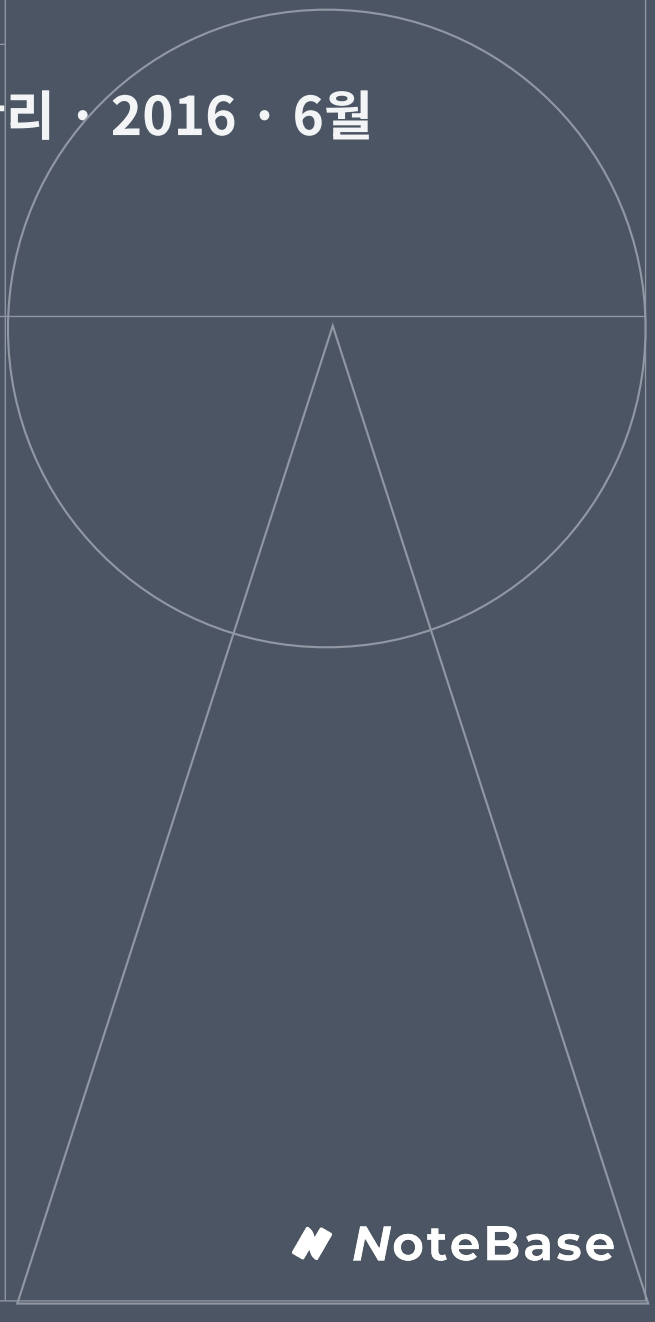
기출OX 해설집

공무원/서울시/9급 · 간호관리 · 2016 · 6월



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/서울시/9급 · 간호관리 · 2016 · 6월

공무원/서울시/9급 · 간호관리 · 2016 · 6월

문 1. A 병원의 B 간호부장은 의료기관 서비스 평가를 앞두고 간호 질 향상을 위해 성과급제를 도입함과 동시에 간호인력을 재배치하였다. 이는 간호관리자 역할 중 어떤 역할을 수행한 것인가?

① 대표자 역할

② 섭외자 역할

③ 의사결정자 역할

④ 전달자 역할

정답 3번

간단한 해설

성과급제를 도입하고 간호인력을 재배치하는 것은 간호 질 향상을 위해 **개선 방안과 자원 활용을 결정**하는 의사결정자 역할이다.

공통 해설

민츠버그의 관리자 역할에서 의사결정자 역할은 조직의 목표를 달성하기 위해 변화와 개선을 추진하고, 인력·예산 등 자원을 어떻게 사용할지 결정하는 역할이다. 판단 기준은 **조직의 운영 방안과 자원 배분을 결정하는가**이다. 사람들과 관계를 맺거나 조직을 상징적으로 대표하는 활동, 정보를 전달하는 활동과 구별된다.

사례에서 성과급제 도입은 간호 질 향상을 위해 새로운 제도를 도입하는 것이므로 변화를 추진하는 기업가 역할에 해당한다. 간호인력 재배치는 인적자원을 어디에 배분할지 결정하는 자원분배자 역할에 해당한다. 기업가 역할과 자원분배자 역할은 모두 **의사결정자 역할**에 속한다.

NoteBase

문 2. 다음은 창의적 집단 의사결정을 위한 단계이다. 어떤 기법을 사용한 의사결정인가?

· 구성원들이 한 집단으로 모인다. 그러나 토의가 이루어지기 전에 각 구성원들은 독립적으로 문제에 대한 아이디어를 문서로 작성한다.
· 구성원들은 각자 아이디어를 제출한다.
· 모든 아이디어가 제출되고 기록된다.
· 재조정된 아이디어에 대한 토론 후 의사결정을 한다.

① 브레인스토밍
② 명목집단기법
③ 델파이기법
④ 전자회의

정답 2번

간단한 해설

구성원이 함께 모이되 **토의 전에 각자 독립적으로 아이디어를 문서로 작성**하고, 이를 모두 기록한 뒤 토론하는 것은 명목집단기법의 특징이다. 다른 사람의 발언에 영향을 받기 전에 각자의 의견을 확보하는 절차이다.

공통 해설

명목집단기법은 구성원들이 함께 모인 자리에서 먼저 독립적으로 아이디어를 작성하고, 이를 공유·기록한 뒤 토론과 평가를 거쳐 의사결정하는 구조화된 기법이다. 여기서 '명목'은 실제로 모이지 않는다는 뜻이 아니라, **처음 아이디어를 내는 동안에는 상호작용을 제한**한다는 뜻이다.

