

# 사회복지 행정의 의의 1 / 1주차 1차시

## 1. 사회복지행정의 개념

### 1) 행정의 의의

#### ■ 행정이란

- 국가의 목표 달성을 위한 일련의 정책과정을 의미

#### ■ 어떠한 현실의 문제를 해결하기 위해 국가나 공공기관의 정책을 수립하고 집행하는 일련의 과정

- 정치와 행정 일원론의 입장

- 행정도 정책결정 기능을 수행한다는 입장에서 정치와 행정은 하나라는 학문적 관점(1930년대 New deal 정책 이후 대두된 학설)

### 2) 사회복지행정의 의의

#### ■ 사회복지행정

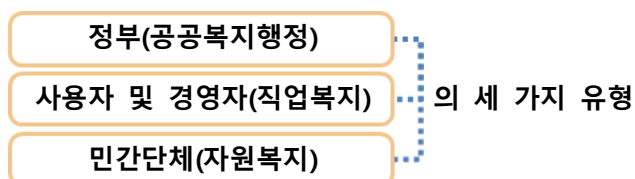
- 사회복지정책을 사회복지서비스로 전환하는 사회복지조직의 총체적 활동
- 기관이나 시설에서 자신의 목표를 달성하기 위해 인적 · 물적 자원을 동원하여 사회복지서비스를 제공하는 활동

#### ■ 공·사적 사회복지 기관에서 서비스 이용자나 국민의 복지증진을 위해 어떤 목적을 설정하고 그것을 달성하기 위해 관련된 조직구성원의 협력적인 활동의 체계 및 과정

#### ■ 사회복지 정책이나 목표

- 사회복지가 궁극적으로 추구하는 목적인 사회적 욕구충족 및 당면한 사회문제의 해결과정을 의미.

#### ■ 복지활동의 주체



#### ■ 사회과학적 지식에 기초한 사회복지조직의 총체적 관리 활동

#### ■ 사회복지조직의 목표달성을 위해 관리자가 하는 체계적인 개입과정

#### ■ 지역사회와 협동체계를 확립하기 위한 사람들과의 공동 활동의 과정

#### ■ 복지정책을 구체적인 사회복지서비스로 전환하여 클라이언트에게 전달하는 일련의 과정 또는 활동

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

### 3) 사회복지행정에 대한 관점별 정의

#### ■ 정책전환 과정을 중시하는 관점

- 협의의 사회복지행정
  - 조직 내의 내부적 특성의 관점
  - 체계화된 조정과 협력을 통한 목표 달성을 위해 관리자에 의해 수행하는 과정
- 광의의 사회복지행정
  - 사회복지실천의 수단의 관점
  - 사회정책을 서비스로 전환하는데 필요한 사회복지조직에서의 총체적 활동

### 4) 사회복지 행정에 대한 학자별 정의

학자	정의	비고
Kidneigh	사회복지행정은 사회정책을 서비스로 전환시키는 과정	정책관계 중시 전환과정
Spencer	목표달성을 향해 내적관계와 사업활동을 의식적으로 지향하고 기관과 기관이 속한 지역사회간의 상호작용에 의식적으로 개입하는 것.	목표달성, 상호개입과정
Dunham	사회복지 기관의 직접서비스 제공을 위해 필요하거나 부수적 활동을 지지, 촉진시키는 과정	간접적 혹은 지지적 과정
Warham	조직의 목적과 목표를 위해서 이루어지는 조직의 모든 활동 과정	목적 지향적 과정

<출처 : 천정웅외 공저 2015 재구성>

## 2. 사회복지행정의 필요성

#### ■ 사회복지

- 인간의 사회적 욕구를 충족시키고 사회문제를 해결하여 사회정의를 실현하기 위한 기능을 수행하는 사회제도 의미.
  - 이러한 사회복지의 기능을 실현하기 위한 공식적인 체계의 조직이 필요 사회복지 조직의 목표를 달성하는데 중요한 수단은 자원을 동원하고 활용하는 것인데 자원은 한정되어 있음
- 이러한 자원의 부족으로 지역사회내의 인적, 물적 자원을 개발하고 그 자원을 효과적이고 효율적으로 활용 하는가가 중요

#### ■ 클라이언트들에게 최상의 서비스를 제공하고자 하는 사회복지 조직의 목표를 달성하기 위해 사회복지행정에 대한 기초적인 이론과 지식, 기술 필요

- 사회복지 시설 및 기관에서 사회복지행정에 대한 수요가 증대된 계기

1) 사회복지 행정의 필요성 증대

- 사회적 욕구의 증가에 따른 사회복지 조직의 외형적, 양적 증대
- 사회복지조직 내에서의 복지행정의 필요성 증가
- 사회복지조직의 목표달성을 위한 자원 개발과 활용을 위한 필요
- 사회의 공인된 책임성 이행을 위한 필요

2) 사회복지행정의 수요 증대

- 사회복지조직의 양적 증가에 따른 행정의 경쟁적 수요
  - 민간복지재단의 재정적 지원(1995)
  - 사회복지공동모금제의 시행(1998, 사회복지공동모금법)
    - 사회복지 조직은 자원을 확보하기 위해 사회복지프로그램 개발과 관리, 재정관리에도 노력
  - 사회복지조직의 기관평가제도의 시행(2000)
    - 사회복지 기관의 조직관리, 인사관리, 프로그램관리, 재정관리 등 사회복지 전반에 대한 관심과 실천적 노력 증대

### 3. 사회복지 관련 용어의 정의

1) 사회복지서비스(social service)

- 사회부조, 사회보험, 아동복지, 교정, 정신위생, 공중보건, 교육, 오락, 노동보호, 주택 제공 등을 포함한 광범위한 개념
- 전 국민의 물질적, 정신적, 사회적, 최저생활을 확보하기 위한 공. 사의 사회적 제반 서비스의 총칭.
- 인적자원의 보전, 보호, 개선을 직접 목적으로 하는 조직화된 활동
- 미국
  - 1968년 사회 서비스법 이후 대인서비스(Personal social services)와 동의어로 사용 Human services의 동의어
- 영국
  - 사적서비스(Private service)
- 한국
  - 복지서비스 혹은 사회복지서비스

2) 사회사업

- 개인, 집단, 지역사회가 사회적이거나 혹은 개인적인 만족과 독립을 확보할 수 있도록 도와주는 활동
- 사회사업가(social worker)
  - 일반적으로 복지종사자의 일반 명칭으로 사용
  - 우리나라는 사회복지사로 규정.

- 전문가들의 과학적 지식과 기술에 바탕을 둔 전문적인 서비스
- 국민들의 복지를 위해 인정된 사회적 욕구를 충족하고 사회질서의 회복을 위하여 제반 급부를 확보하거나 강화시키는 법률, 프로그램, 급여 및 서비스의 체계

	사회복지	사회사업
의의	이상적인 면 강조	실천적인 면 강조
목적	바람직한 사회 (환경지향적)	바람직한 인간 (개인지향적)
대상	일반적, 전체적	개별적, 부분적, 특정적
방법	제도와 정책, 고정적	전문지식과 기술, 역동적
기능	사전적, 예방적, 적극적	사후적, 치료적, 소극적

- 3. 사회정책
- 인간관계나 사회생활의 질에 영향을 미치는 모든 행동과 과정을 내포
- 사회복지 정책은 사회정책의 한 영역으로 보다 확대된 대상 영역의 포괄 의미
- 산업재해, 각종공해, 대량실업, 신종 질병, 이혼율의 증가 등을 사회적 책임으로 간주하며 산업화와 밀접한 연관성
  - 영국, 독일에서 최초 사용

#### 4) 공공 부조

- 공공책임에서 비롯 공적인 부담으로 생활빈곤자에 대한 소득보장 제도
- 공공부조의 원칙
  - 국가 책임의 명확화
  - 최저생활보장의 원칙
  - 무차별 평등의 일반 부조주의 원칙
  - 현금급부원칙
  - 재택보호원칙

#### 5) 사회 행정

- 사회현상이나 사회문제를 다루는 행정
- 사회정책과 동일한 의미로 사용(1980년대 이후)

#### 6) 사회보장(Social security)

- 사회구성원이 일정한 위험에 처한 때에 최소한의 인간의 삶의 질을 보장하려는 사회 안전망
- 사회복지를 실천적 입장에서 하나의 사업계획으로 이해할 때의 개념
- 교육보장, 주택보장, 의료보장, 실업보장, 노령연금 보장 등을 대표적 사회보장제도로 국민의 행복을 국가, 사회가 책임져야 하는 복지의 이념을 제도화한 것
- 구체적 실현을 위한 사회프로그램
  - 사회보험, 공공부조, 사회서비스 등.

## 7) 사회보장제도

사회보험	산업재해, 질병, 노령, 장애, 사망 등의 제반 사고를 담보 국민연금, 건강보험, 고용보험, 산재보험
공공부조	사회보험으로 충족 할 수 없는 사람을 위한 것 국민기초생활보장제도, 의료급여, 긴급복지지원
사회복지 서비스	아동, 청소년, 노인, 장애인, 여성 등 사회취약계층의 기본적 욕구를 충족시키고 위험에 처한 사람대상으로 문제해결

- 1935년 미국의 Social security Act 연유
- 1942년 비버리지 보고서 이후 널리 사용

## 8) 사회개발(Social Development)

- 인간의 보편적 욕구 촉구
- 사회문제의 해결
- 환경보존
- 공동체 형성 및 문화발전
  - 생산을 중심으로 한 물질 토대와 공용 창출의 원천인 경제 개발 한계에서 나타난 계급, 계층, 문제의 극복을 위한 방편으로 나타남

## 9) 사회보험(social insurance)

- 사회적 사고, 즉, 질병, 부상, 사망, 분만, 등 신체, 생명에 관한 비용을 증대시키는 것
  - 노령, 폐질, 실업, 등 소득 감소시키는 사고에 대하여 생활곤란을 사회보험을 통해 일정급부 제공
- 최초 독일 비스마르크에 의하여 질병보험에서부터 보급
- 산업재해보상보험, 의료보험, 실업보험, 연금보험 등 네 종류

## 사회복지 행정의 의의 2 / 1주차 2차시

### 1. 사회복지행정의 특성

#### 1) 사회복지행정의 일반적 가치를 중심으로 한 특성

인간 중심	물질 중심이 아닌 인간 중심의 가치 추구
인간성 중심	탈 인간화 외 비인격적 대우의 현상을 배척, 인간의 숭고한 존재 가치 중심
인간 개인의 독자성 존중	인간의 개인적 의사결정권을 존중한 독자성 존중
인간 개개인의 창조적인 잠재력 유도	환경으로 인한 인간의 피해를 극복할 자립 가능성의 중시

#### 2) 사회복지조직 관리를 중심으로 한 특성

- 목표의 불확실성
  - 민간서비스와 공적서비스를 혼합하여 제공하기 때문 목표 모호(욕구가 정해져 있지 않음)
- 클라이언트 대상
  - 인간(클라이언트)을 원료로 함
- 문제해결을 위한 기술의 불확실성
  - 배고픔을 해결하기 위한 방법(해결이 다름)
- 조직내부 구성원의 관점과 요구의 다양성
  - 내부적으로도 다양한 지원의 관점과 요구를 적절히 조정하는 관리 전략과 기술이 요구
- 효과성 및 효율성 과 측정 척도의 부재
  - 기준이 정해져 있지 않음.(다양성 강조)

### 2. 사회복지행정과 일반 행정의 비교

#### 1) 공통점

- 모든 행정은 문제의 확인, 문제의 측면연구, 해결 가능한 계획의 개발, 계획의 수행, 효과성 평가 등을 포괄하는 문제해결의 과정
- 상호 관련되고 상호 작용하는 부분들이 모여서 이루어진 체계
- 대안 선택에서 가치 판단을 사용
- 효과적으로 개인과 집단이 가능하도록 촉진 시키는 과정
- 미래와의 관련성
- 창의적인 자원 활용을 목표로 함
- 최적의 효율과 상품, 서비스의 생산을 위한 프로그램, 서비스 직원들의 조직화 관심
- 공익을 추구하기 위한 실행의 과정
- 관리운영의 객관화와 인적 자원의 활용간의 적절한 균형의 유지

- 직원들의 지위, 인정에 관한 관심을 가지며 조직의 목표, 가치, 방법에 대한 직원들의 적극적인 일체감의 필요성에 관심
- 의사소통, 직원간의 직접관계, 행정예의 참여
- Trecker은 일반행정과 사회복지행정의 공통점으로 다음과 같이 제시
  - 행정은 계속적이며 역동적 과정
  - 공통의 목적과 목표를 달성하기 위한 활동
  - 인적, 물적자원은 공통의 목적을 달성하기 위해 이용
  - 조정과 협동은 인적, 물적자원을 활용하기 위한 수단
  - 행정의 요소는 계획, 조직 등이다.

## 2) 차이점 (사회복지조직의 특성 중심)

- 지역사회 내 인지된 욕구의 충족을 돕기 위해 존재
- 손상된 사회적 기능의 회복과 효과적인 사회기능의 수행을 위한 사회적 개인적 자원의 제공, 사회적 역기능의 예방
- 일반적으로 지역사회를 대표하는 이사회 구성
- 행정조직의 크기, 범위, 구조, 프로그램 형태가 광범위하고 다양
- 조직의 내부 운영을 지역사회와 관련시킬 책임성
- 모든 직원이 행정 과정에 참여하고 어느 정도 전체조직 사업에 영향을 미침
- 자원의 적자운영의 회피 의무
- 전문 사회사업적 성격을 띠게 됨
- 지역사회복지 업무를 해결
- 사회복지사의 업무수행능력에 크게 의존

## 3. 사회복지행정의 영역

	관리 영역	세부 영역
사회복지 서비스 전달체계	사회복지 조직관리	사회복지 조직의 구조와 조직화
		사회복지 조직의 이론
		기획과 의사결정
		커뮤니케이션: 조직내의 의사결정
		리더십과 조직 의사 결정
	사회복지 자원관리	인적 자원 관리
		재정관리
		마케팅 관리
	사회복지 프로그램관리	프로그램 정보관리
		프로그램 개발과 평가
		문서관리

<출처 : 오세영, 2015, 재구성>

#### 4. 사회복지행정의 대상과 범위, 행정가의 관리 행동

##### 1) 개념상의 대상

- 빈민, 사회낙오자, 요구호 대상과 국민 전체의 복지문제가 대상
- 국가, 지자체 등 공공기관은 물론 민간기관의 복지활동도 포함
- 정책분야와 기술 분야도 범위에 포함된다고 해석

##### 2) 복지행정영역에 대한 다양한 견해

- 비버리지(William Beveridge)의 5대 사회악 관련 사회문제
  - 빈곤(poverty)
  - 무지(ignorance)
  - 결핍(want)
  - 불결(squalor)
  - 질병(disease)
  - 실업 (unemployment)
- 세부내용
  - 사회보장정책
  - 주택보장정책
  - 의료보장정책
  - 교육보장 정책
  - 고용보장 정책 등

##### 3) UN 보고서의 분류

보건에 관련된 사회복지	공중위생, 의료봉사, 모자상담, 의료사회사업, 정신 사회사업, 보건소
교육	학교출석, 장려제도, 성인교육, 유치원, 청소년 여가집단 활용, 장애아동 특수시설
영양	학교급식, 모자영양상담 및 유아영양식배급, 공장급식, 빈곤자에 대한 식품배급
건강	직업보도, 노동이민, 인사관리, 노동운동
사회보장제도	사회보험, 상부상조, 공제회
주택 및 도시 계획	사회관의 운영
사법제도	법원사회사업, 무료법률상담, 무료변호제도, 보호관찰, 가석방제도

#### 5. 사회복지행정가의 관리 행동(스키드 모어의 17가지)

- 수용
  - 그대로 받아들이는 것
  - 개인적 차이를 격려하고 조직의 틀 내에서 각 개인의 진정한 자기 자신이 되게 지원



■ 관심과 보호

- 행정가는 직원들에게 소속감을 주어야 하고, 서비스를 통해 스스로 발전하고 성취할 수 있도록 모든 수단 동원

■ 창의성 발휘

- 창의적이 되어야 하고, 서비스를 개선하는 혁신적인 정책, 방법 관계가 필요 민주화 발휘
- 집단과정을 존중하고 협력이 문제해결 과정에서 대안모색의 최선의 방법이 될 수 있다는 것을 인식

■ 신뢰

- 무엇인가에 대해 의심 없이 믿고 의지하는 것을 의미

■ 인정

- 칭찬 및 인정을 갈망하는 직원과 클라이언트의 입장을 수용

■ 개인적 균형과 조화의 유지

- 일, 휴식, 놀이, 종교생활 등 원만한 생활을 하기 위한 조화 있는 생활 유지

■ 기획

- 구체적인 목표나 조직전체의 목표에 도달하는데 도움이 되도록 기획을 활용

■ 조직화

- 이사회, 직원 및 클라이언트의 도움을 받아가며 이루어 져야 함

■ 우선순위결정

- 대안탐색, 가치의 결정 등 우선순위를 결정

■ 위임

- 책임과 권한을 함께 부여

■ 지역사회 기타 전문직과의 관계유지(홍보에 중요)

- 심리학, 간호학, 의학, 법률기타 유사 직업 간의 관계유지 필요

■ 의사결정

- 대안의 성과를 예상하여 최선의 선택을 위한 의사결정 필요

■ 행동 촉진 및 조장

- 지시를 지양하고 위에서 지지하는 자세로 행동의 유도

■ 의사소통

- 말하기보다 듣기의 우선

■ 직원발전의 촉진

- 성취에 대한 보상과 함께 완전한 인정

■ 동기부여

- 마음을 움직여 행동하게 유도 조성

## 사회복지행정의 가치와 이념 / 2주차 1차시

### 1. 사회복지행정의 일반적 가치

#### 1) 6개의 일반적 가치

##### ■ 평등

- 교육기회의 평등
- 법 앞에 평등. 정치적 평등
- 경제적 평등. 문화적 평등

##### ■ 자유

- 구속이나 속박으로부터의 해방
- 순수한 의미의 자유는 개인이 어떤 간섭도 받지 않고 행동하는 것이나 모든 사람의 절대적 자유는 불가능
- 타인으로부터 방해를 받지 않을 소극적 자유와(free from~) 어떠한 행동을 할 수 있는 적극적 자유(can against~)로 구분
- 복지국가의 복지행정은 개인의 자아를 실현할 수 있는 적극 자유를 추구
- 무지, 빈곤, 질병으로부터 해방이 되고 독립적인 삶을 영위 할 수 있는 권리

##### ■ 민주주의

- 정치 민주주의와 경제 민주주의
- 정책결정 과정에 참여하는 것

##### ■ 사회적 결속

- 사회의 구성원들의 사회에 대한 귀속의식과 연대감
- 정적인 연대감
  - 마을, 동네와 같은 가족같이 비타산적이며 순수한 연대감

##### ■ 생존권의 보장

- 정책의 실천적 가치
- 자신 또는 타인의 실수로 노동력 상실의 상황 구제받을 권리

##### ■ 경제적 효율성

- 어느 정도의 협동적 사회관계와 평등, 그리고 자유 등의 가치와는 상호 보완적

## 2. 사회복지행정의 정의

### 1) 법이 추구하는 궁극적인 이념

- 인간과 사회와의 관계에 있어서 인간이 추구해야 할 이상적 사회로서의 가치 기준
- 인간이 사회생활을 하는 데 있어서 마땅히 지켜야 할 생활규범상의 이념
  - '인간과 인간 간의 정당한 관계' 또는 '각자에게 그의 몫을 가지게 하는 것'
- 이성적 존재인 인간이 언제 어디서나 추구하고자 하는 인간생활의 최고의 궁극적, 절대적 가치로서 인간이 이루고자 하는 최고의 가치

### 2) 율피아누스의 정의

- 정의란 각자에게 그의 몫을 돌려주려는 항구적인 의지

평균적 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 모든 인간을 동등하게(갈게) 취급</li> <li>- 개인 상호 간의 급부와 반대급부의 균형</li> <li>- 민사법에서 중요함</li> <li>예) 손해배상, 선거에서 1인 1표</li> </ul>	절대평등 (형식적, 기계적, 산술적)
배분적 정의	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 능력과 공헌도에 따라 차등 대우(같은 것은 같게, 다른 것은 다르게)</li> <li>- 단체가 개인을 그 능력과 공적에 따라 취급하는 것</li> <li>- 공법에서 중요</li> <li>예) 누진세, 최저생계비, 누범 가중처벌</li> </ul>	상대적평등 (=합리적 차별) (실질적, 비례적)

### 3) 아리스토텔레스

- 정의의 본질은 평등(같은 것은 같게, 다른 것은 다르게)
- 정의의 분류

평균적 정의	개인 상호간의 급부와 반대급부의 균형을 이루게 하는 것으로 개인 상호간에 행하여지는 정의
--------	--

예) 근로에 대하여는 이에 상응하는 대가를 주고, 절도범에 대하여는 그 입힌 손해에 상응하는 배상을 지급하게 하는 것

일반적 정의 (또는 법률적 정의)	개인이 단체(예컨대 국가)에 대한 의무를 다하는 것
-----------------------	------------------------------

- 즉 개인의 단체에 대한 관계에 있어서의 정의
  - 예) 개인이 국가를 지키기 위하여 희생하는 것은 일반적 정의에 맞는 것

배분적 정의 (또는 분배적 정의)	단체가 개인을 그 능력 및 공적에 따라서 적절하게 대우하는 것
-----------------------	------------------------------------

- 즉 단체의 개인에 대한 관계에 있어서의 정의
  - 예) 부자에게는 세율을 높게 하는 누진세 제도는 배분적 정의에 합당한 것이다
    - 오늘날의 복지국가에 있어서 무엇보다도 배분적 정의가 중요

4) 현대 법치국가에서 정의의 실현

- 인간 존엄성 실현에 중점을 두고 합리적 차별의 기준을 공정하게 설정해야 함
  - 평등, 공정, 인권존중

5) 정의의 상대성

- 정의의 구체적인 내용은 시대, 민족, 국가에 따라 다를 수 있음
- 배분적 정의에서의 분배량을 결정하는 데 영향을 줄 수 있는 관련된 측면
  - 사회, 문화마다 다르고 과학기술이 발전된 정도에 따라 달라짐
- 모든 정의가 절대적으로 받아들여져서는 안 됨
- 법의 상대성은 정의의 상대성에 대한 인식에 바탕 하는 것
- 사회복지행정의 이념은 사회복지행정이 지향하고자 하는 최고 가치와 정신을 의미
- 사회복지행정에서도 일반적으로 논의되고 있는 행정이념이 모두 적용되어야 함
- 광의의 관점
  - 사회복지행정을 사회적 시책이나 제도의 조직적 체계의 개념에 입각하여 해석 가능
- 협의의 관점
  - 사회복지행정을 요보호대상자를 주요 고객으로 하는 사회복지시설의 행정으로 해석

### 3. 사회복지행정의 이념

- 사회복지행정이 지향하고자 하는 최고 가치와 정신을 의미
- 사회복지행정에서도 일반적으로 논의되고 있는 행정이념이 모두 적용되어야 함
- 광의의 관점
  - 사회복지행정을 사회적 시책이나 제도의 조직적 체계의 개념에 입각하여 해석 가능 협의의 관점
  - 사회복지행정을 요보호대상자를 주요 고객으로 하는 사회복지시설의 행정으로 해석

1) 구체적인 정의

- 틀이 짜여진 체계적인 사상
- 사실에 대한 신념과 판단(인지적 측면과 규범적 측면)
- 이념의 내용은 다양한지만 사회정치적 사상이 중심이 됨
- 특정 집단의 견해나 이익을 옹호하기 위해 채택
- 특정한 입장이나 견해를 지지하는 강력한 신념체계이기 때문에 배타적 성격이 강함

2) 사회복지행정의 구체적 이념

- 공익성
  - 클라이언트 개인의 이익을 통해 사회의 공익을 최우선 과제로 삼는 기초 규범
- 합법성
  - 절차와 과정이 반드시 법에 충실하게 근거해야 함. 사회복지행정이 법에 위반되어서는 안 됨

■ 효과성

- 사회복지조직의 목표달성 정도 의미
- C. T의 욕구 충족을 위한 선택한 서비스가 어느 정도 적합한가의 관점에서 판단

■ 효율성

- 최소의 자원으로 최대의 효과를 어떻게 거둘 것인가 판단.  
즉, 최소의 비용으로 최대의 산출을 얻는 것

■ 공정성

- 동일한 욕구를 가진 대상자는 동일한 혜택을 받아야 함
- 기회의 평등이 확보 되더라도 결과의 평등을 얻지 못하는 경우도 있음
- 융통성 있는 유동적 판단이 필요

■ 편의성과 접근성

- 서비스를 쉽게 이용할 수 있도록 해야 함
- client가 불편함이 없이 서비스를 이용해야 함

■ 책임성

- 활동의 결과와 과정에서 정당성을 갖추고 조직의 목표를 달성하기 위한 노력

■ 사회복지서비스의 대상을 선정하는데 보편주의와 선택주의 양자 선택의 문제임

- 보편주의
  - 전 국민을 사회복지서비스로 삼는 것
- 선택주의
  - 사회적, 신체적, 교육적 기준을 기틀로 대상자 선정
- 사회복지조직의 효율성 이념차원에서는 선택주의 바람직.
- 공정성과 접근성 면에서는 보편주의 바람직

3) 전통적인 정치사회이념

■ 급진주의

- 신 마르크스주의를 의미
- 시장경제를 통해서는 불평등을 해소하는 것이 아니라 단지 개인의 일생을 통해서나 근로자 계층 내에서 소득을 재분배하는 효과 밖에 거둘 수 없다고 주장

■ 자유주의

- 경제적, 정치적으로 외부의 간섭을 받지 않음
- 개인이 자기 목적을 위하여 자유롭게 활동하는 것이 가장 중요한 사회적 가치
- 보수적 자유주의
  - 기회의 평등이 실질적인 평등이 달성될 가능성이 있다고 봄
- 진보적 사회주의
  - 자유를 가장 중요한 가치로 생각하고 있으나 때에 따라서는 제약을 가할 수 있는 상대적 개념으로 간주

■ 사회민주주의

- 사회적 연대 의식과 일체감을 조성하는 중요한 수단이 바로 사회정책이라 간주

4) 종합적인 이념모형

■ 자유복지주의

- 자유주의 경제체제의 붕괴를 막기 위해 정부의 시장개입 인정
- 성장에 역점을 두어 정부와 기업이 공생하고 완전고용이 중요목표
- 정부로부터 보조와 지원받음
- 경제적 효율저하 정책 억제하고 노동조합의 지나친 요구 행동은 규제
- 사회보험강조
  - 수익자 부담 원칙

■ 보편적 사회보장주의

- 국민은 최소한의 생산적 사회활동에 필요한 생활수준을 국가가 보장
- 완전고용 정책과 재보험제도
- 모든 국민이 최저 생활을 유지하도록 하는 것은 사회전체의 책임
- 요람에서 무덤까지 인간답게 생활할 수 있도록 물질적 환경 마련

■ 복지국가주의

- 평등, 자유 민주적 참여 및 협동이 최우선가치
- 사회전체의 이익을 위해 사유재산권의 상당한 제약을 가하는 것은 불가피
- 사회보장이나 공적 부조 대신 공공서비스의 종류와 범위 확대가 요구
- 국가나 지역정책결정에 모든 국민이 직접 참여해야 한다고 주장
- 공공서비스의 종류와 범위 확대 요구

## 4. 사회복지행정의 영역

- 사회복지 목표를 달성하기 위한 일련의 과정은 기획, 조직, 인사, 지시, 조정, 보고, 재정, 평가 등으로 이루어지며 영어 알파벳으로 "POSDCoRBE" 표현

■ 기획(Planning)

- 목표의 설정, 목표의 달성을 위한 과업이나 활동, 과업수행을 위한 방법의 결정 등

■ 조직(Organizing)

- 작업의 할당이 규정되고 조정되는 공식적인 구조(역할과 책임) 설정 요구

■ 인사(Staffing)

- 직원의 교육 훈련, 활동조건, 지원의 채용과 해고의 유지 등

■ 지시(Directing)

- 위임능력, 창의력, 격려의 능력 합법성 요구

■ 조정(Coordinating)

- 상호관련성과 의사소통 기능

■ 보고(Reporting)

- 보고의 기능을 수행하기 위해서 기관의 직원, 이사회, 지역사회, 후원자에게 조직현황을 알려주는 과정. 주요활동 기록, 정기적인 감사, 조사연구 등

■ 재정(Budgeting)

- 재정은 사회복지기관의 핵심적 요소. 건전한 조직계획, 재정계획, 재정운영 등 구성요소

■ 평가(Evaluating)

- 효과성과 효율성을 사정하는 과정

## 사회복지행정의 역사 / 2주차 2차시

### 1. 영국 사회복지행정의 역사

#### 1) 구빈행정시대

##### ■ 중세봉건사회의 자선사업

- 장원과 교회로 유지(상호부조)
  - 장원
    - ☞ 전쟁, 흉작, 질병 시 구호
  - 교회
    - ☞ 교구와 수도원 중심 (구빈원 설치) -시혜적인 태도

