

I. 지역사회 간호관리의 정의와 원칙

정 연 강 교수
(중앙대학교 의과대학 간호학과)

관리는 사람이 지역사회의 일원이 된 이래 존재하여 왔다. 때로 관리란 20세기의 산물이라고 여겨지기도 하나 그렇지도 않다. 사람이 집단에서 어울려 있는 때와 장소 즉 농사를 짓거나 사고 파는 때 전쟁을 겪는 중에도 관리가 필요하다. 관리라는 것이 오래전부터 변함없이 있었음에도 불구하고 그것에 대한 정의는 한마디로 내릴 수 없다. 간단히 정의해 본다면 관리는 일을 이루어 지도록 하는 것이다. 이 정의를 기초로 한다면 관리의 원리는 일이 성취되도록 맡은 책임이다. 목적을 강조한 관리의 정의는 사람이 원하는 것을 이루도록 하며 그것을 얻도록 하는 것이라고도 말할 수 있다. 다시 말해서 관리는 목적이 명시되고 그 목적이 성취되었는지를 보는 것이다. 관리의 원칙으로는 ① 목적에 의한 관리 ② 경험에서의 학습 ③ 일의 배분 ④ 자원대체 ⑤ 작업범위 ⑥ 체제화를 위한 기능 ⑦ 위임 ⑧ 이례적인 관리 ⑨ 최단 결정방향 등이 있다.

1. 목적에 의한 관리

원하는 것을 성취하기 위하여 대부분은 목적을 설정한다. 어떤 목적은 보건수준 전망에 관한 것도 있고, 적당한 단체의 적용범위나 대상에 활용할 수 있는 보건 봉사에 대하여, 또는 일정한 기간내에 수행될 작업을 나열한 것도 있다. 그러나 종합적으로 목적에는 대상, 성과, 장소, 시간등에 대한 진술이 있어야 한다. 왜 목적을 세워야 하는지에 대해 어느 교육자는 만일

사람이 어디로 가고 있는지 확실히 하지 않으면 아무 곳이나 끝까지 갈지 모르기 때문이라고 재미있는 대답을 하였다. 목적에 대한 명확한 진술은 목적에 접근하여 도달하는데 얼마나 효과적이었는지에 대한 평가를 가능하게 한다. 여기서 효과의 의미는 설정된 목적이 어느 정도 성취되었는지에 관한 것이다. 예를 들면 보건요원이 100명의 어린이에게 디프테리아 변역주사를 주겠다는 목적을 세워 95명에게 실시하였다면 이 사업은 효과가 컸다고 말할 수 있다. 효과가 있는지 판단하기 위하여 성취된 목적을 비교한 관리 원칙은 경험에 의한 학습과 비슷하다. 경험에 의한 학습은 목적에 의한 관리원칙을 보완해 주고 자세하게 해준다.

2. 경험에 의한 학습

원칙은 어떻게 응용해야 하는가? 목적과 결과사이의 차이가 발생할 때 관리는 관찰된 결과가 어떻게 성취되었는지를 분석하고 차이의 원인이 무엇인지 발견하는 것이다. 때때로 그 차이는 단기간에 제거될 수 없는데 이를 구속한다라고 말한다. 이런 차이를 좁히거나 완화시키면서 활동하는 과정에서 학습이 이루어지며 그 과정을 회환(feed back)이라고 부른다. 목적을 정확하게 명시하는 이유는 사람으로 하여금 어떻게 목적달성해야 하는지를 결정하게 한다. 조금더 발전된 관리의 정의는 사람을 통해 일이 이루어지도록 하는 것이다. 이 정의는 사람이

필요에 의해 집행하는 것만을 의미하는 것이 아니고 그보다는 일이 성취되도록 하기 위하여 사람 그 자체가 가장 중요한 수단이나 자원 임을 내포한다. 그러므로 관리를 하는에는 인력이 필요하다. 인력이 중요하다라는 것은 명시된 목적달성에 필요한 단 하나의 자원이 아니라 다른 자원을 구하는 것보다 어려움이 많은 자원이라 중요하다라는 것이다. 자원에는 세가지 3Ms가 있다; 인력(manpower), 자료(material), 자본(money).

다른 면에서의 관리란 자원의 효율적인 사용이라고 정의 내리기도 한다. 목적달성에 쓰이는 여러자원은 골고루 배치되어야 하는 것은 일상생활과 마찬가지로 보건업무에도 필요하다. 그렇다면 위의 정의에서 중요한 개념은 자원의 균형된 이용과 관련된 효율성이다. 인력균형이 필요한 예를 들어보면, 외과의는 다른 사람이 마취하지 않고 무균, 청결전기에 책임있는 사람을 언급하지 않더라도 옆에서 도와 주지 않으면 수술을 할 수 없다. 여기서는 일반관리 원칙에서 볼 때 인력분배가 필요하다. 즉 여러 전문인의 작업분배가 이루어져야 한다.

