의료기관의 경영혁신 : 사례연구[2)]

김 광 점
가톨릭대학교 의료경영대학원

〈Abstract〉

A case study on the management innovation of a healthcare organization

Kwang-Jum Kim

Graduate School of Healthcare Management and Policy, The Catholic University of Korea

As the organizational environments are changing, organizational innovation has become a critical success factor for the healthcare organizations. Although there are lots of successful innovation cases in other industries, healthcare organization 's management innovation cases are rare in Korea. This case study is focused on successful change process of a Maeumsarang psychiatric hospital. Main findings are: (a) virtuous cycle of healthcare service innovation and organizational innovation, (b) intensive training and learning, (c) usage of external resources, (d) high commitment HRM system, (e) CEO leadership, and (f) synchronization of planning and execution. Based on these findings, managerial implications are derived and future research directions are proposed.

Key Words: management innovation, high commitment HRM, case study

---

* 투고일자 : 2009년 5월 14일, 수정일자 : 2009년 6월 12일, 게재확정일자 : 2009년 6월 13일
† 교신저자 : 김광점(02-2258-7012, kjkim@catholic.ac.kr)
2) 본 논문은 한국노동연구원 부설 고성과작업장혁신센터의 연구비 지원을 받았음. 본 사례연구를 위해서 협조해주신 전라북도 마음사랑병원 관계자 여러분께 감사드립니다.

Ⅰ. 서 론

혁신과 변화는 성공적인 조직의 중요한 특징이다. 환경의 변화가 있을 때뿐 아니라 환경의 변화가 없을 때에도 성공적인 조직은 적응력과 성과를 높이기 위해서 스스로 혁신하고 변화한다. 많은 조직들이 혁신과 변화를 계획하고 시도하지만 성공하기란 그다지 쉽지 않다. 따라서 혁신과 변화를 성공적으로 관리하기 위한 방안을 모색하는 것은 매우 중요하다.

의료기관의 경우에도 혁신과 변화의 필요성이 크고, 많은 병원들이 성공적으로 혁신에 성공하고 있다. 그러나 아직도 전문가 집단이 주를 이루고 있는 의료기관에 대한 조직혁신의 연구는 많지 않다. 이에 이 연구에서는 다음과 같은 연구문제에 답하고자 하였다. 의료기관에서 경영혁신은 어떠한 과정을 거쳐서 이루어지며, 혁신과정에 중요한 영향을 미치는 변수들은 무엇인가?

이 연구는 한 의료기관에서 이루어진 혁신과 변화를 통한 조직 능력의 구축 과정을 분석한 사례연구이다. 연구대상 조직은 전라북도에 있는 마음사랑병원이다. 이 병원은 지방에 있는 중소병원이면서도 많은 수상실적을 자랑하고 있으며 경영성과도 좋다. 또한 인적자원관리 측면에서도 혁신적인 제도를 성공적으로 도입하여 운영하고 있다. 마음사랑병원은 2001년부터 서비스 향상을 위한 혁신활동을 시작한 후 지금까지 조직구성원의 교육과 훈련을 통한 능력개발, 조직문화 변화를 추구하고 있다.

병원 내부의 자료를 활용하였고, 인터뷰를 통하여 보완하였다. 사용한 내부 자료는 병원의 2003~2007년도의 재무제표, 환자진료실적, 2001년 진행된 비전수립을 위한 TFT활동 자료, 노사협의회 회의록, 평생학습체계구축 컨설팅 결과보고서, 해피포인트 운영계획, 교육계획서, 각종 수상을 위한 제출자료, 병원소개를 위한 슬라이드 등이다. 행정원장, 병원장, 기획팀장, 간호팀장, 근로자 대표 등을 면담하였다. 면담은 구조화되지 않은 면접방법을 사용하였으며, 2001년도 이후 진행된 변화와 혁신의 과정, 마음사랑병원의 특징, 수많은 교육과 학습시스템 및 동호회 활동 등의 운영 실태와 만족도에 대한 내용으로 이루어졌다. 사례의 초고를 완성한 후에 사례의 내용에 대하여 병원 관계자의 검독을 거쳤다.

Ⅱ. 이론적 고찰과 분석의 틀

1. 계획적 조직변화와 조직학습

조직은 외부 환경의 변화와 내부 조직의 변화에 적응하는 과정에서 변화를 겪는다. 환경

의 변화가 있으면 지속적으로 대응하여야 하는 한편, 외부 환경의 변화가 없을 때에도 자생력과 성과를 높이기 위한 변화를 의도적으로 시도한다. 의도적인 조직 변화에 대해서 가장 포괄적인 정의는 ' 조직이 외부와 내부의 환경변화에 대응하여 보다 효율적으로 고객서비스를 수행하고, 경쟁우위를 유지하기 위해 구성원이 수행하는 조직 활동과 관련된 제반 사항들을 제거, 개선하거나 새로운 것으로 대치하는 것 '이다(배보경, 2002). 이러한 변화의 목적은 환경에 대한 적응력 제고, 성과 제고, 동기부여, 혁신, 협조, 새로운 기술의 수용과 이직 감소 등으로 나타나고 있다(배보경, 2002).

조직의 의도적인 변화는 조직적인 학습 과정을 포함한다. 기존 조직의 시스템과 관행이 지니고 있는 한계 또는 문제에 대한 반성으로 시작되어 보다 적절한 새로운 시스템과 관행을 창조하거나 외부로부터 받아들이는 학습이 조직 혁신이 진행되는 중에 일어난다. 혁신 필요성의 인지, 혁신의 실행, 성과 달성으로 진행되는 조직 혁신 과정은 일방적인 방향으로 진행되기보다는, 각 단계에서 이전 단계로 거슬러 올라가서 다시 수정하여 진행되는 경우가 많다. 또한 이 과정에는 내부의 변화주도자와 외부변화주도자의 영향이 동시에 작용한다(Birkinshaw, et al., 2008).

조직 혁신은 새로운 행동모델에서 시작된다. 새로운 모델은 외부로부터 유입된 것일 수도 있으며, 내부적으로 개발한 것일 수도 있다. 새로운 모델의 실행은 부분적인 적용과 이를 통해 수정한 모델을 다른 부분으로 확산하는 형태를 지니는 것이 일반적이다. 조직의 특성에 맞추어 최초 모델을 수정하는 과정을 재혁신(reinventing)이라 한다(Rogers, 1996). 어떠한 혁신이든지 새로 받아들일 때는 제도적 완성도가 떨어지기 때문에 혁신을 수용하는 조직에서 '재혁신' 하는 과정이 반드시 필요하다.

재혁신을 얼마나 잘 할 수 있는가는 조직의 흡수능력(absorptive capacity)에 의해서 결정된다. 흡수능력이란 외부에서 조직문제를 해결할 수 있는 지식을 탐색하고 이를 자기 조직의 특성에 맞게 소화하여 조직의 성과를 향상시키는 능력을 의미한다. 흡수능력의 수준은 이미 보유하고 있는 조직 능력 내지 지식의 수준과 조직구성원 사이의 상호작용 수준에 의하여 결정된다(Cohen & Levinthal, 1990). 사전에 보유하고 있는 능력과 지식의 양이 많은 조직은 외부에서 생성되는 지식에 대해서 적절하게 평가할 수 있으며 필요할 때는 변화시켜 적용하는 데도 유능하다.

외부에서 개발된 지식이 제도 내지 시스템의 형태로 조직 안에 적용되려면 여러 조직구성원의 협력과 상호작용이 필요하게 된다. 기존의 방식에 익숙해져 있는 조직구성원들이 새로운 제도나 시스템이 도입되는 과정에 협력하지 않는다면, 적절한 적용과 실행에 어려움을 겪을 수밖에 없다. 나아가서 새로운 시스템을 실행하는 과정에서 이러저러한 문제가 발생할 때

에도 협력적인 상호작용이 이루어지는 조직에서는 적절한 개선이 지속적으로 이루어질 수 있다.

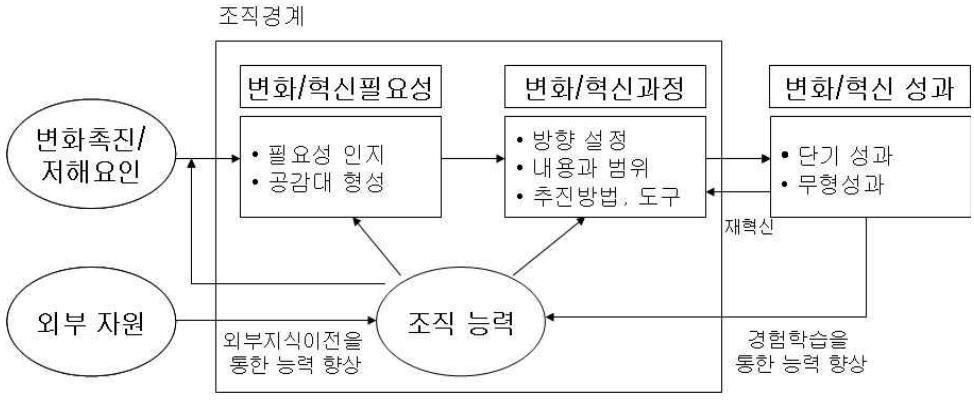
외부의 도움을 받아서 혁신을 시도하는 경우에 재혁신이 원활하게 이루어지기 위해선 외부 모델의 전문가와 내부 전문가 사이의 긴밀한 협력이 필수적이다(Birkinshaw, Hamel and Mol, 2008). 그 수준에 따라서 혁신을 도입한 성과의 수준은 차이가 날 것이다.

