

중소기업 지식관리시스템 구축전략에 관한 연구

- D공업주식회사의 사례를 중심으로

황 하 진 (대구가톨릭대학교 경영학부 교수)

나 선 영 (대구가톨릭대학교 대학원 경영학과 박사과정)

I. 서 론

지금까지 많은 경영 기법들이 기업의 경영성과와 핵심역량을 높이고 궁극적으로 기업의 장기경영전략을 달성하기 위한 도구로 이용되어져 왔지만, 최근 이런 기법들은 기업이 높이 고자 하는 노력만큼의 성과를 낼 수 없는 현실에 이르게 되었다. 특히, 이제까지 간과되었던 기업 내부의 보이지 않는 지식, 즉 인적자원의 지식활동이 기업의 성과로 이어질 수 있는 가능성이 커지게 되었고, 실제로 지식이 기업의 자산으로서 가치를 가지게 되었지만 실제 지식을 공유할 수 있는 체계와 방법이 제시되지 못한 상황에서 지식을 공유할 수 있는 시스템을 갖추는 것은 기업의 중요한 과제가 되었다.

조직의 목표 달성을 위하여 조직내외에 산재해 있는 지식을 획득하고 조합하여 체계적으로 공유시키는 제반 행위를 지식경영이라 말하며, 이러한 지식경영을 실현하기 위하여 네트워크와 정보시스템 등 정보기술을 활용하여 구축된 시스템을 지식경영시스템이라 한다. 따라서 지식경영은 지식의 창출과 지식관리라는 측면을 통해 이러한 지식을 공유하고 활용할 수 있는 구체적인 시스템을 제공하는 결정적인 역할을 하게 되었고, 이러한 노력은 단순히 조직 차원이 아닌 개인차원에까지 이르게 되어 개인이 가지고 있는 보이지 않는 지식까지 체계화해 주는 지식창조의 개념적 시스템을 창출해 내게 되었다.

통합적인 지식경영 프레임워크를 구축하기 위해 필수적으로 고려해야 할 요소에는 사람, 전략, 기술, 프로세스의 4가지 요소가 있다.

첫째, 지식경영의 성공을 위한 가장 큰 역할은 기업 지식의 대부분을 가지고 있는 조직구성원에 있으며, 지식경영 성공의 가장 핵심적인 열쇠라 할 수 있다. 아무리 기업 내 시스템이 잘 구축되어 있어도 조직 구성원들이 그 시스템의 필요성을 인식하지 못하고 수동적인 조직생활을 영위한다면 오히려 지식경영을 실행하기 위한 노력이 기업에 방해가 될 수 있다.

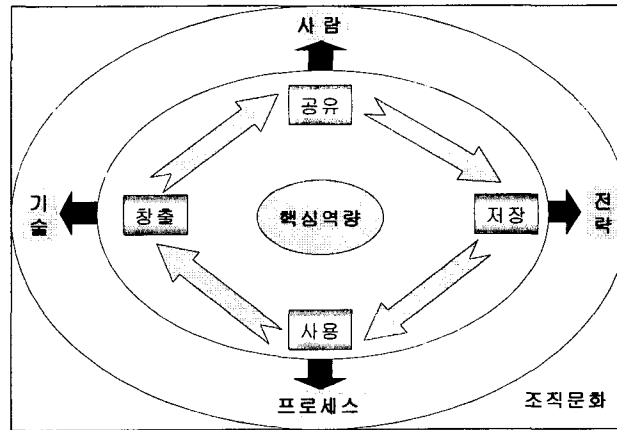
둘째, 지식경영을 위한 전략은 조직 내 지식의 공유, 저장, 사용, 창출에 이르는 전 과정을 통해 기업에 구체적인 목표를 제시할 수 있어야 하며, 단기적인 성과를 얻는데 치중하기보다는 장기적이며 중요성이 큰 전략을 세우도록 해야 한다.

셋째, 기술은 반드시 지식경영을 위한 필수조건이라 할 수는 없지만 지식경영이 포함하고 있는 지식관리 영역에서는 가장 핵심적인 위치를 차지하고 있다. 이러한 기술은 하드웨어와 소프트웨어에서 개인화되고 표준화된 인터페이스를 제공할 수 있어야 하며, 다양한 도구를 통해 언제, 어디서나 접속 가능한 채널을 열어 놓아 개방된 형태의 열린 지식공간을 마련해야 한다. 또한 조직을 통해 창출된 지식의 확산과 활용을 극대화해 주며, 업무의 질적 수준을 높일 수 있는 훌륭한 도구가 될 수 있다.

넷째, 지식경영을 실천하기 위해서는 기업의 각 업무 프로세스가 지식경영 프로세스에 적합하게 설계되어야 하며, 지식경영 전 과정을 유지하고 발전시킬 수 있는 정책과 업무절차

를 마련·발전시켜야 한다. 또한 각 업무영역별로 단절된 과정이 아닌 기존의 업무 프로세스와 지식창출 및 지식공유 가정이 하나로 통합된 프로세스로 추진될 수 있도록 해야 한다.

다음 <그림 1>은 지식경영의 4가지 요소를 나타낸 것이다.



