

SMART동물병원 직원경영 ABC



심훈섭
(주)PnV 대표이사
hoonsup.shim@pnv.co.kr

본 문헌은 “Compensation Models for Owners, Associates, and Staff” (2005, AAHA Press)의 주요 내용을 요약 정리한 것이다. 동물병원 경영에서 가장 고민스러운 부분 중 하나는 “직원보상”이다.

직원보상은 단순화하여 이야기하자면 영업활동이다. 즉, 직원은 그들의 서비스를 제공하여 돈으로 교환하는 것이고, 고용주는 그러한 서비스들을 돈으로 구매하는 것이다. 하지만 보상이 훌륭한 관계를 위한 유일한 요소가 아니며, 의미 있는 보상 시스템을 위한 유일한 요소일 필요도 없다.

동물에 대한 사랑, 동물을 돕는 데에서 느끼는 기쁨, HAB의 존중과 실천 등을 만끽하는 상황에서는 무료 자원봉사도 문제가 안 되지만, 수준 이하의 진료수준, 예의 없는 동료와 고객, 정직과 윤리를 위협받는 환경에서는 아무리 높은 급여도 별 무소용인 것이다.

동물병원이 맞닥뜨리는 매일매일의 격무 속에서 원장과 직원들은 사람이 단지 돈만이 아닌 다른 여러 요소들을 통해 동기부여 받는다는 사실을 잊게 된다. 문화, 입지, 시설, 장비, 사람, 고객 및 동물로 구성되는 전체 패키지가 보상 시스템의 모든 부분이다. 수많은 연구들이 결코 돈이 최고의 동기부여제가 아니라는 것을 보여주고 있다. 평균 이하의 급여 수준을 비금전적 보상이 별충할 수 있다. 그렇다면 무엇이 중요한가? 2003년도 the

직장을 떠나는 이유!

2005년도에 출간 “직원들이 그만두는 7가지 숨겨진 이유”라는 책에는 90%의 관리자들이 직원들이 거취를 결정하는 것은 결국 돈이라고 생각한다는 조사결과가 수록되어 있다.

하지만 직원들이 직장을 그만두는 실제 이유의 90% 다음의 내역들이다.

- 기대 이하의 업무내용과 일터
- 개인과 업무간의 부조화
- 불충분한 피드백과 코칭
- 부족한 성장과 발전 기회
- 인정받지 못하고 저평가되고 있다는 느낌
- 과도한 업무로 인한 스트레스와 일과 생활의 불균형
- 최고 리더에 대한 불신

Society for Human Resource Management 조사에 따르면 서비스업 종사자들은 “일과 삶의 균형”을 직업만족의 가장 중요한 요소로 보고 있다. 무려 전체의 75%가 성별에 상관없이 이 요소를 가장 중요하다고 응답했다.

다음으로 중요한 요소는 “커뮤니케이션”이다. 사람들은 잘 알고 싶어한다. 직업의 변화를 잘 따라잡고, 병원 내부사정이나 절차, 직원들의 변화에 대해 소외되고 싶어하지 않는다. 스스로를 병원의 중요한 요원으로 대우 받기를 원하며, 정기적인 정보공유는 이러한 느낌을 강화한다. 정보는 권력이며, 정보를 공유하는 리더는 더욱 열심히 일하며 충성도 높은 직원들을 얻게 마련이다.

세번째로 중요한 요소는 “고용보장”이며, “보상수준”은 네번째이다.

정리하면, 보상 시스템은 단순히 돈에 대한 것만은 아닌 것이다. 보상 시스템은 원장들에게는 그들이 추구하는 높은 수준의 환자케어와 고객감동서비스 활동을 강화해서 병원의 성공을 이끄는 것이어야 한다. 직원들에게는 환자, 고객 및 병원에게 혜택을 주는 활동을 식별하고 강화할 수 있는 것이어야 하며, 직원들이 개인별 경력개발 목표에 도달할 수 있도록 도와줄 수 있는 것이어야 한다.

직원들의 잘못된 행동의 원인은 결국 잘못된 보상 시스템에 기인한다. 만일, 당신의 직원들이 기대하는 행동하지 않고 있다면, 당신의 보상시스템은 완전히 엉뚱한 행동을 격려하는 쪽으로 잘못되어 있을 것이다.

고용수의사 보상

직원 보상에 있어서 공정한 보상이 결코 동등한 보상을 의미하는 것이 아니라는 것을 상기해야 한다. 아무리 복잡한 틀을 선택한다고 할 지라도 한가지 분명한 사실이 있다: 고용수의사에게 지불한 돈은 그들이 고객에게 제공한 서비스와 그들의 서비스를 이용할 고객들을 그들에게 공급해 주는 병원의 능력으로부터 나온다는 것이다.

