

조직 및 인력계획

1. 조직운영 기본방침 설정

1.1 기본운영체계의 설정

1) 기본운영체제 대안의 검토

○ 일반적으로 병원의 기본운영체제(operational structure)는 설립주체와 운영주체를 누구로 구성하느냐에 따라 다르게 설정되며, 기본기능의 내용과 범위를 어떻게 조합하느냐에 따라서도 달라짐

설립·운영주체 대안	기능조합 대안	
	진료기능	교육기능
· 「직영 병원」 · 별도의 법인이 운영하는 「○○ 의료법인 병원」 · 특정병원에 위탁운영하는 「○○ 병원 운영 병원」	· 보편적인 진료기능을 가진 「종합병원」 · 피보험자, 피부양자를 위한 「특수병원」 · 성인병 등 특정질환의 진료를 위한 「특수병원」	· 비교육병원 · 수련병원 · 대학병원

2) 기본운영체계의 설정

분 야		대 안	
		A	B
조직	의사결정조직	이사회	병원운영위원회(가칭)
	집행조직	이사장 또는 의료사업본부장(가칭)	병원장
	통제조직	이사장 및 감사	병원의 감사
권한	의사결정권한	제한적 위임	포괄적 위임
	집행권한 (인사·예산·원무)	"	"
	대표권한	"	"

가. 의사결정체계

- 병원운영위원회에서 운영에 관한 기본적 의사결정을 행하여 병원장이 집행하며 이사회에서는 병원의 사업계획 및 예산·결산의 심의와 주요 업무보고의 접수만 행하는 의사결정체계로 함
- 병원운영위원회는 다음과 같이 구성·운영함
 - ① 구성 : 이사장(위원장), 병원장(부위원장), 상무이사, 병원의 진료, 관리부문 책임자, 기획부문 책임자(간사)
 - ② 기능 : 병원운영규정 및 주요규칙의 제정·개폐, 중요임직원의 인사, 사업계획·예산 및 결산, 중요재산의 취득과 처분, 기타 병원운영에 관한 중요사항의 심의·의결
 - ③ 회의 : 정기회의(분기1회) 및 수시회의로 하며 수시회의는 이사장이 필요하다고 인정하거나 감사, 병원장 또는 위원 3인 이상의 요청이 있을 때에 위원장이 소집

나. 통제체계

- 병원의 업무 및 회계는 이사장 및 감사의 통제를 받으며 별도의 자체감사 기능을 갖추지 않음

다. 운영권한 위임체계

병원의 조직 운영에 관한 권한은 다음과 같이 위임함

- 인사권 : 직원의 인사권은 포괄적으로 위임하되, 다만 병원장의 임용권과 병원장의 직접 지휘를 받는 부문관리자 보직임명에 있어서의 동의권은 이사장이 행사함
- 예산편성 및 집행권 : 포괄적으로 위임하되 부분적으로 통제함. 예산편성지침의 시달과 주요재산의 취득·처분의 승인에 한하여 이사회에서 관장함
- 원무 집행권 : 환자진료, 진료비 청구, 의료분쟁의 해결 등 권한 일체를 포괄적으로 위임하되, 중요사항에 대한 보고의무는 부여함
- 대표권 : 병원의 모든 업무에 대해 병원장이 대표권과 당사자 능력을 갖도록 포괄적으로 위임함

라. 재정 및 회계체계

- 병원의 회계는 「병원회계」로서 별도 계리하며 책임경영체제를 갖추. 다만, 병원의 재정자립이 가능할 때까지는 재정지원을 받도록 함. 수입·지출의 원인행위에 있어서는 병원장이 독립된 당사자 능력을 갖도록 하며, 별도의 사업자 등록번호를 부여받음

마. 진료·교육·연구체계

- 병원의 진료·교육·연구는 독자적으로 수행하며, 진료과 중심으로 운영함

1.2 조직설계의 기본방침 설정

1) 관리운영방침

- 병원의 기본운영체계에 맞추어 운영하되, 재정자립과 재무적 안정성을 지향함. 따라서 병원은 운영효율성의 극대화를 도모하며 이를 위해 다음과 같은 방안을 관리운영 방침으로 설정함

가. 인력활용 효율성의 확보

- 관리사무조직을 최소한으로 구성함
- 필요최소한의 인력으로 운영하며, 직종별 인력은 적재적소의 원칙에 입각하여 가급

적 유능한 인력위주로 충원함.

