기 획

운영관리개선체제의 기획과 실천

신 영 수
(서울의대 부교수·서울대병원 연구소 부소장)

A. 운영관리개선(Operation Management)의 의미 및 접근방법

1. 운영관리 개선이란 무엇인가?

운영관리개선은

1) 성취하려고 하는 서어비스의 수준을 결정하고

2) 목표 서어비스 수준에 도달하기 위한 여러 방법들을 상정하고 가장 적합한 방법을 선택하는 과정을 말한다.

즉, 운영관리 개선을 적합한 서어비스 수준의 결정과 이의 성취를 위한 인력, 자금, 시설, 제도의 적절한 혼합적용을 의미한다.

2. 운영관리 개선의 내용

1) 운영비용을 줄이면서도 적합한 서어비스 수준을 유지 또는 수준을 더 높이는 경우나 혹은 운영비용을 현재 수준으로 유지하면서 부적합한 서어비스 수준을 적합한 수준으로 향상시키는 것.

2) 기술적이며 창의적인 수량분석(Quantitative Analysis)을 통하여 운영의 제문제들에 대한 객관적이고, 합리적이고, 타당한 해결책을 얻는 것.

3) 비용절감의 실현은 시행계획이 체택되고, 수행여부의 감독이 철저하게 이루어질 때만 가능하다는 점을 이해하는 것 등이다.

3. 운영관리 개선에의 접근방법

운영관리 개선의 프로젝트를 수행함에 있어서 다음의 사항에 대한 이해가 필요하다.

1) 프로젝트의 대상이 되는 사람들의 요구에 부응하고, 장래 발생문제점에 대한 예측을 하며, 프로젝트 진행결과 생길 병원환경변화에 대하여 책임을 질 수 있어야 한다.

2) 성공적 수행에는 관련 전직원의 공동노력이 있어야 한다.

3) 수행함에 있어 병원수행당사자들의 능력한계에 대하여 충분히 인식하고 있어야 한다.

4) 수행결과 현재보다 더 향상된 업무를 하게 되었음을 증명하거나 제시할 수 있어야 한다.

5) 항상 실질적이어야 하며 매일의 현업 업무에 적용될 수 있어야 한다.

4. 운영관리 개선 수행에 있어 금기사항

1) 대외적으로 보이기 위한 겉치레(A window dressing)

2) 임의로 직원을 감축하거나 청원을 거부함을 정당화하는 잔꾀(A gimmick)

3) 현 병원업무의 파란(A disruption)

4) 잘 수행되고 있는 병원관리에 대한 대체(A substitute)

5) 비용절감을 위한 목적이란 미명하의 강제적 수단(A means of intimidation)

