

經營目的 · 目標의 設定과 病院管理者

병원연구소 연구원 鄭斗采

병원경영목적은 추상적이고 이념적인 言語의 기술이 아니고 實際的인 운영방안을 提示하는 具體的이고 實質的인 내용이어야 한다. 예컨대 『지역사회주민에게 良質의 의료를 제공하고 醫學의 발전과 보급을 위해 노력하는 것』이 경영목적이 되는 것이 아니라 『의료의 質을 改善하기 위해 심장수술과 재활의료부문의 專門的인 서어비스 기능을 보강하고 의료의 質 평가제도를 운영한다』라고 記術되어야만 經營目的으로서 意味를 갖게된다.

1. 序 說

병원의 規模가 커지고 運營体系가 복잡해짐에 따라 병원經營層의 역할수행이 어려워진다. 병원이 發展的 變化를 피해야 되는 상황에서는 經營層의 日常的인 管理活動만으로는 병원 構成人力의 努力을 集中하기 어렵고 많은 時間과 勞力を 所要하게 된다. 병원에서의 管理概念과 管理方式設定의 필요성 즉 병원이 어떠한 모습으로 발전되기를 바라고 있고 어떠한 방법으로 발전해갈 것인가를 결정하는 것은 아주 重要한 經營要件이 된다. 그러나 많은 病院의 經營者내지 管理者들이 적절한 經營目的을 설정하지 못해서 日常的인 문제해결에 급급한 管理不在의 弱點을 보이고 있다. 더구나 많은 병원들은 經營目的이나 管理目標의 設定에 필요한 手段과 情報를 갖지 못하고 있는 실정이다.

經營目的의 設定, 計劃, 管理目標의 設定과 成果의 測定이 없이 병원을 運營하는 것은 管理不在의 상태를 노정하는 것이고 이러한 管理不在의 상황에서는 意思疏通, 協調, 管理統制 등 組織運營過程에서 끊임없이 問題가 발생하고 經營者는 이러한 問題의 늪에 더욱 더 침잠하게 된다.

2. 經營目的의 設定

2.1 經營目的 設定의 意義

經營目的을 병원의 管理理念과 方針 으로서 적극적이고 긍정적으로 設定·活用하게되면 다음과 같은 效果를 얻을 수 있다.

- 地域社会와 患者의 要求에 관련하여 病院의 立場을 定한다.
- 經營情報의 疏通이 원활해진다.

- 職員들의 일체감과 팀워크가 증진된다.
- 各種 計劃의 통합과 구심점이 형성된다.
- 병원관리활동에 일관성을 기하게 된다.
- 병원運營成果의 測定手段을 갖게 된다.

經營目的·目標은 長期間에 걸쳐 병원의 최고경영층과 중간관리계층에서 검토하여 설정되어야 한다. 經營目的·目標의 設定은 「目標에 의한 管理(management by objectives)」 개념과 수단을 원용하게 되는데 目標에 의한 管理는 機械的, 構造的인 것이 아니고 理念的인 개념이며 그 과정도 지시·복종이 아니라 참여에 기초를 두고 一時的보다는 改革的, 個別的보다는 總和的, 強行的보다는 動機賦與的인 접근방식에 의해서 이루어진다.

經營目的의 設定에 관련된 用語로서 經營哲學(philosophy)은 組織의 存在理由를 설명하는 思考의 表現이며 經營理念(credo)은 組織의 原理와 責任 즉 組織目的 追求의 倫理的 妥當性에 관한 信念의 表現이고 經營目的(Goal)은 組織이 수행하게 되는 活動의 結果에 대한 綜合的인 說明이며 經營目標(objective)는 各 組織單位들이 수행하게 되는 특정 活動의 測定 可能한 結果에 관한 記述이다.

2.2 經營目的設定의 段階

目標에 의한 管理方式(M. B. O)의 도입은 점진적이고 장기적인 검토를 통해 이루어져야 한다. 管理方式의 성급한 변화는 형식적인 과정의 변경으로 인해 많은 문제를 야기할 뿐 성과를 얻지 못한다. 따라서 目標에 의한 管理方式 導入의 일환이 되는 經營目的의 設定도 점진적인 단계를 거쳐서 정착되어야 한다. 분위기의 조성 and 各種 管理体系의 總和를 점진적으로 이루어 가는 것이 다음과 같이 이로운 점을 가지고 있다.

- 변화에 대한 충격을 완화하여 변화에 대한 저항, 의식과 반대를 최소화할 수 있다.
- 組織의 역할, 기대와 計劃化에 대한 目標 管理의 긍정적인 효과를 얻는다.

• 目標에 의한 管理体系와 報償體系를 연결시키는 데 (예 ; 환자진료실적에 대한 초과진료수당 지급체계의 도입)에서 야기될 수 있는 많은 문제를 해소한다.

• 病院經營環境에 적합한 經營目的·目標을 설정하는 時間的 여유를 갖게 된다.

• 病院의 최고경영층이나 관리층의 계속적이고 체계적인 노력이 제공된다.

