

UIC시카고치과병원의 조직 혁신과 성공요인

박우성

경희대학교 국제·경영대학 부교수
(pwoosung@khu.ac.kr)

구지숙

경희대학교 국제·경영대학 조교수
(jiasook@khu.ac.kr)

김동우

한국노동연구원 책임연구원
(dwkim@kli.re.kr)

이제까지 경영교육연구를 비롯한 많은 학술연구지들은 주로 대기업 혹은 중견기업의 사례를 위주로 다루고 있다. 그러나 사업체의 수나 여기에 고용되어 있는 근로자의 수로 볼 때 중소기업의 비중이나 역할은 대기업과는 비교할 수 없을 정도로 크다. 예컨대 2003년을 기준으로 볼 때 중소기업은 약 300만개로 우리나라 전체 사업체의 99.8%를 차지하고 있으며 고용인원은 87%를 차지하고 있다. 이러한 중요성에도 불구하고 우리나라의 중소기업들의 조직 혁신에 대한 관심이나 투자가 적은 것이 현실이다. 혁신을 위한 역량이나 인력이 크게 부족하고 최고경영자의 혁신에 대한 의지 역시 부족하기 때문이라는 것이 그 이유로 거론될 수 있을 것이다.

그러나 조직 혁신은 대기업의 전유물이 아니다. 중소기업이라고 해서 혁신이 불필요한 것은 아니며 경쟁에서 살아남기 위해서는 오히려 대기업보다 더 강한 혁신이 요구된다고 할 수 있다. 본 연구는 이러한 문제의식에서 출발하여 중소기업의 사례 분석을 통해 중소기업에서의 조직 혁신에 대한 학문적 연구나 사례의 공백을 조금이나마 메워보려는 목적을 가지고 있다. 특히 중소기업에서의 혁신이 대기업과는 어떤 차이점과 공통점을 가지고 있는가 하는 것이 중요한 연구 질문을 구성하고 있다.

UIC시카고치과병원의 사례는 매우 작은 소기업에서도 조직 혁신이 필요하며 혁신을 통해 성공을 거둘 수 있다는 중요한 교훈을 제공한다. 사례는 또한 성공적인 혁신에 있어서 CEO의 주도과 헌신의 중요성을 잘 보여주고 있다. 한편 사례는 중소기업의 경우 혁신을 위한 인력과 재원의 측면에서는 대기업보다 불리한 면이 있으나 혁신을 위한 커뮤니케이션이나 종업원들의 적극적 참여 측면에서는 오히려 유리한 측면이 있음을 보여 준다. 직원의 수가 작기 때문에 의견을 교환하고 공감대를 형성하기가 쉬우며 일단 공감대가 형성되게 되면 태도나 행동의 변화가 매우 빠르게 이루어질 수 있다는 장점이 있기 때문이다.

주제어: 중소기업, 치과병원, 조직 혁신, 성공요인

1. 서론

UIC시카고 치과병원은 서울의 강남역 사거리에 위치한, 의사를 포함하여 전 직원이 22명에 불과한 조그만 병원이다. 이 작은 병원이 우리의 관심을 끄는 이유는 평생학습이라는 중요한 전략에 기초해서 조직 혁신을 추진하였고 그 결과 매우 놀라운 성과개선을 달성했기 때문이다. 소형 병원에서

는 생각하기 어려운 1년 365일 진료체제의 도입과 한 번 방문으로 모든 진료와 치료가 가능한 all in one service, 고객을 위한 전담 의사와 전담위생사 제도 등으로 고객서비스에 있어서 놀라운 개선을 달성하였으며 그 결과 고객만족도와 매출이 급성장하는 성과를 얻고 있다. 고객만족도와 진료효율의 개선을 위해서는 기본적으로 내부 작업 프로세스와 직원들의 역량수준의 근본적인 변화를 요구했으며 평생학습체계의 구축은 이러한 조직 혁신의

가장 중요한 키워드를 구성하고 있었다.

UIC시카고 치과병원의 대표원장인 김영훈 원장은 2003년 6월 병원 설립 당시부터 학습의 중요성에 착안하여 직원 일인당 연간 학습시간을 200시간으로 설정하여 학습을 통한 의료역량 및 고객서비스 역량의 강화를 중요한 생존전략으로 설정하여 이를 과감히 추진해 왔다. 그러나 교육시간이 근무시간대에 편성되지 않고 월요일과 목요일 아침에 별도로 설정되어 있어서 교육참여를 위해서는 출근을 일찍해야 하는 문제점이 있었고 특히 직원들의 주당 근로시간이 60시간 정도로 지나치게 과중하여 효과적인 교육훈련의 참여나 성과가 제한될 수 밖에 없는 문제점을 안고 있었다. 그 결과 원래 의도했던 학습조직의 구축이나 조직 혁신 역시 상당한 정체 현상을 보일 수 밖에 없게 되었다.

UIC시카고치과병원의 김영훈 원장은 이러한 문제의 해결을 직원들의 근무시간 단축과 학습체계의 혁신에서 찾았다. 학습조직의 구축에 가장 큰 장애요인으로 작용하고 있는 과도한 근로시간을 단축하여 학습에 투자할 수 있는 시간을 확보하면서 학습체계 역시 병원의 필요와 직원의 경력개발이 매치되는 방향으로 혁신을 추구하기로 결정한 것이다. 이러한 결정에는 한국노동연구원 부설 뉴패러다임센터 신봉호 소장의 역할이 매우 컸다. 치료를 위해 병원에 들렀던 신봉호 소장은 김영훈 원장에게 작업조직의 개편과 평생학습을 통해 직원들의 지식근로자와 기업경쟁력의 향상을 추구하는 뉴패러다임을 소개했으며 평소에 이미 학습의 중요성을 강조해왔던 김영훈 원장은 이 만남을 통해 UIC치과병원이 나아가야 할 혁신의 중요한 방향성을 발견하게 되었고 뉴패러다임 센터에서 제공하는 컨설팅을 받기로 결심하게 되었다.

UIC시카고치과병원은 2004년 7월에 뉴패러다임모델의 도입을 위하여 뉴패러다임센터와 양해각서를 체결하였으며 그 이후 12월까지 총 6개월의

기간을 거쳐 컨설팅을 마무리 지었고, 제도의 적용을 위한 신규직원 채용 등의 준비작업을 거쳐 2005년 4월 1일부터 뉴패러다임모델을 실행하였다. 새로운 제도변화의 핵심은 2조 2교대로 근무하던 임상직원들을 3조 2교대로 바꾸어 직원들의 주당 근로시간을 종전의 60시간에서 주당 42시간으로 단축하고 주 3시간의 교육시간을 확보하였다는 점과 기존의 교육과정을 직무능력별로 체계화시키는 작업이 이루어졌다는 것이다. 이와 동시에 본격적인 365일 진료체제를 가동하기 시작하였다. 또한 학습이 효과적으로 이루어질 수 있도록 하기 위해 직무등급의 체계나 보상체계 역시 상당한 개선이 이루어졌다.

새로운 제도를 실행하고 난 후 UIC병원은 직원 1인당 실근로시간은 대폭 감소하였음에도 불구하고 병원 전체의 진료일수, 진료시간, 매출 등은 크게 증가하였다. 평생학습 체계의 구축을 위해 요구되는 근로시간의 단축을 위해 새로운 조를 하나 더 추가하였으며 그 결과 5명의 직원을 신규채용하여 인건비의 부담이 증가하였으나 매출이익의 증대가 큰 폭으로 이루어져서 결과적으로는 병원의 수익성이 개선된 것으로 나타나고 있다. 또한 치과업종 전체의 고질적인 문제점이었던 위생사들의 높은 이직률이 감소하였고 직원들의 병원에 대한 소속감이 증가하는 등 여러 가지 긍정적인 변화가 나타났다.

어떻게 직원의 수는 늘었음에도 불구하고 기업의 수익성은 개선되게 되었는가? 여기에 바로 뉴패러다임이 지향하는 경영의 비결이 존재한다. 그 핵심은 학습을 통해 다기능을 갖춘 지식근로자를 양성하고 사람을 통해 기업의 경쟁력을 확보한다는 것이다. 본 연구는 UIC시카고치과병원에서 도입되었던 조직 혁신의 구체적인 내용을 소개하고 이러한 흔치 않은 시도가 성공할 수 있었던 제반 조건과 요인들을 규명하는 것을 그 목적으로 하고 있다.

II. 조직 혁신의 배경

2.1 조직 혁신의 배경

UIC시카고치과병원은 2003년 6월 3일에 강남역 근처에서 문을 열었다. 개업 시점 당시의 진료 시간은 오전 10시부터 오후 8시까지 하루 총 10시간이었다. 그러나 병원이 회사들이 밀집한 서울 강남역에 있었기 때문에 일반적인 회사의 근무시간 전에 일찍 출근해서 진료 받기를 원하는 환자들이 많았다. 환자들의 요구로 추석 즈음부터 근무시간이 오전 8시에서 오후 8시까지로 하루 두 시간 더 늘게 되었고, 직장인들을 위하여 토요일의 경우 오전 8시부터 오후 5시까지 진료를 확대하여 총 진료일수가 연간 310일에 도달하였다. 이와 같은 진료시간 및 진료일의 확대는 진료시간을 내기 힘든 주변 사무실의 직장인을 고객으로 흡수할 필요가 있었기 때문이다. 이러한 진료 시스템이 가능하도록 하기 위해 직원들을 오전 8시~오후 5시까지 근무하는 오전 근무조와 오전 10시~오후 8시까지 근무하는 오후 근무조의 2개로 구분하여 운영하게 되었다.

