

조직혁신 문화를 통한 성공전략

- 직원 성장을 통한 병원 성장구도
인재양성을 위한 조직문화 전략

김수정

Kim Su Jung

The development of successful strategies based on innovative organizational culture

hospital and employee growth in harmony

the development of an organizational culture that attracts top talent

요약

병원들은 치열한 경쟁구도 속에서 살아남기 위한 많은 노력을 하지만, 경쟁 속에서 생기는 과잉진료 등 많은 문제들로 인해 의료소평을 하는 의료소비자들이 늘고 있다. 진단을 신뢰하지 못하고 여러 병원을 돌면서 병원선택을 하고 있고, 고객은 왕이라는 인식으로 인해 의료소비자는 병원 서비스에 점점 더 완벽한 만족을 원하고 있다. 고객만족에서 고객감동 그리고 고객졸도라는 말이 나올 정도로 고객의 마음을 훔치기 위한 각종 차별화서비스를 제공하고, 직원들에게는 과한 감정노동을 강요하고 있는 게 현실이다. 이런 현상 때문에 직원들은 병원을 떠나고 있고, 병원들은 인력난에 시달리고 있다.

혁신 조직은 직원성장과 병원성장을 동시에 이루는 것을 기반으로 전략기획위원회를 통해 병원의 핵심인 경영팀을 만들었다. 직원들에게 성장할 수 있는 기회를 제공하였으며 소통과 움직이는 조직을 만들고자 하였다. 전략기획위원회는 4개의 팀(환자경험팀, 조직문화팀, 의료의질팀, 마케팅팀)으로 구성되어 있으며, 각 팀마다 원장, 팀장, 팀원이 포함되어 자유롭게 의견을 나누고 안전에 대한 의사결정을 함께 한다. 서울나우병원의 사례를 통해 현장에서의 문제점을 보완하고, 다른 병원들까지 관리할 수 있도록 온라인 병원조직 관리시스템을 만들었다. 지식기반 경제사회로 접어들면서 핵심역량의 확보 및 강화를 도모하고, 이를 지지할 수 있는 조직운영체계의 변화를 요구되고 있는 이 시점에서, 전략기획위원회는 실제로 좋은 성과를 가져왔고, 온라인으로 구현하는 전략을 통해 많은 병원들이 선순환을 그리는 조직을 만들어갔으면 한다.

생산성을 위한 조직문화	병원혁신조직 생성 및 관리방법	직원과 병원의 동시성장
<ul style="list-style-type: none">의료인력감소, 수급불균형 현상을 극복하기 위한 고민보수적이고 수직적인 병원조직문화를 개선하기 위한 고민효과적인 조직관리 방법에 대한 고민	<ul style="list-style-type: none">병원조직의 특성을 반영한 전략기획위원회 결성합리적인 의사결정을 위한 수평적 조직구조 형성온라인 구현을 통해 비용대비 효율적으로 조직 관리	<ul style="list-style-type: none">공정한 조직을 통한 동기부여 상승소통과 공감을 통한 부서 이기주의 개선생산성 향상으로 인한 병원 브랜드 상승 및 매출 상승

1장 서론

1. 연구의 배경 및 목적

1) 연구 배경

치열한 병원 경쟁

건강보험심사평가원의 의료기관 폐업사유별 현황 및 건강보험통계연보 결과, 2016년 문을 닫은 의료기관 수는 3,047곳으로 월 평균 254개소, 하루 8개 이상의 의료기관이 폐업한 셈이다.

종별로는 의원급 의료기관의 폐업률이 전체의 44.2%, 1,346개소로 가장 높게 나타났으며, 한의원 800곳(26.2%), 치과의원 586곳(19.2%), 요양병원 132곳(4.3%), 병원 121곳(4%), 종합병원 이상 의료기관 7곳(0.2%)으로 그 뒤를 이었다.

의료기관이 문을 닫는 가장 큰 이유로 폐업 의료기관 중 38%에 해당하는 1,166곳에서 '경영상의 이유'를 폐업 사유로 뽑았다.

신환 환자 확보에 실패하면서 3년을 넘기지 못하고 자금난으로 폐업을 결정하는 경우가 많았으며, 특정 지역에서는 병원 포화상태라는 말까지 나오고 있는 상황으로 치열한 경쟁이 병원의 생존을 심각하게 위협하고 있는 상황이다.

중소병원 인력난

보건사회연구원에 따르면 2015년 기준으로 인구 1,000명당 실제 활동하는 간호인력 6명(간호조무사 포함)으로 OECD 평균인 9.5명 적고, 3년 뒤엔 적정 수준보다 간호사 11만 명이 부족 할 것으로 추정하고 있다.

반면 2014년도 국내 간호대학 졸업자 수는 인구 10만 명 당 97.3명으로 OECD 국가 중 가장 높고, 간호사 면허 소지자도 OECD 평균인 12.8명을 훌쩍 뛰어넘는 18.4명으로 중소병원의 인력난의 원인을 공급부족으로 보기는 어렵다는 시각이다.

간호사들이 병원 현장을 떠나게끔 만드는 열악한 근무환경 개선 없이는 인력난을 해결하기 어렵다는 입장이며, 특히 중소병원의 경우 더 심각한 수준으로 환경을 개선한다 해도 직종을 떠나기 때문에 의사보다 간호사 구하기가 하늘의 별 따기라고 토로

하고 있다.

