

사회복지기관의 변화과정에 관한 연구

— 단일사례연구방법을 통한 접근 —

성규탁*, 한동우**

I. 서론	3. 분석모델
II. 조직체 성장의 분석	V. 분석결과 및 해석
1. 조직체 변화의 원인	1. 조직체 변화를 위한 관리자의 노력 정도와 예산의 증대
2. 지도력과 조직체 성장	2. 조직체 변화를 위한 관리자의 노력 정도와 프로그램수의 증대
3. 조직체의 환경	3. 조직변화에 대한 관리자의 노력의 정도와 요원수의 증대
III. 단일주제분석기법의 활용	VI. 결론
1. 회고적 분석에의 활용	
IV. 분석방법	
1. 자극과 반응에 대한 조작적 개념정의	
2. 자극과 반응의 측정	

I. 서론

본 연구는 한 사회복지기관의 역대 최고 관리자들이 그 기관의 변화를 위해 투입한 노력의 정도와 이를 통해 그 기관의 조직체가 성장을 이룬 정도를 단일주제분석방법을 사용하여 분석해 본 것이다. 즉, 조직체의 변화를 위한 관리자의 개인적 노력(devotion)을 개입(자극)으로 설정하고 이룩된 기관 조직체의 성장을 이 자극에 대한 반응(결과)으로 보아 약 20년에 이르는 그 기관의 성장 과정에 대한 회고적(retrospective)분석을 해 본 것이다.

* 연세대학교 사회사업학과 교수

** 한국가족복지연구회 연구원

사회사업적 개입은 그 효과를 평가하기 어렵다고 논의되어 왔다.¹⁾ 그리하여 사회사업 서비스의 보다 알맞는 평가기법을 개발하는 노력이 계속되고 있다. 이러한 노력의 소산으로서 본 연구에서 적용하는 단일주제분석(single-subject analysis) 또는 단일사례연구(single-case study)기법이 도입된 것이다.

이 단일 주제분석은 사회사업 서비스의 효과성을 평가해내는 획기적인 기법으로서 한사람의 클라이언트 또는 한가지 사례를 대상으로 특정한 치료적 개입을 함으로써 문제가 되는 행동 또는 증상의 변화를 관찰하여 개입의 효과를 평가하는 방법이다.²⁾

이 기법은 행동주의적 접근방법이라고도 할 수 있다. 즉, 자극-반응의 이론적 틀을 임상가의 개입과 클라이언트의 변화에 적용하여 개입의 효과성을 평가하는 것이다.³⁾ 따라서 임상가는 서비스 전달 과정에서 이 기법을 사용하여 개입 효과를 평가해 가면서 당초 선정된 서비스를 그대로 계속해 나갈 것인지 아니면 중단할 것인지, 혹은 다른 종류의 기술을 도입할 것인지를 결정할 수 있다.

단일주제분석기법의 연구자들은 이 기법으로 평가할 수 있는 대상을 매우 폭넓게 규정하고 있다. 즉, 단일주제분석은 체계(system)를 대상으로 하며, 이 체계에는 개인, 가족, 집단, 조직체, 심지어 지역사회나 다른 종류의 집합체까지 포함될 수 있다는 것이다.⁴⁾

본 연구는 동기관이 거처온 과거의 운영과정을 다룬 것이다. 그러나 이 경우와 같이 역사적 자료에 대한 회고적 분석에는 몇가지 유의해야 할 점들이 있다. 즉, 현재 진행 중인 개입에 대한 단일주제분석의 경우와는 달리 회고적 분석에서는 이미 과거에 이루어진 개입과 반응을 분석 대상으로 하므로 개입자가

1) Leonard Rutman and Joe Hudson, "Evaluation research in human services," in B. R. Compton and B. Galaway(eds.), Social Work Processes, Homewood, Ill. : Dorsey Press, 1964, p. 581; Yeheskel Hasenfeld, 정규탁(역), 사회복지행정조직론, 서울: 박영사, 1985, p. 304; S. Dornbusch and W. R. Scott, Evaluation and Exercise of Authority, San Francisco : Jossey-Bass, 1975, 정규탁(역); 위의 책, pp. 227-228에서 재인용.

2) Srinika Jayaratne and Rona L. Levy, Empirical Clinical Practice, New York : Columbia University Press, 1979, pp. 8-15; Martin Bloom and Joel Fischer, Evaluating Practice : Guidelines for the Accountable Professional, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1982, pp. 7-8, 16-18.

3) 실제로 학자들은 이 기법의 대표적인 장점으로 변인 간의 인과성을 밝힐 수 있다는 점을 들고 있다 : Jayaratne and Levy, 위의 책, p. 9; Bloom and Fischer, 위의 책, pp. 14-15를 참고할 것.

4) Jayaratne and Levy, 위의 책, p. 14; Bloom and Fischer, 위의 책, p. 8.

이미 투입된 자극을 조작할 수 없다. 따라서 개입의 진행과정에서 자극의 강도가 분석기간마다 같지 않을 수도 있다.

이러한 점들을 감안하여 본 연구를 위한 단일주제분석모델로서 '변동하는 개입을 분석하는 설계(designs involving change of intervention)중에서 변동하는 개입 강도 분석을 위한 설계(changing intensity design)'를 선택하였다.⁵⁾

본 연구의 목적은 크게 두가지로 나뉘어 진다. 하나는 기관 조직체의 성장 정도와 관리자가 변화를 위해 행한 노력의 정도와의 관계를 비교분석하는 것이다. 다음은 개인이나 소집단보다 커다란 체계인 기관 조직체를 단일주제분석의 대상으로 하여 이 기법의 적용 가능성을 탐지해보는 것이다.

II. 조직체 성장의 분석

조직체의 성장을 분석하기 위해서는 조직체 변화에 대한 고찰이 선행되어야만 한다. 즉, 조직체의 변화가 어떻게 이루어지며, 이것이 조직체의 성장과 어떻게 연계되는지를 살펴 보아야 한다.

1. 조직체 변화의 원인

조직체 변화를 일으키는 원인은 그것이 조직체 내부 혹은 외부에서 발생하느냐에 따라 나누어 볼 수 있다.⁶⁾ 내부에서 생기는 자극으로는 프로그램 담당자가 필요에 따라 기관에 대해 변화를 요구하는 경우와 기관관리자가 조직체 내의 여러가지 문제들을 해결하기위해 독자적으로 변화를 일으키는 경우를 들 수 있다. 이러한 원인들로 일어나는 변화는 조직체가 지니는 분위기, 권위 구조, 관리자의 가치관 등에 의해 영향을 받는다고 볼 수 있다. 한편, 외부로부터 오는 자극으로는 공공 정책이나 행정 규칙의 변화, 새로운 판례, 정부의 예산 삭감에서 오는 기관 수입의 감소, 지역사회 인구통계적 변화, 사회적 가치관의 변화 등 조직체 환경의 변화에 기인하는 것을 들 수 있다.⁷⁾ 또한 조직체가

5) 분석 모델의 선택에 관한 자세한 설명을 위해서는 다음을 참고할 것 : Bloom and Fischer, 앞의 책, p. 263.

