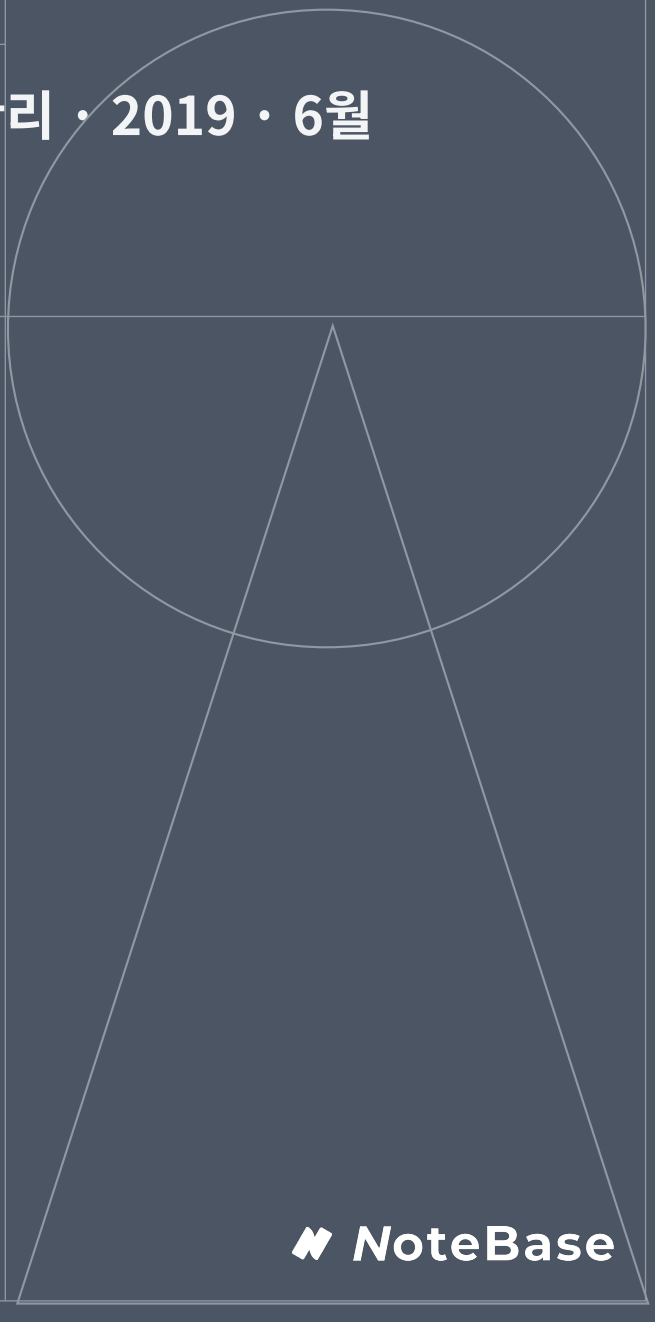
기출OX 해설집

공무원/서울시/9급 · 간호관리 · 2019 · 6월



NoteBase

기출OX 해설집

공무원/서울시/9급 · 간호관리 · 2019 · 6월

공무원/서울시/9급 · 간호관리 · 2019 · 6월

문 1. 간호업무의 질을 평가하기 위한 접근방법 중 과정적 측면을 평가하는 항목으로 가장 옳은 것은?

① 간호기록

② 직무기술서

③ 정책과 절차

④ 환자 만족도

정답 1번

간단한 해설

과정적 평가는 환자에게 **어떤 간호를 어떻게 수행했는지**를 살핀다. 간호기록에는 사정·계획·수행·평가 내용이 남으므로 실제 간호활동의 적절성과 연속성을 확인할 수 있다.

공통 해설

간호의 질을 평가할 때는 평가 대상이 간호를 제공할 여건인지, 실제 수행한 활동인지, 간호로 얻은 결과인지를 구분한다. 구조적 평가는 인력·조직·규정 등 간호 제공의 기반을, 과정적 평가는 **실제 간호활동의 내용과 수행 방법**을, 결과적 평가는 간호 제공 후의 환자 상태나 만족도를 살핀다.

간호기록을 검토하면 환자의 문제를 사정하고 계획한 간호를 수행했는지, 수행 후 반응을 확인했는지 등을 평가할 수 있다. 따라서 간호기록은 과정적 측면을 평가하는 자료이다. 예를 들어 필요한 간호가 계획되고 시행되었는지를 기록에서 확인하는 것은 간호활동의 수행 과정을 살피는 것이다.

직무기술서와 정책과 절차는 담당 업무와 업무 수행 기준을 정해 둔 **조직적 기반**이므로 구조적 측면에 해당한다. 규정이 마련되어 있는지와 실제로 그 규정에 따라 간호했는지는 구별해야 한다. 환자 만족도는 제공받은 간호에 대한 환자의 평가이므로 결과적 측면에 해당한다.

NoteBase

문 2. 간호사와 의사 간 업무에 대한 의견 차이로 인해 갈등이 발생했을 때, 대상자의 결과 향상을 위해 할 수 있는 최선의 일이 무엇인지 생각하고, 문제의 근본 원인을 규명하여 통합적 대안을 도출함으로써 갈등을 해결하고자 하는 방법은?

① 회피

② 수용

③ 타협

④ 협력

정답 4번

간단한 해설

갈등의 근본 원인을 함께 파악하고 양측의 요구를 통합한 해결책을 찾는 방식은 **협력**이다. 대상자의 결과 향상이라는 공동 목표를 위해 **양측이 모두 만족할 수 있는 대안**을 도출한다.

공통 해설

협력은 자신의 관심사와 상대방의 관심사를 모두 중요하게 여기며, 문제의 원인을 함께 분석하여 양측의 요구를 충족하는 통합적 해결책을 찾는 갈등 관리 방식이다. 핵심은 어느 한쪽의 요구를 포기하게 하는 것이 아니라 **양측의 요구를 함께 충족할 방법**을 모색하는 데 있다.

