

SERI 경영 노트

2011. 6. 30. (제109호)

직원 건강도 평가한다? 건강성과표(Wellness Scorecard)

목차

1. 회사주도형 건강관리로의 전환	1
2. 체계적 직원 건강관리: 건강성과표(Wellness Scorecard)	4
3. 건강한 직장인을 위해	8

작성 : 김치풍 수석연구원(3780-8347)
cp1.kim@samsung.com

《 요약 》

창조경영시대에는 직원의 에너지 충전 정도가 기업의 성과를 좌우한다. 직원의 에너지가 충분하면 창조성의 핵심인 업무 몰입을 이끌어내고, 이로 인해 기업의 성과에도 긍정적인 영향을 미친다. 이러한 직원의 에너지는 육체와 정신이 모두 건강할 때 극대화되는데, 현대 직장인은 치열한 경쟁 속에서 생존을 위해 일에만 몰두한 결과, 육체적·정신적 건강의 악화가 우려되는 상황이다. 그래서 최근 기업 차원에서 직원의 건강관리 필요성이 대두하고 있다. 하지만 직원의 건강이 기업성과와 직결된다는 것을 일찍부터 인식한 해외 선진기업과 달리, 한국기업은 직원 건강관리의 발전단계인 개인책임→회사지원→회사주도 가운데 개인의 자발적 관리를 지원하는 회사지원 단계에 머물러 있다. 향후 한국기업이 직원 건강을 경쟁력의 원천으로 활용하기 위해서는 경영성과를 관리하는 것처럼 기업이 주도하는 체계적인 건강관리 시스템을 구축할 필요가 있다.

실제로 직원의 건강관리에 경영의 우선순위를 두면서 생산성 향상 등의 성과를 창출하는 기업이 증가하고 있다. 존슨앤드존슨은 1995년 이래 직원의 건강관리에 적극 투자하여 흡연자의 3분의 2, 고혈압 환자의 2분의 1 이상이 감소하고 결근율이 78% 줄어드는 효과를 얻었다. 하지만 선진기업도 아직까지는 직원의 건강수준을 구체적으로 관리하거나 투입 대비 효과를 명확하게 측정하지는 못하고 있다. 글로벌 HR 컨설팅기업 타워스왓슨의 조사 결과 직원 건강관리의 장애요인으로 38%의 기업이 직원의 건강수준에 대한 체계적인 데이터 관리 미흡을 지적하였다. 이를 극복하기 위해 기업은 직원의 건강관리를 체계적으로 실행하는 건강성과표(Wellness Scorecard)를 도입해야 하며, 나아가 직원의 건강성과표를 조직성과와 연계하는 건강성과 관리 모델을 개발하여 활용하는 것이 바람직하다. 여기서 직원의 건강은 단순히 육체적으로 질병이 없는 상태가 아니라 육체적·정신적·사회적·영적 건강까지를 모두 포함하는 개념이다.

건강성과표를 효율적으로 운영하기 위해서는 건강지표별로 목표를 설정하고, 목표 달성 정도에 따라 개인과 조직의 성과가 어떻게 변화하는지 모니터링해야 한다. 특히 개인별 건강수준을 정기적으로 측정하여 크게 악화된 직원에게는 면담과 개선활동 등의 특별관리를 실시해야 한다. 또한 직원 건강관리의 실행력 제고를 위해 리더 평가항목에 직원의 건강성과표상의 지표를 추가하여 비록 리더가 높은 성과를 창출하였더라도 직원 건강성과 목표를 달성하지 못했거나 악화된 경우에는 경고 메시지를 발신하는 제도적 장치를 갖출 필요가 있다.

이와 더불어 기업은 직원의 건강 유지·개선을 위한 조직 차원의 통합지원 인프라를 구축하고, 건강검진과 정신건강 지원제도를 강화하며, 직원들이 건강관리 프로그램을 쉽게 이용할 수 있도록 해야 한다. 특히 건강성과표 운영이 기업성과 향상으로 연결되도록 최고경영자를 포함한 다양한 계층의 관심과 노력을 이끌어내고, 나아가 직원의 건강관리를 기업문화로 정착시켜 자연스럽게 조직에 전파되도록 유도해야 한다.

