

간호인력 관리자로서의 역할

공 순 구
(전주 예수병원 간호부장)

인사관리가 관장하는 업무의 범위는 매우 큰 것으로 어떤기관이나 조직이라도 사람의 문제인 이 업무가 적절하게 실시된다면 사람이 좌우하는 그의 잡다한 업무는 쉽사리 해결되며 다소 문제가 있더라도 인위적인 노력으로 대개는 풀려나가는 것이 상례이다. 인사관리는 직원의 모집, 채용, 임용으로 부터 보수와 급여, 승진, 전임, 해임, 신분보장과 보상, 징계, 휴가안전 교육훈련, 보전후생, 근무조건, 근무평정 및 인간관계에 이르기까지 합리적인 방법과 전문적이고 기술적인 요령으로 인력을 최대한으로 활용하는 모든계도 방침 및 과정전체를 포괄하고 있으나 직원 면접, 직무평가와 인사고과. 간호인력 산출에 관한 부분만 언급하고자 한다.

1. 직원면접(Personal Interview)

모든 사람은 면접을 한다. 때로는 면접을하고 때로는 면접을 당한다. 면접이란 인간사이에 이루어지는 현상으로 한방정식으로 환원 시키기에는 인간이 너무나 개별화 되어 있다.

면접에 있어서 뚜렷한 사실은 두 사람간의 의사상통을 포함한다는 것이다.

1. 면접의 목적(Purpose of Interviewing)

면접을 정보를 수집하고 도움을 주는 것이 목적이다. 면접은 목적은 해결되어야 할 문제에 관한 지식을 얻는 것이고 걱정을 가진 사람과 그 사정에 관한 충분한 이해를 얻음으로써 그 문제를 효과적으로 해결하는 것이다.

2. 좋은 면접인이 되기 위해서는 먼저 면접인

자신이 인간의 본성을 이해 해야한다.

1) 인간의 동기(Human Motivation)

어떤 형태의 인간행위의 기초가 되는. 동기는 행동하는 사람과 외부에서 관찰하는 사람과의 양자에게는 명백하다.

2) 주관적·객관적 사실(Objective & Subjective facts)

모든사태는 자기 주관적인 면과 객관적인 면을 아울러 가지고 있다.

3) 도덕적 분류(Moral Pigeonholing)

객관적 사실과 주관적 사실간의 차이를 인식하는 것 이외에는 면접인은 타인의 태도를 판단하는 데에 내포되는 위험성과 주의를 인식해야 한다.

4) 갈등되는 연결 또는 끌림(Conflicting Pulls)

출생시 부터 계속하여 우리들은 연결아 선택을 해야 한다.

5) 면접인과 피면접인과의 관계(The Relationship Between Interviewer & Interviewee)

사람들은 상대방의 본성에 대해서 알고 있는 지식으로는 정당화할 수 없는 강한애착이나 반감을 가지고 있는 것을 발견 할수 있으며 우리가 교체하게 되는 사람들에 대한 이러한 긍정적 및 부정적인 느낌은 정도차이 이며 보편적인 현상이다.

3. 면접인의 태도(The Interviewer's Attitude)

면접하는 사람의 태도는 아주 중요하다. 면접인도 역시 인간이므로 의식적 혹은 무의식적 동기 상극되는 감정(Ambivalence) 또는 편견을 가지고 있으며 그의 행동에 대한 주관적인 실제적이

유를 가지고 있다.

면접인은 자신의 전에 결정된 태도를 되던접 인과의 관계에 도입해오며 또 이것이 두사람 사이의 관계에 깊은 영향을 주는 것이다. 면접인 자신의 느낌에 대하여 알아야 할점은 편견(Prejudices)과 수락(Acceptance)이다.

II. 직무평가와 인사고과(Jobevaluation & Personal Evaluation)

직무평가를 하기위하여 먼저 직무 분석을 하는데 모든직무를 그것에 필요한 책임, 의무, 지도성을 질적면에서 연구함으로써 인사행정관리의 조직 전반에 걸친표준화를 수행하는 것이다.

1. 직무분석(Job analysis)

직무분석이란 직무의 내용과 요인들을 포함한 직무의 모든 사실에 대한 과학적 연구의 진술이다.