사례에서는 간호사와 의사가 대상자의 결과 향상을 공동 목표로 삼고, 업무에 대한 의견 차이의 근본 원인을 규명하여 통합적 대안을 도출하려 한다. 이는 갈등을 피하는 회피, 상대방의 요구에 맞추는 수용, 양측이 일부씩 양보하는 타협과 구별된다. 특히 타협이 서로의 요구를 일부 포기하여 절충하는 방식이라면, 협력은 **근본 문제를 함께 해결하여 상호 만족을 추구**한다는 점에서 사례에 해당한다.

NoteBase

문 3. 조직화의 원리를 적용한 설명으로 가장 옳은 것은?

① 계층제 원리를 강조한 조직은 명확한 계층을 가지기 때문에 환경변화에 빠르고 신축적으로 대응할 수 있다.

② 부하직원의 능력이 우수할수록, 조직의 정책과 규범 정도의 명확성이 낮을수록 관리자의 통솔범위는 넓어진다.

③ 업무를 세분화하여 한 사람이 맡게 될 업무가 단순화되면 흥미와 창의력이 높아져 업무의 효율성과 생산성이 향상된다.

④ 구성원이 한 명의 상사로부터 지시와 명령을 받을 때, 구성원의 책임소재가 명확해지고 책임자는 전체적인 조정이 가능하다.

정답 4번

간단한 해설

구성원이 한 명의 상사에게 지시를 받는 것은 **명령통일의 원리**이다. 지시가 서로 충돌하는 것을 막고 보고·책임 관계를 분명하게 하므로, 상사가 구성원들의 업무를 일관되게 조정할 수 있다.

선지별 해설

① X: 계층제의 원리는 권한과 책임을 상하 단계에 따라 배분하여 지휘·감독 관계를 명확히 하는 것이다. 그러나 계층을 강조하면 보고와 의사결정이 여러 단계를 거치므로 환경변화에 대한 대응이 느리고 조직이 경직되기 쉽다. 따라서 계층이 명확하다는 이유로 **빠르고 신축적으로 대응할 수 있다고 볼 수 없다**.

② X: 통솔범위는 한 관리자가 직접 지휘·감독하는 부하직원의 수이다. 부하직원의 능력이 우수하면 개별적인 지도와 감독의 필요가 줄어 통솔범위가 넓어질 수 있다. 다만 조직의 정책과 규범은 **명확할수록 통솔범위를 넓히기 쉽다**. 기준이 불명확하면 직원이 관리자에게 확인하거나 판단을 요청하는 일이 늘어나므로 통솔범위를 좁힐 필요가 있다.

③ X: 분업·전문화는 업무를 세분화하여 반복 수행하게 함으로써 숙련도를 높이고 업무의 효율성과 생산성을 높일 수 있다. 그러나 단순한 업무의 반복은 권태를 유발하고 **흥미와 창의력을 떨어뜨릴 수 있다**. 효율성 향상의 근거는 흥미와 창의력의 증가가 아니라 반복에 따른 숙련과 작업의 능률화이다.

④ O: 명령통일의 원리는 각 구성원이 **한 명의 직속 상사로부터 지시와 명령을 받도록** 하는 것이다. 여러 상사가 상충하는 지시를 내리는 상황을 피하고, 구성원이 누구에게 보고하며 업무 수행에 대해 책임을 지는지 명확하게 한다. 상사는 자신이 담당하는 구성원들의 업무를 함께 파악하여 중복이나 충돌을 조정할 수 있다.

NoteBase

문 4. 신입간호사의 새로운 역할 습득과 성공적인 조직사회화를 도와주는 프리셉터(preceptor)에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

① 신입간호사의 선택에 따라 프리셉터가 결정된다.

② 프리셉터는 신입간호사와 비공식적인 관계를 맺고 보이지 않게 심리적 지원을 한다.

③ 신입간호사의 '현실충격(reality shock)'을 인정하고 1 : 1 교육으로 가장 효과적인 학습기회를 제공한다.

④ 신입간호사가 새로운 역할을 습득하여 독립적으로 업무 수행을 할 수 있을 때까지 프리셉터가 지속적으로 교육한다.

정답 3번

간단한 해설

프리셉터는 신입간호사가 학교에서 배운 내용과 임상 현실의 차이로 겪는 **현실충격**을 이해하고, **일대일 실무교육과 피드백**으로 새로운 역할에 적응하도록 돕는다.

선지별 해설

① X: 프리셉터는 신입간호사의 선택만으로 결정되는 것이 아니라, 기관이 임상경험과 교육 역량 등을 고려하여 **공식적으로 선정·배정**한다. 신입간호사가 자발적으로 조언자를 찾는 관계는 전통적인 멘토링의 특성에 가깝다.

② X: 프리셉터와 신입간호사는 교육목표와 역할이 정해진 **공식적인 교육 관계**를 맺는다. 프리셉터도 심리적 지지를 제공하지만, 비공식적으로 보이지 않게 지원하는 역할만 하는 것은 아니다. 실무를 직접 지도하고 수행을 관찰하며 피드백과 평가를 제공한다.

③ O: 현실충격은 신입간호사가 학교에서 형성한 기대와 실제 임상현장의 차이로 혼란과 역할 갈등 등을 겪는 것이다. 프리셉터는 이를 이해하고 **일대일로 학습 수준에 맞는 실무교육**을 제공한다. 업무 수행을 가까이에서 관찰하고 즉시 피드백할 수 있어 이론을 실무에 연결하고 조직에 적응하는 데 효과적이다.

④ X: 신입간호사의 역할 습득과 독립적인 업무 수행을 돕는다는 목적은 맞다. 다만 프리셉터십은 기관의 교육계획에 따라 **정해진 기간 동안 운영되는 교육 관계**이므로, 독립적으로 업무를 수행할 수 있을 때까지 계속되는 관계로 설명하는 것은 부정확하다. 정해진 교육목표와 기간에 따라 실무를 지도하고 평가하는 관계로 이해해야 한다.

