

Physical Therapy Department의 管理運營에 관한 考察

圓光保健專門大學 物理治療科

咸 龍 雲

I. 序 論

物理治療士를 必要로하는 職場은 점차로 廣範圍하게 되어 病院, 敎育機關, 肢體不自由者再活院, 社會 各 方面으로 就業하게 되어 勤務하게 되는 部署는 多樣化되었으며 物理治療科의 需要人員도 增大되어 重要性은 점차 확고하게 認識되어 간다. 그러므로 物理治療士가 勤務하는 部署의 物理治療室長(首席, 主任物理治療士), 및 物理治療士, 作業治療士의 權限과 어떠한 組織圖로 管理運營하는가를 考察해 봄으로써 責任의 限界를 확고히 하는데 도움을 주고자 한다. 管理라 함은 다수의 사람이 目的하는 組織을 가지고 그 組織을 運營하는 것을 말하고, 物理治療는 各 施設의 組織, 目的 내지는 物理治療의 責任을 분명히 알고 再活醫學의 立場을 理解하는데 目的이 있으며, 權限이라 함은 權利의 限界를 말하므로 醫師 및 室長과 權利를 함께 理解하고, 責任이라 함은 도맡아서 해야 할 任務를 말하므로, 組織圖에 속하는 各個人의 責任을 完遂할 수 있도록 분명히 함과 人間關係 管理에 대하여 研究함을 目的으로 한다.

