

병원경영의 문제점과 전략



Contents

1. 병원경영에 대한 시각
 2. 의료산업분야가 낙후된 이유
 3. 병원경영의 문제점에 대한 대안
 4. 고객만족 중심의 병원경영
-

병원경영에 대한 시각

빌 게이츠는 그의 저서 The Speed of Thought에서 미국 병원 및 미국 의료시스템의 문제를 비판하고 있다. 그는 병원의 의무기록관리의 문제점 등을 사례로 들며 현재 미국의 의료시스템이 미국 산업에서 가장 낙후되었음을 지적하였다.

이와 비슷한 시기에 레지나 헤이츠링거(Regina Herzlinger) 하버드 경영대학원 교수 역시 그녀의 저서 Market-Driven Health Care에서 미국 병원경영시스템의 낙후성을 지적하였다.

이들이 지적하는 병원관리 시스템의 문제는 환자의 인권이 병원에서 심각하게 손상되고 있다는 것이다.

우리의 경우에도 이러한 문제점이 심각하게 노출되고 있는데 근본적인 해결책에 대한 모색이 시급하다고 할 수 있다.

병원조직의 경쟁력은 환자만족에 달려있고, 환자만족은 전반적인 병원경영의 지속적 향상운동과 더불어 환자의 입장에서 바라보고 환자의 필요에 부응하는 병원의 책임의식에 달려 있다.

의료산업분야가 낙후된 이유

1. 서비스 공급자의 인식에 대한 문제

병원을 찾는 고객은 특정 사회계층이나 연령층들이 선택적으로 찾아가는 호텔이나 백화점과는 달리 모든 연령층과 사회계층이 그 대상이라 할 수 있다.

따라서 병원 서비스 대상이 매우 다양하기 때문에 타 산업분야에 비해 차별화된 서비스 제공에 있어 그 초점이 분산되어 진다는 제약이 있다.

또한 타 산업분야에서 고객과 업무상 관계를 갖는 사람은 백화점인 경우 판매부서 직원들이며, 호텔의 경우 프론트 데스크 직원이며 음식점은 종업원들이다.

병원의 경우 접수 창구에서 환자와 첫 접촉이 시작되기는 하나 환자가 병원을 찾아오는 것은 의료진에 의한 진료를 받기 위한 것이 가장 중요한 이유이므로 환자·의사의 만남이 병원 고객 서비스 및 관리의 핵심이라는 특성이 있다.

의료산업분야가 낙후된 이유(계속)

제품을 생산하는 공장에서 생산 공정 제 일선에서 일하는 근로자들의 역할을 병원에서는 의사가 맡고 있다는 특수성이 있다.

의사의 역할이 병원고객관리에 있어 핵심이라 할 수 있는데 표준화나 공인된 manual이 없기에 각각 자신의 독특한 “전문성”에 의존하는 경향을 보인다.

이러한 특성이 선진 미국 병원에서도 국내 병원에 있어 최신 경영기법 도입에 가장 큰 장애라 할 수 있다.

Regina Herzlinger는 의료시스템 내 정점의 위치에 있는 의사가 일반 산업분야에서의 서비스와 “의료행위는 다르다”는 생각을 벗어나지 않으려는 경향이 의료산업발전에 가장 큰 장애요소가 된다고 지적하고 있다

이에 “진료를 서비스 개념으로 인식하지 않는 의사들의 경향과 관행에 빠진 병원관리 때문에 의료분야가 산업계에서 가장 낙후되어 있다”고 지적하였다.

의료산업분야가 낙후된 이유(계속)

2. 병원 경영에 있어 낙후된 전산화 문제.

최근 20여년 전부터 국내에서도 최신 경영기법들이 거의 모든 산업분야에 도입되어 각 기업에서 생산하는 생산품의 질적 향상을 통한 경쟁력 확보 노력에 힘쓰고 있다.

