

■ <요약> 국내 기업의 지식 경영 사례와 평가 - 대한투자신탁(2)

- 대한투자신탁이 추진하고 있는 지식 경영의 특징은 사내 지식 축적을 통한 고객 자본 확충을 우선적인 목표로 삼고 있다는 점임
 - 이는 금융 기업으로서 고객 자본의 중요성을 인식하였기 때문이며, 이를 위해 조직원이 보유하고 있는 지식을 형식화하는 데 우선 중점을 두고 있음
- 지식 경영이 조직 내에 성공적으로 정착되기 위해서는 기존 보상 시스템과의 모순을 제거해야 하며 조직원들에게 실천을 위한 여지를 제공해야 함
 - 성과급제나 연봉제에서 요구하는 ‘개인 능력주의’와 지식 경영에서 요구하는 ‘상호 공유주의’ 간의 상충 문제를 조율할 수 있는 보상 시스템 구축이 요구됨
 - 현업에 종사하고 있는 조직원들이 보유하고 있는 지식을 형식화할 수 있는 시간적 여유를 우선 제공해야 함

국내 기업의 지식 경영 사례와 평가 - 대한투자신탁(2) -

본 호에서는 지난 호에 이어 대한투자신탁의 지식 경영 사례에 대한 분석을 소개함. 지난 호는 대한투자신탁 지식 경영의 전반적인 개요를 살펴보았는데, 이번 호에서는 이를 바탕으로 대한투자신탁이 추진하고 있는 지식 경영의 특징과 향후 예상되는 문제점, 대한투자신탁의 지식 경영이 주는 시사점을 찾아보기로 함

□ 중·장기적 추진 과제

- 지식 분류표의 개선 및 체계화
 - 지식의 유용성과 중요도에 따라 작성된 지식 분류표를 개선하고 정보 시스템과 접목·체계화하여 지식이 필요한 조직원들이 쉽게 접근할 수 있도록 할 예정임
- 지식 마일리지 제도의 본격적인 시행
 - 사내 모든 지식에 대하여 공인된 지식 전문가의 평가와 해당 지식의 사용자 만족도를 점수화해 개인별 누적 점수로 관리하여 인사상의 혜택을 부여함
- 지식 경영 추진 효과의 피드백
 - 다양한 지식 경영 활동 지표들을 계량화하여 현재의 지식 경영 활동이 회사의 이익을 극대화하는 방향으로 나아가고 있는지를 평가해서 그 결과를 피드백하도록 함

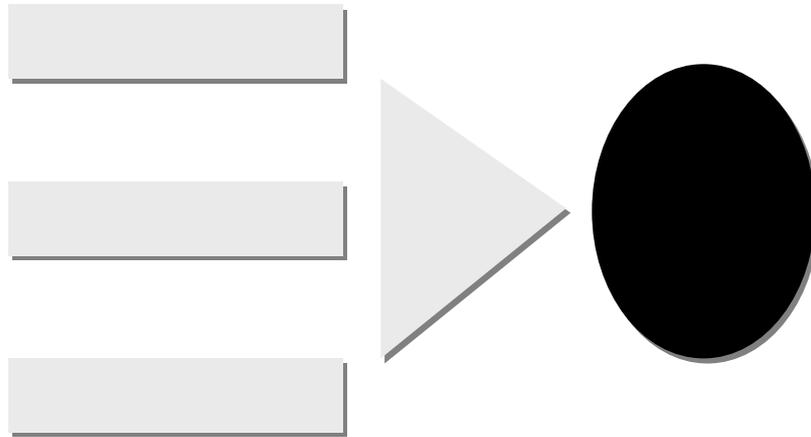
□ 현 단계에서의 대한투자신탁 지식 경영의 특징

- 지식의 형식화를 통한 사내 지식 축적
 - 대한투자신탁은 개개인이 보유하고 있는 지식을 기업 지식으로 전환하는 데 중점을 두고 지식 경영 시스템을 구축하고 있음
 - 이는 구조조정 이후 상당한 업무상의 차질을 경험한 결과인데, 가능한 많은 지식을 사내 지식 창고에 보유함으로써 향후 조직 변화나 조직원 이직시 기업 운영에 차질이 생기지 않도록 하기 위함임

- 고객 자본 확충을 위한 지식 경영

- 대한투자신탁은 금융 기관의 특성상 고객과의 관계에서 발생하는 지식의 효과적인 활용이 자사의 지식 경영에서 가장 중요하다고 인식함
- 조직원 개개인이 보유하고 있는 고객 관련 지식을 최대한 공유·활용하여 고객 관리의 노하우를 공유하고 이를 통해 대고객 서비스의 질을 높이고 고객이 원하는 금융 상품을 개발하는 데 반영하고자 함

< 대한투자신탁 지식 경영의 특징 >



□ 추진시 예상되는 문제점과 해결 과제

- 지식 경영과 새로운 보상 시스템과의 조화

- 지식 경영이 성공적으로 정착되기 위해서는 지식 경영이 요구하는 ‘상호 공유주의’와 성과급제나 연봉제 등 새로운 보상 제도에서 요구하는 ‘개인 능력주의’를 효율적으로 조화시켜야 함
- 즉, 지식 경영에서는 지식과 정보를 상호 공유하는 것이 요구되지만 최근 도입되고 있는 성과급제에서는 자신만의 노하우나 능력을 가지고 성과를 높여야 하기 때문임
- 따라서, 조직원들이 이러한 두 가지 상반되는 체계 속에서 혼동하지 않도록 명확한 지식 공유 기준과 체계적인 인센티브나 보상 체계를 수립해야 함

- 조직원에게 지식 경영 실천을 위한 여지(redundancy)를 제공
 - 조직원들에게 지식 경영의 개념과 목적, 필요성을 이해시키는 것도 중요하지만, 그 보다는 지식 경영을 실천하기 위한 여지를 우선적으로 제공해야 함
 - 이는 현업에 종사하고있는 조직원들이 지식 경영의 필요성과 유효성을 인식했다하더라도 지식을 체계화하고 형식화하는 실천 과정상에는 시간 부족과 같은 많은 제약이 따르기 때문임
 - 따라서 지식 경영 도입 초기에는 조직원에게 매일 일정 기간의 시간적 여유를 제공하면서 자신이 보유하고 있는 지식을 정리거나 업무상 획득한 지식을 체계화하도록 하는 것도 고려해 볼 수 있음

□ 시사점

- 최고 경영자의 적극적인 의지가 필요
 - 아직까지 조직원들이 지식 경영에 대한 인식이 부족한 국내 현실에서 최고 경영자의 실천 의지는 지식 경영을 기업 내에 확산시키는데 커다란 기여를 함
 - 대한투자신탁의 경우, 최고 경영자가 직접 지식 경영 도입의 필요성을 전파하는데 앞장섬으로써 전 조직원들에게 지식 경영 마인드를 심을 수 있었음
- 실천 가능한 과제부터 차례로 도입
 - 지식 경영은 기업의 현 상황과 조직원들의 수준 등을 명확히 분석하여 자사가 우선 필요로 하고 실천 가능한 과제부터 차례로 도입해야 함
 - 대한투자신탁은 현 단계에서는 조직원 교육 및 사내 지식 축적을 우선적인 목표로 하고 있으며, 앞으로 지식 분류의 체계화, 지적 자산 가치 평가 모델 개발과 같은 좀 더 고차원적인 지식 경영을 실천하고자 계획하고 있음

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077