

The Malcolm Baldrige Award 수상 의료기관 비교연구: 2007-2016년

이돈희*

인하대학교 경영학과

A Comparative Study of The Malcolm Baldrige Award Recipients in Healthcare Institutions: 2007-2016

DonHee Lee*

Department of Business Administration, Inha University

ABSTRACT

Purpose: The purpose of this study is to provide academic and practical implications based on the analysis results of similarities and differentiation of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) in healthcare institutes from 2007 to 2016.

Methods: This study examined the characteristics and similarities, the changes made for the most importantly considered, a degree of improvement of patient satisfaction, and employee retention rate of the MBNQA awarded 8 healthcare institutes announced by NIST during the period of 2007-2016.

Results: First, the MBNQA awarded 8 healthcare institutes that maintained and implemented effective plans for a long period of time to improve the quality of care services. Second, these organizations were selected among the top 10% of the institutional evaluations in the medical field in the United States. Third, they have tried to continuously improve patient and potential customer and employee satisfaction. Fourth, it is shown that the quality improvement efforts have made long-term and continuous improvement efforts on average 4-5 years. Lastly, the increased number of patients and the improved organizational performance are twice higher than those of other healthcare institutions.

Conclusion: The results of this study suggest that common and differentiation strategies of healthcare institutions should be a good benchmarking model for other competitive healthcare institutions.

Key Words: Malcolm Baldrige National Quality Award, Recipients, Healthcare Industry

● Received 24 October 2018, 1st revised 29 November 2018, accepted 30 November 2018

† Corresponding Author(dhlee04@inha.ac.kr)

© 2018, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

※ This work was supported by the Inha University Research Grant of 2018 (INHA-57832)

1. 서론

인류의 역사가 사냥(Hunting)과 채집(Gathering) 경제에서, 농업·산업혁명, 지식산업 및 디지털혁명으로 진화되고 있는 것과 같이 품질 또한 인류의 역사와 함께 호흡하며 개선 및 발전 과정을 통해 현재도 진화하고 있다. 예를 들면, 이집트의 피라미드, 중국의 만리장성, 중세유럽의 장인정신, 한국의 고려청자 등 현재까지 전해 내려오는 고대문화유산의 공통점은 ‘오차가 없는 완벽한 제품사양’으로 제작되었기 때문이라고 할 수 있다. 즉, 품질은 인류역사의 시작과 함께 글로벌 차원에서 기업 경쟁력 강화를 위한 요인으로 인식되었다. 또한 품질은 세계시장에서 제품 및 서비스를 생산하는 국가나 기업을 차별화하지 않고 소비자의 요구 및 평가가 반영된 것으로 인식되고 있다(Lee and Lee 2015). 따라서 품질은 국경 없는 디지털경제에서 제품선택의 폭을 훨씬 더 자유롭게 확장시켰으며, 기업의 성공유무를 결정할 수도 있는 힘을 가지고 있다. 이는 고객의 요구변화를 얼마나 정확하고 빠르게 대응하였느냐의 결과로 과거 제품가격, 표준화, 속도 및 제품사양(사용자 정의)측면에서 품질을 정의하였다면, 현재는 고객참여 또는 경험, 공동창조, 공유, 지속가능성, 쾌락적 속성 등의 요인을 중심으로 고객중심으로의 개념으로 확대되고 있기 때문에 고객중심의 관점으로 접근되어야 한다. 그러므로 글로벌 시장에서 생존하기 위한 선행 조건 중의 하나로 품질을 들 수 있다.

국가별로 자국 또는 글로벌 관점에서 품질에 대한 우수성을 평가하고 수상 기업에 대한 탁월성(Excellence)을 공유하기 위해 품질경영상이 도입되었다. 가장 대표적인 품질경영상은 1987년도에 제정된 말콤발드리지상(Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA)으로 산업부문별로 측정지표를 구분하여 평가하고 시상한다. 우리나라 품질상은 1975년 ‘전국품질관리대회’에서 1992년 ‘전국품질경영대회’, 2000년 ‘국가품질경영대회’로 발전되었고, 현재 한국표준협회에서 품질경영상을 주관하고 있다. MB(Malcolm Baldrige)상의 기준을 따르고 있는 국가품질대상은 산업현장을 중심으로 품질경영 혁신활동에서 탁월한 경영성과를 창출하여 국가산업 경쟁력 향상에 크게 기여한 기업을 표창하기 위하여 제정되었다. 1988년 유럽의 주요 기업 14명의 대표들이 만든 EFQM(European Foundation for Quality Management) 모델을 기반으로 하여 1992년 유럽 품질경영상이 제정되었다. 미국의 MB상과 마찬가지로 EFQM 모델은 과정(리더십, 종업원관리, 전략, 자원관리, 프로세스)과 결과(종업원만족, 고객만족, 사회공헌, 경영성과)로 나뉘어 평가되며 우수한 성과를 달성한다면 성공적인 비즈니스 모델이 될 수 있음을 강조한다. 일본은 과학기술연맹 주관으로 에드워드 데밍(Edwards Deming)의 업적을 기리기 위하여 1951년도에 ‘데밍상’이 제정되었는데 이후 데밍상은 전 세계 품질상의 근간이 되었으며, 이후 일본은 국가품질상으로 경영품질상을 제정하였다. 중국은 2001년도에 국가품질상이 제정되었고, 품질측정 항목은 MBNQA을 기반으로 하고 있다(Lee and Lee 2013).

MB상 수상 자체만으로도 기업의 긍정적 이미지 향상에 매우 큰 영향을 미치고 이로 인하여 기업 경쟁력을 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라 MB상 신청을 위한 준비를 통하여 기업은 현재의 조직이 잘 운영되고 있는지? 조직운영체계가 어떻게 운영되고 있는지? 그리고 현 조직(기업)운영체계에서 무엇을 어떻게 개선 또는 변화시킬 것인가에 대한 관점에서 기업운영체계 전반을 평가하기 때문에 수상신청을 위한 진행과정 만으로도 기업의 변화를 추구할 수 있게 된다. 또한 MB상은 조직개선을 효과적으로 하기 위한 대응 방안을 초기 단계로 부터 조직 전반에 걸친 수준으로 확대하여 개선 및 혁신을 통해 최고 수준에 이르기까지 조직개선을 위한 방향설정에 도움을 제공한다(Lee et al. 2007, Yoo 2010). 그러므로 MB상은 국가 또는 세계적 차원에서 수많은 경쟁기업에 대한 품질 우수성을 평가하고 표창하여 탁월한 비즈니스 우수성과 모델을 제시함으로써 기업 인지도(명성) 및 고객만족 향상을 위해 끊임없이 노력하고 개선하고자 하는 기업에게 가이드라인을 제공해 줄 수 있다. 그러나 국내외 품질상은 그 종류가 다양하지만 국가적 차원의 품질상은 일반적으로 많은 국가에서 MB상을 근간으로 하고 있다(Lee and Lee 2013).

따라서 본 연구에서는 국제적으로 품질상의 위상이 가장 높게 평가되는 MBNQA 수상 기업들 중 2007년-2016년

기간에 수상한 기업들을 산업별로 구분한 뒤 가장 많이 수상한 산업을 중심으로 유사점 및 차별점을 분석하여 학문적·실무적 시사점을 제공하고자 한다. 구체적인 연구목적으로는 특정기간 동안 MB상 수상 자체에 대한 특징 이외의 유사점, MB상 수상의료기관에서 가장 중요하게 변화를 추구한 항목, 고객만족도 향상 정도, 종업원 유지율, 병상점유율, 기간 등에 대하여 MB상 수상 의료기관에 중심으로 비교·분석을 통해 사례를 통한 운영전략을 제시하고자 한다.

2. 선행연구 고찰

말콤 발드리지상(Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA)은 1987년도에 미국주관으로 국가경쟁력을 높이기 위한 방안 중 하나로 품질개선 명령(Public Law)100~107조에 의해 당시 상무장관이었던 말콤 발드리지(Malcolm Baldrige)에 의해 입안되어 제정되었으며, ‘발드리지상(MB)’으로도 불린다(Lee and Lee 2015).