##### ■ 중세봉건사회의 붕괴와 구빈법

- 절대왕정시대
  - 봉건사회 해체 및 교회영토의 압수로 산업화 시작과 함께 임금 노동자의 증가로 부랑인, 실직자의 증가로 사회불안 시작함
- 엘리자베스여왕 1세에 의해 제정된 엘리자베스 구빈법의 분류(1601년)
  - 빈민 구호에 있어 국가의 책임을 인정, 국가의 개입으로 징수되는 구빈세로 운영
  - 오늘날 공공부조와 사회복지 관련 입법에 영향
  - 구걸로 인해 고통 받는 지배계급을 보호하는데 목적이 있음
- 구빈법은 구호대상자를 빈민의 노동능력의 소유 여부를 기준으로 분류함
  - 노동력이 있는 빈민
    - ☞ 부랑 태만으로 인한 빈민
    - ☞ 작업장에 강제노동
    - ☞ 거절하는 경우 감옥
  - 노동력이 없는 빈민
    - ☞ 병자, 노인, 심신, 장애인, 시각, 청각장애인, 정신장애인 등
    - ☞ 구빈원에 수용
  - 요보호 아동
    - ☞ 공적 보약을 필요로 하는 아동
    - ☞ 보호자가 없는 아동
    - ☞ 소년의 경우 24세 까지, 소녀의 경우 21세 또는 결혼할 때까지 도제로 보냄
- 구빈법의 사회복지역사의 의의
  - 세계 최초로 구빈을 법으로 정함
  - 현대 사회보장제도 중 공공부조의 시초
  - 빈민구제에 대한 정부의 책임, 빈민구제를 위한 담당행정 기관 설립, 요보호아동을 공적으로 보호 등의 제정으로 의의



## ■ 구빈법의 변질

- 절대왕정붕괴
  - 분권화 되어 군주와 교구로 위임
- 거주제한법
  - 구빈행정 비용의 최소화
- 노역장법
  - 값싼 노동력 확보의 방안
- 노역장테스트법
  - 빈민 구제 받으려면 노역장에 수용되어야 하며 거부되면 구제를 받지 못함
    - ☞ 근로능력이 있는 사람들에 대한 원외 구호를 없앴
    - ➔ 노역장은 구빈이라는 인도주의적 목적과 값싼 노동력의 활용이라는 산업적 목적을 성취 못함

## ■ 새로운 구빈대책

- 길버트법(작업장법의 문제점 보완한 법)
  - 노역장을 노령자와 고아 주거 시설화 하고 저임금에 임금보조, 직업 알선을 주 내용으로 함
  - 작업장법은 노동이 가능한 빈민들을 작업장에 수용하여 일을 할 수 있도록 조치한 법
  - 빈민들의 지속적인 증가로 인하여 빈민구제 대응에 한계 노출
  - 빈민들의 비참한 생활과 착취를 개선하기 위하여 빈민들을 작업장에 수용대신 집에 기거하면서 노동하도록 하는 방법
- 스펜햄랜드법
  - 구빈세를 재원으로 하고 빈민에게 최저 생활 보장을 해줌
  - 구빈세의 증가로 지본가 계급의 비판 증가로 중산층의 복지비 지출 부담을 가중시키고 사업주가 임금을 더욱 낮추는 결과 초래
  - 즉, 노동자들이 열심히 일하려는 노력이 줄어들고 생산성이 저하되는 결과 초래
  - 노동자들이 가난을 극복하려는 자립심이 약화되는 부정적결과 초래

## ■ 신구빈법의 출현 : 1834년 개정

- 빈곤자의 생활은 최저 임금보다 낮아야 함(열등처우의 원칙)
- 노역장 재건 빈민을 수용하고 거부하면 어떤 원조도 주지 않음(노역장 원칙)
- 구빈행정의 통일을 위한 중앙기관 설립(전국통일주의)
- 빈곤은 본인이 책임이며, 국가의 구제는 제한적이어야 함
  - 인도주의적 구제를 위한 민간운동의 대두
  - 사회개량운동의 자선조직협회운동, 사회조사활동 등장

## 2) 현대사회복지행정 시대

### ■ 사회보장제도의 등장

- 1909년 무각출 노령연금법이 효시
- 1911년에 국민 보험법

### ■ 비버리지 보고서와 사회보장제도의 확립

- 1941-1942년 사회보장에 대한 전반 조사 후 다음 3가지 주요 원칙을 발표
  - 혁명적인 결단이므로 부분적 분파적 이해에 구속되어서는 안됨
  - 전체사회발전 정책의 일부분으로 다루어져야 함
  - 개인과 국가가 수준 높은 협조가 필요함

### ■ 사회보장실시를 위한 전제조건

- 부양아동에 대한 수당 지급
- 건강 및 요양급여
- 대량실업 방지를 위한 고용유지

### ■ 사회보험의 여섯 가지 원칙

- 보험급여의 균일
- 보험금 각출에 있어서의 균일
- 사회보험운영관리의 통합
- 급여의 충분성
- 사고와 대상의 포괄성
- 가입대상의 계층화

### ■ 대처정부의 사회보장제도의 개혁(1980년대)

- 너무 복잡: 30여종 4만 명의 직원 필요
- 효과적인 원조제공의 실패
- 자조 능력이나 선택의 자유 제한
- 적립자금의 부족
  - 1990년대 복지 축소 정책

## 2. 미국의 사회복지행정의 발달

- 1) 명목상인정단계(1900~1935년) : 형성기
  - 사회복지행정의 태동 : COS(자선조직협회)
  - 지역공동 모금회 창설
- 2) 사실상인정 단계(1935~1960년) : 발전기
  - 1935년 사회보장법 제정되어 사회보험, 공공부조, 사회복지서비스프로그램의 제도화가 이루어짐
  - 공적부조제도가 생겨 인력이 급증함
- 3) 정체 단계 (1960 ~1970년)
  - 사회복지 요구에 적절히 대처하지 못함
- 4) 도전과 발전의 단계(1970~1990년) : 확립기
  - 노인, 병자, 고아 등 노동무능력자와 원주민, 이재민, 파사자로 국한
- 5) 1821년 메사추세츠퀸시 보고서
  - 거택보호의 비경제성, 구빈원이 경제적이다(능력에 따른 일거리)
  - 농업이 빈민을 위한 최적
  - 감사위원회의 감독이 필요하고 빈곤의 가장 큰 원인은 음주
- 6) 뉴욕입법기관 에이츠 보고서
  - 고용의 집 설치(아동 적정 연령에 취업 시킬 것), 작업장, 감화원부설, 건강한 남자구호 제외할 것
  - 산업자본의 확립과 자유방임주의의 등장
    - 구빈 활동 미약
  - 1935년 사회보장법의 성립과 연방 정부의 개입 :
    - 뉴딜정책 개입 : 구제, 부흥 개혁이 목표
      - 사회보험제도 : 연방정부 직영 방식운영
      - 공공부조 : 노인, 어린이, 맹인이 대상(연방보조금지급)
  - 빈곤 전쟁과 복지권 운동
    - 존슨대통령 빈곤에 대한 전쟁을 선언
  - 레이건 정부의 사회복지행정의 축소
    - 1980년대 정부지출 최소화
    - 연방정부에 사업관여 최소화
    - 정부보조 최소화. 정부보조는 단기화

### 3. 서구 사회복지 역사의 현재

- 1) 생산주의적 복지정책 또는 사회서비스의 확대
  - 성공적으로 달성한 소득유지 프로그램 적극적인 노동시장 정책, 사회서비스의 확대, 남녀평등 중심 (스웨덴, 노르웨이, 스칸디나비아 국가)
- 2) 신자유주의 길
  - 시장원칙에 대한 강조와 긴축재정, 복지국가의 축소, 탈규제화의 활성화 (미국, 영국, 뉴질랜드 등)
- 3) 노동감축의 길
  - 사회보장 수준을 유지하면서 노동공급의 감축을 유도(독일, 프랑스, 이태리 등)

### 4. 우리나라 복지행정의 발달

- 1) 근대이전
  - 삼국시대의 복지행정
    - 흉년, 천재지변, 전쟁, 질병 등 각종 재해로 인한 민생구휼사업 중심
      - 토지의 국유가 원칙(빈민구제사업)
        - ☞ 남해왕때 백성의기근 : 국고를 털어 구휼(신라)
        - ☞ 유리왕때 환과고독 : 홀아비, 과부, 고아, 노인, 병자들 돌봄(신라) 4궁과 노(늙은이), 병(병든자) 대한 국조재원에 의한 구제 중심.
        - ☞ 고구려 : 고국천왕(진대법)·춘궁기(3-7월)에 환곡을 빈곤한 사람에게 가구원의 수에 따라 필요한 양을 대여하였다가 추수기인 10월에 납입제도.
        - ☞ 고려시대 : 의창-평상시에 곡물을 비축했다가, 흉년, 전란, 질병등의 비상시 곡물대여 추수기반납.
        - ☞ 조선시대 환곡제도(영세민 구제)로 연결
- 2) 고려시대의 복지행정
  - 상성구빈기관 : 제위보, 흑창, 상평창 임시
  - 구빈기관 : 구제도감
    - 흑창 : 고구려 시대의 진대법 발전
    - 제위보 : 광종 14년 구제기관
    - 상평창 : 성종 12년 물가조절 기능 담당
    - 의창 : 평상시에 곡물 비축했다가 흉년, 전란, 질병 등 비상시 곡물대여 추수기 반납
    - 구제도감 : 16대 예종
    - 은면제 : 태조 이래 조세나 부역을 면제 해주는 제도
    - 재면제 : 천재지변, 전염병
    - 환과고독 진대제 : 아내 없는 사람, 늙고 지아비 없는 사람, 부모 없는 어린이, 늙고 자식 없는 노인

- 수한역려진대제 : 홍수가뭍, 전염병유행, 천재지변에 대한 제도
- 남속보관제 : 재민구휼(돈을 기부한 사람들에게 참여유도), 충열왕(충목왕때까지)
- 동서대비원과 혜민국 : 어려운 환자 치료

### 3) 조선시대의 복지행정

- 조선시대의 구제사업은 고려시대보다 발전. 유교의 자혜사상에 기반하여 백성에 대한 불행의 책임은 왕에게 있다는 유교의“왕인사상”에 입각한 구제사업
- 비황제도 : 춘궁기와 재해 대비(의창, 상평창, 사창)
- 구황제도 : 어렵고 가난한 사람 (진궁-홀아비, 과부, 고아, 무자식노인)
- 구료제도 : 병자의 치료 등 의료시혜(제생원 : 각 도로부터 매년 약재 수납 사무, 활인서: 환자의 치료나 빈민구제 기관, 기로소 : 정2품 이상의 70세 이상 노인들을 위해 왕이 춘추에 향응

### 4) 민간인보 제도

- 계 : 민간협동조직
- 두레 : 신라시대이후 공동길쌈, 공동방위, 공동유흥 상호부조
- 오가통 : 구역 내 지역주민의 상부상조
- 향약 : 덕업상권, 과실상규, 예속상교, 환난상휼등 4개 덕목. 그중 환난상휼은 복지제공 중점

### 5) 일정·미군정 시대

- 일정시대
  - 사회복지 사업은 복지이념에 의해 시행되었다고 보다는 일제의 식민지 통치정책의 일부.
    - 조선구호령
      - ☞ 일본의 구호법(1929) 기초 (65세이상 노자, 13세이하 아동. 임산부, 불구폐질, 질병 상병 신체장애)
      - ☞ 1961년 생활보호법이 제정되기 까지 우리나라 공공부조의 지침
    - 식민지 안정 측면에서만 시행
- 미군정
  - 광복후 3년간 미군정 실시
  - 미 군정의 사회복지사업법의 특성
    - 적극적이고 계획적이 며 장기적으로 이루어지지 않음
    - 주로 빈곤과 사회적 혼란에 대처하기 위한 구호적 응급적 대책의 성격

6) 정부수립-1950년대

- 5.16군정까지 체계적인 사회복지제도가 없었음
- 구호행정은 양적으로 확대되었으나 내용면에서는 발전이 없었음
- 구빈행정이 추가됨
- 성격
  - 자선적, 구호적, 사후대책적
  - 외원기관에서 사회복지사업 교육을 받은 전문 인력을 고용하여 사회복지사업의 전문적인 기능수행으로 사회복지사업의 전문직의 필요성 인식

7) 제3공화국 - 제5공화국(1980년대 후반)

- 1960 공무원 연금법, 1961 생활보호법 등 사회복지정책은 자활지도 위주로 선언적이고 형식적이었음
- 산재보험(1974), 의료보험(1977)

8) 제6공화국 - 현재

- 노태우 정권 이후 노인복지, 장애인복지(1989)법, 국민연금(1968), 최저임금제 (1988), 의료보험(1989)
- 김영삼 정부 : 고용보험제(1993)
- 김대중 정부 : 노사정위원회출범(1998)

9) 노무현 정부의 사회복지 - 참여복지로 상징

- 국민참여
  - 국민의 보건복지의식 수준과 범위를 확대시키고 국민 스스로의 보장능력을 향상시키며 국민이 보건복지 정책의 계획 수립, 집행 평가의 전 과정에 적극 참여함을 의미
- 국민의 참여와 보편적인 복지
- 국가의 적극적 책임
  - 소외 계층의 기초생활(의식주 등)과 자녀교육 의료 등을 보장하고 이를 위해 국가, 사회, 개인이 연대하는 것으로 해석
- 노무현 정부의 '참여복지'의 4가지
  - 사회, 문화, 여성참여복지와 삶의 질 향상
  - 국민통합과 양성평등의 구현
  - 미래를 열어가는 농어촌
  - 사회통합적 조사관계 구축

10) 이명박 정부의 사회복지 - 능동적 복지로 상징

- 능동적 복지
  - 시장기능에 복지개념을 도입하여 수혜자들이 기다리지 않도록 적극적으로 찾아가서 서비스를 제공하는 것을 의미
- 모든 복지시스템에 원 스톱(one-stop) 복지전달체계를 구축
  - 태아에서 노후까지 맞춤형 복지를 제공한다는 의미

- 시혜적이고 사후적인 복지투자보다 예방적인 소외계층의 출현을 막겠다는 내용 포함
- 시장 친화적 복지정책의 의미
- 경제성장을 통해 일차적으로 복지수요를 채우고 경제성장을 통해 확보된 재원으로 복지 욕구를 충족
- 능동적 복지의 전략목표
  - 평생 복지기반 마련, 예방, 맞춤 통합형 복지, 시장기능을 활용한 서민 생활안정 및 사회적 위험으로부터 안전한 사회

11) 박근혜 정부의 사회복지 - 맞춤형 고용 · 복지

- 박근혜 정부는 맞춤형 고용 · 복지 추진 전략을 중심으로 국가발전의 선순환을 지향
- 중점 추진 복지정책
  - 23개 국정과제 추진사업 역점
    - 기초연금도입, 고용·복지 연계, 저소득층맞춤형 급여체계 구축, 보육에 대한 국가책임확충, 4대 중증질환 보장성강화 등
- 2014년에는 중앙정부복지예산이 100조원 시대에 진입
  - 정부는 총지출의 30%에 해당하는 106조원 복지 예산 투입
- 국민이 행복한 희망의 새시대를 위한 맞춤형 고용 · 복지 영역의 국정과제 이행

12) 문재인 정부의 사회복지 - '나라다운 나라' 포용적 복지국가

- 문재인 정부복지 5대 국정목표 중
  - 내 삶을 책임지는 국가의 복지정책 추진과제에 집중
- “내 삶을 책임지는 국가” 5대 국정전략
  - 모두가 누리는 포용적 복지국가
  - 국가가 책임지는 보육과 교육
  - 국민안전과 생명을 지키는 안심사회
  - 노동존중 · 성평등을 포함한 차별없는 공정사회
  - 자유와 창의가 넘치는 문화국가
- 소득보장 정책추진
  - 아동수당제 신설
  - 기초연금 인상
  - 청년 고용촉진수당제 도입
  - 부양의무제 단계적 폐지
  - 장애인 연금인상
  - 국민연금 및 고용보험 사각지대완화
  - 노인일자리 참여수당 인상
  - 국민연금 소득 대체율 상향조정
  - 육아휴직급여의 급여액 인상 등

## 사회복지행정의 기초 이론 1 / 3주차 1차시

### 1. 고전이론

#### ■ 고전이론의 핵심

- 구성원들은 경제적으로 동기부여가 됨
- 경제적 보상에 따라 조직목표를 달성하기 위해 노력.
- 이러한 관점에서 조직이 개인에게 보상할 수 있으면 조직의 목표와 개인의

#### ■ 목표가 같다고 가정

- 고전이론의 대표이론으로
  - ➔ 과학적 관리론, 공공행정론, 관료제론모형으로 구분

#### 1) 과학적 관리학파 : 테일러(Taylor)가 창시

- 조직에서 사람들의 육체적 능력의 중요성을 강조하여 과업수행에 필요한 시간과 동작에 초점  
'( Study of Motion and Time')
- 분업, 표준화(직무분석), 협동(훈련, 배치), 통제(관리)가 기본
- 근로자를 환경을 고려하지 않고 기계로 간주
- 근로자의 작업 동작과 시간을 과학적으로 비교분석, 실험하여 상응한 금전적 대가만 주면  
효율성과 생산성을 높일 수 있다고 가정(과업에 대한 소요시간을 극대화하기 위함)
- 과학적 관리학파의 한계
  - 조직을 폐쇄체계로 다룸
  - 사회복지조직 목표의 모호성을 다룰 수 없다
  - 행정 관리자에게만 조직의 목표를 설정할 수 있는 책임을 부여하기 때문에 엘리트주의적임
  - 조직갈등 무시
  - 인간에 대한 기계화. 부품화
  - 심리적 유인의 간과
- 사회복지 조직에서의 적용
  - 조직목표를 정하고 업무를 체계적으로 분화하며,
  - 특정업무에 가장 적합한 인력 모집, 훈련하여 배치

#### 2) 공공행정학파 : 규릭과 어윅(Gulickand Urwick)

- 공공행정학파는 테일러의 과학적 관리론이 작업현장으로부터 과업을 분석하는 '아래로부터'의 연구.
- 공공행정학파의 이론은'위로부터'연구하여 최적 방법을 설계하는 과정
- 생산성, 효율성보다 행정관리 기능의 향상에 초점을 맞춘 연구



3) 관료제 모형 : 막스 베버(Max Webber)주장

- 합법성과 합리성. 효율성을 강조
- 특징 : 고도의 전문화. 계층제적 권한 구조. 조직구성원들 간의 비인간적 관계. 실적과 기술적 지식에 따른 관리의 임명, 직무권한의 명시. 정책과 행정결정의 분리. 그 밖의 제반 관계를 지배하는 규칙 등
- 관료제의 병리
  - 복지행정에 종사하는 행정가들은 지나친 규제에 의존
  - 전달과정에서 클라이언트의 비인간화(인간성의 상실)
  - 융통성의 결여
  - 직원 자질평가에 비인격적이고 무감각한 성과 측정 방법에 의존한다는 비판
  - 하위체계 및 비공식 체계를 인정하지 않음
  - 무사안일주의, 보수주의, 할거주의 팽배

## 2. 인간관계모형

- Mayo에 의한 호손실험을 통해서 출발(과학적관리론의 반발로 등장한 이론)
  - 개인목표와 조직목표의 조화로 작업동기를 갖고 헌신토록 유도
  - 민주적. 관용적. 참여적. 인간적인 지도력을 사용하여 구성원간의 만족을 증대
  - 비계획적, 비합리적인 요소를 강조
  - 심리적 욕구나 동기를 중요시
  - 과업환경의 클라이언트의 욕구는 고려하지 않음
  - 조직에서의 인간적 요소의 중요성을 강조
  - 인간관계론에 의하면 구성원은 집단의 구성원으로서 행동
  - 직업능률과 생산성은 인간관계에 의해 좌우

1) 맥거리거(McGregor)이론 (X이론,Y이론이 조직 내 존재)

- X이론(인간에 대한 부정적 요인)
  - 평범한 인간은 본래 일을 싫어하며 가능하면 일을 하지 않으려는 속성
  - 조직의 목표를 성취하려면 통제된 지시가 불가피
  - 평범한 인간은 지시를 받기를 좋아하고 책임을 회피하고자 하며 야망이 적고 무엇보다도 안정을 원함
  - 당근과 채찍전략 필요
- Y이론(인간에 대한 긍정적 요인)
  - 인간은 일하기를 좋아 한다
  - 작업 과정에서 외적인 통제나 위협은 조직의 목표를 달성하는 적합한 수단이 아님
  - 인간은 자신이 헌신하고 있는 목표에 기여하기 위한 자기 통제와 지시 가능
  - 목표에 대한 헌신은 그 목표와 관련된 보상의 기능

- 평범한 인간은 적절한 조건하에서 책임을 받아들일 뿐만 아니라 스스로 추구
- 사람들은 조직의 문제 해결에 있어 비교적 높은 수준의 창의성과 상상력 발휘 가능
- 인간의 권리와 제안이 고무되고 지지됨
- 민주적 참여가 이루어지는 작업상황과 분위기 강조

## 2) 린드스태드(Lindstedt)의 Z이론

- X, Y이론을 보완한 이론
- 특수분야(과학자, 의사, 학자 등)에서 일하는 사람들은 특별한 관리
- 관리자는 구성원이 자유 의지에 따라 행동하도록 분위기 조성. 동기부여 등 개입이 불필요(알아서 자기역할 감당)

## 3) 이면우의 W이론

- 지도자의 술선수범적인 노력과 구성원간의 유대감이 형성되면 전문기술을 적용했을 때보다 더 창의적이고 좀 더 높은 생산성을 이루어 낼 수 있다는 이론
- 한국문화의 신바람 관리를 뒷받침

## 4) 아지리스(C.Argyris)의 성숙·미성숙이론

- 조직의 발달과 정상조직구성원들이 수동적 존재에서 능동적 존재로, 외부통제에서 자기통제로 나아가는 것이야말로 조직이 성숙되어 간다는 것을 강조하는 이론이 성숙이론이다.
- 일에 대해서 수동적·소극적 존재로 인간은 의존적이며, 단기적인 안목을 가지고 종속적 지위에 만족 하는 것이 미성숙 이론이다.

## 5) 헤르츠버그(W.Herzberg)의 동기 - 위생이론

- 동기요인
  - 충족되지 않으면 불만은 아니나 충족되면 만족을 주는 요인으로 긍정적인 측면에서 활용 (직무 그 자체, 목표달성, 성취감, 인정 등)
  - 인간관계 모형은 인간의 비합리적이고 정서적인 측면만 강조하는 편협적인 인간관을 견지하고 있다는 비판을 받음
  - 환경의 중요성을 간과하여 \*사회심리적인 요인 외의 다른 요인을 고려하지 못함
    - \* 사회심리적인 요인 외의 다른 요인
      - ☞ 환경적 요구, 자원, 조직의 목표, 조직의 크기, 클라이언트의 요구, 속성, 서비스 기술, 직원의 능력, 임금 등
- 인간관계 모형의 한계
  - 환경, 자원의 목적, 조직크기, Client 요인, 임금 등의 변수를 고려하지 않고 조직 내 정치, 경제적 과정 무시
  - 인간의 정서적 측면과 조직에서 인간관계인 사회적 측면을 지나치게 강조한 나머지 조직의 효과성을 결정하는 목표, 자원, 기술, 구조적인 특성을 소홀히 다루는 경향이 있고, 인간행동의 동인으로 작용하는 경제적 보상이 전혀 고려되지 않음

■ 사회복지조직에의 적용

- 대인관계기술, Client의 노력과 동기부여 등 사회복지조직에서 중요시하는 요소들과 인간관계 모형이론이 많이 부합됨

### 3. 구조주의 모형

#### 1) 구조주의 모형의 특성

■ 마치와 사이먼(James March and Herbert A. Simon)

- 고전모형과 인간관계모형의 총합(의사결정이론)
- 조직 속에서 사회집단의 상호작용하는 크고 복잡한 사회적 단위
- 조직은 조직에 대한 환경(일반환경, 과업환경)의 영향을 강조
- 관료제이론은 합리성을 지나치게 강조. 인간관계론은 합리성을 지나치게 과소평가
- 조직체 내의 의사결정자들은 과거의 경험, 현재 작용하는 자극들을 선택적으로 파악
- 사회적 관습에 맞추어 현실적인 의사결정을 하여 그저 만족할 만한 해결방안을 찾음
- 의사결정에 투입되는 정보의 양을 결정하며 대안들의 범위를 결정하고 바람직하다고 여겨지는 가치관을 강조

■ 구조주의 모형의 유용성

- 개인의 의사를 결정하는 조직적 요인에 초점을 둬으로써 인간 서비스 조직의 종사자들이 클라이언트에 관하여 내리는 결정을 이해하고 설명할 수 있는 분석적 도구를 제공

■ 구조주의 모형의 단점

- 사회심리학적 모델로서 조직적 맥락을 기존 사실로 간주
- 조직구조의 결정요인, 표준시행절차, 의사소통의 형태 등에 대한 설명을 할 수 없음
- 조직 내의 권력과 자원에 대한 상이한 권한과 분배, 조직내부의 갈등에 관한 중요한 문제들이 무시됨

## 사회복지행정의 기초 이론 2 / 3주차 2차시

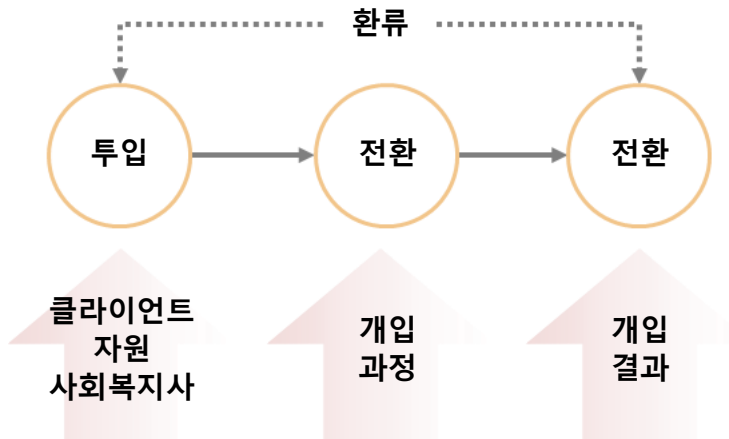
### 1. 체계이론

#### 1) 정의

- 체계이론
- 고전이론. 인간관계이론에서 조직을 폐쇄체계로 본 것과는 달리 Katz와 Kahn은 조직을 열린 체계로 보고 조직과 환경 사이의 상호의존과 상호행동을 이해하기 위해 노력함
- 조직은 각각의 기능을 수행하는 하위체계로 구성된 복합체계로 구성됨
- 하위체계는 생산, 유지, 경계, 적응관리 하위체계로 구성된다고 봄
- 생산하위체계가 제공하는 서비스와 관련되어 있어서 서비스 생산에 제일 중요함
- 체계이론 모형은 조직을 5가지 하위체계로 구성되어 있는 것으로 봄
  - 관리자에게 조직의 문제를 분석하고 진단하기 위한 방법을 제공
  - 체계모형은 조직을 많은 하위체계로 구성된 복합체로 보고 있음
  - 관리하위체계는 나머지 네 개의 하위체계를 조정하고 통합하기 위해 리더십을 제공하는 것임
  - 체계(system)란?
    - 전체가 각 부분으로 나누어져서 유기체적인 상호연관관계를 맺음으로써 전체의 안정을 유지한다는 생물학적 이론
- 핵심적인 관점
  - 조직이나 사회현상을 생물학적 유추에 기반을 두고 있음
  - 항상성과 균형을 유지하기 위해 에너지와 힘을 만듦
- 항상성(homeostasis)
  - 환경과 지속적 상호교환을 하는 체계
    - 개방체계에 존재하며 체계가 균형을 잃어버렸을 때 일관성을 유지하려는 기능
- 균형(equilibrium)
  - 외부환경과의 교류나 체계의 구조변화가 거의 없는 고정된 평형상태

## 2) 사회복지행정에서의 체계이론

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



## 3) 체계모형에서의 5가지 하부체계



- 관리하위체계
  - 4가지 하위체계의 조정, 통합을 위해 리더십을 제공하는 것
- 경계하위체계
  - 조직의 생존과 발전을 위해 필요한 체계
    - ☞ 생산지원 : 동의와 조정절차를 통한 타조직과의 관계
    - ☞ 제도화 : 정당성 확보
- 유지하위체계
  - 조직의 계속성 확보, 조직의 안정상태 유지
    - ☞ 조직활동의 공식화
    - ☞ 조직성원의 사회화
    - ☞ 보상체계의 확립
    - ☞ 직원선발과 훈련기능
- 생산하위체계
  - 클라이언트에게 서비스를 제공하는 것

- 적응하위체계
  - 조직에 대한 환경변화의 필요성 인식, 대안 연구
    - ☞ 업무수행능력에 대한 평가
    - ☞ 외부환경 변화에 대한 모니터링

#### 4) 사회복지조직에 있어서의 장점과 단점

##### ■ 유용성

- 사회복지조직에서도 사회복지사들의 행동, 결정 등이 다른 조직성원들의 행동, 전체조직과 연루됨
- 사회복지조직의 관리자들에게 환경의 중요성을 일깨워 줌

