

病院管理의 方向

서울대학교 의과대학 부속병원 李 松 姬

I 病院管理의 目標

病院은 어떻게 되어야 하겠는가, 病院의 管理는 어떠한 理念으로 하여야 하겠는가 하는 것이 病院管理에 대한 態度를 決定한다. 그래서 現在의 우리 病院의 狀態에서 病院管理의 目標을 어디 두었으면 좋겠는가 하는 것을 생각해 보고자 한다.

① 經營의 合理化: 病院도 하나의 經營體이므로 採算을 어떻게 취하는가 하는 것이 病院運營의 重要な 점이라는 것은 재론할 필요도 없는 것이다. 그러나 現在까지 病院運營에 관하여 經營學 기타의 學問을 얼마나 導入하였었는가. 經營을 合理化한다는 것은 科學的 管理를 어떻게 病院에 適用하는가 하는 것이다. 돈의 問題, 물질의 문제, 사람의 문제 및 機構의 문제 등 개선해야 할 것은 적지 않다. 그하나 하나에 과학적 근거가 있고 발전성이 있는 것이어야 한다.

組織의 확립이라는 것은 우선 필요한 것이다. 醫師의 직무중에 간호

원의 직무가 들어가 있는지 간호원의 직무중에 事務員의 직무가 들어가 있는지 하여서는 곤란하고 또 指示가 두개의 길에서 와도 곤란하다. 그러면 病院內의 직무에 따라서 전문적으로 일이 행해지도록 정리하는 것부터 시작해야 한다. 同一病院內에서 手續이나 樣式이 각각 다르든지 어떤 係가 쉬면 業務를 도르게 되든지 하여도 곤란하다. 科學的 管理에 대해서는 깊이 研究하여야 한다.

한편 經濟에 대해서도 科學的으로 처리되지 않으면 안된다.

② 病院機能의 向上: 아무리 경영의 合理化를 도모한다고 하여도 病院의 機能이 低下하여서는 안된다. 診療는 病院機能의 中心이 되는 것이기 때문에 醫學水準을 保持하기 위해서는 많은 努力을 필요로 한다. 또 환자의 收容機能도 더욱 向上되어야 한다.

(1) 有能한 醫師: 有能한 醫師를 가진다는 것은 가장 중요한 일이다. 專門醫群이 診療의 中心을 이루고 있다. 이들 醫師가 協力的으로

診察를 행하는 것이 綜合病院의 특징이다. resident, intern 등의 病棟 醫의 문제도 포함하여 病院의 醫師의 制度를 確立하여야 한다.

(2) 診療設備의 充實 : 醫師의 직무는 올바른 判斷(診斷)을 하여 그것에 의해 올바른 治療를 하는 것이다. 그러나 醫學의 進歩는 한 사람의 醫師에 의해서는 일을 할 수 없는 상태에 이르렀다. 判斷은 단순한 經驗에 의지하지 않고 數字를 사용하게 되었고 治療에는 高度의 機械를 사용하게 되었다. 判斷의 資料를 얻기 위해서는 臨床檢査機能의 充實이 必要하고 治療를 위해서는 完備한 手術室도 設備되어야 한다.

診療補助機關의 充實이 앞으로의 病院의 課題가 될 것이다. 그러한 經費가 앞으로의 病院經營의 重要한 因子가 될 것은 否定할 수 없는 것이다.

(3) 收容所—비스 : 종래의 우리나라의 病院의 缺點으로 되어 있는 患者의 收容所—비스에 대해서는 急速으로 향상시킬 필요가 있다. 그러기 위해서는 看護가 獨立하여 그 機能을 發揮하고 給食, 家政(housekeeping) 등 患者의 生活에 關係되는 機能의 발달이 요망된다.

病院管理의 最終의 目標은 病院이 그 機能을 高度로 발휘할 수 있도록 하는 것이다.

③ Humanism의 昂揚 : 病院에 있어서는 humanism은 本質적인 것

이다. 診療이든 看護이든 病院活動의 全部는 humanism을 기초로 한 것이다. 「病院은 환자를 위한 것이다」하는 理念도 病院의 전 직원에게 어느 정도 滲透하고 그 것이 실천되어 있느냐? 누구든지 모르는 바는 아니지만 새로이 反省할 기회를 가지는 것이 필요하다. 病院의 전 직원은 환자를 위해서 최대의 最善의 努力을 하여야 할 것은 當然한 일인 것이다.

