

분만실 간호단위 성과평가지표 개발

연세대학교 대학원

간 호 학 과

김 영 신

분만실 간호단위 성과평가지표 개발

지도 박 소 미 교수

이 논문을 석사 학위논문으로 제출함

2005년 12월 일

연세대학교 대학원

간 호 학 과

김 영 신

김영신의 석사 학위논문을 인준함

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

심사위원 _____ 인

연세대학교 대학원

2005년 12월 일

감사의 글

무턱대고 간호행정을 공부해 보겠다는 마음하나만 믿고 시작하여 농구장의 저녁 어스름을 바라보며 도서관의 딱딱한 의자와 더불어 지낸 시간들이 힘들고 어려웠지만 참으로 귀한 시간들이었습니다. 간호학이 이렇게 사랑 받을 수 있는 학문이라는 것을 새삼스럽게 느끼면서 학위과정동안 간호학부 교수님들의 너무나 많은 열정과 보살핌이 있어서 오늘 이렇게 결실을 거둘 수 있게 된 것 같습니다. 진심으로 감사의 마음을 전합니다.

박소미 교수님, 논문 주제 선정에서부터 연구의 진행과정을 휴일을 반납하시면서 학생보다 더한 정열과 섬세함으로, 이루 형언할 수 없는 애정과 사랑으로 지도해 주셔서 오늘의 이 자리가 그분으로 생겨남을 진심으로 감사드립니다. 최상순 교수님, 한결같이 부드러운 언어로 자상하게 보살피 주시면서 격려해주심에 감사드립니다. 강경화 교수님, 성과관리에 눈을 뜨게 해주시고 원거리를 마다하지 않고 달려오셔서 용기를 불어넣어주시고 상세하게 지적해주시면서 진행방향을 세심하게 지도해주심에 감사드립니다. 또한 학위의 시작부터 끝까지 관심을 가져주시고 지도해 주신 허혜경 학부장님께 감사의 마음을 전합니다.

개인적으로 늦게 시작한 공부였지만 여러 윗분들과 동료 후배들의 격려와 관심이 있어 참으로 행복하였습니다. 어금숙 국장님, 책이며 자료들까지 챙겨서 가져다주시며 격려해주심에 감사드립니다. 조용자 부장님, 김은희 부장님, 김순자 부장님, 지치고 힘들 때 주위를 바라볼 수 있는 여유와 위로를 주셔서 감사드립니다. 그리고 논문이 완성되기까지 내내 건강을 염려해주고 포근히 안아주며, 없는 시간들까지 쪼개어서 매번 즐거움으로 연구에 동참해주던 분만실 식구 은영이, 민경이, 해란, 미화, 신영, 순조 모두에게 뜨거운 고마움을 전합니다. 또한 자료수집에 도움을 주신 지식만 과장님, 김만수 과장님, 심복경 과장님, 진심으로 감사드립니다.

끝으로 너무나 많은 고마움을 전해야 하는 나의 가족들에게 감사의 마음을 드

립니다. 학위과정 내내 성숙하게 엄마를 배려해주고, 챙겨주면서 따뜻함을 전달해 준 나의 아들 함기원, 그리고 남편 함연종에게 가슴이 저미도록 미안함과 고마움을 전합니다.

2005년 12월

김영신 올림

차 례

표 차 례	iii
그림차 례	iii
부 록 차 례	iv
국문 요약	v
I. 서론	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	4
3. 용어의 정의	4
4. 연구의 제한점	4
II. 문헌고찰	5
1. 균형성과표(BSC)의 개념	5
2. 균형성과표(BSC)의 구축과정	10
3. 균형성과표(BSC) 관련 연구동향	11
III. 개념적 틀	12
IV. 연구방법	13
1. 연구 설계	13
2. 연구대상 및 기관	13

3. 연구절차 및 자료수집	14
3.1 분만실 간호단위의 전략적 목표 설정을 위한 준비단계	15
3.2 분만실 간호단위의 전략적 목표 설정을 위한 질문 도출	15
3.3 분만실 간호단위의 전략적 목표 확인	16
3.4 분만실 간호단위 예비 성과평가지표 도출	17
3.5 분만실 간호단위 성과평가지표 확정	17
V. 연구결과 및 논의	18
1. 연구결과	18
1.1 분만실 간호단위 전략적 목표 확인	18
1.2 분만실 간호단위의 예비성과평가지표 선정	20
1.3 분만실 간호단위의 성과평가지표 확정	24
2. 논의	26
VI. 결론 및 제언	29
1. 결론	29
2. 제언	31
참고문헌	32
부 록	35
ABSTRACT	49

표 차례

<표 1> 분만실 간호단위의 전략적 목표 설정을 위한 각 항목별 질문항목	16
<표 2> 확인된 분만실 간호단위 전략적 목표	18
<표 3> 전략적 목표에 따른 선정된 예비성과평가지표 및 선정근거	23
<표 4> 분만실 간호단위의 확정된 성과평가지표	25

그림 차례

<그림 1> 본 연구의 개념적 틀	12
<그림 2> 연구 진행절차	14

부록 차례

<부록 1> 연구자별 균형성과표 구축과정	35
<부록 2> SWOT Analysis를 적용한 질문 요약문	36
<부록 3> 간호사/간호과장-심층면담 내용 요약 진술문	37
<부록 4> 고객-심층면담 내용 요약 진술문	40
<부록 5> 관련부서-심층면담 내용 요약 진술문	41
<부록 6> BSC 관점별 심층면담 진술과 분만실 간호단위 전략적 목표 연계	42
<부록 7> 재무적 관점의 기관별 성과평가 지표	43
<부록 8> 고객 관점의 기관별 성과평가지표	44
<부록 9> 내부업무프로세스 관점의 기관별 성과평가지표	45
<부록 10> 학습과 성장 관점의 기관별 성과평가지표	46
<부록 11> 연구 참여 동의서 및 인구학적 특성 조사지	47
<부록 사진 1> 예비성과지표의 타당도 검증 과정	48

분만실 간호단위 성과평가지표 개발

본 연구는 분만실 간호단위의 성과평가지표를 개발하기 위한 연구이다. 이를 위하여 Kaplan과 Norton(1992)이 개발한 균형성과표(BSC; Balanced Scorecard)를 개념적 틀로 하여 분만실 간호단위의 성과평가지표를 개발하는 방법론적 연구이다.

연구대상은 일 대학병원의 분만실 간호단위를 선정하였으며, 구축과정은 5단계로서 1단계는 BSC구축 준비단계, 2단계는 전략적 목표 수립을 위한 질문 도출, 3단계는 분만실 간호단위의 전략적 목표 확인, 4단계는 분만실 간호단위 예비성과 지표 선정, 5단계는 분만실 간호단위 성과평가지표 확정을 하는 과정을 거쳤다. 자료수집은 각 단계별로 2005년 9월 27일에서 10월31일까지 문헌고찰과 심층면담 방법을 통하여 분만실 간호단위의 전략적 목표를 확인하였다. 도출된 전략적 목표를 바탕으로 전문가 집단의 자문과 분만실 간호사 전수로 구성된 실무자 집단의 3차례 합의 과정을 통해 분만실 간호단위 성과지표를 개발하였다.

본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

1. 연구 대상 단위의 전략적 목표는 균형성과표의 네 가지 관점의 심층면담과 기존 분만실 목표를 참고하여 확인하였다. 재무관점에서는 병원수익에 기여할 수 있는 전략을 수립, 고객 관점에서는 고객을 만족하게 하기위하여 간호 가치의 명제를 반영, 내부업무 프로세스 관점에서는 간호의 질 향상, 학습과 성장 관점에서는 간호역량 향상이었다. 이러한 전략 목표들은 분만실의 사명인 고객에게 최적의 간호를 제공하기 위하여 전문직으로서의 성장을 기대하고 있는 것으로 확인되었다.

2. 분만실 간호단위 사명을 실천하기 위하여 도출된 전략 목표는 관점별로 재무관점에서 2개, 고객관점에서 4개, 내부업무 프로세스관점에서 6개, 학습과 성장관점에서 2개의 지표를 선정하였다. 재무 관점에서 ‘간호수익 증가율’ ‘관리비용 감소율’, 고객관점에서 ‘고객 만족도’ ‘환자 및 보호자에게 치료와 간호계획을 충분히 설명한 건수’ ‘고객의 간호사이미지 점수’ ‘고객유치율’, 내부업무 프로세스 관점에서 ‘직접간호시간’ ‘간호사 인력 비율’ ‘간호과정을 적용하여 간호문제를 해결한 건수’ ‘개발된 프로토콜의 적용 건수’ ‘관련부서의 간호이미지 점수’ ‘간호사고 발생 건수’였으며, 학습과 성장의 관점에서 ‘교육 및 연구 참여건수’ ‘간호사 만족도’로서 총 14개의 예비성과 지표를 도출하였다.

3. 개발된 예비성과 지표는 전문가 자문, 분만실 간호사 전수의 합의과정을 거쳐 타당도 검증은 하였다. 확정된 분만실 간호단위의 성과지표는 고객 관점에서 ‘고객유치율’ ‘간호사고 발생건수’의 타당도가 낮아 이를 제외시켜 재무관점 2개, 고객관점 3개, 내부업무 프로세스관점에서 5개, 학습과 성장 관점에서 2개로 최종 12개의 성과평가지표를 확정하였다.

균형성과표(BSC)를 이용하여 분만실 간호단위의 성과평가지표를 개발하는 과정을 통해 의료 환경변화에 따른 W병원 분만실의 변화에 대한 전략수립의 방향을 제공하고 간호단위 분만실에서 시작한 성과평가지표 개발이 간호조직의 성과관리에 대한 관심과 객관적이고 공정한 평가의 틀을 수립하는 기초를 제공하였는데 그 의의가 있다. 또한 조직 구성원들이 조직의 성공과 변화를 위하여 어떠한 방향으로 나아갈 것에 대해 관심과 변화를 갖게 된 것은 본 연구의 커다란 성과였다.

핵심되는 말: 균형성과표, 성과평가지표, 분만실

I. 서론

1. 연구의 필요성

최근 정부와 사회의 의료에 대한 통제가 강화되고 국민들의 교육 및 경제수준이 향상됨에 따라 의료에 대한 지식과 기대가 증가되고 있어 고객 유치를 위한 의료기관간의 경쟁은 더욱 심화되고 있다. 이러한 의료 환경의 변화와 함께 특히 2004년 출산율이 1.1%로 감소되어 병원 분만실을 이용하는 고객 수가 현저히 줄어들고 있다(통계청, 2005).

여성건강은 여성의 삶 전체적 맥락 속에서 이해되어야 하지만 출산을 위한 분만실 입원은 여성들이 여성으로서 자신의 건강관리를 위해 의료기관을 방문하게 되는 첫 출발점이 되는 장소이다. 더욱이 과거에 비해 출산횟수가 현저히 감소함에 따라 분만 경험에 대한 여성들의 요구도도 변화하고 있다. 즉, 안전하고 안락한 환경 속에서 인격적인 대우를 받길 원하고 병원시설 또한 고급화된 개인병원의 선호가 두드러지고 있으나 상대적으로 종합병원 분만실은 합병증을 동반한 고위험분만이 증가하고 있다. 이는 W시 소재 일 병원의 정상 분만 건수 대 고 위험 분만의 건수의 비율이 36.1% 대 63.9%로 고위험 분만 비율이 더 높은 것을 보아도 알 수 있다(원주기독병원연보, 2004).

