성공하는 반려동물병원의 8가지 습관

(주)PnV
심 훈 섭

2004년 美 수의사회(AVMA)가 실시한 동물병원경영행태조사(AVMA-Pfizer business practices study) 조사에서는 수의사 소득에 영향을 미치는 다양한 경영요소들이 광범위하게 다루어졌고, 이를 통하여 수의사들의 소득향상을 위한 전략요소들이 총망라하여 제시되고 있다.
미국적 상황과 요소에 기인하는 여러 차이점들을 고려하더라도, 한국의 임상수의사들이 나아가야 할 방향을 도모하는 데에 중요한 시사점과 함께 희망을 발견할 수 있다.
본 문헌에서는 수의사 소득과 가장 강력한 상관관계를 지닌 것으로 조사된 8가지 경영기법들을 중심으로 동물병원의 성공원칙들을 정리하여 고찰한다.

1998년 미국에서 실시된 "Brakke 경영행태 조사(이하 Brakke조사)"에서 반려동물 수의사들은,

- 병원경영에 일반적으로 잘 알려진 경영기법(Business Practice)들을 적절하게 적용하지 못하고 있으며,
- 부적절한 고객 서비스,
- 재무적 능력 미달로 인하여 수의사 소득을 충분히 올리지 못하고 있는 것으로 나타났다.

2004년 美 수의사회 (AVMA)는,

- 다양한 경영행태, 태도 및 활동(경영기법)들이 임상수의사 소득에 미치는 영향을 측정하고
- 반려동물, 말 및 산업동물 각각의 분야에 대해 특정 경영기법들의 중요성이 어떻게 차이가 나는지
- 1998년 Brakke조사에서 밝혀진 핵심경영기법들에 변화가 있는지(반려동물 분야만 해당)를 밝히는 조사를 시행하였다. 특히, 수의사 소득향상에 기여하는 경영기법들을 제시하는 것이 본 조사의 목적이다.

조사방법

- 2년에 한번씩 시행되는 "美수의사회 경제설문조사(AVMA's biennial economic survey)"에 경영기법에 대한 질문문항을 포함하여 2004년도에 진행하였다. (2004 AVMA Expanded Biennial Economic Survey)
- 2004년3월, 무작위로 추출된 17,063명(AVMA 회원수 47,611) 의 수의사들에게 온라인 조사 참여 안내 공지가 이루어졌고, 2004년4월 무작위 추출 수의사 중 아직 온라인 조사에 참여하지 않은 회원들을 대상으로 설문지가 발송되었다.
- 총 2,655명(16%)의 원장 및 근무수의사들이 응답하였고, 반려동물 수의사 응답비율(22%)이 가장 높았고, 혼합동물 수의사 응답비율(10%)이 가장 낮았다.

■ 제출된 데이터는 2003년도 실적이다.

■ 소득은 "모든 진료관련 활동을 통한 세전 수입"으로 정의했는데, 급여, 보너스, 임상수익, 자문료 및 각종 이익공유 프로그램을 통한 소득들을 포함한다.

■ 소득 통계에는 전체 근무시간의 75% 이상을 진료에 투입하는 수의사들의 데이터만 사용되었다.

핵심 발견사항들

* 소득과 가장 연관이 큰 것으로 밝혀진 8가지 경영기법들은 다음과 같다:
* [경영방침, Business Orientation]
* [재무데이터점검주기, Frequency of Financial Data Review]
* [직원계발, Employee Development]
* [협상기술, Negotiating Skill]
* [고객로열티, Client Loyalty]
* [리더쉽(타인에 대한 동기부여), Leadership(motivates others)]
* [고객유지, Client Retention]
* [신규고객창출, New Client Development]

■ 2003년 Personnel Decisions International 에 의해 수행된 조사에서 밝혀진 내용이 재 확인되었다. 재무적 성공에 중요한 5가지 비기술적 경쟁우위요소는 다음과 같다: [관계형성, Relationship Building], [경영방침, Business Orientation], [리더쉽(타인에 대한 동기부여), Leadership(motivates others)], [자기계발, Self-Management], [판단력, Sound Judgment]

■ NCVEI가 개발한 웹기반의 벤치마킹 도구는 아직 소수의 수의사들에 의해서만 사용되고 있다. 하지만 벤치마킹을 활용한 수의사들은 소득에 매우 긍정적인 영향을 받았다.

■ 1997년에서 2003년 사이 남성수의사 소득이 여성수의사에 비해 빠르게 증가하여 성별간 소득격차는 더욱 벌어졌다. 이 같은 성별 소득격차는 여성수의사들의 소득기대수준이 남성수의사에 비해 크게 낮은 것이 중요한 원인으로 작용하고 있는 것으로 추정된다. 높은 소득기대 수준을 지닌 수의사들의 소득이 낮은 기대수준의 수의사들에 비해 월등히 높은 것으로 나타난 것이다.

