

간호조직내 인사과과제도운영에 관한 고찰

하 나 선
(고려대학교 간호학과)

목 차

- I. 서 론
- II. 인사과과제도의 이론적 고찰
 - 1. 인사과과의 의의 및 목적
 - 2. 인사과과의 방법
 - 3. 인사과과 운영상의 원칙
 - 4. 인사과과 평정상의 오류
- III. 간호조직내 인사과과제도와 문제점
 - 1. 인사과과제도의 정립여부
 - 2. 인사과과의 활용여부
- IV. 간호조직내 인사과과제도운영의 효율화 방안

I. 서 론

어느 조직이나 조직구성원의 역할정도에 따라 그 조직의 성과가 나타난다. 조직구성원 각자의 기여도를 높이고, 바람직한 방향으로 역할을 수행하게 만드는 것은 대단히 중요하다. 그러기 위해서는 조직구성원이 조직의 목표와 과업을 잘 인식할 수 있도록 가르치는 일이 1차로 필요하겠지만, 그것보다 더욱 중요한 것은 인식된 과업을 적극적으로 달성하려는 조직구성원의 노력이다.

아무리 좋은 목표를 설정하고, 아무리 훌륭한 계획을 수립하여 과업을 추진하려고 하더라도 구성원이 그에 적합하게 움직여주지 않는다면 좋은 목표와 계획은 무의미해지는 것이다. 따라서 조직구성원 모두가 힘을 합해 적극적인 노력을 하도록 만드는 것은 조직 목표달성에 있어 매우 중요한 요소이다.

병원의 경우를 보면 다양한 전문인력으로 구성되어 있는데 그중에서도 대다수의 전문인력이 간

호사이다.¹⁰⁾ 그것은 병원에 있어서 간호업무는 큰 비중을 차지하고 있고 중요하기 때문에 판단된다. 특히 현대간호의 목표는 매우 높은 차원의 전인간호에 있다. 즉 병동에서의 치료본위의 간호활동을 치밀하게 수행해 나가는 것은 물론이고, 나아가 보다 더 넓은 차원에서 환자의 전인격적 요구에 기초를 둔 인간중심의 간호와 환자가 회복해서 퇴원한 후 건전한 사회의 일원으로 만족스러운 역할을 다할때까지 장기간에 걸친 계획을 세워서 환자의 신체적·사회적·심리적·교육적인 문제까지 파악하고 해결해 주는 것이어야 한다.⁶⁾

이와같은 높은 자원의 현대적 의미의 간호업무를 충실하게 수행하기 위해서는 간호사들로 하여금 사명감과 창의력을 가지고 적극적인 노력을 할 수 있도록 동기부여가 되지 않으면 안된다. 즉, 열심히 환자를 돌보아주고, 보다 새롭고 훌륭한 방법을 연구하여 간호활동의 질을 높이는 간호사에게 남보다 빨리 승진할 수 있게 하여 보다 큰 역할을 발휘할 수 있게 만들어 주고, 강지를 높여주는 것은 보다 열심히 일하고 싶은 충동을 유발시킬 수 있기 때문에 간호목표의 달성과 병원목표달성에 있어 매우 중요한 일이다.

그런데 남보다 빨리 승진할 사람을 올바르게 찾아내고, 조직에 기여한 정도와 상관성을 갖게 적절한 보수를 주기 위해서는 우선 객관적이고 공정성을 갖는 조직구성원에 대한 평가가 선행되지 않으면 안된다. 다시말하면 간호직 종사자에 대한 올바른 인사과과제도와 그 운영은 합리적인 인사관리의 출발점이고, 간호활동조직의 효율성을 높일 수 있도록 간호사를 움직이게 하는 핵심이라고 사료된다.

그러나 현재 서울에 있는 종합병원에 근무하는

〈표 1〉 근무평정제도에 대한 만족여부

구 분	S병원	K병원	K병원	Y병원	계
만족한다	1	1		1	3
불만족이다		1	1	1	3
별의미가 없다고 생각한다	2	3	4	2	11

(주) 해당병원에 방문 면담법에 의해 간호사 및 수간호사를 대상으로 질문하여 판단한 결과임('92년 9월중)

간호사들에게 인사고과제도의 운영에 관하여 만족 여부를 질문해본 결과 별의미가 없다고 대부분 생각을 하고 있다(표 1).

다시말해 능력있고 열심히 일해 기여도가 높은 간호사가 반드시 남보다 빨리 승진하거나 더 높은 보수를 받는다고 생각하는 경우는 거의 없었다. 인사관리가 합리적으로 이루어진다고 간호사들이 공감하여 적극적으로 일할 수 있게 하기 위해서는 올바른 인사고과제도에 의하여 객관적인 평가가 되고, 그것에 의해 인사관리가 합리적으로 되어야 한다. 즉 간호조직의 효율성을 높이기 위한 효과적인 인사관리의 전제는 합리적인 인사고과제도의 정립과 운영이라고 생각된다.

