

病院에서의 비용절감방안



李 宗 吉

〈연세대 세브란스병원 행정부원장〉

★ 각종의 대외 및 대내 비용 절감 방안

★ 병원 내외 - 대외 비용 절감

1. 서 언

의료기술의 발전과 의료를 이용하는 환자측의 요구수준 향상에 따라 의료업 전반과 병원계를 둘러싼 주변 환경은 달라져 가고 있다.

오늘날 병원계가 직면하고 있는 문제는 외부환경의 변화와 내부환경의 변화를 얼마나 조화있게 대처하여 나가느냐에 따라 병원경영의 성패가 달려있다.

과거의 병원은 환자를 진료하고 받는 진료수가 병원에서 독자적으로 수가를 정하여 실시했으나 1977년 의료보험이 실시한 이후부터는 정부에 책정하여 고시하게됨에 따라 병원에서의 재량권이 대폭 축소 되었으며 병원경영의 근간을 이루는 수가가 원가에도 크게 미달되고 있어 많은 문제를 야기시키고 있다. 의료보험 실시이후 수진률의 증가로 의료수요는 늘어났으나 환자가 늘어난만큼 수익이 보장이 되지 않을뿐 아니라 해를 거듭할수록 도산하는 병·의원이 늘어나고 있는 것이 현실이다. 병원이 경영상 압박을 받게 되는 원인을 대외적, 대내적으로 살펴보면 대외적으로는 우선 진료 수가의 통제, 몇차례의 경제개발계획에 따라 국민의 소득이 증대되었고 건강에 대한 상식과 요구가 더욱 높아

짐에 따른 수요의 증가 빠른 속도로 발전되는 의료 기술과 의료장비의 개발에 따른 부담을 들수 있다. 대내적으로는 우수인력을 확보하는데 따른 인건비 부담 그리고 보다 양질의 의료서비스를 제공하는데 투입되는 각종의 진료재료의 부담 의료이용자들의 생활수준의 향상에 따라 요구되는 현대적 시설 및 설비의 부담 또한 최근 사회적으로 확산되어 가고 있는 노·사문제에 따른 인건비 부담과 근로조건 개선에 따른 부담 등등이 병원경영을 더욱 어렵게 하는 것들이다.

따라서 병원이 살아남기 위해서는 내·외적 환경변화에 적응하면서 특히 대내적으로 병원경영을 합리화하는 노력이 더욱 절실하다고 생각되어 인건비와 재료비 에너지 절감 방안에 대해 고찰하여 보고자 한다.

2. 인건비 절감

인건비 관리(Wage Administration)는 인사 노무관리의 분야 중에서도 가장 중요한 부분의 하나로서 노동력 관리 인간관리 노사관리 등을 말하며 인사 노무관리의 성패를 결정하는 중심적 기능을 담당한다. 그 기능을 살펴보면 첫째로 노동력 관리의 과정에서 보면 임금은 직장 노동자에게는

유일한 수입원이 되기 때문에 그 크기에 대하여 근로자들은 깊은 관심을 가지고 있다. 그러므로 적정 생계비를 기초로 노동력 재 생산이 가능한 임금액을 유지함으로써 노동력의 보전을 꾀할 필요가 있는 것이며 둘째로 인간관계를 또는 노·사관계를 원활히 하는 역할을 하기도 하는데 이러한 기능을 가진 인건비가 병원의 비용중 차지하는 비율은 약 40~45%로 전체 비용중 가장 큰 비중을 차지하고 있다는 점을 감안하여 인건비 절감은 그 조직의 사활하고도 깊은 관련이 있다고 볼 수 있다.

1. 노동 생산성 제고

의료기관의 특수성중의 하나라고 볼 수 있는 것은 mass production을 할 수 없으며 전문인들에 의한 집약적인 노동을 요구하는 것이라고 볼 수 있다. 따라서 인력의 선발 배치 교육 등의 인사관리 전 과정에서 접근이 요구되고 있다.

그러기 위해서는 직무분석을 통한 인사관리가 합리적으로 이루어져야 하는 것이 첫째이고 둘째로는 모든 직원이 직장을 가정처럼 생각하고 새로운 가치를 추구하려는 노력이 유발되어야 하는 것이며 세째로 부서별 원가개념을 도입하여 인건비 대 노동생산성을 비교하고 업무량과 근무시간을 비교하여 이에 따른 적정인원을 배치하는 노력이 필요하다. 네째로 동기유발(motivation)을 적절하게 이루어 질 수 있도록 인사 관리체계가 되어 있을 때 노동생산성이 제고될 것이다.