變化와 不確實性 하에서 未來를 計劃하는 데에 經營目的이 시발점이 되기 때문에 病院의 經營目的은 다음과 같이 段階的으로 설정되어야 할 것으로 사료된다.

1 단계 ; 병원관리자들이 병원경영목적 설정을 위한 戰略과 接近方法을 토론한다. 診療科長, 看護部署長, 藥局長, 醫療技士責任者 와 管理事務 各部門의 責任者들로 委員會를 구성하고 이들이 전략모색 단계부터 참여하는 것이 바람직하다.

2 단계 ; 委員會에서 病院經營目的의 설정에 영향을 미치게 될 內的·外的 與件을 記述한다.

3 단계 ; 經營目的의 設定目的과 過程 그리고 經營目的과 職員과의 관계를 모든 직원에게 알린다. 먼저 病院의 最高經營層과 中間管理者의 會晤를 통해 알리고 다음은 管理者들과 소속 監督階層職員 및 實務者들 간의 會晤를 통해 전달하는 것이 효과적이다. 이러한 會晤에서는 委員會에서 작성한 「병원경영목적설정에 관한 內外的 與件」을 논의하고 병원의 현재의 계획과 미래에 관한 情報를 자유롭게 交換하는 것이 바람직하고 그렇게 함으로써 직원들의 참여와 態度變化를 기할 수 있게 된다.

4 단계 ; 委員會에서 病院經營目的의 內容을 개발하는 작업과 개발된 經營目的을 實現하는 데에 필요한 協同方案을 모색 작성한다. 이 때에는 3 단계에서 수렴된 직원들의 意見을 참조하여야 한다.

5 단계 ; 委員會에서 작성된 病院經營目的의 內容과 協同方案을 各 部署長, 監督者들과 醫療陣에게 제시하여 이에 대한 의견을 묻는다.

6 단계 ; 병원 經營目的을 成文으로 完成하여

理事會에 부의하고 승인을 얻어 확정한다.

7 단계 ; 확정된 經營目的을 모든 職員에게 配布한다.

8 단계 ; 委員會에서는 每年 또는 分期別로 經營目的과 目的設定의 과정을 검토한다. 必要할 경우에는 수시로 검토하는 것이 바람직하다.

經營目的의 設定은 下意上達式 意思疏通過程을 통하는 것이고 그러한 과정이 올바른 과정이다. Friedman 교수는 『下意上達式計劃이 全體의 安寧을 증진하는 가운데 각 個人의 利益을 도모할 수 있는 방법이다』라고 했다. 上意下達式 과정에 의하게 되면 많은 職員들이 그計劃은 우리를 위한 것이 아니고 經營主를 위해서 만들어진 것이라고 생각하게 되어 직원들의 협력정도가 낮게 된다. 모든 計劃이나 目的의 달성은 實行하는 者의 協力없이 불가능한 것이고 달성되지 못하는 目的의 設定은 아무리 좋은 내용이라 하더라도 無意味하기 때문이다.

2.3 病院經營目的의 要件

病院經營目的이 意味있고 有效한 管理方針이 되려면 다음과 같은 要件을 갖추는 것이 바람직하다.

가. 均衡的·發展的要素

病院經營方針은 病院의 바람직한 未來像을 제시하고 있어야 하며 바람직한 未來의 病院이 되기 위해 개선되는 課業과 成果가 病院 모든 部門에 均衡적으로 관련되어 있어야 한다. 그래서 각 部門의 관리자들이 病院經營目的의 달성을 위해 그들이 관련되고 기여하게 될 내용을 명백히 인식할 수 있어야 한다. 病院經營目的에 包含되어야 할 것으로 사료되는 要素로는 첫째 患者와 地域社會에 대한 病院의 역할과 책임(診療) 둘째, 人力資源의 관리 셋째, 醫療器機 設備의 補充 및 관리 넷째, 資金 및 物資의 管理 다섯째, 生産性과 收益의 증진 여섯째, 醫療技術의 教育과 研究 일곱째, 業務體系의 改善등을 들 수 있다.

나. 未來方向의 提示

經營目的은 未來에 成就될 目標과 職員들의 行動方向을 提示하는 내용을 담고 있어야 한다. 따라서 現在의 經營與件이 充分히 반영된 目的이어야 한다.

다. 經營環境與件의 總體的 反映

經營目的은 現在의 고식적 상황의 연장이 아니라 發展의 變化를 내포하는 것으로서 病院의 內的·外的 經營環境의 變化에 적응가능한 것 즉 經營環境與件을 總體的으로 反映한 것이어야 한다.

라. 開放性

經營目的은 모든 組織構成員의 參與에 의한 全職員의 同調를 얻는 내용이어야 한다. 또한 전직원들이 經營目的을 알고 理解하여야 한다.

