

효율적인 인사관리

박 정 호
(서울대 의대 간호학과 교수)

목 차

- I. 서 언
 - II. 인사관리의 기본 목표
 - III. 인사관리의 발전 단계
 - IV. 인사관리의 기능
 - 1. 인적자원의 확보
 - 2. 인적자원의 개발
 - 3. 인적자원의 보상
 - 4. 인적자원의 유지
 - V. 문제 제기
 - (문제 1) : 병원 인사관리와 간호행정과의 연계성 부족
 - (문제 2) : 인사관리 지도이념의 미확립
 - (문제 3) : 전문간호 인사관리자의 부족
 - 부록 1. 간호사 채용의 A. B. C.
 - 2. 병원인사부서와 간호부서와의 선발과정에 있어서 협동
- 참고문헌

I. 서 언

간호행정은 간호 인력으로 하여금 간호조직의 목적을 성취하는 과정을 그 내용으로 하므로 간호관리자의 가장 중요한 기능은 인사관리인 것이다. 조직의 확대와 사회의 구조적 변화가 이루어지고 능률과 합리성을 증시하는 사회적 가치관이 형성되었으며, 인적자원의 중요성이 인식되어 기술의 발달, 고도의 지식과 능력을 가진 인력이 필요하게 되었다.

특히 의료(간호)인력이 수행하는 의료사업(간호)은 인적자원이 집약적이고 지식과 기술이 고도로 침해화

되고 있어 능률과 합리성에 강조는 물론 다양한 전문직의 통합이 요구되는 사업인 것이다. 한편 노동력구조의 변화, 가치관의 변화는 개인주의적 방향으로 태도가 변화되고 정치적 민주주의가 산업에도 적용되기를 희망하고 있어 공정한 분배는 물론 노동생활의 질(Quality of Working life)을 향상시키는 과제에 당면하게 되었다. 더욱이 정부개입의 증대로 노동부를 중심으로 노동관련법의 제정으로 노사관계에 개선을 증대하며 보사부의 전 국민 의료보장실시 등으로 증업원의 건강문제를 보호하고 있다.

인사관리는 조직의 목표를 달성하기 위한 인적자원의 확보·개발·보상·유지를 여러 환경적 조건과 관련하여 계획·조직·지휘·조정·통제하는 관리체계라고 정의할 수 있다.

인사관리 기능은 즉 확보하고 개발하고 보상하고 유지하는 것은 인력의 자연스런 흐름에 맞추어 이루어지는 것이다.

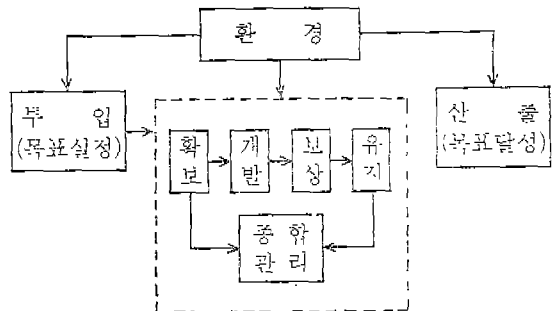


그림. 인사관리의 체계

그림에서 산출은 조직의 유효성으로서 목표달성 정도를 나타내며, 투입은 주로 노동시장으로부터 인적자원의 유입 동시에 인사관리의 기본목표 또는 인사철학과 관련된 목표설정.

II. 인사관리의 기본목표

1. 생산성 목표와 유지목표와 균형

인사관리의 목표도 다른 부문관리의 목표와 기본적으로 같다.

인사관리가 조직의 인적 측면을 다루기는 하나 조직이라는 제약내에서 볼 때, 그 목표는 조직의 목표, 즉 생산성 목표(Productivity goal)와 유지목표(Maintenance goal)를 함께 달성하는 것이 되어야 한다.

생산성 목표 또는 과업목표(task goal)는 구성원의 만족과 같은 인적인 측면보다는 과업 자체를 달성하기 위한 조직의 목표이다. 한편 유지목표는 조직의 과업과는 별도로 조직 자체의 유지 또는 조직의 인간적 측면에 관계된 목표이다.

즉, 인사관리 기본목표의 하나인 조직에서 생산성 목표와 유지목표를 동시에 균형있게 달성할 수 있어야 한다.

2. 연공주의와 능력주의의 조화

조직에서 계속적인 고용유지불 하는데 중요한 관건이면서 노사관계에 포면화된 마찰이나 대립을 가져오는 것이 바로 구성원들의 승진과 임금에 관한 인사정책이다.

이의 기본은 연공주의(Seniority System)와 능력주의(Ability System)이다. 연공주의는 구성원들의 승진·승급시킬 때 연령, 학력, 근속년수와 같은 개인적인 요소를 우선하는 것이다. 연공주의는 우선 객관적인 측정을 가능하게 한다. 또한 구성원들에게 안정감을 제공하고 이직율을 감소시켜 조직에 도움을 주기도 한다.