2. 임시직과 시간제 근무제도의 활용

인건비상승 요인으로 병원경영이 어려움을 겪고 있는 병원계로서는 업무의 성격에 따라 임시직과 시간제 근무(part time)를 수용하여 철저한 관리 감독을 함으로써 소기의 목적을 달성할 수 있으며 또한 이 제도를 활용함으로써 인건비의 절감은 물론 제반 여비까지도 절감할 수 있는 효과를 가져올 수 있다.

3. 외주 및 임대

병원의 환경관리 및 청소 승강기 업무 등과 같은 비교적 단순 노동에 속하는 부분은 외부에 용역

을 주고 식당 및 영안실 등과 같은 업무는 임대를 줌으로써 인건비와 경비를 절감하고 동시에 의료의 수익을 올릴 수 있는 효과를 얻을 수 있다고 본다.

4. 자원봉사자의 활용

자원봉사자는 모든 사회복지 활동에 참여하여 공, 사 조직에서 그들의 서비스를 자유롭게 제공하는 개인이며 타인을 돕는 것이 생의 일부로서 헌신적이길 원하는 이상적인 동기가 부여된 사람들이다. 자발성 복지성 무급성을 근간으로 하는 자원봉사 활동은 개인의 다양한 서비스의 욕구가 증대되고 급증하는 대다수 유무 노동력에 기인하여 촉진되었다. 최근 우리나라에서도 고급화된 유희노동력이 점증되어 가는 추세에 있고, 각종 서비스에 대한 욕구가 다양하게 표출되면서 자원봉사자를 활용하는 기관이 증가하고 있으며 그 활용의 폭도 넓어지고 있다.

그간 병원자원봉사자의 활용은 종합병원 규모 이상의 큰 병원을 중심으로 산발적으로 이루어져 왔으나 그 활용 정도로 보아 lay valunteer 수준을 넘지 못하고 있는 것 같다. 그러나 병원환경의 변화와 이를 이용하는 이용자의 서비스 욕구가 다양해졌으며 이들의 욕구를 해소하고 수용하는 효과와 인건비 절감효과를 기대할 수 있는 자원봉사 활동에 관심을 기울여야 할 것이다.

3. 재료비 절감

병원이라는 조직이 사회의 축소판이기 때문에 병원에서 사용되고 있는 재료의 종류는 꼭 다양하다. 크게 보면 건축재료 각종 설비재료 의약품재료 급식재료 위생재료 수술재료 사무용품재료 직물재료 에너지재료 등등 많이 들을 수 있다. 이들의 재료비는 재료소모량과 단가(unit price)로 구성되며 의료수익을 올리기 위하여 재료의 구입가는 보다 저렴하게 재료의 소모량은 보다 적게 하여야 하며 재료비의 절감효과를 크게 좌우하는 관건은 구매단가에 있으나 그것 못지 않게 중요한 것은 구입물품의 선정과 구매방법 그리고 물품 및

재료의 관리방법이다. 이에 따라 재료량의 절감효과가 크게 달라질 수 있으므로 재료량의 절감을 위하여 다음의 단계를 엄격하게 수행하여야 한다고 생각한다.

(1) 구입재료의 선정

구입하고자 하는 재료는 양질의 재료를 적절한 시기에 가장 저렴한 가격으로 적정량을 구매하는 것이 가장 중요하다. 그러기 위해서는 재료품목의 질적 검토를 한 뒤 사용부서와 최종으로 협의하여 구매를 품의하는 것이 바람직한 방법이다. 구입재료의 질적인 검토를 철저히 하기 위해서 사용부서와 구매부서 관리부서의 실무자들로 심의위원회를 구성하여 양질의 재료가 저렴한 가격으로 구입되도록 하는 것도 하나의 방법이라고 볼 수 있다.

(2) 구매단계

재고관리를 하고 있는 재료와 비재고 관리로 이루어지는 재료에 따라 다소 다른 점이 있기는 하겠지만 일반적으로 재료를 구매하는 데는 일정금액 이상의 구매는 공개 또는 경쟁입찰에 의하여 그때 구매를 하거나 년간 단가계약을 하여 구매를 하는 방법 등을 통하여 원가를 절감하도록 노력하여야 한다.