수정된 혁신 모델을 실행한 이후에는 성과를 점검하고, 모델을 다시 수정하는 과정이 필요하다. 단번에 혁신이 성공하기는 어렵기 때문에, 실행 과정과 성과를 점검하면서 다시 수정하는 과정이 필요한 것이다. 재혁신을 거쳐서 조직 안에 성공적으로 정착되어 조직구성원들이 받아들이면 한 단계의 혁신이 마무리된다.

혁신의 실행 결과로 나타나는 단기적 성과는 이후 혁신의 진행에 큰 영향을 미친다. 이때 성과는 가시적인 성과뿐 아니라 혁신능력의 증대와 같은 무형적 성과도 포함한다.

2. 사례연구를 위한 분석 틀

본 사례연구는 변화와 혁신이 진행되는 프로세스와 이 프로세스에 영향을 미치는 영향요인들을 포함하는 <그림 1>과 같은 분석의 틀을 가지고 진행하였다.



〈그림 1〉 사례연구를 위한 분석 틀

조직의 변화 내지 혁신은 필요성을 인식하고 조직 내에 공감대를 형성하며 바람직한 변화의 방향을 설정하고 실제로 변화를 추진하여 성과를 달성하는 과정으로 진행된다. 이 과정이 얼마나 잘 진행되는가는 조직의 능력에 의해서 좌우된다. 조직 외부와 내부에서 변화를 촉구하는 객관적 조건이 있을 때에 변화의 필요성을 인식하고 공감대를 형성하는 것뿐 아니라, 변화 방향의 설정과 실행, 성과를 분석하고 변화 내용을 재혁신하는 과정이 모두 조직의 능

력에 의해서 결정된다. 조직 능력은 두 가지 방법에 의해서 향상될 수 있는데 하나는 외부지식의 이전을 통하여 향상되는 것이며 다른 하나는 경험을 통한 학습의 결과에 의한 것이다.

Ⅲ. 사례연구: 마음사랑병원의 경영혁신

1. 마음사랑병원의 개요

가. 연혁과 규모

전북 완주군 소양면 해월리에 소재한 마음사랑병원은 1994년 8월 1일 소양신경정신병원으로 개원하였으며, 1999년 마음사랑병원으로 명칭을 변경한 후 현재 631병상의 병원으로 성장하였다. '최상의 의료서비스로 인간사랑 구현' 이라는 비전을 가지고 있다. 마음사랑병원의 전체 조직구성원은 2006년 이후 급격하게 증가하여 2008년 현재 179명으로 구성되어 있다. 병원의 조직은 전체적으로는 팀제의 모습을 취하고 있으며, 진료부원장 산하에 진료팀과 간호팀이 편제되어 있고, 행정원장 산하에 기획팀, 관리팀, 원무팀, 총무팀, 구매영양팀, 사회사업팀이 편제되어 있다. 진료부에 비하여 행정부서가 세분화되어 있는 것이 특징적이다.

나. 마음사랑병원의 의료 서비스

전북마음사랑병원은 정신 질환을 진단하고 치료하는 의료기관이다. 정신 질환의 진단과 치료는 상담, 약물, 프로그램 참여 등을 통해서 이루어진다. 사회복귀를 최종적인 목적으로 하지만 완전한 치료가 이루어져서 사회로 복귀하는 것은 쉽지 않다. 사회 복귀를 위해서는 치료 과정 중에 일상적인 생활에 적응하도록 돕는 단계가 필요하다. 이는 개방된 환경 속에서 정상적인 사람들과의 자연스러운 교류를 필요로 한다. 그러나 정신 질환에 대해서는 사회적 낙인이 있고, 이들이 사회 속에서 자유롭게 왕래하는 것에 대해서 위험하게 생각하는 경향이 있다. 그 때문에 환자나 가족은 정신질환을 드러내고 치료받기를 꺼려하고, 개방적인 치료 환경을 조성하는 것도 어렵다. 의사가 상담과 개방적인 프로그램을 통하여 환자를 돌보는 것은 매우 어렵고, 약물 치료를 활용하게 만들고 있다. 환자들의 치료를 위한 다양한 형태의 치료프로그램이 활용된다. 마음사랑병원에서도 일상생활훈련, 사회기술훈련을 위한 다양한 치료 프로그램이 운영되고 있다.

마음사랑병원은 '정신병원 같지 않은 정신병원' 을 추구하여 왔다. 사회적으로 낙인이 찍힌 정신병원의 이미지를 극복한 새로운 정신병원의 모습을 구현하고자 하는 것이 마음사랑병원에서 추구하는 바이다. 그것이 구체적으로 드러난 모습이 '개방' 형 정신병원을 구현

한 것이다. 마음사랑병원에서는 '개방' 형 병동을 운영하여 환자들이 병원 안팎을 자유롭게 왕래할 수 있도록 하였다. 초기에는 일부 환자들이 집으로 돌아가는 일도 발생했고, 놀란 가족들의 연락을 받고 집으로 가서 환자를 데려오는 일도 있었다. 개방적인 병동을 운영할 필요성을 깨우치기 위해서 우선 매월 보호자를 초청하여 질병에 대한 교육을 하고 환자와 함께 지내는 법을 안내하기 시작했다. 보호자간 네트워크를 형성하여 정보 공유를 하고 상호간에 사회적 지원이 이루어질 수 있도록 만들었다.

마음사랑병원에서 모든 환자를 개방하는 것은 아니다. 처음 병원에 입원하는 급성기 상태의 환자는 강화유리로 폐쇄된 병동에서 일정 기간 동안 행동조절을 할 수 있도록 한 후 평가를 통해서 개방된 다른 병동으로 옮긴다. 현재 환자의 비율로 보면 완전 개방을 하는 환자의 비중은 10~15% 수준이다. 이들에 대해서는 외부 활동과 프로그램 참여가 자유롭게 허용된다. 부분 개방이 이루어지는 환자의 비중은 약 20%인데, 이들은 감독 하에 외부 활동을 허용하고 본인이 선택한 프로그램에 참여할 수 있다. 나머지 환자들은 폐쇄된 상태이며 외부 활동은 엄격한 감독 하에서 이루어진다.

사회적으로 필요한 지원을 획득하기 위하여 마음사랑병원에서는 지역사회의 여론주도자 그룹을 활용하였다. 정신질환자들을 대상으로 교양 프로그램을 진행해줄 자원봉사자를 구성한 것이다. 전북 지역에 있는 문화계 인사가 주 대상이었다. 지역사회와 연결하여 환자의 자아성취와 관련된 시문학, 한지공예, 미술요법, 도예, 서예, 다도, 연극, 영화감상 등 여러 분야의 문화적 활동을 하는 프로그램을 환자들에게 제공하였다. 이 활동에 참여하는 사람들은 '아사모(아름다운 사회를 위한 작은 모임)' 라는 이름을 지니고 있다. 현재 25명의 아사모 회원이 활동하고 있다. 처음 병원을 방문하여 교양 프로그램을 진행할 때에는 다소의 불안함과 걱정을 안고 시작한 분들이 반복적으로 프로그램을 진행하면서 정신질환자들에 대한 불안이 사라지는 경험을 하게 되었다. 이들의 인식전환이 사회의 인식전환으로 확대되기를 기대하고 있다.

다. 치료 환경

전북마음사랑병원은 건물과 인테리어에서 새로운 치료 개념을 나타내려고 시도하였다. 우선 명칭을 보면, 본관의 경우 2층을 마음클리닉, 3층을 사랑클리닉으로 부르는데, 급·만성 정신질환의 집중관리와 치료 및 자립적인 생활을 돕는 전문프로그램을 통하여 증상의 회복과 재활을 돕는 정신사회재활 전문 클리닉을 표방하고 있다. 신관은 층마다 원클리닉센터, 심신치료센터, 알콜치료센터, 은빛건강센터 등으로 부르는데, 꽃, 숲, 오감치료 등 테마를 나누어 만든 치료센터이며, 개인별 증상별 특성에 따른 맞춤식 전문프로그램을 실시한다.

실내와 옥상에는 치료정원(healing garden) 개념을 도입하여 정원을 꾸몄다. 대부분의 정신병원에 있는 창살이 이 병원에는 없으며, 대부분의 병원에 없는 꽃과 화분, 소파가 병동에 놓여 있다. 1층 대기공간에는 카페와 유선형으로 배치된 소파가 놓여 있고, 회복기에 있는 환자들이 자유롭게 앉아서 쉴 수 있도록 하고 있다. 행정직원들이 근무하는 공간이 이 대기공간과 벽이 없이 연결되어 있다. 환자와 보호자를 대상으로 서비스를 제공하는 사무 공간에는 문도 없고 벽도 없다. 세련된 인테리어 감각으로 독립된 업무공간이 있으면서도 열려 있는 공간이 창조되어 있다.

