

# 언제나 마르지 않는 크고 깊은 샘: 삼성SDS의 지식 경영 사례

임명성\*  
삼육대학교 경영학과\*

## Acknowledge Reusable Information in SAMSUNG SDS: Knowledge Management of SamsungSDS

Myung-Seong Yim\*  
Dept. of Business Administration, Sahmyook University\*

**요약** 본 연구의 목적은 지식경영을 도입하는 기업에 도움이 되는 성공요인을 제공하기 위함이다. 이를 위해 삼성 SDS의 지식경영 추진 사례를 분석하여 이들이 어떻게 성공적으로 지식경영을 도입하였는지 살펴보고자 한다. 이들의 추진과정을 통해 나타난 실패와 성공 과정을 통해 지식경영을 도입함에 있어서 실패를 줄이기 위해 고려해야 하는 요소들을 살펴보고 궁극적으로 성공에 도달하기 위해서 살펴보아야 할 요인들을 제공하고자 한다.

**주제어** : 지식경영, 지식경영시스템, 삼성SDS, 아리샘

**Abstract** The purpose of this study is to provide success factors to help the firms who are supposed to initiate knowledge management. To do this, this study investigate the case of knowledge management practice of Samsung SDS in detail. In doing so, we can identify the success factors for knowledge management. We can find failure and success factors through knowledge management in Samsung SDS. By doing so, it may be possible to “how to do it”. “It” is about introduction to the knowledge management.

**Key Words** : Knowledge Management, Knowledge Management Systems, Samsung SDS, ARISAM

### 1. 서론

“지구촌 환경에서 생존하고 발전하기 위해서는 변화를 이끌어 가는 힘에 대한 정확한 통찰과 함께 창조적인 지식과 유연한 적응력이 필요합니다.”

2007년 11월 19일 삼성SDS CEO 김인의 월요편지 중에서 외환위기 이후 사상 최대의 경영실적을 올리고 있었음에도 불구하고 이견희 회장은 ‘현재 실적에 자만하

고 있다가는 언제 위기에 빠질지 모른다’며 위기의식을 재차 언급하고, ‘5년, 10년 뒤 무엇을 할 것인지 지금부터 준비하고 있어야 한다’고 미래에 대한 준비를 강조했다.

이견희 회장은 또 최근 들어 ‘20세기와 21세기 경영은 다르다. 20세기에는 물건만 잘 만들면 1등이 됐지만 지금은 품질에 별 차이가 없다. 21세기는 여기에 디자인, 마케팅, R&D 등이 복합적으로 어우러져 창조적인 것을 만들어 내야 살아남을 수 있다’며 창조 경영을 새로운 경영

Received 17 July 2013, Revised 15 August 2013

Accepted 20 October 2013

Corresponding Author: Myung-Seong Yim(Sahmyook University)

Email: msyim@syu.ac.kr

© The Society of Digital Policy & Management. All rights reserved. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>), which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ISSN: 1738-1916

화두로 제시했다. 이 회장은 창조적 경영의 실행을 위해서 무엇보다 우수한 인재 확보와 R&D에 대한 투자가 중요하다며, 인재와 기술을 중시하는 경영철학을 강조했다.

즉, 창조적 경영을 위해서는 창조적으로 개발하고, 디자인하고, 판매할 수 있어야 하는데, 창조적으로 사고하고 행동할 수 있는 "A급 인재"만이 이를 뒷받침 할 수 있으며, 적극적인 R&D 투자를 통해 새로운 제품과 기술을 개발해 경쟁사에 앞서 시장을 주도해 나가는 것이 중요하다고 역설한 것이다.

본 사례 연구에서 언급하고자 하는 주제는 바로 이러한 창조경영의 기초가 되는 인재중심의 삼성의 경영 비전하에서 이들 "A급 인재"가 가지고 있는 지식을 어떻게 관리할 것인지, 그리고 이러한 지식의 관리를 통한 기업 가치의 실현에 연결시킬 수 있는 방법은 무엇이 있는지를 고민해보고 그들의 시도(initiatives)가 성공적인지 혹은 실패인지 삼성SDS의 노력에 대한 분석을 통해 시사점을 제시하고자 하는 것이다.

지식경영을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 것은 지식경영의 필요성의 인식과 지식경영 추진계획의 완전함이다. 따라서 본 연구의 성공적 지식경영을 수행하고 있는 삼성SDS의 사례를 중심으로 지식경영을 필요성과 추진과정을 살펴봄으로써 지식경영 수행에 어려움을 겪고 있거나 지식경영을 수행하고자 하는 기업들에게 지식경영 수행 가이드라인을 제시하고자 한다.

