

## Special

## 병원의 지식경영 도입방안



글 · 이 용 균 ■  
한국병원경영연구원 연구실장

## I. 머리말

1980년대 후반부터 90년대 초에 걸쳐 미국 기업들의 경영혁신을 통해 생산된 경영기법들은 우리나라에도 속속 소개됐다. 기업문화 전략이 도입돼 일부 대기업을 중심으로 기업문화를 경영자원으로 활용하는 시도가 있었고 고객만족 경영기법도 마케팅에 활용됐다. 벤치마킹과 비즈니스 리엔지니어링 외에 아웃소싱(Outsourcing), 가치경영(VBM), 전사적 자원관리체계(ERP) 등 다양한 경영기법들이 국내에 소개됐다.

그러나 국내 기업의 구조조정이 본격적으로 도입되기 전까지는 새로운 경영기법은 이론 소개 정도에 그쳤고, 실제 기업의 경영전략에 널리 반영되지 못한 면이 있다. 이렇게 미국식 경영혁신 기법들이 화제가 되고 있는 배경에는 첫째, 구조조정이 진행되면서 국내 기업들의 조직과 활동에 이른바 글로벌 스탠더드 요구, 둘째, 기업의 경쟁 환경이 외형 위주로부터 수익성 위주로 전환이 요구되었기 때문이다.

지식경영은 미국의 경제학자 마크럽이 지식사회(knowledge-based society) 개념을 제시한 이래 피터 드러커, 톰 피터스, 앨빈 토플러 등 주로 미국의 석학들이 제시한 새로운 경영 패러다임이다. 드러커는 지금 사회가 산업사회에서 정보통신기술의 발전을 중심으로 한 정보화 사회로 이행하고 있다면 21세기 사회는 지식이 가장 중요한 생산요소가 되는 지식사회로 변한다는 것이다. 따라서 그동안 산업사회에서 경쟁력 변수로 가장 중요했던 생산요소는 자본이었지만 지식사회에서는 인간의 창의력이 자본보다 더 큰 힘을 발휘한다는 것이다.<sup>1)</sup>

또한, 피터 드러커에 의하면 미래기업 조직의 전형적인 모습은 관리층의 두께가 현재의 절반정도이며 관리자 수는 3분의 1에 불과할 것으로 예측된다. 이런 변화에는 정보기술의 발전이 배경이 되고 있는데, 기존 정보통신기술이 빠른 속도로 정보를 처리하는 수준에서 벗어나 정보자원화 사회로 이행되고 있다는 것이다. 이에 따라 정보기반 조직은 지휘-통제식의 조직에 비해서 훨씬 더 많은 전문가가 필요하고, 이들이 현장으로 투입이 되며 참모조직은 축소와 중간 관리층이 없어진다는 것이다.

이러한 형태의 조직을 피터 드러커는 오케스트라형 조직이라고 명명하였는데, 정보기반 조직의 필요조건을 다음과 같이 제시하였다.

첫째, 행동으로 구현될 수 있도록 명확하게 정의된 일련의 목표가 요구된다. 즉, 정보기반 조직은 전문가들로 구성되어야 하며, 정보기반 조직의 리더는 그들이 일을 자율적으로 처리할 수 있도록 목표를 정확히 제시해야 한다는 것이다.

둘째, 모든 조직 구성원들이 정보 창출의 의무를 느낄 수 있게 만드는 조직문화가 필요하다. 모든 구성원들이 자신의 분야에서의 정보에 대해서 책임을 지며, 조직 내의 모든 사람들은 자기 업무를 수행하고 조직에 기여하는데 있어서 어떤 정보가 필요한가를 계속 생각하고 있어야 한다는 것이다.

그리고 지식사회의 지식근로자의 생산성에 대해서 피터 드러커는 다음과 같은 요소에 의하여 결정된다고 지적하고 있다.<sup>2)</sup>

1) Peter F. Drucker, 21세기 지식경영(이재규 역), 한국경제신문사, 1999.6.

2) 전게서, pp.252~253.

