

紙面補修教育

—지역사회간호학 편—

(3)

관리의 기본개념

Organizing (組織化)

이 진 경

<본국학술위원·고려의대간호학과 조교수>

管理(Management)에 포함되는 과정을 기본적인 관리 기능면에서 볼때 企劃(Planning) 組織化(Organizing), 指示命令 또는 動作化(Directing or Motivating), 統制(controlling)등으로 구분하고 있으며, 여기에서 소개하고자 하는 組織化는 그 두번째 과정이 되겠다.

조직화라 함은 발전목표에 의한 정책이 수립되고 기원이 이루어짐에 따라 무엇을 어떻게 하겠다고 하는 안이 확립되면 이것을 구체화하는 수단이라고 할 수 있으며, 여기에는 人間의 협동체의 조직 또는 분업체제와 자원의 배분이 필요

하게 되며, 따라서 종래의 조직 및 人事, 豫算의 대부분이 포함되었으나 이번에는 조직화 과정에 필요한 일반적인 기본개념만을 소개 하고자 한다.

1. 정의

조직에 관한 정의는 다양하게 진술되고 있으며 가장 보편적인 것을 든다면 “조직이란 일정한 환경하에서 특정한 목표를 달성하기 위한 分業體制”라고 하겠다.

이와같은 조직의 특색을 좀더 구체화 한다면, 첫째 조직은 어떤 특정한 목표를 이룩하기 위한 수단적인 성격을 가지고 있고, 둘째 가급적 그 목표를 합리적으로 이룩하고자 하며 세째 따라서 分業의 原則에 따라 편성되며, 네째 이러한 조직을 하나의 體制(system)로서 그가 놓여있는 환경과 언제나 상호작용을 한다는 것이며, 다섯째 대체로 조직이란 규모가 크므로 대인관계에서 비정의성 및 보편성(impersonality & universality)의 원칙에 따르려고 한다는 것이다.

이상과 같이 조직이 내포하는 것은 사람, 조직구조, 환경 또는 문화등이라고 지적할 수 있으며, 여기에서의 사람에는 직원의 가치관, 태도, 성격, 지식, 기술(정보), 조직구조에는 직책, 법제, 조직 및 집단 규범, 역할, 환경에는 그 조직이 놓여져 운영되는 사회의 문화, 즉 정치, 경제, 사회문화 등이 고려되어야 한다.

2. 類型

일반적인 조직의 유형을 여러사람이 제각기 다른 기준에 따라 분류하고 있으며 이들은 부분적이거나 총망라적이거나 종합적이지는 못하다고 지적되고 있다.

그 몇가지 유형을 보면 다음과 같다.

Amitai Etzioni는 조직인 上下間의 복종관계를 기준으로

- ① 강제적조직(Coercive organizations)—주된 통제수단은 강제적이어서 직원은 소의감을 가지고 일하는 코드소 같은 곳.
- ② 공리적조직(Utilitarian organizations)—주된 통제수단은 보수와 같은 경제적 유인이 이용되며 직원은 타산적인 생각으로 일하는 이익

단체들.

- ③ 규범적조직(Normative organizations)—주된 통치수단은 규범적인 것으로 직원들은 사명감을 가지고 임하며 종교단체 등.

Rensis Likert는 조직인들의 참여의 정도를 기준으로

- ① 수탈적체제(Exploitative)—조직의 책임자가 홀트 모든 결정을 내리며 성원의 이익을 고려치 않는 것
- ② 자비적체제(Benevolent)—주요 정책은 위에서 다 결정되고 하위층은 상부에서 정한 지침내에서 결정이 허용되나 확정되기 전에 상부의 결재를 받아야 하는 것
- ③ 자문적체제(Consultative)—주요 정책결정은 위에서 하나 한정된 범위내의 특정한 사항의 결정은 밑에서 하는 것.
- ④ 참여적 체제(Participative)—보다 광범하게 직원의 참여가 인정되는 것.

Peter M. Blau와 W. Richard Scott는受惠者(Who benefits)를 기준으로 하여,

- ① 共益結社(Mutual-Benefits Association)—구성원이 주요 수혜자가 되며 私益단체들이 포함된다.
- ② 事業會社(Business Concern)—조직의 소유자가 수혜자인 경우이며 일반사업회사, 기업체등이 속한다.
- ③ 奉仕組織(Service Organization)—수혜자가 이 조직의 고객들이 되며 병원, 학교 등.
- ④ 公益組織(Commonweal Organization)—일반대중이 수혜자가 되며 정부의 일반부서 즉 내무, 외무, 국방...등이 해당된다.

