

문제해결자로서의 역할

전 춘 영

(연세 간호대학 교수)

I. 서론 : 문제의 제기

인간은 나면서부터 죽을 때까지 조직에서 벗어날 수 없기 때문에 인간의 역사는 조직의 역사라고까지 말한다. 그런데 대부분의 간호원들은 그 어떤 조직단체 즉 병원이라는 조직속에서 환자의 진료와 간호활동을 수행하고 있는 것이다.

간호부는 병원사업목표에 맞춘 간호부대로의 목표 보다 나은 간호의 질적보장 같은-를 수립하고 그 목표의 효과적인 성취를 위하여 조직적인 이론을 전개한다.

경영관리라는 것은 하나의 system인 기업이나 병원이 달성하고자 하는 목적을 설정하고 system의 내적 자원을 활용하여 이 목표를 성취시켜 나가는 일련의 의사결정과정이라고 할 수 있다.

이 의사결정은 구체적으로 계획, 조직, 지도력과 집행, 조정 및 통제의 관리순환 과정에서 어느 단계에서나 필요로 하는 경영관리자의 기본 기능으로서 그 절차는 보통 문제의 정의, 문제해결로 기대되는 목적, 대안의 모색과 평가, 최선안의 선택등 절차로써 이루어지는 것으로 일체의 관리과정을 보다 효율적·효과적으로 유도하는 경영의 필수적인 수단이 된다. 때문에 오늘날의 관리자에게 제일차적으로 요구되는 것은 문제해결을 과학적으로 수행할 수 있는 의사결정능력이라 할 수 있을 것이다. 물론 간호부에서 문제해결을 위한 의사결정에 직접 참여할

수 있는 간호원은 주로 수간호원 감독이상의 간호행정직위에 있는 여러분일 것입니다.

사회구조의 다변화에 따른 오늘날 우리나라간호전문직에 있는 사람들은 지위고하를 들른하고 다양하고도 복잡한 문제에 직면하게 될 때가 많다. 이때 간호부에 근무하는 간호행정자들은 실제로 간호상황에서 일어날 수 있는 이러한 여러 가지문제들을 앞에 놓고 어떠한 접근방법으로써 효율적으로 의사결정을 할 것인가? 미국의 유명한 경영학자 Nicholas Murray Butler가 인간의 활동유형을 세가지로 분류한 바 즉 “일을 만들어내는 사람”, “보고만 있는 사람”, “무슨 일이 일어났는지조차 모르는 사람”이라고 지적한 것은 참으로 흥미롭고 시사적이다. 간호전문직에 종사하는 사람들은 모름지기 첫번째 사람처럼 “일을 만들어 내는 사람” 즉 일을 발견하여 해결하는 사람이어야 할 것이다.

II. 의사결정 과정으로서의 문제해결의 모델

간호행정에서의 의사결정기술(Decision-Making Skill)을 향상시키기 위한 하나의 방법은 실제사건에다가 문제해결의 모델을 적용시켜 보는 것이 효과적이다. 이렇게 실제문제에 의사결정과정을 적용시켜보는 것은 특별히 효과적인 학습방법이 되기도 한다. 한가지 사건을 분석하는데 여러가지 모델을 이용할 수도 있겠으나 여기에서는 Bailey-Clause Model이 교육적으로 쓰여질 수 있는 기본적이면서도 포괄적인 것이라고 보아짐으로 간호부에서 흔히 일어날 수 있는 한

사건을 들어 이 Bailey-Clause Model에 적용시켜서 해결책을 찾아보도록 한다.

어떤 상황을 가정해놓고 그것을 이 Model에 다 적용시켜 보는 것은 간호행정자나 감독자간에 의사결정기술을 발전시키는데 꽤 유용한 것이 되리라 본다.

Bailey-Clause의 Decision-Making/Problem-Solving Model은 단계적 과정으로 의사결정자가 문제를 해결하는 데에 있어서 체계적으로 생각할 수 있게 한다.

이 Model의 단계적 과정은 다음과 같다.