실제 경기도의 한 병원에서는 80병상에서 20병상을 추가로 더 운영하기 위해 간호사 채용에 나섰지만 지원자가 없어 병상 운영을 하지 못하는 실정이라고 한다.

의료소비자 '의료쇼핑' 현상

의료쇼핑은 상점에서 상품을 고르듯이, 환자들이 여러 병원을 돌아다니며 진료를 받거나 의약품을 처방받는 것을 말한다.

OECD가 최근 내놓은 건강통계 2017에 따르면 우리나라 사람 1명 당 외래진료 횟수는 16회로 2012년부터 6년 연속 1위에 올랐다.

의료쇼핑의 근본 원인으로는 의사에 대한 불신을 꼽을 수 있는데, 이는 치열한 병원경쟁으로 인해 일부 병원에서 과잉 진료를 시행하고 이것이 의료소비자에게 더 이상 의사 말을 신뢰하지 않고, 여러 병원을 돌면서 진단을 받는 결과를 야기하게 된다.

뿐만 아니라 인터넷의 발달로 의료에 대해 정보를 접할 기회가 많아지면서 더 이상 의료소비자는 과잉광고에 현혹되지 않으며, 의사의 전문영역까지 침범하고 스스로 진단을 내려서 의사에게 처방을 강요하기도 한다.

2) 연구 목적

치열한 병원경영은 인력난과 의료쇼핑의 현상을 낳았으며, 이는 병원의 직원과 환자들이 떠난다는 것을 의미하기도 함. 때문에 빈익빈 부익부 현상이 생기면서 병원들이 살아남기 위한 치열한 전쟁을 치르는 과정에서 전략이 필수요소로 대두되고 있다.

최근 병원 경영전략으로 각광받고 있는 병원서비스디자인은 환자의 경험을 통해 만족도를 높여서 환자를 유입하려는 시도이지만 시스템과 시설을 개선해도 결국에 인적요인인 직원들을 움직이지 않으면 성과가 나지 않기 때문에 조직혁신을 위한 노력을 하기 시작하고 있다.

조직혁신을 통한 환자와 직원, 둘 다 잡을 수 있는 전략을 모색하여 치열한 의료 환경 속에서 살아남기 위한 노력이 필요로 할 때이며, 직원성장파 병원 성장이 함께 이를 수 있는 조직학습화를 통해 핵심

역량을 강화하기 위해 본 연구를 진행하고자 한다.

2장 병원조직문화

1. 병원조직의 특성

병원조직은 다른 조직과 달리 분야별 다양한 전문 인력과 시설로 구성된 가장 다양하고 복잡한 자본 집약적이면서 노동집약적인 조직이다.

병원조직과 다른 조직의 차이는 산출을 정의하고 측정하기가 매우 어려우며, 작업이 다른 조직에 비해 더 가변적이고 복잡하다는데 있다.

병원조직의 작업 성향은 응급을 요하거나 미룰 수 없는 성질의 것이고 작업의 모호함이나 실수를 허용할 수 있는 여지가 없으며, 작업 활동 역시 매우 상호의존적이며 다양한 전문 직업인들 사이의 높은 수준의 전문성이 요구되고 있다.

병원조직의 구성원들은 전문화되어있기 때문에 조직보다는 그들의 전문 분야에 중요성을 더 부여하고 있다.

병원조직에서 일과 비용을 창출하는데 가장 책임이 큰 의사들에 대한 효과적인 조직, 경영상의 통제 수단이 전문하여, 내부에서는 이종의 권위구조가 존재하기 때문에 조정과 책임 소재의 문제를 야기하며 역할의 혼돈을 야기하는 경우가 상존하고 있다.

2. 조직분석

1) 목표의 불명확

병원 경쟁이 치열해지면서 전략이 중요하게 생각 되었으며, 전략의 첫 번째는 비전과 이념을 세우는 것으로 이는 직원들에게 목표를 심어주기 위한 것이다.

병원이 나아가야할 구체적인 방향과 목표 제시를 통해 직원들이 각자의 실행 목표를 세우고 생산성을 증가시켜야 한다. 하지만 진료와 경영의 이분화로 인해 관리제도가 미정비 되어 있으며, 리더십의 부재로 비전이나 전략이 형식에 머물고 있어 내부 조직이 침체되고 생산성은 저하되는 경우가 많다.

2) 부서 이기주의

전문가들 집단이 모인 병원조직에서의 업무관리는 종합적으로 편성되어 통합하고 조정하는 기능이 약하기 때문에 어느 조직보다 부서 이기주의로 인해서 많은 분쟁이 야기되고 있다.

업무의 모호성, 부서별 업무의 불균형, 업무의 높은 전문성 요구 등이 부서이기주의를 가져오지만 업무의 긴급성과 생명을 다루는 중요성으로 예민한 조직의 특성을 가지고 있어 소통하고 통합하기에 많은 노력이 요구되고 있다.