그러므로 본 연구에서는 간호직 종사자에 대한 인사고과제도를 어떻게 정립하여 효과적으로 운영해 나갈 것인지 바람직한 방안을 논하여 보고자 한다.

II. 인사고과제도의 이론적 고찰

1. 인사고과의 의의 및 목적

인사고과란 조직구성원의 능력과 업적을 평가하여 그가 보유하고 있는 현재적 내지 잠재적 유용성(present and potential usefulness)을 조직적으로 파악하는 방법이다.¹³⁾

프리포오(Flippo, E.B.)는 '인사고과란 조직구성원이 현재하고 있는 직무에 대하여 어느정도 뛰어나고 있는가, 또는 보다 좋은 직무에 승진할 수 있는가, 잠재적인 능력이 있는가 없는가를 조직적, 정기적으로 그리고 인간에게 가능한 한 객관적으로 판정하는 것이다'라고 정의하고 있는데 인사고과에 근무평정과 조직구성원의 능력평정을 포함하

고 있다.¹¹⁾ 또한 랭그스너(Langsner, A)는 이상의 정의보다 더 구체적으로 '구성원의 능력, 근무성적, 자격, 습관, 태도의 상대적 가치를 조직적으로 그리고 사실에 입각하여 객관적으로 평가하는 절차'라고 정의하고 있다.⁹⁾

본 연구에서 인사고과란 병원의 간호직 종사자에 대한 능력과 실적 및 가치관, 태도를 체계적·정기적으로 평가하는 것을 의미한다. 간호직 종사자의 인사고과가 병원간호목표달성의 척도가 되도록 하기 위해서는 질적향상과 양적수요가 동시에 요구되는 현대적 의미의 간호에 의해 행해져야 한다. 간호의 목표가 환자를 중심으로 하여 환자의 요구에 기초를 두고 과학적 지식에 근거를 둔 간호과정에 의해 간호문제를 해결할 줄 아는 능력을 요구하는 것이다.

이것은 간호직 종사자의 인사고과에도 영향을 미쳐 평정의 관점 내지 철학이 달라져야 한다. 이러한 견지에서 볼 때 간호의 질적향상을 위한 개선을 위해 객관적이고 공평하게 간호사들의 근무성적을 감독자가 측정하여 그들로 하여금 승진, 전보, 보수 등에 있어서 불평·불만이 없게 하고 누구나 성실하게 근무하면 승진·승급할 수 있다는 희망을 가지고 최선을 다하게 함으로써 人事管理의 안정성과 간호조직효율의 극대화에 의의가 있다. 따라서 인사고과제도는 간호인사관리의 합리화 차원에서 다음과 같은 구체적 의의와 목적이 있다고 본다.⁴⁾

(1) 간호사의 능력발전과 능률향상 및 윤리관 확립

간호사의 인사고과의 주된 목적이 간호사의 능력발전과 능률향상에 있다. 아울러 간호사로서의 윤리관 확립도 강조하고 있다. 인사고과의 이러한

목적은 다음과 같은 점에서 가능하다.

즉 ① 실무교육의 필요성을 파악할 수 있다. 간호사 개인의 현실적인 능력수준과 그가 담당하는 능력수준과의 비교평가가 가능하며 간호사로서 갖추어야 할 윤리관의 파악이 어느정도 가능하기 때문이다.

② 적재적소배치의 기초자료를 제공해 준다.

③ 개인의 가치인정과 근무능률의 향상, 사기진작에 기여할 수 있다.

④ 감독자와 부하직원간의 인간관계를 증진시킬 수 있다.

⑤ 간호직의 풍토를 개선하는데 기여할 수 있다.

(2) 간호인사행정기술의 평가기준 확보

간호사의 인사고과를 통하여 간호사의 임용, 능력발전, 능력향상을 위한 각종 간호인사행정기술이 타당한가의 여부를 평가하는 경우 그에 필요한 자료와 증거를 확보할 수 있다.

(3) 공정한 간호인사행정의 객관적 결정과 집행에 위한 기준을 확보

간호사의 승진, 승급, 감원순위의 결정, 포상과 징계에 관한 결정 및 집행에는 객관성과 공정성이 요구되며 간호사의 인사고과는 이러한 요구를 충족시킬 수 있는 근거를 제공하여 준다.

(4) 조직개발 및 성취의욕증진⁸⁾

고과를 통하여 직무담당자의 조직관계나 직무조건에 결함을 발견하고 개선할 계기를 찾는다. 뿐만 아니라 구성원의 성취의욕의 자극제로도 활용된다.

이상과 같은 의의와 목적이 있다고 볼 때 인사고과제도는 인사관리에 있어서 불공평의 제거라는 소극적의의 뿐만 아니라 적극적으로 인사관리를 합리화하고 나아가 병원경영의 능률극대화를 도모할 것이다. 왜냐하면 병원인력증 많은 수를 차지하고 있는 간호인력은 매우 중요하므로 간호직에 대한 인사고과평정이 과학적이고 합리적으로 이루어져야 병원의 목표달성을 효과적으로 할 수 있을 것이다. 간호사 개인의 평정이 과학적이고 합리적으로 이루어지도록 하기 위해 간호사의 업무가 무엇인가를 분석하여 내용과 특징을 명백히 하고

간호부 조직에 꼭 필요한 직위·직책을 분석결정하여 평가하고 간호사들의 잠재능력을 개발하여 효율적으로 활용되어야만 간호직 인사관리가 과학적으로 운영될 것이다.

