굿모닝 병원

구자숙(경희대학교)

목 차

I. 서론 ·····1

II. 굿모닝 병원의 경영혁신 ·····9

1. 개관 ·····9
2. 뉴패러다임 모델의 도입 ·····11
3. 굿모닝 병원의 뉴패러다임 도입 배경 ·····14
   1) 의료 업계 내 경쟁의 심화 ·····15
   2) 내부 고객 만족도 제고의 필요성 ·····15
   3) 지역사회 내 고품질 의료 서비스에 대한 수요의 증진 ·····16
   4) 의료시장 개방에 대한 대비 ·····16
   5) 주 40시간제 조기 도입 필요성 ·····17
4. 굿모닝 병원의 뉴패러다임 모델 ·····17
   1) 혁신 추진 조직의 구성 ·····17
   2) 굿모닝 병원의 미션 및 비전 ·····20
   3) 뉴패러다임 도입의 목적 ·····21

Ⅲ. 뉴패러다임 모델에 따른 제도의 개선 ·····24

1. 근무체계의 개편 ·····24
1) 간호부 일반병동 근무체계: 4조 3교대 24일 주기 ·····24
2) 간호부 응급실 근무체계: 4조 3교대 24일 주기 ·····26
3) 간호부 중환자실 근무체계: 4조 3교대 24일 주기 ·····27
4) 간호부 수술실 근무체계: 시차근무제 ·····28
5) 간호부 외래 근무체계: 시차근무제 ·····29
6) 영상의학과 근무체계: 시차근무제 ·····30
7) 진단검사의학과 근무체계: 시차근무제 ·····31
2. 평생학습체계의 개편 및 확립 ·····32
1) 교육 목표 및 교육 방침 ·····32
2) 교육체계 ·····33
3. 평가 제도의 개선 ·····35
4. 뉴패러다임 모델의 확산 ·····37
1) 디자인 2팀의 구성 ·····37
2) 디자인 2팀의 근무제도 개선 ·····38

Ⅳ. 뉴패러다임 모델 절반의 성공 ·····47

1. 근무체계 개선에서 가장 핵심인 간호부서에서 새로운 근무체계
(4조 3교대제)의 유지가 불가능했다. ·····48
1) 정형화된 근무체계에 대한 불만 ·····50

2) 시간 조정의 어려움 ·····50
3) 대체 인력의 부재 ·····51
2. 평생학습체계는 전 직원 인식 전환의 계기가 되었으며, 잘 운영되고 있다. ··52

V. 뉴패러다임 모델 도입의 성과 분석 ·····55

1. BSC 모형에 따른 성과 분석 ·····56
1) BSC 모형 ·····56
2) BSC 모형에 따른 뉴패러다임 컨설팅의 성과지표 분류 ·····59
3) BSC 모형에 따른 뉴패러다임 컨설팅의 성과 분석 결과 ·····63
2. 경쟁가치 접근법(Competing Values Approach)에 따른 성과 분석 ·77
1) 경쟁가치 접근법 ·····77
2) 경쟁가치 접근법에 따른 뉴패러다임 컨설팅의 성과지표 분류 ···79
3) 경쟁가치 접근법에 따른 뉴패러다임 컨설팅의 성과 분석 결과 ·82
3. 이해관계자 접근법(Stakeholder Approach)에 따른 성과 분석 ·····90
1) 이해관계자 접근법 ·····90
2) 이해관계자 접근법에 따른 뉴패러다임 컨설팅의 성과지표 분류 91
3) 이해관계자 접근법에 따른 뉴패러다임 컨설팅의 성과 ·····92

VI. 성공 요인과 시사점 ·····95

1. 이승광 이사장의 인간중심경영 원칙이 뉴패러다임 철학과 잘 부합되었다. ·96
2. 뉴패러다임과 함께 미래를 내다보는 중장기적 발전계획을 수립하였고, 그에 맞추어 병원을 운영하였다. ·····97
3. 자기계발의 유인을 제공하여, 학습의 필요성에 대한 공감대를 형성하였다. 98
4. 최선을 다해 보상을 지급했다. ·····99
5. 과감한 제도 혁신을 시도했다. ·····100
6. 직원들에게 모든 정보를 투명하게 공개하고 공유했다. ·····101
7. 신나는 일터 만들기에 최선의 노력을 기울였다. ·····102
8. 제도 개선에 직원들을 참여시키고, 직원들의 창의적인 의견에 귀를 기울였다. ·····104
9. 사회에 환원하는 활동을 통해 직원들에게 자긍심을 갖도록 하였다. ··105
10. 이러한 요인들이 통합적으로 작용하여 굿모닝 병원을 일하기 좋은 일터(Great Workplace)로 만들었다. ·····106

VII. 결론 ·····109

참고문헌 ·····112

부록 ·····116

표 목 차

〈표 1〉 기업규모별, 업종별, 지역별, 월별, 유형별
뉴패러다임 컨설팅 참여기관 현황 ·····5
〈표 2〉 재무적 관점의 개선 효과(팀장용) ·····64
〈표 3〉 고객 관점의 개선 효과(팀장용) ·····65
〈표 4〉 내부 프로세스 관점의 개선 효과(팀장용) ·····66
〈표 5〉 학습 및 성장 관점의 개선 효과(팀장용) ·····69
〈표 6〉 내부 프로세스 관점의 개선 효과(종업원용) ·····71
〈표 7〉 학습 및 성장 관점의 개선 효과(종업원용) ·····73
〈표 8〉 인간관계 모델에 기초한 효과 분석(팀장용) ·····83
〈표 9〉 개방시스템 모델에 기초한 효과 분석(팀장용) ·····84
〈표 10〉 내부 프로세스 모델에 기초한 효과 분석(팀장용) ·····85
〈표 11〉 합리적 목표 모델에 기초한 효과 분석(팀장용) ·····85
〈표 12〉 인간관계 모델에 기초한 효과 분석(종업원용) ·····86
〈표 13〉 개방 시스템 모델에 기초한 효과 분석(종업원용) ·····87
〈표 14〉 내부 프로세스 모델에 기초한 효과 분석(종업원용) ·····88
〈표 15〉 이해관계자와 효과성의 결정기준 ·····90

그림목차

[그림 1] 프로젝트 추진 조직의 구성 ·····20
[그림 2] 굿모닝 병원의 미션 및 비전 ·····21
[그림 3] 간호부 일반병동 근무체계 ·····25
[그림 4] 간호부 응급실 근무체계 ·····27
[그림 5] 간호부 중환자실 근무체계 ·····28
[그림 6] 간호부 수술실 근무체계 ·····29
[그림 7] 간호부 외래 근무체계 ·····30
[그림 8] 영상의학과 근무체계 ·····31
[그림 9] 진단검사의학과 근무체계 ·····32
[그림 10] 신규 간호사를 위한 교육체계도 ·····34
[그림 11] 기존 간호사를 위한 심화 교육체계도 ·····35
[그림 12] 굿모닝 병원의 평가 제도 ·····36
[그림 13] 디자인 2팀의 구성 ·····38
[그림 14] 기획홍보팀의 근무체계 ·····39
[그림 15] 보험심사팀의 근무체계 ·····40
[그림 16] 진료협력팀의 근무체계 ·····42
[그림 17] 경영관리팀 근무체계 ·····43
[그림 18] 약제실 근무체계 ·····44
[그림 19] 시설관리팀 근무체계 ·····45
[그림 20] BSC 모형에 따른 컨설팅 성과지표 분류 ·····62

[그림 21] 고객 관점의 개선 효과(팀장용) ·····65
[그림 22] 내부 프로세스 관점의 개선 효과(팀장용) ·····67
[그림 23] 학습 및 성장 관점의 개선 효과(팀장용) ·····70
[그림 24] 내부 프로세스 관점의 개선 효과(종업원용) ·····72
[그림 25] 학습 및 성장 관점의 개선 효과(종업원용) ·····73
[그림 26] BSC 모형에 따른 평가 영역별 컨설팅 효과 분석(팀장/종업원) ··76
[그림 27] 경쟁가치 접근법에 따른 네 가지 영역 ·····78
[그림 28] 경쟁가치 접근법에 따른 일반적인 성과지표 ·····80
[그림 29] 경쟁가치 접근법에 따른 컨설팅 성과지표 분류 ·····81
[그림 30] 개방 시스템 모델에 기초한 효과 분석(종업원용) ·····87
[그림 31] 내부 프로세스 모델에 기초한 효과 분석(종업원용) ·····88
[그림 32] 경쟁가치 접근법에 따른 평가 영역별 컨설팅 효과 분석
(팀장/종업원) ·····89
[그림 33] 이해관계자 접근법에 따른 컨설팅 성과지표 분류 ·····92
[그림 34] 이해관계자 접근법에 따른 평가 영역별 컨설팅 효과 분석
(팀장/종업원) ·····93

Ⅰ. 서론

우리는 국경 없는 무역으로 인해 기존 경제체제가 파괴되는 모습을 보아왔다. 전체 산업구도가 급변하고 수백만 명이 일자리에서 밀려났다. 이러한 혼란에 대응하기 위해 미 정부는 항상 해 온대로 실직자의 재훈련에 재정을 지원하고 자유 시장경제에 의존하여 노동과 자본을 재분배하도록 하고 있다. 그러나 이러한 전략은 여전히 두 가지 핵심영역에 있어서 미흡하다. 첫째, 노동과 자본이 재분배 되더라도 제대로 활용되지 않는 경우가 많다는 점인데, 노동의 경우 이는 실업상태가 됨을 의미한다. 둘째, 통계에 따르면 해외 경쟁기업 때문에 실직하게 되는 근로자들 대부분은 새로운 일자리를 구하더라도 대체로 급여가 이전 일자리에 미치지 못하고 있다.

최근 나는 서울을 방문해서 한 나라가 국제 경쟁으로 인한 혼란에 매우 다른 방식으로 대응하는 것을 보았다. 약 3년 전, 한국 정부는 한국노동연구원과 협력하여 뉴패러다임센터라는 정부지원 연구 및 컨설팅 기관을 설립하고 특히 중소기업에 대한 사람중심경영 관행을 연구, 컨설팅, 홍보하도록 하였다. 뉴패러다임센터의 자료에서는 종업원 훈련에 대한 투자, 팀 빌딩, 근무시간 감축, 조직 신뢰 증가, 종업원 만족 및 참여수준 증대, 그리고 커뮤니케이션 증진을 통한 회사의 목표 및 종업원 역할기대에 대한 이해 등 여러 프로그램과 목표를 제시하고 있다.

현재까지 뉴패러다임센터는 170여 개 기업을 대상으로 일을 해 왔고 그 중 일부는 극심한 재정위기에 놓여 있기도 했다. 뉴패러다임센터의 활동 결과는 인상적이다. 뉴패러다임

참여기업에서는 평균 7%의 매출 증가, 26% 이상의 이윤 증가가 있었다. 이들 기업들은 또한 제품 및 서비스 품질이 60% 향상되었으며, 생산 공정의 개선을 통해 안전사고가 상당한 수준으로 감소하였다. 뉴패러다임 참여기업들은 또한 훈련시간을 두 배 이상 증가시키고 학습과 교육에 50% 가까이 투자를 확대하였다. 뉴패러다임센터 경영진에 따르면 뉴패러다임 참여기업들이 노사관계 개선, 신뢰와 직무만족도 증진, 고객만족도 향상 등을 경험하고 있다고 한다. 많은 참여 기업들이 고용은 늘리고 평균 근무시간은 감축하였다.

한 예로 평택에 있는 400병동 규모 병원인 굿모닝 병원을 들 수 있는데, 이 병원은 근무시간은 줄이면서 입원환자를 늘리기 위해 고심하고 있었다. 뉴패러다임센터는 근로자 오리엔테이션 프로그램을 운영하고 간호기술, 스트레스 관리, 외국어, 컴퓨터 능력 등에 대한 교육과정을 제공하였다. 근무시간은 감소하고 새로운 일자리가 창출되었으며 진료수입이 다시 증가하였다. 이러한 유형의 정부지원이 일상적인 형태의 "산업 정책"은 아니라는 점을 주목하여야 한다. 한국 정부는 어떤 산업들이 특정 사업에 진출하거나 사업을 포기하도록 혹은 특정 기술에 투자를 하도록 요구하지 않는다. 한국 정부는 단순히 보다 효율적이며 경쟁력 있는 기업이 되도록 돕기 위한 지원을 제공할 뿐이다. 오늘날의 지식기반경제에서 지원이란 보통 종업원들이 더 나은 성과를 내도록 하는 방법을 알려주는 것을 의미한다(Pfeffer, 2007, Business 2.0; 월간 뉴패러다임).

위의 글은 미국 스탠포드 대학의 석좌교수인 제프리 페퍼(Jeffrey Pfeffer)가 미국 경제전문 월간지 비즈니스 2.0에 기고한 글이다. 뉴패러다임이란 무엇인가? 그리고 굿모닝 병원은 뉴패러다임의 틀을 적용하여 어떻게 위와 같은 좋은 성과를 얻을 수 있었을까?

뉴패러다임의 비전은 바로 '사람입국'이라고 할 수 있다. 즉 사람 중심의 사회를 만들고, 사람의 경쟁력을 통해 기업과 국가의 발전 모델을 제시하자

는 것이다. 구체적으로는 기업 내 평생학습체계를 구축하여 지식근로자를 양성하고, 상품의 질과 서비스 혁신을 통해 기업경쟁력을 높이는 동시에 국가경쟁력을 강화하며, 근무시간 단축을 통한 과로 해소로 근로자의 삶의 질을 향상시키려는 노력이다. 기업이 생존하기 위해서는 지식과 정보, 그리고 높은 수준의 인적 자산이 그 어느 때보다도 중요해진 이 시기에, 뉴패러다임은 꼭 필요한 조직 운영의 새로운 틀을 제시해 주고 있다. 뉴패러다임 사업은 그러한 뉴패러다임을 가능한 많은 기관에게 확산시키고자 정부지원 컨설팅을 지원하는 활동이다. 뉴패러다임 컨설팅은 한국노동연구원 부설 뉴패러다임센터에서 주관하여 이루어지고 있다. 뉴패러다임센터는 컨설팅을 지원하는 민간 기업 및 공공기관들과 MOU를 체결하고, 이들 기관들이 근무체계를 개편하고 평생학습체계를 구축할 수 있도록 돕는다. 또한 직장 내 평생학습체계가 지속적으로 운영될 수 있고 구성원의 역량강화를 위한 사내강사 양성 프로그램이 원활하게 진행될 수 있도록 지원도 하고 있다.

뉴패러다임 사업이 페퍼 교수의 주의를 끈 것은, 그 근본적인 개념이 그가 주장하는 사람중심경영(people centered management)과 매우 부합되는 점이 많기 때문이다. 페퍼는 종업원들이 관리자들을 불신한다면 기업이 경제적으로 성공을 거둘 수 없다고 주장한다(1998). 국제적인 경쟁과 조직 구조의 기술적 차원에 대한 강조가 이루어지는 오늘날의 기업환경에서는 사람과 그들이 지닌 기술이 점점 중요해진다는 것이다. 그는 사람들을 희생하여 노동 비용(labor costs)을 삭감한다거나, 인간의 활동을 기계화해서 최대한의 효율성을 꾀하는 테일러리즘을 정면으로 반박한다. 또한 다운사이징, 인건비 삭감, 아웃소싱, 그리고 임시직과 계약직 활용에도 반대한다. 이제는 다른 기업의 전략을 모방하거나 시장의 우수 인력을 영입해

오는 것 보다는, 차별적인 역량을 창출하여 경쟁력을 쌓아야 한다. 그러기 위해서는 사람을 가장 중요하게 생각해야 한다. 사람의 능력과 지식은 시장에서 구매할 수 있는 것이 아니며, 기업이 높은 성과를 내려면 교육과 신뢰가 뒷받침이 되어야 한다. 그리고 사람중심경영은 결국 더 높은 성과와 이윤을 창출하기 때문에 현실적인 의미를 가지는 전략이라고 주장한다.

1990년대에 미국의 노동부도 뉴패러다임과 유사한 접근법을 시도하였으나, 예산이 삭감되었을 뿐 아니라 인력운용은 기업이 자체적으로 해결해야 할 문제라는 믿음으로 인해 지속적으로 추진되지 못했다고 페퍼 교수는 지적하고 있다. 하지만 한국에서는 뉴패러다임 컨설팅에 대한 요청이 지속적으로 확장되어 왔다. 2007년 12월 기준으로 기업규모별, 업종별, 지역별, 월별 뉴패러다임 컨설팅 참여기관의 현황이 〈표 1〉에 나와 있다. 2004년에 13개의 기관을 시작으로 지금까지 211개의 기관들이 뉴패러다임 컨설팅을 받았다. 그 중 제조업이 59개 기관, 서비스업이 95개 기관, 공공부문이 57개 기관에 이른다. 뉴패러다임이 유한킴벌리의 경영혁신과 경영모델에 뿌리를 두고 있는 만큼, 제조업에만 적용될 수 있는 모형이 아니냐는 우려의 시각도 있었다. 하지만, 이제는 서비스 기관의 수가 제조업의 두 배에 육박하며, 공공부문의 기관 수도 제조업과 유사하다. 그리고 서비스업과 공공부문에서도 뉴패러다임 컨설팅의 성공 사례들이 많이 도출되고 있는 것을 보면, 다양한 업종에 뉴패러다임 모형이 적용될 수 있음을 알 수 있다. 기업 규모별로도, 지역별로도 뉴패러다임 컨설팅의 혜택을 받는 기관들이 다양하게 확산되고 있다. 유형별로도 근무제도 개편과 평생학습제도를 모두 도입한 기관들, 평생학습제도만 도입한 기관들, 파트너십 형으로만 운영되는 기관들로 다양하다.

〈표 1〉 기업규모별, 업종별, 지역별, 월별, 유형별 뉴패러다임 컨설팅 참여기관 현황

❍ 업종별

	제조업	서비스업	공공부문	계
2004	5	3	5	13
2005	14	24	11	49
2006	28	28	20	76
2007	12	40	21	73
합계	59(28.0%)	95(45.0%)	57(27.0%)	211(100%)

❍ 기업규모별

	300인 초과	300~100인	100인 미만	계
2004	7	2	4	13
2005	12	15	22	49
2006	21	23	32	76
2007	7	23	43	73
합계	47(21.3%)	63(30.8%)	101(47.9%)	211(100%)

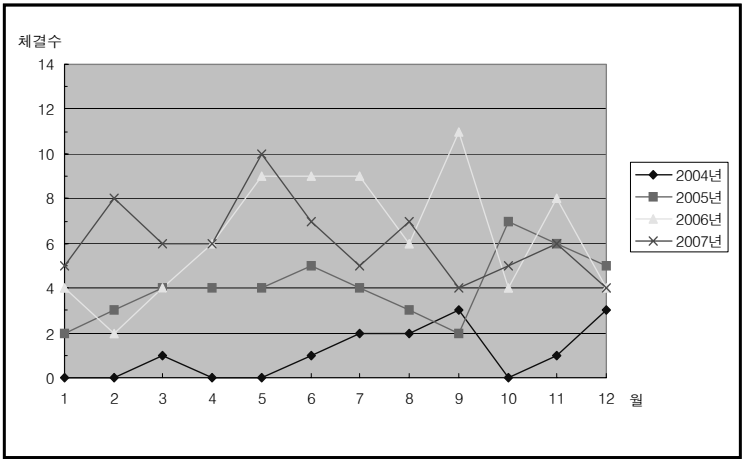
❍ 지역별

	서울	강원 경기	충청	호남	경북 대구	경남 부산	제주	계
2004	4	2	3	–	2	2	–	13
2005	15	15	6	3	5	4	1	49
2006	26	19	5	7	13	6	–	76
2007	30	20	6	7	3	7	–	73
합계	75 (35.5%)	56 (26.5%)	20 (9.5%)	17 (8.1%)	23 (10.9%)	19 (9.0%)	1 (0.5%)	211 (100%)

❻ 굿모닝 병원

❍ 월별

월	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	계
2004	–	–	1	–	–	1	2	2	3	–	1	3	13
2005	2	3	4	4	4	5	4	3	2	7	6	5	49
2006	4	2	4	6	9	9	9	6	11	4	8	4	76
2007	5	8	6	6	10	7	5	7	4	5	6	4	73
합계	11	13	15	16	23	22	20	18	20	16	21	16	211



❍ 유형별

구분		근무제도 개편 + 평생학습형	평생학습형	파트너십형
제조업 (59) (28.0%)	대기업 (16) (7.6%)	풀무원, 하나코비, 세림제지, 삼정피앤에이, 대웅제약, 신호제지, 동일기업, 한국콜마, 동부일렉트로닉스〈9〉	CJ, 에스텍, 동부제강, 포철산기, 페이퍼코리아, 대한제강(주)〈6〉	POSCO〈1〉
	중소기업 (43) (20.4%)	대명화학, 삼보, 동양강철, 신우산업, 동명식품, 한진P&C, 가야랜드, 화영오토텍, 국제리번산업, 리퓨터, 한국알스트롬, 케이티피, 이건환경, 동진밸브, 후지	아주산업, 스타빌루스, 미창석유공업, 애경유화, 한화제약, 카스, 중부버섯배양소, 원창, (주)칩스앤미디어, (주)화성한과〈10〉	

구분		근무제도 개편 + 평생학습형	평생학습형	파트너십형
		라이테크, 일진씨앤에이, 동화기업, 영남산업, 유일, 만서기업, 피에스씨, 고려제지, 세영기업, 포우산업, 신립공업, 피아트, 반도, 대연, 부국산업, 코오롱유화, 하코, 렉스진바이오텍, 정우리사이클링〈33〉		
서비스업 (95) (45.9%)	대기업 (16) (7.7%)	굿모닝병원, 매직서비스, 강릉동인병원, 휴먼링크, 강원랜드〈5〉	원휴먼서비스, 제일화재해상보험, 한국인포데이터, 유한M&C, KT, 기독교방송, 대구도시가스, 경희의료원, 여행박사, 울트라건설(주)〈10〉	국민은행〈1〉
	중소기업 (79) (38.2%)	UIC시카고치과, 모아치과의원, 엠마오사랑병원, 소망재활원, 안세치과, JC빛소망안과, 유리의료재단, 대우병원, 촛불레스토랑, 노틀담복지관, TOP 학원, 유우산업, 동진한의원, 웰빙치과, 샘치과, 동해동인병원, 황세영산부인과병원, 익선원, 삼일육아원, 히스토스템, 천안충무병원, 청심의료재단, 교남소망의집, 크린하우스, 방화1종합사회복지관, 서울베스트치과, 마음사랑병원, 미앤미피부과성형외과, 교차로, 서울지류유통, 신림종합사회복지관, 프라이덴치과, 대성글로벌네트웍, 안성농민의원, 안성농민한의원, 안산의료생협, 부천혜림원, 한국생협연대, 생태유아공동체, (주)아이민글로비스〈40〉	두산정보통신사업부, 태화기독교사회복지관, 커리어다음, 참사랑병원, 대덕넷, 이수유비케어, 자생한방병원, 상도1.5동 새마을금고, 메디헬프라인, 전북프뢰벨, 삼구개발, 태전약품판매, 아이템매니아, 월계종합사회복지관, 코스비오창선한의원, 한국방송통신대학교 출판부, 푸른생활협동조합, 네오씽크시스템즈, 전북대 자동차부품금형기술혁신센터, 바이로메드, 녹번종합사회복지관, LK소방, 고창종합병원, 한국스카우트연맹, 인천기독교종합사회복지관, 투나디엔씨 유파라점, 전주방송, 세븐스프링스, 축산물등급판정소, 한국디지털위성방송, 골프존, 비유와상징, 이랜드월드, 한솔미디어센터, 이노티브잉크코리아, 큐릭스, 대전지역사회교육협의회, 세아홀딩스, (주)세아정보시스템〈39〉	
공공부문 (57) (27.0%)	공공서비스 (57) (27.0%)	광명경찰서, 부산광역시환경시설공단, 지방공사 경상남도진주의료원, 국립중앙도서관, 과천시시설관리공단, 제주도지방개발공사, 도로교통안전관리공단, 분당경찰서, 서울종암경찰서, 인천계양경찰서, 부산동래경찰서, 김해시시설관리공단, 중앙건강지원센터, 대전광역시시설관리공단, 부산광역시시설관리공단, 충청북도청주의료원〈16〉	강원대학교, 보건복지부, 국민건강보험공단, 건강보험심사평가원, 서울강남초등학교, 국민고충처리위원회, 평창군청, 파주시노인복지회관, 서울청룡초등학교, 서울은천초등학교, 서울흑석초등학교, 서울남사초등학교, 김해시종합사회복지관, 한국시설안전기술공단, 은평종합사회복지관, 서울시광역정신보건센터, 오산종합사회복지관, 한국방송통신대학교, 용산시설관리공단, 선박검사기	KOTRA, 경남도청, 한국농촌공사, 한국전력공사 〈4〉

구분		근무제도 개편 + 평생학습형	평생학습형	파트너십형
			술협회, 광주테크노파크, 인천광역시시설관리공단, 한국직업능력개발원, 거제시시설관리공단, 양천장애인종합복지관, 광운대학교, 한국보건산업진흥원, 청강문화산업대학, 한국고용정보원, 군포시장애인종합복지관, 나사렛대학, 안양시율목종합사회복지관, 인천광역시사회복지협의회, 부천시오정구노인종합복지관, 한국산업단지공단 군산지사, 연세대학교 원주캠퍼스, 금천장애인종합복지관〈37〉	
계	211 (100%)	103(48.8%)	102(48.3%)	6(2.9%)

[범 례] * 중소기업: 300인 미만, 대기업: 300인 이상
* 복지관: 지자체(시・군・구 단위)-공공, 그 외- 서비스
* 학교: 공립・사립 구분 없이 공공

위와 같이 뉴패러다임 모델의 도입이 다수의 기관으로 확대되면서, 그 성과에 대한 분석도 다각적으로 이루어져왔다. 그 결과 뉴패러다임 컨설팅은 일자리 창출, 기업의 경쟁력 향상, 직장 내 평생학습체계의 정착으로 인한 인적 자원의 향상, 직원 및 고객 만족도 향상 등 전반적인 영역에서 고르게 긍정적인 성과를 창출한 것으로 나타났다. 그렇다면 페퍼 교수는 왜 굿모닝 병원을 대표적인 사례로 언급한 것일까? 그것은 아마도 굿모닝 병원이 가장 강조하는 것이 인간중심경영으로서, 페퍼 교수의 주장, 즉 사람중심경영이 성과와 이윤을 제고시킬 수 있다는 것을 입증해 준 가장 좋은 실례이기 때문일 것이다. 그렇다면 굿모닝 병원의 인간중심경영은 어떠한 것이며, 뉴패러다임의 틀을 적용함으로써 이러한 경영방침이 어떻게 구현될 수 있었는지 알아보도록 하겠다.

II. 굿모닝 병원의 경영혁신

1. 개관

굿모닝 병원은 경기도 평택에 위치해 있는 중대형 병원이다. 이 병원을 들어서면 안내 데스크가 유난히 많이 눈에 띄인다. 1층의 중앙 로비부터, 내과, 외과 등의 각 과마다 안내 창구가 있고, 비정규직이 아닌 원무과의 정규직원들이 접수와 안내 서비스를 직접 제공한다. 이는 중앙 집중식으로 진료 접수나 상담 창구를 몰아 놓는 것이 아니라, 환자 가까운 곳에서 서비스를 제공하고 환자의 동선을 줄여 주려는 노력이다. 여기에서부터 굿모닝 병원의 철저한 고객 중심적인 경영철학을 느낄 수 있다.

이 뿐만이 아니다. 평생교육시스템, 능력위주의 인사관리, 투명경영 등의 새로운 시도가 지속적으로 이루어지고 있다. 굿모닝 병원은 성과급을 지급하고 병원실적을 직원에게 환원하는 한편 다양한 시상제도를 마련하여 직원들에게 충분한 보상을 지급한다. 그럼으로써 직원들의 참여와 신뢰를 끌어내려고 노력한다. 또한 팀별 자율관리제, 총액연봉제, 주 40시간제 조기 도입 등의 경영 혁신에 도전했다. 경영지표를 모두 공개해서 직원들과 회사사정을 공유하고, 수평적인 노사협의체를 운영하고 있다. 직원들에게는 각종 문화공연을 관람하도록 지원하고, 신바람 나는 일터 만들기를 위해 노력한

다. 정기적으로 직원들의 만족도 조사를 실시하여, 그 결과를 병원의 운영에 반영하는 등 직원의 만족도를 제고하기 위해 끊임없는 노력을 기울인다. 직원제안제도나 아이디어 공모대회를 통해 직원에게서 창의적인 아이템을 찾아내고, 지역사회 후원이나 자매결연 등으로 직원들이 자긍심을 가지게끔 한다. 이런 모든 노력의 결과 2002년 대비 2007년 직원수는 48% 증가했고, 수익은 94%나 증가했다. 외래환자 82%, 입원환자 51%의 증가를 기록했고, 전반적인 경영지표상에서 눈에 띄는 성과가 나타났다. 서울 위주의 대형병원에 환자가 몰리고 지방의 중소병원에는 의료인력의 수급 자체가 어려워 지방의 중견병원들이 문을 닫는 상황에서, 굿모닝 병원에서는 어떻게 이런 성과가 나타날 수 있었는가?

2. 뉴패러다임 모델의 도입

- 1985.03.02 내과, 외과, 정형외과, 산부인과, 임상병리검사실, 방사선과, 물리치료실, 초음파실 등을 갖춘 65병상 규모 평택성심병원 개원
- 1985.10.01 이비인후과 증설
- 1986.01.01 별관 3개층 증축
- 1987.02.01 안중성심외과의원 본원 개원
- 1987.07.01 본관 건물 1개층 증축, 지하 1층, 지상 5층 별관 총 건축 면적 2,952㎡(894평) 50개 병상 추가확보
- 1988.02.01 안정리 제일의원 인수 개원 및 마취과 증설
- 1990.07.01 제1일반외과, 제2일반외과, 제1내과, 제2내과, 정형외과, 신경외과, 흉부외과, 마취과, 방사선과, 수술실, 응급실, 중환자실, 1병동, 2병동, 3병동, 5병동 등을 갖춘 160 병상 규모
  전문의 9명, 일반의 2명, 간호사 35명, 간호조무사 30명, 약사 1명
- 1991.08.01 응급의료 관리 운영규칙에 의한 응급의료병원 지정(경기도)
- 1992.05.01 흉부외과 개설
- 1994.03.18 보건사회부로부터 의료법인 백송의료재단 설립허가
  한방내과, 신경과, 부인과, 침구과, 한방요법식, 비만클리닉, 양방내과, 신경외과, 일반외과, 종합검사실, 중환

자실, 수술실의 진료시스템과 입원병상 8병상 직원 52명으로 개원

- 1994.12.29 평택성심병원을 의료법인 평택성심병원으로 법인전환
- 1996.05.01 비뇨기과, 피부과 개설
- 2001.06.20 의료법인 백송의료재단 굿모닝병원 준공
- 2001.06.23 평택시 통복동 소재 평택성심병원 신축병원으로 이전
- 2001.07.07 의료법인 백송의료재단 굿모닝병원 개원식 및 삼성서울병원과 진료협정
- 2002.02.21 아주대학교병원과 진료협정
- 2002.04.01 의료법인 백송의료재단 굿모닝병원 종합병원으로 승격
- 2002.04.09 의료법인 백송의료재단 굿모닝소아과의원 개원
- 2002.05.01 의료법인 백송의료재단 굿모닝병원 영안실 개장
- 2002.12.13 산업자원부 한국서비스품질 우수병원 인증 및 서비스혁신상 수상
- 2003.02.08 굿모닝소아과의원 폐업
- 2003.02.25 천안단국대학교병원과 진료협정
- 2003.08.04 성심의원 폐업
- 2003.12.18 한국서비스경영진흥원 주최 한국서비스혁신대상 수상
- 2004.05.15 척추전문센터 개설
- 2004.09.02 뉴패러다임 시범사업 프로젝트 양해각서 조인식
- 2004.12.01 인공신장실 개설
- 2004.12.17 뉴패러다임 디자인1팀 운영위원회 결과보고회
- 2005.02.01 뉴패러다임 시범사업 가동(주 40시간제)

- 2005.07.07 재단 대강당 '해오름관' 개관
- 2005.10.11-12 의료기관평가
- 2006.08.21 심혈관센터 개설
- 2006.08.28 대한병원협회, 인턴 수련병원 지정을 위한 병원신임평가
- 2006.10.25 서울대학교병원 협력병원 협약 체결
- 2006.11.02 중국 일조시인민병원 우호교류 협정 체결
- 2006.12.15 교육인적자원부 주최, '제3회 평생학습대상' 기업부문 대상 수상
- 2006.12.27 경기남부도립노인전문병원 수탁기관 지정

굿모닝 병원은 경기도 평택에 위치한 367개 병상 규모의 중대형 병원이다. 굿모닝 병원의 이승광 이사장은 직원 만족이 없이는 고객 만족이 없다는 믿음을 가지고, 병원으로서는 최초로 뉴패러다임을 도입하기로 결정하였다. 그리하여 2004년 9월 2일 뉴패러다임 시범사업 양해각서 조인식이 이루어졌고, 그해 11월 말까지 컨설팅이 완료되었다. 그리고 2004년 12월부터 뉴패러다임 프로젝트를 9개 병동과 한방 병동을 중심으로 시범운영하게 된다. 그로부터 1년 후인 2005년 1월 11일에 뉴패러다임 시범사업 결과 보고회를 갖고, 1월 말에 뉴패러다임 디자인 2팀 프로젝트를 완성하였다. 2월부터 본격적으로 뉴패러다임이 가동되기 시작했다.

굿모닝 병원은 뉴패러다임을 도입한 2005년을 '제2도약의 해'로 선포하였다. 다각적인 측면에서 직원의 근무여건을 개선하였고, 외부적으로는 병원의 위상을 제고하고, 향후 운영방향을 정하는데 참고자료가 될 수 있도록 대대적인 설문조사와 모니터링 제도를 실시하였다. 그해 10월에는 의료기

관 평가에서 전국의 300개 이상 500개 미만의 병동을 가진 병원들 중에서 7위를 했는데, 민간 병원 중에서는 1위였다. 이 평가를 통해서 굿모닝 병원은 의료서비스 전반을 재정비하고 표준화하였다. 이 모든 노력이 새로 도입된 뉴패러다임과 병행되면서, 굿모닝 병원은 2005에 개원 이후 가장 좋은 실적을 산출해 내었다. 외래진료실적은 물론, 입원실적, 검사실적, 수술실적 등 거의 모든 부문에서 7%에서 20%에 이르는 높은 성장률을 기록하였다.