##### ■ 한계

- 조직 내의 개별성원이나 집단들은 반드시 통합과 균형을 이루기 위해서 변화에 적응한다고 만든 볼 수 없음

## 2. 조직생태군 이론

### ■ 생태학이론

- 인간과 그들이 생활하는 생태학이론 환경적 상황과의 상화작용에 초점을 둔 이론

#### 1) 생태학이론에서의 환경이란

##### ■ 사회적 환경

- 관료조직(공식적 조직)
- 사회적 관계망(비공식 조직)

##### ■ 물리적 환경

- 자연환경(기후, 지리적 조건 등)
- 인위적 환경(건물, 교통, 통신시설, 대중매체 등)

#### 2) 조직의 관점에서 본 생태학적 이론

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

#### 3) 사회복지조직에 있어서 조직군생태이론의 유용성

- '환경 속의 인간(person in environment)'을 주제로 삼는 사회복지학과 부합됨
- 새로운 형태의 사회복지조직이 생성되는 환경과, 유사한 조직들이 제한된 자원의 확보를 위해 경쟁하는 환경의 변화양태를 잘 설명함(생활시설->이용시설)

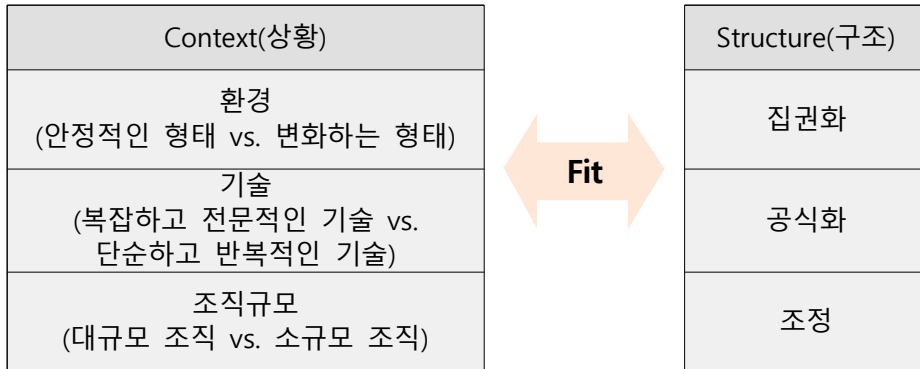
#### 4) 사회복지조직에 있어서 생태학적 이론의 한계

- 결정론적 입장이 강하기 때문에 조직의 재정능력, 또는 환경을 극복할 수 있는 가능성 등을 소홀히 한다는 비판
- 환경에서의 조직 간의 권력관계, 갈등, 마찰 등 중요한 사항을 도외시하고 있음

### 3. 상황이론

- 환경을 강조
  - 조직이 효율적이기 위해서 의사결정, 리더쉽 등의 구조나 기능변화 시켜야 함
    - 그러나 사회복지 조직에서의 적요가능성을 매우 낮음
- 조직의 구조와 환경의 관계에 대한 중요성을 강조함
- 사회복지 조직의 외부적 특성을 잘 설명할 수 있음
- 과학적으로 검증하거나 현실에 적용하기에 매우 유용함
- 상황이론은 환경적 변수의 중요성을 강조하는 측면
  - 기존의 조직이론이 환경과의 관계를 도외시함
  - 사회복지 조직에의 적용가능성을 더욱 크게 하고 있음
- 환경으로부터의 요구
  - 조직 내 구조변화의 형태를 결정함
- 조직이 사용하는 기술의 속성
  - 기술을 사용하는 부서의 구조를 결정함
- 상황이론가들의 견해
  - 특정한 조직구조와 관리방법이 다른 구조와 방법보다 효과적이라는 가정을 부정함
- 조직구조는 환경과 기술에 영향을 받음
- 상황이론은 고전모형과 인간관계이론에서 제시되는 근본적인 전제를 부정하고 조직화하는 데 유일한 최선의 방법이 없음
  - 조직의 상황에 따라 적절한 조직화 방법을 결정하여야 한다고 전제함
- 11) 적합관계가 중요함
- - 조직이 잘 되기 위해서는 조직 내 하위시스템 간의 '적합과 조화' 그리고 환경과의 적합관계가 이루어져야 한다는 이론
  - 상황이론의 이론적 전제
    - 조직화에는 유일한 최선의 방법이 없으며, 조직화는 상황에 따라 결정되어야 함
    - 상황이란 조직을 둘러싼 내외적인 환경을 의미함
  - 상황이론의 특징
    - 환경으로부터의 요구는 조직 내 구조변화의 형태를 결정
    - 조직이 사용하는 기술의 속성이 이 기술을 사용하는 부서의 구조를 결정
    - 조직구조와 환경, 기술, 조직규모와의 관계를 중시함
    - 상황을 구성하는 요소는 환경, 기술, 조직규모

## ■ 상황 이론도



- 안정적인 환경
    - 조직구조는 집권화와 공식화 정도는 높음
  - 환경이 불안하고 변화의 정도가 클 경우 사회복지조직에 있어서 상황이론의 유용성
    - 조직구조는 집권화의 정도를 낮추어야 신속한 업무처리 유리함
  - 기술도 복잡하고 전문적인 기술을 사용하는 경우 분권화하는 것이 적합하고 조정의 필요성 강조
- 사회복지조직에서 상황이론의 유용성
- 사회복지조직의 내부적 특성을 잘 설명하고 상황과 환경의 중요성을 강조한다는 점에서 시사점이 큼
  - 실제로 사회복지조직은 환경적 변화에 크게 좌우됨
    - 그에 따른 조직구조와 관리형태의 적용이 요구된다는 점에서 이론적 타당성이 큼
- 사회복지조직에서 상황이론의 한계
- 부분적인 상황요인만 중시하고, 전반적인 사회적 · 정치적 · 문화적 변수는 배제하고 있다는 점
  - 조직구조 형성의 주체인 의사결정, 가치관, 의도, 목적을 간과하고 있다는 점



## 4. 정치 경제이론

- 내부와 외부 관점에서 정치, 경제적 영향 간의 다양한 상호작용에 초점
- 자연 체계론. 의사결정론. 상황이론 등을 종합하려는 접근
- 조직과 환경간의 역동적인 상호작용의 역할관계에 따라 조직의 성패가 좌우된다는 점을 유달리 강조하는 이론
  - 정치경제이론의 개요
    - 조직이 서비스 전달체계를 형성하는데 있어서 환경의 중요성, 특히 과업환경의 중요성을 부각
    - 조직이 생존하기 위해서는 환경에 의존적일 수 밖에 없다는 기본전제
      - ➔ '자원의존이론(resource dependency model)'
    - 조직의 생존과 발전에 필요한 2가지 자원
      - ☞ 합법성과 권력과 같은 정치적 자원
      - ☞ 생산과 서비스에 요구되는 경제적 자원
  - 정치경제이론의 관점에서 본 조직의 생존전략
    - 완충(buffering) 전략
      - 조직이 과업환경으로부터 야기되는 혼란에서 조직을 보호하기 위하여 조직 내의 구조와 주요 절차를 정비하는 방법
    - 연계(bridging)전략
      - 조직이 필요한 주요 자원을 획득하기 위하여 환경의 다른 요소 또는 조직들과 협력 혹은 공조 관계를 형성하고 발전시키는 방법
  - 완충전략에 따른 전술

분류(coding)	새로운 자원확보에 문제가 생겼을 때 기존의 자원과 투입을 재분류하여 정리하는 방법
예측(forecasting)	투입과 산출을 미리 예측하여 환경변화에 적응하는 방안을 마련하는 방법
비축(stockpiling)	자원을 비축하여 긴급한 상황에 사용할 수 있도록 조치하는 방법
평준화(leveling)	특정 부서나 일부 직원이 부담할 충격을 나누어 분담케 함으로써 충격을 완화시키는 방법

- 연계전략에 따른 전술

협력	타 기관과의 협력관계 형성을 통한 클라이언트 확보방안
대체자원 개발	적극적으로 환경의존적인 조직의 위치를 변화시킬 수 있는 방안
서비스·프로그램의 다변화	새로운 클라이언트나 자원을 획득할 수 있는 방안

- 사회복지조직에 있어서 정치경제이론의 유용성
  - 사회복지조직의 내·외부 정치경제적 관계가 조직의 서비스 전달체계에 어떠한 영향을 미치는 지를 잘 설명해 줌
  - 클라이언트를 중요한 자원으로 보면서 동시에 조직에 영향을 주는 이해관계 당사자로 파악하여 조직이 어떻게 클라이언트 집단에 반응해야 하는지를 예측 가능하게 함

## 5. 제도이론

- 조직에 대한 환경의 영향력을 강조하는 개방체계적 관점의 이론
- 거시적 제도 환경요소들에 초점/ 상황이론과 차이(서비스의 직접적 환경요소에 관심)
- 조직의 가치와 신념체계에 관심/ 정치경제이론과 차이(가치와 이념의 중요성 간과)
- 사회복지조직의 주요 제도적 환경요소
  - 국가, 전문직, 여론 등(김영중, 2005:125)
- 개방체계적인 관점에서 거시적인 제도적 환경요소에 초점을 둔 이론
  - 제도이론의 개요
    - 조직의 제도적 외부환경이나 내부 구성원들이 채택하고 있는 가치나 신념체계 등이 사회복지 조직의 형태를 설명하는 데 결정적 요인으로 작용
    - 제도적인 환경 속에 내재하는 규범이나 규칙들에 의해서 조직의 행동과 구조, 성격들이 결정 된다고 봄
    - 사회복지조직의 주요 제도적 환경: 국가, 전문직, 여론 등
  - 조직에서 제도적 규칙이 받아들여지는 과정과 방법
    - 강요적(coercive) / 모방적( imitative) / 규범적(normative)
- 사회복지조직에 있어서 제도이론의 유용성
  - 사회복지조직과 같이 도덕적인 신념이나 가치에 의해서 존립의 정당성이 확보되는 경향이 있고, 정부와 전문직의 제도적 규범이 강하게 작용하는 조직을 이해하는데 유용
  - 한국 사회복지기관의 준공공적 특성을 잘 설명할 수 있음
- 사회복지조직에 있어서 제도이론의 한계
  - 제도이론의 핵심인 '제도화' 과정 자체에 대해서 명확하지 못함
  - 기술적 환경과 제도적 환경과의 상호연관성에 대해서 뚜렷한 언급이 없음

## 6. 목표 관리

- 1) 목표를 보다 합리적이고 과학적으로 관리하는 조직관리의 한 기법
  - “참여와 과정을 통해 조직단위와 구성원들이 실천해야 할 생산활동의 단기적 목표를 명확하고 체계적으로 설정”
    - 생산활동을 수행하도록 하며 활동의 결과를 평가하고 피드백 시키는 관리체계  
<출처 : 오석홍, 2004:465>
- 2) 목표들 보다 합리적이고 과학적으로 관리하는 조직관리의 한 기법
  - 목표관리(MBO)의 개요
    - 대표적 학자
      - P. Drucker에 의해 최초로 주창(1954)
      - 1957년 D.Mcgregor에 의해 소개됨
    - 정의
      - 참여의 과정을 통해 조직 단위와 구성원들을 위하여 생산활동의 단기적 목표를 명확하고 체계적으로 설정하여 그에 따라 생산할 수 있도록 함
      - 활동의 결과를 평가-환류 시키는 관리체계를 말함
  - MBO의 구성요소
    - 목표의 구체화/참여적 의사결정/명시적 기간 설정/성과에 대한 피드백
- 3) 목표관리(MBO)의 의의
  - 공식적 목표를 실체화 하는 과정
  - 명확한 목표설정과 책임한계의 규정
  - 참여와 상하 협조
  - 피드백을 통한 관리계획의 개선
  - 조직참여자의 동기유발
  - 조직의 효율성 증진
- 4) 목표관리(MBO)의 유용성(장점)
  - 조직의 목표와 개인들의 목표 통합 가능
  - 평가의 객관적 기준이 존재하므로 결과측정 용이
  - 명확한 책임한계로 인한 효과성과 효율성 제고
  - 업무수행 시 갈등 감소
  - 조직참여자의 사기 고양
  - 관료제의 부정적 속성 제거에 유용
- 5) 목표관리(MBO)의 한계(단점)
  - 시간과 노력이 과다하게 소요되는 경향
  - 실현 가능한 단기적 목표 남용가능성
  - 수단의 적절성과 정당성이 무시되기 쉬움

## 6) 목표관리(MBO)의 성공 요건

- 최고 관리층이 목표관리의 실시를 지지하고 솔선수범해야 하고
- 조직 참여자에게 확실한 의사결정의 위임이 보장되어야 하며
- 조사연구 활동이 촉진되어야 하고
- 조직자체가 어느 정도 안정성이 있어야 함

## 7. 총체적 품질관리

- 조직이 산출하는 서비스의 질을 향상시켜 궁극적인 소비자의 만족을 추구하기 위한 조직문화와 질적 향성의 효과적인 관리 기법
- 일본 기업에서 시작되어 1980년대 초반부터 미국의 기업에서 적용되기 시작함
- 총체적(total)은 고객요구의 확인에서부터 고객의 만족도 평가에 이르기까지 거의 모든 과정을 의미
- 질(quality)이란 고객의 기대 만족을 능가하는 수준을 의미
- Total Quality Management:TQM
  - TQM의 정의
    - 조직이 산출하는 서비스의 질을 향상시켜 궁극적으로 소비자 만족을 추구하기 위해서 조직문화와 질적 향상을 위한 효과적인 관리기법을 통합적으로 운영하는 조직관리방법
  - TQM의 원칙
    - 고객을 기쁘게 함
      - ☞ 사실에 의한 경영
    - 사람 중심의 경영
      - ☞ 지속적인 개선
- 전통적 조직관리원칙과 TQM 원칙의 비교

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

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

## 8. 학습조직이론

1) 조직에서 인간의 행동은 학습과 관련을 갖지 않는 것이 없다는 관점에서 출발

- 학습(learning)
  - 강화된 연습이나 경험의 결과로 발생하는 행위 잠재력에서의 비교적이고 지속적인 변화를 의미
- 행위잠재력(behavior potentiality)
  - 다른 사람의 행동이나 환경에 대한 반응으로부터 학습한 것

2) 사회복지사의 전문가로서의 역할 수행

- 질 높은 서비스의 제공
  - 부당한 학습이 필요하다는 점에서 적용 가능

3) 조직학습과 학습조직

조직학습	개별 학습행위가 조직 내에 확산되고 공유되어 더 이상 개인에게만 국한되지 않을 때 조직학습이 발생
학습조직	· 조직학습의 반복 · 습관화의 결과

4) 학습조직의 특성

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

5) 사회복지조직에의 적용

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

## 사회복지서비스의 전달체계 1 / 4주차 1차시

### 1. 사회복지서비스 전달체계의 개념

#### 1) 개념정의

##### ■ 사회복지전달체계(delivery system)

- 사회복지서비스의 공급자인 사회복지 조직과 수요자인 클라이언트를 연결하는 조직적 연결 과정의 관련 주체 또는 작동 원리
- 협의의 개념
  - 사회복지사와 클라이언트 사이의 대면적 상호 관계를 통하여 일정한 공간에서 서비스를 실천하는 전달업무를 실제로 집행하는 사회적 체계
- 광의의 개념
  - 상부의 행정 체계로부터 규제, 지원 및 감독을 받으며 서비스의 전달 역할을 담당
  - 서비스 전달에 있어 전달자와 고객이 상호 관계를 이루면서 서비스를 직접 전달하는 집행체계와 서비스 전달을 기획, 지시, 지원 및 관리하는 행정체계 등 모든 것을 의미

#### 2) 전달체계의 분석 차원

##### ■ 구조 기능적 분석 : 공급자를 중심으로 그들 간의 구조와 기능이 어떻게 분화 되어있는지의 관점의 분석

- 행정체계
  - 서비스전달을 기획, 지휘, 지원, 관리하며 법규와 규정에 따라 움직이는 관리 일체(합리적인 운영)
  - 보건복지부 - 특별광역시, 도 - 시·군·구 - 읍·면·동 - 행정체계
- 집행체계
  - 서비스 수혜자들과 직접적인 대면관계를 통해 서비스를 전달하는 과정에서 행정체계의 지시를 받아 규정이나 법규로 해결될 수 없는 복합적인 인간 문제를 다루며, 가치 지향적이고 자율적으로 신축적인 운영이 필요( 읍·면·동 - 클라이언트)

##### ■ 운영 주체별 분석 : 공적서비스 전달체계와 사적 전달체계

- 공적서비스 전달체계
  - 세금에 의해 유지되며 안정적이고 외적 요인에 둔감한 특성
- 민간서비스 체계
  - 다양한 자원, 다양한 조직이나 프로그램, 단체나 개인들이 서비스 전달과 관련된 역할을 수행
  - 자발적인 자원을 조직화하고 있기 때문에 일관된 서비스는 곤란

■ 사회복지서비스 전달체계의 구분 : 공공서비스 전달체계와 민간서비스 전달체계

- 공공서비스

- 제공하는 기관이나 시설의 소유자가 정부와 공공부문, 또는 공무원

- 민간서비스

- 민간 소유, 재원도 민간, 규모가 작고 한정적
- 정부의 보완적 역할, 시범적이며, 융통성이 있고, 전문적이면서 봉사적
- 민간복지부분에 대한 관심과 참여욕구를 수렴하는데 용이
- 정부서비스 전달에 대한 압력단체 역할로 국가 사회복지비용 절약 유도

3) 민간 서비스 체계표

사회사업 방법론	금품지급 서비스, 개별사회사업, 집단사회사업, 종합복지조직
서비스의 직, 간접성	직접, 간접 서비스 조직
서비스 제공 장소의 수혜자 주거여부	생활시설, 이용시설
문제 · 대상연구	소득유지조직/ 보건의료조직, 가정복지조직, 아동, 신체장애인, 정신건강서비스, 성인범죄문제, 집단활동서비스, 대중오락 및 교육, 사회계획 및 발전, 노인복지, 여성복지, 청소년복지, 산업사회, 갱생보호, 자원봉사자 양성조직 등
설립주체	사회복지법인, 재단법인, 사단법인, 사회단체, 개인

4) 서비스별 네트워크에 의한 구분

- 아동복지서비스 네트워크 : 보육시설, 학교급식, 일시보호
- 노인복지서비스 네트워크 : 주간보호센터, 양로요양시설, 노인연금, 재가복지서비스
- 정신질환자 네트워크 : 정신질환자 가족협회, 정신병원,
- 국민 기초생활보장서비스 네트워크 : 대상자 발굴기관, 의료관련기관 등

## 2. 사회복지서비스 전달체계의 원칙

1) 전달체계의 상존 문제점

■ 서비스의 분열성(fragmentation)

- 서비스의 분산된 장소와 이를 조화하기 위한 기관들의 노력 부족 현상

■ 비접근성(inaccessibility)

- 지리적 위치의 본질적 문제 외에 클라이언트의 소득, 연령, 종교 또는 이용료부담으로 접근을 제한하는 원인제공

■ 불연속성(discontinuity)

- 클라이언트가 서비스 이용에서 불편을 겪거나 의사소통과 후송에 필요한 채널이 불충분한 현상

■ 무책임성(unaccountability)

- 의사결정권자가 클라이언트의 욕구와 이익을 등한히 하는 문제

2) 전달체계의 기본 원칙

■ 전문성의 원칙

- 사회복지사, 의사, 간호사, 보육사, 물리치료사, 작업치료사, 영양사의 분야별 전문성

■ 적절성의 원칙

- 서비스는 양과 질, 제공하는 기간이 클라이언트나 소비자의 욕구 충족(문제해결)과 서비스의 목표(재활 및 자활)달성에 질과 양이 적절해야 함

■ 포괄성의 원칙

- 클라이언트의 욕구나 문제를 동시에 접근하고 순서적으로 해결하기 위해 다양한 서비스를 포괄적으로 제공
- 여러 가지 문제 연관되어 있는 경우 전문가들이 한 팀이 되어 문제를 해결해야 함

■ 지속성의 원칙

- 개인의 문제나 욕구가 서비스의 종류와 질이 달라져야 할 경우에도 상호연계해야 하며 지속성이 있어야 함

■ 통합성의 원칙

- 복합적으로 상호 연관되어 지리적으로 근접하고 프로그램 간, 서비스 조직간 통합되어야 함

■ 평등성의 원칙

- 성별, 연령, 소득, 지위, 종교와 관계없이 모든 국민에게 사회복지서비스를 평등하게 제공

■ 책임성의 원칙

- 욕구의 적절한 대응, 전달절차, 효과 및 효율, 전달과정 불편과 불만에 대해 책임

■ 접근성의 원칙

- 정보의 부족이나, 지리적, 자신의 신분 노출에 대한 불안감(심리적 장애)이 배제되어야 함

### 3. 사회복지서비스 전달체계의 개선 전략

1) 사회복지 전달체계의 개선체계

■ 조직군

- 특정한 전달체계에 포함되어 있는 모든 조직
- 공공 민간 전달체계, 기능별로 보면 기획관리에 해당함
- 평가 치중하는 행정체계와 집행체계

■ 핵심구조

- 전달체계 내에서 조정 통제의 역할을 수행하는 조직

■ 네트워크 유지구조

- 사회복지관협회 장애인 복지관 시설연합회



## 2) 사회복지 전달체계의 기능

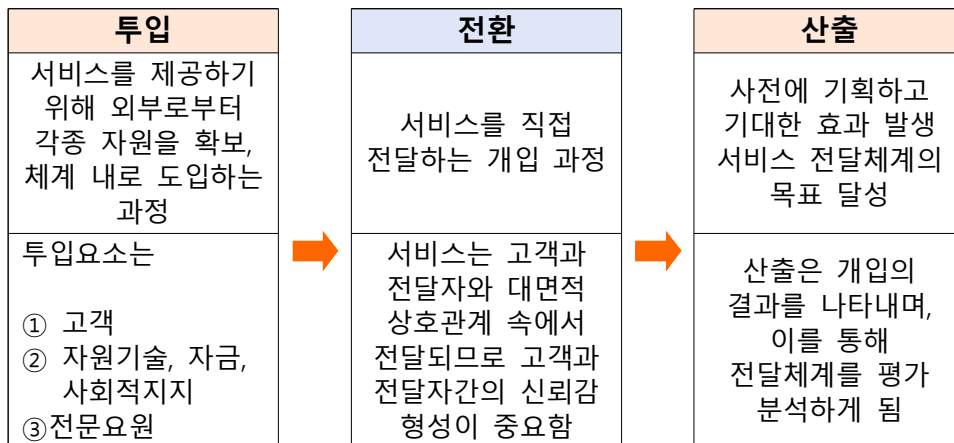
### ■ 전달체계를 위한 투입

- 고객
  - 클라이언트, 서비스 소비자
- 자원
  - 기술, 시설, 장비, 자금, 사회적지지, 인정
- 전문요원
  - 사회복지사, 치료자

### ■ 전달체계의 전환 개입과정

- 고객의 개인적 목적과 전달자의 목적 관심의 일치
- 서비스 질에 대한 좋은 평판
- 전달자 대 고객의 비율
- 전달자의 일에 대한 헌신성 여부
- 전달자의 고객인격을 보는 관점

### ■ 전달체계의 산출



## 3) 사회복지 전달체계의 개선 전략

### ■ 일반적인 개선 전략 : 서비스를 효과적이고 효율적으로 전달하는 것 의사결정의 권위와 통제의 재구조화

### ■ 협조체제 구축

- 전달체계의 기관을 중앙집권화 또는 연합화하여 전달체계를 통합적이고 포괄적인 것으로 발전시키는 것

### ■ 시민참여 전략

- 의사결정의 권위를 전달체계의 기관과 클라이언트에 재분배하는 전략
  - 비분배적 참여(non-distributive participation)
    - ☞ 시민들이 교육이나 치료의 형태로 참여하거나 명목적으로 참여하는 유사참여의 형태로 기존의 의사결정 권한에는 실질 변화 없음

- 정상 참여(normal participation)

☞ 정상적 형태로 참여하여 의사결정에 시민의 영향력 가지나 결정적인 변화는 기대하기 어려움

- 재분배적 참여(redistributive participation)

- 시민이 의사결정과 서비스 전달체계에 실질적 영향을 미치는 형태

#### ■ 업무 분담의 재 조직화

- 수급자와 전문가 사이에 상호이해와 접근이 용이하지 않거나 급여와 서비스 전달이 어려울 경우에 행하는 재 조직화 전략

- 전달체계의 관료적 특성이 강해 전문성과 자발성의 발휘가 저해 당할 때 사용하는 전략

- 전문가 역할 부여(role attachment)

☞ 비전문가에게 전문가 역할을 부여

- 전문적 이탈(professional disengagement)

☞ 전문가 역할의 자율성 확보를 위해 전문가를 조직적 체계로부터 분리시키는 전략

#### ■ 전달체계의 구조 변경 전략

- 클라이언트로 하여금 쉽게 접근할 수 있도록 하는 전략

#### ■ 전달체계의 운영 주체의 전략

- 사회보험이나 공공부조는 공공조직이 제공해야 함

- 사회서비스는 공공조직 또는 사적 조직이 제공할 수 있음

- 서비스의 효과성과 효율성을 감안하여 주체의 선정

#### ■ 서비스 배분 방법

- 제한된 자원을 가지고 많은 사회적 욕구의 충족하도록 배분

- 공급억제

☞ ● 자원봉사로 대치

- 수요억제

☞ 시간적 사회적 장애 제거하지 않거나 만드는 것

### 4) 사회복지 전달체계의 균형유지

#### ■ 책임성을 강조

- 자원의 한계를 고려하기 어렵게 되고 투입에 어려움이 발생할 개연성

#### ■ 서비스의 양과 질의 편중

- 양을 강조

- 양적인 부분에 이익을 얻을 수 있음

- 반면에 질적인 부분의 한계를 경험

- 질을 강조

- 양적인 한계의 불균형 우려

## 5) 서비스 전달체계의 통합 방법

### ■ 통합을 위한 대안들

- 종합서비스 센터 설치: 종합 사회복지관
- 종합적인 정보와 의뢰 시스템
- 단일화된 인테이크(intake)
  - 공동창구를 두고 결과에 따른 적절한 서비스 기획을 개발하는 것
- 사례관리
  - 조직 간의 연계구성, 욕구에 초점을 맞추어 서비스 연결 정보망 구축

### ■ 개별사회사업→사례관리

- 서비스관리 체계의 필요성 대두
- 복잡하고 분화된 서비스 중복현상
  - 조정과 연계기능의 확보가 필요하게 됨
- 지역사회 자원의 부족은 가족의 과중한 부담
  - 자원의 개발과 연결이 필요
- 다양한 욕구의 클라이언트 통합서비스가 요구됨
- 비용의 절감과 효율적인 관리가 필요

### ■ 체계이론과 생태체계이론이 이론적 기반

### ■ 사례관리의 목적

- 복합적인 욕구를 가진 사람들의 기능화와 복지를 위해 공식적, 비공식적 자원과 활동을 조직화함으로써 클라이언트의 서비스의 효과성을 향상

### ■ 사례관리에서 사회복지사의 역할

- 간접적 서비스 기능
  - 사례관리자로서 중개자, 연결자, 조정자, 옹호자 등
- 직접 서비스 제공기능
  - 이행자, 교육자, 안내자, 협조자, 진행자, 정보전문가 등

## 사회복지서비스의 전달체계 2 / 4주차 2차시

### 1. 공적 사회복지서비스 전달체계

#### 1) 공적 전달체계의 현황

##### ■ 공적 사회복지서비스 전달체계

- 국가 또는 지방자치단체가 체계 수립과 운영의 주체인 것을 통칭함

##### ■ 사회보험

- 중앙정부 차원에서 전달의 역할을 함

##### ■ 공공부조와 사회복지서비스 전달 체계

- 중앙과 지방자치단체에서 분담하는 형태

#### 2) 공적 사회복지서비스 전달 체계의 실례

##### ■ 산재보험과 고용보험 : 고용노동부 소관

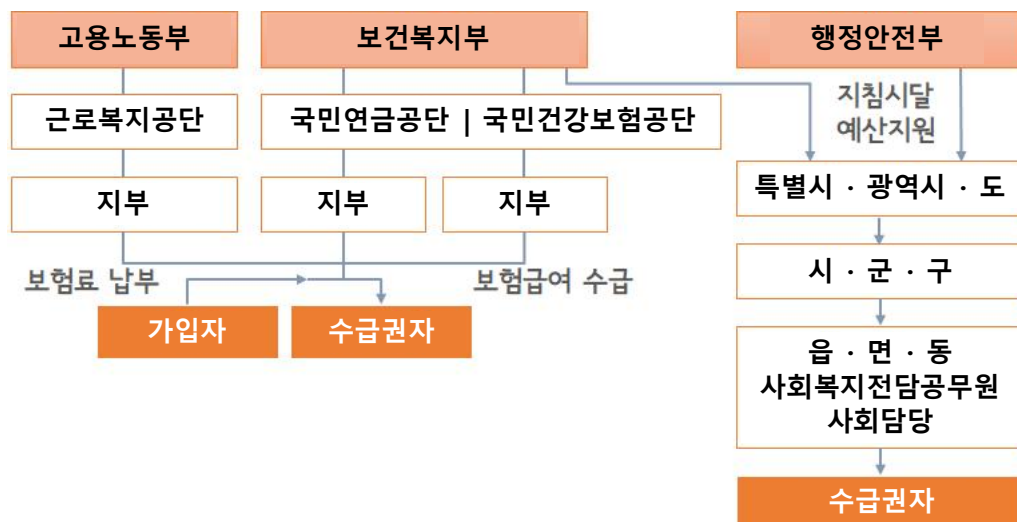
- 실제의 업무 처리
  - 근로복지공단 위탁 처리 → 각 지역별 지부에서 처리