제시된 절차에서는 토의 전에 각자 문서로 아이디어를 작성하여 다른 사람의 의견에 동조하거나 발언권이 강한 사람에게 영향을 받는 것을 줄인다. 이어 모든 아이디어를 제출·기록하여 집단이 검토할 대안을 확보하고, 토론을 통해 그 의미와 내용을 분명히 한 뒤 의사결정한다. 이처럼 **독립적 아이디어 작성과 이후의 집단 검토를 분리**하는 절차가 명목집단기법을 식별하는 기준이다.

NoteBase

문 3. “간호사의 교대 근무시간은 각각 8시간을 엄수해야 한다.”는 다음 중 어떤 기획 유형에 해당되는가?

① 목표

② 정책

③ 절차

④ 규칙

정답 4번

간단한 해설

교대 근무시간을 '각각 8시간'으로 정하고 반드시 엄수하도록 한 것은 **행동의 재량을 허용하지 않는 규칙**의 특성이다.

공통 해설

규칙은 특정 상황에서 구성원이 반드시 지켜야 할 행동을 구체적으로 정한 기획 유형이다. 정해진 행동을 따를지 여부를 구성원이 임의로 선택할 수 없다는 점이 핵심이다.

문장의 '각각 8시간을 엄수해야 한다'는 근무시간에 관한 **구체적이고 의무적인 행동 기준**을 제시하므로 규칙에 해당한다. 달성하려는 결과를 제시하는 목표나 의사결정의 전반적인 방향을 제시하는 정책과 구별되며, 일을 처리하는 순서를 정한 절차에도 해당하지 않는다.

NoteBase

문 4. '현황 분석을 위한 자료를 수집하고 계획안을 작성하는 관리과정'에서 수행되는 간호활동에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

① 간호직원에게 동기부여를 하기 위한 의사소통 활동이 활발히 이루어진다.

② 간호관리사업의 목표를 설정하고 예산을 배정하는 활동이 이루어진다.

③ 간호제공 방법을 개선함으로써 간호직원의 직무만족을 증가시키는 활동이 이루어진다.

④ 필요한 간호인력의 종류와 수를 정하고 이들을 채용할 계획을 수립하는 활동이 이루어진다.

정답 2번

간단한 해설

현황을 분석하고 앞으로 달성할 목표와 실행 방안을 정하는 것은 **기획**이다. 간호관리사업의 목표를 설정하고 필요한 예산을 배정하는 활동은 목표 달성을 미리 준비하는 기획 기능에 해당한다.

선지별 해설

기획은 현황 분석 자료를 바탕으로 조직의 목표를 설정하고, 이를 달성할 방법과 필요한 자원을 미리 정하는 관리 기능이다. 제시된 '자료 수집과 계획안 작성'은 이러한 기획 활동을 뜻한다.

① X: 간호직원을 동기부여하기 위한 의사소통은 **지휘** 기능이다. 지휘는 구성원이 설정된 목표를 향해 행동하도록 이끄는 활동으로, 목표와 실행 방안을 미리 정하는 기획과 구별된다.

② O: 사업의 **목표 설정과 예산 배정**은 기획 기능에 해당한다. 목표를 통해 달성할 결과를 정하고, 예산을 통해 사업에 필요한 재원을 미리 배분하므로 현황 분석과 계획안 작성에 이어지는 활동이다.

③ X: 간호제공 방법을 개선하는 것은 간호업무를 어떻게 나누고 수행할지를 다루는 **조직** 기능에 해당한다. 간호전달체계나 직무 수행 방식을 개선하여 직원의 직무만족을 높이려는 활동이므로, 사업 목표와 예산을 설정하는 기획과 구별된다.

④ X: 필요한 간호인력의 종류와 수를 정하고 채용을 준비하는 것은 **인사** 기능이다. 인사는 조직에 필요한 인력을 확보하고 관리하는 활동을 포함한다. '계획을 수립한다'는 표현이 있어도, 여기서 다루는 내용은 인력 산정과 채용이므로 인사에 해당한다.

NoteBase

문 5. 다음 중 목표관리(Management By Objectives, MBO)의 장점에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 목표달성에 대한 구성원들의 몰입과 참여의욕을 증진시킨다.

② 구성원들에게 효과적인 자기관리 및 자기통제의 기회를 제공한다.

③ 관리자는 상담, 협상, 의사결정, 문제해결, 경청 등을 포함한 관리자로서의 능력이 향상된다.

④ 장기목표를 강조하여 구성원의 조직비전 공유를 촉진한다.

정답 4번

간단한 해설

④의 '장기목표를 강조'한다는 설명이 부적절하다. 목표관리(MBO)는 일정 기간에 달성할 **구체적이고 측정 가능한 목표**를 중시하므로, **단기성과에 치우쳐 장기목표를 소홀히 할 수 있다**는 한계가 있다.

선지별 해설

목표관리(MBO)는 관리자와 구성원이 조직목표에 맞추어 개별 목표를 함께 설정하고, 그 달성 정도를 점검·평가하는 관리방법이다.

① O: 구성원이 목표설정에 직접 참여하면 목표를 일방적으로 부여받을 때보다 그 의미를 이해하고 자신의 목표로 받아들이기 쉽다. 이러한 **참여에 따른 목표 수용과 책임감**이 목표달성에 대한 몰입과 참여의욕을 높인다.

② O: 합의한 목표와 성과기준이 분명하므로 구성원은 자신의 수행 결과를 목표와 비교하고 부족한 부분을 스스로 조정할 수 있다. 관리자의 지시에만 의존하지 않고 **스스로 수행을 점검하고 조절**하는 자기관리와 자기통제의 기회를 얻는다.

