

## Special

## 의료기관 인력운영체계 개선방향



글·이 학 선 |  
세브란스병원 기획예산계장

## I. 머리말

병원계는 1999년 의약분업 시행 이후 근로시간단축 또는 주5일 근무제 시행이라는 큰 변화를 맞고 있다. 주5일 근무제의 시행으로 기업의 생산성이 향상되고 여가산업이 활성화될 것으로 내다보고 있지만 기업의 특성에 따라 노동비용이 상승하고 이로 인해 기업경쟁력이 약화될 것이란 우려도 적지 않다. 특히 대부분의 의료기관은 주5일 근무제가 시행됨에도 불구하고 공공성 확보와 국민생활의 편의제공이라는 측면에서 적자를 감수하고 토요일 외래 진료를 시행하고 있다. 이처럼 연중무휴 3교대로 운영되고 있는 의료기관의 경우 주5일 근무제 시행은 인력증가와 제반비용 증가로 이어지며, 그 결과 병원재무구조에 심각한 악영향을 줄 것으로 예상되고 있다.

이 글에서는 주5일제 시행으로 인한 병원의 인력운영현실 및 문제점, 그리고 앞으로의 인력운영 개선방향에 대해 알아보고자 한다.

## II. 병원의 인력운영 현실과 문제점

병원이란 조직은 자본집약적이고, 기술집약적이면서 노동집약적인 조직으로 분류되고 있으며, 생명을 다루는 특수성으로 인해 일반기업 조직과는 달리 다양한 전문직종이 존재한다(전기홍과 조우현, 1993). 이러한 인력구조적인 특성으로 병원산업은 타 산업에 비해 많은 노동량이 투입된다(2003년도 대한병원협회 자료에 따르면 대학병원 평균 의료수입 대비 인건비율 46%임). 또한 <표 1>과 <표 2>의 근속연수별 인원현황에서 볼 수 있듯이 직원의 장기근속 등으로 인해 인건비와 기타 복리후생비 등 지속적인 인건비 증가요인이 존재하고 있다.

<표 1> A대학병원 인력의 근속연수 비율

(단위 : %)

구 분	1년~5년	6년~10년	11년~15년	16년~20년	21년~25년	26년이상	계
구성비	22.3	30.4	22.7	13.1	8.8	2.7	100.0

\*자료출처 : 병원 내부자료 2004.7.

<표 2> A대학병원 직종별 평균근속연수

(단위 : 년)

교수직	행정직	간호직	의료기술직	경노무직	기타	평균
13.7	13.3	7.3	9.6	11.3	13.0	10.2

\*자료출처 : 병원 내부자료 2004.7.

<표 3> 평균근속연수 비교

(단위 : 년)

구 분	A병원	대기업	전체기업
평균근속연수	10.2	8.2	5.7년

\*자료출처 : 온라인 jobkorea분석 보고서, 2003.12.

설상가상으로 병원경영은 주5일 근무제 시행으로 더욱 어려워질 전망이다. 연세대학교 보건정책 및 관리연구소의 연구보고서(조우현, 2003.10)에 따르면 병원규모에 상관없이 필연적으로 인력이 늘어날 수밖에 없으며, 3교대 근로자의 경우 약 11%의 인력이 늘어날 것으로 예상하고 있다. <표 4>에서 보듯이 인건비의 자연증가율만 보더라도 4% 내외를 전망하고 있다.

〈표 4〉 3교대 근로자의 인력 및 인건비 증가율

(단위: 명, 백만원,%)

구 분	근로자 수				인건비		
	전체 근로자	3교대 근로자 비중	증원인원	증가율	전체 인건비	증원인건비	증가율
종합전문	17,519	39.9	716	4.1	644,353	23,086	3.7
300명상 이상	2,232	37.0	86	3.9	67,040	2,446	3.8

\*자료출처 : 근로시간 단축이 병원경영에 미치는 영향, 2003.10.

3교대 근무를 하지 않는 근로자의 경우는 근로시간이 단축된 부분만큼 초과근로시간의 증가가 예상되며, 이는 인건비의 상승을 가져올 것으로 예상하고 있다(표 5). 한국노동연구원의 연구에서도 비3교대 근무자는 주당 2시간 정도의 시간외근로가 발생할 것으로 내다보고 있는데, 당장은 노동생산성이 향상되어 기존의 44시간에 수행하던 업무를 40시간에 모두 처리할 수 있다고 보기 어렵다고 판단했기 때문이다.

