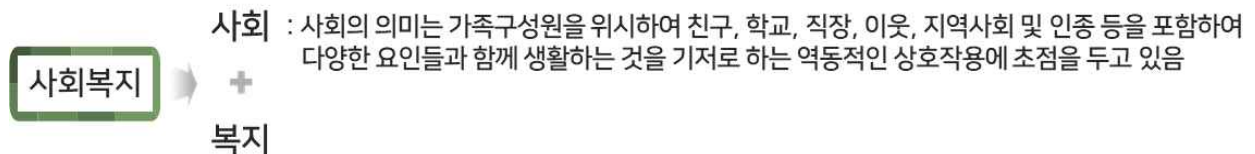


1. 사회복지의 개념

(1) 사회복지의 개념

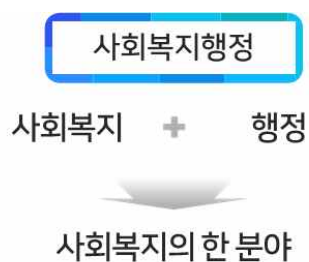
- 사회복지란? 안녕하고 행복한 상태
- 사회나 국가에서 기본적으로 모든 국민이 인간다운 생활을 할 수 있도록 최저생활을 보장하고, 국민모두의 생활수준을 향상시킬 수 있는 제도와 여건을 형평에 맞게,
- 효율적으로 조성하고 조화롭게 시행함으로써 복지사회를 실현하는 것임
- 사회복지란?
 - 인간의 기본적 욕구인 의식주를 비롯하여 소득, 건강, 지식, 여가, 문화 등의 욕구를 충족시키고,
 - 정상적인 가족생활과 직업을 유지하고,
 - 원만한 대인관계를 이루면서 살아갈 수 있도록 도움을 주기 위해 마련된 법률, 프로그램, 서비스 등을 말함



- 다양한 환경에서 생활하는 사회구성원들의 안녕을 위한 사회적 지지라고 볼 수 있음
- 사회복지란 사회구성원들이 생활하고 있는 환경 안에서 잘 기능할 수 있도록 도우며, 이러한 도움이 가능할 수 있도록 사회구성원이 생활하고 있는 환경을 변화시키는 데 기여함

2. 사회복지행정의 개념

(1) 사회복지행정의 개념



- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 사회사업행정 • 공공복지행정 • 일반행정 • 경영관리 • 프로그램 개발과 평가 | <ul style="list-style-type: none"> • 사회복지의 가치와 철학 • 사회복지 서비스 전달체계 • 인적자원관리 등의 다양한 분야들의 혼합된 영역 |
|---|--|

| 좁은 의미 | 넓은 의미 |
|---|---|
| 특정 조직의 부문별 운영관리와 이에 관한 재량적 의사결정을 뜻함 넓은 의미 | 특정 사무가 포함된 영역의 방향을 결정하는 정책결정과 기획을 포함한 매우 포괄적이고 정치적인 사안까지 뜻함 |

- 트랙커가 제시한 사회복지행정의 개념
 - ① 행정이란 지속이며 동적인 과정임
 - ② 행정의 이 과정은 목적 달성을 위해 활용됨
 - ③ 인적 물적 자원의 기반을 강화 시킴으로써 공통의 목표를 달성하도록 함
 - ④ 조정과 협력은 인적 물적 자원의 기반을 강화시키는 매체가 됨
 - ⑤ 사회복지개념의 핵심요소는 기획, 조직, 리더십
- (2) 협의의 개념
 - 사회복지행정은 사회복지실천의 한 방법으로 개별조직의 사회복지서비스의 생산 및 공급 활동을 말함
 - 주요 문제
 - 문제로는 서비스 전달의 효과성과 효율성 문제
 - 서비스의 접근성과 전문성 문제
 - 서비스의 경쟁성
 - 서비스의 중복과 조정 문제, 재정의 불확실성 등
- (3) 광의의 개념
 - 국가의 사회복지정책을 서비스로 전환하는 데 필요한 사회복지 분야의 총체적 활동임
 - 공공 및 민간기관을 포함한 사회복지조직 구성원들의 총체적 활동을 말함
 - 주요 문제
 - 중앙정부와 지방정부의 연계성 강화
 - 공공기관과 민간단체의 연계체계 미흡 등

| | |
|------|--|
| 키드네이 | 사회복지행정을 사회정책을 사회적 서비스로 전환하는 과정이며, 여기에는 정책을 구체적인 서비스로 전환하는 것과 경험을 활용하여 정책수정을 제안하는 것과 같은 두 과정을 지님 |
| 스펜서 | 행정이란 조직의 내부관계들과 활동을 목적 달성에 기여 하도록 의식적으로 지도하는 것이라는 데 일반적인 의견 일치가 있으며 기관과 속해 있는 지역사회 사이에 존재하는 상호작용의 힘들에 의식적으로 개입하는 것을 포함함 |
| 던햄 | 사회복지행정을 사회기관의 서비스 제공을 위한 직간접의 활동을 지원하거나 촉진해 주는 과정이며, 행정활동의 범위는 조직의 기능 및 정책의 결정과 행정적 리더십으로부터 기록, 회계의 유지와 유지관리 서비스의 수행과 같은 일상적인 운영에까지 이름 |

| | |
|----------|---|
| 김종섭 | 사회복지행정 조직의 관리적 측면과 정책적 기능, 기술적 측면까지 포함한 정치권력을 배경으로 사회문제 해결과 복지증진을 위한 인간의 합리적, 협동적 노력임 |
| 황성철 외 | 서비스로 전환시키는 사회복지조직의 목표달성을 위한 조직구성원의 협력적인 활동의 체계와 과정임 |
| 김치용과 최용민 | 공사의 사회복지기관에서 클라이언트와 국민의 복지증진을 위한 어떠한 목적을 설정하고 그것을 달성하기 위하여 관련된 인간의 협동적 노력과정으로 설명함 |
| 박차상 외 | 공공기관과 민간기관이 사회문제를 해결하기 위하여 사회복지정책을 형성하고 이를 구체화하는 일련의 과정임 |

3. 사회복지행정의 특성

(1) 사회복지행정과 일반행정의 차이

“목적, 가치 등 조직의 특성을 보았을 때 휴먼서비스 조직을 개인의 삶의 과정, 사고방식, 행동양식, 개인의 가치관 등에서 다양하게 인간을 변화시키는 특수한 조직임”

(2) 공통점

- 행정은 기본적으로 문제해결 과정임
- 사회복지행정도 사회복지조직이 가지고 있는 인력, 재정, 프로그램, 서비스 전달상의 문제를 규명하고 대안을 우선 찾아 선택하고 평가하는 문제해결 과정을 거침
- 행정은 상호 조력의 과정을 공통적으로 요구함
- 행정은 조직 내 개인과 집단이 조직목표를 달성할 수 있도록 조력의 과정을 요구함
- 사회복지조직의 관리자는 조력자로서의 역할을 수행해야 함
- 사회복지사들이 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 동기부여 함
- 행정은 인적 물적자원을 동원하고 조직화하는 기능을 가짐
- 행정은 최저효율과 상품 또는 서비스의 생산을 위해 프로그램, 서비스 및 방법에 조직구성원들이 적극적으로 일체감을 가질 필요성에 대한 관심을 가짐
- 행정은 공공의 의지를 실현시키는 것과 관련되어 있음
- 사회복지기관은 사회적 필요성에 의해 설립되고 유지되고 있음
- 민간조직 또는 비영리조직의 형태로 존재하는 사회복지조직도 정부나 기타 자원에 의존하는 경향이 있음
- 정부가 공공자원을 지원하는 것은 공공의 의지를 간접적으로 실현시키는 것을 의미함
- 사회복지조직은 주로 사회복지법인 등 비영리민간법인에 의해 운영되고 있지만, 정부가 해야 할 사업을 위탁하여 운영하는 등, 정부 보조금에 크게 의존하고 있기 때문에 준공공적 성격을 지님

(3) 차이점

- 사회복지조직은 변화되어야 할 속성을 가진 클라이언트와 직접 접촉하여 활동하고 있음
- 사회복지조직은 서비스를 받는 클라이언트의 복지를 보호하고 증진하도록 사회로부터 위임을 받아 조직의 존재가 정당화됨

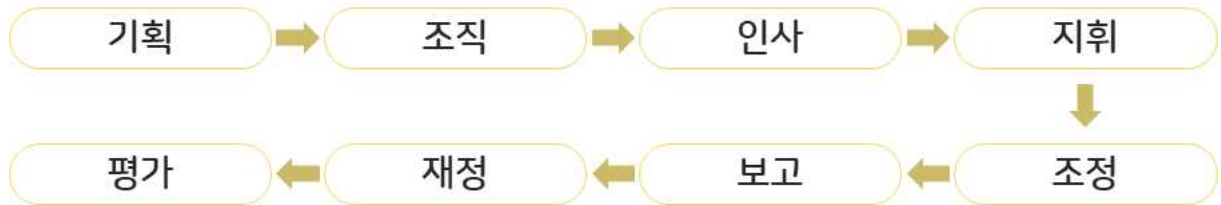
- 사회복지조직은 투입되는 원료가 도덕적 가치를 지닌 인간이라는 사실이 사회복지조직 대부분의 활동에 영향을 미침
- 사회복지조직의 목표가 애매모호하여 문제를 발생
- 사회복지조직을 둘러싸는 도덕적 모호성으로 말미암아 가치와 이해관계에 있어서 갈등을 일으키고, 환경과의 관계에 많은 어려움이 있음
- 사회복지조직은 초기의 결과를 얻는데 불완전한 지식과 기술을 사용하고 있어
- 사회과학적 지식의 불확실성과 원조관계에 대한 지식의 불확실성으로 말미암아 서비스의 결과에 대한 성공 확률이 높지 못함
- 사회복지조직의 핵심적 활동은 조직구성원과 서비스 대상자인 클라이언트의 관계임
- 사회복지서비스의 효과성을 타당하고 신뢰성 있는 측정 가능한 표준척도가 없어 결과에 대한 평가에 논란이 많고, 변화와 혁신에 대한 저항이 다른 조직에서보다 큼

(4) 사회복지행정의 일반행정과의 차이점

- ① 사회복지서비스는 무형의 즉시성과 소멸성을 가지고 있으므로 관리의 원칙을 적용하기는 어려움
- ② 특히 상담의 경우 클라이언트 요청 시 즉각적으로 제공되어야 하기 때문에 즉시성을 가지며 서비스가 즉시 제공되지 않으면 소멸되는 특성을 가짐
- ③ 사회복지행정은 지역사회를 기반으로 하기 때문에, 일반행정과 관리에 관한 지식을 초월하는 범위를 가짐
- ④ 지역사회의 각종 사회문제를 해결하고 지역주민의 욕구를 충족하기 위해서 존재하기 때문에 조직 내부의 관리문제와 더불어 환경관리의 문제와 함께 대두됨
- ⑤ 사회복지행정은 행정가나 관리자뿐 아니라 모든 구성원들이 행정과정에 참여함
- ⑥ 사회복지행정에 의해 수행되는 서비스는 전문적 사회사업적 성격임

1. 사회복지행정의 기능

(1) 사회복지행정의 기능



→ 일반행정과 다르지 않음

① 기획

- 목표의 설정, 목표달성을 위한 과업 및 활동, 과업수행을 위해 필요한 방법을 결정하는 것

② 조직

- 직무작업을 할당하는 것으로 업무분담이 규정, 조정되는 공식적인 구조를 만드는 일임
→ 기관의 구조는 일반적으로 정관이나 운영지침서에 규정되며, 역할과 책임이 분명하지 않을 때는 직원 간의 갈등이 초래되고, 비효율적이고 비효과적인 기관이 됨

③ 인사

- 직원의 채용, 해고, 훈련, 활동 조건의 유지를 말하며 행정가는 인사를 책임지며, 효과적인 훈련 프로그램을 만들어 직원을 훈련시키고, 구성원 간의 열린 커뮤니케이션 네트워크를 유지 시켜야 함

④ 지휘

- 직원을 지휘하는 것으로 이를 위해 행정가는 합리적 의사결정 능력과 기관목표에 대한 적극적인 관심과 목표달성을 위한 헌신적인 태도를 지녀야 하며, 조직원들이 이론 업적을 칭찬하고 그들의 승진을 돕는 능력, 책임과 권한을 효과적으로 위임하는 능력, 개인과 집단의 창의성을 고취하는 능력 등을 보유해야 함

⑤ 조정

- 기관 활동의 다양한 부분들을 상호 관련시키는 기능으로서 기관의 여러 부서와 직원들 간에 효과적인 의사소통의 통로가 만들어지고 유지되도록 하여야 함

⑥ 보고

- 기관이 처한 상황을 직원, 이사회, 지역사회 후원단체 등에 알리는 일로서 기록유지, 정기적 감사, 조사연구 등이 요구됨

⑦ 재정

- 운영에 필요한 재정을 조달하는 일로 지출에 대한 권한과 책임 소재가 분명해야 하고, 임금지급 계획, 수입확보 방안, 지출통제 방법에 입각해 예산이 수립되어야 하며, 재정에 관한 기록이 확실히 유지되어야 함

⑧ 평가

- 기관의 목표에 따른 활동의 전반적인 결과를 사정하는 과정임

2. 사회복지행정의 필요성

“사람들은 살아가면서 다양한 ‘삶의 위험(risk)’에 노출되고

각종 질병에 노출되거나 자연재해, 사고 등으로 신체적 장애나 정신적인 장애를 가질 수 있고 또한 다양한 이유로 경제적인 빈곤 상태에 빠지는 등의 어려움을 해소하기 위해 사회복지행정이 필요하게 되었음”

(1) 사회복지행정의 필요성

- 산업화로 인한 사회변동의 영향은 사회문제를 야기하여 위협을 초래하여 소득보장, 의료보장, 고용, 주택 등의 사회문제를 해결하기 위해 노력하고 있음
- 행정의 의미를 조직관리를 통한 합리적 협동행위로 본다면 사회복지활동은 기관이나 시설에서 효과성을 기대할 수 있음
- 사회적 서비스는 조직체들은 막대한 재정이 소요되며 국가예산의 많은 부분을 차지하고 있음
- 복지재정 부문의 효율성을 높일 수 있는 행정관리가 필요
- 사회복지환경의 변화로 나타난 다양한 복지욕구와 그 욕구를 충족시키기 위한 다양한 활동들을 체계화하고 효율적으로 조정하여 목표를 달성하기 위함
- 한국의 사회복지행정이 주목받기 시작한 시기는 사회복지서비스의 확대가 이루어졌던 1980년대 중후반이었음
- 1990년대 지방자치 시대가 열림으로써 사회복지서비스 전달보다 체계적으로 관리해야 하는 필요성이 커짐
- 민간 사회복지기관들이 많은 부분 공공의 보조금을 받아 그 재원으로 사회복지사업을 수행하고, 각종 계약에 의해 운영되게 되었음
- 환경적 변화들이 사회복지행정의 필요성으로 나타나게 됨
- 2000년대 사회서비스가 확대되면서 사회서비스 바우처 제도의 도입으로 복지의 다원화가 이루어지게 되었음
- 사회서비스 바우처 제도란 교육, 보건, 복지, 문화 등 일상생활에서 필요로 하는 사회서비스를 편리하게 현금카드 형태로 지급하는 것을 뜻함
- 정부는 일정한 자격을 갖춘 특정 계층에게 바우처를 보급하여 보증하고, 서비스 이용 내용은 전자시스템으로 처리
- 사회서비스 바우처 제도로 인해 이용자들은 복지서비스를 선택하는 데 있어 선택과 결정권이 확대됨

(2) 사회복지행정의 환경 변화

① 가족구조의 변화

- 가족과 사회복지의 밀접한 관계가 있을 뿐 아니라 가족의 사회복지 기능이 강화되면 국가의 사회복지 부담을 줄일 수 있음

② 고령사회의 도래

- 한국은 고령사회에서 초고령사회로 변화하는 과정에 있으나, 지역별로 고령화사회, 고령사회, 초고령사회가 혼재한 인구구조를 가진 국가임

③ 지방자치의 정착

- 지방자치제도가 실시되면서 지방정부의 사회복지 기능이 강화될 수밖에 없음
- 지방자치제도하에서는 사회복지 비용에 대한 지방의 부담이 늘어날 수밖에 없고, 지역경제

활성화를 통해 사회복지 문제를 해결하려는 시도를 하게 됨

④ 지식정보화 사회의 확산

- 정보기술의 발전은 사회복지행정에도 크게 영향을 미침
- 정보기술과 인터넷의 대중화로 인해 시민의 일상생활이 크게 바뀌고 있음
- 사이버 스페이스의 출현은 사회복지의 공급채널도 다양하게 변화할 것을 요구하고 있음

⑤ 세계화 사회의 형성

- 세계화는 국가 간 국경의 문턱이 낮아지거나 없어짐으로써, 인적 교류와 물적 교류가 자유롭게 이루어지는 상태를 의미함
- 사회복지로 중심으로 국제교류가 빈번하게 됨으로써 국내 사회복지와 국제 사회복지를 연결하는 네트워크가 형성되고, 사회복지를 중심으로 하는 글로벌 네트워크는 사회복지행정에 큰 영향을 미침
- 사회복지행정은 서비스 전달을 위한 자원을 확보해야 하며, 동시에 서비스 전달에 방해가 되는 요소를 제거하기 위한 여러 가지 방법을 모색하는 것으로 이해할 수 있음
- 사회복지행정은 문제해결 중심적이며, 생산성 지향적이라고 할 수 있음
- 미래의 사회복지행정은 효과적 정책수립을 위한 포괄적 시작이 확보되어야 함
- 서비스 공백을 극복해야 함
- 서비스 중복과 비효율적 자원의 활용 문제를 극복하여야 함
- 서비스의 지역적 편중성을 완화하여야 함
- 복지행정 관련 예산집행의 다양성에 의한 서비스의 분절성을 극복하여야 함

⑥ 사회복지조직의 특성

- 사회복지조직의 구조, 조직의 목표, 과정 등에 지대한 영향을 미치는 외적 환경의 이해를 전제가 되어야 함
- 클라이언트와 직접 접촉하며 활동하며 사회복지조직의 원료는 인간이고 다른 관료조직과는 달리 사회복지조직의 원료는 문화적 가치를 부여받은 사회적, 도덕적 정체성을 지닌 인간이라는 것임
- 사회복지조직의 목표는 불확실하며 애매모호하므로 목표와 관련하여 과업환경 및 직원들 간의 합의를 찾기가 상대적으로 쉽지 않음
- 사회복지조직의 기술은 불확실하여 조직의 기술은 조직의 원료를 미리 정해진 방식에 따라 기술은 불확실함
- 사회복지조직의 핵심적 활동은 직원과 클라이언트의 관계로 구성되어 있음
- 사회복지조직에서는 항상 클라이언트와 접촉하는 일선 직원들의 지위와 역할이 매우 중요하고 자기결정권을 행사하게 됨
- 사회복지조직은 전문성을 가지고 있는 직원들에게 점점 더 많이 의존하고 있음
- 사회복지조직은 그 효과성을 신뢰성 있고 타당성 있게 측정할 수 있는 성과측정 척도가 부족함
- 사회복지조직이 효과성 측정에 어려움을 겪는 원인은 목표의 다양성과 모호성, 서비스 기술의 불확실성 그리고 인간의 속성에 대한 관찰과 측정의 본질적인 어려움 등이 있음

1. 미국 사회복지행정의 역사

(1) 미국 사회복지행정의 역사

- 사회보장제도는 1935년 사회보장법의 성립을 계기로 시작되었으며, 1960년대 후반 존슨 대통령의 '빈곤과의 전쟁'으로 더욱 확대되었음
- 초기 미국인들에게 펼쳐진 넓은 땅과 풍부한 자원은 누구나 열심히 일하기만 하면 자신의 생활 안정을 누릴 수 있다는 자수성가의 사상과 자립정신을 북돋워 오늘날 미국인의 개인주의 전통과 정신을 이어오게 한 배경이 되었음

1) 패티의 사회복지 행정의 역사

(1) 인식기(19세기 말~1930년대 초반)

- 사회복지행정에 대한 관심
- 20세기 초반은 전체적인 사회복지의 역사에서 보면 전문화의 시대였음
- 전문직업으로서 사회복지의 독자적 영역 형성
- 전문직 실천이 지배적이었음
- 사회복지의 이론, 지식, 기술, 교육 등은 케이스워크에 초점을 둠

① 사회복지전문가의 인식

- 사회복지전문가들은 빈민들의 사회적 조건을 개선하고, 과거부터 내려오는 사회사업기관들의 실천을 합리적으로 관리할 책임이 있었으며,
- 또한 사회사업전문가들의 활동이 직접 또는 간접으로 불가피하게 행정과 관련되어 있었기 때문에 완전히 행정에 무관심하기는 어려웠음
- 전문직업으로서 사회사업이 정체성을 형성하고 개별사회사업을 개발하던 시기임
- 병원, 학교, 법정, 정신과 분야에 사회사업이 도입되었고 사회사업 학교 및 사회사업전문직협회들이 설립되기 시작함
- 개별사회사업전문직의 핵심적 기술이 되었으며, 사회사업을 중심으로 정체성을 형성하게 되었음
- 사회복지전문직 자체는 사회사업기관들의 실천을 합리적으로 관리하고 효율성을 높일 수 있는 전문적 방법의 필요성을 인식하게 됨
- 에보트(Abbot)는 사회사업가들에게는 공공복지행정을 포함하는 교육과정이 필요함을 언급
- 던햄(Dunham)은 사회복지행정과 직접적 실천을 분리된 것으로 생각하지 말 것을 주장하면서 케이스워크의 지식과 기술은 모든 형태의 전문적 실천의 기초가 되므로 사회사업가들은 이것을 학습해야 한다고 주장함
- 해거티(Hagerty)는 행정가들의 교과과정 속에 행정에 관한 내용을 포함시켜야 한다고 주장

② 사회사업대학의 인식

- 스킴드모어(skidmore)는 사회사업대학 교과과정 속에 최초로 행정이 나타난 것이 1914년이라고 기술하였으나 구체적인 내용은 제시하지 않음
- 밀포드(Miford)회의 이후 사회사업 기본기술 및 행정을 포함한 교과과정 제안

(2) 기초 정립기(1930년대 중반~1950년대 후반)

- 실천영역의 형성
 - 사회복지행정의 실천영역은 1930년대 초 대공황에 따른 빈곤 및 실업 문제를 해결하기 위해 정부가 직접 개입하게 되었고 이것이 바로 사회복지행정이 전문 사회사업의 실천방법론으로 발전하는데 중요한 영향을 미침
 - 연방긴급구호청(1934) 설립: 대공황 극복을 위한 실험문제 해결 시도
 - 사회보장법 제정(1935): 연방, 주 공적부조제도 창설, 행정발전의 기초 형성
 - 사회복지행정의 개념과 기초의 정립하여 행정을 독립적인 영역으로 확립

(3) 정체기(1960년대)

- 사회사업협회에서 행정 관련 이론 연구 및 행정발달에 대한 건의안 발표
- 사회복지협의회(NASW: National Association of Social Worker)의 후원 하에 사회복지 조직 및 행정에 이용할 수 있는 활발한 연구 진행
- 사회사업교육협의회(CSWE: Council on Social Worker Education)가 사회사업대학 교과과정을 제시하면서 사회복지행정 교육을 강화하는 교과과정 인정
- NASW 산하 사회사업행정위원회(1963) 창설
- 사회복지기관에 대한 불신, 지역사회조직사업의 발달-행정발달의 정체

① 사회복지기관에 대한 태도

- 청년, 소수민족집단 등이 사회제도를 인식하고 관계하는 방식에 중요한 변화가 있었던 것으로 특징지어질 수 있음
- 국가가 빈곤, 인종차별, 도시문제와 같은 사회문제를 잘 다루지 못한 데서 그 원인을 찾을 수 있었음
- 미국은 경제적 풍요를 바탕으로 정치·경제·사회적으로 제도들을 혁신하여 빈곤문제를 비롯한 대규모 사회문제들도 효과적으로 해결할 수 있다는 신념을 가지고 있었음
- 신념을 실현하기 위해 빈곤과의 전쟁을 비롯한 대규모 사회복지 프로그램들을 개발
- 많은 노력과 재원의 투자에도 불구하고, 이러한 프로그램 개발과 관리
- 기관들은 빈곤문제에 비롯한 사회문제를 해결하는 데 실패
- 모리스와 레인(Morris & Rein, 1967)은 사회복지기관들이 클라이언트들에게 봉사할 책임을 태만히 하고,
- 변화하는 사회적 욕구와 조건에 적절히 대처하지 못할 뿐만 아니라, 서비스 급여보다는 기관의 유지와 안전에 더욱 치중하고 있음을 비판
- 이러한 비판들은 사회복지 조직 및 기관에 대한 불신이 사회복지행정가에대한 불신으로 연결되고 그것이 행정가의 결함 때문이라고 인식하는 국민들의 태도를 반영하고 있었음

② 지역사회조직사업의 발달

- 1960년대에는 사회변화와의 관계 속에서 지역사회조직사업의 전문적 발달이 이루어진 시기임
- 지역사회조직사업 실천은 그 당시의 인식으로는 사회복지사들에게 그들의 기술과 영향력을 가난한 사람들을 위해 사용할 수 있는 기회를 제공함
- 지역사회조직사업의 획기적 발달은 상대적으로 사회복지행정의 발달을 정체시키는 결과를 가져옴
- 지역사회조직사업의 지식을 기초로 사회복지행정의 지식이 확장된 부분도 있었으며, 어떤

측면에서는 중복되는 부분도 있었음

- 지역사회조직사업의 발달은 사회복지행정에 대한 관심을 약화시키는 결과를 초래함

(4) 발달기(1970년대~1980년대 중반)

- 프로그램 비용부담의 어려움, 사회복지정책 선택문제에 직면하여새로운 관리기법의 도입
- 1975년까지 미국의 84개 대학 중 19개 대학이 사회복지행정이라는 과목으로 교육을 함
- 행정 관련 논문 수의 급증
- 사회복지행정에 관한 문헌과 잡지 출현하여 원리, 이론, 모델 정립
- 1976년 최초의 정기적 저널인 '사회사업행정' 창간

① 사회복지행정에 대한 관심

- 1960년대 후반부터 미국은 베트남 전쟁의 영향으로 지속적인 경제성장의 둔화와 만성적인 인플레이션으로 인하여 사회복지 프로그램의 비용부담이 어렵게 되었음
- 재정상의 문제 때문에 1970년대부터는 기존의 사회복지 프로그램들에서 사회문제 해결에 필요한 효과성과 생산성이 큰 프로그램을 선택해야만 하는 상황에 직면하게 되었음
- 정책결정자들은 사회복지행정가에게 어떠한 프로그램을 선택하고 실시해야 할 것이며 그 비용은 얼마나 소요되고, 어떠한 효과를 가져올 것인가에 대한 정보를 요구함
- 이러한 요구들에 부응하기 위해서는 결국 사회복지행정가의 관심과 정보를 요구함
- 이러한 요구들에 부응하기 위해서는 결국 사회복지행정가의 관심과 임무가 프로그램의 유지, 확장으로부터 프로그램의 해석, 선택, 통제 그리고 평가로 변화되지 않을 수 없었음
- 이러한 상황에 대처하기 위해 사회사업전문직과 사회복지조직들은 새로운 행정 지식 및 기술 영역의 개발에 심혈을 기울이게 되었음

② 전문적 문헌의 출현

- 1970년대 후반부터 미국 최초의 사회복지행정 교과서인 '사회복지행정'을 비롯해 사회복지행정에 관한 교재가 출간되어 사회복지행정의 학문적 정체성 확립에 기여 함
→ 이러한 사회복지행정 교육의 확산은 행정실천 방법에 대한 학문적 관심을 증가시켜 CSWE, NASW, NCSW 등에서도 많은 논문을 게재하여 발전적인 토론의 장을 제공하였음
- 문헌의 출현은 사회복지행정의 발달의 중요한 계기를 제공하였고, 정기적인 저널의 출현은 사회복지행정의 이론에 관한 전문적 논의를 용이하게 했으며, 행정 연구를 위한 풍부한 자료들을 제공해 주었을 뿐만 아니라 행정실천을 위한 지식과 기술을 검증하는 데 공헌함

(5) 새로운 도전과 응전기(1980년대 후반~현재)

- 레이건 행정부의 사회복지 역할 축소 이후 사회복지행정에 대한 도전과 응전
- 민간의 사회복지행정에의 참여 증대
 - 공공관료조직 퇴조
 - 민간부문의 직접서비스 전달에서의 역할 증대
 - 민간공공의 엄격한 조직적 구분 퇴조
- 조정, 연계, 책임성 이행 기술의 강조
 - 서비스 연계조직의 출현과 자원제공처의 다양화

① 민간참여 강화

- 도전에 대한 우선적 대응은 사회복지서비스의 제공 및 그 전달체계를 민간화하는 것에서 시작
- 1980년대 이후, 사회복지 부문의 민영화와 프로그램 축소 등에 따라 사회복지 프로그램에 엄격한 관리와 분석, 자원동원 등의 능력을 가진 관리자에 대한 수요가 증가하게 되었음
- 1990년대 이후에는 사회복지 분야에서 재정 관리 마케팅이 점차 강조되고, 사회복지조직들의 합병과 연합 등 새로운 경영 기법과 가치관이 확대되어 감
- 민영화는 공공조직을 키우지 않으면서도 서비스의 다양성과 범위를 확대하기 위한 것으로, 세금자원으로 공공조직을 운영하지 않고,
- 프로그램 보조나 서비스 구매 등의 방법을 통해 민간부문의 서비스 역량을 활용하려는 것임

② 조정, 연계의 강조

- 1990년대에 들어서도 미국사회에서 나타나고 있는 보수주의적 성향으로 사회복지 프로그램의 지속적인 비용긴축이 진행되어 미국 공공부조 역사에 획기적인 변화가 일어남
 - 복지의존 감소시켜 개인의 책임과 근로를 통한 자립을 강조
 - AFDC(가족부조제도)가 폐지되고 TANF(빈곤가족일시부조제도)로 대체
- 빈곤가족일시부조제도는 빈곤가족의 취업이나 결혼을 장려해서 빈곤층이 행동변화를 유도하고 복지 의존을 감소시키는 것을 목적으로 한 제도로, 제도의 실행을 위해 개별 대상자의 생애주기 중 총 복지 수급기간을 정해 프로그램 실행의 주된 책임과 권한을 주정부에 이양함

1. 영국 사회복지행정의 역사

(1) 영국 사회복지행정의 역사

- 14세기 유럽을 휩쓴 흑사병은 인구를 급격히 감소시켰으며, 수많은 유랑민들을 발생시켜 봉건사회의 뿌리를 흔들었음
- 영국은 1601년 엘리자베스 구빈법을 제정함으로써 빈민 구제에 관한 국가 책임을 세계 최초로 인정하여 어느 나라보다도 사회복지의 발달에 선구적 역할을 함
- 사회복지행정의 역사적 경험과 그로부터 도출된 지식은 많은 나라에 전파되어 영향을 미침

1) 절대왕정의 성립과 엘리자베스 구빈법(1601년)의 성립

(1) 절대왕정의 성립과 엘리자베스 구빈법(1601년)의 성립

- 16세기 전반의 일이며 인클로저운동이 일어나는데 많은 수의 농민이 토지에서 내쫓기어 빈민과 부랑인으로 전락함
- 종교개혁으로 말미암아 수도원들이 수행해 왔던 빈민에 대한 구제사업들이 없어지게 되었음
- 1531년 헨리 8세는 시장이나 치안판사로 하여금 빈민의 구호 신청 조사와 결인의 등록제를 내용으로 하는 법령을 제정하게 함
- 1536년에는 노동이 가능한 빈민을 취업하게 하게하고, 반면 결인이나 부랑자에 대해서는 처벌을 규정한 영국 최초의 정부 후원으로 공공구호를 시행함
- 1572년 엘리자베스 여왕 1세는 구빈자금 조달을 위한 세제의 도입 및 민생위원을 지정하게 하고, 노인, 맹인, 불구자 등을 위해 구빈원을 설립함
- 빈민구제에 관한 법제들은 튜더왕조의 구빈정책을 모아 1601년 엘리자베스 구빈법으로 집대성함

(2) 엘리자베스 구빈법의 주요 내용

① 행정조직의 단위를 교구에 둠

- 교회조직을 세속적 행정조직으로 포함시켜
- 치안판사의 감독하에 빈민감독관을 두어 빈민의 구호신청 접수, 생활실태조사, 구호자격 판정 등 빈민구제의 사무를 행하도록 함

② 빈민 구제를 위한 자원 확보를 위해 구빈세 각출을 교구민에게 의무화함

③ 구제 대상자를 노동능력이 있는 빈민, 노동능력이 없는 빈민, 공적 부양을 필요로 하는 아동 등으로 구분해 각각 대책을 강구함

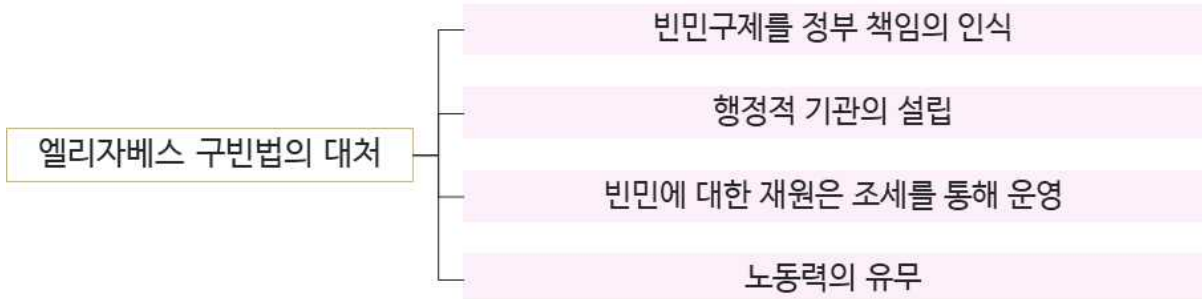
- 노동능력이 있는 빈민에게는 일자리를 제공하고, 만약 노역을 거부했을 때에는 구빈원 보호를 원칙으로 하되,
- 거처할 곳이 있는 대상자는 비용 절감을 위해 집으로 식량, 옷 연료 등을 보내주는 거택보호도 가능하게 함

④ 구제 대상자는 구호 신청을 요건으로 하고, 해당 교구에서 3년 이상 거주한 자에게 신청자격을 통제함

⑤ 빈민구호의 수준은 구호 받지 않는 대상자 중 가장 생활 수준이 낮은 경우보다 나을 수 없도록 하는 열등처우의 원칙에 입각함

(3) 엘리자베스 구빈법의 의의

- 종래 봉건주의 시대의 자선 중심 구빈과는 달리, 지방 교구의 공적 책임 아래 조직화, 공식화된 빈민구호를 행하는 원칙을 수립했다는 데 그 의의를 찾을 수 있음
- 1601년 엘리자베스 구빈법은 1572년 이후의 빈민법을 집대성하여 체계화한 최초의 성문법임



| 노동능력이 있는 빈민 | 노동능력이 없는 빈민 | 요보호아동 |
|-------------|-------------|-------|
|-------------|-------------|-------|

- 엘리자베스 구빈법은 빈민을 분류하여 빈민을 구호하면서 과거보다 훨씬 더 강화된 통제를 함
- 노동능력이 있는 빈민은 건강한 빈민으로 작업장에서 노동을 하는 조건으로 최소한의 구호를 제공하고 작업장 입소를 거부하는 빈민은 교정원이나 감옥으로 보내 일반 범죄자로 취급하여 처벌하였음
 - 근로능력이 있는 빈민은 최소한의 생계지원을 제공하여 노동을 전제하는 구제를 통해 노동에 대한 상품화의 강제와 아울러 자본주의적 산업화에 기여함

2) 구빈법의 발달과정

(1) 정주법

- 1662년 정주법은 인구이동의 억제와 구빈세 증가 억제를 위해 제정되었음
- 빈민에 대한 거주지를 제한하는 법으로 주민들의 이동을 금지하여 구빈부담에 대한 가능성을 고려함
- 빈민과 노동자의 지역 이동을 통제하는 거주지 제한법으로 각 교구에서 유입되는 빈민을 차단하고 자기교구 소속 교구민만을 부양하고 책임졌음
- 정주법은 농촌 노동력의 이동을 막고 지주들을 보호하기 위한 봉건제도의 산물이라는 비판과 함께 지방주의 성격을 가짐
- 정주법의 적용은 빈민감독관들이 자기 지역의 빈민 수를 줄이기 위해 빈민들을 매수하여 몰래 다른 교구로 이동, 빈민의 거주조건에 관한 교구 간의 빈번한 논쟁과
- 소송, 노동력이 부족한 지방의 산업발전 저해와 노동이 가능한 빈민에게 실업을 조장하는 요인이 되었음

(2) 작업장법

- 1696년 작업장법은 브리스톨 작업장에서 빈민을 고용함으로써 빈민의 처우를 개선한다는 원내구제의 취지에서 제정되었음
- 작업장법은 1722년 작업장 테스트법으로 개정되어 노동 가능한 빈민을 고용하여 국가의 부를 증대하고자 하였음
- 작업장에서 빈민의 생활은 매우 처참한 생활이었음
- 작업장법은 비효율적인 운영, 빈민의 혹사, 노동력 착취 등의 결과를 초래하여 빈민들의

구제신청보다 빈민을 엄격하게 통제하고 위반 시 족쇄, 감금, 식사금지, 외출금지 등의 처벌규정이 있어

- 작업장은 최악의 수준으로 노동능력이 있는 빈민은 구제신청을 회피하게 되어 자연스럽게 구빈세의 역제가 가능해짐

(3) 길버트법

- 길버트법은 1782년 하원의원인 길버트의 제안에 의해 입법화된 법으로 빈민의 처참한 작업장 생활과 작업장의 빈민 노동력 착취, 최악의 생활환경을 개선하기 위해 제정되었음
- 노동능력이 있는 빈민에 대한 원외구제의 적용을 통해 작업장법의 폐단을 개선하고자 하였음
- 원외구제가 이루어짐에 따라 가족과 함께 생활이 가능해짐
- 길버트법은 구빈행정에 대한 비판과 반성 연합교구의 설립과 전문관리인 제도의 도입에 의해서 구빈행정의 합리화 도모, 인도주의적 입장에서 빈민의 처우를 개선하고자 하였으나 강제성은 없었음

(4) 스펜햄랜드법

- 스펜햄랜드법은 저임금 노동자의 임금을 보충해주는 최저생활보장을 위한 임금보조제도임
- 18세기 말 실업, 전쟁, 흉년 등으로 곡물가격이 폭등하여 1795년 5월 6일 치안판사들이 버크셔의 스펜햄랜드에 회합하여, 최저생활비에 미달하는 저임금 노동자에 대해 밀빵의 가격과 노동자의 가족 수에 비례하여 부족분을 보조하기 위해 도입된 제도임
- 영국의 전쟁과 계속된 흉작으로 생활비와 물가가 폭등하고 궁핍과 소요, 혁명의 사회적 상황은 생계비 상승과 곡물가격 폭등, 인클로저 운동을 촉진시킴으로써 농민을 더욱 빈곤하게 만들었음
- 임금보조를 받는 빈곤노동자는 교구로부터 보조금을 받을 수 있어 적극적인 생산활동 참여보다 도덕적 해이 초래와 자본가들의 부당이익들만을 보충해 주는 결과도 초래한다는 비판이 제기되어 1834년 신구빈법이 실시되면서 폐지

(5) 신빈민법

- 신빈민법은 엘리자베스 빈민법의 종식과 빈민에 대한 가혹한 성격을 갖는 구빈행정을 확립하고자 하였으며, 20세기 사회보장제도가 성립될 때까지 영국 공적부조의 기본 원리 기능을 하였음
- 빈민에 대한 처우개선을 위한 신빈민법
 - ① 임금제도의 철폐를 주장하는 임금보조철폐의 원칙
 - ② 노동이 가능한 빈민은 작업에 배치하는 작업장 활용의 원칙
 - ③ 병자, 허약자, 아동을 부양하는 과부에게만 원외구호를 허용하는 원칙
 - ④ 교구단위의 구호행정을 구호법연맹으로 통합하는 구호행정 통합의 원칙
 - ⑤ 구빈수혜자의 생활조건이 노동자의 생활조건보다 높지 않아야 한다는 열등처우의 원칙
 - ⑥ 중앙통제위원회를 설립하여 빈민을 통제하는 중앙통제 원칙 등

3) 복지국가의 성립 시기

(1) 영국의 사회복지 역사

① 자선조직협회

- 18세기 중엽 영국은 산업화, 도시화로 인해 도시로 인구가 집중하게 되었음
- 이로 인해 도시는 인구증가와 함께 빈민의 증가로 문제해결을 위한 구호사업을 시도하게 되었음
- 구호사업은 민간단체와 성직자들이 중심이었고, 종교단체도 가세하여 빈민구제활동을 하였음
- 빈민에 대한 중복수혜는 비효율적인 문제로 제기되어 자선조직협회가 1869년 런던에서 처음 설립
- 자선조직협회는 자조를 강조하는 윤리를 중요시하였으며, 공공의 구빈정책을 반대하는 입장
- 사전 자선, 기부 및 자원봉사 활동을 위한 순수 민간의 구제는 지지하였으며 '빈민에게 물고기를 주지 말고 물고기를 잡는 방법을 가르쳐 주자'의 슬로건에서 자조의 미덕을 알 수 있음
- 자선조직협회의 설립목적은 중복 구빈 제거, 환경조사를 통한 적절한 원조 제공을 하기 위함이었음
- 중복 구빈을 제거하기 위해 연락기관을 설치한 것이 오늘날 지역사회복지로 발전하였음
- 빈민에 대한 적절한 원조를 위해 우애방문원의 중상층 여성들이 자원봉사자로 참여하여 빈민을 직접 찾아가는 환경조사를 실시하였음
- 환경조사를 토대로 빈곤에서 벗어날 수 있도록 탈빈곤 동기를 강화하여 스스로 빈곤으로부터 벗어날 수 있도록 하였음
- 자선조직협회는 이후 개별사회사업에 영향을 주었으며 우애방문원은 오늘날 사회복지사의 역할을 수행하여 빈민을 구호하였다는 의의를 가짐

② 인보관운동

- 인보관운동은 1854년 데니스 목사가 주축이 되어 캠브리지 대학교와 옥스퍼드 대학교 교수와 학생들이 빈민들이 거주하는 지역에서 함께 거주하면서 빈민들의 빈곤 문제 극복을 위한 사회개혁을 강조한 운동임
- 바네트 목사에 의해 계승되어 빈민의 경제적 문제보다는 정신적 문제를 호소하였으며,
- 빈곤 해소를 위해 빈민에게 교육을 하여 그들이 빈곤에서 벗어날 수 있는 사회환경의 변화 강조와 국가개입에 의한 빈민들의 생활개선이 불가피하다고 하였음
- 빈곤 지역에서 함께 생활하던 옥스퍼드 대학교 대학생인 토인비는 당시 전염병이 유행하는 지역에서 빈민들과 함께 생활하면서 그들의 탈빈곤을 위해 인보활동을 전개하다 결핵으로 세상을 떠나게 되었음
- 그의 열성적인 활동은 사회적으로 귀감이 되어 그의 동료들이 1884년 런던의 동부 빈민 지역에 토인비 홀을 설립
- 토인비 홀은 세계 최초의 지역사회복지관이 되었음
- 인보관운동은 사회 지식층이 직접 빈민들과 함께 생활하였으며, 그들이 경험하는 문제를 개인의 문제로 인식하지 않고 사회구조에서 비롯된 문제로 인식하여 사회개혁 운동으로 전개되어 집단사회사업에 영향을 미치게 되었음

③ 베버리지 보고서

- 베버리지보고서는 영국의 현대적 사회입법을 이끌었으며, 이후 다른 나라들의 복지국가 구축을 위한 모형을 제공함
- 베버리지 세 가지 주요 원칙

- ① 일시적인 미봉책이 아니라, 혁명적인 결단이므로 부분적, 분파적 이해에 구속되어서는 안됨
 - ② 사회보험의 구성은 전체 사회발전 정책의 일부분으로서 다루어져야 함
 - ③ 원만한 사회보장제도의 실시를 위해 개인과 국가 사이에 수준 높은 협조가 반드시 이루어져야 함
- 다섯 가지 프로그램에 기초한 포괄적인 사회보장의 체계를 마련함

| | |
|--------------|---|
| 최저생계수준의 동일급여 | 소득수준에 따른 차이를 두지 않고, 실업, 장애, 퇴직 등으로 인한 기여 중단과 무관하게 동일 액수의 급여를 제공 |
| 행정책임의 통일성 | 효율성과 경제성을 위해 지역이나 보장사무소를 두고급여관리를 단일계정으로 함 |
| 급여의 적정성 | 급여가 액수와 시간 측면에서 적정해야 하고, 보험급여만으로 최저생계수준의 액수를 보장하고, 욕구가 지속되는 한 보장도 지속되도록 함 |
| 포괄성 | 사회보장 대상자들의 욕구가 일반적이고 일반적인 위험에 해당하는어떤 것도 공적부조나사적 보험에 넘기지 않을 만큼 포괄적이어야 함 |
| 분류화 | 비일상적인 근로소득자나 미성년, 가정주부 등과 같은 계층에대해서는 각기 다른 욕구와 상황이라는 삶의 방식을 고려해야 하므로,보험 급여를 다양하게 분류 |

