

## 당신의 서비스센터에서 성공적 지식경영을 펼치기 위한 5단계

지식경영, 이 것은 다른 많은 인기 있는 산업적 용어들이 그러했듯이, 그 허풍과 사칭이 지금 은 상당히 많이 위축되었다. 하지만 그런 사실이 지식경영에 대한 올바른 접근이 생산성과 혁신, 기술보유, 고객만족에 엄청나게 긍정적인 효과를 줄 수 있다는 사실까지 바꿔놓지는 못한다. 이것은 특히 서비스센터 환경에서 그러한데, 서비스환경에서는 올바른 정보에 대한 신속하고 일관된 접근과 새 정보를 빠르고 효과적으로 간파하고 나눌 수 있는 능력이 종종 성패를 판가름하게 된다. 오늘날 대부분의 서비스센터들은 이미 전화통화를 추적하는 능력에서 많이 숙달되어 있지만, 그런 통화내용들을 해결할 정보를 찾아내는 일은 그와 별개의 문제다. 서비스센터 기관들은 오늘날 자기들의 자원 대부분을 문제해결보다는 문제추적에 집중하고 있다. 하지만 서비스지원전문가협회(SSPA)의 발표에 따르면, 서비스센터들이 쓰는 비용 82퍼센트가 문제추적이 아니라 문제해결에서 발생한다고 한다. 고객 피드백은 이렇게 발견된 결과를 뒷받침한다. 가장 흔한 고객지원서비스 불만사항이라면 느리고 일관성 없는 문제해결에 대한 것이다. 영리하고 효과적인 지식경영은 운영비를 낮추고 서비스를 개선하는 열쇠인 것이 분명하다.

다음은 당신이 성공적인 지식경영의 경로를 따라가게 도와주기 위해 설계된 중요한 다섯 단계다. 이들 단계들은 모두 절차와 전략, 심지어는 인간 본성까지 다뤄주기 위해 기술문제를 넘어서기까지 한다. 시간과 경험은 이들 각각이 성공적인 지식경영 솔루션에 절대적으로 필요한 부분들이 되었음을 증명하고 있다.

### 1단계: 당신의 자연스런 문제해결 업무흐름 내에서 새 해결책을 간파

서비스기관들은 자기들이 제공되어질 수 있게 하는 내용의 품질을 통제하고 개선하기 위한 시도를 하다가 종종 지식창조와 사건 해결과정을 분리시키는 잘못을 저지른다. 그 결과 서비스센터의 분석가들은 보통 한 묶음의 지식기사들을 창출해내는데- 매 주말이나 한 달에 한번씩 그렇게 한다- 그 이유는 그들이 문제해결과정 도중에는 도무지 낼 수 있는 시간이 없기 때문이다. 이것은 중요한 새 정보들이 결코 창안될 수 없게 될 위험을 높이며, 그런 정보소재들이 단지 개인 분석가들의 머릿속에 갇혀있게 하는 결과를 가져온다. 문제해결과 정으로부터 지식 창출을 분리시키는 것은 또 중요한 맥락이나 언어적 뉘앙스를 잃게 하는 결과를 가져오는데, 그런 맥락이나 뉘앙스들은 시간이 흐름에 따라 희미해져 버리며, 불가피하게 그 지식을 덜 유용한 것으로 만들고 찾기 더 어렵게 만든다.

궁극적으로, 지식경영은 문제들을 신속히 해결하는 것이며, 그 끝맺음이 중시될 때 신속하게 지식을 간파하는 능력에 관한 것이다. 집합적 지식은 항상 개별지식보다 더 유용하며, 완전하고 정확한 지식덩어리를 형성하기 어렵게 만드는- 또는 자연스런 문제해결 업무흐름의 일부로서 지식기반에 새 정보를 더하는 과정을 더디게 만드는- 지식경영 솔루션은 전적으로 성공적인 것이라 생각될 수 없다. 당신의 지식창출과 문제해결과정들을 통합하는 것은

당신의 지식기반에 중요한 새 정보를 신속히 추가하는 과정을 신속화하고 단순화하는 탁월한 방법이다.