이러한 출산율 감소는 종합병원 분만실 재정수입의 감소를 초래하며 시설과 환경 뿐 아니라 의료장비 재투자의 어려움이 따르게 되어 친숙하고 편안한 질 높은 최상의 분만서비스를 원하는 고객들의 요구와는 상반되는 현상이 나타나고 있다. 병원의 재정에 큰 부담을 주는 요소들에는 정부의 의료수가 정책, 장비 및 기술의 발전에 따른 재투자, 고객의 질적인 수요 증가, 의료수가 상승 대비 임금비용의 상승폭 증가, 직원들의 후생복지에 대한 기대 등이 있다(김인숙 등, 2002). 병원이 발전하기 위해서는 외부환경 개선을 위해 지속적으로 노력함은 물론 내부관리의 혁신을 통해 경쟁력 있는 병원조직을 만드는 것이 필요하다. 조직은 생존과

성장을 위해 끊임없이 계획, 활동, 평가하는 활동을 해야 하는데 특히 관리자는 조직이 목표한 바를 어느 정도 성취했는지에 대한 성과평가에 특히 관심을 두어야 한다(강경화, 2003). 병원의 인력 중 과반수 이상이 간호 인력으로 간호부서는 병원 운영 예산의 50%이상을 차지하고 병원조직의 고객인 환자를 접점에서 만나고 있다는 점에서 중요한 위치에 있다고 볼 수 있다. 그러므로 간호조직의 간호단위별 성과가 과학적이고 합리적으로 관리 될 때 병원조직의 경영 및 목표달성도 효율적으로 이루어 질 수 있다고 본다. 조직의 합리적 경영을 위한 성과평가는 조직의 과거 활동 그리고 현재 활동의 결과로 조직의 현재와 미래를 결정하게 된다. 그러므로 성과평가는 과거수행에 대한 활동 결과에 대한 측정일 뿐 아니라 미래에 달성하고자 하는 성과에 대한 예측을 할 수 있어야 한다(김희경과 성은숙, 2001). 또한 조직의 성과란 조직의 궁극적 목표를 달성하는 것이므로 조직의 사명과 비전, 전략 및 사업 계획을 개인 단위에까지 연계시켜 조직이 나아갈 방향과 실천전략의 구체화를 도모하고 조직 목표달성과 결과에 대한 피드백이 가능하도록 하는 성과평가시스템이 필요하다(남명수, 박준성과 류량도, 1999). 따라서 조직의 재무 관점에서 벗어나 다양한 관점에서 조직의 성과를 평가하는 것이 바람직하다고 하겠으며 최근 조직의 성과평가 경향은 이를 반영하고 있다.

Kaplan과 Norton(1992)이 개발한 균형성과표(BSC; Balanced Scorecard)는 과거활동에 대한 현재시점에서 평가하는 재무적 관점과 미래 조직의 가치창출을 위해 어떠한 활동을 하였는가를 파악하는 비재무적 관점을 모두 고려하여 단기 중심적인 성과관리에서부터 장기 성과관리를 동시에 하는 평가방법이다. 균형성과표(BSC)의 또 하나의 강점은 조직의 전략을 세우는데 구성원에게 알리고 목표를 달성하기 위한 행위의 지침에 대한 피드백을 제공함으로써 구성원들이 적극적으로 참여한다는 것이다. 이 평가 체제는 전체 조직에 적용될 수도 있고 하부 단위, 또는 개인에까지 적용될 수 있어, 포춘 1000대 기업들의 50%, 미국의 산디에고대학, 듀크아동병원 등 다양한 기관들에서 적용한 사례를 볼 수 있다(Niven, 2002).

현재 우리나라 병원조직의 성과평가는 재무비율인 재무지표, 생산성지표, 환자 진료 실적지표, 의료수익지표, 인력지표 등을 사용하고 있는데 이는 주로 재무적 관점에서 병원의 성과를 평가한 것이다. 또한 간호조직의 성과평가는 평가항목이

간호사 개인의 특성평가에 치우쳐 있으며, 간호조직의 성과가 병원조직 성과에 어떻게 기여하였는지를 재무관점의 병원지표를 통해서도 파악하기 어렵다(강경화, 2003). 병원조직에서 볼 경우 간호조직은 하나의 구성단위이지만, 환자의 간호요구를 효율적으로 해결하기 위해 병동이라는 간호단위로 나뉘어져 있다(한수정, 2003). 외과계, 내과계, 외래, 중환자실, 분만실, 수술실 등 각기 다른 특성을 가진 단위 부서로 구성되어 있는 간호조직은 각 단위 부서의 특성을 반영하면서도 객관적인 평가를 할 수 있도록 하는 나름대로의 평가지표가 개발되어야 한다. 특히, 일반 기업의 판매량 증가의 개념과는 달리 간호업무의 결과를 무엇으로 볼 것이며, 이를 나타낼 수 있는 재무적인 성과지표는 무엇인가에 대한 관심과 연구가 이루어져야 한다.

따라서 본 연구는 다면적이고 객관적이며 간호업무의 특성을 반영하면서도 조직의 목적 달성과 생산성 향상을 가져올 수 있는 전략적인 성과지표가 필요하다는 인식 하에서 1992년에 개발된 Kaplan과 Norton의 균형성과표(BSC)의 개념을 적용하여 간호단위 분만실의 성과평가지표를 개발하고자 시도하였다. 연구에서 창출된 결과는 공정하고 객관적인 조직 평가의 틀을 제공함은 물론 출산율 저하에 따른 W병원 분만실의 변화에 대한 전략수립에 도움을 줄 것으로 기대한다.

2. 연구의 목적

본 연구의 목적은 Kaplan과 Norton(1992)이 개발한 균형성과표(BSC; Balanced Scorecard)를 개념적 틀로 하여 분만실 간호단위의 성과평가지표를 개발하고자 하는 것으로 세부적 연구 목적은 다음과 같다.

첫째, 균형성과표의 네 가지 관점에서 분만실 간호단위의 전략적 목표를 확인한다.

둘째, 확인된 전략적 목표에 따른 분만실 간호단위의 성과평가지표를 도출한다.

3. 용어의 정의

3.1 성과평가지표

성과평가지표란 특정 기준의 성취정도를 객관적으로 측정할 수 있게 관찰, 측정 가능한 요소로서 본 연구에서는 균형성과표(BSC)의 재무, 고객, 내부업무 프로세스, 학습과 성장의 관점에 기초하여 문헌고찰과 구성원들의 의견을 바탕으로 도출된 성과지표를 전문가와 구성원들의 타당도 검증을 거쳐 확인된 지표를 의미하며, 본 연구결과에서 최종적으로 개발하고자 하는 결과를 의미한다.

4. 연구의 제한점

본 연구는 일 종합병원의 간호단위 분만실을 대상으로 하였으므로 연구결과를 확대해석 하는 것에 신중을 기하여야 할 것이다.

II. 문헌고찰

1. 균형성과표(BSC)의 개념

성과평가란 일반적으로 경영활동을 통해 조직의 여건과 환경하에서 일정기간 동안 어느 정도의 성과를 제고, 추적시켰으며 조직의 목표달성에 얼마나 공헌하였는가를 측정하고, 분석, 평가하는 것으로 과거 수행에 대한 활동결과에 대한 측정뿐 아니라 미래에 달성하고자 하는 성과에 대한 예측이다(고대기업경영연구소, 1972). 지금까지 대부분의 조직에서는 성과평가를 재무적 결과를 중심으로 평가해왔다. 그러나 이러한 성과관리는 조직의 미래 방향성을 알려주기 보다는 경영진에게 맡겨진 자산에 대한 운용보고 수단으로 조직의 가치 창출 즉, 조직 내에 산재하고 있는 아이디어와 고객과의 관계 등을 알려주지 못한다. 이에 다양한 측면을 고려하여야 하는 경영자의 요구를 충족시킬 수 있는 관리도구중의 하나가 균형성과표(BSC; Balanced Scorecard)이다(Niven, 2002).

균형성과표(BSC)는 초음속 여객기의 계기판처럼 경영자에게 성공적으로 경영하는데 필요한 계측기를 설계해서 제공하는 것이다. 날로 복잡해지는 환경에서 경쟁해야 하는 경영자는 조직의 목표와 달성방법 활용가능한 자원에 대한 정확한 이해가 절대적으로 필요하다. 이러한 면에서 균형성과표(BSC)는 조직의 비전과 전략을 재무적 관점, 고객의 관점, 내부업무 프로세스 관점, 학습과 성장의 관점에서 본 균형 있는 내, 외적 성과지표를 사용하여 조직의 전략적 목표를 측정하고 이를 각 조직의 구성원과 공유하며, 각 조직 구성원 또는 팀별 목표를 조직의 목표와 일치시키도록 한다. 따라서 조직은 균형성과표(BSC)를 활용함으로써 미래 성장을 위한 핵심역량을 모니터링하면서 현재의 성과를 나타내는 재무적 성과를 추적하여 경영에 활용하게 된다. 물론 균형성과표(BSC)가 없었을 때도 기업들은 순이익이나 투자자본 이익률등 재무지표에 기반을 둔 다양한 성과지표를 만들어 경영성과 관리를 해 왔었다. 균형성과표(BSC)는 1990년대 들어와 산업 환경이 급

변하면서 전통적인 성과지표가 맞지 않는다는 것을 느낀 기업들이 이를 개선하려는 노력에서 개발되었다. 이러한 재무적 관점의 전통적 성과관리에 대한 문제제기 속에서 1990년 Norton과 Kaplan에 의해 ‘미래조직에서의 성과측정(Measuring Performance in the Organization of the Future)’라는 주제를 가지고 1년간 프로젝트를 진행하여 성과측정도구를 개발하여 이를 균형성과표(BSC)라 명명하였다(강경화, 2003).

BSC의 균형(balance)이란 재무성과 중심에서 재무, 비재무 성과를 모두 고려하여 효율적으로 조직의 성과관리를 하는 것으로서 단기 중심적인 성과관리에서 장·단기 성과관리를 동시에 관리하는 것이다. 그리고 결과 중심의 성과평가로부터 성과를 발생시키는 원인에 대한 근본적인 관리를 하는 것을 의미한다. 재무적 관점, 비재무적 관점, 고객 관점, 내부 프로세스 관점, 학습과 성장의 관점등 다양한 관점을 통해 기업성과 평가 기준을 균형되게 조절한다. 또한 선행지표와 후행지표를 균형되게 설정함으로써 결과 중심적인 성과평가에 치중하는 조직들로 하여금 결과를 생성하는 원인이 되는 핵심사항들을 우선적으로 살펴보게 하는 중요한 역할을 수행하게 한다. 따라서 성과평가에 대한 균형된 관점을 제시하는 것이야말로 BSC의 핵심기능 중의 하나라고 할 것이다. Norton과 Kaplan은 BSC를 혁신적인 관리 철학이라고 정의하며 비전, 전략, 관점 및 핵심 성과지표들에 의해 효율적으로 기업성과 관리를 하는 것이 BSC의 목표라고 정의한다(김희경, 성은숙, 2001).

균형성과표((BSC; Balanced scorecard)의 구성요소는 사명(mission), 비전(vision), 전략(strategies), 관점(perspective), 핵심성공요인(key performance indicator), 인과관계(cause and effect relationships), 목표(target), 피드백(feedback)으로 요약할 수 있다.

사명과 비전은 조직이 존재하는 궁극적 이유이며 기업이 추구하는 장기적 목표와 바람직한 미래상이다. 전략은 이러한 조직의 비전을 달성하기 위한 수단으로 전략의 핵심은 고객지향성, 경쟁우위의 가치 창출이라고 할 수 있다. 즉, 조직의 사명과 비전, 전략은 논리적 연계를 가지고 명확하게 수립되어야 한다.

핵심성공요인은 특정한 기간 동안 이루어지는 조직적 노력의 우선순위를 의미

하며, 핵심성공요인의 우선순위에 따라 조직의 전략적 자원이 배분된다.

핵심성과지표는 현재의 경영 성과뿐만 아니라 미래의 가치를 증대시키기 위해서 무엇을 관리 하는지를 정확하게 알려준다. 즉, 전략적 의미와 미래 예측을 가능하게 하는 정보를 제공하는 것이다.

목표는 핵심성과지표가 성과를 평가하기위한 도구의 역할을 하는 것이라면 목표는 평가의 잣대가 되는 것이다. 즉, 목표의 달성 여부에 의해 평가의 결과가 이루어지는 것으로 목표는 조직구성원들의 동기를 유발 할 수 있도록 도전적이어야 한다.

피드백은 BSC를 구축하고 적용하는 과정들이 지속적이고 순환적이어야 한다는 것이다.

관점은 BSC의 가장 핵심적인 요소 중 하나로서 기업의 가치 창출 근원에 대한 시각을 제시하는 것으로 BSC에서 설정한 관점을 통해 조직이 추구하는 가치의 원천이 무엇인지 파악할 수 있으며 하나의 조직을 네 가지 관점인 재무적 관점, 고객 관점, 내부업무 프로세스 관점, 학습과 성장 관점을 통해서 봄으로서 단기적 운영 관리를 장기적 비전 및 전략과 연계될 수 있도록 하였다(Olve, Roy, & Wetter, 2000).