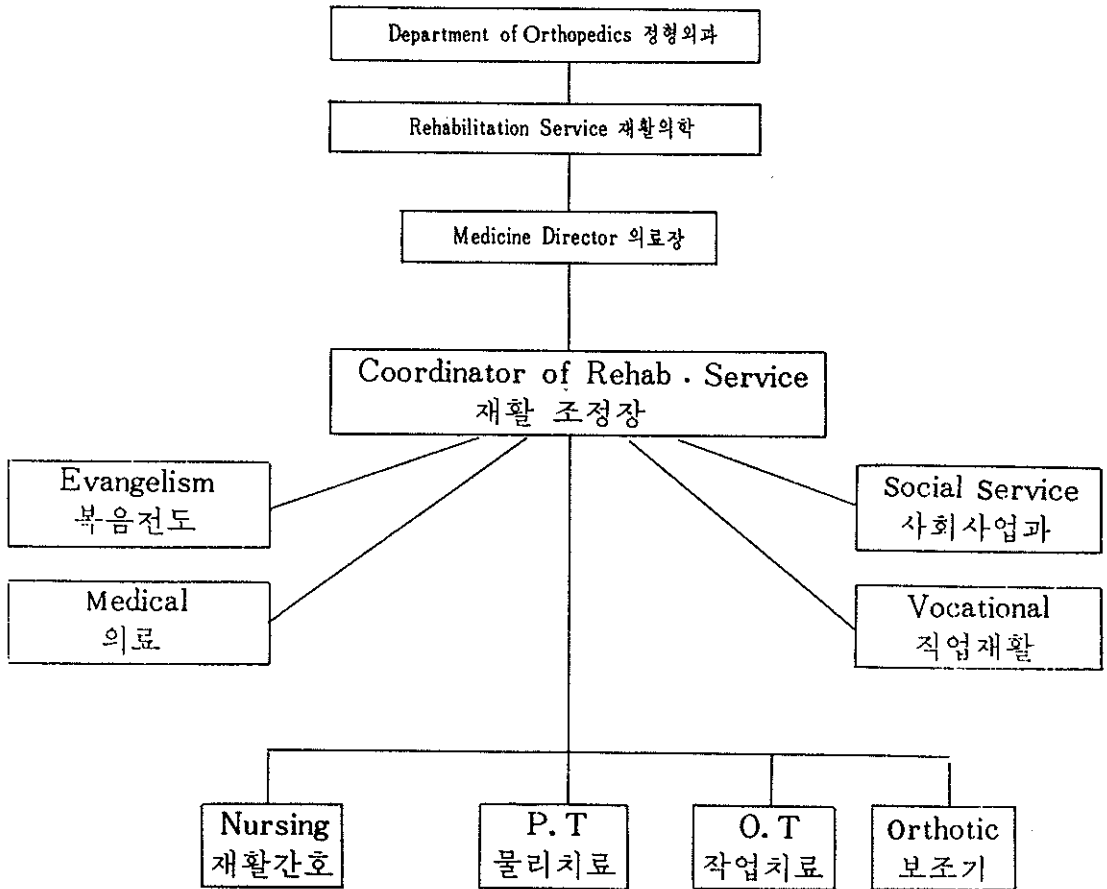
II. 病院의 組織圖

現在 試圖되는 再活醫學科 組織圖에 關係 報告 함으로써 再活이 필요한 患者의 治療를 效果的으로 이끌고자 하는 目的으로 報告하며, 이의 目的은 team approach를 發達시켜 患者의 要求를 評價하고 治療計劃을 設定하여 再活患者를 다루려고 함이며, 이러한 方法으로 治療하고 있는 患者를 分析하여 가장 좋은 計劃아래 建設적인 方法으로 再活的인 補助를 해주자는 目的을 이룰 수 있겠다.

매주 월요일 오후 위의 team이 모여서 依賴된 入院, 通院患者를 評價하며 依賴는 coordinator (調整長)을 통해서 medical director (醫療長)에게 傳達되고 調整長은 이 患者들을 醫療長에게 相議한 후 各 team member에게 다시 依賴한다. 월요일 再活科 回診(rehabilitation rounds) 時에 各 team member들은 患者를 評價한 뒤 report를 調整長에게 보내면 設定된 各자의 治療計劃에 따라 medical chart에 記錄한 후 各 team member는 일주일에 한 번씩 progress note를 따로 準備된 rehabilitation chart에 쓰고 依賴한 醫師는 언젠고 調整長을 통해서 report를 볼 수 있다. 再活患者는 처음 속한 科(service)에 있으면서도 治療를 받을 수 있고 또 再活科

로 transfer 할 수도 있다. 再活患者의 chart 는 보라색의 mark 를 붙여 표시하며 만일 再活 醫學科로 transfer 된 경우에는 整形外科 staff 가 돌보게 되어 있다.

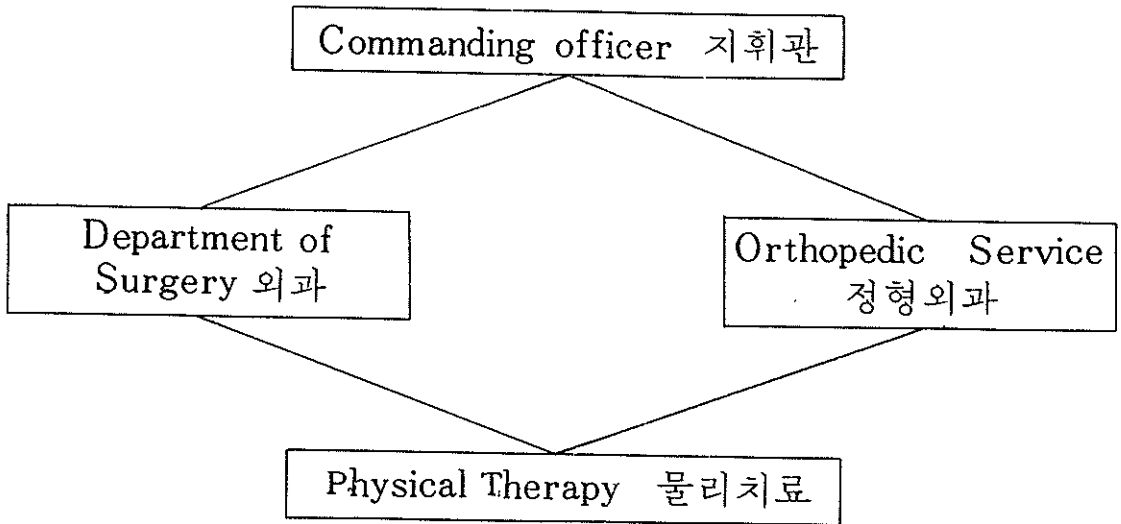
(1) 전주 예수 병원 조직도—정형외과를 중심으로 하여 재활의학을 시행하는 예를 보고함.



