

병원관리자의 직무관련 자질에 관한 연구

김 재 수

연세대학교 보건과학대학

〈Abstract〉

Job Requirements of Top Management in Korean Hospitals

Jae-Soo Kim

Yonsei University College of Health Sciences

This research identifies the most important domains in health care administration from now to the year 2005 and differentiates job skill, knowledge, and ability requirements necessary for successful management. Fellows of the Korean Hospital Association from about thirteen percents of the country responded to mail inquiry. Five of eleven domains, in order of ranked importance, were health care delivery concepts, leadership characteristics, quality management, cost /finance and human resources management. Results indicated that while a business orientation is needed for organizational survival, and equal emphasis on person-oriented skills, knowledge, and abilities is required.

Key words: job skills, knowledge, ability

I. 서론

1. 연구의 배경 및 필요성

병원 조직은 그 시스템과 환경 사이의 동태적인 상호작용 관계가 투입, 전환 과정, 산출 등 제반 관리 과정 전반에 편재(遍在)하는 개방 시스템 조직으로 개방성의 정도(degree of openness)가 다른 어떤 조직보다 높은 특성을 갖고 있다.¹⁾ 상대적으로 폐쇄적인 시스템으로 안주하던 병원 조직이 1977년, 국가가 헌법에 보장된 국민의 건강권을 사회보험형식의 의료보장 제도를 도입하여 시행함으로써 병원 조직은 정치·경제적 환경 변화에 부응하기 위하여 병원의 정체성과 재무관리의 효율성을 제고하는 노력을 경주하지 않을 수 없었다. 사회도 마찬가지로 병원에 대한 기대의 향상으로 병원 조직과 사회간의 사회 계약은 사회에 대한 책임 내용의 변화와 새로운 역할의 현재(顯在)로 병원 조직은 사회진화론의 적자생존 법칙에 기초하여 항상성(steady state) 및 유지 활동과 적응 활동의 균형을 견지할 수 있는 생존 전략을 수립하지 않을 수 없는 상황에 처해 있다.

일반적으로 조직의 수명은 평균 30년이며 30년 동안에 도입, 성장, 성숙, 쇠퇴의 4단계의 과정을 거치는 것으로 알려지고 있는데 지속적인 성장을 보이고 있는 미국 500대 기업들의 공통점을 보면, 각 단계마다 최소 세 번 이상의 혁신을 반복하고 있는 것으로 나타났다. 즉, 2.5년마다 혁신이 이루어지는 셈이다(이면우, 1995). 삼성경제연구소(1977)의 조사결과에 따르면 1965년 당시 우리나라의 1백대 기업에 포함된 기업 중 30년 뒤인 1995년말 현재 1백대 기업으로 남아 있는 기업은 16개 업체에 불과하며, 당시 10대 기업도 모두 바뀐 것으로 나타났다. 결국 동 기간 중 우리나라 1백대 기업의 생존율은 16%에 불과했다는 것이다.

기업의 경영 여건이 위기를 맞을 때마다 경영 혁신을 추진하는 계기로 활용하여야 하며, 위기를 맞을 때마다 새로운 도약의 기회로 활용하는 기업만이 지속적인 성장을 기할 수 있다. 지난 30여년간 1백대 기업의 생존율이 시사하는 바는 주어진 위기를 극복하고 이를 도약의 기회로 활용하는데 있어 병원관리자의 역할이 얼마나 중요한 것인가를 보여주고 있다. 무엇보다도 경영 활동 전반을 합리적, 과학적으로 운영하는데 필요한 기능과 역할의 궁극적 책임이 병원관리자에 있기 때문이다.

21세기를 목전에 두고 있는 지금 각계 각층의 전문가들로부터 새로운 시대를 맞이하기 위한 다양한

1) 직종간 폐쇄성은 면허제도에 근간(根幹)하여 이미 오래 전부터 고착화되어있으나 병원조직을 둘러싼 내·외부 환경이 다양하다는 측면에서 본다면 병원의 개방성은 적지 않음

대응책들이 제기되고 있다. 전문가들에 의한 미래 예측의 내용이 저마다 다르지만 확실한 것은 다가오는 21세기는 지금과는 다른 환경이 전개될 것이라는 점이다. 새로운 환경의 변화에는 보건의료분야도 예외의 일수는 없을 것이다.²⁾ 특히 과학기술의 발달이 의과학기술의 발달에 밀접한 관계가 있어 왔다는 점을 고려해 볼 때 보건의료분야의 변화 내용과 수준은 타부문의 그것보다 더 클 가능성이 높다.

의료기관을 경영해나가는 것은 도전적인 일로서 특히 의료서비스의 산출과 공급에 이르기까지 독특한 과정을 관리해야함은 물론 의료진을 포함한 다양한 인력과의 관계 및 최종적인 질 관리에 이르기까지 복잡다기(複雜多岐)하기 이를 데 없는 가장 어려운 임무의 하나로 여겨지고 있다(Taylor, 1994). 따라서 이러한 임무의 전반적인 책임을 맡고 있는 병원관리자의 역할은 언제나 중요하게 인식되어 왔다.

일반적으로 병원관리자의 구체적 역할은 조직의 목적을 수립하고 예산 배정, 사업체의 조직·업무분장·핵심 경영 직위를 승인하고 부서 관리자 및 간부 직원을 선발하고 승인하며 권한의 위임과 전반적인 인사 계획을 승인한다. 이와 함께 생산성을 향상시키고 직원들의 사기를 높이기 위하여 관리자를 감독하고 동기를 부여하는 등의 업무를 주요한 임무로 하고 있다(노동부 중앙고용정보관리소, 1996).

지금까지 국내 병원관리 연구를 중심으로 살펴본다면 병원관리자가 가지는 역할의 중요성에 대한 인식과 달리 병원관리자로서의 성공적 업무 수행에 필요한 지식과 자질 및 능력에 대한 부분에 대하여 많은 관심이 주어지지 않았다. 환경의 변화에 따라 병원관리자에 필요한 기능과 역할이 수시로 변화해 왔다는 점에서 21세기를 앞둔 지금 미래 환경에 따른 병원 병원관리자의 자질에 대한 연구 필요성은 중요한 의미를 지니고 있다.³⁾

2. 이론적 배경

새로운 미래에 대비한 사회 전반의 움직임들이 활발한 수준이라기 보다는 처절하다는 표현이 더 어울릴 정도로 앞으로 전개될 미래사회의 모습은 불안스럽기만 하다. 이와 같은 불안정한 상황에서 의료

2) 최근 미국의 Deloitte & Touche와 Voluntary Hospitals of America alliance가 발간한 “21세기를 대비한 의료의 재설계(Redesigning Health Care for the Millennium)” 보고서에 따르면 향후 미국의 의료계는 관리된 의료(managed care)의 급속한 확산과 보건의료 프로그램 및 의료의 질에 대한 정부의 규제 증가와 더불어 다음 세기에 “중대한 변화와 도전”에 직면하게 될 것이라고 예견하고 있음. 자세한 내용은 Pallarito(1997) 참조

3) 날로 첨단화되고 있는 의과학기술이나 시설 등 하드웨어의 수준은 21세기를 지향하는 반면 정작 이를 운용할 인력의 수준은 아직도 19세기를 벗어나지 못하고 있음(Institute of Medicine, 1996)

기관의 역할 정립과 방향성에 대한 정확한 인식의 필요성은 그 어느때 보다 높다.

병원관리자의 기본적 자질을 구명하기에 앞서 필요한 자질의 내용과 범위의 설정에는 장래의 보건의료분야에 대한 전망이 필수적일 것이다. 이는 무엇보다도 환경의 변화에 따라 병원관리자에 요구되는 지식과 자질 및 능력이 지속적으로 변화하기 때문이다. 보건의료분야 전망중 주요한 내용을 정리하면, 미래 보건의료산업 환경은 “하이테크 의료 기술과 의료 산업의 지속 성장에 따른 의료비 증가”와 “경기 불황과 의료비 증가에 따른 정부의 간섭과 통제의 확대”와 같은 지금까지의 기본적 구도가 크게 달라지지는 않을 것이라는 것이다. 그러나 지역사회를 중심으로 한 보건 활동 및 첨단 과학의 뒷받침 하에 개인별 건강검진시스템이 일상화되는 등 예방적 차원의 일상적 건강관리체제가 구체화될 것이라는 데 대한 동의가 이루어지고 있다.

한편 정보 통신 관련 인프라가 완비됨에 따라 의료기관 및 기타 관련 기관 등 여러 공급자들간의 정보시스템 구축에 따른 지역 네트워크로 의료기관간 유기적 관계가 조성될 것으로 예상되고 있다. 지금까지 미래학자들이 제기한 보건의료분야의 미래상을 살펴보면 다음과 같다.⁴⁾

가. 아브라모비츠(Kenneth Abramowitz)

서기 2000년에는 약 100여개의 의료기관⁵⁾ 들이 미국내 전체 의료 수요의 85%를 공급하게 될 것이다. 따라서 보건의료서비스의 제공 형태는 지금과 같은 수많은 의료기관에 의한 방식이 아닌 몇몇 주요 기관에 의해 주도될 것이다.^{6) 7)}

나. 베졸드(Clem Bezold)

향후 보건의료분야의 변화는 세 가지 요인에 의해 영향을 받게 될 것이다. 먼저, 생활 방식의 개선과 의학 기술의 향상에 따른 유병률 감소 및 이로 인한 의료비 감소와 급성질환 관련 서비스의 감소 등 사회 전반적 건강 수준의 변화 정도에 따라 보건의료분야가 많은 영향을 받게 될 것이다.

