

병원관리에 있어 보건관리 전문가의 역할 - 기획 및 경영분야 -

조 우 현
연세대학교 의과대학

I. 머리말

병원이 안정된 환경에서 운영될 때 병원관리자의 역할은 의료진을 편안하게 하고, 의사들이 시행하는 진료를 지원하는 여건을 조성하며, 필요한 인원을 충원하는 것이었다. 대부분의 관리자들은 의사들의 지시를 완벽하게 처리하려고 노력하였으며, 조직관리의 목표는 현상을 유지하는데 있었다.

그러나 병원간의 경쟁 증대, 환자들의 요구증가와 다양화, 정부와 사회의 기대와 통제 증가와 같은 병원환경의 변화는 병원의 생존과 발전을 위해 관리의 개념과 병원관리자의 역할 변화를 요구하고 있다. 병원관리의 개념은 일반조직에서와 마찬가지로 폐쇄적인 개념(closed system concept)에서 탈피하여 개방적인 개념(open system concept)이 강조되고 있으며, 이에 따라 환자, 지역사회, 관련기관과 단체 등과의 관계를 원활히 유지하는 것이 중요하게 되었다. 그러나 개방적인 개념이 강조되기는 하지만 병원관리의 여건이 점차 악화됨에 따라 내부관리의 효율성 증대도 계속 관심의 초점이 되고 있다.

여기에서는 지금까지 제시된 병원관리 전문가의 역할을 개념적으로 살펴보고 실제로 제시된 관리자의 역할을 검토하기로 한다. 병원관리자의 직책에 따라 역할이 상이할 수 있으나 여기에서는 최고관리자와 중간관리자를 구분하지는 않았다.

II. 관리자의 역할에 대한 개념

- 보편주의적 개념(universalist conception) : 고전학과, 인간관계론
 - 모든 조직은 동일한 원칙에 입각하여 관리
- 조직적 개념(organizational conception)
 - 조직의 특성에 따라 관리자의 역할이 달라짐
- 개인적 / 정책적인 개념 (personality/political conception)
 - 관리자의 개인적 특성과 조직내에서의 힘에 의해 역할이 결정됨

1. 보편주의적 개념

가. 고전학과(traditional model)

1) 기본개념

- PODC (planning, organizing, directing, controlling)
- 과학적인 관리를 강조

2) 비판

- 외부환경과의 관계, 내부의 비공식적인 조직을 고려하지 않음
- 관리자가 무엇을 하여야 하는가를 강조
- 실제로 어떻게 하여야 하는지는 설명하지 못함.

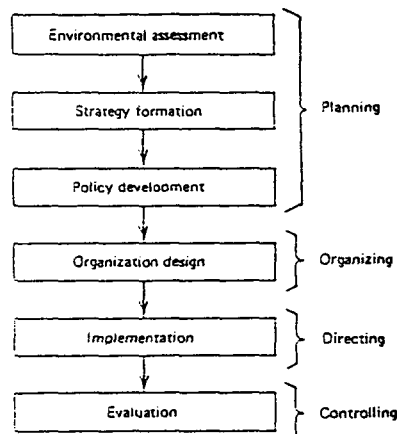


Figure 2.1. Model of the role of the CEO.

나. 인간관계론(human relations model)

1) 기본개념

- 조직의 목표를 달성하기 위하여 개인들에게 동기를 부여하는데 초점
- 개인과 개인의 행동, 비공식적인 조직을 중요시
- 작업환경, 인간관계, 참여적인 의사결정 등을 이용

2) 비판

- 조직의 특성에 따른 관리자의 역할의 차이를 설명하지 못함
- 관리자가 어떻게 하여야 하는지를 설명하지 못함

2. 조직적 개념

가. 특징

- 1) 관리자의 역할이 조직과 환경에 의해서 주어진다고 생각
=> 관리자의 역할은 조직과 환경의 특성에 따라 상이
- 2) 관리자의 역할에 영향을 미치는 요인
 - 조직의 나이
 - 조직의 규모
 - 조직의 활동과 관련된 기술/생산체계
 - 조직의 환경과의 관계
 - 조직의 유지/관리

나. 조직의 특성에 따른 역할

- 1) 조직의 나이
 - 새로운 조직 --> 낮은 정도의 공식화
 - 오래된 조직/불확실성이 적은 조직 => 조직의 공식화, 권한의 위임
- 2) 조직의 규모
 - 큰 규모의 조직에서 관리자 역할
 - o 기술적인 면에 대한 참여가 낮음

- 환경과의 관계를 중요시
- 효과적인 인적자원 관리에 관심을 갖음
- 업무의 전문화로 조정, 역할이 강조됨
- 규모가 작은 조직에서는 관리자가 모든 업무를 수행함

3) 생산/기술체계

- 관리자 : 직접 업무를 수행하지는 않고 책임만 짐
- 병원의 경우 전문인력에 의해 의료가 행해지므로 관리자의 역할이 크지 못함.