<그림 1> 지식경영의 요소

1990년대 후반에 선진기업을 중심으로 시작된 지식경영의 도입과 지식경영시스템의 구현으로 이미 다수의 성공사례가 발표되고 있으며, 국내에서도 지식사회에 대비하고자 지식경영과 지식경영시스템의 도입을 서두르는 기업들이 증가하고 있는 추세이다. 지식경영은 지식의 가치를 새롭게 인식하여 조직전체에 지식중심의 경영혁신을 일으키는 경영철학이며 신경영패러다임을 요구하는 지식사회에서 기업이 생존할 수 있는 유일한 방편이기도 하다.

본 연구에서는 실제 지식관리시스템을 도입하고 있는 D공업주식회사의 지식을 위한 관리와 재사용에 대한 시스템 개발의 사례분석을 통하여, 어떠한 방법으로 개발을 하였으며, 개발시 고려해야 할 사항과 시스템의 성패와 그 원인, 시스템 활성화의 문제점, 그리고 지식경영에 필요한 지식경영자(Chief Knowledge Officer : CKO)의 역할을 소개함으로써 중소기업에서의 바람직한 지식경영 모델을 제시하고자 한다.

따라서 본 연구는 지식경영을 수행하고 있는 기업에서 기업내에 이미 존재하고 있거나 새롭게 창출되는 지식의 공유·축적·확산을 위해 지식관리시스템을 어떻게 도입하고 있는지, 그 실태와 도입과정상에서 나타난 문제들을 살펴보고, 그 결과를 토대로 향후 지식경영을 실천하고자 하는 중소기업들에게 지식관리시스템을 도입하는데 있어 가이드라인을 제공하고자 하는데 그 목적이 있다.

II. 지식경영에 관한 이론적 고찰

2. 1 국내 사례

2.1.1 LG-EDS

LG-EDS Systems는 컨설팅, 시스템 통합, 시스템 관리, 기타 정보통신망, 공장자동화, 컴퓨터 통합생산, 데이터베이스 등의 전문 서비스를 제공하는 컨설팅 업체로서, 다양한 노하우와 경험을 갖춘 전문인력, 대규모 정보통신 네트워크, 다양한 하드웨어, 소프트웨어 등의 통

합에 의한 최적의 해결책을 고객에게 제공하고 있다.

LG-EDS 시스템은 Info-center, Skill-Inventory System, C&P 갤러리, Project Information System, Methodology, SE/Help Desk, 인물정보 시스템 등 지식공유 시스템을 구축하고, 이들을 하나로 통합해 지식경영 인프라인 지식관리시스템을 운영하고 있다. 이 시스템의 관리프로세스는 업무 프로세스 수행시 생성된 지식의 축적을 의무화하고, 전문 지원 조직의 역할과 책임을 명확히 하며, 수집된 지식에 대한 지속적 가공 및 평가를 통해 지식의 질을 향상시키고, 적극적으로 재활용되게 하는 것을 목적으로 한다. 또한 KMS 관리를 위해 CKO를 임명하고 전담조직인 지식관리센터(KC)를 설치해 전사적인 지식자산 조사 및 지식공유시스템 구축에 나서는 한편, 지식경영을 위한 사내문화 정착활동도 전개하고 있다.

2.1.2 한국 ORACLE

한국 Oracle사의 지식관리시스템은 CEO 스스로의 의사결정으로 프로젝트가 시작되었는데, 회사 구성원 개개인의 지식을 전사적으로 지식화 할 수 있는 지식관리시스템을 구축하는 일을 통해서 사내 기술 문서 등의 각종 지식을 통합 관리하고, 지식 베이스에 대한 빠르고 다양한 검색 기능을 제공하며 각 팀별 고유 정보의 검색을 위한 디렉토리 서비스를 제공하는 것이 주요 목표였으며, 지식관리시스템 솔루션의 사내 적용을 통하여 다양한 경험을 지식으로서 획득하고 활용하는 것이 부수적인 목표였다. 이 시스템의 기능은 우선, 새로운 문서의 등록 및 검색 기능으로 정의된 인증 단계에 따른 검색 기능과 문서의 내용에 기반한 검색 기능을 제공하고, 각 팀의 공유 정보에 대한 검색 기능으로 기존에 존재하던 문서 서버에 대한 검색 기능도 제공하며, 또한 지식관리시스템에 대한 관리자 기능으로 사용자 및 폴더 관리 기능, 문서 접근에 대한 보안 및 인증 기능을 같이 제공하고 있다.

2.1.3 대우정보통신

대우정보시스템은 대우그룹 계열 SI사업자로서 SI(시스템 통합)사업, SM(시스템 관리)사업, 정보통신사업, 컨설팅 사업 등의 주요 사업 내용을 하고 있다. 이 업체의 지식경영은 '전사원의 기술수준 향상과 재사용의 활성화'라는 목표 달성을 위해 표준화, 정보공유 수단의 제공을 통해 시간과 공간을 초월하여 서로의 생각과 지혜, 경험과 노하우를 축적하고 공유할 뿐만 아니라 의무교육을 통한 구성원의 기술향상, 기술 세미나 및 기술포럼 개최, 유용한 지식 제공자 및 지식 우수 활용자에 대한 인센티브 제공 등 정보나 지식의 가치와 활용도를 높일 수 있는 다양한 제도적 장치를 위해 ExpertVill이라는 지식관리시스템을 구축·운영하고 있다.