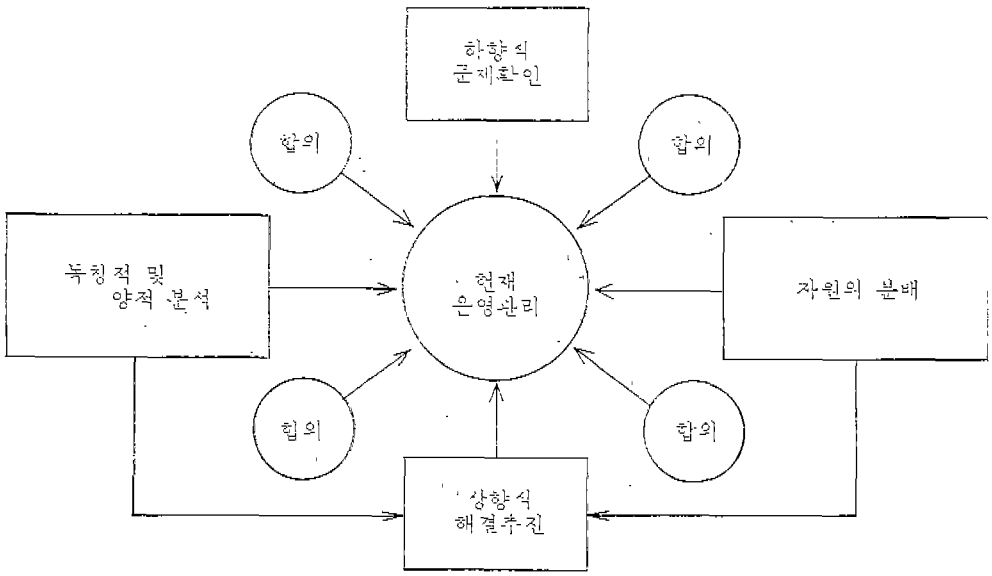
5. 운영관리 개선 접근방법의 필수요건

1) 하향식(top-down)으로 문제점 및 개선가능사항의 인식

* 본 글은 83. 11. 4~5 양일간 서울 팔레스 호텔에서 개최된 간호행정세미나의 내용임.

2) 상향식으로 합리적이고 객관적인 해결방안 추진
3) 문제점의 소재, 목표의 설정, 그리고 문제점을 어떠한 방법으로 해결목표에 도달할 것인가에 대하여 전체 구성요원의 의견의 일치

운 영 관 리 개 선 방 법



B. 운영관리 개선체제(The Operations Management System)

1. 운영관리체계의 개선단계

운영관리체계의 개선은 아래 3가지 단계로 구분할 수 있다.

제 1 단계 : 예비분석(Preliminary Analysis)
운영개선 가능성에 대한 인식
제 2 단계 : 상세분석(Detailed Analysis)
비용절감 및 이익증대 개선방안수립
제 3 단계 : 개선실시(Implementation)
인적요원 교육방법 및 개선방안 이행여부 체크 방법을 마련한 후 개선방안의 실시

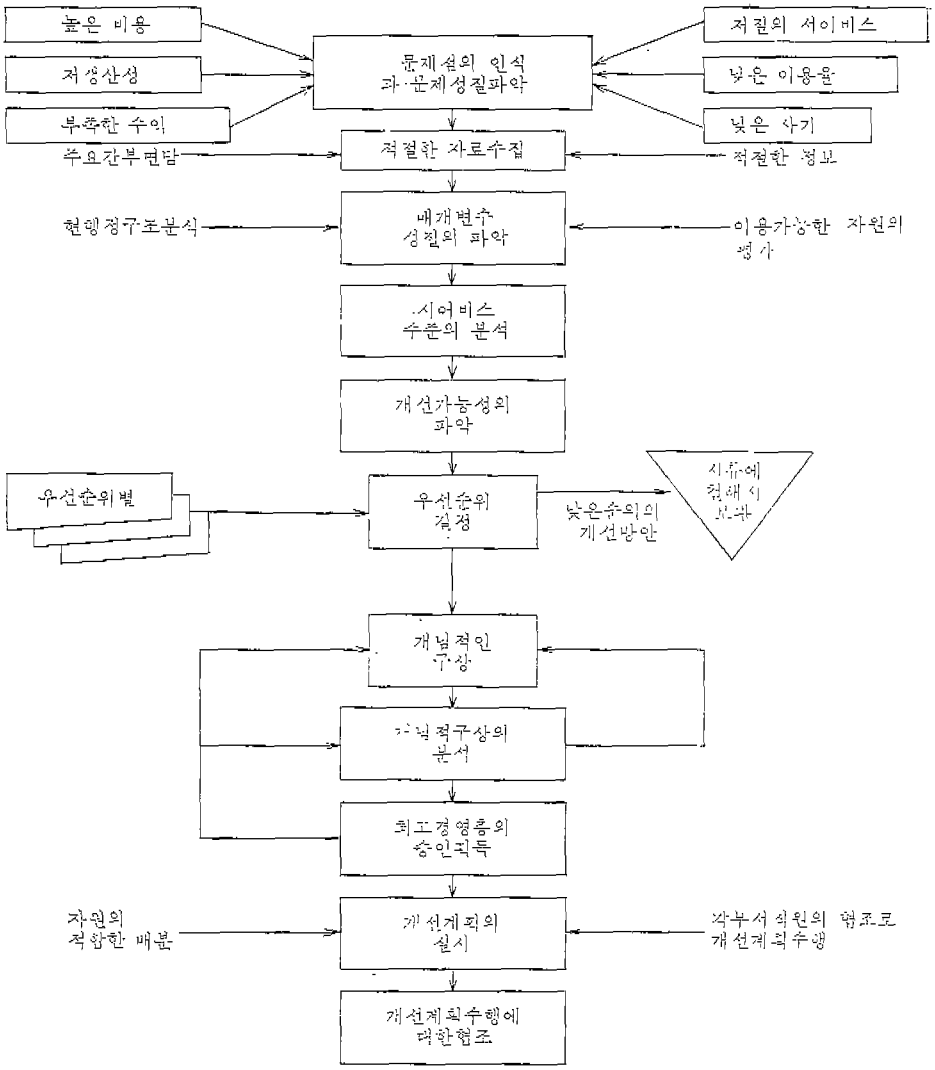
운영관리 개선체계의 실천단계는 다음과 같이 여러 단계로 소분류된다.