##### ■ 국민연금, 국민건강보험, 노인장기요양보험 : 보건복지부소관

- 실제의 업무 처리
  - 국민연금공단과 국민건강보험공단 위탁 처리 → 각 지역별 지부에서 처리

##### ■ 공공부조와 사회복지서비스 : 보건복지부 소관

- 실제 업무
  - 행정안전부 소속의 지방조직에 위탁하여 처리



### 3) 지방자치단체 주민생활지원 기능의 강화

#### ■ 지방자치단체 주민생활지원기능 강화계획 발표(2006. 4)

- 시·군·구의 주민생활지원조직통합, 주민생활 중심으로 읍·면·동사무소 개편, 공공기관간의 연계구축
  - 인력구조는 기존 수준 유지, 조직개편을 통한 인력 및 업무 재배치
  - 시·군·구에 주민생활지원 전담부서 설치(8대 서비스 추진부서 통합)
  - 서비스 기획팀, 통합조사팀 설치, 업무전산화를 통한 서비스 제공능력 강화
  - 읍·면·동에 주민생활지원담당 설치
  - 총괄기획, 서비스연계, 통합조사 담당에 사회복지직 우선배치

### 4) 주민생활 지원 서비스 전달체계 구축의 목표

#### ■ 주민생활 지원 서비스 전달체계 구축의 목표

- 목적달성을 위한 수단적 목표
  - 지방자치단체의 기획력 제고
  - 효과성 제고를 위한 서비스의 전문화
  - 서비스 연계 및 통합서비스 제공기반 강화
  - 서비스의 대응성 향상

#### ■ 행복e음 사회복지통합관리망 개편(2010.1)

- 사회복지통합관리망이란
  - 사회복지급여 및 서비스 지원대상자의 자격 및 이력에 관한 정보를 통합관리하고, 지자체의 복지업무 처리를 지원하기 위한 정보시스템

### 5) 공적사회복지서비스 전달체계의 문제점

#### ■ 주민생활지원서비스 전달체계 구축의 문제

- 목표와 관련한 부정합성
  - 지방자치단체에서 기획팀에 전문직을 배치하는 지역이 적음
  - 조사의 신속성과 형평성이 우선되는 성과로 인식⇒ 수단에 대한 강조
  - 읍·면·동의 전문직 비중이 낮아지면서 종합적 사례관리여건의 악화
  - 과정중심의 신생팀에 전문직 배치 ⇒ 수익자중심의 팀에 전문직 부재현상

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

### 3) 사적 사회복지서비스 전달체계의 문제점

#### ■ 조직구조상의 문제점

정부의 재정보조에 의존	운영의 지도 감독 → 자율성과 창의성의 제약
생활시설의 경우	정부의 낮은 지원, 시설의 종별, 지역별 분포의 불균형, 재정상태 및 전문 인력 확보의 미비
사회복지관의 경우	사회복지사의 업무과중, 보수의 취약성, 재정의 취약성

#### ■ 관리운영상의 문제점

- 사회복지조직협의 기구의 조정자로서의 역할과 기능 미약
- 서비스 제공에 필요한 자원 빈약, 생활시설 만성적인 재정난
- 단순 수용보호 사업만으로는 ct의 복지목표 기대 곤란
- 이용시설, 서비스 간 연계부족 ⇒ 프로그램의 중복, 누락 현상

#### ■ 전달인력상의 문제점

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

# 사회복지서비스 조직 1 / 5주차 1차시

## 1. 조직의 개념

### 1) 조직의 정의

#### ■ 조직

- 특정한 목표를 달성할 목적으로 의도적으로 구조화되어 경계에 대한 진입 장벽을 가지고 권력의 배분에 기초한 사회적 단위라고 정의

### 2) 조직의 특성

사회적 구조(체계)	가치, 규범 및 역할 기대 등에 의하여 구조화된 규범적 구조와 행동적 구조
참여자(구성원)	일정규모의 구성원이 모여 사회적 구조를 만들고 목표 달성 행동을 수행
공동목표	참여자들이 과업활동을 통하여 이루고자 하는 바람직한 미래의 상태
기술	물질적 장비와 비물질적 지식 및 기법을 포함

### 3) 사회복지조직의 개념

#### ■ 사회복지조직

- 클라이언트의 욕구에 맞는 최상의 서비스를 제공하고자 하는 공통의 목표를 지닌 사람들이 모여 분업을 통하여 각자의 위치에 따라 책임과 권한을 충실히 행하며 조직목표를 달성하고자 노력하는 집단

## 2. 조직의 일반적 분류

### 1) 공식조직과 비공식조직

#### ■ 공식조직

- 조직목표를 달성하기 위하여 법령 등에 의해 공식적으로 업무와 역할을 할당하고 권한과 책임을 부여하는 조직 의미.
- 운영규정에 따라 임명되고 선출된 이사회 - 행정책임자 - 직원 및 위원회 배열  
예) 직장, 기업, 대학 등
- 서비스의 전문화를 위한 노력과 동시에 분업보다 통합적인 서비스를 제공하려는 상반된 두 가지 흐름이 동시에 존재

#### ■ 비공식 조직

- 공식적 절차를 통해서 형성된 조직이 아니라 조직 내 빈번하게 접촉하는 구성원들 사이에서 가시적이고 일상적이며, 자연 발생적이며 인간관계 및 역할관계 기반으로 조직
  - 유용성
    - ☞ 의사소통 - 응집력요구 - 성원들의 자존심 향상



- 불협화음 해결방법

☞ 소외의 원인제거, 설득, 직위부여, 전보발령 및 해직

- 장점
  - 생각과 감정을 나눌 수 있는 의사소통의 채널
  - 공식조직의 약점이나 결함을 보완
  - 공식조직에서 일어나는 긴장감과 압박감을 배출
  - 공식조직 내의 약점을 평가하는데 도움을 주며 새로운 욕구에 대한 주의 환기
- 단점
  - 비공식조직은 비합리적인 의사결정을 초래 할 수 있다는 약점
  - 공식조직의 분열을 가져올 우려

## 2) 수직조직과 수평조직

### ■ 수직조직(계선조직)

- 계층적 계열 조직의 중심적 구조
- 명령 복종적, 목표달성에 직접기여, 결정권, 집행권, 계층제, 명령통일, 통솔범위, 분업원칙, 직접접촉
- 결정권과 집행권을 가짐으로써 결정의 신속성 도모
- 강력한 통제력을 행사할 수 있고 조직의 안정성 확보
- 신속한 업무처리

### ■ 수평조직(막료, 참모조직)

- 수평조직
  - 수직조직이 원활하게 기능을 수행할 수 있도록 지원하고 촉진하여 조직의 목표달성에 간접적으로 공헌하는 구조
- 자문, 권고, 협의, 조정, 정보의 수집, 기획, 통제, 인사, 회계, 법무, 홍보, 조달 연구 기능을 수행
- 총무과, 기획관리실, 자료실, 경리과 홍보실, 비서실, 자문위원회 등
- 책임자의 통솔범위 확대로 업무의 효율성
- 전문지식과 경험 활용
- 조직의 융통성과 신속성 등 대규모 조직에 유리

## 3) 권력의 형태에 따른 분류 : 에치오니(Etzioni)

### ■ 강제적 권력과 소외적 관여 중심

- 강제적 조직(강제수용소, 형무소, 수용정신병원)

### ■ 보상적 권력과 타산적 관여중심

- 공리적 조직(회사, 노동조합)

■ 규범적 권력과 도덕적 관여중심

- 규범적 조직(종교조직, 정치조직, 병원, 학교, 사회복지조직 등)

권력의 종류	관여의 종류		
	소외적(강한 부정)	타산적 (보상에 따른 관심)	도덕적(강한 긍정)
강제적 권력 (신체적 탄압)	유형1	유형2	유형3
	강제적 (교도소, 정신병원)		
보상적 권력 (물질)	유형4	유형5	유형6
		공리적(회사)	
규범적 권력 (지위의 상징)	유형7	유형8	유형9
			규범적 (학교조직, 사회복지 조직, 종교, 정치, 병원조직 등)

■ 복종관계에 의하여 조직유형 분류

- 복종관계

- 상급자가 하급자를 통제하기 위해 사용하는 권력과잉에 대한 하급자의 태도에 의해 이루어지는 관계

■ 복종관계의 유형

- 강제적 권력
  - 위협이나 신체적 탄압
- 보상적 권력
  - 물질 · 금전
- 규범적 권력
  - 지위 · 상징 · 존엄

■ 복종의 유형

- 소외적 관여
  - 강한 부정
- 타산적 관여
  - 무관심
- 도덕적 관여
  - 강한 긍정

4) 수혜자 종류에 따른 분류 : 블라우와 스코트(Blau and Scott)-4가지

- 상호수혜조직
  - 조직회원에게 1차적 혜택(정당, 종교단체, 노동조합)
- 사업조직
  - 사업체의 소유자에게 1차적 혜택(주식회사, 은행)
    - 사업자가 종업원에게 임금제공
- 서비스조직
  - 클라이언트에게 1차적 혜택을 주는 조직 (사회복지 조직)
- 공공조직
  - 일반대중에게 혜택을 주는 조직(행정기관, 군대조직 등)

### 3. 사회복지조직의 유형

1) 수혜자의 상태와 조직의 기술에 따른 분류 : Hasenfeld(사회복지 조직의 분류)

- 수혜자인 Client의 상태를 정상기능과 비정상기능으로 구분
- Client를 변화시키기 위한 기술의 유형을 인간식별기술, 인간유지기술, 인간 변화기술의 3가지 기술로 구분
  - 인간식별기술
    - 클라이언트의 개인적 속성을 변화시키지 않음
    - 오히려 다른 사회집단으로부터 바람직한 반응을 일으키는 사회적 명칭 부여와 공식적인 지위 여부를 함으로써 클라이언트의 변화를 시도  
예) 정신질환자, 암환자, 대학생 등과 같이 client 식별하여 분류. 배치를 통하여 변화를 시도
  - 인간유지기술
    - 클라이언트의 개인적인 복지와 안녕의 악화를 예방하거나 완화하거나 또는 현 상태로 유지하도록 하는 것  
예) 병약한 노인을 요양원 같은 수용시설에 수용. 보호, 생계유지를 위한 금품지급 등
  - 인간변화기술
    - 클라이언트의 개인적인 속성에 변화를 가하는 것  
예) 교육. 심리치료. 의료적 치료 등

클라이언트 유형	사용 기술 유형		
	인간식별 기술	인간유지 기술	인간변화 기술
정상 기능	유형 1	유형 3	유형 5
	대학(신입생선발, 신용카드회사)	사회보장기관, 휴가 및 여가시설	국공립학교, YMCA
비정상 기능	유형 2	유형 4	유형 6
	소년법원, 진료소	공적부조사무소, 요양시설	병원, 수용치료센터

2) 업무의 통제성에 따른 사회복지 조직의 분류 : 스미스(Smith)-4가지

■ 관료조직

- 공식적인 조직과 규정, 위계적 권위구조, 명확하고 전문화된 분업, 문서에 의한 업무처리, 기술적 자격에 기초한 신분의 보장 등을 특성으로 한 합리적인 통제체제
- 예) 공공조직, 민간사회복지조직

■ 일선조직

- 조직의 주도권이 일선의 업무단위에 있고, 각 업무단위는 상호 독립적으로 업무를 수행하고 사무 단위의 직접적인 통제가 어려운 조직
- 사회복지 조직은 조직의 주도권을 사회복지사가 행사하며 일선 조직의 특성을 강하게 나타냄

■ 전면통제조직

- 클라이언트를 시설에 강제적으로 수용하거나 자의적으로 수용하였다 하더라도 관리자가 수용자에 대한 강한 통제권을 가지는 조직
- 예) 정신병원, 교도소, 기숙사, 요양시설

■ 투과성조직(자원봉사활동조직)

- 조직의 구성원 또는 참여자가 자발적으로 참여
- 개인의 가정과 사적인 생활에 침해를 받지 않고
- 조직 문화나 규정에 따른 통제성이 약해서 조직의 활동이 거의 노출되는 조직
- 예) 자원봉사자 활동조직과 같은 것

3) 사회복지행정조직에서 고려해야 할 것

■ 전문성

■ 환경에 대한 영향 증가

■ 인간이 조직의 원료

■ 지역사회와의 밀접한 관계

## 4. 조직의 구조적 요인

### 1) 분업

- 특정한 업무를 수행하기 위해 기능을 분담
- 전문화
- 특정한 기능을 한 사람(부분)이 담당하고 다른 사람(부분)이 그 기능을 담당하지 않음
- 전문화 모델
  - 노인전문, 약물중독 전문 등
- 종합적으로 해결하기 위해서 전문성을 발휘하는 모델
  - 노인의 건강문제를 해결하기 위해 의사, 간호사, 사회복지사, 물리치료사 등이 통합적으로 발휘하는 모델

### 2) 계층적이고 기능적인 과정

- 계층적의 의미
  - 명령계통, 지휘계통 권한의 위임, 명령의 통일성을 포함하는 것
  - 권력과 권한 및 의사결정이 서열적 계통으로 이루어지며 최상부의 한 사람이 책임을 지는 것
- 위임자의 태도와 능력에 특성
  - 수용하려는 태도, 맡겨버리는 자세, 타인의 실수를 허용하려는 태도, 하급자를 신입하려는 태도, 폭넓게 통제하려는 태도가 필요

### 3) 구조

- 조직의 구조
  - 기능을 수행하기 위해 만들어진 권력, 권한, 책임, 체계의 실질적인 배열과 위상 기능에 따라
  - 고유업무
    - 사회복지 조직에서 서비스를 제공하는 업무
  - 관리업무(경영업무)
    - 관리자도 고유업무 수행관리자와 조정업무 수행관리자로 구분
      - ☞ 조직의 크기와 복잡성에 따라서 국, 부, 과, 계로 구분
      - ☞ 두 가지 기능의 업무가 상호 교차 연결되어서 행렬조직이라는 개념으로 적용

### 4) 통제의 범위

- 통제가 미치는 계통의 규모를 말하며 한 지도자 아래 부서의 수를 얼마를 두며 이들 간의 관계를 어떻게 규정할 것이냐에 관한 것
- 사회복지기관에서 서비스 전달자가 2명 이상으로 구성하는 것이 바람직하고 조직 관료제적 피라미드에서 상급자와의 거리를 좁히고 한 개인의 의사결정보다 집단적 의사결정의 효과성을 살리기 위해 팀 구성은 4-8명이 일반적임

## 사회복지서비스 조직 2 / 5주차 2차시

### 1. 조직의 인간적 요인

#### 1) 인간적 요인의 의의

##### ■ 조직의 구조적 요인

- 외형적
- 형식적

##### ■ 조직의 인간적 요인

- 내면적
- 내용적

- 잘 구조화된 조직도 인간적인 요소를 등한히 하면 조기의 목표 달성이 기대 어려움

#### 2) 조직 활성화와 유지를 위한 규칙

##### ■ 구성원을 모집하고 재능을 반전을 위한 효과적 프로그램

##### ■ 성원에 대해 우호적인 환경

##### ■ 자체 내에 자기비판의 기제

##### ■ 조직구조의 유연성

##### ■ 내적 소통 체계

##### ■ 규정과 절차에 얽매인 경우 규정과 절차를 검토할 수단

##### ■ 성원들의 이해관계를 문제 삼을 수 있는 수단

##### ■ 과거와 현재의 상태에 관한 관심을 동기부여와 확신과 사기 위에서 운영

##### ■ 성원의 능력과 욕구, 자체의 욕구를 감안할 수 있는 승진체제

### 2. 사회복지조직의 특성

##### ■ 변화되어야 할 특성을 가진 클라이언트와 직접 접촉하고 활동(문제나 욕구)

##### ■ 서비스를 받는 클라이언트의 복지를 보호 및 증진하도록 사회로부터 위임받은 존재의 정당성

##### ■ 투입되는 원료가 도덕적 가치를 지닌 인간이기에 도덕적으로 정당화 되어야 함

##### ■ 사회복지 조직의 목표가 모호하고 문제점이 많아 구체적 합의가 곤란

##### ■ 도덕적 모호성이 많아 이해관계에 갈등을 일으키고 환경관계에 많은 어려움

##### ■ 소기의 결과를 얻는데 불완전한 지식과 기술을 사용하고 낮은 성공률

##### ■ 핵심적인 활동은 조직성원과 서비스 대상자와의 고객관계로 일선 조직활동이 중시됨

##### ■ 사회복지서비스의 효과를 확실하고 타당하게 측정할 수 있는 척도 부존재

##### ■ 결과 평가에 대한 논란이 많고 변화와 혁신에 대한 저항이 다른 조직보다 높음

##### ■ 다양한 진단을 통한 치료프로그램으로 문제 행동을 처리

### 3. 사회복지 조직화 방법

#### 1) 사회복지조직의 조직모형

##### ■ 생산일선조직

- 제품생산 공장에서 부품을 조립하여 완성품을 만드는 것과 같이 업무 단위를 병렬로 나열하여 조직하는 것  
예) 사회보험관리, 전달조직, 정신건강서비스 조직 등
  - 정신건강분야는 서비스의 진단, 검사도구와 치료서비스의 표준화 적용여지 있음

##### ■ 연계조직

- 사람과 서비스를 연결 지어 주는 활동을 하도록 만들어진 조직  
예) foodbank, 입양기관(부모역할, 정신적 역할), 소년소녀가장연계, 부모연계 사회복지서비스 안내, 의뢰기관 등
  - 지역사회자원에 관한 자료를 수집하고 타 기관의 접수담당요원과 연계 구축하여 개인과 서비스가 잘 연계되도록 계약관계를 주선하는 기능수행

##### ■ 고객센터 서비스 조직

- 사회복지조직에서 가장 전형적인 조직으로
  - 개인과 집단과 문제의 특수성에 맞게 개별화된 서비스를 제공하는 조직
    - ☞ 이런 활동은 표준화하기 어려운 특성이 있음  
예) 사회복지조직의 전형적인 조직

#### 2) 조직화 방법

##### ■ 수기준 부문화

- 의의
  - 역할을 하는 사람들을 한 슈퍼바이저 밑에 소속시키는 방법
  - 수에 의해 업무를 부문화 함
- 단점
  - 조직요원 개인차를 고려하지 못하는 한계

##### ■ 시간기준 부문화

- 의의
  - 야간이나 주말에도 서비스를 제공해야 할 때에 업무시간을 2교대 또는 3교대 부문화 하는 것을 의미  
예) 24시간 서비스를 제공해야 하는 요양시설, 의료보건 서비스 등
- 단점
  - 업무연결이 교대하는 조직 간의 조직기능이 단편화될 소지

## ■ 기능기준 부문화

### - 의의

- 조직요원의 능력, 선호도, 관심 등에 근거하여 직무상 적성에 맞는 분야에 사람을 배치하는 식으로 부문화

☞ 사업, 재무, 총무, 인사 등과 같은 주요한 기능에 따라 동질적 업무를 묶어서 조직하는 것

예) 서비스전달 홍보업무, 모금이나 자원배분, 프로그램 신청 지원업무 등

### - 단점

- 업무단위 간 경쟁심이 유발되는 경우 업무단위 간 협조부족 및 업무단위 위주의 편협한 생각

## ■ 지리적 영역기준 부문화

### - 의의

- 클라이언트의 거주지역을 중심으로 조직을 구성
- 자율적으로 운영하고 책임질 수 있도록 조직하는 것

### - 장점

- 서비스의 효율성을 높이고 고객에 대한 서비스 책임자를 분명히 할 수 있음

### - 단점

- 서비스 통합의 곤란 및 다른 업무 단위에서 서비스를 제공하는 비효율적인 문제발생 요인

## ■ 서비스기준 부문화

### - 의의

- 사회서비스의 방법에 따른 부문화하는 것
- 개별사회사업, 집단사회사업, 지역사회조직사업으로 구분

### - 장점

- 한 사회복지사가 한 클라이언트를 상대할 수 있다는 점

### - 단점

- 서비스 통합의 어려움

## ■ 고객기준 부문화

### - 의의

- 클라이언트를 아동, 장애인, 노인, 부녀자 등으로 나누거나 비행문제, 가족문제, 고용문제, 경제문제를 나누는 방법

### - 단점

- 서비스가 효과적이지 못한 우려



■ 서비스 접근통로기준 부문화

- 의의
  - 클라이언트가 어떤 서비스에 접근할 수 있는 통로별로 업무를 부문화
- 서비스 접근 통로
  - 학교, 병원, 노인정 및 노인학교, 대중매체 등
- 단점
  - 접근 통로가 확실하지 못하여 사회복지에서는 접근하기 어려움

#### 4. 사회복지조직에서의 위원회와 이사회

1). 위원회

- 조직이 목표 달성을 위한 특별과업이나 문제를 해결하기 위하여 조직의 일상 업무 수행 기구와는 별도로 구성한 전문가 또는 업무 관련자들의 활동기구
- 위원회 위원
  - 일반적으로 능력 있는 자
  - 해당 과업이나 관심이 있는 자
  - 시간과 정력을 제공할 용의가 있는 자
  - 과업이나 문제에 관련된 여러 측면에서 대표가 될 수 있는 자
  - 경우에 따라서는 소수 집단을 대표할 수 있는 자
    - 위원회를 구성하면서 책임과 권한을 분명히 할 필요가 있음
- 위원회 구성
  - 상임위원회
    - 조직에서 정기적으로 발생하는 특별업무 처리  
예) 인사, 예산위원회 등
  - 임시위원회
    - 운영규정을 개정하는 등의 비정규직 특별업무 처리  
예) 운영규정개정위원회 등

2) 이사회

- 의의
  - 이사회
    - 조직을 이끄는 정책을 공식화
    - 실천가를 고용하고 평가
    - 후원자 및 지역사회 지도자와의 연계를 유지
    - 미래에 대한 계획을 수립하는 것 등에 책임을 지고 있는 기관임

- 사회복지사업법과 민법 등
  - 사회복지사업이나 공익사업을 하고자 하는 자는 사회복지법인 또는 비영리법인을 설립하여 이사회를 두도록 사회복지사업법과 민법 등에서 명시
- 원칙적으로 법인을 대표
- 법률행위를 하는 직무권한을 가지는 상설 필요기관(7인 이상의 이사와 2인 이상의 감사)
  - 특별한 관계에 있는 자가 이사현원의 5분1을 초과할 수 없음
  - 이사의 임기는 3년, 감사의 임기 2년, 각각 연임할 수 있음
- 명령 체계 내에서 존재
- 이사회에서 경영진 교체 가능
- 이사회에서 정책결정

■ 기능

- 기관의 일반적인 방향과 통제 유지(정책개발)
- 장기적이고 단기적인 계획지도(프로그램 개발)
- 유능한 행정 참모 고용(인사)
- 자원 확보(재원)
- 홍보, 운영의 평가(책임성)

3) 위원회와 이사의 차이

	이사회	위원회
회의 참석	조직의 행정책임자 참석하에 진행	책임자보다 실무담당자가 참여
이사	조직의 직원이 이사가 되는 경우는 드물	담당직원이 가능
구성원 수	이사의 수는 위원회보다 적음	
수혜자	이사회는 위원회에 비교하면 수혜자가 참여하는 경우가 드물	
운영과 서비스	이사회는 위원회에 비하여 조직의 운영과 서비스 전달에 더 많이 영향을 미침	
정책	정책을 결정	정책을 건의

## 5 사회복지조직의 종류

### 1) 공공기관

- 사회복지조직은 역사적으로 공공 사회복지기관과 관료조직
  - 공공사회복지기관에도 공무원 신분을 가진 전문사회복지사가 공무원 직무 규정의 규제를 받으며 근무

### 2) 민간비영리기관

- 대부분 사회복지기관은 민간비영리 기관
- 민간비영리기관
  - 개인, 가족, 특정 프로그램의 수급자 등을 대상으로 함
  - 사회복지서비스 또는 휴먼서비스를 제공
- 비영리사회복지기관
- 지역사회와 자원봉사자의 참여 아래 운영
- 기부금, 후원금, 정부보조금, 서비스 이용료 등으로 프로그램의 재원 활용

### 3) 민간영리기관

- 민간영리기관은 민간기관이지만 영리를 목적
- 민간비영리기관과 같이 아동 보육 사업이나 장기요양사업 사업 전개
  - 예) 요양원, 가정보건, 가정치료센터 성인 및 아동데이케어 등의 사업 전개

## 사회복지조직과 사회 환경 / 6주차 1차시

### 1. 조직과 환경간의 관계에 대한 이론적 관점

#### 1) 사회체계 이론적 관점

- 상·하위 체계들과 조직이 상호의존적 밀접한 관계를 맺고 의존하는 것으로 봄
- 조직과 환경과의 관계는 개방체계로서 환경과 끊임없는 상호작용이 불가피하며 상호작용을 통하여 조직이 유지 발전

#### 2) 교환 이론적 관점

- 인간은 이기적, 합리적이 환경에 적응하는 존재로서 사회적 관계를 잘 맺는 존재
- 다른 사회복지조직과 사회복지조직과는 불가분의 상호관계
- 주는 것보다 받는 것이 큰 경우 권력의존관계가 형성되기 십상
- 사람들은 행동으로부터 얻는 이득과 손실에 기초하여 합리적으로 계산

#### 3) 균형적인 교환관계가 형성되기 위한 방법

- 동등한 가치의 다른 자원을 보상하는 것
- 다른 보상의 원천을 개발
- 새로운 자격이나 지위를 획득, 강제력을 사용

### 2. 사회복지조직의 환경적 요인

#### 1) 일반환경(general environment)

- 사회복지조직의 외부에 존재하는 환경으로 사회복지조직을 통제할 수 없는 조직으로 환경 내의 경제적, 인구 통계적, 문화적, 법적, 기술적 조건들에 의해 영향을 받는 것
- 경제적조건
  - 국가나 지역사회의 경제 상태에 따라 사회복지조직에 영향
    - 경제가 나아질 때
      - ☞ 복지공급이 증가하고 질 높은 급여가 제공
    - 경기 침체 시
      - ☞ 금융 위기 때 실업자나 저소득층이 늘어나면 복지 수요 증가로 사회복지조직의 역할 요구
  - 지방정부의 재정지원이나 지역주민의 후원이나 기부금에 의존 경우 지역사회 재정 상태에 영향

■ 사회, 인구 통계학적조건

- 나이, 성별분포, 가족구성, 주거지역, 사회적 계급, 소득 등은 사회적 문제와 욕구의 발생빈도와 밀접 관계  
예) 고령인구증가는 노인복지서비스증가 요구, 저출산, 고령화, 여성의 사회적 참여와 지위 변화, 다문화 사회, 가족구조 변화 등의 변화로 새로운 복지 수요 증가
- 정부의 사회복지 예산 급격히 증가
  - 사회복지 비용 증가로 국민의 세금부담 역시 증가

■ 문화적 조건

- 사회의 우세한 문화적 가치에 의해 민감한 영향
- 서비스 형태, 접근, 사회문제에 대한 인식 개념규정에 대한 가치와 규범은 사회 복지 조직으로 관련된 업무에 영향을 미침  
예) 빈곤 문제 해결을 목적으로 하는 사회복지조직이라도 빈곤의 원인을 개인의 무지나 사회구조의 원인이나 따라 빈곤해결 목표나 서비스 전달과정에 영향을 미친다.

