

## 7주차 1차시

### 사회복지조직의 기획과 의사결정 1

#### 학습 목표

- 기획의 개념과 유형 및 사회복지행정에서 기획의 3가지 형태에 대해 이해할 수 있다.
- 요크, 스킵도모어의 기획과정의 특징에 대해 이해할 있다.
- 겐트도표, 프로그램평가검토기법, 월별 활동계획 카드, 총괄진행표의 개념과 특징에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 기획의 개념과 유형
2. 기획의 과정
3. 프로그램 기획방법

# 1 | 기획의 개념과 유형

## 1) 기획의 개념

### (1) 기획이란 무엇인가

- 어떠한 행동이 취해지기 전에 일의 구체적인 내용과 방법 및 시기 등을 결정하는 것으로서 여러 가지 대안들 중에서 최적의 대안 선택을 준비하는 과정
- 조직의 목표달성을 위해 연속적인 의사결정 과정을 통한 행동의 준비과정
- 사회복지기관의 기획: 기관의 환경 및 클라이언트의 욕구변화에 대처하기 위한 새로운 목표의 설정과 이를 달성하기 위한 미래 활동을 합리적으로 결정해나가는 의사결정과정

### (2) 기획과 계획의 차이

- 기획(planning)
  - 계획을 수립하는 활동과 과정
  - 초점을 두고 있어 지속적인 행동의 의미가 강함
- 계획(plan)
  - 어떤 일을 하기 앞서 방법, 순서, 규모 등을 미리 생각하여 세운 내용
  - 기획과정을 통해서 얻어진 결과 산출

### (3) 기획의 필요성

- 효율성, 효과성, 책임성의 증진
- 사회복지조직 성원의 사기진작
- 사회복지조직 목표의 모호성 감소
- 문제해결을 위한 합리성 증진

## 2) 기획의 유형

### (1) 조직의 위계수준에 따른 기획

위계수준	기획의 유형
최고관리층	조직 전체 영역 기획, 장기적 기획, 전략적 기획
중간관리층	부문·부서별 기획, 운영기획
감독관리층	구체적 프로그램 기획, 운영기획
관리실무자	일상적 업무 및 사소한 절차에 국한

(2) 시간 차원에 따른 기획

장기기획	단기기획
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1년 이상 5년, 10년 또는 그 이상의 기간에 걸친 기획</li> <li>· 외부환경의 영향을 중시하고 주기적으로 조직의 목적과 목표를 재설정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 장기기획에 근거한 1년 미만의 사업 기획</li> <li>· 구체적 행동 지향적인 실행방법에 관한 것</li> </ul>

(3) 대상에 따른 기획

전략적 기획	관리운영 기획
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 목표설정, 우선순위, 자원획득 및 분배에 관한 기획과정</li> <li>· 외부환경을 고려한 개발기획</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 획득된 자원이 조직의 목표를 효과적·효율적으로 달성하기 위하여 사용되도록 하는 과정</li> <li>· 자원의 관리에 관한 기획 과정</li> </ul>

### 3) 사회복지행정에서 기획의 3가지 형태

(1) 자원기획

- 자원기획의 네 가지 범주
  - 재정기획: 기관이나 프로그램의 재정 상태를 예측하기 위한 기획
  - 시설 및 장비에 관한 기획: 사회복지조직의 목표달성을 위해 필요한 시설이나 장비의 구매·임대 등에 관한 기획
  - 소비물자 기획: 서류용지, 필기도구, 기록보관철과 같은 품목들의 구매에 관한 기획
  - 인적자원 기획: 인적자원확보, 인적자원개발, 인적자원의 보상, 유지관리, 노사관계 등에 관련된 기획
- 재정기획과 시설 및 장비에 관한 기획이 주를 이룸

(2) 프로젝트기획

- 프로젝트를 주어진 시간 안에 최소의 비용으로 성공적으로 달성하기 위해 필요한 기획
- 프로젝트기획의 필요성
  - 개별 프로젝트나 집단 프로젝트 모두 미리 계획을 세우지 않으면 활동 연결이 잘 되지 않을 뿐 아니라 각 단계에 필요한 시간도 제대로 할당 할 수 없기 때문
  - 집단 프로젝트의 경우 계획을 세우지 못하면 노력의 중복, 성취 불능, 접근방법 중복 등의 결함이 발생할 수 있기 때문
- 프로젝트 기획의 8단계 구성
  - 프로젝트 요구사항의 인식과 명확화
  - 이전의 경험, 조사, 견해 등과 같은 기술을 사용한 자료수집
  - 기본적인 접근 방법에 관한 잠정적인 결정 도출
  - 기본적인 활동계획의 설계

- 프로젝트 계획의 검토
- 집단 프로젝트의 경우 과업할당과 프로젝트 시작 일자의 결정
- 미리 선정된 기준에 따라 점검 및 재조정
- 종료일자와 보고서 전달방법의 결정

### (3) 개인기획

- 개인이 달성하여야 할 목표를 설정하고, 그에 필요한 활동과정을 기술하는 것
- 행정가는 기관의 전반적인 기획뿐만 아니라 개인적인 기획도 수행하여야 함
- 개인기획에서 고려해야할 요소
  - 시간적 요소, 가용한 자원, 장애물, 자신이 하는 일에 영향을 미칠 수 있는 타인의 기대되는 행동 등의 요소와 계획을 수행하면서 일어날 수 있는 불가피한 변화 예상
  - 유사한 과업이나 프로젝트를 가진 다른 사람들의 이전 경험을 활용하여 계획 설계
  - 가용한 자원과 시간을 고려할 때 목표달성이 가능한지, 자원과 시간이 충족 되었을 때 목표를 성취할 능력이 있는지 등 계획의 실현가능성
  - 계획 속에 점검지점(check point)을 확인한 후 매 점검지점에 도달할 때마다 평가 및 수정

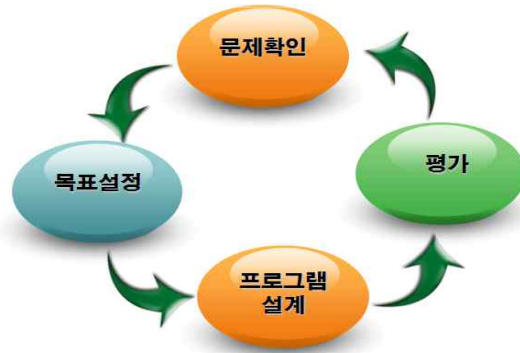
## 2 | 기획의 과정

### 1) 요크의 기획 과정

- (1) 연속적이고 상호 관련된 과정
- (2) 문제 확인, 목표설정, 프로그램 설계, 평가로 구분
- (3) 기획과정은 직선이 아닌 순환적 관계이며, 다른 단계들과 상호 의존적

### 2) 스키도모어의 기획 과정

- (1) 사회복지행정의 기본적인 기획단계 제시
- (2) 구체적 목표의 설정→ 관련 정보 수집 및 가용자원 검토→ 목표달성을 위한 대안적 방법 모색→대안의 실시조건 및 기대효과 평가→최종대안의 선택→구체적 실행계획 수립



<그림 7-1> 요크의 기획 과정



<그림 7-2> 스킨모어의 기획과정

### 3 | 프로그램 기획방법

#### 1) 깐트도표(Gantt Chart) :시간별 활동계획 도표

##### (1) 개요

- 1910년 Henry Gantt라는 미국의 사업가가 창안
- 작업계획과 실제의 작업량을 작업일정이나 시간으로 견주어서 평행선으로 표시하여 계획과 통제기능을 동시에 수행할 수 있도록 설계된 막대도표
- 세로에는 사업을 위한 주요 세부목표 및 관련 활동을 기입하고, 가로에는 월별 또는 일간 시간을 기입한 도표에 사업의 시작 또는 완료 시까지의 기간 동안 계획된 세부 목표 및 활동 기간과 그것의 실제 수행 현황을 병행하여 표시

## (2) 작성법

- 프로그램을 구성하는 각각의 개별 활동과 업무를 결정하여 기록
- 프로그램을 구성하는 시간의 양을 결정
- 도표에 활동의 실행순서에 따라 그리기
- 기간: 보통 월별 또는 분기별 분류, 활동시작과 끝: 막대기의 길이로 표시

## (3) 장·단점

- 장점: 활동이 언제 시작되고 끝나는지 알 수 있고, 도표를 만들기 쉬고, 개별 활동에 대한 이해가 쉽다.
- 단점: 개별 활동 간 상호 관련성 표시가 불가능하여 상호관계를 알 수 없다.

목 표		기 간											
0000지역청소년 성교육 프로그램		3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
1	프로그램 세부 내용 및 예산 조정	■	■	■									
2	청소년 성 바로잡기 교육		■	■	■								
3	개별 사이버 상담			■	■	■	■	■	■	■	■		
4	부모공개강좌			■	■	■	■	■	■	■	■		
5	설문도구, 평가도구 측정			■	■	■	■	■	■				
6	교사간담회					■	■	■	■	■	■	■	■
8	보고서 발간									■	■	■	

<그림 7-3> 겐트도표 : 시간별 활동계획 도표

## 2) 프로그램 평가 검토기법(Program Evaluation and Review Technique: PERT)

### (1) 개요

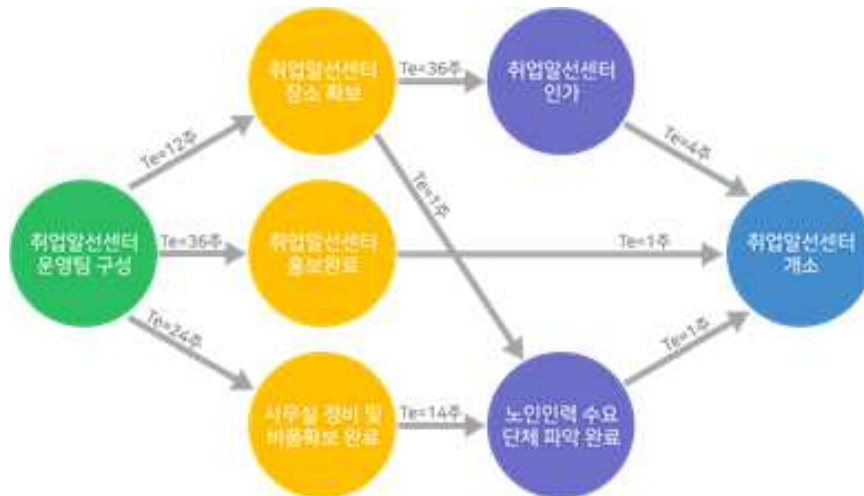
- 1950년대에 PERT에 의해 미 해군의 핵잠수함 건축과정에서 고안된 것으로 목표달성의 기한을 정해놓고 목표달성을 위하여 설정된 주요 세부목표 또는 활동의 상호관계와 시간계획을 연결시켜 도표로 나타내는 것
- PERT는 명확한 목표를 가진 프로그램을 조직화하고 진행 시간표를 작성하고, 예산을 세우고 프로그램 진행사항을 추적해 가는데 매우 유용한 관리기법으로 사용

## (2) 작성법

- 활동 간의 상호관계를 파악하기 위하여 활동내역을 묘사하는 원과 활동들을 서로 연결하는 화살표를 이용하여 일련의 활동망의 형태로 나타냄
- 화살표는 활동시간의 길이를 표시할 수 있음(기대시간은 낙관적인 시간, 비관적인 시간, 통상적 기대시간을 이용하여 나타냄)
- 가장 긴 시간이 걸리는 통로를 임계통로라 하고 이 통로는 기획자가 최종행사에 도달하는데 소요될 것으로 생각되는 꼭 필요한 시간으로 표시하고 확인

## (3) 장단점

- 장점: 겐트도표는 활동만을 나타내고 활동과 활동 사이의 상관관계를 나타내지 않아 전반적인 계획을 잘 이해하기 힘든 점이 있는데, PERT는 이런 단점을 해결해 주고 활동에 기대되는 시간까지 나타내 주기 때문에 유용한 기획기법
- 단점: 사전에 구체적으로 계획되지 않은 프로그램에는 사용불가



<그림 7-4> 프로그램 평가 검토기법 :취업알선센터개소를 위한 PERT

## 3) 월별 활동계획 카드(Shed-U Graph)

### (1) 개요

- 미국의 Remington-Rand라는 회사에서 고안해 낸 것으로 겐트 도표와 비슷한 성격을 가지고 있음
- 특정 활동이나 업무를 조그마한 카드에 기입하여 월이 기록되어 있는 공간에 상비하거나 붙이는 방법
- 카드의 위쪽 가로에는 월별이 기록되고 해당 월 아래에 과업을 적은 작은 카드를 꽂음

## (2) 장·단점

- 장점: 이 카드는 업무의 시간에 따라 변경하여 이동시키는 데는 편리
- 단점: 과업과 완성된 행사들 간에 상관관계를 잘 알 수 없음

## 4) 총괄진행표(Flow Chart)

### (1) 개요

- 프로그램이나 서비스 제공과정을 시작에서부터 종료까지 한눈에 볼 수 있도록 한 것
- 현재 기관의 중요성과 실행 가능성에 대해 사정하고 프로그램 실행인력과 서비스 전달 방법에 대한 기존 체계를 분석하여 서비스 전달이나 직원배치가 유용하도록 프로그램 관리계획을 만들 수 있음

### (2) 장점

- 총괄진행표를 분석함으로써 불필요한 단계는 삭제하고 새로운 자료와 형식을 추가하면서 프로그램을 진행할 수 있음.
- 관리대상과 관련되는 부문의 역할분담 관계를 명확히 하고, 각 기능별 업무 수행 절차를 명확히 함으로써 기능별 관리체계를 확립하고 해당 기능이 원활하게 수행되도록 관리할 수 있음.

## ■ 학습정리

### 1) 기획의 개념과 유형

- (1) 기획은 미래의 목표를 설정하고 그 목표를 달성하기 위한 수단을 결정하는 행동의 준비과정으로, 기획과정을 통해 계획이 도출됨

### 2) 기획의 과정

- (1) 기획은 위계 수준에 따라, 시간 차원에 따라, 대상에 따라 다양하게 수행됨

### 3) 프로그램 기획기법

- (1) 겐트도표는 일정기간 동안 수행되어야 할 과업과 활동을 시간적 순서에 따라 막대도표로 나타낸 것임
- (2) 프로그램 평가검토 기법은 프로그램의 목표에 따라 과업과 활동 간의 관계를 논리적으로 시간 순서에 따라 도식화한 것임
- (3) 월별 활동계획 카드는 월별로 업무 내용을 조그마한 카드에 기입하는 방식임
- (4) 총괄진행표는 프로그램이나 서비스의 제공과정을 시작에서부터 종료까지 한눈에 볼 수 있도록 하는 것임
- (5) 기획은 위계 수준에 따라, 시간 차원에 따라, 대상에 따라 다양하게 수행됨

## 7주차 2차시

### 사회복지조직의 기획과 의사결정 2

#### 학습 목표

- 의사결정의 개념과 유형에 대해 이해할 수 있다.
- 의사결정과정의 개념과 과정을 이해할 수 있다.
- 합리모델, 점증모델, 만족모델, 혼합모델, 최적모델, 쓰레기통모형의 특징과 의사결정의 기술에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 의사결정의 개념과 유형
2. 의사결정의 과정
3. 의사결정의 모델과 기술

## 1) 의사결정의 개념

### (1) 의사결정이란 무엇인가

- 기획의 핵심적인 과정
- 계획수립과정을 통해서 일정한 목표를 설정하고 그 목표를 효과적으로 달성하기 위한 몇 가지 대안 중에서 가장 유리하고 실행 가능한 대안을 선택하는 합리적인 인간행동

### (2) 기획과 의사결정의 차이점

- 기획은 여러 의사결정으로 이루어지는 연속된 과정을 의미하며, 그 과정에서 의사결정 외의 자원 동원, 활동통제, 동기부여 등과 같은 폭넓은 행정기술과 과정이 포함된다는 점에서 의사결정과 구분
- 기획은 목표달성에 목적을 두고 있고, 의사결정은 문제해결이 목적

## 2) 의사결정의 유형

### (1) 분석단위에 따른 유형

- 개인적 의사결정
  - 개인적인 문제나 업무를 개인적으로 분석하고 판단하는 과정을 거쳐 수행하는 경우
  - 조직적 관련성이 있는 문제를 개인적으로 처리하는 경우
- 집단적 의사결정
  - 조직 내 주요 의사결정이 위계구조나 관리집단을 통하여 이루어지는 의사소통
  - 독단성의 위험성은 극복할 수 있으나 많은 시간 소요
- 조직적 의사결정
  - 조직의 정규적 관리과정을 통하여 수행되는 의사결정
  - 집권적 의사결정, 분권적 의사결정

### (2) 의사결정의 과정에 따른 유형

- 정형적 의사결정
  - 단순하고 반복적인 과업, 관행적으로 이루어진 안정화된 상황에 적용
- 비정형적 의사결정
  - 우발적이고 동태적이며 불확실한 상황에서 충분한 시간과 판단자료가 없는 가운데 의사결정자의 직권과 판단 또는 전문가에 의해 수행

### (3) 의사결정의 방법에 따른 유형

- 직관적 결정: 합리성보다는 감정에 근거하여 결정, 결정은 결정자가 옳다거나 최선의 것이라고 느끼는 것 또는 육감에 의하여 이루어지는 것

- 판단적 결정: 개인의 지식과 경험에 의하여 결정하는 것
- 문제 해결적 결정: 관련된 사항에 대한 정보수집, 연구, 분석과 같은 합리적이고 과학적인 절차에 의해 이루어지는 결정

#### (4) 의사결정의 계층에 따른 유형

- 업무적 의사결정: 일선관리층이 내리는 구조적 의사결정
- 관리적 의사결정: 중간경영자가 주로 수행하는 의사결정
- 전략적 의사결정: 최고경영자가 담당

#### (5) 불확실성에 따른 유형

- 확실한 상황하의 의사결정
  - 내부적 속성, 정형적 의사결정과 유사, 조직의 하위층
- 위험한 상황하의 의사결정
  - 실패의 가능성 존재, 문제에 대한 개괄적인 지식은 있으나 가변적인 요인이나 조직적 대응방안의 뚜렷한 결론이 도출되어 있지 않은 형태
- 불확실성 상황하의 의사결정
  - 자료 빈약, 신빙성 없으며 상황이 매우 유동적인 경우, 상황판단 곤란

#### (6) 권한의 분산에 따른 유형

- 집권적 의사결정: 주로 최고관리자에 의한 결정, 신속하고 조직적 대응
- 분권적 의사결정: 주로 조직 하부에서 결정, 자율적인 권한과 책임

#### (7) 구성원의 참여에 의한 유형

- 참여적 의사결정
  - 적극적 참여 유도 및 창의성 향상, 고도의 분석을 요하고 이해관계가 존재할 때는 적용상 곤란
- 비참여적 의사결정
  - 소수의 전문 관리자에 의한 의사결정, 집권적 의사결정과 유사

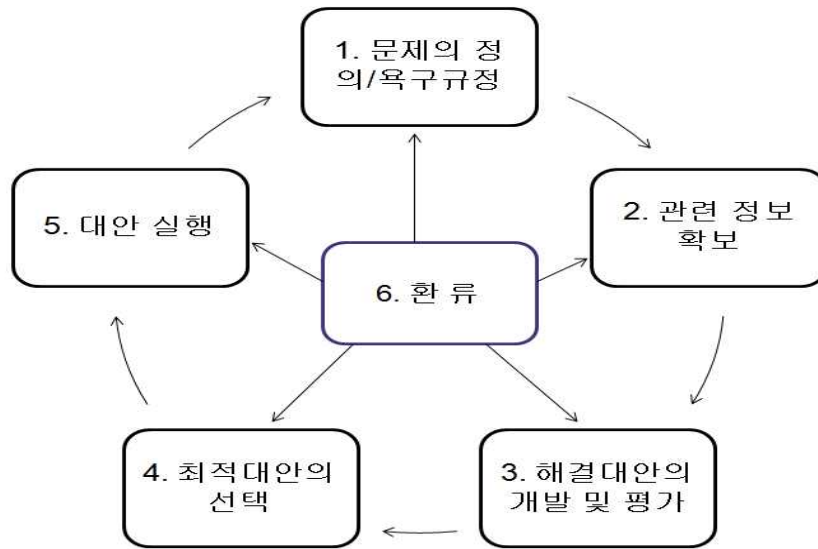
## 2

## 의사결정의 과정

### 1) 개념

- (1) 행동목적을 달성하기 위해 최선의 방안을 선택하는 행위, 즉 여러 가지 대안 중에서 최적안을 선택하는 과정
- (2) 조직은 목표를 달성하기 위한 여러 가지 수단방법을 선택하고 이를 실천
- (3) 이를 합리적으로 하기 위해서는 조직의 모든 계층의 구성원들이 서로 정보를 교환하는 과정을 통하여 의사결정을 해야 함

## 2) 아벨즈와 머피(Ables & Murphy)의 의사결정 과정



<그림 7-1> 의사결정의 과정

## 3 | 의사결정의 모델과 기술

### 1) 의사결정 모델

#### (1) 합리모델(rational model)

- 개념
  - 전제: 인간은 이성과 고도의 합리성에 따라 행동하고 결정
  - 내용: 의사결정자는 합리적 인간으로서 문제해결을 위한 모든 대안 작성, 완전한 정보수집 및 분석, 대안 비교와 평가를 통해 대안선택
- 한계
  - 예외적이고 비정형적인 문제해결에는 적합하지 못한 모형
  - 완전한 대안의 발견 및 선택에 따른 많은 시간과 비용 소요
  - 정치·사회적인 과정을 완전히 배제하기는 어려움

#### (2) 점증모델(incremental model)

- 개념
  - 기존의 정책이나 결정을 긍정하고 그것보다 약간 향상된 대안에 대해서만 부분적·순차적으로 의사결정을 하는 현실적·실증적 접근방법
  - 현재의 상황에서 가장 저항을 적게 받고 문제를 효율적으로 해결 가능

- 한계
  - 현실을 인정하고 혁신을 배제한다는 점에서 보수적
  - 기존 세력의 이익을 반영하는 결과를 초래할 수 있음
  - 과거의 결정이 타당하지 않을 수도 있음
  - 급격한 환경변화에 대응할 수 없다는 비판

### (3) 만족모델(satisfying model)

- 개념
  - 완전무결한 합리성이 아닌 제한된 합리성(bounded rationality)에 기초
  - 인간은 합리성과 불합리성 모두 가지고 있다는 것을 전제로 함
  - 정책결정자가 현실적으로 만족할만한 수준에서 대안선택 : 조직 내 인간의 심리적 측면 중시
- 한계
  - 만족의 정도를 결정지어 주는 객관적인 척도의 부재
  - 급변하는 상황에 대처하기 어렵다는 비판

### (4) 혼합모델(mixed-scanning model)

- 개념
  - 합리모델과 점증모델의 혼합형태
  - 인간의 정보수집 및 처리능력의 한계와 현실적 제약을 인정하면서도 현실적인 제약의 한계 내에서 가능한 모든 대안을 개발하여 의사결정
  - 기본적인 방향설정은 합리모델의 방법을 선택하나 그것이 설정된 후의 특정문제의 결정은 점증모델의 방법을 선택하여 의사결정
- 한계
  - 현실적으로 언제나 이러한 방법을 순서적으로 따를 수는 없음

### (5) 최적모델(optimal model)

- 개념
  - 최적화: 결정과정에서 투입보다 산출이 커야한다는 의미⇒비용보다 효과가 높아야 한다는 것을 전제로 함
  - 의사결정과정에서 합리성·경제성을 고려하면서도 불가피하게 개입되는 초합리성(직관, 판단력, 창의력)이 중요하다고 보는 모델
- 한계
  - 초합리성의 구체적인 달성방법이 불명확
  - 너무나 유토피아적인 모델이라는 비판

## (6) 쓰레기통모형(garbage can model)

- 개념
  - 정책결정은 합리성이나 협상, 타협 등을 통해서 이루어지는 것이 아니라 조직화된 무질서 속에서 몇 가지 흐름에 의하여 우연히 이루어진다고 보는 이론
    - ↳ 선택기회, 문제, 해결방안, 참가자
- 기본전제
  - 정책결정 참가자의 선호는 불확실하다.
  - 정책결정 참가자의 지식·정보는 불확실하다.
  - 정책결정에의 참가는 유동적이다.

## 2) 의사결정의 기술

### (1) 개인 의사결정 기술

- 의사결정나무분석
  - 개인이 가능한 여러 다른 대안을 발견하여 나열하고 각각의 대안을 선택했을 경우와 그렇지 않은 경우의 결과를 그림을 그려서 생각하는 방법
  - 그림의 모양이 나무와 같다는 의미에서 의사결정 나무분석이라고 부름
- 대안선택흐름도표
  - 목표가 분명하고 예상 가능한 사항의 선택에 적용될 수 있는 것으로 어떤 사항의 연속적 진행과정에서 “예”, “아니오”로 답변할 수 있는 질문을 연속적으로 하여 예상되는 결과를 결정하도록 하는 도표

### (2) 집단 의사결정 기술

- 브레인스토밍(brainstorming)
  - 어떤 한 가지 주제에 관하여 관계된 사람들이 모여 집단의 효과를 살려 아이디어의 연쇄 반응을 일으키게 함으로써 자유분방하게 아이디어를 내는 방법
- 명목집단법(nominal group technique)
  - 소집단 투표 의사결정법
  - 집단 구성원들이 한 장소에 모이기는 하지만 아이디어를 서로 소리 내어 교환하는 대신 혼자서 조용한 가운데 종이에 기록하여 제출
- 델파이기법(delphi model)
  - 전문가들에게 우편으로 의견이나 정보를 수집하여 분석한 결과를 다시 응답자들에게 보내 의견을 묻는 식으로 만족스러운 결과를 얻을 때까지 계속하는 방법
- 변증법적 토의
  - 사안에 따라서 구성원들을 둘로 나누어 찬반을 토론케 하면 각 대안에 대하여 장단점이 모두 드러나는데 이런 내용을 모두 이해한 다음 의견을 개진하면서 토의하는 방법

## ■ 학습정리

### 1) 의사결정 개념과 유형

- (1) 계획수립과정을 통해서 일정한 목표를 설정하고 그 목표를 효과적으로 달성하기 위한 몇 가지 대안 중에서 가장 유리하고 실행 가능한 대안을 선택하는 합리적인 인간행동을 의미
- (2) 의사결정의 분석 단위, 과정, 방법, 계층, 불확실성, 권한의 분산, 구성원의 참여 등에 따라 다양하게 분류

### 2) 의사결정과정

- (1) 전형적으로 여러 가지 대안 또는 대체안 중에서 최적안을 선택하는 과정으로 정의

### 3) 의사결정의 모델과 기술

- (1) 합리모델, 점증모델, 만족모델, 혼합모델, 최적모델, 쓰레기통 모델 등
- (2) 개인 의사결정기술과 집단 의사결정기술로 구분
- (3) 개인의사결정기술은 의사결정 나무분석과 대안선택 흐름 도표의 방법
- (4) 집단 의사결정기술은 브레인스토밍, 명목집단법, 델파이 기법, 변증법적 토의 등의 방법

## 9주차 1차시

### 커뮤니케이션 : 조직 내 의사소통

#### 학습 목표

- 커뮤니케이션의 개념과 역할에 대해 이해할 수 있다.
- 커뮤니케이션의 원칙과 과정에 대해 이해할 수 있다.
- 언어적 커뮤니케이션과 비언어적 커뮤니케이션, 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션, 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션의 특징에 대해 이해할 수 있다.
- 의사결정과정에서의 효과적인 커뮤니케이션 촉진 방안을 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 커뮤니케이션의 개념과 역할
2. 커뮤니케이션의 원칙과 과정
3. 커뮤니케이션의 유형 및 네트워크
4. 커뮤니케이션의 효과적 촉진방안

## 1 | 커뮤니케이션의 개념과 역할

### 1) 커뮤니케이션(communication)의 개념

- (1) 한 사람으로부터 다른 사람(들)에게, 또는 개인이나 집단, 조직이 다른 개인이나 집단, 조직에게 정보나 의사 또는 감정이 전달되도록 하는 과정
- (2) 사회복지조직의 필수 기능이며, 일을 어떻게 할 것인지 지시하는 사회복지조직의 경영원리
- (3) 커뮤니케이션의 성립 조건: 두 사람 이상의 참여, 서로 간에 전달될 정보, 어떠한 경로나 방법을 통하여 실제로 전달하려는 시도

### 2) 조직에서 커뮤니케이션의 역할



<그림 9-1> 커뮤니케이션의 역할

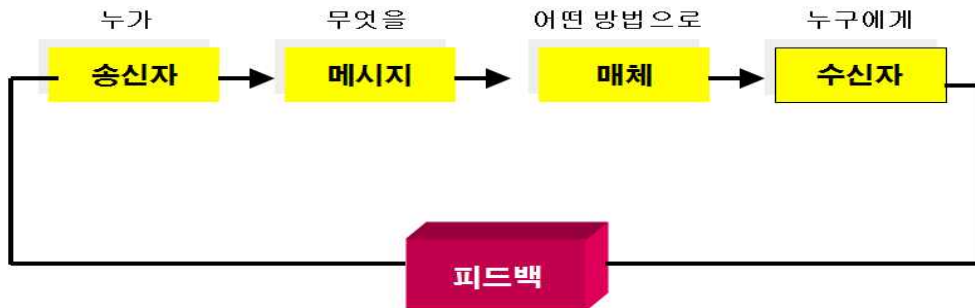
## 2 | 커뮤니케이션의 원칙과 과정

### 1) 원칙

- (1) 명료성(clarity): 내용이 명확해야 함
- (2) 적시성(timeliness): 가장 효율적인 적절한 시기에 전달
- (3) 일관성(consistency): 전달되는 정보(전후의 메시지)에 모순이 없어야 함
- (4) 적정성(adequacy): 전달된 정보의 양과 질의 적절
- (5) 적응성과 통일성(adaptability and uniformity): 구체적인 상황에 적응할 수 있어야 하고, 수신자 모두에게 동일하게 수용되어야 함
- (6) 관심과 수용(interest and acceptance): 수신자의 주의를 끌 수 있어야 함

## 2) 과정

- (1) 자신의 생각을 정보전달자와 수신자사이에 정보에 대한 일치된 견해를 보일 때 성립
- (2) ‘누가 무엇을 어떤 방법으로 누구에게 전달하며, 그 효과는 어느 정도인가’
- (3) 구성요소: 정보전달자, 부호화, 메시지, 수신자, 지각, 부호해석, 이해, 피드백, 방해요인



<그림 9-2> 커뮤니케이션의 과정

## 3 | 커뮤니케이션의 유형 및 네트워크

### 1) 언어적 커뮤니케이션과 비언어적 커뮤니케이션

#### (1) 언어적 커뮤니케이션

- 말이나 글로 표현되는 모든 것과 관련된 커뮤니케이션 형태
- 직접 대화를 나눔으로써 전달될 수 있는 메시지 포함
- 한계
  - 사실에만 강조점을 두어 그에 포함된 감정적 요소 제대로 파악 못할 우려 있음
  - 말은 사실의 근사치에 불과하기 때문에 왜곡된 방향으로 몰고 갈수 있음
  - 전달되는 과정에서 점차 그 정확성이 감소될 수 있음

#### (2) 비언어적 커뮤니케이션

- 신체적 표현의 방법(얼굴 표정, 눈빛, 몸짓, 고개 끄덕거림 등)
- 준언어적 방법(음성의 크기, 속도, 억양 등)
- 사무실의 크기, 가구의 배치, 대기시간, 의상의 형태 등 공간이나 시간 또는 거리 등으로 표현
- 사회복지에서의 중요성
  - 지지와 수용의 표현, 감정의 전달은 치료과정에서 중요한 요소이며 경우에 따라 언어적 의사소통보다 더 효과적으로 사고와 감정 전달

## 2) 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션

### (1) 공식적 커뮤니케이션

- 의사전달이 공식적인 조직 내에서 공식적인 의사전달의 통로와 수단을 해서 이루어지는 것
- 목적: 조직의 목표 및 정책 결정과 지시사항 전달 및 직원들의 의견 및 보고내용 전달
- 방법: 문서, 구두
- 장점: 권한관계 명확해지고 확실한 의사전달, 책임소재 분명
- 단점: 융통성 결여, 느린 소통, 합리적 의사전달의 수단 이행 불가능

### (2) 비공식적 커뮤니케이션

- 비공식조직 내에서 정보가 비공식적인 방법으로 전달되는 것
- 방법: 조직도표상에 나타나지 않은 다른 조직구성원들과 커뮤니케이션을 통한 욕구충족
- 장점: 관리자들에게 유익한 정보 제공 수단, 사회·심리적 만족감 높여주는 기능 수행

## 3) 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션

### (1) 수직적 커뮤니케이션

- 조직의 상하계층 간에 쌍방향으로 이루어지는 의사전달
- 하향적 커뮤니케이션: 업무에 대한 특정 방향 제시, 조직적 절차나 과정에 대한 정보제공
  - 명령: 지시, 훈령, 발령, 규정, 규칙, 요강, 고시
  - 일반정보: 편람, 핸드북, 뉴스레터, 구내방송, 강연
  - 단점: 조직의 계층이 깊고, 조직의 규모가 클수록 정보전달 정확성저하
- 상향적 커뮤니케이션: 업무의 진행사항 보고, 업무결과보고, 수집된 정보의 보고, 의견조사, 제안제도
  - 제안제도란? 직원들의 업무개선에 관한 의견이나 착상을 접수하여 유익한 것은 채택하여 실시하고 이를 보상하는 제도
  - 단점: 하위자가 자신에게 불리한 정보를 삭제하거나 축소하여 상위자에게 보고하거나 자신에게 유리하게 정보를 확대하여 보고하는 경향

### (2) 수평적 커뮤니케이션

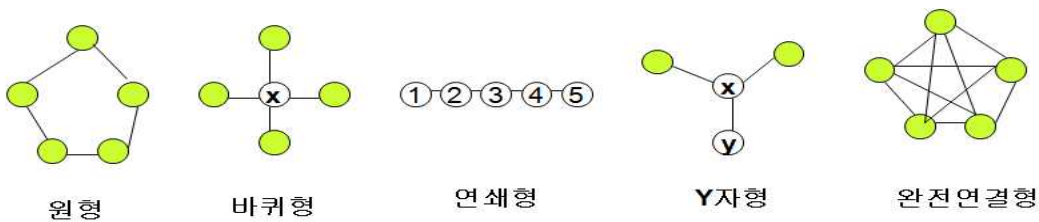
- 동일 계층의 사람들 또는 상하관계에 있지 않은 사람들 사이에서 이루어지는 의사전달
- 조직의 규모가 크고 전문화되어 있는 경우 유용
- 장점: 대규모 조직에서 분업이 심해지면 하위조직 간에 추구하는 목표가 달라 갈등이 유발되는데 이러한 목표 간의 조정에 유용
- 방법: 회의, 사전심사제도, 회람 등
  - 사전심사제도: 어떤 결정을 내리기 전에 전문가들의 의견을 구하거나 또는 조직의 목표와 합치성 등을 검증하려는 제도
  - 회람: 결정이 이루어진 후 관계자들에게 통지하는 방법

#### 4) 네트워크와 커뮤니케이션 네트워크

- 네트워크: 정보경로의 배열
- 집단이나 조직에서 정보가 오가는 길은 이미 정해져 있기 마련인데, 그들의 집합을 커뮤니케이션 네트워크라고 함

##### (1) 네트워크 형태

- 원형(circle)
  - 집단구성원들의 서열이나 지위가 비슷하며 서로 동등한 입장에서 커뮤니케이션 성립
  - 위원회, 데스크 포스 조직
- 바퀴형(wheel)
  - 집단 내에 강한 리더가 존재, 구성원들 간에 정보의 전달이 한 사람에게 집중되는 형태
  - 팀장이 주변 팀원들에게 지시하고 보고받는 형태
- 연쇄형(chain)
  - 집단에서 서열이나 지위에 의해서 엄격한 커뮤니케이션 성립
  - 수직적 경로를 통한 커뮤니케이션 형태
  - 관장은 부장에게, 부장은 과장에게, 과장은 계원에게 순차적으로 업무연결
- Y자형
  - 집단 내에서 확고한 위치를 점하고 있는 리더나 중심적인 인물은 존재하지 않지만 비교적 다수의 구성원들을 대표할 수 있는 형태
  - 한 사람의 리더가 커뮤니케이션의 중심 역할을 맡고 이를 중심으로 상위집단과 하위집단을 연결하는 형태
  - 라인과 스텝의 혼합조직
- 완전연결형(all channel)
  - 집단 내의 모든 구성원들이 다른 모든 구성원들과 자유롭게 정보를 교환하고 커뮤니케이션을 하는 네트워크
  - 공식적인 구조나 리더가 없는 집단이나 비공식 집단(예: 친구모임)
  - 집단 내에 리더나 중심적 인물이 따로 존재하지 않아 구성원들 중 누구라도 커뮤니케이션을 주도할 수 있는 형태



<그림 9-3> 커뮤니케이션 네트워크의 형태

## (2) 커뮤니케이션 네트워크의 평가

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) 나-메세지(I-Message)

- 자존심을 상하지 않게 하면서 나의 감정을 전달하는 효과적인 방법
- 상대방의 행동에 대한 나의 반응을 판단이나 평가 없이 그대로 알려줌으로써 반응에 대한 책임을 내가 지는 것
- 방법: 타인의 행동이나 상황→그에 따른 결과→나의 감정이나 반응
- 장점: 상대방의 방어심리 감소, 나의 솔직한 감정 전달, 완전한 메시지전달

사례

· 너 - 메시지 : “너는 형편없구나.”

· 나 - 메시지 : “네가 그런 식으로 행동하니(행동이나 상황), 여러 사람들에게 욕을 먹을 것 같아(결과), 내가 속이 상하는구나(감정이나 반응).”

## 4 | 커뮤니케이션의 효과적 촉진방안

### 1) 효과적인 커뮤니케이션의 방해요인

- (1) 신뢰성이 없고 불신으로 가득 차 있는 조직의 분위기
- (2) 계층제의 역기능: 계층을 통과할 때마다 변형, 정보독점 시 왜곡 현상
- (3) 부적절하고 통제되지 않은 비공식적 커뮤니케이션 통로
- (4) 집단충성: 조직 내의 일부 집단에 대해 구성원들이 충성
- (5) 의사결정자의 주관적 요인
- (6) 결과 예측의 곤란성
- (7) 자원의 제한성과 정보의 부족

### 2) 효과적인 커뮤니케이션을 위한 관리요소

- (1) 적절한 매체 선택 및 비언어적 매체에 주의
- (2) 적극적인 경청 및 감정의 억제
- (3) 피드백의 활용
- (4) 핵심적인 내용 간추려 보고

- (5) 설명 방법에 있어서 예외적인 일, 중요한 일 선택하여 보고
- (6) 수평적 커뮤니케이션 활성화
- (7) 최고관리자의 일관성 있는 태도

## ■ 학습정리

### 1) 커뮤니케이션의 개념과 역할

- (1) 한 사람으로부터 다른 사람(들)에게, 또는 개인이나 집단, 조직이 다른 개인이나 집단, 조직에게 정보나 의사 또는 감정이 전달되도록 하는 과정
- (2) 정보소통, 지시 및 통제, 동기부여, 감정표출기능을 수행

### 2) 커뮤니케이션의 원칙과 과정

- (1) 명료성, 적시성, 적정성, 적응성과 통일성, 관심과 수용 등
- (2) ‘누가 무엇을 어떤 방법으로 누구에게 전달하며, 그 효과는 어느 정도인가’로 표현될 수 있음

### 3) 커뮤니케이션의 유형 및 네트워크

- (1) 언어적 커뮤니케이션과 비언어적 커뮤니케이션, 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션, 수직적 커뮤니케이션과 수평적 커뮤니케이션 등
- (2) 원형, 바퀴형, 연쇄형, Y자형, 완전연결형

### 4) 커뮤니케이션의 효과적 촉진방안

- (1) 효과적인 촉진 방안으로는 적절한 매체의 선택, 적극적 경청, 감정의 억제, 수평적 커뮤니케이션 활성화 등

## 9주차 2차시

### 서비스의 질과 위험관리

#### 학습 목표

- 사회복지서비스의 질과 관리기법을 이해할 수 있다.
- 위험관리의 필요성 및 사회복지조직 내에서의 위험관리를 위한 방법을 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 서비스의 질 관리
2. 위험관리

## 1) 서비스의 개념 및 특성

### (1) 서비스의 개념

- 상대방에게 무형적이고 소유권의 이전이 없는 어떤 효용을 제공하는 행위
- 사회복지조직은 일차적으로 클라이언트에게 상담, 치료, 교육, 재활, 보호, 정보 제공, 의뢰 등의 서비스를 제공

### (2) 서비스의 특성

- 무형성: 서비스는 사전 구매 단계에서 고객들이 지각할 수 있는 완벽한 물리적인 형태가 결여되어 있음
- 이질성: 서비스는 표준화하기 어려움
- 소멸성: 서비스는 저장할 수 없음
- 생산과 소비의 비분리성: 서비스는 거의 동시에 창출되고 소비됨

## 2) 서비스 질의 개념과 구성요소

### (1) 서비스 질과 고객만족

- 서비스 질이란?
  - 특정한 조직에 의해 제공되는 서비스에 대한 당위적이고 규범적인 기대수준과 서비스 이용자의 질에 대한 인지수준과 차이
  - 서비스의 탁월성이나 우수성에 대한 장기적이며 전반적인 판단이나 태도
  - 지역사회복지관에서의 서비스 질이란? 이용자 만족을 추구하기 위해 기관에서 제공하는 사회복지서비스의 전체적인 우수성
  - 사회복지행정서비스의 질이란? 사회복지행정기관에서 제공하는 복지행정 서비스의 탁월성이나 우수성에 대한 장기적이며 전반적인 판단이나 태도
- 고객만족이란?
  - 소비자, 종업원, 협력업자 등의 고객이 상대와 교환을 한 결과로 발생하는 인지적, 정서적 심리반응
  - 고객들은 자신의 경험으로부터 서비스에 대한 기대수준을 갖게 되고, 서비스를 이용한 결과가 자신의 기대에 얼마나 부합되었는지를 평가하게 되며, 기대한 수준에 비해 실제 지각된 서비스 수준이 높을 경우 고객은 만족하게 되지만 반대의 경우 불만을 초래하게 됨
  - 고객의 만족 또는 불만을 파악하는 방법은 현재 고객이 받은 서비스 결과에 대해 지각된 수준과 기대수준 차이를 분석함으로써 가능

<표 9-1> 서비스의 질과 고객만족

개념비교	서비스 질	고객만족
기대불일치 개념상의 차이	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기대 : 기업이 제공해야만 한다고 소비자가 생각하는 성과 또는 성능</li> <li>• 성과 : 소비자가 지각하는 서비스의 성과 또는 성능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기대 : 기업이 제공할 것이라고 소비자가 생각하는 성과 또는 능력</li> <li>• 성과 : 실제 혹은 객관적인 제품 및 서비스의 성과 또는 성능</li> </ul>
시간적 위치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사후 결정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사후 결정</li> </ul>
상황지향성	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 덜 상황지향적</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매우 상황지향적</li> </ul>
개념적 평가 범위	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비교적 지속적이고 전반적인 소비자 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 특정 거래와 관련된 비교적 좁고 단기적인 소비자 평가</li> </ul>

출처: 신복기 외(2012: 356).

