를 기회로 승화하기 위해 공사에서는 지식정보센터를 주축으로 하여 공사가 봉착하고 있는 위기와 기회, 그리고 강점과 약점을 분석하였다. 이러한 SWOT 분석은 공사가 지식경영시스템을 도입해야 하는 당위성을 제공함으로써 내부적으로 지식경영시스템 도입에 대한 반발을 줄임

과 동시에 보다 일관되고 목표 지향적인 지식경영 추진이 되도록 할 수 있었다. 분석결과 도출된 결과는 <표 2>와 같다.

이와 같은 SWOT 분석 결과 공사 지식경영은 다음과 같이 이슈화 되었다.

첫째, 지식경영을 도입할 수 있는 대외적, 대내적 환경이 조성되었으므로 공사를 지식기업, 디지털 기업으로 전환(e-Transformation)한다는 경영 목표하에 지식경영을 추진한다. 흔히 장거리 질주로 비교되는 지식경영은 전사적인 범위에 걸쳐 장기간 추진될 때 비로소 그 성과가 가시화된다는 점, 또한 지식경영과 e-biz는 '동전의 안과 뺨' 처럼 기업의 효율과 수익성의

<표 2> 자산관리공사 SWOT 분석결과

SWOT	분석내용
강점(Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> - IMF경제위기 이후 부실채권정리기금 등 공적자금 운영에 대한 국내외 관심이 높아져 공사의 자산관리 업무 처리 기법과 실적에 대한 국내외적 관심이 높다. - 공사의 업무 효율을 높이는 것이 곧 국가 경제 회생의 시기를 앞당기고, 비용을 최소화 할 수 있다는 인식을 바탕으로 이와 관련한 인프라 프로젝트의 검토가 용이하다. - 공사 조직 내부의 유기적인 협조체계 구축과 합리적 의사결정을 위한 지식 정보의 지원 요구가 높아져 가고 있다. - 전문도서관(지식정보센터)이 활발하게 운영되고 있다.
약점(Weakness)	<ul style="list-style-type: none"> - 공적자금 운영기간의 한시성(5년) 등으로 단기간내에 많은 금융 구조조정 성과를 만드느라 체계적인 의사결정 시스템 설치 등 인프라를 구축하는데에는 관심이 적고 우선 순위가 처진다. - CEO를 비롯한 경영진의 임면권이 대부분이 외부 감독기관에 있어 지식경영 프로젝트 등 단기간에 성과가 나타나기 어려운 인프라적 사업이 일관된 정책으로 지속적인 추진이 어렵다. - 업무가 생경하고 직장문화가 다른 여러 기관 출신들로 구성된 만큼 직원들의 이직, 퇴직, 변동이 잦다.
기회(Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> - 세계은행, OECD가 우리나라 경제의 3대과제로 지식기반 경제로의 이행을 통한 국가 경쟁력 제고가 필요하다는 평가 후 국가 차원의 지식정보사회 구현 시책이 제시되었다. - 이후 공공부문도 예외가 아니어서 공공부문 개혁의 3대 과제로서 지식경영 도입 등의 정보화 부문을 추진하고 있으며, 공기업 경영 평가 지표로 설정되어 있다. - 초고속 정보망, 전자정부 등 정보의 디지털화 환경이 도입되고 있는 추세이다.
위협(Threat)	<ul style="list-style-type: none"> - 지식경영 도입 착수가 늦어질수록 소급하여 축적하고 관리해야 할 지식의 범위가 대폭 늘어나고 있으며, 그에 따라 지식경영 도입을 위한 부담도 커진다. - 공사가 운영하고 있는 부실채권의 신속한 정리요구와 자금 운용의 한시성(5년)으로 성과 주의와 지식경영을 양립할 수 있는 방법론이 요구된다.

차원에서 하나의 개념처럼 움직이는 경영 전략이라는 점에서 동시에 추진될 필요가 있다. 이후 공사는 지식경영을 중심으로 하여 e-biz 사업팀, 그에 따른 연구를 지원하는 조사연구팀을 하나로 묶는 새로운 개념의 신설 부서(⇒ 지식정보부)를 신설하게 된다.

둘째, 공기업의 특성상 CEO 또는 CKO 등 경영진의 추진력에 의존적인 지식경영 추진방향은 자칫 리스크를 가져 올 수 있으므로 그에 따른 위험을 분산시키는 전략이 필요하다.

일반적으로 지식경영의 가장 주요한 요소로 CEO의 강력한 추진력을 들고 있으나, 우리나라 공기업의 CEO는 단기 성과 실현에 보다 관심이 커 일정기간 동안 지속적 투자가 필요한 지식경영 체제 도입은 다소 소극적 일 수 있기 때문에 CEO의 지식경영에 대한 이해의 폭을 넓히는 동시에 소속 직원들의 이해와 공감대를 형성하는 추진전략을 수립한다.

셋째, 직원들에게 구체적인 이익 효과를 줄 수 있는 유인책이 필요하다.

공기업의 특성상 업무의 비중이 내부 효율 향상에 의한 성과보다 단기간의 눈에 보이는 성과에 치중하고, 소속 직원들은 위로부터의 지시 또는 선전성 정책에는 호응하나 그 외의 정책에는 냉소적인 경향이 있어 지식경영을 도입함으로써 개인 차원의 구체적인 효용 가치를 입증해주지 않는 한 소속 직원들의 지속적인 지지를 얻기 힘들다. 따라서 지식경영 체제 도입은 기업 문화 개선 등의 점진적 작업에 앞서 실제 보고서 작성이나 결재 또는 검토 시간 절감 등 손에 잡히는 효과를 볼 수 있는 부문에서 우선적으로 필요성이 있다.

넷째, 직원들이 조직내의 비효율적인 요소

를 발견하거나 개선의견을 개진할 수 있는 장치가 필요하다.

일반적으로 공기업은 사기업과 비교하여 조직의 내부구조와 의사결정과정에서 많은 차이점이 있는데 과도한 중앙집권적 관리형태와 자유 재량의 범위가 좁다는 것이 그 한 예로서 기업의 경제성이나 능률성을 자극하지 못하는 원인이 되는 것이다. 그러므로 소속 직원들이 자발적으로 의견을 개진할 수 있는 '창'을 개설하고, 개인이 지닌 노하우의 활용성을 높이고, 스스로 비능률 요소를 제거케 한다면 사기업의 기업성을 자극할 수 있을 것이라 판단된다.