2. 인사고과의 방법

인사고과의 방법은 업종, 사용목적, 고과대상자의 직종 등에 맞는 고과방식을 선택해야 한다. 고과방법은 학자에 따라 여러가지로 분류되고 있으나, 여기서는 고과자의 지위에 의하여 분류하는 방법과 여러가지 평정기법에 따라 분류하는 방법에 대해 논하고자 하며 평정기법에 따른 분류는 보통 전통적 인사고과방법과 현대적 인사고과방법으로 나누어진다.

가. 考課者 地位에 의한 분류⁹⁾

이는 누가 고과를 하느냐에 따라 분류한 것으로 다음과 같다.

(1) 自己考課(self rating)

자기 스스로를 평가하는 방법이다. 업무수행을 개선하도록 자극하기 위해 주로 관리층을 고과할 때 보충적으로 많이 사용한다.

(2) 上司에 의한 고과

상급자가 하급자를 평정하는 방법이다. 고과자가 피고과자의 직무에 대해 잘 알고 있으므로 인사고과에서 일반적으로 많이 활용하는 방법이다.

(3) 동료에 의한 고과

동료가 서로 평가하는 방법이다. 상사보다는 동료가 잠재력을 더 정확히 평가할 수 있다는 생각에서 착안한 방법이다. 미해군 심리학자들이 개발한 것이다.

(4) 하위자에 의한 고과

하위자가 상사를 평가하는 방법이다. 하위자 입장에서 좋고 나쁨을 표현할 기회를 가지므로 고과실시로 인해 동적인 상·하관계를 이룩할 수 있다.

(5) 외부인에 의한 고과

외부인 특히 산업심리학에서 실시되는 방법이다. 개인별 특성파악에 유효하다.

(6) 복수평가자에 의한 고과

이상의 5개방법중 2개이상을 종합하는 방법으

로 평가의 편견을 감소시킨다. 상사에 의한 평가 방법의 보충에 많이 활용된다.

나. 평정기법에 의한 분류^{1, 2, 8)}

평정기법에 의한 분류는 보통 전통적 인사고과 방법과 현대적 인사고과방법으로 나누어진다.

(1) 전통적 인사고과방법

1. 序列法(ranking method) ; 구성원의 능력과 업적에 대하여 순위를 매기는 방법이다 가장 우수한 사람과 가장 못한 사람을 뽑고 또 남은 사람 가운데 가장 우수한 사람과 가장 못한 사람을 뽑아 序列을 매기는 交代序列法(alternative-ranking method)과 임의의 2명씩을 비교하는 것을 되풀이하여 序列을 결정하는 雙對比較法(paired-comparison method)이 있다.

2. 記錄法(filling out method) ; 구성원의 근무성적의 기준을 객관적으로 정해 놓고 이를 기록하는 방법이다. 달성작업량 기준으로 하는 產出(output) 記錄法, 일정시간에 作業量을 조사하고 이를 전기간 성적으로 추정하는 정기시험법과 결근일수·지각빈도수 등의 근태기록법 및 작업태도·방법·성과를 점수로 환산하여 평가하는 加減點法 등이 있다.

3. 評價尺度法(graphical rating scales) ; 전형적인 전통적인 사고과의 방법으로서 구성원의 자질을 직무수행상 달성할 정도에 따라 사전에 마련된 척도를 근거로 하여 評定者로 하여금 체크할 수 있도록 하는 방법이다. 여기에는 圖式과 段階式이 있다.

4. 對照法(checklist method) ; 설정된 평가세부 일람표에 따라 체크하는 방법이다. 考課者는 評價項目의 일람표의 미리 설정된 장소에 체크(check)만 하고, 그에 대한 평가는 인사과에서 하는 것이 보통이다. 체크만 하는 프로브스트(probst) 방법과 체크를 한 후 그 이유를 기록하는 오드웨이(ordway) 방법이 있다.

5. 強制割當法(forced distributor method) ; 미리 정해놓은 비율에 맞추어 被考課者를 강제로 할당하는 방법이다. 예컨대, 最下(10%), 下(20%), 中(40%), 上(20%), 最上(10%)으로 평가를 강제 할당시키는 방법이다.

6. 業務報告法(performance report method) ; 被考課者가 작업 업적을 구체적으로 적어서 평가를 받는 방법이다.

(2) 근대적 고과방법

1. 重要事實敘述法(critical incident appraisal) ; 기업목표 달성의 성패에 미치는 영향이 큰 중요 사실을 증점적으로 기록·저토하여 被考課者의 직무태도와 업무수행능력을 개선토록 유도하는 考課方法이다.