6) Rino Patti, Social Welfare Administration : Managing Social Programs in a Developmental Context, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1983, pp. 189-191.

7) Theodore Caplow, How to Run Any Organization, Hinsdale, Ill. : Dryden Press, 1976, p. 192.

프로그램을 위한 새로운 기술을 개발함으로써 변화가 일어나는 경우가 있다.⁸⁾

그런데 변화를 위해서는 조직체의 내·외부로 부터 변화를 일으킬 요소를 조직체 내로 수용하는 힘이 반드시 작용해야 한다. Kimberly와 Evanisko는 병원의 기술적 및 관리적 혁신에 관한 연구에서 변화에 대한 자극을 수용하는 요소들로서 지도자의 개인적 특성, 조직체 자체의 특성 및 조직체의 상황(organizational contexts)의 세가지를 규정하고 있다.⁹⁾ 그러나 이 세가지 중 어느 것이 조직체 혁신에 가장 큰 영향력을 행사하는지에 대해서는 여러가지 견해가 있다. 그런데, Hage와 Dewar는 지도자의 변화에 대한 가치관이 조직체 구조보다 혁신과의 상관관계가 높다고 하였다.¹⁰⁾ 이 결과와 비슷하게 Baldrige와 Burnham의 연구에서도 조직체의 혁신은 권력 및 의사결정권을 가진 사람에 의해 가장 큰 영향을 받는다는 사실이 보고되었다.¹¹⁾

그러나 한편, 조직체의 변화를 leadership을 가지고 분석하는 데 있어서는 조직체 전체가 그 조직체의 산출에 미치는 체계적 영향력을 과소평가하게 될 우려가 있다고 하는 논자들도 있다.¹²⁾ 예를 들면, Lieberson과 O'Conner¹³⁾ 그리고 Salanick과 Pfeffer¹⁴⁾를 들 수 있다.

이들 연구는 조직체 변화는 조직의 내·외부에서 주어지는 자극만이 아니라 그 자극을 조직체 안으로 수용하는 힘이 작용해야만 함을 시사한다.

-
- 8) D. Street, G. Martin and L. K. Gordon, The Welfare Industry, New York : Sage Publications, 1979, pp. 117-118.
 - 9) John R. Kimberly and Michael Evanisko, "Organizational innovation : the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations," Academy of Management Journal, Vol. 24, No. 4, 1981, pp. 689-713.
 - 10) Jerald Hage and Robert Dewar, "Elite values versus organizational structure in predicting innovations," Administrative Science Quarterly, Vol. 18, 1973, pp. 279-290.
 - 11) J. Victor Baldrige and Robert A. Burnham, "Organizational innovation : individual, organizational, and environmental impacts," Administrative Science Quarterly, Vol. 20, 1975, pp. 165-176.
 - 12) Charles Perrow, Organizational Analysis : A Sociological View, Belmont, Calif. : Brooks/Cole Publishing, 1970, pp. 5-14.
 - 13) S. Lieberson and J. F. O'Conner, "Leadership and organizational performance : a study of large corporations," American Sociological Review, Vol. 37, 1972, pp. 117-130.
 - 14) Jerald Salanick and Jefferey Pfeffer, "Constraints on administrative discretion : the limited influence of mayors on city budgets," Urban Affairs Quarterly, Vol. 12, 1977, pp. 475-498.

2. 지도력과 조직체 성장

지도력은 조직체의 성장 과정에서 매우 중요한 작용을 한다.¹⁵⁾ 그 이유는 기관 성장에 전제가 되는 조직체 변화에 관리자의 영향이 크게 작용하기 때문이다. 실제로, 관리자의 변화지향적 가치관은 기관 조직체의 구조적 요인보다 조직체 혁신에 큰 영향을 준다는 연구 결과가 보고되고 있다.¹⁶⁾ 그리고 조직체의 구조가 변화지향적이지 않더라도 관리자가 변화를 선호하는 태도를 가지면 조직체 변화를 일으킨다는 사실도 보고되어 있다.¹⁷⁾ 이것은 변화를 위한 자극을 수용하는 힘이 조직체의 구조보다는 지도력에 더 많이 있다는 사실을 시사하는 것이다. 물론, 관리자의 영향력은 그가 속하는 기관의 이념이나 사명감 및 의사결정방식에 따라 차이가 있을 수 있으나 관리자의 지도력이 조직체 변화에 중요한 역할을 한다는 데에는 이견이 없는 듯하다. 그래서 새 프로그램을 기획, 개발하는 데에 있어 사회복지 관리자는 개혁-창조자(innovator-creator)의 역할을 수행해야 할 필요성이 지적되고 있다.¹⁸⁾

위의 연구들에서 관리자가 변화에 영향을 미치는 경로는 크게 두가지로 분류됨을 알 수 있다. 하나는 관리자가 변화지향적 가치관을 가지고 조직체 내·외부에서 발생하는 자극을 적극적으로 수용해서 변화를 일으키는 경우이고, 다른 하나는 관리자가 수행해야 할 역할로서 변화를 스스로 유도하는 것이다. 그러나 이 두가지 경로는 상호배타적인 것이 아니며, 오히려 교호적으로 상호작용하는 경향이 있다. 즉, 변화지향적인 가치관을 가진 관리자는 자신에게 주어진 역할을 효과적으로 수행해야 한다는 사명감에 의해 더욱 동기화될 수 있다. 그리고, 과업을 수행하는 차원에서 변화를 유도하고 진행시키는 관리자의 경우, 변화지향적인 가치관은 역할 수행에 좋은 촉진제가 될 수 있을 것이다.

기관의 변화에 중요한 영향을 미치는 관리자의 개인적 능력과 관련된 또하나의 요인은 관리자가 leadership을 이어받는 형식, 소위 리더십 승계(succession) 유형이다. Gouldner는 외부로부터 조직체에 들어온 사람이 leadership을 계승하는 경우는 조직체 내부에서 나온 leader보다도 자기의 역할 수행과 관계되는 자

15) 남기민, "사회복지기관에서의 리더십에 관한 연구 : 중간관리층의 리더십 행동, 상황 및 효과성 간의 관계를 중심으로," 서울대학교 대학원 박사학위 논문, 1989.

