

## Special

## 인적자원관리의 최신 경향



글 · 서 영 준  
연세대 보건행정학과

## I. 들어가는 말

IMF 사태와 글로벌 경제의 격류 속에서 우리 기업들의 인적자원관리 방식은 크게 변화되어 왔다. 연공서열식 승진 및 보상체계 파괴, 정년파괴, 직급파괴 등 기존의 제도와 관행이 뿌리째 흔들리는 경험을 하면서 근로자들은 이제 평생직장의 시대는 가고 평생직업의 시대로 바뀌었음을 실감하게 되었다. 미국의 경영학자 톰 피터스는 향후 15년 내에 현재의 선진국의 화이트 칼라 계층의 업무 중 90%는 자동화와 개발도상국의 아웃소싱 근로자로 대체되어 일자리가 사라질 것으로 예측하면서 모든 근로자는 자생력을 갖춘 1인 주식회사의 CEO가 될 준비를 하라고 권고하고 있다<sup>1)</sup>. 이러한 환경 변화 속에서 근로자들은 각자의 경쟁력을 높이는 것만이 생존의 길이라는 것을 절감하고 과거와는 달리 자기 개발에 노력하는 모습을 보이고 있으며 기업 차원에서도 경쟁력을 높이기 위해 우수 인재의 확보 및 기존 근로자들의 능력 개발에 힘을 쏟고 있다.

최근 한 연구에서 인력관리 분야의 교수 33명, 연구원 8명, 컨설턴트 14명, 기업체 인사담당 임원 52명을 대상으로 21세기에 한국기업의 인력관리에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 예상되는 환경요인 5개를 우선순위를 두어 선택하도록 한 결과 모든 집단에서 1위로는 정보 및 커뮤니케이션의 발달을 꼽고 있었다. 정보와 커뮤니케이션의 발달과 함께 진행되고 있는 디지털혁명이 향후 인력관리에 가장 큰 영향을 미칠 것으로 예상하고 있었다(표 1 참조)<sup>2)</sup>. 또한 21세기에는 정부의 노동정책이나 정부의 규제 혹은 노동조합의 활동과 같은 제도적인 압력이 인적자원관리에 미치는 영향은 상대적으로 축소되는 반면, 정보통신기술의 발달, 세계화(globalization)에 따른 국제 경쟁 심화, 기업간 M&A 및 전략적 제휴 등과 같이 주로 경쟁적 압력으로 간주될 수 있는 환경요인들이 21세기에 지속적으로 큰 영향을 미칠 것으로 전망하였다.

나아가 위와 같은 환경요인 하에서 기업의 인력관리 목표로 중요시 되어야 할 항목을 조사한 결과를 보면 유능한 인재 확보, 핵심역량 강화 및 경쟁력 향상, 생산성, 품질, 고객만족도 향상, 핵심인력의 조기육성 및 개발, 근로의욕 고취 및 동기부여, 경영환경변화에 대한 기업의 탄력적 대응 등으로 나타났다. 이는 의료시장 개방을 맞이하는 병원계에도 그대로 적용되어 인적 경쟁력 강화는 무엇보다도 유능한 인력의 확보와 핵심인력의 조기육성 및 개발 등에 달려 있으며, 기존의 연공서열과 형평성 위주의 인적자원관리정책에 근본적인 변화가 필요함을 시사하고 있다.

〈표 1〉 21세기 인적자원관리에 영향을 미치는 환경요인순서

환 경 요 인	전체	교수	대기업 연구원	컨설턴트	기업임원
정보, 커뮤니케이션의 발달	1	1	1	1	1
노동시장의 유연화 및 노동이동 증가	2	2		4	4
국제시장에서의 경쟁심화	3	3	3		2
고용형태의 다양화	4	4		2	3
우리 기업의 세계화	5		4	4	
외국자본 및 외국기업의 국내진출				2	
기업의 조직구조, 업무프로세스 변화		4	2		
M&A, 빅딜, 전략적 제휴의 증가			5		4

출처: 유규창, 박우성, 인적자원관리 전문가 설문조사, 한국노동연구원 편, 명경사, 2000, p. 60.

