

## 紙面補修教育

—지역사회간호학편—

< 5 >

## 관리의 기본개념

# Control (管理)

조 원 정

<본회학술위원·연세간호대학 부교수>

### I. 서론

행정(management) 기능의 하나는 관리(control)이다. 관리의 뜻은 계획과정을 통하여 발전된 정책에 따라 매사가 잘되고 있는가를 보는 것이다. 관리의 목적은 잘못을 발견하고, 그것을 시정하고 앞으로 그런 잘못이 다시는 일어나지 않도록 예방하는 것이라고 본다. 다시 말해서 관리란 계획한 것을 확실하게 성공하도록 만드는 것과 관련된 행정기능의 하나이다. 한 조직의 계획된 목적들이 성취될 수 있도록 직접 일선에서 일을 수행하는 사람들의 행위를 측정하

고 잘못된 것이 있으면 시정하는 의미를 가지고 있다.

관리체계의 목적은 조직이나 부서에서의 수행이 계획된 목적과 규범에 일치하고 있는지를 결정하기 위한 것이다.

이에 관리에 있어서는 계획과 수행 정도의 비교이므로 어디까지나 계획이 잘 되어야 수행도 잘 된다고 보여지는 것이다. 계획한 것이 적합할 때에는 수행이 잘 된다고 보나 결과가 부적당할 때에는 수행보다는 계획이 잘못 되었다고 보는 것이 옳을 것이다. 관리를 행하는 입장에서 고려할 것은 항상 수하직원 스스로의 수행실패보다는 윗사람인 행정가의 계획실패로 인하여 벌을 받는 수가 많다는 것을 기억해야 한다고 본다. 그러므로 어디까지나 관리란 수하직원의 숙달을 평가하기 위하여 계획과 수행정도의 비교를 포함한다.

계획, 조직, 통솔은 일이 행해지도록 하는 전체적 단계인 반면에 관리는 실행이 따르게 수행되도록 하는 것과 관련되어 있다.

관리과정의 세가지 요소는 다음과 같다.

- ① 요망된 일 수행이 나타나는 기준
- ② 실제로 나타난 결과와 기준과의 비교
- ③ 시정 활동 개시이다.

여기서 말하는 기준은 확실할 수도 있고 불확실할 수도 있다. 그러나 사업을 수행하는 사람이나 이를 계획하는 사람이나 도무지 기대하는 결과가 무엇인가를 이해할 때까지는 관리는 혼돈을 가져 오기 쉽다. 한번 실질적 결과와 기준간에 평가가 이루어졌으면 그 평가된 사실에 대하여 어떤 결정을 내릴 수 있는 사람에게 반드시 보고가 되어져야 한다.

관리측정과 보고는 현재의 어떤 작용이 기대된 결과로 이끌어 지지 않는 것이 발견되었을 때 시정활동이 이루어지지 않는 한 별 가치가 없다.

### II. 측정의 문제

앞에서든 언급한 바와 같이 계획이 잘 되었는가 못 되었는가에 따라 수행결과가 좋을 수도 나쁠 수도 있다. 이에 계획을 형성하고 수행정보에 사용될 논리는 같지 않으면 안된다. 예를 들면, 예산을 짜는때 사용될 기술사항은 회계나 다른 수행자료를 모으기 위하여 사용될 것과 같은 것이어야 한다.

승환과 변동(oscillation) : 어떤 조직에 있어서든지 환경변화를 빨리 알아낼 수 있는 체제가 되어 있어서 적시에 계획에 필요한 정보를 얻어 낼 수 있어야 한다.

예를 들면, 방안에 온도 조절기가 잘 되어 있으면 자동적으로 바라는 온도 유지를 하지만 온도조절기가 좋지 않으면 바람직한 실내온도 일체도 계속해서 보일러에서 기름이 타고 있으면 실내온도는 훨씬 올라가 견디기 힘들만큼 실내온도가 높아질 것이다. 이런 현상은 조직체에서도 있을 수 있다. 상위층에 있는 지배자가 정보수집이 빈약하고 지연되면, 또한 적절한 시정활동을 취하지 않으면 작은 문제로 심각한 문제대두될 수 있는 것이다. 이런 부적합한 정보로 생긴 결과는 간호의 질, 환자의 불평, 병실이나 다른 일하는 장소에서의 사고, 인력부족과 연구와 발전에 난점을 초래하기가 쉽다.