1) 균형성과표의 네 가지 관점(Perspective)

균형성과표의 가장 핵심요소의 하나인 관점(Perspective)은 기업의 가치 창출 근원에 대한 시각을 제시한다. BSC에서 설정한 관점을 통해 기업이 추구하는 가치의 원천이 무엇인지 파악할 수 있다.

(1) 재무적 관점

재무적 목표는 모든 균형성과표에 있는 다른 관점들의 목표가 측정지표의 핵심으로 기능한다. 선택된 모든 측정지표들은 인과관계로 연결되어야 하고 궁극적으로는 재무적 성과의 향상이라는 측면에서 정점을 이루어야 한다. 그러므로 성과

측정지표는 장기적으로 지속되는 재무적인 목표들로부터 출발하여 장기적으로 지속될 바람직한 경제적인 성과를 전달하기 위해 재무적인 프로세스와 고객, 내부 프로세스, 그리고 궁극적으로는 직원들 및 시스템과 함께 반드시 취해질 일련의 조처들과 재무적인 목표들을 연결함으로써 전략의 줄거리를 알려 주어야만 한다.

(2) 고객 관점

고객 관점에서는 회사가 경쟁하기로 선택한 고객과 세분시장을 파악한다. 조직의 비전과 전략은 재무성과를 통해 달성되며 또한 재무성과는 고객을 통해 달성되기 때문이다. 해당 목표고객과 시장에서 기업의 성과를 파악하기 위해 고객만족도, 고객충성도, 신규고객확보율, 기존고객 유지율, 고객별 수익성 등과 같은 핵심 고객 평가지표를 사용하며 목표고객과 세분시장에 전달할 고객가치명제를 명확하게 파악하고 이를 측정한다. 고객가치명제의 구성요인들은 제품, 서비스 속성, 고객관계, 이미지와 평판의 세 가지 범주로 조직화 될 수 있다. 또한, 고객 만족도에는 시간, 품질, 가격의 세 가지 측정지표가 사용된다(노튼과 케플런, 1998).

기업의 가치 창출의 가장 큰 원천은 고객이다. 따라서 고객에 대한 면밀한 검토와 고객정보 획득을 통하여 이를 자사의 핵심역량으로 만들어 나가야 할 필요성이 있다. 기업은 고객을 통해서 가치 창출이 가능하며 그들의 요구변화를 끊임 없이 간파할 수 있을 때만이 성장을 보장 받을 수 있다.

(3) 내부업무 프로세스 관점

균형성과표(BSC)의 재무 관점과 고객 관점은 궁극적으로 프로세스를 통해 달성된다. 자원의 소비와 제품 및 서비스를 고객에게 제공하는 일련의 활동이 프로세스를 통해 이루어지고 그 결과로 재무관점, 그리고 고객관점의 성과가 산출되기 때문이다. 내부 프로세스의 평가지표는 원가, 품질, 시간의 세 측면에서 운용된다. 특히 활동기준원가계산 및 관리(ABC/M)를 통한 원가동인 및 원가정보는 내부 프로세스 평가지표로 활용됨으로써 그 폭과 깊이를 더욱 확대시켜 줄 수 있다(Olve,

Roy, & Wetter, 2000).

(4) 학습과 성장 관점

학습과 성장의 관점에서는 조직의 학습과 성장을 구동시키는 목표와 측정지표를 개발한다. 앞의 세 가지 관점에서 수립된 목표는 조직이 극적인 성과를 달성하기 위해서는 어떤 부문에서 탁월해야 하는지를 규정했다. 학습과 성장 관점에서의 목표는 다른 세 가지 시각에서 설정한 목표를 성취할 수 있게 하는 하부구조를 제공하는 것이며(Kaplan & Norton, 1992), 다음과 같은 3가지 중요한 영역이 존재한다. 첫째, 직원역량과 관련 교육은 현재의 기술적 숙련도 수준과 재 숙련이 필요한 집단의 비율을 함께 고려하여 실행되어야 한다. 둘째, 고객과 내부 비즈니스 프로세스 목표에 대한 타겟을 달성하기 위해서는 직원들의 동기부여와 기량이 필요하다. 셋째, 직원의 동기부여와 이니셔티브에 대한 조직의 분위기이다(Kaplan & Norton, 1992). 조직의 사명과 비전, 전략과 관점이 검토되고 관계가 정렬이 되면 핵심성공요인이 도출되고 성과평가지표로 전환되어 전략 달성여부를 검증할 수 있도록 도와주며 조직이 비전과 전략을 달성하기 위하여 조직 구성원들이 무엇을 어떻게 하여야 하는지 방법을 제시해 주고 있다. 또한 성과평가지표는 관점에 따라 재무, 고객, 업무프로세스, 학습과 성장의 관점으로 지표를 분류할 수 있고 성과평가지표를 통해 평가하고자 하는 성과들이 서로 어떻게 연계하는지에 따라 어떤 성과가 다른 성과를 달성하는데 선행한다면 이를 선행지표 또는 원인지표로, 결과적으로 나타남 성과를 평가하는 지표로서 후행지표 또는 원인지표로 분류하기도 한다. 그리고 성과에 대한 책임과 권한을 가진 개별지표와 책임과 권한을 공유해야 하는 공동지표로 구분할 수 있다. 이러한 성과평가지표의 분류는 성과평가지표에서 보여지는 수치들을 통해서 조직 관리에 있어서 다양한 정보를 읽을 수 있어 의사결정에 도움을 준다(강경화, 2003).

2. 균형성과표(BSC)의 구축과정

균형성과표의 구축과정은, BSC의 목적과 이에 따른 기대효과가 다르듯이 연구자별로 구축과정의 차이가 있다. Kaplan & Norton(1992)의 경우에는 1단계에서는 균형성과표를 적용할 조직단위를 선택하고 전사적 차원에서 전체 조직 안에서 적용대상 조직단위의 위치를 밝히고, 2단계에서 전략적 목표에 대한 합의를 도출하며 3단계에서는 성과평가지표를 선택하고 설계한다. 김희경과 성은숙(2001)은 1단계에서는 BSC 계획 단계로 선행분석과 계획을 수립하고 2단계에서는 전략수립단계로서 비전과 전략을 수립한다. 3단계에서는 BSC 개발단계로 관점을 설정하며, 핵심성공요인 도출과 핵심성과지표 개발, 인과관계 구현 목표, 목표설정 및 실행계획 수립과 시스템을 구축하고, 4단계는 BSC의 운영단계이다. Niven(2002)은 계획 단계와 개발의 두 단계로 정의하였는데 계획단계에서는 BSC를 적용할 조직단위를 선정하고 BSC프로젝트팀의 구성과 프로젝트 계획을 수립하며, 2단계의 개발단계에서는 BSC관련 자료수집과 미션, 가치, 비전, 전략의 개발과 목표 및 측정지표 개발 및 BSC의 운영단계이다. 강경화(2003)는 5단계를 거쳐서 BSC를 구축하였는데 1단계에서 관점을 확인하고, 2단계에서는 전략도출, 3단계에서 핵심성공요인 도출, 4단계에서 성과평가지표 개발, 5단계에서 성과지표의 관계도 작성을 기술하고 있다.

이상의 문헌고찰을 기반으로 선행구축과정을 요약하면 균형성과표를 적용할 조직의 단위 선택, 전략 수립, 성과지표 개발, 목표설정 및 계획수립 등이 공통적으로 포함되어있었다. 요약한 표는 <부록 1>에 제시하였다. 이에 본 연구에서는 1단계에서 연구대상과 단위를 선정하여 분만실 간호단위의 전략적 목표 설정을 위한 Task Force Team을 구성하고 2단계에서 전략적 목표 수립을 위한 질문을 도출하며 3단계에서 분만실 간호 단위의 전략적 목표를 확인한다. 4단계에서 예비성과 지표를 도출하며 5단계에서는 분만실 간호단위 성과평가 지표를 확정하는 5단계를 통해 구축하고자 한다.

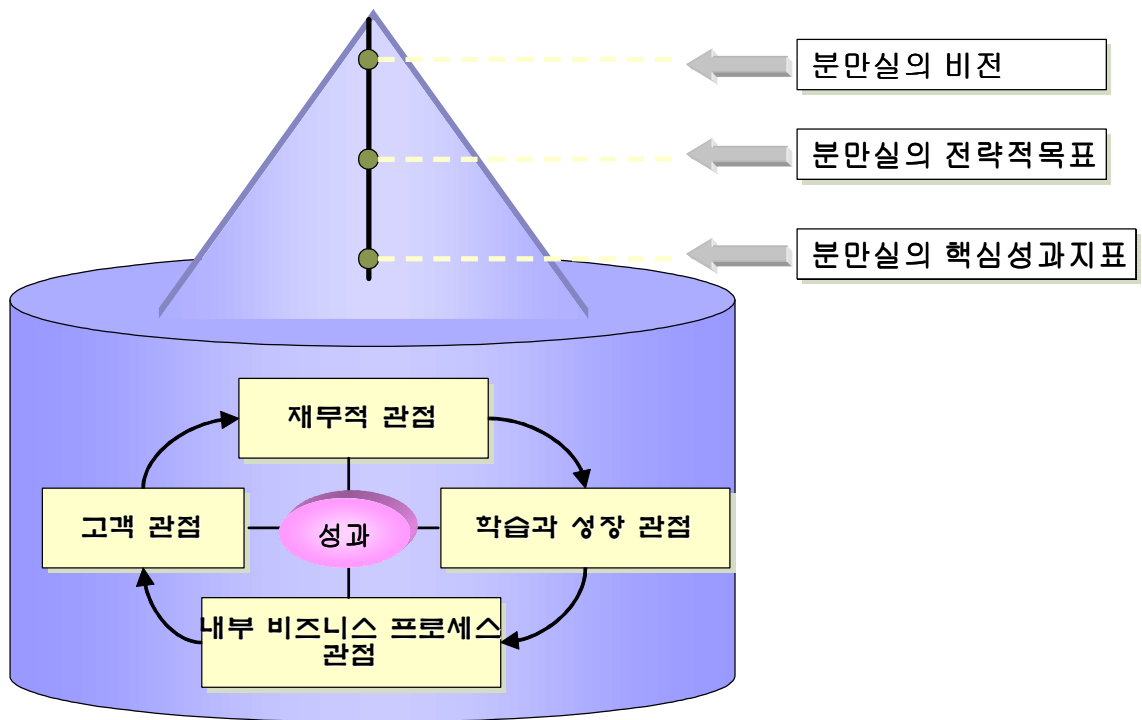
3. 균형성과표(BSC) 관련 연구동향

균형성과표(BSC)의 도입 사례들을 보면 국내·외 다양한 분야에서 적용하고 있다. 분야별로 보면 금융, 가스 전기, 대형마켓, 엔지니어링, 자동차, 전자, 의료서비스, 주류, 제약, 통신, 항공사, 호텔, 특수재생산에서 할인점에 이르기까지 다양한 분야에서 도입을 하고 있다(김희경, 성은숙, 2001). 1998년 미국의 Southern California지역에 300- 425병상 규모의 5개 병원의 종합병원에서 균형성과표(BSC)를 도입하였다(Chow, Ternika, & Williamson, 1998). 건강관리체계에서의 균형성과표(BSC)를 도입, 적용하고자 하는 가장 주된 이유는 건강관리 체계가 진료의 질 향상, 서비스 강화, 접근성 증가, 비용 감소의 강한 압력을 받고 있기 때문에 조직의 전략을 성과측정과 측정지표로 연결시킴으로서 경쟁력을 가지기 위한 것으로 나타났다(Chow, Ternika, & Williamson, 1998; Macdonald, 1998; Sahney, 1998; Wolfersteig & Dunham, 1998; Curtright, Stolp-Smith, & Edell, 1999; Rimar & Garstka, 1999; Wachtel, Harford, & Hughes, 1999; Inamdar, Kaplan, Jones, & Menitoff, 2000; Jones & Filip, 2000).