4) 복지국가의 위기와 대응(20세기 후반 이후)

(1) 복지국가의 위기와 대응(20세기 후반 이후)

- 1970년대 초에 들어 복지국가 위기가 닥치기 시작함
- 1973년과 1979년의 두 차례의 석유 파동은 세계경제에 치명적인 타격을 줌
- 완전 고용이 무너지고 대량실업이 발생했으며, 사회보장제도 시행으로 국가 재정이 막대한 적자를 입게 되었음
- 국가의 재정적자는 물가상승을 부추겨 다시 경제성장과 실업문제를 악화시키게 되는 등의 이른바 복지국가의 '경제악순환' 사이클에 사로잡히게 됨
- 1970년대 후반부터 복지국가 위기론이 등장하였고, 1979년 마거릿 대처 수상의 보수당 정부가 출범하면서 신자유주의 혹은 신보수주의 이념으로 복지국가의 개혁을 추진했음
- 대처리즘의 핵심은 자유주의 경제와 강한 국가의 구축에 있었음
- 사회보장을 강조하는 베버리지적 복지접근을 신자유주의적 이념 구현을 가로막는 걸림돌로 단정함
- 사회보장을 강조하는 베버리지적 복지접근을 신자유주의적 이념 구현을 가로막는 걸림돌로 단정함
- 대처리즘의 경제운용은 케인즈주의와 달리 공급 측면을 강조했음
- 기업이나 생산자들의 자유로운 활동을 보장하여 경제의 활력을 초래하고, 그것이 고용과 소비력의 증대로 이어지는 측면을 강조했음
- 복지제도에 대해서는 전 국민을 사회보장의 대상으로 삼는 베버리지 방식의 보편주의적 원칙을 포기하고 선별주의적 정책기조를 채택했음
- 복지분야에 대한 공공 재정지출을 통제하고, 사회보장과 복지서비스 전달체계를 변화시켰으며, 대중에 대한 도덕 재무장 전략을 사용하였음
- 연금을 비롯한 각종 복지 급여를 축소했고, 보건이나 주택 서비스의 민영화를 추진했음

- 사회서비스 부문에서는 지역사회보호를 강조했는데, 지방정부 사회서비스국의 조직과 운영을 개혁하여 서비스 전달체계에서 공공부문의 역할을 축소하고 민간부문의 역할을 강화
- 보수당의 20여 년간 걸친 복지국가의 개혁은 1997년 토니 블레어의 노동당이 집권함으로써 새로운 국면을 맞이하게 되었음
- 블레어 정부가 내건 슬로건은 이른바 '제3의길'로서, 이는 앤서니 기든스가 이론적으로 체계화 한 것임
- 제3의 길이란?
 - '고복지, 고부담, 저효율'로 요약되는 사민주의적 복지국가노선(제1의 길)도 아니고,
 - '고효율, 저부담, 불평등'으로 정리되는 신자유주의적 시장경제노선(제2의 길)도 아닌
 - 새로운 노선이라는 뜻임
- 적극적 복지전략

| | |
|--------|---|
| 사회투자국가 | 국민들에게 경제적 급여를 직접 제공하기보다는 인적자원에 투자함 |
| 복지다원주의 | 중앙정부 중심의 복지공급을 지양하고, 지방정부, 비영리부문(제3섹터), 기업 등으로 복지공급의 주체를 다원화함 |
| 의식전환 | 복지국가의 기초는 물자나 자원을 제공하는 것 자체보다는 위험을 공동체적 방식으로 부담하자는 것에 있음 |

→ 1970년대 이래 지속되어 왔던 영국의 복지국가 개편 정책의 영향으로 사회복지정책 체계도 영향을 받았음

2. 한국 사회복지행정의 역사

1) 일제강점기 및 미군정 시대

(1) 일제강점기 및 미군정 시대

- 1920년대에 들어 빈곤 문제가 사회문제로 심각하게 대두되자,
- 1921년 조선총독부 내무국에 사회과를 설치하고 1929년 구호법을 제정하는 등 나름대로 구호시책을 폈으나, 극히 부진한 상태를 벗어나지 못함
- 1945년 광복 이후 3년간 미군정 기간의 사회복지행정은 군정법령에 의해 설립된 후생국을 중심으로
- 기아의 방지, 최저생계 유지, 보건과 의료보호, 응급주택 보급 등을 위해 노력했으나 적극적이고 계획적인 사업의 추진이나 장기계획은 거의 이루어지지 않았음

2) 근대적 한국 사회복지행정의 역사

(1) 사회복지행정의 형성기(1950~1970년대)

- 당시 정부는 막대한 구호자금에 대한 우리 정부 자체의 여력이 없어 미국 등 외국 정부와 외원단체들로부터의 지원에 의존할 수 밖에 없었음
- 이 시기의 외원기관의 활동은 전쟁 피해자인 고아, 미망인, 무의탁 노인, 빈민들에 대한 긴급구조를 위주로 하였으므로 조직적인 원조활동과 전문적 사회복지활동을 수행할 수 없는 상태였음
- 사회복지행정의 본격적인 추진은 1960년대부터라고 할 수 있음
- 5·16군사정변 이후 많은 법령이 제정 및 개정되는 와중에서 복지행정에 관한 법률이 나타남

- 공무원연금법(1960)
- 생활보호법(1961)
- 군인연금법(1963)
- 산재보험법(1963)
- 사회보장에 관한 법률(1963) 등

✓ 사회복지행정의 특징

① 빈곤문제 중심의 조직기술문화

- 과제는 절대적인 빈곤의 문제를 해결하는 것임

② 외부 의존적 민간 사회복지서비스 조직

- 한국사회복지서비스 조직의 초기 형성과정과 조건은 1970년 사회복지사업법

③ 제정과 함께 사회복지법인화라는 제도적 과정을 거치면서 굳어져 갔음

④ 지역사회 외부 환경에의 의존성

- 지역자원보다는 국고보조와 같은 중앙정부의 공공자원에 의존하는 경향이 높음

⑤ 조직의 사유화와 폐쇄적 조직 문화

- 사회복지시설과 법인의 사유화를 들 수 있음

(2) 사회복지행정의 성장기(1980~1990대)

- 각종 사회복지서비스 관련법들의 제정이 이루어짐
- 1980년대 후반 사회보장과 관련한 공공부조 서비스의 전달 인력을 사회복지전문직으로 대체하기 시작
- 1990년대에는 지방자치의 실시하는 중대한 정치 질서의 변화가 있었음
- 1990년대에 신자유주의적 색채가 이미 도입되기 시작함
- 1997년 사회복지사업법 개정에서 시설평가제도가 도입
- 1999년 한국사회복지행정학회가 창립

(3) 사회복지행정의 패러다임 변환기(2000년대 이후)

- 이 시기 사회복지정책기조는 국가의 적극적 개입을 필요로 하는 복지국가적 지향과 함께 국가의 역할을 축소해서 시장의 자율성을 강조하려는 '신자유주의적' 지향이라는 이율배반적 상황에 처해있었음
- 1997년 'IMF 경제위기'로 김대중 대통령의 '국민의 정부'에서는 대량 실업사태로 인해 우리나라의 사회안전망이 취약하다는 분석과 함께 사회복지제도의 발전에 중요한 전기를 마련함
- 전 국민 연금 실시(1999), 국민기초생활보장법 제정(1999) 등 사회안전망 구축에 힘을 쏟음
- 2000년대 들어 인구사회학적으로 저출산·고령화 현상으로 인구 구조의 왜곡과 위축 현상이 사회의 지속가능성조차 위협하는 상황으로 나타나기 시작함
- 공공사회복지 전달체계에서 2018년 이후 큰 변화이자 시도 두 가지

| | |
|--------------|---|
| 지역사회통합 돌봄 | 돌봄이 필요한 주민들이 자기 집 지역사회에 거주하면서 개개인의 욕구에 맞는 복지급여와 서비스를 누리고 지역사회와 함께 어울려 살아가며 자아실현과 활동을 할 수 있도록 하는 사회서비스 체계임 |
| 사회서비스원 | 사회서비스 시장이 친시장화 방향으로 확대되어 오면서 민간의 과도한 경쟁구조 등으로 저임금 근로, 고용불안이 발생하고, 이에 따른 서비스 질의 하락이 우려되는 상황임 |

1. 조직의 정의

(1) 조직의 정의

- 조직은 결정과 집행 그리고 지원활동이 이루어지는 장(場)
- 조직은 인간의 상호작용이 가장 활발하게 이루어지는 단위로서,
- 일정 규모 이상의 구성원이 모여 각자 맡은 직무를 수행하고, 공동의 목표를 달성하기 위한 합리적 도구로 이해할 수 있음
- 조직은 조직구성원들과 영향을 주고받는 상호 의존관계를 형성하며, 사회의 다른 구성요소들인 외부 환경에 적응하는 개방체계를 전제함
- 조직은 일정한 규모의 구성원들이 존재하고 구성원들 간 공동의 목표를 설정하고 일정한 체계 안에서 활동하는 것을 의미함
- 정부조직은 중앙부처와 지방자치단체인 광역자치단체, 기초자치단체로 이루어짐
- 사회복지 조직은 클라이언트의 욕구에 맞는 최상의 서비스를 제공하는 공통의 목표를 지닌 사람들이 모인 집합체로 구성원들이 책임과 권한을 통하여 조직목표를 달성하고자 하는 것으로 정의 함

(2) 조직의 특성

- ① 조직은 일정한 규모의 구성원이 존재하며, 구성원이 없는 경우는 조직이라할 수 없음
- ② 조직은 공동의 목표를 가지며 조직목표란 조직이 실현하고자 하는 미래의 바람직한 상태를 의미함
- ③ 조직은 외부와 구분되는 경계를 가지며, 환경과 상호작용함
- ④ 조직은 일정한 체계를 가짐

2. 조직의 목표

1) 조직목표의 개념

(1) 조직목표의 개념

- 조직목표란 조직이 실현하고자 하는 바람직한 상태라고 할 수 있음
- 목표는 현재 시점에서 미래에 도달하고자 하는 상태로 방향성과 지향성을 갖는 개념으로 이해할 수 있음
- 조직목표는 사회적 실체를 구성하는 조직원들이 의도적으로 구조화된 활동체계에서 담당해야 할 기능을 부여해 주고 구성원의 동기를 부여해 주는 역할을 하며,
- 조직활동 방향을 설정해 주고, 목표 달성 여부를 통해 조직 효과성을 제고하는 데 기여함

2) 조직목표의 기능과 역할

(1) 조직목표의 기능과 역할

- 조직 존립에 필요한 합법성과 정당성의 근거를 제공함
- 조직구성원의 일체감 형성과 동기를 부여하며 명확하고 분명함
- 조직구성원들의 일체감 형성에 도움을 주며, 자신이 성취해야 할 목표에 대한 동기 유발에 도움을 줌
- 조직 내 의사결정의 지침 제공과 불확실성 감소에 도움을 줌

- 조직의 사업 수행 시 효과성 평가의 기준을 제공하며 조직은 수행 업무의 결과에 대한 평가를 받게 되며, 이때 조직의 성과에 대한 평가 기준으로 활용됨

3) 조직목표와 개인목표의 관계

(1) 조직목표와 개인목표의 관계

- 조직에서 개인목표와 조직목표가 상이하며 조직몰입에 부정적 영향을 미치게 되어
- 조직성과가 저하되거나 구성원이 이탈하는 현상이 발생할 수 있어 조직에서 관리자는 개인목표와 조직목표가 조화를 이루도록 목표설정을 점검하고 관리해야 함
→ 조직목표와 개인목표를 조화롭게 하는 것은 조직구성원이 지속적으로 조직에서 근무하도록 조직의 안정성과 지속성을 확보하는데 도움을 줌

| | |
|----------|---|
| 교환 모형 | - 조직의 입장에서 개인의 목표 성취에 도움이 되는 유인을 제공하고 개인은 그것에 대한 대가로 시간과 노력을 조직의 목표 달성에 제공한다고 보는 모형 - 교환모형은 외재적 보상에 기초를 둔 모형임 |
| 교화 모형 | - 개인으로 하여금 조직의 목표에 도움이 되는 행동을 가치 있는 것으로 생각하고 그렇지 않은 행동은 가치가 없는 것으로 생각하도록 유도하는 모형으로 감화의 과정을 통해 조직의 목표를 통합하려는 접근법임 - 교화모형은 목표에 방해가 되는 개인목표 달성 행위를 포기하도록 하거나 국토방위 임무의 정당성을 교육을 통해 교화시키는 것이 해당 됨 |
| 수용 모형 | - 조직이 목표를 수립하고 목표의 달성 방법 및 절차를 결정할 때 개인의 목표를 고려하고 이를 수용함으로써 조직의 목표와 개인의 통합하려는 접근법임 |

4) 조직목표 유형과 변동

(1) 조직목표 유형

① 목표의 공식성

- 조직목표는 공식적으로 외부에 표방되었는지 여부에 따라 공식목표와 운영목표로 구분함
- 우선 공식목표는 조직이 성취하려는 바를 공식적인 표방하는 목표로 법규나 직제에 의해 규정된 목표임

② 준거집단

- 페로우는 조직의 실질적인 목표가 누구의 이익 또는 견해를 인정할 것인가, 즉 누구의 기대에 부응해야 하는가를 기준으로 구분함

| | |
|-----------|--|
| 사회적 목표 | 사회적 목표는 사회 전체를 준거로 사회가 요구하는 것이 조직의 목표가 되어 이 목표 유형은 가장 추상적인 것으로 사회의 요구를 수행하는 데 합법성을 지녀야 하고, 이러한 기능을 수행함으로써 합법성을 지니게 됨 |
|-----------|--|

| | |
|------------|--|
| 산출 목표 | 주로 조직과 접촉하는 고객들과 관련되는 목표로서 조직이 고객을 위해 어떠한 기능을 수행하는지와 연관됨 |
| 체제유지 목표 | 주로 조직의 소유자나 최고관리자가 조직활동의 유형이나 조직관리 형태에 가지고 있는 선호를 말하는 것으로 조직의 성장정책, 환경정책, 재정정책, 조직구조와 운영방법에 관한 정책 등을 의미함 |
| 제품 목표 | 주로 중간관리층 이하의 관리자들이 관심을 갖는 목표임 |
| 파생적 목표 | 조직의 본래 취지에는 사회적 목표, 산출목표, 체제유지적 목표, 제품목표를 추구하는 과정에서 생긴 권력, 자원 또는 기타 여력을 이용하여 다른 목표를 추구하는 경우의 목표를 말함 |

(2) 조직목표 변동

- 조직이 목표를 변경하며 유지하고자 하는 이유는 조직생존을 위한 것으로 이것을 조직목표 변동이라고 함

| | |
|----------|---|
| 목표 승계 | - 당초에 설정된 목표가 달성 불가능하거나 완전히 달성된 경우, 같은 유형의 다른 목표로 교체하는 것으로 자기의 생존을 위하여 적응하는 중요한 수단임 |
| 목표 전환 | - 조직이 추구한 최초의 목표는 달성하지 못했으나, 조직이 소멸하지 않고 성격이 다른 새로운 목표가 과거의 목표를 대체한 것을 의미함 |
| 목표 대치 | - 조직의 목표 추구가 왜곡되는 현상을 말하는 것으로 목표를 위하여 만들어진 수단이 목표가 되고, 목표가 수단이 되는 것을 의미함 - 목표대치의 발생 원인은 소수 지도자의 권력욕, 규칙이나 절차에 대한 집착, 조직 내부분제의 지나친 중시 경향에 기인함 |

1. 조직유형

(1) 에치오니의 조직유형

| | |
|--------|---|
| 강제적 조직 | 질서유지를 중시하는 조직으로 부하직원의 활동을 통제하기 위한 수단임 |
| 공리적 조직 | 이윤추구를 중시하는 조직으로 부하직원에게 물질이나 금전과 같은 보상 권력을 행사함 |
| 조직 | 지위의 상징, 존엄, 위신과 같은 상징성에 근거하여 운영되는 조직을 의미함 |

(2) 블라우와 스콧의 조직유형

| | |
|--------|--|
| 호혜적 조직 | 조직구성원 상호 간의 이익 추구가 가장 중요한 조직을 의미함 |
| 사업조직 | 소유주가 조직의 수혜자로서 역할을 하는 조직을 의미하며 일반회사와 같이 영리를 추구하는 기업이 해당됨 |
| 서비스 조직 | 고객이 조직의 수혜자로서 기능을 하는 조직을 의미하며 병원이나 학교와 같은 조직이 속함 |
| 공익조직 | 공익을 추구하는 조직으로서 시민이 수혜자가 되며 정부기관이 여기에 속함 |

(3) 민즈버그의 조직유형

| | |
|-------------|---|
| 단순구조 | 구조가 간단하고 소규모이면서 유동성이 강한 조직으로서의 성격을 가짐 |
| 기계적 관료제 | 우체국이나 항공사 조직처럼 조직구성원이 많은 대규모 조직이면서 업무가 복잡하지 않고 표준화되어 있으며 비교적 안정적인 성향을 가지고 있음 |
| 전문 관료제 | 집단이 대규모 조직이라는 성격을 가지고 있으며 대학이나 조직이 여기에 속함 |
| 대형지부 조직 | 다수의 지부를 가지고 있는 거대조직으로서의 성격을 가지고 있으며 여러 개의 캠퍼스를 가지고 있는 대학이나 다국적 재벌기업 등의 조직이 여기에 속함 |
| 특별 위원회기구 | 복잡한 형태를 가지고 있으며 대체로 연구개발조직과 같은 성향을 가지고 있음 |

(4) 하센펠드의 조직유형

| | |
|---------------------|--|
| 클라이언트 업무처리 조직 | 클라이언트에게 붙여진 불편한 라벨을 제거하거나 정상적인 라벨을 계속유지하게 함으로써 클라이언트를 변화시키려는 조직을 의미함 |
| 클라이언트 지지 조직 | 개인의 복지가 더 악화되는 것을 예방하거나 복지를 계속 유지하도록 하는 조직으로 위험요소 완화를 위한 조직 |
| 클라이언트 변화 조직 | 복지 향상을 위해 클라이언트의 속성을 변화시키는 조직을 의미함 |

(5) 조직유형의 사회복지조직 적용 특성

- 에치오니의 유형에 따르면 사회복지조직은 휴면서비스에 대한 사명감이나 이념이 조직구성원으로 하여금 조직의 명령에 순응하도록 하는 특성이 있어 규범적 성격을 지닌다고 할 수 있음
- 블라우와 스콧의 유형에 따르면 사회복지조직의 클라이언트는 수혜자로서 서비스 조직의 성격을 갖고 공공적 이익을 위해 봉사하는 공익조직으로서의 성격도 가짐

- 민즈버그의 유형에 따르면 사회복지를 제공하는 사회복지사는 전문가로서 다양한 규정에 의해 전문적인 서비스를 제공하는 전문관료제 조직적 성격을 가짐

2. 조직구조론

1) 조직구조의 정의와 차원

(1) 조직구조의 정의

- 조직목표를 달성하기 위해 구성원들의 행동을 조정하고 자원을 활용하는 방법을 통제하는 업무와 권위의 공식화된 장치
- 조직은 조직의 목표를 보다 효과적으로 달성하기 위해 조직을 체계화하는 노력을 기울임
- 이러한 노력 가운데 조직의 구조를 만드는 것임
- 조직구조는 수직적으로는 계층제, 의사결정 구조, 권한과 책임, 지위, 통제 등을 보여주며 수평적으로는 전문성, 분업의 정도를 파악할 수 있음
- 조직구조란 직무, 책임, 권한 등의 요소들이 배분되고 연결된 흐름을 규정하는 것임
- 조직구조를 어떻게 설계하느냐에 따라 조직구성원의 동기부여, 커뮤니케이션, 갈등관리, 변화관리, 조직 효과성에 영향을 미치게 됨

(2) 조직구조 차원

| | |
|--------|--|
| 복잡성 | 조직의 복잡성은 조직구조의 분화 정도에 따라 구분을 의미함 |
| 수평적 분화 | 조직을 횡적인 여러 단위 부서로 분리하는 것으로 과업의 성격이 서로 다른 것을 분류하는 방식임 |
| 수직적 분화 | 조직의 종적인 분화로서 책임과 권한의 계층적 분화를 의미함 |
| 공간적 분화 | 조직의 물리적인 시설과 구성원이 지역적으로 분산되어 있는 정도를 의미함 |
| 공식화 | 업무수행 방식이나 절차가 표준화되어 있는 정도를 의미함 |
| 집권화 | 자원 배분을 포함한 의사결정 권한이 조직의 상하 직위 간에 분배된 정도를 의미함 |

→ 조직 내 권한이 상위 계층의 한 사람 또는 소수 간부에게 집중된 상태를 집권화가 높다고 말하며, 하위직 구성원에게 권한이 위임되어 있는 상태를 분권화되어 있다고 함

2) 조직구조 유형

(1) 기계적 구조

- 고전적이고 전형적인 관료제 조직에서 나타나는 특성임
- 조직을 효율적으로 운영하기 위해서는 기계와 같이 구조화되고 관리 가능해야 한다는 것을 의미함
- 조직의 구성원이 직무수행을 효율적으로 추진하지 못하면 메뉴얼에 의해 기계의 부품으로 간주함
- 기계적 조직은 경직적이고, 엄격한 분업과 계층제에 의해 운영되며, 직무를 명확하게 규명함으로써 혼란을 방지하고, 많은 규칙과 규정을 통해 분명한 업무수행을 추진함

(2) 유기적 구조

- 현대사회에서 비일상적인 기술이 확대되고 환경의 불확실성이 높아지는 상황에서 적용될 수 있는 조직구조임

- 유기적 조직은 환경의 변화에 유연하게 대처할 수 있는 조직으로, 조직의 수평적 분화가 심하고, 공식성은 낮아지며, 분권화가 강화되는 조직 구조상의 특성을 요구함
- 기계가 아니고 사람처럼 환경의 변화에 개발적이고 탄력적으로 적응하며, 조직의 생존에 필요한 에너지를 지속적으로 유지해야 함
- 구성원 간 커뮤니케이션이나 의사결정이 유연하고, 권한과 책임이 분산되어 상호작용 관계를 유지해야 함

(3) 관료제 조직

- 조직유형 가운데 기계적 조직구조와 가장 가까운 형태임
- 독일의 사회학자 베버에 의해 체계화되어 조직형태를 구성하는 데 뿌리를 형성하고 있음
- 베버가 제시하는 관료제는 분업과 전문성을 기초로 편성된 계층적 성격을 가진 조직임
- 계층이 분화되어 있어 조직이 운영되기 위해서는 조직 내에 형성된 권위의 여부가 중요하다는 점을 제시

| | |
|----------|---|
| 전통적 권위 | - 과거로부터 내려오는 신분이나 계급과 같은 전통에서 형성된 권위를 의미 |
| 카리스마적 권위 | - 인물이 가지고 있는 개성이나 특성으로부터 형성된 권위를 의미함 |
| 합법적 권위 | - 법에 의해 정당성이 부여된 권위를 의미 - 조직의 규범적 규칙이 합리적으로 제정되어서 이렇게 제정된 규칙에 복종하는 것이 정당한 것으로 간주되는 권한을 의미함 |

✓ 관료제의 특징

- ① 모든 직위의 권한과 관할 범위는 법규에 의해 규정되며, 권한은 사람이 아니라 직위에 부여됨
- ② 조직은 계서제적 구조를 띠며 권한의 계층이 뚜렷하게 구획되는 계서제적에 모든 직위가 배치됨
- ③ 조직의 모든 활동은 문서를 통해서 이루어짐
- ④ 임무 수행의 비 개인화로, 관료들은 지배자의 개인적 복종으로서가 아니라 법규에 정한 직위의 담당자로서 직위의 목표와 법규에 충성을 바쳐야 함
- ⑤ 관료의 전문화와 전임화로 임무 수행에 필요한 전문직 훈련을 받은 사람이 채용되는데, 채용 기준은 전문적 능력임
- ⑥ 업무수행에 관한 규칙과 절차를 철저히 공식화하고 업무를 분업화하여 자기가 맡은 분야의 유능한 기술을 가진 전문인을 양성하여 분업화된 직무를 맡김으로써 능률을 극대화시킬 수 있음

(4) 학습조직

- 모든 조직구성원들이 문제의 인지와 해결에 참여하면서, 조직의 문제해결 능력을 높이기 위해 시행착오를 거치면서 지속적으로 실험할 수 있는 조직을 말함
- 관료제가 가진 경직성과 물인간적 조직운영에 대해 조직구성원에게 많은 권한과 자율성을 주고, 구성원의 역량강화를 강조함
- 조직구성원은 다원적, 분권화된 힘을 바탕으로 자신들이 달성하고자 하는 목표와 전략을 스스로 수립하여, 조직 내에서 중요한 의사결정자로 등장하게 됨

- 학습조직에서 구성원들은 유연하고 평등한 관계를 통해 환경변화에 대한 대응이나 조직 발전, 조정, 동기부여 등에서 강점을 지님

(5) 동태적 조직

| | |
|-----------|---|
| 프로젝트 조직 | <ul style="list-style-type: none"> - 특별한 과업에 따라 관련 부서에서 프로젝트 수행을 위해 인력을 파견하고 프로젝트가 종료된 후 원래 부서로 복귀하는 임시조직이라고 할 수 있음 - 프로젝트 조직은 매트릭스 조직과 유사하나, 프로젝트 관리자는 매트릭스 조직 관리자에 비해서 의사결정 권한이 더 많고, 직원들과 의사소통이 더 원활하며 공식적인 권한의 폭도 넓은 편임 |
| 태스크포스 조직 | <ul style="list-style-type: none"> - 임시조직이라는 의미로 제2차 세계대전에 군대에서 사용되었던 조직구조이며 본래 기동부대를 의미함 - 특별한 업무수행을 위해 편성된 조직으로 주로 장기적인 사안을 두고 대규모로 조직되며, 수직적 구조의 형태를 취함 - 프로젝트 조직은 해산을 전제로 하지만 태스크포스 조직은 특정한 사안이 달성된 이후에도 존속되기도 함 - 프로젝트 조직은 조직구조를 도식화할 때 드러나지 않는 경우가 있으나, 태스크포스 조직은 조직구조에 표현되는 공식조직의 특성이 강함 |
| 매트릭스 조직 | <ul style="list-style-type: none"> - 전통적 기능 조직과 프로젝트 조직을 결합하여 구성원은 각자 기능 부서에 속한 동시에 프로젝트 조직에도 속하도록 구성되는 조직을 의미함 - 기능부서와 프로젝트 관리자 양쪽에 보고하고 지휘 및 관리를 받도록 하는 구조로 되어 있어 의사소통의 명령통일 원칙과는 배치되기도 함 |
| 프로세스 조직 | <ul style="list-style-type: none"> - 리엔지니어링에 따라 기존 조직을 근본적으로 재설계하여 획기적인 경영성과를 도모할 수 있도록 프로세스를 기본 단위로 완전히 새롭게 설계된 조직을 의미함 - 고객의 가치를 가장 이상적으로 반영할 수 있도록 조직구조를 재설계함 |
| 팀 조직 | <ul style="list-style-type: none"> - 전통적 조직체계는 국-과-계 등으로 이어지는 계서적 성격을 가졌으나, 팀 조직은 업무재편을 통해 통합 및 분할하여 하나의 팀으로 전환하여 팀장을 중심으로 업무를 하도록 만든 조직구조임 - 조직목표에 대한 명확한 인식과 상급자와 하급자 간의 신뢰, 공동목표 성취에 대한 책임이 공유될 때 유용한 조직유형임 |
| 네트워크 조직 | <ul style="list-style-type: none"> - 환경변화에 신속하고 적절하게 대응할 수 있도록 외부자원의 효과적 활용을 꾀하는 조직구조임 - 보유 자원을 핵심 사업에 집중하고 핵심 이외의 부문은 아웃소싱함으로써 조직의 효율성을 꾀하고자 함 |
| 자율적 작업 조직 | <ul style="list-style-type: none"> - 해야 할 업무를 자체적으로 결정하고 관리하도록 의사결정 권한을 부여 받은 사람들로 구성된 소규모 조직임 |

3) 조직구조 설계

(1) 직무설계

- 구성원들의 직위에 따라 담당해야 하는 직무를 설계하는 것을 말함
- 기존에는 분업에 따른 효율성을 추구했기 때문에 업무 세분화가 강조된 직무설계가 이루어졌음

① 직무확충

- 조직 내에서 각 구성원이 담당하는 직무에 있어서 인간성을 회복하도록 직무 내용의 확충을 도모하는 일임

| | |
|------|--|
| 직무확대 | 한 직무에서 수행되는 과업의 수를 증가시키는 것을 말함 |
| 직무충실 | 직무확대보다 더 포괄적인 개념으로 구성원들에게 더 많은 책임과 선택의 자유를 부과함 |

② 직무순환, 직무공유, 근로시간 유연화

| | |
|------|--|
| 직무순환 | 조직구성원이 교대로 각기 다른 관련된 몇몇 직무들을 수행하는 것 |
| 직무공유 | 특별한 유형의 시간제 근무로 하나의 전일제 직무를 둘 혹은 그 이상의 구성원이 나누어 수행하는 것 |

(2) 직무 재구조화

| | |
|-------|---|
| 사례관리 | 사정, 연계 및 의뢰, 옹호 등을 주된 서비스 내용으로 하여 사례관리자의 주된 책임하에 개별 클라이언트의 복합적인 문제들을 다양하게 분화되어 있는 세분화된 서비스에 연결하고 그 결과를 묶어서 클라이언트의 문제를 해결하고자 하는 통합적인 접근임 |
| 사례옹호 | 클라이언트를 위한 옹호자적 입장에서 접근하는 방법임 |
| 팀제 도입 | 세분화된 다양한 분야들이 모여서 한 클라이언트의 공동으로 해결해 나가기 위해 팀을 조직하는 방법임 |

(3) 통합과 조정

| | |
|----|--|
| 통합 | 조직의 과업을 수행할 때 여러 다른 하위 체계 사이의 노력을 통일시키는 과정으로서 조직의 목표와 연관되어 수행되는 의식적인 과정임 |
| 조정 | 조직의 부서 간, 직무 간, 분화된 활동을 하나의 전체로서 조화시켜 나가는 것임 |

• 통합 및 조정의 저해 요인

- 조직에서 효율적인 통합과 조정을 확보하는 것은 매우 중요함
- 책임 소재의 불명확성
- 조직이 경직성
- 합리적인 의사결정 체제의 미비
- 일체감의 부족

1. 고전이론

(1) 관료제(bureaucracy)

- 베버(Weber)가 주장한 것으로 계층적 조직구조를 가지고 규정과 규칙에 따른 합리적인 지배가 제도화된 조직형태를 의미함
- 관료제의 특성
 - 공식적인 지위에 기반을 둔 위계적인 권위구조(계층적 조직구조)
 - 명확하고 고도로 전문화된 업무 분업, 사적 감정의 배제, 규칙과 규정 등이 있음
 - 위계적 권위구조는 엄격한 지시이행이라는 순기능이 있으나, 원활한 의사소통에 장애가 될 수 있으며, 전문화된 업무 분업은 전문성 강화라는 장점이 있고, 직무에 대한 권태감을 가져올 수 있음
 - 규정과 규칙은 조직의 안정성을 보장하고 효율적인 의사결정을 가능하게 하는 순기능이 있으나, 정해진 규정에 집착하는 관행은 조직운영의 경직성과 형식주의, 목표전치라는 역기능을 초래할 수 있음

2. 과학적 관리론(scientific management)

(1) 과학적 관리론(scientific management)

- 과학적 관리론을 창시한 테일러(Taylor)는 비능률로 인한 손실을 예방하기 위해 체계적인 관리시스템 수립을 주장하였는데,
- 조직에서 개개인이 수행하는 일의 형태와 소요시간을 표준화하여 적정 일일작업량을 산출하고 분업을 통해 개인별 과업 부여와 성과에 기초한 임금을 지급하면 조직의 생산성을 높일 수 있다는 이론이다.
 - 과학적 분석을 바탕으로 한 능률적 작업방법이 기업의 생산성을 증대시키고 노동자들에게 적절한 보상을 확보해 줄 수 있다는 낙관적 견해를 가졌으나,
 - 조직구성원을 기계의 부품처럼 취급하고 인간의 개성과 능력 등을 고려하지 않으며 오직 조직 생산성의 향상을 추구하였다는 점을 비판

(2) 행정관리론(administrative management)

- 테일러의 과학적 관리론에 영향을 받아 개발된 행정관리론은 작업현장으로부터 과업을 분석하는 '아래로부터'의 연구인 과학적 관리론과 달리 '위로부터' 연구하여
- 생산성·효율성보다 관리기능의 향상에 주로 초점을 맞추어 조직의 최적방법을 설계하는 과정을 추구하고자 했던 이론이다.
 - 행정관리이론은 '행정원칙'이 단순하고 과학적인 검증을 갖추지 못했다는 비판을 받았으나, 체계이론의 발전에 영향을 미침

3. 인간관계이론(human relations)

(1) 인간관계이론(human relations)

- 인간관계이론은 관료제 이론이나 과학적 관리론에 대한 비판과 함께 대안으로 제시한 이론으로
- 메이요(Mayo)와 그의 동료들이 1920년대 후반과 1930년대 초기에 미국 시카고 인근 호손

공장의 실험적 연구결과를 통해서 제시한 조직이론이다.

- 메이요(Mayo, 1945)의 호손 공장 연구결과는 생산성은 인간관계에 의해 좌우되고 조직에 존재하는 비공식적인 집단은 개인의 태도와 생산성에 영향을 주며, 조직에서 개인은 비경제적인 동기인 심리적·사회적 욕구에 따라 행동한다는 것임
- 조직 내의 비공식적인 소집단활동과 스스로 작업 동기를 설정하는 자율성이 중요시되어야 한다는 점을 강조하였으나, 인간의 정서적 측면과 조직에서 인간관계인 사회적 측면을 지나치게 강조한 나머지 조직의 효과성을 결정하는 목표, 자원, 기술, 구조적인 특성 등을 소홀히 다루는 경향이 있음

4. 구조주의 이론

(1) 구조주의 이론

- 구조주의 이론은 고전적 이론과 인간관계론을 통합한 이론이다.
 - 구조주의 학자들은 조직을 사회집단들이 상호작용하는 크고 복잡한 사회적 단위로 바라 봄
 - 구조주의 이론은 조직에서의 갈등을 순기능적인 것으로 간주하고 있으며, 갈등은 인간사회에서 항상 존재하는 불가피한 것으로 파악하고 해결책 찾는데 관심을 둠
 - 구조주의 이론은 조직에 대한 환경의 영향을 강조하고, 외부환경과 관련된 여러 가지 유형의 행정 및 조직의 역할을 강조함
 - 인간의 욕구와 성격을 경시한 측면이 있음
 - 갈등은 의사소통과 신뢰를 통해 해결할 수 있음에도 지나치게 갈등을 강조하였다는 점을 비판받음

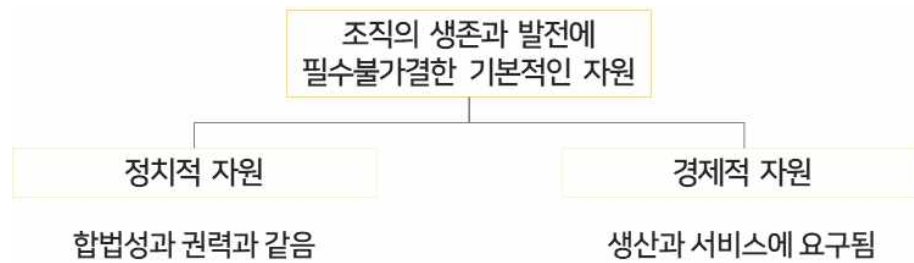
5. 조직환경이론

(1) 상황이론

- 상황이론은 기존 이론들이 조직을 폐쇄체계로 본 것과는 달리 조직을 개방체계로 보고
- 상황에 적합한 조직구조와 형태를 유지하는 것이 바람직하다는 입장으로 환경에 적합한 조직구조의 선택이 조직의 생존을 높인다는 것이다.
 - 상황이론은 환경적 변화에 의한 요구를 수용하는 방향으로 조직구조를 형성하는 것이 조직의 목표 달성에 더욱 유리하다고 하지만,
 - 어떠한 상황이나 환경에는 어떠한 조직이 효과적이라는 일정한 원칙과 지침을 제공하지 못했기 때문에 이론을 과학적으로 검증하거나 현실에 적용하는 데에는 한계가 있음

(2) 정치경제이론

- 정치경제이론은 자원과 권력관계를 중심으로 전개되는 역동적인 상호작용의 역할관계에 따라 조직의 성패가 좌우된다는 점을 강조하는 이론이다.



(3) 제도이론

- 제도이론은 개방체계 관점에서 조직에 대한 환경의 영향력을 강조하는 이론이다.
 - 제도이론은 환경을 막연하게 다루는 조직군생태학이론과 달리 조직들이 기술적인 특성들보다는 조직의 규범과 조직을 둘러싼 사회적 가치와 규범의 결집체인 제도적 환경이 조직의 특성과 행태를 좌우한다는 점을 강조함
 - 제도이론은 조직이 자원환경에만 놓여 있는 것이 아니라 제도환경에도 놓여있다는 점을 설명하면서 합법성의 취득을 중요하게 여기기 때문에 사회복지조직에서 제도환경의 의미와 중요성을 이해하는데 도움이 됨

6. 현대조직이론



(1) 총체적 품질관리(TQM : Total Quality Management)

- 총체적 품질관리(TQM)란 고객의 만족을 높이기 위해 서비스의 질을 중심으로 조직을 관리함으로써 소비자 만족을 추구하는 고객중심관리를 말하는데,
- 이를 위해 조직문화와 서비스의 질적 향상을 위한 효과적인 관리기법을 통합적으로 운영하는 조직관리방법을 말한다.
 - 고품질의 제품 및 높은 수준의 서비스 제공을 통한 고객만족을 목표로 도구, 기법, 훈련 등의 통합시스템을 통해 지속적인 개선을 하는 조직적 과정이다.

(2) 학습조직이론(learning organization theory)

- 학습조직이론은 구성원들이 조직 내 학습을 통해 조직과 인력의 역량을 강화시켜 조직의 효과성을 극대화하고 변화와 혁신을 추구하는 조직이론으로
- 학습조직은 조직구성원이 진정 바라는 결과를 창조할 능력을 확장하고, 새롭고 확대된 사고 패턴이 육성되며, 집단적 목표나 열망이 자유롭게 선정되고 함께 학습하는 방법을 지속적으로 배우는 조직을 의미한다.

(3) 목표관리(MBO : Management by Objectives)

- 목표관리는 드러커(Drucker, 1953)에 의해 제창되고
- 맥그리거(McGregor)가 소개한 것으로 목표에 의한 관리를 의미한다.
 - 목표관리는 민간기업 부문에서의 경영관리를 위한 것이었으나,
 - 1973년 닉슨 대통령의 지시로 인해 공공부문에서 채택되어 실시됨
 - 목표관리란 "참여의 과정을 통해 조직단위와 구성원들이 실천해야 할 생산활동의 단기적 목표를 명확하고 체계 있게 설정하고, 그에 따라 생산활동을 수행할 수 있도록 하며, 그 결과를 평가, 피드백시키는 관리체계"를 의미함

7. 조직이론 관점에서 본 사회복지조직의 특성

(1) 조직이론 관점에서 본 사회복지조직의 특성

- 조직은 규모에 상관없이 어느 정도 관료화됨
 - 사회복지조직은 대면서비스의 성격이 강하지만, 조직운영은 관료제적 특성에 기반함
 - 조직의 목표설정, 체계적인 업무 분화, 특정 업무에 적합한 인력 모집 및 훈련 배치 등에서의 적용함
 - 경영효율화 측면에서 관료제적 성격이 적합함
 - 관료제는 형식주의, 보수주의, 변화저항 등의 병리현상으로 인해 서비스 제공에 있어 즉시성과 적실성을 담보하지 못하는 경우도 발생함
-

1. 사회복지조직의 성격

(1) 사회복지조직의 성격



→ 그러나 전형적인 공공조직과 민간조직으로 분류하고 민간조직은 영리 추구 여부에 따라 비영리(non-profit) 민간조직과 영리(for-profit) 민간조직으로 분류

- 공공부조와 사회보험의 공급주체는 정부와 공공이 담당하고 있기 때문에
- 관료제적 조직구조를 갖추고 공무원 또는 공공적 성격의 종사자가 업무수행에서 조직의 성격 구분이 가능함
- 사회복지조직은 클라이언트에게 직접 서비스의 전달을 통해 정상적인 활동을 지원하는 것에 초점을 둠

① 공공부조조직

- 국가가 빈곤계층을 보호하기 위해 현물과 현금 등을 지원하는 조직
- 복지국가의 공공부조는 정부조직이 공공전달체계를 통해서 직접 급여를 제공함
→ 보건복지부가 시·도를 통해서 각 시·군·구에 국민기초생활급여 수급자에게 지원함

② 사회보험

- 운영주체가 정부와 공공기관을 통해서 기여금을 내는 가입자에게 보험급여를 지급함
- 국민연금과 건강보험은 보건복지부가 주무 행정기관임
- 고용보험과 산재보험은 고용노동부가 담당함

③ 사회복지서비스

- 전통적으로 민간 사회복지기관의 전유물이었으나, 오늘날은 공공기관도 직접서비스 제공에 참여하고 민영화 이후 영리 기관도 참여하여 혼란스러운 상황임

2. 사회복지조직의 조직모형

“사회복지행정의 대상은 인간이므로
조직의 목표와 기술이 불확실하고
제공된 서비스의 효과성이나 효율성을 측정하기 어려운 특성을 가짐”

1) 조직의 서비스 성격에 따른 유형

(1) 생산일선조직

- 제조업 공정에서 부품을 조립하여 완성품을 만드는 것과 같이 단위를 병렬로 나열하고 조직하는 것을 말함
- 사회복지조직의 경우 무형의 서비스를 생산하는 조직으로 서비스 전달과정으로 설명할 수 있음
- 사회보험 관리 및 전달조직 또는 정신건강 서비스 조직 등을 생산일선조직으로 볼 수 있으나 인간을 대상으로 하는 특성 때문에 서비스표준화가 어려운 사회복지조직에서는 적용이

어려울 수 있음

(2) 연계조직

- 대상자에게 필요한 서비스를 연결하고 지원하는 역할을 함
- 중개자의 역할, 즉 사람과 서비스를 연결 지어주는 활동을 말함
- 지역사회에 대한 정보를 수집하고 필요한 자원 간의 연결을 구축하는 특성이 있는데, 입양기관, 사회복지 서비스 안내 및 의뢰기관, 네트워크 조직 등이 해당

(3) 고객 서비스 조직

- 사회복지조직의 가장 전형적인 특성임
- 사회복지조직은 개인, 집단, 지역사회의 특수성과 문제의 성격에 맞게 개별화된 서비스를 제공하는 조직 임
- 사회복지서비스를 전달하는 조직구성원은 고객 또는 클라이언트의 특성과 욕구에 맞춰 개별화된 서비스를 제공하는 것을 최우선으로 하고 있어 표준화가 어려운 특성이 있음

2) 조직화 방법

(1) 조직화 방법

- 과업 수행에 관련된 조직 전체와 기술적 방법을 적용시키기 위해 조직화가 필요함
- 조직화가 잘 이루어지기 위해서는 구성원의 인간적 요인이나 적용 가능한 실천의 기술적 요인 등의 조화가 잘 이루어져야 함
- 조직화에서 고려되는 세 가지 영역

- ① 일반적인 조직구조의 영역으로 통상적인 조직 편성의 수준에 따라 부서 간의 권한을 배분하게 되므로 직무수행을 위한 공식적 조직구조는 조직화가 이루어지는 것임
- ② 직무수행의 절차에 관한 문제영역으로서 결재절차·예산절차·구매절차·수용절차 등의 문제가 고려되어야 함
- ③ 직무 수행 수단에 대한 문제영역 일상적인 행정업무 수행 활동이 원활히 이루어지도록 고려되어야 함

① 수기준 부문화

- 조직에서 같은 역할을 하는 사람들을 한 명의 슈퍼바이저 밑에 소속시키는 방법으로 수에 의해 업무를 부문화하는 것을 말함

② 시간기준 부문화

- 업무시간을 기준으로 2교대 또는 3교대로 업무를 부문화하는 방법임
- 사회복지조직은 생활시설과 같이 24시간 근무해야 하는 조직에서 시간기준으로 업무를 부문화하고 있음

③ 기능기준 부문화

- 조직구성원의 능력, 선호도, 관심 등에 근거하여 직무상 적성에 맞는 사람을 배치하는 방법임
- 사업이나 재무, 총무, 인사 등으로 나누는 기능별 부문화를 말하며, 이 외에 서비스 전달, 홍보, 모금, 자원배분 등으로 구분하기도 함

④ 지리적 영역기준 부문화

- 잠정적 고객 또는 클라이언트의 거주 지역 중심으로 조직을 구성하는 것을 말함

- 서비스 효율성을 높이고 고객에 대한 서비스 책임자를 분명히 할 수 있다는 책임의 명료성 확보에 유리함
- ⑤ 서비스기준 부문화
 - 사회복지서비스의 제공방법에 따라 부문화하는 것으로 사례관리, 집단 프로그램, 지역사회조직 등으로 구분하는 것을 말함
- ⑥ 고객기준 부문화
 - 클라이언트의 연령이나 문제에 따라 부문화하는 방법임
- ⑦ 서비스 접근통로 기준 부문화
 - 서비스에 대한 접근 방법으로 조직을 부문화하기도 함