- 병원이 수행하는 업무 중에서 의료 및 의료지원업무는 상근직원에게 의해 수행하는 것을 원칙으로 함.
- 관리사무와 보조업무기능 중에서 경영상 책임도가 크거나 환자진료와 관계가 깊은 직무는 상근직원에게 의해 수행하고 외주가 가능한 직무는 최대한 외주용역 또는 임대에게 의해 운영함.
- 외주용역대상은 다음과 같음
 - 청소, 폐기물처리 및 조경
 - 경비
 - 환자, 직원급식을 위한 조리·취사 및 배식(영양관리는 제외)
 - 비오염 세탁물의 세탁 및 수선
 - 전화교환
 - 시설운영 및 유지보수(시설계획 및 시공감독은 제외)
 - 기계설비
 - 전기설비
 - 운반설비
 - 정화조, 폐하수처리 설비
 - 건물·건축물의 영선 등
 - 영안실 운영
 - 주차관리
- 진료예약제도를 전반적으로 실시하여 시간대별 업무량의 변이를 축소 조정하되, 진료관련업무의 집중시간대에는 환자안내, 조제, 간호 및 검사부문에 시간제 근무자를 최대한 활용함

나. 편의시설의 확보

- 환자, 보호자 및 방문객과 직원들이 일상생활에서 이용하게 되는 편의시설을 최대한 확보하여 환자생활의 편의와 직원의 복지를 도모하되 이들 시설은 모두 임대 운영함
- 은행

- 우체국
- 직매장 및 매점
- 외래객 식당 및 다방
- 이발소 및 미장원
- 탁아실 및 어린이 놀이시설
- 꽃집

다. 업무자동화와 경영정보체계의 운영

- 전산시스템을 전반적으로 운영하며 가능한 한 원무, 인사, 재무, 회계, 물자관리 등 병원의 관리행정업무를 최대한 자동화하고 경영정보시스템을 개발하여 의사결정의 적정화를 기하며 진료정보의 전산화를 도모함

라. 내부관리업무체계의 합리적 편성

- 내부관리업무체계를 과학적으로 설계, 운영하여 업무능률을 향상시킴. 설계대상이 되는 주요 체계는 다음과 같음
- 인력운용체계
- 환자·진료비관리 업무체계
- 물자관리업무 및 물류체계
- 재무·회계 업무체계
- 시설관리 업무체계

2) 조직구조의 설계 방침

가. 수평분화

- 직능별 분화를 원칙으로 하여 계선 조직으로 임상진료부문, 지원진료부문, 관리부문, 간호부문과 약제부문을, 참모조직으로 기획조정부문과 의료관련 교육연구업무 조정부문을 병원장의 직접지휘를 받는 부서로 분리함
- 진료부문은 전문과목별로 분화하며, 검사치료실은 해당 진료과의 하부조직으로 함 다만, 재활치료실, 특수검사실, 영양실, 의무기록실 및 의료사회사업실 등 진료지원

부서와 2개 이상 진료과가 참여하는 응급실, 중환자진료실, 수술실, 건강관리실, 공상재활진료실 및 지역사회보건실 등은 진료부장의 지휘를 받는 별도의 부서로 설치함

- 관리부문의 하부조직은 관리요소별로 분화하며 내부통제원리의 적용이 가능한 범위에서 최소한의 분화를 원칙으로 함
- 간호부문과 약제부문은 관련 행정기능과 고유업무영역으로 분화함

나. 계층분화

- 부문관리계층, 기초관리계층, 감독계층, 담당계층, 보조계층으로 분화하되 관리계층의 수를 최소한으로 설정하는 것을 원칙으로 함

계 층	부 문					
	진료 및 건강관리부문	간호부문	약제부문	관리부문	참모부문	
					기 획	교육연구
부문관리계층	부 장	부 장	-	부 장	실 장	실 장
기초관리계층	과실장	과 장	과 장	과 장	과 장	-
감독계층	-	감 독	계 장	대 리	대 리	대 리

다. 통합구조

- 분화된 업무의 통합은 일차적으로 각 부문의 부문관리자의 관리기능에 의해 통합
- 각 부문 업무의 통합조정에 있어서 의료관련 교육연구업무는 교육연구부문의 부문관리자가, 계획 및 운영업무는 기획부문의 부문관리자가 일차적으로 조정기능을 담당
- 병원 각 부문의 참여와 협력이 요구되는 사항의 통합조정은 회의체를 설치·운영하여 수행
- 직제·인사·회계·관제·원무 등 병원 전체부서에 공통적으로 적용되어야 하는 사항은 규정을 제정하여 통합조정

