

지식 경영 과제

■ 국내 기업의 지식 경영 사례 - 현대건설

- 현대건설은 국내 최대의 건설 업체로 약 2만 4,000여명의 종업원이 국내·외 현장에서 근무하고 있음
  - 건설업은 수주에서 설계, 시공, 감리에 이르는 복잡한 프로세스를 수행하므로 이와 관련된 수많은 정보와 지식이 발생하고 있음
  - 또한, 건설업의 핵심 경쟁력이 과거의 시공 능력에서 지식과 정보의 활용이 중시되는 기획·관리 능력으로 옮겨감에 따라 지식 경영의 필요성이 대두됨
- 지식 경영을 통해 프로젝트 수행 능력을 향상시키고 현장의 문제 해결 능력을 극대화하고자 함
  - 지식 경영의 기본 인프라로 사내 그룹웨어에 ‘사이버 지식 마당’을 운영함
  - 토목, 건축, 플랜트 등 주요 부문별로 80여명의 지식 전문가를 선정하여 직원들의 지식 활동을 지원하고 있음
  - Knowledge Bank, 지식 챔피언, 지식 경진 대회 등을 정기적으로 개최하여 사내에 지식 경영의 분위기를 조성함
  - CM연구회, SOC연구회 등 건설업과 관련된 다양한 연구회를 운영하고 사내에 경영대학원, 기술대학원을 설립하여 직원들의 지식 수준을 향상시키고자 함
- 현장 지식과 노하우, 고급 정보의 효율적 획득·공유·활용을 통해 건설 프로젝트 수행의 효율성을 극대화하는 것이 앞으로의 과제임

## 국내 기업의 지식 경영 사례 - 현대건설 -

### □ 논의 배경

#### - 기업 개요

- 현대건설은 국내 최대의 건설 업체로 국내·외 현장에서 토목, 건축, 플랜트 등의 사업을 영위하고 있음
- 1998년 매출액은 약 5조 8천억원이며, 1999년 현재 약 2만 4,000명의 종업원(사무직, 현장 생산직 포함)이 근무하고 있음

#### - 지식 경영 추진 배경

- 건설업의 경우 수주에서 설계, 시공, 감리에 이르는 복잡한 프로세스상에서 그리고 이해 관계자들 사이에서 수많은 지식과 정보가 발생하고 있으며, 이의 체계적 획득과 관리가 절실히 요구됨
- 또한, 건설업의 핵심 경쟁력이 과거의 시공 능력에서 기획·관리·기술 능력 중심의 소프트 부문으로 옮겨가고 있는 세계적인 추세를 보이고 있는 상황임
- 현대건설은 지식 경영을 활용하여 직원들의 지적 능력을 향상하고, 탁월한 지식 관리를 바탕으로 한 고급 정보과 기술 지식의 획득 및 이를 활용한 고부가가치 지식의 창출 능력을 확보하고자 함

### □ 지식 경영의 기대 효과

#### - 프로젝트 기획·관리 능력 향상

- 지식 경영을 활용함으로써 프로젝트 수주에서부터 시공, 감리, 사후 관리까지 이르는 전 공정을 지식과 정보의 흐름에 의거하여 체계적으로 관리하게 함

#### - 현장의 문제 해결 능력의 극대화

- 직원들이 보유하고 있는 현장 경험과 노하우를 체계적으로 축적하여 이를 전사적으로 공유·활용하게 함으로써 유사한 문제 발생시 신속하게 해결할 수 있는 능력을 배양함

## □ 지식 경영 추진 내용

## - 사이버 지식 마당 운영

- 사내 그룹웨어에 지식 마당 폴더를 구축하여 직원들의 지식 경영 활동을 위한 가상 공간을 마련함
- 그룹웨어에 포함되어 있는 지식 경영 폴더에는 'Q&A'와 '자유 토론장', '주제 토론장', '전문가 질문란'이 있으며, 직원들은 현장에서 발생하는 다양한 경험과 노하우를 공유할 수 있음

## - 지식 전문가 선정 및 활용

- 토목, 건축, 플랜트, 전기, 설계, 엔지니어링 등 주요 부문별로 사내 최고의 전문가 80여명을 선정하여 지식 마당내 담당 폴더를 배정하여 직원들의 질문을 받고 답변하도록 되어 있음
- 사내 전문가는 자신의 지식뿐만 아니라 관련 부문의 고급 지식을 적극 발굴하여 지속적으로 담당 폴더의 양과 질을 높이는 임무를 맡으며, 본사 및 현장 직원 누구든지 관련 분야의 지식을 신거나 질의/답변할 수 있음
- 전문가로 선정된 직원은 폴더 관리에 대한 지원금을 매월 지식 등록 실적과 조 직원의 활용 정도에 따라 받게 됨

