

## 의료기관의 지식경영전략 및 정책제언

IMF, WTO, 세계의 통합화(Globalisation), 고령 및 고령화 사회의 도래 등과 지식이 유일한 생산요소가 되는 지식기반·디지털 경제환경으로의 변화는 극심한 경쟁 체제로의 환경변화를 예고하고 있어 병원경영을 바라보는 패러다임이 근본적으로 변해야 하는 필요성이 제기되고 있다. 더욱이 의료기관은 무한한 무형자산을 포함하고 있어 지식경영의 도입 필요성이 대단히 큰 조직체이다. 이에 본고에서는 의료기관의 지식경영전략 수립을 위한 개념적 틀과 그 일환으로 '총체적 고객만족경영'을 소개하고, 이를 위한 정부의 정책적 지원에 관해 논하고자 한다.

李 洵植

한국보건사회연구원 책임연구원

### 1. 의료기관 경영의 패러다임 변화

현재 병원산업은 과거 어느 때보다 격심한 변화를 경험하고 있다. 이러한 변화는 의료시장에 국한된 변화도 있고 의료시장을 포함한 전체 경제체제에서 파급된 변화도 있다. 의료시장내의 변화로는 먼저 의료자원 공급이 수요를 초과하는 과정에서 나타났던

의료시장구조의 양적 변화가 의료수요자로 하여금 의료소비의 다양화 및 고급화를 유발시키는 수요의 질적 변화를 파생시키고 있음으로 요약될 수 있다. 여기에 의료보험 및 정부지원 등이 공급의 질적 향상을 원활히 이끌어 내지 못하고 있다는 점에서 병원산업의 딜레마가 있다<sup>1)</sup>. 수요·공급측면에서의 동시적 질적 향상이야말로 오늘날 우리

의료계가 안고 있는 요원한 바램이다. 더구나 작년 말 IMF 관리하의 경제난은 딜레마에 빠진 병원산업을 더 큰 어려움으로 내몰고 있을 뿐만 아니라 WTO 체제하의 시장개방, 세계의 통합화(Globalisation) 및 고령화 사회로의 진입 등 사회·경제적 환경변화에도 대처해야 한다. 그러나 문제는 이보다 더 큰 변혁이 다가 오고 있다는 점이다. 이른바 ‘지식기반의 디지털 경제(Knowledge-based Digital Economy)<sup>2)</sup>’가 그것이다. 이는 치열한 경쟁환경 속에서 지식의 활용을 통하여 끊임없이 부가가치를 창출하여 경쟁우위를 확보하고자 하는 경제로서 정보기술의 발달 및 네트워크가 강조된 경제 특성을 일컫는다. 이와 같은 경제하의 조직은 내·외적 고객의 지식을 개발시키고 도출하여 공유한 후 개인과 조직의 문제를 해결하기 위해 활용되도록 하는 경영혁신을 필요로 한다. 즉, 경쟁우위를 이끌어내기 위해 동원 가능한 모든 조직의 지식을 발전시켜 나가는 것이야말로 경영전략의 핵심으로 떠오르고 있다. 이러한 측면에서 병원경영을 바라보는 패러

다임이 근본적으로 변해야 하는 필요성이 강하게 제기되고 있다.

이러한 일련의 의료환경변화는 병원경영의 투명화와 내실화를 강력히 요구하고 있으며, 더 이상 무풍지대 속에 안주하도록 내버려두지 않고 있다. 문제는 의료계의 경영마인드가 미처 확산되기도 전에 효율적이고 효과적인 경영을 실현해야 하는 부담도 짊어져야 함에 있다.

이제는 혁신(innovation)의 시대가 아니라 ‘독점적 혁신(monovation)’의 시대라고 한다. ‘어떻게 혁신하는가’ 만이 아닌 ‘언제 하는가’도 중요한 시대가 되었다는 뜻이다. 즉, 남보다 앞서서 근본부터 뒤마음을 통해 전체 시장을 얻고자 함에 총력을 경주해야 함을 의미한다.

따라서 본고에서는 의료기관의 지식경영화에 대한 논의의 일환으로 ‘총체적 고객만족 경영’을 소개하고, 이를 위한 정부의 정책적 지원에 관해 논하고자 한다. 본고에서 논의된 내용들이 경쟁력을 갖춘 병원의 도래에 미흡하나마 도움이 되기를 기대하며, 학계, 의료계 및 정부 정책담당자 등 관련기관 관계자에게도 참고자료로 활용되기를 바란다.

## 2. 의료기관에 있어 지식경영의 필요성

병원산업의 경우, 특히 제공되는 서비스에 대한 공급자(의료기관)간의 차이를 소비자 입장에서 구별하기도 힘들고, 또한 의료서비스의 고급화 및 대형 의료기관에 대한 선호 등으로 고객의 이동이 심한 현실에서 의료

1) 의료기관의 딜레마는 폐업의 형태로 나타나고 있음. 이에 관한 보다 자세한 내용은 이견직, 「의료기관의 폐업현황 및 정책과제-사례분석」, 『보건복지포럼』, 통권 제20호, 한국보건사회연구원, 1998. 참조  
 2) 지식기반의 디지털 경제란 정보기술의 발달에 따른 네트워크화와 이를 통한 전자상거래의 보편적 활용을 통해 지적능력과 서비스능력 등 소프트웨어를 성공적으로 창출하고 지속적으로 활용하면서 성장하는 경제를 지칭함. 경제협력개발기구(OECD) 회원국내에서는 국내총생산(GDP) 성장률의 50% 이상이 기술이나 기술관련 자본에 좌우되는 것으로 분석되는 등 이미 지식기반경제로의 진입을 볼 수 있음.