연공주의는 위와 같은 장점도 있지만 단점도 지니고 있다.

능력과는 관계없이 연령이나 학력으로 서열이 정해지고 신분적 서열을 중심으로 조직이 운영된다.

개인능력을 발휘할 분위기가 조성되지 못하고 자기개발의욕이 저하되고 능력있는 자의 사기가 저하되고 조직자체에도 활력이 없어진다.

즉, 유지면에서는 좋을지 모르나 인력이 적절히 활용되지 못함으로써 생산성이 낮아지고 임금비용이 증대한다는 단점을 갖고 있다.

능력주의는 인간능력과 직무의 적절한 결합을 전제로 한 직무중심주의 체계인 것이며 직무에 대한 분석, 평가와 더불어 인간능력에 대한 평가, 개발을 통하여

효율성을 강조하는 것이다. 즉 연공서열주의의 장점을 살리면서 능력주의를 조화롭게 도입하여야 할 필요가 있다.

3. 노동생활의 질 향상

그동안 물질적인 면만이 인간행복의 척도로 간주해 오던 상황에서 이제는 점차로 국민의 질적생활을 향상시키는 것이 주요한 과제로 등장하고 있으며, 이에 따라 GNP와는 다른 질적인 수준을 나타내는 생활의 질(Quality of life)의 증진과 그를 지표화한 사회지표(Social indicator) 등의 개발이 이루어지고 있다. 노동생활의 질(Quality of Working Life: QOWL)이라는 말은 1960년대 후반기부터 쓰기 시작하여 노동자와 작업환경과의 관계를 광범위하게 포괄하는 뜻으로 사용되어 왔다. R.E. Walton씨는 QOWL의 요소 내지는 수준에 대해 설명하고 있다.

1. 적정하고 공정한 보상
2. 안전하고 건전한 작업조건
3. 인간능력의 활용과 개발
4. 지속적인 성장과 안전을 위한 기회
5. 작업 조직에서의 사회적 통합
6. 작업 조직에서의 일련주의
7. 직장생활과 사생활간의 균형
8. 소속직장의 사회적 적합성

QOWL의 향상에는 경영자, 근로자, 노조 모두가 관심을 기울이고 참여하여야 한다.

III. 인사관리의 발전단계

인사관리의 발전단계를 거의 인간성(유지)은 무시하고 생산성만을 강조한 제1기, 생산성 향상의 수단으로 인간성을 중시하지 않을 수 없었던 제2기, 인간성과 생산성의 고차원적 통합을 통한 양자의 조화로운 실현을 목표로 하는 제3기로 나누어 살펴보면,

1. 제1기 : 생산성 강조시대

이 시기에는 생산성 향상을 목표로 관리행위가 이루어지고 관리체계가 설정되었다.

이 시기에 많은 영향을 미친 사람들은 F.W. Taylor와 H. Ford 등이다. 즉 과학적 관리방법을 발표함으로써 새로운 과업관리(task Management)를 주장하였다. 1880년대부터 노동자간에 발생하는 조직적 태업을 해결하기 위한 명확한 법칙과 원리를 기초로하는 과학으

로서의 관리틀 개발하고 수행할 필요성에서 시작되었다.

Taylor는 조직적 태업의 원인이 임금설정의 불합리성에 있다고 보고 그 합리성을 관리의 과제로 보았다. 과업설정을 과학화 하기 위하여 노동자의 1일 작업 시간 각 작업의 표준작업 시간이 문제가 되는데, 즉 시간, 동작연구(time and motion study) 등이 기초가 되어 과학적 관리 내지 과업관리가 성립되었다. Taylor가 동작시간 연구를 통하여 인간노동의 기계화를 시도한데 대해, Ford는 인간노동을 기계로 대체하고 인간이 기계의 보조역할을 할 것을 요구하였다. 이처럼 기계화의 진전은 작업의 단순화, 반복을 가속화 시킴으로서 인간의 본래적인 자립성·창의성 발휘를 억압하고 도구적·기계적 면을 증시하게 되었다.

조직관은 폐쇄적이라 할 수 있고 일 중심의 조직을 운영하면서 조직의 주체인 인간은 경영이나 관리의 수단으로 생각하였다.

인간관은 경영자는 비용의 논리(logic of Cost)에 입각하여 가혹한 노동조건하에서 노동을 강조하였다.

노동조합관은 노사의 세력관계에서 경영자측의 우위가 명확하고 노동자의 권리의식이 싹트지 않았다.

2. 제 2기 : 인간성 인식시대

생산성의 측면만을 증시하고 인간성을 무시했던 제 1기의 관리방식에 따른 역기능이 증가되는 가운데 E. Mayor를 중심으로 한 Hawthorne 공장에서의 일련의 실험은 인간성의 중요성을 부각시킨 인간관계론을 성립시킨. 단순한 경제적·합리적인 인간만을 대신하여 다면적이고 복잡한 존재로서의 인간, 비합리적인 인간으로서의 측면이 인식되게 되었다.