다섯째, '사람'에 의존적인 업무 행태를 벗어나 시·공간에 지장을 받지 않는 '시스템' 의존적인 업무행태로 개선하기 위한 제도적 장치가 필요하다.

공사의 경우 급격한 조직 확대와 동일 업무 기능을 양적·장소적 기능으로 나눈 다수의 '팀'과 지방 지사 등 조직 내부간의 유기적인 협조체제가 부족하며, 직원들의 신분 변동이 잦아 의사결정의 일관성과 계속성을 유지하기 어려울 뿐 만 아니라, 중복 검토되는 등 조직 단위간 시너지 효과를 내기 어려웠다. 따라서 특정 시기, 특정인, 특정 조직에 의존적인 업무행태를 지양하고 시·공간에 구애받음 없이 최적의 동일 수준에서 의사결정을 할 수 있도록 하는 것이 필요하다.

한편, 구체적으로 공사에 지식경영을 도입하기 위해 1차적으로 다음과 같은 사항이 고려되어야 했다. 일반적으로 지식경영을 성공적으로 정착시키기 위한 요소를 우선 순위별로 보면 CEO의 추진 의지와 지원 → 기업문

화 → 구성원의 이해와 참여 → 평가/보상제도 → 변화관리 등의 순으로 영향을 미치는 것으로 나타나 있다.

그러나 공사가 갖고 있는 공기업의 일반적인 특성과 특히 IMF 경제위기로 확대 발전된 국내 유일의 금융 구조조정기구로서 업무 기능 및 구조가 국내에서는 처음 시도되어 국내의 선례나 외국의 동일 사례가 없는 구조적인 문제를 지식경영 해법으로 풀기 위하여는 지금까지 연구된 일반 사기업과는 다른 측면의 방법론이 필요하였다.

위와 같이 지식정보센터가 중심이 되어 정리한 공사 지식경영 이슈는 공사만의 지식경영 추진 전략으로 구체화되었으며, 지식경영 시스템인 K-Wings는 그러한 전략을 수용하기 위한 필수 불가결한 도구로 설정되었다. 왜냐하면 소속 직원들, 특히 보수적인 성향을 갖고 있는 공기업의 직원들이 단기간내에 지식경영 도입의 효과를 구체적으로 인지할 수 있는 방법은 매일 매일의 일상 업무에서 빚어지는 여러 불편한 상황들을 해결하는 해결책을 제공하는 것이 가장 효과적일 것이므로, 공사의 지식경영은 최우선적으로 지식경영시스템(KMS)의 실용가치에 주목하게 된 것이다.

따라서 K-Wings는 KMS(Knowledge Management System)가 갖는 일반적인 기능 외에 다음과 같이 공사만의 특유한 기업 문화와 이용자 행태를 반영하고 구체적인 해결책을 지원하도록 설계하였다.

첫째, K-Wings가 존재하기 전에는 찾기 어려웠던 정보를 찾을 수 있는가?

둘째, K-Wings가 존재하기 전에는 탐지할 수 없었던 동일 부서내 다른 팀 또는 다른 부

서의 업무내용과 과정을 탐지할 수 있게 되었는가?

셋째, K-Wings가 존재하기 전에는 의사결정시 많은 자료를 일일이 훑어봐야 하는 데에 많은 시간이 걸렸거나, 반대로 무엇을 참조해야 할 지 몰라 잘못된 데이터 또는 근거를 인용하는 경우가 발생했다면 그 빈도가 개선되고 있는가?

만약 이와 같은 문제가 새로 구축되는 지식경영시스템에서 지원되어 해결될 수 있다면 소속 직원들이 그 변화를 가장 민감하게 감지할 것이며, 그 결과 이를 지식경영 도입 초기의 저항 분위기를 상당부분 완화할 수 있을 유인 요소로 보고, 그에 따른 시스템 설계에 착수한 것이다.

3. 2 지식경영의 도입 단계

공사에서는 지식경영을 위해 K-Wings라는 지식경영시스템을 도입하였는데, 본 장에서는 K-Wings를 중심으로 본사의 지식경영 도입 과정에 대해 자세히 언급하고자 한다.

1단계: 지식경영의 추진 조직

앞서 제2장에서 논의된 바와 같이 공사에서 지식경영 체제를 도입할 필요성과 해결 논의를 위한 발제는 자연스럽게 지식정보센터가 중심이 되었다. 그 결과 공사는 다른 기관과 다른 2가지 추진 방법론을 취하게 되었다.

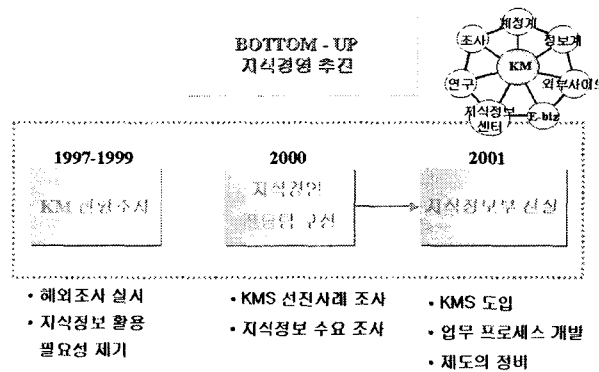
첫째, 공사는 실질적 문제해결형(Problem-Driven) 지식경영 추진을 하게 되었다. 지식정보센터는 이미 공사내에서 임직원들에게 필요한 모든 정보를 수집하고, 관리하며, 제공하고

있었기 때문에, 직원들은 새로운 상황에서 절실히 필요한 여러 가지 내부 문서, 계약서, 타 부서 생성 자료 등 지식정보센터가 소장하고 있지 않던 내부적인 중요 데이터에 대해서도 지식정보센터를 통하여 입수할 수 있기를 기대하였고, 요구하였던 것이다. 지식정보센터는 그 시점을 계기로 종래 단행본, 저널, 데이터베이스 등 외부 생산 정보를 대상으로 한 정보관리에서 나아가 내부 데이터베이스 구축 및 조직 커뮤니케이션 경로에도 기여할 접점을 모색하기 시작하였다. 아울러 이러한 공사의 전반적인 환경 변화와 직원들의 빈번한 정보 요구 발생이 곧 지식경영의 문제라고 판단하고 본격적인 준비단계에 착수하였다.