품질개선 법안은 국가품질상의 창안과 지침 및 기준 개발을 요구하게 되었고, 미국 국가표준 및 기술연구소(National Institute of Standard and Technology: NIST)에서는 MBNQA의 측정기준인 7개 주요 분야를 42개 세부 항목으로 나누어 심사항목을 개발하였다. 심사절차를 거쳐 수상기업을 결정하게 되는데 시대적 변천에 의해 측정기준 및 항목별 점수가 약간씩 변화되었고, 현재는 제조 및 서비스, 교육, 의료분야 등 산업별로 구분하여 평가되고 있다. 1987년 제정당시에는 제조, 서비스, 중소기업에 위한 품질상이었으나, 1999년도에 교육과 의료분야가 추가되었고, 그 이후 2007년에는 정부 및 비영리단체가 추가되어, 현재 MB상의 수상 분야는 여섯 분야(제조업, 서비스, 중소기업, 교육, 의료, 비영리단체)이며, 평가기준은 세 분야로 구분되어 있다. <Table 1>은 MB상 세부 측정항목을 정리한 표로 세부적으로 1)성과 우수성을 위한 비즈니스(제조업, 서비스, 중소기업부문)/비영리(Business/Nonprofit Criteria for Performance Excellence), 2)성과 우수성을 위한 교육 기준(Education Criteria for Performance Excellence), 3)성과 우수성을 위한 의료 기준(Health Care Criteria for Performance Excellence)으로 구분하여 산업부문별로 서로 다른 기준에 의해 평가된다(NIST website). 앞에서 언급한 바와 같이 7개의 주요 측정항목은 다음과 같다. 1. 리더십(Leadership-120점); 2. 전략계획(Strategic Planning); 3. 학생, 이해 관계자 및 시장 중심(Student, Stakeholder, and Market Focus -교육분야)/ 3. 환자, 다른 고객 및 시장에 집중(Focus on Patients, Other Customers, and Markets -의료 분야)/ 3. 고객 및 시장 집중(Customer and Market Focus -비즈니스/비영리 분야); 4. 측정, 분석 및 지식 관리(Measurement, Analysis, and Knowledge Management); 5. 인력 집중(Workforce Focus); 6. 프로세스 관리(Process Management); 7. 사업성과(Business Performance)로 구분되며, 총점은 1,000점 만점이며 사업성과는 450점으로 비중이 가장 높다. 사업성과는 사업의 핵심 영역에서의 성과와 성장을 평가하고, 성과의 수준은 다른 경쟁기업들과 비교하여 평가되고 있기 때문에 평가지표 중 가장 높은 배점을 갖고 있다. MB상은 1,000점 만점 중 700점을 획득하면 국제적으로 우수기업으로 평가받을 수 있기 때문에 1,000점을 만점으로 하여 각 분야의 중요도에 따라 매년 차별화하여 점수를 부여한 다음 각 측정항목을 집계한 뒤 가장 높은 배점을 받은 기업에게 MB상이 수여된다(Lee and Lee 2015).

Table 1. 2017–2018 Baldrige Excellence Framework

Category	Business/Nonprofit : Customer-focused Excellence	Education: Student-centered Excellence	Health Care: Patient-centered Excellence
Leadership (120points): asks how senior leaders' personal actions and your governance system guide and sustain your organization.	① Senior Leadership(70pts.) ② Governance and Societal Responsibilities (50pts.)	① Senior Leadership(70pts.) ② Governance and Societal Responsibilities (50pts.)	① Senior Leadership(70pts.) ② Governance and Societal Responsibilities (50pts.)
Strategy (85pts.): asks how you develop strategic objectives and action plans, implement them, change them if circumstances require, and measure progress.	① Strategy Development (45pts.) ② Strategy Implementation (40pts.)	① Strategy Development (45pts.) ② Strategy Implementation (40pts.)	① Strategy Development (45pts.) ② Strategy Implementation (40pts.)
Customers (85pts.): asks how you engage customers for long-term marketplace success, including how you listen to the voice of the customer, serve and exceed customers' expectations, and build customer relationships.	① Voice of the Customer (40pts.) ② Customer Engagement (45pts.)	① Voice of the Customer (40pts.) ② Customer Engagement (45pts.)	① Voice of the Customer (40pts.) ② Customer Engagement (45pts.)
Measurement, Analysis, and Knowledge Management (90pts.): all key information on effectively measuring, analyzing, and improving performance and managing organizational knowledge to drive improvement, innovation, and organizational competitiveness.	① Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance (45pts.) ② Information and Knowledge Management (45pts.)	① Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance (45pts.) ② Information and Knowledge Management (45pts.)	① Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance (45pts.) ② Information and Knowledge Management (45pts.)
Workforce (85pts.): addresses key workforce practices—those directed toward creating and maintaining a high-performance environment and toward engaging your workforce to enable it and your organization to adapt to change and succeed	① Workforce Environment(40pts.) ② Workforce Engagement(45pts.)	① Workforce Environment(40pts.) ② Workforce Engagement(45pts.)	① Workforce Environment(40pts.) ② Workforce Engagement(45pts.)
Operations (85pts.): asks how you focus on your organization's work, product design and delivery, innovation, and operational effectiveness to achieve organizational success now and in the future.	① Work Processes(45pts.) ② Operational Effectiveness(40pts.)	① Work Processes(45pts.) ② Operational Effectiveness(40pts.)	① Work Processes(45pts.) ② Operational Effectiveness (40pts.)
Results(450pts.): provides a systems focus that encompasses all results necessary to sustaining an enterprise: your key process and product results, your customer-focused results, your workforce results, your leadership and governance system results, and your overall financial and market performance.	① Product and Process Results(120pts.) ② Customer-Focused Results(80pts.) ③ Workforce-Focused Results(80pts.) ④ Leadership and Governance Results(80pts.) ⑤ Financial and Market Results(90pts.)	① Student Learning and Process Results(120pts.) ② Customer-Focused Results(80pts.) ③ Workforce-Focused Results(80pts.) ④ Leadership and Governance Results(80pts.) ⑤ Budgetary, Financial, and Market Results(90pts.)	① Health Care and Process Results(120pts.) ② Customer-Focused Results(80pts.) ③ Workforce-Focused Results(80pts.) ④ Leadership and Governance Results(80pts.) ⑤ Financial and Market Results(90pts.)
Total points	1,000points	1,000points	1,000points

Source: NIST website

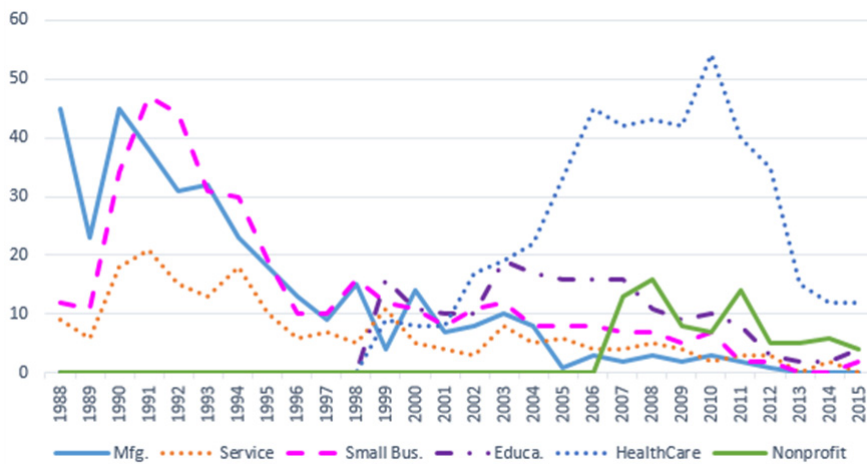


Figure 1. Applications by Category, 1988–2015

<Figure 1>은 1988–2015년까지 MB상 신청기업 수를 나타낸 그림으로 2000년 이후 의료분야에서 신청기관 수가 매우 가파르게 증가하였으며, 2013년 이후 그 수가 크게 감소추이를 보이고 있으나 타 산업분야에 비해 신청기관 수는 상대적으로 높게 나타났다. 최근 그 다음으로 신청이 높은 기관은 비영리기관으로 나타났다.

2016년 NIST가 보고한 MB상의 경제 및 사회적 영향력은 다음과 같다. 미국 경제에 대한 Baldrige 프로그램의 이익 대비 비용 비율은 약 820 : 1로 예측되고 있으며, MB상 수상 기업(2016년 기준 106개)은 국가 롤 모델로 인치되며, 2010–2016년 동안 MB상 지원을 통해 약 589,635개의 일자리 창출 효과, 2,815개의 작업(Work site)제공 효과, 약 1,400만 달러(\$) 이상의 매출/예산 및 약 4억 5천 만 고객 지원 효과를 제공한 것으로 보고되었다(NIST, website). 의료분야의 경우 Futurescan(2013)에서 보고된 설문조사에 따르면, 미국 의료기관의 약 65%는 2018년까지 실적 향상을 위한 체계적인 체계 또는 내부 평가 도구로서 '성과 우수성을 위한 MB상' 기준을 사용할 가능성이 높다고 분석되었고, 특히 약 41%의 의료기관이 2018년까지 MB상을 신청하거나 주정부 수준의 발드리지 기반상(A state-level Baldrige-based Award)신청서를 제출할 것으로 예측하였다.