매출기반 급여(Production-based Pay)

매출기반 급여는 더 많이 생산한 수의사에게 더 많은 보상이 자동적으로 보장된다는 철학적 장점을 지니고 있다. 또한 수의사 급여의 결정권이 병원이 아닌 수의사 자신에게 달려 있게 된다. VHMA(Veterinary Hospital Managers Association)의 2003년도 조사결과에 따르면, 직접적 매출기반 급여가 점차 고용수의사 보상의 보편적 방식으로 자리매김해 가고 있는 것으로 나타났다.

다른 모든 조건이 동일하다면, 이 방법은 병원이 소속 수의사들에게 동기 부여하는 효율적이며 효과적인 방법이 된다. 하지만 일부 수의사들은 더 많은 매출을 올릴 수 있다 하더라도 기존 업무습관을 바꾸기 싫어한다는 점을 유념해야 한다. 따라서 고용수의사 각각에게 동기를 부여하고 각자 최선을 다할 수 있는 환경을 어떻게

구축할 수 있는지에 대해 파악하는 것이 중요하다.

직접적 매출기반 급여에서, 고용수의사는 일반적으로 자기 진료서비스매출의 18~21%에 복리후생혜택을 더하여 보상받는다. 따라서, 연간 \$375,000의 진료서비스 매출을 올린 수의사가 있다면, 20% 요율을 적용할 경우 \$75,000에 복리후생혜택을 더 한 보상을 받게 되는 것이다. 일반 로컬병원에서는 고용수의사가 더 높은 요율을 기대해서는 안 되고, 병원도 더 높은 요율을 허락해서는 안 된다. 충분한 경력과 생산성을 지닌 수의사에게 적용할 수 있는 최대 요율이 21~22% 수준인 것이다. 병원에 전문과목 또는 특별한 진료서비스가 정착되어 있지 않는 한 더 높은 보상은 곤란한 것이다.

매출기반 급여 조건으로 근무하는 고용수의사는 자신의 건당진료비를 높임으로써 보상도 높일 수 있다. 건당 진료비는 보호자와 반려동물의 미래 건강에 대한 대책을 미리 강구하는 활동이나 전문기술 또는 지식을 개발하는 활동, 진료 환자수를 늘리는 활동 등에 의해 높아질 수 있다. 고용기간에 비례하여 요율을 늘릴 필요는 없다. 결과 중심의 보상원칙이 세워져야 하는 것이다.

봉급(Straight Salary)

2003년 가을, AAHA 조사에 따르면, 49%의 고용수의사들이 “봉급(Salary)” 방식으로 보상을 받고 있는 것으로 나타났다. 이는 2001년도의 51%에 비해 다소 감소한 것이지만 봉급이 아직까지는 가장 보편적인 보상 방식이라는 점을 나타낸다. 병원의 원장이자 컨설턴트인 Dan Dooley는 봉급을 “무능한 노동자 보상 방식(Warm-body approach to compensation)”으로 간주한다. 봉급은 성과나 생산성에 대한 목표치도 없이 병원에 들락거리기만 하는 수의사에게도 보상을 지급하는 것이라는 것이다.

봉급은 보통 학교를 갓 졸업한 새내기 수의사들에게 많이 적용된다. 이들은 일반적으로 매출기반 급여의 개념에 대해 불편해 하기 때문이다. 그들은 로컬 병원 근무경험이 없을뿐더러, 집, 차 및 학자금 대출금 등을 위해 고정적인 현금이 필수적이기 때문에 봉급은 새내기 수의사들에게 가장 적합한 보상 방식이다.

경험 있는 수의사들을 봉급 방식이 아닌 매출기반 급여 방식으로 보상하는 것이 더 바람직하다. 고객지향적이고 수준 높은 진료를 하는 수의사라면 매출기반 급여를 두려워하지 않을 것이다. 오늘날의 병원환경에서 봉급제는 수의사에게는 능력 대비해서 적은 보상을 받는 위험을, 병원에는 수의사들에게 과도한 보상을 하게 하는 위험을 동시에 주고 있다. 실제로 생산성이 매우 높은 수의사들 가운데 정기적인 봉급에 집착하는 수의사들의 경우 자기 매출의 18% 미만으로 보상받고 있는 것으로 나타났다.

