

病院 人力構造의 特性과 人事管理

CHARACTERISTICS AND MANAGEMENT OF HOSPITAL MANPOWER

申 英 秀

서울大學校病院 附設病院研究所 副所長
서울大學校 醫科大學 助教授

病院經營의 成敗는 다른 어떤 요인보다 構成 人力의 能力과 態度에 依해 좌우 된다. 이는 病院이 사람들에 의해서 사람들을 위한 서비스를 提供하는 組織이기 때문이다. 일반적으로 經營 管理는 病院과 같이 勞動集의도가 높은 곳일수록 複雜하고 어렵다는 것이 증명되어 있다. 勞動集의도가 높을수록 管理가 어렵다는 것은 病院 人事관리의 重要性을 대변한다. 그런데 病院에는 조직 인사관리가 중요하면서도 어려운 다른 理由들이 있다.

첫째 : 病院은 醫師(전문직)를 중심으로 운영 되는 조직이다.

둘째 : 病院에는 전문직에 해당되는 여성 근로자가 많다.

셋째 : 病院은 교육격차가 극심한 인력들이 상호협조하여 일하는 곳이다.

교육격차 뿐만 아니라 직무의 종류도 전혀 다른 인력들이 협조하여 기능을 수행하는 곳이다.

그런데 主機能이 患者의 診療인 만큼 病院 管理者는 診療를 擔當하는 醫療人力의 特性을 理解하여야 한다. 醫療人力은 病院經營의 核心的 役割을 擔當하고 있다. 投入 產出의 全過程 (management cycle)에서 醫療人力이 決定하고 實行하는 機能이 重要하면서도 廣範圍하다는 것은 再論의 여지가 없는 事實이다. 患者의 診察과 入院決定, 患者治療方法의 決定, 診療서비스의 實行등의 基本任務 以外에도 醫療職은 醫療支援과 管理的業務에 關여할 수 있는 權限을

갖는다. 患者治療方法의 決定이 投入되는 材料, 補助人力, 施設動力 등의 資源投入內容을 支配하게 되고, 醫療職이 行한 診療서비스의 結果가 醫療收益과 支出을 決定하게 된다.

따라서 醫療職의 協調를 얻는 것이 成功的인 病院經營의 關鍵이 된다고 볼 수 있다. 그러나 醫療職(특히 醫師)은 대개 病院收支나 經營관리에는 무관심하고 尊敬과 特權의 待遇를 받으면서 病院에서 自律的, 獨立的인 診療行爲를 하고자 하며 또 그런 態度를 취한다. 反面 病院 經營者의 立場이나 組織의 性格은 效率과 統制 指向的이다. 여기에서 病院과 醫療專門職(醫師)간의 葛藤이 비롯되고 病院經營의 困難性이 倍加된다.

病院의 組織(管理)과 醫療專門職간의 갈등의 원인은 다음과 같이 요약된다.

이러한 葛藤은 主로 醫療專門職의 生態的 特性이 組織目的에 不協和되는 現象이다. 醫療專門職은 非專門職에 比較하여 다음과 같이 그 職務와 慾求 등이 판이하게 다르다.

위와같은 전문직으로서의 一般의 特性 以外에 醫師에게는 醫療行爲에서 비롯된 또 다른 特性이 있다.

- 支配的態度 : 恒常 醫師에게 依存하고 服從하는 患者와 의료보조직원을 日常的으로 待함
- 高度個人主義性 : 醫療가 社會的 善이며 醫療는 全的으로 醫師의 責任과 決定에 依해 이루어짐.

<表 1>

內 容	병 원 조 직(관리)	의 료 전 문 직(의사)
基 本 態 度	○무엇을 어떻게 할 것인가. (Want to know what, how)	○무엇을 왜 해야 되는가. (Want to know why)
自 律 性	○자율성 최소화 ○통제 지향	○자율성 최대화 ○독립성 지향
管 理 에 관 한 立 場	○醫師의 非協調가 효율성 저해(勞力, 時間, 費用)	○管理行政業務가 診療를 妨害
支 配 權 威	○職責의 高位性	○專門家로서의 優秀性
個 人 의 行 動 動 機	○통제아래서의 受動的 態度 ○誠實性	○自己實現과 창의적 態度및 自己開發慾求 ○專門性

<表 2>

內 容	非 專 門 職	醫 療 專 門 職
職 務	○계속 반복되는 單純作業 ○勞動, 勞務	○非日當的인 業務 ○知 識 人
職 務 要 求 條 件	○誠 實 性 ○一 貫 性 ○忍 耐 ○指示에 服從	○創 意 性 ○知 能 ○發展의 開放性 ○自己責任
職 務 環 境	○劃 一 的	○多 變 性
主 慾 求	○安全, 成長	○自己實現, 自己開發
職 務 態 度	○受 動 的	○能 動 的

·神經過敏(소심)性: 醫療가 患者의 生命과 直結되고 患者마다 個別的 治療方式을 必要로함.

