

병원 성과평가와 보상전략

- 병원인력 성과평가 도입 및 보상실무 전략중심으로



■ 글·김성중
프로한즈코리아(주) 대표이사

요즘 대한민국은 “평화적인 촛불집회와 소고기수입과동”으로 시끌벅적하다. 더군다나 전세계 高유가 영향으로 畵 산업계가 물가인상과 원가부담 그리고 소비자경제의 부담을 가중시켜 올해 경제성장률이 6%→4%대로 낮춰잡아야 할 정도로 경제주체인 국민들의 주름이 깊어만 가고 있다. 또한 이런 경제상황에 대해 직격탄을 받는곳이 병원업계 이기도 하다. 필자가 여러 대형병원 행정원장 지인들의 얘기를 빌리면 환자가 급감하여 병원운영에 애로사항이 많으며 이러한 상황을 극복하기 위한 대안을 찾기위해 골머리를 앓고 있다고 한다.

한해에 8%가 넘는 중소병원들의 도산율이 입증하듯 병원최고경영자들도 이렇게 절박한 경영상황들을 인지하면서 첨단의료기기와 전문의로 무장한 병원의 질적인 성장과 더불어 병원 종업원들의 친절 서비스 경쟁과 병원브랜드 인지도와 마케팅전략에 따라 병원간에도 이제 “무한경쟁 時代”로 전환되었다.

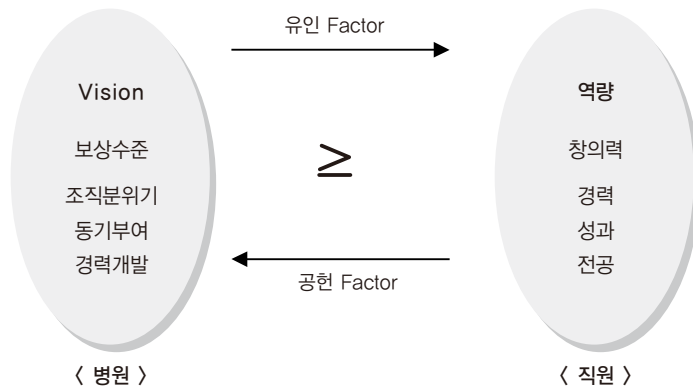
이제 병원도 경영의 안전지대가 아닌곳이 되어버렸고 병원최고경영자들도 병원인력의 인건비가 “高임금 高생산성”으로의 mind전환이 필요하다라는 것을 절박하게 느끼게 되어 버렸다.

따라서 필자는 “병원 성과평가와 보상전략” 관련 글을 기고함에 있어 병원의 보상체계가 어떻게 설계되고 운영되는가? 하는 것이 경영방식과 지속적인 경쟁우위의 조직문화를 결정하고 병원경쟁력의 원천이 됨을 강조드리면서 더불어 우수한 인적자원의 확보 및 유지를 위해 매우 중요함을 말씀드리고 싶다.

본인이 2000년대 초반 3년여 healthcare경영자문 요청에 따라 중대형병원, 대학 병원급을 경영컨설팅하면서 느낀 것은 노동시장의 유연성과 다양성의 강화로 종신고용의 관행이 약화되고 종업원들의 특성과 욕구가 다양해지는 상황에서도 모든 종업원들을 근속연수에 따라 동일하게 대우하는 보상체계의 경직성은 종업원들의 만족도와 동기부여를 높이기 어렵고, 더불어 우수한 인재를 확보하기 어렵게 만들고 있음을 알게 되었다. 병원최고경영층은 보상전략을 통해 병원의 경쟁력을 강화해야 함에도 불구하고 연공서열방식의 전통적인 보상체계를 선호하면서 병원의 경쟁력 확보와는 무관하게 이루어짐을 보면서 많이 안타까움을 느꼈다.

필자는 이 기고를 통해서 “병원인력의 성과평과와 보상전략”이 끊임없는 무한경쟁 상황과 싸워서 이길 수 있는 조직풍토를 조성하여 → 직원들 스스로 주어진 업무에 대해 스스로 사고하고 행동하는 학습조직체를 형성하여 → 개인의 자아실현과 병원조직의 목표와의 정합성 확보를 통해 이익을 극대화하여 → 궁극적으로 핵심역량을 바탕으로 한 지속적인 병원 경쟁력 우위를 확보하는데 그 목적이 있음을 설득력있게 강조하고 싶다.