공사의 두번째 추진 전략은 CEO층으로부터의 구호형(Slogan-Type) 도입이 아닌 아래로부터의 추진 방식(Bottom-up)이었다. 지식정보센터 팀을 이끌고 있던 본 연구자는 1999년 3월, 1997년 말부터 조사한 직원들의 요구사항을 CEO 앞 보고하여 동의를 이끌어냄으로써 공사 경영 전략 차원에서 최초로 지

식경영을 발제하고, 외국 및 국내 사례 등을 조사한 뒤 그 결과를 토대로 1999년 8월 팀장급 이상 실무 책임자를 상대로 공사내 지식경영 도입의 필요성과 도입 방법론을 전파하기에 이르렀다.

2000년 본 연구자는 지식경영을 추진할 실무 전담팀(‘지식경영팀’)을 신설한 후 공사내 주요 부서(예산, 경영전략 등)의 실무 책임자들을 상대로 집중 홍보 및 협의를 시작하였다. 이러한 특수한 계층을 목표로 한 타깃 커뮤니케이션(Target Communication) 전략은 결과적으로 비교적 단기간 내에 전파 효과가 큰 것으로 판명되었다. 왜냐하면 공기업의 보수적인 기업 문화임에도 불구하고, 이듬 해 2001년 운영예산의 할당, 지식정보부를 신설하기에 이르렀기 때문이다.³⁾ 2001년 2월 공사는 지식정보부를 신설하여 지식경영을 추진하기 위한 조직체계를 완성하게 되었다. <그림 1>은 추진 조직으로 본 공사 지식경영 약사(Brief-History)로서 본 사례공사의 지식경영 추진 방법론을 제시하고 있다.



<그림 1> 공사의 지식경영 추진 방법론

3) 『매일경제신문』, 2002. 지식경영 현장 -자산관리공사 “조직내 비효율 확 바꿀거예요.” 3월14일.

다음은 지식경영 시스템을 구축한 과정이다.

2단계: 정보자원 및 이용 행태 분석

먼저 공사 내 각 업무 프로세스별로 정보 공유가 요구되는 접점, 정보자원 및 최종 이용자에 대한 조사를 실시하였다. <그림 2>에 이 내용이 나타나 있다.

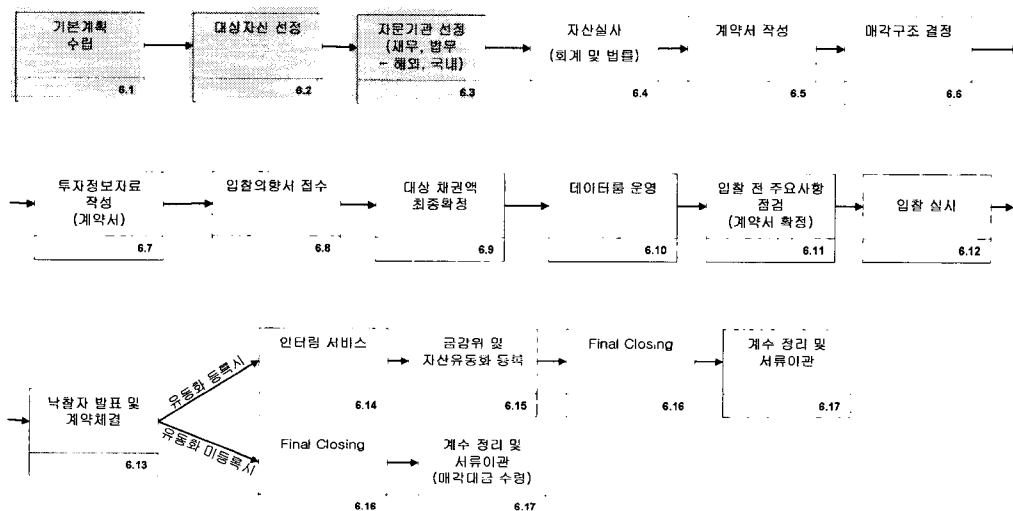
먼저 (1)각 업무를 세부 프로세스로 분석한 후 (2)공사 주요 정보자원의 형태를 조사한 결과 상당 부분의 의사결정 자료가 문서 또는 보고서 형태로 존재하고 있는 사실을 발견하였다. 그러한 사실은 공기업의 경우 의사결정 체계가 고정되어 있어 정형화된 보고체계하에서 움직이며, 대개 형식지 위주의 결과물로 근거를 남기며, 모든 계층의 의사결정의 효력도 형식지의 형태로 다루어 지기 때문인 것으로 판단된다.

그러므로 공사의 지식활동 또한 당면한 사안을 보고하고, 문제를 해결하며, 결과를 종합

짓기 위하여 문서 또는 보고서 등을 작성하기 단계에서 이루어진다는 분석 결과를 얻게 되었다.

