

수의과 병원의 바람직한 운영방법

유 형 규*

서 론

한국에서 71년 수의학과를 졸업하고 72년도에 도미, Ohio주립대학 대학원에서 5년간 공부하다가 개업하여 약 16년간 개업의, 대학강사, 초청강사로 일을 하면서 나름대로 수의과병원 운영에 관한 철학을 세워 실천하기에 노력해왔습니다. 1981년도부터 한국을 여러번 방문하여 개업수의사와 대학, 연구실, 기업체에 근무하시는 수의사들을 만날 기회와 강의를 할 기회가 있어서 한국수의사들의 임상적 특이성과 문제점을 조금이나마 이해하고는 있었습니다. 그러던 중에, 지난 92년초 소동물임상연구회와 Hill's Pet Company 초청 강연차 한국 방문시 느낀점이 있어 조금이라도 조국 수의사 발전에 도움이 될까 하고 이 원고를 기고합니다.

눈부신 경제발전으로 생활이 윤택해지고 삶의 여유가 생김으로써 인간과 동물의 관계가 점차로 가까워져가고 있는 한국의 현실을 볼 때, 개업수의사들도 이에 대비하기 위해서 올바른 경영지식과 경영철학에 대한 이해를 점차적으로 새롭게 인식할 필요가 있으며 이를 정립 실천할 때가 오지 않았나 생각합니다. 나라, 기업체가 성장하려면 국민, 기업인의 정신태도, 모토, 근본철학이 있어야 합니다. 수의과 병원 운영에도 이러한 지침과 철학이 바로 건물의 기반, 주춧돌, 석가래같은 역할을 하여 병원의 발전에 큰 도움이 될 것으로 믿습니다.

심리학자 Steven Covey박사에 의하면 어떤 분

야에서건 성공의 비결은 다음 3가지로 요약할 수 있다고 합니다.

1. What to do
2. How to do
3. Want to do

위의 세가지를 모두 이해하고 실천한다면 성공은 자동적으로 따른다고 했습니다. 이를 자세히 설명하면 What to do는 그 분야에 대한 지식을 의미하며, How to do는 지식의 활용기전, 방법을 이야기하는 것이고, Want to do는 1, 2를 할 수 있는 마음가짐과 상대를 도와주겠다는 심적태도, 욕구를 이야기하는 것입니다. 이를 개업수의사의 입장으로 본다면 대학 또는 경험을 통해 얻은 지식과 그 지식을 활용하는 방법 또는 테크닉을 습득하고, 환축을 위해 정성껏 치료하는 것은 물론, 축주와 소비자를 위해 동물의 질병예방에 대한 교육을 실시하는 것을 말합니다.

경영학이라하면 많은 사람들이 오직 수입을 올리는데만 집중된 학문이라고 생각하기 쉬우나 경영학은 심리학, 회계학, 의사교환법, 화술, 인사관리, 투자방법, 새기술 도입, P. R. 등의 광범위한 제목을 다루는 학문입니다. 조그만 수의과 병원에서 복잡하게 무엇이 다 필요하나 하는 반응도 있을 수 있겠지만 적은 수의 직원으로 소규모 경영을 하더라도, 효율적이고 체계화된 경영구조를 유지하기 위해서는 물론, 미래의 발전을 위해서, 최소한의 경영지식이 요구됩니다. 실제로 미국에 있는 저의 병원에서 1주일 내지 1년간 경영과 새로운 임상기술에 대한 교육을 받은 한국, 미국, 일본 수의사들이 처음엔 이러한 방법이 조금만 병원 또는 한국, 일본에

* Animal Medical Care Center Medical Director
Veterinary Applied Lab, Director of Vet. Technologist

서도 적용될까 하는 의구심을 품었지만 2, 3년간 터득한 경영방법으로 병원을 경영하여 큰 성공을 거둔 원장님을 많이 보아 왔습니다.

미국 수의과 병원의 년수입 범위를 보면 약 \$50,000에서 \$2,000,000이며 년수입이 적은 병원일수록 순수익이 높은 편이라 합니다. 그 이유는 수의사 혼자서 간호원 1~2명의 도움을 받는 소규모이기 때문에 낭비가 많지 않고 행정면에 큰 시간을 안쓰는데 있습니다. 반면, 항상 병원에 매달려 있어야 하기 때문에 개인 시간의 부족은 물론, 가족과 정서생활에 여유가 없다는 단점이 있습니다. 수의사가 여럿인 규모가 큰 병원은 이와는 반대의 현상을 보입니다. 그러나 아무리 연소득이 \$50,000미만의 소규모 병원을 운영해도 경영방법을 터득하여 소비자심리와 긍정적인 의사교환법을 개업에 활용하는 수의사는 더 많은 순수익을 올리는 것은 물론, 자신의 개인적인 생활도 만족할 수 있게 수의과 병원을 운영한다고 발표되고 있습니다.