- ① 과업(task) : 지식근로자의 생산성은 '과업이 무엇인가?' 에 따라서 생산성이 좌우된다  
는 것이다.
- ② 자율성(autonomy) : 지식근로자가 자신의 생산성에 대한 책임을 개별 근로자에게 부과  
해야만 생산성이 높아질 수 있다는 것이다.
- ③ 지속적인 혁신(continuing innovation) : 지식근로자는 작업, 과업, 책임의 한 부분으로 지  
속적인 혁신이 요구되며, 이는 생산성 향상을 위한 기본이 된다고 지적하고 있다.
- ④ 지속적인 교육(continuing learning) : 지식근로자의 속성으로 지속적인 가르침과 지속적  
인 배움이 지식근로자의 생산성의 중요한 요소이다.
- ⑤ 품질(quality) : 지식근로자의 생산성은 산출량 뿐 만 아니라 품질적 요소가 중요한 요소  
로서, 이를 위해서는 지식근로자로서 대우해야 한다는 것이다.
- ⑥ 회사자산 : 지식근로자는 비용이란 인식보다는 기업의 자산이라는 시각이 요구된다.  
지식근로자의 생산성 향상을 위해서는 지식근로자가 조직을 위해서 일하는 것을 '원하  
는가?' 하는 것을 우선적으로 파악해야 한다는 것이다.

## II. 지식경영의 성공요인

지식경영이란 조직 구성원 개개인에 잠재해 있는 지식을 전사적인 차원에서 관리하고 활  
용하여 기업의 경쟁력을 재고시키려는 노력이라고 정의할 수 있다. 하버드 경영대학원의  
Handy교수에 의하면 기업 부가가치의 3/4이 지식으로부터 창출되며, 지적자산의 가치는  
장부상 자산가치의 3~4배가 된다고 주장하고 있다. 지식경영 분야의 대가인 윌리엄 킹 교  
수는 '지식경영시스템을 도입한 뒤 1~2년 이내에 큰 결실을 기대한다면 지식경영은 짧은 유행으로 그칠 것' 이라고 단언하면서 전사적 차원에서 중장기적 지식경영의 도입중요성을 강  
조하고 있다.<sup>3)</sup> 그동안 성공적인 지식경영시스템의 성공요인을 분석해보면, 지식 창고, 지식  
관리자, 갱신, 보상이라는 네 가지 공통점을 찾을 수 있다. 지식 경영의 초보자인 국내병원이  
이들 타산지석으로 활용하는 것이 바람직하다.

3) 이용균, 사례중심의 병원경영전략과 기법, 2003.11, p.56

## 1. 지식 창고(Knowledge Base)

지식 창고는 지식을 축적/관리하기 위한 정보 시스템을 의미한다. 지식 창고는 한 부서에서 독점해서는 안되며, 전 직원에게 개방되는 것이 지식의 축적과 전파 측면에서 바람직하다. 지식 창고는 한번 구축되면 그 구조를 바꾸는데 많은 시간과 비용이 소요된다. 따라서 처음 구축할 때 장기적인 관점에서 확장성과 유연성을 고려하여 설계해야 한다.

## 2. 지식 관리자(CKO)

지식 관리자는 지식 창고 내의 지식을 정리하고 불필요한 지식들을 폐기하며, 새로운 지식을 홍보하여 더욱 많은 직원이 그것을 사용할 수 있도록 하는 사람이다. 기업의 경우, 지식 경영 최고 책임자(Chief Knowledge Officer)라는 명칭으로 불리는 전담 임원을 두기도 한다.

## 3. 갱신(Refresh)

갱신은 지식 창고가 실질적인 것이 되게 하기 위해서 지식 자산을 지속적으로 개발하고 비축하는 활동으로 현장에서 효과를 얻을 수 있는 지식 자산 위주로 끊임없이 지식 창고를 수정, 보완하여야 한다.