즉 감정의 논리(logic of Sentiments)의 수립에 기초한 사회인 가설(hypothesis of social man)이 종래의 물리의 개념을 바꾸어 놓았다. 즉 개인에 만족감을 주면 성과는 그에 비례하여 상승한다는 것이다. 따라서 관리형태는 온정주의(paternalistic)인 성격을 띠고 근로자에게 주택, 연금, 레크레이션 시설 등 제공하여 만족감을 주게 하였다.

한편 이 시기에 제안제도, 면접제도, 인사상담, 복지후생시설의 충실화, 조직내 보류니케이션 시책과 감독자, 관리자의 교육훈련 등이 새로이 시작되었다. 조직관 : 경영조직을 기술적 조직과 인간조직으로 분류 감정의 논리가 지배하는 비공식조직의 중요성을 인식.

인간관 : 사회적 존재로서 인간관으로 마련.

개인의 상호작용 중에서 감정을 증시하는 사회인으로서의 인간측면도 인식하게 됨.

노동조합관 : 노조의 형성을 적극적 자세로 인정하고 노조와의 관계를 독립. 대등의 입장에서 유지 발전 시킨.

3. 제 3기 : 생산성과 인간성의 동시 추구시대

이 시기에 급격히 발전을 본 행동과학과 조직행위론에서 Motivation 이론, Communication 이론, Leadership 이론 등은 조직에서의 인간문제를 이해하고 해결하는데 큰 도움이 되었다.

인간의 소외현상을 극복하고 보다 많은 자율성과 참여의 기회를 부여하기 위하여 개발된 직무확대(Job enlargement), 직무충실화(Job enrichment), 목표에 의한 관리(Management By Objective-M.B.O) 등도 채택하기 시작함. 무엇보다 현대에 있어서 가장 중요한 개념의 발전은 인적자원의 중요성이 인식되면서 아울러 조직목표와 개인목표의 조화가 부각되기 시작하였다.

즉, 일과 인간, 성과와 만족이 별개로 취급되는 것이 아니라 동시적, 조화적으로 추주되고 있다는 점이다.

이것은 생산을 위한 수단으로서만의 일이 아닌 일속에서 기쁨이나 성취감, 삶의 보람을 느낄 수 있는 “할 만한 일”의 주어져야 한다는 것이다.

조직관 : 일과 인간의 조직이라는 목표를 통합적으로 달성하는 것이다. 즉, 개인과 조직의 목표를 통합한다는 조직관.

인간관 : 인간을 단순히 기계적 인간, 경제적 인간, 사회적 인간과 같이 단편적인 측면에서 보는 것이 아니라, 복잡한 전체적인 상을 파악하려 함. 인간의 잠재능력을 적극적으로 개발함으로써 개인과 조직의 목표를 달성.

노동조합관 : 제 1기와 2기에서 노동조합에 대한 경시나 구성원에 대한 무아수단으로서의 노동조합에 대한 인식에서 벗어나 노사간에 상호이해와 상호신뢰를 바탕으로 노사관계 관리를 통하여 서로를 동반자로 인식함.

IV. 인사관리의 기능

1. 인적자원의 확보(Acquisition)

인적자원의 확보관리 기능은 인사관리에서 제일 먼

저 수행하는 기능이며, 이는 조직목표를 달성하는 데 필요한 적절한 인력의 내용과 수를 획득하는 과정이다.

1) 직무분석: 인력관리의 기본적인 도구로서 사용된다. 직무의 내용을 체계적으로 해명하여 인사관리에 필요한 업무정보(Job Information)를 제공하는 과정이다.

2) 점 원: 특정조직이 현재의 조직구조, 설비 업무수행 방법으로 필요한 직무를 가장 효율적으로 수행하기 위해 필요로 하는 적정 인원이다.

※ 정원산정 방법

- 정원 = $\frac{\text{월간 총업무량}}{(1인1일노동시간 - 여유시간) \times 1개월 근무 시간}$
- 시간연구에 의한 방법
- Work sampling에 의한 방법
- NUMIS(Nurse Utilization Manager Information System)

3) 인력수요공급 예측

앞으로 소요될 인력이 어느 정도인가를 추정하며 필요한 인력을 내부 또는 외부에서 공급할 것인가를 결정한다.

인력수요 예측방법: 서술적 방법, 통계적 기법, 산업공학적, 관리공학적

인력공급 예측방법: 기술목록(skill inventory), replacement chart, 외부노동시장

4) 인력의 모집(Recruitment)

Nurse recruiter가 응모부서에 혹은 간호부서에 들 것인가 부서간 업무한계를 경하는 것이 필요.

간호직원 profile을 만들어 각종 정보를 모은다. 채용계획 수립—이직율, 사직이유, 노동시장조사 채용방법—광고, Career Day, Recruitment 문헌, Open house, Continuing Edu. Programs, 고용우천, 고용연달

5) 인력의 선발(Selection)

모집된 지원자 중 직무요건에 가장 적합한 사람을 결정하는 과정이다.