보고에 의하면 병원 전체수입의 20%내지 50%가 순수익이 된다고 하며 또한 수의사의 한 case당 평균수입(per client charge, PCC 또는 per transaction charge, PTC)이 약 \$35~\$120로 차이가 있다고 합니다. 이러한 한 case당 평균수입과 순수익의 차이는 수의사의 기술, 경험, 병원장비의 차이에 의해 오는 것도 있겠지만 그보다 더 중요한 요인은 경영방법과 경영철학의 차이라고 분석되고 있습니다. 실례로 4년전, 저의 병원에서 근무하고 있던 4명의 수의사에 대한 자료를 소개해 보기로 하겠습니다.

담 당 수의사	PTC (한 Case당 수입)	개업경력	축주의 만족도 순위 (불평받은 수로 결정)
A	\$89	10년	1
B	\$75	1년	1(동위)
C	\$53	4년	3
D	\$45	2년	4

물론 A, B, C, D의 수의사가 모두 비슷한 시간동안 근무하고 있습니다. 유의할 점은 경험이 제일 많은 A수의사나 경험이 제일 적은 B수의사나 한 case당 수입이 별 차이가 없고, 축주 만족도도 거의 같다는 점과 B수의사와 C, D수의

사를 비교할 때 C, D수의사는 B수의사보다 경험은 많으나 수입도 적고 축주 호감도도 떨어진다는 점입니다. 특히 재미있는 일은 D수의사에게 들어오는 불평이 D수의사가 진료비를 너무 비싸게 받는다는 것입니다.

원장으로서 A, B수의사와 C, D수의사를 비교할 때 A, B수의사는 축주와의 의사교환능력이 C, D수의사보다 월등하여 축주들과 빨리 친숙해지고, 진료실에 비치된 video와 chart 등을 잘 활용하여 짧은 시간동안에도 자신의 관점과 관심을 축주에게 잘 이해시켜주는 장점이 있습니다. 반면 C, D수의사는 A, B수의사와 같은 치료를 하면서도 수의사로서의 경영방법과 철학이 부족하여 진료내용이나 그들이 환자에게 쏟은 정성을 축주에게 이해시키지 못했으며 축주들의 신뢰도 얻지 못했다는 것을 알 수 있습니다.

이상을 다른 시각으로 분석하면 축주는 자기가 충분히 쓴 비용만큼의 service를 받았다고 생각할 때는 결국 비싸다는 생각을 갖지 않는다는 결론에 도달합니다. 많은 정성과 이해심을 갖고 진료에 임할 때, 축주들이 감동하여 감사해 하는 경우를 많이 보았습니다. 진료비를 적게 청구한다고 해서 축주가 항상 기뻐한다고 생각하는 것은 잘못입니다. 항상 수의사의 기본덕목으로 요구되는 인본주의를 바탕으로 축주와 대화하고 축주의 마음을 이해하고 있음을 표현함으로써 호감을 사는 것이 좋은 결과를 가져오는 하나의 큰 도구가 되리라 생각합니다. 위의 도표를 소개한 목적은 수입만 올리라는 이야기가 아니라 축주의 만족도가 영수증에 나타난 청구액과 반비례한다고 생각하는 것이 항상 옳은 것이 아니라는 점과 많은 비용을 청구할 때 축주에게 미안하게 생각하는 수의사분들께 자신감을 가지고 축주를 대하시라는 말씀을 드리고 싶어서였습니다. 이러한 심적인 준비와 단련을 위해서는 올바르고 합리적인 경영을 이해하고 소비자의 심리와 효율적인 대화방법을 이해하여야 합니다.

지식과 능력(What to do)

임상수의사는 대학에서 학위를 받고 졸업한 후에도 계속 수의학과 병원경영에 대한 교육을

받아야 합니다. 여러 경로로 개최되는 임상학회에 참석하는 것은 물론, 지역 수의사분들끼리 임상연구회를 만들어 자주 모여 의견교환과 새로운 지식을 교환하는 것도 한 방법이겠습니다. 미국에서는 Journal club이라하여, 수의학 Journal을 읽고 서로 소감을 토의하는 모임이 많이 있습니다. 이곳 수의사들은 이런 자리를 통하여 새로운 임상지식의 습득은 물론 이러한 기회를 통하여 새롭게 개업하는 수의사에게도 길을 열어주고, 수의사 서로가 경쟁자로서가 아니라 동료로서의 도움을 서로 베풀 수 있는 기회를 만들고 있습니다.

