

지식 경영 전략

■ 글로벌 지식 네트워크 구축: 현대전자

- 현대전자는 '99년 반도체 통합법인을 출범시키면서 현대전자와 현대반도체 양사의 상호 특화된 지적 자원을 공유·활용함으로써 글로벌 지식 네트워크를 형성하기 위해 지식 경영을 도입함
- 현대전자는 지식 경영을 추진하기 위한 핵심 자원 또는 요소를 지식 자원, 인적 자원, IT 인프라 등 3가지로 규정함
- 현대전자의 지식 경영은 크게 3단계로 나누어 추진할 계획임
  - (도입 단계(2000년), 지식 경영 도입 및 활성화) 교육 및 훈련 강화, 기존 지식 자원의 파악 및 통합, 지식 경영 인프라 구축, 지식 커뮤니티 형성 등을 핵심 추진 전략으로 삼음
  - (확산 단계(2001년), 학습지향적 조직 문화 정착) 핵심 역량 중심으로 지식을 축적·활용하며, 지식 커뮤니티를 활성화하여 지식 공유 및 활용을 생활화함으로써 학습지향적 조직 문화를 정착시킴
  - (정착 단계(2002년~), 글로벌 지식 네트워크 형성) 공급업자, 고객, 협력업체, 전문 연구기관 등과의 네트워크를 구축하여 지식 경영을 조직 외부로까지 확대함으로써 광범위한 지식 네트워크를 형성함

## 글로벌 지식 네트워크 구축: 현대전자

### □ 논의 배경

#### - 기업 개요

- 현대전자는 반도체 DRAM 분야의 24%(IDC 발표 기준) 점유율을 차지하고 있는 업체로서 33억 7천만 달러의 매출(99년 기준)을 기록함
- 99년 반도체 통합법인으로 출범하면서 DRAM 분야에서 세계 최고의 업체로 성장함
- 99년 12월 말 종업원은 2만 2,000명이며, 자본금은 2조 4,696억 원(자본 총계: 8조 5,360억 원), 총자산은 20조 3,885억 원임

#### - 지식 경영 도입 배경

- 반도체 산업은 산업 특성상 연구개발 부문과 생산 부문, 협력 또는 관련 업체들과의 지식 공유가 필수적인 고도의 지식 집약적 산업임
- 99년 합병을 통한 반도체 통합법인을 출범시키면서 현대전자와 현대반도체는 양사의 상호 특화된 지적 자원의 공유 및 활용도를 제고하고, 문화적인 차이를 극복하기 위해 지식 경영 도입의 필요성을 인식함
- 또한 기업 내부는 물론 외부와도 연계된 지식 공동체를 형성하기 위해 글로벌 지식 네트워크의 구축을 목표로 지식 경영을 실행하고 있음

### □ 지식 경영 추진 내용

#### - 지식 경영 추진 핵심 자원 및 요소

- 지식 경영을 추진함에 있어 핵심이 되는 자원 또는 요소를 지식 자원, 인적 자원, IT인프라 등 크게 3가지로 규정함
- (지식 자원) 조직이 보유하고 있는 모든 종류의 암묵지와 형식지를 의미함. 지식 자원을 확대하기 위해서는 다양한 지식 원천을 확보하고, 이를 축적·활용함으로써 새로운 지식 자원을 지속적으로 발굴·창출하는 노력이 필요함

- **(인적 자원)** 조직이 보유한 지식의 근간은 조직 구성원들임. 그러므로 이들이 지적 역량을 발휘할 수 있도록 동기 부여를 제공하고, 지식 전문가가 될 수 있도록 여건을 마련해 주는 것이 중요함
- **(IT 인프라)** 기업 내부 및 외부의 지식을 공유·활용하고, 지식의 체계적인 관리 및 네트워크 구축을 위한 기본적인 정보 기술 인프라를 의미함

- 도입 단계(2000년) : 지식 경영 도입 및 활성화

- 핵심 추진 전략으로는 지식 경영에 대한 이해를 증진시키기 위한 교육 및 훈련 강화, 기존 지식 자원의 파악 및 통합, 지식 경영 인프라 구축, 지식 커뮤니티 형성 등이 있음
- 1단계에서는 조직의 지식을 개인에 전달하여 상호 공유하는 데 우선적으로 초점을 맞추고 있으며, 핵심 부서인 연구소를 시범적으로 적용할 계획임