■ 정치적 조건

- 사회복지조직을 운영하는 재원은 정부에서 조달
  - 사회복지조직은 정치와 밀접한 영향을 받음

■ 법적 조건

- 중앙과 지방 수준의 정치적 과정을 통해 만들어지는 법률, 명령, 규칙에 영향

■ 기술적 환경

- 사회문제와 사회적 욕구를 해결하기 위해 다양한 학문분야에서 이루어진 지식과 기술활용
- 범위
  - 의료, 정신건강, 교육, 지역사회, 사회계획 분야 기술개발에 영향

2) 과업환경(task environment)

■ 사회복지조직과 특정한 이해관계 형성

- 자원과 공공사회 복지서비스 교환하고 상호작용하면서 사회복지조직의 업무수행에 직접적 영향을 미치는 환경적 조건
- 재정자원의 제공자
- 정당과 권위의 제공자
- 수급자 및 수혜자의 제공자
- 보충적 서비스 제공자
- 조직산출물의 소비, 인수자
- 경쟁하는 조직들

■ 재정자원의 제공자

- 자원의 제공자는 조직에 가장 큰 영향을 미치는 요인이며 정부 및 공적·사적 사회단체, 외국인단체 및 개인 등으로부터 확보
- 사회복지조직이 지원조직과 우호적인 관계를 형성하고 유지하는 것
  - 재정자원의 조달에 영향 미침

■ 정당성과 권위의 제공자

- 합법성과 권위
  - 법률에 따라 부여
- 사회적 승인이나 정당성
- 봉사하고 있는 지역사회나 클라이언트 집단, 전문가, 집단한테서 나오는 것임

■ 수급자 및 수혜자의 제공자

- 조직으로부터 직접 서비스를 받고자 하는 개인과 가족 및 클라이언트를 사회복지조직에 의뢰하는 타 조직, 집단, 개인을 포함함
- 학교, 경찰, 청소년단체, 교회, 노인복지회관, 사회복지관, 동사무소 등

■ 보충적 서비스 제공자

- 사회복지조직은 모든 서비스를 제공할 수는 없음
  - 주된 서비스를 보충해 줄 수 있는 공식, 비공식적 협조체재를 유지하여야 함
  - 그 결과로 사회복지조직이 효율성이 높아지고 사회복지정책과 복지프로그램의 효율성 제고에 영향
- 수혜자, 자원, 지식, 정보, 기술, 합법성, 권위, 신뢰 등을 사회복지조직과 교환하는 관계  
예) 어떤 복지관의 수혜자가 의료 및 법률상담서비스를 내부 조직에서 제공할 수 없을 때 조직외부의 보충적 서비스제공자의 협력으로 해결

■ 조직 산출물의 소비, 인수자

- 문제나 욕구가 있는 인간을 조직의 외부에서 내부로 투입하고 기술을 사용
  - 변화된 혹은 개선된 속성을 가진 인간으로 산출하는 것임

■ 경쟁하는 조직들

- 사회복지조직들은 복지수요자를 고객으로 확보
- 서비스제공에 필요한 사회복지자원 확보
- 가족복지기관
  - 클라이언트를 놓고 개인적인 가족치료들과 경쟁 할 수도 있음
- 사회복지조직
  - 경쟁에서 우위를 확보하기 위해 우수한 복지프로그램을 개발하고 질 높은 서비스 제공을 위해 노력함

### 3. 환경의존에 대한 대응전략

#### 1) 사회복지조직에서의 의존 - 권력 강화 및 상쇄조건

##### ■ 외부강화 조건

- 외부에서의 정책적 강요, 조직의 서비스를 행사하는데 외부에서의 재량권 행사, 외부조직의 서비스를 활용함, 필요목표를 외부에서 인가, 대안에 대한 부정확한 정보

##### ■ 의존 상쇄조건

- 외부세력에 의해서 허용된 자유, 주요 자원의 소유, 대체적 서비스의 가용성, 자체 승인의 이념개발, 대안에 대한 효과적인 정보

#### 2) 의존 - 권력관계를 변화시키기 위한 전략

- 사회복지조직들은 외부의 환경적인 것에 크게 의존한다는 것은 조직에 커다란 불안을 일으키고 외부 압력에 대한 취약성을 갖게 하고 조직 내부의 생존을 위협함

##### ■ 권위주의적 전략

- 조직의 자금과 권위를 획득하여 다른 조직과의 교환관계에서 유리한 위치에서는 전략
- 중앙정부 조직이 지방정부조직에게 교부금을 하달하고 지침을 시달하거나 지방정부 조직이 민간사회복지조직에게 보조금 전달하고 지도·감독 시행하는 것

##### ■ 경쟁적 전략

- 다른 복지조직과 경쟁하여 세력을 증가시켜 환경과의 교환관계에서 유리한 위치 확보  
예) 장애인 복지시설 겨우 경쟁을 통해 장애인복지서비스의 성공 확률이 높아지고 서비스이용자 수요증가로 정부보조금 확대로 양질의 조직을 가짐

##### ■ 협동적 전략

- 다른 조직에 필요한 서비스 적극적 지원(계약, 연합, 흡수)

##### ■ 방해전략

- 목표조직의 자원생산능력을 위협하는 행동을 의도적으로 하는 것
- 힘이 없는 서비스 이용자나 잠재적 서비스 이용자가 사회복지조직에 대해서 사용 경우

## 4. 지역사회와의 관계향상을 위한 지식

### 1) 지역사회조직 사업

- 지역의 욕구를 발견하여 지역사회 내의 자원 동원을 충족시켜 주는 것을 말함
  - 조사 → 기획 → 협의, 조정 → 조직화 → 재정활동 → 컨설팅 → 위원회운영  
→ 협상 → 기록 등의 단계
  - 조사
    - ☞ 문제나 욕구 또는 사실에 관한 자료를 수집하고 확인하는 것
  - 기획
    - ☞ 장래의 목표를 달성하기 위한 의도적인 행동계획의 과정
  - 협의조정
    - ☞ 불필요한 갈등과 노력의 중복을 피하고자 협의하는 과정
  - 조직화
    - ☞ 문제해결이나 욕구해결을 위하여 설정된 목표를 달성하기 위해 필요한 활동 조직을 만드는 과정
  - 재정 활동
    - ☞ 예산을 수립하고 수입원으로부터 자금을 확보하고 지출을 하는 활동
  - 컨설팅
    - ☞ 전문가들로부터 전문직업적 정보와 지침을 얻는 활동
  - 위원회 운영
    - ☞ 조직에서 조사연구 기획, 의사결정 및 정책의 집행을 위해서는 위원회 운영이 필요
  - 협상
    - ☞ 중립적인 제3자의 개입으로 쌍방 간의 갈등을 해결하는 과정
  - 기록
    - ☞ 지역사회 조직 활동 과정에서 위원회 및 활동 집단의 생각과 행동을 기록으로 설명하는 것

### 2) 지역사회 조직사업의 기본전제

- 지역사회는 그들 자신의 문제를 해결하는 능력을 개발할 수 있음
- 지역사회 주민은 변화를 원하고 또 그 변화를 가능하게 할 수 있음
- 지역사회 주민은 지역사회에서 주요한 변화를 일으키고 그 변화를 조정하거나 통제하는 데 참여하여야 함
- 지역사회 주민 스스로 일으킨 지역사회 생활에서의 변화는 강요된 변화가 갖지 못하는 의미와 지속성을 가짐
- 종합적인 접근은 단편적인 접근으로는 해결할 수 없는 문제를 성공적으로 해결할 수 있음
- 민주주의는 지역의 일에 협동적 참여와 행동을 요청하며 주민은 이러한 참여와 행동을 가능하게 하는 기술을 배워야 함



- 개인이 자신의 욕구해결을 위하여 도움이 필요한 것과 같이 지역사회도 그들의 욕구를 해결하기 위하여 지역사회를 조직화하는데 도움을 필요로 하는 경우가 많음

### 3) 지역사회 조직사업의 기본원칙

- 지역사회의 현존조건에 대한 불만으로부터 추진회의 결성이 이루어져야 함
- 불만은 특정 문제에 대한 계획을 세우고 실천에 옮길 수 있도록 집약되어야 함
- 지역사회를 위한 불만은 주민에게 널리 인식될 필요가 있음
- 지역사회 조직을 위한 추진회는 지역사회 내에 있는 주요 집단들에 의해 지목되고 수용될 수 있는 지도자(공식적·비공식적)를 참여시켜야 함
- 추진회는 지역사회 주민으로부터 고도의 지지를 받을 수 있는 목표와 운영방법을 가져야 함
- 추진회의 사업에는 정서적 내용을 지닌 활동들이 포함되어야 함
- 추진회는 지역사회에 존재하는 현재, 잠재적 호의를 활용하려고 노력해야 함
- 추진회를 그 자체의 회원 상호 간과 또한 지역사회와의 활발하고 효과적인 대화통로를 개발해야 함
- 추진회는 협동적인 노력을 위해 참여하는 여러 집단을 지원하고 강화시켜야 함
- 추진회는 정상적인 업무 결정과정을 해치지 않는 범위 내에서 절차상에서 융통성을 지녀야 함
- 추진회는 지역사회의 현존조건에 따라 수행하는 사업의 보조를 맞추어야 함
- 추진회는 효과적인 지도자를 개발하는 데 힘써야 함
- 추진회는 지역사회 내의 지도자들을 참여시킬 수 있고 어려운 문제를 해결하는 능력을 갖춰야 하며 안정성이 있어야 하고 지역사회로부터 신망을 얻어야 함
- 사회복지를 위한 지역사회 조직사업에서 지역사회가 주된 클라이언트로 지역사회는 이웃, 시, 군도 국가가 될 수 있으며 나아가 국제적 공동체가 될 수 있음
- 지역사회는 현재 있는 그대로 이해되고 수용되어야 함
  - 각양 각층의 모든 사회복지조직은 상호의존적임
  - 어느 한 사회복지조직도 홀로 존재할 수 없으며 다른 사회복지조직과의 관계를 맺으면서 존재하고 있음
- [참고] 지역사회 조직사업의 과정

조사	문제나 욕구 또는 사실에 관한 자료를 수집하고 확인하는 것
기획	장래의 목표를 달성하기 위한 의도적인 행동계획의 과정
협의조정	불필요한 갈등과 노력의 중복을 피하고자 협의하는 과정
조직화	문제해결이나 욕구해결을 위하여 설정된 목표를 달성하기 위해 필요한 활동 조직을 만드는 과정
재정 활동	예산을 수립하고 수입원으로부터 자금을 확보하고 지출을 하는 활동
컨설팅	전문가들로부터 전문직업적 정보와 지침을 얻는 활동
위원회 운영	조직에서 조사연구 기획, 의사결정 및 정책의 집행을 위해서는 위원회 운영이 필요
협상	중립적인 제3자의 개입으로 쌍방 간의 갈등을 해결하는 과정
기록	지역사회 조직 활동 과정에서 위원회 및 활동 집단의 생각과 행동을 기록으로 설명하는 것

#### 4) 성공적인 홍보활동의 주요원칙

##### ■ 대중과의 관계유지를 위해 활용하는 것

- 목표가 무엇이며 어디에 있는가를 알라
- 접촉하려고 하는 사람이 누구인가를 알라
- 이동 가능한 자원(돈, 사실, 인력 및 기술 등)을 평가하라
- 돌아오는 이익이 접촉하고자 하는 상대방과 어떻게 연관되는가에 유의하라
- 홍보에 관한 구체적인 기법을 알라
- 절대적으로 정직하라
- 사람들에게 감사하라

#### 5) 홍보활동의 매체

##### ■ 시각적 매체

- 신문, 잡지, 회보(반상회 회보, 시 및 구청의 행정홍보 신문), 책자, 팜플렛, 보고서, 유인물(진단), 슬라이드, 사진, 전시회, 거리행진 등

##### ■ 청각적 매체

- 이야기, 좌담, 강연회, 라디오 등

##### ■ 시청각적 매체

- TV, 영화, 비디오, 연극, 공개토론, 대중 집회 등
  - 이 매체들은 각각 고유한 특성이 있고 효과도 다르므로 특정한 목표달성을 위해 가장 효과적이라 판단되는 매체를 선택하여야 할 것임

## 5 사회복지조직의 변화 : 지역사회 조직사업과 홍보

- 1) 리더십을 통한 행정적 변화
- 2) 컨설턴트를 이용한 변화
  - 자문, 지식향상, 기술향상, 태도수정, 서비스의 질적 향상
  - 직원 주도적인 아래로부터의 변화
- 3) 실패의 원인
  - 지나친 자기만족 허용, 연합의 실패, 비전설정의 부적합, 비전의 공유실패, 비전을 가로막는 장애물의 발행, 단기목표 달성의 가시화에 실패, 너무 이른 승리의 선포, 조직문화에 변화를 확고하게 정착시키는데 태만 등이 있음

## 사회복지조직의 의사소통 / 6주차 2차시

### 1. 의사소통의 개념과 중요성

#### 1) 의사전달의 개념

##### ■ Albers

- 상호 이해가 되는 언어체계의 의한 의사표시, 신호 및 상징을 통해서 특정한 사람으로부터 다른 방향의 사람에게로 의미를 전달하는 것

##### ■ 장인협, 이정호

- 두 사람 이상의 사람들 사이에 사실, 생각, 의견 또는 감정의 교환을 통하여 공통적 이해를 이룩하고 수용자 측의 의식이나 태도 또는 행동의 변화를 일으키게 하는 일련의 행위
  - 사회복지조직에서의 의사전달은 조직의 한 구성원으로부터 다른 구성원에게로 상호이해가 될 수 있는 언어, 기호, 동작 등을 통하여 사실이나 생각 또는 감정 등을 전달함으로써 상대방의 생각이나 행동, 또는 태도에 영향을 미치는 쌍방의 과정

#### 2) Skidmore의 의사전달의 중요한 3가지

##### ■ 전달 효과성

- 직원들 상호 간의 원활한 의사전달 가능
- 민주적 과정의 일부인 쌍방적 의사전달
  - 효과적인 정책 결정과 건전한 의사 결정의 필수적 요인

##### ■ 포괄적 이해

- 직원들이 절차, 방법, 사례, 정책, 목표 또는 자신들의 열망에 대해 어떻게 생각하고 느끼고 있는지를 파악

##### ■ 긍정적 사기 진작

- 윗사람과 하위직원들이 무엇을 생각하고 무엇을 느끼고 있으며 또 왜 그렇게 생각하고 느끼고 있는지를 서로 간에 함께 나누어봄으로서
  - 긍정적 사기에 직결

### 2. 의사소통의 원칙과 과정

#### 1) 원칙

- 의사전달은 피 전달자가 정확히 이해 할 수 있게 해야 함
- 의사전달은 그 양과 질에 있어서 적절해야 함
- 의사전달은 적시에 이루어져야 하고 동일한 피 전달자에게 동시에 이루어져야 함
- 의사전달은 적응성과 통일성이 조화롭게 이루어져야 함
- 어떠한 의사전달이든 피 전달자의 반응을 얻어야 함

## 2) Trecker의 효과적인 의사전달

- 의사전달의 목적은 분명해야 하고 보내는 사람과 받는 사람이 이해되어야 함
- 말하거나 쓰여진 의사전달이 한가지로 해석되어야 함
- 효과적인 의사전달은 그 목적을 달성하기 위해 적절해야 함
- 좋은 의사전달은 수령자의 편에서 그것을 받을 준비가 되어있을 때 시의 적절하게 이루어짐
- 좋은 의사전달은 수직적 혹은 수평적 통로를 통해 적격자가 그것을 받을 수 있도록 해야 함

## 3) 과정

- 의사전달은 보내고 받는 과정, 메시지를 이행하는 과정, 메시지를 명확히 하는 과정
  - 보내고 받는 과정
    - 언어적으로 비언어적으로 또는 문서 등의 방법
    - 수평적 혹은 수직적 통로로 이루어짐
  - 이해하는 과정
    - 전달하고자 하는 내용과 들리는 내용이 기본적으로 같음을 의미
  - 명확히 하는 과정
    - 효과적인 의사전달을 하는 데 특히 중요함

## 3. 의사소통의 유형

### 1) 공식적 의사전달과 비공식 의사전달

- 공식적 의사전달
  - 의사전달이 공식적인 조직 내에서 공식적인 의사전달의 통로와 수단을 통해서 이루어지는 것을 의미
  - 의사전달이 공식화
    - 권한 관계가 명확해지고 의사전달이 확실, 편리함
    - 전달자와 피 전달자가 명확하므로 책임의 소재가 분명함
    - 소통이 느리면 융통성이 없어 비공식적인 의사전달을 통해 이를 보완해 주는 것이 바람직함.
- 비공식적 의사전달
  - 조직의 자생 집단 내에서 비공식적 방법으로 이루어지는 의사전달을 의미
  - 풍문이나 소문 형식으로 나타남
  - 통제하기가 곤란하고 책임의 추궁도 어려워 때로는 정확하지도 않고 잘못된 경우도 발생
  - 직원들의 감정을 잘 나타내고 있어 관리자에게 유익한 정보를 전달하는 역할

### 2) 언어적 의사전달과 비언어적 의사전달

- 언어적 의사전달
  - 구어를 활용한 전달방식
  - 생각과 사실을 강조하는 것으로 감정의 표현에 중점을 두는 것은 아님

- 단점
  - 언어의 선택적 한계로 전하고자 하는 의도를 잘못된 방향으로 오해되어 인도
  - 전달하는 사람들을 모으기에 어려움
  - 한 사람으로부터 다른 사람으로 전달되는 과정에서 정확성이 감소

#### ■ 비언어적 의사전달

- 눈짓, 몸짓, 웃음, 말의 속도, 목소리의 높낮이, 입술의 경련, 뺨의 붉어짐, 눈물 등의 방법 사용
- 언어적 전달보다 비중이 높고 효과적으로 사고, 감정을 전달할 수 있음
- 사회복지에서 유용하게 활용

### 3) 수직적 의사전달과 수평적 의사전달

#### ■ 수직적 의사전달 : 조직의 상하계층 간 쌍방향으로 소통

- 명령(지시, 훈련, 발령, 규정, 규칙, 고시 등)
- 일반정보(편람, 핸드북, 뉴스레터, 구내방송, 강연 인트라넷 등)

#### ■ 수평적 의사전달

- 동일계층의 사람들 또는 상하관계에 있지 않은 사람들 사이에서 이루어지는 의사전달
- 조직규모가 크고 전문화되어 있는 경우 유용
- 방법
  - 회의, 사전심사제도, 회람 등

### 4) 의사전달 네트워크

#### ■ 원형

- 구성원들의 서열이나 지위가 비슷
- 동등한 입장에서 소통

#### ■ 바퀴형

- 집단 내 강한 리더가 존재
- 정보의 전달이 한 사람에게 집중

#### ■ 연쇄형

- 사슬형이라고도 함
- 집단의 서열과 지위에 의해 소통

#### ■ Y자형

- 다수의 구성원들을 대표할 수 있는 형태

#### ■ 완전연결형

- 집단 내 구성원과 타집단 구성원과의 자유롭게 정보 교환

## 4. 의사소통의 효과적 개선 방안

### 1) 의사전달 시 고려사항

#### ■ 사실과 감정

- 사회복지조직에 있어서 의사전달은 그것이 치료 목적이든 행정적인 것이든 사실과 감정이 모두 포함
- 조직에 대한 사실 생각들은 직원들의 조직의 정책, 문제, 계획, 결정 및 활동을 알 수 있도록 분명히 밝힐 필요

#### ■ 의사전달의 길이

- 너무 길거나 짧지 않게 적당한 분량 필요

#### ■ 반복

- 일반적으로 많은 행정가들은 직원들에게 문서 또는 구두로 한번 말하고 그것을 충분하다고 생각하나 반복은 효과적인 의사전달을 위해 필요

#### ■ 경청

- Fulmer의 경청을 위한 실제적인 지침
  - 말하는 것을 멈춰라
  - 말하는 사람을 편하게 해 주어라
  - 말하는 사람에게 당신이 듣기를 원하고 있음을 보여주라
  - 주의 산만을 제거하라
  - 말하는 사람에게 감정을 이입하라
  - 인내심을 가져라
  - 화를 내지 마라
  - 논쟁하지 마라
  - 질문하라
  - 말하는 것을 멈추어라

### 2) 의사전달의 장애요인

#### ■ 불신의 분위기

- 불신 징벌, 적대 또는 공포조직의 분위기
  - 정보의 흐름을 감소시키고 왜곡시킴

#### ■ 계층제의 역기능

- 하의상달에서 부하직원은 상관에게 보고 시 자신의 과오보다 업적에 대해 보고되고 상사의 구미에 맞게 변형되어 보고하므로 의사전달의 역기능 발생

#### ■ 비공식 통로

- 부적절하고 통제되지 않은 비공식 조직은 의사전달의 장애요인

■ 충성의 정도가 강한 집단

- 정도가 강한 충성

- 업무 집단 간 또는 조직 계층 간의 의사전달을 고도로 붕괴

3) 의사전달의 개선

■ 신뢰의 분위기

- 조직 내의 의사전달은 쌍방을 통해서 이루어 져야 함
- 상호 신뢰에 기초한 공개적인 분위기 속에서 의사전달이 이루어질 때 가장 효과적

■ 민주적이고 수용적인 분위기

- 신뢰에 기초한 민주적이고 수용적인 분위기 조성되어야 함

■ 조직의 의사전달 체계 확립

- Barnard(1938)

- 의사전달 체계통로는 공식적으로 명시되고 명확하게 모든 직원들에게 알려져야 함
- 조직의 모든 구성원에게 명확한 공식적인 의사전달체계가 있어야 함
- 완전한 의사전달의 개선이 사용되어야 함
- 가능한 직접적이고 짧아야 함
- 의사전달의 개선은 항상 유지 되어야 함
- 모든 필요한 전달은 적절히 통제 되어야 함

■ 사회복지행정가의 조정 책임

- 업무 집단 간, 조직계층간, 조정이 필요

- 집단 충성으로 생겨나는 의사전달 장애를 극복하기 위함



## 사회복지 조직의 기획 / 7주차 1차시

### 1. 기획의 개념과 필요성

#### 1) 기획(planning)의 개념

##### ■ 기획

- 행정 목표를 설정하고 그 목표를 효율적으로 성취하기 위한 수단인 정책을 선택, 결정하는 과정
- 선택된 정책의 효율적 집행을 위한 사전적이고 예정적인 준비활동의 구상

길버트와 스펙트	기획을 통찰력, 체계적인 사고, 조사, 행동노선 대안의 선택에서 가치선호의 행사를 통해 문제를 해결하고 장래의 일의 방향을 통제하려는 의도적 시도
어웰	행동이 요청되기 이전에 무엇을 어떻게 할 것인가 결정하는 것
드로	최적의 수단을 통하여 목표를 달성하기 위한 미래의 행동에 대한 일단의 의사결정을 하는 과정
요크(York)	미래지향적, 계속적인 과정, 의사 결정과 연결, 목표 지향적, 목표를 위한 수단

#### 2) 계획과의 구분

##### ■ 기획(planning)

- 어떠한 행동이 취해지기 전에 일의 구체적인 내용과 방법 및 시기 등을 결정하는 것
- 계획을 세워가는 활동과 과정, 계속적인 행동, 포괄적인 개념의 동적인 의미
- 조직체에서 일어나고 있는 조직적인 활동 (출처 : 하상균, 2009; p.204)

##### ■ 계획(plan)

- 어떤 일을 하기에 앞서 방법, 순서, 규모 등을 미리 생각하여 세운 내용
- 기획에서 도출된 결론, 세부적 행동노선, 부분적 개념의 정적인 의미
- 기획의 과정에서 나타난 최종 결과로서의 안
- 기획은 동적이고 과정적인 의미는 생략되고 결과만의 정적인 상태로만 이해

##### ■ 기획을 전략(Strategy)에 비유한다면 계획은 전술(Tactic)에 비유할 수 있음

- "Strategy wins a war, tactic wins a battle" (출처 : 브리태니커 사전)

### 3) 기획의 특성과 유용성

#### ■ 기획의 특성

목표 지향성	설정된 목표 달성을 위해 현재와 다른 변화를 추구
미래 지향성	조직이 집행할 연속적인 과정을 준비하며 확실성의 요인을 감안한 미래의 예측을 지향
의사결정	목표 달성을 위한 최적의 대안(alternatives)을 선택하는 과정
집행 지향성	실천에 옮기기 위한 실천적 구상

#### ■ 기획의 유용성

- 환경의 변화를 수용하고 이를 통해 행정 개혁의 지향성 도모
- 기획을 통해 목표를 더욱 명확히 하고 목표 달성의식을 강화
- 효과적인 행정 통제와 성과평가가 가능하도록 행정 기능의 조정 역할
- 한정된 자원 활용 방안을 강구하게 하여 행정 수요의 충족
- 미래의 불확실성에 대비한 전략 수립
- 사회복지조직 성원의 사기진작을 위해 필요
  - 불확실성 감소, 합리성 증진, 효율성을 증진, 효과성 증진, 책임성 증진의 필요

### 4) 전통적 기획관과 현대적 기획관(Bellagio 선언)

전통적 기획관	현대적 기획관
수단적 기획	목표와 가치 중심적인 규범적 기획
선형적인 사고와 행동	인간행동의 모형화
기계적 모형(관료제 중심)	유기적 모형(사회체제모형)
부분 기획	전체·종합적인 기획
계량적 기획	질적·인본주의적 기획

(출처 : 하상균, 2009:206에서 재인용)

### 5) 기획의 원칙

#### ■ 목적성

- 명확한 목표를 파악

#### ■ 단순성

- 간결하고 용이한 용어 사용

#### ■ 경제성

- 인적·물적 자원의 효율적 사용

#### ■ 미래예측성

- 미래를 예측하여 변화에 대비

#### ■ 균형성

- 기획의 내용 간의 상호 균형성

- 신축성
  - 상황의 변화에 대응한 적절한 융통성과 가변성
- 표준화
  - 내용과 형식의 표준적인 체계
- 안정성
  - 수정을 전제하지 않은 지속성
- 포괄성
  - 인적·물적 자원을 망라한 일체적 기획
- 계층성
  - 조직의 계층 간, 상·하위 계획 간의 연계

## 2. 기획의 유형

### 1) 단계별 유형

- 정책기획
  - 종합적, 포괄적, 입법적인 최상위 계획
- 전략기획
  - 조직의 구체적 목표의 설정 및 변경, 자원 및 그 자원의 획득, 사용, 분배를 위한 정책
- 전술기획(운영계획)
  - 구체, 세부, 사업적인 하위계획

### 2) 강제성의 정도에 따른 유형

- 유도기획
  - 국가와 간접적인 유도에 의해 목표달성을 의도하는 기획,
  - 민간합작의 계획으로 프랑스의 모네 계획(Monnet plan)
    - 모네 계획이란?
      - ☞ 제2차 세계대전에서 경제전문가 모네에 의한 계획
      - ☞ 피폐한 프랑스의 경제부흥을 위하여 입안된 제 1차 근대화 설비계획
- 강제기획
  - 국가가 모든 경제문제에 관한 결정을 지배.
  - 공산주의 국가의 대부분의 경제 계획이 해당
  - 지역, 공간, 토지 등을 대상으로 하는 기획
  - 도시계획, 국토종합개발계획 등
- 경제기획
  - 경제개발, 재정안정, 재정 투융자 등을 대상으로 하는 계획
- 사회기획
  - 교육, 주택, 노동 인구, 교통 등을 대상

- 방위기획

- 국토방위와 무기개발 등과 관련한 계획

3) 시간차원에 따른 유형

- 장기기획

- 1년 이상. 5년 이상. 10년 이상
- 외부환경에 따라 주기적으로 목표와 목적 재설정

- 중기기획

- 2-3년 기획

- 단기기획

- 1년 미만
- 구체적이고. 상세. 행동지향적. 실행방법에 관한 것

4) 대상에 따른 유형

- 전략적 기획

- 조직의 목표설정. 자원의 획득 및 분배에 관한 기획과정
  - 즉, 조직의 구체적 목표달성을 위한 자원획득 및 사용. 분배를 위한 정책결정과정을 말한다.