NoteBase

문 5. 관리자가 <보기>와 같이 마케팅 STP(Segmentation, Targeting, Positioning) 전략을 수립하던 중 한 가지 요소를 누락하였다. <보기>에서 누락된 전략에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

<보기>
소비자의 욕구를 파악하기 위하여 연령, 성별과 같은 인구학적 특성과 지식, 태도, 사용 정도와 같은 행태적 특성을 고려하여 소비자 집단을 3개의 시장으로 구분하였다. 이 중 고령 여성 노인으로 지식 수준이 높고 사용 정도가 높을 것으로 기대되는 집단을 표적 시장으로 선정하였다.

① 사회계층, 라이프 스타일, 개성과 같은 소비자의 심리 분석적 특성을 조사한다.

② 소비자에게 경쟁사와 차별화되는 이미지를 인식시키기 위한 방안을 수립한다.

③ 개별 고객을 별도의 시장으로 인식하여 표적 시장을 정밀화한다.

④ 전체 시장을 대상으로 소비자의 동질적 선호패턴을 분석한다.

정답 2번

간단한 해설

보기에서는 소비자를 집단으로 나누는 시장세분화와 특정 집단을 선택하는 표적시장 선정까지 이루어졌다. 남은 **포지셔닝**은 선택한 표적 소비자의 마음속에 **경쟁사와 구별되는 이미지**를 형성하는 전략이다.

NoteBase

선지별 해설

연령·성별과 지식·태도·사용 정도를 고려하여 소비자를 3개 시장으로 나눈 것은 시장세분화(S)이다. 그중 지식 수준이 높고 사용 정도가 높을 것으로 기대되는 고령 여성 노인 집단을 선택한 것은 표적시장 선정(T)이다. 따라서 각 선지는 누락된 포지셔닝(P)에 대한 설명인지 판단해야 한다.

① X: 사회계층·라이프 스타일·개성을 조사하는 것은 **심리 분석적 특성을 이용한 시장세분화**에 해당한다. 소비자를 어떤 기준으로 나눌지에 관한 설명으로, 선택한 소비자에게 어떤 이미지를 심어 줄지를 정하는 포지셔닝과 구별된다.

② O: 포지셔닝은 표적 소비자가 자사의 제품이나 서비스를 **경쟁사와 차별화하여 인식**하도록 그 위치와 이미지를 정립하는 것이다. 보기에서는 표적 집단만 선정했으므로, 그 집단이 자사의 서비스를 어떻게 인식하도록 할지 정하는 전략이 추가되어야 한다.

③ X: 개별 고객을 하나의 시장으로 보는 것은 고객별 욕구에 맞추는 **개별 마케팅**의 접근이다. 표적 대상을 개인 수준으로 정밀화하는 것이며, 경쟁사와 비교하여 소비자의 마음속에 이미지를 형성하는 포지셔닝에 대한 설명은 아니다.

④ X: 전체 시장의 동질적 선호에 주목하는 것은 소비자 간 차이보다 **공통 욕구를 중시하는 비차별적 마케팅**의 접근과 관련된다. 보기에서는 이미 특정 집단을 표적시장으로 선정했으므로, 누락된 단계는 전체 시장의 공통 선호를 분석하는 것이 아니라 선정한 집단에 차별화된 이미지를 인식시키는 것이다.

NoteBase

문 6. 공기 중에 먼지와 함께 떠다니다가 흡입에 의해 감염이 발생하는 질환으로 공기전파 주의 조치를 취해야 하는 홍역, 활동성 결핵의 감염관리 방법으로 가장 옳은 것은?

① 대상자는 음압 격리실에 격리한다.

② 간호수행 시 병실 문은 열어 놓아도 된다.

③ 격리실에 다제내성균 환자와 같이 격리하였다.

④ 간호수행 시 보호장구로 가운과 장갑을 착용한다.

정답 1번

간단한 해설

홍역과 전염성 결핵은 공기 중 감염성 입자의 흡입으로 전파되므로 **음압 격리실**에 격리한다. 병실 안의 압력을 밖보다 낮게 유지하면 공기가 병실 안쪽으로 흘러 오염된 공기가 밖으로 퍼지는 것을 줄일 수 있다.

선지별 해설

① O: 홍역과 전염성 결핵 환자는 음압 격리실에 격리한다. **병실 안의 압력을 외부보다 낮게** 유지하여 공기가 밖에서 안으로 흐르게 하므로, 감염성 입자가 포함된 병실 공기가 복도나 다른 공간으로 퍼지는 것을 줄인다.

② X: 공기주의 격리실의 문은 **출입에 필요한 경우를 제외하고 닫아 둔다**. 문을 계속 열어 두면 음압과 의도한 공기 흐름을 유지하기 어려워 오염된 공기가 외부로 퍼질 수 있다.

③ X: 홍역·결핵 환자를 단순히 격리가 필요하다는 이유로 다제내성균 환자와 같은 병실에 배치하면 서로 다른 병원체에 노출될 수 있다. 음압 1인실 격리가 원칙이며, 불가피하게 코호트 격리를 검토할 때에도 **동일한 병원체에 감염된 환자**인지 등 함께 배치할 수 있는 조건을 확인해야 한다.

④ X: 가운과 장갑 착용만으로는 공기 중 감염성 입자의 흡입을 막을 수 없다. 공기주의 병실에 들어가는 의료인은 얼굴에 밀착되는 **N95 이상의 호흡보호구**를 착용해야 한다. 가운과 장갑은 혈액·체액 접촉 등 예상되는 노출 위험에 따라 추가하며, 호흡보호구를 대신할 수 없다.

NoteBase

문 7. 기획의 원칙 중 <보기>에 해당하는 원칙은?

<보기>
A지역 시립병원은 병원 경쟁력을 높이기 위한 전략으로 간호간병통합서비스 병동을 신설하기로 결정하였다. 병동을 신설하기 전에 관리자는 필요한 모든 요소들을 검토하고 인적, 물적 자원과 설비, 예산 부족 등으로 차질이 생기지 않도록 모든 요소를 고려하여 충분한 사전검사를 하여야 한다.

① 경제성의 원칙
② 균형성의 원칙
③ 포괄성의 원칙
④ 장래 예측의 원칙

정답 3번

간단한 해설

병동 신설에 필요한 인력·물자·설비·예산을 **빠짐없이 검토**하여 실행 중 차질을 예방하는 것은 **포괄성의 원칙**이다.

