

지식 경영 과제

■ 국내 기업의 지식 경영 사례 - 현대인재개발원

- 현대인재개발원은 지식을 생산하고 판매하는 교육 기관으로서, 지식 경영을 통해 自社에 축적된 지식을 체계적으로 관리하여 조직원의 지식 창출 능력을 극대화하고자 함
- 교육 기관의 특성에 적합한 지식 경영의 개념을 정립하고 이를 지식 관리 시스템으로 구현함
  - 현대인재개발원은 自社의 지식 경영 개념으로 지식 경영 활동과 업무 처리를 위한 통합 시스템인 HERB(Hyundai Educational Resource Bank)를 정립하였으며, 이를 구현하기 위한 시스템으로 외부 지식 경영 패키지를 활용함
  - HERB는 의사소통, 업무처리, 전문지식, 컨설팅, 교수 및 과정 운영 등 크게 다섯 부분으로 自社의 업무 활동을 구분하고 이를 체계적으로 연계하여 통합 운영함으로써 교육 기관으로서의 업무 효율을 높이고자 하는 것임
  - 그리고 自社의 지식을 여섯 부분의 카테고리로 분류하였으며 이를 전담하여 관리하는 Knowledge Specialist를 임명하여 등록 지식의 수준을 높이고자 함
- 지식 경영이 기업에 성공적으로 체화되기 위해서는 현대인재개발원과 같이 자사의 환경에 적합한 지식 경영의 개념을 정립해야 함
  - 기업의 경영 환경과 사업 목적 수행에 적합한 지식 경영의 개념을 정립하여 이를 기반으로 구체적인 도입 방안을 모색함

## 국내 기업의 지식 경영 사례 - 현대인재개발원 -

### □ 개요

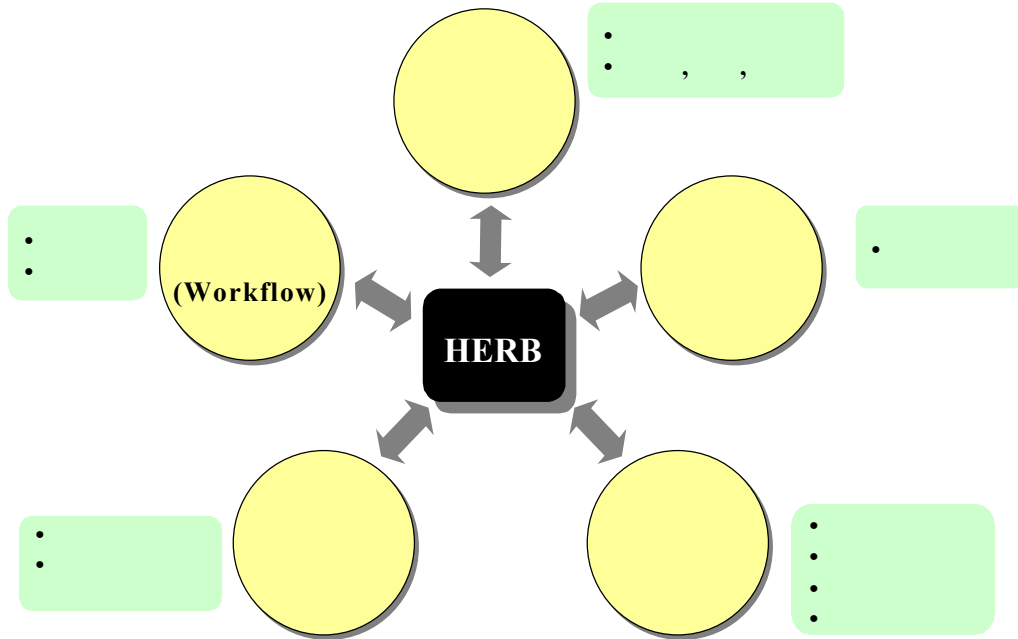
- (기업 개요) 현대인재개발원은 조직원 교육을 전담하고 있는 기관으로서 외부 기업의 위탁을 받아 조직원 교육, 컨설팅 등의 업무를 수행하고 있음
  - 99년 9월 현재 전체 직원은 45명으로 올해 총 8만 6천여명을 교육할 예정이며, 주요 교육 과정은 '경영 기본 과정', '직무 능력 향상 과정' 등임
- (지식 경영 도입 배경) 교육 기관의 특성상, 끊임없이 새로운 지식을 개발하고 이를 체계적으로 관리하여 재활용할 수 있는 지식 경영 시스템이 요구됨
  - 교육 부문은 지식을 창출하고 전파하는 전형적인 지식 사업임에도 불구하고 이를 체계적으로 관리하는 시스템이 없었음
  - 조직원 개개인의 지식 창출 능력은 뛰어나지만, 이를 효율적으로 관리하지 못해 지식이 사장되거나 조직원 이동시 소멸되는 경우가 많이 발생함
  - 새로운 시장 창출을 위해 지식 자원의 재인식이 요구됨
- (지식 경영 도입 목표) 기존 지식을 체계화하고 새로운 지식의 창출 능력을 강화하여 기업 교육의 방향을 선도하고자 함