1. 회사주도형 건강관리로의 전환

시간 관리에서 에너지 관리의 시대로¹⁾

□ 창조경영시대에는 직원의 에너지 충전 정도가 기업의 성과를 좌우

- 복잡하고 다양한 역량이 요구되는 급변하는 환경에서는 제한된 시간자원보다는 언제든지 재생 가능한 에너지가 경쟁력의 원천
 - 단지 오랜 시간 동안 열심히 일하는 '농업적 근면성'은 직원의 육체적·정신적 소진을 초래
- 직원의 에너지가 충분하면 창조성의 핵심인 업무 몰입을 이끌어내고, 이로 인해 기업의 성과에도 긍정적인 영향을 미침²⁾
 - 실제로 직원 몰입도가 높은 기업의 영업이익과 주당 순이익은 종전보다 각각 19%, 28% 증가

□ 직원의 에너지는 육체와 정신 모두가 건강할 때 극대화

- 에너지가 충분하다는 것은 업무 수행에 필요한 육체적인 능력과 정신적인 열정이 제고된 상태를 의미
- 현대 직장인은 치열한 경쟁 속에서 생존을 위해 일에만 몰두한 결과, 육체적·정신적 건강 악화가 우려되는 상황
 - 한국 직장인은 소화기 장애(30.4%), 스트레스(29.9%), 근골격계 질환(11.2%) 등의 만성 질병에 노출³⁾

¹⁾ Schwarta, T. & McCarthy, C. (2007). Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review*, 85(10), 63-73.

²⁾ Schwarta, T. (2010). The Productivity Paradox: How Sony Pictures Gets More out of People by Demanding Less. *Harvard Business Review*, 88(6), 64-69.

³⁾ 잡코리아 & HR파트너스 (2007). "직장인 건강의식관 조사, 7월 12일~23일".

회사주도형 건강관리가 필요한 시점

□ 직원의 건강이 기업성과와 직결된다는 것을 일찍 인식한 해외 선진기업은 직원 건강을 위한 투자를 지속

- 일찍부터 EAP⁴⁾ 도입을 통해 직원 건강증진 프로그램을 시행

선진국의 EAP 운영 현황

▷ 미국은 1930년대부터 약물중독 치료를 위해 EAP를 도입하였으며 1970년대에는 부부문제, 금융문제, 건강 등으로 관심영역을 확대

- 2007년에 발표한 『포천』 500대 기업 중 약 80%, 미국 내 1,000명 이상 사업장의 76%가 EAP를 도입

▷ 일본은 1990년대에 과로사가 사회 이슈화되자 정부가 '마음건강 만들기 지침'을 마련하는 등 기업의 EAP 도입을 장려

(자료: "우울증 늪에 빠진 직장인." (2010. 9. 3.). 『한국경제신문』.; "임직원 스트레스 관리 프로그램의 개념과 전망." (2007). 『딜로이트 안전리뷰』, 3월호.)

□ 반면 한국기업은 직원 건강의 중요성을 인식하고 있으나, 건강관리 지원은 아직은 걸음마 수준⁵⁾

- 한국기업은 대체로 직원의 정기 건강검진과 개인의 자발적 건강관리를 소극적으로 지원하는 수준

· 일반적으로 만 35세 이상 직원을 대상으로 종합검진 실시,
피트니스센터 이용, 운동 동호회 지원 등을 실시

⁴⁾ Employee Assistance Program의 약자로, 근로자의 정신건강, 가족문제, 직장폭력, 건강관리 등 구성원의 직무 몰입과 삶의 질을 제고하는 데 필요한 다양한 프로그램을 운영하는 적극적인 인력 관리 시스템

⁵⁾ "강한 회사 원하면 직원건강 챙겨라." (2011. 5. 23.). 『이코노미스트』.
<http://magazine.joinsmsn.com/economist/article_view.asp?aid=288621>

