

病院管理者의 問題解決 戰略

鄭 斗 采

(서울대병원 病院研究所 研究員)

1. 序 說

病院은 현존하는 사회조직체 중에서 가장 複雜한 組織類型의 하나이다. 미국의 經營學者인 Peter F. Drucker는 經營은 企業에서 始作되었지만 經營의 桴은 病院, 學校와 같은 大型의 非營利組織에서 핀다고 했다. 이 말은 病院을 운영하는데에 高度의 經營管理技法이 필요하며 病院管理者의 機能이 어렵다는 점을 示唆한다. 病院의 組織과 業務가 複雜한 만큼 病院管理者는 부단히 問題를 접하게 되고 日常的으로 發生되는 문제도 適時에 옳게 해결해야 되는 역할을 맡는다.

우리나라에 現代 病院이 도입된 이래 最近前까지는 病院管理의 重要性이 인식되지 않았으며 病院管理가 어려운 일도 아니었다. 病院運營에 대한 社会的 關心과 統制가 적어 病院管理上의 問題가 病院當局의 恣意에 의해 쉽게 해결되었으며 문제가 問題로 인식되지 않는 경우도 많았다. 醫療나 病院機能에 無知한 患者들은 病院이 하는대로 따랐다. 실사, 病院收支나 資金에 문제가 있더라도 醫療酬価를 적당히

引上하면 해결되었다.

그러나 70年代 後半이후 醫療保險制度가 도입되면서 醫療酬価의 統制는 물론 醫療行為의 適合性에 대한 外的 關心이 강화되었다. 또한 醫療費의 高度上昇性向은 病院運營效率性의 增進에 관한 內的 外的 關心을 高조시켰다. 이와 같은 病院의 經營環境의 요인의 變化에서 많은 문제가 생겨나고 病院組織 자체의 複雜性에서 비롯된 문제도 醫療技術이 發展되고 投入資源要素가 變化됨에 따라 부단히 발생되고 있다.

病院의 内部與件과 外的環境이 급變하는 상황에서 病院管理者는 끊임없이 發生되면서 다양한 양상을 띠는 問題를 해결하는 일에 많은 시간을 할애하게 된다. 問題는 正確한 分析和 適切한 처방을 하지 못하면 다른 問題를 연쇄的으로 파생시키는 성격을 가지고 있다.

따라서 적시에 적절한 해결방책을 강구하지 못하는 病院管理者는 問題의 늪에서 빠져나오지 못하게 된다. 병원에 대한 사회적통제가 강화되고, 경영여건의 變化에 따라 病院運營이 어려워지는 상황에서 病院管理者들은 組織內에서의 問題解決의 原則과 戰略을 熟考해 봐

야 할 것이다.

★問題는 正確한 分析과 適切한 處方을 하지 못하면 다른 問題를 연쇄적으로 파생시킨다.

★問題의 늪에서 빠져 나오려면 問題解決의 原則과 戰略을 알아야 한다.

2. 管理者의 合理的 思考와 問題解決

병원이 一個人의 直觀的 判斷만으로 운영되기에는 너무 복잡한 組織인 만큼 병원에는 많은 有能한 管理者와 管理補助要員이 필요하다. 有能한 管理者라면 적어도 病院 機能과 目的을 保健醫療社會體系에서 患者指向의 으로 인식해야 되며 人間關係의 원활한 調整을 통해 從業員 勞力을 최대한 生産的으로 活用해야 된다. 또한 組織內의 各種 情報의 生産과 活用은 물론 財務的 管理에 필요한 知識·技術을 가지고 業務를 수행해야 한다. 人力, 情報, 資金의 管理는 결국 計劃-組織-實行-統制의 管理過程을 통해 이루어 지며, 모든 管理過程에서 問題가 發生되고 問題解決 能力이 곧 管理者의 評價指標가 된다.

문제 해결을 잘하기 위해서는 많은 經驗과 技術이 필요하다. 그러나 問題解決 技法보다 더 중요한 것은 管理者들의 思考方式이다. 問題解決 과정에서 管理者들이 유의해야 될 점이 많다. 管理者들은 問題解決의 主役이다. 따라서 管理者들이 問題解決에 그릇된 思考로 임하면 問題는 擴散되거나 더 심각한 양상으로 변한다. 해결해야 될 問題가 殘留 또는 방치되거나 擴散되면 組織은 침체되어 無力해진다. 管理者들은 問題를 正確히 理解하고 合理的으로 해결해야 한다. 피상적인 판단이나 충동적인 접근은 적절한 問題解決을 어렵게 만든다. 더구나 管理者가 問題를 회피하거나 그 해결 책임을 전가하면 問題는 심각하게 확산되어 간다.