이 시스템은 SI에 활용할 수 있는 정보기술 솔루션을 적극 발굴하고, 적용에 따르는 기술적 위험요소를 최소화하기 위한 솔루션과 노하우를 체계적으로 배포하는 Notes 기반의 인트라넷 시스템으로써, 개개인의 지식 수준 향상과 양질의 지식공유를 통한 재사용(reuse)을 골자로 하고 있으며, 모든 정보들은 정보 분류 기준에 의해 정제되고 체계적으로 재편되어 지식베이스(Knowledge Base)로 구축된 후 편리하게 이용되고 있다.

2.1.4 삼성 SDS

삼성 SDS는 삼성그룹의 정보시스템 Know-How와 해외 선진업체와의 전략적 기술제휴를 통해 토탈 솔루션 체계를 갖추고 기업, 국가의 경쟁력을 높여주는 SI, SM, 컨설팅, 정보통

신, 정보유통, 교육 등 전부문에 걸쳐 Computer, Communication 및 Information의 종합서비스제공을 하고 있다.

SDS는 사내 업무수행의 효율을 증대시키고, 사업수행의 생산성 향상에 직접적으로 기여할 수 있는 지적자원을 생성 또는 가공하여 사내 공유의 수단을 제공하고, 저장된 해당 지식을 관리하는 아리샘이라는 지식공유시스템을 운영하고 있다. 아리샘은 새로운 지식자원의 발굴, 저장 및 관리가 용이하고, 기업경영의 전략적 결정을 지원하는 정리된 일반 정보와 SDS의 사업수행을 위한 영업활동 지원 정보를 제공하며, 또한 프로젝트 수행 업무에 있어서 직접 사용되어질 수 있는 구체적인 정보를 제공하며, 사내 개발업무 및 연구활동을 직·간접적으로 지원하는 정보도 제공한다. SDS 임직원은 아리샘을 통해 필요한 지식을 얻어서 수행 업무에 활용할 수 있도록 운영되고 있으며, 단순히 정보의 관리차원을 벗어나 축적정보의 효율적인 재활용을 통해 임직원의 신속한 프로젝트 수행 업무를 지원할 수 있도록 언제, 어디서나, 필요한 지식을 제공해 주고 있다.

2. 2 국외 사례

2.2.1 엔더슨 컨설팅

엔더슨 컨설팅사는 경영전략과 정보기술분야를 주력으로 하는 컨설팅업체로 고객과의 경영혁신, 업무처리절차, 정보기술, 인적요소에 대한 변화관리의 4개 부문을 중심으로 컨설팅을 수행하는 회사이다.

이 업체에서는 Lotus Notes를 기반으로 KX(Knowledge eXchange)라는 지식교환시스템을 구축하여 사내 커뮤니케이션 툴로서 수정 및 보완작업을 거쳐 지속적으로 활용하고 있고, 전세계적으로 600개의 데이터베이스가 300~400여명의 KBA (Knowledge Base Administrator)에 의해 관리되고 있으며, 전세계에 있는 컨설턴트들이 언제든지 필요할 때마다 지식을 공유할 수 있도록 운영되어 세계 각지의 지사에서 이를 업무에 적극적으로 활용하여 사업상의 성과에 크게 기여하고 있다.

KX 시스템의 목적은 47개국에 산재되어 있는 컨설턴트간의 축적된 경험 및 노하우를 세계 어디에서나 공유가 가능케 하고 직원간의 원활한 의사소통을 지원하는데 있으며, 시스템의 효과는 시간과 장소의 구애 없이 필요한 자료를 손쉽게 구할 수 있어 평균 30~40시간 걸리던 업무를 1시간 이내로 처리할 수 있게 되었다. 또한 신입사원도 KX를 사용하여 보다 빨리 회사의 노하우 및 업무를 습득하게 되었으며 회사내에서 많은 지식들을 등록하는 직원들의 위상이 높아짐에 따라 조직 내 지식교류도 활발해 지고 있다.

2.2.2 부즈앨런 & 해밀턴 컨설팅

부즈앨런 & 해밀턴은 세계적인 일류 컨설팅 회사로 약 7000명의 전문 컨설턴트가 25개국, 85개 사무소에서 일하고 있으며, 크게 WCB(Worldwide Commercial Business)라는 민간 부문과 WTB(World Technology Business)라는 정부부문이라는 두 가지의 사업군으로 컨설팅 서비스를 제공하고 있다.

이 업체에서는 Knowledge On Line(KOL)이라는 지식기반시스템을 웹 접속이 가능한 Intranet 형태로 개발하여 활용중이며, 최근 2년간 3번의 upgrade가 수행되었으며, 전담조직으로서 Senior Chent Staff, Information Professionals 그리고 Abstract Writers를 운영하여 시스템의 활용을 활성화시키고 있다. 이 시스템은 전세계의 직원들이 아이디어를 공유하고

고객에게 최신의 정보와 전문가적 지식을 제공하며, 사용자에게 실질적인 도움이 되는 문서를 작성할 수 있도록 하기 위해 만들어 졌다. KOL을 이용함으로써, 지적작업 및 서비스제공시간이 단축되며 축적된 지식의 효율적인 재사용이 가능해졌고, 직원들의 지적생산을 유도할 수 있고 고객들은 보다 더 신뢰감을 갖게 되었으며, 결과적으로 모든 클라이언트에게 최상의 서비스 제공이 가능하게 되었으며 사업화에 대한 요청이 고객들로부터 들어오게 되었다.