선발과정: (1) 모집 (2) 지원서의 작성 (3) 테스트 (4) 면접 (5) 경력 및 신원조회 (6) 신체검사 (7) 채용결정 (8) 배치

- 지원자의 개인 특성에 대한 가중치(weighing)를 이용 선발
- 지원자 Background의 비교
- ABC of Nurse Recruitment AJN (1974년 4월) (부록 1 참조)

선발도구: 선발테스트

- (1) 필답고사 (2) 수행고사 (3) 심리테스트 (4) 구두시험—면접

6) 인력의 배치(Placement)

배치는 인적자격과 직무요건을 대응 적합시키는 것이다. 선발된 개인이 조직의 목표달성에 가장 효율적일 수 있도록 직무를 할당(직무기술서, 명세서에 근거).

효과적 배치를 위하여 비용 효익분석(Cost-Benefit analysis)한 후에 제도화 한다(프로필분석, 회귀방정식을 이용).

기용한 간호인력을 활용(utilization) 방법으로 간호 인력 배치모형(staffing pattern)의 개발.

Schedulling(근무표 작성)

- 중앙집중적 배치(Centralized staffing)
- 분산적 배치(Decentralized staffing)
- 순환계 근무배치(Cyclic schedulling): 4-6-7-12 wk. base
- 근무시간의 융통성(수당 40시간, 4일 근무제 등).

2. 인적자원의 개발(Development)

앞 단계에서 확보된 인력이 최대한으로 능력을 개발 하게 함으로서 조직의 유효성을 높이는 과정이다.

1) 교육훈련(Education and training)

- 직원에 대한 교육훈련의 필요성 분석
- 교육 프로그램의 설계
 - (1) 교육훈련의 대상 선정
 - (2) 교육훈련의 내용 선정
 - (3) 교육훈련의 방법 선정
 - (4) 교육훈련 실시
 - (5) 교육훈련 평가와 feed back에 관한 효과적인 방안을 마련한다.

2) 인사고과

· 인사고과는 조직에서 사람을 평가하는 방법을 제도화한 것이다. 평가철학의 기초를 놓—인간에 보다 나은 상태에로의 변화를 위한 동경과 신념을 갖고 무엇인가, 가치창조의 활동을 할 때 필연적으로 뒤따르는 비판적 사고의 과정이다.

구성원, 개개인의 잠재능력, 성격, 근무태도, 업적 등을 평가하려는 제도를 인사고과 또는 근무 평정(merit rating)이라고 한다. 특히 업적을 중심으로 평가할 경우 업적평가(Performance, rating)라고 한다.

• 중요성

- (1) 능력개발을 위한 기초자료
- (2) 업적 향상을 위한
- (3) 직원의 처우를 위한 기초자료

년공서열형 인사정책으로 부터 능력요소를 가미한 능력주의형 인사정책으로 전환에 필요.

• 고가방법의 선정

- (1) 상대고가법
서열법(ranking Method)
강제 할당법(forced distribution method)

- (2) 절대고가법
평정척도법(rate scale method)
대조표법(check list method)

중요사건 기술법(critical incident method)

• 고가도구의 적정성

- (1) 고가요소의 구성 및 선정
- (2) 척도의 설계

• 고가자의 선정과 훈련

• 고가결과의 분석과 조정

평가결과의 신뢰도와 타당성을 측정할 필요가 있다.

• 새로운 고가제도의 경향—목표관리법(MBO)

3) 승진(Promotion) 관리

승진이 조직과 구성원들에게 어떠한 의미를 갖고 중요성에 대한 재인식. 승진이란 조직에서 구성원이 보다 상위의 직부로 옮기는 것이다. 즉 보수, 지위가 오토고 책임이 함께 수반되며 인정감, 도전감을 통하여 고차 육구의 달성을 기대할 수 있다.

• 승진기준

승진제도의 설계

- (1) 년공주의와 능력주의의 재인식

년공주의—인간의 능력을 객관적으로 평가하기 어려웠던 시대에 성립.

기본 : 근속연수에 비례하여 능력이 신장된다는 가정에서 성립.

승진관리에서는 년공주의의 문제를 제기. 급변하는 환경과 새로운 기술혁신은 년공질서를 무너트리고 비판이 대두.

능력주의—년공주의에 대안이다. 업무수행 능력 즉 조직구성원이 조직목표의 달성에 공헌하는 직무수행 능력을 의미한다.

- (2) 년공과 능력의 조화방안 검토

승진결정 요소

- (1) 능력 : 주요한 정의

• 능력=지능×성격×의욕

• 능력=직무수행능력=체력×적성×지식×경험×성격×의욕

• 능력=개발할 수 있는 능력

• 능력=자기실현능력+실천능력

• 능력=가치실현 능력

- (2) 년공요소—학력, 근속연수, 경력평점, 채용자격

- (3) 승진시험

채용시험과 똑같은 원칙이 지켜져야 한다.