## (2) 페러슈러만(Parasuraman, 1990)서비스의 질 구성요소

- 신뢰성
  - 약속한 것을 신뢰감 있고 정확하게 제공할 수 있는 능력
  - 실천전략: 정확한 고객의 욕구 파악, 실행 가능한 것만 약속하기, 약속된대로 제품과 서비스가 실행될 것이라는 확신주기
- 유형성
  - 시설, 장비 및 외모
  - 실천전략: 깨끗한 작업공간, 질서정연, 전문가다운 옷, 멋지게 치장하기, 위생적이기
- 공감성
  - 고객에게 제공되는 관심도 및 공감성
  - 실천전략: 고객의 의사를 진지하게 경청, 고객의 욕구를 반영한 서비스 제공
- 즉응성
  - 고객의 요청에 즉시 서비스를 제공할 준비자세
  - 실천전략: 긍정적이고 자신감 있는 태도, 고객의 요청에 즉시 대응해서 이들을 만족시킬 준비하기

## 3) 서비스의 질 관리기법: 총체적 품질관리(Total Quality Management: TQM)

### (1) TQM의 개념 및 주요원리

- TQM의 개념
  - 조직에서 산출하는 재화나 서비스의 품질을 향상시키기 위해 모든 구성원이 참여하는 업무 수행 방법을 개선하는 운영방식
  - 고객의 욕구나 필요에 기초하여 목표를 설정하는 ‘고객 중심의 관리’
  - 사회복지조직에서의 TQM이란?
    - ↳ 이용자의 만족을 위하여 모든 부서가 협력적으로 지속적인 서비스 질의 개선과 향상을 수행하는 총체적 활동
    - ↳ 사회복지관 종사자 모두의 결집된 노력을 바탕으로 서비스의 질을 혁신하여 클라이언트의 만족도를 극대화함으로써 기관의 경쟁적 우위를 확보 하는 것
- 주요원리

- 서비스의 질은 궁극적으로 고객이 결정
- 서비스의 질은 제공 과정보다는 서비스의 계획단계부터 고려됨
- 서비스의 변이(variation) 가능성을 사전에 방지하여야 함
- 고품질의 서비스는 개인보다는 모든 구성원의 협력적 활동의 결과로 나타남
- 투입과 과정에 대한 지속적인 개선 노력이 질적 우월성을 가져옴
- 질적 개선은 구성원들의 적극적 참여를 통해서 이루어짐
- 전체 조직의 사명감이 투철해야 질적 개선이 이루어짐

## (2) TQM의 시행절차

- 1단계: 문제발견 및 인식
- 2단계: TQM도입을 위한 준비와 조직구성
- 3단계: TQM 기본 목표 설정과 기관장의 의지
- 4단계: 부서별 개선대책 수립
- 5단계: 개선대책의 실행
- 6단계: 평가 및 새로운 목표의 설정

## 2 | 위험관리

### 1) 위험(risk)이란 무엇인가

#### (1) 개념

- 사고 발생의 가능성으로서 incident(큰 사고에는 이르지 않았지만, 사고를 유발할 가능성이 있는 미스)
- 사고 그 자체로서의 accident
- 사고발생의 조건, 사정, 상황, 요인, 환경으로서 생각지도 않았던 일들
  - 우연한 사고나 불가항력의 사고 등



<그림 9-1> 위험의 의미

출처: 신복기(2012: 371).

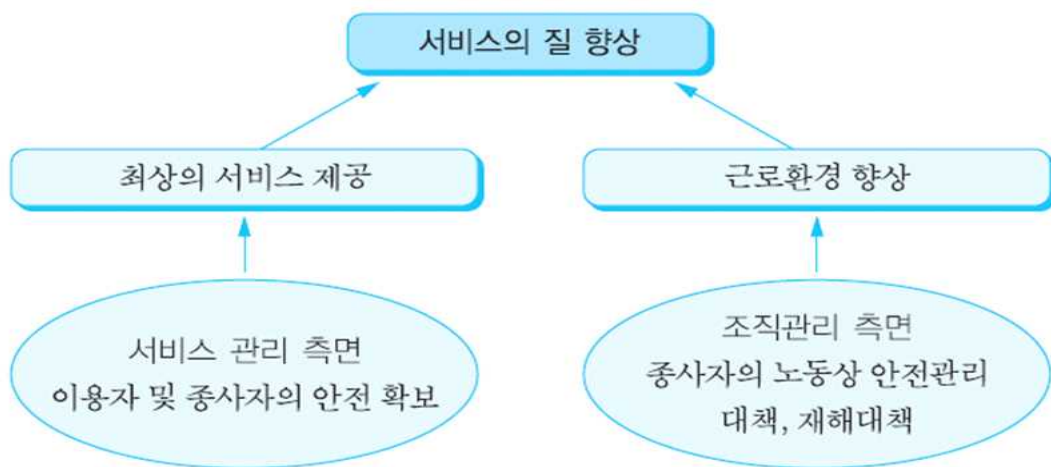
## (2) 위험요인과 유형

- 사회복지사의 위험요인
  - 잘못된 진단과 처우의 위험
  - 사회복지사의 기능적 손상
  - 자격을 갖추지 못한 사회복지사에 의해 서비스를 제공하고 비용을 청구하는 것과 같은 부정행위의 위험
  - 성적 부정행위의 위험
  - 보호의무의 태만이나 소홀에 대한 위험
  - 비밀보장에 대한 이험
- 사회복지조직에서의 위험유형
  - 업무 위험: 서비스 제공 중에 수반되는 이용자의 사고나 고충 처리의 대응에 대한 미스, 전염병이나 감염의 발생 확대 등에 대한 위험
  - 경영 위험: 경영상의 문제로 인한 경영수지의 악화, 경쟁사업체의 진출, 재무운영의 실패
  - 사회적 위험: 부정행위 또는 범죄행위, 종사자의 잘못으로 인한 시설평가
  - 재해 위험: 화재, 풍수해, 지진 등의 자연재해 및 인위적 사고

## 2) 위험관리(risk management)란 무엇인가

### (1) 개념

- 위험을 확인(발견), 분석, 평가하여 최적의 위험 저리 방도를 선택하는 것
- 서비스의 관리 측면과 조직 관리 측면으로 나누어짐
  - 서비스의 관리 측면: 고객과 이용자에 대한 안전 확보가 서비스 질의 향상으로 연결된다는 점
  - 조직 관리 측면: 직원의 노동상의 안전대책이나 자연재해 등에 대한 사고 대책



## <그림 9-2> 위험관리의 2가지 관점

출처: 신복기(2012: 374).

### (2) 위험관리의 필요성

- 서비스제공자의 책임의식 증대
- 이용자 측의 권리의식 회복
- 사회복지직의 전문성 확보 및 전문가의 윤리적 기준 실행
- 소송의 증대

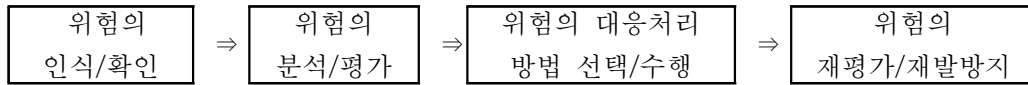
### (3) 위험관리의 목적, 의의, 원칙

- 목적: 예방대책, 사고대책
- 의의
  - 생명을 지키는 것
  - 서비스의 질을 향상시키는 것
  - 신뢰를 쌓는 것
  - 복지권의 보장
  - 이용자의 선택과 결정 중시
  - 전문성의 확보와 전문가의 윤리적 기준 실행
  - 이용자 만족 추구
  - 조직의 유지 및 발전
- 원칙
  - 보이는 것보다 더 크게 생각할 것
  - 숨기려 하지 말고 모든 사실을 있는 그대로 알리고 먼저 사과할 것
  - 아픔을 감내할 것
  - 외부 평가에 담담할 것
  - 위기극복 후 더 강해질 수 있다는 믿음을 가질 것

## 3) 사회복지조직에서 위험관리의 과정 및 대책

### (1) 위험관리의 과정

- 위험의 인식과 확인
  - ‘위험이란 무엇인가’, ‘어떠한 사고가 발생하고 있는가’ 등 사회복지시설에 있어서 위험의 실태 파악
- 위험의 분석과 평가
  - ‘발생한 사고의 상황’이나 ‘사고에 의한 영향’등을 분석하고 평가
- 위험 대응처리 방법의 선택과 수행
  - 사고나 위험에 대한 평가분석을 행한 후 사고나 불만 등 위험에 대하여 신속하고 정확한 대응
- 위험의 재평가 및 재발방지
  - ‘이번에 조치한 대책이나 판단은 올바른 것이었는가’ 등을 재평가
  - 유사한 사고나 위험에 대한 재발방지 대책을 고려하여 제안

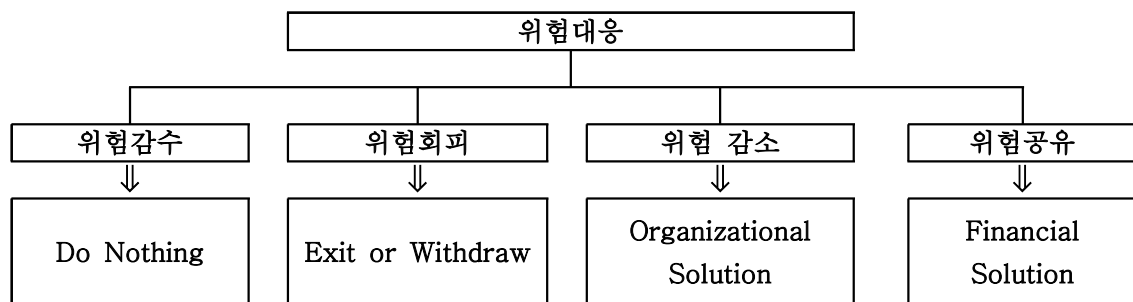


<그림 9-3> 위험관리의 과정

출처: 신복기(2012: 377).

## (2) 위험관리 대책

- 위험감수(risk acceptance)
  - 위험에 대해 아무런 대응도 하지 않고 위험의 영향을 그대로 수용
- 위험회피(risk avoidance)
  - 위험에 노출된 사업 영역에서 철수하거나 위험 자산을 처분하는 등 전략적인 의사결정을 하는 것
- 위험감소(risk reduction)
  - 대부분 조직적 대응을 통해 경영 및 관리방식을 개선하여 위험 관리 역량을 강화하고 개선을 추구하는 것
- 위험공유(risk sharing)
  - 파생 금융 상품 및 보험 상품 등을 이용하여 위험을 재무적으로 해지 또는 이전하는 방식



<그림 9-4> 위험 대응 방식

출처: 신복기(2012: 378).

## ■ 학습정리

### 1) 서비스의 질 관리

- (1) 서비스란 상대방에게 무형적이고 소유권의 이전이 없는 행위나 효용을 제공하는 행위를 말함

- (2) 서비스의 질 관리의 핵심은 고객만족으로, 고객만족은 고객이 상대와 교환을 한 결과로 발생하는 인지적, 정서적 심리반응을 말한다. 서비스의 질은 신뢰성, 대응성, 확신성, 공감성, 유형성으로 구성되어 있으므로 이에 맞는 실천전략이 필요
- (3) 총체적 품질관리는 재화나 서비스의 품질을 향상시키기 위해 모든 구성원이 참여하는 업무수행방법을 개선하는 조직운영방식으로, 고객중심의 관리

## 2) 위험관리

- (1) 위험관리는 위험을 예방, 회피하려는 사전적인 대응활동을 말한다. 위험의 요인으로는 잘못된 진단과 처우, 부정행위, 사회복지사의 비전문적 실천행위, 성적 부정행위의 위험, 보호의무의 태만과 소홀, 비밀보장에 대한 위험 등이 있음
- (2) 위험의 유형은 업무위험, 경영 위험, 사회적 위험, 재해 위험 등이 있음
- (3) 위험관리를 하는 방법은 위험의 실태를 파악하고, 위험을 분석·평가하며, 체계적으로 대응처리함

## 10주차 1차시

### 리더십 1

#### 학습 목표

- 사회복지조직의 서비스나 프로그램의 효과성을 증진시킬 수 있는 리더십의 개념에 대해 이해할 수 있다.
- 다양한 리더십 유형별 원천에 대해 이해할 수 있다.
- 리더십의 유형 및 수준을 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 리더십의 개념
2. 리더십의 원천
3. 리더십의 유형 및 수준

## 1) 리더(leader)란 무엇인가

### (1) 고대 이집트에서 리더가 되기 위한 조건 3가지

- 그대의 입에는 단호한 권위가 있어야 하며
- 그대의 가슴에는 모든 것을 통찰할 수 있는 능력이 있어야 하며
- 그대의 혀에는 정의의 창고가 있어야 한다.

### (2) 리더와 관리자와의 관계

- 리더(leader)
  - 조직구성원들이 무슨 일을 하도록 주선만 해주며, 방향제시와 충고나 인도를 잘하여 ‘하도록 하게끔 하는 사람’
  - 미래지향적으로 무엇을 해야 할 것인가를 정해주고 구성원들 스스로 해나가도록 자극하고 인도해 주는 역할
- 관리자(manager)
  - 조직이 완수해야 할 일들이 잘 이루어지도록 조직구성원들에게 과업을 배분하고 연결시키는 기능을 수행하는 사람
  - 과거지향적으로 이미 주어진 일이 완성되도록 관리하는 역할

<표 10-1> 관리자과 리더의 특성 차이

관리자의 특성	리더의 특성
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 언제, 어떻게, 누가 할 것인가</li> <li>▪ 제도, 규칙 구조에 초점</li> <li>▪ 통제, 명령, 지휘</li> <li>▪ 유지, 책임수행</li> <li>▪ 단기적 사고, 과거지향</li> <li>▪ 수직적 의사소통 중시</li> <li>▪ 일을 옳게 되도록 한다.</li> <li>▪ 현 상태를 수용, 적응</li> <li>▪ 경직적 사고</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 무엇을, 왜 할 것인가</li> <li>▪ 인간에 초점</li> <li>▪ 자극, 안내, 지도</li> <li>▪ 혁신, 창조, 개발</li> <li>▪ 장기적 사고, 미래지향</li> <li>▪ 수평적 의사소통 중시</li> <li>▪ 옳은 일을 한다.</li> <li>▪ 현 상태에 도전, 혁신</li> <li>▪ 유연한 사고</li> </ul>

## 2) 리더십이란 무엇인가

### (1) 리더십을 보는 관점

- 사회 정치적 관점
  - 집단이나 조직, 국가의 최고책임자를 리더로 봄
  - 조직이 외부와의 관계에서 환경에 적응할 수 있도록 조직내부를 관리하고 구성원의 협조를 얻어 적응해 가는 것
  - 리더의 역할 : 비전과 사명의 설정, 조직목표의 완수, 조직 내 협동심, 일체감 조성, 갈등조정

- 관리적 관점
  - 조직내부를 관리하기 위한 기능에 초점
  - 기획, 조직, 지휘, 통제기능을 담당하는 모든 행위
  - 리더의 역할 : 조직과업 배분, 동기부여, 업무수행 능력의 지도 및 개발, 의사소통
- 조직 행동적 관점
  - 리더와 조직구성원 사이의 상호작용에 초점
  - 조직이 어떤 목적을 달성하기위해 구성원들에게 영향을 주는 과정
  - 리더십 기능은 조직의 최고경영층에만 국한된 문제가 아니며 조직의 구성원모두가 발휘할 수 있는 기능

## (2) 리더십의 정의

- 집단의 구성원들로 하여금 특정목표를 지향하게 하고, 그 목표달성을 위해 실제 행동을 하도록 영향력을 행사하는 것(R.M. Stogdill)
- 일정한 상황에서 목표달성을 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하는 과정

## (3) 리더십의 특성

- 사람에 의해 만들어지는 활동 : 리더십의 활동중심은 개인
- 과정으로서의 특성 : 리더십은 정적인 것이 아니라 역동적인 행위
- 사람에게 영향력을 주기 위한 활동 : 리더십의 초점은 개인이나 집단과 같은 추종자들
- ‘영향력’ 중요 : 영향력을 받는 대상은 추종자들이며 그들의 감정 및 행동에 대한 영향력을 만들어내기 위한 활동이 리더십
- 리더십의 목표는 목적달성

## (4) 리더십의 요소

- 지속성
  - 리더는 활동 중 쉽게 물러나지 않으며 프로그램에 실패했거나 수정이 필요할 경우 다시 계획하고 변화시켜 나가는 끈기필요
- 시간관리
  - 기관 전체의 운영을 계획하며 자신의 시간을 현명하게 사용
- 타협
  - 리더는 자신이 모든 해결안을 가지고 있지 않다는 것을 인정하고 열린 마음으로 경청
- 관대함
  - 기관의 목표, 필요, 정책의 범위 안에서 직원들에게 가능한 많은 자유를 허용
- 창의성
  - 정기적으로 매일 혹은 매주 생각하고 계획할 시간 할애

## 2

## 리더십의 원천

- 다양한 리더십의 유형은 어디에서 비롯되었을까?
  - 리더 자신에게서 비롯되었는가?
  - 주변 상황이 리더로 만들었는가?

<표 10-2> 리더십 유형의 원천

원 천	유 형
리더의 특성과 자질	특성이론
리더의 행동	행위이론
리더가 처한 상황	상황이론
조직을 변화시킬 수 있는 힘	현대적 이론

## 3

## 리더십의 유형과 수준

### 1) 리더십 유형(Carlisle)

#### (1) 지시적 리더십

- 의의: 명령·복종을 강조하는 유형, 보상·처벌의 연속선에서 통제하고 관리
- 장점: 통제와 조정용이, 일관성 있는 정책의 해석과 집행, 신속한 의사결정으로 위기 시 기여
- 단점: 조직원의 사기저하, 성원들의 적대감·소외감·경직성 초래

#### (2) 참여적 리더십

- 의의: 민주적 리더십, 의사결정과정에 성원들 참여
- 장점: 성원들의 참여동기와 사명감 향상, 활발한 정보교환, 인간의 가치와 신뢰 형성
- 단점: 참여시 시간의 소요로 인한 긴급한 결정에 적용곤란, 책임분산으로 활동성 저하

#### (3) 자율적 리더십

- 의의: 방임적 리더십, 의사결정권을 부하 직원에게 위임
- 장점: 특정 과업의 해결을 위한 전문가 중심 조직에 유리
- 단점: 성원들에게 정보제공 및 명확한 설명하지 못함, 공식조직에서의 혼란 야기

<표 10-3> 칼리슬(Carlisle)의 리더십 유형

유형	장점	단점
지시형	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 중앙집권적 통제와 조정용이</li> <li>- 정책의 해석과 수행의 일관성</li> <li>- 신속한 의사결정, 변화위기에 강함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 과도한 통제로 사기저하</li> <li>- 잠재력 개발의 기회감소</li> <li>- 일방적 의사소통, 비효율성 경향</li> </ul>
참여형	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인의 자유와 욕구인정</li> <li>- 집단의 지식과 기술 활용</li> <li>- 구성원들이 조직에 헌신적</li> <li>- 개방적인 의사소통을 촉진</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 긴급한 결정을 내리기 어려움</li> <li>- 타협과 맥빠진 결정을 초래</li> <li>- 책임의 확산으로 무관심 초래</li> <li>- 참여는 특정한 상황에서만 가능</li> </ul>
자율형	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전문가 중심조직에 적합</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자문기관으로서의 역할</li> <li>- 일 처리에 필요한 정보제공 및 명확한 설명 불가능</li> </ul>

## 2) 리더십의 수준

### (1) 최고관리층의 리더십

- 최고관리층이란?
  - 사회정책을 사회복지행정으로 전환하고 필요한 재정을 획득하며 정치적 지지를 얻어내는 책임을 지고 있는 계층
  - 과업은 내부운영을 지시하고 조정하고, 외부환경과의 관계 확립
- 리더십 기술
  - 행정목표의 설정과 정책결정
  - 변혁을 위한 의사결정과 수행
  - 자원의 동원 및 관리
  - 행정의 통제 및 조정
  - 조직의 일체성과 환경에 대한 적응성 확보

### (2) 중간관리층의 리더십

- 중간관리층이란?
  - 조직의 한 부서를 책임지고 있는 계층
  - 최고관리층의 지시를 구체적 프로그램으로 전환하고 필요한 인적·물적 자원을 확보하며, 프로그램을 관리·감독·평가하는 일 담당
- 리더십 기술
  - 최고관리층과 직원 즉, 수직적 및 수평적 연결쇠로서의 기술
  - 하급자에 대한 감독 및 통제기능
  - 동료 간의 협조 및 조정의 수평적 기능

### (3) 하위관리층의 리더십

- 하위관리층이란?
  - 일선사회복지사들을 관리하고 접촉하는 슈퍼바이저
  - 일선요원들의 프로그램 수행 감독, 업무의 위임 및 분담, 개인성과 평가

- 리더십 기술
  - 슈퍼바이저
  - 업무의 기술적 측면에 대한 충고와 지지제공
  - 계장, 대리, 과장 슈퍼비전을 위한 전문적 기술 필요

### 3) 사회복지조직에서 리더십의 필요성

- (1) 구성원들이 규칙과 규정을 준수하도록 동기부여
- (2) 환경의 변화에 대응
- (3) 조직의 내부적 변화를 조직에 통합
- (4) 조직의 목표와 구성원의 목표 일치유도

## ■ 학습정리

### 1) 리더십의 개념

- (1) 리더십은 조직의 목표 달성을 위해 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정을 의미함

### 2) 리더십의 원천

- (1) 리더십이론은 초지에 모든 리더가 보편적으로 소유하고 있는 구체적인 특성을 찾으려는 특성이론에서 출발하여 다양한 상황에서 리더가 어떻게 행동하는가에 초점을 둔 행위이론을 발달하였음

### 3) 리더십의 유형 및 수준

- (1) 리더십의 유형으로는 지시적 리더십, 참여적 리더십, 자율적 리더십이 있음

## 10주차 2차시

### 리더십 2

#### 학습 목표

- 특성이론/자질이론, 행위이론, 상황이론의 개념과 특징에 대해 이해할 수 있다.
- 변혁적 리더십 이론, 카리스마적 리더십 이론, 코칭 리더십 이론, 서번트 리더십 이론, 경쟁적 가치리더십 이론의 개념과 특징에 대해서 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 전통적 리더십 이론
2. 현대적 리더십 이론

## 1) 특성이론/자질이론(1940~1950년대)

## (1) 리더의 특성과 자질 중시

- 리더는 태어나는 것이지 만들어지는 것이 아니다.
- 리더십과 관련된 성격적 특성 강조
- 리더가 자신만이 가지고 있는 우수한 자질이나 특성만 있으면 자신이 처해 있는 상황이나 환경이 변하더라도 언제나 효과적인 리더가 될 수 있다는 이론

## (2) 리더의 자질이란?

- 버나드(Barnard) : 활력, 인내성, 결단성, 설득력, 책임성, 지적능력
- 스토크딜(Stogdill) : 육체적 특성, 사회적 배경, 지능, 퍼스낼리티, 과업과 관련된 특성, 사회적 특성

## (3) 한계

- 모든 리더가 보편적으로 소유하고 있는 특성을 찾지 못함
- 추종자나 하위자들도 좋은 특성을 가지고 있다는 것을 간과
- 여러 가지 특성들의 상대적 중요성을 밝히지 못함
- 상황 따라 리더에게 요구되는 특성도 달라진다는 점을 간과

## 2) 행wei이론(1950~1960년대) : 리더의 행동 중시

## (1) 권위형, 민주형, 자유방임형 리더십

- 권위형 : 자신의 권위를 앞세워 부하를 명령하고 지시하며 과업에 높은 관심을 갖는 형  
- 부하의 불만이 높고 사기도 낮음
- 민주형 : 부하와 함께 책임을 공유하고 인간에 대하여 높은 관심 갖는 형  
- 협조적, 자발적, 생산성과 사기가 높음
- 자유방임형 : 집단의 부하들이 원하는 것을 하도록 허용하는 형  
- 협조심이 적고 방관자적인 경향이 높음

## (2) 직원중심적, 과업중심적 리더십 : 미시간(Michigan)연구

- 직원중심적 리더십 : 인간중심적이며 권한과 책임의 위임과 구성원의 복지와 욕구, 승진, 개인적인 성장에 관심을 갖는 유형
  - 과업중심적 리더십 : 세밀한 감독과 합법적이고 강제적인 권력을 활용하며, 업무계획표에 따라 실천하고 성과를 평가하는데 중점을 두는 유형
- ※ 직원중심적 리더십이 과업중심적 리더십보다 생산성과 직무만족도가 높은 것으로 나타남

### (3) 배려적 및 구조적 리더십 : 오하이오(Ohio)연구

- 배려적 리더십 : 관계지향적, 인간중심적, 온화한 인간관계, 신뢰, 상호존경, 우정, 지원, 구성원의 의견수렴, 구성원의 복지에 관심
- 구조주도 리더십 : 지도자가 과업을 조직하고 정의하며, 업무를 할당하고 의사전달의 통로를 확립하여 작업집단의 성과를 평가
- ※ 구조주도와 배려 행위가 높은 리더가 낮은 리더보다 구성원들의 과업성과 와 만족을 높일 수 있는 가장 이상적인 리더십으로 규정

### (4) Blake와 Mutton의 관리격자이론

- 오하이오 연구와 미시간 연구의 리더십 행동의 두 가지 차원에 기초를 두고 블레이크와 뮤튼(Blake and Mutton)은 관리격자 이론을 제시
- 팀형리더십이 업무 수행에 있어서 가장 높은 성과를 보임
- 한계 : 관리격자는 무엇이 리더를 만드는데 관한 해답을 제공해 주지는 못하고, 단지 리더십을 개념화하기 위한 뼈대만을 제공

<표 10-4> Blake와 Mutton의 관리격자 이론

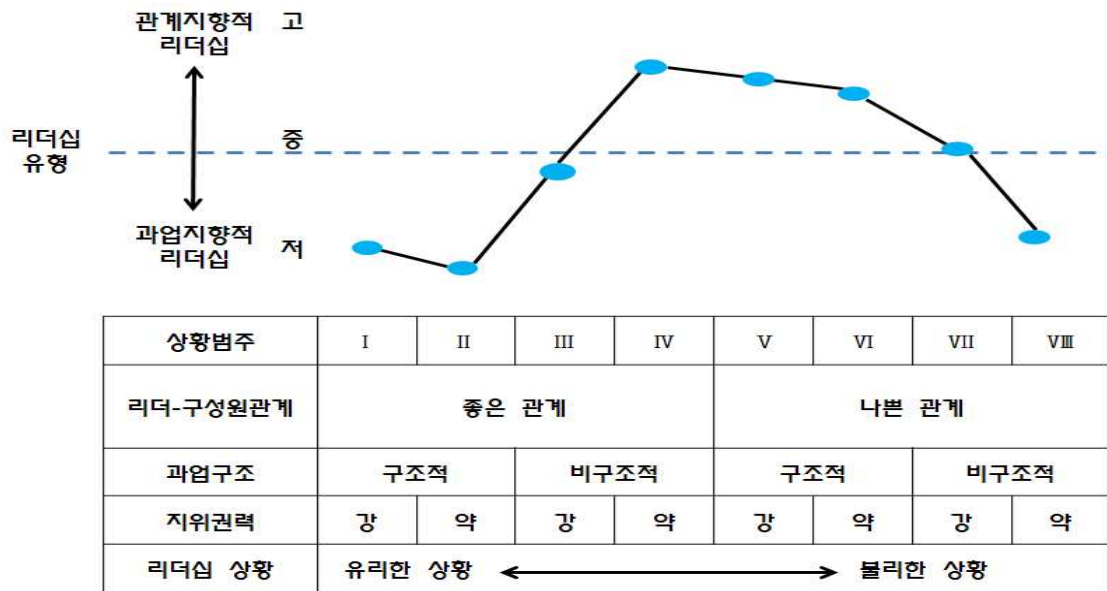
↑ 인 간 에 대 한 관 심 ↓	9	1-9 컨트리클럽형(Country Club):		9-9 팀형(team) : 이상형 리더								
	8	인간중심형 리더		생산과 쌍방에 최대 관심, 동								
	7	생산을 특성으로 한 인간에의		기부여, 상호존중, 문제해결과								
		최대관심, 우호적 분위기		창조를 촉진								
	6		5-5									
	5		중도형(middle of the									
			road)									
	4		인간과 생산 쌍방이 중용을									
			얻는 관심, 타협과 균형이									
		특징										
	3	1-1		9-1								
		무기력형(Impoverished):		과업형(task): 과업관리형 리								
	2	방임형 리더		더								
		생산과 인간 쌍방에 무관심, 무		인간을 희생으로 하여 생산에								
	1	기력한 관리		크게 관심								
낮음		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
		낮음	← 생산에 대한 관심							→		높음

### 3) 상황이론(1970년대) : 리더가 처한 상황 중시

- 기본관점
  - 리더란 상황의 산물이다.
  - 주어진 상황에 따라 지도자의 능력이나 가치가 달리 평가되는 동시에 요구되는 지도자의 형태와 자질이 달라짐
- 상황을 구성하는 요소
  - 부하 : 태도, 가치관, 습성, 업무능력 등
  - 조직 : 분위기, 규범, 제도, 규칙, 응집성, 시간적 여유 등
  - 과업 : 업무종류, 난이도, 복잡성 등

#### (1) 피들러(Fielder)의 상황이론

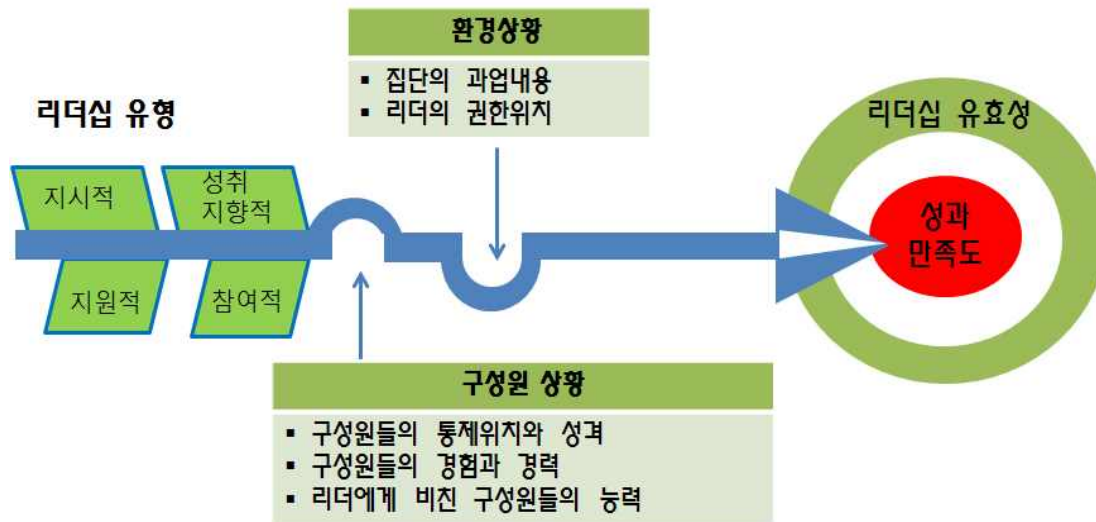
- 기본관점
  - 리더십의 유효성은 리더와 집단 간의 상호작용과 상황의 호의성에 따라 결정된다.
- 상황을 구성하는 요소
  - 리더-구성원의 관계, 과업구조, 직위권력
    - ↳ 세가지 모두 강하면 - 리더에게 유리한 상황
    - ↳ 세가지 모두 약하면 - 리더에게 불리한 상황
    - ↳ 세 요소들이 한두 개는 좋지만 나머지 한 개는 나쁜 경우 - 리더에게 중간적인 상황
- 리더 유형
  - 관계지향적 리더 : 호의성 중간 정도일 때 적합
  - 과업지향적 리더 : 호의성 매우 크거나 매우 작을 때 적합
- 비판
  - 상황변수가 복잡하고 측정이 어려움
  - 리더나 부하직원의 기술적 능력이나 변화를 간과
  - 상황요소와 리더유형의 상관관계를 명확히 규명하지 못함



<그림 10-1> 피들러의 상황이론 모형

## (2) House의 경로-목표이론(path-goal theory)

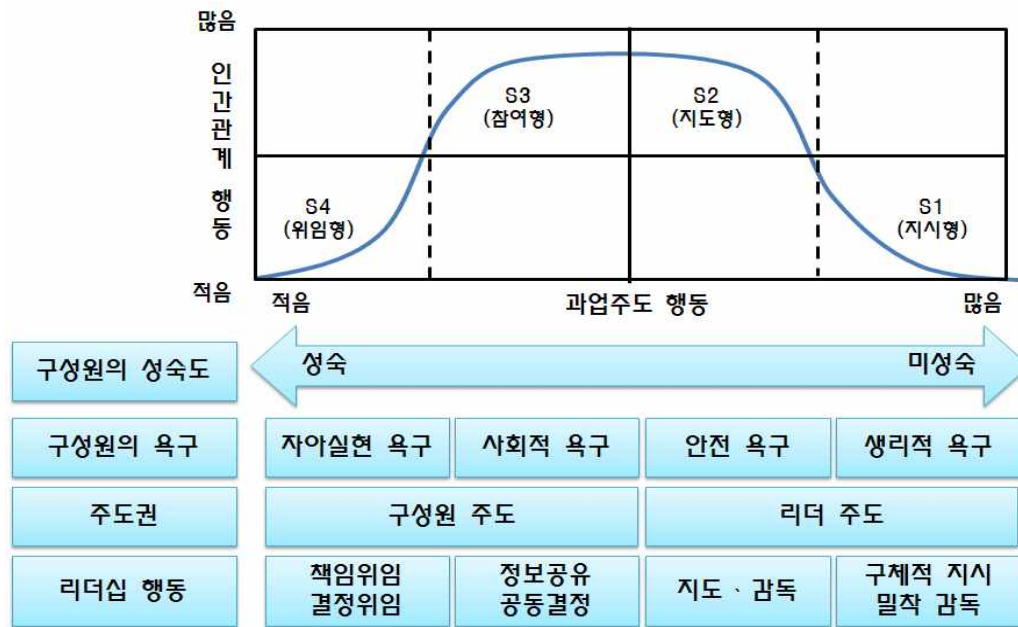
- 기본관점
  - 리더의 역할이란 부하가 목적지(goal)에 이르도록 길(path)과 방향을 가르쳐 주고 따라가면 어디가 지름길이고 어디가 가시덤불이 있는지를 코치해주며 도와주는 것
  - 훌륭한 리더십이란 부하들의 성격이나 능력, 집단의 과업과 분위기에 적합한 것일 때 비로소 성립
- 2가지 상황적 요인
  - 부하의 상황 : 능력, 성격, 동기와 작업집단의 특성, 작업의 구조화 정도
  - 업무상황 : 조직 내의 규칙과 절차
- 효과적인 리더십 유형
  - 지시적 리더십: 과업의 구조화 정도가 낮거나 지식과 경험 부족 시(부하의 역할제시, 스케줄 조정, 지도)
  - 지원적 리더십: 업무가 단조롭거나 자신감 상실하고 있는 경우(부하의 심증을 읽고 필요한 것 마련)
  - 참여적 리더십: 하급자의 목표성취에 대한 기대감 높이고자 할 때(부하들을 의사결정에 참여시키고 의견 수렴)
  - 성취지향적 리더십: 과업이 구조화되어 있지 않을 때(도전적인 목표제시, 높은 수준의 목표를 성취하도록 요구)



<그림 10-2> 하우스의 경로·목표이론

### (3) Hersey and Blanchard의 상황이론

- 기본관점
  - 리더십 유형이 하급자의 성숙도 수준에 의해 결정
  - 하급자의 성숙도는 리더십 유형을 결정하는 유일한 독립변수
  - 리더는 하급자의 태도나 행동을 보고 성숙도를 감지하여 적절한 리더십을 선택하여 발휘하는 것이 중요
- 리더십 차원: 인간중심과 과업중심
  - 하급자의 성숙도 수준이 낮으면 과업중심이 효과적
  - 하급자의 성숙도 수준이 높아지면 인간중심이 효과적
  - 하급자가 완전히 성숙되었다고 판단되면 인간중심이든 과업중심이든 간섭을 한층 줄여 리더가 아닌 조언자로 남아 있는 것이 효과적
- 하급자의 성숙도 수준변화에 따라 리더십 유형 변화
  - 즉, 구성원의 성숙도 수준변화에 맞추어 계속해서 리더십 유형을 변화시켜 나가는 '일, 인간, 성숙도(상황)'라는 3차원의 리더십 모델이라고 불리워짐



<그림 10-3> 허시 블랜차드의 상황적 리더십

## 2 | 현대적 리더십 이론

### 1) 변혁적 리더십이론

#### (1) 거래적 리더십과 변혁적 리더십

- 거래적 리더십(transactional leadership)
  - 리더의 역할 : 원하는 결과가 무엇인가를 하급자에게 주지시키고 목표달성에 따라 어떤 보상(또는 벌)을 받게 되는지를 명확히 해줌
  - 하급자의 욕구를 파악하여 결과에 따라 하급자들이 원하는 보상을 거래하는 것
- 변혁적 리더십(transformational leader)
  - 하급자로 하여금 자신의 관심사를 조직발전 속에서 찾도록 영감을 불러 일으켜 주며 새로운 창조와 혁신을 위한 비전을 제시
  - 리더가 없어도 하급자들 스스로 창조, 학습, 변화, 도전 등을 할 수 있는 사람들로 변형시키는 리더

<표 10-4> 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 비교

특 성	거래적 리더십	변혁적 리더십
목 적	현상유지	변화
활 동	규정 또는 규칙에 의거	규정 또는 규칙의 변화
보 상	개인적	비개인적
리더-추종자와의 관계	상호 의존적	상호 독립적
과 업	일상적	비일상적

## (2) 변혁적 리더십을 갖추기 위한 자질

- 비전을 통한 단결능력
  - 미래의 비전을 제시해주며 비전을 통한 단결능력을 갖추어야 함
- 비전의 전달능력
  - 비전은 제시하는 것으로 끝나지 않고 비전을 전달할 수 있는 능력 필요
- 신뢰의 확보
  - 하급자들로부터 전적으로 신뢰감을 얻어야 함
- 자기이미지 관리
  - 리더 스스로 자신의 이미지 관리에 능통해야 함

## (3) 변혁적 리더십의 전제 조건

- 베니스(bennis)는 ‘권력’을 리더십의 꽃이라 함
  - 권력은 어떤 행위를 실현하고 유지시키는 데 필수적인 에너지
  - 리더십은 권력을 행사하기 위한 가장 정당한 도구
- 만일 리더에게 어떤 비전이 있더라도 권력이 없으면 소용없고 권력이 주어질 때 비로소 그 비전을 실현시킴으로써 그가 이끄는 사회나 조직을 변형 시킬 수 있음

# 2) 카리스마적 리더십 이론

## (1) 카리스마의 어원

- 그리스 어원: kharisma(신이 주신 재능, 신성한 은혜)
- 예언이나 기적을 나타낼 수 있는 초능력이나 절대적인 권위

## (2) 카리스마적 리더십 개념

- 개인이 소지하고 있는 영적인, 심적인, 초자연적인 특질이 있을 때 집단구성원이 이를 신봉함으로써 생기는 리더십
- 하급자로 하여금 대가 없이, 리더의 간섭 없이 자발적으로 조직에 헌신토록 하는 리더십

## (3) 카리스마적 리더십 특징

- 하급자의 신뢰를 얻어 그들을 변화시켜 조직을 변화시킬 수 있는 초인적인 능력의 유무가 관건

- 리더가 어떤 독특하고 위대한 특징을 타고나면서부터 가지고 있다는 하급자의 지각에 근거하여 정의 됨
- 구성원은 그들이 어떤 행동에 대해 지각했을 때 영웅적인 또는 특별한 리더십 능력에 귀인하게 된다는 것

#### (4) 카리스마 리더의 조건

- 리더의 특성: 미래의 비전을 제시하고 전달할 수 있는 능력 필요
- 하급자의 특성: 추종자들이 리더에 대해 강력한 신뢰와 애정, 리더의 권위에 순종하며 자발적 복종
- 상황적 특성: 위기상황, 어려운 상황, 소속 집단 구성원 간의 상호의존도가 높은 상황에서 카리스마적 리더가 될 가능성 높음

### 3) 코칭 리더십 이론

#### (1) 코칭 리더십이란

- 조직에서 개인보다 팀을 강조하고 팀의 필요성이 점차 높아지고 있기 때문에 구성원 개개인의 능력향상보다 팀원들의 상호교류와 네트워크, 그리고 구성원의 능력개발을 이끌어 내는 리더십

#### (2) 팀장의 역할 = 스포츠팀의 코치역할

- 팀과 관련되는 외부와의 연결자 역할
- 문제 봉착 시 회의와 협상을 주선하고 문제해결 주도
- 팀원 간의 갈등과 분쟁 해결
- 팀원에 대한 과업교육 및 지원

### 4) 서번트 리더십 이론

#### (1) 서번트 리더십 정의

- 최고관리자가 조직에서 군림하지 않고 구성원들을 섬기며, 그들이 일을 잘 수행할 수 있도록 적극적으로 동기부여를 하면서 리더십을 발휘하는 것.