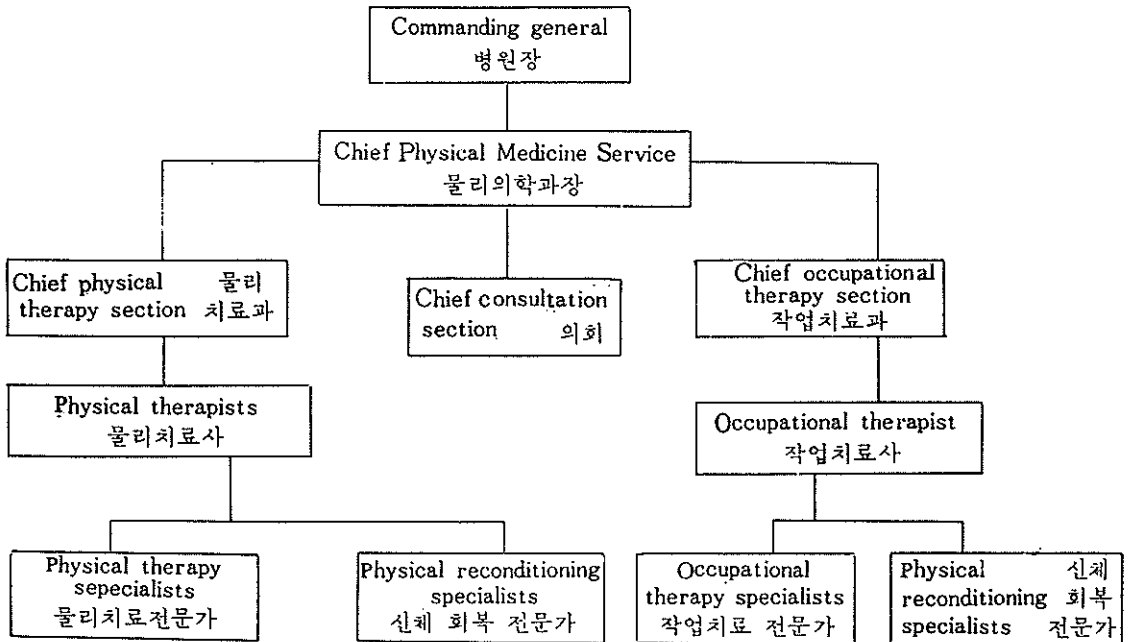
物理治療處方이 난 患者들 중에서 治療士가 再活이 必要하다고 생각되어지는 患者를 再活科 team 으로 하여금 評價하게 한 뒤 좀더 나은 治療를 할 것이다. 늘어나는 交通事故患者, 脊椎員傷患者, 高血壓患者 등등으로 患者가 肉體的, 精神的, 零魂的인 被害者가 되는 것을 防止하고 集中化된 努力으로 complication (合併症)을 防止할 수 있어야 한다.

또한 그 家族들로 하여금 現實的으로 患者를 家庭環境에 適應시키도록 할 것이다.

