

# 병원의 지식경영 도입방안에 관한 연구\*

-병원 지식경영 단계모델 구축-

장익선\*\* · 나정미\*\*\*

	<목 차>	원 지식경영단계 모델 구축
I. 서론		1. 병원 지식경영 성공요인과 단계모델
II. 이론적 배경		2. 병원 지식경영 도입 방안
1. 지식경영		V. 결론
2. 병원지식경영		참고문헌
III. 지식경영 단계모델과 성공요인		Abstract
1. 지식경영 단계모델		
2. 지식경영 성공요인		

## I. 서 론

21세기는 지식기반사회로 일컬어지고 있으며, 지식은 모든 조직에 있어 가장 중요한 생산요소로 인식되고 있다.

지식은 개인은 물론 조직의 경쟁력을 강화시키는 무형자산으로, 모든 조직들은 지식을 창출하고, 지식을 공유하고, 지식을 활용함으로써 조직가치를 극대화할 수 있다.

글로벌화된 조직 환경은 지구촌을 단일시장으로 변화시켜 가고 있으며, 그 동안 제도적으로 안정적 환경을 부여받아오던 병원조직도 고객들의 욕구변화, 제도변화, 경쟁심화, 시장개방 등의 새로운 환경에 직면하고 있다.

이렇게 빠르고 복잡하게 변화되는 환경 아래에서 병원조직은 총체적이고 지속적으로 의료서비스의 질을 향상시킴으로써 병원경영의 생산성 향상을 달성하는 것이 중요한 과제로 등장하였다.

\* 이 논문은 원광보건대학 2007년도 교내 연구비 지원에 의해 연구됨.  
\*\* 원광보건대학 물리치료과 교수  
\*\*\* 원광보건대학 경영정보과 겸임교수

병원의 고객들은 다른 경쟁병원의 서비스와 비교하고, 정부는 병원평가를 통하여 선의의 경쟁을 유도함으로써 병원들로 하여금 경쟁력 강화를 위한 노력을 경주하게 하고 있다.

이러한 내부환경과 외부환경의 변화는 병원조직으로 하여금 병원의 외부고객과 내부고객의 만족은 물론 사회적 만족을 구현하기 위한 방안으로 지식경영의 필요성을 피부로 느끼게 하고 있다.

병원조직은 다양한 전문직종으로 구성되어 있어서 여러 직종 간의 갈등이 유발될 수 있고, 업무가 환자들의 민감한 부분을 다루는 까닭으로 지식경영에 어려울 수도 있지만, 조직의 자원 활용과 진료주체가 인적자원들의 서비스를 기반으로 하기 때문에 오히려 더 적합할 수도 있다.

본 연구는 2장에서 지식경영과 병원지식경영에 대한 이론적 배경을 고찰을 한 뒤, 3장에서 지식경영의 단계모델과 지식경영의 성공요인을 고찰하고, 4장에서는 2장의 이론적 배경과 3장의 지식경영의 단계모델과 지식경영의 성공요인을 토대로 하여 병원의 지식경영 성공요인과 단계모델을 구축하고, 나아가 병원의 지식경영 도입방안을 모색하고, 마지막으로 5장에서 결론을 도출하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 지식경영

지식경영의 주체인 지식은 일반적으로 “일하는 방법을 개선하거나 개발하여 부가가치를 높이는 것”, “국가 간, 기업 간 우위를 점하기 위한 정보”, “특허, 프로세스, 종업원 능력, 기술, 고객정보, 공급자 정보와 혁신이나 활기를 불어넣을 수 있는 개인의 축적된 노하우, 다른 조직과 차별화시킬 수 있는 조직 내의 역량” 등을 의미한다.

또한 지식은 기억하고 있는 것에서부터 개념, 법칙이론, 가치관, 세계관에 이르기까지 추상적인 것들을 포함한다.

이상에서 보듯이 지식이란 “특정 가치를 창출하는데 활용될 수 있는 정보, 내지는 가공되지 않은 자료를 사용자의 필요에 따라 가공된 것”이라고 할 수 있다.

지식은 존재형태에 따라 형식지식 암묵지식으로 분류할 수 있으며, 창조적인 지식은 암묵지식과 형식지식의 상호보완작용을 통하여 형성되고 확장되며, 이를 지

식변환이라고 한다. 이러한 지식의 습득 및 변환은 사회화, 외부화, 연결화, 내면화를 통한 순차적인 나선형으로 진행된다.

지식활동의 주체에 따른 분류는 조직구성원 개인이 가지고 있는 개인지식과 조직 내부에 축적되어 있는 조직지식으로 나눌 수 있으며, 지식의 위치에 따른 분류는 지적자본이 위치하고 있는 장소에 따라 시장에서 이익을 얻는데 필요한 모든 자산을 말하는 시장자본, 조직 구성원에 의해서 구현되는 집단적 전문기술능력인 인간중심자본, 법적으로 보호를 받는 특허권이나 상표권 등의 지적소유자본, 조직체가 기능을 발휘하는데 필요한 기술, 방법, 절차 등을 말하는 인프라 자본으로 나눌 수 있다.

지식경영은 지식기반사회에서 조직의 가장 중요한 자산인 지식 등의 무형자산을 효율적으로 관리하여 경쟁우위를 차지하기 위한 기법이라고 할 수 있다.

지식경영은 새로이 도입된 개념으로 정의가 통일되어 있지는 않으나, 지식경영은 지식이라는 개념에 경영이라는 개념을 결합시킨 개념을 의미한다.

지식경영에 대한 정의로는 지식경영이란 조직 및 개인 차원의 지식을 발굴하여 기업 내부에 축적하고, 공유하여 조직의 경쟁력을 활용하는 경영전략, 조직의 무형자산인 지식으로부터 새로운 가치를 창출해 가는 기술이다.

또한 지식경영은 기업의 지식관련 경영활동의 효과성을 극대화하고, 지식자산으로부터 최대의 부가가치를 창출하기 위해 지식을 창출, 갱신, 적용하는 일련의 체계적이고 명시적이며 의도적인 활동이라고 하였고, 새로운 조직적 역량을 창출하고, 구성원의 높은 업무성과를 가능하게 하며, 혁신적 활동을 촉진시키는 동시에, 고객가치를 제고시킬 수 있도록 구성원의 경험과 지식, 전문성을 공식화시키는 것이며, 아울러 지식에 보다 자유롭게 접근하여 쉽게 활용할 수 있도록 추진되는 활동이라고 할 수 있다.

이상에서 고찰해 본 바와 같이 지식경영은 어떤 관점에서 접근하느냐에 따라 약간씩의 차이가 있지만, 공통적인 관점은 주변에 산재해 있는 지식 또는 새로이 창출해야 할 지식의 영역을 규명하고 창출하여, 이러한 지식을 필요로 하는 사람이 필요한 장소에서 필요할 때 활용함으로써, 미시적으로는 업무성과를 극대화시키고, 거시적으로는 조직의 경쟁력을 제고시키는 관리활동을 의미한다고 할 수 있다.