이러한 진료시간의 연장은 고객 입장에서 뿐 아니라 UIC치과병원으로서는 수익성 개선을 위해서도 매우 절실한 상황이었다. 개원 당시 병원측은 차별화 전략의 일환으로 일반 치과병원에서는 보유하기 힘든 10억이 넘는 최신 고가장비들을 도입한 바 있으며 이러한 장비의 가동률을 극대화해야 하는 필요를 가지고 있었다. 또한 교통의 요지인 강남역에서의 임대료 역시 중요한 고정비를 구성하고 있었다. 따라서 진료일수의 연장과 이를 뒷받침하기 위한 근로시간의 연장은 장비가동율을 높이고 고정적인 비용의 부담을 낮추기 위해 불가피한 전략적 선택이었다고 할 수 있다.

그러나 이러한 작업근무 시스템은 얼마 지나지 않아 곧 한계에 부딪히게 되었다. 직원들의 주당 근로시간이 60시간 이상으로 늘어났고 더욱이 교육시간이나 기타 잡무로 인해 실제 하루의 근무시간이 11시간까지 증가하게 되었고 오후 근무조의 경우에는 14시간까지 근로시간이 증가하게 되면서 직원들의 피로도와 불만이 급증했고 이에 따라 불만이 크게 증가했기 때문이다. 다음과 같은 면담 내용들은 직원들의 고민과 불만을 잘 보여주고 있다.

“모든 직원이 너무 지쳐있다. 하나같이 여유 없이 집에 가서 잠만 자고 출근하기 바쁘다.”

“오전과 오후 팀이 나누어져 있긴 하지만 오전팀인 직원들은 6시에 퇴근하기가 힘들다.... 오후 팀일때는 7시 30분에 출근해서 9시에 퇴근할 때까지 14시간을 근무하게 되는 셈이다..”

“출근시간은 정확하지만 퇴근시간은 정확하지 않다”

“기본적으로 오전팀이든 오후팀이든지 간에 11시간 이상 병원에 있게 된다”

진료시간과 진료일수가 늘면서 김영훈 병원장이 개업 초기부터 야심적으로 추진해왔던 직원들의 학습 역시 커다란 장애에 부딪히게 되었다. 김영훈 원장은 개업 이전에 치과병원 시장이 이미 포화상태에 들어갔다는 점을 깊이 인식하고 있었으며 개업 이후 직원들을 상대로 고객중심의 의료 서비스 제공이 없이는 향후 생존을 위한 수익 확보가 불가능하다는 점을 강조해왔다. 월요일과 목요일 오전 8시부터 10시까지 매주 4시간씩 연간 총 200시간의 교육시간을 확보한 것도 그러한 문제인식에서 비롯된 것이었다. 또한 비싼 임대료 부담에도 불구하고 병원 내에 교육을 위한 강의실을 사전에 확보해 놓은 상태였다.

그러나 이러한 열의와 투자에도 불구하고 실제 직원들에 대한 교육이나 학습은 기대했던 만큼 효과적으로 운영되지 못했다. 교육은 근무시간에서 제외되어 있었기 때문에 교육에 참여한다고 해서

특별한 보상이 있는 것은 아니었지만 거의 참여가 의무적으로 강조되고 있었기 때문에 모든 직원이 참석은 하였으나 장시간 근무로 인한 피로로 인해 직원들의 학습에 대한 열의는 크게 낮아질 수 밖에 없었다. 특히 오후 조의 경우 미리 오전에 일찍 와서 교육을 받은 후에 매우 긴 하루를 보내야했기 때문에 교육시간에 미리 휴식을 취해 두려는 경향이 나타나기도 했다. 직원들 사이에서는 교육이 아니라 고문이라는 농담까지 나오는 실정이었다. 결국 의욕을 가지고 다른 기업에서 찾아보기 힘들 정도의 많은 교육시간을 확보하기는 했지만 실제로 그 효과는 별로 없는 딜레마에 처하게 된 것이다.

따라서 직원들의 근로시간을 단축하면서 학습효과를 제고하고 줄어든 일인당 근로시간에도 불구하고 진료일수나 진료시간의 연장을 가능하게 할 수 있는 새로운 조직관리 방식이 절실히 필요했으며 그 과정에서 뉴패러다임이 그 대안으로 간주되고 이에 따라 혁신을 위한 작업이 진행되게 되었다.

한편 이 과정에서 간과할 수 없는 것은 현재의 경영상황에 대한 김영훈 원장의 CEO로서의 위기 의식이다.

“비디오 가게도 2만개가 되던 시점에 문을 닫는 가게들이 생겨나기 시작했다고 합니다. 지금 치과의 숫자가 2만개에 육박하고 있거든요. 경쟁력 없는 병원 역시 문을 닫을 수 있다는 이야기죠.” (2004. 8. 6 Economy 21 211호)

위의 이야기는 뉴패러다임 모델을 도입하기 위하여 컨설팅을 받기로 결정한 직후의 김영훈 원장의 인터뷰기사 내용으로 병원의 주변환경 변화에 대해 어떻게 대응할 것인가에 대한 경영자로서의 고민이 담겨있다. 결국 고객니즈의 다양성 증대, 의료기술의 발전 속도 가속화와 서비스 질 향상을 위한 학습의 중요성 증대, 시장경쟁의 심화에 대한 병원 경쟁력의 강화를 위한 해법으로 뉴패러다임 모델에

기초한 조직 혁신이 추진되었다고 할 수 있다.

2.2 혁신을 위한 추진조직

경영관리 경험이나 제도개선을 위한 역량이 부족한 UIC시카고 치과병원의 입장에서는 정부지원으로 운영되는 뉴패러다임 센터의 무상 컨설팅은 혁신을 위한 중요한 인력과 서비스를 제공했다. 또한 뉴패러다임 센터와의 양해각서 체결은 병원장 뿐 아니라 직원들 전체에게 혁신의 의지와 방향성을 공유하는 중요한 계기를 제공하였다. 그 이후 프로젝트의 추진을 위해 운영위원회와 디자인팀이 병원 내에 만들어졌다.

운영위원회는 대표병원장인 김영훈 원장, 노병현 원장, 그리고 공승주 팀장으로 구성되었다. 운영위원회의 역할은 프로젝트 전체의 진행의 방향을 설정하고 진행 과정을 지켜보면서 필요한 지지와 개입을 하는 것으로 설정하였으며 프로젝트 시작부터 종결단계에 이르기까지 김영훈 원장의 헌신과 몰입은 다른 프로젝트에서는 그 유래를 찾아보기 힘들 정도로 적극적인 것이었다.

디자인 팀은 자발적인 학습과 연구를 통해 대안을 모색하는 역할을 담당하였으며 프로젝트의 실무적 주체는 바로 디자인 팀이었다고 할 수 있다. 디자인 팀은 디자인 팀장과 2명의 팀원으로 구성되었으며 이들 모두 위생사로서 근무했거나 근무한 경험이 있고 숙련과 경험이 높은 사람들이 선정되었다. 디자인 팀장을 맡은 공승주 팀장은 디자인 팀을 이끌면서 운영위원회에 프로젝트의 진행 상황이나 조인, 혹은 지지를 요청하는 등 운영위원회와 실무팀을 연결하는 중요한 역할을 담당하였다. 프로젝트 과정에서 특히 디자인 팀의 학습이 강조되었으며 이는 디자인 팀이 단순히 컨설팅트의 대안을 그대로 받아들이는 소극적인 자세에서 벗어나 스스로 문제를 정의하고 대안을 모색하는 주체가

되어야 한다는 점이 강조된 것이었다.

한편 컨설턴트 팀은 디자인 팀의 구성과 팀빌딩, 문제의 정의 등에 있어서 퍼시리테이터(facilitator)의 역할을 담당하였으며 디자인 팀이 문제에 봉착하거나 방향 설정에 어려움을 겪는 경우 그에 대한 협의나 조언 등의 역할을 제공하였고 특히 평생학습 체계를 구축하는 과정에서 실제 교육을 담당하게 될 사내 강사들에 대한 육성훈련을 담당하였다. 컨설턴트의 역할은 제도 개선의 거의 모든 영역에 걸쳐 디자인 팀이나 운영위원회에 도움을 주는 것이었지만 기본적으로 문제해결의 주도권은 운영위원회나 특히 디자인팀에 놓여져 있었다.

III. 제도 개선의 내용

제도개선은 고정자산의 활용도를 제고하고 다양화된 고객니즈를 충족시키기 위한 365일 근무시스템 정착 및 진료시간 확대를 뒷받침하는 한편 교육훈련에의 직원 참여도를 제고한다는 목적을 가지고 추진되었다. 365일 근무시스템 및 교육훈련에의 주된 장애요인이던, 주당 60시간을 상회하는 직원의 실근로시간을 단축하기 위하여 교대제도를 변경하였으며, 교육훈련의 참여도와 효과를 제고하기 위해 교육내용과 체계를 정비하는 한편 직원의 자기개발에 대한 동기부여를 위하여 직급제도 및 승진체계 등 인사체계 전반에 걸친 개선과 정비가 이루어졌다.

3.1 근무체계의 개편

3.1.1 기존 근무체계의 특징

제도개선 이전에 UIC병원의 진료시간은 평일의

경우 오전 8시부터 오후 8시까지였으며, 토요일은 오전 8시부터 오후 5시까지, 그리고 일요일은 수술 예약이 있는 경우에만 진료를 하였다. 이 당시 교대조는 오전팀과 오후팀 두개의 팀으로 운영되었고 1주일 주기로 교대를 하였다. <그림 1>은 제도 개선 이전의 근무체계를 나타내고 있다.