4) 보다 자세한 내용은 다음 내용을 참조할 것

Coile Jr., Russell C, The New Governance: Strategies for an Era of Health Reform. Health Administration Press, Ann Arbor Michigan, 1995:9-42

5) 개별 병원이라기 보다는 좀더 상위의 포괄적인 시스템 개념임

6) 아브라모비츠의 예측이 맞다면 정부는 의료비 억제와 의료의 질 관리를 위한 최선의 방안으로 경제성 있는 의료기관에 더 많은 지원을 하게 될 것임. 이에 대비하여 개별 의료기관의 전략은 기존의 매출 극대화 전략에서 비용최소화전략으로 운영 전략을 바꾸어야 할 것임

7) 미국 병원계의 경우 1980년대부터 경제적 어려움에 봉착해 있음. 특히 지방 병원들의 경우 그 상황이 매우 심각하여 1980년도의 경우 전체 지방 병원의 10% 가량이 도산됨(Muss 등, 1995). 이러한 결과는 의료시장을 대형 의료기관 중심체제로의 진전을 초래할 것으로 보임

두 번째로 정보화 수준인데 이는 전자의무기록, 전문가 시스템, 모니터링 시스템의 활용에 의해 지금과 같은 의료기관 중심의 개인보건의료서비스는 물론 지역사회 차원의 서비스 영역 확대가 가능해질 것 이기 때문이다.

마지막으로 기민한 시장 구조를 들 수 있다. 공공 데이터베이스에 의해 앞으로 일반인들이 특정 의료기관의 비용이나 의료서비스 수준에 대한 자료의 구득(求得)이 용이해지고 이는 환자들의 의료기관 선택에 중요한 역할을 하게 될 것이다. 공공 데이터베이스는 사용자, 보험회사로 하여금 적절한 공급자(의사, 혹은 의료기관)선택에도 많은 영향을 미치게 될 것이다.

다. 골드스미스(Jeff Goldsmith)⁸⁾

기존의 미국 병원은 수익 감소, 과도한 시설 투자, 이미 성숙된 서비스 항목 일변도(mature product portfolio), 관료화의 심화, 빈약한 계획에 의한 다각화, 갑작스러운 병원장의 사임과 같은 현상들이 일반화되어 있다. 결국 오늘날의 의료기관들이란 고비용에 융통성이 결여된 조직인 것이다.

의료기관이 낙후하게 된 주요 원인은 경영층이나 기타 간부들이 입원치료⁹⁾ 중심의 전통적 가치에 너무 많은 의존을 하여 왔기 때문이다. 이를 해결하기 위한 단기적 처방으로¹⁰⁾ 다음과 같은 4가지 전략이 필요하다.

첫째, 의사들의 연대·연계를 강화하여야 한다.

둘째, 생산성 향상으로 노동집약적 특성상 인력을 최소 수준으로 유지하는 것이 필수적이다. 관리층을 단순화하고 인력의 대체성과 유용성을 높이는 한편 정보시스템의 활용으로 인력 절감을 도모한다.

셋째, 외래·만성진료서비스 중심으로 변화해야 한다. 지금까지의 외래 진료는 입원 수요를 지속적으로 유지하거나 이를 증진시키기 위한 수단으로 운영되어 왔으나 향후에는 입원 서비스가 지속적으로 감소하는 대신 외래와 만성진료서비스가 병원의 주요한 사업 부문으로 대두될 것이다.¹¹⁾

넷째, 가치 지향(managing for medical value) - 의료서비스의 구매자들은 지속적으로 질저하 없는 불필요한 서비스 감소 및 이로 인한 의료비 절감을 요구하고 나올 것이다.

8) 자세한 내용은 다음 자료를 살펴볼 것

Goldsmith, Jeff(1989), "A radical prescription for hospitals". Harvard Business Review, 35 (July-August):34-41

9) 이와 같은 형태의 서비스는 비용 또한 많이 소요되고 있음을 저자는 지적하고 있음

10) 3년 ~ 5년 정도의 기간

11) 만성질환서비스 중심으로의 변화는 필연적임

라. 카이저(Leland Kaiser)

앞으로 예상되는 보건의료관련 미래 환경은 다음과 같이 전개될 것이다.

- 첨단 의과학에 따른 수명 연장
- 의료비의 증가
- 의료기관의 역할이 지역사회보건향상과 관련된 활동이 주를 이루게 될 것임
- 임상치료보다는 생활 방식 개선에 더 많은 역점을 두게될것임
- 출생과 함께 신생아에 대한 자료가 작성되어 관리됨
- 컴퓨터를 활용하여 신체 상태에 대한 일상적 관리가 이루어지게 됨
- 의과학 발달에 따라 예방, 재활은 물론 재생까지도 활성화될 것임

마. 맥마니스(Gerald McManis)

향후 예상되는 21세기의 보건의료관련 미래환경은 다음과 같다.

- 자원의 한계에 따른 합리적 전달체계 구축
- 예방, 조기진단에 따른 급성질환서비스의 비중 감소
- 15-60분 정도의 교통권으로 의료시장이 재구성됨
- 주요 대도시의 경우 2-3개 의료기관에 의한 과점체제 구축
- 소비자들의 관련 정보 구득 용이(현명한 소비자의 증가)
- 의과학 및 정보시스템 발전에 따른 건강증진 향상
- Managed care로부터 Managed health로의 전환
- 비영리 보건의료 재단의 구성에 따라 병원과 의사간 균형 유지
- 절망적 환자의 단순한 생명연장을 위한 의료자원의 활용 억제

바. 바바라(Barbara)¹²⁾

- 비관혈적(non-invasive) 진단과 치료
- 치료의 복잡성과 전문성

12) 자세한 내용은 다음 자료를 살펴볼 것

Stocking, Barbara. Medical Advances : The future shape of acute services. King's Fund Centre 1992

- 인공장기이식
- 생의학적 기술
- 진단학의 발달
- 모니터링 기술의 발전
- 예방 활동의 확대
- 유전자 진단 및 치료
- 영상의료기기의 발달

사. 나이스비트(John Naisbitt)

새로운 천년 왕국을 준비하는 서기 2000년의 향후 10년은 이전과는 또다른 전혀 새로운 10년이 될 것이다. 1990년대의 주요한 변화 및 이에 따른 보건의료기관이나 경영진들이 유의해야 할 점은 다음과 같다.

- 메가트렌드 1 : 1990년대 세계 경제의 호황(외국과의 경쟁에 대한 대비, 외국 기업의 국내 기업 인수 활성화)
- 메가트렌드 2 : 예술 부문의 활성화(예술을 스포츠로 생각할 수도 있음)¹³⁾
- 메가트렌드 3 : 사회주의 자유경제 체제의 출현¹⁴⁾
- 메가트렌드 4 : 지구촌적 생활양식과 문화적 민족주의 출현(세계를 대상으로한 마케팅 활동)
- 메가트렌드 5 : 복지사업에 대한 민간 부문 참여 활성화(규제 완화)¹⁵⁾
- 메가트렌드 6 : 환태평양(環太平洋)시대의 도래(이 지역 시장의 부흥과 저개발국의 발전에 따른 인구의 노령화 촉진)
- 메가트렌드 7 : 1990년대, 여성 리더쉽의 시대(여성전문인력의 활용, 근무 조건 및 작업환경의 개선)

13) 이벤트를 통해 이러한 활동에 대한 병원의 지원은 물론 적극적인 참여도 필요하며, 치료 공간에 대한 예술 공간으로의 활용을 통해 타 병원과 차별화 할 가능성은 무한하다고 주장하고 있음. 최근 우리나라에서도 신설 병원을 중심으로 병원의 전반적 인테리어는 물론 로비 등을 전시장으로 활용하여 다른 병원과의 차별성을 유도하는 경우가 빈번함

14) 중국 시장의 활성화는 새로운 기회가 될 가능성이 높음

15) 보건의료관련법규의 적용 방식을 일몰조항화(sunset claus, 존재의 당위성이나 명분을 제시하지 못한 경우 규제의 효력을 자동적으로 없앴)함으로써 불필요한 규제를 줄이고자 하는 것으로 최근 보건복지부에서도 “보건복지제도개혁위원회”를 통하여 법령과 제도를 합리화하려는 노력을 벌이고 있음. 앞으로 이와 같은 불필요한 규제에 대한 지속적인 개정 요구와 이에 대한 시정 노력은 지속화될 것임

- 메가트렌드 8 : 생물요법 전성시대(biotherapeutics의 도래, 새로운 진단법)
- 메가트렌드 9 : 종교 부흥(정신적 욕구에 대한 인식, 의료 윤리의 부각)
- 메가트렌드 10 : 개인주의(환자 중심주의, 의료의 질 및 생산성 증진)

이상의 결과를 종합해 볼 때 향후 예상되는 병원계의 변화 동향을 요약하면 표 1과 같다.

