

사회복지행정론

(01주~07주)

담당교수 : 변진숙

사회복지행정론 목차 | Contents

01주 01차시	사회복지행정의 개념	003
01주 02차시	사회복지행정과 일반행정의 이해	014
02주 01차시	사회복지행정의 역사 I	028
02주 02차시	사회복지행정의 역사 II	041
03주 01차시	사회복지행정이론	055
03주 02차시	개방체계이론	067
04주 01차시	조직구조의 개념과 구성요소 및 사회복지조직의 조직화 방법	083
04주 02차시	조직구조의 유형	093
05주 01차시	리더십	109
05주 02차시	사회복지조직의 조직문화	131
06주 01차시	사회복지조직의 기획	149
06주 02차시	사회복지조직의 의사결정	169
07주 01차시	커뮤니케이션 : 조직 내 의사소통	184
07주 02차시	인적자원관리	199

제1주차 1차시	
강의주제	사회복지행정의 개념
<div>학습 목표</div>	1. 사회복지의 개념에 대한 이해를 토대로 잔여적 사회복지와 제도적 사회복지를 비교 설명할 수 있다. 2. 현대적 의미의 행정개념 특성을 설명할 수 있다. 3. 사회복지 행정의 개념을 설명할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 사회복지의 본질 2. 행정의 개념 3. 사회복지행정의 개념

[학습하기 (1교시)]

1. 사회복지의 본질

1.1. 사회복지의 개념

1) 사회복지(社會福祉)의 어의적 개념

- ① 사회복지(social welfare)의 의미 : 영어의 social welfare를 번역한 것으로 사회적(social)이란 형용사와 복지(welfare)라는 명사의 합성어이다.
 - 사회적(social) + 복지(welfare) : 쾌적하고 안녕된 생활을 달성하기 위한 사회구성원간의 공동체적인 노력 즉, 사회적으로 행복한 생활상태를 의미함
 - 사회복지 : 사회적으로 평안하고 만족스런 상태를 의미
- ② social의 의미 : 집합적 차원의 활동 + 사회적 동기
 - social이라는 단어는 사람과 사람과의 관계성을 강조한다.
사회복지는 개인 혼자만의 복지를 의미하는 것이 아니라 개인과 개인의 관계성 속에서 모두가 함께 더불어 잘사는 사회를 추구하는 것이다.
 - 공동체 사회에서 사회 내적인 관계를 기초로 구성원들의 전 생애에 걸쳐 건강하고 안락한 바람직한 삶을 추구하는 비영리적이고 이타주의적인 사회적 노력

- ③ welfare의 의미 : 물질적 풍요 + 심리적인 안정
- well(좋은, 잘, 건강하게, 만족스러운) + fare(살아가는 상태, 지내다)
 - well은 satisfactorily(만족스럽게), successfully(성공적으로), properly(적절하게) 등의 의미를 포함하며, fare는 state of things(상태)를 의미한다. 따라서 welfare는 만족스러운 상태, 적절한 상태, 평안한 상태 등의 의미를 지닌다.
 - 웹스터 사전에는 welfare란 삶의 좋은 상태, 쾌적하고 안녕(well-being)과 관련된 상태, 건강 · 풍요 · 행복 · 안락 · 복락의 상태를 의미
 - 사회복지는 사람과 사람과의 관계 속에서 모두가 평안하고 만족스러운 상태를 추구한다는 의미를 내포하고 있다.
- ④ 동양에서의 정의 : 社會 + 福祉 = 신이 내린 땅에서 많은 사람들이 모여 살면서 물질적 풍요와 심리적 안정을 누리는 것
- 社 : 25가구가 모여 사는 것을 1社
 - 會 : 회(會)는 합한다는 의미의 人과 더하다, 증가하다는 의미
 - 福 : 경제적인 복(풍성한 수확)
 - 祉 : 정서적인 부(마음의 안녕)
- ⑤ 우리나라 : 복지는 참살이의 의미를 가지고 있는데 참살이는 well-being을 순 우리말로 순화한 것으로써 육체적, 정신적인 건강의 조화를 통해 윤택한 삶을 향유하는 삶의 유형이나 문화로 이해

2) 사회복지 개념의 다양성

각 사회의 문화, 역사, 가치체계, 사회복지제도의 유형 및 방법 등에 따라 사회복지에 대한 서로 다른 개념을 지니고 있다.
(미국, 스웨덴, 한국의 예)

3) 복지체제의 4가지 계층화의 유형

- 스웨덴 : 북유럽형(사회민주주의)/계층화 없음
- 독일, 프랑스 : 대륙유럽형(조합주의) / 직종별 지위 차별화(일하면 보장)
- 미국, 영국, 캐나다 : 자유주의(보편주의) / 이원화
- 이탈리아, 그리스, 스페인 : 남부유럽형(지중해모델) / 노동시장 양극화(비정규직 소득보장 없음)

4) 사회복지에 대한 학자들의 정의

사회복지 학자들의 정의 사회복지에 대한 정의는 다양하지만 학자들의 의견을 종합해 보면 사회복지란 사회문제의 해결 또는 사회적 욕구 충족의

기능을 수행하는 사회제도라는 데 의견 일치를 보이고 있다.

- Loewenberg(1974) : 인간의 정서적·지적·신체적·사회적 기능을 향상시키고 유지하는 것을 일차적 임무로 하는 사회제도
- 프래드랜더와 엡트(Friendlander & Apte) : 사회복지의 국민복지에 기본적인 것으로 인정된 사회적 욕구를 충족시키기 위하여 그리고 사회질서의 회복을 위하여 제반 급부를 확보하거나 강화시키는 법률, 프로그램 급여 및 서비스 체계
- 장인협(1999) : 사회복지란 모든 국민들의 사회제도 및 사회체제간의 상호작용에 파생되는 제반문제나 사회정책과 사회적 서비스를 마련하려는 정부나 민간기관들의 조직적인 노력이고 체계적인 실천 활동
- 유사개념> 사회사업은 개인의 자아실현과 사회질서 및 정의를 구현하기 위해 개인이나 집단 및 지역사회수준에서의 사회적 기능을 적절히 수행할 수 있도록 공공 또는 민간기관을 통해 도움을 제공하려는 전문직의 활동

1.2. 잔여적(협의) 사회복지와 제도적(광의) 사회복지 : Wilensky & Lebeaux

윌렌스키와 르보(Wilensky & Lebeaux, 1965)는 미국의 사회복지를 분석함에 있어서 잔여적 개념(residual concept)과 제도적 개념(institutional concept)의 두 가지 개념 모델을 제시하였다.

잔여적개념(residual concept)

- 사회복지의 잔여적 개념은 가족과 시장을 통해서 각 개인의 욕구가 적절히 충족될 수 있음을 전제로 하고 있다. 가족 또는 시장과 같은 정상적인 공급구조가 제 기능을 발휘하지 못하는 경우에만 제3의 필요충족 메커니즘인 사회복지가 활동을 시작하는 것으로 본다.
- 사회복지의 잔여적 개념은 가족이나 시장으로부터 탈락된 개인에게 정상적인 삶을 살 수 있도록 주로 응급조치의 기능을 단기적으로 수행하는 보충적 활동을 말하며, 정상적인 사회조직인 가족과 시장이 제 기능을 발휘할 때는 사회복지활동을 중지해야 하는 것으로 보고 있다.
- 잔여적 개념의 사회복지의 보충적·임시적·사후적이며 대체적인 특성 때문에 시혜나 자선(charity)으로 여겨지기도 하며 결과적으로 낙인(stigma)을 수반하게 된다.

1) 잔여적 사회복지(residual social welfare) : 협의 / 소극의 개념

- ① 개인의 욕구가 일차적으로 가족이나 시장(직장)을 통해 충족되며,
이것이 제대로 되지 않을 때 잠정적·일시적으로 그 기능을 대신하는
구호적 성격의 사회복지제도
- ② 정상적 인간이나 가족은 적절한 사회경제적 행복을 누리지만 간헐적인
불행이나 경제적 곤궁에 대해서 임시적 구제가 필요하다는 것
- ③ 수당이나 서비스를 권리가 아닌 시혜로 간주함
- ④ 일부 사회적 취약계층을 위한 최소한의 국가의 역할을 수행하며 국가의
역할을 강조하지 않음
- ⑤ 사회안전망의 역할을 하며 보충적·임시적(일시적)·대체적인 성격을
지니며 시혜나 자선과 같은 오명 수반
- ⑥ 서비스를 필요로 하는 사람에 대해서만 제공하는 경우에 해당함 - 공공
부조
- ⑦ 선택성의 원칙 적용 : 서비스의 필요가 있고 입증되는 사람에게만 적용
- ⑧ 역사적 사례 : 영국의 빈민법(구빈법, 1601)

2) 제도적 사회복지(institutional social welfare) : 광의/적극의 개념

제도적 개념(institutional concept)

- 사회복지의 제도적 개념은 현대 산업사회의 복잡성으로 인해 개인이 가족이나 시장을 통해 그의 모든 욕구를 충족시킬 수 없다는 것은 정상적이며 따라서 사회복지의 제1선(first line)의 기능을 수행해야 한다고 주장한다.
- 사회복지의 제도적 개념은 사회복지를 각 개인이나 집단 및 지역사회가 만족할 만한 수준의 삶과 건강을 누릴 수 있도록 돕기 위한 사회복지 서비스와 제도의 조직화 된 체계로 보고 있으며 이 개념은 낙인이나 응급 조치적인 요소 그리고 비정상성을 수반하고 있지 않다.
- 제도적 개념의 사회복지의 예방적·계획적·조직적으로 활동하려고 한다. 제도적 개념의 사회복지의 현대 산업사회에서 각 개인의 자아 완성을 돕기 위해 타당하고 정당한 기능을 수행하는 것으로 받아들여지고 있다. 각 개인이 자신의 힘만으로는 충분히 대처할 수 없으며, 따라서 사회복지기관은 정상적인 제도적 지위를 획득하게 된다. 이러한 제도적 개념에서는 수당과 서비스를 받는 데 있어 낙인이 따라붙지 않는다.
- 수급자는 사회복지 원조를 받을 권리가 있다고 간주한다. 또한 개인의 어려운 상황은 환경(사회)에서 기인한다고 보기 때문에 사회제도를 개선하는 데 초점을 두어야 한다.

- ① 사회복지제도가 경제제도나 교육제도 등과 같이 하나의 사회제도로서 다른 제도들과 동등한 수준에서 일차적·정상적으로 제도화되어 있는 성격의 사회복지제도
- ② 현대산업사회에서 빈곤이나 장애사유가 구조화되어 있으므로 영구적인 복지체계가 제도화되어야 하겠다는 이론
- ③ 개인의 수요에 대한 복지서비스가 일차적으로 정부에 의해서 충족되는 것이 정상적이라는 것
- ④ 국가에 의한 소득보장, 의료보장, 주거보장, 사회서비스와 같은 사회구성원의 삶의 질을 향상시키는 다양한 복지프로그램을 발전시킴
- ⑤ 사회복지서비스가 사회체계의 통상기능으로서의 역할을 하고 있는 경우에 해당함
- ⑥ 보편성의 원칙 적용 : 모든 국민에게 동등하게 적용
- ⑦ 사회환경의 정상적 몫으로서 모든 사회구성원에게 제공되는 체계

⑧ 욕구원칙에 입각하여 시장외부에서 제공되는 보편주의적 서비스를 지칭함

⑨ 수당과 서비스를 시혜가 아닌 권리로 간주함

3) 잔여적 사회복지와 제도적 사회복지의 비교

구분	잔여적(협의) 사회복지	제도적(광의), 보편적 사회복지
생활 책임관	개인 책임	사회책임
출생배경	근대적 미분화된 사회 (초기산업사회)	현대적 분화된 사회 (고도산업사회)
대상	빈곤, 장애인, 노인, 고아 등 사회적 약자	모든 국민
기능	고통과 빈곤을 완화시키는 것을 목적으로 하는 공공과 인간의 비영리적 기능	사회의 유지에 반드시 필요한 사회적·경제적·보건의료적 욕구를 해결하도록 원조하는 국가의 프로그램, 급여 및 서비스 체계를 의미함
처방	임시적 구제(일시적)	제도적 조치(장기적)
기술	개별화(개인의 상태에 따라), 치료초점	표준화(제도화), 예방초점
복지유형 (사회보장 수단)	공공부조 (국민기초생활보장) 생계급여, 의료급여 주거급여, 교육급여	사회보험 (국민연금, 건강보험 산재보험, 고용보험, 장기요양보험)
처방결정 방법	선별성의 원칙	보편성의 원칙
복지 성격	소극적, 개별성, 선별성	적극적, 일반성, 보편성
단점	문제와 서비스 때문에 낙인(stigma)을 남길 수 있음	문제나 서비스에 낙인(stigma)이 없음
비교	준 보편주의적 설계 : 기초노령연금	

[학습하기 (2교시)]

2. 행정의 개념

2.1. 행정(行政)의 개념

- ① 행정 : 국민들의 사회적 욕망을 충족시키기 위한 정부의 노력이나 활동으로 정의되나, 행정의 개념은 다양성을 띠고 있어 한마디로 정확하게 규명하기 어려움
- ② 행정의 어원 : 라틴어의 Ad(to_으로) + Ministratio(serve)에서 유래 - Administer(관리하다, 지배하다, 통치하다, 집행하다)
→ Administration(관리, 경영, 지배, 행정, 통치)
→ Administration: 국민의 요구를 충족시키기 위한 정부의 활동(기능)
- ③ 포르스트호프(E. Forsthoff) : 행정은 定義할 수 없고 다만 記述할 수 있을 뿐이다.
- ④ 넓은 의미의 행정 : 조직 일반에 적용할 수 있는 인간 협동의 측면에 초점을 맞추는 개념
 - 고도의 합리성을 수반한 협동적 인간 노력의 한 형태
 - 포괄적 성격(공공단체, 기업체, 민간단체 등 모든 조직활동), 공·사행정을 모두 포함한 개념
- ⑤ 좁은 의미의 행정 : 행정부의 구조와 공무원의 활동을 포함하는 개념
 - 정부관료제를 중심으로 이루어지는 제반활동, 공공행정만을 의미
 - 일반행정
- ⑥ 현대적 의미의 행정개념
공익 목적을 달성하기 위한 공공문제의 해결 및 공공서비스의 생산, 분배와 관련된 정부의 제반활동과 상호작용
 - 목적을 이루기 위해서 정책과 법에 따라 구체적으로 이를 실현하는 과정

2.2. 행정개념의 이론적 전개

- (1) 행정법학적 행정개념 : 법학적인 측면과 규범적 측면 중시
 - ① 삼권분립 공제설 : 국가작용 중 입법과 사법기능을 제외한 일체의 국가활동
 - ② 국가목적 실현설 : 법의 테두리 안에서 법의 규제를 받으면서 국가목적 실현을 현실적으로 또 적극적으로 실행하는 계속적인 국가활동
 - ③ 법함수설 : 일반적인 법규범을 개별화하는 법적 작용 행정과 사법의 구별은 개별화 작용을 담당하는 기관의 독립성 또는 종속관계

(2) 공공관리론과 서비스관점 비교

- ① 신공공 관리설 (NPM : New public management)
 - 1980년대의 행정개념으로 정부실패에 기반하여 작지만 효율적인 정부를 구현하여 민영화, 민간위탁을 중시하며, 행정은 경영관리 기법의 활용을 통해 합리화시킬 수 있다고 봄
 - 1980년대 이후 대처정부와 레이건 정부로 대표되는 앵글로색슨계 나라들에서 추진된 시장지향적인 정부 개혁(**방향설정**)
 - 정부의역할(공급자): 방향잡기와 통제
 - 행정기관의 역할 : 경쟁지향
 - 관료개인의 역할 : 기업가강조
- ② 신국정 관리(뉴거버넌스)설 / 신공공서비스(NPS : New Public Service)
 - 1990년대의 행정개념 : 가장 최근의 행정개념으로 행정환경의 변화와 관련하여 행정을 서비스 연계망을 관리하는 국가의 활동으로 보는 거버넌스(공공경영) 이론이 등장
 - 행정의 역할은 서비스 연계망을 관리하는 관리자로서의 역할을 강조함
 - 대화를 통해 의사결정, (공청회), 협력해서 진행
 - 정부의역할(공급자): 중재 및 조정자의 역할
 - 행정기관의 역할 : 참여지향
 - 관료개인의 역할 : 공익 기여자

2.3 현대적 의미의 행정개념 특성

- ① 공공문제 해결을 통한 공익 지향 : 규범적으로 행정은 공익을 지향하며 구체적으로 공공문제의 해결이라는 공공목적을 달성함
- ② 공공서비스의 생산 및 분배와 관련된 활동 : 행정은 국민의 삶의 질을 제고하기 위한 공공서비스의 생산과 분배에 관련된 활동으로 정책의 형성 및 집행, 집행기관의 내부관리, 참여자간 네트워크 구축 및 관리를 포함함
- ③ 상호작용 : 행정의 수행은 정치권력을 배경으로 하지만 공공서비스를 독점적으로 생산하거나 공공문제를 단독으로 해결하지는 않고 준 정부기관 및 민간부문과의 상호작용 및 협력적 관계를 통해 공공문제를 해결하고 공공서비스를 제공함

3. 사회복지행정의 개념

3.1. 공공복지행정과 사회복지행정의 기본 개념

1) 공공복지행정(public welfare administration : 복지행정)

- ① 국가 또는 공공단체가 행하는 복지기능 수행상의 수단작용
- ② 공공복지 목적 달성을 위한 국가 또는 공공단체의 행정
 - 복지행정학의 연구대상
- ③ 복지행정의 주체를 공공복지기관으로 보고 그 객체를 요구호자를 포함한 전 국민으로 파악하며, 사회전체적 입장에서 문제해결을 중요시하는 견해

2) 사회복지행정(social welfare administration : 사회사업행정)

- ① 사조직 또는 공·사 양 조직이 행하는 복지기능 수행상의 수단작용
- ② 일정지역에 있어서의 공·사 양 복지조직에 의해서 이루어지고 있는 행정
- ③ 기관의 사회정책을 사회적 서비스로 전환하기 위해 사회적 과정을 활용하는 구성원들의 행위
- ④ 사회복지조직이 정해진 목표를 달성하기 위해 정책을 서비스로 전환하는 공적·사적 사회복지조직의 총체적인 활동
 - 공공복지행정, 즉 중앙이나 지방정부의 복지 관련 행정 전반을 포함하는 개념(넓은 의미)
- ⑤ 사회복지행정은 사회복지기관, 시설, 조직 및 국가 행정기관을 통해서도 이루어짐
- ⑥ 민간중심의 기관이나 시설에서 자신의 목표를 달성하기 위해 여러 가지 인적·물적 자원을 동원하는 협동적인 노력을 통해 사회복지서비스를 제공하는 활동

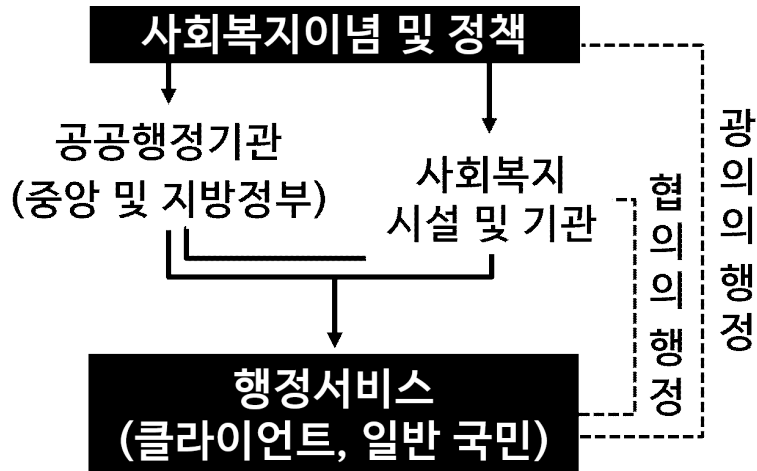
3) 좁은 의미의 사회복지행정

- 사회사업실천 방법의 하나로서의 사회사업행정
- 사회복지조직의 목표달성을 위해 주로 관리자에의해 수행되는 상호 의존적인 과업
- 조직의 목표설정, 프로그램기획, 자원의동원과 유지, 성과의 평가 등의 활동

4) 넓은 의미의 사회복지행정

- 클라이언트 기능의 향상과 같은 사회사업적 기술보다는 사회과학적 지식과 관리과업을 강조

- 일반적인 사회정책을 사회복지서비스로 전환시키는 데 필요한 사회복지 조직에서의 총체적 활동



<그림 1> 협의의 사회복지행정과 광의의 사회복지행정

5) 사회복지행정에 대한 학자들의 정의

- ① Kidneigh (1950: 58) 사회정책을 사회적 서비스로 전환하는 과정
- ② Stein (1970) : 사회복지조직이 체계화된 조정과 협력활동을 통해 조직의 목표를 설정하고 이를 달성하는 과정
- ③ Trecker (1971) : 지역사회서비스와 프로그램의 제공이라는 목적을 달성하도록 이용가능한 자원들을 사용하는 것
- ④ Patti (1983) : 조직의 목적과 목표를 달성하기 위해 관리담당자가 수행하는 상호의존적인 과업과 기능 및 관련 활동들로 구성된 하나의 체계적인 개입 활동
- ⑤ Dunham : 사회적 서비스 제공에 있어 필수 또는 부수적인 활동의 지원

6) 사회복지행정의 개념 정의에서 로커스와 포커스 측면

규범적 행정학, 실증적 행정학 양면성-어디까지 영역으로?

- ① Locus(거점)와 Focus(초점)는 골렘비위스키(Golembiewski)가 1977년 그의 논문 Public Administration as a Developing Discipline, Part 1: Perspectives on Past and Present에서 행정학 발전을 논하면서 처음으로 개념 사용
- ② Locus(소재 : 위치) 어디에 근거하고 있는가 하는 개념
사회복지행정이라는 특정한 사회현상이 발생하는 제도적 영역이 어느 곳이나 하는 것(사회제도적 영역과 관련)

- 일원론 : 사회복지행정은 일반행정과 같은 것이라고 주장하는 입장, 보편성(공통성) 강조
- 이원론 : 사회복지행정은 일반행정과 다른 것이라고 주장하는 입장 특수성(차이성) 강조
- ③ Focus(초점 : 내용) : 전문화된 구체적 내용이 무엇이나에 관한 개념
 - 사회복지행정이 다루는 기능적 영역의 내용이 무엇이나 하는 것 (기능적 영역과 관련)

3.2. 사회복지행정의 개념화

- 행정이나 관리는 모든 종류의 조직에서 이루어지고 있는 보편적인 현상
- 행정이 정부조직에서 이루어질 경우 (공공)행정이라 하고, 기업의 경우는 경영이라 하며, 사회복지행정은 사회복지조직에서 이루어지는 행정임
- ① 모든 조직에 공통적인 패러다임만으로 사회복지조직과 그 행정을 모두 설명할 수 없으므로 사회복지행정은 행정이라는 보편적 측면과 사회복지조직의 특수성으로 인한 개별성을 모두 지니고 있음
- ② 사회복지행정은 사회정책 혹은 사회복지정책과 밀접한 관계를 가지면서 그것을 구체적 서비스로 전환·제공하는 과정에 수반되는 행정적·전문적 제반 활동을 포함하는 정부관료제 및 사회복지조직이 체계적인 총체적 활동임

제1주차 2차시	
강의주제	사회복지행정과 일반행정의 이해
<div>학습 목표</div>	1. 사회복지행정과 일반 행정을 비교 설명할 수 있다. 2. 사회복지행정의 특수성을 통해 영역을 설명할 수 있다. 3. 사회복지행정의 실천원리의 핵심을 요약하여 기술할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 사회복지행정과 일반행정의 공통점과 차이점 2. 사회복지행정의 특수성 3. 사회복지행정의 영역 4. 사회복지행정의 실천원리

[학습하기 (1교시)]

1. 사회복지행정과 일반행정의 공통점과 차이점

1.1. 사회복지행정과 일반행정의 공통점

- ① 행정은 기본적으로 문제의 확인, 해결 가능한 계획의 개발, 계획의 수행, 효과성 평가 등을 포괄하는 문제해결 과정
- ② 행정은 상호 관련되고 상호작용하는 부분들이 모여서 이루어진 체계
- ③ 행정은 대안선택에 있어서 가치판단과 창의적인 지식 활용
- ④ 행정은 상당부분 미래와 관련되어 있음
- ⑤ 행정은 인적·물적 자원을 동원하고 조직화하는 기능을 수행함
- ⑥ 행정은 어느 정도 공공의지(public will)를 집행(실현)하는 것과 관련됨
- ⑦ 행정은 관리운영의 객관화와 인적자원의 활용 간에 적절한 균형을 유지함
- ⑧ 의사소통, 직원 간의 집단관계, 행정예의 참여 등은 행정의 주요 영역
- ⑨ 조직 내 개인과 집단의 목표달성을 위한 조력의 과정 필요
- ⑩ 행정은 개별 직원들을 지위와 인정에 따라 대우해주는 일과 그들이 조직의 목표, 가치, 방법들을 긍정적인 방향으로 인식하도록 하는 일과 연관되어 있음

1.2. 사회복지행정과 일반행정의 차이점

- ① 사회복지행정은 사회복지기관들이 지역사회의 확인된 욕구를 충족시킬 수 있도록 돕기 위해 존재함

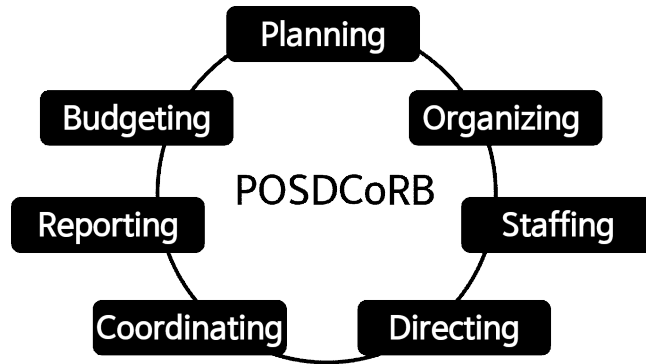
- ② 대표적인 사회복지기관은 일반적으로 지역사회를 대변하는 구속력 있는 이사회를 가지고 있음
- ③ 사회복지조직의 크기, 범위, 구조 및 프로그램 형태는 광범위하고 다양함
- ④ 사회복지행정가는 사회복지 조직의 운영에 있어 지역사회에 대한 책임을 갖고 지역사회와 밀접한 관련을 가져야 함
- ⑤ 사회복지행정은 자원의 활용에 관하여 새로운 선택을 할 필요성이 항상 존재함
- ⑥ 사회복지행정에서는 행정가 또는 관리자를 포함한 모든 구성원들이 행정과정에 참여함으로써 조직의 목표달성에 영향을 미침
- ⑦ 사회복지행정은 일반 행정과 관리에 관한 지식을 초월하는 범위를 가짐
- ⑧ 사회복지조직은 지역사회 내 클라이언트의 욕구 충족을 위한 독특한 성격의 서비스를 산출함
 - 휴먼서비스 조직이라는 사회복지조직의 고유한 특성으로 인해 다른 행정과의 차이점이 큼
- ⑨ 사회복지행정은 전문 사회복지사의 직무수행에 크게 의존함
- ⑩ 사회복지행정은 국가의 이념, 개발 방향, 정책 등의 내용에 따라 결정됨
- ⑪ 사회복지행정은 이윤추구 및 가격관리를 목적으로 하지 않고 대상자와 지역사회에 대한 윤리, 공적 책임, 전문인력 관리 등에 주안점을 둠
- ⑫ 사회복지행정은 복지정책의 목표를 달성하는 이행수단·방법의 선택, 서비스 제공 조직과 기구에 관심을 가짐
- ⑬ 휴먼서비스(human service) 조직은 원료가 인간이며, 도덕적 가치판단이 필요하고, 클라이언트와 일선직원과의 관계가 효과성과 효율성에 중요한 요인이 되는 등 다른 조직들과는 다른 특성을 가지고 있음

1.3. 사회복지행정 구성과정

일반 행정과 공통점 및 차이점을 지니는 사회복지행정은 종합적으로 볼 때 하나의 조직 내에서 이루어지는 다음과 같은 과정들로 이루어짐

- ① 정책을 형성하는 것과 정책을 운영 목적으로 전환하는 것
- ② 프로그램의 디자인과 실행
- ③ 자원 확보(funding) 및 자원 할당
- ④ 조직 내부 및 조직 상호 간의 운영 관리
- ⑤ 인력관리 및 슈퍼비전
- ⑥ 조직 대표 및 홍보·섭외 활동
- ⑦ 지역사회교육
- ⑧ 조직의 생산성 향상을 위한 모니터링·평가·혁신

1.4. 사회복지행정의 과정(POSDCoRB)



<그림 1> 사회복지행정의과정

굴릭의 최고경영자 하향식 행정관리모형을 POSDCoRB 라 한다.

① **P - planning** 기획

목표의 설정과 목표를 달성하기 위한 과업 및 수행방법을 결정하는 단계.
목표의 설정과 목표를 달성하기 위한 과업 및 활동, 과업을 수행하기 위해 사용되는 방법을 결정하는 단계를 의미한다.

② **O - organizing** 조직

조직구조를 설정하는 과정으로 과업이 할당되고 또는 조정된다.

③ **S - staffing** 인사

직원의 채용과 해고, 직원의 훈련, 우호적인 근무조건의 유지 등이 포함되는 활동이다.

④ **D - directing** 지시

기관의 효과적인 목표달성을 위한 행정책임자의 관리-감독의 과정이다.
합리적인결정, 능동적인 관심, 헌신적인 태도, 직원의 공헌을 칭찬하고 책임과 권한을 효과적으로 위임하며 개인과 집단의 창의성을 고려하여 지시하는 지도자가 되어야 한다.

⑤ **C - coordinating** 조정

조정은 구성원 간의 의사소통과 관련된 기능을 의미한다.
사회복지행정가는 부서 간, 직원들 간의 효과적인 의사소통의 망을 만들어 유지, 조정하는 것을 의미한다.

⑥ R - reporting 보고

지역사회행정가가 직원, 이사회, 지역사회, 행정기관, 후원자 등에게 조직에서 일어나는 상황을 알려 주는 과정이다.

⑦ B - budgeting 재정

조직의 회계와 관련된 과정이다. 재정을 투명하게 사용할 수 있어야 하며 조직의 행정가는 중·장기적인 재정계획을 수립해야 하고 회계 규정에 따라 재정 운영에 대한 책임을 갖는다.

1.4 사회사회복지행정의 이념

사회복지행정가치

사회복지행정이 추구하는 이념이 사회복지의 일반적 가치를 반영

- ① 개인의 고유한 가치의 존엄성에 대한 신념
- ② 인간의 자기결정권에 대한 존중
- ③ 인간의 평등과 기회 균등권의 존중
- ④ 인간의 복지실현을 위한 사회적 책임성 구현

사회복지행정의 이념이란 사회복지행정이 추구하는 기본적 가치 내지 행정가가 준수하여야 할 활동규범이나 행동기준을 의미하며 행정활동의 기본적인 목적·수단에 관한 일련의 지속적인 가치

(1) 공익성

- ① 사회복지조직의 존립 근거를 제공하는 이념이다.
- ② 공익성은 클라이언트에게 최상의 서비스를 제공하는 사회복지사들이 갖추어야 할 가장 기본적인 규범이다.
- ③ 사회복지조직의 활동은 클라이언트의 이익을 최우선과제로 삼아야 한다.

(2) 합법성

- ① 법률에 따라서 사회복지행정이 진행되어야 한다는 것이다.
- ② 합법성의 범위 내에서만 전문가의 재량권이 인정
- ③ 합법성이 강조될수록 행정의 예측성과 안전성이 도모
예) 사회복지사업법, 사회복지법인 재무·회계규칙 준수

(3) 효율성

- ① 효율성은 경제적인 개념이다.
- ② 보다 적은 비용으로 행정서비스를 제공하는 의미를 가지고 있는 가치 개념

(투입된 자원에 비해 산출된 효과가 얼마나 큰가와 관련)

⇒ 최소한의 자원과 시간을 투입해 최대의 성과를 거두어야 함

- ③ 업무의 측정과 할당, 업무의 표준화, 보다 기계적·제한적 관리 및 획일적 절차 등을 통하여 업무의 낭비와 중복을 제거하여야 한다.

(4) 효과성

- ① 효과성은 사회복지조직의 목표달성의 정도를 의미한다.
(의도하거나 기대한 것과 같은 소망스런 상태가 나타나는 성향을 의미)
- ② 욕구충족을 위해 선택된 서비스가 어느 정도 적합한지의 관점에서 판단되어야 함
- ③ 사회복지행정은 효과성의 전제하에 집행되어야 함
- ④ 주어진 예산을 지침에 따라 필요로 하는 사람을 위해 사용하였다는 사실보다는 주어진 행정서비스를 받고 어느 정도가 행정이 추구하는 근본적 목적에 도달한 것인지를 고려하여 집행하여야 함

(5) 형평성

- ① 공정성과 유사한 의미를 가지며, 동일한 욕구를 가진 사람에게는 동일한 수준의 대우를 하는 것을 말함(동등한 기회를 줌)
☞ 소득수준이 비슷한 사람에게는 비슷한 수준의 사회보험료를 부담하도록 하거나 비슷한 수준의 세금을 납부하도록 하는 것과 소득수준이 빈곤층에게 비슷한 수준의 생계비를 지원
- ② 사회복지행정이 추구하는 가치는 형평성이 있어야 함

(6) 접근편의성

- ① 서비스를 받고자 하는 사람이 항상 쉽게 이용할 수 있도록 가까운 거리에 사회복지조직이 위치하여야 하며, 수혜자가 거리낌 없이 서비스를 받을 수 있어야 함
- ② 접근성은 물질적·심리적으로 서비스 이용에 접근하기 쉬어야 함
- ③ 사회복지행정에서 접근가능성을 높일 때 보다 많은 사람이 서비스를 이용할 수 있고, 기대한 효과를 이끌어 낼 가능성이 높아짐
- ④ 접근성은 사회복지행정의 효과성을 제고할 수 있는 유용한 도구

(7) 책임성

- ① 사회복지조직이 목표를 달성하고자 하는 노력을 말한다.
- ② 책임성은 활동의 결과에 대한 책임감과 함께 과정에서의 정당성을 갖추어야 함을 의미한다.

1.6. 일반 행정과 사회복지행정의 관점 차이

(1) 사리(Sarri)의 정의

대부분의 사회복지행정에 관한 기존의 정의들은 사회복지조직의 행정관리에 초점을 두어 왔는데 대표적으로 사리(Sarri)의 정의로서 사회복지행정이란 하나의 조직 내에서 이루어지는 과정으로 봄

- ① 정책의 형성과 정책을 운영 가능한 목적들로 전환하는 것
- ② 프로그램 디자인과 실행
- ③ 자금 확보 및 자원 할당
- ④ 조직 내부 및 조직 상호 간의 운영에 대한 관리
- ⑤ 인력관리 및 슈퍼비전
- ⑥ 조직을 대표하기 및 공보·섭외 활동
- ⑦ 지역사회교육
- ⑧ 조직의 생산성 향상을 위한 모니터링·평가·혁신 등

(2) 일반 행정과의 대조

- ① 주된 쟁점들은 비영리조직과 영리조직, 휴먼서비스와 여타 서비스들 간에 보이는 특성들의 차이가 사회복지행정 실천의 가치와 지식들에 어떻게 작용하는지와 관련
- ② 일부에서는 휴먼서비스 조직들의 특성이 일반 행정의 가치와 원리를 거부할 정도는 아니라는 주장들도 있어 왔으나 현재로서는 휴먼서비스 조직들은 다른 조직들과는 구분되는 독특한 목적과 수단을 가지고 있다는 점에서 일반 행정의 원리나 가치들로부터 분리되어 다루어져야 한다는 입장이 보편적

(3) 사회복지행정의 주요 특징

- ① 클라이언트의 인간적인 측면들이 조직에 대한 원료이자 산출물이 된다는 것은 사회복지 행정의 가장 두드러진 특징으로 표현
- ② 조직의 운영과 관리에 있어서 비영리 목적들에 대한 가치나 서비스 가격 설정의 어려움, 외부 통제의 어려움, 환경에 대한 의존성, 다양한 이해 집단의 개입으로 인한 목적 설정의 혼란, 인간 변화에 대한 불명확한 기술 등이 사회복지행정에 제시되는 독특한 과제
- ③ 사회복지행정의 이러한 특성들은 일반 행정과 관점의 차이가 있다는 것을 부인할 수 없음

[학습하기 (2교시)]

2. 사회복지행정의 특수성

사회복지 행정의 특수성은 각 조직들이 추구하는 가치와 목표, 업무활동들은 각기 다르므로 각 조직의 특성은 행정의 본질을 규정하는 데 중요한 개연성을 가질 수밖에 없다. 그러나 사회복지행정은 일반 행정과 구별할 수 있는 독특성을 가지고 있다고 보는 것이 보통이다.

2.1. 인간체계

사회복지조직에서의 서비스 생산원료는 인간이다. 제조품을 만드는 생산조직이 제품을 생산하기 위해 원재료와 에너지 등을 투입하듯이, 사회복지조직에서는 사회복지 서비스를 생산하기 위해 사회복지사라는 인간을 필요로 한다. 이렇듯 인간이 서비스의 원료가 된다는 것은 사회복지조직이 독특한 특성을 지니게 한다. 사회복지사는 고유의 가치와 인간성·도덕성·정체성을 갖는 인간으로서 스스로의 가치관에 입각하여 서비스 산출과정에 참여하면서 영향을 미치게 된다. 휴먼서비스는 사람이 사람과 함께 사람에 대해 직접적으로 일을 하는 인간체계

- ① 인간존재의 가치와 도덕성 : 휴먼 서비스의 가장 근원적인 특성을 이루며, 휴먼서비스 행정의 공통적인 가치는 절대적으로 여기에 근거
- ② 인간존재의 전체성과 개별성 : 인간 존재에 대해서 전체적 접근과 개별적 접근이 동시에 요구

2.2. 조직체계

- 사회복지조직의 목표는 불확실하며 애매모호하다.
- 사회복지조직의 목표는 대개 추상적으로 표명된다.
- 그 이유는 일반사회에서 사회복지조직에 거는 기대와 태도가 모호하거나 상반되어 있기 때문이다.
- 특히 빈민·정신질환자·범죄자·미혼모 등 정상적인 생활에서 일탈된 행동을 보이는 클라이언트에게 사회복지 서비스를 제공하는 것에 대해 사회적인 지지가 없음은 물론, 합의된 요구가 없는 경우가 일반적이다.
- 때로는 세금을 낭비하고 클라이언트의 의타심을 조장하므로 철회되어야 한다는 주장까지도 나타나는 것이다.
- 그러므로 사회복지조직은 이를 염두에 두고 의도적으로 조직목표를 모호하게 표현하는 경우가 있을 수 있는 것이다.

- 사회복지조직의 핵심적인 기술은 클라이언트의 상태를 변화시키는 일련의 절차와 방법으로서 사람을 분류·유지·변화시키는 기술이다.
- 이러한 기술은 인간의 존엄성·독특성·잠재성 등과 부합하는 것이 매우 중요하다.
- 사회복지서비스는 개인과 개인에 의한 관계라기보다 개인과 조직 간 및 조직과 조직 간의 관계로 이루어지는 조직체계이다.
 - ① 전문직 중심의 조직과 서비스 통제의 어려움
 사회복지조직들에서는 서비스의 핵심이 클라이언트와의 관계에 있고 또한 그것을 유형화할 수 있는 기술개발이 어려움
 - ② 조직들 간의 체계적 관련성
 사회복지서비스는 개별적으로 독자적인 기능들을 발휘하는 조직들의 단순 집합이 아니라 서로 보완적 기능을 발휘하는 전문직들 간 분야들 간의 상호 의존적 조직망으로 인식하는 체계적 관점이 필요

2.3. 환경체계

사회복지조직의 외부환경은 자원을 제공하고 조직의 사회적 활동에 대한 합법성을 제공하며 새로운 서비스 기술이나 행정기법들을 제공한다.

- ① 사회복지조직은 외부환경에 의존성
- ② 사회복지조직의 환경은 역동성
- ③ 환경에는 조직에 요구되는 다면적 가치들의 상존

<휴먼서비스 체계와 사회복지행정의 특수성>

휴먼서비스 체계	속성	사회복지행정의 특성·과제
인간체계	인간존재의 가치와 도덕성	- 가치중립적 행정 배격 - 인간과 사회에 대한 휴머니즘적 가치에 입각한 행정 구현
	인간존재의 전체성과 개별성	- 전체적 접근(holistic approach) 방식의 행정 구현 - 개별화된 클라이언트 욕구를 구현하기 위한 행정
조직체계	W+C의 전문적 상호작용	참여적·수평적 조직구조를 통한 창의성과 역동성 추구

환경체계	의존성	환경요소들의 영향에 대한 지속적인 관심과 관리
	역동성	환경 변화에 대한 탄력성과 유연성 구비
	다면적 가치들의 상존	- 혼합재 관리 - 다양한 기준으로부터의 책임성 요구들에 대한 적응

3. 사회복지행정의 영역

사회복지행정의 영역은 사회복지라 행정 이라는 분야가 다루어야 할 활동의 범위 및 한계를 말한다. 이러한 영역의 범위는 수평적 영역, 수직적 영역, 그리고 관리 기술영역으로 구분하여 살펴볼 수 있다.

(1) 사회복지행정의 수평적 영역

① 사회복지조직관리

- 기관의 이념과 정책에 따라 세워진 목적에 따라 대상자를 선정하고 구체적인 서비스로 전환하기 위한 현장의 경험을 바탕으로 하여 정책을 수정·보완하는 기능을 수행하는 것을 의미한다.
- 기존 사회복지기관의 정책을 재 해석 하거나 기관과 조직의 목적 수행 과정에서 개선과 조정이 필요한 사항을 중앙정부나 지방정부에 건의하고 사업의 필요성을 파악하여 부족한 부분을 발견·시정하며 사업의 전달체계를 수정·보완하는 주요 관심 영역을 의미한다.

-> 행정과정으로 보면 사회복지조직의 구조와 조직화, 사회복지조직이론, 기획과의사결정, 커뮤니케이션, 리더십

② 환경관리

- 오늘날 모든 조직은 개방체계(open system)로 환경과 부단한 상호작용을 통해서 성장과 발전을 한다고 볼 수 있다.
- 따라서 환경관리는 사회복지조직에 크게 영향을 미치는 환경적 요소를 관리하고 지역사회 내에서 다른 조직들과의 관계를 적절히 유지하고 관리하는 활동영역이다.

③ 사회복지자원관리

- 자원관리는 인적자원과 물적자원의 관리로 구분되며, 인적자원 관리는 사회복지 조직구성원인 직원을 선발하고 직무를 분석하고 성과를 평가하고 직원을 개발하는 관리활동이 이에

포함된다.

- 물적 관리는 조직에 필요한 예산을 편성하고 집행하는 행정행위를 포함하여 프로그램과 서비스 제공에 필요한 재원을 동원하고 관리하는 활동을 말한다.

-> 사회적 급여의 형태로 제공되는 현금, 현물, 기회와 우선권, 서비스 등이 있으며, 국가적인 차원에서의 소득보장, 물질 제공에 해당하는 사회보험 행정과 공공 부조 등을 예로 들 수 있다.

④ 사회복지 프로그램관리

- 프로그램 관리는 사회복지 프로그램을 기획하고 수행하는 과정을 모니터하여 프로그램의 목표달성 정도를 평가하는 전 과정에 이르는 과업과 활동을 체계적으로 관리하는 활동을 말한다.
- 이 영역은 실천현장에서 서비스 이용자들에게 서비스하는 사회복지사들의 활동이 주요 관심사가 된다. 조직 내부의 일들로 제한하여 서비스 프로그램의 조정 및 수정, 작업의 평가, 서비스 이용자의 수혜상태 파악 등이 이 영역에서 주요 관심 영역이다.

-> 프로그램 정보관리, 프로그램개발과평가

(2) 사회복지행정의 수직적영역

- ① 최고관리자 - 정책영역
- ② 중간관리자 - 관리영역
- ③ 일선관리자 - 서비스영역

(3) 사회복지행정의 관리기술영역

- ① 기능적 기술
- ② 인간기술
- ③ 개념적기술

(4) 사회복지행정 영역의 분화

사회복지행정의 역할은 사회적 이념이나 정책을 해석하여 적합한 실행 계획으로 바꾸는 일과 한편으로는 서비스 활동을 조직하고 관리하는 일까지도 포함한다.

- ① 경영자금 혹은 제도적 영역 : 사회적 위임 사항들을 행동으로 옮기는 작업영역으로써 다른 조직들과의 교환관계의 본질을 결정하는 기능을 하며, 조직의 경계 잇기, 외부 환경과의 관계, 자원 동원 등의 활동들을 포함

- ② 관리자급 혹은 프로그램 영역 : 계획을 운영 가능한 실체로 변환하는
작업영역으로 소비자나 조직의 기술적 하위단위들과 중재를 주된
역할로써 서비스의 조달과 할당, 구조디자인, 조직 단위들 간의
조정, 인력지휘와 개발 등을 담당
- ③ 슈퍼바이저급 혹은 기술적 영역 : 일선 업무자들과의 관계가 주된
작업영역이며, 표준화, 일상화 정기적인 사정 및 평가, 컨설팅,
사례관리, 강습, 의뢰, 모니터링 등이 주요활동들으로써 클라이언트에
대한 직접 서비스 전달도 경우에 따라서는 이 영역의 행정관리
활동으로 포함
- ④ 사회복지행정 영역의 구분 : 모든 사회복지조직들에 유사한 정도로
나타나는 것은 아니며 조직의 성격과 규모 등에 따라 구분이
분명하게도 혹은 희미하게도 나타날 수 있음
- ⑤ 사회복지서비스들을 직접 제공하는 사회복지조직들은 전형적으로
규모가 대체로 크지 않았으며, 전문직 위주로 서비스를 제공하므로
행정역할들에 대한 분화가 그리 심하지 않았던 것으로 보임
- ⑥ 1990년대 미국의 경우에서처럼 휴먼서비스 조직들의 규모가 확대되는
경향들이 나타나면서 사회복지행정의 지식 혹은 실천영역들에 대한
분화는 더욱 필요

-> 규모가 큰 조직은 행정관리의 역할이 분화되지만 소규모 조직은 다수의
역할들을 한꺼번에 수행한다.

(5) 사회복지행정 관점의 이동

- ① 메네퍼와 톰슨(Menefee & Thompson) : 미 전역의 사회복지행정가들을
대상으로 1990년대에 실시한 조사연구
 - 사회복지행정가들의 주요 역할이 단순 내부관리
 - 전략적인 차원으로 이동 제시
- ② 사회복지행정가들은 이전에 비해 외부 환경과 조직 내부 사이의
경계를 모니터링하고 관리하는데 많은 역할들을 수행하고 있으며,
그로 인해 서비스 전달의 전반적인 맥락에 보다 많은 관심

- ③ 한 조직 영역 내에서의 역할들보다는 조직들 간의 관계를 관리하고 네트워킹하는 등과 같은 조직의 경계 잇기(boundary spanning) 역할들이 사회복지행정 관리자들 사이에서 점차 중하게 취급
- ④ 실천현장에서 이러한 변화들을 적절히 뒷받침하기 위해서는 사회복지행정 학문체계의 관점이 변화되어야 하며 행정 지식의 근간을 이루는 조직에 대한 이해에서 관점의 전환이 요구됨
- ⑤ 오스틴(Austin) : 미국의 사회복지행정 교과서를 분석한 결과 대부분이 폐쇄체계적 관점에 근거하여 기술되어 있다고 지적
- ⑥ 조직을 폐쇄체계적 관점으로 이해하면 합리적인 의사결정과 관리 활동들이 주된 관심의 대상이 되는 반면에 개방체계적 관점으로 이해하면 조직들 간의 상호 의존적 성격을 강조하여 조직의 외부환경이나 조직들 간의 거래관계에 보다 많은 관심
- ⑦ 사회복지행정가들은 폐쇄체계적 관점에 의한 행정관리 방법들을 적용할 때 보다 많은 한계를 가지게 될 것이므로 조직 상호 간의 과정과 본질을 이해하고 실천하기 위한 개방체계 과정으로 새로운 행정지식과 기법을 개발할 필요가 있음
- ⑧ 실천현장의 변화를 이끌어 갈 수 있는 사회복지행정의 과학적이고 개방적인 지식과 기법의 개발은 복지국가 실현을 앞당길 수 있는 기반이 될 수 있고 복지기관 운영의 투명성은 사회복지기관 및 행정가에 대한 국민의 태도에 영향을 미쳐 사회복지행정의 발달을 가져올 수 있을 것으로 예측함

4. 사회복지행정의 실천원리

4.1. 트렉커가 정의한 사회복지행정의원리

- 행정은 지속적이고 역동적인 과정이다.
- 행정과정은 공동의 목적 또는 목표를 달성하기 위한 것이다.
- 공동의 목적 또는 목표를 달성하기 위하여 인적·물적 자원이 동원된다.
- 조정과 협력은 인적 자원과 물적 자원을 동원하는 수단이다.
- 행정의 정의에는 계획, 조직, 및 리더십의 요소들이 함축되어 있다.

4.2. 트렉커가 정의한 사회복지행정의 실천원리

트렉커(Trecker)의 사회복지행정 실천원리(18가지)

- 소셜워크 가치의 원칙 : 전문적 가치들은 서비스가 개발되고 그것이 필요한 사람들에게 이용할 수 있도록 하는 과정에서 가장 근본이 됨
- 지역사회와 클라이언트의 욕구와 원칙 : 지역사회 및 소속 개인들의 욕구는 언제나 사회적 기관과 프로그램 제공의 기초가 됨
- 기관 목적의 원칙 : 기관의 사회적 목적은 분명하게 공식화되어 진술되고 이해되고 활용
- 문화적 환경의 원칙 : 지역사회의 문화는 욕구가 표현되고 서비스가 인정·지지·활용되는 방식에 영향을 미치는 한도 내에서 이해
- 합목적적인 관계성의 원칙 : 행정가, 이사회, 직원, 지역사회 주민들 간에는 효과적이고 합목적적인 업무관련성이 확립
- 기관 전체성의 원칙 : 기관은 전체성의 관점에서 이해되어야 한다. 그것은 상호 연관된 부분들로 이루어진 살아있는 매개체로 인정
- 전문적 책임성의 원칙 : 행정가는 전문적 실천의 기준에 근거한 고품질의 전문적 서비스의 제공에 책임
- 참여의 원칙 : 동태적인 참여의 지속적인 과정을 통해 이사회, 직원, 지역 주민의 적절한 기여가 모색되고 활용
- 커뮤니케이션의 원칙 : 인적 자원의 완벽한 기능을 위해서는 개방적인 커뮤니케이션의 통로가 필수적임
- 리더십의 원칙 : 목표 달성 및 전문적 서비스의 제공을 위해 행정가는 기관의 리더십에 대한 주된 책임
- 기획의 원칙 : 지속적인 기획의 과정은 가치 있는 서비스의 개발의 근본임
- 조직화의 원칙 : 많은 사람들의 업무는 조직화의 방식에 따라 정돈되어야 하고 또한 책임과 관계가 명확히 규정될 수 있도록 구조화
- 위임의 원칙 : 다른 전문가들에 대한 책임과 권위의 위임은 필수적임
- 조정의 원칙 : 개개인의 기여가 기관의 주된 임무에 관련되고 모든 에너지가 수행될 임무에 적절하게 집중될 수 있도록 많은 사람들의 위임 업무들은 알맞게 조정
- 자원활용의 원칙 : 예산, 장비, 인적자원 등은 기관의 사회적 신뢰를 유지하면서 신중하게 형성되고, 보존되고, 활용
- 변화의 원칙 : 지역사회에서나 기관에서나 변화의 과정은 지속적인
- 평가의 원칙 : 과정과 프로그램의 지속적인 평가는 기관 목표의 실현에 필수적임

- 성장의 원칙 : 도전적인 업무 배정, 세심한 슈퍼비전, 개인과 집단의 학습을 위한 기회 등을 제공하는 행정가에 의해 모든 참여자들의 성장과 발전은 증진됨

제2주차 1차시	
강의주제	사회복지행정의 역사 I
<div>학습 목표</div>	1. 미국 사회복지행정의 역사를 살펴봄으로서 사회복지행정이 어떠한 역사적 배경에서 발전되었는지 설명할 수 있다. 2. 미국 사회복지행정의 발달흐름을 설명할 수 있다. 3. 사회복지행정의 역사에서 영국의 영향을 설명 할 수 있다..
<div>학습 내용</div>	1. 미국 사회복지행정의 형성기 2. 미국 사회복지행정의 발전기 3. 미국 사회복지행정의 확립기 4. 미국 사회복지행정의 도전과 모색기

[학습하기 (1교시)]

1. 미국 사회복지행정의 형성기

1.1. 사회복지형성기(1865-1920년대)

- 19세기 후반 사회복지프로그램의 개발과 관리에 대한 노력을 통해 사회복지행정이 나타남
- 사회복지행정에 대한 개념 미사용

1) 자선조직협회 (COS : Charity Organisation Societies)

- ① 1869년 : 영국에서 시작된 자선조직협회가 1877(험프리 거튼목사)년 뉴욕의 버팔로에서 처음 조직
- ② 점차 미국전역으로 확산 → 자선조직협회를 통해 보다 효율적인 민간자선 활동에 대한 관심 증대
 - 영국에서 탄생한 COS가 미국으로 건너가(남북전쟁 : 1776 ~ 1865년)을 계기로 개화, 빈민을 돕는 이론적 기반으로 상류층 주도로 사회 진화론 수용함. → 빈곤은 개인의 책임

2) 인보관운동(Settlement Movement) : 민간사회복지관 활동의 출발

- ① 1884년 : 영국의 바네트 목사가 설립한 토인비홀이 세계최초이며 1886년 뉴욕에 코이트(Coitt)가 근린길드를 결성

- ② 1889년 에덤스는 시카고에 헐 하우스를 건립함
 - 참여와 민주주의를 강조하고 빈곤 해결 자체에 관심을 집중하였으며, 온정주의적 태도를 비판하고 빈민과의 동등한 관계형성을 강조함
 - 개인의 도덕적 결함보다는 환경의 영향을 강조하는 인도주의적 실증주의 사상에서 실천으로서의 의미를 가짐

3) 1909년 지역사회복지기관협의회 창설 - 밀워키, 피츠버그

- ① 사회복지전문가들은 빈민들의 사회적 조건을 개선하고, 과거부터 내려오는 사회사업기관들의 실천을 합리적으로 관리할 책임이 있었음
- ② 사회사업전문가들의 활동이 직접 또는 간접으로 불가피하게 행정과 관련되어 있었기 때문에 완전히 행정에 무관심하기는 어려웠음
- ③ 사회복지전문직 자체는 사회사업기관들의 실천을 합리적으로 관리하고 효율성을 높일 수 있는 전문적 방법의 필요성을 인식하게 됨
- ④ 몇몇 사회사업학자들은 케이스워크가 사회복지서비스의 목적, 조직, 그리고 전달에 영향을 미치는 하나의 전문직으로서 너무 좁은 영역이므로 보다 광범위한 접근이 필요하다고 주장함
 - 대표적인 학자 : 애보트(Abbott), 던햄(Dunham), 해거티(Hagerty) 등

4) 1914년 (1차세계대전 1914.7.28 ~ 1918.11.11)

- 1917년, 4월 미국 세계대전 참전
- 스킴드모어(Skidmore)는 사회사업교과과정에 최초로 행정이 등장
 - 1923년 미국사회사업대학협의회가 채택한 교과과정에 행정이 선택과목으로 포함
- 사회복지행정 교과목 신설

5) 1923년

- 미국 사회사업대학협의회의 채택 교과과정에 행정이 선택과목으로 포함
 - ① 이 시대의 영향력 있는 보고서의 내용으로 미루어 볼 때 당시 사회사업실천가나 교육을 담당하는 사람들은 사회복지행정의 필요성을 인식하면서도 행정업무나 행정가의 역할 등 구체적인 내용을 정립하지는 못했음
 - ② 사회복지행정에 대한 인식은 19세기 후반부터 1930년대 초반 사이에 이루어짐
 - ③ 이 시기에서는 사실상 사회복지행정의 실천지식과 기술이 일관성 있게 발전하지는 못했으며 또한 행정실천 영역을 지도할 전문적 규범과 가치 및 원리도 정립되지 못한 상태였음

6) 1927년

애보트(Abbott)는 미국사회사업가협회(American Association of Social Workers) 회의에서 사회사업전문교육이 케이스워크에 초점을 둔 고도의 기술적이고 전문적인 과정으로 되어 있음을 주장

- ① 애보트(Abbott) : 사회사업을 전공하는 대학생들은 케이스워크와 같은 직접적 실천에 관한 지식과 경험뿐만 아니라 행정과 정책에 관한 지식과 경험을 갖추어야 한다고 인식
- ② 던햄(Dunham) : 사회복지행정과 직접적 실천을 분리된 것으로 생각해서는 안된다고 주장하면서 케이스워크의 지식과 기술은 모든 형태의 전문적 실천의 기초가 되므로 사회사업가들은 케이스워크를 학습한 후에 행정을 효과적으로 관리하는데 필요한 것들을 학습해야 한다고 주장
 - 던햄 : 사회복지행정을 간접적인 방법, 즉 직접적인 실천의 보조적인 방법으로 인식
- ③ 해거티(Hagerty) : 사회사업대학의 첫째 임무가 행정가들의 교육에 있고, 그러한 교육을 하기 위해서는 교과과정 속에 행정에 관한 내용이 필수적으로 포함되어야 함
 - 해거티의 사회복지행정에 대한 주장 → 이후 사회사업대학들의 교과과정에 많은 영향을 미치게 됨

7) 1929년 세계대공황(뉴딜정책)

- 1929 : 밀포드 회의(Milford Conference)에서 전문적 사회사업교육기관은 사회사업가 양성을 위하여 케이스워크, 그룹워크, 지역사회조직, 사회사업조사, 행정을 포괄하는 하나의 교과과정을 제안
- 사회복지교육의 영역에 사회복지행정이 포함되어야 한다는 인식 가져다 줌
- 이 제안에는 사회복지기관에 필요한 조직구조의 틀(framework)과 기준, 효과적인 서비스 전달체계, 조직 언급

2. 미국 사회복지행정의 발전기

- 국가의 지원에 의해 각종 민간사회복지기관이 증가

사회복지기관은 누가 클라이언트가 되어야 하고 어떤 과정을 거쳐 어떤 목적으로 서비스가 제공되어야 하는가에 관해서 다양하고 때로는 상호모순적인 기대를 갖는 조직과 집단으로 구성된 과업환경(task environment) 속에서 운영

2.1. 사회복지발전기(1930~1960)

1) 1934년 : 연방긴급구호청(FERA : Federal Emergency Relief Administration) 설립

- ① 대공황 극복을 위한 실업문제 해결 시도, 대공황의 결과로 나타난 실업자와 경제적 파탄자를 위한 원조에 연방정부가 관여
- ② 각 주 및 지방에는 공공구제기관이 설치되어 그 기관에서 업무를 수행할 직원들이 필요
- ③ 직원들의 업무를 관리하고, 효율적인 구제를 시행하기 위한 많은 관리자가 필요

2) 1935년 : 사회보장법 제정 → 연방, 주 공적부조제도 창설

사회보장이라는 용어를 최초로 사용한 법률

미국사회보장법(1935)

사회보험	- 노령연금보험 : 연방정부운영 - 실업보험 : 주정부 운영, 연방정부의 재정보조
공공부조	- 주정부관장 + 연방정부의 재정보조 - 노령부조, 맹인원조, 부양아동원조, 폐질환조
보건 및 사회복지서비스	- 주정부관장 + 연방정부의 재정보조 - 모성 및 아동보건서비스, 장애아동서비스, 아동복지서비스, 직업재활 및 공중보건서비스

- ① 이러한 제도들의 실시는 연방에서 위임된 사회적 서비스를 계획하고 조직하며, 관리 및 감독할 많은 훈련된 직원을 필요로 하게 됨
- ② 훈련을 받은 직원의 수요가 급증하게 된 현상은 사회복지행정의 실천영역이 만들어지고 행정 발전의 기초가 형성된 것으로 볼 수 있음
- ③ 이러한 사회적 변화에 따라 사회복지대학들은 케이스워크를 중심으로 한 직접적 실천가를 양성하는 것에서부터 공공복지행정에 속하는 하나 혹은 그 이상의 과정을 두고 공공행정가를 양성하는 방향으로 교과과정을 개정
- ④ 개정된 교과과정을 이수한 학생들이 연방긴급구호청을 비롯한 지방 긴급구호기관, 공공부조연방기관 등 공공기관과 각종 민간기관에서 효율적 운영에 참여함으로써 사회복지행정 실천영역을 더욱 확고하게 함

- ⑤ 세계2차대전 : 1939,9,1일 ~ 1945,9,2(배경)
 - 1947년 트루먼 독트린 : 냉전시대 개막

트루먼 독트린 : 1947년 '마셜 플랜'으로 구체화
 미국의 국무장관 조지 마셜(Marshall · 1880~1959)이 그해 6월
 하버드대 졸업식 강연에서 "미국은 시장경제 체제를 채택한
 나라들이 국내 경제를 부흥시키기 위해 집행하는 계획에 대해서
 대규모 재정적 지원을 하겠다"는 계획 발표 이 계획은 애당초
 반(反)소련, 반공산주의를 전제 -> 마셜 : 1953년 노벨평화상 수상

- ⑥ 1950년대 : 공동모금이 전국적인 범위로 확장
 - 지역공동모금회가 United Fund로 되었다가 이후
 미국 사회복지공동모금협의회(United Way)로 발전
- ⑦ 1952년 : 미국사회복지교육협의(Council on Social Work Education)의
 대학원 교과 과정 규정에 조직과 행정절차에 관한 교육이 포함
 - 기존의 개별사회사업 교과과정에 대한 재검토, 공공복지부문의
 실천가 양성으로 교육내용 개정
 - 개정된 교육을 받은 사회복지사들이 민간사회복지기관에 근무하게
 되면서 기관 효율성 등 사회복지행정의 개념이 자연스럽게 확대
- ▶ 의의
- 사회복지행정과 일반행정의 구별 시작
 - 사회복지행정의 특수성 강조,
 즉 과정의 민주적·참여적 경향 주장
 - 사회복지행정의 개념과 기초의 정립 → 사회복지행정이 하나의
 독립적인 영역으로 확립
 - 사회복지행정을 개별사회사업·집단사회사업·지역사회조직과
 마찬가지로 사회복지방법론으로 정립

〔학습하기 (2교시)〕

2.2. 사회복지프로그램의 확대에 의한 정체기

- 1) 1960년
- 미국사회복지사협회(NASW)에서 사회복지행정에 대한
 보고서들이 출간

2) 1963년

- 산하에 사회복지행정위원회(Council on Social Work Administration) 설립
- 한계 : 1960년대 시작된 빈곤과의 전쟁(War on Poverty)에서 사회복지기관들이 적절히 빈곤과 사회문제를 해결하는 역할을 수행하지 못한 데 따른 국민들의 불신과 문제 제기로 비판받기도 함

3) 1960년대

- 사회사업가협회(NASW : National Association of Social Workers)의 후원하에 사회복지조직 및 행정에 이용할 수 있는 많은 이론들이 연구되었고 또한 행정 발달에 대한 건의안이 발표
- 사회복지협의회(NCSW : National Council of Social Welfare)는 사회복지행정에 관한 요소를 다룬 많은 논문들을 발표

4) 1961년

- 사회사업교육협의회(CSWE : Council on Social Work Education)가 사회사업대학의 교과과정을 제시하면서 그 속에 사회복지행정을 포함
- 사회복지행정 영역에서 일하려는 실천가들을 위한 연구과정의 필요성이 주장
- 이러한 주장에 따라 사회사업교육협의회는 개별대학들이 사회복지행정 교육을 강화하는 교과과정을 인정

5) 1963년

- 사회사업행정에 대한 전문적 관심의 증대와 사회사업대학에서의 행정교육 강조의 영향으로 NASW 산하에 사회사업행정위원회(Council on Social Work Administration)가 창설

6) 1960년대

- 사회복지행정의 주요한 발전이 이루어질 것으로 기대되었지만 불행히도 그러한 기대는 충족되지 못함
- 사회복지행정 발달과정에 있어 하나의 정체기
- 그 원인은 빈곤투쟁(War on Poverty) 정책 수행에 따른 커다란 사회적 변화 요구에 사회복지기관들이 적절히 대처하지 못한데 대한 국민들의 불신과 사회복지행정의 대안으로 지역사회조직사업이 급격히 발달하였기 때문

2.3. 사회복지기관에 대한 태도

1) 1960년대

미국은 경제적 풍요를 바탕으로 정치·경제·사회적으로 제도들을 혁신하여 빈곤문제를 비롯한 대규모 사회문제들도 효과적으로 해결할 수 있다는 신념을 가지고 있었음

- ① 이러한 신념을 실현하기 위해 빈곤 투쟁을 비롯한 대규모 사회복지 프로그램들을 개발하였으며, 이러한 프로그램들의 효과적 관리와 실천을 위해 엄청난 재원을 투자하여 경제원 조국(OEO : Office of Economic Opportunity) 및 지역사회 행동기관(CAA : Community Action Agency)을 비롯한 수많은 기관들을 설립
- ② 많은 노력과 재원의 투자에도 불구하고 이러한 프로그램 개발과 관리기관들은 빈곤 문제를 비롯한 사회문제를 해결하는데 실패
- ③ 국민들은 문제해결에 실패한 지역사회기관에 대하여 비판과 불신을 나타내게 됨
- ④ 모리스와 레인(Morris & Rein) : 사회복지기관들이 클라이언트들에게 봉사할 책임을 대만히 하고 변화하는 사회적 욕구와 조건에 적절히 대처하지 못할 뿐만 아니라 서비스급여보다는 기관의 유지와 안전에 더욱 치중하고 있음을 비판
- ⑤ 이러한 비판들은 사회복지조직 및 기관에 대한 불신이 사회복지행정가에 대한 불신으로 연결되고 그것이 행정가의 결함 때문이라고 인식하는 국민들의 태도를 반영
- ⑥ 이러한 사회복지기관 및 행정가에 대한 국민의 태도는 결국 사회복지행정의 발달을 정체시키는 결과를 가져옴

2.4. 지역사회조직사업의 발달

1) 1960년대

사회 변화와의 관계 속에서 지역사회조직사업의 전문적 발달이 이루어지는 시기임

- ① 행동적이고 개혁적인 지역사회조직사업의 특성은 미국 국민들로 하여금 그들이 지향하는 사회적 변화 및 욕구와 아울러 광범한 사회문제를 해결해 줄 수 있는 방법으로 인식
- ② 지역사회조직사업은 그 당시의 인권운동과 인종차별방지운동 및 도시재개발운동 등 많은 사회문제 해결에 직접적으로 응용되었으며 또한 많은 성과를 거두게 되었다.