問題의 發生과 解決過程은 그 自体가 하나의 變化이다. 반면 變化는 問題의 解決過程인 동

시에 새로운 問題의 發生要因이 되기도 한다. 따라서 變化에 대한 管理者의 思考方式이 問題解決의 重要한 要素가 된다. 管理者는 發展改善의 視角에서 變化를 이해하고 變化를 유도하는 態度를 취해야 한다. 變化에 대해 管理者는 다음과 같은 信念을 가져야 한다.

○병원이 현재보다 더 나은 진료서비스를 提供할 수 있도록 되는것은 發展의 變化를 통해서이다.

○發展의 變化는 우연히 되지 않고 意識的이고 꾸준한 關心과 努力을 통해서 된다.

○組織, 業務, 그리고 그 過程을 改善하는 것이 管理者의 一次的 責務이다.

○最善의 狀態는 항상 미래에 남아 있다.

○開放的 態度와 變化에 대한 肯定的 態度가 組織과 個人의 성장 발전에 필수적 요소이다.

○未來를 위한 發展의 變化를 過去에 대한 批判으로 생각해선 안된다.

○일개 부서나 개인 보다는 조직전체의 立場에서의 視角이 眞正한 改善을 가능하게 한다.

組織內 문제해결에 있어서 變化에 대한 管理者의 思考方式과 더불어 管理者의 創意性과 樂觀的 態度가 重要하다. 「Grossman」은 「組織은 改革 雰囲気를 만들어 냄으로써 건전한 유 지된다. 건전한 조직의 管理者들은 자기의 역할을 增大하려는 욕심을 갖고 組織改善의 責任을 져야만 한다」라고 지적했다. 改善을 위한 창의적 태도는 樂觀主義的 思考와 통한다. 낙관적 思考와 창의성은 바람직한 未來에 대한 展望을 근저에 깔고 있다. 따라서 문제의 인식과 바람직한 해결을 위해서는 문제해결의 中核이 되는 관리자의 思考方式이 낙관적이고 창의적 이어야 하는 것이다.

3. 問題解決의 原則

하나의 變化를 통해서 管理者가 얼마나 有益한 結果를 얻어 내는 가는 세가지의 要因에 의해 결정된다.

첫째, 관리자가 해결하여야 하는 문제와 문제해결의 목적을 인식하고 분석하는 능력.

둘째, 관리자가 문제해결과 목적의 성취에 필요한 적합한 방법을 강구하는 기술

셋째, 문제나 변화에 관련된 사람들로 부터 관리자가 시도하려는 문제해결의 방법과 그 목적에 대한 동조와 지원을 얻어내는 능력이다.

이러한 관점에서 管理者가 問題의 解決과 변화에 관해 지켜야 될 다음과 같은 몇가지 原則이 제기 된다.

- 參與의 原則
- 客觀化 原則
- 疑問의 原則
- 體系化 原則

3-1. 參與의 原則

문제를 접했을때 취하는 行動의 合理性은 문제를 해결하려는 意慾, 문제를 해결하는 能力과 문제와 관련된 人間關係의 調整能力에 의해 결정된다. 관리자가 인간관계를 원활히 하지 못하면 문제해결이 불가능해진다. 문제의 해결은 관계되는 사람들의 參與過程이기 때문이다. 아무리 有能한 管理者라 하더라도 혼자서는 해결할 수 있는 조직내의 문제는 없고 문제해결의 변화에 대한 동조를 얻어내는 것도 혼자서는 불가능하다.

따라서 管理者는 문제해결 改善의 모든 과정에서 다른 사람들의 參與의 必要性을 인식하여야 한다.

○改善計劃의 必要性和 문제해결 범위 또는 事業의 範圍를 결정할 때의 諮問

○問題解決過程을 계획하는 者와 면밀한 접촉

○必要한 情報·資料의 수집·분석을 담당하는 직원과의 협조

○관련 직원들에게 어떤 改善計劃이 왜 진행되고 있는가를 충분히 알리기 위한 對人的 接觸

○관련 직원들의 改善計劃과 施行에 관련된 提案과 意思決定參與를 유도

○改善변화된 업무를 담당할 직원의 教育에 관여

○改善된 업무방식과 체계가 잘 유지되도록 필요한 협조적 노력의 고취등과 같이 職員들의 참여를 적극적으로 유도해야 한다.

사람들은 一般的으로 變化에 대해서는 저항감을 느낀다. 改善 發展의 變化라 해도 안정과 안전을 해친다는 생각에서 저항을 하는 것이 때문에 參與를 통해 이를 中和하여야 한다. 되도록 많은 관련 職員들이 참여할 수록 문제해결이 용이해지고 문제해결 과정에서의 변화에 따른 不作用이 적어진다.