#### (2) 지향점

- 다른 구성원들이 정신적 육체적으로 지치지 않도록 환경을 조성해 주고 도와줌으로써 공동의 목표를 달성하는데 있음
- 인간존중을 바탕으로 리더가 구성원들에게 봉사함으로써 구성원들이 잠재력을 발휘할 수 있도록 도와주고 이끌어주는 것이 요체

### (3) 서번트 리더십을 배양하기 위한 자질

- 경청(listening): 조직 구성원에 대한 존중과 수용적인 태도로 구성원 욕구 파악
- 공감(empathy): 조직 구성원의 감정을 이해하고 필요로 하는 것의 파악 및 해결
- 치유(healing): 조직구성원들에게 보살피 주어야 할 문제 파악
- 스튜어드 십(stewardship): 자원의 관리 및 봉사
- 조직 구성원의 성장을 위한 노력: 기회와 자원 제공
- 조직 구성원들이 서로 존중하며 봉사하는 진정한 의미의 공동체 형성

### (4) 전통적 리더십과 서번트 리더십의 비교

<표 10-5> 전통적 리더십과 서번트 리더십의 비교

구분	전통적 리더십	서번트 리더십
관심영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 일의 결과</li> <li>▪ 추진과정 및 방법</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 일 추진 시 장애요인</li> <li>▪ 추진 시 필요한 자원과 코칭</li> </ul>
사람	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 여러 자원 중 하나</li> <li>▪ 사람은 시켜서 결과를 만들어 내도록 하는 대상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 가장 중요한 자원</li> <li>▪ 사람은 도와주어야 할 성공과 성장의 대상</li> </ul>
관계의 질	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 상명하복</li> <li>▪ 자신의 이미지 부각</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 존중과 관심</li> <li>▪ 함께라는 공동체 이미지 강조</li> </ul>
추진방식	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 자기방식강조</li> <li>▪ 부하: 상사의 방식대로 상사가 원하는 것을 원하는 시간에 수행</li> <li>▪ 상사중심의 기준</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 아이디어를 구함</li> <li>▪ 부하: 아이디어를 제안하고 검토 및 평가하며 활동공유</li> <li>▪ 다양한 추진방법을 인정</li> </ul>
경쟁의 시각	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 내부 경쟁 조장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 지나친 개인 경쟁 경계</li> </ul>
평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 최종 결과 중심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 노력 정도에 의한 평가</li> </ul>

## 5) 경쟁적 가치리더십

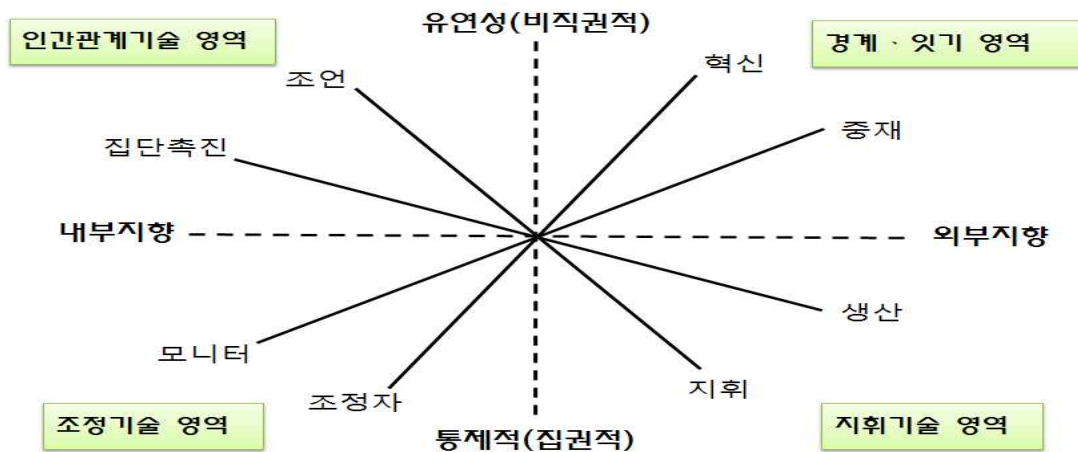
### (1) 경쟁적 가치(competing values)의 의미

- 기관의 환경적응 및 변화(비전제시가)
- 기관생산력 극대화(목적달성가)
- 형태유지, 기관 활동 지속성 향상(분석가)
- 통합, 기관 구성원의 관계강화(동기부여가)

※ 비전제시가, 목표달성가, 분석가, 동기부여가의 4가지 활동이 서로 상반된 가치를 추구한다는 것

### (2) 경쟁적 가치리더십의 개념

- 퀴ン(Quinn, 1988)에 의해 연구된 경쟁적 가치모델은 단순화 또는 이분화 된 리더십이론이 아니라 통합적인 관점을 유지하는 리더십이론
- 리더십의 초점을 외부지향-내부지향의 연속선과, 유연-통제의 연속선이라는 두 가지 축을 바탕으로 리더십의 기술 영역을 다음의 4가지로 제시



<그림 10-4> 경쟁적 가치모델의 리더십 유형

<표 10-6> 쿤의 리더십 이론을 기초로 한 사회복지조직 리더의 역할

리더십의 기술 영역	리더십 유형 및 목표	활동 내용
경계 잇기 기술 영역	비전제시가 (기관 변화/적응)	리더는 외부지향적이며 조직 활동의 유연성을 추구하는 리더십 발휘
지휘 기술 영역	목표달성자 (기관 생산력 극대화)	리더는 외부지향적·개방적이지만 조직의 목표달성을 위해 공식적 리더십을 행사
조정 기술 영역	분석가 (기관활동 지속성 향상)	리더는 내부지향적이나 통제주의에 의한 리더십을 발휘 모니터나 조정자 같은 형태를 유지
인간관계 기술 영역	동기부여자 (기관구성원 관계강화)	리더는 내부지향적으로 인간관계 향상에 초점, 유연함, 조언역할 집단촉진 역할

## ■ 학습정리

### 1) 전통적 리더십 이론

- (1) 오하이오 연구, 미시간 연구, 관리격자이론에서 인간과 생산에 대해 동시에 높은 관심을 보일수록 가장 높은 성과를 높린다고 하였음
- (2) 상황이론은 특정한 상황에 따라서 효과적인리더십 유형이 다를 수 있음을 전제로 한다. 피들러의 상황적합이론에서는 상황의 호의성에 따라, 허시와 블랜차드는 부하의 업무성숙도에 따라, 하우스의 경로-목표이론에서는 부하 직원의 동기에 따라 효과적인리더십 유형이 다름

## 2) 현대적 리더십 이론

- (1) 변혁적 리더십에서 지도자와 추종자는 서로 합의하는 목표를 위해 서로의 업무동기와 사기를 더 높은 수준으로 끌어올리고자 한다. 반면에 거래적 리더십은 다양한 이익을 인정하며 서로를 보완하는 목적을 추구하는 거래이며, 본질적으로 지도자와 추종자 간의 교환관계임

## 11주차 1차시

### 인적자원관리 1

#### 학습 목표

- 사회복지조직의 인적자원관리 개념 및 핵심요소를 이해하고 인적자원관리의 방향에 대해 모색할 수 있다.
- 직무분석의 정의와 방법을 이해하고 직무평가 및 직무설계, 교육훈련 방법에 대해 설명할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 인적자원관리의 개념
2. 직무연구

### 1) 인적자원관리의 개념

- 특정 조직과 직무에서 요구되는 인적자원을 최적의 상태에서 최적기에 확보하여 이를 효율적으로 유지, 개발 및 활용하기 위한 계획(plan)과 집행(do) 및 확인(see)하는 총체적인 관리과정
- 조직을 중심으로 채용에서 이직에 이르는 일련의 관리과정으로 인사관리 혹은 인사행정

### 2) 인적자원관리의 기능과 핵심요소

#### (1) 기능

- 인력계획 및 경력관리
- 보수 및 퇴직금 관리
- 보건, 안전 및 복지후생, 사기와 인간관계 관리
- 복무와 근무규율, 노사협조, 인사관리 정보체계

#### (2) 핵심요소

- 업무분석 및 업무성과에 대한 평가
- 직원개발 및 보상

### 3) 인적자원관리의 변화방향

#### (1) 전통적 인적자원관리

- 승진중심의 수직적 이동, 지시·통제를 통한 관리, 직급중심의 인사체계
- 조직 간 이동성 낮음

#### (2) 현대의 인적자원관리

- 전문성 위주의 수평적·수직적 이동가능, 임파워먼트형 관리방식, 직무와 역량 중심 인사체계
- 조직 간의 이동성 높음

#### (3) 사회복지행정에서 인적자원관리의 특징

- 인적자원관리의 대상이 인간이라고 하는 사실에 근거
- 사회복지조직의 운영에 있어서 성과는 모든 사회복지조직 구성원의 활동을 통해서 달성

#### (4) 사회복지조직에서 인적자원관리의 필요성

- 사회복지조직에서 조직성과를 극대화하기 위해서는 전달에서의 효율성을 높이고, 서비스의 확대·유지에 필요한 자원을 확보하고, 조직구성원에 대한 효과적 관리를 통해 결근·소진·이직을 줄이면서 조직구성원의 만족도와 생산성을 극대화하는 것이 필요함

## 1) 직무분석

### (1) 직무분석의 정의와 방법

- 정의
  - 일정한 직무의 성질과 요건 즉, 직무를 수행함에 있어 직원에게 요구되는 기술(skill), 지식(knowledge), 능력(ability) 및 책임(responsibility) 등과 같은 여러 요건을 결정하는 과정
- 방법
  - 관찰법: 특정 작업자나 작업집단이 실제로 직무를 수행하는 것을 관찰하여 특정 과업을 수행하는 목적과 방법 등을 기록하는 것
  - 체험법: 분석자가 실제로 직무를 체험함으로써 정보를 수집하는 기법
  - 면접법: 분석자가 직무담당자를 직접 만나서 대화를 통해 정보를 수집하고, 그것을 직무분석표에 기입하는 것
  - 중요사건법: 직무행동 가운데 보다 중요하고 가치 있는 측면에 대한 정보를 수집하는 것
  - 질문지법: 질문지를 직원들이 작성하도록 하여 정보를 수집하는 것
  - 작업일지법: 작업자들이 정해진 양식에 따라 직접 작성한 작업일지로부터 직무에 관한 정보를 수집하는 방법

### (2) 직무기술서와 직무명세서

- 직무기술서
  - 직무분석의 결과에 의해 작성되는 직무에 관한 설명
  - 직무표지, 직무개요, 직무내용 및 요건 등 직무전반에 대한 사항 기술
- 직무명세서
  - 직무기술서의 내용 중에서 직무요건 내지 자격요건만 분리하여 구체적으로 작성한 문서
  - 직무요건 중에서도 인적요건을 중심으로 기술 한 것

## 2) 직무평가

### (1) 개념

- 조직 내에서 각각의 직무가 차지하는 상대적 가치를 결정하는 것으로서 각각의 직무가 지니는 책임도, 업무수행상의 곤란도, 복잡도 등을 비교 평가하여 이들에 대한 상대적 서열을 결정하는 것

### (2) 직무평가 도구의 유형

- 도표방정식(graphic rating scale)
  - 세로축에는 평가요소를 나열하고 가로축에는 이들 요소와 관련된 직무수행의 등급을 나타내는 척도가 있어 평가자의 각각의 요소에 대하여 직무수행의 등급을 표시하는 것
  - 장·단점: 작성법이 쉬운 반면 직위 간에 직무의 차이를 구별하지 못한다는 점과 평가요소가 너무 일반적임

- 개조서열식(alteration ranking)
  - 각각의 평가요소에 대해서 모든 직원을 등급별로 분류
  - 평가자들이 모든 직원들에 대해서 최상에서 최하까지 등급 부과
  - 단점: 지나치게 경쟁으로 몰아갈 수 있고, 평가요소가 구체적이지 못해 평가에 한계
- 이분비교식(paired comparison)
  - 각각의 평가요소에 대해 평가하는 직원과 비슷한 직위의 다른 사람과 비교하여 상대적인 평가부여
  - 장점: 평가요소가 다소 구체적
- 강제배분식(forced distribution)
  - 많은 사람들을 평가할 때 강제적으로 등급별 비율을 정해서 상대평가를 하도록 하는 기법
  - 소수의 사람을 최고와 최하의 점수를 받게 하고 대부분의 사람을 중간에 집중하도록 강제로 분산을 시켜 사실에 가까운 평가를 수행
- 중요사건평가식(critical incident)
  - 특별히 좋은 사건과 바람직하지 못한 사건을 기록
  - 결과가 좋은 업무와 나빴던 업무를 기록하게 하여 좋은 업무는 강화하고 나빴던 업무는 교정하여 검토하는 척도
- 행동계류평정식(behaviorally anchored rating scale)
  - 중요사건을 전문가를 이용한 델파이기법을 통해 그 사건과 관련된 행동의 효과성을 평가
  - 장·단점: 타당성이 높은 기법이지만 시간과 노력이 많이 듦

### 3) 직무설계

#### (1) 개념

- 직무를 수행하는 사람에게 의미와 만족을 부여하기 위해 필요한 직무의 내용, 방법, 관계를 구체적으로 설계하는 활동

#### (2) 목적

- 조직의 생산성과 능률의 향상 및 조직 구성원의 이익과 만족 달성
- 직무설계의 효과
  - 직무를 중요하고 가치 있는 것으로 지각하게 됨으로써 직무에 대한 만족이 증대되고 불만족은 감소되며 그 결과로 사기가 향상
  - 직원들의 사기향상으로 인적·물적 생산성 향상
  - 생산성이 향상되면 재화 및 용역의 품질이 향상되고 원가 절감
  - 직원의 이익 및 결근율 감소와 학습속도가 가속화되고 훈련비용 감소
  - 직원의 신기술에 신속한 적응

#### (3) 직무설계의 접근방법

- 직무확대(job enlargement)
  - 중심과업의 수행과 기타 관련 과업의 동시에 수행하도록 하여 개인의 직무를 보다 넓게 확대하는 것

- 직무순환(job rotation)
  - 작업자가 수행하는 과업의 호환성이 있고 작업 흐름에 큰 지장이 없이 이동 가능
- 직무충실화(job enrichment)
  - 다양한 작업내용이 포함되고, 보다 높은 수준의 지식과 기술을 요하며, 직원들이 그들의 직무를 수행함에 있어서 계획과 지휘 및 통제에 대한 자주성과 책임을 보다 많이 가질 수 있도록 직무를 재정의하고 재구성하는 것
- 직무특성이론(job characteristic approach)
  - 어떤 직무가 직원에게 일할 마음이 생기며, 그 일이 적합한가, 동기부여를 위해 어떻게 해야 하나 등의 결과로 직무 만족도와 성과 향상도의 속성을 염두해 두고 직무설계 하는 것
- 직무공유(job sharing)
  - 특별한 유형의 시간제 근무로서 하나의 전일제 직무가 두 명의 업무자에게 나누어지는 것

#### 4) 교육훈련

##### (1) 개념 및 직원훈련 및 개발의 종류

- 개념
  - 조직구성원이 수행하고 있는 직무와 관련해서 필요한 지식, 기술, 행동 등에 대한 학습을 촉진시키기 위해 조직에 의해서 설명되는 계획된 노력
- 직원훈련 및 개발의 종류
  - 신규채용자 훈련 및 개발
  - 일반직원 훈련 및 개발
  - 감독자 훈련 및 개발(강의, 회의, 토의방법, 사례발표 등)
  - 관리자 훈련 및 개발(사례발표, 회의, 토의방법 등)

##### (2) 교육훈련의 기법

- 정보제시기법
  - 강의법, 통신교육방법, 컴퓨터 학습법, 오리엔테이션, 시청각 교육방법
- 토의식 기법
  - 브레인스토밍, 신디케이트(syndicate discussion), 배석토의(panel discussion), 좌담식 토의(symposium), 공개토의(forum discussion)
- 멘토(mentor)
  - 조직의 후진들에게 역할모형이 되고 조직의 신입사원들에게 경력계획 및 대인관계 개발과 관련된 지원 및 지도, 피드백을 제공해주는 사람

##### (3) 슈퍼비전

- 개념정의
  - 슈퍼비전(supervision): 서비스를 효과적이고 효율적으로 전달하기 위하여 지식과 기술을 잘 사용할 수 있도록 교육 및 지도·원조해주는 업무
  - 슈퍼바이저(supervisor): 사회복지사의 양성과 이용자의 처우향상을 목적으로 하는 슈퍼비전의 업무를 담당하는 특정한 사람
  - 슈퍼바이지(supervisee): 슈퍼비전을 받고 있는 사람

- 슈퍼바이저의 역할
  - 행정적인 상급자로서의 역할: 사회복지사에게 업무를 질적·양적으로 잘 배분하며 기관의 행정규정에 대한 정확한 이해를 도모
  - 교육자로서의 역할: 직접서비스를 담당하는 업무자들에 대해 서비스와 관련된 전문적인 지식과 기술들을 증진시키는 임무 역할
  - 상담자로서의 역할: 클라이언트의 문제로 인해 감정적으로 고갈 상태에 있는 업무자들에게 사회적인 지지를 제공하는 역할

#### (4) 효과적인 교육훈련을 위한 과제

- 직원훈련과 관련된 욕구조사
- 학습에 대한 동기부여
- 조직 내의 학습 환경 조성 및 훈련프로그램 개발
- 적절한 훈련방법의 선택
- 훈련의 진이 발생 여부 확인
- 훈련프로그램의 평가

## ■ 학습정리

### 1) 인적자원관리의 개념

- (1) 인적자원관리란 특정 조직과 직무에서 요구되는 인적자원을 최적의 상태에서 최적으로 확보하여 이를 효율적으로 유지, 개발 및 활용하기 위한 계획과 집행 및 확인하는 총체적인 관리과정임

### 2) 직무연구

- (1) 직무분석은 일정한 직무의 성질과 요건 즉, 직무를 수행함에 있어 직원에게 요구되는 기술, 지식, 능력 및 책임 등과 같은 여러 요건을 결정하는 과정
- (2) 직무평가는 조직 내에서 각각의 직무가 차지하는 상대적 가치를 결정하는 것으로서 각각의 직무가 지니는 책임도, 업무수행상의 곤란도, 복잡도 등을 비교 평가하여 이들에 대한 상대적 서열을 결정하는 것을 의미함
- (3) 직무설계란 직무를 수행하는 사람에게 의미와 만족을 부여하기 위해 필요한 직무의 내용, 방법, 관계를 구체적으로 설계하는 활동
- (4) 교육훈련은 조직구성원이 수행하고 있는 직무와 관련해서 필요한 지식, 기술, 행동 등에 대한 학습을 촉진시키기 위해서 조직에 의해서 실행되는 계획된 노력을 의미함

## 11주차 2차시

### 인적자원관리 2

#### 학습 목표

- 인적자원계획으로 모집, 선발, 배치 및 경력관리와 임금관리, 이직관리 방법에 대해 이해할 수 있다.
- 동기부여, 갈등관리, 직무만족과 소진방법에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 직무관리
2. 유지관리

## 1) 인적자원계획 및 모집

### (1) 인적자원계획

- 조직 활동의 효과적인 수행과 노동력의 경제적인 활용을 위해서 단위조직 또는 업무별로 필요한 인원을 정하고 이를 유지·운용·통제하는 활동

### (2) 인적자원계획으로서의 모집

- 조직이 조직구성원이 될 수 있는 잠재적 역량을 갖는 사람들을 찾아내는 과정
- 목적
  - 구직자의 욕구와 조직의 목표를 일치시키는 방향에서 최적인력의 유인
  - 모집비용의 최소화
- 모집방법
  - 내적인 모집: 조직 내부에서 현재 충원하고자 하는 일에 관심과 역량 있는 이들을 찾는 것
  - 외적인 모집: 조직의 외부에서 인력을 찾아내는 것

## 2) 선발 및 배치

### (1) 선발

- 모집활동을 통하여 응모한 지원자 중에서 다양한 기법을 적용하여 조직이나 직무에 적합한 지원자를 채택하고 부적격한 지원자를 거부하는 조직적 활동
- 선발의 방법: 공개선발, 비공개선발, 추천 선발 등
- 사회복지조직에 적합한 직원선발 방법: 시험
  - 전문성, 원만한 인간관계, 클라이언트 및 직원을 보호할 수 있는 능력이 고려된 사람 선발

### (2) 배치

- 인적인 자격과 직무의 요건을 대응 또는 적합시키는 것
- 적재적소의 인원배치가 중요
- 효율적인 배치전략
  - ① 직무분석을 통해 직무의 내용을 충분히 검토
  - ② 그 직무를 잘 수행할 수 있는 지원자의 적성에 대한 평가

## 3) 경력관리

### (1) 개념

- 직무수행과정에서 경력을 개발 할 수 있는 적합한 과업과 활동들을 갖도록하고, 적절한 직무관련 관계성 등을 형성해 나가게 유도, 지원함으로써 직원의 전반적 직무능력을 제고시키는 과정
- 인간의 생애에 미치는 직무에 관계된 경험의 패턴

(2) 경력개발의 과제

- 프로그램의 체계화

#### 4) 임금관리

(1) 개념

- 조직이 직원에게 지급하여야 할 임금의 금액과 제도를 합리적으로 계획 및 조직하고 그 성과를 통제, 개선함으로써 인간자원관리의 목적달성에 기여 하고자 하는 관리 행위

(2) 임금을 통한 보상을 결정하는 데 있어서 고려되는 요소

- 성과, 노력, 연공서열, 보유하고 있는 지식과 기술 수준
- 수행하고 있는 업무의 중요성과 어려움, 조직구조상의 지위 등

#### 5) 이직관리

(1) 개념

- 조직의 구성원과 조직의 분리를 관리하는 것
- 이직은 사직, 퇴직, 해고 등과 관련해서 발생할 수 있는데, 각각의 것들을 관리하는 것을 사직관리, 퇴직관리, 해고관리라고 함

(2) 이직의 순기능과 역기능

- 순기능: 적정수준의 이직은 인사관리의 통풍 역할
- 역기능: 채용과 훈련에 따른 경비와 시간의 낭비 및 인적 구성 재편성 노력 요구

## 2 | 유지관리

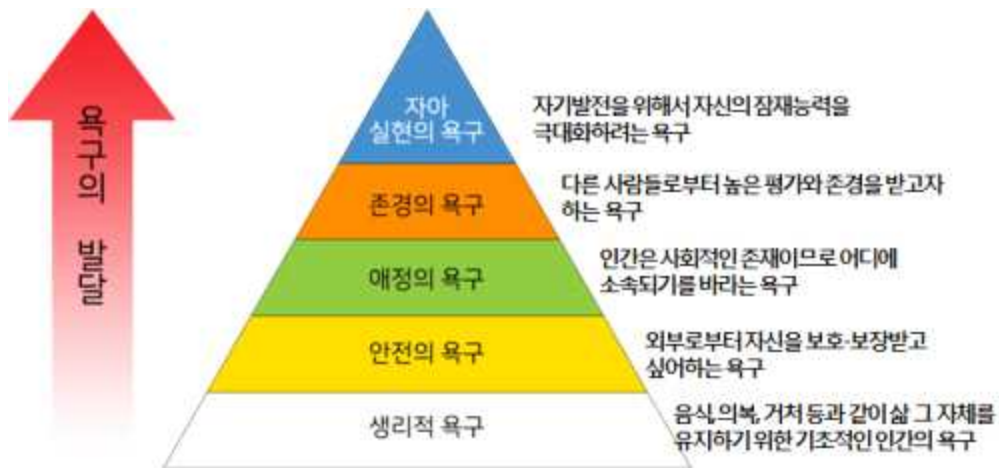
### 1) 동기부여(motivation)

(1) 동기부여란 무엇인가

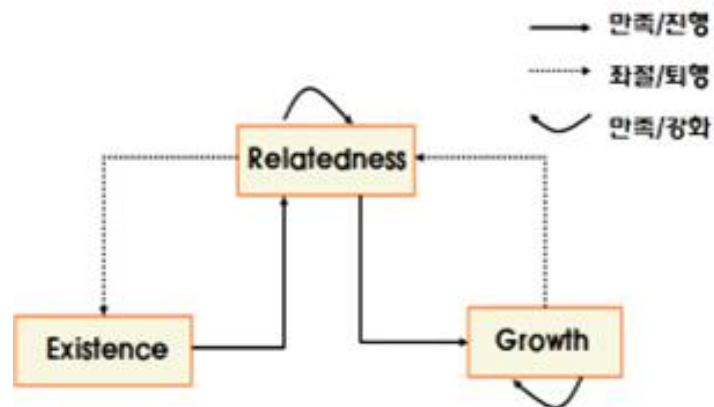
- 유래: ‘움직인다’는 뜻의 라틴어 모베레(movere)에서 나온 말
- 관점: 목표달성을 위한 조직구성원의 지속적인 노력을 효과적으로 유도하는 것
  - 심리학적 관점: 행동을 방향지우는 것, 행동을 계속하도록 하는 것, 행동이 발생하여 계속해 가는 시점에서 작용하는 것의 의미
  - 조직적 관점: 인간의 정태적인 상태를 동태적인 상태로 변환시키기 위하여 인간의 행동에 동기를 주입시키는 것을 의미
- 동기부여와 욕구와의 관련성: 욕구의 결핍이 동기를 유발시켜 어떤 행동을 하게 됨
  - 동기부여 이론과 관련한 연구 주제: 동기를 부여시키는 원동력이 무엇인가? 욕구
  - 욕구(needs)란? 개인이 느끼고 있는 무엇인가의 결핍상태를 충족시키기 위하여 필요로 하거나 원하는 상태 또는 상황

## (2) 동기부여의 내용이론

- 동기를 부여하는 실제적인 내용이 무엇인가에 초점을 두는 이론
  - 인간은 욕구를 충족시키기 위하여 동기부여 되기 때문에 욕구이론이라고도 함
- 매슬로우의 욕구단계이론, 알더퍼의 ERG이론, 허즈버그의 2요인이론, 아지리스의 미성숙·성숙이론, 맥클리랜드의 성취동기이론, 맥그리거의 XY이론
  - 매슬로우의 욕구단계이론: 인생의 전 과정 동안 목표를 추구하고, 그 목표를 달성하기 위해 내적으로 끊임없는 충동이 일어나게 되는데, 이런 충동의 근원인 욕구는 5단계의 위계화된 욕구들로 구성되어 있으며, 기본적으로 낮은 위치의 욕구가 달성된 후에 보다 높은 단계의 욕구로 이전하는 이론
  - 알더퍼의 ERG이론: 존재욕구, 관계욕구, 성장욕구(욕구좌절, 좌절역행, 만족향상)



<그림 11-1> 매슬로우의 욕구 5단계



<그림 11-2> 알더퍼의 ERG이론

- 허즈버그의 2요인이론: 인간의 욕구구조가 만족요인과 불만족이 같은 요인에 의해 생기는 것이 아니고, 직무에 불만을 느끼면 환경에 관심을 가지고, 만족을 느끼면 직무 그 자체에 관심을 둔다는 이론(동기-위생이론) ⇒ 동기부여를 위해서는 동기요인에 중점을 둔 관리가 필요
- 아지리스의 미성숙-성숙이론: 인간은 성숙된 사람과 미성숙한 사람이 있으며 대개는 미성숙 상태에서 성숙상태로 진전되는 과정이 바로 조직관리의 효율적 전략이라는 이론
- 맥클리랜드의 성취동기이론: 개인의 퍼스낼리티는 인간의 행위를 동기부여 시킬 수 있는 잠재력을 가진 여러 욕구들로 구성된다고 봄(성취욕구, 친교욕구, 권력욕구)

### (3) 동기부여의 과정이론

- 동기부여가 어떤 과정을 통하여 발생하는가에 초점을 두는 이론
- 기대이론(Vroom의 기대이론, Porter와 Lawler의 업적-만족이론), Adams의 공평성이론
  - 기대이론: 직무에서 열심히 일함으로써 긍정적 유의성이 높은 성과들을 얻을 확률이 높다고 지각하면 동기부여의 힘이 강하다고 봄
    - ① Vroom의 기대이론: 동기부여의 힘 = 기대 × 유의성
    - ② Porter와 Lawler의 업적-만족이론: 과거의 경험이나 미래에 대한 기대감에 의해 동기부여
  - Adams의 공평성이론: 자신이 처해 있는 상황이 타인과 비교할 때 공평한지의 여부가 만족, 불만족에 대한 규정 요인, 조직원은 타인과의 관계에서 공평성을 유지하는 방향으로 동기부여

## 2) 갈등관리

### (1) 갈등이란 무엇인가

- 조직의 한 단위가 다른 단위와 관계를 가지면서 자신들의 이익을 증진시키려는 과정 속에서 일어나는 행동
- 한정된 자원이나 작업환경을 배분하게 될 때나 서로 다른 처지, 목표, 가치, 인지 등이 존재할 때 조직 내에서 일어나는 불일치

### (2) 갈등은 어디에서 오나

- 상호의존성, 제한된 자원, 목표·지각의 차이
- 지위 신분상의 불일치, 조직의 문화
- 의사소통의 왜곡, 전문가에 대한 수요 증가

### (3) 갈등의 순기능과 역기능

- 어느 정도의 갈등은 필요한 것이며 활력소가 됨
- 순기능: 자신의 취약점 발견, 환경적응능력 향상, 불만감소, 집단 내부의 응집력 향상 등
- 역기능: 커뮤니케이션 지연, 구성원들 간의 경쟁 심화, 조직의 능률성 및 생산성 저해, 조직붕괴

#### (4) 갈등관리 전략

- 회피: 단지 갈등으로부터 물러서거나 참는 방법
- 순응: 다른 사람의 필요나 관심을 자신의 것보다 중요시함으로써 조화로운 관계를 유지하는 것을 목표로 하는 방법
- 경쟁: 개인은 다른 사람의 희생을 통해서 자신의 필요를 충족시키는 경우에 야기
- 타협: 당사자 모두에게 중요한 일부에 대한 포기를 요구
- 협력: 궁극적으로 자신과 상대방 모두에게 이득이 되는 해결방안

### 3) 직무만족과 소진

#### (1) 직무만족(job satisfaction)

- 개념
  - 한 개인이 직무와 관련하여 가지는 감정적 상태
  - 직무수행자가 직무수행과정에서 경험하거나 직무 수행결과로 얻게 되는 성취감 등의 욕구 만족 함수
- 직무만족의 구분(결정요인)
  - 내적만족: 직무의 난이도, 도전감, 중요성, 다양성, 책임 등 직무 그 자체의 내재적 가치가 주는 만족감
  - 외적만족: 보상, 작업환경, 승진 등 직무 수행의 결과에 따라 직무 외적으로 부여된 가치에 대한 만족감

#### (2) 소진(burnout)

- 개념: 자기 직업에 대한 이상, 열정, 목적의식이나 관심을 점차적으로 상실하는 과정
- 단계: 열성의 단계 → 침체의 단계 → 좌절의 단계 → 무관심의 단계
  - 열성의 단계: 자기 일에 대해 나름대로 열정을 가지고 많은 시간과 노력을 투자하는 단계
  - 침체의 단계: 근무는 일이 다른 모든 것을 대체할 만큼 투자의 가치가 없다고 느끼는 단계
  - 좌절의 단계: 자신의 직무수행능력과 일 자체의 가치에 의문을 갖는 단계
  - 무관심의 단계: 자신을 좌절로부터 방어하기 위해 냉담해지는 단계
- 소진의 영향
  - 사회복지사: 신체적 정신적 탈진
  - 조직: 직무생산성 저하
  - 전문직: 관계형성의 어려움
  - 클라이언트: 클라이언트에 대한 비인간적 태도

## ■ 학습정리

### 1) 직무관리

- (1) 조직의 목표를 합리적으로 달성하기 위한 직무관리의 첫 번째 과정은 인적자원계획을 수립하는 것이다. 인적자원계획이란 조직 활동의 효과적인 수행과 노동력의 경제적인 활용을 위해서 단위 조직 또는 업무별로 필요한 인원을 정하고, 이를 유지·운용·통제하는 활동을 말함

### 2) 유지관리

- (1) 유지관리를 위해서는 조직 구성원에 대한 동기부여가 필요하다. 동기부여란 목표 달성을 위한 조직구성원의 지속적인 노력을 효과적으로 유도하는 것이라 정의할 수 있음
- (2) 동기부여와 관련된 이론은 동기부여의 내용이론과 과정이론으로 나눌 수 있다. 내용이론은 동기를 부여하는 실제적인 내용이 무엇인가에 초점을 두는 이론이고, 과정이론은 동기부여가 어떤 과정을 통하여 발생하는가에 초점을 두는 이론임
- (3) 조직 내에서 갈등이 전혀 없으면 변화나 발전도 없다. 그러나 갈등이 너무 많으면 역기능이 증가하므로 반드시 해결해야 하고, 전혀 없으면 일부 조장할 필요가 있음
- (4) 직무만족에는 다양한 요인들이 영향을 미치며, 직무만족은 조직효과성에 중요한 요인이다. 소진은 직무 스트레스가 많은 휴먼서비스 직종에서 열성, 침체, 좌절, 무관심의 단계를 거쳐 나타나는 부정적 현상으로, 예방하고 최소화하기 위해 다양한 노력이 필요함

## 12주차 1차시

### 사회복지재정관리 1

#### 학습 목표

1. 사회복지재정의 유형을 알아보고 재정관리 방법에 대해 이해할 수 있다.
2. 예산의 기능과 원칙을 알아보고 유형별 예산의 특징을 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 사회복지재정관리의 개념
2. 예산이란 무엇인가

## 1

## 사회복지재정관리의 개념

### 1) 사회복지재정의 유형

#### (1) 공공재원

- 일반세: 조세의 지출용도를 정하지 않고 징수하는 세금 (소득세, 소비세, 재산세)
- 목적세: 조세의 지출용도를 정해놓고 징수하는 세금 (사회보장성 조세)
- 조세비용: 특정집단에 조세를 감면·공제·면제해주는 제도 (인적공제, 소득공제, 세액공제)

#### (2) 민간재원

- 자발적 기여: 민간의 자발적인 기부금(개인, 재단, 법인, 유산의 기여)
- 이용자 부담: 사회복지서비스를 이용한 사람이 부담하는 비용
- 기업복지: 기업이 그 피용자들에게 제공하는 임금 외 급여 또는 부가급여

### 2) 사회복지조직 재정관리의 정의와 특징

#### (1) 재정관리의 정의

- 조직이 목표달성을 위해 필요한 재정자원을 합리적이고 계획적으로 동원 및 배분하고 효율적으로 사용 및 관리하는 과정

#### (2) 사회복지조직과 재원과의 관계에 관한 특징

- 재원의 지속적인 조달의 직접적 통제 불가능
- 재원형태의 다양성: 보조금, 재단지원금, 후원금, 이용료 등
- 다양한 원천으로부터 재원확보를 위한 특별한 업무수행
  - 사업제안서, 정부와의 계약, 후원요청, 모금행사 등

## 2

## 예산이란 무엇인가

### 1) 예산의 정의

#### (1) 유래

- 중세 영어의 가방이나 지갑을 뜻하는 'budget'에서 유래
- 중세에 재정담당관이 왕의 재정수요를 설명하기 위한 자료를 담은 큰 가방을 들고 다녔던 데서 비롯되었는데, 이 가방을 'budget'이라 칭함
- 가죽 가방 속에 든 서류를 '예산(budget)'이라 함

## (2) 정의

- 일정기간 내에 요구된 사업들에 대한 소요자원과 가용자원을 추계하여 수치로 나타낸 계획서
- 일정기간은 회계연도를 의미하며 매년 1월1일에 시작하여 12월 31일 종료

## 2) 정부예산의 기능

- 정치적 기능
  - 정치적 욕구와 재정적 가능성 간의 타협점을 표시한 것
  - 타협점 액수의 결정은 정치적 의의를 갖는 결정 또는 계획에 의해 규정
- 법적 기능
  - 법률은 아니지만 입법부에 의한 행정부에의 재정권부여의 형식
  - 세출을 지출하기 위해서는 반드시 이것을 지원하기 위한 재원이 있음을 전제로 해야 함
- 경제적 기능
  - 국민경제의 안정, 경제성장의 촉진, 소득재분배, 자원최적배분, 사회정책 수행 등의 기능 수행
- 행정적 기능
  - 행정부가 가용자원을 효과적으로 동원하여 경제성, 효율성 고려를 통한 관리

## 3) 예산의 원칙

- 공개성(publicity)의 원칙
  - 예산의 편성, 예산안의 심의, 예산의 집행·결산을 일반에게 공개해야 함
- 단년성(annuality)의 원칙
  - 예산의 가장 바람직한 회계기간은 1년이라는 원칙
- 통일성(non-affectation)의 원칙
  - 기부금, 후원금, 사업수익 등 모든 수입을 하나의 공통된 창구에 포함한 후 지출해야한다는 것
- 명료성(clarity)의 원칙
  - 국민이 쉽게 이해할 수 있도록 합리적인 관점에서 분류되고 수지의 추계가 명확하고 수입의 유래와 용도가 분명하게 표시되어야 함
- 포괄성(comprehensiveness)의 원칙
  - 예산총계주의 원칙으로 모든 수입과 지출이 예산에 나타나야 함
- 명세성(specification)의 원칙
  - 세입과 세출예산을 보다 구체적으로 항목화하여 수입의 구체적 원천과 지출의 구체적 방향을 파악할 수 있도록 해야 함
- 엄밀성(accuracy)의 원칙
  - 예산은 결산과 일치해야한다는 원칙
- 절차성(procedures)의 원칙
  - 예산의 제반 과정이 적절한 절차에 의거해야 한다는 것(사전의결의 원칙)
- 단일성(unity)의 원칙
  - 예산은 쉽게 이해할 수 있도록 모든 재정활동을 포괄하는 단일 예산으로 편성되어야 한다는 원칙
  - 특별회계예산과 추경예산은 예산단일의 원칙에 대한 예외임

- 한정성(limitation)의 원칙
  - 예산집행상 각 항목은 서로 명확한 한계가 있어서 그 범위 내에서 한정되어야 하고 배정 받은 금액 내에 한정되어야 하며, 일정한 기간에 한정되어야 한다는 원칙

#### 4) 예산의 유형

##### (1) 항목별 예산(line-item budgeting: LIB)

- 수행될 프로그램에 사용될 다양한 인적·물적자원을 항목별로 정리한 다음 이 항목을 금전적으로 표현한 것
- 점진주의적 특성을 지님
  - 예산을 편성함에 있어서 관행적으로 전년도 예산을 기준으로 액수를 점진적으로 증가시켜 다음 해의 예산을 배정하는 것을 의미
- 사회복지조직에서 가장 많이 사용하는 형식으로 예산을 수입과 지출의 항목별로 제시
- 장점
  - 전체 예상 지출 항목들을 수직으로 나열하여 사용하기에 간편하고 단순
  - 지출근거가 명확하므로 예산 통제 효과적
  - 지출이 항목별로 정리되어 회계에 유리
- 단점
  - 전년도 예산 기준으로 예산 증감의 비탄력적
  - 전반적인 인상률 적용으로 예산 증감 기준의 타당성 희박
  - 프로그램 목표나 내용, 결과 등과의 연결성이 없기 때문에 프로그램의 사회적 책임성이라는 요구를 충족하기 곤란

<표 12-1> 항목별 예산의 예

항목			산출근거		예산조달 계획	
			직접비	간접비	신청금액	자부담
인건비	프로그램 강사비		월10시간×2만원 ×12개월		2,400,000원	
	유급자원 봉사자		4천원×2시간×30회		240,000원	
	소계		2,640,000원		2,640,000원	
사업비	숫자야 놀자	교재비	5천원×8명×2권		80,000원	
		간식비	1천원×30명×52주		1,560,000원	
	숙제 지도	문구구입	필기구 2천원×30명		60,000원	
		자원봉사식대	5천원×20회×12개월		1,200,000원	
	문화 체험	버스대여		버스대여 350,000원×2회	350,000원	350,000원
		진행비	입장료1천원×35명×2회 도시락 4천원×35명×2회		350,000원	
	소계		3,250,000원	700,000원	3,600,000원	350,000원
	관리·운영비	냉난방비			10만원×5개월	300,000원
소계			500,000원	300,000원	200,000원	
기타						
	소계					
총계			5,890,000원	1,200,000원	6,540,000원	550,000원

## (2) 성과주의 예산(performance budgeting: PB)

- 프로그램에 사용될 자원과 프로그램의 활동을 연결시켜 수립하는 예산방식
- 기능주의 예산(functional budget) 또는 프로그램예산(program budget)이라고도 함
- 프로그램을 위한 직접경비와 프로그램 제공에 필요한 간접경비를 합친 예산으로, 산출물(성과) 강조
- 각 세부사업을 ‘단위원가X업무량=예산액’으로 표시하여 편성
- 사회복지조직의 책임성과 관련하여 중요성이 강조되고 있으며, 한국에서 1990년대 후반부터 성과주의예산제도를 도입하고 있음
- 장점
  - 프로그램의 목표와 운영에 대한 모니터링이 가능
  - 성과물이 예산 할당의 기준이 되기 때문에 프로그램 효율성을 높임
  - 단위비용을 계산하여 합리적 자금배분 가능
- 단점
  - 직접비용과 간접비용을 계산해야 하므로 범위를 정하는 것이 쉽지 않음
  - 비용산출의 단위(시간, 횟수, 클라이언트 수)설정과 단위비용을 책정하는 데 곤란

<표 12-2> 성과주의 예산의 예

담당부서	세 부 사 업 명		예 산	비 고
상담기획부	집단상담	프로그램 진행비용 2만원 x 4회 x 18개=144만원	144만원	
	문화체험	견학비용 2만원 x 15명 x 3회 x 18개=1,620만원	1,620만원	
	대학생 자원봉사자 활동비	15만원 x 10개월 x 18개=2,700만원	2,700만원	
	부모, 가족의 집단 활동 및 교육	활동 및 교육비용 3만원 x 4회 x 18개=216만원	216만원	
	사례관리자 공동교육	다과 비용 5만원 x 4회 x 1팀=20만원	20만원	
	Work shop	0.7만원 x 2식 x 180명=252만원		402만원

(3) 프로그램기획예산(planning-programming-budgeting system: PPBS)

- 장기적인 전망이나 사업계획에 근거하여 목표를 수립하고 이 목표를 수행하기 위해 선정된 프로그램을 가장 효율적으로 달성할 수 있는 방향으로 예산을 편성하는 방식
- 계획에 있어서 중·장기 계획이 필요하다는 점과 실시계획의 구체적인 기술을 표시
- 성과주의 예산은 비용 산출물, 프로그램기획예산은 프로그램 목표, 즉 프로그램 중심
- 장점
  - 목표와 프로그램을 명확히 알 수 있고 재정 자원의 합리적 배분 가능
  - 프로그램 계획과 예산 수립의 괴리를 막을 수 있고 프로그램의 효과성 높일 수 있음
- 단점
  - 장기적인 계획에 의해 프로그램 목표와 재정 계획이 뒷받침 되어야 함
  - 결과에만 치중하여 과정을 무시하고, 권력과 의사결정이 중앙 집중화될 경향 있음
  - 예산 수립이 전체 조직의 비전에 의해 좌지우지될 가능성이 높으며, 이는 집권화를 야기하는 원인이 되기도 함

<표 12-3> 프로그램 기획예산 예

예산 항목	전년도 예산	금년도 예산
집단 식사제공 프로그램 201,833달러의 프로그램 총비용으로 노인 클라이언트에 대한영양을 유지하거나 개선하는 것	.....	.....
사회화 및 오락 프로그램 179,333달러의 프로그램 총비용으로 200명의 노인에 대한 사회적 기능을 유지하거나 개선하는 것	.....	.....
교통 프로그램 204,834달러의 프로그램 총비용으로 200명의 노인에 대한 영양, 사회화, 오락, 건강 및 기타 사회적 서비스를 제공하는 것	.....	.....
총 지출		

#### (4) 영기준 예산(Zero-Based Budgeting: ZBB)

- 전년도 예산과는 무관하게 영(0)의 상태에서 기존의 프로그램이나 신규프로그램의 정당화를 역설하고 프로그램의 우선순위에 따라 예산을 편성하는 형식
- 예산의 감축기능에 적합한 감축관리 중심의 예산제도
- 현재 진행될 프로그램들의 효과성, 효율성, 시급성을 검토하여 그에 따라 예산의 증감을 결정하므로 점증주의적 특성을 갖지 않음
- 장점
  - 관례적 예산책정을 탈피한다는 점에서 예산절약과 프로그램 쇄신에 기여
  - 재정자원의 합리적인 배분이 가능하며, 탄력적
  - 프로그램의 효과성, 효율성에 기여
- 단점
  - 의사소통, 의사결정, 프로그램 평가에 대한 관리자의 전문성·객관성 요구
  - 합리성만을 강조하므로 심리적인 요인 무시
  - 장기적인 프로그램 예산계획으로는 부적절

## ■ 학습정리

### 1) 재정관리

- (1) 조직의 목표 달성에 필요한 재화와 용역을 조달하고 관리하는 제반 경제활동을 말하며, 예산 수립-예산집행-회계-감사의 과정을 통해 이루어짐

## 2) 예산의 원칙

- (1) 다음 1년간의 수입과 지출을 위한 자금 조달 계획으로, 공개성의 원칙, 단년성의 원칙, 통일성의 원칙, 명료성의 원칙, 포괄성의 원칙, 명세성의 원칙, 엄밀성의 원칙, 절차상의 원칙, 단일성의 원칙, 한정성의 원칙에 따라 편성되고 집행되어야 함

## 3) 예산의 유형

- (1) 지출할 항목별로 작성하는 항목별 예산, 프로그램별로 단위 원가를 업무량에 곱해 편성하는 성과주의 예산, 장기적 계획을 수립하고 그에 맞추어 실천 프로그램을 계획하는 계획예산, 전년도와 무관하게 영의 상태에서 새롭게 편성하는 영기준예산이 있음

## 12주차 2차시

### 사회복지재정관리 2

#### 학습 목표

- 예산편성의 과정과 절차에 대해 이해할 수 있다.
- 예산통제의 원칙과 집행을 통제할 기제를 알아보고 사회복지기관의 예산집행활동에 대해 이해할 수 있다.
- 결산의 개념과 사회복지법인의 결산서 제출방법에 대해 이해할 수 있다.
- 주요 회계활동과 회계감사 개념 및 방법에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 예산의 편성
2. 예산의 집행
3. 결산
4. 회계감사

## 1

## 예산의 편성

### 1) 예산편성의 개념과 과정

#### (1) 개념

- 특정한 목적을 실현하기 위해 필요한 비용을 추정하는 과정
- 사회복지서비스 프로그램들의 예산편성을 위한 예산안에는 프로그램목적에 대한 개요, 서비스에 대한 정의, 욕구 인구와 서비스 활용 수준에 관한 추정치, 프로그램 비용과 요청되는 자금 등이 포함

#### (2) 예산편성의 절차

- 1단계: 문제와 대상 집단을 정의, 목표와 세부목표설정, 프로그램 모델 혹은 개입들이 실제로 성취될 수 있는지 결정
- 2단계: 세입과 세출 산정
- 3단계: 프로그램 수행 이후 수입과 지출조정 및 수정
- 4단계: 예산안 확정

#### (3) 사회복지법인의 예산편성 및 결정 절차

- 법인의 대표이사는 회계별 예산을 편성하여 이사회회의 의결을 거쳐 확정하고 이를 매 회계연도 개시 5일 전까지 관할 시장, 군수, 구청장에게 제출
- 시장, 군수, 구청장은 예산을 제출 받은 때에는 20일 이내에 법인과 시설의 회계별 세입, 세출 예산 개요를 시·군·구의 게시판에 20일 이상 공고
- 법인의 대표이사로 하여금 당해 법인과 시설의 게시판에 20일 이상 공고

## 2

## 예산의 집행

### 1) 예산통제의 원칙과 예산집행 통제기제

#### (1) 예산통제 체계의 운영에 관한 기본 원칙

- 개별화의 원칙: 예산통제 체계는 개별기관 그 자체의 제약조건, 요구사항에 및 기대사항에 맞게 고안함
- 강제성의 원칙: 예산통제 체계는 강제성을 띠는 명시적인 규정이 있어야 함
- 예외의 규칙: 규칙에는 반드시 예외사항을 고려해야 함
- 보고의 원칙: 통제체계는 보고의 규정을 두어야 함
- 개정의 원칙: 예산규칙에는 일정한 기간 동안만 적용할 수 있도록 제한되어 있거나 적용할 때 부작용이 나타날 경우를 대비하여 시간이 경과한 후에는 규칙을 새로 수정할 수 있어야 함
- 효율성의 원칙: 비용과 노력을 최소화하는 정도에서 이루어질수 있어야 함
- 의미의 원칙: 규칙, 기준, 의사소통 및 계약 등은 관계되는 모든 사람들이 잘 이해할 수 있도록 전달되어야 함

- 피드백의 원칙: 예산통제에 관한 여러 가지 부작용 및 장단점 등을 관련자들로부터 취합하고, 이를 개정·개선의 기초로 활용해야 함
- 생산성의 원칙: 재정통제는 서비스가 효과적으로 전달되도록 하기 위한 수단이므로 이루어져 서비스 전달이라는 생산성에 장애와 갈등이 발생하지 않도록 유의해야 함

## (2) 예산 집행을 통제하는 기제

- 분기별 할당: 수입과 지출을 분기별로 조절하여 균형 유지
- 지출의 사전 승인: 지출 전 최고관리자 또는 중간관리자에게 승인 받음
- 지출의 취소: 예산된 재정원천으로부터 수입이 인가되지 않거나 예산된 수입액이 입금되지 않을 경우 자금지출을 일시적으로 또는 최종적으로 취소
- 정기보고: 행정책임자는 월별, 분기별로 예산현황을 보고받아 검토해야 함
- 예산대체의 방법: 과다 지출된 부분과 과소 지출된 부분을 점검하여 전체적인 재정 상태를 맞춤
- 예산지불의 연기: 조직 내외로부터 지불요청에 대하여 의도적으로 적당한 방법을 통해 연기함으로써 수입예산이 입금되기까지 여유를 갖는 것
- 예산의 차용: 은행 등 금융권 및 관련 단체나 정부기관 등을 통해 일정자금을 빌릴 수 있음