2. 自己申告法(self-description) ; 被考課者가 자기능력(기술, 지식 등)과 희망(직무, 환경, 훈련 등)을 기술하여 정기적으로 보고하여 그것을 考課하고 그 결과를 인력자원조사의 자료로 하는 방법이다.

3. 面接法(interview method) ; 被考課者의 업무수행능력과 잠재력을 면접을 통해 찾아내어서 작업의 개선이나 책임의 명확화, 직무요소의 우선순위 등을 결정하는 방법이다.

4. 目標管理法(management by objective) ; 해당 구성원이 직속상사와 협의하여 작업 목표량을 결정하고, 이에 대한 성과를 부하와 상사가 같이 측정하고 또 考課하는 방법이다. 구성원은 참여의 기회를 갖게 되고 상사는 지원의 기회를 갖게 된다.

5. 評價센터法(assessment centers) ; 평가를 전문으로 하는 평가센터를 만들고 여기에서 다양한 자료를 활용하여 考課하는 방법이다. 下部管理者 評價에 특히 유효한 방법이다.

6. 人的資源會計(human resource accounting) ; 人間을 기업재산으로 취급하여 가치평가하는 방법이다. 인적자산을 대차대조표로 손익계산서에 나타내는 과정에서 考課하는 방법이다.

7. 行動科學에 基礎를 둔 考課(behavioral science) ; 經營成果가 어떻게 달성되었으며, 어떤 직무수행이 더 나은 경영성적을 초래하는가를 動機誘發의 행동과학적 입장에서 평가하는 방법이다. 여기에는 반드시 관찰과 보고를 담당할 유능한 考課者가 있어야 한다.

3. 인사고과운영상의 원칙

인사고과를 정확하고 공정하게 하기 위해서 평

정자는 근무평정방법에 관한 지식뿐 아니라 피평정자에 대한 지식을 가져야함은 물론 평가에 관한 원칙이 서있어야 한다고 본다. 森五郎은 인사고과 제도상 또는 운영상 유의할 원칙으로 다음과 같은 4가지 원칙을 제시하고 있다.⁴⁾

(1) 평정불소급의 원칙

간호사의 종전의 고과결과 내지는 평정기간 이외의 시기에 범한 실패, 오류 등을 인사고과시 고과의 데이터를 사용해서는 안된다는 것이다. 즉 대상으로 하는 평정기간 이외의 사실은 평정에 영향을 미치게 해서는 안된다는 원칙이다.

(2) 예측배제의 원칙

인사고과는 직무가 요구하는 요건에 대하여 그 직무를 담당하는 사람이 어느정도 그 요구를 충족시키고 있는가를 평가하는 것이지 피고과자의 가정등 개인의 사정까지도 고려되어서는 안된다는 원칙이다.

(3) 차별대우금지의 원칙

철저하게 직무와 그 담당자라는 사고로서 평정하는 것이지, 피고과자의 사회적 신분여하, 남·여 등 성별여하 그리고 고과자와 피고과자와의 신조의 다름이나 정치적 의견의 다름 등에 의하여 그 평가에 있어서 차별을 두어서는 안된다는 원칙이다.

(4) 고과자의 복수화 및 1차고과자의 존중원칙

객관성의 유지를 위하여 2인이상의 고과자에 의하여 평정하고, 각각의 고과자는 상호협외하지 않고 독립해서 평가해야 하며 1차평정자의 평정 결과가 가장 존중되어야 한다는 원칙이다. 제 2차 평정자의 역할은 1차평정자의 평정에 편중됨이 없는가, 주관적으로 되어있지 않느냐, 사실을 빼놓지 않았는가를 체크하는 것이다.

한편 인사고과의 평가원칙에 있어서 정⁷⁾은 평가시 정확성을 기하기 위해 다음과 같은 유의사항을 제시하고 있다. 즉,

- (1) 근무평정기준을 정의하고
- (2) 사실에 입각하여 객관적으로 평가하고
- (3) 근무평정요소 하나하나에 대하여 평정시 다른요소와 구별하여 현혹되지 않아야 할 것

- (4) 평가는 표준적인 성적에 기초를 둘 것
- (5) 평가할 수 있는 조용한 장소와 충분한 시간을 마련할 것
- (6) 단기간내에 근무평정을 실시할 것(2-3일 이내) 등이다.

그리고 Sullivan & Decker¹²⁾는 인사고과시 유의사항 7가지를 제시하고 있는바 다음과 같다.

- (1) 평가는 서면이어야 하고
- (2) 적어도 1년에 1회이상 수행해야 한다.
- (3) 인사고과에 관한 정보를 직원들에게 알려 주고 직원들도 기록에 참여할 기회를 주어야 한다.
- (4) 감독자는 직원의 업무수행을 관찰할 충분한 기회를 가져야 한다.
- (5) 직원의 업무수행에 대한 critical incident를 기록하는 것은 전 평가기간동안 유지해야 하며, 이런 Note는 평가기간 과정동안에 직원과 함께 나누어야 한다.
- (6) 평가자는 업무수행 평가과정의 수행방법에 대해 훈련을 받아야 한다.