지식경영은 차별화된 고객가치를 창출함으로써 조직의 경쟁력을 제고시키는데 필요한 핵심지식 영역을 규명하고, 이러한 지식을 조직구성원들의 지적 창의력을 통해 더욱 더 새로운 지식으로 창출하여 지식고유시스템에 축적함으로써 필요한 사람이 필요한 지식을 필요한 현장에서 적기에 습득할 수 있도록 지원해 주는 관

리활동인 것이다.

21세기 조직들의 핵심적 자산이 될 지식의 효율적이고 체계적인 기반을 구축하는데 중요한 역할을 하게 되는 지식경영은 조직의 지식을 효율적으로 관리하고 보유할 수 있게 하여 조직이 무한경쟁시장상황에 잘 대처할 수 있게 해 준다.

지식경영은 고객과의 관계를 중요시하여 조직들이 새로운 비즈니스 환경에 잘 적응할 수 있게 해 주고 있다. 즉 조직은 지식경영을 통하여 고객과의 관계 형성, 특히 학습관계의 형성과 증진을 통하여 고객에 대한 지식을 축적할 수 있게 되고, 이는 기존의 마케팅 활동과 다르게 1:1 마케팅을 구현함으로써 고객들의 만족도를 크게 향상시킬 수 있는 것이다.

지식경영의 바람직한 요건으로는 실제 조직에서 지식을 경영하고, 더욱 더 효과적으로 사용하기 위해서는 실제 조직에서의 경험을 바탕으로 한 지침이 필요하다.

실질적으로 지식경영분야의 조직들은 양질의 상품과 서비스의 가치를 결정하기 위해서는 낮은 품질의 상품과 서비스를 먼저 찾아내는 것처럼, 지식의 가치를 측정하기 위해서는 먼저 무지의 비용을 측정해 볼 수 있을 것이다. 효과적인 지식경영은 사람과 기술을 활용하는 혼합적인 해결책이 필요하다. 지식을 이해하고 광범위한 문맥 속에서 그것을 해석하고, 다른 형태의 정보와 결합시키며, 구조화되지 않은 다양한 지식의 형태를 종합하는 일을 사람만큼 잘할 수 있는 도구는 현재까지 없다. 반면에 빠르게 변화하는 고도로 구조화된 지식을 획득하고, 변형시키고, 보급하는데 있어서는 사람보다 컴퓨터가 훨씬 더 효율적이다. 그러므로 사람과 기술을 상호보완적으로 활용할 수 있는 혼합 지식경영 환경을 조성할 필요가 있다.

지식경영을 하려면 먼저 지식경영자가 필요하다. 지식관리자들이 모든 지식을 모으고 통제하는 역할을 추구하게 되면 조직 내 구성원들의 관심을 유도할 수 있을 것이고, 보다 더 나은 지식경영을 실천할 수 있게 될 것이다.

지식경영자들은 조직이 지식을 통제할 수 있게 되면 자신들의 역할이 종료되었다고 생각할 수도 있다. 하지만 지식을 경영하는 활동은 끝이 없는 것으로, 지식경영은 인류가 인류로 존재하는 한 지속적으로 수행되어야 한다(정택은, 2004).

## 2. 병원지식경영

병원은 환자를 수용하여 진료할 수 있는 시설과 인력을 갖추어 예방, 진단, 치료, 재활 등의 완전한 의료를 제공하고, 의료 인력이 교육훈련과 의학연구를 동시에 수행하는 공식적인 사회조직으로서의 업무를 분담하는 조직이라고 할 수 있다.

병원조직은 전통적으로 의료목적과 경영목적이 불일치하는 상충성을 가지고 있으며, 따라서 의료체계와 경영체계에 있어 명령계통의 상충성을 가진 이원적 조직구조라는 특성을 가지고 있다.

따라서 병원조직은 목적달성에 필요한 과업과 과업을 수행하는 권한과 책임을 조직구성원들이 체계적으로 분담하고, 협동체계와 전체목적에 통합기전을 형성한 결과로 이루어진 직능분담관계이다.

오늘날에는 교육수준과 경제수준의 향상으로 인하여 의료의 공급적인 측면보다 수요적인 측면이 강조되고 있으며, 이는 과거의 의료가 시혜 개념에서 계약 개념으로 변화됨을 의미하며, 의사에 대한 무조건적인 복종적 태도에서 의사에 대한 비판 내지는 회의적 태도로 바뀌었으며, 진료의 전 과정을 의사에게 위임하던 입장에서 함께 참여하는 입장으로 변화되었음을 의미한다(유승흠, 1990).

이러한 병원환경의 변화는 기존의 양적인 발전과 성장에 긍정적인 것만은 아니기 때문에 성장 중심에서 고객중심으로 조직을 변화시켜야 하며, 지속적으로 성장하기 위해서는 효율적이고 성과지향적인 조직으로 전환되어야 할 것이다.

서관수(1987)에 따르면 미국병원의 경우에는 80% 이상이 전문경영자에 의해서 운영되고 있으며, 마케팅 전문부서가 운영되어 퇴원환자나 입원환자를 대상으로 정기적인 설문조사를 통해 환자들의 불만사항을 줄여나가고 있다.

병원지식경영은 이러한 노력의 일환으로 병원 내에 산재하는 모든 유용한 지식을 체계적으로 수집하고, 저장하고, 공유하고, 확산시키고 보상하는 문화와 시스템을 구축하고 이를 통하여 지식을 효율적으로 활용하여 병원의 경쟁력을 제고시킴으로써 경영의 효율성과 수익성 제고를 달성할 수 있다는 데에서 의의를 찾을 수 있다.

병원조직에서 지식경영을 도입하는 이유는 다른 일반 기업조직과 마찬가지로 지식의 생성이나 축적, 그리고 경쟁우위 확보나 성과증대, 부가가치 창출, 내부와 외부고객만족 등을 제고시키기 위한 것이다.

지식경영은 일반 기업조직에서도 새로운 경영방식이므로 병원조직에서 지식경영을 도입할 경우에는 보다 신중하고, 철저한 준비가 필요할 것으로 판단된다.

즉 지식경영의 성공요인인 조직구조 및 정보기술에 대한 확인작업을 통하여 자체조직에 대한 정확한 평가와 그에 대한 인식이 선행되어야 할 것이며, 지식경영을 실시하는데 필요한 구성요소들의 수준과 정도를 정확히 이해하고 필요할 때에는 자본을 투자할 필요가 있다.

일반적으로 병원조직이 보유하고 있는 지식의 유형으로는 독창적인 의료기술개발, 지식 및 특허 등의 지적자산, 진료 및 검사과정, 교육, 연구 등에서 얻는 전문

지식, 병원조직이 환경을 인식하고 정보를 획득, 처리, 의사결정을 하는 지적기반으로서의 지식, 업무와 관련된 미래예측 능력, 병원경영 분야의 다양한 업무지식 등이 포함된다.

