

지식 경영 과제

■ 국내 기업의 지식 경영 사례 - 현대상선

- 해상 운송 및 물류 업무를 수행하는 현대상선은 해외 각 지역에 흩어져 있는 직원들의 경험과 노하우를 공유하고자 지식 경영을 도입함
- (지식 경영의 도입) 글로벌 지식 경영 활동을 위한 기반을 단계적으로 마련함
 - 글로벌 활동을 수행하는 사업의 특성상, 해외 주요 거점을 실시간으로 연결할 수 있는 지식 경영 시스템을 도입함
 - 1999년 7월부터 각 분야별로 선정된 11개 부서를 대상으로 Pilot 단계를 거쳐, 현재 인트라넷 기반의 지식 관리 시스템인 K-World를 가동하고 있음
 - 내년 이후부터는 국내 타부서 및 해외 법인과 지점, 그리고 보유하고 있는 선박으로 확대 적용할 예정임
- (지식 경영 시스템의 구성) 현대상선의 지식 경영 시스템은 ‘시스템 지원’, ‘시스템 유지’, ‘시스템 활성화’ 등 3개 기능으로 구분되어 있음
 - ‘시스템 지원’은 직원들의 일상적인 업무 수행시 필요한 것을 지원하며, ‘시스템 유지’는 직원들을 지식 경영 활동에 동참하도록 유도하는 기능임
 - ‘시스템 활성화’는 정보 시스템상에서 실제로 지식 경영 활동이 수행되도록 하는 기능으로 Q&A 폴더(질문과 답변), Yellow Pages(개인 정보 DB) 등으로 구성되어 있음

국내 기업의 지식 경영 사례 : 현대상선

□ 논의 배경

- 기업 개요

- 현대상선은 해상 운송 및 물류 업무를 수행하는 업체로 120여 척의 선단을 보유하고 있고 해외 주요국에서 컨테이너 터미널과 물류 기지를 운영하고 있음
- 1999년 예상 매출액은 약 40억불이며, 종업원은 현재 5천여 명임

- 지식 경영 도입 배경

- 업종의 특성상 임직원이 국내외에 널리 분산되어 있고 관련 업무 분야가 광범위하여 지식 공유에 물리적, 시간적 제약이 있음
- 임직원의 업무 관련 지식이 조직 지식으로 전환되지 못하고 개인의 지식으로 머물러 있어 직무 이동시 함께 사라짐
- 국내외 항만과 물류 기지에 분산되어 있는 다양한 정보와 직원들의 경험과 노하우를 공유함으로써 업무 효율을 높이고 직원들의 지적 수준을 높이고자 지식 경영을 본격적으로 도입함

□ 지식 경영의 도입

- 지식 경영 추진 단계

- 1단계 : 1999년 7월부터 각 분야별로 선정된 11개 부서를 대상으로 한 Pilot 단계를 거쳐, 12월 현재 인트라넷으로 자체 개발한 지식 관리 시스템인 K-World를 가동하고 있음
- 2단계 : 내년부터 국내 60개 부서 및 120척의 선박으로 확대 적용할 예정임
- 3단계 : 해외 20개 현지 법인 및 60개 지점으로 확대 실시할 예정임

- 지식 경영 추진 기본 방향

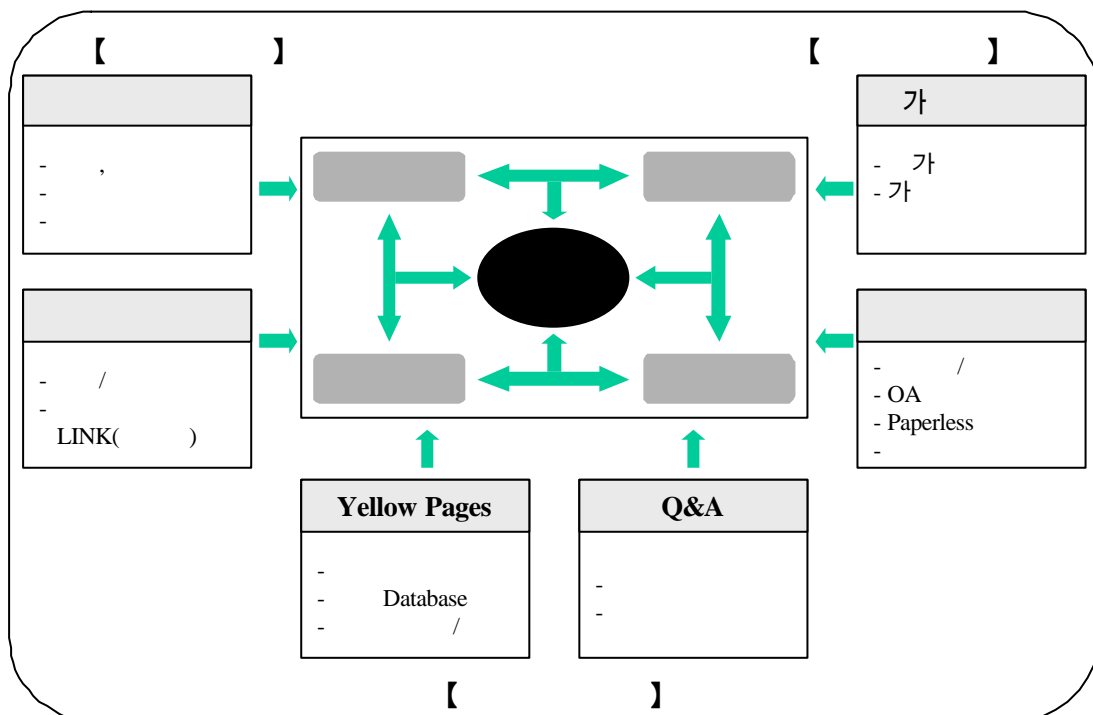
- 글로벌 활동을 수행하는 기업의 특성상 해외의 주요 거점을 실시간으로 연결할 수 있는 정보 인프라를 구축함