## 4. 보상(Reward)

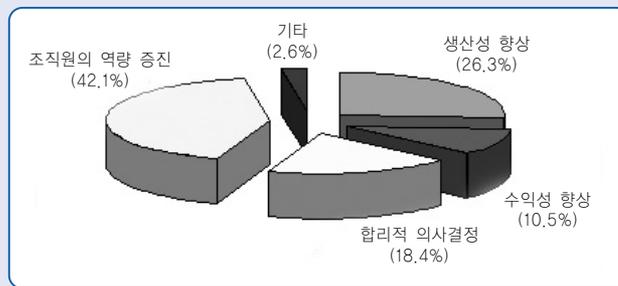
보상은 개인의 지식을 공동의 지식 창고에 집어넣어 전체 직원과 공유토록 하기 위해서 반드시 필요하다. 지식은 자신만의 노하우라는 생각때문에 지식 창고에 집어넣기를 꺼려하는 것이 일반적인 태도이기 때문이다. 지식 자산의 축적은 매우 오랜 시간이 걸리는 과정이므로 지식 경영은 인내심을 가지고 지속적으로 추진되어야 한다. 특히 기업의 구조 조정 및 인력의 유연화와 관련하여, 인력의 이동이 있을 경우 개인에 체화된 지식이 사라져 버릴 수도 있으므로 지식 경영을 통해 개인의 지식을 조직의 지식으로 전환하는 노력이 필요하다.

### III. 병원 지식경영의 도입전략

병원에서 지식경영을 도입하기 위해서는 새로운 패러다임이 요구된다. 그동안 지식경영의 도입효과를 살펴보면 수집된 지식이 전사적 차원에서 공유되어 가치창출에 기여하도록 하는 것이 현재 지식경영의 주요 목표이지만 향후 축적된 지식 자체가 상품가치를 지니는 날도 예상된다. 예를 들면 소아전문병원에서 어린이 안전 현관문, 노인전문병원의 적정문턱 높이, 여성전문병원에서 내시경실 등에 여성전용 화장실 배치 등 현장경험, 지식, 절차, 브랜드 등 계량화하기 어려운 형태(soft data)도 지식관리의 대상으로 넣어야 한다. 국내 병원에서 지식경영시스템을 도입하기 위해서 기업의 지식경영시스템의 도입절차와 사례를 벤치마킹하면 다음과 같다.

#### 1. 지식경영의 도입목표

실제 국내기업에서 지식경영 도입에 대한 성공요인을 살펴보면 ① 최고경영자 의지 ② 조직문화와 분위기 ③ 부서간 의사소통과 협력 ④ 구성원의 지식경영(KM)의 인지도 ⑤ 평가보상 체제 순으로 나타났다. 따라서 지식경영시스템의 도입에서 기술요인(IT)과 예산요인은 상대적으로 그 중요도가 낮게 나타난 것은 주목할 만하다.<sup>4)</sup>



〈국내기업의 지식경영에 대한 도입목적〉

4) 전경련, 「韓國企業의 知識經營 現況」, 2001.9

따라서 병원에서 지식경영시스템을 도입하기 위해서는 지식경영의 도입목표와 비전 수립이 요구된다. 그동안 국내 병원에서 지식경영의 도입사례를 살펴보면 지식경영시스템에 대한 분명한 목표의식이 없이 비전경영, QC, 고객만족경영(CS) 추진의 부산물로 지식경영을 도입한 경우가 있다. 이 경우 지식경영의 시너지 효과를 기대하기 어렵다. 따라서 병원에서 지식경영을 도입하기 위해서는 도입목표, 구체적 구축방안을 수립방안이 요망된다.

## 2. 지식경영시스템(KMS)과 전담부서

국내기업에서도 지식경영을 도입할 때 지식경영시스템(KMS)을 갖추지 않고 지식경영을 도입하여 지식이 공유되지 않고 사장되고 있는 경우가 종종 있다. 국내병원의 경우에는 지식경영(KM)에 대한 개념, 지식경영에 대한 이해와 인식 부족 등으로 지식경영시스템(KMS)를 도입하고 있는 경우는 드문 편이다.