3. 사회복지시설의 유형

(1) 사회복지시설의 유형

- 1997년 사회복지사업법 개정을 통해 기존 허가제로 설립되던 사회복지시설은 신고제로 전환되어 국가 또는 지방자치단체, 사회복지법인 또는 비영리법인, 개인 등 결격사유가 없는 한 누구나 사회복지시설을 설치·운영할 수 있음
- 시장·군수·구청장에게 신고하여야 함
- 시설의 설립·운영 주체, 시설이용자 부담, 시설 이용 방법 등에 따라 분류함
- 시설의 설립·운영 주체에 따른 분류는 그 주체가 국가 또는 지방자치단체인가 아니면 민간법인인가에 따라 구분되는 것임
- 시설이용자 부담에 따라서는 유료시설, 실비시설, 무료시설로 분류되며 시설이용방법에 따라서는 24시간 일상생활을 대상으로 통원 서비스를 제공하는 이용시설이 있음

(2) 사회적 경제의 등장

- 사회경제 기업으로 규정한 기업의 대표적인 사례

| | |
|------------------|---|
| 자 활 기 업 | <ul style="list-style-type: none"> - 조직운영에 전반적인 책임을 지고 있는 사람들로 조직 내에서 상충부에 해당함 - 관리층에게 필요한 리더십은 조직의 기본적인 임무의 설정, 임무를 수행하기 위한 서비스 기술의 선정, 내부구조를 발전시키고 유지, 변화를 주도하고 수행하는 것임 |
|------------------|---|

| | |
|----------|--|
| 사회적 기업 | <ul style="list-style-type: none"> - 2003년 시작한 사회적 일자리창출사업을 바탕으로 2007년 시작된 것으로 취약계층에게 사회서비스나 일자리를 제공하고 지역사회에 공헌함으로써 주민의 삶의 질을 높이는 사회적 목적을 추구함 - 사회적 기업을 설립하기 위해서는 정부가 요구하는 여건을 갖추어 사회적 기업으로 인증을 받아야 함 |
| 사회적 협동조합 | <ul style="list-style-type: none"> - 일반협동조합과 사회적 협동조합으로 구분하고 사회복지와 관련하여 사회적 협동조합에 관심을 둠 - 사회적 협동조합은 주민들의 권익과 복리증진을 위한 목표를 세우고 이 목표를 달성할 수 있는 사업을 수행하는데 중점을 둠 - 사회적 협동조합 역시 일자리 제공과 함께 취약계층에게 사회서비스를 제공함 |
| 마을 기업 | <ul style="list-style-type: none"> - 행정안전부가 권장하며 마을 주민이 주도하여 마을의 자원을 활용하여 일자리를 창출하고, 일정한 소득을 얻는 데 목적을 두고 있음 - 주민의 참여와 협력 관계를 바탕으로 마을의 문제를 해결하는 데 중점을 두는 것으로 마을공동체를 기반으로 공익과 수익 창출을 동시에 추구하는 것이 특징임 |

4. 사회복지시설의 운영체계

(1) 사회복지시설 민간위탁

- 국가 또는 지방자치단체가 설치한 시설이 위탁대상 시설이 되며 사회복지법인 또는 비영리법인이 수탁자가 됨
- 수탁자는 시설운영의 안정성, 연속성, 공공성 등의 차원에서 사회복지법인 또는 비영리법인으로 그 자격을 제한하고 있음
- 시설의 민간위탁은 반드시 공개모집에 의해 수탁자를 선정하도록 함
- 최근에는 협동조합기본법에 의해 비영리법인으로 명시된 사회적 협동조합도 사회복지시설 수탁에 참여할 수 있도록 하고 있음

(2) 시설의 인력

- 사회복지시설의 인력은 대표적으로 시설장 및 종사자를 말하며 자격은 사회복지사업법에 따름
- 사회복지시설의 장은 사회복지사업법 및 개별 법령 등에 명시된 시설의 장의 결격사유에 해당되지 않아야 하고 상근의무를 가짐
- 정기적으로 인권에 관한 내용이 포함된 보수교육을 받도록 하고 있어야 함
- 사회복지사업에 종사하는 사람은 그 업무를 수행할 때에 사회복지에 필요로 하는 사람을 위하여 인권을 존중하고 차별 없이 최대한으로 봉사하여야 함

(3) 이사회와 위원회

- 사회복지조직의 대표적 심의·의결 기구는 이사회와 위원회가 있음
- 이사회는 시설을 위탁하는 사회복지법인 및 비영리법인의 심의·의결 기구로서 법인은 임원으로서는 이사회 감사를 두고 법인의 의사결정기관인 이사회를 반드시 두도록 하고 있음
- 위원회는 조직의 일상 업무수행 기구와는 별도로 사회복지사 외에 전문가로 구성된 기구를 말함

- 이사회는 조직이 목표를 달성할 수 있도록 법률적 책임을 지고 있는 조직의 정책결정 기구임
- 특별한 관계에 있는 자는 이사 현원의 5분의 1을 초과할 수 없도록 하고 있음
- 법인의 예산, 결산, 차입금 및 재산의 취득·처분과 관리와 관한 사항, 정관의 변경에 관한 사항, 법인의 합병·해산에 관한 사항, 임원의 임명에 관한 사항, 수익사업에 관한 사항, 기타 법령이나 정관에 의하여 그 권한에 속하는 사항 등을 결정함
- 운영위원회는 민주성·투명성 제고 및 시설이용·생활인의 권익 향상 등을 위해 설치·운영하는 심의기구로서 모든 사회복지시설을 대상으로 운영하도록 하고 있음
- 분기별 1회 개최를 원칙으로 하며 위원장 1인을 포함하여 5인 이상 15인 이하의 위원으로 구성함

1. 사회복지서비스 전달체계의 개념

1) 사회복지서비스 전달체계

(1) 사회복지서비스 전달체계

- 지역사회체계 속에서 사회복지서비스의 공급자 간 또는 공급자와 소비자 간을 연결시키기 위한 조직적 장치라고 할 수 있음
- 사회복지서비스 전달체계는 서비스 공급자와 이용자가 상호관계를 이루면서 서비스를 직접 전달하는 절차는 물론, 서비스 전달의 기획, 지원, 관리기능 수행과 서비스의 직접 전달기능 수행을 동시에 고려하여야 함
- 사회복지서비스 전달체계란 지역사회 내에 존재하는 사회복지서비스를 제공하는 공급자와 공급자 간의 연결 또는 사회복지서비스 공급자와 소비자의 연결을 위해 만들어진 조직적인 체계임

| | |
|-------|-------------------------------------|
| 좁은 의미 | 실제 서비스가 전달되는 사회복지사와클라이언트 사이의 체계를 말함 |
| 넓은 의미 | 이러한 서비스의 전달을 지원하는 행정적 지원까지를 포괄함 |

(2) 사회복지서비스 전달체계의 정의

| | |
|-----------------------|---|
| 남기민 (2004) | ‘복지서비스 전달체계란 사회복지서비스 공급자 간을 연결시키기 위하여 또는 복지서비스의 공급자와 소비자 간을 연결시키기 위하여 만들어진 조직으로 정의’하고 있음 |
| 전수일과 봉민근 (1999) | ‘복지서비스 전달체계 양질의 복지서비스를 보다 효율적으로 제공하기 위하여 만들어진 체계로 정의’ |
| 조흥식 외 (2008) | 사회복지 전달체계는 사회복지 관련 급여 및 서비스의 공급자와 소비자를 연결해주는 조직적 체계라고 할 수 있는데, 담당 주체로는 중앙정부, 지방정부, 중앙정부와 지방정부의 혼합체계, 정부와민간조직 혼합체계, 민간조직 등이 있음 |
| 최일섭 (1987) | 사회복지 제공기능을 국가가 담당한다고 할 때,정부는 이를 집행하는 주요 담당 기관으로 역할을 함 |

2) 사회복지서비스 전달체계의 구분

(1) 구조기능적 구분

- 사회복지서비스 전달체계는 구조·기능상으로 보면 행정체계와 집행체계로 구분될 수 있음
- 조직은 구조상으로 서비스 전달을 기획, 지원 및 관리하는 행정체계와 전달자가 서비스와 상호 접촉을 가지면서 서비스를 직접 전달하는 집행체계로 구분
- 공공부조의 경우 시·군·구까지 행정체계이고 읍·면·동이나 보건소 등이 집행체계가 됨
- 사회복지관은 관장, 운영위원회, 기획관리부 등은 행정체계라 할 수 있으며 일선 부서 이하는 집행체계라고 할 수 있음
- 사회복지서비스 전달체계 기능을 행정기능과 서비스제공기능으로 나눔
- 행정기능은 서비스전달업무를 원활히 수행하기 위한 기능이고, 서비스 제공기능은 클라이언트나 소비자의 욕구에 응하여 서비스를 직접 제공하는 기능임

(2) 운영주체별 구분

- 공공전달체계 사회복지서비스를 제공함에 있어 보건복지부를 중심으로 하는 정부조직이나 공공기관이 직접 관리·운영하는 것임
- 사적 전달체계는 복지재단, 자원봉사단체, 사회복지협의회, 사회복지시설 등의 수평적인 체계망에서 민간이 직접 관리·운영하는 것임
- 사회복지서비스는 정부가 사적 전달체계의 운영을 위탁하고 공공전달체계가 보조금을 지급하는 형식으로 제공됨

| 공공전달체계 | 사적 전달체계 |
|---------------------------------------|--|
| 재정적으로 안정적이지만 관료적이고 경직되어 있어 복잡한 성격을 가짐 | 재정적으로 취약성이 있으나, 융통성이 있고 클라이언트에게 가깝게 위치하고 있어 창의적이고 유연한 장점을 가짐 |

(3) 서비스별 네트워크에 의한 구분

- 사회복지서비스 네트워크의 목적은 현재의 서비스 제공기관들이 주민들에게 적절하고 지속적이며 포괄적인 전문적인 통합서비스를 제공하기 위하여
- 필요한 자원을 지역사회 네트워크를 통해 상호 조달함으로써, 서비스의 효율성과 효과성을 높이고 사회복지의 책무성 중요하게 여김
- 지역사회 안에서의 연계망으로 이해할 수 있는 네트워크가 지역의 다양한 자원들을 서로 연결하고 서비스를 향상할 수 있는 동력이 될 수 있으며,
- 서비스의 종류와 성격에 의한 네트워크는 아동복지서비스 네트워크, 노인복지서비스 네트워크, 정신건강증진서비스 네트워크 등이 운영될 수 있음

2. 효과적인 사회복지서비스 전달체계의 요건

(1) 효과적인 사회복지서비스 전달체계의 요건

- 전달체계가 제대로 작동될 때 실효성 있는 서비스 전달이 가능해지므로 자원 간 연계, → 즉 민과 관의 네트워크가 이루어져 함께 협력하고 지역주민이 참여하는 구조가 제대로 작동될 때, 사회복지가 활성화되며 지역주민의 삶의 질이 향상될 수 있음
- 공공영역과 민간영역, 공공영역 내, 민간영역 내 등 다양한 차원에서 협력체계가 잘 이루어지지 못하고 있어 다양한 문제 초래함

(2) 부처 간 협력체계 부재로 야기되는 문제

① 정부 부처 간의 연계와 조정이 매우 미흡함

- 중앙부터는 물론이고, 시·군·구 내의 서비스 전달부서 간 연계가 미비하여 보건과 복지의 부분적 연계를 제외하고는 고용·문화·평생교육·안전·주거 등 서비스 간 연계가 제대로 이루어지지 않고 있으며,
- 이러한 경향성은 시·군·구의 지방자치단체에서도 그대로 답습되어 지역복지 네트워크 구축에 한계로 작용함

② 민간서비스 자원 간의 연계인식이 전무하거나 미비함

- 지역 차원에서 분야별 민간자원 제공기관들 간의 네트워크가 미비하여, 서비스제공 대상 및 사업의 중복, 사각지대가 발생하고

- 이로 인해 자원의 적절한 배분이 이루어지지 않고 역할분담과 조정에 의한 서비스의 심화 및 확장이 이루어지지 못하고 있음

③ 공공과 민간서비스 제공주체 간 연계·협력이 매우 미흡

- 기존의 민·관 협력은 정부주도 방식이거나 일부의 복지단체 한정
- 사회복지사업법에 의해 설치된 지역사회보장협의체의 보건·복지 간 네트워크로 한정으로 다양한 서비스 간 통합적 요구 부족
- 참여단체의 대표성 문제, 민간단체들의 참여 배제, 자문화 수준의 회의방식 등으로 여러 가지 한계를 드러내고 있음
- 지방정부는 지역 특성에 따라 관련된 지역기관의 협조와 주민의 참여 및 지원으로 지역의 복지수요를 예측하고 복지서비스를 전달함으로써 궁극적으로 사회복지 증진에도 지역 공동체의 복지를 스스로 해결해야 한다는 책임의식을 갖게 될 때,
- 향후 복지증진에 있어서 지역적인 문제를 극복하고 창의적인 복지공동체로 발전해 나갈 수 있음
- 사회복지서비스의 전달은 국가가 재정을 확보하고 프로그램만을 준비하는 것이 국가의 책임을 다하는 것은 아님
- 복지서비스를 가장 능률적이고 효과적으로 전달할 때, 정부는 복지서비스 전달의 기능을 수행한 것으로 인정받을 수 있음
- 복지서비스를 전달하는 조직체계를 갖추는 것은 복지 프로그램을 개발하는 것 못지않게 중요함

3. 사회복지서비스 전달체계 구축의 주요 원칙

“사회복지서비스 전달체계는 사회복지서비스를
고객에게 전달하기 위해서 만들어진 사회적인 조직체임”

✓ 서비스 전달업무를 집행하는 여러 가지 원칙 제시

| 성규탁(2000) | 최성재와 남기민(2001) |
|--|--|
| 접근 가능성과 지속성, 적합성, 포괄성, 통합성, 공평성, 비용의 적절성 | 전문성의 원칙, 적절성의 원칙, 지속성의 원칙, 포괄성의 원칙, 통합성의 원칙, 평등성의 원칙, 책임성의 원칙, 접근 용이성의 원칙 |

1) 사회복지서비스 전달체계의 주요 원칙

(1) 전문성

- 전문성의 원칙은 전달체계를 운영하는 과정에서 사회복지 대상자의 문제해결을 위해 전문적인 서비스를 제공해야 하며,
- 전문적인 사회복지인력을 적절하게 확보와 업무수행에서 이들의 전문성이 충분히 발휘될 수 있도록 배치하는 것을 의미함
- 전문성은 인력 및 업무의 재배치와 조직개편, 전문서비스의 강화 등으로 나타나며, 특히 인적 구성요소와 관련됨
- 공공전달체계 내에서 사회복지서비스 전달을 전담하는 사회복지전담공무원은 보건복지와 관련된 법령 및 업무 지식을 가지고 있으면서,

- 수급자들의 실태를 파악할 수 있는 전문지식과 이들의 자활 능력 증진을 위한 역량을 갖추고 있어야 함
- 사회복지서비스 제공업무에서 전문가란 국가 또는 전문 직업 단체의 시험 및 기타 자격심사에 의해 자격증을 부여 받아 자격이 객관적으로 인정된 사람을 말함
- 전문적 업무에 대한 권위와 자율적 결정권 및 책임성을 지니게 됨
- 사회복지서비스는 전문적인 서비스이므로 전문가가 담당하게 됨
- 사회복지 분야
 - 사회복지
 - 의사
 - 간호사
 - 보육교사
 - 물리치료사
 - 작업치료사 영양사 등
 - 사회복지사가 제일 보편적

(2) 적절성

- 사회복지서비스는 그 양과 질, 제공하는 기간이 클라이언트의 욕구충족과 서비스의 목표달성에 충분해야 함
 - 소득보장을 위한 급여가 최저생계 수준에 못 미치거나 서비스제공 기간이 너무 짧거나, 클라이언트의 욕구 충족뿐 아니라 서비스 목표달성도 어려워질 수 있어 적절성은 중요함

(3) 지속성

- 개인의 문제나 욕구를 해결하는 과정에서 사회복지 대상자에게 필요한 서비스를 문제를 해결하는 동안 일정하게 계속적으로 제공하는 것을 말함
- 문제해결 과정에서 필요한 서비스를 지역사회 내에서 계속적으로 제공받을 수 있도록 상호 연계되어야 함

(4) 포괄성

- 클라이언트의 욕구는 다양할 뿐만 아니라 한 가지 문제가 다른 여러 가지 문제와도 연관이 있어 다양한 욕구와 문제를 해결하기 위해 다양한 서비스를 지원해야 함
- 사회복지전담공무원이 공공부조 이외 지역사회의 다양한 자원과 서비스를 사회복지 대상자에게 연결하는 것 등은 포괄적인 서비스제공 노력의 일환으로 볼 수 있음
- 소득보장의 문제는 경제적 원조뿐 아니라 직업훈련 혹은 직업알선 문제, 가족 문제, 자녀교육 문제 등의 다양한 문제와 결부될 수 있어 문제들을 포괄할 수 있는 다양한 서비스가 제공되어야 함
- 포괄성 달성하는 방법은 일반적 접근, 전문적 접근, 집단적 접근, 사례관리 등이 있음

(5) 통합성

- 다양한 서비스가 동시에 투입되어야 할 정도로 사회문제가 복잡하게 얽혀 있기 때문에 필요한 원칙임
- 통합성의 원칙을 실현하기 위해서는 다양한 서비스를 통합하여 관리할 수 있는 책임기관의

선정 또는 책임전문가의 선정이나 사회복지계획 및 자원의 배분 그리고 업무수행 시에 관계기관 및 관계자들 간의 협조, 조정이 원활하게 이루어질 수 있는 전달체계가 구축되어야 함

- 서비스의 단편성과 비연속성 문제를 해결하기 위해 공급자 중심의 서비스 전달에서 수요자 중심의 서비스 전달로의 전환을 의미함
- 서비스가 통합적으로 제공되기 위해서는 한 행정책임자 아래 서비스들이 제공되고, 서비스 제공장소들이 지리적으로 가까워야 하며, 서비스의 편중이나 중복, 누락을 예방하는 데 초점을 둠

(6) 평등성

- 평등성의 원칙(모두 포함)
 - 절대적 평등: 클라이언트의 연령, 성별, 소득, 지역, 종교나 지위에 관계없이 모든 국민에게서로 다른 조건에 맞게 서비스를 다르게 제공해야 한다.
 - 상대적 평등: 서비스를 평등하게 제공해야 한다.

(7) 책임성

- 사회복지조직은 국가가 시민의 권리로 인정한 사회복지서비스를 전달하도록 위임 받은 조직이므로 사회복지서비스의 전달에 대하여 책임을 져야 함
- 책임의 주요 내용
 - 서비스 수혜자의 욕구에 적절히 대응하는 것인가?
 - 서비스의 전달체계가 적합한가?
 - 수행과정이 투명하고 의사결정이 민주적인가?
 - 서비스가 효과적이고 효율적인가?
- 사회복지조직이 구체적으로 책임을 지는 대상자는 사회나 국가를 대표하는 실체인 중앙정부 및 지방정부와 서비스의 수혜자가 되어야 함

(8) 접근 용이성

- 서비스를 필요로 하는 사람이면 누구나 쉽게 받을 수 있도록 접근이 용이해야 함
- 클라이언트가 서비스에 접근함에 있어 서비스에 관한 정보 부족이나 교통수단의 부재, 자신의 문제 노출에 대한 불안함, 경제적인 장애, 선별적인 장애, 자원 부족, 개인적 동기와 인식 등의 여러 가지 장애요인이 있을 수 있으므로
- 사회복지조직의 서비스 전달은 이러한 장애요인들을 가능하면 제거하여 클라이언트가 서비스의 제공 장소에 쉽게 접근하여 서비스를 받을 수 있도록 설계되어야 함

2) 행정적인 측면에서의 기본 원칙

(1) 행정적인 측면에서의 기본 원칙

- 정부가 제공하는 사회복지서비스는 전달체계를 통하여 최종 소비자인 국민에게 전달됨
- 정부의 역할은 사회복지 정책목표를 결정하고 집행하는 합리적 정책 형성도 중요하지만 실제로는 어떠한 공급체계를 통하여 효과적으로 집행하는가도 중요함
- 사회복지서비스를 가장 능률적이고 효과적이고 전달할 때 정부는 복지서비스 공급체계의 최종적의 효율성을 달성한 것으로 볼 수 있음

(2) 사회복지서비스 전달체계 기본 원칙

① 기능분담의 체계성의 원칙

- 행정체계는 상부-중간-하부로 연결되는 기능상의 분담이 이루어지는
- 체계성과 일관성을 유지해야 함

② 전문성에 따른 업무분담의 원칙

- 전문성의 원칙이 실현되기 위해서는 전문가, 준전문가, 비전문가의 업무부담이 요구됨

③ 책임성의 원칙

- 사회에 대한 책임, 복지대상자에 대한 책임 및 전문가에 대한 책임이 부여됨
- 서비스의 효과성과 연결되므로 매우 중요함

④ 통합조정 원칙

- 업무수행 시 관계기관 및 관계자들 간에 연계·조정이 원활해야 함

⑤ 지역사회참여의 원칙

- 지역사회 주민의 참여를 비롯하여 자원의 동원·활용 전체의 의식 증대에 기여해야 함

⑥ 조사 및 연구의 원칙

- 사회복지서비스의 효과성·효율성을 평가하거나 프로그램의 개발 등을 위한 조사 및 연구 기능을 수행해야 함
-

1. 사회복지서비스 전달체계의 개선전략

길버트와 테렐 등이 제안한 서비스 전달체계의 효율성과 효과성을 높이기 위한 전략

| | | |
|--------------------|------------|------------|
| 의사결정의 권위와 통제의 재구조화 | 업무분담의 재조직화 | 전달체계의 구조변경 |
|--------------------|------------|------------|

1) 사회복지서비스 전달체계의 개선전략

(1) 의사결정의 권위와 통제의 재구조화

- 의사결정의 권위와 통제의 재구조화는 협조체제의 구축과 시민참여제 도입 등으로 실현될 수 있음
- 협조체제의 구축은 전달체계의 기관을 중앙집권화 또는 연합화하여 전달체계를 통합적이고 포괄적인 것으로 발전시키는 전략을 말함
- 중앙집권화는 행정적인 통일화를 의미하는데, 전달체계 기관 간의 자발적 상호 호혜적 공조체제이며,
- 이는 각 기관이 가지고 있는 자원을 지역적으로 집권화하는 것으로 중앙집권화에서와 같은 행정적 통일화는 이루어지지 않음
- 시민참여제의 도입은 의사결정의 권위를 전달체계의 기관과 클라이언트에 재분배하는 전략을 말함
- 시민참여는 클라이언트의 욕구에 적절히 반응할 수 있으며, 접근 용이성 및 서비스에 대한 책임성을 보장할 수 있다는 취지에서 선택되는 전략임

(2) 업무분담의 재조직화

- 전문가로서 전문성이나 자율성 발휘가 저해될 때 그러한 조직적 상황에서 벗어나서 전문성과 자율성을 발휘하도록 하는 것임
- 전문가로서 역할 부여는 서비스 전달이 어려운 경우 서비스 전달 전문가와 클라이언트를 중간에서 연결하여 줄 수 있는 사람에게 전문가의 역할 일부를 부여하는 것임
- 서비스 대상자가 사회계급적, 문화적, 인종적으로 서비스를 전달하는 전문가와 다를 경우 상호 이해와 접근이 용이하지 않을 때 서비스 전달이 어렵다면 서비스 전달 전문가와 클라이언트 중간에서 연결하여 줄 수 있는 사람을 찾아 그에게 역할 일부를 부여하는 것임
- 서비스 전달체계가 관료적 특성이 강하여 전문가로서 전문성이나 자율성 발휘가 저해될 때 전문성과 자율성을 발휘하게 할 수도 있음

(3) 전달체계의 구조변경

- 서비스 접근을 촉진하는 그 자체를 하나의 특별한 서비스로 마련하는 것과 의도적으로 같은 서비스 전달체계를 중복화시키는 방법이 있음
- 사회복지서비스 전달체계 개선을 위해 사회복지실천 주체들 간의 역할 분담이 설정되어야 함
- 중앙정부와 지방자치단체, 광역자치단체와 기초자치단체, 공공과 민간의 역할 분담이 이루어져야 자원이 효율적이고 효과적인 배분이 가능해지며, 궁극적으로 지역주민의 복지욕구가 충족될 수 있음

2) 서비스 배분방법

(1) 서비스 배분방법

| | |
|---------|--|
| 공급억제 전략 | - 수혜자격 요건을 강화하는 클라이언트에 대한 제한 강화와 서비스의 양과 질을 감소시키는 서비스 희석화가 있는데, - 클라이언트와의 접촉시간 단축, 사례의 조기 종결, 전문가의 질을 낮추거나 자원봉사자로 대체하는 등의 방법임 |
| 수요억제 전략 | - 서비스의 접근에 물리적, 시간적 및 사회적 장애를 제거하지 않거나 또는 장애를 생기게 하는 것임 |

3) 서비스 통합성 증진을 위한 전략

(1) 종합서비스센터

- 장애인종합복지관, 종합사회복지관처럼 하나의 서비스 기관에서 복수의 서비스가 제공될 수 있도록 하는 곳을 말함

(2) 인테이크 단일화

- 클라이언트의 다양한 욕구 종합적으로 평가하여 적절한 서비스 계획을 개발하도록 인테이크 전담 창구를 개발함

(3) 종합적인 정보와 의뢰 시스템

- 종합적인 정보와 의뢰 시스템은 전달체계들을 단순 조정하는 방법으로 각기 독립성을 유지하면서 서비스의 통합적 제공을 강화하는 방법임

(4) 사례관리

- 사례관리자가 중심이 되어 조직들 간의 네트워크를 이용하여 클라이언트를 관리하고 욕구를 만족시켜 주는 방법임

(5) 트래킹

- 서로 다른 기관과 프로그램에서 다루었던 클라이언트에 대한 정보를 서로 공유할 수 있게 하는 시스템으로,
- 클라이언트가 받은 서비스의 경로와 행적을 추적해서 정보를 알 수 있게 됨

2. 사회복지서비스 전달체계의 운영 주체

- 사회복지서비스 전달체계의 운영 주체는 서비스의 성격에 따라 공적 조직이 제공해야 할 것과 사적 조직이 제공하는 것임
- 사회보험이나 공공부조에 속하는 서비스는 성격상 공적 조직이 제공해야 하지만 사회복지서비스는 공적 조직 또는 사적 조직이 제공할 수 있음
- 사적 조직의 경우 비영리조직일 수도 있고, 영리조직일 수도 있음
→ 무료서비스는 대부분 비영리조직이 유료서비스는 비영리조직과 영리조직이 함께 참여하는 경우가 최근 많이 등장하고 있음
- 비영리조직과 영리조직의 서비스 제공 문제는 서비스의 표준화 정도, 클라이언트 집단의

능력, 서비스의 위험성, 관련 규정 준수에 대한 만족도 등의 조건을 감안하여 선택하는 것이 바람직함

1) 공적 사회복지서비스 전달체계

(1) 공적 사회복지서비스 전달체계

- 공적 사회복지행정을 담당한 중앙부서의 변천을 보면 1948년 정부수립과동시에 사회부가 발족되었으며 그 다음해에 사회부의 기능 중 보건에 관한 사항을 분리하여 보건부가 신설되었음
- 1955년 정부의 조직 통폐합 작업에 따라 보건부와 사회부가 보건사회부로 개편되었고,
- 1994년에는 보건사회부를 보건복지부로 개칭하면서 지금까지 30여 회의 직제 개정을 거쳐 오늘에 이르고 있음

(2) 국가부문의 필요성

- 국가의 역할은 제공 주체들과 사회구성원 간의 연계를 위해 중개자의 역할과여러 제공 주체들이 가지 갈등구조의 문제, 자원의 소유자와 비소유자 사이의 불평등 문제를 조정하는 중재자의 역할을 필요로 함
- 소득의 불평등에 대한 재분배 장치를 국가가 마련해야 하며복지욕구를 충족할 수 없는 사회적 취약계층에 대한 사회복지 제공자의 역할도 수행해야 함

(3) 공적 전달체계 현황

- 사회보험, 공공부조, 사회복지서비스 등이 공적 전달체계로 전달되고 있음
- 공적 전달체계는 1차적 욕구 충족에 중점을 두고 있음

| 보건복지부 소관 국민연금, 국민건강보험, 노인장기요양보험 등 | 고용노동부 소관 산재보험, 고용보험 등 |
|---|--------------------------|
| ↓ | ↓ |
| 국민연금공단과 국민건강보험공단 등에서 업무를 처리 | 근로복지공단에서 업무를 처리함 |

(4) 현행 공적 전달체계의 문제점

- 사회복지 전달체계는 조직구조 상의 문제가 중요함
- ① 상의하달식 수직적 전달체계
 - 사회복지담당자가 전문성을 발휘하여 자율적으로 업무를 수행하기 어려운 환경에 있음
 - 상의하달식의 수직적 체계로서 지역 특성과 욕구를 반영한 복지서비스를 제공할 여건이 미흡함
 - 지역사회복지의 실현을 위해 지역의 특성을 반영할 수 있어야 하는데, 중앙정부에서 전달된 제도 및 정책 등을 그대로 시행함으로써 지역의 특성에 맞는 정책수립이 미흡하여 지역주민의 복지욕구를 해소하지 못하고 지역 간 복지서비스 편차는 더 커지게 되었음
- ② 사회복지행정의 지방일반행정 체계로의 편입
 - 공공부조의 행정체계가 행정안전부의 지방행정체계에 편입되어 사회복지서비스의 특성과

전문성을 살리지 못하고 있음

- 다양한 전달체계 개편을 통해 서비스 향상을 시도하고 있지만, 시·군·구 복지조직의 잦은 인사이동이 이루어져 업무의 연계성과 지속성이 떨어짐
- 일반행정직은 사회복지업무를 기피하고 있어 순환보직이 자주 발생
 - 서비스의 연속성이 낮아지거나 상급자가 일반행정직에 대한 이해가 부족하여 전문적 지도·감독이 어려움
 - 사회복지전담 공무원이 타 업무를 겸임함으로써 전문성 발휘 기회가 줄어 서비스 제공의 효과성과 책임성이 낮아지고, 소진현상이 증가하고 있음

③ 전문인력 부족 및 관리 미흡

- 공적 전달체계는 사회복지전담공무원이 업무를 수행하고 있지만, 인력 부족으로 서비스의 질이 우려됨
- 사회복지 인력의 부족으로 사회복지업무를 사회복지직이 아닌 일반행정직이 처리함으로써 복지에 대한 전문성 부족 등을 초래하여 폭증하는 복지수요에 효과적으로 대처하지 못하였음
- 취약계층의 자립·자활, 재활을 가능하게 하려면 상담 등의 찾아가는 서비스를 통한 전문적 대인서비스가 이루어져야 하지만 전담공무원의 업무가 과중하고 여건이 미비한 현실임

④ 서비스의 통합성 결여

- 사회복지업무가 통일적으로 운영되지 않아 제도 간 연계성이 부족하고 중복지원 또는 누락의 가능성이 있음

⑤ 각종 위원회의 활동 부진

- 전달체계의 외부 자원 동원과 전문가 의견 수렴 등을 위해 전달체계 내의 다양한 자문위원회, 심의위원회 등이 조직되어 있으나, 형식적으로 운영되고 있어 개선이 필요함

2) 사적 사회복지서비스 전달체계

(1) 사적 전달체계의 필요성

① 정부가 제공하는 서비스가 미치지 못하는 사람들에게 대한 서비스 제공

- 정부에서 제공하는 서비스는 대상자의 자격 기준을 심사하여 선별적으로 제공하기 때문에 제한될 수 밖에 없음

② 정부가 제공할 수 없는 서비스의 제공

- 사적 기관은 정부에서 제공할 수 없는 다양하고 질 높은 서비스를 제공하기 위해서 필요함

③ 동일 종류의 서비스에 대한 선택의 기회 제공

- 공적 기관과 사적 기관 간의 경쟁을 유발하여 서비스의 질도 높일 수 있기 때문에 사적 기관에 의한 서비스 제공이 필요함

④ 사회복지서비스의 선도적 개발 및 보급

- 환경의 변화와 클라이언트의 새로운 욕구에 민감하게 대응하여 새로운 프로그램을 개발하고 평가하여 보급하는 일을 하기에 유리함

⑤ 민간의 사회복지 참여 욕구 수렴

- 사회구성원은 사회복지활동에 자원봉사자로, 재정적 후원자로, 운영자로 참여하기를 원하고

있으며,

- 이러한 민간의 참여욕구는 사적 기관에서 적절히 수렴하거나 민간기관의 설립을 통해 충족될 수 있음

⑥ 정부의 사회복지활동에 대한 압력단체 역할

- 정부가 수행해야 할 서비스를 찾아내거나 확인할 수 있기 때문에 정부가 서비스를 개선하거나 새로운 서비스를 도입하도록 압력을 가할 필요가 있음

⑦ 국가의 사회복지비용 절약

- 국가의 재정으로 사회복지활동이 이루어지고 있으며, 예산은 항상 부족한 점을 고려하여 저비용·고효율을 추구해야 함

(2) 사적 전달체계의 내용

- 민간 사회복지조직은 영리를 목적으로 하지 않는 주민조직과 그리고 사회복지법인, 재단법인 및 사단법인, 종교단체, 법정단체 및 기타 특수법인, 등록단체나 그 법인 또는 단체가 사회복지 사업을 목적으로 운영하는 시설과 기관을 총칭하는 것임
- 조직에서 제공하는 서비스의 대상자에 따른 분류
 - 제공하는 서비스가 클라이언트나 소비자에게 직접적으로 전달되느냐
 - 서비스의 기획과 감독 등의 업무를 수행하여 간접적으로 전달하느냐에 따른 분류
 - 서비스를 제공하는 장소 이외의 다른 장소에 거주하면서 서비스를 받느냐
 - 서비스를 제공하는 그 장소에 거주하는지에 따른 분류
 - 해결해야 할 문제나 욕구별 또는 문제나 욕구를 가지고 있는 대상인구 집단에 따른 분류
 - 조직의 설립주체의 성격에 따른 분류

(3) 사적 사회복지 전달체계의 현황과 문제점

| 조직구조상의 문제 | 관리운영상의 문제 | 전달인력상의 문제 |
|-----------|-----------|-----------|
|-----------|-----------|-----------|

3. 각 주체들 간 역할분담의 원리

- ① 각 주체들 간의 역할분담은 제공되는 사회복지 재화의 속성에 따라 이루어져야 함
- ② 재화나 서비스의 공공재적인 성격의 정도와 그것들의 외부효과의 정도를 고려해야 함
- ③ 재화나 서비스를 소비자들이 선택하는 과정에서 재화에 대한 정보를 소비자들이 많이 가지고 있지 않거나 혹은 정보습득에 비용이 많이 발생하는 경우 공공부문에서 제공하는 것이 바람직함
- ④ 평등이나 공평성의 가치를 추구하는 서비스의 경우 민간부문보다 공공부문에서 제공하는 것이 바람직함
- ⑤ 재화나 서비스는 그 속성상 여러 부문에서 보완적으로 제공되는 것이 바람직함

1. 리더십의 의의

(1) 리더십의 의의

- ① 사람들로 하여금 집단 목표를 기꺼이 달성하게끔 영향을 미치는 활동
- ② 목표 달성을 지향하도록 집단에 대하여 영향을 미칠 수 있는 능력
- ③ 공동목표를 달성에 있어서 사람들이 협동하여 일하도록 영향을 주는 능력
- ④ 조직의 목표 달성에 있어서 조직의 구성원들이 조직과 관련된 행동에 자발적으로 종사할 수 있게끔 어떤 주어진 상황에서 공식적 지위에 있는 사람이 영향력을 행사하는 과정 등으로 표현

- 리더십은 어떤 목표와 비전을 성취하기 위해 특정 집단에 영향을 미치는 능력임
- '영향력'이라는 의미
 - 한 사람의 행위가 다른 사람의 가치, 신념, 태도, 행동에 변화를 일으키는 힘을 의미하지만,
 - 강제력을 가지고 행사하는 권력과는 구분되는 개념임

(2) 리더십의 필요성

- ① 리더십을 통해 조직구성원에게 동기를 부여할 수 있음
- ② 조직은 매우 빠르게 변화하고 있으며, 변화하는 외부 환경적 요구에 능동적으로 대처하기 위해서 리더십이 필요함
- ③ 구성원의 목표와 조직의 목표 사이에 가능한 한 많은 일치를 가져올 수 있도록 노력하는데 리더십이 요구됨

2. 리더십 이론의 전개1

(1) 리더십 이론

| | |
|----------|--|
| 특성론적 접근법 | 리더를 중심으로 성공적인 리더의 개인적 특성 및 자질에 연구의 초점을 맞춤 |
| 행태론적 접근법 | 리더와 직원 간의 관계를 중심으로 리더의 행동을 통해 리더십 효과성을 설명하고자 함 |
| 상황론적 접근법 | 리더의 행동이 상황에 따라 어떻게 다른가를 파악하고 효과적인 리더의 행동이나 특성은 상황에 따라 다르다는 것을 강조 |

(1) 특성론적 접근법

- 리더의 자질로는 신체적 특성, 성격, 지능, 사회적 배경, 사회성, 과업태도를 제시함
- 특성이론은 특성의 범위가 너무 광범위하여 성공적인 리더의 자질을 명확히 제시할 수 없고,
- 상황에 따라 요구되는 리더십 특성이 다를 수 있다는 비판을 받았다는 점에서 한계가 존재함

(2) 행태론적 접근법

- 특정한 자질을 가진 사람이 리더라는 특성론적 접근에 강한 비판을 제기하면서, 리더의 어떠한 행동이 조직성과에 영향을 미치는지를 파악하고자 하면서 등장함
- 효과적인 리더의 행동은 그렇지 못한 리더의 행동과 다르며 모든 상황에서 효과적인 리더의 행동이 존재한다는 것을 전제로 행태론적 접근법이 제시됨

(3) 오하이오 주립대학교의 리더십 연구

- 1940년대 후반과 1950년대 초반에 수행된 오하이오 주립대학교 리더십 연구자들은 리더십 행동의 범주를 확인하고,
- 범주 내에서의 리더의 반복된 행동을 측정하기 위해 리더의 행위를 배려와 구조 주도로 구분하여 조사를 수행함

① 배려

- 리더의 사람에 대한 관심과 대인관계에 관한 것으로 지원적, 우호적이고 개방적인 자세로 부하를 생각해 주고 대변해 주는 리더의 행동과 직원과의 이해관계를 대변하는 행동 등을 포함함
- 배려의 리더유형
 - 관계 지향적
 - 인간중심적으로 온화한 인간관계
 - 신뢰, 상호 존경과 우정
 - 지원
 - 구성원의 의견수립
 - 구성원의 복지를 위한 부분에 관심을 기울임

② 구조 주도

- 리더가 과업을 조직화하고 정의하며, 업무를 할당하고 의사소통 망을 확립하며, 업무집단의 성과를 평가하는 행동을 말함
- 리더의 성취에 대한 관심과 관련된 것
 - 직원에게 지시하는 행동
 - 역할을 규정해 주는 행동
 - 문제해결
 - 직무성과가 저조한 부하를 질책하고 성과를 높일 수 있도록 독려해주는 행동 등

(4) 미시간대학교의 리더십 연구

- 리더의 행동은 과업 지향 행동과 관계 지향 행동으로 분류할 수 있음
 - 과업 지향 행동은 직무중심으로 주로 생산과업에 관심을 가지면서 생간의 방법, 절차 등을 중시하고 리더에게 주어진 공식적 권한에 의존해 부하들을 철저히 관리하는 행동 유형을 말함
- 리더가 관계 지향 행동을 사용하는 것이 과업 지향 행동을 사용하는 것보다 생산성을 높이는 데 효과적임
- 리더의 수평적, 수직적, 대각적인 연결 관계를 연결핀 관계라고 하는데, 리더의 이러한 연결핀으로서의 역할이 효과적으로 이루어질 때 직원과의 관계가 원활해지고 리더십 효과성도 제고될 수 있음

(5) 관리그리드 모형

- 블레이크와 머튼에 의해 개발되었으며, 인간에 대한 관심과 생산에 대한 관심을 두 개의 축으로 하여 상호작용에 초점을 두는 분류방식

| | |
|--------------|---|
| 생산에 대한 관심 | - 생산에 대해 높은 관심을 보이는 리더는 과업중심적이고 결과를 얻고 임무를 완수하는 데 초점을 맞춤 |
| 인간에 대한 관심 | - 인간에 대해 높은 관심을 보이는 리더는 갈등을 피하고 부하들과 우호적인 관계를 가지려고 노력함 - 생산과 사람에 대한 관심의 높고 낮음을 서로 결합시켜 다섯 개의 리더십 유형을 도출함 |

(6) 리더십 유형

| | |
|------|--|
| 무관심형 | 생산 및 인간에 대한 관심이 모두 낮은 유형으로 자신의 직분을 유지하는데 필요한 최소의 노력만을 투입함 |
| 친목형 | 인간에 대한 관심이 높고 생산에 대한 관심은 낮은 유형 |
| 과업형 | 생산에 대한 관심은 높고 인간에 대한 관심은 낮은 유형 |
| 타협형 | 인간과 생산에 반씩만 관심을 두는 유형으로 적당한 정도와 성과를 지향 |
| 단합형 | 생산 및 인간에 대한 관심이 모두 높은 유형으로, 조직의 목표 달성을 위해 조직과 조직구성원들의 상호 의존 관계와 공동체 의식을 강조함으로써 구성원들 간에 신뢰와 존경의 관계가 형성되고 조직목표 달성을 위해 헌신하도록 유도하는 유형 |

1. 리더십 이론의 전개2

1) 상황론적 접근법

어떤 상황에서나 효과적인 유일한 리더십은 존재하지 않는다는 가정하에
리더십의 유효성을 상황과 연결시킴

| | | |
|----------------------|----------|-----------------------|
| 피들러의 상황적합적 리더십 이론 | 경로-목표 이론 | 허시와 블랜차드의 리더십 상황이론 |
|----------------------|----------|-----------------------|

(1) 피들러의 상황적합적 리더십 이론

✓ 상황요소의 개념

- ① 리더와 부하의 관계는 리더가 직원으로부터 지지와 충성을 받는 정도로 직원과의 관계가 어느 정도로 우호적이며 협동적인가 하는 것임
- ② 직위 권력은 직위에 부여된 공식적이고 합법적인 권력을 말함
 - 직위 권력이 클수록 리더는 직원의 과업성과를 평가하고 그것에 따라 보상이나 처벌을 할 권한이 많은 것임
 - 직위 권력이 클수록 리더십 행사는 쉬워지고 직위 권력이 없는 리더는 다른 방법의 영향력을 행사해야 함
- ③ 과업 구조의 판단
 - 과업 구조는 과업을 달성하는 데 필요한 표준화된 절차가 어느 정도로 준비되어 있는가?
 - 완제품이나 완수된 용역에 관해 얼마나 분명하고 상세하게 규정하고 있는가?
 - 과업이 제대로 달성되어 있는지에 관한 객관화된 기준이 어느 정도로 준비되어 있는가 등으로 판단
 - 과업 구조가 모호하다면 리더나 부하 모두 업무를 수행하는 적절한 방법을 파악하지 못하므로 리더십 행사에 어려움을 줄 것임

(2) 경로-목표 이론

- 에반스와 하우스에 의해 개발된 경로-목표이론은 1970년대에 나타난 리더십 이론임
- 경로-목표 이론에 의하면 직원은 리더의 행동이 그들의 기대감에 영향을 미치는 정도에 따라 동기가 유발됨

✓ 경로-목표 이론의 리더 행동분류

- ① 지시적 리더십: 지원들의 역할 모호성이 높은 상황에서 필요한 리더십 유형
- ② 지원적 리더십: 직원의 욕구를 배려하고 우호적인 작업 풍토를 조성함
 - 또한, 직원들이 과업을 어렵게 느끼거나 자신감이 결여되거나 또는 실패에 대한 공포가 높은 경우에 직원의 불안감을 감소시킴으로써 직원들의 노력 수준을 높일 수 있게 함
- ③ 지향적 리더십: 직원에게 도전적인 목표를 설정해 주고 또한 직원에게 높은 성과를 달성할 수 있다는 리더의 확신을 나타내 보여줌으로써 직원이 목표달성을 추구하는 데 자신감을 갖게 해줌
- ④ 참여적 리더십: 직원들의 구조화되지 않은 과업을 수행할 때 필요한 리더십 유형
 - 직원이 과업 목표, 계획, 절차, 방법 등에 관한 의사결정이 참여함으로써 과업과 그들에

대한 역할기대를 학습하게 되고, 이러한 학습을 통해 직원의 역할 명료성이 높아지며 또한 노력이 성과를 가져올 것이라는 기대도 높아짐

(3) 허시와 블랜차드의 리더십 상황이론

- 허시와 블랜차드의 상황이론은 다양한 상황 중에서 직원의 숙성에 주목함
- 구성원이 없으면 리더도 존재하지 않는다는 가정에 기반하여 리더십은 구성원의 존재와 그들의 상황에 적합한 관리적 행동이 중요하다는 것을 강조함
- 리더의 행동을 과업행동과 관계성 행동으로 구분하고 직원들의 성숙도를 상황변수로 채택했음
- 부하의 성숙도는 직무상의 성숙도와 심리적 성숙도로 구분되며, 직무상의 성숙도는 부하의 과업 관련 기술과 기술적 지식의 정도를 의미하고 심리적 성숙도는 부하의 자신감과 자존심의 정도를 나타냄