병원의 환자간호 혹은 행정적 문제에서

1. 문제와 관련된 전반적인 필요성(needs)과 문제해결로 기대되는 목적과 목표를 규정한다.
2. 문제점을 규정한다.
3. 문제점의 제한점(constraints)과 가능성 및 자료(capabilities and resources)을 찾아 기술한다.
4. 문제해결을 위한 접근방법을 기술했다.
5. 의사목적(Decision objectives)을 설정한다.
6. 대안을 열거한다.
7. 의결의 분석검토(analyze options)
8. 의사규칙(Decision Rule)을 적용하여 하나의 대안을 선택한다.
9. 선택된 대안의 실행
10. 결과의 평가

이와같은 단계적 과정으로 개념화시킨다(표 1 참조)

다음의 기술한 사건을 이 Model을 사용하여 검토해 보겠다.

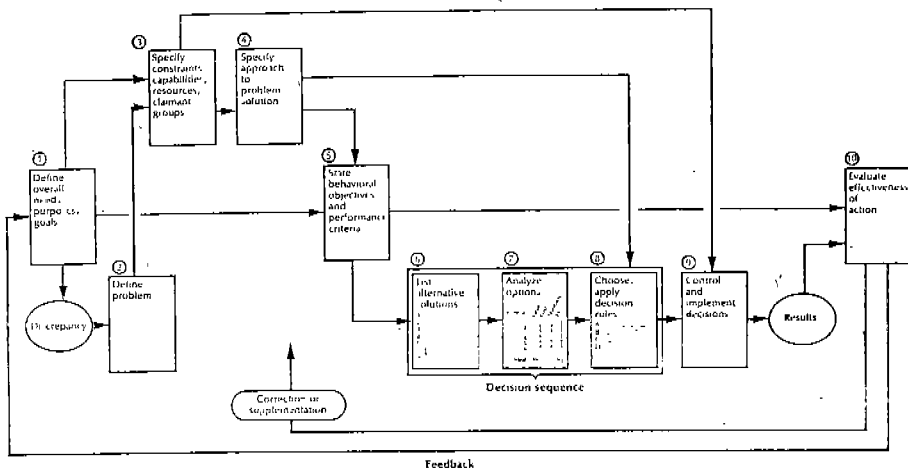
<사건개요>

응급실 밤 수간호원이 저녁 10시부터 아침 6시까지 근무하기 위해 출근한 간호부 소속 응급실 간호요원 김○○씨가 술에 취한 상태인 것을 발견하고 간호부 밤번감독 간호원에게 보고하였다. 밤번감독 간호원이 이 사실을 간호부장에게 보고 하니 간호부장은 감독간호원에게 그 문제를 즉시 처리하여 업무에 지장이 없도록 하라고 지시하고 처리사항을 다음날 아침 보고해 주기를 요청하였다.

<배경>

이 병원은 도시중심가에 위치하고 있으며, 병상수가 1,100이 되는 대학부속병원으로 보다 나은 양질의 의료를 제공하고자 진료시설 환경 및 체제개선등에 주력을 두어 환자중심의 의료서비스를 베푸는 병원으로의 기능을 최대한 발휘할 수 있도록 내실을 다지고 있다.

환자진료의 최고의 서비스와 효과적인 진단으로 질병예방에 만전을 기하고자 전신촬영용 전산화 단층촬영기 및 심장질환을 진단할 수 있는 최신 진료용 장비를 갖추고 또한 현대식 시설의 중환자실과 응급실을 갖추고 있는 병원이기도 하다.



<표 1> Claus-Bailey systems model for problem solution.

응급실은 24시간 운영되고 있으며 응급실 이용자수는 하루 평균 80여명이다. 특별히 야간에 중증환자들이 많이 이용하고 있는 실정이다.

이 병원에서는 저녁 5시 이후에는 야간진료원장, 야간사무총장직제도를 두고 업무를 관리하고 있으나 간호부의 야간업무일체는 발원 감독간호원에게 위임되어 있다.