- 부서별로 서로 다른 업무 특성을 고려하여 부서 지식 지도와 전사 지식 지도를 구분하여 작성하고 이들을 유기적으로 결합시킨 지식 관리 체계를 구축함
- 품의서, 보고서 등의 업무 문서에 포함된 임직원의 보유 지식을 공유하기 위해 우선적으로 업무 문서를 등록하며, 암묵지는 전사 지식 지도의 우수 사례 항목과 Q&A 폴더를 통해 형식지화를 유도함
- 임직원이 보유한 암묵지의 체계적 Database화를 위해 Yellow Pages를 구축함

□ 현대상선의 지식 경영 시스템

- 현대상선의 지식 경영 시스템은 '시스템 지원', '시스템 유지', '시스템 활성화' 등 3개 기능으로 구분되어 있음

< 현대상선의 지식 경영 시스템 >



- 시스템 지원

- 시스템 지원 기능은 조직원들이 일상적인 업무 수행시 필요한 지식이나 정보를 제공해 주는 역할을 담당함
- 인사 및 총무 정보, 개인 관리 정보 등을 제공해 주며, 업무 관련 지식을 검색

하고 연결시켜 주는 기능도 포함되어 있음

- 시스템 유지

- 시스템 유지 측면에서는 조직원들을 지식 경영 활동에 동참시키기 위하여 제도적 장치를 마련하고 교육 훈련을 시행함
- 우선 임직원의 OA 활용 능력을 제고하기 위해 OA 자격 제도 도입 및 자격 시험을 실시함 (임원 및 부·차장급 직원은 금년에 실시했으며, 내년에는 과장급 이하 직원으로 확대할 예정임)
- 임직원을 대상으로 한 외부강사 초청 교육, Pilot 부서에 대한 자체 교육 및 세미나를 통해 지식 경영의 필요성에 대한 공감대를 형성함
- 부서 지식 관리자들에게 지식 경영 워크샵을 개최하여 추진 과정상의 문제점을 찾아내고 해결 방안을 마련함
- 지식 관리 시스템의 명칭을 사내에 공모하여 전사적인 관심을 유도함

- 시스템 활성화

- 정보 시스템상에서 실제로 지식 경영 활동이 수행되도록 하는 기능임
- 임직원의 신상 자료와 현재까지의 구체적인 담당 업무 등을 등록한 Yellow Pages를 구축하여 임직원이 보유한 암묵지를 파악하는데 도움이 되도록 함
- 업무 관련 질의시 48시간 이내로 답변을 받아볼 수 있게 하는 Q&A폴더 구축과 우수 사례 축적을 통해 개인이 보유한 암묵지의 형식지화를 유도함
- Paperless 사무 환경의 구축 필요성에 따라 전자 결재를 확대 추진하고 이러한 전자 결재 시스템과 지식 관리 시스템을 연동시킬 수 있도록 할 예정임

□ 시사점

- 지식 경영이 사내에 정착되기 위해서는 여러 기능들이 조화되어야 함

- 지식 경영이 정착되려면 업무 관행에서부터 인사 제도, 평가 및 보상 제도, 교육 훈련, 업무 관행, 정보 시스템에 이르는 전사적인 변화가 필요함
- 따라서 시스템 지원 기능에서부터 시스템 유지 기능, 시스템 활성화 기능 등 사내 모든 부문이 지식 경영을 뒷받침할 수 있도록 체계적인 프로세스를 마련해야 함

■ 윤성한 연구원 ysh@urico.kr ☎724-4077