

碩士學位論文

指導教授 李昌遠

老人綜合福祉館의 中間管理者
리더십과 組織效果性 評價 研究

Evaluation Analysis of Middle Managers'
Leadership and Organizational Effectiveness in the
General Welfare Facilities for the Aged

2001年 2月 日

漢城大學校 行政大學院

福祉行政學科

社會福祉專攻

金 善 靜

碩士學位論文

指導教授 李昌遠

老人綜合福祉館의 中間管理者
리더십과 組織效果性 評價 研究

Evaluation Analysis of Middle Managers'
Leadership and Organizational Effectiveness in the
General Welfare Facilities for the Aged

위 論文을 行政學 碩士學位論文으로 제출함

2001年 2月 日

漢城大學校 行政大學院

福祉行政學科

社會福祉專攻

金 善 靜

金善靜의 行政學 碩士學位論文을 認定함

2001年 2月 日

審査委員長 (印)

審査委員 (印)

審査委員 (印)

목 차

제 1장. 서론	1
제 1절. 연구의 배경.	1
제 2절. 연구의 목적	3
제 3절. 분석모형의 설정	3
제 4절. 연구의 제한점	6
제 2장. 이론적 배경	7
제 1절. 리더십과 조직효과성 이론	7
1. 리더십 이론	7
2. 리더십 이론의 발전과정.....	9
3. 조직효과성 이론	23
제 2절. 선행연구의 검토	33
제 3절. 노인종합복지관에서의 리더십과 수퍼비전(supervision)	37
1. 노인종합복지관에서의 리더십	37
2. 수퍼비전의 기능	39
제 4절. 노인종합복지관의 조직효과성	41
제 3장. 노인종합복지관의 현황(現況) 및 실태(實態)	42
제 1절. 노인종합복지관의 필요성 및 개념	42
1. 노인종합복지관의 필요성	42
2. 노인종합복지관의 개념	49
제 2절. 노인종합복지관의 현황 및 실태	53
1. 노인종합복지관의 현황	53

2. 노인종합복지관의 운영실태	56
제 3장. 연구방법	64
제 1절. 연구대상 및 범위	64
제 2절. 변수의 조작적 정의	65
1. 변수의 설정 및 평가지표	65
2. 측정변수의 조작적 정의	68
제 3절. 자료의 수집 및 분석	71
1.설문의 구성	71
2. 자료의 수집 및 분석.....	73
제 5장. 연구결과 및 분석	75
제 1절. 응답자의 일반적 특성	75
제 2절. 기관별 리더십 행태와 조직효과성	79
1. 기관별 리더십 행태	79
2. 기관별 조직효과성 평가	80
3. 전체 노인종합복지관의 리더십행동과 조직효과성 평가	81
제 3절. 가설의 검증	82
제 6장. 결론 및 제언	88
참고문헌	90
부록.....	95
ABSTRACT	97
설문지	100

표목차

<표 2-1> 리더십 이론의 발달과정과 강조점	10
<표 2-2> Fiedler의 상황적합적 리더십 이론	15
<표 2-3> 상황론적 접근법의 리더십 유형	18
<표 2-4> 경쟁적 가치 접근법의 조직효과성 기준	28
<표 3-1> 노인의 욕구에 따른 환경	47
<표 3-2> 노인의 동거형태와 추이	48
<표 3-3> 노인복지시설의 종류	50
<표 3-4> 노인복지회관의 사업 내용.....	51
<표 3-5> 노인종합복지관과 노인복지회관의 차이점	52
<표 3-6> 노인종합복지(회)관의 지역별 현황	54
<표 3-7> 서울시 노인종합복지관 현황	55
<표 3-8> 복지관별 위탁 및 운영실태 현황	57
<표 3-9> 노인종합복지관의 직원과 자원봉사자 및 이용자 현황	60
<표 4-1> 노인종합복지관의 조직효과성 평가영역별 평가지표	67
<표 4-2> 측정변수의 조작적 정의	69
<표 4-3> 설문문의 구성시 변수의 측정 방법	73
<표 5-1> 서비스 제공자(직원)의 일반적 특성	76
<표 5-2> 서비스 수혜노인(이용자)의 일반적 특성	78
<표 5-3> 노인종합복지관의 중간관리자가 사용하는 리더십행동의 기관별 적 재량과 평균	79
<표 5-4> 노인종합복지관의 조직효과성 변수의 기관별 적재량과 평균	80
<표 5-5> 전체 노인종합복지관의 리더십 행동과 조직효과성 변수의 평균 및	

표준편차.....	81
<표 5-6> 리더십 행동과 조직효과성의 정준상관관계분석	82
<표 5-7> 리더십 행동에 대한 조직효과성 변수의 리던던시분석	83
<표 5-8> 조직효과성에 대한 리더십 행동 변수의 리던던시분석	84
<표 5-9> 리더십 행동과 조직효과성의 세부적 상관관계	84
<표 5-10> 변혁적 리더십과 조직효과성의 세부적 상관관계	87

그림목차

<그림 1-1> 본 연구의 분석모형	6
<그림 2-1> 구조주도-배려의 리더십 행동 유형	12
<그림 2-2> 관리그리드의 리더 행동 유형	13.
<그림 2-3> 경로-목표 모형	16
<그림2-4> Hersey와 Blanchard의 리더십 상황이론이 제시하는 처방	18
<그림 2-5> Yukl의 다중연결모형	20
<그림 2-6> 노인종합복지관의 조직효과성 평가모형의 구조	31
<그림 3-1> 서비스 제공 대상노인 선정·관리	62
<그림 3-2> 가정봉사원 선정 및 파견 관리	63

제 1장. 서 론

제 1절. 연구의 배경

오늘날 우리나라는 생활수준의 향상, 의료기술의 발달로 인한 '평균수명의 연장, 국민의 건강에 대한 높은 관심, 출산율의 저하 등으로 인한 노인인구의 증가로 '급격한 인구의 고령화'라는 사회문제에 직면해 있다. 1999년 현재 한국의 65세 이상 노인인구는 전체인구의 6.8%인 320만 명이고, 2000년에는 7.1%를 넘어 고령화사회에 진입하며, 2022년에는 14%로 고령사회가 될 것으로 전망된다.

이와 함께 우리나라의 노인들은 한국사회의 주요원리인 자유시장경제의 원리, '선(先)사적부양, 후(後)공적부양'이라는 국가의 노인정책방향, 가족이나 회사를 비롯한 각종 사회제도에서의 낮은 사회적 위상, 그리고 사회구성원의 태도에 있어서 효 개념 및 효 문화 퇴색 등으로 인하여 '역사의 불행한 샌드위치'로 전락하고 있다.

그러나 우리사회는 서구의 다른 사회에 비해 비교적 풍부한 효 문화자원을 갖고 있어서 이러한 한국사회의 주요한 역사적·문화적 자원인 '효 문화'의 회복이 사회구성원들의 태도변화를 유도해 노인문제의 해결 및 노인복지의 발전에 기여할 수 있는 하나의 방안이며, 그러한 역사적 경험이 역(逆)으로 이 방안을 모색케 하는 실제적 힘임에도 불구하고 현실적으로는 많은 어려움을 겪고 있다.

더불어 지방화시대의 도래(到來)는 주민들의 사회복지에 대한 기대상승으로 이어지고 특히 노인들의 사회복지에 대한 요구가 지역사회 내에서 크게 분출하고 있는데, 결국 많은 지역사회 내에서 노인 복지문제의 해결이 핵심과제로 떠오르고 있어서 지역사회복지의 실천의 장(場)이자 수용시설이 아닌 이용시설

(利用施設)로서 노인종합복지관의 책임이 막중하다고 하겠다.

이러한 상황에서 노인종합복지관은 다른 노인복지시설에 비하여 규모, 프로그램, 운영 등의 측면에서 대규모적·종합적·공공적인 성격을 갖고 있어서 많은 지역에서 그 필요성이 점차 부각되고 있는데, 서울특별시는 노인들에 대한 각종 정보제공과 취미, 여가, 건강관리 활동을 할 수 있는 지역사회복지의 중심거점으로서, 노인종합복지관의 위상(位相)을 정립하는 방안을 마련하면서 노인종합복지관 15개소 개관 계획을 바꾸어 25개 구(區)별 1개소 개관 계획으로 시정하기에 이른다.

21세기 들어 노인인구의 급증과 그에 따른 욕구의 다양화라는 복지대상의 변화와 더불어 '생산적 복지(productive welfare)'¹⁾라고 하는 새로운 복지 패러다임으로의 전환은 모든 사회복지정책의 기초가 되고 있어서, 이미 3년 전부터 시행되고 있는 '사회복지관 평가(評價)'도 공공조직으로서의 효과성을 점검하고 그 발전방향을 모색코자 하는 노력의 일환일 것이다.

조직이란 일정한 목표를 가지고, 이를 달성하기 위한 조직구성원들의 유형화된 상호작용이 외부환경에 적응하는 인간들의 사회적 집단이다. 한편, 조직이 추구하는 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 조직의 구성원인 개인과 그 개인들로 이루어진 집단의 협조가 필요한데, 이러한 협조를 유도하고 조정하며 이를 조직의 성과에 연결시키는 필수적 조직체 요인으로 리더십(leadership)이 요구된다. 더구나 전(全)지구적 경쟁이 다극화되고, 지식정보사회가 도래(到來)하면서 더욱 모든 조직에서는 조직의 효과성을 제고할 수 있는 리더십이 필수가 되고 있다. 이는 조직에서의 리더가 그 조직의 흥망(興亡)과 직결되기 때문이다.

그러므로 노인종합복지관이 '노인을 위한 각종 편의시설 기타 노인에 대한

1) 생산적 복지란 효율성과 평등성의 조화를 통하여 노동유인을 훼손하지 않음으로써, 사회적 효율성을 높이면서 사회적 평등성을 동시에 제고하는 21세기 복지정책에 요구되는 새 패러다임을 일컫는다.

종합적인 복지서비스를 제공함으로써 노인복지를 향상시킬 수 있도록' 하기 위한 목적을 가진 조직으로 볼 때 조직이란 의미에서 그 리더십과 효과성의 문제는 시대적 · 사회적 분위기를 차치(且置)하고서도 중요한 이슈(issue)일 수밖에 없다. 특히 노인종합복지관과 같은 공공조직은 일반적으로 어떠한 정책이나 프로그램이 성공하였는지 또는 실패하였는지를 파악하기가 쉽지 않다. 이것은 공공 부문이 산출이나 성과를 평가하는데 있어 많은 어려움이 따르기 때문이다.

그러나 그 중요성에도 불구하고, 우리나라 노인종합복지관에 대한 총체적 조직효과성 평가는 아직 이루어지지 않고 있다.²⁾

제 2절. 연구의 목적

본 연구의 목적은 1) 노인종합복지관에서의 중간관리자들의 리더십 행동을 보고, 2) 그 리더십 행동이 조직 효과성을 제고하는지를 본 후, 3) 노인종합복지관에서 조직효과성을 제고하는 리더십 행동이란 어떤 것인지를 제시함에 있다. 즉, 본 연구는 리더십의 상황론적 접근법에 입각하여 1) 노인종합복지관의 중간관리자들의 리더십 행동이 어떻게 다른가를 검토하고, 2) 노인종합복지관의 조직효과성을 제고하는 리더십 행동은 어떤 것인지를 제시함에 있다.

제 3절. 분석모형의 설정

전술한 리더십 상황론적 접근법은 주로 다음의 두 가지 방향으로 연구가 수행되어 왔다.³⁾

2) 사회복지관의 경우는 1998년 사회복지사업법의 개정을 통해 3년마다 '복지관 평가'에 의해 실적을 평가받도록 되어 있었으나 노인·장애인복지관의 경우는 아직 평가가 시행되지 않고 있다(서울특별시 사회복지관협회·한국복지정책연구소, 사회복지관 평가 지표 공청회 자료, 2000, 3, p. 54).

첫째, 리더십 행태를 종속변수로 보고, 상황에 따라 리더십 행태가 어떻게 변화하는가를 연구하는 것이다.

역할이론(role theory)은 이러한 변화의 과정을 설명하고, 그 밖의 다른 이론들은 리더의 행태에 영향을 미치는 핵심적 요구상황과 제약상황을 제시한다. 이러한 이론에는 Osborne과 Hunt(1975)의 다중영향 모형(multiple influence mode)과 Stewart(1982)의 제약-선택 모형(constraints) 등이 있는데, 이러한 방향의 연구들은 대부분 리더십 행태가 조직의 계층 및 유형, 리더의 관리계층 등에 따라 어떻게 다른가를 설명하고자 한다.

둘째, 리더의 행동(또는 특성)과 리더십 효과성의 관계를 조절하는 상황요인들을 파악하고자 하는 연구들이다. 이러한 방향의 연구들은 상황에 따라 효과적인 리더십 행태(또는 특성)는 다르다는 것과 동일한 리더십 행태(또는 특성)가 모든 상황에서 효과적일 수는 없다는 것을 제시한다. Fiedler(1967)의 상황적합적 리더십이론(contingency of leadership), House(1971)의 경로-목표모형(path-goal theory of leadership), Vroom과 Yetton(1973)의 규범적 리더십 모형(normative model of leadership), Hersey와 Blanchard(1977)의 리더십 상황이론(situational leadership theory), Kerr와 Jermier(1978)의 리더십 대체물 접근법(leadership substitutes approach), Fiedler(1986)의 인식자원이론(cognitive resources theory), Yukl(1989, 1994, 1998)의 다중연결모형(multiple linkage model)등은 비록 효과적인 리더의 행동이나 특성에 관해서는 서로 다른 주장을 하고 있지만, 리더의 행동 및 특성과 리더십 효과성의 관계는 상황에 따라 변한다고 보는 점에서는 모두 상황론적 접근법을 그 이론적 바탕으로 하고 있다는 것을 알 수 있다.

한편, 본 연구에서의 조직효과성은 기존 조직효과성 평가에서 나타나고 있는 여러 문제점들을 보완하여, 아직 구체적으로 개발되지 않았으나 노인복지회관

3) 이창원, "지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향", 2000, 8, 한국행정학보 제34권 제2호, p. 144

과 노인종합복지관이라는 조직을 대상으로 개발된 유일한 연구인 이창원·차종화(1999)의 조직효과성 평가모형을 근거로 측정하였다. 전술한 바와 같이 노인종합복지관 조직효과성 평가모형은 조직효과성이라는 목표를 정점으로 하여 이를 경쟁적 가치 접근법이 제시하는 네 가지 모형을 근거로 하여 4가지의 평가영역으로 분리하고, 각 '평가영역'을 다시 '평가과제'라는 구성요소로 분해하며, 그 각각의 평가과제를 다시 더 작은 세부의 평가 구성요소인 '평가항목'으로 분해, 최종적으로는 각 평가항목을 평가지표라는 평가 구성요소로 구체화하여 일련의 계층으로 나타냈다.

따라서 본 연구의 조직효과성 평가는 4개의 평가영역, 12개의 평가과제, 57개의 평가지표로 구성되었다. 57개의 평가지표는 서울시정개발연구원의 모형(1995), 서울시 사회복지관협회 평가모형(1999), 한국사회복지관협회의 모형(1998), 한국보건사회연구원의 모형(1998), 장애인복지관 평가모형(1999)과 나운환⁴⁾의 연구를 참조하여 조직효과성을 평가함에 있어 그 설명력을 높이고, 누락되는 지표들이 없게 하기 위해 다양한 자료의 섭렵(涉獵)을 통하여 개발되었다.

본 연구는 이러한 리더십 상황론적 접근법의 두 가지 연구 방향과 경쟁적 가치 접근법에 의해 개발된 노인종합복지관 조직효과성 평가모형에 입각하여, 1) 노인종합복지관 중간관리자들의 리더십 행동이 어떠한지를 보고, 2) 중간관리자들의 리더십 행동과 조직 효과성의 관계를 제시하며, 3) 그러한 리더의 행동이 조직효과성을 제고하는지를 검토한 후, 4) 결국 조직 효과성을 제고하는 리더십 행동이란 어떤 것인지를 제시하고자 한다.

이러한 관계를 도식화하여 분석모형을 설정하면 <그림 1-1>과 같다.

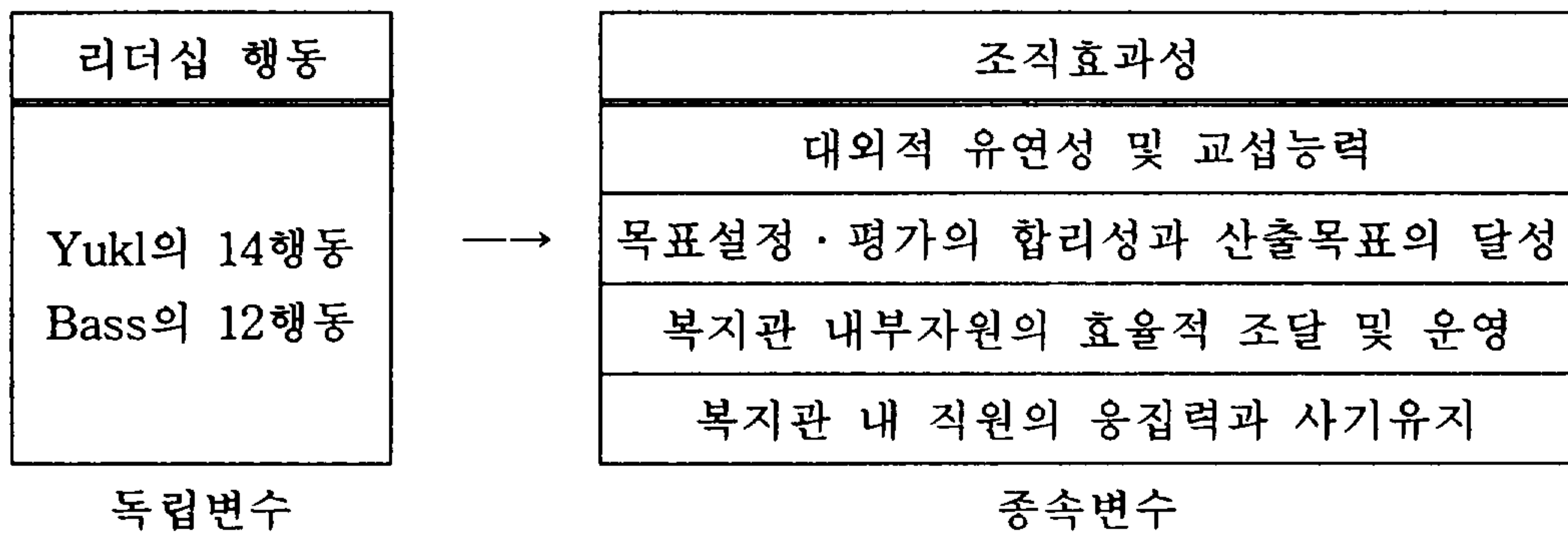
아래와 같은 분석모형으로부터 노인종합복지관 조직효과성 평가의 구체적인 연구문제를 도출하면 다음과 같다.

연구문제 1) 노인종합복지관에서 중간관리자의 리더십 행동은 조직효과성과 어떤 관계를 가지는가?

연구문제 2) 노인종합복지관의 조직효과성에 영향을 미치는 리더십 행동은

4) 나운환, "장애인복지기관의 조직효과성에 관한 연구", 광운대학교 박사학위논문, 1997

<그림 1-1> 본 연구의 분석모형



어떤 것인가?

다시 위와 같은 연구문제로부터 구체적으로 검증할 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 1) 노인종합복지관에서 중간관리자의 리더십 행동은 조직효과성과 관련이 있을 것이다.

가설 2) 노인종합복지관에서 조직효과성을 제고(提高)하는 리더십 행동은 구체적으로 있을 것이다.

제 4절. 연구의 제한점

본 연구에 있어서 파생되는 제약요인으로 인한, 그리고 연구의 효과성을 고려한 제한점은 다음과 같다.

첫째, 조사대상 지역인 서울특별시가 다른 지역의 대표성을 가지고 있긴 하지만, 조사대상 기관을 서울특별시 노인종합복지관으로 하였기 때문에 노인종합복지관 전체로 일반화하는 데는 한계가 있다. 노인종합복지관은 지역에 따라 업무나 대상인구, 인적구성 및 서비스의 내용이 다르기 때문에 환경적 요인을

통제할 수 있는 방법이 없고, 연구자의 시간적·공간적 제약을 고려한 선택이 있음을 밝힌다. 장차 증가추세에 있는 전국의 노인종합복지관을 대상으로 하는 전수조사가 계속되어져야 할 것이다.

둘째, 전술한 바와 같이 평가지표를 1) 경쟁적 가치 접근법의 조직효과성 평가기준에 적합하고, 2) 선행 조직효과성 평가모형에서 제시하는 평가지표들 중에서 비교적 공통성을 가지며, 3) 사회복지조직에 관한 선행연구를 검토하여 우리나라 노인종합복지관 조직효과성 평가에 적용이 가능하다고 판단되는 것들로 구성하였지만, 우리나라 사회복지 조직에 있어 조직효과성 평가자료의 입수가능성(availability)도 고려한 결과 평가지표의 선정에 자의적 판단을 완전히 배제할 수 없었던 점과 서류의 대조 등 확인이 필요한 평가지표의 측정에서는 응답자의 진실성을 담보로 자료의 분석을 할 수밖에 없었다는 점일 것이다.

II. 이론적 배경

제 1절. 리더십과 조직효과성 이론

1. 리더십 이론

성공적인 리더십(leadership)의 비결은 우리가 조직생활을 하면서 가장 많이 연구하는 주제 중의 하나이다(Bass, 1990). 효과적인 리더는 어떠한 특성을 갖고 있고 어떠한 행동을 하는가에 관해 많은 논의와 연구가 수행되었지만, 불행하게도 이러한 문제에 대한 만족할 만한 답변은 아직 없는 것이 사실이다.⁵⁾

어떠한 상황에서 리더는 조직에 전혀 영향을 미치지 못하는 반면, 다른 상황

5) 이창원·최창현, 「새 조직론」, 도서출판: 대영문화사, 1996, p.253

에서는 리더로 인해 큰 성공을 거두기도 하고 쓰라린 실패를 맛보기도 한다. 어느 조직에서는 효과적인 리더가 다른 조직에 가서는 실패하기도 하지만, 어떠한 리더는 어느 조직에 있든지 성공하기도 한다.

이렇듯 리더십은 조직에서 실질적으로 매우 중요하고, 리더십을 연구하는 학자들이 리더십 효과성(leadership effectiveness)에 영향을 미치는 몇 가지 변수들을 입증하는데 성공했으며, 조직이 추구하는 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 조직의 구성원인 개인과 그들 개인으로 이루어진 집단의 협조가 필요한데, 이러한 협조를 유도하고 조정하며, 이를 조직의 성과에 연결시키는 필수적 조직체 요인이 리더십이다.⁶⁾

리더십은 거의 100여년 동안 사회과학의 여러 분야에서 다각적으로 연구되어 왔으며, 이러한 오랜 역사에도 불구하고 아직도 통합적인 확고한 결론은 형성되지 못하고 있다. 이에 리더십에 관한 정의는 학자들에 따라서 매우 다양하다.

Stogdill은 그 정의를 1) 집단과정의 초점, 2) 퍼스넬리티와 그 효과, 3) 복종을 유도하는 기술, 4) 영향력 행사, 5) 활동 또는 행동, 6) 설득의 형태, 7) 권력 관계, 8) 목표달성의 수단, 9) 상호작용 효과, 10) 분화된 역할, 11) 구조의 주도 와 유지 등의 범주로 요약하였다.⁷⁾

Trecker는 “공동목표의 달성에 있어서 사람들이 협동하여 일하도록 영향을 주는 능력”으로 정의하고, Robbins는 “목표달성을 지향하도록 집단에 대하여 영향을 미칠 수 있는 능력”으로 정의하며, Fiedler는 리더가 그의 집단구성원들에게 일을 지시하고 조정하는 과정에 개입하는 특정한 행위⁸⁾라고 정의하고 있다.

Terry는 리더십을 “사람들로 하여금 집단의 목표를 기꺼이 달성하게끔 영향을 주는 행동”으로 정의하였고, 성규탁은 “어떤 목표를 달성하기 위해 사람들

6) 이창원·최창현, 전제서, 1996, p. 253

이학중, 「조직행동」, 서울: 세경사, 1984

7) 최성재·남기민, 「사회복지행정론」, 1995

8) 김호섭 외, 「새조직 행태론」, 도서출판: 대영문화사, 1999, p. 238.

에게 행사하는 영향력, 기술 혹은 이를 행사하는 과정”으로 정의하고 있다.

Griffin과 Moorhead는 “한 개인이 그룹 또는 조직의 목표를 달성하기 위해 다른 그룹의 구성원들에게 영향력을 미치는 과정”이라고 하였으며, Mondy와 Premeaux는 “리더가 원하는 행동을 하도록 다른 사람들에게 영향을 주는 것”이라고 정의했다.

최근에는 리더십을 “어떤 주어진 상황에서 개개인이나 집단의 활동이 목표달성을 위한 노력이 되도록 영향력을 행사하는 과정”으로 정의함으로써 리더십의 개념에 상황을 고려하고 있는데, Yukl(1998)은 리더십을 “1) 조직 및 집단 내에서 발생하는 여러 가지 사건에 관한 해석, 2) 조직 및 집단 목표의 선택, 3) 이러한 목표를 달성하기 위한 업무활동의 조직화 및 구성원들의 동기유발, 4) 구성원들간의 협동관계 및 팀웍의 유지, 5) 조직 및 집단 외부로부터 지지와 협조도출 등에 영향력을 행사하는 과정(influence processes)”으로 정의한다.⁹⁾

그러므로 본 연구에서는 리더십을 간단히 “집단이나 조직의 목표를 결정해서 이러한 목표를 추구하는 과업행동(task behavior)을 유발하며 집단을 유지하고 그 문화에 영향력을 행사하는 과정”으로 정의하고자 한다.

2. 리더십 이론의 발전과정¹⁰⁾

리더십에 관한 많은 이론들이 있어 왔으나 초기의 이론들과 오늘날의 이론들이 모두 다 그 연구 목적의 초점은 리더십 효과성을 가져오는 요인을 찾으려는 것이었다.

조직관리론의 입장에서 리더십에 관한 연구는 학자들에 따라 여러 가지 다양한 접근방법으로 수행되어 왔는데, 리더십 과정의 어느 측면을 강조하느냐에

9) Yukl, G. A. *Leadership in Organizations*(4th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1998, p. 5

10) 이창원·최창현, 전게서, 1996, p. 255

따라 다음의 세 가지 이론으로 분류할 수 있다.11)

첫째, 리더를 중심으로 성공적인 리더의 개인적 특성 및 자질에 연구의 초점을 맞춘 특성론적 접근법(trait approach)이다.

둘째, 리더와 부하간의 관계를 중심으로 리더의 행동을 통하여 리더십 효과성을 설명하고자 하는 행태론적 접근법(behavioral approach)이다.

셋째, 효과적 리더의 행동이나 특성은 상황에 따라 다르다는 것을 강조하는 상황론적 접근법(situational approach)이다. 이를 도식화하면 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 리더십이론의 발달과정과 강조점

구 분	연구모형	리더십 효과성
특성론적 접근법 (1930~1950)	개인특성 → 리더와 비(非)리더의 구별	리더가 리더일 수밖에 없는, 비(非)리더와 구분되는 개인적 특성에 의해 결정된다.
행태론적 접근법 (1950~1960)	리더의 행태 → 성과 및 종업원 유지	리더가 다양한 상황에서 행한 실제 행태(行態)에 의해 좌우된다.
상황론적 접근법 (1970~)	리더의 행동 → 성과, 만족, 기타변수 ↑ 상황요인 : 과업 개인적 특성 집단의 성격	리더십 환경을 이루는 다양한 상황변수에 의해 결정된다.

가. 특성론적 접근법(trait approach)

특성론적 접근법은 주로 신체적 특성, 사회적 배경, 지적 능력, 성격, 사회적

11) 이창원, “지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향”, 한국행정학보 제34권 제2호, 2000, 8, p. 141

특성, 과업과 관련된 지식 등에 연구의 초점이 맞추어졌다. 리더십을 연구한 초기의 학자들은 링컨, 나폴레옹, 히틀러, 간디 같은 리더들이 다른 사람들과 구별되는 비교적 안정적이고 지속적인 그들만의 어떤 특성을 갖고 있다고 믿었기 때문에 효과적인 리더의 특성을 규명하고 그러한 특성을 측정하는 방법 및 리더를 선별하는 방법을 개발하고자 노력하였으나¹²⁾, 많은 비판에 직면하게 된다. 그것은 1) 리더의 특성을 연구할수록 그러한 리더의 특성도 점차 증가되어 연구가 복잡해 진다는 점, 2) 리더의 특성은 그가 처한 상황에 따라 그 효과가 다르게 나타난다는 점, 3) 리더의 특성에 대한 정확한 판단이 어렵기 때문에 성공적인 리더와 그렇지 않은 리더의 구분이 불분명해진다는 점 등이다.

나. 행태론적 접근법(behavioral approach)

1940년대 후반에 들어와 리더십을 관찰 가능한 과정이나 행동으로 보기 시작한 행태론적 접근법은 리더의 어떠한 행동이 리더십 효과성과 관계가 있는지를 파악하고자 하였다.

미시간대학교의 리더십 연구는 Likert의 주도 아래 수행되었는데, 그 주된 목적은 집단성과를 높이는 리더의 유형을 규명하는 것이었다(이창원·최창현, 1996). 그는 연구의 결과에서 1) 리더의 유형은 직무중심적(job-centered or production-centered) 행동과 부하중심적(employee-centered)행동으로 구분할 수 있다는 것과, 2) 리더가 부하중심적인 행동을 하는 것이 생산성을 높이는 데 효과적이며, 부하들의 만족도를 높이는 데에도 효과적이라는 것, 3) 리더의 연결편¹³⁾으로서의 역할이 효과적으로 될 때 부하와의 관계가 원활해지고, 리더십

12) Bass, B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press, 1990.

13) 리더의 수평적·수직적·대각적인 연결관계를 말하는 것이다. Likert는 조직을 일련의 중첩된 집단들로 구성되어 있다고 보고, 모든 관리자는 연결편으로서 자신이 관리하는 집단의 구성원인 동시에 상사에게 보고하는 관리자 집단의 구성원되며, 경

효과성도 제고(提高)될 수 있다고 주장하였다.

오하이오 주립대학교의 리더십 연구의 주된 목적은 리더의 행동유형과 이에 따른 조직성과 및 조직구성원들의 만족감 간의 관계를 분석하는 것이었는데, 리더의 행동 유형을 배려(consideration)와 구조 주도(initiating structure)의 두 가지로 분류하였다. 여기서 구조주도의 수준과 배려의 수준을 어느 정도 배합하느냐에 따른 분류를 주장하였는데, 이후 많은 연구결과 어떠한 리더의 행동도 리더십 효과성과 일관성 있게 관련이 있는 것은 없다는 것이 밝혀졌다.