③ O: 관리자는 구성원의 의견을 경청하고 상담하면서 목표와 수행상의 어려움을 파악한다. 목표 수준과 달성 방법을 협상하고, 진행 상황에 따라 의사결정과 문제해결을 수행하므로 이러한 **목표설정·피드백 과정**을 통해 관리능력을 개발할 수 있다.

④ X: MBO는 기한 내 달성 여부를 평가할 수 있는 구체적이고 측정 가능한 목표를 중시한다. 이 때문에 **단기적으로 측정하기 쉬운 성과에 치우쳐 장기목표를 소홀히 할 위험**이 있다. 조직의 장기적 방향과 개별 목표를 연결할 필요는 있지만, '장기목표를 강조한다'는 것을 MBO의 대표적인 장점으로 설명하는 것은 부적절하다.

NoteBase

문 6. A 병원의 대차대조표를 통하여 파악할 수 있는 정보로 가장 옳은 것은?

① A 병원의 재무구조의 건전성을 알 수 있다.

② A 병원의 고정비용, 변동비용, 직접비용, 간접비용을 알 수 있다.

③ A 병원의 진료수익과 진료비용을 알 수 있다.

④ A 병원의 경영분석의 주요자료로 특히 수익성의 지표가 된다.

정답 1번

간단한 해설

대차대조표는 **특정 시점의 자산·부채·자본**을 보여 주므로, 병원이 보유한 자산과 이를 마련한 자금의 구성을 통해 **재무구조의 건전성**을 판단할 수 있다.

선지별 해설

① O: 대차대조표는 특정 시점의 자산·부채·자본을 나타내는 재무제표로, 현재의 재무상태표에 해당한다. 자산이 어느 정도인지, 그 자산을 부채와 자기자본으로 각각 얼마나 조달했는지를 보여 주므로 **재무구조의 건전성**을 평가하는 근거가 된다.

② X: 고정비용·변동비용은 조업량 변화에 따른 비용의 움직임을, 직접비용·간접비용은 특정 부서나 서비스에 비용을 직접 추적할 수 있는지를 기준으로 구분한다. 이러한 정보는 **원가회계와 원가분석 자료**를 통해 파악하며, 자산·부채·자본을 표시하는 대차대조표만으로는 알 수 없다.

③ X: 진료수익과 진료비용은 **일정 기간의 경영성과**를 나타내는 손익계산서에서 파악한다. 대차대조표는 특정 시점의 재무상태를 나타내므로, 기간 중 발생한 수익과 비용을 보여 주는 손익계산서와 구별된다.

④ X: 경영분석 자료 중 특히 수익성 평가의 중심이 되는 것은 수익·비용과 그 차이인 이익을 나타내는 **손익계산서**이다. 대차대조표도 경영분석의 주요 자료이며 수익성 비율을 구할 때 자산·자본 정보를 제공하지만, 그 자체가 주로 보여 주는 것은 자산 구성과 자금 조달 구조에 따른 재무상태이다.

NoteBase

문 7. 다음 중 조직의 분권화에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

① 중요한 의사결정이 조직의 상부에서 이루어진다.

② 구성원의 창의성이 낮아질 수 있다.

③ 업무의 전문화가 가능하다.

④ 위기에 신속하게 대처할 수 있다.

정답 3번

간단한 해설

분권화는 의사결정 권한을 각 부문에 나누어 주므로, 담당 부문이 **전문지식과 현장 경험을 활용하여 업무를 수행**할 수 있다. 이에 따라 업무의 전문화가 촉진된다.

선지별 해설

분권화는 의사결정 권한을 하위 관리계층이나 각 부문에 배분하는 것이다. 집권화와의 차이는 조직 내에서 누가 어느 정도의 의사결정 권한을 가지는가에 있다.

① X: 중요한 의사결정 권한이 조직 상부에 집중되는 것은 **집권화**의 특성이다. 분권화는 하위 관리계층이나 각 부문에도 권한을 배분하여 해당 업무에 관한 결정을 내리게 한다.

② X: 구성원의 창의성이 낮아질 수 있다는 것은 상부의 지시와 통제가 강한 집권화의 단점이다. 분권화는 구성원이 의사결정에 참여하고 재량을 발휘할 기회를 넓혀 **창의성과 능동성을 높이는** 데 유리하다.

③ O: 각 부문이 맡은 업무에 대한 권한을 가지면, 그 분야의 지식과 경험을 의사결정에 직접 활용할 수 있다. 담당 부문이 업무 특성에 맞게 판단하고 수행하므로 **업무의 전문화가 가능하다**.

④ X: 위기 발생 시 조직 전체가 일사불란하게 신속히 대응하는 데 유리한 것은 **집권화**이다. 상부가 지휘와 자원 배분을 통합하여 부서 간 행동을 조정할 수 있기 때문이다. 분권화도 현장 업무에 관한 결정을 빠르게 내릴 수 있지만, 이는 조직 전체의 통일된 위기 대응과 구별된다.

NoteBase

문 8. 사례관리에서 적용하는 표준진료지침(Critical Pathway, CP)의 특징으로 가장 옳은 것은?

① 같은 질병군에 속한 환자들 간 진료과정에 개별성이 중요하게 요구되고 변이가 큰 질환을 우선적으로 다룬다.

② 환자의 입원일 수 단축을 목표로 하며 의료의 질이 저하되는 약점이 있다.

③ 간호영역에 한정하여 적용한다는 점에서 간호과정(nursing process)과 일맥상통한다.

④ 질병군별 포괄수가제(DRG)의 도입과 비용-효과적인 환자 관리의 필요성이 증가하면서 그 중요성이 강조된다.