성과주의 인사시스템으로 전환하기 위해서 전제조건은

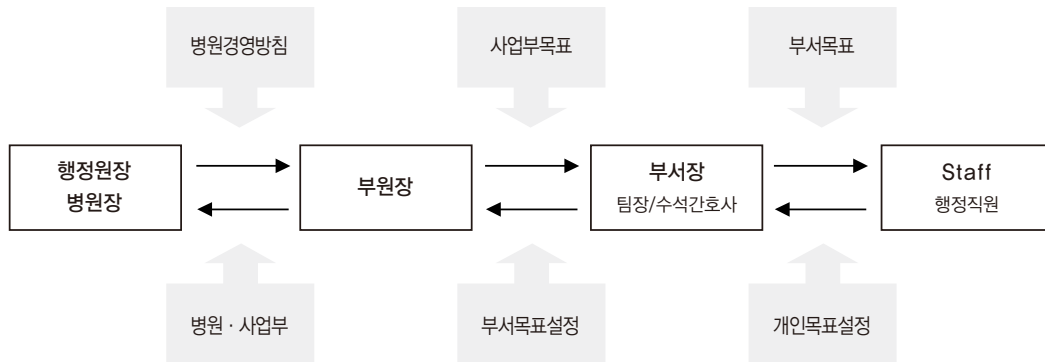


위의 그림에서 알 수 있듯이 병원경영자가 직원들에게 병원의 중·장기적비전, 매력적인 보상수준, 일하고싶은 조직분위기, 적절한 동기부여, 경력개발기회를 지속적으로 제공을 해야 직원들은 병원에 만족하고 기여 및 공헌을 한다는 점이다.

자 그림, 1. 병원 성과평가 도입 및 실무전략에 대해 언급해 보겠다.

가) 병원 성과목표관리 프로세스에서 목표관리 제도를 실시함에 따른 긍정적인 효과는 병원내 의 사소통의 활성화, 나)업무추진의 효율화, 다)조직의 활성화, 라)업적및역량평가의 용이 등을 들 수 있다.

1) 목표관리 추진과정에서 목표는 아래표와 같이 Top-Down방식으로 진행한다.



2) 성과목표 항목설정

목표항목의 요건은 다음과 같다.

- 가) 조직목표와의 연계성
- 나) 목표의 도전성·혁신성
- 다) 목표의 혁신성, 측정가능성
- 라) 목표의 업적성과 창출성
- 마) 목표의 구체성 etc이 있어야 한다.

3) 성과목표 항목 설정시 고려사항

성과목표 항목 설정시 반드시 고려해야 할 사항들은 다음과 같다.

- 가) 병원의 경영계획목표·경영방침
- 나) 사업부문별 운영계획·운영방침
- 다) 담당업무의 내용·성격
- 라) 담당업무관련 본인의 능력
- 마)자신의역할 및 지위
- 바) 사내서열 및 자격등급
- 사) 근속년수 etc으로 구성된다.

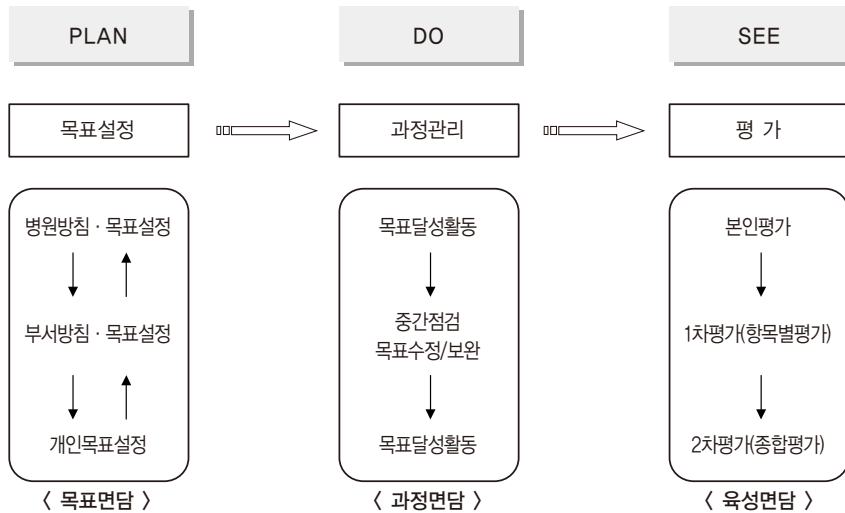
4) 목표항목의 수

목표항목의 수는 J급/S급(중간관리자)은 업무목표 2개, 업무혁신목표 1개, 능력개발 목표1개해서 대략

3~4개 항목이 적절하다

M급(Manager Level)은 위의 항목에 리더십목표 1개를 추가하여 4~5개 항목이 적절하다.