## 2) 사회복지기관의 예산집행활동

### (1) 사회복지기관의 재원

- 정부보조금
  - 국가 또는 지방자치단체가 사회복지시설의 설치 또는 운영에 필요한 비용 중 일부를 매년 예산의 범위 안에서 보조
  - 지급대상: 사회복지법인, 사회복지사업을 수행하는 비영리법인, 사회복지시설 보호대상자를 수용하거나 보육·상담 및 자립지원을 하기 위하여 사회복지시설을 설치·운영하는 개인 등
  - 정부보조금을 반환해야 하는 경우
    - ① 거짓이나 기타 부정한 방법으로 보조금의 교부를 받은 경우
    - ② 보조금을 사업목적 이외의 용도에 사용한 경우
    - ③ 법인이 사회복지사업법 또는 동법 시행령을 위반한 경우
- 위탁비
  - 중앙정부 또는 지방자치단체가 행해야 할 사업을 민간 사회복지시설에 맡긴 것으로 국가의 책임 하에 실시
  - 서비스를 대행하여 실시하는 대가로 지불
- 마우처제도
  - 정부가 수요자에게 쿠폰을 지급하여 원하는 공급자를 선택하도록 하고, 공급자가 수요자로부터 받은 쿠폰을 정부에 제시하면 정부가 그 재정을 지원
- 공동모금, 그 밖의 기부금에 의한 배분기부금과 대부금
- 기타 수익사업부문의 수익 및 조성, 법인으로부터의 조성 등

## (2) 사회복지법인의 예산집행

- 보조된 법인회계 및 시설회계의 예산은 세출 예산이 그 목적 외에는 사용하지 못함(사회복지법인 재무회계규칙 15조)
- 법인회계와 시설회계의 세출 예산 중 경비의 성질상 당해 회계 연도 안에 지출을 마치지 못할 것으로 예측되는 경비와 연도 내에 지출원인 행위를 하고 불가피한 사유로 인하여 연도 내에 지출하지 못한 경비는 이사회의 의결을 거쳐 다음 연도에 이월하여 사용할 수 있음

# 3 | 결산

## 1) 결산이란?

- 한 회계연도 내에 발생한 모든 수입과 지출을 확정적인 계수로 표시하는 절차
- 일정기간(회계기간 또는 사업연도)이 경과한 시점의 재정상태 및 일정기간 동안의 경영성과를 파악하고, 재무상태의 변동을 밝히기 위해 장부마감을 하고 결산서를 작성하는 절차
- 결산이 필요한 이유
  - 법인의 경우 이사회의 의도대로 법인이나 시설이 예산을 집행하였는지를 규명
  - 흑자나 적자의 크기를 확인하고 결산결과를 다음해 예산에 반영시키기 위함

## 2) 사회복지법인의 결산서의 제출

### (1) 결산보고서 제출

- 제출자: 사회복지법인의 대표이사
- 제출방법: 법인회계와 시설회계의 세입, 세출 결산 보고서를 작성하여 이사회의 의결을 거친 후 다음 연도 3월 31일까지 시장·군수·구청장에게 제출

### (2) 시·군·구의 공고

- 시장·군수·구청장은 결산 보고서를 제출 받은 때에는 20일 이내에 법인과 시설의 세입, 세출 결산의 개요와 후원금품의 수입 및 사용 내역 개요에 대한 사항을 시·군·구 게시판에 20일 이상 공고하고, 법인의 대표이사 및 시설의 장으로 하여금 해당 법인 및 시설의 게시판과 인터넷 홈페이지에 20일 이상 공고

### (3) 결산보고서에 첨부하여야 할 서류(사회복지법인 재무·회계 규칙 제20조)

<표 12-4> 결산보고서에 첨부해야할 서류

1. 세입·세출결산서	1. 재충당금명세서
1. 과목전용조서	1. 기본재산수입명세서
1. 예비비사용조서	1. 사업수입명세서
1. 대차대조표	1. 정부보조금명세서
1. 수지계산서	1. 후원금수입명세서 및 사용결과보고서(전산파일포함)
1. 현금 및 예금 명세서	1. 후원금 전용계좌의 입출금내역
1. 유가증권명세서	1. 인건비명세서
1. 미구금명세서	1. 사업비명세서
1. 재고자산명세서	1. 기타 비용명세서(인건비 및 사업비를 제외한 비용을 말함)
1. 기타 유동자산명세서(제6호 내지 제9호의 유 동자산 외의 유동자산을 말함)	1. 감사보고서
1. 고정자산(토지·건물·차량운반구·비품·전화가입 권)명세서	1. 법인세 신고서(수익사업이 있는 경우에 한함)
1. 부채명세서(차입금·미지급금을 포함)	

- 단식부기로 회계를 처리하는 경우에는 세입·세출결산서 내지 예비비사용조서, 기본재산수입 명세서 내지 법인세 신고서만을 첨부할 수 있음

## 4 회계감사

### 1) 회계란 무엇인가

#### (1) 회계의 개념

- 재정적 거래를 분류, 기록, 요약하고 그 결과를 해석하고 표준화한 기술적 방법
- 재무회계
  - 내부 및 외부 정보 이용자의 경제적 의사결정에 유용하도록 일정기간 동안의 수입과 지출 사항을 측정 및 보고하는 것
  - 주요내용: 거래자료 기록, 시산표 작성, 분개 작성, 결산 등
- 관리회계
  - 행정책임자가 행정적 의사결정을 하는데 필요하도록 재정관계의 자료를 정리하는 것
  - 주요내용: 예산단위의 비용을 계산하여 예산의 실행성과를 분석하는 것

#### (2) 주요 회계활동

- 기록업무
  - 수입과 지출에 관한 기록 장부를 마련하고 회계원칙에 따라 장부에 기록하는 일
  - 사회복지법인 및 시설에 비치해야 하는 회계장부: 현금출납부, 총계정원장, 재산대장, 비품관리대장
  - 사회복지조직의 회계는 단식부기에 의하되, 법인회계와 수익사업회계에 있어서 복식부기의 필요가 있는 경우 복식부기에 의함

- 정리업무
  - 장부에 기록된 회계사항을 월별, 분기별로 종결하여 정리하는 업무
  - 재정 상태를 파악하기 위한 재정보고서 작성에 필요
- 재정보고서 작성 및 발행
  - 사회복지조직의 재정상태를 파악하고 재정자원의 사용현황을 알리기 위해 약식의 보고서를 작성하여 시설 내부 및 이사회에 보고하고, 회계연도 말에는 정부기관과 이사회에 보고

## 2) 회계감사

### (1) 회계감사의 개념

- 감사(audit)란? 사회적으로 할당된 자원들에 대한 청지기로서의 조직이나 프로그램이 그 역할을 적합하게 수행하고 있는지를 확인하는 작업
- 회계감사란? 조직의 수입·지출의 결과에 대한 사실을 확인하고 검증하며 이를 보고하기 위하여 장부 및 기타 기록을 체계적으로 검사하는 것
- 사회복지조직의 회계업무 시 준수해야하는 규정
  - 조직의 예산서의 규정과 보조금 예산관리에 대한 법률
  - 사회복지법인 및 사회복지시설 재무·회계규칙
  - 사회복지법인·시설기부금관리지침
  - 사회복지사업법 운영지침
  - 공익법인의 설립·운영에 관한 법률
  - 보건복지부 소관 비영리법인의 설립 및 감독에 관한 법률

### (2) 감사의 일반적 분류

- 목적에 따른 분류
  - 규정순응감사: 기관의 재정운영이 적절한 회계절차에 따라 시행되었는지, 재정이나 다른 보고서들이 적절하게 구비되었는지, 조직에 적용된 각종 규칙과 규제들은 잘 준수하고 있는지를 확인하는 과정
  - 운영감사: 예산과 관련하여 바람직한 프로그램 운영의 산출 여부, 조직의 목표를 달성하는데 있어서 효과성과 능률성 등의 문제에 관심을 갖는 감사
- 주체에 따른 분류
  - 내부감사: 조직의 최고행정책임자와 같은 조직 내부의 관리자가 감사
  - 외부감사: 정부의 감독관이나 공인회계사가 감사
- 대상조직에 따른 분류
  - 정부기관에 대한 감사: 정부의 감독관인 감사원이 실시
  - 법인에 대한 감사: 법인의 감사 또는 외부의 회계기관 또는 감독관청이 실시
  - 사회복지조직에 대한 감사: 당해 법인, 외부회계기관 및 감독관청이 실시

## ■ 학습정리

### 1) 예산편성

- (1) 특정한 목적을 실현하기 위해 필요한 비용을 추정해 내는 것이다. 기본적으로 사회복지서비스 프로그램들의 예산편성을 위한 예산안에는 프로그램 목적에 대한 개요, 서비스에 대한 정의, 욕구 인구와 서비스 활용 수준에 관한 추정치, 프로그램 비용과 요청되는 자금 등이 포함

### 2) 예산 집행

- (1) 효과적이고 투명하게 집행되어야 하며, 분기별 할당, 지출의 사전승인, 지출의 취소, 정기적 보고, 대체, 지불 연기, 차용 등의 방법으로 예산을 통제하며, 이 경우 원칙에 따라 통제되어야 함

### 3) 결산

- (1) 회계연도 내의 모든 수입과 지출을 계산하는 절차이며, 회계는 재정적 활동과 수지 등을 확인하고 해석하는 기술이다. 회계 내용을 확인하고 장부등을 검사하는 것을 회계감사라 함

## 13주차 1차시

### 사회복지 마케팅 관리

#### 학습 목표

- 사회복지 마케팅의 개념과 사회복지 마케팅의 필요성에 대해 이해할 수 있다.
- 마케팅의 핵심요소를 알아보고 마케팅 믹스와 4P전략에 대해 이해할 수 있다.
- 사회복지기관 마케팅의 7과정에 대해 이해할 수 있다.
- 연중모금과 기타모금 기법의 특징에 대해 이해할 수 있다.
- PR과 홍보의 특징을 알아보고 사회복지기관의 홍보 전략에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 사회복지 마케팅의 개념과 필요성
2. 사회복지기관 마케팅의 구성요소
3. 사회복지기관 마케팅의 과정
4. 사회복지기관 마케팅 기법
5. 사회복지기관의 홍보

## 1) 사회복지 마케팅이란 무엇인가

### (1) 사회복지 마케팅의 개념

- 마케팅이란?
  - 교환과정의 통해 고객의 욕구를 충족시키는 모은 인간 활동
  - 구매자와 판매자의 교환과정에 수반되는 활동이며, 그 목적인 고객의 욕구 충족을 통해 가치를 창출하는 활동
- 마케팅의 기본 개념(4 'I')
  - 마케팅은 고객이다.
  - 마케팅은 교환이다
  - 마케팅은 과정이다.
  - 마케팅은 과학이다.
- 사회복지 마케팅이란?
  - 사회복지조직의 목적을 달성하기 위해 클라이언트관리, 서비스의 개발 및 전달, 비용, 홍보, 자금 확보 등에 있어 영리조직의 마케팅 기법을 도입하여 다변화하는 사회적 환경에 부응하여 경쟁력을 확보하는 활동

### (2) 사회복지 마케팅의 목적

- 사회복지기관의 프로그램 홍보나 자원봉사자의 모집홍보에서 참여하는 개인의 발전 도모
- 국회나 지방의회의 입법화 및 정책 결정과정에서 각종 캠페인이나 탄원 등을 통한 사회적인 아이디어의 제시 및 설득
- 지역사회 주민들에게 이익이 되는 새로운 정보와 실천 촉구
- 알코올이나 마약중독자 등 개개인의 행동의 변화

## 2) 사회복지 마케팅의 필요성

### (1) 사회복지 마케팅의 필요성 대두 배경

- 서비스 이용자의 선택권 확대
- 서비스 제공 조직들 간 경쟁 증가
- 고객 중심의 서비스 제공 요구 증가
- 사회복지서비스의 시장 방식 공급 확대

## (2) 사회복지 마케팅의 필요성

- 행정적 측면: 정부의 보조금, 기부금 등으로 운영되는 특징 상 효율성과 효과성 달성의 책임
- 대상자관리의 측면: 이용자의 욕구를 세분화하고 관리에 있어 고객만족을 이끌어내는데 필요
- 서비스의 개발 측면: 외부환경에 적절한 대처와 복지서비스 상품 가치향상
- 재정확보의 측면: 모금시장 분석, 모금상품 개발 및 홍보, 잠재적 후원자의 개발, 이미 개발된 후원자의 1:1고객관리

## 2 | 사회복지기관 마케팅의 구성요소

### 1) 마케팅 개념의 핵심요소

#### (1) 마케팅의 핵심요소

- 소비자의 욕구와 수요: 고객의 욕구와 수요를 정확히 이해하고 소비자가 원하는 것을 제공하기 위해 정보를 수집
- 소비자의 만족과 가치인식: 소비자는 제품이나 서비스를 통해 소비자들의 욕구와 수요를 가장 잘 충족시킬 수 있는 것을 선택
- 교환: 가치 있는 제품이나 서비스에 대해 대가를 제공하고 획득하는 행위가 교환이고, 교환은 가치를 창조하는 과정
- 시장: 어떤 제품이나 서비스의 실제 또는 잠재적 구매자들의 집합

#### (2) 마케팅의 핵심개념으로서의 교환

- 상업적 교환: 판매자와 구매자간의 제품 및 서비스와 돈의 교환
- 정부적 교환: 공무원과 시민과의 서비스와 세금의 교환
- NPO 교환: NPO와 후원자간의 만족감과 기부금의 교환

#### (3) 사회복지조직 마케팅의 특성

- 서비스의 무형성: 현물이 아니기 때문에 이용하기 전에 먼저 확인곤란
- 서비스의 다양성과 복잡성: 대량생산 불가능, 단위비용 높음
- 생산과 소비의 동시성: 영리부문의 상품은 선생산 후소비
- 소멸성: 서비스 형태가 없기 때문에 쌓아두거나 저장 및 반환 불가능

### 2) 마케팅 믹스(4P)

#### (1) 마케팅 믹스(marketing mix)란?

- 마케팅 활동을 위한 일종의 수단으로서 마케팅 목표를 달성하기 위한 수단을 종합적으로 결정하는 전략

## (2) 4P 전략

- 제품(Product)
  - 어떤 상품을 제공할 것인가?
  - 구매자의 욕구를 충족시키기 위한 산출물
  - 사회복지조직의 제품: 프로그램과 서비스
- 유통(Place)
  - 어떻게 접촉하도록 할 것인가?
  - 마케팅 상품이 구매자들이 구입하기 가장 적합한 때와 장소에 있도록 하는 것
  - 사회복지조직의 유통: 서비스에 대한 접근용이성
- 가격(Price)
  - 가격을 어떻게 결정할 것인가?
  - 비영리조직의 경우 서비스와 프로그램에 대한 가격
  - 사회복지조직의 가격: 이용료, 후원금
- 촉진(Promotion)
  - 어떻게 판매를 보다 증진시킬 것인가?
  - 고객 마음속에 관심, 궁극적으로 구매할 의도를 자극하기 위해 활용되는 모든 판매촉진기술
  - 사회복지조직의 촉진 : 모금기법

## 3 | 사회복지기관 마케팅의 과정

- 기관 환경 분석→시장욕구 분석/마케팅 조사→프로그램 목적 설정→기부시장 분석→마케팅 도구 설정→마케팅 계획 작성 및 실행→마케팅 평가

### (1) 기관 환경 분석

- 기관의 목표와 프로그램, 자원, 정당성 등을 분석하여 준비상태를 확인
- 기관을 둘러싼 환경 분석 및 기관의 강점과 약점 분석
- 후원자 개발 가능성을 위한 환경요인에 대한 분석
  - SWOT분석: 강점(Strength), 약점(Weakness), 기회요인(Opportunity), 위협요인(Threat)

### (2) 시장욕구분석/마케팅 조사

- 기관이 관심을 갖는 문제에 대해서 지역사회가 가지고 있는 인식과 태도 분석
- 시장조사의 성격을 띠
  - 상품 및 서비스에 대한 욕구: 상품이나 서비스에 대한 욕구가 있는가
  - 구매욕구: 이 분야에 대한 후원에 관심이 있는가
  - 상품 구매력: 후원을 위한 금전적 상황이 되는가
  - 구매의 의지: 후원할 의지가 있는가
- 사회복지 마케팅에서 상품의 구매=후원

---

## 4 | 사회복지행정론

### (3) 프로그램 목적설정/마케팅의 목표설정

- 정확한 문제의 진술, 표적 집단의 성격과 규모, 기관의 정책, 자원동원 등의 변수들에 의해 범위와 방향 설정
- 세부목표: SMART하게 구성
  - Specific(구체적으로), Measurable(측정 가능하게), Attainable(실행가능하게), Result oriented(결과 지향적으로), Time frame(시간구조를 갖도록)

### (4) 기부시장분석

- 누가, 어떠한 분야에, 어떤 방식으로, 언제, 어디서, 어떤 이유로 기부를 원하는가를 분석
- 기부의 종류: 최고기부(유산, 부동산, 기금), 특별기부(개인묵돈 기부, 기업의 지원금), 일반기부(DM, 이벤트 지원, 결연후원, 기타 일반 후원)
- 기부시장 분석의 구성: 표적마케팅
  - 시장세분화: 비슷한 욕구에 따라 후원자를 분류하는 과정
  - 표적시장 선정: 후원가능성이 있는 요소 발견 후 후원자 선정 진입
  - 시장포지셔닝: 대상 집단으로 하여금 후원을 하도록 확정하는 것

### (5) 마케팅 도구설정

- 인터넷모금, ARS모금, 캠페인모금, 정기 후원회원 개발 방법, 직접우편 등

### (6) 마케팅 실행

- 전략적인 마케팅목표를 달성하기 위하여 마케팅 기획활동으로 옮기는 과정
- 마케팅 기획과 실행을 통해 잠재적 기부대상자들에게 기부 요청

### (7) 마케팅 평가

- 기부행위의 발생에 대한 종합적인 평가와 함께 새로운 기관외부환경에 대한 분석으로 연계되는 과정

## 4 | 사회복지기관의 마케팅 기법

### 1) 연중모금

- (1) 직접우편(Direct Mail: DM): 우편에 의해 클라이언트나 서비스 이용자, 기부자나 잠재적 후원자에게 현재 기관의 운영상황이나 프로그램 이용실적, 프로그램이나 서비스에 대한 이용정보 등을 제공하는 방법
- (2) 고객관리 마케팅(Customer Relationship Management Marketing: CRM) : 고객과 관련된 자료를 분석하여 고객 특성에 기초한 맞춤형서비스를 지속적으로 제공함으로써 기금확보 효과를 극대화하는 방법

- (3) 기업연계 마케팅(Cause-Related Marketing: CRM): 기업과 비영리조직이 연계하여 기업은 이미지를 제고하고, 사회복지조직은 적재적소에 필요한 자원을 확보하는 방법
- (4) 데이터베이스 마케팅(Database Marketing: DB): 기관을 찾는 이용자의 개별정보를 활용하여 복지기관의 기부나 봉사활동, 프로그램 참여 등에 활용하는 방법
- (5) 인터넷 마케팅(Internet Marketing): 이메일이나 홈페이지, 배너 광고 등을 통해 고객에게 정보를 전달하여 모금이나 참여를 유도하려는 방법
- (6) 사회마케팅(Social Marketing)
  - 정부나 지방자치단체, 시민과 지역사회를 위하여 대중의 행동변화를 통해 공익을 실현하기 위한 기법
  - 금연운동, 생태보호운동, 지구온난화 캠페인, 국제적인 기아퇴치, 아동학대 방지운동 캠페인 등

## 2) 기타모금 기법

- (1) 인터넷 모금: 이용자가 많은 포털사이트와 협력하여 배너교환이나 공익 연계 캠페인 등을 통해 후원자 개발, 이메일을 통한 후원자 개발 등
- (2) ARS(Audio Response System) 모금: 모 방송사의 연말 불우이웃 돕기, 수재의연금 모금 등 TV 프로그램을 통해 전화로 실시되는 모금방법
- (3) 캠페인 모금: 캠페인 모금운동의 성공여부는 이벤트에 따른 흥미유발과 언론과 이벤트를 통해 일반 시민들의 관심과 참여를 얼마만큼 이끌어 낼 수 있느냐에 달려 있음
- (4) 정기 후원: 모금방법 중 가장 바람직한 방법, 안정적이면서 장기적인 자원 개발 방법

## 1) PR과 홍보

### (1) PR(Public Relations)

- 한 조직에 대한 대중의 이미지를 긍정적으로 변화시키기 위해 만들어진 광범위한 프로그램
- 조직의 총체적인 이미지 제고 및 조직이 대중의 관점과 태도에 영향을 주기 위하여 행하는 모든 일과 관련
- 커뮤니케이션 매체에 비용을 지불하여 공간과 시간을 보도 가치로 획득
- 광고주가 주장하는 모든 것을 그대로 대변

### (2) 홍보(Publicity)

- 대중매체가 대가를 지불하지 않고 상품이나 서비스의 수요를 촉진시키기 위하여 관련 기사를 뉴스화하여 텔레비전, 라디오, 신문 등을 통해 간접적인 상품의 효과를 구하는 것
- 보도가치가 있어야 하며, 매체에 인쇄하거나 방송되기 위해서는 대중에게 일반적인 흥미를 주는 정보이어야 함
- 매체 편집자의 의도에 좌우되기 때문에 홍보되는 조직에 의해서 통제될 수 없음

## 2) 사회복지기관의 홍보

### (1) 사회복지기관의 홍보내용

- 사회복지기관의 시설 및 이미지 홍보
- 자원봉사자 모집 홍보
- 후원자 개발 홍보

### (2) 사회복지기관의 성공적인 홍보전략

- 분명한 홍보의 목표와 대상
- 조직 내 가동자원(자료, 인력, 경험 등) 점검
- 협조를 구할 사람과의 공감대 형성
- 공공성·간접성 등의 특수 홍보기법 사용
- 정직과 감사표현

## ■ 학습정리

### 1) 사회복지마케팅의 개념

- 사회복지조직의 목적을 달성하기 위해 클라이언트 관리, 서비스의 개발 및 전달, 비용, 홍보, 자금 확보 등에 있어 영리조직의 마케팅기법을 도입하여 다변화하는 사회적 환경에 부응하여 경쟁력을 확보하는 활동을 의미함

### 2) 마케팅 과정

- 기관 환경 분석, 마케팅 조사, 마케팅의 목표 설정, 시장 분석, 마케팅 도구 설정, 마케팅의 실행 및 평가 순으로 진행
- 시장 분석은 시장 세분화, 표적시장 선정, 시장 포지셔닝으로 구성

### 3) 사회복지기관의 마케팅 기법

- 연중모금과 기타모금기법으로 구분
- 연중모금기법으로는 직접우편, 고객관계관리 마케팅, 기업연계마케팅, 데이터베이스 마케팅, 인터넷 마케팅, 사회마케팅 등
- 기타 모금 기법으로는 이벤트, 대중매체 광고, ARS모금, 인터넷모금 등

### 4) 사회복지조직

- PR과 홍보를 구분
- PR은 한 조직에 대한 대중의 이미지를 긍정적으로 변화시키기 위해 만들어진 광범위한 프로그램 의미를 의미함
- 홍보는 대중매체에 대가를 지불하지 않고 상품이나 서비스의 수요를 촉진시키기 위하여 관련 기사를 뉴스화하여 텔레비전, 라디오, 신문 등을 통해 간접적인 상품의 효과를 구하는 것을 말함

### 5) 성공적인 홍보를 위한 조건

- 사회복지기관이 성공적인 홍보를 수행하기 위해서는 홍보의 목표와 대상을 분명히 해야 하고, 조직내 가동자원(자료, 인력, 경험 등)을 점검해야 됨
- 협조를 구할 사람과의 공감대가 형성되어야하며, 공공성·간접성 등의 특수 홍보기법을 사용하여 하고 정직해야 하고 감사의 표시는 필수적임

## 13주차 2차시

### 프로그램 정보관리

#### 학습 목표

- 정보관리의 개념과 정보관리에 전산화가 기여하는 부분에 대해 이해할 수 있다.
- 정보관리체계에 대한 논의 배경과 정보관리체계 도입의 필요성에 대해 이해할 수 있다.
- 사회복지프로그램 관리를 위한 정보관리체계의 구성과 설계방법에 대해 이해할 수 있다.
- 정보관리의 중요성을 알아보고 효과적인 정보화 방향과 정보관리체계의 개발을 위한 과제에 대해 이해할 수 있다.
- 사회복지시설정보시스템의 개념과 주요기능을 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 정보관리의 개념과 전산화
2. 정보관리체계의 필요성
3. 사회복지조직 정보관리체계의 구성 및 설계
4. 사회복지조직 정보관리체계의 활용
5. 사회복지시설정보시스템

## 1

## 정보관리의 개념과 전산화

### (1) 정보의 개념

- 특정한 목적이나 용도에 적합하게 사용될 수 있는 자료
- 개인이나 조직이 불확실성을 감소시키기 위해 사용하는 의미 있고 유용한 형태로 처리된 자료

### (2) 정보관리의 개념

- 조직의 행정가가 조직의 목적을 효과적 및 효율적으로 달성하기 위해서 정보를 처리하고 조직화하고 관리하는 활동

### (3) 정보관리에 전산화가 기여 하는 부분

- 기관에 입력되고, 거래되고, 전달되고, 보고되는 과정들을 일괄적으로 처리할 수 있게 함
- 수동작업들을 자동화된 작업환경으로 바꾸어주고, 그로 인한 비용의 절감효과를 유발하고, 서비스 인력과 자원들을 보다 직접적인 서비스에 충실하게 해줌
- 대표적인 시스템: 경영정보시스템(MIS: Management Information System), 의사결정지원시스템(DSS: Decision Support System)
  - MIS: 조직의 합리적인 행정·경영관리를 위해 공식적인 전산프로그램을 통해 정보를 수집하고 분석하고 결정하도록 지원해주는 체계
  - DSS: 전문가가 복잡한 의사결정을 보다 쉽게 할 수 있도록 지원하기 위해 고안된 것으로 사용자가 자료를 검색하고, 관리하고 의사결정을 내리도록 하는데 초점을 두는 체계
- 사회-기술 시스템으로서 기능 담당
- 자료 분석에 도움(SPSS, SAS 등)

## 2

## 정보관리체계의 필요성

### (1) 정보관리체계에 대한 논의 배경

- 사회복지조직의 책임성과 효과성 검증에 대한 기대
- 사회복지조직 종사자들의 활동에 대해 인정받고 싶은 욕구
- 적절한 평가를 통한 수행방법에 대한 개선시도, 전문성 증진에 대한 기대

### (2) 정보관리체계 도입 필요성

- 사회복지조직의 기본적인 관리업무에 대한 통합
- 현실에 근거한 지식과 기술의 개발
- 사회복지사업의 효율성 제고
- 사회복지조직의 책임성 검증

## 1) 사회복지조직 정보관리체계의 구성

### (1) 정보체계(Information system)

- 정보체계
  - 정형화된 구조를 통해서 다양한 자료들을 수집하고, 저장하고, 처리하여 유용한 정보로 전환하는 것
- 사회복지기관들에서 정보체계
  - 클라이언트에 관한 정보를 생성하고 저장하거나 혹은 공유하기 위한 목적으로 사용될 수 있고, 재정지원의 관리와 같은 내부 운영의 통제를 위해서도 사용됨

### (2) 사회복지조직에서의 하위 정보체계

- 클라이언트 정보체계(client information system)
  - 클라이언트에 관한 정보, 클라이언트와 서비스 프로그램 간의 상호 작용 등에 관한 정보들을 생성하고, 조직하고, 보급하는데 관심을 갖는 정보시스템
  - 기본적인 기능: 프로그램 클라이언트들에게 서비스를 제공하는데 초점
- 조직 정보체계(organization information system)
  - 사회복지사업에 있어 기획이나 예산, 보고, 비용평가 등과 같이 기본적인 사회복지행정적 기능들을 보조하는 역할을 수행하는 것
  - 외부 자금 제공기관들에 의해서 요구되는 정보를 수집하는 경우가 많음
  - 기본적 기능: 욕구사정, 시설 및 운영에 관한 기획, 예산, 연구조사, 직원 및 임금대장, 회계 및 비용통제, 통계보고 및 예측
- 수행(업적) 정보체계(performance information system)
  - 의사결정의 향상이나 프로그램의 생산성 및 효과성의 다양한 측면들을 평가하기 위해 요구되는 정보들을 다룸
  - 새로운 정보시스템을 운영하지 않더라도 기존의 클라이언트정보시스템과 조직 정보시스템의 합성에 의해서 가능
    - ↳ 두 시스템이 자료를 호환하거나 공유할 수 있는 통합성을 갖고 있는가에 의해 좌우

### (3) 사회복지조직 정보체계의 물리적 구성

- 하드웨어(hardware): 컴퓨터 장비 관련 몸체
- 소프트웨어(software): 하드웨어 실행을 지시하는 프로그램
- 데이터베이스(DB): 저장매체에 의해 파일창고에 보관되는 파일과 모든 소프트웨어 자료의 집합체
- 시스템 운영절차(procedure): 사용자의 시스템 이용을 위한 절차
- 시스템 운영요원(operational personnel): 시스템을 운영하는 사람
- 이용자(user): 정보시스템을 이용하는 사람, 복지조직의 구성원, 지역주민, 관련 단체 등

#### (4) 사회복지기관의 계층에 따라 요구되는 정보관리체계

- 전략적 정보시스템(SMS: strategic management information system)
  - 대상 계층: 기관의 장, 이사 등 최고관리자, 최고경영자
  - 기능: 전략적 목표의 방침설정, 장기적 관점의 모델 작성
  - 외부환경에 대한 정보, 부정기적 정보, 변화에 대한 예측 정보
- 관리적 정보시스템(MMIS: managerial management information system)
  - 대상 계층: 국장, 부장, 과장 등 중간 관리자
  - 기능: 일선 업무에 흠어진 정보를 종합, 관리
  - 내부정보, 기관의 과거 활동에 대한 정보, 계획과 실행의 차이에 대한 분석 등
- 작업적 정보시스템(OMIS: operational management information system)
  - 대상 계층: 하위관리자, 현장관리자, 일선 사회복지사
  - 기능: 정형화된 업무의 전산화/자동화, 예외상황에 대한 관리, 기초정보의 데이터화
  - 매일 업무 상황에서 발생하는 정보를 자료화

## 2) 정보관리체계 설계의 단계

### (1) 현재 상황에 대한 사정

- 현재 기관의 준비성과 실행 가능성을 사정하는 단계
- 현재 상황에 대한 정확한 사정 및 정보체계개발을 위해 별도 위원회를 구성하고 모든 직원들의 참여와 헌신 유도
- 사정해야 하는 항목: 참여하는 구성원의 시간, 현재 정보화의 수준과 내용, 정보화 자문비용, 직원의 기술력, 가치, 이념, 전산 관련 장비, 정보체계 개발 목적, 미래에 대한 비전 등

### (2) 기존 정보체계에 대한 분석

- 서비스 구조모델과 프로그램 목표를 재조사
- 기관의 행정가들은 정보체계 개발의 목적이 직원들의 업무성과를 향상시키고, 클라이언트와 지역사회에 도움을 줄 수 있다는 것 인식 필요
- 필요한 정보: 지역사회 정보, 클라이언트 정보, 서비스 정보, 직원정보, 자원 할당 정보

### (3) 세부설계

- 이전 단계에 모아진 자료를 기초로 어떻게 자료가 사용될 것인가에 대한 이해를 정확히 파악
- 특정 정보에 대한 욕구가 구체화되면 정보를 얻을 수 있는 자료 출처 파악
- 누구에게 정보를 보고할 것인가 결정
- 어떤 정보를 전산화해야 하는지와 수작업으로 관리해야 하는지를 결정

#### (4) 체계 시험과 기관의 준비단계

- 직원훈련을 통하여 새로운 소프트웨어와 하드웨어를 사용하는 방법을 익히며 정보체계 변화가 일어나는 시기
- 필수조건: 직원훈련 비용, 소프트웨어·하드웨어 유지 및 업데이트를 위한 지출

#### (5) 전환단계

- 시험적용과 교육훈련이 종결되면 새로운 정보체계가 실행되는 단계로 진입
- 새로운 정보체계와 기존의 정보체계가 같이 사용되면서 새로운 체계를 사용해도 불편함이나 손해가 거의 없다는 확신을 사용자에게 심어주어야 함

#### (6) 평가단계

- 정보체계 개발의 성공과 실패에 대한 평가는 관리자 차원, 정보추진위원회 차원, 단기부서 차원, 직원 개인 차원, 서비스대상자 차원에서 시도
- 정보체계를 설계하고 실행하는데 참여한 직원들도 새로운 정보체계에 대한 최초의 목적, 목표, 기대를 관찰하고 현재의 결과와 비교

#### (7) 운영, 유지 및 수정의 단계

- 정보체계를 관리하는 직원 별도로 확보
- 전체 직원: 일상 업무에 정보체계를 이용하여 데이터를 저장 및 사용, 관리자: 고유 사업수행과 정보체계 활용 모니터링, 필요한 경우 업무 조정
- 직원교육을 위한 예비예산 확보
- 관리자는 정보체계를 통해 수집된 자료 발표 및 직원들의 정보 활용 유도

### 3) 사회복지기관의 정보관리체계설계를 위한 정보 유형

- 지역사회 정보: 인구통계학적 정보, 사회적·경제적 특성에 관한 자료, 서비스를 받고 있는 대상자의 신원 확인, 실질적인 서비스와 재원의 목록 등
- 클라이언트 정보: 클라이언트의 현존 문제, 개인력, 서비스 수혜 유형, 서비스 기간, 사회경제적·가족적 특성, 고용상태, 만족도 측정과 서비스 성과 등
- 서비스 정보: 기관의 서비스 단위, 서비스를 이용하는 클라이언트 수, 서비스와 관련된 활동들에 대한 설명 등
- 직원 정보: 사업수행에 참여한 시간, 도움을 준 클라이언트 수, 서비스 제공의 양, 서비스의 차별성 등

## 4

## 사회복지조직 정보관리체계의 활용

### 1) 정보화와 효율적 정보관리의 중요성

- 조직의 업무 효율성 증대
- 서비스 효과성 증대
- 비용절감 효과
- 클라이언트의 요구에 신속히 대응
- 정확성, 객관성, 타당성 확보
- 서비스 질 확보에 유용

### 2) 효과적인 정보화의 방향

- 정보화를 진행시키려고 할 때는 기관의 최고행정가의 적극적 지지를 확보
- 정보기술을 사용할 수 있는 모든 사람이 참여
- 새로운 정보기술에 대한 지속적이고 체계적인 교육이 병행
- 클라이언트나 직원들의 욕구에 부응하기 위해서 정보체계를 지속적으로 수행하고 평가
- 정책적 차원에서 지속적이고 통합적인 지원도 수행

### 3) 사회복지조직 정보관리체계의 개발을 위한 과제

- 효율적인 조직의 관리와 효과적인 서비스 제공을 위한 전산프로그램의 개발과 더불어 전산화된 정보시스템의 개발 요구
- 중장기적으로 지식기반시스템, 의사결정지원시스템, 업무수행지원체계시스템의 구축 필요
- 서비스 향상을 위해 인간과 컴퓨터 시스템을 통합하는 최상의 방법 모색

## 5

## 사회복지시설정보시스템

### 1) 개념

- 사회복지시설 업무의 일원화·표준화·투명화·전자화, 보고절차의 간소화, 신속한 업무처리를 위한 통합업무관리시스템
- 적용대상 시설
  - 행복e음에 등록되어 있는 사회복지시설 및 사회복지법인으로 보건복지 소관의 사회복지시설(개인 운영신고시설 포함)
  - 경로당, 노인교실, 노인휴양소, 청소년시설, 보육시설 등은 제외

### 2) 주요기능

- 통합회계관리: 회계관리, 예산관리, 세무관리

---

## 6 | 사회복지행정론

- 행정업무관리: 인사관리, 급여관리, 비품 및 소모품 관리
- 시설 유형별 서비스이력 관리: 생활인 및 이용자 관리, 사회복지서비스 관리, 사례관리, 일자리 관리 등
- 통합고객관리: 후원자 및 자원봉사자 관리, 후원금 관리, 자원봉사 관리
- 시·도 및 시·군·구 복지급여 통합관리시스템 연계

## ■ 학습정리

### 1) 정보

- 수신자에게 의미 있는 형태로 처리된 데이터를 의미하는 것으로 현재 또는 미래의 결정이나 행동에서 실제적이거나 인지된 가치를 지니는 것을 말함

### 2) 정보관리체계(MIS)

- 조직관리와 관련된 기본적인 정보를 처리하기 위해 컴퓨터를 응용하는 것
- 사회복지조직의 일상 업무, 관리업무, 클라이언트 관련 업무 등을 위한 일련의 의사결정 또는 문제해결과정에 필요한 정보관리를 위해 사용되는 통합적인 사용자/기계시스템을 말함

### 3) 사회복지조직에서 정보체계가 필요한 이유

- 첫째, 사회복지조직의 기본적인 관리업무에 대한 통합
- 둘째, 현실에 근거한 지식과 기술의 개발
- 셋째, 사회복지사업의 효율성 제고
- 넷째, 사회복지조직의 책임성 검증을 위함

### 4) 사회복지조직의 각 계층에 따라 요구되는 정보관리시스템

- 전략적 정보관리시스템, 관리적 정보관리시스템, 작업적 정보관리시스템

### 5) 사회복지조직 정보관리체계의 개발을 위한 조건

- 첫째, 보다 효율적인 조직의 관리와 효과적인 서비스 제공을 위한 전산프로그램의 개발과 더불어 전산화된 정보시스템의 개발이 필요하고
- 둘째, 중장기적으로 지식기반시스템, 의사결정지원시스템, 업무수행지원체계시스템의 구축이 필요하며
- 셋째, 서비스 향상을 위해 인간과 컴퓨터 시스템을 통합하는 최상의 방법을 모색해야 함

## 14주차 1차시

### 사회복지프로그램의 개발과 평가 1

#### 학습 목표

- 사회복지프로그램 개발 시 고려해야 할 사항과 개발과정에 대해 이해할 수 있다.
- 사회문제의 분석 틀과 문제분석 지침에 대해 이해할 수 있다.
- 욕구조사의 개념과 목적을 알아보고 방법 및 절차에 대해 이해할 수 있다.
- 일반적인 집단과 클라이언트 집단을 비교해보고 기준제한 조건을 파악할 수 있다.
- 사회복지조직의 목적과 목표설정 원칙을 알아보고 목표의 진술방법에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 사회복지프로그램개발의 개념과 과정
2. 문제분석
3. 욕구분석
4. 자원체계의 확인
5. 목적 및 목표설정

## 1) 사회복지 프로그램의 정의

### (1) 프로그램의 정의

- 사전적 의미: 목록, 순서, 예정계획
- 요크(York): 목표를 달성하기 위한 일련의 상호 의존적인 활동
- 스미스(Smith): 특정 목표를 달성하기 위하여 만들어진 조직적인 활동

### (2) 사회복지프로그램의 정의

- 사회복지조직의 목표달성을 실현하기 위한 보다 직접적인 수단으로서 일정한 절차에 따라 이루어지는 의도적이고 체계적인 활동 체계
- 클라이언트의 욕구에 맞게 필요한 최상의 서비스를 제공하고자 하는 사회복지의 목표달성을 위한 도구

## 2) 프로그램 개발의 정의

### (1) 정의

- 계획(Plan): 어떤 것을 하거나 만들기 위해 사전에 마련된 구체적인 방법
- 기획(Planning): 계획을 수립하는 과정
- 설계(design): 하나의 산출물인 동시에 방법
- 프로그램 개발: 프로그램의 기획과 설계는 물론 실행, 평가, 환류 과정을 망라 하는 매우 복잡한 절차와 방법을 포괄하는 과정

### (2) 프로그램 개발 시 고려요소(5P)

- Purpose: 합목적성 및 목표의 일관성
  - 프로그램 내용은 목적이 제시하는 바로 그 내용에 적합해야 함
- Person: 능력 수준과 흥미에의 적합성
  - 프로그램 내용은 대상자의 필요와 흥미 또는 능력 수준을 고려하여 주제의 내용과 방법이 적합하고 친밀감이 있는 것으로 선정해야 함
- Problem: 프로그램의 통합성
  - 인간의 경제적·사회적·심리적·문화적 제반 문제들을 통합적으로 고려하는 프로그램을 제공해야 함
- Process: 프로그램의 지속성과 네트워크화
  - 장기적이고 체계화된 일정 계획 아래, 지속적으로 제도화된 프로그램이 되도록 해야 하고, 프로그램의 내용을 구성할 때 다양한 성격의 서비스 기관들이 참여할 수 있도록 해야 함
- Place: 지역성
  - 프로그램의 내용 선정 시 지역적 특성을 반영하고, 각 지역의 독특한 특성을 발굴해야 함

### 3) 사회복지 프로그램의 개발과정

#### (1) 프로그램개발과정이란

- 문제발견과 욕구분석으로부터 시작하여 포괄적인 목적과 구체적인 목표를 조작·설정하고 이를 성취하기 위한 실행체계를 구성하는 과정



<그림 14-1> 프로그램 개발과정

## 2 | 문제분석

### 1) York의 사회문제의 분석 틀

- 바람직하지 못한 상황과 조건은 무엇인가?
- 누가 그 문제로 고통받고 있는가?
- 누가 그 문제로 이득을 얻는가?
- 누가 그 문제를 문제로 규정하는가?
- 누가 그 문제를 문제로 규정하지 않는가?
- 문제의 원인이 무엇인가?
- 그 문제를 다루는 현 프로그램은 무엇인가?
- 이 프로그램을 중단할 경우 예상되는 결과는 무엇인가?
- 사회변화의 목표는 무엇인가?
- 욕구와 자원 간의 격차를 줄이는 데 도움이 되고, 또 장애가 되는 것은 무엇인가?

