

■ 국내 기업의 지식 경영 사례 - 현대석유화학

- (도입 배경) 시장 수급의 불확실성이 높고 거대 장치 산업인 석유화학 업종의 특성상 지식 경영을 활용한 조직 운영의 유연성 확보가 시급히 요구됨
  - 수급 변동에 따르는 인력 조정, 조직 구조 변화, 설비 운전 관련 문제점 등에 효과적으로 대응하기 위해 개인과 조직이 보유한 제반 지식과 노하우를 체계적으로 관리하고 활용해야 할 필요성이 제기됨
- 지식 관리 시스템 구축을 시발점으로 지식 경영을 실현해나감
  - 현대석유화학에 필요한 지식을 발굴하고, 이를 효과적으로 획득·공유·유지하기 위한 방안으로서 지식 관리 시스템을 구축함
  - 여기서 지식 관리 시스템이란 ‘조직원들이 보유하고 있지만 체계적으로 정리되지 않은 지식을 이끌어 내 이를 시스템화하는 것’을 의미함
- 현재 사내 보유 지식을 형식화하여 축적하고 있으며, 점차 조직원들이 보유하고 있는 암묵지를 체계적으로 정리해나갈 예정임
  - 현재 지식 관리 시스템에서는 업무 양식과 매뉴얼, 비정상 운전 보고서, 설계도면과 기술 자료, 운전 매뉴얼 등의 형태로 방대한 양의 지식이 등록되어 활용되고 있음

## 국내 기업의 지식 경영 사례 - 현대석유화학 -

1)

### □ 개요

- (기업 개요) 현대석유화학은 나프타를 원료로 하여 에틸렌, 프로필렌, 벤젠 등의 석유화학 관련 제품을 생산하고 있음
  - 98년 매출액은 약 1조원(97년 7,000억원)으로 후발 업체임에도 불구하고 높은 성장률을 보이고 있으며, 1,700여명의 종업원이 근무하고 있음
- (지식 경영 도입 배경) 보유 지식의 효율적인 관리·활용을 통해 불확실성이 높은 석유화학 산업의 특성에 대처하고자 함
  - 석유화학 산업은 대규모 장치 산업으로 유가 변동이나 정부 정책, 경기 변화, 경쟁 업체 동향, 기계 가동 상태 등에 따라 수급 불확실성이 매우 높은 업종임
  - 따라서 수요 하락이나 공급 과잉 현상이 발생할 경우에 대비하기 위해서는 경영 자원의 신축적 활용과 조직 운영의 유연성 확보가 필수적임
  - 현대석유화학은 조직 구조나 인력의 변동에도 차질없이 업무를 수행하기 위해 보유 지식을 통합 관리하는 지식 관리 시스템을 도입함

### □ 지식 관리 시스템의 추진 내용

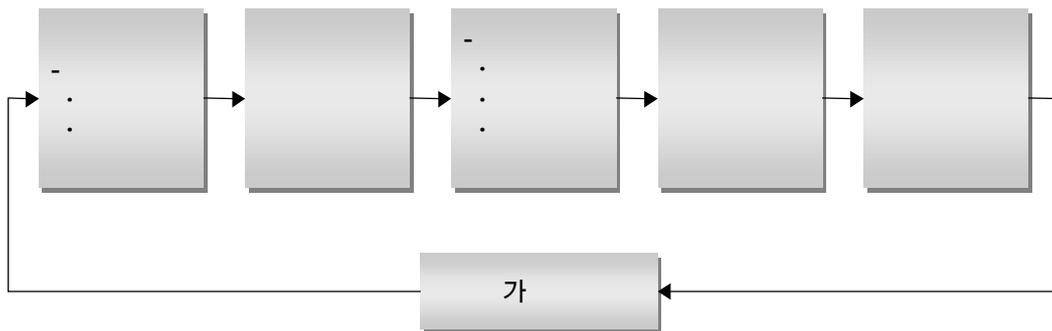
- 지식 관리 시스템의 정의
  - 현대석유화학은 지식 관리 시스템을 ‘조직원들이 보유하고 있지만 체계적으로 정리되지 않은 질 높은 지식을 이끌어 내 이를 시스템화하는 것’이라 정의함
- 중점 해결 과제 선정
  - (지식의 종류 선정) 현대석유화학은 어떤 지식이 필요한가?
  - (지식의 획득·공유) 지식을 획득·공유하기 위해서는 어떻게 해야 하는가?
  - (지식의 유지) 지속적인 지식 경영을 추진하기 위한 방법은 무엇인가?