공통 해설

포괄성의 원칙은 계획을 실행하는 데 필요한 모든 요소를 빠짐없이 고려하여 기획해야 한다는 원칙이다. 목표와 추진 방향만 정하는 데 그치지 않고, 실제 수행에 필요한 인적·물적 자원, 설비, 예산까지 포함하여 검토해야 한다. 어느 한 요소라도 누락되면 다른 자원을 확보해도 계획 실행에 차질이 생길 수 있기 때문이다.

보기에서 관리자는 간호간병통합서비스 병동을 신설하기 전에 필요한 자원을 모두 검토하고, 자원 부족으로 문제가 생기지 않도록 사전검사를 하려 한다. 이때 판단 기준은 **실행에 필요한 요소를 빠짐없이 포함하는가**이며, 이는 포괄성의 원칙에 해당한다. 예산도 검토 대상에 포함되지만, 이 사례의 초점은 비용 절감이 아니라 필요한 요소의 누락을 막는 데 있다.

NoteBase

문 8. 최고관리자가 기획을 수립할 때 사용하는 의사결정 유형으로 가장 옳은 것은?

① 정형적 의사결정, 위험상황의 의사결정, 운영적 의사결정

② 비정형적 의사결정, 위험상황의 의사결정, 전술적 의사결정

③ 정형적 의사결정, 불확실한 상황의 의사결정, 전술적 의사결정

④ 비정형적 의사결정, 불확실한 상황의 의사결정, 전략적 의사결정

정답 4번

간단한 해설

최고관리자는 조직 전체의 장기적 방향을 정하므로 **전략적 의사결정**을 한다. 새로운 문제를 다루고 미래의 결과와 발생확률을 충분히 알기 어려워, **비정형적 의사결정**과 **불확실한 상황의 의사결정**이 대표적이다.

구성 요소별 해설

문제의 세 유형은 각각 문제의 정형성, 의사결정 상황의 확실성, 관리계층과 결정 범위라는 서로 다른 기준에 따른 분류이다. 최고관리자가 조직 전체의 장기적 기획을 수립하는 상황에 각 기준을 적용한다.

정형성 — 비정형적 의사결정: 최고관리자는 조직의 새로운 방향이나 변화처럼 반복되지 않는 문제를 다룬다. 이런 문제는 **기존 규칙이나 절차만으로 해결하기 어려워** 상황에 따른 판단이 필요하다. 반면 정형적 의사결정은 반복되는 업무를 정해진 규칙과 절차에 따라 처리하는 것이다.

상황의 확실성 — 불확실한 상황의 의사결정: 장기적 기획에서는 외부환경의 변화와 대안별 결과를 충분히 예측하기 어렵고, **각 결과의 발생확률도 알기 어렵다**. 위험상황의 의사결정은 여러 결과가 가능하더라도 그 발생확률을 알거나 추정할 수 있다는 점에서 구별된다. 단순히 손실 가능성이 있다는 이유만으로 위험상황으로 분류하지 않는다.

관리계층과 결정 범위 — 전략적 의사결정: 최고관리자는 **조직 전체의 장기적 목표와 기본 방향**을 정한다. 중간관리자의 전술적 의사결정은 그 전략을 부서 차원의 자원 배분과 실행방안으로 구체화하고, 일선관리자의 운영적 의사결정은 일상 업무의 구체적 수행을 다룬다.

따라서 세 기준에 따른 유형은 비정형적 의사결정, 불확실한 상황의 의사결정, 전략적 의사결정이며, 이는 ④의 조합과 일치한다.

NoteBase

문 9. 동기부여 이론을 적용한 관리자의 수행으로 가장 옳은 것은?

① 맥그리거(McGregor)의 XY이론에 따라 X이론 관점을 가진 관리자가 구성원들에게 성장과 발전의 기회로 자율성을 확대하였다.

② 매슬로우(Maslow)의 욕구단계이론에 따라 구성원의 '안정과 안전욕구' 충족을 위해 '사회적 욕구'를 먼저 충족시켜 주었다.

③ 허츠버그(Herzberg)의 동기-위생이론에 따라 구성원의 동기요인을 충족시키기 위해 작업조건을 향상시켜 주었다.

④ 아담스(Adams)의 공정성 이론에 따라 구성원의 조직 몰입을 위해 업무성과에 대한 평가를 객관화하고, 성과와 보상을 합치시키려고 노력하였다.

정답 4번

간단한 해설

아담스의 공정성 이론에서는 자신의 기여에 비해 받은 보상이 타인과 비교해 **공정하다고 느끼는지**가 동기부여에 영향을 준다. 객관적인 성과평가와 기여에 상응하는 보상은 이러한 공정성 인식을 높이는 관리 방법이다.

선지별 해설

① X: 맥그리거의 X이론은 인간이 일을 싫어하고 책임을 회피하려 하므로 외부의 지시와 통제가 필요하다고 본다. 구성원의 자율성을 확대하고 성장과 발전의 기회를 주는 관리는 **Y이론의 관점**에 해당한다. Y이론은 적절한 조건에서 구성원이 스스로 목표를 향해 노력하고 책임을 맡을 수 있다고 본다.

② X: 매슬로우의 욕구단계이론에서 욕구는 생리적 욕구, 안전욕구, 사회적 욕구, 존경욕구, 자아실현욕구의 순서로 위계화된다. 이론상 하위 욕구가 어느 정도 충족되면 상위 욕구가 동기를 유발하므로, 사회적 욕구보다 **안전욕구가 먼저**이다. 안전욕구를 충족하려면 고용의 안정이나 안전한 근무환경 등을 제공해야 하며, 소속감과 대인관계에 해당하는 사회적 욕구를 먼저 충족시키는 것으로 설명할 수 없다.

③ X: 허츠버그의 동기-위생이론에서 작업조건은 **위생요인**이다. 위생요인을 개선하면 불만족을 줄일 수 있지만, 그것만으로 성취나 성장에서 오는 만족을 충분히 높이는 것은 아니다. 동기요인을 충족시키려면 성취를 경험하게 하거나 성과를 인정하고, 책임과 성장의 기회를 제공해야 한다.