제 1 단계 : 예비분석(Preliminary Analysis)
(1) 문제점의 인식 및 정의(Recognize and Define Problem)

제 2 단계 : 상세분석(Detailed Analysis)
(1) 적절한 자료수집(Gather Appropriate Date)
(2) 매개변수의 성질파악(Define Parmeters)
(3) 서어비스 수준의 분석(Analyze Service Level)
(4) 개선가능성의 파악(Determine Improvement Opportunities)
(5) 우선순위의 결정(Set Priorities)

제 3 단계 : 개선시행(Implementation)
(1) 개념적인 구상(Conceptual Design)
(2) 개념적인 구상의 분석(Analyze the Conceptual Design)
(3) 최고경영층의 승인획득(Obtain Management approval)
(4) 개선계획의 실시(Develop an implementation plan)
(5) 개선계획 역행에 대한 협조(Provide implementation Assistance)

지금 살펴본 단계를 Flow chart로 보면 다음과 같다.



2. 개선단계별 설명

1) 제 1 단계

(1) 문제점에 대한 인식 및 정의

- 높은 비용(High Cost) 수준
- 저생산성(Low productivity)
- 불충분한 의료수익(Insufficient revenue)
- 저질의 서어비스(Poor service)
- 낮은 이용율(Poor utilization)
- 낮은 사기(Low morale)

2) 제 2 단계

(1) 적절한 자료의 수집

각부서내의 관리층 및 감독층과의 폭넓은 대담을 통하여

- 문제점에 대한 당신의 이해가 옳은지를 확인하고,
- 각부서내의 소집단의 기능을 결정하고,
- 관리 또는 감독층이 아닌 직원이 개선에 도움을 줄 수 있는 좋은 의견을 갖

고 있으면 이를 수집하여야 한다.

또한 다음 사항에 관한 정보를 수집하고 분석한다.

- 알려진 문제점
- 각료의 임무 및 목표
- 조직구조
- 예산 및 세입 전망
- 성장 및 변화에 대한 계획
- 체계 및 과정
- 병원이 보유하고 있는 자원 및 자원의 배분
- 다른 연구로부터 나온 권고사항

(2) 매개변수의 성질 파악

각 부서의 일상임무를 수행하는데 이용되는 현 행정 체계를 분석하고 평가한다. 이때는 다음 항목을 고려한다.

- 정책과 업무수행절차
- 컴퓨터 체계와 수동식체계
- 조직구조와 직무기술(Job descriptions)
- 양식, 기록, 자료 및 기타정보

또한 다음과 같은 이용 가능한 현재의 자원을 상세히 정한다.

- 인력
- 자금
- 건물
- 장비

(3) 서어비스수준의 분석

한 부서 혹은 다른 부서가 환자에게 제공하는 서어비스수준을 정하고 그 량을 측정하여 평가한다.

(4) 개선가능성의 파악

개선가능성을 알기 위해 상세한 분석을 통해 각부서 자원의 서어비스 수행 및 목표달성의 능력을 평가한다. 또한 다음 사항에 관해 장단기계획을 평가한다.

- 목표
- 자원
- 행정구조
- 서어비스
- 서어비스를 제공하기 위하여 사용될 자원

타 병원의 비교 가능한 운영관리체계를 분석하고 가능하다면 국가 및 사기업체의 체계도 비교, 분석, 평가한다.

