

관리의 기본개념

Direction (指揮)

박 신 애
(경희의대 간호학과 조교수)

I. 서론

指揮기능을 제대로 수행하기 위해서는 그 기능이 전적으로 사람과 관련되어 있기 때문에人間을 이해해야 한다. 또한 목적달성 방향으로 노력하도록 지휘하려면 하위직원이 스스로 효율적 내지 능률적으로 일을 하도록 그들과 의사소통을 하고 동기를 부여하고 리더쉽(leadership)을 발휘해야 한다.

알버트(Henry H. Albert)는 지휘활동을 이해하고 완전하게 수행하기 위해서는 지휘자의 권한관계, 의사소통과정, 동기조성문제 및 역동적인

리더쉽에 대한 이해가 중요하다고 하였다. 그러나 이러한 본래의 지휘활동을 經營(management)學 분야에서도 전적으로 무시한 것은 아니나 소홀히 취급되어 왔다고 한다. 또한 간호학분야에서도 리더쉽(leadership), 의사소통(communciation) 등이 편파적으로 연구 교육되어 왔다. 그러나 한편 최근 출판된 의국 간호서적에서는 현대적이고 과학적인 접근이 이루어지고 있음을 알 수 있었다. 따라서 여기 몇분의 경영학 및 1975년 소개된 간호학저서 중에서 지휘개념을 소개하므로써 우리나라 간호계에서도 효율적인 지휘기술을 도입한 합리적인 경영이 이루어 지도록 하는데 기여코자 한다.

II. 指揮의 概念

1. 指揮의 意義

指揮(direction)란 계획에서 수립한 정책을 수행하는 것과 관련된 것이다 라고 하였다. 또한 경영학자 쿤츠 및 도넬(H. L. Koontz & C.J. Donnell)씨도 부하직원을 지도하고 감독하는 것을 뜻한다고 하였고, 간호행정자 도노반(H.M. Donovan)씨도 지휘란 제시된 힘이나 권력으로 조성하고 지배하고 결정하는 것과 관련된 것이라고 정의하였다. 지휘개념은 이와 같이 학자에 따라 다소 차이가 있으나 간단하다고 하겠다. 그러나 지휘기능을 수행하기란 복잡한 것이며, 다른 활동에 비하여 종업원 자신의 행동에 직접 작용하는 것이라 관리과정상 아주 중요한 과정이다. 기업의 경우 기업의 성패를 가려주는 가장 중요한 요인이 된다고 한다.

2. 指揮의 手段

1) 방향 제시(Orientation)

지휘수단으로의 방향제시(orientation)는 埋知的 行動을 하는데 필요한 정보를 제공하는 활동이다.

새로이 採用한 직원이 그 기관내의 물적 내지 인적환경에 익숙하게 되어 기능을 수행하게 하려면 그들이 맡아서 곧 수행하게 될 활동은 물론 계속해서 수행하여야 할 활동에 대해 개략적인 설명을 해주어야 한다. 따라서 이러한 수단으로서의 방향제시는 크게 세가지가 있다.

첫째 신규채용자에 대한 방향제시(Orienting

new employee), 둘째 재직자에 대한 방향제시(Continuing-orientation), 이는 간호학에서 강조되고 있는 보수교육(Continuing education)의 개념과 같다. 셋째 상위자에 대한 방향제시(Orientation of superiors) 등 세가지이다.

첫째, 신규채용자에 대한 방향제시

人事部 및 직속상위자가 하위 직원이 맡아서 하게 될 기관정책 업무절차(Procedural manual), 문서화한 간호기준(Written standard of care), 직무분석과 직무기술(Job analysis & job description), 간호계획, 간호업무와 타업무와의 관계 및 그등에 대한 세부적인 사항(봉급, 근무시간 및 특별급여) 등등 일반적이고 구체적인 정보를 제공하는 것.

둘째, 재직자에 대한 방향제시 또는 보수교육 작업하는 중에 고용조직에 의해 작업자의 지식, 기술, 태도를 강화하고 대상자에게 제공되는 업무가 질적으로 계속 개선되도록 하기 위해 수행되는 교육으로 직장내외에서 이뤄지는 것이다.