라. 마음사랑병원의 최고경영자

마음사랑병원이 속한 재단인 인산의료재단의 이사장은 정신과 전문의이면서도 한의학을 공부했고, 현재 전주 시내에서 한의원을 운영하고 있다. 한의학을 더욱 체계적으로 공부하여 한의사 자격을 취득하고 동양의학을 더욱 체계적으로 공부하기 위해 중국에 유학 중의학 박사학위를 취득하였다. 마음사랑병원의 실무적인 경영은 병원장과 행정원장이 담당하고 있다. 이사장은 연간 병원의 경영에 대하여 화두처럼 '동(動), 바람(風)과 같은 경영모토를 통하여 병원의 방향을 제시하고 있다. 이사장에 대해서 병원의 직원들은 '끊임없는 변화를 위한 이상을 추구하는 분' 이라고 말한다. 개방적인 병원을 운영하는 시도에 대해서 직원들은 불안해했지만 이사장은 확신을 갖고 변화를 추진했다.

전북마음사랑병원의 행정원장은 공기업에서 장기간 근무하고 퇴직한 후에 이 병원에 합류하였다. 행정원장은 '병원도 경영' 이라는 개념을 도입했다. 기업 경영방식의 장점을 도입하고, 직원이 즐겁고 행복해야 환자에게도 좋은 서비스를 제공할 수 있다는 신념을 가지고 추진한 혁신의 중심에 행정원장이 있다. 만학으로 경영학 박사학위까지 취득한 행정원장은 지금도 경영포럼 및 독서토론회 등에 직접 참여하여 발표하고 토론하면서 변화를 이끌고 있다.

2. 경영혁신의 과정

1994년 개원한 전북마음사랑병원은 일이 시스템에 의해 이루어지지 않고 개인적인 능력에 의해 이루어지는 등 다른 일반병원과 다를 바 없었고 병상가동률도 높지 않았으며, 경영성과도 좋지 않았다. 그러나 현재는 수많은 외부수상에서도 알 수 있는 것처럼 탁월한 경영성과를 올리는 병원으로 탈바꿈되어 있다. 마음사랑병원은 어떠한 과정을 통해서 현재의 모습을 지니게 된 것일까?

마음사랑병원의 경영혁신은 2001년에 비전을 수립하는 활동으로부터 시작되었다. 이전에

도 추구하는 병원의 모습은 있었지만, 이를 어떻게 구현할 수 있는지 방법론도 부족했고, 구현할 수 있는 능력을 갖춘 시스템과 인재도 부족했다. 팀제를 도입하고, 외부의 도움 없이 자체적으로 비전을 설정하고, 병원의 발전방향을 제시하고자 하였던 시도는 지금의 모습을 형성하는 데 기초가 되었다.

변화의 방향은 서비스의 혁신이었다. '정신병원 같지 않은 정신병원', '서비스가 좋은 정신병원'을 만든다는 평범한 목표가 혁신의 방향이었다. 대부분의 정신질환자들이 집에서나 사회에서나 제대로 대접받지 못하는 상황에서 좋은 서비스를 제공하는 정신병원의 모습을 구현하는 것은 조직문화의 혁신을 통해서 가능하다는 확신을 갖고 혁신이 시작되었다. 부서나 직종간 장벽이 없고, 경영자에 대한 불신이 없는 조직문화가 구축되어야 조직구성원들이 행복을 느낄 수 있고, 행복한 조직구성원이 환자들을 행복하게 할 수 있다고 생각했다. 그 결과 병원의 비전과 미션을 공유하고 바람직한 조직문화를 형성하기 위한 시도가 비전을 수립하는 활동으로 시작되었다.

가. 비전수립 활동과 내용

행정원장이 중심이 되고 각 부문의 핵심인력이 참여한 태스크포스가 구성되었다. 태스크포스에서는 병원의 위상 및 문제점 분석, 비전 수립의 기본전략 방향 설정, 부문별 추진 목표 및 세부추진 과제 수립, Vision 및 Mission 도출의 순서로 활동을 진행하였다. 먼저 비전의 설정을 위하여 기본적인 방향에 대한 논의가 이루어졌다. 병원의 현상에 대한 심도 깊은 토의를 통하여 도출된 비전 수립의 방향을 1)치료 특성화를 통한 경쟁력 제고 전략, 2)실천 가능하고, 생산성 있는 전략, 3)구성원 모두가 참여하는 전략, 4)첨단 치료환경을 조성하는 전략, 5)지역사회와 협력을 추구하는 전략, 6)평가 체제가 확립되어 있는 전략으로 정하였다. 기본 방향에 따라서 치료부문, 시설부문, 행정관리부문, 교육부문, 복리후생부문, 서비스부문, 인사부문, 지역사회부문으로 구분하여 중장기 비전을 수립하는 활동을 진행하였고, 마음사랑병원의 비전과 미션을 설정할 수 있었다. 마음사랑병원의 비전은 '최상의 의료서비스로 인간사랑 구현'이며, 이를 구체화한 미션은 다음과 같다.

- 전문치료서비스는 우리의 경쟁력이다
- 지역사회는 우리의 동반자이다.
- 모든 고객은 우리의 가족이다.
- 열린 경영은 우리의 미래이다.

나. 진료 부문의 혁신

정신병원 같지 않은 정신병원의 구체적인 모습은 우선 '개방' 형 병원을 운영하는 것으로 구체화되었다. 병원장은 초기에 개방형 병동을 운영하는 것이 어려웠다고 설명한다. 개방병동에 있던 환자가 스스로 집을 찾아가서 집안 식구들을 놀라게 하고 병원에 항의하는 일도 있었다고 한다. 그럼에도 불구하고 이러한 시스템의 필요성을 확신한 이 병원에서는 보호자를 초청하여 질병에 대한 교육을 실시하고 인내를 부탁하였고, 이제는 보호자간 정보의 공유도 이루어지는 등 병원의 시스템에 대한 이해가 깊어졌다. 보호자의 이해를 기초로 하여 진료 부문에서는 치료 프로그램, 특화 병동 운영, 전문 클리닉 운영, 지역사회 연계 방안, 질관리(QI) 방안 등을 추구하기로 하였다.

우선 조직적으로 병동장 중심제를 도입하였다. 병동장 중심제는 병동을 하나의 경영의 단위로 생각하는 것으로서, 각 병동장(의사)을 중심으로 독자적인 병동 운영을 시행하는 것이다. 즉 병동별로 독자적으로 프로그램을 시행하고, 병동의 운영을 위한 인원이동 등 세부사항은 병동장이 우선적으로 조정할 수 있도록 하되, 해당 팀이나 부서의 장 및 간부화, 이사장의 조정을 거칠 수 있도록 하였다. 각 병동의 운영 내용들은 의국회의, 진료부회의, 실무자회의, 간부회의를 통해 병원 전체적으로 통합이 가능하도록 하고 조정할 수 있도록 한 것이다.

병동별 특성화 및 프로그램 운용에 대한 내용도 논의되었다. 환자의 상태를 변화시킬 수 있는 모든 형태의 것을 프로그램으로 구성하였다. 일상생활 관리 프로그램(이 닦기, 이불 개기 등 하루 생활 관리 프로그램), 여가선용 프로그램(남녀 혼합 댄스 타임, 비디오 감상, 차모임), 증상관리 및 교육 프로그램(증상학, 병식 갖기, 약물의 부작용 관리) 등 환자에게 유익하고 현 상태를 변화시킬 수 있는 활동을 구성하였다. 프로그램을 설계하고 운영하는 것을 병동장이 병동의 특성에 맞추어 실행할 수 있도록 하였다. 일차적으로 현 프로그램 팀이 보유하고 있는 프로그램들 중 시행 가능한 것들을 이용, 응용하기로 하였다. 나아가서 이를 기초로 전문화된 프로그램을 마련하고 전문화된 병동, 전문클리닉 운영에 대비하기로 하였다.

진료팀 운영의 방향은 병동장으로서의 책임과 역할을 정립하고 의국회의를 통한 통합 시행을 추구하며, 통합적 치료 모델 등 치료 프로그램을 개발하고 매뉴얼을 작성하며, 진료지원팀 및 행정부서와의 공조로 원활하고 효율적인 진료시스템을 구축하는 것을 방향으로 설정하였다.

새로운 치료개념과 조직, 환경을 통하여 최상의 의료서비스를 제공하는 것은, 친절 위주의 고객응대에서 벗어나 새로운 서비스 패러다임을 모색하고 마음사랑병원의 서비스 정체성을 확립하려는 노력이었다. 병원 서비스의 본질인 의료분야 서비스의 질을 향상하기 위한 대책

을 수립하고, 모든 서비스를 고객만족 측면에 집중하기로 한 것이다.

의료서비스 제공을 지원하는 직원들의 서비스 마인드를 확고하게 다지고 실천적인 의료서비스를 강화함으로써 마음사랑병원의 의료서비스가 하나의 브랜드로서 자리매김할 수 있도록 노력하고, 원스톱 의료서비스 시스템을 구축하여 고객들이 실질적으로 체감할 수 있는 의료서비스를 제공하고자 하였다. 이러한 활동을 주도하고 지원하는 인력으로 서비스코디네이터를 양성하고, 서비스코디네이터가 주축이 된 서비스위원회를 상설로 운영함으로써 서비스 수준의 향상을 추구하였다.