■ 높은 소득은 일반적으로 인구통계학적 요인, 환경적 요인 및 경영기법과 연관이 있다. 가장 연관이 큰 인구통계학적 요인은 [병원소유여부, Practice Ownership]와 [성별, Gender] 로 밝혀졌다. 최고의 환경적 요인은 [지역사회규모, Community Size]와 [해당지역평균가구소득, Mean Household Income of the Practice Area] 으로 밝혀졌다.

■ [주당근무시간, Hours Worked per Week]과 [연간근무주수, Weeks Worked per Year]와 소득의 상관관계가 크게 나타났다. 1998년에서 2004년 사이 주당근무시간이 30시간 미만인 반려동물 고용수의사(Associate)의 비율이 증가했다.

■ 반려동물, 말 및 산업동물 각 분야에 따라 경영기법 각각의 중요성에는 차이가 발견되었지만, 큰 소득의 차이는 발견되지 않았다.

■19가지 표준경영기법(Standard Business Practices) 또는 1998년도 Brakke조사에서 평가된 다른 경영활동을 실제 적용하는 비율에 있어서 증가추세는 발견되지 않았고 도리어 약간 감소세에 있는 것으로 파악되었다. 1997년에서 2003년 사이 소득은 증가하였다.

발견사항 정리

■경영기법 (성공하는 동물병원의 8가지 습관)

＊총 21가지 경영기법들이 소득과 상관관계를 갖는 것으로 파악되었다.

＊[경영방침, Business Orientation], [재무데이터점검주기, Frequency of Financial Data Review], [직원계발, Employee Development], [협상기술, Negotiating Skill], [고객로열티, Client Loyalty], [리더쉽(타인에 대한 동기부여), Leadership(motivates others)], [고객유지, Client Retention], [신규고객창출, New Client Development]

＊위의 8가지 요인들은 소득과 큰 연관관계를 지니며, 약 15% 정도의 소득격차를 발생시키고 있다.

→[경영방침, Business Orientation]과 [리더쉽(타인에 대한 동기부여), Leadership(motivates others)]

⇨ '경영방침' 은 병원경영에 재무적 개념을 적용하는 것, 병원의 목표와 직원의 목표를 정렬하는 것과 같은 활동들을 포함한다. 이 요인에는 남성이 여성보다 우수한 것으로 나타났다.

⇨반려동물병원의 사명-핵심가치-비전을 분명히 정리하고, 이에 대해 병원의 직원들과 분명한 공감대를 형성하고 고객들에게 당당히 선포하는 것!

◆사명: "우리 동물병원은 왜 존재하는가?", "나는 왜 동물병원을 운영하는가?"

◆핵심가치: "동물병원", "고객", "직원" 각각을 위해 우리 동물병원이 소중히 여기는 가치

◆비전: 동물병원의 중장기(3~10년) 목표를 정의하는 간결한 문구, "3~10년 뒤 우리 동물병원의 모습은 어떠하기를 기대하는가?"

⇨ '리더쉽' 은 명확한 방향 설정, 경쟁자를 앞서가기 위한 도전, 명확하고 건설적 피드백과 같은 활동들을 포함한다. 이 요인에는 여성이 남성보다 뛰어나다.

⇨반려동물 및 혼합동물 수의사 소득과의 상관관계가 더욱 높게 나타났다.

⇨말 및 산업동물 수의사는 고용직원이 거의 없이 이동진료(65%, 45%)를 하는 경우가 많고, 2/3 정도가 병원을 소유(반려동물 수의사는 50% 미만)하고 있어 이 요인들과의 상관관계가 적게 나타났다.

⇨이 두 요인들을 특성상 서로 연관되어 있으며, 운영방향(Operational Direction)과 직원권한부여(Employee Empowerment)에 영향을 준다.

→[재무데이터점검주기, Frequency of Financial Data Review]

⇨ '재무데이터' : 매출, 수익, 손실 및 핵심성과지표(KPI, Key Performance Index)

◆진료매출. vs. 기타(非진료)매출

◆매출구조: 임상검사, 영상검사, Wellness, 수술 .....

◆매출지표분석

◆고객구조: 보호자분석, 환자분석

◆로열티지표분석

◆3R지표

◆…

⇨ '점검주기' : 월별, 분기별, 연별, 검토않음

⇨모든 재무데이터를 월별로 검토하는 수의사들의 소득이 덜 자주 또는 일부 데이터만 점검하는 수의사들에 비해 유의하게 높게 나타났다.

⇨대부분의 원장수의사들은 일부의 데이터라도 월별 또는 분기별로 점검하는 것으로 나타났는데, 그렇지 않은 수의사들의 소득은 크게 떨어지는 것으로 나타났다.

⇨반려동물 수의사들이 말 또는 산업동물수의사들에 비해 핵심성과지표를 월별 또는 분기별로 점검하는 비율이 높았다.