3. 일의 분배

원칙이 정확하게 활용되고 작업과 인원분배가 적당하게 이루어질 때 그 모임은 팀이 된다. 팀에서 일반적으로 일이 전문화되고 분배되려면 우선 일에 필요할 사람의 적당한 분배가 있어야 한다. 팀으로의 접근은 여러 사람이 관계하여 균형을 갖게 하는 관리 시도의 한 방법이 된다. 그러나 균형은 인력이나 일에서 뿐만 아니라 자원에서도 잘 이루어져야 한다. 쉬운 예로 보건팀이 예방주사를 실시하려 할 때 주사기 등의 소모품이 불충분 하면 목적을 이룰 수 없다. 또 다른 예로는 돈이 부족하면 봉급을 제때에 받을 수 없고 직원의 사기는 떨어지므로 또한 목적을 위해 일을 할 수 없다. 그러므로 자금과 자료, 비축은 일을 담당할 사람에게 충분히 있게 하는 것이 관리의 최초단계이다. 다시 말한다면 관리를 정의한 것 중에서 자원의 효율적인 사용이다

는 점과 일맥상통한다. 모든 자원이 유용하고 값이 저렴하다면 효율이라는 개념은 필요치 않으나 때로는 자원이 부족하거나 비싼 경우도 있다.

일상생활에서 생활 필수품의 생산이 줄어들거나 또는 수요가 공급을 따르지 못하는 상황에서 필수품 가격은 점점 올라간다. 필수품이 부족하거나 또는 소모는 많으나 생산량이 똑같으면 가격은 올라가는데 이럴 경우 사람들은 필수품을 덜 사게 된다. 다시 말하자면 사람들은 절약을 하게 된다. 부족한 자원에 대한 경제 개념은 경제가 성공하든 못하든 생활중에서 이루어진다. 이때 물품을 늘리지 않으면 자원대체를 하여 관리원칙으로 생활에 적용하기도 한다.

4. 자원 대체(Substitution of Resources)

어떤 활동을 할때 쓰이는 자원이 부족하게 되면 값이 올라가거나 다른 자원의 활용하거나 자원의 불균형을 겪게된다. 한 예로 병원 식당에서 음식을 구매시 똑같은 열량을 내면서 값이 비싼 것과 저렴한 것이 있으면 저렴한 것으로 대체할 수 있다. 자원대체의 다른 형태는 노동대체이다. 관리 원칙을 생각해 볼 때 효율과 부족한 자원 경제를 원만하게 하기 위해서는 일의 분배와 노동대체를 포함한 자원대체가 필요하다. 좀더 발전된 관리에 대한 정의는 관리란 목적을 성취하기 위해 효율적인 자원 활용과 원만한 탐구성을 얻는 것이다. 명시된 목적의 이점은 방법을 결정하도록 도움을 준다는 점이다. 즉 활동은 혼과적으로 목적성취하는 데 필요하고 방법과 조직내에서 효율적으로 자원을 활용하는 동안 목적을 향해 원만하게 팀이 어울리도록 할 필요가 있다. 작업 활동연구와 작업관계 조직은 관리에서 주요 부분을 차지한다. 또 다른 관리 원칙에 작업 범위가 있다.

5. 작업범위

작업범위란 작업 활동을 계획하여 목적 달성

을 향해 서로 도와 주도록 지휘함을 의미한다. 또한 작업 관계는 전체적인 효과를 얻기 위해 각각의 활동이 성취하도록 기여하여야 한다. 보건활동은 대개 봉사활동(service activity), 도약활동(development activity), 지원활동(support activity)의 세가지로 연구하고 전하며 실시하는 일들이다. 면역주사를 맞는 봉사활동은 주사 맞는 사람을 훈련시키는 발전적인 도약활동을 필요로 하고 소모품등의 지속적인 지원활동을 함께 구비하여야 한다. 이것은 이미 설정한 목적에 도달하기 위해 적절한 적용범위, 자원균형, 원만한 작업관계를 이루도록 관리 계획하여야 한다.

특이한 작업활동은 병참관계로 다음과 같은 것으로 설명할 수 있다. 어떤 봉사활동을 위해서 훈련된 사람이 필요하고 사람을 훈련시키기 위해서는 교육적인 목적이 설정되고 이 목적을 달성하기 위해 착실한 훈련활동이 수행되어야 하는데 훈련활동에 관한 것으로는 교과과정계획, 교육자로 준비, 대상자 선정, 교육할 사람을 구하는 것 등이 있다.

활동은 시간과 순서가 있어야 한다. 가르칠 사람이 있어야 하고 교과과정이나 학습 자료를 준비한 다음 대상자를 설정한 후 가르칠 수 있다. 그러나 순서는 필요에 의해 바뀔 수도 있다. 활동은 시간과 연관하여 불때 빈도도 포함해야 하는데 보건팀에서 매일 정기적인 활동이 있는 반면 한번 또는 드물게 일어나기도 하고 어떤 활동은 자주 갖기도 한다.