④ O: 아담스의 공정성 이론은 구성원이 자신의 노력·능력·경험 등 투입에 비해 받는 보상을 타인의 경우와 비교하여 공정성을 판단한다고 본다. 핵심은 보상의 절대적인 크기보다 **기여에 대한 보상의 상대적 공정성**이다. 업무성과를 객관적으로 평가하고 기여에 상응하는 보상을 제공하려는 노력은 불공정하다는 인식을 줄이고 동기와 조직 몰입을 뒷받침하는 관리 방법이다.

NoteBase

문 10. 권력의 유형에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

① 다른 사람에게 가치가 있다고 인정되는 상을 주거나 보상을 할 수 있는 능력은 보상적 권력이다.

② 지식, 전문성과 경험 등에 의해 얻어지며 특정 전문 분야에 한정되는 권력은 준거적 권력이다.

③ 해고, 징계와 같은 처벌에 대한 두려움에 근거하여 발생되는 권력은 합법적 권력이다.

④ 특별한 자질을 갖고 있거나 다른 사람들이 권력 행사자를 닮고자 할 때 발생하는 권력은 전문가 권력이다.

정답 1번

간단한 해설

상대방이 가치 있게 여기는 상이나 보상을 제공할 수 있는 능력은 **보상적 권력**이다. 보상을 받을 수 있다는 기대가 상대방의 행동에 영향을 준다.

선지별 해설

① O: 보상적 권력은 상대방이 원하는 상이나 보상을 제공할 수 있는 능력에서 나온다. 보상이 영향력을 가지려면 **받는 사람이 그 보상을 가치 있게 여겨야 한다**. 예를 들어 성과에 따라 포상을 줄 수 있는 관리자는 구성원이 포상을 기대하여 업무에 힘쓰도록 영향을 줄 수 있다.

② X: 지식·전문성·경험에 근거하고 특정 전문 분야에서 인정되는 것은 **전문가 권력**이다. 그 사람의 전문적 판단을 신뢰하기 때문에 따르는 것이다. 준거적 권력은 전문지식 자체가 아니라 그 사람에 대한 존경·매력과 닮고 싶은 마음에서 나온다.

③ X: 해고나 징계 같은 처벌에 대한 두려움에 근거하는 것은 **강제적 권력**이다. 불이익을 피하려고 따르는 경우에 해당한다. 합법적 권력은 조직의 공식적인 직위와 권한을 정당한 것으로 인정하여 따르는 데서 나온다.

④ X: 특별한 자질을 가진 사람에게 매력을 느끼거나 그 사람을 닮고자 하여 발생하는 것은 **준거적 권력**이다. 권력 행사자를 자신과 동일시하려는 마음이 영향력의 근거이다. 전문가 권력은 이러한 동경이 아니라 특정 분야의 지식과 능력에 대한 신뢰를 근거로 한다.

NoteBase

문 11. 파스케일과 아토스(Pascale & Athos) 등은 조직문화에 영향을 주는 7S 요소를 제시하였다. 이에 대한 설명으로 가장 옳지 않은 것은?

① 구조(structure)는 조직체를 형성하고 있는 구성단위들과 이들 사이의 관계를 연결시키는 패턴을 말한다.

② 관리시스템(management system)은 의사결정제도, 경영정보시스템 등 일상적 조직체 운영과 경영과정에 관련된 모든 제도를 말한다.

③ 공유가치(shared value)는 조직이 목적을 달성하기 위해 조직의 자원을 장기간에 걸쳐 조직체의 여러 구성요소에 배분하는 계획과 행동 패턴을 말한다.

④ 리더십 스타일(leadership style)은 리더와 구성원 간의 상호관계에 있어 기본 성격을 지배하는 요소이다.

정답 3번

간단한 해설

③의 '목적 달성을 위해 자원을 장기간 배분하는 계획과 행동 패턴'은 **전략(strategy)**의 설명이다. **공유가치**는 조직 구성원이 함께 중요하게 여기는 핵심 신념과 가치로, 판단과 행동의 기준이 된다.

선지별 해설

① O: 구조(structure)는 조직을 이루는 부서·직위 등의 구성단위와 그 사이의 관계를 뜻한다. 업무를 어떻게 나누고 누가 누구에게 보고하는지와 같은 **업무 분담과 권한·보고 관계**가 이에 해당한다.

② O: 관리시스템(management system)은 조직의 일상적인 운영을 가능하게 하는 제도와 절차이다. 의사결정제도나 경영정보시스템은 **업무가 어떤 절차와 방식으로 이루어지는지**를 정하므로 관리시스템에 해당한다.

③ X: 목적 달성을 위해 자원을 장기간에 걸쳐 배분하는 계획과 행동 패턴은 **전략(strategy)**이다. 공유가치(shared value)는 구성원이 함께 받아들이는 핵심 신념과 가치로, 조직의 목표와 행동에 공통된 방향을 부여한다. 예를 들어 '환자 안전을 최우선으로 한다'는 신념은 공유가치이고, 이를 실현하기 위해 교육과 안전 장비에 인력·예산을 장기적으로 배분하는 계획은 전략이다.

④ O: 리더십 스타일(leadership style)은 리더가 구성원을 대하고 이끄는 행동방식이다. 리더가 일방적으로 지시하는지, 구성원의 의견을 듣고 참여시키는지에 따라 **리더와 구성원 사이의 상호관계**가 달라지므로 그 관계의 기본 성격에 영향을 준다.

NoteBase

문 12. <보기>에서 제시된 간호관리자의 리더십 유형은?

<보기>
중환자실에 간호관리자가 새로 부임하였다. 이 간호관리자는 병동회의에서 앞으로 모든 간호사가 병동 운영 시 의사결정에 함께 참여하고 병동이 나아가야 할 목표를 함께 만들어 가야한다고 제시하였다.

① 민주적 리더십
② 전제적 리더십
③ 상황적합적 리더십
④ 자유방임적 리더십

정답 1번

간단한 해설

간호사들을 **의사결정에 참여**시키고 병동의 목표를 함께 설정하도록 하는 것은 구성원의 참여를 중시하는 민주적 리더십의 특징이다.