매출기반 급여를 두려워하는 고용수의사들은 분명히 있다. 이들은 불건전한 경쟁을 크게 염려하고 케이스에 대해 경쟁하거나 자신의 진료서비스에 대해 등급을 부여 받느니 차라리 적게 보상받는 것을 택한다. 이러한 경우 훌륭한 수의사를 잃는 것보다는 차라리 봉급제를 택해야 하지만 이는 예외적인 경우가 되어야지 병원의 일반원칙이 되어서는 안 된다.

결합보상방식(The ProSal Method)

매출기반 급여와 봉급제를 조합하는 방식이다. 기본급에 매출기반 보너스를 지급하는 것으로 각 방식의 단점은 최소화하고 장점은 살릴 수 있다.

다음과 같이 적용해 볼 수 있다. 고용수의사에게 정기적으로 지급되는 기본급의 전체 보상의 50~70% 수준으로 낮게 잡는다. 이 금액은 고용수의사가 휴가를 사용하거나 외부 세미나에 참석하는 경우 등에도 재정적 쿠션의 역할을 한다. 전체 보상의 30~50%는 기준매출액을 초과하는 매출액에 대해 일정한 비율로 지급받는 구조가 되는 것이다.

다음의 예를 살펴보자

	Dr. A	Dr. B	Dr. C	Dr. D	Dr. E
기준 매출액	\$225,000	\$200,000	\$250,000	\$200,000	\$275,000
매출대비 비율	22%	21%	21%	23%	22%
실제 연간 매출	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000
매출기반 급여	\$27,500	\$31,500	\$21,000	\$34,500	\$16,500
연간 기본급	\$40,000	\$45,000	\$45,000	\$40,000	\$50,000
총 보상액	\$67,500	\$76,500	\$66,000	\$74,500	\$66,500
전체 보상 중 기본급 %	59%	59%	68%	54%	75%
매출액 대비 총보상액 %	19%	22%	19%	21%	19%

위 예에서 수의사들의 연간 매출은 동일하다는 점을 유념하자. 수의사에게 실제 지급되는 급여수준(매출대비%)는 선택한 방식에 따라 크게 차이가 나는 것이다. 하지만 증가된 수의사 매출이 항상 수의사 보상의 증가를 보장하는 것은 아니다. 철학적으로 가장 중요한 이슈는 무엇을 보상할 것인지를 결정하는 것이다. 공식을 활용하는 다양한 방법들은 다음과 같다.

- 기본급이 높을수록 고용수의사는 휴가기간이나 유급휴가기간에도 보상이 보장되고, 고용수의사에게 더 많은 안전망을 제공한다.
- 매출대비 보상비율이 높을수록 고용수의사의 매출창출의지를 자극한다. 특히 봉급제 동료들과의 매출액 대비 보상비율을 비교하며 더 높은 가치를 인정받는다는 만족감을 느낄 수 있다. 전문병원들을 과목에 따라 차이는 있지만 일반병원에 비해 더 높은 비율을 적용 받는다.

- 기준매출액이 높을수록 전체 보상액에서 매출기반 보상 부분이 줄어들게 된다.
- 병원의 수가를 올리는 경우 기준매출액을 이에 맞추어 조정하지 않는다면 고용수의사 보상은 자동으로 오르게 된다. 따라서, 기준매출액은 적어도 1년에 한번 변경할 필요가 있다.

보상방식 선택하기

모든 병원과 고용수의사에게 적용될 수 있는 유일한 방식은 결코 존재하지 않는다. 대체로 결합보상방식이 가장 긍정적인 결과를 가져오는 것으로 보인다. 유급휴가상황 등에 여러모로 기본 안전망 역할을 할 뿐더러 매출이 늘어날수록 보상도 증가한다는 사실이 명백하기 때문이다. 하지만 고용수의사에게 이 방식의 계약을 제안하기 전에 병원 실정에 맞는 제안인지 대해 미리 숫자를 돌려보는 것이 중요하다.

병원이 현재의 고용수의사와 다른 보상방식에 있다가 결합보상방식으로 전환하고자 할 경우에는 고용수의사에게 전년도에 실제 보상액이 얼마였고, 전년도에 새로운 방식을 적용했다면 보상액이 얼마가 될 것이라는 것을 보여 주는 것이 중요하다. 어떤 병원들은 모든 숫자를 모든 고용수의사들과 공유하고, 어떤 병원들은 각 수의사별 보상수준을 1:1로만 공유한다. 결합보상방식으로 계산된 보상액이 전년도 보상액과 같거나 더 많다면, 변화에 대한 고용수의사의 저항은 줄어들 것이다.