## 2. 삼성SDS의 지식경영

삼성SDS는 다양한 업무수행의 경험 공유와 개인 및 조직의 지식 발굴/공유를 통한 생산성 향상, 급변하는 기술변화에 대응, 지식자본을 보유한 기업의 가치평가가 상승하는 환경, 다양한 고객의 요구 및 신속한 응답의 필요성, 인력의 이동으로 인한 업무의 공백현상의 해소, 전문지식 작업장(intelligent knowledge workplace)의 필요성 등 지식경영 도입의 필요성을 인식하고 지식경영을 추진하게 되었다[2][4][7][9].

삼성SDS의 지식경영의 목표는 개인 및 조직의 지식의 발굴과 공유를 통한 생산성 향상과 이러한 지식의 자산화를 통한 기업가치 창출이다. 지식공유문화를 정착시키고 핵심지식, 지식프로세스의 관리와 지식관리시스템을 통하여 기업의 가치를 창출해 내고자 지식경영을 도

입하였다.

삼성SDS의 지식경영이 처음으로 도입된 것은 1996년이다. 이 당시 지식의 공유와 협업을 위한 조직 문화를 창조하기 위해 시도된 것이 지식경영이다. 이 당시 지식경영을 도입하는 기업이 많이 없었기에 삼성SDS는 한국에서 지식경영을 도입한 early adopters중에 하나라고 할 수 있다. 분명한 것은 개인과 조직의 지식을 창출과 공유를 통한 생산성 향상을 통해 기업의 가치를 높일 수 있는 하나의 도구로써 지식경영을 시도하려 했다는 것이다.

### 2.1 삼성SDS의 지식경영 전략

삼성SDS의 지식경영 전략은 3단계로 이루어져 있다(그림 1). 첫 단계는 커뮤니티 지향적 지식경영, 두 번째 단계는 프로세스 지향적 지식경영, 마지막 단계는 자산 지향적 지식경영이다[3].

	Community-Oriented KM (1996~)	Process-Oriented KM (2002~)	Asset-Oriented KM (2003~)
Process	EKP(enterprise knowledge portal) with sub-communities ↓ Voluntary knowledge contribution ↓ Evaluate and compensate valued contributions	Define business process ↓ Identify reusable knowledge per step ↓ Reengineering process to reuse and maintain the knowledge	Define core knowledge asset ↓ Designate practice experts ↓ Create best practice knowledge by business unit
Goal	Promote knowledge sharing culture among all employees	Improve productivity & output quality of workgroups	Build knowledge assets as the company's core competence

[Fig. 1] Knowledge Management Strategy at SamsungSDS[11]

삼성SDS는 1996년부터 커뮤니티 지향적 지식경영을 시작하였는데 본 전략의 주된 목적은 지식공유 문화의 창출이다. 본 전략을 기반으로 ARISAM(Acknowledge Reusable Information in SAMSungSDS, 삼성SDS의 지식관리시스템의 이름)에서는 기업전반에 걸친 실행공동체(CoP : Communities of Practices)가 생성되었다. 두 번째 전략인 프로세스 지향적 지식경영은 2002년부터 시작되었다. 본 전략의 목적은 각 부서의 핵심 사업 프로세스를 정의하고 다른 부서 혹은 조직원들과 지식내재적인 프로세스를 만드는 것이다. 본 전략을 기반으로 비즈니스 리엔지니어링 방법론이 사업 프로세스 모델링에 채택되었고, 2003년 총 602개의 프로세스가 표준화되었고 기업 전반에 걸쳐 재사용되었다. 2003년 초반 삼성 SDS는

**<Table 1> Knowledge Contents of SamsungSDS**

Management strategy	Core competence	Core knowledge contents
Professionalism oriented organizational culture	Cultivating human power	- New technology report - How to get certificates of qualification - Internal expert information
Securing high value-added competitiveness of projects	Variety of experience in different business line of customers	- projects know-how(prepositions to customer) - Industry knowledge - Best practice
	Advanced quality assurance system	- Methodology for the projects
	Stable information resources	- IT know-how - Trouble shooting know-how
Global network management system	Global operations	- Global standard knowledge

지식경영전략의 마지막 단계인 자산 지향적 지식경영을 착수하였다. 본 전략의 목적은 핵심 사업 지식을 베스트 프랙티스로써 고착화시키는 것이다. 본 전략을 통해 핵심 지식 600개 이상이 베스트 프랙티스로 고착되고 공유 되었다[11].

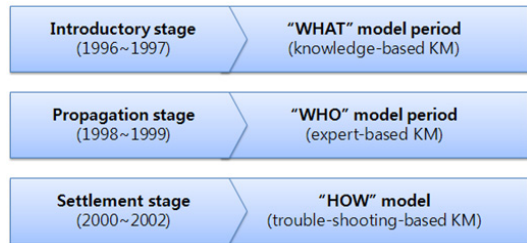
삼성SDS는 경영전략을 지원하기 위해 핵심 역량에 따라서 핵심지식을 정의하였다. 즉, 도구로써의 지식경영을 바라본 것이 아니라 경영전략과 지식경영을 연계에서 바라보고 있다는 것이다(표 1).