16) Hage and Dewar, 앞의 글, pp. 279-290.

17) Robert Dewar and Jane Dutton, "The adoption of radical and incremental innovations : an empirical analysis," Management Science Journal, Vol. 32, No. 11, 1986, pp. 1422-1433.

18) Anne O. Freed, "DPS leadership within an agency and leadership in the profession," Social Casework, Vol. 63, No. 1, 1982, pp. 29-34.

리에 자기편 사람을 많이 배치하는 경향이 있다고 지적한 바 있다.¹⁹⁾ 그는 이렇게 함으로써 무능한 노년층을 제거하고, 새 정책에 반대하는 사람을 침묵시키고, 승계자에게 충실한 간부를 확보할 수 있다고 했다. 또한 Carlson의 연구에 의하면, 외부로부터 지도자의 자리를 승계한 사람은 내부에서 승진한 사람보다 조직체의 전통적인 pattern을 과감히 버리고 기존의 조직체 상황을 변화시키려는 경향을 강하게 갖는다고 보고하고 있다.²⁰⁾

본 연구에서는 위에 기술한 여러 연구결과들을 참고로 하여, 조직체 변화에 대한 관리자의 노력과 실제적인 조직체 성장과의 관계를 분석하면서 아울러 관리자의 지도력 승계유형까지도 고려하였다.

3. 조직체의 환경

기관의 성장에 영향을 미치는 중요한 요인으로서 그 기관의 조직체가 유지하고 있는 환경을 들 수 있다.²¹⁾ 본 연구의 목적은 기관 조직체의 성장과 관리자의 변화를 위한 노력과의 관계를 분석하는 것이기 때문에 조직체에 미치는 내·외부 환경의 영향력을 고려해야만 했다.

연구 대상 기관은 역사가 비교적 길고, 규모가 큰 우리나라의 대표적인 사회복지 기관의 하나이다. 이 기관은 그 기관의 사업에 대한 국민들의 관심의 증대, 정부의 정책적 지원, 그리고 수혜대상자들의 증가, 운영자원의 풍족 등 유리한 조건을 갖추어 다른 사회복지기관들에 비하여 매우 “평온하고 순탄한” 외적 환경을 유지하여 왔으며, 다른 기관들과의 경쟁도 비교적 적었다.

뿐만 아니라 기관 내적으로도 요원들의 교육적 배경이 양호했고, 상하간의 갈등이 적었고, 협동이 잘 되었다. 따라서, 이직율이 매우 낮았다. 이러한 내·외적 환경은 이 기관의 역대 최고 관리자들의 쉰 재직기간을 통하여 대체로 비슷하게 지속되었다.

19) Alvin Gouldner, "The problems of succession in bureaucracy," 17 Robert Merton(ed), Reader in Bureaucracy, Glencoe Ill: Free Press, 1952; Abraham Zaleznick, Daniel Levinson and Richard Hodgson, The Executive Role Constellation, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1965.

20) Richard O. Carlson, Executive Succession and Organizational change, Danville, Ill.: Interstate Printers and Publishers, 1962.

21) 성규탁(역), 앞의 책, pp. 74-121.

Ⅲ. 단일주제분석기법의 활용

단일주제분석은 일반적으로 다음의 과정에 따라 전개된다.

- *문제의 규정-개입의 목표가 될 문제를 구체적으로 규정한다.
- *문제의 측정-규정된 문제의 빈도, 상황 등을 수량화하여 측정한다.
- *기초선 설정-문제의 측정치를 바탕으로 문제의 기초적인 수준을 결정하며, 이 기초선은 개입후에 수집되는 자료와 비교된다.
- *설계-기초선단계, 개입단계, 다른 형태의 개입을 하는 단계, 개입철회단계 등을 포함한다. 각 단계마다 얻을 정보가 다르며, 단계별 정보에 따라 개입의 성공 혹은 실패를 알 수 있다.
- *개입 규정-개입 기술을 명확히 규정한다.
- *자료 분석-자료에 대한 시각적 분석을 한다. 도표위에 사례의 진행과정을 표시해 나감으로써 자극으로 제시되는 개입 기술과 반응으로 나타나는 클라이언트의 문제의 양상이 어떤 관계를 맺으면서 변화되는지를 관찰할 수 있다.

1. 회고적 분석에의 활용

단일주제분석기법을 회고적 분석에 활용할 때에는 기술적 측면에서 몇가지 변형을 필요로 한다.

첫째, 수집되어 있는 정보를 자극과 반응으로 조작화하여야 한다.

둘째, 자극과 다음 자극 사이의 간격을 임의로 결정할 수 없으므로, 각각의 관찰 기간을 같은 길이의 시간 간격으로 표준화하여야 한다.

셋째, 자극의 제시후에 나타나는 반응에 따라 다음 자극의 강도를 임의로 변화시키거나 조정할 수 없다. 그러나 이 문제는 분석 모델을 선택하는 과정에서 극복할 수 있는 것이다.

한편, 단일주제분석기법을 회고적 분석에 활용하게 됨에 따라 이 기법이 그 특성상 지니고 있는 몇가지 단점들을 보완할 수 있는 것으로 보인다. 우선, 개입과 평가가 동시에 진행되면서 생길 수 있는 상호 간섭이 배제된다. 둘째, 분석 기법의 활용 범위가 넓어지고 대상이 다양해진다. 셋째, 분석에 필요한 자료가 이미 수집되어 있으므로 시간이 오래 걸리지 않는다.

IV. 분석 방법

1. 자극과 반응에 대한 조직적 개념 정의

본 연구의 자료 수집과 분석, 해석 단계에서 사용되는 각 개념은 다음과 같이 정의하였다.

*자극 : 조직체 변화를 위한 역대 최고 관리자(이하 관리자라 함)의 노력

*반응 : 조직체의 성장

1) 예산 : 각 관리자 재임시 평균 예산액

2) 인원수 : 각 관리자 재임시 평균 인원수

3) 프로그램수 : 각 관리자 재임시 평균 프로그램수

*기초선 기간 : 1970년 1월 - 1972년 12월

*분석 대상기간 : 1972년 10월 - 1989년 4월

1) 관리자 I : 1972년 10월 - 1979년 4월

2) 관리자 II : 1979년 5월 - 1981년 6월

3) 관리자 III : 1981년 7월 - 1988년 6월

4) 관리자 IV : 1988년 7월 - 1989년 4월

2. 자극과 반응의 측정

조직체의 역대 관리자가 투입한 변화에 대한 노력의 정도는 5단위 척도를 사용한 설문조사방법으로 측정되었다. 이 설문은 Hage와 Dewar가 사용했던 것을 원용하였다(설문참조).