- 최근 일부 기업이 직원들의 참여를 유도하는 회사주도형 건강관리 프로그램을 도입하고 있으나, 대부분의 기업들은 여전히 미흡
 - 삼성중공업: 건강관리 시설 확충, 금연/비만 펀드 운영
 - 포스코: 금연책임관리제, 술잔 안 돌리기 운동 시행
 - 신한은행, 교보증권, 하나증권: 금연, 다이어트 캠페인/클리닉 운영

□ 기업 차원에서 직원의 건강관리에 체계적인 투자를 하는 회사주도형 건강관리가 필요

- 기업이 지속가능한 성장을 하기 위해서는 '건강한 구성원=회사경쟁력'이라는 인식하에 직원 건강을 위한 적극적인 투자가 필요
 - 대부분의 한국기업은 직원 건강관리 지원을 아직까지 비용으로 인식하는 경향
- 직원 건강을 경쟁력의 원천으로 관리하기 위해서는 경영성과를 관리하는 것처럼 직원들의 건강도 체계적으로 관리하는 회사주도형 건강관리 시스템을 구축하는 것이 바람직
 - 직원의 건강관리는 '개인책임 → 개인책임+회사의 소극적 지원 → 회사주도형 건강관리'로 발전

직원 건강관리의 발전 단계



2. 체계적 직원 건강관리: 건강성과표(Wellness Scorecard)

직원 건강관리의 성과가 창출되고 있으나 장애요인도 존재

□ 기업이 직원의 건강관리를 경영의 우선순위로 두기 시작하면서 생산성 향상 등의 성과가 창출

- 전 세계 149개 다국적기업 조사 결과, 조사 기업의 87%가 2015년까지 직원의 건강관리에 경영의 우선순위를 둘 거라고 응답⁶⁾
- 직원의 건강관리 프로그램을 운영하는 기업 가운데 비용 절감과 생산성 향상의 성과를 거둔 사례가 등장

선진기업의 건강관리 프로그램 운영 성과

- ▷ 2011년 일하기 좋은 기업 1위에 선정된 SAS는 건강관리 프로그램을 실시하여 직원 의료비용 절감과 퇴직률 감소 등의 성과를 창출
 - 사내 병원과 헬스케어센터 등의 운영에 1달러를 투자할 때마다 오히려 직원 의료비용이 1.41달러 절감하는 효과가 발생(2009년 총 660만 달러의 비용을 절감)
 - 자발적 퇴직률이 4%에 불과(IT 업계 평균 30%, 미국기업 평균 17%)
- ▷ 존슨앤드존슨은 1995년 이래 직원의 건강관리에 적극 투자
 - 직원 건강관리 비용으로 1달러를 사용할 때마다 2.71달러의 의료비용 절감 효과가 발생(2002~2008년 동안 총 절감 금액이 2억 5,000만 달러)
 - 1995년 이래 흡연자의 3분의 2, 고혈압 환자의 2분의 1 이상이 감소하고, 결근율도 78% 줄어드는 효과가 나타남

(자료: Berry, L. L., Mirabito, A. M. & Baun, W. B. (2010). What's the Hard Return on Employee Wellness Programs?. *Harvard Business Review*, 88(12), 104-112.)