(예 ; 합리적인 업무평가, form의 완성방법, feed-back interview 수행방법 등)

(7) 가능한한 업무평가는 피평가자의 특성위주보다는 행위위주에 기본을 두어야 한다. 즉, 태도와 같은 인격특성보다는 무엇을 행했느냐에 초점을 두어야 한다.

4. 인사고과평정상의 오류

인사고과는 사람이 하는 일이기 때문에 고과자 자신이 심리적 요인이나 집단에서 오는 영향때문에 고과행위에 주관적 판단이 개제되어 잘못이 있을 수 있다. 따라서 인사고과가 간호사의 업적과 능력을 올바르게 평가하여야 인사관리의 중요한 수단으로서 기능을 다할 수 있는 것이나 그 실제 있어 평가기준, 방법, 절차 등의 선택이 어렵고, 아무리 신중을 기하는 노력을 하여도 평정오차는 생기게 되고 인간의 노력에 한계가 있게 마련이다. 인사고과에 있어 나타나기 쉬운 평정상의 착오는 다음과 같은 것이 있다.⁵⁾

(1) 할로우 효과(halo effect)

피고과자의 어떤 하나의 평정요소에 대해서 탁월하거나 또는 미흡하다는 특수한 인상 혹은 피고과자의 막연한 전체적인 인상때문에 다른 모든 분석적인 평정요소가 영향을 받게 되는 경향을 말한다. 이는 인사고과의 타당성·객관성을 파괴하는 중대요인이 되며, 이를 제거하기 위해서는 (i) 고과자의 훈련 (ii) 고과방법의 기술적인 활용 (iii) 고과방법의 개선 등이 요구된다.

(2) 논리적 착오(logical error)

두가지의 평정요소간에 논리적인 상관관계가 있는 경우 어느 한 요소가 우수하면 다른 요소도 우수하다고 쉽게 판단해 버리는 경향을 말한다. 즉

기魄력과 독창력의 두개의 평정요소에 대하여 어느 하나가 우수하면 다른 것도 그럴 것이라고 판단하는 것과 같은 경우이다.

(3) 중심화 경향(central tendency)

고과자가 모든 피고과자들에게 대부분 중간범위의 점수 또는 가치를 주는 경향을 말한다. 고과자들은 아주 높은 평정 또는 아주 낮은 평정을 피하려는 경향이 있다. 이 결점을 해소하기 위하여 강제할당법과 서열법 등을 활용할 수 있다.

(4) 관대화 경향(leniency tendency)

피고과자의 실제의 능력이나 실적보다는 더 높게 평가하는 경향을 말한다. 이와같은 경향이 나

〈표 3-1〉 근무평정기준표에서

평정요소 1 : 근무실적

평정기준	평정기준요소	평 정 등 급 기 준				평정도구
		A	B	C	D	
간호의량	출-결석	출퇴근이 항상 정확하며 결근, 지각, 조퇴, 외출 등이 전혀 없다.	출퇴근이 정확하다.	불가피한 경우 외에는 출근이 좋다.	가끔 늦거나 습관적으로 지각, 조퇴 등을 한다.	출근카드, 근무상황, 기록부
	업무의 수행	항상 신속하게 업무를 수행한다.	대체로 체 시간에 업무할 수 행한다.	가끔 업무수행에 많은 시간을 요 한다.	항상 업무수행에 많은 시간이 소요된다.	평정자의 관찰 동료간의 평가
	조직능력	효과적인 조직자이며 빌접한 팀의 업무를 확고히 한다.	업무를 조직하는 상당한 능력이 있으며 좋은 팀 정신을 지니고 있다.	업무를 조직화 하는데 만족할만 하다.	조직능력이 부족하고 팀 구성원 으로부터 협조를 얻지 못한다.	업무분담표 Kardex 평정자의 관찰
간호의질	정확성	항상 정확하며 감독이 필요없다.	정확하며 감독이 필요없다.	정확한 편이다.	부주의하여 실수를 되풀이 한다.	평정자의 관찰 간호기록 사건보고서
	신뢰도	감독이 전혀 필요없다.	성실하며 열심히 일하여 믿을만하다.	믿을만하다.	철저한 감독이 필요하다.	평정자의 관찰 동료간의 평가 사건보고서
	자기 발전을 위한 노력	간호단위의 모임이나 각종 교육, 회합에 지각이 없다.	간호단위의 모임이나 각종 교육, 회합에 자발적으로 참석한다.	지정된 교육이수 시간을 지킨다.	거의 참석하지 않으며 적정교육이수시간에 미달 된다.	교육카드 간호단위 conference에의 참석도

타나는 원인으로

(i) 부하를 나쁘게 평가하여 대립할 필요가 없다는 것

(ii) 자기부하가 타부문의 구성원에 비하여 더 나쁘게 평가되는 것을 피하기 위한 것

(iii) 나쁜 평가가 곧 고과자 자신의 책임으로 간주될 수 있다는 것 등을 들 수 있다. 이를 방지하기 위해서는 정кварти포곡선을 이용하기도 한다.