- (4) 기타 요소

교육훈련 평가(연수평가)

추천(중요한 정보)

• 승진제도의 운용

- (1) 승진계획의 수립

공석예측

승진경로

- (2) 승진후보자의 탐색

승진자격을 가진 후보자를 널리 탐색하여 가장 적격인 승진자를 선정해야 한다.

- (3) 자격기준의 선정

- (4) 승진자 결정

4) 직무설계(Job Design)

• 직무설계란 조직적·기술적·인간적인 요구를 충족시키기 위해 필요한 직무내용, 방법, 관계를 구체화하는 것이다. 조직은 그의 활동능력을 최적화하기 위해 구성원을 motivation시킬 필요가 있으며, 그 수단으로서 직무설계를 이용한다.

• 효과 : (1) 직무만족의 증대 또는 불만족의 감소

(2) 작업 생산성의 향상

(3) 이직 및 결근율의 감소

(4) 제품의 질적향상

(5) 상하관계의 개선

• 직무설계의 접근법

- (1) 전문화 원리에 의한 직무설계

기본적인 직무는 주로 분업, 기계화등의 경제적 능력에 의거함. 직무설계 연구의 발전—과업단위 중심, 기능적 간호접근(Functional Nursing)

- (2) 직무충실화(Job Enrichment)에 의한 직무설계
Process oriented Job design

간호과정 적용

간호영역 확대(보건진료원, 산업간호, 학교, 가정간호) Primary Nursing의 도입

업무와 업무를 수행하는 구성자의 자율성과 직업만족, 동기부여를 갖어오고, 관리면에서 구성원이 일정계획, 조직화, 평가통제를 함으로써 능력개발에 기여한다.

5) 직무순환(Job Rotation)

직무순환은 인사이동의 한 형태

인사이동은 직위의 위치를 변경시키는 것이다.

구성원의 능력개발을 중심으로 수행

문제 : (1) Specialist와 Generalist에 대한 논쟁.

직무순환은 Specialist보다는 Generalist를 개발하는 프로그램이다. 간호행정에서 있어서의 문제는 더욱 심각하다고 할 수 있다.

(2) 보완책으로서 · Project Team 조직구조와

- Career mobility program
- Management development
- Organization development

3. 인적자원의 보상(Compensation)

이 기능은 확보되고 개발된 인적자원에 대하여 그들의 공헌도에 따라 공정하게 화폐적 보상을 제공하는 것이다.

노동의 대가로서의 보상은 조직(기관)의 입장에 보면 비용이 되고 구성원의 입장에서는 소득이 되기 때문에 노사간의 충돌을 가져오는 가장 큰 이유가 된다.

1) 보상의 이론적 배경

· 기대이론(Expectancy theory)—motivation이론

- (1) 보상에 대하여 느끼는 배려의 강도
- (2) 규정된 성과를 달성했을 경우 보상을 받을 것이라는 기대의 강도
- (3) 노력을 하면 규정된 성과를 달성할 수 있을 것이라는 가능성의 정도

위의 3가지 요인이 개인에 대한 motivation이 결정된다.

· 공정성 이론(Equity theory)

J.S. Adams

사람들은 자기 자신의 투입 대 산출의 비율을 동일한 작업상황 내의 다른 사람의 투입과 산출의 비율과 비교한다. 그래서 이 두 비율간에 어느 한 쪽이 크거나 작은 상황이 발생하면 불공정성이 인지되고 그 비율이 같을 때에는 공정성이 인지된다.

$Op/Ip = Oo/Io$ 라면 공정성,

$Op/Ip < Oo/Io$ 또는 $Op/Ip > Oo/Io$ —부공정성

보상의 산정기준의 타당성 설정과 개인별 성과의 정확한 평가에 기초가 된다.

· 이요인 이론

F. Herzberg

—구성원들의 직업만족요인을 두가지 범주로 분류하고 있다. 즉

위생요인(Hygiene Factor : 불만족요인)

동기요인(Motivator : 만족요인)

2) 보상수준의 결정

보상수준이란 구성원들에게 지급되는 보상액의 정도를 말한다. 종업원 1인당 지급되는 평균적인 보상액.

임금은 들든 복리후생비와 퇴직금까지를 포함한 총 보상액을 고용량으로 나눈다.

보상수준은 종업원의 생계보장과 동일종의 타기관과 경쟁할 수 있는 수준이 되어야 하고 또한 기업의 지불능력 범위내에서 결정해야 한다.

지불능력의 결정

· 생산성 기준법

· 노동분배율법

· 인건비 비율법

· 손익분기점법

—손익분기점이란 총수입과 총비용이 일치하는 점으로서 이익도 손실도 없는 점이다.