3) 고민자와 결정자의 이원화

진료와 경영의 이분화로 인해 고민하는 사람과 결정하는 사람이 다르고, 관리 능력을 갖추지 않은 비전문가(의료진)가 진료와 경영을 동시에 해야 하기 때문에 효율성이 떨어진다.

병원은 보수적인 집단으로 실무자의 고민보다는 결정자의 판단이 우선에 있기 때문에 많은 시행착오를 겪게 되고, 기회비용을 더 많이 지출할 수밖에 없는 상황이다.



조직목적의 상충성

- 양질 진료의 저렴한 서비스
- 진료목적과 경영목적의 불일치



조직구성원의 다양성

- 다양한 직종, 교육 배경 및 신분
- 급여 차이
- 면허, 자격 보유 인력 중심
- 전문 여성인력의 높은 비중



과업의 복잡성

- 진료의 불확정성
- 소량 다종의 개인적 서비스
- 긴급성과 낮은 대체성



이원적 지배구조

- 관리체계와 진료체계
- 지시권한의 상충성

[그림 1] 병원 조직의 특성

4) 높은 이직률

병원 간의 경쟁 심화와 의료 소비자의 변화, 인증 제도로 인해 직원들의 노동은 더 심화되고 있다.

병원 직원들의 노동 내용과 강도는 지속적으로 늘고있는 가운데 환자들의 안전문제, 감염관리 책임 등이 강화되고 있다.

병원 경영 측면에서도 입원실의 회전율을 높이기 위해 잦은 입·퇴원 등 직원의 업무는 가중되고 있지만 인력은 그대로 유지되고 있다.

병원 생존을 위해 직원들에게 더 많은 것을 요구하고 있지만, 이를 버티지 못하는 직원들은 계속 다른 곳으로 옮겨 다니며 떠돌면서 본인에게 맞는 병원을 찾기 때문에 이직률이 타 직종에 비해 높을 수밖에 없는 실정이다.

3. 혁신조직 추진 배경

무한경쟁 사회에서 경영환경의 변화는 지속적인 성장 원천의 확보와 함께 이를 지지할 수 있는 조직운영체계의 변화가 요구되고 있다.

환자우선의 이념을 내세우기 시작하면서 병원서비스디자인을 통해 고객 접점별 불편 사항과 고객감동 포인트를 찾아내기 시작하였으며, 이는 단순히 환자만을 만족시키는 것이 아니라 고객 분석을 통한 시스템 개선과 직원 교육효과가 함께 발생된다.

하지만 이 조차도 일부 부서에서 진행되었으며 일시적인 개선효과는 있었으나 여전히 병원조직문화를 바꾸기에는 역부족한 상황이다. 결국 시설이나 시스템을 개선하기 시작해서 조직 앞에서 멈추게 되는 상황이 발생하게 된다.

병원조직의 특수성과 보수적인 성향으로 혁신을 받아들이기 쉽지 않은 구조이며, 변화에 대한 거부감이 심하다. 전문가 집단에서 오는 조직 내 인간관계의 스트레스와 아픈 사람을 대상으로 하는 감정노동으로 업무 스트레스가 심하여 병원을 떠나고 있어 인력난에 시달리고 있는 상황이다. 뿐만 아니라 적은 인력에 많은 생산성을 요구하기 때문에 이탈로 이어지는 악순환 구조 형성되고 있다.

결국 상생을 위해서는 생산성을 키워주고 능력을 발휘할 수 있는 시스템이 필요하다.

많은 병원들이 조직혁신문화를 시도하고 있으나, 보여주기 식이 아닌 진짜 변화를 시도하기 위해 선

순환 구조의 전략기획위원회를 추진하게 되었다.

3장 혁신조직전략

1. 전략기획위원회

1) 전략기획위원회 소개

전략기획위원회는 병원조직의 특수성을 인한 문제점인 조직구성원의 다양성에서 기인하는 부서이기주의, 이원적 지배구조로 인한 권한의 상충성, 안정성을 추구하는 병원 조직문화로 인한 수직적이고 보수적인 조직구조, 과업의 복잡성으로 인한 긴급성과 낮은 대체성, 감정노동으로 인한 높은 이직률 등을 개선하고 조직의 활성화를 통해 병원성장을 이루고자 하였다.

첫째, 직원성장을 통해 병원을 성장시키고자 함.

병원성장을 위해 직원들이 희생한다는 서로의 입장차이가 있기 때문에 병원은 먼저 직원을 성장시킬 것을 원칙으로 하였으며, 실제로 직원들은 현재의 급여보다는 미래를 위한 본인의 성장을 굉장히 중요시 여기고 있다.

둘째, 실행을 통해 성취를 줄 수 있는 선순환 조직문화를 만들고자 함.

