

인사관리

이 영 창

<한양대 행정학과장>

I. Personnel Administration

A. Hospital Administration

오늘날 병원행정은 관리와 정책간에 중요성을 띠고 있으며 이 기능방향의 주력을 점차 증가시키고 있음이 현저하다. 병원행정은 그 나라의 문화적성격과 관련성을 가지고 있기 때문이다. 5·16군사혁명 이후 급속도로 이룩된 경제발전은 병원행정의 종래 방식을 보다 근대화하여야만 하기에 이르렀다. 오늘날 미국을 보아도 병원은 큰 기획 순위중 의료업이 네번째로 큰 종류의 기업이며 약 7천개의 종합병원과 한해 약 2천5백만명이 치료대상이 되고있다. 과거에는 환자를 사적영역에서 個人對象에 중점을 두고 고객 유치에만 힘써왔다. 그러나 오늘날은 공공보전이라는 중대성을 가지고 폭넓은 공동사회보전의 공적활동을 하게 되었다. 미국에 있어서 과거는 일반적으로 병원행정가는 의사이고 때로 간호원도 있었다. 그러나 의로기술은 더욱 전문적분화는 이에 따른 치료 중심이 되어 고도의 복잡한 조직이 되었다. 더욱 복잡한 기구사용과 고가의 기구가 진료상 이용되므로 의사나 간호원은 이런 기구이용에 의존되므로 많은 시간이 여기에 집중하게 되었다. 그러므로 병원행정가

의 활동은 경영자의 성격이 점차 두드러지게 나타나고 있다.

오늘날 병원행정의 중요한 과제는 진료담당분배문제, 치료의 능률적공헌 그리고 인력 물자 재정동의 자원확보와 배분등이 열거되고 있지만 그러나 보다 중요성을 가진 것은 종업원의 관리문제이다. 만약 한 의료담당직무의 담당업무항상을 위하여 그의 행동을 감독자로부터 변경요구를 받고 변경시켜 기대하는데로 수행하였다면 한 의료 대상자의 상태는 더 좋아질 수 있다는 것을 우리는 믿을 수 있다. 이것은 제도상 강조되는 행동보다는 대부분은 종업원 자신의 사기 문제이다. 일을 맡은 사람들의 사기양양을 위하여 인간 관계 연구는 인사행정의 핵심이 된다. 그러므로 Thomas Spates 교수가 인사관리의 정의를 “인사관리라 함은 종업원이 그 노등에서 최대의 만족을 얻음과 동시에 자기 소속체에 대한 최대의 공헌을 할 수 있도록 그 잠재적 능력을 육성 발전시키는 방법”이라고 하였다.

B. Personnel Administration Organization term.

병원행정 조직 형태는 작가지 형태가 있을 것이나 대체적으로 최고행정가는 의료적 [기술 계급도 가지고 있으면서 행정적 제등을 소유하기 때문에 권위의 두 계선을 갖고 있다고 하겠다.

어떤 병원의 원장은 행정중심을 강조하기도 하지만 또 다른 원장은 환자 중심적인 인간성면을 강조하기도 한다. 병원은 기술의 제공과 환자의 진료로부터 얻어지는 보수로 말미암아 경영되므로 직무성과 사회성을 다 겸하고 있다.

C. Personnel Administration: The Goals

병원 조직간의 인사관리자의 위치는 막료적이며 자기 부하 이외에는 계선적 권한을 갖지 않는다. 그 지위는 조직의 최고 책임자의 직속으로 하여야 하며 그의 지지가 없는한 인사관리자는 업무를 성공적으로 달성할 수 없다. 만약 계선 관리자나 감독자와의 사이에 인사관리상의 방책이나 인사방침의 해석 적용에 관하여 의견 차이가 생길 경우에는 인사관리자는 그들에게 대하여 직접적으로 권한을 행사할 수는 없다. 가능한한 그들을 설득하고 그 양식에 호소할 수는 있으나 그것이 불가능할 때에는 상사에게 이것을 보고하여야 한다.