- ③ 사회복지행정에 대한 대안으로서 지역사회조직사업의 획기적 발달은 상대적으로 사회복지행정의 발달을 정체시키는 결과를 가져왔음
 - ④ 지역사회조직사업의 발달과 사회복지행정의 발달은 결코 상호 배타적인 것은 아니라 지역사회조직사업의 지식을 기초로 사회복지행정의 지식이 보다 확장된 부분도 있었으며, 어떤 측면에서는 중복되는 부분도 있었음
 - ⑤ 지역사회조직사업의 발달은 사회복지행정에 대한 관심을 약화시키는 결과를 가져왔으며, 이로 인하여 사회사업대학에서의 교육도 지역사회 조직을 강화함으로써 사회사업행정의 발달을 저해했다는 것은 부인할 수 없는 사실이 되었음
- ▶ 지역사회조직의 발달로 인한 사회복지행정의 발전이 정체되는 시기였으나 지역사회조직의 발달로 인한 많은 사회복지기관 및 프로그램들의 개발은 사회복지행정 발달을 위한 여건을 마련

3. 미국 사회복지행정의 확립기

사회복지행정이 사회복지학에서도 정체성이 확립된 시기인 1970년대 이후 민간 복지기관의 재정적 위기가 닥쳐옴에 따라 효율성과 책임성이 강조되는 감축행정이 시작된 시기

3.1. 사회복지확립기(1970~1990)

1960년대 후반 미국은 베트남 전쟁의 영향으로 지속적인 경제성장의 둔화와 만성적인 인플레이션으로 인하여 이전에 급격히 확장된 사회복지 프로그램의 비용부담이 어렵게 됨

1) 1970년대

사회복지행정은 베트남전의 패전으로 인한 경제 악화와 인플레이션, 사회복지에 대한 정부 책임 증가에 따른 비용 증가 등으로 심각한 도전에 직면

- ① 사리(Sarri) : 사회사업전문직이 행정에 대한 사회적 요구를 해결할 수 없고, 사회복지서비스의 계획 및 전달에 있어 지도력을 제공하지 못한다면 다른 전문직의 시녀로 전락할 것이라고 경고함
- ② 사회사업전문직은 행정 발전의 요구에 적절히 부응하기 위해 실천과 교육의 면에서 상당한 노력을 경주하게 됨
- ③ 사회복지비용 절감이라는 1970년대의 시대적 요청과 함께 사회복지행정에 대한 수요증가는 사회복지행정에 대한 관심이 보다 확대되는 국면에 접어들게 되었으며, 이러한 관심과 요구를 반영하여 사회복지행정에 관한 전문잡지들이 출판됨

2) 1970년대(재정상 문제)

- 기존의 사회복지 프로그램들 중에서 사회문제 해결에 필수적이면서 효과성과 생산성이 큰 프로그램을 선택해야만 하는 상황에 직면
 - 정책결정자들은 사회복지 프로그램을 선택하는데 전문적 정보를 제공해 줄 수 있는 사회복지행정가가 필요
- ① 정책결정자들은 사회복지행정가에게 어떠한 프로그램을 선택하고 실시해야 할 것이며, 그 비용은 얼마가 소요되고 어떠한 효과를 가져올 것인가에 대한 정보를 요구
 - ② 이러한 요구들에 부응하기 위해서는 결국 사회복지행정가의 관심과 임무가 프로그램의 유지·확장으로부터 프로그램의 해석, 선택, 통제 그리고 평가로 변화되지 않을 수 없었음
 - ③ 이러한 상황에 대처하기 위해 사회사업 전문직과 사회복지조직들은 새로운 행정 지식 및 기술 영역의 개발에 심혈을 기울이게 됨
 - ④ 사회복지조직의 관리·운영에 경험이 많은 전문가와 프로그램관리자들은 새로운 시대의 욕구에 부응하는데 필요한 기술과 지식들을 개발하고 발전시키게 되었음
 - ⑤ 사회사업전문직과 대학 그리고 사회복지조직들도 새로운 시대의 요구에 부응하기 위한 지식과 기술의 발전은 물론 이러한 지식과 기술을 겸비한 행정가들을 양성하는데 적극적인 노력을 하게 됨
 - ⑥ 이러한 과정에서 새로운 관리기법(PPBS, PERT 등) 등이 사회복지행정 영역에 도입되면서 행정은 효과적이고 효율적인 사회서비스의 계획, 유지, 관리, 평가의 고유한 방법으로 발전

3.2. 전문적 문헌의 출현

1) 1970년대

사회복지행정 발전에 대한 사회적 요청을 충족시키기 위해

사회사업대학들은 행정교육을 확장

- ① 사회복지 프로그램들이 세분화되고 다양화됨
- ② 프로그램을 조정하고 관리하는 사회복지행정가의 역할 증대
- ③ 효율성, 효과성, 책임성 등에 대한 관심 증대 → 사례관리(case management)를 통한 서비스 통합과 효율화의 방식이 본격적으로 등장
- ④ 사회복지행정에 기여한 문헌 발간 : 사회복지교육협의회(CSWE)가 펴낸 Social Work Administration : A Resource Book, A Casebook in Social Work Administration 등

2) 1975년까지 미국 84개 사회사업대학들 중에서 19개 대학이

사회복지행정이란 과목으로 교육 실시

- 그 외 많은 대학들도 명칭은 약간씩 다르지만 기획, 조직 그리고 행정을 결합한 내용들을 학생들에게 교육함

- ① 사회복지행정 교육의 확산은 행정실천 방법에 대한 학문적 관심을 증가시켜 CSWE, NASW, NCSW 등에서도 행정실천에 관한 많은 논문을 게재하여 발전적인 토론의 장을 제공
- ② 사회복지이론을 논의하는 저널에서도 행정 및 관리를 주제로 한 논문들이 급격히 증가

3) 그 결과 1970년대에는 사회복지행정에 관한 전문적 문헌과 잡지 출현

- 사회사업행정(Social Work Administration; A Resource Book),
사회사업행정사례집(A Casebook in Social Work Administration)

4) 1976년

사회복지행정 영역 발전에 지대한 공헌을 한 최초의 저널 사회사업행정(Administration in Social Work)이 출간으로 사회복지행정의 학문적 체계 확립

- ① 사회복지행정 발달의 중요한 계기를 제공하였고, 특히 정기적인 저널의 출현은 사회복지행정 이론에 관한 전문적 논의를 용이하게 했으며, 행정 연구를 위한 풍부한 자료들을 제공해 주었을 뿐만 아니라 행정실천을 위한 지식과 기술을 검증하는데 공헌하였다(Austin, 1981: 47)
- ② 그 결과로 사회복지행정의 원칙, 이론, 역할 등에 대한 다양한 사례 및 모델이 정립됨

4. 미국 사회복지행정의 도전과 모색기

① 1980년대 이후

- 정부에 의해 가속화된 연방정부의 사회복지 역할 축소 등
→ 사회복지 프로그램에 대한 엄격한 관리와 분석, 자원동원 등의 능력을 갖춘 관리자에 대한 수요 증가
- 급변하는 사회복지환경에 따라 사회복지행정에 있어서도 중대한 변화

4.1. 사회복지도전과모색기(1990년대 이후)

1) 1990년대의 사회복지환경의 변화

- ① 기획에서 서비스 전달까지 직접 담당했던 거대 공공 관료조직들이
되조

- ② 계약이나 서비스 구입 등의 방법을 통한 민간 부분의 직접 서비스 전달에서의 역할 증대
 - ③ 민간과 공공의 엄격한 조직적 구분의 퇴조
 - ④ 서비스목적 실현을 위해서는 느슨하게 연결되어 있는 다양한 서비스 조직들을 연계할 서비스 전달체계의 통합이 필요하다는 인식의 확산
 - ⑤ 사회복지서비스의 책임성에 대한 구체적인 행정 실천 등
- 2) 1990년대 후반 컴퓨터가 발달함에 따라 전자정부가 구축되고 사회복지행정 정보시스템이 만들어짐
- 3) 다양한 형태의 사회복지조직이 증가함에 따라 조직간 경쟁력 확보가 중요한 이슈로 떠오르면서 기관의 리더십에 관한 관심이 높아졌으며, 직무만족, 소진, 임파워먼트 등 사회복지사의 인적자원개발에 대한 관심도가 높아짐

4.2. 민간 참여 강화

- ① 도전에 대한 우선적 대응은 사회복지서비스의 제공 및 그 전달 체계를 민영화하는 것에서 시작
 - 정부의 부담을 줄이면서도 서비스의 다양성과 범위를 확보할 수 있도록 하기 위해 정부 재원으로 공공복지조직을 운영하는 대신 민간 사회복지 프로그램에 대해 정부가 보조금을 지급하거나 민간서비스 구입 계약을 체결하는 방법 등으로 민간 부분을 적극 참여시키는 것이었음
 - 서비스를 판매하거나 정부 보조금에 의해 운영되는 많은 민간복지기관들이 설립되었고 심지어는 이윤추구를 목적으로 하는 기업들까지 사회서비스 조직 및 프로그램의 참여가 가속화되어 결과적으로 이를 효율적으로 관리할 행정적 전문지식과 기술을 겸비한 행정가를 요구
 - 사회복지서비스 제공 및 그 전달체계에 민간의 적극적 참여로 인해 나타난 또 하나의 변화는 공공기관과 민간기관이라는 전통적인 구분을 어렵게 만드는 복합적인 복지조직들이 등장
- ② 새로운 조직 형태의 등장은 전통적인 민간서비스기관, 관립 민영기관, 공공기관 등의 구분을 점차 희미하게 만들어 소위 제3섹터적인 복지조직의 형태가 나타남

4.3. 조정, 연계의 강조

- ① 새로운 복지조직 형태의 등장으로 전통적인 중앙집권적 공공 관료조직들이 점차로 기능적 혹은 지리적으로 탈집중화되어 느슨하게 연결된 공공서비스 조직들에 의해 대체되기 시작

- 이들 조직들의 특징을 개인 서비스 제공자, 비영리 서비스 조직, 영리기업 등과 계약을 통해 서비스를 구입하여 제공한다는 것
 - 실질적인 서비스 제공은 자신들이 직접 담당하지 않고 다양한 차원의 서비스 제공조직들을 연결하는 역할만을 담당하게 되는 것
 - 이러한 조직을 관리·운영하는 행정가에게는 직접적 서비스에 관한 지식과 기술보다는 구입이 필요한 서비스의 선택과 계약의 체결, 서비스의 조정 및 연계, 직접서비스 기관의 지도·감독과 통제, 평가 등에 대한 지식과 기술이 더욱 중요
 - 사회복지전문직에서도 행정가에게는 임상훈련보다는 행정적 지식과 기술에 대한 훈련과정을 더욱 효과적으로 시행할 것을 요구
- ② 지역사회를 중심으로 제공되는 서비스들을 연계하면서 그 효과성과 효율성을 제고시킬 수 있는 망(network)이 구축되어 가고 있음
- ③ 제각기 다른 유형의 자금을 가진 기관들이 차츰 복잡한 연계망을 형성하고 유사한 정보시스템을 공유함으로써 급격하게 변화하는 정보교환 기술에 대한 합의를 이루기 위해 노력하고 있음
- ④ 민간기관들은 점차 대규모화되어 다양한 프로그램에 복합적인 자원 제공처를 갖게 되었는데, 서비스 구매 계약과 보조금에 의한 프로그램 개발 및 운영 등이 일반화되면서 연방정부와 주정부 및 공동모금회를 비롯한 다양한 민간지원법인과 단체들이 주요 자원제공처로 등장
- ⑤ 자원제공처의 다양화 및 효율적인 서비스 연계망의 구축을 요구하는 사회복지환경의 변화는 사회복지행정가의 조정 및 연계의 역할과 책임성이 요구

<미국 사회복지행정의 역사>

형성기	19C 중반 ~ 1920년대	<ul style="list-style-type: none"> - COS 및 인보관 등장, 지역공동모금회 - 지역사회복지 기관협의회 조직 - 사회복지행정 교과목 신설
발전기	1930년대 ~ 1960년대	<ul style="list-style-type: none"> - 1935년 사회보장법 제정(공적부조제도 창설) - 사회복지행정교육활발 - 빈곤과의전쟁으로 민간에 대한 정부지원확대 → 서비스효율성·효과성에 대한 비판 → 사회복지기관에 대한 불신, 지역사회조직사업의 발달 → 행정 발달의 정체

		<ul style="list-style-type: none"> - 1977년에는 사회복지행정을 필수과목으로 하는 대학이 35개로 증가 - 행정 관련 논문 수의 급증 - 사회복지행정에 관한 문헌과 잡지 출현 → 원칙, 이론, 역학, 모델 정립 - 1976년 최초의 정기적 저널인 사회사업행정 창간 - 1981년 레이건 행정부의 사회복지 역할 축소 작은정부 표방
도전과 모색기	1990년대 ~ 현재	<ul style="list-style-type: none"> - 사회복지 부분의 민영화 - 재정관리와 마케팅강조 - 외부환경의 중요성 부각 - 인적자원관리, 리더십에 대한 관심증대 - 전자정부 : 사회복지행정정보시스템구축

제2주차 2차시	
강의주제	사회 복지행정의 역사 Ⅱ
<div>학습 목표</div>	1. 일제와 미군정하의 사회복지행정의 특징을 설명할 수 있다. 2. 제1·2공화국 시대와 제3·4공화국의 사회복지행정의 시대적 특징적 차이점을 설명할 수 있다. 3. 제5공화국과 제6공화국 이후의 사회복지행정의 시대적 특징을 비교 설명할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 19세기 말 및 일제 강점기(1910~1945) 2. 미군정시대(1945~1948) 3. 제1·2공화국시대(1948~1961)의 사회복지행정 : 이승만·장면 정부 4. 제3·4공화국시대(1961~1980)의 사회복지행정 : 박정희·최규하 정부 5. 제5공화국(1981~1987) : 전두환 정부(11~12대 대통령) 6. 제6공화국(1988.02.25.~현재) 이후의 사회복지행정 : 노태우·김영삼·김대중· 노무현·이명박·박근혜·문재인·윤석열

[학습하기 (1교시)]

1. 19세기 말 및 일제 강점기(1910~1945)

- ① 19세기 말 : 외국인 선교사에 의한 아동양육활동 등이 선교활동의 일환으로 전개 → **사회복지전문활동 시**
- ② 1905년 : 유학자 이필화가 경성고아원 설립
- ③ 1906년 : 미국 선교사(Knowles 여사)가 원산에 안보관 성격의 반열방 설립 - 여성을 위한 계몽사업 시작
- ④ 1910년 : 한일합방과 함께 종래의 구제사업은 거의 자취를 감추었고 조선총독부 내무부 지방국 지방과에서 구휼 및 자선사업에 관한 사항을 담당하도록 분장
 - 여러 번의 행정조직 개편을 거쳐 1921년 조선총독부 내무국 사회과 신설

- ⑤ 1921년 : 마이어스(Marry Myers) 선교사가 서울에 태화여자관
(지금의 대화종합사회복지관) 설립
- 주요 사업 : 여성을 대상으로 한글교육, 가정방문상담, 가정위생 및 생활 개선사업 전개, 아동건강 및 영양 사업 실시
 - 1921 : 조선총독부 내무국 내 사회과 개설
 - 공적 사회복지행정담당 최초 기구, 우리나라 사회복지사업의 지도·통제 담당 → 한국 사회복지행정 실천의 효시로 볼 수 있으나 광복되기까지 공적 조직의 사회복지활동은 시혜적인 활동에 국한되어 공적인 사회복지조직이라고 보기는 어려움
 - 1921년 : 조선사회사업 연구회의 조직(민간 사회복지조직들의 상호교류와 사회복지사업에 대한 조사·연구 목적) → 1929년 재단법인 조선사회사업 협회로 확대 개편
- ⑥ 1920년대 이후 : 조선총독부의 식민지 통치전략의 일환으로 사회복지사업을 활용했으며 다수의 인보관, 사회관, 아동시설 등 민간 사회복지기관들이 일본인, 외국인 선교사, 조선인 등에 의해 설립
- ⑦ 1927년 이후 : 자선조직협회의 방면위원제도 도입(우애방문원과 유사) → 지역내 빈민들에 대해 개별사회사업(Casework)을 시행하는 반민간·반공공에 의한 구빈제도 시행
- ⑧ 1932년 : 학무국 사회과로 사회복지업무의 통합
- ⑨ 1944년 03월 : 식민정책의 일환으로 일본 구호법을 기초로 한 전문 33조로 된 조선구호령이 공포·실시
- 조선구호령(朝鮮救護令)의 주요 내용

- * 정치적 목적의 자선이나 시혜의 의미를 가지고 있었으며 한국 국민에게 조선총독부가 국민들을 회유하고 종속시키고 관리하기 위한 법령상의 명문규정에 지나지 않았기 때문에 그 실현을 위한 실질적 급여나 구호행정도 형식적이며 명목적인 것에 불과함
- * 일본의 구호법(1929년) + 모자보호법 + 의료보호법과 한국 조선 구호령은 적용상 차이가 있음
- * 국가(조선총독부)가 국민의 빈곤, 불구, 폐질 등에 대하여 생활을 구호할 의무를 가지는 것으로 규정
- * 신청주의, 자산조사, 거택구호 원칙(수용구호 보충)
- * 구호의 종류 : 생활부조, 의료부조, 조산부조, 생업부조, 매장부조 → 실질적인 급여는 형식적인 수준에 그침
- * 의의 : 조선구호령에 근거한 구호행정은 근대적 의미의 공공부조의 시작으로 볼 수 있는 생활보호법의 제정에 기초가 되었으며, 우리나라 공공 구호행정의 법적근거가 됨

- ⑩ 1945년 이전의 민간 사회복지기관
 - 전문적 행정가에 의해 운영되기보다 주로 종교적 동기·봉사정신에 의해 설립·운영
 - 조선총독부의 식민지 지배통치의 일환으로 사회복지사업 활용
- ⑪ 1945년 이전의 사회복지행정의 특징
 - 전문화의 기틀이 마련되기 이전
 - 단순한 자선이나 시혜 및 응급구호행정의 성격이 강했음

2. 미군정시대(1945~1948)

- ① 해방 이후
 - 미군정에 의해 긴급구호 차원의 공공복지
 - 담당 행정기관으로 군정청위생국의 설치
 - 보건후생국으로 확대(1945.10.27 군정법령 제18호)
 - 보건후생부로 승격(1946.03.02)
- ② 1946.01 : 보건후생국의 후생국보 3호 발표
 - 조선구호령(1944)과 함께 실시
- ③ 1946.09 : 후생국보 3A호(재해민과 피난민 구호계획), 후생국보 3C호(빈민 및 실업자 구호계획) 등 긴급 구호에 관한 규정 발표
 - 후생국보 3호의 구호계획이 조선구호령과 함께 시행되기는 했지만 그 내용은 계획적인 구호행정의 필요성과 그 기준을 제시한 것에 불과하였기 때문에 역시 근대적 사회복지행정과는 거리가 있었음
- ④ 미군정의 구호정책
 - 요구호자에 대한 구호의 필요성에 대응한 것이 아니라 정치적 불안에 대응하여 임시방편적으로 전개
 - 구호의 범위와 수준이 열악하고 구호행정이 배제적·일방적인 성격
- ⑤ 1946.09.18 : 법령 제112호로 아동노동법규를 공포·시행
- ⑥ 1947년 5월 16일에는 과도정부 법령 제4호로 미성년자 노동보호법을 공포·시행
- ⑦ 1947년 이화여자대학교에 기독교사회사업학과 설치
 - 미군정 시기에는 사회사업을 실천할 현장이 없었기 때문에 사회복지교육에 대한 필요성과 욕구도 없었음에도 전문사회사업교육 처음 시작(기독교의 교육이념 수용과정에서 미국의 사회사업교육 도입)

☑ 미군정기의 사회복지행정 특징

- 계획적이거나 장기적인 관점에서 이루어지지 못하고 주로 혼란과 과도기에 대처하기 위한 기아의 방지, 최저생계 유지, 의료보호 등의 임시방편적 양상으로 시행

- 사회복지행정 조직의 운영 및 관리가 체계적으로 이루어지지 못함

3. 제1·2공화국 시대(1948~1961)의 사회복지행정 [이승만, 장면 정부]

- ① 1948년 : 사회부 개칭 → 보건후생부와 노동부 통합, 보건·위생·노동 및 부녀행정 관장
- ② 1949.03월 : 보건부 신설 → 사회부 내 보건행정 분리
 - 제헌헌법 제19조에 근거하여 이러한 공적 조직을 설치하였으나 보건사회부의 사회복지활동은 월남피난민과 전쟁고아 및 피해자의 긴급구호에 급급한 상황이었기 때문에 현대적 의미의 사회복지행정은 실시되지 못함
- ③ 1950년 02월 : 후생시설 설치 기준령 제정
 - 구호시설 운영과 지도·감독 준칙
- ④ 1952년 10월 : 후생시설 훈령 요령(전문 7장 33조) 제정
 - 전쟁고아 수용보호시설 및 전란으로 인해 혼란에 빠진 구호시설 운영지도 및 감독의 준칙
 - 이 훈령을 통해서 사회부는 긴급구호활동 중심으로 구호행정을 펼쳐 나가고 있었지만 구호시설의 설치와 운영 및 지도·감독에 대한 필요성에 대해서 인식
- ⑤ 1953년 : 중앙 신학교(현 강남대학교)에 사회사업학과 개설
- ⑥ 1953년 : 외국의 원조기관들이 대거 들어와 수용시설 위주의 긴급구호와 시설보호를 주된 내용으로 하는 사회복지사업의 전개
(사회복지행정실천의 장 마련)
 - 현대적 민간사회복지기관들 설립 및 사회복지행정 실천, 전쟁피해자(고아, 미망인, 무의탁 노인, 빈민 등)에 대한 긴급구호 위주
 - 이들 기관과의 관계가 중요시되어 사회복지행정의 중요성은 별로 인식되지 못함, 외원기관들이 활동하던 시기에는 절대적인 자원부족이 시급한 문제였으며, 수용시설의 운영과 유지에 초점, 조직적 전문적 사회복지활동이나 사회복지행정을 수행하지 못하는 단계
- ⑦ 1955년 02월 : 보건사회부 창설(보건부와 사회부 통합)
 - 사회·복지·보건·부녀행정 등 사회복지에 관한 전반적인 업무 총괄부서
- ⑧ 1956년 : 국립중앙사회사업종사자훈련소(사회복지 전문인력 단기 양성소) 창설 → 국립중앙사회복지연수원으로 개편(1977년)
 - 1999년 폐지하고 사회복지요원교육훈련기능을 국립보건원 훈련부로

이관

- ⑨ 1957년 : 한국사회사업학회 창설,
1958년 : 이화여자대학교에 사회사업과 개설(기존 기독교 사회사업 학과 개칭), 서울대학교 대학원에 사회사업학과 개설
- ⑩ 1959년 : 서울대학교 학부에 사회사업학과 개설
→ Kidneigh(1954년) 박사가 서울대학교에 사회사업학과 설치 건의
- ⑪ 1961년 : 한국사회사업대학 설립(현 대구대학교)
- ⑫ 1960년 초반 : 보건사회부는 생활보호 위주의 정책 행정, 외원기관도 저소득층 원조를 위주로 함

☒ 제1·2공화국 시기의 사회복지행정 의의

- 2개의 훈련 제정과 외원의 배분에 총력을 기울인 것 외에는 전문적이고 체계적인 활동의 흔적이 보이지 않고는 긴급구호 및 수용시설의 운영과 유지에 초점
- 사회복지기관에서 체계적 조직운영이나 관리가 충분하지 않은 시기였음
- 사회복지행정이 전 시대에 비해 별다른 진전이 없고 사회사업 교육의 실시와 교과목 상에 사회사업행정이 포함되었다는 점이 이 당시 상황에서 전문가 집단의 사회복지행정에 대한 인식을 확인하는 정도임

4. 제3·4공화국 시대(1961~1980)의 사회복지행정 [박정희, 최규하 정부]

- ① 5·16 이후 탄생한 제3공화국 정부는 시급한 민생고 해결을 위해 경제개발을 최우선 목표로 설정하고 절대빈곤의 탈피에 주력
→ 제1차 경제개발 5개년 계획 수립·추진(국가종합개발정책)
- ② 1961.12월 : **생활보호법 제정**
 - 당시의 생활무능력자들에 대한 생계보호를 시행하기 위해 조선구호령을 모방한 생활보호법(1961.12.30. 법률 제913호)이 제정되었으나 질적 개선이 별로 없음
 - 생활보호법에 따라 정부의 사회복지행정은 저소득층에 대한 공공부조를 위주로 하는 생활보호행정이 실시되었지만, 당시 정부 재정의 부족으로 인해 긴급하게 발생하는 사회문제로 인한 복지욕구는 주로 민간 외원단체(123개)의 원조로 해결
 - 공적 사회복지행정조직의 역할은 단순한 정책적 계획과 비전문적 활동 위주였으며 사회복지서비스의 효과성과 효율성을 생각할 수 있는 정도가 되지 못함

- ③ 1960년대 초반 : 보건사회부의 역할이 생활 호 위주이고,
외원기관(123개)도 저소득층 원조 위주
 - 공공사회복지행정의 역할 : 단순한 정책적 계획과 비전문적 활동위주, 사회복지행정조직 역할 매우 단순
 - 군사원호보상법, 재해구호법 제정 : 사회질서유지 목적
 - 군사정부의 특성 반영 전쟁고아 문제해결 위해 고아입양특례법, 아동복지법, 고아 후견 직무에 관한 법률 제정
 - 아동복지행정의 효시로 간주할 수도 있으나 이 법령에서도 사회사업행정이라는 용어는 사용되지 않았음
- ④ 1967년 : 한국사회사업가협회 창립 → 1977년 사단법인으로 발전
- ⑤ 1970년 : 사회복지사업법 제정, 새마을 운동
 - 최초로 사회복지사업에 대한 기본적인 사항 규정, 공공복지행정을 통해 민간사회복지기관에 대한 지원과 지도·감독을 할 수 있는 근거 마련
 - 사회복지사업에 대한 기본적 사항 규정을 통하여 민간사회복지 행정의 지도, 감독을 포함한 공공사회복지행정의 발전 토대 마련
 - 한국의 민간 사회복지행정과 공공사회복지행정을 위한 토대가 마련되는 계기
- ⑥ 1970년대 : 사회복지행정이 대학 교과목으로 채택되면서 행정의 필요성이 어느 정도 인정된 듯하지만, 민간사회복지기관에서는 체계적인 조직운영이나 관리가 충분히 이루어지지 않음
- ⑦ 1970년대 후반 : 외원단체들의 원조 감소·중단·철수 시작
 - 민간 사회복지시설의 경우 시설운영 자금부족으로 여전히 체계적인 운영, 관리가 이루어지지 못함
 - 이 시기에는 시기의 모든 대학은 사회사업행정을 교과과정에 포함시키고 있었지만 전공 필수과목 또는 선택과목으로 되어 있었고 행정을 전공 분야로 하는 학생들 거의 없음
- ☑ 의의 : 제3·4공화국에서는 공공부조제도의 수립으로 공공사회복지행정의 토대 마련, 사회복지행정의 중요한 가치인 효율성 및 합리성 결여, 사회복지행정의 역할과 시설의 보호수준이 이전 구호활동과 차이가 없음

5. 5공화국(1981~1987) : 전두환 정부(11~12대 대통령)

- ① 1980년대 이후
 - 사회문제의 증가와 민주화의 진행으로 사회복지관련 법률과 정책들의 신설과 개정으로 사회복지 관련 기관의 급속 증가
 - 민간사회복지 전반의 큰 변화 초래

- 사회적 문제 : 선경제개발 후분배주의 정책에 따른 소득분배상의 불균형 문제, 소득격차와 상대적 빈곤 및 지역 격차, 지속적인 산업화와 도시화에 따른 새로운 사회문제, 가치관의 분열, 민주화 운동에 따른 후유증, 학생과 재야세력의 반 정부 민주화 투쟁 및 정부 불신 정부의 불신 등 많은 부담을 내포한 채 출범

② 제5공화국

- 건국 이래 사회복지에 대한 논의가 가장 고조 되었던 시기
- 사회정의와 기회 균등에 입각하여 전 국민의 행복이 보장되는 복지이념 천명
- 제5공화국의 국정지표
 - 가. 복지사회 건설, 민주주의의 토착화, 정의사회의 구현, 교육혁신 및 문화 창달
 - 나. 헌법 : 국가는 사회보장(소득보장, 의료부조) 및 사회복지(아동복지, 모자복지, 장애인복지, 노인복지 등 대인사회서비스)의 증진에 노력할 의무를 진다.
 - 다. 사회복지에 대한 국가의 책임 명백히 규정
- 사회복지서비스에 대한 중요성 인식 및 국가와 지방자치단체 책임의 강화
- 사회복지행정의 범위 확장(사회복지서비스 행정에 대한 관심 환기 및 대두)
- 공공부조행정의 범위 확대(생활보호급여 + 교육보호 + 자활보호) : 생계보호 목적에서 자활보호 목적 중시의 행정을 병행
→ 생계보호중심행정에서 자활중심행정으로 확대

③ 1982년 : 사회복지사 윤리강령 채택(한국사회사업가협회)

- 사회복지사의 전문직으로서의 기본 요소 구비와 사회복지 영역에서의 전문가 책임과 역할인식 시작

④ 1987년 : 사회복지전문요원(별정직) 제도 시행

- 저소득층 밀집지역의 일부 읍·면·동을 중심으로 사회복지사 자격증을 소지한 사회복지전문요원 배치
- 공공복지행정의 체계 구축함

☑ 제5공화국의 의의

- 제5공화국의 사회복지행정은 사회복지행정의 범위를 사회복지서비스 행정에까지 확대하여 이전과 비교하여 진일보한 측면이 있음
- 다양한 사회복지 욕구를 가진 국민들의 인간다운 생활보장 목적 달성에 한계가 있으며, 심화된 국민생활의 불안정과 계층 간의 갈등해소 및

[학습하기 (2교시)]

6. 제6공화국 시대(1988.02.25.~현재) 이후의 사회복지행정 : 노태우 · 김영삼 · 김대중 · 노무현 · 이명박 · 박근혜 · 문재인 · 윤석열

6.1. 노태우 정부(1988.02.25. ~ 1993.02.24) : 13대 대통령

1) 사회복지전문요원전국배치

1987년 : 사회복지전문요원 전국 배치 - 공공사회복지행정의 획기적 발전의 전환점

- ① 1990년 : 보건복지부의 사회국 + 가정복지국 통합 → 사회복지 정책실로 개편, 심의관제 도입(사회복지정책실장 보좌)
- ② 1992년 : 사회복지사업법 개정 : 사회복지전담공무원(사회복지직) 및 복지사무전담기구 설치에 대한 법적 근거 마련
- ③ 1992년 : 지방공무원 임용령 개정
사회복지 관련 공무원의 전문화를 위해 행정직군 내에 사회복지직렬 설치(9급~5급까지) → 전문직에 의한 공공복지행정 수행 기초 마련

☑ 의의 : 소외받고 있는 저소득층 복지증진에 대한 사회적 태도 확립, 종합적인 복지행정을 수행할 수 있는 계기 마련

6.2. 김영삼 정부(1993.02.25. ~ 1998.02.24) : 14대 대통령

- ① 1993년 : 국가공무원 임용령 개정 → 중앙 및 지방자치단체의 사회복지행정의 전문화 기반 구축
- ② 1995년 : 사회복지전문요원의 직무 및 운영에 관한 규정 개정
→ 생활보호업무 외에 아동, 노인, 장애인, 모자가정 등에 대한 사회복지서비스 업무까지 업무 확대
- ③ 1995년 07월 : 보건복지사무소 시범 운영(1995.07~2000.07)
→ 전국 5개 지역에서 보건소에 사회복지 기능을 통합
- ④ 1995년 : 지방자치제도 실시로 중앙과 지방의 사회복지 역할 분담
- ⑤ 1996년 OECD 가입
- ⑥ 1997.08월 : 사회복지사업법 전면 개정 → 사회복지시설 설치의 허가제에서 신고제로 전환, 설치주체의 다양화, 사회복지시설에 대한 평가제 도입,

사회복지사 1급 시험에 관한 규정 마련

- ☑ 의의 : 민간의 사회복지 참여 확대 → 민간사회복지기관의 양적 확대,
보건사회부의 보건복지부 개칭, 국민복지기획단 구성, 정부의 역할과
책임보다 민간부문의 역할과 책임을 강조하는 선진국의 신보수주의 경향

6.3. 김대중 정부(1998.02.25~2003.02.24.) : 15대 대통령

1) 생산적복지

- ① 1998.11월 : 사회복지공동모금회 설립
- ② 1999년 : 행정자치부(현 안정행정부)의 사회복지전문요원의 일반직
전환 및 신규채용지침
 - 별정직에서 사회복지직(사회복지전담공무원)으로 전환
 - 실질적인 사회복지행정의 전문화를 위한 제도적 기반 확립
- ③ 1999년 : 국민기초생활보장제도 도입, 자활후견기관을 통한 자활 우선
행정 강조, 한국사회복지행정학회 창립(1999.03)과 전문 학술지
(한국사회복지행정학)의 창간

2) 사회복지행정의 확립(2000년대 이후)

- ① 2000년 : 신규 채용자들이 일반직 사회복지전담공무원으로 배치
 - 국민기초생활보장제도 시행(대표적인 공공부조정책)
 - 수급권자의 권리성이 강화된 공공부조 정책으로 전환
(보호에서 보장으로)
 - 사회복지시설 평가제도 실시(효율성과 책임성의 강화)
 - 시설운영위원회 설치(시설운영의 개방성과 투명성 확보 위함)
→ 행정환경의 변화
- ② 2001년 : 지역사회복지협의체 시범사업 실시(2001.10~2002.11)
- ③ 2002년 : 전자정부의 구축으로 정보화시스템이 사회복지행정 실천에
접목

☑ 의의

- 생산적 복지 강조(노인, 장애인 중 일할 능력이 있는 사람에게 근로
제공)
- 근로연계복지
(IMF 이후 실업자 대책을 위해 공공근로사업 등 다양한 정책 도입)
- 민간부문의 적극 활용
 - 신보수주의 정책 강화(정치학에 기반)-> 레이건 대통령, 영국대처수상
 - 신자유주의(경제학에 기반) -> 세계화

- 복지사각지대 해소를 위한 사회 안전망 구축
(국민기초생활보장제도 도입 및 시행)
- 사회권으로서의 복지권을 강화

6.4. 노무현 정부(2003.02.25~2008.02.24) : 16대 대통령

- ① 2003년 : 제1회 사회복지사 1급 국가시험 실시
(시험업무 : 한국사회복지사협회)
 - 2008년 산업인력공단으로 이관
 - 지역사회복지협의체 설치 근거 마련
(사회복지사업법에 지역사회복지계획의 수립·시행규정 신설)
 - 사회복지전달체계 개편 제안(사회복지사무소 설치)
- ② 2004년 : 사회복지사무소 시범사업 실시(2004.01~2006.06)
 - 전국 9개 시·군·구에서 시범 운영
- ③ 2005년 : 긴급복지지원법 제정 → 긴급복지 지원행정의 대두
- ④ 2005년 : 시·군·구에서 지역사회복지협의체 운영 → 시·군·구 중심으로
지역사회복지문제를 해결하기 위한 수요자 중심의 통합적 복지서비스를
구축하고 복지자원의 효율적 활용과 지원간 연계 협력 강화 기능 수행
- ⑤ 2006년 : 주민생활지원국 설치, 지방자치단체의 복지정책 수준 평가
→ 공공부문의 복지정책 평가 일환
- ⑥ 2006.07월 : 행정자치부의 지방행정 조직개편
→ 주민생활지원서비스 전달체계 도입 및 1단계 실시, 53개 시·군·구
- ⑦ 2007.01월 : 주민생활지원서비스 전달체계 2단계 실시
→ 자치구 및 일반시 중심(129개 시·군·구)
- ⑧ 2007.07월 : 주민생활지원서비스 전달체계 3단계 실시
→ 전국적으로 확대 실시, 도·농복합, 시·군·구 중심(50개 군), 동사무
소를 동주민센터로 명칭 변경
- ⑨ 2007년 : 사회복지사업법 개정
 - 사회서비스관리센터 설립 근거 마련
(2009년 한국사회서비스 관리원으로 변경)
 - 사회복지업무전자화 규정 신설(사회복지행정정보체계 구축 기반 형성)
 - 지방자치단체의 복지사업 평가결과를 반영한 인센티브(특별지원금)
제공의 법적 근거 마련

6.5. 이명박 정부(2008.02.25~2013.02.24) : 17대 대통령

- ① 2008년 : 노인장기요양보험제도·기초노령연금제도·다문화가족
지원제도 시행 → 노인복지행정의 확대와 다문화가족지원행정의 대두 및

평생복지안전망 전달체계 추진

- ② 2008년 : 보건복지부에서 보건복지가족부로 조직 개편
→ 여성가족부에서 관장하던 가족 및 보육행정이 보건복지부로 이관
- ③ 2009년 : 수요자 중심의 복지전달시스템 구축 제시
 - 희망복지지원단 설치(시·군·구)와 희망복지 전달체계 마련 및 기초보장관리단 설치
 - 한국보건복지정보개발원 설립(사회복지업무 전자화를 위한 사회복지통합관리망 구축 담당)과 사회복지통합관리망 기반 구축, 2차 사업 추진, 성과 중심의 예산 방식 도입, 바우처 방식의 서비스 제공방법의 확대
- ④ 2010.01월 : 사회복지통합관리망(행복e음) 개통
→ 국민들에게 행복을 전해주고 이어주는 정보시스템이라는 의미이며 각종 급여, 서비스 지원대상자의 자격 및 이력에 관한 정보를 통합관리하고 지자체 공무원의 복지행정 업무를 지원하는 내부시스템으로 일반 국민들은 이용할 수 없음
- ⑤ 2010년 : 보건복지가족부에서 보건복지부로 조직 개편
- ⑥ 2011년 : 정부 전 부처 복지사업 통합관리체계 구축 시동
 - 한국사회서비스 관리원을 한국보건복지정보개발원에 통합
 - 장애인 연금 지급 및 활동 지원을 위한 장애인 복지행정의 확대
 - 보호관찰행정이 사회복지행정에 편입
 - 지방자치단체의 사회복지직 공무원 단계적 증원 추진
(2014년까지 7,000명 증원)
 - 사회서비스 이용 및 이용권 관리에 관한 법률제정
- ⑦ 2012년 : 사회보장기본법 전면 개정 및 사회복지사업법 일부 개정
 - 노숙인 복지 및 자립지원제도
 - 사회서비스 전자바우처운영 전면전환
 - 국내입양 우선으로의 입양 행정 전환
 - 장애아동 복지지원제도 도입 → 행정의 제도화
 - 개정 사회복지사업법의 핵심
 - 가. 인권보장을 위한 사회복지행정 강화
 - 나. 국가와 지방자치단체는 사회복지서비스를 이용하는 사람에 대하여 인권침해를 예방
 - 다. 차별을 금지하며, 인권을 옹호할 책임을 지도록 함
 - 라. 사회복지사업자와 서비스 제공자 등도 사회복지자를 필요로 하는 사람에 대하여 인권을 보장하고 서비스 최저기준을 설정하도록 함

- ⑧ 2012.05월 : 희망복지지원단 출범
 - 복합적 욕구를 가진 대상자에게 통합사례관리 제공
 - 지역내자원 및 방문형 서비스 사업 총괄 관리
 - 지역단위 통합서비스 제공의 중추적 역할 수행하는 전담조직
 - 공공사회복지전달체계 내 통합사례관리 업무 수행
- ⑨ 2012.08월 : 사회보장정보시스템 일부 개통 → 11개 부처 198개 복지사업을 대상으로 1단계 시스템 개통

6.6. 박근혜 정부(2013.02.25.~2017.03.10.) : 18대 대통령

1) 수요자 중심의 맞춤형 복지

- ① 2013.01.27일 : 개정 사회보장법 시행
 - 한국 사회보장제도의 확대·재정립
 - 신사회적 위험관리행정 및 평생사회안전망(맞춤형 사회보장제도) 구축
 - 사회서비스 확대로 사회서비스 품질관리 평가기구 도입
 - 공익이사제도와 시설서비스 최저기준제도 시행
 - 사회복지법인의 공익성·민주성·적정성·투명성 강화를 위한 운영·관리 요청
- ② 2013.02.18일 : 사회보장정보시스템 완전 개통 → 16개 부처 296개 복지사업 정보를 연계하여 개인별·가구별 복지서비스 이력 관리, 중복·부정적 수급방지, 중앙부처 복지사업 정보 제공, 복지사업 업무 처리 등을 위함
- ③ 2015년 국가바우처 운영체계를 도입하여 국민행복카드출시
- ④ 2016년 읍면 동 주민센터를 행정복지센터로 전환하여 복지허브화 사업 추진

6.7. 문재인 정부(2017.5.10.~2022.5) : 19대 대통령

- ① 2017년 포용적 복지국가 지향
 - 찾아가는 보건복지서비스 확대
 - 포용국가 사회정책 계획 추진 계획을 발표
 - 사회안전망 강화를 위하여 건강보험 보장성 강화, 기초연금 인상, 아동수당 지급, 치매 국가책임제, 온종일 돌봄체계 구축, 기초생활보장 부양의무자 기준 완화 등 소득·건강·돌봄 안전망 강화
 - 2018년 11월 초고령사회에 대한 대비로 지역사회 통합돌봄 기본계획 발표 (지역커뮤니티케어)
- ② 차세대 사회보장정보시스템 구축사업, (사업기간) 2019 ~ 2022년
 - 2019년 사회서비스원 출범(노인장기요양시설인증제도 도입시행)

- 2020년 사회보장급여법에 따라 기존의 사회보장정보원이 한국사회보장정보원으로 새출발
- 2021.9월, 복지로/복지멤버십 일부
(복지멤버십 전 국민 확대 기반) 개인의 소득·재산·인적 상황을 분석해 받을 수 있는 복지서비스를 선제적으로 알려주는 맞춤형 급여 안내(복지멤버십) 제도가 전 국민 대상으로 확대될 수 있도록 시스템을 개편

6.8. 윤석열 정부(2022.5. 10 ~ 2027) : 20대 대통령

1) 생산적 맞춤형 복지

- ① 2022 복지멤버십 가입을 희망하는 국민은 복지로를 통해 온라인으로 신청할 수 있고 주소지와 관계없이 가까운 행정복지센터에 방문하여 신청
→ 2022.9월, 사회보장정보시스템(행복이음), 사회서비스정보시스템(희망이음) 일부 → 2022.11월 사회서비스정보시스템(희망이음) 전체
→ 2022.12월 통계정보시스템(사회서비스정보시스템 개편) 본격적인 개통인 11월에 앞서 사회서비스 종사자의 서비스 제공, 민관협력 부분에서 기능을 강화하였다.
- ② (서비스 제공) 사회복지시설에서 운영하는 각종 사업과 프로그램 관련 내역을 시설별 맞춤형 서식을 통해 기록할 수 있도록 하였고
* (기존) 고정된 항목으로 인해 시설별 서식과 맞지 않아 사용을 저조
→ (개편 이후) 시설별 각종 서식을 맞춤형으로 적용하여 업무를 처리토록 개선
- ③ 전국 단위 신청사업 확대 주소지 관할 주민센터가 아니더라도 전국 지자체 어디서든 복지서비스 신청이 가능토록 시스템 기능을 구축
- 현재는 5개 사업에 대해서만 전국 단위로 복지서비스 신청이 가능하나 개별법령에 근거가 있는 6개 신규사업을 추가로 선정하여 차세대 시스템 2차 개통과 함께 전국 단위의 신청서비스를 제공
* (기존 5개) 영유아보육료, 유아학비, 가정양육수당, 아이돌봄서비스, 영아수당 + (신규 6개) 아동수당, 기초연금, 장애인연금, 장제·해산급여, 장애수당
- ④ 2023.1월 차세대 시스템 2차 개통 이후 단계적으로 확대하여 총 58개 사업을 온라인으로 신청
* 현재 31종 → 장애수당 등 21종 추가(52종, 9월 말), 희망저축계좌 등 2종 추가(54종, 11월 말), 장애아동가족지원 등 4종

추가(총 58종, 23.1월)

- ⑤ (복지사각지대 발굴 지원) 사각지대 발굴 위기정보를 현행 34종에서 39종으로 확대*하여 좀 더 꼼꼼한 분석이 되도록 지원한다.

* (추가 정보) ○ 중증질환 산정특례 ○ 요양급여 장기 미청구,
○ 장기요양 등급, ○ 맞춤형 급여 신청, ○ 주민등록 세대원

- ⑥ (복지업무 편의기능) 일선 복지공무원의 원활한 업무지원을 위하여 업무화면을 개선하고, 다양한 업무지원 기능(챗봇, 매뉴얼 시스템, 복지계산기 등)을 도입하였다.

- ⑦ (민관협력) 공공과 민간의 사회서비스 자원정보의 공유 및 서비스 의뢰 기능을 강화하였다.

* (기존) 공공과 일부 복지관 간 제한적으로 정보 공유 → (개편 이후) 희망이음을 사용하는 대부분의 기관과 자원정보 공유 및 서비스 의뢰 가능

따뜻한 동행, 모두가 행복한 사회

윤석열 정부 국민과의 약속

- ① 지속가능한 복지국가 개혁
- ② 국민 맞춤형 기초보장 강화
- ③ 사회서비스 혁신을 통한 복지·돌봄서비스 고도화
- ④ 100세 시대 일자리·건강·돌봄 체계 강화
- ⑤ 안전하고 질 높은 양육환경 조성
- ⑥ 장애인 맞춤형 통합지원을 통한 차별 없는 사회 실현
- ⑦ 누구 하나 소외되지 않는 가족, 모두가 함께하는 사회 구현

제3주차 1차시	
강의주제	사회복지행정 이론
<div>학습 목표</div>	1. 현재 사회복지조직을 이해함에 있어 자원활용 문제에 대한 폐쇄체계이론의 영향력을 논의할 수 있다. 2. 관료제 이론과 과학적 관리이론의 주요 특징과 차이점을 설명할 수 있다. 3. 인간관계이론의 특징을 설명할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 환경에 대한 체계적 관점 2. 폐쇄체계이론(고전이론)

[학습하기 (1교시)]

1. 환경에 대한 체계적 관점

사회복지행정의 이론적 배경에 대한 전반적인 흐름을 이해해야 함

1.1. 환경에 대한 체계적 관점

1) 폐쇄체계(고전이론) 이론 관점

- ① 고전이론 : 관료제 이론, 과학적 관리론, 행정적 관리론
- ② 인간관계이론 : 인간관계이론, 맥그리거 XY이론, 룬트슈테드 Z이론
 - 외부 체계와 상호교류에 관심이 없고 상황이나 환경에 대한 관점에서 폐쇄적임
 - 엄격한 조직 내 합리적 의사결정과 체계적 관리 강조

2) 개방체계 이론 관점

- ① 체계이론
- ② 조직환경이론 : 상황이론, 정치경제이론, (신)제도이론, 조직군생태이론
- ③ 현대조직이론 : 목표관리이론, 총제적품질관리이론, 전략적관리, 학습조직이론, 임파워먼트이론 등
 - 외부 체계와 상황, 환경, 정보, 자원의 영향에 따른 조직의 가변성 강조

- 조직들 상호 간 의존적 성격 강조

폐쇄체계 이론 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 외부 체계와 상호교류에 관심이 없고 상황이나 환경에 대한 관점에서 폐쇄적임 - 조직의 엄격한 내에서 합리적 의사결정과 체계적인 관리 강조
개방체계 이론 관점	<ul style="list-style-type: none"> - 외부 체계와 상황, 환경, 정보, 자원의 영향에 따른 조직의 가변성 강조 - 조직의 외부환경에 관심을 가지고 조직들 상호 간 의존적 성격 강조 - 임파워먼트 이론 등이 해당 됨

2. 폐쇄체계이론(고전이론)

2.1 관료제 (官僚制 / Bureaucracy) 이론

- 관료제란 일반적으로 계층적 조직구조를 갖고 합리적인 지배가 제도화된 조직형태를 의미한다.
- 관료제이론은 독일의 베버가 주장한 것으로 합리적이며 합법적인 규칙과 최대한의 효율성을 목적으로 한 조직구조를 강조하는 것이다.
- 관료제의 어원은 bureau(사무실, 책상)와 -cracy(정부, 통치)로 사무실 책상 물림이 사람을 지배한다는 말이다.
- **막스 베버(Max Weber)**가 주장한 조직의 형태 중 가장 대표적인 것.
- 베버는 19세기의 대석학이자 사회과학 분야의 최종 보스. 실제로 카를 마르크스와 함께 인문사회과학의 보스라는 소리를 듣는 학자다.
- 베버 본인은 이 체계를 가장 합리적이며 효율적인 조직의 형태라고 했다. 한편, 베버는 도구적 합리성(instrumental rationality)의 화신인 관료제로의 이행이 심화 될수록 인간의 자유가 제한되어 인간이 기계의 톱니바퀴(cog in a machine)로 전락하고 말 것이라고 전망했다.
- 비학술적인 측면에서는 관료제를 정부조직이나 기업에서 볼 수 있는 피라미드 조직으로 정의할 수 있다.

2.1.1. 관료제의 의미

- ① Max Weber 대표적인 고전이론 : 조직목적에 적응적인 폐쇄적·기계적 모형을 구축하는데 적합한 이론
- ② 관료제
 - 고도로 전문화된 지식을 바탕
 - 합법적, 합리적인 규칙과 최대한의 효율성을 목적으로 한 조직구조의 독특한 체계
- ③ 관료제 이론
 - 제2차 세계대전 후에 조직이론가들에 의해 주목
 - 조직구조 요소들간의 관계, 조직구조의 선택, 조직구조가 사기, 생산성, 효과성 등에 미치는 효과 설명에 영향을 미침
 - 권위, 지배, 명령, 권력, 규율 등의 개념 강조

2.1.2 Weber의 관료조직 특성

관료주의 특성은 권위의 위계서열구조, 규칙과 규정, 사적감정배제(비인간적 인간관계), 분업화된 전문화, 문서주의, 경력지향성(연공서열과 실적에 따른 승진) 및 능률성을 강조하는 것이다.