MB상 수상 기업은 수상 자체만으로도 전 세계적으로 품질의 우수성을 입증 받은 것이기 때문에 기업의 이미지 및 명성에 매우 긍정적인 영향을 미쳐 생산성 및 수익 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 있다. 그러나 MB상은 심사항목, 심사준비 기간 및 활용가치 측면에서 긍정적인 평가도 받지만 부정적인 측면도 제기되고 있다. 첫째, MB상 평가항목에 의거 종전에 필요 의미가 없었던 새로운 조직 또는 기구를 신설해야함으로써 업무체계의 중복성과 복잡성을 가중시킬 수 있고, 새로운 조직에 대한 운영비용이 추가로 발생될 수 있다. 둘째, MB상은 오랜 기간 준비를 하지 않으면 신청이 거의 불가능하기 때문에 시간과 비용이 과다하며, 셋째 MB상은 평가항목을 중심으로 항목별 배점이 다르기 때문에 고객관점에서의 개선보다는 조직운영체계 개선에 중점을 두고 개선활동을 하기 때문에 자칫 품질향상을 위해 제시되어야 할 제품/서비스의 우수성에 대하여는 등한시킬 수 있다는 단점이 제기되고 있다(Lee and Lee 2015).

3. 사례분석

앞에서 언급 한 바와 같이 유사 산업군에서 MB(Malcolm Baldrige)상을 수상한 기업은 그 기업만의 차별화된 특성이 있는 것으로 평가된다. 이러한 의미에서 본 연구는 의료산업 분야에서 MB상을 수상한 의료기관을 대상으로 차별적인 특성을 찾아보고 우수한 사례를 벤치마킹 할 수 있는 운영전략을 제시하고자 한다.

MB상 수상기업 중 본 연구의 목적 달성을 위한 선정기준은 첫째, 2007-2016년 기간(10년)동안 MB상을 수상한 의료기관을 대상으로 특정기간동안 MB상 수상 자체에 대한 특징 이외의 유사점은 무엇인지, 둘째, MB상 수상의료기관에서 가장 중요하게 변화를 추구한 항목은 무엇인지, 셋째, 고객만족도 향상 정도는 몇 %정도 되는지 등을 중심으로 NIST에서 공개적으로 자료가 오픈된 의료기관 만을 사례분석에 사용하였다. 2007-2016년 동안 총 16개 의료기관이 MB상을 수상하였지만, NIST에 의해 공개된 8개 의료기관이 본 연구에 포함되었다. 단, MB상 수상기준이 시대적 요구에 따라 약간의 변동은 있었지만 측정항목 및 배점에 큰 차이가 없는 점과 신청기관은 해당년도의 측정기준에 따라 신청을 하는 점에 중점을 두어 측정기준은 같은 것으로 가정하였다.

<Table 2>는 2007-2016 기간에 MB상을 수상한 의료기관으로 본 연구에 선정된 기관은 총 8개 의료기관이다.

Table 2. 2007-2016 Baldrige Award Recipients in the Healthcare Sector

Year	2007-2016 Baldrige Award recipients in the healthcare sector		Included this study
2016	KNRC	Kindred Nursing and Rehabilitation Center, Mountain Valley, Kellogg, ID	0
	MHSLH	Memorial Hermann Sugar Land Hospital, Sugar Land, TX	0
2015	CAMCHS	Charleston Area Medical Center Health System, Charleston, WV	0
2014	HCM	Hill Country Memorial, Fredericksburg, TX	0
	St. DHC	St. David' s HealthCare, Austin, TX	
2013	SDH	Sutter Davis Hospital, Davis, CA	0
2012	NMHS	North Mississippi Health Services, Tupelo, MS	0
	HFHS	Henry Ford Health System, Detroit, MI	
2011	SMC	Schneck Medical Center, Seymour, IN	0
	SF	Southcentral Foundation, Anchorage, AK	
2010	AGSH	Advocate Good Samaritan Hospital, Downers Grove, IL	
2009	AC	AtlantiCare, Egg Harbor Township, NJ	0
	HH	Heartland Health, St. Joseph, MO	
2008	PVHS	Poudre Valley Health System, Fort Collins, CO	
2007	MHS	Mercy Health System, Janesville, WI	
	SH	Sharp Healthcare, San Diego, CA	

3.1 Kindred Nursing and Rehabilitation Center(KNRC)

2016년도에 MB상을 수상한 Kindred Nursing and Rehabilitation Center(KNRC)는 아이다호(Idaho)주 켈로그(Kellogg) 마운틴 밸리(Mountain Valley)에 위치한 농촌공동체로 68개 병상으로 운영되는 전문간호 의료센터이다. 미국전역에 약 90개의 센터가 있으며 영리법인 Kindred Healthcare Inc.에 의해 운영된다. 본 의료센터는 환자에게 희망을 주며 치유와 회복을 촉진하는 것을 사명으로 단기(6개월 이하) 및 장기(6개월 이상) 치료가 필요한 환자를 위해 전문간호 및 재활서비스를 제공하고 있으며, 현재 92명의 직원이 근무하며 년 간 총 순 매출액은 640만 달러

(\$) 규모이다.

KNRC는 최상의 의료서비스를 제공하기 위하여 다양한 노력을 하고 있는데, 특히 2016년에 아이다호 보건부에서 실시하는 안전성, 간호의 질, 환자 권리, 급식, 간호 및 행정서비스 등 전 분야에 대한 “무결점 검사”를 받았다. 이는 의료서비스 제공에 필요한 서비스에 대하여 검사받고 평가됨으로써 환자에게 질적 서비스를 제공하기 위한 기본요건 준수에 대한 의무사항으로 이러한 평가결과는 환자에게 좋은 인식을 제공하여 궁극적으로 경영성과 향상에 긍정적인 영향을 미치게 된다. 전반적인 만족도 조사에서 마운틴밸리 거주자 및 가족구성원은 2013년 이래 미국전지역 평균보다 높은 만족도 수준을 나타내고 있다(거주자 20%, 가족 10% 이상에서 ‘매우(Very)만족’ 또는 ‘극단적인(Extreme)만족’으로 응답함).

직원의 능력과 역량 강화를 위해서는 온라인 스케줄링, 교차교육 및 지속적인 교육 프로그램을 제공한다. 또한 우수한 환자서비스를 보장하기 위하여 정기적인 치료계획, 사후관리, 후속조치 등에 대하여 다양한 이해관계자와 짧은 회의를 자주하며 지속적인 업데이트를 통해 탁월한 서비스를 제공하고자 노력한다. 서비스 우수 프로그램(Service Excellence Program)을 통하여 모든 고객에게 제공되는 서비스 수준(자부심, 동정심, 즐거움, 팀워크, 성실성, 존경심, 전문성 및 책임감)을 측정하여 지속적으로 의료서비스 개선노력을 하고 있다.

이러한 노력의 결과로 미국전역에서 환자 및 보호자들로부터 매우 호의적인 명성을 획득하고 있으며, KNRC는 7년 연속 메디케어(Medicare)와 메디케이드 서비스(Medicaid Services) 센터에서 최고 등급인 5성급 등급을 받았는데, 이는 미국전역 15,600개의 전문간호 시설 중 1% 미만에서 동일 기간에 5성급 등급을 획득한 비율이다. 또한 KNRC는 미국 의료산업 평균보다 약 22% 이상 높은 90%의 직원유지율을 보유하고 있으며, 병실점유율은 2010년-2016년 사이 89%에서 90%로 미국전역 및 주 기준을 초과하는 성장을 하고 있다.

3.2 Memorial Hermann Sugar Land Hospital, Sugar Land, TX

2016년도에 MB상을 수상한 Memorial Hermann Sugar Land Hospital(MHSLH)은 텍사스(Texas) 동남부에서 가장 큰 비영리 의료시스템인 Memorial Hermann Health System(MHSL)의 일부로 MHSLH는 텍사스주 슈거 랜드(Sugar Land)에 위치한 급성질환 전문병원으로 149개의 병상을 운영하고 있다. 의료산업에서 선두를 달성하기 위해 의료서비스 품질, 안전 및 가족 친화적 접근방식을 결합하여 운영하고 있으며, 심장학, 진단, 응급치료 및 진료, 이미징, 작업치료, 종양학, 물리치료, 재활, 수면장애, 언어치료, 스포츠 의학, 수술 등의 의료서비스를 제공하며, 현재 641명의 직원이 근무하고 있고, 년 간 매출액은 약 1억 3,500만 달러(\$)규모이다.