정답 4번

간단한 해설

질병군별로 진료비가 미리 정해지는 DRG에서는 불필요한 자원 사용을 줄이는 것이 중요하다. CP는 진료과정과 시기별 목표를 표준화하여 **의료의 질을 유지·향상하면서 비용을 효율적으로 관리**하는 도구이다.

선지별 해설

표준진료지침(CP)은 특정 질병군의 환자에게 필요한 진료활동과 목표를 시간 흐름에 따라 정리한 다학제적 진료계획이다. 검사·치료·간호·교육 등을 조정하여 불필요한 변이를 줄이고 적정 진료를 제공한다.

① X: CP는 같은 질병군에서 **진료과정의 변이가 적고 경과를 예측하기 쉬운 질환**에 우선 적용하기 적합하다. 공통적인 진료내용과 시점을 계획해야 하므로, 개별성이 매우 크고 변이가 큰 질환을 우선한다는 설명은 반대이다. 다만 적용 중 환자 상태에 따라 발생한 변이는 기록·평가하고 필요한 진료를 조정한다.

② X: 불필요한 진료 지연을 줄여 입원일수를 단축하는 것은 CP의 목표이지만, 의료의 질 저하를 CP의 본질적인 특징으로 볼 수는 없다. CP는 근거에 따른 필수 진료를 제때 제공하여 **진료의 질을 유지·향상하면서 재원기간과 비용을 줄이는 것**을 지향한다.

③ X: CP는 **여러 전문직이 공동으로 적용하는 진료계획**으로, 간호영역에 한정되지 않는다. 간호과정이 대상자의 간호문제를 사정·진단하고 간호를 계획·수행·평가하는 틀이라면, CP는 의사·간호사 등 여러 직종의 검사·치료·간호·교육을 시간 흐름에 따라 조정한다.

④ O: 질병군별 포괄수가제(DRG)는 입원진료에 대해 질병군별로 미리 정해진 금액을 지급하는 방식이므로, 불필요한 진료와 입원기간을 줄이는 자원 관리가 중요해진다. CP는 필요한 진료를 시기별로 계획하고 중복과 지연을 줄여 **비용과 진료의 질을 함께 관리**하므로, DRG 도입과 비용-효과적인 환자 관리의 필요성이 커질수록 중요성이 강조된다.

NoteBase

문 9. 조직의 권한관계에 있어서 스태프(staff) 권한에 대한 설명으로 옳은 것은?

① 조직의 주요목표를 효과적으로 달성하도록 간접적으로 지원해준다.

② 조직 내에서 상하의 수직적 계층구조를 형성한다.

③ 목표수행에 직접적인 책임을 지고 업무를 수행한다.

④ 조직의 목표가 달성되도록 직접적으로 의사결정을 한다.

정답 1번

간단한 해설

스태프 권한은 전문적 지식과 조언을 제공하여 라인 조직의 활동을 **간접적으로 지원**하는 권한이다.

공통 해설

스태프(staff) 권한은 전문적 지식과 정보를 바탕으로 라인 관리자에게 **조언하고 지원하는 권한**이다. 스태프는 업무 분석이나 개선안 제시 등을 통해 조직의 주요 목표가 효과적으로 달성되도록 간접적으로 돕는다.

이에 비해 라인(line) 권한은 조직의 주요 목표를 수행하기 위해 **직접 지휘·명령하고 그 결과에 책임지는 권한**이다. 상하의 수직적 계층구조는 이러한 지휘·명령 관계로 형성된다. 목표 수행에 직접적인 책임을 지고 업무를 수행하거나 목표 달성을 위한 직접적인 의사결정을 하는 것도 라인 권한의 특징이다. 따라서 스태프 권한에 해당하는 설명은 주요 목표 달성을 간접적으로 지원한다는 것이다.

NoteBase

문 10. A 종합병원의 내과병동 수간호사는 다음과 같은 조직변화 전략을 채택하였다. 어떤 유형의 조직변화 전략에 속하는가?

사람들은 변화로 인해 어떤 이익을 가질 수 있을지 알 수 있고 확신할 수 있을 때 변화하므로, 변화를 위해 구성원들에게 생기는 개인과 기관의 이득을 구체적으로 보여준다.

① 동지적 전략

② 권력-강제적 전략

③ 경험적-합리적 전략

④ 규범적-재교육적 전략

정답 3번

간단한 해설

변화가 개인과 기관에 가져올 **구체적인 이득**을 알려 변화의 수용을 이끄는 것은 **경험적-합리적 전략**이다.

공통 해설

경험적-합리적 전략은 인간을 합리적으로 판단하고 자신의 이익을 추구하는 존재로 본다. 따라서 변화의 필요성과 효과에 관한 정보를 제공하여, 구성원이 **변화가 자신에게 이익이 된다는 점을 이해하고 납득**하도록 하는 전략이다.

제시문에서는 수간호사가 개인과 기관이 얻을 이득을 구체적으로 보여 주어 구성원의 변화 수용을 이끌어 낸다. 구성원이 이득을 확인하고 합리적으로 판단하여 변화를 받아들인다는 전제를 적용하므로 경험적-합리적 전략에 해당한다.

NoteBase

문 11. 다음 중 내부모집의 특성에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 조직 내 구성원의 사기가 높아질 수 있다.

② 조직 내 파벌이 조성될 수 있다.

③ 새로운 직위에 대하여 구성원의 적응이 쉬운 편이다.

④ 인력개발 비용을 줄일 수 있다.

정답 4번

간단한 해설

내부모집은 기존 구성원을 새 직무에 맞게 육성해야 하므로 **인력개발 비용이 증가할 수 있다**. 외부 지원자를 찾는 모집 비용이 줄어드는 것과 교육·훈련 비용이 줄어드는 것은 구분해야 한다.