2.1.3. 관료제의 역기능과 순기능

- ① 관료제를 유지하다 보면 권위의 위계질서는 지켜지는 반면에 하위 직원의 의사소통을 저해하는 등 비효율적인 결과가 나타남
- ② 규칙과 규정은 업무의 지속성과 통일성을 확보해주는 반면 조직의 규칙이 너무 엄격하면 업무수행이 경직되고 목표전치현상이 발생
- ③ 목표전치(goal-displacement)는 조직의 규칙과 규정이 전체 목표 달성을 위한 수단으로 간주되지 않고 규칙과 규정 그 자체가 목적이 되거나 원래 목적이 다른 목적으로 변질되거나 대체되는 현상을 말하는데 이것은 직원이 규정에 지나치게 얽매이다 보면 적절한 적응능력을 상실하게 되어 원래의 목적 달성은 어려워지고 조직이 다른 방향으로 나아갈 수 있는 관료제의 대표적인 역기능 현상
- ④ 머튼(Merton)은 관료제 병리현상으로 목표전치 이외에도 비인간화, 할거주의, 형식주의, 무사안일주의, 번문옥례(red-tape) 등의 폐단이 발생할 가능성이 있다고 지적
- ⑤ 호이와 미스켈(Hoy & Miskel, 1987)은 관료제의 순기능과 역기능을 표와 같이 제시함

<베버의 관료제 특성에 따른 순기능과 역기능>

관료제 특성	순기능	역기능
권위의 위계구조	엄격한 지시이행과 조정	의사소통의 저해
규칙과 규정	지속성과 통일성	경직성과 목표전치
사적 감정 배제	합리성 확보	직원의 사기저하
분업	전문성 강화	직무에 대한 권태
경력 지향성	유인체계	연공과 업적 간의 갈등

2.1.4 사회복지조직 적용의 비판

- ① 규칙과 규정에 대한 과도한 의존
- ② 서비스 전달과정 내 조직 구성원과 클라이언트 간 비인간적 관계
- ③ 서비스 제공 과정의 융통성 과 유연성이 결여
- ④ 직원평가에 있어 비인격적으로 평가
- ⑤ 정해진 업무 이외의 업무에 대한 책임성의 결여
- ⑥ 업무에 대한 창조성 결여
- ⑦ 권위주의적인 지도자의 배출에 따른 조직의 경직성
- ⑧ 변화를 추구하기 보다는 현실에 안주하려는 경향

2.2. 과학적 관리론(계획은 관리자가 , 실행은 근로자가)

2.2.1. 테일러(Taylor)의 과학적 관리의 원리

- ① 업무수행을 위한 최선의 방법 모색
 업무를 수행하는 가장 능률적인 방법을 결정하기 위한 과학적 방법을 이용하여, 근로자의 업무를 설계하는 것이며 테일러의 과학적 관리에서 상관은 명령을 하는 사람이 아니라 근로자의 심부름꾼으로서 상관은 업무에 관한 최선의 방법을 발견하여 합리적 체제를 집행하는 역할을 담당함
- ② 직원의 과학적 선발과 훈련(체계적 인력개발)
 설계된 작업을 수행할 가장 적합한 사람을 선별하고 업무를 가장 능률적으로 수행할 수 있도록 훈련시켜야 함
- ③ 경제적 유인 제공 (차등성과급제)
 적재적소의 원리만으로 높은 생산성을 가져오기 어렵기 때문에 근로자들이 최선을 다할 수 있게 하고, 상관의 명령에 복종할 수 있도록 하는 동기부여에 관한 계획도 필요하다고 주장

- ④ 기능적인 제도 확립(분업-기능자, 감독자 강조)

관리자와 직원 간의 분업을 강조함으로써 직원은 실제적인 업무를 수행하고 관리자는 모든 계획, 준비 및 검사 업무를 수행할 것을 주장하면서 특정 분야의 각 전문가는 직원 업무의 특정한 분야에 책임을 지도록 하는 것

 - 비판 : 테일러의 과학적 관리론은 조직구성원을 단지 기계의 부품처럼 취급하고 인간의 개성과 능력 등을 고려하지 않고 오직 조직의 생산성을 향상시키려는 수단으로 보았기 때문에 상당히 비판을 받아 왔음
- ⑤ 목표달성의 기제로 활용
 - 과학적 관리론은 20세기 초 산업사회에서 효율적인 관리를 통하여, 특히 시간 및 동작연구(time and motion study), 조직관리 기법은 아직도 광범위하게 활용
 - 사회복지조직도 어떤 사회적 목표를 달성하기 위한 하나의 기제이기 때문에 그 효과와 효율성을 거부하기는 어려움

2.2.2 과학적 관리의 특성

- ① 객관적 기준과 목표 규명
 - 작업의 효율은 노동의 분업에 의해 얻어질 수 있음
→ 개인의 동작에 대한 소요시간 표준화
 - 개인의 동작에 대한 소요시간을 표준화하여 적정한 하루의 과업량을 확립한 다음 과업의 성과와 임금을 관련시킴 → 객관적 기준과 목표 규명
 - 과업을 달성한 정도에 따라 임금이 지불됨 → 조직의 능률성과 생산성의 극대화 이론
- ② 제한된 권한과 책임성 → 행정 간부에게만 주어짐

2.2.3. 과학적 관리의 한계(사회복지조직 적용상의 문제)

- ① 조직을 폐쇄체계로 다룸 → 조직에 영향을 주는 외적 요인 및 외부환경의 중요성 무시(사회복지조직이 외부환경으로부터 받는 많은 외적 영향과 지역사회 내 다른 조직 및 사람들과의 관계 무시)
- ② 조직은 변하지 않고 중요성에 따라 우선순위를 정할 수 있는 뚜렷한 목적을 갖는다고 가정함 → 과학적 관리론은 사회복지조직이 가지고 있는 상충되고 모호한 목표를 다룰 수 없음
- ③ 행정 간부에게만 조직의 목표를 설정할 수 있는 책임을 부여하기 때문에 엘리트 주의적임 → 사회복지행정조직의 의사결정 과정은 전 직원의 참여를 통한 민주적인 절차임

- ④ 조직구성원들 사이의 권력 배분에 영향을 미치는 내적, 외적, 정치적 과정을 무시하고 조직을 갈등과 불화가 없는 협동체제로 봄
→ 인간의 내면적인 요소(사기, 갈등)에 대한 파악 소홀
- ⑤ 구성원들은 오로지 금전적인 요인에만 반응한다고 가정함으로써 인간에 대한 기계적인 견해를 갖기도 함 → 노동자를 기계적·합리적 존재로 파악하여 물질적 이익만을 추구하는 경제적 인간으로 생각
- ⑥ 인간적인 요소의 과소평가 및 인간의 감정적·정서적·사회심리적 측면에 대한 연구소홀
- ⑦ 노동자들의 협동체계(노동조합)의 결성 불 고려 및 구성원간의 교류 문제 소홀

<관료제 이론과 과학적 관리론의 역기능>

관료제 이론	과학적 관리론
관료의 특권계층화	경제적 인간관
경직성, 창조성 결여	기계적 인간관
형식주의, 무사안일 주의	인간의 감정적, 정서적, 심리적 요소 경시
비인간성, 할거주의	조직에 영향을 미치는 외적 요소 경시
목적 전도, 크리밍 현상 발생	조직구성원간의 교류문제 소홀

2.3. 행정관리이론

- ① 행정관리이론(administrative management)
테일러의 과학적 관리론에 영향을 받은 굴릭(Gulick), 어웁(Urwick), 파운(Fayol) 등과 같은 학자들이 개발
- ② 행정관리이론은 조직관리에 대한 이상적 혹은 전형적 조직구조의 원칙들을 제시
- ③ 행정관리에 따르는 전형적인 관리요소들을 분류하고, 관리자들이 수행해야 할 규범으로서의 조직 원칙들을 제시
- ④ 굴릭 : 그의 행정학 논문집(Papers on the Science of Administration)에서 조직행정의 핵심적 기능 7가지 관리기능을 POSDCoRB라는 약어를 사용해서 제시
→ 기획(Planning), 조직(Organizing), 인사관리(Staffing), 지도(Directing), 조정(Coordinating), 보고(Reporting), 예산(Budgeting) 등

- ⑤ 클러 헌슨(Seckler-Hundson) : 정책형성과 재형성, 자원 확보, 위치 설정, 권위의 사용, 기획, 조직, 예산, 인사, 운용, 보고, 지도, 관리규제 등 12가지로 확대
- ⑥ 과학적 관리론이 산업조직의 생산성과 효율성에 중점을 두었다면, 반면에 행정관리이론은 관리기능 향상에 중점을 둠
- ⑦ 행정관리이론은 과학적 관리이론가들과 인간관계이론가들에게 지탄을 받아 왔는데, 그 주된 이유는 행정원칙의 단순성과 타당성, 즉 과학적인 검증을 적절히 갖추지 못했으며, 인간관계이론에서 강조한 인간적인 요소를 무시했다는 것
- ⑧ 행정관리이론에 대한 많은 비판이 있음에도 불구하고 행정관리 이론은 체계이론의 발전에 영향을 미쳤을 뿐만 아니라 오늘날까지 조직운영에 지대한 영향을 미치고 있음

[학습하기 (2교시)]

2.4. 인간관계이론

2.4.1. 인간관계이론(human relations theory)

하버드 대학교의 산업심리학자 메이요(Mayo)와 경영학자 뢰슬리스버가에 의해 수행된 실험이다. 1920년대 후반과 1930년대 초기에 미국 시카고 인근에 위치한 웨스턴전기회사(Western Electric Company)의 호손(Hawthorne) 공장의 실험적 연구결과를 통해서 제시된 비공식조직의 중요성을 고려한 이론

호손실험의 주요내용

- 조명실험(1925.11.~1927.04)

여러 주변의 물리적 환경이 근로자에게 미치는 영향을 실험한 것으로 여러 요인을 조작했지만[3] 대표적으로는 조명에 관한 실험이 가장 잘 알려져 있기 때문에 조명실험이라고 부른다. 조명의 밝기 정도에 따른 생산성의 변화를 실험한 것이지만 대조군과 비교해서 생산성의 차이가 나지 않고 양쪽 다 생산성이 올라갔다는 결과만 나왔다.

- 계전기 조립실험(1927.04.~1929.06)

실험 중에는 휴식시간, 간식제공, 임금지급의 방법, 작업시간의 단축 등 여러 조건을 변화시켰지만 뚜렷하게 생산성을 변화시키는 요인을 찾지는 못했다.

- 면접실험(1928.9.~1930.05)

약 2년에 걸쳐 21,126명의 종업원을 일일이 면접하면서 종업원의 불평 및 불만을 조사하는 실험. 이 실험에서 물리적 환경보다는 불만이나 감정 등의 요인이 생산량과 어느 정도 관계가 있다는 결론을 얻는다.

- 배전기권선관찰실험(1931.11.~1932.05)

배선작업을 하는 14명의 남성 노동자를 관찰하는 실험으로 실험 중 이들 사이에 자연히 2개의 비공식 조직이 생겨났고 개인의 능력이나 숙련도, 관리자의 지시가 반드시 작업능률과 상관관계가 있는 것이 아니라 오히려 각자의 근로의욕 여하나 비공식적으로 합의된 규범이 작업능률과 상관관계가 크다는 것을 발견했다.

▶ 연구결과 및 주요 발견

- ① 직원의 생산성 향상을 좌우하는 것은 근로조건과 환경이 아니라 작업반 내 동료와 상사의 인간관계에 의해서 좌우된다.
- ② 조직의 직원은 개인으로서 일하기보다는 비공식적인 집단의 구성원으로 행동하며, 이러한 집단 내의 인간관계는 비합리적이고 정서적인 요소에 따라 이루어진다.
- ③ 조직에는 공식적인 부서와는 다른 비공식적인 집단이 존재하며, 이러한 비공식적인 집단이 개인의 태도와 생산성에 영향을 준다.
- ④ 조직에서 개인은 경제적인 동기에 입각한 합리적인 행동보다는 비경제적인 동기인 심리적·사회적 욕구에 따라 행동한다.

▶ 사회복지조직과 인간관계이론

인간관계이론이 조직의 인간적인 측면을 중요하게 부각시켰다는 점은 큰 공헌이라고 할 수 있다. 특히 사회복지조직은 주요 활동이 직원과 클라이언트의 관계 속에서 이루어지는 것이 일반적이고, 관리자에 의한 엄격한 통제보다는 자율성을 인정하고 참여를 권장하는 것이 적합하기 때문에 인간관계이론을 사회복지조직에 적용할 가능성은 높다고

할 수 있다.

▶ 과학적 관리론과의 비교

- 유사점

- ☞ 조직목표와 개인목표의 양립 및 조화 인정
- ☞ 환경을 무시한 폐쇄체제이론
- ☞ 수단화된 인간가치
- ☞ 능률성 향상 추구
- ☞ 외재적 동기부여 방식에 영향
- ☞ 인간행동의 피동성
- ☞ 양자의 궁극적 목적은 생산성 제고

- 차이점

- ☞ 조직관
- ☞ 능률관(인간관)
- ☞ 행정이념
- ☞ 의사전달
- ☞ 보수체계
- ☞ 관리방식
- ☞ 구성원의 동기
- ☞ 연구방법
- ☞ 조직과 개인간 목표 균형

▶ 행정에 미친 영향

- 인간관의 변화
 - ☞ X이론적 인간관 → Y이론적 인간관
- 조직관의 변화
 - ☞ 공식조직 → 비공식조직
- 행정의 인간화 · 민주화 · 적극적 인사행정에 기여
- 행태과학에 영향을 미침
- 중간관리층의 역할 중시, 집단중심의 사기 중시

2.5. 맥그리거(McGregor)의 XY이론

맥그리거(McGregor)는 인간의 2가지 관점을 소개한다. 전통적 조직이론에서 조직구성원에 대하여 부정적인 관점으로 가정한 인간관을 X이론이라고 하였다. 더글러스 맥그리거(McGregor, 1960)는 X·Y이론을 제시하며 인간관계이론의 맥을 이어갔다.

X 이론



부정적 인간관

Y 이론



긍정적 인간관

- ▶ X이론은 지도자는 권위적이고 독재적이며 달한 통제를 행한다. 또한 이 이론에서는 인간을 근본적으로 일하기 싫어하고 이기적이며 책임을 회피하려 하고 안정을 원하는 존재로 파악한다. 그러므로 엄격한 지시와 통제가 있어야 조직의 효과성이 확보된다고 보아 고전이론과 그 맥을 같이하고 있다. 평범한 인간은 지시받기를 좋아하며 책임을 회피하고자 하며 야망이 적고 무엇보다 애정을 원함

(1) X이론

- ① 인간은 본질적으로 일을 하기 싫어하며 되도록이면 일을 안 하려 한다. 근본적으로 사람의 본성은 게으르다.
- ② 인간이란 책임 맡는 것을 싫어하고 가능한 한 회피하려 하며 야망이 없기 때문에 그저 시키는 일만 해내려고 한다.
- ③ 인간은 변화를 두려워하고 안전만은 원한다.
- ④ 인간은 자기중심적이며 조직의 필요에 대해서는 무관심한 이기적인 존재이다.
- ⑤ 대다수의 사람들은 조직적 문제를 해결할 창의력이 없다.

-> 인간은 일을 하기 싫어하기 때문에 관리자의 강제, 통제, 명령, 위협 등 외재적 압력을 가하지 않고서는 조직의 목표달성을 위해 최선을 다하지 않는다.

▶ Y이론

인간은 일하기를 좋아하며, 자기통제와 자기지시를 할 수 있고, 상상력과 창의력을 발휘하여, 책임성을 가지고 노력하므로, 관리자는 그들의 능력을 믿고 자율성을 부여해야 조직의 효과성과 생산성이 극대화된다고 본다. Y이론에서는 인간의 권리 제안이 고무되고지지 되며, 민주적인 참여가 이루어지는 작업 상황과 분위기를 강조한다. 결국 X이론과 Y이론은 고용인들의 창조성과 책임성에 대한

시각 차이를 보여주는데, Y이론은 더 높은 수준의 생산성을 창출할 수 있는 인간의 잠재성을 믿는 것이다.

→ 인간관계론의 관점을 가지고 있는 Y이론은 인간의 권리와 제안이 지지되며 민주적인 참여가 이루어지는 작업환경을 강조하며 Y이론과 관련되는 기본 가정

(2) Y이론(인간본성의 문제가 아니라 관리자의 문제)

- ① 인간은 일을 즐긴다. 일을 위해 육체적, 정신적 노력 하는 것을 휴식을 하거나 놀이를 하는 것처럼 자연스럽게 받아들인다.
- ② 인간은 적절한 조건만 주어진다면 책임을 회피하지 않고 맡으려고 한다. 책임을 회피하는 것, 야망이 없는 것, 안전만을 중요시 하는 것은 내재된 인간의 본성이 아닌, 경험의 산물이다.
- ③ 인간은 조직목표를 달성함으로써 개인의 자아실현욕구와 자아의 욕구를 충족시킨다. 따라서 개인의 목표와 조직의 목표가 서로 통합될 수 있는 것이다.
- ④ 인간은 적절한 동기가 부여되고 환경이 조성되면 창의적이다.
→ 인간은 강제, 억압, 통제 없이도 자기가 마음먹은 일을 하기 위하여 자율적으로 스스로를 규제할 수 있다.

▶ XY이론에 따른 동기부여 관리전략

(1) X이론의 관리전략

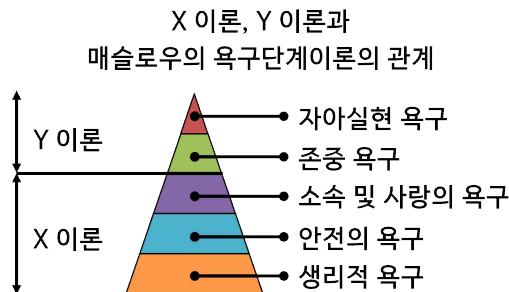
인간의 본질에 대하여 위와 같은 가정은 전제로 할 경우에는 다음과 같은 관리 전략이 요구된다. X이론에 의하면 인간은 본래적으로 일을 하기 싫어한다. 이러한 노동기피성을 억제하기 위해서는 생산성과 작업량에 대한 적절한 보상이 따라야 하며 일을 안 하고 노는 것은 부당한 행위라는 것을 각인 시켜야 한다. 조직목표를 달성하기 위하여 조직원들의 적절한 노력이 요구될 때에는 강제, 조종, 처벌 위협 등을 가해야 한다. 이와 같은 처방을 기초로 조직을 관리할 때에는 전략적인 접근이 요구된다. 전략적 접근방법으로는 두 가지가 있는데 하나는, 강경한 접근방법으로서 강제와 위협, 면밀한 감독, 행동을 통제하는 등 강압적인 방법을 통제수단으로 사용한다. 또 다른 두 번째 전략은 부드러운 접근방법이다. 이 접근방법은 위의 강경한 접근방법과는 대조적으로 인간의 대인관계를 개선시키거나, 하급욕구를 충족시키는 등 인간관계론적인 수단을 동원하는 것이다.

(2) Y이론의 관리전략

Y이론의 관리전략은 통합의 원리이다. 이는 개인의 노력이 조직의 목표달성에 기여한다는 점을 이용한 것으로 개인의 목표와 조직의 목표를 합일화 시키는 것을 의미한다. 통합의 원리에 입각하여 조직구성원들이 개인의 목표를 최대한 달성할 수 있도록 여건을 조성해 주는 것이 중요하다.

▶ 학자들의 주장

- 모스와 로쉬(Morse & Lorsch) : 조직에서 수행되는 과업의 성격에 따라 각 이론의 적응효과성은 달라짐
- 반복적이고 예측가능한 과업 또는 직무수행은 X이론에 의한 통제중심의 관리가 효과적이지만 과업이 다양하고 직무의 성격이 전문성을 가질 때는 Y이론에 의한 민주적 의사결정이 더욱 효과적이라고 주장
- 네팅(Netting)과 그의 동료들: 사회복지기관에서 사회복지사의 업무는 과업이 명확히 설정될 수 없고 사회복지사의 자율적인 판단에 크게 의존하므로 Y이론에 의한 관리방법이 더욱 적합하다는 견해
- Y이론을 포함한 인간관계이론은 조직의 목표와 조직구성원의 목표는 일치될 수 있다는 가정하에서 직원의 태도, 사기, 대인관계의 중요성을 강조한 이론



● 룬트슈테드의 Z이론

XY이론의 결함을 보완하기 위한 Z이론을 제시하였다.

이 이론은 X·Y이론에 포함시킬 수 없는 인간의 또다른 측면을 부각시키기 위 해 제기한 제3의 동기이론이다.

제3주차 2차시	
강의주제	개방체계이론
<div>학습 목표</div>	1.조직환경을 강조하는 개방체계이론의 특징을 설명할 수 있다. 2.현대조직이론의 각각의 특징을 설명할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 개방체계이론 2. 현대조직이론

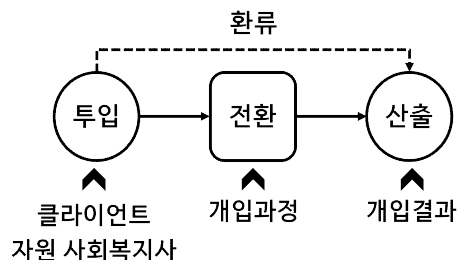
[학습하기 (1교시)]

1. 개방체계이론

고전이론과 인간관계이론에서 조직을 폐쇄체계로 본 것과는 달리, 카츠(D. Katz)와 칸(R.Kahn)은 조직을 열린 체계로 바라보았고 조직과 환경 사이의 상호의존과 상호행동을 이해하기 위해 노력하였다. 이들은 조직을 다양한 역동성과 메커니즘에 기초를 둔 구체적 기능을 수행하는 많은 하위체계로 구성된 복합체로 보고 있다(Katz & Kan, 1966)

1.1. 체계이론

체계이론의 생물학적 유추에 그기반을 두고 있다. 즉 체계이론이란 전체가 한 부분으로 나뉘어 저서 유기체적인 상호 연관관계를 맺음으로써 전체의 안정을 유지한다는 생물학적 이론이다. 체계란 한마디로 하나의 생존 가능한 독립된 유기체를 말한다.



<그림 1> 체계모형

사회복지행정에서의 체계이론이란 사회복지 조직도 하나의 유기체로서 안정을 유지하기 위해 투입-전환-산출의 체제를 가지고 안정을 유지한다는 것이다. 체계론적 관점에서 사회복지조직을 보면 각종 자원, 클라이언트, 사회복지사 등이 투입되고, 서비스를 직접 전달하는 개입과정을 통해 투입한 것이 전환되어 서비스로 산출된다. 개입의 결과를 나타내는 산출을 통해 전달체계를 평가 및 분석하게 되고, 그 결과를 토대로 다시 환경에서 투입을 얻어 산출과정을 반복하게 생존한다(그림1)

▶ 체계이론의 핵심적 내용

- 조직을 형성하고 있는 다양한 구성체와 단위 간의 상호 의존성은 조직 성원들이 결코 독립적·독자적인 성원일 수 없다는 점
- 조직은 유기체와 마찬가지로 생존해야 하고 환경에 적응해야 하며, 성장에 대한 욕구를 가지고 있다는 것
- 조직 환경의 중요성
조직은 그들이 속한 환경 속에서 다양한 형태의 자원을 확보하고 표면적 또는 내면적 절차에 따라 자원을 여러 형태의 서비스로 전환 시키는 등 조직과 교환관계를 형성하고 있다는 것을 제시

▶ Neugeboren(1985)의 체계모형

조직은 5가지 하위체계로 구성되어 있고, 조직이 최적으로 기능하기 위해서는 조직의 목표에 따라 모든 하위체계가 제 기능을 발휘해야 함

① 생산하위체계

- 사회복지조직에서 이 체계는 클라이언트에게 서비스를 제공하는 것으로 모든 사회복지조직의 기본적인 역할과도 일맥상통함
- 고전이론의 가정에 기초하여 조직의 역할과 과업을 설계하는데 숙련과 합리성의 중요성을 강조

② 유지하위체계

- 개인의 욕구를 통합하고 조직의 영속성을 확보하는 것이다
- 업무절차를 공식화 하고 표준화 한다
- 새로운 구성원을 선발하고 교육과 훈련을 시키는 것이 필요.
→ 인간관계이론에 기초

③ 경계하위체계

- 사회복지조직의 외부환경에 대한 의존도를 고려한다면, 경계하위체계는 사회복지조직의 생존과 발전을 위해 필요한 체계이며 **외부환경의 변화에 대한** 적절한 반응과 대응은 조직의 목표 달성과 조직의 유지를 위해 필요

④ 적응하위체계

- 환경의 욕구에 반응하여 조직을 변화시킬 필요성을 인식하고 실제 조직변화를 위한 최적의 대안을 찾기 위해 연구하고 평가하는 것
- 조직의 업무수행능력평가 및 조직환경변화의 방향을 제시하고 고전이론과 구조주의 이론에 기초하고 있다

⑤ 관리하위체계 : 리서십 제공

- 위의 네 가지 체계를 조정하고 통합하는 체계로서 이 체계는 조직구성원 간 혹은 부서 간 갈등 해결과 조정, 적절한 업무환경의 제공, 외부환경의 영향에 대한 조직의 대응책을 모색하기 위한 노력 등의 방법을 사용.
- ▶ 체계이론에서 각각의 하위체계는 생존과 발전을 위한 경쟁의 역동성 때문에 부단히 활동하고 있으며, 하위체계 간 갈등과 모순은 불가피하다는 것을 가정
 - ▶ 체계이론의 핵심은 조직 내의 갈등이나 분파적 요소보다는 조직의 통합과 상호 의존을 통해 조직의 생존과 성장을 꾀하는 것
 - ▶ 조직은 하나의 조직이 충족해야 될 욕구를 가지고 있다고 하더라도 엄밀한 의미에서 조직은 생물학적 유기체, 기계 또는 가족이 아니기 때문에 조직 내의 개인과 집단은 각각 다른 방법을 통해서 조직 욕구에 대응 가능
 - ▶ 체계이론은 접근방법이 너무 결정론적이고 상호 관계성이 지나치게 강조된다는 점, 통합만을 강조하며 조직 내의 갈등과 불화 등에 대해서 소홀히 다룬다는 점에서 문제점이 있지만 그럼에도 불구하고 상호 의존성과 조직의 욕구, 환경이 조직에 미치는 영향에 대한 이해를 높여주었다는 점에서 이론적 함
 - ▶ 사회복지조직은 인간과 환경의 상호작용을 중요시하고 외부환경에 큰 영향을 받기 때문에 체계이론의 접근이 잘 적용됨.
 - ▶ 체계이론에서 사용하는 개념들이 너무 추상적이고 불분명하다는 한계가 있음

〈조직환경이론〉

1.2. 상황이론 (contingency theory)

체계이론이 조직과 환경의 관계에 대해 인식하였지만 본격적으로 조직과 환경간의 밀접성, 중요성을 다룬 것은 다음의 이론들이다.

상황이론(contingency theory)은 조직을 둘러싼 환경이 달라지면 그에 적합한 조직의 구조도 달라진다고 본다. 즉 효과적인 조직은 다양할 수 있으며 조직환경과 조직구조의 적합성이 조직의 성패를 좌우한다는 관점을 취한다.

- ① 상황이론(contingency theory)이 등장하게 된 배경은 과학적 관리론에 대한 반발
- ② 상황이론가들은 모든 상황에 똑같이 적용될 수 있는 가장 정확한 결정 그리고 최상의, 최선의 방법이란 있을 수 없다는 것
- ③ 사회복지조직에서의 상황이론
 - 사회복지조직의 내부적 특성을 잘 설명해 주고 상황과 환경의 중요성을 강조한다는 점이 시사성이 큼
 - 기존의 조직이론의 환경과의 관계를 도외시 한 반면, 상황이론은 환경적 변수의 중요성을 강조하여 사회복지조직에 적용 가능성이 높음
- ④ 행정가는 당면한 상황이 요구하는 것이 무엇인가에 대한 판단에 따라서 적절한 결정을 해야 한다는 관점으로서 본질적으로 결정할 내용에 대한 예측을 불허
- ⑤ 상황이론가들은 특정한 조직구조와 관리방법이 다른 구조와 방법보다 효과적이라는 가정을 부정
- ⑥ 상황이론의 이론구성의 이론적인 전제 : 환경으로부터의 요구는 조직 내 구조변화의 형태를 결정한다는 것과 조직이 사용하는 기술의 속성이 이 기술을 사용하는 부서의 구조를 결정한다는 것
- ⑦ 로렌스와 로쉬(Lawrence & Lorsch) : 조직을 변화무쌍한 환경과 부단히 상호작용하는 개방체계로 보고 환경적인 변화에 의한 요구를 수용하는 방향으로 조직구조를 형성하는 것이 조직의 목표 달성에 더욱 유리하다는 견해를 제시
- ⑧ 사회복지조직에서 관리자가 상황이론을 활용할 경우 가장 우선적으로 고려해야 할 사항이 자신이 운영하는 사회복지조직의 특성과 욕구를 분명히 파악하는 것이며 그 다음으로 결정할 사항이 환경적 특성을 잘 이해하는 것
- ⑨ 상황이론이 사회복지조직의 특성을 잘 설명하고 상황과 환경의 중요성을 강조한다는 점에서 시사하는 바가 크며 실제로 사회복지 조직은 환경 변화에 영향을 받기 때문에 이론적 타당성은 충분함
 - 의의 : 조직환경, 조직규모, 조직기술이 조직구조 형성에 결정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈고, 경제, 기술적 상황 이외에 사회, 인간적 상황까지도, 또한 조직 외부요인 이외에 조직 내부요인도 중시함으로써 조직을 환경-조직-과업-인간의 유기적 관계
 - 한계 : 상황이론은 어떠한 상황이나 환경에 어떤 조직이 효과적이라는 일정한 원칙과 지침을 제공하지 못했기 때문에 실제로 이 이론을 과학적으로 검증하거나 현실에 적용하는 데에는 일정한 한계가 있음
 - 즉, 환경에 따라 조직이 바뀐다는 환경 결정론적 시각에서 접근하기 때문에 조직 내부 변화의 능동성을 간과

⑩ 상황이론의 특징

- 조직과 상황과의 관계를 중시함
- 조직의 특성이 어떠한 의도에서 생겨나는가 하는 원인보다는 객관적인 결과를 중시함
- 조직의 구조적인 특성과 기능에 주목하고, 조직에 존재하는 객관적 법칙을 지향하는 조직자체를 분석단위로 한 분석을 중시함
- 조직에 관한 실증분석(조직의 비교분석)을 통하여 경험적인 이론구축에 기여하는 중범위론을 지향

1.3. 정치경제이론

- 조직운영에서 정치적 요인과 경제적 요인을 중시하는 이론이다.
 - 정치경제이론은 일명 ‘자원의존이론’이라고 한다.
 - 자원의존이론은 환경이 조직에 미치는 영향을 조직내 정치적 의사결정과정과 연계시키는 것이다. 구조적 상황이론이 다분히 환경의 결정론적 성격을 강조하는데 비하여 자원의존이론은 조직이 환경적 요인에 대하여 수동적으로 반응하는 것만이 아니라 환경적 제약조건들을 어느 정도까지 전략적인 조정을 통하여 완화시킬 수도 있다는 입장을 취하고 있다.
 - 자원의존이론에 따라 조직의 관리자가 취할 수 있는 효과적인 전략으로는 완충(buffering)과 연계(bridging)가 있다.
 - 가. 완충 전략 : 조직이 과업환경으로부터 야기되는 혼란에서 조직을 보호하기 위하여 조직 내의 구조와 주요절차를 정비하여 완충장치를 만드는 것
 - 나. 연계 전략 : 조직이 필요한 주요자원을 획득하기 위해서 환경의 다른 요소 또는 조직들과 협력 혹은 공조관계를 형성하고 발전시키는 것을 말한다.
- 완충전략은 내부지향적이며 수동적인 환경대응전략이라면 연계는 외부 지향적이고 능동적인 조직의 변화전략이라고 볼 수 있다.

① 정치경제이론(political economy theory)

상황이론처럼 조직과 환경의 상호작용에 초점을 두고 있지만 그 역동적인 상호 작용의 역할 관계에 따라 조직의 성패가 좌우된다는 점을 강조하는 이론

<시장중심적>

- 정치적(political) 자원: 조직의 생존과 발전에는 합법성과 권력
- 경제적(economic) 자원: 서비스 생산을 위한 돈, 클라이언트, 후원자 등

② 조직에서 합법성은 조직의 설립 기반과 모든 활동의 근거가 되는 중요한 요소이며 권력과 같은 정치적 자원으로 인하여 조직의 목표 달성을 위한

적절한 권위와 영향력이 행사될 수 있음

- ③ 정치경제이론은 조직이 서비스 전달체계를 형성하는데 있어서 환경의 중요성, 특히 과업환경(task environment)의 중요성을 부각시킴
- ④ 과업환경이란 조직에 직접적으로 영향을 미치는 환경으로 대개 지역사회 내의 다른 조직과 클라이언트 집단을 포함하며 이러한 과업환경의 요소들은 조직이 필요로 하는 중요한 자원(합법성, 자원, 클라이언트 등)을 통제하고 있고 조직을 통해서 자신들의 목적을 실현시키려 하기 때문에 밀접한 이해관계를 형성하고 있음
- ⑤ 정치경제이론은 사회복지조직의 내·외부 정치경제적 관계가 조직의 서비스 전달 체계에 어떤 영향을 미치는지를 잘 설명해 주기 때문에 이론적으로 기여
- ⑥ 사회복지조직이 외부환경에 크게 의존하고 있다는 사실을 강조하고 환경의존성을 탈피하려는 조직의 적응전략을 사용했을 때 어떤 영향이 나타나는가를 명확히 설명해 준다는 점에서 사회복지조직에의 적용성은 매우 높다고 평가

-> 사회복지조직은 정치경제적인 힘과 자원에 의해 전적으로 좌우되는 것이 아니며, 조직을 이끄는 가치와 이념을 간과하고 있음(한계)

1.4. [신]제도이론

- 기존의 조직환경이론들은 과업환경에 대해 관심을 집중시켰으나 제도이론은 사회복지조직을 위시한 휴먼 서비스 조직들이 기술적인 특성들보다는 제도적인 환경 속에서 존재하는 규범이나 규칙들에 의해서 조직의 성격이 결정된다고 주장한다.
- 또한 정치경제이론에서 간과한 가치 나 이념을 제도이론에서는 중요하게 다룬다(김영중, 2008).
- 초기제도이론은 1970년대 학자들에 의해 신제도주의이론으로 진화하게 된다.
- 초기의 제도이론이 조직의 공식적 구조와 패턴을 설명해 줄 수 있는 요인으로 단위조직에 배태되어 있는 제도적 환경으로서의 문화와 가치 그 자체에 관심을 기울였다면 신제도주의 이론가들은 제도적 환경으로서의 문화와 가치가 조직 필드안에 어떻게 인지되어 가는가에 초점을 두게 되었다.(정용덕 등, 1999; 오석홍 등 2008)

1) 제도이론(institutional theory)

조직의 규범과 조직을 둘러싼 사회적 가치와 규범의 결집체인 제도적 환경(institutional environment)이 조직의 특성과 행태를 좌우한다는 점에서 환경의 영향력을 강조하는 관점

① 마이어와 로언(Meyer & Rowan. 1977)

현대사회 조직들에서는 조직의 위상, 정책, 프로그램, 절차는 사회적 여론, 주요 이해당사자의 시각, 교육과정에서 인정된 지식, 사회적 지위, 법률과 법원의 판결 등에 의해서 규정된다고 봄

② 하센펠드(Hasenfeld)

- 사회복지서비스와 같은 특정 유형의 조직들에서는 조직구조가 기술에 의해서 결정되는 것이 아니라 제도적(institutional) 환경에서부터 나오는 규칙(rule)들에 의해 결정
- 하센펠드는 제도적 환경의 개념을 소개하면서 제도적 규칙들의 핵심 원천으로 국가, 전문직, 여론을 들고 있으며 특정조직의 제도화된 규칙은 동일한 영역에서 활동하는 조직들의 네트워크나 개별조직들의 성공적인 실천사례에서도 만들어질 수 있음

③ 제도이론의 이점

- 개별조직의 이해뿐만 아니라 특정영역에서 활동하는 조직들의 전반적인 특성을 잘 설명한다는 점
- 사회복지조직은 도덕적인 이념이나 가치에 의해서 그 존립의 정당성이 부여되는 측면이 많으므로, 사회복지기관의 준공공적 특성을 잘 설명하는 유용성이 있음

→ 제도이론의 한계

핵심적인 개념인 제도화 과정을 명확하게 서술하지 않고 제도화된 규칙을 적용한 결과에 대해서도 언급을 회피하고 있기 때문에 구체적인 조직관리의 원칙을 도출할 수 없다는 한계점이 지적

1.5. 의사결정이론

- 마치와 사이먼(J. G. March & H. A. Simon)은 고전적 관료제이론과 인간관계이론을 조직행동의 의사결정 모델과 연결하였다.
- 마치와 사이먼(J. G. March & H. A. Simon)의 조직이론의 중심적 과제는 역시 공식조직에서의 인간행동의 본질을 해명하는데 있고, 조직을 하나의 사회적 제도로써 파악하고, 조직에 있어서의 영향 과정의 특징 (동기부여의 측면), 정보전달의 형태를 분석하는 것이다.
- 그들에 의하면 사회적 제도로써의 조직이란 상호작용하고 있는 인간의 집합체라고 정의하고 있다.
- 마치와 사이먼(J. G. March & H. A. Simon)의 조직에 있어서의 인간행동 세 가지 유형

- ① 조직의 구성원은 수동적인 도구, 즉 스스로 일을 하거나 유효한 영향력을 행사하거나 하는 존재가 아니라는 것을 가정하는 인간모델이다.
이것을 인간행동의 기계모델이라 하여 테일러의 과학적 관리운동에 관한 이론에 있어서 도구로서의 종업원 모델이다.
- ② 조직의 구성원은 조직에 대하여 태도, 가치, 목표를 가지고 있다는 것을 가정하고, 또 조직구성원을 조직행동의 시스템에 참가시키기 위해서는 그들에게 동기부여와 유인할 필요가 있다는 것을 가정한다.
이것을 인간행동의 동기모델이라 하여 인간의 태도나 동기부여를 강조하는 모델로서 관료제론·인간관계론의 연구에서 나타난다.
- ③ 조직의 구성원은 의사결정자이며 또한 문제해결자라고 가정한다.
즉, 조직에 있어서의 인간행동의 중심이 되는 것이다.
- 마치와 사이먼 이론의 초점 조직 속에서 상이한 지위를 점하고 있는 개인들의 의사결정

▶ 하센펠드(Hasenfeld)의 의사결정이론

- 하젠펠드(Y. Hasenfeld)는 사회복지행정의 특성을 사회복지조직 활동의 주된 대상은 문제나 욕구를 지닌 사람이라 하였으며 공공의 이익을 위해 지역사회로부터 물질적·비물질적 후원을 받는 다고 하였다.
 - 인간의 합리성은 제한되고 한계가 있는데, 그 이유는 인간에게 모든 가능한 대안적 선택, 선택에 따르는 결과, 그리고 각 예상된 결과의 미래가치에 대한 완전한 지식이 결여되어 있기 때문에 의사결정자들은 과거의 경험, 현존하는 자극의 선택적 인식, 관습적 대안들을 토대로 하여 단순한 현실 모델을 구성함으로써 만족할 만한 해결책을 모색함
- ① 의사결정이 조직의 맥락하에서 이루어질 경우 그 의사결정을 결정하는 변수를 규정하는 주체는 조직이 된다고 함
 - ② 의사결정이론은 개인의 의사결정을 결정하는 조직적 요인에 초점을 둬으로써 사회복지서비스 조직의 종사자들이 클라이언트에 관하여 내리는 결정을 이해하고 설명할 수 있는 분석적 도구를 제공
 - ③ 의사결정이론의 한계
 - 의사소통 형태 등 조직 내에서 권력과 자원에 대한 상이한 권한과 분배, 그리고 조직 내 부서 간에 이권을 둘러싸고 일어나는 갈등에 관한 중요한 문제들이 무시되고 있다는 점

[학습하기 (2교시)]

2. 현대조직이론

총체적 관리체계를 이루는 이론

2.1. 목표관리이론 [MBO : Management By Objectives]

- 목표관리이론(MBO:Management By Objectives)은 목표관리를 의미하며 피터 드러커P. Drucker가 1954년 저술한 The Practice of Management에서 주장하였다.
- MBO(Management by Objectives, 목표관리)의 개념은 드러커(P. Drucker)와 맥그리거(D. McGregor)에 의해 제창되고 발전되었는데, 드러커는 조직의 계획수립 형태의 개선에 역점을 두고 계획수립의 한 방법으로 MBO를 제창하였다.

▶ MBO의 개념

① 오석홍(2004)

- 참여의 과정을 통해 조직단위와 구성원들이 실천해야 할 생산활동의 단기적 목표를 명확하고 체계적으로 설정
- 그에 따라 생산 활동을 수행하도록 하며, 활동의 결과를 평가·환류시키는 관리체제로 정의

② 나현(2009)

- 목표 중심의 참여적 관리기법으로서 조직 상하구성원의 광범위한 참여, 합의하에 조직목표, 각 부서목표, 개인목표를 설정하고 그에 따라 사업이나 생산 활동을 수행한 후 활동결과를 평가, 환류시키는 관리체제
- 조직의 민주성, 효과성의 제고에 이바지하는 총체적인 관리기법을 말한다.

▶ MBO구성요소

- ① 목표설정 : 구체적인 업무수행목표를 설정하는 것인데, 여기서의 목표는 실행기간이 명시되고 측정이 가능한 단기적 목표를 말한다. 목표가 설정된 다음에 이를 실현하는 사람은 그 수단을 선택하는데 어느 정도의 자율성을 누린다.
- ② 참여 : MBO에서는 참여의 과정을 통한 목표설정을 매우 강조한다. 부하가 수행할 목표는 상관과 부하의 협의를 거쳐 설정한다.

- ③ 환류 : MBO에서는 업무수행자의 목표성취도를 평가하고 이를 환류시킨다.

▶ MBO 의의

- MBO는 개인과 조직의 목표를 명확히 규정함으로써 구성원의 목표를 상급자 및 조직 전체의 목표와 일치하도록 하기 때문에 모든 관리활동이 나아가야 할 합일점을 제공하며 조직목표달성에 효과적으로 기여한다는 것이다.
- 공식적 목표를 실체화 하는 과정이며, 명확한 목표설정과 책임한계의 규정이자, 참여와 상하협조가 이루어지고, 환류의 개선을 통한 관리계획의 개선이 나타나며, 조직 참여자의 동기를 유발시키고, 업적평가의 개선을 도모하고, 궁극적으로 조직의 효율성을 증진시킨다는 의의를 가진다.

▶ MBO한계

- 사회복지서비스는 명확한 목표설정이 어렵고 인간을 대상으로 하기 때문에 목표와 성관을 수량적으로 표시하는 이 이론이 적합하지 않을 수 있으며 특히, 목표의 질적인 측면이 간과될 수 있다.
- 급격한 변화와 유동적이고 불확실한 환경적 소용돌이 속에서는 효용이 제약. 환경에 대한 적응이 곤란.

2.2. 총체적 품질관리(TQM) 이론

- 생산물(서비스)에 대한 품질을 강조하는 관리 방식이다.
- 여기에서 총체적 품질관리(TQ)란 기관이 소비자들의 욕구를 충족시키는 서비스를 제공하는 문화, 태도, 조직을 말한다.
- 품질은 개개인의 노력이 아니라 조직에서 함께 작업하는 전체 구성원들로부터 창출되는 것이다 등과 같은 내용들이 TQM에 내제되어 있는 기본 철학이다.

① 총체적 품질관리(TQM : Total Quality Management) 개념

조직이 산출하는 서비스의 질을 향상시켜 궁극적으로 소비자 만족을 추구하기 위해서 조직문화와 서비스의 질적 향상을 위한 효과적인 관리기법을 통합적으로 운영하는 조직관리방법이고 고객중심적 관리체계임

② TQM은 일본기업들이 생산품의 결함을 제거하여 소비자 만족을 극대화하는 조직관리방법을 효과적으로 사용하고 있는데 착안하여 1980년대 초반부터 미국 기업에도 적용한 경영이론이며 품질에 중점을 둔 관리기법

- ③ TQM이 전통적인 관리기법과 구별되는 가장 큰 특징
 고객의 요구나 필요에 따라 조직의 목표가 설정된다는 고객 중심의
 관리가 강조되어 조직운영과 서비스의 지속적인 개선을 통해 양질의
 서비스를 산출하여 조직의 경쟁력을 증대시키고 이를 위해
 전 조직구성원들이 참여하며 노력하는 경영 시스템을 갖추는 것
- ④ TQM은 단순히 제품이나 서비스의 결함을 발견하여 그것을 제거하는데
 있는 것이 아니라 총체적으로 소비자가 만족할 수 있도록 제품과
 서비스를 향상시키는 혁신적인 조직관리와 경영기법으로 이해 → 고객은
 최초의 그리고 최고의 품질 판정자임
- ⑤ 스위스(Swiss, 1992)는 TQM의 7가지 주요 원리
 - 서비스의 질은 궁극적으로 고객이 결정
 - 서비스의 질은 제공 과정보다는 서비스의 계획 단계부터 고려
 - 서비스의 변이(variation) 가능성을 사전에 방지하므로 고품질의 서비스
 산출에 중요
 - 고품질의 서비스는 개인의 노력보다는 조직 내 다양한 직원의 협력적
 활동의 결과로 나타남
 - 투입과 과정에 대한 지속적인 개선 노력이 질적 우월성을 가져다 줌
 - 질적 개선은 직원들의 적극적인 참여를 통해서 이루어짐
 - 전체 조직의 사명감이 투철해야 질적 개선은 이루어짐
- ⑥ 기업조직에서 사용된 TQM이 1980년대 후반부터 공공행정 분야와
 사회복지서비스조직에도 적용되기 시작
- ⑦ 사회복지조직도 최근 클라이언트의 삶의 질이 강조되면서 서비스의 질적
 향상을 위한 관리이론과 기법을 적극적으로 활용할 필요가 있다는
 인식이 확산되면서 미국과 캐나다의 아동을 위한 재가복지 및
 지역사회서비스, 보건 및 의료시설, 재활서비스기관, 공공복지서비스
 기관 등에서 적용 시작
- ⑧ 우리나라 사회복지조직에도 TQM을 도입하여 활용할 필요가 있다고 주장하는
 학자들이 있지만 전반적으로 사회복지조직이 산출하는 사회복지서비스의
 효과성과 질을 객관성 있고 타당하게 측정할 수 있는 척도가 부족하기
 때문에 TQM의 도입 이후 질적 향상을 가능하기가 어렵다는 문제점이
 발생할 수 있으므로 문제점으로 인해 조심스럽게 그 적용으로 탐색하는
 것이 바람직함
- ⑨ 사회복지에서의 TQM의 전망
 - 목표에 의한 관리, 영(zero) 기준 예산편성, 참여적 경영 등의 초기의
 경영기법과 유사

- 적절하게 사용되면 서비스 전달과정의 특정 부분을 개선하여 사회사업 클라이언트에 대한 휴먼서비스를 더욱 효과적으로 제공할 수 있도록 유도할 수 있음
- 고객이나 클라이언트의 욕구를 더욱 공식적으로 인식함으로써 클라이언트의 자기 결정을 독려하기 위한 독특한 기법을 제공하고 있음
- 서비스 전달 과정에서 모든 직원의 관점을 더욱 체계적으로 포함시키는 방법을 제공함
- 직접 서비스 제공을 담당하는 직원의 귀중한 시간을 낭비하는 공백과 중복업무를 제거함으로써, 클라이언트를 위한 실제적인 서비스에 더 많은 자원을 동원하고 비축하는 수단을 제공함
- 서비스 제공 및 행정과정을 파악하고 단순화함으로써 기존의 서비스 수준을 유지할 수 있음
- 팀 접근방법을 통해 조직의 팀 구성원들이 근로생활의 질에 직접 공헌하기 위해 흥미 있는 새 지침을 제공함
- 사회복지사들이 편견 없이 적절히 적용한다면 유용한 도구가 될 수 있음

2.3. 학습조직이론

- Senge(1990 :4)에 의하면 조직구성원이 진정 바라는 결과를 창조할 능력을 확장하고, 새롭게 확대된 사고패턴이 육성되며, 집단적 목표나 열망이 자유롭게 선정되고, 함께 학습하는 방법을 지속적으로 배우는 조직이라고 정의된다.
- 1990년대에 각광받은 이론으로 벤치마킹의 체질화와 함께 조직과 인력의 역량강화를 강조함으로써 서비스의 효과성, 생산성을 제고하기 위해 제시
- 조직구성원이 진정으로 바라는 결과를 창조할 능력을 확장하고 새롭게 확대된 사고 패턴이 육성되며, 집단적 목표나 열망이 자유롭게 선정되고, 함께 학습하는 방법을 지속적으로 배우는 조직을 의미한다.

▶ 학습조직의 정의

- ① 아지리스(C. Argyris) : 조직학습은 과오를 찾아내고 시정하는 과정으로 정의하고, 가빈(D. Garvin)은 학습조직이란 지식의 창출 · 획득 · 이전을 잘하고, 새로운 지식과 통찰력에 따라 행동을 잘 변화시켜 가는 조직으로 정의
- ② 피올과 라일(C. Fiol & M. Lyles): 조직학습이란 보다 나은 지식과 이해를 통해 행동을 개선하는 과정 으로 정의하고 있다.
- ③ 학습조직(learning organization)은 지식정보화시대에 관료제 모형의 대안으로 제시된 것으로서, 불확실한 환경이 요구하는 조직의 기억과 학습능력의 제고를 강조하는 모형이다. 행동의 변화는 개인의 행동뿐만

아니라 조직의 체제와 집합적 행동양식의 변화를 포함한다.

이러한 조직학습을 잘하는 조직을 학습조직이라고 한다.

- ④ 학습(learning)이란 강화(reinforcement)된 연습이나 경험의 결과로 발생하는 행위 잠재력에 있어서의 비교적 지속적인 변화라 할 수 있다. 여기서 행위 잠재력(behavior potentiality)이란 다른 사람의 행동이나 환경에 대한 반응으로부터 학습한 것을 말한다(Harmner, 1978: 38).

▶ 학습이 조직행위에서 갖는 중요한 의미는 우선 조직에서 인간의 행동은 학습과 직·간접으로 관련을 갖지 않은 행동은 없다는 것이다.

즉, 조직에서의 개인행동은 거의 대부분 학습된 것이다.

예를 들면 조직구성원의 지식이나 기술에서부터 경영자의 태도, 조직구성원의 충성심, 감독자의 모티베이션, 그리고 비서의 옷매무새에 이르기까지 이들 모두는 학습을 통하여 획득된 행동들이다.

▶ **학습조직화를 위한 주요 영역(학습조직 구축요인)**

- ① 개인적 통제감 : 개인적 통제감(personal mastery)은 단순히 지식의 습득과 능력의 신장을 넘어서 조직구성원이 진실로 원하는 성과를 창조적으로 획득할 수 있는 능력을 확장시킨다.
- ② 정신적 모델 : 정신적 모델(mental model)이란 사고의 틀을 말하는데 인간의 사고와 정신이 인간행동의 방향을 결정하는 데 중요한 역할을 한다는 전제하에 학습조직은 조직구성원이 상호 간의 대화, 성찰, 질문을 통한 지속적인 학습과정에서 최선의 해결책을 강구하고 현재의 상황과 미래에 대한 사고의 틀을 형성한다.
- ③ 비전 공유 : 학습조직에서는 조직구성원 개인의 제각기 다른 목표와 지향점이 생산적인 학습과정을 통해서 통합된다. 모든 조직구성원에 의해 공유된 조직의 비전은 다시 조직학습의 목표와 에너지 원천으로 작용한다.
- ④ 팀 학습 : 조직구조화의 원리를 팀제로 형성하는 학습조직은 조직 안팎의 문제해결을 위하여 팀 구성원들이 자유롭게 의견을 교환하여 다른 사람의 생각과 아이디어를 교환하고 학습하여 문제해결능력을 신장시킨다.
- ⑤ 체계적 사고 : 조직에 다양한 요소가 상호관련을 맺고 역동적으로 작용하고 있다는 인식을 바탕으로 이러한 요소간에 마찰과 대립도 있을 수 있다는 것을 인정하는 동시에 타협과협력으로 전체조직의 목표달성에 기여한다고 생각하는 것이다.

2.4. 임파워먼트 이론

① 임파워먼트(Empowerment) 이론

- 사람을 활용하는 기술이라고 할 수 있으며, 일반적으로는 실질적인 권한 이양과 활동지원으로 개인의 능력과 의욕을 충분히 발휘할 수 있도록 하는 것으로 볼 수 있음

② 임파워먼트의 실행을 통해 조직에서 얻을 수 있는 효과

- 구성원의 보유 능력을 최대한 발휘하게 하고 그들의 직무 몰입을 극대화 가능
- 업무 수행상의 문제점과 그 해결방안을 가장 잘 알고 있는 실무자들이 고객들에게 적절한 대응을 하게 됨으로써 품질과 서비스 수준을 제고
- 고객 접점에서의 시장 대응이 보다 신속하고 탄력적으로 이루어짐
- 지시, 점검, 감독, 감시, 연락, 조정 등에 필요한 노력과 비용이 줄어들기 때문에 코스트가 절감

③ 콕스와 파슨스(Cox & Parsons, 1992:64)는 임파워먼트의 개입 차원으로 다음 네 가지 차원을 표에서 제시하고 있으며 개입 차원에 따른 문제해결 활동과 행동가 및 변화 대상을 정리하면 다음과 같음

- 개인적 차원 : 개인의 내적 임파워먼트에 중점
- 대인관계적 차원 : 소규모의 집단활동에의 참가를 중시
- 환경·조직적 차원 : 서비스 전달과 관련된 문제에 대해 접근하는 차원
- 사회·정치적 차원 : 체계와 사회정책과 관련

<콕스와 파슨스의 임파워먼트 4개의 개입 차원>

차원	의식고양 문제 사정	문제해결 활동	행동가	변화 대상
개인적 차원	정치·경제적 억압에 대한 내·외부적 측면에 대한 지속적인 사정과 비판적 사고의 증진	<ul style="list-style-type: none"> - 사회복지사와 클라이언트의 관계설정/직접적인 욕구 충족 - 개인과 가족에게 존재하는 서비스와 정보 전달 - 의식고양의 과정 시작 - 자원을 어떻게 찾고 요구하는가에 대해 사실적 인식 	개인/가족/ Worker	개인, 가족
대인 관계적 차원		<ul style="list-style-type: none"> - 자조, 개인성장 - 상호 문제해결을 위한 지식과 기술의 개발 - 문제해결을 위해 집단 이용 - 새로운 기술 발달을 지지하고 조정함 - 육체적·심리적·사회적 관점에서 문제해결 	개인/가족/ Worker 소규모 집단	공통의 문제를 가진 개인 집단

환경 · 조직적 차원		<ul style="list-style-type: none"> - 자원에 대한 접근성의 보장 및 중간 수준의 체계 변화 - 조직 · 자원에 대한 지식의 획득 및 개발 - 전문가와 관리자와의 의사소통기술 개발 - 조직 변화와 지역사회와의 변화기술 개발 - 의사결정 기회에 참가, 조직체의 결성 - 공식적 조직에 참가와 자조 프로그램 개발 	개인/가족/Worker 대 · 소규모 집단, 문제 중심 관계망	개별 기관 조직체
사회 · 정치적 차원		<ul style="list-style-type: none"> - 정치 · 사회적 변화를 위한 사회행동에의 참가 - 캠페인, 로비, 피켓팅 등 - 개별적 문제의 정치적 특성으로 구체화 - 정치 · 경제 · 국가적 이슈에 대한 기술 획득 및 개발 - 협상기술, 변화 활동에의 참가 	개인/가족/Worker 대 · 소규모 집단, 지역사회 지방정부조직 국가조직	공동체 입법부 사법부 지방 정부 국가

④ 임파워먼트의 사회복지 분야에서의 적용

- 미국의 경우 여성, 빈곤사회, 게이와 레즈비언, 장애인, 정신보건, 부랑인 또는 가족, 사회서비스, 조사, 평가 분야 등
- 일본은 사회사업, 케어 매니지먼트, 가족, 교육, 노인시설, 장애인 시설, 아동양호시설, 사회복지사협의회, 상담기관(복지사무소) 분야 등
- 우리나라의 경우 임파워먼트에 대한 체계적인 실증 연구부터 그 활용 범위까지 아직 미약하고 경영조직에서나마 활용되고 있는 수준

⑤ 황성철 주장 : 사회복지조직을 임파워먼트시키는데 가장 바람직한 방법은 사회복지에 관한 지식과 기술을 개발하여 조직 내에 확산시키는 것이라고 주장하면서 학습조직 형성이 유용한 조직임파워먼트 전략으로 간주

⑥ 임파워먼트를 사회복지행정에서 활용해 본다면 사회복지사들이 담당 센터 업무를 보다 의미 있게 느끼고, 자율적으로 조직에 헌신할 수 있도록 만드느냐 하는 것이 중요하므로 조직 구성원들의 업무 수행 능력을 향상시키고, 관리자들이 지니고 있는 권한을 실무자에게 이양하여 그들의 책임 범위를 확대함으로써 사회복지사들이 보유하고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 방법이 임파워먼트의 중요한 관건

- ⑦ 사회복지행정의 전문화와 과학화에 영향을 주는 다양한 조직이론은 변화되는 사회복지행정 현장의 행정과정을 통해서 앞으로도 산출될 것이며 어떤 특정이론이 모든 현상을 다 설명하고 해결할 수 없는 것은 사회복지행정 현장의 다양성과 변화 때문

제4주차 1차시	
강의주제	조직구조의 개념과 구성요소 및 사회복지조직의 조직화 방법
학습 목표	1. 조직구조의 개념을 설명할 수 있다. 2. 조직구조의 구성요소를 설명할 수 있다. 3. 사회복지조직의 목표를 비롯하여 조직화 방법에 대해 설명할 수 있다.
학습 내용	1. 사회복지조직의 개념 2. 조직의 구조의 구성요소 3. 사회복지조직의 조직화 방법 및 효과성 평가모형

[학습하기 (1교시)]

1. 사회복지조직의 개념

1.1. 조직구조의 개념

① 조직(organization) 구조의 개념

- 조직의 구조란 조직을 구성하는 각 단위들 간 관계의 형태를 말한다.
- 조직구조란 조직의 기능 수행을 위한 권력, 권한, 책임, 체계의 실질적인 배열과 위상이 어떻게 나뉘어 있고 이들이 어떤 위계로 조정되는지를 나타낸다.
- 조직노동의 분화, 위계, 조직 내 과업수행과 관련된 규칙과 규율, 통제와 조정, 의사결정의 권한 등
- 주어진 목표나 목적을 달성하기 위해 자원과 기술의 사용을 조정하는 사람들의 공식화된 집단 → 일정한 환경하에서 구성원의 협동노력으로 특정한 목적을 달성하기 위한 인간의 집합체 또는 분업체제
- 무엇보다도 조직의 목적 달성을 더 효율적이고 효과적으로 달성하기 위해 존재
- 조직 목적을 향해 조직활동을 조직화하고 과업이 수행되는 과정을 공식화하고 의사결정의 지점과 방식을 결정해 주는 것을 기본 내용으로 하는 조직구조는 조직목적 달성에 필요한 산출물을 보다 효율적이고

효과적으로 생산해 내기 위해 존재해야 한다는 것

- 조직구조란 조직의 기능수행을 위한 권력, 권한, 책임, 체계의 실질적인 배열과 위상

② 조직의 개념

- 특정목표를 달성할 목적으로 의도적으로 구조화 되고 계획된 사회적 단위. 에치오니(Etzioni, 1964) 조직이란? 주어진 목표나 목적을 달성하기 위해 자원과 기술의 사용을 조정하는 사람들의 공식화된 집단이다.
- 조직은 조직의 구조(state of organized)와 조직의 과정(process of organization)이라는 두 가지 의미를 가진다.

