

# 직 원 훈 련

이 정 자  
(한국복지공단 보훈병원 간호과장)

## 1. 간호관리조직체계(Nursing management system)

Data Gathering	Planning	Organizing	Staffing	Leading	Controlling
Information about: Agency Clients Employees Resources	Objectives Systems Standards Policies Procedures Budget	Table of Organization Job Evaluation Job Description Group Work and Team Building	Patient Classification Determining Staff Need Recruitment Selection Orientation Scheduling Assigning Minimizing Absenteeism Decreasing Turnover Staff Development	Using Power Problem Solving Decision Making Effecting Change Handling Conflict Communication and Transactional Analysis	Quality Assurance Patient Audit Performance Appraisal Training Discipling Labor Relations Computer Information Systems

## 2. 개념(concept)

가. 병원은 가장 귀한 생명을 치료받고자 하는 환자들에게 최선의 의료 Service를 제공할 수 있는 직원들의 양질의 근무가 필수조건이다.

나. 상기의 병원목표(Goal)를 잘 성취하기 위하여서는 병원내에서 24시간 환자와 가장 접촉이 밀접하고 각종 Service가 통하여 이루어지는 간호직원의 근무가 효율적이고 능률적이며 경제적이어야만 가능하다.

## 3. 정의(Defination)

訓戒(Discipline)란 병원의 목표를 잘 성취할 수 있도록 소속직원의 행동을 잘 관리하기 위한 통제방법의 한 과정으로 표준화된 규정이나 규칙에 의거 직원을 순응하게 하는 과정이며 직원 각 개인은 규정에 의해

자기 자신을 자제하고 관리하는 과정이다.

## 4. 목적(Purpose)

직원의 실수나 잘못을 벌주고자 함이 아니라 가르쳐 훈련하고 선도하여 병원이 목표로 하는 양질의 의료 Service를 성취할 수 있는 역할을 충실히 수행케 하고자 함.

## 5. 원칙(Principle of Disciplinary action)

가. 처벌보다는 개선·교정의 목적

나. 과중한 잘못을 제외하고는 면담으로 시작하여 개선하도록 한다.

다. 신속(promptly)하게

라. 비공개(privately)

마. 신중(thoughtfully)하게

- 바. 일관성(consistly)있게
- 사. 단순하며 요철만
- 아. 다른 직원의 사기 저하에 영향이 미치지 않아야 한다.
- 자. 철학적 토론·변론·위협은 금물

**6. 방법(Method)**

- 가. 면담(Counseling)
- 나. 구두견책(Verbal reprimand)
- 다. 서면견책(Written reprimand)
- 라. 정직(Suspension)
  - 단기(Short-term)
  - 장기(Long-term)
- 마. 해고(Removal)

**7. 처리과정(Process of Disciplinary action)**

- 가. 면담(Counseling)
  - 처음으로 위반하였을 경우
    - 1) 친절하게 감정대립을 피하여야 한다.
    - 2) 비공격적, 비공식적으로 하여 이해를 증진시킨다.
    - 3) 위반사항을 명확히 밝힌다.
    - 4) 근무·책임·규정 및 규칙을 주지시킨다.
    - 5) 위반사항에 대한 본인의견을 청취한다.
    - 6) 훈계·교정·선도
  - 나. 구두견책(Verbal reprimand)
    - 비공식 견책(Informal reprimand)
    - 면담으로 근무상 문제가 개선되지 않을 경우
      - 1) 위반사항을 명확히 설명 확인
      - 2) 변화 촉구
      - 3) 개선되지 않고 재발시 과중문책경고
      - 4) 인사기록철에 메모하여 기록
    - 다. 서면 견책(Written reprimand)
      - 공식 견책(formal reprimand)

(例)

위 반 사 례	경·중	1 차	2 차	3 차	비 고
1. 무단 결근	경·중	1일·C W-R 3일이상	W-R S	R R	
2. 경식으로 권한받은 선임자의 지시를 따르지 않을 때	경·중	C W-R	V-R S	W-R R	
3. 고의적으로 병원기록을 위조하기	경·중	S R			