이와같이 하여 인사관리자의 역할은 병원의 정책과 적절한 인사 施政의 통일적 實現을 목표로 하는 병원 또는 상사의 보좌역으로 통제 기능을 수행하는 것이다. 인사관리자의 주요한 직능은 인사상 제한절차 즉, 모집, 시험, 선발, 채용, 배치와 교육 훈련, 승진, 전직동의 실시에 의하여 계선 관리자가 부하를 통하여 더욱 유효한 성과를 얻을 수 있도록 협조하는 것과 조직의 단체로서의 효율, 즉 그 조직이 갖는 안전도, 노동의욕인 것과(이적, 결근율, 사고, 고충, 불만)계선 조직에 대하여 인사 관리적인 처리 방법에 관하여 조언하고 상의하는 것 등이다.

D. Rank in Woman or Job? Both?

세계 여러나라의 인사 분류 제도를 고찰할 때 인간을 중심으로 자격과 능력을 증점으로 채용하고 승진시키며 보수가 주어지는 계급제와 직무의 난이도, 책임의 경중도를 들어 계급이 직위상으로 직무 분류가 되는 두가지가 있다. 간호보조원, 준간호원, 간호원은 계급적 차이이고 간호과장, 제장, 주임은 직무적 직위이다. 직무의 숙련을 기준으로 하면서 인간 중심의 자격 능

력을 가미하는 것이 바람직하다.

E. Recruitment.

간호원 인재 확보를 위해서는 무엇보다 간호 직무에 대한 사회적 평가를 높여야 하며 교육제도와 의료 제도 개혁으로 원활한 적정 인원이 수급되도록 하며 기히 확보된 인원이 이탈하지 아니 하도록 사기양양에 주력하여야 한다. 특히 인사 책임자는 장기적 인력계획에 지대한 관심을 갖고 장래 인력수요를 파악하는데 고려되는 인구 증가 졸업학생수, 사업확대, 실업율, 과학 기술동을 연도별로 인식하고 있어야 한다.

II. 人間關係 理論과 人事行政

농업사회로 부터 산업사회로 전환되어감에 따라 인간은 점차 조직생활을 하게 되며 또한 사회 생활의 경쟁성이 고조되어감에 따라 전에는 생각 못하던 능력의 문제가 심각성을 갖게 되어 가고 있다. 능력 향상이라고 하는 것을 인적면에서 고찰하는 경우 유능인을 채용 배치하고 그들의 능력을 육성하여 일을 시킨다고 하는 것이다. 그런데 문제가 되는 것은 인간 관계에 따라서 그들이 지니고 있는 능력을 최고도로 개인으로서 또는 집단 조직의 일원으로서 발휘할 것이라고 하는 것이다. 인간이란 강요하지 않으면 태만하여 진다고 책임자 감독자는 언제나 엄한 감독을 한다. 그러나 사기가 저하되고 능력은 오르지 아니 한다. 사기나 노동 의욕을 높이기 위하여 보수의 기본적 욕구 충족이 우선 되어야 하지만 자기 존중이 중요한 과제로 되고 있다. 또 인사 관리상 우리가 지향하는 이해의 방법은 단순히 외면적인 사실을 객관적으로 파악하는데 있는 것이 아니고 상황 내부에 침투하여 이해하는데 있다. 그 상황내부에 있는 사람들이 그 상황을 어떻게 보며 어떻게 느끼고 있는가를 알려고 하여야 한다.

우리는 복잡하고 변동하는 상황에 대처하기 위해서는 관련적 사고 즉 상황의 여러 영역내의 복잡한 관련을 탐구하는 사고가 필요하다. 그렇게 함으로써 역사적 사회적 여러가지 사실과 인간

관계에 관해서 대략적인 이해를 얻을 수 있을 것이다. 인간관계의 이론 성립은 Taylorism에서 Mayoism으로 전환된 후 그 중요성이 점차 증가되고 있다.

A. Taylor 이론에서 Mayo로 전환

Frederic Winslow Taylor는 3대 중요 원칙으로 인사관리를 하였다.

- (1) 직무에 대하여 가장 적임자를 선발하고
- (2) 가장 능률적인 방법과 가장 경제적으로 효과성있는 직무 수행방법을 지시하고 습득하도록 하고
- (3) 가장 좋은 직원에게는 높은 보수를 주는 형태의 자극이다.