(5) 규칙적 오류(systematic errors)

가치판단상의 규칙적인 심리적 오류에 의한 것으로서 이를 항상오류(constant errors)라고도 한다. 즉 어느 고과자는 다른 고과자에 비하여 항상 후한 평정을 한다든지 또는 이와 반대되는 경향을

나타내는 경우가 여기에 해당된다.

(6) 시간적 오류(recency errors)

이는 고과자가 피고과자를 평가함에 있어서 쉽게 기억할 수 있는 최근의 실적이나 능력중심으로 평가하려는 데서 생기는 오류이다. 피고과자는 그가 평가를 받고 있다고 생각하면 고과자의 눈치를 살피는 것이 보통이다. 이와같은 오류는 평가센터(assessment cent)를 항상 운용함으로써 피할 수 있다.

(7) 선입견(personal bias)

할로우 효과가 평정요소와 관련된 인상에 의한 것이라면 선입견은 평정의적요인에 의한 인상을

〈표 3-2〉

평정요소 2 : 근무수행능력

평정기준	평정기준요소	평 정 등 급 기 준				평정도구
		A	B	C	D	
지식과 기술	업무에 대한 지식	업무의 모든 단계에서 지식과 이해력이 우수하다.	업무의 모든 단계에 대한 지식과 이해력이 좋다.	대부분의 업무단계에 적당한 지식과 이해력이 있다.	대부분의 업무단계에서 지식과 이해력이 부족하다.	Kardex 간호기록 병동 conference 시 참여도
	의사소통	모든 단계에서 의사소통이 분명, 간결하며 자기표현이 좋다.	의사소통이 분명하며 간결하다.	자신의 의견을 표현한다.	의사표현시 간결함과 분명함이 부족하다.	평정자의 관찰, 간호기록, 동료 간의 평가
	교육능력	지식과 기술을 가르치는 능력이 우수하고 적극적이다.	지식과 기술을 잘 가르친다.	보통 상황에서 지식과 기술은 잘 전하는 편이다.	교육에 대한 관심이 거의 없다.	평정자의 관찰 동료직원, 환자의 반응
관리능력	지도력	팀을 지도, 감독하며 조정할 능력이 우수하다.	대체로 팀을 지도하고 감독, 조정하는 능력이 좋다.	가끔 팀을 지도, 감독 및 조정을 할 수 있다.	지도자라기 보다 추종자인 경향이 있다.	업무담당표 평정자의 관찰 동료, 부하직원의 반응
	물품에 대한 태도	기구와 물품을 매우 소중히 다루며 항상 절약한다.	기구와 물품을 소중히 다루며 아낀다.	기구와 물품을 아껴쓴다.	기구와 물품을 함부로 다루며 물품사용에 대한 관심이 없다.	각종망실, 훼손 보고서 평정자의관찰 물품인계장
	정돈성과 질서정연함	항상 잘 정돈되고 질서있게 일한다.	잘 정돈되고 질서있게 일한다.	대부분 정돈되고 질서있다.	정돈되지 못하며 무질서하다.	평정자의 관찰 동료직원의 평가

말한다. 예를들면 출신학교, 출신지방, 종교 등에 의한 인상 또는 느낌을 말한다.

Ⅲ. 간호조직내 인사고과제도와 문제점

1. 인사고과제도의 정립여부

우리나라의 간호직 종사자에 대한 인사고과제도는 대부분 인사고과시행지침의 내용이 미흡하거나 또는 체계화된 규정으로 정립되어 있지 못한 상태이다.

다만 S대학병원의 경우 간호직에 있어서 표준

화된 인사고과표작성(표 2 참조)에 필요한 구체적인 평가요소를 기재한 근무평정기준표를 제시해 줌으로써 고과자가 보다 객관성을 높일 수 있도록 평가하고 있으며, (표 3-1, 3-2, 3-3 참조) 고과표가 직급별로 적절한 평가가 이루어질 수 있도록 구분되어 있어 바람직한 경우로 평가된다. 다만 이러한 것들이 인사고과의 운영 및 자기신고서 제도, 자기평가제도등 보완적 기능을 할 수 있는 제도를 포함한 전반에 관하여 체계적인 규정으로 정립되어 가는 것이 더욱 바람직할 것으로 사료된다. 그러나 우리나라 대다수 병원의 경우를 보면

