

■ <요약> ‘가상 팀 네트워크’로 업무의 효율성을 높인 BP社

- 지식 공유·활용 시스템 구축의 배경
 - 조직의 비대화와 비효율적 업무 프로세스로 인하여 심각한 경영상 위기에 직면. 특히 원유 탐사·시추 비용이 경쟁 업체의 3배에 이름
- 조직원들에 대한 행동 과학 연구에 바탕을 둔 지식 공유 시스템을 구축하고 가상 팀 네트워크(Virtual team network)를 활용함
 - 가상 팀은 전 세계에 흩어져 있는 사업부 직원들이 네트워크상에서 특정 주제와 관련된 팀을 만들고 이 곳에서 24시간 내내 정보를 교환하면서 문제 해결 방안을 모색하는 조직임
 - 이러한 지식 공유 시스템을 활용하여 업무 프로세스를 개선하고 수익성을 높임

지식 경제 현안 '가상 팀 네트워크'로 업무의 효율성을 높인 BP社

□ 구축 배경

- BP(British Petroleum)社는 전 세계 90여 곳에서 원유 시추, 정제, 화학 및 판매 사업장을 운영하고 있음
 - 1997년 현재, 연간 매출액 700억 달러에 종업원 5만 3,000명인 글로벌 기업임
 - 그러나 1990년대 초반, 복잡한 조직 구조에 약 13만 명에 이르는 과도한 종업원, 경쟁 심화, 유가 하락으로 창사 이래 처음으로 적자를 보게 됨
 - 또한, 업무 성과에 중요한 영향을 미치는 원유 탐사·시추 비용이 경쟁 업체의 3배에 이르는 등 비효율적 업무 프로세스가 고착되어 있었음
- 위기 극복을 위해서는 지식의 공유 및 활용을 통한 업무 프로세스의 효율화가 가장 중요한 관건이라고 인식하였음
 - 원유를 탐사하고 시추하는 업종의 특성상 업무 프로세스가 복잡하고 예기치 못한 상황이 수시로 발생함
 - 이에 적절히 대응하기 위해서는 조직원 각자가 보유하고 있는 경험과 노하우를 공유 및 활용하는 것이 필수적이라고 인식함

□ 지식 활용을 위한 정보 네트워크의 구축

- 먼저, 지식을 공유하고 활용할 수 있는 여건을 만들고 조직원들에게 지식 활용의 필요성을 부각시킴
 - 조직 체계를 수평적인 네트워크 조직 구조로 단순화시킴으로써 조직원의 지식 활용을 위한 기반을 마련함
 - 전 세계 사업장을 정보 시스템으로 연결함으로써, 원유 채굴 현장의 작업자에서부터 본사의 최고경영자에 이르는 네트워크를 구축함
- 지식 활용을 적극적으로 유도하기 위해 행동과학 연구를 병행함
 - BP의 지식 정보화 전략은 철저한 종업원에 대한 행동 과학 연구에서 시작하였음
 - 단순히 조직 구조를 개편하고 정보 시스템을 구축하는 것만으로는 조직원들의

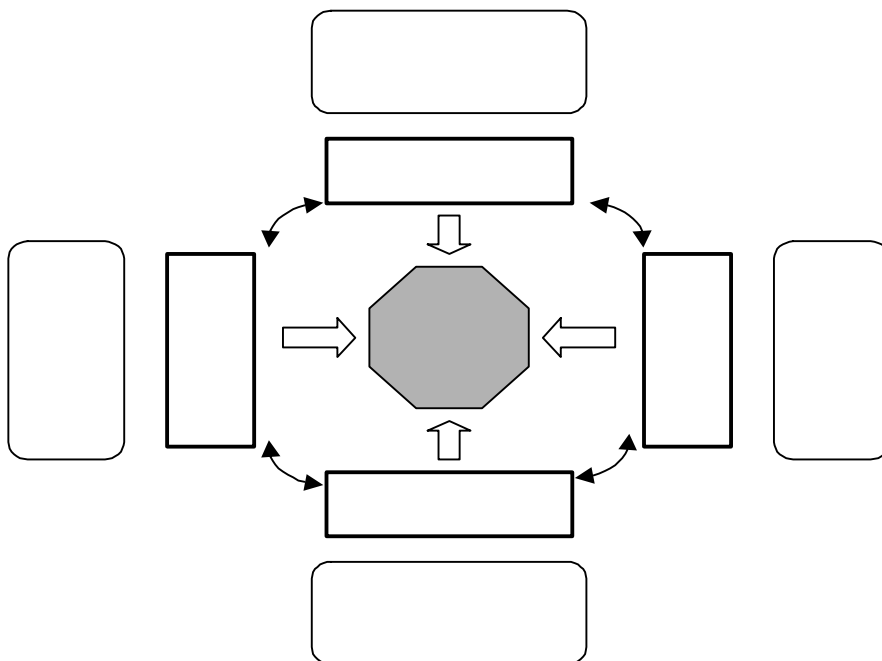
적극적인 동참을 유도할 수 없다고 판단하여, 1995년 정보 시스템 구축비의 3분의 1을 행동 과학 연구에 투입함