· 이익율

3) 기본급 체계의 선정

년공급체계 : 기본급이 연공요소에 의하여 결정

직무급체계 : 직무가치에 의하여 결정

지능급체계 : 직무수행능력에 의하여 결정

성과급체계 : 성과에 의하여 결정

4) 인센티브제도의 도입

개인이나 부서의 성과에 대하여 인센티브제도의 도입

5) 수당, 복리후생, 퇴직금 관리

· 정상 근무수당

(1) 직책수당

(2) 특수작업수당

(3) 특수근무수당

(4) 기능수당

· 특별근무수당

(1) 초과근무수당

(2) 숙일직근무수당

(3) 교체수당

· 복리후생—간접적 보상

(1) 의료보험

- (2) 재해보험
- (3) 실업보험
- (4) 연금보험
- (5) 법정외 복리후생

생활원조 관계—급식, 구매, 통근, 가족 부조, 주택, 문화, 체육, 오락관계

- 퇴직금 관리—근로기준법에서 이를 보장
- 퇴직연금제도
- 퇴직일시금제도

4. 인적자원의 유지(Maintenance)

조직에서 확보하고 개발하고 보상한 인적자원을 어떻게 유지하느냐 하는 문제가 크로스업되고 있는 것이다.

인간관계에 대한 고민이나 노동의 대가에 대한 불만, 또는 이직에 따른 불안 등을 극복하여 최대한의 능력을 발휘하게 하는 활동인 것이다.

1) 인간관계 관리

효율적인 인간관계 관리방안

- 구성요소

- (1) 구성원
- (2) 직원환경
- (3) 조직의 목표달성

- 대인관계 능력

(1) 성공적 대인관계의 발전

- 첫인상의 형성
- 상호기대의 발전
- 심리적 계약의 준수 : 상호기대를 심리적 계약 (Psychological Contract)
- 신뢰와 영향력의 발전

(2) 대인관계 수완의 개발

- 대인감수성의 증대
- 대인관계의 위험부담에 대처
- 협조적 관계의 발전
- 대인관계 문제의 해결—신뢰, 수용후원을 구축함으로써 이루어진다.

건설적인 대결(Constructive-Confrontation)

(3) 집단간 갈등의 해결능력

- 집단간 갈등에 대한 이해
- 갈등해결의 기본방향

문제해결	} 동의 과정이 사용
선택	
협상	
정치적 타결	

- (4) 태도의 분석 능력
 - 사기조사(moral survey)
 - 응집성 분석
 - 집단관계 분석—Sociometry

인간관계 개선을 위한 방안

- (1) 인사상담 제도
- (2) 고정처리(Grievance procedure) 제도
- (3) 제안제도(Suggestion system)

조직개발(Organization Development)기법에 의한 인간관계 개선—(Planned Change의 적용)

- (1) 감수성 훈련(sensitivity training)
 - T—구름훈련이라고도 한다.
- (2) “그리드”(Grid)훈련

2) 이직관리

직업만족과 이직율은 일반적으로 역관계를 보임.

- 이직의 요인

- (1) 조직 전체요인—임금 및 승진정책
- (2) 작업환경요인

- 감독자 스타일
- 작업단위의 크기
- 동료에 대한 만족도(동료집단의 상호작용)

- (3) 직무내용 요인—직무와 역할
- 직무내용에 대한 전체적 반응

- 업무만족성
- 자율성 및 책임
- 역할 명료성

(4) 개인요인

- 연령
- 근무기간
- 직업적성
- Personality의 특성
- 가족에 대한 고려

- 이직에 대한 대책

- (1) 고정처리 기구나 인사상담제도
- (2) 정년과 관련된 시책을 이용

- 재고용제(일시휴직)
- 근무연장제

3) 노사관계 관리

- 노사관계의 지도이념

- | | |
|--------------------|------------------------|
| (1) 성장성 : 합리주의의 추구 | } 주종관계가 아닌 상호보안관계에 있다. |
| (2) 인간성 : 민주주의의 확대 | |
| (3) 공평성 : 사회정의의 확립 | |

- 협조적 노사관계 제도의 선정
- (1) 단체교섭(Collective Bargaining)제도
- (2) 경영참가제도—종업원 지주제도
- (3) 노사협의제

- 협조적 노사관계의 운용방안
- (1) 경영자측의 노동조합주의 승인
- (2) 노조측의 경영권 존중
- (3) 노사의 상호신뢰와 의사소통
- (4) 노사의 자주적 교섭과 법률존중
- (5) 교섭의 합리적 해결과 노사이해의 증진

V. 문제제기

문제 1 : 병원 인사관리와 간호행정과의 연계성

간호행정은 간호조직의 목표를 달성하기 위하여 고용자원을 기획, 조직, 인사(staffing)지휘, 통제하는 과정이며, 간호인사관리는 간호 행정의 중요한 구성요소이다. 병원 인사관리는 전체 병원의 목적달성에 동원되는 인적자원을 확보, 개발, 보상 및 유지 관리하는 기능을 담당키 위한 참모조직이다.