감독도 하나의 관리의 기구로 사용될 수 있다. 관찰은 수하직원의 수행이나 잠재력을 평가하기 위해서는 가장 좋은 방법이라 하겠다. 그러나 자신의 업무에 압도되어 있지 않는 한 감독자가 계속해서 관찰할 수는 없는 것이다. 또한 수하 직원에게 어느 정도의 자유를 주는 것이 일의 능률을 가져온다고 본다.

관리결정이 적당한 행동을 결정짓는 규범에 어느정도 투종하느냐 안하느냐에 따라서 수하직원이 상을 받을 수도 벌을 받을 수도 있다. 관리의 문제는 기본적으로 동기의 문제이다.

### III. 관리체제의 종류

#### 1) 예산 관리체제

예산은 흔히 행정적 관리의 도구로써 사용되는 기준을 설명하기 위하여 사용된다. 어떤 조직은 각 국면의 계획과 활동을 둘러싼 포괄적인 예산 체제를 가진다. 다른 조직은 계획문제의 특수한 면과 관련된 예산체제를 가지는 수가 있다.

예산의 종류에는 물품에 관한 예산, 구입예산과 인건비 예산으로 나눌 수 있다. 이외에도 사업비, 행정비 등을 들 수 있다. 이러한 예산은 회계달에 가서 투자와 수입의 결산을 본다. 여기에 나타난 계산에 의하여 재정적인 관점에서 그리고 경영상에 대한 계획의 효과를 평가하는

때 사용되어 진다.

그러나 우리와 같이 무형의 결과를 이룩한 예산체제속에서 평가하기란 몹시 힘이 든다. 더더군다나 장기적 안목에서의 결과를 일정기간의 예산기간안에서 결산을 본다는 것은 효과 측정 에 어려움을 초래 한다고 본다. 그러나 지역사회 건강사업이 아닌 치료사업에 있어서 즉 병원중심의 사업에 있어서의 예산·체제 관리는 어느 정도 가능하리라 본다.

예산과정은 예산위원회 회의로서 시작한다. 이런 예산위원회는 여러 가지 외적, 내적 요소가 조직의 목표 달성에 영향을 줄 수 있는 방법을 평가한다. 예산은 관리도구의 하나로써 사용된다고 본다. 행정의 실행과 인력을 얼마나 이용했느냐를 측정하는 것은 예산 추정과 계산서와 다른 자료를 비교하므로써 측정될 수 있다고 본다.

계산과정은 이익이 있었는지 채무가 있는지 순자산에 대한 결과를 나타내는 것이다. 이 재정 보고서를 작성하여 제출하여야 한다. 재정보고서는 잔고 계산서, 수입 계산서, 지출 계산서, 매차대조표로 나누어 보고 할 수도 있다.

이런 보고서들은 팽팽의 요구를 충족시킬 수 있을 뿐만 아니라 조직에 자원을 공헌한 사람들의 기판적인 흥미를 만족시키기 위하여 필요한 것이다.

회계사들이 사용하는 분석방법에는 비율과 퍼센트를 많이 사용한다. 그러나 이를 분석하는 사람은 정확하게 비율이 무엇을 지적하는가를 알아야 하고, 현존 상황에서 조직이 만족할 만한 비율은 무엇인가? 그리고, 비율결과에 영향을 줄지도 모르는 출처 자료의 가능한 오차는 어떤 것인가 하는가를 알아야 한다.

행정자의 입장에서는 계산에서 나타난 정보의 의미를 이해하여야. 만이 제정된 보고가 행정계획과 관리의 중요한 도구로써 사용될 수 있다고 본다. 이것도 하나의 다른 언어의 매체지므로 이해하고 조직운영의 실질적인 그림으로써 표현된 것으로 받아 드려야 한다.