활동 사이에는 공간을 고려해야 한다. A도시에 면역이 실시되기도 하고 어느 장소에서나 교육은 실시하기도 하고 정규 교육은 보건소에서 또 교과과정은 대도시를 위해 계획하는 것 등이 공간에 관한 예가 된다.

작업활동의 병참, 순서, 장소등에 대한 분석이나 기록은 소모품을 언제 어디에 보내는지 준비하고 교실미품을 준비하는 것과 같이 효율적으로 자원을 관리하기 위해 이미 있었던 자료를 제시해 준다.

또 이런 것들은 관리의 감시 통제 기능을 수

행하도록 뒷받침한다. 사람사이의 작업관계는 기능과 구조적으로 나눌 수 있는데 기능적인 관계는 일의 기능에서 이루어진다. 언제 어디서 어떤 사건이 일어났는지 등의 문제 즉 의과 수술팀의 작업관계가 여기에 속한다. 구조적인 관계는 행정규칙과 기본에 관한 것으로 사람에게 주어진 책임과 권한 즉 누가 그 직책에 합당한 가하는 문제 또 지역사회 간호원이 누구에게 보고서나 회계보고를 하느냐 등의 업무 단제가 포함된다. 사람과 활동, 사용된 자원사이에서 관리는 구조의 중요한 원칙을 기로로 한다.

6. 체계화를 위한 기능

작업관계에서 주관심은 가장 적합한 사람에 의하여 최상의 시기와 장소에서 수행해야 하는 일을 결정하는 것이다. 팀의 각자 구성요원은 때때로 각자 결정해야 한다. 상관에 의해 모든 임무결정을 한다면 지도자가 없을 때 그팀은 일할 수 없다. 규율을 엄격히 준수하는 팀요원이 할 수 없다 하여 그대로 방관한다면 상황이 급하고 중요할 경우 질책을 받게 된다. 이때에는 일의 분배에 관한 원칙을 응용하고 기능에 의해 확정된 것을 체계화하며 원활히 해결할 수 있는 가장 낮은 지위의 사람에게 책임과 권한을 위임하여 사태를 수습해야 한다.

7. 위임

위임이란 사건이 일어났을 때 그것에 대한 책임을 조건적, 또는 무한정 갖도록 권한을 다른 사람에게 양도하는 것이다. 위임에 대한 관리 원칙은 보건팀이 일을 수행할 때 뿐만 아니라 가정생활에서도 적용될 수 있다.

관리는 활동하기 위해 정확한 결정을 하도록 그에 대한 정보가 필요하다. 동시에 정보는 방법이나 시간 정보자체가 정확하지 않으면 관리하는데 방해 역할을 하기 쉽다. 반면 정보가 너무 많으면 다 소화하지 못하고 혼동이 일어난

다. 관리에서 정보취급에 대한 연구가 행해지는데 이점에서 관리를 좀더 바람직하게 이끄는 두가지 기능, 즉 감시와 통제가 있다. 감시는 활동의 실제존재, 소모 자원의 양, 추구하는 목적과 결과를 위해 가까이 관찰함을 의미한다. 감시할 때 이는 일상 관리결정을 위해 많은 정보를 제공해 준다.

8. 이례적인 관리(management by exception)

효과적인 면을 본때 이례적인 관리란 두가지를 의미한다. 첫째는 평범하고 불필요한 정보에 집착하지 말고 선택을 잘 하여야 한다. 다시 말하면 실제 활동으로 옮기는 데 필요한 결정적인 정보가 무엇인지 늘 명심하는 것이다. 둘째로는 우선 과감한 결단을 내려야 한다. 사소한 결정에 집착하는 것은 그보다 더 중요한 것을 무시하거나 이미 결정했던 부분이 소용없을 때까지 중요한 일의 결정을 보류하게 된다. 그러므로 이례적인 관리는 정보선택과 우선 순위결정에 중요하다.

9. 최단 결정방향

관리원칙의 마지막 하나는 누가, 언제, 어디서, 어떤 결정을 내려야 하느냐를 다루는 결정 방향에 관한 것이다. 이 원칙을 응용하려면 결정은 시간, 장소가 결정 사항과 그에 따른 영향을 가능한한 자세하게 수행해야 한다. 신속한 결정 방향은 일을 단축시키고 또한 구체적인 결정이 실제 사업전체에 미치고 효과를 나타내도록 확신시켜 준다.

참 고 문 헌

- 1) "On being in charge", A Guide for middle-level management in primary health care, W.H.O., Geneva, 1980
- 2) 이 경식, 김 화중, 지역사회 간호학, 수문사, 1981
- 3) 이 선자, 정 준희, 이 명숙, 지역사회 간호학, 신광 출판사, 1982
- 4) 김 화중, 지역사회 간호학 이론, 간협신보, 제 303호~325호, 1983

법 과 도 의 존 중 화 는

국 민 의 식 확 립 하 자