또한 모든 생산품에 대한 A/S 역시 괄목할만한 발전을 거듭하고 있는 상황이다.

그러나 국내 병원에 있어 20년 전이나 지금이나 경영시스템에 있어 별 다른 변화를 보이지 않아 기업을 경영하는 사람들이나 전문 경영학자들은 우리의 병원운영관리시스템의 낙후성과 무풍(無風)지대에 안주하고 있는 경영 방식에 대하여 끊임없이 지적하고 있다.

의료산업분야가 낙후된 이유(계속)

실제로 국내 타 산업분야의 눈부신 발전에 비하여 우리 병원운영 시스템의 발전은 병원 경영인 스스로 결코 긍정적인 평가를 하기는 어려운 실정이다.

이제 모든 산업분야는 물론 일상생활권에서도 전산화가 광범위하게 활성화 되어 가고 있으며 우리나라가 국제적으로 IT산업을 주도하는 선두그룹이라는 것은 주지의 사실이다.

그러나 병원 전산화 작업은 시작된 지 오랜 기간이 지났으나 더 이상 발전의 기미를 보이지 못하고 있다.

▶ 현재 국내 병원 전산화의 수준은 어디까지 와 있는가?

몇몇 대형병원 또는 특수 병원을 제외하고는 단순히 의료보험료 청구를 위한 수단에서 크게 벗어나지 못하고 있다.

의료산업분야가 낙후된 이유(계속)

3. 병원 구조조정의 미흡.

국내에서도 90년대 초부터 기업 경영에 있어 Reengineering, 차별화, Down Sizing 등을 시작했고, 97년 말 IMF라는 격동기를 거치며 기업 및 산업의 구조조정이란 엄청난 변화를 겪어왔고 지금도 진행 중이다.

우리사회 전체가 커다란 변신을 하고 있을 때 병원을 중심으로 하는 의료 산업분야에서는 어떠한 구조조정이 있었는가?

국내 병원운영 체계는 일반 산업과는 달리 지금껏 커다란 위협 없이 현실유지적 입장에서 안주하여 왔다고 볼 수 있을 것이다.

국내 병원의 문제점에 대한 대안

현재의 국내 병원 전산화 수준이 대체로 낮은 수준에 머물고 있으므로 이를 보다 정상화해야 한다는 의견이 전문가들의 생각이다.

국내 타 산업분야의 전산화 수준이나 국내 특급 호텔들이 매일 소모하는 음식 재료를 공동구매 함으로써 큰 재정적 이익을 얻고 있는 사례를 비추어 볼 때 전산화를 통해 병원은 구매관리의 효율성을 높일 수 있을 것이다.

아울러 병원 행정관리에 보다 차원 높은 전산화 시스템을 도입, 정확한 경영 자료를 바탕으로 병원 운영 체계의 재정립을 기하고 경쟁력을 확보해 나가야 할 것이다.

국내 병원의 문제점에 대한 대안 제시(계속)

또한 국내 병원들이 규모 면에서는 차별화되었다고 생각할 수 있겠지만 각 병원들이 추구하는 Target을 검토해 보면 대부분 좀더 많은 수의 환자를 유치하겠다는 목적만 있을 뿐 병원의 진료분야에서의 차별화는 저조함.

몇몇 병·의원들이 분명한 차별화로서 경쟁력을 확보한 예들을 볼 수 있는데 이는 중소 종합병원은 물론 대학병원들이 적극적으로 검토해야 할 사항이라고 생각함.

이와 함께 좁은 지역 내에서 병원들 간의 소모적 경쟁은 재정적인 부담과 함께 국민적 시각에서 병원에 대한 부정적 시각을 갖게 함.

따라서 재정적 부담을 해소하기 위해 병원들이 각기 고가 의료기기를 구입하기 보다 서로 공동구입 또는 공동사용 하는 나눔의 정책을 시도하는 것이 바람직하다고 봄.

