

당사 KMS 발전 방향을 위한 소고.

글 | 박승철 CM팀장
02-3433-7617 이메일 | sscpark@ssyenc.com



당사의 지식관리 기반 시스템인 '미르넷 Plus'가 정식 출범한지 1년 여가 지났다. KMS 평가·보상제도를 통해 그간 30여 명이 넘는 기간별 우수지식인이 선정되었으며, 또한 전 임직원의 많은 관심 속에 2005년 연간 약 6,000여 건의 지식정보가 등록, 공유됨으로써 KMS 도입원년의 양적인 성장기반을 구축하는데 성공하였다고 할 수 있겠다. 이제 출범 2년째를 맞이하는 이 시점에서 향후 당사가 추진해 나아가야 할 KMS의 발전방향을 재점검하고 그 비전을 제시해 보고자 한다.

01 서론

당사의 KMS 출범 1주년을 맞아 그간 운영실적과 문제점을 점검해보고 사용자의 시스템 적응력과 양적성장에 초점을 둔 원년에 이어 앞으로 KMS의 질적성장을 목표로 구체적인 추진방향을 모색해보고자 한다.

KMS를 통해 현업에 산재해 있는 경험, 성공, 실패사례와 우수한 업무산출물의 체계적 공유, 활용을 활성화시켜 업무생산성 및 대내외 경쟁력 제고를 이루어내고, 궁극적으로 미래 성장동력의 근간이 되는 핵심지식을 지속적으로 창출해내는 업무혁신 및 조직문화의 정착을 앞당길 뿐만 아니라 시장리더로서 신규시장 창출에 까지도 KMS의 역할은 그 중요성과 기대가 날로 더해간다고 할 수 있다.

1-1. KMS 성공 요소

21세기 조직의 경쟁력을 좌우하는 경영패러다임의 하나로 지식경영이 도입된 지 오래이다.

하지만 지식경영을 단기적인 경영혁신운동 중의 하나로 한번 시도해 보는 것과 모든 조직 구성원들이 지식자산의 중요성을 이해하고 끊임없이 새로운 지식을 창출, 공유, 활용함으로써 자신의 역량을 키우고 혁신하여 조직의 경쟁력을 제고하는 것의 차이는 크다고 한다.

위의 성공요소 중에서도 특히 업무와 무관하게 추진된 지식경영 프로젝트들이 대부분 실패한 것을 볼 때 개인과 부서의 업무상 핵심 문제들을 해결할 수 있도록 업무 Process와 지식경영을 연계하여 설계하고 지속적으로 추진하는 것을 중점적으로 고려하여야 할 것으로 판단된다.

| 그림 1 | KMS 성공요소



1-2. 당사 KMS 목표

당사의 KMS 중장기목표를 크게 세가지 관점에서 다음과 같이 제시하고자 한다.

- 첫째,** 지식의 양적, 질적 동반 성장의 기반을 구축한다. KMS를 도입한지 만 1년이 지난 현재, 아직도 전사적 참여율에 문제는 있지만 양적으로는 만족할 만한 수준으로 평가된다. 하지만 업무성과에 즉각적이고 실질적 도움을 줄 수 있는 양질의 정보지식은 상대적으로 미흡하다는 수준이다. 이를 극복하기 위해 KMS 목표관리 및 성과관리를 통해 분명한 단계별 추진목표를 설정하고 KM 활동의 다양화 및 가용자원의 성령화 및 변화관리로 해결해나아가야 한다.
- 둘째,** KMS와 업무 Process와의 연계를 지속적으로 확대한다. 즉 직원들의 업무활동 그 자체가 KM활동이 되어야 한다. 업무과정에서 발생한 성과물, 노하우, 사례가 최대한 체계적으로 공유, 활용되는 시스템으로 진화되어 궁극적으로는 각 업무단계별 신속한 문제해결능력 향상과 정확한 의사결정을 지원하는 정보지식의 보고로 만들어야 한다.
- 셋째,** 핵심지식의 창출기반으로의 역할을 수행하여야 한다. 즉 검증된 지식들로 새로운 지식을 창출하는 산파로서의 기능이 요구된다. 미래의 성장동력이 될 수 있는 핵심지식을 지정하고 이를 창출해낼 수 있는 학습 및 교육을 전략적으로 추진하는 한편 이들의 KM활동으로 인한 성과창출 및 효과를 측정하고

합당한 포상과 적절한 Feed-Back이 이루어지는 경영시스템으로 완성되어야 한다.