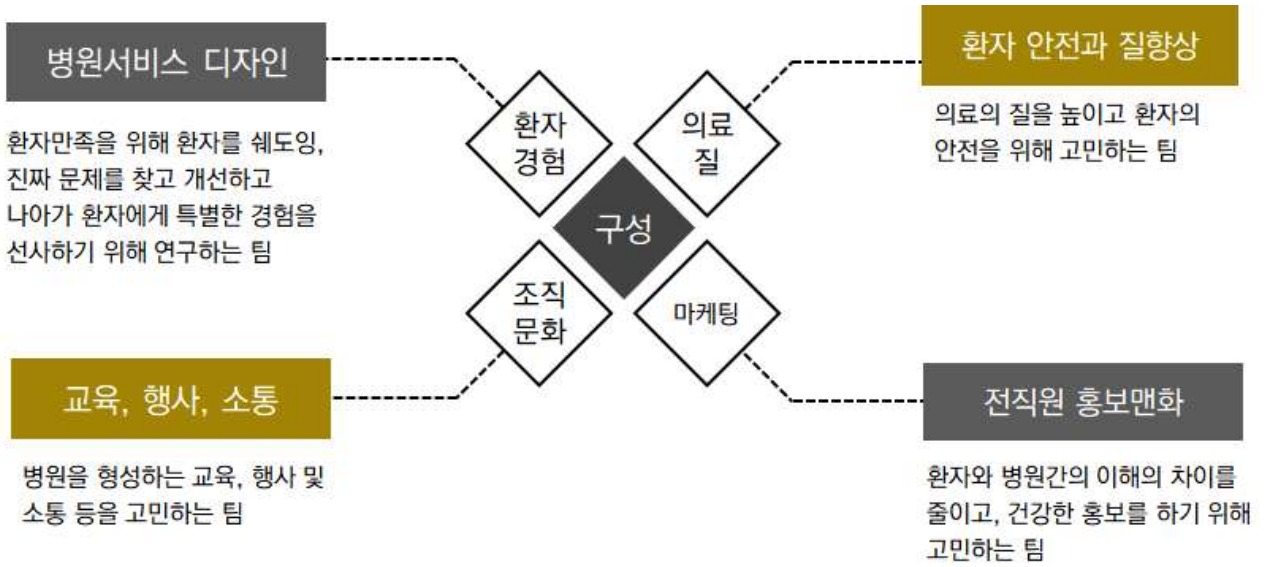
선순환을 그리기 위해서는 직원들이 제안한 안건이 실행으로 연결되는 것이 무엇보다 중요하다.

셋째, 서열이 존재하지 않는 조직문화를 그리고자 함.

병원은 수직적인 조직문화로 의료진이 의사결정을 하고 직원들은 회의 준비만 하는 경향이 강하다. 이에 회의의 필요한 역할들을 돌아가면서 결정하고 수행함으로써 모든 구성원들이 다양한 역할을 맡을 수 있도록 구성하였다.

넷째, 효율성을 통한 생산성을 내는 조직구조.

조직이 결성되어 불필요한 업무가 가중되지 않도록 시스템을 구축하였다. 회의는 최대한 짧게 진행하고 성과를 극대화하기 위해 온라인과 오프라인에



[그림2] 전략기획위원회 조직 구성

서 쌍방향 의사소통을 하고 모든 자료는 온라인에서 공유할 수 있게 하는 관리방법을 도입하였다.

2) 전략기획위원회 구조

전략기획위원회는 4개 팀으로 구성되어있으며, 환자경험팀, 조직문화팀, 마케팅팀, 의료의질팀으로 나누었다.

한정된 인력과 진료와 경영을 동시에 수행해야 하는 리더의 시행착오 비용을 줄이기 위해 4개의 팀에서는 해당 안전을 같이 고민하고 함께 결정함으로써 실행력과 결과에 대한 성과를 올리고자 하였다.

- 환자경험팀 : 환자들의 동선 및 진료절차, 시설 등 서비스디자인을 통해 서비스 개선을 고민하는 팀
- 조직문화팀 : 병원의 공정한 조직문화를 형성하기 위해 각종 행사 및 평가제도를 고민하는 팀
- 마케팅팀 : 콘텐츠를 개발하고, 전 직원 홍보맨화를 이끌어가는 팀
- 의료의질팀 : 감염예방과 의료의 질을 높이기 위해 고민하는 팀

3) 전략기획위원회 절차



[그림3] 전략기획위원회 절차

팀	역할	지표	방법
환자경험	병원서비스디자인	환자만족도	차별화서비스 개발
의료의 질	환자안전과 질향상	QI	병원위치관리 및 의료의 질 향상
조직문화	교육, 행사, 회의	직원만족도	건강한 조직문화를 위한 활동
마케팅	전 직원 홍보맨화	환자수	마케팅 전략 및 콘텐츠 개발

[표1] 전략기획위원회 성과지표

4) 전략기획위원회 성과지표

전략기획위원회 팀별 성과 지표는 다음과 같다.

- 환자경험팀 : 환자만족도 설문지 결과를 지표로 삼고 방법으로 불편함을 개선하고 나아가 차별화 서비스를 개발함.
- 조직문화팀 : 직원만족도를 통해 소통을 위한 제도나 직원 성장을 위한 교육 시스템 등을 방법으로 함.
- 마케팅팀 : 환자 수를 지표로 삼고 콘텐츠를 개발을 방법으로 함.
- 의료의질팀 : 인증평가의 지표인 QI(의료의 질)와 감염지표를 기준으로 선정함.