선지별 해설

① O: 내부모집은 조직 안의 인력을 승진이나 전보 등을 통해 필요한 직위에 배치하는 방식이다. 구성원에게 **승진과 경력 발전의 기회**를 제공하므로 근무 의욕과 사기를 높일 수 있다.

② O: 한정된 내부 직위를 두고 구성원 간 경쟁이 심해지면 특정 인물을 지지하는 집단이 형성될 수 있다. 이러한 **과도한 내부 경쟁**은 파벌과 구성원 간 갈등을 유발할 수 있다는 단점이 있다.

③ O: 기존 구성원은 조직의 규정, 업무 방식, 인간관계에 이미 익숙하다. 이러한 **조직에 대한 사전 이해**가 새 직위에서의 적응을 돕는다. 다만 새 직무에 필요한 지식과 기술까지 모두 갖추었다는 뜻은 아니므로 추가 교육은 필요할 수 있다.

④ X: 내부모집은 기존 구성원이 새 직무를 수행할 능력을 갖추도록 교육하고 훈련하는 데 비용이 든다. 따라서 '인력개발 비용을 줄일 수 있다'는 내부모집의 일반적인 장점으로 보기 어렵고, **인력개발 비용이 증가할 수 있다**로 고쳐야 한다. 내부모집으로 절약할 수 있는 모집·선발 비용과 인력을 육성하는 교육·훈련 비용은 다르다. 필요한 능력을 이미 갖춘 외부 경력자를 채용하면 해당 능력을 개발하는 교육·훈련 비용을 줄일 수 있다.

NoteBase

문 12. A 병원 간호부는 간호사들의 업무성과를 평가하여 그 결과에 따라 보수를 차등지급하고 있다. 이 제도의 단점으로 볼 수 있는 것은?

① 서열이 존중되는 조직의 안정성을 해칠 수 있다.

② 인건비 관리가 비효율적이다.

③ 직원의 동기가 감소된다.

④ 조직의 생산성이 감소된다.

정답 1번

간단한 해설

업무성과에 따라 보수를 차등 지급하면 근속연수나 직급에 따른 기존 보수 서열과 다른 결과가 나올 수 있다. 따라서 **서열을 중시하는 조직에서는 구성원 간 갈등으로 안정성이 약화**될 수 있다.

선지별 해설

성과급제는 업무성과를 평가하고 그 결과에 따라 보수를 차등 지급하는 제도이다.

① O: 성과급제에서는 근속연수나 직급이 낮아도 업무성과가 높으면 더 많은 보수를 받을 수 있다. 서열을 중시하는 조직에서는 이러한 보수 차이를 받아들이기 어려워 불만과 갈등이 생길 수 있으므로, **기존 서열에 기초한 조직의 안정성을 해칠 수 있다**.

② X: 성과급제는 보수 지급을 업무성과와 연결하므로 **성과에 비례한 보수 배분으로 인건비 관리의 효율성을 높이는** 장점이 있다. 인건비 관리가 비효율적이라는 설명은 이러한 일반적 장점과 반대된다. 다만 효율적인 배분이 인건비 총액의 무조건적인 감소를 뜻하지는 않는다.

③ X: 업무성과가 높아지면 더 많은 보수를 받을 수 있다는 기대는 **업무수행 동기를 높이는** 요인이 된다. 따라서 직원의 동기 감소보다는 동기부여가 일반적인 장점이다. 평가가 불공정하다고 인식하면 동기가 낮아질 수 있지만, 지문에는 그런 조건이 제시되어 있지 않다.

④ X: 성과와 보상을 연결하면 구성원이 업무성과를 높이려는 노력을 하도록 유도할 수 있다. 따라서 성과급제에서는 일반적으로 **조직의 생산성 향상**을 기대하며, 생산성 감소를 기본적인 효과로 보지 않는다.

NoteBase

문 13. 다음은 브룸(Vroom)이 기대이론(Expectancy Theory)에서 제시한 기대이론의 주요변수 중 하나에 대한 설명이다. 어떤 주요변수에 대한 설명인가?

특정활동을 통해 어떤 것을 얻을 수 있는 확률을 의미하며, 0~1의 값을 가진다. 만약, 어떤 사람이 이 행동이 특정한 결과를 낸다고 믿는다면 1의 값을 가지고, 가능성이 없다고 지각되면 0의 값을 가지게 된다.

① 행동선택(choices)

② 유인가 / 유의성(valences)

③ 수단성(instrumentalities)

④ 기대(expectancies)

정답 4번

간단한 해설

특정 행동을 하면 어떤 결과가 뒤따를 것이라고 믿는 **주관적 확률**이 기대이다. 지문의 0과 1은 각각 그 결과가 생길 가능성이 없다고 보는 경우와 반드시 생긴다고 믿는 경우를 뜻한다.

공통 해설

브룸의 기대이론에서 기대(expectancies)는 **행동이 특정 결과로 이어질 가능성에 대한 개인의 믿음**이다. 0~1의 값을 가지며, 0은 그 행동으로 해당 결과를 얻을 가능성이 전혀 없다고 지각하는 경우이고, 1은 그 행동을 하면 해당 결과가 반드시 나온다고 믿는 경우이다. 이는 실제 결과를 보장하는 수치가 아니라 개인이 지각한 가능성이다.

지문은 어떤 행동을 선택했는지나 그 결과를 얼마나 원하는지를 묻는 것이 아니라, 행동과 결과 사이의 연결 가능성을 설명한다. 또한 수단성은 한 결과가 다른 결과를 얻는 수단이 된다는 믿음으로, 업무에서는 성과가 보상으로 이어지는 관계에 해당한다. 지문처럼 **행동을 출발점으로 결과의 발생 가능성**을 설명하는 개념은 기대이다.