〈표 1〉 미래 보건의료의 변화동향

변화요인	결 과
의과학 기술의 향상	인간 유전자 조작
Office Automation	노화방지제품 개발
Computerization	노인관련 서비스 개발
바이오테크놀로지 분야의 기술 발전	첨단 의료기기·의학 시스템 개발
인구의 노령화	채원기간의 단축
건강욕구·기대수준 향상	외래서비스 강도 증가
비용절감노력	병원간·서비스 부문간 연계
가치관(삶, 직업관)	규모축소 → 전문화
환자 중심주의	장기요양시설 증가
의학정보 증가 및 공유	직장풍속도의 변화
	고용규모 축소, 과업 및 근무 형태의 변화
	환자관리 강화
	서비스 향상 지속

3. 연구목적

격변하는 환경 속에서 안정적으로 적응함은 물론 더 나아가 변화된 환경 속에서 성공적인 병원 경영을 수행하기 위해 병원관리자의 역할은 그 어느 때보다 중요하다. 변화의 소용돌이가 크면 클수록 우수한 병원관리자의 역할은 더 빛을 발할 것으로 보인다. 21세기를 얼마 남겨두지 않은 지금, 장래의(향후 5년 이후) 병원장을 비롯한 고위경영진들이 갖추어야 할 기본적 소양과 자질은 지금과는 다를 것이다. 따라서 미래의 병원경영전략의 일환으로 병원 병원관리자의 직무관련 자질에 관한 연구의 필요성이 그 어느 때보다 높다. 이의 일환으로 현업에 종사중인 병원장을 비롯한 고위 경영진을 대상으로한 조사의 필요성이 제기되었다. 장래 병원경영관리를 위한 귀중한 자료로 활용될 것이다.

보건의료관련 미래학자들의 주장을 정리해 보면 크게 하이테크로 정의되는 의과학기술의 발달과, 노

령인구 및 여성의 사회참여 확대와 같은 사회인구학적 특성의 변화, 기존의 서비스로부터 기타 서비스로의 수요 변화가 인상적이다. 이외에도 시장 세력의 판도 변화가 예견되는 의료시장구조의 개편, 소비자 중심주의, 새로운 의료제도의 모색, 진료권 및 시장 개념의 재정의(再定義), 서비스 구성의 변화 등으로 요약할 수 있다.

이와 같은 미래환경의 변화에 따라 본 연구의 목적은 새로운 환경에 대비하여 우리 나라의 병원의 최고 경영 책임자들이 인식하고 있는 여러 사항 중 병원 조직의 성공적 관리를 위해 리더들이 반드시 갖추어야 할 직무관련 역량과 과제들을 조사 연구하고자 한다. 구체적으로 향후 병원 조직의 병원관리자가 갖추어야 할 직무관련 자질을 구명하고자 한다.

II. 연구방법

1. 연구대상

대상 병원으로는 1996년 4월 1일 현재 대한병원협회 전국병원명부에 등재된 병원 중 특수 병원을 제외한 나머지 병원에 한정하였다.

대상 병원을 선정한 후 병원에 근무 중인 병원관리자(이사장, 병원장, 기획실장, 진료과장 등)과 해당 의료기관 병원관리자의 추천이 있을 경우 중견 간부라 할지라도 해당 설문서를 분석에 포함하였다.

2. 자료수집

1) 연구 도구

본 연구에서는 미래 병원경영전략의 일환으로 향후 요구되는 최고경영자의 직무관련 자질 요인을 구명하기 위한 도구로 SKA를 활용하였다. SKA란 병원 경영을 성공적으로 수행하는 데 필요한 병원경영 전문인의 직무관련 자질을 조사하기 위해 역량, 지식, 능력(job skill, knowledge, and ability requirements: SKA)영역으로 나누어 미래의 병원 조직 이슈의 중요성과 관련하여 무엇이 되어야 하는가를 측정하는 도구로 미국의 Hudak 등(1993)에 의해 개발된 것이다.

Hudak 등은 전문가 패널을 대상으로한 두 번에 걸친 델파이 기법(Delphi technique)¹⁶⁾을 통해 미래 경영자의 자질에 대한 주요 항목을 선별하였다. 먼저 첫 번째 우편설문서에서는 Delphi성원들이 생

각하는 향후 병원 조직 관리와 관련하여 가장 중요하게 직면할 주요 항목에 대하여 개방형 질문(open-ended question)을 통해 파악한 후 이를 잇슈별 빈도로 정리한 결과를 2차 우편설문서에 기재하여 송부하였다. 2차 설문에서는 잇슈별 빈도와 함께 Job SKA를 빈도순위로 적은 피드백 자료들을 검토한 후 병원관리 분야별 영역내에서 상대적으로 중요하다고 생각되는 7개를 중요도의 순위로 기재하여 응답하도록 하는 구조화된 설문으로 구성하였다.

본 연구에서는 Hudak 등(1993)의 연구결과 파악된 최종 항목을 기본적 도구로 설정한 후 이를 우리의 실정에 맞게 일부 조정하여 연구에 활용하였다.

2) 자료수집 방법

조사대상병원의 병원관리자에 대하여 구조화된 설문지와 함께 반송봉투를 동봉하고 해당병원 병원관리자들의 적극적인 참여가 이루어질 수 있도록 별도의 안내문을 고지하였다. 우편설문조사와 관련하여 3월부터 4월까지 한 달간 설문서를 발송하였고 동 기간 중에 설문서를 회수하였다.

3) 분석방법

직무관련 자질에 대하여 응답자로 하여금 중요성에 따른 순위를 매기도록 하였으며 이를 통해 자질의 중요 순위를 산정하였다. 다음으로 각각의 직무관련 자질에 대하여 관련 문항을 구성하여 이는 5점 척도로 평가하도록 하여 “직무관련 자질의 중요 순위”, “각 분야별 설문항목에 대한 상·하위(上·下位) 내용 선정에 활용하였다. 수집된 자료는 모두 부호화하여 전산처리후 SPSS 통계프로그램을 이용하여 분석하였다.

Ⅲ. 연구결과

1. 일반적 특성

1) 응답기관의 일반적 특성

1996년 4월 1일 현재 국내에 개설중인 병원중 치과병원과 한방병원을 제외한 총 726개 병원을 대상

16) RAND Corporation에서 1967년 개발한 Delphi technique는 병원 조직의 미래 경향 분석과 우선 순위 결정을 위한 조사에서도 다양하게 활용되고 있음

〈표 3〉 응답자의 일반적 특성

구 분		응답자수(%)*
연령	40세미만	27(29.0)
	40-50세미만	36(38.8)
	50-60세미만	24(25.8)
	60세이상	6(6.5)
학 력	고 졸	4(4.3)
	전문대졸	10(10.9)
	대 졸	32(34.8)
	대학원졸	46(50.0)
직 위	의료원장	6(6.5)
	병 원 장	31(33.7)
	부 원 장	7(7.6)
	기획실장	9(9.8)
	진료과장	6(6.5)
	사무부장	8(8.7)
	총무과장	8(8.7)
	기 타	17(18.5)

* 전체 응답자수는 93명이나 일부 조사 항목에 대한 무응답자로 인해 항목별 총 응답자수는 차이가 있을 수 있음

2. 직무관련 자질의 중요도

〈표 4〉 직무관련 자질의 중요 순위

직무관련 자질	전체 순위	직급간 비교		직종간 비교	
		의료원장, 병원장	기타직	의료직	비의료직
• 재무관리	4	3	4	2	6
• 리더쉽	2	1	2	1	2
• 의료서비스제공	1	2	1	3	1
• 인사관리	7	5	8	5	8
• 수용성	11	11	11	11	11
• 의료윤리	9	8	9	9	9
• 의료의 질관리	3	4	3	4	4
• 의과학기술	8	10	7	10	7
• 마케팅	6	7	6	6	5
• 위기관리	10	9	10	8	10
• 조직관리	5	6	5	7	2

11개 직무관련 자질에 대한 중요성 조사 결과 의료서비스제공관련 자질이 병원관리자가 갖추어야 할 가장 중요한 자질인 것으로 나타났고 다음으로 리더쉽, 의료의 질 관리, 재무관리관련 자질순이었다. 반면에 수용성이나 위기관리, 의료윤리 등은 병원관리자의 직무관련 자질로서 그 중요성이 높지 않은 것으로 조사되었다.

직무관련 중요성에 대한 직급간 비교에서 나타난 특징으로는 인사관리관련 자질에 대하여 의료원장 및 병원장급과 기타직급간 견해 차이를 보이고 있다는 점이다. 한편 직급간 비교에서는 조직관리관련 자질에 대하여 의료직과 비의료직간에 상당한 정도의 견해 차이가 있다. 비의료직의 경우 조직관리관련 자질의 중요성을 의료서비스제공관련 자질 다음으로 중요한 것으로 고려하고 있는 반면에 의료직의 경우 11개 항목중 일곱 번째로 그 중요성을 낮게 평가하고 있는 것으로 나타났다. 이와 더불어 재무관리, 인사관리, 의과학기술관련 자질에 대해서도 의료직과 비의료직간의 일정한 견해 차이를 보이고 있다.

표 5는 각 직무별 최고 평점을 기록한 내용을 제시한 것이다. 평점이 같은 경우 모두 제시하였는데 재무관리, 리더쉽 및 마케팅관련 자질의 경우 2개 이상의 항목이 선정되었다.