2.2.3 아서 앤더슨사

아서 앤더슨사는 미국의 대형회계법인으로서, 전 세계에 흩어져서 경영컨설팅 활동을 벌이고 있는 자사 컨설턴트들의 다양한 컨설팅 경험을 회사 전체의 지식자산화를 하기 위하여 인터넷 상에 KnowledgeSpace라는 지식관리시스템을 인트라넷 형식으로 구현하여 활용하고 있다. 아서 앤더슨 컨설턴트들은 시간과 공간의 제약없이 언제 어디서나 자신들이 수행한 프로젝트의 개요와 주요 문제점들, 또 그러한 문제점들을 극복하는데 활용했던 해결방안들을 K-SPACE내에 저장할 수 있고, 또한 자신이 당면한 문제와 유사한 문제를 과거에 해결했던 자사 내 타 컨설턴트들의 프로젝트 수행 노하우를 실시간으로 인터넷을 통해 검색할 수 있고, AA-Online이라는 도구를 활용하여 25,000명의 사용자가 80개의 관심주제별 그룹으로 나뉘어져 문제 발생시마다 수시로 화상회의를 통해 전사적인 지식을 공유할 수 있다.

K-Space내의 다양한 지식들은 업무프로세스의 정의, 초우량사례, 프로젝트 실행경험, 연구논문, 성과평가자료, 및 진단도구 등의 다양한 범주로 구성되어 있으며, 지식관리 뿐만 아니라, 전 세계의 고객들과 자사 컨설턴트들을 연결하는 의사소통의 장으로도 활용하고 있다.

2.2.4 샤프(Sharp)

기업전체의 전략적 경쟁력에 영향을 주는 긴급한 프로젝트의 경우 기존의 R&D 부서조직과는 별도로 '긴급프로젝트팀(Urgent Project Team)'을 구성하여 단기간내에 프로젝트를 추진하고 있으며, 또한 시장의 요구사항을 반영하기 위한 "창조적 라이프스타일 포커스 센터(Creative Lifestyle Focus Center)"에서는 600명의 대표적 고객들을 대상으로 하여 시장에서 새로운 요구사항을 제품개발에 반영하고 있다. 이러한 포커스 센터에서는 고객들로부터 다양한 암묵지 및 형식지를 받아들여 이를 새로운 제품개발이라는 지식창조 및 공유의 장으로 이용하고 있다.

2.2.5 휴렛팩커드

HP는 1995년 중반에 몇몇 지식경영 이니셔티브(initiative)가 이 기업의 여러 부서에서 진행되었고, 기업 정보시스템 그룹의 리더들은 워크샵을 개최하여 비공식적인 네트워크를 통해 지식의 공유를 용이하게 하고 지식경영을 위한 공통 언어와 경영구조를 확립하는데 목적을 두었다.

이 회사는 인트라넷 시스템을 이용하여 디자인 팀의 정보공유에서부터 판매원들간의 제품 장착에 이르기까지 다양한 목적을 위해서 운영하며, 인트라넷을 기초로 한 전자상거래 시스템은 휴렛팩커드를 주요고객과 밀접하게 연결시키는 원동력이 되고 있다. 따라서 고객이 인트라넷에 직접 접속하여 자기가 원하는 정보를 의사결정에 이용할 수 가 있고, 조직구성원들도 내부적인 지식을 서로 쉽게 공유할 수가 있어 효과적인 지식경영을 실시할 수 있었다.

2.2.6 체이스 맨하탄 은행

데이터웨어하우스와 데이터마이닝 기법을 이용하여 조직지식을 창출하고 이를 활용하는 기업으로써, 모든 구성원들이 데이터베이스를 쉽게 공유할 수가 있다. 또한 고객전략을 수립하기 위하여 데이터마이닝 기법을 적용함으로써 특정 개인고객에 대하여 효과적인 전략정보를 추출할 수 있다. 따라서 이를 통하여 개인지식과 조직지식이 유기적으로 연결될 수 있으므로 경쟁력 강화에 크게 도움을 받고 있다.

2.2.7 크라이슬러사(Chrysler)

크라이슬러는 전통적인 조직에서 수평, 즉 플랫(flat)한 조직지식으로 재조직하면서, 전문가들이 각 조직원과 대화를 통하여 쉽게 전문지식을 공유하는 것이 지식경영의 성공에 중요한 영향을 미친다는 것을 알게 되었다. 이에 크라이슬러사는 비공식적인 테크클럽(Tech Club)을 조직하여 전문가들과 조직원들과 쉽게 만날 수 있는 장소를 제공하고, 조직원들로 하여금 각종 전문분야의 주요지식을 전문가들과 공유할 수 있도록 하였다. 이를 통하여 크라이슬러사는 이 같은 비공식적인 모임과 공식적인 모임을 함께 활용함으로써 지식의 교환을 통하여 조직지식을 발전시키고 이를 조직지식으로 확대하였다.

2.2.8 IBM

IBM은 급격한 구조조정으로 인한 지식의 방출을 막기 위하여 75년 지식경영을 시작하여 현재에는 사내 그룹웨어인 '프롭스(PROBS)'라는 메인프레임을 가지고 임직원간의 지식공유를 통한 지식창조를 꾀하고 있다. IBM의 지식경영의 성공요인은 정보기술(그룹웨어)을 사용하여 개인지식과 노하우를 조직 지식속에서 체계화하여 조직지식으로 발전시킨 점이다. 특히, 프롭스를 통하여 모든 직원들이 제품정보, 달러정보, 기술지원정보, 가격정보 등에 대하여 지식을 공유하고 있으며 이를 통하여 생산성을 향상시킬 수 있게 되었다.