실제 병원의 임상부서, 진료지원부서, 경영부서 등에서 요구되는 지식과 정보에 대해서 어디서 어떻게 찾아야 될지 막연한 경우가 많다. 최근 국내 병원에서 전사적 자원관리시스템(ERP)을 구축하여 많은 진료정보, 환자데이터가 쌓여 있으나, 가공되고 정보화되지 않는 경우가 많다. 따라서 병원에서 유익한 정보를 유저(user)에게 편리하게 제공될 수 있도록 지식경영시스템(KMS)을 도입하는 것이 우선되어야 할 것이다.

또한 일정규모 이상의 병원에서는 지식관련 부서를 결성하는 것이 필요한데, 만약 지식경영부서를 조직하는 것이 어려우면 일단 병원도서담당자를 지식부서로 임명해 지식경영을 시도해 보는 것도 한 방안이 될 것이다.

## 3. 지식경영의 성과보상체계

국내 기업에서 지식경영에 성공한 사례를 분석해 보면 지식경영이 조직문화로 정착되지 않고 성공한 사례는 없다. LG전자의 경우에 1999년도에 지식경영그룹이 기업연수팀 중심으로 형성되었는데 2002년도에는 지식제공과 공유를 위한 사내 인터넷을 구축하여 다양한 베스트 프랙티스(best practice)를 발굴, 축적하여 경영성과를 얻고 있다. 이 과정에서 지식동

아리가 400~500여개가 활동하고 있으며, 베스트 지식팀에게는 성과보상을 통해서 직원참여를 권장하여 40만개의 지식이 축적되었다.<sup>5)</sup>

실제로 지식경영의 도입시 중요한 것은 지식경영시스템이 아니라 지식경영과 관련된 문화와 보상체계이다. 조직구성원인 개개인에 대한 지식평가 및 보상제도 도입을 통해서 지식 공유 문화를 정착하는 것은 지식경영의 주요성공요인(Critical Success Factor:CSF)이다. 실제 기업에서 지식경영시스템을 도입했지만 유명무실한 경우가 있다. 이 경우는 기업 CEO가 지식경영에 대한 관심이 없거나 지식을 제공한 직원에 대해서 보상체계나 평가시스템이 없어 형식적인 지식경영시스템이 된 경우이다.

국내 기업의 사례를 통해서 살펴본 것과 같이 병원에서의 ‘지식경영’을 도입하기 위해서는 형식논리가 아닌 병원 나름의 실천지혜가 필요하다고 하겠다. 최근 국내병원의 경우에서 의료 질 관리(QC), 고객만족경영(CS), 고객관계관리(CRM) 등 경영기법이 많이 도입되고 있다. 그러나 지식경영으로 연결되지 못하고 제각기 단편적인 경영혁신기법으로 추진되는 경우가 많다. 이러한 최신 경영기법들이 지식경영시스템과 연계되지 못한 이유는 병원의 지식경영에 대한 이해부족으로 지식경영시스템(KMS)가 도입되지 않고 있기 때문이다. 따라서 최근 병원에서 도입되기 시작한 임상진료가이드 라인, Critical Pathway, QC활동보고 등 지식경영활동들이 병원의 직원들에게 정보(information)와 지식(knowledge)으로 제공될 수 있도록 병원 나름의 지식경영시스템(KMS)이 구축되어야 할 필요성이 높다.

## IV. 지식경영시스템 구축툴(Tool)과 사례분석

### 1. 지식경영시스템 구축툴(Tool)

#### 1) 전문가시스템(Expert System)

지식관리의 새로운 정의, 기존 정보시스템과의 차별성에 대한 이해, 단계별 추진목표 등 기본적인 시스템 구축 추진의 전제가 해결될 수 있으면 실제 시스템 구축을 위한 기능을 비롯한 시스템 사양에 대해서도 고려해야 한다.<sup>6)</sup>

5) 매경이코노미, 지식경영의 성공사례, 2004.10.13일자

6) 김영성, 경영과 컴퓨터, 1999년 1월호.