## II. 인적자원관리의 최신 경향과 병원 적용 방안

병원은 일반기업과 달리 의사, 간호사, 약사, 기술직, 행정직, 기능직 등 매우 다양한 인력들이 모여 팀워크로 의료서비스를 제공하는 곳이다. 또한 각 직종마다 자격증을 기초로 한 전문성이 필요한 경우가 많아 일반기업처럼 일률적인 인적자원관리기법을 적용하기가 쉽지 않은 것도 사실이다. 그럼에도 불구하고 IMF사태 이후 병원계에도 일반기업과 같이 효율성을 중시하는 인적자원관리기법들이 점진적으로 도입, 적용되고 있으며 의료환경이 악화되고 시장개방 등으로 병원간 경쟁이 심화될수록 이러한 추세는 더욱 가속화될 것으로 전망된다. 아래에서는 최근 인적자원관리의 세계적 경향과 향후 우리 병원계로의 적용 방안에 대해 살펴보기로 한다.

### 1) 통제에서 참여로의 인적자원관리

최근 노사간 쟁점 중의 하나로 떠오르고 있는 것이 근로자의 경영참여이다. 이는 노사간에 신뢰 구축과 경영의 투명성이 확보되어야 가능한 사안인데 아직까지 우리나라 병원들의 현실은 그렇지 못한 실정이다. 노동조합은 경영실적의 투명성에 대해 의문을 제기하면서 사용자 측의 전략적 인력관리를 근로자에 대한 노동탄압으로 몰아붙이고 있는 반면, 사용자측은 노동조합이 무조건적인 고용안정과 임금인상만을 요구하면서 합리적인 인력관리 전략의 실행을 방해한다고 생각하고 있다. 그러나 세계적인 노동시장의 흐름은 고용의 유연성 확보와 근로자의 경영참여가 동시에 확대되고 있는 추세이다. 병원경영의 투명성은 회계자료의 표준화와 엄격한 외부감사를 통해 확보되어야 할 사안이며 이는 노사간 불신해소의 가장 중요한 전제가 된다. 반면 노동조합이 요구하는 무조건적인 고용안정과 비정규직의 철폐 또한 세계적인 인력관리 추세에는 부합하지 않는 것으로 보인다. 우리나라와 같이 건강보험 수가가 통제되고 있는 의료시장에서 병원의 진료수익 증대는 한계가 있을 수밖에 없으므로 병원들은 내부적인 비용절감 노력을 기울이지 않을 수 없으며 그중에서도 원가의 가장 큰 부

분을 차지하는 인건비의 비중을 줄이지 않을 수 없는 실정이다. 따라서 종신고용보장과 무조건적인 정규직의 확대는 궁극적으로 병원의 인건비 비중을 높여 장기적으로는 경쟁력 저하의 원인으로 작용할 것이므로 노동조합에서도 이 문제에 대해서는 유연한 자세로 세계적 기준에 맞추어 나갈 필요가 있다.

의료개방 시대의 인적자원관리는 모든 부문에 있어 경영자와 근로자간 상호 원활한 의사소통을 전제로 하여 이루어져야 한다. 경영자가 일방적으로 근로자를 채용, 배치, 교육, 평가하고 관련 자료는 비밀로 하여 근로자의 상벌에 활용하는 기존의 통제적 인적자원관리를 벗어나서 근로자가 참여하고 경영자와 협의하는 형태로 인적자원관리가 수행되어야 할 것이다. 즉 채용 시의 임금을 포함한 근로계약 조건, 업무수행과 경력개발의 병행, 교육훈련에 대한 지원, 업적평가항목의 개발에 근로자의 참여 등을 통해 근로자의 능력 및 경력 개발과 조직의 목표달성에 동시에 도움이 되는 방향으로 인적자원관리가 이루어져야 한다.