MHSLH에서는 전산처방 자동화 시스템(Computerized Physician Order Entry)을 사용하고 있으며, 환자가 응급센터 도착-진료 및 처지-퇴원까지의 전 과정에서 의료실수(오류)를 줄이기 위해 규정준수, 병상처리시간, 방사선과 및 실험실 결과처리시간 등의 성과를 측정하여 다양한 개선 노력 등으로 미국전역에서 상위 10%에 속하는 의료기관이다. 2016년도 종업원 90%, 의사 100%, 자원봉사자 90%의 유지율을 보유하고 있으며, 모든 파트너의 경우 1년 유지율은 약 75% 수준으로 이 수치는 미국전역 평균 기준을 상회하는 비율이다. Hospital Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems에 따르면 MHSLH는 최상의 의료진, 입원환자 진료서비스, 정형외과 및 통증관리에서 최고등급을 보여주고 있어 입원환자 진료, 당일수술, 응급센터 등에서 우수한 의료서비스를 제공하고 있음을 입증하고 있다. 추천의사에 대한 설문조사에서 환자의 약 90% 이상이 MHSLH를 타인에게 추천할 의사가 있다고 응답하였다. CMS(Centers for Medicare and Medicaid Services)는 MHSLH의 급성심근경색, 울혈성 심부전 및 폐렴에 대한 재입원율은 미국전역의 병원에서 보고한 비율보다 낮다고 평가하였다.

MHSLH의 ADVANCE는 운영전략으로 알려져 있는데 의사와의 제휴(Align with physicians), 질적 의료제공

(Deliver quality care), 가치있는 직원(Value employees), 운영목표 달성(Achieve operational targets), 성장과 혁신 추구(Nurture growth and innovation), 소비자중심(Consumer centric), 인간중심 건강인프라 강화(Enhance population health infrastructure) 등을 위해 ADVANCE 전략에 따라 방향과 비전을 수립한다. 가치주도형 리더십 시스템(Values-driven leadership system)은 직원참여, 오픈 커뮤니케이션, 고성능 등으로 특징지어진 조직문화를 육성하기 위한 전략으로 직원은 '병원의 가족을 돌보는 가족'으로 인식하며, 병원의 사명에 가장 적합한 직원 채용 및 병원의 핵심역량에 가장 적합한 구성원을 채용하기 위해 3단계 프로세스에 따라 채용한다. 본 시스템을 통해 관리자는 직원과의 아침식사 및 가족포럼 등 다양한 방법을 통해 주요 정보를 직원과 공유한다.

이러한 노력의 결과 2010년 이후 시장 점유율의 지속적인 증가율을 가져왔고, 2014년 이후 영업이익은 미국전역 평균을 초과하였으며, 2013년 이후 같은 그룹의 S&P(Standard and Poor's) 기준을 충족하거나 초과하였으며, 가치 기반 구매(Value-based purchasing: 급성 케어 병원이 메디케어 수혜자에게 제공하는 진료의 질에 대해 인센티브를 지급받는 연방프로그램) 프로그램 결과 2013년부터 2016년까지 재정적 이익 혜택을 가져왔다.

3.3 Charleston Area Medical Center Health System, Charleston, WV

2015년도 의료부문에서 MB상을 수상한 Charleston Area Medical Center Health System(CAMCHS)는 버지니아주(Virginia) 찰스톤(Charleston)에 위치한 지역의료센터로 보건 및 교육 연구소, 암, 체중감량 및 물리치료 센터, 외상센터, 신생아 및 소아과 집중치료실, 신장 이식 센터 및 기타 세부전문가에 의한 진료 서비스를 제공하고 있으며, 년 간 9억 5,600만 달러(\$)의 매출과 약 7,000(약 의사 800명)명의 직원 및 300명 이상의 자원봉사자로 운영된다.

CAMCHS는 Healthgrades(미국전역의 의사, 병원 및 의료관련 제공단체 등의 성과를 평가 단체)에 의해 2014년도와 2015년도에 입원환자 서비스 부문에서 상위 5%에 선정되었고, 2012년 이후에는 외래환자 만족도, 대기시간, 의사소통, 예의 및 존경, 의사와 환자와의 진료시간 및 자가 치료를 위해 환자에게 제공한 정보를 포함하여 모든 분야에서 미국전역에서 상위 10%에 선정되었다. 또한 지역주민의 건강증진 노력 결과 미국전역 평균인 76%를 초과한 약 1억 1,500만 달러(\$)의 비용을 지역사회 건강관리를 위해 지출하였고, 환자의 불필요한 재입원을 예방하였으며, 2011년 이후에는 재입원 비율을 지속적으로 낮추어 미국전역 병원 중 상위 25%에 선정되었다. 또한 미연방정부의 건강관리 연구기관(Healthcare Research and Quality Agency)의 환자안전 지표(Patient safety indicator composite) 결과 2013년과 2014년에 환자안전에 대한 상위 10%에 선정되었다. 지역주민을 대상으로 어떤 지역의 병원이 '최상의 품질 관리를 제공하는지(Provides the highest quality care)'에 대한 설문조사 결과, CAMCHS는 타 경쟁의료기관보다 10배 이상으로 최상의 의료서비스를 제공한다고 응답하였다.

CAMCHS는 병원 직원이 퇴원한 환자가 자신의 가정에서 질병관리를 위해 요구되는 정보를 사용할 수 있는 제도를 보장하기 위하여 Service Excellence Playbook과 같은 프로그램을 이용하여 퇴원 후에도 질병예방을 위해 환자에게 의료서비스를 제공하고 있다. 건강한 지역사회를 위해 건강혜택 프로그램을 계획하여 무료진료 및 지역사회 복지 프로그램운영 뿐만 아니라 원격진료, 아동보호 센터 및 HIV 프로그램 등을 지원한다. 운영 전략적 측면에서는 전략적 계획과 프로세스 효율성을 통해 성과향상을 추구하였는데 대표적인 예로 공급망관리(Supply chain management)를 통해 약 6백만 달러(\$)의 비용을 절감하였으며, 연간 및 누적 비용 절감 노력으로 1,200만 달러(\$)를 절감하였다. 또한 직원들에게 지속적인 교육훈련 서비스를 제공하기 위하여 교육보조금 지원 정책을 운영하고 있다.

이러한 노력의 결과 2011년 이후 시장 점유율의 지속적인 증가와 매년 5.2%의 영업이익률(Operating margin)을 유지하고 있다.

3.4 Hill Country Memorial, Fredericksburg, TX

2014년도에 MB상을 수상한 Hill Country Memorial(HCM)은 텍사스 힐 컨트리(Texas Hill Country) 중심에 위치하여 10개 지역주민에게 일반 및 응급진료 서비스를 제공하는 비영리기관으로 1971년에 개설되었으며, 재정의 93%를 지역사회에서 제공받아 86개 병상을 운영하는 지역병원이다. HCM은 지역사회를 위해 ‘양호한 건강학교(Good Health Schools)’ 및 골다공증 및 골밀도검사, 청각 및 달팽이관 보형물, 대장내시경의 중요성, 혈관 건강 등과 같은 관련 건강검진 및 건강관련 교육을 제공한다. 또한 건강교육은 영양서비스, 맞춤형 피트니스 프로그램 및 만성질환 환자를 위한 ‘전환(Transitions)’ 프로그램 등을 지원한다.

HCM은 Truven Health Analytics에 의해 지난 3년(2012-2014) 동안 ‘Top 100 병원’에 선정되었으며, 2014년 Becker’s Hospital Review에서 ‘Top 100 Great Community Hospitals’중 하나로 선정되었고, Healthgrades에 의해 HCM은 환자안전, 일반수술, 위장 및 관절 진료 부분에서 미국전역 상위 10%에 선정되었다. HCM은 2010년부터 2013년까지 입원 및 외래환자의 시장점유율을 높였는데, 특히 외래수술 시장점유율은 70%에서 80%로 증가하였으며, 응급진료, 외래환자 영상서비스 및 내시경 서비스 시장점유율은 90%로 확대되었다. 또한 2013년 수술실 운영 비율은 81%, 외과수술은 7.6% 상승하였다.