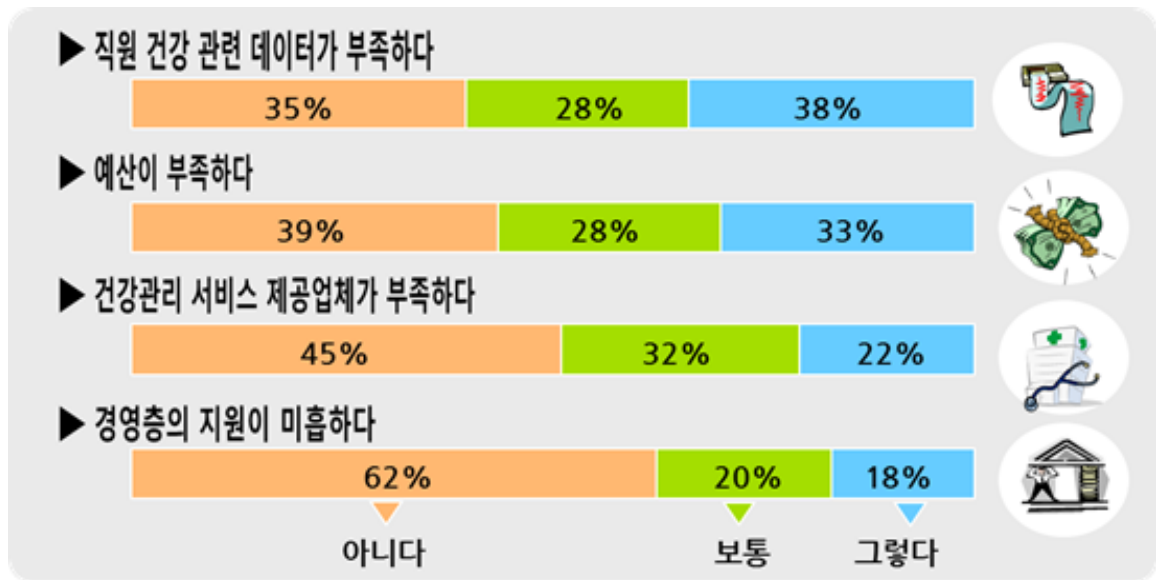
⁶⁾ Towers Watson (2011). Multinational Workforce Health: Building a Sustainable Global Strategy.

□ 하지만 선진기업도 직원의 건강을 구체적으로 관리하거나 투입 대비 효과를 명확하게 측정하는 수준은 아님

- 직원 건강수준에 대한 체계적인 데이터 관리 미흡이 가장 큰 장애 요인으로 조사됨

· 조사 대상 기업의 38%가 가장 심각한 문제로 이용할 수 있는 신뢰도가 높은 직원의 건강수준 관련 데이터가 부족하다는 점을 지적

직원 건강관리의 장애요인



자료: Towers Watson (2011). Multinational Workforce Health: Building a Sustainable Global Strategy.

체계적인 직원 건강관리를 위해 건강성과표를 도입

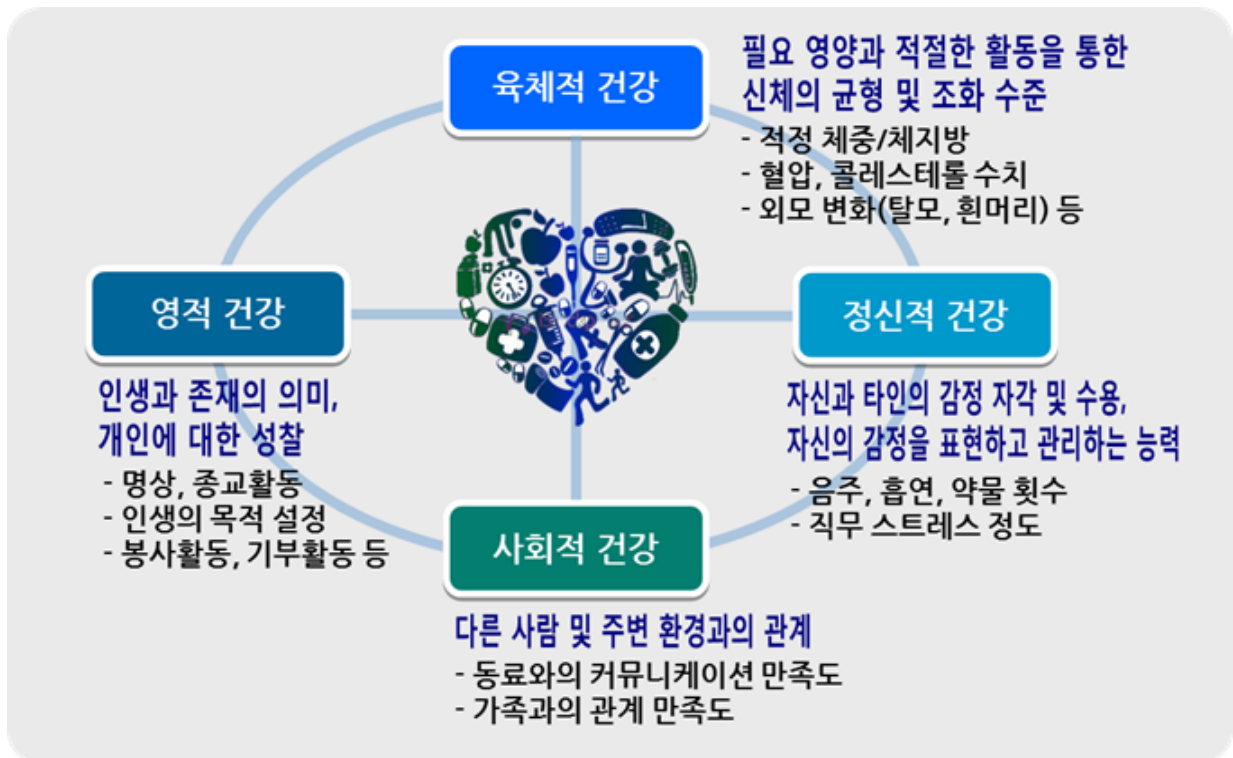
□ 기업은 직원의 건강관리를 체계적으로 실행하기 위해 건강성과표 (Wellness Scorecard) 도입을 고려할 필요