이 사건에 관련된 개개인을 살펴보면 발원감독간호원은 이 병원에서 일반간호원, 주임간호원, 수간호원을 거쳐 감독간호원이 된지 7년째 되는 교육학 석사학위 소지자다. 또 응급실 발원수간호원은 대학을 졸업한 석사학위 소지자로 졸업후 의과병등을 거쳐 응급실에서 근무하고 있는 수간호원 경력 3년의 경력이 많은 간호원으로서 감독간호원에게 자질을 인정받고 있다. 사건 당사자인 김○○씨는 이 병원에 취직한지 15년째 되는 고등학교 중퇴의 학력을 갖고 있는 응급실간호요원으로 두 남매와 부인이 있는 가정으로 노부모를 모시고 있다. 아들과 딸은 고등학교에 재학중이며 부인은 위궤양으로 치료받고 있는 중이다. 지금까지 근무하는 동안 과거에 어떤 실수나 슬에 위한 상태로 근무한 적이 있다는 기록은 없었으며 6개월마다 실시하는 근무평가에도 중 이상으로 무난하게 맡은 업무를 성실히 일해온 것으로 기록에 나타나 있다.

병원 인사규정에는 “복무시의 준수사항으로는 병원내에서의 음주행위 및 음주후의 병원내 출입, 배회를 하여서는 안된다”라고 규정되어 있다.

또한 징계규정에는 “슬에 취하여 의료원내에 출입한 자는 견책에 해당하며”, “근무중 슬에 현저히 취해 있는 자는 감봉에 해당하는 것으로 규정하고 있으며 간호행정자들은 이 상황에 유의하여 늘 강조해 왔던 터이다.

이 사건을 Bailey-Clause Model에 적용시켜 해 결점을 찾아 보겠다.

1. 전반적인 필요성, 목적, 목표의 규명

문제해결의 첫번째 단계는 이사건에 구체적으로 관련된 전반적인 필요성, 목적, 목표를 규명

하는 일이다. 개인, 기관 혹은 부서별 필요성을 고려하여 취해질 행동을 결정한다. 취해야 하는 행동이 목적(purposes)이고 기대되는 결과가 목표

〈표 2〉 필요성, 목적과 목표의 분석

	간 호 요 원	간 호 부
필요성 (needs)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 업무수행 2. 위험, 위험으로부터 안전 3. 병원 팀의 중요한 부분으로 인정받는 것 4. 자기 존중하고 행정부서, 간호요원으로부터 인정받는 것 5. 가능한한 최고 수준의 간호요원이 되는 것 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 1개 부서로 존속 2. 어떤 위험으로부터 안전 3. 병원의 중요한 부서로 되는 것 4. 스스로 존중하고 타부서로부터 인정받는 것 5. 최고 수준의 간호부가 되는 것
목적 (purposes)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 규정절차를 따른다. 2. 위험이나 위협이 없게 행동한다. 3. 기관의 가치관에 부합하게 행동한다 4. 기대되는 행위와 행동을 한다. 5. 자신의 장점과 단점을 알아 성장 발전시킨다. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 환자에게 안전하고 효율적인 간호를 제공한다. 2. 위협 받는 상황을 예방한다. 3. 규정내에서 병원의 신조에 맞추어 운영한다. 4. 자신과 타부서의 기대에 부응한다. 5. 자기평가방법으로 간호를 발전시키고 변화한다.
목표 (goal)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 직장에 계속 다닌다. 2. 위험이나 위협을 받지 않는다. 3. 병원의 중요한 인원으로 받아들인다 4. 자신과 타인에게 유용하다고 인정받는다. 5. 간호요원으로서 자신의 능력을 발휘한다. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 간호부의 기능을 지속한다. 2. 위험이나 위협을 받지 않는다. 3. 병원내에 중요한 부서로서 인식된다 4. 모든이로부터 양질의 간호 서비스를 제공하는 것으로 인정 5. 간호부서로서의 잠재능력을 발휘한다.

표(goals)이다.

Bailey-Clause는 이 Model에서 Maslow의 욕구개념을 그대로 적용시켰다. 주어진 상황에 관련된 필요성을 확인해 보면 목적과 목표는 확실하게 된다. 목적과 목표는 요구 필요성에 기반을 두고 있기 때문이다.

이 사건의 경우 응급실 간호요원과 간호부 자체의 필요성, 목적 및 목표를 분석하기 위해 중요한 요인이 된다, (표 2참조)

2. 문제점을 규명한다.