오전팀은 주중에는 오전 7시30분부터 오후 5시 30분(10시간/점심시간 2시간 포함)까지 근무를 하고 여기에 더해 토요일 근무를 하였으며, 오후팀의 경우 오전 9시30분부터 오후 8시30분(11시간/점심시간 2시간 포함)까지 주중에만 근무하였다. 오전 팀과 오후 팀의 주당 근로시간은 진료준비시간을 포함하여 각각 주당 44시간과 45시간이었다. 그리고 각 팀은 일주일을 단위로 해서 근무조가 바뀌는 방식으로 운영되었다. 팀의 구성은 1팀은 시니어위생사 2명과 주니어위생사 3명, 그리고 행정팀 1명이었으며, 2팀은 시니어위생사 1명, 주니어위생사 3명 및 행정팀 1명으로 구성되었다. 이외에 교대조가 아닌 일일근무대상으로 남작직원 2명과 임상부문의 매니저급 위생사 1명, 그리고 행정부문 매니저 1명이 상근하는 체계로 운영되었다.

그러나 위와 같은 근무체계는 실제로는 제대로 지켜지지 않았으며 직원들은 사전에 정해진 시간보다 훨씬 더 많은 근로를 할 수 밖에 없었다. 전담 위생사체도로 인해 고객에 대해 전담 위생사가 정해져 있었고 진료 과목별로도 위생사가 내정되어 운영되었기 때문에 본인이 오전조라고 해도 본인의 담당환자가 내원하거나 본인이 주로 담당하는 진료(예를 들면 치아교정 등)가 발생할 경우에는 퇴근 시간을 지키지 못하는 일이 종종 발생하였다. 또한 숙련된 위생사가 다른 병원으로 이직하게 되면 새로운 인원이 충원되기 전까지 교대근무제가 제대로 지켜지지 않는 경우가 빈번하게 발생하였다. 따라서 오전팀의 경우 실제로 정해진 퇴근 시간 이후에도 장시간 근로를 하게 되는 일이 적지 않았다.

<그림 1> 과거의 근무조 편성도



한편 오후조의 경우에는 위와 같은 문제는 크게 발생하지 않았으나 매주 월요일과 목요일에 오전 8시부터 10시까지 교육이 있기 때문에 실제로는 오전 8시에 출근하게 됨으로써 병원에 체류하는 시간은 매우 길어질 수밖에 없었고 과로에 따른 피로도 증가하게 되었다. 물론 다른 병원에 비해 UIC 치과병원이 가지고 있는 편리한 교통, 쾌적한 시설, 다른 병원보다 10% 정도 높은 임금수준, 교육 기회의 제공 등과 같은 긍정적인 요인들이 과도한 근로시간과 피로감이라는 부정적인 요소를 어느 정도까지는 상쇄시켜왔지만 주당 60시간이 넘는 과도한 근로시간은 더 이상 방치할 수 없는 직원들의 불만을 발생시켰으며 이 문제의 해결방안이 절실했다고 할 수 있다. 특히 이러한 문제는 이미 지적한 바 있지만 고객들의 서비스와 직무역량을 개발시키기 위한 교육에 가장 커다란 장애요인으로 작용하기 시작하였으며 따라서 디자인팀에서는 장시간 근무

와 과로의 문제를 해결하는 동시에 날로 중요해지는 고객에 대한 차별적인 서비스 제공을 위한 방안을 컨설턴트들과 같이 적극적으로 모색하게 되었다.

3.1.2 개편된 근무체계의 특징

근무체계는 실제 진료행위를 담당하는 임상파트와 행정을 담당하는 행정파트로 구분되어 설계되었다. 실제 병원이 운영되기 위해서는 임상파트와 행정파트가 하나의 조로 편성되어 근무를 하도록 되어 있으며 과거에는 오전조와 오후조만 있었던 반면 제도 개선을 통해 3개의 조를 운영하기로 하였다. 한편 구체적인 근무형태는 같은 근무조에 속한 직원의 경우에도 임상인지 행정인지에 따라 다르게 설계되었다.

먼저 임상파트의 근무는 하나의 근무가 완료되는 근무주기를 21일(3주)을 기준으로 이루어지도록

설계하였다. 구체적으로 교대 근무는 2일(근무) → 0.5일(교육) → 2일(휴무) → 2일(근무) → 2일(휴무) → 4일(근무: 수요일 오후 0.5일 교육) → 1일(휴무) → 5일(근무: 수요일 오후 교육) → 2일(휴무)로 총 21일중 근무는 12일, 휴무는 7.5일, 교육은 1.5일로 구성하였다. 교육은 매주 수요일 3시간을 하는 것으로 설계되었으며 근무시간은 교육시간을 근로시간에 포함시켜서 계산하는 경우 주당 평균 44.5시간으로 정해졌다. 이는 제도개선 이전 60시간 이상의 실근로시간에 비하면 근로시간이 대폭 단축된 것이다. 아래 표는 임상파트에 있는 치위생사의 근무형태를 나타낸 것이다.

근무제도의 개편과 함께 장시간 근로의 중요한 원인의 하나였던 전담위생사제도를 부분적으로 개선하여 환자의 일정과 전담위생사의 근무시간을 동시에 고려하여 예약 진료하는 것을 원칙으로 하였다. 만약 치위생사의 휴무일에 환자가 진료를 원할 경우 해당 일에 근무하는 치위생사의 경력(직능자격)을 고려하여 대체하여 담당하도록 함으로써 서

비스 질의 저하가 없도록 하였다.

행정파트는 임상파트와는 달리 2조 2교대를 기본으로 하고 있고 14일(2주)을 기본적인 근로주기로 설정하여 6일 근무(AM조) → 1일 휴무 → 5일 근무(PM조) → 2일 휴무로 구성하였다. 주당 근로시간을 보면 주당 교육시간 3시간을 포함하여 총 45시간으로 행정파트 역시 제도개선 이전에 비하여 근로시간이 대폭 감소하였다. 행정파트가 출근하지 않는 일요일에는 임상파트의 위생사가 기본적인 예약이나 계산 등의 행정업무(리셉션 데스크)를 대행하도록 하였다. <표 2>는 행정파트 직원들의 근로주기를 나타내고 있다.

위와 같은 근무주기를 설계하는 과정에서 직원들의 의사가 가장 중요한 요인으로 고려되었다. 행정파트 직원들의 경우 그 이전에도 일요일은 휴무를 해왔었고 규칙적인 휴무를 더 선호하였기 때문에 일요일은 휴무로 하고 토요일의 경우 격주휴무를 하는 방향으로 제도를 설계하였다. 한편 임상파트 직원들의 경우 자신이 맡은 환자의 치료가 있는 경

<표 1> 임상파트(치위생사)의 표준근무표(3조 2교대)

	월	화	수	목	금	토	일
1주	근무	근무	교육	휴무	휴무	근무	근무
2주	휴무	휴무	근무/교육	근무	근무	근무	휴무
3주	근무	근무	근무/교육	근무	근무	휴무	휴무

근무 : 12일
 주휴/휴무 : 7.5일
 교육 : 1.5일

<표 2> 행정파트의 표준근무표

	월	화	수	목	금	토	일
AM조	근무	근무	근무/교육	근무	근무	근무	휴무
PM조	근무	근무	근무/교육	근무	근무	휴무	휴무

주휴/휴무 3일

우 이미 그 이전부터 일요일에도 근무를 해 왔으며 하루 근로시간이 길더라고 더 많은 휴무일을 가지기를 선호하여 주당 평균 2.5일의 휴무를 가질 수 있도록 설계하였다.

이러한 근무체계는 과거와 비교해서 볼 때 실근로시간이 크게 줄어든 것이었고 이에 따라 직원들의 만족도는 크게 증가하게 되었다. 과거의 장시간 근로와 누적되는 피로의 문제가 해결되었을 뿐 아니라 근로시간은 단축되었으나 임금은 삭감되지 않고 그대로 유지되었기 때문에 시간당 임금이 증가하는 것이었기 때문이다. 근무체계의 개편 과정에서 수요일은 학습의 날로 정해서 과거 매주 2회 실시되었던 교육을 수요일로 통합하여 설계한 것은 모든 직원에게 학습의 중요성을 인식시키고 효과적인 학습이 가능하도록 하기 위한 것이었다.

3.2 학습체계의 개편

3.2.1 기존 학습체계의 개요

UIC시카고치과병원은 개원 이래 소규모 병원으로서는 무리라고 보일 정도로까지 직원의 교육훈련에 대해 매우 높은 관심과 투자를 해 왔다. 직원 1인당 연간 교육시간이 연간 200시간에 달했으며 이는 국내외의 어떤 기업과 비교하더라도 뒤지지 않을 정도로 많은 교육훈련을 실시해 온 것이다. 교육의 핵심 대상은 임상과 행정파트에서 근무하는 일반직원이며 교육시간은 매주 월요일과 목요일 주 2회, 2시간씩 실시하였고 월요일에는 외부강사에 의한 소양교육이나 원장에 의한 서비스 교육이, 그리고 목요일에는 직원들 주도로 임상학습을 실시하였다. <표 3>은 기존의 교육내용을 정리한 것이다.

소양교육은 다양한 주제로 진행되며, 리더십, 팀워크 구축 등을 중심으로 진행되었으며, 임상교육은 임상과 관련된 전문 교재가 모든 직원에게 주어지고 직원들이 해당주제별로 발표하는 자율학습 체계를 가지고 있었다. 직원들이 부족한 전문적 내용이나 발표 내용의 정확성의 문제를 해결하기 위해 발표 전에 발표를 맡은 직원은 원장들로부터 발표

<표 3> UIC시카고치과병원 교육 과정

대상	교육내용	교육시간	교육자
신입직원	병원 오리엔테이션 및 적응 훈련 (임상) 소양교육 위주의 프로그램 (모티베이션)	Am 6:00~8:00 14일 (총 28시간)	내부강사
일반직원	소양교육(모티베이션 / 서비스 마인드) 직무교육(임상)	Am 8:00~10:00 주 2회 (월 16시간)	내/외부강사
해당직원	외부 교육기관의 임상 및 경영/서비스 관련 강좌에 참여 후 본원 세비나 시간에 발표	비정기	외부 프로그램
해당직원	학위 과정 혹은 대학부설 강의 등에 참여 (Staff - Supervisor level)	주 1일	외부 프로그램
의사	SMI 교육 프로그램 (모티베이션 / 경영)	주 1회(2시간)	내부강사

내용에 대한 모니터링이나 코칭을 받았다.