공통 해설

민주적 리더십은 지도자가 구성원의 의견을 듣고 **의사결정과 목표 설정에 함께 참여**하도록 이끄는 방식이다. 지도자는 토의를 이끌고 의견을 조정하며, 구성원이 의사결정에 참여하더라도 최종 결정에 대한 관리자의 책임은 유지된다.

사례에서는 간호관리자가 병동회의에서 모든 간호사의 의사결정 참여를 제안하고, 병동이 나아갈 목표도 함께 만들도록 하였다. 이는 구성원과 논의하여 병동 운영 방향을 정하려는 것이므로 **민주적 리더십**에 해당한다.

NoteBase

문 13. <보기>에서 설명하는 의사소통 네트워크 방법에 해당하는 것은?

<보기>
· 권한의 집중도는 낮음
· 의사결정의 수용도가 높음
· 의사소통의 속도가 빠름
· 구성원의 만족도가 높음

① 사슬형
② Y형
③ 수레바퀴형
④ 완전연결형

정답 4번

간단한 해설

완전연결형은 **모든 구성원이 서로 직접 소통**하므로 권한의 집중도가 낮고 정보 교환이 빠르다. 구성원이 의견을 제시하고 의사결정에 참여할 수 있어 **결정의 수용도와 구성원 만족도**도 높다.

공통 해설

완전연결형은 모든 구성원이 서로 직접 연결되어 자유롭게 의견과 정보를 교환하는 의사소통 네트워크이다. 소통이 특정 중심 인물에게 집중되지 않으므로 **권한의 집중도가 낮다**. 필요한 상대에게 직접 정보를 전달할 수 있어 의사소통이 빠르고, 구성원이 자신의 의견을 제시하며 결정 과정에 참여할 수 있어 결정의 수용도와 구성원 만족도가 높다. 보기의 네 가지 특성은 이러한 구조에 해당한다.

구별 기준은 **모든 구성원 사이에 직접 소통할 통로가 열려 있는가**이다. 사슬형과 Y형은 정해진 연결 경로를 따라 정보를 전달하며, 수레바퀴형은 중심 인물을 통해 정보를 주고받는다. 이들은 모든 구성원이 서로 직접 소통하는 구조가 아니므로 보기의 특성을 함께 설명하는 완전연결형과 구별된다.

NoteBase

문 14. 의료행위는 사전설명과 그 설명에 기초한 동의에 의해서 적법화된다. 대상자에게 설명을 제공할 때 고려할 사항은?

① 의료행위를 하기 직전에 설명을 하고 동의를 받는다.

② 대상자에게 정확한 내용을 전달하기 위하여 전문용어를 사용하여 설명한다.

③ 의료인의 판단에 근거하여 설명의 내용과 범위를 결정한 뒤 대상자에게 설명한다.

④ 대상자가 자기결정권을 행사하는데 필요한 이해력과 판단능력을 갖추고 있는지 확인하여야 한다.

정답 4번

간단한 해설

설명에 기초한 동의가 이루어지려면 대상자가 정보를 이해하고 그 의미를 판단하여 스스로 결정할 수 있어야 한다. 따라서 대상자의 **이해력과 판단능력**을 확인해야 한다.

선지별 해설

설명에 기초한 동의는 대상자가 필요한 정보를 이해한 상태에서 의료행위의 수용 여부를 자발적으로 결정하는 것이다. 설명을 전달하는 데 그치지 않고 대상자가 이해하고 결정할 수 있도록 도와야 한다.

① X: 의료행위 전에 설명해야 하지만, 직전에 설명하고 곧바로 동의를 받는 방식은 대상자가 충분히 생각할 기회를 제한할 수 있다. 응급상황 등 특별한 사정이 없다면 대상자가 설명을 이해하고 질문하며 시행 여부를 결정할 수 있도록 **충분한 시간적 여유**를 두고 설명해야 한다.

② X: 전문용어는 의료인에게 정확한 표현일 수 있어도 대상자에게는 이해의 장벽이 될 수 있다. 대상자의 지식과 이해 수준에 맞는 **쉬운 말로 풀어 설명**하고, 내용을 실제로 이해했는지 확인해야 한다.

③ X: 설명의 목적은 대상자가 자신의 치료를 선택하도록 돕는 것이므로, 의료인의 판단만으로 설명 내용과 범위를 일방적으로 정해서는 안 된다. 의학적 근거를 바탕으로 치료의 목적·방법·이익·위험·대안을 설명하되, **대상자의 결정에 필요한 정보**와 대상자가 중요하게 여기는 사항을 고려해야 한다.

④ O: 자기결정권은 자신의 몸에 이루어질 의료행위의 수용 여부를 스스로 결정할 권리이다. 이를 행사하려면 설명 내용을 이해하고 치료의 이익·위험과 대안을 비교하여 선택할 수 있어야 하므로, 대상자의 **이해력과 판단능력**을 확인해야 한다. 동의서에 서명했다는 사실만으로 이러한 능력과 이해가 확인되는 것은 아니다.

NoteBase

문 15. 성과 평가 시 측정하는 생산성은 효과성과 효율성을 포함하는 포괄적 개념으로 효과성과 효율성을 모두 고려하여야 한다. 이 중 효율성에 대한 개념으로 가장 옳은 것은?

① 효과성과 상호대체적인 개념이다.

② 목표를 최대한 달성하는 것을 지향한다.

③ 자원의 활용 정도를 평가하는 수단의 의미를 강조한다.

④ 목적의 의미를 강조하는 가치추구의 개념이다.

정답 3번

간단한 해설

효율성은 성과를 내는 데 인력·시간·비용 등의 **자원을 얼마나 잘 활용했는지**를 평가한다. 목표의 달성 정도를 중시하는 효과성과 달리, 목표를 이루는 **수단과 방법**에 초점을 둔다.

선지별 해설

① X: 효과성은 목표의 달성 정도를, 효율성은 투입한 자원에 비해 얻은 성과를 평가한다. 자원을 절약했더라도 목표를 달성하지 못할 수 있으므로, 두 개념은 서로 대체하는 관계가 아니라 **함께 고려해야 하는 상호보완적 관계**이다.

