

병원을 떠나는 직원들, 중소병원 인력문제를 위한 전략

김수정

Kim Su Jung

요약

중소병원의 인력난이 심각하다. 직원이 없어서 환자를 받지 못한다는 말이 나올 정도이다. 게다가 병원들의 경쟁이 치열해지면서 급여를 한없이 올려줄 수도 없는 게 현실이다. 그렇다보니 병원들이 어쩔 수 없이 직원들이 행복한 병원문화를 만들기 위해 노력을 하고 있다. 하지만 정말 중요한 것은 직원들이 병원을 떠나는 이유이다. 왜 떠나는지에 대한 정확한 분석을 할 필요가 있다. 대부분 병원을 떠나는 직원은 진짜 이야기를 하지 않고 나간다. 또한 진짜 이야기라 해도 떠나는 사람의 말에 무게를 두지 않는다. 직원들은 단지 급여를 올려주면 된다는 마인드가 만연하다. 하지만 병원을 이탈하는 원인 중에는 급여나 복지도 있지만, 불공정성에 대한 불만과 인간관계에 대한 스트레스가 더 큰 몫을 차지한다.

병원에서는 떠나는 직원이 인재인지 아닌지, 붙잡아야 하는지 아닌지에 대한 혼란을 겪고 있다. 한 사람을 붙잡기 위해 급여를 올려주어 다른 직원들로 하여금 상대적 박탈감을 느끼게 하여 되레 다른 직원들의 이탈을 경험하게 되기도 하고, 이 직원이 아니면 안 될 것 같았는데 더 좋은 직원이 들어오기도 한다. 하지만 문제는 직원들이 감정노동과 육체적인 고통으로 의료계를 떠난다는 것이다. 직원들의 전문성을 강화하겠다는 큰 꿈은커녕 인력을 채워야 한다는 기본적인 욕구부터 충족시켜야 할 지경에 이르렀다. 급여를 한없이 올려줄 수도 없는 것이 병원의 현실이기에 병원문화를 개선하고, 이탈의 원인을 분석하고 조직의 기본인 공정성에 대한 것부터 잘 다져 나가야 할 것이다.

1장 서론

1. 일반 환경(General Environment)

병원의 경쟁이 치열해지면서, 환자 경험에 대한 병원의 요구도가 증가하고 있다. 이로 인해 환자를 간호하고 응대하는 업무 이외에 환자경험 서비스까지 신경써야하는 직원들의 감정노동이 증가하게 되면서 직원들이 이탈하는 경우가 발생하게 된다. 이런 현상이 반복되면서 오늘날의 병원은 인력난의 악순환을 겪고 있다.

의료기관 별 이직률을 살펴보면, 병원급 규모에서 가장 높은 수치인 28.7%의 이직률을 보였으며, 운영 병상 수에 따른 이직률에서는 200병상 미만의 의료기관에서 28.8%의 이직률로 가장 높은 것으로 나타났다. 이는 중소병원에서의 이직률이 가장 높은 것을 알 수 있으며, 중소병원의 인력난이 심각한 상황이라는 것을 알 수 있다.

의료기관	이직률	운영병상수	이직률
상급종합병원	9.8%	200병상 미만	28.8%
종합병원	17.3%	200~399 병상	23.2%
병원	28.7%	400~599 병상	16.9%
요양병원	24.4%	600~799 병상	12.7%
평균	13.9%	평균	13.9%

[표1] 의료기관 별 이직률

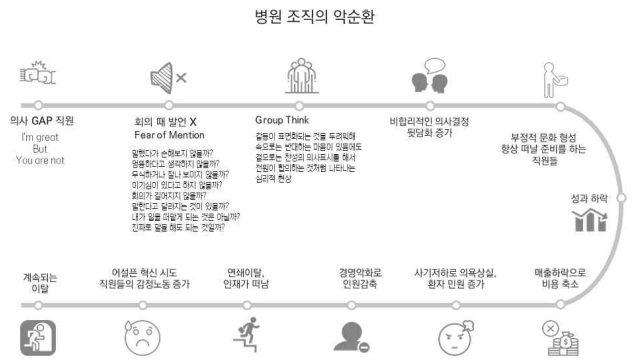
2. 기술(Technology)

의료서비스는 다른 분야에 비해 불확실성이 강하고 상호 의존성이 높은 분야이다. 의료진의 신뢰성과 직원들의 응대가 합이 이루어져야 높은 가치를 낼 수 있다. 또한 의료 품질은 객관적으로 증명하기가 어렵고, 의료 소비자가 느끼는 충족과 만족은

다르기 때문에 진료 이외의 것들도 완벽한 만족에 이를 수 있도록 힘써야한다.