한편 이러한 정기적인 학습 이외에도 마케팅이나 임상, 서비스 등 다양한 주제로 외부기관의 교육을 받은 후에는 참가했던 직원이 교육내용을 본원 직원들에게 반드시 자료를 만들어 전달하도록 함으로써 외부 지식의 습득 및 조직 내부에서의 지식공유를 제도화 해왔다. 그리고 내부적인 판단을 거쳐 필요한 경우 학위나 외부 강의에 주 1일 출석할 수 있도록 자기개발을 위한 기회를 제공해왔다. 원장들 스스로도 자기개발의 모범을 보이고 실제로 필요한 병원경영의 지식을 쌓기 위해 주 1회 모티베이션과 경영능력 향상을 위해 개발된 SMI 프로그램을 활용하여 학습을 해 왔다.

3.2.2 학습체계의 개선

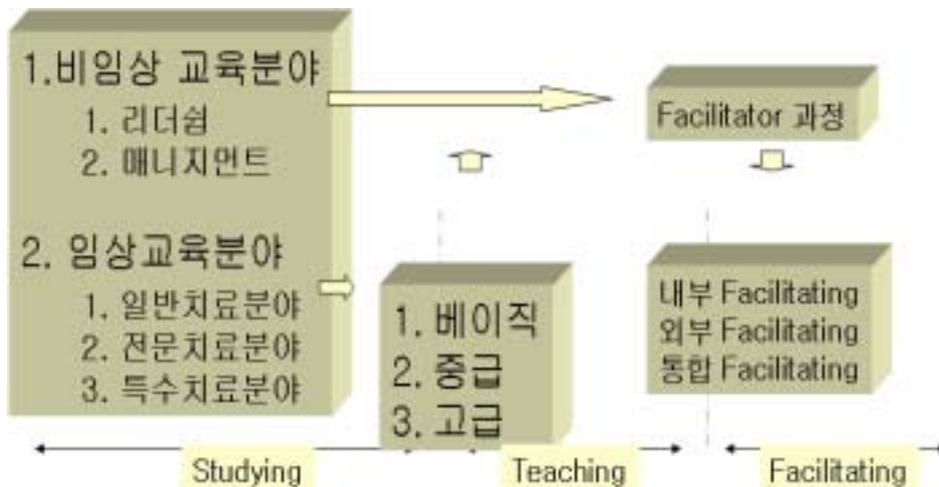
이와 같이 UIC병원의 교육체계는 특별한 개선이 필요하지 않을 정도로 많은 학습시간과 나름대로의 교육과정을 보유하고 있었다. 그러나 이러한 교육훈련을 뒷받침할 수 있는 학습시간이 과도한 근로시간으로 인하여 실제로 확보되지 못하거나 확

보되었다고 해도 학습에의 참여나 학습효과가 매우 제한적이었다는 점이 가장 심각한 문제였다. 앞서 설명한 근무체계의 개편과 근로시간의 단축을 통해 이러한 문제들은 거의 해결이 되었다고 할 수 있으며 실제로 교육훈련에 대한 참여도나 만족도가 크게 높아진 것으로 평가되고 있다.

제도 설계를 위해 사전에 실시한 직원들의 설문조사 결과는 교육과 관련해서는 임상교육이나 서비스 교육에 대한 강화가 필요하고 교육시간이나 일자의 조정이 필요하다는 직원들의 욕구를 보여주고 있었다. 이를 고려하여 먼저 교육일자는 과거와 같이 주 2회가 아니라 수요일로 통합하여 운영하기로 결정하였고 대신 1회당 교육시간은 과거보다 한 시간 늘어난 3시간으로 하기로 하였다. 또한 교육시간은 기존보다 약 30시간여 단축하여 직원 1인당 연간 170시간으로 설계하였다. 그 동안의 경험을 통해 무조건 많은 학습시간을 확보하는 것보다는 오히려 적정한 학습시간이 더 효과적이라는 것을 알았기 때문이다.

한편 교육내용의 강화나 심화에 대한 직원들의 욕구와 경영층의 교육에 대한 비전을 고려하여 교

<그림 2> UIC시카고치과병원의 교육훈련 체계



육훈련 체계에서의 제도개선은 부분적인 조정과 재구조화, 학습단계의 심화를 목표로 진행되었다. <그림 2>는 새롭게 구조화된 교육훈련 체계의 기본적인 틀을 나타내고 있다.

교육훈련의 효율성을 높이고 학습내용의 심화를 위해서 임상과정과 매니지먼트 과정으로 두 과정을 구분하였으며 각 과정에서 단계별 학습이나 심화가 가능하도록 학습내용의 단계를 설정하였다. 예를 들어 임상파트의 경우 일반치료와 전문치료, 그리고 특수치료의 세 영역으로 학습의 내용을 구분한 후 다시 각 영역별로 그 학습내용의 정도에 따라 베이직, 중급, 고급의 3단계 과정을 설치하여 학습을 진행하기로 하였다. 매니지먼트 과정은 크게 리더십과 매니지먼트 교육으로 구성되며 이러한 과정을 통해 기본이 닦여진 직원의 경우 facilitator과정으로 연결되게 된다. 그리고 facilitator 과정 이후에는 실제로 자신이 facilitator 역할을 수행하면서 학습을 하게 되는 3단계의 Facilitating 실행 과정이 있다.

<그림 3>은 직능 등급별로 구분된 교육과정의 체

계이다.

직무전문 교육과 리더십 교육, 그리고 직무일반 혹은 소양교육의 과정을 직능 등급에 따라 구분하여 교육훈련을 실시하기 위해 설계한 것으로 직능 등급에서 요구되는 교육 내용을 정리한 것이라고 할 수 있다. 아직 직원 수가 많지 않고 직능 등급의 구분 역시 제도 개선을 통해 이루어진 것이기 때문에 직능 등급별 교육훈련이 정확하게 이루어지고 있지는 못하지만 장기적으로 그러한 방향으로 교육훈련을 내실화하려는 노력을 기울이고 있다.

3.3 인사제도의 개선

전술한 바와 같이 근무체계의 개편을 통해 학습을 위한 적절한 시간과 직원들의 참여도를 확보한 이후 효과적인 학습체계의 재조정이 이루어졌으며 그 이후에는 학습이 효과적으로 발생할 수 있도록 이를 지원할 수 있는 인사제도 전반의 검토와 개선이 이루어졌다. 특히 문제점으로 지적되었던 것은 직원의 숙련도나 경력개발을 뒷받침할 수 있는 경

<그림 3> 직능단계별 교육훈련 프로그램

직능단계	역량과 품성을 겸비한 지식인		
	직무전문 교육	리더십 교육	직무일반/소양교육
DCP			Self Leadership Proactive Thinking
DD/OD	임상부문 : 일반치료분야 전문치료분야	비임상부문 : 병원 행정 마케팅 고객 관리 CPM/SOP	문제해결/ 의사결정 커뮤니케이션 스킬 목표관리 프리젠테이션 스킬
OM/DM		조직관리 인사관리	이문화 이해 시간관리
AOM/ADM		리더십 품질관리	어학교육 독서 토론 고객서비스
PRC			매너와 에티켓 자원봉사

<표 4> 신설된 직능 체계

연차	임상	비임상
1		Trainee (2년제 졸업자 1, 3년제 졸업자 2)
2		
3	PRC (Patient Relations Coordinator)	PRC (Patient Relations Coordinator)
4		
5		
6	ADM (Assistant Dental Manager)	AOM (Assistant Office Manager)
7		
8	DM (Dental Manager)	OM (Office Manager)
9		
10		
11	DD (Dental Director)	OD (Office Director)
12		
13~		

력경로가 상대적으로 미흡하다는 것이었다. 제도개선 이전에는 치위생사의 경우 주니어, 시니어, 매니저의 3단계로 구분되어 있었으며, 각 단계에서의 체류연한 역시 체계화되지 않은 상태였다.

따라서 직무의 숙련 향상 및 경력개발에 부합하는 직능체계를 구성하였고, <표 4>에 나타난 것과 같이 임상, 비임상부문 직원들에 대한 숙련별 경력 경로를 구축하였다. 신설된 직능체계는 과거와는 달리 직능단계를 임상부분과 행정부분 모두 다섯 단계로 구분하였고 각 단계에서의 체류연한 역시 명시적으로 규명하고 있다.

한편 직능승격을 통한 자기 개발 및 동기부여를 강화하기 위해 직능체계의 구축과 함께 임상 및 행정부문 직원들에 대해 직능 승격제도를 도입하게 되었다. 직능승격제도는 사전에 설정된 직능등급 단계별로 정해진 숙련이나 능력기준을 설정하고 직원이 그에 상응하는 능력이나 숙련을 보유하게 되는 경우 직능단계가 올라가게 되고 직능에 따른 수당이 인상되는 제도를 말한다.

따라서 직능승급제도는 각 직능단계에서 요구되는 능력이나 숙련의 정도를 파악할 수 있어야 한

다. 이를 위해 각 직능등급별로 요구되는 직무의 내용이나 역할, 숙련의 정도를 규정하고 있는 직무 기술서를 작성함으로써 직능승격제도를 포함해서 보다 체계적인 인사관리가 가능하게 되었다. 또한 직능별 업무의 내용 및 범위, 직무수행에 필요한 역량을 적시한 직능별 역량프로파일을 작성함으로써 직원의 교육훈련 및 개발, 평가 등의 기초자료로 활용할 수 있게 되었다.