3단계: 지식의 분류

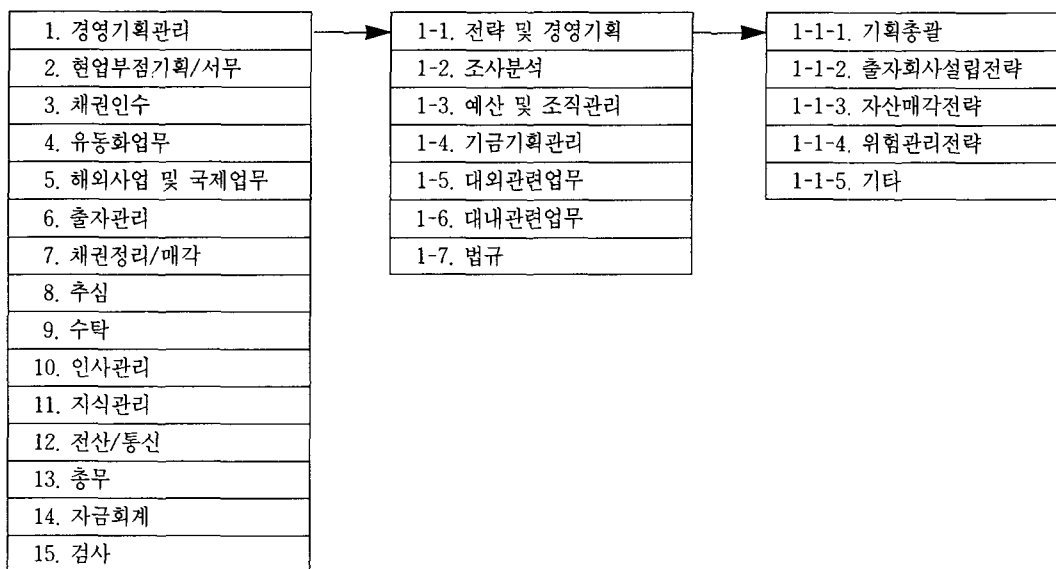
이렇게 공사의 지식활동이란 결국 문서 또는 보고서를 작성하는 단계에서 이루어지고 있기 때문에 지식의 분류체계 또한 수 많은 문서 작성 행위와 일치시켜 작성케 하고, 그 결과를 일정 체계하에 저장하며, 필요한 지식도 동일 분류 체계하에서 공급해 주는 순환 고리를 갖는다면 별도의 지식 분류 체계를 구비하는 것 보다 매우 효율적일 것이다. 이는 또한 지식경영시스템을 도입함으로써 발생하는 거부감을 최대한 줄이는 효과도 가져올 것으로 판단되었다. 따라서 <그림 3>에서 보는 바와 같이 기존 문서분류 체계를 공사 업무 및 직무를 중심으로 한 새로운 방식의 3단계 문서-지식의 분류체계로 개정하여 지식 활동



(1) 업무 프로세스별

대분류	중분류	소분류	문서명	담당부서	담당자명	책임자명	문서에 대한 설명		문서보존형태	요즘 문서 활용여부	작성주기		문서 보존기간	
							용도	구분내용			평가대상	수세/작성시점 (기간)	현재 보존기간	비행착한 보존기한
국제협력업무	국외기관 및 기업과의 협력업무	국제기구 관련 업무 협조	협조관련 문 서물	기획조사팀	양근영 박선영	최선영	협정, 협동 조 서(자료 자료 관리 조사 부 수장)	사무용(의 료, 국제 교류)	이노 카피	없음	5-10회	영구 보존	영구 보존	
국제협력업무	국외기관 및 기업과의 협력업무	국제기구 관련 업무 협조	협조관련 문 서물	기획조사팀	양근영 박선영	최선영	협정, 협동 조 서(자료 자료 관리 조사 부 수장)	사무용(의 료, 국제 교류)	이노 카피	없음	5-10회	영구 보존	영구 보존	
국제협력업무	국외기관 및 기업과의 협력업무	국제기구 및 의 사업기관 협조업무	관련문에 대 한 문서	기획조사팀	양근영 이병호	최선영	관련사항에 대 한 문서 자 료	제약서	이노 카피	없음	5-10회	규정없음	10년	
국제협력업무	국외기관 및 기업과의 협력업무	국제기구 외 의 국제기관 협조업무	관련문에 대 한 문서	기획조사팀	양근영 이병호	최선영	관련사항에 대 한 문서 자 료	관련 제약서 및 각종 자료	이노 카피	없음	5-10회	규정없음	10년	
국제협력업무	국외기관 및 기업과의 협력업무	무선채널관리 업무	MOU 체결문 서 및 관련문 서	기획조사팀	임태훈	최선영	MOU 체결문 서	MOU 체결문 서 관련 자료	이노 카피	없음	1-4회	영구 보존	영구 보존	
국제협력업무	국외기관 및 기업과의 협력업무	해당소분류 외 문서	해당소분류 외 문서	기획조사팀	양근영	권영태	교육지원(문 서 규정 지침 등)	MOU 체결문 서	이노 카피	없음	5-10회	규정없음	영구 보존	
국제협력업무	국외기관 및 기업과의 협력업무	MOU 체결문 서 및 관련자료	MOU 체결문 서 및 관련자료	기획조사팀	임태훈	최선영	MOU 체결문 서	MOU 체결문 서	이노 카피	없음	1-4회	영구 보존	영구 보존	
국제협력업무	무선채널관리 업무	백서발간업무	무선채널관리 백서	기획조사팀	양근영 임태훈	최선영	신작, 편집	무선채널관 리 문서	이노 카피	없음	1-4회	규정없음	영구 보존	
국제협력업무	무선채널관리 업무	백서발간업무	무선채널관리 백서	기획조사팀	양근영 임태훈	최선영	신작, 편집	무선채널관 리 문서	이노 카피	없음	1-4회	규정없음	영구 보존	
국제협력업무	무선채널관리 업무	무선채널관리 업무	무선채널관리 업무	기획조사팀	양근영 임태훈	최선영	신작, 편집	무선채널관 리 문서	이노 카피	없음	1-4회	규정없음	영구 보존	
국제협력업무	전시행위	해외기자실 명회 기획/상	해외기자실 명회 기획/상	기획조사팀	양근영	없음	없음	없음	이노 카피	없음	없음	없음	없음	
국제협력업무	해외사업관 리	국외기관 관 리 지원업무	국외기관 관 리 지원업무	기획조사팀	박선영	최선영	국외기관의 지원 업무	최근 발표된 의 자료	이노 카피	없음	5-10회	규정없음	3년	
국제협력업무	해외사업관 리	국외기관 관 리 지원업무	국외기관 관 리 지원업무	기획조사팀	박선영	최선영	국외기관의 지원 업무	최근 발표된 의 자료	이노 카피	없음	5-10회	규정없음	3년	
국제협력업무	해외사업관 리	국외기관 관 리 지원업무	국외기관 관 리 지원업무	기획조사팀	박선영	최선영	국외기관의 지원 업무	최근 발표된 의 자료	이노 카피	없음	5-10회	규정없음	영구 보존	

(2) 최종 이용자 정보 이용/생산 행태
 <그림 2> 업무 프로세스와 최종 이용자의 행태 조사



<그림 3> 문서와 지식의 동일 분류체계 내역

으로 편입시켰다.

4단계: 지식의 수집

소속 직원들이 지식경영시스템을 통하여 실용적이며, 구체적인 효과를 누리기 위해서는 첫째, 필요한 지식이 들어가 있어야 하며 둘째, 그 지식을 검색하는 데에 들어가는 지적 노력과 소요시간을 최소화할 수 있어야 하되 개인별, 조직 단위별 정보 공유 행태를 고려하여야 한다.