3. 굿모닝 병원의 뉴패러다임 도입 배경

굿모닝 병원은 일찍부터 우수한 의료 서비스를 제공함으로써 지역 사회 주민들로부터 신뢰를 쌓는 일과, 철저한 고객중심의 병원 운영의 중요성을 잘 인식하고 있었다. 수도권 남부 거점도시인 평택의 중추적인 의료기관으로 도약하기 위해서, 첨단 디지털 시스템을 갖추고 최고 수준의 의료 서비스를 제공해 왔다. 그리고 '인간중심의 의료'를 실현하고 고객 만족도를 높이기 위해 '굿모닝 서비스 아카데미'를 운영하여 직원 교육을 실시했다. 또한 초, 재진시 환자마다 직원 한 사람이 전담하는 '안내직원 지정제'를 실시하였다. 그 결과 2002년에는 산업자원부로부터 한국 서비스 품질 우수병원 인증 및 서비스 혁신상을 수상하고, 2003년에는 한국서비스 경영진흥원 주최 한국 서비스 혁신대상을 수상하였다.

위와 같이 일찍부터 서비스 차별화와 환자를 위한 배려를 위해 다각적으로 노력해온 굿모닝 병원에서 뉴패러다임을 도입하게 된 배경에는 어떤 요인들이 있을까? 이런 분석을 통해서 위와 같은 병원의 지향성이 뉴패러다임

과 어떻게 잘 조화를 이루어, 굿모닝 병원이 뉴패러다임 사업의 대표적인 성공 사례가 될 수 있었는지 보다 심도 깊은 이해가 가능할 것이다.

1) 의료 업계 내 경쟁의 심화

2000년대 초부터는 병원업계도 경쟁이 심해져서 고객 만족을 지향하는 병원운영으로 혁신이 이루어지지 않으면 살아남기 어려워졌다. 시장 경쟁이 치열해짐에 따라 고객 요구는 다양해졌고, 의료 기술이 빠르게 발전하면서 직원의 학습과 전문 역량 향상이 점점 더 중요해지고 있다. 더구나 의료 시장이 개방될 경우 직원들의 인적 역량의 제고가 더욱 필요해 졌다. 굿모닝 병원은 그 어느 병원보다도 이러한 병원 환경 및 고객 요구의 변화를 앞서 예측하고 대응하려 노력했기 때문에, 병원으로서는 가장 최초로 뉴패러다임을 도입할 수 있었다.

2) 내부 고객 만족도 제고의 필요성

지방에 위치한 병원들의 경우에는 경영 환경이 더 열악하여, 차별화된 경쟁력을 갖추지 않으면 운영이 어렵다. 지방의 병원들은 보통 중증 내과환자에 대한 진료시설이나 체계가 미흡하고, 외상성 환자 위주의 병원 운영이 이루어지고 있다. 이에 대해 굿모닝 병원은 차별화된 지역종합병원의 역할 모델이 되겠다는 목표를 가지고 경영 혁신에 임한 것이었다. 이를 위해서는 실력 있는 의사들을 모셔오고, 대학병원 수준의 장비를 갖추어 품질 높은 진료 서비스를 제공하기 위해 노력을 기울였다. 지방 병원의 특성상 의료

인력의 확보가 어려운데, 이를 위해서는 내부 고객의 만족이 너무 중요한 요인이었다. 그 당시의 상황으로는 직원들의 근무시간은 말이 8시간이지, 준비에 2시간, 업무인계에 2시간이 소요되어 총 12시간에 달하는 것이었다. 직원들의 피로를 완화하고 업무 만족도를 증진시키기 위해서는 근로 체계의 변화가 절실히 요구되고 있었다.

3) 지역사회 내 고품질 의료 서비스에 대한 수요의 증진

또한 평택의 지역사회에는 새로운 변화가 예측되고 있었다. 미군부대가 평택으로 이전하기로 확정됨에 따라, 고품질 의료 서비스에 대한 수요가 이전에 비해 증가할 것이었다. 이러한 시장 예측도 뉴패러다임의 도입을 서두르게 만든 요인 중 하나다.

4) 의료시장 개방에 대한 대비

향후 의료시장이 개방되어 외국 병원의 국내 진출이 이루어지게 되면, 높은 수준의 의료 서비스와 의료 체계를 통해 내부적인 개혁을 이루지 못한 병원들은 경쟁력을 잃게 된다. 이에 대한 대비책을 강구하기 위해서는 직원들에 대한 서비스 교육 강화와 직원들의 전문성 제고가 한층 더 중요해 졌다. 궁극적으로 직원들의 근로의욕 고취와 지식의 습득을 목표로 하는 뉴패러다임이 굿모닝 병원의 이러한 니즈와 잘 부합되었던 것이다.

5) 주 40시간제 조기 도입 필요성

뉴패러다임의 도입을 촉진시킨 또 하나의 요인은 2005년 7월부터 300병상 이상 규모의 병원에 대한 '주 40시간제'의 적용이었다. 이런 변화에 미리 대비하고 주 40시간제를 조기 도입하기 위해서는 뉴패러다임 시범사업이 시기적으로 적절한 것이었다. 굿모닝 병원은 주 40시간제의 의무 시행 5개월 전부터 면밀한 현상파악과 단계적인 개선활동을 통해 큰 무리 없이 조기 시행할 수 있었다. 즉 뉴패러다임을 도입함으로써, 근로시간은 주 40시간으로 단축하되, 현행 임금 수준은 유지하였고, 단축된 근로시간에 대해서는 병원 차원에서 다양한 교육 프로그램을 개발하고, 교육이 근무시간에 이루어질 수 있도록 하였다. 그럼으로써 직원들이 자기계발의 기회를 용이하게 가질 수 있도록 지원을 한 것이다. 결과적으로 다른 병원들이 주 40시간제가 노사 간의 뜨거운 쟁점이 된 데 반해, 굿모닝 병원의 경우에는 직원들이 새로운 제도를 디자인하는 과정부터 주도적으로 참여함으로써 자연스럽게 전환이 이루어질 수 있었다.

4. 굿모닝 병원의 뉴패러다임 모델

1) 혁신 추진 조직의 구성

뉴패러다임 컨설팅의 가장 중요한 특징 중 하나는 혁신 추진 조직에 있다. 뉴패러다임센터에서 파견된 컨설턴트가 일방적으로 혁신의 방안이나 대안

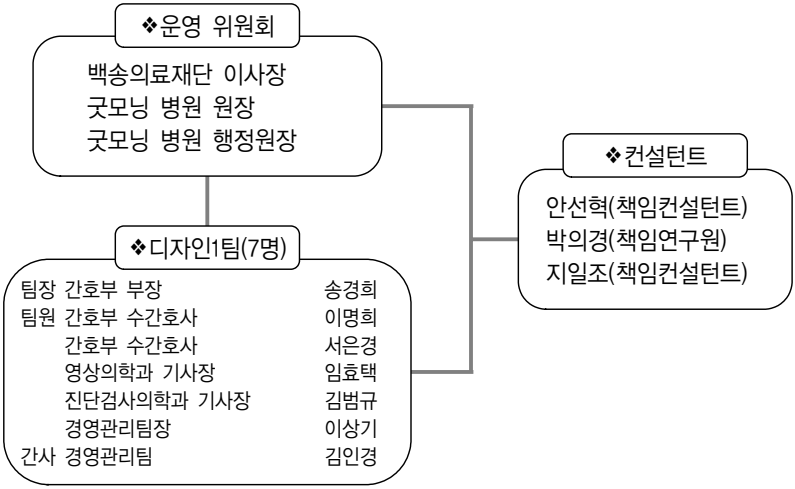
을 제시하지 않는다. 철저하게 해당 기관의 직원들과 끊임없는 토론과 회의를 통해 공동으로 문제점 진단과 혁신의 방안을 도출해 낸다. 즉, 내부 직원들로 구성된 디자인팀은 매일 일이 어떻게 진행되는지 그리고 어떻게 업무의 프로세스를 변화시키면 효율성을 극대화할 수 있는지 현장의 경험에 근거한 전문성을 가지고 있다. 컨설턴트들은 뉴패러다임 모델의 혁신방법, 근무체계와 학습체계 개편 측면에서의 전문성을 가지고 있다. 이렇게 컨설턴트와 디자인팀이 서로 보완적인 지식, 능력 및 경험을 잘 조화시켜, 내부의 목소리를 반영한 긍정적인 변화를 설계하는 것이다. 이러한 컨설팅의 과정은 상호 협조적 실천연구(CIAR)의 방법론과 매우 유사하다. 상호 협조적 실천연구란 연구자들이 해당 사업체의 직원들과 협조적인 상호작용을 통하여 일부의 조직관행을 바꾸는 실험을 하고, 그 변화의 결과를 전체 조직으로 확산시키는 방법이다. 이는 액션 연구의 일종으로서 변화 대상인 조직과 함께 파트너십을 이루어서 변화를 수행하는 것을 의미한다(김효선, 구자숙, 박찬희, 2006).

흔히 변화나 혁신을 조직에 도입하면, 구성원들의 저항이나 반발이 있게 마련이다. 하지만 뉴패러다임의 도입과정에서는 구성원들을 새로운 제도의 디자인을 하는 데에 주도적인 존재로 참여시키고, 구성원들의 목소리에 적극적으로 귀를 기울이고 그 내용을 제도에 반영시킨다. 디자인팀은 소극적인 역할에 그치지 않고, 스스로 문제를 정의하고 대안을 모색하는 주체가 된다. 이러한 상호협조 및 상호교육을 통해서 그 조직의 문화와 업무에 가장 적합한 맞춤형 개선방안이 창의적으로 도출된다. 디자인팀의 구성원들은 혁신의 챔피언으로 발전하여, 컨설팅이 완료된 이후에도 새로운 문제점들을 보완하고 자신의 기관에 가장 적합한 시스템으로 지속적으로 제도를 개편해

나갈 수 있다.

뉴패러다임센터와 양해각서를 체결한 후 굿모닝 병원의 혁신 추진조직은 〔그림 1〕과 같이 구성되었다. 이때의 조직은 주로 간호부를 중심으로 영상의학과와 진단검사의학과의 근무체계를 새로 디자인하기 위한 조직이었다. 운영위원회는 백송의료재단의 이승광 이사장, 김정용 병원장 및 오중근 행정원장으로 이루어졌다. 운영위원회는 프로젝트의 전반적 진행방향을 설정하고 요청이 있을 경우 필요한 지원과 개입을 하는 역할을 맡았다. 디자인 1팀은 8명으로 구성되었는데, 간호부의 송경희 부장과 경영관리팀의 이상기 팀장, 간호부 수간호사, 주임 간호사, 영상의학과 기사장, 진단검사의학과 기사장 그리고 간사역할을 맡은 경영관리팀 직원으로 이루어졌다. 디자인팀은 자발적인 학습과 연구를 통해 대안을 모색하는 역할을 담당하였고 실상 프로젝트의 진행을 담당한 실무적 주체였다. 뉴패러다임센터에서 파견된 컨설턴트팀은 안선혁, 박의경, 지일조 컨설턴트로 구성되었다. 이들은 유한킴벌리에서 이미 성공을 거둔 바 있는 뉴패러다임 모델을 속속들이 잘 알고 있는 사람들로서, 디자인팀과 함께 굿모닝 병원이 운영되는 방식과 의료 업계의 본질적 특성을 가장 잘 반영한 새로운 제도의 도출을 돕는 역할을 하였다.

[그림 1] 프로젝트 추진 조직의 구성



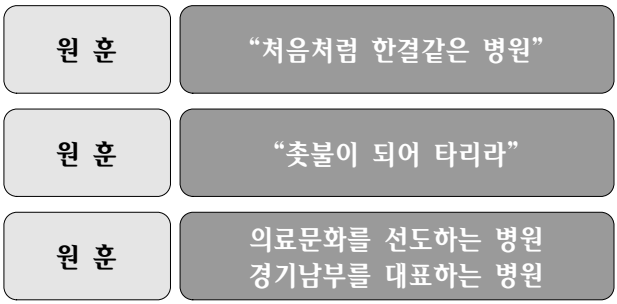
2) 굿모닝 병원의 미션 및 비전

뉴패러다임 컨설팅을 받으면서 제일 처음 하는 일은 기관의 미션 및 비전을 재점검하고 확립하는 일이다. 수정된 미션과 비전에 맞추어 기관의 전략적 방향을 수립하고, 그에 맞추어 전략적으로 근무체계, 교육체계, 직무체계, 급여체계 및 평가체계의 변화를 설계하게 된다. 굿모닝 병원의 미션 및 비전은 〔그림 2〕와 같다.

굿모닝 병원의 원훈은 "처음처럼 한결같은 병원"이다. 독보적인 경쟁력을 유지하며, 고객을 한결같은 마음으로 치료하는 따뜻한 병원이 되겠다는 의지의 표현이다. 경영 방침은 의료문화를 선도하는 병원, 경기남부를 대표하는 병원이다. 굿모닝 병원은 뛰어난 실력을 갖춘 전문의료인력과 첨단의료장비를 갖추고, 수도권지역 중에서 병원급 의료기관이 미흡한 경기남부 지

역에서 주민 건강을 수호하는 병원이 되겠다는 것이다. 실제로 수도권 남부 지역의 대량 재해 발생 시 구난의료센터로 지정되었고, 권역 내 환자의 최종 전문치료기관이자, 응급환자 이송체계 면에서도 중추적인 역할을 수행하고 있다.

[그림 2] 굿모닝 병원의 미션 및 비전



3) 뉴패러다임 도입의 목적

뉴패러다임을 도입하여 제도의 변화를 꾀함으로써 달성하고자 하는 목표는 네 가지였다. **첫째는 신나는 직장 만들기로 직원의 삶의 질을 향상시키는 것이다.** 굿모닝 병원의 이승광 이사장은 "나에게 있어 가장 중요한 고객은 바로 직원이며, 그래서 항상 직원들이 무엇을 하고 싶어하는지, 무엇을 필요로 하는지 고민한다"고 이야기 한다. 이사장의 이러한 철학을 바탕으로 신나는 직장 만들기가 첫 번째 목표가 된 것이다. 이를 위해 직원의 의견을 모니터링하고 직원이 싫어하는 것은 가급적 하지 않거나 횟수를 줄여나갔다. 주입식 정책도 없고, 간담회나 회식도 대폭 줄였다. 대신 매주 2회 '이사장과

직원과의 간담회'를 가지면서, 직원들의 의견을 경청하고 애로사항을 해결해 나가려는 노력을 기울인다.

직원가족들과의 유대를 위해 신입사원 가족을 병원으로 초청하기도 하고, 신입사원 부모 간담회를 개최하기도 한다. '재단 이사장과 함께 하는 테마여행'을 분기별로 기획하여 이사장과 일반직원들이 보길도, 안면도, 남이섬, 경포대 등을 함께 다녀온다. 이를 통해 서로 가족과 같은 정을 쌓으며, 마음을 열고 대화를 한다. '비오는 날 이벤트' 로서 비가 오면 전체 회식을 하기도 한다. 분기마다 모범직원들을 5명씩 뽑아 포상으로 중국, 동남아, 일본 등으로 해외여행도 보내준다.

하지만 직원의 삶의 질을 높이기 위한 가장 직접적인 개선은 근무제도의 개편에 있었다. 이전의 굿모닝 병원은 3조 3교대제로 운영되고 있었다. 이를 4조 3교대제로 바꾸고 근무시간을 탄력적으로 운영하기 위하여 새로운 직원들을 더 선발하였다. 근무제도의 개편은 다음 장에서 더 자세한 논의가 이루어질 것이다.

두 번째 뉴패러다임 프로젝트의 목적은 지식기반 정보화 사회의 무한경쟁 시대에 대처하는 것이었다. 병원이 경쟁력을 갖추려면 의사 및 직원들의 실력이 우수해야 하며, 평생교육체계를 갖추어 지속적으로 학습이 이루어지게 끔 해야 한다. 이를 위해서 직무교육과 교양교육의 체계를 확립하였다. 앞으로 의료업계에서는 큰 변화가 불가피하다. 병원의 수가가 의료 장비 및 의사의 숫자, 그리고 의료기관에 대한 평가에 따라 차별화될 것이다. 뉴패러다임은 무한경쟁시대에 대비해야 한다는 위기의식이 팽배했던 굿모닝 병원에 매우 중요한 전환점을 제공해 주었다.

세 번째 목적은 병원 경쟁력의 원천인 신 노사문화를 구축하는 것이었다.

즉 새로운 근무제도와 평생학습체계를 바탕으로 직원들의 신뢰를 쌓고 직원들이 일하고 싶은 병원을 만듦으로써 새로운 노사문화의 구축을 꾀한 것이다. 이를 위해서 평가 및 승진제도와 보상제도도 모두 통합적으로 개선하여 직원들에 대한 동기부여를 극대화하였다. 그 결과 굿모닝 병원의 직원들은 다른 어떤 병원들보다 팀별 책임제 하에서 수평적 관계로 업무에 임하게 되었다. 인사권도 이사장에게 있는 것이 아니라, 고용, 해고, 상벌 위원회가 가지고 있다. 탄력적 근무시간제를 운영하면서, 출·퇴근도 팀장이 자율적으로 알아서 결정한다. 이전부터 실시해 오던 총액 연봉제도 더 시스템화함으로써 능력 위주의 병원 운영이 강화되었다.

현재 굿모닝 병원에는 노조가 없고, 팀장 책임제 때문에 노사분규도 없다. 여기에는 직원들이 병원의 경영진을 신뢰할 수 있도록 모든 경영 정보를 공개하고 투명경영의 원칙을 고수해 온 것, 그리고 직원들이 원하는 것을 계속 모니터해온 것이 크게 기여했을 것이다. 예를 들면 굿모닝 병원에서는 전 직원을 대상으로 설문 조사를 실시하여 원하는 바와 만족도를 점검한다. 그리고 그 결과를 병원의 정책에 반영한다. 또한 직원들에게 받고 싶은 연봉을 적어 내게 하여 기대수준을 맞춰주기 위한 최대한의 노력도 기울인다.

네 번째 뉴패러다임 프로젝트의 목적은 지식근로자 확보로 병원의 신 경쟁력을 구축하자는 것이다. 앞에서의 세 가지 목적이 달성된다면, 궁극적으로 굿모닝 병원은 직원이 발전하고 만족하며 평생 몸담고 싶은 직장이 될 수 있을 것이다. 이런 조직 문화를 구축하여 지식근로자들의 선발과 유지에 이점을 누리게 된다면, 그 결과로 확보되는 우수한 인적 자원이야 말로 병원의 성장 동력과 신 경쟁력의 원천이 될 것이다.

III. 뉴패러다임 모델에 따른 제도의 개선

1. 근무체계의 개편

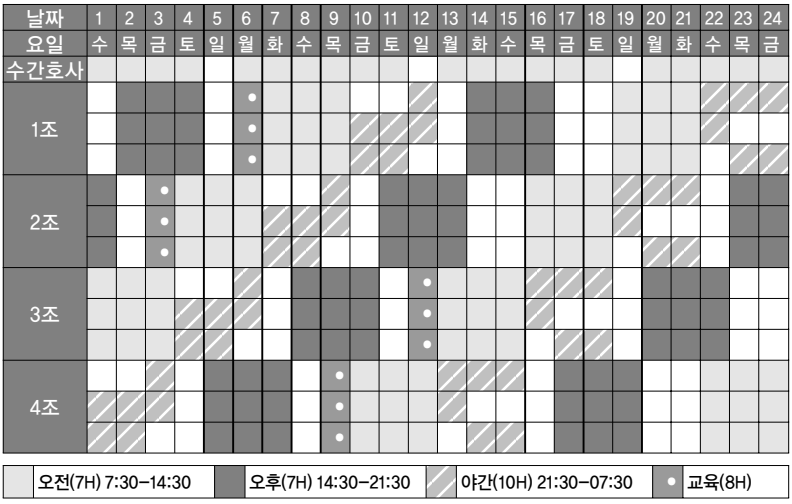
굿모닝 병원은 주 5일제 진료를 하지 않는다. 틈새시장을 노려 고객을 확보하기 위해서다. 직원들의 과도한 근로 시간을 줄이면서 동시에 365일 진료체계를 갖추기 위해서는 4조 3교대제의 편성이 필요했다. 2004년 9월 2일 양해각서를 체결하고 팀빌딩 워크숍이 완료된 9월 17일부터 10월 18일 사이에는, 설문조사 및 현황분석을 실시하고 1차 사원 공청회를 거쳐 개발방향을 수립하였다. 그리고 10월 19일에서 12월 14일까지 간호부, 영상의학과, 진단검사의학과에 대한 근무, 교육 및 평가 제도를 설계하고 보완하였다. 그 사이 12월 1일부터 14일까지 두 주 동안 간호부를 대상으로 교대제를 시범운영하고, 시범실시 대상자에 대한 공청회를 실시하여 시범운영 결과를 평가하였다. 2005년 1월 1일부터 간호부, 영상의학과, 진단검사의학과 직원들은 개선된 근무제도에 따라 근무를 시작하였다.

1) 간호부 일반병동 근무체계: 4조 3교대 24일 주기

간호부는 업무의 성격에 따라 일반병동, 응급실, 수술실, 중환자실, 외래로

나누어 각각 근무체계를 편성하였다. 먼저 일반병동의 근무체계는 〔그림 3〕과 같다. 일반병동은 업무량이 시간대에 따라 일정하지 않아서, 업무량에 따라 탄력적으로 인원을 구성하였다. 즉, 아침 7시 30분에서 오후 2시 30분까지 근무하는 오전팀에는 4명을, 오후 2시 30분부터 오후 9시 30분까지 근무하는 오후팀에는 3명을, 오후 9시 30분부터 다음날 아침 7시 30분까지 근무하는 야간팀에는 2명을 배정하였다. 일반 간호사의 경우 24일 주기 내에서 오전과 오후 근무는 12일, 야간 근무는 4일, 교육은 1일을 받게 된다. 휴무는 7일(연차휴가 포함)이다. 주간 평균 근무시간은 40시간이 되고, 주간 평균 교육시간 8시간 중 2시간은 정기교육 시간이며 나머지는 외부 특별교육으로 받게 된다. 연간 휴무일은 총 107일이다. 수간호사의 경우에는 근무형태가 격주로 변화하며, 첫 주는 평일에 휴무를 하며 토요일에 근무를 하고, 다음 주에는 평일은 내내 근무하고 토요일에는 휴무하는 방식으로 운영된다.

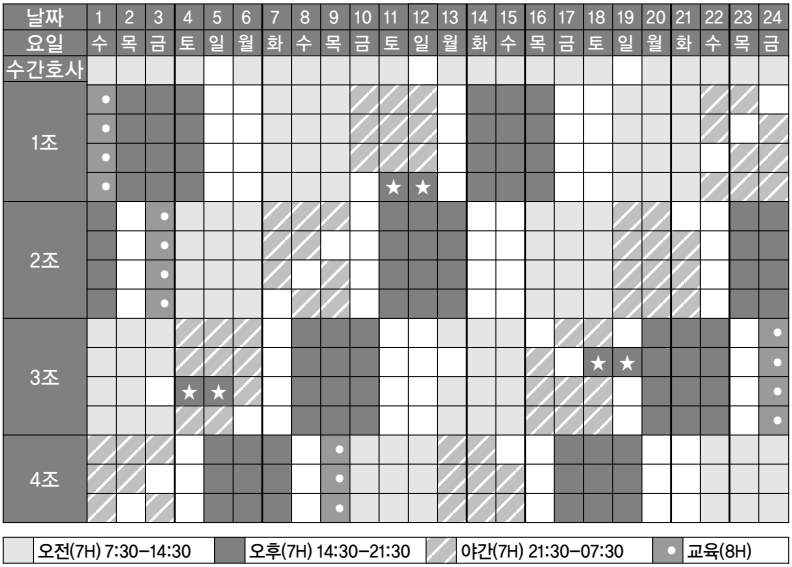
[그림 3] 간호부 일반병동 근무체계



2) 간호부 응급실 근무체계: 4조 3교대 24일 주기

간호부 응급실의 경우에도 24일 주기의 4조 3교대제였는데, 응급실의 경우 평일에는 오전과 오후에, 주말에는 오후에 가장 환자가 몰리는 특성을 고려하여 근무체계가 구성되었다(〔그림 4〕참조). 평일에는 오전과 오후팀에 4명, 야간팀에 3명, 주말에는 오전팀에 4명, 오후팀에 5명, 야간팀에 3명이 배정되었다. 일반 간호사들은 24일 주기 내에서 오전과 오후 근무는 12일 야간근무는 5일을 담당하며, 교육은 1일을 받게 된다. 휴무는 6일이며, 연차휴가의 경우 오전 근무자가 5명인 일자에 실시하거나, 근무가능 인원이 시간대별로 4명-4명-3명 이상일 경우 실시한다. 주간 평균 근무시간은 40시간이고, 주간 평균 교육시간 8시간 중 2시간은 정기 교육시간이며 나머지는 외부 특별교육으로 받게 된다. 연간 휴무일은 총 107일이다. 수간호사의 경우 일반병동과 마찬가지이다.

[그림 4] 간호부 응급실 근무체계

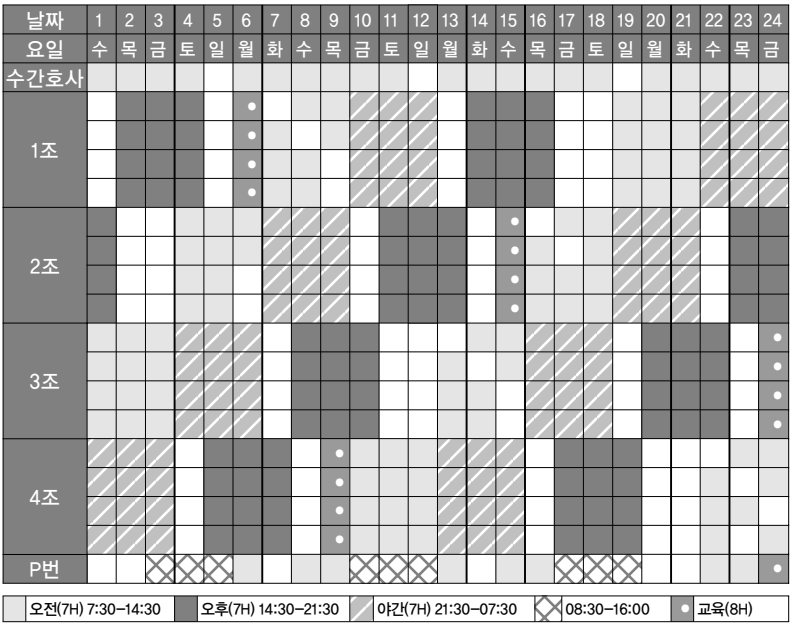


3) 간호부 중환자실 근무체계: 4조 3교대 24일 주기

중환자실의 경우 시간대별로 업무량이 일정한 편이므로, 오전, 오후, 야간에 각각 4명씩 배정하였고, 다만 금요일부터 일요일까지의 주말에는 오전 8시 30분부터 오후 6시 사이에는 1명이 추가 근무를 하는 형식으로 근무체계를 구성하였다. 중환자실의 근무체계가 〔그림 5〕에 나와 있다. 일반 간호사의 경우 24일 주기 내에서 오전과 오후 근무는 11일, 야간근무는 6일을 담당하고, 교육은 1일을 받게 되었다. 휴무일은 6일인데 연차 휴가의 경우 오전 근무자가 5명인 일자에 실시할 수 있다. 주간 평균 근무시간은 마찬가지로 40시간이고, 주간 평균 교육시간 8시간 중은 2시간은 정기 교육시간이

며 나머지는 외부 특별교육으로 받게 된다. 연간 휴무일은 총 107일이다. 수간호사의 경우에는 다른 간호부의 경우와 마찬가지이다.

[그림 5] 간호부 중환자실 근무체계



4) 간호부 수술실 근무체계: 시차근무제

수술실의 근무체계는 시차근무제로서 업무량에 따라 조정을 하는 시차근무제였다. 6주마다 야간 5일, on call 2일 근무를 하게 되고, 교육은 1일 8시간을 받는다. 휴무는 4주 기간 내에 총 7일을 갖고, 나머지 근무일에는 주간 근무를 한다. 주간 평균 근무시간은 50에서 60시간으로 긴 편이다.

주간 평균 교육시간 8시간 중 2시간은 정기 교육시간이며 나머지는 외부 특별교육으로 받게 된다. 연간 휴무일은 연차 휴가를 제외하고 97일이다. 그 근무 형태가 〔그림 6〕에 나와 있다.

5) 간호부 외래 근무체계: 시차근무제

간호부 외래의 근무체계도 진료시간과 업무량에 따른 시차근무제로 구성되었다. 외래의 경우 수간호사도 일반 간호사와 동일한 근무형태를 따르게 된다. 근무형태는 격주로 변화하게 되는데, 평일에 늦게 퇴근하는 경우에는 토요일에 조기 퇴근하며 평일 근무도 격주로 변화한다. 주간 평균 근무시간은 40시간이며, 주간 평균 교육시간 8시간 중 2시간은 정기 교육시간이며 나머지는 외부 특별교육으로 받게 된다. 연간 휴무일은 총 107일인데, 휴무 때 교육 받았던 것은 휴뮤일에서 제외시킨다. 간호부 외래의 근무체계가 〔그림 7〕에 나와 있다.

[그림 6] 간호부 수술실 근무체계

[그림 7] 간호부 외래 근무체계

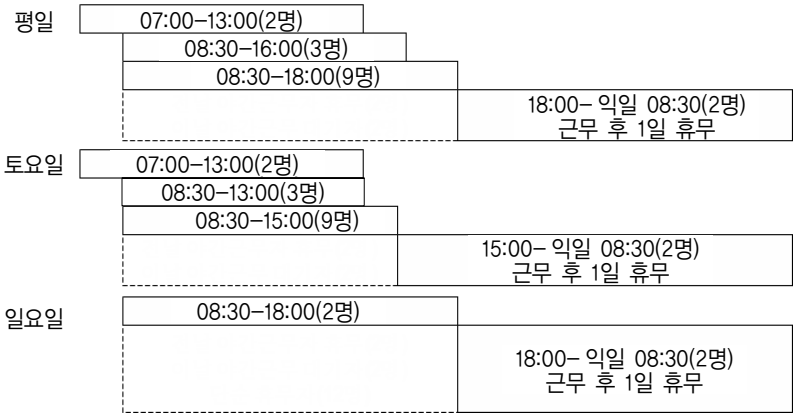
날짜	6	7	8	9	10	11	12
요일	월	화	수	목	금	토	일
수간호사	7	7	7	7	7	1	휴
내시경실	7	7	7	7	7	1	휴
	3	3		3	3	3	휴
주사실	5	5	5	5	5	3	휴
외과	7	7	7	7	7	1	휴
	5	5	5	5	5	3	휴
	7	7	7	7	7	1	휴
	3	3	3		3	3	휴
	7	7	7	7	7	1	휴
	5	5	5	5	5	3	휴
내과	7	7	7	7	7	1	휴
	3		3	3	3	3	휴
	7	7	7	7	7	1	휴
	5	5	5	5	5	3	휴
소아과	7	7	7	7	7	1	휴
통증클리닉	3	3		3	3	3	휴
산부인과	7	7	7	7	7	1	휴
	5	5	5	5	5	3	휴
신경과	7	7	7	7	7	1	휴
	3	3	3	3		3	휴

6) 영상의학과 근무체계: 시차근무제

영상의학과의 근무체계 역시 업무량의 쏠림 현상을 반영한 시차근무제였다. 평일과 토요일에는 총 16명이 근무하고, 전날 야간 근무자 2명은 휴무를 한다. 16명 근무자 중 2명은 오전 7시부터 오후 1시까지, 3명은 오전 8시 30분부터 오후 4시까지, 9명은 오전 8시 30분부터 오후 6시까지 근무를 한다. 나머지 2명은 야간 근무 대기자로서 오후 6시부터 다음날 오전 8시 30분까지 근무를 한다. 일요일에는 4명이 근무하고, 전날 야간 근무자 2명을 포함한 14명이 휴무이다. 4명의 근무자 중 2명은 오전 8시 30분부터 오

후 6시까지 근무하고, 나머지 2명은 오후 6시부터 다음날 오전 8시 30분까지 야간 근무를 한다. 주당 평균 근무시간은 50시간이며, 주간 평균 교육시간 8시간 중 2시간은 정기 교육시간이며 나머지는 외부 특별교육으로 받게 된다. 영상의학과의 근무체계가 다음의 〔그림 8〕에 나와 있다.

[그림 8] 영상의학과 근무체계

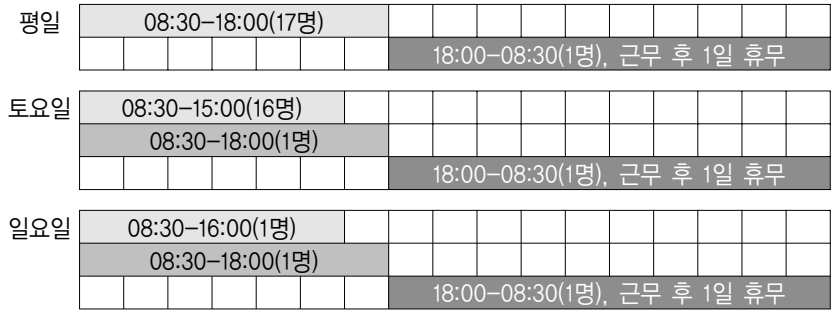


7) 진단검사의학과 근무체계: 시차근무제

진단검사의학과의 근무체계도 업무량에 따른 시차근무제였는데, 평일에는 17명이 오전 8시 30분부터 오후 6시까지 일하고, 야간 근무자 1명이 오후 6시부터 다음날 오전 8시 30분까지 일하고 하루를 휴무한다. 토요일에는 16명이 오전 8시 30분부터 오후 3시까지 일하고, 1명은 오전 8시 30분부터 오후 6시까지 일한다. 역시 야간 근무자 1명이 오후 6시부터 다음날 오전 8시 30분까지 근무하고 하루를 휴무한다. 일요일에는 1명은 오전 8시 30분

부터 오후 4시까지, 1명은 오전 8시 30분부터 오후 6시까지 근무한다. 야간 근무자 1명이 오후 6시부터 다음날 오전 8시 30분까지 근무하고 하루를 휴무하는 것은 마찬가지이다. 주간 평균 근무시간은 48시간이고, 주간 평균 교육시간 8시간 중 정기교육은 2시간, 나머지는 외부 특별교육으로 이루어지는 것은 마찬가지이다. 진단검사의학과의 근무체계가 다음의 〔그림 9〕에 나와 있다.

[그림 9] 진단검사의학과 근무체계



2. 평생학습체계의 개편 및 확립

1) 교육 목표 및 교육 방침

교육제도 개편의 목표는 첫 번째, 병원의 경쟁력 강화를 위한 구성원 역량 강화에 있었다. 두 번째로는 구성원의 조직 및 직무 만족도를 향상시키고자 하는 것이었다. 세 번째로는 구성원의 삶의 질을 향상시키고자 하는 것이었

다. 네 번째는 전문지식 습득 및 자질향상으로 지식 근로자를 육성하는 것이었다. 이를 위해 직장 내 평생학습체계를 구축하고 지속적으로 개선해 나가고 구성원의 참여적 교육을 실시하는 것, 구성원의 직무능력을 향상시키고 구성원의 삶의 질을 향상시키는 것이 교육 방침으로 설정되었다.