### 2) 사회복지기관에서의 문제분석 지침

- 클라이언트에 대한 진단과 분류는 가급적 피함
- 문제를 정의함에 있어 폐쇄정보보다는 개방형의 문제정의 선호
- 통합적인 사고에 의한 정보수집
- 자원의 인식

## 1) 욕구조사의 목적과 내용

### (1) 목적

- 클라이언트 집단의 욕구의 범위와 수준을 파악하고 복지수요를 추정

### (2) 내용

- 클라이언트의 인구 사회학적 정보
- 복지관 프로그램의 서비스 이용 경험이나 인지도
- 클라이언트의 문제나 문제에 대한 태도
- 클라이언트가 원하는 프로그램이나 서비스 등

<표 14-1> 지역사회 욕구조사 내용

일반적 사항	응답자 인구 사회학적 특성, 가족사회학적 특성
광의적 욕구사정	삶의 영역 중 도움이 필요한 곳, 가족의 어려운 점, 심각성 여부
복지관 인지도	인지도 및 이용 경험, 이용 후의 만족도, 정부 및 사회복지관에 도움을 요청여부, 사회복지관이 하는 역할, 지역사회를 위해 필요한 사업, 참여 의향
협의적·단위적 욕구사정	가정경제취업 및 직업·의식주·의료·교육·사회적응력·여가 영역
자원개발	지역사회활동·자원봉사활동·결연 및 후원 관련
프로그램 욕구사정	어르신·미취학아동·취학아동·청소년·장애인·성인여성·성인남성 대상
기타 의견 개진	지역사회와 지역복지관을 위한 제언

## 2) 욕구조사의 방법

### (1) 직접 관찰법

- 개념: 대상 집단에게 직접 물어보거나 검색을 통해 욕구를 파악하는 방법
- 방법: 서베이 조사(일반인구 조사방법과 표적인구 조사방법), 전화기 기법, 관찰법, 심층 면접법, 직접 경험법, 지역사회 공개토론회(공청회) 등
- 대상욕구: 인지적 욕구(실제 서비스를 이용하는 사람들이 인지하는 욕구)

### (2) 사례 조사법

- 개념: 알고 있는 대상 집단을 직접 상대하거나 관계를 맺고 있는 제3자들을 접촉하여 증언을 듣는 등 그들의 욕구를 조사하는 방법
- 방법: 프로그램운영자 및 서비스 제공자 조사방법, 주요 정보제공자 조사방법, 서비스 통계 이용
- 대상욕구: 표출적 욕구(서비스에 대한 욕구로 개인이 실제로 서비스를 얻기 위한 노력을 했는지의 여부에 초점)

### (3) 간접증거 자료조사법

- 개념: 기존의 기록이나 지표 또는 자료를 활용하거나 대상 집단을 정확히 알지는 못하지만 얼마간 관련이 있는 정보의 출처들을 이용하여 대 집단의 욕구나 문제를 추산해 내는 방법
- 방법: 사회지표 분석방법, 행정자료 조사방법, 비활동 자료 분석 방법 등
- 대상 욕구: 규범적 욕구(전문가가 전문적으로 일정 기준을 정하고 이에 미치지 못하는 상태를 욕구가 있는 상태로 규정한 대상집단의 욕구)

### 3) 욕구조사의 절차

- 욕구조사의 목적 및 자원확인
  - 욕구조사에 투입되는 예산, 인력, 시간 확인
- 구체적 정보나 자료의 확인
  - 표적집단의 분포도와 문제의 심각성에 관한 어떤 정보나 자료가 필요한지에 관한 목록 작성
- 조사설계
  - 문제나 욕구의 조작적 정의, 조사방법 결정(양적, 질적 조사방법)
- 자료수집과 분석
  - 실제조사 실시 후 자료 수집
- 조사보고서 작성
  - 욕구조사의 목적, 조사의 배경, 조사팀의 구성과 역할, 조사대상자, 조사설계, 자료수집방법, 조사결과에 합의와 논의, 결론 등으로 구성



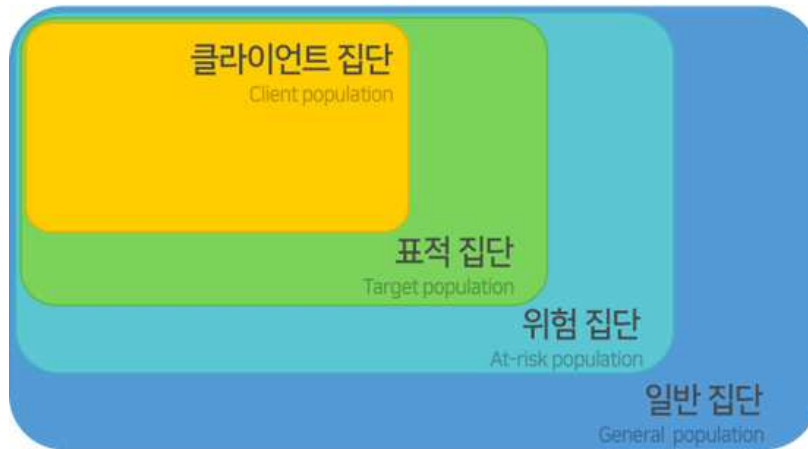
<그림 14-2> 욕구조사의 절차

## 4 | 자원체계의 확인

### 1) 클라이언트 집단의 파악

#### (1) 일반적인 네 가지 집단

- 일반집단: 프로그램에 영향을 미칠 대상가능 인구
- 위험집단: 일반집단 중 문제나 욕구를 가지고 있다고 추정되는 잠재집단
- 표적집단: 위험집단 중 문제나 욕구가 드러나 있는 집단으로서 우선적으로 서비스 제공이 필요한 집단
- 클라이언트집단: 표적집단 중 실제 프로그램에 참여하는 사람



<그림 14-3> 클라이언트 집단 파악

## (2) 클라이언트집단 파악할 시 과제

- 표적 집단 중에서 누가 서비스를 받을 것이며, 누가 받지 못할 것인가를 정하는 것
- 적용기준: 실현 가능성, 윤리성, 클라이언트의 능력

## 2) 인적·물적자원의 검토

- 사회복지프로그램의 주요자원: 재정과 인력, 시설, 설비, 물품 등
- 프로그램 수행에 영향을 미치는 자원: 사회적 목적, 정부의 보조금, 민간재단, 클라이언트와 이익집단, 민간제공자, 유사관련 프로그램, 서비스 전문성

## 3) 기관제한 조건의 파악



<그림 14-4> 사회복지기관의 SWOT 분석

## 1) 목적설정

### (1) 목적(purpose)이란

- 어떤 활동의 주체가 달성하고자 하는 바람직한 미래의 상태
- 사회복지기관 및 시설이 달성하고자 하는 활동지표, 활동목표

### (2) 사회복지조직의 목적

- 지역주민이나 이용자의 복지증진
- 프로그램 참여자들의 욕구와 기관 목적을 조화시킨 비전 제시

## 2) 목표설정

### (1) 목표(objectives)란

- 주어진 시간 안에 프로그램이 성취하기를 의도하는 결과와 영향을 기술하는 것
- 하나의 프로그램에 목적에 대해서 다수의 목표를 가짐

### (2) 목표설정의 원칙: SMART objectives

- Specific(구체적, 명료하게)
- Measurable(측정 가능하게)
- Attainable(실현 가능하게)
- Result-oriented(결과 지향적으로)
- Time frame(시간구조를 갖도록)

### (3) 구체적인 목표의 진술 방법

- 누가(who): 프로그램의 참여자, 대상자 등 클라이언트
- 무엇을(what): 클라이언트의 문제해결을 의미하는 변화의 내용과 정도
- 어떻게 한다(do): 프로그램을 통해서 성취할 수 있는 결과, ~한다, ~된다
- 도구(how): 프로그램의 주된 매개체, ~통해서

<바람직한 목표진술의 예>

- 비행청소년들이 집단활동을 통해 자아정체감을 확립한다.

누가                      도구                      무엇을                      어떻게 한다

- 저소득가정 자녀들이 다양한 교육활동을 통해서 사회성을 형성한다.

누가                      도구                      무엇을                      어떻게 한다

## ■ 학습정리

### 1) 프로그램 개발

- 프로그램의 기획과 설계는 물론 실행, 평가, 환류 과정을 망라하는 매우 복잡한 절차와 방법을 포괄하는 과정을 의미함

### 2) 프로그램의 성립요소

- 대상자, 제공자, 활동내용, 영향이고, 프로그램 개발 시 고려해야 할 요소는 목적, 사람, 문제, 과정, 장소 등 5가지가 충족되어야 함

### 3) 프로그램 개발의 과정

- 문제의 분석, 욕구조사, 자원체계의 확인, 목적 및 목표 설정, 자료수집과 대안설정, 실천계획의 수립, 프로그램의 실행, 프로그램평가의 단계를 거침

### 4) 욕구조사

- 클라이언트 집단의 욕구의 범위와 수준을 파악하고 복지수요를 추정하는 과정으로 클라이언트 집단의 욕구파악을 위해 욕구조사를 실시함

### 5) 욕구조사의 방법

- 직접 관찰법, 사례 조사법, 간접증거 자료조사법 등

### 6) 욕구조사의 절차

- 욕구조사의 목적 및 자원확인, 구체적 정보나 자료의 확인, 조사설계, 자료수집과 분석, 조사보고서 작성의 단계로 실시함

### 7) 자원체계의 확인

- 프로그램을 실시하기 위해서 필요한 인적 및 물적 자원이나 지식 및 기술, 사회적 환경이 어떠한가를 살펴보는 활동을 말함

### 8) 목적

- 어떤 활동의 주체가 달성하고자 하는 바람직한 미래의 상태를 말함
- 목표란 주어진 시간 안에 프로그램이 성취하기를 의도하는 결과와 영향을 기술한 것

## 14주차 2차시

### 사회복지프로그램의 개발과 평가 2

#### 학습 목표

- 사회복지프로그램을 개발하기 위한 자료수집과 대안설정방법에 대해 이해할 수 있다.
- 사회복지프로그램을 개발하기 위한 실천계획 수립방법에 대해 이해할 수 있다.
- 프로그램 실행 시 유의사항에 대해 이해할 수 있다.
- 평가의 개념과 프로그램 평가 유형을 알아보고 평가의 원칙과 절차에 대해 이해할 수 있다.
- 사회복지 프로포절의 개념과 작성지침에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 자료수집과 대안 설정
2. 실천계획의 수립
3. 프로그램 실행
4. 프로그램의 평가
5. 사회복지 프로포절 작성

## 1 | 자료수집과 대안 설정

### 1) 자료수집

#### (1) 자료조사 내용

- 프로그램관리자가 설정한 대상 집단이나 대상 문제에 대해 지역사회의 다른 사회복지기관이나 비영리조직들에서 실시하고 있는 프로그램
- 자체 기관과 타기관 및 시설과 유사한 경험이나 프로그램, 외국의 사례 등

#### (2) 자료조사 방법

- 해당기관 방문, 관계자 초청, 현장답사, 기관 전화, 영화 및 비디오 관람, 인터넷 검색 등

## 2 | 실천계획의 수립

### 1) 실천계획 수립방법

- 기본계획 및 역할분담설정: 5W 1H 체크시트 활용
- 활동시간 추산: 기획기법활용(갠트도표, 월별활동계획카드, 프로그램평가 검토기법 등)
- 예산체계 마련: 프로그램 예산, 자금조달 계획

## 3 | 프로그램 실행

### 1) 프로그램 실행 시 유의사항

- 프로그램 계획에 지나치게 얽매어서 목표전치가 발생하지 않도록 주의
- 프로그램 실행에는 탄력적으로 운영할 수 있는 융통성이 필요
- 목적달성을 위해 프로그램의 실행계획이 수정될 수 있다는 점 고려

## 1) 평가의 개념

- 사전적 의미: 사물 또는 그 속성에 대한 가치판단
- 사회복지분야에서의 평가
  - 사회복지프로그램이나 기관이 실시한 제반활동의 과정과 성과를 체계적으로 가치 판단하는 것

## 2) 프로그램 평가의 유형

### (1) 평가의 주체에 따른 유형

- 내부평가: 프로그램을 기획하거나 운영을 담당하는 사람 또는 같은 조직내의 다른 구성원이 실시하는 평가(자체평가)
- 외부평가: 프로그램을 수행하는 조직체가 아닌 대학교수, 조사연구기관 등의 외부의 제3자가 시행하는 평가

### (2) 평가의 대상에 따른 유형

- 기관평가: 기관의 효과성이나 목표달성을 강조
- 프로그램평가: 프로그램의 효과성, 효율성, 만족도에 주로 관심

### (3) 평가의 시점과 접근 방법에 따른 유형

- 총괄평가: 프로그램 투입에 대한 총체적 판단을 내리는 평가, 종결이후 결과를 평가하여 프로그램이 미친 영향을 파악하는 평가
- 형성평가: 프로그램 수행, 전달과정 중에 실시하는 평가(과정평가)

### (4) 평가의 자료수집 방법에 따른 유형

- 양적평가: 수집자료가 계량화되어 실험조사와 같은 설계를 통해 객관적 자료가 연역적 방법으로 분석되는 것을 강조하는 평가
- 질적평가: 수량화되지 않은 자료를 수집하여 귀납적으로 자료를 분석하는 조사평가

### (5) 평가의 시점과 접근 방법에 따른 유형

- 적합성평가: 프로그램 평가가 이루어지기 전에 평가들이 추구하는 목표가 사회적 가치나 사회 정책적 입장에서 바람직한지의 여부를 검토하는 평가
- 메타평가: 이미 이루어진 평가를 차후에 종합적으로 검토(평가에 대한 평가)

### (6) 평가단계에 따른 유형

- 사전평가: 프로그램을 실행하기 전에 수행하는 평가
- 과정평가: 프로그램을 실행하는 과정에서 이루어지는 평가
- 사후평가: 정책의 실시 후에 당초 목표로 했던 결과나 영향 평가

### 3) 평가의 기준

<표 14-2> 사회복지 분야의 일반적인 평가 기준

평가 기준	세부 내용
노력성	목표의 달성을 위한 자원의 투입량 측정
효과성	목표의 달성정도 측정
효율성	투입된 비용에 비해 산출된 서비스의 양을 비교 평가
서비스 질	목표의 달성을 위해 필요한 방법과 기술 사용의 정도 측정
고객만족도	고객이 직접 서비스의 효과성과 질을 평가
과정	정해진 절차나 규정에 따라 서비스 제공이 이루어지는가에 초점
영향	의도했던 사회문제의 해결에 어느 정도 영향을 미쳤는지 평가

### 4) 프로그램 평가의 원칙과 절차

#### (1) 프로그램 평가의 원칙

- 서비스 질 향상의 원칙
- 평가절차의 투명성 원칙
- 평가 참여의 원칙
- 기본권 확보의 원칙
- 이용자 중심의 원칙
- 지역사회관계의 원칙

#### (2) 프로그램 평가의 절차



<그림 14-5> 프로그램 평가의 절차

## 1) 사회복지 프로포절이란 무엇인가

### (1) 프로포절의 개념

- 수행하고자 하는 프로그램의 내용을 설명하는 사업제안서
- 경쟁력 향상을 통해 사회복지서비스의 질을 개선하고, 기금배분의 투명성을 확보하기 위해 대부분의 기금주들이 기본적으로 요구하는 서류
- 프로그램의 예산확보에 큰 영향
- 추후 프로그램 평가에 있어서 근거자료로 활용

### (2) 프로포절 심사 시 주요 고려사항

- 문제의 심각성, 실현 가능성, 기록의 신뢰성
- 프로그램의 참신성과 효과성 및 프로그램 운영의 비용효율성
- 기관의 능력과 직원의 전문성과 기관의 신뢰성
- 사회복지공동모금회의 심사기준
  - 사업 수행능력, 사업의 필요성, 사업의 효과성, 사업의 실현 가능성, 기관의 신뢰성, 예산의 합리성

## 2) 프로포절 작성 지침

### (1) 사업개요

- 사업개요: 전형적인 한 장의 기획서
- 기관에 관한 부분: 법인의 특성, 연혁, 조직표 등
- 프로그램에 관한 부분: 사업명, 사업의 중요성, 프로그램의 대상, 목적, 방법
- 사업명: 프로그램의 제목과 부제포함
  - 프로그램이 수행하고자 하는 사업의 정당성과 의미, 효과성, 의도가 충분히 반영되도록 한두 줄로 집약
  - 프로그램의 내용을 정확하게 반영함과 동시에 쉬우면서도 의미 있는 형태로 구성
  - 희망적이면서 시대적 이슈를 반영하는 참신한 아이디어 요구

### (2) 사업의 필요성(문제 및 욕구 포함)

- ct의 문제 및 욕구가 무엇인지, 기존의 이론과 경험적 근거를 이용한 객관화된 자료를 정리한 후, 이를 증명할 수 있는 욕구조사의 통계결과나 경험적 자료를 제시
- 욕구문제와 해결에 적절한 프로그램의 장점을 부각시키면서 사업의 필요성을 논리적으로 설득

### (3) 기대효과

- 본 프로그램을 수행함으로써 얻을 수 있는 다양한 이익과 결과의 유용성, 사회적인 파급효과 등이 무엇인지를 예측하여 구체적으로 제시해 주는 것
- 논리적이고 경험적 연관성이 어느 정도 되는가가 중요
- 기대효과가 가지고 있는 사회적 의미와 가치가 유의미해야 함

### (4) 대상자 선정

- 일반대상: 전체대상
- 위기대상: 잠재적 욕구
- 표적대상: 욕구표출/확인
- 클라이언트: 프로그램 대상

### (5) 사업의 목적 및 목표

- 목적은 무엇을 위해 이 사업을 수행해야 하는지 2~3줄 정도로 제시
- 가장 중요한 상위목표를 정리
- 하위목표는 실현 가능하도록 구체적이고 현실적인 언어로 표현
- 하위목표는 효과성 평가를 위해 측정 가능한 언어로 표현

### (6) 사업내용

- 프로그램의 구조: 설정된 목표를 달성하기 위한 프로그램의 수행방법(방법, 매개물, 직원과 ct의 역할 등을 구체적으로 명시)
- 담당인력: 슈퍼바이저, 직원, 자원봉사자 모두 포함(실명기재 원칙, 담당인력 경력과 학력 명시)
- 일정표: 프로그램의 내용과 수행방법을 진행일정에 따라 재구성한 것(기간, 간격, 소요시간 등)

### (7) 예산수립

- 항목별 예산수립방식 중심으로 작성
- 신청프로그램의 총예산을 인건비, 사업비, 관리비, 기타 기자재 및 집기 구입비 등의 항목으로 나누어 각 항목의 산출 근거를 구체적으로 제시
- 비용 = 단위가격 × 항목
  - 직접경비: 신청 프로그램을 위해서만 직접 현금으로 새롭게 편성되어 지출되는 경비
  - 간접경비: 기관의 기존 시설이나 인원 중 신청 프로그램에 활용될 부분의 비용
- 예산조달계획
  - 신청분: 프로그램을 작성하고 수행할 기관이나 조직이 외부기관이나 단체에 지원을 신청하는 비용
  - 자부담분: 전체 예산 가운데 기관에서 자체적으로 조달하는 비용

#### (8) 평가계획

- 프로그램을 수행한 이후에 평가를 어떻게 할 것인가에 대한 구체적인 기준 및 방법들을 제시해주는 것
- 사업종료 후 사업효과를 평가할 수 있는 기준(척도)제시
- 평가 기준: 목표대비 달성수준, 기대하는 변화의 정도, 변화 또는 성과를 나타내는 점수, 의도한 서비스 효과가 표현되는 맥락이나 상황의수준, 원하는 가치가 산출되는 정도나 범위, 이용자의 만족도를 나타내는 특정 지표, 특정행동 또는 태도의 변화 등
- 평가의 틀: 척도를 통한 평가와 설문지를 통한 평가
- 사회복지기관 스스로 시행한 자체 평가나 실무자 평가 및 지역사회 내 평가 등 기재

### ■ 학습정리

#### 1) 자료 수집

- (1) 프로그램관리자가 설정한 대상 집단이나 대상문제에 대해 지역사회의 다른 사회복지기관이나 비영리조직들에서 실시하고 있는 프로그램이 있는가를 조사해 보는 것
- (2) 자료수집의 방법으로는 해당기관 방문, 관계자 초청, 현장답사, 기관 전화, 영화 및 비디오 관람, 인터넷검색 등이 있음
- (3) 대안선택은 제안된 서비스 혹은 세부프로그램 선택을 의미하는 것으로 우선순위 비교와 자원 동원 가능성에 따라 결정됨

#### 2) 실천계획의 수립

- (1) 목표를 달성할 수 있는 체계를 창출하는 과정
- (2) 선택된 대안서비스들이 구체적으로 작성되는 과정

#### 3) 프로그램 실행

- (1) 수립된 실천계획을 실시하는 것을 말하는 것
- (2) 프로그램을 실행하면서 특히 유의할 것은 프로그램 계획에 지나치게 얽매어서 목표전치가 발생하지 않도록 해야 함

#### 4) 사회복지조직

- (1) 프로그램운영과 관련하여 책임성과 효과성에 관한 내용을 제시해야 하는데, 이는 평가를 통해서 확인될 수 있음

#### 5) 프로포절

- (1) 사회복지기관들이 수행하고자 하는 프로그램의 내용을 설명하는 사업제안서를 의미

## 1주차 1차시

### 사회복지행정의 개념 1

#### 학습 목표

- 사회복지행정이 왜 필요한지 이해함으로써 사회복지행정의 수요증대의 원인을 파악할 수 있다.
- 사회복지행정의 개념과 다양한 관점에서의 정의를 이해하고 일반행정과 사회복지행정의 공통점과 차이점을 정리할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 사회복지행정의 필요성
2. 사회복지행정의 개념

## 1) 사회복지행정은 왜 필요한가?

### (1) 사회적 욕구의 증가에 따른 사회복지조직의 양적 증대

- 사회복지란? 인간의 사회적 욕구(social needs)를 충족시키고 사회문제를 해결하기 위한 제도와 실천
- 사회복지의 기능을 실현하기 위해 공식적이고 체계적인 조직 필요
- 사회복지활동을 조직화하여 목적과 목표를 달성하기 위해 사회복지조직 설치

### (2) 사회복지조직에서의 사회복지행정에 대한 수요증대

- 사회복지조직의 가용자원은 매우 한정적이기 때문에 지역사회 내의 자원 개발 및 효과적이고 효율적인 활용 중요
- 사회복지조직의 수가 점차 증가하고 있는 상황 하에서 사회복지서비스를 효과적이고 효율적으로 관리하고 전달하기 위한 체계적인 노력 요구
- “사회복지서비스의 질은 사회복지행정의 질에 크게 좌우된다.”(Trecker, 1977: 25)
- 클라이언트들에게 최상의 서비스를 제공하고자 하는 사회복지조직의 목표달성위해 사회복지행정에 대한 기초적인 이론과 지식 및 기술 필요

### (3) 사회로부터 인가 받은 책임성 이행

- 1980년대 이후 사회복지에 대한 투자 증대되면서 사회복지기관 증가
- 1987년부터 사회복지전문요원제도 시행으로 공공복지행정 체계 마련
- 책임성이행이란? 사회복지조직이 투입된 자원을 사용하여 과연 얼마나 사회문제의 예방과 해결이라는 목적을 달성하였는가를 국가나 사회에 대하여 입증할 책임이 있고, 자원도 그러한 입증된 결과에 따라 배분한다는 것

## 2) 사회복지행정의 수요증대 원인

### (1) 민간복지재단의 재정적 지원과 사회복지공동모금제도의 시행

- 1995년부터 민간복지재단의 우수한 사회복지프로그램에 대한 재정적 지원
  - 사회복지조직의 전문성 향상 계기 마련
- 1998년부터 사회복지공동모금제도의 시행
  - 자원을 확보하기 위한 사회복지조직의 사회복지프로그램 개발과 관리뿐만 아니라 재정 관리에도 노력을 기울이게 됨.

### (2) 사회복지시설 및 기관에 대한 평가제도의 시행

- 1997년에 3년에 1회 이상 사회복지시설 및 기관을 대상으로 평가를 실시하도록 사회복지사업법 개정
- 2000년도부터 전국적으로 평가 시행
  - 사회복지기관의 조직관리, 인사관리, 프로그램관리, 재정관리 등 사회복지행정 전반에 대한 관심과 실천적 노력 증대

### (3) 사회복지조직의 증대에 따른 경쟁적 분위기의 고조

- 1990년대 후반 사회복지관의 급증, 자활후견기관 및 각종 비정부조직 출현  
- 한정된 지역사회자원을 놓고 서로 각축을 벌이는 상황 초래
- 2008년 노인장기요양보험제도 시행으로 경쟁 가속화
- 사회복지조직을 운영하는데 필요한 현대적 관리 및 경영기법이 요구되어 사회복지행정에 대한 관심 고조

## 2

## 사회복지행정의 개념

### 1) 행정이란?

- 일반적으로 입법 작용 및 사법작용을 제외한 국가의 통치 작용으로 정부의 행정조직을 중심으로 사회적 가치, 공익을 추구하고 배분하기 위한 활동

### 2) 세 가지 관점의 사회복지행정 정의

#### (1) 정책전환과정을 중시하는 입장 : 광의의 사회복지행정

- 사회복지정책을 서비스로 전환시키는 과정으로 정책을 구체적인 사회복지서비스로 전환시키고 그 경험을 다시 정책수행에 반영하도록 제의하는 양방향의 과정
- 사회복지조직의 생존과 성패는 환경에 의존하기 때문에 환경적 요소에서 사회복지정책 고려
- 사회복지조직을 개방적 체계로 보아 정책적 투입과 서비스를 받는 클라이언트로부터의 피드백 중시
- 대표적인 학자 : 키드네이(Kidneigh)



<그림 1 - 1> 정책전환과정을 중시하는 관점 : 광의의 사회복지행정

#### (2) 사회복지실천의 한 방법으로 보는 입장 : 협의의 사회복지행정

- 사회복지조직의 목적과 목표를 달성하기 위해 관리 담당자가 수행하는 상호의존적인 과업과 기능 및 관련 활동들로 구성된 하나의 체계적인 개입활동
- 사회복지조직의 관리자가 수행하는 과업과 기능 강조
- 개별사회사업, 집단사회사업, 지역사회조직사업 또는 사회복지실천, 사회복지실천기술, 지역사회복지 등과 같이 사회복지실천의 한 방법으로 사회복지행정을 원조기술로 파악
- 클라이언트의 문제해결에 초점을 두면서 전문적인 문제해결방법을 모색하고 개입하거나 사회복지조직 자체의 과제수행에 역점
- 대표적인 학자 : 패티(Patti)

### (3) 조직 내의 조정과 협력을 강조하는 입장

- 사회복지조직이 체계화된 조정과 협력활동을 통해 조직의 목표를 설정하고 이를 달성하는 과정
- 사회복지조직의 내부적 특성 강조
- 다른 전문직을 포함한 사회복지조직의 다양하고 때로는 상호 갈등을 야기 할 수 있는 목표 설정과 목표달성을 위한 내부적 조정과 협력활동 강조
- 대표적인 학자 : 스테인(Stein)

## 3) 본 서에서의 사회복지행정 정의

- 관리자를 포함한 모든 조직 구성원들의 체계화된 조정과 협력활동을 통해 설정된 조직의 사회복지정책을 인적·물적 자원의 관리를 포함한 사회복지실천 개입방법을 통해 사회복지서비스로 전환시키는 과정

## 4) 일반행정과 사회복지행정

### (1) 공통점

- 문제해결과정(problem solving process) 내포
  - 문제 확인 ⇒ 문제원인 분석 ⇒ 계획 개발 ⇒ 계획 수행 ⇒ 효과성 평가
- 공공의지(public will) 실현
  - 정부가 사회복지조직에게 공공자원을 지원하는 것도 어떤 의미에서 공공의 의지를 간접적으로 실현시키고자 함.
- 조력하는 과정(enabling process) 요구
  - 일반행정은 조직 내 개인과 집단이 조직의 목표를 달성할 수 있도록 하고, 사회복지조직의 경우 사회복지사들이 최상의 서비스를 클라이언트 집단에 제공할 수 조력하는 과정을 요구
- 자원 동원 및 조직화(organizer)의 기능 수행
  - 조직의 목표를 효과적이고 효율적으로 달성하기 위해 인적 및 물적 자원을 조직하고 관리
- 행정의 기본적인 과정(POSDCoRBE)을 포함

P : Planning	목표의 설정과 목표를 달성하기 위한 과업 및 수행방법의 결정
O : Organizing	조직 구조를 설정하는 과정, 과업이 할당되거나 조정
S : Staffing	직원 채용과 해고와 관련된 과정, 직원의 임면, 교육, 훈련, 직원의 활동환경 조성
D : Directing	효과적인 목표달성을 위한 행정책임자의 관리 감독
Co : Coordinating	부서 간, 직원들 간의 효과적인 의사소통 망 유지, 위원회 활용
R : Reporting	행정가가 직원, 이사회, 지역사회, 행정기관, 후원자 등에게 상황을 알려주는 과정
B : Budgeting	중장기적인 재정계획 수립, 회계규정에 따른 재정운영에 대한 책임
E : Evaluating	효율성과 효과성 평가

### (2) 차이점

- 사회복지행정은 지역사회 내의 인지된 욕구충족을 위해 존재
  - 일반행정은 전체 국민의 공공복리를 위해 존재

- 사회복지행정은 투입과 산출이 명확하지 않음
  - 사회복지조직이 산출하는 서비스는 무형의 즉시성과 소멸성, 비축불가능성 등의 성격을 지니므로(예: 상담) 일반행정과 관리의 원칙 적용 곤란
- 사회복지행정은 일반행정과 관리에 관한 지식을 초월하는 범위를 가짐
  - 지역사회에 정치, 경제, 사회적 변화에 관한 지식과 관리기술 요구
- 사회복지조직은 이사회가 그 활동을 집행
  - 일반행정은 업무에 따라서 중앙부서, 지자체의 해당부서가 집행
- 사회복지행정은 법령에 위반되지 않는 범위 내에서는 활동이 자유로움
  - 일반행정은 법령에 따라 조직되고 업무도 정해지며 법적인 제약이 많음
- 사회복지행정가는 지역사회에 대한 책임을 갖고 밀접한 관련을 가져야 함
  - 일반행정의 행정가는 전체 국민 혹은 지역 주민에 대한 책임 요구
- 사회복지행정은 전문사회복지사의 직무수행에 크게 의존
  - 사회복지행정은 사회복지사의 전문성을 인정하는 방향으로 이루어져야함
- 사회복지행정은 전 구성원들이 행정과정에 참여하며 목표달성에 영향
  - 일반행정은 최고관리자인 행정가에 의해서 과업과 기능 수행됨

## ■ 학습정리

### 1) 사회복지행정의 필요성

- 사회복지행정은 사회적 욕구의 증가에 따른 사회복지조직의 양적 증대, 사회복지조직에서의 사회복지행정에 대한 수요증대, 지역사회 내의 자원 개발 및 활용을 통해 사회복지조직의 목표달성, 사회로부터 인가 받은 책임성의 이행 등과 관련됨으로써 필요성이 대두되었음
- 사회복지행정에 대한 수요가 증대된 계기는 사회복지사업에 대한 민간복지재단의 재정적인 지원과 사회복지공동모금제도의 본격적인 시행, 사회복지시설 및 기관에 대한 평가제도의 시행, 사회복지조직의 증대에 따른 경쟁적 분위기의 고조 등과 같은 요인에서 찾을 수 있음

### 2) 사회복지행정의 정의

- 사회복지행정의 개념은 학자의 관점에 따라 다양하게 접근되지만 일반적으로 ‘관리자를 포함한 모든 조직구성원들의 체계화된 조정과 협력활동을 통해 설정된 조직의 사회복지정책을 인적·물적 자원의 관리를 포함한 사회복지실천 개입방법을 통해 사회복지서비스로 전환시키는 과정으로 정의할 수 있음
- 사회복지행정은 일반행정이 추구하는 가치와 원리의 틀을 크게 벗어나지 않는다는 입장과 사회복지조직은 다른 조직들과 구분되는 특성을 지니고 있기 때문에 일반행정과는 분리되어야 한다는 견해의 차이가 있음

## 1주차 2차시

### 사회복지행정의 개념 2

#### 학습 목표

- 사회복지행정의 이념과 사회복지행정이 갖추어야 할 원칙에 대해 이해할 수 있다.
- 사회복지행정의 주요 영역에 대해 이해할 수 있다.
- 사회복지행정이 가지고 있는 특징에 대해 이해할 수 있다.
- 일반행정의 접근방법과 사회복지행정의 접근방법을 비교하며 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 사회복지행정의 이념
2. 사회복지행정의 영역
3. 사회복지행정의 특징
4. 사회복지행정의 접근방법

## 1) 사회복지행정의 주요 이념

### (1) 공익성

- 사회복지조직의 존립 근거를 제공하는 이념
- 클라이언트에게 최상의 서비스를 제공하는 사회복지사들이 갖추어야 할 가장 기초적인 규범
- 사회복지조직의 활동은 클라이언트 이익을 최우선 과제로 삼아야 한다는 것

### (2) 합법성

- 법률에 따라서 사회복지행정이 진행되어야 한다는 것
- 사회복지행정 절차의 정당성을 확보하고 클라이언트의 권리를 보장하려는 이념

### (3) 효율성

- 최소의 비용(input)으로 최대의 효과(output)을 산출한다는 개념
- 자원의 유한성을 전제로 제한된 서비스를 어떻게 분배할 것인가와 관련
- 사회복지서비스 공급에 있어서 최소의 자원을 투입하여 최대의 산출효과를 거두는 것

### (4) 효과성

- 사회복지조직의 목표달성 정도(degree of goal achievement)
- 사회복지조직에서 클라이언트의 욕구충족을 위해 제공된 서비스나 프로그램이 의도된 대로 클라이언트의 변화를 가져왔는가를 판단하는 이념

### (5) 형평성(공평성)

- 사회적 가치배분의 공정성을 추구하여 성별·직업·계층·지역 간에 불평등을 초래해서는 안 된다는 이념
- 사회적 자원들이 사회성원들의 지불능력 여하에 따라 배분되는 것이 아니라 필요한 정도에 따라 배분되는 것이 바람직

### (6) 접근성

- 서비스를 받고자 하는 사람이 항상 쉽게 이용할 수 있도록 접근이 용이한 곳에 사회복지조직이 위치하여야 한다는 이념
- 클라이언트가 불편함 없이 서비스를 이용할 수 있어야 한다는 것

### (7) 책임성

- 사회복지조직이 목표를 달성하고자 하는 노력
- 활동의 결과에 대한 책임감과 함께 과정에 있어서 정당성을 갖추어야 한다는 것

〈표 1-2〉 선별주의와 보편주의

구 분	선별주의	보편주의
주요내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사회복지 대상자들을 사회적·신체적·교육적 기준에 따라 요건을 엄격히 제한하여 구분한 후 서비스를 제공하는 것</li> <li>· 자산조사를 통해 원조가 필요하다고 인정된 사람들, 즉 한부모 가족, 장애인, 빈민 등을 서비스 대상으로 함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 사회의 모든 구성원들에게 정부가 서비스나 재정적인 원조를 제공하는 것</li> <li>· 별도의 자산조사를 하지 않으며, 특정한 인구범주(아동, 장애인, 65세 이상 노인 등)또는 시민(국민)이라는 사실 외에 별도의 자격요건을 필요로 하지 않음</li> </ul>
장점/단점	효과성, 효율성/공평성, 접근성	공평성, 접근성/효과성, 효율성
예	공공부조, 빈민을 위한 공공주택	의무교육, 65세 이상 노인에 대한 교통비 지급

## 2) 사회복지행정의 원칙

### (1) 사회복지행정의 원칙이란?

- 사회복지행정조직과 행정가들에게 기대되는 행정기준
- 행정이념을 구체화시키기 위해 어떠한 방향을 설정하는 것과 관계됨

### (2) 사회복지행정가가 지켜야 할 원칙

- 사회복지행정의 실천의 장이 되는 조직의 기본 목적에 부합하는 임무에 대한 명확한 방향 견지
- 윤리적 기준에 따라 활동 수행
- 상황에 따라 리더십 발휘
- 조직의 효과성과 효율성 동시 추구
- 관리와 관련된 기술과 능력을 획득할 수 있는 교육과 개발기회의 적극적 활용 및 발굴
- 미래의 비전을 가지고 있어야 하며, 미래지향적이라서 위험해 보이는 의사결정도 기꺼이 내릴 수 있어야 함

## 3) 사회복지행정가의 역할

구 분	역 할	사회복지행정가의 기능
인간 상호간의 역할	명목상 수장	조직의 수장으로 특정한 상징적 의무 수행
	지도자	부하 직원들의 조직 목표를 달성할 수 있도록 동기부여
	연락자	외부 정보체계와 상호 원조체계의 수립에 관계
정보 제공자 역할	모니터	조직에 유용한 정보를 받아들이어 취사선택
	홍보자	수집된 중요한 정보를 부하 직원에게 전달
	대변인	외부 환경에 대하여 조직 대변
의사결정의 역할	기업가	새 프로그램의 시행과 현재 과정에서의 변화 결정
	갈등조정자	조직 내에 잠재된 위기 상황에 대처
	자원할당자	조직 내 다양한 단위조직 간 자원 분배 결정
	협상자	단위 조직 간 적절한 환경을 유지하도록 협상과 책임

출처: 강종수(2012: 20), 『사회복지행정의 이해』, 학지사.

#### (1) 목표의 불확실성

- 민간서비스와 공공서비스를 혼합해서 제공하기 때문에 목표가 모호
- 정부, 민간후원자, 서비스 이용자와 가족, 전문가, 다른 서비스 기관의 직원 등 이해관계자 사이의 타협에 의해 형성되는 경우가 많음
- 사회복지조직이 클라이언트에게 어떤 서비스를 주고 어떻게 변화시킬 것인가에 대해서 사회적 지지가 결여되고 합의된 요구가 없기 때문에 조직의 목표 추구 활동 곤란
- 목표의 불확실성으로 사회복지조직은 환경관리의 역할이 크게 요구됨

#### (2) 효과성 및 효율성 측정 척도의 부재

- 사회복지조직의 원료는 인간, 클라이언트는 도덕적 가치를 지닌 인간
- 사회복지서비스를 표준화하기 어렵고, 서비스 제공과 기법의 사용에 대한 효과성 및 효율성을 평가하는 것이 어렵고 부정확
- 사회복지조직의 서비스나 프로그램을 질적으로 관리하고 통제하는데 한계

#### (3) 과업 환경적 요구의 다양성

- 과업환경(task environment)이란? 누가 클라이언트가 되어야 하고, 어떤 과정을 거쳐 어떤 목적으로 서비스가 제공되어야 하는가에 관해서 다양하고 때로는 상호 모순적인 기대를 갖는 조직과 집단
- 사회복지행정가는 과업환경에서 다양한 이해집단과 접촉을 유지하고 그들의 변화되는 요구와 기대를 이해해야 함
- 사회복지기관의 요구와 사정 및 필요한 서비스와 자원을 상호 교환하는 협상 능력의 배양

#### (4) 조직 내부 구성원의 관점과 요구의 다양성

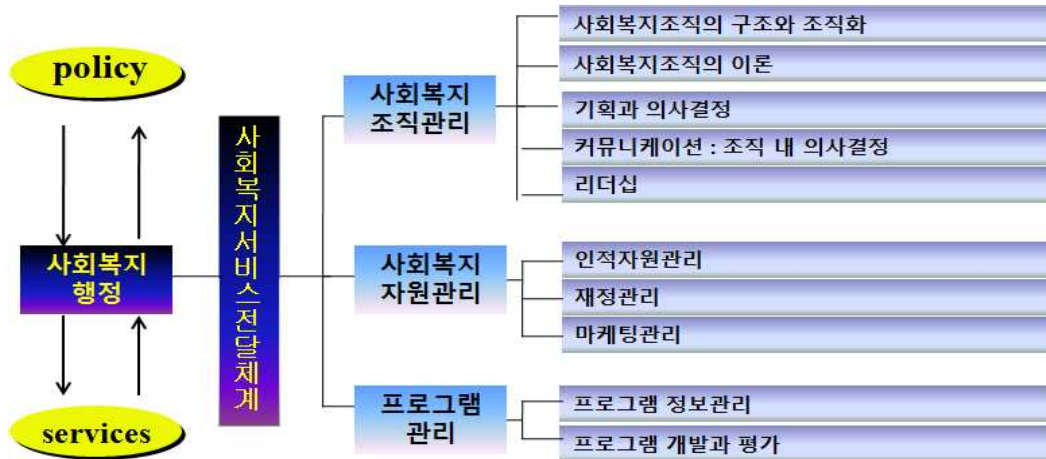
- 사회복지행정가는 다양한 클라이언트의 요구와 상호 모순되는 견해를 조정
- 내부적으로 다양한 직원의 관점과 요구를 적절히 조정하는 관리전략과 기술 요구

#### (5) 사회적 책임성

- 대다수의 사회복지조직들은 비영리를 기초로 운영되며 후원금, 기부금품, 자원봉사자 등 외부에서 인적·물적 자원을 동원
- 사회복지조직에서 제공하는 사업들은 사회적 문제를 경험하고 있는 사람들이나 문제를 겪고 있음에도, 법·제도적 지원을 받지 못하는 사람들을 대상으로 하는 경우가 있음
- 사회복지서비스는 사회문제와 깊은 연관성이 있으며, 이로 인해 사회적 책임성에 대한 요구를 받게 됨

## 2 | 사회복지행정의 영역

- 최근 들어 사회복지행정의 주요 영역이 민간영역의 사회복지조직의 관리에 초점이 맞추어져 있는 점을 감안하여 민간사회복지조직의 관리과정과 행정활동을 주된 영역으로 확정



<그림1-2> 사회복지행정의 영역

## 3 | 사회복지행정의 특징

### 1) 목표의 불확실성

- (1) 민간서비스와 공공서비스를 혼합해서 제공하기 때문에 목표가 모호
- (2) 정부, 민간후원자, 서비스 이용자와 가족, 전문가, 다른 서비스 기관의 직원 등 이해관계자 사이의 타협에 의해 형성되는 경우가 많음
- (3) 사회복지조직이 클라이언트에게 어떤 서비스를 주고 어떻게 변화시킬 것인가에 대해서 사회적인 지지가 결여되고 합의된 요구가 없기 때문에 조직의 목표 추구 활동 곤란
- (4) 목표의 불확실성으로 사회복지조직은 환경관리의 역할이 크게 요구됨

### 2) 효과성 및 효율성 측정 척도의 부재

- (1) 사회복지조직의 원료는 인간, 클라이언트는 도덕적 가치를 지닌 인간
- (2) 사회복지서비스를 표준화하기 어렵고, 서비스 제공과 기법의 사용에 대한 효과성 및 효율성을 평가하는 것이 어렵고 부정확
- (3) 사회복지조직의 서비스나 프로그램을 질적으로 관리하고 통제하는데 한계

### 3) 과업 환경적 요구의 다양성

- (1) 과업환경(task environment)이란? 누가 클라이언트가 되어야 하고, 어떤 과정을 거쳐 어떤 목적으로 서비스가 제공되어야 하는가에 관해서 다양하고 때로는 상호 모순적인 기대를 갖는 조직과 집단
- (2) 사회복지행정가는 과업환경에서 다양한 이해집단과 접촉을 유지하고 그들의 변화되는 요구와 기대를 이해해야 함
- (3) 사회복지기관의 요구와 사정 및 필요한 서비스와 자원을 상호 교환하는 협상 능력의 배양

### 4) 조직 내부 구성원의 관점과 요구의 다양성

- (1) 사회복지행정가는 다양한 클라이언트의 요구와 상호 모순되는 견해를 조정
- (2) 내부적으로 다양한 직원의 관점과 요구를 적절히 조정하는 관리전략과 기술 요구

### 5) 사회적 책임성

- (1) 대다수의 사회복지조직들은 비영리를 기초로 운영되며 후원금, 기부금품, 자원봉사자 등 외부에서 인적·물적 자원을 동원
- (2) 사회복지조직에서 제공하는 사업들은 사회적 문제를 경험하고 있는 사람들이나 문제를 겪고 있음에도, 법·제도적 지원을 받지 못하는 사람들을 대상으로 하는 경우가 있음
- (3) 사회복지서비스는 사회문제와 깊은 연관성이 있으며, 이로 인해 사회적 책임성에 대한 요구를 받게 됨

## 4 | 사회복지행정의 접근방법

### 1) 일반행정의 접근방법

- (1) 제도적 접근방법
  - 사회보장기본법이나 사회복지사업법 등 법규를 중심으로 사회복지조직들의 조직구조와 기능, 인사행정, 예산절차 등을 연구
  - 사회복지행정의 궁극적 목적을 국민의 복지 증대에서 찾고 이러한 목적을 달성하는 데 필요한 도덕적·조직적 상황과 조직을 찾아내고 이의 구체적 결과를 제시

## (2) 역사적 접근방법

- 과거의 역사과정과 각 역사적 시점에 있어서 사건의 의미를 파악하고 이를 통하여 과거와 현재를 연결하고 나아가 미래에 대한 합리적 예측과 지침을 제공받으려 시도하는 연구방법
- 사회복지제도 및 사회복지조직의 성격과 특성을 역사적 맥락 속에서 이해

## (3) 관리 기능적 접근방법

- 행정에서 관리와 관련된 문제에 초점을 두고 이를 연구하고 실제에 적용
- 사회복지행정에서 주된 초점을 사회복지조직의 효과적 관리, 즉 조직의 기획, 인사관리 등에서 적절한 원칙의 수립에 두는 접근방법

## (4) 인간주의적 접근방법

- 참여와 민주적 관리 강조
- 개인과 조직의 통합, 관리자와 조직 구성원의 공동협력, 권력의 공유, 동의에 대한 권위, 민주적 의사결정 강조

# 2) 사회복지행정의 접근방법

## (1) 관료적 접근방법

- 피라미드 구조의 명령계통
- 사전에 설정된 절차와 규칙의 체계화
- 전문화에 기초한 분업을 통한 행정 활동 수행
- 기술적 능력에 기초한 승진과 선정
- 인간관계의 비인격성 부각

## (2) 민주적 접근방법

- 직원의 참여와 동참을 바탕으로 목표, 계획, 절차 등 설정
- 직원의 다양한 경험을 강조하고 능력에 기초한 승진
- 직원, 이사회, 위원회들의 협력
- 집단 혹은 팀 정신에 기초한 우호적이고 협력적인 행정활동 강조

## (3) 클라이언트 중심 접근방법

- ‘사회복지행정의 존재 이유는 클라이언트의 복지, 관리자의 임무는 클라이언트의 복지증진’이라는 관점에서 접근
- 클라이언트에 대한 존경
- 조직의 임무와 목적, 클라이언트의 성과에 의한 과업규정
- 행동 지향적 관리
  - 재정, 시간, 인력이 충분하지 못하다는 이유로 활동하지 않는 것이 아니라 불리한 여건 속에서도 성과 만들기

- 학습관리
  - 업무활동에 필요한 효과적인 방법들을 학습하고 프로그램 참여자와 가족, 직원들의 관찰과 평가 등 환류를 통한 필요한 정보의 확보 강조

#### (4) 컴플라이언스 접근방법

- 컴플라이언스(compliance)란?
  - ‘법령과 규제 등을 준수하는 행동’, ‘기업윤리와 경영이념 등을 준수하는 행동’
  - 사회복지패러다임이 이용자 선택 및 계약 중심으로 변화되면서 서비스 이용에서 학대나 권리침해에 대한 예방과 개입, 자기결정과 선택 등을 보장하는 유용한 도구로 활용
- 조직의 성실성 실현 및 법령과 규제 준수 경영
- 서비스 이용자의 자기결정과 선택, 학대와 권리침해 예방, 서비스 이용지원
- ‘컴플라이언스 기준절차 설정 ⇒ 총괄책임자 임명 ⇒ 적절한 권한위임 ⇒ 커뮤니케이션 ⇒ 모니터링과 감사시스템 ⇒ 징벌제도 ⇒ 적절한 대응과 재발방지 기준 설정’ 등을 통해 수행