- 본사 관리직에서 알래스카의 시추 현장 근로자까지 모든 종업원의 사고 방식과 교육 수준, 정보 기술에 대한 태도 등을 면밀히 분석하여 이들이 필요로 하는 지식 활용 시스템을 구축함

- 1995년부터는 네트워크상에서 조직원들이 필요에 따라 수시로 가상 팀 네트워크(Virtual team network)를 구축하여 활용하고 있음

- 가상 팀은 전 세계에 흩어져 있는 사업부 직원들과 관련 하청업체 직원들이 네트워크상에서 특정 주제와 관련된 팀을 만들고 이곳에서 24시간 내내 정보를 교환하면서 문제 해결 방안을 모색하는 조직임
- 97년 현재 1,000개 이상의 다양한 가상 팀에 존재하고 있으며, 최고경영자를 포함한 대부분의 조직원이 하나 이상의 팀에 참여하고 있음
- 가상 팀 참여자들은 외부의 강요가 아닌, 본인의 필요에 의해 팀을 만들고 참여하고 있는데, 이는 철저한 행동 과학 연구의 결과로써 조직원들이 요구하고 필요로 하는 바를 지식 정보 네트워크로 구현했기 때문임

< BP社의 가상 팀 네트워크의 성공 요인 >



□ 도입 효과

- 정보 네트워크를 활용하여 업무 성과를 높이고 프로세스의 효율을 극대화함
 - 경쟁 기업보다 3배나 많은 비용으로 수행하던 원유 탐사·시추 작업을 업계에서 가장 적은 비용으로 수행할 수 있게 됨
 - 수익성이 지속적으로 개선되어 90년대 초반, 220% 이상이던 부채비율이 97년에는 130%로 줄었으며, 순이익도 40억 달러에 이르게 됨

< 가상 팀 네트워크의 활용 효과 >

주요 효과	세부 내용
이익 증대	- 회계적으로 산정 가능한 금액만 해도 도입 첫해에 약 3천만 달러의 이익을 창출함
업무 성과의 향상	- 직원간 경험과 노하우를 공유함으로써 업무 수행시 재작업 및 반복 교육이 줄어듦
직원 사고의 전환	- 직원 대부분이 가상 팀의 일원으로 자발적으로 참여하면서 지식 창출 및 공유에 앞장서고 있음
문제 해결 시간의 단축	- 직원들간의 지식 공유 및 교류의 증대로 문제 발생시 신속한 대응이 가능해짐 - 1995년, 평균 100일 걸리던 심해(深海) 천공(drilling) 작업이 97년에는 42일로 단축됨
이동 거리의 최소화	- 정보 네트워크를 활용함으로써 현장 방문이나 출장의 필요성이 줄어듦

□ 시사점

- 직원들의 적극적인 동참을 유도하기 위한 방안을 강구해야 함
 - 직원들이 필요에 의해 자발적으로 지식을 공유하고 교환할 수 있도록 사용자 위주의 정보 시스템과 네트워크를 구축해야 함
 - BP社의 경우, 직원들의 요구 사항에 대한 철저한 행동 과학 연구를 토대로 가상 팀 네트워크를 구축한 결과, 직원들은 외부의 강요가 아닌 스스로 지식 공유의 가치와 중요성을 인식하고 가상 팀에 참여함

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077