

Special

- 조직목표 달성을 위한 - 병원 인적자원관리 개선방향



글 · 이 완
고려대의료원 사무국장

I. 서론

전통적으로 수익 및 공익사업으로 인식되어 왔던 병원산업은 최근 의료시장 개방 등 국내 외의 급변하는 의료환경으로 생존자체에 위협을 받고 있다. 이러한 현실속에서 병원 경영자라면 병원의 전반적인 기획, 경영, 재무, 총무, 마케팅 등 여러 분야에 있어 예전보다 더 세밀한 관심과 관리가 필요하다. 이중에서도 많은 경영자들이 겪는 어려움으로 인적자원관리 분야를 꼽을 수 있다. 기업의 경우는 유능한 인재를 영입하기 위한 방법의 일환으로 거액의 보너스나 스톡옵션을 제공하는 등 인재확보에 많은 노력을 하고 있다. 예전에는 다른 회사로부터 인재를 빼내려는 것이 드문 일이었지만, 근래는 공공연한 사실로 인정되고 있다. 의료기관도 직무가 점차 복잡해지고, 환자관리와 유지를 위한 다양한 능력을 필요로 하기 때문에 그에 따른 인재를 찾기 위한 움직임이 일어나는 것은 당연하다.

기업의 기존 인적자원관리는 사원들의 이직률을 극소화하는 것에 목표를 두어왔으나, 이제

는 누가, 언제 떠나게 되는가를 관리하고 새로운 인사제도를 효과적으로 활용하는 데 주력하고 있다. 기존의 인사관리방식이 저수지를 관리하는 것이었다면, 근래는 강을 관리하는 것으로 비유될 수 있을 것이다. 물의 흐름을 관장하는 것이 물이 흘러나가지 못하도록 가둬두는 것보다 중요해진 것이다. 이제는 시대적 흐름과 의료기관의 발전단계와 같은 상황에 적합한 인적자원관리 정책이 필요하다.

II. 인적자원 관리의 개념과 중요성

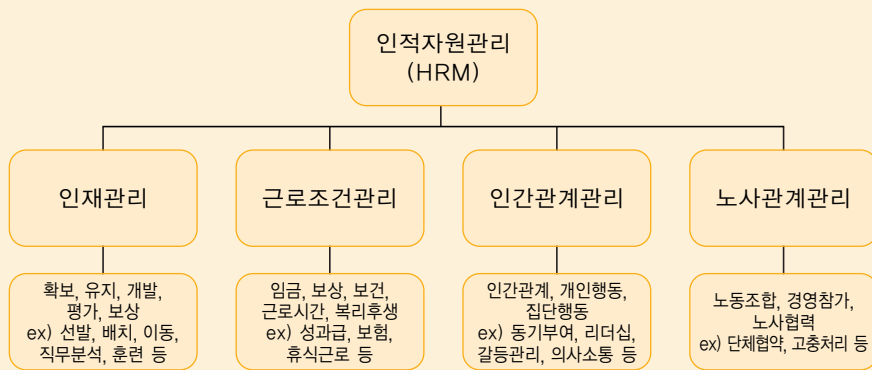
‘인적자원관리(Human Resources Management : HRM)’란 조직의 목표를 달성하기 위해 인력을 체계적, 과학적으로 확보, 유지, 개발, 평가, 보상 등의 일련의 과정을 말한다. 따라서 인적자원 관리가 효율적으로 기능하고 있는냐의 여부는 구성원 각자가 조직 목표달성을 위해 얼마나 효과적으로 그리고 바람직하게 행동을 하느냐의 여부에 의해 판단된다. 조직의 목적을 달성하기 위해서는 무엇보다도 유능한 인재를 얼마나 많이 확보하느냐가 관건이다. 또한 확보하여 선발한 인재를 많은 시간과 노력을 들여 효과적으로 육성, 개발하는 것은 조직의 성패를 좌우하는 지표가 된다. 아울러 조직에 꼭 필요한 인재로 육성되었다 하더라도 오랫동안 적극적으로 근무를 할 수 있도록 근로조건이 개선되지 않으면 안된다.