(4) 리더십 이론에 대한 비판

- 리더와 직원의 관계를 공식적인 권위의 수직적 구조 안에서 이해하여, 리더가 직원에게 하향적이고 일방적인 영향을 미친다는 폐쇄적 시각을 견지함
- 리더와 직원을 이분적으로 접근하여 리더는 직원과 차별되는 자질이나 특성을 가지고 리더만이 보일 수 있는 자세를 적극적으로 행사하는 사람으로 직원은 수동적으로 행동하는 사람으로 묘사하는 것임
- 리더가 직원에게 영향을 미쳐 조직의 성과를 가져오는 것이 리더십이라는 논리의 검증이 경험적으로 어렵다는 점임

2) 현대적 접근법

(1) 변화적-거래적 리더십

① 변혁적 리더십

- 리더와 구성원 모두의 동기와 목적의식을 고취시키는 것을 의미함
- 리더는 구성원들이 자신의 관심사를 조직발전 속에서 찾도록 영감을 불러일으켜 주며 항상 새로운 창조와 혁신을 할 수 있도록 비전을 제시해줌
- 개인적 관심보다는 고차원의 높은 도덕적인 가치와 이성애 호소하여 개인의 의식을 변화시키는 리더십 유형을 개인에게 높은 기대치 부여,
- 개인 각자에게 관심을 기울여 주거나 구성원들을 개인적으로 지도하고 조언하는 개인적인 고려를 통한 리더십 유형을 말함

- 구성원들과의 관계에서 리더의 자질

| | |
|---|---|
| ① | 구성원들에게 미래의 비전을 제시해 주며 비전을 통한 단결능력을 가져야 함 |
| ② | 비전은 제시하는 것으로 끝나지 않고, 그 비전을 전달할 수 있는 능력이 있어야 함 |
| ③ | 구성원들로부터 전적으로 신뢰감을 얻어야 함 |
| ④ | 리더 스스로 자신의 이미지 관리에 능통해야 함 |

- 변혁적인 리더는 인본주의·평등·평화·정의·자유와 같은 포괄적이고 높은 수준의 도덕적인 가치와 이상에 호소하여 직원들의 의식을 더 높은 단계로 끌어올리려 함
- 번스에 의하면, 하나의 과정이기 때문에 반드시 리더와 직원과의 관계만이 아닌 동료들

간이나 혹은 하위 리더들 간의 영향력 과정도 포함함

② 거래적 리더십

- 리더가 원하는 것과 개인이 원하는 것을 교환하는 유형으로 개인의 노력에 대한 대가로 보수나 지위 등을 보상함
- 리더에게 주어진 공식적 권위의 의존하며, 조직문화 등을 바꾸기보다는 주어진 조건으로 받아들여 현상을 유지하고
- 구성원의 단기적 성과와 외재적 보상에 관심을 가지며 구성원의 실수에 대해서도 책임을 묻고 재발을 방지하는 관리적 성향이 강함

(2) 서번트 리더십

- 인간 존중을 바탕으로 구성원들이 업무 수행에서 잠재력과 기량을 충분히 발휘할 수 있도록 도와주어,
- 공동의 목표를 이루어 나갈 수 있도록 환경을 조성해 주고 섬기는 리더십임
- 서번트 리더십을 모든 인간의 존엄성과 가치에 대한 믿음에서 출발하여 리더의 권위는 추종자로부터 기인한다는 민주적 원칙에 입각한 리더십이라고 표현함

(3) 경쟁적 가치모델

- 쿤은 경쟁적 가치모델을 제시하여 리더십의 초점을 외부 지향-내부 지향의 연속선과 유연성-통제의 연속선이라는 두 가지 축을 바탕으로 리더십 기술 영역을 제시함
 - ① 외부 지향-유연성에 근거한 경계 잇기 기술임
 - 외부 지향적인 동시에 조직활동의 유연성을 추구하는 리더십임
 - ② 외부 지향-통제에 근거한 지시 기술임
 - 합리성을 중시하는 모형으로 기획, 목표설정 등을 통해 생산성, 능률성을 강조하며, 목표달성의 리더십 유형임
 - ③ 내부 지향-유연성에 근거한 인간관계 기술임
 - 인간관계 모형으로 인적자원 개발에 투자하며, 구성원 간의 높은 신뢰도와 응집력을 토대로 효과성을 극대화하며 리더십 유형은 동기부여자임
 - ④ 내부 지향-통제에 근거한 조정기술임
 - 내부과정 모형으로 조직 내 정보관리 및 의사소통을 통해 조직의 안정과 유지에 초점을 두며 리더십 유형은 분석가임

(5) 윤리적 리더십

- 브라운은 윤리적 리더십을 리더의 행동과 대인관계에서 규범적으로 적합한 행동의 모범을 보이며
- 상호 간 원활한 의사소통과 적절한 강화물의 제공을 통해 직원들로 하여금 적합한 행동을 하도록 촉진하는 것이라고 정의함

3) 팔로워십

(1) 팔로워십

- 리더십을 잘 발휘하기 위해서는 팔로워의 역할이 중요함

- 팔로워십은 리더와 효과적인 추종자들 간의 상호작용을 강조함
- 리더십과 팔로워십은 결코 다른 개념이 아닌 동전의 양면처럼 긴밀하게 공존하면서
- 지속적인 상호작용을 통해 존재하는 것으로 최고의 리더는 팔로워에게 요구를 잘하는 사람이 아니라 팔로워의 상황적 요구를 가장 잘 들을 수 있는 사람임

4) 계층별 리더십 수준

(1) 계층별 리더십 수준

- 리더십은 조직의 최고의 층에게만 요구되는 것이 아님
- 소규모 조직이든 대규모 조직이든 모든 조직에는 역할에 부여되는 리더십이 존재함

| | |
|----------------------|---|
| 최고관리층에 적합한 리더십 | <ul style="list-style-type: none"> - 조직운영에 전반적인 책임을 지고 있는 사람들로 조직 내에서 상층부에 해당함 - 관리층에게 필요한 리더십은 조직의 기본적인 임무의 설정, 임무를 수행하기 위한 서비스 기술의 선정, 내부구조를 발전시키고 유지, 변화를 주도하고 수행하는 것임 |
| 중간관리층에 적합한 리더십 | <ul style="list-style-type: none"> - 조직의 중간계층에 속하며 중요한 프로그램 부서를 책임지고 있는 사람들을 말함 - 조직에서 중간관리층은 의사결정에의 보조 및 집행 기능을 수행할 뿐 아니라 최고관리층의 지시를 전달하고 하위관리층의 욕구나 관심사를 대변하는 중개 역할을 해야 함 - 중간관리층이 구사하는 기술 <ul style="list-style-type: none"> ① 수직적·수평적 연결기술로 최고관리층과 직원을 연결하고 의사를 전달하는 수직적 기술과 동료 간의 협조 및 조정의 수평적 기능을 수행함 ② 하위 직원들의 욕구를 조직의 목표에 통합시키는 인간관계기술이 요구됨 |
| 하위관리층에 적합한 리더십 | <ul style="list-style-type: none"> - 프로그램을 감독하고 일선 직원들에게 업무를 위임 및 분담시키고 서비스가 제대로 제공되고 있는가를 검토 - 케이스를 다루는 결정에 있어서 직원을 상담하는 주요 책임을 맡고 있으며 단위감독자, 조정자, 팀 리더의 역할을 수행함 <ul style="list-style-type: none"> ① 기술적 지식으로 슈퍼바이저가 직원과 자원을 효율적이고 효과적으로 활용하는 데 도움을 줌 ② 상황에 대한 관심으로 업무 수행에 대한 적절한 보상과 제재의 분배를 통해 공정성을 유지해야 함 중간관리층이 구사하는 기술 |

2. 조직문화

(1) 조직문화의 정의

- 조직구성원이 오랜 기간 아무런 의식 없이 당연한 것으로 받아들여 학습된 것으로 행동규범과 지배양식이라고 할 수 있음
- 조직구성원들이 집단적으로 공유하는 무형적인 조직행동의 기본 전제가 됨
- 조직구성원들 상호 간의 학습과정을 통해 강화되거나 약화되기도 함

- 조직 내적인 측면에서 구성원들에게 조직의 정체성을 공유하게 하고, 의사소통·의사결정·과업수행 등에 영향을 미치게 되며, 조직 외적인 측면에서는 환경과의 관계에 영향을 미치는 요소임
- (2) 조직문화의 기능
- 조직구성원들이 일체감을 갖는 데 기여함
 - 일상적으로 일어나는 업무 관행이나 의사결정 관행에 영향을 미침
 - 조직구성원들의 행동을 형성하는 데 통제 메커니즘으로 가능함
 - 조직문화가 경직적일 때 개인의 다양한 행동과 장점들이 약화되고 조직에 동조화 현상을 강화시켜 다양성이 저해됨
 - 강한 조직문화의 경우 내부적으로 조직구성원들의 저항이 나타날 수 있음
- (3) 조직문화의 형성과 확대
- 조직문화는 조직구성원을 선발하거나 오리엔테이션 및 훈련·교육, 최고경영자의 발언과 행동, 조직 내에서의 행사 등을 통해 유지 및 전파됨
- (4) 조직문화의 유형
- ① 권력지향형 조직문화
 - 리더는 권한·정당성·온정적 호의에 바탕을 둔 리더십을 구사하고, 직원은 리더에 대한 일방적인 순종과 추종이 이루어짐
 - 조직 내부에 권력을 통한 안정된 사회적 질서가 유지되고 있으나 조직의 활동은 상대적으로 제한됨
 - ② 성취지향형 조직문화
 - 직무 자체에 관심을 가지고 직무수행에 초점을 둠
 - 성취지향형 조직에서 구성원들은 업무 추진 과정에서 상호작용과 내재적 만족을 중시함으로써 성과가 달성될 경우 고도의 개인적 몰입을 유발하게 됨
 - ③ 역할지향형 조직문화
 - 리더의 역할을 구조와 절차의 시스템이 수행하게 되며, 부하는 보호를,
 - 조직에 대하여는 안정을 제공하며, 구성원들의 역할에 대한 의무와 보상은 문서로 규정됨
 - ④ 지원지향형 조직문화
 - 개인과 조직의 상호 신뢰에 기초를 둔 조직문화임
 - 지원 지향적 조직의 사람들은 공식적인 필요나 관계를 떠나서도 다른 사람을 도우며,
 - 고객·공급업자·일반 대중 등과 같은 외부 사람들과의 상호작용에서도 인간적임
 - 직무상 또는 직무 이외의 관심사에 관해서 서로 의사소통하고 자주 만나 시간 보내기를 즐겨워함
 - 다른 사람의 직무성취나 승진·퇴직·생일·기념일 등에 대해서 함께 축하하고 서로 격려해줌

1. 기획의 개념과 필요성

(1) 기획의 개념

- 기획은 목표를 달성하기 위한 미래의 행동에 관하여 일련의 결정을 하는 과정이라고 할 수 있음
- 기획은 계획을 세워가는 활동과 과정을 가리키며, 계획은 구체적인 사업에 대한 연속적인 의사결정의 결과라는 점에서 기획에서 도출된 최종적인 결론을 의미하는 것임
- 기획과 정책, 프로그램으로도 혼용되어 사용되고 있음
 - 기획: 장기적이며 미래에 대한 설계
 - 정책: 현재의 문제해결을 위한 설계
 - 프로그램: 기획이나 정책을 실천하기 위한 작은 계획으로 정책을 구체화시켜 놓은 것
- 미래의 목표를 설정한다는 점에서의 특성
 - 미래 지향적
 - 계속적 과정
 - 의사결정과 연결
 - 목표 지향적
 - 목표를 위한 수단
 - 현장성
 - 개방성
 - 인증 가능성
 - 학습과 성장
- 기획은 미래에 도달하고자 하는 상태라고 할 수 있음

(2) 기획의 필요성

| | | |
|------------|--------|-----------------|
| 효율성 증진 | 책임성 강화 | 기관과 구성원의 사기진작 |
| 목표의 모호성 감소 | | 문제해결을 위한 합리성 증진 |

2. 사회복지 기획 유형과 과정

1) 기획의 유형

(1) 조직의 위계수준에 따른 기획

- 조직의 위계수준에 따른 기획은 조직을 계층에 따라 구분하고 계층별로 요구되는 기획을 제시하는 방법임
- 조직의 위계수준

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| 관리실무자 | 감독관리층 | 중간관리층 | 최고관리층 |
|-------|-------|-------|-------|

(2) 시간에 따른 기획

- ✓ 시간적 관점에 따라 구분하는 방법

| | |
|------|---|
| 장기기획 | - 1년 이상의 기획을 의미함 -장기기획은 조직의 목표를 내재화시키고, - 미래의 방향을 제시하는 기능을 함 |
| 단기기획 | - 장기기획에 근거하여 1년 미만의 기간에 걸친 기획 - 구체적이며 행동 지향적 특징을 갖고 운영할 수 있는 실행계획의 성격을 띠 |

(3) 대상에 따른 기획

- 대상에 따른 기획은 전략적 기획과 관리운영기획으로 구분
- 전략적 기획은 목표설정, 우선순위 설정, 자원획득 및 분배에 관한 기획과정을 의미함
- 조직에서 달성해야 하는 구체적 목표의 설정 및 변경, 구체적 목표달성을 위한 자원 및 자원 획득, 사용, 분배를 위한 정책을 결정하는 과정을 말함
- 관리운영기획은 획득된 자원이 조직의 목표를 효과적이고 효율적으로 달성하기 위하여 사용되도록 하는 과정을 의미함
- 운영기획은 주로 조직의 중간계층 이하에서 작성하는 관리 차원의 기획을 의미함

2) 사회복지 기획의 유형

(1) 자원기획

- 자원기획은 재정에 관한 기획을 의미함
- 재정기획은 기관이나 프로그램의 재정 상태를 예측하기 위한 것임
- 성공적인 재정기획을 위해서는 특정한 기획기관을 통하여 프로그램의 재정 상태를 예측하는 능력이 필요함
- 사회복지조직은 일반 행정기관과는 다른 재정기획이 요구됨

✓ 재정기획의 목적

- ① 자금 수요를 줄이기 위한 것으로 서비스의 양이나 범위를 축소 또는 수정하기 위함
 - ② 사회복지조직은 각종 후원금과 기부금 등이 중요한 자원 확보 수단인데, 자원 확보 등 모금 운동을 하기 위한 것으로 시설 및 장비에 관한 기획
- 사회복지조직의 목표달성을 위해 필요한 시설이나 장비의 구매 및 임대 등에 관한 기획임
 - 사회복지조직은 다양한 사람들이 참여하기 때문에 필요한 장비와 시설이 요구되고, 수혜자의 요구와 필요에 맞는 시설 설비와 장비 구축은 사전 기획을 통해서 확인해야 함

① 소비물자 기획

- 소비물자 기획은 소비물자, 즉 서류용지, 필기용구, 기록보관철 등에 관한 기획을 의미함

② 인사 기획

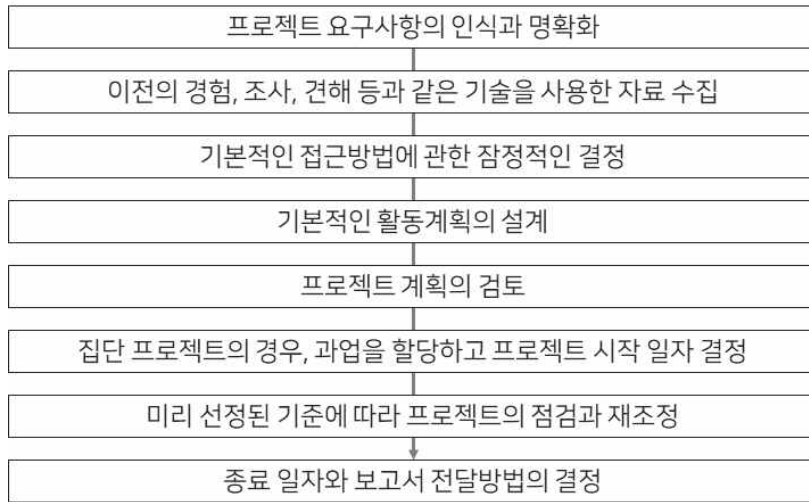
- 조직을 운영하고 프로그램을 추진하는 데 가장 중요한 자원이 인적자원이라고 할 수 있음
- 인사 기획은 인적자원관리에서 다루어지는 기획으로서, 인적자원 확보, 인적자원 개발, 인적자원 보상, 인적자원 유지 및 관리, 노사관계 등에 관련된 기획을 의미함
- 일반적으로 인사 기획은 기관의 목표달성을 위한 필요한 최소한의 직원 수, 매 기획연도에 충원되어야 할 직원의 수, 새로 고용된 직원이 배치되어야 할 부서나 프로그램 등이 포함됨

(2) 프로젝트 기획

- 프로젝트 기획의 특성

| 일상적 기획 | 프로젝트 기획 |
|------------|---------------------|
| 지속성, 반복성 등 | 한시성, 유일성, 점진적 구체화 등 |

- 프로젝트 기획의 절차



(3) 개인 기획

- 자신의 목표를 설정하고 취해야 할 활동과정을 기술하는 것으로,
- 관리자는 조직의 프로그램과 프로젝트에 관한 전반적인 기획책임도 있으나,
- 자신의 개인적인 과업도 계획해야 함
- ✓ 개인 기획 목표 수립 시 고려해야 할 점
 - 시간적 요소, 가용한 자원, 장애물, 자신이 하는 일에 영향을 미칠 수 있는 타인의 기대되는 행동 등의 요소를 이해하고 계획을 수행하면서 일어날 수 있는 불가피한 변화들을 예상할 수 있어야 함
 - 유사한 과업이나 프로젝트를 가진 다른 사람들의 이전 경험을 활용하여 계획을 설계 해야 함
 - 계획이 실현 가능한지를 확인해야 하며, 가용 가능한 자원과 시간을 고려할 때 목표달성이 가능한가와 필요한 시간과 자원이 있다면 목표를 성취할 능력이 있는가 등을 고려
 - 계획 속에 점검지점을 확인해야 함

3) 기획의 과정



(1) 목표 설정

- 목표설정 시 고려할 점
 - ① 민주적 과정을 통해 이루어져야 함
 - ② 기관 내외에 있는 여러 분야의 전문가들과 광범위한 의견교환을 통하여 그들의 전문적인 지식과 경험을 적극적으로 활용하여야 함
 - ③ 사회복지기관에서 설정하는 목표는 사회복지 수준을 현재보다 높은 수준으로 끌어올릴 수 있는 바람직한 것이어야 함
 - ④ 기관에서 목표를 설정할 때에는 관리자의 가치관, 기관 내외의 갈등 등 환경적 요인들을 고려하여 신중히 설정해야 함

(2) 기관 가용자원의 고려

- 기관이 보유한 자원과 가용할 수 있는 자원을 확인하는 것임
- (3) 대안의 모색
- 목표 설정과 자원에 대한 검토가 끝난 후에 목표달성이 가능한 여러 가지 대안들을 고려하여야 하며 발생할 수 있는 결과를 기술하고 예측하여야 함
- (4) 대안의 결과 예측
- 대안의 비용적인 측면과 인적자원 등을 검토하고 기대효과와 장단점을 찾고 미리 평가하는 과정임
 - 대안의 결과 예측을 위해 각종 자료와 현장과의 간담회 등을 통해 종합적으로 평가가 이루어져야 함
- (5) 최종 대안의 선택
- 대안들이 기록되고 가능한 목표에 대한 선택사항들을 인식한 후 우선순위를 고려하여 최종적으로 대안을 선택해야 함
- (6) 구체적인 프로그램 계획의 수립
- 목표달성을 위해 구체적인 프로그램을 형성하는 단계이며 청사진 혹은 도표, 시간표 작성을 포함하여 단계적 행동개요가 나타나고 기록하는 과정임

4) 기획에 활용되는 기법

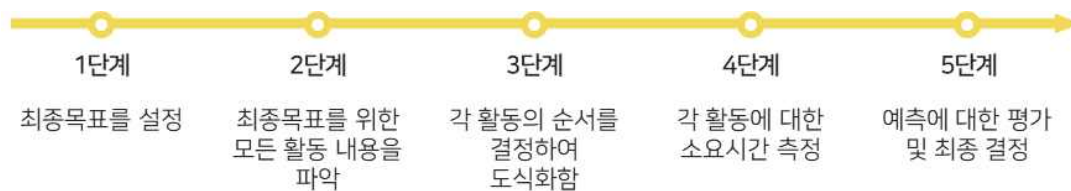
(1) 간트 차트

- 시간별 활동계획 도표는 1910년 미국의 사업가인 헨리 간트가 생산관리를 위해 고안한 방식임
- 바(bar)차트, 막대그래프 차트하고 불리는데, 사용이 간편하여 일정을 관리하기 위한 기법으로 널리 사용되고 있음
- 시간별 활동계획 과정
- ✓ 시간별 활동계획 과정
 - ① 목표 달성에 필요한 작업을 단계별로 분류한 후, 각 작업을 완성하는 데 필요한 시간을 산정함
 - ② 한 작업이 끝난 후 이어서 시작되는 작업, 동시에 진행되어도 무방한 작업, 진행 중에 시작할 수 있는 작업을 찾아냄
 - ③ 작업단계와 시간을 결합시켜 도표 작성
 - 세로에는 사업을 위한 주요 세부목표 및 관련 활동을 기입하고
 - 가로에는 월별 또는 일별 시간을 기입한 도표에 사업의 시작 또는 완료시 까지의 기간 동안 계획된 세부목표 및 활동 기간과 그것의 실제 수행현황을 병행하여 막대 모양으로 표시함

| | |
|----|---|
| 장점 | <ul style="list-style-type: none"> - 상대적으로 복잡하지 않은 사업을 계획할 때 쉽고 간편하게 작성할 수 있어 사회복지조직에서도 많이 활용되고 있음 - 활동이 언제 시작되고 언제 끝나는지를 명확히 알 수 있어 전체적인 작업의 진행 상황을 파악할 수 있음 |
| 단점 | <ul style="list-style-type: none"> - 작업 간의 유기적인 관계, 연결성에 대해서는 파악하기 어려움 - 복잡하고 세밀한 일정 계획에는 적용하기 어려움 - 일정 계획의 변경을 유연하게 수용할 수 없음 - 실제 작업에 착수한 뒤 일어날 수 있는 문제점을 미리 예상하기 어렵다 점임 |

(2) 프로그램 평가검토 기법(PERT)

- 1950년대 미국 해군의 잠수함 건축 과정에서 고안된 것으로 목표달성을 위하여 설정된 주요 세부목표와 각 활동의 관계와 시간 계획을 연결시켜 도표화한 것임
- 명확한 목표를 가진 프로그램을 조직화하고 진행 시간표를 작성하고
- 예산을 수립하여 프로그램 진행사항을 추적해 나가는 데에 유용하고 각 활동에 소요되는 기대시간을 측정할 수 있음
- 구체적인 작성방법은 최종목표를 먼저 설정하고 그 목표에 도달하기 위해 진행되는 활동들을 역방향의 순서로 연결하게 됨



| | |
|----|--|
| 장점 | <ul style="list-style-type: none"> - 활동 간 상관관계가 나타나기 때문에 전반적인 진행의 흐름을 파악하는 데에 용이하고 활동의 순서가 나타나기 때문에 업무를 체계적으로 수행하는 데에 도움이 됨 - 활동을 진행하면서 특정 활동의 소요시간 증감, 일정 변경 등 - 유동적인 상황에 대처하는 데에 편리하다는 점임 |
| 단점 | <ul style="list-style-type: none"> - 소요시간 예측이 어려워 치밀한 계산이 필요 - 모든 활동을 활동 간 연결성을 파악하여 순서대로 배치해야 하기 때문에 도식화를 하는 과정에서 너무 많은 비용이 낭비될 수 있음 |

1. 의사결정의 의의

(1) 의사결정의 개념

- 의사결정(decision making)은 바람직한 목표를 달성하기 위해 이용 가능한 여러 대안 중에서 최선의 대안을 선택하는 과정임
- 모든 개인이나 조직체의 운영상 목표 달성을 위한 최선의 대안을 선택하는 일련의 과정이라고 할 수 있음
- 의사결정은 조직 관리를 하는 데 가장 핵심적 위치를 차지함

| | |
|-------|---|
| 좁은 의미 | - 특정한 문제해결을 위한 대안선택을 의미하지만, |
| 넓은 의미 | - 조직 활동을 수행하기 위해 어떻게 조직을 구성하고, 어떤 인력을 어느 곳에 배치하며, - 또한 통제 및 조정의 노력이 필요한가를 결정하는 총체적 관리과정으로 규정할 수 있음 |

- ① 의사결정은 선택행위를 한다는 것이며, 만약 가능한 행동 대안이 한 가지밖에 없다고 한다면 의사결정이란 존재할 수 없음
- ② 의사결정은 의식적인 수준에서 행해지는 정신적 과정을 내포하고 있다는 점이며, 그러나 그 과정에는 논리적인 측면 이외에도 감정적·비합리적 및 보수주의적 요소들이 작용하고 있음을 간과해서는 안 됨
- ③ 의사결정은 목표 지향적이라는 점이며, 그것은 어떤 구체적인 목표를 달성하기 위해 이루어지는 행동과 과정인 것임

2. 의사결정의 유형

1) 의사결정 구조화에 따른 유형

(1) 정형적 의사결정(programmed decision)

- 정형적 의사결정은 의사결정 규칙이 개발될 수 있을 정도로 빈번히 되풀이되는 의사결정임
- 의사결정 규칙이란 의사결정 상황에 관한 정보를 미리 제시하고 어떤 대안을 선택할 것인가에 대해 규정해 두는 것을 말함
- 정형적 의사결정은 성공과 실패에 대한 기준이 명확하고, 양질의 정보를 이용할 수 있으며, 대안을 쉽게 구체화할 수 있고, 선택된 대안이 성공적인 것이라고 믿을 수 있을 때 가능함
- 정형적 의사결정은 결정자가 일상적으로 반복되는 업무에 대한 것과 발생한 문제에 대한 대안과 방법이 사전에 미리 정해져 결정하는 것을 의미함

(2) 비정형적 의사결정(non-programmed decision)

- 비정형적 의사결정은 새로운 사태의 발생을 비롯하여 예측이 어려운 중대한 사건 등에 대처하기 위한 정책대안의 수립과 결정에 관한 것임
- 일회적이고 비조직적이며 일반적인 문제해결 절차로 처리하는 기법임
- 의사결정자가 이전에 규정해 두었던 의사결정 규칙에 의존할 수 없을 때 비정형적 의사결정을 활용함
- 정형적 의사결정과 달리 비정형적 의사결정은 문제해결이 필요함

2) 의사결정의 주체에 따른 유형

(1) 개인적 의사결정(individual decision making)

- 개인적 의사결정이란 최고책임자가 수집한 자료, 정보, 그리고 자신의 경험·판단에 의해 혼자 의사결정을 내리는 방법으로
- 대안선택흐름도표, 의사결정나무분석 등이 그것임

① 대안선택흐름도표(alternative choice flow chart)

- 대안선택흐름도표는 목표가 분명하고 예상 가능한 사항의 선택에 적용될 수 있는 것인데,
- 'yes'와 'no'로 답할 수 있는 질문을 연속적으로 만들어 예상되는 결과를 결정하도록 하는 개인적 의사결정 방법임

② 의사결정나무분석(decision tree analysis)

- 의사결정나무분석은 개인이 가능한 여러 대안을 발견하여 나열하고 선택했을 때와 그렇지 않았을 때의 결과를 그림으로 그려 생각하는 개인적 의사결정 방법임
- 나무 기둥에서 가지, 잔가지로 뻗어 나가는 모양과 비슷한 형태로 작성됨

(2) 집단적 의사결정(group decision making)

- 집단적 의사결정이란 최고책임자가 의사결정을 함에 있어 직원이나 전문가들의 의견을 종합하여 결정을 내리는 것인데,
- 최고책임자가 의사결정을 내리기 위해 다른 구성원이나 전문가들의 의견을 듣고 종합하는 방식으로 이루어짐
- 집단적 의사결정 방법에는 명목집단기법, 델파이 기법, 브레인스토밍이 있음

① 소집단 투표 의사결정 방법 / 명목집단기법(nominal group technique)

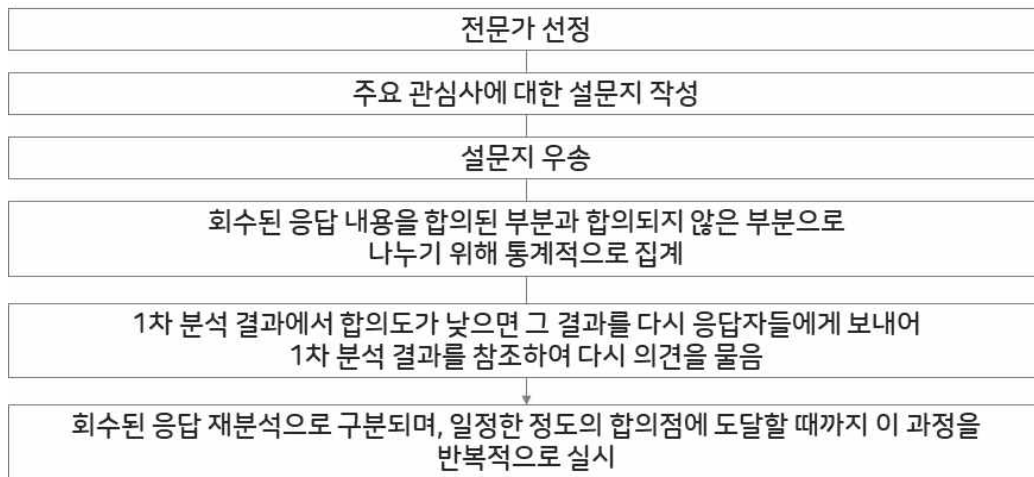
- 명목집단기법은 의사결정의 사회심리학적 연구를 토대로 하여 사람들이 함께 아이디어를 제시하여 결정하는 방법임
- 미국의 지역사회 행동기관에서 개발한 기법으로, 전문가들이 한 장소에서 각자의 의견을 적어내게 한 후 그것을 정리하여 다 함께 각각의 의견을 검토하는 절차가 합의가 이루어질 때까지 계속하는 방법임
- 참여한 사람 모두의 의사가 고루 반영될 수 있고, 소수 엘리트 집단의 독단에 의한 의사결정 가능성을 최소화할 수 있음
- 보통 6명에서 9명 정도의 소집단을 이용하여 의사결정을 함
- 지역에 오래 거주해서 지역에 대해 잘 아는 사람 혹은 지역 공무원 등과 같이 지역 내에 거주하지 않았더라도 지역의 사정을 잘 알고 그들을 대변할 수 있는 사람들이 명목집단의 구성원임

② 델파이 기법(Delphi technique)

- 델파이 기법은 합의적 의사결정에 도달하기 위하여 아이디어들을 익명으로 결정함으로써 창의성을 증진시키는 기법으로, Rend 기업연구소의 의사결정자들에 의해서 개발되었음
- 이 기법은 명목집단기법보다 복잡하고 시간이 많이 소요되는 대안적 방법으로 집단구성원들의 출석을 요구하지 않는다는 점을 제외하고는 명목집단기법과 매우 유사함
- 이 기법은 전문가 또는 관련자들로부터 우편으로 의견이나 정보를 수집하여 그 결과를

분석한 후 다시 응답자들에게 보내 의견을 묻는 식으로

- 만족스러운 결과를 얻을 때까지 계속하는 방법으로, 어떤 불확실한 사항에 대한 전문가들의 합의를 얻으려고 할 때 적용될 수 있음
- 조사진이 전문가들에게 몇 개의 개방형으로 이루어진 질문지를 보낸 후 1차 답변을 얻고,
- 조사진이 주제별로 요약·정리한 다음, 정리된 답변을 통해 구성된 새로운 질문을 동일한 전문가들에게 보냄



③ 브레인스토밍(brainstorming, 집단토의)

- 오스본이 제시한 이 방법은 어떤 한 가지 주제에 관하여 관계된 사람들이 모여 집단의 효과를 살려 아이디어의 연쇄반응을 일으키게 함으로써 자유분방하게 아이디어를 내는 방법임
- 의사교환을 자유롭게 한다는 것인데, 다소 주제와 무관한 의견조차도 새로운 아이디어로 연결될 수 있다는 점을 감안하기 때문에 제약 없이 의견을 제시할 수 있음

3. 의사결정의 과정

(1) 문제의 인지와 분석 단계

- 문제란 바람직한 상태와 현실의 상태 사이의 차이를 의미함
- 의사결정을 하려면 우선 결정자가 문제의 성질을 명백히 인식하고 목표를 설정해야 하며, 인지된 문제를 해결하기 위해서는 그 문제에 대한 분석이 이루어져야 함
- 문제로 인식하고 개선 또는 해결하기 위한 의사결정을 하기 위해서는 그 문제나 욕구가 어떤 것인가를 정확히 규정해야 하며 문제에 관련된 상황, 심리적·사회적 요인과 관련자의 감정, 문제의 심각성, 피해자, 문제를 해결하려는 조직원과 구성원의 욕구도 알 필요가 있음

(2) 목표 설정 단계

- 목표란 달성하고자 하는 미래의 바람직한 상태를 의미함
- 현재의 문제를 해결하여 조직구성원들의 심리적 긴장 상태를 없애고 만족스러운 상태를 이끌어 낼 수 있는 구체화된 미래의 상태를 말하는 것임

(3) 정보의 수집·분석 단계

- 문제가 명확해지고 목표가 설정되면 이에 대한 대책을 강구하기 위해 정보와 자료를 수집하여 과학적으로 분석함
- 규정된 문제나 욕구에 관련된 정보를 얻기 위하여 여러 가지 방법으로 조사·수집 활동을 해야 하는데, 조직 내외의 개인이나 동료, 관련 기록자료 등을 통해 직접 면접, 전화, 자료 분석 등의 방법으로 수집하고, 수집 후에는 검토·정리와 대안적 행동방침을 판단할 기준도 마련해야 함

(4) 대안의 탐색 및 평가 단계

- 목표의 달성을 위해 모든 방안을 탐색하고 평가함
- 대안을 탐색할 때에는 수집한 정보와 지식 및 경험도 중요하나, 실제 일을 담당하는 사람의 창의성에 크게 의존하게 됨
- 의사결정자는 가장 불리한 상황에서도 모든 가능한 대안을 개발하기 위해 전력을 기울여야 함
- 대안이 탐색된 후에는 이들의 장·단점과 대안들이 초래할 결과를 가급적 계량적으로 평가해야 함

(5) 대안의 선택과 실행 단계

- 대안의 선택은 여러 대안 중에서 최선의 대안을 하나 선택하는 과정임
- 최선의 대안을 선택한다는 것은 최대의 이익과 최소의 불이익을 가져올 것을 목표에 비추어 선택한다는 것을 의미함
- 대안의 선택이 곧 의사결정임
- 대안이 선택되고 나면 이는 실행에 옮겨져야 함

(6) 환류

- 의사결정의 전 과정에 있어서 개방적인 태도와 유연성을 가지고 의사결정 각 과정 자체와 각 과정에서 이루어진 것에 대하여 의견을 들을 필요가 있으며,
- 이미 결정된 것도 실행되기 전에는 재검토될 수 있다는 적극적인 태도와 현재의 결정을 변경하거나 다음의 의사결정 과정에 반영할 수 있는 융통성이 있어야 함

4. 의사결정의 모형

(1) 의사결정의 과정

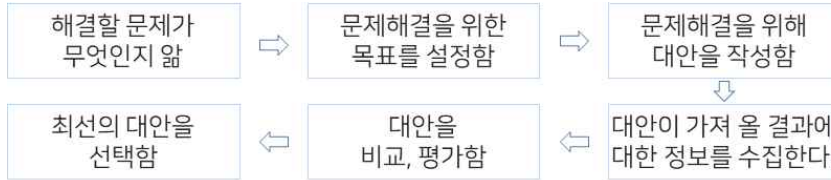
- 사회는 복잡하고 불확실한 환경으로 인해 문제의 해결방법을 알지 못하는 어려운 상황에 직면해 있음
- 결과는 의사결정에 의해 영향을 받게 됨
- 조직은 의사결정이 이루어지는 과정을 계속해서 발전시켜야 하고, 변화하는 환경에 대응할 수 있도록 좀 더 효과적인 방법을 개발해야 함

① 합리모형(rational model)

- 합리모형은 의사결정 시에 최대한의 합리성을 추구하는 의사결정 모형임
- 합리모형에 의하면, 의사결정자는 이성과 고도의 합리성에 근거하여 결정하고 행동함
- 합리모형은 인간이 의사결정에 필요한 모든 지식과 정보를 파악·동원할 수 있다는 전지의

가정하에서 목표 달성을 위한 합리적 대안의 탐색·선택을 추구하는 규범적·이상적 접근 방법임

- 의사결정자의 과정



- 합리모형은 의사결정자가 모든 정보를 체계적으로 수집하여 현실적인 제한점을 고려하지 않은 채, 문제와 욕구의 정의 및 해결을 위한 모든 대안을 개발하고 선택하는 것을 말함
- 의사결정 과정에서 인간의 능력, 정보, 시간 및 비용의 제한성에 대한 고려가 이루어지지 않음
- 합리모형의 적용이 어려운 이유

| | |
|----------------|--|
| 인간의 인지상의 한계 | 인간은 모든 정보를 파악하고, 분석할 수 있는 능력이 존재하지 않으며 모든 것을 다 알 수 없음 |
| 성급한 의사결정 | 의사결정을 하기 위한 시간이 항상 충분한 것은 아니며 신속하게 의사결정을 해야 하는 긴급한 사안의 경우 성급하게 의사결정을 함으로써 충분한 내용을 숙지하지 못할 우려가 있음 |
| 자원의 제한성과 정보 부족 | 문제를 해결하기 위해 충분하거나 필요한 정보를 획득하지 못한 경우도 존재함 |
| 기술의 부족 | 문제를 해결하는 데 필요한 기술이 부족하거나 아직 발전되지 못한 경우도 존재함 |

② 만족모형(satisfying model)

- 만족모형은 합리모형이 가지고 있는 한계를 극복하기 위해 제시된 의사결정 모형으로 합리모형의 합리성이 아닌 제한된 합리성에 기초함
- 사이먼과 마치는 인간은 지식, 학습 능력, 기억 능력, 계산 능력 등 각종 능력 면에서 제한을 받고 있기 때문에 최적의 대안을 선택할 수 없으며
- 어느 정도 만족스러운 대안이 나오면 그 수준에서 결정하게 된다고 주장함
- 결정자가 어떤 결정을 하는 경우 반드시 최적안을 추구하기 어렵기 때문에 현실적·주관적 관점에서 만족할 만한 대안을 선택하는 데 그치게 된다고 봄
- 비정형적 의사결정에 적용되는데, 이는 해결해야 할 문제가 새롭고 불분명하며 또한 복잡하여 기존의 행정 절차를 이용할 수 없을 때, 제한적 합리모형의 관점에서 의사결정을 하게 되는 경우가 많음
- 만족모형의 비판
 - 최선의 대안이 아니라 만족할 만한 대안을 찾은 후에 대안 탐색을 중단하게 되면 검토되지 않은 대안 중에 훨씬 더 중요한 대안이 존재할 수 있다는 점을 간과하게 됨
 - 만족 여부는 의사결정의 기대수준에 달려 있는데, 이 기대수준 자체가 극히 유동적이므로 어느 것이 만족할 만한 대안인지를 객관적으로 판단하기 어려움
 - 일상적이고 중요성이 떨어지는 의사결정에서 무작위적으로 대안을 고려하고 만족할 만한 대안이 있으면, 대안의 탐색이 중단된다는 주장이 타당성은 있으나, 예외적이고 중대한

의사결정에는 좀 더 분석적 결정이 이루어질 가능성이 큼

③ 연합모형(coalition model)

- 연합모형은 회사모형이라고도 하며, 사이어트와 마치가 개발함
- 개인적 차원의 만족모형을 한층 더 발전시켜 그것을 조직의 의사결정 과정에 적용시켜 만족모형으로 설명할 수 있는 현상의 범위를 넓혔다는 데 의의가 있음
- 조직의 형태를 경제적·시장 중심적 시각에서 벗어나 조직의 구조 및 목표의 변동이나 기대의 형성과 선택의 관점에서 파악하려고 하는 것이 바로 연합모형임
- 연합모형의 특징

- ① 불확실성을 회피하려는 경향이 있으며, 조직을 둘러싸고 있는 환경은 유동적이므로 대안이 가져올 결과를 불확실한 것으로 보고, 조직은 단기적 전략을 사용하고 환경과 타협함으로써 불확실성을 회피하려는 경향을 가진다고 봄
- ② 문제 중심적 탐색임
- ③ 표준운영절차를 중시하며 조직의 의사결정은 조직이 존속해 오는 동안 경험적으로 터득한 학습된 행동 규칙인 표준운영 절차를 따르고 있음

- 연합모형에 대한 비판
 - 이윤 추구를 목표로 하는 기업조직을 대상으로 하고 있기 때문에 공공 부문의 의사결정에 적용하는 데는 한계가 있음
 - 표준운영 절차에 따르는 결정 방식을 채택하고 있음
 - 권한이 광범위하게 위임되어 있고 자율성이 강한 조직 조직을 전제로 하고 있으므로 권위주의적 조직의 의사결정에 적용하는 데 제한이 있음

④ 점증모형(incremental model)

- 점증모형은 인간의 지적 능력의 한계와 의사결정 수단의 기술적 제약을 인정하고 의사결정을 할 때 대안선택이 종래의 정책이나 결정의 점진적·부분적·순차적 수정 내지 약간의 향상으로 이루어진다고 보고 있음
- 의사결정 과정을 '그럭저럭 헤쳐나가는 과정'으로 보고 있음
- 점증모형에 의하면, 합리모형은 달성하기가 불가능하기 때문에 포기할 수 밖에 없으며, 대신에 연속적·제한적 또는 세부적 점증주의의 전략에 따라 의사결정이 이루어진다고 함
- 점증모형은 다원성을 가진 정치적·사회적 구조 및 사회적 안정성 여건하에서 실효성을 거둘 수 있으나, 근본적으로 보수주의에 기반을 두고 있으므로 쇄신·혁신을 요구하는 사회는 적용하기 곤란함
- 정치적 다원주의가 지배하는 선진국에서는 적용이 가능하나 결정자의 판단이 주요 정책에 크게 영향을 미치는 후진국에는 적용하는 데 한계가 있다는 점을 지적받음
- 점증모형의 주요 특징

- ① 인간의 합리성 추구 능력에는 한계가 있다는 것을 전제함
- ② 인간의 정보수집과 처리에 대한 능력이 제한되어 있을 뿐만 아니라 실제 의사결정에서 현실적인 제한점이 있을 수 밖에 없고 또한 고도의 합의를 이끌어 내는 것도 어렵다는 것을 전제함
- ③ 목표 달성을 위해 여러 대안을 평가하여 최적의 것을 선택하는 방법과는 달리 기존의 정책이나 결정을 이전보다 향상된 긍정적인 대안을 도출함
- ④ 현재 상황에 저항을 가장 적게 받고 문제를 효율적으로 해결할 수 있다는 장점이 있음
- ⑤ 의사결정 내용이 현상주의적 문제해결 방법에 지나지 않아 보수적이며, 기존 세력의 이익을 반영하는 결과가 되고, 과거 결정에 기초하고 있음에도 불구하고 과거 결정이 타당하지 않을 수 있고,
- ⑥ 급속한 환경의 변화에 점진적인 변화로 대응해 갈 수 없는 경우도 많으며, 전례가 없는 문제에 대한 해결방법으로는 적합하지 않다는 비판을 받음

⑤ 혼합모형(mixed scanning model)

- 혼합모형은 합리모형과 점증모형을 절충하여 상호보완적으로 혼용함으로써 현실적이면서도 합리적 결정을 할 수 있다고 주장함
- 에치오니는 기본적인 결정과 부분적인 결정을 구별하고 기본적인 결정에 대해서는 합리모형, 부분적 결정에 대해서는 점증모형에 의해 결정하는 것이 바람직하다고 주장함
- 종합적 합리성을 바탕으로 하여 큰 범위에서의 기본적인 결정은 합리적으로 이루어지고 있으나, 세부적 결정은 기본적 결정을 보완 수정하여 점증적인 의사결정 모형으로, 이상적인 합리모형과 현실적인 점증모형의 장점만 상호 보완함

⑥ 최적모형(optimal model)

- 최적모형이란 경제적 합리성과 아울러 직관, 판단력, 창의력과 같은 초합리적인 요인을 고려하는 의사결정 모형으로 드로가 제시했음
- 점증모형에 불만을 표시하면서, 과거에 선례가 없는 문제이거나 매우 중요한 문제의 해결을 위한 비정형적 결정 시에는 경제적 및 합리적 측면 이외에 이러한 합리성을 중요시해야 한다는 입장을 취하고 있음
- 의사결정자가 자원의 제약, 불확실한 상황, 지식과 정보의 부족 등으로 합리성의 정도를 높이는 데 제약이 따르고 있어 합리적 요소가 개입되는데, 점증모형이나 행태이론이 이를 경시하는 것은 잘못이라는 것임
- 최적모형의 특징