간호의 질과 Cost에 관련된 간호인적자원 관리는 관심의 초점(병원인사 관리와 간호인사관리). 두 부서간에 연계체제와 업무한계의 불명확성은 효율적 인사관리의 우선되는 장애라고 본다.

최고 간호행정 책임자와 간호인사담당자는 효과적인 인사관리에 영향을 미칠 수 있어야 하고 협조와 도움을 준다.

- 1) 우선 인사관리 지도이념의 합의
- 2) 인사관리 역할에 대한 인지

}	자문(advise)
}	정책(policy)
}	봉사(service)
}	통제(control)

 우선순위에 차이가 있다.
- 3) 두 부서간의 관계와 연계성 규명
- 4) 인사관리 기능별(확보, 개발, 보상, 유지) 업무한계의 계정
예 : 채용 및 선발에 있어서 두부서간에 업무와 그

내용을 분명히 한다.

Pigor and Myers은 고용의 12단계를 간호부서들, 계선기능으로 병원인사과를 참모기능으로 각 단계별 업무를 규명함.

- 5) 간호행정에서 있어서 간호인사조직과 선임인력의 구성(권위, 책임, 의무)
- 6) 병원 인사부서의 업무위임과 조정

문제 2 : 인사관리 지도이념의 미확립

인사관리의 개념, 기본목표와 기능에 대한 인식에 대한 차이.

문제 3 : 전문간호인사 관리자의 부족

인사관리에 이론과 실무를 겸비한 간호인사관리전문가의 양성과 이에 부응하는 기구조직이 필요하며 인사관리 전문가는 물론 채용전문가(Nurse Recruiter) 또는 Nurse Scheduling Coordinator, Nurse staffing specialist의 필요성이 강조된다.

참 고 문 헌

- 신유근 : 인사관리, 경문사, 1984.
- Heien M. Donovan: Nursing Service Administration, The C.V. Mosby Co. 1975, pp.84~121.
- Dee Ann Gillies: Nursing Management, W.B. Saunders Comp., 1982, pp.171~280.
- Judith F. Vogt. etc: Retaining Professional Nurses, The C.V. Mosby Comp., 1983.
- Edin Hoffman: abc's of Nurse Recruitment, AJN, April 1974.
- June B. Somers: Purpose & Performance. A system Analysis of Nurse Staffing JONA, Feb. 1977.
- Harold C. White and Michael N. Wolfe: Nursing Administration and Personnel Administration, JONA July-August, 1983.
- 박정호 : 간호인력관리(간호행정 훈련과정, 1985) 임상간호원회 주최.

ABC's of nurse recruitment

AJN APR, 1974

Edin Hoffman

Acquire an effective nurse recruiter

Nsg qualification requirements에 대하여 지식이 있는 사람이며, 공정성과 정열을 갖고 있는 사람으로 Nsg Dept를 대표할 수 있어야 한다.

Budget

Nsg Dept goal, 예견하는 turn over, 병원확장계획, Nsg labor market trends, media costs의 현실적인 목표에 기초를 두며, 신중하게 검토한 recruitment program에 적절한 재정을 budget하는 것이다.

Convey a positive image

전문직의 발전의 maximum 기회를 제공하는 health care agency로써, 적어도 "going" salaries와 benefits를 그들의 고용원에게 주고, 대우하는 employer로써, ads와 literature에서 positive image를 갖는다.

Develop strong internal recruitment resources

staffmember에 의하여 고용응모자를 찾는 것은 encourage 이 같이 장려한다면, 간호사를 구해왔을 때의 minimum tenure은 임의의 어느때라도 보상해야 한다.

Encourage promotion from within to fill leadership positions.

출신과 무관하게 bestqualified candidate를 뽑아서 staff growth와 적절한 배치 공평한 승진을 할 수 있게끔 한다.

Foster a climate of openness

employee relation과 Nsg practice problems은 포면화시키고, turnover 통계적으로 끌고가기전에 해결할 수 있게 하기 위하여 open하는 분위기를 조성한다.

Generate effective advertising

환자와 employer를 위하여 행정적인 철학뿐 아니라 높은 professional standards를 나타내는 효과적인 광고를 한다. 잘 알려진 recruitment advertising agency는 좋은 결과를 갖도록 도울 것이다.

Heed the advice of advertising experts concerning the selection of media copy development, timing, and general strategy for placing advertisement

Immediately respond to employment inquiries with a personal letter

응모자 문의에 편지를 빨리 대주는 것이다. 잘 마련되고, 정보를 주는, 설득력 있는 brochure가 효과적이다. 여기에는 특별한 기회부여 benefits, housing, 자격요구 명시가 적혀 있는 것이다. regular interval을 갖고 계속하여 연결한다.