→[직원계발, Employee Development]

⇨ '직원계발' 은 다음 요소들의 결합체임

① '정기성과평가(서식과 구두면담), Regular Written and Oral Performance Evaluation',

② '직무정의서, Written Job Description',

③ '잘 정의된 성과 기대치, Well-defined Performance Expectations',

④ '조직화된 신입직원 선발 프로세스, A Structured process for Selecting New Employee',

⑤ '코치하는 리더, A Leader who Coaches'

◆병원 내 모든 직원들의 현재 직무의 종류와 내용을 명확히 하는 것

◆모든 직원들이 스스로 발전시켜야 하는 전문적 역량들에 대해 이해하고, 그에 대한 발전 비전을 갖도록 하는 것

◆정확한 직무평가에 따라 적절한 격려와 피드백을 받고 합리적으로 보상에 대해 만족하는 것. 더 나은 보상에 대한 비전을 갖는 것.

⇨대다수 병원들이 '직무정의서' 를 활용하고 있지 않으며, 연단위 성과평가도 하지 않고 있다.

⇨인사관리기법(Human Resource Practices)과 소득간의 상관관계가 강하게 나타난 것은 1998년 Brakke조사 결과와 일맥상통하는 것이다.

◆Brakke조사에서 19가지 표준경영기법 중 소득과의 상관관계가 가장 높게 나온 3가지가 모든 직원경영기법에 관한 것이다.

①직원근속 장려, Promote Employee Longevity

②직원만족도측정, Employee Satisfaction Measured

③고객만족에 대한 보상, Rewards tied to Client Satisfaction

⇨반려동물 수의사들에 비해 말, 산업동물 수의사들이 '직원계발' 에 있어 낮은 점수가 나왔다.

⇨하지만, 수의사의 전문 종에 상관없이 '직원계발' 이 다른 어떤 경영기법에 비해 소득과의 상관도가 높은 것으로 나타났다.

⇨직원 '고용(Recruitment)' 및 '유지(Retention)' 에 관한 조사결과

◆직원 '고용' 및 '유지' 는 원장수의사들의 주요 관심사임

◆최고의 고용수의사 및 직원 유인 요소 (원장수의사〉60%, 고용수의사〉70%)

★진료와 수술의 질(Quality of Medicine and Surgery)

★최초 급여 및 혜택(Initial Compensation and Benefit)

◆최고의 고용수의사 및 직원 유지 요소 (공통점을 찾기 어려움)

★진료와 수술의 질, 정기적 급여인상: 약 50%의 고용수의사가 꼽는 요인

★직원에 대한 존중 (Employees being treated with respect), 가치있는 팀구성원으로 대우 (Employees being valued as part of team): 원장수의사들이 더 강조하는 요인

→[협상기술, Negotiating Skill]

⇨협상능력을 지닌 것으로 측정된 수의사들의 소득이 더 높게 나타났다.

⇨수의사의 전문 종에 따른 차이가 거의 발견되지 않았다.

→[고객로열티, Client Loyalty]

⇨ '고객로열티' 는 다음의 요소를 평가한 것이다.

①고객들이 잠재고객에게 병원을 얼마나 자주 추천하는지?

★신규환자 중 기고객 추천 방문비율

②지속적으로 병원을 방문하는 고객의 비율

★유효환자비율

★고객구조분석

★보험가입환자비율

⇨산업동물 수의사의 점수가 반려동물 및 말 수의사에 비해 약간 낮게 나왔다.

→[고객유지, Client Retention]

⇨ '고객유지' 기법은 다음의 요소들을 포함한다.

①고객에게 피드백, 제안, 불만사항 등을 접수하는 활동

②고객만족도 모니터링

③다양하고 생생한 보호자교육 프로그램

⇨반려동물 수의사의 점수가 말 및 산업동물 수의사에 비해 조금 높게 나왔다.

→[신규고객창출, New Client Development]

⇨ '신규고객창출' 기법은 다음의 요소들을 포함한다.

①병원추천 장려활동

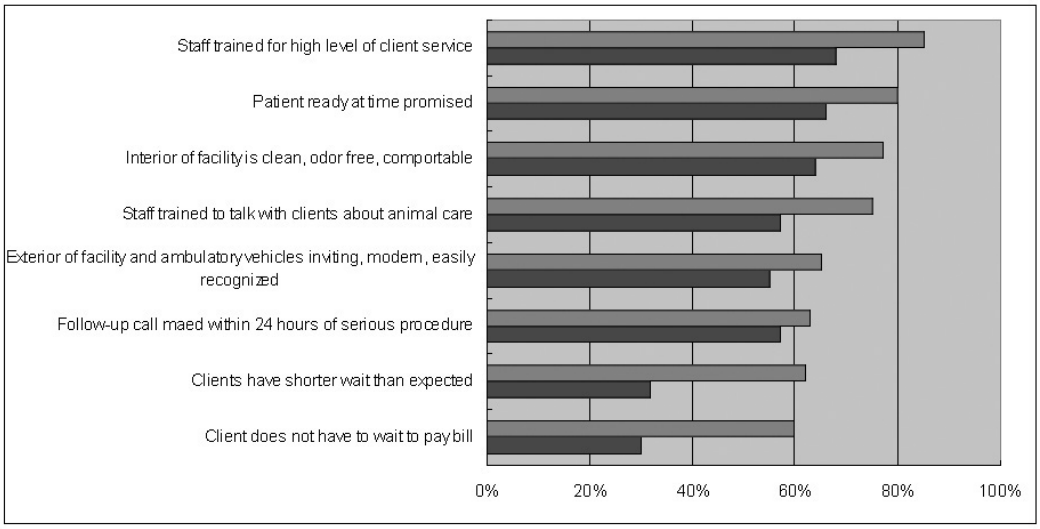
②신규고객에게 환영편지 발송

③고객추천에 대한 인센티브 제공

⇨반려동물 수의사의 점수가 말 및 산업동물 수의사에 비해 훨씬 높게 나왔다.