#### (5) 혼합적 접근방법

- 관료적 접근방법과 민주적 접근방법을 혼합한 방법
- 조직 구조에서는 피라미드 형태가 나타나지만 조직 상층부의 권위를 완화시키는 등의 노력을 통해 각 방법을 단점을 완화시키고 장점이 부각되도록 하는 방법
- 두 방법(관료적, 민주적) 모두 지나치게 이론적이고 이상적인 부분이 있기 때문에 실제로는 혼합적 구조가 많이 나타남

## ■ 학습정리

### 1) 사회복지행정의 이념

- (1) 사회복지행정은 효과성, 효율성, 형평성, 접근성, 합법성, 책임성 등의 이념이 있음
- (2) 사회복지행정의 원칙은 조직의 기본 목적에 부합하는 임무에 대한 명확한 방향의 견지, 윤리적 기준에 따른 활동 수행, 상황에 따른 리더십 발휘, 조직의 효과성과 효율성 동시 추구, 교육과 개발기회의 적극적 활용, 미래의 비전 및 위험한 상황하의 의사결정시 결단력 등이 있음

### 2) 사회복지행정의 영역

- (1) 사회복지행정의 영역을 규정하는 것은 쉽지 않으나 최근 들어 사회복지행정의 주요 영역이 민간영역의 사회복지조직의 관리에 초점이 맞추어져 있기 때문에 민간 사회복지조직의 관리과정과 행정활동을 주된 영역으로 볼 수 있음

### 3) 사회복지행정의 특징

- (1) 사회복지조직관리를 중심으로 한 사회복지행정은 목표의 불확실성, 효과성 및 효율성 측정 척도의 부재, 과업환경적 요구와 조직 내부 구성원 관점과 요구의 다양성 등을 특징으로 함

### 4) 사회복지행정의 접근방법

- (1) 사회복지의 접근방법으로는 관료적 접근방법, 민주적 접근방법, 클라이언트 접근방법, 컴플라이언스 접근방법, 혼합적 접근방법 등이 있음

## 2주차 1차시

### 사회복지행정의 역사 1

#### 학습 목표

- 미국사회복지 발전과 연관된 역사적 사건들을 이해할 수 있다.
- 미국사회복지행정의 형성기, 발전기, 확립기의 역사를 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 미국사회복지행정의 역사적 배경
2. 미국사회복지행정의 역사

## 1

## 미국사회복지행정의 역사적 배경

### 1) 사회복지 발전과 연관된 역사 속 사건들

#### (1) 19세기 말 ~ 20세기 초

- 유럽이주민들이 크게 증가하면서 대도시 중심 빈민문제에 대한 민간의 자선활동 시작
- 자선조직협회, 사회복지협회 등을 기업가들이 주축이 되어 이끌었음
- case work, group work, C.O(communitary organization): 오늘날 미국 사회복지의 시작

#### (2) 1914년 ~ 1918년 제1차 세계대전

#### (3) 1929년 대공황의 시작

#### (4) 1935년 : 사회보장법 제정: 국가가 빈곤문제에 개입하기 시작(선별주의)

#### (5) 1941년 ~ 1945년 제2차 세계대전

#### (6) 복지국가의 탄생 : 전후 경제호황 속에서 미국의 발전

#### (7) 대 빈곤 전쟁(War on Poverty)

## 2

## 미국사회복지행정의 역사

### 1) 형성기(1870년대~1920년대)

#### (1) 사회복지행정의 태동 : COS

- 1869년 영국에서 창설된 cos의 미국에서 개화
  - 영국식 사회복지 답습: 지방정부중심 빈민구호, 교회중심 민간 자선활동
- 자선조직협회의 활동 내용
  - 단순한 구호활동을 넘어 합리적·효율적·과학적 자선 지향
  - 요구호자 한군데로 등록, 모든 공공기관과 협력관계 구축
  - 유급사무원(최초의 사회사업가) 채용, 자원봉사자에 의한 환경조사
  - 구호신청자에 관한 자료의 개별적·체계적 관리
  - 축적한 자료는 기초자료로 활용
- 사회복지행정에의 영향
  - COS의 설립 자체가 조직의 효과성 효율성을 지향하였다는 점

#### (2) 지역공동모금회(communitary chest)의 창설

- 제1차 대전 이후 사회복지기관의 증가와 재정난 봉착
- 모금활동에 있어서 모금창구의 단일화와 회계의 투명성 논란
- 자선승인기관(charity endorsement bureau)을 통한 개별기관 평가
- 사회복지기관의 자율성 침해 가능성으로 인해 비판 받음 → 새롭게 제도를 개선한 것이 지역공동모금회
- 1919년 뉴욕 주의 로체스터(Rochester) 지역에서 처음으로 지역공동모금이라는 명칭 사용
- 보수적 성격 : 사회개혁프로그램보다는 서비스제공사업을 위주로 지원함

---

## 2 | 사회복지행정론

### (3) 지역사회복지기관협의회의 창설

- 목적 : 지역사회 문제와 욕구 충족을 위한 복지사업 계획 및 조정
- 활동
  - 각종 위원회 구성을 통한 지역사회문제 연구, 해결방안의 계획 및 실천
  - 시범사업의 전개, 새로운 서비스 제공, 기존 사업 개선
  - 시민의 지지를 구하고 정부의 조직 촉구
  - 복지기관에서 일할 전문가와 자원봉사자 선발 및 훈련
  - 사회복지기관과 단체의 명부 발간 및 기타 관련 활동 추진

### (4) 행정기능과 이사회에의 분화

- COS 기관을 중심으로 한 민간사회복지기관의 직원이 점차 사회복지전문가의 교육과 경험을 갖춘 인력(사회복지사)로 충원
- 민간사회복지조직에 있어서의 행정기능과 이사회에의 기능분화
  - 행정기능 : 행정가를 중심으로 기관의 서비스 제공업무와 인사업무 담당
  - 이사회 : 재정 과 기관의 주요 정책결정 담당

### (5) 교육적인 면에서의 변화

- 1914년 사회사업교과과정에 최초로 행정 등장
- 1923년에 미국 사회사업대학협의회의 채택 교과과정에 행정이 선택과목으로 포함
- 1929년 밀포드(Milford)회의 개최
  - 사회사업의 기본적인 기술들을 가르치는 전문가 훈련학교의 교과과정이 제안됨
- 전문직의 실천형태로 사실상 인정받지 못함
- '명목상 인정의 단계(Patti, 1983)

#### 형성기 요약

1869년 영국에서 창설된 COS의 미국에서 개화  
지역공동모금회와 사회복지기관협의회의 창설: 행정가 역할 강화  
민간사회복지조직에 있어서 행정기능과 이사회 기능 분화  
사회복지전문가들로 충원되면서 사회복지행정가의 역할 강조 시작  
사회사업교과과정에 최초로 행정 등장  
Case Work 중심으로 한 사회사업전문직: 전문직의 실천형태로서 인정받지 못함

## 3) 발전기(1930년대 ~ 1960년대)

### (1) 1930년대 ~ 1940년대

- 1930년대 : 국가개입에 의한 사회복지제도의 확대 정책
  - 1935년 사회보장법(Social Security Act) 제정
  - 사회보험, 공공부조, 사회복지서비스 프로그램의 제도화
  - 공공사회복지서비스 부문의 사회복지사에 대한 인력 수요 증가
  - 서비스 제공에서 민간과 공공기관의 역할이 분리되는 계기 마련
- 1940년대 : 여전히 사회복지에서 주변 분야로 인식

## (2) 1950년대

- 사회사업과의 접목을 통한 사회복지행정의 체계화 노력
  - 사회복지행정과 일반행정의 차이 인정
  - 사회복지행정가는 사회사업에서 확립된 원칙과 실무 활용
  - 사회사업의 지식과 기술의 적용을 통한 사회사업 전문직의 주류에 포함
- 1950년대 공동모금의 전국적 확장
  - 이후 미국 사회복지공동모금협의회로 발전
- 1952년 미국 사회복지교육협의회의 대학원 교육과정에 조직과 행정 절차에 관한 교육 포함

## (3) 1960년대

- 정부개혁 조치로 인한 수혜자의 범위 확대와 행정수요 증대
  - 1964년 빈곤과의 전쟁실패 → 사회복지기관 활동의 효과성·효율성 비판제기
- 지역사회중심의 다양한 사회복지기관의 출현
  - 1960년대 흑인운동, 반전운동, 복지권운동 등 각종 민주화 운동의 결과 다양한 지역 사회 행동기관의 출현 → 사회사업 배경을 가진 사회복지행정가들의 참여 계기 마련
  - 지역사회정신보건센터 탄생·확충 : 사회복지행정가의 필요성 증대
- 사회복지행정에 관한 학문적 연구의 증대

### 발전기 요약

급격한 사회변동의 시기

뒤늦은 국가개입으로 인한 공공사회복지행정의 발전: 민간기관과 공공기관의 역할 분리계기 마련

다양한 복지기관 출현: 사회복지행정가에 대한 수요 급증

사회복지행정의 중요성 사실상 인정, 교과과정에 반영

사회복지행정에 관한 학문적 연구의 증대

## 4) 확립기(1970년대 ~ 1990년대)

### (1) 1970년대

- 사회복지프로그램의 효과성·효율성·책임성의 강화
  - 베트남 전쟁, 스테그플레이션, 경제성장의 둔화 ⇒ 사회복지비 지출 증가
  - 사회복지조직의 재정적이고 기술적인 경영부문에의 관심 증대
  - case management를 통한 서비스 통합과 효율화 방식의 본격적 등장
- 사회사업대학에서의 행정교과과정 확장
  - 1975년까지 전체 84개 대학 중 19개가 교과과정 채택
- 최초의 학술지 발간(1976년) : Administration in Social Work

## (2) 1980년대

- 신자유주의 정책 추진
  - 보조금과 서비스 구입계약을 통한 재정자원을 확보함으로써 조직을 운영하는 민간사회복지기관 증가
  - 사회복지프로그램에 대한 엄격한 관리와 분식자원동원 등의 능력을 갖춘 관리자에 대한 수요증가
- 사회복지프로그램 축소
  - 예산 삭감, 민영화로 전환→복지국가의 위기

## (3) 1990년대 이후

- 사회복지서비스 민영화와 상업화의 강화
  - 안정적인 재정보호를 위한 재정관리와 마케팅 강조
  - 사회복지조직들의 합병과 연합 등 새로운 경영기법의 확대
  - 기존 조직구조의 변화와 리더십의 변화(변혁적 리더십 강조)
- 사회복지서비스에 대한 사회적 책임성의 확보 강조
  - 성과관리제도에 대한 관심 높아짐
- 통합적인 사회복지서비스 전달체계 모색
  - 중복적이고 파편화된 전달체계 개선 노력

### 확립기 요약

사회복지학에 있어서 사회복지행정이 정체성을 확립한 시기  
경제성장의 종언으로 인한 재정적 위기  
사회복지서비스의 효율성과 효과성, 책임성 강조  
오늘날 다양한 행정이론과 기법이 전문적으로 활용되는 시기

## ■ 학습정리

### 1) 미국사회복지행정의 역사

- (1) 미국사회복지행정의 역사를 세 시기로 구분하면 형성기, 발전기, 확립기의 3기로 구분할 수 있음
- (2) 형성기는 자선조직협회(COS)가 출현하여 전문가가 활동하던 시기로 사회복지행정이 명목적으로 인정되었으며 사회복지실천의 한 방법으로 간주되었지만 교육의 지식과 실천적 체계를 갖추지 못한 시기
- (3) 발전기는 1935년 사회보장법의 제정과 더불어 공공복지행정이 싹트기 시작한 시기로 일반행정이론이 적용되기 시작했음
- (4) 확립기는 사회복지행정에 관한 전문서적과 학술지가 발간되고 본격적인 연구가 시작되었다. 1980년대와 1990년대 재정관리와 마케팅이 강조되며 경쟁력 확보의 차원에서 사회복지조직이 대규모 조직으로 합병되거나 연합되는 양상을 보였음

## 2주차 2차시

### 사회복지행정의 역사 2

#### 학습 목표

- 광복 이전~1950년대 시대적 특징과 사회복지행정의 과제에 대해 이해할 수 있다.
- 1960년대~1970년대 시대적 특징과 사회복지행정의 과제에 대해 이해할 수 있다.
- 1980년대~1990년대 시대적 특징과 사회복지행정의 과제에 대해 이해할 수 있다.
- 2000년대 이후 시대적 특징과 사회복지행정의 과제에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 광복 이전~1950년대
2. 1960년대~1970년대
3. 1980년대~1990년대
4. 2000년대 이후

## 1) 시대적 특징

- (1) 미군정에 의한 긴급구호 차원의 공공복지 제공: 일방적·임시적 수준 복지행정
- (2) 외원단체의 단순시설보호: 물자구호 및 민간차원에서의 자선적 활동에 의한 사회복지
- (3) 사회복지행정과 관련된 주요 관심사: 구호물자의 효율적 배분

## 2) 연도별 특징

- (1) 1906년 인보관 성격의 반열방이 미국 감리교선교사에 의해 원산에서 설립
- (2) 1921년 최초의 사회복지관인 태화여자관(현재 태화종합사회복지관) 설립-현대적 의미의 민간사회복지관 활동 전개
- (3) 1921년 조선사회사업연구회 조직-민간 사회복지조직들의 상호 교류와 사회복지 사업에 대한 조사 연구
- (4) 1944년 조선구호령(생활보호법의 모태) 제정-형식적 수준
- (5) 1948년 대한민국 정부수립과 함께 보건위생부와 노동부 업무를 합하여 사회부 설립
- (6) 사회사업교육 개설-1947년 이화여자대학, 1952년 중앙신학교(現 강남대학교), 1958년 서울대학교 대학원, 1959년 서울대학교 학부
- (7) 1952년 사단법인 한국사회사업연합회(한국사회복지협의회 전신)설립
- (8) 1956년 국립중앙사회사업종사자훈련소 설립-이 후 1977년 국립중앙사회복지연수원으로 개편

## 1) 시대적 특징

- (1) 사회복지 투자자원 부족으로 인한 외원기관 원조에 의존
- (2) 1970년대까지 외국으로부터의 구호물자를 배분하는 것과 사회통제의 목적이 강한 수용시설 유지와 운영에 초점
- (3) 사회복지행정에 관한 교육실시와 사회사업학과의 증설
- (4) 명목적으로나마 사회복지행정의 중요성 인식-민간사회복지기관에서는 체계적인 조직 운영이나 관리가 충분히 이루어지지 못함
- (5) 사회복지행정 전공의 연구자 및 학계논문 부재

## 2) 연도별 특징

- (1) 1967년 한국사회사업가협회 창립-1977년 사단법인으로 발전
- (2) 1970년 사회복지사업법 제정-민간 사회복지기관에 대한 지원과 지도감독의 근거 마련, 민간공급·정부지원 구조로 사회복지서비스 제도화

## 3 | 1980년대 ~ 1990년대

### 1) 시대적 특징

- (1) 한국 사회복지행정의 체계화와 본격화
- (2) 사회복지기관의 설립과 공공복지행정체계 마련
- (3) 사회문제 증가 및 민주화의 진행으로 사회복지 관련 법률들이 신설되거나 개정되는 등 민간 사회복지 전반에 변화가 나타남
- (4) 1990년대 지방자치가 전면적으로 실시되면서 사회복지서비스 전달이 체계적으로 관리 되어야 할 필요성 대두
- (5) 1990년대 이후 사회복지행정의 실제적 중요성 인정-사회복지행정 연구 활동의 활성화

### 2) 연도별 특징

- (1) 1982년 사회복지사 윤리강령 채택-전문가의 책임성과 역할의 중요성 인식
- (2) 1983년 사회복지종사자→사회복지사 명칭 변경, 사회복지협의회 법정단체 규정
- (3) 1985년 사회복지사 3등급화
- (4) 1987년 사회복지전문요원제도 시행
- (5) 1992년 사회복지전담공무원과 복지사무전담기구(사회복지사무소) 설치의 법적 근거 마련, 사회복지 직렬을 5급까지 설치
- (6) 1995년 보건소에 사회복지기능을 통합하여 보건복지사무소 시범운영
- (7) 1997년 사회복지시설 및 기관 평가제도 도입, 사회복지시설 설치를 신고제로 변경, 사회복지사 1급 시험에 관한 규정 마련
- (8) 1998년 사회복지공동모금회 설립
- (9) 1999년 사회복지법인 설립 시 보건복지부 장관의 허가를 받도록 개정
- (10) 1999년 사회복지행정학회 창립 및 전문학술지 발간.

### 1) 시대적 배경

- (1) 전달체계의 개편, 지역사회복지계획 수립, 지역사회복지협의체 운영 등 사회복지 행정의 책임성 강화
- (2) 고령화와 저출산으로 사회복지서비스의 역할과 필요성에 대한 관심 증가

### 2) 연도별 특징

- (1) 2000년 국민기초생활보장법 시행
- (2) 2003년 사회복지사 1급 국가시험 시행 - 사회복지행정론 필수과목 포함
- (3) 2004년 사회복지사무소 시범사업 실시
- (4) 2005년 지역사회복지협의체 운영(2003년 제정)
- (5) 2006년 7월 지방자치단체 주민생활지원기능 강화계획 발표-주민생활지원서비스 전달체계 1단계 실시(53개 시·군·구)
- (6) 2007년 1월 주민생활지원서비스 전달체계 2단계 실시-자치구 및 일반시 중심(129개시·군·구)
- (7) 2007년 7월 주민생활지원서비스 전달체계 3단계 실시-도·농 복합시·군·구 중심(50개 군), 동사무소를 동주민센터로 명칭 변경
- (8) 2008년 노인장기요양보험제도 시행
- (9) 2009년 희망복지전달체계 시범사업 실시
- (10) 2010년 '행복 e음' 사회복지통합관리망 개편
- (11) 2012년 희망복지지원단 운영-공공 사회복지 전달체계 내 통합사례관리 업무수행
- (12) 2013년 '사회보장정보시스템' 개통-복지사업 정보를 연계하여 개인별·가구별 복지서비스 이력관리, 중복·부적정 수급 방지, 중앙부처 복지사업 정보 제공, 복지사업 업무처리 등

## ■ 학습정리

### 1) 한국 사회복지행정의 역사

- (1) 한국 사회복지행정의 시작은 학문적 발달 이전에 이미 사회복지조직이 설치되어 행정이 존재했음
- (2) 한국전쟁 이후 사회복지행정의 관심은 구호물자의 효율적 배분에만 치중하였음
- (3) 광복 이후 각 대학에서 사회사업학과가 설치되어 있었지만 사회복지행정의 교육은 1961년 서울대학교에서 사회복지행정이 교과목으로 채택됨으로써 시작되었음
- (4) 1990년대 이후 한국의 사회복지행정은 지역사회복지관을 비롯한 각종 사회복지기관의 증대와 민간복지재단의 출현, 사회복지기관 평가의 제도화 등으로 사회복지행정에 대한 지속적인 수요가 증대되었음

## 3주차 1차시

### 사회복지서비스 전달체계 1

#### 학습 목표

- 사회복지서비스 전달체계의 정의와 분류에 대해 이해할 수 있다.
- 사회복지서비스 전달체계의 문제점과 주요원칙에 대해 이해할 수 있다.
- 사회복지서비스 전달체계의 개선전략에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 사회복지서비스 전달체계의 개념
2. 사회복지서비스 전달체계의 원칙
3. 사회복지서비스 전달체계의 개선전략

## 1) 사회복지서비스 전달체계의 정의

- (1) 지역사회체계 속에서 사회복지서비스의 공급자인 공적 및 사적 기관과 수혜자인 클라이언트를 연결시키기 위한 체계적이고 조직적인 장치
- (2) 단일한 조직에 의한 활동이 아닌 조직과 조직들이 혹은 조직과 클라이언트들이 상호 연관되어 서비스가 창출·공급되는 체계
- (3) 전달자와 클라이언트가 상호 관계를 이루면서 서비스를 직접 전달하는 집행체계와 서비스 전달을 기획, 지시, 지원 및 관리하는 행정체계 모두를 포함
- (4) 사회복지서비스 전달체계가 어떻게 구축되느냐에 따라 서비스의 질과 양이 달라짐

&lt;표 3-1&gt; 사회복지서비스 전달체계의 구성요소(Gilbert &amp; Terrell)

영역	구성요소	의미
급여대상	배분(allocation)	급여를 누구(who)에게 제공할 것인가
급여형태	급여제공(provision)	대상자들에게 무엇(what)을 제공할 것인가
전달체계	전달(delivery)	어떠한 방식(how)으로 전달할 것인가
재원	재정(finance)	어떤 재원을 사용하는가

## 2) 사회복지서비스 전달체계의 분류

## (1) 구조·기능적 차원에 따른 분류

- 서비스를 공급하는 자(정부, 기관, 시설, 단체, 개인 등)들 상호 간에 구조와 기능이 어떻게 나누어져 있는 가를 보는 것
- 행정체계와 집행체제로 구분
- 장점: 서비스의 책임을 규명하는데 있어서 그 잘못이 행정체계의 잘못된 판단인지, 집행체계의 미비된 활동에 기인한 것인지 판단 가능

분류	내용
행정체계	서비스 전달을 기획, 지원 및 관리하는 체계 예 : 보건복지부 → 특별시·광역시·도 → 시·군·구
집행체계	전달자가 소비자와 상호 접촉을 통해 서비스를 직접 전달하는 체계 예 : 읍·면·동 → 클라이언트

## (2) 운영주체에 따른 분류

- 공적전달체계와 사적(민간) 전달체계로 구분
- 장점: 운영주체가 정부에 집중되지 않고 공급주체가 다원화되어 있음

분 류	담 당	적 용	내 용
공적 전달체계	정부 공공기관	보건복지부 → 특별시·광역시·도 → 사·군·구 → 읍·면·동 → 대상자	· 재정 : 안정적 · 관료적·복잡한 체계 · 외적 요인에 다소 둔감함
사적 전달체계	민간 민간단체	복지재단, 자원봉사단체, 사회복지 시설, 개인 등	· 재정 : 취약 · 융통성, 창의적, 유연성 · 사회변화와 요구에 민감함

## (3) 서비스의 성격에 따른 분류

- 서비스를 수급자 입장에서 분석
- 단점: 전달체계들이 대부분 느슨하게 연결되어 있어 전달체계 확인곤란

분 류	내 용
아동복지서비스	관련 공공기관, 보육시설, 학교급식, 일시보호
노인복지서비스	관련 공공기관, 주간보호소, 양로원, 재가서비스
정신질환서비스	관련 공공기관, 정신질환자 가족협회, 정신병원, 요양병원
생활보호서비스	공공기관의 위계 조직적 체계, 대상자 발굴기관, 의료 관련기관

# 2 | 사회복지서비스 전달체계의 원칙

## 1) 사회복지서비스 전달체계의 문제

구 분	내 용
서비스의 분열성	서비스가 한 장소에서 다 이루어지고 있지 않을 뿐만 아니라 기관들이 그 활동을 조화시키기 위해 노력하고 있지 않는 문제
비접근성	클라이언트의 소득, 연령, 종교, 이용료 부담, 지리적 위치 등에 따라 서비스 이용에 제한을 두는 문제
불연속성	클라이언트가 서비스를 이용하는 데 있어서 불편을 겪거나 의사소통과 후속에 필요한 채널이 충분하지 못한 것
무책임성	의사결정권자가 클라이언트의 욕구와 이익에 무감각한 문제

### 〈표 3-2〉 서비스 전달체계의 문제 사례

사례 : 70세의 병약한 재가독거노인이 있다. 그는 정기적인 건강진단을 실시하는 검진센터(A)에 정기적으로 가서 검진을 받고, 그 결과에 따라 일주일에 수일간 재활훈련기관(B)에 가서 낮 시간 동안 재활훈련을 받으며, 매일 복지기관(C) 소속의 홈헬퍼로부터 세탁 등의 재가복지서비스를 받고 있다.

전달체계 문제점	구체적 사례
분열성	A, B, C가 전혀 동떨어진 장소에 위치하고 있어서 하루는 A, 하루는 B의 식으로 이용할 수밖에 없다. A와 B에 의한 서비스가 전혀 차별성이 없다. A에서 검진받은 경우나 그냥 B만을 이용하는 것이나 서비스에 차이가 없다.
비접근성	C의 이용은 무료이지만 A, B의 이용은 상당한 이용료 부담이 있어서 이용하기가 곤란하고, 집에서 너무 먼 거리에 위치하고 있다. B는 주로 이동을 위한 기관으로 노인이 이용하는 경우에 다양한 제약이 따른다. 혹은 A, B, C의 기관이 특정 종교의 신자들만 우대한다.
불연속성	집에서 A까지는 순회버스가 있으나 A에서 B까지 가는 데에는 교통편 이용이 곤란하다. A, B의 업무시간이 다르다. A를 통해서 B로 가는 경우에도 가는 곳마다 각각 서비스 이용 신청을 해야 하고, A, B, C간의 상호 업무연계나 환자를 위한 정보 교환, 의뢰 등의 노력이 없다.
무책임성	이 노인이 각각의 서비스에 대해서 불만을 가지고 있을 때, 그것을 어느 행정부서에 호소해야 할지가 불분명하고, 행정부서에 호소해도 업무 영역이 불명확하여 그 책임을 규명하기 힘들다.

- 이상적인 사회복지서비스의 전달체계는 통합되어 있고, 연속적이며, 접근가능성이 높고, 그 책임성이 명백한 방향으로 이루어진 체계

## 2) 사회복지서비스 전달체계의 주요 원칙

### (1) 전문성의 원칙

- 서비스의 핵심적인 주요 업무는 반드시 전문가가 담당해야 한다는 원칙
- 전문가(professional)란? 자격이 객관적으로 인정된 사람으로 자신의 전문적 업무에 대한 권위가 자율적 결정권 및 책임성을 지닌 사람

### (2) 평등성의 원칙

- 절대적 평등: 클라이언트의 연령, 성별, 소득, 지역, 종교나 지위에 관계없이 모든 국민에게 사회복지서비스를 평등하게 제공해야 함
- 상대적 평등: 서로 다른 조건에 맞게 다르게 제공해야 함

### (3) 적절성(충분성)의 원칙

- 사회복지서비스는 그 양과 질을 제공하는 기간이 서비스의 목표달성에 충분해야 한다는 원칙
- 한국의 사회복지사는 적절성 수준에 크게 미달한다는 지적이 있음

### (4) 포괄성의 원칙

- 인간의 욕구와 문제는 다양하고 복잡하기 때문에 욕구들을 동시에 접근하고, 순서적으로 해결하기 위해서는 다양한 서비스를 제공해야 한다는 원칙

## 4 | 사회복지행정론

- 서비스의 포괄성을 달성하기 위한 방법
  - 일반화 접근방법: 한 사람의 전문가가 여러 문제를 다루는 방법
  - 전문화 접근방법: 각각 다른 전문가가 한 사람의 각각의 문제를 다루는 방법
  - 집단 접근방법: 여러 전문가들이 한 팀이 되어 문제를 해결하는 방법
  - 사례관리방법: 한 전문가가 책임을 지고 계속적으로 필요한 서비스와 전문가를 찾아 연결 시켜주고 서비스를 받도록 해주는 방법

#### (5) 통합성의 원칙

- 클라이언트의 문제해결을 위해 필요한 서비스 프로그램들은 서로 연계되어 서비스가 중복되거나 누락되지 않아야 하는 원칙
- 예: 보육프로그램(양호, 교육, 급식, 영양교육 등 통합), 미혼모프로그램(보육, 보건, 급식, 사회사업 서비스 등 통합)

#### (6) 지속성의 원칙

- 클라이언트에게 서비스가 끊어지지 않고 지속적으로 제공될 수 있어야 하며 복합적인 욕구에 대해서는 지역사회 내 연계를 통해 지속적으로 제공되어야 하는 원칙

#### (7) 접근성의 원칙

- 서비스 제공자는 잠재적 복지대상자를 발견해낼 수 있어야 하며, 복지대상자가 지리적·심리적으로 서비스를 쉽게 이용할 수 있어야 한다는 원칙
- 사회복지서비스 접근성 장애요인
  - 서비스에 대한 정보의 결여 또는 부족
  - 지리적·시간적 장애: 원거리, 교통 불편, 서비스(프로그램)제공시간 등
  - 심리적 장애: 수치심, 부정적 사실을 표출하는 것에 대한 두려움 등
  - 선정절차상의 장애: 서비스 대상자 선정기준의 까다로움, 긴 처리기간 등
  - 자원의 부족: 서비스 제공인력 또는 물적 자원의 부족 등

#### (8) 책임성의 원칙

- 사회복지조직은 서비스 제공에 대해 위임받은 조직이므로 서비스 전달에 책임을 져야 한다는 원칙
- 책임의 대상: 국가(중앙정부), 지방자치단체, 소비자(클라이언트, 수혜자) 등

## 3 | 사회복지서비스 전달체계의 개선전략

### 1) 의사결정의 권한 및 재구조화 전략

#### (1) 조정전략(협조체제 구축)

- 사회복지서비스를 통합적이고 포괄적으로 발전시키기 위한 전략
  - 중앙집중화: 각종 업무 부서를 하나로 통합하여 새로운 부서를 만드는 것

- 연합화: 서비스 조직 간 그들의 기술, 자원, 인력 등을 협조체제로 활용하는 것, 서로 다른 기관들의 자원을 지리적으로 집중화하되 기관을 행정적으로 통합하지 않음
- 사례수준의 협력 : 조정체계가 잘 구축되지 않을 때 각 기관의 최일선 사회복지사들 간에 원조 네트워크를 만들 필요가 생기는데, 이러한 아래로부터의 조정을 의미

## (2) 시민참여전략

- 의사결정의 권한을 기관과 클라이언트에게 재분배하는 전략
  - 비분배적 참여: 시민들의 명목적 참여(의사결정에 변화 없음)
  - 정상적 참여: 시민의 정상적으로 참여(의사결정에 결정적인 변화 없음)
  - 재분배적 참여: 시민이 의사결정과 서비스 전달체계에 실질적인 영향을 미침
- 대표성의 문제 제기 우려
  - 어떤 시민을 대표로 선출해서 누구를 위한 참여를 실현할 것인가
  - 대표를 어떤 방식으로 선출할 것인가

## 2) 업무분담의 재조직화 전략

### (1) 전문가의 역할 부여

- 수급자와 전문가 사이에 상호이해나 접근이 용이하지 않고 서비스 전달이 어려운 경우 활용
- 수급자의 접근용이성을 높이기 위해 토착적인 사람을 찾아 중개자 역할을 할 수 있도록 전문가 역할의 일부를 부여하는 것
- 비전문가를 고용한다는 것은 클라이언트들이 비전문적인 서비스를 받게 되는 것을 의미하며, 전문가들의 반발에 부딪힐 수 있음

### (2) 전문가의 조직적 상황으로부터의 분리

- 서비스 조직이 관료제적인 특성이 강하여 전문성 발휘가 곤란한 경우 전문가로 하여금 조직을 떠나 개업하게 함으로써 전문성 발휘를 용이하게 하기 위한 조건을 만드는 것
- 전문가 한 사람이 다양한 분야의 전문적 지식을 모두 가지고 있을 수 없기 때문에 전문직의 제약으로부터 완전히 자유로울 수 없음
- 기관에 의한 서비스 전달보다 효과성이 떨어짐
  - 클라이언트의 문제를 자신이 가진 전문적 지식에 입각하여 해석하려는 경향이 강하기 때문

## 3) 전달체계 조직구성의 변화전략

### (1) 접근구조의 전문화 전략(접근 촉진)

- 서비스에 좀 더 쉽게 접근할 수 있도록 하는 전략
- 하나의 서비스에 대한 접근을 한결 용이하게 만들어주기 위해 별도의 서비스를 마련하는 것으로 서비스의 접근을 전문으로 하는 기관을 만드는 방법
- 클라이언트 관점에서 서비스의 분열성과 복잡성 증가우려
  - 전문화된 접근구조는 자신들의 욕구충족을 위한 자원을 얻기 전에 거쳐야 할 또 하나의 관문으로 인식될 수 있음

## (2) 의도적 중복

- 기존 전달체계 내에서 이미 제공되고 있는 서비스의 일부 또는 전부를 새로운 기관으로 하여금 또다시 제공하도록 하는 방법
- 클라이언트의 서비스 선택권을 강화하기 위해 혹은 거리가 멀어 이용이 어려운 서비스의 경우 같은 서비스를 제공하는 조직이나 기관을 근거리에 중복하여 두는 것
- 경쟁과 분리의 형태를 취함
  - 경쟁: 전달체계 내에서 클라이언트와 자원을 놓고 기존 기관과 경쟁관계에 있는 새로운 기관을 만드는 전략(‘생사를 건 투쟁’ 유발 우려)
  - 분리: 새로운 기관이 기존의 전달체계 외부에 만들어지며 기존 전달체계내로 진입을 시도하지 않음(소외계층을 위한 새로운 서비스 네트워크 구축이 목적)

## 4) 서비스 배분방법에 관한 전략

### (1) 공급억제전략

- 클라이언트에 대한 제한 강화
  - 수혜자격 요건을 강화하여 서비스의 이용률을 저하시키는 것
  - 실제로 수급자격 요건을 충족시키는 사람의 수를 줄이는 방법
  - 수급자격에 관한 규정을 매우 좁게 해석한다거나 전문가의 재량권 발휘를 엄격히 제한하는 방법을 통해 적용
- 서비스의 회식화 : 서비스의 양과 질을 감소시키는 것
  - 서비스 양 감소 방법: 클라이언트와의 접촉시간(또는 횟수)단축, 사례의 조기종결 등
  - 서비스 질 감소 방법: 전문가의 질을 낮춤, 전문가를 비전문가 또는 자원봉사자로 대체 등

### (2) 수요억제전략

- 클라이언트가 서비스에 접근하는데 있어 물리적, 시간적 및 사회적 장애요인을 제거하지 않거나 또는 장애를 생기게 하는 것
  - 물리적 장벽: 접근 곤란한 건물에서 서비스 제공, 복잡한 접수절차
  - 시간적 장벽: 긴 대기 시간, 서비스 신청 처리기간의 지연, 대기자 명단
  - 사회적 장벽: 서비스 수급자격 요건에 매우 예외적인 요건 추가, 서비스 관련 정보 고지하지 않음

## 5) 서비스 통합성 증진을 위한 전달체계 개선 전략

### (1) 종합서비스센터

- 장애인종합복지관, 종합사회복지관처럼 하나의 서비스 기관 내에서 복수의 서비스가 제공될 수 있도록 하는 곳

### (2) 인테이크(intake)의 단일화

- 클라이언트의 다양한 욕구를 종합적으로 평가하여 적절한 서비스 계획을 개발하도록 인테이크를 전담하는 창구를 개발하는 방법

(3) 종합적인 정보와 의뢰 시스템(I & R: Information & Referral System)

- 전달체계들을 단순 조정하는 방법으로 각기 독립성을 유지하면서 서비스 제공을 강화하는 방법

(4) 사례관리(case management)

- 사례관리자가 중심이 되어 조직들 간의 네트워크를 이용하여 클라이언트를 관리하고 욕구를 만족시켜주는 방법

(5) 트래킹(Tracking)

- 서로 다른 각각의 기관과 프로그램에서 다루었던 클라이언트에 대한 정보를 서로 공유할 수 있게 하는 시스템
- 클라이언트가 받은 서비스의 경로와 행적을 추적해서 정보를 알 수 있음

## ■ 학습정리

### 1) 사회복지서비스 전달체계의 개념

- (1) 사회복지서비스 전달체계는 사회복지서비스의 공급자인 사회복지조직과 수요자인 클라이언트를 연결시키기 위한 조직적 장치를 의미함
- (2) 사회복지서비스 전달체계의 구성요소로 길버트와 테렐(Gilbert & Terrell)은 배분(allocation), 급여제공(provision), 전달(delivery), 재정(finance)의 네 가지로 들고 있음
- (3) 사회복지서비스 전달체계는 구조기능적 차원과 운영 주체적 차원으로 분류할 수 있음
- (4) 이상적인 사회복지서비스 전달체계는 ‘통합되어 있고, 연속적이며, 접근 가능성이 높고, 그 책임성이 명백한 방향으로’이루어진 체계를 의미함

### 2) 사회복지서비스 전달체계의 원칙

- (1) 첫째, 의사결정의 권위와 통제 소재를 어디에 둘 것인가?
- (2) 둘째, 업무를 누가 담당할 것인가?
- (3) 셋째, 전달체계 조직의 단위 및 수를 어떻게 할 것인가?
- (4) 넷째, 전달체계를 누가 운영할 것인가?
- (5) 다섯째, 제한된 서비스를 필요로 하는 사람들에게 어떻게 배분할 것인가?

### 3) 사회복지서비스 전달체계의 개선전략

- (1) 서비스 통합성 증진을 위한 전달체계 개선전략으로는 종합서비스센터, 인테이크 단일화, 종합적인 정보와 의뢰 시스템, 사례관리, 트래킹 등이 있음

## 3주차 2차시

### 사회복지서비스 전달체계 2

#### 학습 목표

- 공적 사회복지서비스 전달체계의 현황과 문제점에 대해 이해할 수 있다.
- 사적 사회복지서비스 전달체계의 중요성 및 현황과 문제점에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 공적사회복지서비스 전달체계
2. 사적사회복지서비스 전달체계

## 1) 공적 사회복지서비스 전달체계의 개요

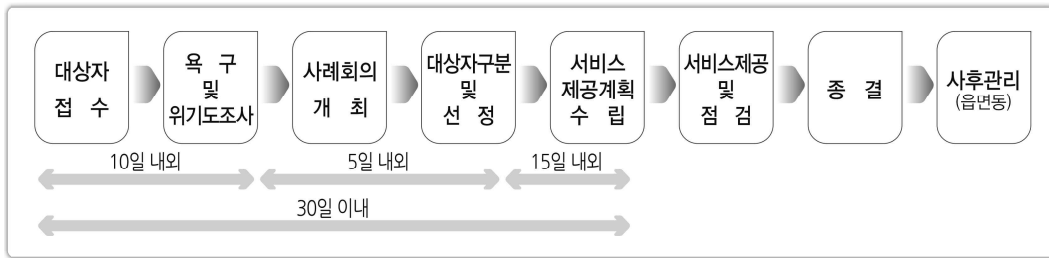
- (1) 국가 또는 지방자치단체가 수립과 운영주체인 경우
- (2) 사회보험은 중앙정부 차원에서 전달되고, 공공부조와 사회복지서비스 전달체계는 중앙 및 지방자치단체에서 분담
- (3) 중앙정부의 역할의 중요성
  - 사회보험과 같이 급여의 대상이 되는 사람이 많을수록 중앙정부에서 제공하는 것이 기술적인 측면에서 유리
  - 평등(소득재분배)과 사회적 적절성의 두 가치를 구현하는데 유리
  - 급여를 지속적이고 안정적으로 유지하는데 유리
- (4) 지방정부 역할의 중요성
  - 지역주민들의 욕구에 보다 신속히 접근하여 효율적인 해결 가능
  - 지방정부 간 경쟁논리에 의하여 서비스의 개발이 활발히 이루어질 경우 서비스의 양과 질 향상
  - 주민들이 정책결정에 직접 참여하거나 간접적으로 영향을 미칠 수 있는 기회 많음

## 2) 공적 사회복지서비스 전달체계의 현황

- (1) 지방자치단체 주민생활지원기능강화계획 발표(2006. 4)
  - 시·군·구의 주민생활지원조직 통합, 주민생활 중심으로 읍면동사무소 개편, 공공기관 간의 연계구축
    - 인력구조는 기존 수준 유지, 조직개편을 통한 인력 및 업무재배치
    - 시·군·구에 주민생활 지원 전담부서 설치(8대 서비스 추진부서 통합)
    - 서비스기획팀, 통합조사팀 설치, 업무전산화를 통한 서비스 제공능력 강화
    - 읍·면·동에 주민생활지원담당 설치
    - 총괄기획, 서비스연계, 통합조사 담당에 사회복지직 우선배치
  - 주민생활지원서비스 전달체계 구축 목표
    - 지방자치단체의 기획력 제고
    - 효과성 제고를 위한 서비스의 전문화
    - 서비스 연계 및 통합서비스 제공기반 강화
    - 서비스의 대응성 향상
- (2) 행복e음 사회복지통합관리망개편(2010. 1)
  - 사회복지급여 및 서비스 지원대상자의 자격 및 이력에 관한 정보를 통합관리하고, 지방자치단체의 복지업무 처리를 지원하기 위한 정보시스템
  - 기존 새울행정시스템(주민, 지적, 재정, 세정, 복지 등 31개 시·군·구 업무지원시스템) 중 복지 분야를 분리하여 중앙에 통합구축

### (3) 희망복지지원단 설치 운영(2012. 5)

- 복합적 욕구를 가진 대상자에게 통합사례관리를 제공하고, 지역 내 자원 및 방문형서비스사업을 총괄 관리함으로써 지역단위 통합서비스 제공의 중추적 역할을 하는 전담조직
- 공공사회복지전달체계 내 통합사례관리 업무 수행
- 목적: 기존 사·군·구 서비스연계팀을 확대·개편, ‘희망복지지원단’을 설치·운영하여 통합사례관리 강화
- 목표
  - 민간협력을 통한 지역단위 통합적 서비스제공체계를 구축·운영함으로써 맞춤형 서비스 제공 및 지역주민의 복지체감도 향상
  - 통합사례관리: 기초수급자 및 차상위계층 등 빈곤층의 탈빈곤 및 빈곤예방, 전체 지역주민의 다양한 복지수요에 능동적 대응
- 업무수행체계
  - 통합사례관리 및 서비스연계: 읍·면·동 주민센터, 시·군·구 각 부서, 지역주민 및 관련 기관에서 발굴된 대상자에 대해 읍·면·동이 초기상담을 실시하여 희망복지지원단에 서비스 의뢰
  - 자원관리 등 희망복지지원단이 주도적으로 수행하되, 읍·면·동 주민센터, 지역사회복지협의체, 지역 내 관련 기관과의 연계·협력으로 적극적 추진



<그림 3-3> 통합사례관리의 절차

출처 : 보건복지부(2016 : 36), 2016년 희망복지지원단 업무안내.