다. 조직 문화의 혁신

전북마음사랑병원은 바람직한 조직문화를 형성하기 위한 기초는 조직구성원과 경영진 사이의 신뢰 구축에 있다고 보았다. 행정원장은 '말로 하면 불평이고, 글로 쓰면 제안이다.'라는 말로 마음사랑병원에서 운영하는 제안제도의 성격을 설명한다. 초기에 갈등과 불신이 커서 이러저러한 뒷공론이 많던 병원의 문화를 개선하기 위하여 각종 불만과 불평을 '제안'이라는 제도를 통해서 해소하려 했다는 것이다. 제안이 나오면 즉시 시행할 수 있는 제안은 즉시 시행했고, 시행할 수 없는 사항에 대해서는 시행할 수 없는 상황을 일일이 손으로 써서 회신하였다. 집단적으로 이루어진 노사협의회의 운영과 더불어 개인적으로 참여할 수 있는 제안 제도를 통해서 냉소적이고 불신이 있던 조직문화를 변화시켜 나갔다.

노사간 신뢰의 구축을 조직 운영의 근간으로 인식한 병원은 노사협의회를 구성하고 이를 실질적인 협의가 이루어지는 기구로 운영하고자 하였다. 초기에 노사협의회의 효과적 운영방안에 대한 논의로 시작된 안건은 근무방식의 변화, 생산성 향상과 개선, 환자서비스 개선, 직원 동호회의 운영, 복리후생과 같은 내용으로 확대되면서 실질적으로 운영되어 왔다. 노사협의회에 참석하는 근로자 대표는 노사협의회에서 근로자들의 요구를 편안하게 이야기할 수 있고, 제기된 이슈에 대해서 경영자 측에서는 가능한 한 수용하려고 하며, 수용할 수 없는 부분에 대해서는 성의껏 설명이 이루어진다는 점에서 노사협의회의 운영에 대해서 만족을 표시하였다.

노사협의회뿐 아니라 경영성과 및 경영 계획 등에 대해서 정기적인 설명회를 개최하여, 직원들의 경영참여 의지를 제고하고, 직원들의 자발적인 경영 동참을 유도하였다. 직원 월례회의에서 경영실적과 향후 경영방침에 대해서 설명하고, 회계연도를 마감할 때 연간 경영실적에 대해서 전체 설명회를 개최하여 왔다.

직원의 창의력 발휘를 통한 업무능력의 극대화와 병원경영의 효율화를 도모하기 위한 목적으로 제안제도도 시행하였다. 제안을 통한 개선 우수사례는 월례회의 시 발표하고, 구체적

인 매뉴얼을 제작하여 전 직원들이 적극적으로 활용할 수 있도록 하며, 매년 개선 우수사례집을 발간하였다. 제안제도를 통하여 이루어진 개선의 예를 보면 다음과 같다.

- 산책담당자와 사회사업팀 연결 인터폰 설치
- 직원 통합메일 사용 홍보건
- 비정규직 직원 건강검진 실시
- 환우 산책방법 개선
- 낙상 사정도구 도입
- 야외 흡연실 막음처리

라. 조직구성원 처우의 개선

직원들이 만족할 수 있는 복지후생을 제공하고자 하였다. 직원들이 만족하는 복지정책 수립으로 최상의 업무효율성을 창출하고, 이를 토대로 고객만족 의료서비스를 제공하는 것이 필요하다고 판단한 것이다. 구체적으로는 주 40시간 근로제 도입과 관련하여 직원들의 가정생활을 지원할 수 있는 복지정책을 개발하여 직장에서의 일과 퇴근 후 여가시간을 활용한 개인의 삶을 균형 있게 추구할 수 있는 다양한 복지서비스를 개발하기로 하였다. 특히 자기계발에 관련된 직원복지 프로그램을 계발하고 제공함으로써 소비지향적 복지가 아닌 생산적이고 발전적인 복지를 추구하였다. 나아가서 직원 가족들의 일체감 조성으로 병원과 가정이 상호 후원자로서의 역할을 담당할 수 있는 공동체적 복지의 실현을 과제로 제시하였다. 이와 같은 복지정책은 직장보육시설, 기숙사, 식비/피복비 제공, 직원 휴게실 운영, 영화상영, 음악 감상실 운영, 동호회 지원, 출퇴근 셔틀버스 운행, 명절 선물 지급, 경조사비 지원, 산전후 및 육아휴직제도 운영, 휴양시설 및 휴가비 지원, 상조회 지원 (자판기 수익사업), 직원 가족방문행사, 해피포인트 제도, 자기계발 교육지원, 인산인 선정을 통한 해외연수 기회 제공, 가족초청행사 등으로 구체화되었다.

마. 인적자원의 개발과 관리

우수한 서비스의 제공은 우수한 인재가 없이는 불가능하다. 지방의 중소병원으로서 우수한 인재를 확보하는 데는 어려움이 있을 수 있지만, 이러한 한계를 극복하기 위하여 교육과 연수에 집중하고자 하였다. 원내에 자발적인 학습조직 구성을 유도하고 지원함으로써 지식을 기반으로 한 경영활동을 추구하였다.

체계적이고 통합적인 교육시스템을 구축하여 직종별, 직급별, 연차별로 성장을 위한 교육

훈련을 실시하기로 하였다. 이러한 방향설정은 이후 뉴패러다임 센터의 도움을 받아서 평생학습체계를 구축하는 것으로 연결되었다. 역량기반 학습체계를 구축하기 위하여 다음 <표1>과 같이 마음사랑병원의 역량을 정의하였다.

<표1> 마음사랑병원 역량체계

구분	공통역량	리더십역량	직무역량
역량	조직이해 표현능력 의사소통 대인관계능력 문제해결능력 프로세스관리	경영마인드 신뢰성 리더십(비전) 전문성 부하육성능력	행정부서, 진료팀, 간호팀으로 구분하여 팀별로 도출

공통역량을 함양하기 위한 교육프로그램을 구성하였으며, 사내연수와 외부연수를 통해서 제공되도록 하였다(<표2>현행 교육훈련내용 참고). 이외에도 선진병원의 벤치마킹을 위해서 국내외 우수병원의 견학 프로그램을 운영하고 있으며, 병원경영에 대한 팀장들의 역량을 강화하기 위한 학습조직으로 마음사랑경영포럼을 매주 1회 오전 6:30에 진행하고 있다.

<표 2> 현행 교육훈련내용

교육 프로그램	교육내용	2008년도 실적
M-Learning (평생학습)	공통역량, 직무역량, 역량 분석을 통해 평생학습체계 구축 (매월 첫째, 둘째 화요일 8시간 실시) 공통교육과 직무교육으로 구분	실인원 110명/ 연인원 1,320명
월례교육	전문능력고취를 위하여 외부 유명강사의 강의를 통해 직원들의 전문성을 고취 (리더십, 변화관리, 서비스, 조직문화)	실인원 120명/ 연인원 1,440명
자기계발교육	상, 하반기로 나누어 직원들의 잠재능력을 발굴하고 역량을 발휘할 수 있도록 1인 30만원까지 지원	연 40명
사이버교육	휴넷, 중소기업진흥공단, 한국생산성본부, 한국능률협회, 한국노동교육원 등 직무, 자기계발 분야의 e-learning 학습	연 50명
독서토론	관리직을 중심으로 매월 1권의 도서를 선정하여 토론을 진행하고, 병원조직 발전에 응용	월 1회
의식개혁교육 (가나안농군학교)	전 직원 대상으로 2박3일 출장교육으로 현대 직장인들의 의식개혁 및 바람직한 자세를 확립	90명
동사섭(마음수련)	5박6일간 출장교육으로 직장인의 마음수련의 기회를 부여. 고급 프로그램 지원	70명
워크숍 (전직원,간부)	연 2회 (간부워크숍, 전 직원 워크숍) 진행되며 조직문화를 발전시키고, 변화하는 조직과 팀워크 형성	160명

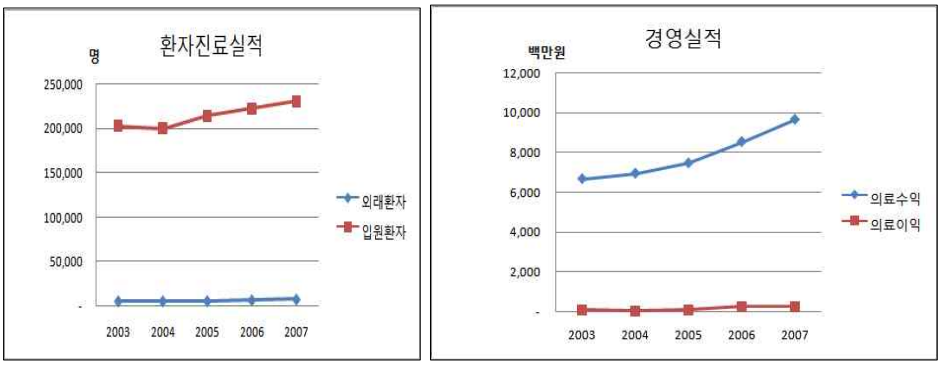
3. 경영혁신의 성과

가. 경영성과의 개선

어떠한 종류의 혁신과 변화이든지 초기에 성공을 체험하는 것이 혁신의 추진력을 강화하는 데 도움이 된다. 마음사랑병원의 경우 비전 수립을 통한 혁신의 과정이 한 번의 보고서 작성으로 끝난 것이 아니라, 해마다 추진해야 할 사업계획에 반영되어 조금씩 구체화되어 왔다. 그리하여 TFT 활동을 통하여 만들어진 대강의 그림은 하나씩 하나씩 현실화되어서 현재 운영되는 모습에 반영되어 있다.