어떤 수의사에게는 봉급제, 어떤 수의사에게는 매출기반 급여, 어떤 수의사에게는 결합보상방식을 따로따로 적용할 수도 있지만 이것은 위험한 상황으로 이어질 수 있다. 여러 가지 보상방식은 불공정이 자리잡을 개연성을 높여 준다. 원장이 여러 개의 보상방식을 적용하고자 한다면, 수의사별로 보상액을 매출액으로 나누어 비율을 뽑아보고 이를 상호 비교해 보아야 한다. 이 비율이 1~2% 차이 나는 것은 개인별 경험이나 기술차이로 볼 수 있으나 그 이상 차이가 난다면 적용하고자 하는 보상방식을 재고해 봐야 한다.

고용수의사들에게 보안유지를 다짐했다고, 고용수의사들이 봉급수준을 서로 비교하지 않을 것이라고 생각하는 것은 순진한 것이다. 가장 큰 위험은 결과적으로 신입 수의사들에게 그들을 교육시킨 경력 수의사보다 더 많은 매출대비 비율이 적용되거나, 심지어 더 높은 봉급이 주어지는 경우이다.

스태프 보상

고용수의사 보상 방식을 선택하는 것도 경영에 있어 어려운 과제이지만, 非수의사 직원들에 대해 어떻게 공정한 보상을 할 것인지는 더욱 어려운 과제이다. 스태프 매출에 대비해서 스태프 보상을 측정할 수 있는 방법이 없기 때문에 스태프에 대한 보상에는 완전히 다른 방식들이 적용된다. 따라서, 병원 전체의 매출대비 스태프 보상액의 효율에 대한 통계는 있으나, 병원간 그 편차가 크게 나타나고 있다.

모든 스태프들의 업무 목적은 진료 수의사들이 더욱 효율적이고 효과적으로 업무를 할 수 있도록 지원하는 것이다. 또한 고객과 병원 간의 상호작용은 대부분 스태프 레벨에서 이루어진다. 좋은 경험은 고객과 병원 간의

연대를 강화시키고, 나쁜 경험은 최고 수준의 진료서비스 조차 무용지물로 만들어 버린다. 훌륭한 스태프-고객-환자 상호작용은 광범위한 교육과 훈련, 효과적인 성과 모니터링 및 바람직한 행동을 장려하는 보상 시스템을 통해 가능해 진다.

스태프 보상 벤치마크

병원을 개원하는 수의사들은 수의사가 병원 내의 모든 업무를 다 수행할 수 없다는 사실을 깨닫고, 시작 단계에서부터 보조 스태프들을 고용한다. 향후 병원경영에 있어서 스태프 부분은 과도하게 많은 스태프를 고용하거나 겨우 평균 정도의 성과를 내는 스태프에게 과도한 보상을 하는 오류를 저지르지 않고, 어떻게 병원이 효과적으로 운영되는 데 적절한 스태프들을 고용하는 것으로 귀결된다. 고용수의사와 마찬가지로 스태프에 대한 과도한 보상은 병원 재정에 심각한 타격을 줄 수 있고, 불충분한 보상은 고객서비스에 심각한 타격을 줄 것이다.

非수의사 급여비용이 병원 규모에 대비하여 적절한 지를 진단할 수 있는 몇 가지 경험적 법칙들이 존재한다. AAHA 가 정기적으로 발표하는 병원 재무통계 중 “매출대비 스태프급여비율”은 별다른 변동을 보이지 않는 것으로 나타난다. 실제로 반려동물병원과 혼합동물병원의 경우 꾸준히 매출대비 19~21% 수준을 유지하는 것으로 나타나고 있는 것이다. 따라서, 연 평균 매출이 \$750,000인 병원의 총 스태프급여는 보통 \$142,500에서 \$157,500를 형성하는 것이다. 여기에는 테크니션, 접수원, 진료보조, 입원장관리원, 병원매니저 등의 급여가 모두 포함된다.

전년도 총 매출에 21%를 곱하면 어느 정도의 금액이 되고, 이 금액을 전년도에 非수의사에게 지급된 급여총액과 비교하면 어느 정도 수준인가?

두번째 벤치마킹 지표는 “풀타임 직원당 매출” 이다. 병원의 총매출을 풀타임 직원수로 나눈 값이다. 미국의 경우 풀타임의 기준은 주 40시간 근무이다. 한 직원이 주 40시간, 다른 직원 20시간, 다른 직원은 주 15시간을 근무할 경우, 이 병원의 풀타임 직원 수는 1.875 이다. (75시간을 40시간으로 나눈 값)

(미국) 병원의 연매출을 풀타임 직원수로 나누면 \$120,000 이상이 된다. 이보다 낮게 나오면 병원의 진료비가 스태프 수에 비해 낮은 수준이라는 것을 의미한다. 다시 말하면 현재 제공하는 서비스 수준에 걸맞는 진료비를 청구하지 못하고 있다는 것이다. 또는 병원 규모에 비해 너무 많은 스태프를 고용하고 있다는 의미가 된다. 우리 병원의 스태프 급여 지출이 적절한 지를 판단하려면 우리 병원의 “매출대비 스태프급여비율”과 “풀타임 직원당 매출” 두 가지 지표를 모두 비교해 보아야 한다. 만일 병원의 두 지표 수치에 문제가 있다면 얼마나 걱정을 해야 하는 것일까?