### □ 지식 경영의 내용

- 지식 경영 추진 과정
  - 1개월간의 도입 검토 작업 이후에, 1999년 2월부터 8월까지 총 7개월 동안 지식 경영에 필요한 지식 분류 작업, 지식 관리 시스템 도입 등을 추진함
- 교육 기관에 적합한 지식 경영 시스템의 개념 정립
  - 조직 지식의 관리 및 창출 능력 극대화를 위한 현대인재개발원의 지식 경영 시스템으로 HERB(Hyundai Educational Resources Bank)를 정립함
  - HERB는 지식 경영 활동과 업무 처리를 위한 통합 개념으로 의사소통, 업무처

- 리, 전문지식, 컨설팅, 교수 및 과정 운영 등 크게 다섯 부분으로 되어 있음
- Web Plus사의 지식 관리 시스템인 'Plus KMS'를 도입하여 인재개발원의 지식 경영 개념 체계인 HERB 환경에 맞게 변환(Customize)하여 실제 지식 경영 시스템을 구축함

< HERB 개념 체계 >



**- Knowledge Specialist 임명**

- 각 지식 폴더별로 Knowledge Specialist를 선정하여 해당 폴더 내의 지식을 관리하여 질적 수준을 높이도록 함
- Knowledge Specialist의 역할은 다음과 같음
  - 담당 분야에 등록된 지식들의 양적, 질적 관리의 주체가 됨
  - 수시로 관련 지식을 탐색하여 전문 분야별로 자료를 관리함
  - 일정 수준에 미치지 못하는 자료에 대해서는 삭제를 요구함
  - 우수한 자료에 대해서는 평가위원회에 추천을 함

**- 지식 분류표의 작성**

- 각 팀별 지식 영역을 취합·분류하여 보유 지식을 파악하고 여섯 부분으로 지식을 분류하여 축적하고 있음
- 각 팀의 주요 지식을 선정하여 입력하되 지식 등록을 강화하기 위하여 각 팀별

## 지식 경영 과제

로 등록자 1명을 선정함

· 1999년 8월말 현재 약 1,800여건의 지식이 등록되어 있음

### < 지식 분류표 >

분류	내용	세부항목
경영지식	인재개발원 경영 관련 지식	인사, 경영전략, 사규 등
HRD 부문	HRD(인적 자원 관리) 전문이론 및 타사정보	Trends, HRD이론, 타사정보, 인재육성저널
교육운영정보	교육과정운영 및 교육생, 강사에 대한 정보	강사정보, 교육과정정보, 교육생사례, 교육결과, 교육 운영 사례
컨설팅	외부 컨설팅에 관한 세부 지식	주요 Project별 중간 산출물 및 결과물
과정개발	과정개발의 프로세스 및 내용개발에 대한 지식	주요 과정별 프로세스에 따른 분류
Module	원내 프로그램의 주요 내용 및 주제별 핵심지식	경영일반, 경영관리, 경영혁신, 국제경영, 참고자료

### □ 향후 추진 과제 및 시사점

#### - 향후 추진 과제

- 현대인재개발원은 지식 경영의 사내 정착을 위해 조직원들의 지식 경영 활동에 대한 평가 체계를 마련하고 보상 제도를 시행할 계획임
- 이를 위해 각 팀장으로 구성된 지식평가위원회를 구성하고, 지식 마일리지 제도의 도입 및 이에 근거한 구체적인 보상 체계를 마련하여 도입할 예정임

#### - 시사점

- 자사의 경영 환경과 사업 목적을 수행하는 데 적합한 지식 경영 개념을 정립하여 이를 기반으로 구체적인 도입 방안을 모색해야 함
- 기존 정보 시스템 환경이 지식 경영에 적합하지 않거나 신속하게 지식 경영 체계를 구축하고자 하는 경우에는 현대인재개발원의 경우와 같이 외부 패키지를 도입·활용하는 것도 효과적인 방안이 될 수 있음

■ 윤성한 연구원 ysh@hri.co.kr ☎724-4077