專門職인 醫師가 病院經營에 미치는 영향이 크다는 理由만으로 病院人事管理에 專門職의 生態的 特性에 대한 理解가 重要한 것은 아니다.

또다른 重要한 理由로는 病院의 各種 職務의 專門化 現象을 들 수 있다. 醫療職外에도 物理學者, 心理學者와 醫工職을 비롯한 工學 技術人力이 病院에 參與하고 있고, 院務行政, 企劃財務等 管理事務와 電算業務도 專門化되어 가고 있다. 이와 같이 各種 職務가 專門化됨에 따라 病院人事管理職能은 더욱 어려워진다.

醫療專門職의 特性을 理解하고 그에 따라서 組織과 專門職間 葛藤을 최소화하여, 이들의 協

調를 얻을때 病院경영은 크게 改善된다. 病院經營者의 立場에서 醫療專門職을 病院경영에 適應시키는 일반적인 方案과 留意事項을 다음과 같이 提案한다.

첫째 의료전전문직에게 病院경영에 관한 사항(특히 의사의 참여가 필요한 사항)과 왜 그럴수 밖에 없는가 하는 이유를 報告하는 방식으로 설득하고, 의사의 요구를 최대한 성실히 반영한다.

그러함으로써 의사의 病院경영에 대한 疎外感을 줄이고 의사의 利己的 욕구를 만족시켜 의사의 病院경영참여 동기를 유발할 수 있다.

둘째 病院의 내부 조직기구의 책임자로서 의사를 다수 기용하여 病院경영에 대한 責任意識을 부여한다. 각종 위원회에서 小數醫師를 중첩

참여시키는것 보다 多數醫師를 고루 참여 시키는 것이 좋다.

셋째 병원조직의 관리 체계를 2원화하여 의사는 관료적 계층지배에서 제외하여 창의성을 발휘할 수 있도록 자율성을 보장한다.

넷째 의사에 대한 인센티브시스템을 비전문직과 구별하여 연구의 기회, 해외연수, 시찰, 보다 우수한 연구시설의 제공등 전문가로서의 자기 실현기회를 부여하는 것을 主 인센티브로 한다.

다섯째 가능한 한 行政的 要求事項을 줄이고 行政節次를 의사의 진료 樣態에 맞추어 간다.

그러나 이러한 提案事項보다 더 중요한 것은 醫療職을 採用할 때에 醫療技術의 우수성 以外에 性向을 깊이 관찰하는 등 慎重을 기하고 醫療專門職에게 병원경영의 立場을 교육(orientation) 하여 잘 이해 시켜야 한다.

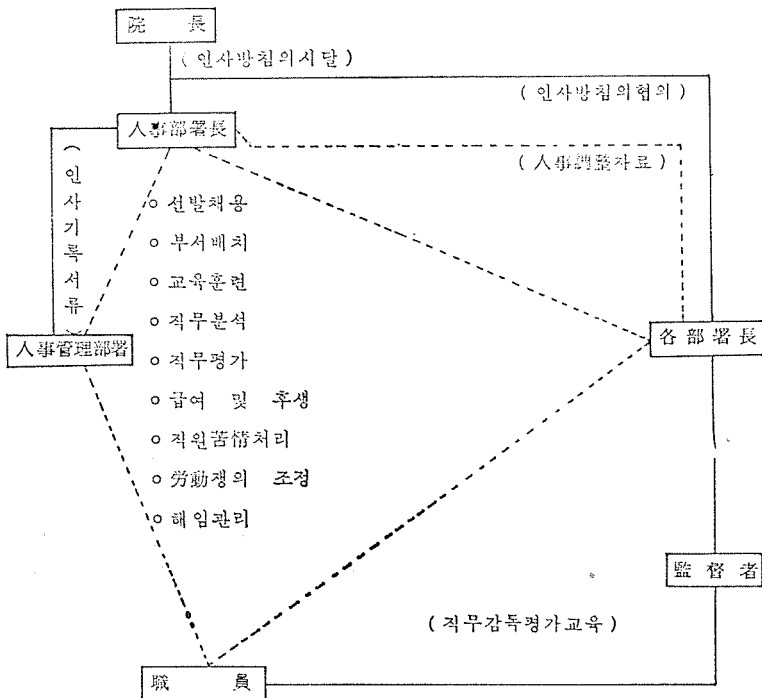
一般的으로 人事管理는 職員의 採用—教育—配置—職務賦與—給與—昇進—解職—採用의 基本過程에서 人力의 効率的인 活用과 사람으로 인하여 비롯되는 問題의 解決, 豫防을 위한 管理機能이다. 人事管理機能은 人事部署의 長단이