**2.2 삼성SDS의 지식경영 성숙단계 모델**

삼성SDS의 지식경영이 가시적인 성과를 얻기 시작한 시기는 2001년에서 2002년 사이이다. 삼성SDS는 그들의 지식경영전략 뿐만 아니라 지식경영의 성숙한 진화를 위해 그들 나름대로의 성숙모델을 수립, 이를 기반으로 그들의 지식경영의 성숙수준을 높여갔다. 그들의 성숙단계가 높아져감에 따라 그들이 추구하고자 하는 가시적인 성과가 나타나게 된다. 이러한 체계적이고 분석적인 전략과 접근법으로 인해 모든 단계가 완료될 무렵 그들의 성과가 가시적으로 내부적 뿐만 아니라 외부적으로도 드러나게 된 것이다. 이러한 접근법은 또한 그들의 지식관리시스템인 ARISAM에도 그대로 적용되어, ARISAM의 성과 역시 이 흐름을 그대로 따르고 있다[2][4][7][9].

성숙모델의 첫 단계는 도입 단계(introductory stage)인 “what”모델 시기이다. 본 단계에서 지식생성이 가장 강조되며, 암묵적 노하우가 강조된다. 지식의 표준화와 프로젝트 방법론의 시작이 이 단계에서 시작된다. 성숙 모델의 두 번째 단계는 확산단계(propagation stage)로서 “who”모델 시기이다. 본 단계에서는 전문가 기반 지식

경영이 수행된다. 기업 전반에 걸쳐 구체적인 프로젝트 수행 노하우와 경험과 관련된 지식의 공유가 발생한다. 마지막 단계는 안정화 단계(settlement stage)로서 “how”모델 시기이다. 본 단계에서는 문제해결기반 지식활동이 강조된다. 구체적인 프로젝트에서의 지식활용은 질의 응답식으로 수행된다.



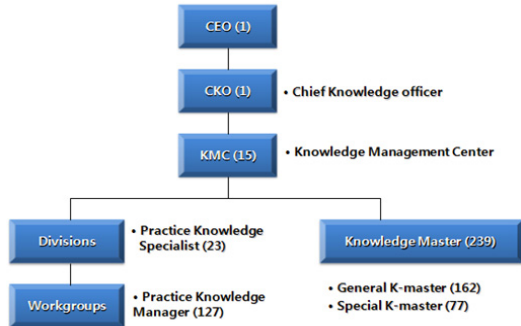
[Fig. 2] A Stage Model of KM maturity

**2.3 지식경영을 위한 전담조직**

삼성SDS의 지식경영 운영 및 관리 조직체계는 지식책임담당관, 지식관리센터, 지식관리자, 그리고 지식마스터 등으로 구성되어 있다. 이들의 역할과 기능을 살펴보면, 먼저 지식책임담당관(Chief Knowledge Officer)은 지식경영 전략수립 및 지식관리 프로세스 승인 등의 역할을 담당한다[2][4][7][9].

기업의 지식경영팀으로써 지식관리센터(Knowledge Management Center)는 크게 다섯 가지 기능을 수행한다. 전사적 차원의 지식경영 제도와 정책을 수립/시행, 지식경영 기획·홍보·교육기능, 전사의 지식분류체계 정의 및 지식 맵 구축과 콘텐츠 운영기능, 각종 지식경영 관련 행사 기획·시행 기능, 지식관리시스템 기획 및 운

영, 지식마스터 임명 및 그들의 활동을 모니터링하는 역할 등을 담당한다.



[Fig. 3] KM structure in SamsungSDS[3]

지식관리자는 사업부별·부서별 지식관리자로 구분된다. 전자는 사업조직(23개)별 지식관리자로 지식관리체계를 수립 및 시행하고, 사업부원들의 지식경영활동 참여를 유도하는 동시에 사업부 우수지식인 및 우수부서 시상 등 자체행사를 실시한다. 후자는 사업조직 산하 부서(127개)별 지식관리자로 부서별 특성에 맞는 콘텐츠를 발굴하고 부서원의 지식경영 활동 참여를 유도하는 부서별 지식마스터로서의 역할을 담당한다. 마지막으로 지식마스터는 담당분야별 지식창조는 물론 지식검증과 정제 등과 같은 세부적인 지식관리를 담당하며, 우수지식에 대한 추천 활동도 병행한다.