02 당사 KMS 구축현황

2-1. KMS 구축 및 추진 일정

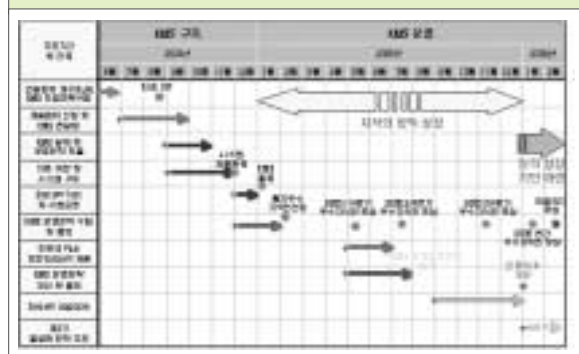
당팀에서는 2004년 '양방향 건설정보시스템 구축'을 부서 중점 추진업무로 선정하여 기존 건설정보 시스템을 실시간 자료의 축적, 공유, 검색이 가능한 시스템으로 새롭게 개선하고자 '지식경영시스템(KMS)' 도입을 본격적으로 추진하였다. (〈그림 2〉 당사 KMS 주요 추진일정 참조)

KMS 관련 외부세미나, 교육, 자료조사 그리고 타사 벤치마킹 등을 통해 완성된 '건설정보시스템 재구축 계획안'을 바탕으로 최종 개발업체를 선정하고, 2004년 8월에 본사 부서 코디네이터와 관련 부서가 모여 시스템 재구축을 위한 KOM(Kick Off Meeting)을 시작으로 본격적인 업무에 착수하였다. 지식분류체계 수립, 부서/현장 실무자와의 인터뷰, 기존 건설정보 시스템 자료 이관 작업 등 약 4개월에 걸친 개발작업과 1개월 간의 시스템 테스트를 통해 2005년 1월 드디어 당사의 지식관리시스템인 '미르넷 Plus'가 오픈을 하게되었다. 시스템 출범과 함께 당사의 KMS 운영 전략을 수립하여 지식관리 및 시스템 운영의 기본틀을 마련하였으며, 이를 바탕으로 기간별 우수지식인을 선정하여 월간 회의 등을 통해 포상을 실시하였다.

2005년 1월 '월간 우수지식인' 선정을 시작으로 매 분기 및 연간

활용 실적이 우수한 개인과 부서/현장, 지식관리자를 선정하여 월 간회의시 대표이사가 직접 시상 하였고, 임직원과 경영층의 지식경영에 대한 관심이 지속적으로 커지면서 지식경영 활성화를 위한 업무 Process 변경 및 포상제도 확대시행 등을 포함하는 '지식경영 활성화 전략(VER 1.0)'을 수립·확정하여 시행 중에 있다. 또한 시스템 기능 개선과 관련하여 미르넷 Plus는 지속적인 Upgrade를 시행하고 있다. 먼저 2005년 4월부터 약 2개월간의 개발기간을 거쳐 적용된 MAC-Address 방식의 보안 시스템 도입을 비롯하여, 소속 부서별로 지식의 입력과 조회가 가능하도록 구현한 본부별 지식관리 메뉴의 추가, 현장 산출물 뿐 아니라 본사 조직 산출물을 별도 관리하기 위한 본사부서 산출물 저장고 추가 개발, 검색 속도 개선을 포함한 검색어 사전 빌딩 등의 검색엔진 Upgrade 등이 2005년 하반기에 지속적으로 이루어져 현재 시스템에 적용이 된 상태이다. 아울러 지식의 질적 관리에 대한 평가체계 변경의 일환으로 마이리지 부여 체계에 대한 개편도 이루어져 2006년 1월부터는 신규 마이리지 부여기준에 의해 개인 및 조직의 마이리지를 합산하여 서비스 중에 있다.