기관의 생존과 직결되는 요인으로는 기존고객의 이탈방지와 신규환자의 유입 등을 지적할 수 있다.

더욱이 의료시장의 경쟁이 심화되면서 환자에게 만족을 주기 위한 의료기관간의 다양한 의료마케팅 활동이 경쟁력 제고 수단으로 주목받고 있는 요즈음, 새롭게 시장에 진입한 의료기관들은 이미 고객을 확보해 온 기존 의료기관의 고객들을 자신의 고객으로 만들려고 할 것이며, 기존 의료기관들 또한 나름대로 자신들의 고객 유지에 총력을 경주하려 할 것이다.

이처럼 기존 고객의 유지를 근간으로 하면서 신규 고객의 창출을 시도하는 경영전략은 의료시장 개방에 의한 무한경쟁과 구제금융하의 경제불황이라는 극심한 환경변화에 더욱 각광받는 전략이 될 수 있을 것이다. 시장상황이 어려울수록 병원산업의 성장은 신규고객의 확보보다 기존 고객과의 관계강화를 통해서 이루어질 수 있다. 이탈고객의 5%만이라도 유지할 수 있다면, 두배의 순익이 달성될 수 있을 것이라는 연구결과와 기존 고객의 유지가 신규 고객의 확보보다 마케팅 측면에서 5~6배의 비용을 절감할 수 있는 비용-효과적인 정책이라는 측면, 5년 이상 거래관계를 유지하는 고정고객의 경우 신규고객에 비해 수익공헌도에 있어 5배 이상이 되는 것으로 알려져 있어 기존 고객의 확보 및 충성도가 얼마나 중요한가를 나타내고 있다.

더욱이 의료기관은 무한한 무형자산을 포함하고 있는 특성을 갖고 있어 지식경영의

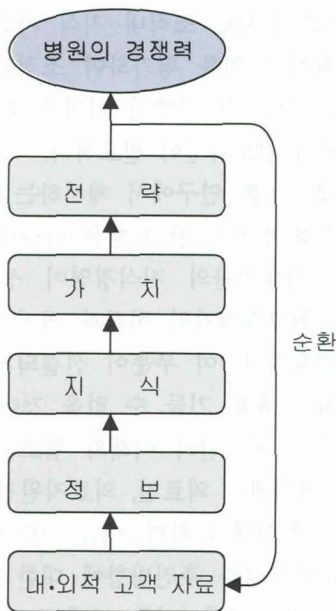
도입 필요성이 대단히 큰 조직체이다. 특히, 중소병원의 경우는 대형병원에 비해 열악한 시장 장악력 및 자원의 열세로 인해 지식경영을 위한 공식적 접근 노력이 더욱 중요하다. 따라서 중소병원이 생존하기 위해서는 소비자의 요구에 탄력적으로 반응할 수 있어야 하며, 작은 실수라도 치명적일 수 있다는 신중한 경영을 실현해야 한다. 따라서 의료환경의 특수성을 잘 아는 전문경영인에 의한 경영이 시급한 실정이다.

한편, 의료기관의 지식경영을 위해서는 한 사람이 지니고 있는 개인적 지식이 병원 전체에 대해 중요한 가치를 갖는 조직의 지식으로 변형되어야 한다. 여기서 병원의 경쟁력이 나오게 된다. 따라서 의료기관의 지식경영화는 조직내 개인(의료진 및 행정직 등 모든 조직원 포함)이 지니고 있는 지식을 다른 사람들이 활용할 수 있도록 경영하는 것을 말하며, 이것이 의료기관경영의 중추적 활동이 되어야만 생존할 수 있을 것이다.

특히, 현재 의료기관에서 상대적으로 소홀하게 취급하고 있는 고객정보는 병원경쟁력의 원천이 되고 있다. 의료기관 소비자 정보의 전략적 활용방안은 고객자료의 다양한 입수에서 시작되어 이를 필요한 정보로 개량하고 병원이 처한 여러 문제를 해결할 수 있는 지식으로 재탄생할 때 비로소 정보의 가치를 창출하게 되며, 이를 전략적으로 활용했을 때 병원의 경쟁력은 배가된다. 이러한 일련의 과정이 끊이지 않고 순환될 때 즉, 전략이 다시 고객에게 파급되어 효과를 나타내어 고객이 이를 긍정적으로 수용할

때 다시 정보적 가치를 지니며, 또 다른 문제해결을 위한 지식으로서 가치를 창출하게 된다. 이러한 순기능적 순환이 끊임없이 발생할 때 병원의 경쟁력은 더욱 더 힘을 발휘하게 될 것이다(그림 1 참조).

그림 1. 고객정보의 전략적 관리를 통한 경쟁력 강화 과정



이러한 배경하에서도 의료기관의 지식경영, 특히 간과되고 있는 고객지식의 전략적 활용을 위한 지식경영에 관한 논의는 절실하다 하겠다<sup>3)</sup>.

3) 보다 자세한 논의 및 연구결과는 이견직, 『고객만족경영 및 소비자정보의 전략적 활용방안』, 한국보건사회연구원, 1998. 참조

### 3. 의료기관 지식경영의 개념적 틀

먼저 의료기관 지식경영의 실천은 병원내의 지식 자산은 무엇이고, 파악된 지식 자산을 이용하여 경쟁력을 제고시키고 수익을 극대화시킬 수 있는 방안은 무엇인가에 대한 물음에서 시작된다. 일반적으로 의료기관이 내포하고 있는 지식의 유형으로는 다음과 같다.