Ⅲ. D공업주식회사의 지식관리시스템 적용 사례 분석

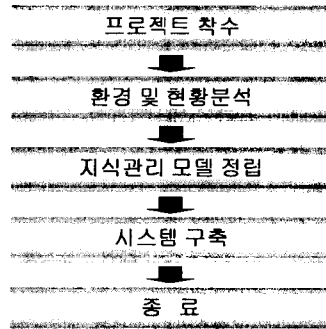
3. 1 D공업주식회사의 개요

D공업주식회사는 40년대 후반 이후 농기계 산업을 주도해 온 국내 최대의 농기계 회사로써, 90년대에 대규모의 투자를 감행하여 다기통 엔진공장, 오버헤드 콘베어라인, 물류 자동화 창고 등의 자동화 설비구축과 첨단 연구소 설립에 총력을 기울여 왔다. 그 결과로 무정비 생산시스템에 따른 고품질의 제품공급이 실행되고 고객만족을 최우선으로 하는 서비스에 중점을 둘 수 있게 되었다. 현재 D공업주식회사는 독자적으로 개발한 기술을 활용, 미래형 제품을 속속 개발하고 있으며, 신속하고 차별화된 서비스를 위해서 지속적인 고객정보관리, 현대화된 서비스시스템 환경구축에 힘쓰고 있다.

3. 2 D공업주식회사의 지식관리시스템 구축 단계

지식관리시스템 구축을 위한 진행단계는 프로젝트 착수, 환경 및 현황분석, 지식관리모델

정립, 시스템 구축, 종료의 5단계로 나눌 수 있다.



<그림 2> 지식관리 시스템 구축 단계

① 프로젝트 착수 단계

이 단계에서는 사전 정보를 수집한 다음, 프로젝트 추진조직을 결성하여 접근방법을 정립하고, 전체 추진 일정 및 자원계획 등을 수립하는 단계이다.

② 환경 및 현황분석단계

이 단계에서는 지식, 지식관리, 지식관리에 대한 정의를 하고, 지식경영의 관점에서 조직의 현황을 분석하여, 그 조직에 맞는 지식관리시스템 구축을 위한 기본방향을 설정하는 것이다. 또한 기업 내·외부에 대한 사회환경과 경영환경에 대해서 분석하고 정보기술의 변화 추이 및 기술환경에 대하여 분석하며, 인적자산, 인프라, 조직자산, 프로세스, 고객지식 등 조직의 지적자산에 대한 현황을 파악하여 분야별 업무별 요구사항과 관련 정보를 도출한다.

③ 지식관리 모델정립단계

본 단계에서는 관리대상 지식선정 및 분석, 관리프로세스 수립, 운영지침 등을 수립하며, 시스템 구현시 기술적·환경적 요소를 고려하여 지원 가능한 정보기술을 선정하고, 분석된 차이점을 극복하기 위한 핵심 성공 요소를 파악하여 지식관리 체제 수립을 위한 모델링에 반영하도록 한다.

④ 시스템 구축

지식관리시스템 구축단계에서는 시스템 구축을 위해서 구현하고자 하는 기능을 선정하여 전체적인 시스템 구성안에 따라 요소기술을 선택하여 시스템을 구축하는 단계로써, 시스템 기능 요구사항, 시스템 기본요건을 정의하고, 시스템을 구축해야 한다.

⑤ 종료

종료단계에서는 사용자 교육 및 최종보고를 하게 된다.

3. 3 D공업주식회사의 지식경영 도입사례 분석

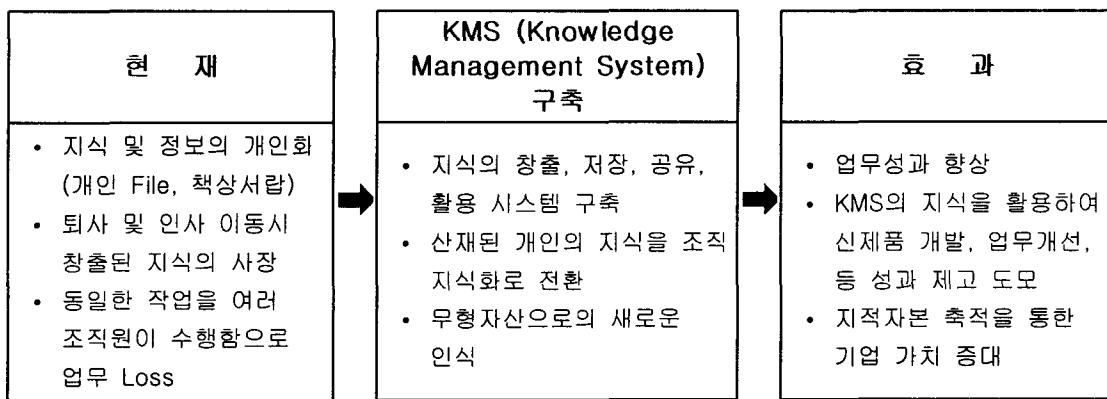
3.3.1 D공업주식회사의 지식경영 개요

갈수록 치열해 가는 대내외환경 속에서 기업의 차별적 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 조직 및 구성원이 창조한 지식의 중요성이 대두되고 있다. D공업주식회사에서는 이미 보유한

지식 및 향후 업무 수행 과정상 창출된 개인과 조직의 지식 및 Know-How를 D공업주식회사에서 구현중인 사내 인트라넷 Lotus Notes를 통하여 분류하고 축적하며 공유 및 활용을 하고자 하였다.