병원의 특성화나 서비스의 제공은 의료수익의 창출로 연결되어야 병원의 지속성과 발전을 유지할 수 있다. 이를 위하여 수익구조를 분석하여 실행 가능한 수익창출 방안을 모색하고, 병원 행정을 수익창출을 위한 전략적 구조로 개편하고자 하였으며, 특히 건강보험 환자에 대한 의료서비스 확충에 노력을 집중하였다.

수익을 창출할 수 있는 치료행위를 적극적으로 시행하고, 새로운 치료행위를 도입함으로써 환자에게는 만족스러운 의료서비스를 제공하고 병원으로서는 최적의 수익을 창출하는 한편, 진료비 관리방안을 마련하여 삭감 및 미수금 발생에 따른 불필요한 손실을 최소화하고, 그에 따른 수익의 재투자를 통해 양질의 의료서비스를 지속적으로 제공할 수 있는 병원이 되고자 하였다. 그 결과 병원의 성과가 좋아지면서 해마다 급여 인상도 이루어졌으며, 최근 2년간은 경영성과에 따른 성과급도 지급하였다.



<그림2> 혁신의 성과

외부로부터 인정도 받았다. 변화를 막 시작한 마음사랑병원은 산업자원부에서 주관하는 한국서비스품질우수기업인증에 도전하였고, 많은 기업들과 경합한 가운데 마침내 한국서비스

기업문화 최우수상을 수상할 수 있었다. 이는 병원의 조직구성원들에게 변화와 혁신의 성과로서 받아들여질 수 있는 것이었고, 이후 변화와 혁신의 지속에 큰 자극으로 작용하였다.

해마다 30% 이상을 기록하던 간호사의 이직률은 최근 2년 사이에 눈에 띠게 낮아져서 10% 대에 머물고 있으며, 지방의 중소병원들이 간호사 부족으로 어려움을 겪는 것과는 대조적으로 2008년 신규간호사 5명을 채용하기 위하여 공고를 냈을 때 25명이나 지원하여 예정 인원보다 더 많은 간호사를 선발할 수 있었다.

나. 경영능력의 향상

2001년 비전과 중장기발전계획 수립을 위하여 진행되었던 1차 TFT활동의 결과가 대부분 실현된 후, 마음사랑병원은 2차 혁신을 위하여 Young Dream TFT를 진료부문과 행정부문으로 나누어 2008년 하반기 동안 진행하였다. 이 활동의 결과물을 보면, 마음사랑병원의 혁신활동이 한 단계 높아진 것을 알 수 있다. 먼저 주제로 제시된 내용을 보더라도 2001년도의 내용이 초기의 틀을 잡기 위한 것이 대부분이었던 데 비하여 이번에 이루어진 내용은 한층 고도화된 틀을 마련하기 위한 것을 담고 있다.

행정부문에서 논의된 추진과제를 보면, 홍보 개선, 관리업무개선, 서비스 및 지역사회, 조직활성화, 교육 및 직원역량 강화로 구성되어 있다. 홍보에서는 인터넷 매체를 적극적으로 활용하기 위한 방안의 모색과 함께 의료광고의 허용에 따라 적극성을 띠는 홍보활동을 계획하고 있다. 관리업무개선에서는 의약품 및 비품의 재고관리 개선, 업무매뉴얼의 고도화, 원가중심점별 원가관리시스템의 구축, 목표에 의한 관리(MBO)의 도입, 전결규정의 도입 등을 제시하였다. 지역사회와 좀 더 가까워지고 후원자를 발굴하기 위한 활동도 계획되었고, 조직활성화에서 부족한 모습을 보완하기 위한 방안도 모색되었다. 교육에서는 직원의 능동적인 참여를 유도하고 혁신과 개선을 위한 구체적인 방법론에 대한 교육을 강화하는 내용을 담고 있다.

진료부문에서는 치료의 질 향상을 위하여 현재 진행되고 있는 치료프로그램이 인력구성에서 비효율적이어서 질적 수준이 저하되고 치료자가 소진되는 문제가 있음을 반성하고, 앞으로는 팀 접근방식을 취하는 방안을 제시하였다. 구체적으로 프로그램팀을 구성하고 운영모델을 개발하였다. 또한 이러한 변화의 토대로서 병동장 제도를 제도적으로 보완하는 것도 추진하기로 하였다.

이러한 내용에서 볼 수 있는 것처럼 마음사랑병원의 2차 TFT는 1차 TFT 활동을 통하여 구축된 기초 위에서 향후 더 나은 서비스와 경영을 위하여 좀 더 고도화된 치료 프로그램의 운영과 경영관리를 추구하기 위한 것으로 평가할 수 있다. 이러한 계획이 앞으로 어떻게 실현되고 성과를 거둘 것인지는 시간을 두고 관찰해보아야 알 수 있을 것이다.

Ⅳ. 마음사랑병원 경영혁신의 분석

마음사랑병원의 경영혁신 사례에서 발견할 수 있는 몇 가지 특징을 정리해보자.

1. 의료서비스 혁신과 조직혁신의 선순환

마음사랑병원의 의료서비스는 일반적인 정신병원의 관점에서 볼 때 혁신적이라 할만하다. 정신질환의 치료를 위해서는 약물 뿐 아니라 치료 환경의 조성이 중요하다는 사실을 실천하고 있기 때문이다. 이 병원에서 특징적인 것은 치료 환경에 진료와 거주를 위한 공간뿐 아니라 함께 일(생활)하는 사람인 병원의 직원들도 포함시키고 있다는 점이다. 이 병원에서는 일하는 사람들의 친절과 행복이 환자 치료에 도움이 된다고 믿는다. 그렇기에 의사뿐 아니라 전 직원이 치료에 동참하고 있다는 확신을 갖고 있다.

우선 환자와 직원이 머무는 공간의 구성에 혁신적인 발상이 도입되어 있다. 병실과 외래공간, 환자와 접점을 이루는 직원들의 공간은 모두 개방되어 있으며 자연친화적이다. 외부 출입이 자유롭지 않은 환자들이 외부 자연환경을 경험할 수 있도록 옥상에 치료 정원을 구성하여 두고 있기도 하다. 옥상의 치료정원에 올라보면 좁은 옥상의 공간뿐 아니라 바로 옆에 있는 산과 연결되어 있는 듯 여겨진다. 실내 공간의 디자인은 서울에 있는 유명 대학의 교수들에 의뢰해서 구성했다. 서울의 어느 병원이나 호텔의 인테리어에도 뒤지지 않을 정도로 인테리어가 이루어져 있다. 이뿐 아니라 병실이나 복도에는 많은 예술작품이 전시되어 있다.

이 병원의 행정원장은 정신질환의 치료에는 명의가 없다면서, 조직구성원 전체가 만들어내는 서비스와 조직문화가 경쟁력의 핵심이라고 말한다. 이러한 확신은 조직 문화 혁신을 위한 각종 활동으로 연결되었다. 인적자원의 능력을 향상시키기 위한 각종 교육과 제도개선, 워크숍과 동호회 활동을 통한 공동체 의식 형성, 혁신과 개선을 위한 제도의 도입, 직원만족도의 제고를 위한 직원복지시설 확충 등 다양한 시도가 이루어져 왔다.

특히 직원들이 내재적 만족을 경험할 수 있도록 환자의 병실을 체험하고, 환자와 일대 일 관계를 갖도록 하며, 병원의 발전에 기여할 때마다 해피포인트를 부여하여 인정하고, 일 년에 두 번 인산인을 선정하여 축하한다.

이러한 활동을 통해서 능력이 배양된 조직구성원들은 치료 활동의 일환인 치료프로그램이나 이벤트에 참여함으로써 의료서비스의 수준을 높이고, 더 좋은 치료환경의 일부가 된다.

2. 광범위한 교육과 학습시스템

마음사랑병원의 가장 큰 특징은 바로 광범위한 교육과 학습이 시스템적으로 이루어지고

있다는 점이다. 우수 인재 한두 명에 의존하는 모델이 통하지 않는다는 확신을 토대로 한 이 병원의 교육과 학습시스템은 전 조직구성원을 대상으로 하며 그 목적과 형태가 다양하다.

이 병원은 지금까지 조직구성원의 일반적인 소양에 관한 교육뿐 아니라 직무수행과 관련된 능력을 배양하기 위한 교육을 실행하고 있다. 원내에서 제공할 수 없는 교육에 대해서는 외부 기관에서 교육받을 수 있는 기회도 제공하여 왔으며, 인터넷을 통한 원격강의도 수강할 수 있도록 해 왔다. 모든 직원을 대상으로 한 달에 한 번씩 진행하는 교육에서는 의사소통에 대한 내용을 많이 다루어왔다.

이 병원에서는 많은 교육프로그램을 운영하기 위해서 사내강사를 활용하고 있다. 전체적으로 60명 이상의 사내강사가 활동하고 있다. 전체 직원의 절반에 가까운 인원이 사내강사로 활동하는 셈이다. 사내강사로 활동하는 것은 본인의 지식을 심화시킬 뿐 아니라 발표력도 높이도록 하는 기회가 되고 있다.