직능별 역량 프로파일을 통해 이전에는 없었던 역량 평가가 새롭게 추가되었다. 과거에는 근무성적만이 평가되었으나 제도개선 이후에는 직원들의 역량이 5단계 척도에 의해 평가되고 있으며 이를 통해 직원 스스로가 자신의 역량을 파악하고 개발하기 위한 노력을 기울이도록 하고 있다. 한편 해당 직능등급에서의 체류 연한을 채운 직원은 직능 평가 결과에 따라 상위 직능등급으로의 승격 여부가 결정되며 승격이 이루어지는 경우 새로운 직능 등급에 따른 직능수당이 지급되게 된다.

<표 5> 직능별 역량 프로파일

역량	임상				비임상				공통
	PRC	ADM	DM	DD	PRC	AOM	OM	OD	DCP
성실성									
업무 지식/기술									
고객마인드									
업무 완결성									
팀워크									
커뮤니케이션									
문제해결능력									
인재육성									
리더십									
비즈니스마인드									
전략적 사고									
영어/OA									
분석/기획력									

IV. 실행상의 문제점과 보완

2004년의 제도개선 내용을 바탕으로 UIC병원에서는 5명의 신입사원을 채용하여 3월 말까지 제도 실행을 위한 실무교육 등의 오리엔테이션 교육을 실시하였다. 그리고 2005년 4월 1일부터 본격적으로 개선된 제도에 따른 근무체계와 학습을 실시하였다. 전반적으로 제도 실시에 대한 직원들의 반응은 매우 만족스러운 것이었다. 직원들의 의견이 반영되면서 근로조건이 크게 개선되고 학습의 효과 역시 크게 증가했기 때문이다. 그러나 제도를 시행하는 과정에서 여러 가지 문제점들이 나타나게 되었다.

새로운 근무제도를 실시하면서 나타난 가장 큰 문제점은 의사와 직원들간의 근무체계가 효과적으로 연결되지 못한 결과 환자의 예약이나 진료에서 문제가 발생하게 되었다는 것이다. UIC병원의 전

담위생사제도는 환자에 대하여 의사가 지정되어 있는 것이 아니라 위생사가 지정되어 있는 제도를 말한다. 그러나 실제로는 환자별로 의사도 지정되어 있어 엄밀한 의미에서 보면 환자에 대하여 의사와 위생사가 지정되어 있는 주치의제도 및 전담위생사제도였던 것이다. 이에 따라 의사를 제외한 나머지 직원들을 대상으로 설계되었던 근무체계(교대제)는 의사와의 업무시간 불일치 등으로 인하여 환자예약에서 문제가 발생하게 되었다. 이러한 문제에 대해서는 제도개선 과정에서 이미 문제가 제기된 바가 있어 실제로 4월에 제도를 실행할 때에는 필요할 때마다 호출되어 근무할 수 있는 일종의 예비인력팀을 구성하여 대응하였으나 예약문제를 근본적으로 해결하기는 불가능하였다.

두 번째로 임상파트와 비임상파트의 직원들이 서로 상대방의 근무제도를 선호하는 현상이 발생하였다. 임상파트의 직원들은 휴일이 상대적으로 토요일과 일요일에 집중되어 있는 비임상파트의 근무체

계를 부러워하였고, 비임상파트의 직원들은 휴일이 불규칙적이지만 휴일수가 많은 임상파트의 근무체계를 선호하였던 것이다. 제도설계 과정에서 직원들의 선호에 기초하여 임상파트와 행정파트를 구분하여 근무체계를 설계했음에도 불구하고 실제 제도가 운영되면서 다른 쪽의 입장을 더 부러워하는 현상이 나타나게 되었다.

세 번째로는 일요일과 같이 비임상파트의 휴무일에 환자에 대한 예약, 정산 등의 행정처리 문제가 발생하였다. 일요일의 경우 행정직원이 근무하지 않기 때문에 임상직원들이 이러한 업무를 담당하기로 하였으나 실제로 업무가 처리되는 과정에서 다소 미숙함이 발생하기도 하고 또 일요일에 진료가 많은 경우 임상직원이 두 가지 업무로 인해 피로를 호소하는 상황이 발생하게 되었다.

마지막으로 임상파트의 직원들이 갑자기 늘어난 휴일에 대한 적응의 문제가 발생하였다. 갑자기 늘어난 휴일을 활용하지 못한 직원들이 심심하다고 말하기도 하고 막연한 불안감을 느끼기도 하였다. 그러나 현재는 취미생활이나 자기개발에 활용하는 사례가 많아지는 등 대부분의 직원들이 적응을 하고 있는 것으로 보인다. 이러한 모습은 4조2교대를 실시하였던 유한킴벌리의 김천공장이나 안양공장에서 실행 초기에 발생했던 휴일의 활용 문제와 유사한 모습을 보이고 있다.

제도시행 과정에서 나타난 이상과 같은 문제점들을 해결하기 위하여 UIC병원에서는 2005년 8월

말부터 의사도 근무체계의 틀안에 포함시키고, 비임상파트의 근무체계를 임상파트의 근무체계 속으로 편입시키는 제 2차 제도개선을 실시하였다. 제도 개선의 핵심은 의사를 포함한 모든 직원을 의사와 임상직원, 행정직원으로 구성된 하나의 팀에 배속시키는 것이었다. 고객에 대한 의료서비스는 세계의 팀이 중심이 되어 제공하게 되었고 비밀상적으로 발생하는 업무를 처리하기 위한 예비인력을 다시 하나의 팀(PRN팀)으로 구성하여 운영하는 근무체제로 변경하게 되었다.

새로운 근무체계에서는 아래의 <표 6>에서와 같이 세 명의 의사를 포함하여 임상직원과 비임상 직원 모두를 각각 하나의 팀으로 구성하였다. 각 팀의 근무체계는 이전의 임상파트 직원들의 근무체계와 동일하며 따라서 근무체계의 대상에서 벗어나 있었던 의사와 별도의 근무체계를 가지고 있었던 행정직원들이 모두 임상직원들의 근무체제로 통합된 것이라고 할 수 있다. 기본적으로 임상직원들의 근무체계가 365일 진료시스템을 가능하게 하도록 설계되어 있었고 진료서비스가 병원의 가장 중요한 핵심 기능이었기 때문에 임상파트 근무체제로의 통합이 불가피했다고 할 수 있다. 게다가 행정직원의 경우 임상직원들이 누리는 많은 휴일수수에 대해 부러움을 느끼고 있었기 때문에 이러한 팀체로의 통합에 대해 행정직원들의 불만은 없었다.

이러한 변화에 대해 3명의 병원 원장들은 불만이 없지 않았다. 평일근무, 휴일 휴무라는 자신들의

<표 6> 2차 근무체계 편성

	Dr.	비임상	임상		
			팀장	교정팀장	팀원
L팀	Luke	변민희, 이은	김소영	박지애	김성근, 박지혜, 이승훈
S팀	Scott	정지훈	김소	황현미, 서유미, 최성지	
A팀	Andy	장은미	김나진	김현진	

*p.r.n. 박애숙, 김미란, 박혜미, 우승영

정상적인 근무체제가 파괴되고 하나의 팀에 소속되어 팀 근무체제에 의해 근무시간이 정해지기 때문이었다. 의사로서의 사회적 지위나 부합되는 정상적인 근무시간을 굳이 포기해야 하는가 하는 질문이 제기되기도 하였으나 경영층이 혁신에 더욱 적극적인 필요가 있다는 필요성에 대해 모두가 공감하고 그러한 불편을 감수하기로 하였다.

한편 제도설계 과정에서 새로운 근무체제의 도입에 있어서 가장 중요한 문제로 지적되었던 인건비의 증가는 진료시간의 확대에 의한 매출의 증가로 자연스럽게 해소되었는데, 매출증대의 원인으로 크게 두 가지 점을 지적할 수 있다. 먼저 진료시간의 확대에 의해 환자의 진료시간에 있어서의 선택기회가 크게 증가했고 그 결과 매출이 증가하게 되었다. 진료시간이 오후 8시부터 오후 10시까지 확대되면서 직장인들의 선택의 폭이 증가되었고 토요일과 일요일을 포함한 연중무휴 진료로 인해 신규 환자가 크게 늘어나게 된 것이다. 1차 제도개선에서는 의사는 이전과 동일하게 오후 8시까지만 근무하고, 위생사만 오후 10시까지 2시간을 더 근무하게 되었기 때문에 오후 8시 이후에는 실질적인 진료 가능성이 낮았다는 단점을 보완하게 되면서 제도개선의 효과가 크게 증가한 것으로 볼 수 있다.

다음으로 근무체제에 적응하면서 나타난 “All in One service”의 정착이다. 이 서비스는 환자의 내원회수를 최소화하기 위해 한번 병원을 방문했을 때 환자에게 필요한 시술을 가능한 한 한번에 모두 실시하는 방식이다. 이 서비스는 개원초기부터 UIC 병원에서 실시하고 있던 것이지만, 근무체제의 개편과 함께 한 환자에게 소요되는 진료시간을 좀 더 늘릴 수 있게 되면서 큰 효과를 거두게 된 것으로 볼 수 있다. 환자에게는 내원 횟수를 줄일 수 있는 장점이 있으며, 의사와 스텝에게는 직원들의 준비시간이나 대기시간이 없어지면서 단위시간당 노동강도는 다소 증가하지만 진료환자의 교체시간이 줄

면서 시간의 효율적인 활용이 가능하게 된 것이다.