구두 견책을 통하여 근무상문제가 개선되지 않거나  
본인주장을 내세울 때

- 1) 6하 원칙하에 위반사항을 상세히 기재
- 2) 계속 근무태도가 개선 또는 교정되지 않았을 경우 해고까지도 될 것임을 경고
- 3) 필요하면 증인진술서 첨부
- 4) 사전 통고
- 5) 일정한 기간을 정해놓고 항소할 수 있는 기회 부여
- 6) 항소과정에서 사실과 다른 진술은 수정
- 7) 훈계위원회에서 최종결정, 통보·시행
- 8) 인사기록철에 보관
- 9) 몇년내 재발하지 않았을 경우 말소

다. 정직(Suspension)—무급정직  
위반의 경·중에 따라서 단기(Short-term)와 장기(Long-term) 정직으로 구분한다.

- 단기 : 1~10일의 정직
- 장기 : 10일 이상의 정직

처리과정은 공식견책과 비슷하며 최후의 기회를 제  
공함을 명시하여야 한다.

다. 해고(Removal)

계속 개선의 기회를 부여해도 개선되지 않을 경우  
또는 중대한 과실이나 치명적인 과오를 저질렀을 경우  
불가피 해고해야 한다. 처리과정은 공식견책시와 비슷  
하게 하여 세밀하고 정확히 조사하며 최종책임자의 결  
재를 얻어 시행하되 노사쟁의의 요건은 배제하여야 한  
다.

- 가. 벌칙의 종류, 내용을 간결하고 알기쉽게 기술
- 나. 벌칙 내용이 경한 것과 중한 것을 분리
- 다. 1차, 2차, 3차 위반에 따라 어떤 조치에 해당되  
는것인지를 명기하여야 한다.

**8. 표준 벌칙표(Table of Standard Penalties)**

4. 근무시간에 자는 경우	경·중경	C W-R	V-R S	W-R R	
5. 환자의 소유물이나 병원자산을 사적으로 사용할 경우	경·중경				
6. 환자나 병원에 대한 비밀정보를 타인에게 누설하였을 때	경·중경				
7. 환자에 대한 신체적 또는 정신적 학대	경·중경	C	V-R	W-R	
8. 병원에서 조제하지 않는 약품이나	경·중경				

### 9. 관리책임자들의 실수

Disciplinary Action 과정에서 관리자측의 문제로 과오가 있을 수 있는 내용으로는

- 가. 처리방법미숙(절차생략, 방법미숙)
  - 1) 절차생략→시기 부적절, 정당한 절차의 미적용
  - 2) 방법미숙→면담기술 부족, 면담기록 미비

나. 근무자의 단점을 무시하는 것(시간이 지나면 개선되리라는 막연한 기대로)

다. 관리자와 직원간 실망과 불만을 가슴속에 간직하는 것(감정이 축적되어 폭발상태에 이르도록)

라. 훈계시 따끔하게 하지 않고 너무 부드럽게 하는 경우

마. 구체적이 아닌 막연한 어떤 변화를 요구하는지 잘 알 수 없는 내용으로 주어질 때

바. 위반·과오내용을 잘못 파악하여 미숙하거나 불공평하게 훈계할 경우

### 10. 절차(Conducting Procedures) 및 작성 요령

가. 절차를 정할 때에는 다음과 같은 것을 고려하여 간결하고 알기쉽게 기술하여야 한다.

- 1) 보고 순서(6하원칙)
- 2) 보고의 책임한계 명시
- 3) 보고의 시한계정
- 4) 위반내용 기술방법 및 작성요령
- 5) 위원회 회부

나. 비공개리에 처리요강 기술

다. 전책서함을 사전결정통보

라. 개인의 불만이나 소청을 정취할 수 있는 기회 제공

마. 과오내용이 사실과 다를 때에는 수정처리

바. 불만이나 소청을 정취후 최후결정 통보

### 11. 위원회 구성

각 부서장으로 구성 더러 건설적이고 객관타당적이며 상식적인 면에서 의견을 정취하여 최후결정 통보

### 12. 소청이나 불만을 소청할 수 있는 기회 제공

공식과정에서 직원에게 의견을 발표할 수 있는 기회를 충분히 제공하여야 하며 만일 불만이나 소청이 있을 경우를 감안하여 반영시킬 수 있는 것은 병원규정의 범위내에서 받아들여져야 하며 해석이나 견해차이는 최소한으로 좁혀야 한다.