HCM의 전략계획 프로세스는 지역사회와의 연계를 위해 종합적이고 포괄적인 관계를 반영하여 ‘항상 주목할 만한 문화(Remarkable always culture)’라는 태두리 안에서 의료혁신과 시장 변화를 추구한다. HCM은 CMS(Centers for Medicare & Medicaid Services)에서 시행하는 가치기반 구매(Value based purchasing) 프로그램 운영하고 있으며, 텍사스 주에서 본 프로그램을 운영하는 타 의료기관보다 좋은 성과를 창출하였다. 즉, HCM은 2010년부터 2013년까지 재무성과가 크게 개선되었는데, 당기순이익은 1천만 달러(\$)에서 2천만 달러(\$)로 증가하였으며, 총부채비율에 대한 현금 흐름은 50에서 60으로 개선되었고, 부채비율에 대한 현금 및 투자비율은 1.5미만에서 3이상으로 향상되었다. 2013-2014년 종업원만족도 및 참여도 평가에서 미국전역에서 상위 10%에 선정되었고, 종업원 복지프로그램을 통하여 유방암 검진 및 당뇨병 예방 관리를 제공하여 연간 보건의료 지출비용을 절감하고 있다.

이러한 노력의 결과 2013년도에 HCM은 CMS에 의해 ‘병원 전체 등급’, ‘약에 대한 의사소통’, ‘통증관리 및 의료진의 대응성’과 같은 환자경험 측정 결과 미국전역에서 상위 10%에 선정되었다.

3.5 Sutter Davis Hospital, Davis, CA

2013년도에 MB상을 수상한 Sutter Davis Hospital(SDH)은 캘리포니아 주에 위치한 비영리 의료기관으로 ‘지역주민의 삶의 질을 향상시키기 위해 봉사한다’라는 사명하에 지역사회를 위한 사회적 책임을 이행하고 건강한 지역사회를 위해 기여하고자 노력한다. SDH는 급성진료서비스 제공 병원으로서 외과 및 집중치료, 출산, 응급진료 및 수술 등 4가지 의료영역의 진료서비스를 제공하며, 48개 병상을 갖추고 있고, 394명의 의료진, 385명의 일반직원과 100명의 자원봉사자로 구성되었으며, 2012년 약 9,500만 달러(\$)의 매출성과를 달성하였다.

SDH는 2010년 이후 급성심근경색, 울혈성 심부전 및 폐렴과 같은 특정 환자군의 진료성과 평가결과 미국전역에서 상위 10%에 랭크되었으며, IDAS(Medical Information Data Analysis System)는 SDH에서 제공하는 위의 질환에 대한 재입원률 및 평균입원기간뿐만 아니라 메디케어(Medicare Services) 및 전체 입원환자에 대한 평균 입원기간이 미국전역에서 상위 10%에 선정되었는데, 이는 타 의료기관의 기준을 초과하는 성과지표이다. 또한 SDH는 업무 및 프로세스 효율성에 대한 달성 성과를 발표하는데, 예를 들어, 응급상황에서의 의사의 평균 진료시간은 2008년 45분에서 2012년 22분으로 줄어들었으며 이는 캘리포니아 주의 기준인 58분을 훨씬 밑도는 수치이다. SDH는 또한

인적자원에 중점을 두고 종업원만족도 및 참여도 향상을 위해 노력하고 있으며, 미국 설문조사 데이터베이스에서 종업원만족도는 상위 10%에 선정되었다.

훌륭한 팀과 좋은 환경에 의해 성공적인 인적자원(Great Team + Great Environment = Successful Workforce)을 이룰 수 있다는 관점하에 SDH의 진료문화는 전문의료진의 안전한 환자 진료, 헌신적인 의료인력 및 지역사회에 대한 봉사 문화를 구축하고 있다. 또한 지속적으로 환자들이 긍정적인 환자경험을 가질 수 있도록 의료서비스를 제공하고자 하는 책임을 강조한다. 또한 모든 종업원은 윤리교육 및 훈련, 행동기준 수립, 윤리적 위반에 대한 무관용 정책(Zero-tolerance policy)을 통해 윤리적 기대가치를 충족시킬 수 있도록 책임 있는 행동을 장려한다.

이러한 노력의 결과 SDH는 환자중심의 진료서비스 프로세스를 운영한 결과 지속적으로 높은 수준의 성과를 달성하여 2010년 이후 CMS(Centers for Medicare & Medicaid Services)의 증거기반 핵심 성과측정 지표 결과 미국 전역에서 상위 10%에 선정되었다.

3.6 North Mississippi Health Services, Tupelo, MS

2012년도에 MB상을 수상한 North Mississippi Health Services(NMHS)는 미시시피 북동부(Northeast Mississippi)와 앨라배마 북서부(Northwest Alabama)의 24개 농촌지역에 의료서비스를 제공하는 비영리단체로 지역사회에 의해 운영되며 통합 의료서비스를 제공한다. NMHS는 6,226명의 직원과 491명의 의사로 미시시피 지역의 6개 도시와 앨라배마 해밀턴에서 6개의 병원, 4개의 요양원 및 34개의 클리닉을 운영한다. NMHS는 예방 및 건강서비스, 병원 기반 응급 및 급성 진료서비스, 급성 후 진료서비스 및 PPO(Preferred Provider Organization: 미국 의료보험제도로 보험회사가 지정한 병원, 의사 및 네트워크 밖의 의사에게 진료를 받아도 의료비를 지원받는 제도) 서비스를 제공하며, 2011년 순 매출액은 7억 3,000만 달러(\$)규모였다.

NMHS는 높은 성과기준은 보다 나은 건강 및 진료결과를 제공한다는 이념하에 건강한 지역주민을 창출하고자 다양한 노력을 기울였다. 예를 들어, 당뇨병의 질환을 갖고 있는 외래환자 관리는 2008년 이래 국가품질보증협회(National Committee for Quality Assurance)의 심사에 의해 미국전역에서 상위 10% 기준을 초과 달성하였으며, 2009년부터 대장암 검진을 증가하여 메디케어 품질 개선 기관에서 제시하는 기준을 지속적으로 초과 달성하였고, NMHS의 커뮤니티 건강평가(Community Health Assessment)의 자료 분석에 의하면 이 지역의 흡연자 수는 2004년 이래 7% 감소한 15.6%를 기록하였다. 2012년 NMHS는 30개의 외과진료 개선 프로젝트 핵심 측정지표 중 26개 부분에서 Joint Commission 인증 기준을 100% 수준으로 달성하였다. 또한 환자안전에 중점을 둔 활동 결과 중환자실에서는 2년 동안 혈액 관련 감염이 발생하지 않았으며, 병실에서의 낙상, 미끄러짐 등 의료서비스 전반에서 입원 및 장기 간호서비스에 대한 간호품질지표 또한 미국의료 기준지표 이하를 유지하였다.

NMHS는 핵심역량을 ‘돌보는 문화를 제공하는 사람들’로 보고 ‘지역주민의 건강을 지속적으로 개선’한다는 사명을 수행하는 데 있어서 종업원들이 자신의 역할을 다하는 인식을 갖도록 조직문화를 구축하였다. NMHS의 Live Well Employee Incentive Program은 종업원이 병원내외부에서 안전하고 건강한 행동을 선택하도록 교육하고 보상하는 프로그램으로 종업원 지원 보험료의 연간 인상율이 2009년 12%에서 2011년에는 2%로 감소하는데 큰 역할을 하였다. 또한 NMHS는 진료서비스를 제공하는 의료진의 만족도를 매우 중요하게 생각하여 종업원만족도 향상을 위해 노력한 결과 종업원 유지율은 2009년 이후 90% 이상으로 이는 Bureau of Labor Statistics 기준의 10%를 초과하는 지표이다. 또한 설문조사결과에서 2008년-2012년까지 종업원 참여는 90% 이상이었으며 2010년과 2012년 모두에서 직무만족도를 ‘최고수준’으로 평가하고 있다.

이러한 노력의 결과 NMHS는 ‘빈곤의 진원지’라고 불리는 지리적 특징에도 불구하고 미시시피와 앨라배마 주에서 의료기관으로는 유일하게 S&P의 AA 신용등급을 18년 동안 유지해 오고 있다.