3. 구조(Structure)

병원 조직은 매우 수직적이고 보수적인 구조이다. 전문가들의 집단으로 부서간의 이기주의가 심하다. 또한 회의 문화가 발언을 할 수 없는 구조이고, 악순환의 고리에서 벗어나기 못한다.



2장 본론

1. 이탈 원인과 이탈 영향

1) 직원 이탈 원인

직원의 이탈 가운데 첫 번째는 바로 '대우'이다. 급여, 복지와 같은 조건이 만족스럽지 못한다면 이탈하게 될 가능성이 매우 크다.

두 번째는 '갈등'이다. 상사나 직원 간의 갈등이 이탈로도 이어지게 된다. 마지막은 시스템이나 제도에 대한 '불만'이다.

2) 이탈의 영향

직원의 이탈은 병원 조직에도 많은 영향을 주게

된다. 첫째는 비용이 증가된다. 새로운 직원을 충원해야하고, 직원이 충원되면 교육을 진행한다. 신규 직원이 병원에 적응하고 실제 업무에 투입될 때까지의 기회비용을 무시할 수 없다.

두 번째는 다른 직원에게 미치는 부정적인 영향이다. 직원이 이탈하게 되면 충원이 이루어지기 전까지 해당 업무에 대한 공백을 기존 직원들이 책임지게 된다. 때문에 업무 과부하가 일어날 수 있고, 직원들의 사기가 저하될 수 있다.

세 번째는 부정적인 인식이다. 직원들이 자주 이탈하게 되면 병원을 이용하는 의료소비자들에게 부정적인 인식을 줄 수 있다.

2. 이탈 원인과 이탈 영향

1) 관계(Relationship)

*How do we manage conflict among people?
With technologies?*

병원은 다양한 전문가들의 집단으로 부서 이기주의가 심하고 명확한 수직관계로 이루어져있다. 이를 개선하기 위해 다양한 제도(면담, 회식, 동호회 등)로 소통을 시도하고 있으나, 대부분 병원에서는 갈등 해소를 위한 객관적인 판단을 내려줄 중재위원회, 징계위원회가 부재한 상황이다. 수평적인 조직을 위해서는 직책이 권력을 가지지 않고 역할로서의 기능을 해야 한다. 또 문제 발생의 상황에서 객 중재와 징계 등을 통해 직원들의 정서관리가 필요하다.

2) 보상(Rewards)



Do all needed task share incentives?

공정한 조직은 어떠한 복지를 제공하는 것보다 직원을 행복하게 만든다. 이탈의 첫 번째 원인이었던 ‘대우’에서의 불만은 다른 직원의 급여를 알게 되면서부터 발생하게 된다. 때문에 병원에서는 직원들 간의 급여 비공개를 원칙으로 하고 있다. 하지만 아무리 비공개로 한다고 해도 공유가 될 수밖에 없다. 비공개를 원칙으로 하되, 공개를 하더라도 공평한 급여체계와 인사평가제도가 마련되어야 할 것이다. ‘저 사람은 열심히 했으니 그럴만해’라는 문화를 만들어 가는 것이 중요하다.

병원들이 공평한 조직을 만들고자 하지만 쉽지 않기에 평등한 급여체계를 지향하고 있다. 그러나 분명한 것은 잘하는 사람을 만족시키고, 성장을 위해서 더 열심히 한 사람에게 대우를 해줘야 한다. 이제 병원들이 공정한 조직을 만들기 위한 시도와 정말 공정한 것인가 판단할 수 있는 객관적인 시각이 필요하다. 그 사이의 갭(Gap)을 찾고, 끊임없는 노력을 해야지만 직원들의 이탈을 막을 수 있을 것이다.

