

# 치과병원의 시스템구축

김민정

넥스덴 치과병원 진료지원실

## ▣ 병원 시스템은 무엇을 말하는가?

시스템의 사전적 의미는 어떤 목적을 위한 질서 있는 조직 체계 또는 인사 관리 시스템 이라고 정의하고 있다. 조직체계와 인사관리는 어휘의 내용을 보면 전혀 상반되는 내용 같다고 볼 수 있으나 대단히 중요하게 연결되어 있는 부분이다. 기업의 사례를 보면 기업시스템은 정보를 빠른 시간 내에 공유할 수 있는 것, 업무의 단순화 및 체계화, 조직적인 운영, 인사관리 등이 전체 기업을 생산성 있게 운영하는 경쟁력 있는 기업경영의 핵심이라고 볼 수 있기 때문이다. 조직체계와 인사관리란 결국 그 안에 있는 인재가 서류를 다루고 업무를 수행하며 시스템을 만들어 나가는 것이기 때문에 이는 곧 어떤 인재를 채용하고 어떤 인재를 만들어 내는가가 좋은 시스템을 만들 수 있다고 보는 나의 관점과도 일치한다.

그렇다면 병원에서의 시스템은 무엇을 말하는가? 병원에서의 시스템은 기업의 그것과 별반 다를 것이 없다. 행위가 다를 뿐이지 어떤 목적을 갖고 시스템을 만드는가는 같다고 볼 수 있다. 병원의 잘 만들어진 시스템은 누구보다도 고객인 환자가 먼저 깨닫게 되며 시스템이 잘되어 있는 병원은 망할 리가 없다. 최근 경기 불황으로 인하여 강남지역의 문 닫는 치과가 많아지고 있다 이는 심각한 일이라고 볼 수 있다 문만 열면 치과경영은 잘된다는 말은 옛말이 되어가고 있다. 치과도 조그마한 기업이다. 이제 모두가 변화해야 한다. 예전의 주먹구구식의 병원경영은 언제까지나 나만의 know how가 될 수 없다. 무형의 know how는 유형의 그것보다 강해질 수 없다. 쉽게 보더라도 생각만으로 치과를 경영한다는 것과 유형자산을 만들어 병원만의 스타일을 만드는 것이 바로 시스템을 만들어 나가는 조직을 체계화 시키는 시작이라고 본다. 초기에 병원 시스템 구축에 대한 강의를 할 때 치과의사들은 우리 직원을 변화하게 하려고 왔다는 말들을 많이 들었다. 바로 이런 사고의 전환이 필요하다. 직원이 바뀌면 시스템이 바뀌는가? 절대 그렇지 않다. 원장도 바뀌고 병원의 중간 헤드들도 바뀌어야 직원도 함께 바뀌게 되어 있다. 바로 중요한 이 시작부터가 우리 모두가 바뀌어야 할 부분이라고

생각한다. 누구를 위해 바뀌는가? 바로 나를 위해서이다. 병원에서의 업무를 남들은 전문적인 업무를 하고 있다고 생각한다. 허나 정작 우리는 전문인다운 일을 하고 있는가? 남들이 하지 못하는 일이 전문가적인 일은 아니라고 본다.

전문가란 책을 통한 형식적 지식과 경험을 통한 지식 그리고 자기통제가 되는 사람을 전문가라 할 수 있는데, 나의 직업에 대한 지식을 바탕으로 임상에서의 경험을 바탕으로 하는 그리고 습관처럼 일을 생각하는 편안함이 있어야 한다. 치과위생사라는 업무를 생활의 일부 그 자체가 되었을 때 나를 남들이 전문가라고 할 것이다. 각 영역에서 전문가들이 모이게 된다면 그것 자체가 우수한 인재가 모인 훌륭한 조직이 만들어진 것이 되며 그 안에서 는 더욱 쉽게 조직문화를 만들게 되고 그것이 바로 시스템이라 할 수 있다. 기업마다 인재를 찾는 스타일이 다르지만 우수한 인재를 좀더 빨리 찾아내느냐 만드느냐의 차이이지 우수한 인재를 그 안에 두려고 하는 것은 일치한다고 본다. 병원에서도 각자의 영역에서 좀더 전문가다워 질 때 우리는 우수한 진료시스템을 이끌어 나갈 수 있다. 그래서 본인은 시스템을 만드는 것의 가장 중요한 시작은 직업인으로서의 마인드의 변화라고 말하고 싶다.