〈표 5〉 각 분야별 상위(上位) 내용

구 분	내 용	평 점
재무관리관련	<ul style="list-style-type: none"> • 병원재무관리 실무 • 재정상황에 대한 숙지력 • 인적자원관련 비용(인건비) 인식 	3.9
리더쉽관련	<ul style="list-style-type: none"> • 지도력 • 변화에 대한 대처능력 	4.1
의료서비스 제공관련	<ul style="list-style-type: none"> • 환자들의 욕구 파악 	4.3
인사관리관련	<ul style="list-style-type: none"> • 의료진의 동기부여, 욕구(Need), 의료진내의 관계에 대한 이해 	4.1
수용성관련	<ul style="list-style-type: none"> • 지역주민의 의료욕구 이해 	4.0
의료윤리관련	<ul style="list-style-type: none"> • 인간존중의 정신 	4.2
의료의 질관리관련	<ul style="list-style-type: none"> • 의료의 질관리 관련 교육 및 의료이용도 관련 관리기술 	3.8
의과학 기술관련	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 서비스(의료)에 대한 이해 	4.0
마케팅관련	<ul style="list-style-type: none"> • 고객(회사, 주민, 정부, 보험자)의 욕구 파악 • 마케팅의 중요성 인식 	4.0
위기관리관련	<ul style="list-style-type: none"> • 의료사고 예방 및 대처 	4.0
조직관리관련	<ul style="list-style-type: none"> • 조직경영의 혁신 	3.9

◇ 1: 아주 낮다 ~ 5: 아주 높다

〈표 6〉 상위(上位) 직무관련 자질 내용(총괄)

내 용	구 분	평 점
• 환자들의 욕구 파악	의료서비스 제공	4.3
• 인간존중의 정신	의료윤리	4.2
• 지도력	리더쉽	4.1
• 변화에 대한 대처능력	리더쉽	
• 생명윤리	의료윤리	
• 의료진의 동기부여, 욕구(Need), 의료진내의 관계에 대한 이해 인사관리		
• 비전창출력	리더쉽	4.0
• 인성교육	의료윤리	
• 지역주민의 의료욕구 이해	수용성	
• 새로운 서비스(의료)에 대한 이해	의과학 기술	
• 고객(회사, 주민, 정부, 보험자)의 욕구 파악	마케팅	
• 마케팅의 중요성 인식	마케팅	
• 의료사고 예방 및 대처	위기관리	

◇ 1: 아주 낮다 ~ 5: 아주 높다

직무별 구분에 관계없이 개별항목에 대한 평점을 기준으로 선정해본 결과 환자들의 욕구파악(의료서비스 제공관련)이 가장 중요한 것으로 조사되었고 인간존중의 정신(의료윤리)이 그 다음을 차지하고 있다. 상위 13개 내용을 각 직무별로 분류해보면 의료윤리와 리더쉽관련 내용이 각각 3개씩 상위에 포함되었으며 다음으로 마케팅에 대한 내용이 2개를 차지하고 있다(표 6 참조). 마찬가지로 각 직무별 최하(最下) 평점을 기록한 내용을 살펴보면 표 7과 같다. 전체 직무관련 자질 항목중 의과학 기술관련 “유전진단과 치료방법에 대한 지식”과 위기관리관련 “도난사고 예방 및 대처”항목의 평점이 가장 낮았고, 다음으로 재무관리관련 “세무관련지식”과 리더쉽관련 “정치적 감각(센스)”에 대한 중요성이 낮은 것으로 나타났다.

3. 각 직무별 자질

1) 재무관리 관련

<표 7> 직무관련 자질별 평점수준이 낮은 항목(총괄)

구 분	내 용	평 점
재무관리관련	• 세무관련지식	3.3
리더쉽관련	• 정치적 감각(센스)	3.3
의료서비스 제공관련	• case-mix에 대한 지식 • 보건의료전달체계 관련 지식	3.5
인사관리관련	• 인내심, 듣는 기술(경청술) • 의료사고 대처능력에 대한 지식 • 인력개발능력(계속교육.프로그램 등) • 對 의료진과의 우호적 관계 유지능력	3.7
수용성관련	• 노령자의 활성화를 위한 프로그램 • 지리적, 금전적 접근용이성 개발능력	3.4
의료윤리관련	• 관련 법규에 대한 지식	3.5
의료의 질관리관련	• 적정진료에 대한 지식 • 의료자원의 활용, 분석, 평가에 대한 지식 • 유해배출물, 적출물, 폐기물에 대한 관리	3.7
의과학 기술관련	• 유전진단과 치료방법에 대한 지식	3.2
마케팅관련	• 의료이외의 욕구에 대한 이해능력	3.5
위기관리관련	• 도난사고 예방 및 대처	3.2
조직관리관련	• 조직변화의 동향	3.7

<표 8> 재무관리 직무관련 자질

직무관련 자질	전체응답자	직급간 비교		직종간 비교	
		의료원장, 병원장	기타직	의료직	비의료직
• 병원재무관리 실무	3.9	3.7	4.0	3.8	4.0
• 약품관련 지식	3.4	3.4	3.5	3.5	3.4
• 대량구매관련 전문 지식	3.3	3.4	3.2	3.3	3.2
• 부문별 원가에 대한 이해와 인식	3.5	3.4	3.6	3.5	3.6
• 재정상황에 대한 숙지력	3.9	4.0	4.0	4.1**	3.8**
• 의료수가 · 의료제도에 대한 이해	3.8	3.8	3.9	3.8	4.0
• 비용효과분석능력	3.8	3.7	3.8	3.8	3.7
• 세무관련지식	3.2	3.0	3.4	3.2	3.3
• 인적자원관련 비용(인건비) 인식	3.9	4.0	4.0	4.0	3.9

◇ 1: 아주 낮다 ~ 5: 아주 높다 ** p<0.05

최근 들어 우리 나라 병원계에서도 리엔지니어링에 대한 관심과 시도가 적극적으로 모색되고 있다. 미국의 경우 지금까지 의료의 질 개선이나 환자 만족도를 고취시킬 목적으로 리엔지니어링이 활용되었으나 최근 들어 재정적 어려움을 겪게된 병원들이 늘어나게 됨에 따라¹⁸⁾ 병원재무개선을 위한 전략의 일환으로 리엔지니어링이 시도될 정도로 의료기관의 재무관리가 중요한 이슈 중 하나가 되고 있다.

재무관리 직무관련 자질로는 모두 9개의 항목을 조사하였는데 조사 결과 병원재무관리 실무의 중요성과 함께 재정 상황에 대한 숙지력 및 인적자원관련 비용(인건비) 인식이 중요한 것으로 나타났다. 반면에 우리 나라 의료계의 실정상 아직 일반화되어 있지 않은 것으로 여겨지는 대량구매관련 전문지식 항목과 세무관련지식 항목은 조사 결과에서도 높은 평가를 받지 못했다.

직급별, 직종별 재무관리 직무관련 자질분석 결과 인적자원관련 비용(인건비) 인식 항목에 대한 의견은 거의 없었다. 하지만 병원재무관리 실무 항목에 대하여 직급간 차이가 있는 것으로 보이며 재정 상황에 대한 숙지력 항목에 대하여 직종간 견해 차이가 있었으며 이는 통계적으로 유의하였다.

<표 9> 리더쉽 직무관련 자질

직무관련 자질	전체응답자	직급간 비교		직종간 비교	
		의료원장, 병원장	기타직	의료직	비의료직
•원만한 인간관계	3.9	4.0	3.9	3.9	3.9
•지도력	4.1	4.1	4.1	4.1	4.1
•비전창출력	4.0	4.1	4.0	4.2**	3.8**
•전략창출력	3.9	3.9	4.0	4.0	3.9
•전략기획능력(장애요인 해결 및 기획능력)	3.8	3.8	3.9	3.8	3.8
•적절한 언어구사력	3.5	3.5	3.5	3.5	3.4
•신속한 의사결정 능력	3.9	3.8	4.0	3.9	3.9
•선도력(개혁자정신)	3.8	3.8	3.7	3.8	3.8
•정치적 감각(센스)	3.3	3.1	3.4	3.3	3.3
•조직운영관련지식	3.8	3.7	3.9	3.7	4.0
•이사회 운영 관련 이사 친화력(설득 능력)	3.5	3.5	3.7	3.6	3.7
•변화에 대한 대처능력	4.1	4.0	4.1	4.0	4.2

◇ 1: 아주 낮다 ~ 5: 아주 높다

** p<0.05

18) 미국 병원산업이 재정적으로 파산상태로의 악순환을 거듭하고 있다는 주장이 있는 반면 병원산업의 재무현황이 현재만큼 호황이었던 적이 없다는 주장도 있음. 자세한 내용은 Pallarito(1996) 참조바람. 우리 나라의 경우 병원의 재무구조가 전반적으로 취약해 지고 있다는데 대한 의견이 지배적임(한국보건 의료관리연구원, 1997)

2) 리더십 관련

최근에 우리 사회가 겪고 있는 위기의 근본 원인중 하나로 리더십의 위기를 드는데 대하여 이견이 없을 정도로 리더십은 지극히 중요한 것이다. 사회 일각에서는 국가 경쟁력 하락의 원인의 하나로 리더십의 경쟁력 약화를 들고 있다.

이는 다시 말해 글로벌 경쟁 시대에 구태의연한 경영 방식을 버리고 새로운 리더십으로의 전환이 요구되고 있다는 것이다. 이러한 시대적 요구는 의료기관에서도 예외일수는 없을 것이다. 특히 날로 어려워지고 있는 의료기관의 경영여건하에서 응답자들이 리더십에 대한 중요성을 강조하고 있는데 이는 충분히 예상된 것이기도 하다.

리더십에 관한 한 전체 응답 결과는 직급간 또는 직종간 분석 결과와 유사한 경향을 보였다. 전체 응답자 모두 지도력과 변화에 대한 대처 능력 및 비전창출력을 리더십과 관련한 중요한 자질로 지목하였는데 특히 비전창출력에 대한 직종간 차이는 통계적으로 유의한 수준이었다.