- ① 만족모형, 점증모형이 지니는 보수성에 불만을 가지고, 특히 과거에 선례가 없는 비정형적인 의사결정을 하는 경우 합리적인 요인, 즉 직관, 판단, 창의력 등이 개입하게 됨을 중요시함
- ② 제한된 자원, 불확실한 지식 및 정보의 결여 등이 의사결정 과정에서 합리성을 제약하므로 합리성을 중요시함
- ③ 의사결정의 평가는 그 결정이 정치적·경제적 측면에서 얼마나 실현 가능한가에 따라 달라짐
- ④ 계량적이 아닌 질적 모형으로 합리적·합리적 요인을 동시에 다루며, 경제적 이익의 극대화를 대안선택의 가장 중요한 척도로 설정하고, 의사결정에 중점을 부여하며, 환류를 강조함

• 최적모형 비판점

- ① 합리성의 본질과 합리성과 관계가 불분명함
- ② 합리성을 달성하는 구체적인 방법이 명확하지 않으며 오히려 지나치게 이상에만 치우친 모형이라는 것임
- ③ 정책결정을 향상시키려는 노력의 부족, 직원이 고수하는 기득권으로 인한 보수성, 정보와 자료의 부족, 목표의 불확실성, 평가와 시정조치의 경시 등의 비판을 받음
- ④ 의사결정 상황에서 경제적 합리성을 지향하고 있으므로 사회적 과정에 대한 고찰이 미흡함

⑦ 쓰레기통 모형(garbage can model)

- 쓰레기통 모형은 사회 내의 신념 체계, 가치 체계나 정치 체계가 바뀌는 등의 복합하고 혼란한 상황,
- 즉 '조직화된 무정부 상태' 속에서 조직이 어떠한 결정 형태를 나타내는가를 설명하기 위한 모형임
- 극도로 불합리한 집단 결정에 대한 대표적인 이론모형으로, 복잡하고 급격한 변화가 일어나는 상황을 설명하는 데 적합한 모형이라고 볼 수 있음
- 쓰레기통 모형은 조직 내의 많은 의사결정의 비체계성을 강조하는 모형으로,
- 목표가 불확실하고 목표 달성을 위한 수단이 불분명하며
- 의사결정에 참여하는 사람들의 계속 바뀌는 조직에서는 문제해결을 위한 의사결정이 계획적이고 단계적인 문제해결 활동에 의해서가 아니라 '우연하게' 이루어질 수 있다고 봄
- 쓰레기통 모형의 전제가 되는 조직화된 무정부 상태의 구체적 특성

| | |
|-----------|--|
| 문제성 있는 선호 | 결정에 참여하는 사람들 간에 무엇을 선택하는 것이 바람직한지에 대해 합의가 없다는 점과 참여자 중에서 개인 스스로 자신이 무엇을 좋아하는지조차 모르면서 결정에 참여하는 경우가 있음을 말함 |
| 불명확한 기술 | 결정에 참여하는 사람이 목표를 명확히 알아도 무엇을 수단으로 선택해야 하는지 잘 모르는 경우가 많음 |
| 일시적 참여자 | 모든 과정 과정에 참여하는 사람들은 그 자신의 시간적제약 때문에 어떤 경우에는 결정에 참여하기도 참여하지 않기도 함 |

⑧ 공공선택모형(public choice model)

- 정부 재정 부문의 의사결정 시에 바람직한 민주적 의사결정이 어떻게 이루어져야 하는가를 설명하려는 모형임

- 전통적 월슨식 행정관을 부정하고 경제학적 시각이라는 새로운 각도에서 의사결정의 형태를 이해함으로써 의사결정 현상의 이해와 규범적 차원의 연구에 크게 기여함
 - 비시장적 의사결정에 경제학적 분석 도구를 적용하여 제도적 상호작용을 연구하는 일련의 시도라고 볼 수 있음
 - 정부를 공공재를 생산하는 생산자로 규정하고 시민들을 공공재의 소비자라고 규정함
 - 이러한 관점에서 소비자인 시민 개개인의 편익을 향상시킬 수 있는 행정봉사의 비전통적 방법을 제시하려는 것임
 - 모든 사회 가치에 손실을 주는 일 없이 특정 가치를 더 많이 성취하는 이른바 '파레토 최적점 상태'에서 시민 개개인의 선호와 선택을 존중하는 공공재의 가장 합리적인 결정이 이루어진다고 봄
-

1. 인사관리

(1) 인적자원관리

- 인적자원관리는 조직의 목표달성을 위해 미래 인적자원 수요 예측을 바탕으로 인적자원을 확보·개발, 배치, 평가하는 일련의 업무를 의미함
- 구성원들이 조직의 목적과 그들의 능력에 맞게 활용되고 그에 걸맞은 물리적·심리적 보상과 더불어 실질적으로 조직의 구성원들의 발탁, 개발 그리고
- 활용의 문제 뿐만아니라 구성원들의 조직과의 관계 및 능률을 다루기도 함
- 사회복지조직에서의 인적자원관리는 사회복지조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 조직활동에 필요한 인재를 동원하고 관리하는 기능을 의미함
- 휴먼서비스 제공자로서 사회복지사의 직무는 비일상적이고 불확정적이라는 특성을 갖고 있어
- 클라이언트가 의도했던 이익을 보장해 주기 위해 신중히 설계되어야 함
- 서비스의 원료인 클라이언트가 제기하는 문제나 욕구들은 개별성과 일관성이 있어야 함

1) 인사관리

(1) 인사관리

- 인사관리란 사회복지조직의 목적과 프로그램 목표를 효과적·효율적으로 달성하기 위하여 사회복지조직의 구성원인 직원의 능력을 최대한 활용하기 위한 조직의 총체적 활동이라 할 수 있음
- 인사관리는 직원을 채용하고 능력을 개발하며 근무 의욕을 가지고 조직에 헌신할 수 있도록 동기를 부여하는 관리활동으로서 직원의 채용, 직원의 개발, 직원에 대한 슈퍼비전, 동기부여 등으로 구분하여 다루어짐

(2) 인사관리의 의미

- 인사관리 또는 인사행정은 조직의 목표를 달성하기 위해 직무수행에 필요한 인적자원의 효율적 관리와 관련된 활동을 의미함
- 조직의 인력계획, 경력관리, 보수 및 퇴직금, 보건, 안전 및 복지후생, 사기와 인간관계 관리, 복무와 근무규율, 노사협조, 인사관리 정보체계 구축 등이 중요하게 다루어지며
- 업무분석 및 업무성과에 대한 평가와 직원개발 및 보상 등이 인사관리의 핵심요소가 됨
- 전통적인 인사관리는 승진 중심의 수직적 이동을 의미하며 지시·통제를 통한 관리, 직급 중심의 인사체계를 토대로 조직 간 이동성이 낮은 양상을 보임
- 최근의 인사관리는 전문성을 바탕으로 수평적·수직적 이동이 가능하며, 직무와 역량 중심의 인사체계를 토대로 조직 간의 이동성이 높은 특징을 가짐

(3) 인사관리의 중요성

- 사회복지조직은 전문적인 지식과 기술을 구비한 인력을 필요로 하고 인간관계를 강조하는 조직이기 때문에 사회복지조직의 구성원인 사회복지사와 사회복지조직의 관리 책임을 맡고 있는 사회복지행정가의 역할이 매우 중요함
- 사회복지사업은 미리 정해진 규칙이나 절차 등에 의해 실천되는 것이 아닌 사회복지사와 사회복지행정가들의 재량과 전문적인 활동에 의해 이루어지기 때문에 인사관리가 더욱 강조됨
- 수평적이고 비공식적인 성격이 강한 사회복지조직에서는 여타 조직의 인사관리와 다른

사회복지행정이 이루어져야 함

- 사회복지조직의 유효성 증진을 위해 전문직 현장의 인력에 대한 개별적 관리가 최우선 과제가 됨
- 인사관리에 있어서 일차적 관심은 직원의 능력 향상에 있음
- 휴먼서비스 기관은 노동 집약도가 높고, 예산의 상당 부분이 인적자원의 개발과 유지 비용에 소요됨
- 조직관리에서 인적자원을 활용하고 강화하는 방식이 중요하게 간주됨
- 인사관리 과업의 과정 구분
 - ① 직위 분류 및 이에 따른 직원 선발,
 - ② 적절한 보상계획 수립과 집행,
 - ③ 직원의 능력 개발 및 훈련, 직무수행 평가

2. 직원채용

(1) 직무분석

- 직무란 직원이 맡는 역할의 성격을 나타냄
- 직업상 담당자에게 맡겨진 임무로서 각 직위에 배당된 업무를 말함
- 직무에는 그 수행과 관련된 권한과 책임이 따르게 되는데, 그것은 각자에게 주어진 일을 효율적으로 처리할 수 있도록 하고 그 일의 과정에서 결과에 대하여 책무성을 부여하기 위해서임
- 사회복지 직무에 대해 '생산활동에 종사하는 개별 종사자 한 사람에 의해 정기적으로 수행되었거나
- 또는 수행되도록 설정, 교육, 훈련되는 일련의 업무 및 임무'라 정의하고 있으며, 인사관리의 출발점은 바로 이 직무를 디자인하는 것임
- 직무분석이란 인사관리나 조직관리의 기초를 세우기 위하여 직무의 내용을 분석하는 일을 말함
- 사회복지조직에서 인력관리를 위해 직무분석을 하는 것은 매우 중요함
- 휴먼서비스에서 인력관리를 위해 직무분석을 하는 것은 매우 중요함
- 휴먼서비스에서 인력이 곧 핵심 기술이고 주된 자산이 되는 상황에서, 직무분석은 곧 조직의 유효성에 관한 구조를 계획하는 것과 같음
- 직무분석의 방법에는 실제 담당자에 의한 자기이입, 분석자에 의한 관찰, 세심한 주의가 필요함
- 직무분석의 결과는 직무기술서나 직무명세서로 종합·정리되어, 채용·승진·배치전환·교육훈련·임금·안전위생 등 인사관리나 직무분담·부서편성·지휘감독 등의 조직관리에 자료를 제공함
- 직무분석의 목적은 어떤 직위에서 어떤 일을 하는가를 분석하여 그 업무에 따른 의무와 자격을 밝혀 놓음으로써 지원자가 그 업무에 적합한가를 판단하는 기준으로 삼게 하려는 데 있음
- 직무분석이 이루어지고 이를 기초로 하여 직원 채용을 하게 됨
- 채용은 사회복지조직의 직원으로서 적절한 대상자를 신규로 충원하는 것을 의미함

(2) 모집

- 모집이란 '조직에 적절한 수의 유자격 지원자들을 끌어오는 것'으로 자격 있는 지원자들을 공석 중의 직위에 유치하는 과정임

- 모집의 목적은 전문적으로 유능하고 클라이언트 및 다른 직원들과 원만한 대인관계를 맺을 수 있는 능력을 지닌 직원을 고용하는 데 있음
- 모집절차 과정에서 직무분석을 한 직무명세서를 작성함
- 인사관리 과정에서 직원이나 클라이언트가 원만한 인간관계를 이루어 나갈 수 있는 유능한 사람을 채용하기 위해
- 해당 직무에 대한 직무분석이 선행되어야 어떤 업무를 수행하게 되는지를 서술하는 직무기술서 및 직무명세서를 작성할 수 있음
- 직무기술서와 직무명세서의 차이점

| 직무기술서 | 직무명세서 |
|-----------------------------------|------------------------------------|
| 특정 직무·직위에 부가된 임무와 책임을 구체적으로 기술한 것 | 특정 직무를 수행하는 데 요구되는 최소한 자격요건을 기술한 것 |

- 직무분석이 이루어진 후 공식적인 모집공고를 냄
- 모집은 채용에 대한 정보를 제공하여 관심이 있는 사람들이 지원하도록 유도하는 것을 말함
- 모집의 목적은 채용을 희망하는 사람에게 기회를 부여하는 것과 동시에 적극적으로 유능한 사람들을 응시하도록 하기 위함임
- 모집공고를 작성할 때에는 모집 분야와 지원 자격에 대해 자세히 작성하여 회사가 채용하기 원하는 인재를 선발할 수 있도록 하여야 함
- 이 외에도 전형방법, 전형기간, 제출서류 등을 함께 공지하여 지원자들이 충분히 이해하고 지원할 수 있도록 하여야 함
- 가장 적절한 모집을 달성하기 위해 인사담당자 및 기타 관리자가 사전에 채용될 직원의 역할 및 책임에 동의할 필요함
- 사회복지조직의 경우 공개모집을 원칙으로 하고 있음
 - 공개모집이란 자격을 갖춘 누구에게나 응모기회를 제공하여 경쟁을 통해 능력 있는 사람을 임용하는 제도로,
 - 사회복지법인 또는 사회복지시설에서 독자적으로 또는 공동으로 채용 시 해당 법인 및 시설 홈페이지, 소식지, 지방자치단체 홈페이지 등에 채용 관련 사항을 15일 이상 공고한 후 법인 및 시설 내규 등에 의해 채용하도록 하고 있음

(3) 선발

- 직원선발은 조직의 요구와 기대, 채용될 사람의 요구가 중요하며 모집에 관한 직무명세서를 바탕으로 지원자의 문서자료를 획득하고 지원동기와 같은 조직에 대한 관심의 진솔이 요청됨
- 선발의 권한과 책임의 주체는 조직에 따라 다양함
 - 기관장이 단독으로 직원 선발의 권한을 행사하고 그에 대한 책임을 지며,
 - 직원 선발의 권한과 책임을 인사위원회에 위임하기도 함
 - 소규모 사회복지조직의 경우 사회복지사가 직원선발 업무를 담당하기도 함
- 사회복지조직의 구성원 전체가 참여하여 선발하는 것이 더욱 바람직함
- 표준화된 직원 선발의 방법
 - 필기시험: 관리가 용이하고 시간과 경비를 절약할 수 있음
 - 실기시험: 실제 근무하는 경우와 같은 조건하에 같은 도구나 기구를 사용하여 일을 해봄
 - 면접시험: 필기시험에서 알아보기 힘든 사람의 태도, 성격, 창의성, 협조성 등을 파악하기

위해 필요함

- 적절한 시험방법이 없는 경우에는 관련 직무에 필요한 자격(증)을 가지고 판단함

① 필기시험

- 필기시험은 관리가 용이하고 경비를 절약할 수 있으며, 주관식 시험과 객관식 시험을 별도로 시행하거나 혼용하면서 객관도와 타당도를 높일 수 있음
- 주관식 시험은 통찰력, 추리력, 판단력 등과 같은 고도의 복잡성을 지닌 사고능력을 측정할 수 있으며, 시험출제에 비교적 적은 시간이 소요되지만 채점자에 따라 객관도에 차이를 초래 할 수 있으며 채점에 많은 시간과 경비가 소요될 수 있음
- 객관식 시험의 경우 채점이 용이하고 고도의 객관성을 확보할 수 있지만 사고능력 측정에는 비효과적인 시험방식임

② 실기시험

- 해당 직무에 요구되는 소질이나 기술을 소유하고 있는지에 관한 정보를 획득하는 데 유리한 방법임
- 실제와 같은 근무조건을 설정하고 사무도구나 기구를 사용하여 실제 업무를 하도록 하는 시험방식으로 타당도가 높다는 장점이 있음

③ 면접시험

- 면접은 종합적인 정보획득의 방법임
- 필기시험이나 실기시험에서 확인이 어려운 지원자의 태도, 성격, 창의성, 협조성 등을 파악하는 데 필요한 시험방법임
- 면접에서 이력서의 자격 관련 등의 정보를 구할 수도 있음
- 면접을 통해 다양한 시험을 실시할 수도 있는데 직무와 관련된 질문을 하거나 상식, 가치와 관련된 질문을 할 수 있음
- 면접은 유용한 정보를 산출하기에 가장 유리하지만, 편견도 가장 많이 개입되기 쉬운 방법임
- 면접에서 정확한 정보를 도출하기 위해, 사전에 면접 도구와 방식을 준비하는 것임 필요함
- 면접 과정에서 편견이 개입되는 것을 최소화하기 위해 면접자 스스로가 자기 편향성을 의도적으로 인식하려는 노력이 중요하며
- 면접 기록자는 이를 평가하는 면접자와 평가자를 구분하여 개입되는 편견 축소를 위해 노력해야 함

④ 임명

- 선발과정을 거치고 나면 어떻게 선발되었든 성적순, 직종별로 등급이 매겨진 임명후보자 명부가 작성되어야 함
- 최종적으로 지원자 중 가장 능력과 자격이 있다고 판단되는 사람을 선발하여 직무를 수행하도록 공식중인 직위에 임명하게 됨
- 직원의 임명은 관리자에게 조직을 해석하고 설명할 기회를 제공함
- 현명한 관리자는 이를 잘 이용해야 하며, 직원의 배경과 경험에 부합되어야 할 뿐 아니라 다른 직원들과 비교해서 공정해야 함

- 최종적으로 선발된 사람들에게는 직무의 성격, 급여수준, 인사 정책과절차 등에 대한 정보를 충분히 제공해야 함

1. 직원능력 개발

1) 직원능력개발의 개념 및 목적

(1) 직원능력개발의 개념 및 목적

- 직원능력개발은 사회복지조직에서 활동하는 직원들의 소양과 능력을 개발하고 직무수행에 필요한 지식과 기술을 향상시키며 가치관과 태도를 바람직한 방향으로 변화시키기 위한 교육 및 훈련 활동을 의미함

| 1차적 목적 | 2차적 목적 |
|-------------------------------------|--------------------------------------|
| 사회복지조직이 제공하는 서비스의 효과성을 높이고자 하는 데 있음 | 직원 상호 간 이해와 연대감을 높여 조직 효과성을 높이는 데 있음 |

- 이러한 목적 달성을 위해 직원들이 업무를 수행하는 과정에서 어떤 부분이 미흡한지를 파악하고
- 어떤 변화가 필요한지 진단하여 그에 필요한 적절한 목표를 설정하고 실천 가능한 전략을 선택해야 함

2) 직원능력개발의 종류

(1) 신규 채용자 훈련

- 새로운 직원에게 사회복지조직과 조직의 서비스 및 지역사회를 소개하는 과정임
- 조직에 대한 안내를 위해 일반적으로 반드시 실시하는 것임
- 사회복지조직의 역사와 서비스 기본정책, 규정 및 절차, 조직구조, 급여, 작업시간, 휴가, 병가, 승진, 사무실 배열, 특별급여 등에 관한 기본적인 정보를 제공하며 조직의 장 또는 부서의 장에 의해 이루어짐

(2) 일반직원 훈련

- 직무수행의 개선을 위한 교육훈련으로 새로운 기법 습득과 사회복지조직 직원으로서의 가치관과 태도 등의 내용을 담고 있음

(3) 감독자 훈련

- 감독자 훈련은 1인 이상의 부하를 통솔하고 감독할 책임을 진 슈퍼바이저들에 대한 훈련으로 지도감독을 맡고 있는 팀장이나 과장을 대상으로 함

(4) 관리자 훈련

- 슈퍼바이저보다 높은 최고 계층에 속한 중·고급 관리자에 대한 훈련을 말함

(5) 멘토링

- 상위 단계의 업무에 대해 경험이 많지 않은 구성원들에게 경험을 공유시키면서 역량개발을 유도하는 방법임
- 멘토와 멘티의 지속적인 상호작용을 강조함
- 성공적인 멘토링 프로그램을 만들기 위해 자발적인 참여와 절차상의 유연성, 능력과 의지를 갖춘 멘토 선택, 목적에 대한 명확한 이해 등이 필요함

3) 직원능력개발의 방법

(1) 강의

- 일정한 장소에 직원들을 모아놓고 전달하는 방법임

| | |
|----|---|
| 장점 | 강의 후 토론시간을 주어야 하며, 경비 절감, 시간 절약 등의 효과가 있음 |
| 단점 | 강사의 유능함, 참여하는 직원들의 성의 정도에 따라 기대하는 효과를 거두기 어려울 수도 있음 |

(2) 회의

- 주제에 관한 논의 내지 토의가 이루어지는 공식적인 모임이 1명의 연사가 발표, 토론하거나 구성원 간 상호 의견을 통해 학습이 촉진됨

(3) 토의 및 토론

- 한 주제에 대해 소수의 사람이 먼저 주제발표를 한 다음 여러 사람이 토론을 벌이는 방법임
- 자유롭고 공개적인 집단사고를 통해 여러 사람이 생각이나 의지를 모을 수 있지만,
- 참여자가 많아 각자의 의견 개진이 어려우며 결론 없이 종료될 수 있으므로 초점을 잃지 않도록 주의해야 함

(4) OJT, Off-JT

| | |
|----------------------------------|---|
| OJT (On the Job Training) | - 직장훈련, 현장훈련, 직무상 훈련이라고도 하며, - 근무현장 내에서 실제 직무를 수행하면서 선임자로부터 대면지도, 개별지도, 훈련지도 등을 통해 직무수행 능력을 개발하는 방법임 |
| Off-JT (Off the Job Training) | - 직장 외 교육이라고도 하며, - 직장 내·외의 전문가를 초빙하여 직무현장이 아닌 강의실이나 세미나실 등에서 강의식으로 교육하는 방법임 |

(5) 슈퍼비전

- 직원이 실제 직위에서윗사람으로부터 직무에 관하여 지도감독을 받는 것으로 사회복지조직에서 특히 중요하며,
- 전문적 슈퍼비전은 바람직한 성장 능력을 키울 수 있는 밑거름이 됨

(6) 사례발표

- 직원개발의 공통적인 방법으로 직원들 간에 돌아가면서 함
- 사례를 계획하고 개입기법을 배우는 데 도움을 주며 시간은 약 30~45분이 허용된 후 평가 및 토의 시간이 몇 분 정도 주어짐

(7) 집단행동

- 집단적으로 격리된 장소에서 합숙훈련을 하는 것임

(8) 신디케이트(syndicate)

- 분단 연구반, 분임토의로 많이 불림
- 10명 내외의 소집단으로 나누고 각 집단별로 동일한 문제를 토의하여 해결방안을 작성하고 다시 전체가 모인 자리에서 각 집단별로 문제해결 방안을 발표하고 토론하여 하나의

합리적인 문제해결 방안을 모색하는 방법임

(9) 계속교육

- 학교교육이 끝난 사회복지조직의 직원들을 대상으로 그들의 전문성을 유지하고 향상시키기 위해 계속적으로 필요에 맞게 교육하는 것을 의미함

(10) 역할연기(role playing)

- 여러 직원들 앞에서 2인 또는 그 이상의 직원들이 실제로 연기한 후 여러 직원들이 평가, 토론하여 사회자가 결론적인 설명을 하는 방법임

(11) 순환보직(rotation)

- 일정한 시일의 간격을 두고 다른 직위나 직급에 진보 또는 순환보직 등을 통해 훈련하는 방법을 말함

4) 직원능력개발 평가

(1) 직원능력개발 평가

- 직원능력개발을 위한 다양한 방법들이 실행된 이후 그것이 얼마나 효과적인지를 판단하기 위한 평가과정이 필요함
- 직무의 수행성과는 '직원들에 의해 개인적 혹은 집단적으로 나타나는 직무행동'을 말하는 것으로
- 조직이나 프로그램 관리를 위해 직원들의 직무수행 성과를 평가하는 것이 필요함

2. 슈퍼비전

“사회복지실천은 매우 다양한 인구집단을 대상으로 하므로 사회복지조직은 명확한 목표설정에서 어려움이 있으며 이는 업무 표준화를 어렵게 함 이를 보완하기 위해 슈퍼비전을 통한 업무 조정, 통합, 방향 설정 등이 이루어짐”

1) 슈퍼비전의 정의

(1) 슈퍼비전의 정의

- 사회복지기관의 종사자의 업무를 수행하는 데에 지식과 기능을 최대로 활용되고 그 능력을 향상시켜 효과를 높이기 위하여 원조와 지도를 행동하는 일이며
- 최소 2인 이상의 관계에서 이루어지는 것임
- 사전 경험이 풍부한 사회복지사가 신규 사회복지사를 지도감독 하는 일이며 직속상관이 제공하는 것이 가장 바람직함
- 일에 대한 감시나 감독이 아니라 교육하고, 훈련하고, 지도하고, 지원하는 교육과 지도의 형태여야 하며, 사회복지사에게 교육과 지도가 필요할 때까지 한정적으로 제공되는 것임

2) 슈퍼비전의 목표

(1) 슈퍼비전의 목표

- 슈퍼비전은 효과적이고 효율적인 서비스 제공을 위한 슈퍼바이저,

- 즉 사회복지사의 변화와 성장을 위해 작업환경 제공, 업무만족감 제공, 각종 교육과 훈련을 실시하여 대인서비스 제공 과정에서의 학습문화 정립을 목표로 함

3) 슈퍼비전의 원칙

(1) 카두신과 먼슨의 슈퍼비전 8대 원칙

| | |
|----------|------------------------------------|
| 공식화 | 기관 전체 직원이 공식적으로 이해하고 있어야 함 |
| 구조화 | 언제, 어디서, 무엇을 어떻게 할 것인가 구조화되어 있어야 함 |
| 정규화 | 슈퍼비전을 정규직 정식 업무로 인정해야 함 |
| 개별화 | 슈퍼바이지개인의 학습욕구 및 성향에 따라 실시되어야 함 |
| 맥락화 | 사례를 중심으로 구체적으로, 일관성 있게 진행되어야 함 |
| 성장 중심화 | 긍정적 평가 통해 칭찬, 격려, 지적 등이 이루어져야 함 |
| 욕구 중심화 | 슈퍼바이지의 욕구에 맞추어 이루어져야 함 |
| 상호교류 중심화 | 양방향으로 투명하게 실시하며 언어적 표현을 주로 사용함 |

4) 슈퍼비전의 기능

(1) 카두신의 슈퍼바이저의 역할

| |
|--|
| ① 행정적인 상급자로서의 역할 수행이며 하급자가 기관의 정책이나 과정, 규정 등을 잘 지키고 있는지를 감독하는 역할로 업무를 처리하고 조직의 통제와 책임성을 유지하는 행정적 과정을 강조함 |
| ② 교육자로서의 역할이며 직접 서비스를 제공하는 사회복지사에게 전문적인 지식과 기술을 증진시키는 역할로 전통적인 교육 기능을 강조함 |
| ③ 상담자로서의 역할이며 클라이언트의 문제로 인해 감정적으로 소진된 사회복지사에게 사회적 지지를 제공하는 역할이고, 사기를 진작시키고, 좌절과 불만에 대해 도움을 제공하며, 전문가로서 가치를 느끼고 기관에 대한 소속감과 직무수행에 있어 안정감을 갖도록 하는 것임 |

① 행정적 슈퍼비전

- 행정적 슈퍼비전은 작업환경을 제공하는 목표를 가지고
- 조직의 구조와 사회복지사의 업무를 도울 수 있는 기관자원에 접근하는 방법을 제공하며, 사회복지사의 지시, 지도, 행정적 업무에 도움
- 직원의 채용과 선발, 사회복지사의 임명과 배치, 업무의 계획 수립 및 위임, 업무에 대한 모니터링, 의사소통의 촉진, 변화와 매개자, 행정적 수장으로서의 역할이 수행됨

② 교육적 슈퍼비전

- 사회복지사의 업무능력 개선에 목표를 두고 업무에 필요한 지식과 기술을 제공함
- 학습의 촉진, 훈련 및 교육, 경험과 지식의 공유, 정보제공, 안내, 명확화, 문제해결에 대한 원조, 조언 및 제안 등이 이루어짐

③ 지지적 슈퍼비전

- 사회복지사 스스로 업무를 진행할 수 있도록 용기를 북돋워 주고 지지해 줌
- 업무만족감 고취를 목표로 하여 효과적 업무수행을 위한 심리적 자원을 제공하는 것임
- 스트레스 유발 상황 방지 및 해소, 사회복지사의 신뢰형성, 관점의 공유, 결정에 대한 책임

공유, 성공을 위한 기회 제공, 심리적 지지, 긴장 완화 등의 방법이 있음

5) 슈퍼비전의 유형

(1) 슈퍼비전의 유형

| | |
|--------------|-----------------------------------|
| 자기분석 슈퍼비전 | 자신의 업무에 대해서 스스로 점검함 |
| 개별 슈퍼비전 | 일대일로 슈퍼비전을 제공함 |
| 동료 간 개별 슈퍼비전 | 동료 간 일대일로 진행함 |
| 집단 슈퍼비전 | 슈퍼바이저와 여러 명의 슈퍼바이저가 슈퍼비전 관계를 형성함 |
| 동료 집단 슈퍼비전 | 동료들이 집단을 구성하여 서로 슈퍼비전을 주고받음 |
| 부서/팀 슈퍼비전 | 한 부서/팀이 외부에서 슈퍼바이저를 초빙해서 슈퍼비전을 받음 |

① 개별 슈퍼비전

- 일대일로 슈퍼비전 회합을 갖는 것
- 개별 슈퍼비전을 제공하는 슈퍼바이저는 사회사업에 대한 지식과 이해, 교육적인 과정, 그리고 개인의 행동에 대한 이해를 필요로 함

② 집단 슈퍼비전

- 행정적, 교육적, 지지적인 기능을 수행하기 위해 소집단을 활용하는 것임
- 집단 슈퍼비전은 배우는 사람에게 문제를 해결할 수 있는 기술과 그가 일하면서 활용해야 하는 기술을 알려줄 수 있음

③ 동료집단 슈퍼비전

- 동료들 간의 자발적인 슈퍼비전으로 슈퍼바이저의 참여없이 동료들이 주기적으로 만나서 주체를 선정하여 함께 토론하고 배우는 방법임

④ 기타 유형

- 왓슨은 개별, 집단, 동료 슈퍼비전 이외에 직렬 슈퍼비전, 팀 슈퍼비전, 케이스 상담 등을 슈퍼비전 유형으로 제시함
- 직렬 슈퍼비전은 두 업무자가 동등한 자격으로 슈퍼비전을 상호 간에 제공하는 것이며,
- 팀 슈퍼비전은 다양한 성격을 가진 구성원으로 팀을 구성하여 진행함
- 케이스 상담은 업무자와 상담인의 체계로 형성됨

6) 슈퍼바이저의 조건과 자질

(1) 슈퍼바이저의 조건과 자질

- 슈퍼바이저는 사회복지실천에 대한 풍부한 지식과 기술을 습득하고 있어야 함
- 언제든지 접근할 수 있어야 하며 항상 진지한 자세로 슈퍼비전에 임해야 함
- 슈퍼바이저가 갖추어야 할 조건으로 의사소통, 솔직함, 칭찬과 인정을 통한 긍정적 보상 등이 중요하게 여겨지고 있음

| | | |
|-------------------|---|---|
| 효과적인 슈퍼바이저의 유형 | <ul style="list-style-type: none"> - 구조화된 슈퍼비전 - 상담 역할 활용 - 슈퍼바이저에게 적합한 상담 방법 활용 - 훌륭한 교사 - 융통성 있는 역할 선택 - 명확한 계약 | <ul style="list-style-type: none"> - 합의된 기준에 의한 공정 평가 - 슈퍼바이저의 개별화 - 슈퍼비전 개입방법 활용 - 명확하고 직접적이고 건설적인 피드백 등 |
| 비효과적인 슈퍼바이저 유형 | <ul style="list-style-type: none"> - 비구조화된 슈퍼비전 - 상담과 슈퍼비전 구분 불가능 - 오직 하나의 상담 방법을 고수 - 부적절한 교사 - 특정 역할에 매임 | <ul style="list-style-type: none"> - 평가에 대한 명료한 기준 미흡 - 동일한 방법으로 모든 슈퍼바이저에게 슈퍼비전 제공 - 슈퍼바이저 훈련이 필요한 이유 모름 |

7) 바람직한 슈퍼비전

(1) 바람직한 슈퍼비전

- 스킴모어의 바람직한 슈퍼비전
 - 조직이 슈퍼비전을 제공할 수 있는 시간을 확보할 수 있어야 하고,
 - 각 직원에 대한 직무분석, 직무기술 등이 구비되어 있어야 하며,
 - 각 직원이 달성해야 할 목표와 우선순위 체계가 마련되어 있고,
 - 기관의 목표가 무엇인지에 대해 직원들이 공유할 수 있는 조직 분위기가 형성되어야 함

1. 동기부여의 개념

1) 동기부여

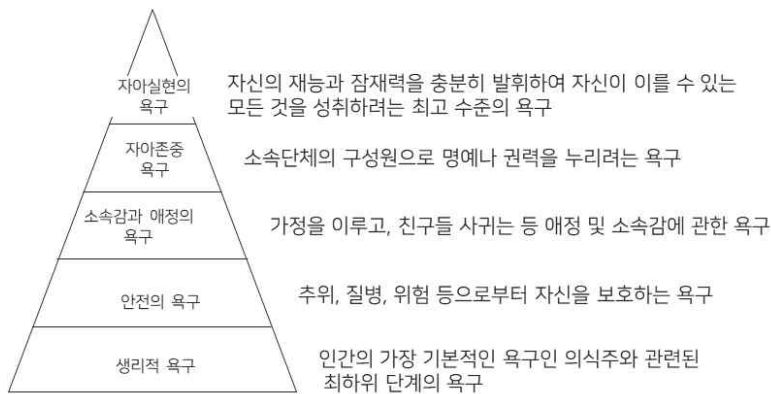
(1) 동기부여

근로의욕을 북돋우고 사기를 진작시켜 업무의 생산성을 향상시키며,
나아가 서비스 제공의 효과성과 효율성을 높이기 위한 중요한 요소임

2) 동기부여 이론

(1) 매슬로우의 욕구 5단계 이론

- 매슬로우는 욕구가 낮은 단계에서 높은 단계로 올라가는 계층으로 구성되어 있다고 주장함



(2) 알더퍼의 ERG 이론

- 알더퍼는 매슬로우의 욕구 5단계 이론이 현실적인 조직 생활에 적용하기가 모호하다는 점을 비판하면서 문제점과 한계점을 극복하고 보완하는 데 초점을 두고 이를 3단계 축소함
- ERG 이론

| | |
|---|---|
| E | 매슬로우의 생리적 욕구나 일부 안전의 욕구와 같이 인간이 자신의 존재를 확보하는데 필요한 욕구로 급여, 육체적 작업에 대한 욕구, 물질적 욕구 등을 말함 |
| R | 개인이 주변 사람들과 의미 있는 인간관계를 형성하고 싶은 욕구를 말함. 매슬로우의 욕구 중 안전에 대한 욕구, 소속감과 애정의 욕구, 일부 자아존중의 욕구와 비슷함 |
| G | 인간의 잠재력 발휘와 성장 및 발전과 연관된 욕구로서 매슬로우의 자아존중의 욕구, 자아실현의 욕구와 비슷함 |

- 매슬로우 이론과 차이점

| | | |
|---|------|---|
| 1 | 매슬로우 | 욕구의 중요성과 추구의 순서를 기준으로 다섯 가지로 나누었음 |
| | 알더퍼 | 욕구를 충족시키기 위해 취하는 행동이 얼마나 추상적인가를 기준으로 세 가지로 나눔 |
| 2 | 매슬로우 | 다섯 가지의 욕구 중 가장 강력한 하나의 욕구에 의해 동기가 생성된다고 보았음 |
| | 알더퍼 | 두 가지 이상의 욕구가 동시에 작용하여 동기를 유발한다고 보았음 |
| 3 | 매슬로우 | 최하위의 생리적 욕구로부터 자아실현의 욕구로까지 단계적으로 충족시켜 나간다는 일방적 과정을 제시함 |
| | 알더퍼 | 하위단계로부터 상위단계로만 진행되는 것이 아니라 반대의 방향으로도 충족시켜 가고자 한다고 보고 있음 |

(3) 허즈버그의 동기-위생 이론

- 허즈버그가 제시한 인간의 두 가지 기본적 욕구
 - 고통을 피하려는 욕구와 심리적 성장
 - 만족을 성취하려는 욕구를 만족시켜야 함
- 허즈버그는 생산성이 떨어지는 주요한 이유 중 하나는 효율성이라는 미명 아래 일의 의미와 심리적 소득이 박탈되기 때문이며
- 직장에는 그 자체가 직무만족이나 적극적인 동기부여를 가져오는 요인이 결핍되면 불만의 요인이 되어 근무의욕에 영향을 주는 위생적인 요소들이 있다고 제시함
- 동기요인은 심리적 요인으로 직무를 통한 '정신적 건강' 및 '자기실현욕구'와 관련됨
- 성취, 인정, 발전, 일에 대한 책임감, 성장 가능성, 승진 등이 이에 해당함
- 위생요인은 갖추어지지 않을 경우 불만족을 초래하는 근무조건이나 환경과 관련됨

(4) 클리랜드의 성취동기이론

- 모든 사람이 욕구 계층을 가지고 있다고 주장한 매슬로우의 욕구단계 이론을 비판하면서,
- 인간은 자신이 사회에서 경험하며 살아가는 과정에서 욕구를 학습한다고 주장

| | |
|------|--|
| 성취욕구 | 달성욕구라고도 하며, 어려운 일을 달성하려는 욕구, 장애를 극복하여 높은 목표를 이루려는 욕구, 다른 사람들과 경쟁하여 이기고 싶은 욕구, 자신의 능력을 최대한 발휘하고 싶은 욕구 등이 이에 해당함 |
| 권력욕구 | 구성원들에게 통제력을 행사하거나 행동에 영향을 미치려는 욕구를 말함 |
| 친교욕구 | 친화욕구, 귀속욕구라고도 하는데, 다른 사람과 친근하고 밀접한 관계를 맺으려는 욕구를 말함 |

(5) 맥그리거의 X·Y 이론

| X이론 | Y이론 |
|---------|-----------|
| 고전적 접근법 | 인간관계적 접근법 |

- X이론은 인간이 본질적으로 일하기 싫어하고 가능하면 일을 피하려 하기 때문에 근로자에게 민주적 참여를 최소화하고 집권적인 권위적인 지시와 통제가 필요하다는 것임
- Y이론은 근로자들을 의사결정에 광범위하게 참여시킴으로써 덜 집권화시킬 것과 최소한의 통제와 지시를 강조함
- 매슬로우의 욕구단계에서 X이론은 하위욕구에 초점을 둔 것으로 강제, 통제, 명령, 처벌 등을 기초로 한 관리 전략을 의미하며, Y이론은 비교적 상위욕구를 염두에 둔 것임
→ '자율에 의한 통제'를 강조하면서, 조직구성원의 잠재력이 능동적으로 발휘될 수 있는 관리 전략을 통해 개인의 목표와 조직의 목표를 서로 통합시켜 민주적 관리를 하도록 하는 것임

(6) 아담스의 형평성 이론

- 사람들이 항상 자신의 투입에 대한 보상결과를 타인과 비교하면서 인지하게 되는 형평성 여부가 사람들의 동기에 영향을 미친다고 보는 이론임
- 조직원이 다른 사람과 비교하여 불공평함을 느낀다면, 그 차이를 줄이는 방향으로 동기가 부여된다는 것임

- 형평성 이론의 투입과 산출

| | |
|----|---|
| 투입 | 조직으로부터 보상을 기대하고 조직에 투여한 능력, 기술, 교육, 경험, 사회적 지위 등을 말함 |
| 산출 | 투입에 대한 결과로서 개인이 받은 수익이나 비용을 말하는데 보수, 승진, 만족, 학습기회 등이 이에 해당함 |

- 형평성 이론은 형평성이 보장되는 조직구조와 관리방식이 조직구성원에게 긍정적인 동기요인이 됨을 시사하며,
- 동시에 관리자들은 구성원들의 형평성에 대한 인지도도 관심을 기울여야 함을 설명함

(7) 브룸의 기대이론

- 기대이론은 인간이 행동하는 방향과 강도는 그 행동이 일정한 성과로 이어진다는 기대의 강도와 실제로 수단성에 대해 느끼는 가치부여에 달려있음
- 기대이론에서 동기의 강도는 이러한 기대, 수단성, 가치부여의 관계를 기초로 이론 결합에 의하여 결정된다고 보았음

3) 동기부여의 공통적 요소들

(1) 동기부여의 공통적 요소들

| | |
|-------------|--|
| 개인적 관심 | - 동기부여와 양질의 사회적 서비스 제공에 아주 중요함 - 관심은 조직에서 사례와 경험을 나누거나 조직 운영에 중요한 기획 및 의사결정 과정에 직원들을 참여시킴으로써 개발될 수 있음 |
| 시간관리 | - 행정가들이 조직의 틀 내에서 시간 사용을 존중하거나, 직원들 스스로 창의적이 되기 위해 상당한 시간을 사용하도록 하는 양보를 필요로 함 |
| 행정적 지지 | - 조직 내외적 신뢰와 지지는 또 다른 신뢰와 지지를 불러일으킴 |
| 책임과 권한의 명확화 | - 직원들이 자신들의 책임을 이해하고 책임 수행을 위한 권한을 가지고 있다면 직원들은 긍정적 감정으로 그들이 할 수 있는 것을 하도록 동기부여 됨 |
| 환류필요 | - 직원들은 상관으로부터 인정과 칭찬으로 이루어진 환류 필요 - 말이나 글로 인정을 표현할 수 있으며, - 환류를 통해 직원들에게 그들의 행위가 제대로 이루어졌다는 것을 알려줌 |
| 성취기회 제공 | - 가치 있는 무엇인가를 할 수 있는 기회가 공개되어 개인 및 집단의 만족을 가져오도록 해야 함 |

2. 직무만족과 소진

(1) 직무만족

- 직무수행 과정에서 경험하거나 직무수행 결과로 얻게 되는 성취감 등으로 개인이 자신의 직무에 대해 가지고 있는 일련의 태도로서,
- 긍정적인 정서 상태를 의미함

| | |
|-------|------------------------|
| 내적 만족 | 직무의 난이도, 도전, 중요성, 책임 등 |
| 외적 만족 | 보상, 작업환경, 승진 등 |

(2) 소진

- 헌신적이었던 전문직업인 직업에서 경험하는 스트레스와 고통에 대한 반응으로 직무에서 멀어져 가는 과정으로 직업에 대한 이상, 열정, 목적 의식이나 관심을 점차적으로 상실해 가는 과정을 소진이라 함

| | |
|---------|--|
| 열성의 단계 | 희망과 정열을 가지고 많은 시간과 노력을 투자하는 단계 |
| 침체의 단계 | 보수, 근무시간과 근무환경에 신경을 쓰고 개인적 욕구 충족을 중요시하는 단계 |
| 무관심의 단계 | 정신적, 신체적으로 기권 상태에서 클라이언트에게 무관심해지거나 직업을 떠나는 단계 |

- 소진 예방을 위해 개인적 차원에서 환경적 스트레스 요인을 적절히 통제해야 함
- 사회적지지 집단을 활용하거나 워크숍, 유연근무제, 휴가, 임금 인상, 역할 교대 등이 대안이 될 수 있음
- 환경적 요인에 대해서 변화를 꾀할 수 없을 때는 중재, 긴장 완화, 운동, 여가활동 등으로 혼란을 경감시키기 위한 활동을 하는 것임

1. 예산의 개념과 원칙

1) 예산 유형

“ 예산의 유형은 항목별 예산, 성과주의 예산, 프로그램기획 예산, 영기준 예산 등으로 분류된다. ”

| | |
|------------|--|
| 항목별 예산 | 재정적인 관점을 취하므로 단순히 수입과 지출에 대한 계산을 위해 설계됨 |
| 성과주의 예산 | 프로그램의 제품 및 서비스를 제공하는 비용과 서비스 종료 비용에 관한 정보를 제공함 |
| 프로그램 기획 예산 | 프로그램 결과, 성취, 영향에 관련된 정보를 제공 |
| 영기준예산 | 전년도 예산을 고려하지 않은 제로 베이스에서 새로 예산을 편성함 |

(1) 항목별 예산

- 항목별 예산은 과학성이 낮은 가장 오래되고 전통적이고 일반화된 예산체계임
- 1회계연도를 기준으로 작성하는 가장 기본적인 예산 형식이며, 사회복지기관에서 가장 많이 사용되고 있는 형식이기도 함
- 예산을 수입과 지출의 항목별로 혹은 지출항목별로 구체적으로 제시함
- 예산 집행자들의 재량권을 제한함으로써 행정의 정직성을 확립하려는 제도로 지출을 통제하려는 예산 방식임
- 예산을 지출항목에 따라 분류함으로써 예산에 대한 행정책임의 소재를 분명히 하고, 회계책임에 대한 외재적 통제가 용이하도록 하는 제도임

| | |
|----|---|
| 장점 | <ul style="list-style-type: none"> - 계산 작업과 예산 구조의 이해가 쉬움 - 회계책임을 묻는 데 유용하며 점증주의적 의사결정에 수반함 - 지나친 모험을 피하게 하며 안전한 예산관리를 할 수 있음 - 갈등을 야기할 수 있는 선택을 분산 또는 분할하기 때문에 모든 어려움을 한꺼번에 직면하지 않아도 됨 - 어떤 정책도 항목들에 반영할 수 있음 |
| 단점 | <ul style="list-style-type: none"> - 목표달성에 무관심한 투입기준의 예산을 결과로 산출의 성과를 확인할 수 없게 함 - 목표중립성과 정책중립성은 사업무관심, 성과무관심을 조장할 수 있음 - 과학적 포괄성,합리성 결여 됨 - 재정구조의 경직화를 초래함 - 활동의 중복이 발생함 - 정부 전체 활동의 통합조정예 필요한 수단을 제공하지 못함 |