우선, 이것들은 다른 병원들의 경험에 기반한 가이드라인 일 뿐이다. 하지만, 우리 병원의 인력과 병원의 매출이 상호 비례관계에 있는지를 판단하는 데는 유용하다. 이 정보를 파악하게 되면, 원장은 일반적으로 다음 중

하나의 반응을 한다:

대부분의 병원에서 단순히 스태프 비용이 너무 높다는 것이 이슈는 아니다. 과도한 스태프 비용만큼 문제되는 것은 너무 낮은 수가와 제공된 모든 서비스에 대해 과금을 하지 않는 약속판이다. 스태프들은 가능한 한 많은 보상을 받을 자격이 있다. 스태프 보상 수치들이 벤치마크에 비해 좋지 않게 나왔다고 바로 직원 수를 줄이거나 급여를 낮추는 쪽으로만 생각해서는 안 된다. 원장이 진정으로 해야 할 일은 스태프들에게 적절한 보상이 될 수 있도록 매출을 늘리는 것이다.

테크니션/간호사 보상

훌륭한 테크니션의 가치는 몸무게만큼의 금 값어치 정도로 소중하다. 하지만 병원의 보상능력에는 한계가 있다. 많은 테크니션들이 더 나은 보상을 하는 쪽으로 옮기기 때문에, 많은 병원들이 훌륭한 테크니션들을 찾는데 혈안이 되어 있다. 병원을 그만두는 또 다른 이유는 수의사들이 테크니션의 가치를 낮게 평가하는 것이다. 함께 일하고 있는 테크니션에게 고맙다고 이야기한 지 얼마나 되었는가?

자격을 갖춘 테크니션들을 구하는 것이 워낙 어렵기 때문에 각 병원에서 병원별 수의보조원이나 접수원들을 훈련시켜 테크니션 역할을 맡겨 왔다. 그 결과 테크니션 간의 경쟁력과 기술수준의 편차가 아주 크게 나타나게 되었다.

병원을 효과적으로 운영하기 위해서는 수의사가 진료서비스에 테크니션을 현명하게 활용해야 한다.

치과병원에 갔을 때를 떠올려 보라. 치과 의사를 보기 전 스태프가 방사선촬영을 하고, 치아도 세척하고, 증상에 대해 물어보고, 특이사항에 대해 점검을 한다. 치과병원에 머무는 동안 치과 의사를 보는 시간은 단지 몇 분에 불과한 것이다. 하지만 진료비를 지불하며 치과 의사가 모두 직접 해주지 않았다며 불평을 늘어놓지는 않는다. 치과 의사가 제

공하지 않았더라도 모든 서비스들은 충분한 가치가 있다고 훈련 받은 때문이다. 치아 충전이건 발치이건 신경 치료이건 병원에 간 이유와 상관없이 준비작업은 치과 의사가 아닌 누군가에 의해 진행되고, 본 처치를 진행할 때 치과 의사는 보조를 받는다.

직원을 위한 반려동물 케어

서비스 제공

원장들은 진료서비스와 용품에 대한 무료 또는 할인혜택을 직원들에게 제공하는 것을 보상 프로그램의 일부로 삼는 경향이 있다. 대부분의 직원들이 반려동물을 키우기 때문에 이것은 명백하게 매력적인 혜택이다.

이러한 할인혜택에 있어서는 일반적으로 서비스 할인이 20%를 넘어서는 안 되며, 용품은 비용보다 낮은 가격으로 제공되어서는 안 된다. 그렇지 않으면 엄밀히 따져서 직원은 할인을 통해 얻게 된 이득에 대해 소득세를 내야 하는 등 복잡한 세무관련 이슈가 발생한다.

할인은 여러 가지 문제를 야기시키게 되어 많은 병원들이 최근에는 직원들의 반려동물들을 동물의료보험에 가입시켜 주는 혜택으로 전환하고 있다.