2. 병위 성과목표설정 및 평가프로세스는 다음과 같이 진행된다.



3. 성과목표 수립절차는 다음과 같다.

상사는 부하직원 목표수립의 기준과 방향이 제대로 설정되게끔 먼저 제시해야 한다. 그리고 개인별 목표는 상사의 목표와 연계되도록 반드시 상하-부하간 협의하에 확정되어야 한다.

상사목표 수립제시 → 본인목표수립 → 상사와의 협의 → 개인목표 확정

1) 목표의 요건은 SMART해야 한다.

가) 목표는 명확하고 구체적(Specific)이어야 한다.

→ 무엇을, 언제까지, 어느정도 해야할지

나) 목표치는 측정가능토록(Measurable) 가능한 지표화해야 한다.

→ 일정, 달성율, 실시율, 건수, 금액, 수량 etc

다) 개인의 목표가 조직(상사)의 목표와 연계되어야 하며 달성가능해야(Achievable) 한다.

→ 조직(상사)목표와 개인목표의 방향성이 일치되며 달성가능한 수준으로 설계되어야 한다.

라) 목표는 상황에따라 탄력적이며 신뢰(Reliable)할 수 있는 실천계획이 포함되어야 한다.

- 변화되는 목표에 따라 어떤절차 및 단계를 거칠지 능동적 관리 필요
- 마) 목표는 개인별 능력을 감안하여 약간 높은수준(Targetable)으로 설정한다.
- 열심히 노력하여야 달성가능한 수준이 적절하다.

4. 과정관리 원칙은 다음에 입각하여 진행하도록 한다.

과정관리 원칙은 초기에 수립한 목표를 수행하는 단계로 상사는 코치로서 지도.조언.격려를 하고 부하는 역할 수행자로서 자기관리하에 다음과 같이 목표달성에 최선을 다해야 한다.

가) Review한다(상사와부하는 정기적으로 목표진척도를 Review한다) → 나) Modify한다(목표는 상사와 협의하여 상황에 따라 불가피하게 변경·추가·삭제될 수 있다) → Discuss한다(지도·조언한다).

5. 성과평가제도의 기본체제는 다음과 같이 나눌 수 있다.

1) 평가제도의 기본체제는 업적평가와 직무역량 평가로 나눌 수 있다.
 업적평가는 조직과 개인의 목표설정을 토대로 발휘된 능력을 평가하는 것이고, 직무역량평가는 개인의 직무역량 강화 목표설정을 통해 요구되는 핵심역량이 얼마나 개발되었는가를 평가하는 것이다.
 이 2가지 평가는 공정한 보상, 인재육성, 직원 자기개발을 위해 활용하는데 그 기본목적이 있다.

2) 평가의 종류별 정의를 보면 다음과 같다.

- 가) 업적평가 - 반기별(일년에 2회)로 평가하는 것이 좋으며 각 개인의 능력을 기초로 태도, 의욕이 발휘되어 나타난 최종업무 수행결과 및 과정에 대한 평가로 목표달성도에 주안점을 둔다.
- 나) 직무역량평가 - 년도별(일년에 1회)로 평가하는 것이 좋으며 직무와 관련하여 각 개인이 발휘하는 직무skill과(와) Productivity에 대한 핵심역량 결과물에 대한 수행능력평가로 보유능력, 업무수행능력, 관리능력에 주안점을 둔다.
- 다) 업적평가와 직무역량평가는 연봉인상, 인센티브(성과급), 승진등에 활용된다고 볼 수 있다.

3) 인사평가자와 평가집단을 구분하면 다음과 같다.