- ① 독창적인 의료기술개발 지식 및 특허 등의 지적 자산
- ② 진료 및 검사과정, 교육, 연구 등에서 얻는 광범위한 지식(개발기술, 특정 노하우와 같은 지적 자산 축적)
- ③ 조직체가 환경을 인식하고, 정보를 획득하고 처리하며, 의사결정을 하는 '지적 기반'으로서의 지식: 여기에는 미래 예측 능력에서 다양한 업무지식(인사, 재무, 구매, 기획 등), 경영 프로그램, 의료업계 특성에 관한 전문지식에 이르기까지 많은 것들이 포함된다.
- ④ 고객의 지식을 공유하여 함께 창출하는 새로운 지식
- ⑤ 병원간 제휴로 공유된 지식과 공동 창출되는 새로운 지식 등

의료서비스업에서는 서비스 행위 그 자체가 광범위한 인간적 지식으로 뒷받침된 지식과 노하우의 체계이다. 이들은 모두 수익으로 환원되는 지식이다. 다만 지식은 본질적으로 인간의 내면에 존재하는 무형의 것이다. 따라서 제품이나 서비스 또는 정보가

매개가 되어 의료기관과 고객 사이에서 지식이 전달되고 교환되며 공유된다.

의료기관에서도 지식을 ‘명시적 지식’과 ‘암묵적 지식’으로 분류할 수 있다. 따라서 이 두 가지 지식에 대해 접근 방법이 달라야 한다.

먼저 ‘명시적 지식’의 경우는 기록하기도 쉽고 그 내용을 이해하기도 쉽다. 따라서 시스템은 주로 지식의 습득, 결합, 해석, 그리고 배분의 중심 역할을 감당하도록 할 수가 있다. 반면, ‘암묵적 지식’은 그 의미가 불분명하고 해석이 어렵기 때문에 직접 의사소통 등의 높은 상호작용을 필요로 한다. 따라서 전자우편이나 토론을 위한 데이터베이스 기능 등의 지원을 통해 지식을 명시화하려는 작업이 바람직하다.

어떠한 지식이 되었건 모두 ‘지식의 중앙 저장소’에 저장하는 것이 필요하며, 따라서 이를 먼저 구축해야 한다. 이 두 가지 형태의 지식에 따라 적용업무 시스템도 각각 다른 구조를 갖추어야 한다. 먼저 명료한 지식을 취급함에는 배분 중심의 기능을 가진 시스템이 필요하며, 암묵적 지식을 취급하기 위해서는 상호협력 중심의 기능을 가진 시스템이 적합하다. 배분기능 중심의 시스템은 정보의 순서적 입력과 출력 기능에 중점을 두어 지식에의 유연한 접근, 융통성 있는 형태의 지원 등이 강조된다. 반면 상호협력 중심의 시스템은 암묵적 지식을 보유하고 있는 사람들간의 상호교류에 중점을 두는 시스템으로 전자회의실이나 토론장 등을 제공함으로써 사람들이 자신의 지식을 선전하거

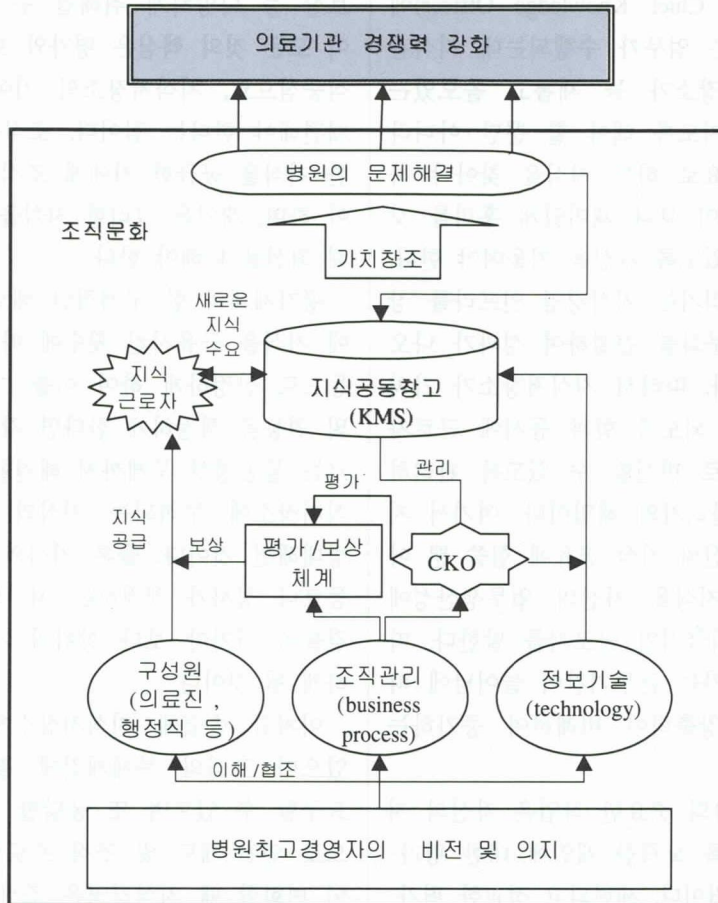
나 혹은 공개질문을 통해 지식을 습득할 수 있도록 하는 기능 등으로 구성될 수 있을 것이다. 따라서 어떠한 시스템이 되었건 지식 획득도구<sup>4)</sup> 및 인트라넷의 그룹웨어 등의 기술을 활용한 지식관리시스템(KMS: Knowledge Management System)의 도입으로 지식의 개발 및 추출, 공유, 습득 과정을 원활하게 수행할 수 있을 것이다.