③ 조직의 특성

- 조직은 반드시 공동목표가 있어야 한다.
- 조직은 상승효과(synergy effect)를 가져올 수 있어야 한다.
- 조직은 분업을 통하여 개인의 한계를 넘어서는다.
- 조직은 일정한 체계를 갖추고 있어야 한다
(효율적 목표를 위하여 구성원들간의 권한에 차이를 둔다).
- 조직은 일정한 규모의 구성원이어야 한다.
구성원이 없는 조직은 조직이라 할 수 없다.

1.2. 사회복지조직의 개념

① 사회복지조직의 정의

- 클라이언트 욕구에 맞는 최상의 서비스를 제공하고자 하는 공통의 목표를 지닌 사람들의 분업을 통하여 각자의 위치에 따라 책임과 권한을 통하여 조직목표를 달성하고자 노력하는 조직
- 사회복지서비스를 클라이언트에게 직접 제공함으로써 개인 또는 사회의 문제를 해결하는 기능을 수행하는 조직
- 사회복지를 조직을 통해서 체계적으로 연결함으로써 서비스를 효과적으로 대상자에게 전달하는 조직 → 소비자(이용자)에게 직접 서비스의 전달을 통해 정상적인 인간활동을 지원하는 것에 중점을 둠

② 사회복지조직의 기능

- 서비스와 서비스 수혜자격을 널리 홍보하여 서비스에 쉽게 접근할 수 있도록 한다.
- 클라이언트의 일상적 생활과 성장을 돕는다.
- 아동, 노인, 장애인, 여성 등 요보호자들이 지역사회에서 정상적인 기능을 할 수 있도록 기본적인 사회보호와 도움을 제공한다.

- 문제, 병리를 가진 가족이 사회적 기능을 회복하고 어려움을 극복할 수 있도록 원조, 상담, 지도 등을 한다.
- 지역사회 주민들의 상호원조, 자조, 지역사회문제 해결을 위한 활동지원을 한다.
- 다양한 서비스의 효과를 최대화 할 수 있도록 제공되는 서비스를 조정·통합한다.

③ 사회복지조직의 특성 (하센펠트)

사회복지조직에 투입되는 원료는 도덕적 가치를 지닌 인간이라는 사실이다.

- 조직성과 객관성 증명이 쉽지 않다.
- 공공의 이익을 위해 사회적 물질적 비물질적 후원을 받는다.
- 사람을 직접 다룬다.
 - 도덕적 정당성이 요구
 - 윤리적 딜레마 발생이라는 도덕적 모호성이 존재
- 목표가 모호하고 애매하여 이해관계자 사이의 타협으로 형성될 수도 있다.
- 주로 전문가와 사회적 환경에 의존

1.3. 사회복지 행정조직의 중요성

사회복지조직은 조직의 원료가 인간이라는 점에서 다른 조직들과 구별되며, 클라이언트에게 사회복지서비스를 직접 제공하거나 사회복지 서비스를 계획함으로써 인간 또는 사회문제를 해결 내지 완화시키는 기능을 수행하는 조직으로서, 사회복지서비스와 관련된 공적, 사적인 모든 조직이 포함된다.

① 욕구의 증대

산업화·도시화와 더불어 국민의 복지욕구가 증대됨에 따라 사회복지행정의 기능이 확대·강화되면서 효과적인 사회복지 제공을 위해서 사회복지 행정조직의 확장 및 재편성이 필요함

② 효율적 성과 제고

인간생활의 복지수준을 높이기 위한 과정인 사회복지행정도 기본적으로 조직을 통해서 수행하는 것이 효율적인 성과를 거둘 수 있다는 점에서 조직의 중요성이 있음

③ 급변하는 환경

1960년대 후반 전통적 조직구조에 대한 이론적 비판의 결과 급변하는 환경에 동태적으로 적응할 수 있는 새로운 조직구조의 모형들 모색하는데 노력하고 있음

1.4. 사회복지 조직의 분류

블라우와 스콧은 1차적인 클라이언트가 누구인가에 따라 조직을 분류하였다.

① 클라이언트의 상태와 조직의 기술에 따른 분류

	1차적인 클라이언트	조직의종류
상호수혜조직	조직의 회원	정당, 종교단체, 노동조합
사업조직	사업체의 소유자	주식회사, 은행, 기타 상업적회사
서비스조직	클라이언트	사회복지조직, 병원등
공공조직	일반대중	행정기관, 군대조직등

② 업무의 통제성에 의한 분류

길버트 스미스는 업무의 통제성에 따라 사회복지 조직을 관료제와 일선조직, 전면적 통제조직, 투과성 조직으로 나누어 설명하였다.

③ 서비스의 성격에 따른 분류

하센펠트는 조직에서 사용하는 기술을 인간유별·배치기술, 인간유지기술, 인간변화기술 등 3가지로 구분하였다.

수혜자 유형	사용기술 유형		
	인간유별(식별) 기술	인간유지기술	인간변화기술
정상 기능	유형1 (대학 : 신입생 선발) (신용카드회사)	유형3 (사회보장형) (휴양시설)	유형5 (공립학교) (YMCA)
비정상 기능	유형2 (소년법원) (진료소)	유형4 (공공부조사무소) (요양시설)	유형6 (병원) (수용치료 센터)

<수혜자의 상태와 조직기술에 따른 유형>

2. 조직의 구조의 구성요소

조직구조는 복잡성, 공식성, 그리고 집중성이라는 3요소로 구분된다.

즉 조직구조란 조직의 구조적 특성을 설명하는 용어이고 구조적 특성은 이들 3요소가 어떤 상태에 있는가에 따라 달라진다. 따라서 조직구조의 변화는 결국 이들 3요소의 변화를 통해 이루어지는 것이다.

2.1. 공식화

조직 내 직무가 표준화된 정도로서 정책, 규제 및 절차가 명문화된 형태로 존재하는 정도를 말한다.

- ① 민츠버그(Mintzberg) : 조직 구성원의 직무에 대한 행위를 예측하고 조직활동에 있어 행위와 결과의 일치성을 추구하려는 하나의 통제 전략
- ② 지나친 조직의 공식화는 목표와 수단의 전도현상을 초래하고 관료제적 악순환을 불러올 수 있으며 인적 전문화의 수준이 높을수록 공식화는 갈등과 소외현상 심화 가능 → 구성원들의 업무편차를 줄이는데 효과적이다.

2.2. 집권화와 분권화

- 집권화 : 의사결정 권한이 중앙 또는 상위기관에 몰려 있는 것
- 분권화 : 의사결정 권한이 지방 또는 하급기관에 위임 되어 있는 것
- 집권화는 정보가 과다하게 집중되어 있어 의사결정자 한 명이 담당해야 할 처리 정부가 많다는 것이다. 의사결정의 권한을 분권화 하여야 한다.

- ① **집권화와 분권화**는 조직상의 의사결정권의 위치를 나타내는 것이며, 이 의사결정권의 위치를 지표로 하여 집권화의 정도를 측정하는 것이 일반적임
- ② 조직구조의 집권화 문제는 권력의 배분, 즉 의사결정권의 위치, 조직상의 정책, 그리고 조직 활동에 대한 평가활동의 문제
- ③ 집권화와 분권화에 영향을 미치는 요인은 최고관리층의 인간관이나 관리철학, 노동조합, 전문가 등이 될 수 있으며, 통신기술의 발달과 예산 팽창, 그리고 법률의 효과성에 대한 신뢰나 행정수단의 결함 노출, 행정비용의 팽창 등 행정활동의 통일성을 확보하려는 움직임과 최고관리층의 권리욕 등은 집권화를 촉진시키는 요인
- ④ 집권화와 분권화에 영향을 미치는 요인은 조직의 사기 필요성과 조직규모 확대, 그리고 기술 수준의 고도화와 조직참여자의 인적 전문화의 능력 향상, 고객에 대한 서비스, 민주주의 생활화 등은 조직의 분권화를 촉진시키는 요인
- ⑤ 집권화를 통한 조직의 장점
통일된 정책의 수립과 집행이 가능해지며 통제와 지도·감독이 수월해지고 재원 절감을 이룰 수 있다. 또한 위기나 비상시의 신속한 대응과 조직 기능의 중복을 억제할 수 있으며 혁신이나 변화를 추구하고 갈등을 신속히 해결
- ⑥ 집권화의 단점
조직을 관료적이고 권위주의적 성격으로 몰아가고, 형식주의에 얽매어 창의성과 자발성을 저해하며 획일화시킴

⑦ 분권화의 장점

신속한 의사결정을 이루고 업무를 감소시키며 자발적 협조를 유도하면서 책임감을 증진시키고 조직의 협조관계를 용이하게 함

⑧ 분권화의 단점

지도·감독과 통제를 약화시키거나 업무를 중복시키며 행정력을 분산시키고, 전문기술 활용에 어려움

<집권화와 분권화의 장단점>

구분	집권화	분권화
장점	<ul style="list-style-type: none"> - 통일된 정책의 수립과 집행 기능 - 통제·지도·감독의 용이성 - 재원 절감 - 위기 시 신속한 대응기능 - 조직기능의 중복 억제 - 혁신이나 변화 추구 - 신속한 갈등해결 	<ul style="list-style-type: none"> - 새로운 정보에 대한 신속한 대응기능(업무를 감소시킴) - 상세한 정보에 의한 의사결정 - 조직구성원의 참여의식 고양·동기부여(자발적 협조 유도) - 능동적 의사결정 능력을 지닌 관리자의 개발 기회 제공 - 책임전가 증진
단점	<ul style="list-style-type: none"> - 관료적이고 권위적인 조직이 될 수 있음 - 형식주의로 인한 창의성·자발성 저해, 획일화 	<ul style="list-style-type: none"> - 지도·감독·통제 약화 - 업무의 중복, 행정력 분산 - 전문 기술을 활용할 수 없음

[학습하기 (2교시)]

3. 사회복지조직의 조직화 방법 및 효과성 평가모형

3.1. 사회복지조직의 조직화 방법

- 조직화는 조직의 구조와 과정을 만드는 과정이다.
- 구조가 부서의 구성과 기능 보고체계라면 과정은 그 구조 안에서 이루어지는 조정, 의사소통, 통제, 의사결정 등 주요활동을 의미한다.

- 사회복지조직의 조직화방법

① 수(數)기준 부문화

같은 역할을 하는 사람들을 한 슈퍼바이저 아래에 소속시키는 방법으로 한 사람 밑에 사람 수가 너무 많으면 둘 이상의 비슷한 단위를 만들 수 있음

- 단점 : 조직요원 개인의 능력 차이를 고려하지 못하는 것

- 다른 방법과 같이 적용하는 것이 바람직

② 시간기준 부문화

업무시간을 2교대 또는 3교대로 하여 업무를 부문화하는 방법으로서 2-3교대, 토요일 격주 근무, 24시간 서비스를 제공해야 하는 사회복지 생활시설이나 요양원, 의료 및 보건서비스 조직 등에서 유용하게 활용할 수 있는 조직화 방법

- 단점 : 야간·주말 근무를 원하는 능력 있는 요원을 채용할 수 없는 경우가 많고 서비스 질이 낮다고 인식하기 쉬우며, 업무 연결이 되지 않아 조직의 기능이 단편화될 가능성

③ 기능기준 부문화

조직 구성원의 능력, 선호도, 관심 등에 근거하여 사업, 재무, 총무, 인사 등과 같은 주요한 기능에 따라 동질적 업무를 묶어서 조직하는 것으로서 사회복지조직에서 모금, 홍보, 기획, 프로그램 개발 업무 등에 배치하는 방식

- 단점 : 업무단위 간 경쟁심이 지나칠 경우 단위 간의 협조 부족이나 자신이 속해 있는 업무 추진 단위에만 집중하는 경우 발생

④ 지리적 영역 기준 부문화

클라이언트의 거주 지역 즉 잠정적 클라이언트를 중심으로 조직을 구성하고 자율적으로 운영하고 책임질 수 있도록 조직하는 방식

- 장점 : 서비스의 효율성을 높이고 서비스 책임자를 분명히 할 수 있음
- 단점 : 장기적으로 보면 업무단위 간 업무량의 격차가 생기고 특정 지역 담당부서·부문의 사기가 떨어질 수 있고 같은 지역이면서도 부서·부문이 달라 서비스를 받지 못하는 사람이 나올 가능성

⑤ 서비스 기준 부문화

개별사회사업, 집단사회사업, 지역사회조직사업 등 사회복지실천 방법에 따라 부문화하는 방법

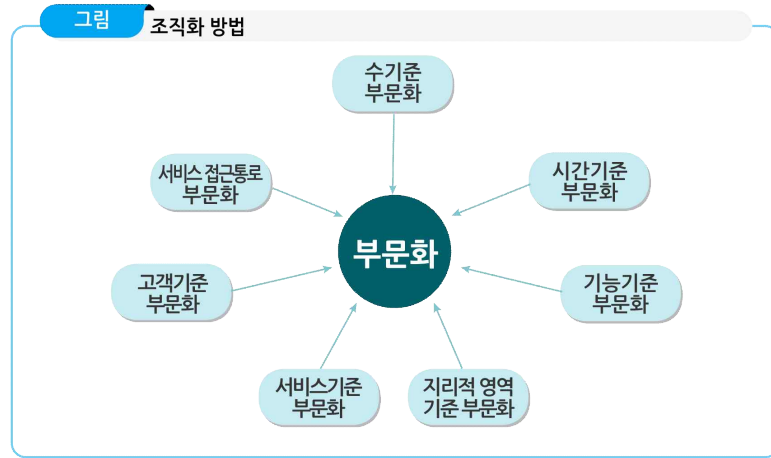
- 장점 : 서비스별로 전문화 촉진
- 단점 : 고객의 문제가 복합적이고 동시에 여러 가지 서비스를 제공해야 할 경우 서비스를 통합적으로 할 수 없음

⑥ 고객기준 부문화

클라이언트의 종류, 특성과 문제에 따라 부문화하는 방법으로서 클라이언트를 아동, 노인, 부녀자 등으로 나누든가 아니면 비행, 가족, 학업, 고용, 경제적 문제 등으로 나누어 부문화하는 것

- 장점 : 업무량을 관리 가능한 범위 내에서 유지하고, 한 개인의 문제라도 서로 연관되어 나타나기 때문에 한 사람의 서비스 제공자가 한 클라이언트를 선택 가능

- 단점 : 클라이언트의 문제가 다양한 경우 한 사람의 서비스 제공자의 제한된 지식과 기술로서는 다룰 수 없다는 것



⑦ 서비스 접근 통로 부문화

클라이언트가 어떤 서비스에 접근할 수 있는 통로별로 업무를 부문화하는 것으로서 유료서비스와 무료서비스와 같이 사회복지 조직에서 제공되는 서비스의 접근 통로는 학교, 병원, 노인정 및 노인학교, 대중매체 등 다양

- 장점 : 서비스에 따라 확실하고 다양한 접근통로가 있을 수 있기 때문에 그러한 서비스를 제공하는 사회복지조직에서 적용 가능
- 단점 : 이러한 접근통로는 상당히 제한되어 있어 효과성이 크다고는 볼 수 없음

3.2. 사회복지조직의 목표

- ① 조직의 바람직한 미래상을 통해 조직운영과 활동의 방향 제시
- ② 조직의 존재 그 자체와 조직 활동에 대한 정당성의 근거로 작용
- ③ 조직의 다양한 프로그램 및 활동에 대한 효과정 측정의 기준
- ④ 조직의 목표달성에 요구되는 자원 및 기술 과정을 설계하는 준거

3.3. 사회복지조직의 효과성 평가 모형

- ① 목표달성모형
 - 조직을 특정한 목표달성을 위한 합리적 도구로 이해하는 고전적 조직관을 토대로 함
 - 조직은 궁극적 목표를 가짐
 - 조직의 효과성은 수단보다는 목표달성 여부에 따라 평가

- 목표달성 영역은 조직이 목적을 달성하기 위한 창출된 것과 연계되어야 함
 - 효과적인 목표달성의 결정요인은 생산성, 순응성, 적응성, 제도화, 의욕 등
 - 목표지향적 활동과 비목표지향적 활동 간에 조정이 이루어지지 않음
- ② 체계모형
- 목표달성모형에 대비되는 것으로서 투입 및 자원획득 등과의 과정을 강조
 - 구체적인 목표보다 목표달성에 필요한 수단에 초점
 - 다양한 요인들의 고려로 장기적 시간 필요
 - 조직을 구성하는 요인 및 기능을 전반적으로 포괄

3.4. 사회복지조직의 구조 선택

- ① 위계적 구조에서 유기적 구조
- 환경 변화가 급속하게 진행되는 경우에는 조직은 그에 적응하기 위해 보다 유연하고 유기적인 조직구조를 갖추는 것이 필요
 - 집권식 위계의 정형화된 조직 구조로는 급속한 외부환경의 변화에 신속적으로 대응하기가 어렵기 때문
 - 외부환경 변화에 따른 대응 논의들이 전체 조직 구성원들 간에 활발하게 이루어지게 하려면 조직 구조는 일종의 느슨한 결합(loose coupling)을 통한 유기적 구조가 적절
 - 이러한 구조에서는 조직의 각 부서 단위들이 비교적 자율적으로 움직이고, 조정을 위한 권한 행사도 최소한의 수준에서 이루어짐
- ② 관료제 구조에서 소규모 임무중심(task force) 구조
- 전형적인 관료제 구조의 규칙성과 고정성 안정된 환경에서는 효율성을 발휘할 수 있지만, 변화가 심한 환경에서는 오히려 그로 인한 둔감성이 문제가 됨
 - 변화하는 환경에 적응하기 위해서는 조직의 구조를 소규모 테스크포스(task force) 단위에 근거하는 것이 적합
 - 테스크포스 팀과 같은 임기응변적 구조는 운영의 유연성, 변화에 대한 적응력, 자원 제공자와 클라이언트의 직접 대응 등을 용이하게 한다.
- ③ 전문직 중심의 구조
- 휴먼서비스 조직에서는 인력 중 전문직이 차지하는 비중이 높음
 - 전문직은 일반직에 비해 일에서 보다 많은 자율성을 필요로 하고, 그래서 조직의 의사결정에 참여와 권한을 더 많이 요구할 수 밖에 없으므로 정형화되고 집권식 위계 구조의 조직에서는 이같은 전문직의 성향이 적절히 발휘되기 어려움

- 전문직 중심 조직 구조로 만든다는 것은 관료제의 특징인 조직 자체에 대한 충성(loyalty)을 전문직에 대한 충성으로 상당 부분 대체한다는 것을 의미
- 기계적 관료제 조직이 휴먼서비스 원리와 부조화되는 부분은 전문적 관료제의 조직 구조를 통해 보완 가능

제4주차 2차시	
강의주제	조직구조의 유형
<div>학습 목표</div>	1. 공식조직과 비공식조직의 개념과 특성을 비교하여 설명할 수 있다. 2. 전통적 조직에 대해 설명할 수 있다. 3. 사업부제 조직, 동태적 조직 및 네트워크 조직의 개념과 특성을 비교하여 설명할 수 있다. 4. 권력과 관여조직, 수혜자 조직에 대해 차이점을 설명할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 공식조직과 비공식조직 2. 전통적 조직 3. 사업부제조직 4. 동태적 조직 5. 권력과 관여의 형태에 따른 조직

[학습하기 (1교시)]

1. 공식조직과 비공식조직

1.1. 공식조직(제도적인 조직)

1) 공식조직(formal organization) 개념

- ① 조직목표를 달성하기 위해 법령 등에 의해 공식적으로 업무와 역할을 할당하고 권한과 책임을 부여하는 조직
- ② 기관장(director), 부기관장(assistant director), 슈퍼바이저(supervisor), 실무자(practitioner)가 있는 조직으로서 직원관계에서의 위계질서의 조직과 위원회, 이사회의 배열을 포함

2) 공식조직의 구조적 요인(조직의 4가지 기본적인 요소 : william G. Scott)

(1) 업무의 분화/분업(division of labor)

- ① 과업의 수행에 있어서 구성원들 간에 업무를 분담하는 것으로, 기능적인 업무 분담(분업화)과 업무의 전문화(SPECIALIZATION)를 포함함 → 조직 및 행정의 효율성은 조직의 구성원들에게 맡겨진 업무의 전 문화에 의하여 증진됨

- ② 작업계선 제도(Assembly line)는 전문화된 업무 분화의 극단적 형태
→ 소외와 같은 문제를 야기하므로 작업순환제, 노동자의 의사결정 참가 등을 통해 문제를 완화시키려는 노력이 필요함
- ③ 사회복지 영역에서는 서비스의 전문화를 위한 노력과 동시에 분업보다 통합적인 서비스를 제공하려는 상반된 두 가지 흐름이 동시에 존재하고 있음

(2) 위계의 과정/위계질서

- ① 위계적인 과정은 명령계통(상부에서 하부로 명령의 흐름), 권한의 위임(하부 조직 또는 구성원에게 적절하게 권한을 맡김) 등을 포함하는 개념
- ② 조직의 효율성은 상부부서가 하부부서를 지휘·통솔할 수 있는 명확한 권한과 계열별로 각 부서를 배열함으로써 커짐

(3) 조직의 구조

- ① 조직의 구조는 기능을 수행하기 위해서 업무의 역할과 범위를 명확히 구분하여 권한과 책임을 부여한 조직의 배열을 의미함
- ② 보통 기관의 기능은 서비스 부문과 관리부문으로 분류함
- ③ 서비스 부문은 사회복지 본연의 업무로서 클라이언트를 대상으로 서비스나 프로그램을 제공하는 업무
- ④ 관리부문은 회계, 재정, 설비, 인사 등 운영과 관련된 업무를 의미함

(4) 통솔범위/통제의 범위

- ① 통제의 범위 : 한 명의 상관이 효과적으로 통솔할 수 있는 부하직원의 수를 의미함
- ② 적정수준의 통솔범위를 정하기 위해서는 직무의 성질, 시간적·공간적 요인, 감독과 부하의 능력과 성격, 의사소통의 기술 등을 고려해야 함
- ③ 사회복지분야에서는 한 명의 슈퍼바이저 아래에 6~7명의 일선 사회복지사가 있는 것이 일반적이며, 작은 기관에서는 그 수가 줄어드는데 적절한 인원에 대해서는 의견이 다양하지만 가장 중요한 요소는 슈퍼바이저와 사회복지사가 적절하다고 느끼는가의 여부임
- ④ 오늘날 사회복지 조직에서는 팀 접근방법을 많이 이용하고 있는데 팀원은 4~8명 정도가 적당함 → 팀 접근의 장점은 상부로 갈수록 수적으로 적어지는 관료제 형태보다는 집단의 역동성과 의사결정의 효과성 측면에서 유리함

3) 조직의 공식적구조의 두 가지 차원

(1) 업무의 세분화(수평적 세분화)

- ① 업무의 세분화 : 한 조직 내에서 업무들이 나누어져 있는 정도를 뜻하고, 단순하게는 구분 가능한 업무들의 수로 파악
- ② 업무 단위와 그에 따른 직위 수가 많을수록 업무 세분화가 증가함
- ③ 업무가 세분화될수록 조직 전체의 분업은 더욱 복잡해지는 양상
- ④ 업무 세분화의 장·단점 : 표 참조

장점	단점
<ul style="list-style-type: none"> - 업무와 기술의 단순화 - 전문기술 개발 용이 - 효율성 증대 - 관리와 감독의 용이 	<ul style="list-style-type: none"> - 업무자의 매너리즘 - 클라이언트의 혼란 - 업무 조정에 따르는 비용 증대

(2) 위계와 정형화(수직적 세분화)

- ① 조직구조와 관련해서 업무 세분화가 조직단위들 간의 수평적인 분화를 나타내는 것이라면, 수직적 분화의 정도는 위계구조와 정형화 등으로 나타남
- ② 수직적 분화는 업무단위들 간에 권한은 어떻게 배분되고, 의사결정은 어떻게 이루어지고, 의사소통은 어떤 방식을 쓸 것인지 등에 관한 것
- ③ 조직구조의 결정에 있어서 이러한 측면은 보통 위계와 정형화의 정도로 나타냄
- ④ 위계(hierarchy) : 한 조직의 권한 배분이나 의사결정 방법 등과 주로 관련되어 있음
 - 권한(authority)이란 조직이 목표 수행에 필요한 의사결정이나 하급자들에 대한 행동 지휘, 자원 할당, 상벌 실시 등에 쓰는 합법적 권리를 말함 → 어떤 조직에서든 하급자의 순응이나 업무 조정을 위해 권한을 적절히 배분하는 것은 매우 중요
 - 의사결정(decision making)이란 제반 업무수행의 과정에서 나타나는 여러 대안들 중 어떤 것을 선택하는 행위 → 사회복지 조직에서는 조직의 방향이나 목적 설정에서부터 특정 서비스 기술을 선택하는 것에 이르기까지 다양한 성격의 의사결정 필요

⑤ 정형화(formalization, 공식화)

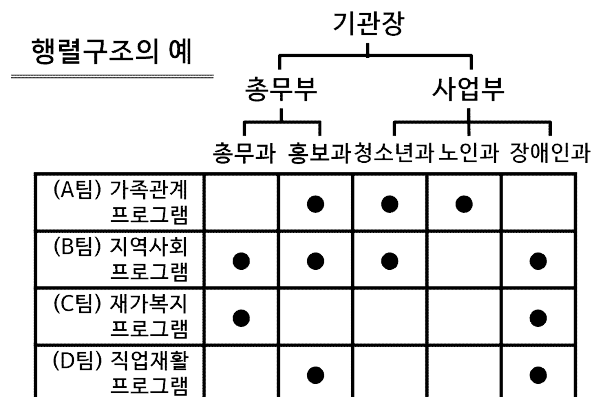
업무 수행의 신뢰성과 일관성을 높일 목적으로 개별 업무자들의 재량이나 임의적인 행동반경을 축소하고, 의사결정 과정을 일상화(routinized)하려는 시도 → 한 조직의 정형화 정도는 사전에 설정된 규칙이나 절차들에 업무자들이 얼마나 의존하는지를 통해 파악된다. 업무자들의 행동이 각종 행정 규제나 절차, 업무처리의 문서화 등과 같은 명시적 수단을 통해 통제되는 경향이 많을수록, 그 조직은 정형화 정도가 높다고 함

(3) 행렬조직(matrix organization, 매트릭스 조직)

조직구조의 대안적 양식으로, 업무 세분화의 필요성을 인정하면서도 그에 수반되는 문제들에 대처하기 위해 고안된 것
→ 행렬조직의 원리는 합리적인 분업은 허용하면서도 부분들 간의 통합을 이루게 하는 이중적 기능의 구현을 강조

- ① 일반 조직에서는 내부기능 위주로 나누어진 분과들만으로 조직구조가 결정
- ② 그림의 예에서 보는 것처럼 행렬조직의 구조에서는 권한이 두 개의 라인에 의해 구축·유지되며 이러한 행렬구조를 보통 팀(team) 접근 방식이라고도 함
- ③ 조직구성원 혹은 업무자들(●)은 일차적으로는 분과(예 : 사업부장래인과)에 소속되어 수직적 위계 구조에 의한 통제를 받으며 조직구성원들은 각 프로그램 단위 혹은 팀 단위(A-D)로도 묶여서 소속되고 활동

< 그림 행렬조직 >



- ④ 행렬조직에서는 특정 프로그램이나 프로젝트를 수행하기 위해 관련된 분과의 업무담당자들을 팀에 할당시켜 활동

- ⑤ 팀은 보통 프로그램 사안에 대해 전반적인 책임 → 각 팀의 업무자들은 자신이 속한 분과의 상급자에게 행정적인 책임을 계속적으로 지면서도, 한편으로는 팀장의 지휘하에 다른 분과의 전문가들과 협조적으로 묶인 프로그램 구조에서 업무를 수행
- ⑥ 각자는 자신이 소속된 분과의 정책의 절차를 수행해야 하지만, 팀 차원에서의 일관된 접근을 생성해야 할 책임도 있으며 한 업무자에게 분과의 프로그램에 대한 이중적 역할과 책임 부여

1.2. 비공식조직(현실상의 조직)

1) 비공식조직(informal organization) 개념

- ① 구성원 상호간의 접촉이나 친근관계로 인해 형성되는 조직으로서 구조가 명확하지 않은 조직
- ② 말 그대로 어떤 공식적인 절차를 통해서 형성된 조직이 아니며 조직 내 빈번하게 접촉하는 구성원들 사이에서 자연적으로 발생하는 소규모 집단(자생집단)을 말함

2) 비공식조직의 가치

- ① 비공식조직은 의사소통의 통로(communication channel)로서 생각과 감정을 나눌 수 있는 기회 제공(예> 루머의 효과)
- ② 행정가는 비공식적인 자리에서 직원들과 대화하고 그들의 제안과 건의를 받아들임으로써 조직의 응집력(cohesiveness)과 통합을 향상
- ③ 비공식적인 자리에서 구성원들을 지지하고 인정함으로써 직원의 자아존중(self-esteem)을 향상

3) 비공식조직은 공식조직에 도움이 될 수 있음

- ① 비공식조직은 공식조직의 결함이나 약점을 보완함으로써 그것을 유지하는데 도움
- ② 비공식조직은 공식조직 내의 약점을 평가하는데 도움을 주며 새로운 욕구에 대한 주의를 환기시킴
- ③ 비공식조직은 공식조직에서 야기되는 긴장이나 압박감의 배출구를 마련
- ④ 비공식집단은 가끔 변화의 대행자가 되어 변화를 가져오는데 기여

4) 비공식조직의 역기능

- ① 거대한 비공식적 조직은 그 비중이 너무 클 경우 목적 도치의 현상으로 비합리적 비공식적 의사결정을 초래할 수 있음
- ② 조직의 목적이 도치될 수 있음 → 목표전환
- ③ 공식적 조직의 분열, 권위의 약화를 초래할 수 있음
- ④ 정보의 공식적 이용 곤란
- ⑤ 비생산적 의사소통에 의한 부작용

5) 공식조직과 비공식조직 사이의 불협화음을 해결하기 위한 방법(Skidmore)

- ① 소외의 원인 제거
- ② 관계자의 설득
- ③ 공식조직으로의 유인(직위부여)
- ④ 전보발령 또는 해직 등

[학습하기 (2교시)]

2. 전통적 조직

2.1. 기능조직(직능부제 조직)

1) 기능조직의 의의

- ① 조직구조의 기본 변수(복잡성, 집권화, 공식화)를 상황(규모, 기술, 환경, 전략, 권력)에 따라 조절함으로써 조직을 설계
- ② 기능조직에서는 구매·인사·회계·영업 등의 업무활동을 기능별로 분화하고 기능관리자는 업무활동에 대한 제반사항을 최고경영층에 보고하도록 설계
- ③ 각 부서의 관리자는 해당업무에 관련된 모든 사항을 책임지고 관리
- ④ 조직구조의 업무가 표준화된 서비스를 위주로 하는 조직, 예를 들면 사회보험 관련 조직 또는 정신보건서비스 조직 등과 같은데서 가능하다.
- ⑤ 대부분의 사회복지서비스는 생산 일선에서의 완성품과 같이 서비스의 결과에 대해서 합의를 이루기 어렵기 때문에 사회복지조직구조로서는 그리 흔하지 않다고 볼 수 있음
- ⑥ 조직구조가 효과적으로 되기 위해서는 서비스 검사 및 진단, 사정도구의 표준화가 이루어지고 이를 네트워크로 공유하는 방향으로의 과학화가 훨씬 더 진전되어야 할 것임

2) 기능조직의 장단점

(1) 장점

- ① 규모의 경제 효과
유사한 업무를 결합하여 생기는 전문화의 이점을 기능별로 규모의 경제를 얻을 수 있으며 동일한 장소의 업무수행으로, 자원과 노력의 낭비를 줄일 수 있음
- ② 기능별 기술개발 용이
개인이 업무수행에 필요한 모든 기술을 소속부서 내에서 짧은 시간에 효과적으로 숙달하여 효과적인 기술 습득에 용이

③ 조직분위기, 업무능률 향상

부서 동료들 사이에서 공통된 사고와 언어를 공유하게 되므로
조직분위기가 좋아지며 업무능률을 최대로 향상

(2) 단점

① 부문 간 상호 조정 곤란

부서 간의 상이한 목표는 부서 간의 상호 조정을 곤란하게 하여
조직 전체의 목표 달성을 어렵게 할 수 있으며 구성원은 부서 목표
달성에 치중하여 조직 전체의 목표 달성에는 제한된 시각을 가짐

② 책임소재 불분명

과업수행 결과에 대해 단일 기능부서가 전적인 책임을 질 수
없으므로 책임소재가 불분명

③ 업무능률 감소

기능조직에서 야기되는 하위 부서 간 갈등은 목표와 수단의
전도되는 상황을 유발하여 업무 능률을 감소

④ 환경적응과 혁신이 곤란

급변하는 환경에 대한 적응력이 매우 낮아 혁신이 지연

⑤ 최고경영자 양성 곤란

최고경영자 직무의 고유 특성인 통합적인 관리업무를 다루는
기술을 배우고 익힐 수 있는 직책의 부재로 조직 전반의
관리기술을 개발하기 어려워 별도의 훈련 계획이 필요

<기능별 조직의 특성>

적합한 환경	<ul style="list-style-type: none"> - 조직구조 : 기능조직 - 환경 : 불확실성이 낮고 안정적 - 기술 : 일상적이며 낮은 상호 의존성 - 조직 규모 : 작거나 중간 정도 - 조직목표 : 내적 효율성, 기술의 전문성과 질
내부체계	<ul style="list-style-type: none"> - 운영목표 : 기능적 목표 강조 - 계획 및 예산 : 비용기준 예산, 통계수치 보고 - 기능관리자
장점	<ul style="list-style-type: none"> - 기능별 규모의 경제 획득 - 기능별 기술개발 용이 - 기능별 목표 달성 - 중간 이하 규모의 조직에 적합 - 소품종 생산이 효과적 - 교육훈련이 요이하다. - 최고위층에서의 엄격한 통제가 용이하다.

단점	<ul style="list-style-type: none"> - 환경 변화에 대한 대응이 낮음 - 의사결정 문제가 최고경영층에 집중됨으로써 과부하 발생 - 부문 간 상호 조정 곤란 - 구성원이 편협한 시야를 갖게 됨 - 특정 제품 고객 시장 지역에 대한 관심이 약화됨 - 혁신이 곤란 - 전체 조직목표에 대한 제한된 시각 - 총괄경영자의 양성이 어려움
----	---

2.2. 수직-수평조직

1) 수평조직 : 조직내 수직적 계층이 감소 된 조직을 말하며

두 가지 형태가 있다.

① 계선조직의 상층부에서 분화된 참모조직으로 전문가로 구성되어 조직의 사업이나 정책방향에 대해 자문 권고하며 연구 정보 조사 등을 통해 목표달성에 간접적으로 공헌하는 구조이다
(예) 자문위원회, 기획위원회, 연구소 등

② 각부서의 기능을 중심으로 분화하는 것이 아니라 업무 과정을 중심으로 분화되어 주로 팀의 형태를 갖는다
(예) 사례관리팀, 지역조사팀, 총무팀)

2) 수직조직 : 명령과 복종관계를 가진 구조, 조직의 목표달성 중심으로 조직 내 사원-대리-과장-차장-부장-관장 등과 같이 계층적인 형태

구분	수직조직(계선조직)	수평조직(막료조직·참모조직)
장점	<ul style="list-style-type: none"> - 업무수행의 능률성 - 결정의 신속성 - 강력한 통솔력 행사 (위기 시 신속한 결정과 집행) - 조직의 안정성 확보 	<ul style="list-style-type: none"> - 기관장의 통솔 범위 확대 - 전문지식과 경험 활용 - 참여적·객관적 의사결정 - 수평적인 업무의 조정과 협조 - 조직의 융통성, 신축성 부여
단점	<ul style="list-style-type: none"> - 업무량 과중 가능성 - 책임자의 주관적·독단적 결정, 조치 우려(유능한 책임자 잃게되면 조직의 기능 마비) - 부문 간의 효과적인 조정곤란 - 전문가의 지식과 경험 활용 불가 - 조직의 경직성 	<ul style="list-style-type: none"> - 복잡한 조직 내의 인사관계 - 수직조직과 수평조직 간에 권한과 책임 한계를 둘러싼 갈등 조성 - 소요되는 경비지출의 증가 - 수평조직과 수직조직 간의 책임전가 야기 - 의사소통 경로의 혼란 우려

2.3. 위원회 조직

1) 위원회 개념

조직목표의 달성을 위하여 특별한 과업이나 문제를 해결하기 위하여 조직의 일상적인 업무를 수행하는 기구와는 별도로 구성된 전문가 또는 업무관계자들의 활동조직

2) 유형

① 상임위원회

조직에서 발생하는 특별업무를 처리하기 위한 조직

(예 : 인사위원회, 윤리위원회)

② 임시위원회

특별한 업무를 처리하기 위한 조직

3) 장점

① 위원회는 실질적인 의사결정이나 집행은 수행하지 않지만,

제안을 평가하고 전문가의 의견을 듣고 집단토의 기회를 제공

② 정책수립에서의 참여적 관리를 가능하게 하고 인간관계 측면에서

의사소통을 원활히 할 수 있음

4) 단점

① 문제처리나 해결에 시간이 걸리고 비용이 많이 소요

② 이해관계가 얽힌 위원이나 소수위원의 전제나 독단에 의해 파행될 수 있음

3. 사업부제 조직

1) 사업부제 개념

1차 조직 구분에 제품, 지역, 고객별로 분할하여 독자적인 생산과정과 시장을 갖는 자기완결성이 높은 부문화를 이루고, 이익 책임을 갖는 경영 단위를 말함

2) 사업부제 조직의 특성

이와 같이 기업성장과 전략 다각화로 인하여 기업이 직능부제 조직의 한계를 넘어서서 기업 수익을 향상시키고자 할 때에는 시장환경에 따른 혁신적이고 전략적인 의사결정으로만 가능하게 됨

① 전략적 결정의 기업 내 침투

- 변화하는 외부환경에 기업을 혁신적으로 적응시키기 위한 전략적 결정의 필요성을 최고 및 중간경영층에게 자각시키는 환경을 조성하고, 본사의 최고경영층은 일상적 업무결정에서 해방되어 기업 전체의 전략적 결정에 몰두할 수 있는 체제를 만듦

② 의사결정의 합리성 확보

- 각 사업부는 상호 독립성을 통해 개개 의사결정에 대하여 타부문과 조정해야 할 필요가 없기 때문에 결정에 대한 책임이 일원화된 이익 책임 단위이므로 모든 결정에는 이익기준이 적용되어 합리성의 기준이 확보 가능

③ 혁신적 결정에 대한 모티메이션(motivation)

- 이익목표의 조직화 : 혁신적 결정에 대한 동기가 강한 이익목표는 대체적으로 구체적이고 계량적이기 때문에 목표 달성에서 하나의 계획안이 어느 정도 공헌하는가를 측정하여 예측할 수 있어 문제 발견뿐 아니라 문제해결을 위한 탐구도 활발하게 진행
- 커뮤니케이션(communication)의 효율화 : 의사결정의 분권화가 일어나 결정장소와 집행 장소 간 거리가 짧아져 정보 피드백의 효율성이 높아지며, 각 사업부는 시장별 특수한 성격과 일치하는 방법으로 정보 수집·전달이 가능
- 경영의 자립성 : 계획의 기안·평가·선택에 대하여 타 부문과 조정하거나 본사 스태프 부문에 크게 의존하지 않아도 되기 때문에 성과에 대한 책임감도 높아 창조적 아이디어 활용에도 적극적임

④ 시장경제 메커니즘(mechanism)의 기업 내 도입

- 독립적인 시장을 갖고 독자적인 이익책임을 갖는 사업부로 분할되어 있으므로, 각 사업부 간에는 시장경제 메커니즘이 도입

3) 사업부제 조직의 장단점

(1) 장점

① 최종적인 조직성과 강조

- 제품이나 서비스에 대한 모든 책임이 사업본부장에게 부과되어 전체적인 조직목표를 망각할 가능성이 있는 기능조직의 단점을 제거할 수 있으며, 사업부제 조직은 목표달성 수단에 초점을 두지 않고 최종적인 조직성과를 강조하는 조직구조임

② 환경 변화에 신속한 대응

- 각 사업부에서는 여러 가지 소단위 사업을 경영하여 불안정한 환경 변화에 효과적이며 신속한 대응이 가능

③ 사업부 내 기능 간 조정이 용이

- 여러 가지 기능 부서가 한 부서 내에 있기 때문에 기능 간 조정이 용이

- ④ 고객만족
 - 사업부마다 다른 제품을 생산·판매하고 시장 특성에 적절히 대응하는 제품의 차별화와 제품에 대한 책임의 명확화로 소비자 만족을 증대시킬 수 있음
- ⑤ 최고경영자의 전략 수립과 육성
 - 최고경영자층이 일상적인 업무에서 벗어나 장기적인 전략의 수립에 집중하여 환경 변화에 대응할 수 있으며 이러한 사업부의 포괄적인 업무수행의 특성은 최고경영자를 훈련·육성하기에 적합
- ⑥ 대규모 조직, 다품종 생산에 적합
 - 조직 규모가 매우 크거나 제품 종류, 제품 계열이 풍부한 조직에 적합

(2) 단점

- ① 규모의 경제 상실
 - 규모의 경제로부터 얻는 이점을 갖지 못하며 모든 제품 단위마다 설비를 갖추어야 하므로 자원 활용 측면에서 비경제적임
- ② 제품 라인 간 기능조정 곤란
 - 제품 라인 간의 분리로 라인 간 협력을 위한 인센티브가 거의 없기 때문에 제품 라인 간의 조정이 곤란하여 제품의 호환성이 없거나, 각 부서 영업사원들 간의 숙지 부족으로 소비자의 불만이 증가할 수도 있음
- ③ 기술전문화 추구 곤란
 - 기능이 여러 사업부로 분산되기 때문에 기술의 기능별 전문화가 어려워짐
- ④ 제품 라인 간 통합, 표준화 곤란
 - 구성원들은 관련 부서의 제품 라인에만 관심을 집중하여 전체 조직 차원에서 기술의 통합과 전문화가 곤란할 수 있음

4. 동태적 조직

4.1 프로젝트조직(project organization)

(1) 프로젝트 조직의 의의

- ① 특정한 사업목표를 달성하기 위하여 일시적으로 조직 내의 인적·물적 자원을 결합하는 조직 형태를 말함
- ② 프로젝트 자체가 시간적 유한성을 지니기에 프로젝트 조직도 임시적·잠정적임

- ③ 프로젝트 조직은 해산을 전제로 하여 임시로 편성된 일시적 조직이며, 혁신적·비일상적인 과제의 해결을 위해 형성되는 동태적 조직임

(2) 프로젝트 조직의 특성

① 프로젝트 단위로 분화된 조직

- 프로젝트 조직은 경영조직을 프로젝트별로 분화하여 조직화를 꾀한 조직 형태
- 직능부제 조직이나 제품별 사업부제 조직은 직능의 전문화를 중심으로 형성된 조직이므로 시스템으로서의 성격이 희박한 반면, 프로젝트 조직은 직능을 종합화하고 있다는데에 시스템으로서의 특징이 있음

② 일시적·잠정적·동태적인 조직

- 직능부제 조직 또는 사업부제 조직이 고정화된 정태적인 조직인데 반해서 프로젝트 조직은 프로젝트가 완료되면 해산되므로 일시적·잠정적·동태적인 조직임

③ 직무의 체계라는 성격이 강함

- 프로젝트 조직은 직능의 과정을 중심으로 해서 이것과 구조가 통합되고 있는 시스템이기 때문에 권한의 계층적 구조라는 성격보다는 직무의 체계라는 성격이 강하게 나타나고 있음

④ 라인조직 특성

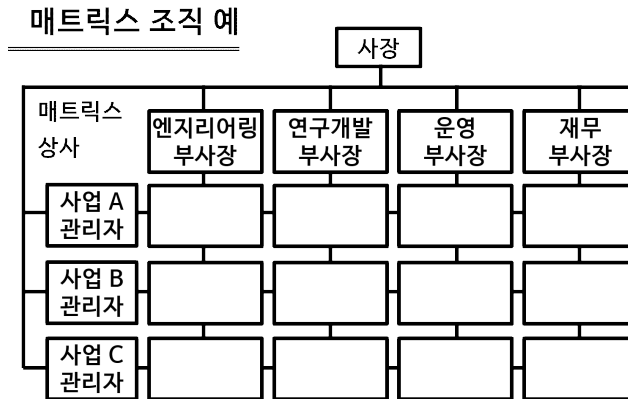
- 프로젝트 조직은 스태프조직이 아니라 라인조직이므로 프로젝트 관리자는 라인의 장이며, 그는 프로젝트를 실현하는 책임과 권한을 갖고 있으며 프로젝트 관리자는 프로젝트에 따라 달라지고 단순한 연공에 의해서가 아니라 능력을 중심으로 임명됨

⑤ 프로젝트 조직의 권한은 프로젝트의 합법성 내에서 존재

- 프로젝트 조직의 권한은 프로젝트의 합법성 내에서 존재하고, 조직 내에서 수평적·대각적·수직적으로 영향을 미치며 조직 외부로도 방사되며 프로젝트 조직에서의 권한이란 조직 내에서 직무를 수행하는 힘뿐만 아니라 다른 직능부제 조직과 조언, 지원, 상담을 주고 받을 수 있도록 하는 법적·인적 영향력

4.2 매트릭스조직(matrix organization)

1) 매트릭스 조직의 의의 <그림>



- ① 매트릭스 조직은 계층적인 기능식 구조에 수평적인 사업부제 조직을 결합한 부문화의 형태
- ② 이 구조는 기능식 구조이면서 동시에 사업부제적인 구조를 가진 것
- ③ 두 가지 형태의 명령 계통을 가지는데 기능식 구조에서 비롯되는 수직적인 것과 사업부제 구조에서 비롯된 수평적 구조임
- ④ 이 형태는 그림에서처럼 엔지니어링, 연구개발, 재무를 담당하는 기능별 부사장들이 있으며, 동시에 각각의 사업 A, B, C를 담당하는 사업

2) 공동관리 조직

고도의 전문적 업무 수행, 모든 중요 결정에 전 구성원이 참여하는 완전 민주주의적인 특성을 가짐(예 : 대학교의 학과 조직)

3) 자유형 조직

생존하기 위해 필요하면 끊임없이 조직을 변형시키고, 이익중심점에 따라 급격한 시장욕구의 변화에 직면하는 조직이며 분권화와 컴퓨터에 의한 정보시스템이 필수적임

4) 팀 조직

(1) 개념

- 과거의 전통적인 조직체계인 부, 과, 계의 조직을 업무재편을 통해 통합·분할하여 하나의 팀으로 전환함으로써 팀장을 중심으로 업무가 이루어지도록 만들어진 조직
- 즉 팀이란 공동으로 그들 자신이 책임질 수 있는 공동의 목적·업무수행 목표 그리고 업무추진 방법에 전념키로 한 소수의 상호 보완적인 기술을 가진 집단임

(2) 팀의 형태

- ① flat형 : 본부-팀-00조 또는 그룹으로 구성되는 조직
- ② 프로젝트형 : 기존의 조직은 그대로 유지되면서 신규사업이나 업무의 특성상 프로젝트 팀을 구성하는 형태
- ③ 대부·대과제형 구조 : 기존 조직 중 일부 기능은 그대로 유지하면서 한정된 부서만 팀제로 운영하는 형태
(예 : 본부-사업부-팀-과 또는 본부-사업부-부-팀)

(3) 가장 효과적인 팀을 위해서는 다음과 같은 특성을 가지고 있는 조직구조 형성

가장 성과가 높은 팀(High Performance Team)의 7가지 특성
① 목표(goals) : 높은 실적을 올리는 팀들의 구성원들은 동일한 목표 의식을 가진다.
② 임파워먼트(empowerment) : 목표를 실현할 수 있는 팀의 능력에 대한 신뢰를 갖는다.
③ 인간관계와 의사소통(human relations & communication) : 의견과 생각, 그리고 감정을 진술, 경청, 조심스러운 피드백, 신뢰와 수용, 화합의 분위기
④ 융통성(flexibility) : 구성원들은 팀의 발전을 위해 책임과 리더십을 분담한다.
⑤ 적절한 생산성(productivity) : 높은 수준과 높은 질의 실적을 거두겠다는 공약
⑥ 인정과 평가(recognition & evaluation) : 개개인의 실적과 획기적인 팀의 실적을 인정
⑦ 사기(morale) : 구성원들은 팀워크에 대하여 열의, 자부심, 낙관적 항상 팀정신이 충만

4.3. 네트워크 조직

1) 개념

환경변화에 신속히 대응할 수 있도록 외부 자원의 효과적 활용을 꾀하는 구조

2) 네트워크 조직의 설계와 운용

- ① 자신이 보유한 자원을 핵심사업 창출에 집중하고 그 밖에 부문은 아웃소싱(outsourcing)함
- ② 기업 간 서로 다른 강점을 결합함으로써 사업 수행에 요구되는 시너지 효과를 창출함

- ③ 성공적 네트워크 구축과 효과의 극대화로서 핵심적인 제휴 파트너 선정을 통해 상호 신뢰감을 형성하게 됨

3) 조직의 특징

이전의 네트워크 관계에 영향을 받고 시장이나 위계조직과는 달리 협력과 경쟁의 요소, 자율과 의존, 신뢰와 통제 등이 공존하는 관계를 형성함

5. 권력과 관여의 형태에 따른 조직

5.1. 권력의구분

1) 권력의 구분 : 에치오니(Etzioni)

- ① 강제적 권력(coercive) : 위협이나 신체적 탄압에 근거
(예 : 강제 수용소, 교도소, 정신병원)
- ② 보상적 권력(remunerative) : 금전과 같은 물질적 보상에 근거
(예 : 산업조직으로서 기업체)
- ③ 규범적 권력(normative) : 지위의 상징, 존엄이나 위신의 징표와 같은 상징성에 근거(예 : 종교조직과 정치조직, 병원, 학교, 사회복지조직)

2) 복종과 관여의 유형

- ① 소외적 관여(alienative) : 권력 행사자에 대해 강하게 부정하므로 강제적 권력 필요
- ② 타산적 관여(calculative) : 획득된 보상에 따라 권력에 대해 비교적 무관심을 나타냄
- ③ 도덕적 관여 : 권력 행사자에 대한 강한 시인을 나타내므로 규범적 권력 필요

<권력과 관여의 종류>

관여의 종류 권력의 종류	소외적	타산적	도덕적
강제적(위협, 신체적 탄압)	1	2	3
보상적(물질, 금전)	4	5	6
규범적(지위의 상징, 존엄)	7	8	9

출처 : Smith 저·장인협 역(1984:52)

3) 결론

6가지 권력과 관여의 유형에 따라 9가지의 조직 유형이 모두 가능하지만 이 중 3가지가 가장 효과적인 분류이며 실제로도 많이 발견

- ① 강제적 권력과 소외적 관여(유형1)
- ② 보상적 권력과 타산적 관여(유형5)
- ③ 규범적 권력과 도덕적 관여(유형9)의 관계를 가진 조직이 가장 많이 발견

5.2 수혜자의 종류에 따른 조직

- ① 블라우와 스콧(Blau & Scott, 1970:XIV)의 조직 유형으로서 일차적인 수혜자가 누구냐에 기반을 둔 조직구조의 분류
 - 상호수혜(호혜) 조직 : 조직의 회원에게 일차적 혜택을 주는 기관
(예 : 정당과 종교단체, 노동조합, 전문지업인회, 종파 등)
 - 사업조직 : 사업체의 소유주에게 일차적으로 혜택을 주는 조직
(예 : 주식회사, 은행, 보험회사 등)
 - 서비스조직 : 클라이언트에게 일차적인 서비스를 제공하는 조직
(예 : 사회복지기관, 병원, 학교, 정신병원 등)
 - 공공조직 : 일반 대중에게 혜택을 주는 조직
(예 : 행정기관, 군대조직, 소방서 등)

제5주차 1차시	
강의주제	리더십
<div>학습 목표</div>	1. 리더십의 개념 및 필요성을 설명할 수 있다. 2. 특성이론 및 행동이론을 비롯한 기존리더십 이론의 특성을 설명할 수 있다. 3. 최근의 리더십이론과 기존리더십이론의 특성을 비교하여 설명할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 리더십의 의미, 개념 및 필요성 2. 기존의 리더십 이론 3. 최근의 리더십 이론

[학습하기 (1교시)]

1. 리더십의 의미, 개념 및 필요성

1.1. 리더십의 개념 정의

- ① 리더십은 공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 구성원들에게 영향을 미치는 과정으로 리더와 구성원들 간에 일어나는 하나의 거래사건이며, 여기서 과정이란 선형적·일방적이 아닌 상호작용인 것을 강조함
- ② 리더가 가지는 성향이나 행동, 역량을 포괄함
- ③ 리더십은 조직의 목표 달성을 위해 조직의 구성원들이 조직과 관련된 행동에 자발적으로 종사할 수 있게끔 어떤 주어진 상황에서 공식적 지위에 있는 사람이 영향력을 행사하는 과정
- ④ 리더십(leadership)은 리더(leader)와 심(ship)의 합성어로서
 리더(leader)의 L(Learner)은 배우는 사람, E(Educator)는 가르치는 사람, A(Administrator)는 다스리는 사람(행정가), D(Doer)는 실천하는 사람, E(Encourager)는 격려하는 사람, R(Reviewer)은 재검토하는 사람을 의미
 - 김영종(2004) : 지위(position)와 능력(ability)으로 표현하거나 또는 과정(process)이나 속성(property)으로 정의

- 최성재와 남기민(2013) : 리더십이란 조직의 목표 달성에 있어서 조직의 구성원들이 조직과 관련된 행동에 자발적으로 종사할 수 있게끔 어떤 주어진 상황에서 공식적 직위에 있는 사람이 영향력을 행사하는 과정

<학자별 리더십의 정의>

Hemphill & Coons(1957)	조직구성원에 의하여 공유된 목표를 향하여 집단을 지도하는 과정에서 나타나는 개인의 행위
Janda(1960)	특정 집단 간에 이루어지는 권력관계로서 한 집단이 다른 집단의 행위에 대하여 규정지을 수 있는 힘이며, 이러한 힘이 상대집단에 의하여 어느 정도 지배되어 있느냐 하는 것
Weshler & Massarik(1961)	주어진 상황에서 구체화된 목표를 달성하고자 하는 노력으로서 효과적 커뮤니케이션을 활용하여 이루어진 대외 관계적 영향력
Jacobs(1970)	쌍방 간의 상호작용에서 이루어지는 것으로서 한 사람이 상대방에게 적절한 정보를 제공함으로써 상대방이 이를 듣고 받아서 행동하여 발신자가 원하는 방향이나 목표를 달성할 수 있게 하는 힘
Fleishman(1973)	어떤 목표나 목표들의 달성을 향하도록 의사소통 과정을 통해서 개인 간에 영향력을 행사하려는 시도
Stogdill(1974)	목표설정과 목표 달성을 지향하도록 집단 과정의 초점, 퍼스널리티와 그 효과, 복종을 유도하는 기술, 영향력 행사, 활동 또는 행동, 설득의 형태, 권력 관계, 목표 달성의 수단, 상호작용 효과, 분화된 역할, 조직구조의 주도과 유지
Schmiut(1975)	부하가 상사의 영향력을 합법적이라고 받아들이면서 자기의 목표와 일치된다고 믿을 때 가장 효과적임

Robbins(1977)	목표달성을 지향하도록 집단에 영향을 미칠 수 있는 능력
Trecker(1977)	공동목표의 달성에 사람들이 협동하여 일하도록 영향을 주는 능력
Gorson(1980)	조직이 추구하는 목표를 달성하기 위하여 개인이나 집단을 조정하여 동작하게 하는 기술이나 과정
Terry(1960)	사람들로 하여금 집단의 목표를 기꺼이 달성하게끔 영향을 미치는 활동
Hersey & Blanchard(1982)	어떤 주어진 상황에서 개개인이나 집단의 활동이 목표 달성을 위한 노력이 되도록 영향을 미치는 과정
Skidmore(1983)	능력으로서 다른 사람들이 리더가 취한 길을 따르도록 다른 사람과의 관계에 영향을 주는 기술이나 능력이다. 리더십은 바람직한 변화를 가져오거나 다른 사람의 행동을 일으키는 능력을 포함

1.3. 리더와 관리자의 특성 : 표 참조

- ① 사람에 의해 만들어지는 활동-개인이 리더십의 활동 중심
- ② 과정-리더와 추종자 간에 만들어지는 역동적인 행위
- ③ 사람에게 영향력을 주기 위한 활동
→ 추종자(개인, 집단)들이 리더십의 초점
- ④ 영향력이 가장 중요한 요인
→ 추종자들의 감정 및 행동에 대한 영향력을 만들어 내기 위한 활동
- ⑤ 목적달성이 목표
- ⑥ 의도적 → 특정한 목적의 달성을 위한 한 개인이 시도하는 노력, 우발적 행위가 아님

< 관리자와 리더의 특성 차이점 >

관리자의 특성	리더의 특성
---------	--------

<ul style="list-style-type: none"> - 단기적 사고, 과거지향 - 수직적 의사소통 중시 - 일을 옳게 되도록 함 - 현 상태를 수용, 적응 - 경직적 사고 	<ul style="list-style-type: none"> - 장기적 사고, 미래지향 - 수평적 의사소통 중시 - 옳은 일을 함 - 현 상태에 도전, 혁신 - 유연한 사고
--	--

출처 : Kotter(1990:5-6); 오세영(2009:247)에서 재인용

2. 기존의 리더십 이론

2.1. 특성이론 (자질이론, 성향이론 : trait theory) : 특성론적 접근

1) 의의

- ① 가장 오래된 이론(~1940년대 후반) : 리더십의 초기 이론 리더는 태어나는 것이다.
 - 성공한 리더(이순신, 세종대왕, 나폴레옹, 링컨 등)의 개인적 자질(Barnard : 활력과 인내성, 결단력, 설득력, 책임성, 지적 능력)과 특성을 탐구하여 계량적으로 측정하고 연구 필요할 때마다 리드하는 영웅적인 능력. 스트레스가 많은 상황에서 영웅적 리더십 발휘
- ② 지도자의 개인적 특성에 초점, 리더의 성격적 특성(자질)을 강조하는 입장
- ③ 효과적인 지도자의 자질 : 활력, 인내성, 설득력, 결단력, 지적 능력, 책임성 등

2) 기본관점

- ① 리더는 평범한 사람들이 지니지 못하는 어떤 특성을 타고났을 것이라는 가정하에 리더의 특성과 자질을 파악하려고 노력
- ② 특정한 자질을 갖게 되면 효과적인 리더가 될 수 있다는 이론
- ③ 리더의 용모와 같은 신체적 특성과 판단력, 언어능력, 지능, 성격, 학력과 경력 등의 사회적인 배경 등의 리더의 특성에 초점을 둔 이론
- ④ 성공적인 리더와 비성공적인 리더를 구분 짓는 중요한 특성이 존재한다는 기본가정을 가지고 있음 → 리더는 천부적인 개인 특성
- ⑤ 후에는 자질이 고정된 것이 아니라 사람마다 처해 있는 환경과 상황에 따라 변하는 것으로 수정(성좌적 자질이론)

3) 리더십의 개인적 특성(특성 요소) : 스톡딜(Stogdill)

특성	내용	특성	내용
육체적 특성	활동성, 정력, 연령, 무게, 키, 외모	퍼스널리티 (성격, 인격)	상응, 공격성·자기주장, 지배성, 정서의 안정·통제력, 독창성·비동조성, 독립성·창조성, 자신감
사회적 배경	교육 정도, 사회적 지위, 기동성	과업과 관련된 특성	성취욕구, 책임욕구, 과업지향, 안전욕구
지능	지능, 지식 학습, 판단력	사회적 특정	관리능력, 사회성·대인 관계기술, 권력욕구

출처 : Stogdill, R. M(1948:1974) ; 배정훈(2009); 이상구 외(2009:270)

4) 특성이론의 문제점

- ① 보편성 결여 : 모든 리더에게서 보편적으로 발견되는 효과적인 자질을 구체적으로 밝히는데 실패 → 특성이 항상 모든 리더에게 존재하지는 않음
- ② 구성원(추종자나 하위자들)의 욕구 무시
- ③ 여러 가지 특성들의 상대적 중요성을 밝히는데 실패
- ④ 황적 요소 무시 : 개인적 자질과 특성에만 초점 → 개인이 리더십 상황에서 실제로 어떻게 행동하는지 설명 못함, 상황에 따른 리더십 무시
- ⑤ 리더가 하위자들의 행동에 영향을 미치기 위하여 보여 줄 행동유형을 제시하지 못함
- ⑥ 성공적인 리더의 특성을 구체적으로 찾아내는 노력의 실패
- ⑦ 특성이론이 타당하기 위해서는 효과적인 모든 리더로부터 보편적으로 발견할 수 있는 자질들을 찾아낼 수 있어야 하고, 성공한 리더와 성공하지 못한 리더를 구분해주는 분명한 자질들이 무엇인지 제시할 수 있어야 함

2.2. 행동이론(behavioral theory)=행태이론, 행위이론

1) 의의

1940~1960년대 주장된 이론, 특성이론에 대한 비판으로 등장 리더는 만들어지는 것이다.