D공업주식회사에서는 공장, 연구소, 영업소가 전국에 분포되어 있어 지식공유에 물리적, 시간적 제약을 KMS 구축을 통하여 탈피하고, 임직원의 업무관련 지식이 조직지식으로 전환되지 못하고 개인의 지식으로 머물러 있어 직무 이동, 또는 퇴사시 조직지식의 소실을 방지하고자 하였다. 또한 공장, 연구소 및 영업소에 분산되어 있는 다양한 정보와 조직원들의 경험과 노하우를 공유함으로써 업무 효율을 높이고, 조직원들의 지적 수준을 높이고자 지식 경영도입을 본격적으로 검토하였다.

<표 1> D공업주식회사의 지식경영 개요



3.3.2 D공업주식회사의 지식경영 성과평가

지식경영 활동의 체질화를 위해서는 보상 및 평가체계가 도입되어야 한다. D공업주식회사의 지식기여에 대한 평가방식은 비공식적인 방식(간접적 방식)과 공식적인 방식(직접적 방식)으로 파악하였다.

<표 2> 지식기여에 대한 평가방식 및 내용

평가의 유형	비공식적 방식 (간접적 방식)	일상적인 업무활동 내에서 개인의 지식기여를 파악한다. 평소에 지식기여를 활발하게 하는 개인은 동료들이나 기업 내에서 전문지식을 인정받게 되며, 이 결과가 개인의 능력평가에 장기적으로 반영된다.	
	공식적 방식 (직접적 방식)	평가기준 설정방식	능력평가 기준 내에 지식기여에 대한 평가항목을 설정하여 이에 대해 평가한다.
		인터뷰 방식	프로젝트 수행 후에 동료들과 인터뷰를 하여 개인의 지식기여에 대한 평가를 하고 있다.

D공업주식회사의 지식관리시스템의 지식기여 평가항목은 Ruggles(1997)가 제시한 조직의 지식 프로세스 단계, 즉 ① 지적자산의 창출능력, ② 지적자산의 활용 및 통합능력, ③ 지적자산의 응용능력, ④ 지적자산의 정의능력, ⑤ 지적자산의 전이능력의 5가지 변수를 토대로 구체적인 항목들을 파악하였다.

<표 3> Ruggles(1997)의 지식전환 프로세스

단 계	세 부 단 계	도 출 된 변 수
창출 (Generation)	생성(Creation) 획득(Acquisition)	지적자산의 창출 능력
	종합(Synthesis) 통합(Fusion)	지적자산의 활용 및 통합능력
	적용(Adaptation)	지적자산의 응용능력
문서화 (Codification)	포착(Capture) 개념화(Representation)	지적자산의 정의능력
전이 (Transfer)	이동(Movement)	지적자산의 전이능력

D공업주식회사에서의 지식기여에 대한 기업의 보상에 대한 질문은 다음과 같다.

- 첫째, 지식기여에 대한 평가결과에 보상을 해주는가?
- 둘째, 평가결과가 연봉체계에 반영이 되는가?
- 셋째, 연봉 이외에 다른 금전적인 보상의 형태 및 내용은 어떠한가?
- 넷째, 비금전적인 보상의 형태는 어떠한가?
- 다섯째, 지식기여에 대한 보상이 지식기여도에 영향을 미치는가?

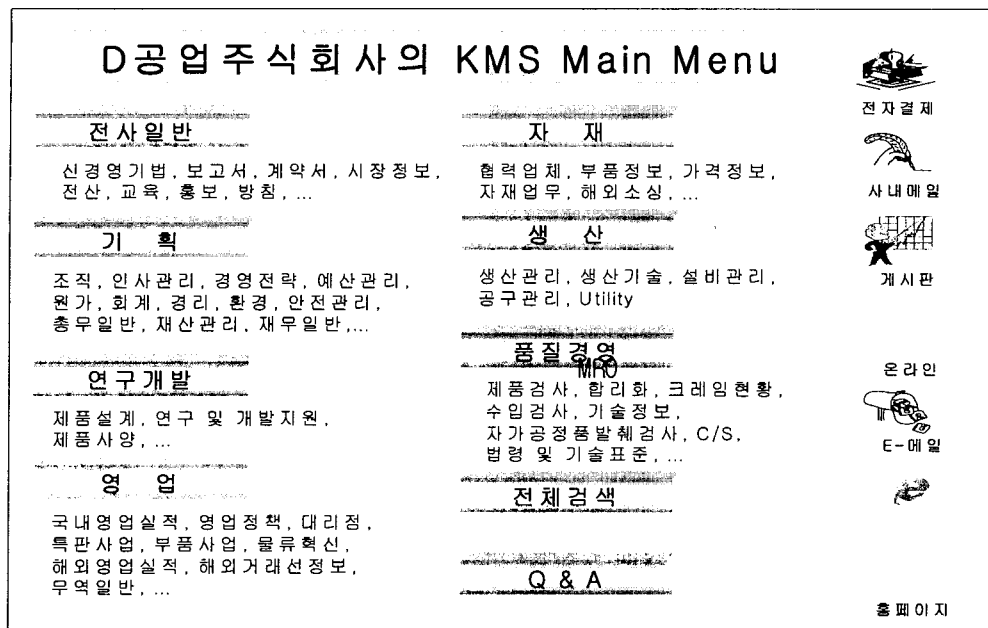
D공업주식회사에서는 지식기여의 가장 큰 보상은 자기만족과 스스로 느끼는 보람이므로 많은 포상금이나 인사상의 큰 특혜는 장기적으로 바람직하지 못하다고 생각하였다. 따라서 지식 제공자 혹은 부서에게는 경영진의 칭찬이나 Notes(혹은 홈페이지)를 통해 알리고, 여러 사람들이 보는 앞에서 도서상품권 등의 포상을 함으로써 자부심을 일깨워 주는 동시에 다른 사람에게도 동기를 부여하도록 하였다. 개인 및 팀 업적 평가시에는 지식경영활동을 평가항목으로 활용하여 연봉제에 반영하기도 하며, 지식 마일리지제를 도입하여 지식등록 및 조회에 따른 지식 점수화로 개인의 노하우를 자발적으로 등록하여 동기를 부여하도록 하였다.