(3) 관리단계

적정량을 관리하는 일이 비용을 절감하는 것이 됨으로 재료의 장기적 적체는 관리비용이 증가되며 손폐량이 생겨 원가를 잠식시키게 되므로 품목별 사용부서별로 철저히 관리되어야 하며 재료의 소모량과 진료수입과의 유관성을 검토하여 진료수입에 재료의 원가가 충분히 반영되도록 하여야 한다.

4. 에너지 절감

에너지 절약은 불편을 초래할 수도 있는 단위부서별 절감방법과, 같은 에너지를 사용하되 낭비가 되어지는 에너지를 최소로 막아 이를 최대의 효율로 사용하는 방법이 있는데 일반적으로 후자의 방법이 바람직하다고 볼 수 있다. 그러기 위해서는 에너지의 효율을 향상시키는 기법과 시설개선의 방법도 중요하지만 원천적으로 시설이 합리적으로 이루어져야 한다. 즉 병원건물의 위치 구조 단열

공조기의 성능 환자입원실의 효과적 배치가 이상적이고 합리적으로 되어야 한다는 것이다. 다른 것도 그렇겠지만 특히 에너지 절감만은 특정한 특정단체만으로는 실효를 거둘수 없고 전체 직원의 합심된 노력에 의해서만 기대할 수 있다고 본다. 그래서 에너지 절감을 효율적으로 관리하기 위해서는 에너지 소비절약 추진위원회를 구성하여 이 위원회에서 전기 용수 열 연소 설비 건물에 걸친 소위원회를 두어 업무를 분담하고 교육과 홍보를 실시하며 에너지 사용 및 절감 목표량과 절감계획을 수립하여 사후 실적을 비교분석하여 에너지절감 효과를 극대화 함으로써 비용을 절감할 수 있다. 이것을 조직적으로 추진하기 위하여 다음과 같은 노력이 필요하다.

(1) 연간 에너지 사용 및 절감목표량

전기 경유 방카C-유 등 에너지원 별로 수요량을 예측하고 절감목표량을 설정하여 그 목표를 달성하도록 에너지를 관리하며 앞에서 살펴본 교육과 홍보를 통하여 전 직원들의 참여와 협조로써 절감목표량을 달성하는 것이다.

(2) 노후 대체 및 절감계획

보일러 연소 가스 분석을 수시로 실시하여 적정 공기비를 유지하고 과잉 공기에 의한 열손실을 방지하며 동시에 온수 및 스팀 송기시간을 단축시키고 폐열을 회수하고 노후된 배관을 교체하고 스팀난방인 방열기를 온수난방의 환코일 유니트로 교체하여 열효율을 상승시킨다. 아울러 스팀누설 및 응결수를 회수하지 못하여 오는 열손실을 감소시켜 연료를 절감하여야 할 것이다.

5. 결 어

앞에서 지적하였듯이 병원계를 둘러싼 외부환경의 변화 즉 의료보험의 확대실시로 수진률이 높아져 환자가 증가되고 있다. 이들의 대부분이 의사나 의료기관에 많은 기대수준을 갖고 있고 아울러 환자들의 권리를 주장하는가 하면 국민의료비의 과다지출을 막기 위해 정부는 갖가지 통제와 함께 보험자의 심사기준의 강화하는 등 병원경영에 어려움이 더해가고 있다. 이러한 어려움을 극복하기 위하여 외

부환경의 개선을 위한 노력과 함께 경영실적을 분석하여 원가의식을 고취시키고 소수정예주의 원칙에 입각하여 인력을 관리함으로써 인건비를 절감하고 생산성을 높여야 한다. 또한 사용되는 재료는 단가계약 및 공동구매를 통하여 구매단가를 인하하는 경영의 합리화 노력과, 고가의 의료기기를 중앙화하여 공동

으로 활용하여 utility를 높여주고 사용되는 각종 비품과 설비 및 사무용품 등을 표준화(standardization)하는 등 경영의 효율화 노력을 함께할 때 인건비 재료비 에너지부문에서 비용절감(cost reduction)도 이루어지고 비용억제(cost containment)도 이루어 질 수 있다고 생각된다. *

☆ 공안이 너무 큼