가) 인사평가자 구분

구 분	업적 평가		직무역량 평가	
	팀장/간호부장	부 서 원	팀장/간호부장	부 서 원
1차평가자	팀장/간호부장	팀원/간호staff	팀장/간호부장	팀원/간호staff
2차평가자	행정원장/부원장	팀장/간호부장	행정원장/부원장	팀장/간호부장
전담부서	병원 기획부서(행정부서·인사·총무부서)			

나) 평가집단 구분

Manager Level	Senior Level		Junior Level		
M1 ~ M2	S2	S1	J3	J2	J1

Manager 급 - M1:팀장(차장)/간호팀장(차장) M2:팀장(부장)/부서장/간호부장

Senior급 - S1:기획(대리)/간호사(대리)/의료기사(대리)/행정(대리)

S2:기획(과장)/간호사(과장)/의료기사(과장)/행정(과장)

Junior급 - J1:간호조무사(보조), 행정(신입), 청소, 경비원

J2:간호사(경력2년), 행정(주임급), 의료기사(경력2년)

J3:간호사(경력3~4년), 행정(경력3~4년), 의료기사(경력3~4년) etc.

으로 구분하여 나눌 수 있다.

4) 평가결과 활용시 반영비율은 다음과 같다.

평가결과활용은 병원마다 조금씩 기준에 따라 달리 적용할 수 있지만 통상적으로 업적평가 vs 직무역량평가를 60% vs 40% or 40% vs 60%로 반영할 수 있겠다.

6. 직무역량 평가 및 단계별절차는 다음과 같다

직무역량평가는 연간(1년에 1회)1회 평가가 바람직하다. 단, 평가시점시 재직자중 전사원을 대상으로 하되,고과대상기간중 6개월이상 휴직자와 복직한지 3개월미만인 직원은 고과를 실시하지않으며 'N' 고과를 부여한다. 또한 입사 6개월미만의 신규입사자와 입사 3개월미만의 경력입사자는 'C' 고과를 부여하며 이 직원들 또한 고과를 생략한다.

1) 조직계층별 직무역량 평가항목

리더십Skill, Job Skill, Productivity Skill등 크게 3가지로 분류할 수 있다. Manager급은 리더십 Skill이 중요하고, 중간관리자인 Senior급은 Job Skill이 중요하며, Junior급은 Productivity Skill이 중요하다.

2) 직무역량 평가항목

Job Skill은 - Job Knowledge, Organization & People Development, Customer Focus, Innovation & Creativity, Judgement & Problem Solving의 항목이 있고

Productivity Skill은 - Quality & Quantity, Reliability, Professionalism, Teamwork, Initiative 등의 항목이 있다.

3) 직무역량고과 평가방법

각 항목별로 4개 등급으로 본인이 평가후 상사평가를 실시한다.

역량수준 4 - 탁월(해당항목에서 매우 우수한 수준의 성과를 냄)

역량수준 3 - 우수(해당항목에서 기대수준 이상의 성과를 냄)

역량수준 2 - 보통(해당항목에서 요구되는 수준의 성과를 냄)

역량수준 1 - 부족(해당항목에서 요구되는 수준이하의 성과를 냄)

4) 직무역량평가시 고려사항

평가집단 구분은 상대평가를 실시하며 Manager, Senior, Junior Level별로 상대평가한다.

7. 개인업적 평가방법은 다음과 같다.

개인업적 평가는 직원들의 조직에 대한 기여도를 공정히 평가하여 공정한 인사(승진, 성과인센티브, 연봉 인상, 교육, 전배 etc)위한 기초자료로 활용하고 평가과정을 통하여 자신의 잘하고 못하는 점을 스스로 파악, 자기발전의 기회로 삼으며 부하에 대한 동기부여와 육성, 개발의 도구로 활용, 조직전체의 효율성을 높이고자 하는데 그 목적이 있다. 개인업적평가는 1년에 2회평가가 바람직하며, 1차상사에게 고과결정권을 부여하고 2차상사는 1차고과의 공정성 및 타당성을 확인하고 조정한다. 단, 2차상사가 조정이 불가피하다고 판단되는 경우 반드시 고과결정권자와 협의 후 조정토록 한다.

업적평가시 평가집단별(직군별, 직급별)인원수에 의해서 상대평가를 원칙으로 하되 해당부서의 평가 등급에 따라 해당부서 전체의 상위고과 배분율이 변동될 수 있도록 운영하는 것이 바람직하다.

등 급	A	B	C	D	E
평 점	90~100	80~89	70~79	60~69	59이하
인원수(부서기준)	10%	20%	40%~60%	20%	10%

8. 평가결과 Feedback은 다음과 같은 단계로 이루어진다.