〈표 3-3〉

평정요소 3 : 근무수행태도

평정기준	평정기준요소	평 정 등 급 기 준				평정도구
		A	B	C	D	
적극성, 협조성	환자와 타인에 대한 태도	친절하고 예의바르며 이타적이다.	대부분의 업무상황에서 친절하며 상호협조한다.	보통 상황에서는 친절하고 예의바르며, 협조적이다.	타인에 대한 관심이 거의 없으며 분별없는 태도를 나타낸다.	평정자의 관찰 환자, 동료직원 의 반응
	협 력	자발적으로 도우려하며 모든 사람의 의견을 존중한다.	권위를 존중하며 상관과 의견을 기꺼이 주고받는다.	타인의 의견을 존중하며 상관의 의견과 수정을 비교적 잘 받아들인다.	타인의 의견이나 수정에 비판적이며 받아들이지 않는다.	평정자의 관찰 동료의 반응
	업무에 대한 주도권과 흥미	업무의 모든 단계에 주도권을 가지며 관심이 농부하여 지시가 필요없다.	대부분의 업무에 주도권과 흥미를 가지며 지시할 필요가 거의 없다.	보통정도의 주도권과 흥미를 가지고 있으며 가끔 지시할 필요가 있다.	업무의 단계에서 주도권과 흥미가 없어 별도의 지시가 필요하다.	평정자의 관찰 Kardex
기본자질	신 체 적 인 건강	건강이 좋고 활기가 있으며 병결이 전혀 없다.	건강이 좋으며 병결이 없다.	대체로 건강한 편이고 병결이 6개월에 1회정도 있다.	병결이 잦거나 병가를 받는다.	출근카드, 근무 상황기록, 평정 자의 관찰
	개인의 의 모	항상 단정하며 정돈된 모습이 다.	대체로 단정하며 정돈된 모습이 다.	보통 깨끗하고 정돈된 편이다.	1) 외모에 무관심하며 단정치 못하다. 2) 직업에 어울리지 않는 화장과 장식품을 착용한다.	평정자의 관찰 간호직원 황색카드

(1) 인사고과표가 분야별 전문성을 고려하여 직무의 내용에 따라서 다르게 평정기준이 선정되어 있지 않고 (2) 직급의 구분에 따른 평가사항의 구분이 되어 있지 않고 직원 모두 같은 평가요소로서 평가함에 따라 실질적인 평가를 기대하기 어렵고 자연히 형식적일 가능성이 높은 것으로 판단되었다. (3) 자기신고서등 인사고과와 보완적 기능을 할 수 있는 인사정보제도가 동시에 확립되어 있지 못하고 (4) 인사고과제도개선을 통한 인사관리합리화 의지가 약해 인사고과 평정요소의 조사 및 합리화, 비중의 검토 등 개선의 노력이 미흡하다고 판단된다.

2. 인사고과의 환용여부

간호직 종사자에 대한 인사고과제도가 발전적으로 체계적인 정립을 하기 위해서는 인사고과제도가 인사관리의 기준이 되어 활용되고 있을 때 문제점이 더욱 부각되어 개선될 것으로 생각된다. 그러나 일반적인 인식이 인사고과가 형식적인 제도라고 생각되어지고 있는 점이 더 큰 문제인것 같다. 현재의 대체적인 실태는 인사고과제도가 간호사의 능력발전을 위한 교육훈련 및 적재적소 배치의 기초로 제대로 사용되지 못하고 있고 인사관리기술의 평가기준이나 공정한 인사관리의 기준으로 이용되고 있지 못함에 따라 간호사들은 인사고과제도에 대하여 부정적 태도를 갖고 있다.

이와같이 간호사들이 인사고과에 대하여 부정적 태도를 보이는 이유를 Mary Weissen¹⁴⁾는 다음 7가지로 지적하고 있다.

그 첫째가 적임이 아닌(자격이 없는) 평가자가 평가를 하는 것

둘째는 적절치 못한 직무기술서이며

셋째는 교육 program의 부재 즉 학생때 목표성취에 판단척도가 되는 평가에 대해 배운적이 없다는 것

넷째 평가자체에 대해 회피하고자 하는 경향 즉 평가자체를 치욕으로 여기는 경향이 있고

다섯째 부적당한 보상체제(inadequate reward system)로 보고 있으며

여섯째 동기부여보다는 결점을 보완하기 위한 제도로 보며

일곱번째는 변화에 대한 두려움 때문에 부정적 태도를 나타내고 있다고 보았다.

이와같은 부정적 태도는 객관적이고 합리적인 인사고과가 이루어지고 이를 토대로 하여 인사관리가 이루어져 갈때만이 긍정적으로 변화되어 갈 수 있다고 사료된다.

IV. 간호조직내 인사고과제도운영의 효율화 방안

1. 인사고과는 조직내 구성원의 직무상의 업적과 능력을 평가하는 것이므로 간호조직내 구성원들의 직위에 따른 직무분석과 직급에 따른 필요관리업무 등 체계적인 직무기술을 통해 다각적이고 객관적인 근거하에 간호사 자신의 조직에 대한 현재의 공헌도와 장래의 유용성이 평가되어야 한다. 즉 직무상의 요구조건에 비추어 간호사에 대한 인사고과가 이루어져야 하므로 직무와 관련없는 자연인으로서의 간호사 인격을 평가하기 보다는 「직무조건」대 「간호사의 업적과 능력」의 비교가 골평가로 나타나도록 해야 한다.