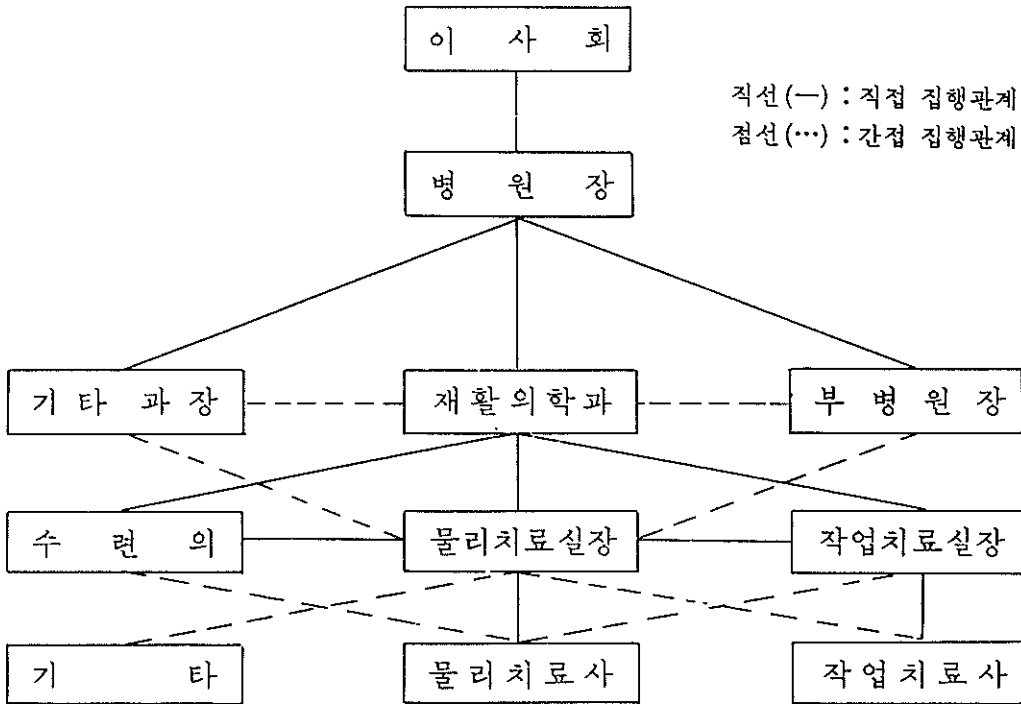
(2) 군 병원



(3) Organization of physical therapy.



(4) 병원 물리 치료 임무의 기본 조직 계획도



III. 病院組織理解

病院은 醫療法으로 規制되어 成立되어 있다.
 設立者인 公的 各機關 및 醫療法人도 同法에 의한다.

1. 病院의 目的

病院의 機能, 病院設立의 가장 明白한 理由는 患者를 治療하는데 있으나 其他 目的을 爲하여 活動하는 것이다. 醫師, 看護員 物理治療士, 看護補助員, 營養士, 社會事業家 및 그밖의 사람들이 病院에서 그들의 教育의 大部分을 받고 있는 것이다.

病院의 機能은 疾病의 豫防과 健康의 增進에 있다. 그와 마찬가지로 物理醫學의 研究가 行하여 지는 곳도 病院인 것이다. 病院이 社會에 對하여 大規模로 高度의 奉仕를 하려면 有能한 職員, 훌륭한 施設 및 効果的인 組織이 꼭 必要하게 된다.

2. 病院의 管理者 및 運營

機關이 크면 클수록 그 機構는 複雜한 것이다. 그러나 어느 것이나 그 機能遂行에 必要한 基本 組織을 갖고 있는 것이다. 物理治療士는 直接 또는 監督을 通하여 物理治療業務를 中間管理者에

대하여 責任을 진다. 課長은 適切한 運營에 關한 自身の 權限을 行事하여 物理治療 業務와 自己 室員의 使用을 爲한 設備을 供給한다.

院長은 自己事務를 遂行하여 病院이 잘 運營되도록 한다. 그의 補佐官을 通하여 行하는 有能한 職員과 效果인 設備을 爲한 賢明한 經費支出에 對하여 責任을 진다. 또한 社會上의 必要事項을 研究하고 經費를 各出하여 病院의 一般施策을 責定하는 理事會에 對하여 直接責任을 진다. 그러나 여하한 規模의 病院에서도 院長이나 課長이 그 職位에 賦與된 모든 活動에 對한 責任의 細部 事項까지를 自身이 遂行할 수는 없을 것이다. 따라서 그 業務의 特定部面을 擔當할 補佐官이 任命된다.

3. Rehabilitation department 의 組織

診療는 各科의 專門醫에 의하여 組織적으로 適切히 行한다. 高度의 診療追求를 爲하여 研究, 教育, 調査, 記錄, 意見調整, 情報收集 等を 會議 또는 報告, 命令에 依하여 再活課長下에서 運營한다.

가. 再活醫學, 專門醫를 課長으로한 組織圖의 理解

나. 各 專門職의 理解

다. 各種 會議의 構成과 運營方法

라. 室長 또는 再活科長의 役割과 立場의 理解

4. 物理治療科의 運營

가. 診療의 指示는 醫師가 處方하며 物理治療는 各種 評價를 行한다.