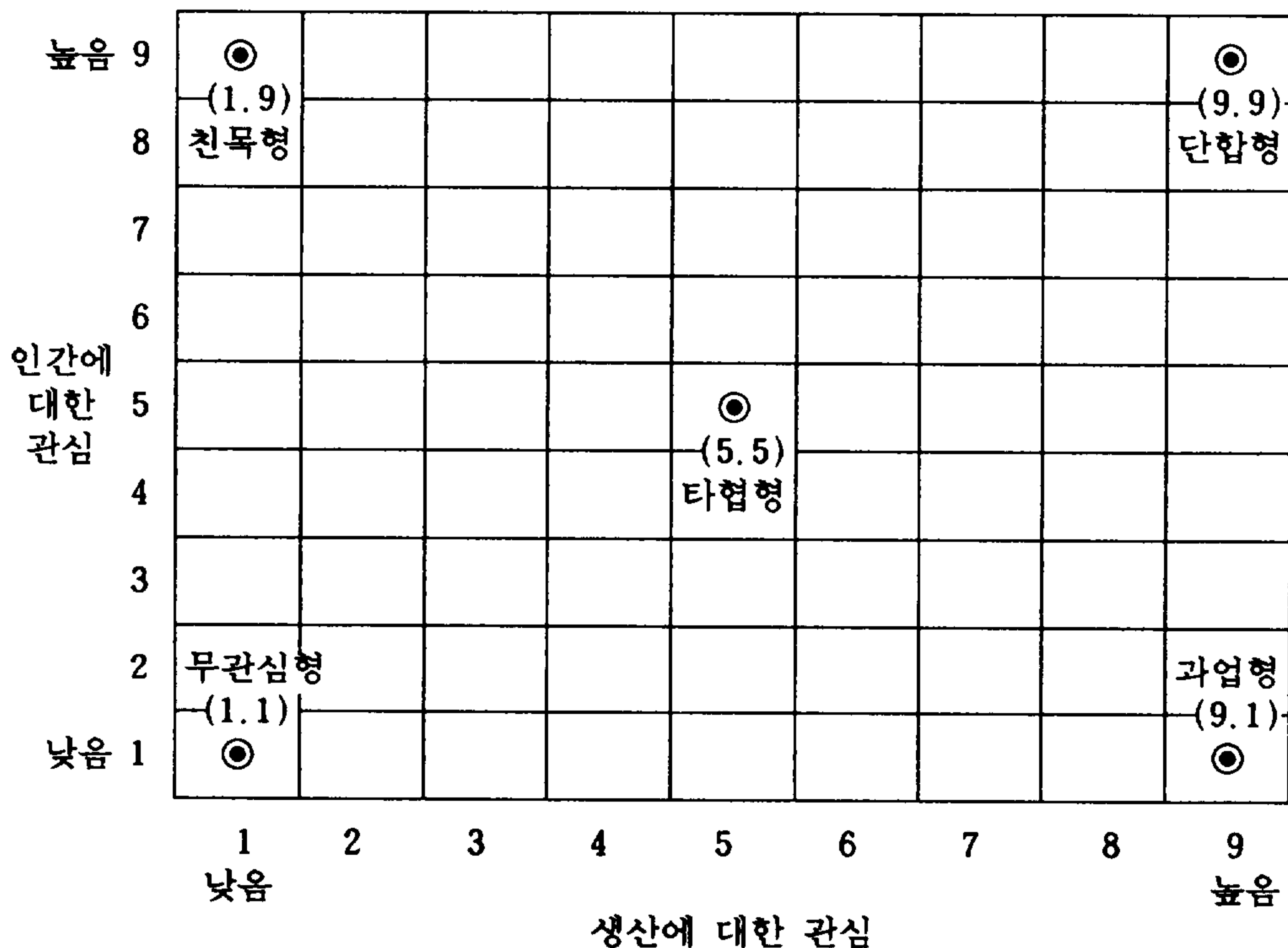
<그림 2-1> 구조주도-배려의 리더십 행동유형

		구조주도 (initiating structure)	
		낮음	높음
배려 (consideration)	높음	① 낮은 구조주도 높은 배려 (부하에게 업무구조를 적게 강조하는 반면 부하의 욕구만족에는 높은 관심을 두는 리더의 행동)	② 높은 구조주도 높은 배려 (부하에게 업무구조를 높게 강조하고 부하의 욕구만족에도 높은 관심을 두는 리더의 행동)
	낮음	③ 낮은 구조주도 낮은 배려 (부하의 업무구조를 적게 강조하고 또한 부하의 욕구만족에도 관심을 적게 두는 리더의 행동)	④ 높은 구조주도 낮은 배려 (부하에게 업무구조를 높게 강조하지만 부하의 욕구만족에는 관심을 적게 두는 리더의 행동)

우에 따라서는 자신이 수평적인 연락을 취해야만 하는 집단의 구성원이 되기도 한다고 주장한다(이창원·최창현, 전개서, 1996, p. 482).

관리그리드 모형은 Blake와 Mouton(1964)에 의해 리더십 유형을 분류하는 개념적 틀로 개발되었는데, 그 두 차원은 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심으로서, 리더십 유형은 1) 무관심형, 2) 친목형, 3) 과업형, 4) 타협형, 5) 단합형 이 있다. 이 중 Blake와 Mouton은 단합형이 가장 이상적임을 주장하였다.

<그림 2-2> 관리그리드의 리더 행동유형



위에서 언급한 행태론적 접근법이 공통적으로 갖는 문제점으로는 1) 리더의 행동을 구분하고 측정하는 데 신뢰성 있고 타당성 있는 측정방법이 개발되지 않고 있는 점, 2) 효과적 리더의 행동은 상황에 따라 다르다는 사실 즉, 상황변수를 고려하지 않았다는 점, 3) 대부분의 연구가 이요인 분류법(two-factor taxonomy)을 이용하여 리더의 행동을 너무 광범위한 두 가지 범주로 단순하게 구분하여 왔다는 점, 4) 대부분의 연구가 리더의 행동과 집단성과(또는 조직성

과)를 동시에 지나치게 의존함으로써 인해 그 인과관계를 파악하기가 어려웠다는 점 등이다.

다. 상황론적 접근법(situational approach)

전술한 두가지 연구의 접근에 대한 비판이 제기되면서 리더십 연구는 상황변수에 관심이 집중되었다. 즉, 상황에 따른 효과적인 리더의 특성, 기능, 행동 등을 파악하는 것이 연구의 초점이 된 것이다.

Fiedler는 리더십 스타일을 LPC(the least preferred coworker)점수¹⁴⁾를 사용하여 분류하였는데, 리더십 효과성에 중요하게 영향을 미치는 상황변수(리더와 부하와의 관계, 직위권력, 과업구조)가 어떠한 방법으로 결합하느냐에 따라 리더의 상황적 유리성(situational favorableness)이 결정되고 효과적인 리더십 스타일이 다르게 나타난다고 하였다. 즉, 리더십 상황이 리더에게 유리하거나 불리한 경우에는 LPC점수가 낮은 리더, 리더십 상황이 리더에게 유리하지도 불리하지도 않은 상황에서는 관계지향적인 리더가 효과적이라고 주장하였지만, 그의 이론이 사용한 LPC점수가 타당성이 결여되어 있고, 리더의 행동은 변화시킬 수 없다는 가정은 비현실적¹⁵⁾이어서 많은 논쟁의 대상이 되어 왔다.

House의 경로-목표이론은 리더의 상황적응 가능성을 인정한다. 이 이론에 의하면, 부하는 리더의 행동이 그들의 기대감에 영향을 미치는 정도에 따라 동기가 유발되며, 리더의 행동은 1) 지시적 리더십, 2) 지원적 리더십, 3) 참여적

14) LPC점수란 리더들이 자기가 가장 싫어하는 동료들 어떻게 평가하는가에 대한 점수를 의미한다.

15) Moorhead, G., & Griffin, R. *Organizational behavior* (3rd ed.), Boston: Houghton mifflin, 1992, p. 264

이창원의 연구들(*Effects of supervisory behaviors on work group effectiveness: A field experiment*, Ph. D. Dissertaion State University of New York at Albany, 1991; *Effects of specific leader behaviors on work group effectiveness in a Korean voluntary organization: a field experiment*, Academy of management Best papers Proceedings, 1995)은 행동교육을 통해서 리더의 관리행동도 변화가 가능하다는 것을 제시하고 있다.

<표 2-2> Fiedler의 상황적합적 리더십이론

리더와 부하의 관계	좋 음				나쁨			
과업구조	구조화		비구조화		구조화		비구조화	
직위권력	많음	적음	많음	적음	많음	적음	많음	적음
상황적 유리성	매우 유리함		적당히 유리함		매우 불리함			
효과적 리더십 스타일	과업지향적 리더		관계지향적 리더		과업지향적 리더			

리더십, 4) 성취지향적 리더십으로 분류된다. 상황변수로는 부하의 특성(예: 부하의 능력 및 성격, 부하의 욕구 및 동기 등)과 근무환경의 특성(예: 과업의 구조화 정도, 작업집단의 특성, 조직 내의 규칙 및 절차 등)을 설정하는데 경로-목표이론의 주장은 그 타당성이 인정받고 있으나, 이론 전체의 타당성은 아직 입증되지 못했다.¹⁶⁾

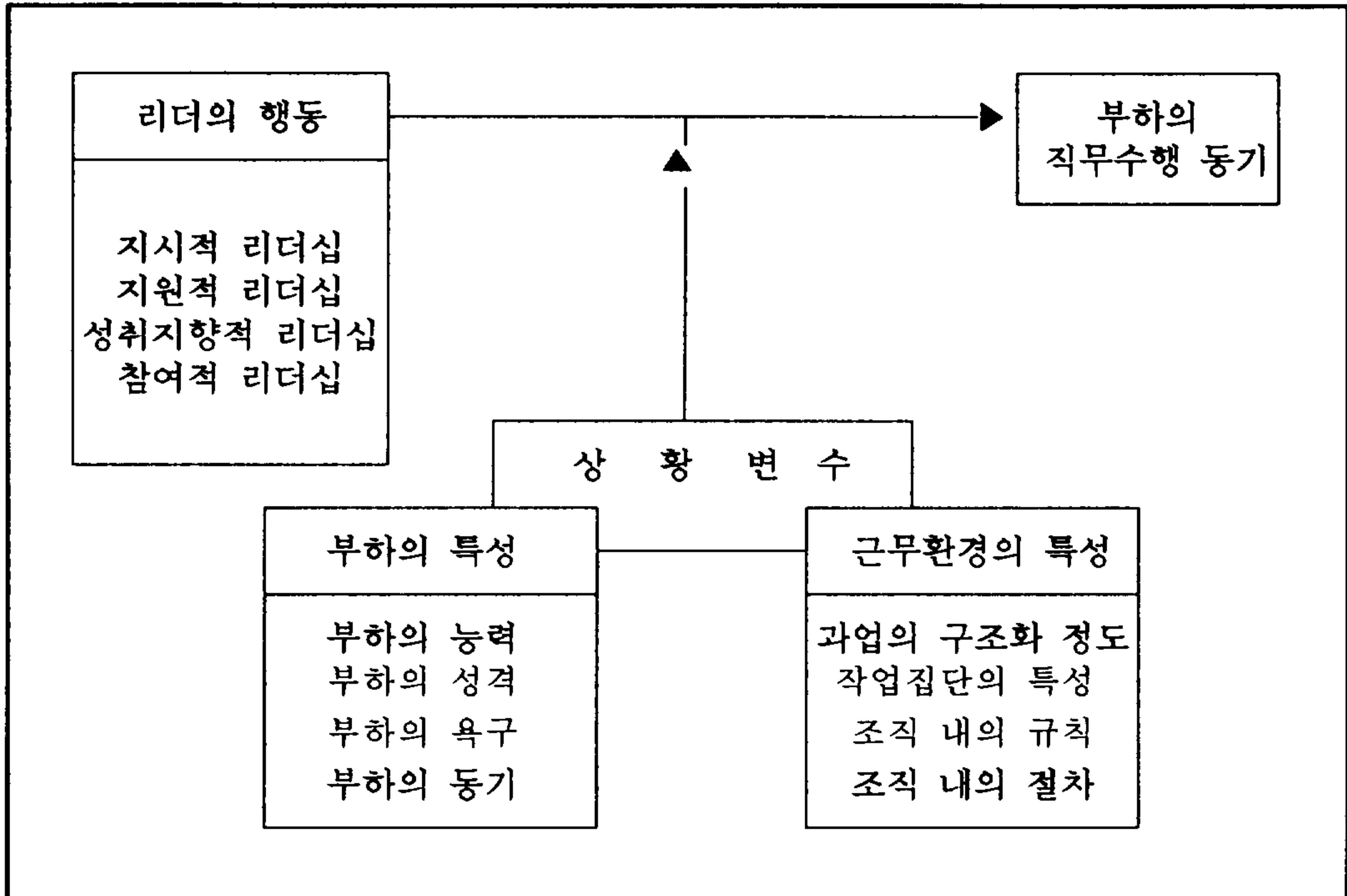
Vroom-Yetton-Jago의 의사결정모형은 Vroom과 Yetton¹⁷⁾에 의하여 처음 주장되었으며, 다시 Vroom과 Jago¹⁸⁾에 의하여 수정 및 보완되었다. 이 이론의 목적은 의사결정의 질(質)을 보호하면서 동시에 부하들이 그 결정을 수용하도록 하는 데 있다. 즉, 의사결정 시(時) 얼마나 부하들에게 참여권을 부여하느냐에 초점이 맞춰지며, 여기서 리더십 효과성을 높이는 상황변수는 의사결정의 질(즉, 의사결정이 업적에 미치는 영향)과 의사결정의 수락(즉, 부하 자신이 의사결정을 스스로 한 것처럼 그 결정에 몰입함)이다.

16) Yukl, G. A., *Leadership in organizations*(2nd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.

17) Vroom, V., & Yetton, P., *Leadership and decision making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.

18) Vroom, V., & Jago, A., *The new leadership*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.

<그림 2-3> 경로-목표이론



그러나 상황론적 접근법도 특성론적 접근법과 같이 공통적으로 갖는 문제점이 있는데 요약하면 다음과 같다.¹⁹⁾

1) 리더의 행동과 리더십 효과성 간의 관계에 영향을 미치는 다양한 상황변수(예: 부하의 특성, 과업의 특성, 작업집단 및 조직의 특성에 관계되는 여러 변수들)를 종합적으로 분석하지 못했다.

2) 행태론적 접근법과 마찬가지로 대부분의 연구가 이요인 분류법을 이용하여 리더의 행동을 너무 광범위한 두 범주로 단순하게 구분하여 왔다.

3) 행태론적 접근법과 마찬가지로 대부분의 연구가 이요인 분류법을 이용하여 리더의 행동과 집단성과(또는 조직성과)를 동시에 한번 측정하는 정태적 상관관계 분석방법에만 너무 의존함으로써 인해 리더의 행동과 집단성과 간의 인과

19) 이창원 · 최창현, 전계서, 1996, p. 270.

관계를 파악하기가 힘들었다.

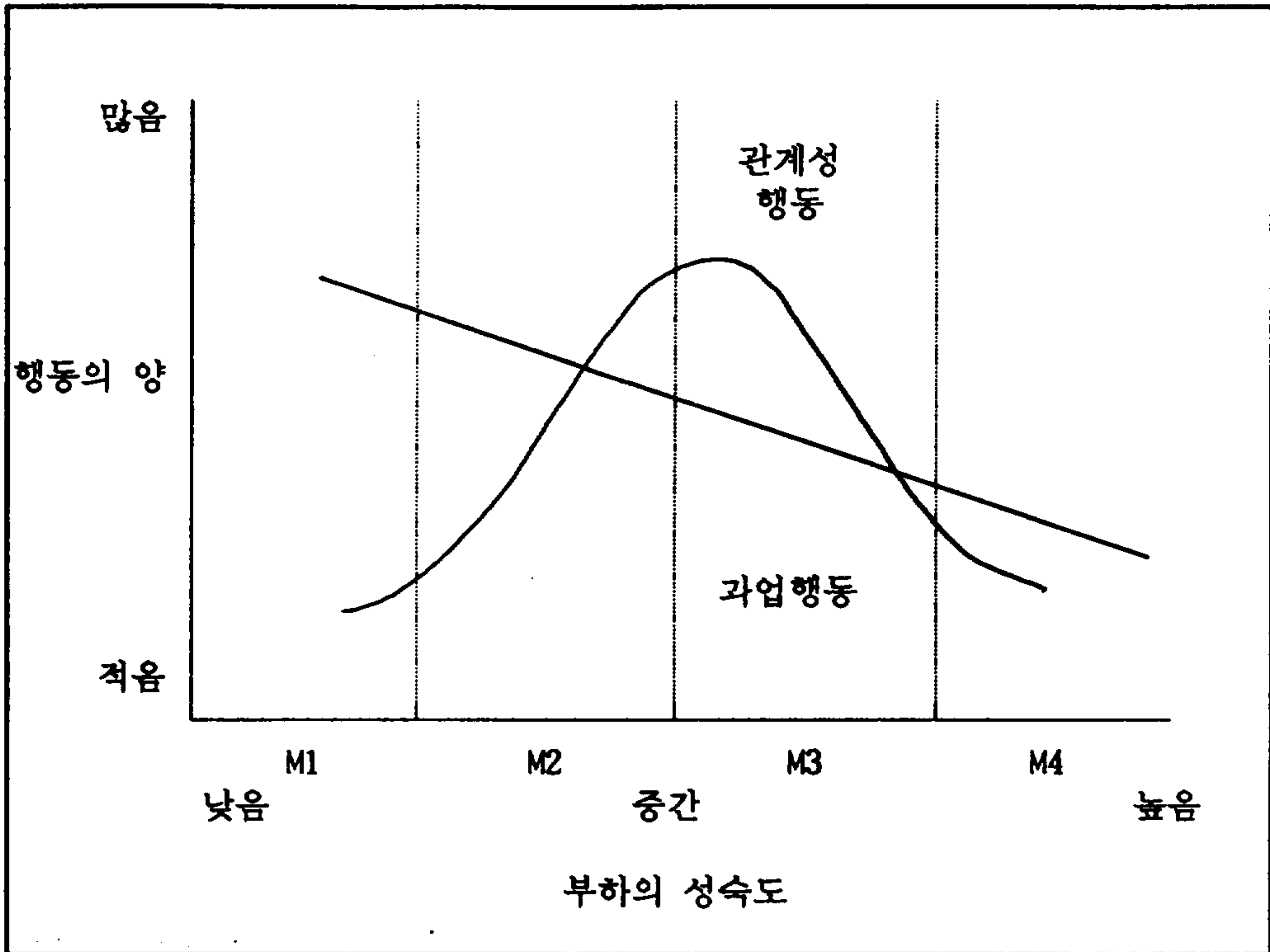
4) 지나치게 수많은 단편적 상황마다 그러한 상황에 적합한 리더의 행동이나 특성을 파악하는 데 주력하였다.

전술한 상황론적 접근법에서 제시하는 리더십이론 외에도 계속 새로운 이론들이 개발되고 있다. 물론 대부분 기본적으로 상황론적 접근법과 마찬가지로 리더십 과정에 영향을 미치는 상황변수들의 중요성을 인정하는 이론들이다. 수직적-쌍방관계 연결이론, Hersey와 Blanchard의 리더십 상황이론, 리더십 대체물 접근법, Yukl의 다중연결모형, 변혁적 리더십, 카리스마적 리더십, 상징적 행동으로서의 리더십, 귀인이론 등이 그것들인데, 여기서는 수직적-쌍방관계이론, Hersey와 Blanchard의 리더십 상황이론, Yukl의 다중연결모형, 변혁적 리더십 이론에 대해 살펴보고자 한다.

Graen과 Dansereau에 의해 개발된 수직적-쌍방관계 연결이론은 리더와 각각의 부하간의 관계가 서로 다를 수 있다는 것을 강조하는데, 리더는 자신이 신뢰하는 소수의 부하들과 내집단을 형성해서 그들과 특별한 관계를 맺는다고 한다. 그래서 내집단(內集團)의 구성원들은 일반적으로 외집단(外集團)의 구성원들보다 근무성과와 만족도가 높다고 한다.

Hersey와 Blanchard의 리더십 상황이론은 조직관리자들에게 인기있는 리더십이론으로, 리더의 행동을 과업행동과 관계성 행동으로 구분하고 상황변수로 부하의 성숙도를 채택한다. 이 모형에서 가장 이상적인 리더의 행동은 부하에게 책임을 위임해 스스로 과업을 수행할 수 있게 하는 것으로 리더는 부하의 성숙도가 높아지도록 노력해야 함을 의미한다. 다음의 <그림 2-4>는 Hersey와 Blanchard의 리더십 상황이론이 제시하는 처방이며, 이상의 상황론적 접근법을 정리해 보면 다음의 <표 2-3>과 같다.

<그림 2-4> Hersey와 Blanchard의 리더십 상황이론이 제시하는 처방



< 표 2-3 > 상황론적 접근법의 리더십 유형

리더십 이론	연구자	리더십유형	효과적 리더십	상황변수
리더십 상황이론	Fiedler. F	과업동기형 관계지향형	그룹 효과성	리더의 지휘권력 리더-부하간의 관계 과업구조
경로-목표 모형	House. R.	지시적 지원적 참여적 성취지향적	부하의 목표설정과 목표달성에 대한 리더의 노력	환경요소 개인적 특성
상황대응 리더십이론	Hersey. P. & Blanchard. K.	교시적 설득적 참여적 위입적	상황에 적합한 리 더십 유형의 대응	부하의 성숙도 직무관련 성숙도 심리적 성숙도
규범이론	Vroom. V. & Yetten. P.	독재1형 독재2형 자문1형 자문2형 집단2형	부하들의 참여	의사결정의 질 의사결정의 수용성 적시성(timeliness)

다음에는 본 연구의 이론적 배경이 되고 있는 Yukl의 다중연결모형(multiple linkage model)과 Bass의 변혁적 리더십에 대해 언급해 보고자 한다.

1) Yukl의 다중연결모형(multiple linkage model)

Yukl의 다중연결모형은 리더의 열한 가지 행동을 원인으로 보면서 여섯 가지의 매개변수와 세 가지 종류의 상황변수를 이용하여 부서의 효과성을 설명한다. 여기서 매개변수란 1) 부하들의 노력, 2) 부하들의 능력 및 역할 명료성, 3) 과업의 조직화, 4) 집단 내 협동 및 응집력, 5) 업무수행을 위한 자원 및 지원의 제공, 6) 다른 부서와의 업무조정 의 원활성 등이다. 또한 상황변수는 1) 매개변수에 직접적으로 영향을 미치고 집단성과에 간접적으로 영향을 미치는 것, 2) 집단성과의 결정요인으로 매개변수의 상대적 중요성을 결정하는 것, 3) 리더의 행동이 매개변수에 미치는 영향을 상황적으로 조절하는 것 등으로 분류할 수 있다.

Yukl의 리더십 14행동²⁰⁾으로는 ① 정보전파(informing)행동, ② 명확화(clarifying)행동, ③ 환경파악 및 정보수집(monitors)행동, ④ 계획(planning) 및 조직화(organizing)행동, ⑤ 문제해결(problem solving)행동, ⑥ 협의(consulting)행동, ⑦ 권한위양(delegating)행동, ⑧ 사명의식 고취 및 동기유발(inspiring)행동, ⑨ 공헌인정(recognizing)행동, ⑩ 보상(rewarding)행동, ⑪ 교제망 개발 및 유지(networking)행동, ⑫ 인화추구(team building and conflict management)행동, ⑬ 인재육성(developing)행동, ⑭ 배려(supporting)행동 등이다.

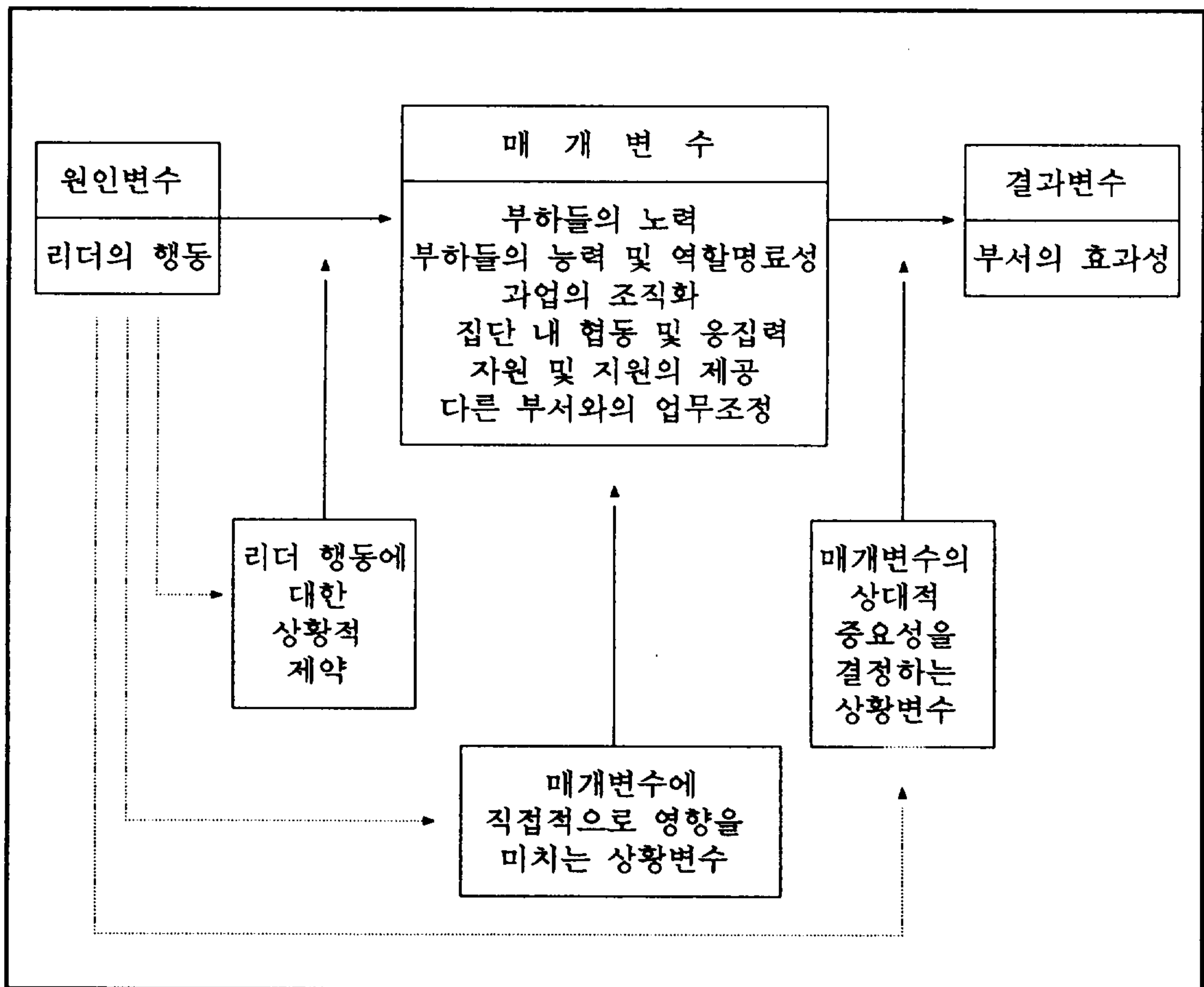
다중연결모형은 리더의 각 행동별로 그 행동이 효과적인 상황을 제시하는데,

20) 다중연결모형에서 제시하는 14가지 리더십 행동에 대한 자세한 설명은 Yukl(1998)의 저서 'Leadership in Organizations(4th ed.)'에 제시되어 있고, <부록>에도 간단한 소개가 있다.

예를 들어, 리더의 권한위양 행동은 1) 리더의 업무부담이 과중하면서, 2) 부하는 유능해서 리더의 과업목표를 분담하고 있고, 3) 기꺼이 추가적인 책임을 맡을 태세를 부하가 가지고 있을 때에 효과적이라고 한다.

Yukl의 다중연결모형은 리더십의 여러 선행연구들을 기초로 개발되었으며, 기존의 이론들을 집대성한 것인데, 가장 큰 문제는 이론의 복잡성으로 인해 실증적으로 그 타당성을 검증한다는 것이 상당히 어렵다는 것이다. 그러나 이창원(1991, 1994)의 연구들을 통하여 다중연결모형의 타당성이 어느 정도는 입증되었다고 할 수 있다.

<그림 2-5> Yukl의 다중연결모형



즉, 그의 연구에서 연구대상 부서에 대한 상황분석은 기본적으로 다중연결모형을 이용하여 효과적인 리더의 행동들을 도출해 냈는데, 리더들에 대한 관리 행동교육의 결과 이러한 행동들이 모두 실증적으로 효과적인 리더의 행동으로 확인된 것²¹⁾은 다중연결모형의 타당성을 제시하는데 도움을 주는 것이라 하겠다. 물론 아직 이 이론은 정교한 이론이라기 보다는 하나의 개념적 틀 (conceptual framework)로 보는 것이 타당하다고 할 수 있다.

2) 변혁적 리더십(transformation leadership)

변혁적 리더십은 요즘 새롭게 관심을 끌고 있는 이론으로 조직 성공에 결정적 영향을 미치고 있는 특정 개인의 뛰어난 자질 또는 카리스마(charisma)에 초점을 맞추고 있기 때문에 카리스마적 리더십의 한 유형 또는 특성론적 접근법의 재등장이라고 일컬어지고 있다.

리더십이론이 발달해 오면서 리더 개인에 대한 관심과 조직효과성에서 리더가 미치는 영향의 비중은 점점 낮아지고 있음에도 불구하고 각종 매체나 기업들은 미국 크라이슬러사의 아이아코카 회장을 비롯하여, GE의 웰치 회장, 유럽 ABB사의 퍼시 바네빅 회장, 그리고 한국계 3세인 일본 소프트뱅크사의 손정의 회장 등을 21세기의 최고경영자로 꼽으면서 이들을 벤치마킹(benchmarking)해야 한다고 캠페인을 벌이고 있는 것과 영국의 대처(Margaret Thatcher) 수상을 비롯하여 전·현직 국가지도자들에 대한 리더십 연구가 유행을 이루고 있는 현

21) 이창원(1994)의 연구에 의하면, 다중연결모형에서 제시하는 관리행동(명확화 행동과 배려행동)의 교육은 미국 뉴욕 주정부 사회사업국 정보기술관리과 감독관들의 관리행동을 변화시켰으며, 그 변화된 관리행동은 그들이 관리하는 관리팀의 집단성과를 변화시키는데 효과적이었다. 또, Yukl의 다중연결모형을 한국의 관리자들에게 적용시의 타당성은 Lee(*Effects of supervisory behaviors on work group effectiveness: A field experiment*, 1991)와 이창원(지방자치단체장들의 리더십 행태와 그 효과성에 관한 실증적 연구, 한국행정학보 제33권 제3호, 1999a; 한국 지방자치단체장들의 리더십 유형분석 및 요인분석, 지방자치에 관한 국제합동세미나, 서울: 한양대학교 지방자치연구소, 1999b)에 제시되어 있다.

실은 기존의 리더십이론으로는 현실에서 두각을 나타내고 있는 이들 리더들의 개인적 특성들을 제대로 설명할 수 없다는 것을 간접적으로 시사해 주고 있다.

최초의 학자는 Burns였으며 Bass에 의해 체계적 발전을 보았다. 리더의 행동은 안정지향적 행동과 변화지향적 행동에 의한 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분되며, 리더가 지녀야 할 속성으로는 카리스마, 영감, 지적 자극, 개인적 배려 등이다. Bass는 다(多)요인 리더십 설문지(multifactor leadership Questionnaire: MLQ)²²⁾를 개발하여 리더가 변혁적 또는 거래적 리더십을 행사하는 정도, 부하들의 리더에 대한 만족 정도, 리더의 효과성 등을 평가하였다.

그에 의하면, 변혁적인 리더는 일반적으로 다음과 같은 12가지 행태를 보인다고 한다(Bass, 1985; Waldman, et al., Yukl, 1994).

1) 비전(vision) 창출: 조직이 어떻게 되어야 하는지에 관해 조직 내에서 공유된 비전(shared vision)을 창출한다.

2) 환경 민감 대처: 변화에 대한 필요성을 인식하고 환경변화와 위협에 대하여 민감하게 대처한다.

3) 모험수행: 스스로 변화의 주체라 생각하면서 모험적 정책을 신중하게 수행한다.

4) 핵심가치 제시: 조직구성원들에게 행동의 지침이 될 수 있는 핵심적 가치들을 명료하게 제시한다.

5) 신념과 이상에 대한 확신: 권력추구의 욕구와 자신감이 강하고 자신의 신념이나 이상에 대한 강한 확신을 가지고 있다.

22) 최초의 MLQ 문항은 73문항으로 구성되었으나, 그 후 다양한 개정판이 사용되어 왔다. 예를 들면, Bass(1985)는 MLQ 2형, 개정된 MLQ 4형 등을 사용하였고, 좀 더 최근의 연구들은 MLQ 5형, MLQ 11형-R 그리고 MLQ 10형 등을 사용하였다. 또한, Bycio와 그의 동료들(Bycio, Hackett, & Allen, 1995)은 40문항으로 구성된 MLQ-1을 사용하였는데, 변혁적 리더십을 측정하는 27개 문항('카리스마적 리더십'을 측정하는 17개 문항, '개별적 배려'를 측정하는 7개 문항, '지적 자극'을 측정하는 3개 문항)과 거래적 리더십을 측정하는 13개 문항('조건적 보상'을 측정하는 7개 문항과 '예외에 의한 관리'를 측정하는 6개 문항으로 구성)으로 구성되었다.(이창원, 전게서, 2000, p. 142.)

6) 능력과 성공에 관한 이미지 관리: 조직구성원들에게 자신이 능력이 있으며 성공을 거두고 있다는 인상을 주는 행동을 수행한다.

7) 신뢰감 제시: 조직구성원들의 업무성과에 대해 본인의 기대가 높다는 사실과 조직구성원들을 신뢰한다는 것을 보여준다.