**실제적 요령:** 당신의 지식경영시스템이 당신의 전화통화추적 시스템과 긴밀하게 통합되도록 확실히 해두라. 이렇게 하는 데에는, 분석자들이 자기들의 안락하고 낮은 전화통화 추적장을 떠나지 않으면서도 해결책을 찾고 새 정보를 확보할 수 있게 해주는 일이 포함된다.

### **제2단계: 내용검토과정을 신속화 단순화**

많은 기관들이 지식기반 내용이 보다 “완벽”하고 “순수”한 것이 되게 하기 위해서 정교한 검토과정들을 만들어놓고 있다. 이들 검토는 종종 중요한 새 정보들의 입수가능성을 지연시키며, 엄청나게 많은 시간을 낭비하는데, 특히 새 내용들 대부분이(60퍼센트 정도가) 결코 다시 재사용되지 않을 것이기 때문에 그러하다. 이런 지연의 결과, 분석자들은 현재의 적절한 정보들을 얻을 수 있는 최상의 출처로서의 지식기반에 대한 신뢰를 금세 잃어버리게 된다. 효과적인 지식경영시스템은 가공되지 않은 원시 정보들을 수집하는 일은 너저분할 수 있으며, 적절한 정보수요자들에게 정제되지 않은 정보들을 신속히 제공될 수 있게 하는 것은 종종 그것을 완전하게 만드는 것보다 중요함을 깨달아야 한다. 이렇게 하는 것은 단순하고 효과적인 절차들과 거치른 새 정보들이 신속히 제한된 수의 수요자들에게 전달될 수 있게 하고, (어떤 무분별한 절차가 아니라) 수요가 지시하는 대로 보다 폭넓은 수요자들에게 맞게 그 내용을 평가하고 정제하고 완전하게 하는 것을 쉽게 할 것을 요한다. 당신의 검토과정들을 직선화하고 단순화하는 것은 병목현상을 제거하고 행정비용을 줄이며 내용창출 과정을 단순화하고 가속화시키며, 당신의 지식기반을 더욱 적절하고 때에 맞으며 유용한 것으로 만들 수 있다.

**실제적 요령:** 일선 분석자들이 자기들의 전화통화 추적창 내에서 정보를 간파하고 발행하는 일을 쉽고 실제적인 것이 되게 만들어줌으로써, 전임 지식행정가에 대한 수요가 생기지 않게 한다. 그 다음에는 당신의 지식경영시스템이 이 “거치른” 정보가 얼마나 종종 이용되는지 추적할 수 있게 하고, 자주 이용되는 솔루션들을 그 사실 확인과 정제를 위해 지정되어 있는 2단계, 3단계의 주제 전문가들에게 자동으로 보내주게 하며, 가장 유용한 기사들이 셀프서비스 웹사이트상에 보여질 수 있게 하라.

### **3단계: 품질개선을 위해 일관된 표준과 템플릿을 이용.**

낮은 품질은 곧바로 스탭진들의 일관성 결여와 신뢰부족으로 변모하기 때문에 고품질 지식기반 내용을 창조하는 것은 극히 중요하다. 하지만 품질을 이야기하는 것은 그것을 실제로 향상시키는 일보다 훨씬 더 쉽다. 당신의 지식기반에 새로운 기여를 하는 사람들이 새 기사를 작성하는 방식으로 “품질”이 의미하는 바가 무엇인지에 대한 정확한 이해를 하고 있지 못하다면, 당신의 지식 품질이나 일관성을 개선하는 것은 달성이 쉽지 않은 목표로 남아있게 될 것이다.