하는 것이 아니라 機能의 內容이나 對象에 따라서 院長, 各部署責任者, 監督者와 人事部署長이 共同으로 또는 個別的으로 遂行하는 것이다. 院長, 各部署長과 職員間의 人事管理關係를 다음과 같이 要約할 수 있다.

여기에서 留意해야 하는 點은 人事管理와 人事部署長의 機能이 別個의 것이라는 點이다. 人事管理는 管理者와 從業員間의 直接的인 關係에서의 管理를 意味하는 것이고, 人事部署長의 機能(우리나라에서는 일반적으로 人事관리라고 한다)은 全體病院에 영향을 주는 人員의 선발, 배치, 교육, 급여등 일련의 과정에서 각 부서의 입장을 조정하는 기능이다.

그러나 人事部署長의 機能은 어디까지나 參謀的機能 즉 各部署長과 最高經營者에 대한 助言者的 機能이며 人事管理 活動은 院長을 비롯한 各部間의 長과 各 監督管理者 職位의 所管이다.

人事管理職能을 수행하는 데에 각 부서장, 감독자의 行動要綱으로서 人事方針(Personnel Policy)이 必要하며 人事方針이 合理的이고 明瞭할수록 病院組織이 活力化된다. Henry Memorial Hospital에서는 다음과 같이 人事方



針(實例)를 마련하여 活用하고 있다.

人 事 方 針
(Personnel Administration Program
Objectives)

- 가능한 모든 직무에 가장 유능한 사람을 採用, 保有한다.
- 직무의 質이 信賴받을 수 있도록 훈련, 감독, 지도한다.
- 직원이 창의력을 발휘토록 중용하고, 병원의 발전에 기여되거나 개인의 능력 향상을 가져왔을 때에는 승진기회를 준다.
- 직원의 직무安全과 수행한 직무에 대한 적정 소득을 보장한다.
- 직원의 직무시간을 적정하게 정하고 휴식시간을 준다.
- 상·하 의사소통의 기회를 주고 건의, 제안, 불평등 직원의 의사표시는 환자와 병원의 이익을 위하는 입장에서 충분히 고려한다.
- 직원상호간의 친목과 단결심을 조성한다.
- 모든 직원이 병원의 정책, 기능, 업무수행에 관하여 自負心を 갖도록 고무한다.
- 인사관리 과정에서 모든 직원을 社會的, 經濟的, 心理的인 면에서 個體의 인간으로 취급한다.
- 각 직원이 지역사회에 이익이 되는 사업에 능

동적으로 참여케하고 병원의 이미지를 좋게 代辯하도록 유도한다.

- 모든 직원에게 병원의 목적, 목표와 요구되는 직원들의 行動方向을 충분히 알린다.
 - 직원의 질병, 불구, 재난의 경우에 미리 대비할 수 있도록 도와준다.
 - 직원이 직업에 관련한 학회 협회등에 참여토록 적극 권고한다.
 - 각급 보건의료기관과 인사관리상 유대를 갖는다.
-

各 部門의 人事管理責任者인 部署長은 病院의 人事方針에 맞으면서 所管部署의 勤務 분위기가 恒常 活力的으로 유지할 수 있도록 세심한 人間關係管理는 물론 公正하고 合理的인 職務處理態度를 갖추어야 한다.

人事管理過程에서는 各部署長과 人事部署長, 各部署長間, 各部署長과 監督 계층 직원間에 갈등이 생기기 쉽다. 갈등은 조직의 分裂과 無力化를 招來하여 특히 人事管理過程에서의 갈등은 人力(man power)의 分散등 병원경영에 심각한 영향을 준다. 따라서 各部署長은 인사관리과정에서의 갈등을 사전에 조정하고, 기왕 야기된 문제는 항상 원만하게 해결해야 한다. 문제의 해결策은 병원의 經營方針에 맞고 病院과 職員의 共同利益이 되는 方向에서 강구되어야 한다.