2) 교육체계

교육체계는 전 직원을 대상으로 근무체계에 맞추어 실시하도록 하였다. 직원 1인당 연간 평균 122시간의 교육을 받도록 하였으며, 구성원 특성에 맞춘 교육 내용을 구성하였다. 즉, 부서와 근속연수 등의 구성원 특성에 따라 직무 교육과 교양 교육으로 구분하여 실시하였다. 직무 교육의 경우에는 전 직원 공통과 특성화 과목으로 구분하여 실시함으로써 맞춤형 교육이 가능하도록 하였다. 2005년의 경우 직무 전문 교육이 50%, 직무 일반 교육이 30%, 교양 교육이 20%를 차지하였다. 그리고 교육이 이루어진 후에는 교육 내용에 대한 평가를 실시하여 평가결과를 인사고과에 반영하였다. 이를 통해 병원의 경영진이 교육 및 전문성 강화를 얼마나 중요하게 생각하는지를 모든 직원들이 인식할 수 있게끔 하였다.

특히 교양 교육의 경우 연극, 영화, 콘서트 등의 문화행사 관람도 포함되어 있어 직원들이 무척 재미있어 하였다. 직무 교육의 경우에도 이전에는 휴무일이나 오후 근무만 있을 때 오전 시간을 이용하여 이루어졌기 때문에, 근무시간이 줄고 학습을 하는 것에 대해 불만을 가질 이유가 없었다. 외국어의 경우 영어와 중국어 위주로 이루어지는데, 굿모닝 병원이 중국 병원과 자매 결연을 맺어 상호 교류가 활발히 이루어지고 있기 때문에 그 필요성을

직원들이 피부로 느끼고 있었다. 지역사회 봉사활동은 독거노인과 재활원 및 양로원 방문으로 다양하게 이루어지는데, 사회에 환원하는 활동을 통해 직원들이 병원에 대한 자부심을 느낄 수 있도록 하였다.

다음의 〔그림 10〕과 〔그림 11〕에는 신규 간호사를 위한 교육과정과 기존 간호사들을 위한 심화 교육과정이 예시되어 있다.

[그림 10] 신규 간호사를 위한 교육체계도

	1주차		2주차	3주차	4주차
교육 과정 명	입문 기초과정	입문 본 과정(1)	병동OT 과정	병동실무1과정	병동실무2과정
교육대상	• 서류전형 통과자 • 면접 통과자	• 입문 기초과정 이수자	• 입문 본 과정 이수자	• 병동 OT 이수자	• 병동실무1과정 이수자
교육시간	• 1일(8H) • 출퇴근(교육장)	• 1일(8H) • 출퇴근(교육장)	• 1일(8H) • 병동현장수업 • 출퇴근(교육장)	• 6일(48H) • 출퇴근(각 병동)	• 1일(8H) • 병동현장수업 • 출퇴근(교육장)
교육방식	• 강의	• 강의 • 공동체 훈련	• 현장실습 • 테스트(평가)	• 프리셉터 교육 • 현장간호 • 테스트(평가)	• 병동실무
교육내용 개요	• 병원설립이념 • 간호부조직도 및 윤리 • 진료철학 • 경영이념 • 친절교육	• 수혈관리 • 마약관리 • OCS교육	• 투약 및 정주 • 심폐소생술 • 각종검사 • 실기평가 • 극기훈련 • 테스트(평가)	• 각 단위별 배치 • 프리셉터 교육	• 프리셉터 교육 • 실무
개발대상 역량 및 R&R	• 병원의 전반적 이해 • 간호사로서의 역할 및 기본지식습득	• 직업인으로 자세 함양 • 기초지식 습득 • 병원행정 이해	• 업무파악 • 실무 능력 배양 • 1차 테스트	• 환자 관리관련 기본 지식 습득 및 이해 • 실무 능력 배양 • 대인관계형성	• 직업관 확립 • 실무능력 배양 • 가치관 형성

[그림 11] 기존 간호사를 위한 심화 교육체계도

	1~3년차	3~5년차	5년차	관리자
교육 과정 명	육성과정 1	육성과정 2 경력(3~5년차)	육성과정 3 경력(5년차)	전문과정 및 관리 중간간리자급
교육대상	• 경력 1-3년차	• 경력 3-5년차	• 경력 5년차	• 중간관리자급 이상
교육시간	• 1일 8시간 • 월 1회	• 1일 8시간 • 월 1회	• 1일 8시간 • 월 1회	• 1일 8시간 • 월 1회
교육방식		• 이론 및 실기 • 강의	• 이론 및 실기 • 강의	• 강의 • 온라인 학습 • 벤치마킹
교육내용 개요	• CPR기초과정 • 감염관리 • 응급관리 • 특수검사와 간호 • 안전관리 • 중환자간화 기초과정	• 프리셉터 기본과정 • 간호사와 법 • 심전도의 이해 • 중환자간호중급과정 • CPR중급과정 • 상처간호	• 중환자고급과정 • 간호 질 향상행정관리과정 • 프리셉터 재훈련 • 교육기법 • 팀 웍 향상과정 • 간호사와 법	• 의사소통기법 • 불만고객 응대법 • 중간관리자의 효과적관리 • 대상자를 위한 심리간호 • MOT관련 환자 관리 • 칭찬기법 • 요양급여 안정기준
개발대상 역량 및 R&R	• 전문지식 습득 • 간호 질 향상	• 전문지식 습득 • 간호 질 향상	• 전문지식 습득 • 간호 질 향상 • 행정관리 능력 배양	• 전문적인 상담 능력습득 • 교수법 배양

3. 평가 제도의 개선

조직 내에 경영 혁신이 성공적으로 이루어지려면, 이를 뒷받침하는 평가 및 승진제도의 개선이 이루어져야 한다. 굿모닝 병원의 경우 2001년부터 전 직원 총액 연봉제와 성과에 따른 인센티브제를 사용하고 있었기 때문에, 직원들에 대한 평가가 특히 중요하다. 연공 서열제를 사용하지 않고, 병원 전체의 경영 실적 및 개인의 능력과 성과를 근거로 연봉이 결정되기 때문에 전 직원이 수용할 수 있는 평가 시스템이 갖추어져야 한다. 이를 위해 다면 평가 제도를 통해 다양한 역량과 업적 평가를 하는 공정한 평가 시스템으로 평가 제도를 재정비하였다. 그 내용이 〔그림 12〕에 나와 있다. 평가의 주체는 자신을 포함하여 동료 및 팀장이다. 이들이 직무기술서상의 역량과 업적

평가의 기준을 근거로 5점 척도 상에 절대평가를 한다. 이렇게 연 1회 팀별로 다면평가를 실시하여 그 결과를 인사 고과와 교육 훈련 및 능력개발 등에 활용한다.

평가 제도를 활용하는 방법에는 두 가지가 있다. 첫 번째는 승진과 보상, 해고 등의 제반 직원 관리를 위해 사용하는 것이다. 두 번째는 효과적인 업무 수행에 대해 직원들에게 피드백을 주고 교육과 학습의 기회를 제공하는 방법으로 구성원의 성과를 제고하고 직무기술을 강화시키기 위한 발전적인 목적으로 활용하는 것이다(Gomez- Mejia, Balkin, & Cardy, 2007). 성과에 대한 평가는 한 조직의 전략을 구체화시키는 것이며, 직원들의 역량을 계발하고 성과를 제고시키는 도구가 될 수 있다. 굿모닝 병원의 평가 제도 위의 두 가지 목적 모두를 위한 전략적 도구로 활용되고 있다.

[그림 12] 굿모닝 병원의 평가 제도

구 분	내 용
평가 기준	직무기술서상의 역량과 업적 평가
평가 방법	절대 평가(5점 척도)
평가 주체	다면 평가(자가/동료 평가 포함)
평가 단위	부서(팀)별 평가
평가 주기	연 1회
평가 활용	인사고과와 교육훈련 및 능력개발 등에 활용

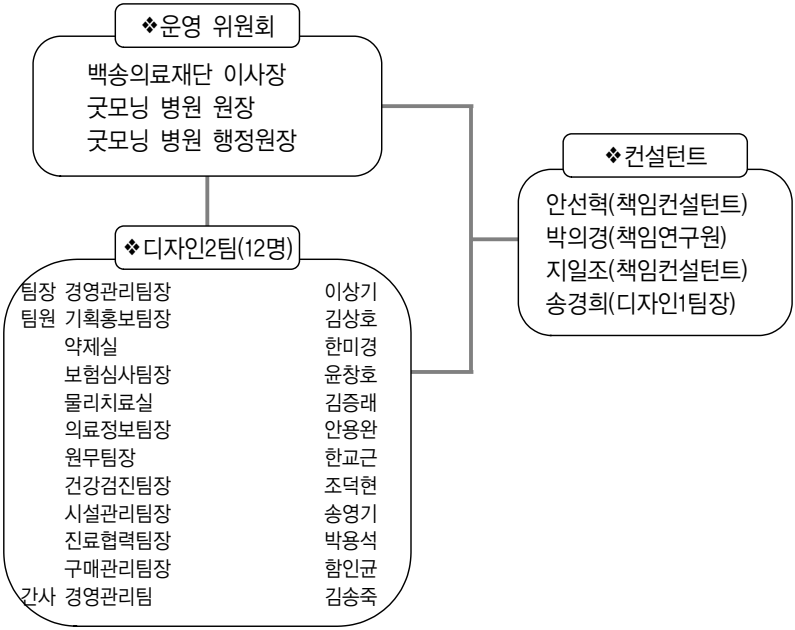
4. 뉴패러다임 모델의 확산

2004년 12월 14일 디자인 1팀의 시범운영이 끝나고 평가가 이루어진 후, 한편에서는 굿모닝 병원의 일반 행정 부서로 뉴패러다임을 확산시키기 위하여 디자인 2팀이 구성되었다. 12월 15일부터 30일까지 2주 동안 팀빌딩 기간을 가지고, 2005년 1월 2일부터 14일에 걸쳐 현황분석과 개발방향 수립이 이루어졌다. 1월 15일부터 30일까지의 기간에는 근무, 교육, 평가 등의 부문에서 제도설계 및 보완이 이루어졌다. 그리고 2월 1일부터는 일반 행정 부서에서도 교대제를 운영하기 시작했다.

1) 디자인 2팀의 구성

디자인 2팀의 구성은 〔그림 13〕과 같다. 운영 위원회는 디자인 1팀 때와 같고, 컨설턴트는 디자인 1팀장인 송경희 간호부장이 들어간 점만 차이가 난다. 디자인 2팀은 총 12명으로 구성되어 있었는데, 이상기 경영관리팀장이 팀장을 맡았고, 기획홍보팀, 약제실, 보험심사팀, 물리치료실, 원무팀, 건강검진팀, 시설관리팀, 진료협력팀, 구매관리팀의 팀장들이 팀원으로 합류하였다. 경영관리팀 직원이 간사 역할을 맡았다.

[그림 13] 디자인 2팀의 구성



2) 디자인 2팀의 근무제도 개선

디자인 2팀은 근무제도 개선의 목표를 ① 구성원들의 삶의 질 향상, ② 한해의 계획을 미리 설계, ③ 다양한 직무경험 및 교육 실시, ④ 직원들의 다기능화, ⑤ 조직운영의 탄력성 향상으로 세웠다. 그리고 4조 3교대제의 기본 틀을 유지하면서, 시차근무제 운영으로 직원들의 다양한 요구에 부응하고, 상황에 따른 적절한 운용을 그 방침으로 하였다. 그리고 각 팀의 업무 특성에 따라 적절한 근무체계를 확립하였다.

(1) 기획홍보팀 근무체계: 시차근무제

기획홍보팀의 경우에는 업무량이 일정하지 않고, 긴급업무가 언제 증가할지 예측이 어렵다는 특징이 있었다. 따라서 평상시의 업무체제와 초과근무가 필요할 때의 업무체제로 구분하여 근무체계를 세웠다. 기획홍보팀의 개선된 근무체계는 다음의 〔그림 14〕에 나와 있다.

[그림 14] 기획홍보팀의 근무체계

요일	구분	근무형식	출근	퇴근	근무시간	비고
평일		정규근무	8시30분	6시	8시간	
	A1	조기퇴근	8시30분	4시	6시간	
	A2	초과출근	11시	6시	6시간	
	A+	초과근무	8시30분	8시	10시간	
토요일		정규근무	8시30분	3시	5시간	
	B1	조기퇴근	8시30분	1시	4시간	
	B2	초과출근	10시	4시	6시간	
휴일	B+	초과근무	8시30분	5시	7시간	
	B0	OFF	휴무			
		OFF	휴무			

평상시에는 평일에 A1과 A2, 토요일에 B1과 B2의 스케줄로 업무가 이루어진다. 즉 평일에는 기존의 8시간 근무에서 6시간으로 근무 시간이 줄어들면서, 자신의 필요에 따라 제때 출근해서 일찍 퇴근하는 조기 퇴근 스케줄을 혹은 늦게 출근해서 늦게 퇴근하는 초과 출근 스케줄을 선택할 수 있다. 토요일에도 조기 퇴근과 초과 출근 스케줄 중 선택할 수 있다.

긴급업무가 증가하거나 부서장이 초과근무가 필요하다고 판단할 경우, 평일에는 A+, 토요일에는 B+, B0의 근무체제로 전환한다. 즉, 평일에는 8시 30분부터 저녁 8시까지 10시간 근무를 하고, 토요일에는 일부는 8시 30분부터 5시까지 7시간 근무를 하고 나머지는 휴무를 한다.

(2) 보험심사팀 근무체계: 시차근무제

보험심사팀은 업무량이 상대적으로 일정한 편이므로, 두 조로 나누어 시차근무를 하도록 하였다. 그 근무체계가 〔그림 15〕에 나와 있다. 즉 한 조는 평일 중 월요일에는 오후 6시가 아닌 5시에, 화요일에서 금요일에는 오후 4시에 조기 퇴근을 한다. 토요일에는 오후 3시가 아닌 1시에 조기 퇴근을 한다. 그리고 다음 주에는 다른 조가 조기 퇴근을 하는 것이다.

[그림 15] 보험심사팀의 근무체계

❖ **A조 B조 일별 교대 조기 퇴근으로 인한 근무체계**

❖ 평일 (월요일)
- **A조 08:30 ~ 17:00**
- **B조 08:30 ~ 18:00**

❖ 평일 (화요일 ~ 금요일)
- **A조 08:30 ~ 16:00**
- **B조 08:30 ~ 18:00**

❖ 토요일
- **A조 08:30 ~ 13:00**
- **B조 08:30 ~ 15:00**

(3) 의료정보팀 근무체계: 시차근무제

의료정보팀에는 4명의 직원이 있는데, 이들이 평일, 토요일, 일요일에 돌아가며 시차근무를 하도록 하였다. 즉, 평일에는 4명 중 1명이 오후 4시에 조기 퇴근, 토요일에는 2명은 오후 3시까지, 나머지 2명은 오후 1시에 조기 퇴근을 한다. 일요일에는 3명이 휴무를 하며, 1명이 관내 비상 대기를 한다.

(4) 건강검진팀 근무체계: 시차근무제

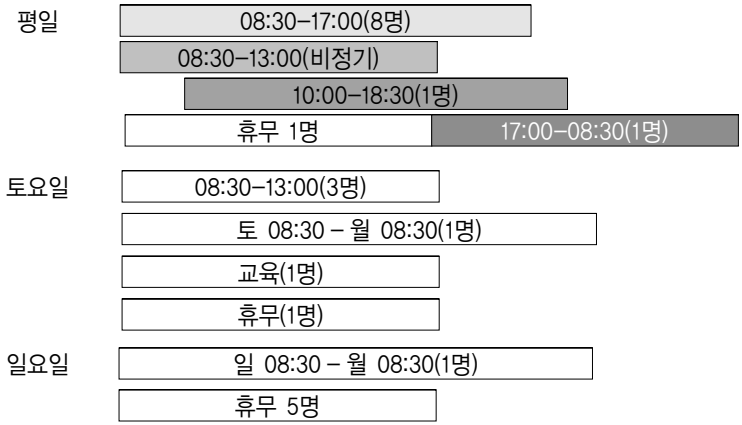
건강검진팀의 행정사무를 보는 6명의 사무원들 중 3명씩 돌아가며 시차근무를 하도록 하였다. 평일에는 3명이 오후 4시에 조기 퇴근을 하며, 토요일에도 3명은 오후 4시에 나머지 3명은 오후 3시에 퇴근을 한다. 하지만 출장검진시에는 조기 출근을 하도록 하였다.

(5) 진료협력팀 근무체계: 시차근무제

진료협력팀에서도 평일, 토요일, 일요일에 서로 돌아가며 시차근무를 하도록 근무체계가 편성되었다. 평일에는 3명이 오전 8시 30분부터 오후 5시까지 근무하고, 1명은 오전 10시부터 오후 6시 30분까지 근무한다. 또 1명은 오후 5시부터 다음날 오전 8시 30분까지 야간 근무를 한다. 그 전날 야간근무를 한 1명은 휴무이다. 토요일에는 3명이 오전 8시 30분부터 오후 1시까지 근무를 하고, 1명은 오전 8시 30분부터 다음날 오전 8시 30분까지 종일 근무를 한다. 1명은 교육을 받고, 1명은 휴무이다. 일요일에는 5명은 휴

무를 하고, 1명은 오전 8시 30분부터 다음날 오전 8시 30분까지 종일 근무를 한다. 진료협력팀의 업무체계가 〔그림 16〕에 나와 있다.

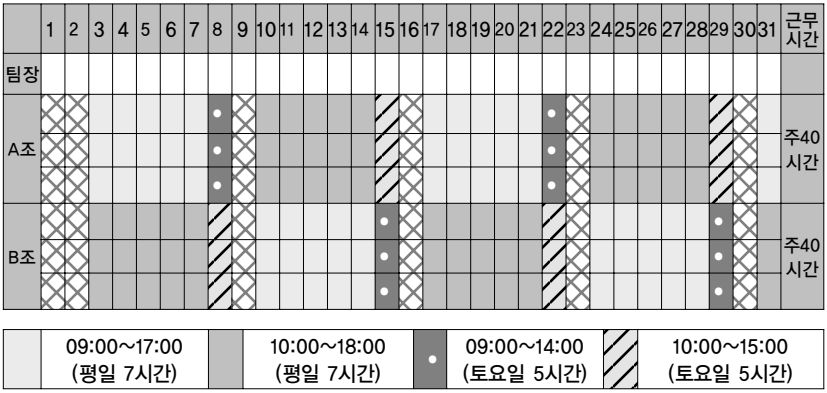
[그림 16] 진료협력팀의 근무체계



(6) 경영관리팀 근무체계: 시차근무제

경영관리팀은 직원들을 두 조로 나누어, 격주로 시차근무를 하도록 하였다. A조의 경우 평일에는 오전 9시에 출근하여 오후 5시에 퇴근을 하며, 토요일에는 오전 9시에 출근하여 오후 2시에 퇴근을 한다. B조는 평일에 오전 10시에 출근하여 오후 6시에 퇴근을 하며, 토요일에는 오전 10시에 출근하여 오후 3시에 퇴근을 한다. 그 다음 주에는 서로 스케줄을 바꾸어 근무한다. 경영관리팀의 근무체계가 〔그림 17〕에 나와 있다.

[그림 17] 경영관리팀 근무체계



(7) 약제실 근무체계: 시차근무제

약제실의 경우 진료협력팀과 유사한 근무체계를 구성하였다. 평일에는 5명이 오전 8시 30분 출근하여 오후 5시에 퇴근하며, 2명은 오전 10시에 출근하여 오후 6시 30분에 퇴근한다. 1명은 오후 5시부터 다음날 오전 8시 30분까지 야간 근무를 하며, 그 전날 야간 근무를 한 1명은 휴무이다. 토요일에는 5명이 오전 8시 30분에 출근하여 오후 1시에 퇴근하며, 2명은 오전 8시 30분에 출근하여 다음날 8시 30분까지 종일 근무를 한다. 2명은 휴무이다. 일요일에는 7명은 휴무이고, 2명은 오전 8시 30분에 출근하여 다음날 오전 8시 30분까지 종일 근무를 한다. 약제실의 근무체계가 〔그림 18〕에 나와 있다.

[그림 18] 약제실 근무체계

(8) 물리치료실 근무체계: 시차근무제

물리치료실은 기존의 업무시간을 그대로 유지하면서, 진료시간이나 업무량에 따라 팀장이 결정하여 시차근무를 실시할 수 있도록 하였다. 따라서 근무시간은 평일 오전 9시부터 오후 7시, 토요일 오전 9시부터 오후 3시, 공휴일에는 오전 9시부터 오후 3시까지라는 기존의 틀은 그대로지만, 필요에 따라 조절할 수 있게 되었다.

(9) 원무팀 근무체계: 시차근무제

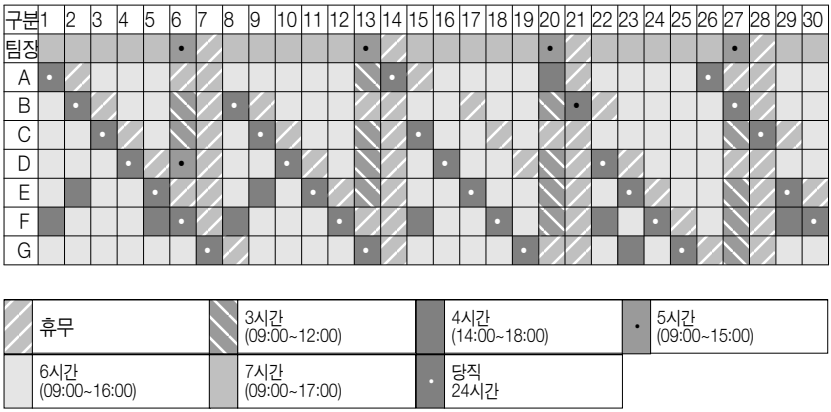
원무팀은 두 조로 나누어 격주로 시차근무제를 실시하였다. A조는 평일에 오전 9시부터 오후 6시까지, 토요일에는 오전 9시부터 오후 3시까지 근무한다. B조는 평일에 오전 9시부터 오후 2시까지, 토요일에는 오전 9시부

터 오후 1시까지 근무한다. 일요일에는 전체가 휴무인데, 응급원무팀 및 업무지원 1명만이 근무하게끔 되어 있다. 그 다음 주에는 A조와 B조의 업무 스케줄을 바꾸어 실시한다.

(10) 시설관리팀 근무체계: 시차근무제

시설관리팀은 팀장을 제외한 7명의 팀원이 돌아가며 평일에 24시간 당직을 서며, 당직을 선 다음 날은 휴무해야 하는 업무상의 특징을 감안하여 근무체계를 세웠다. 시설관리팀의 근무체계가 〔그림 19〕에 나와 있다. 하루의 당직과 그 다음날의 휴무를 제외한 날들은 평일에는 4시간, 5시간, 7시간의 근무 스케줄에 따라 근무하고, 토요일에는 3시간의 근무 스케줄에 따라 근무한다. 일요일에는 휴무이다.

[그림 19] 시설관리팀 근무체계



(11) 구매관리팀 근무체계: 시차근무제

구매관리팀은 월요일과 화요일에는 오전 9시에서 오후 6시까지 8시간 근무를 하고, 수, 목, 금요일에는 오전 9시에서 오후 5시까지 7시간 근무를 하도록 하였다. 토요일에는 오전 9시에서 12시까지 3시간 근무를 한다. 이렇게 주 40시간 근무가 원칙이나 업무량이 많을 때는 12시간까지 연장할 수 있다고 하였다.

IV. 뉴패러다임 모델 절반의 성공

혁신과 변화의 과정은 결코 쉽지 않다. 사람들은 변화에 저항하려는 반응을 보이고, 새로운 제도나 관행에 적응하는 과정은 고통을 수반하기 때문이다. 하지만 환경이 변화하고 있기 때문에, 한 조직이 살아남고 또 성장하려면 그 환경과의 적합도(fitness)가 높아야 하고, 이는 변화해야 한다는 것을 의미한다(Pennings, 1992). 조직은 환경과 상호작용하는 개방 시스템이기 때문에, 끊임없이 환경에 적응해야 하기 때문이다(Thompson, 1967). 또한 조직 내 한 부분에서의 변화는 조직 시스템 전체에 영향을 미치기 때문에, 결국은 시스템 전체가 변화하여 그 부분적인 변화를 뒷받침하고 통합적인 조화를 이루어야 한다. 따라서 변화를 꾀하는 과정에서 계속해서 장애물과 난관에 봉착할 수밖에 없다. 굿모닝 병원도 예외가 아니어서 뉴패러다임의 도입이 완전한 성공을 거두었다고는 보기 어렵다. 어떤 면에서 성공을 거두었고 어떤 면에서 유지가 어려웠는지, 또 그 이유는 무엇인지 알아보도록 하자.

1. 근무체계 개선에서 가장 핵심인 간호부서에서 새로운 근무체계 (4조 3교대제)의 유지가 불가능했다.

현재 간호부서 이외의 부서에서는 뉴패러다임 컨설팅을 받고 확립된 탄력근무제가 유지되고 있지만, 간호부서에서는 뉴패러다임을 도입하기 이전처럼 비정형 3교대제를 실시하고 있다. 실제로 근무체계 개선에서 가장 큰 개선이 이루어졌고, 새로운 인력의 채용이 이루어져 4조 3교대제를 실시한 부서는 간호부서였다. 그러므로 간호부서가 근무체계 개선의 핵심 부서라고 할 수 있다. 그런데 이 핵심 부서에서 새로운 근무체계가 지속되지 못한 것이다.

굿모닝 병원이 맞닥뜨린 난관은 바로 간호 인력의 이직률이라는 거대한 장벽이었다. 뉴패러다임 근무체계, 즉 4조 3교대제가 유지되려면, 인력이 안정적으로 유지되어 1년간 일정이 미리 짜여 있어야 한다. 하지만 간호사의 이직률이 너무 높아, 당장 다음 달의 일정도 예측이 어려운 상태에서는 도저히 근무체계의 유지가 불가능했다.

이직률이 이렇게 높은 데에는 여러 가지 사회적 여건이 원인으로 작용한다. 먼저 의료 인력의 수급체계 문제이다. 보건복지부에서 의료의 질 향상을 위해 간호등급제를 실시하고 있다. 즉 병상 수 대비 간호 인력에 따라 간호차등수가를 지급하도록 되어 있다. 병원의 등급이 올라가려면 간호 인력의 확보가 중요하므로, 대학 병원들이 인력 확충을 정기적으로 실시할 때마다 인력 흡수 도미노 현상이 일어난다. 경쟁력이 떨어지는 중소병원의 간호 인력이 대학 병원으로 옮겨가고, 중소병원에서는 또 다른 곳에서 인력을 보충해야 하는 것이다. 이 때문에 필리핀에서 간호 인력을 수입해 와야 한다는

말이 나올 정도로 인력난이 심각한 문제이다.

또 한 가지 원인은 간호 인력의 사회경제적 보상 체계에 있다. 간호는 전문성을 요하면서도 노동집약적인 직업군인데 비해, 사회경제적 보상이 낮은 편이다. 1년에 간호사 자격증을 취득한 인력이 3천에서 5천명 가까이 배출되나, 이들이 간호전문 교육을 받고도 간호직을 기피하려는 현상이 나타난다고 한다. 학교 양호교사나 보건소 및 기업체 근무를 선호하며, 미국 등지의 선진국으로 송출되어 인력 수급이 어려워진다는 것이다.

의료 인력을 선진화된 장비로 대체할 수 없고, 고객에 대한 서비스 품질을 제고하기 위해서는 의료 인력의 전문성에 절대적으로 의존해야 하는 것이 의료업계의 특성이다. 의료업계에서 뉴패러다임이 성공하기 위해서는 의료 인력의 안정적인 수급이 우선되어야 할 것이다. 적어도 1년 동안 4조 3교대제가 원활히 돌아가도록 인력이 유실되지 않고 잘 유지되거나, 여유인력이 확보되어 있어야 뉴패러다임의 근무체계가 성공을 거둘 수 있을 것이다. 이 때문에 굿모닝 병원에서는 4조 3교대제를 시작한 후 반년 동안은 잘 유지되었으나, 그 이후 인원을 못 채운 부서들이 한 부서, 두 부서 이탈하기 시작했다. 마지막까지 유지했던 것은 신경외과 병동으로, 2006년 상반기까지 1년여 기간 동안 지속되었다. 신경외과 병동은 지금도 4조 3교대제를 다시 하고 싶어 해서, 인력이 안정적으로 유지되면 다시 실시할 예정이다.

이직률 이외에도 뉴패러다임식 근무체계를 실시하면서 작은 문제들이 있었는데, 어떤 면에서 어려움이 있었는지 그리고 어떻게 해결하였는지 살펴보도록 하겠다.

1) 정형화된 근무체계에 대한 불만

처음에 4조 3교대제를 실시한다고 했을 때, 직원들이 이를 반기지 않았다. 하지만 주 40시간제를 앞서 시행함으로써 근무시간이 52시간에서 획기적으로 줄어들 수 있고, 월급은 보전이 될 것이라고 설득을 하여 시작을 하였다. 그래도 근무제도가 정형화 되는 것에는 직원들의 불만이 계속 존재했다. 이전에는 비정형 3조 3교대를 하면서 다음 달에 사정을 감안하여 일정을 조정하는 것이 가능했다. 그런데 업무 스케줄이 미리 정해짐으로써, 원하는 날을 미리 신청해서 쉴 수 없게 되었고, 이에 대해 점점 반발이 심해졌다. 결국 조별로 융통성 있게 필요에 따라 서로 바꿀 수 있도록 수정을 하였다.

2) 시간 조정의 어려움

원래 뉴패러다임 컨설턴트들이 제안한 근무제도는 4조 2교대제였다. 이는 유한킴벌리에서 성공한 모델이었는데, 이를 15일간 시행해 본 결과 12시간 근무는 너무 과중하다는 결론을 내렸다. 의료업은 환자를 응대해야 하는 일이고 응급상황도 자주 발생한다. 일단 응급상황이 발생하면 다른 일은 모두 중지되고, 응급상황이 해결된 후에나 다시 시작할 수 있다. 또한 인수인계와 뒷정리까지 합하면 실제 14시간에 가깝게 일을 해야 했다. 출퇴근에 소요되는 시간까지 합하면 실제로 잘 수 있는 시간이 거의 없다고 볼 수 있었다. 이러한 업무의 특성상 4조 2교대제는 효과적이지 않았으므로, 4조 3교대제로 전환한 것이었다.

또한 3교대제에 따라 하루에 8시간으로 근무시간을 맞추다 보니, 출퇴근

시간을 조정하기가 어려웠다. 지리적인 여건상, 밤 10시 30분 이후에는 대중교통이 끊긴다. 차편이 있을 때 퇴근이 가능하게끔 출퇴근 시간을 조정하는 문제가 용이하지 않았다. 결국 야간 근무 시간을 가장 길게, 그 다음으로 낮 근무, 그리고 저녁 근무 시간을 가장 짧게 조정하는 방식으로 수정을 가하였다. 그리고 모두가 야간 근무를 가장 기피하므로, 서로 돌아가면서 맞게끔 주기를 설정함으로써 형평성을 맞추었다.

3) 대체 인력의 부재

4조 3교대제를 운영하면서 가장 큰 장애요인은 역시, 대체 인력의 부재였다. 만약 직원이 갑자기 병가를 낸다거나 3개월 분만 휴가를 떠난다면 이를 대체할 인원이 없었다는 점이다. PRN 팀이 있어야 갑작스럽게 인력이 투입되어야 할 때, 근무체계의 전체적인 틀을 손상시키지 않으면서 업무의 차질을 빚지 않게끔 인력이 운영될 수 있다. 그러나 간호 인력을 더 뽑고 싶어도 절대적인 인력의 부족으로 충원이 불가능하였다.

굿모닝 병원의 경영진은 이직율 문제만 해결된다면 4조 3교대제를 다시 실시하려는 의지를 아직도 가지고 있다. 이직율 문제도 간호 인력에서 주로 문제가 되는 것이지 다른 분야의 이직율, 즉 원무과나 의료기사부에서는 이직율이 거의 없다. 언제나 5% 미만으로 유지되며, 대기 인력도 있다. 간호 인력의 이직율은 가능한 범위 내에서 감소시켜 보려는 노력이 계속 경주되고 있다. 다른 중소 병원에 비해 임금 수준도 높은 편이며, 연차별 임금 격차도 증진시켰다. 입사 2, 3년차의 이직율이 높은 현실을 감안하여 2, 3년차

에게 지급되는 임금의 가산율을 대폭 늘려 이직을 줄여보고자 하였다. 병원 경영진들은 결국 이직율에 대한 해법이 이사장의 인간중심경영에 입각한 병원 운영 마인드에서 구해질 것이라는 기대를 가지고 있다. 누구나 일하고 싶은 병원, 직원이 우선하는 병원으로 탈바꿈한다면 이직율이 저절로 낮아질 것이고, 뉴패러다임식 근무체계도 다시 도입할 수 있다는 것이다.

2. 평생학습체계는 전 직원 인식 전환의 계기가 되었으며, 잘 운영되고 있다.

굿모닝 병원의 경영진들은 뉴패러다임을 도입한 후 수입과 이익이 증대되었고, 이는 경영 혁신의 결과라고 믿고 있다. 그리고 이는 일시적 성과가 아니라 지속적 성장이 가능할 것이며, 그 원동력은 지식 경영에 있다고 본다. 지식 경영의 근간은 뉴패러다임의 평생학습체계에 있고, 뉴패러다임의 도입은 직원들로 하여금 새로운 지식에 대한 욕구를 가지게끔 해주었다는 것이다.

직원들에 대한 내부 고객 만족도를 실시한 결과, 직원들은 새로운 학습 환경에 만족하고 있으며, 학습에 대한 인식에 전환이 이루어졌음을 알 수 있었다. 의료 서비스의 품질을 높이려면 직원들의 전문성이 제고되어야 하며, 이를 위해서는 지속적인 학습이 이루어져야 한다. 누구나 이를 잘 알고 있지만, 업무에 치이다 보면 학습이 그리 용이하지만은 않다. 하지만 굿모닝 병원에서는 학습에 대한 불만이 없고, 모두가 배워야 한다는 인식이 전 직원에게 확산된 것이다.

뉴패러다임의 도입 이전에도 학습은 이루어졌다. 컨퍼런스와 매월 정기교

육이 기본이고, 보수 교육이 필수적으로 1년에 한번 씩은 주어졌었다. 하지만 뉴패러다임식 평생학습체계가 확립된 후에는 24일 주기 당 8시간씩, 연간 122시간의 교육이 이루어지고 있다. 현재는 학습시간이 오히려 122시간도 넘어서, 직무 교육 이외에 서비스 교육 및 교양 교육도 이루어진다. 직무 교육 후에는 평가도 실시되는데, 이 점에 대해서는 직원들이 불만을 토로하고는 한다. 간호사 전문 교육을 받고 나서 시험이 끝난 줄로 알았는데, 병원에 와서 더 많은 시험을 치러야 한다는 것이다. 하지만 직무 전문성을 계속 향상시키기 위해서는 교육 및 평가가 수반되어야 한다는 것을 모두 인정은 하고 있다.