결론적으로 근로시간 단축에 따른 병원의 인건비 증가는 6.2%~6.7%의 증가를 예상하고 있다.

〈표 5〉 비3교대 근로자의 시간외근로수당

(단위: 명, 백만원,%)

구 분	비3교대 근로자	시간외근로수당 (주당 2시간)	인건비 증가율
종합전문요양기관	10,532	15,901	2.5
300명상 이상 종합병원	1,406	1,947	2.9

\* 자료출처 : 근로시간 단축이 병원경영에 미치는 영향, 2003.10.

실제로 A대학병원의 인력충원계획을 보더라도 간호사의 경우 약 9%의 신규인력 충원을 계획하고 있으며, 기타 일반직의 경우 최소한의 신규인력 충원계획을 세우고 있지만 병원경영 측면에서 본다면 적지 않은 부담으로 작용하고 있다.

결국 병원은 의료원가의 절반 가까이 차지하고 있는 인력문제를 개선하지 않고는 이익을 고사하고 생존마저 불투명한 실정이다. 그러나 유감스럽게도 대부분 병원에서는 인력 문제의 심각성은 인정하나 별다른 인적자원관리 전략을 갖지 못하고 있는 것이 현실이다.

### III. 병원의 인력운영체계 개선 방향

이렇게 병원 주변의 상황이 복잡해지고 급변함에 따라 우리의 주요 관심분야인 인력운영 부문도 전략수립이 요구되며, 사전적이고 체계적으로 하지 않을 수 없는 입장에 놓여 있다.

우선 단기적으로는 주5일제 시행으로 인한 인력충원계획을 체계적으로 수립할 필요가 있다. 이를 위해서는 첫째, 3교대 근무자의 경우 근로시간 단축으로 인력증가가 불가피하지만 증원요인의 최소화 노력이 필요하다. 3교대 근무인력의 대부분을 차지하고 있는 간호인력의 경우 낮근무, 저녁근무, 밤근무로 구분되어 거의 공식화(4-4-2, 5-4-2 등)되어 있는 인력투입량을 세밀한 업무분석으로 인력운영 개선방안을 생각해 볼 수 있다. 반대로 비용-효과 분석으로 간호관리료 등급을 재조정하는 방안을 고려해볼 필요가 있다. 현재 간호관리료 3등급으로 운영하고 있는 한 대학병원의 경우 주5일 근무제 시행으로 늘어나는 인력과 간호관리료 등급조정으로 발생하는 추가수입, 추가인건비를 비교 분석한 결과, 고객서비스 향상 측면에서 간호관리료 등급의 상향 조정을 계획하고 있다.

둘째, 비3교대 근무자의 경우, 업무생산성 증가로 추가 인건비 부담요인을 줄여야 할 것이다. 병원은 고객의 생명을 다루는 특성상 업무와 서비스질의 상관관계가 높은 조직이다. 기본적인 업무의 질이 유지되지 않으면 서비스의 질이 떨어지고, 서비스의 질이 떨어지면 고객에게 불편과 심각한 영향을 초래할 수 있다. 따라서 근로시간의 단축은 시간외근로로 이어지는 것이 보통이다. 그러나 현재 수행하고 있는 업무에 대해 면밀히 검토해 보면 개선방안을 찾을 수 있을 것이다. 예를 들면, 항상 토요일 오전에 유지보수를 실시하고 있는 수술 실이나 검사실의 경우 업무가 비교적 여유로운 평일에 유지보수 업무를 실시한다거나 평일 유지보수의 여건이 어려우면 일하는 주체를 임금이 낮은 인력으로 대체하여 비용상승을 최소화 하는 것도 하나의 방법이 될 수 있다.

셋째, 전사적인 차원의 프로세스 개선활동이다. 병원업무는 대부분 프로세스로 연결되어 있어 개인이나 부서의 개선노력만으로는 전체적인 업무개선이나 성과향상에 제약이 따른다. 기관차원의 CQI, 6-sigma, 학습조직 등 체계적이고 적극적인 업무개선활동과 조직구성원의 적극적인 참여유도가 중요하다.