3-2. 客觀化 原則

문제해결의 적정성은 이용된 情報의 質과 깊은 관련이 있다. 管理者는 문제해결에 기본적인 정보의 수집에 유의해야 된다. 문제는 정확한 情報를 근거로 파악해야 되며 추측, 편견과 감정에 의존해선 안된다. 관리자가 편견적 지식을 가지고 있거나 그릇된 假定을 세우면 事實이 歪曲된다. 事實을 事實대로 파악하기 위해서는 虛心坦懷한 自問을 함으로써 자기편견을 수정하는 것이 중요하다. 「Levenstein」은 기발한 아이디어의 포착을 위해 이용될 수 있는 12가지의 自問을 제시한 바 있다.

① 나는 내가 이미 한 말을 뒤엎을 수 있는가?

② 내가 만약 내가 한 말을 부정할 경우에 어떤 결론이 뒤따를 것인가?

③ 나는 현재 상황을 이루고 있는 요건을 분해하여 다시 조립할 수 있는가?

④ 내가 통상 하고 있는 업무절차의 한 단계를 생각한다면 어떤 일이 생겨나겠는가?

⑤ 내가 처한 상황의 요건중 일부를 바꿀 수 있는가?

⑥ 내가 통상하고 있는 업무절차의 단계를

바꿀수 있는가?

⑦ 원인과 결과를 轉置시킬 수 있는가?

⑧ 만약 내가 문제에 관한 생각을 버리거나 이제는 문제가 되지 않는다고 생각한다면 어떻게 되겠는가?

⑨ 과거에 관계적인 말을 그대로 받아들이게 된 이유는 무엇이며, 그 뒤로 상황이 어떻게 변화되어 왔는가?

⑩ 나의 극단적인 생각대로 무슨 일을 한다면 어떻게 될까?

⑪ 내가 해결해야 되는 문제의 어떤 요소는 무시하고 또는 어떤 요소에는 더 큰 비중을 둘 수 있겠는가?

⑫ 내가 해야되는 문제에서 가장 심각한 요인은 무엇이며, 그 요인을 제거하기 위해서 나는 무엇을 할 수 있는가?

위와같이 自問自答을 통해서 自身の 감정적, 편견적 생각을 제거함으로써 管理者 個人이 우선 문제를 客觀化해야 한다.

객관적인 문제인식과 파악의 효과적인 방법은 여러가지 다른 視角과 立場을 가진 意見을 모으는 것이다.

事實을 객관적으로 파악하는 기법으로는 각종 상황을 차트化하는 분석적 기법이 유용하다. 管理者들이 자기부서 내의 업무조직도 업무 절차흐름도 업무분배도, 시설배치·흐름도를 작성해 봄으로써 자기부서 업무에 관한 問題의 客觀的 事實的인 파악이 용이해진다. 또한 이러한 차트는 업무처리방법 개선을 위해 필요한 몇가지 사실을 시사해주기 때문에 問題의 發見과 효과적인 개선방안의 모색에도 도움이 된다. 다시 말하면 각종 차트를 다음과 같은 사실의 발견에 도움이 된다

○가장 시간이 많이 걸리는 일이 무엇인가?

○하고 있는 일 중에서 불필요한 일은 무엇인가?

○업무에 필요한 기술이 이용되고 있는지 여부

○업무와 무관한 일에 시간을 많이 쓰는 직원은 누구인가?

○업무할당이 균형적으로 되어 있는가?

管理者가 문제발견 또는 해결에 필요한 情報를 얻는 데에는 원칙적으로 담당직원의 면담, 업무 과정의 관찰과 직무기술서 업무지침서의 검토가 필요하다. 이들 정보는 客觀的 測定을 통해서 얻어져야 한다. 관리자들이 “내가 생각하기에는...” “내가 추측컨데...” “확실 치는 않지만...”하는 식으로 판단하게 되면 문제의 客觀化는 어려워진다.

그런데 客觀的인 測定은 計量化를 전제로 하기 때문에 事實의 記述에 限界가 있다. 특히 改善目的이나 組織目的을 理解하는 데에 測定原則을 적용하기는 곤란하다. 그러나 “보다친절한 진로서비스를 제공하기 위해...”라는 식의 기술보다는 “환자의 평균대기시간을 지금보다 10분 단축하기 위해...”라고 記述하게 되면 환자진료 편의에 관련된 問題의 인식이 객관적으로 가능해진다. 業務과정에서 있어서도 “모든 직원들의 근무태도를 개선함으로써...” 보다는 “직원들의 결근·지각율을 20% 줄이고, 평균 離席時間數를 30분 줄임으로써...”라고 파악하는 것이 문제의 객관적인 인식과 문제개선효과의 측정이 용이해진다.

문제인식과 해결과정에서 管理者들이 유의해야 되는 原則의 하나는 事實의 客觀化이다. 管理者 자신의 감정 편견 추측과 주관적 판단은 문제의 올바른 판단을 어렵게 하고 효과적인 改善方策의 모색을 어렵게 한다. 客觀的인 測定을 통해서 문제를 인식 기술하는 것이 效果的인 問題의 解決의 기초가 된다.

(다음호에 계속)