3) 의료서비스 제공 관련

의료서비스제공 직무관련 자질은 병원관리자가 갖추어야 할 자질 중 가장 중요한 것으로 조사되었다. 본 항목의 조사결과는 앞서 제시한 리더십 관련 항목과 마찬가지로 전체 응답자의 응답 내용이 유사하게 나타나고 있다.

〈표 10〉 의료서비스제공 직무관련 자질

직무관련 자질	전체응답자	직급간 비교		직종간 비교	
		의료원장, 병원장	기타직	의료직	비의료직
•환자들의 욕구파악	4.3	4.2	4.3	4.3	4.3
•case-mix에 대한 지식	3.5	3.4*	3.7*	3.5	3.6
•지역병원과의 협력	3.4	3.3	3.5	3.4	3.4
•보건의료전달체계 관련 지식	3.5	3.2**	3.6**	3.4	3.6
•신규진료사업개발 능력	3.8	3.8	3.8	3.7	3.9

◇ 1: 아주 낮다 ~ 5: 아주 높다

** p<0.05 * p<0.05

응답자들은 의료서비스 제공과 관련하여 환자들의 욕구를 파악하는 것이 가장 중요한 것임을 지적하였다.¹⁹⁾ 하지만 의료서비스 제공 직무관련 요인 중 지역내 병원과의 협력이나 보건의료전달체계 관련 지식의 필요성에 대해서는 그리 중요하게 인식하지는 않는 것으로 보인다. 지역내 병원과의 협력이 원활하고도 효율적인 의료서비스 제공에 있어 중요한 역할을 할 수 있음에도 불구하고 기존의 의료기관내에서 수평적 협업과 수직적 분업 체제가 제대로 이루어지지 않음에 따라 일선 의료기관 관계자들은 이의 중요성을 낮게 평가하고 있는 것으로 보인다.

직급간 비교시 “case-mix에 대한 지식”과 “보건의료전달체계 관련지식”항목에서 통계적으로유의한 차이가 있었다.

4) 인사관리 관련

인사관리 관련 주요 직무관련 자질로 “의료진의 동기부여, 욕구, 의료진내의 관계에 대한 이해”, “갈등관리, 동기부여, 리더쉽 운용능력” 및 “우수인력 확보능력” 들을 제시하였다. 특이한 점은 직급간 비

〈표 11〉 인사관리 직무관련 자질

직무관련 자질	전체응답자	직급간 비교		직종간 비교	
		의료원장, 병원장	기타직	의료직	비의료직
•인내심, 듣는 기술(경청술)	3.7	3.7	3.7	3.7	3.7
•커뮤니케이션 능력	3.8	3.8	3.9	3.8	3.9
•의료진의 동기부여, 욕구(Need), 의료진내의 관계에 대한 이해	4.1	4.1	4.0	4.1	3.9
•갈등관리, 동기부여 리더쉽 운용능력	3.9	3.7*	4.0*	3.8	4.0
•의료진의 문제에 대한 관심과 배려	3.8	3.8	3.8	3.8	3.9
•의료사고 대처능력에 대한 지식	3.7	3.7	3.8	3.7	3.8
•인력개발능력(계속 교육 프로그램 등)	3.7	3.5**	3.9**	3.7	3.8
•對 의료진과의 우호적관계 유지능력	3.7	3.8	3.6	3.7	3.6
•우수인력 확보능력	3.9	4.0	3.9	4.0	3.7

◇ 1: 아주 낮다 ~ 5: 아주 높다

** p<0.05 * p<0.1

19) 최근 들어 환자중심의 사고가 일반화되고 있는데 이러한 사고의 배경은 소비자중심주의에 의한 것으로 의료 소비자들이 과거와는 달리 의료에 환자의 관점을 부여할 것을 적극적으로 주장하고 있다는 점과 함께 의료과오 시비에 대비한 방어적 태도에 기인하기도 함

교시 “갈등관리, 동기부여, 리더쉽운영능력” 항목과 계속 교육과 같은 인력개발능력항목에 대한 병원장직급과 기타직군의 견해 차이가 큰 것으로 나타나고 있는데 표에서 제시된바 와 같이 기타 직급에서는 병원장직급에 비해 계속 교육의 필요성을 더 많이 인식하고 있는 것으로 나타났으며 이는 통계적으로도 유의하였다.

직종간 비교에서 의료직은 “우수인력 확보능력”이 중요한 자질로 지적된 반면 비의료직에서는 크게 주목받지는 못한 것으로 나타났으나 유의한 수준은 아니었다.

5) 수용성 관련

본 연구에서 수용성은 전체 11개 직무관련 자질 중 중요도가 가장 떨어지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 아직도 소비자 중심적 사고가 충분히 자리잡지 못하고 있음을 반영하는 것이다. 아울러 새로운 환경의 변화에 따른 관련 서비스 개발과 같은 적극적인 자세가 마련되어 있지 않음을 나타내는 것이기도 하다.

〈표 12〉 수용성 직무관련 자질

직무관련 자질	전체응답자	직급간 비교		직종간 비교	
		의료원장, 병원장	기타직	의료직	비의료직
• 지역주민의 의료욕구 이해	4.0	4.0	4.0	4.1	4.0
• 노령자의 활성화를 위한 프로그램	3.4	3.4	3.4	3.5	3.2
• 지리적, 급전적 접근용이성 개발능력	3.4	3.4	3.4	3.4	3.4
• 서비스의 공급에 영향을 주는 주요 정책에 대한 동향	3.8	3.6	4.0	3.8	3.9

◇ 1: 아주 낮다 ~ 5: 아주 높다

응답자들은 수용성과 관련하여 무엇보다 지역 주민의 의료 욕구를 이해하는 것이 가장 중요한 것으로 인식하고 있었다. 특히 기타직군에서는 이와 함께 서비스 공급에 영향을 주는 주요 정책에 대한 동향 파악도 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났다. 하지만 이들 모두 통계적으로 유의한 수준은 아니었다.

6) 의료윤리 관련

생명의 근원을 규명하겠다는 유전자 연구에 도전하는 현대 의학자들의 모험은 인류 미래의 또하나의

〈표 13〉 의료윤리 직무관련 자질

직무관련 자질	직급간 비교			직종간 비교	
	전체응답자	의료원장, 병원장	기타직	의료직	비의료직
• 의료윤리에 대한 지식	3.6	3.6	3.7	3.6	3.7
• 의학적·임상적 윤리	3.6	3.5	3.7	3.6	3.7
• 관련 법규에 대한 지식	3.5	3.4	3.6	3.5	3.4
• 인간존중의 정신	4.2	4.2	4.2	4.3	4.1
• 인성교육	4.0	3.8	4.1	4.0	4.0
• 생명윤리	4.1	4.0	4.1	4.1	4.1

◇ 1: 아주 낮다 ~ 5: 아주 높다

새로운 지평을 열 것인가, 아니면 인류 문명의 파멸을 예고하는 신의 재앙의 불길한 징조일까. 이 모든 문제는 의사는 물론 윤리학자, 법률가, 신학자 모두에게 피할 수도 없고 포기할 수도 없는 절박하고 곤욕스러운 문제이다. 아니, 그보다는 과거부터 현재까지, 또 미래에 있어서도 온 인류가 풀어야 하는 영원한 숙제라고 보아야 할 것이다(김일순과 포선, 1982).

현재 선진국을 중심으로 의료윤리에 대한 인식과 실천은 급속히 진전되고 있다. 특히 유교적 성격이 강한 일본에서도 의료윤리에 관한 한 패러다임 전환과 같은 대대적인 변화가 일어나고 있어 향후 우리나라 의료윤리의 방향을 예시해주고 있다.²⁰⁾

의료윤리 관련 주요 직무관련 자질로는 “인간 존중의 정신, 생명 윤리, 인성 교육”과 같은 광범위하고 원론적인 항목에 대한 중요성이 강조되었다.²¹⁾ 반면 “의료윤리에 대한 지식이나 관련 법규에 대한 지식”과 같은 학습을 통한 단편적 지식에 대한 중요성은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

이는 장래의 병원관리자가 의료윤리에 관한 한 학습된 지식보다는 기본적 자질과 소양을 갖추어야 함을 의미하는 것이다. 이러한 현상은 무엇보다 최근 의료윤리에 대한 국민들의 관심이 그 어느 때보다 높다는 점과 무관하지 않을 것이다.

7) 의료의 질관리

20) 일본 도야마(富山) 醫藥學大 윤리위원회는 1997. 5. 6. 말기암 환자가 더 이상 치료받지 않고 “품위 있게 죽겠다”는 결정을 스스로 내릴 경우 이를 존중해야 한다는데 합의했는데 말기환자 치료 문제와 관련해 이같은 결정을 내린 것은 처음 임(병원신보 1997. 5. 15)

21) 의료윤리에 관한 한 이 결과는 국내 관련 전문가들의 의견과 유사한 것으로 보임. 최근 “인간 복지에 관한 심포지엄” 결과 국내 의학자 및 종교가, 법률가 모두가 그 기술적 필요성에 수긍하면서도 윤리적 인 면이 강조되어야 한다는 입장을 보였음(서울중앙병원, 울산의대 사회의학연구소, 1997. 4. 24.)

1995년부터 의료기관 서비스평가가 시행되고 있다. 의료기관간 서비스 경쟁이 점차 가속화되고 있는 상황에서 병원을 선택하게 될 이용자들의 의료기관 선택의 가장 중요한 기준은 다름 아닌 의료서비스의 질 자체일 것이다. 이와 같은 점을 고려해 본다면 직무관련 자질의 순위 중 의료의 질관리가 의료서비스제공 및 리더쉽관련 다음의 중요한 자질로 지적되고 있는 것은 일면 당연할 것이다.