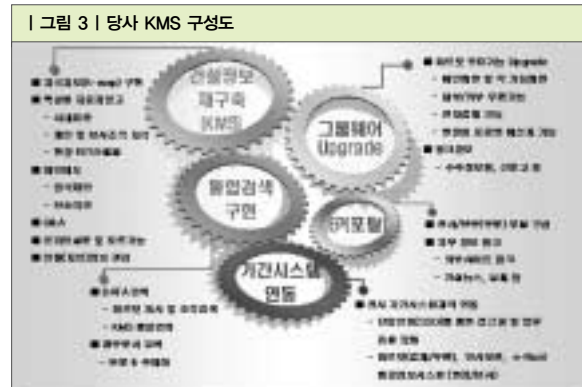
그림 2 | 당사 KMS 주요 추진일정



2-2. 당사 KMS 구성도 이해

당사의 KMS 시스템은 기존 그룹웨어 기반의 '미르넷'과 건설정보시스템을 통합·재구성하여 구축되었다. '미르넷'은 사내 업무의 효율화를 위해 내·외부 우편, 전자결재, 게시판 기능과 함께 수주정보방, 신문고 등의 컨텐츠를 포함한 그룹웨어로서의 기능을 담당하였다. 또한 정보관리 시스템인 '건설정보'는 공사 또는 업무의 개선 및 표준화, 각종 매뉴얼의 통합 및 효율적 유지 관리, 실적자료의 정보 상호화, 정보화 시공의 방향제시 등을 목적으로 1997년 개발되었으며, 경영시스템영역, 사내표준영역,

업무정보영역, 시공정보영역, 기술정보영역, CM영역, 토목부문 등 크게 7개의 영역에 10,000여건의 실적자료와 표준문서 등의 관련 정보를 제공함으로써 당사의 지식정보 공유공간으로서 활용되었다. 하지만 단방향 시스템의 한계와 시스템 노후화로 인한 불안정 등 정보관리 및 시스템 상의 문제점 등으로 시스템 재구축에 대한 요구가 지속적으로 제기되었다. 건설정보시스템 재구축은 기존 그룹웨어의 업무지원 기능을 포함하여 지식정보를 관리하고 있던 건설정보의 기능을 Upgrade시킴으로써 지식관리시스템으로의 전환을 그 중심축에 두고 추진되었다. 또한 사내 각종 전산 시스템을 SSO(Single Sign On)로 연동함과 동시에 각종 등록자료를 실시간으로 검색가능 하도록 지원하는 통합검색을 추가함으로써 실질적인 전사포털(EP: Enterprise Portal) 시스템을 지향하고 있다. (그림 3) 당사 KMS 구성도 참조)



2-3. KMS 도입원년 운영 실적 분석

1) 활용현황 분석

위와 같은 시스템 재구축을 거쳐 2005년 1월 오픈한 미르넷 Plus는 현재까지 1년 여의 운영기간을 거치면서 출범초기 지식정보의 양적 성장 기반을 마련하는데 초점을 두고 추진되었다.

2005년 연간 미르넷 Plus 등록실적을 합산해 보면 (표 1)과 같이 질의응답, 제안제도를 포함한 모든 캐비닛(저장고)의 등록건수는 6,341건으로 월 평균 약 528건의 지식이 등록되었다. 기간별로는 시스템 오픈 초기인 1/4분기와 2/4분기에는 월평균 150건 정도의 등록실적을 보여주었으나, 포상제도 확대시행 등을 포함하는 '지식경영 활성화 전략(VER 1.0)'을 수립·확정하여 시행한 3/4분기 이후는 그 실적이 5배 이상으로 증가하였다. (그림 4) 기간별 지식등록 추이 참조) 물론 전체 지식 등록건수를 총인원수

와 비교해 보면 한 사람이 분기당 평균 1건 (4건/연)의 지식을 등록하는 것으로 나타나 아직까지는 인당 등록지식의 절대량에서는 다소 미흡한 점이 보이는 하지만, 단순 등록건수로 2005년 운영실적을 평가해보면 피크시에는 월등록건수가 1,700여건 이상을 보이는 등 양적인 성장의 토대를 마련하였다고 자평할 수 있겠다. 하지만 지식 등록에 대한 각종 통계수치를 분석해보면 지식 등록의 양극화가 뚜렷하게 나타나고 있는 것을 볼 수 있다. 우선 등록 건수 상위 10%(약 150명)가 전체 등록지식의 95% 이상을 차지하고 있고 직급별 분포에서도 실무를 담당하고 있는 과장급 이하의 직원이 70%이상을 등록하고 있는 것으로 분석되었다. (그림 5) 사용자 특성별 연간 지식등록 비율 참조)