나아가 고객과의 지식공유로 인한 새로운 지식, 병원 간 제휴에 의하여 공유된 지식, 의료업계로부터 공동 창출되는 새로운 지식 등 의료서비스업에서는 서비스 행위 그 자체가 인간을 대상으로 한 지식으로 뒷받침된 광범위한 지식과 노하우의 집합체이다.

병원은 다양한 전문직종이 모여 종합적인 의료서비스를 제공함으로써 환자의 건강을 회복시켜주는 공익적 성격의 기관이면서, 한편으로는 의료서비스의 제공에 대한 대가로 수익을 발생시켜 조직을 유지하고 성장시켜야 하는 경영적 성격도 동시에 갖춘 특수기관이다.

따라서 병원은 최상의 의료서비스를 제공하고 최고의 경영효율성을 달성하기 위하여 다른 어떤 조직보다도 내부시스템의 협조가 원만하게 이루어져야 한다. 그러나 실제로는 의료직, 간호직, 기술직, 행정직 등 고유 전문 업무에 종사하는 직원들이 자기 업무에만 전념하고 다른 분야의 업무에는 무관심하거나 비협조적인 경향을 보이는 경우가 많다.

이는 병원의 부서 간, 직종 간 의사소통의 경로가 단절되어 있거나 지식을 공유하는 문화가 형성되어 있지 않아서 발생하는 현상이라고 할 수 있으며, 이러한 현상은 병원의 경쟁력을 약화시키는 요인으로 작용하고 있다.

따라서 병원조직에서 지식경영을 성공적으로 실현하기 위해서는 병원내부의 지식창조와 지식공유 및 확산을 원활하게 하는 문화와 시스템의 구축이 무엇보다도 우선되어야 하며, 동시에 이를 효과적으로 활용할 수 있는 구성원들의 능력이 갖추어져야 한다.

### Ⅲ. 지식경영 단계모델과 성공요인

#### 1. 지식경영 단계모델

지식경영의 단계모델은 지식경영의 조직역량을 구축하는 과정을 설명하고 수명주기이론의 관점을 제공한다. 모든 단계의 진전은 과정으로써 그 자체의 진보와 조직행동의 변화를 설명하는 발견적인 도구로써 조직성장에 적용되는 수명주기이

론에 기초를 두고 있다. 각각의 단계는 객관적 관점에서 정의되어진다. 객관적 접근방법은 조직의 학습을 전제로 한 조직목표의 공식화, 과업수행, 성과평가 및 그에 바탕하여 다음 목표를 수정하는 것을 의미한다(Van de Van & Poole, 1995).

이러한 관점에서 지식경영의 조직역량은 도입, 확산, 통합, 네트워킹의 네 단계를 통하여 성장한다. 수명주기이론의 단계는 단계적 진보와 연속되는 속성을 가진다(Quinn & Cameron, 1983 ; Van de Van Poole, 1995). 또한 지식경영은 조직행동과 개인의 모든 변화를 요구하는 경영과정을 의미한다. 그러므로 모델의 각 단계는 성공적인 단계들의 필수적으로 거쳐야 하는 전 단계를 의미한다.

객관적 관점은 기본적으로 조직 내 개인들 사이의 중대한 사회적 구조를 바탕으로 하고 있다(Van de Van & Poole, 1995). 조직성장의 이론(Quinn & Cameron, 1983 ; Rajagopalan & Spreitzer, 1996)에 근거하면, 경영목적과 경영행동은 도입 단계에서 네트워킹 단계로 변화되는 것으로 추정된다. 그것은 조직의 지식경영목표는 창조의 준비로부터 지식경영으로 변화되고, 확산으로 변화되고, 조직 내적으로 외적으로 변화되어질 것이다. 경영목표를 달성하는 경영활동은 그림에 요약되어 있다. 결과적으로 S커브의 지식경영 성장을 위한 조직역량은 놀란의 단계모델과 같다(Gibson & Nolan, 1974).

	도입단계	확산단계	통합단계	네트워킹 단계
목표	지식경영 노력을 조직에 확산시키기 위한 준비	지식활동의 인프라구축과 활성화	지식경영 노력의 균형과 통합	외부 파트너와 지식경영 연계, 지식경영역량
조직 행동	① 지식경영의 필요성을 보급 ② 지식경영의 현재 문제점 평가 ③ 지식경영의 비전과 목표를 만들고 공유 ④ 장기적인 지식경영계획 작성 ⑤ 사전계획과 학습관리	① 초기지식경영 프로세스 준비 ② 보상시스템 구축 ③ 교육, 경력봉로, 모집 등 인적자원관리 프로그램 개발 ④ 지식유형 개발 ⑤ 지식기반 지식경영시스템 구축 ⑥ 지식활동 활성화를 위한 사례관리	① 지식의 유효성 평가 ② 환경요구의 변화 관찰 ③ 지식경영활동을 모니터하고 통제 ④ 핵심지식영역의 초점과 정의 ⑤ 지식경영의 베스트 실제 보급	① 내부와 외부의 지식경영 효율성 분석 ② 파트너와 제휴하여 지식 창출 ③ 파트너와 함께 지식경영의 비전과 목표 공유 ④ 파트너와 지식경영 연계

<그림 1> 지식경영 단계의 목표와 조직행동

### 1.1 도입단계

도입단계는 지식경영 노력을 조직에 확산시키기 위한 준비와 조직의 지식경영의 중요성을 인지하는 단계이다. 빠르게 변화하는 사회경제적 요인, 기술적 요인, 지구촌으로 확대된 경쟁, 지식이 강조된 상품과 서비스를 요구하는 소비자들의 변화 같은 환경적 압력은 지식경영 수행을 강요하고 있다(Demarst, 1997 ; Myers, 1996 ; Prusak, 1996).

이 단계에서 중요한 전략경영의 이슈는 지식경영도입의 조직 확산을 위한 조직의 준비를 어떻게 해야 할 것인가이다. 조직의 전략적 변화는 일반적으로 조직[적 인 협조와 모든 조직 구성원들의 강력한 헌신이 얻어질 때 비로소 실현될 수 있다 (Ichijo et al., 1998 ; Kanter, 1984). 특히 지식경영은 구성원들의 자발적 몰입이 요구되는 사회적 활동이다(Nonaka, 1994 ; Ichijo et al., 1998). 조직 구성원들의 강력한 참여와 자발적 몰입은 그들이 같은 비전과 목표를 공유할 때 얻어질 수 있다(Kanter, 1984). 결론적으로 조직은 지식경영의 비전과 목표를 공유하고 다양한 의사소통 채널을 통하여 보급시키는 것을 확실하게 명시하여 추진해야 한다.