〈표 14〉 의료의 질관리 직무관련 자질

직무관련 자질	전체응답자	직급간 비교		직종간 비교	
		의료원장, 병원장	기타직	의료직	비의료직
• 의료의 질관리 관련 교육 및 의료 이용도 관련 관리기술	3.8	3.8	3.9	3.8	4.0
• 적정진료에 대한 지식	3.7	3.8	3.8	3.8	3.8
• 의료자원의 활용, 분석, 평가에 대한 지식	3.7	3.7	3.8	3.7	3.7
• 유해배출물, 적출물, 폐기물에 대한 관리	3.7	3.4***	3.9***	3.6	3.8

◇ 1: 아주 낮다 ~ 5: 아주 높다 *** p<0.01

이를 반영하듯 의료의 질관리와 관련하여 모두 4가지 항목을 조사하였으나 각 항목간 차이가 거의 없는 것으로 나타났다. 이러한 현상은 직급간 혹은 직종간에도 비슷한 양상을 보이고 있다. 다만 병원장군에서는 “유해배출물, 적출물, 폐기물에 대한 관리”의 중요성이 기타직군보다 높지않았으며 이러한 차이는 통계적으로 유의한 수준이었다(p<0.01).

〈표 15〉 의과학 기술 직무관련 자질

직무관련 자질	전체응답자	직급간 비교		직종간 비교	
		의료원장, 병원장	기타직	의료직	비의료직
• 컴퓨터 운용능력	3.7	3.4***	4.0***	3.6	3.9
• 인터넷 운용능력	3.5	3.2**	3.7**	3.5	3.6
• 병원전산(HMIS) 활용능력	3.9	3.6**	4.1**	3.8	4.0
• 새로운 기술에 대한 정보취득능력	3.8	3.6	3.9	3.8	3.9
• 유전진단과 치료 방법에 대한 지식	3.2	3.0**	3.4**	3.2	3.4
• 새로운 서비스(의료)에 대한 이해	4.0	3.8	4.1	3.9	4.1
• 주요 과학기술에 대한 예측(정보)	3.5	3.3*	3.6*	3.4	3.6
• 주요 의과학기술에 대한 예측	3.6	3.4	3.7	3.6	3.6

◇ 1: 아주 낮다 ~ 5: 아주 높다 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

8) 의과학 기술 관련

최근 들어 과학기술의 발전추세는 예측할 수 없을 정도로 급속하게 진전하고 있다. 고도로 발달하고 있는 과학기술 수준에 힘입어 의과학기술도 날로 고도화되고 있다. 일상 생활중 세대간에 현격한 차이를 보이고 있는 특성의 하나로 첨단기기의 운용 능력의 차이를 들 수 있다. 의료기관이 첨단 과학기술의 전시장이 되고있는 추세에 미루어 볼 때 의료기관의 병원관리자가 등한시 할 수 없는 부문중의 하나가 날로 진보하고 있는 의과학기술 부문일 것이다.

의과학기술 관련 조사에서도 응답자들은 “향후 요구되는 새로운 의료기술서비스에 대한 이해”의 중요성에 대하여 강조하였다. 이와 함께 병원진산 활용 능력과 새로운 기술에 대한 정보취득 능력의 중요성도 강조하였다. 하지만 유전진단 및 치료부문이나 인터넷, 주요 과학기술에 대한 예측 등에 대해서는 그리 높지 않은 평가를 내리고 있다.

특기할 만한 내용의 하나로 컴퓨터와 관련하여 의료원장·병원장군과 의료직의 평가 결과가 기타직 혹은 비의료직에 비해 낮다는 점이다. 이러한 현상은 “컴퓨터 운용능력”항목에서 확연하게 나타나고 있다. 컴퓨터의 성능이 매 2년마다 배가(倍加)될 것이라는 “무어의 법칙”²²⁾이나 컴퓨터의 기능이 단순 작업에서 생활의 중요한 수단으로 변화되고 있고 변화추세로 볼 때 앞으로의 전개방향에 대한 예측이 곤란할 정도로 급변해감에 따라 컴퓨터의 영향 및 그 효용성은 더 이상의 강조를 필요치 않을 정도로 중요하다.²³⁾ 이러한 관점에서 본다면 의료원장이나 병원장의 컴퓨터에 대한 낮은 인식은 의료기관의 정보화에 적지 않은 장애로 작용할 것으로 보인다.²⁴⁾

9) 마케팅 관련

미국의 경우 지난 1976년 의료계에 마케팅 개념이 도입된 이후 지속적인 변화를 거듭해오고 있다

-
- 22) 인텔사의 공동 설립자인 고든 무어(Moore)가 1964년에 처음으로 공식화한 법칙으로 칩당 트랜지스터의 수가 2년마다 2배로 증가한다고 밝혔다. 그러나 이 법칙은 칩 개발의 신속성에 보조를 맞추어 이제 1년 내지 18개월마다 2배, 3년마다 4배로 증가한다고 수정되었음. 자세한 내용은 빌게이츠(1995) 참조
 - 23) 빌게이츠 MS사 사장은 1997년 5월 8일 미국 시애틀에서 앵고어 부통령을 비롯한 미국내 100여명의 최고 경영자가 참석한 가운데 열린 연설회에서 “컴퓨터의 발전으로 기업의 규모는 축소되고 기업 운영은 통신신경체계에 크게 의존할 것이라고 예측함
 - 24) 병원계의 정보화 수준은 상대적으로 낙후되어 있다. 타 산업 분야의 경우 국내에서도 이미 정보부문담당 임원(Chief Information Officer, 이하 CIO)체도가 정착되고 있음. 최근 들어 기업 단위의 CIO를 선임하는 경우도 늘고 있고 이와 함께 CIO를 위한 교육과정이 개설되거나 CIO모임이 결성되는 경우도 언론 매체를 통하여 자주 접할 수 있음

〈표 16〉 마케팅 직무관련 자질

직무관련 자질	전체응답자	직급간 비교			직종간 비교	
		의료원장, 병원장	기타직	의료직	비의료직	
• 미래의 소비자에 대한 이해	3.9	3.8	4.0	4.0	3.8	
• 고객(회사, 주민, 정부, 보험자)의 욕구 파악	4.0	3.9	4.1	4.0	4.1	
• 의료시장 개발능력(지역, 환자, 서비스별 등)	3.9	3.8	4.0	3.8	4.0	
• 마케팅의 중요성 인식	4.0	4.0	4.0	4.0	4.1	
• 의료이외의 욕구에 대한 이해능력	3.5	3.3**	3.7**	3.5	3.6	
• 홍보능력	3.9	3.9	3.9	3.9	3.9	

◇ 1: 아주 낮다 ~ 5: 아주 높다 ** p<0.05

(Berkowitz, 1996). 우리나라의 경우 아직까지 현행 의료법상 의료기관의 적극적인 광고 활동은 금지되어 있다. 이는 공익 기관으로서 의료가 지닌 특성을 지속적으로 유지하려는 상당수 의료기관 및 정부의 의지가 내포되어 있기도 하다.

하지만 의료시장의 개념과 범위가 점차 다양화되고 확대됨에 따라 향후 마케팅에 대한 수요가 점차 늘어날 것으로 예상된다. 특히 진료권의 범위가 확대됨에 따라, 대형 의료기관의 역할이 증대됨에 따라 마케팅 기법을 활용한 의료기관간 경쟁은 점차 심화될 것으로 보인다.

응답자들은 마케팅과 관련하여 “고객의 욕구 파악”의 중요성을 강조하였다. 이와 동시에 마케팅의 중요성을 인식하는 것이 중요하다는 점을 지적하였다. 이는 국내의료기관에서 아직까지 마케팅에 대한 여건이 충분히 성숙되지 않았음을 의미하는 것이기도 하다.

〈표 17〉 위기관리 직무관련 자질

직무관련 자질	전체응답자	직급간 비교			직종간 비교	
		의료원장, 병원장	기타직	의료직	비의료직	
• 위험요인의 확인 및 평가	3.8	3.8	3.8	3.9	3.7	
• 예기치 못한 재정 손실 예방·관리	3.7	3.7	3.7	3.8*	3.5*	
• 안전관리	3.7	3.5*	3.9*	3.7	3.8	
• 환자불만 처리기술	3.8	3.8	3.8	3.8	3.7	
• 의료사고 예방 및 대처	4.0	4.0	4.0	4.1	3.9	
• 도난사고 예방 및 대처	3.2	3.1	3.3	3.3*	3.0*	

◇ 1: 아주 낮다 ~ 5: 아주 높다 * p<0.1

10) 위기관리 관련

의료기관의 가장 큰 위기로 작용하는 것은 무엇보다도 의료사고로 인한 것이다. 지난 93년부터 95년까지 3년간 대한의사협회 공제조합에 접수된 의료사고분쟁은 모두 8백 75건인 것으로 집계됐다. 늘어나고 있는 의료사고분쟁을 처리하기 위하여 정부에서도 지난 82년 각 시도에 의료분쟁심사조정위원회를 설치하고 복지부에는 중앙의료심사조정위원회를 설치했으나 그 기능은 미미한 실정이다.