- ① 리더의 다양한 행동과 행태를 관찰하여 리더의 지속적인 행동양식(리더십 스타일) 간의 관계를 규명하는 리더십 이론

- ② 효과적 리더십의 결정요인이나 유형 탐색, 특성이론의 한계 극복을 위해 행동과학자들에 의해 제시
- ③ 1950년대에 나타나기 시작한 행동이론은 경험적 검증이 힘든 특성이론에서부터 탈피하려는 것으로 리더십을 관찰 가능한 과정 혹은 활동으로 접근하려는 이론

2) 기본관점

- ① 리더의 행동에 관심을 둔 이론 → 다양한 상황에서 리더가 어떻게 행동하는가에 초점, 리더 행동에 따라 리더십 효과가 다름
- ② 성공적(효과적)인 리더와 비성공적인 리더의 차이점은 리더십의 행동유형에 따라 구별 된다는 관점

3) 비판

- ① 리더십 행동유형이 리더십의 효과(리더와부하사이의관계)에 미치는 상관성에 대해 입증하지 못했음
- ② 상황에 따라 상이한 결과가 나타나는 한계점이 있음
→ 모든 상황에 적합한 리더십 유형을 발견해 내는데 실패
- ③ 구성원의 업무수행 능력이나 훈련 정도 등을 고려하지 못함

2.3. 대표적인 행동이론

1) 아이오와 대학교의 연구 : 권위형, 민주형, 자유방임형 리더십

레윈(Lewin), 리피트와 화이트(Lippitt & White)는 아이오와 대학에서 행동이론을 처음 연구 → 10살 어린이들의 장난감 조립 실험에서 리더십 효과 평가

① 리더십 개념

- 권위형 : 리더가 자신의 판단이 최선이라고 생각하기 때문에 부하의 의견이나 충고를 받아들이지 않고 항상 자신의 명령에 부하들이 복종하기를 강요하는 유형
- 민주형 : 의사결정과정이나 업무수행과정에서 구성원들의 참여를 중시하면서 집단적 토론을 활성화시키고 적절한 조언에 자신의 역할을 한정하는 유형
- 자유방임형 : 리더 자신은 의사결정 등에 전적으로 관여하지 않고 수동적이며, 부하들이 자회적 활동을 방관하는 유형

② 레윈(Lewin), 화이트(White)와 리피트(Lippit)의 리더십 유형에 따른 특성

리더십 유형	특징
권위형 리더 (지시적, 독재형)	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원에 대한 지시행위 중심의 유형 - 리더가 자신의 판단이 최선이라고 생각하기 때문에 부하의 의견이나 충고를 받아들이지 않고 자신의 명령에 부하들이 복종하기를 강요하는 유형 - 모든 결정은 리더가 독단적으로 결정하고, 구성원들은 결정된 사항을 집행·수행할 임무만 가짐 - 리더가 모든 작업 세부 활동에 대해 세세히 명령·지시함 - 통상 미래의 계획 등에 대해서는 구성원들이 잘 모르게 함
민주형 리더 (참여적)	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원의 참여를 촉진하는 행위 중심적 유형 - 의사결정과정이나 업무수행과정에서 구성원들의 참여를 중시하면서 집단적 토론을 활성화시키고 적절한 조언에 자신의 역할을 한정하는 유형 - 중요 사항의 결정과 과정에 구성원들을 적극 참여시켜 해결 방안을 모색하고 검토하는 인간 관계를 중시함 → 모든 결정은 집단토의를 통해서 행함 - 구성원의 창의력과 생산성을 높여주고, 구성원들 간의 원만한 인간관계유지를 중시함 - 리더는 집단활동을 격려하고 도와주며, 기술적인 조언이 필요할 때는 두 개 또는 그 이상의 대안을 제시함
자유방임형 리더 (위임적)	<ul style="list-style-type: none"> - 지시나 촉진행위 모두를 사용하지 않는 유형 - 리더 자신은 의사결정 등에 전적으로 관여하지 않고 수동적이며, 부하들의 자의적 활동을 방관하는 유형 - 작업 수행시 구성원의 질문이 있을 때에만 답해줌 - 구성원에게 주요 권한을 대폭 위임하고, 구성원들로 하여금 목표설정이나 집행 일체의 일을 수행하게 함

출처 : Lewin, Lippit & White(1939:271-301) ; 배정훈(2009:201)

③ 실험결과

독재형과 민주형이 생산성에서는 높은 결과를 보여주고 있으나, 모든 요소(구성원 만족도, 일에 대한 흥미도, 리더에 대한 감정 및 생산성)에서 민주형이 가장 효과적인 것으로 나타남

2) 미시간 대학교의 연구 : 구성원 중심적 리더십과 과업 중심적 리더십 (표창조)

- 미시간 대학교 사회조사 연구소(Likert)
리더의 행동유형(과업중심적 리더십, 구성원 중심적 리더십)에 따라 업무성과와 만족도가 높아지는가에 대한 연구
→ 리더보다 조직 구성원의 입장 강조

① 과업(직무) 중심적 리더십

세밀한 감독, 합법적이고 강제적인 권력 활용, 업무계획표에 따른 실천, 성과평가에 중점 → 리더는 생산과 직무의 기술적인 측면만을 강조함

② 구성원 중심적 리더십

인간지향적, 권한과 책임의 위임, 구성원의 복지와 욕구, 승진, 개인적인 성장에 관심 → 리더는 부하직원들과의 건전한 인간 관계를 발전시키기 위해 노력함

③ 연구 결과

구성원 중심적 리더십이 상대적으로 과업중심적 리더십보다 높은 생산성과 직무 만족도를 나타내는 것을 발견

<구성원 중심적 리더십과 과업(직무) 중심적 리더십의 특성>

리더십 유형	특성
직원 중심적 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 리더는 부하직원들과의 건전한 인간관계를 발전시키기 위해 특히 애쓴다. - 리더는 책임의 위임과 구성원의 복지, 욕구, 승진, 개인적인 성장에 대한 관심을 강조한다.
과업(직무) 중심적 리더십	<ul style="list-style-type: none"> - 리더는 세밀한 감독과 합법적이고 강제적인 권력을 활용하여 업무계획표에 따라 이를 실천하고 업무성과를 평가하는데 초점을 둔다. - 리더는 생산과 직무의 기술적인 측면만을 강조한다.

출처 : Gutknecht & Miller(1986:156) ; 오세영p282 재인용

3) 오하이오 주립 대학교의 연구 : 구조주도 행동·배려행동 리더십

- Stogdill, Flesham 등이 리더의 입장을 강조하는 관점에서 리더행동기술 질문지(LBDQ : Leader Behavior Description Questionnaire)를 개발
→ 리더의 행동을 구조주도행동과 배려(고려)행동으로 구분

① 구조주도 행동

지도자가 과업을 조직하고 정의하며 업무를 할당하고 의사전달의 통로를 확립하여 업무집단의 성과를 평가하는 행동 → 일에 대해서

상세한 설명과 함께 지도해 주고 완수할 수 있도록 이끈 것을
내용으로 하는 행동

② 배려행동

관계지향적, 인간중심적으로 구성원에 대한 관심과 신뢰, 상호 존경과
우정, 지원(지지) 등 구성원의 복지를 위한 부분에 관심을 나타내는 행
동 → 일을 수행하면서 구성원들의 어려움과 특별한 상황들을 고려해서
지지해주고 반응해 주는 행동

③ 연구 결과

구조주도 행동과 배려 행동을 조합하여 구조주도와 배려 행위가 높은
리더가 낮은 리더보다 구성원들의 과업성과와 만족을 높일 수 있는
가장 이상적인 리더십으로 규정

<구조주도형 리더와 배려형 리더>

구조주도형 리더	배려(고려)형 리더
<ul style="list-style-type: none"> - 리더는 일을 각각 집단의 구성원에게 할당한다. - 리더는 집단구성원들로 하여금 정해진 규칙을 따르도록 한다. - 리더는 집단구성원에게 그들에게서 무엇이 기대되고 있는가를 알게 한다. 	<ul style="list-style-type: none"> - 리더는 집단구성원의 말을 듣기 위해 시간을 마련한다. - 리더는 기꺼이 변화를 이루려고 하는 사람이다. - 리더는 친절하고 접근하기 쉬운 사람이다.

출처 : 김형식 · 이영철 · 신준섭(2008:219); 배정훈(2009:210)

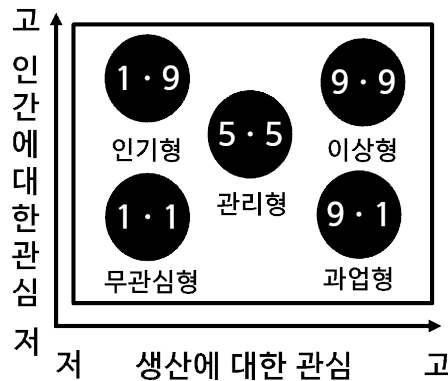
<그림 5-4> 오하이오 대학 연구의 리더십이론

배려	(High)	높은 성과 높은 불만율 높은 이직율	높은 성과 낮은 불만율 낮은 이직율
	(Low)	낮은 성과 높은 불만율 높은 이직율	낮은 성과 낮은 불만율 낮은 이직율
		(Low) 구조	(High)

4) 텍사스 대학교 연구 : 블레이크와무턴(Blake&Mouton, 1964)의
관리격자(Managerial Grid, 1968) 이론 - 리더십에서 효과적인 것은
무엇인가?

- ① 인간과 산출에 대한 관심이 리더십과 어떻게 관련되는가를 밝혀주는
관리격자이론 제시 → 가로(생산에 대한 관심, 구조 주도),
세로(인간에 대한 관심, 배려주도) 9개의 위치를 설정한 격자망을 형성
하여 81가지 종류의 리더 유형 구분
- ② 리더십 행동을 인간(사람)에 대한 관심과 생산(산출)에 대한 관심의
2가지 차원에 기초하여 무관심형(무책임 방임형),
컨트리클럽형(인기형), 과업형(과업지향형), 중도형(관리형),
팀형(단합형, 이상형)의 5가지 리더십 유형 제시

<그림 5-5> 관리격자이론에 의한 리더십 유형



<출처 : 오세영 (2023:284)>

- 무관심형(impooverished management : 1, 1)
두 가지 관심이 다 낮은 점수를 얻은 경우로 과업을 떠맡기거나
일임하는 형 → 사람과 생산 모두에 대해 관심이 낮음, 주어진
역할을 성취하기 위해 최소의 노력을 하며 안일한 사고를 함
- 인기형(country club management : 1, 9)
사람에 대한 관심을 지대하나 생산에 대한 관심은 낮은 유형
→ 부하들이 인간관계가 원활히 이루어지도록 주의를 기울임,
조직은 화기애애한 가운데 작업이 수행됨
- 과업형(task:k management : 9, 1)
생산에 대한 관심은 지대하나 사람에 대한 관심은 낮은 유형
→ 인간적 요소에 되도록 신경을 쓰지 않는 작업조건을 만들어
능률본위로 작업함

- 관리형(middle of the road management : 5, 5)
사람에 대한 관심과 생산에 대한 관심이 중간 수준인 유형
→ 작업성취의 필요성과 직장의 사기가 동시에 균형이
이루어지도록 함, 타협형 리더라고도 함
- 팀형(team management : 9, 9)-이상형 리더 팀형(단합형)
리더 유형이 가장 높은 생산성을 보임 → 이상형 생산에 대한
관심과 사람에 대한 관심이 모두 지대하게 높은 유형 → 인간과
산출 두 가지 모두에 대한 관심이 높은 상호문제 해결형,
클라이언트의 문제해결을 위한 목표를 설정하여 함께 일하는
유형, 조직목표의 달성을 위해 조직과 구성원들의
상호 의존성과 공동체 의식을 강조함으로써 구성원들 간의
신뢰와 존경의 관계가 형성되고, 조직목표달성을 위해
헌신하도록 유도함

2.4. 상황이론(situational theory, contingency theory) : 상황론적 접근

1) 의의

- ① 1960~1980년대 주장된 이론 → 리더는 상황의 산물이기 때문에
상황에 따라 성공적인 리더십 유형이 다르다는 것
- ② 행동이론의 한계의 인식에 따른 새로운 리더십 연구로 등장
- ③ 리더십의 효과성과 유효성을 상황과 연계시키고자 등장
- ④ 리더의 효과성은 상황에 의존하며, 그 결과 동일한 리더라도 어떤
조직이나 상황에 따라 효과적일 수도 있고 그렇지 못할 수도 있다는 것
→ 그 내용은 리더와 조직원의 관계(리더의 매력, 충성심),
업무구조(일반적, 불규칙적), 직위에 수반된 파워(상벌, 공식 권한,
상급자지지) 등
- ⑤ 리더란 상황의 산물이기 때문에 리더십 유형이 다르며, 리더십 효과도
모든 상황에 일률적, 효과적으로 적용되는 것이 아니라는 것

2) 기본관점

- ① 효과적인 리더의 행동이나 특성은 상황변수에 따라 다름을 강조하는
이론
- ② 리더의 권한, 리더가 수행하는 과제의 성격, 부하의 능력과 동기,
외부 환경의 속성 등에 따라 효과적인 리더십이 변화한다고 주장
→ 상황에 따라 유동적
- ③ 상황에 따라 리더의 능력이나 가치가 달리 평가되어야 함
(리더=상황의 산물)

- ④ 특정한 상황에 따라서 효과적인 리더십 유형이 다르고,
성공적인 리더십도 상황에 따라 다를 수 있음을 전제

3) 비판

- ① 리더가 통제할 수 없는 상황의 영향만 너무 강조
- ② 상황변수가 복잡하고 측정의 어려움
- ③ 리더나 부하직원의 기술적 능력이나 변화를 간과함
- ④ 상황요소와 리더유형의 상관관계를 명확히 규명하지 못한 점
- ⑤ 연구에 사용한 측정도구의 불명확성

2.5. 대표적인 연구 : 상황적합이론, 경로-목표이론, 리더십 대체물이론

1) 상황적합이론 : 피들러(Fielder)/LPC 척도개발

- ① 두 가지 리더십 유형
 - 관계지향적 리더 : 상황이 좋을때-구성원과의 관계에 중심을 두는 리더
 - 과업지향적 리더 : 상황이 불리할 때-업무성과 측면에 역점을 두는 리더
 - 세 가지 변수 리더-부하 관계 : 구성원이 리더에 대하여 갖는 신뢰, 믿음, 존경 정도, 리더의 매력을 포함하는 정도
- ② 어떤 상황이나를 판단하여 과업지향적 혹은 관계지향적 리더십 행위 적용
- ③ 연구 결과
 - 과업지향적 리더는 매우 호의적이거나 매우 비호의적인 상황에서 더 높은 성과를 올리는 경향이 있으며, 관계지향적 리더는 회의성이 중간 정도일 때 가장 높은 성과를 올릴 수 있다는 결론을 얻음
- ④ 단점(한계) : 상황적 조건이 복잡하고 측정이 곤란함
- ⑤ 공헌 : 피들러의 상황적합이론은 리더십의 상황적 속성에 직접 주목하여 리더십의 효과성을 분석하고 있는 설명모델로서 후속하는 리더십 연구의 기폭제 역할 인정 받음

2) 허쉬(Hersey)와 블랜차드(Blanchard)의 상황이론

- ① 부하직원의 상황에 주목하여 부하의 능력과 의지에 따라 4가지 차원의 성숙도(과업수행을 위한 추종자의 동기, 책임감 및 능력) 상황을 제시하고 각각에 맞는 리더십(지시형, 제시형, 참여형, 위임형 리더십)을 주장
 - 부하의 업무성숙도라는 상황에 주목하여 효과적인 리더십 유형이 달라짐을 주장

- 부하의 업무성숙도 : 유능한 직원인가 아닌가 의미
→ 목표설정능력, 책임지려는 의사와 노력, 교육과 경험
- 부하의 업무성숙도가 중간 정도라면 부하와의 인간관계를 돈독히 하여 응집력을 키워주는 것이 효과적
- ② 지시형: 부하가 능력도 없고 의지도 없는 경우 → 모든 것을 지시하고 점검해주는 지시형 리더십보다 효과적임, 부하가 매우 무능하다면 야단치면서 강제로라도 일을 시키는 것이 효과적
- ③ 제시형 : 부하가 능력은 없는데 의지만 있는 경우 → 아이디어를 제시해주고 방향을 제시해주는 제시형 리더십이 보다 효과적임
- ④ 참여형 : 부하가 능력은 있는데 의지가 없는 경우 → 참여를 유도해서 부하가 책임감을 느끼게 하고 이를 통해 의지를 성장시킬 수 있게 하는 참여형 리더십이 보다 효과적임
- ⑤ 위임형: 부하가 능력과 의지 모두 있는 경우 → 일을 위임하면서 함께 일해 나가는 위임형 리더십이 보다 효과적임, 부하가 매우 유능한 경우 자율적으로 일하도록 하는 것이 효과적임
- ⑥ 리더십이론 비교

이론	초점	주요 내용	특성
특성이론 1940년대 ~ 1950년대	리더의 자질과 특성 중시	효율적인 리더의 특성 추구	성공적인 리더와 그렇지 못한 리더를 구분할 수 있는 특성이나 특징이 존재
행동이론 1950년대 ~ 1960년대	리더의 행동 중시	리더의 행위 유형 기술	리더의 어떤 행위 유형이 모든 상황에서 언제나 효과적이다. 즉 성공적인 리더와 비성공적인 리더는 그들의 리더십 유형에 의해 결정
상황이론 1970년대 이후)	리더의 상황 중시	리더십 유형과 상황과 관계 기술	모든 상황에 언제나 적합한 유일한 리더십 유형은 없음

출처 : 박차상 · 이경철 · 오세영(2023:295)에서 재구성

3) 경로-목표이론(path-goal theory) : House

- 오하이오 연구(리더십이론)와 Vroom의 기대이론(동기이론)을 결합하여 제시한 이론 : 조직의 구성원들이 목표를 성취할 수 있도록 경로를 만들어주는 것을 강조
- 조직의 목표 성취를 위해 가장 중요한 요인 : 부하 직원의 동기
- 리더의 핵심 역할 : 부하 직원의 동기를 높이는 것

- 하우스의 경로목표이론에 따른 4가지 리더십

① 지시적(수단적) 리더십(directive leadership)

- 도구적 리더십(instrumental leadership) : 과업이 비구조화되어 있어 계획, 조직, 통제와 같은 공식적 활동 강조

② 지원적 리더십(supportive leadership)

- 지지적 리더십 : 과업이 구조화되어 있으나 과업 스트레스가 심하고 지루하여 하급자들의 복지와 안락에 관심을 쓰며 지원적 분위기 조성에 노력하며 구성원들 간에 상호 만족스러운 인간관계 발전을 강조한다.

③ 참여적 리더십(participative leadership)

과업이 구조화되어 있으며 추종자의 업무 성취 욕구가 강하여 하급자들에게 자문을 구하고 그들의 제안을 이끌어 내어 이를 진지하게 고려하며, 하급자들과 정보를 공유한다.

④ 성취지향적 리더십(achievement oriented leadership)

과업이 비구조화되어 있어 도전적인 작업목표를 설정하고 성과를 강조하며 하급자들의 능력 발휘에 대해 높은 기대를 설정함

- 연구 결과

지시적 리더십 행동은 비구조화된 과업에 종사하는 직원들에게 더 효과적이고, 지원적 리더십 행동은 구조화된 일상적 과업을 수행하는 직원들에게 더 효과적이라는 결론을 얻음

- 지시적(수단적, 도구적) 리더십 : 직무내용이 애매한 경우, 능력이나 경험이 부족한 경우 적용

- 지원적 리더십 : 부하의 자신감이 결여되어 있거나 직무가 명확한 경우 적용

- 성취지향적 리더십 : 목표를 분명하게 알 수 없을 경우 적용

- 참여적 리더십 : 부하들의 기대를 높이고 성취감을 자극하려는 경우 적용

⑤ 장점

어떤 상황에서 어떤 유형의 리더가 효과적인가의 이유를 잘 설명하며, 조직이론의 두 중심적 이론인 리더십과 동기 부여이론을 결합시켜주고 있음

⑥ 비판

조직원의 동기 강화를 위한 환경 요인과 리더의 유형 고찰이라는 특징이 있으나 변수들이 많아 검증이 어렵다는 점, 기대이론을 수용하였기에 기대이론의 문제점에 의하여 이 이론도 제약을 받는다는 점

- 하우스의 경로-목표이론은 그림과 같이 훌륭한 리더십이란
하급자들의 성격이나 능력, 그리고 그 집단의 과업과 분위기에
잘 맞을 때 비로소 성립되는 것이지 당초부터 유일무이한 좋은
리더십이 존재하는 것은 아니라는 것을 말해주고 있음

4) 리더십 대체물이론 : Kerr & Jermier

- ① 리더십 행동의 대체물로서 상황변수를 확인하는 연구 시도
- ② 리더십의 영향력을 약화시키는 상황적 측면을 대체물과 장애물의
변수로 설명
 - 대체물(substitutes) 변수 : 리더의 행동을 불필요하게 만드는
상황변수
 - 장애물(neutralizers) 변수 : 리더의 행동의 유효한 기능을
방해하고, 약화·중화시키는 상황변수
- ③ 연구결과
리더의 행동이 상황(부하직원의 특성, 과업의 특성, 조직의 특성)에
따라 제약을 받는다는 입장 밝힘
- ④ 평가 : 리더십연구에 대한 새로운 시각 제공

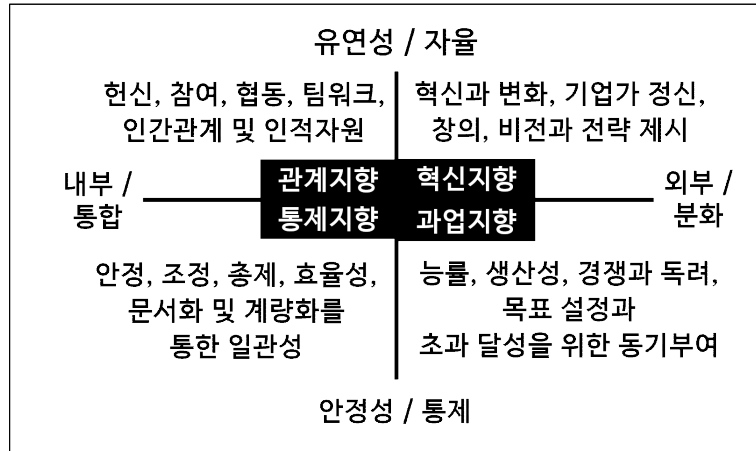
[학습하기 (2교시)]

3. 최근의 리더십 이론

3.1. 경쟁적 가치(competing values) 리더십이론

- ① 통합적 관점을 유지하는 리더십 이론의 하나 → 환경적응, 목적달성,
형태유지, 통합 등의 네 가지 활동이 서로 상반된 가치를 추구한다는 것
- ② 쿼(Quinn, 1988) : 현실의 리더가 취해야 하는 이러한 다중적이고 심지어
모순적인 역할에 주목하면서, 그간의 선행연구들을 모아 리더의 다양한
역할들을 통합적으로 분석해 볼 수 있도록 제시된 리더십에 관한 경쟁가치
분석틀을 제시(Cameron et al. (2006). → 조직문화를 분석하는 틀로 사용

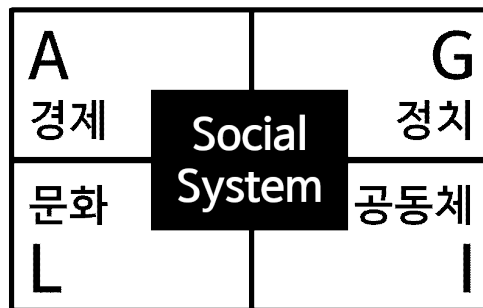
퀸(Quinn, 1988)의 경쟁가치리더십 분석틀



가로축(내부/통합-외부/분화)과, 세로축(유연성/자율)-안정성/통제)을 바탕으로 이를 조합한 네 가지 영역 제시-리더십에 초점

- ③ 파슨즈의 분석적 접근 : 네 가지 영역을 AGIL에 기반한 네 가지 기능을 의미하며 이와 관련되어 다음의 리더십 유형이 필요함을 강조

파슨즈의 AGIL 모형



사회적 시스템은 4계의 분화된 하위체계로 구성되어 있으며 각 하위체계는 특정한 문제의 해결과 관련된 고유의 기능을 수행한다고 주장하였다.

- A(Adaptation) : 환경적응기능 → 생존을 위한 물질적 욕구를 충족시키는 방식과 관련된다. 비전제시가(비전제시형 리더십)
- G(Goal attainment) : 목표달성기능
→ 목표달성가(목표달성형 리더십을 유지하는데 관계한다, 정치는 이 영역에서 핵심적이다.
- I(Integration) : 통합을 나타내며 질서유지에 관계된다, 법적체계와 공동체제도가 이 하위체계와 연관된다.

- L(Latent Pattern maintenance) : 잠재적 유형유지와 긴장관리 사회가 행위의 방향과 목표를 인도해야 할 필요와 관련(문화)

④ 영역에 따라 필요한 리더십의 기술

- 외부지향 : 유연성(비집권적)에 근거한 영역 경계 잇기(확장) 기술
→ 새로운 전달체계의 구축 및 개선, 효과적인 프로그램의 개발 준비, 법률의 영향 분석, 각종 연합회 활용, 언론과의 관계 개발 등에 적용, 혁신가와 중개자 역할 수행
- 내부지향 : 유연성(비집권적)에 근거한 영역 인간관계 기술 → 유능한 직원의 모집과 효과적인 조직 형성, 직원의 문제해결 능력의 개발 등에 적용, 조언자와 촉진자의 역할 수행
- 외부지향 : 통제(집권적)에 근거한 영역 지시(지도, 지휘) 기술 → 생산자와 감독자 역할 수행
- 내부지향 : 통제(집권적)에 근거한 영역 조정 기술 → 점검자와 조정자 역할 수행

⑤ 사회복지조직의 상층 관리자에게 공통적으로 강조되고 있는

리더십 외부지향적-유연성 리더십-서비스 효과성과 정당성 확보, 주위와의 협력 강화, 내부 관리와 혁신 등에서 효과적, 사회복지 조직에서 리더의 효과성을 탐구하기 위해 주목

⑥ 쿼(Quinn)의 리더십이론을 기초로 한 사회복지조직 리더의 역할

유형	리더십 목표	구체적 역할
비전제시가 (비전제시형 리더십)	기관의 변화/적응	<ul style="list-style-type: none"> - 기관 운영과 관련된 외부환경 변화 주시 - 클라이언트/지역사회의 욕구변화 주시 - 기관운영의 새로운 방향모색/혁신적 변화 주도 - 자원, 인력 확보/기관 합법성 유지 - 클라이언트 옹호/정책개발 참여
목표달성가 (목표달성형 리더십)	기관 생산력 극대화	<ul style="list-style-type: none"> - 기관활동의 목표달성 및 결과 중시 - 목표 달성을 위한 우선순위 제시 - 클라이언트/지역사회의 욕구변화에 대처하기 위한 기관활동 제시 - 중앙집권적 관리를 통한 생산력 극대화
분석가 (분석형 리더십)	기관 활동 지속적 향상	<ul style="list-style-type: none"> - 기관서비스/프로그램 실행에 대한 이론적·기술적 지식 확보 - 기관서비스/프로그램 집행 상황에 대한 면밀한 분석 - 기관활동의 내부 규정 강조 - 기관활동을 위한 효율적 전문인력 배치

동기부여가 (동기부여형 리더십)	기관 구성원 관계 강화	<ul style="list-style-type: none"> - 구성원 협동심 및 팀워크 강조/고양 - 구성원, 일선 워커의 자율권 극대화 - 구성원, 일선 워커의 동기 고양 - 전문직 간의 의견 조정/팀워크 고양 - 기관인력(자원봉사자 포함)의 효율적 관리
-------------------------	-----------------------	--

3.2. 변혁적(변환적) 리더십(transformative leadership)

1) 의의

- ① 번즈의 저서 리더십(1978)에서 사용되면서 등장 → 부하들과 함께 조직의 목적을 공유하며 창조적 리더를 위해 권력을 사용하는 리더라는 의미
- ② 조직의 혁신을 위한 리더의 역할에 주목하고 조직 외부로 눈을 돌려 기관 자체를 변혁하기 위한 대응
- ③ 변혁적 리더십
조직의 노선과 문화를 변동시키려고 노력하는 변화 추구적·개혁적 리더십 → 고차원의 도덕적 가치와 이상에 호소하여 개인의 의식을 변화시키려는 리더십
- ④ 변혁적 리더십은 환경의 변화에 대응하여 새로운 비전, 조직 문화, 규범을 창출하고, 그것이 새로운 현실이 되도록 적절한 지지를 확보하는 등 조직의 변화를 주도하는 리더의 활동을 강조함

2) 변혁적 리더십의 행태 : 변혁적 리더의 자질

- ① 환경변화의 민감한 대처, 리더 스스로 자신의 이미지 관리에 능통
- ② 모험과 도전의 수행, 인습과 관행 거부, 스스로 위험 감수
- ③ 신념과 이상에 대한 확신, 존경과 신뢰, 카리스마
- ④ 조직성원에 대한 신뢰감의 제시 및 부하들에게 전적으로 신뢰감 획득
- ⑤ 조직변화의 필요성 감지, 미래 비전 제시, 비전 전달능력 보유, 비전을 통한 단결능력 보유

<거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교>

특성	거래적 리더십	변혁적 리더십
목적	현상 유지, 안정 지향적	현상 변화, 변동 지향적
활동	규정 및 규칙 선호, 단기적	변환적 시도 도전 장기적
보상 (승진, 인정, 기회)	개인적, 즉각적·가시적 보상	비개인적 자아실현으로 보상

출처 : Shortell & Kaluzny(1994:99); 김형식 외(2007:341)에서 재인용

3.3. 서번트 리더십(Servant Leadership) : 섬김 리더십

- ① 현장 실무자에게 권한과 책임을 위임하고, 업무를 잘 수행할 수 있도록 지원해주는 섬김리더십 → 타인을 위한 봉사에 초점을 두고 종사자와 고객의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십
- ② 기관 내부의 신뢰 기반은 함께 일하는 구성원들과의 관계의 질을 반영하므로 가장 중요
- ③ 신뢰가 높을수록 상하 간 및 구성원들 간의 협력수준 높아짐
- ④ 신뢰가 낮을수록 리더십의 위기 초래
- ⑤ 관리자가 부하들로부터 신뢰를 얻지 못하면 자발적 몰입과 협력을 얻을 수 없음
- ⑥ 가장 중요한 리더십 덕목 : 섬김과 봉사 강조 → 부하를 섬기고 봉사해야 한다는 생각
- ⑦ 지식기반 사회의 복지조직 관리에 필요한 리더십 : 사회복지기관은 고도의 전문성이 요구되는 질 높은 서비스 전달
- ⑧ 주요 특징
 - 리더로서 자신을 서번트 또는 지원자로 인식
 - 사람이 조직에서 가장 가치 있는 자원이라고 인식
 - 늘 학습하는 태도 유지
 - 먼저 경청하고 설득과 대화로 업무 추진
 - 조직이 커뮤니티를 형성하도록 도움
 - 권한위임을 통해 리더십 공유
- ⑨ 서번트 리더십 발휘 조건(서번트 리더의 조건)
 - 자기중심적 가치관의 배제와 스스로에 대한 성찰 필요
 - 부하들의 노력에 대한 감사 표시
 - 리더의 조직 공유가치 솔선수범
 - 인재육성을 위한 노력
 - 조력자이면서 구성원들이 보지 못하는 미래를 보고 비전을 보여줄 수 있는 능력 보유
 - 구성원들 간의 합의를 이끌어 내기 위해 의견을 조율하는 역할 필요
 - 구성원들이 잠재력을 발휘하도록 도와주고 이끌어 주는 역할 필요

3.4. 카리스마 리더십이론

- ① Marx Weber
카리스마적 리더 개념 제시(1920년대) 후 1980년대 심리학자들에 의해 연구

- ② 리더의 특출한 능력과 성격에 의해 구성원들의 강한 헌신과 리더와의 일체화를 이끌어 내는 리더십 → 리더가 독특하고 위대한 특징을 타고나면서부터 가지고 있다는 부하들의 자각에 근거하여 정의
- ③ 카리스마 리더
초인적이거나 평범한 사람과는 구별되는 특출한 능력을 가진 사람
→ 비전 제시, 비전달성을 위한 열정과 자기희생, 자신감 표출, 조직구성원들의 동기유발과 신뢰 및 능력향상 촉진, 비전에 내재된 가치를 강조하는 상징적 행동수행
- ④ 카리스마 리더십의 특성
 - 리더의 특성 : 부하에게 비전 제시, 비전전달능력 보유, 부하들로부터 신뢰, 개인적인 매력 보유
 - 부하의 특성 : 리더에 대한 강한 애정, 리더의 권위에 순종, 리더의 비전에 대한 높은 기대감, 리더의 개인적인 매력 수용
 - 상황의 특성 : 사람들이 위기의식을 느낄 경우, 업무처리에 소속 구성원 간의 상호의존도가 높을 경우 → 카리스마 리더가 될 가능성이 높음

3.5. 코칭리더십

조직에서 개인보다 팀을 강조하고 팀의 필요성이 점차 높아지고 있기 때문에 구성원 개개인의 능력 향상보다 팀원들의 상호교류와 네트워크, 그리고 구성원의 능력개발을 이끌어 내는 리더십 행동이 강조되고 있다. 리더는 스포츠팀의 코치처럼 행동해야 한다는 소이 코칭리더십이 강조되고 있다(임창희, 2007:411-412).

3.6. 리더십의 관리적 수준

1) 최고 관리층의 리더십(upper-level leadership)

① 최고 관리층

사회정책을 사회복지행정으로 전환하고 필요한 재정을 획득하며 정치적 지지를 얻어내는 책임을 지고 있는 계층(사회복지조직을 이끌어 나갈 전반적인 책임을 지고 있는 사람들) → 조직 외부의 다양한 이익집단과 지역사회와 상호연관성을 가져야 하며 조직 내·외부 환경의 변화에도 적절히 적응하여 조직을 이끌어 나가야 함

② 최고 관리층의 역할(과업)

내부운동을 지시하고 조정하고, 조직 외부 환경과의 관계를 확립하는 것

- ③ 최고 관리층이 가져야 할 리더십 기술 : 기념적(의사결정) 기술
 - 조직의 기본적인 임무 설정
 - 외부의 이해관계 집단과 교섭하고 중재하여 조직의 정체성 확립
 - 임무 수행을 위한 서비스 기술의 선정
 - 내부 구조를 발전시키고 유지
 - 변화와 혁신을 주도하고 수행

2) 중간 관리층의 리더십(middle-level leadership)

- ① 중간 관리층

조직의 주요한 프로그램 부서를 책임지고 있는 계층 → 최고 관리층의 지시를 구체적인 프로그램으로 전환하고 필요한 인적·물적 자원을 확보하고 프로그램을 관리, 감독, 조정, 평가하는 일 담당
- ② 중간 관리층의 역할

최고 관리층의 지시를 전달하고 하위 관리층의 욕구나 관심사를 대변하는 중재역할을 해야 하므로 매우 중요한 입장에 서게 되며, 동등한 위치의 다른 부서의 중간 관리층과도 수평적인 의사소통을 해야 하는 책임을 가짐
- ③ 중간 관리층이 가져야 할 리더십 기술 : 연결쇠 기능과 인간 관계 기술
 - 수직적·수평적 연결자(연결쇠)로서의 기술
 - 직원들의 욕구를 조직의 목표에 통합시키는 인간관계 기술

3) 하위 관리층(지도감독층)의 리더십(lower-level leadership)

- ① 하위 관리층

일선 사회복지사들과 접촉하고 지도·감독하는 슈퍼바이저 계층
→ 일선 요원들의 프로그램 수행을 감독하고 업무를 위임하거나 분담하고 일선 요원들에게 충고와 지침을 제공하고 부족한 지식과 기술을 지적해주며 개인적인 성과를 평가함
- ② 하위 관리층의 역할

단위 감독자, 팀 리더의 역할을 수행하는 슈퍼바이저들은 일선 요원들과 일상적으로 긴밀한 관계를 맺고 있는 특징을 가지고 있으며 직접적인 서비스 분야의 전문적인 기술을 가지고 있어야 하며 중간 관리층과 일선요원 간의 원활한 의사소통을 위한 연결고리로서 역할을 수행
- ③ 하위 관리층이 가져야 할 리더십 기술 : 전문적 기술과 형평성 유지 기술
 - 전문적 기술 : 슈퍼바이저가 직원과 자원을 효율적으로 사용하도록 도움을 주는 기술(실천과 관련된 관리기술과 지식) → 일선 요원들

의 업무를 조직화하고 조정하는데 도움

- 형성성 유지 기술 : 승진과 보상을 위해 윗사람에게 아첨하고 비판을 하지 않음으로써 윗사람을 위협하지 않는 등의 공평을 가져오려는 슈퍼바이저의 책임(공평에 대한 관심)
- 일선 요원들의 동기부여 및 조직의 일체감을 발전시키는데 필요함

3.7. 사회복지 조직에서 리더십의 필요성

- ① 구성원들이 규칙과 규정을 준수하도록 동기 부여

사회복지전문가의 자율성과 통제성 사이에는 갈등과 긴장이 발생할 수 있으며, 이로 인해 구성원들이 조직의 규칙과 규정을 준수할 수 있는 동기를 유발하도록 하는 리더십이 필요함

- ② 환경의 변화에 대응하기 위함

사회복지조직과 관련 있는 이익집단이나 지역사회와 관련된 환경적 압력이 증가하고 있으며 이에 대응할 리더십이 필요함

- ③ 조직의 내부적 변화를 조직에 통합될 수 있도록 하기 위함

사회복지 서비스 제공에 있어서 새로운 기술의 도입이나 새로운 직원의 채용과 같이 구조적인 변화가 조직에 통합될 수 있도록 리더십이 필요함

- ④ 조직의 목표와 구성원 목표의 일치를 유도하기 위함

조직의 목표와 개인의 목표는 다를 수 있으며 사회복지행정 책임자는 최대한 이들의 일치를 유도하는데 리더십을 발휘해야 함

제5주차 2차시	
강의주제	사회복지조직의 조직문화
<div>학습 목표</div>	1. 조직문화의 의미, 개념 및 기능을 설명할 수 있다. 2. 다양한 조직문화의 유형 및 모형의 특성을 설명할 수 있다. 3. 조직문화의 개발과 관리에 대해 설명할 수 있다. 4. 사회복지조직문화 형성 및 조직문화의 효과성에 대해 구체적으로 설명할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 조직문화의 개념, 기능 및 유형 2. 조직문화의 개발과 관리 3. 사회복지조직과 문화 및 효과성

[학습하기 (1교시)]

1. 조직문화의 개념, 기능 및 유형

- 조직구성원이 조직생활을 통하여 학습하고 공유하며, 전수하는 신념, 규범, 관행으로써 조직구성원들의 생각과 의사결정 및 행동에 방향과 힘을 주는 것
(출처 : 한국기업교육학회, 「HRD 용어사전」, 중앙경제 (2010))
- 조직문화는 구성원들의 가치관, 신념, 그리고 원칙들의 총합을 나타내는 것으로써, 조직의 역사, 제품, 시장, 기술, 전략, 구성원들의 성격, 경영 스타일, 그리고 소속 국가의 문화 같은 요소들의 영향을 받는다.
조직문화에는 조직의 비전, 가치관, 규범, 체계, 상징, 언어, 전제, 환경, 위치, 신념, 그리고 습관 등이 포함된다.

* 출처 : 데이비드 니들, 「Business in Context」, Cengage Learning Business Press (2004)

1.1. 조직문화의 의미

- ① 사회집단은 각각의 독자적 특징과 개성이 있으며, 조직의 특징을 알 수 있는 기준으로서의 지표라고 할 수 있는 집단성이 존재
- ② 개인에게는 개성이 있고, 사회에는 문화가 있듯이 조직에도 독특한 집단성인 조직문화가 존재하며 문화란 가치, 규범, 신념 등과 행동양식 및 물질적 대상과의 복합에 의해 형성되는 것

- ③ 조직문화(Organizational Culture)란 조직 구성원들에게서 뚜렷하게 나타나는 가치나 규범, 신념체계이며 조직 구성원의 가치관과 사고방식, 그리고 행동양식을 결정하는 기본요소임
- ④ 조직문화의 개념은 조직체를 사회적 관심과 비공식조직체 관점에서 보기 시작한 것은 호손공장 실험(Hawthorne experiment) 이후부터임
- ⑤ 호프스테드(Hofstede) : 조직문화라는 말은 처음 1960년대에 분위기(climate)의 동의어로 사용
- ⑥ 1970년대에 만들어진 기업문화(Corporate Culture)라는 용어가 1982년 딜과 케네디(Deal & Kennedy)가 지은 기업문화라는 책이 미국에서 나오면서 널리 유행
- ⑦ 1982년 피터스와 워터맨(Peters & Waterman)이 지은 우월성의 추구(In search of Excellence)가 출판됨으로써 일상적으로 사용

1.2. 조직문화의 개념

<학자들이 사용하는 조직문화에 대한 개념 정의>

- **문화순수주의자의 견해** : 조직구성원들의 마음속에 공유되어 있는 것에 기초한 것으로 공유된 관념과 의미에 초점을 둔 것으로서 조직문화란 **이해와 설명의 대상**이지 관리나 변화의 대상이 될 수 없다고 주장
- **문화응용주의자의 견해** : 직접 관찰할 수 있는 것으로 사회적으로 전달되는 말과 행동의 유형, 도구와 같은 실제적인 항목들에 초점을 둔 것으로서 문화란 조직활동의 산물이며 이에 의해 조직의 성과가 영향을 받는다고 가정하기 때문에 체계적으로 관리하는 것이 중요하다고 보는 관점

<학자별 조직문화 관련 개념>

학자	개념 정의
Krech	인간의 문화란 인간행위의 뚜렷한 양식의 형태와 기초가 되는 규제적인 신념, 가치, 규범과 전통, 전제로 구성
Ouchi	조직문화를 결정하는 조직의 가치관, 신조 및 조직 내에서 행동패턴을 규정하는 기준
Hatch	조직구성원들이 집단적으로 공유하는 조직행동의 기본전제로 조직의 가치와 신념, 규범, 관습 및 행동양식

Schein	조직문화란 조직체 또는 집단이 내외 환경과의 적응 및 통합과정에 적용하는 기본전제로서 조직 구성원의 가치관과 사고방식 그리고 지배하는 기본 요소
Hofstede (1984)	특정 조직구성원들이 공유하는 가치관 · 이념 · 신념 · 관습 · 지식 · 기술 · 상징물 등을 포함하는 종합적인 개념
Schein(1992)	새로운 구성원에게 전수되는 공유된 가정
Goffe & Jones (2000)	널리 공유되는 가치 · 상징 · 행위 · 가정들로 구성되며, 조직 내에서 업무가 처리되는 방식
김영재(1999)	개인적인 고유특성(성격 · 인격)으로 타인과 공유되지 않으며, 특정 집단의 구성원들에게 공유된 것으로 다른 집단과 구별되며 모든 사람에게 공유된 인체생물학적 시스템
도운섭(1999)	조직 내의 공유된 신념가치가 무의식적으로 오랫동안 작용해서 조직외부에 대한 적응과 내부의 통합문제에 중요한 영향을 미치게 되는 요소
문대성 천길명 (2001)	조직구성원 모두에게 당연한 것으로 받아들이는 보편적이 가치체계
황성철(2003)	조직구성원에 의해서 공유되는 신념과 기대를 포함하고 조직의 상징물과 환경을 지각하는 독특한 방식을 나타내 주며 아울러 조직 내의 규범역할 가치를 형성하는 것

- ① 조직문화 개발에 있어서도 체계적인 접근과 방법이 아직 구체화되지 않아 개념 정의도 다양
 - ③ 조직문화는 조직 구성원들이 동시에 집단적으로 공유하고 있는 것이고 구성원의 행동과 조직 전체 행동의 기본전제로서 작용하는 조직체 고유의 가치관, 신념, 규범, 관습, 행동양식 등 모두를 포함하는 거시적이고 복합적인 개념
- ▶ 사회복지조직에 따른 집단성을 갖추어 각각의 독특한 문화를 형성하기 위한 노력
- 사회복지조직별 클라이언트의 자격을 구체화하여 그 참여율을 높이고, 클라이언트가 사회복지시설과 서비스를 지속적으로 활용하여 그 질을 높여야 함
 - 사회복지조직의 개방성과 유연성을 갖게 함으로써 클라이언트에게 상호작용이 이루어져 자주적이고 독립적인 삶을 영위하는데

- 전문적 · 지시적 · 재정적 지원이 동시에 이루어져야 함
- 사회복지조직의 지위와 역할 분담을 명확하게 하여 조직의 규범을 만들고, 구성원과 클라이언트가 협력하여 동료의식과 응집력을 높여야 함
- 사회복지조직의 계층적 특징을 파악하여 그에 대응하는 사회복지 프로그램 개발과 적용으로 계층별 복지수준을 향상시켜야 함

1.3. 조직문화의 기능

- ① 구성원들에게 자신이 속한 조직은 어떤 조직인지 그리고 그 안에서 어떻게 행동해야 하는가에 대한 깊은 이해
- ② 조직의 최고 자산인 인적자원에 대하여 이들을 직접적인 관리방법으로 관리하는 것과 더불어 문화라는 간접적인 관리방법으로 관리하는 것은 조직의 유효성을 제고하는데 기여
- ③ 강력한 조직문화는 구성원들로 하여금 조직이 그들에게 무엇을 요구하는지, 어떻게 행동해야 할지를 알려주는 기능을 가짐
- ④ 조직 내적인 측면에서 구성원들이 조직의 정체성을 공유하게 하면서 조직 내에서의 의사소통방식 · 의사결정방식 · 과업수행 방식에 대한 영향력을 통해 고객을 처리하는 방식, 경쟁자에 대응하는 방식 등의 환경과의 상호작용에 영향을 줌
- ⑤ 내적 통합과정을 통해 그리고 환경대응방식을 통해 최종적으로는 조직성장에 유효한 영향을 미치게 됨
- ⑥ 조직문화의 순기능
 - 조직의 경계를 설정해 주는 역할 수행
 - 조직구성원들에게 정체성 제공
 - 구성원들이 자기의 개인적 이익보다 고차원적인 이익을 위해서 헌신하도록 함
 - 사회체계의 안정성 증진
 - 구성원들의 태도와 행동을 지도하고 조성하며 의미 형성 및 통제 메커니즘으로서의 기능 발휘
 - 공유된 이해를 갖게 해서 의사소통을 원활하게 하고 불확실성 속에서도 실행을 보다 원활하게 함
 - 문화의 코드를 통해 조직의 공식화를 견고하게 구성
- ⑦ 조직문화의 역기능
 - 공유가치가 조직효율성을 촉진시키는 가치들과 조화를 이루지 못할 경우 부담이 됨
 - 혁신에 대한 제약조건이 될 수 있음

- 공유신념과 가치가 조직 및 그 구성원들의 필요와 욕구에 부합하지 않을 때는 비능률적인 결과 초래

1.4. 조직문화의 유형

- ① 조직문화는 여러 문화의 구성요소들이 다차원적으로 결합·형성된 하나의 패러다임으로 볼 수 있음
- ② 조직문화는 조직이 목적달성을 추구하면서 성장·발전해 나가는 과정에서 오랜 기간에 걸쳐 형성
- ③ 특정 조직의 문화적 특성을 설명하거나 또는 여러 조직의 문화적 특성을 비교하기 위해, 그리고 이러한 문화특성과 여러 조직변수 및 조직성과 간의 관계를 파악하기 위해서 학자들은 조직문화를 몇 가지 특징적인 유형으로 분류하려는 노력을 기울여 왔음
 - 유형분류를 통한 연구의 핵심은 모든 조직에 적용되는 관계를 발견하기 보다는 독특하고 내적으로 일관된 유형의 조직들을 분류함으로써 조직현상에 대한 이해를 증가
 - 무엇보다도 조직문화를 중심으로 최근 조직의 제 문제를 연구하려고 할 때 몇 가지 유형으로 고찰하는 것이 편리하기 때문
- ④ 최근에 조직문화를 유형화하고 이를 조직효과성과 연결하여 실증적으로 검토하는 연구가 활발하게 이루어지고 있는데, 이는 조직 문화와 조직성과 간의 관계를 실증적으로 분석하는데 조직문화 유형화가 유용하며, 관련 현상을 체계적·통합적으로 설명하는데에도 효과적이기 때문
- ⑤ 학자별 조직문화 유형

학자	조직문화 유형구분	분류차원
Harrison(1972)	① 역할문화 ② 성취문화 ③ 권력문화 ④ 지원문화	이념적 지향
Handy(1978)	① 클럽문화 ② 역할문화 ③ 과업문화 ④ 실존문화	이념적 지향
Ouchi(1980)	① 시장문화 ② 관료제 문화 ③ 동아리(clan)	거래비용 관점

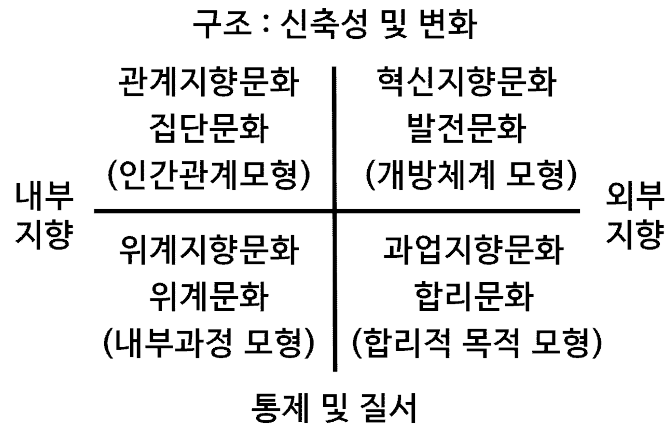
Deal & Kennedy (1982)	① 과정문화 ② 저위험 · 급환류(work hard/play hard) 문화 ③ 고위험 · 완환류 문화(bet-your-company) ④ 고위험 · 급환류 문화(tough-guy macho)	위험의 정도와 결과에 대한 환류의 속도
Sethia & Von Glinow(1985)	① 냉담문화 ② 배려문화 ③ 엄격문화 ④ 통합문화	구성원 배려와 실적에 관심
Emest(1985)	① 상호 작용문화 ② 통합적 문화 ③ 체계적 문화 ④ 기업가적 문화	행동차원과 인간차원
Quinn & Kimberly (1984) Cameron & Quinn (1999)	① 집단문화 ② 개발문화 ③ 합리문화 ④ 위계문화	신축성-안정성차원과 내부-외부지향차원
Wiener(1988)	① 기능 · 전통문화 ② 기능 · 카리스마 문화 ③ 우월 · 전통문화 ④ 우월 · 카리스마 문화	가치관의 초점과 원천
Denison(1990)	① 적응성 문화 ② 사명문화 ③ 몰입문화 ④ 일관성 문화	준거의 초점과 변화추구 정도
서인덕(1986)	① 합리적 문화 ② 진취적 문화 ③ 친화적 문화 ④ 보전적 문화	조직구성원의 행동특성과 현실 지각

⑥ Kimberly와 Quinn의 경쟁가치 모형

- Kimberly와 Quinn(1999)의 경쟁가치모형(competing value model : CVM)
조직문화 유형 가운데 가장 대표적인 모델로 활용

- 조직문화 유형
조직관리 측면이 유연한지 아니면 통제적인지, 조직을 보는 관점이 내부지향적(미시적)인지 아니면 외부지향적(거시적) 인지를 기준으로 구분
- 신축성 · 재량성 · 역동성을 강조하는 차원과 안정성 · 통제 · 질서를 강조하는 차원 그리고 부지향 · 통합 · 협동을 강조하는 차원과 외부지향 · 문화 · 경쟁을 강조하는 차원 등 두 가지 차원을 축으로 하여 어떤 측면을 강조하는가에 따라 표와 같이 집단문화 · 개발문화 · 위계문화 · 합리문화로 분류

<그림 5-6> 경쟁가치모형과 네 가지 조직문화유형



- 경쟁가치모형(competing value model : CVM)의 조직 문화유형
 - 가. 집단문화 : 신축성과 조직내부지향을 특징으로 하는 문화로서 신뢰, 단결 및 팀워크, 인적자원개발 등의 가치를 중시하며 인간적이고 가족적인 분위기를 창출하는 것을 중시
 - 나. 개발문화 : 신축성과 변화, 외부환경지향을 특징으로 하여 외부환경에 대한 적응 · 혁신 · 성장 · 창의성 · 모험심, 외부환경으로부터의 자원획득 등의 가치를 중시
 - 다. 위계문화 : 통제와 조직내부지향을 특징으로 하는 문화로서, 안정적 기반 위에서 내부통합 및 조정, 효율성 등의 가치를 강조하며, 분명한 위계질서와 명령, 공식적인 절차와 규칙을 중시
 - 라. 합리문화 : 통제와 외부환경지향을 특징으로 생산성 · 합리성 · 경쟁력 등의 가치를 강조하고 효율적인 과업수행과 합리적인 목표달성을 중시하는 문화

- ▶ 네 가지 조직문화 유형은 양립불가능하고 배타적인 것이 아니라 이념형(ideal type)에 불과하며, 현실적으로 어떠한 조직이라도 그 문화는 여러 유형들이 결합된 복합형태를 이루고 있음

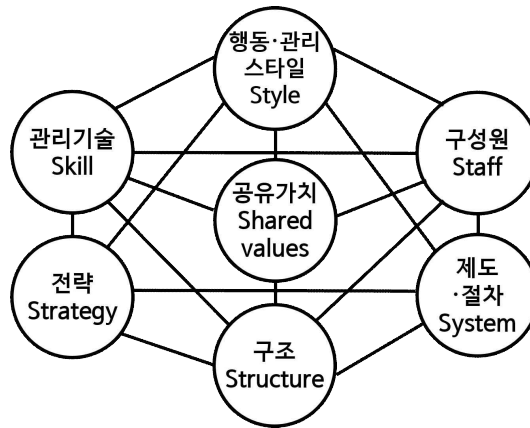
- 조직문화 유형의 특징

구분	집단문화	개발문화	위계문화	합리문화
조직 목적	집단유지	다양한 목적	규정의 집행	목표추구
가치관	집단보존, 친밀감, 신뢰, 귀속의식	환경적응, 창의성, 성장, 자원획득	내부조직의 논리, 안정성, 규칙실행	잘 규정된 목표의 추구와 달성
의사 결정	합의, 후원	통찰력, 적응성	보수적, 문서	효율, 결정성
동기 부여	애착, 집단응집성, 멤버십	성장, 자극, 창의성, 다양성	안전, 질서, 규율 규칙	경쟁, 결정된 목표 달성
리더십	참여적, 사려 깊음, 지원적	이상적, 창의적, 모험지향적	보수적, 기술적 문제에 관심	지시적, 목표지향적, 기능적

1.5. 조직진단 7S 모형

1) Pascale과 Peters의 7S 모형

- ① Pascale과 Athos(1981:78-84), 그리고 Peters와 Waterman(1982:8-12)은 일본조직과 미국우수조직의 조직문화연구에서 제시된 조직문화를 구성하는 공유가치, 전략·조직구조·제도·구성원·관리기술·리더십스타일 등의 요소들이 모두 S자로 시작되므로 7S모형으로 명명
- ② 이러한 구성요소는 상호 연결성과 의존성이 높을수록 독특하고 뚜렷한 조직문화를 발현시키는데, 바람직한 조직문화의 개발은 이들 7가지 요소를 상황 적합적으로 개발함으로써 달성된다는 것



2) 딜(Deal)과 케네디(Kennedy)

① 조직체 환경 (정부영향력 vs 법인영향력)

조직문화에 가장 많은 영향을 미치는 외적 요소로서, 기업체 조직의 경우 시장에서 직면하는 상황은 제품, 경쟁회사, 고객, 기술, 정부의 영향력 등에 따라 조직체는 이에 적합한 조직문화를 형성해 나감

② 기본가치(신념)

구성원 행동의 기본 전제와 전체 조직체 행동에 직접적인 영향을 주는 조직의 기본적인 사고방식이나 신념으로서 조직문화의 핵심을 이루고 있음

③ 중심인물(창업자나 전문경영자)

조직체의 기본 가치를 확립하는데에는 오랜 기간을 통하여 중심적 역할을 해온 인물들로서, 이들은 주로 그 기업체의 창업자나 전문경영자 등

④ 의례와 의식(규칙적으로 지켜나가는 관습 : 회의 진행 방식, 보고방식)

조직 내의 일상생활에서 체계적으로 또는 행사로서 행해지는 관례로서 업무를 수행하는데 있어서 모든 구성원들이 규칙적으로 지켜나가는 관습 또는 행동을 의미

⑤ 문화적 네트워크 (비공식적 의사소통수단)

중심인물의 친근자 또는 그들을 추종하는 조직 구성원들로 구성되며, 비공식적이지만 조직 내에서 중요한 의사소통 수단으로서 조직의 가치와 중심인물, 신화의 전달매체로서의 역할 수행

⑥ 문화적 네트워크를 효과적으로 잘 이용할 때 조직문화의 형성에

유리하게 작용할 것임

3) 해리슨(Harrison)의 조직문화

① 역할문화(role culture)