Daniel Katz와 Robert L. Kahn은 사회에 있어서 조직의 기능을 기준으로 하여

- ① 생산적 또는 경제적 조직(Productive or Economic Organization)—재화공급의 기능을 하는 것으로 인간 기본욕구 충족 및 협동을 유도하는 역할을 하며 행정에서는 사업관청 또는 공기업이 이에 속한다.
- ② 현상유지조직(Maintenance Organization)—사람의 사회화 기능을 담당하며 학교, 가정, 교회, 매스컴 등을 들 수 있다. 이를 통하여 그 사회를 구성하는 사람에게 유사한 가치관, 규

범을 갖게함으로써 사회의 統合을 드올 수도 있다.

- ③ 적응조직(Adaptive organization)—계속 새로운 연구, 지식의 개발, 이의 적용을 담당하며 대학 연구소 등이 이에 속한다.
- ④ 관리 또는 정치적조직(Managerial or Political organization)—사회적 여타 下部體制, 자원의 配分 統制를 권위적으로 결정하는 기능을 담당하며 정부가 이에 해당된다.

3. 原理

목표설정이 이루어져서 무엇을 어떻게 하겠다는 결정이 되면 그 다음에는 이를 실천하는 일이 남게 된다.

이 실천이란 대부분이 다수인의 협동을 통하여 이루어 지게 되며, 이때 分業體制 轉성이 필요하게 된다. 분업체제란 몇 사람이 제작기 특정한 부분의 일을 분담함으로써 일정한 사업의 달성을 위하여 협동적으로 노력하는 것이며, 종래에 일반적으로 생각하던 획정된 것만이 아니라 종적인 것, 계층간의 것들이 포함된다. 즉 평적인 관계란 행정부의 입장에서 본다면 각부처, 공기업, 위원회 등을 들 수 있겠고, 단일기관 내에서는 系線과 幕僚가 포함된다. 종적인 관계에는 계층간의 것을 생각할 수가 있겠다. 조직에서 분업체를 중요하게 생각하는 이유는 조직 전체의 성과를 올리는 방법이라는 점에 있고 분업체제 편성에 고려되어야 할 요인도 다양하겠으나 조직에 대한 개념을 좀더 구체화 할 수 있고 조직화 과정에 가장 많이 적용되는 원리 및 제도화된 내용들 몇가지만 소개하고자 한다.

① 조정의 원리—조정(Co-ordination)이란 공통된 목적을 달성하기 위한 제기능 및 업무의 수행을 조화있게 집결하여 배열하는 집단적 노력이라고 정의하고 있으며; 이는 곧 복잡하고 유기적인 상호간의 조화로서 각부분이 조직 전체의 성과에 대한 그것의 최대의 기여를 가져오도록 협동한다는 뜻이다. 그러므로 조정의 원리는 조직상 최고의 원리로서 여기에는 조정(Co-ordination), 권위(Authority), 상호봉사(Mutual service), 복무규정(Doctrine), 기율(Discipline) 등이 포함된다.

② 階序制(階層制)의 原理—계서제(Hierarchy)란 조직원 각자가 맡을 권한과 책임의 정도에

의하여 직무를 등급화 함으로서 각자가 지닌 의무간의 상하의 종제를 설정하는 것을 말하며, 권한과 의무와 책임의 정도에 의하여 구분되고 직무를 몇단계의 등급으로 구분하는 통제체계의 수립을 의미하는 것이다. 그러므로 계서제원리의 실현은 제층의 연쇄, 즉 최고조정권위를 통하여 관리과정에 이행될 때 이루어 지며, 여기에는 리더십(Leadership), 권한의 위임(Deligation of Authority), 직무의 결정(Functional definition)으로 구성된다.

③ 機能(職能)의 原理—직무의 종류에 따라 구분하고 또한 과업의 전문화에 따르는 분업제를 실시하는데 필요한 제원칙을 말하며, 이것은 기능과 업무의 종류간에 인식되는 차이를 명확히 하여 기능의 분화를 체계화 하는 것이다. 즉 직무의 종류를 구별하고 각 과업의 전문화에 맞는 분업제를 확립함으로써 능률화, 기술화를 구현하려는 기능의 분화인 것이다.

모든 조직적사업에는 목적을 결정하는 기능과 그 목적을 달성하는 기능, 그리고 미리 정해진 절차상의 규칙에 따라 적용 또는 해석을 내리는 기능이 있으며, 이들은 서로 原理, 過程, 結果의 관계에 있고 이 세가지 기능의 분리는 상대적이며 동일한 직무에서 이들 본원적 기능이 완전히 분리되어 있는 일은 극히 드물고 분리보다는 통합적 관계가 조직을 통한 능률 지향에는 훨씬 이상적이라고 한다.

이상과 같이 조직 또는 조직체의 구성적원리는 조정의 원리, 계서제의 원리, 기능의 원리를 구현하는 것으로서, 조정 및 계서제의 원리를 전제로 하여 기능의 원리가 구현되어야 하며, 조정의 원리는 連鎖系統의 一體性을, 제층의 원리는 命令系統을, 기능의 원리는 專門的 分業制를 각각 구체화 하는데 필요한 조직의 기본적인 원리가 되겠다.