먼저 필요한 지식을 정의하기로 하였다. 공사에서 특히 요구도가 높은 지식을 조사한 결과, 사후 재활용 요구도가 가장 높은 지식은 1997년 11월부터 신규 취급한 부실채권정리기금 운용 업무와 관련된 지식이었으므로, 이들을 1차적인 수집대상으로 설정하였다.

그러나 그 축적 필요성에도 불구하고 이미 상당기간의 시간이 경과되었으며, 부서는 여러 번 개편되었고, 업무 담당자들도 빈번히 교체되었다. 또한 전자결재가 의무화되어 있지 않은 상황에서 과거에 발생했던 지식에 대한 수집은 대상 지식의 존재 여부 파악조차 어려웠다. 따라서 가장 먼저 다음 사항에 대한 점검을 시작하였다.

- 전자화되었는가? 종이(Hard Copy) 형태인가?
- 종이 문서인 경우 결재 등재번호 등과 같은 확인도구가 있는가?
- 결재 경로에는 없으나, 결재 되기까지 검토된 자료는 어떤 단계에 머무르고 있는

가?

- Task Force(T/F) 팀과 같이 비상설적으로 조직되고, 해체되는 단위조직에서 생성되는 자료는 어떻게 수집할 것인가?

위와 같은 사항을 체크리스트로 하여 조직 내에 산재한 지식을 파악해 나가는 한편, 효과적인 수집을 위하여 다양한 접근 방법 - 의무적으로 등록케 하는 방안, 개인별, 팀별, 부서별, 금전적, 비금전적 인센티브제 등 - 을 병행하였다. 과거 발생한 지식, 종이 형태로 남게 되는 지식을 대상으로는 다양한 인센티브제를 활용하였으며, 전자화 형태로 남아 있는 기존 결재 문서는 지식경영 주관팀에서 전량 이관작업을 실시하여 직원들의 부담을 줄이고, 결재단계를 정상적으로 밟지 않거나, Task Force(T/F) 팀과 같은 비상설 기구에서 생성되는 문서, 팀 단위에서 머물게 되는 기타 중요한 문서들은 CEO명의로의 시달, 부점 평가시 반영하는 방법으로 의무화를 실시하여 문서 형태에 해당하는 상당 부분의 자료를 수집하였다.⁴⁾

5단계: 지식의 공유체계

직원들이 필요로 하는 지식을 수집하는 과정에서 발견한 사실은 전자 결재 등 공식화되는 자료를 제외하고는 많은 부문의 자료가 개인 PC차원에 머물고 있다는 사실이었다. 즉 직원들은 개인 PC에 중요한 지식을 저장해 놓은 상태에서, 다른 사람과의 공유 필요시 네트

4) 문서 형태의 지식을 제외한 지식, 예를 들어 학습 동호회(CoP, Community Of Practice) 에서 생성되는 지식, 일반 「지식관리」 모듈에서 자발적으로 생성되는 지식의 수집은 별다른 장애 없이 수집될 수 있으므로 이 부분에 대한 설명은 생략하기로 한다.

워크를 이용하거나, 특정인의 개인 PC에 공유 폴더를 만들어 서버처럼 활용하고 있었다.

이러한 정보 공유 형태는 공사와 같이 퇴사, 전보 등 인력의 입출입이 빈번한 조직에서는 특히 그 피해가 클 수 있는 취약점을 안고 있다.

이러한 단점을 극복하고 인력의 전보, 퇴사, 휴가 등의 상태에 관계없이 항상 최적의 공유 상태를 유지하기 위하여 고안된 시스템은 일명 「팀 - 부서문서 시스템」이다. 이 시스템은 일반 결재문서와 달리 작성자의 의도대로 팀 또는 부서만으로 국한하여 공유토록 하되, 사후 재활용 범위를 개인 수준 ⇒ 조직 자산화 할 수 있도록 설계하였다는 데에 그 의의를 찾을 수 있다.

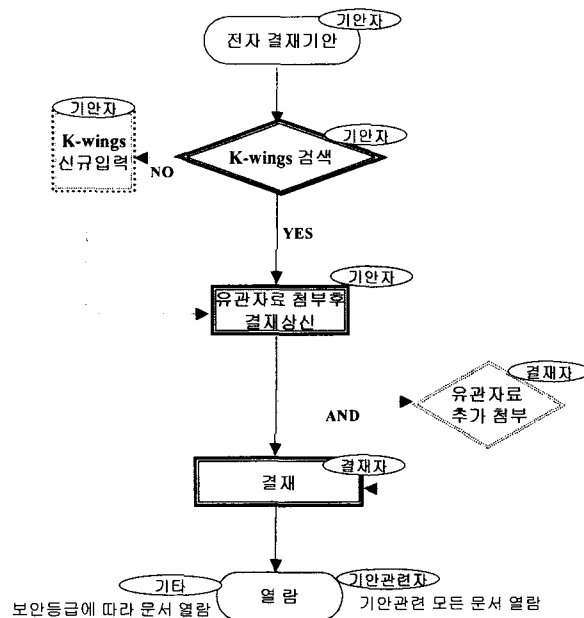
공사 특유의 또 다른 공유 시스템은 '전자 결재시 유관 문서 첨부시스템'으로 결재시 유

관 문서를 사전 검색하여 첨부토록 함으로써, 과거 또는 타 부서간 중복된 업무 프로세스를 방지하고, 유사사안 중복 검토를 지양하여 결재자의 효율적인 의사결정을 지원함을 목적으로 한 것이다. 유관자료 첨부과정은 <그림 4>와 같다.

6단계: 지식의 검색

소속 직원들이 지식경영시스템을 통하여 실용적이며, 구체적인 효과를 누리기 위한 두번째 포인트는 검색방법에 있다. 즉, 입력된 지식이 가장 신속하고 경제적인 방법으로 검색되도록 '최소한의 지식 단위로 해당 지식을 불러 올 수 있는 방안'을 검토하였다.