3) 소요인력의 책정

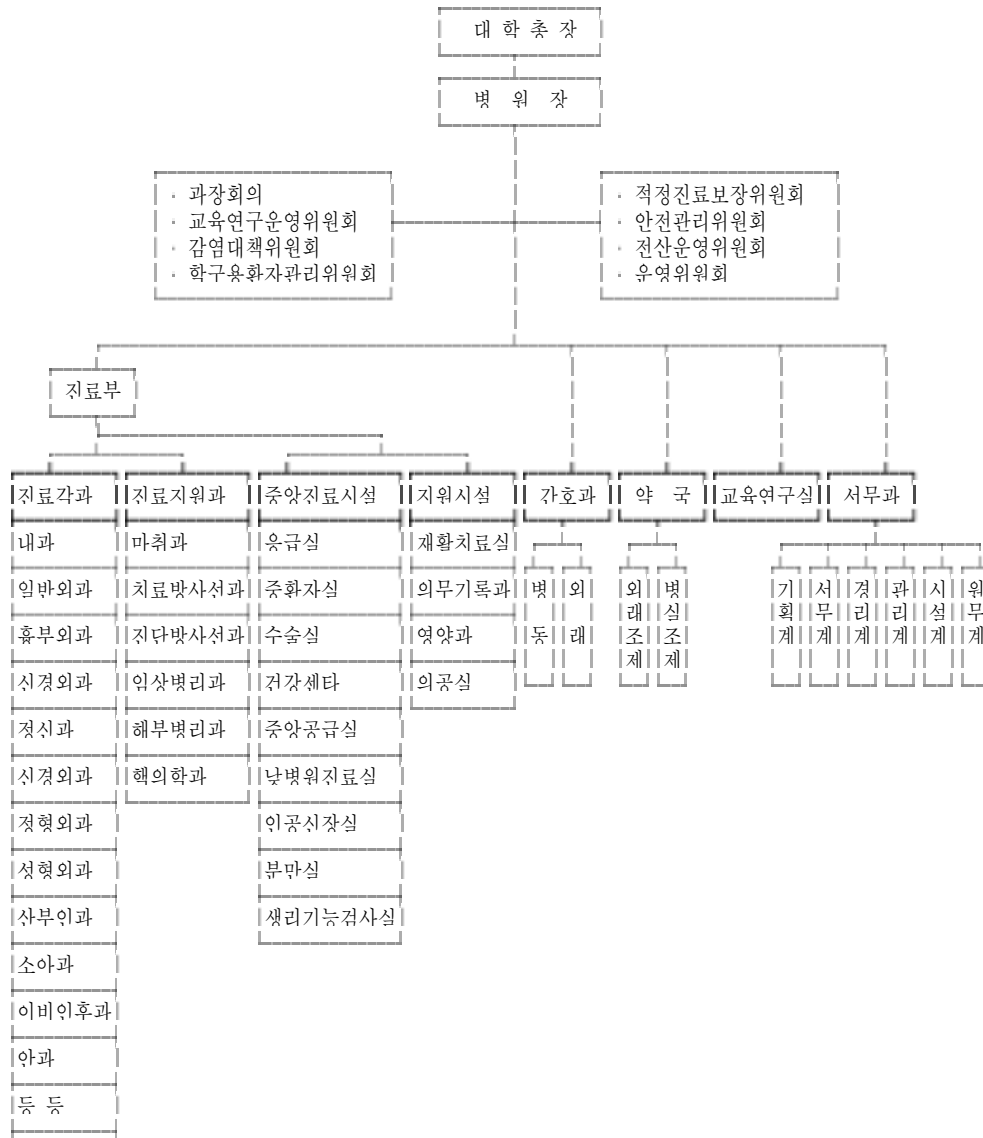
- 병원의 소요인력은 설정한 의료계획과 관리운영방침에 따라 추정하되 다음과 같은 기준에 의해 책정
- 진료관련인력은 환자수 및 추정업무량을 기준으로 하되, 전국 유사규모병원 평균으로부터 일표준편차 범위 안에 있도록 책정
- 관리 기타부문의 인력은 직무단위를 기준으로 책정하되 가급적 직무단위를 세분하지 않고 최소인력을 원칙으로 책정
- 관리감독계층의 인력은 편성된 조직기구대로 책정