3.7 Schneck Medical Center, Seymour, IN

2011년도에 MB상을 수상한 Schneck Medical Center(SMC)는 인디애나 주의 시모어(Seymour)와 잭슨카운티(Jackson County) 및 주변 지역 주민들에게 1차 진료 및 전문서비스를 제공하는 비영리 의료기관으로 93개의 병상을 두고 있으며, 여성질환, 인공관절치환술, 심장진료, 암치료 및 체중 감소 수술에 중점을 둔 1차 진료서비스(Primary services)를 제공한다. SMC의 주요 시설은 인디애나 주 시모어(Seymour)에서 대부분의 진료서비스를 제공하며 인접한 3개 카운티에서 '편리한 진료 클리닉'을 열어 의료서비스를 제공하며, 직원 800명, 의사 150명, 자원봉사자 300명 및 200명 이상의 학생이 참여하고 있다.

SMC는 '환자우선'문화를 구축하여 다양한 혁신적인 건강 및 질병관리 시스템을 운영한다. 예를 들어, 심근경색에 대한 제한된 진료선택을 다루기 위해 SMC는 25km 떨어진 경쟁의료기관과 환자의 심장진료를 위해 공동 진료시스템을 구축하였다. 이러한 노력을 통해 심장질환을 검사하고 진단하여 필요한 의료서비스를 제공하는 데 소요되는 시간을 120분에서 60분으로 단축하여 환자가 최적의 시간에 최상의 진료를 받을 수 있도록 하였다. Press Ganey의 환자만족도 설문조사에서 입원환자의 진료수준, 입원환자에 대한 가족지원, 입원환자에 대한 간호서비스 및 입원환자 고객서비스 등 10개 중 9개의 항목에서 상위 10% 또는 상위 25% 수준을 충족하거나 초과하는 것으로 평가되었다. SMC는 해당 지역의 94개 병원 중 2위를 차지했으며, 가치기반 구매(Value-based purchasing)로 측정했을 때 관찰 지역 경쟁 의료기관 보다 우수한 성과 지표를 나타냈다.

SMC는 각 그룹의 설문조사 피드백을 기반으로 다양한 계층의 인적자원 중심 프로그램, 프로젝트 및 정책을 수립하고 운영하여 지속적으로 개선함으로써 의사, 종업원, 자원봉사자 등에게 적극적인 지원을 하고자 하는 의지를 가지고 있다. 예를 들어, SMC의 채용 프로그램에는 신규 직원 채용을 위해 동료 인터뷰와 직원을 포함시켜 가장 적합한 인력을 채용하고자 노력한다. SMC의 전체 종업원 회전율은 2007년 기준 2011년에는 25% 감소 효과를 가져왔다. 또한 SMC는 의료집행위원회(Medical Executive Committee)를 확장하여 의사가 의사결정을 담당할 수 있도록 전략계획 프로세스를 개선하였는데 의사의 약 90% 이상이 본인 스스로 조직의 의사결정에 관여하고 있다고 느끼는 것으로 조사되었다.

이러한 노력의 결과 SMC는 영업이익률, 현금 흐름 및 순현금 측정지표에서 우수한 경영성과를 달성하여 S&P(Standard & Poor's)에 의해 'A'와 'AA'의 중간 수준으로 평가되었다. 2008년에서 2010년까지 SMC의 총 매출은 여성질환, 인공관절치환술, 심장진료, 암치료 및 체중감소 수술과 같은 전략적 의료서비스 분야에서 큰 성장세를 보였다.

3.8 AtlantiCare, Egg Harbor Township, NJ

2009년도 MB상을 수상한 AtlantiCare(AC)는 뉴저지(New Jersey) 남동부에 위치한 비영리의료기관으로 AtlantiCare는 급성 및 만성질환, 예방 및 위험관리 서비스, 건강정보 서비스를 제공한다. AtlantiCare의 핵심역량은 의료서비스, 의료참여, 건강정보와 같은 의료서비스를 통합하여 제공하며, 포괄적인 유통망을 통해 의료서비스를 제공함으로써 시장우위 경쟁력을 갖게 되어 환자가 지속적으로 증가하는 추세이다.

AtlantiCare는 울혈성 심부전, 급성심근경색 및 폐렴과 관련된 환자진료에 있어서 2008년 CMS(Centers for Medicare and Medicaid Services)로부터 미국전역에서 상위 10%에 선정되었고, 2005-2008년 동안 AtlantiCare에서 제공한 가정간호 서비스 분야는 품질성과, 품질개선 및 재무성과를 바탕으로 우수한 실적을 달성하여 HomeCare Elite™ (미국에서 가정간호 서비스제공을 위한 자격 취득 기관 중 상위 25%이내 및 Top 100안에 포함

된 가정간호기관) 자격을 획득하여 8,222개의 의료인증 가정간호 서비스 기관 중에서 미국전역 상위 100위 안에 포함되는 성과를 달성하였다. 또한 2008년 미국 간호사 자격 인증 센터(Magnet Nursing Organization)로부터 간호 분야에서 미국전역에서 두 번째로 높은 영예를 차지하였다.

AtlantiCare의 새로운 암센터(Cancer Institute)는 2009년에 에너지 및 환경 디자인의 골드 인증(Gold Certification) 리더십 자격을 획득하였는데, 뉴저지 지역의 의료시설을 위한 최초의 기관이다. 또한 애틀랜틱시티(Atlantic City)의 전문의료센터는 1차 진료가 요구되는 복잡한 만성질환 환자의 의료비용을 줄이고 의료의 질적 향상을 위해 3층 형태의 혁신적인 세 가지의 간호서비스를 제공하는 모델로 설계되었는데, '1층 팀'은 집중적인 상류원가(Upstream cost: 진료서비스 제공 이전에 발생된 활동과 관련된 원가) 및 위험감소에 중점을 둔 관계 기반 진료(Relationship-based care)를 수행하고, '2층 팀'은 환자의 질병상태에 따라 1차 진료를 제공하는 의사와 간호사로 구성되며, '3층 팀'은 전문가 및 응급진료가 가능하도록 설계되어 있다.

AtlantiCare는 환자 및 이해관계자의 요구사항을 이해하고 혁신적인 의료서비스 기능을 개발할 수 있는 기회를 파악하기 위해 고객의 소리(VoC: a voice of the customer)를 경청한다. 특히 지역사회 및 자문그룹, 의사 및 파트너를 포함한 주요 이해관계자 등이 새로운 계획 수립에 참여하고 있다.

AtlantiCare는 목표 달성을 위해 분권화된 리더십 접근방식(A decentralized leadership approach)을 도입하고 있는데 이 방식은 'Tight-Loose-Tight' 시스템으로 명명된다. 최고경영층은 '5Bs(Best Growth, Best People and Workplace, Best Customer Service, Best Quality, and Best Financial Performance)'로 알려진 계획프로세스 및 성과 우수성 프레임워크를 통해 명확한 목표를 수립하고, 목표를 실행하기 위해 다분야 팀을 공동으로 운영한다. 이러한 활동을 통해 병원내부에서 모범사례를 조사하고, 업무수행에서 필요로 하는 지원을 파악하여, 각 부서별로 필요로 하는 것을 지원하게 된다. 또한 건강한 지역사회를 건설하고자하는 AtlantiCare의 비전을 통해 의료진 및 직원들은 다양한 지역사회 봉사활동에 참여하고 있는데 2005년 6,000명에서 2008년 18,486명으로 증가하였다. 예를 들면, 3개의 의료시설을 통해 제공되는 자선 치료 결과 환자 방문 수가 8,277명에서 26,032명으로 증가하면서 2004년에서 2008년까지 이용률이 크게 증가하였다.

이러한 노력의 결과 2000년부터 2008년까지 AtlantiCare의 매출은 2억 8,000만 달러(\$)에서 6억 5,100만 달러(\$)로 증가하였는데, 이 수치는 뉴저지 주 평균인 5.6%를 크게 상회하는 비율로 연평균 약 11%의 성장률을 보여주는 지표이다. 이 기간 동안 AtlantiCare에서 제공된 의료서비스는 약 34,000건에서 56,000건 이상으로 증가하였는데 이 수치는 뉴저지 주의 평균보다 2배 이상 높은 수치이다.

4. 사례분석 결과

4.1 MB상 수상 의료기관 사례 요약

2007–2016년 기간 동안 MB상을 수상한 의료기관 중 NIST에 의해 공개된 8개 의료기관을 대상으로 특정기간 동안 MB상 수상 자체에 대한 특징 이외의 유사점, 수상의료기관에서 가장 중요하게 중점을 두고 전략적으로 변화를 추구한 사항(항목), 고객만족도 향상 정도, 종업원 유지율, 병상점유율, 준비기간 등에 대한 분석 결과는 <Table 3>과 같다.