評價는 再活科 Case conference에 提出하며 各 專門職에서 提出된 情報와 意見調整後에 診療目標을 決定하여 診療가 이루어 진다. 이때에 短期, 長期 및 最後目標等이 定해진다.

Case conference 目的에 따라 參加하는 職種이 바뀌는 때가 있다.

나. 研究, 研修, 學會, 診療의 目的을 높이기 위한 手段으로써 最近의 情報를 入手해 發表하여 批判을 받는다.

다. 診療記錄의 保存整理, 活用, 統計의 事後檢討

라. 教育, 新採用者教育, 臨床實習指導者 教育 및 學生에 對하는 指導, 他職員에 對하는 物理治療의 教育, 患者 및 그 家族에 對하는 再活指導等

마. 診療報酬算定에 對하는 再活科에 依하는 診療報酬의 調整

바. 物理治療室의 管理, 診療室의 保安整備 設備基準, 各種機械 및 衛生材料의 清潔, 整頓, 消耗品의 必要量 確保 및 請求事務

사. 人事管理, 物理治療室 利用者數에 對하는 要員의 確保, 勞動基準法에 依한 關係基準의 理解, 施設服務規定의 遵守事項, 役割分擔, 業務調整

IV. 對人關係

1. 中間管理者의 役割

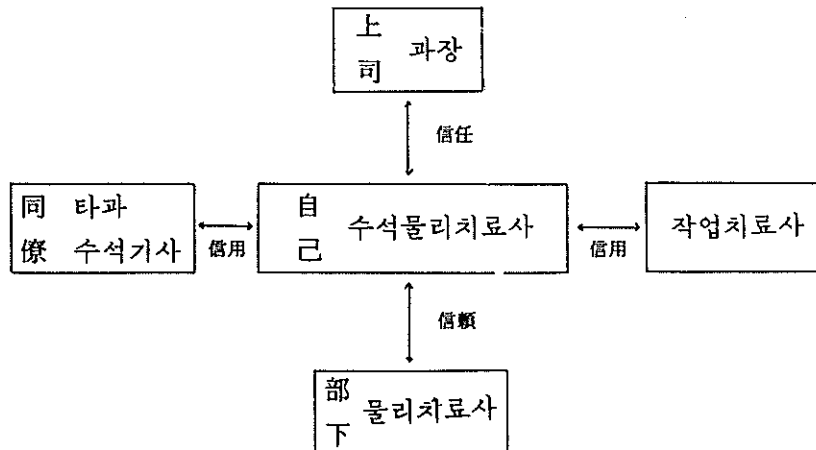
中間管理者의 責任은 課長 못지않게 莫重한 바 있다. 왜냐하면 일을 計劃하고 調整하여 指揮, 統制하고 改善하며 部下를 統率한다. 物理治療室長은 再活科長下에서 中間管理者로써의 役割을 한다.

- 가. 院內 各種 會議에 出席한다. 命令傳達의 徹底
- 나. 他科의 調整(看護科 等)
- 다. 勤務計劃의 作成, 業務指導
- 라. 人間關係의 調整, 部下와의 커뮤니케이션, 個人的 相談, 勤務者 健康管理

2. 人間關係와 管理

管理者는 業績에 대하여 깊은 關心을 가지고 業績을 높이는 데 努力을 하지 않으면 안된다. 그러나 業績을 높이는 것은 管理者 個人으로 되는 것이 아니라 여러 사람의 努力에 의하여 達成되는 것이다. 그러므로 組織의 個個人의 人間關係 管理가 重大한 影響을 준다. 職場에서의 일은 말하자면 「上司와 部下에 의해서 演技되는 舞臺」와 같은 것이다.

演劇이 잘되기 위해서는 主演이나 助演이 다같이 各 俳優가 아니고서는 될 수 없다. 職場의 경우도 이와 마찬가지로 하겠다. 즉 物理治療科에 있어서의 課長이나 部下가 各各 훌륭한 物理治療士가 아니고서는 呼吸이 맞는 team work는 될 수 없다. 組織에 있어서 人間關係는 上司와



部下, 部下와 上司, 同僚間이라는 세 가지의 維帶가 맺어지는 要素는 「信」이라는 關係이다.