설문은 5개의 문항으로 구성되어 있으며 각 문항은 조직체 변화에 대한 관리자의 다음과 같은 태도를 측정하였다.

문항 1) 조직체 변화에 대한 열성

문항 2) 업무 시간 중 조직체 변화 활동에 할애한 시간

문항 3) 조직체 변화에 대한 지역사회 욕구의 인식 및 수렴

문항 4) 조직체 변화에 대한 우선순위 결정

문항 5) 조직체 변화의 필요성 인식

설문 조사는 각 관리자들을 직접 방문하여 면접 조사하였으며, 이들의 응답 내용의 신뢰도를 검증하기 위하여 각 관리자가 그 기관에 재직했던 당시 함께 재직하였던 기관 간부 중 공정한 견해를 가진 3명을 선택하여 이들을 직접 면접하여 설문 조사를 하였다. 관리자로 부터 얻은 자료는 조직 간부들로 부터

얻은 자료와 대조 검토되었다.

설문은 5단위 척도를 기준(5=가장 바람직함 ... 1=가장 바람직 하지 못함)으로 작성했고, 5개의 문항의 점수의 합은 25점이 최고이며 5점이 최하가 되었다. 따라서 관리자 1인당 4장의 설문을 취합하여 관리자 자신의 응답치와 조직간부들의 응답치의 평균을 더한 뒤, 문항 수로 나누어 산출된 점수를 관리자의 노력의 정도로 파악하였다. 이 과정을 간략한 數式으로 나타내면 다음과 같다.

$$\text{변화를 위한 노력의 정도} = \frac{A+B}{N} \leq 5.0$$

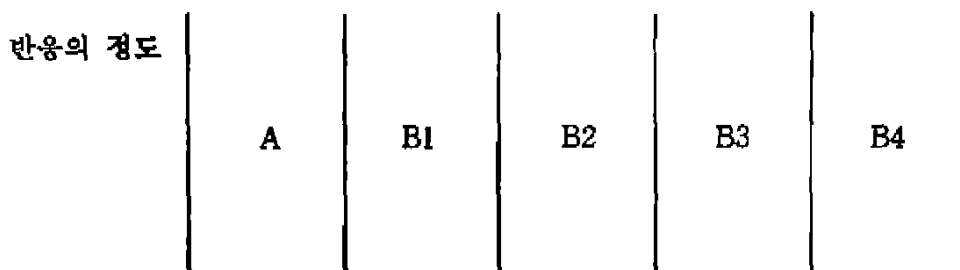
단, A=관리자 자신의 응답치
 B=간부들의 응답치의 평균
 N=문항 수

조직체 성장에 관한 자료는 실제로 대상 기관을 방문하여 면접 조사를 통하여 얻었으며, 각 항목에 대한 측정치는 분석 기법의 특성 상 각 관리자의 제임 기간 동안의 평균치로 나타냈다.

3. 분석 모델

본 연구의 분석 모델은 앞서 지적한대로 단일주제분석기법의 '변동하는 개입 강도 분석을 위한 설계'를 사용하였다.

이 설계 모델의 기본 paradigm은 다음과 같다 (그림 1).



단, A=기초선 기간
 B1, 2, 3, 4=강도가 다른 자극의 제시

(그림 1) 변동하는 개입 강도분석을 위한 설계

V. 분석 결과 및 해석

수집한 자료를 기초로 파악된 각 관리자의 변화를 위한 노력의 정도는 다음과 같다 <표 1>.

<표 1> 관리자별 조직체 변화를 위한 노력의 정도(1)

	관 관리자 I	리 관리자 II	자 관리자 III	관리자 IV
관리자 본인	23	16	23	14
간부 A	20	14	21	11
간부 B	20	13	22	11
간부 C	24	14	21	12
간부 평균	22.0	13.7	21.3	11.3
전체 평균	22.5	14.9	22.2	12.7

이 자료를 기초로 앞에서 제시한 數式에 대입하여 각 관리자의 노력의 정도를 산출하여 보면 다음과 같다 <표 2>.

$$\text{조직변화를 위한 노력의 정도} = \frac{A+B}{N} \leq 5.0$$

<표 2> 관리자별 변화를 위한 노력의 정도(2)

관리자 I	관리자 II	관리자 III	관리자 IV
4.5	2.9	4.4	2.5

조직체 변화를 위해 가장 기여를 많이 한 관리자는 관리자 I로 나타났으며, 그 다음으로는 관리자 III, 관리자 II, 관리자 IV의 순서로 나타났다. 특히 관리자 I과 관리자 III은 매우 높은 수준의 노력을 투입했음을 알 수 있으며, 관리자 II와 관리자 IV는 상대적으로 낮은 수준을 보이고 있다.

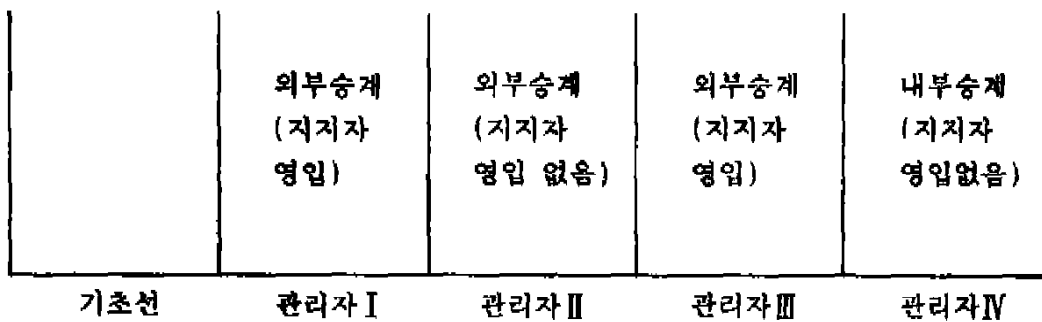
다음으로 기초선 기간과 각 관리자 재임시 그 조직체의 평균 예산, 요원수 및 프로그램수는 다음과 같다 <표 3>.

〈표 3〉 분석 대상기간중 조직체의 평균 예산, 인원수 및 프로그램수

	기초선	관리자Ⅰ	관리자Ⅱ	관리자Ⅲ	관리자Ⅳ
예산	300	1,300	1,700	6,200	8,300
인원수	63	175	225	370	390
프로그램수	5	12	15	24	27

단, 예산의 단위 : 백만원

한편, 분석 대상 기관의 역대 최고 관리자의 지도력 승계유형을 살펴보면 다음과 같다 〈그림 2〉.