④ 統轄範圍의 原理—人間的 능력에는 한도가 있어 감독할 수 있는 사람의 숫자에도 제한이 있게 된다. 統轄의 범위(Span of Control)는 다음의 요소에 따라 달라질 수 있다. 즉 조직의 크기, 임무의 종류, 공간적, 시간적, 감독자의 행정능력, 정력, 시간적 여유, 성격, 피감독자의 능력 등이 영향하며, 또 계서제의 형태와의 관계를 고려해야 한다. 즉 피감독자의 수(통할의 범위)를 넓히면 조직층은 줄어들어 평평한 조직이 되고

반대로 통할범위를 좁히면 조직계층은 늘어나서 종으로 길어지는 것이다.

4. 系線組織과 幕僚組織

거의 모든조직에는 두가지 형태가 있는데 하나는 집행하는 계선(Line)조직이고, 다른 하나는 계획하고 기타 많은 부수업무를 수행하는 막료(Staff)조직이다. 계선조직은 명령적 집행적기능을 담당하고 막료조직은 조성적 촉진적기능을 담당하며 이들은 조직형태중에서는 가장 기본적인 것이다.

계선조직의 특징은 명령과 지휘계통이 수직적이고 여하한 계층의 관리자라도 同階層의 타인으로부터 명령과 지시를 받지 않는다는 것이며, 막료조직의 특징은 이 조직내의 전문가는 직접적 지휘를 할 수 없고 同專門家는 계선조직의 長에 대하여 자문하는 위치에 있게된다.

즉 행정조직에 있어서 계선(Line)은 部, 局, 課, 系 등 上下序列을 통한 지휘계선이며, 막료(參謀, Staff)는 비서실, 기획실, 총무과 또 이외의 특수한 직능별, 업무분야별의 전문적 자문역을 하는 경우가 되겠다.

5. 公式的組織과 非公式的組織

어떤 목적을 위하여 상호협조하는 행위가 존재할 때 행정 또는 관리 현상이 발생하며, 이 현상은 조직을 통하여 진행되고 조직에는 공식적 비 공식적 조직이 있다. 공식적조직(Formal Organization)이란 권위의 집중화, 구성원의 계층화, 직무와의 필수적인 관련성등을 기반으로하는 공식적 관계에 의하여 형성된 조직을 말하며, 이는 정부의 조직관계 법령 직제에 규정된 것을 의미하고 따라서 일정한 목표를 달성하기 위하여 인위적으로 만들어진 분업체제이므로 조직구성원간의 역할, 권한에 관한 법령이 마련되어 있게 된다. 비공식적조직(Informal Organization)은 自生集團이라고도 부르며, 행정직분에 관한 명문화된 사항도 없고 조직상의 표시도 없이 조직내에서 자연발생적으로 일부 조직인간에 맺어지는 집단을 의미한다. 이는 업무의 성과를 위하여 매우 중요한 영향력을 가지고 있으며 이를 무시하고 공식적인 인간관계만을 위주로 일을 진행

하면 현실적인 인간관계가 무시되고 비인격화되므로 업무수행에 지장이 있을은 물론 살벌한 분위기가 되기 쉽다.

6. 委員會制度

위원회라 함은 單獨制기관과 달라서 각자 상이한 견해를 조정하고 구체적 사실이나 목적에 대한 집단적 판단을 하는 인간의 공식적 조직체로서 상당한 시간상의 지속성을 가진것 이라고 하며, 특징은 각 견해간의 조정을 할 수 있다는 것이며 또 개인 판단이 아닌 집단 판단을 하며 공식적조직이기 때문에 법규에 의하여 각자의 권한 책임관계의 부서가 정해져 있어 시간상으로 상당 기간 존속한다는 점이다.

참고문헌

1. Henry H. Albers, Management; The Basic Concepts, Wiley International edition, 1972
2. Paul R. Lawrence & Jay W. Lorsch, Developing Organizations, Reading Addison Wesley; 1969
3. Amitai Etzioni, A Comparative Analysis of Complex Organizations, New York, Free press, 1961
4. Rensis Likert, Human Organization. McGraw Hill, 1967.
5. Peter M. Blaw & W. Richard Scott, Formal Organizations, Chandler, 1962
6. Daniel Katz & Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, John Wiley, 1966
7. 이영복, 간호행정, 수문사, 1977
8. 박동서, 한국행정론, 법문사, 1973
9. 신두법, 행정학, 승의사, 1968
10. 김운태, 조직관리론, 박영사, 1966

<안내>

간호학 종합학습지도서

총 합 편	값 2,000원
I. 성인간호학편	값 3,000원
II. 간호사회학편	값 1,300원
III. 정신과 간호학편	값 2,000원
IV. 보건간호학편	값 1,800원
V. 산소아과 간호학편	값 2,500원

대한간호협회 출판부