학교에 적용한 연구로서 Rimer & Garstka (1999)와 Inamdar등(2000)의 연구가 있는데 이는 균형성과표(BSC)가 비영리조직에도 적용 가능한 모델이라는 점을 나타내는 사례이다. 예일 의과대학 마취과에 적용된 연구에서는 평가 대상인 교수들로부터의 설문조사와 개인적인 면담을 통해 지표를 개발하였고 다시 프로젝트팀을 구성하여 측정방법을 개발하였다. 국내의 병원의 사례로는 이희원(1999)에 의해 서울에 소재하고 있는 대학병원의 책임경영제 확립을 위한 균형성과표를 적용한 성과평가지표 개발을 하였으며, 류지인(2001)은 수술실 간호단위의 균형성과표를 적용한 성과평가지표 개발의 연구를 강경화(2003)는 균형성과표를 적용한 병원 간호단위의 성과평가지표를 개발하여 간호단위 성과지표간의 관계를 알아보는 연구를 하였다.

Ⅲ. 개념적 틀

본 연구는 분만실 간호단위 성과평가지표를 개발하기 위하여 Kaplan과 Norton(1992)의 균형성과표의 개념을 토대로 다음과 같이 구성하였다<그림 1>.



<그림 1> 본 연구의 개념적 틀

IV. 연구방법

1. 연구 설계

본 연구는 분만실 간호단위의 성과평가지표를 개발하기 위하여 Kaplan과 Norton(1992)의 균형성과표를 개념적 기틀로 하여 분만실 간호단위의 성과평가 지표를 개발하는 방법론적 연구이다.

2. 연구대상 및 기관

본 연구는 분만실 간호단위에 균형성과표(BSC) 개념을 적용한 연구로서 W병원 분만실을 연구대상으로 선정하였다. 연구대상을 분만실로 선택한 이유는 출산율 저하에 따른 분만실 이용 고객 수는 감소되고, 이에 반하여 고 위험 산모의 이용도는 증가하고 있는 추세이나 재무적 성과의 감소로 분만실의 인적, 물리적 재투자가 축소되고 있는 현실이다. 분만실 간호 상황은 일반 병실과 달리 분만이 언제 일어날 지 예측할 수 없으며, 고 위험 산모의 입원 시 정상 분만 과정의 간호보다 훨씬 더 많은 처치와 간호가 수행되어야 하는 특성을 지니고 있어, 고 위험 산모에 대비할 수 있는 분만실 인력 운영과 시설의 투자가 필요하기 때문이다. 또한 고객의 요구에 맞는 안락한 분만 환경과 종합병원의 분만실의 상황변화에 맞는 간호를 제공하기 위해서는 앞서 언급한 특성이 고려된 성과평가가 필요하다고 사료되어 연구대상 단위로 선정하였다.

3. 연구절차 및 자료수집

본 연구는 문헌고찰을 기반으로 연구절차는 5 단계로 진행되었으며, 요약하면 <그림 2>와 같다.

연구단계	방법	참여대상자
1단계 BSC구축단계	<ul style="list-style-type: none"> Task ForceTeam 구성 문헌고찰 	<ul style="list-style-type: none"> 분만실 간호사 산부인과 의사 분만실 입원 산모 분만실 외 근무직원
2단계 전략적 목표수립을 위한 질문도출	<ul style="list-style-type: none"> 문헌고찰 전문가 자문 	<ul style="list-style-type: none"> 연구자 간호학 교수
3단계 분만실 간호단위의 전략적 목표확인	<ul style="list-style-type: none"> 심층면담 문헌고찰 	<ul style="list-style-type: none"> 심층면담 <ul style="list-style-type: none"> -분만실 간호사 전수 (6인) -간호팀장 1인 -산부인과 수련의 1인 -관련 부서 직원 2인 (QI 실 과장, 기획실 과장)
4단계 분만실 간호단위의 예비성과평가지표 도출	<ul style="list-style-type: none"> 문헌고찰 실무자 회의 	<ul style="list-style-type: none"> 실무자 회의 <ul style="list-style-type: none"> - 분만실 간호사 전수
5단계 분만실 간호단위의 성과평가지표 확정	<ul style="list-style-type: none"> 전문가 자문 실무자 타당도 	<ul style="list-style-type: none"> 전문가 자문 <ul style="list-style-type: none"> - 간호학 교수 - 병원행정전공 석사 실무자 타당도 <ul style="list-style-type: none"> - 분만실간호사 전수

<그림 2> 연구 진행절차

3.1 분만실 간호단위의 전략적 목표 설정을 위한 준비단계

TFT은 분만실 조직 내 구성원, 분만실 외 조직 구성원, 고객으로 구성하였다. 분만실 조직 내 구성원은 분만실에서 근무하는 간호사 전수 6인, 간호과장 1인, 산부인과 수련의 1인이었으며, 분만실 외 조직 구성원은 QI실과 기획실 근무자 2인이었고, 고객은 심층면담 기간에 입원한 산모 6인이었다.

TFT 구성원의 일반적 특성으로 분만실 간호사는 전수 모두가 분만실 경력이 3년 이상이었으며, 간호과장은 임상경력 31년 이상으로 분만실 단위 관리 경력은 3년 이었다. 분만실 외 조직 구성원은 QI실과 기획실 근무 경력이 3년 이상으로 병원행정관련 석사학위를 소지하고 있었다. 고객은 분만실에 입원했던 초산모와 경산모로 연령범위는 25세에서 35세였다.

3.2 분만실 간호단위의 전략적 목표 설정을 위한 질문 도출

Kaplan 과 Norton(1992)의 균형성과표(BSC)의 4가지 관점에서 전략적 목표를 수립하기 위하여 조직의 Strength(강점), Weakness(약점), Opportunities(기회), Threats(위협) 요소를 연계하여 각 관점별 질문항목을 개발하여 간호대학 교수 2인의 자문을 받아 수정하였으며, 본 연구를 위해 확정된 각 관점별 질문항목은 <표 1>과 같다. 관점별 문제를 해결하는 분석기법인 SWOT Analysis를 적용하여 도출된 질문요약문은 <부록 2>에 제시하였다.

<표 1> 분만실 간호단위의 전략적 목표 설정을 위한 각 항목별 질문항목

관점	질문항목
재 무	<ul style="list-style-type: none"> · 분만실이 성공하기 위하여 병원경영진에게 보여지는 강점은 무엇입니까? · 분만실이 성공하기 위하여 병원경영진에게 보여지는 약점은 무엇입니까? · 분만실이 성공하기 위하여 병원경영진에게 어떻게 보여져야 한다고 생각하십니까? · 분만실이 성공하는데 병원경영진에게 보여지는 위협요인은 무엇입니까?
고 객	<ul style="list-style-type: none"> · 어떠한 간호를 받았을 때 가장 만족스러우셨습니까? · 분만실에 입원해 있는 동안에 어떻게 도와드리길 원하십니까?
내부업무 프로세스	<ul style="list-style-type: none"> · 우리 병원 분만실 간호수행의 강점은 무엇이라고 생각하십니까? · 우리 병원 분만실 간호수행의 약점은 무엇이라고 생각하십니까? · 우리 병원 분만실 간호가 원활하게 수행되기 위해서는 무엇이 변화되어야 한다고 생각하십니까? · 우리 병원 분만실이 위협을 받고 있는 요소는 어떠한 것이 있습니까?
학습과 성장	<ul style="list-style-type: none"> · 최상의 간호를 제공하기 위한 우리 분만실의 강점은 무엇입니까? · 최상의 간호를 제공하는데 우리 분만실의 약점은 무엇입니까? · 분만실 간호의 전문성을 발휘하기 위하여 어떠한 노력을 해야 한다고 생각하십니까? · 최상의 간호를 제공하는데 분만실이 받고 있는 위협요소는 무엇입니까?

3.3 분만실 간호단위의 전략적 목표 확인

분만실 간호단위의 전략을 성공적으로 실천하기 위하여 일차적으로 병원의 자료를 통해 분만실 간호단위의 비전과 목표를 확인하였으며, 균형성과표(BSC)의 4가지 관점별로 개발한 질문을 이용하여 TFT에게 심층면담을 실시하였다. 심층면담을 통한 자료 수집은 2005년 9월 27일에서 10월 31일까지 시행하였다. 심층면담은 대상자별로 분만실과 회의실에서 진행하였으며 면담시간은 30분에서 40분이

소요되었다. 면담내용의 누락을 막기 위하여 참여자들의 동의하에 녹음하였으며, 면담한 전체 내용에 대해 녹취록을 작성하였다. 녹취 내용 중 애매하거나 이해가 되지 않은 부분은 면담자에게 재확인하는 과정을 거쳤다. 면담 내용분석은 연구자가 녹취록을 3회 이상 정독하면서 의미 있는 진술을 문장 단위로 목록화하였다. 목록화된 내용을 선행연구와 문헌고찰을 참고하여 관점별로 범주화하였다.

3.4 분만실 간호단위 예비 성과평가지표 도출

관점별로 정리된 전략적 목표를 기반으로 분만실 간호단위 전략별 예비성과평가지표를 도출하기 위하여, 문헌고찰을 통해 타 기관들의 사례에서 제시한 지표들을 수집하고 관점별로 정리한 후 실무자 회의를 가졌다. 실무자 회의는 연구자를 포함하여 분만실 간호사 전수 6인이 참여하여 약 3시간씩 2회에 걸쳐 진행되었다. 회의진행은 연구자가 회의 시작 전 전략별 예비성과지표 개발에 대한 문헌분석과 면담내용 분석결과를 참석자에게 설명하였고, 이를 토대로 예비성과지표를 선정하였다.

3.5 분만실 간호단위 성과평가지표 확정

선정된 분만실 간호단위 예비성과지표는 실무자 집단의 타당도 검증의 단계를 거쳤다. 타당도 검증에 응한 실무자 구성원은 분만실 간호사 전수 6인이었다. 각 관점별 선정된 예비성과지표 중 최종 분만실의 성과평가지표 선정을 위해 실무자 집단의 타당도 검증을 하였다.

예비 성과평가지표의 타당도를 검증하기 위하여 분만실 간호사 전수 6인에게 각 관점별 예비로 선정된 성과평가지표에 대해 스티커를 이용하여 의견을 물었다. 붉은색 스티커는 ‘매우 타당하다’, 노란색 스티커는 ‘타당하다’, 초록색 스티커는 ‘타당하지 않다’, 파란색 스티커는 ‘전혀 타당하지 않다’를 의미한다. 타당도 검증 결과 예비성과 평가지표에서 붉은색 스티커와 노란색 스티커의 비율이 80% 이상의 지표들만을 선택한 후 분만실 구성원들의 의견일치를 확인한 후 확정하였다.

V. 연구결과 및 논의

1. 연구결과

1.1 분만실 간호단위 전략적 목표 확인

분만실 간호단위의 전략적 목표를 확인하기 위하여 분만실 간호사, 산부인과 수련의, 분만실에 입원했던 산모, 관련부서 직원을 대상으로 심층면담 내용을 분석하여 균형성과표의 각 관점별로 의미 있는 진술문을 요약하고 <부록 3, 4, 5>이를 기반으로 문헌고찰과 기존의 분만실의 목표를 참고하여 연계시킨 후 <부록 6>에 제시하였고, 최종 전략적 목표는 분만실 간호사 전수의 합의과정을 거쳐서 전략적 목표를 확인하였다<표 2>.

<표 2> 확인된 분만실 간호단위 전략적 목표

관 점	전략적 목표
재 무	· 병원수익에 기여
고 객	· 고객 만족도 증가 · 전문 간호사로서 이미지향상 · 고객확보율 증가
내부업무 프로세스	· 간호의 질 향상 · 간호의 과학화 · 간호업무의 표준화 · 관련부서와의 만족도증가 · 간호사고 방지
학습과 성장	· 교육 및 연구 활동 참여율 증가 · 간호사만족도 증가

재무 관점에서는 심층면담을 통하여 도출된 ‘병동 통합운영으로 효율적 인력관리’, ‘적절한 간호수가 인정’, ‘중증 간호에 대한 차별화된 간호수가 산정’등은 출산력 저하로 이용고객수의 감소에 따른 분만실의 중증 정도를 무시한 이용고객 수 대비로 간호인력 감축에 따른 문제점을 의미하는 것으로 2006년 분만실 리모델링의 계획 시 분만실과 산과계의 통합운영으로 분만실 중증도와 업무량에 따른 효율적인 인력관리가 필요함을 시사하고 있다. 기존의 전략적 목표인 ‘철저한 물자관리를 통한 원가절감’은 직원 일인당 수익의 의미보다 원가 절감의 이미가 더욱 병원수익과 성장에 영향을 줄 수 있다고 본다. 이에 전략적 목표를 ‘병원수익에 기여’를 전략으로 도출하였다.