→고객서비스에 대한 수의사 평가결과

⇨각 항목에 대해 병원현황을 매우 잘 묘사하여 응답한 수의사 비율



①직원들은 높은 수준의 고객서비스 훈련을 받았다, Staff trained for high level of client service

②약속된 시간에 환자들은 준비상태에 있다, Patients ready at time promised

③내부 인테리어는 깨끗하고, 냄새없고, 편안하다, Interior of facility is clean, odor free, comfortable

④직원들은 동물보살핌에 대해 고객과 대화하도록 훈련 받았다, Staff trained to talk with clients about animal care

⑤건물외관은 우호적이고, 세련되며, 눈에 잘 띈다, Exterior of facility and ambulatory vehicles inviting, modern, easily recognized

⑥중증 시술에 대한 F/U전화는 24시간 이내에 이루어진다, Follow-up call made within 24 hours of serious procedure

⑦고객들은 예상보다 덜 기다린다, Clients have shorter wait than expected

⑧고객들은 진료비 지불을 위해서 기다리지 않는다, Client does not have to wait to pay bill

⇨고용수의사들이 원장수의사들에 비해 낮은 점수를 부여했다.

→경영기법의 중요성

⇨특정 경영기법의 채택 및 시행 여부가 소득에 미치는 영향이 매우 크다.

⇨8대 경영기법 別 상위1/3수의사 와 하위1/3수의사 소득격차

경영기법	소득격차($)
경영방침, Business Orientation	47,070
재무데이터점검주기, Frequency of Financial Data Review	42,570
직원계발, Employee Development	34,470
협상기술, Negotiating Skill	31,210
고객로열티, Client Loyalty	28,900
리더쉽(타인에 대한 동기부여), Leadership(motivates others)	15,560
고객유지, Client Retention	13,850
신규고객창출, New Client Development	2,880

★참고: 2003년 美 반려동물 수의사 평균소득

수의사분류	평균소득($)
남성 원장수의사	144,640
여성 원장수의사	88,450
남성 고용수의사	83,400
여성 고용수의사	61,230

⇨소득과의 상관관계가 높은 다른 변수들

★[재무통찰력, Financial Acumen], [직원경영, Employee Management], [분위기(건물외관의 호감도), Atmospherics(the physical attractiveness of the facility or vehicle)], [결과지향, Result Orientation], [확신있는 행동, Acting Confidently], [판단력, Sound Judgment], [관계형성, Relationship Building], [고객대기시간, Client Waiting Time], [고객중심수가, Client-focused Pricing]

⇨기타 시사점

⇨벤치마킹활동(NCVEI)의 효과

→59%가 벤치마킹활동(NCVEI)의 존재에 대해 인지

→29%가 벤치마킹활동(NCVEI) 웹사이트 방문

→단, 13%만 벤치마킹활동(NCVEI)을 경험

⇨85%(전체 응답자 기준 11%)가 재무적 개선을 경험

⇨19 표준경영기법 중 7.3개를 활용 (전체 평균은 5.2개에 불과)

◆성별(Gender) 소득격차

→대등한 경력(고용수의사:1~7년, 원장수의사:15~22년)의 전업수의사(주당근무시간 40시간이상) 소득 비교

⇨여성수의사 평균소득: 고용수의사 $64,100 원장수의사 $76,600

⇨남성수의사 평균소득: 고용수의사 $80,720 원장수의사 $109,970

→성별 소득격차의 원인

⇨[경영방침, Business Orientation]

★여성이 남성에 비해 약한 요소로 나타났다.

★이 요인에 높은 점수를 받은 여성수의사들의 평균소득이 다른 여성수의사들에 비해 높게 나타났다.

⇨임상경력, Age of the practice

★임상경력이 오래 될수록, 평균소득이 높아지는 것으로 나타났다.

★임상경력의 기준점은 약15년으로 파악되었다.

■15년 미만의 동물병원의 수의사들이 15년 이상 된 동물병원 수의사들에 비해 더욱 오랜 시간 근무하면서도, 매출을 적게 올리고, 그 결과 보상도 적은 것으로 나타났다.

★동물병원 평균 임상경력: 여성소유 18년, 남성소유 28년

⇨소득기대수준, Earning expectation

★본인 소득에 '매우' 만족하는 여성수의사들의 소득 수준이, '매우' 만족하는 남성수의사들의 소득수준에 비해 매우 낮게 나타났다.