다음으로 실지로 조직내 지식 자산을 찾아 유형화하고 이를 평가하여 조직의 문제 해결에 실지로 얼마만큼의 기여를 했는가에 대한 일련의 검토과정이 필요하다.

[그림 2]는 본 연구에서 제시하는 의료기관 지식경영 방안의 한 모형을 나타낸다. 전반적으로 의료기관의 지식경영이 성공하기 위해서는 최고경영자의 비전과 의지가 절대적으로 필요하다. 이 부분이 선결되지 않고서는 전혀 실효를 거둘 수 없을 것이다. 다음으로 조직 구성원의 이해와 협조를 구해야 한다. 여기에는 의료진, 의료지원진, 행정직 모두가 참여해야 하며, 이들 사이에서 지식경영의 필요성과 추진방향에 대한 공감대가 형성되어야 한다. 이를 토대로 직원들은 각자 자기의 업무에 관한 기술서 작성 등을 통하여 암묵적 지식의 명시화 작업을 수행한다. 지식의 명시화는 보통 문서에 의

4) 지식경영과 관련된 업무를 지원하기 위한 통합된 기능의 틀들은 아직 거의 없는 수준이며, ISL사의 Clementine Data Mining(혹은 Knowledge Discovery) 소프트웨어 패키지, IBM사의 Intelligent Miner, Information Discovery사의 Information Discovery System, SAS사의 Enterprise Miner, SPSS사의 Mining Pack 등이 지원되고 있음.

그림 2. 의료기관의 지식경영 방안



한 기록이나 책을 쓴다든지, 수술장면 등을 비디오로 기록해 놓는다든지, 주요 의료기술에 관해 상세하게 음성 녹음을 한다든지, 필요 S/W를 짠다든지 하는 작업들이 포함될 수 있다.

조직은 도출된 지식을 수용하기 위한, 또한 도출을 용이하게 하기 위한 지식저장소(또는 지식공동창고)의 구축을 지원한다. 지

식저장소는 기존에 설치된 병원 원무시스템을 기반으로 하여 구축할 수 있으며, 필요한 기능을 추가 확대하여 사용할 수도 있을 것이다. 물론 이 저장소에 저장된 여러 등급의 지식에 대한 접근도 및 안전도는 사전에 충분히 검토되어 있어야 한다.

또한 불필요한 지식의 저장을 최소화하고 필요한 지식을 찾는 것과 함께 이의 저장을

극대화하기 위한 관리가 필요하다. 소위 지식관리자(CKO: Chief Knowledge Officer)에 의해 이와 같은 업무가 수행되는데 지식관리자는 지식저장소가 늘 새롭고 쓸모있는 지식으로 채워지도록 해야 할 뿐만 아니라 의료기관이 필요로 하는 지식을 찾아야 하며, 조직구성원이 보다 재미있게 흥미를 갖고 접근할 수 있도록 관심을 기울여야 한다. 이렇듯 지식관리자는 지식경영 인프라를 창출하고, 지식 문화를 건설하여 성과가 나오도록 해야 한다. 따라서 지식저장소가 가치창조의 원천이 되도록 함과 동시에 근로자가 지식근로자로 변신할 수 있도록 관리하는 것이 지식관리자의 책임이다. 여기서 지식근로자란 자신의 지식 공유에 힘쓸 뿐 아니라 타인의 지식을 자신의 업무생산성에 연계하는 데 적극적인 근로자를 말한다. 따라서 지식근로자는 근무기간이 늘어남에 따라 부가가치 창출력이 비례하여 증가하는 특성을 갖는다.

한편 또 하나의 중요한 작업은 자신의 지식을 공유하도록 노력한 개인에 대한 평가·보상체계의 수립이다. 세련되고 정교한 평가·보상체계를 갖추지 않은 조직일수록 지식저장소에 수록된 지식의 질은 형편없을 것이다. 따라서 지식의 표출에 입각한 정확한 보상체계의 설정은 지식경영 성공전략의 주요 기준이 된다.

보상에 대한 개인적 관심에 차이가 있기 때문에 보상체계를 여러 가지로 책정할 수 있다. 금전적 보상 외에 조직에서 안정을 심어주는 보상, 승진의 보상, 명예를 높여 주

는 보상, 궁극적으로 자아를 실현시켜 주는 보상 등 다양하게 취해질 수 있을 것이다. 이 모든 것의 핵심은 평가와 보상체계를 지식중심으로, 지식저장소의 기여도 중심으로 재편해야 한다는 점이다. 조직을 위해 유익한 지식을 공급한 자에게 조직은 보상을 해야 하며, 개인은 그러한 지식을 공급하기 위해 최선을 다해야 한다.

평가체계의 한 구체적인 예로 지식저장소에 지식을 공유시킨 횟수에 따라 점수를 자동으로 산정하게 하여 이를 기준으로 승진 및 연봉을 책정하게 한다면 각종 보상에 따르는 불공정성 문제까지 해결할 수 있어 지식저장소에 누적되는 지식의 확대는 실로 방대해질 것이다. 물론 지식의 양뿐 아니라 동료나 상사가 책정하는 지식의 질 평가를 곁들여 나가야 보다 상위의 지식까지 공유하게 될 것이다.