## 2) 채용방식의 변화

지금까지 우리나라 병원들의 직원채용 방식은 각 대학 및 전문대학의 졸업시점에 맞추어 의사와 간호사, 행정직 등 전문직을 대량으로 충원하는 정기채용과 결원을 보충하는 수시채용으로 나누어 운영되어 왔다. 채용방식도 일간지 또는 전문지 공고, 관련 학교 공고 후 서류전형, 필기시험(필요시), 면접, 신체검사 등의 순서로 진행하여 합격자를 선발하는 방식을 주로 이용하였으며 채용 후에는 일정기간 수습근무를 거친 후 정규직으로 발령을 내는 방식으로 운영하여 왔다. 그러나 이제는 전문분야별 필요한 인재의 자격요건과 역량을 구체적으로 명시한 다음 이러한 요건에 부합하는 창조적 소수정예집단을 수시로 채용하는 방식으로 바뀌어야 하며, 우수한 인재를 확보하기 위하여 기존의 공채 방식뿐만 아니라 헤드헌터 활용, 인턴사원제, 아웃소싱 등 다양한 인력충원기법들을 활용해야 한다. 한마디로 평균적 인재를 대량 공채하는 전략에서 특화되고 준비된 인재를 상시, 개별 채용하는 전략으로 바뀌어야 하며, 채용조건 및 대우도 개인별 활용가치와 직무 성과에 따라 다르게 적용되어야 할 것이다.

### 3) 계약직의 확대와 차별 해소

비정규 계약직이란 풀타임 상시고용계약에 대한 상대적 개념으로 임시계약직, 단시간 근로, 재택근로, 파견근로 등의 다양한 고용형태를 모두 포괄하는 용어이다. 선진국에서는 이미 80년대 이후부터 비정규 계약직 근로자가 급속히 증가해왔으며 우리나라도 최근의 경제 위기 이후 종업원의 비정규직화가 적극적으로 추진되면서 그 비중이 점차 늘어나게 되었다. 병원은 일반기업에 비해 인건비의 비중이 매우 높은 조직으로써 대학병원의 경우 전체예산의 40%이상을 점하고 있다. 더구나 연공서열식 인사체계로 인해 인건비의 부담은 개인의 능력이나 병원의 경영실적과 관계없이 계속 증가하게 되어 있어 병원의 경영합리화를 저해하는 중요한 원인으로 작용하고 있는 실정이다. 이제 평생직장의 시대가 가고 평생직업의 시대가 도래한 만큼 병원에서도 정규직으로 채용해야 할 직무와 비정규 계약직으로 채용해야 할 직무를 구분하여 정규직 과다로 인한 인건비의 부담을 덜고 고용의 유연성을 확보할 수 있도록 해야 할 것이다. 따라서 병원의 인사관리 기능도 지금까지의 정규직 위주에서 벗어나 이제부터는 늘어나는 비정규직을 어떻게 전략적으로 활용할 것이며 또 어떻게 이들을 처우하고 관리해야 할 것인가 하는 문제를 중요한 과제로 다루어야 할 것이다. 최근 근로자들의 직무가치를 평가하여 그에 상응한 임금체계를 개발한 후 정규직과 비정규직에 관계없이 동일직무 동일임금(equal pay for equal work)을 적용해야 한다는 주장이 힘을 얻고 있는 것은 바람직한 현상이다.

### 4) 교육훈련의 강화

병원간 경쟁이 치열해지고 소비자들의 병원서비스에 대한 기대치가 높아짐에 따라 많은 병원들이 직원들에 대한 교육을 강화하고 있다. 일반 기업에 비해 병원에는 훨씬 다양한 직종의 전문인들이 모여 있고, 다양한 직종간의 협력이 전제될 때 높은 성과를 기대할 수 있기 때문에 전문인력에 대한 최신 지식의 전수 뿐 아니라 다양한 직종간의 팀워크를 도모할 수 있는 재교육은 필수적이다. 많은 병원들이 교육의 중요성을 강조하고 있지만 실제로는 경영환경이 조금만 어려워지면 비용절감이라는 명목 하에 우선적으로 교육훈련 비용을 삭감하는 경우가 많

다. 그러나 경영이 어려울 때 일수록 병원의 경쟁력은 인력의 자질과 서비스의 수준에 크게 영향 받으므로 교육훈련에 대한 경영진의 투자와 지원이 더욱 확대되어야 할 것이다.