현재 구축된 선진 기업사례의 경우에 대내외 고객을 대상으로 헬프데스크나 콜센터를 운영하는 경우 정해진 범위 내의 질문에 케이스별로 답을 하는 경우에 효율적으로 사용된다. 즉 응답 업무의 경우에는 분명한 모범 답안이 종류별로 있고 이를 답하는 경우 비숙련자도 쉽게 처리하거나, 질문을 하는 당사자가 직접 범위를 좁혀가며 문제를 해결하려면 아주 유용하게 쓰일 수 있다. 전문가 시스템의 일환으로 Case Based Reasoning Tool이 사용되며 Support knowledge Base등을 예로 들 수 있다.

**2) 베스트사례 공유 시스템(Best Practice Sharing)**

최근에 많이 구축되는 KM시스템은 'Practice Sharing' 시스템으로 주로 SI, 컨설팅 회사, 건설업체 등으로 대표되는 프로젝트를 중심으로 운영되는 조직의 재사용 효율성 제고를 목표로 구축되는 시스템이다. 지식 내용의 품질관리를 위해서는 주제 영역별 '심사관'을 두고 '제안' 수준의 내용과 '사용권고' 수준의 내용을 구분하여 사용자들의 가치 관정을 효율적으로 하게 하는 경우이다. 이는 단순 자료 검색이 아니라 확인된 지식을 재사용하여 업무처리에 재적용하는 실제적 지식 전달 시스템으로 볼 수 있다. 따라서 기업에서도 처음부터 정답은 없으나 복수의 지식 추천 안이 존재하고 시간이 지날수록 다양해지며 풍부해질 수 있는 시스템으로 발전하게 되도록 사용자의 참여 유도하여 KMS(Knowledge Management System)를 구축하고 있다. 그 사례로서 컨설팅사인 아더엔더슨은 고객이 기업경영과 관련된 모든 지식을 접할 수 있는 장(Frist place to go for business knowledge) 슬로건 채택하고, 지식경영의 미션을 아더엔더슨의 능력을 고객에게 전이하기 위해서 지식을 창출하고, 공유하는 것으로 개념정의를 하였다. 그리고 지식경영의 구축단계를 다음과 같이 설정하였다.

- 1단계 : 공통의 하드웨어, 소프트웨어
- 2단계 : BEST PRACTICE DB구축, 전 계층의 종업원 사용
- 3단계 : 인터넷을 통한 지식공유

**3) 실시간 지식공유 시스템(Real time knowledge share system)**

실시간 지식 공유 시스템은 시장의 변화나 고객에 대한 맞춤 형태의 서비스를 신속히 해

나가야 하는 모든 종류의 산업에 적용되나 특히 소비자 산업(Retail Service)에서 많이 이용되는 것이 지식 관리 시스템이다. 경쟁적인 시장 상황을 통해 수익이 좌우되는 경우에는 마케팅, 연구 개발, 생산 및 판매가 '시점 관리'를 통해 전체적으로 조화를 이룰 때 경쟁력이 극대화될 수 있다. 이러한 실시간 정보 연계에 의해 현재 시점에 무엇을 해야 하는가에 대해 판단할 수 있는 시스템을 지식관리시스템의 기법을 통해 구축한 경우가 실시간 지식 공유 시스템이다. GoreTex로 유명한 회사로 Gore사는 신소재 상품이 소비자의 구매 용도에 얼마만큼 신속히 잘 맞추어 갈 수 있는가가 중요한 경쟁력의 요소이다. 이 회사는 KMS의 주별 지식 공유 및 조화가 가능한 KMS의 장점을 살려 각 부문별 정보공유 시스템을 이루었다. 즉, 정보의 재사용 목적 보다는 쉽게 정보 공유를 할 수 있게 해주는 Tool(Notes)을 이용하여 상호 의사소통(Communication)과 협력(Collaboration)을 통해 지식 순환 속도를 빠르게 하는 것만으로 커다란 생산성의 증대 효과를 얻은 경우이다.