교양 교육 부문에서 특히 강조되고 있는 것은 외국어 부분이다. 미군 부대가 내려오면 영어로 고객을 응대해야할 필요성이 증가하므로, 지역 특성상 영어 교육이 중요해졌다. 1년에 4번, 분기별로 직원들이 향상된 토익 점수를 제시하면, 상금을 주고 연말에는 포상도 한다. 또한 굿모닝 병원이 2006년 11월 중국 일조시 인민병원과 의료협정을 맺은 이후, 중국어에 대한 중요성이 증대되었다. 일조시 인민병원은 1,300여 개의 병상을 가진 대형 병원인데, 1년에 한 번씩 서로 의료 인력의 교류가 이루어진다. 굿모닝 병원으로서는 일조시에 한국 중소기업이 많이 진출해 있기 때문에 한국인을 대상으로 한 진료소를 운영하고, 중국이 상대적으로 장기 기증자 확보가 용이하므로 이식센터를 설립하려는 계획을 가지고 있다. 인민병원은 성형외과 등 한국에서 더 발달되어 있는 의료 기술을 배워오도록 인력을 파견할 필요가 있었다. 이러한 서로의 요구를 만족시키면서 교류 협력이 이루어지고 있다. 간호부서의 경우에는 중국으로 3개월 동안 파견근무를 나가서, 언어도 익히고 돌아올 계획이 세워져 있다. 이와 같이 굿모닝 병원의 직무 및 교양 교육

은 병원 발전의 장기적인 로드맵과 긴밀한 연계를 가지고 이루어진다.

뉴패러다임 도입 이전에는 간호부서 이외의 일반 행정부서의 직원들을 대상으로 하는 교육이 없었는데, 모두가 정기적 교육을 받게 되었다는 것이 큰 차이점이다. 이제는 일반 행정부서의 직원들 중에서 교육의 필요성을 인식하고, 대학원에 진학한 직원들도 나오고 있다. 굿모닝 병원의 직원들도 뉴패러다임의 교육 프로그램은 성공사례로 꼽고 있다. 예를 들면 요즘에는 환자들도 아는 것이 많고 요구도 한층 까다로워졌는데, 간호사들의 전문 지식이 훨씬 증진되어 의사들에게 물어보지 않아도 근거 있는 답변과 정보를 제공할 수 있게 되었다는 것이다.

하지만 높은 이직률은 교육의 효율성에도 영향을 미쳐서, 자꾸 결원이 생기고 새로운 직원이 대체되어 들어오므로 교육을 반복해야 하는 현상도 생겼다. 직원들의 전문적 지식과 역량이 순조롭게 축적되려면, 인력이 어느 정도 안정적으로 유지되어야 할 필요가 있다.

V. 뉴패러다임 모델 도입의 성과 분석

굿모닝 병원에서 뉴패러다임 모델을 도입함으로써 다양한 측면에서 어떤 성과가 나타났는지를 분석하기 위하여 조사를 실시하였다. 굿모닝 병원에서 나온 결과를 비교할 준거가 있어야, 그 성과가 어느 정도인지를 해석할 수 있으므로 설문지는 기존의 뉴패러다임 성과분석에서 사용된 설문지를 그대로 사용하였다. 기존의 연구에서는 뉴패러다임 컨설팅이 종료되고 새로운 학습제도나 근무제도를 실시해온 38개의 조직들을 대상으로 조사를 실시하였고, 제조업과 서비스업 그리고 공공기관으로 나누어 그 성과를 분석하였다. 이번 조사에서도 그 연구에서 사용된 컨설팅 효과성 지표를 그대로 사용하였다(구자숙, 2007).

설문지는 두 가지 유형으로, 뉴패러다임 컨설팅의 설계에 직접 참여하고 새로운 제도의 실행을 주관하였던 디자인 팀장용 설문지와 종업원용 설문지를 작성하였다. 그 두 가지 유형의 설문지에는 BSC 모형, Quinn과 Rohrbaugh(1983)의 경쟁가치 접근법(competing values approach)과 이해관계자 접근법(stakeholder approach)으로 분류된 각 성공지표가 모두 포함되어 있다. 그 결과를 구자숙(2007)의 연구에서 나온 제조 기업, 서비스 기업, 공공부문 기관 평균치와 비교하여 같이 제시하겠다.

1. BSC 모형에 따른 성과 분석

1) BSC 모형

재무성과지표들 만으로 조직의 성과를 측정하는 것이 현대의 경영 환경에 효과적이지 못하다는 인식에서 출발하였다. 이러한 인식 하에, 대안적인 성과지표들로서 고객, 내부 프로세스, 직원활동 및 주주관련 이슈 등 조직 전반에 걸친 활동과 관련된 성과지표를 개발하였다. 이후로 상당수의 조직들이 BSC를 도입하여 성공적으로 실행하고 있다. 이 조직들은 BSC를 도입함으로써 재무성과지표에 미래 성과동인들을 보완하는 것뿐만 아니라, BSC에서 도입된 성과지표를 전략과 연계하고 있다. BSC는 조직의 전략으로부터 도출되어 선택된 지표들의 합이다.

(1) 성과측정시스템으로서의 BSC

기업의 성과를 측정하는데 가장 많이 사용되어온 지표는 재무적 성과지표일 것이다. 재무적 성과는 주주를 위한 가치창출에 있어 중요한 지표이므로, 기업의 성과를 측정하는 하나의 중요한 도구이다. 하지만, 재무적 지표만으로 조직의 성과를 측정하는 것은 오늘날의 조직 환경에서 더 이상 바람직한 일이 아니다. 이러한 재무적 성과 지표들을 조직 미래의 성과에 영향을 미치는 요인들에 대한 관심과 균형을 이루게끔 하는 작업이 필요하다. BSC는 바로 이러한 인식에서 출발하였다. 즉 재무성과지표라는 후행지표들을 미래의 경제적 성과를 결정하는 선행지표들로 보완하자는 것이다. BSC의 중심

에는 비전과 전략이 있으며, BSC의 모든 성과지표들은 조직의 전략과 연계되어 있다(Kaplan & Norton, 1992).

대부분의 조직은 비전과 전략을 가지고 있지만, 직원들이 그 비전과 전략을 잘 공유하지 못하며 조직의 전략을 향해 함께 움직일 수 있도록 고무시키지 못하고 있다(Senge, 1990). BSC는 목표와 측정지표를 통해 조직의 전략을 이해시키고 공유시키는 새로운 틀을 제공해 준다. 즉, 장기적 시각에서 직원들의 의사결정에 방향성을 제시하지 못하는 재무통제 시스템에 전적으로 의존하기 보다는, 전략의 수행에 중요한 측정지표를 제시함으로써 직원들로 하여금 전략과 목표를 달성하게끔 하는 주요한 역할을 한다. 이런 의미에서 BSC는 성과측정 시스템일 뿐만 아니라 전략경영 시스템이기도 하고, 조직 내 의사소통의 도구이기도 하다.

(2) BSC의 네 가지 관점

BSC는 재무적 성과지표 이외에 고객, 내부 프로세스, 학습 및 성장의 관점을 모두 유지하여 조직의 성과측정에서 균형을 유지한다. 고객 관점이란 운영과 제품의 우수성을 추구하고 고객 요구의 충족을 통한 지속적 관계를 유지하려고 노력하는 것을 의미한다. 고객 관점에서의 성과측정 지표에는 고객만족도, 고객충성도, 시장점유율, 고객확보 등이 포함된다. 내부 프로세스 관점이란 조직의 가치를 창출하는 내부 프로세스와 활동을 다른 조직에 비해 효과적으로 운용하고 탁월성을 유지하는 것을 의미한다. 여기에서의 성과지표에는 거래 당 평균비용, 정시 배달비율, 제품 결함율, 지속적인 개선율 등이 해당된다. 학습 및 성장의 관점에서는 신경제에서 가치를 창출

하는 주요 요소인 인적 자본을 기업의 미래를 위하여 어떻게 관리하는가에 초점을 맞춘다. 학습 및 성장 관점의 성과지표는 다른 관점들이 제대로 작용할 수 있도록 지원해주는 중요한 요소이다. 직원의 전문교육기관 참여율, 고객 일인당 교육 투자비용, 우수한 직원의 비율, 이직율, 직원 생산성, 동기부여 지수 등이 이러한 성과지표가 된다. 재무적 관점은 조직의 활동이 재무적 성과의 단기적, 장기적 개선으로 이어질 수 있도록 하는데 초점을 맞추고 있다. 성과지표에는 총자산, 순이익, 총자산 이익률, 직원 일인당 순이익, 자본 수익율, 주가 등이 포함된다(Kaplan & Norton, 1996).

BSC는 이렇게 전략과 연계된 네 가지 관점을 가지고 있음으로써, 세 가지 측면에서 균형을 유지한다. 즉, 재무적 지표와 비재무적 지표 사이의 균형, 조직 내부요소와 외부요소간의 균형, 선행지표와 후행지표간의 균형이 그것이다. 다시 말해, BSC는 재무적 성과지표에 과도하게 의존하는 결점을 미래 성과창출의 동인들로 보완하여 균형을 이루었다. 또한 주주와 고객이라는 외부 요소와 직원과 내부 프로세스라는 내부 요소 간의 균형을 이루고 있으며, 과거 성과를 나타내는 후행지표들과 미래를 예측해줄 수 있는 선행지표들 간의 균형을 이루고 있다. 이런 점에서 BSC가 뉴패러다임 컨설팅과 맥락을 같이 하고 있는 것이고, BSC의 틀을 적용하여 뉴러다임 컨설팅 성과를 측정할 필요성이 존재하는 것이다. 또한 다음에 제시될 경쟁가치 모형과도 매우 일맥상통하는 점이 많다. 경쟁가치 모형이 조직 이론가들 사이에서는 매우 인지도가 높은 접근법이라고 하면, BSC는 여러 조직 현장에서 사용되고 있는 파급력과 대중적 인지도 면에서 탁월한 접근법이라고 할 수 있다.

2) BSC 모형에 따른 뉴패러다임 컨설팅의 성과지표 분류

재무적 목표는 투자된 자본에 대해 더 높은 수익을 얻으려는 조직의 장기적 목표를 나타낸다. 재무적 시각에서의 성과측정 지표들은 이러한 목표와 연계하여, 조직의 라이프사이클의 단계에 따라 상당히 달라질 수 있다. 초기의 성장단계에 있는 조직들에게 있어 주요한 재무적 측정지표는 수입 성장률과 매출 성장률이 될 것이다. 이 단계에서는 제품 및 프로세스의 개발과 시스템, 직원들의 역량, 그리고 새로운 마케팅과 판매 및 유통경로의 수립에 대해 적정한 투자 수준을 유지하려고 한다. 유지단계의 조직들은 직원 1인당 자본수익률(ROCE)과 운영수입, 매출 총이익과 같은 전통적인 재무적 지표들을 중시할 것이다. 이미 투자된 자본에서 올릴 수 있는 수익을 극대화하는 것이 가장 중요한 목표이기 때문이다. 마지막으로 수확단계의 조직에서는 현금흐름이 강조된다. 비중 있는 투자는 과거에 이미 이루어졌기 때문에, 투자수익률이라든가 경제적 부가가치, 운영수입과 같은 회계 측정치들의 중요성은 격감된다. 여기서는 필요운전 자본의 감소와 감가상각 차감 전의 운영자금 흐름이 중요해진다(Kaplan & Norton, 1996).

고객 관점에서의 핵심적인 측정지표들은 크게 시장점유율, 고객유지율, 고객 확보율, 고객만족도, 그리고 고객수익성으로 나누어 살펴볼 수 있다. 이 다섯 가지의 핵심적 지표들에 결정적인 영향을 미치는 요인들은 제품/서비스 속성, 고객관계, 그리고 이미지와 평판이다. 제품과 서비스의 속성이란 기능성, 가격 및 품질을 의미한다. 고객관계의 요인에는 고객이 이 회사 제품의 구매를 어떻게 생각하는지, 그리고 그 제품 및 서비스의 배달, 그리고 대응시간과 배달시간 등이 포함된다. 이미지와 평판 요인은 자신의 회사

로 고객을 끌어들이는 무형의 요소들을 나타낸다. 특정한 브랜드에 대한 고객의 선호도를 살펴본다면, 소비자에게 특정 제품과 회사에 대한 이미지와 평판이 얼마나 강력한 영향을 미치는지를 알 수 있다. 이 세 가지 요인과 관련된 목표와 측정지표를 잘 선정한다면, 고객에게 커다란 가치를 창출해 주는 조직으로서의 기반을 확립할 수 있다.

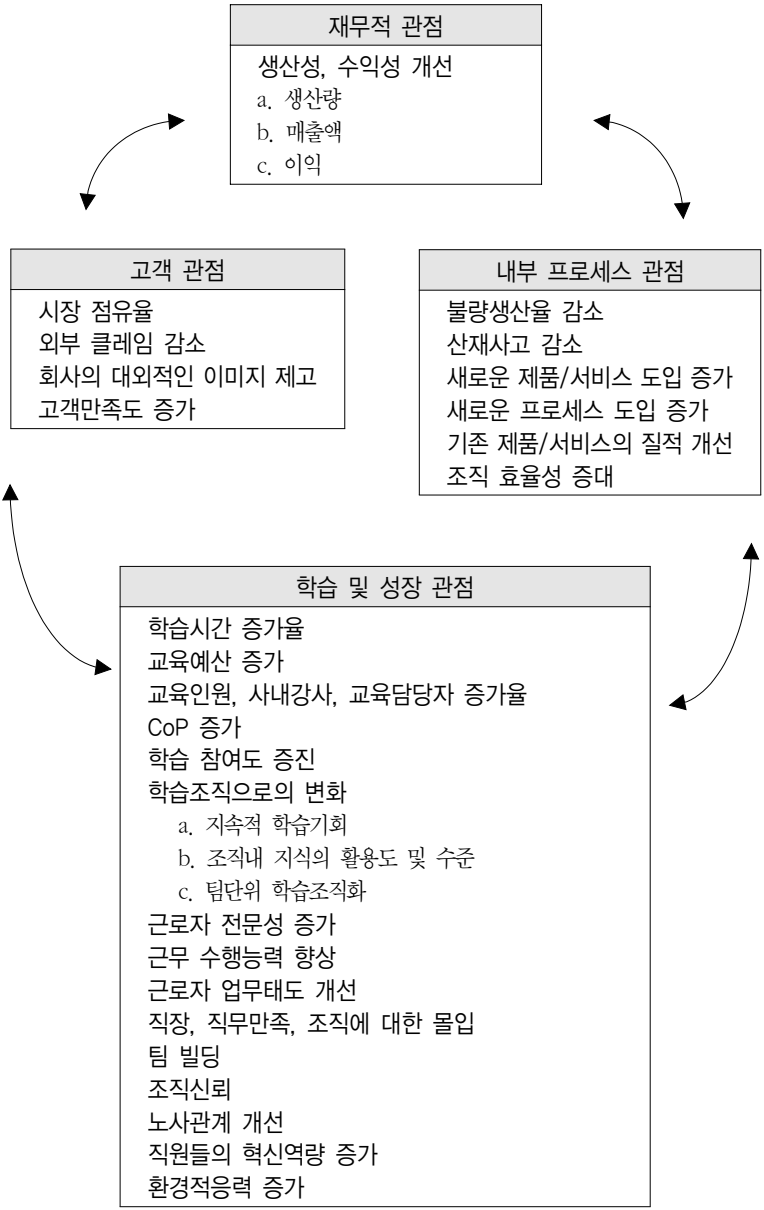
내부 프로세스 관점에서의 목표와 측정지표를 도출하는 과정은 BSC와 전통적인 성과측정 시스템 사이의 가장 두드러진 차이점 중 하나이다. 전통적인 성과측정 시스템은 기존의 운영 프로세스를 개선하는 데에 초점을 맞추었다. 기존 비즈니스 프로세스의 원가, 품질, 시간 측정지표를 통제하거나 향상시키는 데에만, 그리고 통합된 비즈니스 프로세스 보다는 개별부서의 성과 향상에 초점을 맞추고 있다. BSC 모형에서는 완전한 내부 프로세스의 가치사슬을 구체화한다. 즉, 현재와 미래의 고객욕구를 파악하고, 그 욕구에 대한 새로운 해결책을 발견하는 혁신 프로세스에서 출발하여, 기존 고객에게 기존 제품과 서비스를 전달하는 운영 프로세스로, 궁극적으로는 회사가 제공하는 제품 및 서비스로부터 고객이 받는 가치를 증가시키는 판매 후 서비스로 이어지게 된다. BSC 모형에서는 혁신, 운영, 판매 후 서비스의 이러한 세 가지 프로세스와 관련된 성과지표들을 통합적으로 도출해 낼 수 있다.

학습과 성장 관점에서는 앞에서의 세 가지 관점에서 설정된 목표들을 성취할 수 있게 해주는 하부구조를 제공한다. 즉, 조직이 장기적인 재무적 성장 목표를 달성하려면, 인력과 시스템 및 업무처리 절차라는 하부구조가 받쳐 주어야 하는 것이다. 학습 및 성장 관점에서 중요시 되는 영역들은 ① 직원의 역량, ② 정보시스템 역량, 그리고 ③ 동기부여와 권한이양, 그리고

정렬의 세 가지이다. 이 세 가지 영역에서 학습과 성장 관점에서의 주요한 성과지표들이 도출된다(Kaplan & Norton, 1996).

뉴패러다임 컨설팅에서 기대되는 효과들을 BSC 모형의 네 가지 관점으로 분류해 보면 다음의 〔그림 20〕과 같은 분석의 틀이 도출될 수 있다.

[그림 20] BSC 모형에 따른 컨설팅 성과지표 분류



3) BSC 모형에 따른 뉴패러다임 컨설팅의 성과 분석 결과

먼저 업종별로 팀장용 설문지와 종업원용 설문지에서 나온 컨설팅 성과에 대한 평가들을 BSC 모형에서의 분류에 따라 제시해 보도록 하겠다.

(1) 팀장 응답 결과의 분석

A. 재무적 관점에서의 성과 분석

재무적 관점의 성과지표는 생산량 증가율, 매출액 증가율, 그리고 이익 증가율이었다. 굿모닝 병원의 경우 서비스 업종에 해당하므로, 생산량 증가율 항목은 해당되지 않아 매출액 증가율과 이익 증가율로 재무적 관점의 개선 효과를 살펴보도록 하겠다. 〈표 2〉에서 제조업, 서비스업, 공공부문의 결과는 앞에서 이미 기술한대로 구자숙(2007)의 연구에서 나온 것으로, 컨설팅을 받은 해와 제도가 본격적으로 실시된 그 다음 해의 성과를 비교하여 그 증가율을 분석한 것이다. 굿모닝 병원의 경우 2004년에 컨설팅을 받았고 2005년과 2006년의 성과가 이미 정리되어 나와 있으므로, 컨설팅 완료 후 매년 성과의 증가율을 분석하였다. 매출액의 경우 제조업은 1.29%, 서비스업은 10.05%, 공공부문은 4.29%가 증가하였으나, 굿모닝 병원의 경우 컨설팅 완료 후 첫 해에 서비스업의 평균 15.05%보다 4.45% 높은 19.5% 증가하였다. 2006년에는 2005년에 비해 매출액이 17.8% 더 증가하였다. 이익 항목에서는 이익과 관련이 없는 공공부문을 제외하고, 제조업과 서비스업에서 41.52%, 서비스업에서 38.01%가 증가했음을 볼 수 있다. 굿모

닝 병원의 경우 객관적 수치는 보고하지 않았으나, 증가했다고 응답하였다.

〈표 2〉 재무적 관점의 개선 효과(팀장용)

		굿모닝 병원		제조업	서비스업	공공부문
		2004~2005	2005~2006			
수익성	매출액	19.5%	17.8%	1.29%	15.05%	4.29%
	이익	증가		41.52%	38.01%	N/A

종합해 보면, 서비스업에서 재무적 관점의 뉴패러다임 컨설팅의 성과가 가장 높게 나타났는데, 굿모닝 병원의 경우 서비스업의 평균 성과보다 더 높은 성과가 나타난 것을 알 수가 있다.

B. 고객 관점에서의 성과 분석

고객 관점에서의 성과지표들은 외부 클레임 감소율, 대외적 이미지 제고, 그리고 고객만족도 제고였다. 굿모닝 병원의 경우는 대외적 이미지 제고와 고객만족도 제고 항목으로 고객관점의 개선 효과를 살펴보겠다. 업종별 측정치와 굿모닝 병원의 측정치가 〈표 3〉에 나와 있다.

대외적 이미지와 고객만족도는 5점 척도 상에서 표기를 하게 하였는데, 1점은 "매우 나쁘다", 3점은 "보통이다", 5점은 "매우 좋다"를 의미한다. 대외적 이미지는 제조업 3.88, 서비스업 4.06, 공공부문 3.4로 나타나 모두 보통 이상의 성과를 보여준다. 특히, 굿모닝 병원의 경우 5점으로 업종별 분류에서 제일 높은 서비스업의 대외적 이미지 수치보다도 높게 나타나, 대외적

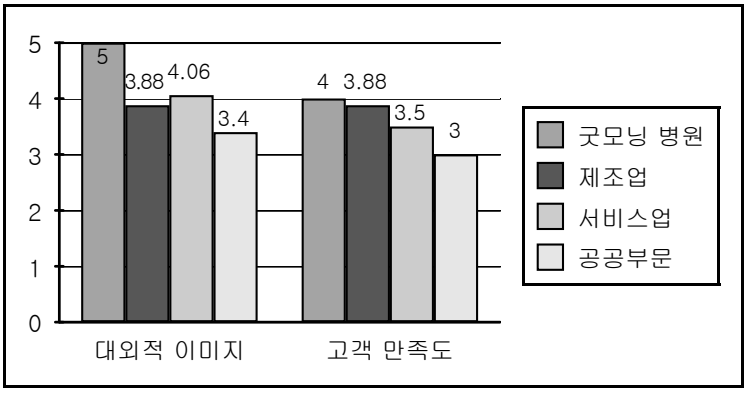
이미지가 매우 좋은 것을 알 수가 있다.

고객 만족도는 제조업 3.88, 서비스업 3.5, 공공부문 3 순으로 나타났는데, 굿모닝 병원은 4점으로 업종별 평가에서 수치가 제일 높은 제조업보다 고객만족도가 조금 더 높은 것으로 보인다. 대외적 이미지와 고객만족도와 같은 주관적 측정치는 매년 같은 설문에 응답하게 하여, 자료가 연도별로 정되면 앞으로 그 증감의 추이를 알아볼 수 있을 것이다. 전체적으로 굿모닝 병원의 고객 관점에서의 개선 효과는 우수하게 나타났다.

〈표 3〉 고객 관점의 개선 효과(팀장용)

	굿모닝 병원	제조업	서비스업	공공부문
대외적 이미지	5	3.88	4.06	3.4
고객 만족도	4	3.88	3.5	3

[그림 21] 고객 관점의 개선 효과(팀장용)



C. 내부 프로세스 관점에서의 성과 분석

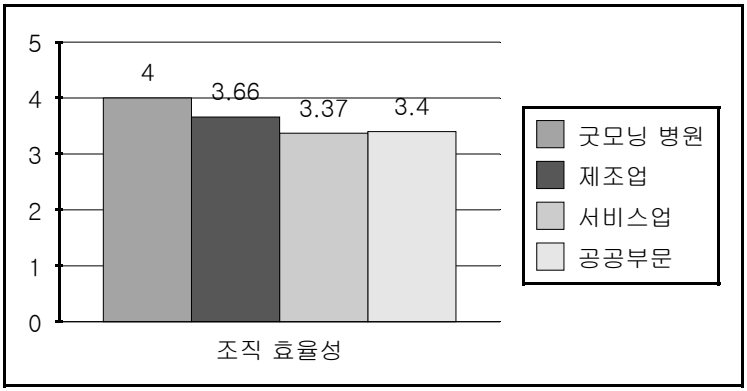
내부 프로세스 관점에서의 성과지표들은 불량생산율, 산재사고 감소, 조직효율성 등이었다. 불량생산율과 산재사고 감소 항목은 서비스업과 관련이 없는 항목이므로 조직 효율성의 항목으로 내부 프로세스 관점의 개선 효과를 살펴보겠다.

조직효율성 지표는 앞에서와 마찬가지로 5점 척도 상에서 표기를 하게 하였는데, 1점은 "매우 나쁘다", 3점은 "보통이다", 5점은 "매우 좋다"를 의미한다. 업종별로 살펴보았을 때, 조직효율성은 제조업 3.66으로 가장 좋게 나타났는데, 굿모닝 병원의 경우 4점으로, 가장 좋게 평가된 제조업종의 수치보다 더 높았다(〈표 4〉 참조). 굿모닝 병원의 내부 프로세스 관점에서의 개선효과가 좋은 것으로 나타났음을 알 수 있다.

〈표 4〉 내부 프로세스 관점의 개선 효과(팀장용)

	굿모닝 병원	제조업	서비스업	공공부문
조직효율성	4	3.66	3.37	3.4

[그림 22] 내부 프로세스 관점의 개선 효과(팀장용)



D. 학습 및 성장 관점에서의 성과 분석

BSC의 네 가지 관점 중에서 뉴패러다임 컨설팅 및 굿모닝 병원의 사례와 가장 직접적인 관련성이 높은 부분이 학습 및 성장 관점일 것이다. 학습 및 성장 관점에서의 성과측정 지표들은 학습시간, 교육예산, 교육인원, 사내강사, 교육담당자, CoP 개수, 학습참여도, 학습조직으로의 변화, 조직몰입, 팀 빌딩, 업무태도, 업무수행능력, 경영자와 근로자 간의 의사소통, 조직 신뢰, 노사관계, 환경적응력, 직무만족, 직장만족, 혁신역량 등이다. 이런 지표들은 크게 학습 관련 지표, 인적자산(근로자) 관련 지표, 혁신역량 관련 지표들로 나눌 수 있다(〈표 5〉 참조).

먼저 학습관련 지표인 학습시간, 교육예산, 교육인원, 사내강사, 교육담당자, CoP 개수, 학습참여도 등을 보면, 컨설팅을 받은 후 모든 분야가 증가했음을 알 수 있다. 특히 학습시간은 모든 업종에서 133%에서 151%까지 상

당한 수준으로 증가하였다. 굿모닝 병원의 경우에는 업종별 평균치보다 높은 165.22%가 증가하였다. 학습조직으로의 변화를 5점 척도 상에서 평가한 결과를 보면, 지속적 학습기회, 조직 내 지식 활용도 및 수준, 팀 단위 학습조직화의 측면 모두 모든 업종에서 긍정적인 반응이 얻어졌음을 알 수 있다. 굿모닝 병원은 지속적 학습기회 4.4, 조직 내 지식 활용도 및 수준 4.75, 팀 단위 학습조직화 4.75로 어떤 업종보다도 높게 나타났다. 병원 업종의 특성 상 학습에 의한 성과가 더 쉽게 나타난 것으로 생각된다. 또한 이미 학습조직을 위한 인프라가 구축되어 운영되고 있으며, 학습조직으로의 이행이 어느 정도 이루어지고 있었던 점도 높은 성과를 얻게 한 것으로 보인다. 만일 조직 내에 축적된 지식을 공유하는 시스템이 뒷받침 된다면 더 이상적일 것이다.

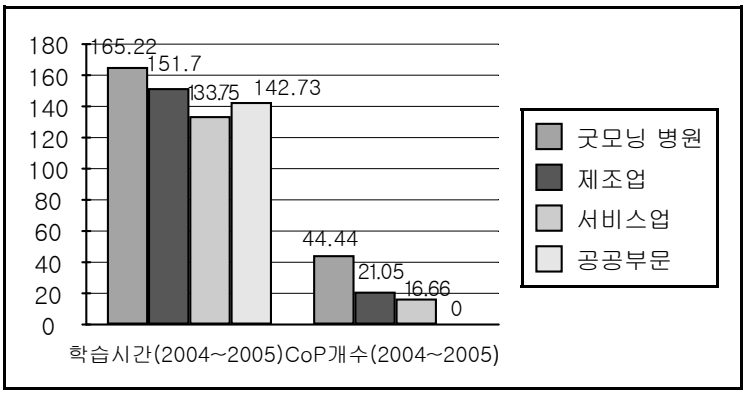
다음으로 인적자산 관련 지표들은 조직몰입, 팀 빌딩, 업무태도, 업무수행능력, 경영자와 근로자 간의 의사소통, 조직신뢰, 노사관계, 직무만족, 직장만족 등이다. 업종별로 살펴보면 조직몰입은 서비스업에서 3.81로 가장 높게 나타났으며, 팀 빌딩은 업종별로 고르게 나타났지만 전체적으로 높게 나온 편은 아니다. 굿모닝 병원은 조직몰입 4, 팀 빌딩 5, 업무태도 4, 업무수행능력 4, 경영자와 근로자 간의 의사소통 5, 조직신뢰 5, 노사관계 5, 직무만족 4, 직장만족 4 등으로 업종별 평균이 대체로 3점대 인 것을 볼 때, 모든 항목에서 4에서 5로 나타난 굿모닝 병원이 훨씬 더 긍정적으로 나타났다.

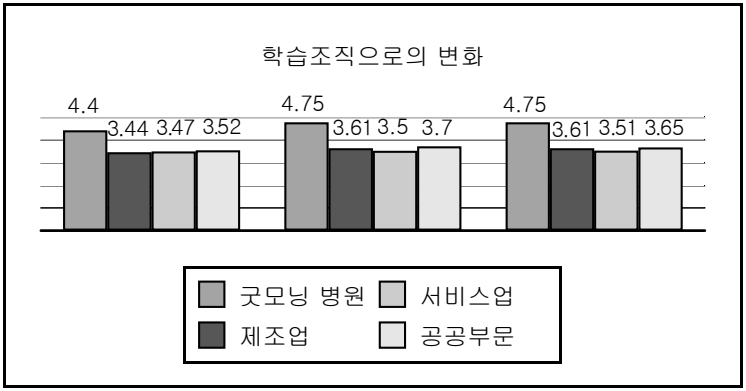
혁신역량과 관련된 지표들은 환경적응력과 혁신역량으로서 모두 5점 척도 상에서 평가가 이루어졌다. 환경적응력에 대한 굿모닝 병원의 평가는 5로 가장 높게 나타난 공공부문의 수치보다 더 높게 나타났고, 혁신역량 또한 5로 매우 높게 나타났다. 전반적으로 인적자산 관련 지표들과 혁신역량 관련 지표들이 모두 긍정적인 방향으로 평가가 이루어졌다고 볼 수 있다.

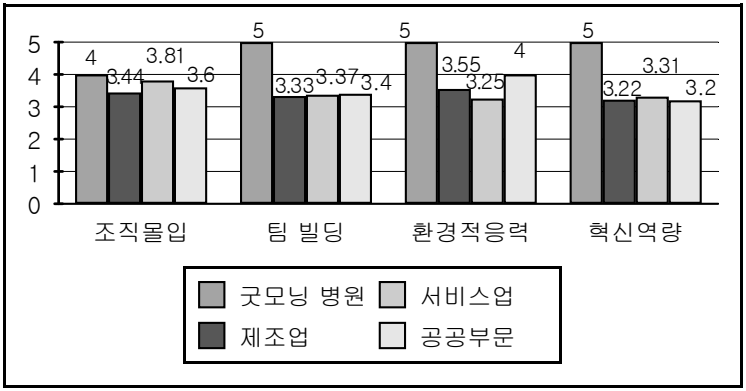
〈표 5〉 학습 및 성장 관점의 개선 효과(팀장용)

		굿모닝 병원		제조업	서비스업	공공부문
		2004~2005	2005~2006			
학습시간		165.22%(46hr → 122hr)	0%(122hr → 122hr)	151.70%	133.75%	142.73%
교육예산		10%	10%	19.94%	107.45%	13.46%
교육인원		9.73%	13%	20.49%	0.66%	65.45%
사내 강사		0% (6명 → 6명)		40%	11.11%	33.33%
교육 담당자		50% (4명 → 6명)	0% (6명 → 6명)	48.97%	0% (1명 → 1명)	− 13.15%
CoP 개수		44.44% (9개 → 13개)	0% (13개 → 13개)	21.05%	16.66%	0개 → 1개
학습 참여도		70% (50% → 85%)	11.76% (85%→95%)	2.77%	0%(96.5% → 96.5%)	0%(100% → 100%)
학습조직으로의 변화	지속적 학습기회	4.4		3.44	3.47	3.52
	조직 내 지식 활용도 및 수준	4.75		3.61	3.5	3.7
	팀 단위 학습조직화	4.75		3.61	3.51	3.65
조직몰입		4		3.44	3.81	3.6
팀 빌딩		5		3.33	3.37	3.4
업무 태도		4		3.77	3.93	4
업무 수행 능력		4		3.77	3.75	3.6
경영자와 근로자의 의사소통		5		3.44	3.06	3.8
조직 신뢰		5		3.33	3.37	3.8
노사관계		5		3.66	3.68	3
환경적응력		5		3.55	3.25	4
직무만족		4		3.55	3.43	3
직장만족		4		3.44	3.43	3.4
혁신역량		5		3.22	3.31	3.2

[그림 23] 학습 및 성장 관점의 개선 효과(팀장용)







(2) 종업원 응답 결과의 분석

종업원용 설문지에서는 BSC 모형의 네 가지 관점 중에서 내부 프로세스 관점과 학습 및 성장 관점에 관련된 성과지표에 대한 측정이 이루어졌다.

A. 내부 프로세스 관점에서의 성과 분석

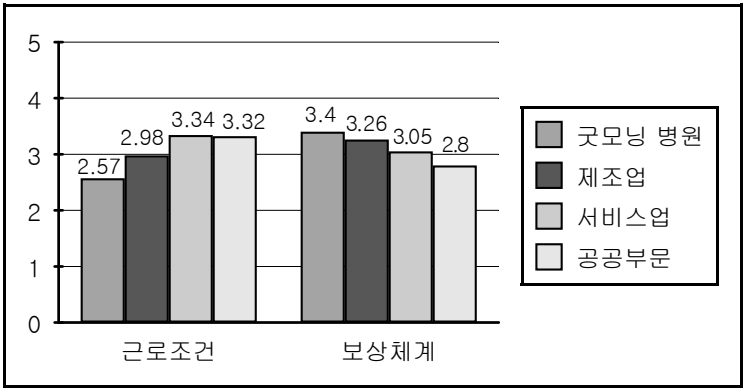
근로자용 설문지에서 측정이 이루어진 내부 프로세스 관점에서의 성과지표들은 근로조건의 개선과 보상체계의 개선이었다. 먼저 굿모닝 병원의 근로조건에 대한 평가를 보면 2.57로 보통 이하로 나타났다. 제조업에서도 근로조건에 대한 평가가 보통 이하로 나타났고, 서비스업과 공공부문에서는 긍정적인 방향으로 나타났으나 전반적으로 보통 정도의 수준이다. 굿모닝 병원에서 도출된 모든 평가 중 가장 저조한 부분이 근로조건에 대한 평가였다.

보상체계에 대한 평가를 보면 굿모닝 병원은 3.4로 보통 이상으로 제조업 3.26보다 약간 높은 정도로 긍정적인 결과가 나타났다. 전반적으로 종업원들은 근로조건과 보상체계를 다른 부분들에 비해 덜 긍정적으로 평가하고 있는 것으로 보인다(〈표 6〉 참조).