## 2.4 삼성SDS의 지식관리시스템 아리샘

삼성SDS는 인트라넷 기반의 지식관리시스템인 아리샘/ARISAM(의미: 언제나 마르지 않는 크고 깊은 샘)을 1996년 개발하여 매년 그 미비점을 보완·개선하여 운영해 오고 있다(표 2).

이 당시 아리샘이 기존의 정보시스템과 다른 점은, 종전의 정보시스템이 대개 사내에서만 사용가능한 것이었던데 반해 아리샘은 사내·외 어디서나 접속이 가능하도록 글로벌 시스템으로 설계되었다는 점이다. 삼성SDS는 영문 아리샘의 운영을 통해 5개 해외 현지법인의 현지인과 지식교류 및 활용이 이루어지도록 했다. 그리고 기존의 사내 정보시스템이 지원부서를 대상으로 한 관리목적 및 처리 위주의 시스템이었다면, 아리샘은 한 단계 진보한 전략정보시스템으로서 경험, 검증, 입증된 정보, 기술, 노하우 및 사례 등을 축적하여, 임직원들의 업무수행 전 과정에 걸쳐 참조 및 직접 활용이 가능하도록 만들어졌다.

## 2.5 ARISAM의 구축 목적

아리샘 구축을 통해 삼성SDS가 얻고자 하는 이점은, 회사 측면에서는 새로운 지식 자원의 발굴, 저장 및 관리를 용이하게 하는 것과, 조직원의 관점에서는 사업수행에 필요한 핵심지식을 제공하는 것이다. 상세한 이점은 다음과 같다[1][3][10].

- 지식공유로 인한 업무 생산성의 향상: 산출물 제작

<Table 2> History of ARISM[3]

Criteria		Contents
Progress	ARISAM v1.0 (1996.6-1998.9)	- Implementing strategies for integrating knowledge management of benchmarking and consulting - Acquiring core competences in conjunction with the new management promotion
	ARISAM v2.0 (1998.10-1999.10)	- 109 persons selected as Knowledge Master - Initiating the Mileage - Improving productivity through PJT outcome reuse
	ARISAM v3.0 (1999.11-2000.12)	- Knowledge valuation by introducing cyber money - 450 persons selected as Knowledge master - Integrating business process and knowledge process
	ARISAM v4.0 (2001.1-2001.12)	- Providing community-oriented space for knowledge application - Systems provide personalized services - Knowledge push service
	ARISAM v5.0 (2002.12-Present)	- Human network/process-centered KM - Change management(competence development, performance measurement KM) - Providing the expert information - Enterprise knowledge portal(EKP)

- 에 걸리는 시간 감소, 프로세스 및 기술적 설계 시간 절감, 절약된 시간을 고부가가치 업무에 사용 가능
- 부가가치가 높은 지식자원의 자산화: 개인지식의 조직적 자산화 및 사내 전문가의 파악이 용이하여 정보의 전략화 가능
- 업무문화 개선으로 인한 스피드 경영 실현: 지식의 수평이동 강화로 조직 활성화 도모 및 모빌 오피스 실현 가능
- 지식 재창출의 상승효과: 조직 구성원간의 지식축적 및 공유를 통한 신지식 발견 가능
- 지식자원의 적기공급으로 고객 서비스의 고품질화 : 고객에 대한 고품질 서비스 제공에 필요한 적시 정보 제공

### 3. 삼성SDS의 지식경영의 성공요인

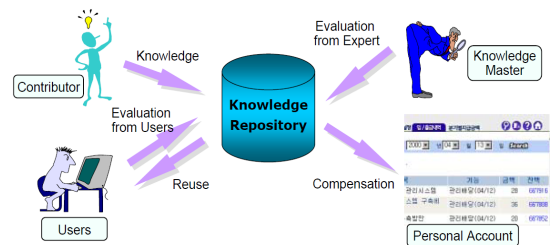
#### 3.1 아리샘과 지식경영 전략

삼성SDS의 지식경영전략은 삼성SDS의 지식관리시스템인 아리샘에도 그대로 적용되는데 커뮤니티 전략을 기반으로, 아리샘을 통해 조직 구성원들이 자발적으로 지식을 등록하게 하여 이를 평가/보상함으로써 구성원들간의 지식공유문화를 확립시켰다. 프로세스 전략 측면에서, 지식경영과 기업 생산성과의 연계에 초점을 두도록 하였다. 즉, 지식기반 프로세스 구축을 위해 각 조직과 부서에서 핵심 프로세스를 정한 뒤 특정 지식을 프로세스에 적합하게 재활용하도록 하였다. 이처럼 기존 지식이 유사한 분야에 재활용됨으로써 시간절약과 효율성 극대화는 물론 비용절감 효과를 달성할 수 있게 되었다. 자산전략측면에서, 기업의 핵심경쟁력으로 지식자산을 구축하기 위해 경영전략 및 핵심역량과 부합되는 핵심지식을 정의/발굴하였다. 이를 통해 삼성SDS는 실무전문가를 선정하여 업무 단위별 모범사례 등을 창출할 수 있게 되었다[2][4][7][9].