이렇듯이 지식경영은 인적 파워, 자본, 경영노력 등의 중요한 조직의 자원들과 장기적인 노력이 요구되는 쉽지 않은 과제이다(Prusak, 1996). 그러므로 조직은 전략적이고 계통적인 지식경영 패러다임으로 조직을 변화시키기 위한 장기적인 계획을 만드는 것이 필요하다. 지식경영을 도입하기 위한 특별한 팀을 구축하고, 필요한 인적자원과 예산을 확보하는 일은 필수적인 활동이다. 중요한 정보와 경험을 수집하기 위한 사전계획을 수립하고 학습을 하는 것 또한 조직에 확산 노력을 시작하기 전인 이 단계에서 권장된다.

### 1.2 확산단계

확산단계는 조직이 지식을 창조하고, 획득하고, 공유하고, 축적하고, 활용 등과 같은 지식활동을 자극하고, 지식기반을 구축하는데 투자하기 시작하는 단계이다. 조직은 이전단계에서 지식경영의 도입을 위한 준비를 이미 하였기 때문에 지식경영을 위한 실제 조직 차원의 노력은 여기에서 시작될 수 있다.

이 단계에서 조직 경영자들의 주요 관심은 어떻게 지식기반을 효율적으로 구축하고, 어떻게 지식활동을 확산시키느냐이다. 이 단계의 초기에 조직은 조직적이고 기술적인 하부구조를 구축한다. 조직의 하부구조는 훈련, 교육, 촉진, 모집 정책, 유연한 조직구조, 바람직한 리더십 지침 등과 같은 인적자원관리, 보상 시스템, 측정방법 등이다(Senge, 1990). 부가적으로 완전한 지식경영 프로세스는 이 단계에



서 기업차원으로 확산되고 정의되어지고, 경영 팀의 구축과 같은 정책과 관련된 룰이 포함된다.

기술적인 하부구조의 구축은 지식경영 활동을 지지하고 촉진하기 위한 정보기술, 특히 의사소통과 자료기술의 사용을 의미한다(Earl, 1994). 가장 대중적이고 일반적인 접근방식은 지식자원을 조직에 확산시켜서 조직을 돕기 위한 지식경영 시스템과 지식저장시스템을 실행하는 것이다(Ruggles, 1998).

### 1.3 통합단계

통합단계는 조직전반에 걸쳐서 매일 매일의 활동으로써 제도화된 조직의 지식 활동단계이다. 경영 초점은 조직의 지식과 지식활동을 통합하는데 두어진다. 조직의 모든 구성원들은 지식활동과 지식축적 수준이 더욱 더 높아질 것이고, 지식활동에 익숙해지게 된다.

이 단계의 경영관련 핵심은 조직의 상품과 용역, 과정의 균형과 다양하고 분산된 조직의 지식을 어떻게 통합하느냐이다. 조직의 최종 산물인 상품, 용역은 일반적으로 전체 조직에 걸친 다양한 지식으로 인하여 생산되어지고, 다양하고 분산되어 있는 조직지식의 통합은 중대한 경영 이슈이다(Grant, 1996). 가장 일반적으로 권장되어지는 방법 중의 하나는 핵심지식 영역과 구성원들과 경영과정의 핵심을 연결을 정의하는 것이다. 조직 지식의과 관련된 질과 가치는 이 단계의 비중을 높이는 방향으로 이동되어진다. 또한 조직 환경이 변화되어지는 만큼 지식의 변화도 요구되어지고, 조직은 시장의 요구에 따른 상품과 용역을 유지하기 위하여 관련된 활동들을 지속적으로 모니터하고, 조직의 지식을 관리해야 할 것이다.

통합되어진 지식의 유효성과 지식활동은 조직 구성원들에 의하여 증진되어지고, 조직은 내부와 외부의 전문가들로 구성된 특별한 전문가 그룹을 만들 필요성을 발견하게 될 것이다. 이러한 전문가들의 지원으로 인하여 조직은 지식가치를 더욱 더 정확하게 평가하고, 조직지식의 질을 향상시키게 될 것이다.

### 1.4 네트워킹 단계

마지막 단계는 조직지식이 조직 안에서 뿐만 아니라 공급자, 소비자, 리서치 기업, 대학들과 같은 외부 실체들과 네트워킹 되는 외부 통합단계이다. 지식경영으로 인한 경쟁우위를 지속하려는 더 많은 조직들의 지식경영 노력의 도입은 목적을 달성하는 것이 더욱 더 힘들어지게 된다. 일반적으로 보다 격심한 경쟁 하에서 조직들은 통상 조직의 자원과 중역들의 노력, 세계 최고수준을 수행할 수 있는 핵

심활동에 집중하게 된다(Quinn et al., 1996). 또한 조직들은 이 단계에서 그들의 조직 노력을 특별한 핵심 지식과 외부로부터의 다른 필요한 지식을 발굴하는데 초점을 맞추게 된다.

전략적 제휴의 중요한 동기의 하나로 지식의 획득과 학습이 강조된다(Baker, 1996 ; Mowery & Silverman, 1997 ; Pucik, 1988). 또한 생명과학기술과 제약 산업 같은 첨단산업에서 전략적 제휴를 통하여 그들에게 필요한 지식의 중요한 부분을 이미 획득한 몇 가지 연구결과를 보여주고 있다(Almeida, 1996 ; Appleyard, 1996 ; Hargadon, 1998 ; Powell, 1998). 그러나 다른 조직 간에 지식의 이전은 쉬운 과업이 아니다. 지식은, 특히 암묵지는 서로 다른 문화, 구조, 목표를 가진 조직 사이에서는 쉽게 창조되고 이전될 수 없다. 그러므로 이 단계의 핵심 경영 이슈는 어떻게 외부와의 제휴를 통하여 지식이전을 촉진시킬 것인가이다.

성공적인 지식 제휴는 명확한 비전, 목표, 가능한 한 광범위한 제휴, 협력활동, 공유된 목표, 신뢰를 기반으로 한 인간관계 등등의 경영적 전제가 요구된다. 조직에 의한 첫 번째 활동은 인간관계의 형성을 도모하고 상대방을 평가하고 확인하는 것이다. 지식을 공유하기 위한 제휴를 통한 동반자관계는 신뢰를 기반으로 한 인간관계에 바탕하여야만 한다. 부가적으로 제휴와 구체적인 계약의 명확하고 통상적인 비전과 목표는 성공적인 인간관계를 위한 핵심요소이다. 그것은 또한 지식 경영의 하부구조의 적용범위와 경영적인 확장을 위한 제휴 사이에서 지식의 공유를 보다 향상시킬 것이다. 예를 들면 그들은 그들의 상대 조직의 구성원들을 상호 교환근무하게 하고 보상 시스템을 확대함으로써 서로 서로를 동기유발시킬 수 있을 것이다.