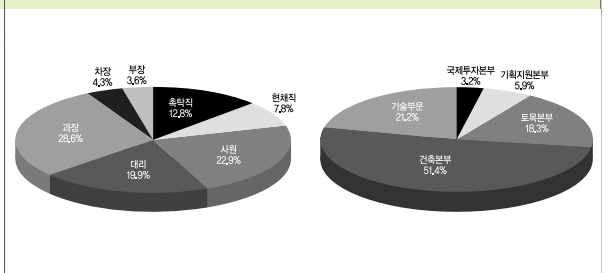
표 1 | 2005년 지식등록건수 총괄

지식광장	경영기획/평가	영업/사업기획	설계/ENG.	연구/기술	공사/사업관리	외주/자재/장비관리	품질/환경/안전관리	사후관리	경영지원	법무지원	합계
	840	276	345	665	1,349	259	1,500	145	148	121	5,648
산출물	착공/기초 공법회의		전체공정표	시공계획서	점검보고서/공사인허가	중공(정산)보고서	기타자료				합계
	137		42	183	91	50	4				507
제안제도	정식제안			단순의견	직무발명	기술의견					합계
	1			35	3	18					57
질문응답	도와주세요			운영자 Q&A	시스템 FAQ	토론/설문					합계
	27			92	9	1					129
2005년 등록건수 총계											6,341
월평균 등록건수											528

그림 4 | 기간별 지식등록 추이



그림 5 | 사용자 특성별 연간 지식등록 비율



2) KMS 평가·보상

당사의 평가·보상제도는 '지식경영 평가·보상 지침'을 마련함으로써 평가에 대한 기준을 제시하여 평가과정의 투명성을 제고하며, 평가방식에 있어서도 정량적평가와 사용자평가, 정성적평가 등을 병행하여 시행함으로써 보다 객관적이고 공정한 평가가 이루어지도록 하고 있다.

(표 2) 우수지식인 평가기준 참고) 포상제도는 단순한 금전적 포상 뿐 아니라 인사고과 인센티브, 지식증서 수여, 활동내역 전사게

시 등 비금전적인 요소들을 동시에 적용하고 있다. KMS를 도입한 지난해에는 1월 우수지식인 선정을 시작으로 6월 까지 매월 1명의 월간우수지식인을 선정하여 포상하였으며, '지식경영 활성화 전략(VER 1.0)'의 수립으로 포상 규모가 대폭 확대되면서 7월부터는 매월 3인의 월간우수지식인을 선정하여 2005년 한해 동안 22명(중복선정 포함)의 월간 우수지식인을 선정, 포상하였다. 매 분기별로는 최우수지식인1명, 현장/부서 우수지식인 각 1명, 우수지식관리자 각 1명, 그리고 우수지식현장과 우수지식부서를 선정하여 전체 15명의 분기 우수지식인과 함께 3개 현장과 2개부서(중복선정 포함)에 대해 포상하였다. 또한 연간 활용실적을 기준으로 평가한 2005년 연간 우수지식인

에 대한 포상이 2006년 1월 월간회의시 진행되었다. 2005년 한 해 동안 가장 뛰어난 지식활동을 수행한 최우수지식인으로는 기술개발부의 신월호과장이 선정되었으며, 우수 지식현장은 남양주 퇴계원 2차 아파트현장이, 우수 지식부서는 품질안전부가 각각 선정되어 수상의 영광을 차지하였다.

우수지식인에 대한 평가·보상제도 이외에도 다수의 직원을 대상으로 연간 지식경영 활동실적에 따른 마이리지를 상대평가하여 3개 등급으로 나누어 포상하는 '마이리지 포상' 제도와 동일 직급

표 2 | 우수자식인 평가기준

구분	평가 개요	1차 평가	2차 평가	3차 평가
우수 자식인 (월/분기/연)	지식활동에 대한 종합적 평가를 위해 획득 마일리지 기준을 지식활동 점수 산출	정량적 평가 개인자식 마일리지 총점 + 조직자식 등록마일리지	사용자 평가 피평가점수×2 + 피조회점수×2	정성적 평가 등록자식 유형별 평가 (자식기여도 평가)
우수 조직 (분기/연)	본사 부서와 전체 현장을 대상으로 모든 구성원이 고른 지식활동을 수행한 조직을 선정	조직평균 마일리지 (조직자식 마일리지 + 개인자식 마일리지 합계) / 전체 구성원수	지식활동 참여율 평가 (자식 등록자수/전체 구성원수)	정성적 평가 등록자식 유형별 평가 (자식기여도 평가)
우수 자식 관리자 (분기/연)	부서, 현장별로 선정된 자식관리자를 대상으로 활동이 우수한 담당자 각 1명 선정	개인 지식활동 평가 개인 획득 마일리지 점수를 기준으로 평가	지식활동 참여율 평가 (자식 등록자수/전체 구성원수)	산출물 등록현황 평가 조직의 업무수행에 따른 산출물(성과물) 등록 현황 평가