#### 4) 고객 지식관리 시스템(Customer Knowledge Management System)

어느 산업이건 고객의 특성을 경쟁사 보다 정확히 파악하여 대응하는 것이 제일 중요한 과제이기 때문이다. 고객 지식 관리 시스템은 특히 데이터 웨어하우스 기법을 이용한 고객 특성분석의 대명사인 데이터베이스 마케팅의 발전된 형태 개념으로 나타나고 있다. 즉 고객 관리의 기법은 최초 평면적인 고객 자료 파일관리의 개념을 넘어 다차원 분석 방식이 가미된 고객 DB마케팅 기법을 이용하면서 상당히 분석적인 고객 관리 기법이 개발돼 왔다. 여기에 비정형 형태로 자료를 쉽게 입력하고도 향후 구조적으로 사용할 수 있는 방법이 가미된다면, 즉 고객마다 일정량의 서술적 표현 입력이 가능하게 하고 이를 향후 검색할 수 있도록 하는 경우 지금까지의 데이터 웨어하우스를 이용하는 데이터 마이닝 등 고도의 기법을 사용한 경우와는 또 다른 종류의 고객 지식 공유시스템이 구축된다. 대표적인 고객 지식 시스템은 고객 수가 많은 금융기관 또는 통신 관련 업체들이 구축하는 경우가 많다.

## 2 지식경영시스템 구축사례<sup>7)</sup>

### 1) SK통신

#### ① 도입과정

지식경영의 도입을 단계별로 나누어 추진했다. 올해 2월부터 5월까지 진행한 1차 프로젝트에서는 지식경영 정착을 위한 걸림돌과 해결방안을 파악하고 정착까지 걸리는 시간을 예측하기 위해 전 직원을 대상으로 설문조사를 실시했다. 이를 통해 지식제공과 공유 활동에 대한 보상을 마련하는 것과 부서활동을 지식관리 활동에 연계하는 것이 가장 급선무라는 사실을 발견했다. 먼저 지식경영체제 구축을 위한 마스터 플랜을 수립했으며 각 부서에서 한 두명씩을 선정해 20여명의 포커스 그룹을 결성하고 이들에게 지식의 가치를 평가하도록 하는 것과 9월까지 진행된 2차 프로젝트는 실제 지식베이스(KB) 구축에 가장 많은 노력을 기울였다. 사내 그룹웨어에 만들어 놓은 정보공유 광장을 최대한 활용했다. 먼저 사내 정보와 지식을 수집한 뒤 전사적으로 활용할 수 있는 지식을 선별해 정제한 뒤 지식베이스에 입력했다. 이와 함께 ‘쓸모 있는 지식’을 선별하기 위해 토픽 전문가 즉 지식 챔피언을 선정했다. 팀장의 추천을 받도록 하였으며, SK는 기본적인 지식창고가 완성된 10월부터 지식경영시스템을 본격 가동하기 시작했다.

#### ② 지식경영의 실천

SK컴퓨터통신이 지식경영을 위해 새로운 컴퓨터시스템을 도입한 것은 아니다. 그동안 사용해온 그룹웨어 ‘로터스 노트’를 지식경영시스템에 그대로 활용했다.

#### ③ 보상체계

지식경영 정착의 가장 큰 관건으로 분석된 보상책 마련을 위해 최고 ‘경영자-팀장-팀원’으로 이어지는 평가시스템을 도입했다. 팀장에게 지식 스폰서십을 부여해 팀원의 지식제공 및 공유 활동에 대한 평가를 하도록 했다. 최고경영자는 지식공유 활동에 대한 적극성과 성과를 기반으로 팀장을 평가한다. 특히 팀원에 대한 평가방법을 계량화함으로써 공정성을 높

7) 지식경영에 대해서 컨설팅사와 시스템통합(SI) 전문업체들은 지식경영을 어떻게 실천하는지 SK컴퓨터통신의 사례를 통해서 제시코자 함.