### 13. 결론(Conclusion)

가. 과오를 줄일 수 있는 조건

- 1) 자질이 좋은 직원을 채용하여 적소에 배치
- 2) 적절한 훈련과정을 통하여 자질을 향상시키며 규정이나 규칙을 숙지하여 실무에 잘 반영시킬 수 있어야 함(신규 Orientation서 hand book으로 주어질 수 있어야 함)
- 3) 동기 부여(Motivation)
- 4) 인화 단결을 통한 Cooperation
- 5) 지도자의 자질향상과 적재적소에 배치
- 6) 개방정책으로 감독자와 직원 사이에 원활한 의사소통으로 갈등요인을 제거
- 7) 규정이나 규칙의 미비점을 항상 보완하여 운영 지침이나 근무지침을 명확히 하고 객관타당성있게 만들어야 한다.
- 8) 각 부서(Unit)에 비치되어 있어야 한다.

〈40페이지에 계속〉

소를 당하게 되고 병원에 고용된 간호원에게 책임을 묻게 될 것이다.

- 감독자 스스로 판단하지 말고 이유를 듣는다.
- 간호원 스스로 문제해결 방안을 갖도록 돕는다.
- 문제해결 과정의 각 단계별로 간호원의 동의를 얻고 기록한다.
- 기록과 추후 활동에 대한 동의를 얻는다.
- 사생활 문제를 깊이 파고 들지 않는다.

#### 4) 간호원 징계

환자의 안전에 저해되는 불가피한 경우에 공평하고 최대한의 법적방어를 받을 수 있도록 조치한다.

또한 간호원이 충분히 이해할 수 있도록 알려준다.

#### 5) 평가자의 불문률(Rules of Thumb)

- 평가자에 너무 의존하지 않는다.
- 융통성 있는 평가를 한다.
- 합리적이며 센스있는 평가를 한다.

완전한 평가자는 없으므로 잘못 평가할 때는 시정할 수 있으나 간호원으로부터 존경과 신뢰받는 평가자가 되어야 한다.

## References

Carroll S.J. Schneier C E: performance Appraisal and Review Systems, Glenview IL, Scott, Foresman 1982.

Kjervik D.K.: progressive discipline in nursing; Arbitrators' decisions, J. Nurs Adm. 14(4), ; 1984, 34.

Klasson CR, Thompson DE, Lubben G,L; How defensible is your performance appraisal System; Personnel Adm. 25(12), 1980, 77.

Rakich J. Longest B.B, O'Donovan T; Managing Health Care Organizations, Philadelphia; Saunders, 1977.

Rowland H.S, Rowland B.L; Nursing Administration Handbook, Germantown, M.D; Aspen Systems Corporation, 1980.

Sullivan E.J & Decker P.J; Effective Management in Nursing, Addison-Wesley Comp, 1985. p. 311~340.

---

### <50페이지에서>

나. 효과적인 훈계조치를 하려면

- 1) 가벼운 징계조치로서 소기의 목적달성
- 2) 기술적(Technical)인 방법을 이용하여 직원이 열등감을 느끼지 않게 처리하여 교정
- 3) 다른 동료직원에 악영향을 주지 않아야 한다.
- 4) 일벌백계의 정신으로 처리하여야 한다.
- 5) 성인의 성격이나 습관을 교화하여 변화시킬 수 있다는 것이 쉽지 않음을 고려하여 기술적으로 유도되어야 한다.

## 참 고 문 헌

- 1) Nursing Management(A Systems Approach) Dee Ann Gillies p.379~454.
- 2) Management 18(A Short Course for Managers) Burt k. Scanlan p.85~106.
- 3) 조직이론, 오석중, p.281~320.
- 4) 현대행정관리론, 박연호·이상국 공저