우리나라 병원근로자들 중 상당수는 급변하는 의료환경 하에서 자기 생존을 위하여 다양한 능력 개발 활동을 하고 있다. 특히 야간 대학 및 대학원을 이용한 학습 활동은 근무에 지장을 주지 않으면서 개인의 직무와 관련된 전문성과 능력개발을 도모하는 바람직한 행태임에도 불구하고 아직도 일부 병원 관리자들은 그러한 능력개발 활동을 개인적인 과외활동 정도로 경시하고 심지어 방해하는 태도를 보이고 있다. 따라서 병원경영자들이 진정으로 인력의 자질 향상을 통한 병원 경쟁력의 강화를 원한다면 이러한 개인적인 능력개발 노력을 적극 지원해 주어야 할 것이다.

### 5) 능력주의 보상제도 확립

전통적인 연공서열 위주의 임금보상체계로는 더 이상 국제경쟁력은 커녕 국내에서의 생존마저도 보장받을 수 없다는 인식이 경영자들 사이에 공감대를 형성해 가고 있으며 이를 반영하듯 최근 국내 병원에서도 능력위주의 성과급제 또는 연봉제의 도입이 활발히 거론되고 있다. 이미 민간병원에 근무하는 의사들의 경우 진료실적에 따른 연봉제가 보편화 되어 있고 공공병원에서조차도 어느 정도의 성과급을 반영하고 있는 추세이다. 따라서 국제경쟁 시대에 적합한 인재를 확보하고 이들을 지속적으로 유지, 관리하기 위해서는 이들의 능력과 기여도에 적합한 보상체계를 마련하는 것이 중요하다. 연봉계약에 따른 차등보상을 실시하고 있는 기업들이 생산성이 향상되고 근로자들의 자기개발 노력이 크게 증가하고 있음을 보고하고 있다. 의사에 대한 성과급을 실시한 병원들의 경우에도 진료실적의 향상이 이루어졌다는 결과를 보고하고 있는 점에 미루어 향후 많은 병원들이 능력과 실적이 강조되는 급여체계를 도입할 것으로 전망되며 이는 의료개방 시대의 불가피한 선택이 아닐 수 없다. 따라서 유능한 인재를 확보하기 위해서는 그들의 능력과 기호에 적합한 임금체계를 갖추어 성과에 대한 보상이 적절하게 이루어지도록 해야 할 것이다.

능력주의 임금체계로의 개선과 더불어 복리후생의 제공도 근로자 개인의 능력과 기여도에 따라 선택기회의 확대 및 능력 개발과 연계되도록 설계하는 것이 바람직하다. 예를 들어,

많은 병원들이 제공하고 있는 자녀 학비 지원의 경우 이에 소요되는 재원을 본인 재충전 및 능력개발비로 돌려 일정한 복리후생 마일리지를 제공하고 각자가 필요한 분야에 맞추어 사용하도록 하는 제도를 적극 도입할 필요가 있다.

## 6) 수평적 조직구조의 확산

의료개방 시대는 환경변화에 따른 빠른 의사결정시스템을 필요로 한다. 정보기술의 발달로 인해 병원의 각종 정보와 지식이 짧은 시간에 전 직원에게 확산, 공유될 수 있고 일선 현장부서와 최고경영자간의 직접 의사소통이 가능하게 되므로 기존의 부, 과, 계 중심의 계층을 중심으로 한 의사결정 및 집행 조직은 오히려 시간과 자원의 낭비를 가져올 가능성이 있다. 인터넷을 이용한 원내제안제도, 화상회의, 전자결재, 홈페이지 토론방 등은 불필요한 중간관리계층의 축소를 가져올 것이며 필연적으로 수평적인 조직구조로의 변화를 촉진하게 된다. 최근 많은 병원에서 도입하고 있는 팀제를 살펴보면 기존의 부서별 조직에서 직책과 직급을 분리하는 한국형 팀제가 많이 운영되고 있다. 예를 들면 기존의 2급 부장, 3급 과장, 4급 계장 등 직급과 직책이 일치하던 체계에서 직책은 팀장으로 단일화하되 직급은 연공과 호봉 등을 고려하여 그대로 인정하는 방식이다. 하지만 이러한 타협적 팀제는 연공서열이 축소되고 능력주의가 강조되는 최근의 추세를 볼 때 머지않아 직급과 호봉의 비중이 축소 또는 폐지되는 완전한 서구식 팀제로 갈 것으로 전망되며, 이는 관리계층의 축소와 현장중심 인력의 확대를 의미한다.