당신의 내용품질 목표를 현실적으로 만들기 위해서는, 그 “품질”이라는 것을 또렷한 용어로

정의하고 의사소통하고 강제하는 것이 도움이 된다. 당신이 이들 구체적인 품질기준들을 확립한 다음에는, 당신은 그런 표준들을 예시하는 동일한 기사들을 창조할 수 있다. 이렇게 하는 것은 분석자들에게 자기들의 기사를 위해 따라야 할 템플릿을 쥐어줌으로써 그들을 도와준다.

가장 좋은 품질기준은 단순하고 이해하기 쉬운 기준이다. 뚜렷한 품질기준의 예에는 수동태의 문장보다는 능동태를 사용하고, 서술형 문장보다는 점을 찍거나 번호를 매긴 개조식 문장들을 쓰는 것이 포함된다. 이런 종류의 명료하고 이해가 쉬운 규칙들은 분석자들의 신뢰를 드높이고 정보공유를 장려하며 당신의 지식기반의 전반적 효과성을 개선하게 될 것이다. **실제적 요령:** 표준화된 서류 양식에 따라 적절한 전화통화접속 세부사항(문제점, 해결책, 환경 등)을 자동으로 파악하는 최상의 연습 양식이나 템플릿들을 제공하라. 이렇게 하는 것은 분석자들이 전화통화기록 세부사항들을 일일이 수동으로 다른 시스템에 정보로 입력하기 보다는 단지 버튼을 클릭하기만 함으로써도 그것들을 새로운 문제해결 서류로 변환시킬 수 있게 해준다.

#### **4단계: 당신의 지식경영 솔루션을 위해 위로부터 말단까지의 동조 확보**

지식경영 주창자들이 지식경영 제안들을 개발하고 제안할 때 가장 흔하게 범하는 커다란 실수는 공유된 비전을 만들어내지 못하고 최고경영층과 관리자, 일선 직원들 가운데 정렬을 이루지 못하는 것이다. 기관의 각계각층에서 일관되고 열정적인 지원을 얻어내지 못하는 것은 부족한 경영층의 지원, 그리고 그 노력을 최근에 있었던 “그 달의 취향에 맞춘” 시도 정도로 보고 무시해버릴 수 있는 분석자들이 회의(懷疑)에 빠지게 할 수 있다. 적절한 동조 확보가 없이는, 가장 기대가 되는 프로그램들조차도 기대된 결과들을 창출해낼 수 없다.

이와 같은 최고층으로부터 말단까지 관심을 갖도록 끌어들이기 위하여는, 당신의 지식경영 노력에서 기대된 성과와 기대된 편익이 무엇인지 분명하게 이해하고 정의해두는 것이 중요하다. 다음으로, 당신은 어떻게 이들 성과들과 편익들이 당신의 조직 목표에 일치하는지 보여줄 필요가 있다. 끝으로 그 계획의 목표와 편익을 각 이해관계인들에게 알리고 각계 각층에서 품을 수 있는 관심들을 예상하고 대비하는 것이 중요하다. 보다 효과적인 지식경영 솔루션을 채택함으로써 당신의 기관 각계각층이 어떻게 혜택을 볼 것인지를 분명히 보여줌으로써, 당신은 그것이 당신의 기관에 속한 사람들 모두에게 메아리치는 효과적이고 성공적인 추진을 할 탄탄대로를 얻게 된다.

**실제적 요령:** 경영진이 당신의 지식 이니셔티브의 결과를 보고 개선이 필요한 영역들이 어디인지 짚어주게 하는 행정적 게시판을 설치하라. 만약 당신의 노력이 소요 인력을 10퍼센트 낮추거나 처리 시간을 20퍼센트 감축한다면, 당신은 당신의 경영진이 그것을 빨리 알아주었으면 하고 바라게 될 것이다.