예산은 계획과 활동의 기대되는 결과와 관련된 것이고, 회계는 양적인 항목과 재정상에서 측정된 실질적 결과와 관련된 지은 것이다. 기대된 것과 실질적 결과와의 양적 편차는 계획과 활동, 능률을 측정하는데 사용될 수 있다. 그러나 이

런 양적 측정방법은 회계와 예산체계의 성격을 이해하지 않고, 또한 이런 것들이 환경적 조직적 상황과 관련 지어 있는 방법을 이해하지 않고는 적합하지가 않다. 기관이나 과가 왜 예산상에 나타난 기대치 보다 못하거나 더한 것은 간단한 원인과 영향 분석을 잘못하기 때문이라고 본다. 예측과 계산상의 오차, 고의적이든 비고의적인 정보의 왜곡된 상태, 의사소통과 등기의 어려운 기술적 요소, 과거 계획실패에서 생긴 불요성, 현재계획에 부적합성은 원인적 요소가 개재되는 주요 범주로 나타나 있다. 적합한 시정 활동은 만일 예산과 회계정보의 거동이 그들이 나타내야 하는 역동적 힘과 무관하다면 불가능하다.

위에 서술한 예산 관리체제는 건강사업 조직 속에서 사용될 때에는 정확하게 투자와 수입을 계산하여 재정적 보고서를 내기 힘들나 이에 나타난 결과 분석에서 비율과 퍼센트를 이용하여 결과 보고를 읽으면 될 것이다. 예를 들면, 가족 계획 대상자 한 사람을 발굴하여 가족계획을 실시하기 까지 드는 예산을 생각하면 인건비, 교통비, 교육비 등이 있을 것이고, 이런 실시자가 어느기간 지속할 수 있는지 또한 가족계획을 한 사람이 실시하으로써 국가적 이익을 생각하여야 할 것이다.

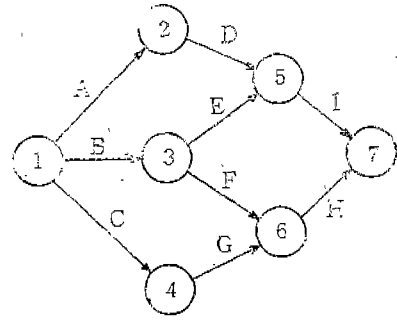
## 2) 물자 관리체제

이 체제는 조직을 통한 생산품과 자재의 공급, 물품조달과 생산품 분배, 인력을 최대한으로 이용하기 위한 방식으로 일을 분담하는 것이 이 체제에 속한다고 본다.

생산성 관리에 있어서 사용하는 것이 GANTT Chart이라고 해서 ① 일정하게 시간을 나누어 놓고 ② 업무시간표를 짜고 완성된 업무량을 가로축에 놓고 세로축에는 생산이나 다른 활동이 배당된 인간이나 기계의 능력을 표시하였다. 이 Chart는 광적인 어휘로 나타난 것으로 실질적 과정을 나타나도록 하였다. 계획과 실행간의 변동에 대한 이유를 기계고장, 자재부족, 동력실패, 작동자의 결근, 도구의 부족과 같은 요소를 나타나게 하였다.

PERT라는 Program Evaluation Review Technique을 사용하며 사건과 활동의 관련성을 나타내도록 하였다.

PERT Net Work의 그림은 다음과 같다.



사건의 순서를 나타낸 것이다. 5번 사건은 ②와 ④번 사건이 일어나기 전에는 일어날 수가 없다. 또한 사건 ⑦은 ⑤와 ⑥이 일어나기 전에는 일어날 수가 없는 것을 위 그림에서 알 수 있다.