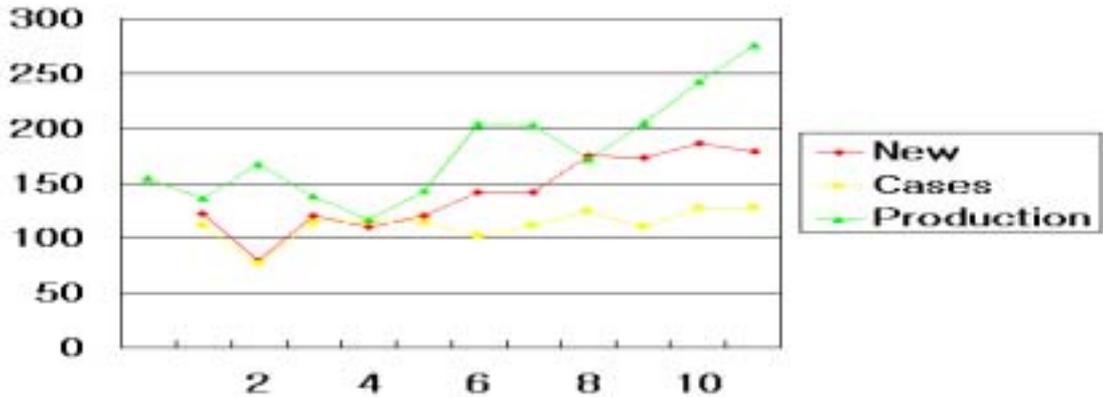
이러한 2차 제도개선은 컨설턴트의 개입이나 도움이 없이 디자인 팀을 중심으로 자체적으로 실시되었다는 점에서 매우 큰 의의를 갖는다. 사실 일차 제도개선에서 뉴패러다임 컨설팅이 지향했던 중요한 목표중의 하나가 직원들의 학습역량 강화라는 것을 고려하면 일차 제도개선 과정을 통해 축적된 디자인 팀의 문제해결 능력이 자발적인 제도개선을 가능하게 했다고 할 수 있다.

V. 제도개선의 성과

지금까지 언급한 제도개선의 가장 큰 성과는 무엇보다 병원 수익의 증대 및 직원만족도의 증가로 요약할 수 있다. 뉴패러다임 조직 혁신의 기본 이념이 직원의 지식근로자화를 통해 직원과 조직이 상생할 수 있는 윈윈관계의 구축이었다는 점을 고려하면 그러한 목표가 조직 혁신을 통해 실제로 실현되고 있다고 할 수 있다. 조직 혁신의 효과는 회사의 측면과 종업원 측면으로 구분해서 살펴보기로 한다.

먼저 회사의 성과개선 측면에서 보면 제도개선 이후 UIC시카고치과병원의 신규 환자 수와 환자의 방문회수는 아래의 그림에서 볼 수 있듯이 전반적으로 지속적인 증가세를 보이고 있다. 특이할만한 것은 매출의 증가폭이 신규환자의 수나 방문회사에 비해 훨씬 더 크게 나타나고 있다는 점이다. 이것은 한번 내왕에서 발생하는 진료의 질이나 진료의 부가가치가 매우 크게 개선되고 있음을 의미한다. 이러한 현상에 대해 경영층은 직원들의 업무에 대한 역량과 집중도가 강화되고 있으며 이에 따라 all in one service가 효과적으로 운영되고 있기 때문인 것으로 평가하고 있다. 이러한 수익성의 개

<그림 4> 제도개선 이후 성과개선



*new: 월평균 신규환자 수, case: 환자의 방문회수, production: 월평균 매출(백만)

선이 전적으로 제도 개선으로 인한 것이라고는 할 수 없겠지만, 제도개선이 큰 영향을 미친 것이라는 점 또한 부인할 수 없을 것이다. 특히 중요한 것은 김영훈 원장을 포함한 전체 직원들 모두가 최근에 추진된 조직 혁신과 제도개선이 이러한 수익성의 개선을 가져왔다고 믿고 있으며 향후에도 지속적으로 이러한 조직 혁신을 추구할 예정을 가지고 있다.

또한 그동안의 제도개선과 혁신활동을 통해 학습된 혁신역량은 향후에도 UIC시카고 치과병원에 경영성과에 긍정적인 효과를 가져올 것으로 예상된다. 1차 제도개선을 위한 컨설팅 과정에서 UIC병원의 스태프(임상 1명, 행정 2명)가 외부컨설턴트와 함께 직접 제도 설계과정에 참여했는데, 이러한 학습경험을 통해 2차 제도개선이 가능하였으며, 이 과정 속에서 제도를 개선할 수 있는 역량을 내재화시켰다는 점도 하나의 중요한 성과로 볼 수 있다. 그리고 이러한 혁신역량은 장기적으로 병원의 경영 성과를 개선하는 데 중요한 동인으로 작용할 것으로 판단된다.

한편 종업원 측면에서 보면 조직 혁신의 가장 큰 효과는 무엇보다도 장시간의 근로시간이 단축되었고 휴식이나 자기개발을 위한 여가시간이 크게 증

가했다는 점을 들 수 있다. 그 결과 육체적, 정신적 피로도가 크게 줄어들었으며 업무에서의 집중력이 크게 개선되었다. 또한 교육에의 참여 정도나 학습 효과가 크게 개선되게 되었다. 사실 위에서 언급된 병원 수익성의 개선이나 병원이 고객 서비스의 차별화를 위해 도입한 all in one 서비스의 성공적 운영은 모두 직원들의 학습을 통한 업무 역량의 강화와 실근로시간의 단축에 따른 업무 집중도의 증가에 기인한 바가 크다.

또한 조직 혁신의 결과 직원들의 회사에 대한 애착이나 충성도가 크게 증가했다는 것도 매우 중요한 효과라고 할 수 있다. 직원들의 근로조건 개선과 학습을 위해 경영층이 적극적인 투자를 아끼지 않는 모습과 근로자들의 의견이나 고충을 고려한 제도개선을 통해 직원들은 회사에 대해 더욱 큰 신뢰를 가지게 되었으며 그 결과 회사에 대한 애사심이 크게 증가하게 되었다. 그리고 그러한 변화를 통해 그 동안 고질적인 문제로 제기되어왔던 치위생사의 이직률 역시 현저하게 감소하게 되었다. 일반적으로 치과병원의 치위생사 노동시장은 수요에 비해 공급이 크게 부족한 특성을 가지고 있기 때문에 이직률이 상당히 높으며, 경력경로 역시 이직을

통하여 한 단계씩 올라가는 특성을 보이고 있다. 제도개선 이전에는 UIC병원에서도 숙련 위생사의 이직율이 적지 않았다. 비록 임금은 다른 병원에 비해 10% 이상 높게 주고 있었지만 과도한 근로와 피로로 인해 더 편한 직장을 찾기를 원하는 사람들이 있었기 때문이다. 그러나 제도개선 이후 치위생사의 이직이 눈에 띄게 낮아지고 있으며 이것을 통해서도 제도개선이 직원들에게도 긍정적인 영향을 미쳤음을 알 수 있다.

VI. 성공 요인과 시사점

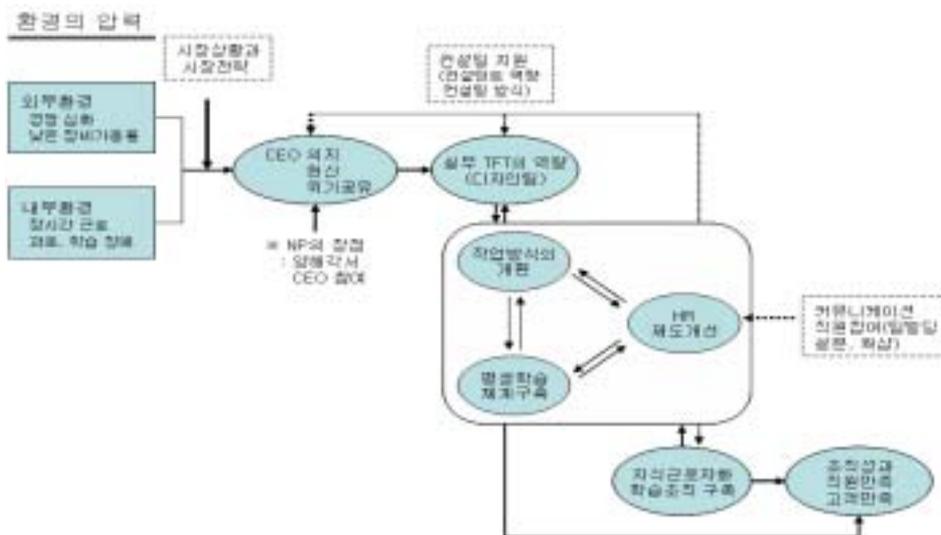
아래 그림은 UIC시카고치과병원에서의 조직 혁신이 성공할 수 있었던 요인들을 경로화하여 정리한 것이다. 이하에서는 각각의 성공요인들을 차례로 검토하기로 한다.

6.1 환경의 압력

환경의 압력이 충분히 있는 경우에 조직 혁신이 성공할 확률이 높다. 경영자의 의지만으로 위기의식이 공유되거나 새로운 조직 혁신이 수용되는 것은 아니기 때문이다. 현재와 같은 방식으로는 향후 성장이나 생존이 불가능한 상황에서 새로운 혁신에 대한 수용성이 높고 혁신의 효과가 높게 나타나게 된다. 환경의 압력은 새로운 변화를 위해 저항이 극복될 수 있는 상황이 조성되는 역할을 한다 (Robbins, 1998). UIC시카고치과병원의 경우 외부적 환경의 압력과 내부적 환경의 압력에 동시에 직면해 있었다.

먼저 치과병원의 수가 전국적으로 빠르게 증가하면서 병원간의 경쟁이 크게 심화되었다. 따라서 고객을 만족시키기 위한 차별적인 경쟁력을 확보하지 못하는 치과병원은 곧 문을 닫게 될 가능성이 높았으며 새로 개점한 UIC시카고 치과병원의 경우에는 그러한 경쟁의 위협은 더욱 컸다고 할 수 있다. 한편 고가장비의 활용률이 상대적으로 낮았다는 점도 혁신의 필요성을 증가시켰다고 할 수 있다. 다른 치과병원과 차별화하기 위해 10억원이 넘는 고가

<그림 5> 조직 혁신의 성공요인



장비를 도입하였지만 이를 충분히 활용하지 못하고 있어 장비가동률을 증가시켜야 할 절실한 필요가 있었으며 이를 위한 해결책을 찾기 위해 조직 혁신이 강력하게 추구될 수 있었다.