8) 전형(example) 제시: 조직구성원들이 따라서 할만한 행동의 전형을 제시한다.

9) 동기유발 행동제시: 조직의 목표달성에 적합한 동기가 조직구성원들로부터 유발되도록 행동방식을 취한다.

10) 업무가치 강조: 조직구성원들로 하여금 업무를 수행한 결과의 중요성과 가치를 더욱 높게 평가하게 만든다.

11) 사리(私利) 초월유도: 조직을 위하여 조직구성원들이 개인의 이익을 초월할 수 있도록 유도한다.

12) 사회적 가치 강조: 조직구성원들의 의식제고를 위하여 자유, 정의, 평화 등의 상위이념 및 사회적 가치를 강조한다.

그는 연구결과에서 변혁적 리더십이 비록 정치적·경제적·사회적 긴장과 갈등을 유발할 우려는 있지만, 조직의 건강, 구성원의 복지, 높은 성과를 가져올 가능성이 높다고 주장하였다.²³⁾

3. 조직효과성 이론

지금까지는 조직의 목적달성에 기여하는 리더십 행태(行態)에 관한 연구를 고찰하였다.

조직 연구의 중심이 되는 그러한 행태들은 일반적으로 조직의 성과(performance)를 향상시키는 행태라고 할 수 있는데, 이는 조직의 성과가 곧 조

23) 김호섭 외, 「새조직 행태론」, 1999, p. 254~256 정리

직의 존재 근거가 되는 목적을 달성할 수 있는 체제적 능력을 의미하기 때문이다.²⁴⁾

현대를 살아가는 우리들 대부분의 일상사는 조직에 둘러싸여 있고, 조직에 의해 영향을 받고 있다. 그러므로 현대사회에서의 조직의 역할은 매우 중요하며, 조직에 대한 우리의 관심도 당연지사(當然之事)라 해야 할 것이다.

조직의 입장에서 볼 때 그 주요 관심사이자 조직의 행태론 분야에서 가장 보편화된 성과기준이 되는 변수들은 생산성, 결근율, 이직율, 그리고 직무만족 등인데, 여기서 생산성이란 능률성과 효과성을 모두 포괄하는 조직규범으로서 조직 운영상 거의 절대적 의미를 지니는 것으로 받아들여지고 있다.

Etzioni는 '조직이란 가장 능률적이고 효과성 있는 사회적 단위가 되어야 하며, 조직의 효과성은 목표를 어느 정도 달성하였는가에 의해 결정되고, 능률성은 단위당 산출에 사용된 자원의 양에 의해 결정된다'고 하였다.²⁵⁾

Drucker는 이에 대해 "효과성은 성공의 기반이며 능률성은 일을 바르게 하는 것"²⁶⁾이라고 하면서 효과성은 올바른 일을 하는 것으로 설명하여 특히 행정조직의 입장에서 보면, 능률성이 투입(input)과 산출(output)의 비율에만 관심을 갖는 것에 반(反)하여 효과성은 조직과 환경 또는 행정과 고객 간의 관계에서 바람직한 조직의 결과에 관심을 갖는다.

황진수는 '효과성이란 목적과 수단을 변경한 상태에서 현실적인 산출이 처음의 목표를 어느 정도 충족시켰는가 하는 목표 달성도를 의미하는 동태적(動態的)·기능적(機能的)·사회학적(社會學的) 개념이며, 능률성과 유사한 개념'이라고 하면서 능률성이 수단적인 개념인데 비하여 효과성은 목적적(目的的) 개념

24) Organ, D. W. & T. S. Bateman., *Organizational Behavior* (4th ed.), Homewood, IL: Irwin, 1991. p. 7~8을 인용한 김호섭 외, 전게서, p. 22 재인용

25) Etzioni, A., *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964, p. 8.

26) Drucker, P., *Management: Task-Responsibilities Practices*, New York: Harper & Row, 1973, p. 8.

이라고 하였다.²⁷⁾

따라서 우리가 조직을 연구하는 가장 궁극적인 목적 중의 하나는 어떻게 그리고 왜 조직이 효과적일 수 있고 그 반대의 경우일 수도 있는가를 파악하는 것이다.²⁸⁾ 일반 대중에게 있어서 조직효과성의 의미는 간단하다. 효과적인 조직이란 조직의 목표를 달성하는 조직이라는 것이다.

그러나 조직의 효과성을 측정하고자 할 때는 그 의미가 그렇게 간단하지가 않다. 왜냐하면 일반적으로 조직효과성이란 '조직목표의 달성정도'로 보는데, 조직목표라는 개념 자체가 아주 모호하기 때문이다. 예를 들어, 조직에는 복수의 상충되는 목표들이 존재하며 또한 조직의 목표는 여러 가지 변수에 의하여 변화한다. 결국 조직효과성이라는 개념이 복잡하게 된 가장 큰 원인은 조직목표라는 개념의 복잡성에 기인한다고도 할 수 있다.²⁹⁾

조직효과성에 대한 연구는 단편적이고 체계화되어 있지 못하다.³⁰⁾ 원래 개념 (concept)이란 관찰가능한 현상(現象)으로부터 추론되어서 사람들의 마음속에 자리한 심상(心象)에다가 어떤 의미를 부여한 추상(抽象, abstraction)으로서 그 객관적 실체는 갖지 않는다.³¹⁾ 그리고 조직효과성은 여러 가지 하위개념으로 구성된 고차원적인 상위개념이기 때문에 획일적이고도 일차원적인 정의를 내리기에는 많은 문제점이 있다. 조직이론에 관한 대부분의 문헌들은 조직구조 및 과정 등의 분석에 치중하고, 그러한 분야에 관한 지식이 축적되면 조직효과성에 관한 이해는 자연히 증진된다고 본다.

27) 황진수, 「현대 복지행정론」, 도서출판: 대영문화사, 1998, p. 64~65.

28) Hall, R., *Organization: Structure, Processes & outcomes* (5th ed), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991. 을 인용한 이남희, 정보사회에 있어 사회복지관 조직효과성 제고방안: 집단수준변수를 중심으로, 한성대 석사학위논문, 2000, p. 8.

29) 차종화, "노인복지시설의 조직효과성 평가모형 개발에 관한 연구", 한성대 석사학위논문", 1997, p. 23.

30) Goodman, P. & Pennings, J., *New perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1997

31) 김병진, 「현대사회과학 조사방법론」, 서울: 삼영사, p. 44 를 인용한 나운환, "한국 장애인복지기관의 조직효과성에 관한 연구", 광운대 박사학위논문, 1997, p. 9.

이처럼 조직목표의 개념화와 척도화의 문제점에도 불구하고 조직효과성에 대한 연구는 계속되어져 왔고 또한 중요하다. 왜냐하면 조직효과성의 증진이 조직연구의 궁극적인 목표이기 때문이다.

그런데, 조직을 어떻게 정의하느냐에 따라 조직효과성에 대한 정의도 달라지게 된다. 조직을 합리적으로 공동의 목적을 달성하기 위한 2인 이상의 협동체로 규정할 경우 조직의 효과성은 '합리적 공동목적의 달성정도'라는 관점에서 정의될 수 있으며, 조직을 환경에 적응하는 개방 체계적인 관점에서 보면 조직 효과성은 주로 환경에 대한 적응력이나 조직생존으로 측정될 것이다.

한편 폐쇄 체계적인 관점에서 주로 조직내부의 안정성에 초점을 맞추는 경우에는 체제유지나 보존이 효과성의 기준이 되며, 조직 내의 개인이나 소집단의 행태적 조작을 강조하는 인간관계론적 측면에서 보면 조직구성원들의 직무만족, 응집력, 사기, 조직몰입도 등이 조직효과성을 가늠하는 척도가 될 것이다.

이렇듯 조직효과성의 개념은 사용하는 학자에 따라 혹은 조직에 대한 관점에 따라 매우 다양하게 나타나는데, 그 의미는 모호하며 그것을 측정하는 방법에 관해 조직학 논자들 간의 합의는 이루어지지 않고 있으며, 어떤 학자들은 아예 개념정의를 포기하기도 한다.³²⁾

그러나 전술한 바를 토대로 조직효과성이란, 조직의 목표달성을 의미하는 것으로서 보다 구체적으로는 조직이 환경으로부터의 여러 작용에 대하여 적절히 적응함과 동시에 스스로 내부구조를 안정·통합시키고, 조직구성원의 업적과 생산성을 높임으로써 조직의 생존과 발전을 지속해 가는 정도³³⁾를 의미한다고 정리할 수 있겠다.

조직효과성을 개념적으로 규정한다는 것이 이렇게 어렵기 때문에 대부분의 실증적 연구는 단편적 관점에 입각한 것이거나, 여러 가지 관점을 포괄하는 경

32) 이남희, "정보화사회에 있어 사회복지관 조직효과성 제고방안: 집단수준 변수를 중심으로", 한성대 석사학위논문, 2000, p. 9.

33) 김형모, "사회복지조직의 효과성에 관한 연구", 연세대 석사학위논문, 1993, p. 17.

우에도 효과성을 측정할 수 있는 척도의 입수가능성에 따라 편의적으로 수행된 연구라고 해도 과언이 아니다.

그러므로 본 연구는 조직효과성을 평가할 때 다양한 기준이 필요하고, 그러한 기준은 또한 경쟁적 관계에 있음을 인정하며, 다양한 효과성의 측정기준을 네 가지의 모형으로 범주화함으로써 어떠한 효과성 기준이 어떤 조직상황에 상대적으로 더욱 중요한지를 제시하고자 한 경쟁적 가치 접근법의 장점에 근거하여, 노인종합복지관의 조직효과성 평가에 있어 중요하고도 다양한 평가지표의 개발에 노력하고, 자료의 입수 불가능성에서 오는 연구의 한계를 최소화하기 위해 노력하였다.

조직효과성에 대한 접근방법은 크게 전통적 접근방법과 현대적 접근방법으로 나눌 수 있다.³⁴⁾ 현대적 접근방법으로는 이해관계론적 접근법, 경쟁적 가치 접근법이 있는데 그 가장 큰 차이를 제시하면, 이해관계적 접근법은 조직의 이해관계자 집단들간의 서로 다른 효과성 주장을 수용하는 수준이지만, 경쟁적 가치 접근법은 더 나아가 그러한 효과성 지표가 서로 상호 경합관계에 있다는 것을 제시함으로써 조직의 효과성을 보다 타당성 있게 설명한다.³⁵⁾

여기서는 본 연구의 이론적 배경이 되고 있는 경쟁적 가치 접근법의 내용과 장단점을 살펴보고자 한다.

가. 경쟁적 가치 접근법(competing values approach)³⁶⁾

조직효과성에 관한 대부분의 연구는 생산성이나 효율성에 초점을 맞추고, 특히 민간 기업의 경우 이윤이나 판매량 등을 주요지표로 사용한다. 그러나 행정

34) Daft. R., *Organization theory and design* (4th ed.), St. Paul, MN: West Publishing Co., 1992, p. 47~58

35) 이창원·차종화, "노인복지회관의 조직효과성 평가에 관한 연구: 노인종합복지관과 일반 노인복지회관의 비교분석을 중심으로", 1998, 한국정책학회보 제9권 제1호, p. 219.

36) 이창원·최창현, 전거서, p. 413~418.

조직의 경우 능률성이나 효율성을 측정하는데 많은 어려움이 있고, 정책결정의 다원성으로 인하여 여러 가지 상이한 가치가 상충되는 경우가 많다.³⁷⁾

Cameron과 Whetten³⁸⁾은 조직효과성에 관한 보편타당하고도 일반적으로 적용될 수 있는 이론의 개발이 불가능하므로, 차라리 조직효과성을 평가하는 분석들의 개발이 의미 있는 작업이라고 본다. 조직효과성을 일차원적인 관점으로 설명하려는 연구에 내재된 문제점들을 인식한 Quinn과 Rohrbaug³⁹⁾는 통합적 분석틀을 개발하였는데, 이것이 바로 경쟁적 가치 접근법(competing values approach)이다.

<표 2-4> 경쟁적 가치 접근법의 조직효과성 기준

모 형	강 조 점	효 과 성	
		수 단	목 표
개방체제	조직 및 유연성	유연성, 신속성유지	성장, 자원획득
합리적 목적	조직 및 통제	기획, 목표설정, 평가	생산성, 효율성, 이윤
내부과정	인간 및 통제	정보관리, 조정	안정성, 균형유지
인간관계	인간 및 유연성	응집력, 사기유지	인력자원의 개발

경쟁적 가치 접근법은 Campbell⁴⁰⁾이 제시한 30개의 조직효과성 측정 기준들 중에서 상호 공통적인 것들을 세 가지 가치차원으로 범주화함으로써 개발되었

37) 이창원 · 최창현, 전계서, p. 413.

38) Robbins. S., *Organization theory: The structure and design of organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983, p. 31~33.

39) Quinn. R. & Rohrbaugh. J., *A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis*, Management Science 29, 1983, p. 363~377.

40) Campbell. J., On the nature of organizational effectiveness, In. P. Goodman and Pennings. J. (Eds), *New perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1977.

다. 그러한 세 가지 가치차원은 유연성-통제(flexibility and control dimension)의 차원, 조직의 초점과 관련된 것, 조직의 수단·목적의 차원과 관련된 것으로 이 세 가치차원의 조합에 의해 위의 네 가지의 모형이 도출된다.

1) 개방체제 모형

개방체제 모형은 조직의 유연성과 신속성을 유지하는 것이 효과적인 조직이 되는 수단으로 보며, 조직의 성장과 자원습득을 주요한 조직의 목표로 간주한다. 이 모형에서의 주된 가치는 자원을 습득함에 있어서 환경과 바람직한 관계를 정립하여 조직을 성장시키는 것이다.

2) 합리적 목표모형

합리적 목표모형은 합리적 계획과 목표설정 및 평가를 통하여 조직이 효과적이 될 수 있다고 보며, 조직의 생산성, 효율성, 이윤 등을 주요 조직목표로 간주한다.

3) 내부과정 모형

내부과정 모형은 정보관리와 의사소통을 통하여 조직이 효과적이 될 수 있다고 보며, 조직의 안정성과 균형유지를 주요 조직목표로 간주한다.

4) 인간관계 모형

인간관계 모형은 조직구성원들의 응집력과 사기유지를 통하여 조직이 효과적이 될 수 있다고 보며, 조직 내 인적자원의 가치를 인정하고 개발하는 것을 주요 조직목표로 간주한다.

지금까지는 조직효과성에 관한 이론적 고찰들이었다. 여기서 중요시 되어야 할 부분은 전술한 바 있는 사회복지조직의 조직효과성 평가모형의 문제점을 극

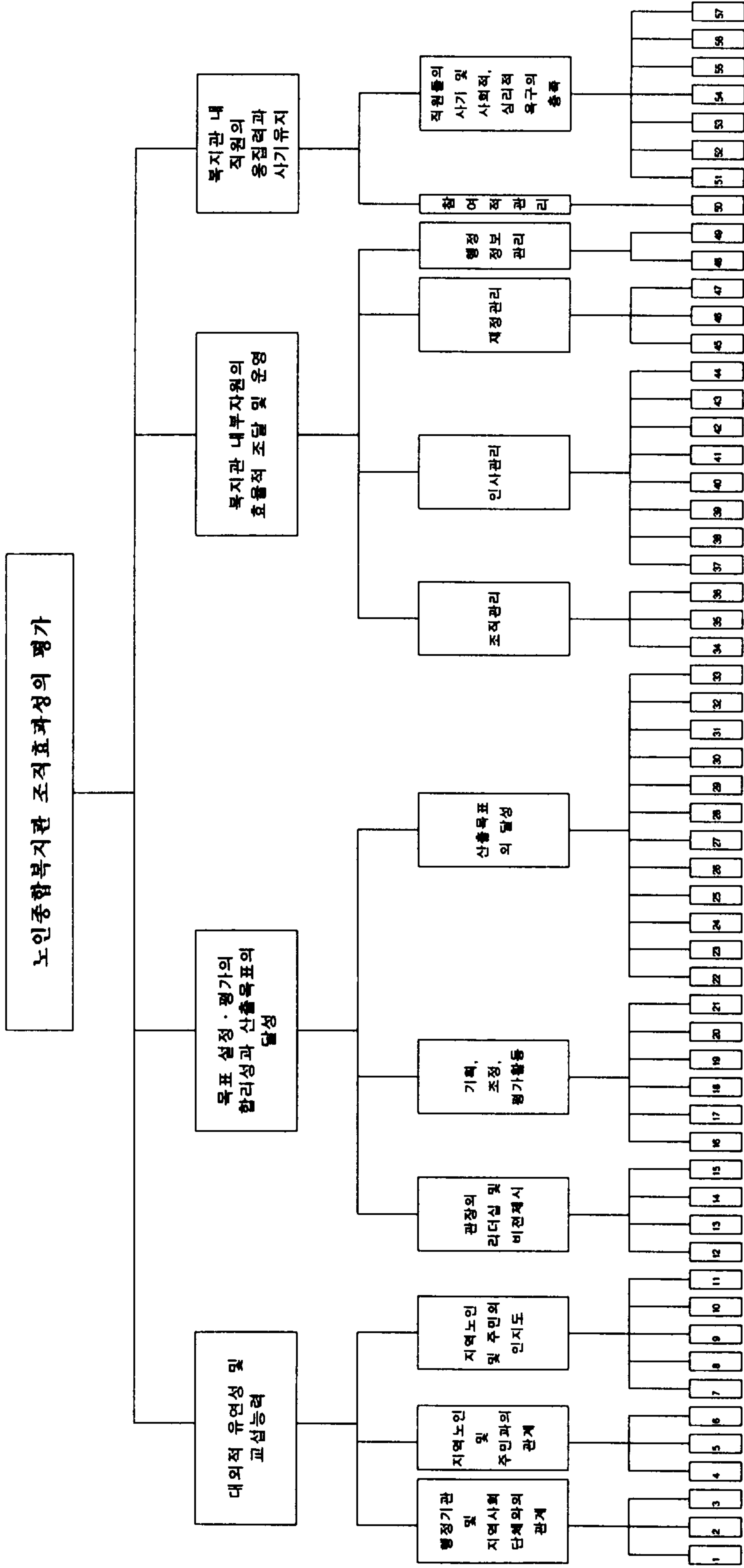
복하기 위한 노력이 시도되었다는 점이다. 그 연구가 바로 이창원·차종화(1998)의 연구인데, 이 연구는 1) 경쟁적 가치 접근법을 이론적 근거로 노인복지회관의 조직효과성 평가모형 체계⁴¹⁾를 정립하고 평가 구성요소들(평가영역, 평가과제, 평가항목)을 도출하였으며, 2) 설정된 평가 구성요소들에 대하여 전문가들에 의한 의견조사를 실시하여 그 적절성을 검토하고, 평가 구성요소들의 상대적인 중요도(가중치)를 계층분석절차(analytical hierarchy process: AHP) 기법(Saaty and Vargas, 1991)에 의한 이원비교방법을 사용하여 설정하였으며,⁴²⁾ 3) 각 평가 구성요소의 상대적 중요도가 조직 유형별 특성을 반영하게 하기 위하여, 노인종합복지관 및 일반 노인복지회관별로 평가 구성요소의 상대적 중요도를 설정하였다.

이창원·차종화(1998) 연구결과의 신뢰성은, 평가영역간 가중치에 대한 일관성 비율은 전체 노인복지회관에 대해서 0.0887, 각 유형별로는 노인종합복지관이 0.0859, 일반 노인복지회관이 0.0943으로 측정되었다. 평가과제간 가중치에 대한 일관성 비율은 전체 노인복지회관에 대해서 0.0873, 각 유형별로는 노인종합복지관이 0.0874, 일반 노인복지회관이 0.0892로 측정되었다. 또한 평가항목간 복합가중치에 대한 일관성 비율은 전체 노인복지회관에 대해서 0.0813, 각 유형별로는 노인종합복지관이 0.0818, 일반 노인복지회관이 0.0825로 측정되었다.

41) 이창원·최창현·권해수, “지방자치단체의 조직효과성 평가에 관한 연구: 계층분석절차 기법을 이용한 평가지표의 개발 및 적용”, 한국행정학보 제32권 제1호, 1998, p. 129~145.

42) 이원비교의 척도는 상대적인 중요도의 강도에 따라 1점부터 9점까지 부여하는 표준적인 AHP 기법의 척도를 사용하였다. 이 기법을 사용한 이유는 다음과 같다. 1) 노인복지회관은 의사결정자가 추구하는 목표 또는 만족시키고자 하는 기준이 다수이며 복합적이어서 선택하고자 하는 상호배타적인 대안들 간의 체계적인 비교가 쉽지 않다. 이러한 경우 AHP 기법은 그 대안들을 체계적으로 순위화시키는 방법을 제시하기 때문이다. 2) 복잡한 다(多)기준 의사결정문제를 계층화하여 단순화·체계화시킴으로써 합리적 의사결정도구로서 기능한다. 3) 각 기준 또는 하위기준들 사이의 상대적 중요도를 판단할 때, 판단의 일관성 정도를 알려주어 일관성이 결여되었을 때에는 수정작업을 가능하게 해 준다. 4) 대안들의 비교·평가 시 객관적 요소(예: 이용자 비율, 홍보 횟수) 뿐만 아니라 정성적 요소(예: 대외적 유연성, 지역 노인과의 관계 등)도 고려할 수 있게 해 준다.

<그림 2-6> 노인종합복지관의 조직효과성 평가 모형의 구조



- 1: 행정기관의 관계 원활성
- 2: 관련복지시설과 의료기관 및 지역사회 단체와의 관계 원활성
- 3: 지역노인단체와의 관계 원활성
- 4: 지역노인 및 주민과의 관계 원활성
- 5: 지역노인 및 주민들의 의견수렴, 참여확대 정도
- 6: 지역행사(주민축제,바자회,일일차집)의 실시여부 및 횟수
- 7: 지역주민이나 노인의 인지도
- 8: 이용자 동향
- 9: 기관이나 프로그램의 홍보 수
- 10: 기관이나 프로그램의 홍보방법
- 11: 기관이나 프로그램의 홍보노력
- 12: 관장의 운영개혁에 관한 관심과 직원노력
- 13: 관장의 복지관 발전 비전제시 및 실천노력
- 14: 관장의 전문성
- 15: 관장의 경력
- 16: 관장의 상근 여부
- 17: 사업계획서 여부
- 18: 예산계획서 여부
- 19: 사업실적 보고서 작성 여부
- 20: 지역사회 욕구조사 실시 및 노력성
- 21: 자체평가 실시 여부
- 22: 목표달성도
- 23: 기본사업의 실시 수
- 24: 프로그램 개발의 독창성
- 25: 지역특성에 적합한 복지 서비스
- 26: 저소득층 수혜율
- 27: 지역물적 자원의 활용
- 28: 지역인적 자원의 활용
- 29: 자원봉사자 수
- 30: 자원봉사자 개발사업 여부
- 31: 자원봉사자 추이
- 32: 직원 1인당 서비스 제공 인원
- 33: 이용자의 만족도
- 34: 의사전달의 원활성
- 35: 중간관리자의 의사결정 참여도
- 36: 시설 및 장비의 관리
- 37: 중간관리자의 전문성
- 38: 직원의 전문성
- 39: 기관 이래 전문인력의 증가율
- 40: 직원의 연평균 증가율
- 41: 중간 관리팀의 합리성
- 42: 인력배치의 합리성
- 43: 승진, 진보의 공정성 및 투명성
- 44: 능력개발의 활성화
- 45: 예산의 연평균 증가율
- 46: 재정 운영의 적법성
- 47: 재정 지출의 효율성
- 48: 컴퓨터의 활용능력
- 49: 정보수집, 활용 및 홈페이지의 활성화
- 50: 참여적 의사결정
- 51: 직원들의 욕구 만족도
- 52: 직원들의 역할 만족도
- 53: 보상제도 실시
- 54: 직원의 평균 근무기간
- 55: 결근율
- 56: 이직율
- 57: 직원들의 직무만족도

즉, 일관성 비율이 모두 0.1 미만으로 나타나, 전문가 의견조사에 의해 설정된 가중치 사이에는 일관성이 유지되고 있는 것으로 판단할 수 있었다.⁴³⁾ 연구의 결과 개발된 “노인복지회관의 조직효과성 평가모형 구조”는 <그림 2-6>과 같은데, 본 연구는 노인복지회관의 조직효과성 평가모형의 구조를 근거로, 이 모형의 최하위 평가구성요소인 평가지표(평가항목)의 개발과 그 평가지표에 의한 조직효과성의 실증적 평가를 시도하였다.

전술한 바와 같이 경쟁적 가치 접근법은 아직까지 실증적 연구가 많이 수행되지 못했다는 것이 단점이지만, 다른 이론들과 다르게 조직효과성을 평가할 때 다양한 기준이 필요하고, 그러한 기준은 또한 경쟁적 관계에 있음을 인정하며, 다양한 효과성의 측정기준을 네 가지의 모형으로 범주화함으로써 어떠한 효과성 기준이 어떤 조직상황에 상대적으로 더욱 중요한지를 제시하고자 한 시도였다는 점에 그 큰 의의가 있다.⁴⁴⁾

다음으로는 선행연구 고찰과 아울러 노인종합복지관에서의 중간관리자 리더십이란 어떤 의미이며, 사회복지 실천의 場(장)에서 일컬어지는 수퍼비전(supervision)과는 어떻게 연결되는지 그리고 리더십으로서의 수퍼비전이 어떻게 수행되어지고 있는지에 대하여 고찰해 보고자 한다.

제 2절. 선행연구 검토

전술한 바와 같이 ‘노인의 사회복지 전달의 장(場)’으로서 그 중추적 역할을 담당하고 있는 노인종합복지관은 그 양적인 증가세에도 불구하고 지금까지의 사업수행에 대한 조직적이고 총괄적인 조직효과성 평가(評價) 자체가 없었던 게 사실이다.

단기간의 성장으로 인한 폐단(弊端) - 양질의 서비스보다는 다량의 사업수행

43) 이창원·차종화, 전계서, p. 229.

44) 양창삼, 「조직이론」, 서울: 박영사 증보판, 1992, p. 162

에 치중-에 대한 문제제기의 시기는 도래하고 있고, 이러한 현상은 사회복지관 평가와 같은 국가 책임의 평가 작업을 통해 가속화될 전망이다. 노인종합복지관이 민간서비스 기관으로서의 책임성(責任性), 효과성(效果性), 효율성(效率性)의 검증, 그리고 실천현장으로서의 전문성(專門性)의 제고(提高)를 요구받게 될 것은 당연한 시대적·사회적 귀결(歸結)이라고 하겠다.

이러한 시대적·사회적 환경 속에서 노인종합복지관의 조직 특성을 고려하여 제한된 환경적 제약 속에서 환경과의 관계를 확립하고 조직을 운영·관리·조정해야 하는 리더십이 더욱 그 중요성을 더해 가고 있다. 또한 주된 재정적 역할을 담당하고 있는 정부에 의한 노인종합복지관에 대한 사후적 지도감독(monitoring)이나 평가는 재계약이나 재정지원 수준을 결정하는 중요한 영역(작업)일 수밖에 없다. 이러한 상황인식(狀況認識)은 노인종합복지관이 조직의 효과성에 관심을 갖게 되고 그 효과성 제고를 위한 다양한 경쟁과 노력들을 경주하게 되는 계기가 되고 있다.

그러나 문제는 효율성의 척도(尺度)로만 측정되고 측정 가능한 쓰레기 처리와 같은 물리적 서비스(hard service)와는 다르게 가사서비스, 상담서비스, 정서서비스 등과 같은 인간적 서비스(human or soft service)는 효율성 이외에도 형평성, 책임성, 합법성, 서비스의 질과 같은 다양한 가치들을 고려해야 하지만⁴⁵⁾ 이러한 측면에 대한 합리적 측정이 지극히 어렵다는 데 있다. 이러한 이유로 사회복지조직에 있어서 성과에 대한 평가가 늦어졌으며, 더구나 사회복지조직에 대한 총체적 평가에 대한 노력 역시 비교적 최근의 일이 되었다.

본 연구의 이론적 근거가 되는 리더십의 상황론적 접근법은 리더의 권한과 재량권, 리더가 수행하는 업무의 성격, 부하의 능력과 동기수준, 외부환경의 속성, 리더에게 요구되는 역할 등과 같은 상황변수의 중요성을 강조한다.

그런데 상황론적 접근법으로 수행된 기존 연구들이 공통적으로 가지고 있는

45) 김승현, “지방자치단체의 복지서비스 계약공급에 관한 연구: 노원구의 위탁시설을 중심으로”, 한국행정학보 제32권 제3호, 1998, p. 146.

주요 문제점 중 하나는 대부분의 연구가 이요인분류법(two-factor taxonomy)을 이용하여 리더의 행동을 너무 광범위한 두 가지 범주로 단순하게 구분하여 왔다는 점을 들 수 있다.⁴⁶⁾ 리더의 행동을 이렇게 단순하고 추상적으로 분류하면,⁴⁷⁾ 한 가지 범주가 포함해야 하는 리더의 행동이 너무 광범위하기 때문에, 그러한 리더 행동의 범주가 부하들을 어떻게 변화시키고 또한 그러한 변화가 집단성과나 조직성과를 어떻게 변화시킬 수 있는가에 대한 설명을 구체적으로 하지 못한다(이창원, 2000; Yukl, 1994). 반대로 리더의 행동을 구체적으로 세분하여 측정하는 것은 리더의 행동이 부하들을 어떻게 변화시키고 그러한 변화가 집단성과나 조직성과에 미치는 영향이 상황에 따라 변하게 되는 이유를 논리적으로 설명할 수 있다.

우리나라의 사회복지조직에 있어서 리더십에 대한 연구도 비교적 최근의 일이다. 이들은 조직내 특성변수와 변수사이의 관계(박인수, 1999; 박일연, 1998), 특성변수와 직무성과와의 관계(김태희, 1997)⁴⁸⁾, 특성변수와 조직효과성과의 관계(한난영, 1999)⁴⁹⁾에 관한 연구 등으로서 양적인 면에서도 소수(小數)이다.

현재까지 사회복지조직의 효과성과 리더십을 연결하여 다룬 연구(남기민, 1990; 조성상, 1993; 김태희, 1997; 신원정, 1998)⁵⁰⁾들은 주로 행동이론에 기반을 둔 '구조주도'와 '배려' 또는 '과업지향적 행동'과 '관계지향적 행동'을 기준으로

46) 이창원·최창현, 전게서, 1996, p 260.

47) 즉, 대부분의 연구가 리더의 행동을 오하이오주립대학교에서 개발한 척도를 이용하여 '구조주도(initiating structure)'와 '배려(consideration)'의 두 가지 범주로 구분하거나, 미시간 대학교에서 개발한 척도를 이용하여 구조주도 및 배려와 유사한 개념인 '과업지향적 행동'과 '관계지향적 행동'의 두 가지 범주로 분류해 왔다(이창원, 전게서, 2000, p 142.)

48) 김태희, "사회복지관장의 리더십과 사회복지사의 직무성과에 관한 연구", 이화여대 석사학위논문, 1997.

49) 한난영, "사회복지관장의 리더십과 조직효과성에 관한 연구: 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로", 이화여대 석사학위논문, 1999.

50) 남기민, 「사회복지조직과 리더십」, 도서출판: 대영문화사, 1990; 김태희, 사회복지관장의 리더십과 사회복지사의 직무성과에 관한 연구, 이화여대 석사학위논문, 1998.

리더십이 부하직원의 헌신과 만족 및 성과 등에 미치는 영향을 밝히고자 하였다.⁵¹⁾ 그러나 이러한 리더십 연구들은 부하직원의 헌신과 만족 그리고 성과 등에 강한 영향을 미친다는 것을 입증하지 못했으며, 감독이나 관리에 관한 연구 내용으로서 리더십의 본질에 근접하지 못했다.

전술한 바와 같이 사회복지조직의 평가에서 총체적 조직효과성을 다룬 연구는 거의 없고, 더구나 노인복지회관에 대한 조직효과성 평가는 아직 없는데, 사회복지조직에 대한 기존의 평가(예: 김만두, 1978; 조남범 외, 1992, 황성철·강혜규, 1994; 서울시정개발연구원, 1995a)⁵²⁾는 다음과 같은 문제점을 갖고 있다.⁵³⁾

첫째, 대부분의 평가모형이 조직효과성에 관한 이론적 틀을 토대로 도출되지 않아 평가모형의 이론적 근거가 취약하고, 평가 구성요소들의 도출 역시 전체 평가모형의 틀 내에서 체계적으로 이루어지지 않았으며, 이에 따라 평가의 타당성이 떨어지게 되었다.