#### **5단계: 지식을 공유하는 사람들에게 포상하고 인정해주기**

흔히들 오해하고 있는 것이 있는데, 그것은 또 인간 본성에 따라 더욱 그러한데, 그것은 다

름아닌 지식을 갖춘 사람들은 지식이 없는 사람들보다 더욱 강력하고 더욱 많은 영향력을 발휘한다는 것이다. 그 결과, 많은 기관들은 지식을 공유하고 나누는 사람들이 아니라 지식을 보유하는 사람들을 인정해주고 그런 사람들을 포상함을 통해서 “지식축적” 문화를 부지불식간에 장려하고 있다. 이런 상황에서는, 개인 지식은 집합적인 지식보다 더 중요하고 더욱 장려되는 것이 되어버린다. 이것은 사람들이 고객이나 조직의 필요가 아니라 자기 자신의 필요들에 더욱 집중하게 만들어버린다. 나아가, “지식을 비장한 사람들”이 그 조직을 떠나는 날이면, 그들은 자기 지식을 가지고 떠나버려서 당신들에게는 말썽많은 지식격차 문제만 남게 된다.

그와는 대조적으로, 효과적이고 성공적인 지식경영솔루션은 정보공유를 권장하고 집합적 지식이 개별 지식보다 훨씬 바람직한 것으로 여기게 된다. 이런 형태의 정보공유 환경을 창출하기 위해서는, 집단과 협동하고 공유되는 지식들을 서로 보태는 노력들을 권장하고 인정해주고 포상하는 것이 중요하다. 당신이 사람들의 정보공유 노력을 인정해주고 포상하게 되면, 당신은 당신의 지식기반의 가치와 품질을 향상시키게 된다. 당신은 실패할 가망을 크게 줄인다. 그리고 당신은 정보를 비장하는 편을 선택하는 사람들이 권세를 누리지 못하고 그런 정보들은 케케묵은 것이 되게 만든다. 이렇게 하는 것은 당신이 당신 직원들의 발전과 전문성이 성장과 발전이 그 조직을 떠나는 것의 대안이 되게 하는 새 분야로 전진하도록 권장하게 해준다.

**실제적 요령:** 당신의 지식솔루션을 단번에 모든 사람들에게 들이밀지 마라. 일선 핵심 요원들 및 2단계 분석자들로 이루어진 중심 코어팀으로 시작하되, 거기에는 솔루션들을 정제할 책임자를 두라. 여러 다양한 성격의 사람들이 이 코어팀에 참여케 하되, 여기에는 지식경영으로 인해 일자리를 위협받을 수 있는 노련한 전문가들 뿐만 아니라 지식경영을 믿고 따르려 하는 사람도 참여시키라. 당신의 코어팀원 모두가 그 적용과 절차에 편안함을 느끼게 해주라. 가장 크게 기여하는 사람들을 인정해주고 포상하기 위한 보고서들을 운영하며 당신이 그것을 코어팀을 넘어 조직 전체로 확산시킬 때 그 새 지식 구상을 전파하게 될 열정적인 지식경영 전문가들을 만들어내라.

이들 5단계 조치에 모든 것이 함축된 것은 아니라 할지라도, 그것은 당신이 가장 흔하게 범할 수 있는 실수와 서비스기관들이 지식경영솔루션을 설계하고 추진하는 과정에서 빠질 수 있는 함정들을 피하도록 도와줄 수 있다. 그 조치들은 또한 당신이 당신의 시야를 넓히고 제품의 특징이나 시스템 능력, 절차 흐름도 이상의 것을 볼 수 있도록 도움을 줄 수 있다. 끝으로, 성공적인 지식경영은 기술과 훈련, 사람과 절차가 균형있게 배합된 것이다. 이들 요소들을 하나라도 무시하거나 게을리하면, 시간을 잃고 돈을 낭비하는 결과가 될 것이며, 사람들의 기대에 부응하지 못하고 그 잠재력을 최대한 발휘하는데 실패하는 지식경영 추진이 되고 말 것이다.