였다. 평가결과는 연봉제와 연계돼 지식공유 활동에 적극적인 사람이 더 많은 급여를 받을 수 있도록 만들어졌다.

#### ④ 데이터베이스 관리

지식경영 프로젝트 추진 팀을 상시 조직화하면서 동시에 2차 프로젝트에서 활동하던 지식 챔피언들의 활동을 강화했다. 이들은 새로운 정보와 지식을 선별하기 위한 정례모임을 통해 낡은 지식은 버리고 보다 쓸모 있는 지식을 창고에 저장하는 역할을 맡았다. 또한 관심분야가 같은 사람들끼리 모여 상호 경험과 노하우를 공유하고 발전방안을 도출해 내는 전문가 그룹을 활성화하기 위해 노력하고 있다.

#### ⑤ 지식공유 문화

다른 조직에 비해 지식경영을 정착시킬 수 있는 문화적 토대는 갖춰져 있는 편이다. 역사가 3년에 불과한 신생사라는 점 때문에 종업원 개개인들이 각자의 지식을 한데 모아 조직 전체의 능력을 높여야 한다는 공감대를 형성하고 있기 때문이다. 특히 업종이 무형의 제품을 다루는 지식기업이라는 점에서 지식경영에서 가장 중요한 지식공유 문화의 정에 관련된 어려움은 빠르게 극복할 수 있을 것으로 예상하고 있다.

### 2) 포스코의 지식경영시스템(KMS) 구축

#### ① 도입현황

국내에서 지식경영의 도입성공사례로 자주 인용되는 포스코의 지식경영시스템(KMS)이 자주 인용되고 있다. 포스코의 지식경영시스템(KMS)은 2003년 5월에 도입되어, 1일 7000~8000명이 접속하고 있다. 이는 포스코 전직원이 3교대 방식으로 근무하는 것을 감안하면 절반이상이 KMS에 접속하고 있다. 포스코의 KMS 지식경영시스템의 성공요소(success factor)를 살펴보면 다음과 같다.

#### ② 성공요인

첫째, 재미와 보상이 많다. 포스코의 지식경영시스템(KMS)은 전 직원이 함께 한다는 것이

다. 2003년 지식자산실 KM팀이 생기면서 지식경영은 KM활성화 → 생활화 → 학습조직화 3단계 프로그램으로 진행되었는데, 1년 6개월만에 3단계 국면에 접어들어 빠르게 정착되었다. 이와 같이 포스코의 지식경영시스템(KMS)가 빠르게 정착될 수 있었던 배경에는 '지식사냥대회'와 지식경영시스템 포털사이트 '지식프라자(Knowledge plaza)' 운영 등 직원들에게 지식경영에 대한 재미거리 제공과 직원별 지식제공에 대한 보상체계가 있었기 때문이다.

둘째, 전 직원의 호응도가 높았다. 포스코의 지식경영시스템(KMS)의 '지식사냥대회' 1회 개최에 3,600여명이 참여하였고, 2004년에 10월에 시행된 대회에서는 6,500명이 참가하였다. 이는 지식사냥대회에서 최상위자에게는 포상과 인사고과시 승진가점이 주어져 전 직원들이 높은 관심사가 되었기 때문이다.

셋째, 회사 생활에서 지식경영이 정착되어 있다. 포스코의 지식경영시스템의 정보제공건수는 2004년 상반기까지 32만건이 넘어서고 있으며, 이 중에서 회사에서 가치 있는 정보 수는 15만건이 되고 있다.

### ③ 평가

포스코의 지식경영시스템(KMS) 하루 동안 평균 지식등록건수는 400여건으로 전체 직원들이 지식경영시스템(KMS)에 대해서 많은 관심을 가지고 있다. 그리고 지식전문가제도를 운영하고 있는데, 지식전문가는 사내 10년 이상의 베테랑급 전문인력을 지식 검증절차를 거쳐서 지식전문가로 임명하여 Q&A에 따른 전문지식 제공자 역할을 하고 있다. 그 결과 포스코는 자체 설문결과 응답자의 92%가 포스코 지식경영시스템(KMS)가 지식획득에 효과가 있다고 응답하고 있다.