## - 지식 경영 활성화를 위한 제도 마련

- (Knowledge Bank) 지식 창출, 지식 공개, 제안 등의 지식 경영 활동에 대한 평가 및 인센티브 제도를 일원화하여 마일리지로 축적하도록 하고 이를 향후 개인별 해외 유학, 연수, 세미나 참여시 활용할 수 있도록 금액으로 환산·적립함
- (지식 챔피언) 지식 폴더 최우수 관리자를 선정함
- (이달의 지식인) 매월 지식 활동 우수자에게 선정하여 인센티브를 부여함
- (지식 전자 자료화 경진 대회) 부서별로 사내 지식을 형식화하도록 장려함

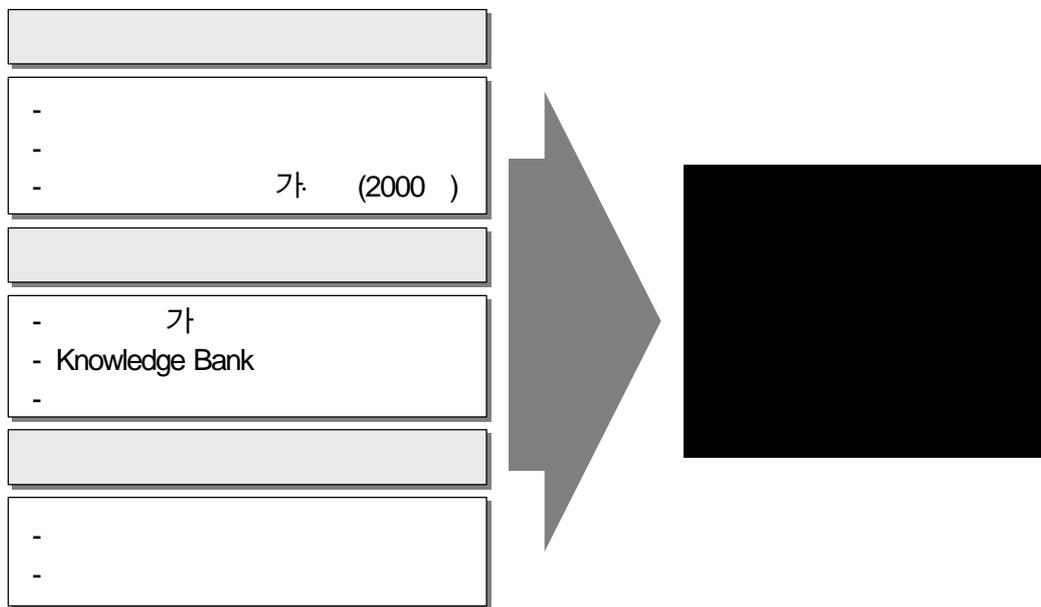
## - 분야별 지식 연구회 운영

- 사내에 전문적인 지식 경영 활동을 활성화하기 위해 기술, 제도, 환경 등 다양한 분야에 대한 지식 연구회를 운영·지원하고 있음
- 현재, CM연구회, SOC사업연구회, 입찰제도개선연구회, 토목신기술연구회 등 약 20개의 연구회가 운영되고 있음

- 조직원 지식 수준 향상을 위한 교육 프로그램 강화

- 조직원들의 지식 수준을 높이고 전문적인 역량을 배양하기 위하여 다양한 사내 교육 과정을 운영함
- 이를 위해 사내 경영대학원, 기술대학원, CM대학원, CM전문가과정 등을 운영하고 있으며 특히, TRM(Training Road Map)을 통하여 전 직원이 사원에서 출발하여 현장소장으로 성장하기 위한 연도별 필수 교육 프로그램을 개발함

< 현대건설의 지식 경영 >



□ 시사점 및 제언

- 현장 지식과 노하우, 고급 정보의 효율적 획득·공유·활용을 통해 건설 프로젝트 수행의 효율을 극대화해야 함

- 현대건설은 지식 경영을 도입함으로써 고급 수주 정보를 활용하여 최적 조건의 프로젝트를 수주하고 첨단 기술 지식의 개발 및 조직원의 경험과 노하우의 공유를 통해 프로젝트 수행의 효율성을 높이하고자 함
- 지식 경영이 사내에 정착되기 위해서는 공기 단축, 반복 작업 축소, 업무 시간 단축 등과 같은 지식 경영의 효과를 조직원들에게 알려 적극적인 관심과 동참을 얻어야 함

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077