현재의 고도 산업사회와 지식사회에서 인적자원의 중요성은 더욱더 커지고 있으며 효율적인 관리문제는 조직의 존폐에 사활이 걸릴 정도로 심각하다. 따라서 인간을 인적자원으로 관리하고 조직속의 직무와 연관지어 관리하는 업무는 매우 중요하다.

특히 병원산업은 서비스산업의 특성상 의사, 간호사, 행정직 등 노동 및 지식 집약적 성격이 강하기 때문에 병원 인사방침, 경영자의 인간관, 임금문제, 노사관계 등은 경영전략의 핵심이며 난제중의 하나이기도 하다. 인사정책은 우수한 의료진을 확보하고, 조직원들의 사기와 환자 서비스에도 영향을 주기 때문에 변화하는 환경에 적합한 인적자원관리가 필요하다. 의료기관의 경우 다른 조직에 비해 많은 직종의 인력이 종사하고 있고, 그 인적 구성이 다양할 뿐만 아니라, 연중무휴로 운영되어야 하는 특성으로 업무나 보상에 대한 관리가 어렵다. 아울러 경

영적인 측면에서도 대부분의 의료기관에서 전체비용 중 인건비가 차지하는 비율이 40%내외로 다른 산업에 비해 상대적으로 높게 나타나고 있는 현실을 볼 때 의료기관의 인적자원 관리 는 필수과제가 아닐 수 없다.

〈인적자원관리의 분야와 체계도〉



III. 병원 인적자원 관리의 문제점

1. 선택과 집중이 어렵다.

사업의 성패는 기업의 핵심역량이 무엇인지 찾아내고 이를 지속적으로 키워나가 효율적으로 이용할 수 있는 능력에 달려 있다. 우리 병원계의 경우도 의료서비스를 직접적으로 산출 해내는 부분과 그렇지 못한 부분을 구별해 적절하게 운영해야 한다. 하지만 대부분의 병원이 의사결정의 난항과 비합리적인 형평성의 문제, 노조와의 갈등 등으로 정책수립에 있어 많은 어려움을 호소하고 있다. 예를 들어 경영상 수익구조가 우수한 임상과에 대한 인력 지원 시 타임상과의 형평성과 내부갈등 등의 장애요소로 인해 효과적인 인력투자 정책이 투영되지 못하는 경우가 많다. 또한 여러 브랜치 병원을 운영하고 있는 의료기관의 경우 지리적인 공

간과 인력이동의 한계로 사업의 규모와 수익성에 관계없이 비효율적으로 인력을 배치해야 하는 문제가 발생한다. 특히 대학병원의 경우 진료, 교육, 연구의 3대 기능을 볼 때 서로 밀접한 연관성을 가지면서 최대한의 시너지효과를 창출해야 한다. 이러한 효과는 핵심영역의 '선택'에서 시작된다. 어느 영역이 선택되느냐에 따라 그 병원의 미래 모습은 달라지게 된다. 병원이 갖고 있는 핵심역량(Core Competence)이 무엇인지 그것을 선택하고 집중하는 길만이 경쟁력을 확보할 수 있을 뿐만 아니라 병원이 보유하고 있는 인적자원을 효율적으로 관리할 수 있는 방안이다.

2. 변화에 따른 대처와 적응력이 낮다.

병원은 일반기업과 달리 의사, 간호사, 약사, 기술직, 행정직, 기능직 등 매우 다양한 인력들이 모여 팀웍으로 의료서비스를 제공한다. 또한 각 직종마다 자격증을 기초로 전문성이 필요한 경우가 많아 일반기업처럼 새로운 인사제도나 기법을 도입하여 적용하기가 쉽지 않다. 우리나라 조직가운데 가장 변화를 싫어하는 공무원 사회보다도 더 변화에 대한 마인드와 적응력이 떨어진다고 평가받는 곳이 바로 의료기관이다. 이 때문에 서비스분야는 물론 행정, 진료, 교육, 연구 등 거의 모든 분야에서 마지막 최종 도입기관으로 인식될 정도다. 병원업무의 프로세스가 나날이 급속하게 변화됨에 따라 병원 종사자의 직무내용도 진료분야, 간호분야, 행정분야 할 것 없이 빠르게 변화되어야 한다. 예를 들면 전자상거래(E-business), PACS, EMR, 유비쿼터스, 원격진료 등 병원업무의 절차가 전산화 및 자동화되어 가면서 이를 담당하는 인적자원의 교육과 훈련이 그 어느 때보다 신속하게 이루어져야 한다. 또한 지나치게 전문성을 강조하다 보면 발생할 수 있는 매너리즘(Mannerism)도 순환근무 등을 통해 개선하는 것이 바람직하다.