평가결과는 본인평가 → 고과결정자(1차고과자인 직속상사)와 부하면담 → 평가(직속상사) → 배분율조정(2차고과자) → 취합제출(기획부서 및 행정부서, 인사, 총무부서에 전달함)

평가결과의 Feedback은 고과결과의 통보가 아닌 “부하의 성과중 어떤점이 우수하고, 어떤점이 불충분한 것인가”, “어떻게하면 불충분한 점들을 개선할 수 있을까”을(를) 부하직원에게 전달하고 향후의 업무수행과 자기개발에 활용할 수 있도록 미래지향적인 관점에서 실시하는데 그 목적이 있다.

따라서 평가결과 Feedback절차는 고과등급 통보(기획, 행정, 인사, 총무부서) → Feedback 내용정리(상사) → 결과 Feedback(상사는 개인별 면담을 통하여 고과결과를 통보하고 설명해 주어야 함)

개인업적평가 결과에 대한 활용방안은 성과연봉조정과 승진에 반영하는 것이 좋고, 직무역량평가 결과에 대한 활용방안은 기준연봉 조정과 승진, 교육훈련 목적에 활용하도록 설계한다면 훌륭한 성과평가 전략이 된다고 볼 수 있겠다.

9. 병원우수인재에 대한 보상전략

각 병원마다 최소 5%~10%정도의 우수인재들이 존재한다. 이 핵심인력들을 잘 관리하고 동기부여를 통해 해당병원에 오래 근무하게 하는 것이 병원성장의 핵심이라고 강조하고 싶다.

따라서 평가결과가 A등급인 우수인재는 병원평균 급여인상율의 20%~50%정도의 인상율을 적용시켜 주거나, 성과인센티브를 개별적으로 지급한다면 이 직원들은 병원에 대한 Loyalty가 상승하리라 확신한다. 또한 각종 외부교육 및 연수에 1~2회정도 자기계발할 수 있는 경력개발 기회를 제공한다면 더욱 좋은 효과를 보리라 보여진다.

평가결과 등급에 대한 보상전략을 간략하게 summary하면 다음과 같다.

A등급 - 병원 평균 급여인상율의 20%~50%, 각종 외부교육 및 경력개발 기회제공

B등급 - 병원 평균 급여인상율의 10%~15% 적용, 각종 외부교육 및 경력개발 기회제공

C등급 - 병원 평균 급여인상율 제공

D등급 - 작년 연봉수준으로 동결(호봉제인 경우 기본인상분만 적용), 직속상사의 지속적인 면담필요

E등급 - 작년 연봉수준으로 동결 or 연봉삭감, 필요시 정리하고 필요

지금까지 필자가 언급한 “병원성과평과와 보상전략”의 결론을 정리해 말씀드리면 병원과 개인의 성과 목표 상관관계의 Cycle의 원칙에 따라 Top-Down방식에 따른 병원의 비전과 사업전략수립 후 연도별 경영방침과 부문별사업계획이 설정되고, 상사의 목표가 수립되고 난후 중간관리자, Staff의 성과목표가 수립되면 그해의 성과목표를 수행하면서 과정관리와 성과평가 및 Feedback을 통해 공정하고 객관적인 평가결과를 도출해 내어 지속적인 새로운 목표수립과 과정관리 과정을 지속·반복하는 과정속에서 각 병원들은 운영노하우를 익히게 되고, 직원들은 동기부여와 자극 그리고 새로운 목표를 지속적으로 세우게 된다. 또한 우수인재는 타직원들과는 다른 급여인상폭과 외부교육 기회를 제공함으로써 지속적인 경쟁력을 갖도록 동기부여하는 것이 병원성장에 필수적임을 강조하고 싶다.

이번 필자의 성과평가와 보상전략 내용을 통해서 “무한경쟁시대”의 병원경영시장환경에서 한단계 성장하고 지속적인 경쟁우위 확보와 더불어 우수인재 확보와 유지를 통해서 “고비용 및 고성공”로의 change management전략이 병원최고경영진에 제대로 전달되었으면 하는 바램이다. 또한 각 병원의 중간관리자들도 경쟁상황과 싸워서 이길 수 있는 학습조직풍토를 조성하여 자율적·유기적인 병원조직으로 성장하길 진심으로 기원해 본다. **KHA**