#### 3.2 평가 및 보상제도

삼성SDS는 지식경영문화의 확산을 위해 지식가격을 책정하고 지식거래 시 사이버 화폐(AR : ARISAM의 앞 두 글자에서 유래)를 사용하고 있다. 그림 4에 나타난 바와 같이 지식생산자가 아리샘에 지식을 등록하면 지식사

용자 및 지식마스터에 의해 평가된다. 먼저 해당지식을 검색한 사용자들은 해당 지식에 대해 점수를 부여하고 의견(만족도)을 입력함으로써 평가할 수 있다. 지식마스터는 내부지식, 외부지식, 단순지식, 복합지식, 경험지식 등 다양한 형태의 지식 가치를 정당하게 판단하기 위해 지식가격을 책정하고 평가한다. 지식생산자와 지식이용자가 해당 지식을 거래할 경우에는 책정된 지식가격에 해당하는 사이버 화폐를 사용하게 된다. 사이버 화폐는 과거의 마일리지 제도의 한계성을 극복하고 지식유통체계에서 지식제공에 대한 보상 지불 수단으로 사용된다. 지식활동을 통하여 축적된 사이버 화폐는 분기별로 실질 화폐(원)로 환산하여 보상한다. 모든 임직원들은 사이버 화폐 통장을 가지고 있어 지식거래에 따른 입·출금내역을 확인할 수 있다[6].



[Fig. 4] Cyber Money Process[3][5]

한편 등록된 모든 지식에 대해 마일리지 시스템을 적용하여 사용에 따른 마일리지를 계산, 누적시켜 부서 및 개인의 지식보유 수준을 평가하고 이를 인센티브에 활용하고 있다. 마일리지 제도에 의한 인센티브는 개인별, 부서별로 연간 사용량 및 지식 등록량에 따라 사이버 화폐를 통한 금전적 보상을 중심으로 이루어지고 있다. 또한 사업부와 부서의 지식관리자는 지식근로자의 지식활동 성과지표를 통해 지식관리 성과를 재무적 측면과 문화적인 측면으로 구분하여 측정·평가하고 있다. 이러한 평가결과를 바탕으로 사업부별 경영성과 평가에 지식경영 성과지표를 전체 평가의 10%이상을 포함하는 등 지식경영을 통한 핵심역량의 강화에 총력을 기울이고 있다. 이외에도 삼성SDS는 매년 전사 지식인, 우수 지식관리자, 우수 지식마스터 등을 선정하여 사례발표회 및 해외연수 등 지식활동에 대한 다양한 보상제도를 실시하고 있다 [8].

### 3.3 지식경영 문화

초기의 아리샘은 효과적으로 운영되지 못했던 것이 사실이다. 물론 초기에는 아리샘에 등록된 지식의 양적·질적 수준이 낮았던 이유도 있지만 더욱 중요한 것은 조직구성원들의 지식관리에 대한 인식부족과 지식공유마인드의 부재, 동기부여 수단도 미흡했다. 이러한 문제인식하에 삼성SDS는 자발적인 지식경영 참여문화를 확산시키기 위한 다양한 제도적 장치를 마련했다. 여기서 조직문화를 강조하는 이유는 지식경영의 핵심은 조직문화이기 때문이다. 즉, 개인이 업무에서 습득한 지식을 공유하려는 자세와 이를 활용하여 업무효율성을 향상시키려는 노력 없이는 지식경영이 성공할 수 없다.

조직성원의 지식경영 마인드를 제고하기 위해 연2회에 걸쳐 지식경영세미나 개최와 정기적인 홍보 및 학습지 발간, 그리고 사이버 화폐 제도를 포함한 다양한 보상제도 등을 통해 조직구성원들의 지식등록 및 조회는 물론 자발적인 커뮤니티 및 사이버 컨설팅을 활성화하고 있다. 특히 아리샘 내에는 2006년 기준 620여개의 지식커뮤니티가 형성되어 활발한 활동을 하고 있다. 사이버컨설팅제도 역시 조직구성원들의 자발적인 지식경영 참여문화의 확산·조성에 큰 역할을 담당했다. 사이버컨설팅은 현장의 경험지식을 공유함으로써 효율적인 문제해결을 위한 제도이다. 학습커뮤니티 및 사이버컨설팅의 활성화는 제도 자체가 실제 업무에 도움이 되며, 조직구성원들 간의 자발적인 지식경영 참여문화가 확산·조성될 수 있는 촉진제 역할을 하였다[2][4][7][9].