5) 전략기획위원회 회의 규칙

- ① 준비 : 알찬 회의를 위해 사전 준비를 확실히 한다.
- ② 공유 : 실행에 대한 것은 주변 직원들에게 공유한다.
- ③ 시간 : 60분 회의를 철저히 지킨다. 정시에 시작해서 정시에 끝낸다.
- ④ 역할분담 : 발표자와 사회자 등 회의에 필요한 역할은 돌아가면서 참여한다.
- ⑤ 발언 : 必! 1인 1言 (반드시 회의에 참석하면 의견을 낸다.)
- ⑥ 서열 : 전략기획위원회 내에서는 서열은 없다.
- ⑦ 소통 : 자리배치는 매번 바꾼다.
- ⑧ 긍정적 비판 : 감정을 빼고 이성적으로 토론한다.
- ⑨ 배려 : 발언 시에는 중간에 말을 끊지 않고, 5분 이상 발언하지 않는다.

⑩ 성장 : 전략기획위원회는 개인성장을 통해 병원성장을 이루어낸다.

2. 조직변화에 따른 저항극복 전략

1) 단계별 시행

전략기획위원회는 단계별 시행을 통해 저항을 축소하고자 하였다.

1단계 : 전략기획위원회 TF팀

핵심리더 10명으로 구성되어 1년 간 활동하였으며, 주로 의사결정을 하는 역할을 수행하였다.

정보공유 및 합리적인 의사결정을 하는데 도움이 되었다.

2단계 : 전략기획위원회

팀별 인원 8명씩 전체 4개 팀으로 구성하였으며, 의료진, 팀장, 팀원을 고루 선발하여 결성하였다.

소통 및 공유의 역할에 탁월했으며, 함께 문제인식을 하고 고민을 함으로써 공감을 이끌어내어 실행력이 증가되었고, 보다 많은 의견을 취합할 수 있었다.

2) FUN

기존 회의에 대한 선입견을 없애기 위해 오픈닝 파티를 개최하여 구성원들의 관심을 이끌어냈다.

전략기획위원회 구성원들에게 일등 인재의 증표인 배지와 임명장을 수여했으며, 활동 내용을 업무 성과에 반영하는 시스템을 도입하였다.

3) 오감만족



▲ 전략기획위원회 오픈닝 파티



▲ 조직문화팀



▲ 환자경험팀



▲ 마케팅팀



▲ 의료의질팀



▲ 10분 강의 우수강의



▲ 임명장 및 배지



▲ 활동부



▲ 연말 시상

전략기획위원회의 구성원들에게 도서 및 중식 비용을 제공하였으며, 팀별 10분 강의 시 강사에게는 강의료를 지급하여 성취감을 부여했다.

맛있는 음식과 부서별 소통을 통해 즐거움을 제공하는 등 오감만족을 위한 시스템을 구축하였다.

3. 전략기획위원회 장·단점

1) 전략기획위원회 장점

- ① 전략기획위원회는 팀원이 돌아가며 10분 강의를 함으로써 직원 성장에 도움을 줄 수 있다.
- ② 전략기획위원회 내 서열을 없애기 위해 역할 분담을 돌아가면서 함으로써 수평적인 조직문화를 형성하여 많은 의견을 교류할 수 있다.
- ③ 여러 부서가 모여서 논의함으로써 타부서를 이해할 수 있는 기회를 제공하여, 부서 이기주의를 축소할 수 있다.
- ④ 환자에 대한 주입식 CS교육이 아닌 안전을 논의하면서 자동적으로 환자에 대한 진정성을 불러일으키는 효과가 있다.

- ⑤ 경영에 직원들이 참여함으로써 투명한 경영과 이를 통한 공정한 조직문화를 형성할 수 있다.

2) 전략기획위원회 단점

- ① 한 달에 한 번 회의로 충분히 고민할 시간이 다소 부족하다.
- ② 자료 공유를 위해 수많은 종이를 사용해야 한다.
- ③ 팀별 관리를 위한 인력이 필요하다.
- ④ 전문가의 동참이 있어야 운영이 수월하다.
- ⑤ 소통을 위한 활동이 직원들에게 기대감을 심어주어 오히려 희망고문을 야기할 수 있다.

4. 서울나우병원 사례

1) 팀별 안전 정리

- ① 조직문화팀

월	안건
3월	소망의벽, 신입직원 선물
4월	전 직원 체육대회
5월	소통문화 만들기, 간담회, 직원소리
6월	소통문화만들기 피드백
7월	마음의 소리 직원 설문조사
8월	마음의 소리 개선사항 분류 작업
9월	평가 보상체계 논의
10월	명확한 평가 개발
11월	공정한 조직
12월	결산

② 환자경험팀

월	안건
3월	월별계획
4월	만족도 설문지 재정비
5월	환자 동선
6월	만족도 결과, 소아특화 서비스
7월	물리치료실 대기시간 활용법
8월	환자경험
9월	주변지역 안내지도
10월	주변지역 안내지도 완료
11월	환자경험과 서비스디자인
12월	결산

③ 마케팅팀

월	안건
3월	월별 안건 선정
4월	전 직원 홍보맨화
5월	지역행사 판촉물 부채 제작
6월	거리홍보 및 FC안양 홈경기 준비
7월	공모전, 어린이날 행사
8월	거리홍보
9월	계절별 콘텐츠
10월	마케팅전략 - 조작적 조건 형성