이처럼 손쉽게 지식저장소에 접근할 수 있으며 조직의 문제해결에 필요한 지식을 요구할 수 있으며 또 응답할 수 있는 방향으로 인간·제도 및 조직 프로세스·정보기술이 변화할 때 지식경영은 조직의 강력한 생존전략이 된다.

한편 조직의 구성원은 지식의 창출로 그 역할이 끝나는 것이 아니고 지식저장소에 기록된 타인의 지식을 자신의 업무에 활용함을 통해 보다 생산성 높은 구성원(즉, 지식근로자)으로 개발되어야 한다. 즉, 자신의 암묵적 지식의 도출을 통한 공유화 작업과 함께 타인의 지식 습득과 내재화 작업을 병행함으로써 자신의 암묵적 지식은 예전과

크게 달라질 것이다. 더구나 다음의 명시적 지식으로의 창출과정에 있어서는 한 차원 높은 지식노동자로서의 역할을 수행하게 될 것이다. 따라서 이러한 개인적 상승효과는 개인에서 집단으로, 집단에서 병원 전체로 확대되고 순환되면서 병원경쟁력의 원천이 된다.

이 모든 과정이 성공적으로 수행되기 위해서는 조직이 변해야 한다. 구성원의 인식과 습관이 변해야 되고, 개인의 능력이 제고되어야 하며, 조직의 문화와 관리체계가 변해야 한다. 그리고 정보화를 위한 조직의 지원이 확대되어야 한다. 이러한 모든 것들에 우선하여 조직의 최고경영자(병원장 등)의 마인드가 변해야 한다. 흔히 이런 과정을 네모병 속의 얼음을 세모병 속으로 옮겨가는 과정에 비유하기도 한다. 네모병 속의 얼음을 녹이는 작업(unfreezing)과 세모병으로 옮기는 행동(move)이 필요하며, 이를 다시 얼리는 시간(refreezing)이 지나서야 비로소 세모병 속의 얼음으로 재탄생하게 된다.

지식경영을 도입함에 있어 주요 고려요인은 사람, 프로세스, 그리고 기술이라 할 수 있다. 사람은 조직 경영 성패의 핵심요소로 특히 지식경영에 있어서는 더욱 중요하다. 지식경영에서는 사람을 지적자산으로 보기 때문에 지식을 효율적으로, 그리고 효과적으로 관리하기 위해서는 사람들의 공동체 의식의 함양이 무엇보다 중요하다. 특히 의료기관의 경우 의료진과 비의료진과의 관계에서 더욱 필요하다.

또 지식을 효과적으로 포착하여 축적시키

고 원활하게 재사용 하기 위해서는 잘 구조화된 조직 프로세스가 필요하며 이러한 프로세스들은 조직원들이 언제 어디에 있든지 손쉽게 '필요 정보'를 '최신의 갱신된 내용'으로, 그리고 '꼭 맞는 형태로' 취득할 수 있도록 하는 것을 목표로 하여 설계되어야 할 것이다.

이와 함께 그룹웨어, 인터넷(인트라넷), 전자우편, 첨단 화상시스템 등 각종 기술과 도구들은 지식을 공유하고, 재사용하고, 관리할 수 있도록 도와주며 팀간 네트워크를 가능하게 해 준다. 따라서 각 조직들은 각자의 독특한 문화에 관련 기술들을 접목시켜 나가기 위한 부단한 노력이 필요하다.

#### 4. 지식경영의 실천 - 총체적 고객만족경영

지식경제하의 수혜자는 관련 기업에다 중요 지식을 공급해 주는 고객이 될 것이다. 공급자의 입장에서는 고객을 염두에 두지 않은 지식경영이란 있을 수 없다. 따라서 이처럼 중요한 고객만족경영을 지식경영의 일환으로 다루고자 한다.

고객만족경영(CSM: Customer Satisfaction Management)이란 고객만족을 조직적·지속적으로 창출하는 경영을 말한다. 따라서 효과적인 고객만족경영을 실현하기 위해서는 고객관리적 측면뿐 아니라 이를 효과적으로 달성하기 위한 조직 내부적 변화를 함께 수반하여야 할 것이다. 이의 핵심은 내적고객(종업원)과 외적고객(소비자)의 만족이 동시에 추진되어야 한다. 즉, 현재의 고객만족을



높이기 위한 전략과 종업원의 만족없이 고객의 만족이 지속될 수 없기 때문에 종업원의 만족을 동시에 충족시키는 조직구조를 갖는 전략을 함께 수립해야 할 것이다. 고객 만족을 얻기 위해서는 반드시 만족한 종업원을 늘려야 한다.

그러나 이러한 고객만족활동이 실제 경영에 구체적으로 어떠한 변화를 가져왔는가에 대해서 회의적인 시각 또한 적지 않을 것이다. 그 이유로 고객만족 경영의 주체가 공급자 위주였다는 점과 운영의 미숙함을 들 수 있다. 즉, 고객만족활동이 최고경영층의 지원과 전조직 구성원의 이해와 참여가 부족한 가운데 업무와 연계되지 않은 만족도 조사를, 그것도 지속적으로 실시하지 않음에 그 근본 원인이 있다고 본다.

따라서 기업의 모든 접점을 확인한 후 구매시점뿐만 아니라 전후시점도 포함된, 기업 내 모든 활동이 고객만족경영으로 요약될 수 있는 노력을 요구한다. 또한 획득되어진 의료기관 소비자 정보의 전략적 활용을 지식경영의 요체로 이루어지는 고객만족경영을 총체적 고객만족경영(TCSM: Total Customer Satisfaction Management)으로 다루고자 한다.