고객 관점에서는 심층면담 내용의 ‘숙련된 간호기술에 대한 요구, 환자 요구에 대한 신속한 응대’, ‘입원 시 병실에 대한 충분한 안내 요구, 충분히 설명해줄 수 있는 실력’, ‘의사소통능력에 대한 요구’는 간호사의 목표 대상자인 고객에게 행하여 만족도를 증가시키는 것은 간호행위로서 간호의 가치명제를 반영하는 매우 의미 있는 것으로 ‘고객만족도 증가’를 목표로 확인하였다. 또한 ‘정서적, 심리적 불안을 지지해주길 바란다’, ‘친절한 간호사’, ‘편안하게 대해주는 간호사’, ‘자주 보살펴주는 간호사’는 고객들은 기본적으로 전통적인 간호이미지에 대한 기대가 높은 것으로서 전략 목표는 ‘전문직 간호사로서의 이미지 향상’으로 확인하였다. ‘분만실 환경의 개선이 필요하다’, ‘산전교실을 통해서 정보와 지식을 얻기 바란다’ 및 기존의 전략목표 ‘분만환경의 개선’등은 환경을 개선함으로써 고객의 만족은 물론 기존 고객의 확보 및 유치를 할 수 있기 때문에 전략목표인 ‘고객 확보율 증가’를 확인하였다.

내부업무프로세스의 관점의 심층면담에서 나타난 ‘고위험과 응급상황에 대처할 수 있는 능력강화’, ‘신속하고 정확한 간호능력’, ‘분만실 업무의 흐름에 대하여 숙지의 필요성’, ‘분만실 프로토콜을 수시점검하면서 익힌다’, ‘분만실 기본간호 업무에 대한 충실’등의 내용은 기본 간호업무를 더욱 향상시키는 것으로 ‘간호의 질 향상’을 전략 목표로 확인하였다. 이는 기존의 전략적 추구하고 같은 목표를 가진다. 또한 ‘간호과정에 대해 정확히 사정할 수 있는 능력’, ‘전문 간호사로서 역할인식’은 최상의 서비스를 원하는 고객에게 보다 더 질 높은 간호와 ‘간호의 과학화’를

실시함으로써 서비스 평가 항목인 간호과정을 실시하고, 궁극적으로는 간호의 질과 고개의 만족, 병원의 수익을 가져올 수 있을 뿐 아니라 ‘간호사고’를 예방할 수 있다. ‘분만실 업무분석과 효율적 관리’의 전략 목표는 ‘간호업무의 표준화’로 확인하였다. 이는 줄어드는 인력에 대비할 뿐 아니라 산과계 통합을 대비하여 간호의 표준화를 높임으로서 간호 업무의 효율을 높일 수 있으며, ‘부서간의 관계개선을 위한 의사소통능력’, ‘의료진과의 협력하는 분위기’, ‘서로 격려하며 동기 부여’는 간호업무 수행에 가장 필수적인 요소들이라고 할 수 있다. 전략적 목표는 ‘관련부서와의 만족도 증가’로 확인하였다. 마지막으로 ‘분만 대기실내에 간호사 스테이션 설치’, ‘LDR-Room설치’, ‘중앙모니터 장치의 필요성’의 심층면담의 진술은 고객의 낙상사고를 미연에 방지 할 수 있으며, 집중적인 환자관리를 함으로서 간호업무시 발생하는 위험 상황을 예방 할 수 있다. 전략 목표로는 ‘간호사고 방지’를 확인하였다.

학습과 성장의 관점에서 심층면담의 진술 내용은 ‘교육의 활성화’, ‘각종사례 및 사례연구 참석’, ‘분만실 간호사로서의 자긍심 갖기’, ‘전문 간호사의 지식 습득’, ‘각종문화행사 기회 균등’, ‘계속적 공부’였다. 이는 변화되는 각종 정보와 자료를 수집하고, 지식을 얻고 질 높은 간호를 수행하고 그 수행으로 인하여 자긍심과 만족감을 가질 수 있으며 아닌 계속적으로 자기 개발을 할 필요가 있다는 것을 의미하며 전략적 목표는 기존의 전략적 목표와 거의 일치하는 ‘교육 및 연구 활동 참여율 증가’와 ‘간호사 만족도 증가’를 확인하였다.

1.2 분만실 간호단위의 예비성과평가지표 선정

분만실 간호단위 예비성과 지표는 문헌분석을 통하여 수집된 지표들 <부록 7, 8, 9, 10>과 도출된 전략적 목표를 기초로 간호학 전공 교수 3인의 자문과 분만실 간호사 전수 6인이 참여한 실무위원회에서 예비성과지표 선정과 선정근거는<표 3>에서 제시하였다.

선정된 예비성과지표는 총 14가지표로, 재무 관점에서 2개, 고객 관점에서 4개, 내부업무프로세스 관점에서 6개, 학습과 성장 관점에서 2개를 선정하였다.

재무적 관점에서 ‘병원수익에 기여’전략의 지표로는 병원경영의 종합 평가 지표 중 하나이며 조직의 성장성을 측정하는 대표적인 ‘간호수익증가율’은 중증 간호에 대한 차별화된 간호수가 산정과 적절한 간호수가 산정으로 병원의 수익성에 기여하며, 원가 절감을 위한 효율적인 인력관리는 ‘관리 비용의 감소율’로 병원의 성장성에 기여할 수 있기 때문에 각각 지표로 선정하였다.

고객 관점에서는 ‘고객 만족도’, ‘환자 및 보호자에게 치료와 간호계획을 충분히 설명한 건수’, ‘고객의 간호사 이미지 점수’, ‘고객 유치율’을 지표로 선정하였다. 조직에서는 고객이 만족하고 있는지의 여부를 계속적으로 알고 있어야 하며 고객만족도는 고객 관점에서 매우 중요하며 대표적 요소이다. 대부분 분만실에 입원하는 산모와 가족들은 낯선 환경에 적응하기가 쉽지 않기 때문에 입원안내 뿐 아니라 간호행위, 처치 등에 대하여 충분히 설명받기를 원하고 요구 하고 있으며, 두 사람의 생명을 유지하고 탄생하는 분만실의 특수성을 고려하여 고객에게 더욱 더 가까이 다가갈 수 있고, 돌봄의 간호 기본 이미지와, 편안하게 대하여 주는 간호가 요구되어지기 때문에 ‘환자 및 보호자에게 치료와 간호계획을 충분히 설명한 건수’를 지표로 선정하였다. 또한 보다 더 편안하고 안락한 분만 환경의 제공 및 산모 교실 등으로 고객의 확보율은 높일 수 있으며 이에 대한 지표로는 ‘고객유치율’이 높아질 것으로 판단하여 지표로 선정하였다.

내부업무프로세스 관점에서는 분만실 간호업무의 모든 영역을 포함하고 있으며 미래지향적인 변화를 가져올 수 있는 지표의 설정이 필요로 된다. 분만실의 특수한 고위험 응급상황에 정확하게 대처할 수 있는 능력과 적절한 간호 인력은 질 높은 간호의 수행과 간호 사고를 예방 할 수 있으며 간호의 질은 환자에게 적용하는 ‘직접간호 시간’과 ‘간호사 인력비율’을 지표로 선정하였다. 또한 효율적인 업무와 간호의 과학화는 발전적 변화를 유도할 수 있다. 그러므로 환자에게 수행되는 ‘간호과정을 적용하여 간호문제를 해결 한 건수’의 지표로 측정되어질 필요성이 있다. 간호업무의 표준화는 ‘개발된 프로토콜의 적용 건수’의 지표로 선정하였으며, 관련부서와의 관계를 유지하고 개선하기 위하여서는 ‘관련부서의 간호이미지 점수’를 지표로 선정하였다. 간호사고는 ‘간호사고 방지 건수’를 지표로 선정하였다.

학습과 성장 관점에서는 새로운 지식의 습득으로 간호사로서의 역량을 강화

시키는 각종 연구 및 교육에 참여되는 확률과 이러한 교육과정을 통하여 간호사 본인의 만족도를 측정하는 ‘교육 및 연구 참여 건수’와 ‘간호사 만족도’의 지표를 선정하였다.

<표 3> 전략적 목표에 따른 선정된 예비성과평가지표 및 선정근거

관점	전략목표	예비성과 평가지표	선정근거	산출방법
재 무	· 병원 수익에 기여	· 간호수익 증가율	병원조직의 성장성을 측정하는 대표적인 지표인 의료수익증가율을 응용	(당기-전기)간호수익/전기간호수익
		· 관리비용 감소율	의료원가 비율 중 의료수익 대 관리비율이 가장 높은 비율	(당기-전기)관리비용/전기관리비용비율
고 객	· 고객 만족도 증가	· 고객만족도	고객관점의 매우 중요하고 대표적인 지표	고객만족도 측정도구의 점수
	· 전문 간호사로서 이미지향상	· 환자 및 보호자에게 치료와 간호계획을 충분히 설명한 건수	환자의 교육과 설명에 대한 욕구 반영	정확하게 응답한 인원수 /고객의 조사대상자 수
		· 고객의 간호사 이미지 점수	고객에게 전문적 간호사로서의 인정에 대한 욕구 반영	고객의 간호사 이미지측정도구의 점수
내부업무 프로세스	· 고객 확보를 증가	· 고객 유치율		
	· 간호의 질 향상	· 직접간호시간	간호의 질을 평가하는 지표	간호사 일인당 직접간호시간
		· 간호사인력비율	간호사 인력비율이 높으면 직접간호시간이 증가하는 것으로 간호관리료 차원에서 평가하는 객관적인 지표	간호사 수/환자 수
	· 간호의 과학화	· 간호과정을 적용하여 간호문제를 해결한 건수	병원표준화 심사 항목	평가시기에 간호기록이 되어있는 간호문제 해결 건수
	· 간호업무의 표준화	· 개발된 프로토콜의 적용 건수	업무의 효율성을 가져오게 됨	프로토콜적용건수
	· 관련부서와의 만족도증가	· 관련부서의 간호 이미지 점수	원활한 의사소통과 협조를 평가하기 위한 지표	관련부서 직원 만족도 측정점수
· 간호사고 방지	· 간호사고 발생 건수	간호의질과 생산성을 평가하는 지표	간호사고 건수	
학습과 성장	· 교육/연구 활동 참여율 증가	· 교육 및 연구 참여 건수	간호역량을 평가할 수 있는 지표	교육/연구 참여도 횟수
		· 간호사만족도 증가	· 간호사만족도	교육여건에 대한 전반적인 평가지표

1.3 분만실 간호단위의 성과평가지표 확정

선정된 분만실 간호단위 예비성과지표를 토대로 하여 분만실 간호사 전수가 참여한 실무자 집단을 통하여 타당도 검사는 스티커를 사용하여 각 지표에 부착하도록 하였다. 빨간색스티커는 매우타당하다, 노란색스티커는 타당하다, 녹색스티커는 타당하지 않다, 파란색스티커는 전혀 타당하지 않음을 사전에 협의하여 정한 뒤 타당한 지표라는 의견이 80% 이상인 성과 평가지표만을 선택한 후<부록 사진 1> 의견일치를 확인한 후 선정된 성과평가 지표는 총 12개로 관점별로는 재무관점 2개, 고객관점 3개, 내부업무 프로세스 관점에서 5개, 학습과 성장 관점 2개였다<표 4>. 고객 관점에서 41.7%로 합의된 '고객유치율' 지표는 현재 매우 낙후되어있는 분만 환경이 개선되고 시설의 투자 뿐 아니라 각종 산전 지식을 전달하고 교육 할 수 있는 기회가 주어진다면 고객의 만족도가 증가되어 고객유치는 증가할 수 있지만 정확하게 분만환경의 개선으로 유치되었다고 측정 할 수 있는 근거 자료가 미흡한 '고객유치율'의 지표와, 간호의 질이 향상되고 간호 인력이 확보되면 '간호사고 발생건수'는 줄어들 수 있다는 합의에 의해서 두 지표는 제외되었다.