11월	마케팅 전략 - SWOT, ERRC
12월	결산

④ 의료의질팀

월	안건
3월	월간회의 주제선정
4월	감염관리 지표 선정
5월	안전사고 항목
6월	화재 및 쓴소리 분석
7월	쓴소리 보고체계
8월	안전사고 보고서
9월	쓴소리분석, 환불규정, 근무마감시간
10월	쓴소리분석-퇴원서류절차
11월	손씻기 캠페인
12월	손씻기 리허설 및 결산

2) 10분 강의 결산

① 조직문화팀

월	발표자	주제
3월	오인수	망하는 조직 흥하는 조직
4월	최향미	성공하는 조직문화
6월	안상규	조직문화
7월	천소정	마음의 소리
9월	우희식	서울나우병원 평가시스템
10월	이지훈	성공적인 조직의 문화

② 환자경험팀

월	발표자	주제
3월	박중현	서비스디자인
4월	홍혜진	서비스 경험디자인
5월	이정호	Eye-contact
6월	정민정	다른 병원들의 노력
7월	김준배	환자경험
8월	고찬우	환자경험이 혁신이다

9월	권나영	좋아보이는 것들의 비밀
10월	김준배	환자경험 사례

③ 마케팅팀

월	발표자	주제
3월	이혁진	2017 트렌드 코리아
4월	이후일	광고천재 이제석
5월	오규원	로봇의 부상
6월	이선영	마케팅 커뮤니케이션
7월	배민수	마케팅의 본질
9월	김수정	콘텐츠 마케팅
10월	김수정	SWOT&ERRC

④ 의료의질팀

월	발표자	주제
3월	문혁주	의료의 질
4월	위재만	감염관리
5월	안상범	안전사고
6월	안희주	화재 시 대처 유형
7월	소은혜	민원
8월	서유진	피쉬본 다이어그램
9월	이경용	성인 예방접종

4장 혁신조직전략

1. 호신(HOCinn)

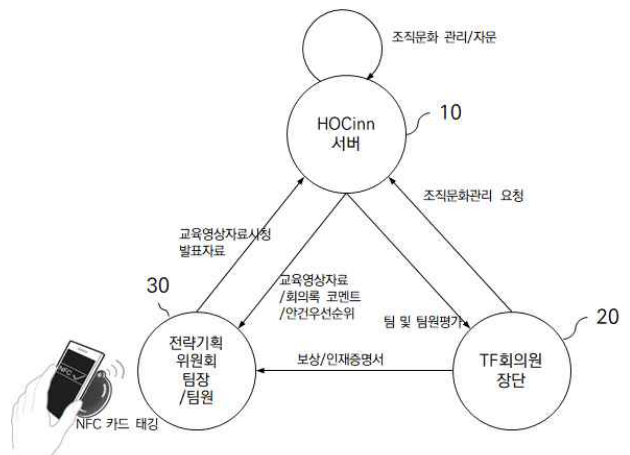
병원 간 경쟁이 치열해지면서 병원 조직에 많은 관심을 갖지만 중소병원은 비용과 관리 등의 문제로 어려움을 겪고 있다.

전략기획위원회 온라인 프로그램 개발을 통해 온라인에서 구현 가능하도록 함으로써 조직 전문가 부재, 시간 부재에 대한 문제점을 해결하고자 하였다.

호신(HOCinn : Hospital Organization Culture Innovation) 프로그램은 조직이 결성되면 온라인에서 아이디어를 부여하고, 팀원은 부여된 아이디어 홈페이지 가입 후 교육영상을 이수하고, 매월 회의록 작성, 역할분담, 10분 강의록 등을 작성한다. 이는 다른 팀원들에게 공유할 수 있으며, 한 눈에 일정표와 진행 사항을 확인할 수 있다.

또한 분기별로 활동 내용이 평가가 되고, 연말에는 최종 등급 결정에 따라 성과급이 지급된다.

2. 호신(HOCinn) 모형



[그림4] HOCinn 모형

3. 호신(HOCinn) 장점

- ① 한정된 시간에 회의를 해야 하기 때문에 온라인으로 구현할 경우 시간을 절약할 수 있다.
- ② 온라인을 통해 회의를 진행하기 때문에 종이 필요하지 않는다.
- ③ 회의 시 진행하는 역할분담을 온라인 프로그램에서 효율적으로 구현할 수 있다.
- ④ 모든 팀의 진행사항을 온라인을 통해 한 눈에 확인할 수 있다.
- ⑤ 온라인을 활용하기 때문에 전문가가 여러 병원을 관리할 수 있다.
- ⑥ 기존의 병원 만족도 설문조사는 사람이 직접 입력하고 계산하고 수치화를 통해 보고서를 만들어야 하는 불편함이 있었으나, 온라인 프로그램을 활용하여 쉽게 관리할 수 있을 뿐만 아니라 데이터베이스 구축에도 용이하다.

⑦ 개인의 성과를 온라인에서 실시간으로 볼 수 있으므로, 공정한 평가제도를 구현할 수 있다.

⑧ 온라인상으로 모든 데이터가 누적되기 때문에 담당 직원이 교체되어도 회의체 운영에는 영향을 받지 않는다.

4. 기대효과

1) 소통

전략기획위원회는 업무의 상하관계를 수평으로 만들어 역할분담을 공정하게 하고 자유롭게 의견을 낼 수 있게 하였다.