지식경영의 객관적 특성들은 다른 단계를 거쳐 변화되어 간다. 각 단계의 지식 경영 형태는 지식의 존재로부터 내부적으로 통합과 외부적으로 네트워크된 지식으로 변화될 것이다. 지식은 본질적으로 개인들에 의하여 창조되고 존재하는 것이며, 조직들의 필요는 개인에게 존재하는 지식들을 조직의 지식으로 수집하려는 노력으로 시작되어진다. 수집한 후에는 그들 조직들이 새로운 지식을 수집하기 위하여 상대적으로 긴 시간 간격을 가진다. 지식은 추론, 분석, 심사숙고와 같은 인지활동과 개인적인 경험들의 축적을 통하여 창조되어지는 것이 사실이다.

지식근로자들의 역할 또한 지식의 흡수자로부터 지식의 조정자로 변화되어질 것이다. 반면에 지식 전문가는 전문적인 영역에서 깊은 지식을 가진 지식근로자이며, 지식 조정자는 광범위한 지식 인간관계를 가진 지식 브로커이다. 조직구성원들은 훈련과 교육을 통하여 지식활동에 익숙해지게 되고, 그들의 지식역량과 공식

적이고 비공식적인 인간관계는 확대될 것이고, 최종적으로 그들 중의 다수는 지식 브로커로 변형될 것이다.

부가적으로 활동의 초점은 부분적인 지식획득으로부터 지식 파트너들과 함께 세계적으로 공유하는 것으로 변화될 것이며, 지식경영 프로세스의 실행은 전 세계적으로 확산될 것이다. 조직들은 그들의 지식경영 시스템을 개발하고 발전시키려고 노력함으로써 폐쇄 시스템으로부터 그룹웨어, EDMS, 작업흐름 시스템, 기업 확산 지식 공유 시스템으로 변화될 것이고 최종적으로는 전 세계적 시스템으로 변화되어질 것이다. 전 세계적 지식 공유시스템은 지식파트너로써 모든 자격 있는 개인들이 언제 어디에서나 접근하는 것을 허락하게 될 것이다(이장환, 2001).

## 2. 지식경영의 성공요인

지식경영의 성공요인으로는 최고경영자의 의지와 조직문화, 평가와 보상, 지식 관리 시스템, 조직구조의 5가지를 들고 있다.

### 2.1 최고경영자의 의지

지식경영전략의 일관적인 추진과 전사원의 지속적인 참여와 인식전환을 위해서는 최고경영자의 지식경영에 대한 강력한 의지가 필수적으로, 이를 바탕으로 전사원들의 참여를 유도해내는 것이 리더십이다.

지식경영이 최고경영층의 지원을 받지 못하는 경우에는 전략의 단계로부터 완전히 재구성해야 할 필요가 있다.

지식경영에 대한 최고경영층의 활동은 지식경영이 조직의 성공을 위한 필수적인 요소라는 메시지를 지속적으로 보내는 것, 기술적, 조직적 인프라에 대한 요구를 파악하여 자원을 투자하는 것, 어떤 지식이 조직에게 가장 중요한 것인지를 명확히 하는 것 등을 들 수 있다. 즉 최고경영층은 환경적 상황과 조직의 능력에 대한 공유된 관점을 조성하고, 이를 통해 조직구성원들의 행동에 강력한 영향을 미친다(Lyles & Schwenk, 1992).

또한 최고경영층은 조직구성원들이 책임감을 가질 수 있게 하며, 조직구성원이 지속적인 변화 프로세스를 위해 노력할 뿐만 아니라 새로운 시도를 통해 실수를 경험 학습할 수 있는 환경을 제공한다(Spender, 1996).

## 2.2 평가와 보상

평가와 보상은 조직이 가치 있게 생각하는 활동과 결과가 무엇인지를 조직 구성원에게 알릴 수 있는 가장 쉬운 수단이다.

지식에 기초한 질적 평가와 보상이 이루어질 때 조직 구성원들은 자신의 지식이 노출되는 위험을 감수하게 되며 지식활동에 동참하게 된다.

지식경영의 평가는 지식자체의 유용성을 평가하는 지식자산 가치평가, 지식경영에 기여한 사람의 기여정도와 기여능력을 평가하는 지식기여도 평가, 지식경영을 통해 기업이 얻은 효과를 평가하는 지식경영 성과평가로 분류할 수 있다 (APQC, 1997).

지식자산 가치평가는 현재는 물론 미래의 가치를 창출할 가능성을 지닌 지식 혹은 그 자체만으로 가치를 지니고 있는 지식 등이 포함되어야 한다.

지식자산 가치의 평가는 중요한 문제로, 이는 한 번 사장된 지식이 나중에 가치를 창출할 것으로 판단되면 조직으로서는 큰 손실이 되며, 나중에 이용되지 않을, 즉 가치 창출에 도움이 되지 못하는 지식은 오히려 지식경영에 피해가 될 수 있기 때문이다.

지식기여자를 평가하는 것은 지식의 유용성을 평가하는 것으로 지식경영의 참여도를 높이고자 하는 제도로 지식경영의 문화를 만들어가는 중요한 제도이다.

지식기여자 평가를 통하여 지식공유 활동이 구성원 개개인의 평가와 연계됨으로 인하여 구성원 개개인의 행동변화를 유도할 수 있고, 지식기여자에게 보상과 인센티브를 제공할 수 있게 된다.

## 2.3 조직문화

모든 조직은 구성원들에 의하여 공유된 믿음, 가치, 규범 등을 기반으로 하여 창조된 독특한 조직문화를 소유하고 있으며, 이는 일반적으로 오랜 시간과 조직 고유의 과정을 통하여 형성된다.

조직문화는 다양한 상황에서 주직 구성원들의 행동에 지침을 제공해 주는 비공식적인 신념, 원칙, 관습, 가치체계, 행동규범으로, 보다 사회화된 구성원들이 형성하고 있는 조직문화는 정보교환과 행동 조장을 촉진하므로 조직의 효율성을 증진시킨다.

특히 암묵지는 조직 구성원들의 행위, 경험과 그들의 사고, 이상, 가치관 등이 깊게 관여되어 있으므로 조직의 문화적 배경은 지식창출과 공유에 큰 영향을 미친다.

조직문화가 강하고 긍정적이면 긍정적인 업무수행에 기여하고, 조직문화를 구축하고 관리하고 변화시켜 나간다면 현재 문화에 대한 평가와 변화에 대한 행동 계획은 적절한 문화를 형성하는데 도움이 되며, 새로운 문화를 창조하려면 기꺼이 변화해야 하고, 변화하려는 마음과 변화에 대한 근본적인 이유를 구성원들에게 알릴 수 있어야 한다.

## 2.4 지식관리 시스템

지식관리 시스템은 하드웨어적인 요인과 소프트웨어적인 인적자원, 조직문화, 전략 등이 적절히 결합될 때 성과의 극대화를 가져올 수 있다.