에서 마일리지가 일정 점수 이상 도달했을 때 일정액의 포상금과 인센티브 가점, 그리고 지식증서를 수여하는 '누적 마일리지 포상' 제도를 병행하여 운영중에 있다.

2005년도 마일리지 포상은 연간 마일리지 상위 100명에 대해 3개 등급(1등급 20명, 2등급 20명, 3등급 60명)으로 구분하여 포상을 실시하였다.

2-4. 1차 KMS Upgrade 추진

당팀에서는 지난 1년간 미르넷 Plus를 운영하면서 미비점을 개선함과 동시에 시스템 활성화를 지원하기 위한 1차 KMS Upgrade를 추진하였다. 개선된 사항을 살펴보면 <표 3> 2005년 시스템 및 제도 개선 사항'에서 보는 바와 같이 크게 사용자 활용 편의 및 실무부서의 요구에 의한 시스템 Upgrade 부분과 시스템 운영을 보완하기 위한 제도적 개선 부분으로 나눌 수 있다.

표 3 | 우수자식인 평가기준

구분	Upgrade 항목	세부사항
시스템 관련	조직별 정보 입력 및 조회 기능 추가	<ul style="list-style-type: none"> 소속별 지식 입력 및 조회가 가능한 별도의 메뉴 개발 현재의 지식맵과 연계하여 입력 및 조회 통합 데이터를 검색기능 추가 (현장/부서별, 발주처별 등)
	MAC-Address 방식의 보안 시스템	<ul style="list-style-type: none"> 미르넷 Plus ID 운용, 공유, 중복사용을 금지하기 위한 보안 시스템
	검색엔진 기능개선 및 UI 변경	<ul style="list-style-type: none"> 검색속도 개선 및 정확도 순 정렬 검색어 색인사전 Building
운영 제도 관련	본사 부서 산출물 저장고 추가	<ul style="list-style-type: none"> 현장 산출물과 함께 부서 조직 산출물 공유
	도와주세요 기능 강화	<ul style="list-style-type: none"> 신속, 정확한 답변을 위하여 질문자가 질의 등록시 답변부서를 지정하여 등록 지식 유형별 마일리지 부여기준 변경 조직(부서/현장) 마일리지 관리기능 추가 사용자 정보 변경에 따른 개인마일리지 이력관리

1차 Upgrade 이외에 현재 진행중인 시스템 개선 사항으로는 개인 또는 조직의 마일리지 현황에 대한 분포를 사용자가 확인 가능하도록 하는 것을 포함하여, 업무 성과물과 경험사례등 업무 수행과 직접적인 관련이 있는 지식에 대한 별도 관리 지원, 연간 부서/현장 평가와 준공현장 평가시 KMS 활동결과가 반영이 되도록 하는 등의 작업이 진행 중에 있다.

03 당사 KMS 발전방향

3-1. 질적관리 강화

당사는 KMS 도입후 정착단계의 추진전략으로 지식의 양적 성장 기반을 마련하는데 초점을 두고 운영전략을 수립하였다. 물론 이러한 운영전략은 현재도 계속 진행 중이기는 하지만 앞서 살펴본 2005년 연간 운영실적을 분석해 보면 KMS 도입원년 지식 양적성장애 대한 성과는 어느 정도 성공을 거두었다고 볼 수 있겠으며 이러한 운영전략은 당분간 계속 유지되어야 할 것이다.

다만, 2006년 부터는 지식의 양적성장과 동시에 등록지식의 질적 성장 기반을 마련하는 전략이 보완되어야 할 것이다. 지식 등록 건수가 급격히 늘어난 2005년 3/4분기 이후, 등록지식의 질적 평가 및 관리에 대한 요구와 필요성이 꾸준히 제기되고 있으며, 이러한 현상은 등록지식의 유형별 분포를 살펴봐도 알 수 있다.