## 7) 사정형 인사고과에서 개발형 인사고과로

전통적인 인사고과는 지난 시간의 업적에 대해 상사가 부하들을 연 1~2회 정도 상대평가하여 그 결과를 상벌, 승진 등에 반영하고 인사고과의 내용은 비밀에 부치는 방식으로 운영되어 왔다. 그러나 상급자의 일방적 고과는 업적과 능력에 대한 객관적 고과가 곤란하여 연공서열과 온정주의가 작용할 가능성이 높다는 비판을 받아왔다. 즉 상급자 중심의 불완전한 고과결과가 승진이나 포상과 직결되어 개개인의 능력고과보다는 연공서열에 따른 승진의 정당성을

부여하기 위한 부수적 역할에 그치게 되어 고가의 형식화를 초래하고 근로자들의 성취 의욕을 저하시켜 조직의 효율성을 떨어뜨리는 결과를 초래한 것으로 분석되고 있다<sup>39</sup>. 이러한 문제점을 인식하여 최근의 인사고과는 가점주의, 능력 및 실적주의로 변화되고 있으며 상급자 혼자 일방적으로 고과하던 것에서 본인, 동료, 부하, 고객도 함께 평가하는 다면평가, 집단고과 방식으로 바뀌어 가고 있다. 또한 정기평가 방식에서 연중 수시평가 방식으로 바뀌면서 인사고과의 결과를 본인에게 공개하여 단점을 개선해 나가도록 지도하는 미래지향적 고과방식으로 변화되어 나가야 한다.

## 8) 통합적 후생복지와 산재예방

최근 신세대 근로자들을 중심으로 나타나고 있는 현상 중 하나는 과거 직장생활에 모든 것을 바치던 삶에서 벗어나 직장과 개인의 삶의 균형을 중시하는 태도를 보이고 있는 점이다. 이런 근로자들은 단순히 경제적 보상을 많이 받기 위해서 자기의 모든 것을 희생하려고 하지 않기 때문에 직장에서는 근로자의 경제적 보상 이외에도 개인의 신체적, 정신적 건강과 직장생활의 질을 통합해 보살펴 주는 제도가 필요하다. 예를 들어 근로자의 초기 직장생활부터 퇴직 이후까지 변화하는 생활 패턴에 맞추어 복리후생 프로그램을 달리 제공해 주는 생애복리후생 제도(life cycle benefit)라든지, 직장생활의 질을 높이기 위한 경력개발 제도, 탄력적 근로제도, 자율분임조, 수평조직 등 다양한 방식들을 적극 검토할 필요가 있다. 나아가 근무 중 산재사고를 예방하기 위해 안전관리 부서를 두고 교육을 실시하며 안전문화 구축을 위한 시설과 제도를 정비해 나가는 노력이 필요하다.

## 9) 고령화시대에 적합한 정년 및 이직관리

IMF 사태 이후 일반 기업에서는 정년 보장의 개념이 많이 무너졌으나 병원계는 상대적으로 정년이 잘 보장되고 있는 직업군의 하나이다. 그러나 전통적인 연공서열적 인사관리 체제하에서는 정년보장까지 가는 직원이 많을수록 인건비 부담이 늘어나 결국 조직의 생산성을 떨어뜨리는 문제가 발생하게 된다. 문제는 연공서열적 임금체계 하에서는 근로자의 생산성과



임금의 상승 곡선이 비례하지 않는다는데 있는데 이를 해결하기 위해 인위적인 구조조정을 하게 되면 노조의 반발과 근로자들의 직장 안정에 대한 불안감이 겹쳐 오히려 더 큰 부작용을 가져오는 경우가 있다. 따라서 현재 빠른 속도로 진행 중인 고령화 시대에 적합한 인사관리 방식으로 임금피크제(salary peak)가 거론되고 있다. 이미 고령화가 진전된 선진국에서는 보편화된 제도의 하나인 임금피크제는 근로자가 일정연령이 넘어서 정년이 가까워지면 임금의 상승을 중단하고 서서히 감소시켜 나가는 제도로써 정년 이후에도 계속 고용을 가능하게 하여 근로자 입장에서는 실질적인 정년의 연장과 지속적인 수입 창출이 가능하며, 조직입장에서는 숙련된 근로자를 합리적인 임금으로 재고용하는 효과를 누릴 수 있다.