한편 조직 내부적으로도 새로운 변화에 대한 필요성이 강하게 존재했다. 장시간 근무로 인해 직원들의 불만이 증가하고 이직률이 높아지는 등 새로운 변화의 필요성이 직원들에게서도 강하게 제기되고 있는 상황이었다. UIC시카고치과병원에서 조직 혁신을 추진하기 전에 이미 직원들이 현 상황에 대한 변화를 희망하고 있었다는 점이 이후의 조직 혁신이 공감대를 얻고 빠르게 확산될 수 있었던 요인이라고 할 수 있다.

6.2 시장 상황과 경쟁 전략

UIC시카고치과병원에서의 조직 혁신이 성공을 거둔 데는 시장의 상황과 이를 고려한 경쟁전략과의 적합성이 중요한 기여를 한 것으로 보인다. 강남역을 중심으로 한 고객층은 주로 직장인들이 대부분이었으며 따라서 이들에게 중요한 것은 치료비용보다는 자신의 생활이나 근무패턴에 맞는 진료시간, 즉 병원 접근의 시간적 편의성이었다. 또한 이들은 시간을 중시하고 늘 시간이 부족한 상황에 있어서 가능하면 한 번의 진료를 통해 치료가 완결되기를 바라는 성향이 강한 특징을 가지고 있었다. 그리고 소득 수준이 상대적으로 높고 단순한 치료를 넘어서 고객에 대한 서비스의 수준을 매우 중요시하는 경향을 보이고 있었다.

UIC시카고치과병원은 이러한 고객의 욕구나 특성에 기초하여 다른 병원과는 차별화된 서비스를 제공하는 방향으로 혁신을 추구하였으며 그 결과 경영성과의 개선을 달성할 수 있었다. 예컨대 365일 진료체계를 구축한 것과 all in one 서비스의 제공 등은 시간이 부족한 고객들이 병원에 쉽게 접

근할 수 있도록 하는 목적을 가지고 있었으며 전담 의사 및 전담위생사 제도는 고객과 일대일로 연결되는 차별화된 서비스를 제공하고자 하는 목적을 가지고 있었다. 결론적으로 변화나 혁신의 방향이 고객의 욕구에 초점이 맞추어져 있었다는 점이 조직 혁신이 성공할 수 있었던 중요한 요인이라고 할 수 있다. 이러한 경쟁전략을 통해 아직 충족되지 못했던 고객의 욕구를 충족시킬 수 있었고 서비스 제공시간의 연장이 수익성의 개선으로 이어지는 선순환 구조를 달성할 수 있었다.

6.3 CEO의 의지

CEO의 적극적인 의지 없이는 혁신이 진행될 수가 없다는 점은 주지의 사실이다. 많은 연구결과들은 최고경영자들의 의지가 조직 혁신을 성공적으로 수행하기 위한 가장 중요한 요인이라고 말한다.(배준범, 1999; 신건호, 1999; 양창호, 1999; Chanpy and Arnouldse, 1992; Hammer and Champy, 1992). 특히 유한킴벌리를 통하여 어느 정도 그 효과가 검증되었다고는 하지만 업종의 특성이 다르고, 회의적인 시각이 존재하는 상황에서 과감하게 새로운 근무제도와 학습체계를 도입할 수 있었던 데는 김영훈 원장의 의지나 헌신이 절대적인 영향을 미쳤다고 할 수 있다.

김영훈 원장은 개원 초기부터 병원 전체가 학습을 통해 다른 병원과 차별화될 수 있는 경쟁력을 갖추어야 한다는 강한 신념을 가지고 있었으며 환경의 압력에 직면하게 되자 이를 극복할 수 있는 혁신의 필요성을 적극적으로 직원들에게 전파하고 함께 공유하는 혁신의 전도사 역할을 담당하였다. 또한 새로운 제도개선이 모색되는 과정에서 초지일관하게 팀원들의 작업을 전적으로 지원하는 한편 본인 스스로가 운영위원회의 의장으로서 중요한 결정이나 방향을 제시하는 역할을 담당하였다. 대기

업의 경우 CEO의 의지나 헌신이 실제 현장 직원들에게 전달되기가 쉽지 않은 반면 UIC병원의 경우 전체 인원이 20명 안팎에 불과한 소규모 조직이라는 점 때문에 CEO의 관심과 지원이 조직 혁신의 필요성과 성공에 매우 직접적이고 강력한 영향을 미칠 수 있었다고 할 수 있다.

6.4 상생적 혁신 방향

혁신이 성공을 거두기 위해서는 CEO의 의지나 헌신 못지않게 CEO의 그러한 생각이나 비전이 직원들에 의해 공유되고 수용되어 적극적인 참여를 유도해 낼 수 있어야 한다. UIC병원에서의 혁신이 성공을 거둔 다른 중요한 요인은 조직 혁신의 방향이 기본적으로 회사와 직원들이 모두 이익을 얻을 수 있는 윈윈전략에 기초하고 있었으며 그 결과 그러한 혁신에 대해 직원들이 적극적으로 참여하였다는 사실을 들 수 있다. 근로시간이 단축되어 휴가가 늘어나지만 임금의 저하는 없는 방식으로 근무체계가 개편되고 자신의 직무역량이나 경력에 중요한 도움이 될 수 있는 직무관련 교육과정을 체계화하는 것에 대해 반대할 직원은 사실 어디에도 없을 것이다. 혁신이 이러한 방향으로 진행되었기 때문에 직원들의 전적인 협조와 참여를 확보할 수 있었으며 이것이 앞서 살펴본 바와 같은 놀라운 경영성과의 개선으로 이어졌다고 할 수 있다.

혁신의 방향에 대한 공감대가 UIC병원에서 쉽게 형성된 데에는 혁신의 방향 자체가 직원들의 근로조건이 개선되는 것이었다는 점과 동시에 이미 이전부터 경영층과 직원 사이에 매우 강한 신뢰가 형성되어 있었다는 점도 간과할 수 없다. 개원 초기부터 김영훈 병원장은 직원들의 임금을 다른 병원에 비해 10% 정도 더 높게 지급하는 한편 학습을 통한 직무역량 강화와 다기능화에 많은 노력과 투자를 기울여왔다. 또한 병원과 직원의 발전이 같이

이루어져야 한다는 신념을 가지고 직원들의 채용과 관리를 실시해왔다. 이러한 과정에서 직원과 병원 사이에 매우 강한 신뢰관계가 형성되었으며 이러한 신뢰를 바탕으로 새로운 혁신이 순조롭게 추진될 수 있었다고 할 수 있다.

6.5 직능등급과 보상체계의 정비

UIC시카고치과병원이 추구한 조직 혁신과 제도 개선의 핵심은 3조 2교대라는 새로운 근무체제와 교육훈련 과정의 심화라고 할 수 있다. 이와 같은 근로시간의 단축과 학습체계의 강화가 직원들의 역량을 강화시키고 생산성을 높일 수 있었던 것은 이러한 변화를 뒷받침해 줄 수 있도록 관련된 인사제도들이 동시에 개선되었기 때문이다. 예컨대 직무관련 교육이 심화되기 위해서는 직급별로 요구되는 역량의 내용과 수준이 결정될 필요가 있으며 이를 위해 직능체계가 정비되었으며 또한 직원 개인의 직능수준과 현재의 역량 수준을 평가하고 피드백하기 위한 평가제도가 보완되었다. 그리고 이러한 직능등급과 평가가 실제적으로 직원들에게 의미있는 보상의 차이로 연결되도록 하기 위해 보상제도 역시 이에 따라 직능수당을 신설하여 지급하는 방향으로 개선이 이루어졌다.

전략적 인사관리 이론에 따르면 하나의 인사제도가 개선되는 것보다는 인사제도들이 상호보완적으로 설계되어 동시에 개선되는 경우 성과개선 효과가 훨씬 더 높게 된다. 이러한 특징은 내부적 적합성(internal fit)이나 번들 효과(bundle effect)로 불려진다(장은미, 2003). 결국 UIC시카고치과병원에서의 조직 혁신이 성공한 이유 중의 하나는 근무체제나 교육체계의 개편이 이를 지원하기 위한 직급, 평가, 보상 등의 제도개선과 동시에 실시되었기 때문이라고 할 수 있다.

6.6 제도개선팀의 혁신역량 학습과 강화

앞서 프로젝트의 추진 배경과 조직에서 밝힌 바와 같이 UIC시카고치과병원에서의 혁신 및 제도개선의 주체는 디자인팀이었다. 디자인팀의 역할은 자발적인 학습과 연구를 통해 병원이 직면한 문제에 대한 대안을 도출하는 것이었으며 이 과정에서 외부의 컨설턴트들이 필요한 정보와 조언을 제공하였다. 이러한 프로젝트의 추진과정을 통해 디자인 팀의 자발적 문제해결이나 대안제시 능력이 크게 증가하게 되었고 원장들과 직원들간의 의사소통이나 의견 조율 등의 능력도 크게 향상되게 되었다. 특히 이러한 과정을 거쳐 만들어진 제도가 디자인팀의 주체적 노력과 고민을 통해 만들어진 것이기 때문에 운영에서 발생하는 문제점들도 거의 나타나지 않았다.