표 4 | 2005년 등록지식의 유형별 분포

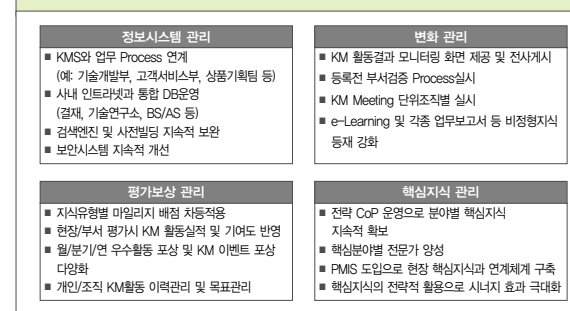
지식속성	월평균 등록건수
경험지식	21,921 (4.3%)
업무 성과물(산출물)	121,024(23.6%)
참고자료	369,921 (72.1%)
합계	512,866

<표 4>에서 보는 바와 같이 회사 업무와 직접적인 관련을 갖는 성공/실패사례를 포함한 각종 경험사례와 업무 결과물에 대한 등록건수에 비해 참고성 자료의 등록 비율이 월등히 높은 것을 알 수 있다. 또한 등록된 지식중에는 회사 업무와 연관성이 떨어지는 단순 시사성 자료나 신문 등의 스크랩(단순 복사자료) 자료 등도 다수 등록 되면서 지식의 질적인 검증과 평가에 대한 필요성이 제기되기도 하였다.

이러한 요구와 변화의 필요성은 당사 뿐 아니라 당사 보다 먼저 KMS를 도입하여 추진하고 있는 대부분의 회사에서 운영초기에 겪었던 현상이며 이를 계기로 회사 특성에 맞는 지식의 질적 검증 및 평가 기준을 도입하여 활용하고 있다.

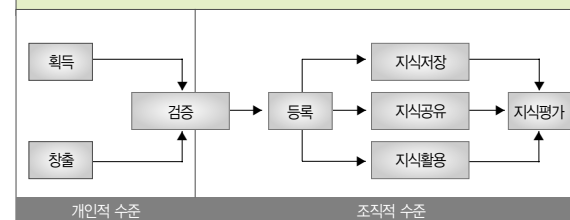
당사는 2006년부터 지식광장에 등록시 일괄적으로 부여되었던 등록 마일리지(30점/건)를 지식 유형별(경험지식, 업무성과물, 참고자료)로 세분화 하여 부여하는 '마일리지 부여체계 변경'을 시행하고 있으며 이와 함께 경험사례 및 업무성과물에 대해서는 유관부서와의 협조하에 지식검증 제도를 도입하는 방안을 검토 중에 있다. <그림 6>은 당사의 KMS 질적관리를 위한 중·단기 전략을 도식화한 것이다.

그림 6 | 당사 지식관리 중·단기 전략



3-2. 평가 System 개선

그림 7 | 지식평가 프로세스

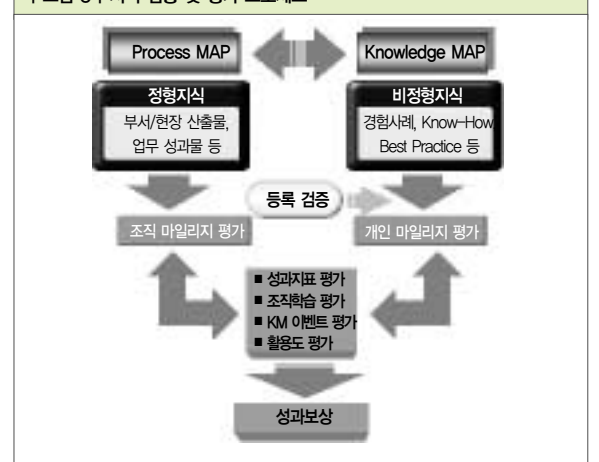


<그림 7>은 지식의 생성에서부터 검증, 등록, 공유, 활용 및 평가 프로세스의 단계적 흐름을 보여주고 있다.

검증 단계를 경계로 개인적 수준 및 조직적 수준으로 대분되며 개인의 KM 활동결과가 검증 프로세스를 거쳐 조직지식으로 등록되며 공유과정을 거쳐 활용도를 포함한 최종 평가단계에 이르게 된다.