또한 주변허국에서는 1년에 20내지 40시간의 의무적인 보수교육 이수를 요구하여, 면허갱신을 위해서는 1년 또는 2년에 한번씩 보수교육 이수증명서를 공중하여 제출하는 제도가 있습니다. 발전하는 과학, 약품, 기구에 대한 공부는 물론, 병원경영법, 인간과 동물의 관계, 심리학 등을 주제로 하는 세미나(하루 종일 또는 4~5일간)가 1년에 3~4차례 개최되고 있습니다. 또한 수의사를 도와서 한 team으로서 일할 수 있게 수의과 병원 간호원, Technician을 교육시키는 기관도 많이 있습니다.

병원에 대한 규제는 주마다 규정이 다르지만 1~2년에 한번씩 주수의검사 당국의 검열에 응해야 하며 때로는 지시에 따라 시설개선을 해야 합니다. 특히 주사기, 소독법, 입원실의 청결에 관한 규제가 엄격합니다. 병원이 AAHA(American Animal Hospital Association)회원 병원으로 승인, 가입되기 위해서는 이보다 더 복잡한 심사과정을 거쳐야 하기 때문에 일단 AAHA 회원 병원으로 인정되면 그만큼 축주들의 인정을 받게 됩니다.

대학, 제약회사, 연구소는 물론 임상병리검사소에는 Hot line이 있어서 개업수의사가 병리소견이나 약물반응에 의문이 생기면 상의해줄 수 있는 담당 수의사가 항상 대기하고 있습니다. 이상과 같은 제도들을 한국에서도 서서히 도입할 단계가 되지 않았나 생각합니다.

지식의 활용과 의사 전달 방법(How to do)

아무리 수의사가 정결과 시간을 투자하여 치료를 했어도 결과가 나쁘면 수의사의 잘못으로

돌려지는 수가 있고, 결과가 좋아도 비용이 많이 들었으면 고마운 마음은 고사하고 불평을 하는 경우를 개업수의사라면 한번쯤 경험했을 것입니다. 이와같은 일은 미국같은 동물애호가의 나라에서도 흔히 볼 수 있는 일입니다. 이러한 일이 일어나는 근본적인 이유는 축주가 바라던 결과나 비용이 수의사가 제시한 것과 큰 차이가 있다는 것입니다. 기대하지 않은 결과로 인한 수의사에 대한 불평은 수의사가 치료시작 전, 치료도중, 치료후 계속적으로 환축의 상태를 축주와 상담하여 환축의 상태변화를 축주에게 알려 축주로 하여금 기대하지 않았던 결과를 나중에 알도록 하지 않게 함으로써 막을 수 있습니다. 이때 축주와의 상담시 다음 사항을 염두에 두십시오.

1) 진단초기에 수의사의 임상소견이 축주에게 충분히 이해가 되도록 설명한다. 이를 위해서는 도표, 참고서적, 그림 등을 적극적으로 활용한다.

2) 진단과정, 치료과정을 설명하고 2~3가지 방법이 있다면 각 방법의 장단점을 지적해주고, 축주로 하여금 자신의 입장을 생각하여 알맞은 방법을 스스로 선택하게 하고 추천되었던 방법과 축주가 선택한 방법을 chart에 기록한다.

3) 대강의 치료결과와 소요시간, 경비 등을 분명히 이해시킨다.

4) 치료후에도 예방교육을 하여 다음에 같은 질병이 다시 발생하지 않도록 한다.

상기의 내용을 바탕으로 한 인쇄된 서류를 준비하여 상담후 축주의 싸인을 받고 서류를 history card와 함께 보관하면 많은 도움이 됩니다. 아무리 축주에게 심적준비를 시키더라도 치료후 결과를 보고 신경질을 내는 축주가 있습니다. 이때 두가지 경우를 생각할 수 있는데 첫째는 정말로 수의사가 일은 얼마 안하고 돈만 청구한다고 생각하는 경우입니다. 이러한 축주들과 같이 맞서서 화를 내어서는 안됩니다. 우선 축주에게 "심정을 이해합니다" 또는 "물론 그렇게 생각되시겠지요"라고 하여 우선 호응을 표시한뒤, 축주의 마음을 이해하는 입장을 표현하며 상세히 치료내용, 시간을 드린 내용, 정성껏 힘든인 내용을 이야기하고 관점을 설명할 때 이성이 있는 축주는 대개가 수그러 집니다. 두번째 경우는

