

生産性 향상 - 生存의 열쇠

서울대병원 부설 병원연구소 제공

우리나라 병원의 경영조건은 날로 악화되어 가고 있어 병원의 존속마저 위협받고 있다. 따라서 어느 때보다도 병원내부경영의 합리화가 요청된다. 노사가 협조하여 전개하고 있는 어느 미국병원의 생산성향상운동사례는 노사문제가 증대되어 가고 있는 우리나라 병원계에 문제해결의 실마리를 제공하리라 믿어 이를 소개코자 한다. 다음은 미국산업공학회와 경영과학회의 병원경영분과의 13차 학술대회(1982. 2. 8~10)에서 발표된 A.D.Jacobs와 J.Linda의 「Unlocking Productivity - A Key. to Survival」을 번역한 것이다. <譯註>

생산성향상운동의 배경과 철학적 바탕

80년대의 미국병원의 주요경영과제는 높은 업무수행능력과 생산성을 지속·발전시키는 것이다. 미국 아리조나주에 있는 스콧즈다일 기념병원(이하 SMH라 한다)은 이러한 과제를 실천하기 위하여 1979년 초에 생산성향상프로그램을 마련하여 이를 실행하고 있다. 본 프로그램은 두가지 중요한 철학적개념에 그 바탕을 두고 있다. 즉 대다수의 직원들은 병원경영에 어떤 형태로든 참여하기를 바라며, 그들에게 영향을 미치는 의사결정에 관한 많은 정보를 알고자 한다는 개념과 어떤 업무에 대해 담당자보다도 그 업무를 잘 아는 사람은 아무도 없다는 개념에 철학적 바탕을 두어 SMH는

생산성향상운동을 추진하고 있다.

SMH는 양질의 환자진료서비스를 제공하는 것을 제 1의 경영목표로 삼고 있기 때문에 본 프로그램의 명칭을 「비용절감」이나 「비용억제」라는 다소 부정적이고 협의적인 용어보다 긍정적이고 포괄적인 「생산성향상」이라는 용어를 채택하였다.

SMH는 양질의 진료서비스제공에 본 프로그램의 최우선목표를 두고, 그 업무를 가장 잘 아는 담당자를 본 프로그램에 참여시킴으로써 생산성향상을 이루어 질 수 있는 것이며 비용절감의 부수적 효과도 자연적으로 달성될 것이라는 확신을 가지고 이 운동을 추진하고 있다. 간단히 말하자면, SMH의 생산성향상프로그램은 긍정적 측면에 중점을 두고 있다."

주 : (1) 생산성 향상은 투입을 절감하여야만 달성되는 것은 아니다. 동일한 투입으로 보다 나은 산출(진료서비스 향상 혹은 수익증대등)을 얻게 된다면 이 또한 생산성 향상이다. SMH는 투입의 절감 보다 산출의 증대에 중점을 두고 생산성 향상을 추진하고 있는 것으로 보여진다.

대부분의 조직체는 지금까지 조기정착이나 단기적인 성과를 추구해 왔으며 앞으로도 그러할 것으로 전망된다. 이러한 현상은 눈앞의 결과만을 중시하는 속성해결식의 타성에 젖어 있는 사회에서는 당연히 생겨나게끔 되어 있다. 그러나 SMH의 최고경영층은 이러한 점을 명심하여 문제해결방법의 개선, 직원의 경영참여유도 및 생산성향상의 장기적인 목표하에 지속적으로 추진하여야 된다는 전략을 가지고 접근하고 있다. 따라서 SMH의 생산성향상프로그램의 성과는 장기간에 걸쳐 나타날 것이다. 따라서 SMH의 이사회와 최고경영층은 장기사업의 하나로서 생산성향상프로그램을 마련하고 이를 병원경영계획서의 주요추진사업으로 결정하였다. 3차년도까지 병원전부서의 협조에 의한 프로그램추진방식의 정착, 「노사생산성향상팀(부서내 혹은 부서간)」의 개발과 그 수적 증대, 생산성향상에 대한 교육·인식을 위한 교재개발을 수행한다는 장기목표를 두고 있다.

산업계 특히 병원계는 기존의 방식으로 생산성향상을 기대할 수 없다. 즉 작업측정, 방법연구, 자본 및 노동분석 등과 같은 기존의 방식은 80년대의 병원경영개선을 위한 최선의 방법이라 할 수 없다. 의료제공체제와 의료기술의 급변에 지금까지의 방식으로는 적절히 대처할 수 없다. 무엇보다도 지금 우리에게 필요한 것은 하루, 일주일, 한달후 뿐만 아니라 십년 후에도 성과를 가져다 줄 수 있는 생산성향상에의 접근방식의 개발이다. 그렇게 하기 위해서는 병원경영자는 생산성향상을 유도할 수 있는 작업문화(work culture)를 창조해 주어야 한다. 이것이 SMH의 생산성향상프로그램의 목적인 동시에 도구인 것이며, 노사생산성향상팀의 운영으로 형성된다.

