

초록번호 22-3

| | | | | |
|---|--|---|------|--|
| 제 목 | 국문 | 다병원시스템의 행정조직 구조개편 사례 연구 | | |
| | 영문 | A case study on the management restructuring of a multihospital system | | |
| 저 자 및 소 속 | 국문 | 박하영 ¹ , 이순철 ² , 김준철 ³ ¹ 가톨릭대학교 의과대학 예방의학교실, ² 홍익대학교 경영학부 경영학 전공, ³ 가톨릭중앙의료원 병원연구소 | | |
| | 영문 | 'Hayoung Park ¹ , Soonchul Lee ² , Joon Chul Kim ³ ¹ Dep. of Preventive Medicine, College of Medicine, Catholic University ² School of Management, Hoog-Ik University ³ Institute of Catholic Hospital Services, Catholic Medical Center | | |
| 분 야 | 보건관리 | 발 표 자 | 박 하영 | |
| 발표 형식 | 구연 | 발표 시간 | 30분 | |
| 진행 상황 | 연구완료 (), 연구중 (v) → 완료 예정 시기: 99년 8월 | | | |
| <p>1. 연구목적</p> <p>본 연구는 1개 다병원 시스템의 행정조직 구조개편 과정과 그 결과를 분석함으로써 조직변화의 성공요인과 실패요인을 규명하고 변화 전과 후 조직의 성과 비교를 목적으로 한다. 이와같은 목적은 행정조직 구조개편안 설정 작업을 위한 조직과 방법을 고찰하고, 구조개편안의 시행과정에서의 변화관리 조직과 방법을 고찰하며, 시행 후 1개월, 3개월, 6개월, 9개월 후의 조직 성과를 평가하는 세부 목적들로 나뉘어진다.</p> <p>2. 연구방법</p> <p>본 사례연구는 서울·경기 지역에 위치한 의과대학 부속병원들로 구성되는 1개 다병원 시스템의 행정조직 구조 개편을 대상으로 한다. 행정조직 구조개편안 설정 작업을 위한 조직과 방법, 구조개편안 시행과정에서의 변화관리 조직과 방법에 대한 자료는 해당 다병원 시스템의 개혁사무국으로부터 제공받았다. 또한 구조개편안의 시행과정에서 나타난 현상과 문제점, 이들의 대처 방안들에 관한 자료는 해당 시스템의 변화관리팀으로부터 제공받았다. 마지막으로 시행후 1개월, 3개월, 6개월, 9개월 후의 조직 성과 평가자료는 본 연구팀과 변화관리팀이 공동으로 수집할 예정이다.</p> <p>업무 프로세스 내의 활동을 평가하기 위한 지표와 프로세스의 결과를 평가하기 위한 지표들을 이용해 조직성과를 측정한다. 또한 조직과 인적자원 측면에서의 성과평가 지표도 포함한다. 내·외부 고객의 만족도 및 주관적 평가 지표는 설문 조사를 통해 구하고, 이의 신뢰성을 확보하기 위해 각기 다른 그룹의 관련자들을 대상으로한 입체적인 조사결과를 이용한다.</p> <p>변화 전과 후의 조직성과 비교는 비교 가능한 지표들을 대상으로 서술 통계치와 t-test 및 z-test를 이용하여 수행한다. 각 지표들의 비교결과를 통합하기 위해 AHP(Analytical Hierarchy Process) 방법을 활용한다.</p> | | | | |

3. 연구결과

의료원과 3개 병원의 행정조직들로 구성된 대상 다병원 시스템의 행정조직은 그 경제성, 효과성, 효율성을 개선한다는 목표아래 총 4개월에 걸친 구조개편 작업 결과 의료원, 통합지원센터, 3개 병원의 행정조직들로 개편되었으며, 기능 중심의 조직에서 업무중심의 조직으로의 전환을 위해 팀제 조직이 도입되었다. 이 작업은 외부 경영 컨설팅 팀과 자체에서 구성한 TFT(Task Force Team)에 의해 진행되었고, 작업 과정의 정도 관리를 위한 내·외부 전문가팀과 작업팀에 의해 제안된 안을 검토하여 최종 승인하기 위한 위원회를 두었다. 조직 구조 개편 작업을 주도한 원칙은 의료원은 통제중심에서 전략과 지원 중심으로, 병원은 환자중심의 목적 지향적 조직으로, 그리고 병원과 의료원에 두었던 중복되는 지원 기능은 통합함으로써 자원과 정보의 공유와 표준화를 통해 행정서비스의 질과 효율성을 향상하며, 동시에 행정조직 구성원의 경력 개발상의 비전을 제시한다는 것이었다. 본 다병원 시스템의 설립 및 최고경영진의 경영 이념에 근거하여 일반적으로 조직 개편시 시도되는 인력의 감축은 시도되지 않았으며 대신 이전에 인력부족으로 충분히 제공할 수 없었던 환자서비스와 전략·기획 부문의 업무를 확충하는 방향으로 안이 설정되었다.

총 3개월간에 설정된 개편안은 2주에 걸친 최고 의사결정 소위원회와의 조정을 거쳐 확정되었고, 이에 따른 인원 재배치 후 10여일에 걸친 교육과 준비과정을 거쳐 전격적으로 시행되었다. 시행 직후 발생하는 문제 해결을 위해 시행 2-3주 이내에 일부 업무프로세스와 업무분장이 재조정되었다. 통합·표준화된 업무 전산시스템이 미비한 상태에서 업무가 진행되고 있다.

시행 1개월간 모니터링한 결과에 따른 개선점과 문제점은 다음과 같이 요약된다.

개선점

- 내부 고객 대상의 업무절차가 단순화 됨
- 직원들의 업무태도가 새로워 짐

문제점

- 전산시스템 미비로 업무, 특히 통합조직의 업무 효율이 낮은 수준임
- 업무분장과 위임전결 규정이 미비된 상태에서 시행되었고, 팀제 조직에 대한 직원들의 지식부족과 교육부족으로 업무 행태 변화가 미비함
- 일부 팀의 설계에 업무 중심의 설계 원칙 적용이 소홀히 되었음

4. 고찰

본 다병원 시스템 행정조직 구조개편의 추후 작업으로 업무프로세스와 조직의 개선과 표준화, 전산시스템 확충, 팀제에 적합한 인력관리 체계 확충을 들 수 있다. 이러한 과제들이 어떻게 해결되느냐에 따라 본 조직 구조개편의 단·중·장기 파급효과가 달라질 수 있다. 본 연구는 이러한 작업과정의 면밀한 고찰과 함께 각 조사시점에서의 조직 성과 평가를 통해 다병원 시스템의 조직구조 개편 작업의 성공 및 실패 요인과 효과에 대한 자료를 축적할 예정이다.