문제단계는 문제에 대해 규명하고 정의를 내리는 일이다. 문제란 목적을 달성하는데 장애물이 되는 것을 말한다. 문제란 또한 했어야 할 일과 행해진 일의 차이점이기도 하다. 문제의 윤곽과 특성을 설명하기 위해 이 차이점을 설명하겠다. 이 문제를 토의함에 있어서 응급실 간호요원의 실적역력, 그가 취한 행동의 부당성, 자신감상실등은 서로 모순되는 쟁점이다. 간호부의 입장에서는 비난받을 일, 불안정성, 효과적인 안전한 간호병원규정을 준수하지 못한 점 등이 쟁점이 된다. 한가지 그 개인이나 간호부 모두가 공동으로 인정할 수 밖에 없는 사항은 응급실 간호요원이 술취한 상태에서 출근한 점이다.

3. 문제의 제한점, 가능성 및 자료를 기술한다(Specify constraints, capabilities and resources)

문제점을 정의내리고 분석한 후 문제단계는 문제의 제한점, 가능성등 자료를 찾는 일이다. 즉 의사결정을 하기 전에 참고할 모든 사항을 알아야 한다. 잠재적인 제한점과 함께 가능성과 자료를 알아차려 물자, 인력, 경제적 자원, 정책, 가치관, 시간, 불안, 적대감, 법적인 해석등이 모두 고려되어야 할 사항이다.

중요한 제한점, 가능성, 자료들은 다음과 같은 것들이다.

제한점(constraints)

- 1) 규칙에 “음주행위 및 음주후의 병원내 출입, 배회를 하여서는 안된다”라고 인사규정

에 명기되어 있다.

- 2) “근무중 술에 현저히 취해있는 자는 감봉에 해당”하는 것으로 규정하고 있다.
- 3) 응급실에 밤동안의 환자이용률이 높으며 김○○씨를 대신할 사람이 없다.
- 4) 그가 가장으로 모든 가족을 부양하고 있다
- 5) 병원의 많은 사람들이 이 사실을 이미 알고 있다.
- 6) 인사과에서는 원칙대로 처리되길 바라고 있다.

가능성과 자료(capabilities and resources)

- 1) 그 간호요원은 중간이상의 평가를 받고 있으며 특별한 실수가 없었다.
- 2) 전에는 술에취한 상태로 근무한 적이 있었다.
- 3) 감독간호원은 훈계처리 하고자 한다.
- 4) 감독간호원은 그의 가족들을 염려하고 있다.

4. 문제해결의 접근법을 기술한다.

문제 단계는 문제해결책을 향한 접근방법을 명백히 하는 것으로 문제해결의 청사진인 셈이다.

문제해결을 적절히 하기 위하여 세요소 즉 내용, 과정, 행동의 위급성에 따라 살펴보아야 한다.

내용이란 압시, 신념, 가치관에 관한 것으로서 문제해결이 어떤 식으로 이용되고 어떤 규정이나 규칙이 영향받을 것인가에 관련되는 것들이다. 예를 들면 “사람의 문제”를 잘 취급하기 위하여는 “무척질한 조직구조”의 문제와는 다르게 취급해야 한다.

의사결정의 과정은 자체내의 자료를 활용할 것인가, 외부에서 전문적인 자문을 구할 것인가, 목적의 수, 결정을 반복할 수 있는지, 반복할수 없는지, 다각적인 해결방안을 모색해야 할 것인지, 임시로 적용시킬 것인지, 징계하는 의미에서 할 것인지, 예방적인 조치로 취할 것인지 충분히 고려되어야 한다.

급히 처리할 것인가(urgency of action)는, 즉

각적인 조치를 취할 것인가, 최선의 결정을 할 것인가에 따라 처리기간이 달라진다.

본 사건을 분석하는데 참고할 사항은 다음과 같다.