일반적으로 자원기반이론에 따르면 다른 기업에서 도입되어 성공적으로 운영되고 효과를 나타내고 있는 이른바 베스트 프랙티스가 다른 기업에서도 동일한 효과를 내지 못하는 것은 특정 제도가 역사적으로 형성되어 정착된 하나의 구조이고 따라서 이 제도만을 떼어서 다른 기업에 이식하는 경우 기대했던 효과를 보기 어렵다(Barney, 1995). 이는 다시 말해 베스트 프랙티스를 자기 회사의 전략과 상황에 맞도록 설계하고 운영할 수 있는 역량이 없이는 조직 혁신이 성공하기 어렵다는 것을 의미한다. UIC시카고치과병원에서의 조직 혁신이 성공한 데에는 2005년 8월에 시행된 2차 제도개선이 보여주듯이 혁신의 초기부터 디자인팀이 학습을 통해 혁신에 필요한 역량을 쌓을 수 있었다는 것이 중요한 기여를 했다고 할 수 있다.

6.7 커뮤니케이션

UIC시카고치과병원에서 조직 혁신이 성공할 수 있었던 데는 커뮤니케이션에 대한 투자가 매우 중

요한 역할을 하였다. 20여명의 소규모 조직이기 때문에 커뮤니케이션이 잘 될 것이라고 생각해서 커뮤니케이션의 문제를 간과하기 쉽지만 컨설턴트들의 조언에 따라 디자인팀에서 가장 먼저 실시했던 것은 직원들간의 팀워크를 강화하기 위한 팀빌딩이었다. 1박2일 동안의 워크숍을 통해 서로가 서로를 더 잘 알기위한 팀빌딩 활동이 수행되었으며 이와 동시에 제도개선의 필요성이나 방향에 대한 공감대를 형성하기 위한 노력이 이루어졌다. 또한 디자인팀은 제도개선 안을 도출하기 전에 전체 직원들에 대해 설문을 실시하여 구체적인 직원들의 입장을 파악하기 위한 적극적인 노력을 기울였다. 그리고 제도설계가 완성된 이후에 다시 워크숍을 실시하여 병원의 필요나 직원들의 요구가 어떻게 제도개선에 반영되었는지, 그리고 앞으로 해결해야 할 과제는 무엇인지에 대한 쌍방향 커뮤니케이션이 이루어졌다. 그 결과 조직 혁신의 전 과정을 통해 현재 어떤 일이 진행되고 있는지에 대해 전체 직원들이 모두 잘 알 수 있었고 직원들의 적극적으로 자신의 의견을 피드백하는 과정이 발생하게 되었다. 이러한 적극적인 쌍방향 커뮤니케이션으로 인해 조직 혁신은 더욱 탄력을 받아 실시될 수 있었으며 제도개선 이후 빠른 시간내에 상당히 큰 효과를 볼 수 있었다.

VII. 결론

이제까지 경영교육연구를 비롯한 많은 연구자들이 주로 대기업 혹은 중견기업의 사례를 위주로 다루고 있다. 그러나 사업체의 수나 여기에 고용되어 있는 근로자의 수로 볼 때 중소기업의 비중이나 역할은 대기업과는 비교할 수 없을 정도로 크다. 예컨대 2003년을 기준으로 볼 때 중소기업은 약

300만개로 우리나라 전체 사업체의 99.8%를 차지하고 있으며 고용인원은 87%를 차지하고 있다(노동연구원, 2006). 이러한 중요성에도 불구하고 중소기업에 대한 연구나 관심이 적은 것이 현실이다. 특히 혁신과 관련해서 중소기업은 혁신을 위한 역량이나 인력이 크게 부족하고 최고경영자의 혁신에 대한 의지 역시 부족하기 때문이라는 것이 그 이유로 거론될 수 있을 것이다.

그러나 혁신은 대기업의 전유물이 아니다. 중소기업이라고 해서 혁신이 불필요한 것은 아니며 경쟁에서 살아남기 위해서는 오히려 대기업보다 더 강한 혁신이 요구된다고 할 수 있다. 앞에서 살펴본 UIC시카고치과병원의 사례는 매우 작은 소기업에서도 혁신이 필요하며 혁신을 통해 성공을 거둘 수 있다는 중요한 교훈을 제공한다. 사례는 또한 성공적인 혁신에 있어서 CEO의 주도과 혁신의 중요성을 잘 보여주고 있다. 여러 가지 성공요인이 거론되었지만 그러한 것들이 실제로 가능하기 위해서는 CEO의 관심과 솔선수범이 가장 중요한 역할을 했기 때문이다.

한편 사례는 중소기업의 경우 혁신을 위한 인력과 재원의 측면에서는 대기업보다 불리한 면이 있으나 혁신을 위한 커뮤니케이션이나 종업원들의 적극적 참여 측면에서는 오히려 유리한 측면이 있음을 보여 준다. 직원의 수가 작기 때문에 의견을 교환하고 공감대를 형성하기가 쉬우며 일단 공감대가 형성되게 되면 태도나 행동의 변화가 매우 빠르게 이루어질 수 있다는 장점이 있기 때문이다.

최근 UIC시카고치과병원은 혁신의 성공으로 인한 기대하지 않았던 후유증을 겪고 있다. 병원에서의 교육훈련과 이를 통한 역량강화가 치과병원 업계에서 널리 알려지면서 직원들을 스카웃하고 싶어 하는 병원들이 늘어났기 때문이다. 자신들이 굳이 교육훈련을 통해 개발하는 대신 UIC시카고치과병원의 직원을 데려다가 쓰는 것이 비용면에서 이익

이 되기 때문이다. 직업훈련과 관련된 연구들에서 매우 중요한 논의의 대상이 되는 훈련의 외부성(poaching externality: 강순희 외, 2002)의 전형적인 양상이 나타나고 있는 것이다. 만일 이러한 현상이 장기적으로도 지속된다면 UIC시카고치과병원의 평생학습은 심각한 장애에 부딪힐 가능성이 높다.

이러한 문제에 대해 병원에서는 임금의 인상 대신 원래 조직 혁신이 지향했던 지향에 맞추어 교육훈련의 기회를 확대하는 것으로 대응하려는 계획을 가지고 있다. 학습이 일회적인 것이 아니라 평생학습이 이루어져야 한다는 점에서 병원에서 계속 근무하는 직원들에게는 20%를 선발하여 임상기술을 마스터하기 위한 해외연수를 보낼 계획에 있으며 전체 직원을 대상으로 value innovation 게임을 통한 학습을 계획하고 있다. 중요한 것은 UIC시카고 치과병원이 이 문제를 포함하여 앞으로 발생할 수 있는 다른 문제들에 대해서도 이제까지의 혁신에 대한 학습과 성공경험을 바탕으로 새로운 대안을 찾을 수 있을 것이라는 강한 자신감을 가지고 있다는 것이며 이것이야말로 성공적인 혁신이 병원에게 제공한 가장 값진 선물이었다고 할 수 있다.

참고문헌

- 강순희 외 (2002), 기업교육훈련 투자의 현황과 과제, 한국노동연구원.
- 박우성 (2006), 유한킴벌리의 직능급 제도, **경영교육연구**, 9(2).
- 배규식 외 (2006), 중소기업의 고용관계, 한국노동연구원.
- 배준범 외, BPR 실행의 성공요인에 관한 이원론적 분석, 한국경영정보학회, 1999.
- 신건호 외, 기업조직 혁신, 학문사, 1999, pp.72-78.

- 양창호, 조직 혁신의 성공요인과 성과에 관한 실증적 연구, 한국산업경제학회, 1999.
- Economy21, 211호, 2004. 8. 6.
- UIC 시카고 치과병원 컨설팅 사업 결과보고서, 뉴패러다임센터, 2005. 내부자료.
- UIC 시카고치과병원 사례, 『뉴패러다임 평생학습클럽 세미나 자료집』, 2005.12.05.
- 장은미 (2003), 개인성과 위주의 보상제도가 직무수행 노력에 미치는 영향에 관한 연구: 인적자원관리 변들의 조절효과를 중심으로, **인사조직연구**, 11(1).
- Barney, J. B. (1995), Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executives*, 9(4)
- Champy, J. A. and Arnouldse, D., “The Leadership Challenge of Reengineering,” *Insight Quarterly: The Executive Journal of Business Reengineering*, Vol. 4, No. 2, Fall 1992, pp. 17-25.
- Hammer, M and Champy, J.A., “Reengineering The Corporation A Manifesto for Business Revolution,” New York, NY: HarperCollins Publishers Inc., 1992.
- Robbins S. P. (1998), *Organizational Behavior*, 8th edition, Prentice Hall.

Organizational innovation and success factors in UIC-Chicago Dental Clinic.

Woosung Park* · Jasook Gu** · Dongwoo Kim***

Abstract

With regard to the management innovation, there is a strong tendency among Korean academic community to focus of the case of large companies because of that they are well-known to the readers and play an important role in creating best practices. However, small and medium companies take an important place in Korean economy: they represent more than 99% in the total number of establishments and 87% in total number of employees in Korea. In spite of the importance of the innovation in small and medium companies, it is generally accepted that they fails in their innovation due to the lack of CEO's commitment, man power and competency. In fact, they are relatively in a disadvantage compared to the large companies in all aspects.

The management innovation need not to be done in large companies. Small and medium companies might need it more to survive the cut-throat competition. Our case study aims to fill the gap between the importance of SMEs and lack of researches in analyzing a very small dental clinic. Through our study, we have kept in mind such a research question: what are the similar and different characteristics of the management between small and large companies.

Our case shows that a small company too needs a strong innovation to overcome the competition, and it can succeed in its innovation in spite of the financial and human resource constraints. And our study offers an important lesson that in small company also, the commitment of CEO play a critical role in the success of innovation. On the other hand, a small company is shown to have some advantage in pursuing innovation: when the CEO strongly commits himself, we can observe more close and active communication and spontaneous participation in the management innovation.

Key Words: SME, dental clinic, innovation, success factor

* Associate professor, Department of International Relations and Management, Kyung Hee University

** Assistant professor, Department of International Relations and Management, Kyung Hee University

*** Senior researcher, Korea Labor Institute