윗사람이 部下를 믿는 關係를 「信任」, 部下가 윗사람을 믿는 關係를 「信賴」, 同僚相互間이 믿는 關係를 「信用」이라 한다.

3. 信任 根本的인 要素

信任은 上司가 部下의 일에 대한 識見, 技術을 믿음으로써, 信賴는 上司가 部下에 대하여 寬大하고 따뜻한 氣分을 가짐으로써, 信用은 同僚間에 상대편의 道德의 높이를 尊敬함으로써 생긴다.

이 表現은 近代의 人間關係論 중에서도 찾아 볼 수 있다. 즉,

가. 좋은 部下란 積極性을 가진 部下를 말한다.

積極性이란 일에 대해서 創意性을 갖고 있으며 自發性을 갖고 있는 것을 말한다. 즉 進取의 氣象이 豊富하다는 것이다. 그런 性質을 가져야 비로써 充分히 上司를 補佐할 수 있고 業績向上도 기대되는 것이다.

管理者는 部下를 써서 일을 하는 것이기 때문에 아무리 사람이 좋다고 해도 일에 대한 識見, 機術이 낮은 部下는 도저히 信任할 수가 없다.

나. 좋은 上司란 잘 돌보아주는 上司이다.

部下는 命을 받고 일하는 立場에 있다. 따라서 일하는 사람의 가슴속 깊이 숨어 있는 것을 채워주는 사람이 되어야 한다.

또 사람의 本心은 이 世上에서 가장 所重한 것은 自己라고 생각하며 部下의 本心도 마찬가지다. 때문에 自己에게 關心을 갖지 않는 上司 같으면 信賴할 수 없을 것이다. 좋은 人間關係가 成立되려면 職場이 民主的인 空氣로 充滿되어 있지 않으면 안된다. 人間關係의 모든 根底에 있는 것이 일하는 사람에게는 個性을 가진 한 개의 民主主義實踐의 第一歩가 아닐 수 없다.

다. 管理는 人間關係에 앞선다.

部下를 다루는 基本的인 思考方式, 人間關係가 모든 것을 解決하여 주는 것이 아니다.

1) 이 兩者는 運營의 基盤이니 만큼 둘 다 存在하지 않으면 運營이 잘 되어가지 않을 것은 當然한 일일 것이다. 그러나 人間關係를 重視하는 사람들은 人間關係만 잘되면 運營의 向上도 모두 잘 되는 것 같이 주장하는 경향이 있는데 이것은 지나친 것으로서 管理라는 要素가 같이 있지 않으면 안된다는 것이다.

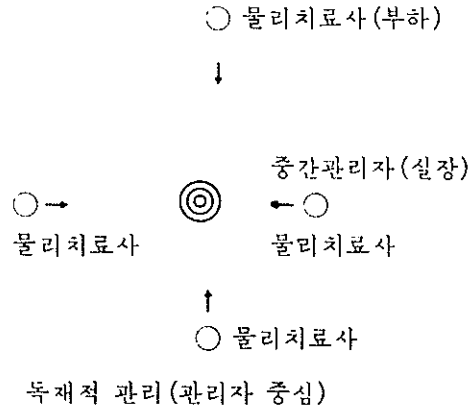
2) 더 깊이 파고 들어가면 組織活動에는 管理가 있고 그 뒷받침으로 人間關係가 있기 때문에 管理와 人間關係의 어느쪽이 比重이 높은가 하면 經營運營活動에 있어서 管理에 있다고 하지 않을 수 없다. 人間關係만이 있고 管理가 없다고 하면 集團속에서 個個人의 사이는 좋지만 秩序가 없으니 일이 제대로 되어 나가지 않는다.

누구나 알고 있는 當然한 말을 새삼 強調하는 까닭은 往往 管理者나 經營者가 部下들에게 合心하랴든지 'team work'를 잘하랴든지, 團結하랴든지 하는 精神的 訓示는 곧잘 하지만 그 反面 그에 앞서야 할 組織體의 目的, 秩序, 職務分擔, 調整體制, 統制方法등의 管理的인 것은 이외로 等閑視하기 때문이다. 오히려 現實은 그 管理的인 것이 明確하지 못하기 때문에 「트러블」이 생기고 그 때문에 오히려 人間關係가 阻害되는 일이 많은 것이다. 좋은 人間關係를 바라다면 그 背後에 있는 管理的 要素를 충분히 整備할 必要가 있다.