- 직원의 건강은 것은 단순히 육체적으로 질병이 없는 상태가 아니라 육체적 · 정신적 · 사회적 · 영적 건강까지를 모두 포함⁷⁾

⁷⁾ Adams, T., Bezner, J. & Steinhardt, M. (1997). The Conceptualization and Measurement of Perceived Wellness: Integrating Balance across and within Dimensions. *American Journal of Health Promotion*, 11(3), 208-218.

- 직원의 건강성과표는 측정 가능하며(measurable) 관리 가능한 (manageable) 지표로 구성
- 경영성과를 재무, 고객, 프로세스, 학습과 성장 관점에서 관리하는 균형성과표(BSC)⁸⁾처럼 건강성과표도 육체적·정신적·사회적·영적 건강을 균형 있게 관리할 필요

건강(Wellness)의 구성요소와 관리지표



자료: Roscoe, L. J. (2009). Wellness: A Review of Theory and Measurement for Counselors. *Journal of Counseling & Development*, 87, 216-226을 토대로 재구성

□ 나아가 직원의 건강관리지표를 조직성과와 연계하는 건강성과 관리 모델을 개발하여 활용

- 직원의 육체적·정신적·사회적 건강 증진은 개인성과를 향상시키고 궁극적으로 조직성과를 제고

⁸⁾ Balanced ScoreCard의 약자로, 1992년 로버트 캐플런과 데이비드 노턴이 기존 재무지표 외에 고객, 내부 프로세스, 학습과 성장 등 비재무적 영역 지표의 중요성을 강조한 평가관리 도구

건강성과표 관리모델(WSMM: Wellness Scorecard Management Model)



자료: Brewer, P. C., Gallo, A. & Smith, M. R. (2010). Getting Fit with Corporate Wellness Programs. *Strategic Finance*, 91(11), 27-33을 토대로 재구성

건강성과 평가를 통한 지속적 관리

□ 건강성과표의 평가지표별로 목표 대비 달성 정도를 주기적으로 평가

- 건강성과 평가지표별로 정성적·정량적 목표를 설정하고, 목표 달성 정도에 따라 개인과 조직의 성과가 어떻게 변화하는지 모니터링
 - 각 지표의 평가주기는 건강요소별 특성을 반영하여 결정 (육체적 건강: 연간, 정신적 건강: 반기, 사회적·영적 건강: 수시)