(5) 우선순위의 결정

스스로 아래와 같은 질문을 함으로 개선을 위한 가능성을 분석하고 비교한다.

- 어느 방안이 바람직한 결과를 실현하는데 있어 투입된 노력에 비해 최대의 효과(payback)를 가져올 것인가?
- 어느 것이 개선될 수 있는 가능성이 가장 높은가?
- 어느 것이 가장 받아들여질만한가?

좀더 깊은 연구를 위해 현재 선택되지 않은 방안에 관한 서류철을 보존한다. 현재의 문제가 해결되었을 때 다음번 문제가 중요시 된다면 이 서류철을 참조하여 문제해결에 쓸 수 있을 것이다.

3) 제 3 단계

(1) 개념적 구상

선택된 개선방안에 관하여 개념적인 구상을 한다. 이 개념적인 구상에는 운영체제와 운영실무의 개선에 따라 대체될 조직, 업무절차 및 체계등을 포함하여야 한다.

(2) 개념적 구상의 분석

개념적구상이 다음의 여러가지 요구사항을 만족시키는가를 분석 평가한다.

- 서어비스에서 얻어진 잠재적인 이득과 비용절감효과는 개선이 이루어짐에 따라 발생된 시간면의 손실, 필요했던 훈련, 겪었던 혼란, 투자된 자금등을 보상하기에 충분한가?
- 개선방안은 서어비스에 유리한 영향을 주는가?
- 개선방안은 여러층에 받아들여질 수 있을까? 최고경영층, 직원, 언론기관 및 특수 이해단체에 받아들여지는가?

개념적 착상이 이러한 요구 사항을 완전히 충족시키지 못한다면 재작업이 필요

하다.

(3) 최고경영층의 승인획득

개념적 구상의 수행전에 최고경영층의 승인을 얻는다. 의견의 차이가 있다면 그 구상을 재분석하고 재평가한다. 최고경영층으로 부터의 새로운 의견이 있으면 그 의견을 다시 생각하도록 준비되어 있어야 한다.

(4) 개선계획의 실시

부서직원과 협동하여 팀 노력으로서 개선계획을 전개한다. 모든 제약요건이 확인되고 해결되었는지의 여부를 확실히 하기 위하여 계획을 재검토한다. 운영, 인력, 장비, 건물 및 자금 등의 배분에 있어 조정이 필요한가를 항상 고려한다.

확정된 우선순위에 따라 제한된 자원을 적절히 배분하기 위하여 관계되는 주요부서장과 자원배분방법에 관한 회의를 개최한다.

이 회의에는 다음과 같은 개선계획을 마련하여 임한다.

- 작업목표와 업무
- 책임의 소재
- 인력배치
- 소요시간
- 기대되는 효과

개선계획은 최고경영층에 개선방안이 제대로 수행되고 필요한 수정을 할 수 있으며 또한 통제될 수 있도록 세워져야 한다.

(5) 개선계획수행에 대한 협조

마지막으로 좀더 장기적인 관점에서 각 부서의 매일매일의 업무를 도와줌으로써 개선계획수행상에 발생되는 문제점을 해결하여 새로운 계획·체계 및 업무절차를 세울 수 있도록 한다.

비용절감이 확실해지면 이러한 개선이 확실히 이루어져야 한다는 것을 주지시키기 위해 필요한 예산상의 수정을 한다.

C. 운영관리 개선을 통한 이익

(양적이익)

- 비용절감—서어비스 수준을 감소된 비용으로 유지함.
- 비용억제(Cost containment)—비용을 증가하지 않고 서어비스 수준을 향상시킴.
- 비용통제—서어비스수준에 대해 적절한 비용을 유지함.
- 서비스 능력의 증가—더 많은 서어비스를 주는 능력
- 생산성증가—단위비용당 서어비스 수준의 증가
- 서어비스 수준의 증가—현재의 서어비스비용을 절약하여 생긴 자금을 통해 새로운 서어비스를 추가로 제공

(질적이익)