실무자 집단에 참여한 구성원의 특성은 30대 3명, 40대 1명이며, 분만실 근무경력이 3년-5년이 3명, 8년-10년 1명, 10-20년 1명, 20년 이상이 1명이었다.

<표 4> 분만실 간호단위의 확정된 성과평가지표

관 점	확정된 성과평가지표	타당도 합의를율(%)*
재 무	· 간호수익 증가율	91.7
	· 관리비용 감소율	83.3
고 객	· 고객만족도	83.3
	· 환자 및 보호자에게 치료와 간호 계획을 충분히 설명한 건수	87.5
	· 고객의 간호사 이미지점수	83.3
	· 고객유치율	41.7**
내부업무 프로세스	· 직접간호시간	83.3
	· 간호사인력비율	95.8
	· 간호사고 발생건수(낙상률)	41.7**
	· 간호과정을 적용하여 간호문제를 해결한 건 수	83.3
	· 개발된 프로토콜의 적용 건수	87.5
	· 관련부서의 간호이미지	100
학습과 성장	· 교육 및 연구 참여건수	83.3
	· 간호사만족도	83.3

* 합의를율(%): {타당도 점수 합***/(응답자 수 × 4)} × 100

** 합의를율이 80%이하인 지표

*** 타당도 점수 : 빨간색(매우 타당하다) 4점, 노란색(타당하다) 3점,
녹색(타당하지 않다) 2점, 파란색(매우타당하지 않다) 1점

2. 논의

본 연구에서는 Kaplan과 Norton(1992)이 개발한 균형성과표(BSC; Balanced Scorecard)를 개념적 틀로 하여 분만실 간호단위의 성과평가지표를 개발 하였는데 출산력감소에 비해 이용고객의 요구도는 더욱 높아 가는 상황에서 조직의 재무 성과평가에 의존된 한계에서 벗어나서 분만실 간호단위의 특성을 반영하고 다양한 관점에서 객관적으로 균형 있게 평가할 수 있는 지표를 제시하였다고 본다.

균형성과표의 구축은 사전 준비 단계를 거친 후 조직의 사명과 비전을 수립하고 관점을 확인하는 단계로 진행하게 된다(김희경과 성은숙, 2002). 이에 연구의 목적과 참여 동의를 얻어 TFT를 선정하여 심층면담을 하였다. 참여 대상자로는 산부인과 의사, 분만실 입원산모, 분만실과 관련된 직원, 분만실 중간관리자 경험을 가진 간호과장, 분만실 간호사였으며 대상자 중 분만실 간호사는 전수를 포함하였다. 이는 기존 분만실의 비전과 전략목표를 수립할 때 동참하였던 구성원들이어서, 전략적 목표 확인과 성과평가지표 개발 위하여 모두 참여 할 수 있도록 하여 생성된 지표들은 구성원 모두가 시간과 노력으로 탄생시킨 전략이며 조직의 힘을 같이 기울이겠다는 의지이며 조직의 변화에 새로운 출발점을 의미하기 때문이다. 본 연구과정에서도 분만실 간호단위의 성과평가지표 개발은 아직까지 단위 부서의 균형성과표(BSC) 개발에 대하여 그 필요성을 절감하지 못하고 있던 구성원들에게 분만실의 비전과 전략을 함께 정리하며 목표를 확인하고 분만실 구성원 모두가 참여하면서 이렇게 달성하기 위해서는 스스로 무엇을 하여야 하는지를 알게 할 뿐 아니라, 어디에 힘을 모아야 하는지를 알게 해 주는 것으로서 분만실 구성원 모두가 참여한 것의 의미가 크다고 할 수 있다.

TFT의 심층면담과 문헌분석, 기존의 분만실 목표를 참고하여 도출된 분만실 간호단위의 전략적 목표는 간호학 교수 3인의 자문과, 분만실 간호사 전수가 참여한 실무위원회에서 균형성과표의 네 가지 관점별로 총 11개의 전략목표와 14개의 예비성과 지표를 다음과 같이 확인하였다.

재무관점에서는 전략적 목표인 ‘병원수익에 기여’는 ‘적절한 간호수가 산정’으로

병원의 성장성에 기여'하는 '간호수익 증가율'의 지표로 선정하였고 '철저한 물자관리'와 '효율적 인력관리'는 '관리비용 감소율'을 지표로 선정하였다. 분만실의 철저한 물자관리와 적절한 재고관리, 분만실 리모델링과 산과계 통합 운영의 효율적 인력은 원가절감을 할 수 있으며 이는 조직의 일인당 수익의 의미보다 더욱 큰 의미가 있다고 할 수 있다(Niven, 2002). 또한 '병원 수익성제고에 기여'한다는 이희원(1999)의 연구와 일치하였으며, 류지인(2001) 연구결과의 '원가절감'과 '수익성제고'의 재무적 관점과의 전략과 일치하였다.

고객 관점에서는 '고객 만족도 증가', '전문간호사로서 이미지 향상', '고객확보율 증가'등이 전략 목표로 확인되었으며 이에 대한 지표로는 '고객 만족도', '환자 및 보호자에게 치료와 간호계획을 충분히 설명한 건수', '고객의 간호사 이미지 점수', '고객 유치율'을 선정하였다. '고객'은 조직의 가치를 추구하는 대표적 관점으로서 '고객 만족도'는 재입원율과 병원에 대한 평가의 결과를 말하는 것이며(유승흠, 1998) 고객 관점의 매우 중요한 요소이다(Niven, 2002).

내부업무 프로세스 관점에서는 '간호의질 향상', '간호의 과학화', '간호업무의 표준화'등의 전략목표를 확인하였으며 이는 류지인(2001), 강경화(2003)의 연구결과와 일치하는 전략 목표를 가졌다. 지표로는 '직접 간호시간', '간호사 인력 비율'이 지표로 선정되었다. 이는 강경화(2003) 연구결과와 일치하며 적절한 간호 인력은 질 높은 간호행위 뿐 아니라 간호 사고를 줄 일 수 있다(ANA, 1995). '간호업무의 표준화' 전략 지표로는 '개발된 프로토콜 적용건수'를 지표로 선정하였다. 이는 앞으로 분만실과 산부인과 병동의 통합으로 발생할 수 있는 문제점을 최대한 보완하고 업무의 효율성을 높일 수 있기 때문에 지표로 선정하였다. '간호의 과학화' 전략의 지표로는 '간호과정을 적용하여 간호문제를 해결 한 건수'가 선정되었다. 이는 전산초(1974)의 간호는 간호의 생산에서 소비까지 전 과정이 전문직 간호사에 의해 과학적으로 이루어져야 한다는 내용과 일치하며 병원표준화 심사 평가 항목이기도 하다. '관련부서와의 만족도 증가' 전략목표는 류지인(2001) 연구에서는 유관부서를 고객관점으로 보았으나 본 연구에서는 한 부서나 개인의 업무가 원활하게 수행되기 위해서는 연계된 부서의 도움이 절대적으로 필요하며 이들의 요구를 파악하고 업무과정의 개선에 활용하는 것이 총체적 질 관리의 기본이라고

파악하였다(유승흠, 1998).

학습과 성장의 관점에서는 임상간호사의 실무교육 수행 정도가 높을수록 간호 업무수행을 잘하는 것으로 나타났으며, 전문성 향상을 위한 실무교육에 대한 수용 정도를 높임으로서 간호업무 수행을 향상시킬 수 있다(류지인, 2001). 그러므로 간호 역량을 강화하며 전문 간호사로서의 새로운 지식을 습득하기 위해서는 ‘교육 및 연구 참여건수’는 매우 중요하므로 지표로 선정하였으며, 교육에 대한 성취동기 수준과 실무교육 수용정도에는 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다(이선희, 1989). 그러므로 이러한 교육은 ‘간호사 만족도’가 증가할 것이므로 지표로 선정하였다.

이러한 분만실 간호단위 예비성과 지표는 분만실 간호사 전수가 참여한 실무자 집단을 통하여 고객관점의 ‘고객유치율’과 내부업무프로세스 관점의 ‘간호사고’ 지표는 삭제 한 후 타당한 지표라는 의견이 80% 이상인 성과 평가지표만을 선택하여 재무 관점 2개, 고객 관점 3개, 내부업무 프로세스 5개, 학습과 성장 관점 2개의 총 12개의 지표를 확정하였다.

본 연구는 간호조직의 성과를 기존의 인사관리 차원의 성과평가의 한계를 벗어나 다양한 관점에서 평가할 수 있는 지표를 만든 것에 큰 의의가 있다고 할 수 있다. 또한, 개발된 성과평가지표 자체만의 의의가 아니라 조직 구성원 간호사 모두를 참여하게 함으로써 조직의 나아갈 방향을 설정하고 무엇을 해야 할 것에 대한 동기부여를 한 것에 또 하나의 의의를 부여하고자 한다.

앞으로 간호단위 분만실 뿐 아니라 다양한 부서에서 성과평가 지표가 개발되어 이러한 특성을 반영할 수 있는 성과평가지표가 개발되어야 할 것이다.

VI. 결론 및 제언

1. 결론

본 연구는 현재의 결과중심, 재무지표의 평가에서 벗어나 다양한 관점을 반영하는 Kaplan과 Norton(1992)이 개발한 균형성과표(Balanced Scorecard; BSC)를 개념적 틀로 하여 분만실 간호단위의 성과평가지표를 개발하는 방법론적 연구이다. 연구대상으로는 일 대학병원의 분만실 간호단위를 선정하였으며, 진행절차는 5단계로서 1단계에서 BSC구축 준비단계, 2단계에서 전략적 목표 수립을 위한 질문을 도출, 3단계에서 분만실 간호단위의 전략적 목표 확인, 4단계에서 분만실 간호단위 예비성과지표 선정, 5단계에서 분만실 간호단위 성과평가지표 확정을 하는 단계를 거쳤다.

본 연구 결과에 따른 결론을 요약하면

1. 연구 대상 단위의 전략적 목표를 균형성과표의 네 가지 관점에서 심층면담과 기존의 분만실 목표를 참고하여 확인하였다. 고객 관점에서는 고객을 만족하게 하기위하여 간호의 가치 명제를 반영하고자 하였으며, 내부업무 프로세스 관점에서는 간호의 질 향상, 학습과 성장 관점에서는 간호역량 향상을 위한 목표가 확인되었다. 이러한 전략 목표들은 분만실의 사명인 고객에게 최적의 간호를 제공하기 위하여 전문직으로서의 성장을 기대하고 있는 것을 확인하였다.

2. 분만실 간호단위의 사명을 실천하기위한 전략은 재무관점에서 1개 '병원 수익에 기여', 고객 관점에서는 3개의 전략 목표인 '고객 만족도 증가', '전문 간호사로서 이미지 향상', '고객 확보율 증가'이다. 내부업무 프로세스 관점에서는 간호의 질 향상과 관련된 5개의 전략목표가 확인되었으며, 학습과 성장 관점에서는 간호

역량과 질 향상을 위한 2개의 전략 목표가 확인되었다.

3. 도출된 전략 목표는 관점별로 재무관점에서 2개, 고객관점에서 4개, 내부업무 프로세스관점에서 6개, 학습과 성장관점에서 2개의 지표를 선정하였다. 재무 관점에서 ‘간호수익 증가율’, ‘관리비용 감소율’, 고객관점에서 ‘고객 만족도’, ‘환자 및 보호자에게 치료와 간호계획을 충분히 설명한 건 수’, ‘고객의 간호사이미지 점수’ ‘고객유치율’, 내부업무 프로세스 관점에서 ‘직접간호시간’, ‘간호사 인력 비율’, ‘간호과정을 적용하여 간호문제를 해결 한 건수’, ‘개발된 프로토콜의 적용 건수’, ‘관련부서의 간호이미지 점수’, ‘간호사고 발생건수’, 학습과 성장의 관점에서 ‘교육 및 연구 참여건수’, ‘간호사 만족도’로서 총 14개의 예비성과 지표를 개발하였다.