기본적으로 검색엔진은 전문검색(Full-text, Natural Language)방식을 택하였으며, 향후 TEXANOMY가 가능하도록 전문검색 외에



<그림 4> 유관자료 첨부 과정

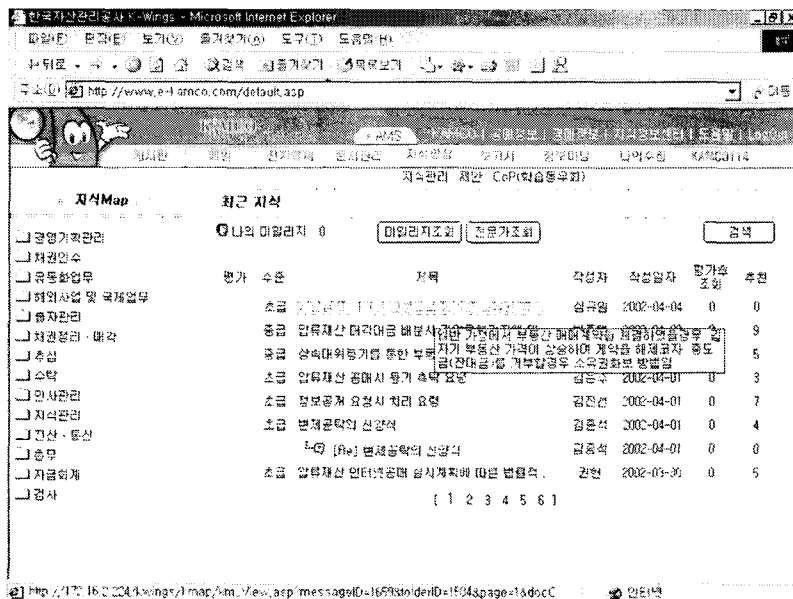
메타 데이터 필드를 추가하여 근거가 되는 법 조문, 규정, 해당 업무 영역 등을 탐색필드로 설계하였다 (그림 5 참조). 또한 일명 '스키마 (Schema)' 로 명명한 검색방법은 자연어 검색 방식이 가질 수 있는 단점 중의 하나인 무의미한 레코드의 검색을 방지하기 위하여 중요 자료에 한하여 레코드별로 인위적으로 사전 할당 입력하는 방식을 취함으로써 탐색에 필요한 지적 노력을 최소화 한 것이다. 그 결과 자연어 검색 방식과 통제어 검색 방식의 장점을 각각 취함으로써 검색 결과의 향상을 가져올 수 있도록 설계하였다.

또한 통합 검색이 가능하면서도 필요시 불필요한 지식을 선별적으로 가감할 수 있도록 디렉토리로 처리하였으며, 검색의 재현률과 정확률 범위를 개인적으로 조정 가능토록 하였다 (그림 6 참조). 예를 들어 단순지식은 정기적으로 「게시판」으로 이관하여 단순 지식과

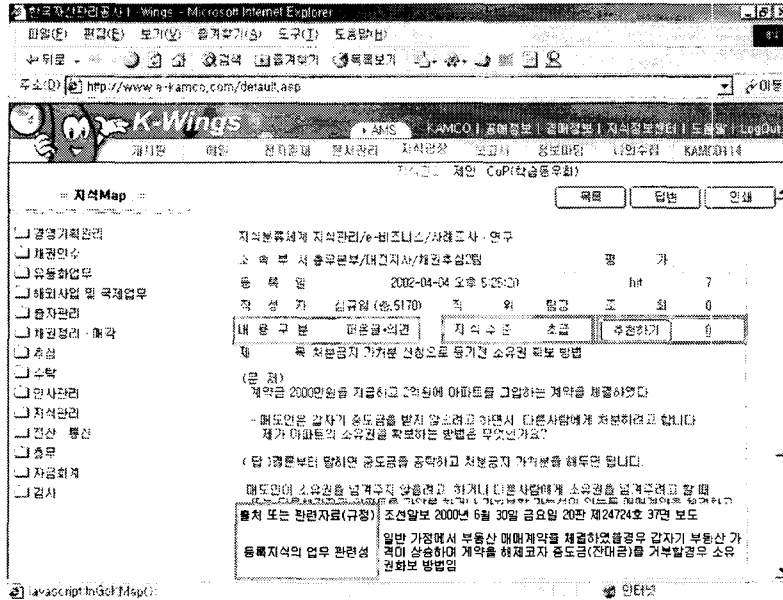
고급 지식을 분리함으로써 시스템의 수정 없이도 일정 수준 이상의 지식을 분리 관리하고 있으며, '지식의 수준', '내용의 구분' 등을 두어 지식 정제의 효과를 가져오도록 하였다.

7단계: 지식의 마이닝

지금까지 수집, 축적, 공유코자 한 대상 지식은 주로 문서, 보고서 등 비계량 정보였음을 알 수 있다. 지식경영으로 이루고자 하는 가치 중의 하나는 직원 누구나 의사결정시 최적의 의사결정을 할 데이터를 얻는데 있다. 따라서 비계량 정보 뿐만 아니라 계량 정보의 분석과 가공을 통하여 나머지 의사결정에 필요한 데이터를 얻을 수 있을 때 비로서 완전한 의사결정 자료를 구비할 수 있을 것이다. 그래서 K-Wings내에 이러한 비계량 정보 뿐만 아니라 다음 단계로 기업 내부에 산재해 있는 계량 데이터로부터 업무에 활용할 지식을 생성하고



〈그림 5〉 지식 검색의 예



〈그림 6〉 지식검색의 예2

축적하는 작업이 필요하였다. 즉, 개별 정보, 과거 정보 ⇒ 통합 지식, 미래에 대한 예측을 가능케 하는 지식화 작업으로서 가치를 파생하는 과정을 의미한다. 예를 들면 다음과 같다. 공사가 수행해 온 약 3개년에 걸친 금융구조조정 업무로부터 각 금융기관 채권 인수 → 매각 과정에 사례(Cases), 데이터(Raw data), 각종 검토자료(Papers, Proceedings, etc.) 등이 공사 내부에 이미 산재되어 있다. 이렇게 공사 내부에 산발적으로 분포되어 있는 정보들을 체계적으로 정리한 후, 분석, 재설계 과정을 거친다면 타 금융기관 또는 외국계 투자은행에서 수행하는 금융 구조조정 방식과는 다른 공사 고유의 방법론이 생성될 것이며, 이는 중국적으로 과거의 특정 사례로부터 일반화된 금융 구조조정 모델이 탄생하게 되는 것이다. 공사는 이러한 지식화 메커니즘을 통해 공사가 40여년에 걸쳐 수행해 온 다양한 영역에 걸친

과거의 업무로부터 미래의 새로운 시장을 개척할 수 있는 핵심 역량을 추출하는 작업에 착수하였다.