맹목적으로 수의사에게 분풀이하는 경우입니다. “종로에서 뽀뽀하고 한강에서 화풀이한다”라는 우리말처럼 아마 집이나 직장에서 무슨 일이 있었는지도 모르겠습니다. 이러한 사람들은 아무리 이성적인 이야기를 해도 듣지 않기로 작정한 사람들이기 때문에 앞서의 경우처럼 건설명이 도움이 되지 않습니다. 그들의 내심적인 요구는 “나를 알아주고, 이해해주고, 대우해 달라”는 것입니다. 우선 불평내용을 잘 들어보고 동정을 표현하며(절대 잘못을 시인하라는 것은 아니다) 어떤 방법으로 하면 마음이 편하겠는가를 물어보십시오. 그러면 상대방의 태도가 대개는 수그러듭니다. 그 이유는 인간의 본심과 ego는 자기 자신이 상대방에게 이해되어지면 우선 안심이 되고 마음의 장벽을 낮추기 때문입니다. 이러한 상태가 되면 대화를 다시 시작하십시오.

우리병원에 오는 손님중에는 의심이 많거나 요구사항이 많은 축주가 많이 있습니다. 그 축주들이 비정상적인 의심과 요구를 많이 하는 이유를 곰곰히 따져보면 그만큼 동물을 극진히 사랑하기 때문이라고도 생각할 수 있습니다. 그렇기 때문에 일단 그들이 수의사를 믿기 시작하여 신뢰가 쌓이면 그만큼 충실한 축주가 없을 정도로 마음이 변하는 것을 보아왔습니다.

병원에 근무하는 간호원과 직원에 대한 교육도 철저하여 그들의 잠재의식 속에 “이 수의사는 실력, 경험은 물론, 인정도 있다”라는 생각을 갖게하여야 합니다. 그들이 수의사에 대한 이러한 믿음을 가지고 수의사를 도와 축주를 대할 때, 축주의 수의사에 대한 신뢰도가 더욱 높아지기 때문입니다. 이를 위해서는 말보다 실천으로 본보기가 되어야 합니다. 의사가 부재중에 축주와 환축을 처리해가는 법, 죽어가는 동물을 둔 축주를 위로하는 법, 금전에만 관심이 있다는 인상을 안주고 축주로 하여금 기쁘게 치료비를 다 치루게 하는 법등이 교육할 필요성이 있는 분야입니다. 이러한 교육을 위해서는 병원 자체적으로 간호원, 직원을 위한 seminar 기회를 많이 만들어야 하며 이러한 교육을 통한 수의사와 간호원, 직원간의 효율적인 경영으로 궁극적으로 축주와 환축을 도와주어야 합니다.

수의사로서 태도와 심적상태(Want to do)

조그만 case건 작은 case건 수의사로서 생명을 다루는 일을 하게된 것은 하늘의 은사라 생각합니다. 개와 고양이의 수명을 10년내지 20년을 잡으면 우리가 수의사로서 개업하는 약 30~40년 중 몇대에 걸쳐, 동물의 출생과 입양의 기쁨, 질병으로 인한 슬픔과 안타까움, 완치의 기쁨, 늙어가는 것을 바라보는 애처로움, 안락사를 결정하기 위한 마음의 준비과정 등을 경험할 수 있습니다. 이 모든 절차가 수의사와 축주가 서로 마음을 주고 받는 큰 계기가 되는 것입니다. 출생부터 사망까지 그것도 몇대를 완전히 볼 수 있는 직업이 어디 또 있겠습니까? 이러한 Talent를 소중히 여겨 사회에 이바지하여야 합니다. 이전에 소동물임상연구회지 표지에 실린 “수의사의 신조”와 “수의사의 윤리”를 읽어본 적이 있습니다. 가슴에 와닿는 내용이라 깊은 감명을 받았습니다. 여러분도 자주 꺼내서 읽어보시고 마음이 해이해질 때마다 다시 한번 음미해보십시오. 이러한 신조와 윤리감이 마음에서 저절로 우러나올 때 수의사로서 자신감과 봉사정신이 자동적으로 발휘된다고 생각됩니다.

임상경험이 많은 수의사라면 축주가 동물을 안고 검사실에 들어오는 즉시 축주의 교육수준, 경제적 능력, 동물애호 정도, 인간성 등을 짐작할 수 있습니다. 마찬가지로 인간은 상대방의 몸가짐, 언어, 눈짓 등으로 그 마음과 태도를 짐작할 수 있습니다. 이를 Body language라고 하는데 몸에서 풍기는 뉘앙스가 70%이상의 내용을 이야기해준다고 합니다.