당사는 KMS 출범 원년에 사용자의 신규 시스템 적응과 양적인 활성화를 위해 KMS 운영지침에 크게 벗어나는 지식등록만을 제한하는 수준의 검증 프로세스를 현재 운영하고 있고 평가보상은 지식등록 및 공유 기여도를 중심으로 실시하고 있다. 등록지식의 질이나 활용도 평가제 도입은 프로세스 기반 KMS 구축을 목표로 <그림 8>과 같이 단계적으로 구축하고자 한다.

그림 8 | 지식 검증 및 평가 프로세스



3-3. CoP/전문가 제도 도입

앞서 설명한 등록지식의 질적 관리 강화와 평가 시스템 개선의 궁극적인 목표는 사용자들의 지식 획득에 대한 편리성을 도모함으로써 지식의 활용과 새로운 지식의 재창출을 지원하며, 더 나아가서는 지식이 진화할 수 있도록 하는 지식고도화의 필수 요소라고 할 수 있다. 지식경영에서는 시스템의 활성화와 함께 이런 지식고도화의 중추적인 역할을 수행하는 주체로 CoP와 전문가 그룹을 들 수 있다.

1) CoP(Community of Practice, 지식교류회)

먼저 CoP란 지식생성 촉진을 위한 지식경영활동의 수단으로서 조직내 특정 지식분야에 대해 유사한 과제를 수행하거나 공통 관심을 가진 구성원들의 모임으로 정의된다.

주요 활동 내용은

- 업무상 주요 Issue에 대한 공동 해결
 - 업무 추진상의 어려움 상호 조언
 - 업무상의 Idea 교환 및 신지식 연구
 - 필요 자료의 상호 교환
 - 세미나, 교육 등의 지식전수 및 학습 활동
- 등으로 요약된다.

지식경영에서는 이들 CoP는 크게 업무능력 향상과 노하우 공유를 통한 Best Practice의 도출을 주목적으로 운영되는 '연구모임형 커뮤니티'와 현장 및 부서(팀) 내부의 수행 업무를 해결하고 지식을 공유하는 '업무중심형 커뮤니티'로 구분된다.

2) 전문가 제도

지식경영에서 말하는 전문가 그룹은 분야별로 KMS 내의 우수한 지식을 발굴하고 지속적으로 관리함으로써 사내 지식의 질을 높이는 역할을 담당하는 주체라고 할 수 있다.

이러한 전문가 그룹은

- 등록지식의 객관적 검증, 보완을 통한 지식의 고급화
 - 전문가를 활용한 신속한 문제해결 지원
 - 지식평가를 통한 우수지식 선별 및 지식활용 극대화
 - 전문분야별 교육활동을 통한 차기 전문가 양성
- 등의 목적을 가지고 운영된다.

3) CoP/전문가 제도 도입을 통한 발전 방향

CoP와 전문가 그룹은 주요 역할인 지식고도화 이외에도 핵심지식의 소재나 보유자를 파악하여 공유를 촉진하고 지식공유를 위한 제도적, 조직적 환경을 검토하여 운영팀과의 커뮤니케이션을 통해 지식경영 관련 문제점을 개선하는 역할도 담당한다. 또한 지식경영 전략의 실행을 주도하며, 그 실행사항을 소속 부서 또는 현장에 전파하는 역할을 수행하기도 한다.

당사는 향후 지식고도화의 주축을 담당할 이들 집단을 육성하기 위한 CoP 발전방향(그림 9)과 같이 추진하여 발전시켜 나갈 계획이다. 발전단계로 볼 때 현재로서는 '업무중심형 커뮤니티'의 구축단계에 있으며 이를 더욱 활성화시켜 '1부서/현장 1커뮤