직무를 분석하여 그 성질을 결정함으로써

- (1) 직원의 합리적인 채용기준
- (2) 적재적소의 배치, 전환
- (3) 교육 훈련등을 위한 기초가 되게하고 인력을 유효하게 이용하려는 것이다.

직무분석을 계획함에 있어 두가지 단계는 직무기술서(Job description)와 직무명세서(Job specification)의 준비를 해야한다.

A. 직무분석방법

직무분석은 인사부분이 중심이 되어 관계자와의 협력하여 행하여지며 능률적인 수행에 필요한 직원의 자격 요건을 정확하게 빠짐없이 명시해야 한다.

- 1) 면접방식 : 숙련된 직무 조사원이 기계의 감독자나 직원을 면접하여 질문하고 조사하여 기술한다.
- 2) 양케이트 방식 : 조사용지를 각 직원에게 배부하여 기입하게 하고 이것을 정리하는 방법
- 3) 직접관찰 방식 : 직무 조사원이 실제의 직무를 직접 관찰하여 조사 기술하는 방법이다.

2. 직무 평가(Job evaluation)

1) 직무 평가의 뜻

직무평가는 한 조직에 있어서 각 직무의 상대적 가치를 결정하기 위한 한방법이므로 직무를 취급하는 것이지 개개의 인간을 취급하는 것이 아니다.

Industrial Management에서 A.S. Knowles and R.D Thomson은 직무평가는 직무분석과 마찬가지로 구체적인 개개의 인간과는 일단 분리한 각직무가 요구하는 숙련, 노력, 책임, 직무조건등을 평가 요소로 하여 기업의 전체층에 있어서의 각 직무의 상대적 가치를 결정하는 것이다.

2) 직무평가의 목적

기업내에 있어서 인력의 질과 양에따라 정상적인 임금격차를 확립하기 위한 것이다.

3) 직무평가의 방법

직무의 상대적 가치의 평가는 직무 기술서(Job description)나 직무 명세서에(Job specification)의하여 행하여 진다.

(1) 서열법 또는 등급법(The Ranking Method)

직무의 곤란성, 책임성, 감시를 받는 정도, 필요로하는 교육훈련 작업조건등을 기준으로 모든 업무를 평가하여 낮은 것에서 높은 것으로서 열을 지우는 방법이다.

업무의 중요도의 순서에 따라 등급을 매기는 방법이다.

(2) 분류법(Classification method or grad-description System)

상대적 가치에 따라 구분된 여러직제를 마련하여 각 직제에 대하여 명확한 정의를 해두고 평가하려는 각직무를 평가하여 또 이것을 분류하여 각각 소속된 직제에 편입 시키는 방법이다.

(3) 점수법(Point system)

평가요소는 숙련, 노력, 책임, 작업조건등이 이용된다. 요소별로 몇몇 등급을 마련하여 각등급에 대하여 정의를 규정하여 점수를 매긴다. 이점수에 따라 직무의 상대적 가치를 표시하는

것이 이방법의 특색이다.

(4) 요소비교법(Factor-Comparison method)

몇가지 평가요소를 정하고 요소별로 직무를 평가하는 방법이며 등급법이나 분류법 등과 같이 직무를 전체로서 평가하는 방법과는 대립되는 것이다.

평가요소는 지능, 숙련, 체력, 책임 및 작업조건을 사용한다.

직무명세서
(Job Specification)

1. 직책명(Job Title):
2. 과/부서명(Dept):
3. 직무내용(Description of Work Performed) 전체 근무시간의 %
(업무량의 순으로) (% of Time)
 - 1)
 - 2)
 - 3)
 - 4)
 - 5)
4. 직무수행상 최소 필수조건(Minimum Job Requirements)
 - 1) 학력 및 훈련(Education & Training):
 - 2) 성별 및 나이(Sex & Age):
 - 3) 경력(Experience):
5. 후임훈련을 위한 최소한의 소요시간(Minimum-Time Required to Train a Replacement):
6. 업무조건(Working Conditions):

7. 감독해야 할 직원수(No. of Persons to Supervise)

8. 추가사항(Additional Information):

4) 근무평가의 Weight

대개 다음과 같은 4종 8항목을 표준적인 것으로 주장(Recommendation)하고 있다.