〈표 6〉 내부 프로세스 관점의 개선 효과(종업원용)

	굿모닝 병원	제조업	서비스업	공공부문
근로조건	2.57	2.98	3.34	3.32
보상체계	3.4	3.26	3.05	2.8

[그림 24] 내부 프로세스 관점의 개선 효과(종업원용)



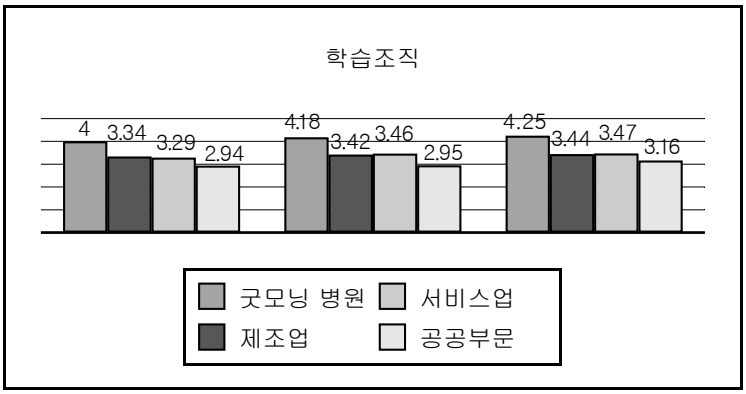
B. 학습 및 성장 관점에서의 성과 분석

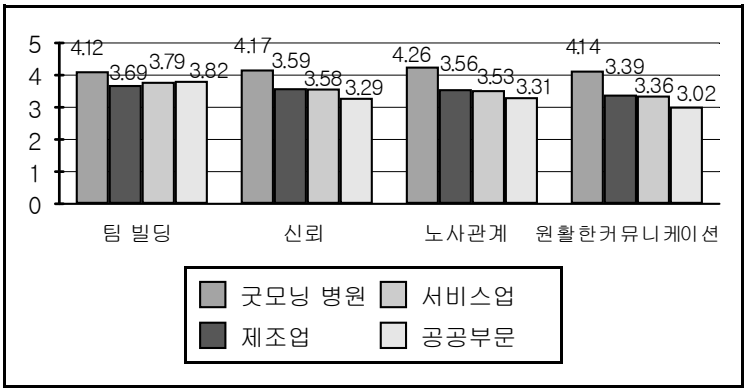
종업원용 설문지에서 측정한 학습 및 성장 관점에서의 성과 지표들은 근로자의 전문성, 근무수행 능력, 직무만족도, 조직몰입도, 팀 빌딩, 신뢰, 노사관계, 원활한 커뮤니케이션, 학습조직으로의 변화 등이었다(〈표 7〉 참조). 근로자의 전문성과 근무수행 능력은 각각 4.2, 4.32로 업종별 수치보다 더 높게 나타나, 매우 긍정적인 방향으로 평가가 이루어졌다. 직무만족도와 조직몰입도 또한 각각 4, 4.14로 업종별 수치와 비교해도 높은 수준의 성과가 나타났다. 팀 빌딩, 신뢰, 노사관계, 학습조직의 항목들 모두 4 이상의 수준으로 높은 수준의 평가를 받았다. 전체적으로 4점 이상으로 "좋다" 이상의 평가를 받았다.

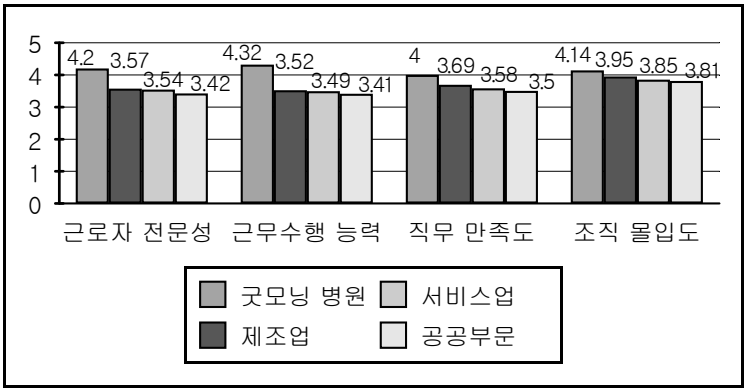
〈표 7〉 학습 및 성장 관점의 개선 효과(종업원용)

		굿모닝 병원	제조업	서비스업	공공부문
근로자 전문성		4.2	3.57	3.54	3.42
근무수행 능력		4.32	3.52	3.49	3.41
직무만족도		4	3.69	3.58	3.50
조직몰입도		4.14	3.95	3.85	3.81
팀 빌딩		4.12	3.69	3.79	3.82
신뢰		4.17	3.59	3.58	3.29
노사관계		4.26	3.56	3.53	3.31
원활한 커뮤니케이션		4.14	3.39	3.36	3.02
학습 조직	지속적 학습기회	4	3.34	3.29	2.94
	조직 내 지식 활용도 및 수준	4.18	3.42	3.46	2.95
	팀 단위 학습조직화	4.25	3.44	3.47	3.16

[그림 25] 학습 및 성장 관점의 개선 효과(종업원용)







(3) 전체적 효과 분석

종합해 보면, BSC의 네 가지 영역에서 고른 성과가 나타났다. 재무적 관점에서는 매출액의 성과로 봤을 때, 좋은 성과가 나타난 것을 알 수 있다. 고객 관점에서의 개선 효과는 대외적 이미지와 고객 만족도 면에서 두루 우수하게 나타났다. 내부 프로세스 관점에서는 조직 효율성에 대한 평가가 높

게 나타났다. 학습 및 성장 관점에서는 전반적으로 모든 지표들에서 긍정적인 성과가 있었다. 학습 관련 지표와 인적자원 관련 지표, 그리고 혁신역량 관련 지표들 모두에서 긍정적인 결과가 나타났다. 하지만 종업원들은 내부 프로세스 관점의 지표인 근로조건을 다른 부분들에 비해 보통 이하의 평가를 했고, 보상체계도 보통 수준으로 평가하고 있었다. 그래도 대부분의 지표들이 업종별 평균치보다 웃도는 평가를 받아 컨설팅의 효과가 긍정적으로 나타났다.

이러한 결과들을 하나의 틀에 정리해 본 것이 다음의 〔그림 26〕이다. 팀장과 종업원에게 중복 응답을 하게 한 문항들을 살펴보면 노사 관계, 조직 신뢰, 경영자와 근로자의 의사소통, 팀 빌딩, 학습 조직으로의 변화 등에서는 팀장이 더 높은 평가를 하였으나, 조직 몰입, 근무 수행 능력 향상 등에서는 종업원들이 더 높은 평가를 내리고 있는 것이 흥미롭다. 종업원들 주관적인 만족도 면에서 더 높은 성과를 느끼고 있는 것으로 보인다.

[그림 26] BSC 모형에 따른 평가 영역별 컨설팅 효과 분석(팀장/종업원)

재무적 관점	고객 관점
수익성 개선 a. 매출액(19.5%, 17.8%) b. 이익(증가)	회사의 대외적 이미지 제고(5) 고객 만족도 증가(4)
내부 프로세스 관점	학습 및 성장 관점
조직 효율성 증대(4) 근로조건 개선(NA/2.57) 보상 체계 개선(NA/3.4)	학습시간(165.22%) 교육 예산(10%, 10%) 교육 인원(9.73%, 13%) 사내강사(0%, 6명->6명) 교육담당자(50%) CoP개수(44.44%) 학습 참여도(70%, 11.76%) 학습조직으로의 변화 a.지속적 학습 기회(4.4/4) b.조직 내 지식의 활용도 및 수준(4.75/4.18) c.팀 단위 학습조직화(4.75/4.25) 조직몰입(4/4.14) 직무만족(4/4) 직장만족(4) 팀 빌딩(5/4.12) 근로자 업무태도 개선(4) 근로자 전문성 증가(NA/4.2) 근무 수행 능력 향상(4/4.32) 경영자와 근로자의 의사소통(5/4.14) 조직 신뢰(5/4.17) 노사관계 개선(5/4.26) 환경적응력 증가(5) 근로자 혁신역량 증가(5)

2. 경쟁가치 접근법(Competing Values Approach)에 따른 성과 분석

1) 경쟁가치 접근법

조직효과성에서 경쟁가치 접근법은 Robert Quinn과 John Rohrbaugh(1983)가 경영자들과 연구자들에 의해서 사용되는 성과의 다양한 지표들을 종합할 수 있는 모델을 개발한 것으로 우리의 연구에서도 뉴패러다임 컨설팅의 효과를 판단하기 위한 기준으로 활용되고 있다. 경쟁가치 접근법의 특징은 조직의 성과를 평가하기 위해 이제까지 사용되어 왔던 거의 모든 지표들을 망라할 수 있는 종합적 모델을 제시하고 있다는 점이다(Daft, 2004).

경쟁가치 접근법에서는 조직의 초점과 구조라는 두 개의 가치 차원을 기준으로 4개의 영역을 구분하고 있으며 각각의 영역에서 중요한 평가지표를 제시하고 있다. 첫 번째 가치 영역은 조직의 초점이 어디에 있느냐 하는 것으로 이를 쉽게 말하자면 초점이 기업의 내부에 있는가 아니면 외부에 있는가 하는 것이다. 내부 초점(internal focus)은 경영층이 복지와 종업원의 효율성에 관심을 갖는 것을 말하며, 외부 초점(external focus)은 환경에 대해서 조직의 효율성을 강조하는 것이다. 두 번째 가치 차원은 조직 구조에 관한 것으로 안정성(stability)과 유연성(flexibility)중 어느 것이 조직의 구조적 차원에서 지배적인 가치인가에 관한 것이다. 안정성은 top-down control을 위한 경영 가치이며, 반면에 유연성은 수용과 변화에 관한 가치를 나타낸다.

다음의 〔그림 27〕은 구조와 초점이라는 두 가지를 기준으로 구분될 수 있

는 네 가지 영역을 보여주고 있다. 조직의 효과성 네 가지 영역 혹은 모델은 구조와 초점의 조합으로 구성되어 있으며 비록 각 영역이 다르지만 서로 관련성을 가진다고 볼 수 있다(Quinn & Cameron, 1983). 실제 조직에서 이러한 경쟁 가치들은 함께 존재할 수 있다. 각 모델은 구조와 초점에 관해 각기 다른 관리나 효율성의 지표를 강조하고 있다(O′Neill & Quinn, 1993).

[그림 27] 경쟁가치 접근법에 따른 네 가지 영역

Structure

유연성

Focus		인간관계 모델	개방시스템 모델	
내부		목표가치 : 인적자원 개발 하위목표 : 응집, 사기, 훈련	목표가치 : 성장, 자원획득 하위목표 : 유연성, 민첩성, 외부평가	외부
		내부 프로세스 모델	합리적 목표 모델	
		목표가치 : 안정성, 균형성 하위목표 : 정보관리, 커뮤니케이션	목표가치 : 생산성, 효율성, 이익 하위목표 : 계획, 목표설정	

안정성(통제)

외부에 초점을 두면서 유연한 구조를 지향하는 조합은 개방시스템 모델을 나타낸다. 경영진의 주요한 목표는 성장과 자원의 획득에 있다. 조직은 유연성, 대응성, 그리고 긍정적 외부의 평가라는 하위 목표를 달성함으로써 이런 상위 목표를 달성한다. 가장 중요한 가치는 자원을 획득하고 성장하는데 필요한 환경과 우호적인 관계를 맺는 것이다.

합리적 목표 모델은 구조적 통제와 외부에 초점을 두는 모형이다. 가장 주요한 목표는 생산성, 효율성, 그리고 이윤이다. 조직은 통제된 방식으로 산출물 목표를 달성하려고 한다. 내부 기획과 목표 설정이라는 하위 목표들을 달성함으로써 이러한 결과를 더 손쉽게 달성할 수 있다.

내부 프로세스 모델은 조직 내부에 초점을 맞추고 구조적 통제를 강조하는 모형이다. 조직은 질서정연한 방식으로 현재의 상태를 유지하고 안정된 조직 상황을 이루고자 한다. 하위 목표는 효율적인 의사소통, 정보 관리, 의사결정의 시스템을 갖추는 것이다.

인간관계 모델은 내부에의 초점과 유연한 구조를 지향하는 모형이다. 경영적 관심은 인적자원을 개발하는데 집중되어 있다. 조직원들은 자율성과 개발의 기회를 부여받게 된다. 경영의 하위 목표는 응집성, 사기진작, 교육 기회의 부여에 있다. 이 모형에서 조직은 환경보다는 종업원에 더 많은 관심을 쏟는다.

경쟁가치 모형과 BSC 모형을 비교해 보자면, 경쟁가치 모형에서의 인간관계 모델과 개방시스템 모델은 BSC의 학습 및 성장의 관점과 거의 유사하다. 개방시스템 모델에서 외부의 조직에 대한 긍정적인 평가를 중시하는 부분은 고객 관점과 일관성을 가지고 있다. 내부 프로세스 모형은 내부 프로세스 관점과 거의 일치하며, 합리적 목표 모델은 재무적 관점과 유사하다.

2) 경쟁가치 접근법에 따른 뉴패러다임 컨설팅의 성과지표 분류

경쟁가치 접근법의 틀에서 네 가지 접근법이 제시하는 일반적인 조직의 효율성 지표를 정리해 보면 다음의 〔그림 28〕과 같다.

[그림 28] 경쟁가치 접근법에 따른 일반적인 성과지표

인간관계 모델	개방시스템 모델
a. 강력한 기업문화와 긍정적인 작업풍토 b. 팀 정신, 집단 충성심, 팀워크 c. 경영자와 직원간의 믿음, 신뢰, 의사소통	a. 신상품 개발 b. 유연성, 대응속도, 혁신, 변화 c. 조직에 대한 외부평가: legitimacy, 기업 이미지
내부 프로세스 모델	합리적 목표 모델
a. 탈 중앙 집중형 의사결정 b. 효과적 수평적, 수직적 커뮤니케이션 c. 보상체계: 성과, 성장, 부하직원 개발에 대한 관리자 보상, 효과적인 집단운영에 대한 관리자 보상	a. 수익성: 순수익, 투자 수익율 b. 생산성: 단위생산비용, 종업원당 생산단위, 종업원당 자원비용 c. 성장: 매출 및 이윤증가율 d. 시장점유율

뉴패러다임 컨설팅에서 기대되는 성과 지표들을 경쟁가치 접근법에 따라 분류해 보면, 다음의 〔그림 29〕와 같이 정리될 수 있다.

[그림 29] 경쟁가치 접근법에 따른 컨설팅 성과지표 분류

인간관계 모델	개방시스템 모델
근로자 전문성 증가 근무 수행능력 향상 근로자 업무태도 개선 직장, 직무만족, 조직에 대한 몰입 팀 빌딩 조직신뢰 노사관계 개선 인적자원개발(학습 및 교육기회 부여) a. 학습시간 증가율 b. 교육예산 증가 c. 교육인원, 사내강사, 교육담당자 증가율 d. CoP 증가 e. 학습 참여도 증진	학습조직으로의 변화 a. 지속적 학습기회 b. 조직내 지식의 활용도 및 수준 c. 팀단위 학습조직화 조직혁신역량 증가 a. 새로운 제품(서비스) 도입 증가 b. 새로운 프로세스 도입 증가 c. 기존 제품/서비스의 질적 개선 d. 직원들의 혁신역량 환경적응력 증가 기업이미지 제고 고객만족
내부 프로세스 모델	**합리적 목표 모델**
근로조건의 개선 a.근로시간 단축 b.휴무일 증가 보상체계 개선 원활한 커뮤니케이션	생산성, 수익성 개선 a. 생산량 b. 매출액 c. 이익 시장 점유율, 성장률 증가 조직효율성 증대 a. 불량생산율 b. 외부 클레임 c. 산재 사고 d. 조직효율성 공장가동일수 증가

3) 경쟁가치 접근법에 따른 뉴패러다임 컨설팅의 성과 분석 결과

(1) 팀장 응답 결과의 분석

A. 인간관계 모델에서의 성과 분석

인간관계 모델은 조직 내부적 측면에서의 효과 그리고 조직 통제보다는 유연성 및 혁신역량 증진과 관련된 효과성 지표에 초점을 맞추고 있다. 이에 해당하는 평가지표는 업무수행능력 향상, 업무태도, 조직몰입, 직장 및 직무에 대한 만족도, 팀 빌딩, 조직신뢰, 노사관계의 개선 그리고 인적자원의 개발 등이다. 각 지표별 효과성 증진의 평균치는 다음의 〈표 8〉에 나와 있다. 인적자원의 개발지표는 객관적인 수치를 응답하도록 했고, 나머지 모든 주관적인 지표들의 측정은 5점 척도로 이루어졌다. 여기서 1점은 "매우 나쁘다", 3점은 "보통이다", 5점은 "매우 좋다"를 나타낸다. 따라서 각 항목에 대해 3점을 초과하면 컨설팅을 통한 제도 개선이 업무 현장에서 개선 효과를 나타냈다고 할 수 있다.

BSC 모형에서 이미 설명한 수치들을 경쟁가치 모형의 분류에 따라 다시 제시해 놓은 것이므로 자세한 설명은 생략하도록 하겠다. 전반적으로 인적자원 개발의 객관적 지표와 주관적 지표들에서 모두 긍정적인 변화 및 평가가 나타났다.

〈표 8〉 인간관계 모델에 기초한 효과 분석(팀장용)

		굿모닝 병원		제조업	서비스업	공공부문
		2004~2005	2005~2006			
인적 자원 개발 (학습 및 교육 기회 부여)	학습시간	165.22%(46hr → 122hr)	0%(122hr → 122hr)	151.70%	133.75%	142.73%
	교육예산	10%	10%	19.94%	107.45%	13.46%
	교육인원	9.73%	13%	20.49%	0.66%	65.45%
	사내강사	0% (6명 → 6명)		40%	11.11%	33.33%
	교육 담당자	50% (4명 → 6명)	0% (6명 → 6명)	48.97%	0% (1명 → 1명)	-13.15%
	CoP개수	44.44% (9개 → 13개)	0% (13개 → 13개)	21.05%	16.66%	0개 → 1개
	학습 참여도	70% (50% → 85%)	11.76% (85% → 95%)	2.77%	0%(96.5% → 96.5%)	0%(100% → 100%)
업무 수행 능력		4		3.77	3.75	3.60
업무 태도		4		3.77	3.93	4.00
직장만족		4		3.44	3.43	3.40
직무만족		4		3.55	3.43	3.00
조직몰입		4		3.44	3.81	3.60
팀 빌딩		5		3.33	3.37	3.40
조직신뢰		5		3.33	3.37	3.80
노사관계		5		3.66	3.68	3.00

B. 개방 시스템 모델에서의 성과 분석

개방시스템은 조직의 외부적 측면에서 조직의 통제보다는 유연성 및 혁신 역량에 초점을 맞추고 있다. 개방시스템의 관점과 관련된 성과지표들은 학습 조직으로의 변화, 조직혁신역량 증가, 환경 적응력 증가, 기업 이미지의 제고, 고객 만족도의 제고 등 다섯 가지로 구성되었다. 각 지표의 평균치가

〈표 9〉에 나와 있다. 모든 지표들에서 상당히 높은 수준으로 평가되었다.

〈표 9〉 개방시스템 모델에 기초한 효과 분석(팀장용)

		굿모닝 병원	제조업	서비스업	공공부문
학습 조직으로의 변화	지속적 학습기회	4.4	3.44	3.47	3.52
	조직 내 지식 활용도 및 수준	4.75	3.61	3.50	3.70
	팀 단위 학습 조직화	4.75	3.61	3.51	3.65
대외적 이미지		5	3.88	4.06	3.40
고객 만족도		4	3.88	3.50	3.00
조직의 환경 적응력		5	3.55	3.25	4.00
종업원들의 혁신 역량		5	3.22	3.31	3.20

C. 내부 프로세스 모델에서의 성과 분석

내부 프로세스 모델은 조직의 내부적 측면과 조직의 통제능력에 초점을 맞추어 조직의 성과를 측정한다. 내부 프로세스 모델에 기초하는 경우 뉴패러다임 컨설팅의 성과와 관련된 평가지표들은 주당 근로시간의 감소와 경영자와 근로자 간의 원활한 커뮤니케이션 등이다. 〈표 10〉을 보면 주당 근로시간은 20% 감소하였고, 5점 척도로 측정된 경영자와 근로자의 의사소통은 5로 매우 높은 평가를 얻었다.

〈표 10〉 내부 프로세스 모델에 기초한 효과 분석(팀장용)

	굿모닝 병원		제조업	서비스업	공공부문
	2004~2005	2005~2006			
주당 근로시간	−20% (50hr → 40hr)	0% (40hr → 40hr)	−13.20%	−18.11%	0%(40시간 → 40시간)
경영자와 근로자의 의사소통	5		3.44	3.06	3.66

D. 합리적 목표 모델에서의 성과 분석

합리적 목표 모델은 조직의 외부적 측면과 조직의 통제 능력에 초점이 맞추어져 있다. 이러한 측면과 관련이 있는 조직의 효과성 지표들은 수익성 개선, 조직효율성 증대 등이다. 〈표 11〉의 결과를 보면 수익성도 증대 되었고, 조직효율성도 좋아진 것으로 나타났다.

〈표 11〉 합리적 목표 모델에 기초한 효과 분석(팀장용)

		굿모닝 병원		제조업	서비스업	공공부문
		2004~2005	2005~2006			
수익성	매출액	19.5%	17.8%	1.29%	15.05%	4.29%
	이익	증가		41.52%	38.01%	0%
조직효율성		4		3.66	3.37	3.4

(2) 종업원 응답 결과의 분석

다음에서는 종업원들의 효과성 평가를 경쟁가치 모형의 분류에 따라 제시하겠다.

A. 인간관계 모델에서의 성과 분석

인간관계 모델은 조직의 내부적 측면이면서 조직의 통제 보다는 유연성 및 혁신역량 증진을 강조한다. 이와 관련된 효과성 지표들은 근로자 전문성 증대, 근무수행능력 향상, 직무 몰입, 직장 및 직무만족, 팀 빌딩, 조직신뢰 등이다. 〈표 12〉를 보면 모든 지표가 4 이상으로 높은 평가가 고르게 나타났다.

〈표 12〉 인간관계 모델에 기초한 효과 분석(종업원용)

	굿모닝 병원	제조업	서비스업	공공부문
근로자 전문성	4.2	3.57	3.54	3.42
근무수행 능력	4.32	3.52	3.49	3.41
직무 만족도	4	3.69	3.58	3.50
조직 몰입도	4.14	3.95	3.85	3.81
팀 빌딩	4.12	3.69	3.79	3.82
신뢰	4.17	3.59	3.58	3.29
노사관계	4.26	3.56	3.53	3.31

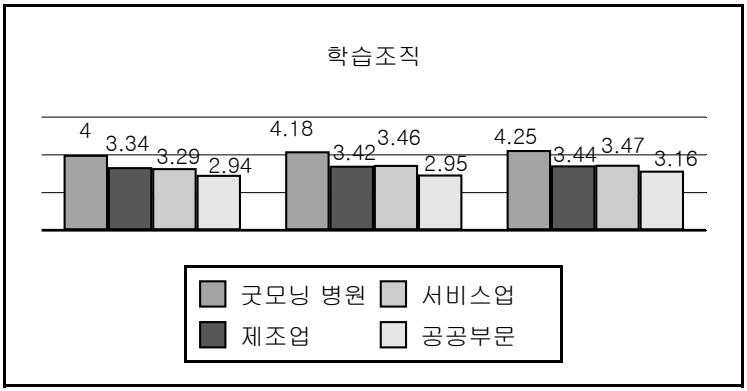
B. 개방시스템 모델에서의 성과 분석

개방시스템 모델은 조직의 외부적 측면이면서 조직의 통제보다는 유연성 및 혁신역량 증진을 강조한다. 이와 관련된 효과성 지표들은 학습조직으로의 이행 정도에 관한 것인데, 지속적 학습기회 제공, 조직 내 지식 활용도와 수준, 그리고 팀 단위 학습 조직화 수준이다. 〈표 13〉을 살펴보면, 모든 지표가 4 이상의 평가를 받아 긍정적인 평가가 이루어졌다.

〈표 13〉 개방 시스템 모델에 기초한 효과 분석(종업원용)

		굿모닝 병원	제조업	서비스업	공공부문
학습조직	지속적 학습 기회	4	3.34	3.29	2.94
	조직 내 지식 활용도 및 수준	4.18	3.42	3.46	2.95
	팀 단위 학습 조직화	4.25	3.44	3.47	3.16

[그림 30] 개방 시스템 모델에 기초한 효과 분석(종업원용)



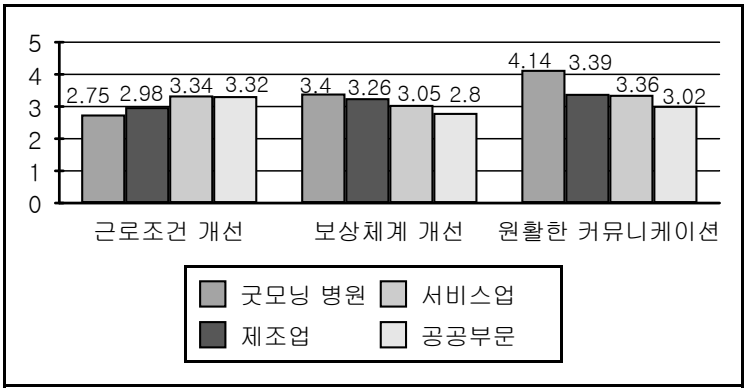
C. 내부 프로세스 모델에서의 성과 분석

내부 프로세스 모델은 조직의 내부적 측면이면서 조직의 통제능력 개선을 강조한다. 이와 관련이 있는 효과성의 지표들 중에서 근로자들이 응답 가능한 평가지표들은 근로조건의 개선, 보상체계의 개선, 원활한 커뮤니케이션 등이다. 〈표 14〉를 보면, 근로조건 개선의 경우 보통 이하의 평가를 받았고, 보상체계의 개선은 보통 이상, 커뮤니케이션의 정도는 4.14로 좋은 평가를 받았다.

〈표 14〉 내부 프로세스 모델에 기초한 효과 분석(종업원용)

	굿모닝 병원	제조업	서비스업	공공부문
근로조건 개선	2.75	2.98	3.34	3.32
보상체계 개선	3.4	3.26	3.05	2.8
원활한 커뮤니케이션	4.14	3.39	3.36	3.02

[그림 31] 내부 프로세스 모델에 기초한 효과 분석(종업원용)



(3) 전체적 효과 분석

종합해 보면, 경쟁가치 접근법에서도 네 가지 모형에서 고른 성과가 나타났다. 즉, 인적자원을 개발하고, 조직원들에게 응집성과 사기를 진작시켜주는 면에서 / 자원의 효과적 획득과 조직의 성장을 지향하면서, 환경변화에 유연하고 신속하게 대응하는 능력이 증진되고, 호의적인 외부의 평가를 받는다는 측면에서 / 안정성과 균형을 유지하면서, 효율적인 의사소통과 의사

결정 시스템을 갖추는 면에서 / 생산성과 이익을 증진시키면서, 조직의 목표를 달성한다는 면에서 모두 성과가 나타났다. 이러한 결과들을 하나의 틀에 정리해 본 것이 다음의 〔그림 32〕이다.

[그림 32] 경쟁가치 접근법에 따른 평가 영역별 컨설팅 효과 분석(팀장/종업원)

인간관계 모델	개방 시스템 모델
• 근로자 업무태도 개선(4) • 근로자 전문성 증가(NA/4.2) • 근무 수행 능력 향상(4/4.32) • 조직몰입(4/4.14) • 직무만족(4/4) • 직장만족(4) • 팀 빌딩(5/4.12) • 조직 신뢰(5/4.17) • 노사관계 개선(5/4.26) • 인적자원개발(학습 및 교육기회 부여) a. 학습시간(165.22%) b. 교육 예산(10%, 10%) c. 교육 인원(9.73%, 13%) d. 사내강사(0%, 6명->6명) e. 교육담당자(50%) f. CoP개수(44.44%) g. 학습 참여도(70%, 11.76%)	• 학습조직으로의 변화 a.지속적 학습 기회(4.4/4) b.조직 내 지식의 활용도 및 수준(4.75/4.18) c.팀 단위 학습조직화(4.75/4.25) • 조직혁신 역량 증가(5) • 환경적응력 증가(5) • 회사의 대외적 이미지 제고(5) • 고객 만족도 증가(4)
내부 프로세스 모델	**합리적 목표 모델**
• 근로조건의 개선 a. 근로시간(-20%) • 보상 체계 개선(NA/3.4) • 원활한 커뮤니케이션(5/4.14)	• 개선 a. 매출액(19.5%, 17.8%) b. 이익(증가) • 조직 효율성 증대(4)

3. 이해관계자 접근법(Stakeholder Approach)에 따른 성과 분석

1) 이해관계자 접근법

이 접근법은 조직의 이해관계자들에게 초점을 맞춘다. 이해관계자란 조직의 성과에 이해관계가 있는 조직의 내·외에 있는 집단을 말한다. 채권자, 공급업자, 종업원들, 경영주는 모두가 이해관계자이다. 이해관계자 접근법에서 이해관계자 집단의 만족은 조직의 성과지표로써 평가될 수 있다(Atkinson, Waterhouse, & Wells, 1997). 각각의 이해관계자들은 각기 다른 효과성 결정기준을 가지고 있을 것이다. 왜냐하면 조직에서의 관심이 각기 다르기 때문이다. 각각의 이해관계자들은 조직이 자신의 관점에서 효율적으로 기능하고 있는지에 대해 관심을 가지고 이를 평가한다. 각 이해관계자 집단이 사용하는 효과성의 결정기준은 다음 표와 같다.

〈표 15〉 이해관계자와 효과성의 결정기준

이해관계자	효과성의 결정기준
소 유 주	재무적 수익
종 업 원	종업원 만족, 임금, 관리체계
고 객	상품과 서비스의 질
채 권 자	신 용 도
지역공동체	지역에의 기여도
공 급 자	만족스러운 거래
정 부	법, 규율의 순종

이러한 방식은 뉴패러다임 컨설팅 사업의 효과를 평가하는 연구자의 입장에서 보면 매우 유용한 평가의 틀을 제공한다. 서로 다른 이해관계자, 특히 뉴패러다임 컨설팅의 경우 정부와 기업의 경영층, 그리고 근로자의 서로 다른 관심이나 기대사항을 반영하여 균형 잡힌 평가의 틀을 활용할 수 있기 때문이다. 그러나 이러한 접근 방식은 기본적으로 이해관계자라는 주체의 관점에 충실하기 때문에 새로운 혁신이나 뉴패러다임을 통한 변화가 가져올 수 있는 다양한 평가 지표들을 중요한 영역별로 구분하기 어려운 한계를 가지고 있다. 그러한 이유로 본 연구에서는 BSC 모형과 경쟁가치 모형을 중심으로 뉴패러다임 컨설팅의 효과를 평가하면서, 결과를 이해관계자 모형의 틀로도 다시 제시하여 이해를 돕는 방향으로 활용하기로 하였다.

2) 이해관계자 접근법에 따른 뉴패러다임 컨설팅의 성과지표 분류

뉴패러다임 컨설팅의 성과지표들을 이해관계자 접근법에 따라 분류해 보면 〔그림 33〕과 같이 정리될 수 있다.

[그림 33] 이해관계자 접근법에 따른 컨설팅 성과지표 분류

국가	조직	종업원	고객
• 일자리창출 a. 신규고용 발생 b. 신규고용 규모	• 생산성, 수익성 개선 a. 생산량 b. 매출액 c. 이익 • 조직효율성 증대 a. 불량생산율 b. 외부 클레임 c. 산재사고 감소 d. 조직 효율성 • 시장점유율 증가 • 공장가동일수 증가 • 학습조직으로의 변화 a. 지속적 학습기회 b. 조직 내 지식의 활용도 및 수준 c. 팀 단위 학습조직화 • 조직혁신역량 증가 a. 신제품/서비스 도입 b. 새로운 프로세스 도입 c. 기존 제품/서비스 개선 d. 근로자의 혁신역량 증가 • 환경적응력 증가 • 기업이미지 제고 • 노사관계 개선	• 근로자 전문성 증가 • 근무 수행능력 향상 • 근로자 업무태도 개선 • 직장, 직무만족, 조직에 대한 몰입 증가 • 팀 빌딩 • 조직신뢰 • 근로조건 개선 a. 근로시간 단축 b. 휴무일 증가 • 보상체계개선 • 원활한 커뮤니케이션 인적자원개발(학습 및 교육기회 부여) a. 학습시간 증가율 b. 교육예산 증가 c. 교육인원, 사내강사, 교육담당자 증가율 d. CoP 증가 e. 학습 참여도 증진	고객만족도 증가

3) 이해관계자 접근법에 따른 뉴패러다임 컨설팅의 성과

기본적으로 뉴패러다임 컨설팅은 국가와 조직, 고객과 종업원들이 모두 혜택을 받고 Win-Win할 수 있도록 하는 것이 중요한 목표이다. 이해관계

자 접근법에 다라 국가, 조직, 고객, 그리고 종업원 별로 어떤 혜택을 얻을 수 있는지를 다음의 〔그림 34〕에 정리해 보았다.

[그림 34] 이해관계자 접근법에 따른 평가 영역별 컨설팅 효과 분석(팀장/종업원)

국가	고객
• 일자리 창출(24.01%)	• 고객 만족도 증가(4)
종업원	**조직**
• 근로자 업무태도 개선(4) • 근로자 전문성 증가(NA/4.2) • 근무 수행 능력 향상(4/4.32) • 조직몰입(4/4.14) • 직무만족(4/4) • 직장만족(4) • 팀 빌딩(5/4.12) • 조직 신뢰(5/4.17) • 근로조건의 개선 a. 근로시간(-20%) • 보상 체계 개선(NA/3.4) • 원활한 커뮤니케이션(5/4.14) • 인적자원개발(학습 및 교육기회 부여) a. 학습시간(165.22%) b. 교육 예산(10%, 10%) c. 교육 인원(9.73%, 13%) d. 사내강사(0%, 6명->6명) e. 교육담당자(50%) f. CoP개수(44.44%) g. 학습 참여도(70%, 11.76%)	• 수익성 개선 a. 매출액(19.5%) b. 이익(증가) • 조직효율성 증대(4) • 학습조직으로의 변화 a. 지속적 학습 기회(4.4/4) b. 조직 내 지식의 활용도 및 수준(4.75/4.18) c. 팀 단위 학습조직화(4.75/4.25) • 조직혁신 역량 증가 a. 근로자 혁신역량 증가(5) • 환경적응력 증가(5) • 회사의 대외적 이미지 제고(5) • 노사관계 개선(5/4.26)

〔그림 34〕의 내용을 살펴보면 컨설팅 예산을 지원하는 정부의 입장에서 가장 큰 관심사항인 일자리 창출효과도 있었으며, 조직 수준에서의 생산성

증가라든지 기업이미지 제고 등의 개선 효과도 상당히 높게 나타났다. 일반 종업원들이 느끼는 근로조건의 개선 효과는 가장 취약한 부분이다. 마지막으로 고객 만족도의 경우도 뉴패러다임 컨설팅을 통해 상당한 증진이 이루어졌다. 종합해 보면 국가, 조직, 종업원, 고객 모두가 뉴패러다임을 통해 혜택을 받았음을 알 수 있다.