따라서 효과적인 지식관리를 위한 전략적 도구로서의 지식관리 시스템은 조직의 내부와 외부의 정보시스템의 자료와 정보에서 지식에 이르기까지 인터페이스, 지식의 저장 및 관리를 위한 지식베이스와 지식스키마, 사용자의 지식검색을 지원하기 위한 지식 맵, 개인 간 또는 조직 간의 지식교류를 위한 다양한 통신채널, 사용자의 지식활용을 위한 각종 분석 및 프리젠테이션의 도구들과의 통합, 사용자의 시스템 활용성을 제고하기 위한 Graphical user interface 기능 등과 같은 기술적인 요소가 필요하다.

지식생성에 있어 개인 간의 상호작용에 있어 기술적 도구는 효과를 가지며, 적절한 사용방법은 지식의 축적과 공유를 위한 지식관리 시스템을 활용하는 데 중요한 역할을 한다.

또한 정보기술을 구성원간의 관계를 맺고 유지시키는 중요한 도구로써 사용하는 중간관리자들이 혁신적으로 처리할 수 있게 한다.

지식관리시스템을 구축, 운영하는 것은 지식경영을 구현함에 있어서 가장 가치적인 효과를 얻을 수 있고, 이를 활용하는 것은 업무 수행활동과 직결된다.

따라서 조직의 요구를 제대로 반영하지 못한 시스템은 오히려 조직의 정보과다 현상을 부추기고 업무 외적 활동을 가중시킴으로써 조직의 비효율성을 안겨줄 수 있는 문제점을 가져올 수도 있다(Mann et al., 1991).

## 2.5 조직구조

극심한 경쟁환경에서 조직의 주요기능은 지식을 효과적으로 개발하고 이용하는 것이라 할 수 있으며, 이러한 조직의 주요기능을 수행하기에 적합한 조직구조로 수평적 조직구조 및 매트릭스 조직을 포함한 개념으로 네트워크 조직이 제시된다

(Quinn et al., 1996).

수평적 네트워크 조직은 조직의 생산, 영업현장과 밀접한 관계를 유지하게 해줌으로써 기존의 수직적 조직에서보다 조직의 속성을 빠르게 이해할 수 있고, 새로운 지식을 창출하고 공유하기에 적합하다고 할 수 있다.

지식경영을 성공적으로 실현하기 위해서는 전통적인 계층구조가 아닌 사업단위 부서장들에게 최대한 권한을 이양하는 수평적이고 분산된 조직이 적합하다.

중앙집권화가 높은 수직구조를 가진 조직일수록 지식의 창조 및 혁신이 일어나기 어렵고, 전통적인 계층구조를 통한 지식배분이 지식공유를 위한 구성원 간 상호작용을 오히려 억제시킬 수 있으므로 권한위양과 개방정책을 바탕으로 한 수평구조가 지식경영에 가장 적합하다.

#### IV. 병원 지식경영단계 모델 구축

##### 1. 병원 지식경영 성공요인과 단계모델

병원 지식경영 성공요인과 단계모델을 구축하기 위하여 먼저 병원지식경영의 성과를 좌우하는 5가지 요인들에 대하여 단계별 특성요인들을 추출하고자 하며, 그 내용은 <표 1>과 같다.

<표 1> 성공요인과 단계별 특성

단계별특성 성공요인	도입단계	확산단계	통합단계	네트워크단계
최고경영자의 의지	필요성 인식	권장	적극적 강조	글로벌화
조직문화	준비	형성	공유	글로벌화
평가보상	준비	시혜·온정	제도화	제도화
지식관리시스템	준비	구축	공유	글로벌화
조직구조	수직적 구조	수직적 구조+ 수평적 구조	수평적 구조	네트워크 구조

<표 1>에서 보는 바와 같이 5가지 요인들에 대한 단계별 특성은 다음과 같다. 도입단계에서는 최고경영자 내지는 병원장이 지식경영에 대한 지식을 가지고

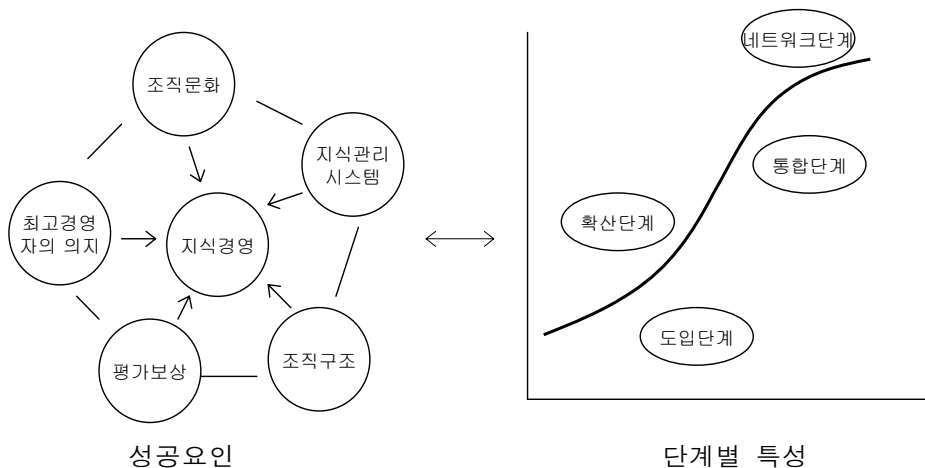
지식경영의 필요성을 느끼고, 조직문화는 아직 형성되지 않고 있으며, 평가보상 시스템은 아직 마련되지 않은 상태이고, 지식관리 시스템은 도입되지 않은 상태이며, 조직구조는 아직 수직적 조직구조를 유지하고 있는 상태이다.

확산단계에서는 최고경영자 내지는 병원장이 지식경영의 필요성을 느끼는 단계를 넘어서 조직 구성원들에게 권장하고, 조직문화는 구성원들의 창의성이 발휘되기는 하지만 융화가 되지 않고, 평가보상 시스템은 최고경영자 내지는 병원장의 시혜와 온정에 따라 이루어지고 있는 상태이며, 지식관리 시스템은 부문별로 도입되고 있는 상태이고, 조직구조는 수직적 조직구조를 유지하면서 각 부문에 약간의 권한이 이양되어진 상태이다.

통합단계에서는 최고경영자 내지는 병원장이 조직 전반에 걸쳐 적극적으로 지식경영을 강조하고, 조직문화는 조직 구성원들이 지식경영에 익숙해져 조직 내의 모든 정보를 공유하고, 평가보상 시스템은 제도화되어진 상태이며, 지식관리 시스템은 조직 전반에 걸쳐서 구축되어진 상태이며, 조직구조는 수평적 조직으로 전환되어진 상태이다.