- ① 숙련(Skill) 지능적(지식, 교육, 경험, 훈련 등) 육체적(숙련, 정확도)
- ② 노력(Effort): 정신적, 육체적(시력적인 것 포함)
- ③ 책임(Responsibility): 대인적(타인의 안전, 타인의 감독), 대물적(설비, 재료, 작품에 대해)
- ④ 작업조건(Working Conditions): 위험, 불쾌의 정도.

* Kress plan

- 숙련 : (50%)
 - 교육 14
 - 경험 22
 - 창의 14
- 노력 : (15%)
 - 육체적 10
 - 정신적 5
 - 시력적
- 책임 : (20%)
 - 대설비 5
 - 대원료 재품 5
 - 타인의 안전 5
 - 타인의 작업 5
- 작업조건 : (15%)
 - 작업환경 10
 - 위험도 5

POINT ASSIGNED TO FACTORS(P.M.C. plan)

요 소	요 소 의 내 용	%	1 (1년 준)	2 (2년 준)	3 (3년 준)	4 (4년 준)	5 (5년 준)
숙 련 40 (Skill)	교육(Education)	20	20	40	60	80	100
	경험(Experience)	5	5	10	15	20	25
	훈련(Training)	5	5	10	15	20	25
	주동성 및 재치, 기지(Initiative & Resourcefulness)	5	5	10	15	20	25
	분석능력(Analytical Ability)	5	5	10	15	20	25
노 력 20 (Effort)	육체적 요구(Physical Demand)	5	10	20	30	20	50
	정신적 요구(Mental Demand)	15	10	20	30	40	50
책 임 (Responsibility) 30	행정 및 감독 (Administrative & Personnel)	10	10	20	30	40	50
	재정 및 장비비품 (Financial Equipment Material)	10	10	20	30	40	50

요 소	요 소 의 내 용	%	1년(중)	2년(고)	3년(제출)	4년(제출)	5년(제출)
업무조건 (Working Condition)	안전 및 환자관리(Safety, Patient Caro)	10	10	20	30	40	25
	위험(Hazard)	5	5	10	15	20	25
	불쾌의 정도(Undesirable)	5	5	10	15	20	25

직무별체점표(P.M.C)

요 소	요 소 의 내 용	%	간호원	간 호 보조원	약 사	사 회 사업가	정 자 X-ray 사	사 무 원	운 전 기 사	수 위 사	요 리 사
숙 련 (40)	교육	20	80	60	100	100	60	60	40	40	20
	경험	5	5	5	5	5	5	5	15	5	5
	훈련	5	10	5	5	5	15	5	5	5	5
	주동성 및 재치, 기지	5	20	10	20	20	15	20	20	10	5
	분석능력	5	15	5	25	20	20	15	10	10	5
		40	130	85	155	150	115	105	90	70	40
노 력 (20)	육체적 요구	5	30	30	20	20	20	20	40	20	40
	정신적 요구	15	40	10	40	40	30	40	30	20	10
		20	70	40	60	60	50	60	70	40	50
책 임 (30)	행정 및 감독	10	30	10	30	40	20	30	20	10	10
	재정 및 장비비품	10	30	10	40	30	30	30	30	20	10
	안전 및 환자관리	10	40	10	50	30	30	20	30	40	10
	30	100	30	120	100	80	80	80	70	30	
업무조건 (10)	위험	5	15	15	15	10	10	5	25	10	10
	불쾌의 정도	5	20	25	5	5	20	5	5	5	5
		10	35	40	20	15	30	10	30	15	15
Total		100	335	195	335	325	275	225	270	195	135
	간호원을 100%로 보았을 때		100	58.2	105.9	97	82	76.1	80.5	58.2	40.2
	현 재		100	51	121	111	100	104	87	61	48

3. 인사고과 Personnel Rating. Merit rating

1) 인사고과의 뜻

직무평가가 직무에 대한 평가인데 대하여 인사고과는 직원에 대한 평가하는데 그 특질이 있다.

직무평가를 전제한 인사고과는 그 의의를 갖게 되며 그 반대로 인사고과가 따르지 않는 직무평가는 충분한 의의를 갖지 못하는 것이다.

2) 인사고과의 목적

직원의 능력, 성적, 성적등을 평가 관정하는 것이다.

가. 직원을 적절하게 지도하고 인사가 공정하다는 것을 인식시켜 신뢰감을 갖게한다.