(2) 성과주의 예산

- 기능적 예산관리라고 하는데, 개별 지출항목들을 조직활동과 연결시키는 것이 특성임

| | |
|----|---|
| 장점 | <ul style="list-style-type: none"> - 프로그램 목적을 이해하기 쉽고 계획 수립이 용이 - 예산편성에서 신축성을 부여할 수 있으며 프로그램 관리에서 계획과 통제가 용이 - 예산 과정의 과학화에 기여하고 행정관리 수단을 제공 - 예산배정 대상인 활동과 조직설계의 부합도가 높기 때문에 예산편성과 집행의 관리가 용이 |
| 단점 | <ul style="list-style-type: none"> - 효과성 기준을 제시하지 못함 - 예산과정에 대한 국회의 참여와 통제가 제약됨 - 행정의 복잡성에 대응할 만큼 접근 방법이 정교하지 못함 - 업무단위 선정에 기술적 애로가 큼 - 단위 원가를 계산하기 어려움 |

(3) 프로그램기획 예산

- 예산제도는 목표·계획·사업의 효율적 수행에 주된 관심을 가짐
- 포괄적 계획을 강조하며 비용·효과분석 등 계량적 분석기법의 활용을 통한 예산과정의 객관화를 추구함
- 의사결정의 흐름은 하향적·확산적인 것으로 됨
- 계획과 예산 수립의 괴리를 좁혀 프로그램의 효과성을 높이기 위해 개발되었음
- 목표달성을 위한 장기적인 계획을 수립하고 그 계획을 연차적으로 실행하기 위해 예산을 사업별로 편성함에 따라 프로그램과 예산이 통합되는 방식임
- 장기적인 사업계획을 세우고 그것을 실천하기 위한 당해 연도의 프로그램 계획과 이를 뒷받침하는 예산을 통합하여 수립하는 예산체계임
- 프로그램기획 예산의 실행을 위해 목표를 정확히 파악해야 함

✓ 예산 수립과정

- ① 조직의 장기적이고 일반적인 목표를 개발함
- ② 구체적으로 시간 제한적이며 계량적인 목표를 잠정적으로 정함
- ③ 목표달성을 위한 욕구와 가용자원, 제약조건 등의 사실 정보를 수집함
- ④ 자료를 근거로 구체적 목표를 설정하고 우선순위를 정함
- ⑤ 기존 프로그램을 포함한 제반 대안들을 개발하고 그것들의 효과성과 효율성을 분석하여 최적의 것을 선택함
- ⑥ 프로그램의 예산을 수립하여 예상되는 수입 원천과 접촉하여 실행 가능성을 검토함
- ⑦ 현실성 있게 예산안을 수정함
- ⑧ 최종적인 예산안을 채택함

| | |
|----|---|
| 장점 | <ul style="list-style-type: none"> - 목표를 명료화하고 집행과정을 목표에 연결 짓는 데 유용함 - 계획활동을 촉진하고 장·단기 목표에 일관되게 예산을 편성할 수 있음 - 사업의 비용·효과분석을 통해 경제적 논리를 적용할 수 있게 함 - 사업 대안들의 심층적 분석에 필요한 정보를 제공함 - 정책결정에 관련된 요인들의 포괄적 분석과 계획화를 촉진함 |
| 단점 | <ul style="list-style-type: none"> - 경제적 합리성에 집착하여 정치적 영향을 배제하려 하지만, 비현실적임 - 목표체계의 명료화는 실천적으로 쉬운 일이 아님 - 공공재의 효과는 대부분 계량적 측정이 곤란함 - 정확한 비용·효과 예측, 포괄적 사업 간 비교가 불가능하거나 매우 어려움 - 과다한 서류작업을 요구하는 폐단이 있음 - 책임질 수 없는 일에 대해 책임을 묻는 잘못이 있음 |

(4) 영기준 예산

- 영기준 예산체계는 처음부터 새로 프로그램을 시작한다는 전제하에서 예산을 세우는 것을 말함

| | |
|----|--|
| 장점 | <ul style="list-style-type: none"> - 영기준예산체계의 장점 - 자원의 능률적·효율적 배분과 예산 절감에 기여할 수 있음 - 정보의 질과 흐름을 개선할 수 있음 - 의사결정과 계획기능의 개선에 기여함 - 예산과정에 대한 참여를 촉진함 |
| 단점 | <ul style="list-style-type: none"> - 계산전략의 포괄적 적용은 불가능하거나 비용·노력의 과다한 투입을 요함 - 예산결정에 깊이 작용하는 정치적 상황고려, 관리자의 가치관 등 비경제적 요인의 영향을 간과함 - 필요한 정보획득에 어려움이 있음 - 보수적·확장 지향적인 조직의 성향과 마찰을 빚을 수 있음 - 경직성 경비 또는 비탄력적 예산 제출이 많아 효율성이 떨어짐 - 전면적인 사업재검토는 빈번한 사업변동과 예산배정 변동으로 사업전환에 많은 비용이 듦 |

2) 예산편성의 과정

(1) 예산편성의 과정

- ① 조직의 목표설정: 조직의 목표는 단기적이고 관찰과 측정이 가능해야 하며, 구체적인 세부목표가 장기적인 목표에 부합하는지를 검토하여 수립함
- ② 기관운영에 관한 사실의 확인: 과거와 현재 기관운영에 관하여 이용할 수 있는 기본적인 정보를 수집하고 연구하는 과정임
- ③ 운영대안의 검토: 회계연도 내에 가능한 재원을 활용하는 여러 가지 대안을 검토
- ④ 우선순위의 결정: 조직의 목표와 효과성, 효율성, 시급성, 재정의 가용성 등 기존의 운영방법과 새로 설정된 운영방법을 비교하여 우선순위를 결정하고, 이 과정에서 어느 것이 기관의 정책 및 목표와 일치하는지 살펴봄
- ⑤ 예산에 관한 최종적인 결정: 전체 기관 내에서 활동하는 개인들의 잠재력과 요구를 고려하여 부서들의 요구를 조정하여 최종적 결정을 내림
- ⑥ 적절한 해석과 홍보: 예산안이 최종적으로 확정되면 민간기관의 경우 이사회, 정부기관의 경우 예산담당 부서에 제시하여 예산 청구의 필요성을 합리적으로 설명하고 홍보하여

최종적인 예산승인을 얻음

(2) 사회복지조직의 예산편성 과정

- 사회복지조직의 예산편성권은 법인의 대표이사에게 있으므로 시설예산은 시설장이 편성하여 대표이사에게 제출함
- 예산은 세입의 건적이며 세출의 한도를 결정하는 것이므로 세입을 과다하게 건적한 경우나 실제 수입액이 부족하게 되는 경우 적자발생의 요인이 되므로 유의해야 함
- 사회복지조직의 회계별 예산은 법인회계, 시설회계, 수익사업회계로 구분함
- 법인회계와 시설회계 예산은 필요할 경우 일반회계예산과 특별회계예산으로 구분할 수 있음
- 예산규모는 전년도 또는 수 개 년분의 실적을 검토한 후에 다음 해의 물가 상승률을 고려하여 추정하는 점증주의적 특성을 가짐
- 전년도 예산과는 무관하게 영기준 예산 체계로 과거의 실적과는 상관없이 제로 베이스에서 편성할 수도 있으나 대체로 지방자치단체의 보조금에 따라 예산규모를 결정하는 경우가 많음

① 예산안의 제출

- 법인의 대표이사 및 시설의 장은 회계연도마다 예산을 편성하여
- 회계연도 개시 20일 전까지 시설운영위원회 및 법인 이사회에 제출하여야 함
- 예산안에는 예산편성기준, 세입·세출예산 사항 설명서, 이월사업비 등 서류를 첨부하여야 함

② 예산안의 심의 의결

- 법인 이사회 및 시설운영위원회에서는 회계연도 개시 5일 전까지
- 관할 시장·군수·구청장에게 확정된 예산 제출을 고려하여 이를 의결하여야 함

③ 예산편성 결과 고시

- 시·군·구청장은 법인으로부터 예산을 제출 받을 때에는 20일 이내에
- 법인과 시설의 회계별 세입·세출 예산명세서를 시·군·구의 게시판과 인터넷 홈페이지에 20일 이상 공고하고, 법인의 대표이사 및 시설의 장으로 하여금 해당 법인과 시설의 게시판과 인터넷 홈페이지에 20일 이상 공고하도록 함
- 공고는 사회복지시설시스템 등에 게시하거나 어린이집의 경우 연 1회 공시로 갈음할 수 있음

3) 사회복지조직의 예산결정

(1) 예산편성 지침

- 사회복지법인의 대표이사는 매 회계연도 개시 1개월 전까지 그 법인과 시설의 예산편성 지침을 정하여야 함
- 시장·군수·구청장은 예산편성 지침을 정하여 매 회계연도 개시 2개월 전까지 법인 및 시설에 통보할 수 있음

(2) 예산서에 첨부할 서류

- 예산총칙
- 세입·세출명세서
- 추정재무상태표
- 추정수지계산서

- 임·직원 보수 일람표
- 예산을 의결한 이사회 회의록 또는 예산을 보고받은 시설운영위원회 회의록 사본

(3) 세입·세출예산과목

- 사회복지시설의 예산은 품목별 분류를 기초로 하는 품목별 예산제도를 중심으로 운영하고 있음
 - 품목별 예산제도
 - 예산을 조직별, 지출대상별로 분류하여 예산편성, 심의, 집행, 회계감사에 이르기까지의 전 과정이 기관별·품목별로 운영되는 제도
 - 예산집행에서 유용이나 부정을 예방하기 위한 통제 지향적 예산제도임
 - 지출의 대상을 투입요소를 중심으로 급여, 여비, 수당을 품목별로 표시한 예산으로 집행부의 역할을 통제하고
 - 집행부가 시설운영위원회 및 이사회의 계획에 따라 예산을 지출하였는가를 감독할 수 있는 제도임
 - 법인 및 시설의 세입·세출예산은 사회복지법인 사회복지시설 재무 및 회계 규칙이 정하는 세입·세출예산 과목 구분에 따라 편성하는 강제성이 있음
-

1. 예산의 집행 및 결산

(1) 예산의 집행 및 결산

- 확정된 예산은 정해진 목적에 따라 자금 수급 등의 재정여건을 고려하여 합리적이고 효율적으로 집행하여야 함
- 예산집행 시 예산의 취지에 충실하기 위해서는 법령에 규정된 절차에 따라 집행하여야 함
- 재정집행의 주요 목적은 재정통제와 예산의 신축성을 확보하는 것임
- 재정통제를 위해서 지출원인행위에 대한 상세한 지출계획서를 요구함으로써 예산전용이나 불필요한 지출을 막고, 기관의 적절한 인원과 임금을 유도하며 기관의 채무부담행위가 발생하지 않도록 해야 함
- 채무부담행위가 발생하지 않도록 하기위해 개별화, 강제, 예외, 보고, 재정, 효율성 등의 원칙이 적용됨

1) 예산집행의 원칙

(1) 예산집행의 원칙

- 예산집행의 목적은 통제에 있음
- 행정의 경직화, 형식화를 가져올 수 있지만
- 한정된 예산을 가지고 사업을 진행하다 보면 불가피하게 재정을 통제가 필요함
- 로만이 제시한 예산 통제의 기본 원칙

| | |
|---------|---|
| 개별화의 원칙 | - 예산집행은 개별 기관의 전체적인 상황을 고려하여 고안되어야 함 - 개별 기관 그 자체의 제약조건, 요구사항 및 기대사항에 부합해야 함 |
| 강제의 원칙 | - 예산집행 시의 강제성은 안정적인 재정집행과 기관의 정책 목표 달성에 도움이 됨 |
| 예외의 원칙 | - 사업 수행 시 예상하지 못한 상황이 발생할 것을 고려하여 예외적인 규칙을 마련해야 하며 예외사항에 적용되는 다른 규칙이 명시되어야 함 |
| 보고의 원칙 | - 예산집행 시 전 과정에 걸쳐 보고가 있어야 함 - 예산 집행 시 문제가 발생하였을 경우 지체없이 보고하여야 함 |
| 개정 원칙 | - 규칙은 일정기간 동안만 적용할 수 있도록 제한하고 그 기간을 경과하였거나 재정의 필요성이 발생했을 경우 새로 개정할 수 있어야 함 |
| 효율성의 원칙 | - 예산통제는 시간과 비용이 투입되므로 이를 최소한으로 하여 예산통제의 효율을 극대화하는 것임 |
| 의미의 원칙 | - 효과적인 통제를 위해 모든 직원들이 예산집행 시 적용되는 기준이나 규정, 의사소통임 |
| 생산성의 원칙 | - 재정통제는 서비스가 효과적으로 전달되도록 하기 위한 수단이므로 - 이로 인하여 서비스 전달이라는 생산성에 장애와 갈등이 발생하지 않도록 유의해야 함 |

| | |
|--------|---|
| 환류의 원칙 | <ul style="list-style-type: none"> - 재정통제 체계에 관한 여러 가지 부작용 및 장단점 등을 관련자들로부터 취합하고, 이를 개정과 개선의 기초로 활용해야 함 - 예산집행을 통제하는 기제는 다양함 - 관리자는 수입과 지출을 분기별로 조절하여 균형을 유지하도록 하기 위해 분기별로 할당함 - 재정현황을 월별, 분기별로 보고받아 검토해야 함 - 지출 전 최고관리자 또는 중간관리자에게 승인을 받도록 하여 계획된 지출을 할 수 있도록 유도함 - 기관의 재정 상황에 맞게 적절한 지출이 이루어질 수 있도록 지출의 사전 승인 |
|--------|---|

2) 사회복지조직의 예산집행

(1) 사회복지조직의 예산집행

- 사회복지 법인회계 및 시설 회계의 예산은 세출예산이 정한 목적 외에 이를 사용하지 못함

① 예산의 전용

- 예산의 전용은 어떤 사업을 집행하고 남은 잔액을 사용 처분하기 위한 제도가 아니라 계획이나 여건변동에 따라 탄력적으로 예산을 운용함으로써 사업을 보다 효율적으로 추진하기 위한 제도임
- 법인의 대표이사 및 시설의 장은 관·항·목 간의 예산을 전용할 수 있으며,
- 다만 관간의 전용 및 동일 관내 항간의 전용은 이사회의 의결 또는 시설운영위원회에 사전보고를 거쳐야 함
- 동일 항 내 목간의 전용은 법인 대표이사의 결재만으로 가능함
- 예산총칙에서 전용을 제한하고 있거나, 이사회 및 시설 운영위원회의 예산심의 과정에서
- 삭감한 관·항·목으로는 전용하지 못하여 국가 및 지방자치단체로부터 받은 보조금은 「보조금 관리에 관한 법률」에 따라 용도 외로 전용할 수 없음

② 세출예산의 이월

- 법인회계와 시설회계의 세출예산에서 명시이월과 사고이월은 시설운영위원회 보고와 이사회의 의결을 거쳐 다음 연도에 이월하여 사용할 수 있음
- 명시이월은 경비의 성질상 당해 회계연도 안에 지출을 마치지 못할 것으로 예측되는 경비임
- 사고이월은 연도 내에 지출 원인 행위를 하고 불가피한 사유로 인하여 연도 내에 지출하지 못하는 경비를 말함
- 명시이월은 당해 연도에 그 지출을 완료하지 못할 것이 예상되는 경비로서 세출예산에 명시하며
- 절차상 요건으로는 시설운영위원회, 이사회의 사전 의결 필요하며 지출원인행위는 이월연도 가능하며, 재이월은 이월연도 지출 원인 행위 금액에 대하여 사고이월 가능함
- 사고이월비는 당해 연도 내 지출하지 못한 경비이며, 절차상 요건은 시설운영위원회, 이사회의 사전 의견 필요하며
- 지출원인행위는 반드시 당해 회계연도에 완료이며 재이월은 재 사고이월 불가임

③ 예비비

- 예측할 수 없는 예산 외의 지출 또는 예산초과 지출을 충당하기 위해 세출예산에 계상된

금액을 의미함

- 예측할 수 없는 예산 외의 지출 또는 예산의 초과지출을 충당하기 위해 예비비를 세출예산에 경상할 수 있음

④ 추가경정예산

- 법인의 대표이사 및 시설의 장은 예산 성립 후에 생긴 사유로 인하여 이미 성립된 예산에 변경을 가할 필요가 있을 때 추가경정예산을 편성·확정할 수 있음
- 추가경정예산 역시 당초 예산심의 시 삭제 또는 감액된 부분을 신설하거나 증액해서는 안됨
- 회계연도 중반 즈음 예산 전체의 흐름을 파악하여 실시하게 되는데
 - 수입이 현저히 증가한 경우,
 - 지출이 당초 예산액보다 현저히 증가한 경우,
 - 특정 과목의 예산이 현저히 증액 또는 감액되어야 할 경우,
 - 새로운 예산 과목의 신설이 필요한 경우 등이 해당됨
- 추가경정예산 편성정차는 본예산 편성절차와 동일함
- 예산안 편성이 완료되면 이사회의 심의·의결 및 시설운영위원회 보고를 거쳐 추가경정예산이 확정되고
- 확정된 날로부터 7일 이내 규칙 제11조에 규정한 사유를 시장·군수·구청장에게 제출하여야 함

⑤ 특정목적사업 예산

- 완성에 수년을 요구하는 조사나 제조 그 밖의 특수한 사업을 위하여 2회계연도 이상에 걸쳐서 그 재원을 조달할 필요가 있는 때에는
- 회계연도마다 일정액을 예산에 계산하여 특정목적사업을 위한 적립금으로 적립할 수 있음
- 법인 또는 시설은 특정목적사업을 위한 적립금을 그 적립 목적에 한하여 사용하여야 하며 적립금의 적립 및 사용계획 등을 사전에 시장·군수·구청장에게 보고하여야 함

3) 결산

(1) 결산의 의의

- 세입·세출 결산은 매 회계연도가 종료하는 시점을 기준으로 한 회계연도에 있어서 시설의 재정활동 전반에 대한 수입과 지출의 실적을 확정적 계수로 표시하는 행위를 의미함
- 법인의 대표이사 및 시설의 장은 세입·세출 결산보고서를 작성하여 각각 이사회의 의결 및 시설운영위원회에의 보고를 거친 후 다음 연도 3월 31일까지 시장·군수·구청장에게 제출하여야 함

(2) 결산의 기능

- 예산집행의 타당성 검토
- 결산은 예산의 전용, 예비비 지출사유, 명시이월, 사고이월 등 예산집행에 관련된 제반 자료를 검토하여 예산집행의 타당성, 합리성 등을 평가하는 재정운영에 대한 사후적 통제기능을 담당함
- 장래의 합리적 재정계획 수립
- 결산 심의 결과는 장래의 예산편성 및 심의의 참고자료로 활용하여 미래의 재정계획 수립의 합리화를 도모할 수 있음

(3) 결산보고서에 첨부하여야 할 서류

- | | |
|----------------|--------------------|
| • 세입·세출결산서 | • 각종 충당금 명세서 |
| • 과목 전용조서 | • 기본재산수입명세서 |
| • 예비비 사용조서 | • 사업수입명세서 |
| • 재무상태표 | • 정부보조금명세서 |
| • 수지계산서 | • 후원금수입 및 사용결과보고서 |
| • 현금 및 예금명세서 | • 후원금 전용계좌의 입·출금내역 |
| • 유가증권명세서 | • 인건비명세서 |
| • 미수금명세서 | • 사업비명세서 |
| • 재고자산명세서 | • 그 밖의 비용명세서 |
| • 그 밖의 유동자산명세서 | • 감사보고서 |
| • 고정자산 | • 법인세 신고서 |
| • 부채명세서 | |

(4) 결산절차

- 과목별 예산 규모의 증감사항과 예산액 증감을 가져오지 않는 예산의 전용, 예비비의 지출 등을 유의해서 작성해야 함
- 예산 과목 및 사업목적의 위배사항이 없는지, 결산서가 올바르게 작성되었는지, 결산서 부속서류는 갖추고 있는지 등을 확인해야 함
- 법인의 대표이사 및 시설의 장은 다음 연도 3월 31일까지 법인회계와 시설회계의 결산서를 작성하여
- 법인 이사회의 의결 및 시설운영위원회에 보고를 거친 후 시장·군수·구청장에게 제출하여야 함
- 시장·군수·구청장은 결산보고서를 제출받은 때에는 20일 이내에 법인과 시설의 세입·세출결산서를 시·군·구의 게시판과 인터넷 홈페이지에 20일 이상 공고하고,
- 법인의 대표이사 및 시설의 장으로 하여금 당해 법인과 시설의 게시판과 인터넷 홈페이지에 20일 이상 공고하도록 하고 있음

2. 사회복지시설의 재무회계

(1) 재무회계 관련 법규

- 사회복지사업법 제23조에서 법인은 사회복지사업의 운영에 필요한 재산을 소유하여야 하고 그 회계에 관하여 필요한 사항을 보건복지부령으로 정하도록 하고 있음
- 사회복지사업법 제45조에서 사회복지법인의 대표이사와 시설의 장은 아무런 대가 없이 무상으로 받은 금품이나 기타 자산의 수입·지출 내용을 공개하여야 하며, 관리에 명확성이 확보되도록 하여야 한다고 명시하고 있음
- 후원금에 관한 영수증 발급, 수입 및 사용결과보고 그 밖에 후원금 관리 및 공개절차 등 구체적 사항은 보건복지부령으로 정하고 있음

(2) 회계의 의의

- 회계란 다양한 재정활동 과정에서 발생하는 금전, 물품, 기타 재산 등의 계속적인 변화를 일정한 원리에 따라 종합적으로 기록, 분석하여 이용자가 합리적인 판단과 의사결정을 하는데 필요한 자료를 제공하기 위한 것임

✓ 회계의 특성

| | |
|-----|---|
| 엄정성 | 회계문서에 기명날인함으로써책임소재의 명확화 |
| 정확성 | 지출서류에 개선, 삽입, 삭제, 정정, 도말 등 제한·정정하는 경우 정정날인 또는 서명을 하여 책임소재 명확화 |
| 공정성 | 기회균등, 경쟁의 원칙 |
| 통일성 | 서식, 시기, 내용 등의 법규화로 재량성불안정 |

(3) 회계의 구분

- 법인회계, 시설회계, 수익사업회계로 구분하여 적용함

| | |
|---------|--------------------------------------|
| 법인회계 | 재단회계라고도 하며 해당 법인의 업무 전반에 관한 회계를 말함 |
| 시설회계 | 해당 법인이 설치·운영하는 사회복지시설에 관한 회계를 말함 |
| 수익사업 회계 | 법인이 수행하는 수익사업이 있을 경우는 별도의 수익사업회계 구분함 |

- 수익사업의 목적은 법인이 운영하는 사회복지사업에 충당할 목적으로 이윤동기에 의하여 운영되는 사업을 말함
- 수익사업 운영은 시장·군수·구청장의 사업승인을 받아야 하며, 세무서에 사업자 등록이 되어야 함
- 수익사업에서 얻어지는 수입은 해당 사업 수행상 필요한 경비를 제외하고는 전액 해당 시설의 목적사업 수행에 충당되어야 함
- 회계는 단식부기로 하되, 필요한 경우에는 복식부기에 의하도록 하고 있음

(4) 회계의 기본원칙

① 설립목적에 따른 건전운영 원칙

- 사회복지법인 및 사회복지시설의 재무·회계는 그 설립목적에 따라 건전하게 운영되어야 함

② 예산총계주의 원칙

- 한 회계연도의 세입과 세출은 누락 됨이 없이 모두 예산에 편성·관리되도록 하기 위한 것으로 제반 예산원칙 중 가장 기본이 되는 원칙임

③ 회계연도 독립의 원칙

- '회계연도'란 세입과 세출을 기간적으로 명백히 관리하기 위하여 설정한 예산의 유효기간
- 예산은 당해 연도 개시 전 회계연도를 경과 한 후에는 집행할 수 없으며, 당해 회계연도의 경비는 당해 연도 세입으로 충당하여야 하는 원칙임

④ 목적 외 사용 금지의 원칙

- 세출예산이 정한 목적 이외에 경비를 사용하거나, 과목 간 상호 이용을 금지하고 있음

(5) 회계기관의 분립

- 회계기관의 명령계통과 집행계통의 직무를 분리시켜 상호 견제하도록 하여 회계 관리의 엄정성과 직무상의 비위를 방지하기 위하여 수입 및 지출의 사무를 분리하고 있음
- 수입 및 지출 사무의 관리는 법인의 대표이사과 시설의 장이 하며 법인의 대표이사과 시설의

- 장은 수입 및 지출원인행위에 관한 사무를 각각 소속직원에게 위임할 수 있음
 - 법인과 시설이 소규모인 경우에는 수입원과 지출원을 동일인으로 할 수 있음
 - 수입원과 지출원은 법인의 경우는 법인의 대표이사, 시설의 경우는 시설의 장이 임면하며, 수입원과 지출원 등 회계담당 직원의 재정보증 설정이 필요함
- (6) 정보통신매체에 의한 재무·회계 처리
- 사회복지법인 및 사회복지시설의 재무·회계는 컴퓨터 프로그램으로 처리할 수 있음
 - 국가나 지방자치단체로부터 보조금을 받는 사회복지법인과 사회복지시설은 사회복지시설정보시스템 또는 보건복지장관이 검증한 표준 연계 모듈이 적용된 정보시스템을 사용하여 재무·회계를 처리하여야 함

3. 후원금 관리

- (1) 후원금의 범위
- 후원금은 아무런 대가 없이 무상으로 받은 금품이나 그 밖의 자산을 말함
 - 후원금의 수입·지출 내용과 관리에 명확성이 확보되도록 해야 하는데, 위반 시 300만 원 이하 과태료가 부과됨
- (2) 후원금 영수증 발급
- 법인의 대표이사과 시설장은 후원금을 받은 때에 「소득세법 시행규칙」 제101조 제20호의 2 또는 「법인세법 시행규칙」 제82조 제7항 제3호의3에서 정하는 기부금 영수증 서식에 따라 영수증을 발급하여 후원자에게 즉시 교부하여야 함
 - 금융기관 또는 체신관서의 계좌입금을 통해 후원금을 받는 경우 법인명의 또는 시설명칭이 부기된 시설장 명의의 후원금 전용계좌를 사용해야 하며 이 경우 후원자가 원하는 경우를 제외하고는 영수증 발급을 생략할 수 있음
 - 후원금을 받은 때에는 후원금 영수증 교부 후 발급목록을 별도 장부로 관리하여 비치하여야 함
 - 후원금의 수입 및 사용 내용은 연 1회 이상 해당 후원금을 낸 법인·단체 또는 개인에게 통보하여야 하는데 법인이 발행하는 정기간행물 또는 홍보지 등을 이용하여 일괄통보가 가능함
- (3) 후원금의 용도 외 사용금지
- 법인의 대표이사과 시설의 장은 후원금을 후원자가 지정한 용도 이외로 사용할 수 없음
 - 지정후원금의 15%는 후원금 모집, 관리, 운영, 사용, 결과보고 등에 필요한 비용으로 사용이 가능하나
 - 사회복지법인 어린이재단을 통한 지정후원금 및 생활자에 대한 결연후원금은 제외됨
 - 후원자가 사용 용도를 지정하지 않은 비지정후원금의 경우 후원금의 사용 기준을 보건복지부장관이 정하고 있음
 - 비지정후원금은 법인 운영비 및 시설 운영비로 사용하되, 간접비로 사용하는 지출금액을 기준으로 함
 - 간접비 중에서도 업무추진비, 법인회계전출금, 부채상환금, 잡지출, 예비비의 사용을 금지하여 후원금 사용의 책임성과 투명성을 높이고 있음
 - 비지정후원금은 인건비로 사용이 가능하되, 후원금으로 직원 수당을 지급하는 경우 근로기준법

또는 이 지침에서 정하고 있는 수당과 지방자치단체에서 별도로 정하고 있는 수당에 한하여 편성·지급함을 원칙으로 함

- 개별 사회복지법인 및 사회복지시설에서는 지방자치단체와 협의하여 수당 항목을 추가로 정할 수 있음
- 예산의 편성 및 확정 절차에 따라 세입·세출예산에 편성하여 사용하고, 가급적 적립·이월하지 않고 회계연도 내에 집행할 수 있도록 노력해야 함
- 후원금을 이월하거나 타 회계로 전출할 경우, 그 세입이 후원금이라는 것을 반드시 명시해야 함

(4) 후원금의 수입 및 사용결과 보고·공개

- 시설장은 관할 시장·군수·구청장에게 결산보고서를 제출할 때 후원금 수입 및 사용결과 보고서를 함께 제출해야 함
- 시장·군수·구청장은 제출받은 후원금의 수입 및 사용결과 보고서를 제출받은 날부터 20일 이내에 인터넷 등을 통하여 3개월간 공개해야 하며 같은 기간 동안 법인의 대표이사 및 시설의 장도 후원금 수입 및 사용결과 보고서를 법인 및 시설의 게시판과 인터넷 홈페이지에 공개해야 함

4. 회계감사

(1) 회계감사

- 법인과 시설에 대하여 매년 1회 이상 감사를 실시함
 - 시설장과 수입원 및 지출원이 사망하거나 경질된 때에는 그 관장에 속하는 수입, 지출, 재산, 물품 및 현금 등의 관리상황을 감사함
 - 감사 시 전임자가 입회하여야 하며, 전임자가 입회할 수 없는 경우에는 그 전임자가 지정하거나 법인의 대표이사가 관계 직원 중에서 지정한 입회인을 입회하게 함
-

1. 정보관리

(1) 정보관리

- 정보란 자료를 기반으로 한 개인이나 의사결정을 내리는데 실질적인 가치가 있어 유용하게 쓰이도록 전환되는 것을 의미함
- 자료가 정보로서의 가치를 발휘하기까지는 여러 단계를 거쳐 특정한 목적에 맞는 정보를 생산해 내게 되는 것임
- 정보가 의사결정에 도움이 되기 위해서는 정확성·신속성·대량성 등의 조건이 충족되어야 함
- 정보관리는 문서와 문서보관 그리고 종으로 된 문서, 매체와 기록들의 수명관리로 크게 제한되었으나, 1970년에 시작된 정보기술의 확산으로 데이터 보관 분야를 포함한 정보관리 직업은 새로운 빛이 되었으며, 1990년대 말 정보가 컴퓨터 네트워크와 다른 전자기기들 간에 정식으로 확산되었을 때 네트워크 관리자들도 정보관리자들이 됨

✓ 정보관리란?

- 정보관리란 조직의 행정가가 조직의 목적과 프로그램의 목표를 효과적·효율적으로 달성하기 위하여 정보를 수집하고 이를 처리하여 조직화하고 활용하기 위한 관리활동임
- 정보관리시스템은 조직의 목적과 프로그램 목표를 달성하는 데 크게 기여하고 있으며, 사회복지행정가의 전문성 확보와 사회복지조직의 합리적 평가를 위해서 활용되고 있음
- 사회복지조직에서 활용되는 정보관리시스템은 공공부문의 경우 사회보장시스템이 운영되고 있으며, 민간부문은 정보관리 등 시설 운영 전반에 대한 사회복지시설정보시스템이 운영되고 있음

2. 정보관리시스템

1) 정보관리시스템의 의의

(1) 정보관리시스템의 의의

- 정보시스템의 모든 구성 요소들이 복잡하고 형식화되거나 전산화될 필요는 없으나
- 현실적으로 어떻게 활동을 측정하고, 보고서의 양식을 어떻게 할 것이며, 기준을 어떻게 잡고 어떤 관리 행위를 취해야 할 것 인가 등의
- 구체적인 사항들을 공식적으로 전산화된 시스템으로 제공하여
- 조직의 행정과 경영의 효율화에 도움을 주는 시스템을 정보관리시스템이라고 함

✓ 사회복지 조직의 정보시스템

| | | |
|-------------|----------|----------|
| 클라이언트 정보시스템 | 조직 정보시스템 | 업적 정보시스템 |
|-------------|----------|----------|

→ 이 세 가지 정보시스템은 상호 연결되어 있는데, 업적 정보시스템은 클라이언트 정보시스템과 조직 정보시스템의 결합에 의해서 발생함

2) 정보관리시스템의 분류

(1) 자료처리 응용단계

- 정보관리시스템의 자료처리 응용단계는 기계, 사람, 절차와 반복적인 사무업무를 가능하게 하는

장비로 구성됨

(2) 정보관리체계

- 정형화된 구조를 통해서 다양한 자료들을 수집, 저장, 처리하여 유용한 정보로 전환하는 것임
- 클라이언트에 관한 정보를 다룰 목적이나 재정 자원의 관리와 같은 내부 운영의 통제 목적을 위해서도 사용됨

(3) 지식기반시스템

- 전문가시스템은 사용자가 제공한 사실을 기초로 컴퓨터 안에 저장된 지식과 정보를 응용하여 사례에 관한 의사결정을 하는 것으로 전문가인 의사결정자들 사이에 의견 차이가 발생하여 갈등이 일어날 수 있음
- 사례기반추론시스템은 수천 개의 클라이언트 사례를 조사하고 저장된 사례자료로부터 지식과 정보를 얻기 위한 것임
- 자연음성처리시스템은 언어를 텍스트로 전환하는 것으로 사람의 언어를 이해하고 말을 하는 전화음성기나 외국어 번역 텍스트기를 말함

(4) 의사결정지원시스템

- 전문가가 복잡한 의사결정을 쉽게 할 수 있도록 지원하는 기능을 함
- 효과성과 의사결정의 특성을 탐구하는 것이 의사결정지원시스템임

(5) 업무수행지원시스템

- 현장에서 업무수행능력을 향상시키기 위해 개발된 통합정보제공시스템 말함

3) 사회복지 분야의 정보관리 체계

(1) 사회복지기관의 정보관리시스템

- 사회복지조직에서 정보관리시스템의 도입이 이루어지면서 클라이언트에 대한 정보를 체계적으로 관리할 수 있게 되었으며 적극적이고 체계적인 정보수집과 피드백으로 목표 지향적 성과가 더욱 강화되었음
- 정보관리체계의 도입으로 개인정보를 수집하게 되면서 클라이언트의 비밀보장에 대한 비판이 제기되어 개인정보보호 대책이 더욱 강화되었음
- 서비스를 향상시키기 위해 인간과 컴퓨터 시스템을 통합하는 최상의 방법을 결정하는 것은 사회복지실천가의 전문성과 책임성에 달려있음
- 적절한 복지정보체계 구축을 위해서는 강력한 리더십과 정보화 사업과 행정개혁의 연계, 직무분석, 직무설계, 정보공유에 대한 마인드 등이 고려되어야 함

(2) 정보관리체계 설계

- 정보관리체계의 설계는 현재 상황에 대한 사정에서 시작함
- 정보체계 개발 전에 사업의 목적과 목표를 직원들이 이해할 수 있도록 알리고 정확한 사정 및 정보체계 개발을 위해 직원들의 참여와 헌신을 유도해야 함
- 기존 정보체계에 대한 분석과 어떻게 자료가 사용될 것인가에 대해 정확히 파악하여 세부설계를 수행함

3. 사회보장정보시스템

1) 사회보장정보시스템의 의의

(1) 사회보장정보시스템의 의의

- 국민에게 편리한 복지서비스 제공과 효율적인 전달체계 마련을 위해 각 부처별로 분산되어있는 복지정보의 통합관리를 목적으로 구축된 것이 사회보장정보시스템임
- 사회보장기본법 제37조에 의해 보장기관이 수급자 선정 및 복지급여를 관리를 위해 필요한 정보를 통합·연계하여 처리·기록 및 관리하는 시스템으로 정부 각 부처의 복지사업 정보, 지원 대상자의 자격 및 이력 정보를 개인별, 가구별로 통합 관리하여 복지업무 처리를 지원하기 위한 정보시스템임
- 사회보장정보시스템은 서비스 신청 시 민원인의 욕구를 정확하게 파악하여 필요한 서비스를 누락 없이 맞춤형으로 설계하여 일괄 신청할 수 있도록 안내하고 제출서류를 간소화하여 민원편의를 증대하였음
- 보건복지콜센터와 시·군·구 콜센터의 연계를 통한 서비스 제공을 가능하게 하였으며 복지대상자 선정의 정확성을 제고하고, 적정급여를 지급하며, 중복지급을 예방하고 있음
- 공무원의 조사에 대한 업무 부담을 줄이는 대신 공무원이 주민을 직접 찾아가 상담하고, 서비스를 제공하는 본연의 업무에 집중하도록 하였음
- 행정의 책임성과 효율성을 제고하고 개인정보의 철저한 보호체계를 마련하기 위해 사용자에게 담당업무에 맞는 권한을 부여하고 관리함
- 사회보장정보시스템은 사회복지사업법에 의해 사회복지시설 업무에 필요한 각종 자료 또는 정보의 효율적 처리와 기록·관리업무의 전자화를 위하여 구축·운영되는 정보시스템으로 복지급여 통합관리시스템, 사회복지시설정보시스템, 상담사례관리시스템으로 구성함

2) 사회보장정보시스템의 구축 배경

(1) 사회보장정보시스템의 구축 배경

- 사회복지에 대한 수요와 기대가 높아지면서 복지 예산이 지속적으로 증가하고 서비스도 다양해졌으나, 정부 각 부처별로 사회복지사업이 시행됨으로써 국민들의 복지체감도가 낮아지면서 사회보장정보시스템의 구축에 대한 필요성이 제기되었음
- 복지담당 공무원들은 각종 조사 및 행정업무로 인해 주민들을 찾아가서 필요한 서비스를 받을 수 있게 도와주지 못하는 실정이었으며, 복지 관련 전산망이 부처별·사업별로 구축되어 제각기 운영되면서 사업 간 중복·누락이 발생하는 등 복지 재정의 효율성에 대한 국민의 신뢰가 저하되면서 사회보장정보시스템이 필요하게 되었음

3) 사회보장정보시스템의 활용

(1) 사회보장정보시스템의 활용

| | |
|------------|--|
| 복지정보의 제공 | - 복지사업정보나 복지 대상자 수급자격, 수급 정보 등의 복지정보를 확인과 사회구성원들이 직접 복지사업을 확인할 수 있도록 사업 담당자는 종합적인 상담을 할 수 있는 기능을 안내함 |
| 중복수급 관리 지원 | - 사회보장정보시스템의 수급이력 관리를 통해서 중복수급사업들에 대한 사전·사후를 확인하여 지원의 차단을 안내함 - 정보시스템의 복지 대상자별급여·서비스 내력을 분석하여 동일대상자에게 중복지원 급여와 서비스를 차단하는 것임 |
| 변동사항 관리 지원 | - 수급자격 결정 이후 대상자의 적합성을 확인하여 적정 수급을 유지하기 위한 지원기능을 안내함 |

4. 사회복지시설정보시스템

(1) 사회복지시설정보시스템

- 2010년 1월 사회복지통합관리망 구축과 함께 온라인 보고 등 사회복지시설 업무를 전자적으로 수행할 수 있도록 사회복지시설 업무의 전자화 시책이 적용되면서 사회복지시설정보시스템을 활용하여 보조금 신청 교부 등 각종 업무 처리가 시작되었음
- 사회복지시설정보시스템은 사회복지사업법에 의해 규정된 사회복지시설 업무의 표준화 및 투명화와 사회복지업무의 전자화를 위한 사회복지시설 통합 업무관리시스템임
- 시설의 종별에 관계없이 모든 생활시설 및 이용시설에서 공통으로 사용하도록 시설의 내부 관리업무 분석 및 단일 표준화가 가능하게 되었음

① 사회복지시설정보시스템의 사용대상

- 행복e음에 등록되어 있는 사회복지법인 및 사회복지시설은 모두 사회복지시설정보시스템의 사용대상이 됨
- 개인운영신고시설도 사용대상에 포함되지만 경로당, 노인교실, 노인휴양소, 청소년시설, 보육시설 등은 제외하고 있음
- 사회복지시설정보시스템은 프로그램 도입 및 설치, 유지보수 비용 전액이 무료로 지원됨

② 사회복지시설정보시스템의 기능

- 통합회계 관리, 행정업무 관리, 시설 유형별 서비스 이력 관리, 통합고객관리, 사회복지시설시스템, 시·도 및 시·군·구 복지급여통합관리시스템 연계 등의 기능을 수행함

③ 개인정보 관리

- 사회복지시설정보시스템에서 취급하는 모든 개인정보는 개인정보보호법에 따라 정보주체의 개인정보를 보호하고 있으며,
- 사회복지시설정보시스템은 이러한 법령의 규정에 따라 수집, 보유 및 처리하는 개인정보를 공공업무의 적절한 수행과 국민의 권익을 보호하기 위해 적법하고 적정하게 취급하고 있음

5. 문서관리

1) 문서관리의 개념

(1) 문서의 개념

- 문서는 문자 또는 이를 대신할 수 있는 부호를 사용하여 사람의 의사 또는 사물의 상태, 관계,

현상 등을 어떤 물체 위에 영속적인 상태로 표시한 것을 말함

(2) 문서의 기능

① 의사의 형성

- 문서는 조직체 또는 특정인의 추상적, 주관적 관념을 문자를 통하여 구체화함

② 의사의 전달

- 문서는 개인의 의사를 상대방에 전달하는 기능을 함
- 언어는 전달범위가 한정되어 있으나, 문서는 전달범위가 거의 무한한 것임
- 문서의 이러한 기능은 문서를 시행하여 상대방이 접수·공람하기까지의 유통과정에서 나타남
- 의사전달의 기능은 작업을 명령하고 지시, 경청·승인을 구하고, 연락·통지·양해를 구함
- 재계약을 체결하고, 조사결과와 의견의 기록, 어떤 사항의 요구와 의뢰 등의 의사전달 기능을 수행함

③ 의사의 보존

- 문서는 의사의 공간적인 확산 기능과 함께 시간적인 확산 기능을 가짐
- 의사전달 수단으로서의 언어는 순간적으로 사라지는 데 반해 문서는 거의 영속적인 의사보존이 가능함
- 문서는 그 내용이 처리된 후, 즉 의사전달 기능이 후에도 증빙자료로서 보관하거나 후대의 역사자료로 남기게 되는데 이것이 의사보존 가능함

2) 문서의 종류

(1) 작성 주체에 의한 구분

| | |
|-----|--|
| 공문서 | <ul style="list-style-type: none"> - 공문서는 행정기관 내부 또는 상호 간이나 대외적으로 공무상 작성 또는 시행되는 문서와 행정기관이 접수한 모든 문서를 말함 - 도면, 사진, 디스크, 테이프, 필름, 슬라이드, 전자문서 등을 포함함 - 공문서가 유효하게 성립되기 위해서는 당해 기관의 의사표시가 명확하게 표시되어야하며 내용적으로 위법, 부당하거나 시행 불가능한 사항이 없어야 함 - 기관의 권한 내 사항 중에서 작성된 것으로 법령에 규정된 절차에 따라 형식이 정리되어 있어야 함 |
| 사문서 | <ul style="list-style-type: none"> - 개인이 사적인 목적을 위하여 작성한 문서를 말함 - 각종 신청서 등과 같이 행정기관에 제출되어 접수된 것은 공문서가 되므로 이에 대한 처리도 공문서의 제 규정에 따라 취급되어야 하며, 그 문서를 제출한 사람도 접수된 문서를 임의로 회수할 수 없음 - 사회복지법인 및 시설에서 작성한 문서는 사문서이지만 행정기관에 접수된 문서는 공문서로서 효력이 있음 |

(2) 유통대상에 의한 구분

| | |
|-------|--|
| 대내 문서 | - 조직의 내부에서 지시, 명령, 협조, 보고, 통지를 위하여 주고받는 문서임 |
| 대외 문서 | - 국민, 단체, 다른 행정기관 간 주고받는 문서로서 형식이나 취급절차가 비교적 엄격함 |

(3) 성질에 의한 구분

| | |
|-------|--|
| 법규 문서 | - 법률, 대통령령, 총리령, 부령, 조례 및 규칙 등에 관한 문서를 말함 |
| 지시 문서 | - 일정 사항을 하급기관이나 소속 공무원에게 지시하는 문서를 말함 |
| 공고 문서 | - 행정기관이 일정한 사항을 일반에게 고시, 공고하기 위해 작성한 문서임 |
| 비치 문서 | - 일정한 사항을 기록하여 기관 내부에 비치해 두고 사용하는 대장류나 카드류를 말함 |
| 민원 문서 | - 민원인이 행정기관에 대하여 허가, 인가, 기타 처분 등 특정한 행위를 요구하는 문서와 그에 대한 처리 문서를 말함 |
| 일반 문서 | - 회보나 보고서 형태로 일반적으로 처리되는 문서를 말함 - 회보는 기관의 장이 하급기관이나 소속 공무원에게 일정한 사항을 알리기 위한 문서이며 보고서는 특정한 사안을 보고하거나 건의할 때 작성하는 것임 |

(4) 문서 사무처리 절차에 의한 분류

| | |
|-------|--|
| 접수 문서 | - 조직 외부에서 보내와 접수되는 문서로서 문서 주관부서에서 일정한 절차에 의해 접수되는 문서를 말함 |
| 시행 문서 | - 발송문서라고도 하며 결재문서의 내용을 시행하기 위하여 규정된 서식에 의해 작성된 문서를 말함 |
| 공람 문서 | - 접수된 문서를 관련 부서나 담당자들 간에 널리 돌려보는 문서를 말함 |
| 기안 문서 | - 결재문서라고도 하며, 사전에 결재권자의 결재를 얻기 위하여 기안서식에 따라서 무처리초안을 기재한 문서를 말함 |