둘째, 평가의 내용도 대부분 사회복지조직의 주요 사업이나 정책의 추진실적 또는 프로그램의 성과 위주로 평가를 수행하였기 때문에, 해당 사회복지조직의 조직효과성을 종합적으로 평가하지 못하였다.

마지막으로, 대부분 평가의 구성요소간 상대적 중요도가 주관적으로 선정되어 평가의 신뢰성 및 타당성을 약화시켰고, 그 상대적 중요도가 조직 유형별 특성을 고려하지 않았다.

그러므로 본 연구에서는 1) Yukl(1989, 1994, 1998)의 다중연결모형(多重連結

51) 권상술, “상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향”, 서강대 박사학위논문, 1996 에서 재인용.

52) 김만두, “우리나라 사회복지관 프로그램의 비교연구”, 사회복지관 개요, 서울: 한국 사회복지관연합회, 1978; 조남범 외, “사회복지관 현황조사 보고서”, 서울: 한국 사회복지관협회, 1992; 서울시정개발연구원, “서울시 사회복지관 단순평가모형 개발-합리적 보조금 지급방안 연구”, 1995a; 황성철·강혜규, 사회복지관 운영평가 및 모형개발”, 보건사회연구원, 1994.

53) 이창원·차종화, 전제서, p. 217.

模型)에서 제시하는 리더십 행동 유형과, 2) Bass(1985)의 변혁적 리더십이론 (multiple linkage model)과 그 후속 연구들에서 공통적으로 제시하는 리더십 행동 유형을 근거로 서울특별시 노인종합복지관의 중간관리자들의 리더십 행동 유형을 분류하고자 한다. 그러한 이유는 먼저, 다중연결모형이 1) 리더십의 상황론적 접근법을 기반으로 한 여러 선행연구들을 망라하여 개발되면서 기존의 이론들을 집대성하였고(Bass, 1990: 47)⁵⁴⁾, 2) 리더의 행동을 14가지로 세분하여 측정하기 때문이다. 또한, 변혁적 리더의 12가지 행동을 이용하여 노인종합복지관 관리자들의 리더십 유형을 분류한 것은, 조직 관리자의 리더십 중 middle up - down의 기능과 주체적인 개념창조집단의 리더로서의 기능이 한층 강조되고 있는 현대의 지식정보사회로의 흐름은 변혁적 리더십과 가장 유사한 개념으로 볼 수 있기 때문이다.

Bass(1985)는 리더십 효과성에 대한 기존의 연구의 한계를 극복하기 위하여 Burns(1978)의 정치적 리더십과 House(1977)의 경로-목표이론을 토대로 변혁적 리더십과 거래적 리더십 이론을 정립하였고(박혜숙, 1994; 권상술, 1996)⁵⁵⁾, 이를 기업환경에 적용시킨 실증연구를 통하여 발전시켰다.

제 3절. 노인종합복지관에서의 리더십과 수퍼비전(supervision)

1. 노인종합복지관에서의 리더십(leadership)

전술한 바와 같이 사회복지기관이 당면한 많은 제한점(재정적 열세, 전문인력 부족 등) 속에서 조직의 효과적 운영이나 직원의 능력개발을 위해서는, 접근

54) 박우순, 「조직관리론」, 서울: 법문사, 1996, p. 19~24.

55) 한난영, “사회복지관장의 리더십과 조직효과성에 관한 연구: 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로”, 이화여대 석사학위논문, 1999, p. 2.; 권상술, “상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향”, 서강대 박사학위논문, 1996.

할 수 있는 많지 않은 대안 중에서 효과적 리더십이 요구된다고 하겠다. 여기서 리더십은 제도나 정책의 미비점을 보완해 주는 기능이 있고, 사회복지 현장이라는 구체적 현장에서는 수퍼바이저(supervisor)가 그 역할을 담당하게 된다. 수퍼비전의 유형 중에서도 직원 수퍼비전이 여기에 속하는데, 전문적 서비스를 직접 실천하는 사회복지사(social worker)가 수(數)적으로 증가 추세에 있는 현재에서 수퍼비전의 효과성은 관심의 대상이 되고 있다.

그러므로 본 연구에서는 리더십 효과성과 직원 수퍼비전의 효과성을 동일시하고자 한다.

수년간 사회복지 실무경험이 있는 수퍼바이저는 노인종합복지관에서 중간관리자로서 기능하게 되는데, 기관의 일정한 직제 기준에 의해서 직책을 부여받고 있거나, 그렇지 않다 하더라도 학부 또는 대학원 과정을 마친 사회복지사들이 수년간 실무경험을 했다면 중간관리자로서 조직과 동료 및 상급자의 기대를 받게 된다. 그러므로 조직 내에서 중간관리자로서의 역할을 수행하면서 수퍼바이저로서의 역할을 수행해야 하는 부장이나 과장, 주임, 선임사회복지사들은 소속 기관의 행정체계 및 관련 기관체계에 대한 깊은 이해가 있어야 한다. 즉, 의사결정체계, 수퍼비전체계, 인사관리체계, 교육훈련체계, 인력평가체계 및 보상체계 등에 대한 이해를 바탕으로 소속기관에 대한 정체성과 전문가로서의 의욕을 가질 수 있게 되며, 미래에 대한 발전적 전망이 기대될 수 있기 때문이다.

한편, 사회복지기관들의 서비스 전달의 필수적 부분으로 인식되고 있는 수퍼비전(=지도감독)에 대한 입장 차이가 과거 수년 사이에 나타나고 있는데,⁵⁶⁾ 적절한 지도감독이 효과적 행정과 실천의 중요한 부분임을 확신하는 대다수의 인식과 사회복지사들의 독립성에 지도감독이 장애물이라고 인식하는 것이 그것이다.

이와 마찬가지로 지금껏 우리나라에서도 수퍼비전의 역할에 대한 정의가 정

56) Rex A. Skidmore, 문인숙·김미혜 역, 「사회복지기관 행정론」, 동인출판사, 1995, p. 370.

확하게 규정되지 못하고 많은 기능들이 묵인되는 가운데 이행되어 왔다. 수퍼비전이 워커의 정당한 전문적 책임수행에 저해될 수 있다는 우려가 효과적 수퍼비전에 대한 연구와 관심에 장애물이 되어 왔던 것이다. 그러나 조직에서의 리더의 중요성은 누구나 인정하는 바이고 많은 리더십 연구들에서 입증된 사실이다. 그래서 사회복지조직에 있어서도 효과적 리더십에 대한 연구는 많이 그리고 계속되어야 할 것이다.

노인종합복지관에서의 리더십은 크게 둘로 볼 수 있는데, 관장의 리더십과 중간관리자 리더십이 그것이다. 여기서 중간관리자란 부장, 과장, 주임, 선임사회복지사를 통칭하는 것으로 직원에게 수퍼비전을 직접 주는 계층이다. 우리나라의 경우 수퍼비전에 대한 특별한 자격규정이 없어서 대체로 직속상관이 직속 워커에게 수퍼비전을 주는 경우가 많으며, 수퍼비전의 시기와 내용, 일수에 있어서도 일정하지 못해서 수퍼비전이 수퍼바이저(supervisee)의 형편에 따라 정해지고 있고, 수퍼비전을 위한 교육자료도 현저히 미흡한 실정이다.

2. 수퍼비전의 기능⁵⁷⁾

수퍼바이저⁵⁸⁾는 복지서비스의 실천을 직접 담당하는 직원이 유효하고 적절하게 업무를 할 수 있도록 감독하고 교육·원조하는 역할을 담당한다. 그래서 수퍼비전의 목적은 워커의 양성과 클라이언트에 대한 처우의 향상이라는 협의의 두 가지 목적을 갖는다.

Levy에 의하면⁵⁹⁾, 지도감독(리더십)은 기관에서 그에게 맡긴 역할과 그 역할을 활성화할 수 있는 관계를 통해서 사회복지사가 일을 더 잘하게 하고 결과적

57) 정길홍, 「사회복지개론」, 홍익제, 1999, p. 263.

58) 수퍼바이저는 일반적으로 복지 및 의료기관이나 시설에서 관리적인 입장에 있는 숙련된 직원 중에서 수퍼바이저로 위촉된 사람이 담당하며, 사회복지 교육을 받는 학생에게는 실습담당 직원이 수퍼바이저가 된다.

59) 문인숙·김미혜 역, 전개서, p. 371

으로 창의적이며 유능한 사회복지사가 되도록 도와준다.

여기서 수퍼비전의 주된 기능으로 행정적, 교육적, 지지적 기능을 들 있는데, 이것은 A. Kadushin의 분류이며, 이들 기능에는 서로 중복된 기능이 존재하고 그 중복 부분의 크기 및 비중은 수퍼바이저의 입장 및 기능의 특징에 의해 변화한다.

행정적 기능은 워커가 기관의 대표자로서 클라이언트를 원조할 수 있도록 하는데 초점이 맞추어 지며, 각 사회복지기관은 서로 다른 조직 목표와 방침을 가지고 그의 구현자로서 워커가 역할을 하게 된다. 구체적으로 말하면, 직무에 대한 기존적 윤리를 몸에 익히고, 조직의 목적, 사회적 역할, 조직의 구조를 파악하여 각자의 지위나 역할의 이해로 지역이나 직종 간의 연계를 도모하면서 업무를 수행할 수 있도록 원조하게 되는 것이다.

교육적 기능은 수퍼비전의 본래적 의미의 가장 중심이 되는 기능으로, 수퍼바이저와 워커와의 신뢰관계가 절대적 필수사항이며, 사회복지 실천의 장에서 대상자의 욕구나 과제의 이해, 처우의 방법에 대한 이론과 기술을 원조하는 것이다. 이는 사회복지사의 사회사업기술의 향상과 증대에 기여하며, 일반적으로 직원들은 실무를 통해서 배우고 성공적이었거나 힘들었던 일들을 토의하는 자체평가 과정에서 배우게 된다.

지지적 기능은 수퍼바이저가 워커를 수용하는 과정에서 나타나며, 워커가 일에 의욕을 상실했다든지, 상황에 따라 좌절을 경험하고 있다든지 하는 상황에서 수퍼바이저가 워커를 촉진하고 독려하는 데서 발생한다.

결국, 전술한 바와 같이 사회복지기관에서의 효과적 지도감독, 즉 리더십⁶⁰⁾은

60) 엄밀히 따지면, 리더십(leadership)이 지도감독이나 수퍼비전(supervision)보다 광의의 의미이고, 발전적 접근에서 나온 개념이나, 현실적으로 적용하는 구체적 현장성 때문에 그 명칭이 다를 뿐 거의 같은 의미로 받아들여져야 될 것 같다.

경험이 많고 전문성이 높은 사회복지사로 성장하는데 중요한 역할을 수행하므로, 그 제도의 잠재력을 믿고 현실화하는 것이 어찌면 사회복지분야에 있어서 중요하고도 도전적인 과제가 아닐 수 없다.

제 4절. 노인종합복지관의 조직효과성

노인종합복지관은 전술한 바와 같은 일정한 목표를 가지고 사업을 실시하고 있는 '조직적 특성'과 클라이언트에게 사회복지서비스를 직접 제공하거나 사회복지서비스를 계획함으로써 인간 또는 사회문제를 해결 내지 완화시키는 기능을 수행하는 '사회복지조직으로서의 특징'을 동시에 지닌다. 사회복지조직은 일반조직과 공통적 특성이 있으면서 동시에 다음과 같은 특성이 있다고 하겠다.⁶¹⁾

1) 변화되어야 할 속성을 지니고 있는 클라이언트와 접촉하고 있다는 점, 2) 서비스를 제공받는 클라이언트의 복지를 보호하고 증진되도록 사회로부터 위임 받았고 이로써 그 존재가 정당화된다는 점, 3) 투입되는 원료가 도덕적 가치를 지닌 인간이라는 사실은 모든 활동이 도덕적으로 정당화되어야 한다는 전제로 인한 기술과 활동에의 제한적 요인이 되기도 한다는 점, 4) 조직목표의 애매모호성 때문에 구체적 목표에 대한 합의를 얻기 어렵다는 점, 5) 재정적으로 외부적인 원천에 의존하고 많은 공사의 사회복지조직들과 관련을 가지고 활동하기 때문에 가치와 이해관계에서 갈등이 상존(常存)하는 경우가 많다는 점, 6) 전반적 사회과학적 지식의 불확실성과 원조관계에 대한 지식의 불확실성은 서비스 결과의 성공률을 낮게 하는 요인이 된다는 점, 7) 사회복지조직의 핵심적 활동

61) Hasenfeld 저, 성규탁 역, 「사회복지행정조직론」, 박영사, 1985; 최성재·남기민, 「사회복지행정론」, 나남출판사, 1995.

은 조직성원과 클라이언트이기 때문에 일선 조직요원들의 중요성이 더 해지게 된다는 점, 8) 사회복지서비스의 효과를 확실하고 타당하게 측정할 수 있는 표준척도가 없다는 점 등 이상의 특성들은 사회복지조직의 평가에 대한 논란이 많고, 변화와 혁신에 대한 저항이 다른 조직들에 비해 큰 요인이 되고 있다.

이러한 이유로 인하여 노인종합복지관의 조직효과성 평가 시 다양한 목표들의 가치를 인정하여 양적 평가와 아울러 질적인 평가를 하여야 함이 중요해 지는 것이다.

제 3장. 노인종합복지관의 현황(現況) 및 실태(實態)

제 1절. 노인종합복지관의 필요성 및 개념

1. 노인종합복지관의 필요성

가. 노인의 여가활동

오늘날 우리나라는 생활수준의 향상, 의료기술의 발달로 인한 평균수명의 연장, 국민의 건강에 대한 높은 관심, 출산율의 저하 등으로 인한 노인인구의 증가로 '급격한 인구의 고령화'라는 사회문제에 직면해 있다. 1999년 현재 한국의 65세 이상 노인인구는 전체인구의 6.8%인 320만 명이고, 2000년에는 7.1%를 넘어 고령화사회에 진입하며, 2022년에는 14%로 고령사회가 될 것으로 전망된다. 또한 노인인구의 증가 속도에서는 그 심각성이 더 한데, 서구국가들의 고령화 사회(aging society)⁶²⁾ 진입속도와 비교하면 알 수 있다.

62) 노인인구의 비율이 7%에서 14%로 증가되는 기간인, 고령화 속도를 살펴보면, 선진

이렇게 급격하게 고령화 사회로 진입하고 있는 우리나라의 경우 국가 및 개인의 노령화 사회에 대한 준비부족, 건강문제, 세대간 가치관의 차이에서 오는 이질감, 여가에 대한 활용방안의 강구⁶³⁾ 등 노인의 삶의 질 향상을 위해 선행되어 해결되어야 할, 사회적으로 적잖은 문제들을 안고 있는 실정이다.

한편, 우리나라는 서구의 다른 나라들에 비해 가족주의적 가치관이나 효의식이 문화적·사회적으로 큰 경쟁력이 되고 있음에도 불구하고 그 한계를 체감하고 있으며, 가족해체나 효 불감증을 엿볼 수 있는 사례⁶⁴⁾들은 우리의 일상(日常)에서 자주 발견되어지곤 한다. 이에 제도적·정책적 대응이 시도되고 있는데 노인의 여가복지시설에 대한 접근으로 노인(종합)복지회관, 경로당, 노인교실, 노인휴양소 등이 있다. 이 중에서도 그 규모나 운영면을 고려할 때 노인(종합)복지회관의 효과적 운영은 지역사회 노인의 임파워먼트(empowerment)를 높이고, 삶의 질을 제고할 수 있는 효과적 방안으로서, 노인(종합)복지회관은 사회복지관과 함께 지역사회의 중요한 자원으로 자리매김하고 있다.

특히 노년기는 대부분의 사람들에게 있어서 직업적인 활동이 중단된 시기로서 의무적인 일에서 벗어난 자유시간 활동의 시기이므로 노년기의 활동의 대부분은 여가(餘暇)활동이고, 극단적으로는 노인의 하루 24시간 전부가 여가일수 있기 때문에 노인여가복지시설로서의 노인종합복지관의 위치가 더욱 중요해진

국의 경우 프랑스는 125년, 미국이 65년, 영국이 60년, 일본이 25년이고, 우리나라의 고령화 기간은 약 22년 정도로 추정하고 있다(이가옥, 1994; 이선자 외, “재가노인 복지시설 표준모델 및 운영프로그램 개발에 관한 연구”, 서울특별시, 1997, p. 5.).

63) 나상희·구재관, “경로당 프로그램 활성화 방안 연구”, 서울특별시 구로노인종합복지관 사업총람, 2000, p. 330.

64) 우리나라 한 도시에서 589명을 대상으로 시행된 연구결과(김한곤, 1998) 노인학대의 실태를 제시하였는데, 노인 학대를 목격한 경험자 중 언어적 학대가 50.0%, 방치 29.8%, 경제적 착취 16.3% 등으로 노인학대의 심각성이 드러나고 있고(조미숙·이윤로·윤혜미, 「가정폭력과 사회복지」, 학지사, 1999, p. 161~166.), 또한 실제로 노부모를 먼 양로원 앞에 데려다 놓고 와버리는 자식의 실화를 매스컴을 통해 접하기도 한다.

다고 보여진다. 그러므로 이렇게 노년기에 있어서 중요한 여가에 대한 고찰이 필요하므로 여가에 대한 정의, 여가활동의 종류 등에 대해 간단히 살펴보고자 한다.

나. 노인 여가활동의 종류

흔히 여가는 관리되고 통제되며 반복적인 일상의 영역에 대립되어 자발적이고, 창조적이며, 일회적인 경험이 가능한 영역으로 정의된다. 따라서 복잡하고 격심한 변화로 특징지워지는 현대사회에서 억압적이고 무의미한 일상의 성격이 부각될수록 여가의 중요성은 더욱 커지게 된다.

일상과 여가를 구분하는 가장 대표적인 방법은 일상(日常)을 조직화된 공적 영역에 투여되는 시간으로, 그리고 여가(餘暇)를 비조직화된 사적 영역에 투여되는 시간으로 구분하는 것이다. 하지만 공적 영역을 제외한 나머지 시간이 모두 곧 자발적이고 창조적인 여가의 시간이 될 수 있는 것은 아니다.⁶⁵⁾

여가(餘暇)는 일에 대치되는 개념으로 일에 비하여 임의성(任意性)이 강한 것으로 구분되지만, 그 개념은 다양하게 정의되고 있다.⁶⁶⁾

Parker는 첫째, 시간을 중심으로 한 정의로 24시간 중에서 일하는 시간, 수면 시간, 식사, 생리적 욕구충족 등의 시간을 뺀 나머지 시간 둘째, 활동의 질을 중심으로 한 정의로 주관적 판단에 의하여 자유와 평화를 느끼는 활동을 의미하고 셋째, 앞의 둘이 결합된 정의로서 휴식, 기분전환, 사회적 성취 및 개인적인 발전을 위해 사용되는 활동의 시간 등으로 구분하였다. 그러므로 여가를 시간개념으로 볼 때는 '여가시간'으로, 활동개념으로 볼 때는 '여가활동'으로 말하는 것이 정확한 의미가 된다.

여가를 자유시간 중에 행하는 활동 그 자체로 해석한 Dumazedier(1967)은

65) 권태환·조형제, 「정보사회의 이해」, 미래미디어, 1998. p. 280.
66) 장인협·최성재, 「노인복지학」, 서울대학교출판부, 1997, p. 235.

‘여가는 사회적으로나 가정, 혹은 노동에 대한 책임상으로 인해 많은 가족의 주거는 규모나 외관, 기구, 설비 등의 측면에서 개선됨으로써 가족원에게 여가활동을 위한 공간과 시설을 제공한다’고 하였고, Dower는 ‘주거가 여가공간 중에서도 중심이 된다’고 하며 주거의 여가장소로서의 역할을 강조하였다.⁶⁷⁾

Gordon 외 2인(1976)은 인지적·정서적·신체적 면에 있어서의 표현적 관여 정도에 따라 여가활동을 감각적 쾌락추구 활동, 창의적 활동, 발전적 활동, 기분전환 활동, 긴장해소 활동 등 5가지로 구분하였다.

한편, 노인의 활동을 수단적 활동과 표현적 활동, 공식적 활동과 비공식적 활동, 1차 집단 참여활동과 2차 집단 참여활동, 대인관계적 활동과 단독활동, 유상활동과 부상활동으로 구분하기도 하는데 여기서 노인의 여가활동은 대부분의 경우 표현적 활동, 무상적 활동이고 공식적 활동 또는 비공식적 활동일 수 있고, 또한 대인관계적 활동 또는 단독활동일 수도 있다.⁶⁸⁾

다. 노인종합복지관의 필요성

노인복지는 노인이 인간다운 생활을 영위하면서 자기가 속하는 가족과 사회에 적응하고 통합될 수 있도록 필요한 자원과 서비스를 제공하는데 관련된 공적·사적 차원의 조직적 제반활동을 의미한다. 따라서 노인복지는 단순한 구빈사업, 보호의 개념이나 노인생활의 일부만이 아니고 전체 생활 면에서의 욕구를 충족시켜 줄 수 있도록 종합적인 계획 속에 추진되어야 할 것이다. 다시 말하면, 양로형식의 최소한의 생활유지의 개념이 아니고 더 나아가 노인이 하나의 독립된 인간으로서 기본적인 욕구충족은 물론 문화적 생활을 영위할 수 있고 아울러 사회에서 존경받고 지위와 역할을 유지 행사함으로써 사는 보람을

67) 이명자, “노인종합복지관의 프로그램 및 이용실태에 관한 연구: 천안시 노인종합복지관을 중심으로”, 단국대학교 석사학위논문, 1999, p. 18.

68) 장인협·최성재, 전계서, p. 235.

갖도록 해야하는 것이 노인복지의 궁극적 개념이라고 할 수 있을 것이다.⁶⁹⁾

이렇듯 노인복지가 노인문제의 핵심을 이루는 빈곤, 질병, 복리후생, 역할상실에서 오는 소외감, 고독감 등의 문제를 해결하는 데 필요한 전반적 서비스 즉, 구체적으로 보면 빈곤에 대응하여 의형제 맺어주기, 재정적 지원 알선 등을 통한 결연 서비스, 질병에 대응하여 한방진료, 물리치료, 운동, 중풍재활치료, 동행서비스 등을 통한 지역의료기관 및 보건기관과의 연계 서비스, 복리후생에 대응하여 결식노인 무료급식, 밑반찬배달, 이·미용 서비스 등의 후생복지 서비스, 역할상실, 고독감 등에 대응하여 말벗 서비스, 취업상담, 취업알선, 공동작업장 운영 등을 통한 취업알선사업으로서 지역사회 노인들이 건강하고 생산적이며 통합적인 생활을 유지하여 보다 만족스러운 노후를 보낼 수 있도록 노인종합복지관이 지역사회의 중요한 공적 지원체계로서 또는 국가적 책임을 위임 받은 운영체(運營體)로서 그 역할이 중요하지 않을 수 없다.

특히 서울특별시의 경우 1997년 현재 65세 이상 노인인구는 약 48만 명으로 서울 전체 인구의 4.5%에 달하며, 2001년에는 약 5.03%가 될 전망이다⁷⁰⁾이어서 다수 노인들에 대한 여가생활의 질적 향상이라는 명제에 접근이 필요하게 되는 것이다.

이와 같이 노인복지서비스가 사회의 변화와 노인의 다양한 욕구에 부응해야 하는 차원에서 그 필요성이 부각되고 있는데 이를 살펴보면 <표 3-1>과 같으며, 결국 현대의 고령화 사회 목전(目前)에서 노인문제의 해결을 위한 접근방안으로써 노인종합복지관의 필요성을 사회적 요인과 관련하여 정리하면 다음과 같다.

69) 이혜진, “노인종합복지관의 가정봉사원파견사업의 활성화 방안 연구”, 한성대 석사학위논문, 2000, p. 20; 김성순, 「노인복지학」, 서울: 이우출판사, 1989, p. 66

70) 나상희·구재관, “노인복지의 이론적 배경과 동향”, 서울시립 구로노인종합복지관 사업총람”, 2000, p. 43.

<표 3-1> 노인의 욕구에 따른 환경

노인의 욕구	환경
생리적 욕구	*수면, 식사, 휴식, 음료, 배설물 처리 *위생, 깨끗한 신체, 깨끗한 주위환경 *쓰레기 제거 *공기, 태양광선
안정과 안전의 욕구	*범죄, 도둑, 동물로부터의 자기보호 *소음, 대기 및 수질오염, 습기, 추위, 더위로부터의 안전 *질병, 기능악화에 대한 대책 *장애물 없는 안전한 통행
사회적 욕구	*타인과의 만남과 대화, 활동을 함께 하는 것 *소속감, 동료의식 *사회집단조직, 클럽활동 *친지와와의 만남, 방문
자존의 욕구	*독립된 프라이버시 *환경지배 *외부인과의 만남, 방문
자기실현의 욕구	*취미활동, 보호활동, 창작·스포츠, 종교·사회봉사활동

자료: 박도권, “노령자를 위한 유료양로시설 계획에 관한 연구”, 연세대 석사학위논문, 1989, p.19를 인용한 이혜진, “노인종합복지관의 가정봉사원파견사업의 활성화방안 연구”, 2000, p.21 재인용.

첫째, 고령화 사회의 도래로 전통적인 대가족제도가 붕괴되고 과거의 가족부양 기능이 축소되면서 많은 노인문제가 사회적 차원에서 발생하기 때문이다. 따라서 문제해결에 있어서도 노인을 위한 정책으로만 이루어질 수 없는 것도 있으므로 노인종합복지관이 지역 내에서 제공할 수 있는 자원봉사와 의료기관 및 보건소와의 연계 등을 통하여 지역사회 자원의 조직화(organization)에 기여할 수 있다.

둘째, 가족 구성형태의 변화와 자녀와 별거하는 노인세대가 증가하고 있으며, 맞벌이 부부의 증가로 사실상 노인을 부양할 수 있는 여건이 마련되지 못한 반면에 (<표 3-2> 참조),⁷¹⁾ 노인소득의 감소는 노년기의 말기에 갈수록 심화되기

때문에 이러한 문제를 가진 노인들을 위해서 노인종합복지관이 나서서 직업선택의 폭이 좁은 노인들을 위한 직종의 개발과 취업알선 등에 접근을 시도할 수 있다.

셋째, 노인인구가 증가하면서 나타나는 다양한 욕구를 해소할 수 있다. 이전과 같이 단순히 경제적인 곤란과 질병만이 노인문제로 대두되는 것이 아니라 이와 다른 다양한 복지욕구에 의한 문제들이 제기되고 있기 때문에 이에 적절하고도 전문적인 서비스의 대응이 필요하게 되는 것이다. 건강하고 경제력이 있는 노인이라 하더라도 좀 더 풍요로운 노후를 위해서 프로그램에 대한 참여에 관심이 집중되고 있기 때문에 건강관리, 교육문화 활동, 여가선용 등 다양한 노인들의 욕구를 충족시킬 수 있는 사회적 지원체계가 필요하게 되는 것이다. 더욱이 사회생활에 참여하는 노인과 참여하지 않은 노인의 생활만족도 비교 연구(Cutler, 1975)나 사회적 활동과 가족관계 및 정신적 자극이 노인의 정신적 만족에 미치는 영향에 관한 연구(Kaplan, 1974; 김재일, 1991)등에서 나타나듯이 노인의 여가활동을 통한 사회적 활동에의 참여가 노인의 삶의 질 제고에 중요하게 자리잡고 있는 것이다.

넷째, 노인에게 나타나는 정신적인 소외감을 해소할 수 있는 장소를 제공하는 곳으로 노인종합복지관은 다양한 노인을 대상으로 재가복지서비스를 제공할 수 있기에 노인공동체(老人共同體)의 장(場)이 될 수 있는 것이다.

<표 3-2> 노인의 동거형태 변화 추이

(단위: %)

구 분	1975	1981	1990	1994	1996
노인단독세대	7.0	19.7	23.8	41.0	53.1
3세대 동거가구	78.2	69.1	44.0	39.1	34.5
미혼자녀가구	6.8	11.2	29.4	14.7	6.3
기 타	8.0	-	2.8	5.2	6.1
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

자료: 박재간, “유료 노인주거복지시설의 개발전략”, 「노인복지정책연구」 통권9호, 1998, p. 11

71) 박재간, “유료 노인 주거복지시설의 개발전략”, 「노인복지정책연구」 통권9호, 1998, p. 11

2. 노인종합복지관의 개념⁷²⁾

가. 노인종합복지관의 개념

노인을 위한 노인복지시설은 “노인복지사업을 수행할 목적으로 설치된 시설”을 말하며, 일반적으로 “인간다운 생활의 보장과 사회적응력을 향상시키기 위해 노인들에게 수용·동원 및 기타의 방법을 통해서 보호·치료·자립 등의 노인복지 프로그램과 서비스를 제공할 목적으로 설치된 장소·시설·건조물”이라고 할 수 있다.⁷³⁾

노인종합복지관은 1997년 노인복지법의 개정 전까지 노인복지시설로 분류되어 노인의 여가활동장소라는 면이 있었지만, 일정한 대상층 즉 주로 저소득층 노인들을 중심으로 복지를 제공한다는 면이 강조되었다. 그러나 개정 법률에서 노인여가복지시설로 분류됨으로써 향후 노인복지증진의 대상영역에 일반 노인을 포함시켜 가는 추세에 있다.

전술한 바와 같이 노인을 위한 노인복지시설은 여러 가지 방법으로 분류될 수 있는데, 기존 노인복지법에서는 노인복지시설, 유료노인복지시설, 노인여가시설로 분류하고 노인복지시설에 양로시설, 노인요양시설, 실비양로시설, 노인복지회관, 실비노인주택으로 구분하였으나, 1997년 개정된 노인복지법에서는 노인복지시설을 1) 노인주거복지시설: 양로시설, 실비 양로시설, 유료 양로시설,

72) 여기서 명확히 해야 할 문제는 노인복지회관과 노인종합복지관의 명칭에 관한 것이다. 노인복지회관은 노인복지법에서 한가지 모형을 갖고 있으나, 실질적으로는 통일된 형태로 불리어지질 않고 있으며, 노인복지회관, 노인종합복지회관, 노인종합복지관 등으로 불려지고 있다. 본 논문에서는 서울시의 경우처럼, 노인종합복지관이라 칭하고 각 시설의 고유명칭을 사용하거나 그 구분이 필요한 부분에서는 각각을 구분하여 칭하기로 한다.

73) 이해진, “노인종합복지관의 가정봉사원 파견사업의 활성화 방안 연구”, 2000, 한성대 석사학위논문, p. 14.

실비 노인복지주택, 유료 노인복지주택이 속하고, 2) 노인의료복지시설: 노인요양시설, 실비 노인요양시설, 노인전문요양시설, 유료노인전문요양시설, 노인전문병원, 3) 노인여가복지시설: 노인복지회관, 경로당, 노인교실, 노인휴양소, 4) 재가노인복지시설: 가정봉사원파견시설, 주간보호시설, 단기보호시설로 분류하고 있다(<표 3-3> 참조).

노인복지법에서 노인복지회관은 “노인들이 자신들의 삶이 영위되고 있는 지역사회에 거주하면서 그들의 복지욕구를 해소·완화시키는 이용시설”로 규정되어 있고, 또한 “무료 또는 저렴한 요금으로 노인에게 대한 각종 상담에 응하고,

<표 3-3> 노인복지시설의 종류

노인주거복지시설(법 제32조)	노인여가복지시설(법 제36조)
*양로시설 *실비 양로시설 *유료 양로시설 *실비 노인복지 주택 *유료 노인복지 주택	*노인복지회관 *경로당 *노인교실 *노인휴양소
노인의료복지시설(법 제34조)	재가노인복지시설(법 제38조)
*노인 의료시설 *실비 노인 의료시설 *유료 노인 의료시설 *노인전문 의료시설 *유료 노인전문 의료시설 *노인전문병원	*가정봉사원파견사업 *주간보호시설 *단기보호시설

건강 증진·교양·오락 기타 노인의 복지증진에 필요한 편의를 제공하여 주는 종합적인 노인복지센터로서의 기능”을 가진다. 그러므로 다른 노인여가시설(경로당, 노인교실, 노인휴양소 등)에 비해 대규모적·종합적·공공적 성격을 갖게 되는데, 이용대상 노인의 실정과 지역적 여건 등을 감안해서 실시하는 사업의 내용을 정리하면 다음의 <표 3-4>와 같다.