4. 지식경영시스템 도입에 따른 기대효과

공기업이 갖고 있는 단점 중의 하나는 중앙 집권적 경영관리 및 다단계적 의사결정 체제로 인하여 자율적, 창의적 업무 태도 보다는 수동적, 관행적인 업무 처리 태도를 보일 수 있어 신속성과 유연성이 크게 떨어지고, 결국은 기업성의 약화를 가져오는 것이다. 공사는 이러한 단점을 해결코자 지식경영시스템을 활용하여 개인과 조직의 커뮤니케이션 채널을 교정하고, 부서간 업무 프로세스의 개선을 유도하였다. 먼저 개인과 조직간의 커뮤니케이션

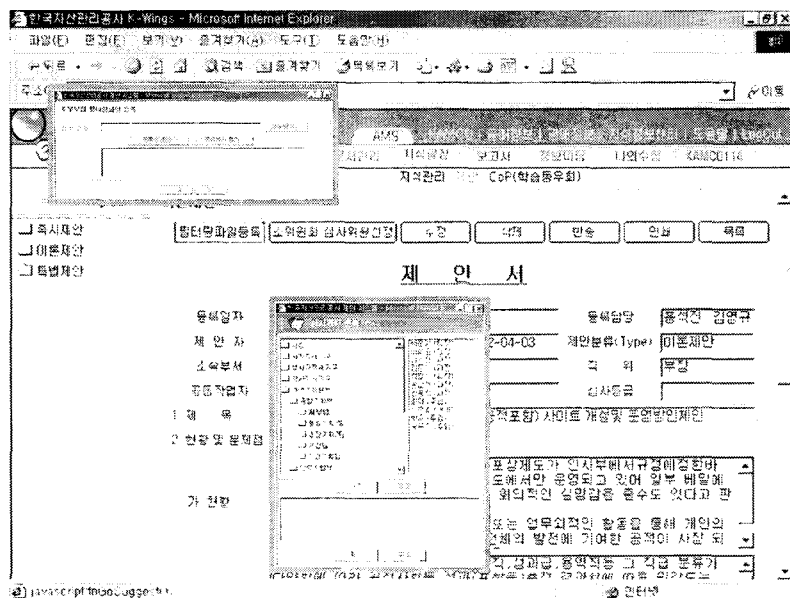
선 채널을 개선하기 위하여 K-Wings를 활용하여 직원 개개인이 자유롭게 의견을 개진할 수 있도록 하였다. 그래서 K-Wings내에 철저한 '비공개', '전자화', 금전적, 인사고과를 통한 '인센티브 체계'에 의한 업무제안시스템을 신설하였다. 그 결과 업무 개선사항, 불편사항 등이 K-Wings를 통하여 신속하게 가감없이 수렴되었으며, 공기업의 특성상 형식적으로 유지되고, 사문화되고 있던 업무 개선 아이디어(제안)제도에 소속 직원들이 빠르게 반응했다(그림 7).

다음은 부서간 업무 프로세스를 개선하기 위하여 각 업무의 매 단계마다 지식경영시스템을 통한 지원과 개입을 시작하였다. 선행 자료 또는 참조가 필요한 단계마다 K-Wings에서 적절한 정보원을 공개하고, 공급하는 한편, 부서간 개방형 정보 공급과 축적시스템이 순환될 수 있도록 업무를 재설계하였다(그림

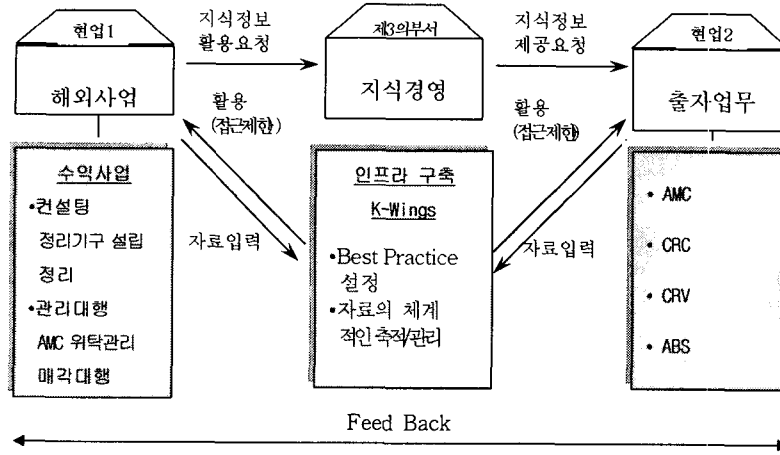
8 참조).

예를 들어 새롭게 추진되는 프로젝트가 있을 경우 전사적 정보 공유체계가 없는 과거에는 해당 팀이나 부서에서 다른 팀이나 부서에 자료의 협조를 구하는 수준에서 업무활동이 이루어졌기 때문에, 만약 다른 팀이나 부서에서 비협조 태도를 보이는 경우에는 그 결과는 대개 단절적인 의사결정으로 남기 마련이었다. 이런 경우 제 3섹터의 기능을 수행하는 기구, 즉 K-Wings를 통하여 부서간 필요한 모든 정보를 공급 받음과 동시에 그 처리 결과를 피드백 한다면 업무처리의 효율과 축적 효과를 동시에 가져올 수 있을 것이며, 그러한 과정을 통하여 자연스럽게 불필요한 과정은 폐지되고 주요 과정은 강화되는 효과를 가져와 조직 내에는 핵심적이고 의미있는 지식만이 유지 관리되게 된다.

이러한 설계를 통하여 공사는 관행적인 업



〈그림 7〉 지식제안의 방법 예시



〈그림 8〉 해외사업(컨설팅, 관리대행업무)부문 지식정보 지원 방안 개요

무 행태를 점검하거나 개선할 수 있는 아이디어가 조직적으로 표출되었으며, 공사의 지식순환과정을 급격히 유발시켜 지식이 전 조직에서 넘쳐나는 학습조직의 형태를 갖추게 되었다.