- 1) 규칙이란 절대적이어서 바꿀 수 없는 것이 아니라 행정자들이 어떻게 해석하느냐에 달려 있는 것이다.
- 2) 인간은 실수하기 쉬운 존재이므로 기회를 주어야 한다.
- 3) 자체내에서 해결할 문제이지 밖의 자문을 구할 일이 못된다.
- 4) 다각적으로 생각하는 것이 최선의 해결방법을 얻는 길이다.
- 5) 다시 환원(feed back)하여 결정할 수 있는 계속 반복되는 문제이다.
- 6) 수정할 수 있는 낙관적인 결정이 요구된다

5. 의사결정의 목적을 기술한다(State Decision objectives)

이 단계는 Decision objective를 정해놓는 것으로서 행동을 위한 실행목적(operational objectives)을 진술하는 것이다. 취해진 조치가 가져올 기대되는 결과가 decision objectives로 규명할 수 있다. 이것들은 그 중요성에 따라 critical 혹은 noncritical로 나눌 수 있는데 절대적인 목적은 꼭 그렇게 해야만 되는 것이고 절대적이 아닌 것은 희망 사항이다

일단 목적이 결정되면 목적이 달성됐을 경우의 구체적인 분명한 행위를 어휘로써 기술할 수 있어야 한다. 행위적 측면의 목적은 확인하고 관찰하고 실천된 것을 알 수 있는 방법을 명확히 제시해야 한다.

토의시에 결정하는데 도움이 될 절대적이거나 절대적이 아닌 정도의 행위와 수행할 사항은 표에 나타나 있다.

6. 대안들을 열거한다(List alternative solutions)

이 단계에서는 여러가지 해결책을 열거해 본다. 제한점, 가능성 및 자료에 관해서 충분히 생각하고 문제해결 방법의 가능한 방안을 찾아 내어 절대적인 목적을 달성할 수 있으면서도 좋은 방안이 없을까를 모색해야 한다. 그러기 위하여 회의를 소집하고 자문을 구하거나 동료들의 도움을 받거나 해야 한다.

그 응급실 간호요원의 경우 선택된 해결방안은 다음과 같은 것들이다.

- 1) 그를 해고시킨다.
- 2) 술에서 깨어날 때까지 바람을 쏘이며 쉬게 한다.
- 3) 그를 집으로 보내어 3일간 근신시키며 결정이 내릴 때까지 기다리게 한다.
- 4) 그날 저녁 제한된 부서에서 근무하게 한다

〈표 3〉 Analysis of Decision Objectives

Decision Objectives	Importance Rank	Behavioral Objective	Performance Criteria
건설한 직원	절대적	○말을 분명히 하고 ○걸음을 똑바로 걸으며 ○행동이 조화를 이루고 ○술설때 슬베새가 나지않아야 될	○바닥에 줄을 따라 똑바로 걸어보도록 하여 그레로 할 수 있어야 함.
응급실 간호요원으로서 주어진 업무를 안전하게 수행한다.	절대적	○필요시 환자를 안전하게 이송하여 검사실 접수등의 일처리를 정확히 한다.	○간호장벽이 실제를 관찰한다.
출에 취한 직원에 대한 인사규정을 수정한 절대적이 아님.	절대적 아님	○위원회를 소집하여 새로운 규칙을 만든다.	○결정된 인사 규정울 전체 직원에게 알린다.

7. 의견을 분석한다.(Analyze Options)

여러가지 해결책들이 제시된 후에 어떤 것이 사용되어야 하는지를 결정하기 위해 해결책들을 검토, 분석해야 한다.

Bailey and clause는 가능한 해결을 위해 몇 가지 접근방안을 시도하였다. 즉 merit ordering, pay off matrix analysis, utility estimation cost benefit analysis 및 cost effectiveness analysis 등의 technique들이 포함이 된다. 그 중에서 이 사건에는 Pay off Matrix 접근법을 가장 효과적이고 각각의 해결방안을 평가하는데 간편한 도구로 선택하였다.

해결책을 판단하기 위하여 몇개의 측정기준을 선택한다.

모든 해결방안은 decision objectives를 달성해야 하므로 목적 자체를 측정기준으로 사용하지 않는다. 앞서의 과정을 통해 심사숙고하는 동안 가치관, 제한점, 태도, 신념등이 분명해진다. 시간, 비용, 바라지 않는 결과의 가능성, 강화, 상호관계 등이 중요도에 영향을 미치는 요인이 된다.