3) 리더십(Leadership)

리더십은 이탈에 가장 큰 영향을 미친다. 대부분의 리더는 스스로를 객관적으로 바라보지 않는다. 또한 정답 리더십만을 쫓아가게 된다. 하지만 병원마다 리더십의 형태는 다 다를 것이며, 이에 맞게 변화해야 할 것이다. 한 명이 리더인 병원과 여러 명이 공동 리더인 경우가 있다. 병원마다 상황이 다르기 때문에 병원의 특성을 고려한 전략적인

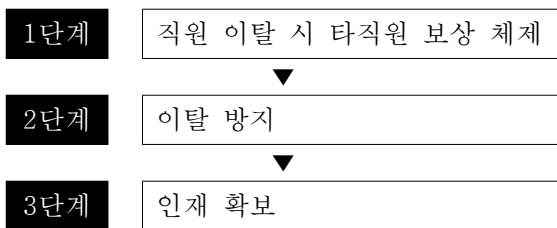
리더십이 필요하다. 이는 리더가 정답 리더십에만 관심을 가질 것이 아니라 우리 병원의 형태부터 분석해야 할 것이다.

개원 초기에는 많은 꿈과 열정으로 귀를 열고 시도를 두려워하지 않지만 직원들 간의 오해와 갈등에 상처를 받고, 또 동업관계의 또 다른 리더와의 관계 속에서 갈등을 줄이기 위해 점점 움츠러들게 된다.

경영이 악화되면 그 화살은 고스란히 리더의 몫이 된다. 리더는 끊임없이 분석하고 공부하고 적용하고 시도해야 한다. 수많은 문제들 앞에서 'I'm great!'을 고집할 것이 아니라 직원들에게 귀를 열고 갈등에 움츠러들지 않고 수많은 고민으로 그 열정을 지켜낸다면 그것이 바로 최고의 리더가 아닐까 한다.

3장 결론

1. 인력난에 대한 준비



직원의 이탈은 한 명에서 그치지 않고 주변 직원들에게 큰 영향을 미치게 된다. 특히 주축이 되던 핵심 직원이 이탈하면 더더욱 그렇다. 병원이 잘되려면 능력 있는 직원들이 많아야 하는데, 대부분 능력이 있는 직원들은 개선하려는 시도를 많이 하기 때문에 문제를 많이 발생시키기도 한다. 안정성을 위해 적당한 선에 맞추어 일을 하는 직원이 많은 것보다는 문제가 일어나더라도 병원을 위해 개선을

시도하는 직원이 많아야 할 것이다. 붙잡아야 하는 직원과 내보내야 하는 직원을 잘 구분하는 것도 중요한 전략이지만, 일단 단계별로 이탈시의 전략이 필요하다.

단계별 접근이 당연하다고 생각할지 모르나, 대부분 현장에서는 인재를 붙잡기 위해 더 많은 것을 잃게 되는 경우가 발생한다. 이는 단계별로 이탈을 막는 것 이전에 이탈 시 다른 직원들의 피해에 여파가 가지 않도록 하기 위한 시스템부터 정비해야 한다.

한 명의 직원 이탈은 분명 다른 직원을 힘들게 한다. 업무가 가중되고, 새로운 직원을 교육해야 하고, 다시 단합을 위해 노력해야 한다. 하지만 병원에서는 단순히 인력만 채워주면 된다고 생각하고 있다. 때문에 이탈을 했을 때 다른 직원에게 피해가 가는 것들을 미리 제도로 보완해야 한다. 가량 한 명의 공백이 생겼을 때 다른 직원에게 보상을 제공하거나, 이탈 시의 발생하는 직원들이 노고를 인정해줘야 한다.

두 번째 단계는 이탈을 방지하기 위한 노력이다. 이탈을 방지하기 위해서는 병원의 문화가 많은 부분 작용할 것이다. 요즘은 병원의 목표가 단순히 성과가 아닌 개인의 행복과 병원의 성장과 같은 건강한 성장을 목표로 삼는다. 이는 곧 병원이 성장하더라도 직원들이 희생해서는 안 된다는 것이다. 때문에 이탈 방지를 위한 두 번째 단계는 바로 병원의 건강한 조직문화를 만드는 것이다.

세 번째 단계는 인재를 확보하는 것이다. 인재를 확보해야한다고 하면 성공한 사람을 스카우트하는 것을 생각하기 쉽지만, 병원들의 자본은 충분하지 않기에 그보다는 직원을 인재로 만드는 것이 더 효과적일 것이다. 인재들은 끊임없이 성장을 갈구하고, 문제를 해결하기 위해 새로운 시도를 한다. 그런 장을 병원이 열어줘야 한다. 그것이 바로 개인의 성장 욕구를 충족시키면서 병원을 성장시키는 일이 되는 것이다.