Judge the effectiveness of your nurse recruitment efforts in terms of the "average cost per hire"

고용시 평균 얼마나 돈이 드는가에 대해서 간호사 채용의 수고의 효과를 평가하는 것이다. 다른 employer와 previous result와 비교를 기본 index로 이용하는 것이다. Nsg labor market의 의미있는 변화, Nsg practice와 education의 경향, 응모자 모집의 경향, 사회경제적 상황에 따른 의미있는 변화를 이끌어 내는 것이다.

Keep records

journal newspaper, 국내의 계서문에 따른 의문점을 기록해 둔다.

- Learn recruitment resources
turnover 통계와 employment, tenure(보상조건)을 평가함으로써 응모자의 수 뿐만 아니라 질까지도 제공해 주는 recruitment resources를 알아야 한다.
- Maximize the use of these resources
health care agencies와 Nsg 잡지광고 효과를 best화 하기위해서 local newspaper도 효과적이다.
- Negotiate with other health care agencies
- Offer assistance to out-of-state applicants
즉 주거비용을 저렴한 가격으로, 편한방으로 찾을 수 있도록 도움을 준다.
- Promote positive public relations
Nsg association conventions에 참여로 positive public relation을 증진한다.
“openhouse” 등을 통하여 현 staffmember와 potential candidates의 만남을 준다.
- Query terminating staff members
사직자면담 통해 문제를 수정한다.
- Reward exceptional performance
책임이 많이 지워졌을 때 보상.
- Schedule regular performance
각각의 progress를 assess하고, 문제를 인식하고 모든 staffmember에게 적절한 job 목적을 agree할 수 있도록 재요된 schedule
- Tell your nurse recruitmentives and advertising agency
staffing situation에 영향을 주는 문제나 변화에 대하여 광고 agency와 Nr채용 담당자에게 말하는 것이다.
- Understand the hidden costs of inadequate or in appropriate staffing
overtime, over work, poor pt care, poor morale, turnover 증가와 같은 무적절한 staffing의 hidden costs 이해
- Vitalize your orientation, inservice, and continuing education program
Work, with school and college guidance counselors and conduct “career day” programs
- X-ray your staffing and scheduling patterns
각 staff member의 만족과 발전과 최상의 care를 효과적으로 할 수 있는 staffing, scheduling pattern을 투시하는 것
- Yield to constructive criticism
모집시 문제와 staffing pattern 해결을 위한 건설적인 평가에 귀를 기울여라.
- Zero in on a unifying theme(하나로 통일하는 theme에 기본을 맞춘다)
Nsg은 practice하고 배울 수 있는 장소로써, 당신의 병원을 여기 unifying theme에 기본으로 맞추는 것이다.
광고, brochures, 일반인라 유대관계가 간호인력 모집과 보유에 영향을 미치고 있어 채용 program에 이점을 증시한다.

Departmental-personnel department collaboration*

Department supervision(line)	Personnel-employment specialist(staff)
<p>1. <i>Prepare requisition</i> outlining specific qualifications of employees needed to fill specific positions. Help create reputation that will attract applicants. [First step.]</p> <p>2. <i>Interview and select</i> from candidates screened by Personnel. Make specific <i>job assignments</i> that will utilize new employees' highest skills to promote maximum production. [Fifth step.]</p> <p>3. <i>Indoctrinate</i> employees with specific details regarding the sections and jobs where they are to be assigned—safety rules. pay, hours, “our customs.” [Seventh step.]</p> <p>4. <i>Instruct and train</i> on the job according to planned training program already worked out with Personnel. [Eighth step.]</p> <p>5. <i>Follow up, develop, and rate</i> employee job performance, <i>decide on</i> promotion, transfer, lay-off, or discharge. [Ninth step.]</p> <p>6. Hold separation <i>interview</i> when employees leave—determine causes. Make internal department <i>adjustments</i> to minimize turnover. [Eleventh step.]</p>	<p>1. <i>Develop</i> source of qualified applicants from local labor market. This requires carefully planned community relations, speeches, advertisements, and active high school, college, and technical school recruiting. [Second step.]</p> <p>2. Conduct <i>skilled</i> interviews, give <i>scientific</i> tests, and make thorough reference checks, etc., using requisition and job description as guides. Screening must meet company standards and conform with <i>employment laws</i>. [Third step.]</p> <p>3. <i>Refer</i> best candidates to supervisors, after physical examinations and qualifications for the positions available have been carefully <i>evaluated</i>. [Fourth step.]</p> <p>4. Give new employees preliminary <i>indoctrination</i> about the company, benefit plans, general safety, first aid, shift hours, etc. [Sixth step.]</p> <p>5. Keep <i>complete record</i> of current performance and future potential of each employee. [Tenth step.]</p> <p>6. Diagnose information given in separation interviews, determine causes, and take positive steps to correct. [Twelfth step.]</p>

*From Figors, P., and Myers, C.: Personnel administration, ed. 7, New York, © 1973, McGraw-Hill Book Co., p.35. Used with permission of McGraw-Hill Book Co.