표에서 제시한 바와 같이 위기관리와 관련한 조사결과 응답자들은 “의료사고 예방 및 대처”가 무엇보다도 중요한 자질을 지적하였다. 이에 대해서는 직급이나 직종에 관계없이 응답자 모두 가장 중요한 것으로 지적한 것으로 미루어 볼 때 의료사고에 대한 우려와 관심이 무척 높은 수준임을 짐작할 수 있다. 이외에도 위기관리 직무관련 자질 중 “위험요인의 확인 및 평가, 환자불만 처리기술” 등의 중요성에 대하여 언급하고 있다. 하지만 “도난사고 예방 및 대처”는 응답자 모두 별다른 비중을 두지 않은 것으로 보아 아직 병원계에서는 큰 문제가 되지 않는 것으로 보인다.

11) 조직관리 관련

<표 18>

조직관리 직무관련 자질

직무관련 자질	전체응답자	직급간 비교		직종간 비교	
		의료원장, 병원장	기타직	의료직	비의료직
• 미래조직의 이해	3.8	3.6*	4.0*	3.7	4.0
• 조직변화의 동향	3.7	3.6	3.9	3.7	3.8
• 조직경영의 혁신	3.9	3.8	4.0	3.9	4.0

◇ 1: 아주 낮다 ~ 5: 아주 높다 * p<0.1

앞서 제시한 바와 같이 조직관리관련 자질에 대한 의료직과 비의료직간의 견해차이는 적지않은 수준인 것으로 보인다. 그러나 개별 항목에 대한 평점에서는 두 직종간의 차이를 발견하기 어렵다. 조직관리와 관련하여 “조직경영의 혁신”에 필요한 자질을 구비하는 것이 중요한 것으로 나타났다. 하지만 직급간에는 기타직에서, 미래 조직에 대한 이해가 조직경영의 혁신 못지 않게 중요한 자질인 것으로 고려하고 있는 것으로 보인다.

IV. 고 찰

지난 한 세기 동안 우리 사회는 많은 부침(浮沈)이 있었다. 서구 산업제국주의라는 “제 2의 물결”이 세계를 강타했던 지난 19세기, 변화와 개혁을 외면한 채 새로운 시대적 환경에 적극적으로 대처하지 못함에 따른 대가는 이루 형언할 수 없을 정도였던 것이다. 한 세기를 뒤로한 채 21세기를 향해 나아가고 있는 지금, 세계는 정보화를 중심으로한 다양한 “제 3의 물결”속에 놓여있다.

이러한 시대적 환경 속에서 새로운 시대를 20세기와 마찬가지로 한 때의 과오를 메꾸기위한 회복의 시기로 맞이할 것인지 아니면 새로운 변명의 시대로 맞이할 것인지의 여부는 새로운 시대적 수요를 정확히 예측하고 이에 얼마나 적극적으로 부응하느냐의 여부에 달려 있을 것이다.

앞서 응답기관의 일반적 특성에서 제시한 바와 같이 본 조사에서 사용한 93명의 응답자는 우리나라 병원의 12.8%에 불과한 것으로 우리나라 전체 병원의 특성을 모두 반영한다고 보기는 어렵다. 따라서 본 조사결과의 해석에는 많은 제한이 있음을 밝힌다.

11개 직무관련 자질에 대한 중요성 조사 결과 의료서비스제공관련 자질이 가장 중요한 것으로 나타났고 다음으로 리더십, 의료의 질관리, 재무관리관련 자질순이었다. 이와 반면 수용성이나 위기관리, 의료윤리 등은 병원관리자의 직무관련 자질에 있어 그 중요성이 크게 인식되지는 못한 것으로 나타났다. Hudak 등(1993)의 연구에서는 의료기관 병원관리자들을 대상으로 델파이 기법을 이용하여 병원관리자가 갖추어야 할 직무관련 자질을 조사한 결과 재무관리, 리더십, 전문직 직원들간의 상호작용, 의료전달체계 개념, 의료의 접근성, 윤리문제, 의료의 질과 위기관리, 의료기술, 그리고 마케팅 등의 순위를 보이고 있는 것으로 제시하였다. 이와 관련하여 본 연구에서도 재무관리, 리더십 등의 중요성이 높게 평가되었고 의료기술(본 연구의 경우 의과학기술)이나 위기관리의 경우 그 중요성이 낮게 평가되는 등 Hudak 등의 연구결과와 유사한 양상을 보였다. 하지만 의료의 질관리 항목의 경우 본 조사에서는 세 번째로 중요한 것으로 나타나 두 조사간 차이를 보였다. 이러한 차이를 보이게 된 주요 원인으로는 우리나라의 경우 의료의 질관리에 대한 관심과 노력이 최근의 일로 아직도 일반화되지는 못한 반면 미국의 경우 이 부문에 대한 역사가 상대적으로 오래된 관계로 이미 오래 전부터 체계화되었기 때문이라는 추론이 가능할 것이다.

의료서비스제공관련 자질이 병원관리자가 갖추어야할 가장 중요한 자질로 평가된 것은 조사대상기관이 병원이라는 점에서 본다면 일면 당연한 점도 있다. 해당 병원의 수준이나 특성을 규정하는 중요한 지표로, 혹은 병원의 유일한 경쟁도구는 다름 아닌 의료서비스 그 자체이기 때문이다. 따라서 의료서비스

제공관련 자질에 대해 병원관리자의 충분한 이해를 요구하고 있는 이번 결과는 다른 한편으로는 크게 놀라운 것은 아닐 것이다.

리더십은 병원관리자가 갖추어야 할 자질 중 두 번째로 중요한 자질인 것으로 조사되었는데 우리 사회 전반적으로 리더십의 부재(不在) 혹은 리더십의 위기 상황을 맞고 있는 현 상황에서 병원계에서도 적절한 리더십 자질의 필요성에 대한 인식이 높게 나타난 결과인 것으로 보인다. 그 동안 경영관리를 연구하는 사람들은 동일한 행동이 어느 조직에서는 혁신을 일으키지만 다른 조직에서는 실적에 전혀 변화를 가져오지 못하는 이유를 알아내기 위해 오랫동안 노력해 왔다. 이에 대한 해답은 거의 언제나 사람들의 신뢰와 지지를 불러일으키는 능력이라고 정의될 수 있는 리더십에서 찾아왔는데, 이는 사람들의 능력과 회사에 대한 헌신이 회사의 경영 실적을 결정하기 때문이다(Kim과 Mauborgne, 1992). 대부분의 응답자들이 리더십에 관한 한 지도력과 변화에 대한 대처 능력 및 비전창출력을 중요한 자질로 고려한 것은 그만큼 병원 경영의 어려움이 미래에도 크게 개선되기가 쉽지않을 것이라는 인식을 같이한 것에 따른 것으로 보인다.

다음으로 중요한 것으로 지적된 자질은 의료의 질관리에 대한 것이었다. 이러한 결과가 나온 배경에는 1995년부터 시작된 의료기관 서비스평가제도의 도입으로 평가항목중 의료의 질관리에 대한 내용이 중요한 부분으로 차지하고 있다는 점을 지적하지 않을 수 없다. 하지만 무엇보다도 의료정보에 대한 일반인들의 접근이 그 어느 때보다 용이해져있는 지금(물론 제한된 수준이며 정확성에 대하여 전적인 신뢰는 할 수 없음), 흔히 평판으로 표현되는 의료 서비스의 질은 병원 경영에 아주 중요한 요인으로 작용하게됨에 따라 의료기관에서는 의료의 질관리에 대한 관심과 노력을 지속적으로 강화해 왔을 것이다. 이러한 동기는 의료기관들의 “의료서비스” 관리에서도 그대로 이어지고 있다. 그 결과 직무관련 요인 중 “의료서비스 제공”이 의료의 질관리 다음으로 중요한 항목으로 지목되었는데 관련 항목 중 “환자들의 욕구파악”이 중요한 것으로 지적되었다.

최근 들어 “환자중심의 의료” 혹은 “환자중심 주의”라는 표현이 자주 언급되고 있다. 이들 용어가 의미하는 바는 의료가 환자의 요구나 선호에 밀접하게 부합되어야 함을 뜻하는 것이다. 이러한 의미는 새로운 것은 아니라 1960년대 이후 환자권리운동의 일환으로 제시된 지 오래이나 국가마다 그 의미의 해석과 수용의 속도가 다양하게 전개되어왔다(Laine과 Davidoff, 1996). 우리 나라도 최근 들어 환자중심주의에 대한 인식이 급속하게 확대되고 있는 중이다.

직무관련 자질 중 응답자간 차이가 큰 항목으로 재무관리와 관련하여 응답자 모두 “인적자원관련 비용(인건비)인식”에 대해서는 공감한 반면 “병원재무관리 실무”항목에 대해서는 기타적이나 비의료직

의 평가 수준이 더 높았다. 의과학기술과 관련하여 “컴퓨터 운용 능력”에 대한 기타직이나 비의료직의 평가 수준은 의료원장과 병원장이나 혹은 의료직보다 더 높았다. 마케팅과 관련하여 응답자들은 “마케팅의 중요성 인식”이 중요하다는 점을 지적하였는데 이는 국내 의료기관에서 아직까지 마케팅에 대한 여건이 충분히 성숙되지 않았음을 의미하는 것이기도 하다. 인사관리 항목에서는 직급간 비교시 계속 교육과 같은 인력개발능력 항목에 대한 병원장직급과 기타직군의 견해 차이가 심하다는 점이다. “계속 교육의 필요성”에 대한 기타직의 평가 수준이 높았고 “우수 인력 확보 능력”에 대한 의료직의 높은 평가는 의료기관의 운영에 있어 우수인력(특히 의료인력)의 확보가 무엇보다 중요한 것임을 반영하는 것이다.