나. 승진·강등·매치전환·허고 기타 인사이동 자르를 얻는다.

다. 각자의 근무성적·태도등을 임금·급여에 반영시켜 일의 능률을 높이기 위한 것이다.

3) 인사고과의 방법

가. 순위법 Ranking method

a. 총합 순위법

직원을 1, 2, 3번 등의 순위 번호를 붙여 평가하는 방법(원시적 형태이며 인원이 많아지면

인 사 고 과 표
 도식평정척도법 P.M.C. from personal evaluation

제 1 부 피평정자 인적사항											
(1) 이 름				(2) 소 속				(3) 직 칙			
(4) 생년월일 19 년 월 일생 (단 세)				(5) 봉급급수				(6) 평정기간 19 년 월 일 19 년 월 일 (개월)			
(7) 보고구분(아래 사항 중 해당 란에 X표로 표시함)											
(가) 경기보고()		(나) 피평정자의 보직 변경			(다) 평정자의 보직 변경()						
(라) 피평정자가 특출할 경우				(마) 피평정자의 근무 성적이 나쁠 경우()							
※ 자기 자신의 평정표 작성에 있어서 공평무사하게 작성되기를 바라듯이 자기 하급직원의 평정에 신중을 기할 것.											
제 2 부 세 부 평 정											
(1) 평가기준(Rating Scale): 수(Excellent) 5점 우(Good) 4점 미(Average) 3점 양(Fair) 2점 가(Poos) 1점											
(2) 비중약호(Weightig Code): 상(Primary Importante) 3점 중(Secundary Imp) 2점 하(Minor Imp) 1점											
항	목(Categories)	평 가 자 (Rating)	제평가자(Reviewer)								
			비 중 (Weight)	수 정 된 점 수 (Corrected Rating)							
I. 성 품 및 투 성	①근 면 성 (Industry)	제규정및 규칙을 충실하게 준수하며 직 부분 수행묘자 하는 열의의 정도									
	②태 도 (Attitude)	일반적인 교양과 예의범절및 직부분 임 하는 태도									
	③지 도 성 (Leader Ship)	하부 직원에 대한 감독과 환자에 대한 진절할 안내와 지도 및 이해									
	④용 모 (Appearance)	평량성, 단정성과 감정조절 및 청결한 복장									
II. 자 격	①직 무 에 대 한 지 식 (Knowledge of work)	관련된 직무에 대한 필요한 지식의정도									
	②전 강 (Health)	담당 직무를 감당할 수 있는 체력과 건 강을 유지하는 정도									
III. 업 무 수 행	①업 무 수 행 량 (Quality of work done)	담당 직무를 미루어 두지 않고 신속히 처리하는 정도									
	②업 무 의 질 (Quality of work)	담당 직무를 정확하게, 그리고 정리 정 돈을 철서있게 처리하는 정도									
	③문 제 의 해 결 성 (Resource- fulness)	맡은 일에 확신을 가지고 예기치 않은 일이 있어 도 처리해 내는 기지 및 능력									

일	④ 출퇴근 상태 (Attendance)	지각없이 없이 출근하고, 당일의 업무를 완수하는 태도				
	⑤ 시간 엄수 (Punctuality)	업무활함에 없이 오르지 말은일에 열광하고, 부재시에는 상호 긴밀히 연락을 취하는 태도				
	⑥ 협조성 (Cooperativeness)	동료와의 협조와 상급자의 지시를 받아들이는 태도				
	⑦ 신뢰성 (Dependability)	부수 일이든지 책임지고 맡길 수 있는 정도				
부	⑧ 주동성 (Initiative)	자발적으로 맡겨진 업무를 수행해 나가는 정도				
	⑨ 안전성 (Safety habits)	침착성을 갖고 안전하게 수행해 나가는 정도				
수	⑩ 판단성 (Judgement)	상황 이해 파악하고 적시적재로 결론을 이끌어내는 능력의 정도				
	⑪ 신앙증거 (Christian Witness)	많은 일을 통하여 그리스도를 증거하는 정신과 특히 환자 및 외부 손님들에게 그리스도를 소개하는 마음으로 업무에 임하는 태도와 원내외 종교활동과 교회생활의 건반				
	⑫ 탐구력 (Search)	계속적으로 담당 분야에 대한 연구하려는 열의의 정도				
행	⑬ 경제성 (Thrifty)	모든 면에서의 물품 절약, 폐품 이용도				