4. 개발된 예비성과 지표는 전문가 자문과, 분만실 간호사 전수의 합의과정을 거쳐서 타당도 검증을 하였다. 확정된 분만실 간호단위의 성과지표는 고객 관점에서 ‘고객 유치율’, 내부프로세스 관점의 ‘간호사고 발생건수’의 두 지표는 타당도가 낮게 나타났다. 이를 수정하여 재무관점 2개, 고객관점 3개, 내부업무 프로세스관점에서 5개, 학습과 성장 관점에서 2개의 총 12개의 최종 성과 지표를 확정하였다.

본 연구는 균형성과표(BSC)를 이용하여 분만실 간호단위의 성과지표를 개발하기 위하여 목표를 결정하는 것에서부터 지표를 만들기까지 조직 구성원들의 평가나 보상 그 자체가 아니라, 조직의 성공과 변화를 위하여 어떠한 방향으로 나아갈 것에 대한 구성원들의 변화를 발견하는 것에도 많은 의의가 있으며, 의료환경 변화에 따른 W병원 분만실의 변화에 대한 전략수립의 방향을 제공하고 간호단위 분만실에서 시작한 성과평가지표 개발이 간호조직의 성과관리에 대한 관심과 객관적이고 공정한 평가의 틀을 수립하는 기초를 제공하였다.

2. 제언

본 연구의 결구의 결과를 바탕으로 다음과 같이 제언하고자 한다.

- (1) 본 연구에서 개발된 성과평가지표간의 인과관계를 파악하는 추후 연구가 필요하다.
- (2) 분만실에서 확인된 성과지표를 측정 할 수 있는 도구 개발 연구가 필요하다.
- (3) 전체 간호조직의 성과관리를 위하여 간호국 차원으로 확대 개발 할 것을 제언한다.
- (4) 성과관리를 위해서는 먼저 조직차원의 성과관리를 측정할 수 있는 정보시스템이 지원할 수 있어야 한다. 특히 재무관점의 병원회계시스템이 이를 평가 할 수 있도록 설계되고 병원정보시스템과 연계될 수 있도록 개발할 것을 제언한다.

참고문헌

- 고대기업경영연구소(1972). *정부투자기관의 경영평가와 인텔시브시스템의 확립에 관한 연구*. 서울: 고대출판사.
- 강경화(2003). *균형성과표를 적용한 간호단위 성과평가표 개발*. 연세대학교 박사학위논문, 서울.
- 강경화(2004). 간호사가 인지하는 병원 간호조직의 핵심성공요인. *간호행정학회지*, 10(3), 365-372.
- 김인숙, 강경화, 이해종, 김미정, 강수진, 주영미(2002). 활동기준원가시스템을 이용한 분만실 간호활동 및 원가분석. *간호행정학회지*, 8(1), 17-27.
- 김희경, 성은숙(2001). *BSC실천매뉴얼*. 서울: (주)시그마인사이트.
- 남명수, 박준성, 류량도(1999). *성과관리시스템*. 서울: 한국언론자료간행회.
- 노튼 & 캐플런 저/ 송경근, 성시중 옮김(1998). *가치실현을 위한 통합경영지표 BSC*. 서울: 한국언론자료간행회.
- 류지인(2000). *균형성과표를 이용한(BSC) 수술실 간호부서의 성과평가지표 개발*. 연세대학교 석사학위논문, 서울.
- 삼일회계법인(PwC) 경영컨설팅본부 옮김(2003)/ Paul R. Niven, 저. *STEP BY STEP 성과창출과 전략실행*. 시그마인사이트.
- 성시중, 송경근 옮김(1999)/ Kaplan, R. S. & Norton, D. P.저. *가치실현을 위한 통합경영지표 BSC*. 한·인
- 유승흠(1998). *병원경영의 이론과 실제*. 서울: 수문사.
- 이선희(1989). *임상간호사의 성취동기 수준과 실무교육 수용정도에 관한 연구*. 한양대학교 석사학위논문. 서울
- 이희원(1999). *S병원 성과평가지표 개발에 관한 연구*. 연세대학교 보건대학원 석사학위논문, 서울
- 이해종(1999). *병원의 경영성과에 영향을 미치는 관련 요인 분석(총자본이익률과 병상 및 직원당 환자수를 중심으로)*. 연세대학교 박사학위논문, 서울

- 원주기독병원간호부(2004). 신규간호사교육지침서.
- 원주기독병원연보(2004). 분만건수. 원주기독병원.
- 전산초(1974). 전인간호의 임상학적 분석과 실행에 관한 연구. *대한간호학회지*, 32(5). 31-49
- 한수정(2003).간호단위 관리자의 가치형성 리더십 유형과 간호조직성과의 관계. *간호행정학회*, 9(2). 159-160.
- 통계청(2005). http://www.nso.go.kr/nso2005/pds/j-potal/potal_10/index.jsp
- Olve, N. G. Roy, J. Wetter, M.(2000). *BSC 구축과 실행사례*. Performance Drivers. 서울: 갈럽앤 컴퍼니.
- AORN(1995). Competency statements in perioperative nursing. *Standards of Recommended Practice*, 73-75.
- Curtright, J. W. Stolp- Smith, S. C, Edell, E. S.(1999). Strategic performance management : development of a performance measurement system at the mayo clinic. *Journal of Health care Management*, 45(1). 58- 68.
- Chow C. W, Ternika, K. H, & Williamson, J.(1998). The balanced scorecard: a potent tool for energizing and focusing health care organization management. *Journal of Health care Management*, 43(3), 263- 280.
- Forgiione, D. A.(1997). Health care financial and quality measures : international call for a “balanced scorecard” approach. *Journal of Health Care Finance*, 24(1), 55-58.
- Huber, D.(1996). *Leader ship and Nursing Care Management*. Philadelphia : W. B. Saunders Co.
- Inamdar, S . N, Kaplan, R. S, Jones, M. L. H, & Menitoff, R.(2000). The balanced scorecard: a strategic management system for multi-sector collaboration and strategy implementation. *Quality Management in Health Care*, 8(4), 21- 39.
- Jones, M. L. H. & Filip, S. J.(2000). Implementation and outcome of a balanced scorecard model in women’s services in an academic h

- healthcare institution. *Quality Management in Health Care*, 8(4), 40- 51.
- Kaplan R. S. & Norton D. P.(1992). The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, January-February: 71-79.
- Macdonald M.(1998). Using the balanced scorecard to align strategy and performance in long term care. *Health care Management Forum*, 11(3), 33- 38.
- Niven P. R.(2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: Copyrighted Material
- Olve, N. G. Roy, J. Wetter, M. (1999). *Performance Drivers*. New York: Copyrighted Material
- Rimar S, & Garstka, S . J(1999). The balanced scorecard: development and implement at ion in an academic clinical department. *Academic Medicine*. 74(2), 114- 122.
- Sahney, V. K(1998). Balanced scorecard as a framework for driving performance on managed care organizations. *Managed Care Quarterly*, 6(2), 1- 8.
- Wachtel, T . L, Hart ford, C. E, & Hughes, J . A(1999). Building a balanced scorecard for a burn center . *Burns*, 25(5).431- 437.
- Wolfersteig, J, & Dunham, S(1998). Performance improvement : a multidimensional model. *International Journal of Quality in Health Care*, 10(4): 351-354

<부록 1> 연구자별 균형성과표 구축과정

구축단계	연구자	Kaplan & Norton (1992)	김희경 과 성은숙 (2001)	Niven (2002)	강경화 (2003)
계획 1. 균형성과표 계획 (조직의 단위 선택) 2. 산업에 대한 정의, 전망, 역할 파악		V	V V	V	V
개발 3. 조직의 사명 비전, 전략수립 4. 관점설명 5. 핵심성공요인 6. 성과지표개발 7. 지표간 인과관계구현 8. 균형성과표 완성 9. 목표설정 및 실행계획 수립 10. 목표설정 및 실행계획수립		V V	V V V V V V	V V V V V V	V V V V V V
운영 11. 균형성과표 운영			V		

<부록 2> SWOT Analysis를 적용한 질문 요약문

관점	질문 요약문	
재 무	강점	
	약점	· 합리적인 성과평가 시스템
	기회	· 산과계 통합운영으로 관리비용의 감소
	위협	· 간호인력 감소
고 객	강점	· 충분히 설명할 수 있는 많은 간호지식에 대한 요구 · 출산과정에 대한 인간적인 배려에 대한 요구
	약점	· 의사소통기술
	기회	· 산모나 보호자에게 입원안내 및 처치 등에 관한 설명을 충분히 하도록 하여 친절하고 다가갈 수 있는 간호행위를 하며 고객의 만족도를 높인다.
	위협	· 친근감 있는 외모에 대한 요구
내부업무 프로세스	강점	· 신속 정확하게 응급상황에 대처할 수 있는 능력 · 고위험 상황에 대처할 수 있는 능력 · 관련부서와의 친밀한 관계 · 긍정적 사고
	약점	· 고객과 관련부서와의 의사소통기술
	기회	· 업무의 프로토콜을 더욱 세분화하여 고위험 상황에 대처할 수 있는 자질을 함양한다.
	위협	· 간호과정 적용하여 문제 해결을 할 수 있는 능력의 부족
학습과 성장	강점	· 전문화되고 새로운 지식을 수시로 습득하여야 한다.
	약점	· 지역사회 다양한 교양매체 프로그램 참여
	기회	· 각종사례참석 및 교육의 기회를 많이 갖는다
	위협	· 전문 간호사 제도

<부록 3> 간호사/간호과장 - 심층면담 내용 요약 진술문

기호	면 담 내 용
N1	간호의 기본 업무에 대해 잘 알고 있어야 한다.
N2	산모에게 정확하고 신속하게 대응할 수 있는 지식을 구비하여야 한다.
N3	분만진행과정을 숙지하고 미리 대비 할 수 있는 능력이 필요하다.
N4	응급상황에 대처할 수 있는 능력이 요구되어진다.
N5	고위험상황에 대한 대처할 수 있는 능력이 무엇보다 필요하다.
N6	신뢰할 수 있는 모습을 가져야 한다.
N7	통계 및 업무의 효율성을 위해 정보시스템의 지원이 필요하다.
N8	위험군, 중환자 분류체계에 다른 가중치를 고려한 간호업무 활동이 산출되어야 한다.
N9	합리적인 성과평가지시스템이 필요하다.
N10	산모에게 진행되는 상황을 준비 할 수 있도록 분만과정 설명을 잘 해주어야 한다.
N11	분만과 연결 될 수 있는 출산 전 교육의 필요성이 요구된다.

<부록 3> 간호사/간호과장 - 심층면담 내용 요약 진술문(계속)

기호	면담내용
N12	출산 전 교육은 간호수가로 산정되어 병원의 수익성을 높일 수 있어야 한다.
N13	합리적 인사관리가 이루어져야 한다.
N15	경력관리 체계가 필요하다.
N16	분만실은 경력자가 필요한 부서이다.
N17	프로토콜을 구비하여 업무의 효율성 높여야 한다.
N18	처치와 설명 등이 표준화 되어야 한다.
N19	간호과정에 대해 이해 할 수 있는 능력이 필요하다.
N20	서로 격려하며 동기 부여를 할 수 있어야 한다.
N21	간호처치 및 검사에 대해 설명을 잘 해 주어야 한다.
N22	새로운 환경에 대해 격려해주며 잘 알려 줄 수 있는 배려심이 필요하다.
N23	관련부서와의 친밀한 관계가 요구된다.

<부록 3> 간호사/간호과장 - 심층면담 내용 요약 진술문(계속)

기호	면 담 내 용
N24	의사소통 기술이 필요하다.
N25	전문 간호사제도가 요구되어진다.
N26	보호자 참여를 높일 수 있는 시스템의 지원이 필요하다.
N27	중증간호업무를 지원할 수 있는 체계가 요구된다.
N28	환자의 안전사고를 예방할 수 있는 시스템의 지원이 요구되어진다.
N29	전문화되고 새로운 지식을 수시로 습득하여야 한다.
N30	각종 학회 및 연구 행사에 참여 하여 지식을 습득하여야한다.
N31	간호행사 및 연구의 기회를 균등하게 받을 수 있어야 한다.
N32	긍정적인 생각을 가지고 있어야 한다.
N33	간호사는 교육에 적극적으로 참여하여야 한다.