- 관리운영기획

- 조직의 목표를 효과적이고 효율적으로 달성하기 위하여 획득된 자원을 관리하는 과정(자원의 관리)

### 3. 기획과정

1) 구체적 목표설정

- 주어진 기간 내에 계량화될 수 있는 의도된 결과를 의미하는 것

- 바람직한 과정

- 그 사업에 적합한 것
- 바라는 결과가 명시되어야 함
- 바라는 결과가 계량화 되어야 함
- 결과를 얻기까지 시간이 명시 되도록 서술하는 것이 바람직한 과정

2) 상황 분석

- 정보수집과 가용자원 등 다양한 정보를 수집

- 프로그램을 실시하는 데 필요한 인적. 물적, 사회적 자원을 검토

3) 목표 달성을 위한 기획 전제의 설정

- 창의성 발휘가 아주 중요하고

- 집단 토의와 개별적 대화를 통해 수집된 정보로부터 방법들을 발견할 수 있는 과정

4) 대안의 비교, 분석

- 기대효과와 장단점을 찾아내고 평가
- 평가영역을 만들어 내는 과정

5) 최종대안의 선택

- 각 대안의 실시조건 및 기대효과를 비교하여 적절한 비중으로 점수를 주어 가장 높은 것을 대안으로 선택하는 과정

6) 대안의 집행

- 대안을 실천에 옮기는 과정

7) 평가와 환류(feedback)

- 기획 프로그램의 성과를 평가하여 문제의 원점에서 검토

## 4. 프로그램 기획기법

- 목표달성을 위해 선택된 방법을 실시하기 위해 시간과 활동이 연관된 구체적 실행계획을 수립하는 최종 과정

1) 시간별 활동 계획도표

- 간트(Gantt) 도표는 1910년 Henry Gantt라는 미국의 사업가 창안
  - 막대그래프 차트
    - 관련활동을 기입하고 사업의 시작 및 관련 활동을 기입하고 사업의 시작 또는 완료 시까지의 기간을 계획한 도표로 막대도표로 "막대그래프 차트"라고도 한다,

과업	기간(주)											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
운영팀 구성	↔											
장소 확보		↔										
사무실 확보		↔										
취업알선센터운영					↔	↔	↔					

2) 프로그램 평가검토기법(PERT; Project Evaluation and Review Technique)

- PERT
  - 1950년대 해군의 핵잠수함 건축과정에서 고안된 것
  - 신규, 비 반복적이고 비정형적인 사업의 성공적 진행을 위한 추진 계획에 사용
  - 소요시간의 단축 및 비용절감을 위한 공정 기법
  - 장점
    - 목표를 가진 프로그램을 조직화
    - 진행 시간표 작성, 예산을 세우고 프로그램 진행사항을 추적하는데 유용

3) 월별활동 계획(Shed -U Graph)

- 미국의 Remington- Rand라는 회사에서 고안
- 특정 활동이나 업무를 조그마한 카드에 기입하여 월이 기록되어 있는 공간에 삽입하거나 붙이는 방법

4) 총괄진행표(Flow Chart)

- 프로그램이나 서비스 진행과정을 시작에서 종료까지 한눈에 볼 수 있도록 한 것.
- 총괄진행표를 분석하여 불필요한 단계는 삭제하고 새로운 자료와 형식을 추가하여 프로그램 진행 이점

## 사회복지 조직의 의사결정 / 7주차 2차시

### 1. 의사결정의 개념

#### 1) 의사결정의 개념에 대한 주장

##### ■ 아이비스(Ives)

- 행동노선의 여러 가지 대안 가운데서 하나를 택하는 데 있어 양적이고 질적인 수단을 고려하는 합리적인 시도

##### ■ 롬바와 레비(Loomba and Levey)

- 일단의 바라는 목표를 달성하기 위하여 가능한 여러 가지 대안들 가운데서 선택하는 것을 목표달성을 위해 여러 가지 대안 가운데 하나를 선택하는 과정의 결론

##### ■ 알베스와 머피(Albes & Murphy)

- 조직의 표명된 목표를 달성하기 위하여 여러 가지 대안들 가운데서 선택하는 것으로서 목표달성을 위한 여러 가지 대안들 가운데 최적의 것을 선택하는 과정

#### 2) 의사결정의 개념 종합

##### ■ 의사결정(decision making)

- 계획수립과정을 통해서 일정한 목표를 설정하고 그 목표를 효과적으로 달성하기 위한 몇 가지 대안 가운데 가장 적합하고 실행 가능한 대안(alternatives)을 선택하는 합리적인 인간의 행동
  - 목표달성을 위해 여러 가지 대안들 가운데 최적의 것을 선택하는 과정
  - 의사결정은 문제해결에 목적이 있음
  - 조직의 목표달성을 위해서는 두 개 이상의 선택 대안이 있어야 하고 각 대안의 장·단점은 비교하여 선택

#### 3) 기획과 의사결정의 차이

##### ■ 기획

- 일련의 의사 결정이 체계적으로 이루어진 과정
- 연속된 과정이면서 목표 달성의 목적
- 의사결정 외에 자원 동원, 활동체계, 동기부여, 등 폭넓은 행정적 기술·과정을 포함하는 것

##### ■ 의사결정

- 조직활동규정 및 방향 제시
- 구성원 참여
- 문제해결목적

## 2. 의사결정의 방법과 유형

### 1) 의사결정의 방법(카리스 : Carlisle. 1987)

- 직관적 결정
  - 감정에 근거하여 결정
- 판단적 결정
  - 개인이 가지고 있는 지식과 경험에 의한 결정
- 문제해결적 결정
  - 결정된 사항에 관한 정보수집, 연구, 분석과 같은 합리적이고 과학적인 절차를 밟아 이루어지는 과정
- 문제해결과정
  - 합리적인 절차를 통해 이루어지는 결정으로써 즉각적인 결정이 불필요한 경우에 주로 사용되는 방식임

### 2) 의사결정의 절차

- 문제나 욕구를 정확히 규정하는 것에서 출발
- 정보를 수집하고, 정리결과를 참고 하여 대안을 마련
- 각 대안들의 장, 단점, 성공가능성, 기대효과, 윤리적 측면 등 을 비교하여 최선의 대안을 선택하여 시행토록 하는 것

### 3) 의사결정의 유형

- 분석단위에 따른 유형
  - 개인적 의사결정
    - 개인적인 문제나 업무를 개인적으로 분석하고 판단하는 과정
    - 의사결정의 형태는 개인의 가치관, 성격, 위험, 문제의 속성 등의 여부에 따라 달라짐
  - 집단적 의사결정
    - 조직 내 의사결정이 개인보다 조직의 위계구조와 집단을 통해 이루어지는 과정
    - 개인적 의사결정이 가지는 독단성의 위험성을 극복할 수 있으나 시간이 많이 소요
  - 조직적 의사결정
    - 조직의 정형적이고 규정된 관리과정을 통하여 수행되는 의사결정
    - 조직구조의 형태와 밀접한 관련성을 가지고 있음
      - ☞ 즉, 집권조직의 의사결정은 조직상부에서 의사결정권한을 행사, 분권적 의사결정은 조직의 하부에서 결정
- 의사결정의 과정에 유형
  - 정형적 의사결정
    - 구조화된 방식으로 의사결정의 문제가 반복적으로 발생할 때
      - ☞ 의사결정의 절차, 규정, 방침을 사전에 만들어 놓고 이에 따른 규칙적인 의사결정의 과정을 진행하는 방식



- 비정형적 의사결정
  - 의사결정을 위한 전례나 절차 없이 불규칙적이고 동태적인 업무상황에서 결정권자의 직관이나 판단 또는 전문가에 의해 수행하는 의사결정 방식

#### ■ 의사결정의 방법에 따른 유형

- 직관적 결정
  - 합리성 보다는 초합리성(extra- rationality)인 감정, 육감 등에 의해 이루어지는 방식
- 판단적 결정
  - 일상적이고 정해진 절차 내에서 개인의 지식과 경험이 근거하여 이루어지는 방식
- 문제해결적 결정
  - 시간적 여유와 함께 중요한 사항에 대해 정보의 수집, 연구와 분석의 합리적이고 과학적인 절차를 밟아 이루어지는 방식

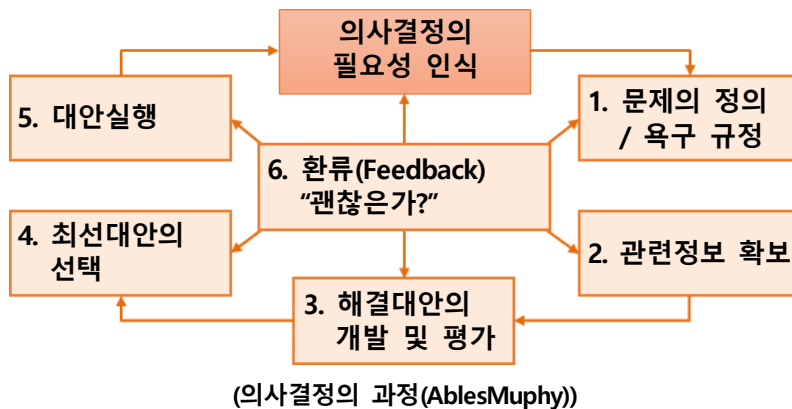
#### ■ 의사결정의 계층에 따른 유형

- 업무적 의사결정
  - 일상업무와 같은 정형적인 문제에 대해 일선 관리층이 내리는 구조적 의사결정
  - 업무의 생산성과 능률을 극대화를 위한 목적. (자원배분, 공정계획, 물량조달계획 등)
- 관리적 의사결정
  - 중간관리층이 행하는 구조적, 비구조적인 문제에 대한 의사결정
  - 권한과 책임의 관계, 작업과 정보의 흐름 등 조직의 구조적 활동에 관한 업무, 직원의 훈련, 자금조달, 시설 및 설비 투자 등의 문제 대상으로 함
- 전략적 의사결정
  - 내부 문제 보다는 외부 환경에 해당하는 조직의 전체적인 방향에 관한 거시적 문제에 대한 최고 경영자의 비구조적인 의사결정
  - 조직내부문제 보다 조직외부 환경에 대한 방향과 전략능력 향상에 목적
    - ☞ 다각화 전략, 성장 및 확대전략, 재무전략 등

#### ■ 기타의 유형

- 확실성의 정도에 따른 유형
  - 확실성하의 의사결정, 위험상황에서의 의사결정, 불확실성 하에서의 의사결정
- 권한의 분산의 정도에 따른 유형
  - 집권적, 분권적 의사결정
- 구성원의 참여 정도에 따른 유형
  - 참여적, 비참여적 의사결정에 대한 최고 경영자의 비구조적인 의사결정

### 3. 의사결정의 모형과 기술



#### 1) 의사결정의 과정(decision making process)

- 여러 가지 대안 또는 대체안중에서 최적안을 선택하는 과정으로 정의
- Ables Muphy 는 의사결정의 과정을 여섯 단계로 제시

#### 2) 의사결정의 모델 및 기술

##### ■ 합리 모델(rational model)

- 의사결정에 관련된 완전하고 종합적인 정보를 얻을 수 있고 정보처리 능력이 있다는 것과 의사결정에 고도적인 합의를 이끌어 낼 수 있다는 것을 전제로 함
  - 전제
    - ☞ 인간은 이성과 고도의 합리성에 따라 행동하고 결정
  - 내용
    - ☞ 의사결정자는 합리적 인간으로서 문제해결을 위한 모든 대안 작성, 완전한 정보수집-분석, 대안 비교·평가를 통해 대안선택
  - 한계
    - ☞ 예외적이고 비정형적인 문제해결에는 적합하지 못한 모형
    - ☞ 완전한 대안의 발견 및 선택에 따른 많은 시간과 비용 소요
    - ☞ 정치사회적인 과정을 완전히 배제하기는 어려움
    - ☞ 현실적인 제약점을 고려하지 못하므로 해결책의 실행 가능성이 희박함

##### ■ 만족모델(satisfying model)

- 합리모델의 한계를 극복하기 위해 제시된 모델로 제한된 합리성에 기초
- 인간의 합리성 보다는 조직 내 인간의 심리적 측면을 중요시
- 현실적으로 만족할 만한 수준에서 대안을 모색
  - 개념
    - ☞ 완전무결한 합리성이 아닌 제한된 합리성(bounded rationality)에 기초
    - ☞ 인간은 합리성과 불합리성 모두 가지고 있다는 것을 전제로 함
    - ☞ 정책결정자가 현실적으로 만족할만한 수준에서 대안선택

☞ 조직 내 인간의 심리적 측면 중시

- 한계

☞ 만족의 정도를 결정지어 주는 객관적인 척도의 부재

☞ 급변하는 상황에 대처하기 어렵다는 비판

- 점진주의적 접근 방법

- 기존의 방법에 몇 가지 제한적으로 개발하여 현실에 적응.
- 현상 유지적인 문제해결 방법.
- 기존세력의 이익을 대변.
- 전례가 없는 것은 문제 해결방법이 없음

■ 점증모델(incremental model)

- 개념

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

- 한계

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

■ 혼합 모델(mixed-scanning model)

- 합리주의 방식과 점진주의적 방식 절충

- 인간의 정보 수집능력의 한계를 인정하고

- 전체를 검토 후 초점을 맞춰 현실적 대안 모색

- 개념

- 합리모델과 점증모델의 혼합형태
- 인간의 정보수집 및 처리능력의 한계와 현실적 제약을 인정하면서도 현실적인 제약의 한계 내에서 가능한 모든 대안을 개발하여 의사결정
- 기본적인 방향설정
  - ☞ 합리모델의 방법을 선택
  - ☞ 그것이 설정된 후의 특정문제의 결정은 점증모델의 방법을 선택하여 의사결정

- 한계

- 현실적으로 언제나 이러한 방법을 순서적으로 따를 수는 없음

■ 최적모델(optimalmodel)

- 의사결정의 합리성을 고려하되 불가피한 초합리성(extra-rationality)의 중요시

- 사회적 변동 상황 하에서 혁신적 정책 결정의 정당성 주장

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

#### ■ 쓰레기통 모델(garbage can model)

- 개념
  - 조직들이 정책을 결정할 때 일정한 규칙에 따라 행하는 것이 아님
  - 정책결정에 필요한 요소들이 우연히 하나의 통 안에 들어와서 한 곳에 모여질 때 비로소 결정이 이루어지는 것
    - ☞ 집합모델이라고도 함.

### 3) 의사결정의 기술

#### ■ 개인적 의사결정 기술

- 의사결정 나무 분석
  - 개인이 가능한 여러 다른 대안을 발견하여 나열하고 각각의 대안을 선택했을 경우와 그렇지 않은 경우의 결과를 그림을 그려서 생각하는 방법
- 대안선택 흐름 도표
  - 목표가 분명하고 예상 가능한 사항의 선택에 적용될 수 있는 것
  - 어떤 사항의 연속적 진행 과정에서"예"와"아니오"로 답변할 수 있는 질문을 연속적으로 하여 예상되는 결과를 결정하도록 하는 도표

#### ■ 집단의사결정 기술

- 브레인스토밍(brainstorming)
  - 터놓고 논의하는 집단의 뜻.
  - 초기 기획단계에서 아이디어를 뽑아내는 데 사용 기법
  - 6-12명으로 구성. 20분에서 1시간 정도의 정해진 시간에 구성원간 껍의 없는 토론을 통해 아이디어 창출
- 명목집단법(nominal group technique)
  - 소집단 투표결정방법이라 함
  - 특정 문제 해결 위해 집단구성원들이 위원회 모임처럼 한 장소에 모이기는 하지만 아이디어를 서로 내어 교환하는 대신 아이디어를 종이에 적어 내어 투표로 결정방법

- 델파이기법(delphi method)
  - 여러 전문가들의 의견을 수집하고 조직화하여 하나의 결정안으로 만드는 체계적인 의사결정방법
  - 구성원 간에 직접적인 대면이 이루어지지 않고 설문을 통해 의사결정이 이루어지는 방법
- 변증법적 토의
  - 헤겔의 변증법적 사고방식에 기초한 기법
  - 반대가 있어야 새로운 개선이 있다는 진리
  - 사안에 따라 구성원들을 둘로 나누어 찬반 토론으로 장단점을 개선

## 인사관리 1 / 9주차 1차시

### 1. 인사관리

#### ■ 인사관리

- 고용관리, 직무분석 및 평가, 직원개발, 임금관리, 인간관계관리, 노사관리

#### ■ 고용관리

- 직원의 모집, 채용, 배치, 승진, 이동, 해직, 퇴직에 관련된 일반사항

#### ■ 직원개발

- 직원의 목표달성을 담당하고 있는 직원의 업무상의 지식과 기술을 향상시키기 위하여 의도적으로 계획하여 관리하는 활동을 말함
- 기초교육훈련, 연수훈련, 관리자훈련 등

#### 1) 인사관리의 내용

##### ■ 인사관리의 개념

- 사회복지기관은 노동 집약적
- 인적 자원개발이 인사관리에 있어 가장 중요
- 인사관리
  - 기관의 목적과 직원 개인의 목적을 더 잘 달성할 수 있도록 직원의 기술능력, 능력, 판단성숙도를 개발하고 성장시키는 계획적인 접근

##### ■ 인적 자원을 충족시키기 위한 관리자의 역할

- 프로그램 목표가 달성 될 수 있도록 사회복지사가 그들의 훈련, 지식, 기술, 창조성을 모두 활용 할 수 있도록 일을 계획해야 함
- 고용과 칭찬, 보상을 위한 효과적이고 효율적인 방법을 개발해야 함
- 효과성 높이기 위해서 직원을 훈련시키고 개발 시켜야 함
- 노동력을 보다 다양하고 포괄적으로 사용 할 수 있도록 개발해야 함
- 인력감축을 반대하기도 하고 동등한 고용기회를 유지해야 함
- 자원봉사자의 참여를 장려함으로써 인적 자원을 확대 시켜야 함
- 직원들이 소모되는 것을 막고 노동 생활의 질을 높이기 위한 조치를 취함으로써 인적 자원을 보호해야 함

#### 2) 직무분석(job analysis)

##### ■ 기술적이고 직업과 관련된 중요한 정보를 제공하는 목적이고 체계적인 과정

##### ■ 노동행위, 필요한 설비, 업무수행의 표준, 업무수행에 필요한 시간, 업무환경(물리적 환경, 스케줄, 기관 환경 등)정보를 제공

##### ■ 직무분석의 핵심 → 업무분석

## ■ 직무분석의 방법

- 관찰법 (observation method)
  - 특정작업자나 작업집단이 실제로 직무 수행하는 것을 관찰하여 특정과업을 수행하는 목적과 방법
  - 예) 직무분석 시 직무에 대하여 가장 기초적인 지식을 제공하며, 직무를 담당하는 직원을 현장에서 관찰
- 체험법 (empirical method)
  - 분석자가 실제로 업무체험
- 면접법 (interview method)
  - 분석자가 직무담당자를 직접 만나 정보수집하고 직무분석표에 기입
- 중요사건법 (critical incidents method)
  - 직무행동 가운데보다 중요하고 가치 있는 측면에 대한 정보수집
- 질문지법 (questionnaire)
  - 질문지를 직원들이 작성하여 정보수집
  - 적은 비용으로 정보수집
- 작업일지법 (job diary method)
  - 작업자들이 정해진 양식에 따라 작성한 작업일지로부터 직무에 관한 정보수집

## ■ 직무기술서(job description)

- 직무분석의 결과에 의해 작성되는 직무에 대한 설명
- 직무표지, 직무개요, 직무내용 및 요건 등 직무전반에 대한 사항기술

## ■ 직무명세서(job specification)

- 직무기술서의 내용 중에서 직무요건 내지 자격요건만 분리하여 구체적으로 작성한 문서
- 직무요건 중에서도 인적 요건을 중심으로 기술한 것

## ■ 직무설계(job design)

- 프로그램의 목적을 달성하고 클라이언트를 포함한 고객들의 기대를 만족하며, 직원들의 질 높은 업무 수행을 가능하도록 설계
- 특정한 서비스제공에 대한 명확한 기대를 프로그램 설계에 포함시켜 반영
- 실행에 필요한 직원들의 지위체계
  - 직접서비스를 전달하는 직원, 중간 관리자, 보조적인 직무설계

## 2. 인사 채용

### 1) 모집

- 자격 있는 직원들을 공석중인 지위에 유치하는 과정
- 모집목적
  - 전문적으로 유능하고 클라이언트 및 다른 직원들과 원만한 대인관계를 맺을 수 있는 능력을 지닌 직원 확보
  - 모집하는데 활용하는 절차
    - 모집해야 할 지위에 대한 직무분석
      - ➔ 직무 종류 및 내용 등을 중심으로 직무명세서를 작성
  - 직무의 종류 및 내용 등을 중심으로 직무명세서와 직무기술서를 작성한 뒤 모집 공고
  - 모집공고에 포함될 내용
    - 직무명
    - 직무분류 및 봉급 수준
    - 근무지역 및 직무부서
    - 직무명세서, 최소한의 자격요건
    - 시험 및 면접 일시
    - 신청절차
    - 지원신청 마감 일시 등

### 2) 선발

- 직원선발에는 두 가지 요소
  - 조직의 요구와 기대, 채용될 사람의 요구
- 직원선발의 방법
  - 일반적으로 시험방식 부과
- 시험의 과정
  - 객관도, 타당도. 그리고 신뢰도 구비 필요
- 시험방법
  - 필기시험
    - 관리용이, 시간과 경비 절약, 객관도와 타당도 높임
    - 주관식
      - ☞ 통찰력, 추리력, 판단력 등 사고능력 평가용이, 채점자의 평가 문제 및 시간과 경비소요
  - 실기시험
    - 도구나 기구를 이용해 실제 능력을 테스트, 시험의 타당도 확보에 적절
    - 객관도나 신뢰도가 저하될 우려



- 면접시험
  - 태도, 성격, 창의력, 협조성 등 가치와 철학에 관한 질문을 통한 인성파악

### 3) 임명

- 채점이 끝나면 성적순, 직종별, 등급이 매겨진 임용후보자 명부가 작성
- 사회복지조직에 있어서 직원의 임명
  - 관리자에게 조직을 해석하고 설명할 기회 제공
- 직원에게 조직의 목표, 조직구성, 조직의 직원들, 이사회, 그리고 환경으로서의 지역사회에 관한 정보가 제공
- 직원에게 설명 필요
  - 구체적인 직무와 책임, 봉급, 봉급지불일자, 특별급여, 근무시간, 휴가규정, 직원모임, 직원개발계획, 다른 조직과의 관계, 서비스를 받는 지원 사회 사람들과의 관계 등

## 3. 인사관리 : 직원개발

### 1) 직원개발의 개념

- 직원개발
  - 사회복지조직에 있어서 활동하는 직원들의 소양과 능력을 개발하고, 직무수행에 필요한 지식과 기술을 향상시키며, 가치관과 태도를 바람직한 방향으로 변화시키기 위한 교육 및 훈련 활동
  - 신입자나 기존 업무자들을 조직의 상황에 적응하게 하기 위한 조직적 노력
  - 의사소통의 개선, 작업집단 내에서의 결속력 강화, 불신이나 파괴적 경쟁의 제거 등
- 인력개발
  - 상급자의 하급자에 대한 일방적 변화나 수정이 아니라 하급자와 상급자간의 상호조정을 통해 이루어지는 것이 바람직함

### 2) 직원개발의 목적

- 직원개발의 1차 목적
  - 직원들로 하여금 새로운 지식과 기술 및 전문적 태도를 향상
  - 사회복지조직이 제공하는 서비스의 효과성을 높이는 데 있음
- 2차 목적
  - 함께 토론하고 감정을 공유하고, 함께 추구하는 활동하는 것
    - 직원들 간의 상호작용을 통해 상호간에 더 잘 이해하고 연대감을 높임으로서 직간접으로 조직의 효과성을 높이는 데 목적

### 3) 직원개발의 종류

#### ■ 신규채용자의 훈련

- 적응훈련, 기초훈련이라 함
- 조직과 조직의 서비스 및 지역사회를 소개하는 과정
  - 조직의 역사와 서비스
  - 기본정책, 규정 및 절차
  - 조직구조
  - 봉급, 작업시간, 휴가 등 기본적인 정보
  - 직원을 위한 사무실 배열
  - 특별급여
  - 승진, 봉급인상과 같은 제반 기호와 도전

#### ■ 일반 직원 훈련

- 주로 담당 현업 훈련의 형태로 실시
- 훈련의 효과를 내기 위해서는 장기적이고 지속적으로 실시되어야 함

#### ■ 감독자 훈련

- 업무수행에 필요한 지식은 물론 사기, 리더십, 의사전달, 인간관계, 인사관리 등
- 전문분야 방법
  - 강의, 토의, 회의, 사례발표 등
- 1인 이상의 부하들을 통솔하고 감독할 책임을 진 슈퍼바이저들에 대한 훈련, 업무수행에 필요한 지식은 물론 사기, 리더십, 의사전달, 인간관계, 인사관리 등 거의 전 분야에 걸침
- 회의의 방법이 가장 많이 활용됨

#### ■ 관리자 훈련

- 슈퍼바이저 보다 높은 계층에 속한 중, 고급 관리자에 대한 훈련
- 정책수립, 합리적 규모 및 계획 등을 선택, 결정할 수 있는 능력 훈련

### 4) 직업개발의 진행

#### ■ 인력개발 프로그램의 진행

- 사정
  - 일선 업무자들이 현재 규정된 대로 업무적 요구들을 어느 정도 충족시키고 있는가?
  - 현재 수행하고 있는 이상적인 수준의 업무수행기준을 파악함
  - 현재 수행하고 있는 업무능력들과 이상적이 업무능력들 사이의 격차를 추정함
- 전략의 선택과 실행
  - 어떤 행동적인 목표들이 추구될 것인가 구체화 (인지도의 향상, 대인적 의사소통의 증진 등)
  - 효과적이고 실천 가능한 인력개발전략 모색
    - ☞ 공식적 오리엔테이션, 업무자들의 모임, 케이스 협의회, 슈퍼비전, 지도와 교수, 서비스 참여 훈련, 추가교육, 조직개발 등

- 적절한 비용의 한도 내에서 최대의 효과성이 나타날 수 있는 전략선택
- 평가
  - 효과
    - ☞ 서비스의 생산성과 효과성의 증대
    - ☞ 성과측정 어려움
    - ☞ 주로 새로운 지식이나 기술을 습득했는지, 혹은 태도나 인지 등에서 변화가 발생했는지 등의 여부평가

#### ■ 직원개발의 방법

- 강의 : 사회복지에 관한 전문지식과 기술 및 태도 전달
- 회의 : 어떤 주제에 관한 논의 내지 토의 공식적 모임
- 토의 : 소수의 사람이 주제 발표 다음 토론별이는 것
- 계속교육 : 지역사회 필요 및 직원들의 욕구에 따라 융통성 있게 교육기관에서 실시
- 사례발표 : 직원개발의 공통적인 방법
- 역할연기 : 선정된 사례를 두 사람 이상의 직원들이 실제상황과 같이 연기 후 연기자들을 평가하고 토론

#### ■ 직원개발을 위한 욕구조사

- 국립사회복지연수원을 중심으로 이루어져 왔음
- 실적은 극히 제한적이며 지방의 사회복지시설 직원들의 경우에는 교육에 참가하기조차 어려운 실정임

#### ■ 환경개선과 인력개발

- 부적절한 급여
- 조직 리더로부터의 불명확하고 혼란스러운 지침들의 전달
- 프로그램 자금의 축소
  - 업무자들의 업무에 임하는 태도와 행동에 명백하게 영향을 미침
    - ☞ 행정관리자는 조직과 환경적 요인들이 업무자들에게 미치는 영향을 충분히 고려해야 함

## 4. 인력 평가

### 1) 업무평가

- 업무자들이 조직이나 프로그램의 목적 성취에 얼마만큼 기여했는가를 평가하는 것
- 구성원들은 자신의 노력과 기여도를 인정받으며, 조직 활동에 대한 피드백으로 활용
  - 이 피드백을 통해 자신의 업무수행이 조직이나 프로그램이 요구하는 방법과 방향에 얼마나 부합되고 있는지를 알
  - 인력의 평가를 위한 몇 가지 지표를 활용

### 2) 업무수행력

- 효율성
  - 투입과 산출물
    - 한 서비스에 동원된 투입물에 비해서 얼마만한 산출물이 나왔는가?
    - 한계
      - ☞ 투입에 의해 나타나는 산출물이 반드시 서비스의 목적과 일치하는지의 여부를 확인 어려움
  - 투입과 서비스 성과(목적)
    - 서비스 목적이 측정 가능해야 함
    - 산출물과 성과에 대한 개념은 명백히 구분되는 것으로 비용에 따르는 효율성의 측정도
      - ☞ 투입비용에 따르는 성과의 정도로서 측정하는 것이 바람직함
- 서비스의 질
  - 서비스의 목적을 성취하기 위해 바람직한 것으로 여겨지는 방법들이나 기법들, 그리고 절차들을 능력껏 활용하고 있는지의 정도를 나타냄
  - 질을 판단하는 기준들
    - 이전 프로그램의 경험이나 전문적인 판단들을 통해서 만들어짐
    - 그러나 기준들은 대부분 명확히 조작화되거나 평가에 적용곤란 - 주관적인 판단
- 서비스의 효과성
  - 업무자들의 클라이언트와 관련한 활동들이 서비스 목적의 성취와 얼마나 인과적으로 관련되어 있는지의 정도를 나타내는 것
  - 느낌과 자술서, 단일사례기법 등을 통해 측정 가능
    - ➔ 서비스의 질과 효과성은 업무수행력 측정을 위해 가장 중요하게 다루어져야 함

### 3) 직업만족도

- 만족도에 대한 측정
  - 조직구성원들이 일과 업무환경에 대해서 갖는 태도와 인지. 업무수행력이 개별 업무자들의 행동과 그것들의 결과를 다루는 데 비해서 만족도에 대한 측정은 대개 업무자들이 업무와 조직 상황에 대해 느끼는 주관적인 느낌에 의존

- 사회복지서비스와 직업만족도

- 행정관리자는 하급관리자들의 정서적인 측면에 대해 도덕적인 책임감을 가져야 함
- 직업만족도는 이직률에 영향을 줌
- 직원들의 사기 저하가 만연되어 있으면 조직 내의 업무환경에서 갈등, 불만, 일의 정체들이 증가

■ 소진증후군 (Burnout Syndrome)

- 소진(burnout)

- 자기 직업에 대한 이상, 열정, 목적의식이나 관심을 점차적으로 상실하는 과정
- 업무자들로 하여금 감정의 고갈, 업무와 클라이언트에 대한 관심이 상실되는 현상
- 소진을 경험하는 업무자
  - ☞ 클라이언트를 한 개인으로서가 아니라 문제의 집합체로 보게 되어 비인간화하게 됨
  - ☞ 나아가 자기 자신조차 비인간화하게 되어 신체적 소진감은 물론 절망감과 무력감에 휩싸여 자신과 일과 클라이언트에 대해 부정적이 태도를 취함
    - ➔ 서비스의 질을 저하시킬 수 있음
- 과도한 스트레스에 장기간 노출되어 신체적, 정서적, 정신적 기력이 고갈된 상태
  - ☞ 직무 수행능력이 떨어짐
  - ☞ 비인격화된 행동을 보임
  - ☞ 개인적 성취결여를 보임

- 소진의 단계 : 열성 → 침체 → 좌절 → 무관심

- 열성
  - ☞ 자기 일에 대해 희망과 정열, 현실적인 기대를 갖고 많은 시간과 정력을 투자하는 단계
- 침체
  - ☞ 근무는 하되 일이 다른 것을 대체 할 만큼 흥미롭게 느껴지지 않는 단계로 보수, 근무시간 등에 더 신경을 쓰고 개인적 욕구충족을 더 중요하게 여기게 됨

- 좌절

- 직무수행능력과 일의 가치에 대한 의문을 가지게 되고, 업무환경 내의 제한점을 일에 대한 위협으로 보고 노력에 비해 성과가 적다고 불평하게 되는 단계

- 무관심

- 자신을 좌절로부터 방어하기 위해 냉담해지는 단계

4) 업무자의 능력향상을 위한 조건

■ 리더십과 의사결정 스타일

- 업무 분위기 조성

■ 물리적 업무환경

- 업무자와 클라이언트의 비율

## 인사관리 2 / 9주차 2차시

### 1. 동기부여 : 동기부여 내용이론

#### 1) 동기부여란 무엇인가

■ 최고관리자는 사람들에게 동기부여에 관한 지식을 기초로 하여 인적자원을 관리해야 한다.