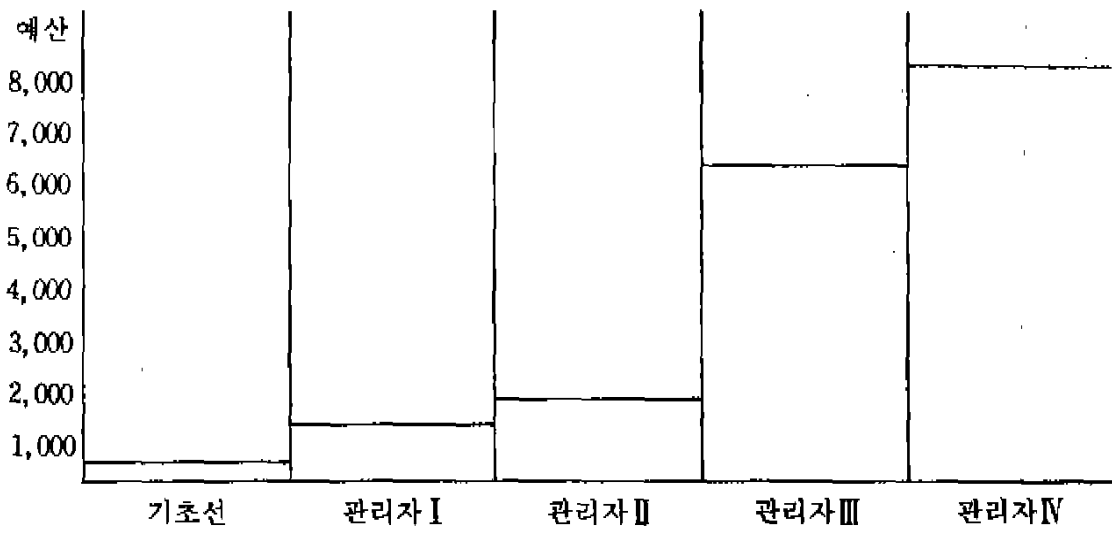
〈그림 2〉 관리자별 지도력 승계유형

위의 그림에서 볼 수 있듯이 관리자Ⅰ과 관리자Ⅱ, 그리고 관리자Ⅲ은 조직체 외부로부터 관리자의 직위를 승계하였으며, 관리자Ⅳ만이 조직체의 내부에서 관리직으로 승진하였다. 그러나 주의해야 할 점은 외부에서 관리자의 지도력을 승계한 관리자들 중에서도 관리자Ⅰ과 관리자Ⅲ은 자신의 지지자들을 그 조직체로 함께 데리고 들어와서 자신들의 리더십을 발휘하는데 도움이 되는 요직에 이들을 전략적으로 배치한 사실이다.

이와 대조적으로 관리자Ⅱ는 자신에 대한 지지자의 영입이 없이 단독으로 관리자의 직위를 승계하였다. 또한 관리자Ⅳ도 조직체 내에서 관리자로 승진하는 과정에서 자신의 지지자들을 전략적으로 요직에 배치하는 작업을 하지 않은 것으로 나타났다.

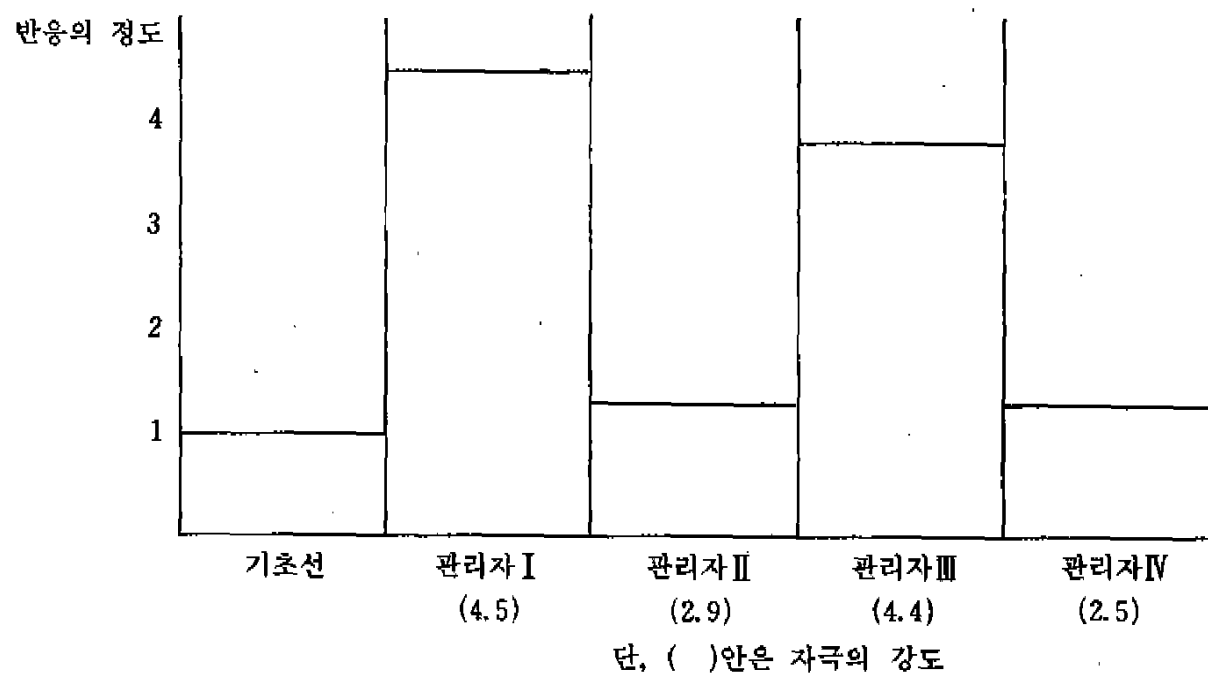
1. 조직체 변화를 위한 관리자의 노력 정도와 예산의 증대

앞에서 얻은 자료들을 통하여 기초선 기간과 각 관리자 재임시 기관예산의 규모를 도식화하면 다음과 같다 〈그림 3〉.



〈그림 3〉 前任관리자 기간 예산 대 각 관리자 기간 예산 비교

시간이 지남에 따라 조직체의 예산이 증가해 나왔으나 그 증가의 폭은 관리자 I 과 관리자 III에서 급격히 커졌다. 관리자 II와 관리자 IV에서는 증가의 폭이 별로 크지 않음을 알 수 있다. 이것을 단일주제분석기법으로 분석하여 보면 다음과 같다 〈그림 4〉.