VI. 성공 요인과 시사점

직원들은 뉴패러다임 도입의 가장 큰 성과에 대해 조직 내 의사소통이 증진된 것과 과학적 기법에 근거한 의사결정 학습이 이루어진 것을 꼽는다. 근로자로서 교육을 소홀히 할 수 없다는 인식이 확산되고, 학습에 대한 동기부여가 전사적으로 이루어진 점, 그리고 교육시간이 증가한 점 등도 컨설팅으로 인한 소득으로 꼽힌다. 또한 직원들이 평가에 있어서 불만을 느끼는 요인들을 효과적으로 제거하고, 다면평가기법을 도입하여 공정한 평가를 시행하게 된 것도 큰 수확이었다고 한다. 기업의 문화를 배울 수 있었던 좋은 계기였다는 것이다.

이러한 수확을 바탕으로 굿모닝 병원은 2006년에는 교육인적자원부에서 주관하는 '제3회 평생학습대상'부문에서 대상을 수상한다. 또한 2007년에는 노동부로부터 노사문화 우수기업으로 선정되기에 이른다. 이와 같이 굿모닝 병원이 뉴패러다임 컨설팅을 받고 좋은 성과를 일궈낼 수 있었던 것은 이승광 이사장이 컨설팅 및 프로젝트 팀에게 무한한 신뢰와 적극적인 수용의지를 보여주었기 때문에 가능했다고 직원들은 입을 모은다. 이승광 이사장이 뉴패러다임을 전폭적인 지지로 뒷받침할 수 있었던 이유는 인간중심경영이라는 평소의 경영원칙이 뉴패러다임의 철학과 잘 맞아떨어졌기 때문일 것이다.

다음에서는 굿모닝 병원에서 뉴패러다임을 도입하면서 생긴 변화가 어떻게 성공적인 효과를 낳을 수 있었는지를 심층적으로 분석해 보고 그 시사점을 도출해 볼 것이다.

1. 이승광 이사장의 인간중심경영 원칙이 뉴패러다임 철학과 잘 부합되었다.

어떤 형태의 경영 혁신이든 변화와 혁신을 꾀하고자 할 때에는, CEO의 의지와 열정이 가장 중요한 성공 요인이다. 굿모닝 병원의 이승광 이사장은 병원도 현실에 안주하지 않고 끊임없이 혁신해야 성장 동력을 유지할 수 있다는 믿음을 가지고, 새로운 제도의 도입을 적극 지지하였다. 뿐만 아니라 그의 평소 경영원칙은 뉴패러다임의 철학과 너무나 잘 부합되는 것이었다.

그의 기본 경영원칙을 살펴보자면 (1) 외부 활동보다 직원과의 약속이 더 중요하다, (2) 벤치마킹은 있으되, 카피는 없다, (3) 원칙에 충실해야 한다, (4) 연공서열파괴나 수평적 조직구조로의 전환 등 새로운 생각이 필요하다, (5) 합리적인 것이 좋다는 것이다. 또한 그가 강조하는 감성경영의 원칙은 (1) 직원들과 호흡하는 경영자가 되자, (2) 칭찬은 고래도 춤추게 한다, (3) 직원들과의 만남은 많을수록 좋다, (4) 깜짝 이벤트는 직원들에게 활력소가 된다, (5) 사소한 것도 소중히 여긴다는 것이다. 위와 같은 원칙들만 보아도 그의 인간을 최우선시하는 가치관을 잘 엿볼 수 있다. 직원이 만족해야 고객이 만족한다는 원리를 너무도 잘 알고 이를 실천함으로써, 결국 고객이 다시 찾고 싶은 병원이라는 성과를 거둔 것이다. 의료기관 평가에서 실시한 고객 설문조사와 자체적인 외부 고객 만족도 조사에서 모두 평균 이상의

높은 평가가 나옴으로써, 인간중심의 경영원칙이 결국 옳을 뿐 아니라 수익도 증대시켜줄 수 있다는 사실을 입증한 셈이다.

2. 뉴패러다임과 함께 미래를 내다보는 중장기적 발전계획을 수립하였고, 그에 맞추어 병원을 운영하였다.

실상 단기적인 비용 절감과 수익률 개선만을 생각한다면 뉴패러다임의 도입은 선뜻 선택하기 어려운 대안이다. 굿모닝 병원은 환경의 변화에 소극적으로 대처하면 지방의 중소병원이 살아남을 수 없음을 일찍부터 인식하고, 환경의 변화를 예측하고 이에 장기적으로 대처하려는 목표를 가지고 있었다. 뉴패러다임 프로젝트가 시작된 후 컨설턴트들과 함께 미래를 내다보는 중장기적 발전계획을 수립하면서, 굿모닝 병원의 발전계획에 부합되는 맞춤형 제도 개선을 설계하였다.

굿모닝 병원은 2009년에 경기도립 노인전문병원을 개원하고, 서평택 도일동에 제2굿모닝 병원을 개원하려고 준비 중이다. 평택의 모든 의료 서비스를 책임지는 메디컬 그룹 센터로 도약하려는 계획이다. 2020년에는 평택 인구가 80만 명에 달할 것이므로, 80만 명에 맞는 의료 서비스를 공급할 체제를 갖추려는 것이다. 중국에 진출해서 새로운 영역을 개척하기 위한 교두보도 확보하였다. 이런 중장기적 발전계획을 현실화 하려면 병원은 품질관리(quality management)를 통해 끊임없는 문제의 발굴과 원인의 진단, 그리고 가장 효과적인 개선방안의 도출이 이루어져야 한다. 실력 있는 의료 인력을 확보하고, 병원이 가진 인적자원을 지속적으로 발전시켜 나가

야 한다. 굿모닝 병원은 일회적인 제도의 개선이 아니라 지속적인 발전이 가능하려면, 뉴패러다임적 시각과 철학이 병원의 문화로 자리 잡아야 한다고 판단하였다. 장기적인 시각으로 조직의 비전을 세우고, 뉴패러다임의 새로운 제도가 병원의 비전 및 전략과 부합되게끔 통합적인 개선을 이루어냈다.

3. 자기계발의 유인을 제공하여, 학습의 필요성에 대한 공감대를 형성하였다.

외국어 교육은 병원의 발전 계획과 맞물려 그 중요성에 대한 인식이 전 직원에게 확산되었다. 이에 영어 회화 2개 반과 중국어 회화 1개 반을 운영하면서, 분기별 평가를 통해 외국어 우수자에 대한 인센티브를 제공하였다. 또한 외국어 우수자는 우선 채용 및 승진대상에 포함시켰으며, 연봉평가 시에도 가산점을 주었다. 또한 중국 일조시 인민의원과의 국제우호교류 협정에 따라 3개월 단기 연수가 가능해져서, 진료부, 간호부, 의료지원부, 행정부 등 전 부서 희망자에게 견문을 넓히고 중국어를 익힐 수 있는 기회를 제공하게 되었다. 또한 지식경영 아카데미라는 경영 연구 동아리, 서비스 위원회라는 서비스 연구 및 실천 동아리, 뉴패러다임 평생학습포럼 등의 다양한 학습 조직을 구성하고 운영하였다. 학습에 대해 이와 같이 다양한 유인을 제공하고, 직원들이 흥미를 느낄 수 있는 교양 교육 프로그램들을 만들어 지원함으로써 전 직원의 학습에 동기유발이 이루어졌다. 직원들의 능력 향상이 궁극적으로 병원의 생산성 향상으로 연결된다는 인식에 경영진 뿐 아니라 전 직원들까지 동참함으로써, 학습의 필요성에 대한 공감대가 형성되었다. 이러한 인식의 전환이 병원의 성과 향상을 가능하게 한 중요한 요인이다.

4. 최선을 다해 보상을 지급했다.

굿모닝 병원에는 노조가 없고, 노사협의회만 존재한다. 이승광 이사장은 노조위원장이라는 별명이 있을 정도로 직원의 입장에서 생각하려고 노력한다. 직원들에게 더 나은 대우를 해주기 위해 그리고 사람에 대한 투자에 최선을 다하려고 한다. 그리하여 다양한 보상과 시상 제도를 실시하게 되었는데, 우선 목표 달성에 따른 성과급 지급을 들 수 있다. 연 20회 이상 비정기 성과급이 개인별, 팀별로 지급되며, 즉각적이고 공개적으로 보상이 이루어지는 것이 특징이다. 또한 병원 실적을 직원에게 환원하기 위하여 굿모닝 포인트 제도를 실시하고 있다. 이는 총 진료비의 1%를 직원에게 포인트로 환원하는 제도이다. 그렇게 함으로써 직원에게 주인의식을 고취시키고, 내 고객은 내가 직접 관리한다는 책임의식을 갖게끔 하였다.

직원의 경영 참여를 활성화하기 위하여, 각종 경진대회나 공모대회를 실시하였다. 2016 비전 주제 발표 경진대회를 열고, 직원들로 하여금 10년 후 병원의 비전을 제시하도록 하였다. 신 수익 창출 아이디어 공모대회를 열어서, 병원의 발전 방향과 수익 창출에 대해 모두가 주인의식을 가지고 고민하게끔 유도하였다. 의료의 질을 혁신적으로 향상시키기 위한 전담부서로 QI(quality innovation) 위원회를 두고 있을 뿐 아니라, QI 경진대회를 열어 직원들의 아이디어를 청취하였다. 또한 직원들이 주체가 되어 활동하는 16개 위원회의 다양한 활동들에 대해 지원을 아끼지 않고 있다.

직원들의 다양한 노력과 참여를 촉진시키고 보상하기 위하여 다양한 시상 제도도 마련하였다. 굿모닝 포인트 우수상, 굿모닝 포인트 점프업상도 주어지며, 최우수 신입사원상, CS(고객 서비스) 스타상, 백송 미화상, 우수 의

무기록상, 외국어 능력 우수상, 우수 동호회상 등도 수여한다. 분기별로 모범직원을 5명씩 선정하여 해외여행으로 포상을 내리며, 연간 4명씩 MVP 직원을 선정하여 금메달을 수여한다. 이러한 다각적인 노력은 굿모닝 병원의 경영진은 직원들을 가장 큰 자산으로 여기며, 직원들에게 최대한 배려의 노력을 하고 있다는 메시지로 전달될 것이다.

5. 과감한 제도 혁신을 시도했다.

새로운 제도가 도입되면, 그 제도가 잘 운영될 수 있도록 구조적 보완을 해주어야 한다. 또한 전략적 인사관리 이론에 따르면 하나의 인사 제도가 개선되는 것보다는 인사 제도들이 상호보완적으로 설계되어 동시에 개선되는 경우 성과개선 효과가 훨씬 더 높게 나타난다고 한다(박우성, 구자숙, 김동우, 2006). 내부적 적합도가 높아지고 번들 효과(bundle effect)가 나타나기 때문이다(장은미, 2003). 조직 내에 중요한 변화를 도입할 때에는 그 변화 수용에 대한 동기부여를 해주고 변화의 이행을 뒷받침 해주는 여러 가지 제도적 장치가 필요하다. 굿모닝 병원은 과감하게 여러 가지 새로운 제도를 도입하고 지속적으로 운영하면서, 서로 시너지 효과를 창출하여 성공적인 혁신을 이루어낼 수 있도록 하였다.

먼저 철저한 팀 책임제를 운영하였다. 업무 내용과 영역에 따라 팀을 세분화하였으며, 팀제에 근거한 수평적인 구조로 조직을 전환하였다. 이를 통해 신속한 의사결정이 이루어질 수 있게 하였으며, 창의적 사고와 생산적 경쟁을 촉진시켰다. 팀장에게는 고유한 권한과 책임을 부여하여, 팀원 연봉, 승

진 및 근무 조건을 결정하고 조정할 수 있도록 하였다. 팀장의 재량으로 정해진 출퇴근 시간을 조정할 수 있게끔 자율권을 부여하였다. 총액 연봉제는 2001년 개원 시부터 도입했던 것이었으나, 성과 중심주의적 조직 문화를 정착시키기 위해 더 확대 적용하였다. 진료부, 간호부, 의료지원부, 행정부 등의 전 부서의 전 직원에게 적용하였다. 뉴패러다임의 도입과 더불어 이러한 제도적 혁신이 통합적인 변화를 이루어냈고, 주 40시간 제도의 조기 도입과 안정적 정착이라는 결과를 낳았다.

6. 직원들에게 모든 정보를 투명하게 공개하고 공유했다.

투명경영은 모든 직원에게 주인 의식을 고취시키는데 그 목적이 있다 (Schuster, Carpenter, & Kane, 1996). 과거에 경영진에게만 제한적으로 공개되던 정보를 직원들이 모두 접할 수 있게 되면 직원들은 자연스럽게 경영층의 입장을 이해하게 되고, 의사결정이 필요할 때 회사의 입장에 설 수 있게 된다.

굿모닝 병원에서는 경영 목표와 성과를 전 직원이 공유한다. 목표 달성 시에는 직원들에게 약속한 보상을 지급하고, 목표에 미달했을 때에는 직원의 노력과 참여를 촉구한다. 이러한 투명경영의 원칙이 직원들에게 자연스럽게 생산성 향상에 대한 동기를 부여하며, 직원 개개인의 최선을 다하겠다는 의지를 강화시켜준다. 또한 OCS 시스템을 통해 실시간으로 정보를 공개하고, 직원들과 의사소통이 이루어진다. 하루에 평균적으로 40건에서 50건에 이르는 새로운 정보를 업데이트하며, 이러한 정보는 누구나 올릴 수 있게

끔 되어 있다. 작성 내용이나 작성 자격 등에 제한이 없어, 굿모닝 병원 직원이라면 누구나 정보 공유의 주체가 될 수 있다.

이러한 투명경영이 더 원활하게 이루어질 수 있도록 지원해주는 역할을 노사협의회가 담당하고 있다. 노사협의기구를 수평적으로 운영함으로써 노측과 사측이 한층 동등한 관계를 유지하며, 중요한 의사결정을 내릴 때에는 노사가 공동으로 협의하여 합의안을 도출한다. 이러한 투명경영 및 참여 경영의 원칙이 직원들의 주인 인식을 제고하고, 생산성 향상이라는 성과 도출에 직접적인 영향을 미쳤을 것이다.

7. 신나는 일터 만들기에 최선의 노력을 기울였다.

평소 이승광 이사장의 신념 중 하나는 똑똑한 자가 노력하는 자를 이기지 못하며, 노력하는 자가 즐겁게 일하는 자를 이기지 못한다는 것이다. 즐거움은 조직의 윤활유이자 영양제와 같은 역할을 해서, 조직의 갈등을 예방하고 해소하며 힘든 업무도 감당하게 만든다. 즐겁게 일하는 직원이 성과도 높으며, 행복한 직원이 생산성 높은 일터를 만들 수 있다. 업무에 대한 긍정적인 태도와 자발적이고 헌신적인 협력이야말로 업무의 생산성을 증가시킬 수 있는 근원이다. 이러한 믿음을 바탕으로 굿모닝 병원에서는 신바람 나는 일터를 만들기 위해 실로 엄청난 노력을 기울이고 있다.

볼링, 축구, 인라인, 디지털카메라, 스킨스쿠버, 신우회 등의 동호회 활동에 대해 운영 지원금을 지급하여, 동호회 활동을 장려한다. 직원 상조회로 하여금 자판기 16대 운영 등 자체 영리 사업을 할 수 있도록 허용하고, 직원

휴게실 및 도서관 자체 운영을 하도록 하였다. 직원 휴게실을 증축하여 해오름관, 한울터, 오솔길의 3개소를 운영하고 있으며, 이를 휴게실과 교육장 및 회의실 등으로 직원들이 다양하게 이용할 수 있다. 앞서 기술한 재단 이사장과 함께 하는 테마여행도 정기적으로 이루어지며, 문화 회식 및 홈커밍데이도 있다. 계절마다 이벤트를 계획하여, 봄에는 벚꽃 이벤트, 여름에는 비오는 날 이벤트, 겨울에는 첫눈 오는 날 이벤트가 열린다. 신입직원 부모님 초청행사, 직원 생일 축하 이벤트, 직원가족 입원 시 면회 방문, 직원 워크숍, 백송 예술제 등도 신바람 나는 일터를 만들기 위한 행사들이다.

재단 이사장과 함께 하는 테마여행

8. 제도 개선에 직원들을 참여시키고, 직원들의 창의적인 의견에 귀를 기울였다.

직원들은 현장에서 고객들에게 직접 서비스를 제공하고, 고객의 요구에 응대를 한다. 따라서 고객들이 어떤 새로운 요구를 가지고 있는지, 어떻게 하면 업무의 효율성을 높일 수 있는지 가장 많은 지식을 가지고 있다. 직원들은 경영진들이 미처 생각하지 못하는 창의적인 아이디어를 많이 가지고 있다. 업무가 점점 복잡해질수록, 경영진은 직원이 하는 일을 모두 알지 못하게 된다. 직원들을 참여시켜야 업무에 대해 가장 잘 알고 있는 사람들이 공헌할 수 있으며, 더 나은 의사결정을 내릴 수 있는 것이다(Heller, Pusic, Strauss, & Wilpert, 1998).

흡커밍데이 | 가정의 달 맞이, Good morning Day

문화회식 (9월-빅마마 콘서트) | 신입직원 부모님 초청 행사

게다가 직원들이 제도 개선과 효율성 증진 과정에 적극적으로 참여하면, 조직은 직원들의 모든 역량을 활용할 수 있으며 직원들은 조직몰입도가 증

진된다(Cotton, 1993). 직원들을 주요한 의사결정에 참여시켜 자율성과 통제감을 증진시키면 내적 동기가 부여되며, 조직에 더욱 헌신하고 생산적이 되고, 직무에 더욱 만족하게 되기 때문이다(Randolph, 2000). 참여는 결정된 사항에 대해 더 몰입하게 하고, 그 결정을 이해할 때 더 적극적으로 만들며, 업무를 더 재미있고 의미있는 것으로 만든다.

굿모닝 병원에서는 직원들에게 아이디어를 구하고 의사결정에 영향을 미치도록 다양한 의사소통의 채널을 마련하였다. 상반기와 하반기에 1번씩, 15개 팀을 대상으로 총 30회 실시되는 재단 이사장과 직원간의 간담회, 직원 제안함과 B-Voice의 운영과 채택된 제안에 대한 시상 및 신속한 시행, 전 직원 대상 년 1회의 내부 고객 직원 만족도 조사, 직원 아이디어 공모대회 등이 모두 그러한 노력의 결과이다. 이러한 노력은 결국 조직 내 원활한 의사소통을 촉진시켜 주는데, 비전 공유와 공감대 형성에 가장 기본적인 요건은 원활한 의사소통이다. 원활한 의사소통이 없이는 조직 내 신뢰가 형성되기 어렵다. 신뢰가 구축되지 않고서는 변화와 혁신은 불가능하다.

9. 사회에 환원하는 활동을 통해 직원들에게 자긍심을 갖도록 하였다.

굿모닝 병원에서는 이웃과 나누고 수익을 사회에 환원하는 사업을 게을리 하지 않는다. 지역사회 후원사업의 일환으로 장학사업, 재해 및 재난지역에 대한 지원 사업, 그리고 빈곤계층과 소외계층에 대한 후원 사업을 벌이고 있다. 또한 의료시설이 불충분한 강원도 정선군 구절리, 인제군 덕산리와 자매 결연을 맺고 의료봉사를 펼치고 있으며, 사랑의 집짓기 사업으로 2가

구에 대한 신축 지원을 실시할 예정이다. 또한 차상위계층에 대해 의료비를 지원하는데, 평택시 관내 저소득층에 대한 건강보험료를 지원하고 국민건강보험공단에 지원금을 기부한다. 굿모닝 적십자 봉사회를 조직하여 관내 빈곤계층과 소외계층에 대해 의료 봉사활동을 벌이고 있다. 이 봉사회에는 전 직원이 동참하고 있어서 직장인 가입자 규모로는 최대이다.

사회에 대한 환원과 봉사활동을 통해 조직은 사회에 대한 책임을 다하려고 노력한다. 하지만 이러한 노력은 장기적으로 본다면 조직에게 혜택이 되어 돌아올 수 있다. 봉사활동을 하면서 직원들은 자신이 속한 조직에 대해 자긍심을 느낄 수 있고, 조직몰입도 증진될 수 있다. 조직몰입이란 종업원들이 조직과 자신을 동일시하는 정도 혹은 조직의 목표에 대해 일체감을 가지고 몰두하는 정도를 의미한다(Blau & Boal, 1987). 직원들의 조직 몰입이 높아질수록 생산성이 증진되며, 결근율과 이직률은 낮아진다(Hom, Katerberg, & Hulin, 1979). 굿모닝 병원에서 가장 고민하는 문제인 이직률을 낮추기 위해 그리고 생산성을 증진시키기 위해서, 직원들로 하여금 조직과 자신을 동일시하고 조직에 대해 자긍심을 가지게끔 하는 일은 참으로 중요한 의미를 가지고 있다.

10. 이러한 요인들이 통합적으로 작용하여 굿모닝 병원을 일하기 좋은 일터(Great Workplace)로 만들었다.

Fortune지의 '100대 일하기 좋은 기업'의 선정을 주관하는 로버트 레버링 박사(Dr. Rober Levering)는 '훌륭한 일터(GWP, Great Work

Place)란 내부 구성원들이 높은 수준의 신뢰를 보여주는 가운데 지속적으로 고수익을 창출하는 기업'이라고 정의한다(Levering, 2000). 그리고 훌륭한 일터의 3가지 요소를 신뢰와 자부심, 그리고 재미라고 주장한다. 즉 구성원들이 상사와 경영진을 신뢰하고, 자기 일에 자부심을 느끼며, 함께 지내는 구성원들 간에 일하는 재미를 느낄 수 있는 일터가 훌륭한 일터라는 것이다. 그는 "직장 내 구성원들이 느끼는 즐거움이 해당 기업의 생산성을 재는 기준이다. 일을 하면서 즐거움을 느낄 수 있는 직장을 만들어야 생산성이 높고 경쟁력이 있는 기업이 될 수 있다. 일하기 좋은 기업을 만드는 방법은 간단하다. 경영진과 종업원들이 서로 신뢰하면서 자부심과 보람을 느낄 수 있도록 기업문화와 관행을 바꾸어야 한다."고 하였다. 또한 중요한 것은 회사 시설이나 복리후생제도가 아니라 경영진과 종업원 간의 관계의 질이며, 훌륭한 일터가 되는 것이 최상의 경쟁력을 갖추는 것이라고도 하였다. "일하기 좋은 기업이 되려는 노력은 경기가 좋고 나쁨에 상관없이 계속 경주되어야 한다. 훌륭한 일터는 경기상황이 좋을 때나 고려해 보는 선택적인 차원의 문제가 아니라, 기업의 경쟁력을 높이기 위해 반드시 고려해야 하는 필수적인 경영 전략"이라는 것이다. 이제 기업이 시장에서 경쟁력을 확보하려면 우선 일터의 경쟁력을 키워야 하며, 기업에 대한 평가를 할 때 재무적인 지표뿐 아니라 구성원의 회사에 대한 평가도 주요한 평가지표로 포함되어야 한다. 회사 내에서 의사소통이 잘 되는지, 공정하게 이익 배분이 이루어지고 있는지, 자기계발을 회사가 지원해 주는지가 중요하기 때문이다.

굿모닝 병원은 종업원들이 경영진을 신뢰할 수 있도록 투명경영을 실시하며, 개개인의 목소리에 귀를 기울이며 최대한 존중을 하려고 노력한다. 또한 능력 위주의 공정한 평가와 보상이 이루어질 수 있도록 한다. 지역과 사회에

기여함으로써 자신의 일과 직장에 대한 자부심을 느낄 수 있도록 해준다. 신나는 직장을 만들어 모든 직원이 재미를 느끼며 일을 할 수 있도록 분위기를 조성한다. 이와 같은 다각적인 접근으로 병원을 '훌륭한 일터'로 만들어 왔으며, 이런 노력이 병원의 생산성과 경쟁력을 제고시킬 수 있었던 것이다.

VII. 결론

뉴패러다임 컨설팅은 역동하는 기업환경에서 모두가 상생하는 새로운 경영의 틀을 제시하고 있다. 그것은 바로 사람중심경영 혹은 인간중심경영의 틀이다. 기업의 이윤과 생산성을 제고시키고, 조직의 혁신은 물론 진정한 의미에서 조직학습이 가능하게 하는 열쇠는 바로 그 조직과 사람들에 대해 어떤 생각을 가지고 있느냐에 달려있다(Pfeffer, 1998). 조직 구성원들을 가능한 한 절감해야 할 원가 요인으로 인식하며, 기회만 있으면 일을 하지 않으려고 하는 믿을 수 없는 사람으로 보고, 보상과 감시로 통제해야 할 대상으로 생각하는 조직은 장기적인 관점에서 경쟁력을 가지지 못한다고 본다. 인간중심경영에서는 조직 구성원들을 지혜롭고, 신뢰할 수 있으며, 동기부여가 되어있는 사람들로 보며, 조직이 가질 수 있는 가장 가치 있고 중요한 전략적 자산으로 인식하며, 다른 경쟁 조직들로부터 차별화할 수 있는 가장 중요한 수단으로 고려해야 한다고 주장한다.

페퍼 교수는 사람을 최우선시 한다는 것의 의미를 다음과 같이 설명한다. 첫째로 조직의 성공에 있어서 사람이 갖는 중요성과 선차성을 공개적으로 또한 반복적으로 천명하는 것을 의미한다. 둘째로는 조직의 구성원들을 비하하는 용어를 사용하지 않고, 존중과 관심의 의미를 담은 용어를 지속적으로 사용하는 것이다. 예를 들어 근로자나 종업원이라는 용어 대신에, 버진

그룹(Virgin Group)에서는 사람(people)을, 월마트(Walmart)에서는 동료(associates)를, 호울 푸즈사(Whole Foods)에서는 팀 멤버(team member)라는 용어를 사용한다. 언어는 우리가 사람들을 바라보는 방식에 영향을 주기 마련이며, 사람들을 새롭고 중요하게 인식하도록 유도하는데 도움을 주기 때문이다. 셋째로는 사람이 가장 중요하다고 믿는 조직은 그런 믿음을 다양한 방식으로 실천에 옮긴다. 조직 내 모든 사람들이 조직의 리더들에게 용이하게 접근할 수 있도록 만들어 주거나, 조직의 구성원에 대한 교육 훈련에 기꺼이 비용을 지불하고 투자하는 것 등을 예로 들 수 있다. 넷째로는 사전에 분명한 측정 기준을 정해 놓고, 그에 따라 조직이 얼마나 일을 잘 하고 있는지 측정 및 평가하는 것이 포함된다. 다섯째로는 조직 내에서 리더십을 행사하는 직위에 있는 사람들이 무엇보다 인간중심적 가치를 지향하면서 고성과 작업환경을 조성해 나가는 것을 의미한다. 마지막으로 사람을 최우선시 한다는 것은 조직의 성공에 있어서 사람 즉 회사 내 모든 사람들이 가지는 중요성을 잘 인식한다는 것을 의미한다. 앞으로 성공하는 조직들은 바로 모든 일들이 지식 노동이라는 사실을 잘 인식하는 조직일 것이기 때문이다.

뉴패러다임은 인간중심경영의 구체적인 관리양식을 잘 개발하고 활성화시킬 수 있는 도구를 제공해 주고 있다고 할 수 있다. 결국 뉴패러다임은 조직의 성공에 있어서 사람이 가지는 중요성을 강조하는 동시에, 그 조직이 최고 수준의 인재를 유인, 보유하고 그들의 잠재력을 최대한 실현시킴에 있어서 경쟁 우위를 가질 수 있도록 노력해 나가는 과정이기 때문이다. 바로 이러한 점이 페퍼 교수가 한국의 뉴패러다임 사업과 굿모닝 병원의 사례에 주목한 이유일 것이다. 페퍼 교수의 인간중심경영이나 뉴패러다임 사업이

궁극적으로 고성과를 산출하지 않는다면, 이는 이윤을 추구하는 기업의 근본적인 속성 때문에 지속되기 어렵다. 하지만 페퍼 교수의 주장도, 이제까지의 뉴패러다임을 도입한 기관들의 사례에서도, 이러한 인간중심적인 관점은 기업에게 지속적인 경쟁 우위를 가져다준다는 점을 시사하고 있다. 기업환경이나 기술의 변화나 불예측성에 대해 유연하게 대응하고 적응해 나가는데 있어서 가장 중요한 원천은 바로 사람이기 때문이다.

참고문헌

구자숙 (2007). 『뉴패러다임 컨설팅 사업의 성과와 시사점 분석』, 뉴패러다임센터.

김효선 · 구자숙 · 박찬희 (2006). 『일과 삶의 조화와 업무성과 향상의 시너지효과를 위하여: 상호협조적 실천연구(CIAR)의 방법론적 중요성』, 경영교육연구, 10, pp.1~20.

박우성 · 구자숙 · 김동우 (2006). 『UIC시카고치과병원의 경영혁신과 성공요인』, 경영교육연구, 10, pp.99~120.

장은미 (2003), 『개인성과 위주의 보상제도가 직무수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원관리 번들의 조절효과를 중심으로』, 인사조직연구, 11(1).

Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H. & Wells, R. B. (1997), A stakeholder approach to strategic performance measurement, *Sloan Management Review*, pp. 25~37.

Blau, G. J. & Boal, K. R. (1987), Conceptualizing how job involvement and organizational commitment *affect turnover and absenteeism*. Academy of Management review, 12, pp.288~300.

Cotton, J. L. (1993), *Employee involvement*. Newbury Park, CA: Sage.

Daft, R. (2004), *Organization: Theory and Design (8th ed.)*. South-Western College Publishing.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2007), *Managing human resources, 5th edition*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Heller, F., Pusic, E., Strauss, G. & Wilpert, B. (1998), *Organizational participation: Myth and reality*. Oxford: Oxford University Press.

Hom, W., Katerberg, R. & Hulin, D. L. (1979), Comparative examination of three approaches to the prediction of turnover. *Journal of Applied Psychology*, 68, pp.280~290.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992), The balanced scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, pp.71~79.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996), *The balanced scorecard*. Harvard business School Press: Boston.

Kaplan, R. & Norton, D. (1996), Using the balanced scorecare as a strategic management system, *Harvard Business Review*, pp.75~85.

Levering, R. (2000), *A great place to work: What makes*

some employers so good–and most so bad? San Francisco, CA: Great Place to Work Institute.

O'Neill, R. M. & Quinn, R. E. (1993), Editor's Note: Applications of the Competing Values Framework. *Human Resource Management*, 32, pp.1~7.

Pennings, J. M. (1992), Structural contingency theory: A reappraisal. Research in Organizational Behavior, 14, pp.267~309.

Pfeffer, J. (1998), The human equation: Building profits by putting people first. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. (2007), Management secrets of the *South Koreans. Business 2.0.*

Quinn, R. & Cameron, K. (1983), Organizational Life-Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science, 29,* pp.33~51.

Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983), A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. Management Science, 29, pp.363~377.

Randolph, W. A. Rethinking empowerment: Why is it so hard to achieve? Organizational Dynamics, 29, pp.94~107.

Schuster, J. P., Carpernter, J. & Kane, M. P. (1996), *The power of open-book management.* New York: John Wiley.

Senge, P. M. (1990), *The Fifth Descipline: The art and practice of learning organization.* Century.

Thompson, J. D. (1967), *Organizations in action.* New York: McGraw-Hill.

〈부록〉

A. 팀장용 설문지

Ⅰ. 다음 항목에 대해 해당되는 빈칸에 표시(✔)하여 주시기 바랍니다.

〈작성방법(예)〉
1. 컨설팅을 통하여 기존의 "미션/비전/전략" 등을 수정 및 개선하였을 경우 〔(기존의 제도를) 개선(편) 및 확대〕 란에 표시(✓)하십시오.
2. 컨설팅을 통하여 귀사의 "미션/비전/전략" 등을 신규로 설정(설계)하였을 경우 〔(새로운 제도를) 구축 및 도입〕 란에 표시(✓)하십시오

항 목			(기존의 제도를) 개선(편) 및 확대	(새로운 제도를) 구축 및 도입	해당사항 없음
인사	1	미션/비전/전략			
	2	승진/승급 제도			
	3	평가제도			
	4	보상 및 포상 제도			
	5	직급체계			
	6	취업규칙 및 제 규정			
	7	조직개편(팀제 등)			
	8	교대제 개편	과 거 (　조　교대)	현 재 (　조　교대)	

항 목			(기존의 제도를) 개선(편) 및 확대	(새로운 제도를) 구축 및 도입	해당사항 없음
교육	9	사내강사 제도			
	10	교육관련 장단기 계획			
	11	교육방법 및 형태의 다양화(예, OJT, CoP, Cyber 교육 등)			
	12	교육시설 및 장비			
	13	지식공유 시스템(KMS)			
	14	교육관련 제 규정			
	15	교육평가 시스템			
	16	교육 인센티브 제도			

* 위의 항목들(1~16번) 중 컨설팅을 통하여 가장 만족스러운 성과를 얻었다고 생각되는 영역을 세 가지 선택하여 주십시오.

(1순위 : , 2순위: , 3 순위 :)

II. 다음 항목에 대하여 기입하여 주시기 바랍니다.

항 목		2004년(실적)	2005년(실적)	2006년(실적)
17	매출액(만원)			
18	생산량(주생산물 단위)			
19	공장가동일수(일)			
20	연평균 휴무일(일)			
21	영업이익(만원)			
22	종업원 수(명)			
23	종업원 이직(명)			
24	주당근로시간(hr)			
25	산재사고(명)			
26	자체 생산 불량률(%)			
27	외부 클레임(건수)			
28	정규교육시간(hr)			
29	교육예산(만원)			
30	교육인원(명)			
31	사내강사(명)			
32	교육 담당자(명)			
33	CoP(학습공동체, 소모임)개수			
34	학습 참여도 (%)			
35	인건비(만원)			
36	시장점유율(%)			
37	새로운 제품(서비스) 도입건수			
38	새로운 프로세스의 도입건수			

* 위의 항목들(17~37번) 중 컨설팅을 통하여 가장 만족스러운 성과를 얻었다고 생각되는 영역을 세 가지 선택하여 주십시오.

(1순위 : , 2순위: , 3 순위 :)

III. 다음 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

1. 컨설팅 이후 귀사에서 시행하고 있는 교육형태를 모두 표시해 주십시오.

① 사내집합교육 ② 독서통신교육 ③ Cyber 교육
④ 외부 위탁교육 ⑤ CoP, 학습동아리 ⑥ OJT(현장교육)
⑦ 액션러닝 ⑧ 팀학습 ⑨ 멘토링
⑩ 기 타( )

2. 다음은 컨설팅 이후 교육시설 및 교육장비의 도입/확보에 관한 문항입니다. 해당되는 항목에 모두 표시해 주십시오.

① 학습공간(교육장) ② 관련 서적 및 참고자료
③ 강의 기자재(예 ; 빔프로젝터, 칠판 또는 화이트보드 등)
④ 실습장비 ⑤ 기타( )

3. 그 외 컨설팅을 통해 새롭게 습득 또는 경험한 것이 있으시면 모두 표시해 주십시오.