셋째, 상위자에 대한 방향제시(Orientation of superior)

일반적으로 보아 제대로 이루어지지 않고 있다. 물론 상위자가 스스로 통제용보고서(Control report)나 집단회합(Group meeting) 등을 통해 정보를 얻고 있으나 이것만으로 불충분하다. 따라서 모든 下位者는 上位者에 대해서도 항상 정보를 제공해야 하며, 이때 상위자의 요구를 정확히 이해하고 自信에게 불리한 영향을 미칠 정보라도 정확히 보고해야 한다. 한편 현직 종사자에 대한 방향제시 또는 보수교육이 안되는 가장 큰 이유는 감독자들이 게으르기 때문이다 라고 한다. 이는 감독자들인 경우, 무엇을 해야 할 것인가를 알지만 바쁜 일과 때문에 탄대트 보그 할까봐 두려워, 휴식을 잃을까봐 심지어 성동적인 것조차 보그 하는데 게으를 수 있다고 한다.

방향제시 기술로는 서신연락(Written direction)과 구두연락(Word direction)이 있으며, 전자에는 비향록(memoranda), 회보(bulletin), 통제보고서(control report), 실무지침서 등이 있고, 후자에는 대면(face to face)으로 실무자회의, 책임자회의(Committee meeting) 및 매일 지도(Daily coaching sessions) 등이 있다.

2) 權限과 責任(Authority & Responsibility)

권한이란 다른 사람에게 명령을 하거나 행동

하도록 명령할 수 있는 합법적 내지 정당한 권력이라고 한다. 또한 바나아드(C.I. Barnard)는 조직의 구성원들간에 행위를 지배하는 것으로써 용인되는 공식조직에 있어서의 의사소통의 경계를 가지는 것이다. 따라서 종래와 같이 상위자가 으레히 권한의 보유자가 아니라 일정한 명령이 부하에 의하여 용인됨으로 비로서 전갈되는 것으로 公式 權限說에 비해 權限受容說은 주장했다. 권한은 또한 對所有者, 對事業수행자, 對消費者에 대한 책임의 바탕이 되는 것이며, 조직을 연결하는 힘인 것이다. 그러나 어떤 병원 사회에서는 자신의 권익을 위해 혹은 목표달성 내지 질서유지를 위한 수단으로 권한의 본래의 의미를 잘못 이해하여 남용하는 경우도 있다고 한다.

또한 권한의 위임(Delegation of authority) 하위자가 포괄적으로 흔히 문서화된 직무说明书 따라 어떤 분야의 일을 할 수 있는 또는 명령할 수 있도록 권한을 주는 것, 결과를 예견하거나 명확히 알 수 있는 경우는 많지 않다. 이런 경우 하위자에게 권한을 위임하여 실시하도록 하는 것이 보다 적절하고 명령하는 것 보다 훨씬 합리적이다.

3. 動機賦與(Motivation)

1) 동기부여의 필요성

인간이 협동적 노력을 하게 되는 것은 개인이 스스로 행동을 유발시키는 動因(motive), 지역사회 압력, 타 기본 동기조성 요인들이 있기 때문이다. 그러나 모든 사람이 매등하게 자발적으로 협동하는 경우는 아주 드물다고 한다. 또한 조직에서 동기부여의 책임은 경영계층에 따라 차이가 있으나 경영자는 권한의 범위내에서 관련이 있는 조직구조의 上下 직원의 동기를 부여할 책임이 있는 것이다. 또한 동기부여는 인간의 욕구(need)와 밀접한 관련을 가지고 있으므로 관련이 없는 동기를 아무리 준다해도 행동을 유발시킬 수 없다. 동기는 욕구를 충족시켜 주거나 보류(withholding)시켜주는 정도에 따라 조절된다. 따라서 인간 또는 하위직원의 욕구를 이해하는 것이 가장 중요하다. 아직 人間의 욕구에 대해서는 충분한 이해가 이뤄지지 않고 있으나 일반적으로 사회학자들이 육체적(건강 안전) 욕구와 사회적(정서적 교육적) 욕구로 크게 두가지로 분류한다. 또한 인간이란 욕구를 가진 동물이기는

하되 단순히 동일한 것을 더 많이 충족하고자 하기 보다 다른 욕구를 원한다. 예를 들어 의식주에 대한 기초적 욕구가 충족되면 친구를 필요로 하고 무리를 이루어 집단화 하고자 한다. 이러한 귀속에 대한 욕구가 충족되면 그는 그의 동료로부터 안정과 존경을 받고 스스로 독립하여 능력을 발휘하고자 한다. 이러한 지위와 자부심에 대한 욕구가 충족되면 자기 충족(Self-fulfilment)과 자유의 욕구를 찾으며, 나아가서 보다 높은 차원에서의 조정과 적응(Adjustment & Adaptation)을 모색하게 된다. 일반적으로 현대 이론은 인간의 육체적 욕구가 어느정도 충족되면 보다 높은 사회적인 것으로 바뀌게 된다고 하나 사실상 인간은 복잡한 존재이므로 기본욕구가 충족되지 않아도 보다 높은 욕구충족을 요구하게도 된다고 한다.