중간관리자들의 경우에는 독서와 발표, 토론을 위한 학습을 진행하고 있다. 책을 읽고 토론하면서 깊은 이해를 추구하는 한편, 이어지는 토론에서 병원에 대해 적용할 수 있는 방안을 자연스럽게 모색할 수 있는 기회가 되고 있다.

이처럼 다양한 방식으로 진행되는 교육을 통해서 개인의 능력이 배양될 뿐 아니라 조직구성원 사이에 사회적 자본이 형성되는 효과가 있다. 이는 조직 학습 능력의 향상으로 연결된다.

개인 능력의 수준은 문제인식능력과 문제해결능력을 결정한다. 교육과 학습을 통한 개인 능력의 향상은 문제를 인식하여 인과관계를 분석하고 적절한 해결방안을 찾는 능력을 향상시킨다. 즉 교육훈련을 통한 개인학습이 조직적인 문제를 발견하고 해결하는 활동을 더욱 활발하게 만들 수 있다. 마음사랑병원에서 활발하게 활용되고 있는 제안과 개선제도는 개인능력의 향상과 함께 더욱 깊이 있는 문제인식과 대안제시로 연결될 가능성이 크다.

한편 동호회 활동이나 워크숍 등을 통해서 형성되는 사회적 자본은 조직적으로 문제를 인식하고 대안을 실행하는 능력을 높여준다. 조직적으로 문제를 제기하고 해결하기 위해서는 조직구성원 사이에 신뢰가 필요하며, 조직구성원과 조직 사이에도 신뢰가 필요하다. 문제를 제기하는 사람이 문제를 해결해야 하는 책임을 져야 하고, 적절히 문제를 해결하지 못했을 때는 도리어 실패에 대한 책임을 져야 하는 문화가 형성되어 있으면 조직구성원들은 문제가 보여도 모른 채하고 넘어갈 가능성이 크다. 그래서는 조직의 문제는 늘 감추어져서 드러나지 않을 것이고 조직은 발전하기는커녕 환경의 위협이 강해지면 위기를 맞을 수도 있다.

사회적 자본으로서 신뢰는 문제를 해결하는 과정에서 새로운 시스템이나 행동방식을 도입하는 과정에서도 중요한 기능을 수행한다. 새로운 시스템이나 행동방식의 도입은 필연적으로

과거의 시스템과 행동방식으로부터 새로운 것으로 변화를 포함한다. 이러한 변화에 조직구성원이 협력하느냐 저항하느냐에 따라서 기대한 변화의 효과가 달라질 수밖에 없다.

마음사랑병원에서는 새로운 치료프로그램을 도입하는 과정뿐 아니라 새로운 근무방식, 교육시스템의 도입이 이루어질 때 조직구성원의 수용수준이 높다. 이는 조직이 추구하는 변화가 자신에게 해가 되지 않는다는 신뢰가 형성되어 있기 때문에 가능한 것이다. 일반적으로 의료기관에서 변화에 동참시키기 가장 어렵다는 의사들조차 이 병원에서는 병원의 행사와 워크숍에 대부분 참여하고 있을 정도이다.

이러한 개인 능력과 사회적 자본의 축적은 앞으로 더욱 혁신적으로 발전할 수 있는 토대를 형성한다. 실제로 2008년 동안 진행된 Young Dream TFT 활동은 2001년에 진행된 활동에 비하여 문제의 분석과 대안의 제시가 훨씬 체계적이고 구체적이다. 교육 프로그램의 계획에서는 좀더 심층적인 문제분석 및 해결을 할 수 있는 교육내용을 계획하고 있으며, 의료서비스 측면에서도 기존의 치료 프로그램 운영에서 드러난 문제점을 보완할 수 있는 방안을 담고 있다. 이러한 계획의 실행은 조직적인 학습과 혁신의 수준을 한 단계 높여줄 것이다.

3. 외부 자원의 적극적 활용

마음사랑병원의 혁신과 변화는 내부의 인력과 자원에 의해서 주도적으로 진행되었지만, 외부 자원도 적극적으로 활용하였다. 가장 큰 특징은 정부에서 시행하는 각종 인증과 상에 꾸준히 도전하고 있다는 점이다. 그 동안 마음사랑병원은 2003년 서비스품질우수기업인증을 받고 한국서비스기업문화 최우수상을 수상하였고, 2004년에는 남녀고용평등 우수기업, 2006년 남녀고용평등 대통령표창, 노사문화우수기업 우수상, HRD 인적자원 우수기관 인증, 2007년 평생학습대상 기업부문 우수상, 2008년 가족친화경영 등을 수상하여 왔다. 이러한 수상은 조직구성원에게 긍지를 심어주고 홍보 효과를 갖는 것은 분명하다. 그러나 그 이면에는 이러한 상을 수상하기 위한 준비를 하는 과정에서 엄청난 학습이 이루어지는 효과가 숨어있다. 수상에 응모하기 위해서는 요구하는 항목을 파악하고 그에 맞추어 경영의 여러 측면을 돌아보고 정리하는 것이 필수적으로 필요하다. 실사를 받을 경우에는 심사위원들의 여러 지적과 질문에 대해서도 대답하여야 한다. 이러한 기회는 수상 시도가 없을 경우에는 전혀 누릴 수 없는 기회라 할 것이다.

한편, 마음사랑병원은 정부 산하 기관에서 저렴한 비용으로 제공하는 컨설팅의 기회를 적절히 활용하였다. 주 40시간 근무제의 도입을 추진하던 정부는 이를 성공시키기 위하여 다른 기업에 앞서서 주 40시간 근무제를 도입하는 기업에 대해서 혜택을 주는 한편, 노동연구원 산하 뉴패러다임센터(현 작업장혁신센터)를 통하여 컨설팅 서비스를 제공하였다. 이미 자

체적으로 다양한 교육 프로그램을 운영하고 있던 이 병원은 뉴패러다임 센터에서 제공하는 교대조 변화를 통한 평생학습체계의 구축 컨설팅이 좋은 기회라는 것을 파악하고, 이 기회를 활용할 수 있었다. 그 결과 교육 프로그램을 더욱 체계화할 수 있었다.

마음사랑병원이 활용하는 외부자원은 정부에서 제공하는 서비스에만 한정되지 않았다. 이 병원은 주도적으로 외부자원을 조직화하여 활용하는 능력도 보여주었다. 정신질환에 대한 사회적 낙인(stigma)을 극복하기 위한 방안을 모색하던 마음사랑병원은 지역사회의 명사들을 활용하는 것이 도움이 된다고 판단하였다. 그리하여 지역사회의 명사들을 찾아서 정신질환자들을 위한 프로그램의 운영을 제안하였고, 그 제안을 수용한 명사들을 통하여 다양한 교양 프로그램을 운영하고 있다. 이 프로그램에 참여한 명사들은 정신질환자에 대한 편견을 어느 정도 극복할 수 있게 되었다. 외부자원의 활용을 통하여 내부적인 서비스의 수준을 높이는 동시에 사회적 인식을 변화시키는 계기를 마련할 수 있게 된 것이다.

4. 고헌신형 인적자원관리의 실행

필수적인 인적자원을 확보하고 유지하는 것은 조직의 존속과 발전에 매우 중요하다. 문제는 능력이 출중한 자원일수록 확보와 유지가 어렵다는 점이다. 의료기관의 경우에도 의사와 간호사를 중심으로 의료 인력의 확보와 유지에 어려움을 겪는 수가 적지 않다. 의료기관의 수가 증가하면서 의료 인력에 대한 수요는 크게 증가하였음에도 불구하고, 의료 인력의 공급은 그에 미치지 못하기 때문이다. 게다가 더 나은 근로조건과 성장의 기회를 추구하는 경향으로 인하여 지방의 중소병원들은 심각한 인력난을 경험하고 있다.

그렇기에 우수한 인적자원을 확보하고 유지할 수 있도록 만드는 인적자원관리 관행의 개발과 운영이 필요하다. 인재 채용 경쟁이 벌어질 때 우선적으로 생각할 수 있는 대안은 높은 수준의 보상을 제공하는 것이다. 높은 보상 수준이 매우 중요한 요소이기는 하지만 그것만으로는 인재의 유지에 충분하지 않다. 더 높은 수준의 보상을 제공하는 조직이 나타나면 언제든지 옮길 것이기 때문이다. 조직구성원의 충성과 몰입을 확보하기 위해서 높은 보상보다 더 중요한 요소로 제시되는 요소는 조직에 대한 자부심과 최고경영진에 대한 신뢰이다(Hiltrop, 1999: 424). 조직의 성과와 관련성이 높은 인적자원관리 관행은 고용의 안정성, 훈련 및 기술습득의 기회, 내부 채용 및 승진, 경력 개발과 지도, 기술 습득 및 전문능력 개발의 기회, 의사결정의 자율권과 분권화, 팀워크와 참여 기회, 복리후생 제도의 형평성, 높은 성과에 대한 인정과 별도 보상, 조직의 목표와 성과에 대한 정보공개, 전향적 인적자원 계획 및 전략적 인적자원관리 등이다(Hiltrop, 1999: 426). 이 중에서도 훈련 및 능력개발의 기회, 팀워크와 참여의 촉진, 자율과 분권화 등이 가장 효과적인 것으로 나타났다.