- 유래
  - '움직인다'는 뜻의 라틴어 모베레(movere)에서 나온 말
- 심리학적 관점
  - 행동을 방향 지우는 것
  - 행동을 계속하도록 하는 것
  - 행동이 발생하여 계속해 가는 시점에서 작용하는 것을 의미
- 조직적 관점
  - 인간의 정태적인 상태를 동태적인 상태로 변환시키기 위하여 인간의 행동에 동기를 주입시키는 것을 의미
- 목표달성을 위한 조직구성원의 지속적인 노력을 효과적으로 유도하는 것

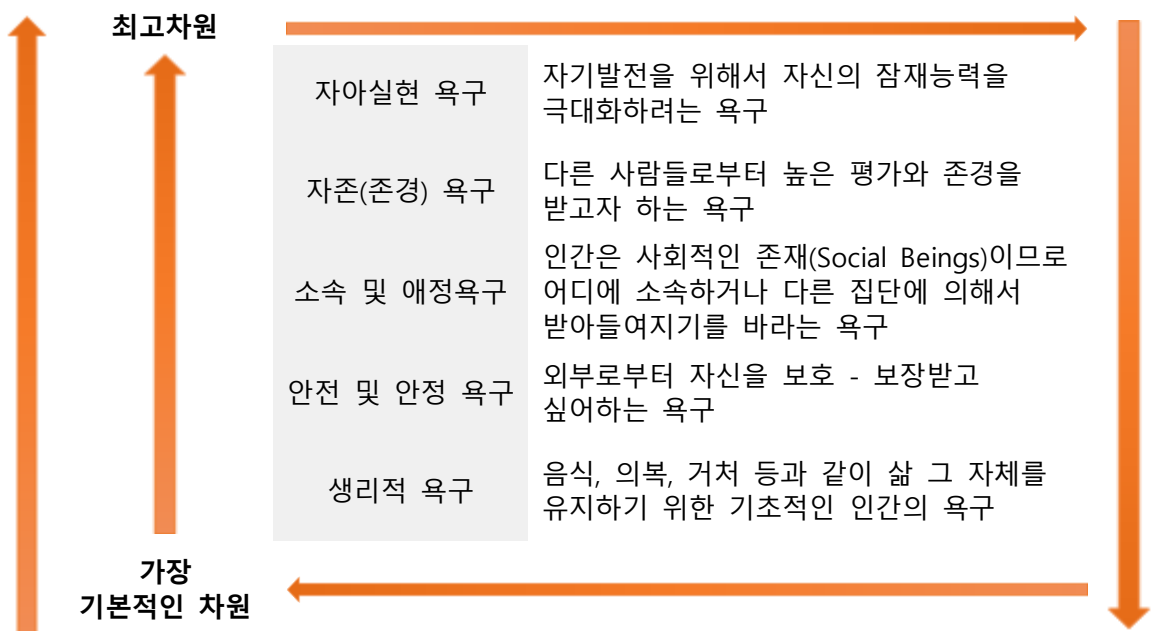
#### 2) 고전이론(Taylor)

■ 열심히 일하고 생산성을 높이는 사람에게 보상을 주자는 의견

#### 3) Maslow의 욕구이론

■ 생리적 욕구, 안전 및 안정 욕구, 소속 및 애정욕구, 자존의 욕구, 자아실현의 욕구

- Maslow의 욕구단계이론



#### 4) 인간관계이론

- 금전 및 보상과 개인의 기본적 욕구의 중요성을 강조하는 것과는 대조적
- 인간관계이론은 인간과 인간관계를 중요성을 강조

#### 5) 행동수정이론

- 보상이 일반적으로 처벌보다 더 바람직한 것으로 강조
- 상담에서 쿠폰 및 다른 선물과 같은 물품들이 아동 및 청소년들의 행동을 변화시키기 위해 사용
  - 예) 봉급인상과 승진
- Jablonsky와 Devries
  - 조작적 조직화를 통하여 조직구성원들에게 최대한의 영향을 미치기 위한 조직의 기본적 규칙
    - 바람직한 행동을 얻기 위한 주요한 수단으로서 처벌을 사용하는 것을 피하라
    - 바람직한 행동을 적극적으로 강화하라. 그리고 가능한 한도에서 바람직하지 않은 행동을 무시하라
    - 바람직한 반응과 강화 사이의 시차를 최소화하라
    - 적극적 강화를 상대적으로 자주 적용하라
    - 각 개인의 반응수준을 확인하고 최후의 복합적인 반응을 얻기 위한 구체적 절차를 사용하라
    - 적극적인 것으로 또는 소극적인 것으로서 개인이 경험하는 상황들을 확인하라
    - 아주 명백한 용어로 바람직한 행동을 명시하라.

#### 6) X이론 Y이론

- X이론
  - 근로자에게는 민주적 참여를 최소화해야 하며, 집권적이고 권위적인 지시와 통제가 필요하다는 관점 Y이론
  - 근로자들을 의사결정에 광범위하게 참여시킴으로써 덜 집권화 시킬 것과 최소한의 통제와 지시를 강조

#### 7) 동기부여-위생이론

- Herzberg의 2요인이론(동기-위생이론)
  - 간의 욕구구조가 만족과 불만족이 같은 요인에 의해 생기는 것이 아님을 발견
  - 직무에 불만을 느끼면 환경에 관심, 만족을 느끼면 직무 그 자체에 관심
  - 불만요인(위생요인)
    - 감독, 통제, 보수, 대인관계, 근무조건, 지위, 안전 등  
(매슬로의 하위욕구인 생리적, 안전욕구에 해당)
  - 위생요인
    - 사람들이 직무에 대한 불만족을 미리 예방할 수 있는 환경적인 조건이라는 뜻

- 만족요인(동기요인)

- 성취에 대한 보람, 인정, 업무자체, 책임, 승진 등(매슬로우의 상위욕구에 해당)

☞ 동기부여를 위해서는 위생요인을 충족시켜 주기보다 동기요인에 중점을 둔 관리가 필요

8) Argysis의 미성숙-성숙이론

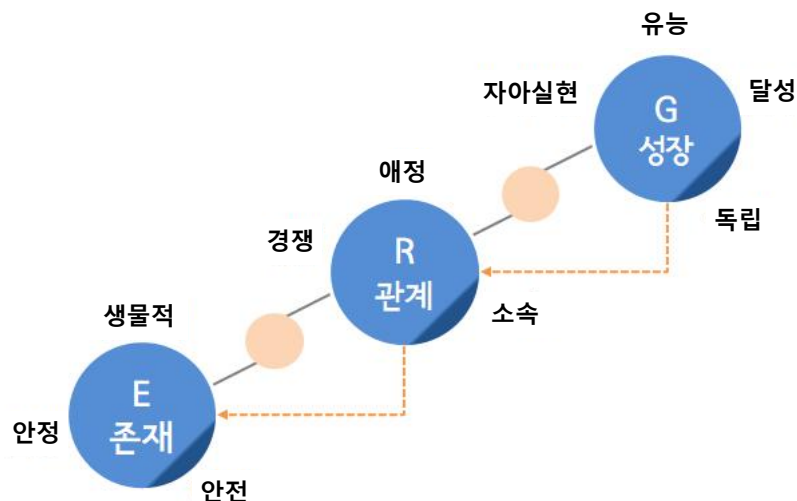
- 인간은 성숙된 사람과 미성숙한 사람이 있음

- 대개는 미성숙상태에서 성숙상태로 진전되는 과정이 바로 조직관리의 효율적 전략이라는 이론(맥그리거의 X, Y이론과 같다)

- 조직의 목표달성을 위해서는 성숙된 인간으로 관리되어야 함

	미성숙		성숙
1	수동적	→	능동적
2	의존적	→	독립적
3	제한된 행동	→	다양한 행동
4	얕은 관심	→	깊은 관심
5	단기적 시야	→	장기적 시야
6	하위지위	→	상위지위
7	자아인식의 결여	→	자아인식 및 자기통제

9) Alderfer의 ERG 이론





## 2. 동기부여 : 동기부여 과정이론

### 1) 기대이론

#### ■ 동기부여의 과정이론

- 동기부여가 어떤 과정을 통하여 발생하는가에 초점을 두는 이론

### 2) Vroom의 기대이론

#### ■ 기대(expectancy)

- 특정 행위에 대해 성공할 확률이 얼마인가?

#### ■ 유의성(valence)

- 행동의 결과로서 얻어질 것의 가치(승진, 성취감, 경제적 유인, 신분보장 등)

#### ■ 수단성(instrumentality)

- 어떤 행동의 결과 보상이 주어질 것이라고 믿는 정도(인센티브)

#### ■ 동기부여의 힘 = 기대(expectancy) x 유의성 (valence)

- 동기는 자신의 노력결과에 대해 스스로 부여하는 가치에 의해 결정 자신의 노력이 목표를 성취하는 데 바람직한 결과를 가져올 것이라는 확신 → 동기부여를 받음

### 3) 포터와 로울러의 기대이론

#### ■ 직무에서 열심히 일함

- 긍정적 유의성이 높은 성과들을 얻을 확률이 높다고 지각하면 동기부여의 힘이 강하다고 봄

#### ■ 과거의 경험이나 미래에 대한 기대감에 의해 동기부여

#### ■ 만족과 성과의 관계에서 만족할수록 성과가 더 높다는 가설을 뒤집고 성과 → 보상

- 만족과 같은 인과관계를 가진다고 간주함

- 유지하는 방향으로 동기부여를 함

불공정성의 형태	공정성을 유지하기 위한 동기부여 방법
본인의 산출/투입 < 타인의 산출/투입	본인의 산출을 높이려고 노동조합을 통해 금전적인 보상을 높이려고 하거나 내재적인 보상을 높이려는 시도를 행하게 됨
본인의 산출/투입 > 타인의 산출/투입	본인의 투입을 줄이려고 직무수행 노력을 감소시키려 할 것임

### 3. 동기부여 : 동기부여의 공통적 요소 들

#### 1) 개인적 관심

- 조직 및 과업에 대한 개인적 관심은 동기부여와 양질의 사회서비스 제공에서 중요
- 개인이 하고 싶어 하는 것을 하게 하면
  - 양적인 산출량도 늘어나고 높은 질도 예상

#### 2) 시간관리

- 행정가들이 조직의 틀 내에서 시간을 효과적으로 사용하는 것을 중시하는 것
- 직원들 스스로 창의적이 되기 위해 그들이 제공하는 서비스를 계획하고 개선하기 위해 일정한 시간을 갖는 것

#### 3) 행정적 지지

- 신뢰는 신뢰를 불러일으키고 지지는 다시 지지를 불러일으킴
- 지지적이 된다는 것
  - 직원들이 하고 있거나 또 하려고 하는 일에 직원들을 뒷받침하는 것뿐만 아니라 적당할 때 승인과 인정을 주는 것

#### 4) 책임 및 권한의 명확화

- 직원들의 특수한 책임을 이해하고 그 책임을 수행하기 위한 권한을 갖고 있다고 느낄 때
  - 직원들은 긍정적 감정을 갖게 되며 조직의 이익과 서비스를 높이기 위해 그들이 할 수 있는 것을 하도록 동기부여가 됨

#### 5) 성취의 기회

- 유능한 행정가
  - 개별면담 및 직원 모임에서 직원들의 직무를 수행할 경우에 칭찬을 아끼지 않아야 함

#### 6) 승인과 칭찬

- 직원들에게 사람들로 하여금 개인, 가족 및 지역사회 문제를 스스로 처리할 수 있도록 도울 수 있는 기회를 제공할 때
  - 동기가 부여 되고 만족이 높아짐

## 4. 직원 유지

### 1) 직무수행평가

- 일반적으로 조직의 장을 포함한 상관들에 의해 수행 됨
- 조직에서의 승진, 직원개발, 서비스 전달과 같은 목적으로 직무수행 평가 실시
- Robbin의 직무수행 평가 과정 6단계
  - 직무수행 기준을 마련함
    - 직무기대치, 직무책임자, 평가시기, 직무관련 사항
  - 직원에게 직무수행의 기대치를 전달함
  - 실제 직무수행을 측정해 봄
  - 실제의 직무수행을 직무수행 기준과 비교해 봄
  - 평가의 결과를 직원과 더불어 토의 함
  - 필요한 경우 직무수행 기대치 및 직무수행 기준 등에 관한 수정
    - 건설적이고 구체적이어야 하며 시간상 제한을 가지고 이루어져야 함
- 사회복지에서 사용되는 측정도구 6가지(직무평가 도구의 유형)
  - 도표평정식(graphic rating scale)
  - 개조서열식(alteration ranking)
  - 이분비교식(paired comparison)
  - 강제배분식(forced distribution)
  - 중요사건평가식(critical incident)
  - 행동계류평정식(behaviorally anchored rating scale)
- 도표평정식(graphic rating scale)
  - 한쪽에 바람직한 평정요소를 나열하고 다른 쪽에는 이들 요소와 관련된 직무수행의 등급은 나타내는 척도가 있어 평가자가 각각의 요소에 대하여 직무 수행의 등급을 표시하는 것

[도표평정식의 내역]

( )안은 점수

평가요소	직무수행수준				
	매우 불만족(1)	불만족(2)	만족(3)	우수(4)	매우 우수(5)
출근관계				4	
업무의 질					5
업무의 양			3		
대인인식			3		
업무지식				4	
소계			6	8	5
총계	19점				

■ 개조서열식(alteration ranking)

- 평가자가 각각의 평정요소에 대하여 모든 직원들에 대하여 최상으로부터 최하까지 등급을 매기는 것
- 직원들이 받은 총점수에 따라 최상으로부터 최하까지 서열이 매겨짐

[개조서열식의 내역]

평가요인 피평가자	출근관계	업무의 질	업무의 양	순위합계	종합순위
A	3	5	2	10	2
B	1	3	3	7	5
C	2	4	5	11	1
D	4	1	4	9	3
E	5	2	1	8	4

■ 이분비교식(paired comparison)

- 각각의 평정요소에 대해 직원개개인을 자신을 제외한 다른 사람들과 비교

[이분비교식의 내역]

평가요인	직무수행수준(매우불만족 1.....매우 우수 5)			
	乙과 비교	丙과 비교	戊와 비교	A 와 비교
甲의 출근관계	丙	丁	甲	A

- 각각의 평가요소에 대해 평가하는 직원과 비슷한 직위의 다른 사람과 비교하여 상대적인 평가를 부여함
- 평가요소가 다소 구체적인 장점을 지니고 있음

■ 강제배분식(forced distribution)

- 많은 사람의 직무수행을 공정하게 평가하는 경우 대체로 소수가 최고와 최하의 점수를 받게 되고 대부분이 중간에 집중하게 되므로 이것을 곡선으로 표시하게 되면 종 모양인 정상분포곡선이 됨.
- 평정을 하는 데 있어서 이러한 정상형이 되도록 강제로 분산시키면 어느 정도 사실에 가까운 평정이 될 것으로 보는 것

등급	A(10%)	B(20%)	C(40%)	D(20%)	E(10%)
업무의 양					
업무의 질					
협동심					

■ 중요사건평가식(critical incident)

- 전문적인 직무를 평가하는데 사건과 특별히 바람직스럽지 못한 사건을 기록 유지
  - 바람직한 사건은 강화해 주려는 목적
  - 바람직스럽지 못한 사건은 교정해 주려는 목적
- ☞ 3개월 또는 반년에 한번씩 검토하는 기법

■ 행동계류평정식(behaviorally anchored rating scale)

- 중요한 사건들을 델파이기법을 사용
- 전문가들에 의해 등급이 매김
- 중요한 사건들이 그 사건들과 관련된 직원들의 행동
  - 가장 바람직한 행동으로부터 가장 바람직하지 못한 행동까지 등급화 되어 평점이 되도록 평가가 이루어짐

2) 승진

■ 승진

- 높은 직위로의 상향이동

■ 승진기준의 내용

- 경력
  - 학력, 근무연한, 경험
- 실적
  - 인사권자개인의 판단, 승진심사 위원회 결정, 근무성적평정, 시험 등

■ 승진기준의 성격은 주관적인 것과 객관적인 양 면

- 주관적인 것
  - 면접시험, 근무성적평정 등
- 객관적인 것
  - 필기시험, 경력평점, 훈련성적 등

3) 보수

■ 직원들의 사기와 가장 밀접한 관계

■ 봉급수준을 결정할 때 가장 고려해야 할 요소

- 생활비의 변화
- 생활수준의 변화
- 국민 생산성의 증가
- 교육과 경험을 필요로 하는 직위에 지불되는 봉급의 변화
- 형평에 맞고 달성 가능한 최저 수준의 보장
- 지역적 봉급형태에 기초한 변화

■ 보수 계획

- 직위분류 계획에 각각의 직위 집단을 포함
- 각각의 직위 등급에 대한 봉급 범위와 봉급 인상액의 양과 횟수를 나타내야 함
- 교육, 훈련, 그리고 경험과 같은 요구 조건에 급여 차이
- 1년에 한번씩 직원과 함께 보수 계획을 검토
- 매년 충분히 생활비 조정 실시

4) 인적자원을 충족시키기 위한 관리자의 역할

- 프로그램 목표가 달성 될 수 있도록 사회복지사가 그들의 훈련, 지식, 기술, 창조성을 활용할 수 있도록 일을 계획해야 함
- 고용과 칭찬, 보상을 위한 효과적이고, 효율적인 방법을 개발해야 함
- 효과성을 높이기 위해서 직원을 훈련시키고 개발시켜야 함
- 노동력을 보다 다양하고 포괄적으로 사용할 수 있도록 개발해야 함
- 인력감축을 반대하기도 하고 동등한 고용기회를 유지해야 함
- 자원봉사자의 참여를 장려함으로써 인적자원을 확대시켜야 함
- 직원들이 소모되는 것을 막고 노동 생활의 질을 높이기 위한 조치를 취함으로써 인적자원을 보호해야 함

## 재정관리 1 / 10주차 1차시

### 1. 재정관리의 개념과 과정

#### 1) 재정관리의 개념

##### ■ 재정 관리

- 재무관리 또는 재무행정이라고도 함
- 조직이 목표 달성을 위해 필요한 재정 지원을 합리적이고 계획적으로 동원하고 배분하고 효율적으로 사용, 관리하는 과정

##### ■ 사회복지행정의 재정관리

- 조직의 목표달성을 촉진하고 전문직의 윤리 및 지역사회의 수준과 일치하는 방향에서 재원을 통제하고 계획적으로 사용하는 것을 의미한다.

#### 2) 재정관리의 과정

##### ■ 재정계획 → 예산수립 → 예산집행(세입, 세출관리) → 회계(기록, 정리) → 재정평가

#### 3) 정부예산과 재무관리의 비교

##### ■ 공통점

- 우리나라 정부의 정부예산과 기업의 재무관리(경영적 측면)는 모두 '재정의 관리활동'임

##### ■ 차이점

정부예산(행정)	재무관리(경영)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 모든 사회 구성원을 대상으로 공익증진활동</li> <li>- 수입-비용간 평가측정의 불명확성</li> <li>- 경제적 합리성, 정치적 합리성(다합리성)중시</li> <li>- 자원동원 및 배분과정에서 강제성과 경직성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일정범위의 고객을 대상으로 이윤추구활동</li> <li>- 수입-비용 간 평가측정이 용이</li> <li>- 경제주체의 합리적 판단에 따른 자유로운 결정</li> <li>- 고객의 요구와 상황변화에 신속히 적응</li> </ul>

##### ■ 정부예산의 한계

- 합리적 예산결정의 저해(정보의 비대칭성과 대리인 문제)
- 장기적이고 거시적인 관점이 부족
- 예산업무의 복잡성과 자료·시간의 제약
- 현실에서 기획-정책-예산 간 연계성의 부족 등

## 2. 예산(Budget)개념과 원칙

### 1) 예산의 정의

#### ■ 예산의 유래와 정의

- 중세 영어의 가방이나 지갑을 뜻하는 Budget에서 유래
- 일정기간 내에 요구된 사업들에 대한 소요자원과 가용자원을 추계하여 수치로 나타낸 계획서
- 일정기간은 회계연도를 의미하며 1년을 회계연도로 함

### 2) 예산의 개념

#### ■ 예산

- 독립적인 실체의 장래 일정기간 동안의 계획된 지출과 그 지출을 위한 자금조달계획의 서술

#### ■ 자원배분에 초점을 두고 자원배분에 대한 의사결정을 정치적으로 이루어짐

#### ■ 예산수립은 단순히 1년간의 수입과 지출의 재정계획을 수립하는 것만이 아니라 다음과 같은 성격도 아울러 가지고 있음

- 정치적, 프로그램기획, 프로그램관리-회계절차 및 인간적인 과정이며, 또한 미래를 변화시키는 과정이라고 볼 수 있음

#### ■ 예산의 의미

- 전통적 관점
  - 계량적 표현 또는 회계적 수지관계를 나타내는 수치
- 현대적 관점
  - 어떤 부분을 더 강조하느냐에 따라 두 분류로 이해할 수 있음

### 3) 예산의 기능

#### ■ 정부예산의 기능

- 정치적 기능
  - 예산은 다양한 이익을 추구하는 집단의 자원확보의 장소이며 토론과 갈등의 장소
- 경제적 기능
  - 예산은 자원배분, 자원조달, 소득재분배, 경기조절, 경제성장, 경제안정, 경제계획과 경제발전기능 수행
- 통제 기능
  - 예산은 부정, 오류, 낭비의 방지와 규정, 법규, 절차의 준수를 확인하는 기능
- 관리 기능
  - 효과성과 효율성의 달성에 대한 책임추궁의 수단이며 목표달성, 정책목표달성 도구



- 커뮤니케이션 기능

- 정부가 어떤 정책과 사업을 추구하는 가를 알 수 있는 정치적 문서

예산의 기능과 역할	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국가발전을 위한 국가자원의 효율적인 배분수단이자 일정기간 동안 수행되는 정부활동의 종합적 계획</li> <li>- 한정된 자원을 배분하는 행정부에 대한 입법부의 통제수단</li> </ul>
정치적, 경제적 수단	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자원배분을 두고 이해관계자들 간 권력투쟁을 통해 자신의 이익을 극대화하려는 정치적 과정</li> <li>- 예산의 내용은 정치적 투쟁의 결과를 반영한 결과로 봄</li> </ul>

- 형식적 측면

- 헌법과 국가재정법에 의거하여 정부가 일정한 형식·절차에 따라 편성하고 국회의 심의·의결을 거쳐서 확정된 1 회계연도의 재정계획(법적개념을 강조함)

- 실질적 측면

- 일정기간 동안 정부의 수입과 지출의 내역과 규모에 관한 계획이자 정부 활동에 필요한 자원규모와 국정책임자의 정책우선순위에 관한 예정적 수치

4) 예산 수립의 과정

■ 정치적(자원배분)과정 → 프로그램기획과정 → 프로그램관리과정

→ 회계절차(재정활동 승인근거) → 인간적인 과정(클라이언트, 예산을 집행하는 조직성원, 지역사회인들에게 영향) → 장래를 변화시키는 과정 등의 성격

5) 예산의 원칙(Nuemark, 입법부 우위의 통제 중심)

원 칙	내 용	예 외
공개성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 예산운영의 전반적인 내용이 국민에게 공개되어야 한다는 원칙, 예산운영의 투명성 확보와 국민의 비판 수용</li> <li>- (국가재정법 제9조) 매년 1회 이상 정보통신매체 등 적당한 방법으로 재정정보를 국민에게 공포할 것 의무화</li> <li>예) '예산개요', '결산개요'발간, 행정안전부 '재정고'</li> </ul>	국가의 안보와 안전보장에 관한 활동비과 예비비 (국가정보원 정보비, 국방비)
명확성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 국민이 쉽게 이해하도록 수입과 지출의 추계가 명료하고, 지출내용이 합리적으로 분류되어 작성해야 함</li> </ul>	총액계산예산(총괄예산)
정확성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 예산과 결산은 일치되어야 함</li> <li>- 예산은 특정연도에 대한 예정적 수치로서 결산과 불일치하기 마련이나, 가능한 일치하여야 함</li> </ul>	불용액, 적자
사전의결	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 예산이 집행되기 전에 미리 국회의 의결을 거쳐야 함</li> <li>- 헌법 제54조에서 정부가 회계연도 개시 90일 전까지 예산안을 국회에 제출 시 국회는 회계연도 개시 30일 전까지 예산안을 의결하도록 명시</li> </ul>	준예산(입법부의 사후승인 필요), 예비비, 사고이월, 재정상 긴급처분

한정성	- 예산집행과정에서 통제기능이 잘 반영됨 - 목적 외 사용금지 원칙, 초과지출 금지, 회계연도 독립의 원칙	(목)이용과 전용 (초)예비비, 추경예산 (회)이월비, 계속비
완전성	- 모든 세입과 세출이 예산에 명시적으로 계상되어야 함 - 특정경비의 은폐 또는 누락 방지를 위한 재정상 감독	순계예산
단일성	- 가능한 모든 재정활동을 포괄하는 단일의 예산(본예산 중 일반회계)으로 편성해야 함	추경예산, 특별회계, 기금
통일성	- 특정한 세입과 특정한 지출을 연결시켜서는 안됨 - 조세를 포함한 모든 정부수입이 일단 국고에 편입된 후 이곳에서 모든 지출이 이뤄져야 함을 의미	목적세, 수입대체경비, 기금 (법률로서 설치)

### 3. 예산 체계

#### 1) 예산체계의 모형

##### ■ 품목별 예산(LIBS)

- 구입하고자 하는 물품, 서비스별로 편성하는 예산(투입중심 예산)을 말함
- 전년도 예산이 근거, 회계계정별, 구입품목별로 편성
- 통제적 기능이 강함
- 회계자 에게 유리한 예산
- 점진주의적 특성을 지니고 있음
- 신축성이 떨어지고 예산증대의 정당성 부여의 근거가 희박함
- 결과나 목표 달성에 대한 고려가 부족함
- 항목별예산(Line - Item Budgeting : LIB)

항목			산출근거		예산조달 계획	
			직접비	간접비	신청금액	자부담
인건비	프로그램 강사비		월 10시간 X 2만원 X 12개월		2,400,000원	
	유급자원 봉사자		4천원 X 2시간 X 30회		240,000원	
	소계		2,640,000원		2,640,000원	
사업비	숫자야 놀자	교재비	5천원 X 8명 X 2권		80,000원	
		간식비	1천원 X 30명 X 52주		1,560,000원	
	숙제 지도	문구구입	필기구 2천원 X 30명		60,000원	
		자원봉사 식대	5천원 X 20회 X 12개월		1,200,000원	

	문화 체험	버스대여		버스대여 350,000원 X 2회	350,000원	350,000원
		진행비	입장료 1천원 X 35명 X 2회 도시락 4천원 X 35명 X 2회		350,000원	
	소계		3250,000원	700,000원	3,600,000원	3,50,000원
관리 운영비	냉난방비			10만원 X 5개월	300,000원	200,000원
	소계			500,000원	300,000원	200,000원
기타	소계					
총계			5,890,000원	1,200,000원	6,540,000원	550,000원

■ 성과주의 예산(PB)

- 활동을 기능별, 프로그램별로 구분한 후에 다시 세부 프로그램의 단위원가와
- 업무량을 계산하여 편성하는 예산(과정중심예산, 프로그램 예산)
- 계산법 : 단위원가 X 업무량
- 장기적 정책을 고려하지 않고, 효율성을 중시하며 관리 기능이 강함
- 관리자에게 유리한 예산과 목표와 프로그램을 분명히 이해할 수 있음
- 자금배분을 합리적으로 할 수 있음
- 장단점
  - 장점
    - ☞ 프로그램 통제가 가능
    - ☞ 프로그램의 효율성을 기할 수 있음
  - 단점
    - ☞ 예산 통제가 어려움
    - ☞ 비용산출의 단위설정과 비용 책정이 어려움
    - ☞ 효과성 무시 및 결과에 대한 평가를 반영하지 못함

■ 성과주의 예산(Performance Budgeting : PB)

담당부서	세부사업명	예산	비고
상담기획부, 기획부	집단상담	프로그램 진행비용 2만원 X 4회 X 18개 = 144만원	144만원
	문화체험	견학비용 2만원 X 15명 X 3회 X 18개 = 1,620만원	1,620만원
	대학생 자원봉사자 활동비	15만원 X 10개월 X 18개 X 2,700만원	2,700만원
	부모, 가족의 집단 활동 및 교육	활동 및 교육 비용 3만원 X 4회 X 18개 = 216만원	216만원
	사례관리자 공동교육	다과비용 5만원 X 4회 X 1팀 = 20만원	20만원
	Work Shop	0.7만원 X 2식 X 180명 = 252만원	402만원

- 프로그램 명 : 위기가정 아동의 심리, 사회적 기능 강화를 위한 통합적 개입 프로그램(꿈과 희망심기 21)

■ 프로그램기획예산(Planning-Programming-Budgeting System)

- 산출중심예산
  - 특징
    - 장기적 계획을 중심으로 전체 목표 달성을 강조
    - 계획자에게 유리한 예산 목표와 프로그램을 분명히 이해할 수 있음
    - 자금 배분을 합리적으로 할 수 있으며 장기적 프로그램을 신뢰할 수 있음
  - 강제적 합리성을 바탕으로 하여 비용효과분석과 비용편익분석이 이루어짐
  - 행정조직 및 운영에서 조화, 균형, 통합을 확보하고자 함
  - 장점
    - 프로그램의 효과성을 높일 수 있음
    - 한정된 자원의 최적 활용을 위하여 능률과 절약에 기하는데 있음
  - 단점
    - 프로그램의 계획과 예산수립의 괴리를 막을 수 없음
    - 목표설정이 어려운데 결과에만 치중하므로 과정이 상대적으로 무시되고 권력과 의사결정이 중앙 집권화될 수 있음
- ☞ 장애인고용촉진 5개년 계획

예산항목	전년도 예산	금년도 예산
- 집단 식사제공 프로그램 - 201,833달러의 프로그램 총비용으로 노인 클라이언트에 대한 영양을 유지하거나 개선하는 것	.....	.....