3) 문서의 성립과 효력 발생

(1) 문서의 성립

- 다른 법령에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 당해 문서에 대한 결재권자의 결재로서 성립함
- '결재권자'는 기관의 장 및 위임 전결규정에 의하여 기관의 장으로부터 결재권을 위임받은 사람을 말함

(2) 문서의 효력 발생 시기

- 일반문서는 다른 법령에 특별한 규정이 있는 경우를 제외하고는 수신자에게 도달됨으로써 그 효력이 발생함
- 문서 유형에 따라 공고문서는 공고 후5일, 전자문서는 수신자의 컴퓨터 파일에 등록된 때, 법규문서는 공포한 날로부터 20일이 경과 하면 효력을 발생함

4) 문서관리의 원칙

(1) 문서관리의 원칙

| | |
|----------|---|
| 즉일처리의 원칙 | - 효율적인 업무 수행을 위하여 그날 처리하는 것이 바람직함 |
| 책임처리의 원칙 | - 사무분장에 의하여 각자의 직무 범위 안에서 책임을 가지고 관계 규정에 따라 신속, 정확하게 처리하여야 함 |
| 법령적합의 원칙 | - 문서는 법령의 규정에 따라 일정한 형식, 요건을 갖추어야 함은 물론 권한 있는 사람에 의하여 작성, 처리되어야 함 |
| 집중관리의 원칙 | - 문서 사무는 어느 한 부서에서 전체 문서를 집중처리 해야 하며 집중처리에서는 문서만을 전담하는 전담처리 원칙이 실현되어야 함 - 대부분 문서보관은 부서별로 집중관리하고 보존에 넘기는 문서는 한 곳에서 집중관리함 |

5) 문서관리영역

(1) 문서의 작성 및 시행

① 기안 작성

- 문서의 접수, 배부, 발송 및 처리, 이동 등 제반 과정을 말함
- 기안은 문서작성의 첫 단계로서 정식의 문서안을 만들기 위하여 행하는 작업과정으로 기관의 의사를 결정하기 위하여 문서안을 작성하는 것을 말함

② 결재

- 결재는 행정기관의 의사를 결정할 권한이 있는 사람이 그 의사를 결정하는 행위로 행정기관의 장의 직위 란에 직위를 표시하고 서명란에 서명하는 것을 말함
- 전결 또는 대결을 표시하도록 하여 정책실명제를 강화하고 행정의 투명성과 책임성을 높이고 있음
- 전결은 기관의 장으로부터 사무의 내용에 따라 결재권을 위임받은 보조기관 또는 보좌기관이 행한 결재를 말하며 그 위임전결 사항은 당해 기관의 장이 훈령 등으로 결정함
- 대결은 결재권자가 휴가·출장 기타의 사유로 상당 기간 부재중이거나 급한 문서의 경우에 결재권자의 사정에 의하여 결재받을 수 있을 수 없기 때문에 직무를 대리하는 사람이 행하는 결재를 말함

③ 문서 시행

- 문서의 시행이란 조직이나 기관의 의사를 외부에 표시하는 단계로서 문서의 효력을 발생하게 하는 절차를 말함
- 인편, 우편, 전화, 팩스 등의 방법이 사용됨

(2) 문서의 정리

| | |
|------------|--|
| 문서의 편철 | 문서내용의 처리가 끝나면 참고자료 등 보존이 불필요한 문서는 폐기한 다음 보존·활용할 문서를 묶어 문서철을 만들었음 |
| 문서의 보관 | 문서철은 처리가 끝난 날이 속하는 연도의 말일까지 처리과의 서류보관함에 보관함 |
| 문서의 보존 | 보관이 끝난 문서는 보존문서기록대장에 등재하고 처리과에 보존함 |
| 문서의 인계와 이관 | 보존기간이 3년 이상인 문서는 인계이관 절차를 거쳐 보존기간에 따라 문서 보존실에 보존함 |
| 문서의 폐기 | 처리과및 문서과는 보존 중인 문서를 보존기간이 만료된 때에 폐기함 |

6. 사회복지시설의 개인정보보호

(1) 사회복지시설의 개인정보보호

- 사회복지시설의 정보 및 문서관리 시스템은 수많은 개인정보를 토대로 이루어지므로 정부는 사회복지시설의 개인정보보호를 위해 '사회복지시설정보시스템 개인정보 보호지침'을 마련하여 관리하고 있음
- 이 지침은 사회복지시설정보시스템을 구축·운영 또는 이용함에 있어 개인정보를 보호하는 데 필요한 사항을 규정하여 사회복지시설 이용자, 종사자 등의 권리를 보호하고, 개인정보보호의 목적으로 함

① 사회복지시설의 개인정보

- 사회복지시설에서 사용되는 '개인정보'란 살아 있는 개인에 관한 정보로서 성명, 주민등록번호 및 영상 등을 통하여 개인을 알아볼 수 있는 정보를 말함
- 개인정보보호를 위한 시스템 접근 권한은 업무 수행에 필요한 최소한의 범위로 담당자에 차등 부여하며,
- 전보 또는 퇴직 등 인사이동 발생 시 지체없이 접근 권한을 변경 또는 삭제한 후 해당 내역을 기록하고, 그 기록을 최소 3년간 보관하여야 함

② 개인정보보호 교육

- 사회복지시설은 개인정보취급자 및 업무 관계자 등을 대상으로 개인정보보호 정책 전달 및 인식제고를 위한 교육계획을 매년 초 수립·시행하여야 함
- 개인정보보호 교육은 개인정보취급자의 특성을 고려하여 집합 사이버교육, 워크숍 등 다양한 방식으로 실시할 수 있으며, 또는 정기적으로 개인정보보호 및 보안 교육을 하도록 하고 있음

③ 개인정보의 수집

- 사회복지서비스 제공을 위한 개인정보 수집 시에는 정보 수집목적에 명확히 하고 목적에 필요한 최소한의 범위 안에서 적법하고 정당하게 수집해야 함
- 정보주체에게 수집목적, 항목, 보유 및 이용기간, 동의 거부권리 등을 고지하고 동의를 얻거나, 사회복지사업법 및 관련 법령에 명시된 경우 개인정보 수집이 가능함

④ 개인정보 유출 시 대응조치

- '개인정보의 유출'이란 개인정보가 포함된 서면, 이동식 저장장치, 휴대용 컴퓨터 등을

분식하거나 도난당한 경우를 말함

- 개인정보가 저장된 데이터베이스 등 개인정보처리시스템에 정상적인 권한이 없는 자가 접근하여 조회하거나 이동식 저장장치 등에 저장한 경우, 개인정보처리자의 고의 또는 과실로 인해 개인정보가 포함된 파일 또는 종이 문서, 그 밖에 저장매체가 권한이 없는 자에게 잘못 전달된 경우, 그 밖에 권한이 없는 자에게 개인정보가 전달되거나 개인정보처리시스템 등에 접근 가능하게 된 경우를 개인정보 유출로 해석함
- 개인정보처리자는 개인정보의 외부 유출 사실을 알았을 경우, 책임자에게 즉시 보고하고, 해당 개인정보의 유출 피해 최소화 방안을 마련하여 지체없이 해당 정보주체에게 유출된 개인정보의 항목, 유출시점과 경위, 유출로 인한 정보주체 피해의 최소화 방안, 대응조치 및 피해구제절차, 피해신고 접수부서 및 연락처 등을 알려야 함

1. 사회복지 마케팅의 개념

(1) 마케팅의 개념

마케팅(Marketing)

Market(시장)

+

ing(진행)

→ 교환과정을 통해 고객의 욕구를 충족시키는 모든 인간 활동으로 정의됨

- 구매자와 판매자의 교환과정에 수반되는 활동이 마케팅이며 목적은 고객의 욕구충족을 통해 가치를 창출하는 활동임
- 미국마케팅협회는 마케팅을 단순히 이익을 남기기 위한 것이 아니라 창조하고 소통하고 전달하기 위한 과정이며 고객·민원인·동반자를 위하여 가치를 지닌 제공물을 교환하는 사회적인 제도의 활동으로 정의함

(2) 비영리조직 마케팅의 개념

- 사회복지기관의 책임성과 효율성에 대한 요구가 높아지고 재원의 한계에 직면하면서 마케팅 활동에 대한 인식이 형성되고 중요성이 부각되고 있음
- 기존의 마케팅 개념이 영리조직에서 비영리조직으로 확대되면서 사회복지조직의 마케팅은 기관의 소비자인 클라이언트, 후원자, 자격부여기관 및 전체 사회가 사회복지조직에 대한 관심과 요구를 갖도록 하기 위한 제반 활동
- 비영리조직인 사회복지조직의 마케팅이란?
: 조직의 목적달성을 지향하기 위하여 클라이언트 관리, 프로그램 개발 및 실행, 예산확보, 홍보 등 영리조직의 마케팅 기법을 도입하여 급변하는 사회적 환경에 대응하여 경쟁력을 확보하는 활동임

(3) 사회복지행정에서의 마케팅의 개념

- 기관의 재정 확보와 관련되어 있으며 현재 기관에서 실행하고 있는 주요 프로그램의 홍보에 관한 사항 등이 있음
- 사회복지조직의 자원을 개발하는 것은 기금조성, 후원지원, 정부기관 또는 법인 재단으로부터 교부금을 지원받는 것 등 광범위한 마케팅 방법을 활용함
- 기업은 소득을 창출하기 위해 소비자 판촉방법을 사용하지만, 사회복지조직은 소비자인 클라이언트뿐 아니라 기부자, 직원, 후원단체, 타 사회복지기관과의 교류가 이루어져야 하며 생존을 위해 다면적이며 역동적인 과정으로 만들어져야 함

2. 사회복지조직의 마케팅의 필요성 및 특성

(1) 마케팅의 필요성

- 사회복지조직은 한정된 범위 안에서 클라이언트의 욕구를 이해하고 그것에 반응하여 그들이 만족할 수 있는 조직이 되기 위해 마케팅이 필요함

| | |
|-------------|-----------|
| 행정적, 책임성 측면 | 이용자 관리 측면 |
| 프로그램 개발 측면 | 재정확보 측면 |

① 행정적, 책임성 측면

- 정부의 보조금 또는 기타 사회단체의 기부금 등으로 운영되기 때문에 서비스 제공 결과의 효율성과 효과성을 담보할 책임이 있음

② 이용자 관리 측면

- 클라이언트, 기관 이용자, 기부자, 지역사회를 고객으로 인식하여 욕구를 세분화하고 고객만족을 이끌어 낼 수 있는 관리 차원에서 마케팅 접근이 꼭 필요함

③ 프로그램 개발 측면

- 사회복지조직의 특성상 외부환경의 영향을 강하게 받기 때문에 급변하는 정치·경제·사회·법·문화적 환경을 세분화하고 분석하여 질 높은 프로그램 개발로 상품의 가치를 높이기 위하여 마케팅 전략이 필요함
- 변화하는 외부환경에 대한 분석과 더불어 이에 대처할 수 있는 프로그램을 개발하고 수행하기 위해 마케팅 접근이 필요함

④ 재정확보 측면

- 필요한 재정을 확보 또는 동원하기 위하여 마케팅이 필요함
- 시장분석, 모금상품 개발, 전략적 모금상품의 홍보, 잠재적 후원자 개발, 이미 개발된 후원자 관리 등을 통하여 재정확보를 위한 마케팅 전략이 동원됨
- 사회복지조직의 목표 달성을 위해 필요한 재정자원의 계획과 동원, 배분, 효율적인 사용과 책임성 있는 관리는 필수적이기 때문임

(2) 마케팅의 특성

- 비영리조직인 사회복지 마케팅의 경우 서비스의 무형성, 서비스의 다양성, 생산과 소비의 동시발생, 서비스의 소멸성이라는 특수성 때문에 영리조직과는 차이가 있음
- 무형은 말 그대로 실체가 없으므로 시간이 경과함에 따라 소멸되는 속성을 가지고 있어 이를 보완할 수 있는 방법을 제시할 수 있어야 함
- 비영리조직의 마케팅고객은 수혜자와 기부자 모두를 의미하며 수혜자는 자원 배분 문제, 기부자는 자원의 동원 문제가 제기됨
- 마케팅을 계획할 때 수혜자의 욕구뿐만 아니라 기부자의 욕구도 함께 고려해야 함

3. 마케팅의 핵심요소 및 과정

(1) 마케팅의 핵심 요소

① 소비자의 욕구와 수요

- 특정 제품이나 서비스에 대한 욕구가 구매의사나 능력에 의해 뒷받침 되는 것을 의미함
- 효과적인 조직은 소비자 조사나 고객의 요구사항 등을 통해 고객의 욕구와 수요를 정확하게 파악하고 이해해야 함

② 소비자의 만족과 가치

- 소비자는 제품이나 서비스를 통해 그들의 욕구와 수요를 충족시킴

- 소비를 통한 대가를 지불하더라도 소비할 만한 가치가 있어야 함

③ 교환

- 가치 있는 제품이나 서비스에 대해 대가를 제공하고 획득하는 행위가 교환임
- 교환이 실제로 발생하기 위해서는 교환의 조건이 교환의 당사자로 하여금 교환 이전보다 더 나은 상태로 만들어 줄 수 있어야 함

④ 시장

- 어떤 재화나 서비스의 실제 또는 잠재적 구매자들의 집합을 의미함
- 교환은 시장을 통해 이루어지므로 마케팅을 통해 특별한 시장의 욕구와 수요를 파악하고 최상으로 서비스를 제공할 수 있는 시장을 선정함

(2) 사회복지 마케팅 과정

- 모든 조직은 자신의 조직이 어디로 가야 하는지, 어떻게 목적지에 도달할 것인지를 결정하기 위하여 계획을 수립하고 실행함
- 마케팅 활동에서는 조직이 어디로 가야 하는지를 파악하기 위하여 우선적으로 기관의 환경을 분석하고 잠재적 클라이언트와 그들의 욕구파악을 위하여 마케팅 조사를 실시하며 기관의 목적을 달성하기 위한 수단인 마케팅 목적과 목표설정을 함
- 클라이언트의 욕구 충족과 차별적 서비스 제공을 위한 시장분석, 마케팅 수행을 위한 도구설정과 실행과정, 평가단계에 의해 이루어짐

① 기관 환경 분석

- 마케팅을 하기 위한 준비과정으로 기관의 목표, 프로그램, 자원, 정당성 등을 분석함
- 기관을 둘러싸고 있는 환경을 분석하는데, 기관의 기회와 위협적인 요소를 파악하기 위한 외부환경 분석과 기관의 장·단점 분석을 위한 내부 환경 분석으로 나누어지며 주로 SWOT기법을 활용함
- SWOT기법
 - 조직의 강점(Strength)
 - 약점(Weakness)
 - 기회(Opportunity)
 - 위협(Threat)
 - 네 가지 영역을 분석하는 것
- 조직에서의 마케팅 전략을 세우기 위한 SWOT 기법은 조직이 처해 있는 상황이나 이미지, 자원 등의 강점과 결정과정에서 문제점, 조직 내부에서 지원 여부와 유통망에서 약점을 파악하며, 시장에 대처할 수 있는 기술과 방법 등의 기회, 정치·경제·종교·타 기관과의 경쟁과 실행과정에서의 위협적인 요소들이 무엇인지 분석하는 것이 중요함

② 마케팅 조사

- 프로그램에 대한 잠재적 클라이언트와 그들이 원하는 욕구를 찾아내는 작업으로,
- 정확한 자료를 얻기 위하여 사회복지조직과 클라이언트를 직접 연결시켜 줄 수 있는 커뮤니케이션 수단임
 - 마케팅 조사는 육하원칙에 의하여
 - 누가, 무엇을, 언제, 어디서, 어떻게, 왜를 적용하는데

- 누가 상품이나 서비스를 원하는지,
- 서비스를 언제 받기를 원하며,
- 서비스를 어디서 받기를 원하는지,
- 어떻게 후원금을 받으며,
- 왜 클라이언트들은 조직의 서비스를 원하는지를 찾는 일임
- 시장조사를 통해 상품이나 서비스에 대한 욕구가 있는지, 욕구를 지닌 사람들이 서비스를 구매하려는 잠재적인 욕구가 있는지, 서비스를 구매하기 위한 비용이 준비되어 있는지, 재원을 소유한 자들이 원하는 서비스를 위해 예산 지출이 가능한지,후원의지가 있는지 등을 파악해야 함

③ 마케팅 목적 및 목표 설정

- 마케팅의 목적
 - 프로그램을 알리고 자원봉사자를 모집하는 것은 참여하는 개인의 발전을 촉진하기 위해서임
 - 입법화를 위한 캠페인이나 탄원 등은 사회적인 아이디어를 제시하고 설득하기 위해서임
 - 주민에게 이익이 되는 정보와 실천을 전파하는 것은 어떤 실천을 촉구하기 위해서임
 - 자신과 사회에 이익이 있도록 개개인의 행동의 변화를 유도하기 위해서임
- 목표설정은 정확한 문제 진술, 표적 집단의 성격과 규모, 기관의 정책, 자원 동원 등의 변수들에 의해 범위와 방향이 정해짐
- 목표는 마케팅 기획 초기 단계에서 명확하게 규명되어야 하며 세부목표는 그 중요성에 따라 우선순위가 제시되어야 함

④ 시장분석

- 시장이란 욕구를 가진 클라이언트가 서비스를 구매하려는 장소를 말하며 시장분석을 한다는 것은 표적시장에서 기관의 매력도를 분석하는 단계를 의미함
- 시장분석에서는 상품이나 서비스에 대한 클라이언트의 관심과 욕구 여부 그리고 그 상품이나 서비스를 구매할 능력과 의사 여부를 파악해야 함
- 시장분석은 시장 세분화, 표적시장 선정, 시장 포지셔닝의 3단계로 구성되며 이를 표적 마케팅이라고 함
- 시장분석은 전체 시장 속에서 세분화된 특정 시장의 소비자 욕구에 대응하는 마케팅 활동을 의미함

⑤ 마케팅 도구 설정

인터넷 마케팅

- 통신과 인터넷의 발달은 마케팅 분야에 많은 변화를 일으키고 있음
- 비영리조직들은 자체 홈페이지나 SNS를 통하여 기관의 사업이나 상황 등을 공개하고 있으며 클라이언트 또는 후원자들이 언제든지 홈페이지를 통하여 서비스를 선택하여 이용할 수 있도록 관리하고 있음

DM(Direct Mail)

- 잠재적 클라이언트 중 표적시장에서 클라이언트를 선정하여 서비스 내용을 담은 안내 문서를 첨부하여 참고할 수 있도록 편지를 보내는 것을 의미함

특별행사

- 특별행사는 기관의 상황에 따른 목적달성을 위하여 특별한 장소에서 한정된 기간에 서비스에 대한 정보를 알림으로써 사회복지조직 관련자들과 클라이언트가 현장에서 직접 체험하게 하여 기관의 상품이나 서비스를 오래 기억하도록 하는 장점이 있음

대중매체 광고

- TV, 라디오, 인터넷, 신문, 잡지 등 대중매체를 이용한 마케팅 전략을 의미함

전화 및 자동응답시스템(ARS)

- 전화마케팅은 기관들이 적은 비용으로 클라이언트에게 상품이나 서비스를 제공하고 관리할 수 있는 방안을 모색하기 위하여 마련된 것으로, 제공자가 클라이언트에게 직접 전화를 하는 방법과 클라이언트로부터 걸려오는 것을 받는 방식이 있음
- ARS는 클라이언트가 전화하여 일정 금액의 후원금이 자동으로 전화요금에 부과되는 것으로 기부하는 모금방법임

데이터베이스 마케팅(Database Marketing)

- 데이터베이스 마케팅은 기관을 찾는 클라이언트, 즉 고객과의 개별접촉을 통해 명단과 주소, 프로그램 이용현황 등의 정보를 입력하고 기관이나 프로그램에 대한 클라이언트의 태도, 반응 등을 정보화하여 마케팅에 활용하는 것을 의미함

고객관계 관리마케팅(Customer Relationship Management Marketing)

- 후원자 관리에 있어 기존 후원자 유지 및 신규 후원자 개발에 유용한 마케팅 전략임
- 고객관계 관리마케팅은 고객과의 지속적인 관계를 유지하면서 한번 고객은 평생고객, 고객을 위한 맞춤형 마케팅을 강조하는 것으로 맞춤서비스를 제공하여 모금효과를 증대시키는 전략임

기업연계 마케팅(Cause-Related Marketing)

- 기업의 이윤을 사회에 환원한다는 사회 지향적 마케팅으로 공익연계 마케팅이라고도 함

사회마케팅(Social Marketing)

- 정부나 지방자치단체, 시민과 지역사회를 위한 대중의 행동변화를 위한 마케팅 기법으로 공익을 실현하기 위한 집단적이고 조직적인 노력을 위한 마케팅 도구임

⑥ 마케팅 실행

- 마케팅 기획과 실행을 통해 잠재적 기부대상자들에게 기부를 요청하는 것으로 전략적인

마케팅 목표를 달성하기 위해 마케팅 기획을 활동으로 옮기는 과정임

⑦ 마케팅 평가

- 실행이 끝난 후에는 그 결과는 종합적으로 평가하여 새로운 외부환경에 대한 분석과 연계할 수 있어야 함

| | |
|--------|---|
| 포괄적 평가 | 부분적인 문제뿐 아니라 마케팅 활동의 전반적인 문제를 평가함 |
| 단계적 평가 | 마케팅 외부환경, 내부 마케팅 시스템, 구체적인 마케팅 활동의 순으로 진단하여 마지막으로 마케팅 효율을 제고시키기 위한 장·단기 방안을 제시함 |
| 객관적 평가 | 마케팅부와 별개의 조직 또는 외부기관에서 행해지는 것을 의미함 |
| 주기적 평가 | 문제가 발생할 때마다 실시하는 것이 아니라 정기적, 즉 주기적으로 실시하는 것을 의미함 |

4. 사회복지조직의 홍보

1) 홍보의 개념

(1) 홍보의 개념

“사람 이외의 방송 또는 인쇄매체로 하여금 상품·서비스·기관 등을
뉴스나 논설의 형태로 다루게 하여 이에 대한
수요를 자극하는 것으로 정의할 수 있음”

2) PR과 홍보의 차이

(1) PR과 홍보의 차이

- PR: 조직의 총체적 이미지 제고와 관련, 조직이 대중의 관점과 태도의 영향을 주기 위하여 행하는 모든 일과 관련
 - 커뮤니케이션 매체에 비용을 지불하여 공간과 시간을 보도 가치로 얻음
 - 광고주가 주장하는 모든 것을 그대로 대변
 - 홍보를 포함하는 폭넓은 개념으로 쌍방간 의사교환을 통해 서로 이해하고 선의의 관계를 유지하려는 설득 노력
- 홍보: 보도 가치가 있는 관련기사를 뉴스화하여 텔레비전, 라디오, 신문 등을 통해 간접적인 상품의 효과를 구하는 것
 - 대중매체에 대가를 지불하기 않고 상품이나 서비스의 수요 촉진
 - 대중에게 일반적인 흥미를 주는 정보 전달을 위해 매체 편집자의 의도에 좌우됨
 - 조직의 메시지를 널리 알리고 전달하기 위하여 시각적 매체, 청각적 매체 등 다양한 매스미디어를 활용

3) 홍보의 중요성 및 주요 원칙

(1) 홍보의 중요성

- 비영리기관인 사회복지기관은 보통 후원자들의 후원금과 정부 후원금으로 운영되기 때문에 예산 측면에서 열악한 환경에 처해 있음
- 각각의 대중을 상대로 홍보하는 활동은 기관의 좋은 이미지 창출은 물론기관이용자들의

참여를 증가시킬 수 있음

(2) 홍보의 주요 원칙

- 사회복지기관의 성공적 홍보수행을 위해서는 우선적으로 홍보의 목표와 대상을 명확하게 설정해야 하며 조직 내에서 가동할 수 있는 자원, 즉 자료, 인력, 경험기술 등을 충분히 점검해야 함
 - ① 접촉하려고 하는 사람이 누구인지 특정 목표 집단을 대상으로 전달할 가치가 있어야 함
 - ② 이용 가능한 자원들을 고려하며 이해하기 쉬워야 함
 - ③ 돌아오는 이익이 접촉하고자 하는 상대방과 어떻게 연관되는가에 유의하며 반복 전달함
 - ④ 홍보에 관한 구체적인 기법을 알아야 함
 - ⑤ 절대적으로 정직하며 교육적이어야 함
 - ⑥ 내용은 생생하고, 매력적이며, 오랫동안 흥미를 유지할 수 있어야 함

4) 홍보매체와 언론홍보

(1) 홍보매체 종류

- 홍보매체는 크게 시각적·청각적·시청각적 매체로 구분할 수 있음

| | |
|---------|--|
| 시각적 매체 | 신문, 잡지, 책자, 팸플릿, 유인물, 연례보고서, 카탈로그, 광고지, 화보, 사보, 사진 등 |
| 청각적 매체 | 라디오, 강연회, 이야기, 기자회견, 인터뷰, 좌담 등 |
| 시청각적 매체 | TV, 영화, 인터넷, CD-ROM, 모바일 통신, 비디오, 공개토론, 대중 집회 등 |

(2) 언론홍보

- 보도자료는 헤드라인, 리드, 본문으로 구성됨

| | |
|-------|--|
| 헤드라인 | 기사의 제목으로 내용 전체를 압축하여 표현하고, 리드는 본문의 주요 정보를 한두 줄로 압축하여 독자나 기자의 호기심을 자극해야 함 |
| 본문 작성 | 육하원칙에 맞추어 짧고 쉬운 문장으로 최대한 객관적으로 구성하여 하며 보도 자료는 원고 마감시간을 고려하여 언론사의 온라인 기사 제보 혹은 팩스나 사회부 기자의 메일 등으로 발송하고 확인 전화를 해 보도를 요청함 |

✓ 홍보담당자가 숙지해야 할 사항

- ① 평소 언론인들과 지속적인 관계를 유지하라
- ② 언론사 내 다양한 사람들과의 접촉을 유지하라
- ③ 특정 사회문제에 있어서 전문가임을 언론사가 인지하도록 하라
- ④ 기관을 대변할 수 있는 위치임을 분명히 하라
- ⑤ 언론사 관계자가 본인을 쉽게 접촉할 수 있도록 하라
- ⑥ 언론사의 마감시간을 숙지하라
- ⑦ 독점 인터뷰가 아닌 경우에는 모든 언론사에 자료를 동시에 제공하라
- ⑧ 언론도 실수할 수 있음을 기억하라
- ⑨ 기대했던 이야기가 실리지 않더라도 실망하지 마라
- ⑩ 말하는 것이 그대로 실리지 않을 수 있음과 말한 모든 것이 실릴 수 있음을 기억하라

1. 프로그램 개발의 개념 및 개발과정

(1) 프로그램 개발과 평가의 중요성

- 현대사회의 다양성과 복잡성으로 인하여 사회복지 욕구가 증가와 그에 따른 전문적 서비스 개입이 증가되고 있으나 예산부족과 그에 따른 전문인력 부족, 사회복지사들의 과도한 업무부담 등으로 새로운 프로그램 개발의 어려움에 직면함
- 클라이언트보다 보조금을 지급하는 정부기관이나 기업, 후원자 등의 요구에 대한 많은 시간과 전문성이 요구되어 프로그램 개발에 미흡할 수 밖에 없음
- 사회복지적 기능들이 제대로 작동하기 위해서 공식적이고 체계적인 프로그램 개발이 이루어져야 함에도 불구하고 우리나라의 사회복지조직은 역사도 짧거니와 급변하는 사회문제 증가와 다양성에 대응할 프로그램에 대한 개발과 평가 부분이 취약함
- 서비스 제공의 양적인 증가와 막대한 복지예산 투입으로 사회서비스의 효율성과 효과성에 대한 문제가 제기되고 있음
- 사회복지조직에서 프로그램 개발과 평가의 중요성에 대한 인식이 변화하고 있으며 사회복지사업법은 프로그램의 질적 향상을 위해 평가에 대한 규정을 제시함

1) 프로그램 개발의 개념

“새로운 프로그램을 창출하거나 기존의 프로그램을 수정 또는 보완해서 더욱 효과적인 프로그램으로 개선시키는 노력과 과정을 의미함”

| 협의의 개념 | 광의의 개념 |
|------------------------------|--|
| 새로운 프로그램을 기획하거나 설계한다는 의미로 사용 | 협의의 개념을 포함하여 실행, 평가 등 전 단계에 걸쳐 프로그램을 개선시키는 것을 의미 |

(2) 프로그램의 개념

- 프로그램이라는 용어의 사전적 의미는 목록, 순서 및 예정계획을 의미하며 이는 하나의 목적을 성취하기 위한 활동의 집합체 또는 목적달성을 위한 일련의 상호 의존적인 활동이라고 볼 수 있음
- 추상적인 상태로 존재하거나 의미가 있는 어떤 목적이나 목표로 실현하기 위하여 무엇을 어떻게 준비해야 실천이 가능한지에 대하여 구체적으로 구상하는 단계임
- 프로그램이란 일정한 기관에서 목적을 달성하기 위하여 모든 과정을 마칠 때까지 요구되는 내용의 선정과 조직, 활동목표 체계, 시설, 자원, 지원체계, 기간 등에 관한 전체적인 계획임

(3) 사회복지 프로그램의 개념

- 요크는 특정한 상황에서 목표를 달성하기 위한 일련의 상호 의존적인 활동으로 제시함
- 스미스는 특정 목표를 달성하기 위하여 만들어진 조직적인 활동으로 제시함
- 프로그램에 있어서 조직적인 활동이란 임시적인 활동이 아니라 문제를 해결하기 위하여 설계된 계획된 활동을 의미함
- 라프와 포트너는 특정한 목표를 달성하기 위한 집합체로 정의하고 있음
- 웨인바흐는 목적, 목표, 정책, 절차, 규칙, 예산 등을 포함하는 조직의 구성요소라고 정의하고 있음

(4) 프로그램 개발의 개념

- 클라이언트가 안고 있는 문제를 어떻게 해결할 수 있을 것인가라는 질문으로부터 시작함
- 프로그램을 개발하기 위해 다양한 기술적인 부분을 습득하고, 기존의 자료들을 심층적으로 분석할 수 있는 능력을 갖추어야 하나, 문제를 바라보는 사회복지사의 자세가 우선되어야 함

① 개발(development)

- 개발이란 처음부터 없었던 것을 새롭게 만드는 것을 의미하며, 또한 기존의 것을 더욱 발전시켜 유용하게 만드는 것을 의미함
→ 프로그램 개발의 개념은 새로운 프로그램을 만들거나 기존의 프로그램을 과학적으로 체계적인 일련의 과정을 거쳐 더욱 발전시켜 나가는 것을 뜻함

② 기획(planning)

- 어떤 일을 꾀하는 것으로 실제로 하고자 하는 일을 추진하는 데 있어 단순한 아이디어에서부터 실행단계에 이르는 모든 기안을 작성하는 것을 말함
→ 즉, 현재와 미래의 환경변화에 대응하기 위한 것으로 먼저 목표를 결정 후 결정된 목표를 어떻게 실현할지에 대한 구체적인 세부기획안을 작성하게 됨

③ 계획(plan)

- 어떤 것을 수행하거나 만들기 위해 사전에 마련된 구체적인 방법을 의미함
- 어떤 일을 함에 있어 목표를 설정하는 것으로 앞으로 할 일의 절차, 방법, 규모 등을 기획한 내용을 효율적으로 수행하기 위한 단계에 해당함
→ 즉, 계획은 기획한 내용을 어떻게 실시하느냐가 중요한 요점임

④ 설계(design)

- 어떤 일을 함에 있어 요구조건을 만족시키고 합리적이며 경제적으로 만들기 위해 계획을 종합한 설계도를 작성하여 구체적으로 내용을 명시하는 일을 의미함

2) 사회복지 프로그램의 개발과정

(1) 논리모델에 근거한 프로그램이론 구축과정

- 프로그램 이론 구축결과를 토대로 하는 프로그램 개발과정은 논리모형에 근거해 성과, 산출, 활동, 자원·투입 순으로 이루어짐

| | |
|-------|---|
| 성과 | 프로그램 모형을 개발하기 위해 대상자의 행동지식, 기술, 상태 등 기능적인 수준에 있어서 구체적인 변화를 기술해야 함 |
| 산출 | 계획된 활동을 수행해 얻어지는 결과물이 무엇인지 제시할 수 있어야 함 |
| 활동 | 프로그램 개발자의 의도적 개입 부분으로 과정, 도구, 기술, 행동 등이 구체적으로 명시되어야 함 |
| 자원·투입 | 프로그램을 운영하기 위해 필요한 인력, 재정, 조직, 지역사회 자원 등을 의미함 |

(2) 프로그램 개발과정



2. 문제확인

1) 문제분석

“프로그램 개발을 위한 첫 단계인 문제 확인을 위해 무엇이 문제인지 또는 원인이 무엇인지를 파악해야 함”

(1) 사회에 대한 문제

- 사회에 대한 자원비용의 문제
- 사회구성원들의 건강과 안전에 대한 위협
- 사회통합과 같은 사회적 가치에 대한 위협

(2) 개인에 대한 문제

- 건강과 체면 유지를 위한 기준의 박탈
- 학대와 착취의 위협
- 모든 사회적 참여로부터 소외

(3) 문제의 존재나 유포에 기여하는 요인들

- 개인, 가족, 지역사회, 역사적, 정치적 요인들
- 생물학적·물리적, 행동적, 사회적, 경제적 조건들

(4) 사회문제 분석 틀

- 요크가 제시한 사회문제 틀
 - 바람직하지 못한 상황과 조건은 무엇인가?
 - 누가 그 문제로 고통 받고 있는가?
 - 누가 그 문제로부터 이익을 얻는가?
 - 누가 그것을 사회문제로 규정하는가?
 - 누가 그것을 사회문제로 규정하지 않는가?
 - 문제의 원인을 무엇인가?
 - 그 문제를 다루는 현재의 프로그램은 무엇인가?
 - 이 프로그램을 중단함으로써 예상되는 결과는 무엇인가?
 - 사회변화의 목표는 무엇인가?

- 욕구와 자원 간의 격차를 줄이는 데 찬성하는 사람과 반대하는 사람은 누구인가?

(5) 문제분석 내용

- 문제 및 클라이언트에 대한 정의는 무엇인가?
- 문제 상황을 겪고 있는 사람들의 특징은 무엇인가?
- 문제의 크기와 심각성 정도는 어떠한가?
- 문제의 시너지적인 사회가치는 무엇인가?
- 문제 상황의 수요 상태는 어떠한가?
- 누가 문제로 정의하는가?
- 누가 문제로 정의하지 않는가?
- 문제의 원인은 무엇인가?
- 문제를 다루고 있는 현재의 프로그램은 무엇인가?
- 사회변화의 목표는 무엇인가?
- 목표달성의 자원과 장애요인은 무엇인가?

3. 목적 및 목표 설정

1) 프로그램 가설

(1) 프로그램 가설

- 사회문제를 분석하고 욕구사정을 통해 거주하는 클라이언트들의 문제와 그 원인이 밝혀진 이후에는 문제해결을 위해 프로그램 설계에 들어가게 됨
- 그 첫 번째 과제로 목적과 목표 설정을 위해 가설을 설정하여야 함

(2) 가설 설정의 의미

- 프로그램 설계 시 가설을 설정한다는 것은 프로그램의 기대와 효과를 확실하게 정의할 수 있다는 점에서 그 과정이 매우 중요함
- 프로그램 가설은 'if-then'으로 '만약~한다면, ~ 할 것이다'와 같이 기술할 수 있으며 효과적인 프로그램 설계는 가설을 제대로 수립하는 활동으로 볼 수 있음

(3) 프로그램 가설의 장점

- ① 가설설정이 문제 지향적이기 때문에 사회복지사로 하여금 실제적인 서비스의 세부 사항에 대해서가 아니라 프로그램 목적에 대해서 끊임없이 생각하게 만든다는 것
- ② 가설이 프로그램 활동을 긍정적 결과로 연결시킨다는 것
 - 프로그램 가설은 프로그램의 수단과 목적, 즉 어떤 방법으로 무슨 목적을 달성할 것인지에 대한 연결고리를 만들어 주기 때문에 사회복지사로 하여금 프로그램의 효과를 규명할 수 있는 결정적 역할을 부여해줌
- ③ 프로그램 가설은 장기적이고 지속적인 기획의 기초를 마련해 준다는 것
 - 사회복지 프로그램은 장기적인 효과에 초점을 맞추는 것이 필요하므로 멀리 내다볼 수 있는 세부목표를 세우고 이 목표들을 달성하는 데 필요한 자원을 미리 확보할 수 있어야 함
- ④ 프로그램 가설은 서비스 준비과정의 지속적인 모니터링과 평가를 위한 틀을 제공한다는 것

- 프로그램 가설과 이에 수반되는 목표와 세부목표는 프로그램으로부터 기대되는 결과에 대한 평가를 조속히 수행할 수 있도록 도움
- ⑤ 프로그램 가설의 장점은 비용편익 및 비용효과 연구를 위한 데이터베이스를 제공해 준다는 것
 - 즉, 프로그램 가설은 자원을 성과로 연결시키는 목표와 세부목표의 틀을 제공해 주며 비용에 관한 자료와 프로그램에 대한 자료를 결합시킬 수 있도록 해주기 때문에 이 프로그램에 얼마의 비용이 소요되었는지에 대한 사정이 가능함
- (4) 프로그램 가설 설정 시 고려되어야 하는 조건
 - 프로그램 가설 설정 시 고려되어야 하는 첫 번째 조건은 자본주의 경제체제 문제에 대한 조건을 고려해야 한다는 것임
 - 자본주의 경제체제는 빈곤의 악순환, 대물림, 사회적 소외계층이나 약자계층을 지속적으로 만들어 냄
 - 두 번째로 프로그램 가설 설정 시 고려되어야 할 조건들 중 하나는 문제를 변화시키거나 해결할 수 있는 지식 부족이나 문제의 인과관계를 밝히는 데 현재 가지고 있는 기술수준이나 지식정도로 해결될 수 있는 문제들이 나타나게 됨
 - 세번째는 프로그램 가설 설정 시 고려되어야 하는 조건들 중 사회적, 문화적으로 수용될 수 없는 경우임

2) 목적 및 목표 설정

(1) 목적 및 목표 설정

- 목적은 프로그램을 수행하여 달성하고자 하는 포괄적인 형태의 성취수준에 관한 추상적인 기술로서 보다 실현 가능하고 결과 중심적인 하위의 세부목표들에 대한 상위 개념을 의미함
- 반면 목표는 목적을 달성하기 위한 구체적인 개념으로 실현 가능하며 측정 가능하여야 함

(2) 목적

- 프로그램 목적은 프로그램이 성취하려는 것을 보여주는 하나의 총괄적인 진술로 대부분 관념적이고 철학적이며 이상적인 요소로 작성됨
- 목적이 갖추어야 할 기준
 - 목적은 사회문제 분석과 반드시 연관되어 있어야 함
 - 목적은 결과 지향적이어야 함
 - 목적은 실현 가능성이 있어야 함
 - 목적은 분명하게 기술해야 함
 - 목적은 반드시 클라이언트 집단과 관련이 있어야 함
 - 목적은 정확해야 함
 - 목적은 긍정적이어야 함

(3) 목표

- 우수한 목표

| | | |
|-----|-----|--------|
| 명료함 | 구체적 | 측정 가능함 |
| 한시적 | 현실적 | 현신성 |

① 세부목표

- 목표를 논리적으로 분화시키는 과정을 통하여 만들어짐
- 세부목표를 하위목표라고도 하며 프로그램을 통해 달성하고자 하는 것에 대한 설명으로 프로그램의 성과에 대한 평가는 세부목표의 달성 여부를 통해 가능함
- 세부목표는 실현가능하고 구체적이며 행동 지향적인 언어로 표기되며 측정 가능한 개념을 활용하여 기술해야 함

② 목표설정 기준

- 프로그램의 목적, 목표, 하위목표를 설정하는 기준은 학자에 따라 다양함
- 목표가 명료하고, 구체적이며 측정가능하고 현실적일 때 우리는 잘 설정된 목표로 보며, 일반적으로 목표의 설정 원칙을 SMART objectives로 표현하기도 하는데,
- 이는 명료성, 시간적 기준, 변화의 표적, 산출물 및 결과물, 측정기준, 책임성을 제시하고 있어야 함을 의미함
- 목표작성 기준
 - 첫째, 구체적이어야 한다.
 - 둘째, 측정 가능해야 한다.
 - 셋째, 성취 가능해야 한다.
 - 넷째, 결과 지향적이어야 한다.
 - 다섯째, 시간제한을 가진다.