4. 中間管理者의 style

管理者의 type 은 참으로 千差萬別한 것이다. 細分化하면 몇 십가지라는 種類의 型을 가려낼 수 있을 것이다. 그러나 이것을 크게 分類해 볼때 獨裁型(權力型), 民主型, 放任型의 세 가지로 나눌 수 있는데 그 特徵과 長, 短點은 아래와 같다.

가. 獨裁型(權力型, 專制的, 權威型)



무슨 일든지 全部自己가 干涉하고 決定하며 自己 마음내키는 대로 一方的으로 部下에게 命令하는 type 이다. 이런 型은 우리 周邊에서 너무나 많이 볼 수 있는 「事事件件決裁主義」의 「獨裁管理者」가 그 標本이다. 무엇이든지 「내가 나쁘다고 하면 나쁜 것이다. 내가 하라는 대로만 하면 돼」하는 식으로 每事 자기 생각만으로 해나가기 때문에 부하는 그저 盲目的으로 복종만 할 뿐이다. 이 type 의 適合한 경우는 일에 대한 知識이 적은자, 社會的 訓練이 되어 있지 않은者, 一部の 反抗的인 部下에게는 獨裁型의 「리더쉽」이 適當한 경우가 있다. 또한 複雜한 問題의 處理, 급한 때 빨리 狀況에 適應해야 할 必要가 있는 일, 短時間에 高能率을 發揮해야 할 일 등에는 이 型이 効果的이다. 여기서 獨裁的인 方法을 選擇하는 理由를 比較해 보면 아래와 같다.

o 健全한 理由

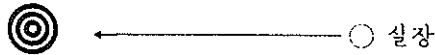
- 當然한 結果로 생긴 言信
- 作業에 對한 高邁한 見識
- 責任을 질 수 있을만한 能力

o 不健全한 理由

- 部下가 일을 그르치지 않을까 하는 恐怖感
- 他人에 대해서 支配權을 휘둘르는 個人的 快感 (경우에 따라서는 「사디즘」에 가까움)
- 「대지도자」를 自處하는데서 오는 名譽感

이것으로 보아 곧 알 수 있듯이 “不健全한 理由”에서 獨裁를 할 때가 問題인 것이다.

나. 民主型



민주적 관리(구름중심)

무슨 일이든 部下와 相議하고 部下의 立場을 생각하여 意見을 받아 들여서 納得시키고 "리더"가 意圖하는 方向으로 끌고 가는 方式이다. 즉, 部下의 創意를 活用도 잘하고 總力を 發揮시키며 士氣를 높인다. 힌트를 주고 積極的으로 激勵하며 助言이나 目標을 준다. 이런 民主的 리더는 가장 所望스러운 型이다. 이 型의 上同 밑에서 部下는 일하기 쉬우나 그 대신 怠慢하지를 못하며 不正도 하기 어렵다. 자기 職責을 完全히 끝마치고 創意研究로 業務改善에 힘쓰며 上司에게 意見을 낸다. 職場會議에서도 서슴치 않고 意見을 發表하며 公私區別없이 活潑하게 接觸 할 수가 있다. 그러나 이런 管理者가 많지는 않다. 경우는 아래와 같다.

· 健全한 理由

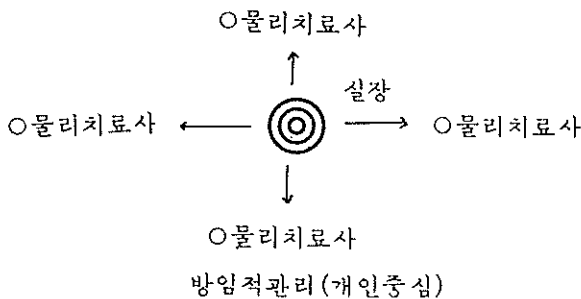
- 指導者는 그의 部下의 能力에 대해 서 充分히 認識하고 있다.
- 그는 部下의 思考方式이나 行動이 有能함을 믿고 있다.