하지만 동물병원의 풍경은 사뭇 다르다. 접수원이 환자를 접수하고 고객과 환자를 진료실로 안내한다. 거기로 부터 누군가가 TPR 및 몸무게를 재고 방문목적을 확인하여 차트에 기록한다. 몇몇 병원에서는 이 일과 보호자 교육의 상당부분을 테크니션들이 한다. 하지만 다른 많은 병원에서는 이 일들 중 상당수를 수의사가 직접 하며 진료실에는 수의사를 돕는 스태프가 없다.

이것은 여러 가지를 함축한다. 첫째 수의사는 해야 할 일이 많기 때문에 그만큼 환자를 조금 보게 된다. 테크니션이 아닌 수의사가 직접 방사선촬영을 한다고 과연 얼마나 더 비싼 진료비를 받을 수 있겠는가? 반면에 촬영된 필름을 수의사가 판독하고 해석하는 것에 대해서는 따로 과금할 수 있다. 게다가, 테크니션에게 단지 약을 조제하고 진료 후에 진료실을 치우는 일만 맡긴다면 보상에 비해 너무 적은 일 아닌가? 테크니션이 받은 훈련과 지닌 역량이 너무 아깝지 않은가?

수의사별로 테크니션을 배치하는 병원을 살펴보자. 수의사와 테크니션은 한 팀으로 일한다. 첫째로 테크니션은 과거력을 확인하고, 진료기록을 검토하고 필요한 사항을 기록한다. 수의사가 진료실에 들어가면 테크니션은 함께 머문다. 고객이 같은 이야기를 두 번할 필요가 없도록 테크니션이 고객과의 대화를 계속 이어가며, 수의사는 테크니션과 함께 고객에게 필요한 서비스를 제공한다.

수의사가 고객과 대화하는 동안 테크니션은 제공된 모든 서비스를 빠짐없이 진료기록부(또는 체크용지(Travel Sheet))에 기록하며, 적절한 퇴원안내문이나 보호자교육자료를 챙긴다. 테크니션은 수의사가 들어오기 전 고객과 나는 대화에서 거론된 토픽들을 검토하여 수의사가 고객의 모든 궁금증에 대해 답할 수 있도록 도와준다. 수의사가 진료실을 나간 후 테크니션은 추가적인 사항에 대해 답변할 수 있다. 테크니션은 대화 중에 특정 사항들에 중점을 두어 보호자의 이해 수준을 측정해 둘 수 있다.

그러면 이렇게도 중요한 팀멤버에게 어떻게 급여를 주어야 할 것인가? 테크니션은 수의사들을 차빙, 보호자 교육 및 진료비 수납 등의 업무로부터 자유롭게 함으로써 수의사만이 할 수 있는 일에 수의사가 집중할 수 있도록 해 준다. 이에 따라 수의사는 진료수준을 높게 유지하면서 더 많은 환자들을 진료할 수 있는 것이다. 하지만, 테크니션의 역할을 통해 얼마나 많은 추가 매출이 있었는지를 판단하는 것은 항상 어려운 일이다.

몇몇 병원들은 간호사 예약을 따로 잡고 있으며, 구강 스케일링의 대부분은 수의사가 아닌 테크니션에 의해 이루어진다. 하지만 테크니션이 얼마나 병원 전체 효율이나 매출에 기여했는지를 정확하게 측정할 수 없는 이상 매출기반으로 테크니션 급여를 결정하는 것은 불가능하다. 안타깝게도 지역사회에 형성되어 있는 봉급수준이나 시급수준에 추가 급여를 지급할 수 밖에 없는 것이다. 직원에 대한 높은 기대치에도 불구하고 보상은 일반적인 시장 수준에 출 수 밖에 없는 상황이 되어 버리는 것이다. 따라서 급여 외에 이들을 만족시킬 수 있는 비금전적인 보상 방안을 찾는 것이 중요하다.

수의사와 마찬가지로 테크니션 보상도 연공서열에 의해 결정되어서는 안 된다. 10년 동안 역할에 아무런 변화가 없는 테크니션에게 신참보다 더 좋은 대우를 할 필요는 없다. 신참은 경험은 덜 한 대신, 새로운 기술에 대

한 최신 지식과 최신 흐름에 대한 교육을 받은 것이다.

테크니션들은 새로운 기술을 배우고, 정규 훈련 과정을 수료하고, 병원 경영에 더욱 능동적인 역할을 할 수 있는 능력들을 지니고 있다. 하지만 많은 병원들이 이러한 기대치를 제시하지 않고 있다. 정기적인 업무성과 평가 미팅을 원장(또는 매니저)과 테크니션이 내년도의 발전목표에 대해 토론하는 자리로 바꾸어 보는 것은 어떤가?