① 회의기법 ② 정부지원제도 (00지원금, 00환급금)
③ 직무분석 ④ 역량체계 ⑤ 작업장 환경/안전관리
⑥ 타사우수사례 ⑦ 프리젠테이션 기법
⑧ 프로젝트 관리 ⑨ 기타( )

4. 다음은 지속적 학습기회와 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(√)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사는 나의 업무 전문성 강화를 위한 학습이 필요한 경우 적절한 교육프로그램을 수강하도록 지원해주고 있다.					
2. 향후 다른 역할 수행을 위해 내 자신을 개발할 기회가 충분히 주어지고 있다.					
3. 우리 회사의 직원들은 업무상 발생한 문제에 대하여 학습기회로 인식하고 자신의 실수를 터놓고 토론을 한다.					
4. 우리 회사에서는 개인의 지속적인 업무프로세스 개선이나 성과창출을 위한 학습을 위하여 금전적 또는 비금전적 지원을 해준다.					
5. 우리 회사에서는 직무 순환이나 프로젝트 참여를 통하여 다른 팀의 직무나 팀 내 다른 직무에 대하여 학습할 기회를 제공한다.					

5. 다음은 조직 내 지식의 활용도 및 수준과 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(√)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
6. 우리 회사는 학습을 통한 직무 수행을 중요시하며, 우수한 직무 수행 결과를 공유·확산하기 위해 노력하고 있다.					
7. 우리 회사에서는 신입 및 전입(부서배치전환에 따른) 직원이 현업에 조기 정착할 수 있도록 지원하기 위한 오리엔테이션 및 교육이 체계적으로 구축되어 있다.					
8. 우리 회사에서는 업무상 발견된 문제점을 학습 기회로 인식하며 이에 대한 효과적인 문제해결 방안을 다른 유사업무에 활용한다.					
9. 우리 회사에서는 자체적인 교육이나 외부교육 수강 후, 이를 평가 및 활용하는 시스템을 가지고 있다.					

6. 다음은 팀 단위 학습조직화와 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(√)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
10. 우리 팀은 지속적인 업무개선을 위해 조직단위의 학습 및 연구활동을 하고 있다.					
11. 우리 팀은 업무를 보다 효율적으로 수행할 수 있게 하기 위하여 노력한다.					
12. 우리 팀은 업무개선이 효과적으로 이루어졌을 경우 그 기여를 인정하여 보상해준다.					
13. 우리 팀은 업무의 효율적 개선을 위해 신뢰에 기반하여 직위에 상관없이 솔직한 의사소통을 한다.					

IV. 다음의 다양한 항목에 대하여 귀하의 조직이 어떠한 상태인지 평가하여 주시기 바랍니다.

항 목		매우 나쁘다	나쁘다	보통 이다	좋다	매우 좋다
1	직원들의 회사에 대한 충성도나 몰입					
2	직원들 간의 팀이나 신뢰					
3	회사의 대외적인 이미지					
4	제품/서비스의 질					
5	근로자 업무태도					
6	근로자 업무수행 능력					
7	경영자와 근로자의 의사소통					
8	경영자와 근로자의 신뢰					
9	노사관계					
10	환경 적응력					
11	조직 효율성					
12	직원들의 자신의 일에 대한 만족도					
13	직원들의 직장에 대한 만족도					
14	고객의 만족도					
15	직원들의 혁신 역량					

V. 컨설팅 지원에 관한 다음의 질문에 응답하여 주시기 바랍니다.

1. 컨설턴트들의 지원이 제도개선을 하는 데 얼마나 도움이 되었습니까?

전혀 도움이 되지 않았음	약간 감소	변화 없음	약간 증가	크게 도움이 되었음
1	2	3	4	5

2. 컨설턴트들에게 바라고 싶은 역할이나 행동이 있다면 어떤 것입니까?

_____

_____

_____

♧ 응답에 감사드립니다 ♧

B. 종업원용 설문지

I	다음은 귀사의 현재 상태에 대한 질문입니다. 각 문항에 대해 여러분이 현재 느끼시는 바를 적어주시기 바랍니다.

(1) 다음은 귀하의 직무와 조직 전반에 대한 질문입니다. 우측의 해당되는 빈칸에 (√) 표시해 주십시오.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사에서는 자신의 역량을 키울 수 있는 교육 기회가 주어진다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 직원들의 요구에 적합한 교육을 실시하고 있다.	1	2	3	4	5
3. 교육을 통해 나의 직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술을 더 심도 깊게 습득할 수 있다.	1	2	3	4	5
4. 교육을 통해 나의 직무에 대한 전문성이 증대된다.	1	2	3	4	5
5. 나는 내 직무가 요구하는 모든 사항들을 다 완수하고 충족시킨다.	1	2	3	4	5
6. 나는 내 업무의 어떤 측면도 소홀히 하지 않는다.	1	2	3	4	5
7. 나는 업무 수행능력이 뛰어나다.	1	2	3	4	5
8. 전반적으로 나는 지금의 직무에 만족하고 있다.	1	2	3	4	5
9. 나는 우리 회사의 직원임이 자랑스럽다.	1	2	3	4	5
10. 내가 일을 하고 노력하는 것은 나 자신만을 위해서가 아니라 우리 회사를 위한 것이기도 하다.	1	2	3	4	5
11. 다른 직장에서 더 많은 급여를 준다 해도 우리 회사를 그만둘 생각이 없다.	1	2	3	4	5
12. 나는 내가 하는 일이 우리 회사에 공헌이 된다면 기쁠 것이다.	1	2	3	4	5

(2) 다음은 귀하의 팀과 조직에 대한 신뢰를 묻는 문항들입니다. 우측의 해당되는 빈칸에 (√) 표시해 주십시오.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
13. 우리 팀의 구성원들은 서로서로 팀워크와 단결이 잘 이루어진다.	1	2	3	4	5
14. 업무적인 측면을 넘어 팀원들 간의 친밀한 인간적 교류가 있다.	1	2	3	4	5
15. 팀 내에서 조화를 이루는 것은 우리에게 중요한 문제다.	1	2	3	4	5
16. 우리 팀의 구성원들은 팀을 위해서라면 개인적인 희생을 기꺼이 감내한다.	1	2	3	4	5
17. 우리 회사의 경영진은 말과 행동이 일치한다.	1	2	3	4	5
18. 우리 회사의 경영진은 내가 어려울 때 도울 것이다.	1	2	3	4	5
19. 우리 회사의 경영진은 직원들을 잘 배려한다.	1	2	3	4	5
20. 우리 상사는 말과 행동이 일치한다.	1	2	3	4	5
21. 우리 상사는 내가 어려울 때 도울 것이다.	1	2	3	4	5
22. 우리 상사는 부하직원들을 잘 배려한다.	1	2	3	4	5
23. 우리 회사의 경영진은 노사화합을 위해 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
24. 우리 회사의 노사문화는 경쟁력을 확보/유지하는데 도움이 된다.	1	2	3	4	5

(3) 다음은 귀사의 직무 환경에 대한 질문입니다. 우측의 해당되는 빈칸에 (√) 표시해 주십시오.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
25. 업무를 끝내고 나면 자주 녹초가 된다.	1	2	3	4	5
26. 일이 너무 많아서 항상 시간에 쫓긴다.	1	2	3	4	5
27. 업무를 하다보면 스트레스를 많이 느낀다.	1	2	3	4	5
28. 가끔씩 더 이상 일을 계속할 수 없겠다는 생각이 든다.	1	2	3	4	5
29. 우리 회사 내 동료들과 비교할 때 나는 현재의 급여에 만족한다.	1	2	3	4	5
30. 동종업계의 타 회사와 우리 회사를 비교할 때 현재의 급여에 만족한다.	1	2	3	4	5
31. 나의 업무성과를 고려할 때 현재의 급여에 만족한다.	1	2	3	4	5
32. 현장의 소리가 여과 없이 임원 및 최고경영진에게 전달되고 있다.	1	2	3	4	5
33. 최고 경영진의 지시나 방침이 현장까지 신속하게 전달되고 있다.	1	2	3	4	5
34. 업무 수행에 관해 상사와 충분한 의견을 교환한다.	1	2	3	4	5
35. 업무와 관련하여 우리 병원 내 직원들 간에 충분한 의사소통이 이루어진다.	1	2	3	4	5

Ⅱ	다음은 학습조직진단을 위한 질문들입니다.

(1) 다음은 지속적 학습기회와 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(√)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
36. 우리 회사는 나의 업무 전문성 강화를 위한 학습이 필요한 경우 적절한 교육프로그램을 수강하도록 지원해주고 있다.					
37. 향후 다른 역할 수행을 위해 내 자신을 개발할 기회가 충분히 주어지고 있다.					
38. 우리 회사의 직원들은 업무상 발생한 문제에 대하여 학습기회로 인식하고 자신의 실수를 터놓고 토론을 한다.					
39. 우리 회사에서는 개인의 지속적인 업무프로세스 개선이나 성과창출을 위한 학습을 위하여 금전적 또는 비금전적 지원을 해준다.					
40. 우리 회사에서는 직무 순환이나 프로젝트 참여를 통하여 다른 팀의 직무나 팀 내 다른 직무에 대하여 학습할 기회를 제공한다.					

(2) 다음은 조직 내 지식의 활용도 및 수준과 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(√)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
41. 우리 회사는 학습을 통한 직무 수행을 중요시하며, 우수한 직무 수행 결과를 공유·확산하기 위해 노력하고 있다.					
42. 우리 회사에서는 신입 및 전입(부서배치전환에 따른) 직원이 현업에 조기 정착할 수 있도록 지원하기 위한 오리엔테이션 및 교육이 체계적으로 구축되어 있다.					
43. 우리 회사에서는 업무상 발견된 문제점을 학습기회로 인식하며 이에 대한 효과적인 문제해결방안을 다른 유사업무에 활용한다.					
44. 우리 회사에서는 자체적인 교육이나 외부교육 수강 후, 이를 평가 및 활용하는 시스템을 가지고 있다.					

(3) 다음은 팀 단위 학습조직화와 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(√)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
45. 우리 팀은 지속적인 업무개선을 위해 조직단위의 학습 및 연구활동을 하고 있다.					
46. 우리 팀은 업무를 보다 효율적으로 수행할 수 있게 하기 위하여 노력한다.					
47. 우리 팀은 업무개선이 효과적으로 이루어졌을 경우 그 기여를 인정하여 보상해준다.					
48. 우리 팀은 업무의 효율적 개선을 위해 신뢰에 기반하여 직위에 상관없이 솔직한 의사소통을 한다.					

Ⅲ	다음은 귀하의 개인적인 사항에 대한 질문입니다. 각 설문문항에 대하여 우측의 해당되는 빈칸에 표시(√)하여 주시거나 직접 기록하여 주시기 바랍니다.

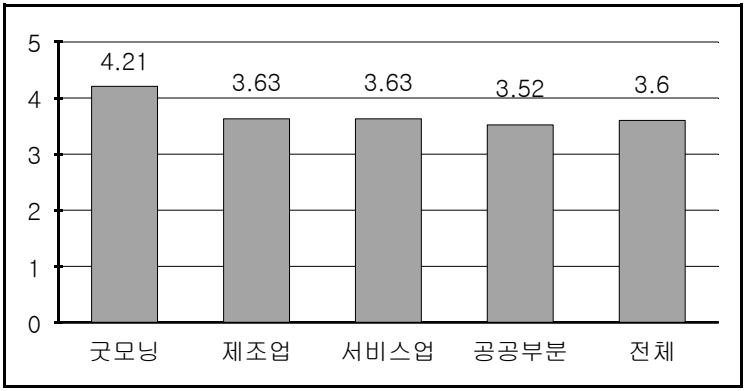
1. 성 별	① 남 ② 여
2. 결혼여부	① 미혼 ② 기혼
3. 학 력	① 고졸이하 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 대학원졸 이상
4. 연 령	① 20세 미만 ② 20 – 25세 미만 ③ 25 – 30세 미만 ④ 30 – 35세 미만 ⑤ 35 – 40세 미만 ⑥ 40세 이상
5. 근속기간	( ) 년 ( ) 개월
6. 직 급(위)	_____

C. 종업원용 설문 통계

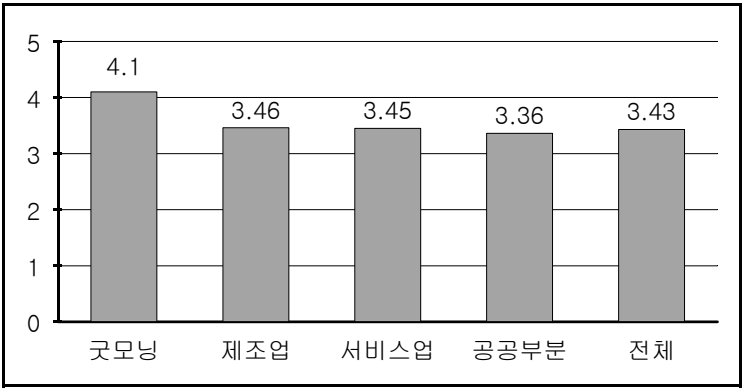
(1) 다음은 귀하의 직무와 조직 전반에 대한 질문입니다. 우측의 해당되는 빈칸에 (√) 표시해 주십시오.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 회사에서는 자신의 역량을 키울 수 있는 교육 기회가 주어진다.	1	2	3	4	5
2. 우리 회사는 직원들의 요구에 적합한 교육을 실시하고 있다.	1	2	3	4	5
3. 교육을 통해 나의 직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술을 더 심도 깊게 습득할 수 있다.	1	2	3	4	5
4. 교육을 통해 나의 직무에 대한 전문성이 증대된다.	1	2	3	4	5
5. 나는 내 직무가 요구하는 모든 사항들을 다 완수하고 충족시킨다.	1	2	3	4	5
6. 나는 내 업무의 어떤 측면도 소홀히 하지 않는다.	1	2	3	4	5
7. 나는 업무 수행능력이 뛰어나다.	1	2	3	4	5
8. 전반적으로 나는 지금의 직무에 만족하고 있다.	1	2	3	4	5
9. 나는 우리 회사의 직원임이 자랑스럽다.	1	2	3	4	5
10. 내가 일을 하고 노력하는 것은 나 자신만을 위해서가 아니라 우리 회사를 위한 것이기도 하다.	1	2	3	4	5
11. 다른 직장에서 더 많은 급여를 준다 해도 우리 회사를 그만둘 생각이 없다.	1	2	3	4	5
12. 나는 내가 하는 일이 우리 회사에 공헌이 된다면 기쁠 것이다.	1	2	3	4	5

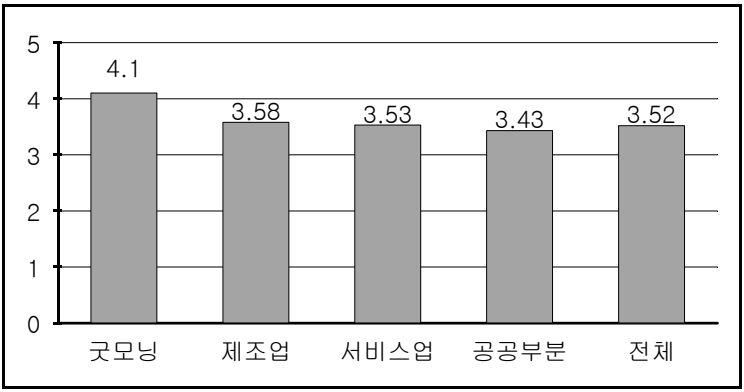
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
1. 우리 회사에서는 자신의 역량을 키울 수 있는 교육기회가 주어진다.	4.21	3.63	3.63	3.52	3.60



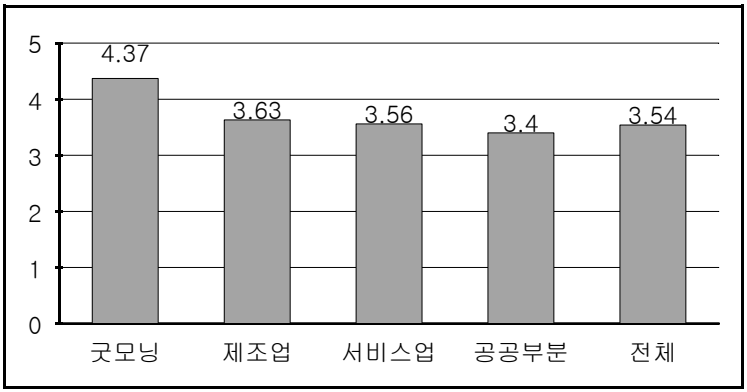
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
2. 우리 회사는 직원들의 요구에 적합한 교육을 실시하고 있다.	4.1	3.46	3.45	3.36	3.43



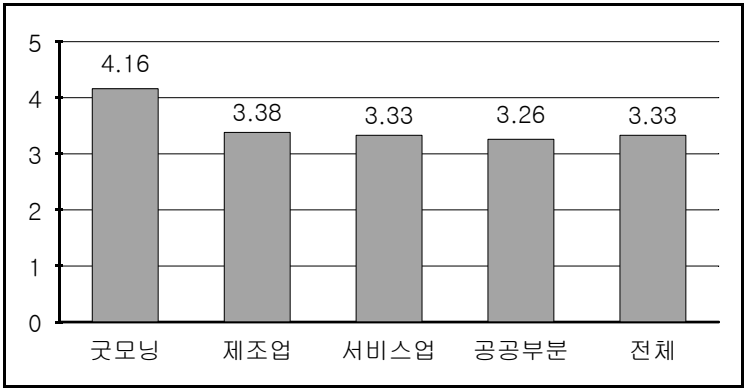
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
3. 교육을 통해 나의 직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술을 더 심도 깊게 습득할 수 있다.	4.1	3.58	3.53	3.43	3.52



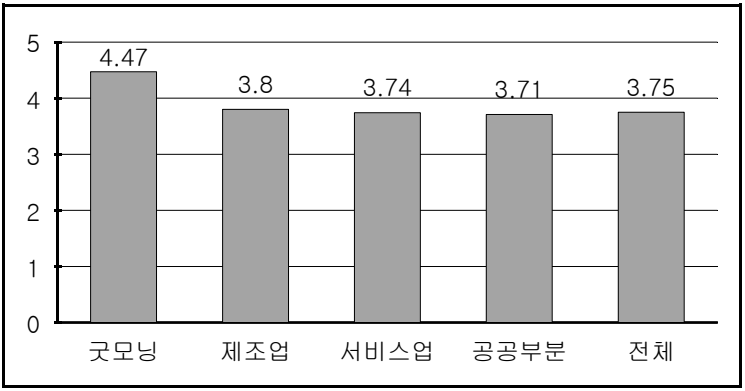
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
4. 교육을 통해 나의 직무에 대한 전문성이 증대된다.	4.37	3.63	3.56	3.4	3.54



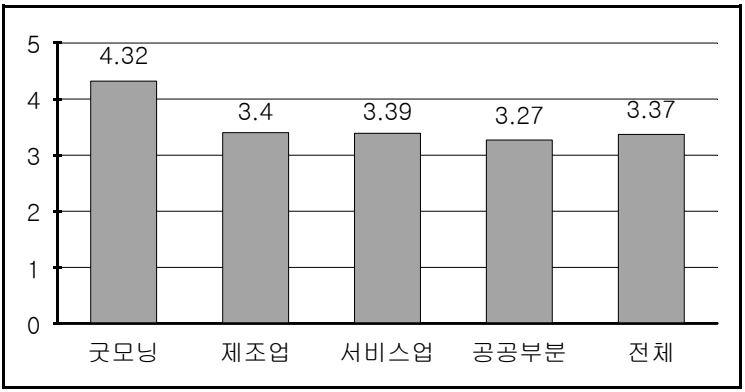
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
5. 나는 내 직무가 요구하는 모든 사항들을 다 완수하고 충족시킨다.	4.16	3.38	3.33	3.26	3.33



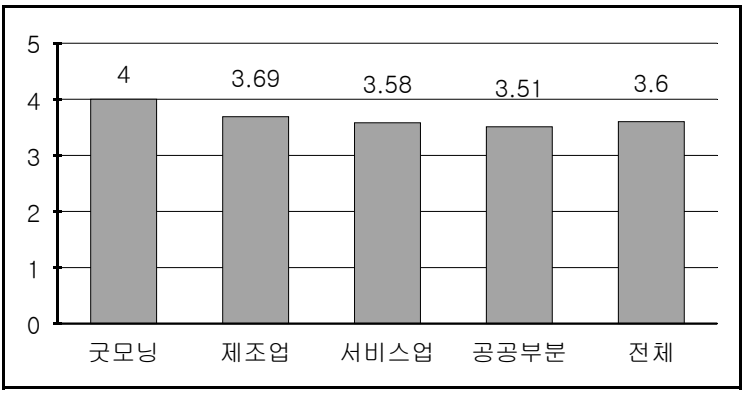
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
6. 나는 내 업무의 어떤 측면도 소홀히 하지 않는다.	4.47	3.80	3.74	3.71	3.75



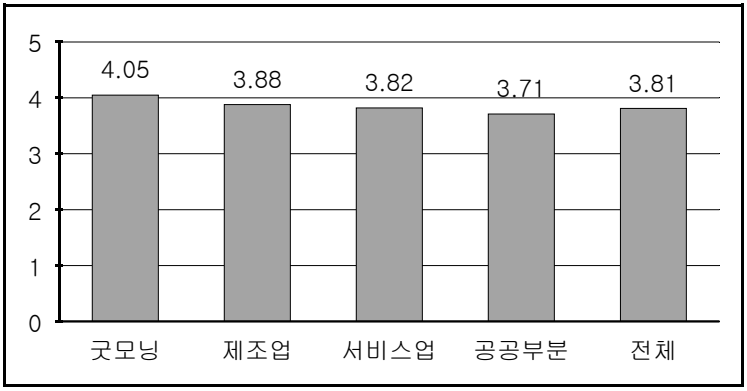
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
7. 나는 업무 수행능력이 뛰어나다.	4.32	3.40	3.39	3.27	3.37



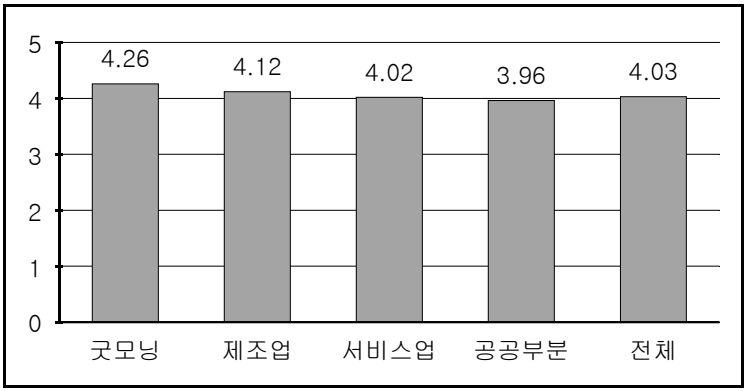
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
8. 전반적으로 나는 지금의 직무에 만족하고 있다.	4	3.69	3.58	3.51	3.60



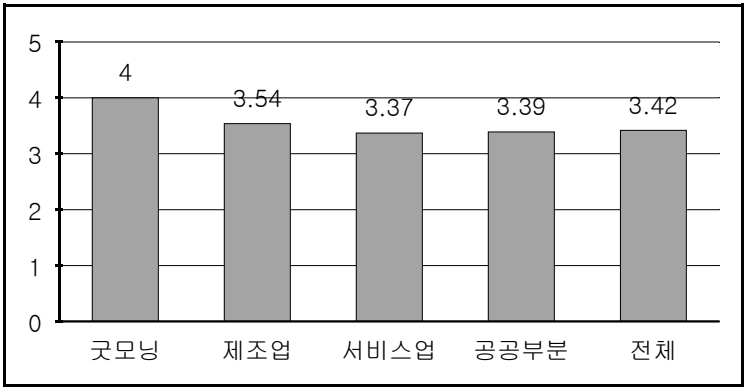
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
9. 나는 우리 회사의 직원임이 자랑스럽다.	4.05	3.88	3.82	3.71	3.81



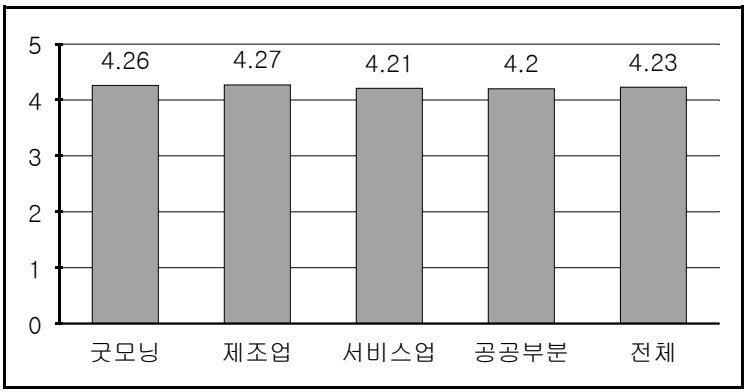
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
10. 내가 일을 하고 노력하는 것은 나 자신만을 위해서가 아니라 우리 회사를 위한 것이기도 하다.	4.26	4.12	4.02	3.96	4.03



질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
11. 다른 직장에서 더 많은 급여를 준다 해도 우리 회사를 그만둘 생각이 없다.	4	3.54	3.37	3.39	3.42



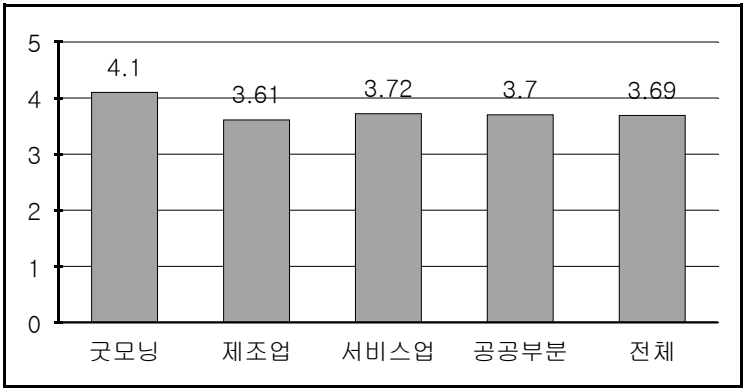
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
12. 나는 내가 하는 일이 우리 회사에 공헌이 된다면 기쁠 것이다.	4.26	4.27	4.21	4.2	4.23



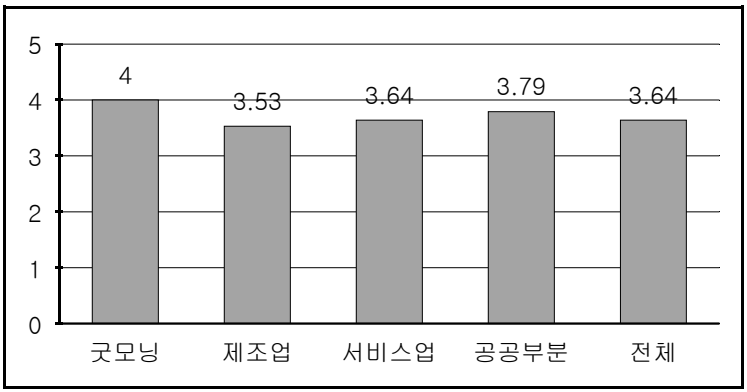
(2) 다음은 귀하의 팀과 조직에 대한 신뢰를 묻는 문항들입니다. 우측의 해당되는 빈칸에 (√) 표시해 주십시오.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
13. 우리 팀의 구성원들은 서로서로 팀워크와 단결이 잘 이루어진다.	1	2	3	4	5
14. 업무적인 측면을 넘어 팀원들 간의 친밀한 인간적 교류가 있다.	1	2	3	4	5
15. 팀 내에서 조화를 이루는 것은 우리에게 중요한 문제다.	1	2	3	4	5
16. 우리 팀의 구성원들은 팀을 위해서라면 개인적인 희생을 기꺼이 감내한다.	1	2	3	4	5
17. 우리 회사의 경영진은 말과 행동이 일치한다.	1	2	3	4	5
18. 우리 회사의 경영진은 내가 어려울 때 도울 것이다.	1	2	3	4	5
19. 우리 회사의 경영진은 직원들을 잘 배려한다.	1	2	3	4	5
20. 우리 상사는 말과 행동이 일치한다.	1	2	3	4	5
21. 우리 상사는 내가 어려울 때 도울 것이다.	1	2	3	4	5
22. 우리 상사는 부하직원들을 잘 배려한다.	1	2	3	4	5
23. 우리 회사의 경영진은 노사화합을 위해 노력하고 있다.	1	2	3	4	5
24. 우리 회사의 노사문화는 경쟁력을 확보/유지하는데 도움이 된다.	1	2	3	4	5

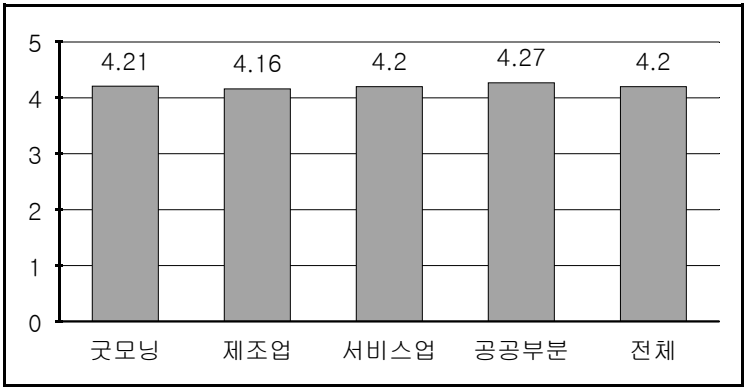
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
13. 우리 팀의 구성원들은 서로서로 팀워크와 단결이 잘 이루어진다.	4.1	3.61	3.72	3.70	3.69



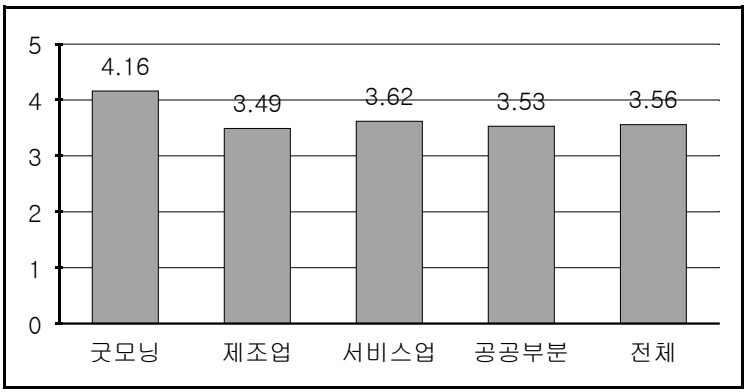
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
14. 업무적인 측면을 넘어 팀원들 간의 친밀한 인간적 교류가 있다.	4	3.53	3.64	3.79	3.64



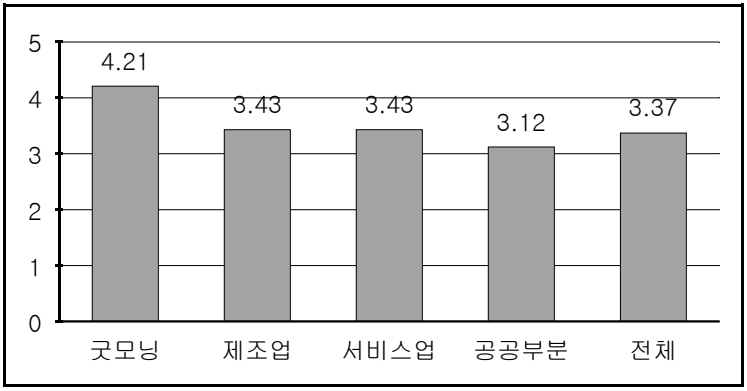
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
15. 팀 내에서 조화를 이루는 것은 우리에게 중요한 문제다.	4.21	4.16	4.20	4.27	4.20



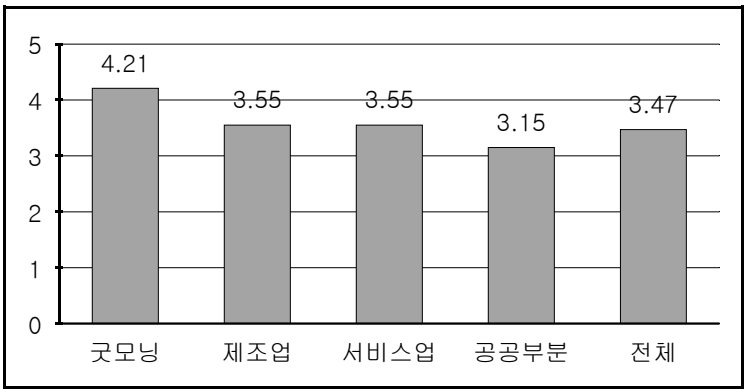
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
16. 우리 팀의 구성원들은 팀을 위해서라면 개인적인 희생을 기꺼이 감내한다.	4.16	3.49	3.62	3.53	3.56



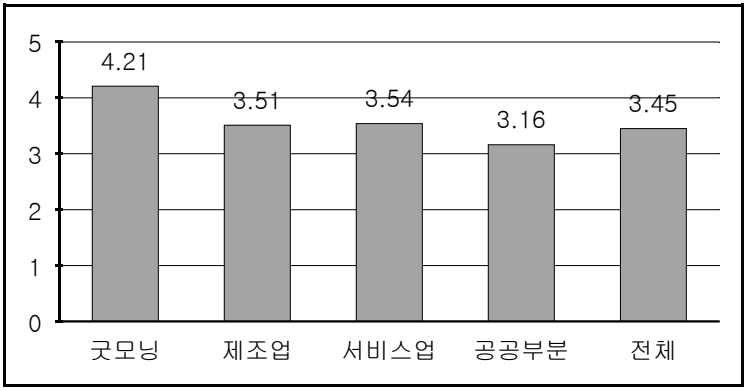
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
17. 우리 회사의 경영진은 말과 행동이 일치한다.	4.21	3.43	3.43	3.12	3.37



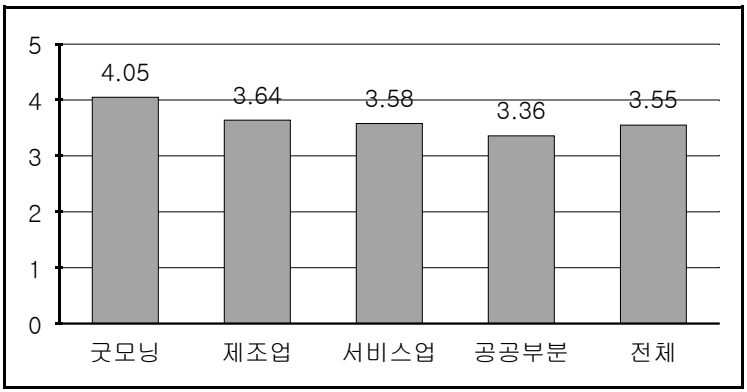
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
18. 우리 회사의 경영진은 내가 어려울 때 도울 것이다.	4.21	3.55	3.55	3.15	3.47