이러한 일련의 변혁에 대한 시도가 병원운영 시스템의 Reengineering의 시작이며 구조조정이라 할 수 있다.

국내 병원의 문제점에 대한 대안 제시(계속)

이상과 같은 병원 경영관리의 문제점을 검토해보면 무엇보다도 우선하여야 할 것은 환자의 입장에서 접근되어야 한다는 점.

현대적 의미에서의 병원은 환자의 인권을 최대한 존중하는 진료 자세와 환자 중심의 경영철학을 바탕으로 운영되어야 한다.

의료소비자로서 병원의 고객인 환자는 몸과 마음이 아픈 사람이라는 특수성을 가지고 있으며 이를 병원산업분야에 종사하는 모든 사람들이 한시도 잊어서는 안 된다는 것이다.

그리하여 이들을 돕고자 하는 높은 직업윤리를 바탕으로 한 사명감과 경영 합리화에 대한 인식을 갖추고 있다면 병원의 다양한 문제에 있어 해결의 실마리가 될 것이다.

고객만족 중심의 병원경영

전통적으로, 의료 기관은 환자의 요구보다는 의료진과 보험업계의 요구를 들어주는 데에 초점을 맞추어 왔다.

의료 제공자들은 필요로 하는 것을 알고 있음에도 불구하고 환자의 요구보다는 그들 스스로 원하는 바에 따라 의료서비스를 제공한다.

최근의 미국 병원 조사에 의하면 의료 기관에 대한 소비자의 태도는 다음과 같다.

소비자들은 병원에 대해서 겨우 67%의 만족도의 점수를 주었다.

31개의 다른 산업과 비교해 보면, 병원은 27위이고 담배산업의 77%와 비교해 보면 10%나 만족도가 떨어진 것이다.

고객만족 중심의 병원경영 (계속)

1. 고객이 원하는 것을 확실히 알아야 한다.

서비스의 질과 가치는 언제나 고객에 의해서 정의되어진다.

예를들어 한 의료 기관이 고객을 만족시키는 주요 요소들을 조사해 보니 음식의 질, 의사와의 의사소통 그리고 병원 직원의 예의 바름, 따뜻함 그리고 친절함으로 밝혀진다면, 의료 기관은 이 각 요소들을 강화해야 됨.

2. 고객의 참여를 유도해라

대부분의 서비스 산업들은 고객의 참여가 많은 장점을 가지고 있다는 것을 잘 알고 있다. 그 중에 하나는 고객 스스로가 하는 것이 고객을 훨씬 만족시키고 서비스에 대해 불만을 줄여준다

고객만족 중심의 병원경영 (계속)

3. 고객 중심의 문화를 발전시켜라

모두가 고객이 중요하다는 것을 믿어야 하고 이것을 행동에 옮겨야 한다.

문화는 모든 직원들에게 무엇이 중요하고, 무엇이 중요하지 않고, 무엇이 적당한 행동이고 적당하지 않은 행동이고 그리고 외부와 내부 사람들에게 어떻게 대해야 하는 방식을 알려주게 된다.

4. 고객중심의 직원을 채용하고 훈련시켜라.

의료 산업에서는 전통적으로 직원을 채용할 때에 임상적인 기준에 의해서 한다. 여기에는 전혀 고객을 만족시키기 위한 기술에 대해서는 고려하지 않는다.

하지만 이제 새로운 패러다임에서는 고객 중심의 치료를 위한 기술을 확실히 해야 한다.

고객만족 중심의 병원경영 (계속)

5. 고객중심이 되기 위해 직원들에게 동기를 부여하라.

고객은 잘 훈련 받고 좋은 의사소통 기술을 지닌 직원을 기대한다.

(예) 아무리 고객에게 제공하는 식사가 훌륭하다고 할지라도 직원들이 고객에게 무례하게 군다면 고객은 결코 만족하지 못한다.