### 3) 공적 사회복지서비스 전달체계의 문제점

- (1) 전문적이고 일원적인 사회복지의 독자적인 전달체계의 미확보
  - 일선 행정체계의 획일성으로 인한 사회복지담당자의 전문성 발휘 곤란
  - 상의하달식의 수직적 체계로 인한 공급자 중심의 행정
  - 전문 인력의 부족과 업무의 과중문제
  - 일반 행정공무원인 상급자의 사회복지분야에 대한 이해 부족
- (2) 주민생활지원서비스 전달체계 구축의 문제(목표의 부정합성)
  - 지방자치단체에서 기획팀에 전문직을 배치하는 지역이 적음
  - 조사의 신속성과 형평성이 우선되는 성과로 인식
    - 수단에 대한 강조

- 읍·면·동의 전문직 비중이 낮아지면서 종합적 사례관리 여건의 악화
- 과정중심의 신생팀에 전문직 배치
  - 수익자중심의 팀에 전문직 부재 현상

#### (3) 희망복지 전달체계 개편의 문제점

- 기존의 주민생활지원 개편안에 비해 공공역할이 특별히 보강되거나 달라지지 않음
- 효과적인 사례관리가 가능하도록 하는 본질적 문제 우회
- 공급자의 관리 편의를 위한 개인별 정보체계 구축에 불과
- 적정 급여 관리의 초점이 부정수급에 대한 통제에 놓여있음
- 사회복지통합관리망은 ‘수요자 중심이 아니라 자르는, 내모는, 행복e음이 아니라 불행e음’이라는 오명을 안게 됨

### 4) 공적 사회복지서비스 전달체계의 과제

- (1) 전달체계의 전문성과 연계성 확보
- (2) 복지 전문 인력과 복지자원 확충
- (3) 사회복지급여의 양과 질을 높여 사회복지서비스의 효과성 증진

## 2 | 사적 사회복지서비스 전달체계

### 1) 사적 사회복지서비스 전달체계의 개요

- (1) 영리를 목적으로 하지 않는 주민조직과 사회복지법인, 재단법인 및 사단법인, 종교단체, 법정단체 및 기타 특수법인, 등록단체나 그 법인 또는 단체가 사회복지사업을 목적으로 운영하는 시설과 기관
- (2) 대부분 정부에서 일부분의 재정지원과 행정적 지도 감독 실시

### 2) 사적 사회복지서비스 전달체계의 중요성

- (1) 정부에 의한 서비스를 받지 못하는 사람들에 대한 서비스 또는 정부가 제공하기에 부적합한 서비스 제공 가능
- (2) 정부의 사회복지활동에 대하여 직·간접적인 압력단체 역할 가능
- (3) 국민에 대한 정부의 직접적인 사회복지비용 절감에 기여
- (4) 정부의 사회복지활동에 비하여 융통성 또는 서비스 제공 가능
- (5) 비슷한 서비스에 대한 선택의 기회제공으로 경쟁을 유발할 수 있고, 이는 서비스의 질을 높이는 데 긍정적인 영향을 미침

### 3) 사적 사회복지서비스 전달체계의 현황

#### (1) 사회복지협의체

- 사회복지기관협의체
  - 지역사회 내의 사회복지기관, 사회복지를 담당하는 위원회 및 부서를 가진 여타 단체들의 협의체
- 지역사회복지협의체
  - 전문적 혹은 비전문적 개인과 사회복지기관의 단체회원으로 구성된 협의체
  - 한국사회복지협의회 및 시도 사회복지협의회
- 민관협의체
  - 지역사회복지관, 시도 사회복지 관련 전문가, 사회복지 관련 공무원 등으로 구성된 협의체
  - 지역사회의 사회복지사업에 관한 중요사항 심의·건의, 지역사회 서비스를 연계·조정
  - 지역사회복지협의체

#### (2) 생활시설

- 장기간 자기 집을 떠나 서 혹은 집이 없어서 불가피하게 집단으로 일상생활을 하면서 서비스를 받을 수 있는 일정한 조건을 지닌 시설
- 문제점
  - 전문가 비율 낮음: 시설의 사회복지 서비스 전문화에 큰 장애요인
  - 필요한 서비스가 제공되지 않거나 서비스 질이 낮음
  - 종사자의 이직률이 높아 서비스 전달의 지속성, 연계성, 통합성 저해

#### (3) 이용시설

- 서비스 대상자가 자기 집을 하루 중 일정시간, 하루 이상 약 1개월 정도까지 떠나 일정 조건을 갖춘 시설에서 서비스를 받고 다시 자기 집으로 돌아가는 식의 서비스 시설
- 종류: 사회복지법인, 사단법인, 재단법인, 기타 법률에 의한 비영리 법인에 의하여 설치 운영
- 문제점
  - 서비스에 적합한 전문가의 부족
  - 사회복지서비스의 학문적·실천적 지식과 기술 부족: 질 높은 서비스 제공이 어렵고, 서비스의 효과성 저하
  - 이용시설 간 협의 및 조정체계 미구축: 통합적 서비스 제공 곤란
  - 서비스에 접근하기 어렵거나 중복 제공되는 사례 있음

#### (4) 한국사회복지협의회

- 문제점
  - 사회복지기관협의회의 성격
  - 지역협의회의 활성화 문제(시·군·구 수준에서 활동 미약)
  - 관변단체로서의 성격
  - 낮은 질적 수준의 간접서비스 활동

- 개선방안
  - 일반 주민을 비롯한 전문가의 참여 활성화
  - 설립과 운영에 대한 법적 근거 마련
  - 협의회 인적 구성의 민주화, 재정자립방안 모색
  - 지역수준에 따른 기능과 역할의 재정립

#### 4) 사적 사회복지서비스 전달체계의 문제점

##### (1) 조직 구조상의 문제점

- 정부의 재정보조에 의존
  - 운영의 지도감독 ⇒ 자율성과 창의성의 제약
- 생활시설의 경우
  - 정부의 낮은 지원, 시설의 종별·지역별 분포의 불균형, 재정상태 및 전문인력 확보의 미비
- 사회복지관의 경우
  - 사회복지사의 업무과중, 보수의 취약성, 재정의 취약성

##### (2) 관리운영상의 문제점

- 사회복지조직협의기구의 조정자로서의 역할과 기능 미약
- 서비스 제공에 필요한 자원 빈약, 생활시설 만성적인 재정난
- 단순 수용보호 사업만으로는 클라이언트의 복지목표 기대 곤란
- 이용시설, 서비스 간 연계부족 → 프로그램 중복, 누락 현상

##### (3) 전달인력상의 문제점

- 생활시설 : 취업 기피현상 ⇒ 전문적 프로그램 제공 곤란
- 이용시설 : 사회복지사들의 높은 이직율
- 열악한 처우로 인한 전문성과 책임성 추구의 한계

### ■ 학습정리

#### 1) 공적 사회복지서비스 전달체계

- (1) 공공 사회복지서비스전달체계는 중앙정부와 지방정부로 구분할 수 있음
- (2) 현대사회에서 사회복지지는 공식적이며 조직된 활동이고 법률에 의하여 제도화된 것이므로 조직체계를 통하여 전달되어야 함. 현재 우리나라에는 법률에 의하여 규정된 사회복지서비스 관련프로그램은 크게 사회보험, 공공부조, 사회복지서비스로 구분될 수 있음

- (3) 2006년 4월 시·군·구의 주민생활지원조직의 통합과 주민생활 중심으로 읍면동사무소를 개편하고 공공기관 간의 연계를 구축하기 위해 지방자치단체 주민생활지원기능 강화계획을 발표하였음
- (4) 사회복지통합관리망이란 사회복지급여 및 서비스 지원대상자의 자격 및 이력에 관한 정보를 통합관리하고, 지자체의 복지업무 처리를 위한 정보시스템을 말함

## 2) 사적 사회복지서비스 전달체계

- (1) 사적 사회복지서비스 전달체계로 사회복지협의체는 사회복지기관협의회, 지역사회복지협의회, 전문분야협회 등이 있음
- (2) 사적 전달체계는 우리나라 복지서비스의 대부분을 차지하고 있음에도 불구하고 서비스 간 연계가 부족하고, 재정의 상당 부분을 정부에 의존하며, 낮은 보수로 인한 소진과 이직으로 전문성을 향상시키기 어렵다는 단점이 있음

## 4주차 1차시

### 사회복지 역할분담

#### 학습 목표

- 복지국가의 정부 간 관계와 분권화와 정부간 사회복지 역할분담에 대해 이해할 수 있다.
- 복지국가의 위기와 비영리조직 및 정부와 민간 간 사회복지역할 분담에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 정부 간 사회복지 역할분담
2. 정부와 민간 간 사회복지 역할분담

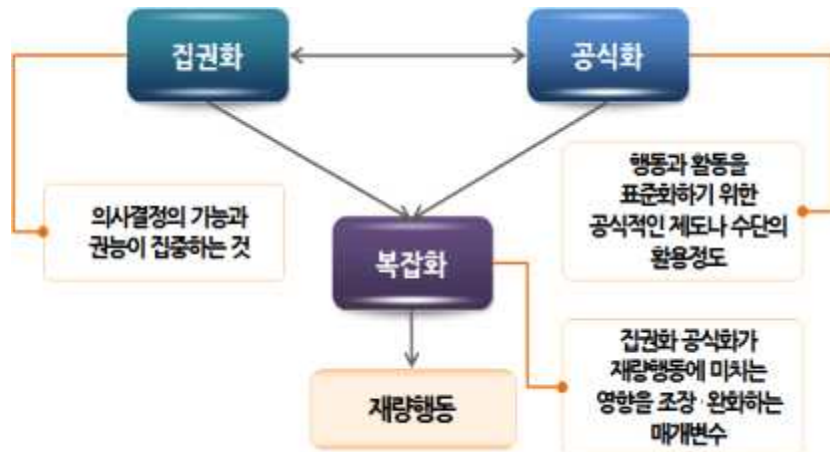
## 1) 복지국가의 정부 간 관계

### (1) 정부확대와 탈중앙집권화

- 1929년 대공황으로 시장에 대한 불신감으로 국가 개입의 필요성 제기
- ‘이데올로기의 종언’, ‘작은 정부에서 큰 정부로’, ‘야정국가에서 복지국가로’
- 케인즈(Jon Maynard Keynes) : 자본주의 수정 필요성 제기
- 1970년대 중반 이후 정부기능 축소로 탈 중앙집권화
- 복지국가 위기와 신자유주의 등장

### (2) 정부 간 관계의 구조

- 집권화: 정부프로그램의 내용과 실시체계에 관한 의사결정 권한과 기능이 프로그램을 소장하는 중앙의 정부조직에 어느 정도 집중되어 있는가 하는 것
- 공식화: 직무·활동·행동의 표준화를 기하기 위해서 어떠한 종류의 공식적인 제도나 수단이 어느 정도 활용되고 있는가라는 것
- 복잡화: 전문화의 정도 등 공식구조에서 설명할 수 없는 요소로 집권화·공식화가 재량행동에 미치는 영향을 조장·완화하는 매개변수



<그림 4-1> 정부 간 관계의 구조

## 2) 분권화와 정부 간 사회복지 역할분담

### (1) 분권화(decentralization) 의미와 영향

- 분권화의 주된 논리: 지방정부가 주민들의 실제 필요와 기회를 보다 잘 알고 있기 때문에 주민들에게 보다 적합한 서비스 제공 가능
- 복지국가 옹호론자들의 입장: 시민들의 욕구에 대해 적절하게, 효율적으로 대응하도록 한다는 관점에서 복지제공의 분권화 강조

- 신자유주의자들의 입장: 비용통제, 선택의 자유, 개인책임, 재정적 경쟁의 관점에서 분권화 주장
- 한국에의 시사점: 지자체의 격차 문제를 해결하지 않은 채 추진된 분권화는 지역 간, 계층 간, 사회경제적 불평등을 심화시킬 수 있음

## (2) 사회복지서비스 재정분권화와 과제

- 재정분권화의 문제점
  - 지방의 재정부담 증가의 문제와 지자체간 복지수준의 격차확대
  - 재정력이 낮고 복지수요가 큰 군지역의 사회복지수준 유지 곤란
  - 지방이양사업과 포괄적 보조금사업의 예산투여과정에서 부문 간 불평등 확대
  - 재정운영의 자율성 증대만 우선적으로 고려함으로써 지자체의 재정부족 초래
- 과제
  - 지방의 사회복지서비스 수용 대응에 충분한 공공재정 확보
  - 지방재정운영의 자율성과 충분성 동시 추구
  - 포괄보조금 혹은 복지교부세 도입의 적극적 검토

## (3) 정부 간 사회복지 역할분담의 현황

- 중앙정부: 사회보험
- 지방정부: 공공부조, 사회복지서비스

## (4) 정부 간 사회복지 역할분담의 원칙

- 분권성(현지성)의 원칙 : 기초자치단체가 주민들의 욕구를 가장 근접한 거리에서 정확히 파악할 수 있음
- 현실성의 원칙 : 지방정부의 규모, 능력, 재원확보능력에 맞추어 기능배분이 이루어져야 한다는 원칙
- 전문성의 원칙 : 담당행정인력의 전문성이 확보되어야 한다는 원칙
- 종합성의 원칙 : 광역자치단체와 기초자치단체 간에는 업무상 분업과 조직의 협력체계가 이루어져야 하며 계획과 집행의 분업 체계가 확보되어야 한다는 원칙
- 책임성의 원칙 : 행정책임을 명확히 해야 한다는 원칙

## (5) 정부 간 사회복지전달체계의 합리화 방안

- 계층의 단순화
- 하급기관으로의 업무이양
- 수평적·보완적·협동적 전달체계로의 전환
- 전문 인력의 적극적인 활용 및 독자적인 전달체계 확립
- 민간조직의 활성화

#### (6) 정부 간 사회복지 재원조달의 방법

- 항목별 보조금(범주적 보조금 : categorical grants)
  - 중앙정부가 세부적인 항목을 정해서 지원하는 방법
- 기능별 보조금(포괄보조금 : block grants)
  - 프로그램의 기능별로 포괄적으로 구분하여 지원하는 방법
- 특별 보조금(special revenue shaving)
  - 중앙정부의 예산 중에서 일정부분을 지방정부에게 이관해주는 방법

## 2 | 정부와 민간 간 사회복지 역할분담

### 1) 복지국가의 위기와 비영리조직

#### (1) 비영리조직의 개념과 유형

- 개념
  - 법적 정의: 법에 따라 조세 감면을 받는 조직
  - 수입원에 따른 정의: 회원·후원자의 회비와 기부금으로 구성되는 조직
  - 기능·목적에 따른 정의: 공적 목표를 제공하는 민간조직
  - 구조적·운영상의 정의: 공식적, 사적, 비영리 분배적, 자치적, 자발적 조직
- 유형
  - Funding agencies: 지역사회재단이나 공동모금회와 같이 서비스를 직접적으로 공급하기 보다는 재정적으로 원조하는 조직
  - Member-serving organization: 노동조합과 같이 지역사회보다는 회원을 중심으로 각종 서비스를 제공하는 조직
  - Public benefit service organization : 공공적 목적으로 복지서비스를 제공하는 조직
  - 종교적 조직: 종교적 목적으로 활동하는 조직

#### (2) 비영리조직의 확대 요인

- 복지다원주의(welfare pluralism): 기존의 국가중심의 복지공급을 지양하고 비영리부문, 영리부문, 가족이나 이웃 등 복지의 주체를 다원화하려는 것

#### (3) 비영리조직의 존재 이유

- 공공재 이론
  - 정부의 실패에 대한 민간 활동의 대응을 설명한 이론
  - free-rider 문제에 있어서도 비영리조직은 정당화
- 계약의 실패(contract failure) 이론
  - 시장의 실패에 대한 민간 활동의 대응을 설명한 이론
  - 정보의 비대칭성이 비영리조직을 존재하게 함

#### (4) 비영리조직의 한계: 자원 부문 실패 이론

- 서비스의 불충분성(자원조달의 한계)
  - 인간의 서비스 욕구를 다루는데 충분하고 믿을 만한 규모의 자원을 동원하는 것에 대한 한계
  - 욕구증대 및 서비스에 대한 수요가 증가할 때의 역할의 한계
- 특수주의/분파주의
  - 비영리기관은 특정인구집단에만 봉사하는 경향을 보임
  - 자신들이 제공하기 힘든 사례들은 공적제도에 맡기는 경향이 있음
- 온정주의
  - 재원을 제공하는 사람들의 요구나 가치가 그 혜택을 받는 대상자의 선정, 내용에 우선적으로 반영
- 비전문성
  - 도덕적인 설득이나 종교적 설교를 취지로 하는 아마추어적 대응의 한계

## 2) 정부와 민간 간 사회복지 역할 분담

### (1) 기드론(Gidron)등의 모델

- 정부지배형(government-Domination) 모델
  - 정부가 재원과 서비스 공급면에 있어서 독점적인 역할 담당
  - 재(財)나 서비스의 수준이 낮은 경우에도 국가가 독점하기 때문에 복지국가와 같은 의미로 사용되지 않음
- 이중(dual) 모델
  - 정부와 제3섹터가 사회서비스의 공급과 재원의 양 측면에 모두 관여
  - 서비스의 공급에서는 경합, 제3섹터는 정부에 의해서 제공되는 서비스를 보충
- 협력형(collaboration) 모델
  - 정부가 재원을 확보하고 그것을 제3섹터에 보조하며 제3섹터가 사회서비스를 제공
- 제3섹터 지배형(third-sector-domination) 모델
  - 민간이 재원과 서비스 공급에서 주요한 섹터가 되는 모델
  - 야경국가시대의 역할만을 정부에게 요구

### (2) 크레머(Kramer)의 모델

- 국유화 모형
  - 정부 서비스조직이 전달체계의 대부분을 차지하는 경우
  - 최대의 서비스 제공자는 정부, 민간부문은 최소한의 주변적 역할
- 정부주도 모형
  - 국가만이 사회복지서비스 체제를 운영할 수 있다고 가정
  - 정부가 직접 대부분의 서비스 제공, 민간 부문은 정부의 역할을 매우거나 보충
- 실용적 동반자 모형
  - 정부가 기본적인 서비스를 제공하지만, 서비스의 전달과정에서 계약을 통해 비영리 민간 조직에게 자금을 제공하고 운영권 위임

- 민간강화 모형
  - 서비스 기준 설정에 대한 정부의 역할은 인정하나 서비스 전달은 가족이나 이웃 자조집단과 같은 비공식 부문과 비영리 민간조직의 활용 강조
- 민영화 모형
  - 가능하면 영리부문을 활용하고 가장 합리적인 비용으로 양질의 서비스를 제공하고 시장경제의 경쟁을 강조
  - 정부의 역할은 서비스에 대한 일부 규제와 감독을 행하긴 하지만 서비스 제공에 대한 책임 없음
  - 사회복지서비스제공의 책임은 개인이나 가족에 두며 실제 서비스 제공은 시장에 의해서 지배되는 영리 민간부문이 주로 담당

## ■ 학습정리

### 1) 정부 간 사회복지 역할분담

- (1) 1929년 대공황은 시장의 기능에 대한 불신감으로 국가 개입의 필요성을 제기하게 하였고, 이후 1970년대 중반 이후 오일쇼크로 인한 경제·재정위기로 복지국가의 위기로 인해 탈중앙집권화를 하게 되었음
- (2) 정부 간 관계의 구조의 집권화, 공식화, 복잡화의 세 가지로 설명할 수 있음
- (3) 분권화는 정부프로그램의 내용과 실시체계에 대한 의사결정 권한과 기능이 지방으로 이전되는 것을 의미함
- (4) 복지국가 옹호론자들은 시민의 욕구에 대해 적절하고, 효율적으로 대응하도록 한다는 관점에서 복지제공의 분권화를 강조하지만, 복지국가를 반대하는 신자유주의자들은 비용통제, 선택의 자유, 개인 책임, 재정적 경쟁의 관점에서 분권화를 주장함
- (5) 정부 간 사회복지 역할분담의 원칙은 분권성의 원칙, 현실성의 원칙, 전문성의 원칙, 종합성의 원칙, 책임성의 원칙이 있음
- (6) 정부 간 사회복지전달체계의 합리화를 위해서는 계층의 단순화, 하급기관으로의 업무이양, 수평적·보완적·협동적인 전달체계로의 전환, 전문 인력의 적극적인 활용 및 독자적인 전달체계 확립, 민간조직의 활성화가 필요함
- (7) 정부 간 사회복지재원조달의 방법으로는 항목별보조금, 기능별 보조금, 특별보조금이 있음

### 2) 정부와 민간 간 사회복지 역할분담

- (1) 정부와 민간 간 사회복지 역할분담은 정부지배형 모델, 이중 모델, 협력형 모델, 제3섹터 지배형 모델 등 네 가지로 유형화할 수 있음

## 4주차 2차시

### 사회복지조직의 환경과 관리전략

#### 학습 목표

- 일반환경과 과업환경의 개념과 조건 및 유형에 대해 이해할 수 있다.
- 사회복지조직의 환경 변화와 변화 유발 요인, 변화 형태에 대해 이해할 수 있다.
- 사회복지조직의 변화에 대한 저항의 요인과 조직의 변화를 유도하기 위한 방법에 대해 이해할 수 있다.
- 조직 환경에 대한 종속 강화조건과 종속 상쇄조건 및 환경에 대한 종속관계를 극복하기 위한 전략에 대해 이해할 수 있다.
- 책임성의 개념과 사회복지행정가에 의한 책임성 관리방법에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 사회복지조직의 환경이해를 위한 분석틀
2. 사회복지조직 환경의 변화유발요인과 형태
3. 사회복지조직의 변화에 대한 수용과 저항
4. 사회복지조직의 환경관리 전략
5. 사회복지조직에 대한 책임성 요구의 증대

## 1) 일반환경(General Environment)

### (1) 개념

- 환경내의 경제적, 사회·인구통계학적, 문화적, 정치적, 법적, 기술적 조건들
- 조직 자체적으로 변화시킬 수 없는 환경

### (2) 구체적 조건

- 경제적 조건: 경기호황 또는 불황, 경제성장률, 실업률 등
- 사회·인구통계학적 조건: 연령, 성별분포, 가족구성, 인종, 사회적 계급 등
- 문화적 조건: 사회의 우세한 문화적 가치, 노동 윤리 등
- 정치적·법적 조건: 정부정책기조, 사회복지관계법 등
- 기술적 조건: 의료, 정신건강, 교육, 사회계획분야의 기술개발 정도 등

## 2) 과업환경(Task Environment)

### (1) 개념

- 사회복지조직이 자원과 서비스를 교환하고 조직과 특별한 상호작용을 하는 집단
- 조직의 목적달성에 직접적인 영향

### (2) 과업환경의 유형

- 재정자원의 제공자: 정부, 기업체, 공동모금, 개인후원, 유료 클라이언트 등
- 정당성과 권의의 제공자: 정부, 사회복지 관련 협의회, 의회, 시민단체 등
- Ct 및 Ct 제공자: Ct를 사회복지조직에 의뢰하는 타 조직, 집단, 개인 등
- 보충적 서비스 제공자: 사회복지조직이 서비스를 의뢰하는 타 조직
- 조직 산출물의 소비·인수자: Ct 자신과 Ct와 관계를 맺고 있는 가족, 기관, 시설
- 경쟁조직 들: ct나 자원에 접근하는 데 서로 영향을 미치는 조직

### (3) 한국의 사회복지관 과업환경 구성요소

- 재정자원의 제공자: 보건복지부, 후원자, 법인전입금
- 합법성 제공자: 사회복지법인
- 서비스 이용자: 지역주민
- 보충적 서비스 제공자: 지역사회 내외의 전문복지기관



<그림 4-2> 사회복지조직의 환경 / 출처 : 신복기 외(2012: 160).

## 2 사회복지조직 환경의 변화유발요인과 형태

### 1) 사회복지조직 환경 변화

#### (1) 사회복지조직과 프로그램 환경의 변화

- 시설복지 ⇒ 지역복지
- 공급자 중심의 서비스 ⇒ 이용자 중심의 서비스
- 욕구충족을 위한 복지 ⇒ 수요충족을 위한 복지
- 클라이언트 개념 ⇒ 소비자 개념
- 원조(help) 중심 ⇒ 자립(self-help) 중심

#### (2) 민영화에 따른 시장의 경쟁적 구조에 적합한 조직 운영 모색

- 기업 경영적 관리기법의 도입
- 마케팅의 활성화
- 총체적 품질관리의 강화
- 서비스 산출에 대한 강조

### 2) 사회복지조직의 변화 유발 요인

#### (1) 외부적 요인 : 환경적 요인의 변화

- 공공정책이나 행정규제, 예산 삭감
- 인구 추세(저출산, 고령화)
- 사회적 가치의 변화
- 새로운 기술의 출현

## (2) 내부적 요인

- 사회복지사들의 재량권과 자율권에 대한 요구
- 클라이언트 관점에서의 서비스 개선 요구
- 행정 관리자가 조직의 사기를 저하시키는 경우
- 의사소통에 문제가 있는 경우
- 조직 내부의 업무 단위들 간의 갈등
- 업무간의 비효율적인 조정

## 3) 사회복지조직의 변화 형태

### (1) 목표변화

- 목표의 명확화, 목표 우선순위 변경, 새로운 목표 추가, 목표 이념 변경 등
  - 목표의 명확화가 가장 일반적이고, 조직의 근본적인 이념의 변경이 가장 찾아보기 힘든 형태

### (2) 절차상의 변화

- 조직 내 권력 구조의 변화(집권화, 분권화)
- 직원들의 역할 구조의 변화
- 보상구조 및 의사소통구조의 변화 등

### (3) 프로그램의 변화

- 프로그램이 더욱 효과적일 수 있도록 변화시키는 것
- 서비스의 추가, 수정, 변경 등

## 3 | 사회복지조직의 변화에 대한 수용과 저항

### 1) 사회복지조직의 변화에 대한 저항의 요인

- (1) 과거의 경험: 현 상태를 안정되게 유지하려는 성향
- (2) 매몰비용: 매몰비용은 현재의 실행을 창조하고 지속하는 데 투자된 총량
- (3) 사회적 관계: 변화의 노력들이 규범에 어긋나는 것이면 저항을 유발하고 순응하는 것이면 수용적이 됨
- (4) 권력과 자원의 분배: 인력이나 자율성, 예산 할당 몫 등에 대한 기존의 배치 구도에 변화가 초래되는 경우
- (5) 의사소통: 제안된 변화의 본질이 부적절하게 알려지거나 잘못 이해될 경우
- (6) 주관적 요소들: 모르는 분야에 대한 두려움, 이기주의와 통제 등

## 2) 조직의 변화를 유도하기 위한 방법 : 리더십

### (1) 고려해야할 상황변수

- 세력의 분포, 시간, 문제의 본질
- 직원들의 경험과 기대, 행정관리자의 파워
- 변화를 실행하는 과정에서 직원들의 의존성

## 4

## 사회복지조직의 환경관리 전략

### 1) 조직 환경에 대한 종속 강화조건과 종속 상쇄조건

#### (1) 종속강화요인

- 외부의 정책 강요 및 서비스 사용에 대한 재량권 행사
- 외부 단위의 서비스가 크게 필요한 경우
- 대안들에 대한 정확하지 않은 정보

#### (2) 종속 상쇄요인

- 외부세력에 의해 허용된 자유 와 주요 자원의 소유
- 대체자원이 필요한 서비스의 이용 가능성
- 정당성을 내세울 수 있는 이념 개발
- 대안에 대한 효과적인 지적 능력(정보)

### 2) 환경에 대한 종속관계를 극복하기 위한 전략

#### (1) 권위주의 전략

- 권력을 사용하여 다른 조직의 행동을 리더하고 명령을 내리는 전략
- 조직이 자금과 권위를 충분히 획득하여 다른 조직 간의 교환관계와 조건들에서 유리한 위치에 설 수 있을 때 가능
- 명령 순응 여부를 감시하기 위한 비용이 많이 들고, 명령에 순응하더라도 형식적인 것으로 그칠 수 있음

#### (2) 경쟁적 전략

- 서비스의 질과 절차 및 관련된 행정절차 등을 매력적으로 만드는 등 경쟁력을 확보하여 세력을 증가시키는 전략
- 조직 내 충분한 내적 자원이 있을 때 가능
- 클라이언트의 선택을 넓혀주고 질 높은 서비스를 받게 함
- 크리밍 현상과 경쟁으로 서비스의 중복 및 자원낭비 조장 우려

### (3) 협동적 전략

- 다른 조직들에게 필요한 서비스를 제공하여 상호 불안감을 해소시키고 그에 대한 보답으로 상대 조직에 대한 권력을 증가시키는 전략
- 계약연합·흡수전략

### (4) 방해 전략

- 경쟁적 위치에 있는 조직의 활동을 방해하거나 세력을 약화시키는 전략
- 의도적으로 타 조직의 자원생산 능력을 위협하는 행동을 하는 것으로 상대의 양보를 얻어내 권력관계와 종속관계를 바꾸려는 것

## 5 | 사회복지조직에 대한 책임성 요구의 증대

### 1) 사회복지조직의 책임성

#### (1) 책임성의 개념

- 수행의 결과에 대한 책임감과 함께 조직의 효과성과 효율성을 위한 과정에서의 정당성을 갖추어야한다는 것
- 사회복지조직은 책임성 확보를 위해 클라이언트와 기관 혹은 클라이언트와 사회복지사의 관계 같은 조직 내부에서의 상호작용뿐만 아니라 조직과 외부 지역사회와의 관계에서 정당성을 획득해야 함

#### (2) 책임성에 영향을 미치는 요인

내부적 요인	외부적 요인
<ul style="list-style-type: none"><li>· 서비스의 다양성</li><li>· 기술의 복잡성</li><li>· 목표의 불확실성</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 공급주체의 다원화</li><li>· 민영화의 경향</li><li>· 법률 정비</li></ul>

### 2) 사회복지행정가에 의한 책임성의 관리

#### (1) 행정가관리자의 측면

- 상징적 역할: 외부에 책임성을 수행하고 있다는 인상만 심어주는 역할을 심어줄 뿐 아무런 영향 없음
- 반응적 역할: 외부의 규정이나 절차만을 충실히 수행
- 재량적 역할: 적극적으로 외부환경과의 타협 또는 개척 모색

## (2) 책임성 수행의 내부관리 측면

- 특정상황에서 서비스 제공자가 취해야 할 반응은 어떤 것이 있어야 하는지 파악하고 있어야 함
- 서비스 제공자들의 활동을 모니터링하고, 조직이 선호하는 반응과 비교해 사정
- 서비스 제공자들의 바람직한 행동을 유도하기 위해 다양한 유인적 동기와 제재 수단을 갖추어야 함

## (3) 서비스 제공자들의 통제 측면

- 기록: 클라이언트가 제시한 상황정보, 서비스 제공자가 취한 행동에 관한 것들이 수록
- 직접관찰: 이용자와 제공자간 상호작용에서 나타나는 무형의 요소들 평가
- 수량변수: 업무수행과 관련한 수량화된 측정치 사용(인테이크 수, 담당 케이스 수, 종료케이스 수 등)

## ■ 학습정리

### 1) 사회복지조직의 환경이해를 위한 분석틀

- (1) 사회복지조직이 영향을 받는 환경은 일반환경과 과업환경으로 대변되는데, 일반환경은 환경 내의 경제적·인구통계적·문화적·정치적·법적·기술적 조건들을 의미하고, 과업환경은 조직이 자원과 서비스를 교환하고 조직과 특별한 상호작용의 형태를 취하는 집단을 의미함

### 2) 사회복지조직 환경의 변화유발요인과 형태

- (1) 사회복지조직 환경의 변화 유발요인은 공공정책이나 행정규제, 예산삭감, 인구추세, 사회적 가치의 변화 새로운 기술의 출현 등 외부적 요인과 사회복지사들의 재량권과 자율권에 대한 요구, 클라이언트 관점에서의 서비스 개선 요구, 행정관리자의 조직에 대한 문제인식 등 내부적 요인 등이 있음

### 3) 사회복지조직의 변화에 대한 수용과 저항

- (1) 사회복지조직의 변화 형태는 3가지로 볼 수 있는데, 목표의 변화, 절차상의 변화, 프로그램의 변화가 있음
- (2) 사회복지조직의 변화에 대한 저항은 과거의 경험, 매몰비용, 사회적 관계, 권력과 자원의 분배, 의사소통과 주관적인 요인 등이 있음

### 4) 사회복지조직의 환경관리 전략

- (1) 사회복지조직이 환경에 대한 종속관계를 극복하기 위해서는 권위주의 전략, 경쟁적 전략, 방해전략, 협동적 전략 등이 필요함

### 5) 사회복지조직에 대한 책임성 요구의 증대

- (1) 사회복지조직에서 책임성이란 수행의 결과에 대한 책임감과 함께 조직의 효과성과 효율성을 위한 과정에서의 정당성을 갖추어야 한다는 것을 의미함

## 5주차 1차시

### 사회복지조직의 구조와 조직화 1

#### 학습 목표

- 사회복지조직의 정의와 원리 및 특성에 대해 이해할 수 있다.
- 일반적 유형과 사회복지조직의 유형에 대해 이해할 수 있다.
- 조직구조의 정의와 조직의 유형별 특징에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 사회복지조직의 개념
2. 사회복지조직의 유형
3. 사회복지조직의 구조

## 1) 사회복지조직의 정의

### (1) 조직이란?

- 특정 목표 달성을 목적으로 의도적으로 구조화되고 계획된 사회적 단위
- 조직의 특성
  - 공동 목표: 조직이 실현하고자 하는 바람직한 미래 상태
  - 분업을 통한 개인의 한계 초월: 동료들과 협동적으로 분업을 통한 효율적 작업
  - 일정한 체계: 지위의 차이에 따라 지시, 감독, 보고하는 권한 체계
  - 일정 규모의 구성원: 집단적 성격
  - 상승효과(synergy effect)

### (2) 사회복지조직이란?

- 클라이언트의 욕구에 맞는 최상의 서비스를 제공하고자 하는 공동의 목표를 지닌 사람들이 분업을 통하여 각자의 위치에 따라 책임과 권한을 통하여 조직목표를 달성하고자 노력하는 조직

## 2) 사회복지조직의 원리

### (1) 계층제(hierarchy)의 원리

- 조직 구성원 간의 권한과 책임을 배분하고 명령·지휘·복종의 관계를 명시화해야 한다는 원칙
- 장점: 명령의 통로, 상하 간 원활한 의사소통, 명백한 직무와 책임, 행정목표의 설정과 업무 배분의 통로, 조직 내부의 분쟁 조정과 해결의 수단
- 단점: 계층제가 심화되고 확대되면 의사소통의 차단, 인간관계 등한시, 구성원의 사기 저하 문제 발생

### (2) 명령통일(unity of command)의 원리

- 한 조직원은 한 사람의 직속상관으로부터만 명령을 받아야 한다는 원칙
- 장점: 의사전달의 혼란을 방지하고 책임소재를 분명히 할 수 있음
- 단점: 업무의 효율성이 저하되고 전문성 발휘를 저해할 우려 있음

### (3) 통솔범위(span of control)의 원리

- 상관 감독자의 통솔 대상자·조직단위의 수가 한정되어야 한다는 원칙
- 통솔범위 결정시 고려사항
  - 직무의 성질, 감독자의 능력과 근무시간의 한계, 조직의 역사와 규모, 기관의 장소여건, 직원의 지원능력, 기관담당자의 사회·심리적 요인 등

(4) 분업·전문화(division of work or specialization)의 원리

- 전문분야별로 조직구성원에게 주된 업무를 분담시켜 일을 처리해야 한다는 원칙
- 장점: 사람의 성격, 기술에 차이가 있고 능력에 한계가 있기 때문에 분업을 통한 전문화가 필요하며 동시에 작업 능률을 향상시키고 업무지식 및 기술발전을 기할 수 있음
- 단점: 개인의 업무수행에 대한 흥미 상실을 초래할 수 있으며, 지나친 분업으로 조직 내 단위 간의 조정을 어렵게 하고 더 많은 비용이 들 수 있음

(5) 조정(coordination)의 원리

- 목표달성에 필요한 조직원들의 행동을 통일하도록 해야 한다는 원칙
- 조직에 의한 조정 방법: 조직단위의 권한과 책임의 한계 규명과 조정기구 설치
- 리더십에 의한 조정 방법: 개별 직원에 대한 동기부여 촉진 및 아이디어에 의한 조정으로 이념과 정책의 확립

(6) 부문화·부서화(departmentation)의 원리

- 업무분화에 의해 부서와 직무 증가로 업무의 효율성이 저해되고 갈등도 증가하므로 조직의 효율성을 위해 목적이나 기능에 따라 조직을 개편해야 한다는 원칙

### 3) 사회복지조직의 특성

- (1) 투입되는 원료는 도덕적 가치를 지닌 인간: 클라이언트에 대한 활동이 도덕적으로 정당화 되어야하기 때문에 기술과 활동 제한적
- (2) 클라이언트의 복지 증진을 위한 사회로부터 위임과 조직 존재 정당화: 공공의 이익을 위해서 사회적, 물리적 및 비물질적 후원을 받음
- (3) 클라이언트와의 직접적인 관계 속에서 활동: 직원과 클라이언트와의 관계는 조직의 결과를 산출하는데 핵심적인 역할을 수행하지만 서비스 결과는 언제나 불확실함
- (4) 목표가 모호하고 애매하며 이해관계자 사이의 타협으로 형성될 수 있음: 사회복지조직의 대상이 인간이기 때문에 조직의 목표에 대한 구체적인 합의 곤란
- (5) 소기의 결과를 얻는 데 불완전한 지식과 기술사용: 사회과학적 지식의 불확실성과 원조관계에 대한 불확실성
- (6) 효과성 및 효율성 측정의 척도 부재: 결과의 평가에 대한 논란과 변화와 혁신에 대한 저항 큼
- (7) 주로 전문가에 의존: 조직 관리자의 지시, 전문적 교육의 내용, 전문적 활동에의 참여, 전문 지지집단의 이용 가능성 등에 의해 실천이 결정
- (8) 사회복지조직은 환경에 의존: 조직 구성원이 통제할 수 없는 외적요인과 사회적 경제적 변화과정에 의해 영향

## 1) 조직의 일반적 유형

## (1) 권력의 형태에 따른 분류(Etzioni에 의한 분류)

- 권력의 세 가지 형태(강제적·보상적·규범적 권력)와 관여의 세 가지 형태(소외·타산적·도덕적 관여)를 상호 연관시켜 아홉 가지의 조직형태 제시
- 아홉 가지의 유형은 모두 가능하지만 이중에서 세 가지(1, 5, 9유형)가 가장 효과적인 조직

〈표 5-1〉 에치오니의 권력 형태에 따른 분류

권력의 종류	관여의 종류		
	소외적	타산적	도덕적
강제적	유형 1(강제적) 수용소, 정신병원, 형무소	유형 2	유형 3
보상적	유형 4	유형 5(공리적) 산업조직	유형 6
규범적	유형 7	유형 8	유형 9(규범적) 종교조직, 정치조직, 병원조직, 학교조직, 사회복지조직

출처 : Smith; 장인협 역(1984); 오세영(2015: 140).

## (2) 클라이언트의 종류에 따른 분류(Blau &amp; Scott에 의한 분류)

- 일차적인 수혜자가 누구냐에 따라 분류하는 조직
- 상호수혜조직, 사업조직, 서비스조직, 공공조직으로 분류

〈표 5-2〉 블라우와 스콧의 수혜자 종류에 따른 분류

구분 조직의 유형	1차적인 수혜자	조직의 종류
상호수혜조직	조직의 회원	정당, 종교단체, 노동조합 등
사업조직	사업체의 소유자	상업적인 회사, 은행 등
서비스조직	클라이언트	사회복지조직
공공조직	일반 대중	행정기관, 군대조직 등

## 2) 사회복지조직의 유형

### (1) 클라이언트의 상태와 조직의 기술에 따른 분류

- 조직기술과 클라이언트의 상태에 따라 여섯 가지 유형으로 분류
- 클라이언트: 정상기능(normal functioning), 비정상기능(malfunctioning)
- 조직 기술
  - 인간식별 기술(people-processing technology): 클라이언트의 개인적 속성을 변화 시키지 않고 오히려 다른 사회집단으로부터 바람직한 반응을 야기하는 사회적 명칭부여와 공식적인 지위 부여를 함으로써 클라이언트의 변화를 시도하는 것(예: 정신질환자, 대학생, 암 환자 등)
  - 인간유지 기술(people-sustaining technology): 클라이언트의 개인적인 복지와 안녕의 약화를 예방하거나 완화시키거나 또는 현 상태로 유지하도록 하는 것(예: 병약한 노인을 요양시설에 수용 보호하는 것, 생계유지를 위한 금품을 지급하는 것 등)
  - 인간변화 기술(people-changing technology): 클라이언트의 개인적인 속성에 변화를 가하는 것(예: 사회 심리적 상담, 교육, 의료적 치료 등)

<표 5-3> 하센펠트에 의한 사회복지조직의 분류

클라이언트 유형	사용 기술 유형		
	인간식별 기술	인간유지 기술	인간변화 기술
정상기능	유형 1 대학(신입생 선발) 신용카드회사	유형 3 사회보장기관 휴가 및 여가시설	유형 5 국립립학교 YWCA
	유형 2 소년법원 진료소	유형 4 공적부조사사무소 요양시설	유형 6 공공병원 수용치료센터

### (2) 업무의 통제성에 따른 분류(Smith에 의한 분류)

- 관료조직: 관료제적 속성을 지닌 합리적인 통제체제의 조직
- 일선조직: 조직의 주도권이 일선업무 단위에 존재, 사무단위의 통제가 어려운 조직
- 전면통제조직: 클라이언트에 대한 강한 통제권을 가지는 조직
- 투과성 조직: 자발적으로 참여하며 사생활에 침해를 받지 않고 조직의 활동이 거의 노출되지 않는 조직

### (3) 서비스의 성격에 따른 분류

- 생산일선조직: 업무가 표준화된 서비스를 위주로 하는 조직
  - 사회보험관리 및 전달 조직, 정신건강서비스 조직
- 연계조직: 사람과 서비스를 연결시켜 주는 활동을 하는 조직
  - food bank, 입양기관, 사회복지서비스 안내 및 의뢰기관
- 고객서비스조직: 클라이언트의 특성에 맞게 개별화된 서비스를 제공하는 조직
  - 사회복지조직의 전형적인 조직

## 1) 조직구조의 정의

- 조직을 구성할 수 있는 기본골격

## 2) 조직의 유형

### (1) 공식조직과 비공식 조직

- 공식조직: 기관을 확인할 수 있는 구조로 위계질서의 조직과 위원회, 이사회의 배열을 포함
  - 공식조직의 구성요소 : 분업 - 구성원들 간의 업무 분담
    - 위계적 과정 - 명령계통, 권한의 위임, 명령통일
    - 구조 - 권한 및 책임과 관련된 조직의 배열
    - 통제의 범위 - 하부부서의 수와 관계 규정
- 비공식조직 : 어떤 공식적인 절차를 통해서 형성된 조직이 아니라 조직 내 빈번하게 접촉하는 구성원들 사이에서 자발적으로 발생하는 소규모 집단
  - 비공식조직의 긍정적 측면
    - 생각과 감정을 나눌 수 있는 의사소통의 채널 역할
    - 대화와 제의를 통한 조직의 응집력과 통합 향상에 기여
    - 비공식적인 자리에서 지지와 인정을 통한 자기존중 향상
    - 공식조직의 결함이나 약점 보완에 기여
  - 비공식조직의 역기능
    - 거대한 비공식 조직은 비합리적인 의사결정 초래
    - 비공식조직의 비중이 클 경우 조직의 목적 전치 현상 초래
    - 파벌형성 ⇒ 공식적 조직의 분열을 초래할 수 있는 가능성

### (2) 수직조직과 수평조직

- 수직조직(계선조직)
  - 명령과 복종관계를 가진 수직적 구조를 형성하여 조직의 목표를 달성하고자 하는 구조
  - 관장 - 부장 - 과장 - 팀장과 같은 피라미드식 구조
- 수평조직(막료조직, 참모조직)
  - 수직조직이 원활하게 기능을 할 수 있도록 지원하고 촉진하여 조직의 목표 달성에 간접적으로 공헌하는 구조
  - 자문, 협의, 조정, 정보수집, 기획, 인사, 회계, 연구 등의 기능 수행

〈표 5-4〉 수직조직과 수평조직의 장단점

구 분	수직조직(계선조직)	수평조직(막료조직, 참모조직)
장 점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 업무수행의 능률성</li> <li>· 결정의 신속성</li> <li>· 강력한 통솔력 행사</li> <li>· 조직의 안정성 확보</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 기관장의 통솔범위 확대</li> <li>· 전문지식과 경험활용</li> <li>· 참여적·객관적 의사결정</li> <li>· 수평적인 업무의 조정과 협조</li> <li>· 조직의 융통성·신축성 부여</li> </ul>
단 점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 업무량 과중 가능성</li> <li>· 책임자의 주관적·독선적 결정 조치 우려</li> <li>· 각 부문 간의 효과적인 조정 곤란</li> <li>· 전문가의 지식과 경험 활용 불가</li> <li>· 조직의 경직성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 복잡한 조직 내의 인사 관계</li> <li>· 수직조직과 수평조직 간에 권한과 책임 한계를 둘러싼 갈등 조성</li> <li>· 소요되는 경비지출의 증가</li> <li>· 수평조직과 수직조직 간의 책임 전가 야기</li> <li>· 의사소통 경로의 혼란 우려</li> </ul>

(3) 전통적 조직 : 단일 명령체계와 권한의 라인에 의해 직결된 조직

- 기능조직: 각각의 업무단위를 병렬로 나열하여 표준화된 서비스를 위주로 하는 조직
- 라인-스태프조직: 수직조직과 수평조직의 활용구조
- 위원회조직: 조직의 일상적인 업무 수행기구 이외에 별도로 구성한 활동 조직

(4) 사업부제 조직

- 대규모조직에서 사업부 단위로 조직을 편성하고, 각 사업부는 독자적인 생산과 마케팅, 관리 권한을 행사하는 구조
- 장점: 업무수행에 대한 통제와 평가용이  
동기부여와 관리자의 능력 개발에 유용  
최고경영자의 업무량 경감  
생산과 판매능력 증대, 혁신적인 문제해결을 원하는 조직에 유용
- 단점: 조정과 통제, 효율성 등에 제약  
↳ 혼란의 필요성, 일의중복, 전문화 곤란

(5) 동태적 조직

- 테스크 포스(task force) 조직
  - 특별한 과업에 따라 관련부서에서 프로젝트 수행을 위해 인력을 파견하고 수평적 접촉을 통해 프로젝트를 해결 한 후 원래 부서로 복귀하는 조직
  - 장점: 조직구성이 유지되는 동안 대량의 자원과 재능을 집중할 수 있음
- 매트릭스(matrix) 조직
  - 전통적 기능 조직과 프로젝트 조직을 결합하여 구성원은 각자 기능부서에 속한 동시 프로젝트 조직에도 속하도록 구성된 조직
  - 기능부서 상사와 프로젝트 관리자 양쪽에 보고하고 지휘 및 관리를 받도록 하는 구조
- 공동관리조직
  - 모든 주요 결정에 전 구성원이 참여하는 완전 민주주의 구조
  - 대학의 학과 운영과 같은 곳에서 활용