그러므로 의사결정자들이 이러한 사항을 측정

기준으로 삼게 된다. 피할 것은 피하고 취할 것은 취할 사항이 Hi(높다), Mo(중간), Lo(낮다) 등으로 점수화 된다. 모형접근(matrix analysis)를 시도해서 각 해결방안을 각 기준에 맞추어 점수화 한다. 해결방안과 기준이 같은 수준에서 맞아 떨어지면 1점을 주고, 해결방안에 대해 기준이 중간정도로 일치하면 0.5점을 주고, 전혀 일치하지 않으며 0점을 주는 방법이다. 다음의 4개의 해결방안과 6개의 기준을 따, 우로 비교하여 점수화시켰다.(표 4)

8. 의사규칙 적용(Apply Decision Rules)

Decision Rules는 여러 해결방안 중에서 가장 합리적인 것을 선택하는데 필요하다. 결정된 점수는 합리적이고도 낙관적인 해결방안의 지표가 된다. 이들 규칙들은 의견분석을 위한 선택된 접근방법과 기술에 놓은 전반적인 목적에 기반을 두며 일반적으로 규칙이 되는 것은 병원의 정책과 규정이다. 결정자들은 이 점수를 적용함에 있어서 기판에 유익하고 결정자들의 책임감을 충족시키고 수행과 정책의 표준을 삼을 수 있는데 중점을 두어야 한다.

이 경우에 적용시켜 결정된 사항은

〈표 4〉 Matrix Analysis of Optional

해 결 방 안(Alternative Solution)					기준(Criterion Measures)
Ideal	1. 그를 태고시킨다.	2. 술에서 깨어 날때까지 바람을 쐬이게 한다.	3. 짐으로 보내어 3일간 근신시키며 결정이 내릴때까지 기다리게 한다.	4. 제한된 부서에서 근무하게 한다.	
Hi	Lo	Mo	Lo	Hi	응급실 간호요원이 받아들인다.
Hi	Hi	Lo	Hi	Lo	환자의 안전육구충족
Hi	Lo	Mo	Hi	Lo	병원행정자 만족
Lo	Hi	Lo	Lo	Lo	병실업무 방해
Hi	Hi	Hi	Hi	Lo	실시 가능성
Hi	Lo	Hi	Mo	Hi	간호요원의 가족이 받아들인다.
Option Score	2	4.0	4.5	3	

- 1) 가장 중요하거나 점수가 높은 방법을 선택한다. (방안 No. 3)
- 2) 환자의 안전욕구를 충족시키는 방법을 선택한다. (방안 No. 1, 3)
- 3) 실행 가능한 방법선택 (방안 No. 1, 2, 3)
- 4) 병원행정가가 만족할 만한 방법을 선택한다. (방안 No. 3)

이상에서 방안 3을 선택하는 것이 바람직하다고 보아 선택하였다. 즉 그를 집으로 보내서 근신시키며 결정이 내릴 때까지 기다리게 한다.

9. 선택된 해결안의 수행

이 사건에서 결정한 해결방안 No. 3을 실제로 적용하였다. 즉 그를 집으로 보내고 그 사실을 야간당직원장과 사무총당직에게 알렸으며 다음 날 아침 간호부장에게 이 사실과 해결방안을 보고하였다. 감독간호원은 그에게 삼일간 근신할 것과 심사숙고할 것을 훈계하였다.

관계자들과의 회의결과 본인을 단나 사건의 경위를 청취하고 시달서를 쓸 것과 삼일간 근신할 것으로 결정하고 다시 한번 이런 일이 있을 경우 해고시키기로 결정하였다.

10. 평가

이 의사결정 과정의 효과를 평가함에 있어서 사용된 기준이 의사목적(Decision objectives) 중 에 나타나 있다.

바람직하지 않은 결과는 새로운 문제를 야기시키므로 충분히 적혀야 한다.