3. 능력주의 인적자원관리가 힘들다.

90년대 후반에 불어 닥친 IMF 사태 이후 여러 변화 중에 하나가 '평생직장'의 개념이 무너졌다는 점을 들 수 있다. 명예 퇴직 뿐만 아니라 정리해고도 이젠 일반화 되었으며, 처음에 거

부반응을 보였던 직장인들도 이젠 시대적 흐름으로 받아들이고 자신의 새로운 길을 찾고자 노력하고 있다. 동시에 모든 기업들이 능력주의 인적자원관리 체계로 전환을 도모하고 있으나 병원 조직은 연공서열중시, 직종간의 갈등, 투자의 불확실성 등 여러가지 문제로 이를 실천하지 못하고 있다. 자신의 능력 발휘의 기회와 제대로 된 실적평가를 갈구하는 직장인들의 바람은 병원계 종사자도 다를 바 없다. 이를 위해 여러 병원에서 연봉계약제와 성과급제 등의 보상 시스템을 검토, 운영하고 있다. 그러나 능력주의 인사관리시스템의 핵심은 연봉에 있는 것은 아니다. 인재육성이 본질이며 성취도를 높이기 위해서는 병원분위기와 경영이념에 맞는 인사 제도를 도입하고, 이 제도를 투명하게 보여줌으로써 직원들이 스스로의 커리어를 개발할 수 있도록 유도해야 한다.

4. 지나친 정부규제가 장애요인으로 작용한다.

보건의료분야에서는 의료서비스의 가격이 시장에서 결정되기보다는 보험자나 정부에 의해 의료수가가 결정되거나 규제되고 있다. 소비자를 대신한 의료보험자나 정부는 소비자의 의료 이용에 있어서의 경제적 부담과 보험재정 안정화의 논리를 통해 수가 인상에 항상 소극적이다. 이 때문에 의료기관은 항상 만성적인 경영악화에서 벗어날 수가 없다. 물가상승률에도 못 미치는 수가와 공공서비스라는 책임감 강요에 의해 시장경제논리를 적용받지 못하는 분야가 많다. 이는 의료기관의 인력에 대한 투자와 개발을 막는 장애요인으로 작용한다. 과거 훌륭한 기업 경영자들은 “기업이 어려울수록 사람에 대한 투자를 아껴서는 안된다.”고 강조했다. 하지만 이는 어디까지나 시장경제논리 하에서 가능한 이야기이다. 정부의 지나친 규제 정책 아래에서는 의료기관의 합리적인 인적자원관리가 어려울 수 밖에 없다.

IV. 병원 인사관리의 방향

21세기 들어와 세계의 기업환경은 불확실성이 높아지고, 변화의 주기가 빨라지며 그 폭은

더욱 더 커지고 있다. 국내 기업과 병원도 거의 비슷한 상황에 직면해 있다. 디지털 혁명이 진행되고 있는 현대사회는 업종간 영역의 경계가 허물어지면서 무한경쟁의 시대를 맞고 있다. 업무재설계(BPR), 팀제도입(Team Management), 전사적 품질관리(TQM), 전사적 자원관리(ERP) 등 새로운 조직관리 기법이 속속 도입되고 있다.

〈21세기 병원경영의 패러다임의 변화〉

변화 전	변화 후
공급자 위주의 의료정책	수요자 위주의 의료정책
물량위주의 성장전략	생산성 중심의 성장전략
열심히 일하는 차원	효율적으로 일하는 차원
고객만족을 위한 서비스	고객감동의 서비스
경직적 노동문화	유연한 노사문화
폐쇄적 국내시장	개방된 국제시장에서의 경쟁력 강화
전통적 거래마케팅	관계마케팅(Relationship Marketing)으로 전환