- 확산 단계(2001년) : 학습지향적 조직 문화 정착

- 핵심 역량 중심으로 지식을 축적·활용하며, 지식 커뮤니티를 활성화하여 지식 공유 및 활용을 생활화함으로써 학습지향적 조직 문화를 정착시킴
- 또한 개인 상호간의 지식 공유가 활발하게 이루어지게 함으로써 조직 전체의 지식 확대를 도모함

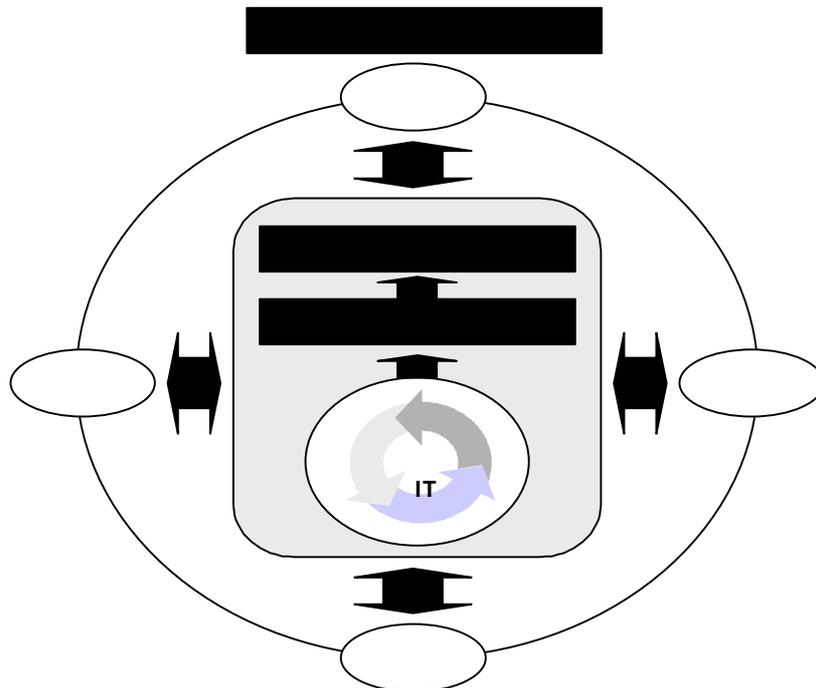
< 지식 경영 추진 내용 >

단계	도입 단계(2000년)	확산 단계(2001년)	정착 단계(2002년~)
목표	지식 경영 도입 및 활성화	학습지향적 조직문화 정착	글로벌 지식네트워크 형성
핵심 전략	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지식 경영 이해를 위한 교육 및 훈련 강화</li> <li>· 기존 지식 자원의 파악 및 통합</li> <li>· 지식 경영 인프라 구축</li> <li>· 지식 커뮤니티 형성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 핵심 역량 중심의 지식 축적 및 활용</li> <li>· 지식 커뮤니티의 활성화</li> <li>· 지식 공유 및 활용의 생활화</li> <li>· 암묵지 관리 및 활용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 글로벌 네트워크 구축</li> <li>· 공급업자(장비, 재료, 설계 등), 고객(시스템업체, 소비자 등), 협력업체 또는 관련업체, 전문 연구기관 등과의 네트워크</li> </ul>
지식 활동 흐름	조직 → 개인	개인 ↔ 개인(내부 전문가) 개인 → 조직	조직 ↔ 외부 조직 개인 ↔ 개인(외부 전문가)
추진 범위	핵심 부서(연구소)에서 시범적으로 적용 후 반도체 전부문으로 확대	전사적 적용 및 파급	조직 외부를 포함한 글로벌 지식 경영

- 정착 단계(2002년~) : 글로벌 지식 네트워크 형성

- 장비, 재료 설계 등의 공급업자, 시스템업체, 소비자 등 고객, 협력업체, 전문 연구기관 등과의 네트워크를 구축하여 광범위한 지식 네트워크를 형성함
- 내부 조직과 외부 조직간, 조직 구성원과 외부 전문가간의 지식 공유와 활용을 강조함으로써 지식 경영을 조직 외부로 확대함

< 현대전자의 지식 경영 >



□ 시사점

- 현대전자의 지식 경영이 성공하기 위해서는 합병으로 인한 조직 문화의 차이를 극복하는 것이 최우선 과제임
  - 동질의 조직 문화를 확보하는 것은 지식 경영의 전사적인 확대를 위해서도 필요하며, 지식 경영을 정착시키기 위한 가장 자연스러운 방법임
  - 아울러 지식의 외부 유출을 막기 위한 동기 부여와 적절한 보상 제도가 마련되어야 함

■ 윤운락 주임연구원 wryoon@hri.co.kr ☎3669-4064