病院管理라고 하면 먼저 合理化를 말하고 能率이 要求되는 것이나 그것만이 病院管理는 아니다. 항상 환자의 입장이 되어 病院의 使命을 완수하도록 꼭 있는 努力을 하여야 할 것이다.

合理化에 대한 人間性의 문제는 직원에 대해서도 輕視할 수 없는 점이다. 직원들이 마음으로 부터 病院을 이해하고 그 사명을 자각하는 것이 아니면 病院에서의 humanism은 살지 못 할 것이다. 또 직원의 人間性의 重視라고 하는 것은 人事管理의 면에서도 중요한 것으로 人間關係 (human relations)의 문제로서 취급되지 않으면 안된다.

II 病院과 科學的管理

경영의 合理化라는 점에서 病院에 있어서도 科學的管理를 도입하는 것이 필요한 점은 앞에서 말 한바와 같다. 일반적으로 規模가 적은 경우에는 관리는 그렇게 문제가 안되지만 規模가 커짐에 따라서 여러가지 문

제가 생긴다.

① 規模와 管理

1) 規模가 적은 경우: 규모가 작은 가정 혹은 父子의 關係에 있어서는 눈 앞의 處理로서 끝나는 경우가 많다. 診療所와 같이 경영자가 하나에서 열까지 손을 대는 경우에는 이 관계를 볼 수 있다. 이러한 管理가 미치는 때는 한계가 있다.

2) 規模가 큰 경우: 규모가 커지면 한 個人의 힘으로는 파악할 수 없게 된다.各自가 경영자의 뜻을 알아서 일 한다고는 할 수 없다. 自身의 權力이 第一이 되는 경우도 있다. 병원이 발전하고 內部機構가 복잡하여지면 이러한 고민이 생기게 된다. 그러한 경우에 溫情에 대신하는 管理方策이 필요하게 되어 이에 대해서 「科學的 管理」가 研究되고 현재 많은 産業에 채용되고 있다.

科學的 管理의 특징으로 하고 있는 점은 사람에게 의존하지 않고 機構에 의해 管理가 행해지는 것이다. 무슨 일이든지 計劃的이다. 院長이 병원 직원의 하나 하나를 把握할 수는 없고 全般的으로 파악하게 된다. 人情으로 결합되어 있는 것이 아니고 비관도 자유로 할 수 있다. 이러한 組織을 지켜가는 倫理는 이미 獨裁라든지 溫情은 필요가 없게 된다. 民主協力的인 관계가 된다. 운동에 있어서의 team-work에 정신이 요망된다. 그리고 秩序를 지키는 것은 遵法精神이다.各自가 責任과 權限을 분명

히 하고 그것에 의해서 일을 진행해야 한다. 사람들은 義理, 人情의 結合이 아니고 禮義와 信義에 의해서 연결된다. 따라서 管理者는 方針을 제정하고 계획을 세우면 다음은 機構에 의해서 운영되어 간다.

그러나 이러한 조직은 지금까지의 人情的 結合에서 보면 냉정한 감을 준다. 사람들은 조직이나 규칙에 의해 움직여지고 人間性은 輕視된다. 이러한 점은 「人間關係」의 문제로서 다른 방면으로 보완되게 된다.

② 科學的 管理의 要素: 科學的 管理이라고 하는 것은 일을 능률적 혹은 合理的으로 행한다는 것이다. 능률적이라고 하는 것은 일의 목적과 수단이 相互 均衡되어 있는 상태이며 낭비와 無意味와 결함이 없도록 하는 것이다. 병원의 관리에도 과학적 管理의 長點을 도입하여야 할 것으로 생각한다. 능률화 혹은 合理化의 수단으로서 그 基本原理라고 하는 것이 몇가지 있는데 여기서는 현재의 병원의 管理상 참고가 되는 점을 들어 보기로 한다. 이것은 機構面에서 말하면 「組織化」를 꾀하는 것이고 일의 면에서 말하면 「標準化」를 꾀하는 것으로서 그런 것을 體系를 세워 規則이라고 하는 基準을 만드는 것이다. 물론 그 방법에도 여러가지가 있고 또 운영에 당면하여 規則的이라고 하는 것 만으로는 안될 것도 있는 것이다.