### ■ 조직구성원의 마인드 변화

병원을 경영하는 데에 어떤 조직을 만들어 갈 것인가를 구상하는 것이 조직문화를 제대로 만들고 조직을 이해시키고자 하는 부분에서 중요한 틀이 된다.

- 조직이란 사전적 의미는 ‘어떤 목표를 달성하기 위하여 일정한 지위와 역할을 지닌 사람이나 물건이 모여 질서 있는 하나의 집합체를 이루는 것이다’ 라고 한다. 병원이란 곳도 기업의 조직체계와 다를 것이 없다. 직급체계를 만들고 수직,수평 전달체계의 업무를 수행하며 그 안에서도 작은 규모의 조직이 만들어져 있는 것이다. 소규모 병원에서 대형병원까지 이러한 체계를 갖고 있지 않는 곳은 없다고 말할 수 있다.
- 지난 17년간 치과위생사로 일해 왔지만 팀간의 조직적 사고를 만들어 내기란 여간 어려운 일이 아니다. 치과의사들도 병원 이외의 조직에서 일해본 경험의 부재로 조직적 사고를 이들 리더에게서도 찾아보기 힘들다. 조직이란 각 구성원이 같은 목표로 응집되어있는 곳인데 이러한 목표가 없는 병원이 많기 때문에 결국은 그 안의 구성원 조차도 조직체계와 직업에 대한 사명감을 갖고 일하는 경우가 상당히 드물다. 치과를 경영하는 치과의사들의 마인드 즉 경영마인드가 부족한 결과로 보고 있다. 그러므로 병원 경영에 중요한 핵심은 조직체계 확립 중에서도 어떤 목표가 있는 가이다. 예를 들어 “o” 병원에서 2005년 한해는 한달 매출 1억이 목표다라고 설정했다고 가상해 보자. 이런 목표를 설정하기 위해 병원의 인테리어부터 시작한다. 치과의사의 수를 생각해야 하며 그 수에 합당한 매출을 올리기 위한 많은 전략을 세워야 한다. 그 전략을 세우기 전 가장 기본으로 (가정) 우리병원에 하루 몇 명의 환자가 진료를 할 수 있을까, 매출을 올릴 수 있는 환자는 최소 몇 명이여야 한다는 기본이 설정되어야 한다. 그렇다면 대략의 매출이 설정될 것이며 그 안에서 지출되는 재료, 급여, 가공비, 외주가공비, 소모품 등의 예산을 세워 고정지출과 변동지출을 설정하고 지출을 최소화하며 매출을 극대화 할 수 있는 전략적 구상으로 ‘우리는 한 달에 1억을 목표로 한다’ 라는 목표가 생기는 것이다. 이러한 목표가 생겼다면 우리에게 이런 목표를 이루기 위한 조직구성원의 마인드 변화가 있어야 한다. 병원경영도 이윤이 창출되어야 한다는 인식이 구성원 모두에게 필요하며 이런 마인드변화로 경영 전략을 세워야 하고 각 구성원의 노력으로 이윤이 창출 되었을 때 다양한 보상으로 일에 대한 가치와 조직의 가치를 느끼게 할 수 있다. 다양한 보상은 금전적 보상 외에도 일과 삶의 균형을 가질 수 있도록 각 구성원을 배려하는 것이 필요하다. 예를 들어 퇴근시간을 30분 앞당겨 영어 회화나 운동을 할 수 있게 여가 활동을 배려하는 등 신세대에 맞는 구성원에 대한 보상도 중요하겠다. 우리 조직 안에 세대차를 극복하기 위해서 매일매일 싸우고 있지는 않는지? 옛말에 “요즘아이들은 ...” 이런 글이 등장한다고 하는데 바로 이런 세대차를

극복하는 조직관리가 중요하다, 요즘 세대가 느끼는 조직의 가치는 일하는 것이 자랑스럽게 느껴지며 또한 즐겁고 리더를 신뢰하는 것이라고 한다. 이 모두는 누구나 추구하는 것이 아닐까?

- 조직의 마인드 변화는 나눔에서 시작하는 것이다. 나 혼자 잘해서 이루어지는 것이 있는가? 구성원 들은 사탕발림보다는 솔직함을 좋아한다. 현실과 동떨어진 것을 요구하지 않는다. 이제는 fun한 직장을 요구하는 조직원과 한배를 탔다. Change your life, change your paradigm !!! 내부의 인재가 평범하던 훌륭한 인재이던 중요한 것은 성장가능성이 높은 직원인가이다. 우수인재의 보통 인재화가 되는 경우도 많다 이렇듯이 인재를 확보하고 인재를 교육한 후 역량발휘를 할 수 있게 제대로 활용하는 것이 중요하다.