그림 9 | CoP 발전방향

발전 단계	주요 목적	지원 요소	운영 계획
업무중심형 커뮤니티	<ul style="list-style-type: none"> • 내부 정보 공유 및 지식 공유 • 업무 관련 정보 공유 • 커뮤니티 - 업무 관련 정보 공유 	<ul style="list-style-type: none"> • 커뮤니티 운영 및 관리 강화 • 업무 관련 정보 공유 및 지식 공유 • 업무 관련 정보 공유 및 지식 공유 	<ul style="list-style-type: none"> • 내부 정보 공유 및 지식 공유 • 업무 관련 정보 공유 • 커뮤니티 - 업무 관련 정보 공유
연구중심형 커뮤니티	<ul style="list-style-type: none"> • 연구개발 관련 정보 공유 • 업무 관련 정보 공유 • 업무 관련 정보 공유 	<ul style="list-style-type: none"> • 연구개발 관련 정보 공유 • 업무 관련 정보 공유 • 업무 관련 정보 공유 	<ul style="list-style-type: none"> • 연구개발 관련 정보 공유 • 업무 관련 정보 공유 • 업무 관련 정보 공유
전문가 제도	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 관련 정보 공유 • 업무 관련 정보 공유 • 업무 관련 정보 공유 	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 관련 정보 공유 • 업무 관련 정보 공유 • 업무 관련 정보 공유 	<ul style="list-style-type: none"> • 업무 관련 정보 공유 • 업무 관련 정보 공유 • 업무 관련 정보 공유

니티 갖기'를 추진함과 동시에 기존 오프라인 상의 정보교류 차원에서 이루어지고 있는 연구형 모임을 발전시켜 '연구모임형 커뮤니티'로 유도할 계획이다.

이러한 커뮤니티의 활성화를 토대로 더 나아가서는 분야별 전문가를 육성·발굴하여 전문가 Pool을 구축하여 전문가 제도를 만들어 나아갈 수 있을 것으로 예상된다.

04 결론

당사의 KMS 3대 중장기목표를 지식의 양적, 질적 동반 성장의 기반을 구축하고 KMS와 업무 Process와의 연계를 지속적으로 확대하며 핵심지식의 창출기반으로의 역할을 수행하는 것으로 정하고 중단기 추진전략으로 지식의 질적관리체계 구축, 평가시스템 개선, 조직학습체계 구축을 제시하였다. KMS 출범 이후 1년간 운영상의 문제점, 개선요구사항 등을 반영하여 한차례 시스템 Upgrade를 하였고 이 작업의 근저에는 향후 질적관리를 위한 시스템의 DB체계 최적화가 시종일관 고려되어 좀더 다양한 KM활동을 지원하고 포용하는 시스템 재설계 전략이 반영되어 있다.

현재까지 대다수의 산학연관에서 경험한 KM 성공실패사례를 벤치마킹을 해보면 업무와 연계되지 않은 KMS는 실패작이다라는 것이 검증된 정설이라고 굳어지는 듯 하다. 즉, 일상 현업에서 발생하는 문제도출과 해결을 전직원이 지식근로자의 마인드로 무장하여 지식자산의 공유와 활용을 통해 창의적, 효율적으로 실시간 업무처리하는 Process를 지원하는 데에 지식경영의 존재의 가치가 있는 것이다. 더 나아가 조직의 미래 성장동력이 되는 핵심역량 축적과 재창출을 혁신적인 문제해결 과정에서 자연스럽게 도출해내고 늘 반발이 심한 조직의 혁신도 자연스레 성취하는 선순환 사이클도 지식경영의 산물이라고 말할 수 있다. 단, 이러한 업무 프로세스의 구현이 추가 업무부담으로 조직원에게 이중작업을 강요하는 것은 지식경영의 비전과 목표의 본질을 망각한 결과이며 이는 필연적으로 경쟁력 상실을 초래함을 경계해야 한다. 현업에서 가능하고 가장 필요한 업무 Process부터 특화하고 강점을 살려나가는 추진 전략이 무엇보다 필요하고 조직원에게 매 업무 프로세스 수행 때 똑같이 공감할 수 있는 비전 제시와 함께 KM활동을 요구할 때 지식기반 업무프로세스 혁신이 자생할 수 있다고 확신한다. **S**

◎ 참고문헌

1. 삼일회계법인, "성과창출과 전략실행", SIGMA INSIGHT, 2003
2. 손정준 외, "3세대 지식경영", 대경미디어, 2003
3. 오해진, "기업문화를 바꿔야 지식경영이 산다", 21세기북스, 1999
4. 이홍, "지식경영", 삼성경제연구소, 2005
5. 주대준외, "지식혁신 컨퍼런스 2005", 한국정보산업연합회, 2005
6. 현대경제연구원, "지식경영", 21세기북스, 1998
7. SK 주식회사 KM추진팀, "지식경영 이렇게 하라", 한국능률협회, 2003