네트워크 단계에서는 최고경영자 내지는 병원장의 인식과 활동이 글로벌화 되어지고, 조직문화는 지역 조직의 범위를 넘어서서 글로벌 문화를 수용하여 익숙해진 상태이고, 평가보상 시스템은 통합단계와 마찬가지로 제도화되어진 상태이며, 지식관리 시스템은 전 세계적으로 네트워크를 구성하여 공유하는 상태이며, 조직구조는 수평적 조직구조를 넘어서서 전 세계적으로 활용하는 상태이다.

위의 5가지 요인들과 단계별 특성은 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 병원 지식경영 성공요인과 단계모델

<그림 2>에서 보는 바와 같이 병원의 지식경영 단계는 <표 1> 성공요인과 단계별 특성에서 설명한 바와 같이 5가지 요인들의 특성에 따라 도입단계에서 확산 단계로, 확산단계에서 통합단계로, 통합단계에서 네트워크 단계로 발전하여 나아간다.

## 2. 병원 지식경영 도입 방안

자본과 노동이 결합된 산업사회에서 인간의 창의력과 정보기술이 결합된 지식사회로 세계경제의 구조가 재편됨에 따라 지식은 지식사회의 가장 중요한 자원이자 경쟁력의 원천으로, 지식이 없는 국가나 조직은 경쟁력 확보는 물론 생존까지도 어렵게 되었다.

지식사회에서는 지식을 중요한 자원으로 활용해야 하므로 조직문제의 해결에 필요한 지식을 체계적으로 창출하여 조직 내부의 보편적 지식으로 발전시키는 경영활동이 필요하게 되었다.

병원조직의 경쟁력 확보와 가치극대화를 위하여 지식을 축적하고 이를 체계적으로 공유하여 활용하는 경영활동을 지식경영이라고 한다.

병원조직에 있어서의 지식경영은 “지식”이라는 병원의 무형자산을 극대화하기 위하여 지식을 창출하고, 공유하며, 활용함으로써 병원 종사자들과 병원의 경쟁력을 향상시키기 위한 의료기관의 경영혁신운동이라고 할 수 있다.

병원조직에서는 무엇보다도 전략적으로 의료의 질이 중요하고, 인적자원이 다양한 전문직으로 구성되어 있어 구성원들이 가진 지적자산의 부가가치가 크기 때문에 다른 조직들보다 지식경영을 도입해야 할 필요성이 높고, 도입할 수 있는 가능성도 높다고 할 수 있다(박주희 등, 2006).

병원조직에서 지식경영을 효율적이고 유효적으로 도입하기 위해서는 다음 사항들이 전제되어야 하겠다.

최고경영자 내지는 병원장뿐만 아니라 조직 구성원들이 지식과 지식경영의 특성과 성공요인을 숙지해야 한다.

지식경영의 단계별 특성을 이해하여 해당 병원이 어느 단계의 특성을 지니고 있는지를 분석하여 부족한 부분을 보완하고, 다음 단계로 나아가기 위한 준비를 성공적으로 수행해야 한다.

최고경영자 내지는 병원장이 지식경영을 변화되는 환경에서 경쟁우위를 차지할 수 있는 전략적 요소로 인식하고, 지식경영을 병원에 도입하고자 하는 의지가 확



고해야 한다.

조직의 구성원들에게 지속적인 지식경영에 대한 교육, 훈련을 실시함으로써 지식경영에 대한 관심과 참여도를 높이고, 궁극적으로 지식을 공유하고, 활용하는 조직문화를 구축해야 한다.

지식경영에 대한 자발적인 참여를 유도하고, 성과에 대한 객관적인 평가 제도를 마련하고, 평가결과에 따른 객관적인 보상이 이루어지도록 제도화해야 한다.

신속하고 복잡하게 변화되는 환경에 능동적으로 대응할 수 있도록 지식관리 시스템을 단계적으로 구축해야 한다.

이상적인 조직구조가 존재하는 것은 아니지만 병원조직의 특성으로 볼 때 담당 업무에 대하여 구성원 자신이 스스로 의사결정을 하고 스스로 책임을 지는 수평적 조직의 일종인 자율관리팀으로의 전환이 필요하다.

## V. 결 론

우리나라의 병원조직은 그 동안 제도적으로 안정적 환경에서 그 사명을 수행해 왔으나 고객들의 욕구변화, 제도변화, 경쟁심화, 시장개방 등의 새로운 환경에 직면하고 있다.

이렇게 빠르고 복잡하게 변화되는 환경 아래에서 병원조직은 다른 일반조직들과 마찬가지로 총체적이고 지속적으로 지식경영을 도입하여 지식을 창출하고, 축적하고, 활용함으로써, 경쟁우위 확보나 성과증대, 부가가치 창출, 내부와 외부고객만족 등을 제고시키는 것이 필요하게 되었다.

이러한 지식경영의 조직역량은 도입, 확산, 통합, 네트워킹의 네 단계를 통하여 성장하고, 조직과 개인의 모든 변화를 요구하는 경영과정을 의미한다.

지식경영의 성공요인으로는 최고경영자의 의지와 조직문화, 평가와 보상, 지식관리 시스템, 조직구조의 5가지로 각 단계별로 다른 특성을 지니고 있다.

병원조직에서 지식경영을 도입하여 성공하기 위해서는 다음 사항들이 전제되어야 한다.

최고경영자 내지는 병원장뿐만 아니라 조직 구성원들이 지식과 지식경영의 특성과 성공요인을 숙지해야 한다.

지식경영의 단계별 특성을 이해하여 해당 병원이 어느 단계의 특성을 지니고

있는지를 분석하여 부족한 부분을 보완하고, 다음 단계로 나아가기 위한 준비를 성공적으로 수행해야 한다.

최고경영자 내지는 병원장이 지식경영을 변화되는 환경에서 경쟁우위를 차지할 수 있는 전략적 요소로 인식하고, 지식경영을 병원에 도입하고자 하는 의지가 확고해야 한다.

조직의 구성원들에게 지속적인 지식경영에 대한 교육, 훈련을 실시함으로써 지식경영에 대한 관심과 참여도를 높이고, 궁극적으로 지식을 공유하고, 활용하는 조직문화를 구축해야 한다.

지식경영에 대한 자발적인 참여를 유도하고, 성과에 대한 객관적인 평가 제도를 마련하고, 평가결과에 따른 객관적인 보상이 이루어지도록 제도화해야 한다.

신속하고 복잡하게 변화되는 환경에 능동적으로 대응할 수 있도록 지식관리 시스템을 단계적으로 구축해야 한다.

이상적인 조직구조가 존재하는 것은 아니지만 병원조직의 특성으로 볼 때 담당 업무에 대하여 구성원 자신이 스스로 의사결정을 하고 스스로 책임을 지는 수평적 조직의 일종인 자율관리팀으로의 전환이 필요하다.

본 연구의 한계는 탐색적 연구로, 후속 연구로 병원 지식경영의 성공요인과 단계별 특성에 관한 실증적 연구가 이어지기를 기대한다.