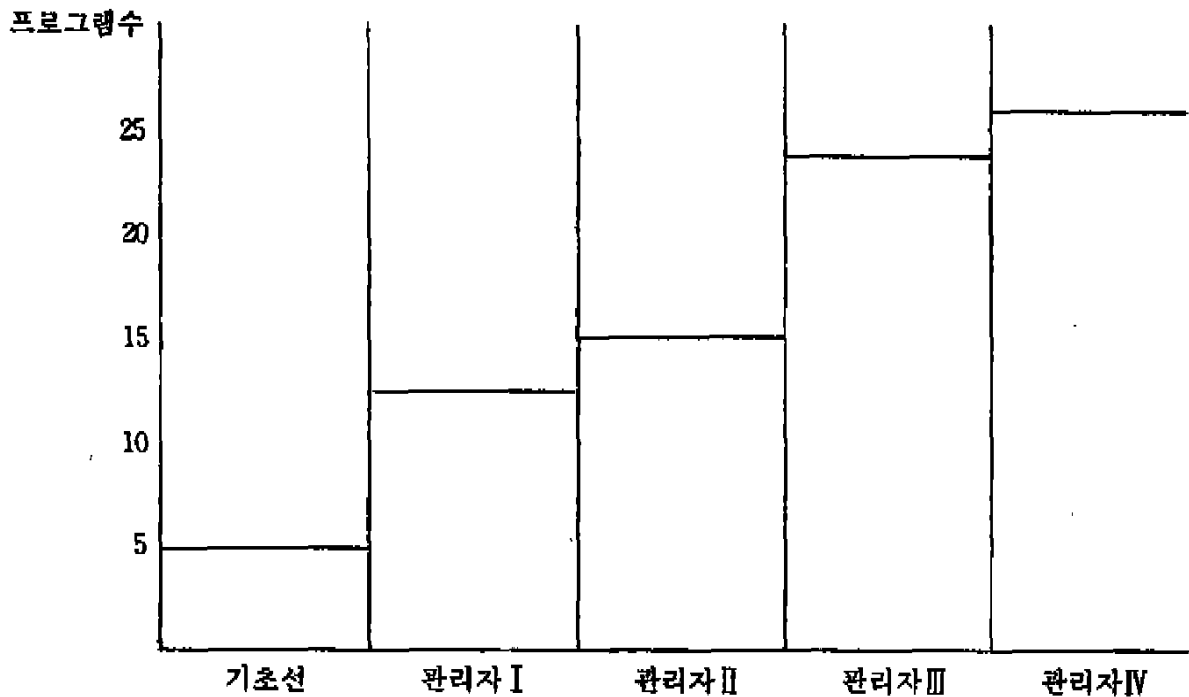
〈그림 4〉 자극(변화노력)의 정도와 반응(예산증가)의 정도(1)

위의 그림은 자극과 반응의 관계를 분명하게 나타낸다. 즉, 관리자 I 과 관리자 III은 조직체 변화 노력의 정도에 있어 각각 4.5와 4.4의 높은 점수를 얻었으

며, 관리자Ⅱ와 관리자Ⅳ는 2.9와 2.5의 비교적 낮은 점수를 얻었다. 이 자료는 조직체 변화를 위한 관리자의 노력의 정도가 높을수록 기관 예산의 증가 폭이 더 커진다는 것을 시사하는 것이다.

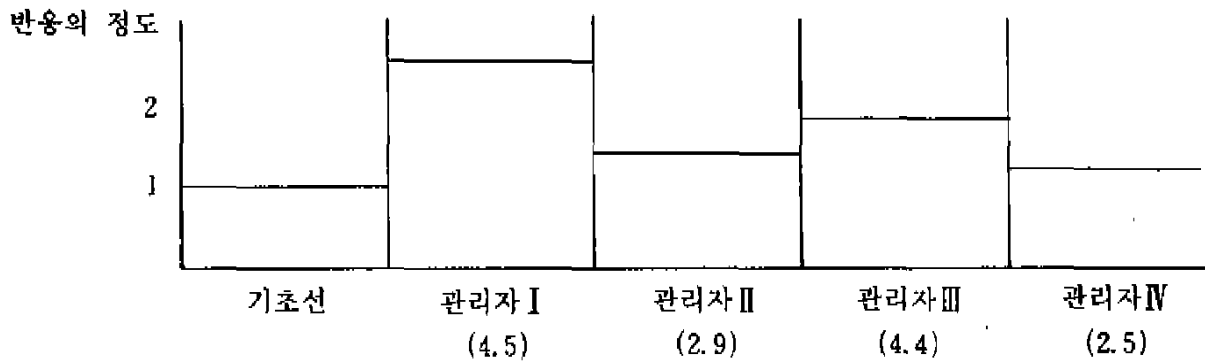
2 조직체 변화를 위한 관리자의 노력 정도와 프로그램수의 증대

분석 대상 기간 중에 그 기관이 운영한 각종 사회복지 프로그램들의 수의 변화를 도식화하면 다음과 같다 <그림 5>.



<그림 5> 전임관리자 기간의 프로그램 수 대 각 관리자 기간의 프로그램 수의 비교

프로그램수 역시 관리자Ⅰ과 관리자Ⅲ에서 큰 증가폭을 나타내고 있다. 반면에 관리자Ⅱ와 관리자Ⅳ에서는 前 기간에 비해 약간의 증가만을 나타내고 있을 뿐이다. 각 관리자 재임시의 前기간 대비 프로그램 수의 증가 비율을 살펴 보면, 관리자Ⅰ이 기초선 기간에 비해 2.4배, 관리자Ⅱ는 전 기간의 1.3배, 관리자Ⅲ은 1.6배, 관리자Ⅳ는 1.1배를 각각 나타내고 있다. 이것을 단일주제분석 기법을 이용하여 분석하면, 다음과 같이 나타난다 <그림 6>.