② X: 목표를 최대한 달성하는 것을 지향하는 것은 **효과성**이다. 효율성은 같은 성과를 더 적은 자원으로 얻거나, 같은 자원으로 더 많은 성과를 얻는 데 초점을 둔다.

③ O: 효율성은 인력·시간·비용 등 투입 자원이 산출에 얼마나 잘 활용되었는지를 평가한다. 따라서 목표를 달성하기 위한 **수단의 적절한 활용**을 강조하는 개념이다.

④ X: 목적의 의미와 가치 추구를 강조하는 것은 **효과성**에 해당한다. 효율성은 목적 자체의 가치보다 그 목적을 이루기 위해 자원을 경제적으로 사용하는 수단과 방법을 중시한다.

NoteBase

문 16. 간호부 예산수립과 편성이 간호관리자에게 미치는 영향으로 가장 옳은 것은?

① 간호관리자의 사고를 현재 중심적으로 변화시킨다.

② 통제를 위한 준거 수단으로 활용된다.

③ 사업의 당위성보다 안전성을 우선하여 사업을 계획하게 한다.

④ 간호관리자들이 병원 및 간호부의 목표달성을 위해 노력할 수 있도록 안내 역할을 하는 지침을 제시해 준다.

정답 2번

간단한 해설

예산은 계획한 수입과 지출을 수치로 나타내어 **실제 집행 결과와 비교하는 통제 기준**이 된다. 간호관리자는 예산과 실제 지출의 차이를 확인하고 그 원인을 분석하여 자원 사용을 조정한다.

선지별 해설

① X: 예산수립은 앞으로 필요한 인력·물품과 예상 수입·지출을 미리 검토하는 과정이다. 따라서 현재 중심적 사고보다 **미래지향적 사고**를 촉진한다.

② O: 예산은 일정 기간의 간호활동에 필요한 자원을 금액으로 표현한 계획이다. 이를 실제 집행 결과와 비교하면 계획과의 차이를 파악할 수 있으므로 **통제를 위한 준거**가 된다. 예를 들어 물품비가 편성액을 초과하면 사용량 증가나 가격 변동 등의 원인을 확인하고 필요한 조정 조치를 취한다.

③ X: 예산수립의 목적은 사업의 당위성보다 안전성을 우선하는 데 있지 않다. **사업의 필요성·우선순위와 비용·기대 효과**를 검토하여 한정된 재원을 합리적으로 배분하도록 한다. 단순히 안전한 사업을 선택하는 것이 아니라, 목표달성에 필요한 활동과 그 소요 자원을 구체화하는 과정이다.

④ X: 목표달성을 향해 관리자의 판단과 행동을 안내하는 일반적인 지침은 **정책**의 기능을 설명한 것이다. 예산도 목표달성을 뒷받침하지만, 예산수립·편성의 고유한 기능은 필요한 자원을 금액으로 배분하고 집행을 평가할 기준을 마련하는 데 있다.

NoteBase

문 17. 우리나라의 의료비 지불제도 방식 중 현재 시범사업으로 시행 중인 신포괄수가제도에 대한 설명으로 가장 옳은 것은?

① 신포괄수가제도의 핵심은 비용절감과 서비스 제공의 최소화이다.

② 기존의 포괄수가제에 행위별수가제적인 성격을 반영한 혼합모형지불제도이다.

③ 4대 중증질환(암·뇌·심장·희귀난치성질환)을 제외한 559개 질병군 입원환자에게 적용한다.

④ 의료자원의 효율적 사용을 더욱 증대시키기 위해 완전히 새로운 개념으로 고안된 의료비지불제도이다.

정답 2번

간단한 해설

신포괄수가제는 기본적인 입원진료는 포괄수가로 묶고, 수술·시술 등은 행위별수가로 별도 보상하는 **혼합모형 지불제도**이다. 두 방식을 결합하여 의료자원을 효율적으로 사용하면서 필요한 의료서비스를 제공하도록 한다.

선지별 해설

① X: 비용을 줄이기 위해 필요한 서비스까지 최소화하는 것이 목적은 아니다. **의료자원의 효율적 사용과 적정한 의료서비스 제공**을 함께 추구한다. 포괄수가만 적용할 때 생길 수 있는 과소진료를 줄이기 위해 일부 서비스에는 행위별 보상을 병행한다.

② O: 신포괄수가제는 **포괄수가와 행위별수가를 결합**한 방식이다. 입원료·처치 등 기본적인 서비스는 묶어서 보상하고, 의사의 수술·시술 등은 행위별로 별도 보상한다. 모든 서비스를 하나의 정액으로만 지급하는 방식과 구별된다.

③ X: '4대 중증질환을 제외한'이라는 표현이 잘못되었다. 신포괄수가제는 단순한 외과수술 중심의 7개 질병군 포괄수가제보다 적용 범위를 넓혀 **4대 중증질환과 같은 복잡한 질환도 포함**한다. 559개 질병군을 대상으로 시행하던 시기에도 이들 중증질환을 일괄 제외한 것은 아니다.

④ X: 신포괄수가제는 **기존 지불방식들을 결합·보완한 모형**이다. 포괄수가의 효율성 유도 기능에 행위별수가의 서비스 제공 유인을 더하여 기존 제도의 한계를 줄이려는 것이므로, 완전히 새로운 개념으로 고안되었다는 설명은 부적절하다.

NoteBase

문 18. 의료서비스 수준의 평가를 통해 의료서비스 질 향상을 도모하고자 실시하는 우리나라의 의료기관인증제의 인증을 받기 위한 필수 기준으로 반드시 충족하여야 하는 기준이 아닌 것은?

① 환자안전

② 직원안전

③ 진료지침 관리체계

④ 질 향상 운영체계

정답 3번

간단한 해설

진료지침 관리체계는 의료서비스의 질을 평가하는 항목이지만, 이 문항에서 묻는 **반드시 충족해야 하는 필수 기준에는 포함되지 않는다**. 평가 대상에 포함된다는 것과 필수 기준이라는 것은 구별해야 한다.