### 3.4 변화관리

삼성SDS는 조직제도의 변화뿐만 아니라 직원들의 인식과 조직문화의 변화를 장기적으로 관리하고 있다.

CEO는 신년사, 월례사, 경영철학, 각종 행사 인사말 등을 통하여 지식경영의 중요성을 임직원에게 전달하고 강조한다. 또한 회사의 단기 및 중장기 경영전략의 변화가 발생 할 때 지식경영의 목표와 전략도 이에 따라 함께 수정되고, 매년 지식경영 목표와 전략을 어느 정도 달성하였는지를 측정하고 평가하여 이를 바탕으로 차기 년도의 단기 목표와 추진 전략을 수립한다.

1년에 1회 전 사원을 대상으로 한 지식경영 설문조사를 실시하여 사용자 요구사항 위주의 변화관리를 하고

있으며, 20여 가지의 지식활동 통계를 산출하여 지식경영의 추이와 변화를 관찰하고 그 결과를 시스템 및 컨텐츠에 반영하고 있다[2][4][7][9].

### 3.5 삼성 SDS의 지식경영 성과

1996년 본격적인 지식경영활동을 시작한 삼성SDS는 아리샘 v1.0을 개발하여 조직원들에게 선보이게 된다. 본 시기에 삼성SDS가 추구하고 있던 지식경영전략은 커뮤니티 지향적 전략으로써 지식공유 문화의 생성을 목적으로 하고 있었다. 이 당시 시스템적으로 지식공유에 문제가 없었지만 문화적인 부분에서는 동기부여가 되지 못해 v1.0은 실패하게 된다. 물론 이외에도 생소한 시스템의 도입으로 인해 조직원들이 쉽게 적응하지 못하는 부분도 있었을 것이며, 자발적인 참여가 전체인 시스템 자체가 생소했을 수도 있었을 것이다[2].

또한 실제 공유문화형성에 초점을 두고자 했지만, 지식경영의 행동들은 지식의 구성이나 시스템의 성능, 사용지원기능에만 치우치다 보니 결국 원하는 결과를 얻지 못한 것으로 판단된다.

아리샘 v2.0 역시 지식의 구성이나 시스템의 성능, 사용지원기능의 강화에 초점을 맞추고 있었으나, 그들의 결과가 v1.0과 비교하여 혁혁한 차이를 보이고 있다[4].

이러한 극명한 차이를 보이는 이유는 크게 두 가지 요인에 기인했다고 볼 수 있다. 첫째, 지식의 가치를 증명하려는 노력이 있었다. 지식마스터 109명을 선정하고 이들의 지식 정제작업을 시작하였고, 지식성숙모델 측면에서도 도입단계에서의 지식생성중심에서 확산단계로서의 구체적인 프로젝트의 노하우와 경험과 관련된 지식의 공유를 유발함으로써 실무적이고 실제적으로 유효성을 느낄 수 있는 지식을 사용자가 보고, 느끼기 시작했다[7].

두 번째는 마일리지 제도의 도입으로 인해 자발적인 공유문화에 새로운 동기부여요인이 작용했다는 것이다. 물론, 완벽한 제도는 아니었을지라도 마일리지 제도를 통해 지식의 공유 및 사용빈도에 따라 실제적 이익을 얻을 수 있다는 점이 조직원들에게 새로운 자극요인이 되었다. 하지만 이 시기에 수행된 연구를 참고해보았을 때, 단기적으로 v1.0과 다르게 v2.0의 지식공유비율이 높아 지기는 했으나 이때 이루어졌던 지식경영활동과 지식관리시스템 간에 상관관계가 보이지 않았다. 이는, 실제 지식경영과 시스템을 통한 활동이 따로 수행되고 있다고

볼 수 있다[9].

아리샘 v3.0이 등장하고 지식공유문화는 어느 정도 정착되어갔으며 이때부터는 지식의 양질화, 즉, 등록된 그리고 등록되는 지식의 질을 관리하는 활동을 전개해 나갔다. 이 시대와 맞물린 성숙모델이 바로 안정화 단계로서 문제해결기반 지식 활동이 활발하게 이루어졌다. 또한 구체적인 프로젝트에서의 질의 응답식 지식활용이 자주 일어났다. 또한 기존의 100여명의 지식마스터에 더해 450여명의 지식마스터가 새로 선정되어 지식의 품질관리를 수행했다[2][4][7][9].

이러한 성숙모델 접근법을 기반으로 2003년 초반 삼성 SDS는 지식경영 전략의 마지막 단계인 자산지향적 지식경영을 착수하였다.