조직 내 각자 직위에 있는 사람들이 수행하도록 기대에 대한 조화를 강조하며, 주요 가치관은 합리성을 중요시

② 성취문화(achievement culture)

규칙에 적합화하기보다는 직무 자체에 관심을 갖고 직무수행에 초점

③ 권력문화(power culture)

전통적인 가족 공동소유의 기업형태로서 가부장적 지위의 리더에 의하여 구성원이 지배·감독되며 리더의 권한에 복종하고 추종하는 관습에 따라 조직의 활동은 상대적으로 제한되어 있으나 안정된 사회적 질서가 존재하는데 리더십은 권한, 정당성, 가부장적 덕목에 바탕을 둠

④ 지원문화(support culture)

구성원에게 상호 협조, 귀속의식, 연관성 등 대인관계의 원활화를 통하여 만족도를 높이고 구성원이 조직에 개인적 이해관계를 맺도록 하여 진실한 구성원으로서의 소속감과 조직몰입(organization commitment)을 갖도록 함

4) 핸디(Handy)의 조직문화

① 핸디(Handy)는 조직문화란 정확하게 정의를 내릴 수 있는 것이 아니라 다만 인식할 수 있는 것이기 때문에 그 어떤 형태이든 그 자체가 좋고 나쁜 것이 아니라 그 환경에 합당한지 아닌지가 중요한 문제라고 주장

② 핸디는 해리슨(Harrison)의 조직문화 유형을 표와 같이 클럽문화(club culture-zeus), 역할문화(role culture-apollo), 과업문화(task culture-athena), 실존문화(existential culture-dionysus) 등으로 구체화시킴

<해리슨과 핸디의 문화유형 비교>

해리슨의 문화유형	권력문화	역할문화	성취문화	지원문화
핸디의 문화유형	클럽문화	역할문화	과업문화	실존문화
문화유형의 특성	친화와 신뢰를 바탕으로 감정 이입을 통한 의사소통 개인 차이 인정, 비합리적, 자비로운 권력, 신속성	질서와 규칙, 개인특성 무시, 합리적·논리적, 안정성, 예측성, 표준화, 구조화	문제해결 지향, 권한 분산, 전문성, 창의성, 다양성	조직에 우선하는 인간의 중요성, 합의에 의한 의사결정, 리더의 존재 불인정

각 문화유형의 예시적 산업 및 기업형태	소기업 투자은행, 중개업, 정치집단, 초창기 기업	관료조직, 보험회사, 상업은행	컨설팅 회사, 기술 집약 산업	전문직(의사, 변호사), 대학연구 개발 부서
-----------------------------------	---	------------------------	------------------------	-----------------------------------

출처 : 신복기 · 박경일 · 이명현 (2013: 139)

[학습하기 (2교시)]

2. 조직문화 개발과 관리

2.1. 조직문화의 중요성

- ① 조직문화는 왜 중요한가?
조직문화가 조직 속에서 다양한 기능을 수행하기 때문이며 문화가 가지고 있는 상징적 역할에 힘입어 조직 구성원들을 변화시키는 변형 능력(transformative potential)을 갖고 있기 때문
- ② 조직문화가 조직의 어떠한 측면에 영향을 미치는가?
 - 조직문화는 조직 내의 여러 과정에 영향을 미치는데 조직 내에서 과업을 수행하는 과정에는 일반적으로 관행이라는 것이 발생하게 되는데, 조직문화가 이러한 관행에 결정적인 영향을 미치고, 관행에 의해 조직 내의 의사결정이 이루어지기도 함
 - 조직이 통합을 시도하는 경우에도 조직문화의 중요성 부각
 - 조직문화는 조직의 정책 및 전략 과정에 영향을 미침
 - 결국 조직문화는 조직의 성과와 관련
- ③ 조직문화는 조직이 처한 환경, 수행하는 주요 과업, 사용하는 주요 기술 등에 의해 적합한 조직문화가 결정
- ④ 일반적으로 환경이 동태적으로 변화하고, 과업의 구조가 낮으며, 기술이 복잡한 조직에서는 적응적 중심의 조직문화가 적합
- ⑤ 환경이 안정되고, 과업이 표준화되어 있으며, 단순한 기술이 사용되는 조직에서는 일관성 중심의 조직문화가 적합
- ⑥ 조직문화는 목표가 명확하여야 하는데 목표를 효과적으로 달성하기 위한 목표 달성 충족 요건
 - 목표와 달성 계획 명백
 - 조직원의 강한 목표 달성 의욕이 강하고 달성 방법의 합의
 - 조직원 상호 간 신뢰하며 의사소통이 원활
 - 목표 달성을 위한 자원 확보와 활용 용이
 - 부서별 역할 분담의 만족도와 인재 배치에 적재적소원칙 중요

- 조직원의 자긍심 · 사명감 · 책임감이 요구

2.2. 조직문화 개발과 관리

- ① 조직문화를 성공적으로 개발한 기업들이 지닌 공통적인 요소
 - 우수기업들은 조직구성원들이 성과지향적인 문화가치를 갖고 있음
 - 우수기업들의 창업주와 경영자 및 최고 경영층 등 기업체 내 중심인물들의 역할이 기업문화의 성공적인 개발에 중요한 요인이 있음
 - 우수기업의 조직 구성원들은 모두가 기업체의 문화망을 형성 하면서 제각기 기업문화 개발의 역할을 하고 있음
 - 변화 담당자들의 개입역할에도 기업문화 개발의 성패에 중요한 역할을 하고 있음
- ② 조직문화는 조직구성원의 행동과 조직분위기에 중요한 요소로 작용하면서 조직체 성과에 많은 영향을 주고 있음
- ③ 우리나라의 사회복지조직도 전통적인 사회복지조직의 상황적 요건을 고려하여 한국적 사회복지조직의 문화를 개발, 장기적으로 건전한 복지문화를 구축해 나가야 할 필요성 제기
- ④ 미어즈(Meares, 1986:48)의 이상적인 조직

구성원의 기대를 창조하여 충족시키고, 바람직한 가치와 신념이 커뮤니케이션 되고 상호의존성과 신뢰성이 상호존중을 촉진하며, 리더십을 강화하여 유리한 지휘와 전략을 지원하며 구성원 개인들의 의견을 자유롭게 교환할 수 있도록 하는 조직으로 보고 이러한 환경이 조정되어야 한다고 강조
- ⑤ 바람직한 조직문화는 불변하는 것이 아니라 조직이 직면한 상황에 따라 개선되거나 새롭게 변화시켜 나가야 함
- ⑥ 조직문화를 창조적으로 개발해 나가기 위해서 고려해야 할 내용
 - 판단과 행동의 지표로서 조직구성원을 대상으로 학습촉진과 의사결정을 신속화해야 함
 - 정보전달의 과정을 간소화해 공적인 정보전달이나 통제부담을 경감시킴
 - 조직구성원 개인의 동기부여를 위해서 평가기준의 명확화와 노력해야 할 목표를 분명하게 설정하게 함

2.3. 조직문화의 형성과 확대 · 변화과정

1) 조직문화 형성

- ① 조직문화의 형성과 관련해서 가장 중요한 요소는 조직설립자 혹은 최고경영자의 경영이념과 철학으로서 설립자나 강력한 리더십을 갖는 최고경영자의 경영 이념과 철학이 조직이 지향하는 가치관 형성에 직접적인 영향을 미침

- ② 이런 가치관은 조직의 역사 속에서 구성원들에게 확산되어 조직문화가 형성
- ③ 조직문화의 형성에는 다양한 요소가 개입되는데 가장 거시적인 차원에서 조직이 속한 문화권, 즉 동·서양문화 또는 국가의 문화에 의해서 영향을 받고, 다음으로 설립자나 강력한 리더십의 영향, 조직이 거쳐 온 역사, 그리고 업종, 경쟁 정도, 변화의 속도 정치경제적 위험부담, 지리적 위치 등의 조직환경, 마지막으로 조직고유의 문화에 대한 대체문화의 유무가 조직문화 형성에 영향을 미침

2) 조직문화의 유지와 전파

- ① 조직문화는 조직문화에 적합한 사람의 선발, 오리엔테이션, 훈련 및 교육을 통한 사회화, 그리고 조직 최고경영자들의 언행과 조직 내에서의 의식을 통한 내재화를 통해 유지되고 전파
- ② 조직은 조직구성원이 되고자 하는 사람들 중에서 전반적인 행동체계나 가치체계가 조직의 성향과 맞을 수 있다고 판단되는 사람의 선택을 통해 조직문화를 유지해 나감
- ③ 구성원들을 선발한 이후에는 조직문화에 대해 집중적인 사회화를 시키면서 조직문화에 잘 적응하는 구성원에게는 보상을 하고, 적응하지 못하는 구성원은 교정을 통해 조직의 가치와 규범을 내재화하고 이에 기반을 둔 행동을 할 수 있도록 함
- ④ 조직문화의 사회화: 사회화시키는 과정에서 다양한 의사소통 방식을 활용
- ⑤ 문화의사소통은 크게 명시적 방법과 암묵적 방법이 있는데,
 - 명시적 방법은 조직이 추구하는 것 혹은 선호하는 것에 관해 메모를 돌린다거나 선포하는 방식
 - 암묵적 방법은 다양한 방식의 조직의식을 통해 조직이 추구하는 것 혹은 선호하는 것을 직·간접적으로 인식시키고 정당화시키는 방식
- ⑥ 문화의 의사소통과정에서 특히 최고경영자의 언행은 조직이 추구하는 가치와 규범을 인식시키는데, 이는 조직이 지향하는 합당한 행위규범(품위와책임)의 기분들을 인식하게 하는데 매우 중요한 영향을 미침

3) 조직문화의 변화

- ① 조직문화는 변화시킬 수 있는가? → 조직문화의 변화는 쉽거나 용이하지 않음
 - 기존의 문화가 조직의 목표와 상충되거나 변화된 조직목표를 위해 조직에 새로운 변화가 요구될 때

- 조직의 생존이 위협받고 있을 때
- 혁신과 변화의 시도가 심한 반대에 직면할 때
- 조직문화의 변화가 요구될 때
- ② 조직문화의 변화가 용이한 상황
 - 조직이 극단적인 위험에 처해 있을 때
 - 조직의 리더십이 기존과는 다른 대안체계를 갖는 새로운 리더로 변화될 때
 - 조직의 체계를 잡아 나가는 형성기에 있을 때
 - 조직의 규모가 상대적으로 작을 때
 - 조직의 기존문화가 강하지 않을 때 등

3. 사회복지조직 문화 및 효과성

3.1. 사회복지조직과 문화

1) 경영학자 최은수

넥스트 패러다임(Next Paradigm)이란 책에서 21세기 새로운 패러다임의 특징을 수직사회(one-way)에서 수평사회(two-way)로의 변화와 공급자 중심 사회에서 수요자 중심 사회로 변화하고 있다고 함

2) 사회복지조직이 조직문화 개선을 위한 구체적 내용

- ① 패러다임인 수평사회의 탄생으로 연공서열의 일방형·수직형 조직시대가 끝나고 쌍방향의 소통이 중시되는 수평형 조직이 힘을 얻게 될 것
- ② 수평사회는 수직적 위계질서, 일방적인 지시형 권위주의 대신에 상호존중의 수평적 관계, 파트너의 목소리를 경청하는 쌍방향 대화채널의 구축이 요구
- ③ 산업화시대를 지배했던 수직형 조직, 즉 관료제 중심조직의 특성인 위계 질서, 명령과 복종, 서열 대신에 창조성과 혁신이 살아 숨쉬는 유연한 수평조직으로 빠르게 변화
- ④ 지배와 피지배관계는 20세기가 만들어 놓은 수직문화의 대표적인 사례인데 수평사회는 지배와 피지배자, 상사와 부하, 가부장적 위계질서, 명령과 복종, 피라미드 조직, 지시와 순종 등의 수직적 조직인데, 이러한 관계는 새로운 시대에는 더 이상 쓸모가 없게 될 것임
- ⑤ 수평사회가 말하는 수평조직은 유연한 팀형 조직을 말하며 쌍방향은 조직안팎과 소통하는 열린 조직을 의미

- ⑥ 패러다임은 주요자 중심 사회의 탄생으로 그동안 조직의 리더들은 자신의 생각을 일방적으로 아랫사람에게 밀어붙이는 방식을 사용하였고 공급자 역시 수요자의 입장을 고려하지 않고 공급자의 관점에서 제품과 서비스를 생산하는 형태
- ⑦ 국가와 정부, 기업은 이제 수요자가 무엇을 원하는지, 그 희망사항에 따라서 그들이 원하는 정책과 서비스를 내놓아야 한다. 이처럼 공급자에서 수요자로의 힘의 이동은 수요자가 공급자보다 더 강력한 힘을 갖게 될 것이라고 주장

3) 우리나라 사회복지조직의 문화

- ① 관리자 중심의 관료적인 문화로서 기관의 리더가 지시·통제하고 직원들이 순응하는 형태가 일반적인 모습
- ② 이를 개선하기 위해서는 기관의 대표가 일방적인 권위주의적인 기관운영에서 탈피하여 직원 모두가 참여하고, 서로의 의견을 존중하며 자율성을 인정하는 민주적인 커뮤니케이션을 통해서 정보공유와 자유로운 의견 개진이 가능한 열린 조직문화를 형성해 나가는 것

4) 사회복지조직의 조직문화 활성화를 위해 고려해야 할 과제

- ① 사회복지조직 내에서 구성원들이 새로운 사회복지이론과 기술을 학습할 수 있는 환경과 여건을 조성하고 촉진
- ② 급변하는 사회환경에 대처하기 위해서 의사결정을 신속히 해야 함
- ③ 전체 직원들이 협력을 강화하기 위해서 정보의 공유와 함께 팀워크를 촉진함
- ④ 통제의 부담을 경감시키고 권능부여에 의한 민주적이고 자율적인 조직분위기를 조성
- ⑤ 구성원에 대한 평가기준을 명확히 하고 공정한 보상체계를 수립 요구

3.2. 조직문화의 효과성

1) 강한 문화의 관점(strenght perspective)

- ① 강한 조직문화의 관점 : 강한 조직문화가 조직의 성과를 향상시킨다는 관점
- ② 강한 문화에 대한 관심 : 1980년대 조직유효성이 강한 조직문화와 관련이 있다는 기업의 보고를 기반으로 해서 조직문화가 중요한 관리변수로 떠오르면서부터 시작

- ③ Gordon과 DiTomaso(2007) : 강한 문화는 조직문화 공유 구성원의 규모, 즉 핵심가치를 공유하는 조직구성원이 많을수록, 내면화 강도, 즉 구성원의 조직문화 내면화의 강도가 강할수록, 그리고 지속성, 즉 조직문화가 받아들여지는 기간이 길수록 조직문화가 강하다고 설명 사례 > 핵심가치-> 행동지표-> 실행프로그램 및 계획

열정과 도전 : 된다는 신념과 열정으로 실패에 대한 두려움을 이기고 끊임없이 도전

▶ 조직문화의 성과에 대한 영향력

- 조직문화가 조직성과의 결정요인이라기보다는 문화와 성과는 선순환적 관계(virtuous cycle)를 가지면서 높은 성과가 강화(reinforcement) 요인으로 작용하여 문화의 강도를 높이고, 강력한 문화는 다시 성과의 향상에 기여한다는 입장도 존재

- ④ Thompson(1967) : 그 외에도 조직문화의 구성요소(인지, 상징, 이미지 등)가 서로 비슷하거나 일관성이 있고 상호보완적일수록 그리고 내부 구성원 사이에서는 공통적이지만 다른 조직의 문화와는 차별성을 지니는 독특성이 강할수록 해당 조직의 문화 갈등에 영향을 미칠 수 있다는 견해가 있으나, 이에 관한 실증적인 논의가 더 필요하다고 평가

2) 약한 문화의관점

- 구성원이 자신이 소속된 조직에 대하여 피상적으로 느끼며 조직의 로고, 상징, 가치 등이 전혀 존재하지 않거나 있다 하더라도 서로 유기적 관계가 없이 산만한 경우에 그러한 가능성은 높아지며 대개 신생조직 또는 구성원들의 교체가 대규모적으로 일시에 일어나고 지속적으로 교체가 발생하는 조직, 그리고 강력한 지도가 없이 오랜 기간 지속된 조직 등에서 이러한 약한 문화 현상이 발생
- 약한 문화와 비교해서 강한 조직문화는 조직성과에 기여
- 모든 조직구성원들이 공동의 목표를 공유하게 함으로써, 동기 유발과 관련해서 조직구성원들이 조직의 가치를 강력하게 추구하게 함으로써, 그리고 통제의 측면에서 강압적 통제가 없어도 조직에 대한 비공식적 통제를 보다 용이하게 함으로써 조직문화는 조직성과에 기여할 수 있는 가능성이 높다고 주장
- 강한 조직문화와 관련된 제한성으로 인하여 강한 문화가 조직이 나아가야 할 방향으로 조직을 이끌지 못할 경우, 즉 강한 문화가 오히려 유연성을 저해해서 외부환경변화에 유연하게 대처하지

못하게 할 때 이는 오히려 성과를 낮추는 요인으로 작용할 수도 있다고 봄

3) 상황적합적 관점(fit perspective)

① 상황적합적 관점

조직문화가 조직의 다양한 상황, 특히 조직의 전략 등과 일치할 수 있을 때 조직성과를 제고시킬 수 있다는 관점

② 조직문화

오랜 기간에 걸쳐 구축된 하나의 실체로서 지속성이 매우 강한 대신 변화적 변화요구에 유연하게 적응할 수 있는 문화가 보다 바람직한 문화이고, 그러한 적합성을 지닌 경우 이는 조직의 성과와 직결될 수 있다는 것

③ 예를 들어 전통적인 위계구조와 안정성만을 강조하는 조직문화는 창의성과 신속성을 필요로 하는 상황에서는 제 기능을 다하지 못하고 오히려 조직의 생존에 저해요소가 될 수 있다는 것

④ 이러한 속성의 조직문화는 조직의 의사결정시 다양한 상황적 요인들을 용이하게 반영할 수 없기 때문에 적절한 의사결정을 할 수 없고 이는 결과적으로 조직의 성과에 긍정적인 결과를 가져오지 못할 수 있다는 것

- ▶ 일반적으로 강한 조직문화는 조직의 성과를 높이는 것으로 알려져 있으나 상황적합적 관점에서 본다면, 조직의 내적 환경 변화 요구에 따라 상황에 맞춰 변화해 나가는 것이 필요할 때 강한 조직문화는 전반적 변화요구에 저항할 수도 있기 때문에 조직성과에 대한 조직문화의 효과가 미미해져 버릴 수 있음을 시사

4) 환경적응적 관점(adaptive perspective)

① 환경적응적 관점

조직이 환경의 변화에 효과적이고 효율적으로 적응하는 것을 추구하는 문화가 조직의 성과를 향상시킨다는 관점

② 조직문화

- 오랜 기간 구성되고 견지되어온 실체로서 지속성이 매우 강한 대신 변화에 대한 적응성은 떨어질 수도 있는데 위의 상황
- 적합적 관점과 유사하게 환경적응적 관점에서 강조하는 것은 급변하는 환경적 변화요구에 유연하게 적응할 수 있는 문화가 보다 바람직한 문화이고 그러한 유연성은 조직의 성과와 직결될 수 있다는 것이다.

- ③ 환경 적응적 조직문화에서 가장 중요하게 여기는 요소
 - 외부환경적 요구에의 유연한 적응이며 환경적응적 조직문화에서 관리자는 조직내부 상황 뿐만 아니라 조직 외부의 다양한 이해관계자들의 기대실현을 중시하기 때문에 현 상태의 유지보다는 항상 환경적 적응에 따른 변화를 추구해 나가면서 유연하게 대응
- ④ 환경적응적 관점에서는 조직문화와 상황 간의 적합성을 강조하는 상황적합적 관점의 내적 조망이라는 제한점을 보완하면서 조직의 외적 조망과 함께 보다 능동적인 대응을 강조하는 속성을 지님
- ⑤ 환경적응적 관점에서는 조직문화가 조직구성원들에게 깊이 내재되어 쉽게 바뀌기 어려운 속성이 있음을 간과하는 경향도 지니고 있음
- ⑥ 환경적응적 관점에서 본다면 바람직한 조직문화라는 유형이 따로 존재하는 것이 아니라, 환경적 변화의 요구에 적절하게 적응하는 조직문화가 조직의 성과를 제고시키는 보다 바람직한 문화임을 제시

제6주차 1차시	
강의주제	사회복지조직의 기획
학습 목표	1. 사회복지조직의 기획 개념과 유형별 특징을 설명할 수 있다. 2. 기획과정의 단계별 특징을 설명할 수 있다. 3. 프로그램 기획 기법을 실제로 현장에서 적용할 수 있다.
학습 내용	1. 사회복지조직 기획의 개념과 유형 2. 기획의 과정 3. 전략적 기획의 과정 및 프로그램 기획 기법

[학습하기 (1교시)]

1. 사회복지조직 기획의 개념과 유형

1.1. 기획과 계획의 개념

1) 기획의 개념

① 기획(planning : 계획과정)

- 미래 바람직한 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위한 수단을 결정하는 과정
- 문제해결이나 미래 사건의 경로를 통제하기 위한 의식적인 시도로서 통찰력과 체계적 사고, 조사, 가치선호를 통해 대책을 선택해 가는 의사결정

② 사회복지 기획

- 사회복지 문제나 미래에 대한 대책을 의도적으로 선택해 가는 의사결정
- 사회복지조직이나 프로그램, 서비스활동에 대한 합리성과 책임성을 담보하기 위한 것

③ 계획(Plan)

기획을 통해 산출되는 결과 → 현재 혹은 미래의 특정한 시기의 목표에 도달하기 위한 행동과정이며, 목표를 달성하고 목표를 성취하기 위한 수단을 결정하는 체계적인 방법으로 문서화된 활동목표와 수단을 의미함

④ 차이점 대조

- 기획(planning) : 행동으로 실행하기 전에 무엇을 어떻게 할 것인가를 결정하는 것(계획을 세워가는 활동 / 과정)
→ 미래지향적, 계속적인 과정, 의사결정과 연결, 목표지향적, 목표를 위한 수단
- 계획(Plan) : 구체적인 사업에 대한 연속적인 의사결정(기획의 결과로 결정된 행동의 정적인 개념) → 기획의 공적이고 과정적인 의미는 생략되고 결과만의 정적인 상태로만 이해하는 것

2) 사회복지조직에서 기획의 필요성 : 스킴모어(Skidmore, 1990)

① 효율성 증진

체계적인 기획은 한정된 인적·물적 자원을 가진 사회복지 조직에 최소의 비용과 노력으로 서비스의 목표를 달성하도록 도와줌

② 효과성 향상

계획된 활동을 통해 클라이언트의 문제 해결이나 욕구 만족과 제공된 서비스의 효과성을 얻어낼 수 있음

③ 책임성 증진

사회복지 조직은 국가보조금과 기부금으로 운영이 되는 만큼 서비스를 효과적이고 효율적으로 제공할 책임이 있으며 책임성을 갖기 위해서는 반드시 사전의 기획이 필요함

④ 기관과 구성원의 사기 진작에 기여

기획과정에 직원들이 참여함으로써 성취감과 인정을 얻을 수 있으며 의견수렴이 동반되므로 사기 진작에 도움을 줌

⑤ 사회복지조직 목표의 모호성 감소

기획을 통해 급변하고 있는 사회복지 조직의 환경으로 인한 미래의 불확실성을 감소하고 조직의 목표를 재확인할 수 있음

⑥ 문제 해결을 위한 합리성 증진

기획은 문제해결과 의사결정을 위해 타당하게 적용될 수 있으므로 합리성을 향상시킴

⑦ 미래의 불확실성의 감소

급변하는 환경과 불확실한 미래상황을 극복하기 위함

3) 기획의 기본철학

① 미래지향성

기획의 중점은 미래를 투시하고 설계하는데 있음 → 장래에 일어날 사태를 미리 예측하여 그 대비책을 강구해 둠으로써 임기응변에 의한 시행착오를 방지함

② 합리성

논리적이고 과학적인 과정을 거쳐 현재 또는 예상되는 상황과 문제에 대처하려는 노력 → 목적을 달성하는데 가능한 최적의 수단과 방법을 모색하여 소유한 자원을 가장 효율적으로 활용하려는 활동

③ 통제성

바람직한 미래를 실현하려는 목적으로 기존의 추세에 어떤 형태로든 수정과 통제를 가하여 미래의 모습을 인위적으로 바꾸고자 함

4) 기획(Planning)과 계획(Plan) 차이

- ① 기획 : 행동으로 실행하기 전에 무엇을 어떻게 할 것인가를 결정하는 것
- ② 계획은 구체적인 사업에 대한 연속적인 의사결정으로서 기획의 결과로 결정된 행동의 정적인 개념
- ③ 정책수립과 행정적 측면에서 구분하면 기획이 국가나 지역사회의 정책수립의 차원에서 쓰일 때는, 대안들 간의 합리적 비교와 선택의 목적에 치중하고 기획이 개별 기관의 행정적 측면에서 쓰일 때는, 주어진 목적 실현을 위한 합리적 전략과 수단 선택에 치중함

<기획과 계획의 차이점>

기획 (Planning)	<ul style="list-style-type: none">- 계획을 세워가는 활동과 과정을 가리키며, 초점을 두고 있어 지속적인 행동이라는 의미가 강하고 포괄적인 개념- 기획의 특징 : 미래지향적, 지속적인 과정, 의사결정과 연결, 목표지향적, 목표를 위한 수단
계획 (Plan)	<ul style="list-style-type: none">- 어떤 구체적인 사업에 대한 연속적인 의사결정이라는 의미도 있지만, 기획에서 도출된 결론, 이미 결정된 행동노선을 가리키는 것으로 많이 사용됨- 기획의 공적이고 과정적인 의미는 생략되고 결과만의 정적인 상태로만 이해하는 것

5) 기획의 특성

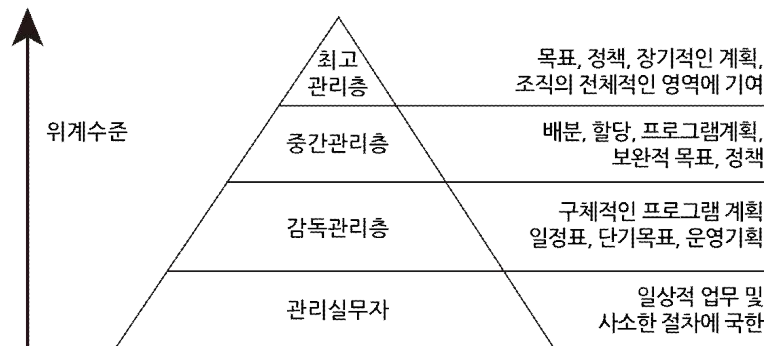
- ① 미래지향적인 과정 : 과거와 현재를 토대로 하여 미래의 사건을 꾸미는 것
- ② 지속적인 동태적 과정 : 일회적인 행동이 아니고 지속적인 모니터링 (monitoring)과 환류(feedback)를 통해서 수정
- ③ 다양한 대안들을 탐색하는 과정 : 여러 가지 선택대안들의 결과를 예측하는 과정
- ④ 의사결정과정 : 목표를 달성하기 위한 전반적인 활동 포함
- ⑤ 목표지향적임 : 적절한 수단을 통해서 목표를 달성하려는 과정

- ⑥ 지향점을 가져야 함 : 지향점은 하나의 목표로서 구체적으로 표현
- ⑦ 현장을 중심으로 수행 : 사회복지사는 현장의 작은 변화나 새로운 출현에 늘 관심
- ⑧ 개방성 유지 : 다양한 아이디어의 창출과 수용에 있어서 전향적 유연성 요구
- ⑨ 현실적으로 실현 가능성(인증 가능성) : 인증의 조건은 타당성, 예산과 자원, 재원을 지원하는 기관(정부, 재단, 공동모금회 등)의 특성과 가치에 따라 차이
- ⑩ 학습과 성장을 지향 : 지역사회문제를 검토하고, 새로운 사업이나 기존 사업의 개선을 검토하는 활동 자체가 중요한 학습의 과정

1.2. 기획의 유형

1) 조직의 위계 수준에 따른 기획 유형

기획과정의 위계수준별 역할



<그림> 기획과정의 위계수준별 역할

2) 시간 차원에 따른 기획 : 장기기획과 단기기획

- ① 조직의 하위층에서 상위층으로 올라감에 따라 단기기획으로부터 장기기획으로 책임이 높아짐
- ② 장기기획은 창의성과 미래에 대한 비전을 갖게 하며, 단기기획은 장기기획과 상호 밀접함

<시간 차원에 따른 기획>

장기기획	단기기획
1년 이상 5년, 10년 이상 또는 그 이상의 기간에 걸친 기획	장기기획에 근거하여 1년 미만의 기간에 걸친 기획
외부영향을 중요시하고 조직의 목적과 목표를 재설정하는 것도 포함된다.	구체적, 행동지향적, 실행방법에 관한 내용이 포함된다.

3) 대상에 따른 기획 : 전략적 기획과 관리운영기획

① 전략적 기획(strategic planning)

목표설정, 우선순위 설정, 자원 획득 및 분배에 관한 기획과정을 의미하며 조직의 구체적 목표의 설정 및 변경, 구체적 목표달성을 위한 자원의 획득, 사용, 분배를 위한 정책을 결정하는 과정을 말함

② 관리운영기획(operational planning)

획득한 자원으로 조직의 목표를 효과적이고 효율적으로 달성하기 위하여 사용되도록 하는 과정을 말하며 관리운영기획은 자원의 관리에 관한 것이라 할 수 있음

전략적 기획 (strategic planning)	관리운영기획 (operational planning)
<ul style="list-style-type: none"> - 조직의 구체적 목표의 설정과 변경, 구체적인 목표달성을 위한 자원의 획득과 사용 및 배분을 위한 정책을 결정하는 과정 - 채택된 정책을 수행하기 위한 실현가능성의 한계 내에서 최적의 전략을 모색, 선택, 결정하기 위한 기획 	<ul style="list-style-type: none"> - 획득한 자원으로 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 사용되도록 하는 과정 - 채택된 전략을 실천에 옮기기 위한 특수한 목표와 이를 달성하기 위한 세부적 활동에 관한 기획
목표 설정 및 변경, 우선순위 설정, 자원획득과 분배에 관한 기획과정, 환경을 고려한 개발 계획	자원의 관리에 관한 기획과정, 획득된 자원을 목표달성을 위하여 관리하는 과정

4) 욕구중심기획(need-based planning)

- 계획을 세우기 이전에 프로그램에 참여할 대상을 통하여 무엇을 원하는지(욕구)를 사전에 측정하고 조사하여 프로그램 기획에 반영시키는 것

5) 문제해결 중심기획(problem-solving based planning)

- ① 대상 집단이 가지고 있는 어려운 문제들을 나열하고 이러한 문제가 발생하는 원인을 근본적으로 해결하기 위하여 프로그램을 기획하는 방법
- ② 문제에 초점을 맞추으로써 클라이언트에게 문제의 우선순위를 설정하여 가장 심각한 문제부터 해결해 나가는 것

6) 자원 활용 중심기획(resource-allocation based planning)

- ① 관련 지역이나 집단이 보유하고 있거나 구할 수 있는 인적·물적(시설 등) 자원을 최대한으로 활용할 수 있도록 계획을 수립하는 것

1.3. 사회복지행정의 기획 : 엘러스(Ehlers)

1) 자원기획(resource planning)

재정, 시설 및 장비, 소비자 물자, 인적자원의 네 가지 범주에 관한 기획

- ① 재정기획 : 기관이나 프로그램의 재정 상태를 예측하기 위한 기획
- ② 시설 및 장비에 관한 기획 : 사회복지조직의 목표달성을 위해 필요한 시설이나 장비 구입 등에 관한 기획
- ③ 소비자 물자에 관한 기획 : 서류용지, 필기도구, 기록보관철과 같은 품목들의 구매에 관한 기획
- ④ 인적자원에 관한 기획 : 인적자원확보, 인적자원개발, 인적자원의 보사, 유지관리, 노사관계 등에 관련된 기획

2) 프로젝트 기획(project planning)

① 개념

프로젝트를 주어진 시간 안에 최소의 비용으로 성공적으로 달성하기 위해 필요한 기획 → 개별적인 프로젝트건 집단 프로젝트건 계획을 수립하는 것이 노력의 질적인 측면에서 낮고, 프로젝트를 완성하는데 시간이 적게 듦 → 특히 집단 프로젝트의 계획을 세우지 못하면 노력의 혼돈과 중복, 성취의 불능, 접근방법상의 상충 등의 결함이 나타남

② 프로젝트 기획 단계

- 프로젝트 요구상황의 인식과 명확화
- 이전의 경험, 조사, 견해 등과 같은 기술을 사용한 자료수집
- 기본적인 접근 방법에 관한 잠정적인 결정
- 기본적인 활동계획의 설계
- 프로젝트 계획의 검토

- 집단 프로젝트의 경우, 과업할당과 프로젝트 시작 일자의 결정
- 종료일자와 보고서 전달방법의 결정 등

3) 개인기획(personal planning)

- ① 개인적 목표를 취하기 위하여 자신의 목표를 설정하고 취해야 할 행동과정을 기술하는 것을 포함
- ② 행정가는 기관의 프로그램과 프로젝트에 관한 전반적인 계획의 책임도 있지만, 자신의 개인적인 과업도 계획해야 함 → 여기에는 자신의 목표 설정, 해야 할 과정 활동 등을 포함함
- ③ 계획의 실현 가능성을 고려하고 계획 속에 점검지점(check point)을 확인

[학습하기 (2교시)]

2. 기획의 과정

1) 요크(Yo가, 1982)

기획과정을 연속적이고 상호 관련된 과정으로서 기획과정은 직선적이 아닌 순환적 관계이며 다른 단계들과의 상호 의존이라고 정의

- ① 문제 확인
- ② 목표 설정
- ③ 프로그램 설계
- ④ 평가로 구분

2) 스킴모어(Skidmore, 1990) : 사회복지행정의 기본적인 기획단계로 구분

- ① 구체적 목표의 설정
- ② 관련 정보 수집 및 가용자원 검토
- ③ 목표달성을 위한 대안적 방법 모색
- ④ 대안의 실시조건 및 기대효과 평가
- ⑤ 최종대안의 선택
- ⑥ 구체적 실행계획 수립 등 제시

3. 전략적 기획의 과정 및 프로그램 기획 기법

3.1. 전략적 기획의 개념과 중요성

① 개념

전략적 기획은 전략과 기획을 합성한 개념으로서 전략적의 의미는 일상적과 대비되는 개념이며 과거에 행해온 일상적 방법으로는

목표달성이 불가능하기 때문에 새로운 방법으로 목표달성을 추구한다는 것

② 전략적 기획

다른 조직과의 경쟁이 극심한 경우에 그 필요성이 부각되며 또 환경변화에 대한 적응과 대처의 도구로서 가치가 있음

③ 전략적 기획과 일반적 기획의 차이점

- 경쟁의 활용 : 일반기획 → 타 사회조직 또는 기관 간의 경쟁이 전체 사회에 대해 부정적 영향력을 갖지만 전략적 기획에서는 경쟁은 불가피한 것이며 따라서 경쟁을 적극적으로 활용해야 함을 강조
- 환경분석의 강조 : 전략적 기획 → SWOT(Strength, Weakness, Opportunities, Threats) 등과 같은 기술을 활용하여 조직의 환경변화에 대한 집중력 분석과 이에 대한 조직의 장단점 및 기회·위기 분석 강조

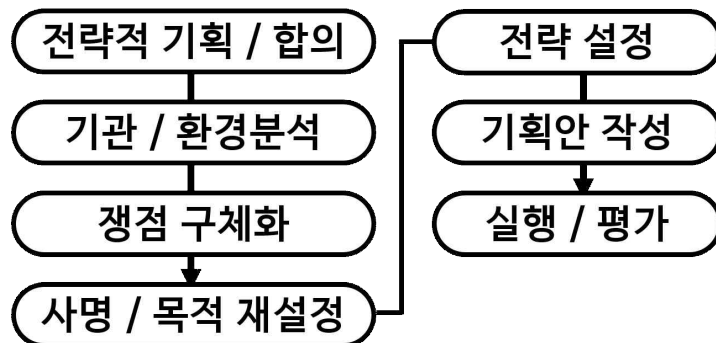
<기획예시_원페이지 프로포절>_하나의 표-그림으로 제시

The One Page Proposal 소외계층 노인들의 여가프로그램 지원을 위한 '樂' 펀드 대상+목적+방법	
목적 ◆ 제안배경	~기업의 사회공헌활동의 나눔 문화 확산과 지역사회변화 창출을 사명을 기업 1촌 릴레이를 통해 전략적 파트너십을 통한 시너지 효과 극대화 및 장애 노인에 대한 지역사회인식개선 추구
◆ 사업개요	<ul style="list-style-type: none"> - 기업의 문화를 위한 배려 이미지를 기반으로 지역커뮤니티를 핵심대상으로 함 ~을 뜻하는 ~기업의 심볼 마크의 상징성과 사랑의 열매 핵심사업인 소외계층(노인) 지원 사업을 연계하여 시너지 극대화 - 돈이 갖는 일부 부정적 이미지를 나눔으로 승화시키는 나눔 문화 확산에 우리나라 대표기업인 ~와 사랑의 열매가 공동으로 참여하는 캠페인

유 형	벤치마킹	
	(* *) 기업에 제안 예> 월드컵은 현대, 올림픽은 삼성 아침 식사는 우리은행과 함께/ 학교 안전은 현대	
사회책임 경영 프로젝트 (ESG)	<ul style="list-style-type: none"> - 청소년 봉사활동 체험 (세대공감) - 기업 시설 인턴 ship 프로그램 운영 (복지인재육성) - 사업장 연계(지역밀착형) 	<ul style="list-style-type: none"> - 사회복지학과 일자리 경험제공_인턴채용 - 고령노동자 취업발전기금 지원 - 실버 예술인 후원금지급 - 고령인 사업장 구매 연결
<p>슈퍼비전:) 기대효과</p> <p>ESG : ESG는 환경(Environmental), 사회(Social)적 책임, 지배구조(Governance)의 투명성</p> <p>CSR(Corporate Social Responsibility, (기업의 사회적 책무)에서 변화</p>		

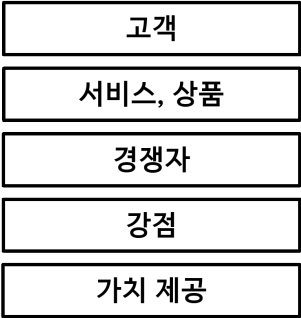
<표 1> One Page Proposal 예시

3.2. 전략적 기획의 과정 : Burkhart & Reuss, 1993; Ralph 1993)



- ① 전략적 기획 실행과정의 공통적 활동
- 기관의 사명에 대한 재평가와 미래비전의 개발
 - 외부 환경과 경쟁조직에 대한 검토
 - 내부 역량과 클라이언트 서비스에 대한 검토
 - 전략, 과업, 성과, 일정표, 실행단계 등 계획 개발

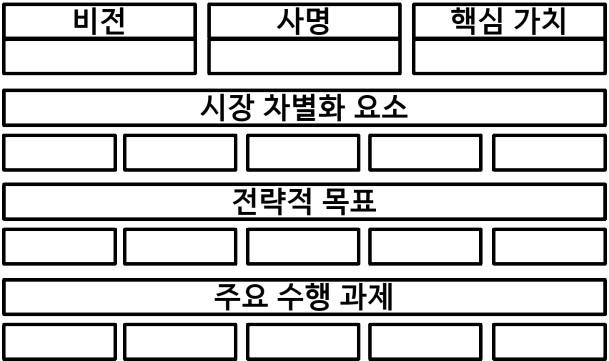
Strategy Articulation Map - Mission



<그림2> 미션을 통한 환경분석

- ② 전략적 기획 합의
- 조직 내·외의 주요 이해관계자(stakeholder)의 참여와 합의를 통해 전략적 기획을 위한 팀 또는 위원회를 설치하는 것이 전략적 기획의 출발점이 되며 이 과정에서는 전략적 기획의 가치, 목적 및 전체적 과정 등에 대한 주요 참여자 간의 이해와 합의 필요

Strategy Articulation Map



<표2> Strategy Articulation Map

- ③ 기관 및 기관 환경 분석
- 기관에 대한 내부 분석과 기관의 외부환경에 대한 분석으로서 이 과정에서는 기관의 사명에 대한 분석을 시작으로 전략적 기획의 핵심적 과업인 환경분을 포함

SWOT분석표 & 전략시트작성

외적 요인 내적 요인	기회	위협	계
강점	우선 사업 전략	1. 2. 리스크 포함 전략	
약점	우선 보완 전략	1. 2. 장기 보완 전략	

<표3> 기관 및 기관 환경 분석

- (1) 기관 내부 분석 : 기관 구성원인 내부 이해관계자들(internal stakeholders)이 기관의 사명과 미래 방향에 대해 얼마만큼 분명한 인식을 갖고 있는지를 분석하고 클라이언트 자원 제공기관과 같은 외부 이해관계자들(external stakeholders)의 욕구를 기관구성원들이 어느 정도 인식하고 있는지를 분석함
- (2) 기관 외부환경 분석 : 현재와 미래의 기관 활동에 영향을 줄 수 있는 경제적·사회적·정치적 동향에 대한 분석을 의미하며 SWOT 기법을 활용하여 기관 외부환경이 기관에게 어떤 기회(opportunities)와 위협(threats)을 제공하는지를 분석하는 것에 초점을 두고 환경 분석을 위해 인터뷰, 설문조사 및 지역사회 포럼 등의 방법을 활용할 수 있음
- (3) 주요 외부 이해관계자들
 - 클라이언트 및 서비스 수혜자
 - 자원 공급 기관
 - 협력기관
 - 동일한 서비스를 제공하는 타 기관
 - 동일한 출처에서 재원을 제공받는 타 기관
 - 지역사회 주요 인사 및 공·사 단체 등의 동향을 중심으로 분석
- ④ 쟁점 구체화
기관에 대해 상당한 영향력을 미칠 수 있는 당면문제, 즉 쟁점(issue)을 규명하고 이것을 해결할 수 있는 전략을 탐구하는 과정
- ⑤ 기관 사명 및 목적의 재설정
전 단계에서 도출한 쟁점들을 토대로 기관의 사명, 목적, 목표에 대한 새로운 설정 내지는 재구성 작업 필요

- 사회복지기관의 사명은 기관의 존재 이유, 가치관 및 미래에 대한 비전을 제시
- 기관 목적과 목표는 기관의 미래에 대한 기대 또는 소망상태를 반영
- 목표설정에 있어 주요한 점은 조작적 정의(operational derinition)가 가능한 형태로 해야 한다는 점으로서 목표를 구체적 형태로 표현함으로써 양적으로 측정이 가능해야 함을 의미

⑥ 전략규정

쟁점 규명과 기관 사명 및 목적이 새로이 설정되면 각각의 쟁점을 해결하기 위한 구체적 전략을 수립하며 전략수립 과정에서는 각각의 전략을 수행하는 기관 내의 부서 및 책임자와 함께 전략수행에 요구되는 시간과 일정을 결정

⑦ 기획안 작성

쟁점의 해결을 위한 전략이 수립되면 기획안을 작성하며 기획안을 문서화하는 과정에서 중요한 것은 기획안 최종 승인을 위해 기관 이해관계자들이 쉽게 이해할 수 있도록 작성해야 한다는 점

<표3> Strategy Articulation Map

시장 차별화 요소				
풍부한 자원보유	다영역 복지사업	전문성	개방적 의사소통	고객 중심
통합 사례관리				
전략적 목표				
조직구성원의 전문화	수평적, 개방적 의사소통 활성화	시설, 정보, 정서적 접근성 유지 및 증진	분야별 특화된 사회복지서비스 개발	클라이언트 중심의 사례관리팀 운영
주요 수행과제				
1) 인제재용 관리기준 마련 2) 사업분야별 전문가 양성 3) 직원성장단계별 전문가 양성 4) 보상체계 확립 5) 법인신하기관 강사 Pool 활용	1) 수평적, 수직적 의사소통 활성화 2) 조직에 대한 개방성 유지 3) 조직 내 결속력 증진	1) 이용이 편리한 복지관 2) 대외 인지도를 높이는 홍보 3) 고객이 만족하는 서비스	1) 가족역량강화사업 - 다양한형태의 가족의 욕구를 반영한 프로그램 개발 및 전문화 - 아동청소년의 건강한 성장 도모 2) 지역사회역량강화 - 지역사회 공동체 의식 함양 - 지역 주민 스스로 문제해결 능력 향상	1) 통합 대상자 관리체계 구축 2) 사례관리 전문가 양성

⑧ 실행 및 평가

전략적 기획의 실행과 평가의 과정에서 중요한 점은 기관 환경변화에 대한 전략적 기획의 목표를 지속적으로 수정하고 변화하는 노력인 데 이는 전략적 기획의 성패를 가능하는 가장 중요한 요인이 됨으로 전략적 기획의 모든 과정은 역동적으로 진행되어야 함

3.3. 프로그램 기획 기법

1) 겐트 도표(Gantt Chart) : 시간별 활동계획 도표

- ① 겐트 도표는 1910년 Henry Gantt라는 미국의 사업가가 창안
- ② 작업계획과 실제의 작업량을 작업 일정이나 시간으로 견주어서 평행선으로 표시하여 계획과 통제기능을 동시 수행할 수 있도록 설계된 막대도표(bar chart)로 막대그래프 차트라고도 함

장애자녀 교육을 위한 자원봉사교사파견사업(출처 : 한사회성장연구원)

구분	월별진행계획									
	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월
홍보와 자원봉사 교사 모집	■									
장애 자녀 교육 프로그램발굴	■	■								
교육프로그램에 대한 교육 실시 및 간담회	■	■	■							
장애 자녀 교육 교사단 파견			■	■	■	■	■	■	■	
장애 자녀 부모 간담회										■
평가회										■

- ③ 세로축에는 세부 목표와 활동 및 프로그램을 기입하고, 가로축에는 활동기간(월, 주)을 기입하여 사업의 소요시간을 막대로 나타내는 도표 → 세부 목표 및 활동기간과 실제 수행현황을 병행하여 막대모양으로 표시한 도표
- ④ 활용방법
 - 프로그램을 구성하는 각각의 개별 활동과 업무를 결정하여 작성
 - 각 활동과 업무에 필요한 시간의 양 결정
 - 도표에 활동의 실행순서에 따라 그린다. 기간은 보통 월별 또는 분기별로 분류되며 활동의 시작과 끝은 막대기의 길이로 표시

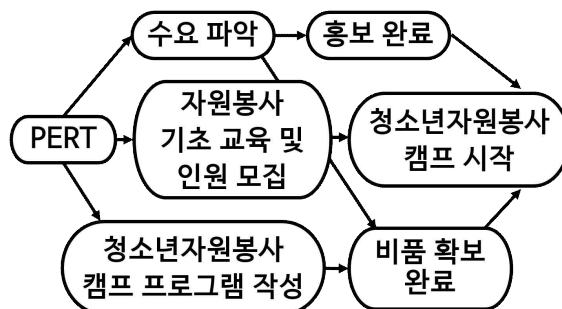
- ⑤ 겐트 도표는 군 조직, 행정관서, 기업체 및 기타 사회단체 등에서 주로 많이 이용되고 있고 겐트 도표에 의해 활동이 언제 시작되고 끝나는지를 알 수 있음
- ⑥ 장점
상대적으로 복잡하지 않은 사업을 계획할 때 주로 사용하며, 단순 명료함, 필요한 활동을 한 눈에 확인하고 각 활동을 완수하는 날짜를 추정할 수 있으며 과업과 완성된 행사들 간의 관계를 잘 알 수 있음
- ⑦ 단점
활동만을 나타내고 활동과 활동 사이의 상관관계를 나타내지 않아 전반적인 계획을 잘 이해하기 곤란하며, 세부목표 간 상호연관성을 알 수 없음

2) 프로그램 평가 검토기법

(Program Evaluation and Review Technique : PERT)

- ① PERT : 1950년대에 미 해군의 핵잠수함 건축과정에서 고안된 것
- ② 목표달성의 기한을 정해놓고 목표달성을 위하여 설정된 주요 세부목표 또는 활동의 상호관계와 시간계획을 연결시켜 도표로 나타내는 것을 말함
- ③ PERT(Program Evaluation Review Technique) : 업무 간의 상관관계를 나타내는데 가장 적합한 기획 기법 → 명확한 목표를 가진 프로그램을 조직화하고 진행 시간표를 작성하고 예산을 수립하여 프로그램 진행사항을 추적해나가는데 매우 유용한 관리기법, 네트워크를 통한 상관관계를 알 수 있는 방법
- ④ PERT의 사용방법을 구체적인 사례

청소년 자원봉사 캠프를 위한 기획



⑤ 특징

PERT는 최종목적 또는 궁극적인 목적으로부터 시작하여, 이와 관련된 주요 과업과 활동들을 역방향으로 연결하는 과정과, 각 과업과 활동들의 소요시간을 추정하여 기입하는 과정으로 구분되며, 이를 순서도를 사용하여 기록함으로써 보다 명확하고 포괄적으로 목표를 성취하기 위한 업무들을 체계적으로 나타낼 수 있음

⑥ 장점

Gantt Chart가 나타내지 못하는 활동 간의 상관관계를 보여줄 수 있으며, 활동에 기대되는 시간까지 나타내줌

- T_e (expectative time : 기대시간)
- T_o (optimistic time : 낙관적인 시간) : 가장 상황이 좋을 때 걸리는 시간, 이상적인 상황에서 가장 짧게 걸릴 수 있는 시간
- T_m (most likely time : 통상적 기대시간, 최빈시간) → 반복했을 때 가장 빈번히 걸리는 시간 또는 일반적으로 걸릴 수 있는 비슷한 시간
- T_p (pessimistic time : 비관적 시간) : 가장 상황이 좋지 않을 때 걸리는 시간 → 운영팀 구성에 있어서 소요시간은 T_o 가 10주, T_p 가 14주, T_m 이 12주라 하면

$$\text{기대시간} = \frac{10 + 4 \times 12 + 14}{6} = 12\text{주가 된다.}$$

$$T_e = \frac{T_o + 4T_m + T_p}{6}$$

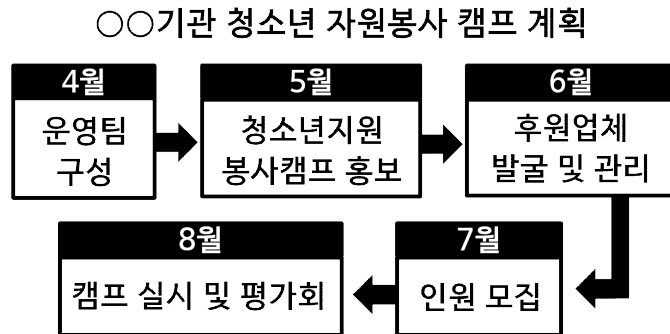
- ⑦ $T_e=2$ 주 위 그림과 같이 PERT는 활동 간의 상호관계를 파악하기 위하여 활동내역을 묘사하는 원과 활동들을 서로 연결하는 화살표를 이용하여 일련의 활동망의 형태로 나타내며 이때 화살표는 활동시간의 길이를 표시할 수 있음 → 기대시간은 낙관적인 시간, 비관적인 시간, 통상적 기대시간을 이용하여 다음과 같이 나타낼 수 있음

- ⑧ 위 그림에서 청소년 자원봉사 캠프 운영팀 구성에서부터 화살표에 따라 캠프가 시작되기까지 가장 긴 시간이 걸리는 통로를 임계통로(critical path)라 하고 이 통로는 기획자가 최종행사에 도달하는데 소요될 것으로 생각되는 꼭 필요한 시간이 되며, 위 그림에서는 운영팀 구성 → 수요파악 → 비품 확보완료 → 청소년 자원봉사 캠프 시작의 통로가 가장 시간이 많이 걸리는 임계통로인데, 7주가 소요됨을 알 수 있음

- ⑨ 겐트 도표는 활동만을 나타내고 활동과 활동 사이의 상관관계를 나타내지 않아 전반적인 계획을 잘 이해하기 힘든 점이 있는데, PERT는 이러한 단점을 해결해 주고 활동에 기대되는 시간까지 나타내 주기 때문에 유용한 기획기법이지만 사전에 구체적으로 계획되지 않은 프로그램에는 사용할 수 없음

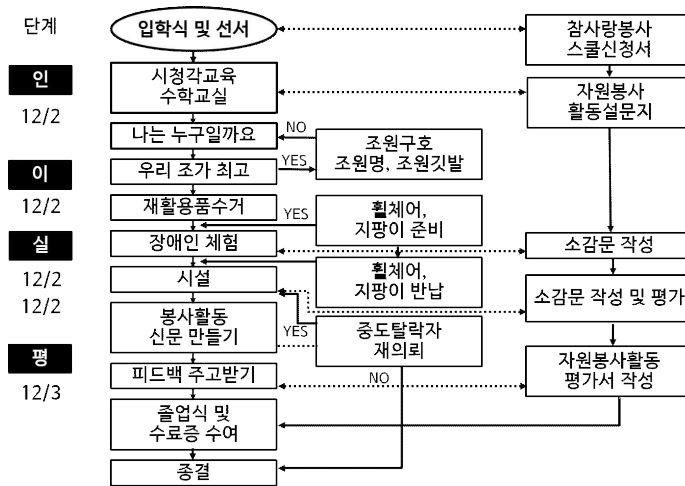
3) 월별 활동계획 카드(Shed-U Graph)

- ① 미국의 Remington-Rand라는 회사에서 고안해 낸 것으로 겐트 도표와 비슷한 성격을 가지고 있음
- ② 특정 활동이나 업무를 조그마한 카드에 기입하여 월이 기록되어 있는 공간에 삽입하거나 붙이는 방법
- ③ 장점 : 업무의 시간에 따라 변경하여 이동하는데 편리함
- ④ 단점 : 과업과 완성된 행사들 간의 상관관계를 잘 알 수 없음



4) 총괄진행표(Flow Chart)

- ① 총괄진행표 : 프로그램이나 서비스 제공과정을 시작에서부터 종료까지 한 눈에 볼 수 있도록 한 것
- ② 현재 기관의 중요성과 실행 가능성에 대해 사정하고 프로그램 실행인력과 서비스 전달방법에 대한 기존 체계를 분석하여 서비스 전달이나 직원배치가 유용하도록 프로그램 관리계획을 만들 수도 있음
- ③ 총괄진행표를 분석함으로써 불필요한 단계는 삭제하고 새로운 자료와 형식을 추가하면서 프로그램을 진행할 수 있는 이점이 있음
- ④ 총괄진행표는 관리대상과 관련되는 부문의 역할분담 관계를 명확히 하고, 각 기능별 업무수행 절차를 명확히 함으로써 기능별 관리체계를 확립하고 해당기능이 원활하게 수행되도록 관리하기 위함



5) 델파이(Delphi) 기법

(1) 개념

- ① 전문가 집단을 말함(통상 20~30명 정도 선발)
- ② 전문가의 주관, 직관, 식견을 이용하여 미래를 예측하는 기법
- ③ 어떤 문제를 예측, 진단, 결정함에 있어 의견의 일치를 볼 때까지 전문가 집단으로부터의 반응을 체계적으로 도출하여 분석·종합하는 방법 → 비계량적, 주관적 기법
- ④ 회의나 세미나 등의 전통적인 의견종합방식의 단점을 보완하려는 데서 고안되었음

(2) 도입 배경

- ① 그리스 아테네에 있는 델포이라는 언덕지명에서 유래
- ② 18C 유럽 경마에서 도입
- ③ 1948년 미국 RAND 연구소에서 개발

(3) 종류

- ① 전통적 델파이
 - 주로 미래예측과 관련됨
 - 동질적인 분야의 전문가를 선발함
 - 전문가를 따로따로 분산배치 시킴
 - 설문지를 작성하며 처음부터 끝까지 익명성을 보장함
- ② 정책 델파이
 - 주로 정책개발과 관련이 있음
 - 선택적 익명성 : 정책 델파이에 참여하는 사람들은 예측이 행해지는 초기 단계에만 익명성이 보장됨
 - 양식 있는 많은 주창자 선정 : 책임자는 델파이 집단을 구성함에 있어서 여러 상황을 대표하는 양식 있는 주창자들을 선정할 수

있도록 노력해야 함

- 차이를 부각시키는 통계처리 : 개개인들의 판단을 통합하여 통계적 처리를 할 때에는 의도적으로 불일치나 갈등을 유발하고 있는 부분에 초점을 두어 분명하게 부각시키는 방향으로 적용함
- 조성된 갈등 : 정책 델파이의 산출은 완전히 개방적이므로 정책 델파이의 결과가 합의 형식이 되기도 하지만, 계속해서 갈등형식으로 남기도 함
- 컴퓨터 시스템을 통한 회의 방식 : 격리된 모든 참여자들이 컴퓨터 단말기를 통해 동시에 서로의 의견을 교환 · 집계 · 토론해 가는 방식이 쓰이고 있음

3.4. 사회복지행정의 기본적인 기획과정(Skidmore)

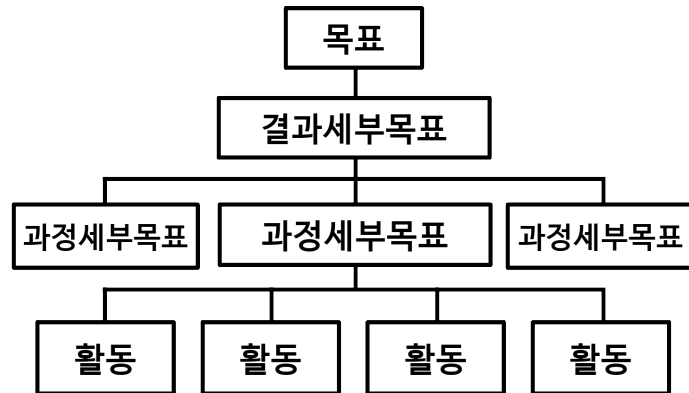


그림 : 목표, 세부목표, 활동의 계층구조도

1) 목표의 설정 및 선택

① 목표

- 목표(goal) : 어떤 활동의 주체가 달성하고자 하는 바람직한 미래의 상태
- 사회복지조직은 목적(purpose)을 달성하기 위해 몇 가지 이상의 목표(goal)가 설정되고, 목표를 달성하기 위해 구체적인 세부목표(objective)가 설정됨
- 사회복지기관과 시설의 운영목표를 설정할 때는 민주적 과정을 통해, 기관 내외의 전문가들과 광범위한 의견 교환을 가지며, 사회복지 수준을 현재보다 높은 수준을 올릴 수 있는 정도로, 환경적 요인을 고려하여 신중하게 결정해야 함

② 세부목표

- 세부목표(objective) : 목표를 달성하기 위해 명료하고, 구체적이고, 측정 가능하고, 한시적이고, 현실적이며, 헌신성을 띤 목표
- 세부목표는 또한 세부목표가 달성되었을 때 변화될 것으로 기대하는 집단이나 요소를 구체화하여야 함

③ 세부목표의 요소

- 명료성, 시간적 기준
- 변화의 표적 : 세부목표가 달성되었을 때 변화될 것으로 기대하는 집단이나 요소를 구체화하는 것
- 성취되어야 할 산출물(과정) 또는 결과(성과)
- 결과를 문서화, 모니터, 측정할 기준
- 세부목표의 성취를 실행하고 측정하는 책임성