1. 지식근로자의 활용

지식사회란 지식이 가장 중요한 자원이고 지식근로자가 지배적 집단이 되는 사회다. 이런 의미에서 지식근로자는 고용주들과의 관계에서도 '상사와 종업원' 이 아니라 '동등한 동업자' 관계임을 강조하고 있다. 지식사회로의 이전이라는 대전제 하에서 피터 드러커(P. Drucker)는 미래의 기업은 지식근로자를 더 이상 피고용자로 대해서는 안 될 것이라는 점을 역설했다. 병원조직의 근로자도 단순 근로자가 아니라 대부분 지식근로자들이다. 이들의 요구를 파악하고 적합한 수준의 관리가 필요하다. 급격한 사회구조의 변화와 국민의식의 변화로 인해 병원제도 양질의 진료서비스 분야는 물론이고 진료외적인 행정서비스, 급식서비스 등 설명 잘 해주는 병원, 친절한 병원 만들기가 병원 경영의 최우선 과제로 대두되고 있다. 경영악화 요인을 해결하기 위해서는 지금까지 안주해 온 병원경영 위주에서 지식경영 관리 체계를 통한 효율적 경영 전략이 절실히 요구된다.

2. 전략적 핵심인재 양성

최근 한국기업의 인사부서에서 가장 중요한 화두가 핵심인재 관리임에 이견을 달 사람은 없다. 핵심인재가 기업의 경쟁력에서 차지하는 비중이 중요하다는 점은 선진기업의 트렌드를 좇아 간다고 볼 수 있다. 그러나 선진 초우량기업과 우리나라 기업들이 핵심인재를 보는 관점에는 두드러진 차이가 있다. 선진기업의 경우에는 아직 갖추어지지 않은 인재를 자사의 특성에 맞도록 다듬는 과정을 핵심인재 관리라고 생각하는 반면, 우리의 경우 천재가 되었든, 스스로 노력해서 갖추었건, 혹은 다른 기업에서 성장해서 인재가 되었건 이미 만들어진 우수인재를 선발해내는 것을 핵심인재 관리라고 생각한다. 병원도 마찬가지다. 대표적인 3D 업종으로 갈수록 심해지는 병원조직의 인력난으로 우수한 인재를 모집하는 것도 중요하지만 그 인재가 변화되는 조직에 잘 적응하고, 120%의 능력을 발휘할 수 있도록 개발, 양성하는 것이 무엇보다 중요하다.

3. 보상체계의 변화

연봉제 및 성과급제를 도입하고, 연공주의를 탈피하는 시대에서 병원조직이라고 예외일 수 없다. 우수하고 환자가 많은 의사와 그렇지 못한 의사간에는 분명한 임금에서도 차별이 필요하다. 다른 직종도 마찬가지다. 연봉제나 성과급제를 도입하기 위해서는 정확한 직무분석과 공정한 보상시스템을 갖추는 것이 선결과제다. 그러나 전통적인 임금제도를 완전 폐지하기보다 내부의 공감대를 형성하는 설득과 교육이 필요하다. 임금제도의 변화는 조직의 반발을 불러일으킬 수 있으므로 신중한 접근이 필요한데 목표관리제도(MBO) 등 새로운 성과평가제도를 통해 공정한 직무평가와 성과급 산정이 요구된다.

4. 가정과 직장의 균형을 추구하는 인적자원 관리

주 40시간 근무제도의 도입 등을 기회로 많은 기업들은 직장가 가정의 균형을 중요한 인적자원의 목표로 삼고 있다. 기업이 핵심 인재 중심과 성과관리 시스템을 도입하는 방향으로 새

로운 형태의 심리적 계약을 제시했다면, 근로자들은 직장과 가정의 균형을 그 대가로 돌려받기를 원하고 있다. 병원에서도 가정과 직장의 균형을 위한 제도를 실시하지 않는다면 우수인재들은 주저 없이 다른 직장을 선택할 것이다. 이제 가정과 직장이 균형을 이루기 위한 인적자원 관리 프로그램들은 단순히 우리 병원이 좋은 면을 부각하기 위한 화장술이 아닌 우수인재를 확보하고 유지하기 위한 중요한 수단이 되어가고 있다.