<표 3-4> 노인복지회관의 사업내용

구 분	내 용
상담지도	생활, 주택, 신상 등 생활상담과 질병예방, 치료 등의 건강상담 및 지도
취업상담 및 취업알선	취업알선 및 취업 후 사후관리
기능회복훈련	기능회복, 기능감퇴방지 훈련
교양강좌	교양향상 프로그램, 레크리에이션 활동 지도

자료: 보건복지부, 「노인복지법령집」, 1998, p. 115

나. 노인종합복지관과 노인복지회관의 차이점

노인복지법에서 노인종합복지관과 노인복지회관은 한가지 모형을 가지고 있으나, 실질적으로는 그 시설의 사업내용, 시설규모, 직원 배치기준에 의한 각 지방자치단체의 조례에 따라 노인종합복지관, 노인복지관, 노인종합복지회관, 노인복지회관 등으로 구분하여 사용하고 있다. 서울특별시는 노인종합복지관을 자치사업의 하나로 규정하고, 이에 대한 운영지침을 마련하였는데, 노인종합복지관은 노인을 위한 복지를, 각종 편의시설 및 기타 노인에 대한 종합적 복지 서비스를 제공함으로써 향상시킬 수 있도록 운영하는 것을 규정하고 있다(제 2 조).⁷⁴⁾

소규모 노인복지회관과 노인종합노인복지관의 차이를 볼 수 있는 구체적 예가 경기도에서 규정하고 있는 노인복지회관의 운영지침이다⁷⁵⁾. 경기도의 노인복지회관 운영지침을 통해 살펴보면 노인종합복지관과 소규모 노인복지회관은 사업내용 면에서 몇 가지 차이점을 보이고 있다. 노인문제 상담, 불우노인결연,

74) 박재간·원영희·이주열, “노인종합복지관 운영개선 및 프로그램 개발에 관한 연구”, “재가노인복지시설 표준모델 및 프로그램 개발에 관한 연구”, 서울특별시, 1997, p. 16~17.

75) 차종화, “노인복지시설의 조직효과성 평가모형 개발에 관한 연구”, 1997, p. 17 재인용

<표 3-5> 노인종합복지관과 노인복지회관의 차이점

구 분		노인종합복지관	노인복지회관
사업내용	공통사업	노인문제상담, 후원사업 주간보호사업, 교육·여가사업 노인공동작업장, 노인자원봉사활동 자원봉사자 활용	좌 동
	추가사업	가정봉사원 파견사업 의료재활사업, 노인편의시설 제공 경로식당, 노인능력은행 재가노인봉사사업, 지역복지사업 기타 부대사업	없음
	계	30개 단위사업	21개 단위사업
시설 규모	규 모	1000m ² 이상	500~100m ² 이 상
	공통시설	강당/회의실, 도서실, 자원봉사자실 상담실, 의무실, 화장실	좌 동
	추가시설	전화상담실, 노인공동작업장 식당 및 조리실, 사무실, 물리치료실	없음
시설기준		강당: 150m ² 이상 도서실: 70석 이상	강당: 100m ² 도서실: 30석 이 상
직원기준		25명(관장1,부장2, 선임사회복지사6,사회 복지사6,물리치료사3,간호사1,기능교사2,서 무·경리1,조리사1,노무기사2)	11명(관장1,부장 1,선임사회복지 사2,사회복지사2 ,물리치료사1,간 호사1,기능교사1 ,서무·경리1,노 무기사1)

자료: 오경석·서미경, “경기도 노인복지회관 설치·운영지침”, 1996, p. 96 재
인용

불우노인 일시보호(예: 주간보호 등), 노인 사회교육 및 여가지도 교육, 노인 부업실 운영, 노인교실운영, 노인 취미·능력개발 및 활용, 노인 봉사활동, 자원봉사자 육성 및 활용 등 21개 단위산업은 공통사업이며, 노인종합복지관은 이에 더하여 필수사업으로서 노인 가정봉사원 파견, 의료재활사업의 실시, 노인 편의시설 제공사업(예: 이·미용, 목욕 등), 경로식당, 노인 능력은행, 재가노인 봉사사업, 지역복지사업(예: 주민 취미교육, 청소년 선도, 사회조사 및 무료예식장, 회의실 임대, 여가선용 장소 등의 시설물 제공)등을 추가로 하여 30개 단위사업을 실시할 것을 규정하고 있다. <표 3-5>에서 살펴 본 바와 같이 노인종합복지관과 노인복지회관은 건물의 규모와 시설 및 직원배치 기준이 차이가 있음을 알 수 있다.

규정상 노인종합복지관과 노인복지회관에 대하여 이와 같은 운영지침이 마련되어 있지만, 실질적으로는 노인복지회관의 운영은 활성화되지 못한 경우가 많다. 사실상 노인복지회관은 규정된 시설과 인원을 갖추지 못하고 규정보다 소규모적으로 운영되거나, 거의 활동이 침체되어 있는 경우도 있다. 반면에 본 연구의 대상조직이 되고 있는 노인종합복지관은 운영이 활성화되어 있다. 특히 서울특별시의 경우에는 1989년 2개의 복지관 설치·운영 이후 1990년대 중반 이후부터 노인종합복지관 형태의 노인복지회관이 속속 개관되어 지역사회 노인들에게 그들의 욕구에 맞는 보건·의료를 포함한 다양한 복지서비스를 통합하여 제공하고 있다.

제 2절. 노인종합복지관의 현황 및 실태

1. 노인종합복지관의 현황

노인복지회관은 1981년 노인복지법이 제정될 때 일본의 노인복지센터와 미국

의 다목적 노인센터(Multipurpose Senior Center)와 유사한 시설인 노인복지관을 노인복지시설로서 규정하였으나, 초기에는 다양한 복지서비스를 제공하였다기 보다는 노인대학이나 경로당, 노인회 사무실로 사용하는 정도였다. 그러나 노인복지서비스 영역이 보편주의적 이념에 입각해 그 대상영역이 확대되어 일반 지역노인들까지를 포함한 서비스 제공체계로 변화하고 있다. 서울특별시의 경우 1989년 중부 노인종합복지관⁷⁶⁾과 남부 노인종합복지관이 개관되어 사업을 수행해 왔고, 1994년과 1996년에 약수노인복지회관과 송파 노인종합복지관이 개관되었으며, 이후 구로, 인덕, 서초, 성가정, 양천, 은평, 성북, 강서, 중랑, 마포, 강북 노인종합복지관이 개관되어 사업을 수행하고 있다.

그 외에도 서울특별시로부터 시립노인종합복지관 위탁운영체로 선정된 기관은 4개소(강북, 성동, 금천, 도봉)와 구립 영등포 노인종합복지관이 있는데, 이로써 서울특별시의 노인종합복지관은 2000년 10월 현재 19개소(시립 12, 구립 5, 사립 2)로 현재 사업을 실시하고 있는 복지관은 14개소이다.

<표 3-6> 노인종합복지(회)관의 전국 지역별 현황

(단위:개소)

지역	개소	비고	지역	개소
서울	19	시립 12, 구립 5, 사립 2	강원	2
경기	16		대전	1
인천	5		부산	3
전남	4		경남	4
광주	3		전북	2
충남	4		제주	2
계	68		대구	3

자료: 서울시 노인종합복지관협회 내부자료, 2000, 10

76) 중부 노인종합복지관은 처음 효창동에서 개관되어 하계동으로 이전하면서 지금의 북부 노인종합복지관으로 개명(改名)되었다(이명자, 전계서, p. 27).

<표 3-7> 서울시 노인종합복지관 현황

시설명	위 치	규 모		운영법인	전화번호	개원일자
		대 지	건 물			

-구립5-

약수	중구 신당 366-18	371	908.5	사단법인 가정복지연구소	2234-3515	'94. 2. 25
송파	송파 삼전 172-2	1,759	4,902	사회복지법인 청암복지재단	2203-9400	'96.11. 21
서초	서초 양재 7-44	470	1,725	사회복지법인 근화재단	578-1515	'98. 3. 20
양천	양천 신정 325-3	2,142	2,450	재단법인대한예 수회장로회서울 노회유지재단	2649-4848	'98. 4. 1
영등포	영등포 문래동 3가 76-2	1,332	2,531	학교법인 일송학원	2068-5326	'2000.10.6

-사립2-

성가정	강동 고덕동 317-25	3,300	5,597	천주교서울대교 구 유지재단	481-2217	'98. 6. 1
인덕	은평진관외동 38-48	1,029	1,109	사회복지법인 인덕원	385-8181	'97. 7. 1

-시립 12-

시설명	위 치	규 모(m ²)		운영법인	전화번호	개원일자
		대지	건물			
남부	관악 봉천 726-3	3,554	2,331	사회복지법인 자선단	888-6144	'89. 5. 9
북부	노원 하계 170-1	1,184	2,281	사회복지법인 상원복지재단	948-8540	'89. 5. 9
구로	구로 구로 25-1외3	1,157	1,779	사회복지법인 한국복지재단	838-4600	'97. 2. 1
은평	은평 진과외동 산 140	12,099	2,636	사회복지법인 인덕원	385-1351	'99. 7. 1
성북	성북 종암동 66-25	1,088	2,595	사회복지법인 진각복지회	929-7950	'99. 9. 1
강서	강서 등촌 661-4	1,142	2,532	학교법인 한국그린노의교 회학원	3664-0322	'99. 9. 1
중랑	중랑면목동 178-8	1,493	2,371	사회복지법인 사랑의집	493-9966	'99. 12. 1
마포	마포 창전동 140	1,286	2,523	사회복지법인 한새복지재단	333-1040	'99. 12. 26
강북	강북 수유동 122-3	1,460	2,433	사회복지법인 케어코리아	992-6783-4	'00. 10. 2
성동	성동 마장동 798-1	2,062	2,396	사회복지법인 서울캐톨릭 사회복지회	2298-5117	'00. 10. 2
금천	금천 시흥동 558-1 희 ₁₁	2,266	2,581	사회복지법인 작은예수회	804-4088-9	'00. 9. 1
도봉	도봉 쌍문동 19-12	1,708	2,443	사회복지법인 삼일알복지재단	993-9900	'00. 10. 2

자료: 「사회복지시설현황 2000」, 서울특별시, 2000. p. 196~328 재정리

2. 노인종합복지관의 운영 실태

전술한 바와 같이 2000년 10월 현재 서울지역에서 운영 중인 노인종합복지관은 14개소인데, 현실적 여건을 감안하여 여기서는 1) 시설규모, 2) 위탁운영체(운영법인), 3) 시설종사자에 관한 사항, 4) 프로그램 관련 사항으로 나누어 살펴보고자 한다.

가. 시설규모

남부(대지: 3,554㎡, 건물:2,331㎡)와 은평(대지: 12,099㎡, 건물: 2,636㎡)은 다른 노인종합복지관에 비해 대지가 건평에 비해 넓다. 그 외의 모든 노인종합복지관은 건평이 대지에 비해 상대적으로 넓으나 이는 건물을 제외한 충분한 공간이 확보되지 않은 상태를 의미하기도 한다. 그리고 하루 이용인원이 1,000명이 넘는 복지관(남부, 북부, 은평, 성북, 중랑)이 많은데 상대적으로 공간이 협소해서 서비스의 효과적 제공에 어려움을 호소하는 복지관이 많았다. 근래에 개관하여 사업을 수행하고 있는 복지관의 사정은 다소 나은 듯 했으나 비교적 오랜 기간 동안 사업을 수행해 온 복지관에서의 공간적 시설확보의 문제는 드러나 보였다.

나. 위탁 운영체(운영법인)

노인종합복지관은 국가 또는 지방자치단체가 직영하거나 혹은 사회복지법인 또는 사단법인, 종교법인, 재단법인 등 비영리법인에 한하여 설치·운영할 수 있다. 서울특별시의 경우 2000년 10월 말 현재 노인종합복지관 중 직영하는 노인종합복지관은 없으며, 사회복지법인이 위탁 운영하는 복지관은 전체의 74%(14개소), 학교법인이 10%(2개소), 재단법인이 5%(1개소), 종교법인이

11%(2개소)로 사회복지법인이 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 노인종합복지관은 기본적으로 국가 책임사업을 비영리법인이 위탁하여 수행한다는 점에서 중앙정부 혹은 지방자치단체와는 위탁 및 운영과정에 있어서 밀접한 행정적, 재정적 관계가 형성된다. 복지관의 설립과 위탁 그리고 운영 및 감독 등의 전 과정에 있어서 국가기구와 복지관 위탁체가 맺는 행정적, 재정적 관계를 서울 특별시를 준거로 정리하면 다음의 <표 3-8>와 같다.

<표 3-8> 복지관별 위탁 및 운영실태 현황(서울시의 경우)

구 분	사회복지관	노인종합복지관	장애인복지관
건립주체 및 건립비 부담	*자치구 *재정수요 충족도에 따라 차등지원	*시·자치구 *구립은 재정수요 충족도에 따라 차등지원	*시·자치구 및 단체 *건축비 국비:시비(30:70)
위탁체 선정방법	*자치구선정위원회에서 선정	*서울시 위탁자 선정 심의회에서 선정(운영능력, 적합성, 공신력, 재정능력 등 서류심사)	*서울시 위탁자 선정 심의회에서 선정(운영능력, 적합성, 재정능력 등 서류심사)
운영비 지원	*시비지원 -매년 운영실적을 평가 결과에 따라(40~50%) 차등지원	*운영비 지원 -시립은 전액 시비 -구립은 재정수요 충족도 80%미만은 전액지원(80% 이상은 구비)	*운영비 지원 -위탁운영시설(국40, 시60) -단체직영시(국40, 시40, 자20)
운영자 비용부담	*법인 전입금 20% 부담	*의무부담비율은 없으나 운영주체에서 운영비 일부 부담	*단체 직영시설의 경우 20% 부담
관리·감독	*자치구 업무감독 -사회복지사업법 -市사무위임조례 *市 회계검사	*자치구 감사 (년 2회)	*자치구 감사 (년1회)
실제적 평가제도	*매년 1회	*없음	*없음

자료: “사회복지관 평가지표 2000”, 서울시 사회복지관협회·한국복지연구소, 2000, 3, p. 64.

노인종합복지관은 먼저 주체 및 건립비 부담에 있어서 시비 그리고 일부 국비가 지원되고 있으며, 위탁체의 선정방법에 있어서는 서울특별시의 '위탁자 선정심의위원회'에서 직접 선정 책임을 맡고 있다. 위탁자의 선정 기준은 추상적이긴 하지만 재정능력, 사업계획, 운영 능력 등 공통적인 기준을 적용하고 있다. 그러나 이러한 선정기준, 선정의 주체와 절차 등 핵심적인 사항에 대한 관련법규 혹은 조례의 구체적 명문화·제도화가 되어 있지 않다는 점에서 투명성과 예측가능성에 문제가 제기될 수 있다.⁷⁷⁾

운영비 지원의 경우 대부분 광역자치단체(서울특별시)와 기초자치단체(구)의 비용으로 충당하고 있는데, 시립(市立)은 전액 시비(市費)이며, 구립(區立)은 재정수요 충족도 80% 미만은 전액지원이며 재정수요 충족도 80%이상은 구비(區費)이다.

운영자의 비용부담에 있어서는 사회복지관처럼 의무부담비율이 있는 것은 아니지만 운영주체가 운영비를 일부 자부담하고 있는 실정이다.

복지관의 관리감독에 있어서는 사회복지관이 사회복지사업법과 시의 조례에 의해 모든 복지관이 기초자치단체의 업무감독을 받게 되어 있으며, 사회복지관은 시(市)의 회계검사를 받고, 3년 전부터 '복지관 평가'에 의해 실적을 평가받도록 되어 있으나 노인종합복지관은 아직 평가가 시행되지 않고 있어 조직의 효율적 운영과 효과성을 제고를 위한 그 필요성이 제기되고 있다. 특히 민간부문에 의한 서비스계약공급에 관한 연구(김승현, 1998)⁷⁸⁾에서 계약의 경쟁성을 기반으로 기대되었던, 효율성 제고, 서비스의 질과 수요에 대한 반응성 제고, 계약과정의 부패 감소, 비용상승 및 지도감독의 어려움 해결 등은 현실화되지 않고 있는 것으로 나타났다. 결국 낮은 경쟁성과 자동적인 재계약 과정의 로비에 의한 불공정계약이 심각한 문제로 제기되었다.

77) "사회복지관 평가지표 2000", 서울시 사회복지관협회·한국복지연구소, 2000, 3, p. 64.

78) 김승현, 전계서, 1998.

다. 시설 종사자에 관한 사항

사회복지기관의 효율성과 효과성은 조직구성원인 직원과 직접적으로 관련이 되어 있다. 서비스의 수혜자와 직접적 접촉을 하는 당사자도 직원이며, 지역사회에서 조직(복지관)에 대한 지역주민의 이미지가 형성되는 데에 결정적 역할을 하는 이도 직원이다. 오랜동안 조직관리론적 측면에서는 동기부여와 직무만족에 대해 관심이 높았는데, 사회복지분야에서는 무엇이 중요하고 효과적인지를 알기 위해 그것에 관심을 갖는다. 그러나 사회복지 분야에서 항상 입버릇처럼 제기되는 문제는 시설 종사자의 처우에 관한 것이었지만, 현재에도 과거에 비해 별반 개선된 점이 없어서 대부분의 시설 종사자들이 격무(激務)에 시달리고 있는 실정이다.

노인종합복지관에서 직원들은 전문적인 경우 낮은 보수를 불만요인으로 지적하는 비율이 높았고, 행정적인 경우 낮은 보수 및 행정기관의 지나친 업무관여 등을 그리고, 기술직에서는 낮은 보수 및 과중한 업무로 인한 어려움 등을 불만요인으로 지적하였다.

그러므로 리더십이 제도나 정책의 미비점을 보완해 주는 기능이 있으므로, 제한된 환경 속에서 효과적 리더십이 기관의 최고 책임자나 중간관리자들에게서 요구되고 있는 것이다.

이를 구체적으로 보면, 노인종합복지관의 적정 인원은 서울특별시의 경우, 33명 수준으로 규정하고 있으나 <표 3-5>에서 보는 바와 같이 대부분의 노인종합복지관에서 직원의 적정수준 배치는 이루어지지 않고 있다.

특히 전문인력인 사회복지사의 절대적 부족이나 직원을 지도감독하는 수퍼바이저⁷⁹⁾의 수적 열세는 노인종합복지관의 효과성 제고에 걸림돌이 되고 있다.

79) 사회복지 실습의 장(場)은 사회적 서비스 기관인데, '사회복지기관, 사회복지시설, 지역복지의 모든 실천의 장에서 활약하고 있는 직원이나 실습생에 대하여 전문성과 능력을 발휘할 수 있도록 교육 및 지도나 원조를 하는 것'을 수퍼비전(supervision)이라

더구나 노인종합복지관에서 제공하는 복지서비스가 전문적 서비스임을 감안할 때, 인력의 전문성은 질적인 서비스 프로그램의 효과적 실시나 조직효과성에 중요한 요소가 되는데, 현행 노인종합복지관의 이용노인을 감안한 직원 1인당 서비스제공 인원⁸⁰⁾을 보면 '절대적 전문인력의 난'을 대부분의 노인종합복지관에서 동시에 겪고 있음을 알 수 있다.

<표 3-9> 노인종합복지관의 직원과 자원봉사자 및 이용자 현황⁸¹⁾

시설명	직원수	자원봉사자수	전문자원봉사자수	총이용자수	시설명	직원수	자원봉사자수	전문자원봉사자수	총이용자수
남부	31	590	200	4,085	마포	25	802	207	4,100
북부	29	450	50	5,200	약수	7	50	·	150(1일)
구로	28	259	70	4,911	송파	34	186	30	1,024
은평	28	640	210	8,000	서초	18	230	30	1,100
성북	25	361	·	3,675	양천	25	900	30	4,600
강서	23	579	150	3,500	성가정	15	400	·	400(1일)
중랑	25	529	20	4,137					

자료: 「사회복지시설현황 2000」, 서울특별시, p. 196~328 정리에 본 연구의 설문조사 결과를 가미해서 재정리. '·'부분은 무자료 부분이며, '약수'와 '성가정'의 이용자수는 1일 기준임.

라. 프로그램 관련 사항

노인종합복지관에서 현재 실시되고 있는 서비스 프로그램을 크게 분류하면,

하고, 수퍼비전을 행하는 사람을 수퍼바이저(supervisor), 수퍼비전을 받고 있는 사람을 수퍼바이지(supervisee)라고 한다.

80) 직원 1인당 서비스 제공인원(= 총 이용자 수/총 직원 수)은 총 직원수 대비이고, 전문인력에 의한 1인당 서비스 제공인원(= 총 이용자 수/전문인력의 수)은 전문인력 대비이기 때문에 전문적 서비스의 제공 측면에서 높은 효과성을 기대한다는 것이 그만큼 어렵게 된다.

81) 여기서의 현황은 「서울특별시 사회복지시설현황 2000」을 기초로 정리했기 때문에, 본 연구의 결과 질문지에서 나온 각 기관별 data와 시차(時差) 상의 오차는 있을 수 있다.

상담서비스, 주간보호서비스, 기능회복서비스, 사회교육서비스, 경로당 프로그램 지원사업, 가정봉사원파견사업 및 이들에 대한 교육사업, 중풍 또는 치매노인 가족교실 운영사업, 고령자취업알선사업, 후생복지사업, 노인취미활동 프로그램 운영 등으로 볼 수 있다. 이처럼 대부분의 노인종합복지관에서 기본적으로 노인여가복지시설로서의 기능사업에다 재가노인복지시설로서의 기능사업(가정봉사원파견사업, 주간보호, 단기보호 등)을 부가(附加)하여 실시하고 있다.

적절한 서비스를 제공하기 위해서는 재정적 한계로 인한 서비스 대상자의 선정 및 관리 과정, 서비스 제공의 조력자인 자원봉사자나 가정봉사원에 대한 선정 및 교육이 필요하게 되는데 그 과정을 가정봉사원파견사업을 예로 제시하면 다음의 <그림 3-1>, <그림 3-2>와 같다.

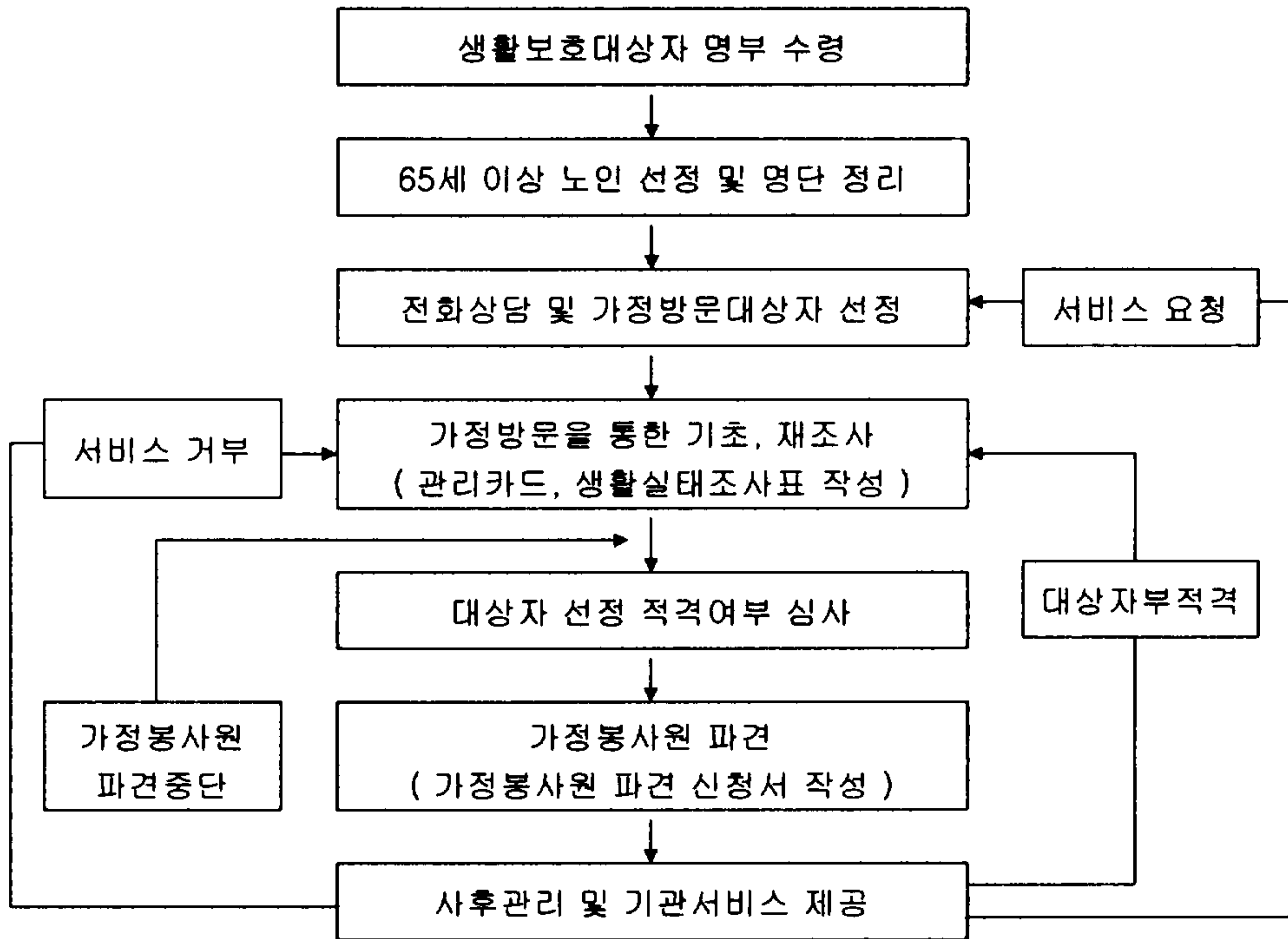
거의 대부분의 노인종합복지관에서 컴퓨터교실과 물리치료실은 이용률이 가장 높아서 대기자가 많았고, 특기할만한 프로그램들로는 사회교육사업의 장수씨네마(구로), 일일나들이(성북), 장수대학(송파), 노인대학(양천), 수지침교실(중랑) 등이 있다.

지역특수사업으로는 그린실버봉사대(구로)⁸²⁾, 특수목욕(송파), 노인용품전시 및 판매(송파 외 여러 복지관) 등이 있고, 의료서비스로는 북부에서 실시하고 있는 “화상진료”가 독창적이었다. 송파에서는 생활보호대상자 등 송파 한가족, 일반구민, 기타 순으로 혜택이 주어지는 장례서비스 사업을 실시하여 장례용품 및 장례버스의 대여에서 장례대행까지를 지원하고 있고, 은평에서는 내방상담이 어려운 노인에게 전화를 통한 상담서비스를 제공하는 “24시간 자비의 전화” 프로그램을 효과적으로 실시하고 있으며, 성북에서도 비슷하게 “전화안부 서비스”를 효과적으로 실시하고 있다.

여기서 특히 고려하여야 할 점으로, 이용노인들의 대부분이 노인성질환을 최소 1가지에서 2~3가지를 앓고 있는 점과, 한방진료 및 물리치료실의 이용률이 높을 점을 감안할 때, 보건의료서비스와 사회복지서비스의 휴먼서비스 통합을 위한 노력이 요구되고 있다. 보건·의료·복지 통합적 접근은 노인의 의료비를 절감시키고, 환자를 지역사회의 생활과 직업으로 복귀시키는데 효과적이기 때

82) 은퇴한 노인들로 구성된 봉사단으로 지역사회에서 지역주민에 대한 한문·예절교육, 청소년 선도 등의 봉사활동을 한다.

<그림 3-1> 서비스제공 대상노인 선정·관리



자료: 구로노인종합복지관, “1997년-1999년 주요업무 현황보고: 가정봉사원 파견사업”, 1999, p.7.

문인데, 이에 대한 다양한 연구들이 계속되고 있다. 사회복지사무소와 보건소와의 통합방안을 조직면, 사업내용면, 인력면, 재정면으로 나누어 제시하는 연구⁸³⁾가 있고, 사회복지사무소와 보건복지사무소의 장·단점에 관한 논의⁸⁴⁾가 있다. 이용자들의 접근성을 기존의 읍·면·동사무소와 보건복지사무소를 비교한 연구⁸⁵⁾가 있으며, 보건복지사무소를 ‘내무행정체계 소속의 보건·복지 통합

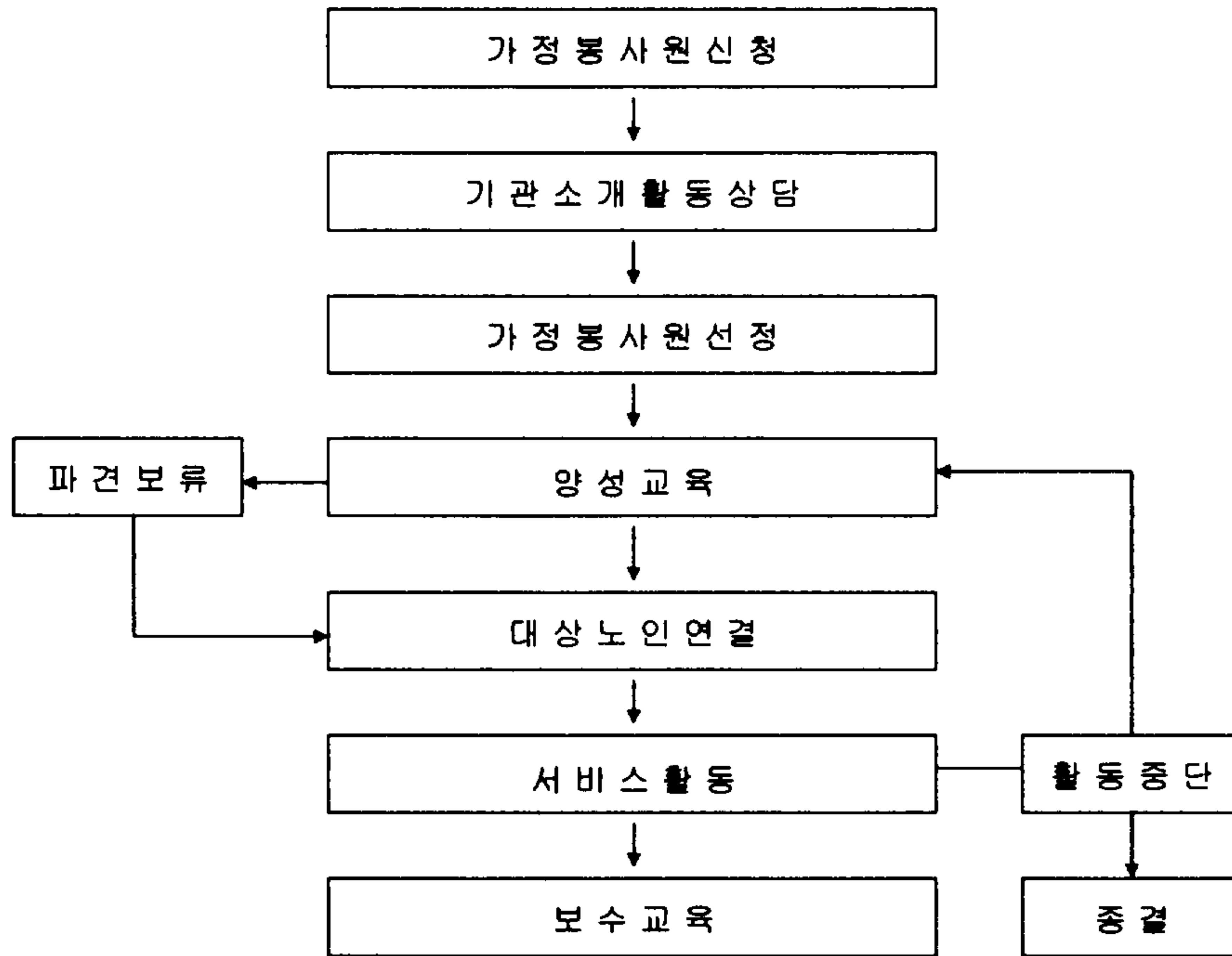
83) 이연주, “한국 보건의료와 사회복지전달체계의 통합에 관한 연구: 보건소와 사회복지사무소를 중심으로”, 사회복지 통권 제122호, 한국사회복지협의회, 1994.

84) 최성재, “보건복지사무소와 사회복지사무소”, 한국 사회복지의 선택, 남세진 편, 나남, 1995.

85) 김현미, “보건복지사무소(안)에 대한 이용자 접근성 분석-읍·면·동사무소와 비교 분석, 이화여대 석사학위논문, 1995.