<표 4> D공업주식회사의 지식기여에 대한 평가항목

평가항목	구체적 평가내용
지적자산의 창출능력	<ul style="list-style-type: none"> - 지식관리시스템에 지식을 적극적으로 게재 - 혁신적인 아이디어를 창출 - 회의시 창의적인 안건을 제안 - 전문영역에서 지적자산의 가치를 창출
지적자산의 활용 및 통합능력	<ul style="list-style-type: none"> - 타인의 지식을 적극적으로 활용 - 업무에 관련한 데이터베이스를 적극적으로 탐색, 활용
지적자산의 응용능력	<ul style="list-style-type: none"> - 다양한 지식기반을 사용하여 업무에 적용 - 타인의 지식을 평가하여 본인의 업무에 재사용할 수 있음 - 전문지식의 영역 밖에서 지식을 공유할 수 있는 기회를 적극적으로 탐색
지적자산의 정의능력	<ul style="list-style-type: none"> - 조직내 지적자산의 개념을 파악 - 지식의 중요성을 알고 있음 - 업무에 필요한 지식이 무엇인지 알고 있음 - 지식의 원천을 알고 있음 - 지식관리시스템의 기본적 구성요소를 파악하고 있음 - 각 데이터베이스의 사용목적을 파악하고 있음
지적자산의 전이능력	<ul style="list-style-type: none"> - 자신이 갖고 있는 지식을 자발적으로 공유 - 타인이 정보나 지식을 요청할 때, 적극적으로 응답 - 정보와 지식을 공유하기 위한 최적의 수단과 형식을 선택

3. 4 D-KMS의 구성

D공업주식회사의 KMS의 메인화면은 크게 대분류, 중분류로 나눌 수 있다. KMS 메인 메뉴에는 지식 맵의 대분류 및 중분류까지 나타나며 화면에 나타난 분류 중 어떠한 부분을 클릭하여도 직접 그 부분으로 링크되어 해당부문의 소분류까지 분류된 보기로 이동한다. 대분류에는 전사일반, 기획, 연구개발, 영업, 자재, 생산, 품질경영/사내규정, 전체검색과 Q&A로 나눌 수 있다. 대분류 중 전체검색으로 지식 맵의 전체 구성을 확인 할 수 있으며 전 부분의 검색이 가능하도록 구성되었다. 또한 전자결제, 사내메일, 게시판, 온라인, E-메일, MRO(LG-MRO Home page 연결), 홈페이지(D공업주식회사 Home page 연결)등의 각종메뉴를 만들어 여러 기능들을 이용 가능하게 연결시켰다. D공업주식회사의 KMS 메인화면은 <그림 3>과 같다.



<그림 3> D-KMS 의 메인화면

3. 5 D공업주식회사 지식관리시스템 구축상의 문제점

① 부문별 지식 등록 현황

부문별 등록수 및 내용에는 별 차이가 없었으며, 앞으로의 방향은 부문별 경쟁을 통하여 양질의 지식이 공유 및 활용될 수 있도록 유도하여야 할 것이다.

② 전사적 참여율

전사적 참여율이 부족하였으며, 특히 팀장급 이상의 간부 참여율이 부족하였다. 따라서 KMS 시스템을 보완 및 개선, 운영해야 할 것이며, 향후 개인 및 팀별 평가반영 및 마일리지 제도 운영 등으로 참여율을 제고시켜야 할 것이다.

③ 지식관리의 필요성

전사적으로 지식경영의 필요성 및 공감대는 비교적 높게 형성되어 있었으나, 앞으로는 더욱 전사적으로 산재되어 있는 전 직원들에게 공유되어야 할 지식 등록을 유도해야 할 것이며, 개인 및 조직 스스로의 필요성에 의하여 KMS 필요성 인식을 제고하여야 할 것이다.

IV. 결 론

90년대 후반부터 선진기업을 중심으로 시작된 지식경영의 도입과 지식관리시스템의 구현으로 이미 다수의 성공사례가 발표되고 있으며, 국내에서도 지식사회에 대비하고자 지식경영과 지식관리시스템의 도입을 서두르는 기업들이 증가하고 있는 추세이다. 그러나, 지식경영을 본격적으로 시행하기에는 많은 정보기술에의 투자가 요구되기 때문에 주로 대기업을 중심으로 추진되어온 경향이 있다.