## 참고문헌

1. 박주희 등(2006), “의료경영론”, 대학서림, 2006. pp.46~51.
2. 서관수(1987), “우리나라 병원경영에의 마케팅 컨셉트 도입에 관한 연구”, 동아대 석사학위논문
3. 유승흠(1990), “병원행정강의” 서울, 수문사, p.219.
4. 이장환(2001), “관리적 요소 및 분위기 성숙이 조직의 지식경영 도입에 미치는 영향”, 한국과학기술원 박사학위논문
5. 정택은(2004), “병원조직의 지식경영 도입방안에 관한 사례연구”, 충북대 석사학위논문
6. Almeida, P.(1996), “Knowledge Sourcing by Foreign Multinationals: Patent Citation Analysis in the U.S. Semiconductor Industry”, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp.155~165.
7. APQC(1996), “Knowledge Management Consortium Benchmarking Study”, <http://www.webcom.com/quantora/Apqc.html>.
8. Appleyard, M.M.(1996), “How Does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in the Semiconductor Industry”, *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp.137~155.
9. Baker, W.(1996), “Building Intelligence Networks”, In Paul S. Myers (Ed.), *Knowledge Management and Organizational Design*, Newton, MA: Butterworth-Heinemann, pp.209~228.
10. Demarest M.(1997), “Understanding Knowledge Management”, *Long Range Planning*, 30(3), pp.374~384.
11. Gibson, C.F., and Nolan, R.L.(1974), “Managing the Four Stages of EDP Growth”, *Harvard Business Review*, January-February, pp.76~88.
12. Grant, R.M.(1996), “Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration”, *Organization Science*, 7(4), pp.375~387.
13. Ichijo, K., Krogh, G. and Nonaka, I.(1998), “Knowledge Enablers”, In G. Krogh J. Roos D. Kleine(Ed.), *Knowing in Firms*, London, SAGE Publications Ltd.,

pp.173~203.

14. Kanter, R.M.(1984), "Managing the Human Side of Change," Edited by Kold et al., *The Organizational Behavior Reader*, In Englewood Cliffs(Ed.), Prentice-Hall, New Jersey, 1995, pp.676~682.
15. Lyles, M., and Schwenk, C.R.(1992), "Top Management, Strategy and Organizational Knowledge Structure", *Journal of Management Studies*, 29, pp.155~174.
16. Mann, M.M., Rudman, R.L., Jenckes, T.A. and McNurlin, B.C.(1991), "EPRINET: Leveraging Knowledge in the Electric Utility Industry," In L. Prusak (Eds.), *Knowledge in Organizations*(1996), Boston, Butterworth-Heinemann, pp.73~98.
17. Mowery, D.C., Oxley, J.E. and Silverman, B.S.(1997), "Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer", *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), pp.77~92.
18. Myers, P.S.(1996), "Knowledge Management and Organizational Design: An Introduction", in Paul S. Myers, *Knowledge Management and Organizational Design*, Boston: Butterworth-Heinemann, pp.1~6.
19. Nonaka, I.A.(1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organizational Science*, 5(1), pp.14~37.
20. Powell, W.W.(1998), "Learning From Collaboration: Knowledge and Networks in the Biotechnology and Pharmaceutical Industries", *California Management Review*, 40(3), pp.228~240.
21. Prusak, L.(1996), "Introduction to Knowledge in Organizations", In L. Prusak(Ed.), *Knowledge in Organizations*, Boston: Butterworth-Heinemann, pp.ix-xv.
22. Pucik, V.(1988), "Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda", *Human Resource Management*, 27(1), pp.77~93.
23. Quinn, J.B., Anderson P., and Finkelstein S.(1996), "Leveraging Intellect", *Academy of Management Executive*, 10(3), pp.7~27.
24. Rajagopalan, N. and Spreitzer, G.M.(1996), "Towards a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework", *Academy*

- of Management Review*, 22(1), pp.48~79.
25. Ruggles, R.(1998), "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice", *California Management Review*, 40(3), pp.80~89.
26. Senge, P.M.(1990), "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", *Sloan Management Review*, Fall, pp.7~23.
27. Spender, J.C.(1996), "Making Knowledge The Basis of A Dynamic Theory of The Firm", *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), pp.45~62.
28. Van de Ven A.H. and Poole M.S.(1995), "Explaining Development and Change in Organizations", *Academy of Management Review*, 20(3), pp.510~540.

## Abstract

### A Study on the Implementation of Knowledge Management in Hospital

Jang, Ik-sun\* · Na, Jeong-mi\*\*

In the meantime hospital system of Korea has institutionally performed its errand in stable circumstance, however the system now faces with new environment of change of customer's satisfaction, of regime, deepening of competition, and opening market.

Under the rapidly and complicatedly changing circumstance, the hospital system is required to promote getting a dominant position in the competition, enhancing outcome, creating value added, and customer satisfaction in both internally and externally likewise other organizations, as they continuously introduce a knowledge management and originate, accumulate, and put the knowledge to practical use.

This organization capacity of knowledge management involves a process of management that requires great change of all organizations and individuals and it is brought up through four steps which are Initiation, Propagation, Integration, and Networking.

The main factors of successful knowledge management are intension of the chief executive officer(CEO), organizational culture, appraisal and compensation of work, knowledge controlling system, and organizational structure, and each of these five stage has got different characteristic.

To be successful by introducing knowledge management, hospital organization should be based on these premises.

Not only CEO or the director of a hospital, but also the constituent members should be fully aware of knowledge, the characteristic of knowledge management, and successful factors of this operation.

---

\* Professor, Department of Physical Therapy, Wonkwang Health Science College

\*\* Professor, Department of Management Information, Wonkwang Health Science College

Should understand step-by-step characteristic of knowledge management, therefore able to analyse a situation of specific hospital and see which step corresponds to that hospital. By analysing, constituents should make up for the weak points and ready to move on to next step.

CEO or the director of a hospital should be aware of knowledge management as a strategic factor which is able to get a dominant position in the rapidly changing environment, and also it should be firm in the director's intention to introduce the knowledge management into the hospital.

By continuously carrying out education and training constituent members, the director of a hospital should promote their interest and participation in knowledge management, and build an organization culture that ultimately creates, accumulates, shares, and put the knowledge to practical use.

The hospital organization needs to systematize an institution of objective compensation that corresponds to objective appraisal of knowledge management outcome.

The hospital ought to build knowledge controlling system in stages, in order to take the initiative in rapidly changing environment.

By considering the characteristic of hospital system, it is required to change the organizational structure into self-managing team which is a sort of horizontal structure that allows members to make decisions and take the responsibility by themselves.

The limitation of this study is experimental study. Positive investigation about successful factors of hospital knowledge management and characteristic of each steps is expected with following study.

Key Words : Knowledge Management, Stage of Knowledge Management in Hospital