2. 객관적인 평가가 이루어지기 위해서는 인사고과요소에 대한 연구를 통한 구체적이고 체계적인 평가요소가 제시되어야 한다.

인사고과는 근무분야별, 직급별 평가요소가 구체화되어야함은 물론 활용목적에 따라 평가요소를 달리해야 한다. 즉 (i) 특수부서인 정신과, 신생아실, 중환자실, 수술실은 일반병동에 근무하는 간호사와 다른 요소가 평가되어야 하고, (ii) 임금의 기준이 될 고과는 현재의 기여도가 증시되도록 하고, 훈련계획의 자료로 쓰기 위해서는 잠재능력이 증시되어야 한다.

3. 인사고과제도의 소기의 목적을 달성하기 위해서는 고과자인 수간호사들에 대한 교육이 매우 중요하다. 고과제도를 성공시키는 관건은 이를 도입하기 전의 주의깊은 훈련과 아울러 계속된 보완훈련이 필요하다.

특히 고과자는 객관성을 높이기 위해 평소 피고과자에 대한 기록이 지속적으로 이루어져 평정시 활용함으로써 평정기간 전체에 걸친 합리적인 평가가 이루어질 수 있다.

4. 자기신고서 등을 제출케 하고 자기평가를 하도록 함으로써 얼마나 환자의 요구를 충족시켜 주었는지 반성하고 발전할 수 있도록 하며, 이를 인사고과자료와 병행하여 전보 및 교육훈련 등 인사관리에 활용토록 하는 등 인사고과제도와 보완적 기능을 할 수 있는 제도도입의 검토가 필요하다.

5. 간호직 종사자에 대한 인사고과제도의 효율화를 위해 무엇보다 중요한 것은 인사고과결과가 승진, 배치, 교육훈련에 있어서 적극적으로 활용됨으로써 조직의 활성화를 위한 지침은 물론, 간호직 종사자들로 하여금 동기부여가 되도록 하는데 있다.

참 고 문 헌

1. 김도경 : 「신인사관리원론」 한일, 1992, p. 427-453.
2. 박연호 : 「행정학신론」 박영사, 1984, p. 548-550.
3. 森五郎 : 「신정노동관리개론」, 천문당, p. 100-103.
4. 이유순 : 종합병원 간호원의 인사행정에 관한 연구, 경희대 행정대학원, 석사논문, p. 70-71.
5. 이정규, 김택완 : 「경영학 연구」, 진영사, 1975, p. 307-308.
6. 전산초 : 임상간호원의 전략, 서울, 연세대학교 출판부, 1975, p. 45.
7. 정수영 : 「신경영학원론」, 박영사, 1988, p. 594-595.
8. 최종태 : 「인사관리」, 박영사, 1989, p. 63.
9. A Langsner and Zollitsch : Wage and Salary Administration, south-western, 1961, p. 315-316.
10. Darlene R. Scredle : Administrative Turnover Nursing Management, Vol. 13, No. 11, 1982, p. 24.
11. E.B. Flippo : Principles of personnel management, McGraw-Hill, 1959, p. 277.
12. Eleanor J. Sullivan. Phillip J. Decker : Effective Management in Nursing, Addison-Wesley Publishing Co., 1985, pp. 313-314.
13. J.F. Mee : Posnnel Hand Book, Ronald Press, 1958, p. 102.
14. Mary Weisensee : Evaluation gets a poor rating Supervisor Nurse, 1974, p. 56.

A Study on the Management of Performance Rating System in Nursing Organization

HA, Na Sun

A nurse is given much weight in the professions of hospital.

The effective achievement of a goal of hospital organization needs to get nurses to contribute the structure positively through the rational personnel management of the nurses.

The operation of performance rating system is necessary to improve because the nurses hold negative opinions about the reasonable management of that system in most Korean hospitals.

Therefore, the propose of this research was to suggest an efficient method to solve the problem in connection with the management of nurses' performance rating system.

The results of the study are summarized as follows.

1. As the performance rating implies the evaluation of employee's functional accomplishment and ability, an essential condition of the job was surveyed according to the job analysis of nursing activities and nurse position.

That is to say, Nursres' performances and capability is estimated in comparision with the condition of the job.

2. It is required adequacy for evaluation factors in performance rating.

That is, ① as for those who work in psychiatry or newborn baby room they should be appraied in terms of different factors from those applicable to whom work in a general staffs. ② Evaluation factors should be concrete so that the quality and the quantity of work and the potential ability of them can be correctly appraised.

3. In order to realize the object of perfamance raving system, the training on chief nurses are quite important. Also, careful practices and continuous supplementary training are required before the system is introduced.

First of all, the appropriate evaluation can be made by continuing to record the rating objects every day for the purpose of obtaining the objectivity of rating.

4. In course of transfering of the position and training, the induction of self-rating system and presentation of self-description is required to supplement functionally the performance rating system.

5. For the efficiency of nurses' performance rating system, the results of performance rating system must be reflected in promotion, allocation and training course, which makes the nurses have the motives and the organization accomplish the goal of modern nursing through its activation.