⇨여성수의사들이 남성수의사들에 비해 낮은 소득기대수준을 지니고 있는 것이 성별 소득격차의 주요원인!

근무 시간 및 주

→[주당근무시간, Hours Worked per Week], [연간근무주수, Weeks Worked per Year]

→'연간근무주수'에 있어서 수의사의 전문 종별 차이는 발견되지 않았다. 원장수의사들은 연간49주, 남성고용수의사들은 연간48주, 여성고용수의사들은 연간47주 근무하는 것으로 파악되었다.

→'주당근무시간'에 있어서는 큰 차이가 나타났다.

→말, 산업동물 수의사들은 주당50시간을 근무하며, 반려동물수의사들은 주당43시간을 근무한다.

⇨40%의 수의사들이 주간40시간 미만을 근무한다.

⇨주당 30시간 미만 근무하는 수의사는 전체의 10% 이다.

★이들의 특징은 여성(77%), 고용수의사(74%), 35세~44세(41%), 반려동물전문 인 것으로 파악되었다.

★주당 30시간 미만 근무하는 여성 반려동물전문 고용수의사 비율은 1997년에서 2003년 사이 13%에서 19%로 증가하였다.

★주당 30시간 미만 근무하는 남성 반려동물전문 고용수의사 비율은 같은 기간 4%에서 7%로 증가하였다.

인구통계학 및 환경적 특징

→[병원소유여부, Practice Ownership], [성별, Gender], [지역사회규모, Community Size], [해당지역평균가구소득, Mean Household Income of the Practice Area]

→위의 4가지 요인들은 소득과 큰 연관관계를 지니며, 약 30% 정도의 소득격차를 발생시키고 있다.

→수의사들은 이 변수들을 경영활동에 의해 조정할 수 없는 불가피한 것으로 간주하고 있다. 특히 병원을 직접 소유한 수의사들은 조정이 거의 불가능한 것으로 생각하고 있다. 하지만 평균가구소득이 높은 지역으로의 이전 등을 통해 개선을 도모해 볼 수 있다.

수익증대를 위한 활동을 묻는 설문에 95%가 "수가인상"이라고 답변했고, 다음으로 "재고관리(Inventory Management)"와 "비용절감"을 꼽았다.

수익증대 활동	수의사응답비율(%)
수가인상, Increase fees	95%
재고관리, Inventory Management	50%
비용절감, Reduced Expense	47%
새로운 서비스 제공, Offered new service	43%
직원교육강화, Increased staff training	40%
직원확충, Expanded staff	38%
병원경영세미나 참석, Attended practice management seminars	34%
진료표준 설정, Establish medical standards	29%
공격적 마케팅, Marketed aggressively	20%
병원경영컨설턴트 활용, Used practice management consultant	15%
시간비례과금 개시, Began charging by the hour	11%
전화자문료 과금 개시, Began charging for telephone consults	5%

→수익증대를 위해 시행하고 있는 경영활동의 수

⇨반려동물: 4.3활동, 말: 3.8활동, 산업동물: 3.7활동

1998년 Brakke조사와 비교

• 본 조사에 사용된 대부분의 설문문항은 Brakke조사에 사용된 설문문항과 동일하다. 19가지 표준경영기법과 다음의 항목들에 대한 문항들이 포함되었다.

→[고객대기시간, Client Wait Time], [병원분위기, Clinic Atmospherics], [수가정책, Pricing],

[소득만족도, Income Satisfaction], [지역사회규모, Community Size], [재무지식이해도, A measure of Financial Sophistication]

• 1997년도에 비해 19가지 표준경영기법의 활용도는 도리어 다소 하락한 것으로 나타났다.

19가지 표준경영기법 중 활용중인 기법의 수		〈5	5~10	〉11
반려동물 수의사 비율	1997	42%	36%	22%
	2003	46%	41%	13%

• 수가경쟁력 및 고객이 느끼는 지불가치에 대한 민감도가 1997년도에 비해 떨어진 것으로 나타났다.

→1997년도 조사에서 경쟁병원 수가를 중요하게 생각하는 수의사들의 소득이 더 낮은 것으로 조사되었다.

→1997년에서 2003년 사이 수가경쟁력을 매우 중요하게 생각하는 수의사 비율이 51% 에서 22%로 감소했다.

→같은 기간 고객이 느끼는 지불가치를 매우 중요하게 생각하는 수의사 비율은 67% 에서 37%로 감소했다.

• 1997년도 조사에서 [재무통찰력, Financial Acumen]과 소득의 상관관계는 높게 나타났으나, 점수는 낮게 나타났다.

→2003년도 조사에서는 단 19%의 응답자만이 다음 질문에 대해 강하게 긍정하였다.

• "나는 병원 운영과 관련된 재무적 개념을 다루는데 자신감이 있다."

결론

● 경영기법들은 수의사 소득과 강력한 상관관계를 지니고 있음에도 불구하고, 아직 광범위하게 적용되지 못하고 있다. 이는 수의사들에게 성과개선을 통해 소득을 획기적으로 증대할 수 있는 기회가 있다는 의미이다.