제 3부 평가자 및 재평가자의 소견란

평 가 자		재 평 가 자	
소	해당 기간 중 특히 칭찬할 만한 점 :		
	해당 기간 중 특히 만족스럽지 않은 점 :		
결			
린	19 년 월 일 평가자 직책 성명 ④	년 월 일 재평가자 직책 성명 ④	

원순위를 붙이기가 곤란하다)

b. 분석순위법

평가를 수개의 요소로 나누어 각각의 요소에 대하여 직원의 순위를 매기는 방법이다. (직원수가 많아질때 순위 매기기 곤란)

c. 종합 순위법 Overall rating

종합적으로 판단하여 직원을 상·중·하로 분류하는 방법이다.

(2) 평정 척도법 Rating scale method

평가가 간단하며 분석적인 면에서 널리 보급되고 있는 좋은 방법이다. 미국에서는 약 90%가 이 방법을 이용하고 있다고 한다.

a. 계단식 평정 척도법(비연속적 척도법)

각 항목을 4~5개 단계로 나누어 기록시키는 방법이다. 단계가 연속적이지 않기 때문에 비연속적 척도법이라고도 한다.

b. 도식 평정 척도법(연속적 척도법)

직원의 특질 또는 근무, 행위에 관한 평가 요소를 직선적인 척도에 따라 요소별로 수·우·미·양·가·혹·최상·상·중·하·최하 등으로 구분하는 것이다. (P.M.C. form 참조)

(3) 대조 리스트법 Check list method

평가에 적당한 몇가지 표준 행동을 배열하고 이 List에 해당사항을 Check하여 체크하는 방법이다.

a. Probst method

대조리스트법의 대표적인 것이 J.B probst가 고안한 고파법이다.

이표는 세사람이 Check 하게 되어 있고 그 근무 보고서의 결과에 의하여 인사고과의 결론을 내리기 위한 체크 기준표에 의하여 체크한다.

4) 인사고과의 한계

가. 집단의 분포에서 볼 수 있는 현상

a. 관대화 경향 Leniency tendency

원인 • 직원내에 우수한 사람이 많거나 또는 관대한 평가

• 평가자의 직원 애고 Favour기질

• 낮게 평가하면 통솔력의 부족이라고 오해받는 것

b. 중심화 경향 Centralization tendency

원인 • 평정방법을 이해하지 못하는 것

• 평정자가 능력이 없어 적당하게 중간정도 평가하는 것

• 평정 방법에 회의적인 점이 있을때

• 피 평정자를 잘 알지 못하기 때문에 중간정도로 평가한 것

• 낮게 평가한 후의 피평정자의 감정대립을 우려하여 중간으로 평가

• 시간적 여유가 없이 적당하게 중간정도로 평가한 것

나. 평정자의 심리적 현상

a. 현혹적효과 Halo effect

평정되는 각직원의 전반적인 인상이 전고과 내용 전 항목에 영향을 주는 것이다.

b. 논리오차 Logical error

상대적으로 높은 평가요소가 있으면 다른 요소도 높게 평가하는 경향이 있다.

Ⅲ. 간호인력산출

환자의 요구성에 의하여 간호량에 소요시간이 결정되므로 간호단위의 규모와 성격을 근거로 환자가 요구하는 평균 간호량의 필요간호시간을 환자의 분류법을 사용하여 측정하고 간호원의 수요를 판단한다.

1) 입원환자의 질병의 정도 및 간호업무의 복잡성에 따라

(1) Minimal care 경증환자

(2) Intermediate care 보통환자

(3) Maximum care 중증환자

(4) Intensive care 특수위독환자

2) 환자분류에 따라 직접 간호시간을 측정(치료, 간호)

3) 간접 간호활동에 소요되는 시간 측정(기록, 보고, 회진)

4) 개인시간(식사 및 개인시간)