4) 인력운용방침

- 병원의 조직은 지휘계통의 일원화원칙에 의해 운영하되 인력의 운영에 있어서는 매트릭스 조직방식을 이용함. 즉, 조직구조 설계방침에 따른 공식적 조직단위(예: 간호부서)에 소속되는 것을 원칙으로 하되 근무장소에 따라 근무장소의 업무를 관장하는 부서장(예: 중환자실장)의 지휘도 함께 받도록 함
- 다만 이러한 이원적 지휘구조에 따른 문제점을 최소화하기 위해 근무장소별 조직단위는 불가피한 경우에만 설치함. 본 연구에서 설정한 병원의 역할과 기능을 최대한 수용하기 위해서 설치해야 할 근무장소별 조직단위는 다음과 같음
- 낮병원진료실, ○ 공상재활진료실, ○ 건강증진센터, ○ 야간진료실
- 지역사회보건실, ○ 응급실, ○ 수술실, ○ 중환자진료실

2. 운영조직의 설계

2.1 조직기구표의 설계



2.2 조직단위별 기능

○ 직능별 분화원칙에 따라 설정된 조직단위에 맞추어 업무기능을 배정하되 업무의 중복과 공백을 피하고 내부견제원리보다는 능률의 원리에 따라 기능을 배분

조직단위		업 무 기 능
병 원 장		<ul style="list-style-type: none"> · 병원 일상업무 총괄 및 직원 통솔 · 진료, 교육, 연구 및 위임된 권한 범위의 병원대표권 행사
기획조정실장		<ul style="list-style-type: none"> · 병원기획, 예산, 홍보 및 전산운영 업무관장 · 부서간 업무조정 · 병원운영위원회 간사 · 의보공단 이사회 병원관련 서무
	기획 예산과	<ul style="list-style-type: none"> · 장단기 사업계획 · 규정, 규칙, 지침, 서식관리 · 병원운영위원회 서무, 의보공단 이사회의 관련서무 · 정원관리 · 부서간 업무조정
		<ul style="list-style-type: none"> · 예산의 편성 및 통제 · 예산차이분석과 경영분석 · 감사업무보조
	전산정보과	<ul style="list-style-type: none"> · 전산체계의 개발 · 전산업무의 처리 · 각종 통계의 생산 및 제공
	서비스개선담당	<ul style="list-style-type: none"> · 의료의 질 향상사업의 기획·추진 · 병원서비스개선사업의 기획·추진 · 의료이용도 조사분석 · 환자만족도 조사분석 · 홍보사무

2.3 주요회의체 및 위원회의 운영

○ 병원의 운영에 관한 의사결정기구로서 병원운영위원회 이외에 병원의 부서간 업무 조정 및 합의를 도출이나 일상운영에 관한 합리적인 의사결정을 위해 병원장의 자문기

구로서 상설회의체와 심의기구로서 위원회를 설치할 필요가 있음

- 상설회의체와 위원회는 다음과 같이 구성 운영하며 의결사항은 회의록으로 작성하여 의장(또는 위원장)의 결재를 얻어 보관하여야 함
- 의장(또는 위원장) : 회의의 소집, 의사진행
- 위원 : 자문, 심의(또는 표결)
- 간사 : 회의자료의 준비, 회의록 작성·보고, 기타 회의운영 사무

구 분	회의체 명칭 (간사부서)	기 능	구 성
상설회의체	간부회의 (기획예산과)	· 병원장의 의사결정 자문 · 업무협의를 및 조정	· 병원장(의장) · 간부 · 기획조정실장(간사)
	진료과장회의 (원무과)	· 진료·교육·연구에 관한 · 병원장의 의사결정자문 · 진료부서간 업무협의를 및 · 조정	· 병원장(의장) · 진료 각 부·과장, 교육 · 연구부장, 기획조정실장, · 관리부장(간사)

3. 인력계획

3.1 직종별 소요인력의 추정

1) 추정의 기준 및 방법

가. 직종 및 직위의 분류

- 병원 직원의 직종분류는 직무수행요건의 동질성(이질성)을 기준으로 분류하되, 병원
에서 수행하는 직무를 모두 포괄할 수 있도록 분류하되 가급적 단순화를 피하여 조
직운영의 복잡성을 최소화할 수 있도록 함

직 렬	직 종	해당 직무 (자)
의사직	전임의사직	의사의 면허를 가진 자가 환자의 진료를 수행하는 직무
	전공의사직	전문의의 수련 및 자격인정 등에 관한 규정(대통령령 제8088호)에 의해 임용된 자
행정직	총괄관리직	원장, 관리부장, 기획조정실장 등 병원을 총괄적으로 관리하는 직무
	사무직	병원의 서무, 인사, 비상계획, 경리, 구매, 관재, 재고관리, 도서관리, 원무, 보험, 기획·예산, 결산, 교육행정사무, 진료지원사무 등 병원의 운영 및 진료에 관한 사무에 종사하는 직무