- 개인별 건강수준을 정기적으로 측정하여 크게 악화된 직원에게는 면담과 개선활동 등의 특별관리를 실시

□ 직원 건강관리의 성공적인 정착을 위해 건강성과 평가 결과를 리더 평가에 반영

- 리더는 육체적·정신적·사회적·영적으로 건강한 직원이 자발적으로 업무에 몰입하여 높은 성과를 창출하도록 지원

- 직원 건강관리의 실행력 제고를 위해서는 리더의 성과 평가항목에 직원의 건강성과표상의 지표를 추가
 - 리더가 비록 높은 성과를 창출하였더라도 부하 직원의 건강성과가 목표를 달성하지 못했거나 악화된 경우에는 경고 메시지를 발신

3. 건강한 직장인을 위해

□ 직원의 건강 유지와 개선을 위한 조직 차원의 통합지원 인프라 구축

- 현재 개별적으로 이루어지고 있는 건강진단, 피트니스센터, 운동 동호회, 금연/비만 펀드 등을 건강성과표로 통합하여 관리
- 개인의 건강정보, 변화 추세, 문제점 등을 한눈에 파악할 수 있는 건강정보 관리시스템을 구축
- 건강정보를 지속적으로 관리하기 위한 관련 조직과 책임자를 운영

□ 현행 건강검진과 정신건강 지원제도를 강화⁹⁾

- 업무 수행 부적격자 정도만을 판별하는 신체검사 수준의 현행 직원 건강검진을 다양한 질병 예방을 위한 종합검진 수준으로 강화
- 특히 현대사회의 정신질환 증가 추세에 대응하여 정신건강 상담 및 검사도 확대
 - HP는 직원을 대상으로 정기적인 '우울증 진단(Employee Depression Assessment)' 과 상담을 실시하여 업무 스트레스로 인한 심리적 문제를 파악

⁹⁾ Berry, L. L., Mirabito, A. M. & Baun, W. B. (2010). What's the Hard Return on Employee Wellness Programs?. *Harvard Business Review*, 88(12), 104-112.

- 메리어트호텔은 직원들이 개인적인 문제에 대해 전문 카운슬러의 도움을 받을 수 있도록 무료상담전화 'Marriott Associate Resource Line'을 운영

□ 직원들이 건강관리 프로그램을 쉽게 이용할 수 있도록 제고

- 직원들은 대부분 시간과 의지 부족으로 건강관리 시설과 프로그램을 이용하지 못함
- 회사가 적극적으로 건강관리가 필요한 직원을 찾아가는 서비스를 제공하는 것도 바람직
- 미국 정유회사 셰브론은 날마다 트레이너가 직접 사업장을 방문하여 직원들과 함께 'stretch break'라는 스트레칭을 실시
- 유용한 건강 관련 정보를 공유할 수 있는 사내 웹사이트 구축이 필요

□ 건강성과표 운영이 기업성과 향상으로 연결되기 위해서는 최고경영자를 포함한 다양한 계층의 관심과 노력이 요구

- 최고경영자가 솔선수범하여 건강관리를 시작하면 직원들도 좀 더 자연스럽게 건강관리에 관심을 갖게 됨
- MD앤더슨 암센터의 최고경영자 존 멘델슨은 사무실 도처에서 운동을 하면서 직원들과 자연스럽게 건강 관련 대화를 시도
- 현장의 중간관리자는 직원 건강관리에 커다란 관심을 갖고 꾸준히 지원할 필요
- 직원 중 건강관리 리더를 선발하여 건강관리 프로그램 홍보와 직원 건강교육 업무를 부여

- 직원의 건강관리를 기업문화로 정착시켜 건강관리가 자연스럽게 조직에 전파되도록 유도
 - 최고경영자는 대부분 건강성과표를 도입하면 비교적 짧은 시간 내에 직원들의 건강이 증진되어 생산성 향상 등 조직성과를 창출할 수 있을 거라고 오해
 - 건강관리가 기업문화로 정착되고 성과를 창출하기까지는 많은 시간이 소요되므로 인내를 가지고 지속적으로 투자하는 것이 필요

-以 上-