<부록 4> 고객 - 심층면담 내용 요약 진술문

기호	면담내용
P1	간호사는 산모나 보호자에게 처치 시 설명을 잘 해 주어야한다.
P2	간호사는 산모에게 관심을 가져주어야 한다.
P3	간호사는 새로운 환경에 대한 안내를 충분히 하여야한다.
P4	간호사는 산모들에게 친절하게 대해주는 마음이 필요하다.
P5	간호사는 수시로 산모를 돌보아야한다.
P6	간호사는 물어보지 않은 않아도 배려해주고 보살피는 마음이 있어야 한다.
P7	간호사는 간호 지식을 많이 가져야한다.
P8	간호사는 친근감이 있는 외모가 필요하다.
C9	간호사는 숙련된 간호기술이 필요하다.
C10	간호사는 의사소통 기술이 있어야 한다.
C11	간호사는 출산과정에 대한 인간적인 배려를 베풀 수 있어야 한다.

<부록 5> 관련부서 - 심층면담 내용 요약 진술문

기호	면 담 내 용
C1	간호사는 응급상황에 대처할 수 있는 대응능력을 함양하여야 한다.
C2	간호사는 보호자참여에 대한 의료진의 의식의 변화가 필요하다.
C3	간호사는 분만실 전문 간호사로서의 자질을 함양하여야 한다.
C4	간호사는 분만이 진행되는 상황에 대한 설명을 충분히 전달 할 수 있어야 한다.
C5	간호사는 산모들이 편안하게 필요한 것을 요구할 수 있도록 해 주어야 한다.
C6	간호사는 윤리적 가치관을 확립하여야 한다.
C7	간호사는 의료팀, 부서, 환자등에 대한 의사소통 기술을 가져야 한다.
C8	간호사는 기본 간호기술을 강화하여야 한다.
C9	간호사는 정확한 업무량을 알고 대처 할 수 있는 능력이 있어야 한다.
C10	간호사는 지역사회의 다각적인 교양프로그램에 참여하여 매체 교육을 함으로써 구전의 효과를 가져 올 수 있어야 한다.
C11	간호사는 외래 대기 시간을 활용한 산모교실을 운영하여야 한다.
C12	간호사는 각종 정보 및 통계에 영향을 줄 수 있는 정보시스템의 개발에 관심을 가져야 한다.
C13	간호경력자에 대한 배려가 있어서 일반 병실과는 다른 차별화가 있어야 한다.
C14	간호사는 전문성을 부여할 수 있는 교육과 자질을 함양한다.

<부록 6> BSC 관점별 심층면담 진술과 분만실 간호단위 전략적 목표 연계

관 점	기존의 전략적 목표	심층면담을 통한 진술	전략적 목표
재 무	· 철저한 물자관리를 통한 원가절감	· 병동 통합운영으로 효율적 인력 관리	· 병원수익에 기여
		· 적절한 간호수가 인정	
		· 중증 간호에 대한 차별화된 간호수가 산정	
고 객	· 직원간의 상호신뢰 분만환경의 개선	· 숙련된 간호기술에 대한 요구	· 고객 만족도 증가
		· 환자요구에 대한 신속한 응대	
		· 입원시 병실에 대한 충분한 안내요구, 충분히 설명해줄 수 있는 실력	
		· 의사소통능력에 대한 요구	· 전문직간호사로서 이미지향상
		· 정서적/심리적 불안을 지지해 줄길 원한다	
		· 친절한 간호사	
		· 편안하게 대해주는 간호사	
· 자주 보살펴주는 간호사	· 고객 확보율 증가		
· 분만실환경의 개선이 필요하다			
· 산전교실을 통해 정보와 지식을 얻기 원한다			
내부업무 프로세스	· 간호의 질 향상으로 최적의 간호제공	· 고위험/응급상황에 대처 할 수 있는 능력 강화	· 간호의 질 향상
		· 신속하고 정확한 간호능력	
		· 분만실 업무의 흐름에 대하여 숙지의 필요성	
		· 분만실 프로토콜을 수시 점검하면서 익힌다	· 간호의 과학화
		· 분만실기본간호 업무에 대한 충실	
		· 간호과정에 대해 정확히 사정할 수 있는 능력	
		· 전문 간호사로서의 역할인식	
		· 분만실 업무분석과 효율적 관리	· 간호업무의 표준화
		· 부서간의 관계개선을 위한 의사소통 능력	
		· 의료진과의 협력하는 분위기	
		· 서로 격려하며 동기를 부여	· 관련 부서와의 만족도 증가
		· 분만대기실내에 간호사 스테이션의 필요성	
		· LDR-Room설치	
· 중앙모니터 장치의 필요성			
학습과 성장	· 교육 및 연구활동 참석률 증가	· 교육의 활성화	· 교육 및 연구 활동 참여율을 증가
		· 각종사례연구 및 case study참석	
	· 간호사만족도 증가	· 분만실 간호사의 자긍심 갖기	· 간호사만족도 증가
		· 전문 간호사의 지식 습득	
		· 각종문화행사 참여 기회균등	
	· 지속적인 공부		

<부록 7> 재무적 관점의 기관별 성과평가 지표

지표	기관	①	②	③	④
초과시간감소율				v	
처방누락감소율				v	
적정재고량유지율				v	
의료수익의료이익률		v	v		v
신 분만기술에 의한 수입					v
수익증가율		v	v		v
수술실회전율				v	
병실당 원가					v
관리비용 남용률		v	v		
관리비용 감소률			v		
간호수익 증가률			v		
① 국내 00병원 00 (이희원, 1999) ② 국내 00 병원 00(강경화, 2003) ③ 국내 00 병원(류지인, 2001) ④ 듀크아동병원(Kaplan & Norton, 1996)					

<부록 8> 고객 관점의 기관별 성과평가지표

지표	기관	①	②	③	④
조정환자1인당 평균진료비		v			
외래환자만족도		v			
입원환자만족도		v			
응급환자만족도		v			
진료결과회신율		v			
고객만족도		v	v	v	v
내부고객만족도(관련부서)			v		v
고객의 간호사 이미지 점수			v		
보호자환자의 현재의 건강상태 치료및 간호계획을 명확하게 설명할 수 있는 비율			v		
수술전후환자교육건수				v	
환자권리장전이행률				v	
불평불만건수				v	
환자교육건수				v	
간호사환자방문건수				v	
수술환자사망률				v	
① 국내 00병원 00 (이희원, 1999) ② 국내 00 병원 00(강경화, 2003) ③ 국내 00 병원(류지인, 2001) ④ 듀크아동병원(Kaplan & Norton, 1996)					

<부록 9> 내부업무프로세스 관점의 기관별 성과평가지표

지표	기관	①	②	③	④
재원일수단축		v			
의료분쟁패소비용		v			
비정규직인원안력비율		v			
교원1인당언론보도건수		v			
간호과정적용한 간호문제해결건수			v		
직접간호시간비율			v		
간호사인력비율			v		
간호사고건수			v		
간호업무표준개발			v	v	
CP개발 및 활용도			v		v
관련부서만족도			v		
관련부서직원의간호사 이미지점수			v		
물품기구 및 장비활용율				v	
낮 대기시간감소율				v	
업무개선제안건수				v	
부소독물품발생율				v	
수술환자 안전사고발생율				v	
수술부위감염발생율				v	
수술간호업무표준화				v	
수술실공기오염감소율				v	
업무전산화비율				v	
대기시간				v	
재입원율					v
병상가동율					v
① 국내 00병원 00 (이희원, 1999) ② 국내 00 병원 00(강경화, 2003) ③ 국내 00 병원(류지인, 2001) ④ 듀크아동병원(Kaplan & Norton, 1996)					

<부록 10> 학습과 성장 관점의 기관별 성과평가지표

지표	기관	①	②	③	④
수련직일인당교육비		v			
직원1일인당교육비		v			
언론보도건수		v			
교원일인당조정환자수		v			
직원1인당제안이행수		v			
교육참여도			v	v	
연구참여도			v	v	
우수경력간호사이직률			v		
근무여건에 대한 간호사만족도			v		
데이터베이스활용도			v		
연구활동			v		
교육프로그램참여율				v	
부서내교육건수				v	
신규간호사학습목표달성률				v	
학습활동증가율				v	
간호사만족도				v	v
경력간호사이이직율				v	
업무혁신제안 또는 이행건수				v	
업무수행의 전문성 수준				v	
① 국내 00병원 00 (이희원, 1999) ② 국내 00 병원 00(강경화, 2003) ③ 국내 00 병원(류지인, 2001) ④ 듀크아동병원(Kaplan & Norton, 1996)					

<부록 11> 연구 참여 동의서 및 인구학적 조사지

1) 연구 참여 동의서

본인은 연구자로부터 연구내용에 대한 자세한 설명을 듣고 그 내용을 이해하였으며, 본인의 의지에 의하여 본 연구에 참여할 것을 동의합니다.

2005.

_____ (서명)

2) 인구학적 조사지

- 간호사/간호과장/관련부서

※ 다음은 귀하의 일반적 사항에 대한 내용입니다.
해당란에 V표를 하거나 직접 기입하여 주십시오.

1. 나이 만__세

2. 성별 남 여

3. 종교 기독교 천주교 불교 원불교 기타

4. 학력 대졸 대학원 과정 이상

5. 근무경력 총__년__개월. 현부서 경력__년__개월

- 고객

※ 다음은 귀하의 일반적 사항에 대한 내용입니다.
해당란에 V표를 하거나 직접 기입하여 주십시오.

1. 나이 만__세

2. 성별 여

3. 종교 기독교 천주교 불교 원불교 기타

4. 현거주지 강원 경기 충청 기타

5. 학력 중졸 고졸 대졸 대학원이상

6. 입원경험 처음 2회 3회이상

<부록 사진 1> 예비성과지표의 타당도 검증 과정



Abstract

Development of Performance Measurement Indicators for Nursing on Delivery Units

Kim, Young Sin

Dept. of Nursing
The Graduate School
Yonsei University

This study was a methodological study conducted to develop performance measurement indicators for nursing on delivery units. It was based of the Balanced Scorecard developed by Kaplan and Norton (1992).

The delivery room of a general hospital was selected for the study. The study was conducted in five phases: 1) preparation phase, 2) design of questionnaire to establish strategic goals, 3) set strategic goals for nursing on delivery units, 4) development of preliminary performance indicators for nursing on delivery units and 5) finalize performance indicators for delivery nurses. Data were collected through a literature review and in-depth interviews during the period from September 27 through October 31, 2005, and strategic goals were set for nursing on delivery units. Before performance measurement indicators were finalized advice from experts and the working-level group, delivery room nurses, were incorporated with strategic goals and the feasibility of indicators was verified.

Study results are summarized as follows:

1. Strategic goals for nursing on delivery units were identified through in-depth interviews conducted according to the four perspectives in the Balanced Scorecard and for current goals being pursued. From the customer perspective, the importance of nursing care was emphasized. From the internal business perspective, improvement in nursing care service was the focus. From the learning & growth perspective, improvement in the ability of nurses was emphasized. Thus strategic goals focused on improving nursing care service to provide patient-oriented nursing care.

2. As a result, two performance measurement indicators were developed for the financial perspective: rate of nursing revenue growth and rate of manageable cost reduction. Four performance measurement indicators were developed for the customer perspective: patient satisfaction, rate of explanation of treatment and nursing care plans to patients and their families, patient's evaluation score for nurse image and rate of customer attraction. Six performance measurement indicators were developed for internal business perspective: time consumed for direct nursing care, ratio of nurses to total employees, the number of nursing accidents, the number of incidences in which nursing care solved problems, the number of incidences to which the protocols were applied and co-workers' evaluation score for nurse image. Two performance measurement indicators were developed for the learning & growth perspective: the number of participation in training and research activities and nurse job satisfaction. A total of 14 preliminary performance measurement indicators were developed

3. The feasibility of these preliminary performance measurement indicators was verified through consultation with experts and discussions with delivery room nurses. Given its low feasibility, the indicator of "rate of customer attraction" was removed, bringing total number of indicators to 13.

It was meaningful to identify directions in which nurses should move to offer patient-oriented nursing care by developing goals and performance measurement indicators for nursing on delivery units based on the BSC. The study established strategies for nursing in the delivery room of W hospital for better adaptation to the changing medical environment. The performance

measurement indicators developed in this study can be used as a tool for objective and impartial performance measurement and to promote interest in the performance of nurses in the delivery room.

Key words: Balanced scorecard, Performance Measurement Indicators, Delivery Room