공통 해설

의료기관인증제의 필수 기준은 인증을 받기 위해 반드시 충족해야 하는 기준이다. 이 문항의 기준 분류에서는 **환자안전, 직원안전, 화재안전, 질 향상 운영체계, 환자안전 보고체계 운영** 범주에 속하는 기준이 이에 해당한다. 따라서 제시된 환자안전·직원안전·질 향상 운영체계는 모두 필수 기준에 해당한다.

진료지침 관리체계는 표준화된 진료를 위한 지침의 개발·적용·관리를 평가하는 범주이다. 의료의 질 향상과 관련된 평가 대상이지만, 위의 **필수 기준 범주에는 포함되지 않는다**. 이를 필수 기준이라고 분류하면 일반적인 인증 평가 대상과 반드시 충족해야 하는 필수 기준을 혼동한 것이다.

NoteBase

문 19. <보기>와 같은 병원의 마케팅 전략은 의료서비스의 어떤 특성에 따른 문제점을 보완하기 위한 것인가?

<보기>
· 건강보험심사평가원에서 실시한 '급성기 뇌졸중 환자의 입원치료' 평가결과가 1등급임을 병원 내·외에 고지하였다.
· 갑상선절제술 환자에게 자가관리를 위해 수술 후 목 운동 및 상처 관리에 대한 영상을 제작하여, 인터넷으로 보급하였다.
· 퇴원환자에게 3일 후 전화를 걸어 건강상태와 추후 관리를 모니터링 하였다.

① 무형성 (intangibility)
② 가변성 (variability)
③ 소멸성 (perishability)
④ 비분리성 (inseparability)

정답 1번

간단한 해설

의료서비스는 형태가 없어 환자가 그 내용과 질을 직접 확인하기 어려운 **무형성**을 지닌다. 평가등급 공개, 교육영상 제공, 퇴원 후 전화관리는 서비스의 질과 내용을 구체적으로 알리고 신뢰를 높여 이러한 불확실성을 줄인다.

공통 해설

무형성은 서비스가 물건처럼 눈에 보이거나 손에 잡히는 형태를 갖지 않는 특성이다. 환자는 의료서비스를 이용하기 전에 그 질을 직접 확인하기 어렵고, 이용한 뒤에도 전문적인 진료와 간호의 가치를 충분히 판단하기 어려울 수 있다. 따라서 **서비스의 질과 내용을 판단할 수 있는 구체적인 정보와 경험을 제공**하여 불확실성을 줄이는 전략이 필요하다.

보기의 평가결과 1등급 고지는 외부 평가를 통해 확인된 의료서비스의 질을 환자가 알 수 있는 정보로 제시한다.

갑상선절제술 후 목 운동과 상처 관리 영상은 눈에 보이지 않는 교육서비스의 내용을 구체적인 시청각 자료로 전달하여 환자가 이해하고 활용하도록 돕는다.

퇴원 3일 후 건강상태와 추후 관리를 확인하는 전화는 환자가 퇴원 후에도 지속적인 관심과 관리를 받고 있음을 체감하도록 하여 서비스에 대한 신뢰를 높인다. 세 활동의 공통점은 **무형의 의료서비스를 환자가 인식하고 신뢰할 수 있도록 구체화**한다는 데 있으므로, 보완하려는 특성은 무형성이다.

NoteBase

문 20. <보기>의 간호부가 사용한 계획적 조직변화 전략으로 가장 옳은 것은?

<보기>
간호부에서는 투약과 관련된 안전사고를 감소시키기 위한 방법으로 근접오류(near miss)를 보고하고 관리할 수 있는 간호정보시스템을 개발하고 운영 중이다. 그러나 간호사들이 오류 보고 후 뒤따르는 비난과 질책이 두려워 익명화된 시스템임에도 불구하고 보고 자체를 꺼리고 있다는 문제점을 발견하게 되었다. 이에 간호부에서는 환자안전 관련 지침과 자료들을 개발·배포하고, 병동별로 변화 촉진자를 선정하여 활성화될 수 있도록 노력하고 있다.

① 동지적 전략
② 규범적 - 재교육적 전략
③ 경험적 - 합리적 전략
④ 권력 - 강제적 전략

정답 2번

간단한 해설

병동별 변화 촉진자를 활용하여 오류 보고에 대한 두려움과 태도를 바꾸려는 점이 핵심이다. 교육과 대인관계를 통해 구성원의 **가치관·태도·집단 규범을 변화**시키는 방식은 규범적 - 재교육적 전략이다.

공통 해설

규범적 - 재교육적 전략은 사람의 행동이 지식뿐 아니라 사회적 규범, 가치관, 태도와 대인관계의 영향을 받는다고 본다. 따라서 교육과 구성원의 참여, 변화 촉진자와의 상호작용을 통해 **변화를 받아들이는 태도와 집단 규범**을 바꾸어 행동 변화를 유도한다.

사례에서는 익명화된 보고 시스템이 있어도 간호사들이 비난과 질책을 두려워하여 보고를 꺼린다. 해결해야 할 장애는 시스템의 부재가 아니라 보고에 대한 부정적 인식과 정서적 저항이다. 간호부가 환자안전 지침과 자료를 배포하면서 병동별 변화 촉진자를 선정한 것은 이러한 인식을 바꾸고 현장 구성원의 수용과 참여를 이끌려는 규범적 - 재교육적 접근에 해당한다.

자료 배포만 따로 보면 정보 제공이 두드러지지만, 이 사례는 **변화 촉진자를 통한 태도 변화**까지 함께 보아야 한다. 변화의 이익을 합리적으로 설명하는 것만으로 보고가 활성화된다고 보거나, 명령과 제재로 보고를 강제하는 접근으로 해석하면 사례의 핵심을 놓치게 된다.

동지적 전략은 구성원을 동등하게 대하고 서로에 대한 이해를 높여 집단 결속력을 강화하는 데 초점을 둔다. 이 사례는 교육과 변화 촉진자를 통해 오류 보고에 대한 태도와 규범을 바꾸려는 것이므로 동지적 전략과 구별된다.

NoteBase