이 두 들뜸관리에 관한 두 안을 환자 간호에 적용하여 볼 때, 환자간호가 주어지는 단계를 PERT를 이용하여 계획할 수 있으며, 수하직원 이 일을 잘못 수행하였을 때 일의 순서로 보아 누구의 잘못인가 어느 시점에서 일이 막혔는가를 볼 수 있다. 또한 일, 주, 월별로 수하 간호원의 능력에 따른 실질적 수행 과정을 보도록 하여 어느때 더 많은 간호원이 필요한지 어떤 물품이 어느 때 공급되는 것이 좋은지를 파악할 수 있다.

### ① 질적관리

중요한 계획문제는 사업의 질적 기준을 결정하는 것이다. 특히 간호사업에 있어서 질적기준을 정하기는 매우 어렵다. 그러나 영유아 건강사업의 질은 어린아이들의 건강 상태의 평가에서 볼 수 있다. 그들의 체중과 신장의 증가, 질병 이환율의 감소, 영유아 사망율의 감소로써 질적사업 기준을 정한다.

검열도 하나의 질적관리의 방법이다. 환자의 상태 파악, 환자의 환부를 조사하는 것도 간호의 질 관리의 하나이다.

### ② 인사관리

인사과에서는 인사계획과 관리 목적으로 여러 종류의 정보를 수집한다. 이런 정보들은 면접한 내용, 시험결과, 추천서, 신체검사 결과 같은 것이 이 범주에 속한다. 그의 다른 정보로는 과거나 현재의 업무 성취도, 승진, 이동, 월급 수준, 재훈련경력, 사고나 질병양상 등도 포함한다.

개개인의 업무사항을 파악하는 것은 사람을

평가하는 것이 아니고, 업무를 평가하기 위한 것이다. 업무평가 과정의 첫 단계는 각위치에서 요구되는 의무의 성격을 정의하고 결정하는 것이다. 다음 단계는 평가 당하는 위치에서 공통으로 행할 요소의 선택, 말하자면 요구되는 기술(교육, 경험 등), 노력요구(육체적, 정신적), 물품 자재, 다른 사람의 안전에 대한 책임, 업무 상황과 위험에 관한 업무 실태 등을 들 수 있다. 일의 성질에 따라 요구되는 요소들이 각각 다를 수 있다. 중환자 간호를 위해서는 보다 경력있는 간호원의 배치가 필요하며 수련된 간호원이 업무를 맡아야 할 것이다.

### 3) 전자계산화된 정보체제

① 이는 모든 정보를, 기계에 집어 넣어 ② 기계가 모든 정보를 기억하고, ③ 수학적, 논리적, 설비를 갖추고, ④ 정보를 다시 나오게 하여 적고, ⑤ 작동자가 Panels나 Consoles을 관리한다.

즉 환경이나 조직적 상황에 대한 정보를 보다 빠르게 의사 소통하기 위하여 만든 것이 이 전자계산화된 정보체제이다.

## IV. 결론

관리(control)란 행정에 있어서 다루어야 할

기본요소이며, 모든 일이 세워진 계획에 따라 수행되도록 이끄는 것이다. 질, 양, 비용과 사용된 시간 등의 4가지 면에 있어서 관리가 되어져야 한다. 행정상의 관리는 사람들로 하여금 그들의 행동을 변경시키게 하지 않는 한 별 가치가 없다. 행정자는 어디서 정보를 얻을 수 있는지를 알고 있어야 한다. 관리는 전반적인 효과의 평가라고 할 수 있다. 즉 모든 업무가 잘 되고 있는가 어떤 방법이 더 낫게 하는가를 대답해주는 것이 곧 관리이다.

### 참고문헌

1. Henry H. Albers, Management: The Basic Concepts, New York John Wiley & Sons, Inc. 1972.
2. Henry H. Albers, Principles of Management A. Modern Approach, New York John Wiley & Sons, Inc. 1969.
3. Sandra Stone, Marie Streng Berger etc, Management for Nurses—A multidisciplinary approach, The C.V. Mosby Co., Saint Louis, 1976.
4. Marie Divincenti, Administering Nursing Service, Little, Brown and Company, Boston, 1972.

<신간안내>

## 한국간호관계 논문요약집—I

<1975. 10~1977. 9>

(국판 182페이지)

대한간호협회 출판부편

값 1,500원