마음사랑병원의 인적자원관리는 많은 양의 교육 훈련과 자기학습 기회, 팀워크 및 협력적 조직문화 형성을 위한 워크숍과 동호회 활동을 내용으로 하고 있다. 이러한 특징은 선진적인 조직들이 우수한 인적자원의 유지를 위해서 활용하는 것과 매우 유사한 모습을 지닌 것이다.

이 병원의 직원들은 병원에 대하여 자부심을 느끼고 있다. 지방에 있으면서도 전국적인 지명도를 지닐 만큼 여러 가지 상을 받았으며, 벤치마킹의 대상이 되어서 여러 기업과 병원의 방문을 자주 받는다. 이처럼 성공적인 병원의 모델로서 자리 잡은 병원의 일원으로서 존재하는 것은 병원에 대하여 자부심을 느끼도록 하는 계기가 되고 있다.

병원의 최고경영진에 대한 조직구성원의 신뢰도 높다. 경영정보를 투명한 공개와 노사협의회 운영, 제안제도의 운영을 통한 직원들의 의견 반영이 효과적이었다. 이 병원은 병원의 경영실적을 사내 인트라넷을 통해서 누구나 볼 수 있도록 공개하고 있으며, 환자수와 같은 병원의 성과에 따라서 포상을 실시하고 있기 때문에 모든 조직구성원이 병원의 실적에 관심을 갖고 있으며, 병원의 목표를 달성하는 것이 함께 즐거워하는 이벤트로 자리 잡고 있다.

노사협의회에서는 명절 선물의 선정과 같은 작은 일에서부터 근무제도의 변화와 같은 큰일까지 협의가 이루어지고 있으며, 원만한 관계가 이루어지고 있다는 것이 근로자 측의 평가이다.

급여의 수준은 대형병원에 미치지는 못하지만 병원의 경영성과에 따라서 지속적으로 상승시켜 왔으며, 병원의 경영성과가 좋을 경우에는 특별상여금도 지급함으로써 조직구성원들의 만족을 높이고 있다.

5. 최고경영진의 리더십

마음사랑병원의 최고경영자인 이사장은 혁신과 변화에 적절한 리더십을 보여주었다. 이사장은 정신과 전문의이면서도 환자에 대한 전인적인 이해와 치료를 위하여 한의학을 공부하였으며 중국에도 유학하였다. 양방과 한방의 경계를 넘는 자유로움은 새로운 혁신과 변화를 시도하는 원동력이라고 할 수 있을 것이다.

병원장은 정신병원 같지 않은 정신병원의 모습이 어떠해야 하는지 구체적인 방안을 고민하고, 정신병원에 대한 사회적 낙인을 극복하기 위한 방안을 적극적으로 찾았다. 개방과 신뢰에 기초를 둔 치료가 필요하다는 기본 개념의 실천을 위한 방안을 고민한 병원장은 병동별 특성화 및 책임제 도입, 의료진의 안정화 등에 힘을 기울였고, 이제는 치료개념을 공유하는 의료진으로 진용을 구축하는 데 성공하였다.

행정원장은 의료계에서 성장해온 사람이 아니다. 경제학과 경영학을 공부하고 오랜 기간

동안 대기업에서 근무하고 2001년에야 비로소 마음사랑병원의 경영에 관여하게 되었다. 대기업에서 근무하던 행정원장의 눈에 들어온 당시 마음사랑병원의 경영관리시스템의 수준은 매우 낮았다. 환자를 대하는 조직구성원의 태도와 행동에서도 문제가 느껴졌다. 정신병원에서만 몸담았던 사람들의 눈에는 보이지 않을 문제들이었다. 문제를 느낀 행정원장은 직접 나서서 혁신과 변화를 주도했다.

마음사랑병원에서 이루어진 여러 활동들을 보면 Yukl(2008)이 조직 학습을 촉진시키기 위해서 리더가 할 수 있는 행동으로 제시한 내용들을 발견할 수 있다. 최고경영진은 정신병원에 대한 고정관념을 극복해야 할 필요성을 앞서서 제시하고 조직구성원들이 이에 동참하도록 요구하였다. 많은 학습의 기회를 만들고 부서간 직종간 벽을 무너뜨리기 위한 동아리 활동도 장려하였다. 개인적으로나 집단적으로 새로운 아이디어를 제시하고 개선하는 활동도 장려하였다. 조직 안에 의사소통의 단절을 극복하고 신뢰를 형성하기 위한 공식적 비공식적 시스템을 활성화하기도 하였다. 내부에서 해결할 수 없는 문제에 대해서는 외부의 자원을 적극적으로 탐색하고 활용하였으며, 조직의 한 단위 또는 개인이 습득한 지식을 다른 부서와 조직구성원에게 확산시킬 수 있는 메커니즘도 개발하였다.

6. 계획과 실행의 동기화(synchronization)

마음사랑병원의 혁신은 계획과 실행의 단계가 구분되지 않는다. 큰 방향이 정해진 후에는 해마다 사업계획을 통해서 실행할 수 있는 만큼 실행하고, 실행을 통해서 드러나는 문제점은 지속적으로 해결해나가는 방법으로 혁신이 이루어졌다.

2001년 진행된 비전 수립활동과 그 결과로 만들어진 중장기발전계획은 문서나 보고서 형태로는 완성된 적이 없다. 그러나 전체적인 방향이 정해졌고 공감대가 형성된 만큼 각 부서에서 해마다 수립하는 실행계획에 하나하나 반영되어 실행되었고, 실행 과정에서 나타나는 문제를 지속적으로 개선하면서 오늘에 이르고 있다. 그 결과 마음사랑병원에서는 계획과 실행 사이에 간격이 존재하지 않는다.

Ⅴ. 결　　론

1. 사례의 요약

마음사랑병원의 혁신이 시작된 계기는 내부적으로 인식한 문제와 외부에서 제기된 문제로 구분하여 볼 수 있다. 내부적으로 인식한 문제는 최고경영진이 인식한 병원의 서비스 수준과 경영관리 수준에 대한 회의에서 비롯되었다. 그리고 그러한 현상의 기저에는 경영진과 조직

구성원 사이에 있는 신뢰의 문제, 조직구성원 사이의 갈등이 자리 잡고 있다는 인식이었다. 이러한 내부적 상황에 대한 문제 인식은 혁신의 필요성을 강하게 제기하고 있었다. 한편, 외부적으로는 주 40시간 근로제의 도입이라는 새로운 규제가 직접적인 계기가 되었다. 2000년대 들어서면서 의료 인력에 비하여 의료기관의 수가 급증하는 가운데 의료 인력의 구인난은 모든 병원의 문제가 되고 있었다. 특히 지방에 있는 중소병원들은 더욱 큰 어려움을 겪고 있었고, 앞으로 지속될 것으로 전망되는 상황이었다. 인력난이 심각한 상황에서 주 40시간 근로제를 적용하기 위해서는 추가적으로 인력을 확보해야 하는 절박한 문제가 외부적으로 제기되고 있었다.

마음사랑병원에서는 내외부적으로 제기되는 문제를 해결하기 위하여 교육훈련시스템의 구축과 학습의 실행을 통한 조직구성원의 능력향상과 조직내 신뢰구축을 위한 다양한 제도를 도입하여 새로운 조직문화를 구축하기로 결정하고 혁신을 시작하였다. 구체적인 시도는 교육훈련시스템의 구축과 마음사랑병원의 비전을 설정하는 활동으로 나타났다. 전체 조직구성원이 참여하는 비전과 사명(mission)의 수립 활동이 진행되었고, 수립된 비전과 사명을 달성하기 위한 구체적인 방안이 제시되었다. 교육훈련체계도 자체적으로 계획하고 시도하였다. 그러나 근무제도의 변화와 함께 교육시스템을 실행하는 것은 쉽지 않았다.

그러한 상황에서 뉴패러다임 센터의 컨설팅을 접하게 되었다. 내부적으로 품고 있던 고민을 해결하는 방안을 제시받을 수 있었다. 뉴패러다임센터의 컨설팅을 받은 결과 교대방식의 변화로 충분한 교육시간을 확보할 수 있게 되었고, 마음사랑병원에서 필요로 하는 역량을 좀 더 체계적으로 정리할 수 있게 되었다. 외부전문가들의 도움을 받은 결과 조직구성원의 수용도도 높아졌다. 조직내부에서 학습시스템을 운영할 수 있는 준비가 되자, 곧 다양한 학습프로그램을 운영하기 시작했다.

한편 조직내 신뢰의 구축을 위한 노사협의회와 제안제도도 실행되기 시작했다. 제안제도와 노사협의회를 통해서 불만 요소를 공개적으로 논의하게 되면서 경영진과 조직구성원 사이에 의사소통이 개선되었고, 불신이 사라지기 시작했다.

이와 병행하여 병원의 서비스 개선을 위한 활동도 이루어졌다. 고객을 사랑한다는 것이 구호에만 그치지 않는다는 사실을 눈으로 볼 수 있게 표현하는 것처럼 '개방형' 병동을 도입하는 인테리어의 개선이 이루어졌다. 환자에 대한 편견을 극복하기 위한 방안으로 아사모 활동과 조직구성원의 병동체험도 시행되었다.