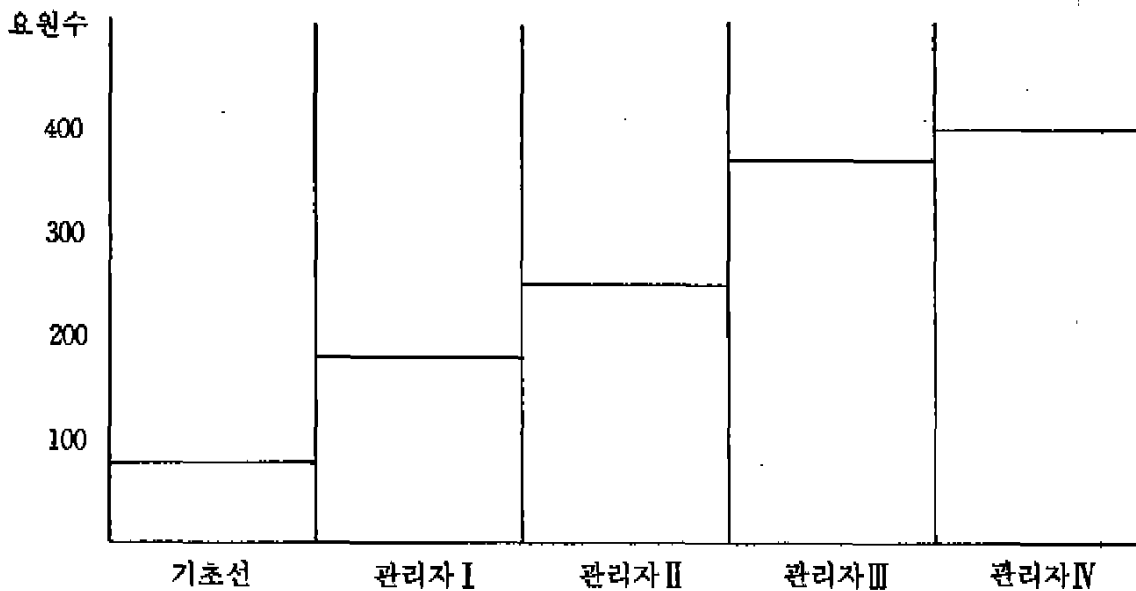


〈그림 6〉 자극(변화노력)의 정도와 반응(프로그램수 증가)의 정도(2)

조직변화에 대한 관리자의 노력의 정도가 높을수록 프로그램수의 증가폭도 크게 나타났다. 그러나 관리자들 간의 차이는 예산에서 보다는 작게 나타났다. 예를 들어 관리자Ⅲ의 경우 前 기간에 비해 1.6배 정도의 증가를 보이고 있는데, 이는 관리자Ⅲ의 1.3배와 별로 큰 차이를 보이지 않는 것이다. 그러나 사회복지 기관이 수행할 수 있는 프로그램의 종류에는 한계가 있고, 관리자Ⅰ의 경우는 설립 초기에 프로그램 개발의 여지가 많았으리라는 가정을 할 수 있다. 반면에 관리자Ⅲ의 경우는 이미 많은 프로그램이 개발되어 있기 때문에 새로운 프로그램을 개발하는 데에는 한계가 있었을 것으로 본다.

3. 조직변화에 대한 관리자의 노력의 정도와 요원수의 증대

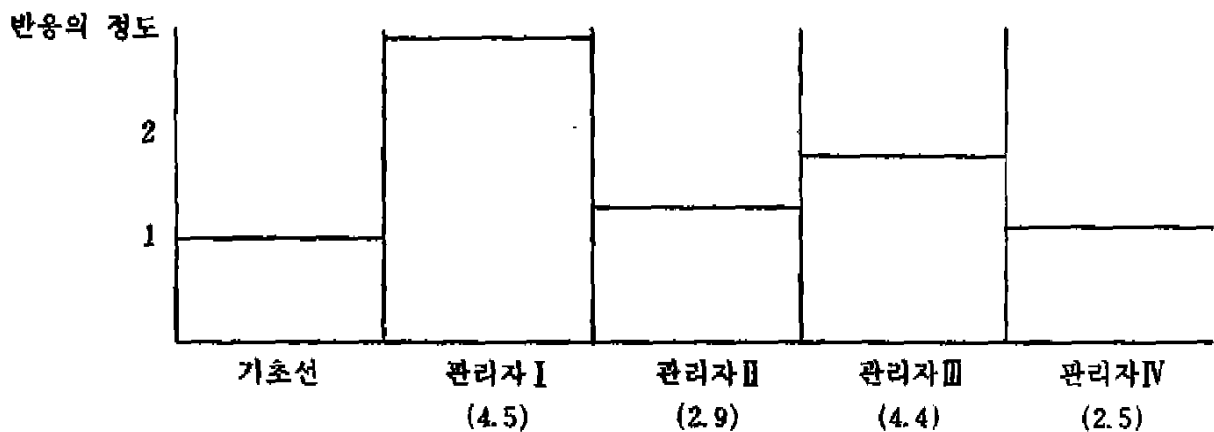
분석 기간 중의 평균 요원 수를 도식화하면 다음과 같다 〈그림 7〉.



〈그림 7〉 관리자별 前 기간 대비 평균 요원수

요원수도 시간이 지남에 따라 계속 증가하고 있으나, 그 증가의 폭에 있어서는 각 관리자의 재임 기간마다 다르게 나타난다. 앞의 두 경우에서의와 마찬가지로 관리자Ⅰ과 관리자Ⅲ에서는 증가폭이 두드러지게 큰 반면에 관리자Ⅱ와 관리자Ⅳ의 재임 기간에는 별로 큰 성장을 나타내지 못하고 있다.

실제로 관리자Ⅰ은 기초선 기간에 비해 2.8배, 관리자Ⅱ는 前 기간에 비해 1.3배, 관리자Ⅲ은 前 기간의 1.6배, 끝으로 관리자Ⅳ는 前 기간의 1.1배에 불과했다. 이것을 단일주재분석기법에 의해 분석하면 다음과 같다(그림 8)



〈그림 8〉 자극(변화노력)의 정도와 반응(요원수 증가)의 정도(3)

관리자의 변화에 대한 노력의 정도가 높을수록 요원수의 성장 폭도 커진다. 그러나 프로그램수의 경우와 마찬가지로 관리자 간의 차이가 예산의 경우보다는 작게 나타났다. 즉, 관리자Ⅲ은 자극의 강도가 4.4임에도 불구하고 전 기간의 1.6배 정도의 성장밖에는 보이지 못하고 있으며, 이것은 자극 강도 2.9인 관리자Ⅱ의 1.3배의 성장과 별로 큰 차이를 보이지 않는다. 이것 역시 프로그램수의 경우와 마찬가지로 이해될 수 있다고 보는데, 조직체의 물리적 업무환경 개선에 의해 인력에의 수요가 줄어들 수 있으며, 한 조직체가 수용할 수 있는 요원의 수도 한계가 있으므로 예산의 경우와 같이 정비례적 관계는 나타나지 않는다고 볼 수 있겠다.