이러한 작업을 통해 양측 모두 병원에서의 직원 경험을 더욱 풍성하게 하고, 다음 해 병원 운영을 개선하는 방법에 대해 고려해 볼 수 있다. 16시간의 전문교육 이수 또는 재고비용 5% 절감과 같은 측정 가능한 목표를 세우면 그 진척도를 확인하고 발전을 계속 격려할 수 있게 된다. 뒤에 테크니션들에게 보상할 수 있는 저비용 또는 비금전적 방안들이 소개될 것이다.

접수원/인포데스크 보상

이들은 병원 성공과 깊은 관련이 있는 또 다른 직원 그룹이다. 고객이 병원과 첫 번째 접촉을 한 이래로 가장 최근까지 병원에 대한 고객의 인상은 접수요원과의 상호작용에 의해 크게 좌우된다. 어떤 병원들은 접수원들을 잘 훈련하고 유지하는 데 반해, 전화 및 고객 응대에 더욱 뛰어난 접수원들을 꾸준히 교체하는 병원들도 있다.

접수원은 중요한 병원 구성원이며 그렇게 대우받아야 한다. 많은 병원들에서 접수대(Front Desk)에서 근무하는 직원들은 병원 내부(in the back)에서 일어나는 일들에 대해 거의 이해하지 못하고 있다. 또한 많은 테크니션들이 접수대에서 시간 보내는 것을 꺼려한다. 두말 할 필요 없이 이러한 상황에서는 양측에 많은 갈등이 발생한다. 접수원들이 고객들의 방문 처음에서 끝까지 서비스가 어떻게 제공되는 지를 이해한다면, 고객과 직접 대면하는 그들의 일에서 더욱 좋은 성과를 내게 된다.

접수원들은 일반적으로 봉급이나 시급으로 보상받는다. 지역별, 접수원 경력별로 요율은 크게 차이가 난다. 이 부문은 고객 서비스 부문이기 때문에 다른 직무보다도 고객서비스 관련 직무에 종사했던 사람들이 더욱 성공적이다. 많은 병원들이 접수원의 시작급여는 패스트푸드점 급여보다 약간 높은 수준으로 맞추고 있다. 하지만 접수원들을 언제나 다른 곳으로 이직할 수 있는 직원들로 취급하면 안 된다. 이러한 태도로는 계속 열정도 없고 성과도 낮은 접수원들과 일할 수밖에 없다.

대신, 3개월 인턴기간 동안 낮은 시급을 적용하고, 이 기간이 끝나면 제대로 된 급여를 적용하는 인턴제를 고려해 본다. 인턴기간 동안의 훈련 프로그램과 기대치를 명확하게 설정하고 합리적으로 평가하도록 한다.

8시간의 직무교육을 받는 다거나, 전년도에 비해 10% 이상의 overdue reminder 를 체크한다는 식의 측정 가능한 목표를 설정하여 그 성과를 점검하고 격려한다. 뒤에 접수원들에게 보상할 수 있는 저비용 또는 비금전적 방안들이 소개될 것이다.

기타 보조인력 및 미용사 보상

이들도 병원의 필수불가결한 구성원들이므로 스태프 미팅은 물론 직원 포상 프로그램에 예외가 되어서는 안 된다. 미용사들은 매출기반 급여를 받지만, 기타 보조인력들은 대부분은 시급을 적용 받는다. 실력 있는 미용사들을 찾기 어려운 바 미용사들은 미용 매출의 상당 부분을 보상받는다. 실력 있는 미용사들은 미용 중 여러 진료케이스를 발견하여 진료로 연결시키는 훌륭한 진료 소스 역할을 한다.

인센티브 프로그램

많은 병원들이 스태프들과 수익을 효과적으로 나눌 수 있는 인센티브 프로그램의 개발을 위해 다양한 아이디어와 씨름하고 있다. 인센티브는 의미 있는 보상 시스템의 중요한 부분이다. 병원 수익의 일정부분을 전체 직원들에게 공평하게 나누는 것이 가장 간단한 인센티브 프로그램일 것이다. 하지만 여기에도 다음과 같은 고민 사항들이 있다: 수익 중 얼마를 나눌 것인가? 인센티브를 모든 직원에게 줄 것인가? 대상을 선별할 것인가? 1년 중 일정시기만 일하는 직원이 있다면 어떻게 할 것인가? 파트타임으로 일하는 직원의 인센티브는 어떻게 할 것인가?

인센티브 프로그램이 성공하려면 병원과 스태프 모두에게 공평해야 하고, 직원은 개인 및 팀 성과 모두에 대해 보상받을 수 있어야 한다. 수익분배 계획이 효과를 발휘하려면 다음의 특징들을 가져야 한다.