지금까지 검토해본 전반적인 삼성SDS의 성과를 검토해보면 실패와 성공이 있었다고 볼 수 있으며 더욱더 장기적인 시각으로 보면 체계적이고 분석적인 접근법으로 인해 초기의 불안정한 체계에서 더욱더 안정적이고 성공적인 흐름으로 이어갈 수 있었다는 것을 알 수 있다.

즉, 지식관리시스템을 도입하는 것뿐만 아니라 포괄적으로 지식경영을 수행함에 있어 단기적인 관점에서 이를 성공적으로 이끌고 가겠다는 목표보다는 장기적인 관점에서 목표를 세우고 체계적으로 접근법과 전략을 수립하여 접근하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있다.

삼성SDS가 지식경영을 통해 이룬 성과는 업무지식을 적극적으로 활용하여 업무 생산성이 향상되었다는 것과, 학습을 통한 역량도 강화되었다는 점이다. 또한 업무지식을 통해 업무처리 방법이 개선되고 개선된 업무 처리 방식은 표준화되었으며 표준화는 문제해결 시간을 감소시켰다.

### 3.6 향후 계획

삼성SDS가 2007년 10월부터 본격 운영에 들어간 지식경영시스템 ‘오픈플레이스’는 삼성그룹의 창조경영을 실현할 신형 엔진으로 보인다. 오픈플레이스는 집단지성을 활용한 ‘wikipedia식 경영’을 구현하기 위해 삼성SDS가 5년간의 개발기간을 거쳐 만든 시스템이다[13].

현재 삼성그룹 인트라넷인 ‘마이싱글’ 안에 구축돼 삼성SDS 임직원들을 대상으로 운영되고 있다. 이 시스템은 회사에서 이뤄지는 각 프로젝트에 사장 이하 전 임직원이 부서와 직급을 뛰어넘어 참여하고 각자의 지식과

경험을 더할 수 있도록 하고 있다. 예를 들어 한 부서장이 ‘좋은 와인바 찾기’라는 프로젝트를 오픈플레이스 업무양식에 입력하면 곧바로 프로젝트 주제인 ‘와인’과 관련된 사내전문가들의 명단이 자동으로 나타난다.

삼성SDS는 이 시스템 구축을 위해 4년여에 걸쳐 자사 임직원들의 데이터베이스를 수집, 분석하고 이들의 전문분야를 파악해 정리했다. 부서장은 전문가 명단에 올라온 직원이나 해당 직원 상사의 동의를 얻어 프로젝트 팀을 구성할 수 있다. 하지만 아무리 시스템이 우수하다 하더라도 이를 수용할 수 있는 조직문화가 구축돼 있지 않으면 효과가 없을 수 있다. 직원들이 팀원이 된 임원을 어려워하거나 임원들이 직원 제의를 받아들이지 않으면 시스템 구축의 의미가 상쇄될 수 있다. 김민 삼성SDS 사장은 이러한 문제점을 사전에 해결하기 위해 임직원들에게 직접 이메일을 보내 ‘조직문화 전반에 대한 근본적인 의식 변화’를 강조하였다.

## 4. 결론적 함의

지금까지 살펴본 삼성SDS의 지식경영 사례를 기반으로 한국기업의 지식경영의 성공을 위해 필요한 요인들을 제시하면 다음과 같다.

최고경영진의 이해: 최고경영자들은 특별한 목적 없이 지식경영을 계획하지 않는다. 하지만 지식경영을 계획했다면 지식경영에 대한 이해가 선행되어야 하며 이와 동시에 지식이 조직 전반에 걸쳐 원활하고 유연하게 공유될 수 있는 방안에 대해 고민해야 한다.

조직구성원들의 참여 독려: 조직구성원들이 자신의 지식을 시스템이라는 물리적 장치를 통해 동료와 공유하는 것은 조직구성원에게는 익숙하지 않은 상황이다. 또한 이러한 체계가 조직 문화와 상충될 수 있다. 따라서 지식경영을 추진하는데 있어서 가장 핵심인 구성원들의 지식공유 활동을 독려하고 문화로 정착시키기 위해서 이에 상응하는 촉진제가 뒤따라야 한다. 다양한 방법의 인센티브, 예를 들어 승진 시 반영, 금전적 보상, 비금전적 보상, 지식 페스티벌 개최 등이 제도적으로 도입되어야 하며, 지속성을 가지고 추진되어야 한다.

창의성과 혁신: 성공적인 지식관리시스템은 조직 내 창의성과 혁신을 향상시킬 수 있어야 한다. 따라서 지식

경영 도입, 지식공유와 더불어 공유되고 있는 지식의 품질에 대한 관리가 필요하다. 예를 들어 공유되고 있는 지식이 참신한지 아니면 이미 많이 활용된 지식인지, 현장에 적용가능한지, 지식 활용으로 인해 가시적인 결과가 발생가능한지 등 조직 스스로 지식에 대한 평가기준을 수립하여 이를 통해 지식을 평가하여 지식에 대한 품질을 관리를 해야 한다.