● 다음의 경영원칙들은 수의사의 전문 종별 차이에 상관없이 중요한 것으로 나타났다:

● 견실한 업무 및 재무관리, Sound business and financial management

● 직원경영, Employee management,

● 고객관계, Client Relations

● 수의사 소득증대에 있어서 수가인상에 과도하게 의존하고 있다. 수가인상은 궁극적으로 수요를 제한하기 때문에 결코 장기적인 소득증대 전략이 될 수 없다.

● 벤치마킹활동(NCVEI)은 경영마인드를 지닌 수의사들에게 훌륭한 성과를 안겨 주었으며, 효과에 대한 공감대가 넓어지고 있다.

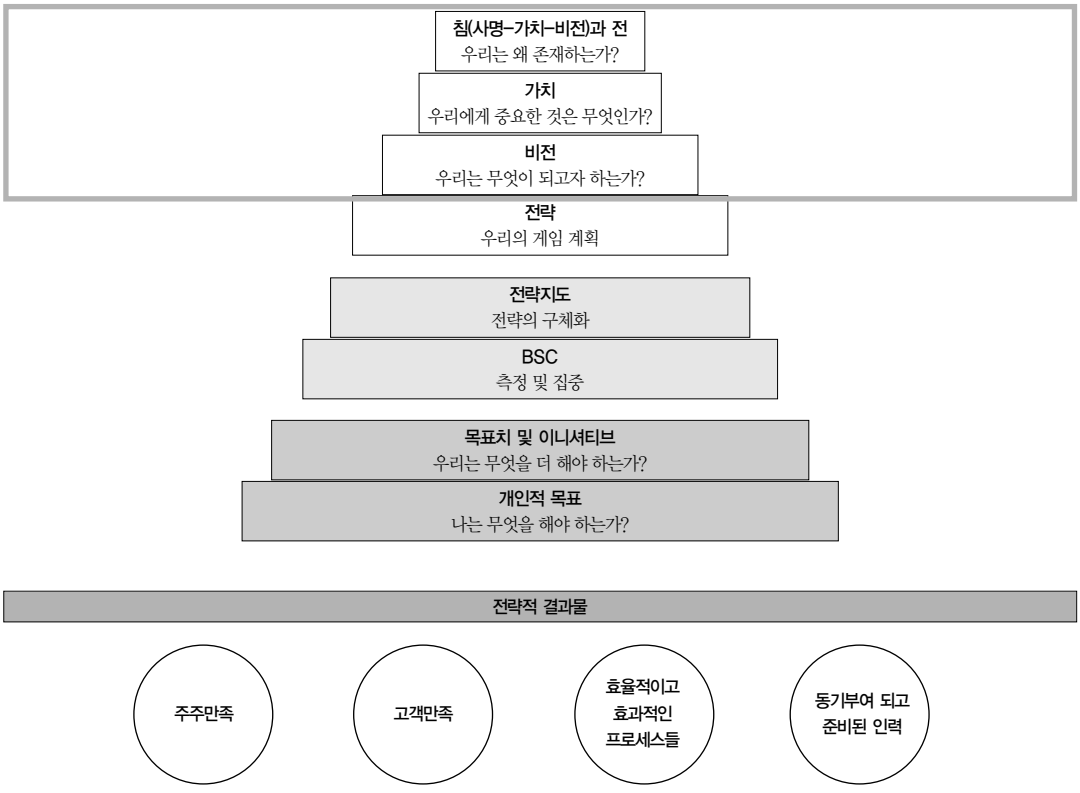
● 심화되고 있는 성별 소득격차는 여성수의사 수가 늘고 있는 상황에서 시급히 개선되어야 할 과제이다. 이와 관련하여 수의사 개인이 높은 소득기대수준을 지니고 있을수록 소득이 높게 나타난 것은 주목할만한 결과이다.

부록 I.

19가지 (소매서비스업) 표준경영기법, 19 Standard Business Practices for retail-service businesses

고객로열티 모니터링, Monitor client loyalty	직원생산성 측정, Measure employee productivity
추천활동 장려, Encourage referrals	직원근속장려 프로그램, Use program to promote employee longevity
추천활동 보상, Reward referrals	직원만족도 측정, Measure employee satisfaction
고객유지 프로그램, Use program for retaining clients	고객만족과 연계한 직원보상, Tie employee rewards to customer satisfaction
고객만족 데이터 수집, Collect client satisfaction data	사업로고 활용, Use a business logo
이탈고객 원인파악, Determine reasons for non-returning clients	신규고객환영편지 발송, Send new clients a letter of welcome
사후서비스 설문조사, Use after-service surveys	
고객토론회, Use client roundtables	고객 소식지, Use a client newsletter
고객불만 접수, Invite client complaints	서비스개요소개 브로셔, Use a brochure outlining service
고객제안 요청, Solicit client suggestions	고객생애가치 계산, Calculate lifetime value of clients