노사생산성향상팀과 작업문화 (Worker-Management Productivity Team and Work Culture)

노사생산성향상팀은 일반기업에서의 품질관리써클과 유사하나, 이러한 써클활동의 범위를 넘어선다. 노사생산성향상팀이라는 명칭은 종업원, 감독

층, 관리층 등 각 경영계층에게 자기계층의 의사결정과정에 타계층의 참여를 필요로 한다는 점을 인식케 한다. 품질관리써클은 관리자나 감독자가 이끌어 가고 있는데 반하여 노사생산성향상팀은 이렇그대로 노사가 운영주체가 된다는 측면에서 상이하다 하겠다.

SMH에서의 생산성향상은 여러개의 노사팀에 의하여 추진되고 있다. 노사팀의 활동은 5주간 매주 한시간씩 회합을 가져 첫 15분동안은 생산성향상을 위한 기본원칙 및 기법에 대해 발표하고 토론한다. 예를 들면, 일을 처음부터 올바르게 할 것, 일은 열심히 보다는 요령있게 할 것, 개선에는 끝이 없음, 관습이나 타성을 타파할 것, 생산성과 인적요소 등과 같은 토픽을 가지고 발표·토론한다. 나머지 45분동안에는 노사 각 팀원들은 자기 부서와 관련있는 부문에 한정하여 다음과 같은 단계를 거쳐 생산성향상방안을 모색하고 실천방안에 대해 토론한다.

생산성향상 대상모색 → 대상의 선정 (대상은 자기팀과 관련이 있어야 하며 생산성향상결과가 측정될 수 있는 것이어야 함) → 실천계획수립 → 책임부여 → 실행일정계획작성 → 노사팀에 의해 실천 → 결과의 평가.

SMH에서의 생산성향상프로그램은 결과위주보다 실천위주의 프로그램으로서 노사(종업원, 감독자, 관리자) 관계를 동반자로서의 관계로 그 유대를 강화시키는데에 주목적을 두고 있으며, 그렇게 되면 생산성향상은 자연적으로 달성된다는 것이 주 내용이다. 앞에서 언급한 바와 같이 SMH 프로그램의 특성은 직원모두가 개선의식을 갖도록 하기 위한 작업문화의 형성에 있다. 즉 모든 노사팀원들에게 개선기법을 교육시켜 그들의 개선능력을 개발시키고, 또한 다음과 같은 업무개선에 대한 의문적인 태도를 갖도록 작업분위기를 조성한다는 것이다.

- 제거하여야 될 것은 없는가? (불필요한 절차 등)
- 단순화될 것은 없는가? (복잡한 절차 등)
- 결합할 수 있는 것은 없는가?
- 재배열되어야 할 것은 없는가? (업무순서, 작

업장 등)

생산성향상프로그램의 성과

SMH의 생산성향상프로그램의 성과는 다음과 같다. 여러가지 단기적 성과를 얻었는데 그 중 주요 성과로는

- 진료비계산·청구절차변경으로 매주 6시간 절약
- 효율적인 전문인력활용을 위한 사무직과 전문직간의 업무량조정
- 주요진료재료 보관위치의 재배치로 동선거리의 최소화
- 의사소통의 원활화 등을 들 수 있다.

기대되었던 장기적 성과로는, 모든 직원들이 자기 업무의 한 부분으로 다음과 같은 사항을 수용하여 생산성향상을 가져온다는 것이었다.

- 일은 열심히 보다는 요령있게 할 것 (working smarter not harder)

- 진료서비스 질 향상
- 개선에는 끝이 없다라는 믿음

기대되었던 장기적인 성과 중 이미 달성된 것으로는 관리자의 태도변화, 책임·권한 위임의 합리화, 생산성향상구호의 합리화, 생산성향상구호의 개발 (개선에는 끝이 없다! 정말 이것은 필요한 것인가? 일은 열심히 보다는 요령있게!) 등을 들 수 있다.

이상으로 미국의 스코츠다일기념 병원의 생산성향상운동사례를 소개하였다. 여기에서 우리는 생산성향상을 달성할 수 있는 새로운 접근방식을 보았다. 그것은 진료(혹은 업무)의 질향상이 최우선이며, 담당자보다 그 업무를 잘 아는 사람은 없다라는 기본적 사고방식에 그 바탕을 둔 생산성향상프로그램의 개발이다. 노사가 팀워크를 이뤄 장기적으로 끈기있게 이와같은 프로그램을 전개하여야만 생산성향상을 유도·촉진하는 작업문화의 창조를 기대할 수 있는 것이다.*