[그림 3]은 의료기관의 총체적 고객만족경영에 관한 전반적인 개념도를 나타내고 있다. 그림의 상층부에서는 고객이 의료기관을 방문했을 때 접촉하게 되는 순간들을 접점의 형식으로 표기하여 놓았다.

경영개선의 측면에서 고객만족경영의 주안점은 먼저 측정된 고객만족도가 궁극적으로 경영 지표로서 활용되도록 함에 놓여져

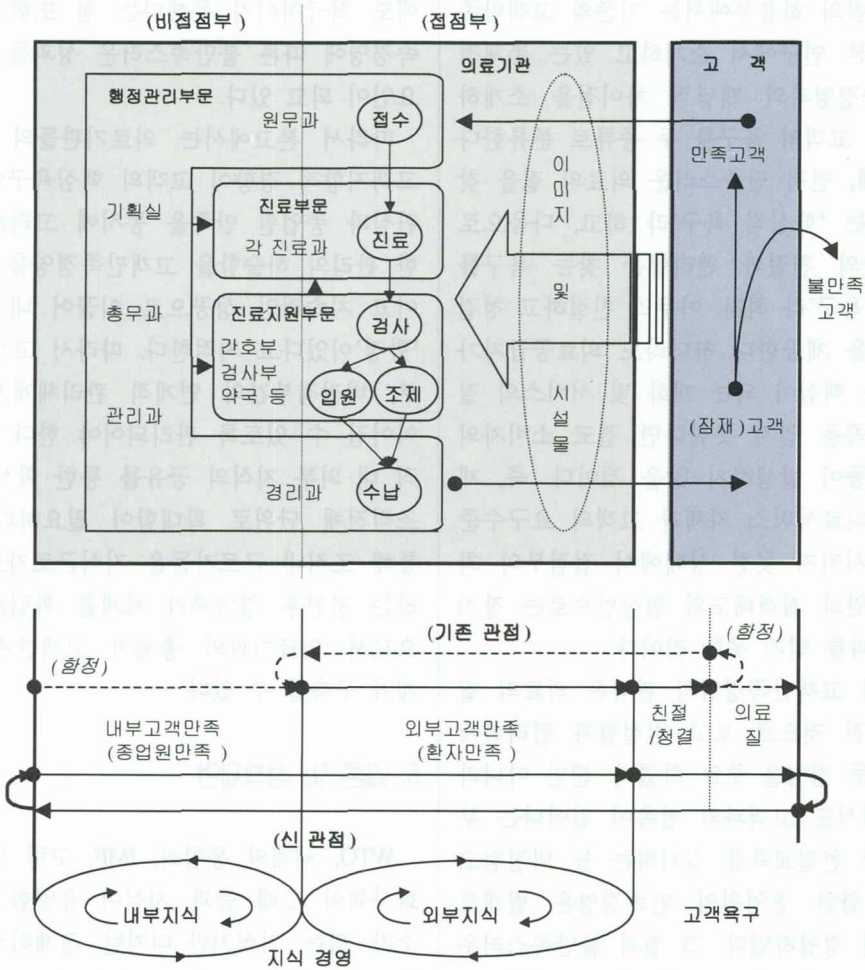
야 한다. 이를 위해서는 끊임없이 고객의 입장에 서서 개선할 것은 개선해야 한다. 고객 만족은 고객과 만나는 접점에서 시작되고 종료되기 때문에 최일선 직원의 역할이 무엇보다 중요하다. 그러므로 이에 상응한 책임이 주어져야 하며 고객의 기대를 읽고, 부응하는 방법을 스스로 생각하고 실행해 나가는 체제로 정비해야 한다.

고객 접점(MOT: Moment of Truth)<sup>5)</sup>이란 고객이 의료기관과 접촉하는 것으로서 이 접점에서 고객만족도가 결정되기 때문에 이를 고객만족경영의 출발점으로 삼아야 한다. 고객과의 '모든 접점'이란, 전화응대와 접대태도 등 사원과의 접점은 물론이고, 의료서비스 그 자체의 기능과 이미지, 시설 내부의 상황과 분위기, 환경의 쾌적함과 설비 등 고객 만족에 영향을 미치는 모든 요소를 포함한다.

다음으로 고객 접점에서의 대응에 따른 고객의 만족도를 정량적, 계속적으로 측정해야 한다. 이때 중요한 점은 고객의 입장이 반영된 조사를 실시해야 한다는 점이다. 이를 위하여 고객에게 직접 사전조사를 통하는 것이 바람직하다. 또 시장환경은 항상 변화하는 것이기 때문에 정기적인 조사를 갖는 것이 필수적이다. 이를 통해 고객이 어떤 점을 어느 정도 중시하고 있는 가를 밝혀내

5) 스칸디나비아 항공(SAS)의 얀 칼슨 사장은 티켓 발매원이나 객실 승무원처럼 고객과 직접 만나는 최전선에서 일하는 종업원의 처음 15초 동안의 접대태도가 그 항공회사 전체의 인상을 결정짓는다고 하여, 그 15초를 '진실의 순간'이라고 명명함.

그림 3. 의료기관의 총체적 고객만족경영 개념도



어, 거기에 초점을 맞춘 경영전략을 수립할 수 있도록 계량적이고 객관적인 측정이 이뤄져야 한다.