그러나 Taylor는 1924년 Hawthorn공장 연구에서 생산저하가 된 원인 규명과 종업원의 사기 회복책이 불가능하여 궁지에 몰입되자 새로 Elton Mayo가 등장, 이론 연구한 결과 성공을 거둔 것이 인간 관계 이론이다. Mayo의 인간관계 이론의 핵심은 공장내에서 작용되는 사회조건의 중요성과 비공식 집단의 인식이지만 그 후 문화, 경제, 기술과 물리적 환경성과 집단내 상호 작용, 그리고 노동조합 영향등 연구로 확대되었다.

B. Human Relation 事例

미국에서 있었던 한 병원의 사례를 들어 보면

- (1) 병원관리자는 간호원 감독자에게 대해서 졸업간호원, 준간호원, 간호보조원내에 협력이 잘 안되고 신입자들의 능률이 오르지 않으며 퇴직율이 높다는 비난이 심하였고
- (2) 간호감독원 및 그들의 보좌원들은 과중한 업무에다가 새로운 직부가 가중되어 못견디겠다고 비난하였으며
- (3) 간호원은 때때로 작업 상황에 비능률이며 무책임한 신입자를 끌어들이는 데 관해서 병원관리자와 인사관리자를 비난하고
- (4) 모든 계층의 간호원이 의사를 비난하고 의사가 자기들을 제쳐놓고 준간호원에게 명령하는 일이 많다고 하였으며 의사가 전문가인 자기들을 중요시하지 않고 미숙한 자를 소중히 한다는 사실에 분노하였다.

(5) 준간호원과 간호보조원이 적대적이며 행동하다고 비난했다. 이러한 불행한 상태에 직면하여 이러한 정조를 없애기 위하여 어느 의사는 간호원을 동료와 같이 대우하고 Health team의 일원으로서 그들과 함께 일을 하였고 어느 간호원 감독자는 병실내 다른 이들에게 자기들도 환자의 간호에 이해관계가 깊어 있다는 것을 인식시키는데 성공하였으며 어느 종업원은 신입간호원이 직능에 잠재적인 재능을 발휘하는 것을 보고 그것을 도와주었다. 이것이 간호원 team을 자연적으로 육성하는 것이 되었다. 간호원 team에서는 간호원이 간호보조원을 훈련하고 감독하며 협조적으로 일을 하였다. 이런것들을 장려하는데 최고관리자는 적극적이었다. 간호원간에 자주 듣는 불평의 원인은 간호원은 전문가의 가방을 들고 있는데 불과하지만 의사의 조수는 환자가 기뻐하는 간단하고 유쾌한 직무를 행하고 있다는 것이다. 이것은 간호원의 직무는 기술적 및 인간적으로 고찰할 필요가 있다는 것을 표현하고있다. 간호원이란 고통스러운 직무이지만 사회적 종교적인 것이 큰 동기가 되어서 간호원이 되는 경우도 있다. 그들은 인간에게 봉사하기를 원하고 있다. 또 남을 돌봐주고 남에게 도움을 받는것을 토대로하여 만들어진 종류의 인간관계를 필요로 하고 있다. 이러한 감정이 병원의 상황에는 결정적인 요소이다. 이 감정이 근본인 것이다. 따라서 직무 배정을 할 때에 전문적 지식과 기술적 기능을 요하는 직무를 담당하는 외에 환자를 위안하는 필요한 최소한의 Service가 포함되어야만 한다. 직무배정은 간호원, 준간호원, 간호보조원을 포함한 간호 team을 만들어 특정 team에 특정환자를 배정하는 것이 해결책 일는지 모른다. 여기서 성공적으로 이용된 감독자지침을 들어보면

- (a) 공개적으로 개인을 책하지 말고
- (b) 부차별적인 비판을 삼가하고
- (c) 직원의 선의와 직무 향상 가능성에 대하여 그의 신념을 표시하고
- (d) 특별한 결정을 극복하기 위한 최고의 방법을 개인과 함께 숙고하면서
- (e) 직원에게 표훈을 달성하는 것이 왜 필요한가에 대한 정당한 이유를 설명하였던 것이다.