1) 組織化: 病院內의 조직을 명

확히 한다는 것은 管理의 第一步라고 할 수 있다. 그 第一단계는 직무를 명확히 규정 한다는 것 즉 전문적으로 일을 시킨다는 것이다.

a) 專門化와 分業

규모가 작은 경우에는 業務內容도 분명히 區別되지 않고 종종 겸임하는 일이 많다. 무엇이던지 하는 편이 편리하고 경제적이다. 종래의 병원내의 각 직종에 있어서도 그 業務內容이 정연하게 되어 있지 않았다고 할 수 있다. 예를 들면 간호원은 診療의 助手나 給食, 業務 등에 바빠서 本來의 간호업무를 동한히 하고 있었다. 職名上으로는 분명히 區別되어 있어서도 실제의 일을 분석하여 보면 서로 중첩되어 있는 곳도 있고 擔當外의 일을 하고 있는 것도 있다. 따라서 指示命令도 一元化되어 있지 않는 일도 있고 일의 책임소제도 명확하지 않은 일도 있다.

이와 같은 조직대로는 큰 조직체의 관리는 행할 수 없다. 거기서 각 직종에 대해 再檢討가 필요하게 되었다.

여기에 병원관리의 하나의 문제점이 있다. 즉 병원내의 직종의 전문화를 피하는 것이다. 專門化가 발전하면 必然的으로 分業이 행해진다. 병원내에 있어서도 産業과 마찬가지로 分業의 경향이 강하여졌다.

b) 中央化

專門化가 행해지고 分業이 발달하면 새로운 專門化한 곳에 集中이 행

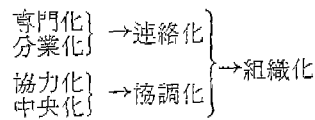
해지게 된다. 이것이 「中央化」라고 하는 병원관리의 움직임을 만들었다고 말할 수 있다. 여기로부터 병원관리의 재건의 손을 대는 것이 가장 실제적이고 또 효과적이었다고 할 수 있다. 여기에도 병원관리상의 큰 문제가 있다.

中央化 = 集中化(機能) + 共用化(施設). 中央化는 이와같이 2方面에서 들어 올릴 수 있다. 값 비싼 X線裝置도 病院中에서 共用하면, 경제적이고 혹은 더욱 高性能의 것을 入手할 수도 있을 것이고 技術者를 전임시키면 그 기능을 더욱 향상시킬 수가 있다.

c) 連絡과 協力

專門分화가 발달하면 일의 능률화가 추진되지만 그 반면에 각 부분의 연락이나 협력이 결핍되기 쉽다. 따라서 分業을 행함과 동시에 상호의 연락 협력을 도모하는 기구도 생각지 않으면 안된다. 會議는 이를 위한 有力한 수단의 하나이다.

이같이 병원내의 기구를 정리하여 조직을 정연히 하는 것이 병원관리의 第一步라고 할 수 있다.



2) 標準化 : 機構와 더불어 일에 있어서도 整理를 하고 檢討를 해야 할 점이 적지 않다.

a) 機械化

사람의 能力에는 限界가 있다. 그래서 勞力이나 熟練이나 혹은 判斷力 등의 精神作用을 機械로서 代行使켜 일을 경제적으로 하고 劃一化 할 것을 도모한다. 計算機, 金錢登錄機, elevator 등의 利用도 있고 診療設備 方面에서는 많은 機械化가 시도되고 있다.

b) 單純化

手續이나 方法은 單純化하고 정리한다는 것은 말 할 것 없이 필요한 것이다. 때때로 複雜할 수록 일을 하고 있는 것 같이 생각하는 사람이 있지만 낭비가 많은 일은 싹가 없다 고는 할 수 없다.

c) 公共化

중대 일이 私有化되는 경향이 적지 않았다. 書類는 結合속에 집어 넣은채 係가 쉬면 中斷된다. 資材係는 자기의 所有物을 分與하는 것 같은 態度를 보인다 등의 일은 없었는가. 判斷을 요하는 特定한 경우는 제쳐 놓고 日常의 업무는 個人에게 所屬된 것이 아니라 누구에게나 알 수 있도록 해두는 것이 좋겠다. 일은 公開하고 一般化할 수 있도록 정리하여 두어야 할 것이다. 以上과 같이 하여 업무는 정리되고 劃一化되고 누구에게나 알 수 있게 된다. 거기서 規格化가 행해지고 標準化(standardization)에로 나갈 수가 있다.