시설의 변화에 대하여 우려하던 조직구성원들이 환자들의 변화를 보게 되면서 경영진에 대한 신뢰는 더욱 강력하게 되었다. 혁신을 시도하는 과정에서 여러 상에 도전하여 수상하였다. 외부의 권위 있는 기관으로부터 받는 인정은 조직구성원의 자부심을 높여주었을 뿐 아니

라, 마음사랑병원의 경영방식이 바른 방향으로 가고 있다는 정당성의 확인이 되었다.

이러한 일차적인 성공은 이제 좀더 세련되고 체계화된 모습을 갖추기 위한 2차 혁신의 기초가 되었다. 2009년부터 실행에 들어가는 두 번째 단계의 혁신이 어떤 결실을 맺을 것인지는 시간이 흐르면서 드러날 것이다.

2. 연구의 의의 및 시사점

이 연구는 정신질환을 치료하는 마음사랑병원의 경영혁신 사례를 조직학습 관점에서 살펴본 조직변화의 틀을 가지고 분석하였다. 마음사랑병원은 외부에서 영입된 최고경영자에 의한 내부 문제의 인식과 외부에서 제기되는 위기에 대응하는 과정에서 변화의 필요를 인식하고 주도적인 변화를 시도하였다. 외부적 자극과 지원을 받아서 변화의 공감대를 형성하는 한편 체계적인 접근을 시도할 수 있었다.

서비스 혁신과 조직 혁신의 동시 추구, 인적자원 혁신을 통한 서비스 혁신과 조직문화 혁신의 추구, 공간적 혁신과 경영 혁신의 연계, 계획과 실행의 동기화 등이 마음사랑병원의 경영혁신에서 발견할 수 있는 특징이자 시사점이다.

소득수준의 향상에 맞추어 의료서비스에 대한 수요는 양적으로 증가할 뿐 아니라 질적으로도 요구수준이 높아질 것으로 전망되고 있다. 경영혁신의 중요성은 점점 커지는 가운데, 상대적으로 의료서비스 조직의 경영혁신에 대한 연구는 부족하다. 그러한 가운데 의료기관의 성공적인 혁신에 대한 사례의 발굴이라는 점에 이 연구의 가장 큰 의의가 있다고 하겠다. 더욱이 중소병원의 경우에는 대형의료기관과 의원급 의료기관의 사이에 끼여서 경쟁력을 잃어가는 가운데 지방에 소재한 중소병원으로서 성공적인 경영의 모습을 보여주는 사례가 주는 시사점은 매우 크다고 할 것이다.

마음사랑병원의 혁신 과정에서 발견된 중요한 시사점은 중소병원의 경영혁신은 외부의 도움을 필요로 하지만 외부의 도움은 내부조직에서 적절히 활용할 때에 의미가 있다는 점이다. 내부의 능력을 단기간에 늘릴 수 있는 중요한 방법은 외부에서 인력을 영입하는 것이다. 마음사랑병원의 경우에 의료계 외부에서 축적한 경험을 지니고 최고경영진의 전적인 신뢰를 받는 행정원장을 영입함으로써 조직의 능력을 단기간에 향상시킬 수 있었고, 이후의 혁신을 주도하는 계기가 되었다. 내부의 능력이 없는 외부의 지원은 실행 과정에서 어려움이 드러날 때 혁신과 변화로 연결되지 못하게 될 가능성이 크다는 점을 명심할 필요가 있다.

둘째로 의료서비스를 제공하는 의료기관의 경우에는 의료진의 동참 없는 혁신의 성과를 도출하기는 어렵다. 마음사랑병원에서는 ‘정신병원같지 않은 정신병원,’ ‘정신병원에 대한 사회적 낙인의 극복’ 과 같은 개념에 공감하는 의료진을 중심으로 하여 병동장 책임제, 개방형병원 등

구체적인 모습을 갖출 수 있었다. 서비스의 핵심인 의료진의 동참과 안정은 전반적인 서비스 혁신의 중심이 될 수 있었고, 조직혁신과 연계되어 서비스의 수준을 높이는 요인이 되었다.

셋째, 조직 혁신을 통해서 추구하는 방향에 대해서 사회적인 정당성을 확보하는 것이 혁신에 도움이 된다. 마음사랑병원은 사회적 정당성의 확보를 위해서 인간 존중이라는 이념에 토대를 두고, 이를 지원하는 후원세력을 구축하였다. 일차적으로는 환자의 보호자들을 교육하여 치료개념에 동의하도록 하였으며, 지역사회의 문화 인사들을 조직하여 환자들의 사회복귀를 위한 문화 활동을 주도하도록 함으로써 정신질환에 대한 사회적 낙인을 극복할 수 있었다.

마지막으로 찾을 수 있는 의의는 지식의 중요성이 커지면서 조직구성원 중에 전문가가 증가하고 있는 추세 속에서 대표적 전문가 집단인 의료기관을 대상으로 한 조직혁신 및 변화의 사례를 토대로 하여, 전문가 집단의 변화와 혁신의 사례를 제시한 점이라 할 수 있다. 전문가의 동참을 위해서는 변화가 추구하는 방향이 전문가들이 지향하는 가치 내지 목표와 충돌하지 않아야 하는데, 마음사랑병원의 경우에는 정신질환의 치료에 대한 기본 개념에 토대를 둔 변화를 추구하여 의료진의 동참을 이끌어낼 수 있었다.

3. 연구의 한계 및 향후 과제

이 연구의 가장 큰 한계는 마음사랑병원에서 시도한 경영혁신의 가시적인 성과가 무엇인지에 대해서는 분명하게 제시하지 못한 점이다. 마음사랑병원의 서비스 혁신이 과연 고객들에게 더 나은 서비스를 제공하도록 하였는가, 다시 말해서 더 나은 치료효과로 연결되었는가 하는 점에 대해서는 객관적인 증거가 부족하다. 의학적으로 치료효과를 뒷받침하는 사례의 보고가 마음사랑병원에서 아직 나오지 못하고 있기 때문이다. 인도적 측면에서 볼 때는 마음사랑병원의 서비스 혁신이 상당히 바람직한 측면을 보여주고 있지만, 그것에 머물지 않고 더 나은 치료효과로 연결되는 증거를 제시할 수 있다면 더욱 큰 의미가 있을 것이다.

한편, 조직변화를 바라볼 수 있는 다양한 관점 중에서 이 사례는 의도적 조직변화의 관점에 초점을 맞추고 있다. 마음사랑병원의 사례는 다른 관점에서도 분석할 수 있다. 외부의 제도적 변화에 따라서 근무제도가 변화하는 부분은 제도론적 관점에서 분석할 수 있으며, 뉴패러다임 센터의 컨설팅을 통해서 도입된 근무제도 변화와 학습체계 구축은 유행(fashion)의 관점에서 분석할 수도 있다. 이처럼 다양한 시각을 종합하지 못하고 하나의 관점에서만 사례를 다루었다는 점은 본 연구의 분명한 한계이다.

방법론적인 측면에서는 병원에서 제시하는 자료와 핵심인물에 대한 인터뷰에 주로 의존하였기 때문에 아무리 객관적인 시각을 유지하려고 했다고 해도 한계가 있을 수밖에 없을 것이다.

성공적인 조직혁신과 변화의 연구는 변화와 혁신이 일상화되는 요즈음 정말 중요한 의미를

지닌다. 그러나 깊이 있는 사례 연구는 부족하다. 특히 의료기관의 경우에는 더욱 부족하다. 의료기관들은 지금까지는 상대적으로 안정적인 환경 속에 있었지만, 앞으로 점점 더 급격한 변화를 맞이하게 될 것이다. 서로 상반되는 요구가 가해지기도 할 것이다. 그럼에도 불구하고 전문가 위주로 되어 있는 인적구성으로 인하여 경영진에서 조직변화를 주도해 나가기에는 많은 어려움이 있다. 앞으로 의료기관의 성공적인 혁신과 변화에 대한 좀 더 많은 사례연구가 제시되어, 의료조직의 혁신에 대한 상황이론을 정립할 수 있도록 발전되기를 기대한다.

참 고 문 헌

배보경 (2002), 관료형 조직에서의 혁신과 조직 변화, 고려대학교 대학원 박사학위논문

Birkinshaw, J., G. Hamel, and M. J. Mol (2008), Management Innovation. *Academy of Management Review*, 33(4):825~845

Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1):128~152

Fox, S. and Y. Amichai-Hamburger (2001), The Power of Emotional Appeals in Promoting Organizational Change Programs. *Academy of Management Executive*, 15(4):84~95

Hiltrop, J. (1999), The Quest for the Best: Human Resource Practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17(4):422~430

Kotter, J. (1995), Leading change: Why transformational efforts fail? *Harvard Business Review*, 72(2):59~67

Mohrman, S. A. and A. M. Mohrman Jr. (1993), Organizational Change and Learning. in J. R. Galbraith and E. E. Lawler III (eds.), *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*, Jossey-Bass: 87~108

Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation*, Harvard Business School Press.

_____ and R. I. Sutton (2000), *The Knowing-Doing Gap: How smart companies turn knowledge into action*, Harvard Business School Press.

Rogers, E. (1995), *Diffusion of Innovations*, 5th ed. Free Press.

Yukl, G. (2008), Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, doi:10.1016/j.leaqua.2008.11.006