* 소요되는 간호원수 산출방식

1. 1일평균 환자수×1일평균 환자 1명이 필요

- 로 하는 실간호 소요시간수×7일×52주=1년간 전환자에 대하여 필요한 간호시간
- 1년간 전환자 간호소요시간×간호원의 부담률=간호원의 간호시간수
 - 1년간 전환자 간호소요시간×간호원의 부담률=간호보조원의 간호보조시간수
 - $\frac{\text{간호원의 간호시간수}}{\text{간호원 1명당 주간근무시간수} \times \text{간호원 1명당 연간근무주수}} = \text{연간 필요한 간호원수}$
 - $\frac{\text{간호 보조원의 간호보조시간수}}{\text{보조원 1명당 주간근무시간수} \times \text{보조원(병실간수당 연간 근무주수)}} = \text{연간 필요한 보조원수}$
- 1일환자 1인당 요구되는 평균 간호시간수 (P.M.C)

내과	2.5시간
외과	2.8시간
소아과	3.3시간
중환자실	4.5시간

• 다음 산출은 P.M.C의 경우이다.

1. 평균 입원환자 40명의 내과병실
2. 평균 매환자 간호시간 2.5
3. 간호원의 부담률은 75%, 보조원은 25%
4. 간호원의 연가 20일+공휴일 12일=32일
5. 간호원 주당 근무시간은 44시간=78일
6. 보조원 주당 근무시간은 44시간=78일

*** 연단위 간호원수 산출**

1. $40\text{Bed} \times 2.5\text{시간} \times 365 = 36,500$ (1년간 전환

- 자에 대하여 필요한 시간)
2. $36,500\text{시간} \times 0.75\% = 27,375$ (1년간 간호원의 간호시간수)
 3. $36,500\text{시간} \times 0.25\% = 9,125$ (1년간 간호보조원의 간호보조시간수)
 4. $\frac{27,375(\text{간호원의 연간 간호시간수})}{255\text{일}(\text{년간 실간호원수}) \times 8\text{시간}} = 13.4\text{명}(\text{년간 필요한 간호원수})$
 5. $\frac{9,125(\text{간호보조원의 연간 보조시간수})}{255\text{일}(\text{년간 실간호원수}) \times 8\text{시간}} = 4.47\text{명}(\text{년간 필요한 보조원수})$

*** 주단위 간호원수 산출**

1. $40\text{Bed} \times 2.5\text{시간} \times 7\text{일} = 700\text{시간}$ (주간 전환자에 대하여 필요한 간호시간)
2. $700\text{시간} \times 0.75\% = 525\text{시간}$ (주간 간호원의 간호시간수)
3. $700\text{시간} \times 0.25\% = 175\text{시간}$ (주간 간호보조원의 간호보조시간수)
4. $\frac{525}{44\text{시간}} = 11.93\text{명}$ (주단위로 필요한 간호원수 13.4명)
5. $\frac{175\text{시간}}{44\text{시간}} = 3.97\text{명}$ (주단위로 필요한 보조원수 4.47명)

이상의 방법으로 각병동 단위로 계산이 나온 간호원수를 합해서 전병동 간호원수를 책정한다. 수술실·분만실·중양공급실·의태등 특수 기능분야는 별도 계산해서 합친다.

Nrsing Care Hour P.M.C.

1983. May

병실	Duty 간호시간분류	D				E				N				Average			
		직접 Hr %	접간 Hr %	간접 Hr %	개인 Hr %	직접 Hr %	접간 Hr %	간접 Hr %	개인 Hr %	직접 Hr %	접간 Hr %	간접 Hr %	개인 Hr %	직접 Hr %	접간 Hr %	간접 Hr %	개인 Hr %
내과	Hr %	2.6 32.3	4.8 60	0.6 7.5	2.3 28.75	5.1 63.75	0.6 7.5	2.5 31.25	4.8 60	0.7 8.75	2.5 31.25	4.9 61.25	0.6 7.5				
외과	Hr %	2.4 30	5 62.5	0.6 7.5	2.5 31.25	5 62.5	0.5 6.25	3.4 42.5	4.3 53.75	0.3 3.75	2.8 35	4.8 60	0.4 5				
소아과	Hr %	3.2 40	4.1 51.25	0.7 8.75	3.5 43.75	4 50	0.5 6.25	3.2 40	3.9 48.75	0.9 11.25	3.3 41.25	4 50	0.7 8.75				
CCU	Hr %	4.3 53.75	3.2 40	0.5 6.25	4.4 55	3.1 38.75	0.5 6.25	4.7 58.75	2.8 35	0.5 6.25	4.5 56.25	3 37.5	0.5 6.25				