수의사가 축주에게 좋은 인상을 주기 위해서는 진실로 동물의 생명을 귀히 여기고 손님과 동물이 서로 가족같은 관계에 있고 동물이 아플 때 애처로와 하는 관계를 이해하며 수의사로서 도움을 주겠다는 인본주의를 가지고 있어야 합니다. 교통사고로 들어온 환축을 치료하며 동시에 축주도 위로하는 능력 또 안락사를 원했을때 그 마음을 이해하고 같이 애처로와 하며 슬픔을 나눌 수 있는 가까운 친구의 입장이 되어야 합니다. 이때야 비로소 축주도 마음의 문을 열고 수의사의 심정을 이해하게 되며 대화도 순조로와 집니다. 하지만 아무리 능력이 있고 인정이 있어도 이러한 사실이 상대방에게 전달되지 않으면 상대방이 어찌 알 수 있겠습니까? 몸에서

풍기는 인상에도 신경써야겠지만 당신의 마음을 언어로 표현할 수 있는 실질적인 방법도 연구하여야 합니다. 특히 아파도 말을 못하는 짐승인 것을 생각하여 발병이전에 예방의학의 중요성을 자주 인식시키는 것도 자신의 관심을 표현하는 방법입니다. 검사실에 간단한 chart나 video를 설치하거나 인쇄물을 준비하여 예방할 수 있는 질병, 피부병 예방법, 영양관리, 응급처치, 치아관리 등에 관한 축주의 일반지식이 향상되도록 교육을 하십시오. 큰 수술을 끝냈으나 오랫동안 보지 못한 축주나 안락사를 시킨후 연락이 없는 축주에게 전화나 조그만 card를 보내 안부를 묻는 방법도 우리의 마음을 표현하는 한 방법입니다. 대부분의 축주는 수의사가 자기의 애완동물을 귀여워해주고 염려해주며 또한 축주를 친구나 가족처럼 대해준다고 생각할 때 수의사를 더 깊게 신뢰하게 된다는 것을 항상 명심하십시오.

결 론

돈을 목적으로 장사를 하다보면 결국엔 돈에 노예가 되어 돈도 잃고 명예는 물론 친구, 가족까지 잃는 수가 있다고 합니다. 수의사로서 무

엇을, 어떻게 해야, 가치를 느끼고 가슴이 뿌듯하게 살아갈 수 있는지 수의사로서의 근본을 생각하십시오. 우리가 살고있는 사회, 애견가, 축주가 궁극적으로 우리들에게 바라는 것이 무엇이겠습니까? 고귀한 삶과 그 정, 인간과 동물과의 관계에 대한 중요성에 관심을 두고 일을 하다보면 신뢰를 하는 손님들이 늘어나게되고 더욱더 바람직한 수의사가 되리라 믿습니다. 임상지식의 확장에 노력하고, 자신의 지식을 전달하는 방법을 연마하며, 진지한 태도로 축주를 대할 때 수의사로서 개인적으로, 사회적으로 성공을 성취하게 될 것입니다.

[필자에 대하여]

72년도 도미하여 Ohio주립대학에서 대학원과정을 마치고 Post-Doctor로 일하다 78년도에 자신의 병원을 개업, 84년에는 종합병원 한개와 3개의 부속병원을 운영하였으며 73년부터 76년까지 수의과대학 및 간호대학에서, 88년부터 91년까지 의과대에서 강의함. 현재 2개의 유명 제약회사의 기술고문으로 일하고 있음. 미국 수의사회지 및 Vet. Economics, Vet. Forum 등에 자신의 원고를 기고하고 있으며, 1978년에는 자신이 운영하는 병원이 DVM에 의하여 Veterinary Successful Clinic으로 선정됨.

앞으로 병원관리(practice management)에 관한 내용을 대한수의사회지에 연재를 할 예정임.

Formulary

소동물임상연구회 발행

13×19cm (pocket size), soft vinyl coating cover

소동물임상에 필요한 약품을 성분명으로 정리하여 그 적응증과 유효용량을 기술한 처방집인 "Formulary"를 소동물임상연구회에서 제작 보급하오니 구입을 원하시는 분은 소동물임상연구회로 연락하시거나 아래 주소로 5,000원(송료포함)을 우편환으로 보내주십시오.

소동물임상연구회

서울서대문구 연희3동 334-42

TEL : 323-7582 FAX : 323-7581