○ 직위체계는 조직구조의 계층분화에 따라 담당하는 직무의 책임 및 감독범위를 기준으로 분류하였으며 분류결과는 다음과 같음

- 총괄관리계층 : 병원운영전반에 관한 의사결정 또는 조정을 담당하는 관리자
- 부문관리계층 : 부단위 이상의 부서업무를 주관하는 중간관리자
- 기초관리계층 : 과(담당)단위부서의 업무를 주관하는 중간관리자
- 감독계층 : 계(실, 감독) 단위 또는 간호단위의 업무를 주관하면서 소속직원에 대해 업무지도 및 감독책임을 지는 자
- 담당계층 : 특정과업을 일반적인 감독하에서 수행하는 자
- 보조계층 : 특정과업을 수행하는 직무를 구체적인 감독하에서 보조하는 자

나. 추정대상인력

○ 소요인력은 병원의 업무수행을 위해 소요되는 상근인력을 대상으로 추정함. 따라서 다음 인력은 추정대상에서 제외하였음

- 외주용역 또는 임대 대상업무를 수행하는 인력
- 일용직 및 시간제근무자
- 자원봉사자

다. 추계의 기준

① 병상 및 병동의 구성

표 병동 및 병상수

구 분		병동수	병상수	비 고
입 원	일반병동*	12	480	개원초년부터 모든 병상 가동
	정신병동	1	30	
	공상병동	1	40	
	소 계	14	550	
중환자병실		1	26	중환자병동도 입원 병실임
낮병실		1	30	
계		16	606	

* 신생아실(인큐베이터 17병상) 제외

② 환자수 및 진료량

③ 근무조건

- 근무시간수는 통상근무시간(8시간) 기준에 의하고 여유율 15%를 적용
교대근무자는 3교대원칙을 적용

④ 유사병원의 인력지표

라. 추계방법

- 감독계층 이상의 인력은 조직기구표에 따른 기구정원으로 추정
- 직종별 담당 및 보조계층의 인력은 업무량과 인력산정지표에 의해 추정하되, 관리 부문의 인력은 조직단위별 업무분담내용을 감안
- 년도별로는 완전가동시점인 2009년을 대상으로 추계한 다음 환자수 및 업무량의 차이에 따른 감축가능성을 고려하여 2007년 및 2008년의 인력을 재추

- 인력추계에 대한 접근방법으로는 직종별 총인력을 유사병원 평균인력지표를 적용하는 거시적 방법에 의하여 먼저 추계하고 작업부하량 또는 직무단위별 배치소요에 의한 미시적 방법으로 직종별 세부인력을 추계한 다음 두가지 추계결과를 조정하는 방법을 사용

2) 직종별 소요인력의 추계

가. 거시적방법에 의한 추계

- 거시적방법에 의하여 유사병원의 직종별 병상당인력과 조정환자당인력을 기준으로 병원의 소요인력을 추계

나. 미시적 방법에 의한 추계

① 전임의사

㉠ 임상각과 전임의사

- 임상각과 전문의사 소요인력은 진료과별로 추계하되 일평균 외래환자수와 환자당 외래진찰시간, 재원환자 평균회진시간, 수술건수와 평균수술시간을 기준으로 추계하였으며 다음과 같은 지표를 이용

$$\text{적정의사수} = \frac{(A \times X) + (B \times Y) + C + D}{H}$$

A : 주평균 외래환자수

B : 주평균 수술건수

X : 외래환자당 평균진찰시간

Y : 수술건당 평균수술시간

C : 전임의사 입원당 평균 입원회진시간

D : 교육연구시간

H : 주간 근무시간

- 주평균 외래환자수 = 연간 추정외래환자수 ÷ 52
- 과별 외래환자당 평균진찰시간 : 규범적 가정치 (6분~20분)
- 수술건당 평균수술시간 : 과거 실적치 (2.0시간~4.5시간)
- 전임의사당 평균 입원회진시간 : 5.27시간 1주 (매일 1시간 기준)
- 교육연구시간 : 7.93시간 1주 (매일 1.5시간 기준)