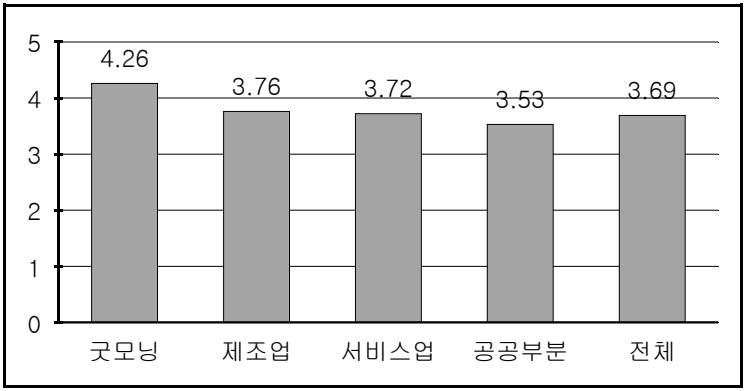
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
19. 우리 회사의 경영진은 직원들을 잘 배려한다.	4.21	3.51	3.54	3.16	3.45



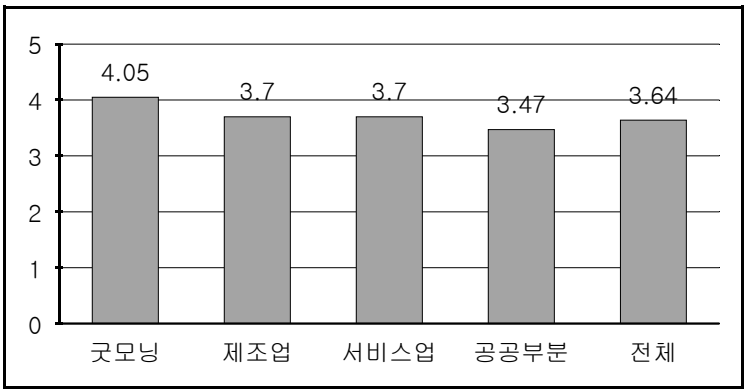
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
20. 우리 상사는 말과 행동이 일치한다.	4.05	3.64	3.58	3.36	3.55



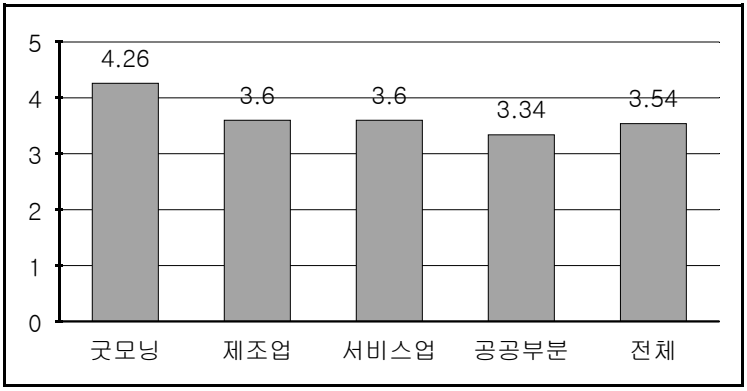
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
21. 우리 상사는 내가 어려울 때 도울 것이다.	4.26	3.76	3.72	3.53	3.69



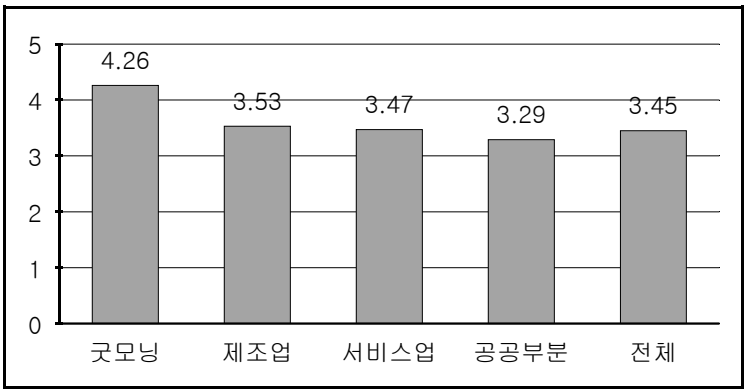
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
22. 우리 상사는 부하직원들을 잘 배려한다.	4.05	3.70	3.70	3.47	3.64



질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
23. 우리 회사의 경영진은 노사화합을 위해 노력하고 있다.	4.26	3.60	3.60	3.34	3.54



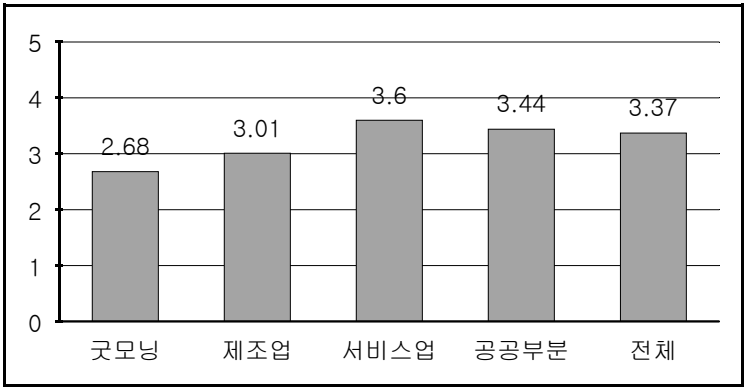
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
24. 우리 회사의 노사문화는 경쟁력을 확보/유지하는데 도움이 된다.	4.26	3.53	3.47	3.29	3.45



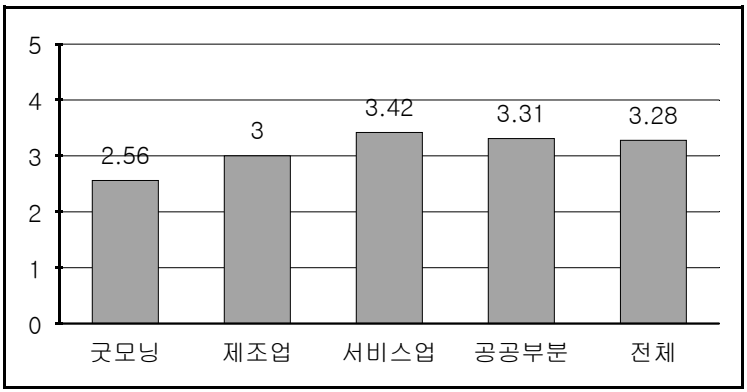
(3) 다음은 귀사의 직무 환경에 대한 질문입니다. 우측의 해당되는 빈칸에 (√) 표시해 주십시오.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
25. 업무를 끝내고 나면 자주 녹초가 된다.	1	2	3	4	5
26. 일이 너무 많아서 항상 시간에 쫓긴다.	1	2	3	4	5
27. 업무를 하다보면 스트레스를 많이 느낀다.	1	2	3	4	5
28. 가끔씩 더 이상 일을 계속할 수 없겠다는 생각이 든다.	1	2	3	4	5
29. 우리 회사 내 동료들과 비교할 때 나는 현재의 급여에 만족한다.	1	2	3	4	5
30. 동종업계의 타 회사와 우리 회사를 비교할 때 현재의 급여에 만족한다.	1	2	3	4	5
31. 나의 업무성과를 고려할 때 현재의 급여에 만족한다.	1	2	3	4	5
32. 현장의 소리가 여과 없이 임원 및 최고경영진에게 전달되고 있다.	1	2	3	4	5
33. 최고 경영진의 지시나 방침이 현장까지 신속하게 전달되고 있다.	1	2	3	4	5
34. 업무 수행에 관해 상사와 충분한 의견을 교환한다.	1	2	3	4	5
35. 업무와 관련하여 우리 병원 내 직원들 간에 충분한 의사소통이 이루어진다.	1	2	3	4	5

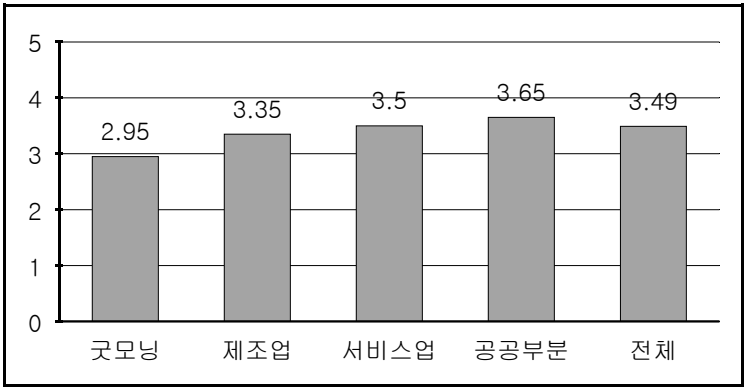
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
25. 업무를 끝내고 나면 자주 녹초가 된다.	2.68	3.01	3.60	3.44	3.37



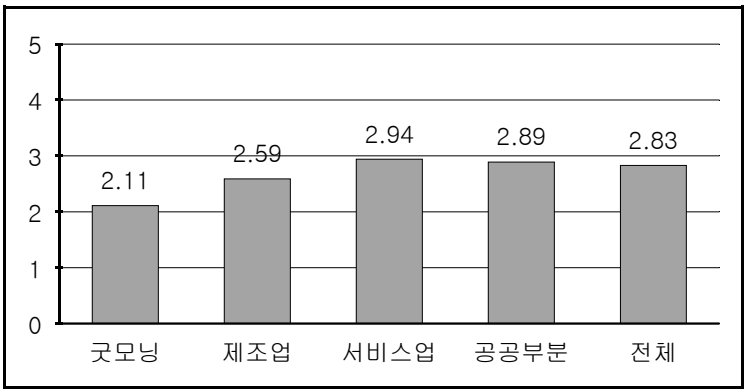
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
26. 일이 너무 많아서 항상 시간에 쫓긴다.	2.56	3	3.42	3.31	3.28



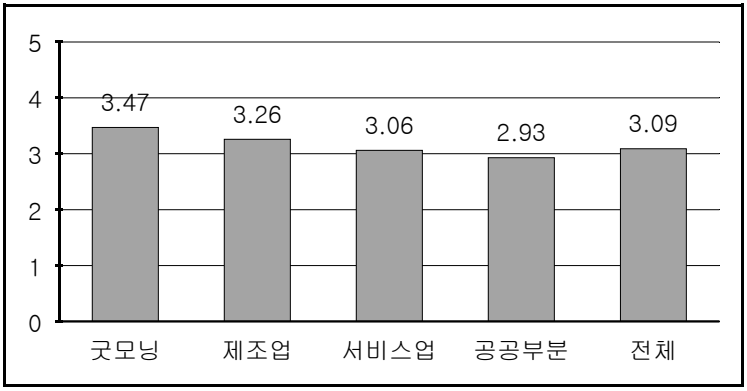
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
27. 업무를 하다보면 스트레스를 많이 느낀다.	2.95	3.35	3.50	3.65	3.49



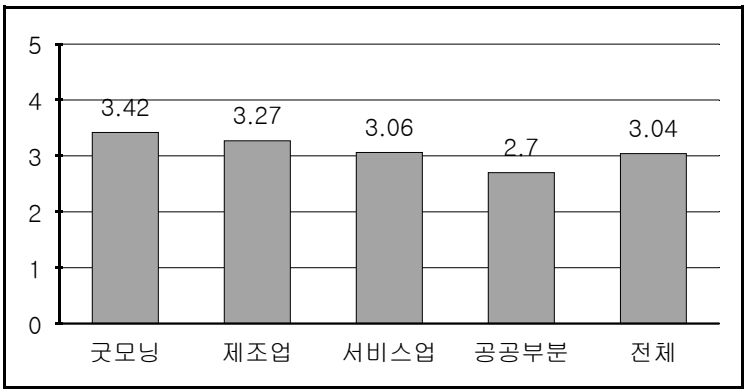
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
28. 가끔씩 더 이상 일을 계속할 수 없겠다는 생각이 든다.	2.11	2.59	2.94	2.89	2.83



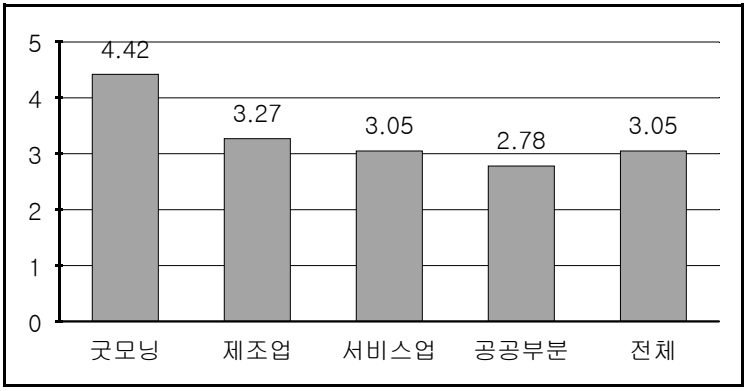
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
29. 우리 회사 내 동료들과 비교할 때 나는 현재의 급여에 만족한다.	3.47	3.26	3.06	2.93	3.09



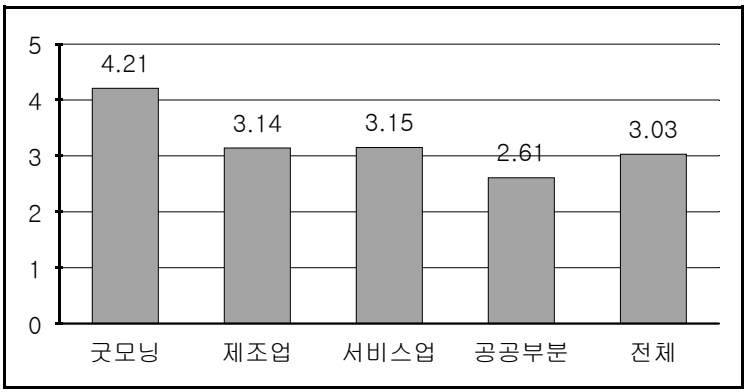
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
30. 동종업계의 타 회사와 우리 회사를 비교할 때 현재의 급여에 만족한다.	3.42	3.27	3.06	2.70	3.04



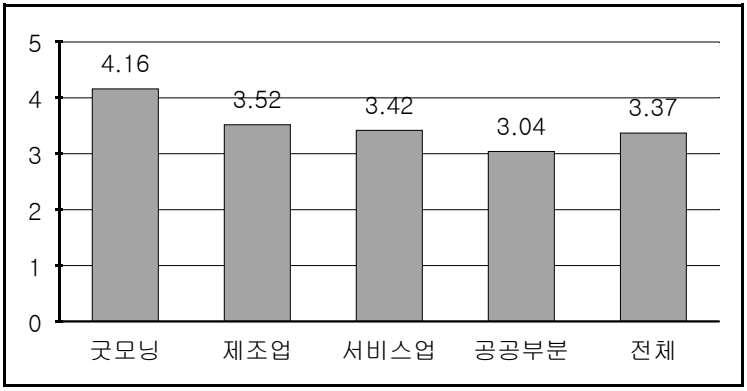
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
31. 나의 업무성과를 고려할 때 현재의 급여에 만족한다.	4.42	3.27	3.05	2.78	3.05



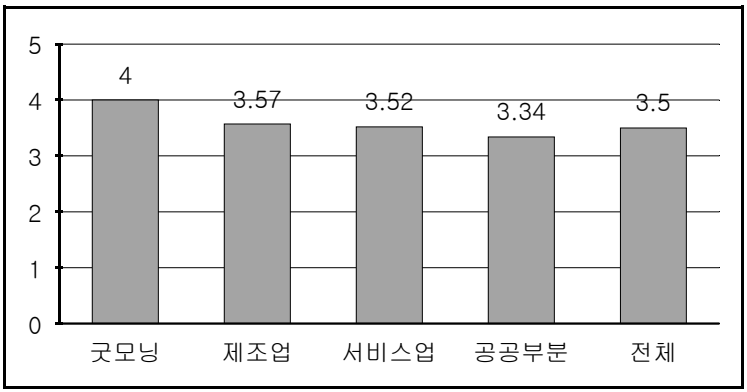
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
32. 현장의 소리가 여과 없이 임원 및 최고경영진에게 전달되고 있다.	4.21	3.14	3.15	2.61	3.03



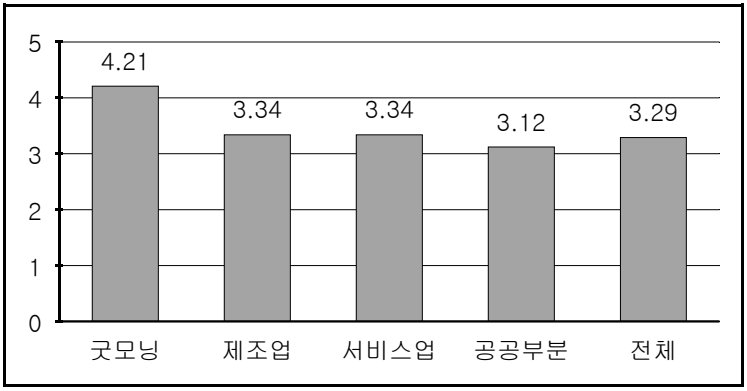
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
33. 최고 경영진의 지시나 방침이 현장까지 신속하게 전달되고 있다.	4.16	3.52	3.42	3.04	3.37



질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
34. 업무 수행에 관해 상사와 충분한 의견을 교환한다.	4	3.57	3.52	3.34	3.50



질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
35. 업무와 관련하여 우리 병원 내 직원들 간에 충분한 의사소통이 이루어진다.	4.21	3.34	3.34	3.12	3.29

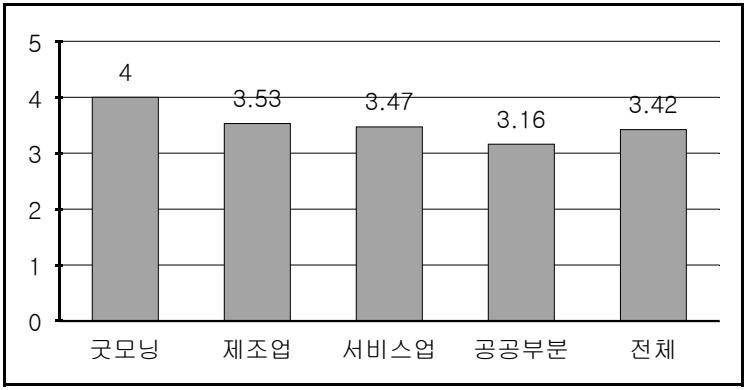


Ⅱ	다음은 학습조직진단을 위한 질문들입니다.

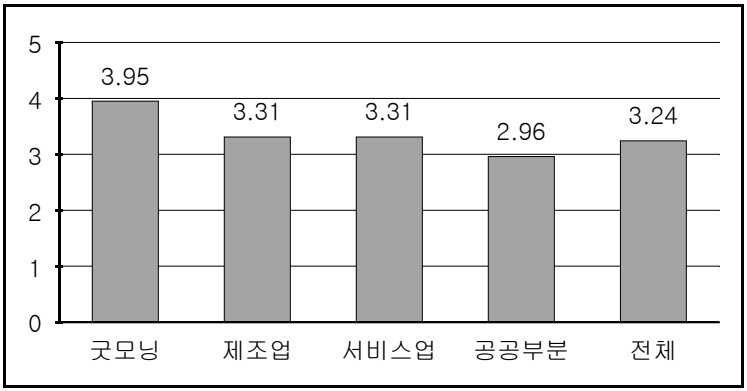
(1) 다음은 지속적 학습기회와 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(√)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
36. 우리 회사는 나의 업무 전문성 강화를 위한 학습이 필요한 경우 적절한 교육프로그램을 수강하도록 지원해주고 있다.					
37. 향후 다른 역할 수행을 위해 내 자신을 개발할 기회가 충분히 주어지고 있다.					
38. 우리 회사의 직원들은 업무상 발생한 문제에 대하여 학습기회로 인식하고 자신의 실수를 터놓고 토론을 한다.					
39. 우리 회사에서는 개인의 지속적인 업무프로세스 개선이나 성과창출을 위한 학습을 위하여 금전적 또는 비금전적 지원을 해준다.					
40. 우리 회사에서는 직무 순환이나 프로젝트 참여를 통하여 다른 팀의 직무나 팀 내 다른 직무에 대하여 학습할 기회를 제공한다.					

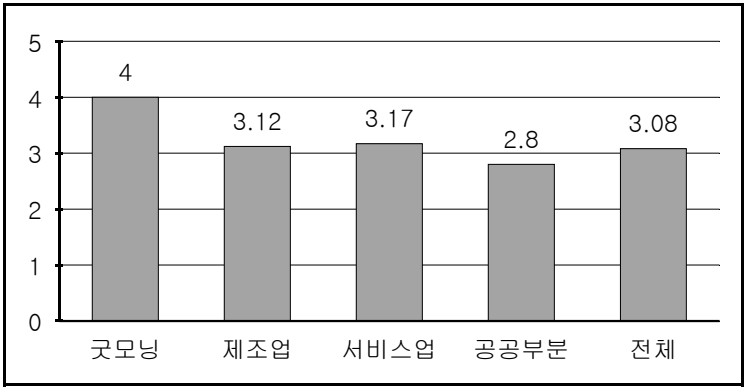
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
36. 우리 회사는 나의 업무 전문성 강화를 위한 학습이 필요한 경우 적절한 교육프로그램을 수강하도록 지원해 주고 있다.	4	3.53	3.47	3.16	3.42



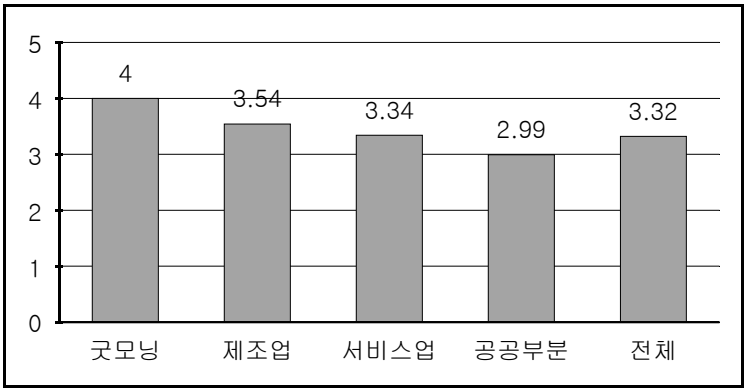
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
37. 향후 다른 역할 수행을 위해 내 자신을 개발할 기회가 충분히 주어지고 있다.	3.95	3.31	3.31	2.96	3.24



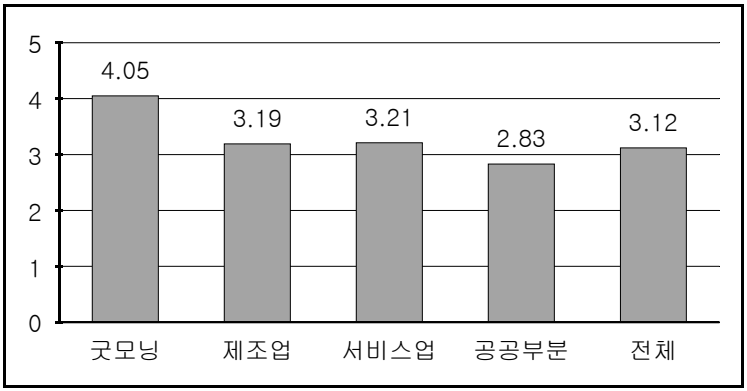
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
38. 우리 회사의 직원들은 업무상 발생한 문제에 대하여 학습기회로 인식하고 자신의 실수를 터놓고 토론을 한다.	4	3.12	3.17	2.8	3.08



질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
39. 우리 회사에서는 개인의 지속적인 업무프로세스 개선이나 성과창출을 위한 학습을 위하여 금전적 또는 비금전적 지원을 해준다.	4	3.54	3.34	2.99	3.32



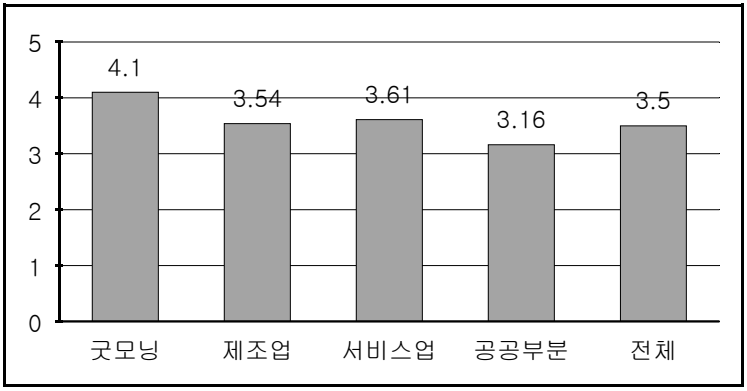
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
40. 우리 회사에서는 직무 순환이나 프로젝트 참여를 통하여 다른 팀의 직무나 팀 내 다른 직무에 대하여 학습할 기회를 제공한다.	4.05	3.19	3.21	2.83	3.12



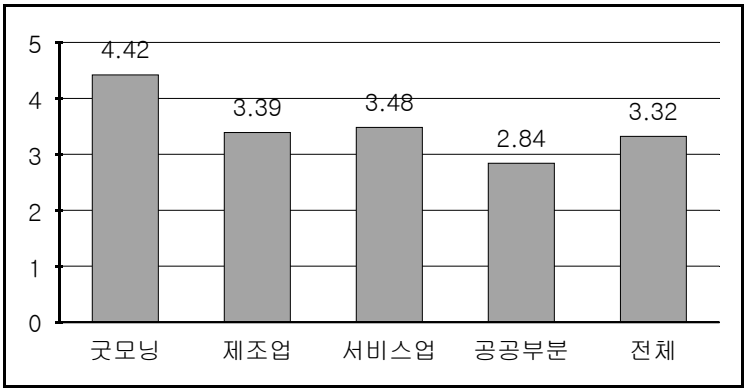
(2) 다음은 조직 내 지식의 활용도 및 수준과 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(√)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
41. 우리 회사는 학습을 통한 직무 수행을 중요시하며, 우수한 직무 수행 결과를 공유·확산하기 위해 노력하고 있다.					
42. 우리 회사에서는 신입 및 전입(부서배치전환에 따른) 직원이 현업에 조기 정착할 수 있도록 지원하기 위한 오리엔테이션 및 교육이 체계적으로 구축되어 있다.					
43. 우리 회사에서는 업무상 발견된 문제점을 학습 기회로 인식하며 이에 대한 효과적인 문제해결 방안을 다른 유사업무에 활용한다.					
44. 우리 회사에서는 자체적인 교육이나 외부교육 수강 후, 이를 평가 및 활용하는 시스템을 가지고 있다.					

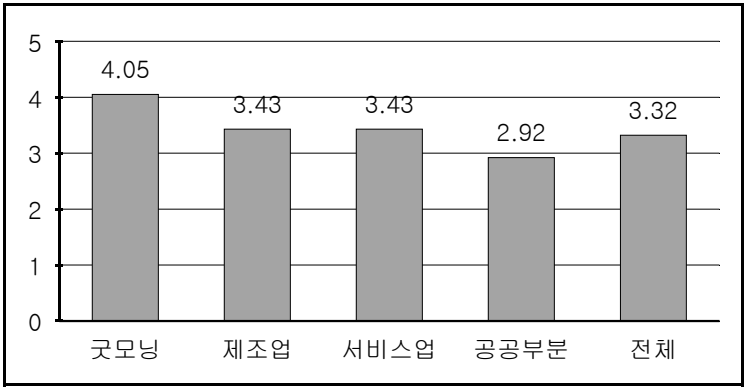
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
41. 우리 회사는 학습을 통한 직무 수행을 중요시하며, 우수한 직무 수행 결과를 공유·확산하기 위해 노력하고 있다.	4.1	3.54	3.61	3.16	3.50



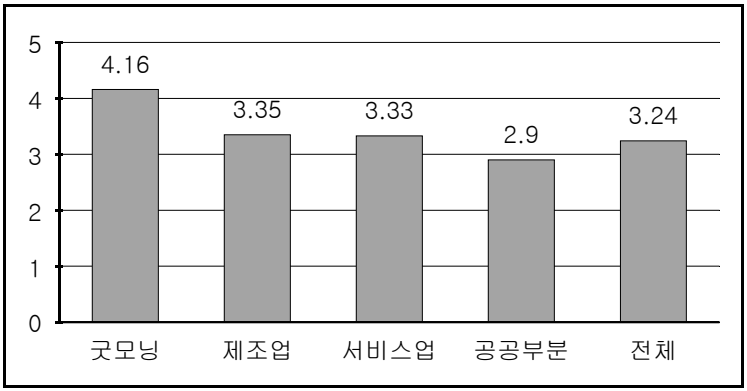
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
42. 우리 회사에서는 신입 및 전입(부서 배치전환에 따른) 직원이 현업에 조기 정착할 수 있도록 지원하기 위한 오리엔테이션 및 교육이 체계적으로 구축되어 있다.	4.42	3.39	3.48	2.84	3.32



질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
43. 우리 회사에서는 업무상 발견된 문제점을 학습기회로 인식하며 이에 대한 효과적인 문제해결방안을 다른 유사 업무에 활용한다.	4.05	3.43	3.43	2.92	3.32



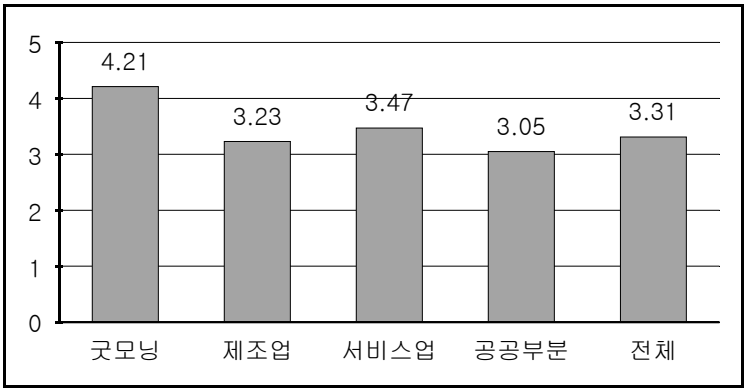
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
44. 우리 회사에서는 자체적인 교육이나 외부교육 수강 후, 이를 평가 및 활용하는 시스템을 가지고 있다.	4.16	3.35	3.33	2.90	3.24



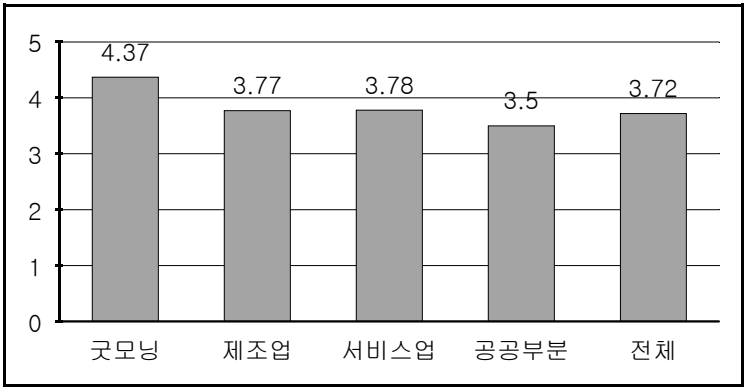
(3) 다음은 팀 단위 학습조직화와 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(√)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
45. 우리 팀은 지속적인 업무개선을 위해 조직단위의 학습 및 연구활동을 하고 있다.					
46. 우리 팀은 업무를 보다 효율적으로 수행할 수 있게 하기 위하여 노력한다.					
47. 우리 팀은 업무개선이 효과적으로 이루어졌을 경우 그 기여를 인정하여 보상해준다.					
48. 우리 팀은 업무의 효율적 개선을 위해 신뢰에 기반하여 직위에 상관없이 솔직한 의사소통을 한다.					

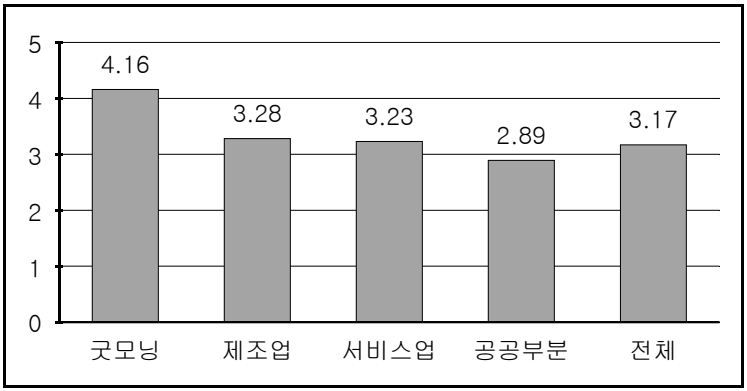
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
45. 우리 팀은 지속적인 업무개선을 위해 조직단위의 학습 및 연구 활동을 하고 있다.	4.21	3.23	3.47	3.05	3.31



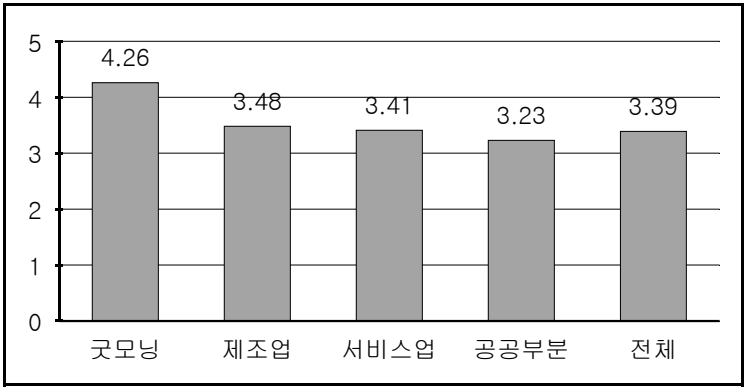
질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
46. 우리 팀은 업무를 보다 효율적으로 수행할 수 있게 하기 위하여 노력한다.	4.37	3.77	3.78	3.50	3.72



질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
47. 우리 팀은 업무개선이 효과적으로 이루어졌을 경우 그 기여를 인정하여 보상해준다.	4.16	3.28	3.23	2.89	3.17



질문항목	굿모닝	제조업	서비스업	공공부분	전체
48. 우리 팀은 업무의 효율적 개선을 위해 신뢰에 기반 하여 직위에 상관없이 솔직한 의사소통을 한다.	4.26	3.48	3.41	3.23	3.39



◈ 집필진

구자숙

- 경희대학교 국제경영학부 교수
- Harvard University 심리학 박사

굿모닝 병원

· 발 행 연 월 일 | 2008년 3월 28일 인쇄
2008년 4월 1일 발행
· 발 행 인 | 최영기
· 편 집 인 | 정인수
· 발 행 처 | 한국노동연구원
150-010 서울특별시 영등포구
여의도동 16-2 중소기업회관 9층
☎ 대표 (02) 782-0141 Fax (02) 786-1862
· 조 판 · 인 쇄 | ㈜삼영프린텍 (02) 2279 – 6292
· 등 록 일 자 | 1988년 9월 13일
· 등 록 번 호 | 제13-155호

ⓒ 한국노동연구원 정가 7,500원