機械化(經濟化) }
 單純化(整理化) } → 規格化 → 標準化
 公共化(一般化) }

3) 運 營

a) 規則化

機構에 있어서 組織化가 발전되고 일에 있어서 標準化가 행해지면 여기 비로서 規則이 確立된다. 「病院內規」는 管理上의 문제뿐만 아니라 職能上의 문제에도 필요한 것이지만 이것을 만들어 올린 基盤이 되어 있지 않으면 管理를 發展시킨다는 것은 말할 수 없다.

b) 實施上의 三要素

科學的 管理를 행함에 있어서는 計劃, 實施, 調整(統制)의 3要素가 필요하다. 계획은 가장 중요하고 또 어려운 것이지만 좋은 계획은 절반 끝 마친 것과 비동할 정도이다. 만약 계획에 불비한 점이 있으면 實施에 시간과 힘이 더 들고 또 나중에 여러가지로 조정하지 않으면 안된다.

實施는 계획에 의해 행해져야 한다. 그러나 臨機應變이라고 하는 것은 계획의 大綱內에 있어서는 허락되어야 하는 것이다. 調整(統制)은 계획과 실시와의 차질을 정정하는 것이다. 반드시 계획대로 일이 행해진다고는 할 수 없다. 그러나 그것을 그대로 방임해서는 안된다. 이것도 또한 차질이 적은 곳에서 행해져야 한다. 계획이 충분하면 調整은 적게 끝나고 계획이 불완전하면 조정이 많이 필요한 것이다.

c) 人間性的 重視

規則이 아무리 잘 되었어도 運營이 잘 된다고는 할 수 없다. 또 能率

이라고 하는 것은 作業의 그늘에 人間性을 抹殺한다는 것도 아니다. 좋은 機構, 規則을 운영함에 당면하여 人和의 중요성은 말 할 필요도 없는 것이다.

4) 病院에 있어서의 具體化

以上과 같은 趣를 病院管理에 反映하는 것이 그 管理成績을 向上시키는데 有用한 것이나 실제로 病院內의 轉換은 이 線에 따라서 行해졌다고 볼 수도 있을 것이다. 예를 들면 組織에 대해서도 反省을 하여 큰 變化가 생기고 있다. 看護에 대한 反省에서 看護課가 獨立되고 患者에 관한 事務의 專門化에서 醫師部門이 發展되어 왔다. 또 診療補助機關(診療協力機關)의 強化와 專門化가 行해지는 등 各 方面에 變動이 미치고 있다.

특히 診療補助機關으로서 中央檢査室, 中央手術室, 血液銀行, 中央供給室 등이 급속히 보급하고 또 中央病歷室, 中央圖書室 등의 정비도 진전되고 있다. 이와 같은 것은 規模가 클수록 필요하게 된다. 規模가 적은 경우에는 施設은 이미 共用되어

있지만 機能의 集中化라고 하는 것은 時間的으로 集中한다는 것으로 應用할 수 있을 것이다. 예를 들면 中央供給室을 설치할 여유는 없어도 한번에 일괄하여 消滅한다는 것은 有利한 것이다. 同一한 事情은 다른 경우에도 생각할 수 있다.

③ 人間關係의 管理로 향한 發展

組織을 확립하고 合理化를 발전시킨다 해서 반드시 管理가 잘 되는 것은 아니다. 일하는 사람들의 勞勤意慾이 불 타고 마음을 합하여 그리고 만족하여 일을 할 수 있도록 되지 않으면 成果는 올라가지 못 하는 것이다. 이렇게 하기 위해서는 人間性을 존중하고 좋은 人間關係下에 業務가 行해지도록 하여야 한다.

특히 病院에 있어서는 醫師와 患者, 看護員과 患者, 혹은 醫師와 看護員, 이같이 항상 사람과 사람과의 접촉으로 일이 되고 그 成果도 功을 생산하는 것이 아니고 患者라는 사람을 對象으로 하고 있다. 能率을 올리는 것이 管理의 主目標은 아니다. 病院管理는 科學的 管理에서 人間關係的 管理로 발전하여야 한다.