NoteBase

문 14. A 대학병원에 노인 병동을 신축 증설함에 따라 신규 간호사들이 많이 근무하게 되었다. 노인 병동에서 일하게 된 간호사들은 노인 간호 경험이 없어 힘들어하지만 발전하는 병원에 근무한다는 자부심으로 열심히 일하고 있다. 다음 중 허쉬와 블렌차드 리더십 관점에서, 현재 노인 병동을 이끌어가는 데 가장 적합한 리더 유형은?

① 의사결정과 과업수행에 대한 책임을 부하에게 위임하여 부하들이 스스로 자율적 행동과 자기통제하에 과업을 수행하도록 하는 리더

② 결정사항을 부하에게 설명하고 부하가 의견을 제시할 기회를 제공하는 쌍방적 의사소통과 집단적 의사결정을 지향하는 리더

③ 아이디어를 부하와 함께 공유하고 의사결정 과정을 촉진하며 부하들과의 인간관계를 중시하여 의사결정에 많이 참여하게 하는 리더

④ 부하에게 기준을 제시해 주고 가까이서 지도하며 일방적인 의사소통과 리더 중심의 의사결정을 하는 리더

정답 2번

간단한 해설

간호사들은 노인 간호 경험이 부족하지만 일할 의욕은 높다. 따라서 구체적인 업무 지도와 쌍방향 소통을 함께 제공하는 **설득형 리더십**이 적합하다.

공통 해설

허쉬와 블렌차드의 상황적 리더십은 특정 과업에 대한 부하의 능력과 의지에 맞춰 리더의 과업행동과 관계행동을 조절한다. 과업행동은 무엇을 어떻게 수행할지 구체적으로 안내하는 행동이고, 관계행동은 쌍방향 의사소통으로 의견을 듣고 정서적으로 지지하는 행동이다.

사례에서 '노인 간호 경험이 없어 힘들어한다'는 것은 해당 과업의 수행 능력이 부족하다는 단서이고, '자부심으로 열심히 일한다'는 것은 수행 의지가 높다는 단서이다. 이처럼 **능력은 부족하지만 의지가 높은** 부하에게는 과업행동과 관계행동이 모두 높은 설득형이 적합하다. 리더가 업무 방향을 제시하고 결정사항의 이유를 설명하면서 질문과 의견 제시의 기회를 주어, 업무 이해와 참여 의욕을 함께 높이는 방식이다.

자율적 수행을 맡기는 위임이나 의사결정 참여를 촉진하는 데 중심을 두는 방식은 과업행동이 낮아, 경험이 부족한 이들에게 필요한 구체적인 지도를 충분히 제공하기 어렵다. 반면 기준을 제시하고 가까이서 지도하더라도 **일방적 의사소통에 머무르면** 관계행동이 낮다. 이 사례에는 업무를 가르치는 것과 의견을 듣고 지지하는 것을 함께 수행하는 리더가 필요하다.

NoteBase

문 15. A 병원에서는 2014~2015년 2년 동안 병원 감염의 추이를 분석한 관찰치를 통하여 업무 흐름이나 경향을 조사하고 개선전략을 수립하고자 한다. 이에 해당되는 질 관리 분석도구는?

① 인과관계도(cause effect diagram)

② 관리도(control chart)

③ 런 차트(run chart)

④ 파레토 차트(Pareto chart)

정답 3번

간단한 해설

병원 감염 관찰치를 **시간 순서대로 표시하여 변화의 흐름과 경향을 파악**하는 도구가 런 차트이다. 2014~2015년 동안의 감염 추이를 살펴 개선전략을 세우려는 목적에 해당한다.

공통 해설

런 차트는 관찰값을 **시간 순서대로 점으로 표시하고 연결**하여 과정의 변화 양상을 살피는 그래프이다.
가로축에는 시간, 세로축에는 관찰한 지표의 값을 놓으므로 시간이 지나면서 값이 증가하거나 감소하는 경향을 확인할 수 있다. A 병원처럼 2014~2015년 2년 동안 병원 감염의 관찰치를 이용해 업무 흐름과 경향을 조사하고 개선전략을 세우려는 경우에 적합하다.

관리도도 시간에 따른 변화를 나타내지만, **통계적으로 산정한 상·하 관리한계**를 이용해 과정의 변동이 통상적인 범위에 있는지, 특별한 원인이 개입했는지를 판단한다는 점이 구별된다. 이 문항에서 강조한 것은 관찰치를 통한 감염 추이와 경향의 파악이므로 런 차트의 용도에 대응한다.

NoteBase

문 16. A 병원 간호부에서는 간호수준을 향상시키기 위해 질 향상활동을 계획했다. 우선 간호의 질을 평가하기 위한 '평가활동'을 시행하였고, 이제부터 '개선활동'을 할 예정이다. 일반적인 질 관리과정을 적용할 때 다음 중 가장 먼저 이루어져야 할 활동은?

① 질 개선 계획을 수립한다.

② 개선활동의 표준을 설정한다.

③ 조직의 개선과제를 명확히 규명한다.

④ 질 개선활동에 필요한 인력, 시설, 예산 등을 확보한다.

정답 3번

간단한 해설

평가 결과를 개선으로 연결하려면 먼저 **무엇을 개선해야 하는지**를 명확히 해야 한다. 개선과제가 정해져야 그에 맞는 계획과 표준을 세우고 필요한 자원을 확보할 수 있다.