· 不健全한 理由

- 指導者는 責任을 지는 것을 주저 하고 民主的 方法을 쓰면 그의 責任이 分擔된다. 一따라서 적어 진다 一고하는 그릇된 생각을 갖고 있다.
- 그는 權力을 쓰는 것을 좋아하지 않는다. 部下가 不快한 일을 그의 어깨에서 떨어줄 것을 바라고 있다.

이 型은 일에 대한 知識이나 技術을 상당히 가진者, 社會的으로 訓練을 받은者, 參與意識이나 책임감이 강한者를 指揮하는 境遇에 適合하다.

다. 放任型



이 type은 일체 지나친 干涉을 하지 않고 部下들이 생각하는 대로 일을 시키며 야단도 치지 않고 그렇다고 稱讚도 하지 않는다. 또한 批評도 하지 않고 아주 放任해 버린다. 民主主義라고 해서 무엇을 어떻게 해야 할 것인지 모르고 무엇이든지 部下가 하자는 대로 하고 있는 것이 民主主義라고 믿고 있는 사람도 없지 않는데 이것은 일종의 放任主義는 아니다.

또 責任은 내가 다 질테니 생각대로 일을 하라고 部下를 격려하는 “보스” 式도 일종의 放任型이다. 放任型은 獨創性이나 아이디어를 요하는 일, 研究開發같은 일에 적합하며 일에 대한 知識, 技術을 가진者, 責任感이나 歸屬意識이 높은者, 잘 團結된 集團에는 오히려 좋은 경우도 있다.

放任型에는 다음과 같은 缺點이 있다.

1) 部下 중에 제마음대로 하는 者가 나타나 規律을 紊亂하게 하고 部下끼리 反目이 생기고 紀綱이 흐려진다.

2) 管理者로서의 統制, 調整 등의 일을 充分히 遂行하고 있지 않는데 대해서 部下가 不滿을 품게 된다.

3) 協力的 분위기가 底下되고 能率이 떨어진다.

이상 類型을 추려보면 民主型 리더십이 좋은 것은 두말 할 것도 없겠으나 獨裁型, 放任型의 어느 것이라도 때와 경우에 따라서는 效果를 내는 것이므로 “case by case” 로 “리더십”의 型을 생각할 必要가 있으며 이 三型에서 自己自身을 批判시켜 自己가 어느 型에 속하는 가를 정하여 管理의 要素인 目標 概念, 上·下關係, 創造性을 管理者 style 중 어떤 型으로 나타내는가를 알도록 努力한다.

V. 結 論

物理治療室 管理運營問題는 首席物理治療士가 物理治療室 管理運營의 根本目標, 즉 患者의 양호한 治療에 대한 自身の 觀念을 명백히 하도록 物理治療士에게 指導한 후에야만 비로소 着手되어야 하겠다. 또한 物理治療士가 自身の 責任 限界를 認識하기 위하여서는 全病院 機構內에서의 自身の 地位 및 責任에 대한 內容 事項을 把握해 둘 必要가 있다. 首席物理治療士의 責任의 限界는 廣範한 것이며, 동시에 知識이 豊富하고 機敏하고 多才多能한 性品과 원만한 人間關係를 必要로 하는 것이다.

또한 管理運營面에서 具體的 問題에 直面했을 때 어떻게 對處하는가에 의하여 業積의 影響은 큰 차이가 있는 것이다. 現在까지 物理治療部門의 組織化가 더디고 있어 物理治療部門 管理者 教育이 어딘가에 喪失되어 있는 듯 싶다. 이럴 때 問題點을 잘 認識함이 아쉽다.

參 考 文 獻

가. A. 미어즈 : 人間關係의 理解, 東洋社, 1973

- 나. 孫龍基 : 人間關係, 弘益出版社, 1969
- 다. 柳基鉉 : 人間關係論, 貿易經營社
- 라. C. I. 바이너어드 : 經營組織의 諸機能 1974
- 마. 吳 洙 : 有能한 部課長, 韓國能率協會·매니지먼트 시리즈 11, 1968
- 바. 臨床實習教育の手引 : 日本理學療法士協會, 昭和 52年 5月 1日