전달체계'로 보고, 이것이 효율적일 수 없는 여러 가지 이유를 제시하고 있으며⁸⁶⁾, 보건복지사무소 내의 보건의료전문직과 사회복지전문직 간의 인식의 차

<그림 3-2> 가정봉사원 선정 및 파견관리



자료: 구로노인종합복지관, “1997년-1999년 주요업무 현황보고: 가정봉사원 파견사업”, 1999, p.10

이를 밝혀내는 연구⁸⁷⁾가 있다. 그리고 복지사무소에 대한 운영평가보고서로, 한국보건사회연구원의 1차(이성기 외, 1995), 2차(이성기 외, 1996), 3차 보고서(이현송·강혜규, 1997)가 있는데, 모두 통합성, 접근성, 효과성, 전문성, 적합성이라는 기준을 설정하여 평가하였다.⁸⁸⁾

86) 강혜규, “보건복지사무소와 공공복지전달체계의 개편”, 한국사회과학연구소 사회복지연구실, 「한국사회복지의 이해」, 동풍, 1995.

87) 이용표, “보건복지사무소에 대한 전문직간의 인식차이 연구-보건의료전문직과 복지전문직을 중심으로”, 서울대 석사학위논문, 1996.

제 4장. 연구방법

이제 본 연구의 가설을 검증하기 위한 연구방법을 설명하고자 한다. 연구방법은 위에서 도출된 분석틀에서 사용된 용어들을 정리하여 변수의 조작적 정의를 설명하고, 연구의 대상과 조사대상의 선정방법, 자료수집, 자료의 분석을 위한 통계적 방법, 변수의 신뢰성에 대해 설명하고자 한다.

제 1절. 연구의 대상 및 범위

본 연구의 연구범위를 정함에 있어서 공간적 범위와 대상적 범위를 구분하여 볼 수 있으며, 그 구체적 범위의 내용은 다음과 같다.

본 연구는 서울시 노인종합복지관의 중간관리자층(부장, 과장, 주임(선임)사회복지사)의 리더십 행동과 조직효과성을 측정하기 위해서, 모집단을 서울시⁸⁹⁾에 있는 노인종합복지관에 근무하는 사회복지사(부장 제외)들로 하였으며, 그 표본은 개관하여 사업을 실시한 지 1년 이상인 10개소(시립 7, 구립 3)의 노인종합복지관에 근무하는 사회복지사들이다. 2000년 11월 현재 위탁운영체 선정을 받은 시설은 19개소로 시립 14개소, 구립 5개소, 사립 2개소이나 개관하여 노인복지사업을 실시하고 있는 곳은 12개소(시립 8, 구립 4, 사립 2)이다.

그러나 조직의 성과라는 것이 1~2개월에 이루어지는 것이 아님을 감안하여, 운영기간이 짧아 조사대상으로 부적절한 5곳을 제외시켰고, 사립 2개는 자치단체의 지원과 통제 및 지도 감독에서 완전히 자유로울수 없는 구립 노인종합복지관이나 시립노인종합복지관과 그 운영면(運營面)에 있어서 상당히 차이가 있

88) 함철호, “보건복지사무소의 조직효과성 평가연구”, 중앙대 박사학위논문, 1998, p. 4.

89) 본 연구에서 서울을 연구대상 지역으로 선정한 이유는 중간관리층을 갖고 있는 노인종합복지관이 주로 서울에 집중되어 있기 때문이며, 연구자로부터 지리적 조사가 용이한 때문이기도 하다.

기 때문에 제외시키기로 하였다.

조직효과성 평가에서는 복지관과 직원(사회복지사) 및 서비스의 수혜자인 어르신들을 그 대상으로 하였다.

전국의 노인종합복지관에 근무하는 사회복지사를 대표할 수 있는 서울특별시의 노인종합복지관에 근무하는 사회복지사를 전수조사 함으로써 대표성을 삼기 위해 최대한 노력하였으나, 회수된 설문지는 기관조사표 11부, 직원조사표 95부, 이용자 조사표 215부로서, 통계자료로 활용 가능한 설문지는 총 291부였으며 최종 분석자료로 사용되었다.

본 연구에서 노인종합복지관의 리더십 행태⁹⁰⁾를 알아보기 위하여 그 대상을 중간관리자들로 선정한 이유는 1) 우리나라 사회복지조직의 경우 중간관리자의 다수(多數)가 사회사업, 사회복지를 전공한 사람들로 대표적 전문사회사업가들임을 감안하면, 효과적 조직관리는 이들의 리더십에 많이 좌우되고, 2) 조직목표 달성에의 역할수행이라는 공헌도도 매우 커서 조직의 중요한 요소이기 때문이다.

제 2절. 변수의 조작적 정의

1. 변수의 설정 및 평가지표

본 연구의 중간관리자 리더십 행동 측정변수는 1)리더십 행동을 Yukl(1989, 1994, 1998)의 다중연결모형에서 제시한 14가지 행동과 2)Bass(1985)의 변혁적 리더십이론과 전술한 후속 연구들에서 공통적으로 제시한 변혁적 리더의 12가

90) 리더십 유형을 '행동'과 '행태'로 구분하고자 하는 것은 Bass의 변혁적 리더십이론과 그 후속 연구들에서 공통적으로 제시하는 리더십 유형에는 순수한 행동적 요소 이외에도 리더의 태도적(attitudinal)요소가 포함되어 있기 때문이다(이창원, 전게서, p. 142.).

지 행동이다.

조직효과성 측정변수는 이창원·차종화(1999)의 연구에서 개발된 노인(종합)복지관 조직효과성 평가모형을 근거로, 4개의 평가영역과 12개의 평가과제에 의한 본 연구의 핵심은 57개 '평가지표의 개발'과 이에 의한 조직효과성의 '실증적 평가'에 있다.

1) 리더십 행동

리더십 행동에 따른 부하 직원들의 리더십 효과성을 보기 위한 것으로, Yukl의 리더십 14가지 행동과 Bass의 변혁적 리더십 12가지 행동이 있다.

전자로는 정보전파 행동, 명확화 행동, 환경과악 및 정보수집 행동, 계획 및 조직화 행동, 문제해결 행동, 협의 행동, 권한위임 행동, 사명의식 고취 및 동기 유발 행동, 공헌인정 행동, 보상 행동, 교제망 개발 및 유지 행동, 인화추구 행동, 인재육성 행동, 배려 행동이 해당된다.

후자로는 비전 창출, 환경 민감 대처, 모험 수행, 핵심가치 제시, 신념과 이상에 대한 확신, 능력과 성공에 관한 이미지 관리, 신뢰감 제시, 전형(example) 제시, 동기유발 행동제시, 업무가치 강조, 사리(私利)초월 유도, 사회적 가치 강조 등이 해당된다.

2) 조직효과성

노인종합복지관이 지역노인에 대한 다양한 공적 서비스 전달체계로서의 책임을 얼마나 달성하고 있는가에 대한 그 조직적 측면의 효과성을 평가하기 위한 것으로, 1) 대외적 유연성 및 교섭능력, 2) 목표 설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성, 3) 복지관 내부자원의 효율적 조달 및 운영, 4) 복지관 내 직원의 응집력과 사기 유지 등이다. 각 영역별 평가과제로는 행정기관 및 지역단체와

관계성, 지역노인 및 주민과의 관계성, 지역노인 및 주민의 인지도, 관장의 리더십 및 비전 제시, 기획 및 조정·평가활동, 산출목표의 달성, 조직관리, 인사관리, 재정관리, 행정정보관리, 참여적 관리, 직원들의 사기 및 사회적·심리적 욕구의 충족 등이 해당된다.

다음으로 각 평가영역에 의한 평가과제별 평가지표는 다음의 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 노인종합복지관의 조직효과성 평가 영역별 평가지표

대외적 유연성 및 교섭능력		
행정기관 및 지역사회단체와의 관계	지역노인 및 주민과의 관계	지역노인 및 주민의 인지도
*행정기관과의 관계 원활성 *관련복지시설과 의료기관 및 지역사회단체와의 관계 원활성 *지역노인단체와의 관계원활성	*지역노인 및 주민과의 관계원활성 *지역노인 및 주민들의 의견수렴, 참여확대 정도 *지역행사의 실시 여부 및 횟수	*지역주민이나 노인의 인지도 *이용자 동향 *기관이나 프로그램의 홍보수 *기관이나 프로그램의 홍보방법 *기관이나 프로그램의 홍보노력

목표 설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성		
관장의 리더십 및 비전제시	기획·조정·평가활동	산출목표의 달성
*관장의 운영개혁에 관한 관심과 지원노력 *관장의 복지관 발전 비전 제시 및 실천노력 *관장의 전문성 *관장의 경력 *관장의 상근 여부	*사업계획서 여부 *예산계획서 여부 *사업실적 보고서 작성 여부 *지역사회 욕구조사 실시 및 노력성 *자체평가 실시 여부	*목표 달성도 *기본사업의 실시 수 *프로그램 개발의 득창성 *서비스의 적합성 *저소득층 수혜율 *지역 물적자원의 활용 *지역 인적자원의 활용 *자원봉사자 수 *자원봉사자 추이 *직원1인당 서비스제공 인원 *이용자의 만족도

복지관 내부자원의 효율적 조달 및 운영			
조직관리	인사관리	재정관리	행정정보관리
<ul style="list-style-type: none"> *의사전달의 원활성 *중간관리자의 의사결정 참여도 *시설 및 장비의 관리 	<ul style="list-style-type: none"> *중간관리자의 전문성 *직원의 전문성 *개관 이래 전문인력의 증가율 *중간관리팀의 응집성 *인력배치의 합리성 *승진, 전보의 공정성 및 투명성 *능력개발의 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> *예산의 연평균 증가율 *재정운영의 적법성 *재정지출의 효율성 	<ul style="list-style-type: none"> *컴퓨터의 활용능력 *정보수집, 활용 및 홈페이지의 활성화

복지관 내 직원의 응집력 및 사기 유지	
참여적 관리	직원들의 사기 및 사회적·심리적 욕구의 충족
<ul style="list-style-type: none"> *참여적 의사결정 	<ul style="list-style-type: none"> *직원들의 욕구 만족도 *직원들의 역할 만족도 *직원들의 직무 만족도 *보상제도의 실시 *직원의 평균 근무기간 *결근율 *이직율

2. 측정변수의 조작적 정의

전술한 종속변수(조직효과성)의 하위척도들에 대한 조작적 정의를 정리하면 다음의 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 측정변수의 조작적 정의

측정 변수	조작적 정의
행정기관과의 관계 원활성	동사무소, 구청, 시청 등과의 업무 협조 정도
관련복지시설과 의료기관 및 지역사회단체와의 관계 원활성	지역 내 복지시설, 보건소, 지역단체와의 관계성 정도
지역노인단체와의 관계성	지역노인단체와의 관계성 정도
지역노인 및 주민과의 관계 원활성	노인이나 주민에게 복지관 시설을 대여해준 정도
지역노인 및 주민들의 의견 수렴, 참여확대 정도	노인이나 주민에게 복지관 시설을 개방한 정도
지역행사(주민축제,바자회,일일찻집)의 실시여부 및 횟수	지역행사의 실시 횟수
지역주민이나 노인의 인지도	지역주민이나 노인의 복지관에 대한 인지도
이용자 동향	이용자의 증감 추이
기관이나 프로그램의 홍보수	복지관이나 프로그램을 위한 홍보의 연간 총수
자원봉사자 수	자원봉사자의 수
의사전달의 원활성	조직 내 의사전달의 원활성 정도
재정 지출의 효율성	재정 지출의 효율화 정도
개관이래 전문인력 증가율	창립시 대비 올해의 전문인력 수
직원의 연평균 증가율	직원의 연평균 증가율
중간관리팀의 응집성	부서간 관리팀의 팀웍 및 협조도
인력배치의 합리성	인력의 직무에의 합리적 배치 정도
승진, 전보의 공정성 및 투명성	공개채용 또는 일관성있는 인사고과 반영정도
능력개발의 활성화	담당자의 관련프로그램 교육훈련 참여 횟수
예산의 연평균 증가율	창립시 예산 대비 올해 예산의 연간 증가액
재정운영의 적법성	재정지출의 효율적 운영 정도

측정 변수	조작적 정의
기관이나 프로그램의 홍보방법	복지관이나 프로그램의 홍보방법
기관이나 프로그램의 홍보노력	복지관 관련 홍보물 발행실적
관장의 운영개혁에 관한 관심과 지원노력	관장의 지역사회에서의 활동 정도
관장의 복지관 발전 비전제시 및 실천노력	관장의 비전제시 및 실천에 대한 노력성 정도
관장의 전문성	관장의 사회복지사 자격증 등급
관장의 경력	관장의 사회복지 관련기관에서의 경력
관장의 상근 여부	관장의 상근 정도
사업계획서 여부	사업계획서 여부
예산계획서 여부	예산계획서 여부
사업실적 보고서 작성 여부	사업실적 보고서 작성 여부
지역사회 욕구조사 실시 및 노력성	지역사회 욕구조사의 연간 실시 횟수
자체평가 실시 여부	자체평가 실시 여부
목표 달성도	복지관 목표의 달성 정도
기본사업의 실시 수	기본사업의 실시 수
프로그램 개발의 독창성	타 복지관과 비교하여 차별화된 프로그램 수
서비스의 적합성	지역특성에 맞는 서비스의 실시 정도
저소득층 수혜율	이용자들 중 저소득층의 수혜 비율
지역 물적자원의 활용	지역 물적자원의 활용 여부
지역 인적자원의 활용	지역 인적자원의 활용 여부
자원봉사자 개발사업 여부	자원봉사자에 대한 교육실시 여부
자원봉사자 추이	자원봉사자의 증감 추이
직원 1인당 서비스 제공 인원	총 직원 수에 대한 총 이용자 수
이용자의 만족도	이용자의 서비스의 참여시 접근성, 전문성, 서비스 질에의 만족도
중간관리자의 의사결정 참여도	부장의 복지관 의사결정에의 참여도
시설 및 장비의 관리	시설의 청결 및 장비의 관리 정도
중간관리자의 전문성	부장의 사회복지사 자격증 등급
직원의 전문성	프로그램 담당 직원의 자격증 소지 여부

측정변수	조작적 정의
컴퓨터 활용능력	업무에 요구되는 컴퓨터 활용능력 보유여부
정보수집, 활용 및 홈페이지의 활성화	정보수집 및 활용노력 정도 및 홈페이지의 활성화 여부
참여적 의사결정	직원의 의사결정에의 참여 정도
직원들의 욕구 만족도	급여, 휴가, 경력발전에의 만족도
직원들의 역할 만족도	사회복지사로서의 역할에 대한 만족도
직원들의 직무 만족도	직무에의 만족도
보상제도의 실시	우수직원에 대한 보상제도의 모범적 실시여부
직원의 평균 근무기간	직원들의 평균 근무기간
결근율	직원들의 결근율
이직율	직원들의 이직율

제 3절. 자료의 수집 및 분석

1. 설문지의 구성

본 연구는 구조화된 설문지를 이용하여 이루어진 실증연구로, 설문지의 구성에는 리더십과 조직효과성과 관련이 있는 문헌연구들이 이용되었다.

기관 설문지의 data형태는 (10*41)이고, 직원설문지의 data형태는 (82*180)이며, 이용자 설문지의 data형태는 (199 * 18)이었다.

기관용 설문은 명목형(예: 예/아니오, 증가/감소)과 척도형(예: 욕구조사 실시 횟수, 시설개방 횟수 등)이 쓰였다.

직원용 설문은 척도는 다 명목형이 쓰였는데, 리더십 행태 척도는 4점 척도를, 조직효과성 척도는 5점 척도를, 직무만족도는 3점 척도를 사용하였다.

이용자의 설문도 명목형과 척도형이 쓰였다.

응답자의 인구사회학적 배경에 관한 것은 명목척도로 구성되었는데, 서비스 제공자들의 경우 연령, 성별, 결혼여부, 현 직책, 현 복지관 근무년수, 사회복지 분야 근무경력, 교육수준, 자격증 소지 여부, 복지관 운영에 대한 전반적 의견 등이다.

서비스 수혜노인인 이용자의 경우 이용하는 서비스 명칭, 이용기간, 성별, 교육수준, 동거형태, 월소득, 월평균 용돈, 건강상태 등이 포함되었다.

노인종합복지관의 중간관리자 리더십을 측정하고자 사용된 설문지는 1) 리더십 행동을 Yukl(1989, 1994, 1998)의 다중연결모형에서 제시한 14가지로 분류한 MPS(Managerial Practices Survey)와 2) Bass(1985)의 변혁적 리더십이론과 전술한 그 후속 연구들에서 공통적으로 제시한 변혁적 리더의 12가지 행태에 관한 설문으로 구성되었는데, 각 행동 척도는 1개 내지 7개 문항으로 구성되었다. 사용된 설문지는 리더(본 연구에서는 노인종합복지관의 중간관리자층)가 수행하는 행태의 빈도 및 크기를 측정하는 것으로, 응답자들은 5점 척도(1점: 전혀 이 행동 및 행태가 나타나지 않음, 2점: 거의 나타나지 않음, 3점: 보통 나타남, 4점: 대부분 이 행동 및 행태가 나타남, 5: 책임자의 관리행동에 해당되지 않음)를 이용하여 측정하였다.

직무만족도는 관리자들의 부하 직원들이 Yukl과 그의 동료들의 연구(예:이창원, 1999a; Kim & Yukl, 1995; Lee, 1991; Yukl, 1994; Yukl et al., 1990)⁹¹⁾에서 제시된 3점 척도(○: 나의 업무를 잘 나타내 줌, ×: 나의 업무를 잘 나타내지 못함, ?: 확실하지 않다.)를 이용하여 측정하였다.⁹²⁾

91) 이창원, 전게서, 1999a; Kim, H. & G. Yukl., *Relationships of Managerial Effectiveness and advancement to Self-Reported and Subordinate-Reported Leadership Behaviors from the Multiple-Linkage Model*, *Leadership Quarterly* 6(3), 1995; Lee, 전게서, 1991; Yukl, *Leadership in Organizations*(3rd ed.), Englewood Cliffs, NJ; Prentice-Hall, 1994.

92) 질문을 기존의 연구들에서 일반적으로 묻는 형식(...에 만족하십니까? ...에 불만족하십니까?)을 탈피하여 우회적으로 한 이유는 응답자의 진심을 최대한 반응케 하고자 하려는 의도에서이다.

본 연구에 있어서 조직효과성 변수의 측정시 계량적 측정치와 질적 측정치가 혼합되었는데, 그 내용을 보면 다음의 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 설문구성 시 변수의 측정방법

	계량적	질적
조직효과성	10	115

2. 자료의 수집 및 분석

가. 자료의 수집

구조화된 설문지를 통하여 실시한 본 연구의 자료수집 기간은 2000년 10월 30일부터 11월 12일까지이다. 본 연구자는 11개의 노인종합복지관에 직접 방문하여 부장님과의 면담으로 정중한 협조와 아울러, 설문지의 작성은 집에서 이루어지게 배려해 달라는 부탁을 의뢰하고, 대상자 수만큼의 설문(총 112부)을 배포하였다. 설문지에는 반송봉투와 함께 ① 연구의 목적, ② 설문지 응답에는 정답이 있을 수 없고, 좋거나 나쁜 응답도 있을 수 없다는 것, ③ 응답의 익명성이 철저히 보장된다는 것, ④ 연구결과는 학술적으로만 사용된다는 것 등을 제시하였다. 또한 설문발송 3~4일 후 설문지의 응답을 정중하게 촉구하는 전화를 하여 회수률을 높이기 위한 노력을 하였다.

본 연구는 설문지가 직장 사무실에서 작성되지 않게 함으로써, 관리자의 영향력을 설문작성 과정에서 최대한 배제시키고자 하였다.

한편, 노인종합복지관의 고객인 이용노인의 만족도를 측정하기 위해서는 사전에 교육된 조사자가, 각 복지관을 돌며 프로그램에 참여하고 나오는 이용노

인들과 접촉하여 이루어졌는데, 각 복지관 별로 평균적으로 응답되었으며 설문은 총 214부였으나 자료의 분석에 이용되지 못한 복지관 1개소의 이용자 조사표를 제외하면, 199부가 분석에 이용되었다.

11개 노인종합복지관에서 회수된 설문(기관용, 직원용)은 99부(회수율- 대상기관 : 100 %, 응답자 : 84%)였고, 통계적 자료로 이용이 불가능한 설문을 제외한 92부가 최종적 자료의 분석에 이용되었으며, 결국 리더십 행동과 조직효과성 측정에 사용된 설문지는 최종 291부이다.

나. 자료의 분석방법

신뢰성(信賴性)이란 동일한 개념에 대해 측정을 되풀이했을 때 동일한 측정값을 얻을 가능성을 말한다. 본 연구조사에는 조사도구의 내적 일관성을 중심으로 신뢰성을 검증하였고, Cronbach's Alpha 계수를 산출하기 위해 SPSSPC + Version 10의 Scale의 Reliability subprogram을 이용하였다.

본 연구의 자료는 외형상 기관용, 직원용, 이용자용으로 3개체로 이루어져 있어서 자료의 분석 시(時) 변수의 공통점을 추출하기 위해 그 통합이 필요하였다.

본 연구에서 사용한 26가지 리더십 척도(MPS의 14가지와 변혁적 리더십 행태 12가지)는 Cronbach's alpha 계수의 범위가 .88로, 그 내적 일관성(internal consistency reliability)이 만족스러웠다.

조직효과성의 모든 문항에 대하여 조사대상자에 대한 내적 신뢰도를 구한 결과 Cronbach's alpha 계수의 범위가 .86에서 .90으로 만족스러웠다.

조사대상자의 인구사회학적 속성을 알기 위해서는 빈도분석을 하였다. 중간관리자들의 리더십 행동은 어떠한지와 중간관리자의 리더십 행동이 조직효과성에 영향을 미치는지를 보기 위해 정준상관관계분석(canonical correlation

analysis)⁹³⁾을 하였다. 정준상관관계분석은 회귀분석과 상관관계분석의 확장된 개념으로 독립변수의 집합과 종속변수의 집합간의 관련성을 찾아내는 방법이기 때문에 본 연구의 목적에 타당한 분석방법이기 때문이다.

조사결과를 분석할 때, 통계적으로 $p < 0.1$ 수준에서 해석하였다.

제 5장. 연구결과 및 분석

이 장에서는 본 연구의 조사결과를 설명하고자 한다. 먼저 응답자의 일반적 특성을 보고, 연구가설을 증명하며, 검증한 결과에 논한 논의를 하고자 한다.

제 1절. 응답자의 일반적 특성

1. 서비스 제공자의 일반적 특성

응답자는 서비스 제공자인 사회복지사들과 이들로부터 서비스를 받는 수혜노인으로 구별되는데, 먼저 서비스 제공자에 관한 것을 보고자 한다.

조직구성원인 서비스 제공자의 일반적 특징을 보면, <표 5-1>과 같다.

연령별로는 30세 이하가 63%로 가장 많았고, 31~35세가 23.5%로 35세 이하가 전체의 90%에 가까웠다. 이는 노인종합복지관의 사업경력이 길지 않다는 것과는 관련이 있다.

성별로는 여성과 남성의 비율이 7대 3으로 여자가 많은데, 대부분의 사회복지

93) 정준상관분석은 다중회귀분석에서처럼 독립변수의 집합과 종속변수간의 관련성이 높은 식을 찾아 낸다는 측면에서는 같은 의미이나 다른 점은 독립변수의 집합과 종속변수의 집합 간의 관련성을 찾아낸다는 것이다. 이때 두 변수의 집합 간에 관련성을 지칭하는 상관계수를 정준상관계수(canonical coefficient)라고 한다.

<표 5-1> 서비스 제공자(직원)의 일반적 특성

특 성	범 주	사 례 수	비 율
연 령	30이하	51	63.0
	31~35	19	23.5
	36~40	6	7.4
	41이상	5	6.1
성 별	여	59	72.0
	남	23	28.0
결혼여부	기혼	37	45.1
	미혼	45	54.9
직 책	과장	13	15.8
	주임	12	14.6
	(선임사회복지사) 사회복지사	49	59.8
	기타 전문직	8	9.8
현 근무처 근무년수	1년 미만	21	25.6
	1년~3년 미만	39	47.6
	3년~6년 미만	20	24.4
	6년~10년 미만	1	1.2
	10년 이상	1	1.2
사회복지기관 근무경력	1년 이하	17	21.2
	1년~3년 미만	26	32.5
	3년~6년 미만	28	35.0
	6년~9년 미만	8	0.1
	10년 이상	1	1.3
교육수준	국졸	1	1.2
	전문대졸	6	7.3
	대졸	60	73.2
	대학원졸	15	18.3
사회복지사 자격증 소지 여부	없슴	13	15.9
	사회복지사 2급	3	3.7
	사회복지사 1급	64	78.0
복지관 운영에 대한 전반적 생각	개선해야 할 부분이 매우 많다.	5	6.1
	개선해야 할 부분이 많다.	57	69.5
	개선해야 할 부분이 거의 없다.	19	23.2
	개선해야 할 부분이 전혀 없다.	1	1.2

지기관이나 시설에서 여성인력이 주류를 이루는 현실과 비슷하다고 하겠다.

결혼여부를 보면 5대 5로 기혼자와 미혼자의 구성비율이 비슷하다.

직책을 보면, 사회복지사가 약 60%로 가장 많았고, 과장이 15.8%, 주임 또는 선임사회복지사가 14.6%였다.

현근무처를 보면 남부(12), 구로(11), 성북(10), 송파(9), 북부·은평(9) 순이었는데 비교적 고른 분포의 응답이었다.

현 복지관 근무년수를 보면 1년~3년 미만이 47.6%로 가장 많고 1년 미만이 25.6%로 3년 미만이 70%이상인데, 이것은 노인종합복지관의 사업경력이 길지 않은데서 연유(緣由)한다.

사회복지기관에서의 근무경력은 3년 미만(73.2%)이 대부분이었고, 6년 미만이 98%였다.

교육수준은 전문대졸과 대졸이 80% 이상, 대학원졸이 약 20%였다.

복지관 운영에 대한 전반적 의견은 개선해야 할 부분이 많다(57%)와 개선해야 할 부분이 매우 많다(6.1%)로 응답자들은 복지관 운영에 있어서 문제점이 많음을 지적하고 있었다.

2. 서비스 수혜노인의 일반적 특성

서비스 수혜노인인 이용자의 특성을 보면, 다음의 <표 5-2>와 같다.

성별을 보면 여성이 57.8%, 남성이 42.2%로 비슷하게 나타나고 있는데, 이것은 복지관 이용자들의 실제 이용비율이라기 보다는 이용자의 만족도 변수 측정시 남성, 여성의 비율을 비슷하게 반영하고자 하는 연구자의 의도에서 비롯된 것이라 보아야 할 것이다.

연령을 보면 66~70세 사이의 노인이 72%로 가장 많았지만, 전반적으로 비슷한 분포를 보이고 있다.

교육수준은 국졸(34.9%), 중졸(25.7%), 고졸(20.6%)로 전반적으로 비슷한 분

<표 5-2> 서비스 수혜노인(이용자)의 일반적 특성

특 성	범 주	사 례 수	비 율
성 별	여	115	57.8
	남	84	42.2
연 령	65세 이하	31	15.6
	66~70	72	36.2
	71~75	48	24.1
	76~80	36	18.1
	80 이상	12	6.0
이용기간	1년 미만	106	53.3
	1년3년 미만	45	22.6
	310년 미만	44	22.1
	10년 이상	4	2
교육수준	무학	12	6.9
	국졸	61	34.9
	중졸	45	25.7
	고졸	36	20.6
	대졸 이상	21	12
동거형태	독거	36	18.1
	부부	75	37.7
	미혼자녀와	23	11.6
	기혼자녀와	65	32.7
건강상태	건강	130	65.3
	아픔	69	34.7
	없슴	154	77.4
월 소 득	1~10만원	4	2
	11~20만원	8	4
	21~30만원	7	3.6
	30~80만원	16	8
	100 이상	10	5
월평균 용돈	0	33	16.6
	1~5만원	27	13.6
	6~10만원	39	20
	11~20만원	50	25.1
	21~30만원	21	10.6
	31~60만원	22	11
	60 이상	7	3.5

포이며, 대졸이상도 12%였다.

동거형태를 보면, 부부가 함께 사는 응답자가 37.7%로 가장 많고 기혼자녀와 함께 사는 응답자가 32.7%였으며, 독거는 18.1%로 비교적 낮았다. 이는 노인종합복지관의 서비스 대상층이 과거에는 생활보호대상자나 독거노인이었던 것이 지역노인 일반에게까지 확대되고 있는 반증(反證)이라 하겠다.

건강관련 사항을 보면 건강하다고 응답한 노인이 65.3%로 아프다(34.7%)는 응답자의 2배에 이르는데, 노인종합복지관의 서비스 내용이 다양화되어 과거에 비해 건강한 노인들의 이용률이 높아지고 있는 추세를 반영한 것이라 하겠다.

월소득은 '없다'가 77.4%로 노령기 빈곤고(貧困苦)의 심각성을 엿볼 수 있었다.

제 2절. 기관별 리더십 행태와 조직효과성

1. 기관별 리더십 행태

노인종합복지관에서의 중간관리자 리더십행동과 조직효과성은 기관별로 어떠한지 보기 위해 전술한 바와 같이 개체 수에 따라 정준상관분석을 위한 변수의 통합이 이루어졌다. 그 결과는 다음의 <표 5-3>과 <표 5-4>에 제시되어 있다.

<표 5-3> 노인종합복지관의 중간관리자가 사용하는 리더십행동 변수의 기관별 적제량과 평균

기관	Yukl의 14행동	변혁적리더십	평균	순위
1	2.89	2.85	2.87	6
2	2.87	2.71	2.79	8
3	3.47	3.48	3.48	1
4	3.14	3.04	3.09	3
5	3.15	3.08	3.12	2
6	2.83	2.74	2.79	8
7	2.92	2.99	2.96	4
8	2.85	2.72	2.79	8
9	2.79	2.81	2.80	7
10	2.94	2.9	2.92	5

위의 표에서 보는 바와 같이 노인종합복지관의 리더들은 전체적으로 Yukl의 리더십 14행동과 Bass의 변혁적 리더십 12행동을 고루 보이고 있다고 할 수 있는데, 특히 기관3, 기관5, 기관4에서 두 가지 리더십행동이 차례로 많이 나타나고 있다. 그러나 26가지 리더십행동(Yukl의 14행동과 Bass의 12행동)의 평균(2.96)에 미치지 못하는 기관이 6개소나 되어 그 필요성이 제기된다고 하겠다.

2. 기관별 조직효과성 평가

다음의 <표 5-4>는 노인종합복지관에서의 조직효과성이 기관별로 어떠한 차이가 있는지를 보여주고 있다.

<표 5-4> 노인종합복지관의 조직효과성 변수의 기관별 적재량과 평균

- Y11: (기관용)대외적 유연성 및 교섭능력
- Y12: (직원용)대외적 유연성 및 교섭능력
- Y21: (기관용)목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성
- Y22: (직원용)목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성
- Y23: (이용자용)목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성
- Y32: (직원용)복지관 내부자원의 효율적 조달 및 운영
- Y42: (직원용)복지관 내 직원의 응집력과 사기유지

기관	y11	y12	y21	y22	y23	y32	y42	평균	순위
1	1.3	3.01	2.88	3.33	4.68	3.12	2.65	3.00	7
2	0.91	2.78	1.63	3	4.49	3.24	2.59	2.66	10
3	2.1	3.43	3.12	3.9	4.84	3.81	3.12	3.47	1
4	1.21	3.33	2.53	3.44	4.63	3.42	2.74	3.04	5
5	1.7	3.2	2.27	3.05	4.7	3.36	2.81	3.01	6
6	1.26	2.73	2.44	2.87	4.54	2.93	2.46	2.75	9
7	3.07	2.94	2.63	3.86	4.62	3.48	2.89	3.36	2
8	1.21	2.84	2.71	3.74	4.72	3.64	2.8	3.09	4
9	3.14	2.9	3.08	3.46	4.43	3.43	2.8	3.32	3
10	1.73	3.04	1.68	3.47	4.48	3.42	2.91	2.96	8

주: y11이란 '기관용' 설문지의 '대외적 유연성 및 교섭능력' 측정변수를 나타냄.

y12는 '직원용' 설문지의 '대외적 유연성 및 교섭능력' 측정변수를 나타냄.

위의 표에서 보듯이 기관용 설문에서의 조직효과성 변수 중 대외적 유연성 및 교섭능력은 9기관(3.14)이 월등히 높았고, 목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성은 3기관>9기관>1기관>4기관 순이었다.

