

■ 국내 기업의 지식 경영 사례 - 한진해운

- 3단계로 구분하여 체계적인 지식 경영 체제를 구축하고자 함
  - 1999년은 도입 단계로서 기업 현황 분석 및 지식 경영을 위한 기반 조성, 업무 프로세스 분석을 수행하고 있음
  - 2000년은 추진기로서 지식 경영을 조직 내에 구체적으로 구현하는 단계로, 3단계인 2001년 이후부터는 구축된 시스템을 보완하고 체계화하는 정착 단계로 설정
- 현재 지식 경영을 위한 우선적인 과제를 선정하고, 기존 시스템 및 업무 프로세스의 분석 작업이 진행중임
  - 지식 경영을 위해 가장 시급히 수행해야 할 과제로 자료와 보고서, 서류 양식의 표준화 및 전사적인 업무 프로세스 분석을 선정함
  - 한편 정보 시스템이 잘 구축되어 있고 많은 종업원들이 비공식적으로 정보를 습득·공유하는 노하우를 가지고 있기 때문에, 이를 적극 발굴하여 활용하고자 함

## 국내 기업의 지식 경영 사례 - 한진해운 -

### □ 지식 경영 도입 배경 및 목적

- (도입 배경) 글로벌 활동을 수행하는 해운업의 특성상 정보 활용을 위한 지식 경영의 도입은 필수적이라 인식함
  - 한진해운은 현재 세계 90여 국가에서 3,400여명의 종업원들이 근무하고 있으며, 98년 4조 2천억 원의 매출액을 달성한 국내 2위의 해운 기업임
  - 전 세계 90여 국에서 새로운 지식과 정보가 발생하고 있으며, 이러한 지식과 정보를 체계적으로 정리하여 전 종업원들이 업무에 적극 활용할 필요가 있음
  - 더욱이, 해외 각처에서 발생하는 보고서와 자료들의 표준화가 미흡하여 이들 자료들을 다른 조직원들이 재활용하는 데 많은 어려움이 발생함
- (도입 목적) 한진해운은 지식 경영을 활용하여 업무 프로세스를 정보화 시대에 적합하도록 재구축하고 전 종업원의 전문적 자질을 높이고자 함

### □ 지식 경영 추진 과정

- (추진 단계) 한진해운은 3단계로 구분하여 지식 경영을 도입하고자 계획함
  - 현재 진행되고 있는 1단계는 도입기로서 기업 현황 분석 및 기반 조성, 프로세스 분석을 통한 업무 개선 목표를 선정하는 단계임
  - 2단계는 추진기로 구체적으로 구현하는 단계이며, 3단계는 구축된 시스템의 문제점을 찾아 보완하고 좀 더 체계화하는 정착 단계로 설정함
- (중점 추진 과제) 지식 경영을 위해 가장 시급히 수행해야 할 과제로 자료의 표준화 및 업무 프로세스 분석을 선정함
  - (자료의 표준화) 생산되는 각종 자료 및 보고서에 대한 기준과 양식을 새로이 정립함으로써 전사적인 정보 공유를 위한 기초를 마련함
  - (업무 프로세스의 분석) 현장 업무 분석을 통해 불필요하거나 중복되는 업무를 간소화하여 효율적인 업무 프로세스를 구축하고자 함

< 한진해운의 지식 경영 추진 단계 >

구분	도입기(1단계)	추진기(2단계)	정착기(3단계)
기간	1999년	2000년	2001년~
목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 현황 분석과 기반 조성</li> <li>· 현장 조사 및 분석</li> <li>· 추진 과제 선정 및 분석</li> <li>· 자료의 표준화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 선정된 과제에 대한 적용 및 보완</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식 경영 및 업무 표준화 체제의 정착</li> <li>- 고객 지향 체제로의 변화</li> </ul>
과제	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직원 공감대 형성</li> <li>· 추진 배경/목표 홍보</li> <li>· Motto/슬로건 선정</li> <li>- 전사적 프로세스 분석</li> <li>- 신정보 시스템 구축에 따른 업무 체제 재정비</li> <li>- 정보 지식화를 위한 시스템 기반 구축</li> <li>- 프로세스 분석을 통한 업무 개선 목표 설정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication 체제 구축</li> <li>- 신정보 체제의 정착</li> <li>- 정보 지식화를 위한 DB 구축</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지식 경영 기업 문화 조성</li> <li>- 글로벌화 되고 표준화된 communication 체제 정착</li> </ul>

□ 한진해운 지식 경영의 특징

- 지식 경영 체제 구축을 위한 기반 조성 및 기존 업무 프로세스 분석에 많은 시간과 노력을 투자함
  - 99년 상반기에는 주로 종업원 교육과 홍보, 그리고 체계적인 추진 계획 수립에 중점을 두고 있으며, 하반기에는 세부적인 업무 프로세스 분석 작업에 들어갈 예정임
  - 체계적인 업무 분석을 위해 보유하고 있는 지식의 현황, 필요한 지식의 종류, 부서별로 요구하는 정보 시스템 수준, 조직원 수준 등을 우선 파악하고 있음
  - 이는 현 시스템의 명확한 분석을 통해 한진해운이 지식 경영 시스템을 성공적으로 구축하기 위한 최적의 요인을 도출하기 위함임
- 기존의 정보 인프라를 적극 활용하고자 함
  - 한진해운은 이미 지식 경영 시스템을 구축하기에 충분한 수준의 인트라넷 기반

의 정보 시스템을 보유하고 있음

- 종업원들도 이러한 정보 시스템을 활용하여 상호 지식을 공유하고 있으며, 필요에 따라 인트라넷 상에서 자발적인 모임을 만들어 필요한 지식을 습득하고 있음

### - 지식 경영을 변화 관리의 과정으로 인식함

- 한진해운은 지식 경영을 조직 및 업무 프로세스의 변화를 위한 핵심 기법으로 활용하고자 함
- 즉, 기존의 업무 프로세스를 분석하여, 이를 지식 경영과 접목시켜 향후 새로운 조직 구조 및 업무 프로세스의 구축 방향을 설정하고자 하고 있음

## □ 시사점 및 제언

### - 기존의 지식 활용 사례를 최대한 발굴하여 활용해야 함

- 대부분의 기업에서는 지식 경영이 도입되어 있지 않은 경우라도 이미 많은 종업원들이 자신이 필요한 지식이나 정보를 찾아서 습득하고 있으며 이를 위하여 전자 게시판, 스터디 그룹, 전자 메일 등을 활용하고 있음
- 지식 경영 시스템을 도입하기 위해서는 이러한 기존의 사례들을 잘 발굴하여 체계화하는 것도 조직원들의 참여도를 높이는 데 유용할 수 있음
- 한진해운의 경우 현재, 자사 종업원들이 활용하고 있는 사례들을 발굴하고 있으며 이를 지식 경영에 적극 활용하고자 계획하고 있음

### - 최고 경영층의 조급한 가시적인 성과물 요구는 금물임

- 지식 경영은 단기적으로 가시적인 성과를 내기 어려운 기업 문화적인 변화까지 요구되는 만큼 인내심을 가지고 중·장기적인 관점에서 접근해야 함
- 특히, 우리 나라의 최고 경영자들의 경우, 지식 경영을 과거의 경영 혁신 운동과 동일하게 인식하여 조급한 성과물을 요구하는 경우가 많은데, 이는 잘못된 인식이라 할 수 있음

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077