또 관리자와 최일선간의, 고객접점부와 비접점부(순수한 관리부문)간의 의사소통이 원활하도록 체계화해야 한다. 이른바 ‘고객만족사슬’을 형성해야 병원내 모든 활동을 고

객만족의 관점에서 평가하도록 체계화한다. 이는 지식경영의 실천으로 접점부에서 발생한 고객지식을 전 조직차원으로 확대하기 위한 것으로 이로써 조직의 지식은 확대되어 문제 해결 지향적 조직으로 탈바꿈하게 된다. 따라서 [그림 3]에서 보듯 총체적 고객만족경영에 있어서는 고객과의 접점부·비

접점부의 개념을 명확히 분리하지 않았다.

본 그림의 하층부에서는 기존의 고객만족 경영과 본 연구에서 소개하고 있는 총체적 고객만족경영과의 개념적 차이점을 소개하고 있다. 고객의 욕구를 두 종류로 분류한다고 할 때, 먼저 만족스러운 의료의 질을 찾고자 하는 ‘핵심적 욕구’라 하고, 다음으로 의료기관의 친절과 편리함을 찾는 욕구를 ‘부가적 욕구’라 하자. 아무리 친절하고 청결한 환경을 제공한다 하더라도 의료공급자가 제공하는 핵심이 되는 재화 및 서비스의 질에서 만족을 얻지 못한다면 결코 소비자의 구매 행동이 발생하지 않을 것이다. 즉, 제공하는 의료서비스 자체가 고객의 요구수준을 충족시키지 못한 상태에서 접점부의 최일선 직원의 접객태도의 향상만으로는 장기적인 효과를 얻지 못할 것이다.

기존의 고객만족경영의 관점은 의료의 질은 주어진 것으로 보고 친절함과 편리함에 초점을 둔 경영을 주로 하였다. 뿐만 아니라 병원내에서도 고객과의 접촉이 일어나는 부서에서만 친절교육을 실시하는 등 비접점고객을 포함한 종업원의 만족경영은 별개로 간주하여 경영하였다. 그 결과 불만족스러운 종업원이 외부고객에게 끊임없이 친절할 수 없었고, 고객 또한 이들로부터 별 감동을 받지 못한 것이 현실이다. 또한 의료의 질이 고객만족경영과 별개로 고려된 상황에서 이에 대한 관심이 상대적으로 위축될 수밖에 없었다는 점 또한 고객만족경영이 원활히 수행되지 못한 주요요인이 된다. 더구나 대고객서비스의 결과물 즉, 고객지식이 다시

피드백되어 이를 다음의 경영지표로 활용함에도 적극적이지 못했다는 점 또한 고객만족경영에 따른 불만족스러운 성과를 가져온 요인이 되고 있다.

따라서 본고에서는 의료기관들의 기존의 고객지향적 경향이 고객의 핵심욕구에 대한 관심과 종업원 만족을 동시에 고려하지 못한 관리의 허술함을 고객만족경영을 실질적이고 지속적인 성공으로 이끌어 내지 못한 ‘함정’이었다고 지적한다. 따라서 고객, 접점부, 비접점부간의 연계적 관리체계가 서로 이어질 수 있도록 관리되어야 한다. 즉, 조직 내·외부 지식의 공유를 통한 확산체계를 조직전체 단위로 확대함이 필요하다. 이를 통해 조직내 근로자들을 지식근로자로 육성하는 전천후 경영관리 체계를 확립하는 것으로서 의료기관의 총체적 고객만족경영체계가 구축될 수 있다.

## 5. 결론 및 정책제언

WTO, 세계의 통합화, IMF, 고령 및 고령화사회의 도래 등과 지식이 유일한 생산요소로 되는 지식기반·디지털 경제하의 극심한 경쟁환경에서 의료기관이 지속적인 성장을 하기 위해서 취해야 할 정책은 다음과 같이 정리할 수 있다.

먼저 의식이 변해야 한다. 조직내 여러 집단간의 화합이 중요하며, 의료의 질 제고만이 병원의 사명이라는 단순함과 안일함에서 벗어나야 한다. 의료는 서비스다. 고객에 의해 수요되는 의료서비스의 질은 오직 고객

의 의향 및 판단과 별개로 평가될 수 없다는 점에서 문제는 해결되리라 본다.

둘째로 경영마인드의 확산이 보다 확대되어야 한다. 병원내부 사정에도 밝아야 하겠지만 외부 경제환경 흐름과도 맥을 함께 하는 경영이 필요하다. 이를 위해서는 먼저 의사인 병원 최고경영자의 경영마인드 증진교육이 필요하며, 병원계 스스로가 점차 보다 전문적이고 역량있는 병원경영자의 양성을 위한 전략 수립에 적극적이어야 할 것이다.

셋째로 경영혁신 방안의 도입을 신중히 고려해야 한다. 경영마인드의 확산 못지 않게 어떠한 경영방식으로 경쟁력 있는 병원으로 탈바꿈할 것인가라는 전략경영의 선정이 또한 중요하다. 본고에서는 실질적으로 의료기관이 도움을 받을 수 있는 전략경영으로 지식경영에 기반을 둔 총체적 고객만족경영의 개념화를 시도하였다. 이를 위해 병원을 찾는 고객에 대한 자료 범주를 확대해야 한다. 이는 고객만족을 향한 출발이며 의료마케팅의 승패를 좌우한다. 기존의 단순한 기초 자료만으로는 고객이 어떠한 특성을 갖고 있으며 무엇을 원하는 지를 알 수 없다. 따라서 고객만족도 조사를 별도로 실시하는 방안보다는 초진 환자의 진료기록 내용을 다양화시켜 소비자 정보를 전략적으로 활용하는 토대를 마련해야 한다. 또한 고객자료 및 지식의 원활한 추출과 확산을 위하여 '지식관리시스템'의 구축이 필요하다. 지식관리시스템은 기존의 병원정보화시스템을 통합하여 기능을 확충하여 활용할 수도 있다. 중요한 것은 지식의 공동활용이라는

기능에 얼마나 충실하게 가동하는가에 있다. 내부고객에 대한 지식의 활용 외에도 방대한 외부고객정보의 저장 및 용이한 활용을 위해서라도 지식관리시스템의 도입은 중요하다.