한편, 직원용 설문에서의 조직효과성 변수 중 대외적 유연성 및 교섭능력은 10개 기관에서 비교적 고른 분포(3.01, 2.78, 3.43, 3.33, 3.2, 2.73, 2.94, 2.84, 2.9, 3.04)를 보였으며, 목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성은 다른 변수들과 비교할 때 비교적 적재량이 높고, 10개 기관 모두에서 고른 분포를 보이고 있는 변수이며, 복지관 내부 자원의 효율적 조달 및 운영도 고르게 높게 나타났다.

이용자 설문에서 목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성은 3기관에서 가장 높았고, 8기관>1기관>4기관 순이었다.

3. 전체 노인종합복지관의 리더십 행동과 조직효과성 평가

위의 결과에 의한 전체 노인종합복지관의 조직효과성과 리더십 행동의 평균과 표준편차는 다음 <표 5-5>에 제시되어 있다.

<표 5-5> 전체 노인종합복지관의 리더십 행동과 조직효과성 변수의 평균 및 표준편차

변수	평균	표준편차	Label
Y11	1.763000	0.783837	(기관)대외적 유연성 및 교섭능력
Y12	3.020000	0.233809	(직원)대외적 유연성 및 교섭능력
Y21	2.497000	0.517774	(기관)목표 설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성
Y22	3.412000	0.358106	(직원)목표 설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성
Y23	4.613000	0.127806	(이용자)목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성
Y32	3.385000	0.249009	(직원)복지관 내부자원의 효율적 조달 및 운영
Y42	2.777000	0.183548	(직원)복지관 내 직원의 응집력과 사기 유지
X1	2.985000	0.209563	Yukl의 리더십 14행동
X2	2.932000	0.233562	Bass의 변혁적 리더의 12행동

위의 표에서 보듯이 전체 노인종합복지관의 리더십 행동의 평균은 Yukl의 14행동이 2.985, Bass의 변혁적 리더십이 2.932로 비교적 높게 나타나고 있고, 조직효과성은 이용자의 목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성(4.613)이 매우 높게 나타나고 있으며, 기관용 설문문의 대외적 유연성 및 교섭능력(1.763)과 목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성(2.497)을 제외한 나머지 모든 변수들은 비교적 좋은 계량값을 보이고 있다. 그러므로, 전체 노인종합복지관의 조직효과성을 제고하기 위해서는 상대적으로 낮은 계량값이 나타나고 있는 이 두 변수 즉, 기관의 대외적 유연성 및 교섭능력과 목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성을 위한 다양한 노력들이 경주되어야 할 것이다.

제 3절. 가설의 검증

본 절에서는 제 1장 3절에서 제시한 가설을 검증하고자 한다.

1. 가설 1의 검증 : 노인종합복지관에서 중간관리자의 리더십 행동은 조직효과성과 관련이 있을 것이다.

본 연구자는 정준상관분석을 하기 전에 리더십행동과 조직효과성 변수들 집합 간의 각 변수들 사이의 상관관계를 확인하여 정준상관관계분석을 실시하고, 도출된 2가지 정준식들간의 상관계수(1식: 0.95662, 2식: 0.88127)와 각 정준상관계수의 제곱의 합인 고유값(1식: 0.91512, 2식: 0.7765)을 확인한 결과 첫 번째 함수가 매우 유의한 의미($p < .1$)가 있는 것으로 판단하였고, 다변량 검정 결과 각종 통계량들이 정준식이 의미가 있음을 말해주었다. 리더십 행동과 조직효과성의 구체적 상관관계분석의 결과를 제시하면 다음의 <표 5-6>과 같은데 이는, 독립변수인 Yukl의 14행동이 종속변수인 조직효과성 변수 중 1) 직원의 대외적 유연성 및 교섭능력(y12)과, 2) 이용자의 목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성(y23)과, 3) 직원의 복지관 내 직원의 응집력과 사기유지(y42) 순으

로 그 세 변수를 잘 설명하고 있음을 나타낸다.

독립변수인 Bass의 변혁적 리더십 12행동도 설명력이 높아 종속변수인 조직 효과성 변수 중 1) 직원의 대외적 유연성 및 교섭능력(y12)과, 2) 직원의 복지 관 내 직원의 응집력과 사기유지(y42)와, 3) 이용자의 목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성(y23) 순으로 그 세 변수를 잘 설명하고 있음을 나타낸다.

<표 5-6> 리더십행동과 조직효과성의 정준상관관계분석

	x1	x2
y11	0.0068	0.2826 (기관)대외적 유연성 및 교섭능력
y12	<u>0.9118</u>	<u>0.8995</u> (직원)대외적 유연성 및 교섭능력
y21	0.2331	0.3684 (기관)목표 설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성
y22	0.3481	0.4887 (직원)목표 설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성
y23	<u>0.7175</u>	<u>0.6672</u> (이용자)목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성
y32	0.5724	0.6096 (직원)복지관 내부자원의 효율적 조달 및 운영
y42	<u>0.6582</u>	<u>0.7679</u> (직원)복지관 내 직원의 응집력과 사기 유지

<표 5-7> 리더십행동에 대한 조직효과성 변수의 리던던시⁹⁴⁾분석

변수	효과성1	효과성2	
Y12	0.8330	0.8413	대외적 유연성 및 교섭능력(직원)
Y22	0.1244	0.3925	목표 설정·평가의 합리성과 산출 목표의 달성(직원)
Y23	0.5140	0.5180	목표 설정·평가의 합리성과 산출 목표의 달성(이용자)
Y32	0.3298	0.3725	복지관 내부자원의 효율적 조달 및 운영(직원)
Y42	0.4387	0.6502	복지관 내 직원의 응집력과 사기 유지(직원)

94) 리던던시분석(redundancy analysis)은 종속변수가 독립변수 집합의 선형결합식에 의해 설명되는 평균비율 또는 독립변수가 종속변수 집합의 선형결합식에 의해 설명되는 평균비율에 대한 측정치 계수들을 제공한다(김충련, 「SAS라는 통계상자」, 한국과학기술원 마케팅연구소, 2000, p. 442).

<표 5-8> 조직효과성에 대한 리더십행동 변수의 리턴던시분석

변수	행동 1	행동 2	
X1	0.9150	0.9151	Yukl의 리더십 14행동
X2	0.8369	0.9033	Bass의 변혁적 리더의 12행동

2. 가설 2의 검증 : 노인종합복지관에서 조직효과성을 제고(提高)하는 리더십 행동은 구체적으로 있을 것이다.

이 가설의 검증을 위하여 독립변수인 리더십행동 두 변수(Yukl 14행동과 Bass의 12행동)와 종속변수인 조직효과성 변수(21개)의 정준상관관계분석을 하고 그 결과치로 세부적 상관관계분석을 한 결과 다음의 <표 5-9>와 <표 5-10>의 결과를 얻을 수 있었다.

<표 5-9> 리더십행동과 조직효과성의 세부적 상관관계

	정보전파(1)	계획화 및 조직화(2)	명확화(3)	협의를(4)	사명의식 고취 및 동기유발(5)	공헌인정(6)
Y_STAF1a	-0.2414	0.1203	-0.1782	0.0690	0.5049	0.4842
Y_STAF1b	-0.4924	-0.2149	0.1192	0.0327	0.5569	0.4255
Y_STAF4a	-0.1247	-0.0072	0.3958	0.1454	0.3900	0.2407
Y_STAF4b	0.3226	-0.1904	<u>0.6953</u>	0.3276	0.1746	0.2379
Y_USER2c	<u>0.6487</u>	0.2039	0.3727	<u>0.5089</u>	-0.0349	-0.1389
	환경파악 및 정보수집(7)	문제해결(8)	배려(9)	인화추구(10)	교제망 개발(11)	권한위임(12)
Y_STAF1a	0.3392	<u>0.7546</u>	-0.4291	-0.1222	0.5791	0.5307
Y_STAF1b	0.3869	<u>0.6779</u>	-0.0337	-0.4372	0.5601	<u>0.7509</u>
Y_STAF4a	0.3644	0.4973	-0.5392	-0.0619	0.1271	0.5140
Y_STAF4b	0.1261	0.0525	-0.2385	0.5626	-0.4573	0.0661
Y_USER2c	-0.0671	-0.1041	-0.3368	0.3830	-0.3306	-0.3100
	인재육성(13)	보상(14)				

Y_STAF1a	0.3129	0.3241	Y_STAF1a:대외적 유연성 및 교섭능력중행정기관과의 관계원
Y_STAF1b	<u>0.7033</u>	0.5959	Y_STAF1b:대외적 유연성 및 교섭능력중지역노인 및 주민과
Y_STAF4a	<u>0.6148</u>	-0.1035	Y_STAF4a:복지관내 직원의 응집력...중 참여적 관리
Y_STAF4b	0.1122	-0.0298	Y_STAF4b:복지관내 직원의 응집력...중 직원의 사기 및
Y_USER2c	-0.1654	-0.3315	Y_USER2c:목표의설정, 평가의 ...중 산출목표의 달성(이용

주: staff : 직원, user : 이용자

표에서 보는 바와 같이 Yukl의 '정보전파행동(1)'은 목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성 중 이용자의 산출목표의 달성(y_user2c)(0.6487)에 영향을 미치며, '명확화 행동(3)'은 복지관 내 직원의 응집력과 사기유지 중 직원의 사기 및 심리적·사회적 욕구충족(y_staff4b)(0.6953)에 영향을 미치고, '협의행동(4)'은 목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성 중 이용자의 산출목표의 달성(y_user2c)(0.5089)에 영향을 미치는 것을 알 수 있다. '문제해결행동(8)'은 대외적 유연성 및 교섭능력 중 직원의 행정기관 및 지역사회단체와의 관계(y_staff1a)(0.7546)와 지역노인 및 주민과의 관계(y_staff1b)(0.6779)에 영향을 미치며, '권한위임행동은(12)' 대외적 유연성 및 교섭능력 중 직원의 지역노인 및 주민과의 관계(y_staff1b)(0.7509)에 영향을 미치고, '인재육성행동(13)'은 대외적 유연성 및 교섭능력 중 직원의 지역노인 및 주민과의 관계(y_staff1b)(0.7033)와 복지관 내 직원의 응집력과 사기유지 중 직원의 참여적 관리(y_staff4a)(0.6148)에 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

다시 말하면 서비스의 수혜자인 이용노인들의 프로그램 질이나 복지관 및 직원들에 대한 만족도를 높이기 위해서 리더들은 직원의 직무수행을 촉진시키기 위한 '정보전파행동'을 많이 하여야 하는데, 그러한 행동은 이용자들의 만족도를 높이는 결과를 낳는다고 할 수 있다. 이 때 직원의 직무수행 촉진을 위한 정보전파행동으로는 새로운 정책과 대안구상을 관장에게 알리기 위해 사전에 직원 회의를 소집하는 행위 등이 될 것이다.

직원들의 사기와 심리적·사회적 욕구 충족을 위해 리더들의 '명확화행동'을 많이 해야 함을 제시하는데, 명확화 행동은 직원들에게 거는 리더의 기대를 전

달하고 직원들 행동에 방향을 주는 노력을 포함하여 직원들의 행동을 안내하고 지향시킨다는 점에서 노인종합복지관에서의 중간관리자 리더십 행동으로 요구되고 있다.

또, '협의행동'은 이용자들의 직원에 대한, 프로그램의 질에 대한, 복지관 전체에 대한 만족도를 높이는 것으로 나타났는데, 리더가 어떤 정책의 실시나 도입 전 직원들과 의견수렴을 위한 토의와 검토를 하고, 업무의 개선을 위해 여러 제안을 장려하는 행위들은 업무수행을 촉진시키게 되어 전체적인 복지관 서비스 질에의 이용자 만족도를 높이게 되는 것이다.

행정기관 및 지역사회와의 관계나 지역노인 및 주민과의 관계 원활성을 높이는 행동으로는 문제에 적극적으로 개입하여 찾아다니며 확인하고 해결하는 솔선수범적 '문제해결 행동'임을 제시하고 있다.

지역노인 및 주민과의 관계 원활성을 위해서는 '권한 위임행동'과 '인재육성 행동'이, 주민의 참여적 관리에는 '인재육성행동'이 영향을 미치는 것으로 나타나, 장차 노인종합복지관의 조직효과성은 이 여섯 가지 행동 즉, '정보전파행동', '명확화행동', '협의행동', '문제해결행동', '권한위임행동', '인재육성행동', '보상행동' 등에 의해 많이 좌우될 것이다.

변혁적 리더십과 조직효과성 변수들간의 세부적 상관관계는 <표 5-10>에 잘 나타나 있다.

표에서 보는 바와 같이 변혁적 리더십 중 조직효과성을 제고하는 행동은 7가지인데, 구체적으로 1) 환경 민감 대처, 2) 핵심가치 제시, 3) 신념과 이상에 대한 확신, 4) 전형 제시, 5) 동기유발행동 제시, 6) 업무가치 강조, 7) 사리초월 유도이다.

'환경민감 대처행동'은 기관용 설문외 지역노인 및 주민의 인지도(0.6226)와 산출목표의 달성(0.7222)에 영향을 미치고, '핵심가치 제시행동'은 직원용 설문외 관장의 리더십 및 비전제시(0.6482)에 영향을 미치며, '신념과 이상에 대한

<표 5-10> 변혁적 리더십과 조직효과성의 세부적 상관관계

	비전창출	환경민감대처	모험수행	핵심가치제시	신념과 이상에 대한 확신	능력과 성공에 대한 이미지 관리
Y_STAF2a	-0.2678	0.2258	0.1911	<u>0.6482</u>	<u>0.6008</u>	0.3002
Y_ORGN1c	0.1392	<u>0.6226</u>	0.2579	0.3069	-0.1181	0.4183
Y_ORGN2a	0.1220	0.0108	-0.2905	0.0293	0.0101	0.4457
Y_ORGN2c	0.1164	<u>0.7222</u>	0.4255	0.1467	0.2120	-0.2337

	신뢰감 제시	전형제시	동기유발행동 제시	업무가치 강조	사리초월 유도	사회적 가치 강조
Y_STAF2a	0.3267	0.1383	0.0880	0.0475	0.1125	0.3899
Y_ORGN1c	-0.1594	-0.4734	<u>0.6095</u>	<u>0.6493</u>	<u>0.6809</u>	0.4715
Y_ORGN2a	0.5737	<u>0.6407</u>	-0.0514	-0.1878	0.0170	-0.5817
Y_ORGN2c	0.3666	0.4275	0.4608	0.5021	<u>0.6040</u>	-0.0026

주: Y_STAF2a: 목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성 중 관장의 리더십 및 비전제시(직원용)
 Y_ORGN1c: 대외적 유연성 및 교섭능력 중 지역노인 및 주민의 인지도(기관용)
 Y_ORGN2a: 목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성 중 관장의 리더십 및 비전제시(기관용)
 Y_ORGN2c: 목표설정·평가의 합리성과 산출목표의 달성 중 산출목표의 달성(기관용)

‘확실행동’은 직원용 설문지의 관장의 리더십 및 비전제시(0.6008)에 영향을 주고 있다. ‘전형 제시행동’은 기관용 설문지의 관장의 리더십 및 비전제시(0.6407)에, ‘동기유발행동 제시’는 기관용 설문지의 지역노인 및 주민의 인지도(0.6095)에 영향을 주고, ‘업무가치 강조행동’은 기관용 설문지의 지역노인 및 주민의 인지도(0.6493)에 영향을 주며, ‘사리초월 유도행동’은 기관용 설문지의 지역노인 및 주민의 인지도(0.6809)와 산출목표의 달성(0.6040)에 영향을 주는 것으로 나타나고 있다.

그러므로 노인종합복지관의 조직효과성을 제고하기 위해서 중간관리자들은 위에 제시된 7가지 변혁적 리더십 행동을 많이 사용해야 할 것이다.

제 6장. 결론 및 제언

본 연구는 한국사회의 급속한 노령화사회로의 진입 시점에서, 퇴색되어가고는 있지만 아직까지는 '사회·문화적 실천력'이 되고 있는 '효문화(孝文化) 의식'의 정책적 접근으로, 증가 추세에 있는 노인종합복지관이 지역노인들의 진정한 여가이용시설로서의 기능을 다하기 위한 조직효과성 평가에 관심을 갖고, 여기에 중간관리자들의 리더십행동이 어떠한 역할을 하는지를 제시하고자 하였다. 또한 3년 전부터 시행되고 있는 '사회복지관 평가'를 볼 때 노인종합복지관에 대한 평가의 도래(到來)도 사회적·시대적 귀결이라고 할 수 있기 때문에 이 연구는 그 노인종합복지관의 조직효과성 평가에 앞서 그 중요한 의미가 있다고 하겠다.

전술한 바와 같이 본 연구는 리더십의 상황론적 접근법과 조직효과성의 경쟁적 가치 접근법에 입각하여 실증적으로 1) 노인종합복지관에서의 리더십 행태가 조직효과성에 영향을 미치는지를 검토하고, 2) 노인종합복지관의 중간관리자들의 리더십 효과성으로 조직효과성의 관계를 제시하고, 3) 4가지 평가영역에 걸친 조직효과성을 제고하는 리더십 행태란 어떤 것인지를 세부적으로 제시하고자 하였다.

연구를 수행한 결과, Yukl의 리더십 14행동과 Bass와 그 후속 연구들이 제시한 변혁적 리더십 12행동이 다 설명력이 높았으며, 다중연결모형에서 제시하는 리더십 중 조직효과성을 제고하는 리더십행동은 구체적으로 '정보전파행동', '명확화행동', '협의행동', '문제해결행동', '권한위임행동', '인재육성행동' 등 여섯 가지 행동이었다. 그 여섯 가지 행동들이 영향을 주는 조직효과성 변수들은 '행정기관 및 지역사회단체와의 관계 원활성', '지역노인 및 주민의 인지도', '참여적 관리', '직원들의 사기 및 사회적·심리적 욕구충족', '산출목표의 달성' 등으로 나타났다.

조직효과성을 제고하는 변혁적 리더십으로 '환경민감 대처', '핵심가치 제시', '신념과 이상에 대한 확신', '전형제시', '동기유발행동 제시', '업무가치 강조', '사리초월 유도' 등 일곱가지 행동이었다. 그 일곱가지 행동들이 영향을 주는 조직효과성 변수들은 '관장의 리더십 및 비전제시', '지역노인 및 주민의 인지도', '산출목표의 달성' 등으로 나타났다.

그러므로, 상황론적 접근법에 입각해 수행된 본 연구는 노인종합복지관의 중간관리자 리더십 효과성으로서 조직효과성을 제고할 수 있는 방안으로 중간관리자들이 Yukl의 다중연결모형에서 제시하는 '정보전파행동', '명확화행동', '협의행동', '문제해결행동', '권한위임행동', '인재육성행동'을 많이 사용할 것과 변혁적 리더십에서 제시하는 '환경민감 대처', '핵심가치 제시', '신념과 이상에 대한 확신', '전형제시', '동기유발행동 제시', '업무가치 강조', '사리초월 유도' 등의 행동을 많이 사용해야 한다는 것을 제시하고 있다.

본 연구는 사회복지조직이라는 특수한 조직적 상황을 배경으로 이루어진 연구인 점을 감안하여 리더십이 사회복지기관에서의 지도감독 즉, 수퍼비전(supervision)과의 동질성을 조심스럽게 제안했는데, 그것은 크게 무리가 없었던 것으로 판단된다.

후속 연구를 위한 본 연구의 제언(提言)은 다음과 같다.

사회복지조직에서의 리더십을 이해하는 데 있어서 조직의 최고관리자인 관장의 리더십에 대한 많은 연구가 조직효과성과 관련하여 이어지길 기대한다. 왜냐하면, 조직의 최고관리자로서의 관장은 1) 조직이 처한 현재의 상황을 변혁시키기 위해 모든 기회를 이용하여 조직혁신을 계획, 설계, 주도해야 하는 경우가 많고, 2) 능력있는 직원을 채용하고, 조직의 문화를 새로 창출해 내는 등 조직에서 중요한 변화를 주도하고 관리해야 할 때가 많기 때문이며(Burns, 1978; 이창원, 2000), 아직도 한국 사회는 조직의 최고책임자의 의지에 의해 조직이 움직이는 경향이 크기 때문이다.

아울러 사회복지조직에서도 관리자들에 대한 관리행동교육의 타당성을 입증하기 위한 현장실험연구들이 이어지지길 기대해 본다.

참고문헌

1. 국내문헌

[단행본·간행물]

권태환·조형제, 정보사회의 이해, 미래미디어, 1998.

김성순, 「노인복지학」, 서울: 이우출판사, 1989.

김승현, 지방자치단체의 복지서비스 계약공급에 관한 연구: 노원구 위탁 시설을 중심으로, 「한국행정학보」 제32권 제3호, 1998.

김충련, 「SAS라는 통계상자」, 한국과학기술원 마케팅연구소, 2000.

노나카 이쿠지로 저·김형동 감수, 「지식창조의 경영」, 21세기북스, 1995.

김호섭 외, 「새조직 행태론」, 도서출판: 대영문화사, 1999.

나상희·구재관, “경로당 프로그램 활성화 방안 연구”, 서울특별시 구로 노인종합복지관 사업총람, 2000.

남기민, 「사회복지조직과 리더십」, 도서출판: 대영문화사, 1990.

Rex A. Skidmore 저, 문인숙·김미혜 역, 「사회복지기관 행정론」, 동인, 1995.

박우순, 「조직관리론」, 서울: 법문사, 1996.

박재간, 유료 노인주거복지시설의 개발전략, 「노인복지정책연구」 통권 9호, 1998.

____·원영희·이주열, 노인종합복지관 운영개선 및 프로그램 개발에 관한 연구, 서울특별시, 1997.

보건복지부, 노인복지법령집, 1998.

서울특별시, 「사회복지시설 현황 2000」.

서울시 노인종합복지관협회, 내부자료, 2000.

서울특별시 사회복지관협회·사회복지정책연구소, 사회복지관 평가지표, 2000.

서울시 시정백서, 서울특별시, 1999.

- Hasenfeld 저, 성규탁 역, 사회복지행정조직론, 박영사, 1985.
- 양창삼, 「조직이론」, 서울: 박영사 증보판, 1992.
- 오경석·서미경, 경기도 노인복지회관 설치·운영지침, 경기도, 1996.
- 이선자 외, “재가노인복지시설 표준모델 및 운영프로그램 개발에 관한 연구”, 서울특별시, 1997.
- 이창원, 리더의 행동이 과업집단 효과성에 미치는 영향에 관한 현장실험, 「한국행정학보」 제28권 제1호, 1994.
- _____, 지방자치단체장들의 리더십 행태와 그 효과성에 관한 실증적 연구, 「한국행정학보」, 제33권 제3호, 1999a.
- _____, 한국 지방자치단체장들의 리더십 유형분석 및 요인분석, 지방자치에 관한 합동세미나, 서울: 한양대학교 지방자치연구소, 1999b.
- _____, 지방자치단체장의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향, 「한국행정학보」 제34권 제2호, 2000.
- _____. 차종화, 노인복지회관의 조직효과성 평가에 관한 연구: 노인종합복지관과 노인복지회관의 비교분석을 중심으로, 「한국정책학회보」 제9권 제1호, 1998.
- _____. 최창현·권해수, 지방자치단체의 조직효과성 평가에 관한 연구: 계층분석절차 기법을 이용한 평가지표의 개발 및 적용, 「한국행정학보」 제32권 제1호, 1998.
- _____. 최창현, 「새조직론」, 도서출판: 대영문화사, 1996.
- 이학종, 「조직행동」, 서울: 세경사, 1984.
- 장인협·최성재, 「노인복지학」, 서울대학교 출판부, 1997.
- 정길홍, 「사회복지개론」, 홍익제, 1999.
- 조미숙·이윤로·윤희미, 「가정폭력과 사회복지」, 학지사, 1999.
- 최성재·남기민, 「사회복지행정론」, 나남출판사, 1995.

최일섭 외, 「사회복지관 평가모형 개발 연구」, 한국사회복지관협회, 1998.

Drucker. P. 저, 한국경제신문사 역, 「비영리단체의 경영」, 2000.

한국사회복지관협회, 「사회복지관백서」, 1999.

황성철·강혜규, 사회복지관 운영평가 및 모형개발, 한국보건사회연구원,
1994.

황진수, 「현대 복지행정론」, 도서출판: 대영문화사, 1998.

[논문]

권상술, “상사의 변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직구성원의 태도 및 지각에 미치는 영향”, 서강대 박사학위논문, 1996.

권선진, “사회복지기관의 조직효과성에 관한 연구”, 연세대 박사학위논문, 1994.

김태희, “사회복지관 관장의 리더십과 사회복지사의 직무성과에 관한 연구”, 이화여대 석사학위논문, 1998.

김형모, “사회복지조직의 효과성에 관한 연구”, 연세대 석사학위논문, 1993.

나운환, “한국 장애인복지기관의 조직효과성에 관한 연구”, 광운대 박사학위논문, 1997.

이남희, “정보사회에 있어 사회복지관 조직효과성 제고방안”, 한성대 석사학위논문, 2000.

이명자, “노인종합복지관의 프로그램 및 이용실태에 관한 연구: 천안시 노인종합복지관을 중심으로”, 단국대 석사학위논문, 1999.

이임정, “변혁적 리더십의 유효성에 관한 실증적 연구: 카리스마적 리더십을 중심으로”, 명지대 석사학위논문, 1994.

이혜진, “노인종합복지관의 가정봉사원과 견사업의 활성화 방안 연구”, 한성대 석사학위논문, 2000.

- 정진영, “사회복지조직의 유효성에 관한 연구”, 서울대 박사학위논문, 1986.
- 조운희, “사회복지관 운영관리의 평가모형 개발에 관한 연구”, 대구대 박사학위논문, 1998.
- 차종화, “노인복지시설의 조직효과성 평가모형 개발에 관한 연구”, 한성대 석사학위논문, 1997.
- 차성환, “노인종합복지관과 노인의 삶의 질과의 관계 연구”, 연세대 석사학위논문, 1999.
- 한난영, “사회복지관장의 리더십과 조직효과성에 관한 연구: 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로”, 이화여대 석사학위논문, 1999.
- 함철호, “보건복지사무소의 조직효과성 평가연구”, 중앙대 박사학위논문, 1998.

2. 외국문헌

- Bass, B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectation*, New York: Free Press, 1990.
- Burns, J., *Leadership*, New York: Harper & Row, 1978.
- Cambell. J., On the nature of organizational effectiveness, In. P. Goodman and Pennings. J. (Eds), *New perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1977.
- Drucker, P., *Management: Task-Responsibilities Practices*, New York: Harper & Row, 1973.
- Etzioni, A., *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.
- Goodman. P. & Pennings. J., *New perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Hall. R., *Organization: Structure, Processes & outcomes* (5th ed),

- Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.
- Lee, Chang-Won, *Effects of supervisory behavior on work group effectiveness: A field experiment*, Ph. D. Dissertation. State University of New York at Albany, 1991.
- Moorhead, G., & Griffin, R., *Organizational behavior* (3rd ed.), Boston: Houghton mifflin, 1992.
- Quinn. R. & Rohrbaugh. J., *A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis*, Management Science 29, 1983.
- Robbins. S., *Organization theory: The structure and design of organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- Vroom, V., & Jago, A., *The new leadership*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988.
- Vroom, V., & Yetton, P., *Leadership and decision making*, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1973.
- Yukl, G. A., *Leadership in Organizations*(4th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- _____, *Leadership in Organizations*(2nd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.

<부 록> Yukl의 다중연결모형에서 제시하는 리더십 14행동

- (1) 정보전파(informing) 행동: 정보전파 행동의 주요 목적은 관리자를 주요 정보원으로 삼는 직원들에게 직무수행을 촉진시키기 위하여 필요한 정보를 전달하는 것이다. 예를 들어, 조직의 이미지를 높이기 위해 그 조직의 대표 자격으로 성명을 발표하는 것, 새로운 정책구상을 상위 기관에 알리기 위하여 회의를 소집하는 것 등이다.
- (2) 명확화(clarifying) 행동: 명확화 행동이란 직원들에게 역할기대를 전달하는 것이다. 이 행동은 업무계획이나 정책, 업무추진 방법에 관한 지시를 전달하는 것을 포함한다. 명확화 행동의 목적은 정책을 어떻게 수행하여야 되는가에 대하여 확실하게 알리는 것이다. 직원들의 행동을 활성화시키는 동기유발과는 달리 명확화 행동은 안내하고 지향시킨다. 명확화 행동이 정보전파행동과 유사한 것은 정보를 전달하는 것을 포함하고 있다는 점이다. 그러나 명확화는 직원들의 행동에 방향을 주는 노력을 포함하는 반면에, 정보전파 행동은 필요한 정보를 제공함으로써 직원들의 업무활동을 촉진시키려는 의도를 갖고 있다.
- (3) 환경파악 및 정보수집(monitoring) 행동: 이 행동은 조직의 외부에서 벌어지는 사회·경제적 동향 및 사건에 대한 정보를 수집하는 것을 포함하고, 또한 조직 내부에서 벌어지는 업무의 평가 및 점검 등도 포함된다.
- (4) 계획(planning) 및 조직화(organizing) 행동: 이 행동에는 기관의 장기 목표와 전략을 결정하고, 우선 순위에 따라 여러 가지 자원을 할당하며, 효율적으로 정책목표의 달성을 위하여 인력자원과 예산을 사용하는 방법을 결정하는 것 등이 포함된다.
- (5) 문제해결(problem solving) 행동: 이 행동은 계획과 관련된 문제를 확인하고 이러한 문제를 체계적이면서 시의적절하게 분석하여 그 문제를 다루기 위한 해결책을 실행하는 것을 말한다.
- (6) 협의(consulting) 행동: 이 행동은 직원들에게 영향을 주는 조직 내 변화를 도입하기 전에 그 내용을 함께 검토하는 것, 업무의 개선을 위해 각종 제안

을 장려하는 것, 정책결정 시 타인의 생각과 제안을 수렴하기 위한 토의 등을 포함한다.

- (7) 권한위양(delegating) 행동: 이 행동은 직원들에게 새로운 책무를 할당하고 이 책무를 수행하는 데 필요한 부가적인 권한을 주는 것이므로, 업무수행이나 정책결정 시 직원들에게 상당한 재량권을 준다.
- (8) 사명의식 고취 및 동기유발(inspiring/motivating) 행동: 이 행동은 직원들이 직무에 대한 사명의식을 느끼고 직무에 몰입하도록 그들의 정서, 가치관, 논리에 호소하는 영향력 행사의 기술을 사용하는 것이다.
- (9) 공헌인정(recognizing) 행동: 이 행동은 조직의 입장에서 조직에 효과적인 업무를 수행했거나 중요한 업적 또는 상당한 기여를 한 부하를 칭찬하거나 감사의 표현을 하는 것이다.
- (10) 보상(rewarding) 행동: 이 행동은 직원의 효과적 업무수행, 탁월한 성취나 뛰어난 능력에 대하여 포상이나 승진 같은 직접적인 보상을 주는 것이다.
- (11) 교제망 개발 및 유지(networking) 행동: 이 행동은 중요한 정보의 원천이 되거나 지원을 제공할 수 있는 조직 내외의 인물과 접촉을 시도하고 이러한 접촉을 계속 유지하려는 다양한 행동들로 구성되어 있다.
- (12) 인화추구(team building and conflict management) 행동: 이 행동은 관리자와 직원간에 또는 조직 전체에 협동적인 분위기를 구축하고 유지하는 것이 목적이다. 또한 강력한 팀웍을 형성하여 응집력 있는 조직을 창출하고 상호 협동정신을 제고하는 것을 목표로 한다.
- (13) 인재육성(developing) 행동: 이 행동은 직원들을 훈련 및 교육시키는 다양한 관리행동을 포함하고 있다. 이 행동의 목적은 부하들의 직무관련 기술을 증진시키고, 그들이 직무에 효과적으로 적응하는 것을 돕는데 있다.
- (14) 배려(supporting) 행동: 이 행동은 관리자가 직원들의 욕구나 느낌에 대하여 관심을 보이고, 각종 공식적 또는 비공식적 지원을 제공하며, 개인적 문제까지도 수용하고 걱정하여 주는 다양한 행동을 포함한다.

ABSTRACT

Evaluation Analysis of Middle Manager's Leadership and Organizational Effectiveness in the General Welfare Facilities For the Aged.