<Table 3>에 나타난 바와 같이, MB상을 수상한 의료기관의 공통점은 첫째, 진료서비스의 질적향상을 위해 의료기관별 차별화된 실행방안을 장기적으로 유지하며 지속적으로 개선하였다는 점이며, 둘째, 미국전역에서 의료분야의 기관별 평가에서 상위 10%안에 선정되고 있다는 점과, 셋째, 고객 및 종업원 만족도 향상을 위해 노력한다는 점이며, 넷째, 종업원의 이직률은 매우 낮은 것으로 분석되었고, 다섯째 의료의 질적 개선 노력은 평균 4–5년 정도로 장기적이며 지속적으로 개선노력을 기울이고 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 환자수 증가 및 경영성과 향상이 타 의료기관에 비해 그 증가폭이 평균 2배 이상이 된다는 점 또한 MB상을 수상한 의료기관의 공통점으로 분석되었다.

특히 MB상 수상의료기관은 자신만의 특성에 맞게 지역사회의 건강관리를 위해 예방 및 의료관련 활동을 많이 하고 있는 것으로 조사되었고, 지역사회의 요구조건을 충분히 반영하기 위하여 다양한 계층의 요구를 듣기위한 방안을 시스템으로 구축하여 지속적으로 지역사회와 소통하며 의견을 반영하고 있는 것으로 조사되었다. MHSLH의 Promoting a Culture of Patient Safety와 ADVANCE Growth Strategy, KNRC의 Service Excellence Program, AC의 VoC(Voice of Customer)정책과 Three Floors of Care Methods 등이 이에 해당된다.

의료서비스를 제공하는 것은 궁극적으로 종업원을 통해 달성될 수 있기 때문에 이 부분에 있어서 MB상을 수상한 의료기관은 종업원 지원정책, 교육훈련, 보상제도, 채용정책, 업무환경 등을 시스템으로 구축하여 종업원만족 향상을 위한 다양한 정책을 실현하고 있는 것으로 분석되었다. KNRC의 Workforce Capability, CAMCHS의 Educational Grants, NMHS의 Live Well Employee Incentive Program과 People Who Provide a Caring Culture, SDH의 Successful Workforce(Great Team + Great Environment), SMC의 Hiring for Excellence Program 등이 대표적인 예에 해당된다.

최근에 MB상을 수상한 의료기관일수록 고객(환자)중심의 의료서비스 제공, 환자안전, 가치창출 및 윤리적인 행동을 중요한 요인으로 보고 이에 대한 실천방안을 제도화하고 있는 것으로 조사되었다. MHSLH의 Promoting a Culture of Patient Safety, MHSLH의 Promoting a Culture of Patient Safety, SDH의 A Zero-Tolerance Policy for Ethical Breaches 등이 이에 해당된다.

Table 3. Comparison Analysis of Baldrige Award Recipients in the Healthcare Sector

Year	Award Recipients	Commons besides Commitment to the Award Itself: Reputation	Most Significant Change	Degree of Improvements of Patient Satisfaction	Employee Retention Rate	Occupancy Rate	Period
2016	KNRC	2011 Gold – Excellence in Quality Award from the American Health Care Association/ National Center Listed Best Nursing Homes in 2016 by U.S. News and World Report	Deficiency Free Survey Workforce Capability Service Excellence Program	20%	90%	90%	2010–2016
	MHSLH	Ranks among the Top 10% Nationally	Promoting a Culture of Patient Safety Value Driven Leadership System ADVANCE Growth Strategy	90% (recommend rate)	90%		2010–2016
2015	CAMCHS	Ranks in the Top 5% For Quality by Healthgrades Ranks in The Top 10% Nationally	Service Excellence Playbook Program SCM Educational Grants				2011–2015
2014	HCM	Top 100 Hospitals Top 100 Great Community Hospitals Ranks in The Top 10% by Healthgrades	Good Health School Value Based Purchasing Strategic Planning Processes		Ranks in the top 25% at a low turnover rate	81% of Operating Room 80% of Market Share	2010–2014
2013	SDH	Ranks in the Top 10% for Readmission Rates by MIDAS Top 100 Hospitals by Health Analytics Ranks in The Top 10% by CMS	Great Team + Great Environment = Successful Workforce A Zero-Tolerance Policy For Ethical Breaches				2008–2012
2012	NMHS	Achieved 100% Level for Joint Commission Accredited Hospitals	High Standards = Better Health Outcomes People Who Provide A Caring Culture Live Well Employee Incentive Program		90%		2008–2012
2011	SMC	Ranks in The Top 10% for Patient Satisfaction by Press Ganey	Patient First Culture Hiring For Excellence Program	Top 10% ranked	Decrease d 25% from 2007 to 2011		2007–2011
2009	AC	Ranks in The Top 10% by CMS Top 100 in Medicare Certified Home Healthcare Agencies Energy and Environmental Design Gold Certification	VOC A Decentralized Leadership Approach Three Floors of Care Methods Health Information				2004–2008

5. 결론 및 한계점

Baldrige는 품질향상을 위한 로드맵으로써 Baldrige를 이해하는 것 자체가 다른 것을 학습할 수 있는 기회를 제공하기 때문에 학습은 기업의 필수요인으로 볼 수 있다. 학습과정을 통한 품질개선은 많은 시간이 소요되고, 소요되는 시간이 길수록 관리자는 단계별 개선 프로세스를 개발하여 적용하기 때문에 수년간의 노력과 끊임없는 개선노력으로 세계 수준의 품질시스템을 구축할 수 있다(Garvin 1991). MB상은 품질관리의 원칙을 체계화하였고, 새로운 패러다임 경영에 대한 상황을 평가할 수 있는 포괄적인 체계와 고객만족 및 직원참여 증대와 같은 달성 목표를 기업에게 제공한다. MB상의 측정항목은 조직 프로세스의 흐름 및 조직문화를 간접적으로 평가할 수 있는 요인으로 볼 수 있으며, 효과적으로 잘 구축된 조직문화는 문제대응 초기 단계부터 조직 전반에 걸친 개선 및 혁신의 최고 수준에 이르기까지 조직을 개선하는 영향을 미치게 된다. MB상의 측정항목은 과정과 결과로 나누어 평가되기 때문에 현 시점에서의 조직의 수준(성과)은 어느 정도이고, 현 추세는 상승, 유지 또는 악화되고 있는지를 볼 수 있으며, 이러한 현 추세를 통해 동종산업의 타 경쟁업체와 비교우위를 평가할 수 있고, 현 조직이 이러한 문제점을 분석하고 파악하여 개선하고자하려는 의지가 있는지를 평가할 수 도 있다. 그러므로 MB상의 프레임웍은 조직의 시스템적 관점을 촉진하기 때문에 각 기능별 상호의존적인 부분으로써의 조직을 지원하게 된다.

본 연구에서는 의료분야에서의 MB상을 기준으로 2007-2016 기간(10년)동안 MB상을 수상한 의료기관을 대상으로 사례분석을 실시하였다. MB상을 수상한 의료기관에서 가장 중요하게 변화를 추구한 분야가 상호 유사점이 있는지 또는 차별화된 전략이 있는지를 비교해 보고, 그 결과 고객만족도, 종업원 이직율, 경영성과에 어떠한 영향을 미쳤는지를 NIST에 의해 공개된 8개 의료기관을 중심으로 살펴보았다.

<Table 3>에 나타난 바와 같이, MB상을 수상한 의료기관은 진료서비스의 질적향상을 위한 실행방안을 장기적인 관점에서 지속적으로 개선하고 있으며, 고객 및 종업원 만족도 향상을 위해 변화에 대하여 민첩하게 반응하고 적극적으로 지원하고자 하려는 의지를 가지고 있는 것으로 나타났다. 이러한 전략이 의미하는 바는 많은 선행연구에 제시된 바와 같이, 품질개선 노력은 단기적인 측면이 아니라 장기적인 측면에서 종업원 및 이해관계자 모두 지속적으로 개선노력을 기울여야만 기업의 목표에 달성할 수 있다는 점을 시사한다. 또한 최근에는 환자의 안전과 윤리에 대한 측면도 부각시키고 있는 것으로 조사되었다. 즉, 질병치료를 위해 방문한 의료기관에서 제2의 감염(예, 메르스, 병원 내 감염) 또는 질병악화(예, 오진)를 초래하는 상황이 발생할 수 있는데 이는 의료기관 자체만으로도 환자에게 위협이 되거나 도움이 될 수 있는 환경이 될 수 있다는 의미이기 때문에 안전하고 편안하며 신뢰할 수 있는 진료환경의 구축이 요구되고 있다는 점을 시사한다.