- 측정 가능해야 한다.
- 달성 가능해야 한다.
- 의미 있어야 한다: 적어도 몇 십 만원에서 기백만원 정도의 보상을 기대할 수 있어야 한다.
- 스태프의 성과에 기반한 것이어야 한다: 스태프들이 비만관리와 같은 특정 Wellness 분야에 대해 Compliance 미리 설정한 향상 기준점을 넘어선 개선을 달성하면, 이를 통해 발생된 초과매출액이 수익 분배의 기준이 되어야 한다. 비슷하게, 효과적인 재고관리를 통해 매출대비 재고비용 비율이 전년도에 비해 줄었다면, 이를 절감된 비용액수가 수익배분의 기준이 되어야 하는 것이다.
- 인센티브는 지급주기가 너무 길게 늘어서는 안 된다.
- 인센티브 결정 기준이 경영데이터는 스태프들과 공유해야 한다.
- 팀 기준으로 보상하는 것이 바람직하다.
- 변화무쌍해야 한다.
- 병원 문화의 일부로 자리잡아야 한다.

보너스를 일부의 개인들에게 줄 것인가? 일단의 스태프들에 배분할 것인가? 물론, 답은 결과에 누가 영향을 미쳤고, 누가 그 과정에 참여했느냐이다. 보너스를 1/n로 나누는 것은 성과를 위해 더 열심히 일하고, 리더십을 발휘한 스태프들의 노력을 무시해 버리는 결과가 된다. 이들은 더 많은 보상을 받아야 하는 것 아닌가?

하지만, 누구에게 얼마를 지급해야 하는지는 어려운 문제이다. 한가지 방법은 보너스를 두 가지 부분으로 나누는 것이다. 첫번째 부분은 과정에 참여한 모든 스태프들에게 1/n 로 배분한다. 나머지 부분은 팀에게 지급하고, 구성원들이 스스로 각 개인별 배분을 결정하도록 하는 것이다. 전 과정을 함께 했기 때문에, 성과 달성에 대한 개인별 기여도에 대해 스태프들 스스로가 가장 잘 안다.

저비용 또는 비금전적 인센티브

현금보상과 금전적 부가혜택에만 초점이 맞추어져 있는 보상계획은 완벽하지 않다. 이전에 토의된 대로 직무 만족과 관련된 상위 3대 요소 중 돈과 관련된 내역은 없다. 일과 생활의 균형, 커뮤니케이션 그리고 고용 보상이 돈에 비해 더 높은 자리를 차지하고 있는 것이다. 그러면 직원들에게 활력을 주고, 그들의 만족 수준을 높이기 위해 어떤 변화를 주어야 할까?

- 고맙다고 이야기하라!
- 직장을 그만두는 이유는 일 때문이기 보다는 상사 때문이다!
- 정보를 공유한다.
- 재무 정보를 공유한다.
- 수의사와 스태프의 의견과 제안을 자주 묻고, 이를 진지하게 병원경영에 반영한다.
- 직원들이 접점에서의 문제를 판단하고 해결할 수 있도록 권한을 위임한다.
- 스태프 미팅에서 팀원들이 어려운 고객 상황에서 어떻게 대처하고 있는지를 이야기하도록 요청하라.
- “서프라이즈” 요소를 만들라.
- “점점보상”이 동기부여에 매우 효과적이다.
- 칭찬은 공개적으로 하고, 질책은 따로 불러서 한다.
- 모든 직원들이 멋진 이름표를 착용하고, 고객들에게 스스로의 명함을 주고 있는지 확인해 본다.

결론

직원보상은 병원의 원장 및 매니저들이 시간과 관심을 기울여야 할 중요한 분야다. 병원의 가용예산(또는 현금)과 직원들의 재정적 필요성 간의 균형을 맞추며 저급링 하는 것이다. 돈은 보상의 한 방식일 뿐으로써, 행복하지 않은 직원에게 더 많은 금전적 보상을 한다고, 결코 그 효과는 오래가지 않는다.

보상은 종합예술이다: 직원을 행복하게 하는 것은 급여 및 복리후생과 더불어 진심으로 감사하고 정기적으로 커뮤니케이션 하는 것이다. 직원들에게 가능한 한 충분한 보상을 할 수 있도록 정기적으로 수가를 인상하고, 고객에게 제공된 모든 서비스에 대해 과금한다. 때로 직원의 가치만큼 금전적 보상을 충분히 못 했을 때는 비금전적 보상을 실시하는 데에 주저하지 않는다. 