Kim, Sun-Jung

Major in Social Welfare

Dept. of Welfare Administration

Graduate School of Public Administration

Hansung University

Korea has recently a new problem which resulted from the speedy entrance into an aging society. The population trend of the speedy entrance into an aging society has become a big social problem. It is true that the aged who spent their lives only working when young is now neglected in society. Even though our traditional consciousness of filial piety is a social and cultural power of action in comparison with other countries, we have come to realize its limitation in the realities of life. Therefore, we consider the effective use of old men's leisure as the primary element for raising the quality of the old men's life. In this respect, the general welfare facilities for the aged has drawn many attention because many people want to make sure that the facilities are doing its own function of the aged people's leisure facilities. So we become interested with the "organizational effectiveness evaluation". Also, it has an important meaning that a middle manager leadership actually functions well for the purpose of complementing the drawbacks of the system and the policy.

This thesis will investigate into the middle managers leadership who are working for the general welfare facilities for the aged and suggest what are the leadership activity to increase the organizational effectiveness of the general welfare facilities for the aged in specific.

We have used the 14 activities which Yukl's multiple linkage model, the situational approach of leadership, suggests and 12 activities Bass' renovative leadership suggests in order that we might understand the middle manager's leadership activity. Also we have availed ourselves of Lee & Cha's evaluation model structure of the organization efficiency of the general welfare facilities for the aged developed by the approach of competitive value.

The targets of the research are 11 general welfare facilities for the aged and the middle managers(the director of the department, the chief of a section, senior/junior welfare consultant) working for the 11 general welfare facilities for the aged in Seoul. The question sheets used for the data analysis is 291 in total, and the rate of withdrawal is 100% in target facilities and 84% in individual respondents.

In data analysis, we have utilized frequency analysis to investigate the general characteristics of the research respondents, and we have also used the canonical correlation analysis and redundancy analysis, the extended concept of regressive analysis and correlative analysis, in order that we might prove the hypothesis. The hypothesis is proved within attention level, 10%.

The result of data analysis is as following;

First, Yukl's 14 activities and Bass' renovative 12 activities explains well for the organizational effectiveness. The Yukl's 14 activities explains better 1) Staff's external flexibility and negotiation ability 2) establishing user's target, the reasonable evaluation, and reaching the output goal 3) the teamwork of the staffs in the organization, and Bass' 12 activities explains better 1) Staff's external flexibility and negotiation ability 2) the teamwork of the staffs in the organization 3) establishing user's target, the reasonable evaluation, and reaching the output goal, in order.

Second, the leadership activities to increase the organizational effectiveness are expressed by 6 activities, which are informing, clarifying, consulting, problem solving, delegating, and developing, among 14 activities of Yukl. In case of Bass' renovative leadership activities, we found that 7

activities are essential; coping with the situation sensitively, suggestion of the basic values, confirmation of the faith and the ideal, suggestion of models, suggestion of the motivation, emphasis of work values, and inducement of the disregard of self-interest.

Third, the average of leadership activity is high, but the 6 facilities is below the average. So it is necessary to increase the leadership activities in the 6 facilities.

In the evaluation of the organization's efficiency, we found a somewhat good measure values, but we found a low measure values in two areas of 1) organization's external flexibility and 2) establishing user's target, the reasonable evaluation, and reaching the output goal. We suggest that various approaches should be executed to solve the problem.

In conclusion, we propose that the middle managers working in the general welfare facilities for the aged should show the leadership activities we mentioned above in order to increase the organizational effectiveness.

key word:

the general welfare facilities for the aged, a middle manager, the evaluation of the organizational effectiveness, leadership, multiple linkage model, renovative leadership, supervision.

설문지
[기관용]

본 연구는 우리나라 사회복지 조직의 하나인 노인종합복지관의 조직효과성을 측정해 보고, 조직의 전문성 제고와 효과적 운영을 모색하기 위한 연구로서 기획된 것입니다. 그러므로 어느 한 책임자나 조직의 평가가 아니며, 본 자료는 집단처리되고 비밀을 보장하며, 학술적 목적 이외에 사용되지 않음을 밝힙니다. 귀하의 진솔하고 사실적인 답변을 부탁드립니다. 모든 문항에 빠짐없이 응답해주시길 바랍니다.

어려운 여건 속에서도 사명감을 갖고 일하고 계신 귀하께 경의를 표하며, 최대한 빠른 회수를 다시 한번 부탁드립니다.

2000. 10

한성대학교 행정대학원 복지행정학과

연구자 김 선 정

◆ 귀하의 복지관에 대한 일반적 사항입니다. 가능한 한 구체적으로 기입해 주시면 감사하겠습니다. ()란에는 내용을 기입해 주시고, ___ 위에는 질문에 대한 응답이 되는 기호(번호)를 기입하거나 V표 해 주시기 바랍니다.

1. 시설명: ()노인종합복지관 ()시립 ()구립
2. 복지관의 설립위치 : ___일반 주택지역 ___저소득층 집단거주지역
___공단 주변지역 ___역주변 등 특수문제 및 취약지역
___기타
3. 복지관의 부지 면적은? ()m²
4. 복지관의 건물면적은? ()m²
5. 복지관의 총 이용대상자는? ()명
6. 자원봉사자 수는? ()명
그 중 전문자원봉사자 수는? ()명
7. 법인 정관과 복지관 설립목적이 일치합니까? ___에 ___아니오

- ___8. 자문위원회는 구성되어 활동하고 있습니까?
5. 자문위원회가 분기별로 개최되며, 위원회의 다양한 의견이 복지관 운영에 반영되고 있다.
 4. 자문위원회가 분기별로 개최되나 위원회의 의견이 복지관 운영에 반영되지 않고 있다.
 3. 자문위원회가 년 2회 정도 소집되나 위원회의 의견이 복지관 운영에 반영 되지 않고 있다.
 2. 자문위원회가 거의 소집되지 않아서 유명무실하다.
 1. 자문위원회가 구성되어 있지 않다.
9. 지역주민이나 지역노인에게 시설을 개방한 적이 있었습니까? 년 ()건
10. 지역행사(주민축제, 바자회, 일일찻집, 솜씨자랑대회 등)를 주최하신 적이 있습니까? 년 ()회
11. 귀하의 복지관을 이용하는 이용자의 동향은 어떠한가요?
 ___증가하고 있다. ___감소하고 있다.
12. 귀하의 복지관이나 프로그램의 실시 전에 해운 총 홍보(최근 1년) 수는 몇 회입니까? 년 ()회
13. 귀하의 복지관이나 프로그램의 홍보방법은?
 1. _____ 2. _____
- ___14. 관장님은 사회복지사 자격증을 소지하고 있습니까?
5. 사회복지사 1급
 2. 사회복지사 3급
 3. 사회복지사 2급
 1. 자격증이 없다.
- ___15. 관장님의 사회복지관련 기관의 경력은 어떠합니까?
5. 20년~30년
 2. 5년~10년
 4. 15년 ~20년
 1. 1년~5년
 3. 10년~15년
16. 올해의 사업계획서를 작성하셨습니다? ___에 ___아니오
17. 올해의 예산계획서를 작성하셨습니다? ___에 ___아니오
18. 전년도 혹은 올해에 사업실적 보고서를 작성하셨습니다? ___에 ___아니오
19. 지역사회 욕구조사를 1년에 몇 회나 실시하십니까? ()회
- ___20. 복지관 내 자체평가는 이루어지고 있습니까?
5. 분기별로 실시되며, 그 내용도 충실하다.
 3. 분기별로 실시되나, 그 내용에 있어서는 부실한 편이다.

2. 년 1·2회 실시되나 그 내용이 부실한 편이다.

1. 자체평가가 거의 이루어지지 않고 있다.

21. 귀하의 복지관 기본사업의 실시 수(數)는 얼마입니까? ()개

22. 타 복지관과 구분하였을 때 귀하 복지관의 독특한 사업이나 프로그램은 무엇입니까?

23. 귀하 복지관의 저소득층 수혜율은 얼마입니까? (식: 저소득층 수/총 이용자×100)
_____ %

24. 귀하의 복지관은 지역사회 의 물적자원 개발 및 동원에 적극적이십니까?
___에 ___아니오

25. 귀하의 복지관은 지역사회 의 인적자원 개발 및 동원에 적극적이십니까?
___에 ___아니오

26. 자원봉사자의 활용과 개발을 위한 사업이나 교육을 실시하신 적이 있습니까? ___에 ___아니오

27. 귀하의 복지관 자원봉사자의 추이는 어떠합니까? ___증가 ___감소

28. 귀하의 복지관 직원 1인당 서비스 제공 인원은 몇 명입니까?(식: 총 이용자 ÷ 총 직원수)
_____명

29. 귀하의 복지관 개관 이래 전체 직원의 연평균 증가도는 몇 %입니까? (식: [(현재 직원수-창립시 직원수)/창립시 직원수] × 100 ÷ 년수)
_____ %

30. 개관 이래 예산의 연평균 증가도는 몇 %입니까? (식: [(99년 예산-창립시 예산)/창립시 예산] × 100 ÷ 년수 ∴ 예산은 국고, 지방비, 자부담 등 모두 포함)
_____ %

31. 개관 이래 직원의 평균근무기간은 몇 년입니까? (식: 전직원 총 근무년수 ÷ 총직원수)
_____년

32. 개관 이래 전문인력의 증가는 몇 %입니까? (식: [(현재 전문인력수-창립시 전문인력수)/창립시 전문인력수] × 100) ∴ '전문인력'이란 전문대졸 이상으로 사회복지관련 학과, 특수교육, 치료사, 심리학, 간호학(2년제 포함)전공자

를 의미한다.

_____%

33. 슈퍼바이저(과장급 이상)의 전문성은 몇 %입니까? (식: 관련학과 전공한 슈퍼바이저 수/슈퍼바이저 총수×100)

_____%

** 귀하는 조직 내 의사결정 과정에 어느 정도 참여하고 있습니까?(번호 기입)

(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
전적으로 참여한다.	많이 참여한다.	조금 참여한다.	거의 참여 안한다.	전혀 참여안한다.

34. _____예산편성

35. _____사업계획수립

36. _____규정 개정 및 지침결정

37. _____인사문제

38. _____업무조정 및 주요업무결정

39. _____사업평가

40. _____사무실 배치

41. _____프로그램 개발

빠진 것이 없는지 다시 한번 확인해 주시면 감사하겠습니다.

대단히 수고하셨습니다. 감사합니다.

(자)귀하의 사회복지사 자격증 소지 여부를 기입하여 주십시오.

사회복지사 ()급, _____(없다)

(차)귀하는 주로 어떤 업무를 담당하고 있습니까? _____

카)귀하가 근무하고 있는 복지관이 설립된 지는 얼마나 됩니까? __년 __개월

(타)귀하 복지관의 운영에 있어서 전반적으로 어떻게 생각하십니까?

___개선해야할 부분이 매우 많다. ___개선해야할 부분이 많다.

___개선해야할 부분이 거의 없다. ___개선해야할 부분이 전혀 없다.

♠♠ 다음 설문의 1번부터 78번까지의 기입요령을 말씀드리면, 각 설문의 왼쪽 ___위에 다음 “보기”란에 해당되는 내용의 번호(기호)를 기입하여 주시기 바랍니다.

보 기	
1.	귀하의 책임자는 전혀 이렇게 행동하지 않음
2.	귀하의 책임자는 거의 이렇게 행동하지 않음
3.	귀하의 책임자는 보통 이렇게 행동함.
4.	귀하의 책임자는 대부분 이렇게 행동함.
X.	설문내용이 책임자의 관리행동에 해당되지 않음.

(예: 설문 왼쪽 ___위에 귀하가 3번이라고 기입하시면 “귀하의 책임자는 보통 이렇게 행동함”이라고 응답하신 것이 됩니다.)

귀하의 책임자는(단, 자신의 업무와 가장 관련이 깊은 책임자 1명을 정하셔서 그 분을 염두에 두고 응답해 주시기 바랍니다.)

___(1)귀하의 업무에 영향을 끼치는 결정에 관해서 귀하에게 신속히 알려준다.

___(2)다른 사람과의 대화를 통해 얻은 귀하의 업무에 관련된 정보를 귀하에게 전달해 준다.

___(3)귀하가 다른 사람을 통해서 얻을 수 없는 귀하에 관련된 각종 메모, 보고서 및 문서를 귀하에게 전해준다.

___(4)자신의 업무활동과 각종 계획 중 귀하의 업무와 관련된 사항을 귀하에게 알려준다.

___(5)주요 업무와 어떤 특정 임무를 어떻게 완수할 것인가에 관해 자세히 계획을 세운다.(예를 들면, 필요업무 과정의 단계를 미리 정한 후 각 단계를 언제, 누가 할 것인가를 정한다.)

___(6)업무 및 임무를 수행하는 데 어떠한 자원이 필요한지 미리 준비 및 계획을 한다.

- ____(7)여러 업무의 우선 순위를 정한다.
- ____(8)귀하의 업무를 방해할 가능성이 있거나 주요 업무를 그르칠 수 있는 잠재적 문제점들에 대해 언급하고 계획을 세운다.
- ____(9)본인의 근무처를 위하여 장기적인 운영계획(예를 들면, 향후 추구해야 할 목표 및 전략)을 수립한다.
- ____(10)귀하가 책임자를 위해서 하고 있는 업무 및 임무에 관해서 귀하가 해야 할 책무를 명백히 설명한다.
- ____(11)귀하의 업무 및 임무로부터 어떤 결과를 기대하고 있는지 분명히 설명한다.
- ____(12)귀하가 현재 수행하고 있는 업무가 언제까지 완료되어야 하는지 그 시일을 명백히 지정해 준다.
- ____(13)귀하가 현재 수행하고 있는 업무나 특별 임무의 완수를 위한 구체적 목표를 귀하와 만나서 세운다.
- ____(14)분명하고 구체적인 업무목표(예를 들면, 이달 또는 내년에 달성해야 할 업무목표, 또는 날짜까지 완수하여야 할 업무)를 세운다.
- ____(15)여러가지 목표나 업무중 어느 것에 우선순위를 두고 있는지를 설명해준다.
- ____(16)귀하가 업무개선이나 혁신적 제안(예를 들면 복지관 이용자에 대한 접근법의 개선 제의 등)을 하도록 권장한다.
- ____(17)귀하에게 영향을 미칠만한 큰 변동을 실시하기 전에 귀하의 반응과 제안을 알아보기 위해 귀하와 상의한다.
- ____(18)현재 고려중인 제안에 대해 귀하가 혹시 가질지 모르는 어떤 염려나 의구심을 나타내도록 권장한다.
- ____(19)자신의 제안이나 계획에 대해서 귀하가 어떤 염려를 나타내었을 때 자기 주장만 하지 않고 귀하의 이야기를 경청한다.
- ____(20)귀하의 염려나 제안을 받아들여 자신의 제안이나 계획을 수정한다.
- ____(21)효과성 또는 효율성 및 적실성 등을 향상시키는 것이 얼마나 중요한지 설득력 있게 이야기한다.
- ____(22)의욕을 일으킬만한 업무를 완수하는 것과 어떤 일을 최초로 완수하는 것 등을 위해 귀하의 자존심에 호소함으로써 귀하로 하여금 열성적으로 일하게끔 한다
- ____(23)귀하의 협력과 성원으로 무엇이 이루어질 수 있는지에 관해 분명하고

호소력 있는 비전을 제시한다.

___(24)의욕적이면서 실현 가능한 목표를 제시한다.

___(25)자신이 제안한 프로젝트, 정책 및 계획에 대하여 설득력 있는 논리로써 협조를 구한다.

___(26)자신이 직접 헌신, 용기, 자기희생 등의 모범을 보임으로써 귀하로 하여금 더욱 노력하게 한다.

___(27)귀하가 업무를 수행하면서 색다른 창의성, 솔선, 인내심 또는 능숙함을 보이면 귀하를 칭찬한다.

___(28)귀하가 유익한 생각이나 제안을 했을 때 그 공적을 인정한다.

___(29)귀하가 자신(관리자)을 위해 특별한 노력이 필요한 어떤 일을 해주었을 때 귀하에게 개인적인 감사를 표시한다.

___(30)귀하의 특별한 공헌이나 중요업적을 회의나 행사 중에 언급함으로써 그것들을 인정해준다.

___(31)귀하의 업무수행이 왜 훌륭하다고 생각하는지를 설명해 준다. (예를 들면, 과적인 행동의 구체적 예를 들거나 중대한 공헌을 인정해 준다든지, 어떻게 어려운 난관을 극복했는지 등을 설명해 준다.)

___(32)업무수행이 개선되면 칭찬을 해준다.

___(33)지시를 내린 후 그것이 제대로 수행되었는지 다시 확인한다.

___(34)업무의 진행사항을 돌아다니면서 수시로 관찰한다.

___(35)귀하가 현재 수행 중인 업무의 진척 상황을 귀하와 만나 검토한다.

___(36)앞으로의 계획에 대비해서 귀하의 업무가 어느 정도 목표를 달성하고 있는지 점검한다.

___(37)주요 업무나 특별 임무가 얼마나 잘 완수되었는지 평가한다.(예를 들면, 클라이언트(CT)로 하여금 얼마나 잘 되고 있는지 평가하게끔 하든지, 또는 어떤 점이 좋았고 어떤 점이 개선될 수 있는가를 여러 사람에게 물어 보든가함으로써 평가한다.)

___(38)업무 수행 시 해결되어야 할 문제점이 무엇인지 솔선수범해서 알아본다.

___(39)업무에 관련된 문제점을 고치기 전에 신속하고 조직적인 분석을 통해 그러한 문제점의 원인이 무엇인가를 알아보려 한다.

___(40)업무에 관련된 문제점이나 위기 상황은 자신있고 결단력있게 처리한다.

___(41)문제의 해결을 방해하는 제약요소를 발견한 후 그것들을 제거하거나

우회하는 방법을 발견한다.

- ___(42)심각하고 고질적인 문제점을 다루는데 있어 새롭고도 혁신적인 대안을 제시한다.
- ___(43)잘못된 결정이나 계획은 그 잘못을 인정하고, 핑계를 대거나 남을 비난하는 대신 무엇이 잘못되었고 어떻게 하면 고쳐질 수 있는가를 알려고 노력한다.
- ___(44)귀하가 어떤 일로 걱정하거나 기분이 상해 있을 때 동정적이거나 협조를 주려고 한다.
- ___(45)귀하가 어려운 상황에 처해 있을 때 귀하를 후원하거나 도와준다.
- ___(46)귀하가 어렵고 스트레스 쌓이는 업무나 책무를 담당하고 있을 때 격려하거나 후원해준다.
- ___(47)귀하가 어려운 업무나 문제점으로 도움이 필요할 때 충고나 도움을 주고자한다.
- ___(48)복잡한 설명이나 지시사항을 인내를 가지고 협조를 설명해 준다.
- ___(49)업무의 완성을 위해 서로 관련된 사람들끼리의 협력과 팀웍을 권장한다.
- ___(50)다른 의견이 있을 때 솔직하고 자유로운 토의를 권장한다.
- ___(51)의견충돌이 있을 때 건설적인 방법(예를 들면, 불필요한 논쟁을 피하고 서로 문제를 풀려고 노력함)으로 해결하려고 한다.
- ___(52)귀하와 의견충돌이 있을 때 귀하의 관점을 이해하려고 노력한다.(예를 들면, 주의깊게 경청한다든지, 질문을 한다든지, 귀하의 의견을 성급히 반박하려 하지 않는다든지, 이해를 돕기 위해 당신의 입장을 확인 요약한다.)
- ___(53)의견충돌을 해결하기 위해 합리적인 타협안을 제시한다.
- ___(54)각종 자료나 업무의 주요 공급원이 되고 정치적으로 도움이 될 수 있는 다른 부서 사람들과 접촉을 유지한다.
- ___(55)복지관 내에서 일어나는 주요한 일과 행사에 관하여 자료를 제공해줄 수 있는 외부사람들과 계속 접촉을 유지한다.
- ___(56)공동목표를 달성하기 위해 타부서 사람들과 협력관계를 형성한다.
- ___(57)주요 CT들을 어떻게 하면 보다 잘 만족시킬 수 있는가 알아보기 위해 그들과 만난다.
- ___(58)사전 결재없이 귀하가 중요한 결정을 내리고 그것을 수행할 수 있도록

귀하에게 권한을 위임한다.

- ___(59)정책이나 전략을 전반적으로 제시한 다음, 그것의 시행에 관한 구체적 단계는 귀하가 결정하도록 한다.
- ___(60)귀하가 과업을 수행하거나 목표를 이루는 최선의 방법이 무엇인지 귀하 스스로 결정하게 한다.
- ___(61)귀하가 귀하의 경력을 어떻게 발전시킬 수 있는가에 대해 도움이 되는 충고(예를 들면, 관계를 맺을 사람들, 참석해야 할 행사, 추구해야 할 직위, 강조해야 할 과업, 피해야 할 함정)를 준다.
- ___(62)귀하가 보다 나은 기술과 전문지식을 개발할 수 있도록 귀하의 업무에 관련된 훈련과정, 연수, 또는 야간학교 과정 등을 참석하도록 권장한다.
- ___(63)귀하의 업무향상과 새로운 기술의 습득을 돕기 위해 별도의 지시나 지도를 제공한다.
- ___(64)효과적인 업무수행에 대해 정당한 보상을 준다.
- ___(65)업무수행이 효과적인 사람이 보수인상이나 보너스를 받도록 추천하거나 본인이 승인하기도 한다.
- ___(66)아주 뛰어나게 우수한 업무수행이 있는 사람에 대해 승진을 추천하거나 본인이 승인하기도 한다.
- ___(67)우리 복지관이 어떻게 되어야 하는지에 관해 조직내에서 공유된 비전을 창출한다.
- ___(68)시대적 외부환경의 변화를 인식하고 그 변화와 압력들에 민감하게 대처한다.
- ___(69)스스로 변화의 주체라 생각하고 모험적 업무를 신중히 수행한다.
- ___(70)직원들에게 행동의 지침이 될 수 있는 핵심적 가치들을 명료하게 제시한다.
- ___(71)권력추구의 욕구와 자신감 및 신념이나 이상에 대한 확신이 강하다.
- ___(72)직원들에게 자신이 능력이 있으며 잘하고 있다는 인상을 주는 행동을 한다.
- ___(73)직원들의 업무성과에 대해 기대가 높다는 사실과 신뢰하고 있다는 것을 보여준다
- ___(74)직원들이 따라서 할만한 행동의 본보기를 제시한다.
- ___(75)복지관의 목표달성에 적합한 동기가 직원들로부터 유발되도록 하는 행동 방식을 취한다.

- ___(8)지역노인 및 주민들과 의견수렴 및 참여의 정도는 높다.
- ___(9)지역주민(또는 지역노인)의 참여와 홍보를 위해 지역행사(주민축제, 바자회, 일일찾집, 솜씨자랑대회 등)를 기획하여 실시한다.
- ___(10)지역주민이나 지역노인에게 인지도가 높다.
- ___(11)기관의 소식지나 안내서의 제작에 관심을 기울이고 적극 활용한다.
- ___(12)관장님은 복지관을 대표하여 지역사회의 각종 위원회 등에 적극 참여하여 지역노인의 이익을 대변하고 있다.
- ___(13)관장님은 서비스의 질과 문제점을 파악하고 개선토록 지도하려고 노력한다.
- ___(14)관장님은 직원들의 근무상태를 파악하고 있다.
- ___(15)관장님은 상근(常勤)하고 있다.
- ___(16)매년 지역사회 욕구조사를 실시하여 프로그램의 기획에 활용하고 있다.
- ___(17)복지관 내(內) 자체평가는 이루어지고 있습니까?
 5. 분기별로 실시되며, 그 내용도 충실하다.
 3. 분기별로 실시되나, 그 내용에 있어서는 부실한 편이다.
 2. 년 1·2회 실시되나 그 내용이 부실한 편이다.
 1. 자체평가가 거의 이루어지지 않고 있다.
- ___(18)서비스대상자에 효과적이거나 만족한 서비스를 제공하는데 소요되는 비용을 파악하는 노력을 하고 있다.
- ___(19)이용자의 욕구를 평가해서 다른 모든 서비스의 필요성을 검토하고 통합적 접근을 시도하고 있다.
- ___(20)복지관은 목표를 달성하고 있다.(여기서 목표란 복지관의 매년 또는 올해 목표를 의미합니다.)
- ___(21)성과에 비해 볼 때 올해의 복지관 목표가 달성되리라 기대된다.
- ___(22)기관의 목적, 실시체제, 역할분담 등을 분명하게 명시한 조직표가 있으며, 보다 효율적인 기관운영을 위한 조직연구를 한다.
- ___(23)시설 및 장비의 관리상태는 양호하다.
- ___(24)시설의 청결, 위생관리를 충분히 강구하고 있다.
- ___(25)서비스의 제공이나 프로그램의 개발·운영에 지역특성을 검토해서 충분히 반영하고 있다.
- ___(26)이용자의 상황에 따라 아침, 저녁, 야간, 공휴일에도 대응하고 있다.
- ___(27)이용료를 받는 프로그램과 받지 않는 프로그램이 적절한 균형을

유지하고 있다.

- ___(28)전문적 프로그램과 비전문 프로그램간의 적절한 균형이 유지되고 있다.
- ___(29)보건·복지 서비스에 관한 정보를 수집해서 사업운영이나 서비스 제공에 유용하게 활용하고 있다.
- ___(30)프로그램 이용자 중 저소득층의 수혜율이 높다.
- ___(31)지금까지 공동모금회나 기업 복지재단에 지원 신청한 적이 있습니까?
 - 5. 1회 이상 신청해서 지원받은 적이 있다.
 - 3. 지원신청은 했으나 당선되지 않았다.
 - 1. 지원신청하지 않았다.
- ___(32)실습교육 시(時) 과장급(선임사회복지사) 이상이 실습지도자로 선임되어 체계적인 실습이 이루어지고 있다.
- ___(33)기능적이고 바람직한 직무수행을 위해 업무분장이 잘 이루어지고 있다.
- ___(34)직무분담, 권한, 역할이 명확하게 설정되어 있어 효율적이다.
- ___(35)대상자의 이용촉진 및 운영의 활성화를 위해 영리기관의 마케팅전략을 도입해 활용해 보기도 한다.
- ___(36)실무자의 의견이 상사에게 충분히 전달되고 정책수립에 반영된다.
- ___(37)대화를 위한 정상적인 의사통로가 있다.
- ___(38)위에서 결정된 사항이 아랫사람에게 제대로 전달이 된다.
- ___(39)나는 나의 업무량이 내 능력과 학력에 적절하다고 본다.
- ___(40)내가 담당하고 있는 케이스 관리 수(數)는 적절하다고 본다.
- ___(41)운영의 합리화에 걸림돌이 되는 비탄력적 조직구조의 영향은 전혀 없다.
- ___(42)복지관의 조직문화와 분위기는 나의 업무수행에 바람직하다.
- ___(43)부장(부장이 안 계시면 과장)은 사회복지사 자격증을 소지하고 있습니까?
 - 5. 1급 3. 2급 2. 3급 1. 없다.
- ___(44)부장의 책임 하에 지도·조언을 하는 슈퍼비전이 적절하게 시행되고 있습니까?
 - 5. 부장의 지도로 슈퍼비전이 정기적으로 잘 이루어지고 있으며, 기록이 잘 정리되어 있다.
 - 3. 부장의 지도로 슈퍼비전이 정기적으로 이루어지고 있으나, 기록이 체계적이지 못하다.
 - 2. 부장의 지도로 슈퍼비전이 이루어지고 있으나 정기적이지 않고, 기록이

체계적이지 못하다.

1. 슈퍼비전이 거의 이루어지지 않고, 기록도 부실하다.

___(45)정기적·수시로 사례회의(case conference)를 한다.

___(46)관리자들은 서로 상호 협조적이다.

___(47)관리층의 팀웍은 모범적이다.

___(48)나는 지금의 업무 파트(part)에 합리적으로 배치되었다고 생각한다.

___(49)나는 이 업무에 배치되기 전에 상관으로부터 의향을 묻는걸 들은 적이 있다.

___(50)직원 채용 기준이 마련되어 있고, 이를 준수하며, 우수한 인재확보를 위해 노력한다.

___(51)최근에 이루어진 직원의 채용이 공개채용에 의해 이루어졌다고 생각한다.

___(52)직원의 채용이 공정하고 개방적으로 이루어지고 있다.

5. 종교나 출신학교 등에 관계없이 완전히 공정하게 채용한다.

3. 부분적 공채로서, 외부로부터 복수추천을 받은 후, 공개적으로 채용한다.

1. 외부에 공고하지 않고, 법인 또는 관장이 주도하여 채용한다.

___(53)전년도 혹은 올해에 귀하는 교육훈련에 참여한 적이 있습니까?

_____ 프로그램, 년__회, _____ 없다.

___(54)특별 프로그램 실시 시(時) 특수 전문인력(언어치료사, 물리치료사, 의사)들이 담당하고 있다.

___(55)재정운영이 적법하게 이루어지고 있다.

___(56)재정지출이 효율적으로 집행되고 있다.

___(57)업무수행 시(時) 메일로 결제해 본적이 있다.

5. 상례화 되어 있다.

3. 가끔 한 적이 있다.

2. 1년에 한두 번 한 적이 있다.

1. 한번도 한 적이 없다.

___(58)직원들이 모두 업무에 필요한 기본적 컴퓨터 활용능력을 갖추고 있다.

___(59)시설에 홈페이지가 개설되어 활성화되고 있다.

___(60)나는 복지관의 의사결정과정에 소외되어 있지 않다.

___(61)나는 나의 경력을 발전시킬 방안을 상사로부터 터득하고 있다.

- ___(62)나는 현재의 보수에 만족한다.
- ___(63)나의 업무능력을 고려하여 내가 기대하고 있는 보수와 현재 보수와의 차이는 크지 않다.
- ___(64)급여규정을 정비하고 적정하게 운영된다.
- ___(65)노동시간· 휴가 등을 적정하게 준수한다.
- ___(66)조직 내에서의 역할을 변경할 수 있는 기회가 오더라도 나는 다시 이 역할을 택할 것이다.
- ___(67)다른 직업을 택할 수 있는 기회가 온다해도 직업을 바꾸지는 않을것이다.
- ___(68)우수 직원에 대한 포상제도가 모범적으로 실시되고 있다.
- ___(69)우리 직원들은 현 조직에 대한 충성심이 강하다.
- ___(70)우리 직원들의 결근율은 낮다.
- ___(71)우리 직원들의 이직율은 낮다.

**빠진 것이 없는지 다시 한번 확인해 주시면 감사하겠습니다.
수고하셨습니다.**

[이용자 조사표]

◆ 일반적 사항

1. 복지관명 : ___노인종합복지관 ___시립 ___구립
2. 이용하는 서비스 명칭 : _____
3. 이용기간 : _____년 ___월 ___일 ~ _____년 ___월 ___일
4. 성별 : ___남 ___여
5. 연령 : _____세
6. 교육수준 : ___무학 ___국졸 ___중졸 ___고졸 ___대졸 _____
7. 동거형태 : ___독거 ___부부 ___미혼자녀와 ___기혼자녀와 ___더부살이
8. 월소득 : _____원
9. 월평균 용돈 : _____원
10. 건강상태는? _____

◆◆ 노인종합복지관을 이용하거나 프로그램 또는 서비스를 받고 난 후의 느낀점에 관한 내용입니다 .)

다음 설문의 11번부터 18번까지의 기입요령을 말씀드리면, 각 설문의 왼쪽 ___위에 다음 보기란에 해당되는 내용의 번호(기호)를 기입하여 주시기 바랍니다.

보 기

5. 매우 그렇다.
4. 그렇다.
3. 비교적 그런 편이다.
2. 별로 그렇지 않다.
1. 전혀 그렇지 않다.

- ___11. 복지관 건물의 내부환경이 쾌적하다고 생각하십니까?
- ___12. 복지관을 이용하기(찾아가기)가 편하십니까?
- ___13. 복지관에 방문했을 때 직원들이 친절하게 대해 주었습니까?
- ___14. 복지관의 서비스와 프로그램이 귀하의 욕구를 충족시키고 문제를 해결하는 데 도움이 되었다고 생각하십니까?
- ___15. 담당직원은 귀하의 문제해결에 충분한 전문지식과 기술을 갖추었다고 보십니까?

- ___16. 귀하의 친구가 귀하와 비슷한 상황과 문제를 갖고 있다면 이 복지관을 추천하시겠습니까?
- ___17. 귀하가 이용하신 서비스나 프로그램의 이용료 또는 수강료는 적당하다고 생각하십니까?
- ___18. 현재 이용하는 서비스의 질에 충분히 만족하십니까?

감 사 합 니 다.