㉞ 지원각과 전임의사 인력

- 지원각과 전임의사인력은 유사병원들의 지원의사/임상의사인력비율을 기준으로 추계

㉟ 전공의사인력

- 전공의사인력은 표본병원의 전임의사 대 전공의(레지던트 및 인턴)비율과 전공의 중 인턴비율을 적용하여 추계

㊱ 간호직 및 간호조무인력

- 임상간호업무를 담당하는 간호사(간호직) 및 간호조무인력(기능직)은 근무장소별로 유사병원(**개 종합병원)의 단위당 인력을 기준으로 추계하고 간호행정 및 중앙공급실 업무 담당직원은 배치소요에 의하여 추계

㊲ 약무직 및 조제보조인력

- 약사 및 조제보조인력은 직무단위별 배치소요를 기준으로 추정하되, 조제투약약사 인력은 조정환자 120명당 1명으로 추정하였으며 약사 2명당 1명의 조제보조인력을 배치하는 것으로 설정

㊳ 의료기술직 및 검사·치료보조인력

- 의료기술직(의료기사) 및 검사·치료보조인력은 종목별 검사·치료건수와 직무단위별 배치소요를 감안하여 추정

㊴ 영양직 및 급식보조인력

- 영양사 및 급식보조인력은 직무단위별 배치소요를 기준으로 추정

㊵ 의무기록직 및 의무기록보조 인력

- 의무기록사 및 의무기록보조인력은 직무단위별 배치소요를 기준으로 추정하되 의무기록지 수불정리인력은 조정환자 200명당 1명으로 추정

㊶ 사무·기술직 및 보조인력

- 사무·기술직 및 보조인력은 부서별 직무단위를 설정하고 직무단위별 배치소요에 의해 추정

부 서		직무단위 및 인력				계
		관리계층	감독계층	담당계층	보조계층	
기획조정실		(1)	(1)	(3)	(1)	(6)
	전산정보과 (전산직)	전산정보실장 1	전산운영계장 1	전산체계개발 1 전산운영 2	전산개발보조 1	
관리부			(2)	(11)	(2)	(15)
	관리과		시설계장 1	건축공사관리 1 기계설비관리 2 전기설비관리 2 환경설비관리 2	보조 1	
			의공계장 1	장비보수용 물품관리 1 장비수리 3	기계수리보조 1	
계		1	3	14	3	21

⑨ 미시적 방법에 의한 인력추계 결과 종합

표 미시적 방법에 의한 소요인력추계 결과 종합표

직 종		추정소요인력	비 고 (100병상당 인력)
의사직	전임의사직	58	9.6
	전공의사직	114	18.8
	소 계	172	28.4
행정직(총괄관리직·사무직)		105	22.3
간호직(간호사)		247	40.8
약무직(약사)		15	2.5
보건직	의료기술직	66	10.9
	영양직	2	0.3
	의무기록직	5	0.8
	보건교육홍보직	2	0.3
	소 계	75	12.3
기술직	시설기술직	8	1.3
	의공직	5	0.8
	전산직	5	0.8
	소 계	18	2.9
기능직·고용직		217	35.8
합 계		849	145.0

다. 소요인력 추계결과의 조정

○외주용역

- 타 병원 대비 특수진료기능

3) 연도별 소요인력의 추계

- 추정된 소요인력(2009년, 849명)에 다음과 같은 기준을 적용하여 개원 초년도와 2차 년도의 인력을 추정

- 환자수 비례인력의 비율 : 의료계 인력 70%, 사무기술계인력 20%
- 환자수 비율(2009년 환자수=100%) : 2007년 89.0%, 2008년 94.6%, 단 전공의사의 경우 인턴은 2007년에 소요인력의 100%를 레지던트는 2007년에 소요인력의 30%, 2008년에 60% 수준을 확보하고, 전산직과 보건교육홍보직은 원활한 업무를 위해 2007년에 100% 수준을 확보하는 것으로 함

3.2 직종별·계층별 배정계획

- 추정된 직종별 소요인력은 조직구조와 조직단위별 업무기능에 따라 직위계층별로 배정

직 종	직무단위 및 인력				계
	관리계층	감독계층	담당계층	보조계층	
행정직	7	10	88		105
간호직	3	36	208		247
약무직	1	2	12		15
의료기술직	2	14	50		66
방사선사	1	3	12		16
임상병리사	1	8	18		27
기타 의료기사		3	20		23
영양직		1	1		2
의무기록직		1	4		5
보건교육홍보직			2		2
기술직	1	3	14		18
시설기술직		1	7		8
의공직		1	4		5
전산직	1	1	3		5
기능고용직				217	217
계	14	67	379	217	677