결국, 공사는 K-Wings라고 하는 지식경영 시스템을 이용하여 기업의 경쟁력은 강화하는 한편, 비용은 절감할 수 있기 때문에 궁극적으로 급변하는 기업환경에서 견디어 낼 수 있는 체질적인 강화를 이루어 낼 수 있는 것이다.

5. 결론

지식경영의 중요성이 새롭게 부각되면서 각 기관마다 활발하게 지식경영을 추진하고 있거나 도입하려는 시점에서, 본 연구는 대표적인 공기업인 자산관리공사의 K-Wings 지식경영 시스템 도입 성공사례를 소개하였다. 본 사례를 통하여 공기업에서 어떻게 지식경영을 성공적으로 토착화시킬 수 있으며, 어떤 식으로 지식경영시스템이 도입되어야 하는지를 제시

하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다. 먼저 공기업의 지식경영은 경영 효율화를 위한 '일하는 방식의 개선' 차원에서 구체적으로 접목되어 추진될 수 있다. 왜냐하면 공기업에 있어 일하는 방식이란 곧 의사결정 및 업무 프로세스 방식을 의미하고 있으며, 그 바탕은 지식을 매개로 하는 것이므로 지식경영 추진 자체가 공기업의 조직 효율 증진효과로 이어지게 되어 경영 혁신의 주요 도구가 되는 것이다.

또한 공기업은 특유의 조직 행태를 갖고 있으므로 지금까지 연구된 지식경영 추진 방법론을 달리할 필요성이 제기된다. 일반적으로 CEO의 지원과 도입의지를 가장 주요한 동인으로 설정하는 것에 비하여, 공기업의 CEO는 교체가 빈번하고 영속성이 부족하다는 사실, 소속 임직원들의 의식이 사기업에 비하여 보수성이 강하다는 점, 같은 맥락에서 통상의 보상(인센티브) 전략만으로 기업 문화 변화를 꾀하기 어려우므로 직원들의 현실적인 만족감

을 배가 시키기 위하여 KMS(K-Wings)를 최우선적으로 구축하고, 가장 강력한 혁신 도구로 활용하였다는 점, 아울러 이러한 지원 체계와 더불어 동시에 “의무화” 제도를 병행 실시하는 등 다른 기업에서 찾아 보기 어려운 제도가 도입되거나 우선순위가 다르게 설정되었다.

셋째, KMS의 설계에 있어서도 솔루션을 도입하여 변형(Customizing)하는 대신 공사 특유의 기업 문화에 근거한 시스템 설계를 통하여 1)공사내에서 생성되었거나 현재 발생하고 있는 데이터를 누락없이 수집하는 체계, 2)공유할 지식의 수준과 성격에 따라 분리 추적하고, 구분하여 공유하는 체계, 3)검색시 최소한의 검색시간, 최소한의 검색 단위로 해당 지식을 불러 올 수 있는 검색 체계, 4)한번 생성된 지식을 사후 재활용함으로써 업무의 중복 검토율을 최소화 하고, 부서간, 팀간의 갈등을 사전 조율하며, ‘사람’ 의존적인 업무 행태를 벗어나 ‘시스템’에 근거한 체계적인 업무처리

가 가능하도록 재설계하였다.

넷째, 통상적인 지식경영시스템이 비계량 정보 위주의 지식 관리인데 비하여 공사는 계량 정보를 포함한 의사결정 시스템 개발에 착수하는 등 분석 정보의 개발체계로까지 그 범위를 넓히고 있다.

다섯째, 전문도서관을 두고 있는 기업의 경우 전문도서관을 추진도구로 활용할 수 있다.

본 연구는 한국자산관리공사의 지식경영 실제 사례를 중심으로 연구된 것이나 위에서 살펴 본 바와 같이 우리나라 공기업이 갖는 보편적 특성에서 지식경영의 도입 필요성이 도출되었으며, 그 전략과 방법론이 설정되었음을 알 수 있다.

요약컨대 지식경영 도입을 준비 중인 기업에서는 공사가 분석한 공기업의 조직문화적 특성을 자사와 비교할 수 있을 것이며, 공통의 요소를 도출하여 공사의 제도와 시스템을 확대 발전시킨다면 시행착오를 최소화할 수 있을 것으로 보인다.

참 고 문 헌

노정란. 1999. 지식경영과 정보인프라, 정보전문가의 관계. 『한국비블리아』, 9: 207-220.
 박영희 등. 2000. 『공기업론』, 서울:다산출판사.
 전국경제인연합회. 2001. 『기업의 지식관리 실태조사 결과』
 이건창. 2002. 『인터넷과 경영』, 무역경영사.
 이건창, 권순재. 2001. 산업별 지식경영 전략프레임워크 도출과 실증적 타당성에 관한 연구. 『경영학연구』, 30(3): 957-986.

이건창, 권순재, 정남호. 1999. 지식경영 성과 측정을 위한 지식경영지수 개발에 관한 연구. 『'99 경영정보학회 춘계학술대회』, 153-164.
 Alavi, M. and D. Leidner. 1999. "Knowledge Management Systems: Emerging Views and Practices from the Field", *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*,

- CD-Rom Version.
- Nonaka, I. and H. Takeguchi. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Nonaka, I. and N. Konno. 1998. "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation", *California Management Review*, 40(3): 3-54.
- O'Leary, D.E. 1998a. "Enterprise Knowledge Management", *IEEE Computer*, March: 54-61.
- O'Leary, D.E. 1998b. "Knowledge Management Systems: Converting and Connecting", *IEEE Intelligent Systems*, May/June: 30-33.
- Prusak, L. 1997. *Knowledge Management: The Ultimate Competitive Weapon*, IBM Global Service.
- Ruggles, R. 1998. "The State of the Notion: Knowledge Management In Practice". *California Management Review*, 40(3): 80-89.
- Van der Spek, R. and A. Spijkervet. 1997. *Knowledge Management: Dealing Intelligently with Knowledge*, in *Knowledge Management And Its Integrative Elements*(eds. Liebowitz, J. & Wilcox, L.), New York: CRC Press.
- Wiig, K.M. 1997. "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", *Long Range Planning*, 30(3): 323-324.