전략적 우위 제공: 만약 지식경영이 기업의 중요한 일 부라고 조직전반에 걸쳐 인식되었다면, 지식경영은 반드시 전략적 우위를 제공할 수 있어야 한다. 이를 위해서 지식 경영 활동은 조직의 전략적 비전과 계획에 반드시 반영되어야 한다.

조직 지식 식별: 지식경영문화가 정착되고 조직구성원들이 지식경영의 중요성을 확고히 인식하고 있다면 조직은 조직 내·외부에서 다양하고 수많은 지식을 확보할 수 있게 된다. 이 때 필요한 것이 지식에 대한 우선순위 결정 요인이다. 이미 조직의 지식 평가 기준에 부합된 지식들이 공유되고 있는 상황이기에 유용하지 않은 지식은 거의 존재하지 않을 것이다. 따라서 장기적인 관점에서 수많은 지식 중에 어떠한 지식에 우선순위를 둘 것인지 우선순위 결정방안에 대해 고민해야 한다. 이를 통해 조직은 최우선 지식을 먼저 활용할 수 있고 빠르게 조직 구성원들에게 공유하고 학습시킬 수 있다.

지금까지 살펴본 삼성SDS의 사례와 이를 통해 도출된 함의는 지식경영을 도입하는 기업들에게 유용한 가이드라인을 제공해 줄 것으로 기대된다. 하지만 여기서 언급된 성공요인 외에도 다양한 성공요인이 존재할 수 있으며 제시된 성공요인도 절대적 지표가 아님을 명심해야 한다. 또한 모든 요인들이 유용하다 하더라도 모든 상황에 적합하다고 볼 수 있는 것은 아니기 때문에 자신의 조직에 따라 적합하고 실현가능한 성공요인을 활용해야 한다.

## REFERENCES

[1] In-Je Kim, Knowledge Management System for SAMSUNG ARISAM, Database Research, Vol. 14, No. 2, pp. 107-113, 1998.  
 [2] Jong-Dae Kim, Determinants of Knowledge Management through KMS: ARISAM of Samsung

SDS, Master Thesis, Hanyang University, 2000.  
 [3] Jung-Ho Nam, and Seung-Woo Lee, Practical Methods and Application for Knowledge Management Practice, Samsung SDS, September 1999.  
 [4] Sun-Bong Park, Comparative Study of Operations of Knowledge Management Systems: Governments and Companies, Master Thesis, Busan University, 2006.  
 [5] Samsung SDS Knowledge Management Center, Introduction to Knowledge Management of Samsung SDS, Samsung SDS, 2000.  
 [6] Jong-In Choe, Seung-Gwon Jang, Gil-Pyo Hong, and Jae-He Jung, Knowledge Management Processes and Knowledge Management System: Knowledge activities and log data of Arisam in SamsungSDS, Conference on Korea Society of Management Information Systems, pp. 604-610, Sping 2000.  
 [7] Soo-Woon Chae. A case study on the implementation strategy of firms' knowledge management systems, Master Thesis, KAIST, 1999.  
 [8] Jong-In Choe, Seung-Gwon Jang, and Gil-Pyo Hong, Log data of Arisam and knowledge activities in Samsung SDS: Enabling Conditions of Knowledge Management Stages, Knowledge Management Research, Vol. 4, No. 1, pp. 55-65, Jun 2003.  
 [9] Hyun-Jin Choi, A study on government knowledge management system, Master Thesis, Dankook University, 2001.  
 [10] Informix. Searching for Knowledge Sharing Systems, May 2000.  
 [11] June Park, Knowledge Management Samsung SDS, Samsung SDS, December 2002.  
 [12] Sung-Ho Yu, Knowledge Management: Current Status and Strategy in Korean Companies, November 2003.  
 [13] Dongailbo, SamsungSDS Operates Collective Knowledge Management System 'Openplace', 2007-10-24.



임 명 성 (Yim, Myung-Seong)



- 2002년 2월 : 삼육대학교 경영정보학과(경영 학사)
- 2004년 2월 : 한국외국어대학교 경영정보대학원(경영학 석사)
- 2011년 8월 : 서강대학교 경영전문대학원(경영학 박사)
- 2011년 8월 ~ 2012년 2월 : 서강대학교 경영학부 대우교수
- 2011년 3월 ~ 현재 : 삼육대학교 경영학과 조교수
- 관심분야 : 정보보안, 서비스 시스템, 정보 심리학, 연구 방법론
- E-Mail : msyim@syu.ac.kr