병원조직은 대내외적인 환경에 대처해가며 영속하기 위한 방안으로 장기적인 인력운영체

계를 개선할 필요가 있다.

장기적인 인력운영 방향으로는 첫째, 인력의 순환주기를 고려한 장기적인 인력운영계획 수립이다. <표 1>, <표 2>의 대학병원 평균근속년수 자료에서 보듯이 직원의 근속년수가 길어지고 있으며, 더욱 큰 문제는 인건비 절감차원에서 신규인력을 채용하지 않음에 있다. 이는 병원의 공통적인 현상이며, 규모가 큰 병원일수록 심하다. 일본병원의 경우 경영자 및 중업원의 고령화로 병원의 경쟁력이 떨어져 도산하는 경우가 많으며, 특히 오래된 병원일수록 도산율이 높은 편이다.

조직이 장기적으로 경쟁력을 갖고 발전하려면 신진대사가 원활히 이루어져야 한다. 이러한 의미에서 병원조직은 더 늦기 전에 신·구 조화를 이루는 인력체계 유지와 장기적인 인적전략수립이 요구된다.


둘째, 선진경영기법을 도입을 통한 인적경쟁력 향상 방안 마련이다. 현재 각 병원에서는 인력운영개선과 조직성과 향상을 위해 목표관리, 균형 잡힌 성과지표(Balanced Score Card), 인센티브제, 다면평가시스템, 경영분석시행 등 다양한 경영기법을 도입, 운영하고 있다. 한 대학병원의 경우 목표관리제도(Management By Objective)를 도입하여 많은 긍정적인 변화를 경험했다. 직접적으로는 재무지표 개선과 업무 생산성의 향상을 가져왔다. 예컨대 휴가사용률 증가, 시간외근로시간 감소, 업무개선을 통한 인력조정 등 직접적인 비용절감 효과가 있었으며, 조직구성원의 적극적인 프로세스 개선활동으로 업무생산성이 향상되었다.

셋째, 조직 및 인력운영의 유연성 확보방안이다. 급변하는 환경속에서 살아남기 위해서는 모든 분야에 있어 유연성을 확보하는 것이 중요하다. 병원조직은 특성상 다양한 전문가 집단으로 구성되어 있고, 업무 역할에 대해서도 명확히 구분되어 있다. 그러나 이러한 명확한 업무분장은 오히려 변화하는 환경속에 유연하게 대처하는데 걸림돌이 되곤 한다. 그래서 직급 또는 직종간 업무의 유연성을 확보하는 방안이 필요하다. 또한 병원은 아직까지 정규직 비율이 높은 조직이므로 우수 인재의 확보방안으로 인턴제도 등의 확대가 필요하다. 부분적으로 활용되고 있는 인턴제도를 그 고유목적에 남용되지 않도록 운영규정 등을 정비하여 모든 직종에 확대 운영함이 바람직하다.

위에서 살펴본 바와 같이 병원은 주5일근무제 시행으로 인한 단기적인 인력계획 수립과 향후 경쟁력확보 방안으로 중장기 인력계획 수립의 과제를 안고 있다. 따라서 병원별 특성

과 형편에 알맞은 장단기 인력운영계획을 수립하여 과감한 재정투자가 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

#### IV. 맺음말

최근 보건산업진흥원의 보고서에 의하면 2002년도 전체병원의 의료순이익률은 0.3%로 2001년에 비해 1.8% 감소하였고, 반면에 병원의 인건비 비율은 2001년 39.9%에서 2002년 43.4%로 크게 증가하였다. 이와 같이 병원은 노동집약적으로 매출액에 비해 투입노동량이 타 산업에 비해 많다. 더군다나 주5일 근무제 시행으로 인건비율은 현재보다 더욱 더 높아질 것이다. 보다 효율적이고, 체계적인 인력운영의 수립이 요구되며, 단기적으로는 비용을 줄이는 방안 특히 인건비율을 낮추는 방안이 적극 검토되어야 할 것이다. 아울러 장기적으로는 조직의 경쟁력 강화 및 성과 향상을 극대화하는 인적자원 관리방안이 강구되어야 할 것이다.  2004