2. 시사점

1) 공정성

누구나 인정할 수 있는 객관적인 지표가 필요하다. 공정성은 투명성과 직결되기도 한다. 누구나 인정하기란 쉽지 않지만, 인사평가제도와 보상 제도를 직원들과 함께 만들어 가면 상황은 달라질 것이다. 제도에 대해 다수의 의견을 듣고 개선점을 스스로 찾아내게 하고, 우려되는 점을 개선해나간다면 충분히 함께 만들어갈 수 있을 것이다.

2) 갈등 해소

갈등은 대부분 그레이존, 즉 겹치는 부분에서 발생한다. 누가할 것이냐가 문제를 발생시키는 것이다. 또 상대적으로 일한 것에 비해 내 급여는 적어도 상대의 급여는 높다고 생각할 때 발생한다. 이를 개선하기 위해서는 업무 명확화가 필요하다. 많은 부분들은 몰라서 생긴 오해이거나 상대의 입장이 되어보지 않고 자신의 입장에서 생각했기 때문에 발생한다. 때문에 업무를 명확하게 하고 서로의 업무에 대해서 공개하고 서로의 업무를 이해하는 시간을 갖는다면 많은 부분 해소될 것이다. 요즘 병원들에서 '타부서 체험' 등의 프로그램을 시행하는 것도 이런 이유일 것이다.

뿐만 아니라 갈등 시의 제도인 중재위원회, 징계위원회의 역할을 통해 문제를 객관적으로 바라보는 것이 필요하다. 내부에서는 이해관계로 인해 객관적으로 판단하기가 쉽지 않기 때문에 문제를 보다 객관적이고 공정하게 파악하고 분석할 수 있는 외부 전문가에게 맡기는 것도 방법일 것이다.

3) 학습 조직화

학습 조직화는 병원의 미래를 말한다. 의료환경은 빠르게 변화하고 있고, 보장받는 시대는 지났다. 이는 끊임없는 학습을 통해 성장해야한다는 것을 시사한다. 당장의 성장이 아닌 보장받는 미래를 위해서는 학습조직화를 통해 선순환을 만들어야 한다. 학습은 조직을 성장시킨다는 것이 자칫하면 직

원을 이용해 병원을 성장시킨다는 것으로 이해할 수 있기 때문에 직원의 성장을 최우선으로 해야 한다. 직원이 성장하기 위한 여러 가지 프로그램을 확대해나가야 할 것이다. 이는 직원들이 어떤 성장 욕구를 가지고 있는지부터 살펴봐야 한다. 직원들의 꿈에 관심을 갖는 조직이 미래를 보장받을 수 있을 것이다.

4) 수평적 조직문화

권위적인 의사결정 구조가 아닌 함께 고민하고 결정하는 조직문화를 구축하는 것이 건강한 조직을 만든다. 병원은 다양한 전문가들의 집단이고, 각 분야의 최고의 전문가들이기에 더더욱 조율하기가 쉽지 않다. 그럴수록 수평구조를 만들기 위한 노력이 필요하다. 건강한 회의문화를 정착하기 위해 자신의 직책을 내려놓고 상대의 의견에 대해 귀를 열고 내가 틀릴 수 있음을 항상 생각해야 한다. 질문 또한 정답 문화를 가지고 있는 한국 사회에서 회의 시간에 활발한 의견을 내는 것은 많은 시행착오의 과정이 필요할 것이다. 회의 규칙을 통해 직원들이 자유롭게 이야기를 꺼내고 또 그 이야기 속에 감정이 상하는 일이 벌어지지 않게 하기 위한 철저한 사전 준비가 필요할 것이다.

5) 투명성 및 공유성

투명한 경영은 많은 것을 해결해준다. 하지만 투명한 경영은 리더의 신념이 필요하다. 투명경영은 직원들에게 다소 낮은 대우를 주더라도 조직을 이끌어 가는 힘을 발휘하기도 한다. 조직이 감추기 시작하면 뒷담화가 활성화되기 마련이다. 그리고 오히려 더 많은 오해를 가져오기도 한다. 투명성과 공유성은 직원들을 존중하는 의미이기도 하다. 직원들이 수단이 아닌 함께 가는 존재라면 모든 것을 보여주고 공유하고 함께 고민하고 해결하는 데에서 시작하는 것이 아닐까 한다.