본 연구의 결과는 병원 조직 환경의 급격한 변화에 대한 대응전략이나 또는 조직 변동에 적응할 병원 관리자 또는 전문경영인의 선발과 양성에 필요한 기초자료로 활용될 수 있을 것으로 향후 이 분야에 대한 지속적인 관심이 계속되어야 할 것이다.

V. 요 약

본 연구는 다가올 미래에 대비하여 우리 나라의 병원관리자들이 인식하고 있는 병원 조직의 성공적 관리를 위한 리더들의 직무관련 역량과 자질에 대하여 살펴보고자 하였다. 구체적으로 1996년 4월 현재 대한병원협회 회원 병원에 근무하는 병원관리자들을 대상으로 병원 조직의 미래의 중요 이슈 및 이와 관련된 직무관련 자질을 구명하고자 하였다. 미래 병원경영전략의 일환으로 향후 요구되는 병원 최고 경영자의 직무관련 자질을 구명하기 위한 도구로 미국의 Hudak 등(1993)에 의해 개발된 SKA(job skill, knowledge, and ability requirements)를 기초로 이를 우리의 실정에 맞게 일부 조정하여 연구에 활용하였다. 본 연구의 주요 결과는 다음과 같다.

직무관련 자질에 대한 중요성 조사 결과 의료서비스제공관련 자질이 가장 중요한 것으로 나타났고 다음으로 리더쉽, 의료의 질 관리, 재무관리관련 자질순이었다. 직무관련 자질로 제시된 내용 중 수용성이나 위기관리, 의료윤리 등에 대한 중요성은 그리 높지 않은 것으로 나타났다. 재무관리 직무관련 자질로는 병원재무관리 실무의 중요성과 함께 재정 상황에 대한 숙지력 및 인적자원관련 비용(인건비) 인식이 중요한 것으로 나타났다. 반면에 우리 나라 의료계의 실정상 아직 일반화되어 있지 않은 것으로 여겨지는 대량구매관련 전문지식 항목과 세무관련지식 항목은 조사 결과에서도 높은 평가를 받지 못했다.

리더쉽 직무관련 자질 중 지도력과 변화에 대한 대처 능력 및 비전창출력을 리더쉽과 관련한 중요한

자질로 지목하였다. 의료서비스 제공 직무관련 자질로는 응답자들은 의료서비스 제공과 관련하여 환자들의 욕구를 파악하는 것이 가장 중요한 것으로 지적한 반면 지역내 병원과의 협력이나 보건의료전달체계 관련 지식의 필요성에 대해서는 그리 중요하게 인식하지는 않는 것으로 나타났다.

인사관리 직무관련 자질로는 “의료진의 동기부여, 욕구, 의료진내의 관계에 대한 이해”, “갈등관리, 동기부여, 리더십 운용능력” 및 “우수인력 확보능력” 등을 지적하였다. 수용성은 전체 직무관련 자질 중 그 중요성이 가장 낮은 항목이었다. 수용성 직무관련 자질 중 응답자들은 수용성과 관련하여 무엇보다 지역 주민의 의료 욕구를 이해하는 것이 가장 중요한 것으로 인식하고 있었다.

의료윤리 직무관련 자질로 의료윤리 관련 주요 직무관련 자질로는 “인간 존중의 정신, 생명 윤리, 인성 교육”과 같은 광범위하고 원론적인 항목에 대한 중요성이 강조된 반면 “의료윤리에 대한 지식이나 관련 법규에 대한 지식”과 같은 학습을 통한 단편적 지식에 대한 중요성은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다.

의료의 질 관리는 리더십 다음으로 병원관리자가 갖추어야 할 직무관련 자질인 것으로 조사되었는데 각 항목에 대해 균등하게 높은 결과가 제시되어 각 항목간 중요도의 차이가 거의 없는 것으로 나타났다. 의과학 기술 직무관련 자질과 관련하여 “향후 요구되는 새로운 의료기술서비스에 대한 이해”의 중요성과 함께 병원전산 활용 능력과 새로운 기술에 대한 정보취득 능력의 중요성도 강조되었다. 마케팅 직무관련 자질로는 “고객의 욕구 파악”의 중요성을 강조하였다. 이와 동시에 마케팅의 중요성을 인식하는 것이 중요하다는 점을 지적하였다. 위기관리 직무관련 자질 중 가장 중요하게 고려된 사항은 “의료사고 예방 및 대처”였으며 이에 대해서는 응답자의 직급이나 직종에 관계없이 모두 가장 중요한 것으로 지적하였다. 조직관리 직무관련 자질로는 “조직경영의 혁신”의 중요성이 가장 높은 것으로 나타났으나 직급간 비교시 “미래 조직에 대한 이해”의 중요성도 함께 제기되었다.

참 고 문 헌

- 김일순, N. 포션(Fotion) 편역, 의료윤리-삶과 죽음, 그 영원한 숙제-. 연세대학교 출판부, 1982.
노동부 중앙고용정보관리소, 직업연구(통합본), 1996:쪽 31-32.
대한병원협회, 전국병원명부 1996.
빌 게이츠, 미래로 가는 길, 도서출판 삼성, 1995:쪽 500.
삼성경제연구소, 창업과 수성의 경영학, 1997:쪽 1-200.

- 이면우. 신사고 이론 20, 삶과 꿈, 1995:쪽 119-132.
- 한국보건 의료관리연구원. '95 병원경영분석. 1996.
- Berkowitz EN. Essentials of health care marketing. Gaithersburg, Maryland, An Aspen Publication, 1996:xi-xii.
- Byrd TJ. Corporate leadership skills: a new synthesis. Organizational Dynamics 1987;16 (1):34.
- Coile Jr., Russell C. The New Governance: Strategies for an Era of Health Reform, Ann Arbor Michigan. Health Administration Press, 1995:9-42.
- Goldsmith, Jeff. "A radical prescription for hospitals". Harvard Business Review 1989;35:34-41.
- Hudak RP. Health care administration in the Year 2000: practitioners' views of future issues and job requirements. Hospital & Health Services Administration 1993;38(2) :181-195.
- Institute of Medicine. 2020 VISION. Washington D. C. National Academy Press. 1996:93-101.
- Kim WC., Mauborgne RA. Parables of leadership. Harvard Business Review. 서강하바드 비즈니스(Nov. -Dec. 1992)에서 재인용
- Laine C., Davidoff F. Patient centered medicine - A professional evolution. JAMA 1996;275(2):152-156.
- Muss KJ., Ludtke RL., Gibbens B. Community perceptions of rural hospital closure. Journal of Community Health 1995;20(1).
- Pallarito K. Study: Health system needs to prepare for next centry. Modern Healthcare 1997;27(5):22-23.
- Stocking. Barbara. Medical Advances : The future shape of acute services, King's Fund Centre. 1992.
- Taylor RJ., The AUPHA manual of health services management. Gaitherburg, Maryland, An Aspen Publication. 1994:3-18.

〈부표 1〉 직무관련 자질 기타 의견²⁵⁾

직무관련 자질	진채응답자
재무관리 관련	<ul style="list-style-type: none"> • 원가, 자금, 제도 등에 대한 공통적 이해와 조직원에게 경영마인드를 심어줄수 있는 기초 이론에 대한 숙지 • 수익과 비용관련문제에 대한 철저
리더쉽 관련	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회 신뢰를 바탕으로 발전에 대한 비전을 제시하면서 강력한 지도력을 발휘 할 수 있어야 함 • 조직을 장악해서 경영목표를 달성하는 추진력의 확보
의료서비스 제공 관련	<ul style="list-style-type: none"> • 진료권내의 의료환경을 이해하고 지역환자들의 욕구에 맞는 양질의 의료서비스를 제공할 수 있는 관련정보를 파악해야됨
인사관리 관련	<ul style="list-style-type: none"> • 의료진의 욕구를 이해하고 관심을 가짐으로서 대화수준을 높여야함
수용성 관련	<ul style="list-style-type: none"> • 의료서비스의 공급과 수요의 변화추이 및 정책동향을 사전에 인지하여 병원정책에 적기 반영할 수 있어야 함
의료윤리 관련	<ul style="list-style-type: none"> • 환자에 대한 사랑 등 의료윤리정신을 철저히 지켜야됨 • 유전자복제 기술의 발달에 따라 윤리관련 소양 확보
의료의 질관리 관련	<ul style="list-style-type: none"> • 적정진료에 대한 기본개념, 전개 방향 등에 대한 기초이론 인지필요
의과학기술 관련	<ul style="list-style-type: none"> • 의과학기술은 현 임상진단 수준을 향상시키고 미래를 예측할 수 있는 중요한 단서이므로 항상 관심을 갖고 정보를 취득해야됨 • 유전자 진단 및 치료분야 집중투자 필요
마케팅 관련	<ul style="list-style-type: none"> • 마케팅 전략개념 및 중요성을 인식하고 대외에 병원이미지를 알릴 수 있는 홍보 능력 배양 • 질적 향상을 전제로 한 마케팅 전략중요
위기관리 관련	<ul style="list-style-type: none"> • 병원내 위험요인에 대한 현장확인이 필요하며, 의료사고에 능동적으로 대처 신속한 결론을 유도
조직관리 관련	<ul style="list-style-type: none"> • 신속한 환자진료 이행 위주로 조직운영

25) 이 내용은 직무관련 자질에 대한 조사 결과 중 기타 의견으로 수집된 내용을 정리한 결과임