2) 動機 賦與의 수단

(1) 積極的인 誘因

① 가장 중요한 요인으로 금전적 소득의 증대(Higher financial income).

② 이웃이나 동료로부터 존경, 상위자로부터의 인정 등 안정감(security)

③ 수행한 일에 대해 참된 의미에서의 矜持를 가질 때, 즉 일하는 과정에서 創意가 발휘된 경우, 양호한 작업조건(적당한 조명, 온도, 만족스러운 식당 등) 등 직무의 매력성(Attractive work)

④ 승진할 기회를 주거나, 부하가 스스로의 재능을 발휘할 기회 제공 등 成長의 機會(Opportunity for development)

⑤ 慈善的이거나 僱仕活動이 아니고 보수를 받는다 하더라도 다른 사람의 고통 경감이나 편리한 생활 및 사회대중 생활향상에 기여하는 보람있는 일(Worth-while activity)

⑦ 權限의 委讓도 誘因으로써 작용

즉 개인적인 權限이나 影響力을 행사 함으로써 만족감을 얻기 마련이다. 또한 권한의 위임을 받고자 하는 부하는 그 감독자에게 협력하고 그 직무를 효율적으로 수행함으로써 자기 자신이 그러한 권한을 위임 받을 만한 능력이 있음을 나타낼 것이다. 즉 개인적인 권한이나 영향력(Personal power & influence).

⑧ 사업목적 달성의 개인적인 관심사(家族

關係, 生活問題, 趣味, 健康, 宗教, 社交, 抱負 내지 義理 등)가 만족스럽게 조정 해결 되도록 개인으로서의 理解와 配慮(Treatment as an individual person).

⑨ 자기와 관련되는 일에 관해 어떤 결정이 이뤄질 때 發言權(Voice in own affairs)

⑩ 下位職員이 苦情을 提出할 수 있는 길을 터놓고 일단 제출되면 신속히 처리하여야만 한다. 또한 경영자는 上位經營層에 대해 下位職員의 利害를 대표하여 그들의 편이 되어 주고 下位職員이 잘한 일에 대해서는 그것을 인정하고 진지하게 칭찬해야 한다. 하위직원이 잘못된 경우 당사자의 환경, 동기, 태도 및 과거의 행동 및 개성 등을 검토하여 懲戒하는 등 公正하고 진지한 監督(Just & Diligent supervision).

(2) 동기부여의 消極的 誘因

① 規律(Discipline)

보수나 징계와 마찬가지로 규율도 바람직한 행동을 하도록 하는 소극적 유인이다. 이 규율의 水準은 信念과 리더쉽에 의해 영향 받는다. 또한 승진의 지연, 한직으로 전직, 덜바람직한 업무담당 등 소극적 요인이 된다.

② 士氣(Morale)

어떤 일을 하고자 하는 의욕과 바람직한 成果를 얻도록 유도하는 마음가짐 내지 정신을 사기라 한다. 이는 공동으로 노력하는 과정에서 전폭적으로 협동을 하겠끔 하는 것으로 개인적인 욕구나 목표가 기업에 의해 충족될 때 생기게 된다. 可視的으로 파악할 수 없는 현상이므로 상대적으로 높다든지 또는 낮다는 식으로 표현된다.