- 모든 수준의 관리자 및 감독자는 각부서의 운영 및 부서간의 관계에 대한 새로운 인식을 갖게 된다.
- 새롭고 보다 실제적인 관리 및 작업목표가 정해진다.
- 행정체계 및 업무처리과정은 경영관리수요에 훨씬 잘 반응하게 된다.
- 관리통제가 개선된다.
- 경영감독은 위기일변도(crisis-oriented)의 경향을 덜 띤다.
- 감독자나 각부서의 장은 객관적이고 이성적이며 비감정적인 결정을 할 수 있게 되며 여러 대안을 마련, 선택하는 능력을 배양시키게 된다.
- 직원은 바람직한 변화가 일어날 수 있다는 사실을 깨닫게 되어 운영개선을 위한 아이디어를 제시하는 분위기가 조성될 수 있다.

D. 운영관리개선의 어려운 점

1) 운영관리개선에 대한 편견

운영관리체계의 광범위한 적용을 방해하는

일반적인 편견으로는 다음과 같은 것이 있다.

- 근거도 없는 낙관주의—일의 상태가 그렇게 나쁘지 않으며 어렵지 않게 변화시킬 수 있다는 느낌
- 근거도 없는 비관주의—업무를 통제할 수 없으며, 어떤 사람이라도 영향력을 행사할 수 없으며, 또한 모든 것은 우연히 결정될 것이라는 느낌
- 변화에 대한 저항감—항상 그런 식으로 해 왔기 때문에 그렇게 할 뿐이라고 말하는 경향성
- 계량 분석의 회피—숫자가 갖는 정확성을 거부하거나 그 숫자나 숫자관계를 믿지 못함.
- 각부서의 목표와 전체 병원 목표와의 마찰
- 과거 실수를 그대로 인정하려치 않음—비판에 대해 부정적으로 반응하려는 경향
- 인간적요소의 경시—모든 업무는 사람의 손을 거쳐야만 한다는 사실을 인식하지 못한다. 사람이 동기를 부여받지 못한다면 가장 훌륭한 해결책도 제대로 발휘될 수 없다.
- 감정의 개입—한 발자국 떨어져서 객관적으로 상황을 돌아보며 관망할 수 있는 능력이 없다.

2) 편견에 의한 합리적 운영관리개선에 대한 방해현상

위에서 든 여러가지 편견은 운영관리를 합리화하는 데에 다음과 같은 여러가지 방해현상으로 나타난다.

- 행동의 연기—문제가 저절로 해결될 것이라는 희망하에 계속 문제를 연기한다.
- 논점의 회피—논점이나 문제점을 정면으로 대하여 해결하지 못하며 대신에 주변의 일만하려는 경향이 있다.
- 깊이 생각치 않은 아이디아—진짜 논점을 나타내지 못하는 대안책만을 제시한다.
- 부적절한 분석—궁극적인 결론에 이를 수 있도록 분석과정을 수행치 못한다.
- 비현실적인 권고—이론과 실제적용사이의 차이를 적절하게 연결시키지 못하며, 또한 실제상황에 기초를 두지 못한 권고를 한다.
- 개선의 실패—개선방안을 수행치 못함은 결국은 실패를 뜻한다. 어떠한 이유로도 계획이 수행의 방향으로 또한 수행을 통해 진행되지 않는다면 복잡한 분석이나 결론의 가치는 거의 의미가 없게 된다.

E. 운영관리개선 전략을 위한 주요 기법

앞에서 열거한 여러가지 편견을 극복하기 위한 여러가지 능동적 및 자기방어적 전략은 혼합되어 쓰여질 수 있다. 운영관리 전략을 위한 주요 기법은 다음과 같다.

- 운영관리 프로젝트를 위한 계획을 수립한다.
- 계획에 집착한다.
- 객관적인 자세를 갖는다.
- 한발자국 떨어져 관망할 수 있는 자세를 유지한다.
- 그 계획이 잠재적인 약점이 있는지 체계적으로 점토한다.
- 계량분석을 적용한다.
- 자신의 의견 및 비용/이익 분석에 대하여 스스로 이의를 제기한다.
- 자료를 상호연결시켜 확인해 본다.
- 조직이 프로젝트 기간동안 받아들일 수 있는 변화의 정도를 측정한다.
- 개선작업상의 어려움을 과소평가치 않는다.