MB상을 수상하기 위해서는 평가항목에 맞게 조직전체를 탈바꿈시킨다는 부정적인 측면도 있다. 그러나 제공하는 서비스의 질적 개선을 향상시키기 위해서는 내부고객인 종업원의 참여를 통하여 업무 진행과정에서의 개선노력 및 역량을 강화시켜야만 전체 업무프로세스에서의 개선을 이룰 수 있기 때문에 조직전체의 개선노력이 필요하다. 즉, 조직차원의 개선 전략을 실행하기 위해서 종업원의 참여는 절대적인 항목으로 평가되며, 이를 통해 각각의 개선노력이 통합되면 궁극적으로 조직전체의 개선을 이룰 수 있다. 이러한 측면에서 볼 때 MB상 수상자체는 내부(업무성과 향상, 종업원 이직율 감소, 내부고객 충성도 증가)·외부(고객만족도 향상 및 최상의 질적 서비스 제공)적인 측면에서 가시적인 성과를 달성할 수 있다. 즉, 기업의 인지도에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 내부적으로는 충성종업원을 확보하게 되는 가시적인 성과를 달성하기 때문에 내외부적으로 타 경쟁업체에 벤치마킹의 좋은 사례가 될 수 있다.

종업원 이직률에 관한 사례기업의 공통점을 분석해 보면, 종업원이 한 의료기관을 위해 봉사할 수 있는 최적의 업무환경을 제공해 줌으로써 이직률을 낮추고 있는 것으로 나타났다. 예를 들면, 신규 직원을 채용하기 위해서 현

직원의 의견을 수렴하고 그들에게 인터뷰 및 채용에 관한 기회를 제공해 줌으로써 자신이 한 기관의 필요한 구성원으로 인식할 수 있게 기회를 제공하고 있으며 조직운영의 참여를 적극적으로 지원하고 있는 것으로 나타났다. 그러므로 종업원 지원 및 참여를 적극적으로 동기부여시켜 이들의 만족도를 높여야 이직률을 낮출 수 있을 것으로 생각된다. 우리나라의 경우 2011-2016년 간호사 이직률은 2016년 15.7%, 2015년 12.6%, 2012년 16.8%, 2011년 17.0%로 나타났으며(Korean Nurses Association 2016), 미국의 경우 2011년 기준 13.9%(Nursing Solutions Inc. 2011)이다. 간호사의 잦은 이직으로 인하여 의료기관은 간호인력 채용 및 유지에 대한 높은 이직비용, 간호의 질적 저하 등의 어려움을 겪게 되고, 간호사 또한 잦은 이직으로 간접비용(재취업비용 등) 및 스트레스를 겪게 되어 양자 모두 부정적인 결과를 얻기 때문에 사람중심(환자 및 종업원)의 의료서비스 환경 구축이 필요하다(Lee 2016). 그러므로 우리의 의료체제도 사람중심으로의 의료체계의 선순환이 필요하며, 특히 최근 보건의료분야 노사정 대타협에서 특별법 제정이 요구되고 있는데 신영석 선임연구원은 “의료의 질을 담보하기 위해 보건의료인력 증장기 수급 계획을 만들고 이를 달성하기 위한 지원제도” 마련이 시급함을 강조하였다(Medical Times 2017).

앞에서 논의된 사례 및 <Table 2>에 제시된 의료기관의 공통적이고 차별화된 운영전략은 타 경쟁의료기관에 좋은 벤치마킹의 모델이 될 수 있을 것이다. 또한 <Table 3>에서 MB상을 수상한 의료기관을 중심으로 설명하고 있어 기관별 우수성을 판단하기 어렵기 때문에 비교 대상 또는 일반 병원과의 비교가 필요하다. 비록 현재까지 MB상을 수상한 의료기관은 미국소재 의료기관뿐이라 국가별 비교를 할 수 없는 단점이 있지만 ‘의료서비스’라는 점을 기준으로 할 때 학문적·실무적으로 충분한 가치를 제공한다.

그러나 본 연구는 MB상을 수상한 의료기관만을 중심으로 비교·분석하였기 때문에 다음과 같은 한계점이 있다. 첫째, 앞에서 논의한 바와 같이 MB상 평가항목만을 고려하여 선정된 결과이기 때문에 의료기관별 차별화된 운영전략은 평가항목에 기반하고 있다는 점과, 둘째, 시대적 흐름에 따라 평가항목이 아주 약간 변화를 가져왔지만 본 연구에서는 평가항목이 동일하다는 가정하에 상대적 비교를 통하여 결과를 유출하였다는 점이다. 셋째, MB상 신청 자격이 있다고 생각되는 기관은 모두 후보군이 될 수 있지만, 본 연구에서 선정된 기관은 미국에 위치한 의료기관으로 의료시스템이 다른 국가와 상이하기 때문에 전략적 운영방안이 다를 수 있다. 그러나 앞에서 언급한 바와 같이, 의료서비스를 제공한다는 관점에서는 국가간 차이가 없기 때문에 이점을 감안하여 실천방안을 적용할 수 있을 것으로 평가된다. 향후 연구에서는 이러한 점을 고려하여 MB상 수상 기관을 산업별로 구분하여 비교 분석할 수 있을 것으로 사료된다. 또한 다양한 품질상이 있기 때문에 품질상의 종류에 따른 비교연구도 가능할 것으로 판단된다.

REFERENCES

- Futurescan, 2013. "Healthcare trends and implications 2013–2018." Society for Healthcare Strategy & Market Development of the American Hospital Association.
- Garvin, D.A. 1991. "How the Baldrige Award Really Works." *Harvard Business Review*. 69(1):80–93
- Korean Nurses Association. 2016. "A Study on the Work Condition of Hospital Nurses." *The Korean Nurse* 263. [http://www.koreanurse.or.kr/Lee, D. and Lee, D., 2013. "A comparative study of quality awards: evolving criteria and research." *Service Business: An International Journal*, 7\(3\):347–362.](http://www.koreanurse.or.kr/Lee, D. and Lee, D., 2013. 'A comparative study of quality awards: evolving criteria and research.' 'Service Business: An International Journal, 7(3):347–362.)
- Lee, S.M., and Lee, D.H. 2015. "Sustainable Competitive Advantage New Operations & Supply Chain Management." HANKYUNGSA. ISBN 9788968440632.
- Lee, S.C., Suh, Y.H., and Han, S.S. 2007. "Causal Relationship among Baldrige Health Care Criteria in Korean University Hospitals." *Journal of the Korean Society for Quality Management*. 35(4):61–15.
- Lee, S.Y. 2016. "A Study of Structural Equation Model about Hospital Worker's Turnover Intentions : Focus on Moderation Effects between Nursing and Non-nursing." A Doctoral Dissertation. Dong-EUI University.
- Medical Times. 2017. "The Health and Medical Basic Law is Sufficient vs. Need a Special Law." Aug. 28. <http://www.medicaltimes.com/Users4/News/newsView.html?ID=1113467>
- National Institute of Standard and Technology(NIST).
<https://www.nist.gov/baldrige/publications>
<https://www.nist.gov/baldrige/award-recipients>
https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/10/11/Mercy_Health_System_Profile.pdf
https://www.nist.gov/sites/default/files/documents/2017/10/11/Sharp_HealthCare_Profile.pdf
<https://www.nist.gov/baldrige/poudre-valley-health-system>
<https://www.nist.gov/baldrige/atlanticare>
<https://www.nist.gov/baldrige/heartland-health>
<https://www.nist.gov/baldrige/advocate-good-samaritan-hospital>
<https://www.nist.gov/baldrige/henry-ford-health-system>
<https://www.nist.gov/baldrige/schneck-medical-center>
<https://www.nist.gov/baldrige/southcentral-foundation>
<https://www.nist.gov/baldrige/north-mississippi-health-services>
<https://www.nist.gov/baldrige/sutter-davis-hospital>
<https://www.nist.gov/baldrige/st-davids-healthcare>
<https://www.nist.gov/baldrige/hill-country-memorial>
<https://www.nist.gov/baldrige/charleston-area-medical-center-health-system>
<https://www.nist.gov/baldrige/memorial-hermann-sugar-land-hospital>
<https://www.nist.gov/baldrige/kindred-nursing-and-rehabilitation-mountain-valley>
- Nursing Solutions Inc. 2011. "National Healthcare & RN Retention Report." USA: NSI.
- Yoo, H.J. 2010. "A Comparative Study on the Characteristics of Malcolm Baldrige National Quality Award and Japanese Quality Award." *Journal of the Korean Society for Quality Management*. 28(4):140–150.