4. 意思疎通(Communication)

1) 意思疎通의 重要性和 意義

의사소통은 관리직(manager-ship)의 모든 단계에서 널리 적용되는 것으로써 動機가 賦與되려면 의사소통이 이뤄지지 않으면 안된다. 1955년 쿤츠(H.D. Koontz)는 의사소통을 한사람으로부터 다른 사람에게 정보를 전달하는 것이다 라고 규명했었으나 미국 지휘자 훈련협회(American Society of Training Director)는 훌륭한 대화(Good communication)란 바람직한 인간관계를 형성하기 위해 思考(thought)나 情報(information)를 상호교환 하는 것이다 라고 규명했다. 또한 프리

만(Cuth B. Freeman)은 일할 수 있는 관계는 자유로운 雙方通行的 意思疎通(Free two way communication)에 의해 특징지어 진다고 하였고, 의사소통이란 “각자가 상대방에게 그의 감정(feeling)의사(idea) 및 그의 관심(concern)을 주고 받는 것이다”라고 규명했다. 또 그는 의사소통으로써 관계를 강화시키기 위해서는 대화자간에 신뢰(trust), 지기를 다른 사람의 입장에 두어 그의 감정 편견 및 가치를 경험하는 感情移入(empathy) 및 문제논의 또는 협조를 제의하는데 선택권을 가지고 이야기를 먼저 붙이는 것(out reach) 등 삼요소가가 필수적이라고 했다.

2) 意思疎通의 種類

意思疎通이 이루어지는 方向과 관련하여 보면 규칙, 명령, 지시를 통한 下向式 意思疎通(Downward communication)과 보고가 중심이 되어 이루어지는 上向式 意思疎通(Upward communication) 및 정보가 上位者에게 전달된 다음 그것이 다른 部門의 下位者에게 전달되는 것과 같은 단계를 거치지 않고 서로 다른 부문사람들 사이에 이루어지는 橫斷的 意思疎通(Crosswise communication)이 있다. 또한 의사소통의 手段과 관련시켜 보면 口頭意思疎通과 완전성, 명확성, 간결성, 정확성을 갖춰야 하는 文書的 意思疎通(Written communication)이 있다.

3) 意思疎通의 原則

의사소통을 효율적으로 하기 위해서는 첫째 수신자가 이해할 수 있는 明瞭性의 原則(Principle of clarity), 둘째 전달받은 내용에 대하여 충분한 주의를 기울여야 하는 注意原則(Principle of attention), 셋째 조직의 목적 달성을 뒷받침하는 방향으로 이루어져야만 하는 統合性의 原則(Principle of integrity) 등이 있다.

5. 리더쉽(Leadership)

1) 리더쉽의 意義

리더쉽(leadership)이란 학자에 따라 그 정의가

다양하나 어떤 狀況下에서 의사소통의 과정을 통해 목표를 달성하도록 人間에게 행사하는 영향력이다 라고 하겠다. 또한 카터(Carter)씨는 리더쉽을 다섯가지 측면으로 정의하고 있다. 첫째 한집단의 위인들이 어떤 중심적인 사람주위로 모여드는 것이고, 둘째 그 중심적 사람은 그룹이 목표를 향하도록 지휘할 수 있어야 하고, 셋째 그룹에서 선출된 사람은 그들의 우두머리(head)가 되고, 넷째 통합(integration)이나 사회성(sociality)과 같은 수단으로써 그룹을 움직일 수 있어야 하고, 다섯째 확실한 행동을 하는 사람이다.

리더쉽은 경영자가 수행하는 직능의 일부이며 경영자가 유능하게 리더쉽을 발휘할 때 일하기 쉬운 것이다. 따라서 경영에 있어 경영자는 지도자(leader)라야 한다. 그러나 지도자는 경영자가 될 필요는 없는 것이다. 또한 경영자는 특별히 채용, 파면, 승진시킬 수 있는 권한을 가지고 있고, 하위직원의 개인적인 목표를 달성하도록 영향을 미칠 수 있다 하더라도 최대한의 결과가 오도록 하기 위해 복종을 하겠끔 해서가 아니고 자발적 내지 의식적인 행동을 얻을 수 있도록 리더쉽을 발휘해야 한다.

리더쉽의 조건, 리더쉽의 종류, 기타 리더쉽에 관한 사항은 이미 우리나라 간호계에 그 중요성이 인지되어 교육 및 연구되고 있는 사항이라 여기서는 더 이상 논하지 않겠다.

참고문헌

1. Henry H. Albert: Management the basic concepts, 1975. 1st ed.
2. Helen M. Donovan: Nursing Service Administration —Managing the Enterprise— Mosby Comp, 1975. 1st ed. p. 128~134
3. Harold D. Koontz, Cyrill J. O. Donnell: Principles of Management, McGraw-Hill. 1964. 4rd ed. p. 471
4. 金元鍊, 經營學 原論, 經文社 1977년. 2판 p. 575~598
5. 李氣乙, 經營管理論, 박영사 1973년. 2판 p. 89~107