또한 온라인의 무기명으로 소통의 문제를 숨기는 것이 아닌 수면 위로 떠오르게 함으로써 문제를 해결할 수 있게 하였다.

2) 효율

인력이 필요한 오프라인과는 다르게 모든 관리를 온라인에서 실행함으로써 효율성을 증대시켰다.

3) 성장

결국 조직의 성장을 목적으로 하는 것이기 때문에 개인의 성장과 함께 병원 성장을 그릴 수 있는 프로그램이다.

4) 공정

온라인 관리를 통해 실행함으로써 공정한 조직 구현에 더욱 효과적이다.

5장 전략기획위원회 설문조사

1. 전략기획위원회가 병원 발전에 도움이 된다고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇다 20.7%
- ② 그렇다 72.4%
- ③ 보통이다 6.9%
- ④ 아니다 -
- ⑤ 매우 아니다 -

2. 전략기획위원회 제도 중 가장 마음에 들었던 제도는?

- ① 역할분담 31.2%
- ② 주제선정의 자율성 15.6%
- ③ 10분 강의 21.9%
- ④ 60분 회의 6.3%
- ⑤ 수평적 커뮤니케이션 구조 25%

3. 전략기획위원회가 다음과 같은 내용으로 도움이 된다고 생각하십니까?

	매우 그렇다	그렇다	보통이다	아니다	매우 아니다
부서별 소통	20.7%	41.3%	37.9%		
상하관계의 소통	3.3%	50%	43.3%	3.3%	
개인성장	13.8%	65.5%	13.8%	6.9%	
병원성장	23.3%	63.3%	13.3%		
정보공유	20.7%	65.5%	13.8%		
아이디어 제공	27.6%	65.5%	6.9%		
소속감	20.7%	60.1%	17.2%		
애사심	6.9%	55.2%	34.5%	3.4%	

4. 전략기획위원회에 참여하면서 가장 스트레스 요인은?

- ① 회의시간 투자 9.4%
- ② 10분 강의 준비 34.3%
- ③ 발언에 대한 중압감 28.1%
- ④ 이해하기 어려운 내용 12.5%
- ⑤ 커뮤니케이션 12.5%

5. 전략기획위원회에서 가장 좋았던 점을 뽑는다면?

- ① 10분 강의 7.7%
- ② 간식 20.5%

- ③ 소통 30.7%
- ④ 안건 공유 20.5%
- ⑤ 공감 10.3%
- ⑥ 성취감 5.1%
- ⑦ 지식 5.1%
- ⑧ 기타 -

6. 다음에도 참여할 기회가 있다면 참여하시겠습니까?

- ① 참여할 것이다 51.7%
- ② 혜택에 따라 고민하겠다 27.6%
- ③ 참여하지 않을 것이다 20.7%

7. 서울나우병원에 대한 애정도를 1점부터 5점까지 표현한다면?

1점	2점	3점	4점	5점	평균점수
-	-	5명	13명	20명	4.39점

8. 전략기획위원회가 보완해야할 사항에 대해 솔직하게 서술해주세요.

- 각 역할 분담이 소용없는 것 같습니다. 조금 더 체계적인 역할분담을 통해 한 달에 한 번 만남을 가지는 것 외에 소통이 조금 더 필요하지 않나 싶습니다.
- 회의시간, 시기, 횟수의 조정 / 회의의 안전에 따라 충분한 자료 필요
- 직원간의 계급차이로 인해 대화의 어려움이 없지 않아 있었으며, 조금 더 그 벽을 허물어 주실 수 있는 환경을 만들어 주시면 좋을 것 같습니다. 수고하셨습니다~
- 보이지 않는 상하관계 존재
- 상하관계 커뮤니케이션을 할 때 발언에 대한 중압감을 갖고 솔직하게 발언하지 못하는 경우가 있는 부분 / 쉽지는 않겠지만 전략기획위원회의 목적에 맞게 참여자들 모두 인식을 바꾸면 조금 더 도움이 될 것 같다.
- 자주 만나요. 월 1회 모임은 의견 공유가 어려워요. 매번 새로운 시작인 것 같아서요.
- 전략기획위원회 모임을 통해 다른 부서의 사람들과도 소통할 수 있는 기회가 되었다는 점이 좋았던 거 같다. 처음이라 진행이 미숙한 점이 있었지만, 시간이 가면 나아질 것으로 생각한다.
- 회의 준비 배분이 고르지 못해 아쉬웠습니다.
- 자율적인 참여
- 부서에 따라, 입장에 따라 이해 관계가 대립되어 어떨 때는 정말 중요한 주제를 얼렁뚱땅 넘어가고, 삼천포로 빠져 이상한 방향으로 흘러가버려서 그럴 때는 회의의 자