V. 조직 활성화를 위한 인적자원관리 대책

기업의 인적자원관리는 경영환경의 변화에 따라 진화되어 왔다. 우리나라의 경우에는 1980년대 민주화 운동 등 노동자에 대한 권익향상 등의 목표로 진정한 의미의 인사관리가 시작되었는데 서구사회와 달리 짧은 기간에 많은 발전과 시행착오를 겪기도 했다. 선진 미국의 경우 과거 직무주의 인사에서 직무급제도, 직무능력급제도(90년대), 성과·역량주의 인사제도(현재 또는 미래)로 발전해 왔으며, 일본의 경우는 과거 연공주의 인사에서 직능자격·직능급제도, 연봉제·목표관리제도(90년대)를 통해 미국과 유사한 성과·역량주의 인사제도를 시행하고 있다. 우리나라 기업과 병원조직도 앞으로 성과·역량주의에 입각한 인적자원관리 정책을 펼쳐나가야 한다.

1. 지식경영의 활성화

병원은 무한한 무형자산을 포함하고 있는 특성을 갖고 있어 지식경영의 도입 필요성이 대단히 큰 조직체이다. 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 부가가치를 만들 수 있다. 지식을 효과적으로 포착하여 축

적시하고 원활하게 재사용하기 위해서는 잘 구조화된 지식관리시스템(Knowledge Management System)의 구축이 필요하며, 이러한 프로세스들은 조직원들이 언제 어디에 있는지 손쉽게 「필요 정보」를 「최신의 갱신된 내용」으로, 그리고 「꼭 맞는 형태로」 획득할 수 있도록 하는 것을 목표로 하여 설계되어야 할 것이다. 최근 의료시장 개방 등을 앞두고 많은 병원에서 전문경영 기법을 배우려는 열풍이 일고 있다. 이와 함께 지식근로자도 끊임없는 자기개발과 가치창조를 통해 병원경쟁력 향상에 기여하여야 한다. 미국 제조업자협의회(NMA)가 제시하는 지식근로자의 필요조건 5가지는 다음과 같다.

첫째, 컴퓨터와 친구가 되어야 한다.

둘째, 개선과 새로운 기량개발에 대한 의지가 필요하다.

셋째, '어떻게' 해야 되는가 뿐만 아니라 '왜' 해야 하는지도 알아야 한다.

넷째, 강력한 대인관계 능력이 필요하다.

다섯째, 기업가정신을 가져야 한다.

이 모든 과정이 성공적으로 수행되고 지식경영이 성공하기 위해서는 조직이 변해야 하며, 특히 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 추진 방향에 대한 공감대가 형성되어야 한다.

2 채용방식의 변화

지금까지 우리 나라 병원들의 직원 채용 방식은 각 대학 및 전문대학의 일정시점에 맞추어 의사와 간호사 등 전문직을 대량으로 충원하는 정기채용과 결원을 보충하는 수시채용 등으로 나누어 운영되어 왔다. 채용방식도 일간지 또는 전문지 광고, 관련학교 공고 후 서류전형, 필기시험(필요시), 면접, 신체검사 등의 순서로 진행하고, 채용 후 일정기간의 수습근무를 한 후 정규직으로 발령을 내는 방식을 취했다. 그러나 이제는 전문분야별 필요한 인재의 자격요건과 역량을 구체적으로 명시한 후 이러한 요건에 적합한 창조적 소수정예인력을 수시로 채용하는

방식으로 바꿀 필요가 있다. 실제로 일할 분야에 필요한 자질이 무엇인지 면밀히 검토하고 시험성적이 아니라 교육을 통해 해당분야에 대한 능력과 적성을 발전시켜온 적합한 대상자를 가려 뽑아야 한다. 한마디로 평균적 인재를 대량으로 공개 채용하는 전략에서 특화되고 준비된 인재를 상시 개별 채용하는 전략으로 바뀌어야 할 것이며 채용조건 및 대우도 개인별 활용가치와 시장가치에 따라 다르게 적용해야 할 것이다.