이 사건에서 취해진 조치를 평가해 보면

- 1) 건설할 응급실 간호요원은 밤 10~6까지 근무한다로 기록됨
- 2) 감독이 그를 관찰하였는데 더 이상의 사건은 없었다.
- 3) 필수적이 아닌 목적은 즉시 충족시키지 못했고 몇달 이후에 다시 고찰하여 수정하기로 했다.

III. 결 론

이상 문제해결 및 의사결정하는 과정을 위하

여 일정한 Model을 이용하는 것에 대해 설명하였다. 논문에서는 Bailey-Clause Model을 이용하였다.

실제로 있었던 사건을 이 Model에 적용시켜 본다는 것은 문제해결법을 익히는데 생동감을 주며 간호행정 교육에 효과적인 학습경험이 된다고 본다.

이상 Bailey-Clause Model에 한 사건을 적용하여 문제 해결을 시도하여 보았거니와 인간은 끊임없이 발생하는 문제에 직면하여 어떤 모양으로든지 해결하여 살아간다. 더욱이 병원이라는 환경에서 환자에게 “안전하고 효과적인 간호”를 제공할 책임을 맡고 있는 간호감독으로써 병원의 목적을 성취하기 위하여서는 문제를 바로 인식하여 해결함으로써 보다 효율적이고 효과적인 간호를 실시하도록 해야겠다. 그러기 위하여는 일을 만들어 내는 사람”으로써 문제를 발견하고 이를 체계적 문제해결 접근방법에 적용시켜 해결함으로써, 변화추진자로서의 감독의 역할은 다하여야겠다.

그렇지 하므로서만이 병원간호사업의 목적성취를 가능케 할 뿐아니라 Role Model로서 직원들의 문제해결 능력을 키우는데 도움이 되리라 본다.

<참고문헌>

Weisman, "Hospital Decision Making: What is Nursing's Role?" *JONA*, Sept., 1981, p.31~35

Lancaster. "Making The most of meeting" *JONA* Oct., 1981. p.15~19

Taylor, "Decision-Making in Nursing: An Analytical Approach" *JONA* Nov., 1978. p.22~30

Marriner, "Behavioral Aspects of Decision Making" *Supervisor Nursing mar.*, 1977 p.40~47

Fair, "Short Cuts to Problem Solving" *Supervisor Nurse* April, 1981.

Eva. H. ErieKson anl Sister Vera Borgmeyer, "Simulated Decision-Making Experience Vier Case analysis" *JONA* may, 1979. p.10~15

(22페이지에 계속)

Nurses, as citizens of their countries and as one of the key groups among health workers, can make a great contribution to the efforts undertaken by their governments, and international and national agencies in their countries, to resolve the health problems of refugees and to help them in adjusting to a new way of life.

ICN and national nurses associations have particular concern for the immediate and long-term health and nursing care needs of refugees and displaced persons, and have a special responsibility to assist nurse refugees.

ICN will work in all appropriate ways with international organisations and agencies to promote the development of health programmes for refugees.

ICN urges national nurses associations to examine the extent of the problem in their countries and to undertake cooperative action with the local branches of governmental and UN international agencies and national voluntary organisations, associations and groups in:

- mobilising public opinion to the existing problems of refugees/displaced persons;
- identifying the specific health and nursing needs of refugees/displaced persons;

(56페이지에서 계속)

Kron, "Problem solving" *Team Leadership in Nursing* W.B Saunders Company p.58~62
 Marriner, "The Decision-Making Process" *Supervisor Nurse* Feb., 1977. p.58~67.

Kuentzles "Problem Solving in Nursing Management" *Supervisor Nurse* Sept., 1979. p.34
 김 명순, "의사결정과 문제해결" 병원간호행정 훈련 과정 보고서 1977 p.66~73

(60페이지에서 계속)

- e. 實施하지 않는다.
 - f. 看護部長이 實施한다.
 - g. 監督看護員이 實施한다.
 - h. 首看護員이 實施한다.
 - i. 其他 職員이 實施한다. (要內容說明) 감독, 수간호원, 주임간호원 및 간호부서 간부가 구성이 된 감사위원회에서 실시한다.
- 이 部署의 審査要綱은 다음 사람에 의해 完成되었다.

姓名 다명희 職位 간호차장 作成日 83.4.1.

項目番號	補充 및 解説