- 제가 불필요한 것이 아닌가 하는 생각이 들 때도 있었어요. 민감한 주제라도 결론에 도달할 수 있도록 용기있고 소신있는 의견제시를 더 많이 했으면 좋겠습니다.
- 회의시간 : 어떤 날은 너무 늦게 끝나서 업무에 지장이 초래될 때도 있음 / 2기는 부서장 위주가 아닌 부서원 중심으로 되어서 전 직원이 참여할 수 있게 했으면 합니다.
- 전략기획위원회에서 결정된 사항들이 해당 부서와도 충분한 논의를 한 다음에 시행이 될 수 있도록 했으면 좋겠습니다.
- 직원 참여도를 높이기 위한 방안을 더 연구할 필요
- 시간 부족.. 회의 시간이 부족하여 급하게 마무리하게 된다.
- 평소에 생각하지 않고 우리 부서에 관한 일이 아니어서 깊게 생각하지 않았던 부분이 안건으로 나올 때는 이해도가 떨어졌음. 발언권이 주어졌을 때 자유롭게 말하기가 힘들었음. (친밀감, 분위기 등등)
- 수평적인 회의구조를 지향하지만 현실적으로는 어려운 부분이 있는 것 같습니다. '원장'님들이 회의에 참석하실 때 '무슨 무슨 팀'의 일원으로 참석하셔야 하는데 (그것이 원래 취지이기도 하고) 나온 안건이나 의견들에 대해 '평가'를 하려고 하는 모습이 아쉽습니다.
- 전략기획위원회는 단기간이 아닌 장기간인 만큼 각 팀별로 새로운 아이디어 나왔으면 합니다. 1년 동안 수차례의 아이디어 회의 및 사전 테스트 등으로 끝날 무렵에는 그 아이디어로 병원 홍보나 우리 병원만의 자랑거리로 활용했으면 좋겠습니다.
- 간부 위주의 구성이 직원들간의 소통에 크게 도움을 주진 않을 것
- 인력이 적지만 가능한 많은 부서장 및 부서원이 참석하여 소통을 이루면 좋겠습니다.

6장 결론

1. 결론 및 시사점

전략기획위원회는 서울나우병원 사례를 통해 직·간접적인 좋은 성과를 가져온다.

첫째, 직원들은 안건을 올리고, 원장들이 결정하는 구조를 벗어나 안건에 대해 함께 고민하고 결정하게 됨으로써 실행력이 높아지는 효과를 가져온다.

둘째, 활성화된 조직 속에서 많은 아이디어와 시

도가 증가했고, 차별화 서비스를 통해 환자만족이 증가했으며 환자 소개를 통한 내원도 증가했다.

셋째, 직원 성장을 통해 동기부여와 함께 성취감을 심어주었으며, 장기적으로는 인재를 보유하는데 긍정적인 영향을 주었다.

전략기획위원회가 시사한 바는 직원들을 경영에 참여시키고, 움직이는 조직을 만들기 위해 철저하게 직원 성장을 우선으로 선순환 목표를 위해 구체적인 목표를 제시해야한다는 것이다.

현재 전략기획위원회는 온라인 개발 작업 중에 있으며, 상용화되면 많은 병원들이 저비용에 효과적인 조직 관리를 할 수 있을 것이라 기대된다.

하지만 리더들의 성향과 병원마다의 변화에 대한 저항이 있기 때문에 이를 어떻게 이겨낼 것인지부터 생각한 후에 준비가 되어있을 때 전략기획위원회를 시작한다면 좋은 성과를 낼 것이라 생각된다.

7장 출처

이은형 외. 조직개발과 변화. 한경사

구기욱. 반영조직. KOOFA BOOKS

최영훈. 체계적 직무분석 방법론. 플랜비디자인 리드 호프먼, 벤 카스노카, 크리스 예. 얼라이언스. 한국경제신문

Gary Yukl. 현재조직의 리더십 이론. 시그마프레스

구기욱. 민주적 결정방법론. KOOFA BOOKS

백기복. 조직행동연구. 창민사

안상윤. 성과향상을 위한 병원조직관리의 기본 . 비즈프레스

이경희 외. 병원조직 구성원의 조직정치지각과 조직유효성과의 관계. 병원경영학회지 제22권 제2호. 2017.

임지영 외. 균형성과지표를 이용한 병원 간호조직

의 핵심성과지표 문헌분석. 가정간호학회지 제21권 제2호. 2014.

김윤정. 병원의 조직문화와 조직구성원의 임파워먼트와의 관계. 원광대 보건환경대학원. 2009.

안상윤. 성과향상을 위한 병원조직관리의 기본 . 비즈프레스

이의연, 전정호. 글로벌 기업의 학습조직이 혁신 행동에 미치는 영향에 관한 연구. 무역연구 제13권 제1호. 2017

전진호 외. 중소병원의 조직문화가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. The Journal of Digital Policy & Management 11(7): 289-296. 2013

홍세영. 병원직원들이 조직혁신 수용성의 영향요인에 관한 연구. 부산인적자원개발원 학술논문집 제2권 제2호. 2006.

마소천. 팀 학습행동과 팀 효능감이 팀 성과에 미치는 영향. 가천대학교 경영학과. 2015

정상환. 병원조직문화와 구성원의 특성이 학습자 기주도성과 직무성과에 미치는 영향. 고신대학교 보건과학과. 2015.

김세영. 병원조직문화에 대한 탐구: 서번트리더십 교육자의 관점에서. 성인계속교육연구 제5권 제1호. 2014.

김광점. 성공적인 병원 조직 혁신을 위한 제언. 보건산업동향