공통 해설

질 관리에서 평가활동은 현재 간호가 설정된 기준에 얼마나 부합하는지 확인하는 활동이고, 개선활동은 평가에서 드러난 문제를 해결하여 간호의 질을 높이는 활동이다. 이 병원은 평가활동을 이미 시행했으므로, 개선활동을 시작할 때는 평가 결과를 바탕으로 **조직의 개선과제를 명확히 규명**해야 한다. 이는 개선할 문제와 그 범위를 구체적으로 정하는 것이다.

개선과제가 분명해야 어떤 방법으로 해결할지 계획하고, 개선의 도달 수준을 나타내는 표준을 설정하며, 실행에 필요한 인력·시설·예산을 판단할 수 있다. 따라서 계획 수립, 표준 설정, 자원 확보는 모두 **개선할 대상이 구체화되어야** 그 내용을 정할 수 있는 활동이다. 단순히 '간호수준을 향상시키겠다'는 포괄적인 방향을 세운 것만으로는 구체적인 개선과제가 규명된 것은 아니다.

NoteBase

문 17. 의료기관인증제도에 대한 설명으로 옳지 않은 것은?

① 등급판정은 인증, 조건부인증, 불인증으로 구분된다.

② 인증을 받은 기관은 5년 동안 인증마크를 사용할 수 있다.

③ 요양병원과 정신병원은 의무적으로 인증을 신청해야 한다.

④ 조사기준은 기본가치체계, 환자진료체계, 지원체계, 성과관리체계이다.

정답 2번

간단한 해설

인증마크는 의료기관 인증의 유효기간인 **4년 동안** 사용할 수 있다. '5년'이라는 설명이 잘못되었으며, 조건부인증의 유효기간은 1년이다.

선지별 해설

① O: 의료기관의 인증기준 충족 여부를 평가하여 **인증·조건부인증·불인증**으로 구분한다. 조건부인증은 일부 개선이 필요한 경우에 부여하며, 유효기간인 1년 안에 재인증을 받아야 한다.

② X: 의료기관 인증의 유효기간은 **5년이 아니라 4년**이다. 인증마크의 사용기간도 인증의 유효기간과 같으므로, 인증을 받은 기관은 4년 동안 인증마크를 사용할 수 있다. 의료법 시행규칙 제64조의6제2항은 인증마크의 사용기간을 의료기관 인증의 유효기간으로 정한다.

③ O: 이 문항이 전제한 과거 제도에서는 요양병원과 정신병원이 **의무인증 대상**이었다. 장기 입원환자의 안전과 권익을 보호하고 의료서비스의 질을 확보하기 위해 2013년부터 의무적으로 인증을 신청하도록 하였다. 이는 당시 기준에 따른 설명으로, 현재의 인증 신청 대상과는 구별해야 한다.

④ O: 문항에서 사용한 조사기준의 틀은 기본가치체계·환자진료체계·지원체계·성과관리체계의 네 영역이다. 기본가치체계는 환자안전과 질 향상, 환자진료체계는 진료 제공 과정, 지원체계는 인력·조직·시설 등 진료를 뒷받침하는 기능, 성과관리체계는 진료와 운영의 성과를 평가한다. **'지원체계'는 당시 사용한 영역 명칭**이다.

NoteBase

문 18. 다음 중 간호사가 겪고 있는 윤리원칙 충돌 중 '선행의 원칙'과 '정직의 원칙'이 충돌한 사례로 가장 옳은 것은?

① 박씨는 말기 암환자로 자살을 시도하였으나 실패 후 상처 치유를 위해 입원하였다. 상처 소독과 환자 관찰을 위해 간호사는 매일 병실에 들어갔다.

② 백혈병으로 진단받은 40세 이씨는 검사 결과 당장 수혈을 받아야하나, 종교적인 이유로 수혈을 거부하고 있다. 간호사는 수혈을 권유하였으나 환자는 들으려 하지 않는다.

③ 6개월 전 위암으로 진단받은 김씨는 본인의 질병을 위궤양으로 알고 있으나, 비슷한 색의 주사를 맞는 옆 병상 환자를 보고 자신도 암환자인지를 간호사에게 묻고 있다. 보호자의 강력한 주장으로 의료진은 김씨에게 진단명을 언급하지 못하는 상황이다.

④ 말기 암환자 최씨는 통증 호소가 심해 여러 종류의 진통제를 투약받았으나, 효과를 보지 못해 간호사는 처방된 위약(Placebo)을 투약하였고 그 후 최씨의 통증 호소는 감소하였다. 최근 위약(Placebo) 투약 후에도 최씨는 다른 진통제 처방을 가끔씩 요구하기도 한다.

정답 4번

간단한 해설

통증을 줄여 환자에게 이익을 주려는 **선행의 원칙**과, 위약임을 숨기지 않고 투약 내용을 사실대로 알려야 하는 **정직의 원칙**이 충돌한다. 핵심은 위약 사용 자체가 아니라, 통증 완화를 위해 환자에게 투약 사실을 어떻게 설명하는가에 있다.

NoteBase

선지별 해설

① X: 자살 시도 후 생긴 상처를 소독하고 환자 상태를 관찰하는 것은 생명과 건강을 보호하는 선행의 실천이다. 제시된 간호행위에는 **사실을 숨기거나 거짓으로 설명하는 상황이 없다**는 점에서 선행과 정직의 충돌 사례에 해당하지 않는다. 자살 시도 사실만으로 환자가 현재의 상처 치료도 거부한다고 단정할 수 없다.

② X: 수혈로 생명과 건강을 보호하려는 선행의 원칙과 종교적 신념에 따라 수혈을 거부하는 환자의 **자율성 존중**이 충돌한다. 사실을 말할 것인지가 아니라 치료를 권하는 의료진의 판단과 환자의 치료 거부 의사가 대립하는 상황이다. 의사결정능력이 있는 성인이 충분한 설명을 듣고 내리는 치료 거부 결정은 존중해야 한다.