2) 정보수집 및 가용자원의 검토

- ① 구체적인 세부목표가 설정되고 나면 설정된 목표를 달성하기 위해 정보를 수집하고 조사와 기관의 인적·물적 자원을 고려함
- ② 목표를 기관의 설비, 가용예산 및 서비스에 대한 지역사회의 후원 등과 연결시키는 것이 매우 중요함

3) 대안의 열거 및 모색

- ① 목표설정과 자원의 검토가 끝나면 목표가 도달할 수 있는 여러 가지 대안을 고려함 → 창의력이 특히 중요
- ② 자유로운 집단 토의 및 개인들 간의 대화, 수립된 정보 등을 통해 목표달성을 위한 대안을 모색함

4) 각 대안의 결과 예측

- ① 기획은 기대의 과정으로서 무슨 일이 일어날 것인가를 미리 평가해 봄
- ② 열거한 대안의 비용적인 측면, 인적자원 등을 검토하고 기대효과와 장단점을 찾아내어 평가하는 과정이 필요함

5) 최선의 계획 설정과 우선 순위화

열거한 각 대안들을 주의 깊게 비교하여 검토한 다음 우선순위에 따라 최종적인 대안을 선택하는 과정 → 우선순위의 결정은 대안의 중요성과 실현가능성에 따라 이루어지는 것이 바람직함

6) 행동을 위한 구체적인 프로그램 계획의 수립

- ① 합의된 목표에 도달하기 위하여 구체적인 프로그램을 기획하는 단계

- ② 청사진 또는 도표를 작성하는 일을 포함하여 단계적 개요
(일시, 장소, 대상, 일정, 예산, 기대효과 등)가 기록됨

7) 변화를 위한 개방성 유지

- ① 개방성과 융통성은 기획과정에서 필수적임
- ② 유능한 행정가는 프로그램의 실제 수행과정에서 발생할 수 있는 변화에
대한 발전적이고 합리적인 변경에 있어 개방성과 융통성을 발휘할 수
있어야 함

제6주차 2차시	
강의주제	사회복지조직의 의사결정
<div>학습 목표</div>	1. 의사결정의 개념과 각 유형별 특성을 상호비교하여 설명할 수 있다. 2. 의사결정의 과정을 설명할 수 있다. 3. 의사결정의 모델과 기술을 실제로 현장에서 적용할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 의사결정의 개념, 방법 및 유형 2. 의사결정의 과정 3. 의사결정의 모델과 기술

[학습하기 (1교시)]

1. 의사결정의 개념, 방법 및 유형

1.1. 의사결정의 개념

1) 의사결정의 개념

- ① 의사결정(decision making)
 - 기획의 핵심적인 과정이 바로 의사결정인데 두 개 이상의 행동방안 중에서 한 가지 행동방안을 의식적으로 선택한 것
 - 계획수립과 과정을 통해서 일정한 목표를 설정하고 그 목표를 효과적으로 달성하기 위한 몇 가지 대안 중에서 가장 유리하고 실현 가능한 대안(altematives)을 선택하는 합리적인 인간행동
- ② 사회복지 행정에 있어서의 의사결정
 - 사회복지행정의 목적을 달성하기 위한 두 개 이상의 가능한 행동방안 중에서 최선의 방안을 선택하는 행위 또는 행동으로서 의사결정은 조직운영에 있어서 핵심적인 요인
- ③ 조직은 목표를 달성하기 위한 여러 가지 수단과 방법을 선택하고 이를 실천함
 - 이를 합리적으로 하기 위해서는 조직의 모든 계층의 구성원들이 서로 정보를 교환하는 과정을 통하여 의사결정을 해야 함

- ④ 올바른 의사결정을 위해서는 두 개 이상의 선택 대안이 있어야 하고, 각 대안의 장점과 단점을 경제성과 효과성의 측면에서 비교하고 평가한 후에 그 중 하나를 선택하는 것이 바람직함
- ⑤ 기획과 의사결정의 차이점
 - 기획의 핵심적인 과정이 의사결정이라고 하는 점에서 기획과 의사결정의 구별은 쉽지 않음
 - 기획은 여러 가지 의사결정이 연속된 과정이며 목표달성에 목적을 두고 있고 자원 동원, 활동 통제, 동기부여 등과 같은 폭넓은 행정적 기술과 과정이 포함되는 반면, 의사결정은 문제해결에 목적을 두고 있음
 - 의사결정은 조직활동을 규정하고 그 방향을 제시하지만 의사결정 자체가 곧바로 조직의 성과로 이어지는 것은 아니며 의사결정을 통하여 구체화된 조직활동은 조직구성원의 업무 수행을 통하여 실현되기 때문에 의사결정의 실천을 위해서는 구성원의 합의가 필수적임

1.2. 의사결정의 방법

- ① 직관적 결정(intuitive decision)

합리성보다 감정(feeling)에 의존하여 가장 옳다고 느끼는 것을 결정하는 방법

→ 사회복지에 있어 직관적 결정은 직원의 채용, 해고와 같은 인사에 중요한 역할을 하기도 하지만, 체계적 훈련이 없기 때문에 위험성이 큼
- ② 판단적 결정(judgement decision)

개인이 가지고 있는 지식과 경험에 의존하여 결정하는 방법 → 대부분의 결정은 판단적 결정에 의해 이루어짐
- ③ 문제해결적 결정(problem-solving)

정보수집, 연구, 분석과 같은 과학적이고 객관적인 의사결정 → 합리적인 절차를 통해 이루어지는 결정으로 여유가 있고 즉각적인 결정이 불필요한 경우에 주로 사용됨

1.3 의사결정의 유형

1) 분석단위에 따른 유형

- ① 개인적 의사결정

개인적인 문제나 업무를 개인적으로 분석하고 판단하는 과정을 거쳐 수행하는 경우와 조직적 관련성이 있는 문제를 개인적으로 처리하는 경우이며 의사결정의 형태는 개인의 가치관, 성격, 위험, 문제의 속성 등의 여부에 따라 달라지는데, 개인적 의사결정은 상황적 조건으로

협의할 시간이 없거나 대상이 존재하지 않을 때도 발생할 수 있음

② 집단적 의사결정

조직 내 주요 의사결정이 개인보다 조직의 위계구조나 관리집단을 통하여 이루어지는 의사소통을 말하며 단점은 집단적 의사결정은 개인적 의사결정이 가지는 독단적 위험성을 극복할 수 있으나 시간이 많이 소요됨

③ 조직적 의사결정

조직의 정규적 관리과정을 통하여 수행되는 의사결정이며 조직적 의사결정은 조직구조의 형태와 밀접한 관련성을 가지고 있으며 집권조직의 의사결정은 조직 상부에서 의사결정권한을 행사하는 형태이고 분권적 의사결정은 조직하부의 각 부문에서 의사결정권한의 일부를 독자적으로 행사하는 형태임

2) 의사결정의 과정에 따른 유형

① 정형적 의사결정(programmed decision making)

구조화된 의사결정으로 의사결정 문제가 반복적으로 발생할 때 적용되며 의사결정의 절차, 규정, 방침을 사전에 만들어 놓고 이에 따라 규칙적인 의사결정행위가 전개됨
- 이 의사결정은 단순하고 반복적인 과업, 관행적으로 이루어진 안정화된 상황에서 적용

② 비정형적 의사결정(unprogrammed decision making)

불규칙하고 동태적인 업무상황에서 의사결정을 위한 과거의 관례나 절차 없이 내려지는 구조적 의사결정이며 우발적이고 동태적이며 불확실한 상황에서 충분한 시간과 판단자료가 없는 가운데 의사결정자의 직관과 판단 또는 전문가에 의해 수행

3) 의사결정의 방법에 따른 유형

① 직관적 결정(intuitive decisions)

합리성보다는 감정에 근거하여 결정하는 것으로서 결정은 결정자가 옳다거나 최선의 것이라고 느끼는 것, 또는 육감에 의하여 이루어지는 것

② 판단적 결정(judgemental decisions)

개인이 가지고 있는 지식과 경험에 의하여 결정하는 것으로서 이러한 결정은 일상적이고 정해진 절차의 일을 하는 가운데 얻어진 경험과 지식에 근거하여 결정을 하는 것인데 거의 대부분의 결정은 이러한 방식으로 이루어짐

③ 문제해결적 결정(problem sloving)

관련된 사항에 대한 정보수집, 연구, 분석과 같은 합리적이고
과학적인 절차를 밟아 이루어지는 결정으로 즉각적으로 해결해야
할 사항에 대하여는 적용할 수 없으며 보다 시간적인 여유가 있고
중요한 사항에 대한 의사결정에는 유용함

4) 의사결정의 계층에 따른 유형

① 업무적 의사결정

주로 일선 관리층이 내리는 구조적 의사결정을 말하는데 일상 업무에
해당하는 정형적인 문제를 다루는 것으로 업무의 생산성과 능률을
극대화 하는데 목적을 두고 있음

- 자원분배, 공정계획, 물량조달계획의 설정 등 각 부문의 기본 업무
활동에 관한 것임

② 관리적 의사결정

중간결정자가 주로 수행하는 의사결정으로서, 조직 관리계층에서 발생
하는 구조적 또는 비구조적 문제에 대한 관리적 판단기능을 의미

- 이 방법은 권한과 책임의 관계, 직업과 정보의 흐름 등 조직의
구조적 활동에 대한 업무와 직원의 훈련, 자금조달, 시설 및 설비
투자 등의 문제를 대상으로 함

③ 전략적 의사결정

최고경영자가 담당하며 주로 비구조적 문제를 다루는데 이는 조직 내부
문제보다 조직 외부환경 분야에 해당하며 조직의 전체적인 방향과
전략능력을 향상시키는 데 목적을 두고 있다.

다각화전략, 성장 및 확대전략, 재무전략 등이 여기에 해당된다.

5) 불확실성(엔트로피)에 따른 유형

① 확실한 상황 하의 의사결정

경영자가 문제와 이에 대한 대안 및 가능한 결과에 관한 정보를 축적한
상태에서 실패의 확률이 적은 특성을 가지고 있으며 규칙적이고 외부
영향 요인이 크지 않다는 점에서 신뢰성이 매우 높음

- 경쟁구조에서 확실한 상황이란 주로 외부 지향적 행동을 선택하는
의사결정이라기보다는 내부적 속성을 가지고 있으므로 정형적
의사결정과 유사한 공통성을 가지고 있으며 주로 의사결정에
해당하며 대부분 조직의 하위층에서 위치

② 위험 하의 의사결정

경영자가 의사결정 과정에 관한 약산의 정보를 가지고 있으나 정보가
상황을 전체적으로 파악하기에는 부족하고 실패가능성이 존재하는
상태를 의미하며 문제에 대한 개괄적인 지식은 가지고 있으면서도

가변적인 요인이나 조직적 대응방안의 뚜렷한 결론이 도출되지 않은 형태임

- 대표적인 예로 조직개편이 여기에 해당

③ 불확실성의 의사결정

위험성 하의 의사결정보다 자료도 빈약하고 신빙성도 없으며 상황이 매우 유동적인 경우에 해당되며 경영자는 조직의 변화와 전략적 대응이 요구되는 필요성은 알고 있지만, 구체적인 대안과 미래의 상황 전개에 관한 정보가 불완전하고 성공이나 실패에 대한 사례를 분석할 수 없는 경우임

- 이처럼 정보의 부족 또는 어떤 결과를 기대할 수 있는 지식의 결여로 인해 상황판단이 어려운 경우를 불확실성 상황이라 할 수 있음

6) 권한의 분산에 따른 유형

① 집권적 의사결정

의사결정이 주로 최고관리자에 의해 이루어지는 것을 말하며 의사결정이 집권적으로 이루어지는 것은 조직구조의 형태, 관리규정 및 최고관리자의 리더십 유형 등이 원인임

- 장점 : 신속하고 조직적 대응이 빠르고 주체가 분명하기 때문에 조직활동에 대한 평가결과에 책임 소재를 명확히 한다는 점
- 단점 : 소수에 의한 의사결정은 구성원의 다양한 의견수렴 과정이 소외될 가능성이 있음

② 분권적 의사결정

권한위임을 통해 의사결정이 조직 하부에서 이루어지는 것을 말하며 분권적 의사결정은 조직의 하부 부문이 자율적인 권한과 책임으로 운영된다는 점에서 책임경영제도의 확립과 이에 따른 구성원의 사기 향상, 다양한 상황적 조건에서 활동하는 각 부문의 환경적응능력을 높이게 됨

- 전체적인 계획과 통제가 어렵게 되고 의사결정의 신속성이 저하된다는 지적이 있으며 현실적으로 기획이나 장기전략 등은 집권적 의사결정 형태를 유지하고 일반 관리적 사항은 분권화하는 것이 보통임

7) 구성원의 참여에 의한 유형

① 참여적 의사결정 : 의사결정의 참여 폭을 하부에 확대하는 방법

- 장점 : 직원의 적극적 참여를 유도하고 창의성을 향상시킬 수 있는 기회 제공
- 단점 : 의사결정 영역이 고도의 분석을 필요로 하고 자원의 배분 등과 같은 이해관계가 존재할 때에는 적용상 어려움이 존재

- ② 비참여적 의사결정 : 최고 관리자가 의사결정과정에 하부구성원을 참여시키지 않고 소수의 전문 관리자만이 의사결정에 참여하는 것을 말함 예> 채용
- 비참여적 의사결정은 집권적 의사결정과 유사함

2. 의사결정의 과정

1) 정의

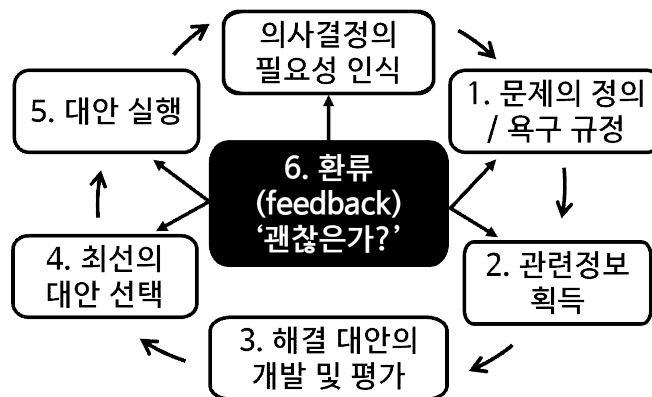
전형적으로 여러 가지 대안 또는 대체안(alternatives) 중에서 최적안을 선택하는 과정

2) 아벨즈와 머피(Ables & Murphy)의 의사결정과정 단계

① 문제의 정의와 욕구 규정 단계

의사결정을 하기 위해서는 개선되고 해결되어야 할 문제나 욕구가 어떤 것인가를 정확히 규정해야 함

<의사결정의 과정(Ables & Murphy)>



② 관련 정보의 확보 단계

문제나 욕구가 구체적으로 규명되면 그러한 문제 및 욕구 그리고 해결방안에 관련된 정보를 수집하여야 함

③ 해결 대안의 개발과 평가의 단계

관련 자료를 분석·정리한 결과에서 얻은 정보와 문제해결의 목표 그리고 문제해결에 있어 잠재적 및 현실적 제약사항 등을 고려하여 문제해결을 위한 몇 가지 대안을 개발해야 함

- ④ 최적 대안의 선택 단계
대안 실행에 있어서 현실적 제약을 고려하면서 각 대안의 장단점, 성공 가능성 및 예상결과 등을 비교·평가하고 조직이 선호하는 정책과 목표에 따라 적절한 가중치를 두어 우선순위를 정하고 그것에 입각하여 최선의 대안을 선택함
- ⑤ 대안의 실행 단계
일정한 시간과 노력을 투입하여 대안을 찾는 의사결정은 그것을 실행하는데 궁극적인 목적이 있기 때문에 대안의 실행도 의사결정 단계에 포함되어야 함
- ⑥ 환류 단계
의사결정의 각 과정 자체와 그 과정에서 이루어진 대안 실행의 결과에 대하여 문제가 없는지에 대한 의견을 듣는 환류(還流 : feedback)가 반드시 필요함

[학습하기 (2교시)]

3. 의사결정의 모델과 기술

3.1. 의사결정모델

1) 합리모델(rational model)의 개념

인간은 이성과 고도의 합리성에 따라 행동하고 결정한다는 것을 전제로 의사결정자는 모든 정보를 체계적으로 수집하여 고도의 합리성에 따라 현실적 제한점을 고려하지 않고 문제를 정의하고 해결을 위한 모든 대안을 개발하여 선택하는 접근방법

합리모형의 3가지 전제

- 의사결정자가 문제를 명확히 알고 있다.
- 의사결정자가 모든 문제해결방법(대안)을 알고 있다.
- 의사결정에 관련된 대안을 비교·평가함으로써 그중 가장 최선의 대안을 선택한다.

① 합리모델의 강점

합리적 최적 대안이 선택될 가능성 여부에 관계없이 이러한 선택이 이루어지도록 최선의 노력을 다하는데 중점을 두고 있기 때문에 보다 나은 의사결정에 기여할 수 있고 합리성에 대한 저해 요인 규명이 가능함

② 합리모델의 비판

예외적이고 비정형적인 문제해결에는 적합하지 못한 모형으로 지적되고 있으며 의사결정자가 복수의 목표를 갖고 있는 경우에는 그들 목표를 평가할 공통된 기준을 찾기 어렵기 때문에 목표 간의 우선순위를 결정하기가 매우 곤란

③ 합리모델의 한계 (인간의 인지 전능성에 근거)

대안을 모색하는데 있어서 완전한 대안의 발견 및 선택에는 많은 시간과 비용이 소요된다는 점과 문제의 정의와 해결방안의 모색에서 현실적으로 작용하는 정치사회적인 과정을 완전히 배제하기는 어렵다는 점

2) 점증모델(Incremental model)의 개념

- 합리적, 포괄적 정책결정 방법을 비판하고, 정책의 실현가능성을 중시한 이론
- 합리모델과 달리 기존의 정책이나 결정을 긍정하고 그것보다 약간 향상된 대안에 대해서만 부분적·순차적으로 의사결정을 하는 현실적·실증적 접근방법에 의한 모형

① 의사결정과정에서 필연적으로 작용하는 사회정치적 요소를 무시할 수는 없기 때문에 조직의 의사결정은 항상 합리적인 방법으로 이루어지는 것이 아니라 현실을 인정하고 약간 향상된 대안을 선택하는 것이 일반적임

② 점증모델의 장점

현재의 상황에서 가장 저항을 적게 받고 문제를 효율적으로 해결 가능

③ 점증모델의 한계

현실을 인정하고 혁신을 배제한다는 점에서 보수적이며 기존 세력의 이익을 반영하는 결과를 낳을 수 있고 과거의 결정에 기초하고 있으므로 과거의 결정이 반드시 타당하지 않을 수도 있으며 급격한 환경의 변화에 점진적인 변화로 대응해 갈 수 없는 경우도 많음

3) 만족모델(satisfying model) : 제한된 합리주의 모형

$$\text{satisficing} = \text{satisfying} + \text{sufficing}$$

만족모델의 특색

합리모델의 현실적 제약점을 극복하기 위해서 제시된 것으로 합리모델과는 달리 완전 무결한 합리성이 아닌 제한된 합리성(bounded rationality)에 기초하고 있다는 것

① 만족모델의 의의

인간의 합리성보다는 조직 내 인간의 심리적 측면을 중요시하는 의사결정 모델이며 정책결정자가 어떤 결정을 할 경우 최선의 대안을 위한 노력을 한다고 일반적으로 기대할 수 없으며 현실적으로 만족할 만한 수준에서 대안을 찾는 것으로 그친다는 것으로 만족모델은 보다 현실적인 정책결정의 세계를 설명

② 만족모델의 한계

만족의 정도를 결정지어 주는 객관적인 척도가 없고 만족한 기준에 의해 대안을 선택한다고 할지라도 그 대안은 현실 만족적이고 보수적인 것이어서 급변하는 상황에 대처하기 어렵다는 것

4) 혼합모델(mixed-scanning model)의 개념

합리모델과 점증모델의 형태를 혼합하여 우선 기본적인 방향의 설정과 같은 것은 합리모델의 방법을 선택하나 그것이 설정된 후의 특정문제의 결정은 점증모델의 입장을 취해 의사결정을 하려는 것이 혼합모델

① 인간의 정보수집 및 처리능력의 한계와 현실적 제약을 인정하면서

기본적으로 문제를 전체적·체계적으로 검토한 후에 이상이 있다고 판단되는 것에 초점을 맞추어 현실적인 제약의 한계 내에서 가능한 모든 대안을 개발하여 효과성과 효율성이 경험적으로 가장 높을 것으로 생각되는 대안을 선택한다는 것

② 혼합모델의 장점

합리모델이 요구하는 지나치게 이상적인 합리성을 현실화시키는 동시에 점증모델이 갖는 보수성을 극복함으로써 단기적인 변화에 대처하면서 장기적인 안목을 동시에 가질 수 있음

③ 혼합모델의 단점

현실적으로 언제나 이러한 방법을 순서적으로 따를 수 있겠느냐는 비판과 함께 장·단기 사업과 핵심 또는 주요 사업에 대한 조직구성원의 동의 또는 합의가 없는 한 이러한 의사결정은 문제가 될 수 있다는 점

5) 최적모델(optimal model)의 개념

최적모형은 합리적 선택을 추구하는 모형이기보다는 합리적인 정책선택이 이루어지도록 하는 정책결정체제의 운용에 초점의사결정과정에서 합리성·경제성을 고려하면서도 여기에 불가피하게 개입되는 초합리성(초합리적인 요인, extra-rationality : 직관, 판단력, 창의성)이 중요하다고 보는 모델

- ① 과거의 선례가 없는 비정형적인 의사결정을 해야 하는 경우에는 제한된 자원이나 불확실한 지식 및 정보의 부족 등이 의사결정에서의 합리성을 제약하므로 초합리성이 불가피하게 개입하여야 한다는 것
- ② 의사결정의 최적여부는 그 결정이 정치적·경제적 측면에서 실현가능성이 얼마나 내포되어 있는가에 따라 평가되어야 한다고 봄
- ③ 최적모델의 기여
초합리성의 개념을 도입함으로써 합리모형을 더욱 체계적으로 발전시켰다는 점
- ④ 최적모델의 인정
사회적 변동상황에서의 혁신적 정책결정이 거시적으로 정당화될 수 있는 이론적 근거를 제시해 주었다는 점
- ⑤ 최적모델의 비판
이론적인 면에서 아직 불충분하고 이른바 초합리성이라는 것의 구체적인 달성방법도 명확하지 않으며 너무나 유토피아적인 모델이라는 점

6) 쓰레기통 모델(garbage can model)

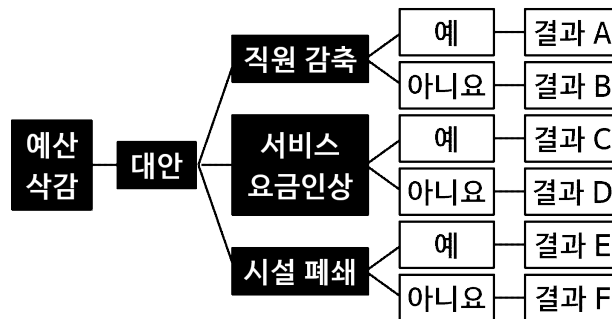
- 길거리에 놓여 있는 쓰레기통에 쓰레기가 쌓이는 모습에서 찾아낸 모델
 - 실제의 의사결정은 어떤 일정한 규칙에 따라 움직이는 것이 아니라, 쓰레기통처럼 뒤죽박죽 움직인다는 것
- ① 조직들이 정책을 결정할 때 일정한 규칙에 따라 행하는 것이 아니라 정책 결정에 필요한 요소들이 우연히 하나의 통 안에 들어와서 한 곳에 모여질 때 비로소 결정이 이루어진다는 것으로 집합모델이라고 부름
 - ② 조직 내에서의 의사결정이란 질서정연한 것이 아니며 의사결정을 촉발하는 사건이란 일정하게 일어나지도 않고 구성원들의 가치도 다양
 - ③ 의사결정에 참여하는 사람들도 유동적이며 해결책도 다양하고 선택기회도 여러 가지임
 - ④ 고도로 불확실한 조직상황 하에서 이루어지는 것이 의사결정이므로 이러한 상황을 조직화된 무정부상태(organized anarchy)라고 규정
 - ⑤ 의사결정
 - 문제(일상생활의 관심사로서 생활의식·가족·경제·집단 관계 등 의미)
 - 해결책(문제발생 전에 이미 누군가에 의해서 발견된 것)
 - 참가자(결정과정에 참여하는 모든 사람들)
 - 선택기회(조직이 어떤 결정을 내리는 계기) 등이 뒤엉켜서 무질서 상태인 채로 쌓이는 것과 같다는 것이 쓰레기통 모델임

3.2. 개인 의사결정기술

① 의사결정 나무 분석(decision tree analysis)

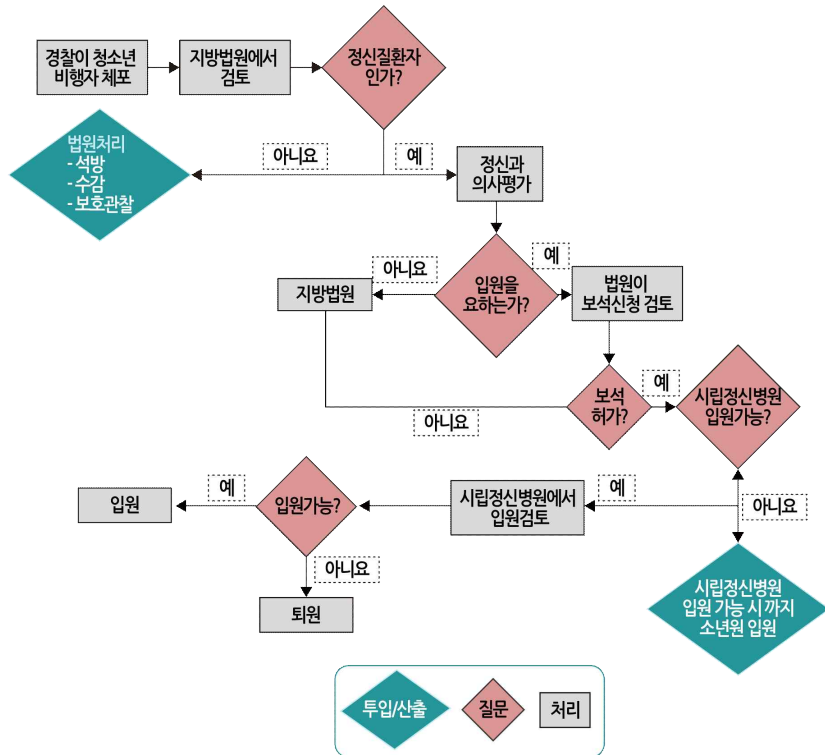
- 개인이 가능한 여러 다른 대안을 발견하여 나열하고 각각의 대안을 택했을 경우와 그렇지 않은 경우의 결과를 그림을 그려서 생각하는 방법으로 그림의 모양이 나무와 같다고 하여 의사결정 나무 분석이라 함
- 질문을 던져서 대상을 좁혀나가는 ‘스무고개’ 놀이와 비슷한 개념이다.

<의사결정 나무 분석 예>



의사결정나무는 분류(classification)와 회귀(regression) 모두 가능(분류=최빈값, 회귀=평균)

<대안선택 흐름 도표>



- ② 위 그림인 대안선택 흐름 도표는 목표가 분명하고 예상 가능한 사항의 선택에 적용될 수 있는 것인데 어떤 사항의 연속적 진행과정에서 예와 아니요로 답변할 수 있는 질문을 연속적으로 하여 예상되는 결과를 결정하도록 하는 도표를 말함

3.3. 집단 의사결정기술

① 브레인스토밍(brainstorming)

창의적인 아이디어를 생산하기 위한 학습 도구이자 회의 기법터놓고 논의하는 집단이란 뜻으로 초기 기획단계에서 아이디어를 뽑아내는데 사용되는 기법

- 활용 : 주로 문제의 원인 혹은 해결책을 찾고자 할 경우, 사업의 진행순서를 정하고자 할 경우, 개선이 필요한 문제를 선정하고자 할 경우
- 방법 : 6~12명 정도의 사람으로 구성된 집단을 통해 약 20분에서 한 시간 정도의 정해진 시간에 집단구성원의 격의 없는 대면적 상호작용을 통해서 가능한 많은 수의 아이디어를 내놓도록 함

- 목적 : 특정한 문제에 대하여 여러 사람들이 상호비판이나 자기 비판으로부터 벗어나 자유롭게 문제의 해결책을 찾고자 하는데 있기 때문에 다른 사람의 의견에 토를 달거나 비판해서는 안됨
- 장점 : 주제의 다양성, 시너지 효과, 표현의 자유, 시간관리
- 단점 : 창출방해, 평가불안, 무임승차, 시간낭비

② 명목집단법(nominal group technique)

소집단투표 의사결정법이라고도 하며 이 기법은 특정문제 해결을 위해 집단구성원들이 위원회 모임처럼 한 장소에 모이기는 하지만 아이디어를 서로 소리 내어 교환하는 대신 아이디어를 혼자서 조용한 가운데 종이에 기록하여 제출하도록 함

- 명목집단 : 의견이 서로 교환되지 않기 때문에 이름만의 집단이라는 점에서 붙여진 것
- 방법 : 제출된 아이디어는 기록되며 아이디어가 누구의 발상인지 알지 못하게 하고 아이디어가 다 기록된 후 각 아이디어의 장단점을 조사하고 평가
- 그 다음 각 성원들은 말없이 독자적으로 아이디어들을 평가하여 종합순위에서 최고의 순위를 받은 것을 최종 아이디어로 확정
- 장점 : 집단으로 하여금 공식적으로 만나는 것은 허용되지만 많은 전통적인 집단과는 다르게 타인의 영향을 받지 않고 독립적으로 사고할 수 있다는 점

③ 델파이 기법(delphi method)

여러 전문가들의 의견을 수집하고 조직화하여 하나의 결정 안으로 만드는 체계적인 의사결정방법으로서 구성원 간에 직접적인 대면이 이루어지지 않고 설문을 통해 의사결정이 이루어지는 방법

- 이것은 보다 복잡하고 많은 시간을 필요로 하는 방법으로 집단 구성원의 참석이 강요되지 않는다는 점을 제외하고는 명목집단법과 유사함
- 구성원들이 모여 직접 토론을 거쳐 의사결정을 하는 것이 아니라 설문을 통해 전문적인 의견을 받아 이를 다른 사람의 의견이 제시된 설문으로 수정하여 다시 의견을 받아 의사결정을 하는 방법
- 방법 : 집단구성원들이 직접 대면하지 못하도록 하고 명목집단법과 같이 타인의 영향력으로부터 구성원을 막아주고 또한 참석을 강요하지 않음
- 단점 : 아주 많은 시간을 필요로 하기 때문에 신속한 의사결정이 요구될 경우에는 이용할 수 없고 집단구성원의 상호작용을 통한 아이디어의 개발이 이루어질 수 없다는 점

④ 변증법적 토의

헤겔의 변증법적 사고방식(dialectical inquiry model)에 기초한 기법으로 반대가 있어야 새로운 개선이 있다는 진리를 이용한 것으로서 사안에 따라서 구성원들을 둘로 나누어 찬반을 토론케 하면 각 대안에 대하여 장단점이 모두 드러나는데 이런 내용을 모두 이해한 다음 의견을 개진하면서 토의하는 방법

- 구체적인 순서 : 먼저 집단구성원을 두 편으로 나누고, 한 쪽 집단이 자신들의 의견을 제시하고 반대쪽 집단에서는 원래 가정들을 정반대로 바꿔서 그에 기초한 대안을 마련 → 그런 다음 양 집단이 토론하여 두 가지 안의 장단점을 모두 그려내게 한 후, 이 토론에서 살아남은 가정과 장점들만 모아 의견을 종합하여 선택
- 장점 : 반대할 사람들을 미리 공개적으로 나눠 놓기 때문에 정보를 많이 검토할 수 있으며 찬성자의 눈치를 보지 않고 안심하고 반대·비판할 수 있다는 점

3.4. 정규적(정형적) 의사결정과 비정규적(비정형적) 의사결정

① 정규적 의사결정(programed decision-making)

결정자가 일상적으로 반복되는 업무에 대한 것과 발생한 문제에 대한 대안과 방법이 사전에 미리 정해져 있는 결정을 행하는 것을 의미함

- 직무규정, 인사규칙, 조례 등에 명시되어 있는 업무가 여기에 해당됨

② 비정규적 의사결정(non-programed decision-making)

새로운 사태의 발생을 비롯하여 예측이 어려운 중대한 사건 등에 대처하기 위한 정책대안의 수립과 결정에 관한 것

- 아무런 대비책을 마련해 놓고 있지 못한 상황이므로 일회적이고 비조직적이며 일반적인 문제 해결 절차로 처리하는 기법

<의사결정의 현대적 기법과 전통적 기법>

결정의 유형	기법	
	전통형	현대형
정규적 결정 - 일상적·반복적 결정 - 조직은 결정을 위한 특정한 처리과정을 발전시킴	1. 관례 2. 정해진 업무처리의 절차 3. 조직 구성원의 예측 가능한 업무세칙과 정해진 의사 전달 통로에 의함	1. 정보의 수집과 계량화 2. 계수적으로 시험·평가 3. 컴퓨터를 이용한 자료처리·대안 작성 및 선택

비정규적 결정 - 비구조적인 신규의 정책결정 - 일반적인 문제해결 과정에 의해서 처리됨	1. 직관적인 판단과 창안 2. 주먹구구식 대안의 구성 3. 책임자의 엄단과 훈련에 의한 전문지식의 확보	1. 전문가의 훈련, 확보 2. 대안발견을 위한 컴퓨터프로그램 구성 3. 문제해결을 위한 여러 대안의 작성과 비교·평가 및 결정
--	--	--

제7주차 1차시	
강의주제	커뮤니케이션 : 조직 내 의사소통
<div>학습 목표</div>	1. 조직 내 커뮤니케이션의 개념 및 역할을 설명할 수 있다. 2. 커뮤니케이션 네트워크의 유형 및 평가에 대해 설명할 수 있다. 3. 커뮤니케이션의 장애요인과 효과적인 촉진방법을 설명할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 조직 내 커뮤니케이션의 개념, 원칙 및 유형 2. 커뮤니케이션 네트워크 3. 커뮤니케이션의 효과적인 촉진방법

[학습하기 (1교시)]

1. 조직 내 커뮤니케이션의 개념과 역할

1.1. 커뮤니케이션의 개념

- ① 두 사람 이상의 사실, 생각, 의견, 감정의 교환을 통하여 공통적 이해를 이룩하여 수용자 측의 의식이나 태도 또는 행동에 변화를 일으키게 하는 일련의 행위
- ② 송신자는 전달하고자 하는 정보, 사실, 내용, 인식, 생각, 감정, 기분 등을 말, 문서, 몸짓, 눈빛 또는 감정의 교환 등으로 정확히 표현하여 수신자로 하여금 전달내용을 정확히 이해시켜 의식이나 태도 또는 행동에 변화를 일으키게 하는 일련의 행위 즉 조직 내에서 의견과 정보가 상호 교환되는 것
- ③ 감성적 커뮤니케이션은 상대방의 말을 잘 이해하는 것이 아니라 상대방의 마음을 잘 이해하는 것

1.2. 커뮤니케이션의 특성

- ① 한 사람의 커뮤니케이션은 삶의 표현이자 총체성
커뮤니케이션은 다른 사람과의 단순히 메시지가 오고 가는 것이 아니라 삶을 공유하는 것

- ② 커뮤니케이션은 상호 의미 교환 과정
이것은 한 사람에게 화자와 청자는 분리되지 않는다는 의미이며 두 사람이 커뮤니케이션 할 때 한 사람은 화자이고 한 사람은 청자라는 것이 아니라 두 사람 모두 화자임과 동시에 청자라는 것으로 커뮤니케이션에서 말하기, 묻기와 듣기는 서로 분리되는 개념이 아니라 동전의 양면처럼 떼려야 뗄 수 없는 개념
- ③ 커뮤니케이션은 역사성을 지님
어제의 커뮤니케이션이 오늘의 커뮤니케이션에 영향을 미치고, 다시 오늘의 커뮤니케이션이 내일의 커뮤니케이션에 영향을 미친다는 의미이므로 커뮤니케이션을 잘하기 위해서 삶의 역사를 공유
- ④ **커뮤니케이션은 사회문화적 특성이 있음.**
커뮤니케이션은 자신이 살아온 사회와 문화를 떠나서 형성될 수 없다는 의미임 따라서 다른 사람의 커뮤니케이션을 자신의 사회문화로 이해, 평가하지 말고 그 사람의 사회문화에서 받아들이는 것이 필요함
- ⑤ **커뮤니케이션은 상황의존적 특성이 있음**
커뮤니케이션 성패는 그 상황이 요구하는 적절한 언어적, 비언어적 행동을 할 수 있는가에 달려있다고 볼 수 있음
- ⑥ 커뮤니케이션은 언어와 비언어로 되어 있음
언어 못지않게 비언어를 잘 관찰하고 적응하는 것이 필요함
이것은 눈치있는 사람이 되어야 함을 의미함

1.3. 조직에서 커뮤니케이션의 역할

- ① 사회복지조직의 내부적인 측면 : 바람직한 조직 운영
- ② 외부적인 측면 : 대인관계 또는 클라이언트와의 관계를 합리적인 방향으로 유도하기 위해서는 의사결정과정에 있어서 효과적인 커뮤니케이션이 요구
- ③ 조직이란 두 사람 이상이 모여 공동의 목적을 달성하기 위해 상호작용하는 유기체라고 정의
- ④ 조직구성원의 상호작용과 유기적 관계는 모두 커뮤니케이션이라는 수단을 통하여 가능
- ⑤ 커뮤니케이션은 한 사람으로부터 다른 사람(들)에게, 또는 개인이나 집단, 조직이 다른 개인이나 집단, 조직에서 정보나 의사 또는 감정을 전달하고 피드백을 받으면서 상호작용하는 과정으로 두 사람 이상이 참여하여야 되고, 서로 간에 전달될 정보가 있어야 하며, 어떠한 경로나 방법을 통하여 실제로 전달하려는 시도가 있어야 함

- ⑥ 조직에서 커뮤니케이션의 역할(기능)
 - 정보소통기능(information) 수행 : 조직에서 효율적인 의사결정을 위해 필요한 정보들을 주고 받음
 - 지시·통제(control)의 기능 : 지시와 명령 등으로 조직이 구성원을, 상급자가 하급자를 통제하고 조정
 - 동기부여의 기능 : 조직구성원의 업적을 칭찬하고 목표를 지정해 주고 상담해 주면서 조직구성원들의 사기를 진작
 - 감정표출 기능(emotional expression) : 조직구성원들의 만족, 흥분, 불만 등의 감정을 동료 혹은 상사에게 표출하게 하는 기능

1.4 커뮤니케이션의 원칙

- ① 명료성(clarity) : 수신자가 그 의미를 정확하게 이해할 수 있도록 해야 함
- ② 일관성(consistency) : 전후의 메시지가 모순되지 않고 일관성을 유지해야 함
- ③ 적시성(timeliness) : 적절한 시점에서 이루어져야 하며 동일한 수신자에게 전달되는 동일한 정보는 동시에 이루어져야 함
- ④ 배포성(distribution) : 정보는 정확하게 수신자에게 전달되어야 함
- ⑤ 적정성(adequacy) : 전달된 정보의 양이 너무 많거나 적어 수신자의 이해를 어렵게 하면 안됨
- ⑥ 적응성과 통일성(adaptability & uniformity) : 융통성이 있고 개별적이며 현실에 부합하는 적응성을 지녀야 하며 통일성은 각각의 의사전달이 통일된 내용을 담고 있어야 함을 의미함
- ⑦ 관심과 수용(interest & acceptance) : 수신자가 관심을 갖고 수용적인 태도를 보일 때 가장 효과적으로 이루어질 수 있음

1.5. 커뮤니케이션의 과정과 구성요소

- ① 일반적으로 커뮤니케이션에 대한 견해는 자신의 생각을 전달하는 정보전달자(information sender)와 수신자(receiver) 사이에 정보에 대한 일치된 견해를 보일 때 이루어짐
- ② 커뮤니케이션의 과정 : 누가 무엇을 어떤 방법으로 누구에게 전달하며, 그 효과는 어느 정도인가로 표현한 것
- ③ 커뮤니케이션의 구성요소
 - 정보전달자, 송신자(information) : 자신이 갖고 있는 생각이나 정보, 감정 등을 상대방에게 전달하고자 하는 목적을 갖고 있는 사람 (개인, 집단 또는 조직이 될 수 있다.)
 - 부호화(encoding) : 전달자가 전달하고자 하는 내용을 언어, 글씨, 몸짓, 기호 등 특정 형태의 체계화된 메시지로 변화하는 과정

- 메시지(message) : 부호화된 과정이 결과로 나타나는 것
- 수신자(receiver) : 메시지를 받는 자(개인, 집단, 조직이 될 수 있다.)
- 지각(perception) : 부호화되어 전달된 정보는 수신자에 의해 지각되어야 한다.
- 부호의 해석(recoding) : 전달받은 메시지를 어떤 생각, 감정 등으로 변화시키는 과정
- 이해(understanding) : 수신자가 정보가 갖는 의미를 이해하는 것
- 피드백(feedback) : 정보전달자로 하여금 메시지가 정확하게 전달되고 이해했는지를 알게 해주는 수신자의 반응



<그림 2> 커뮤니케이션과정 주교재 P262

- 방해 요인(noise) : 커뮤니케이션 과정상에서 메시지 내용이 다르게 전달될 수 있는 요인

1.6. 커뮤니케이션 유형

1) 언어적 커뮤니케이션과 비언어적 커뮤니케이션

- ① 언어적 커뮤니케이션 : 말이나 글로 표현되는 모든 것과 관련된 커뮤니케이션 형태로 가장 흔하면서도 대표적인 커뮤니케이션이며 직접 대화를 나눔으로써 전달될 수 있는 메시지를 포함
- ② 가장 중요한 형태이지만 언어적 커뮤니케이션의 한계
 - 사실에만 강조점을 두어서 그에 포함된 감정적 요소를 제대로 파악하지 못함
 - 말은 사실(fact)의 근사치에 불과하기 때문에 왜곡된 방향으로 몰고 갈 우려
 - 한 사람으로부터 다른 사람으로 전달되는 과정에서 점차적으로 그 정확성이 감소
- ③ 비언어적 커뮤니케이션 : 일상적인 대면적 의사소통의 약 93%는 비언어적 커뮤니케이션
 - 클라이언트의 비언어적인 의사소통에 집중하면 사회복지사는 자신이 클라이언트에게 어떻게 인식되고 있는지를 알 수 있을 뿐 아니라, 비언어적 행동의 관찰은 클라이언트가 말하는 것이 그의 사고나 감정과 일치

- 비언어적 커뮤니케이션은 얼굴 표정, 눈빛, 몸짓, 고개를 끄덕거림 등과 같이 거시적으로 표현이 되는 신체적 표현의 방법이 있고, 음성의 크기, 속도, 억양 등과 같은 준언어(paralanguage)적인 방법도 있음
- 사무실의 크기, 가구의 배치, 대기시간, 의상의 형태 등 공간이나 시간 또는 거리 등으로도 표현되므로 비언어적 커뮤니케이션은 특히 사회복지에 있어서는 매우 중요한 커뮤니케이션 방법

언어적 커뮤니케이션	비언어적 커뮤니케이션
<ul style="list-style-type: none"> - 말이나 글로 표현되는 모든 것과 관련된 커뮤니케이션 형태 - 한계점 : 사상과 사실에만 강조점을 두어서 그에 포함된 감정적 요소를 제대로 파악 못함, 말은 사실의 근사치에 불과하기 때문에 왜곡된 방향으로 몰고갈 우려가 있음, 한 사람으로부터 다른 사람으로 전달되는 과정에서 점차적으로 그 정확성이 감소 	<ul style="list-style-type: none"> - 얼굴, 표정, 눈빛, 몸짓, 고개를 끄덕거림 등 - 음성의 크기, 속도, 억양 등과 같은 준 언어 - 사무실의 크기, 가구의 배치, 대기시간, 의상의 형태 등 공간이나 시간 또는 거리 등 - 언어적 의사소통보다 더 효과적으로 사고, 감정을 전달해 줌

2) 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션

① 공식적 커뮤니케이션(formal communication)

의사전달이 공식적인 조직 내에서 공식적인 의사전달의 통로와 수단을 통해서 이루어지는 것을 의미

- 목적 : 조직의 구성원들에게 조직의 목표 및 정책결정과 지시사항을 전달하고 관리층에 대해 직원들의 의견 및 보고내용을 전달하는데 있음
- 수단 및 방법 : 문서로만 이루어지는 것은 아니고 구두를 통해서도 이루어지며 문서에 의한 방법은 보다 정확하고 기록을 남겨둘 수 있음
- 장점 : 의사전달이 공식화되면 권한관계가 명확해지고 의사전달이 확실할 뿐만 아니라 편리하며 전달자와 피전달자가 명확하기 때문에 책임의 소재가 분명함
- 단점 : 융통성이 없고 소통이 느리며 조직 내의 모든 사정을 사전에 예견하여 합리적 의사전달의 수단을 완전히 이룩하는 것은 불가능

② 비공식적 커뮤니케이션(informal communication)

비공식 조직 내에서 정보가 비공식적인 방법으로 전달되는 것을 의미

- 목적 : 조직구성원들은 자신의 다양한 욕구충족을 위하여 조직도표상에 나타나지 않은 다른 조직구성원들과도 커뮤니케이션을 통하여 욕구 충족
- 수단 및 방법 : 실제로 커뮤니케이션의 상당한 부분이 비공식적 커뮤니케이션을 통해서 이루어진다는 사실
- 장점 : 비공식적 커뮤니케이션은 관리자들에게 유익한 정보를 제공하는 수단이 되고, 공식적 커뮤니케이션으로 전달될 수 없는 표현을 가능하게 하여 사회·심리적 만족감을 높여주는 기능 수행

구분	공식적 커뮤니케이션	비공식적 커뮤니케이션
유형	<ul style="list-style-type: none"> - 하향적 : 명령, 지시, 훈령, 핸드북, 구내방송, 직원수첩, 게시판 등 - 상향적 : 보고, 제안, 의견·설문조사, 면접, 면담 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 직접적·간접적 접촉, 소문, 풍문, 유언비어, 메모 등
장점	<ul style="list-style-type: none"> - 책임소재의 명확성 - 상관의 권위 유지 - 정보의 정확성, 정책결정에 활용 - 객관적인 의사소통 가능 	<ul style="list-style-type: none"> - 융통성, 행동성의 통일성에 기여 - 배후사정 이해의 용이 - 신속한 전달, 탁월한 적응성 - 구성원의 긴장·소외감 극복
단점	<ul style="list-style-type: none"> - 형식주의로의 변질 가능성 - 배후사정 파악 곤란 - 복잡하고 다양한 의사 표현의 어려움 - 융통성, 신속성 결여 	<ul style="list-style-type: none"> - 책임 감소소재의 불분명, 통제곤란 - 공식적 의사전달의 왜곡, 마비 우려 - 상관의 권위손상 가능성 - 의사결정 활용의 어려움

3) 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션

- ① 수직적 커뮤니케이션(vertical communication) : 조직의 상하 계층 간에 쌍방향으로 이루어지는 의사전달을 의미함

② 종류

- 하향적 커뮤니케이션(downward communication) : 조직의 계층상으로 볼 때 상위계층, 하위계층으로 커뮤니케이션이 흘러가는 형태이고, 하향적 커뮤니케이션의 종류로는 명령, 일반정보 등이 있음
→ 명령 : 지시, 훈령, 발령, 규정, 규칙, 요강, 고시 등이 포함되어 이를 전달하는 방법에 따라 문서명령과 구두명령으로 나눌 수 있고

문서명령은 획일적일 때, 피명령자가 지리적으로 분산 될 때,
피명령자의 교육 정도가 높을 때 유용함

- 하향적 커뮤니케이션의 목적 : 업무에 대한 특정한 방향을 제시하고 조직적 절차나 과정에 대하여 정보를 제공하는 것이며 업무의 순서나 방법에 대하여 정보를 제공하고 하급자에게 그들의 성과에 대하여 말하고 목표에 대한 이해를 쉽게 하는 것
- 하향적 커뮤니케이션의 단점 : 조직의 계층이 길고 조직의 규모가 클수록 정보전달의 정확성이 떨어짐

하향적 커뮤니케이션

- 명령
 - 지시, 훈령, 발령, 규정, 규칙, 요강, 고시
- 일반정보
 - 편람, 핸드북, 뉴스레터, 강연 등

상향적 커뮤니케이션

- 업무의 진행사항 보고, 업무 결과 보고
- 수집된 정보의 보고, 제안제도, 의견조사

<그림> 수직적 커뮤니케이션

- 상향적 커뮤니케이션(upward communication) : 조직의 하부 계층에 있는 사람이 상위계층에 있는 사람에게 정보를 전달하는 것을 말하며 방법으로는 업무의 진행사항 보고, 업무 결과의 보고, 수집된 정보의 보고, 제안 제도, 의견 조사 등이 있음
 - 일반 정보는 직원들의 지식을 넓히고 사기를 높이기 위한 것으로서 일반 정보가 활발할수록 비공식적 커뮤니케이션은 줄어들고 직원의 사기는 높아지며 일반 정보에는 편람, 핸드북, 뉴스레터, 안내방송, 강연 등
 - 제안제도는 품의제도라고 하며 직원들의 업무 개선에 관한 의견이나 착상을 접수하여 유익한 것은 채택하여 실시하고 이를 보상하는 제도
 - 상향적 커뮤니케이션도 하향적 커뮤니케이션과 마찬가지로 의사전달의 정확성에 문제가 지적되는데 하위자가 자신에게 불리한 정보를 삭제하거나 축소시켜 상위자에게 보고하거나

자신에게 유리하게 정보를 확대하여 보고하는 경향이 있음
 → 하위자가 상위자에게 갖고 있는 신뢰 정도에 따라서 정보내용이 달라질 수 있으며 상위자의 하위자의 관계가 신뢰도가 낮을 때에는 커뮤니케이션의 전달과정에서 내용이 왜곡

수직적 의사소통		수평적 의사소통
조직의 상하계층 간에 쌍방향적으로 이루어지는 의사전달		<ul style="list-style-type: none"> - 동일계층의 사람들 또는 상하관계에 있지 않은 사람들 사이에서 이루어지는 의사전달 - 수평적 커뮤니케이션은 조직규모가 크고 전문화되어 있는 경우에 유용 - 수평적 커뮤니케이션의 방법으로 회의, 사전심사제도 회람들을 들 수 있음
하향적	<ul style="list-style-type: none"> - 명령(지시, 훈련, 발령, 규정, 요강, 고시) - 일반정보(편람, 핸드북, 뉴스레터, 구내방송, 강연 등) 	
상향적	<ul style="list-style-type: none"> - 업무의 진행사항 보고, 업무결과 보고 - 수집된 정보의 보고, 제안제도, 의견조사 등 	

- ③ 수평적 커뮤니케이션 : 조직규모가 크고 전문화되어 있는 경우에 유용
- 필요성 : 대규모 조직에서 분업이 심해지면 하위조직 간에 추구하는 목표가 달라 갈등이 생기는 수가 있는데 이러한 목표 간의 조정을 위해서 수평적 커뮤니케이션이 필요

방법

회의: 사전심사제도·회람

<그림> 수평적 커뮤니케이션

- 회의를 통해 정보나 의견이 교환되고 조정이 이루어짐
- 사전심사제도는 어떤 결정을 내리기 전에 전문가들의 의견을 구하거나 또는 조직의 목표와 합치성 등을 검증하려는 제도
- 회람은 결정이 이루어진 후 관계자들에게 통지하는 방법

[학습하기 (2교시)]

2. 커뮤니케이션 네트워크

2.1. 커뮤니케이션 네트워크 개념

- ① 집단구성원들 간의 접촉과 상호작용은 대부분이 커뮤니케이션을 통해 이루어지는데, 누가 누구와 커뮤니케이션을 하느냐에 따라 그들 자신의 행위에, 그리고 그 집단의 성과에 영향을 미침
- ② 그 집단의 규범이나 작업조건 그리고 과업특성에 따라 구성원들 간의 접촉 유형이 달라지기도 하는데 집단이나 조직에서 정보가 오가는 길은 이미 정해져 있기 마련인데, 그들의 집합을 커뮤니케이션 네트워크(network)라고 함

2.2. 커뮤니케이션 네트워크의 유형

1) 원형(circle)

- ① 일반적으로 공식조직에서는 서열이나 지위의 차이에 따라 커뮤니케이션 경로가 엄격하게 정해짐
- ② 원형의 집단구성원들의 서열이나 지위가 비슷하며 서로 동등한 입장에서 커뮤니케이션이 이루어짐
- ③ 사례 : 위원회(committee)나 태스크 포스(task force) 조직에서는 공식적인 리더가 존재하지만 일반적인 조직에 비해 분위기가 자연스러운 상태여서 커뮤니케이션이 이루어지는 형태임

2) 바퀴형(wheel)

- ① 집단 내에 강한 인물이나 리더가 존재하여 구성원들 간에 정보의 전달이 한 사람에게 집중되는 형태
- ② 사례 : 팀장이 주변 팀원들에게 지시하고 보고받는 형태

3) 연쇄형(chain) : 사슬형

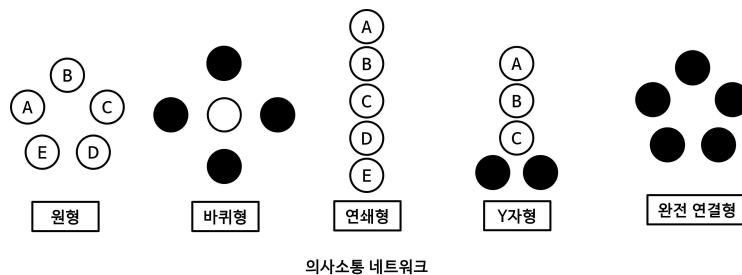
- ① 조직에서 서열이나 지위에 의해서 엄격하게 커뮤니케이션이 되는 경우이며 오직 상사와 부하 사이에서 커뮤니케이션이 이루어짐
- ② 조직에서 공식적인 명령이나 지위에 따른 권한이 명확히 정해져 오로지 수직적인 경로를 통해서 커뮤니케이션이 되는 형태
- ③ 사례 : 관장은 부장에게, 부장은 과장에게, 과장은 계원에게 순차적으로 업무를 연결시키는 형태

4) Y자형

- ① 집단 내에서 확고한 위치를 점하고 있는 리더나 중심적인 인물은 존재하지 않지만 비교적 다수의 구성원들을 대표할 수 있는 형태
- ② 한 사람의 리더가 커뮤니케이션의 중심 역할을 맡고 이를 중심으로 상위집단과 하위집단을 연결하는 형태로서 라인과 스태프의 혼합조직에서 흔히 볼 수 있는 형태

5) 완전연결형(all channel)

- ① 집단 내의 모든 구성원들이 다른 모든 구성원들과 자유롭게 정보를 교환하고 커뮤니케이션을 하는 네트워크임
- ② 이 경우는 공식적 구조나 리더가 없는 집단이나 비공식집단 (예 : 친구모임)에서 발견할 수 있음
- ③ 집단 내에 리더나 중심적 인물이 따로 존재하지 않아 구성원들 중 누구라도 커뮤니케이션을 주도할 수 있는 형태



<그림> 커뮤니케이션 네트워크

2.3. 커뮤니케이션 네트워크 중 유용한 조직 유형에 미치는 요소

- ① 집단의 주요 업무가 무엇인지에 따라 서로 다른 유형의 커뮤니케이션 네트워크가 형성
- ② 커뮤니케이션이 이루어지는 장소의 물리적인 특성이나 가구의 배치 등과 같은 환경적 요소에서도 영향을 미침
- ③ 구성원들의 전문적인 능력, 서로 친숙한 정도, 말솜씨 등과 같은 개인적인 요소도 커뮤니케이션에 영향을 주며, 집단의 규모, 역할 관계, 집단의 분위기, 규범과 응집력 등과 같은 요인도 커뮤니케이션 네트워크에 영향을 미침
- ④ 모든 조직에 전부 적합한 커뮤니케이션 네트워크는 존재하기가 어려움

2.4. 커뮤니케이션 네트워크의 평가 : 표 참조

- ① 커뮤니케이션을 신속하게 하는 것이 중요할 때는 바퀴형과 완전연결형이 바람직

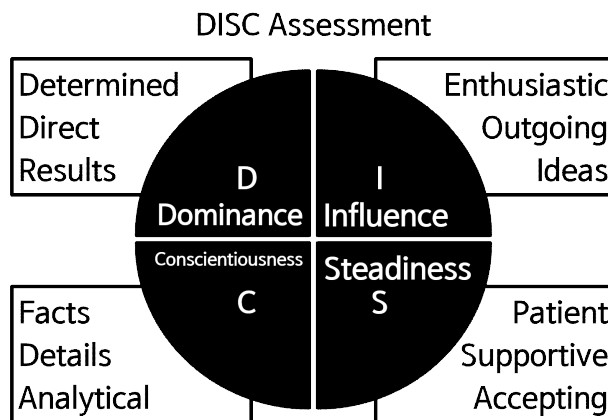
- ② 정확성을 확보하기 위해서는 원형을 제외한 다른 형이 적합
- ③ 집단 내에서 리더가 생겨나길 원할 때에는 바퀴형이 효과적
- ④ 집단구성원의 만족감에 가장 큰 관심이 있다면 원형이나 완전연결형이 적합

평가기준	커뮤니케이션 네트워크 유형				
	원형	바퀴형	연쇄형	Y형	완전연결형
커뮤니케이션 신속성	느림	빠름	중간	중간	빠름
커뮤니케이션 정확성	낮음	높음	높음	높음	중간
리더의 출현가능성	거의 없음	높음	중간	중간	없음
구성원들의 만족감	높음	낮음	중간	중간	높음

3. 커뮤니케이션의 효과적인 촉진방안

3.1. 효과적인 커뮤니케이션을 위한 성격유형별 이해

욕구가 인간행동에 미치는 영향에 주목한 것이 바로 DISC 모델이다. 행동은 환경과 성격에 따른 개인의 반응을 의미한다는 점에서 어떤 환경에 처했는가에 따라 의지를 가지고 필요한 행동을 수행하는 것이 가능하다.



<그림> 디스크 성격유형모델

1) 성격유형(DISC:4계절)의 이해

- ① 클라이언트가 성격을 이해하는 것은 서비스 제공이나 일상의 커뮤니케이션 할 때 서로의 차이점을 이해하고 수용하고 존중하기 위함이다. 차이는 잘못이 아니라 차이일 뿐이므로 차별하거나 왕따를 시켜서는 아니 되며, 사람들은 모두 자신만의 개성과 스타일을 가지고 있다. 우리는 자신과 상대방의 개성과 스타일을 이해하고, 갈등과 소진 요인을 파악한 후 자신의 스타일을 변화시켜

상대방의 스타일에 맞추는 것이 필요

- ② 똑같은 상황에서 성격유형(DISC : 4계절)에 따라 정서적 서비스 지원과 의사소통의 방식이 달라야 한다. 문제는 실제적인 정보나 사실 그 자체가 아니라 그러한 정보에 대한 우리들의 지각과 관점에 달려 있다는 것이다.