마. 成果指向의이고 測定可能한 內容

經營目的은 各 部署의 次元에서 經營目標로서 測定可能한 指標로 提示될 수 있어야 하며 目的達成의 程度를 成果의 測定을 통해 알 수 있어야 한다. 따라서 病院經營目的은 추상적이고 이념적인 言語의 기술이 아니고 實際의 病院運營方向을 제시하는 具體의이고 實質의 內容이어야 한다. 예컨데 『지역사회 주민에게 양질의 醫료를 제공하고 의학의 발전보급을 위해 노력하는 것』이 經營目的이 되는 것이 아니라 『의료의 질을 개선하기 위해 심장수술과 재활의료부문의 專門的인 서비스 기능을 보강하고 의료질평가제도를 운영한다』라고 記述되어야 만 經營目的으로서 意味를 갖게 된다.

3. 經營目標의 設定段階와 要件

3-1. 經營目標의 設定段階

經營目的이 설정되면 다음 단계는 組織單位, 業務內容, 作業單位別로 經營目標를 定하는 것이다. 經營目標는 經營目的을 달성하기 위해 각 部門의 管理者들이 각 部門의 現在는 어떠

하고 어떠한 상태로 변화해갈 것이며 變化되어 가는 과정에 어떠한 目標들을 성취하여야 되는가를 결정하는 것이다. 經營目標을 설정하는 데에 있어서 그 成敗는 각 部門의 管理者들이 얼마나 經營目標의 重要性을 믿고 있는가 하는 점과 각 部門 管理者들의 管理能力와 技術이 개발되어 있는가에 달려있다. 각 部門의 実行方針이 되는 經營目標은 다음과 같은 段階를 거쳐 設定되는 것이 바람직할 것이다.

1 단계 ; 각 부서장들이 『각 부서에서 病院經營目的의 달성을 위해 기여할 수 있는 방안』을 원장에게 보고하여 토론하는 것을 목적으로 회합한다.

2 단계 ; 각 부서장들이 소속 감독계층의 직원들과 經營目標設定을 위한 회의를 개최한다. 이 단계에서는 각 부서의 전직원의 意見이 수렴되도록 감독계층의 직원과 실무자 간 또는 部署長과 소속 전직원간에 회합을 가져야 한다.

3 단계 ; 감독계층의 직원들의 도움을 얻어 제안된 目標의 內容과 制約點을 포함한 經營目標을 작성한다.

4 단계 ; 관련되는 각 部署의 部署長 會議를 통해 相關되는 目標을 균형있게 통합, 조정한다.

5 단계 ; 相關·相衝되는 目標을 가진 部署長들이 회합을 통해 作成된 目標을 修正한다.

6 단계 ; 修正된 經營目標에 대해 소속 직원들과 토론하고 동시에 원장에게 제출하여 승인을 받는다.

7 단계 ; 委員會(또는 最高經營層)에서 각부문의 目標을 全 病院의 立場에서 검토·조정한다.

8 단계 ; 最終적으로 確定된 經營目標을 成文化한다.

9 단계 ; 成文化된 經營目標을 각 部署別로 소속 직원들과 經營目標 達成에 관련된 다른 부서의 직원들에게 配布한다.

10단계 ; 病院의 最高經營層과 각 部署長들이 매년 또는 분기별로 經營目標을 검토하고 필요할 경우에는 수시로 검토한다. 經營目標의

검토는 각 部署單位로 개별적으로 하는 것이지만 經營目標과 그 目的이 2개 이상의 部署에 영향을 주는 내용일 경우에는 관련 部署長會議를 통해서 검토해야 된다.

3-2. 部門別 經營目標의 要件

가. 測定可能性

각 부서의 經營目標을 설정할 때에는 業務分野別로 測定對象과 尺度를 결정하여야 한다. 經營目標의 달성정도는 測定可能해야 한다. 그러나 經營目標에는 計量的으로 측정할 수 없는 內容도 포함될 수 있다.

나. 充分性

經營目標은 다음과 같은 疑問에 대해 합리적인 답이 강구될 수 있는 것이어야 한다.

첫째, 測定期間中에 管理者가 담당하는 業務量을 충분히 반영하였으며, 내적·외적인 制約點을 감안하였는가 둘째, 實現可能하고 성취될 수 있는 目標이면서 最小水準이 아닌 最善의 目標로서 可用資源과 합치되는가 셋째, 측정기준이 단순, 명료하고 적정인가 넷째, 業務指針書의 기능과 더불어 고무적 動機賦與의 기능을 포함하고 있는가.

다. 寄與度

經營目標의 成果가 病院經營目的의 달성에 기여되는 것이어야 한다. 따라서 기간중 病院經營目的에 상응되고 均衡있게 추진될 수 있어야 하며 어느 한 特定業務를 편향적으로 강조하여 目標을 설정해서는 안된다.

라. 明瞭性

경영목표는 하나의 수단이 아니라 目標로서 기술되어야 하며 業務活動의 指針으로서 명료하게 기술되어야 한다. 개념이 모호하거나 개념을 지나치게 一般化시키지 않아야 한다.

마. 成文化

經營目標은 언제, 어디에서, 누가, 무엇을, 어떻게, 왜 하는가에 대해 答을 제시할 수 있