또한 평생직장의 시대가 사라짐에 따라 이제는 근로자들이 자기 자신의 가치와 능력을 인정해 주는 직장을 찾아 끊임없이 옮겨 다니는 현상이 나타나고 있다. 그런데 조직의 필요로 정리해고되어 이직해야 하는 근로자는 그 조직에 대해 불만을 가지게 될 가능성이 높으며 조직 차원에서도 이직비용의 발생뿐만 아니라 조직의 대외신인도에 부정적 영향을 미치게 된다. 따라서 손쉬운 정리해고 이전에 이직 예방에 노력해야 하며 이직하는 직원에 대해서도 재취업 알선 등 관심과 배려를 보여주는 노력이 필요하다.

## 10) 여성인력의 개발과 가족친화적 경영

최근 급격한 저출산 고령화 추세와 더불어 정보기술의 발전, 소프트 산업의 성장, 여성의 고학력화, 인력구조의 변화 등의 추이를 볼 때, 앞으로 방대한 규모의 여성인력의 경제활동 진출이 더욱 활발하게 이루어 질 것으로 전망된다<sup>4)</sup>. 병원계에서도 주로 여성인력으로 구성된 간호사, 임상병리사, 치과위생사, 의무기록사 등의 직종에서 면허를 가지고도 활동하지 않는 인력이 많다는 사실은 전문 여성인력 활용의 문제점으로 지적될 수 있다. 이러한 여성 유휴인력이 활용되지 못하고 있는 이유 중의 하나로 가정생활과 직장생활의 병행이 어렵다는 점이 지적되곤 하는데 최근에는 여성들의 사회 진출을 용이하게 하는 다양한 제도들이 도입되고 있다. 예를 들어 근로시간을 탄력적으로 운영하여 시간제, 반일근무제, 전일근무제, 재택근무 등 다양한 방식으로 여성 근로자들이 근무형태를 선택할 수 있도록 하며, 취학아동 지원, 보육 지원, 탁노제도, 가족간호제도, 모성보호제도, 부친휴가(아빠 육아휴가)제도 등을 적극 활용한다면

가정생활을 병행하는 여성인력의 병원 진출이 훨씬 용이해 질 것이다.

병원은 전통적으로 여성인력이 다수를 차지하는 조직적 특성을 지니고 있으나 병원내에서 여성의 역할은 대부분 남성경영자 또는 의사의 보조역할에 머물러 온 것이 현실이다. 그러나 여성의 고학력화와 전문화추세에 힘입어 병원에서 여성 고위관리자도 크게 늘어날 것으로 전망되는데 이들 여성관리자들이 여성 특유의 감성적, 협동적 리더십을 발휘한다면 의료개방시대에 더욱 중요시 될 고객중심의 병원문화를 구축하는데 크게 기여할 것이다.

### III. 맺는 말

결론적으로 21세기 인적자원관리는 근로자 참여, 소주정에 인력의 수시 채용, 지속적인 교육과 자기 개발, 능력주의 보상, 수평적 조직구조, 개발형 인사고과, 통합적 후생복지, 고령화에 따른 정년개념의 변화, 여성인력의 개발과 가족친화적 경영 등으로 특징지어질 수 있다. 이러한 흐름에 발맞추어 우리나라의 병원 경영자들도 인적자원관리에 대한 개념을 새로이 정립하여 정보기술의 발달과 고령화 사회에 적합한 인적자원관리시스템을 구축하고 여성을 비롯한 근로자들의 능력 개발과 노사간 상생의 병원문화를 구축하는데 노력해 나가야 할 것이다. **KHA**

#### ※ 참고문헌

1. 톰 피터스 (정성목 역). 인재. 21세기 북스.
2. 유규창, 박우성, 인적자원관리 전문가 설문조사, 21세기형 인적자원관리, 한국노동연구원 편, 명경사, 2000, p. 60.
3. 임창희. 신인적자원관리, 명경사. 2003. p. 201
4. 김성국, 여성인력의 전략적 개발, 한국노동연구원 편, 명경사, 2000, pp.313-337