3. 객관·공정화 된 인사평가 제도 확립

인사평가는 직원의 가치를 객관적으로 정확히 측정하여 인사관리상의 문제해결에 필요한 기초자료를 마련함과 동시에 직원의 자질향상과 동기부여를 꾀하는데 그 근본 목적이다. 그것은 단순히 보상이나 승진을 위하여 구성원들에게 서열이나 등급을 매기는 것에 머무르는 것으로는 부족하다. 인사평가의 진정한 목적은 직원 개인이 해당 기간 동안 조직의 성과 창출을 위해 잘 한 일이 무엇이고 또 개선해야 할 일이 무엇인지를 명확히 하는 과정이어야 한다. 그러나 대부분의 병원에서는 매년 1회 정도의 형식적인 인사평가를 실시하여 차후 승진, 부서이동 등의 제한적인 영역에서만 활용하고 있다. 이는 평가상에 평가자의 주관적 관념요소가 개입되고 이에 따라 공정성이 떨어질 수 있는 단점이 내포되어 있다. 따라서 인사평가의 횟수를 늘리고, 또한 공정성 확보를 위해 하향식은 물론 상향식 평가와 더불어, 개인평가, 집단평가, 능력평가, 태도평가, 업적평가, 필요시 타 부서에서 특정부서를 평가하는 다면평가제 등을 다각적인 방법을 활용하는 것이 바람직하다. 아울러 인사고과의 오류를 최대한 줄이기 위해 직종, 경영이념, 인재상 등의 여러 요소를 고려한 합리적인 시스템의 설계도 반드시 필요하다.

4. 능력주의 보상

전통적인 연공서열 위주의 임금보상체계로는 더 이상 국제 경쟁력은 커녕 국내에서의 생존마저도 보장받을 수 없다는 인식이 경영자들 사이에 공감대를 형성하고 있다. 이를 반영하듯이 최근 국내 병원에서는 의료직은 물론 모든 직종에서 능력위주의 성과급제 또는 연봉제의 도입을 활발히 검토하고 일부 진행중에 있다. 이제는 과거처럼 여러 분야의 일을 평균적으로

수행해내는 범재형 인재(Generalists)보다는 한 분야라도 탁월한 전문성으로 차별적인 경쟁력을 가지는 전문가형 인재(Specialists)가 각광받는 시대가 됐다. 물론 전문성이 높지 않은 업무에는 1인 다기능화가 강조되지만 현대사회에서는 전문성이 높은 분야일수록 차별적 경쟁력이 요구되며 여기에 속도경쟁력까지 갖추어야만 높은 부가가치를 창출할 수 있기 때문이다. 따라서 적합한 인재를 확보하고 이들을 지속적으로 유지 관리하기 위해서는 이들의 능력과 기여도에 적합한 보상체계를 확립하는 것이 중요하다. 이를 위해 현재 많은 기업에서 적용하고 있는 연봉계약제와 성과급제를 병원도 하루 빨리 도입해야 한다. 최근 우라 나라 병원경영자들을 대상으로 전 직종 연봉제 도입계획에 대한 설문조사를 실시한 결과 128명의 경영자 중 49.2%가 연봉제 도입계획이 있다고 응답했고, 44.5%는 타병원 추세 관망 후 도입하겠다고 말했다. 이는 우리 나라 대부분의 병원에서 연봉제가 실시될 가능성이 매우 높다는 것을 시사한다.

VI. 결론

일반 기업에 비해 병원의 인적 자원은 매우 다양하다. 보통 의사, 간호사, 행정직, 기능직 등으로 구분되는데 인적 서비스의 대표적인 의료서비스가 성공하기 위해서는 전략적 인적자원 관리가 전제되어야 한다. 이를 위해 병원은 우선적으로 인적자원관리에 대한 마스터플랜을 수립해야 한다. 평범한 인재를 활용하여 현상유지를 할 것인지 아니면 단순 업무는 아웃소싱에 맡기고 전문인력을 배치할 것인지 병원은 이제 결정해야 한다. 인재배치에 대한 합리적인 선택과 집중, 환경 변화에 따른 인적자원의 교육과 훈련 등의 인사정책상의 신속한 대응, 전략적인 핵심인재 양성 등을 통해 점점 더 치열해지는 의료기관간의 경쟁속에서 살아남아야 한다.

의료서비스 산업은 생명공학과 함께 분명 미래 산업이며 정보통신 산업 못지않게 유망한 산업이다. 잘 구축된 지식정보시스템, 우수인력을 채용할 수 채용방식, 성과에 의한 객관화 그리고 공정한 평가 체계, 능력주의 보상 등이 제대로 운영된다면 병원내 최소의 핵심 인력만으로도 조직의 목표를 달성하고 환자에게 최고의 서비스를 제공하는 데 크게 부족함이 없을 것이다. **KHA**