따라서 본 연구에서는 실제 지식관리시스템을 도입하고 있는 지역 중소기업인 D공업주식회사의 지식관리시스템 구축 사례를 분석대상으로 하여, 실제 지식관리시스템이 어떻게 조직 내에서 구축되었는지 그 과정을 분석하고, 지식을 위한 관리와 재사용에 대한 시스템 개

발의 사례분석을 통하여 얻게 되는 의의와 문제점들을 살펴보고자 하였다. 또한 어떠한 방법으로 개발을 하였고 개발시 고려해야 할 사항과 시스템의 성패와 그 원인, 시스템 활성화의 문제점 등을 살펴봄으로써, 바람직한 중소기업의 지식경영 모델을 제시하고자 하였다.

본 연구에서 얻은 결과는 지식에 대한 효과적인 관리 방안으로 지식을 공유하는 활동에 적극적으로 참여하는 구성원들에 대한 적절한 보상체계가 중요하다는 것이다. 이것은 실제 지식관리활동은 업무외적으로 시간을 투입해야 하고 지식관리시스템을 구축하는 초기단계에서는 적극적인 참여와 관심을 지속시키기 위해서 다양한 포상제도를 제공할 필요가 있다는 것이다.

본 연구의 의의는 지식경영을 수행하고 있는 기업에서 기업내에 이미 존재하고 있거나 새롭게 창출되는 지식의 공유·축적·확산을 위해 지식관리시스템을 어떻게 도입하고 있는지, 그 실태와 도입과정상에서 나타난 문제점을 살펴보고, 그 결과를 토대로 향후 지식관리를 실천하고자 하는 기업들에게 지식관리시스템을 도입하는데 있어 도움을 제공하고자 하는데 있으며, 또한 중소기업에서의 성공적인 KMS 시스템 구축 전략을 제시하는데 있다.

참고문헌

- 김경재, 홍태호, 한인구(2000), 효과적인 지식창출을 위한 웹 상의 지식채출과정: 주식시장에의 응용, 지식경영연구, 제1권 제1호, pp. 81-90.
- 김선아, 김영걸(2000), 조직지식 창출프로세스에 관한 탐색적 연구, 지식경영연구, 제1권 제1호, pp. 91-107.
- 김인수(2000), 지식경영: 학문적 연계성과 연구방향, 지식경영연구, 제1권 제1호, pp. 1-18.
- 김현수(2001), SI산업에서의 지식경영을 위한 지식발견 및 창출 기법에 관한 연구, 경영정보학연구 제11권 제2호 pp. 99-119.
- 김효근(1999), 신지식인, 매일경제신문사
- 김효근, 최인영, 강소라(2000), 지식경영연구의 개관 및 향후 연구과제, 지식경영연구, 제1권 제1호, pp. 19-46.
- 노나카 이쿠지로(1995), "지식창조의 경영", 삼성경제연구소, 1995, 4, pp. 93-96, pp. 103-105
- 우성진, 박순창(2001), 지식경영의 핵심요인이 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구, 경영연구, 제16호, 제2호, pp. 49-70.
- 이명옥(1999), 지식경영의 성공요인과 조직유효성에 관한 실증적 연구, 숭실대학교 석사학위논문.
- 이희석, 장유신, 최병구(1999), 지식경영 전략의 기업성과에의 영향 분석, 한국지능정보시스템학회, 제5권 제2호, pp.99-120.
- 정명호(2000), 지식과 조직: 지식시장과 지식공동체 관점, 지식경영연구, 제1권 제1호, pp. 47-64
- 조용하(2000), 공기업에서 지식경영 도입을 위한 지식관리시스템 구현 전략 사례연구, 연세대학교 석사학위논문.
- 최병구, 이희석(2001), 지식창출 순환과정 기반 지식관리 유형 도출, Information Systems Review, Vol. 2, No. 2. pp. 231-244.
- 한국전산원(1997), "사례연구 대우정보시스템의 지식경영 체계", 서성술, 정보화 저널 제4권 4호, 1997. 12.

- Davenport, De Long, Beers(1998), "Successful Knowledge Management Project", Sloan Management Review, Winter 1998, pp. 44-56.
- Demarest, Marc(1997), "Understanding Knowledge Management", Long Range Planning, Vol 30, No3, 1997, pp. 374-384.
- Leonard, D. and S. Sensiper, "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation", California Management Review, 40(3), pp. 112-132, 1998.
- O'Dell, C. and C. J. Grayson, "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of internal Best Practices", California Management Review, 40 (3), pp. 154-174, 1998.
- O'Leary, D. E., "Enterprise Knowledge Management", IEEE Computer, March, pp. 54-61, 1998a.
- Ruggles, R, "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice", California Management Review, 40(3), pp. 80-89, 1998.
- Saint-Onge, H.(1998), How Knowledge Management Adds critical value to Distribution Channel Management, Jan, 1998,
<http://www.mcb.co.uk/journals/knowledge/issue1/article1.htm>
- Skyrme, D. J.(1997), From Information to Knowledge Management; Are you Prepared?
<http://www.skyme.com/pubs/on911full.htm>
- Stefan Kirn(1995), "Cooperative Knowledge Processing The Key Technology for future Organizations", Intelligent system in accounting, finance and management Vol 4, pp. 223-244.