부록 II. 경영방침(사명-가치-비전)과 전략실행 도식도



부록 III. 반려동물병원 사명선언서 작성 가이드

□ "당신이 많은 에너지를 필요로 하는 인생의 목표를 지니고 있다면, 그것은 많은 일을 필요로 하고, 많은 흥미를 불러 일으키며, 당신에게 도전적이고, 당신은 새로운 날이 무엇을 안겨다 줄 지를 보기 위해 일어나서 항상 앞을 바라볼 것이다." – Susan Polis Schulz

□ '사명' 은 조직의 존재이유를 내부적으로 초점을 맞추어 간결하고 함축적으로 표현한 문구, 조직의 모든 활동이 지향해야 할 기본적 목표, 조직 구성원의 활동을 안내하는 가치이다. 또한 조직이 어떻게 경쟁하고 고객에게 가치를 전달할 것인지 묘사해야 한다.

□ "우리 동물병원은 왜 존재하는가?", "나는 왜 동물병원을 운영하는가?" 에 대한 답을 찾는 것이다.

□ 일반적 병원의 사명 결정 時 고려사항들

- ●병원의 최고경영자가 현재 무엇을 선호하고 있는가 하는 것이 사명에 영향을 미친다.
- ●병원의 능력과 자원으로 사명을 지원할 수 있는가의 여부를 고려해야 한다. 병원의 능력을 벗어나는 사명을 설정한다면 병원의 장기적인 생존은 불가능하다.
- ●병원의 독특한 역량에 따라 병원 사명을 선택해야 한다. 역량을 보유하여야 병원이 경쟁에서 이길 수 있는 경쟁적 우위를 창출할 수 있기 때문이다.
- ●병원의 역사 – 모든 의료기관은 목표, 전략 및 성취의 역사를 가지고 있으므로 과거 역사와 너무 동떨어진 사명을 설정해서는 안 된다.
- ●환경적 요인 – 환경을 고려해야 한다. 주어진 환경에서 병원이 기여해야 할 최선의 역할을 고민하여 사명에 반영해야 한다.
- ●재무적 목표가 사명에 포함되어서는 안 된다.

□ 주요병원 사명선언문 사례

- ●삼성의료원

→우리는 생명존중의 정신으로 최상의 진료,연구,교육을 실현하여 인류의 건강하고 행복한 삶에 기여한다.

→슬로건 : 진정한 환자중심의 의료서비스 선도병원

- ●전북대병원

→생명존중을 기치로 인류의 건강증진을 통하여 행복을 창조한다.

- ●日 시마네 현립 중앙병원

→지역에서 신뢰받는, 환자분과 의료인이 사람과 사람으로 사귀고, 마음과 마음으로 사귀는 병원. 환자의 편에 선, 주민의 편에 선, 의료의 실천

- ●美 SMDC(성 메리 덜루스 클리닉, St. Mary's Duluth Clinic Health System)

→SMDC 는 미네소타와 위스콘신 지역 주민들의 건강을 증진시키고자 하는 지역 건강 관리 시스템

이다.

●동물병원 사명선언문 사례
●우리는 최고의 반려동물 전문가로써, 소중한 반려동물의 건강하고 행복한 삶에 기여하며, 반려동물 보호자들과 마음과 마음으로 사귄다.
●생명존중, 정직, 신뢰할 수 있는 병원
●우리는 반려동물 가정의 행복을 위해 임상 탐구에 매진하고, 평생 동반자로서 그 역할에 최선을 다한다.
●우리는 동물을 사랑하는 지역사회 모든 가정에 OOOO 정신에 기반한 최상의 진료 및 서비스 제공에 최선을 다한다.

□ 참고자료 (병원경영철학)

●(존경 받는 한 일본 의료인의) 병원 경영 철학
→생명과 의료
●"생명 존중": 생명 존중은 의료윤리의 첫째 사명이다.
●"건강이란 육체적, 정신적, 사회적으로 완전히 양호한 상태이며, 단순히 몸이 약하다거나 병에 걸리지 않았다는 것만은 아니다." (세계보건기구 헌장)
●"삶의 질에 대한 배려": "때로 치유하는 일이 있다…… 종종 완화시킬 수 있다…… 늘 어루만질 수 있다" (암브로즈 파레, 근대 외과학의 아버지) 목숨의 연장에서 생명을 주는 케어로!
●통증을 완전히 가라앉힐 수는 없다. 따라서 언제나, 또 반드시 할 수 있는 것은 어루만지는 것이다.
●자기 자신의 삶의 질을 생각하는 의료인만이 환자의 삶의 질을 배려할 수 있다.
●"적극적 건강": 적극적 건강은 "더 나은 삶, 건강한 노후, 더 나은 죽음을 맞는 것"이다.
●"죽음의 의미": 의료인들은 죽음을 진지한 태도로 받아들여 스스로의 死生관을 만들어가야 한다.
→임상의학
●"자기 결정권의 존중(Informed Consent)": 충분한 설명을 바탕으로 환자(고객)의 동의를 얻는 것
●환자에게 진실을 말하는 것(정확한 고지)과 환자(고객)에게 자기결정권을 주는 것
●의료는 "커뮤니케이션의 과학" – 임상현장에서 Informed Consent는 태도와 말이 가장 중요하다.
●"의학적 관점의 확대": 생명의 존엄으로서의 치료의학–〉삶의 질을 배려하는 관점에서의 예방의학, 자립성의 존엄으로 보는 재활의학, 더 나은 삶을 위한 건강증진 의학
●"생활 속의 의학": 생활습관 관련 질환이 절대적 비중을 차지하므로 생활습관 및 임상영양학에 대한 관심이 필요
→의학교육
●"지식과 기술을 넘어서는 자질에 대한 교육": 인간, 의료인, 경영인으로서 지녀야 할 자질에 대한 교육이 필요