### ▣ 우리가 병원 문화를 바꿀 수 있다

복잡하고 인간관계가 얽혀있는 그래서 스트레스가 넘치는 병원생활로부터 탈출하고 싶은가? 우리는 웰빙 직업인이 되어야 한다. 웰빙의 본질과 관련한 유명한 비유가 있다. “건강우유를 먹는 사람과 이를 배달하는 사람 중 누가 더 웰빙 죽인가? 하는 질문이다. 그 정답은 몸에 좋은 우유를 먹는 사람이 아닌 우유를 배달하는 사람이다. 새벽공기를 마시며 계단을 오르내리며 충분한 운동을 하고 보람차게 일하는 배달부가 더 건강하다는 논리다. 이렇듯 병원생활도 웰빙 직업인이 되어 보람과 일에 대한 자부심, 성취감과 즐거움 등과 같은 행복감을 느끼며 일하는 병원 문화가 성립될 때 즐거운 병원 생활이 될 수 있는 것이다. 구체적으로 살펴보면 ‘누군가 시켜서 일을 해야 하는’ 수동적인 자세보다는 ‘내 일이고 내가 책임진다’는 능동적인 자세의 일 처리 과정, ‘나는 단지 직원일 뿐이다’라는 자세가 아닌 ‘병원을 이끌어가는 구성원’이라는 주인의식과 책임감이 결국에는 병원을 운영하는 치과의사와 직원의 상호간 절대적인 신뢰가 병원 문화를 바꿀 수 있는 것이라고 본다. 이런 웰빙이 넘치는 병원에 텅달아 환자도 웰빙 죽이 되는 것이 아닐까?

그리고 또 하나는 웰빙 직업인이 되기 위한 내면의 문화이다. 조직갈등 즉 스트레스의 주 요인인 인간관계의 극복이다. 올해도 내년도 나의 화두는 ‘나를 알고 너를 알자’이다. 너무나도 소중한 인연이 나와 함께 지금 존재하므로 그 인연을 잘 유지하기 위한 노력이다. 병원 업무를 수행하는데 문제가 없는데 직장동료와의 갈등이 해결되지 못해서 이직을 결심하는 경우가 종종 있다. 팀 리더라면 이런 경우를 경험한 적이 있으리라 본다. 없다면 당신은 지금 아주 즐거워 해야 한다. 이런 경우에는 가장 기본인 신뢰와 믿음이 없어서 생기는 아주 기본적인 인간관계의 문제가 가장 지배적이라고 볼 수 있다. 그 인간관계의 흐름을 잘 읽어야 하는 것도 팀 리더의 역할이다. 그리고 최대한 빠르고 정확하게 해결해야 별 문제없이 지나 갈 수도 있다. 팀 안에도 리더와 팔로우가 존재한다. 서로의 역할에 대한 과하거나 모자라거나 하는 부분들에 의해 서로간의 갈등이 빚어지게 되고 점차 커지면 병원의 문화로 만들어지게 된다. 그 뜻은 “그 병원은 oooo해”, “직원들이 oo가 심해” 이렇듯 우리가 알지 못하는 문화가 만들어 지게 된다. 여기서도 이야기 했듯이 나를 아는 것이 먼저이다. 나의 성격을 먼저 알고 남이 나에게 그런 말을 했을 때 내가 왜 그런 생각과 행동을 했었는지 알게 되는 것이다. 그리고 그것을 조절해야 주위에서 인격이 있네 없네 운운하는 것이다. 인격 즉 인간성 말이다. 그리고 남을 알게 되고 그것을 서로 인정 할 때 주위에 인격이 넘치는 훌륭한 직원들을 두게 되고 함께 즐거운 병원 문화가 만들어 지게 된다. 이것이 나 혼자만이 할 수 있는 것이 아니라 함께 해야 한다는 것도 잊지 말자! 나만 인간성 좋다고 나만 상처 받는다고 하지 말고 말이다.

참다운 병원 문화 남이 하는 것이 아니다 나부터 변화 시키다 보면 어느새 동료도 변화가 되어 있다. 즉 내가 변화면 병원 문화도 바뀐다. 즐거운 직장생활을 꿈처럼 생각하지 말자. 우리 앞에 놓인 이곳이 즐거운 나의 직장일 수 있다.