- 팀 조직
  - 전통적인 조직을 개편하여 하나의 팀으로 전환하고 팀장을 중심으로 업무를 하도록 만든 조직구조
  - 신속한 의사결정, 자율적인 책임체계, 조직간 유연성 확보 위한 조직구성
  - 단점: 팀간 갈등 심화, 개별적 창의성 약화 등

## ■ 학습정리

### 1) 사회복지조직의 개념

- (1) 사회복지조직이란 클라이언트의 욕구에 맞는 최상의 서비스를 제공하고자 하는 공통의 목표를 지닌 사람들이 분업을 통하여 각자의 위치에 따라 책임과 권한을 통하여 조직목표를 달성하고자 노력하는 조직

### 2) 사회복지조직의 유형

- (1) 사회복지조직은 대상이 인간이며, 목표가 모호하고, 기술이 불확실하며, 직원과 클라이언트 간의 관계가 중요하고, 효과성을 측정할 척도가 부재하며, 환경에 대한 의존성이 높은 특성을 갖고 있음

### 3) 사회복지조직의 구조

- (1) 조직구조는 노동의 분화와 통합에 관한 것으로, 조직화하는 원리로는 계층제의 원리, 통솔범위의 원리, 분업·전문화의 원리, 명령 통일의 원리, 조정의 원리, 부문화의 원리 등이 적용됨
- (2) 비공식적 조직은 조직 구성원들 사이의 인간관계를 통해 형성됨
- (3) 일반적으로 조직의 직원은 크게 계선조직 직원과 참모조직 직원으로 나눌 수 있음

## 5주차 2차시

### 사회복지조직의 구조와 조직화 2

#### 학습 목표

- 조직구조의 기본유형과 구성요소 및 조직화 방법에 대해 이해할 수 있다.
- 사회복지조직의 위원회와 이사회에의 개념과 특징에 대해 이해할 수 있다.
- 사회복지법인의 개념과 특징에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 사회복지조직의 조직화 방법
2. 사회복지조직에서의 위원회와 이사회
3. 사회복지법인

## 1) 조직구조의 기본 유형

### (1) 기계적 구조

- 경직적인 조직구조를 바탕으로 구성되어 조직의 내부적 관리에 초점을 두는 구조
- 명확한 규칙과 절차에 따른 업무처리에 초점을 두고, 분업과 전문화를 강조하는 동시에 집권화 된 구조
- 대표적인 기계적 구조: 관료제 조직

### (2) 유기적 구조

- 신축적인 조직구조를 바탕으로 구성되어 환경변화에 대해 유연하게 대응할 수 있는 구조
- 규칙과 절차를 단순화하고, 구성원 사이에 인간적인 관계를 바탕으로 한 팀워크를 강조하는 동시에 분권화된 구조
- 대표적인 유기적 구조: 학습조직

## 2) 조직구조의 구성요소

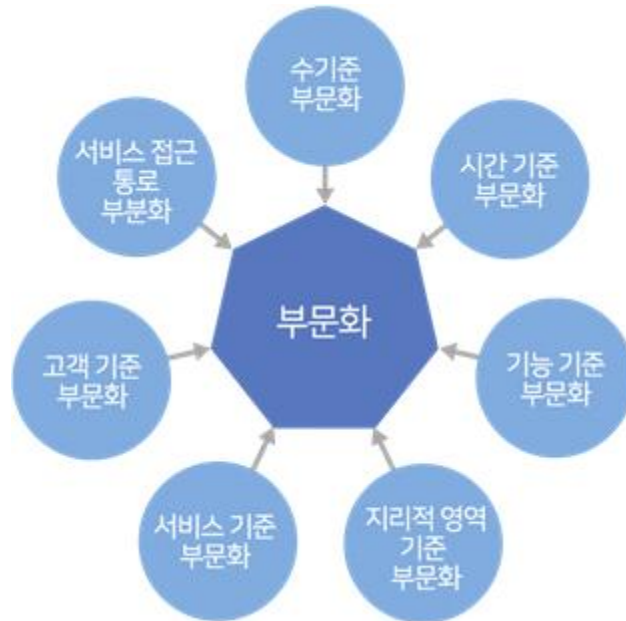
- (1) 조직의 규모 : 구성원의 수, 고객의 수, 순자산, 매출로 구분
- (2) 조직의 기술 : 조직이 일하는 방법과 작업과정에서 사용되는 지식
- (3) 조직의 공식화 : 조직에서의 업무를 표준화, 명문화하는 것
- (4) 조직의 집권화 : 의사결정의 권한이 집중된 정도
- (5) 조직의 분권화 : 의사결정의 권한이 분산 이양된 정도

<표 5-5> 조직에 있어서 집권화와 분권화의 장단점

구 분	집권화	분권화
장 점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 통일된 정책의 수립과 집행 가능</li> <li>· 통제·지도·감독의 용이성</li> <li>· 재원 절감</li> <li>· 위기 시 신속한 대응 가능</li> <li>· 조직기능의 중복 억제</li> <li>· 신속한 갈등 해결</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 새로운 정보에 대한 신속한 대응 가능</li> <li>· 상세한 정보에 의한 의사결정</li> <li>· 조직구성원의 참여의식 과잉·동기 부여</li> <li>· 능동적 의사결정 능력을 지닌 관리자의 개발 기회 제공</li> </ul>
단 점	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 관료적이고 권위적인 조직이 될 수 있음</li> <li>· 형식주의로 인한 창의성·자발성 저해</li> <li>· 획일화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 지도·감독·통제 약화</li> <li>· 업무의 중복</li> <li>· 행정력 분산</li> </ul>

### 3) 사회복지조직의 조직화 방법

- 부문화(departmentation) : 조직의 효율성을 높이기 위해 목적이나 기능에 따라 조직을 개편하는 것



<그림 5-1> 사회복지조직의 조직화 방법

#### (1) 수 기준 부문화

- 같은 역할을 하는 사람들을 한 슈퍼바이저 아래에 소속시키는 방법으로 수에 의해 업무를 부문화
- 개인의 능력 차이를 고려하지 못하기 때문에 다른 방법과 같이 혼합하여 적용하는 것이 바람직

#### (2) 시간기준 부문화

- 업무 시간을 2교대 또는 3교대로 하여 업무를 부문화하는 방법
- 24시간 서비스를 제공해야 하는 사회복지 거주시설이나 요양원, 의료 및 보건서비스 조직 등에서 유용하게 활용
- 야간주말 근무를 원하는 능력 있는 요원을 채용할 수 없는 경우가 많고 서비스의 질이 낮다고 인식하기 쉬우며, 교대하는 직원들 간의 업무인계가 제대로 되지 않아 조직의 기능이 단편화될 가능성 있음

### (3) 기능기준 부문화

- 사업, 재무, 총무, 인사 등과 같은 주요한 기능에 따라 동질적 업무를 묶어서 조직하는 것
- 사회복지조직에서 모금, 홍보, 기획, 프로그램개발 업무 등에 배치하는 방법
- 업무단위 간(팀 간, 부서 간)의 협조가 부족해질 수 있으며, 조직의 목표보다 자신이 속한 업무단위에만 집중하는 경우가 발생할 수 있음

### (4) 지리적 영역 기준 부문화

- 클라이언트(잠정적 클라이언트 포함)의 거주 지역에 따라 업무를 부문화하는 방식
- 서비스를 제공해야 하는 영역이 광범위한 경우 주로 사용, 구조가 큰 기관이 각 지역에 지소나 지부를 두는 방식으로 클라이언트의 지리적 접근성을 향상시킬 수 있음
- 부서 간 업무량이 다를 수 있고, 선호하지 않는 지역을 회피할 수 있으며, 힘든 지역을 맡은 담당자의 사기저하 및 소진문제 발생 가능

### (5) 서비스 기준 부문화

- 개별사회사업, 집단사회사업, 지역사회조직사업 등 사회사업 실천방법에 따라 부문화하는 방법
- 서비스별 전문화를 촉진
- 고객의 문제가 복합적이고 동시에 여러 가지 서비스를 제공해야 할 경우 서비스를 통합적으로 제공 곤란

### (6) 고객 기준 부문화

- 클라이언트의 종류와 문제에 따라 부문화하는 것으로 아동복지, 청소년복지, 노인복지 등으로 업무를 부문화하는 방법
- 한 클라이언트 개인의 문제와 욕구를 다루는데 이점
- 클라이언트의 문제가 다양한 경우 한 사람의 서비스 제공자의 제한된 지식과 기술로서는 다룰 수 없음

### (7) 서비스 접근통로 부문화

- 클라이언트가 서비스에 접근할 수 있는 통로를 기준으로 업무를 부문화하는 방법
- 기관 및 프로그램 홍보를 위해 제작된 홈페이지나 각종 홍보물, 학교·병원·경찰 및 타기관에 의한 의뢰 등
- 실제로 제공하는 기술이 클라이언트에 따라 달라질 수 있어 접근통로에 따라 제공되는 정보가 제한적이거나 불명확할 수 있음

## 1) 위원회

### (1) 개념 및 종류

- 개념: 조직이 목표달성을 위한 특별과업이나 문제를 해결하기 위해 조직의 일상 업무수행의 기구와는 별도로 구성된 전문가 또는 업무 관련자들의 활동기구
- 사회복지법인에서는 조직의 효과성을 달성하고 외부환경과의 원활한 연계를 위해 위원회를 둠
- 종류
  - 상임위원회: 조직에서 정규적으로 발생하는 특별업무 처리, 인사위원회 등
  - 임시위원회: 비정규적인 특별 업무 처리, 운영규정개정위원회 등

### (2) 운영의 장·단점

- 장점
  - 조직 전반에 관계되는 문제에 관한 협조와 정보제공에 효율적
  - 제안을 평가하거나 관련된 여러 전문가의 의견 수렴 가능
  - 행정의 참여적 관리를 실현하여 지역주민의 참여 독려 가능
  - 행정책임자의 결정을 보조해 줌
- 단점
  - 위원회 유지에 많은 비용 소요
  - 문제해결에 많은 시간 소요
  - 위원의 책임감 희박 가능성
  - 이해관계가 얹힌 대표의 참여는 문제를 전체적으로 보지 못함

### (3) 운영위원회 심의사항

- 시설 운영계획의 수립, 평가에 관한 사항
- 사회복지프로그램의 개발 평가에 관한 사항
- 시설종사자의 근무환경 개선에 관한 사항
- 시설거주자의 생활환경 개선 및 고충처리 등에 관한 사항
- 시설과 지역사회와의 협력에 관한 사항
- 그 밖에 시설의 장이 부의하는 사항

## 2) 이사회

### (1) 개념 및 기능

- 조직을 이끄는 정책을 공식화하고, 실천가를 고용하고 평가하며, 후원자 및 지역사회 지도자와의 연계를 유지하고, 미래에 대한 계획을 수립하는 것 등에 대해 책임을 지는 기관
- 조직이 목표를 달성할 수 있도록 법률적 책임을 가지고 있는 조직의 정책결정 기구

- 기능
  - 조직의 정책결정
  - 기관이 일반적인 방향과 통제 유지(정책개발)
  - 단기적이고 장기적인 계획지도(프로그램 개발)
  - 유능한 행정참모 고용(인사)
  - 필요한 자원에 대한 접근의 활성화(재원)
  - 조직체를 광범위한 지역사회에 소개하기(홍보)
  - 운영의 평가(책임성)

## (2) 이사회 의결사항

- 정관의 변경
- 제규정의 제정 및 개정에 관한 사항
- 임원선출에 관한 사항
- 사업계획 실적 및 예산결산에 관한 사항
- 재산의 취득 처분 및 관리에 관한 사항
- 법인이 설치한 시설장의 임면에 관한 사항
- 법인이 설치한 시설의 운영에 관한 사항
- 수익사업에 관한 사항
- 그 밖의 법령이나 이 정관에 의해 이사회의 권한에 속한 사항

<표 5-6> 위원회와 이사회의 차이점

구 분	이 사 회	위 원 회
회의 참여	행정책임자	실무담당자
직원의 참여	직원의 이사회 참여 회박	담당하는 직원 참여
구성원의 수	적 음	많 음
운영과 서비스 전달 영향력	많 음	적 음
정책 결정	정책의 결정(의결)기구	정책건의 및 조정기구

## 3 | 사회복지법인

### 1) 사회복지법인이란

- (1) 사회복지사업을 행할 목적으로 설립된 법인(사회복지사업법 제2조)
- (2) 법인에 관하여 사회복지사업법에 규정된 것을 제외하고는 민법과 공익법인의 설립운영에 관한 법률 준용(사회복지사업법 제32조)

### 2) 사회복지법인 설립허가

- (1) 시·도지사의 허가 필요(사회복지사업법 제16조)

- (2) 설립허가를 위해서는 법인설립허가신청서 서류 첨부 → 시장, 군수, 구청장 → 시·도지사(시행령 제8조, 시행규칙 제7조)

### 3) 사회복지법인의 임원

- (1) 대표이사를 포함한 이사 7인 이상과 감사 2인 이상을 두어야 함
- (2) 이사 정수의 3분의 1이상을 사회복지위원회 또는 지역사회복지협의체가 다음의 어느 하나에 해당하는 사람 중 2배수로 추천한 사람 중에서 선임하여야 함
- 사회복지 또는 보건의료에 관한 학식과 경험이 풍부한 사람
  - 사회복지에 필요로 하는 사람의 이익 등을 대표하는 사람
  - 공익단체에서 추천한 사람
  - 사회복지공동모금회에서 추천한 사람
  - 단, 사회복지법인의 대표자나 비영리법인 또는 단체의 대표자, 지역사회복지협의체의 대표자는 이사로 추천할 수 없음.
- (3) 이사의 임기는 3년, 감사의 임기는 2년(각각 연임가능)
- (4) 외국인 이사는 이사현원의 2분의 1 미만이어야 함

### 4) 사회복지법인의 재산 및 합병

- (1) 사회복지법인의 재산 등(동법 제23조)
- 사회복지법인은 사회복지사업의 운영에 필요한 재산을 소유하여야 함
  - 기본재산에 관하여 매도, 증여, 교환, 임대, 담보제공 또는 용도변경을 하고자 할 때는 보건복지부장관의 허가를 받아야 함
  - 법인이 매수, 기부채납, 후원 등의 방법으로 재산 취득 시 지체 없이 법인의 재산으로 편입 조치 해야 함
  - 수익사업 가능하나 사회복지시설의 운영 외의 목적에 사용할 수 없음
- (2) 사회복지법인의 합병(동법 제30조, 시행령 제11조)
- 법인이 보건복지부장관의 허가를 받아 합병하는 경우 합병 후 존속하는 법인 또는 합병에 의하여 설립된 법인은 합병에 의하여 소멸된 법인의 지위를 승계

## ■ 학습정리

### 1) 사회복지조직의 조직화방법

- (1) 조직구조의 구성요소는 조직의 규모, 기술, 공식화, 집권화, 분권화이며, 조직화 방법은 수기준 부문화, 서비스기준 부문화, 기능기준 부문화, 지리적 영역 기준 부문화, 시간기준 부문화, 고객기준 부문화, 서비스 접근 통로 부문화가 있음

## 2) 사회복지조직에서의 위원회와 이사회

- (1) 위원회는 조직이 그 목표달성을 위한 특별과업이나 문제를 해결하기 위하여 조직의 일상 업무 수행의 기구와는 별도로 구성된 전문가 또는 업무 관련자들의 활동기구
- (2) 이사회는 지역사회 구성원들을 대표해서 지역사회의 의견을 기관에 전달하고 기관이 지역사회의 욕구에 적절히 대응할 수 있도록 지도·감독한다. 위원회는 조직의 위계계층이나 지시계통에서 벗어나 조직의 중요한 의사결정에 참여할 수 있는 기회를 주는 중요한 도구임

## 3) 사회복지법인

- (1) 사회복지법인이란 사회복지사업을 행할 목적으로 설립된 법인을 말한다. 사회복지법인의 설립허가는 시·도지사의 허가가 필요함
- (2) 사회복지법인의 임원은 대표이사를 포함한 이사 7인 이상과 감사 2인 이상을 두어야 함

## 6주차 1차시

### 사회복지조직이론 1

#### 학습 목표

- 관료제 이론, 과학적 관리론의 개념과 특징에 대해 이해할 수 있다.
- 호손실험과 인간관계이론, 맥그리거와 XY이론, 린드스테드의 Z이론의 개념과 특징 및 인간관계 이론의 유용성과 한계에 대해 이해할 수 있다.
- 구조주의 이론의 개념 및 유용성과 한계에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 고전적 이론
2. 인간관계이론
3. 구조주의이론

## 1) 관료제 이론

## (1) 개요

- 19세기 말 독일의 사회학자 베버(weber)에 의해서 확립
- 조직을 어떻게 구성하는 것이 생산성을 향상시킬 수 있는가에 대한 이론
- 관료제(bureaucracy)란? 계층적 조직구조를 갖고 합리적인 지배가 제도화된 조직형태
- 권위(authority)의 3가지 유형 강조
  - 전통적 권위: 족장이나 군주에 대한 존경과 순종이 세습적이고 전통적으로 계승되는 것처럼 상급자의 명령을 정당한 권위로 받아들임
  - 카리스마적 권위: 초인적인 힘이 있다고 인정된 상사의 명령을 하급자가 정감적으로 수용
  - 합법적 권위: 인간적인 지배가 아닌 법과 규정에 의한 지배만 인정(관료제의 이상형)

## (2) 관료제의 특징

- 명확하고 고도로 전문화된 업무 분업
- 공적인 지위에 기반을 둔 위계적인 권위구조
- 지위에 따른 권위를 규정하는 규칙의 체계
- 비정의성(非情誼性) 강조
- 기술적 자격에 기반을 둔 관료의 충원, 신분보장

〈표 6-1〉 관료제의 특성에 따른 순기능과 역기능

관료제의 특성	순기능	역기능
분업	전문성 강화	직무에 대한 권태
권위 위계구조	엄격한 지시이행과 조정	의사소통의 저해
규칙과 규정	지속성과 통일성	경직성과 목표전치
비정의성	합리성 확보	직원의 사기저하
경력지향성	신분보장	연공과 업적간의 갈등

## (3) 관료제이론의 유용성과 한계

- 사회복지조직에 있어서 관료제이론의 유용성
  - 거의 모든 조직은 규모에 상관없이 어느 정도 관료제화되어 있다는 사실에서 현실 적용성 인정
  - 방만하거나 비체계적으로 운영될 수 있는 전문가집단 성격의 사회복지조직 활동을 합리화 한다는 측면에서 유용한 이론
- 사회복지조직에 있어서 관료제 이론의 한계
  - 사회복지조직은 서비스를 전달하는 과정에서 사회복지사와 클라이언트와의 관계를 중시하기 때문에 관료제의 적용이 비효과적
  - 규칙과 규정에 지나치게 의존하게 되면 서비스 전달과정에서 비인간적인 관계를 초래하여 클라이언트와의 관계형성에 어려움을 겪고 목표달성이 곤란

## 2 | 사회복지행정론

## 2) 과학적 관리론

### (1) 개요

- 20세기 초 테일러(Taylor)에 의해서 이론적 토대 마련
- 과학적 업무분석과 지식의 적극적 활용을 통해 효율성·능률성 향상을 목표로 하는 조직관리 원칙
- 작업의 효과성과 효율성을 향상시키기 위한 조건으로 노동의 분업, 작업형태, 시간의 효율적 사용 강조

### (2) 테일러가 강조한 관리 원칙

- 과학적인 과업관리(시간 및 동작 연구)
- 차별성과급제도
- 과학적인 직원의 선발
- 기능식 직장제도(분업과 협동)

### (3) 특징

- 개개인의 동작을 분석하여 소요시간을 표준화하고 분업체계를 확립
- 작업의 효율은 노동의 분업에 의해 얻어질 수 있음.
- 과업을 달성한 정도에 따라 임금 지불
- 권한과 책임성은 행정 관리자에게만 주어짐

### (4) 과학적 관리론의 유용성과 한계

- 사회복지조직에의 유용성
  - 조직의 목표설정, 체계적인 업무의 분화, 특정업무에 가장 적합한 인력모집 및 훈련, 배치 등 과학적 관리 원칙과 방법 적용
  - 경영효율화 요구가 증시되는 사회복지조직에서 강조될 수 있음
- 사회복지조직에 있어서 관료제 이론의 한계
  - 사회복지조직은 원칙적으로 효율성의 정도보다는 서비스의 질과 효과성이 강조되는 조직
  - 인간을 대상으로 하기 때문에 목표가 모호하고 불확실하다는 점에서 과학적 관리론의 적용 가능성 낮아짐
  - 사회복지조직이 환경에 의존적이라는 점을 간과하고 있음
  - 인간 없는 조직이라고 비판 받음

## 1) 호손실험과 인간관계이론

### (1) 개요

- 고전이론에 대한 반동으로 출발
- 메이요(Mayo)의 호손실험(1924년부터 8년간)을 통하여 생산과 관리에서 인간적인 요소와 감정의 중요성 제기
- 조직내부의 인간관계와 비공식적 조직의 중요성을 강조하는 폐쇄체계이론
- 조직의 목표달성에는 기술적 요인보다 사회적 요인인 직원간의 인간관계에 관심

### (2) 특징

- 조직에서 인간의 행위를 이해하는데 통찰력 제공
- 조직의 성원은 비공식적 집단의 성원으로 구성
- 인간관계는 비합리적이며 정서적 요소에 의해 이루어짐
- 조직에는 비공식집단이 존재, 개인의 태도와 생산성에 영향
- 개인은 비경제적 동기에 따라 행동(심리 사회적 욕구)

## 2) 맥그리거(McGregor)의 XY이론

### (1) X이론(Theory X)형

- 사람은 본래 일하는 것을 싫어하며, 가능하면 일을 하지 않으려 한다.
- 사람은 책임지기를 싫어해 가능한 책임을 회피하고, 야망이 없기 때문에 안정을 원한다.
- 이러한 속성 때문에 조직의 목표를 성취하려면 통제와 지시가 필요하다.

### (2) Y이론(Theory Y)형

- 노동이란 극히 자연스러운 것이며 놀이와 휴식과도 같다.
- 조직의 목표가 주어지면 스스로 자기통제와 자기지시를 할 수 있다.
- 사람은 책임을 받아들이고 책임성을 가지려고 노력한다.
- 노력 정도나 목표달성의 의지는 일로부터 얼마나 큰 성취감을 얻느냐에 달려 있다.

## 3) 린드스테드(Lindstedt)의 Z이론

- 비조직형 또는 자유방임형에 맞는 중간형의 이론
- 조직화가 덜 된 자연발생적 조직에서는 구속감이 적은 느슨한 조직관리
- 특수 분야에 종사하는 사람(과학자, 학자 등)을 고려한 관리이론
- (4) 자유방임적이고 고도로 자율적이므로 관리자는 이들의 자유의지에 따라 행동하도록 분위기 조성할 뿐 인위적인 동기부여는 가능한 억제

#### 4) 인간관계이론의 유용성과 한계

##### (1) 사회복지조직에 있어서의 유용성

- 사회복지조직의 활동인 직원과 클라이언트의 관계 속에서 이루어지는 것이 일반적
  - 조직의 효과성은 극대화될 수 있음
- 사회복지사의 활동은 엄격한 통제보다는 자율성을 인정하고 참여를 권장하는 리더십이 더욱 적합
  - 인간관계이론의 적용범위는 넓어질 수 있음
- 클라이언트의 가치, 독특성, 감정 등을 강조하는 사회복지시설전의 가치와 조화
  - 사회복지시설전의 조직관리원칙으로서 적용 가능

##### (2) 사회복지조직에의 한계

- 환경, 자원의 목적, 조직의 크기, 임금과 활동 조건 등의 변수 간과
- 업무수행에 영향을 미치는 조직 내의 정치 및 경제적 과정 무시
- 조직 없는 인간의 시각을 갖고 있다고 비판 받음

### 3 | 구조주의 이론

#### 1) 개요

##### (1) 개념

- 고전이론과 인간관계이론을 통합하여 조직의 포괄적인 준거기준을 제시한 이론
- 인간관계이론에 대한 비판으로부터 시작
- 구조주의접근법(structuralist approach)이란?
  - 조직을 사회집단들이 상호작용하는 크고 복잡한 사회적 단위로 봄
  - 집단들은 이해관계를 공유하기도 하지만 양립할 수 없는 다른 이해관계를 가지기도 함

##### (2) 고전이론과 인간관계이론을 조화시키는데 필요한 요소

- 조직의 공식적 요인과 비공식적 요인
- 비공식 집단의 범위와 조직의 내외에서 비공식 집단들 간의 관계
- 하급자와 상급자
- 사회적 보수와 물질적 보수 및 그 상호 간의 영향
- 조직과 그 환경 간의 상호작용
- 업무조직과 비업무조직

##### (3) 특징

- 개인과 조직의 목표가 일치할 수 있다는 가정을 하지 않음
- 갈등의 순기능적인 측면 강조
- 조직에 대한 환경의 영향을 강조
  - 외부환경과 관련된 여러 가지 유형의 행정 및 조직 역할 강조

## 2) 구조주의이론의 유용성과 한계

### (1) 사회복지조직에 있어서의 유용성

- 사회복지분야에서의 갈등은 항상 존재하기 때문에 조직의 목표달성을 위해 양보와 타협, 중재, 지도, 대화 등을 통한 문제해결이 요구됨
- 사회복지조직들의 서비스 전달 형태에 미치는 환경의 영향은 매우 중요

### (2) 사회복지조직에 있어서의 한계

- 인간적 요소를 충분히 고려하지 않았다는 점
- 갈등은 의사소통과 신뢰를 통해 해결할 수 있음에도 지나치게 강조

## ■ 학습정리

### 1) 고전적 이론

- (1) 작업의 표준화와 분업을 통해 표준 작업량을 정하고, 이를 초과할 경우 성과급을 지급함으로써 동기 부여하는 방식이고, 관료제이론은 합법적 권한에 근거한 분업과 전문화, 권위의 계층, 규칙과 규정 등을 강조함

### 2) 인간관계이론

- (1) 호손실험을 통해 등장한 인간관계이론은 사람을 감정과 기분에 따른 사회적 욕구를 지닌 존재로 인식하게 되었고, 조직 내 비공식집단의 존재를 확인하였음

### 3) 구조주의 이론

- (1) 고전이론과 인간관계이론을 통합하여 조직의 포괄적인 준거 기준을 제시한 이론으로 갈등의 순기능적인 측면을 강조함

## 6주차 2차시

### 사회복지조직이론 2

#### 학습 목표

- 체계이론과 조직군생태이론, 상황이론, 정치경제이론, 제도이론의 개념과 특징 및 한계에 대해 이해할 수 있다.
- 목표관리와 총체적 품질관리, 학습조직이론, 메드호크라시 이론의 개념과 특징 및 한계에 대해 이해할 수 있다.

#### 학습 내용

1. 개방체계이론
2. 현대조직이론

# 1 | 개방체계이론

## 1) 체계이론

### (1) 개요

- 체계이론(system theory)란? 전체가 각 부분으로 나누어져서 유기체적인 상호연관관계를 맺음으로써 전체의 안정을 유지한다는 생물학적 이론
- 고전이론, 인간관계이론, 구조주의 이론이 하나로 통합될 수 있다는 가정 하에 1950년대와 1960년대에 등장하기 시작한 포괄적인 사회학적 관점 이론
- 과학적 관리론은 조직을 기계로, 인간관계이론은 가족으로, 체계이론은 유기체로 인식

### (2) 핵심적인 관점

- 생물학적 유추에 기반, 항상성과 균형 유지
  - 항상성: 환경과 지속적 상호교환을 하는 체계에 존재하며 체계가 균형을 잃어 버렸을 때 일관성을 유지하려는 기능
  - 균형: 외부환경과의 교류나 체계의 구조변화가 거의 없는 고정된 평형상태

### (3) 사회복지행정에서의 체계이론

- 사회복지조직도 하나의 유기체로서 안정을 유지하기 위해 '투입 - 전환 - 산출'의 체제를 가지고 안정을 유지한다는 것



<그림 6-1> 사회복지행정에서의 체계이론

#### (4) 체계이론에서의 하위체계



<그림 6-2> 체계모형

#### (5) 체계이론의 유용성과 한계

- 사회복지조직에 있어서의 유용성
  - 사회복지조직에 있어서도 사회복지사들의 행동, 결정 등이 불가피하게 다른 조직성원들의 행동, 전체조직과 연루됨
  - 사회복지조직의 관리자들에게 환경의 중요성을 일깨워줌
- 사회복지조직에 있어서의 한계
  - 조직 내의 개별성원이나 집단들은 반드시 통합과 균형을 이루기 위해 변화에 적응한다고 만든 할 수 없음

## 2) 조직군생태이론

### (1) 개요

- 생태학이론이란? 인간과 그들이 생활하는 환경적 상황과의 상호작용에 초점을 둔 이론
- 생태학이론에서의 환경이란?
  - 사회적 환경 : 관료조직(공식적 조직), 사회적 관계망(비공식조직)
  - 물리적 환경 : 자연환경(기후, 지리적 조건 등), 인위적환경(건물, 교통 등)

### (2) 조직의 관점에서 본 생태학적 이론

- 조직을 개방체계로 보아 환경과의 상호작용을 전제로 함
- 환경은 조직의 생존을 위한 중요변수가 됨
- 조직의 생존을 결정하는 것은 결국 환경이라는 결정론적 입장

### (3) 조직군생태이론의 유용성과 한계

- 사회복지조직에 있어서의 유용성
  - ‘환경 속의 인간(person in environment)’이 주제인 사회복지학에 부합
  - 새로운 형태의 사회복지조직이 생성되는 환경과 유사한 조직들이 제한된 자원의 확보를 위해 경쟁하는 환경의 변화양태를 잘 설명
- 사회복지조직에 있어서의 한계
  - 결정론적 입장이 강하기 때문에 조직의 재정능력 또는 환경을 극복할 수 있는 가능성 등을 소홀히 한다는 비판
  - 환경에서의 조직 간의 권력관계, 갈등, 마찰 등 중요한 사항 도외시

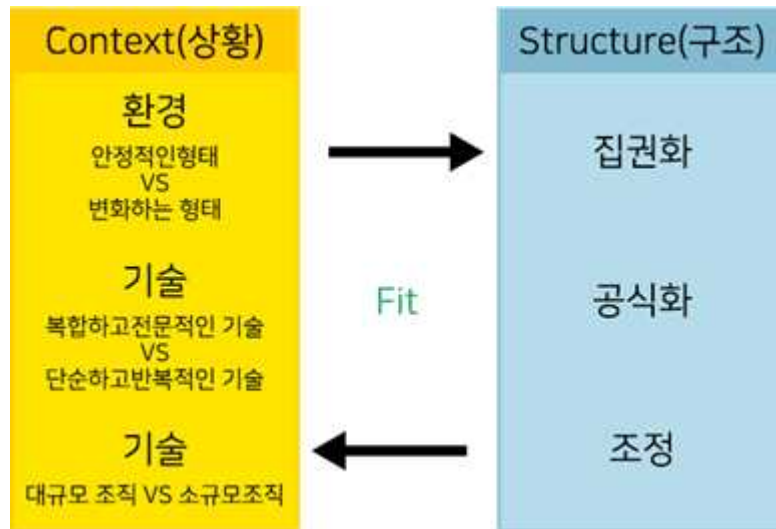
## 3) 상황이론

### (1) 개요

- 조직이 잘되기 위해서는 조직 내 하위시스템 간의 ‘적합과 조화’ 그리고 환경과의 적합관계가 이루어져야 한다는 이론
- 이론적 전제
  - “조직화에는 유일한 최선의 방법이 없으며, 상황에 따라 결정되어야 한다.”
  - 상황이란? 조직을 둘러싼 내외적인 환경을 의미

### (2) 특징

- 환경으로부터의 요구는 조직 내 구조변화의 형태를 결정
- 조직이 사용하는 기술의 속성이 이 기술을 사용하는 부서의 구조를 결정
- 조직구조와 환경, 기술, 조직규모와의 관계를 중시
  - 환경: 환경이 안정적이면 조직의 구조는 분권화와 공식화의 정도를 높일 수 있으나, 환경이 불안하고 변화의 정도가 크면 효과적인 대응을 위해 집권화의 정도를 높이고, 공식화의 정도를 낮추어야 신속한 업무처리에 유리
  - 기술: 복잡하고 전문적인 기술을 사용하는 경우 분권화하는 것이 더욱 적합하고, 조정의 필요성이 크게 강조될 수 있음
  - 조직규모: 조직의 규모가 클 경우 공식화의 정도는 높여도 되나, 소규모 조직일 경우 공식화의 정도를 높여서 계층별 승인과 결재가 요구된다면 오히려 비효율적



<그림 6-3> 상황과 구조의 관계

### (3) 상황이론의 유용성과 한계

- 사회복지조직에 있어서 유용성
  - 사회복지조직의 내부적 특성을 잘 설명하고 상황과 환경의 중요성을 강조한다는 점에서 시사점이 큼
  - 실제로 사회복지조직은 환경적 변화에 크게 좌우되기 때문에 그에 따른 조직구조와 관리 형태의 적용이 요구된다는 점에서 이론적 타당성이 큼
- 사회복지조직에 있어서 한계
  - 부분적인 상황요인만 중시하고 전반적인 사회적·정치적·문화적 변수 배제
  - 조직구조 형성의 주체인 의사결정, 가치관, 의도, 목적을 간과

## 4) 정치경제이론

### (1) 개요

- 조직과 환경 간의 역동적인 상호작용의 역할관계에 따라 조직의 성패가 좌우된다는 점을 유달리 강조하는 이론
- 조직이 서비스 전달체계를 형성하는데 있어서 환경의 중요성, 특히 과업환경의 중요성을 부각
- 조직의 생존과 발전에 필요한 2가지 자원
  - 합법성·권력과 같은 정치적 자원, 생산과 서비스에 요구되는 경제적 자원

(2) 정치경제이론의 관점에서 본 조직의 생존 전략과 전술

전략	완충전략	연계전략
전술	분류, 예측 비축, 평준화	협력, 대체자원개발 서비스프로그램의 다원화

(3) 정치경제이론의 유용성과 한계

- 사회복지조직에 있어서 유용성
  - 사회복지조직의 내·외부 정치경제적 관계가 조직의 서비스 전달체계에 어떠한 영향을 미치는지를 잘 설명해줌
  - 클라이언트를 중요한 자원으로 보면서 동시에 조직에 영향을 주는 이해관계 당사자로 파악하여 조직이 어떻게 클라이언트집단에 반응해야하는지를 예측 가능하게 함
- 사회복지조직에 있어서 한계
  - 조직의 형태를 설명하는 데 있어서 돈이나 파워 같은 정치경제적 자원들에만 한정하기 때문에 무형의 가치와 이념들에 의해 주도되는 경향이 많은 사회복지조직을 설명하기에는 나름대로의 한계 존재

## 5) 제도이론

(1) 개요

- 개방체계적인 관점에서 거시적인 제도적 환경요소에 초점을 둔 이론
- 조직의 제도적 외부환경이나 내부 구성원들이 채택하고 있는 가치나 신념체계 등이 사회복지조직의 행태를 설명하는데 결정적 요인으로 작용
- 제도적인 환속에 내재하는 규범이나 규칙들에 의해서 조직의 행동과 구조성격들이 결정된다고 봄
- 사회복지조직의 주요 제도적 환경 : 국가, 전문직, 여론 등

(2) 조직에서 제도적 규칙이 받아들여지는 과정과 방법

- 강요적 방법: 정부나 법률의 규정에 의해서 강제로 받아들여지는 경우
- 모방적 방법: 성공적인 조직의 관행과 절차를 모방하여 규칙을 정하는 경우
- 규범적 방법: 전문직 규범들의 전이에 의해 제도적 규칙들이 조직이나 프로그램에 반영되는 경우

(3) 제도이론의 유용성과 한계

- 사회복지조직에 있어서 유용성
  - 사회복지조직과 같이 도덕적인 신념이나 가치에 의해서 존립의 정당성이 확보되는 경향이 있고, 정부와 전문직의 제도적 규범이 강하게 작용하는 조직을 이해하는데 유용
  - 한국사회복지기관의 준공공적 특성을 잘 설명할 수 있음
- 사회복지조직에 있어서 한계
  - 제도이론의 핵심인 '제도화'과정 자체에 대해서 불명확
  - 기술적 환경과 제도적 환경과의 상호연관성에 대해서 뚜렷한 언급 없음

## 1) 목표관리(MBO : Management By Objectives)

### (1) 개요

- P. Druker에 의해 최초로 주장(1954), 1957년 D. McGregor에 의해 소개
- 목표를 보다 합리적이고 과학적으로 관리하는 조직관리의 한 기법
- 정의: 참여의 과정을 통해 조직 단위와 구성원들을 위하여 생산 활동의 단기적 목표를 명확하고 체계적으로 설정하여 그에 따라 생산할 수 있도록 하며, 활동의 결과를 평가-환류시키는 관리체계
- 구성요소: 목표의 구체화, 참여적 의사결정, 명시적 기간 설정, 성과에 대한 피드백

### (2) 특징

- 공식적 목표를 실체화 하는 과정
- 명확한 목표설정과 책임한계의 규정 및 참여와 상하 협조
- 피드백을 통한 관리계획의 개선
- 조직 참여자의 동기유발과 조직의 효율성 증진

### (3) 목표관리의 유용성과 한계

- 사회복지조직에 있어서 유용성
  - 조직의 목표와 개인들의 목표 통합가능
  - 평가의 객관적 기준이 존재하므로 결과측정 용이
  - 명확한 책임한계로 인한 효과성과 효율성 제고
  - 관료제의 부정적 속성 제거에 유용
  - 관료제의 부정적 속성 제거에 유용
- 사회복지조직에 있어서 한계
  - 시간과 노력이 과다하게 소요되는 경향
  - 실현 가능한 단기적 목표 남용 가능성
  - 수단의 적절성과 정당성이 무시되기 쉬움

## 2) 총체적 품질관리(TQM: Total Quality Management)

### (1) 개요

- 정의: 조직이 산출하는 서비스의 질을 향상시켜 궁극적으로 소비자 만족을 추구하기 위해서 조직문화와 질적 향상을 위한 효과적인 관리기법을 통합적으로 운영하는 조직관리 방법
- 원칙: 고객을 기쁘게 함, 사실에 의한 경영, 사람 중심의 경영, 지속적인 개선

<표 6-4> 전통적 조직관리 원칙과 TQM 원칙의 비교

기 준	전통적 조직관리	TQM
조직 목표설정	다수의 경쟁적 목표	고객의 욕구나 필요에 따라 목표설정
조직의 방향지표	재정적 안정	고객만족
품질에 대한 정의	관리자 혹은 전문가	고객
변화에 대한 입장	문제가 없으면 현상유지	지속적인 개선과 발전도모
구성원의 관계	상호경쟁	상호협력
의사결정	감정적	자료와 분석에 의존
의사소통	top-down	top-down, down-up, sideways

### (2) TQM의 유용성과 한계

- 사회복지조직에 있어서 TQM 도입의 필요성
  - 그 동안 실적위주의 관리 운영, 사업 강조 ⇒ 클라이언트의 만족도 간과
  - 전문적인 관리운영 모델에 대한 노력 미흡
  - 급변하는 환경변화에 대응으로서 양질의 서비스 제공 불가피
  - 구호성 사회복지가 아닌 실제적인 사회복지서비스 요구
- 사회복지조직에 있어서 TQM 도입의 한계
  - 사회복지서비스의 효과성과 질을 측정할 수 있는 척도의 부재
  - 조직 리더의 의지와 직원의 자발적 참여가 선행조건
  - TQM을 시행하기 위한 다양한 관리기법의 활용에 대한 지식과 기술 결여

## 3) 학습조직이론

### (1) 개요

- 사회복지조직과 인력을 임파워시켜서 클라이언트 집단에 효과적인 서비스를 제공하는 방안으로 제시되는 이론
- 학습(Learning)이란?
  - 강화된 연습이나 경험의 결과로 발생하는 행위 잠재력에 있어서의 비교적 지속적인 변화
- 행위 잠재력(behavior potentiality)이란?
  - 다른 사람의 행동이나 환경에 대한 반응으로부터 학습한 것

## (2) 조직학습과 학습조직

- 조직학습: 개별학습행위가 조직 내에 확산되고 공유되어 더 이상 개인에게만 국한되지 않을 때 조직학습이 발생
- 학습조직: 조직학습의 반복습관화의 결과

### (3) 특징

- 새로운 아이디어가 학습의 필수요건
- 습득된 아이디어나 지식은 조직 안에 두루 이전되어야
- 새로운 지식은 행동으로 실행되어 변화가 있어야

(4) 사회복지조직에 있어서의 유용성

- 계획-실행-점검-행동의 사이클과 같은 과학적인 방법으로 문제해결
- 조직외부에서 학습한 기술을 내부조직으로 가져와서 적용해봄
- 성공과 실패의 내용 재검토, 체계적인 평가, 공개적인 이용, 기록
- 다른 조직으로부터의 학습, 정보지식의 이전

#### 4) 애드호크라시(Adhocracy) 이론

## (1) 개요

- 앨빈 토플러: 전통적인 계층구조에 대신할 조직으로 임시적(ad hoc)이고도 민주적 (democracy)이며 쇠신적인 조직으로 애드호크라시 조직 제시
- 'Adhocracy' : 토플러의 저서 『미래쇼크』에서 미래의 조직체를 설명하기 위하여 만든 조어

**adhoc**                      **crazy**

'당연한 문제에 한하여', '그때만의', '임시변 + 지배  
통의', '특별한' 등

- 문제해결을 위해 다양한 전문적 지식이나 기술을 가진 이질적 집단으로 조직된, 변화가 심하고 적응력이 강하며 임시적인 체계

(2) 특징

- 전통적 조직구조에 비해 수평적 분화 높고, 복잡성과 공식화 정도 낮음
- 고도의 유기적 조직으로서 신축성 및 융통성이 높음
- 기능별 집단과 목적별 집단 공존
- 고도의 훈련된 전문가들에게 의존하고 있기 때문에 분권적 의사결정 구조를 가지며, 영향력의 근거는 지위나 권한보다는 전문지식에 있음

<표 6-5> 관료제와 애드호크라시의 비교

속 성		관료제	애드호크라시
조직구조의 기 존변수	복잡성	높음	낮음
	공식성	높음	낮음
	집권성	높음	낮음
조직환경		정체적·안정적	동태적·불확실성
조직기술		일상적	비일상적
조직인		경제적 인간	복잡인
조직규모		큼	적음
조직생명		반영구적	일시적·잠정적

출처 : 민진(2004: 151). 『조직관리론』. 대영문화사.

### (3) 애드호크라시 이론의 유용성과 한계

- 사회복지조직에 있어서 유용성
  - 사회복지기관이 매트릭스 구조로 편성해 놓았다가 외부의 프로그램 개발 및 평가시나 갑작스런 프로포절이나 프로젝트 제안에 대비하여 인적자원의 효율적 활용을 꾀할 수 있음
- 사회복지조직에 있어서 한계
  - 명백한 상하관계가 없으며, 권한과 책임이 명확히 구분되지 않을 경우 조직성원의 역할 모호
  - 전문가들 모임으로 성원 간 갈등 초래 가능
  - 관료제만큼의 정확성과 편의성 기하기 힘들

## ■ 학습정리

### 1) 개방체계이론

- (1) 체계이론은 조직을 생산·유지·경계·적응·관리 등 다양한 역할을 수행하는 하위 체계들로 구성된 복합체로 인식하였음
- (2) 상황이론은 조직을 개방체계로 보고, 상황에 적합한 조직구조와 형태를 유지하여야 함을 강조하였음

## 2) 현대조직이론

- (1) 목표관리이론은 참여의 과정을 통해 조직 단위와 구성원들을 위하여 생산활동의 단기적 목표를 명확하고 체계적으로 설정하여 그에 따라 생산할 수 있도록 하며, 활동의 결과를 평가-환류시키는 관리체계를 의미함
- (2) TQM은 조직이 산출하는 서비스의 질을 향상시켜 궁극적으로 소비자 만족을 추구하기 위해서 조직문화와 질적 향상을 위한 효과적인 관리기법을 통합적으로 운영하는 조직관리 방법으로, 고객을 기쁘게 하고, 사실에 의한 경영과 사람 중심의 경영을 통해 지속적으로 개선하는 것을 원칙으로 함
- (3) 학습조직이론은 조직성원들이 진정으로 원하는 성과를 달성하도록 지속적으로 역량을 확대시키고, 새롭고 포용력 있는 사고능력을 함양하며, 집중된 열의가 자유롭게 설정되고 학습방법을 공유하면서 지속적으로 배우는 조직으로 조직성원인 개인, 팀 조직이 지속적으로 학습을 권장하는 분위기를 갖는 조직으로서 계속적으로 조직을 변형, 발전시키는 결과를 만들
- (4) 애드호크라시는 문제해결을 위해 다양한 전문적 지식이나 기술을 가진 이질적 집단으로 조직된, 변화가 심하고 적응력이 강하며 임시적인 체계를 의미함