1) 매경 CKO 우수 논문으로 선정된 현대석유화학 이용우 이사의 논문을 기초로 작성한 것임

- 지식 관리 시스템 구축 절차

- 각 부서별로 보유 지식과 필요 지식의 현황 파악을 시발점으로 적용 범위와 추진 단계 설정, 지식 지도 작성, 지식 등록, 활용, 평가의 과정을 거치는 지식 관리 시스템을 구축함

< 지식 관리 시스템의 구축 절차 >



□ 지식 관리 시스템의 적용 사례

- 보유 지식의 조사 및 분류

- 부문별로 보유 지식을 조사하여 지식의 보관 형태, 주 작성자, 공유 및 열람 등급 등을 기준으로 분류하였음

< 보유 지식 조사 사례 >

부서명 : ○○팀

no.	지식명	존재 형태	주 작성자	공유 등급	열람 등급
1	정비 예산/실적	전자/종이	XXX	팀	전체
2	계획 보전	전자/종이	XXX	팀	전체
3	설비 현황	전자	다수	전사	전체
:	:	:	:	:	:

- 지식 관리 시스템 적용 현황

- 각 분야별로 다양한 지식을 발굴하여 등록중이며, 현재까지 등록된 지식 현황은 다음 표와 같음
- 지식 관리 시스템에는 업무 매뉴얼, 규정, 출장 보고서, 고객 정보 등 문서 정보 뿐만 아니라 설계 도면, 각종 통계, 사진 자료 등의 형태로 사용자들이 쉽게 활

용할 수 있도록 되어 있음

- 업무 수행시 필요한 매뉴얼과 데이터를 지식 DB에 등록시킴으로써 조직원 변동이나 조직 구조의 변화에도 업무의 차질 없이 유연하게 대처할 수 있게 됨

### < 등록 지식 현황 >

구분	내용
지식 정보 시스템	- 전사 지식 4,257건, 부서 지식 5,046건 - 보고서, 품의서, 고객 정보 등의 형식적 지식 관리
비정상 운전 보고서	- DB 자료 1,404건, 비정형 자료 123건 - 사고 사례 자료의 관리
기술 정보 시스템	- 도면 140,000매, 기술 자료 41,000매 - 전기, 계장 도면 및 기술 자료의 관리
표준 운전 매뉴얼	- 하이퍼텍스트형 문서 4,505개, 이미지 3,780장 - 운전 절차를 표준화 및 모듈화 시켜 인터넷으로 서비스 제공

### □ 성공적인 정착을 위한 제언

#### - 개인 경험과 노하우의 발굴 및 형식화

- 현재까지 현대석유화학이 발굴하여 체계화하고 있는 지식은 아직까지 업무상 필요한 매뉴얼이나 설계 도면, 보고서 양식 등의 업무 관련 자료들이 대부분임
- 그러나 지식 경영이 더욱 활성화되고 기업 경영에 활용되기 위해서는 이러한 공식적인 자료뿐만 아니라 조직원 개개인이 가지고 있는 특별한 노하우나 경험도 발굴하여 체계적으로 축적·활용할 수 있는 장치를 마련해야 함

#### - 성공적인 정착을 위한 제언

- 조직원들이 지식 경영에 적극적으로 동참할 수 있도록 지식 관리 시스템과 인사·보상 시스템과의 체계적인 연계가 필요함
- 왜냐하면 보유하고 있는 지식을 공유한다는 것은 결국 개인 노하우의 희소성을 떨어뜨리므로 조직원에게는 결코 환영할 만한 성질의 것이 아니기 때문임
- 따라서, 지식 경영이 성공적으로 조직 내에 체화되기 위해서는 보유 지식의 공개에 따른 상실감을 보상할 수 있을 만큼의 충분한 반대 급부를 제공해야 함

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077