(4) 목표설정 과정

- 세부목표는 성과목표, 산출목표, 과정목표로 나뉨
- 성과목표를 기술할 때는 '누가, 어떻게, 무엇을 한다'의 순으로 기술하는 것이 좋으며 되도록 긍정적인 용어를 활용하는 것이 좋음
- 산출목표는 성과가 아닌 산출에 초점을 둔 것이기 때문에 프로그램을 통해 달성되는 산출이 어느 정도인지를 보여줄 수 있을지를 설정함
- 과정목표는 프로그램 과정 자체를 중요하게 부각시킬 수 있는 목표로 프로그램 수행의 중요한 과정이 세부목표가 됨

4. 프로그램 설계

(1) 프로그램 설계

- 프로그램 설계는 프로그램의 성공, 프로그램 진행의 효과성과 효율성을 고려하여 설계함

5. 프로그램 평가

(1) 프로그램 평가

- 프로그램의 기획, 실행, 결과에 대한 자료를 과학적 절차와 방법을 통해 수집하고 분석하여

서비스와 프로그램의 질적 향상과 발전에 대한 전반적인 의사결정을 돕는 활동으로

- 서비스 이용에 대한 평가, 초기과정에 대한 평가, 과정 평가, 결과평가, 클라이언트 만족도 평가 등으로 분류함

1. 프로그램 설계

1) 논리모형 개발

(1) 논리모형 개발

- 프로그램의 주요 활동이 사회문제와 원인 간의 인과관계에 개입하여
- 원인이 결과에 미치는 영향을 제거하거나
- 완화에 유용한 사회복지실천 프로그램 개발이 필요

(2) 논리모형의 등장배경

- 1993년 미국에서는 '정부수행과 결과법(GPRA : Government Performance and Results Act)'을 제정하여 국가의 지원을 받는 공공기관들은 매년 성과주의 예산을 수립·집행하고 그 결과를 보고하도록 의무화하였음
- 정부수행과 결과법은 공공사업에 대한 미국 국민들의 불신을 해소하기 위해 제정되었으며 공공부문에서만 아니라 민간부문에까지 확산되었음
- 논리모형은 프로그램 기획과 관리, 평가에서 성과관리를 위한 주요모델로 인정되고 있음

| 서비스 제공자 | 자원 제공자 | 수혜자 또는 소비자 |
|------------------------|---|-----------------------------------|
| 무엇을 할 것인가? (활동, 산출) | 지원, 후원, 기부로 문제가 어떻게 변화될 것인가? (성과) | 이 프로그램에 참여하면 무엇이 향상될까? (성과) |

(3) 논리모형의 개념

- 논리모형(logic model)이란?
 - 프로그램이 어떻게 작동할 것인지에 대한 기대와 예측을 도표로 나타내는 것으로,
 - 논리모형에 근거한 프로그램 기획은 프로그램의 논리모형을 작성하는 것으로 평가도 논리모형에 따라 행해졌는가를 검증하는 것임

(4) 논리모형의 구축과정

- 전통적인 관점에서의 프로그램 기획은 문제 상황 분석, 욕구사정, 목적과 목표 형성, 행동의 여러 가지 결과 예측, 개입전략 선택 및 실행, 평가와 피드백을 포함하는 과정으로 이루어짐
- 최근 사회복지 프로그램 기획모델로서 대두되고 있는 논리모형은 프로그램 수행을 위해 투입에서 성과까지의 구성요소들을 논리적으로 연결하여 프로그램의 이론이나 행동을 묘사하고, 프로그램의 수행 준거틀로서 관리를 위해 유용한 도구로 활용되고 있음

(5) 논리모형의 구성요소

- 논리모형의 구성요소로 상황, 투입, 산출, 성과로 분류함

| | |
|-------|---|
| 상황 분석 | 일차적으로 자원 또는 걸림돌이 되어 잠재적으로 프로그램 효율성을 가능하게 하거나 제한하는 요인들에 대한 정의로, 변화가 필요한 문제 또는 욕구, 자원의 부족 등에 관한 분석을 의미함 |
| 투입 | 자원이나 프로그램을 지원하기 위해 필요한 인적·재정적 자원을 포함하며 즉, 자원봉사자, 스태프, 시간, 시설, 장비, 기타 지역사회 자원들, 서비스 기술 등을 의미하며 간단히 예산으로 표현할 수 있음 |
| 산출 | 해당 프로그램을 통해 만들어진 직접적인 재화나 용역을 가리키는 용어로 프로그램 결과를 도출하기 위해 필요한 모든 활동 및 참여 단계들을 포함함 |
| 성과 | 프로그램을 통해 얻고자 하는 사회·경제·환경적 요인을 포함한 활동이나 결과로부터 나오게 되는 변화나 이익을 의미함 |

2) 개입전략 선택

(1) 개입전략 선택

- 프로그램 설계과정에서 핵심적인 과업은 프로그램 개입전략을 결정하는 것임
- 목적을 성취하기 위해서는 무엇을 달성하려고 하는지, 어떻게 그것을 성취하려고 하는지를 명료하게 기술할 수 있어야 함
- 프로그램 개입전략을 위해 선행되어야 할 것은 지역사회 욕구를 반영한 문제분석으로 성과와 산출을 제시하고 활동을 계획해야 하며 프로그램에 필요한 자원을 파악하여야 함
- 프로그램 활동으로 얻게 될 궁극적인 목표들이 '무엇을' 변화시킬 것인가를 제시한다면 개입전략은 '어떻게' 구체적으로 실천에 옮길 것인가를 제시하는 것임
- 프로그램 이론은 문제 또는 욕구해결을 위해서 수행되는 일련의 행동에 대한 밑그림으로 프로그램 설계를 구체적이고 체계적으로 수행할 수 있도록 해줌

(2) 논리모형에 근거한 프로그램 이론 구축과정

① 문제와 이슈 진술

- 논리모형에 근거한 프로그램 이론 구축의 첫 번째 단계로, 클라이언트의 문제에 대해 정확한 진단과 사정이 논리적이고 타당하게 전개되어야 함

② 지역사회 욕구에 따른 투입 자원

- 지역사회 욕구에 따른 투입·자원 단계는 서비스를 제공받는 대상자와 의뢰기관, 서비스를 제공하는 사회복지사와 그들의 임무 및 재원을 파악하는 단계임

③ 기대되는 결과: 성과영향

- 클라이언트에게 프로그램을 적용할 경우 기대되는 결과는 문제나 이슈 진술 단계에서 나타난 부정적인 요소들을 개선하는 방향으로 프로그램 이론을 구축해 나가야 함

④ 영향요소

- 바람직한 결과를 유도하기 위한 프로그램을 계획하고 수행하기 위해 프로그램을 저해하는 영향요소를 고려해야만 함

⑤ 전략

- 개발한 프로그램을 적용하기 위해 영향요소들을 고려하여 프로그램 전략을 세워야 함

- ① 클라이언트들의 능력이나 인지를 고려하여 집단 프로그램을 그들의 수준에 맞게 구성해 실시하여야 함
- ② 지루함을 최소화하기 위해 다양한 접근기법이나 유인물 등 대체자료를 적극활용하여 함
- ③ 적극적 참여를 위해 출석부에 스티커를 붙이게 하거나 매 회기 활동이 종료되면 간식을 제공하는 방법, 과제를 잘 수행하거나 활동 시 활발하게 참여한 내담자에게 선물을 제시해 보상효과 등을 시도함
- ④ 사전·사후검사 시 방어를 최소화하기 위해 객관적 검사도구 이외에 투사검사도 실시하여 부족한 부분을 보충하는 것도 하나의 전략임
- ⑤ 프로그램을 집단으로 적용할 경우 적절한 집단구성원에 대한 전략을 세워야 하며 프로그램 진행절차도 더 효과적인 방법을 고려해야 함

⑥ 가정

- 가정은 프로그램 이론 구축과정의 마지막 부분으로 해결되기를 바라는 바람직한 결과들을 위해 영향요인들과 전략을 세워 변화들이 일어날 것이라는 희망적 가설들로 이루어짐

(3) 프로그램 설계 원칙

- ① 집단구성원의 인지력을 고려하여 높은 지적 수준을 요구하는 프로그램을 지양하고 지루함으로 인한 저항을 최소화하기 위해 프로그램은 유인물과 매체를 적절하게 첨가할 필요가 있음
- ② 집단구성원들이 억눌렀거나 미처 알아차리지 못한 정서나 감정, 비합리적 신념에 대해 표출할 수 있도록 도입, 강의 및 활동, 과제 순으로 프로그램을 계획함
- ③ 논리모형에 근거한 프로그램의 전반적 설계는 개입, 결과, 정책의 근간이 되는 변화이론 묘사에 근거를 두며, 프로그램의 내용은 심리사회학적 이론에 근거하여 구성함

(4) 프로그램 개입전략

- 개발하고자 하는 프로그램에서 적용할 전략은 어떠한 기법을 적용할 것인지, 그에 따른 각각의 하위 구성내용과 목표달성을 위해 어떻게 적용할 것인지 구상해야 함
- 이를 위해 문제를 소지한 클라이언트의 전반적 특징을 고려하며 부족하거나 낮아져 있는 부정적 상황에 대해 긍정적으로 변화시킬 수 있도록 대안을 강구함

3) 프로그램 활동내용 구성

(1) 프로그램의 목적과 목표 고려

- 프로그램 이론에 근거하여 프로그램 내용을 선정하였다면 의도하는 목적과 목표에 쉽게 다가갈 수 있을 것임
- 창의적인 활동이라 할지라도 목표달성과 무관하다면 과감히 포기해야 함

(2) 실제 생활에서의 적용 가능

- 프로그램의 성과는 현실에서의 적용과 실질적인 변화를 가져올 수 있는지의 여부에 달려 있음
- 프로그램 내용은 클라이언트의 생활영역에서 현실성과 적응력을 고려해야 함

- (3) 클라이언트의 특성과 지역성 고려
 - 클라이언트의 특성이란 연령, 성별, 장애 유무 등을 의미함
 - 노인이나 아동의 경우 집중시간이 30분 이내이므로 시간을 고려하여 프로그램 내용을 선정함
- (4) 프로그램 예비 실시
 - 프로그램의 목적과 클라이언트의 특성을 바탕으로 구성된 프로그램의 효과성 여부와 진행상의 문제점 등을 알아보기 위한 단계로 본 프로그램 내용을 구성하기 전에 프로그램을 집단에 적용하는 것임
- (5) 프로그램 내용 수정·보완
 - 클라이언트들이 계획된 프로그램을 통해 의도한 바람직한 기술 습득이나 행동변화를 갖게 되었는가에 대한 확인과
 - 프로그램의 전반적인 내용과 전략, 지도자, 운영 및 실시 여건 등에 대한 장점, 문제점 등을 파악한 후 최종 프로그램 개발에 반영하여야 함

2. 프로그램 평가

1) 평가의 의의

- (1) 평가의 의의
 - 평가란 근거 또는 기준을 가지고 어떤 사물이나 속성에 대한 가치를 판단하는 것으로 프로그램이 제시한 목표를 얼마만큼 달성하였는지를 사정하는 것임
 - 프로그램의 개발 전반에 걸친 총체적인 면을 다루고 있으며 사회복지행정에서 평가를 통해 프로그램 서비스 대상자들이 누구이며, 그러한 대상자들에게 서비스가 적절하게 제공되었는지, 서비스는 얼마나 효율적이고 효과적이었는지를 파악할 수 있음

2) 평가목적 및 저항요소

- (1) 평가목적 및 저항요소
 - 평가를 통해 프로그램 담당자는 프로그램 실행에 따른 클라이언트의 결과를 피드백하여 효율적이고 효과적인 프로그램을 개발하고
 - 새로운 서비스 기술이나 충족되지 못한 욕구를 파악하여 클라이언트 중심의 서비스로 향상될 수 있도록 함

① 평가목적

- ① 기관의 목표가 얼마나 달성되었는지를 확인한다.
- ② 기관의 외부체계요인들에게 사업의 효과에 대한 합리적인 답변을 듣는다.
- ③ 프로그램의 효과성, 효율성, 형평성을 검토한다.
- ④ 프로그램 서비스 기술을 개선 및 보완한다.
- ⑤ 지속적인 프로그램의 서비스를 위한 재정 및 인적 자원을 확보한다.
- ⑥ 프로그램의 사회적 요구를 파악한다.
- ⑦ 기관의 끊임없는 변화와 발전을 도모한다.

② 평가의 저항요소

- 평가의 목적에 반하여 평가에 대한 저항도 등장함

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ① 평가 결과에 대한 과도한 기대 또는 아무런 영향을 미치지 못한다는 것 ② 평가 때문에 새로운 실험을 할 수 없다는 것 ③ 평가로 인해 프로그램이 중도 하차하는 경우 ④ 평가로 인한 정보 유출 우려 ⑤ 담당자에 의한 주관적 평가 방법 선호 ⑥ 계량적 평가 설계의 비인간적인 요소 비난 ⑦ 평가로 인하여 프로그램 비용 잠식 ⑧ 평가기관 또는 프로그램 담당자의 부정적인 태도 |
|---|

3) 평가의 유형

(1) 과정평가

- 사회복지조직에서 서비스 전달과 프로그램 개발의 발전을 가져오는 것이 평가이기 때문에 조직의 운영이나 목표달성을 위해 수행하는 다양한 프로그램에 대한 평가는 사회복지조직이 반드시 수행해야 하는 중요한 업무인 동시에 역할임
- 사회복지 프로그램은 비정형화되고 무형적이며 장기 혹은 단기로 진행되고 있어 현재의 서비스와 연결된 성과로 표현하기 어렵기 때문에 실천현장에서 프로그램 평가를 어떻게 규명해야 하는지 어려움을 초래함

(2) 효과성 평가

- 프로그램의 효과성 평가는 결과평가로, 주요 목적은 프로그램의 효과성을 입증하기 위한 것임
- 프로그램의 효과성 평가로 프로그램에 재정을 제공한 사람들이나 지역사회에 프로그램의 성과를 제시할 수 있음
- 프로그램의 단기적 성과와 장기적 성과를 밝혀내는 데 초점을 두며 이러한 프로그램의 성과를 통하여 프로그램이 과연 가치가 있는 것인가를 검증하고 입증하는 것임

1. 사회복지시설의 평가

1) 사회복지시설 평가의 개념

(1) 사회복지시설 평가의 개념

- 사회복지행정 과정에서 필요한 기준설정, 성과평가, 목표달성을 위한 변화 유도, 책무성 개발 등 관리의 일반적 기능의 유형으로 시설이 지향하는 목적을 점검하고
- 시설운영의 문제점을 인식 및 개선, 서비스 질 제고를 유도하는 수단이며 최소한의 질을 담보하기 위한 과정으로 정의함

2) 평가의 목적 및 목표

(1) 평가의 목적 및 목표

- 평가의 목적은 의사결정에 필요한 정보제공, 책무성 요구에 대한 대응, 새로운 이론 개발에 있음
- 평가제도를 분석하거나 설계할 때 평가의 목적을 명확하게 결정해야 함
- 다양한 평가 이해관계자들과의 합의나 조율 등을 통해서 평가의 목적을 구축해야 함
- 사회복지시설 평가기준은 입소기준의 적정성, 종사자의 전문성, 시설 환경, 입소자에 대한 서비스 만족도, 기타 시설운영에 필요한 사항으로 규정

| | |
|--------|--|
| 장기적 목적 | <ul style="list-style-type: none"> - 이용자 및 국민복지향상 - 시설의 상향평준화 - 시설선택의 기초자료 활용 |
| 단기적 목적 | <ul style="list-style-type: none"> - 운영의 효율성과 선의의 경쟁유도 - 인권보호와 지역사회와의 연계강화 - 과학적 근거자료 제공 |
| 평가의 목표 | <ul style="list-style-type: none"> - 시설의 운영과정 및 현황을 파악하여 과정상 점검을 하고자 함 - 중간과정으로 각 사업주체 간 역할 재인식과 파트너십을 구축하고자 함 - 제기된 문제점을 해결하고 강점을 유지 및 확대시키는 방안을 통해 향후 지역별 특성에 기반한 성과적 운영기반을 마련함 |

3) 사회복지시설 평가의 원칙

(1) 투명성의 원칙

- 투명성이란 평가절차의 투명성을 의미하는 것으로
- 평가 대상기관은 자기진단과 객관적이고 과학적인 운영평가를 통해 자체진단평가를 할 수 있어야 함을 의미함

(2) 전문성 제고의 원칙

- 전문성 제고의 원칙이란 전문성 증진을 위한 운영평가가 실시되어야 함을 의미함

(3) 효과성과 책임성의 원칙

- 효과성과 책임성의 원칙이란 사회복지시설의 효과성 및 책임성 증진을 위한 평가가 이루어져야 함을 의미함

(4) 서비스의 질 향상의 원칙

- 서비스 질 향상의 원칙이란 우선적으로 서비스의 질을 중시하는 평가가 이루어져야 함을 의미함

(5) 이용자 중심의 원칙

- 이용자 중심의 원칙이란 사회복지시설 평가에서 이용자 중심의 평가가 이루어져야 함을 의미함

(6) 참여의 원칙

- 참여의 원칙이란 평가 대상시설이 평가과정에 직접 참여함으로써 평가과정 속에서 제기된 문제들에 대하여 스스로 문제점을 객관적으로 인식하고 개선노력을 기울일 수 있도록 함을 의미함

4) 시설평가의 법적 근거

(1) 사회복지사업법 제43조의2

- “보건복지부장관 및 시·도지사는 보건복지부령에 정하는 바에 따라 시설을 정기적으로 평가할 수 있으며 이를 시설의 감독 또는 지원 등에 반영할 수 있다.”고 규정하고 있음
- 사회복지평가제도의 도입배경은 사회복지서비스 분야의 양적 팽창, 사회복지에 사용되는 자원에 대한 효과성 입증, 한정된 자원과 효율성의 원칙 강조, 외환위기 이후에 나타난 구조조정의 압력, 사회복지 평가의 필요성에 대한 사회복지계 내부의 자생적 이해 확산 등

| | |
|-------------------------------------|--|
| 사회복지사업법 제43조의2 (시설평가) | - 보건복지부장관과 시·도지사는 보건복지부령으로 정하는 바에 따라 시설을 정기적으로 평가하고 그 결과를 감독 및 지원 등에 반영하거나 시설 거주자를 다른 시설로 보내는 등 조치를 할 수 있음 |
| 사회복지사업법 시행규칙 제27조의2 (시설평가) | - 보건복지부장관 및 시·도지사는 법 제43조의2의 규정에 의하여 3년마다 시설에 대한 평가를 실시하여 함 - 제1항의 규정에 의한 평가의 방법 기타 평가에 관하여 필요한 사항은 보건복지부장관이 정함 |

(2) 사회복지시설의 평가기준

- 입소정원의 적정성
- 종사자의 전문성
- 시설의 환경
- 시설 거주자에 대한 서비스의 만족도
- 기타 시설의 운영개선에 필요한 사항

5) 평가의 과정

(1) 첫 번째 과정

- 1999년 정신요양시설과 장애인복지관에 대한 평가를 시작으로 2003년 사회복지관, 노인복지시설, 모자복지시설에 대한 평가까지 총 4개년으로서 이 기간 동안의 시설평가는 한국보건사회연구원에서 주관함

(2) 두 번째 과정

- 2004년 아동복지시설과 장애인 생활시설에 대한 평가를 시작으로 2016년까지의 기간으로 이 기간 동안의 시설평가는 한국사회복지협의회에서 주관하여 실시함
- 1999년부터 2004년까지 정부는 1년 단위 연구용역과제로 시행되었으나, 이후 3년 단위의 위탁업무로 변화하여 2017년부터 사회보장정보원의 주관으로 평가가 진행되고 있음

2. 사회복지조직 평가체계

1) 사회복지조직 평가체계 분석틀

(1) 사회복지조직 평가체계 분석틀

- 사회복지시설 평가는 사회복지조직의 활동 전반에 대한 종합적인 평가로 이루어지고 있으며, 평가모형은 체계모형을 채택하고 있음
- 사회복지조직 평가체계의 분석틀은 평가 관련자 요구사항, 평가의 목적, 평가주체, 평가대상, 평가도구, 평가기관, 평가결과 및 활용을 영역으로 함

2) 평가 관련자 요구사항

(1) 평가 관련자 요구사항

- 공공서비스의 경우 관련자들은 정치인, 서비스구매 계약자, 서비스 전달자, 서비스 이용자 등이며
- 평가 관련자 요구사항을 파악하기 위해 평가 관련자들이 평가를 통해 요구하는 것이 무엇인지 사정할 필요가 있음

3) 평가제도의 내용

(1) 평가제도의 내용

- 평가 방법 절차는 '누가, 누구를 대상으로, 무엇을, 어떻게 평가할 것인가?'에 대한 문제임

① 평가방법

- 책임주체인 보건복지부 또는 지방자치단체 중 누가 평가의 책임을 가지는 것이 효과적인가의 문제를 검토할 필요가 있음
 - 누가 평가할 것인가?
 - 누구를 대상으로 평가할 것인가?
 - 무엇을 평가할 것인가?
 - 어떻게 평가할 것인가?

② 평가절차

- 1단계: 평가 팀은 평가지표를 구성하여 평가가 실시되기 일주일 전 평가 대상시설에 평가지표 및 준비사항 등을 전달함
- 2단계: 평가대상 시설은 평가방법에 따라 자체평가서를 작성함
- 3단계: 시설에서 작성한 자체평가서는 평가 2-3일 전에 평가단 이메일로 발송함
- 4단계: 평가단은 평가대상 시설을 방문하여 자체평가서와 근거자료, 시설장 및 관계자 인터뷰, 현장점검 등을 통한 평가를 실시함

| | |
|------|--|
| 평가주체 | 사회복지시설 평가의 수행체계의 평가책임주체로서 보건복지부와 지방자치단체, 평가실행주체로서 한국보건사회연구원과 한국사회복지협회가 활동함 |
| 평가대상 | 사회복지시설 평가대상은 설립 3년 이상 된 사회복지시설 |
| 평가도구 | 평가도구의 내용은 평가기준, 영역, 척도, 지표 등이 있으며 평가도구 마련절차의 적정성 여부를 검토해야 함 |
| 평가기간 | - 사회복지사업법에 명시된 규정에 따라 3년마다 1회 이상 사회복지시설 평가를 의무화함-사회복지시설 유형별 평가주기는 3년이며 평가 소요시간은 1개 시설당 6시간에서 최대 1일을 기준으로 함 |

(2) 평가 결과 및 활용

- 평가결과의 활용은 사회복지시설의 서비스나 사업 프로그램의 존폐 여부, 확대 또는 축소 여부 등을 결정하는 수단적 정보로 활용함
- 시설 운영자나 정부가 해당 시설의 운영과 개선에 필요한 자료 및 정보 확보 차원에 유용함

1. 일반환경과 과업환경

(1) 사회복지조직과 환경의 변화

- 조직이 환경과 관계성 속에서 활동하고 영향을 주고받음
→ 조직은 지역사회의 규범과 사회문화적 특징 뿐 아니라, 다양한 외부의 영향을 받고 있어, 환경과의 관계는 중요한 요인이 됨
- 사회복지조직은 사회로부터 공익을 위한 활동을 하도록 인가를 받고
- 물질적·비물질적 후원을 받거나 인간의 바람직하지 못한 상태를 예방·개선시키는 활동을 하는 조직이므로 다른 조직보다 사회적 환경과 밀접하게 연결되어 있음
→ 사회복지조직은 환경의 변화에 둔감하거나 중요성을 간과함으로써 조직의 목표를 효과적으로 달성하지 못하는 경우가 많음
- 사회복지조직이 사회 환경과 환경을 이해하고 환경에 대처해 나가는 방법을 아는 것은 조직유지와 발전을 위하여 중요함
- 하센펠드가 제시한 사회복지조직의 환경: 일반환경, 과업환경
→ 보편적으로 적용되고 있음

1) 일반환경

(1) 일반환경

- 일반환경이란? 일반환경은 환경 내의 경제적, 사회·인구·통계학적, 문화적, 정치적·법적, 기술적 조건들로 조직 내에서 변화시키기 어려운 주어진 조건을 의미함
→ 조건들은 모든 조직에 영향을 미치며 조직은 일반환경에 의해서 조직이 가질 수 있는 기회, 제약 및 선택의 범위가 규정됨

(2) 일반환경요소

① 경제적 조건

- 경제적 조건 경제적 조건은 조직에 영향을 미치는 국가나 지역사회의 경제상태를 의미하는 것으로 조직에 직접적으로 영향을 미침
- 정부의 사회복지재정은 일반적으로 경제성장과 더불어 증가하는 경향이 있고, 공공부조에 대한 비용 역시 경제성장률이 낮거나 경기불황의 경우 증가하는 경향이 있음
- 경제상황은 사회복지조직에 대한 자원 공급을 결정하거나 조직에 대한 클라이언트의 수요를 결정하는 주요 요인이 됨
→ 경제적 조건은 사회복지조직에 대한 자원 공급의 절대량과 서비스 수요에 영향을 미치며 경기 호황이나 불황이 공공부조 비용에 영향을 미치고 대규모 실업문제가 보육서비스나 직업알선서비스, 정신건강서비스, 가족문제서비스 등의 수요를 증대시키는 경향이 있음

② 사회·인구·통계학적 조건

- 연령, 성별 분포, 인구구조, 가족구조, 거주지역, 사회계층, 소득수준, 소득구조 등의 사회·인구·통계학적 조건은 다양한 사회문제와 욕구의 발생빈도와 밀접한 관계가 있음
- 조건의 변화는 조직의 서비스 내용을 변화시키기도 하며, 장기적인 관점에서 비전이나

미션을 설정하거나 클라이언트를 선택하는 데도 영향을 미침

- 서비스의 효과성은 표적인구의 사회·인구·통계학적 특성의 민감성에 따라 결정되기 때문에 지역의 인구학적 특성에 민감하지 못한 서비스는 효과성이 떨어질 수 있음
 - 모자세대와 노인단독세대 등은 소득수준이 낮고
 - 대도시에는 청년실업과 노숙인 비율이 높은 현상과 같이 장기적인 사회복지서비스 수요 변동과 예측에 영향을 미침
 - 미국의 사적 사회복지조직에서 유료 서비스 조직은 다루기 어려운 클라이언트보다는 친절하고 성공 가능성이 높은 클라이언트를 지원하는 경향이 높음

③ 문화적 조건

- 문화적 조건은 사회의 우세한 문화적 가치와 밀접한 관련이 있음
 - 사회복지조직의 목적은 인간문제의 원인과 욕구, 요구 해소를 위하여 꼭 지켜야 할 가치관이 작동하므로, 특정 시기에 우세한 문화적 조건은 사회복지조직의 형태와 방향에 영향을 미침
- 사회복지조직이 채택할 수 있는 서비스 내용이나 전달체계, 해결해야 할 문제의 규정은 사회의 문화규범의 영향을 받음
 - 노동 윤리가 강조되는 문화에서는 노동능력이 있는 자는 대한 일을 시키고 대가를 지불하는 조건부 수급 방식의 서비스인 워크 페어가 강조되고,
 - 국민의 권리를 인정하는 문화에서는 노동에 대한 요구없이 금품을 지급하는 서비스 형태를 취할 수 있음

④ 정치적 조건

- 사회복지조직은 정부재정의 의존성이 증가하는 상황에서 자원배분을 통제하고 결정하는 정치과정으로서 정치적 환경이 중요함
- 정치적 조건에서 선 성장 후 분배 또는 성장과 분배의 균형 등의 정부 기조 등은 지배정당이 가진 정치이념이나 정당 정책 등이 사회복지조직의 자원동원이나 활동 범위를 결정하는 요인이 됨

⑤ 법적조건

- 법적 규제는 사회복지조직이 클라이언트에게 서비스를 제공하는 데 있어 준수해야 하는 조건들을 만들어 활동범위와 활동방식을 규정하고 통제함
- 중앙정부와 지방정부가 정하는 법률, 명령, 조례와 규칙들은 사회복지정책의 경계 확정과 제공할 구체적인 서비스의 영역과 서비스 전달 방법을 규제하기도 함

⑥ 기술적 조건

- 기술적 조건은 의료, 정신건강, 교육, 사회 계획 분야 등의 기술개발 정도가 해당됨
 - 사회복지조직의 서비스 범위는 기술적 조건에 따라 결정되며
 - 클라이언트의 문제해결을 위하여 사용하는 기술은 문제와 욕구에 대응하기 위하여 개발된 전반적인 기술 수준을 반영하는 것임
- 사회복지조직의 서비스나 활동은 사회가 보유한 문제해결 기술의 발전과 보급 정도와 관련이 있으며 조직의 기술적 수준은 연구와 훈련을 통하여 지식을 추구해 가는 사회적 결의에 영향을 받음

- 정신건강 분야에서 정신건강에 영향을 미치는 약물의 발견으로 서비스의 효과성이 두드러지게 향상되고
- 심리학의 발달 및 행동 수정 이론은 아동의 서비스 개입에 많은 긍정적 영향을 미치고 있음

2) 과업환경

(1) 과업환경

- 과업환경이란?
 - 과업환경은 업무환경이나 작업환경과 유사한 의미로 사용되며 사회복지조직이 자원과 서비스를 교환하고 조직과 특별한 상호작용의 형태를 취하는 개인·집단·조직을 의미함
→ 과업환경은 자금제공기관, 의뢰기관, 보조적 서비스 제공기관 등을 포함하는 것으로 사회복지조직이 직접적으로 과업환경과 영향을 주고 받음
 - 일반환경은 과업환경을 통하여 간접적으로 사회복지조직에 영향을 줌

(2) 과업환경의 종류

① 재정자원의 제공자

- 사회복지조직에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있음
- 중앙정부, 지방자치단체, 기업, 공동모금회, 개인 후원, 유료 클라이언트 등이 주요 재정자원 제공자임

② 정당성과 권위의 제공자

- 사회복지조직에 대한 사회적 지지나 정당성 및 권위를 제공해 주는 자를 의미함
- 조직이나 집단이 소유하고 있는 권위의 일부를 다른 조직에 이양하거나 그 조직의 위신이나 지위를 보고 사회적 지지를 해주는 자를 말함
→ 정부 소속의 보건복지부, 공적 사회복지 전달체계로서 시·도청, 시·군·구청, 사회복지 관련 협의회나 의회, 운영법인, 시민단체 등이 있음
- 합법적으로 권위제공자는 조직을 사회적으로 승인하고 감독하고 평가하는 기능을 수행함

③ 클라이언트 및 클라이언트 제공자

- 조직으로부터 직접 서비스를 받고자 하는 개인과 가족 및 클라이언트를 사회복지조직에 의뢰하는 타 조직, 개인이나 집단, 혹은 조직을 말함

④ 보충적 서비스 제공자

- 타 기관들과의 공식 및 비공식적 협조체계를 의미함
 - 한 조직의 서비스만으로는 클라이언트의 욕구를 만족할 만큼 해결할 수 없을 때 다른 조직이 제공하는 서비스가 필요한 경우가 있음
 - 알코올 치료센터는 병원의 서비스를 필요로 하고, 노인요양시설은 중증 응급환자가 발생하면 종합병원의 서비스가 필요하기 때문에 타 조직과 긴밀한 협조와 연계를 구축해야 함
 - 서비스를 의뢰할 수 있는 다른 조직을 보충적 서비스 제공자라 볼 수 있음

⑤ 조직 산출물의 소비·인수자

- 사회복지조직이 산출해 낸 서비스를 받아들이고 이용하는 자를 의미함
- 사회복지조직이 산출한 서비스 혹은 변화된 클라이언트를 소비자 또는 지역사회가 받아들이지 않는다면 그 조직은 존재 가치를 상실하게 됨
 - 장애인 직업훈련 시설의 경우 산출물은 훈련받은 장애인이고 이들을 소비 인수하는 자는 기업이 됨

⑥ 경쟁조직

- 지역사회는 자원과 클라이언트를 두고 상호 경쟁관계에 있는 많은 조직들이 있음
 - 사회복지조직이 지역의 자원과 클라이언트 접근 시 영향을 미치는 타 조직을 경쟁조직이라 함
- 경쟁관계는 클라이언트를 조직에 의뢰하는 집단과 조직뿐 만 아니라, 조직으로부터 직접 서비스를 받고자 하는 개인과 가족을 포함함

2. 사회복지조직의 환경관리를 위한 대응전략

(1) 환경관리의 필요성

- 사회복지조직은 외부환경의 영향을 받기 때문에 환경에 대해 종속적 관계가 될 수 밖에 없음
- 조직이 변화에 적응해야 한다는 것은 조직생존의 기본원리로 사회복지조직의 효과성을 도모하고 환경과의 종속적 관계를 극복하기 위하여 환경관리전략을 수립할 필요가 있음
- 사회복지조직의 환경관리는 조직환경에 대한 종속을 강화시키는 조건들을 상쇄할 수 있는 전략들을 마련해야 함

✓ 강화조건

- 외부에서 강요하는 정책
- 서비스 사용에 대한 외부의 재량권 행사
- 외부 단위의 서비스가 크게 필요한 경우
- 외부에서 목표를 인가해야 하는 경우
- 대안들에 대한 정확하지 않은 정보가 있음

(2) 사회복지조직의 환경관리 대응전략

- 사회복지조직들은 환경을 통제할 수 있는 다양한 방법을 강구하고 있음
- 종속관계를 상쇄하지 못하고 외부의 환경적인 부분이 강화된다면 조직에 불안을 초래하고 외부압력에 대한 취약성을 갖게 되며 조직 내부의 권위와 생존을 위협받을 수 있음

① 권위주의 전략

- 권위주의 전략이란 권력을 사용하여 다른 조직의 활동을 감시하고 명령을 내리는 전략을 의미함
 - 전략을 적용하려면 다른 조직의 활동을 감시하고 명령에 동의하도록 효과적인 제재를 가할 수 있는 능력이 필요함
- 자금과 권위를 관리하는 정부기관이 권위주의 전략을 사용할 수 있으며 조직이 자금과 권위를 충분히 획득한 경우 다른 조직 간의 교환관계와 조건들에서 유리한 위치에 설 수 있음

- 권위주의 전략의 장점은 조직의 자율성에 영향을 미치지 않고도 외부조직이 교환조건에 응하도록 할 수 있으므로 매우 효과적임
- 권위주의 전략의 단점은 명령 순응에 대한 감시비용이 필요하고 교환조건에 순응한다해도 형식적 순응에 그칠 수 있다는 단점이 있음

② 경쟁적 전략

- 경쟁적 전략이란 다른 조직들과 경쟁하여 서비스의 질과 관련된 행정절차 등을 더욱 바람직하게 만드는 등 경쟁력을 확보하여 세력을 증가시키는 것을 의미함
→ 전략은 조직이 필요로 하는 자원이 외부환경에 분산되어 있고, 경쟁자들과 세력균형을 유지할 수 있을 만큼 충분한 내적 자원이 있을 때 가능함
- 경쟁력 전략의 장점은 질 높은 서비스와 클라이언트 관리, 친절한 서비스 등으로 경쟁우위를 확보할 수 있다는 점
- 경쟁력 전략의 단점은 성공률이 높은 클라이언트만 받아들이는 크리밍 현상을 유발할 수 있으며, 사회계층이 낮은 클라이언트를 거부하거나 경쟁으로 인한 서비스기관의 중복과 누락 및 자원의 낭비 등을 초래할 수 있음

③ 협동적 전략

- 협동적 전략이란 다른 조직들에게 필요한 서비스를 제공하여 상호 불안감을 해소시키고 그에 대한 보답으로 상대 조직에 대한 권력을 증가시키는 것을 의미함
- 협동적 전략은 의존 권력관계를 상쇄하기 위하여 사회복지조직이 가장 많이 사용함

| | |
|----|---|
| 계약 | <ul style="list-style-type: none"> - 계약은 두 조직 사이의 자원 혹은 서비스 교환을 통해 협상 된 공식적·비공식적 합의를 말함 - 계약의 형태는 정부조직의 자금을 제공할 수 있고 민간복지 조직은 서비스를 제공할 수 있는 경우에 이루어짐 - 우리나라는 정부에서 사회복지기관에 대하여 운영자금을 제공하고 사회복지기관에서는 서비스를 제공하는 형태로 위탁 운영하는계약으로 이루어짐 |
| 연합 | <ul style="list-style-type: none"> - 연합은 비슷한 입장에 있는 여러조직들이 공동이익을 위하여 상호 제휴하는 전략임 - 전략의 성공을 위해 각 조직은 필요로 하는 자원을 통제하는 조직들에 비하여 세력이 약해야 하며, 각 조직들 간에는 적절한 상호 이익을 추구할 수 있는 비용보다 이익이 커야 함 - 연합 시 유의해야 할 점은 책임수행을 위해서 비용이 많이 들 수 있고 조직 간의 불화 가능성, 연합을 통해 얻은 이익배분에 대한 의견 불일치 등의 문제 등을 고려해야 함 - 연합은 한정된 기간 내에 목적을 위해서 형성되고 그 목적이 달성되면 해체되는 경우가 많음 |
| 흡수 | <ul style="list-style-type: none"> - 흡수는 과업환경 내 주요 조직의 대표자를 조직 정책수립기구에 참여시킴으로써 합법성과 지지를 얻어내는 전략임 → 지역사회 의 여론 주도계층의 대표자, 클라이언트 대표자, 지역사회 주민 대표자, 모금기관의 대표자를 이사회나 사회복지기관 운영위원회 위원으로 임명하는 것이 이에 해당함 |

| | |
|-------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - 조직 자체가 전략적인 자원이 없고 조직이 직면하는 위협을 기존 자원으로는 상쇄시킬 수 없을 때 이용되며 이러한 상황은 조직의 자율성을 저해할 수도 있음 - 조직의 의사결정에 외부조직의 대표들이 참여하는 것은 조직의 목적과 활동을 외부대표들이 세력을 발휘할 수 있는 비율만큼 수정하고 조정해야 하는 것에 유의해야 함 |
| 방해 전략 | <ul style="list-style-type: none"> - 방해전략이란 경쟁적 위치에 있는 복지조직의 활동을 방해하거나 세력을 약화시키는 전략을 말함 - 방해전략은 조직 간에 이루어지고 있으나, 힘이 없는 클라이언트나 잠재적 클라이언트들이 사회복지조직에 대하여 사용함 - 방해전략을 활용할 수 있는 조건은 조직의 과업환경이 정당한 요구를 묵인하는 경우, 방해하려는 조직이 실패하더라도 손해 볼 것이 없는 경우, 이념적 갈등이 존재하는 경우 등임 - 방해전략은 조직의 자원생산 능력을 위협하는 행동을 의도적으로 하는 것으로 권력이 없는 사람들이 사회복지조직으로부터 양보를 얻어내는 데 효과적임 → 빈곤노인을 위하여 사회단체들이 보건복지부에 기초연금을 증대시키도록 탄원하는 전략 |

1. 사회복지환경과 조직의 변화

1) 변화의 유발 요인

(1) 변화의 유발 요인

- 사회복지환경이 급격하게 변화함에 따라 이에 대처하기 위한 다양한 전략들이 요구되고 있음
- 사회복지 조직과 프로그램은 환경의 변화에 따라 끊임없는 변화 필요
- 조직을 둘러싼 환경적 요인들이 변화하는 상황에서 사회복지조직의 효율성과 효과성, 책임성의 중요성이 크게 부각되고 있음
- 사회복지조직의 관리책임자는 조직을 둘러싸고 있는 환경을 지지적인 환경조성을 위해 의존에 대한 대응조치를 취하며 변화에 대한 저항요인들을 잘 통제하여 환경에 적응시켜 나가야 함

(2) 외부적 요인

① 변화를 유발하는 외부적 요인

- 행정규제, 예산삭감, 인구추이
- 사회적 가치변화, 새로운 기술 출현 등의 프로그램을 둘러싼 외부자원과 영향 세력 등이 있음

② 환경적 요인의 변화에 의해 조직이 변화할 때

- 사회복지서비스의 민영화 경향으로 민간위탁 증가
- 민간조직들의 참여가 확대되는 등 사회복지 공급주체의 다양화

③ 제도적인 측면에서 조직의 변화

- 사회복지사업법의 개정으로 사회복지기관 및 시설이 3년에 1회 이상 평가를 받도록 의무화 됨
- 사회보장기본법의 개정으로 사회복지서비스는 포괄적인 사회서비스로 전환됨에 따라 비영리조직뿐 아니라, 영리조직들이 사회복지 공급 주체로 참여하고 있는 점도 변화로 볼 수 있음

④ 사회변화와 다양한 사회문제의 대두

- 조직의 변화를 유발하는 요인
- 새로운 사회문제가 등장함에 따라 서비스에 대한 욕구의 다양화
- 사회복지조직의 책임성과 전문성에 대한 요구의 증대
- 체계적인 조직평가의 필요성 요구
- 사회복지조직의 효율성, 효과성에 대한 압력이 증가

(3) 내부적 요인

① 사회복지조직의 변화를 유발하는 내부적 요인

- 조직 내의 사회복지사들이 더 많은 자율권과 재량권 요구
- 한 사람이 담당해야 하는 사례관리 수의 축소 제안
- 서비스 제공인력들이 과다한 업무
- 행정업무의 간소화를 주장
- 서비스의 다양성, 기술의 복잡성, 목표의 불확실성

② 사회복지기관의 단일서비스보다 다양한 서비스 제공

- ③ 제공하는 서비스 기술이 복잡해짐에 따라 투입과 활동에 대한 효과성과 효율성을 측정 함
- ④ 사회복지조직은 조직의 사기저하, 의사소통의 문제, 업무단위들 간의 갈등, 업무 간의 비효율적인 부분 등 내부적 요인에서 부정적인 부분을 개선 조정하는 등 긍정적 변화를 추구하여야 함

2) 변화의 형태

(1) 변화의 형태

- 조직 변화는 인간의 성장과 발전단계에서 예측 가능함
- 조직의 설립은 권위 있는 지도자에 의해 시작되며
- 질서를 갖추는 정형화된 시기와 혼돈의 시기를 거쳐 안정적으로 변화해 나감
- 사회복지조직은 조직을 둘러싼 환경적 요인들의 변화를 수용하여 발전시켜 나아가야 할 책무성이 있음

① 변화전략

- 변화전략에는 개인적 전략과 제도적 전략으로 분류
 - 개인적 전략은 동료의 지원, 경력개발 계획, 관리 책임의 준비, 개인적 가치의 명확화 등
- 제도적 전략은 교육 프로그램, 기관의 후원하는 훈련 프로그램, 경력개발을 위한 조직적 계획, 조직의 명확한 정책, 지속적인 조직의 과정과 결과에 대한 점검 등

② 목표변화

- 목표변화는 사회복지 조직과 프로그램 운영에 있어 환경적 요인들의 변화에 따라 수시로 영향을 받음
- 조직목표는 조직의 변화에 따라 가변적으로 나타나기 때문에 목표변화 현상이 일어남
 - 목표변화는 목표의 명확화, 목표의 우선순위 변경, 새로운 목표 추가, 목표의 이념 변경 등이 있음

③ 절차상의 변화

- 절차상의 변화는 내부적인 절차와 외부적인 절차로 분류
 - 내부적인 절차상의 변화는 조직 내 권력 구조의 변화, 직원들의 역할 구조의 변화, 보상 구조의 변화, 의사소통구조의 변화 등
 - 외부적인 절차상의 변화는 이해집단 간의 의사소통의 원활화, 목표 공유, 자원의 교환을 위한 조직 간 상호 의존해야 하는 역동성에 대한 변화 등

④ 프로그램의 변화

- 사회복지조직은 조직의 운영 목표에 적절한 다양한 프로그램을 개발하여 클라이언트에게 제공하기 때문에 프로그램의 변화는 조직의 변화와 밀접한 관계가 있음
 - 프로그램의 변화란 사회복지환경에 따라 프로그램이나 서비스의 추가, 수정, 변경을 통해서 조직을 변화시키는 것을 의미함

2. 최근 사회복지조직의 변화

(1) 사회복지 관련 법, 제도적 변화

- 사회복지 분야의 양적 팽창과 대규모 자원과 인력이 투입됨에 따라 사회복지기관의 효과성과 효율성에 대한 지역사회와 클라이언트의 요구가 증가되고 있어 국가의 재정지원에 대한

예산집행의 엄격한 관리의 필요성이 요구됨

- 사회복지사업법에 의해 사회복지기관은 정기적인 평가를 의무적으로 시행하는 평가가 일반화되었으며
- 사회복지 전달체계의 변화, 사회복지전문직의 강화 등 사회복지조직의 변화와 변혁은 불가피한 상황임

① 사회복지기관 평가 강화

- 사회복지조직은 부족한 자원, 서비스에 대한 수요 증가, 사회문제 증가, 사회적 상황변화와 같은 외부환경, 운영과 관련된 책임성과 효과성에 대한 도전을 받음
- 국가나 지방자치단체에서 재정의 사용의 엄격한 관리가 증가하고 있고,
- 급격한 출산율 저하, 평균수명 증가, 이혼율 증가 등으로 보육, 돌봄에 대한 사회적 욕구가 증가되고 확대되고 있음
→ 이러한 욕구에 대한 대응으로 사회복지시설의 양적 확대와 서비스 품질의 질적 향상에 대한 관심이 증가 됨

② 사회복지 전달체계의 변화

- 지역사회 중심의 사회복지시설이 증가함에 따라 시설유형이 생활시설에서 이용시설 중심으로 전환되어 종합사회복지기관, 장애인종합복지관, 노인종합복지관 등을 중심으로 시설이 증가함
- 변화에 따라 사회복지조직들은 시설복지에서 지역복지로 전환하여 다양한 지역사회 내의 자원을 활용하기 위하여 노력하며,
- 공급자 중심에서 클라이언트 중심으로 서비스가 이동함에 따라 이용자의 권리에 대한 인식이 높아지고 있음
- 사회복지서비스 분야도 민영화와 경쟁성 강화 노력이 증가함
- 서비스 전달에 필요한 자원 확보를 위해 다양한 자원들과의 관계를 중요시하게 됨
- 조직운영에서 기업 경영적 관리기법의 도입, 마케팅의 활성화, 품질관리의 강화, 산출에 대한 강조 및 클라이언트의 변화를 나타낼 수 있는 성과관리제까지 도입함
- 지역사회복지에 관한 의견 수렴과 개선방안 마련함
- 지역사회서비스 연계와 조정을 위한 기반 마련을 위해 시·군·구에 지역사회보장협의체를 구성하였음
- 행복센터를 중심으로 읍·면·동 복지 허브화 사업을 추진하고 있으며 그 일환으로 2016년부터는 읍·면·동 지역사회보장협의체를 구성하여 거주지역 내의 사각지대 발굴과 서비스연계 강화를 위해 노력함

③ 사회복지전문직의 강화

- 사회복지시설 및 기관 운영에서 사회복지전문가가 중심이 되어야 한다는 인식 확산
- 사회복지전문직의 질적 수준이 향상되어야 한다는 요구가 증대 함
→ 2003년부터는 사회복지사 자격기준 강화를 위해 1급 자격관리 시험제도를 시작함
- 2007 사회복지사업법 개정을 통해 사회복지사 보수교육이 법제화됨
→ 보수교육은 사회복지사들이 가치관 형성 및 전문지식 습득을 위해 실시되는 것으로 연간 8시간 이상 수료해야 하며, 사회복지 윤리와 가치, 사회복지실천, 사회복지 인권 영역을 중심으로 이루어짐
- 사회복지 영역별로는 1997년부터 국가 자격으로 인정된 정신건강사회복지사

- 2020년 12월부터 의료사회복지사, 학교사회복지사의 자격을 국가자격으로 발급할 수 있도록 하여 전문성을 강화함

(2) 민간부문 사회복지조직의 변화

- 다양한 환경의 변화에 따라 민간 사회복지조직들도 변화의 과정을 겪고 있으며 시대적 흐름에 부응하기 위하여 많은 변화를 모색함
- 자유경쟁을 원칙으로 하는 자본주의 경제에서 경제유형, 산업구조, 생산유형 등을 결정하는 최종적인 권한은 소비자에게 있다는 소비자 주권 원칙에 따라 사회복지조직도 기관 중심의 서비스에서 이용자 중심의 서비스로 전환되고 있음

① 지역 중심 강화

- 탈시설화 경향으로 사회복지시설이 지역복지로 전환되고 있으며 다양한 지역사회 내의 자원을 활용하기 위한 노력이 증가하고 있음

② 이용자 중심의 서비스

- 사회복지서비스는 공급자 중심으로 이루어졌으나 소비자 주권 개념이 사회복지 영역에 도입됨에 따라 이용자 중심으로 서비스가 전환됨
- 클라이언트를 수동적인 서비스 수혜자가 아닌 적극적인 소비자로 보는 관점으로 그들의 권리 실현 및 만족도 증진을 통해 보편주의 복지실현을 이루고자 함

③ 수요 중심의 민영화

- 사회복지의 욕구 충족을 위한 서비스로 진행되었으나, 수요 충족을 위한 복지제공 관점이 등장하고 사회복지서비스 분야에서 민영화와 경쟁성 강화 노력이 증가하게 됨

④ 기관의 개방화와 투명화

- 사회복지시설과 기관의 운영에서 개방화와 투명한 운영의 요구와 사회의 요구를 수용하고자 노력함

⑤ 자립중심

- 사회복지조직은 원조를 중심으로 운영되어 왔으나, 점차 자립 중심으로 전환할 것을 강조하게 됨
- 다양한 사회문제 및 클라이언트의 욕구를 충족시키기 위한 창의적인 프로그램 개발의 노력 증가와 각 사회복지기관은 자생능력을 키우기 위하여 민간영리기관들과 경쟁하여 자립기반 마련을 위하여 힘쓰고 있음

⑥ 기업경영론 확산

- 사회복지조직의 운영에서 기업 경영적 관리기법이 도입과 마케팅의 활성화, 품질관리의 강화, 산출에 대한 강조 등 시장의 경쟁적 구조에 적합한 조직운영이 모색되고 있음