4) 유지/관리체계

- 인적자원관리가 가장 중요한 관리자의 역할중의 하나
- 규모가 작은 조직에서는 큰 문제가 아님
- 주요활동
 - 임금의 결정
 - 직원들에 대한 동기부여 및 지휘, 감독
 - 조직의 개편

5) 적응

- 환경의 영향
 - 장기계획 및 전략계획의 중요성 증대
 - 조직의 외적인 변화에 민감

3. 개인적/정책적 개념

가. 영웅주의적 개념

- 훌륭한 관리자는 타고남
- 개인의 능력에 따라 관리자의 역할이 다름

나. 정책적 개념

- 조직내 힘(power)의 조정이 중요
- 환경과 미래의 불확실성에 대처

III. 병원관리자의 역할에 대한 연구

1. Henry Mintzberg의 연구

가. 관리자의 역할

1) 대인적 역할

- 대표자(figure head) 역할 : 조직의 대표자로서 의식이나 사회적, 법적 의무를 수행하는 역할
- 지도자(leader) 역할 : 부하 직원들이 조직의 요구에 맞게 일할 수 있도록 조정 통제하는 역할
- 섭외자(liaison) 역할 : 조직의 외부인과 관계를 유지하는 역할

2) 정보적 역할

- 모니터(monitor) 역할 : 조직의 활동에 필요한 조직 내.외의 정보를 수집하는 역할
- 전달자(disseminator) 역할 : 수집한 정보를 조직의 하위자에게 전달, 전파하는 역할
- 대변인(spokesmen) 역할 : 조직의 성과와 문제 등의 정보를 외부에 알리는 역할

3) 의사결정 역할

- 기업가(entrepreneur) 역할 : 조직의 변화에 대한 정보를 바탕으로 사업을 추진해 가는 역할
- 문제처리자(disturbance bandler) 역할 : 조직이 당면한 중요한 문제들의 해결을 모색하는 역할
- 자원배분자(resource allocator) 역할 : 조직내의 자원활용과 관련된 의사결정의 역할
- 중재자(negotiator) 역할 : 인간과 집단을 대상으로 중재를 하는 역할

나. 특징

- 역할은 상호 연결됨
- 관리자들은 간단한 정보, 자료를 이용하여 의사결정
- 환경과의 관계를 관리자들은 중요시
- 관리자들은 비공식적 자료를 많이 활용
- 고전학파나 인간관계론과는 차이가 있지만 보편주의적 개념임.

2. Allison 등의 연구 (병원관리자 대상)

가. 관리자의 역할

Allison et al.: 32 Crucial Activities, Grouped by Role Set

Motivating Others

- Recruiting professionals and physicians
- Decisions regarding professional and managerial salaries
- Devising work procedures for professionals
- Devising work procedures for nonprofessionals
- Promoting and rewarding professionals and managers
- Employee and management development and training
- Disciplining professional and managerial employees
- Motivating and directing immediate subordinates
- Dealing with personal and interpersonal problems

Scanning the Environment

- Market research
- Product research
- Long-range planning
- Developing criteria systems to control quality
- Decisions regarding financial and management information systems

Negotiating the Political Terrain

- Public relations
- Lobbying
- Labor negotiations
- Establishing agreements with other organizations
- Negotiating with powerful external organizations
- Creating and changing professional job units
- Decisions regarding changes in decision making and authority structure
- Influencing decisions of Board or Owners
- Influencing decisions made by medical staff
- Arbitrating between internal units and departments
- Arbitrating between policymaking groups

Generating and Allocating Resources

- Determine buying procedures
 - Obtain long-term capital
 - Obtain working capital: collections
 - Decisions regarding maintaining building and equipment
 - Decisions regarding charges and prices for services
 - Decisions regarding new construction
 - Decisions regarding housekeeping
-

Source: Robert F. Allison, William L. Dowling, and Fred C. Munson. "The Role of the Health Services Administrator and Implications for Education," in *Education for Health Administration*, vol. 2 (Ann Arbor: Health Administration Press, 1975), 147-84.

3. Shortell과 Kaluzny의 모델

- 가. 개인과 집단에 대한 동기부여
 - 개인의 요구와 가치를 충족
 - 리더쉽

- 나. 병원시스템의 운용
 - 합리적인 업무 디자인
 - 의사소통과 조정기전의 마련
 - 성과에 대한 통제

- 다. 조직의 혁신
 - 합리적인 조직체계의 구성
 - 자원의 획득과 환경에 대한 관리
 - 변화와 혁신의 유도
 - 조직 목표의 달성

- 라. 미래의 설계
 - 전략계획의 수립
 - 미래에 대한 준비

IV. 맺는 말

그간 우리 나라 병원들은 관리에 있어 황금기를 구가하여 왔다. 가장 기본적인 관리 활동만 하여도 병원을 유지, 운영하는데 별 어려움이 없었다. 그러나 전국민 의료보험 실시이후 병원의 내·외적인 환경이 급변하였으며 이와 같은 환경변화는 앞으로도 지속될 전망이다. 정부와 사회의 의료에 대한 개입과 통제의 증가, 의료기관간의 경쟁의 심화, 국민과 의료이용자들의 의료에 대한 요구의 증가와 다양화는 병원관리에 있어 변화를 요구하고 있다. 전통적인 관리활동만으로는 병원이 생존하고 발전하는 데 위협을 느끼게 되었다.

지금까지 병원관리에 참여한 관리전문가의 수는 극히 제한적이었다. 그러나 병원의 규모가 커지고 업무가 다양해지며 병원의 환경이 변함에 따라 병원관리 전문가에 대한 수요가 증가하고 있다. 앞으로 의료와 병원을 이해하는 관리전문가에 대한 필요성이 크게 증가할 것이며 이들의 역할도 점차 중요해질 것이다.

병원관리자의 역할을 한가지 개념으로 정의하기는 어렵다. 앞서 설명한 모든 개념이 실제로 병원관리에 적용되고 있다. 그러나 조직적 개념에 의한 이해가 중요하다. 병원관리자의 역할은 병원의 특성과 환경에 따라 다르게 되며 어느 병원에서나 통용되는 가장 좋은 방법은 없기 때문이다. 특히 병원의 환경이 점차 복잡해짐에 따라 외부 환경과의 관계를 원활히 하며, 환경의 변화에 대응하는 것이 병원관리자의 중요한 역할로 인식되어야 한다.