⇨봉사자, 인격자, 이해자, 과학자, 기술자로서 의료인이 갖춰야 할 자질에 대한 평가기준 마련

⇨"기본에 충실한 임상교육"

⇨의사로서의 사명의 명확화

⇨진단과 치료에 대한 표준화

⇨문진, 신체검사, 임상실습, 임상평가, 임상검토, 임상요약의 일련 프로세스 훈련

⇨증례검토회, 전문서적/임상논문 강독회

→병원행정

■ "직원에 대한 감사와 존중": 직원의 장점에 대한 장려와 육성

■ ""고객중심 병원"의 실현"

→의료의 근본

■ "의료는 문화다": 의료는 그 시대, 지역성, 민족 등과 밀접한 관계가 있으며, 그 문화 속에서 생각해야 한다.

■ "의학의 국제적 교류에서 배운다": 생명은 어떠한 정치적, 경제적 체제보다도 귀중하며, 의료에는 국경이 없다.

■ "예술로서의 의료": "의료는 과학이 뒷받침된 예술이다"(오슬러). 의료는 예술과 마찬가지로 사람을 감동시키고, 심금을 울리는 건강을 상징하는 아름다움이다.

⇨의료예술은 친절한 응대는 물론 복도를 걷고 문을 여는 일상적 행동에서 우러나는 배려다.

●의료기관의 특성

→의료기관의 주요 생산품은 환자에 대한 내과, 외과적 의료서비스와 간호서비스이다. 그리고 의료기관의 주요 관심사는 환자의 생명과 건강에 대한 것이다.

■ 병원의 주요 목적은 "각각의 환자에게 개별적인 서비스(진료서비스와 간호)를 제공하는 것"이다. 병원의 목적과 경제적 가치는 사회적이고 인도주의적인 가치를 따라야 한다는 특징이 있다.

→병원 구성원들의 책임과 책무의 한계는 명확해야 하며, 모호함이나 실수에 대하여 관용이 허용될 수 없으며, 구성원들은 윤리적인 책임에 대해 민감해야 한다.

→일의 속성과 양이 매우 다양하고 유동적이어서 표준화하는 것이 쉽지 않다. 대량생산이나 일관된 작업 또는 자동화된 기능을 도입하기가 어렵다. 병원은 기계시스템이 아니라 인간시스템이다.

■ 진료서비스의 특성 상 소비자들이 진료서비스의 생산과정에 적극 참여할 수 밖에 없어서, 다른 산업에 비해 생산 과정에 대한 통제가 심한 편이다.

→병원의 구성원들은 대부분 의사, 간호사 등 전문분야에 특화된 지식직업인들이다. 이로 인해 경영관리상의 문제가 야기될 수 있다.

→병원은 공식적이고 관료적이고 권위주의적 조직이다. 결국 관습적인 분류체계와 완고한 비인격

적인 규칙, 과정 등에 의존하게 된다.

■ 하지만 중요한 것은 병원은 고도로 전문화되어 있으며 특화된 조직이어서, 동기나 활동, 자율 등에 많은 내부 구성원들의 자발적이고 비공식적인 적응이 없이는 효율적으로 기능할 수 없다!

● 의료기관이 추구(해야)하는 일반적인 가치

→병원도 일반 기업처럼 이윤을 추구하는 노력이 필요하다. 하지만 병원은 사기업과 달리 공익성이 대두되기 때문에 사회봉사기관으로서의 역할이 필요하다.

→병원은 건강유지를 위해 "충분하게 구비된 의료설비와 시설, 인력, 병상(양적 봉사)", "합리적 가격(경제적 봉사)", "신속하고 편안하며 안전한 서비스(질적 봉사)" 를 받고 고객들이 돌아갈 수 있도록 해주어야 한다. 이런 차원에서 병원이 추구(해야)하는 기본적인 가치들은 다음과 같다.

■ 공중이 원하고 필요로 하는 의료서비스를 생산한다.

■ 생산성을 극대화 한다.

■ 의료서비스를 개선하여 생존과 성장을 위한 능력을 개발하고 유지한다.

■ 이해관계 집단의 개인적인 목표를 달성할 수 있는 기회를 제공한다.

■ 공중의 생활의 질(Quality of life) 향상에 노력하여 질병 없는 건강한 사회건설을 이룩한다.