VI. 결 론

본 연구에서는 조직체의 성장에 영향을 미치는 여러 요인들 중에서 조직체 변화에 대해 관리자가 투입하는 노력의 정도가 실제로 조직체 성장과 어떤 관계를 맺는지를 단일주제분석기법을 적용하여 회고적으로 분석해 보았다.

본 연구의 주요 결과를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기관 관리자의 지도력은 그 기관 조직체 변화에 영향을 미쳤으며, 이러한 변화는 실제적인 기관 조직체 성장의 前提 조건이 되는 것으로 시사되었다.

둘째, 관리자가 조직체 변화를 위해 투입하는 노력의 정도가 높을수록 조직체의 성장은 더 많이 이루어진 사실이 일관성있게 나타났다.

셋째, 관리자가 조직체를 변화할 수 있는 역량을 보면, 지도력 승계유형에서 내부 승진자 보다는 외부에서 승계하여 자신의 지지자들을 많이 영입한 관리자의 경우가 더 큰 역량을 발휘하였음이 분명하게 나타났다.

넷째, 대상 기관이 유지해 온 환경이 평온하여, 환경으로 부터의 충격 또는 강한 영향력이 배제되었다는 사실을 감안할 때, 관리자의 리더십이 기관 변화에 끼친 영향력이 더욱 두드러지게 나타났다.

다섯째, 기왕에 주로 한사람 또는 하나의 소집단의 사례에 적용되었던 단일주제분석기법이 보다 커다란 기관 조직체에도 적용되어 이의 변화과정을 평가, 분석할 수 있음이 본 연구를 통하여 증명되었다. 그리고, 이 기법을 활용함으로써 변화 요인들 간의 관계를 통계적 분석을 통해서 규명할 수 있음이 또한 나타났다.

대개의 사회복지 조직체는 시간이 지남에 따라 변화 과정을 겪는 것이 상례이다. 그리고 개개의 조직체는 각기 다른 조직체와 구별되는 특이성을 갖는 것이다. 이러한 점을 참작하여 본 연구에서와 같이 단일주제분석기법으로 비교적 장기간에 걸쳐 특정한 조직체를 시계열적으로 관찰해 냄으로써 그 조직체의 변화 및 성장과 관련된 요인들 간의 인과관계를 규명할 수 있다.

사회사업가는 개인, 집단 및 조직체를 실천과 연구에 임하여 언제나 개별화하여 접근해야 할 필요가 있다. 따라서, 다양한 조직체들을 합쳐서 이에서 나오는 자료를 통하여 어떠한 보편적인 사실을 도출하려는 시도는 매우 조심스럽게 행하여야 한다고 본다.

〈참고문헌〉

- 남기민, "사회복지기관에서의 리더더십에 관한 연구 : 중간관리층의 리더더십 행동, 상황 및 효과성 간의 관계를 중심으로," 서울대학교 대학원 박사학위 논문, 1989.
- 성규탁(역), 사회복지행정조직론, 서울 : 박영사, 1985.
- _____, 김기환, "임상사회사업가를 위한 단일사례 연구," 사회복지, 31권, 2호, 1985, pp. 102-125.
- Baldrige, Victor J. and Robert A. Burnham, "Organizational innovation : individual, organizational, and environmental impacts," Administrative Science Quaterly, Vol. 20, 1975, pp. 165-176.
- Caplow, Theodore, How to Run Any Organization, Hinsdale, Ill. : Dryden Press, 1976.
- Carlson, Richard O., Executives Succession and Organizational Change, Danville, Ill. : Interstate Printers and Publishers, 1962.
- Dewar, Robert and Jane Dutton, "The adoption of radical and incremental innovations : an empirical analysis," Management Science Journal, Vol. 32, No. 11, 1986, pp. 1422-1433.
- Dornbusch, S. and W. R. Scott, Evaluation and Exercise of Authority, San Francisco : Jossey-Bass, 1975.
- Freed, Anne O., "DPS leadership within an agency and leadership in the profession," Social Casework, Vol. 63, No. 1, 1982, pp. 29-34.
- Gouldner, Alvin, "The problem of succession in bureaucracy," in Reader in Bureaucracy, Robert Merton(ed.), Glencoe, Ill. : Free Press, 1952.
- Hage, Jerald and Robert Dewar, "Elite values versus organizational structure in predicting innovations," Administrative Science Quaterly, Vol. 18, 1973, pp. 279-290.
- Hasenfeld, Yeheskel, Human Service Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1983.
- Jayaratne, Srinika and Rona L. Levy, Empirical Clinical Practice, New York : Columbia University Press, 1979.
- Kimberly, John R. and Michael J. Evanisko, "Organizational innovation : the influence of individual, organizational and contextual factors on hospital

- adoption of technological and administrative innovations," Academy of Management Journal, Vol. 24, 1981, pp. 689-713.
- Lieberson, S. and J. F. O'Conner, "Leadership and organizational performance : a study of large coporations," American Sociological Review, Vol. 37, 1972, pp. 117-130.
- Patti, Rino J., Social Welfare Administration : Managing Social Programs in a Developmental Context, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, 1983.
- Rutman, Leonard and Joe Hudson, "Evaluating research in human services," in Social Work Processes, B. R. Compton and B. Galaway(eds.), Homewood, Ill. : Dorsey Press, 1984.
- Salanick, G. R. and Jeffrey Pfeffer, "Constraints on administrative discretion : the limited influence of mayors on city budgets," Urban Affairs Quaterly, Vol. 12, 1977, pp. 475-498.
- Seashore, Stanley and Ephraim Yuchtman, "A system resource approach to organizational effectiveness," American Sociological Review, Vol. 32, 1967, pp. 891-903.
- Street, D., G. Martin, and L. K. Gordon, The Welfare Industry, New York : Sage Publications, 1979.
- Zaleznick, Abraham, Daniel Levinson, and Richard Hodgson, The Executive Role Constellation, Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1965.

(부 록)

본 연구에 적용한 설문*

1. There is really something refreshing about enthusiasm for change.

definitely true

definitely false



2. If I were to follow my deep conviction, I would devote much time to change movements. This seems to me to be a primary need today.



3. The current situation in the community calls for change ; we should do something now(we must respond at once).



4. If you want to get anywhere, it's the policy of the system as a whole that needs to be changed, not just the behavior of isolated individuals.



5. Any organizational structure becomes a deadening weight in time and needs to be revitalized.



* Jerald Hage and Robert Dewar, "Elite values versus organizational structure in predicting innovation," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 18, 1973, p. 290.