## V. 결론 및 제언

그동안의 연구결과를 보면 지식경영은 지식을 기반으로 한 고객중심의 경영방식이고 조직간의 협력중심의 새로운 패러다임이 필수적이다. 따라서 지식경영은 물질적인 생산요소

보다는 정신적인 생산요소인 '지식'이 가장 중요한 새로운 경영패러다임이다. 지식경영의 도입은 기존의 패러다임에서 지식경영의 새로운 패러다임의 인식변화가 선행되어야만 성공할 수 있다. 즉, 지식경영의 도입을 고려할 경우 지식경영이 가능한 조직문화의 확산이 요구되며, 이를 위해서 단계적이고 지속적인 변화도입이 필수적이다. 국내병원에서의 지식경영의 도입사례를 살펴보면 '지식경영'이라는 개념을 바탕으로 경영전략이라기 보다는 병원의 경영혁신의 진행과정에서 지식경영과 부합하는 '경영전략'으로서 '지식경영'을 추진된 측면이 높다. 이 점은 향후 지식경영을 도입예정인 병원에 있어서 시사점이 높다고 하겠다. 즉, 선행병원들이 경험한 시행착오를 최소화할 수 있고 도입목표를 보다 명확히 설정할 수 있기 때문이다. 또한, '지식경영'은 일반기업체에서도 새로운 경영방식이므로 병원에서 지식경영을 도입할 경우에는 지식경영을 구성하는 요소들-조직구조 및 정보기술-등에 대한 확인 작업을 거쳐야 할 것이다. 즉, 병원의 지식경영을 구성하고 있는 구성요소들의 수준과 정도를 정확히 이해하고 필요시에는 자본을 투자할 필요가 있다.

왜냐하면 앞서 제기한 것처럼 '지식경영'은 학문적인 연구 활동을 통해서 창조된 개념이라기보다는 기업 경영활동의 컨설팅과정에서 생성된 개념이기 때문에 지식경영은 실천적이고 프로세스적인 측면이 강하다. 그러므로 지식경영은 한번 도입하면 끝나는 경영시스템이 아니라 계속 실천해 나가야 하는 지속적인 경영과정이다.

그러므로 병원에서 지식경영을 도입하고자 할 때 형식논리를 버려야 할 것이다. 즉, '경영은 조직이 제공하는 결과를 위해 존재 한다'는 경영의 기초패러다임을 근거로 해야 한다. 특히 병원의 지식경영을 통해서 지식경영의 궁극적인 목적인 핵심역량과 관련된 지식을 극대화함으로써 경쟁력 있는 서비스를 제공에 그 목적을 두어야 할 것이다. 이를 위해서는 조직의 핵심 지식역량을 파악하고 그것을 공유, DB화 및 발전시키기 위해 노력해야 한다. 이를 위해서는 병원의 진료진, 진료지원직 등 조직구성원인 개개인에 대한 지식보상제, 지속적인 학습조직 등 여러 인센티브를 통해 병원 내 지식공유 문화를 정착하는 것이 더 중요한 일이다. 따라서 병원에서 지식경영을 도입할 경우 지식관련 부서를 결성하는 것이 필요하며, 지식전담부서를 조직하는 것이 어려우면 일단 병원도서담당자, 수련교육부를 지식부서 전담자로 임명해 국내 성공기업의 벤치마킹을 통해서 병원의 지식경영을 시도해 보는 것도 한 대안이 될 것이다. **KHA**

## ※ 참고문헌

1. 김영성, 지식관리의 단계별 추진방향(경영과 컴퓨터), 1999년 1월호
2. 매경이코노미, 지식경영의 성공사례, 2004.10.13일자.
3. 이용균, 사례중심의 병원경영전략과 기법, 2003.11.
4. 전경련, 「韓國企業의 知識經營 現況」, 2001.9.
5. Peter F. Drucker, 21세기 지식경영(이재규 역), 한국경제신문사, 1999.6.