③ X: 환자에게 실제 진단명을 알려야 하는 정직의 의무와 진단명을 숨기라는 보호자의 요구가 대립하는 상황이다. 그러나 **보호자의 요구 자체를 환자에게 이익을 주는 선행과 동일시할 수는 없다**. 지문에는 진단명 고지가 환자에게 어떤 해를 주는지에 관한 근거가 없으므로, 이를 선행과 정직의 충돌로 단정하기 어렵다. 보호자의 요구만으로 환자의 알 권리를 제한하는 것이 정당화되지는 않는다.

④ O: 선행의 원칙은 환자의 이익을 증진하고 고통을 덜어 주려는 원칙이며, 정직의 원칙은 환자에게 사실대로 설명해야 한다는 원칙이다. 위약은 해당 질환이나 증상에 특이적인 약리작용을 기대하지 않고 사용하는 물질이다. 이 사례에서 통증 호소를 줄이려는 목적은 선행에 해당하고, **위약임을 알리지 않은 채 진통제처럼 사용하는 경우**에는 정직의 의무와 충돌한다. 문항은 이러한 위약 사용의 윤리적 갈등을 묻는다. 통증 호소가 감소했다는 결과만으로 설명을 생략해도 되는 것은 아니며, 환자에게 위약 사용을 설명하고 동의를 얻는 경우까지 정직 원칙 위반으로 보는 것은 아니다. 이후 다른 진통제를 요구한다는 사실도 통증이 거짓이라는 근거가 되지 않는다.

NoteBase

문 19. 다음 중 의료기관인증평가의 정확한 환자확인 방법으로 옳지 않은 것은?

① 확인 과정에서 개방형 질문으로 환자를 참여시킨다.

② 환자의 병실호수와 환자의 이름을 사용하여 확인한다.

③ 모든 상황과 장소에서 일관된 환자확인 방법을 사용한다.

④ 의사 표현이 어려운 환자는 별도의 확인 방법을 적용한다.

정답 2번

간단한 해설

병실호수는 환자의 위치를 나타낼 뿐이므로 **환자확인 지표로 사용할 수 없다**. 이름과 등록번호 등 환자 개인을 식별하는 **두 가지 이상의 지표**로 확인해야 한다.

선지별 해설

① O: 개방형 질문은 환자가 자신의 정보를 직접 말하도록 하는 질문이다. '성함이 어떻게 되십니까?'처럼 물어 **환자가 확인 과정에 참여**하게 한다. 의료진이 먼저 이름을 말하고 맞는지만 묻는 방식보다 환자 정보를 직접 확인하는 데 적합하다.

② X: 병실호수는 환자가 옮겨가거나 다른 환자가 입실하면 달라지는 위치 정보이므로 **환자확인 지표로 사용할 수 없다**. 따라서 이름과 병실호수를 함께 확인해도 적절한 두 가지 지표를 사용한 것이 아니다. 이름과 등록번호 등 환자 개인을 식별하는 두 가지 이상의 지표로 확인해야 한다.

③ O: 환자확인 절차가 부서나 장소마다 달라지면 확인 항목이 빠지거나 혼선이 생길 수 있다. 이를 예방하려면 의료기관이 정한 **일관된 환자확인 방법**을 모든 상황과 장소에서 적용해야 한다.

④ O: 의식이 없거나 의사 표현이 어려운 환자는 개방형 질문에 직접 답하기 어렵다. 이때는 환자확인을 생략하지 않고, 의료기관이 정한 **별도의 확인 방법**을 적용해야 한다. 이는 환자의 상태에 맞추어 확인 절차를 마련하는 것으로, 일관된 환자확인 원칙을 유지하는 방법이다.

NoteBase

문 20. 다음 중 보건의료서비스의 특성으로 옳지 않은 것은?

① 재고의 저장이 불가능하다.

② 가격 설정 기준이 명확하다.

③ 수요 및 공급의 균형이 어렵다.

④ 서비스의 내용, 과정, 질이 일정하지 않다.

정답 2번

간단한 해설

보건의료서비스는 **형태가 없고 제공 내용과 질이 달라** 가치를 일률적으로 측정하기 어렵다. 따라서 '가격 설정 기준이 명확하다'가 아니라 **가격 설정 기준을 명확히 정하기 어렵다**고 보아야 한다.

선지별 해설

① O: 보건의료서비스는 제공되지 않은 서비스를 재고로 쌓아 두었다가 나중에 판매할 수 없는 **소멸성**이 있다. 예를 들어 오늘 사용하지 않은 진료 시간을 저장하여 내일의 진료 시간에 더할 수 없다.

② X: 보건의료서비스는 눈에 보이는 형태가 없는 무형성을 지니며, 환자 상태와 제공되는 서비스의 내용·질도 다양하다. 따라서 가치를 객관적으로 측정하여 **가격 설정 기준을 명확히 정하기 어렵다**. 선지의 '가격 설정 기준이 명확하다'는 이러한 특성과 반대이다.

③ O: 질병이나 사고로 인한 서비스 수요는 발생 시기와 규모를 정확히 예측하기 어렵다. 반면 의료인력·시설이 제공할 수 있는 서비스 양은 단기간에 크게 늘리기 어려우므로 **수요 변동에 맞추어 공급을 조절하기 어렵다**.

④ O: 보건의료서비스는 제공자의 숙련도, 환자의 상태, 제공 시점과 상황에 따라 내용·과정·질이 달라지는 **이질성**이 있다. 따라서 공장에서 같은 규격으로 생산하는 물품처럼 항상 동일한 서비스를 제공하기 어렵다.

NoteBase