마지막으로 자구노력을 강화하는 의료기관에 대해서 정부의 지원과 관심이 필요하다. 아직까지 대부분의 의료기관은 자구노력의 필요성은 인정하되 적극적이지 못한 상황이므로 정부가 이에 대한 인센티브를 제공하여 의료계의 경영혁신을 위한 초보수준의 노력에 힘을 실어주어야 한다. 이는 비용-효과적인 정부정책이 될 것이다. 기존의 병원에 대한 지원이 주로 경영 악화된 병원이나 의료취약지 병원 등이었던 기준을 지식경영의 실현 정도로 지원 척도를 다양화하여야 할 것이다. 또한 경영혁신에 장애가 되는 법·제도를 우선적으로 철폐해야 한다. 의료계의 가장 큰 문제점은 보건의료체계상의 중추적 위치를 점하고 있는 보건의료서비스산업의 비효율적 운영과 가격체계의 경직성으로부터 발생한다고 본다. 본고에서 논의한 경영혁신방안이 병원산업의 비효율적 운영 개선을 위한 시도였다고 본다면, 이를 효과적으로 수행할 수 있는 마당을 정부가 만들어 주어야 할 것이다. 이를 위해서는 다음과 같은 사항이 주요하리라 본다.

먼저, 수가의 현실화가 필요하다. 한국보건사회연구원의 소비자만족도 조사(1998년)에서 나타난 것처럼 외래환자의 31.2%, 입원환자의 27.1%가 현재의 의료비보다 추가로 지불할 용의를 갖고 있는 것으로 조사되었

다. 특히, 외래환자의 10%가 추가지불용의 폭이 30%를 넘고 있다는 조사결과는 소비자의 의료서비스 수요욕구가 고급화되고 있으며, 현실에 불만족하고 있는 층이 상당함을 나타내고 있다. 이들의 불만족을 어떠한 방식으로든 충족시켜줘야 함을 인식해야 할 것이다. 한편, 수가의 일률적 인상은 고객만족경영의 근본적인 유인책이 되지 못할 것이다. 경영혁신을 먼저 실현하려는 선행자 이점(first mover advantage)과 경직적 가격체계는 여전히 존재하기 때문에 혁신으로의 동기제공이 되지 않기 때문이다.

둘째, 민간의료보험 도입을 통해 공보험의 보충적 역할을 수행함이 필요하다. 이는 다양해지고 고급스러워진 욕구를 가진 소비자뿐 아니라 의료의 질을 향상시켜야 하는 공급자의 욕구충족에도 상당한 기여를 할 것이다. 따라서 부작용이 최소화되는 범위내에서, 예를 들어, 고급의료서비스 및 공보험이 적용되지 않는 부분부터 확대 실시해야 할 것이다.

셋째, 병원의 영리법인화를 통해 자본조달 및 재산처분을 자유롭게 하는 효율적 금융시스템을 구축하여야 하며 이와 함께 전문경영인의 참여를 허용하는 지배구조의 개선이 이뤄져야 할 것이다. 주식회사형 병원의 도입은 의료기관의 자발적 경영합리화 노력을 증폭시키는 계기가 될 것이다.

넷째, 특히 중소병원의 경우 자신에게 맞는 핵심역량강화를 위한 개방형·전문병원제

도입에 따른 각종 장애제거와 원활한 변화와 적응을 위한 정부의 초기단계 지원이 필요하다.

마지막으로 의료광고의 확대가 필요하다 고 본다. 이는 단기적으로 과대 및 허위 광고 등 부작용 또한 없지 않겠으나 소비자의 알권리가 보다 우선시 되어야 한다는 취지에서 다루어져야 할 것이다. 정부는 사후적 감시 등을 통해 역기능의 최소화를 담당하면 된다.

이 모든 규제의 철폐는 의료기관의 경영혁신의 결과가 바로 자신에게 귀속될 수 있으며 자율적 책임경영이 확립될 수 있도록 그 영역을 확대함에 초점이 주어져야 할 것이다. 정부는 사후적 감시 및 평가 기능의 확대와 반복 게임이 될 수 있도록 규칙을 제정하여 선순환적 개입이 이뤄지도록 해야 한다.

향후 지식기반·디지털 경제의 특징은 전통적인 '희소성(scarcity)'의 경제에서 탈피한 '풍부성(abundance)'의 자기증식적 경제로 패러다임이 변화됨으로 요약될 수 있다. 따라서 지식경영의 승패는 바로 이러한 지식 자산의 속성을 어떻게 십분 활용하느냐에 달려 있다. 이제 의료기관에서도 의료기술 개발뿐 아니라 의료진과 비의료진 등 모든 구성원들로 하여금 노동숙련도를 높여 부가가치 창출을 증가해 나가는 즉, 지식근로자로서의 탈바꿈을 위한 혁신적인 경영으로의 그 패러다임을 변화시켜야 하겠다. 