2) 커뮤니케이션 스타일 이해

① 주도형(D형)

- 솔직하고 직선적인 대화 스타일을 가지고 있음
- 명확하고 핵심적이며 간단 명료하에 이야기함
- 주로 사적인 이야기보다는 업무와 관련된 이야기를 단도직입적으로 함
- 비언어적으로 빠른 속도, 큰 목소리, 자신감 있는 말투 등이 특징
- 선택적으로 들으며 단답형으로 질문하고 대답

② 사교형(I형)

- 주도적이면서 재미있게 이야기하며, 장황하고 요점에서 벗어나기도 함
- 자신의 기분을 솔직하고 다소 과장되게 표현함
- 비언어적으로 빠른 속도, 큰 목소리, 다양한 억양, 풍부한 표정 등 활기찬 이미지
- 다른 사람의 말을 주의 깊게 듣지 않으며 답변과 질문이 요점 없고 장황

③ 안정형(S형)

- 주저하는 대화 스타일로 거의 자신의 생각을 잘 표현하지 않음
- 단정적, 직설적 표현보다는 간접적 표현을 많이 사용함
- 목소리가 작고 속도가 느리다.
- 눈맞춤을 적게 하나 눈빛이 따뜻함
- 공감적 경청을 가장 잘 하며 질문을 잘 하지 않음
- 질문을 받으면 상대방에게 의도한 방향으로 대답하는 경향

④ 신중형(C형)

- 용의주도하고 신중한 대화 스타일
- 객관적 표현을 사용하며 예의 바르고 격식적으로 이야기 함
- 빈말이나 과장된 표현을 싫어하며, 상세하고 구체적인 설명을 좋아하고 진지하고 심각한 주제를 즐김
- 표정이 차갑고 목소리가 낮고 변화가 거의 없으며 제스처도 거의 사용하지 않아 경직된 인상을 줌
- 분석적, 평가적으로 들으며 세부사항까지 질문

3) 갈등행동유형에 따른 효과적인 커뮤니케이션 스킬

D 주도형 <ul style="list-style-type: none"> - 일의 속도를 조절하는 방법을 배우고, 어떻게 휴식을 취할 것 인가를 안다. - 자신 뿐만 아니라 다른 사람의 요구도 함께 파악하고 수용한다. - 모든 사람들이 때로 다른 사람들을 필요로 한다는 점을 이해하기 - 일을 수행하는 방식과 한계의 중요성을 수용한다. 	I 주도형 <ul style="list-style-type: none"> - 좀 더 조직적이고 체계적으로 일을 수행하는 방법 배우기 - 객관적인 관점과 좀 더 현실적인 기대로 다른 사람 인식하기 - 언제, 어떻게 좀 더 확고하게 지시적으로 행동해야 하는가를 이해하기 - 우선순위와 마감일에 따라 사람들과 함께 과업을 완수하는 것이 중요하다는 것을 수용한다.
C 신중형 <ul style="list-style-type: none"> - 갈등과 인간의 불완전성에 대한 관대함을 배운다. - 상호 이익에 관해 다른 사람과 자신의 견해를 보다 직접적으로 의사소통하는 것의 중요성을 이해한다. - 바람직한 목표를 성취하는데 있어 다른 사람의 재능과 관심사를 이해한다. - 가치 있는 사람으로서의 자기 존중감을 수용한다. 	S 안정형 <ul style="list-style-type: none"> - 예측불가능하고 지속적인 변화를 능숙하게 다루는 방법을 배운다. - 원하는 결과를 얻기 위해 언제 다른 사람에게 권한으로 위임해야 하는가를 파악한다. - 책임을 진 사람에게 좀 더 단호하게 대하는 방법을 이해한다. - 자신의 접근방식보다는 다른 사람들의 다양한 방식을 포함한 새롭고 다른 것들 배움으로써 성장의 기회를 수용한다.

3.2. 커뮤니케이션을 방해하는 장애요인

KISS (Keep It Short & Simple)

전달내용은 짧고, 간결하게

의사소통의 효율성은 말하는 사람으로서 듣는 사람으로서 역할을 어떻게 수행하는가에 달려있다.

1) 효과적인 커뮤니케이션을 방해하는 장애요인

- ① 메시지간의 겹재(卿宰) : 동시에 여러 메시지에 공평한 주의를 기울일 수 없음 (어떤 메시지는 무시되거나 누락되기도 함)
- ② 메시지에 대한 수신자의 잘못된 기대
- ③ 메시지의 왜곡(너무 많은 사람과 경로를 거칠 때)
- ④ 계층제의 역기능

- ⑤ 비공식 통로 : 부적절한 비공식적 의사소통은 조직 내 파벌집단을 형성하고 갈등과 사기저하를 유발할 수 있음
- ⑥ 집단 충성 : 같은 부서 내의 집단적인 충성심은 다른 부서와의 경쟁을 불러와 의사소통을 왜곡시키는 결과 초래

2) 조직에서 커뮤니케이션의 장애를 극복하고 효과적으로 의사전달을 하기 위한 중요한 관리요소

- ① 적절한 매체의 선택이 매우 중요함
대개의 송신자는 보낼 메시지 내용은 중요하게 생각하면서 보내는 방법에 대해서는 신중히 고려하지 않는 경향이 있으나 어떻게 보낼 것인가 하는 방법 역시 메시지라고 할 정도로 중요하며 매체 선정이 적절해야 하고 또한 메시지 내용과 일치해야 함
- ② 비언어적 매체에 주의해야 함
대개의 수신자들은 말과 글이 정확하다고 하여 송신자의 표정, 제스처, 안색, 억양 등은 무관심하게 놓쳐버리는 경우가 많은데 비언어적 매체가 보충수단인 이상 여기에 주의를 기울인다면 메시지 이해에 큰 도움이 될 것임
- ③ 적극적으로 경청해야 함
들어도(hearing) 듣지(listening:경청) 않는 경우가 있는데 대개의 사람들은 남을 지배하려는 욕구는 강한 데 반하여 수동적 입장에 처하는 것은 싫어하므로 말하기는 좋아하더라도 듣는 것은 대강 듣기 때문에 사람들이 아는 것이 많아 질수록, 자기중심적이 되어갈수록 그리고 자기 PR이 더 요구되어 질수록 자기 말만 하려고 하는데 이럴수록 상대방 말에 적극적으로 경청하는 자세가 필요함
- ④ 감정을 잘 억제해야 함
고도로 흥분된 감정상태로 인해서 송신과 수신을 제대로 할 수 없다면 감정이 가라앉을 때까지 기다리는 것이 좋고 어떤 메시지를 상대방으로부터 들었을 때 액면 그대로 해독하는 것보다 송신자의 정서상태와 나의 정서상태 수준을 고려하면서 해독을 하는 것이 바람직
- ⑤ 피드백을 활용해야 함
한 번 송신을 해놓은 상태에서 올바르게 전달되었는지 확인을 하지 않고 다음 송신이 계속된다면 오해가 오해를 거듭해서 왜곡된 커뮤니케이션이 될 수 있으므로 수시로 피드백을 받아 송신의 정확성을 검증한 뒤에 잘못이 확인되면 다음 번의 송신 전에 수정을 하고 나서 송신하면 좋을 것임

- ⑥ 조직에서의 효율적인 커뮤니케이션을 위해서 지시, 명령 전달 방법이 중요한데, 담당자에게 그가 맡은 직무에 대해서 충분히 알게 함으로써 직무가 요구하는 바를 이해하게 하고, 업적이나 장단점을 피드백해 주는 것이 중요함
- ⑦ 보고, 제안, 설명 방법에 예외적인 일, 중요한 일만 선택하여 보고하고 정보를 전달할 때에는 핵심적인 내용만 간추려 보고하며, 정보의 양이 많을 때는 우선순위를 정하여 순서대로 하는 것이 필요
- ⑧ 수평적 커뮤니케이션을 활성화해야 함
이를 위해서는 멤버들의 상급자에 대한 신뢰가 있어야 하고, 부서 간에 형평을 유지해야 하며, 평상시 정보의 자유로운 소통이 있어야 함
- ⑨ 최고관리자의 태도도 매우 중요
최고관리자나 상급자는 말과 행동을 일치시켜야 하고, 일방적으로 지시하고 끝나지 말고 상대방의 피드백을 들으면서 대화하는 것이 바람직
- ⑩ 종합적이고 시스템적인 접근 요구
조직 커뮤니케이션의 활성화는 당사자들에 결정되기보다는 조직의 여건에 의해 지배되는 경우가 많으므로 조직 커뮤니케이션 활성화를 위해서는 조직의 의사소통문화와 직결되는 요소들을 종합적으로 고려하여 접근하는 것이 효과적이라 할 수 있음

3) 효과적 의사소통의 기준과 주요 요소(Trecker)

- ① 의사소통의 목적이 명확하고 전달자와 수신자에게 잘 이해되어야 함
- ② 내용이 명료해서 한 가지 뜻으로만 해석될 수 있어야 함
- ③ 앞의 의사소통과 뒤의 의사소통의 일관성이 있어야 함
- ④ 목적을 수행하기에 적당한 양이어야 하며, 예리한 초점과 선택적인 내용을 갖고 있어야 함
- ⑤ 적시에 정곡을 찌르는 내용이 전달되어야 하고, 수신자의 준비상태도 고려해야 함
- ⑥ 활용되어야 할 경로를 제대로 밟아서 책임자에게 전달되어야 함

제7주차 2차시	
강의주제	인적자원관리
<div>학습 목표</div>	1. 인적자원관리와 사회복지현장에서의 인사관리에 대해 설명할 수 있다. 2. 인적자원관리에 대해 설명할 수 있다. 3. 인적자원개발과 역량강화의 방법을 제시할 수 있다. 4. 슈퍼비전에 대해 설명할 수 있다
<div>학습 내용</div>	1. 인적자원관리와 사회복지 인사관리 2. 인적자원관리와 조직성과 3. 인적자원개발과역량강화 4. 슈퍼비전

[학습하기 (1교시)]

1. 인적자원관리와 사회복지 인사관리

1.1. 인적자원관리의 개념

- ① 인적자원관리(Human Resource Management)
조직의 성장과 유지라는 양대 목적을 달성하기 위하여 필요한 자원 중 인적자원(HR)에 대한 관리(Management)라는 의미
- ② 인적자원관리는 인적자원과 관리라는 두 용어의 합성어로
인적자원은 사회·경제적 가치를 생산·분배하는 투입요소를 뜻하고
관리는 하나의 제도(institution)나 방식(rule)으로 볼 수 있음
- ③ 인적자원관리의 정의
조직에 필요한 인적자원(인력)의 수요와 공급을 계획하는 인적자원계획(Human Resource Planning)에서부터 일단 충원된 인적자원이 조직 내에서 업무수행을 개선할 수 있도록 지식, 기술, 역량을 증진시키는 인적자원개발(Human Resource Development), 그리고 배치, 이동, 평가관리 등의 인적자원활용(Human Resource Utilization)에 이르기까지의 다양한 측면의 활동

- ④ 인적자원관리는 종래의 인사관리나 인사행정의 개념에 비하여 확대된 개념이며 인적자원관리는 조직의 목적 달성을 위한 자원활용 차원에서 인적자원을 대상으로 획득·개발·평가에 관한 전반적 활동이기 때문임

1.2. 인적자원관리의 목적과 기능

1) 인적자원관리의 목적

- ① 경제적 가치생산을 목적으로 하는 일반조직에서 이루어지는 인적자원관리의 목적은 조직의 생산성 향상이 주된 목적이 되며 조직 내의 직무수행의 질을 향상시키고 개선하기 위하여 인적자원을 대상으로 한 채용, 훈련, 평가, 통제 기능에 있음
- ② 사회적 가치생산에 목적을 둔 사회복지행정조직 등에서는 생산성 향상보다는 사회적 취약계층(clients)에게 주어지는 복지서비스를 향상시키고 개선하는데 필요한 인적자원을 대상으로 채용, 교육, 평가, 통제하는 기능이 주된 목적이 됨
- ③ 경제적 가치생산과 사회적 가치생산 혹은 분배가치실현을 복합적으로 가지고 있는 조직에서는 양대 가치실현의 목적의 비중이나 상황 변화에 따라 인적자원을 관리하는 활동의 측면이 다른 기능을 할 수도 있음

2) 인적자원관리의 기능

- | | |
|--------------------|--------------------|
| ① 인력계획과 경력관리 기능 | ② 보수 및 퇴직금 관리 기능 |
| ③ 보건, 안전 및 복지후생 기능 | ④ 사기와 인간관계관리 기능 |
| ⑤ 복무와 근무규율 | ⑥ 노사협조 및 인사관리 정보체계 |

1.3. 인적자원관리의 주요 단계(과정)

- ① 채용 계획
 - 조직에서는 전략적 인적자원관리를 위한 첫 단계로 총원하고자 하는 직원에 대한 직위나 직무를 분석한 것을 근거로 총원 계획을 수립
 - 모집 절차에 따라 능력 있고 대인관계가 원만한 직원(staff)을 선발하는 전반적 채용 단계를 거치게 되는 것
 - 모집절차 : 신설된 조직이나 기존의 조직의 공석인 직위와 직무에 맞는 직원을 신문·인쇄물, 영상·인터넷상의 광고나 공고를 하는 방법이 대표적이며, 조직 내의 구성원들을 통한 대인접촉 방법과 관련기관(취업안내 기관)에 알리는 방법이 보완적으로 사용될 수 있음
 - 모집단계 이전에는 필요한 직원에게 요구되는 직위와 직무분석이 선행되어야 함

- 선발방법 : 주로 서류전형과 시험의 방법 사용
 - 자격이 되는 사람을 서류전형으로 1차 선발한 후 2차는 필기시험이나 실기시험 혹은 구술면접 등을 거쳐 채용
 - 경우에 따라서는 적성검사나 신체검사를 요구하는 조직도 있음

② 자원개발 및 교육

- 채용과정을 거쳐 직원이 임용되면 해당 조직에서 필요로 하는 기본 소양교육을 시작으로 직무교육을 실시하는 단계
- 직원교육과 훈련 : 기본적으로 개별 직원들이 그들의 직위와 직무에 적합한 능력을 개발할 수 있도록 하는 인적자원개발의 목적에서 이루어짐
- 직원의 직위와 직무에 따라서 다르게 교육훈련이 편성
 - 신입직원 : 조직의 기본정책과 규정을 비롯한 근무조건과 복리후생 등을 소개하는 오리엔테이션이 부여
 - 기존직원 : 일반직원 훈련, 중간관리자 훈련, 관리자 훈련 등의 유형이 있음
- 소규모 조직이 많은 사회복지조직의 경우에는 기존 직원 교육이 유형별로 구별이 되지 않고 상급자가 하급자를 대상으로 평상시 업무수행과정에서 슈퍼비전이 이루어지는 사례도 있음

③ 자원활용 및 갈등관리

- 자원활용과 갈등관리 단계 : 일반적인 인적자원의 관리과정이 모집(attraction)과 채용(selection) 단계에 해당하는 신입직원개발과 일단 채용된 이후의 유지(retention)와 개발(development) 단계를 거친 기존 직원을 대상으로 한 이용(utilization) 정에 해당
- 조직이 기대하는 효율성이 극대화될 수 있도록 자원을 평가(appraisal)하고 고충 처리를 통해 적응토록 갈등을 관리함

1.4. 사회복지 인사관리

1) 사회복지 인사관리의 개념

- ① 인사관리(personal administration)

인력관리 또는 인사행정이라고 불리기도 하며, 조직이나 기관의 운영목적을 달성하기 위하여 인적자원의 효율적 관리와 관련된 활동
- ② 작업조직 내에서의 개인(사람)들을 관리하는 활동이므로 관리의 대상이 물적 자원이 아니라 인적자원이 되며 주로 인사 부서나 인력관리 부서에 할당된 신규 인력의 모집, 배치, 교육, 리더십, 이동 및 승진, 해고나 퇴직에 이르는 인사관리의 전 기능을 의미
- ③ 일반 기업조직에서는 직원의 복무와 근무규율, 복리후생, 보수 등과 관련된 노사 관계, 즉 노사 관계를 중심으로 한 노무관리도 인사관리

영역에 포함되는 경우가 많지만 인적자원관리(HR)의 개념에 비하면 협의의 영역으로 볼 수 있음

④ 사회복지조직의 인사관리

사회복지조직이 추구하고자 하는 고유의 운영목적을 달성하기 위해 사회복지업무를 수행하게 될 사회복지서비스 관련 전문직들을 신규로 모집하고 배치하는 활동에서부터 기존 직원을 대상으로 동기부여나 보상을 통해 조직성과를 향상시킬 수 있도록 하는 관리 활동

⑤ 일반 기업조직이 경제적 생산성 향상을 목적으로 조직구성원들을 최대한 효율적으로 관리하고자 한다면 사회복지조직은 클라이언트에 대한 사회심리적인 서비스 향상을 목적으로 사회복지전문직들을 대상으로 인력을 충원하고 양성하며 활용하는 인사관리에 역점을 두게 되는 것임

2) 사회복지 인사관리의 목표

① 인적자원관리의 주요 목적이 조직의 성장과 유지에 있다고 본다면 세부적인 인사관리의 목표는 생산성목표와 유지목표, 그리고 근로생활의 질 유지목표로 세분화할 수 있음

② 생산성 목표(productivity target)

조직의 과업목표(task target)가 되는 것이므로 조직은 부여된 과업을 달성하는 것에 초점

③ 유지목표(maintenance target)

조직에 부여된 과업보다는 조직구성원의 인간적 측면에 초점을 둔 조직 자체의 유지를 중요시함

④ 근로생활의 질(quality of working life) 유지목표

조직원들에게 공정한 보상과 작업환경의 개선을 통하여 생산성과 인간성의 조화를 가져 올 수 있도록 하는데 초점

▶ 사회복지조직에서도 클라이언트들을 위한 서비스 향상이라는 조직의 과업 목표와 사회복지관련 전문직들이 그들의 전문성과 윤리성에 초점을 둔 원만한 고용관계를 유지할 수 있도록 관리하는 것이 조직성과에 관건이 됨

1.5. 사회복지 인사관리 과정 : 스킴모어(Skidmore, 1995)

1) 모집 및 충원

① 모집의 목적 : 전문성이 있고 클라이언트와 기존 직원들과의 대인관계성을 갖춘 유능한 직원을 충원하는데 있음

- ② 직원을 모집하는 공고를 내기 전에는 선발하고자 하는 직위에 대한 직무분석(job analysis)을 하고, 직무의 종류 및 내용 등을 중심으로 직무명세서(job description)를 작성하는 것이 우선되어야 함

♣ **직무기술서 (직무내용에 비중)**

- 직무명칭(소속부서 등), 직무개요, 장비(직무에 필요한 도구), 환경, 작업활동

♣ **직무명세서 용(인적 요건에 비중)**

- 자격증(사회복지사, 운전면허증 등), 교육수준 및 경력, 판단력과 주도력·책임, 육체적 노력 및 기술, 의사소통기술, 정서적 특징, 필요한 능력과 그 수준, 감각기능의 사용도와 필요도 등

2) 선발

- ① 직원 선발 : 조직의 요구와 채용될 직원의 요구가 고려되어야 함, 적절한 판단을 위해 정보 획득이 중요함(이력서, 추천서, 시험, 자격증)
- ② 스킴모어(Skidmore, 1995)는 사회복지사가 갖추어야 할 3가지 요소(3C)
- 능력(competence)
 - 돌봄(caring)
 - 사명감(commitment)
- ③ 선발과정
- 이러한 직무에 대한 조직의 요구와 기대를 세심하게 파악하고 지원자의 교육 정도나 현장 경험에 대한 문서자료를 사전에 제출케 하여 이를 바탕으로 구술시험을 거치게 됨
 - 일부 사회복지기관에서는 전공이나 어학능력을 파악하기 위한 필기시험을 병행하는 사례도 있음
 - 이러한 선발과정을 거쳐 책임자가 선택될 경우 당사자에게는 합격통지서를 보내고 불합격자에게도 일정한 통지 절차를 거치는 것이 보편적임

3) 임용(지명)

- ① 선발된 새로운 직원을 지명하고 임용하는 과정에서는 기관의 목적과 그에 해당하는 부서의 서비스에 대한 목표를 재해석하여 알려주는 것이 필요

- ② 아울러 그에 따른 책임과 기회에 걸맞는 보수(임금), 근무조건, 근무시간, 휴가, 복무규정 등에 대해서도 충분히 알 수 있도록 하고 문서로 계약하는 과정이 요구됨

4) 오리엔테이션 (신입직원 훈련)

- ① 신입직원에 대해서는 개별적 혹은 집단적으로 임용과정에서 개괄적으로 제시된 조직(기관)의 목표, 부서의 서비스, 업무, 보수 및 근로조건 등에 대하여 소개하는 과정 필요
- ② 신입직원에게 필요한 소개로 Schmidt, Rigger, Crimando와 Bordieri(1992)는 조직에 대한 소개, 부서나 프로그램에 대한 소개, 업무에 대한 소개의 3개 분야로 제시

5) 평가

- ① 직원에 대한 평가
직무수행평가를 통하여 승진이나 임금의 기초자료 활용 및 직무보수 교육이나 업무개선의 필요성을 획득하고자 하는 과정
- ② 평가의 내용
직무수행과 관련된 일반적이고 구체적인 사항은 물론 조직 내외의 대인관계에 관한 다면평가도 이루어지기도 함

6) 승진

- ① 승진
직원이 직무수행한 결과를 평가하고 그에 상응하여 임금이나 직위를 상승시키는 과정이므로 공정하고 구체적인 잣대로 적용되어야 함
- ② 승진의 고려 요소
근무연한, 업무수행능력이 중요하며 그 밖에 학력, 시험성적, 교육훈련 및 상벌사항이 활용됨

7) 해임(퇴임)

- ① 해임
정년퇴임(예 : 시설장 65세, 직원 60세)의 경우와 본인이 원하는 의원면직, 강제해고 등의 형태가 있음
- ② 해임은 기관이나 개인에게도 민감한 사안이므로 공정한 절차가 요구됨

2. 인적자원관리와 조직성과

2.1. 인적자원관리

1) 직무수행평가

① 직무수행평가 개념

계획된 직무를 어느 정도 수행해내었는가를 정기적이고 공식적으로 평가하는 것으로 우리나라에서는 인사고과, 근무평가, 업적(실적) 평가 등 개념으로 사용

② 직무수행평가 평가내용

직원에 대한 기대치와 업적달성 정도를 비교해서 평가하고 이를 다시 일정한 구성원들에게 피드백시키는 과정이 이루어지게 되며, 개인의 지식과 기능, 능력과 태도, 직무수행과정과 직무성과 등의 복합적인 요인 포함

③ 직무수행평가의 일반적인 목적

임금(보수)관리나 인사이동, 교육훈련이나 사기를 위한 것이므로 평가대상자의 참여가 보장되어야 하고 같은 직위의 모든 대상자에게는 일관된 방법과 기준이 적용됨은 물론 업무활동에 대한 피드백이 이루어져야 함

2.2. 직무능력평가 도구의 유형

1) 도표평정식(graphic rating scale)

① 도표평정식 개념

주로 세로축에는 바람직한 평정요소(예: 지식, 판단력, 지도력, 주도력 등)를 나열하고 다른 한쪽인 가로축에는 이들 요소와 관련된 직무수행의 등급을 나타내는 4점 척도 혹은 5점 척도를 배치하여 평가자가 각각의 평정요소에 따라 등급을 표시하는 방식

② 장점 : 가장 많이 사용되는 방식이지만 평정표의 작성과 평정방식이 쉬움

③ 단점 : 직위 간의 직무차이를 구별하기 어려움

④ 한계 : 평정요소가 구체적이지 않고 일반적 요소로 구성되어 있어서 해당 직무수행을 구체적으로 평가하는 것

2) 개조서열식(alteration ranking)

① 도표평정식과 유사한 방식으로 평정표를 작성하고 평가자가 모든 직원들을 대상으로 척도에 따라 서열(등급)을 매기므로 도표평정식이 가지고 있는 단점을 그대로 가지고 있음

3) 이분비교식(paired comparison)

- 개념 : 바람직한 평정요소에 대해 직원들을 주어진 직위 내의 다른 직원들과 상대적으로 비교하여 평가하는 방식

4) 강제배분식(forced distribution)

- ① 개념 : 직무수행의 등급을 강제적으로 일정 비율로 정해놓고 상대평가 방식으로 진행
- ② 도표평정식에서의 문제점인 등급의 집중현상이나 관대화 경향을 배제하기 위한 방식

5) 중요사건평가식(critical incident)

- 개념 : 상급자가 평소 직무수행과정에서 특별히 좋은 사건과 특별히 좋지 않았던 사건을 기록 유지토록 하여 평가에 사용하거나 슈퍼바이저 하는데 활용

6) 행동계류평정식(behaviorally anchored rating scale)

- ① 개념 : 중요한 사건들을 기록해 두었다가 전문가들에게 델파이 기법(Delphi technique)을 사용해서 등급을 부여하는 방식
- ② 한계 : 중요사건평정식보다 세련된 방법이지만 평가비용과 시간이 많이 소요되지만 사회복지조직의 평가에서는 타당성이 높은 방식으로 볼 수 있음

2.3. 직무만족

1) 직무만족의 개념

- ① 직무만족(job satisfaction)
직원이 직무수행과정에서 얻게 되는 내적이고 외적인 만족감을 의미하며 다분히 주관적인 개념
- ② 내적만족 : 직무의 난이도, 도전감, 중요성, 다양성, 책임 등
- ③ 외적만족 : 보상, 작업환경, 승진 등 직무 외부의 가치만족감 등
- ④ 직무수행에 대한 결과
평가자가 직무수행의 정도를 생산성, 효율성과 효과성, 서비스 질의 평가기준에 따라 등급화하는 직무평가로 나타나기도 하지만 직원 스스로가 자신의 업무에 대해 만족하는 정도를 나타내는 직무만족으로도 가능할 수 있음
- ⑤ 직무만족도가 높다는 것은 결국 직무평가의 기준이 되는 생산성, 효율성, 효과성, 서비스의 질에도 영향을 미칠 수 있기 때문에 조직에서는 직무평가 뿐만 아니라 직무만족도 평가가 이루어져야 할 부문

- ⑥ 직무에 불만족한 직원의 예상되는 행동에는 퇴직, 불평, 불복종, 책임회피, 공금횡령, 기물파괴, 무관심 등

2) 직무만족도가 측정기법

① 점수법

가장 널리 사용되는 기법으로서 여기에는
직무기술지표(JDI : job de-scriptive index)와
미네소타만족설문(MSQ : Minnesota satisfaction questionnaire),
조직반응지표(IOR) 등

② 중요사건법

허즈버그(Herzberg, 1966)가 이용해서 널리 알려진 방법으로
응답자에게 자기직무에서 특히 만족스러웠거나 불만족스러웠던
사건을 설명하게 한 다음, 그 응답 자료를 기초로 직무만족을
분석하는 방법

③ 면접법

개인면접을 통하여 직무만족도를 측정하는 방법으로 응답자의 왜곡 가
능성, 면접자에 따른 측정의 차이, 시간적 소요가 많다는 단점이 있음

④ 외현행동법 : 직원의 행동(결근, 지각, 성과하락, 이직 등)을 관찰하는 방법

⑤ 행동경향법 : 행동의도를 설명하려는 것으로서 직원에게 자기직무와 관련해서 질문하여 행동경향을 파악하는 방법

3) 직무만족의 결정요인

① 브룸의 직무만족의 요소 : 감독, 작업집단, 직무내용, 임금, 승진의 기회, 작업 시간

② 허즈버그

직무만족과 불만족을 동기요인(motivators factor)과 위생요인(hygiene factor)으로 나누었는데 불만족 요인을 위생요인이라고 명칭한 것은

직무 불만족을 예방하는 기본적인 기능을 담당하고 있기 때문

- 허즈버그의 요인 : 서로 다른 이원적 욕구구조가 직무에 대한 성취의
욕을 고취시키고 발전적 태도를 가지는데 중요한 요인이 된다고 말할
수 있음

- 직무만족요인(동기요인) : 성취감, 인정, 직무 자체, 책임,
성장과 발전, 자아실현 직무 등

- 불만족요인(위생요인) : 조직의 정책과 관리, 감독, 작업조건,
대인관계, 임금, 지위 등

- 직무만족도를 측정할 수 있는 직무기술지표(JDI)를 개발한 스미스와 켄달, 헐린은 직무만족의 결정요인(직무 자체, 현재 급여, 승진 기회, 감독(자), 동료직원 제시)
- ③ 긴스버그(Ginsberg) 직무만족의 결정요인 : 경제적 보상, 명예, 특별한 활동과 목표 달성에서의 만족, 사회적이고 환경적인 만족 등
- ④ 로크(Locke) 직무만족의 결정요인 : 직무 자체, 보수, 승진, 인정, 복리후생, 작업환경, 감독, 동료 경영방침을 직무만족

2.4. 직무소진

1) 직무소진(job burnout) 혹은 소진 의미

- ① 의미 : 평소 직무에 헌신적이었던 직원이 경험하는 스트레스와 고통들에 대한 반응으로써 직무에서 멀어져 가는 과정
- ② 소진현상 : 주로 대인관계가 많은 직종이 직원에게 나타나는 부정적 스트레스 현상으로 이는 직원 개인은 물론 기관운영 면이나 클라이언트에 대한 서비스의 질에도 영향을 줌

2) 조직 차원의 소진 예방(관리) 방안

- ① 직장의 물리적 환경을 사회복지서비스 업무에 맞게 배치하고 상담실 등을 설치하는 방안
- ② 업무적인 양을 줄여주고 서비스 대상자 수나 집단을 축소하는 방안
- ③ 업무처리에 필요한 교육과 훈련 및 휴식을 제공하는 방안
- ④ 조직이나 업무의 결정과정에 사회복지전문직을 참여시키고 의사소통의 기회를 확대
- ⑤ 조직 내의 일반 직종의 직원과의 업무갈등요인을 파악하여 정신적 부담요인을 줄여주어야 함
- ⑥ 중요한 결정에 사회복지사의 참여 기회를 보장하고 수직적 의사소통 경로 마련

3) 직무소진의 단계

- ① 열성단계(enthusiasm) : 사회복지사가 열의와 성의를 가지고 많은 시간과 노력을 하는 초기단계
- ② 침체단계(stagnation) : 일 자체보다는 보수, 근무시간, 근무환경에 보다 많은 관심을 가지게 되고 개인적 욕구충족에 초점
- ③ 좌절단계(frustration) : 자신의 직무수행능력과 직무 자체의 가치에 대한 회의심을 가지게 되는데 이 단계에서는 클라이언트를 비롯한 대인관계를 기피하고 피로, 두통 등의 증세가 나타나게 됨
- ④ 무관심단계(apathy) : 신체적·정신적으로 에너지가 고갈되고 업무나 클라이언트와의 관계가 무의미해져서 직업을 그만두게 됨

2.5. 동기부여보상

① 동기부여(motivation) 개념

직무만족을 결정하는 요인이기도 하지만 직원들에게 근무의욕을 강화하고 사기를 앙양하여 조직과 업무의 성과를 향상시키게 됨은 물론 사회복지조직에서는 클라이언트에 대한 서비스제공에서도 효율성과 효과성을 높일 수 있는 조건이 됨

② 동기부여의 어원

라틴어의 모베레(movere)에서 유래한 것으로 알려져 있으며 움직이게 하다, 행동하게 하다는 의미를 내포하고 있다. 원칙적으로 동기부여는 조직의 관리자나 지도자가 조직구성원들을 대상으로 내재적이고 외재적인 영향력을 발휘하여 조직의 목표 달성을 목적으로 하는 과정을 의미한다.

③ 내재적 동기부여

업무담당자가 일(업무, 직무) 자체와의 직접적 관련 속에서 발생하는 성취감, 도전감, 확신감 등의 내재적 보상

④ 외재적 동기부여

직원이 직무를 수행하는 과정에서 직원 스스로가 조직목표 달성을 위해 노력을 기울이거나 그러한 동기부여 된 행동을 촉진하는 조직의 행동인 급여 인상, 승진, 감독권 위임 등과 같은 일 그 자체가 아니라 일의 외부 환경으로부터 발생하는 보상

<동기부여의 내용이론=성장이론>

1) 매슬로(Maslow)의 욕구단계설(need hierarchy theory)

① 매슬로(Maslow)는 인간의 욕구가 낮은 단계에서 높은 단계로 올라가는 계층으로 되어 있다고 봄

- 생리적 욕구 : 인간의 욕구 중 가장 기본적이고 강한 생물학적 생존의 욕구(결핍 : 배고픔, 갈증, 수면, 성욕, 피로, 좌절, 긴장, 질병)
- 안전의 욕구 : 확실하고 잘 정돈되고 조직화되고 예측할 수 있는 환경 내에서 생활하고 싶은 욕구(결핍 : 주거결핍, 불안, 갈구, 두려움, 강박감)
- 소속의 욕구 : 개인이 한 집단 속에서 타인과의 애정적인 관계, 준거집단, 사회적 관계를 갈망하는 욕구(결핍 : 무가치한 느낌, 공허감, 고독, 고립, 불안전감)
- 존경의 욕구 : 자기존중과 타인으로부터 존경을 받고자 하는 욕구(결핍 : 무능력한 감정, 열등감)

- 자아실현의 욕구 : 자신이 원하는 유형의 사람이 되고자 하는 욕구(결핍 : 소외, 삶의 의미상실, 권태, 한정된 활동)

2) 앨더퍼(Alderfer)의 ERG 이론

- ① 앨더퍼는 매슬로의 5단계 욕구가 조직생활에 적용하기에는 한계가 있다고 비판
 - 생존욕구 : 존재욕구로도 해석할 수 있으며 매슬로 욕구에서는 생리적 욕구나 안전욕구와 유사하며, 인간이 생존에 필요한 급여, 물질, 일 등에 대한 욕구
 - 관계욕구 : 주변 사람들과 관계를 유지하고 싶은 욕구를 말하며 매슬로 욕구단계에서는 안전의 욕구, 소속의 욕구, 존경의 욕구와 유사
 - 성장의 욕구 : 창조적, 개인적 발전을 향한 인간의 노력과 관련된 욕구를 말하며 매슬로 욕구에 비교해 보면 존경의 욕구와 자아실현의 욕구와 유사
- ② 앨더퍼는 욕구에는 위계적 단계가 있는 것이 아니라 고순위의 욕구가 좌절되면 저순위의 욕구로도 퇴행할 수 있다고 보는 관점에 있다는 점이 차별적임

3) 맥클리랜드(McClelland)의 성취동기이론

- ① 성취욕구 : 난관이나 장애를 극복하고 자신의 능력을 최대한 발휘하려는 욕구
- ② 권력욕구 : 조직구성원이나 타인의 행동에 영향력을 행사하거나 통제력을 발휘하려는 욕구
- ③ 친교욕구 : 귀속욕구라고도 하며 자신의 의사결정이나 성취욕구보다는 다른 사람과 친하고 교류를 하고 싶어 하는 욕구

4) 허즈버그(Herzberg)의 동기-위생이론(욕구충족요인 이원론)

- ① 허즈버그(Herzberg) : 조직구성원들에게 직무만족을 주는 요인과 불만족을 주는 요인은 상호 독립
- ② 본능적으로 인간은 불만족스럽거나 불유쾌한 환경을 피하려는 위생적인 요인의 욕구와 성장과 자아실현을 도모하려는 욕구인 동기적인 요인이 이원적으로 존재
- ③ 허즈버그의 욕구충족요인 이원론(동기-위생이론)에 따르면 조직에서 성과를 향상시키려면 경제적인 요소(돈)나 작업환경(근무여건) 만의 개선으로는 부족하고 직무 자체의 개선을 통한 동기요인을 충족시키는 것이 중요

5) 맥그리거(McGregor)의 X·Y 이론

- ① 맥그리거 : 조직지도자의 리더십유형(관리전략)을 X이론과 Y이론으로 구분하고 전문적인 조직사회에서는 조직관리자들은 X이론보다는 Y이론에 입각한 조직의 활성화에 관리전략을 두어야 한다고 주장
- ② 우선 X이론은 매슬로의 하위 욕구단계에 초점을 두고 강제나 통제, 명령이나 처벌 방식의 관리전략을 말하고, Y이론은 관리자의 통제보다는 조직구성원의 창의성이나 능동성에 기초하여 조직의 의사소통을 활성화하고 자율성을 강조한 통제나 관리 전략을 의미

6) 리커트(Likert)의 관리체제이론

- ① 리커트 : 기존 학자들의 이론을 기초로 조직개혁을 위해서는 X이론보다는 Y이론, 위생요인보다는 동기요인에 관리전략을 두어야 한다고 주장
- ② 조직 내의 여러 변수를 기준으로 4가지 관리체제 : 체제 1과 2는 권위형 체제로, 체제 3과 4는 참여형 체제로 규정

7) 해크만과 올드햄(Hackman & Oldham)의 직무특성이론

- ① 해크만과 올드햄 : 인간의 본질을 단순하고 획일화한 종래의 동기이론을 부정하면서 인간은 복잡한 존재이며 상황에 적응하면서 욕구충족
- ② 조직의 직무특성이 조직원의 성장욕구수준(growth need strength)에 부합해야 해당 직무가 그 조직구성원에게 동기유발이 되어 성과를 달성할 수 있다고 보는 직무특성이론을 제시
- ③ 직무특성 : 직무의 정체성, 직무의 중요성, 기술의 다양성, 자율성과 직무수행 성과에 대한 정보 환류 등 의미

<동기부여의 과정이론>

1) 기대이론(expectancy theory)

- ① 브룸의 기대이론
 - 브룸(Vroom) : 인간의 동기부여를 자발적인 활동의 대안들 중 선택을 관리하는 과정으로 파악
 - 인간의 행동을 인지이론에 바탕을 두고 행동에 앞서서 행동의 결과에 대해 생각하고 특정한 결과가 이루어질 확률(기대, 가능성)을 고려해서 행동하며, 그 선택은 결과를 초래할 것으로 지각하는 것에 영향
 - 브룸의 기대이론 : 인간행동을 일으키는 동기(M)는 성과에 대한 유의성(V:Valence)과 자신의 행동이 그러한 성과를 가져올 것으로 보는 기대감(E:Expectancy), 그리고 그 성과 달성 시 바람직한 보상이 주어지 리라고 믿는 정도를 말하는

수단성(I : Instrumentality)에 의해 영향을 받는 것으로 설명

2) 포터와 롤러의 기대이론

① 포터와 롤러(Porter & Lawler)

브룸의 기대이론을 바탕으로 직무수행 및 직무 만족에 관련된 변수를 추가하여 그 과정을 밝히면서 아담스의 공정성(공정성) 이론과 연계

② 브룸이 인간행동의 동기여부는 노력이 있으면 성과를 기대할 수 있고, 그로 인하여 보상을 받게 된다는 인과적 설명방식을 취함

③ 포터와 롤러는 동기유발의 내용이론과 연결하여 통합이론을 구축하였는데 이는 전통적 가정인 만족해야 성과를 달성한다는 가설이 아니라 성과를 통하여 만족을 얻게 된다는 방식

3) 공정성이론(equity theory)

① 아담스(Adams, 1963)의 공정성 이론

형평성이론, 균형이론, 교환이론으로도 불리며 페스팅거의 인지부조화 이론을 동기부여와 관련하여 체계화한 사회적 비교 이론 중의 하나

② 공정성 이론

자신이 기울인 노력이나 공헌이 투입된 양보다 그에 따라 산출된 보상의 크기를 타인의 경우와 비교하여 공정하지 못한 차이를 보이면 그 차이를 줄여 공정성을 유지하는 방향으로 동기가 생김

또 사람은 행동에서 투입 대 산출의 비율을 가지고 있는데, 이를 준거 인물(타인)과 비교하는 속성이 있고 비형평성을 자각하게 되면 형평성을 추구하려는 동기를 유발하게 된다는 입장으로서는 투입된 노력보다 과다산출(보상)의 경우에는 부담감을 느끼게 되고

과소보상의 경우에는 불평불만을 느끼게 됨

- 공정성을 결정하는 요인 : 자신의 투입과 산출, 준거인물 등
- 불공정성을 결정하는 요인(형평성을 추구하는 방법) : 자신의 투입과 산출(결과)의 조정, 준거인물의 조정(비교대상자의 변경), 조직(직장) 이동 등

3) 목표설정이론(goal setting theory)

① 목표설정이론 적용

로크(Locke, 1968)와 그의 동료에 의하여 처음으로 명명된 후 1970년대 와서는 동기에 대한 인지과정적 접근방법으로 알려지게 되었고

목표설정이론은 목표관리(MBO), 기획예산제도(PPBS),

경영정보관리(MIS) 등의 경영 기법에 적용

- 목표설정이론의 기본 입장 : 인간행동결정의 인지적 요인에는 가치관과 목표(의도)가 있는데 우선 가치관이 그에 부합하는 일을

하고 싶은 욕망과 감정을 불러일으키게 되고, 이러한 욕망과 감정이 목표를 설정하도록 영향을 미치고 결국 설정된 목표를 성취할 수 있도록 강력한 동기가 생기게 된다는 것

-> 과업목표가 지녀야 할 특성(속성) : 오레곤 대학교의 스티어스(Richard M. Steers)의 견해

- ① 구체적인 목표가 행동방향을 명확하게 제시하게 된다.
- ② 다소 어려운 목표가 쉬운 목표보다 동기유발이나 집중성을 자극하게 된다.
- ③ 조직구성원들이 목표설정과정에 참여해야 성과가 좋다.
- ④ 구성원들의 노력에 대한 피드백이 주어지는 목표라야 한다.
- ⑤ 목표 달성에 동료 간의 경쟁이 성과를 높일 수 있다.
- ⑥ 구성원들이 자발적으로 수용한 목표가 동기유발에 유리하다.

[학습하기 (2교시)]

3. 인적자원개발과 역량강화

3.1. 인적자원개발

1) 인적자원개발의 개념

- ① 개발은 보다 효용 있고 쓸모 있으며 가치 있게 하는 것
- ② 인적자원개발이란 사람을 보다 더 가치 있고 쓸모 있게 만드는 활동
- ③ 지식, 기술, 역량을 증진시키고 행동을 개선하기 위한 자기주도적이거나 조직적인 활동을 의미함

2) 인적자원개발 구성요소

- ① 개인개발(Individual Development) 및 경력개발
인간자원을 개발한다는 말은 조직 내에서 업무 수행을 개선하기 위한 목적으로 지식, 기술, 역량을 증진시키는 것을 의미 → 개인개발(Individual development) 뿐만 아니라 조직 내에서 직업적으로 성장하도록 돕는 경력개발(Career Development)도 포함
- ② 수행관리(Performance Management)
조직에서 사람을 개발하는 것은 조직의 효율성, 효과성, 수익성을 늘리는 수행 관리(Performance Management)와도 직결

③ 조직개발(Organization Development)

조직의 사명, 구조, 전략, 정책과 절차, 업무환경, 경영관행, 리더십의 변화를 목적으로 하는 다양한 조치들을 통해서 조직 문화를 지속적으로 강화하는 조직개발(Organization Development)이 포함

3) 직원능력개발의 유형

① 신입직원 오리엔테이션

신규로 채용된 직원에게 조직이나 기관의 정책이나 규정, 업무 형태, 근무 여건 등을 소개하는 정도의 훈련과정

② 기존 직원 훈련

기존에 재직하고 있는 직원들을 대상으로 새로운 업무환경에 필요한 지식과 기술, 태도를 습득케 하는 장·단기과정의 훈련을 말함

③ 중간관리자(감독자) 및 관리자 훈련

일선 업무담당자를 감독하는 슈퍼바이저 계층(과장, 계장 등)을 대상으로 한 리더십 훈련이나 인사관리업무를 교육하는 중간관리자 교육과 중·고급계층의 관리자들을 대상으로 한 정책 수립 교육이나 리더십 훈련이 있음

4) 직원능력개발의 방법

① 계속 교육

신입직원으로 채용된 후 전문성을 강화하기 위하여 재직기간 중 직무연수를하게 하는 보수교육방식
- 2022년 사회복지사업법 개정

② 토의 : 소수의 사람들이 주제발표를 한 다음 여러 사람들이 찬반논쟁을 벌이는 방식

③ 역할연기(role playing) : 여러 직원들 앞에서 2인 또는 그 이상의 직원들이 실제로 연기한 후 여러 직원이 평가, 토론하여 사회자가 결론적인 설명을 하는 방법

④ 사례발표 : 다수의 구성원들 앞에서 사례(case)를 발표케 하고 다른 직원들이 듣거나 평가하는 방식

⑤ 집단행동(훈련) : 집단적으로 격리된 장소에서 1일 또는 2일의 합숙훈련을 하면서 이루어지며, 성인의 태도와 행동의 변화를 기하는데 가장 효과적인 방법

※ 감수성 훈련집단 : 심리사회적이나 정신적 장애를 해결하기 위해서라기보다는 의식화 또는 일정한 훈련을 목적으로 조직된 집단 (10-20명 정도)

⑥ 분임토의(syndicate)

- 영국의 관리자 학교에서 정책결정 및 분석능력에 역점을 둔 관리자 훈련을 위해 개발한 집단적 과제연구의 한 형태
- 10명 내외의 소집단으로 나누고 각 집단별로 동일한 문제를 토의하여 해결방안을 작성하고, 다시 전체가 모인 자리에서 각 집단별로 문제 해결방안을 발표하고 토론하여 하나의 합리적인 해결방안을 모색하는 방법 → 분단 연구반
- 분반원들은 연구결과에 관하여 보고서를 작성하며 이를 교관 전원과 피훈련자 전원이 참석한 자리에서 발표하고 이에 대한 비판과 토론이 진행됨
- 사회자가 분반을 대표하여 발표는 하지만, 이에 대한 비판을 방어하는 책임은 분반원들이 공동으로 짐

⑦ 순환보직(rotation)

일정한 훈련계획 하에서 순차적으로 직무를 바꾸어서 담당케 함으로써 지식과 경험을 쌓게하는 훈련방법

⑧ 패널(panel)토의

참가자 대표 또는 강사를 3-5명 정도 선정하여 사회자의 진행에 따라 특정 문제를 중심으로 좌담회 형식으로 토론 후 청중의 의견을 교환하는 방식

⑨ 포럼(forum)

2명 이상의 토론자들이 발언과 함께 질문이 이어지는 심포지엄방식과 유사 하지만 토론자 간이나 청중과 토론자 사이에 의견 충돌과 합의가 이뤄지는 방식으로 이루어짐(로마시대 도시광장에서 자유연설·토론했던 것에서 유래) 토의법의 하나로 특정 주제에 관하여 새로운 자료와 견해를 제공하여 관심을 높이고 필요한 정보를 제공하여 문제를 명확하게 한 후 자신의 의견을 표명하도록 촉진하는 것 → 청중으로 참여하는 피훈련자들의 질의와 토론을 허용하고 촉구하는 방법(공개성)

⑩ 심포지엄(symposium)

특정한 주제에 대해 그 분야의 전문가 및 권위자 몇 사람(3~6명)이 미리 원고를 준비하여 강연식으로 발표하고, 이를 피훈련자들이 듣게 하는 방식(전문성) → 그리스어의 심포시아(함께 술을 마시는 것), 심포시온(향연, 향응)에서 온 말

- ⑪ 사내훈련(OJT : On the Job Training)
 피훈련자가 실제 직무를 수행하는 과정에서 선임자로부터 대면지도, 개별지도, 훈련지도 등을 통하여 경험을 쌓고 직무수행 능력을 개발하는 것 → 직장훈련, 직무상 훈련 직장 내에서 직무를 수행하는 현장의 상사에게 개별지도를 받는 방식
- ⑫ 강의
 일정한 공간에 조직원들을 모이게 하여 상급자나 전문 외부 강사를 동원하여 전문지식과 기술 및 태도를 학습케 하는 방법을 말함
- ⑬ 케이스 매서드(case method)
 사례에 의한 학습방법의 하나로써, 주어진 사례를 개인이나 그룹으로 토의하고 분석하는 가운데서 그 사례에 포함된 원리를 자기의 일에 적용시켜보면서 의사결정의 방식을 배우는 것

3.2. 역량강화[empowerment]

1) 역량강화의 개념과 사회복지실천에서의 역량강화 접근

- ① 역량강화(empowerment)의 개념
 사회복지의 대상이 되는 개인, 가족, 지역사회 문제를 해결하기 위한 사회복지전문직의 활동에서 개인적·대인관계적·정치적 힘을 확보하여 통제성을 가지고 능력감을 가지도록 하는 전문적 과정
 (Baker, 2003)

임파워먼트 : 스스로가 문제를 해결할 수 있는 능력을 갖도록 도와 삶의 질 향상
 (삶을 결정할 수 있는 권한과 힘을 부여 → 스스로 주체가 됨)

- ② 역량강화 개념을 사회복지조직의 인적자원관리에 적용하는 것은 결과적으로 사회복지조직에서 제공하는 서비스의 질적 수준을 향상시키는 방안
- ③ 사회실천가들과 사회복지교육자들은 역량강화, 인간체계 그리고 변화의 개념을 그들의 직업적 영역에서 사회복지실천의 틀을 제공하는 과정으로 변형시켜야 하는 과제를 안고 있음
- ④ Miley, O'elia와 DuBois(1995)
 대화, 발견과 발전의 요소를 통합한 일반 사회복지실천가(generalist)의 역량강화 접근을 제안하고 있다.
 (아래 표 참고)

<일반 사회복지실천가의 역량강화 접근>

단계	과정	활동
대화	파트너십 형성하기	클라이언트의 특권과 독특성을 존중하여 권한부여 관계를 구축하기
	도전 명료화하기	클라이언트의 경험, 상호작용 특성, 목적 달성을 위한 반응을 확인하고 도전 상황을 시정하기
	방향 설정하기	적절한 자원을 탐색하고 클라이언트의 동기를 부여하기 위한 일차적인 목표를 설정하기
발견	강점 확인하기	클라이언트의 일반적 기능에서의 강점과 역경 상황에 대처하는 강점을 찾기
	강점관점에서는 개인, 가족 및 지역사회와 병리적, 문제 중심적 시각보다는 이들에게 내포되어 있는 강점, 가능성등에 초점을 둘 것을 요구	
	자원능력 분석하기	가족, 사회집단, 조직, 그리고 지역사회 제도와 연결을 포함하여 클라이언트의 환경과의 상호 작용에서의 자원을 탐색하기
	해결책 구성하기	클라이언트가 기대하는 목적을 달성하기 위해 환경적인 자원과 클라이언트를 활용하는 활동계획을 세우기
	자원 활성화하기	자문, 자원관리 그리고 교육을 통해 이용할 수 있는 자원을 동원하여 활용계획을 실행하기
	동맹관계 구축하기	클라이언트에게서 그리고 클라이언트의 자연적 지지망과 서비스 전달체계 내에서 권한부여적인 협력을 만들어 내기
	기회 확장하기	프로그램 개발, 지역사회 조직, 사회행동을 통한 새로운 기회와 자원 개발하기
	성공 인식하기	클라이언트의 성취감을 인식하고 성공을 지속시키기 위해 변화 노력을 평가하기
	성과 통합하기	클라이언트와의 관계를 종결하고, 성공을 축하하고, 긍정적인 변화를 안정시키는 측면에서 변화 과정을 종결하기

4. 슈퍼비전

① 슈퍼비전의 의미

라틴어의 super(over, 위에서)와 videre(watch, 지켜보다)의 합성어에서 유래된 말로 그대로 번역한다면 타인의 직무에 대해 책임성을 유지하면서 지켜보는 감독자(overseer)의 직무 정도

② 슈퍼비전의 정의

사회복지기관의 전문직종을 비롯한 교육활동의 전반에 걸쳐 교육목표를 효과적으로 달성하기 위하여 이루어지는 전문적이고 기술적인 원조와 지도활동

③ 사회복지조직에서 사회복지지도감독으로 번역되어 왔던 용어는 다소 제한적인 의미라고 할 수 있으며, 단순히 관리적인 개념이 아니라 슈퍼비전은 해당 업무에서 이미 잘 훈련이 되고 경험이 많아 전문지식과 기술을 갖춘 능력자가 전문직업적 태도를 가지고 그러한 수준에 이르지 못한 일선 서비스 전문직들에 도움을 줄 수 있는 상호 교환적인 활동으로 볼 수 있음

④ 슈퍼비전은 슈퍼바이저(supervisor)와 그 상대역이 되는 슈퍼바이지(supervisee) 간의 전문적 교환활동이라는 점에서 접근되어야 한다는 것

4.1. 슈퍼비전의 3대 기능 :A. Kadushin

① 행정적인 상급자로서의 역할(행정적 기능)

하급자가 기관의 정책이나 과정, 규정 등을 잘 지키고 있는지를 감독하는 역할 → 업무를 처리하고 조직의 통제와 책임성을 유지하는 행정적 과정 (예 : 직원의 채용과 심사에 관한 논의, 업무계획 · 업무지시 · 업무위임, 직무수행에 관한 모니터링 등)

② 교육자로서의 역할(교육적 기능)

직접 서비스를 제공하는 일선 사회복지사에게 전문적인 지식과 기술을 증진시키는 역할 → 전통적인 교육 기능 강조(예 : 정보제공 등)

③ 상담자로서의 역할(지지적 기능)

클라이언트의 문제로 인해 감정적으로 소진된 사회복지사에게 사회적 지지를 제공하는 역할 → 사기를 진작시키고, 좌절과 불만에 대해 도움을 제공하며, 전문가로서의 가치를 느끼고 기관에 대한 소속감과 직무수행에 있어 안정감을 갖도록 함

<슈퍼비전의 유형>

구분	행정적 슈퍼비전	교육적 슈퍼비전	지지적 슈퍼비전
의의	사회복지사에게 지시, 지도	사회복지사에게 전문적 지식과 기술 등을 증진시키는 역할	사회복지사에게 스스로 업무를 수행할 수 있도록 용기를 주고 지지해주는 역할

	<ul style="list-style-type: none"> - 업무계획 - 업무위임 - 업무에 대한 모니터링 - 업무 협조 - 의사소통 촉진 - 행정적 수장 - 변화매개자 	<ul style="list-style-type: none"> - 정보제공 - 명확화 - 안내 - 문제해결법 원조 - 전문적 성장 제고 - 조언, 제안, 문제해결 원조 	<ul style="list-style-type: none"> - 사회복지사와의 신뢰형성 - 관점 공유 - 결정에 대한 책임 공유 - 성공을 위한 기회 제공 - 동료를 통한 지지 제공 - 업무관련 긴장 완화
--	--	---	---

4.2. 슈퍼바이저가 갖추어야 할 조건과 자질 : Skidmore

- ① 풍부한 지식 : 일선 현장과 사회복지에 대한 풍부한 지식을 가지고 있어야 함
- ② 실천기술 : 실제로 적용할 수 있는 다양한 실천기술을 알고 있어야 함
- ③ 접근의 용이성
슈퍼바이저는 다양한 문제 상황과 의문들에 처하게 된 슈퍼바이저(실무 사회복지사나 자원봉사자)들이 쉽게 자신을 찾을 수 있도록 하는 접근 용이성이 필요함
- ④ 진지한 자세
- ⑤ 솔직성 : 자신의 인간적인 한계를 보여주는 솔직함을 가지고 있어야 함
→ 슈퍼바이저가 완벽한 인간은 아니기 때문
- ⑥ 긍정적인 보상 : 칭찬과 인정을 아끼지 않고 역량강화를 시켜주는 것이 효과적임

4.3. 슈퍼비전(슈퍼바이저)의 모형

1) 코울셰드(V. Coulshed), 1990의 모형

- ① 개인 슈퍼비전 모형과 집단 슈퍼비전 모형
슈퍼바이저 1인이 몇 명에게 슈퍼비전을 주는가에 따라 구분
- ② 직접 슈퍼비전 모형과 간접 슈퍼비전 모형
직접 슈퍼바이저를 만나는 것과 기록이나 실험을 통해 도움을 주는 것
- ③ 공식적 슈퍼비전 모형과 비공식적 슈퍼비전 모형
준비되어 있는가에 따라 구분

2) 왓슨(K. Watson, 1997)의 모형

- ① 동료집단 슈퍼비전 : 특정한 슈퍼바이저의 지정 없이 모든 집단 구성원이 동등한 자격으로 참가

- ② 직렬 슈퍼비전 : 두 업무자가 동등한 자격으로 슈퍼비전을 상호 제공
- ③ 팀 슈퍼 비전 : 다양한 성격을 가진 구성원으로 팀을 구성하여 상호작용
- ④ 개인교습 모델 : 개인교사와 학생의 관계와 유사하게 1:1의 관계로 슈퍼비전을 주고 받음
- ⑤ 슈퍼비전 집단 : 한 명의 슈퍼바이저와 한 집단의 슈퍼바이저로 구성, 개인 교습 모델의 확대
- ⑥ 케이스 상담 : 업무자와 상담인의 체계 형성

4.4. 슈퍼비전의 원칙과 특징

1) 슈퍼비전의 원칙 : 스킨모어(Skidmore)

- ① 슈퍼바이저는 조직과 서비스에 대한 정확한 지식과 기술을 가르치고 슈퍼바이저인 사회복지직의 자율적인 업무처리를 하도록 조력
- ② 슈퍼바이저인 직원은 슈퍼바이저가 제시한 지식, 기술, 원칙에 일치하는 목표를 설정하고 스스로 수행
- ③ 슈퍼바이저는 일상적인 도움 이외에 슈퍼비전을 요구하는 직원의 요구에 응할 수 있도록 준비하고 장소와 시간 등을 개방
- ④ 직원도 슈퍼비전이 필요할 시에 적극적으로 혹은 원칙에 맞추어 슈퍼바이저에게 도움 요구
- ⑤ 슈퍼바이저(직원)는 업무활동 과정을 슈퍼바이저에게 설명하고 상의하여 정기적 평가기회 필요

2) 슈퍼비전의 특징(자질)

- ① 전문적이고 실제적인 지식(knowledge)과 경험적 실천기술(practice skills)을 갖추어야 함
- ② 슈퍼비전에 대한 진지한 사명감(commitment to supervision)을 바탕으로 개방적 접근(open door)을 허용해야 함
- ③ 자신의 능력에 대한 솔직한 태도(attitude of openness)를 가지고 슈퍼바이저에 대하여 칭찬과 인정(appreciation and commendation)을 유지해야 함

3) 스킨모어(Skidmore, 1995)

슈퍼비전의 7가지 유형

- ① 개별슈퍼비전(case supervision),
- ② 동료슈퍼비전(peer-supervision)
- ③ 집단슈퍼비전(group supervision)
- ④ 목표관리슈퍼비전(supervision by objective)
- ⑤ 이동식슈퍼비전(supervision on wheel)
- ⑥ 과업슈퍼비전(task supervision),

⑦ 현장슈퍼비전(live supervision) 등

실습생에게 일방 가시창(one-way mirror)이나 전화를 이용하여
즉각적인 슈퍼비전을 제공하는 형태를 말함