- 사회화 및 오락 프로그램 - 179,333달러의 프로그램 총비용으로 200명의 노인에 대한 사회적 기능을 유지하거나 개선하는 것	.....	.....
- 교통 프로그램 - 204,834달러의 프로그램 총비용으로 200명의 노인에 대한 영양, 사회화, 오락, 건강 및 기타 사회적 서비스를 제공하는 것	.....	.....
- 총지출	.....	.....

#### ■ 영기준예산(ZBB)

- 프로그램의 경쟁적 우선순위에 의해서 우선 순위를 정하여 편성하는 예산
- 성과의 한계 증가량에 관심을 두며, 의사결정의 기능이 강하고 소비자에게 유리한 예산
- 지금까지의 관행이나 전년도 프로그램의 계속성과는 무관하게 처음부터(영의 상태에서) 새로 프로그램을 시작한다는 전제로 예산을 편성하는 제도
  - 일몰법
    - ☞ 보통 3~9년을 주기
    - ☞ 사업을 종합적으로 평가하고 타당성이 있는 사업만을 실시하도록 하는 법
    - ☞ 영기준예산과 관련이 많음
- 장점
  - 예산전략과 프로그램의 쇄신에 기여
  - 재정 운영과 자금 분배의 탄력성을 기할 수 있음
- 단점
  - 효과적 의사소통, 의사결정, 프로그램 평가에 대한 관리자의 훈련이 필요
  - 정치적, 심리적 요인을 무시하여 장기 계획에 의한 프로그램 수행이 곤란하며 시간과 자원의 소비가 많음
- 예산체계에서 중요한 질문
  - 현재의 프로그램은 효율적이며 효과적인가?
  - 현재의 프로그램은 우선순위가 높은 프로그램에 예산을 배정하기 위해 예산을 중단 또는 줄여야 하는가?

#### 2) 예산 수립의 절차

##### ■ 예산의 편성의 개념과 과정

- 예산편성(Budgeting)이란?
  - 특정한 목적을 실현하기 위해 필요한 비용을 추정하는 과정

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

#### ■ 예산편성 과정

- 1단계 : 조직의 단기적, 구체적 목표 설정
  - 조직의 단기적 목표는 장기적 일반목표와 부합되는지, 장기적 일반목표와 관계는 어떤지 명시해야 함.
- 2단계 조직운영에 대한 자료수집
  - 조직의 과거 및 현재의 운영전반에 관한 정보 수집
- 3단계 : 운영대안의 고려
  - 수집된 정보를 기초로 하여 조직의 기존목표 및 새로 설정된 목표달성을 위해 가능한 대안을 생각해 보는 것이 필요
- 4단계 : 조직활동의 우선순위 고려
  - 각각의 운영대안들을 비교. 검토하여 조직의 장기적 및 단기적 목표의 관련성, 조직으로의 필요성, 시급성, 효과성 등을 비교하여 우선순위 결정
- 5단계 : 우선순위에 따른 예산안(지출 수입예산) 잠정적 확정
  - 우선순위에 따라 지출예산을 운영단위, 프로그램단위, 기능단위로 분류하여 지출예산 잠정적으로 확정하되 다양한 수입원에 대한 정보 수집하여 재정자원의 동원가능성을 검토하여 지출예산 결정
- 6단계 : 재정원천과 접촉 및 확인
  - 잠정적으로 확정된 예산을 가지고 가능하다고 생각되는 재정원천과 접촉하여 수입확인
- 7단계 : 예산안 수정 및 확정
  - 재정원천과 접촉하여 수입의 확인이 이루어지면 수입예산 및 지출예산을 수정 (삭감 및 증액)하여 최종적으로 예산안을 확정하여 이사회에 제출

#### ■ 사회복지법인의 예산편성 및 결정 절차

- 법인의 대표이사는 회계별 예산을 편성하여 이사회의 의결을 거쳐 확정하고 이를 매 회계 연도 개시 5일 전까지 관할 시장, 군수, 구청장에게 제출
- 시장, 군수, 구청장은 예산을 제출받은 때에는 20일 이내에 법인과 시설의 회계별 세입, 세출 예산개요를 시군구의 게시판에 20일 이상 공고하고, 법인의 대표이사로 하여금 당해 법인과 시설의 게시판에 20일 이상 공고하도록 해야 함

### 3) 재정 원천과 민자측 재정

#### ■ 재정 원천

- 정부측 재정원천은 정부보조금(일률적 보조금), 그랜트(선택적 보조금), 정부의 위탁(계약), 정부로부터 받은 서비스 비용

#### ■ 민자측 재정

- 일반기부금, 기금조성기부금, 결연후원금, 특별행사(만찬, 특별모금 방송), 유증(유산기탁), 개인 및 조직으로부터 받는 회비, 동료회원조직으로부터의 기부, 지역 공동모금의 배분, 서비스요금, 자체사업 등

## 재정관리 2 / 10주차 2차시

### 1. 예산집행

#### 1) 예산통제의 원칙

##### ■ 예산 통제체계의 운영에 관한 기본 원칙

- 개별화의 원칙, 강제의 원칙, 예외의 원칙, 보고의 원칙, 개정의 원칙, 효율성의 원칙, 의미의 원칙, 피드백의 원칙, 생산성의 원칙
- 개별화 원칙
  - 개별기관 그 자체의 제약조건, 요구사항 및 기대사항에 맞게 고려해야 함
- 강제의 원칙
  - 강제성을 띠는 어떤 명시적인 규정이 있어야 한다.
  - 강제성이 없는 규칙은 효과성이 없다.
  - 강제성은 때로는 개별성을 무시 할 수 있으나 규칙의 동일한 적용을 통한 공정성과 활동을 공식화
- 예외의 원칙
  - 반드시 예외사항을 고려해야 하며 그러한 상황에 적용되는 다른 규칙도 명시
- 보고의 원칙
  - 통제체계에는 보고의 규정을 두어야 함
  - 재정 활동에 대한 보고의 원칙이 없으면 재정관련 행위를 공식적으로 감시하거나 통제할 수 없음
  - 즉, 예산의 남용이나 개인적 유용, 항목 변경 등의 사실에 대해 보고되지 않으면 재정활동에 문제 발생
- 개정의 원칙
  - 규칙을 일정한 시간에만 적용하도록 하고 일정기간이 지나야만 반드시 개정할 수 있도록 해야 함
- 효율성의 원칙
  - 비용과 노력을 최소화하여 효율성을 고려해야 함
- 의미의 원칙
  - 효과적인 통제가 되기 위해서는 규칙, 기준, 의사소통 및 계약 모두 이해할 수 있도록 전달되어야 한다.
- 환류의 원칙
  - 체계의 규칙, 기준, 의사소통, 계약 등은 환류 되어야 함
- 생산성의 원칙
  - 서비스의 전달이라는 생산성에 장애와 갈등이 발생하지 않도록 해야 함



## 2) 예산통제 기제

### ■ 예산집행을 통제하는 기제

- 분기별 할당, 지출의 사전 승인, 지출의 취소, 예산현황의 정기보고, 예산대체의 방법, 예산지불의 연기, 예산의 차용
- 분기당 할당
  - 수입예산이 계획된 대로 들어오지 않을 경우
  - 한 기간에 집중적으로 들어오는 경우
  - 비용의 지출이 월별로 또는 분기별로 동일하지 않고 어떤 시기에 집중되는 경우
  - 집중하여 지출하는 것이 절약하는 경우도 있음
- 지출의 사전 승인
  - 지출의 경우 행정책임자의 사전 승인을 받도록 하거나 또는 지출액수에 따라 중간 책임자의 사전 승인을 받도록 하는 것이 일반적
- 자금지출의 취소
  - 재정원천으로부터 수입이 인가되지 않거나 자금지출이 취소된 경우
- 정기적 재정현황 보고서 제도
  - 행정 책임자는 월별 분기별 재정현황보고 받아 검토해야 한다.
- 대체
  - 재정현황이 사업별 또는 계정별로 과소 또는 과대 지출될 경우 대체가 필요함
- 지불연기
  - 수입예산의 입금 여유를 갖기 위해 의도적으로 지연하는 경우
- 차용
  - 은행 또는 특별 단체로부터 자금을 빌리는 것을 말함

## 3) 사회복지법인의 예산집행

### ■ 사회복지법인 재무 회계규칙 15 조

- 보조된 법인회계 및 시설회계의 예산은 세출 예산이 그 목적 외에는 사용하지 못함  
⇒ 예산의 목간 전용과 세출예산의 이월이라는 제도 인정

- 법인회계와 시설회계의 세출 예산 중 경비의 성질상 당해 회계 연도안에 지출을 마치지 못할 것으로 예측되는 경비와 연도 내에 지출원인 행위를 하고, 불가피한 사유로 인하여 연도 내에 지출하지 못한 경비는 이사회의 의결을 거쳐 다음 연도에 이월하여 사용할 수 있음

## 4) 사회복지법인의 결산

- 법인회계와 시설회계의 세입, 세출 결산 보고서를 작성하여 이사회의 의결을 거친 후 다음 연도 3월 31일까지 시장, 군수, 구청장에게 제출
- 시장, 군수, 구청장은 결산 보고서를 제출받은 때에는 20 일 이내에 법인과 시설의 세입, 세출예산의 개요와 후원금품의 수입 및 사용 내역 개요에 대한 사항을 시, 군, 구 게시판에 20일 이상 공고하고, 법인의 대표이사로 하여금 법인, 시설의 게시판에 20일 이상 공고하도록 해야 하며 일간신문이나 정기간행물에 게재하는 것으로 대체 가능

## 2. 회계

### ■ 회계(accounting)

- 재정적 거래를 분류, 기록, 요약하고 그 결과를 해석하는 표준화된 기술적 방법

#### 1) 일반회계와 특별회계

##### ■ 일반회계(general account):

- 일반적인 국가회계에 관한 세입과 세출을 포괄하는 회계
- 중앙정부예산의 중심으로서 일반적 국가기능수행을 위해 '일반적 세입'으로 '일반적 지출'을 담당하는 회계
- 조세수입을 통해 재원을 마련하고 무상으로 운용하는 것이 원칙

##### ■ 특별회계(special account):

- 일반회계와는 별도의 세입세출예산을 경리하는 회계,
- 특정한 목적을 위해 일반회계와 별도로 구분하여 세입세출을 운영하는 예산,
- 경제가 고도화되고 국가기능이 복잡해짐에 따라 특정사업 또는 특정자금을 보유·운용하는 경우로서 단일성 원칙과 통일성 원칙의 예외
- 국회의 심의가 필요하며 법률로써 설치함

## 3. 회계감사

#### 1) 회계감사의 의의

##### ■ 회계감사(검사)

- 조직의 수입·지출의 결과에 관한 사실을 확인 검증하고 이에 대한 보고를 하기 위하여 장부 및 기타 기록을 체계적으로 검사하는 행위

##### ■ 회계란 무엇인가?

- 재무회계(Financial Accounting)
- 내부 및 외부 정보 이용자의 경제적 의사결정에 유용하도록 일정 기간 동안의 수입과 지출 사항을 측정 및 보고하는 것
- 관리회계(Managerial Accounting)
  - 행정책임자가 행정적 의사결정을 하는데 필요하도록 재정관계의 자료를 정리하는 것

#### 2) 주요회계 활동

##### ■ 기록 업무

- 수입과 지출에 관한 기록장부에 회계원칙에 입각하여 기록
- 회계장부
  - 현금출납부, 총계정원장, 총계정원장 보조부, 자산대장, 비품관리대장, 소모품대장 등
- 다양한 분개장의 업무들을 기록하는 것
- 사회복지기관의 재정 관리자 등은 기록의 정확성보다는 기록하는 작업에 대한 감독에 더 관심을 갖는 경향

- 사회복지조직의 회계는 일반적으로 단식부기 적용

#### ■ 정리업무

- 월별, 분기별 종결이 되고, 통합된 항목을 원장에 기록
- 원장, 분개장, 시산표는 균형이 이루어져야 함

#### ■ 보고서 작성

- 사회복지조직의 재정 상태를 파악하기 위한 양식에 의한 보고서 작성하여 이사회에 보고 후, 연도 말에 정부기관에 보고
- 표준화된 보고서가 필요
  - 누가 보아도 이해할 수 있도록 작성되어야 함

### 3) 회계감사의 분류

#### ■ 감사의 일반적 분류

- 목적에 따른 분류
  - 규정순응감사와 운영감사
- 주체에 따른 분류
  - 내부감사와 외부감사
- 대상조직에 따른 분류
  - 정부기관, 법인, 사회복지조직에 대한 감사
- 목적에 따른 분류
  - 규정순응 감사
    - ☞ 기관의 재정적 운영이 적절한 회계절차에 따라 시행되었는지, 재정이나 다른 보고서들이 적절하게 준비되었는지, 기관에 적용된 각종 규칙과 규제들이 기관이 적절히 따랐는지 확인하는 것에 목적
  - 운영회계감사
    - ☞ 바람직한 프로그램 결과가 성취되었는지의 여부, 목표의 정도가 경제성과 효율성이 성취되었는지에 관심.
- 주체에 따른 분류
  - 내부감사
    - ☞ 최고 책임자 또는 중간 행정책임자가 행하는 것
  - 외부감사
    - ☞ 독립된 회계기관, 회계사 또는 정부의 업무감독 기관
- 대상조직에 따른 분류
  - 대상조직에 따라 정부기관에 대한 감사, 법인(사회복지법인, 공인법인)에서 행할 수 있다.

## 4. 재정관리 관련규정

### 1) 사회복지법인 재무, 회계규칙

- 회계연도
  - 매년 1월 1일부터 12월 31일까지
- 회계의 구분
  - 법인 자체의 법인회계, 법인 설치운하는 시설의 법인 수입사업회계
- 예산 편성법인 회계와 시설 회계로 구분하고 편성하여 이사회의 의결
- 예산편성보고
  - 예산 회계연도 5일 전까지 시·군·구청장에게 보고
- 결산서 제출
  - 3월 31일까지 이사회에 제출(감사보고서 첨부하여)
- 회계 법인회계와 수익사업회계
- 감사
  - 연 1회

### 2) 보조금의 예산 및 관리에 관한 법률

- 보조사업 비용 예산계산 신청
  - 국가의 보조금으로 사업을 하고자 하는 자는 매년 중앙관서의 장에게 보조금을 위한 예산이 계상되도록 신청해야 함
- 보조금 교부신청
  - 보조금의 교부를 받고자 하는 자는 신청서를 중앙관서의 장에게 제출하여야 함
- 보조금 용도 외 사용금지
  - 보조금은 신청내용과 다른 목적에 사용할 수 없음
  - 보조금에 의한 사업을 변경하고자 하는 자는 중앙관서장의 승인을 얻어야 함
- 보조금사용 별도계정 선정 회계
  - 보조금의 수입과 지출에 대하여 별도의 계정을 두고 회계하여야 하고 예산회계법 제15조 및 제91조를 준용함.
- 보조금 사용에 대한 감사
  - 필요한 경우 소속 공무원이 감사하도록 할 수 있음

### 3) 사회복지법인, 시설기부금 관리지침

- 기부금 수입지출부 비치
  - 법인 및 시설에서는 기부금 수입 및 지출부를 비치하고 기재하여야 함
- 기부금 영수증 교부
  - 법인이나 시설은 기부금을 직접 받는 경우, 소정약식에 의한 영수증을 교부해야 함
- 기부금 수입 및 사용명세서 비치
  - 법인 및 시설은 기부금의 사용명세서를 소정의 양식에 기재하여 비치하여야 함

4) 사회복지법인 운영지침

- 예산서 및 결산서(대차대조표와 손익계산서 포함) 보관 연한
  - 10년간 보관
- 회계장부 및 증빙서류 보관 연한
  - 10년간 보관
- 수익사업 신고
  - 사회복지법인이 수익사업을 하고자 할 경우, 시·군·구청장에게 신고 후 실시

5) 공익법인 설립 및 운영에 관한 법률

- 회계연도
  - 정부의 회계연도와 같이 1월 1일에서 12월 31일로 함
- 법인감사
  - 법인에는 2인의 감사를 두고 규정된 감사의 직무(제10조)를 수행
- 수익사업의 승인신청
  - 공익법인이 수익사업을 하고자 할 때는 주무관청의 승인을 받아야 함

6) 보건복지부 소관 비영리법인 설립 및 감독에 관한 규칙

- 법인사무의 감사, 감독
  - 민법의 규정에 의함
  - 보건복지부가 주무관청이 되는 비영리법인에 대해
  - 보건복지부장관은 법인사무의 감사 및 감독이 필요한 경우
  - 관계서류를 제출하게 하거나 소속공무원으로 하여금 법인의 사무 및 재산 사항을 감사하게 할 수 있음
- 예산서 및 결산서 제출
  - 매 사업연도 종료 후 늦어도 2개월 이내에 법인은 다음연도 사업계획서와 예산서 및 당해 연도의 사업실적서 및 결산서를 제출해야 함

7) 재정관리 절차 평가

- 재정관리 절차 평가는 회계감사의 결과를 가장 중요한 바탕으로 하여 이루어짐
  - 특히 이런 재정과정의 평가는 조직의 전반적인 프로그램을 평가하는 것과 연계하여 이루어지면 더욱 바람직함

### 1. 리더십의 개념

#### 1) 개념

##### ■ 사회복지사들

- 위신과 지위를 획득하고자 하는 갈망, 봉급을 더 많이 받고자 하는 욕구, 성취욕구. 변화를 돕고 정책과 서비스를 증진시키고자 하는 의도, 권력에의 갈망 때문에 사회복지 조직에서 보다 높은 지위를 차지하려고 노력함

##### ■ 리더십

- 조직의 목표 달성을 위해 조직의 구성원들이 조직과 관련된 행동에 자발적으로 종사할 수 있게 어떤 주어진 상황에서 공식적 직위에 있는 사람이 영향력을 행사하는 과정

##### ■ 결정 요소

- 리더
- 구성원
- 상황적 요소

##### ■ 성격

- 인간중심
- 설득형
- 대화형

##### ■ 일반적 구분

- 지시형
- 민주 방임형
- 자유방임형

#### 2) 지위 측면에서의 리더십

- 상황에 대해 통제 책임을 지는 지도적 지위에 있는 사람을 의미

#### 3) 능력 측면에서의 리더십

- 상황에 대해 통제 책임을 지는 지도적 지위에 있는 사람을 의미

- 여기에는 바람직한 변화나 행동을 초래하는 능력, 자신의 생각, 감정. 행동에 다른 사람이 따르도록 하는 노력이 이에 포함

##### ■ 리더십이란,

“리더가 구성원들로 하여금 공동의 목표를 보다 효과적으로 달성 할 수 있도록 사기를 진작시키고, 사명감을 불어 넣으며 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 영향력을 행사하는 능력”

## 2. 리더십의 필요성

- 1) 전문가가 고용되어 있어 전문가의 자율성 욕구와 조직의 통제 욕구 사이에 항상 긴장이 존재하여 조직이 규칙과 규율을 준수하면서 조직의 목표를 자발적으로 달성하도록 동기부여를 위한 리더십 요구
- 2) 변화하는 외부 압력에 대응하기 위해 필요
- 3) 새로운 기술이나 기법, 구조의 도입이 필요하여 조직의 목적이나 프로그램의 목표달성을 하기 위해 리더십 필요
- 4) 전문가 목표와 조직의 목표가 다를 수 있다.
  - 일치하게 하기 위해 필요한 것
    - 사회복지행정에서 인력관리의 일차적인 관심은 스텝의 능력향상
    - 이를 통해서 서비스 프로그램의 효과성과 생산성을 증대시키고 궁극적으로는 클라이언트의 복지 증진에 이바지하기 위해 리더십 필요
  - 스텝의 능력
    - 일선 업무자들이 프로그램의 요구에 따라 자신들의 전문적 지식을 동원하여 클라이언트에 대해 서비스를 제공하는 능력에 관한 것으로 인력의 모집과 선발, 인력의 개발 등이 포함

## 3. 리더십 이론의 발달 과정

- 1) 특성이론 : 1940~1950년대
  - 특성이론
  - 효과적인 리더에게는 비효과적인 리더와 구별될 수 있는 보편적 특성이 존재할 것이라고 보는 이론이다.
  - 성공적인 리더와 성공적이지 못한 리더를 구별할 수 있는 보편적 특성이 존재할 것이라고 보는 이론
    - 즉, 어떤 특성들을 갖추게 되면 효과적인 리더가 될 수 있다는 것을 기본적 전제로 삼고 있음
  - 리더 특성의 범주
    - 육체적 특성
    - 사회적 배경
    - 지능
    - 퍼스낼리티
    - 과업과 관련된 특성
    - 사회적 특성

## ■ Filly and House

- 구체적인 상황에서 리더십의 효과성과 관련된 퍼스낼리티 특성이 존재한다는 것을 분명히 나타내주기는 하지만, 성공적이지 못한 리더로부터 성공적인 리더를 구별해주는 분명한 특성들이 존재한다는 것을 보여주지 못하고 있다고 지적
  - 문제점
    - ☞ 상황적 요소의 경우. 상황에 따라 요구되는 리더십 특성이 다를 수 있는데 모든 상황에서 보편적인 특성을 추구하려는 점이 지적되고 있다.
    - ☞ 상황적 요소들을 무시
    - ☞ 하위자들의 욕구를 무시
    - ☞ 여러 가지 특성들의 상대적 중요성을 밝히는데 실패
    - ☞ 모든 리더가 보편적으로 소유하고 있는 구체적인 특성을 발견하는데 실패
    - ☞ 리더가 하위자의 행동에 영향을 미치기 위하여 보여줄 행동유형을 알려주기 못하고 있음

## 2) 행동이론 : 1950년~1960년대

### ■ 오하이오 이론

- 리더의 행동을 구조주의 행동과 배려행동으로 구분
  - 구조주도 행동
    - ☞ 리더가 조직의 목표를 달성하기 위해 조직원들에게 업무를 할당하고 의사전달의 통로를 확립하여 업무성과를 평가하는 행동
  - 배려행동
    - ☞ 구성원에 대한 관심과 우호, 신뢰, 지지 등 구성원의 복지를 위한 부문에 관심을 나타내는 행동 유형
- 구조주도행동과 배려행동을 조합하여 구조주도와 배려가 높은 리더가 낮은 리더보다 구성원의 성과와 만족을 높일 수 있는 이상적인 리더십으로 규정
  - 리더가 업무집단의 성과를 평가하는 행동과 신뢰, 상호존경, 우정, 지원, 그리고 구성원의 복지를 위해 관심을 나타내는 배려행동 등을 발견

### ■ 미시간 연구

- 주된 목적
  - 오하이오 연구처럼 유형의 리더 행동이 업무집단의 성과와 구성원의 만족을 가져오는가를 찾아내는 데 있음
- 직무 중심적 리더십 유형
  - 세밀하고 감독과 합법적이고 강제적인 권력을 활용하며 업무계획표에 따라 이를 실천하고 업무성과를 평가하는데 초점
- 구성원 중심적 리더십 유형
  - 인간지향적이며 책임의 위임과 구성원의 복지, 욕구, 승진, 개인적인 성장에 대한 관심을 강조



## ■ 관리격자의 연구

- 블레이크와 머튼
  - 리더십을 무기력형, 컨트리클럽형, 관업형, 중도형, 팀형 등으로 구분
  - 횡축과 종축을 따라 각각 9개의 위치가 설정되었고 총 81종류의 합성적 리더십 유형이 됨

## ■ 행동이론의 비판점

- 상황적 요소를 고려하지 않았다는 비판을 받고 있음

## 3) 상황 이론 : 1960년~ 1970년대

## ■ 상황 적합 연구

- Fiedler(1967)
  - 리더유형을 관계지향적 리더와 과업 지향적 리더로 분류
- 리더십 상황요소
  - 리더-구성원
    - ☞ 구성원들이 리더에 대해 갖고 있는 신뢰, 믿음, 존경의 정도
  - 과업구조
    - ☞ 직무가 절차화 된 정도
  - 직위권력
    - ☞ 리더가 구성원을 채용, 해고, 승진 및 임금인상 등의 권력행사의

## ■ 영향력의 정도

- 연구결과
  - 과업지향적 리더
    - ☞ 매우 호의적이나 비호의적일 때 성과를 올리는 경향
  - 관계지향적 리더
    - ☞ 호의 정도가 중간일 때 좋은 성과를 올릴 수 있음
- 비판점
  - 상황변수들이 복잡하고 측정이 어렵다.
  - 하위자의 특성에는 별로 관심이 없다.

## ■ 경로 - 목표이론

- House(1971)가 제시
  - 리더십에 관한 오하이오 연구와 동기부여의 기대이론을 결합하여 경로-목표이론을 제시
- 경로- 목표이론의 핵심
  - 수단적(지식적) 리더 행동
    - ☞ 비구조화된 과업에 종사하는 하위자들을 위해 더 효과적
  - 지원적 리더 행동
    - ☞ 하위자들이 구조화된 일상적 과업을 수행할 때 높은 만족을 가져옴

- 비판점
  - 리더행동 범주가 너무 포괄적이고 복잡, 난해함
  - 상황변수들 간의 상호작용의 가능성을 배제함
  - 기대이론이 많이 포함되어 있기 때문에 기대이론의 문제점에 의해 제약
  - 리더가 하위자의 과업에 영향을 미치는 다른 방법을 소홀히 함
- 리더십 대체물 이론
  - Kerr(1977)
    - 리더행동을 불필요하게 만드는 상황변수, 대체물과 장애물간의 관계를 중시
  - 대체물 이론의 상황변수
    - 대체물(substitutes)
      - ☞ 리더행동을 불필요하게 만드는 상황변수
    - 장애물(neutralizers)
      - ☞ 리더행동의 유효한 기능을 방해하고 리더행동의 효과를 약화 중화시키는 상황변수
  - 평가
    - ☞ 리더십 연구에 대한 새로운 시각을 제공해주고 있다는 점에서 높이 평가됨
  - 비판점
    - 유용성이나 타당성을 평가하기 이해 더 많은 후속연구가 필요함

## 4. 수준별 리더십

### 1) 최고위층 리더십

- 대인관계역할(대외적 업무), 정보의 흐름관리, 확산, 의사결정의 역할을 중심으로 해야 함
  - 의사결정
    - 조직의 기본적 임무의 설정, 외부의 이해관계집단과 교섭하고 중재함으로써 조직의 정통성 확립, 의무를 수행하기 위한 서비스 기술의 선정, 내부구조를 발전시키고 유지, 변화를 주도하고 수행하는 것
- 조직의 발전단계 각 단계에서 필요한 리더십을 발휘해야 함
  - 설립단계 - 생산단계 - 확장 및 분화 단계- 안정 및 예측단계 - 혁신단계 등

### 2) 중간 관리층의 리더십

- 조직의 중요한 프로그램을 책임지고 있는 사람들이 가져야 할 리더십 수준
- 일선 직원과 최고층 직원 사이의 연결고리가 되어야 하고 직원들 간의 사기, 효율성, 효과성에 도움을 주는 제반 조건들을 개발하고 유지해야 함
  - 역할
    - 직원들의 사기, 효율성, 효과성에 도움을 주는 제반 조건들을 개발하고 유지하는 중요한 책임을 지님

- 구성원의 욕구를 조직 목표에 통합하는 역할을 함
- 부서 내에 그리고 부서간의 수직적, 수평적 의사소통을 촉진하며, 개인 혹은 집단 간의 갈등을 해소
- 조직의 규범 체계를 유지
- 혁신을 하며, 문제를 해결하며, 성장과 발전을 촉진시켜 줌

### 3) 하위 관리층의 리더십

- 슈퍼바이저, 전문적 기술, 공평에 대한 관심을 갖도록 하는 것
- 조직구성원에 대한 동기 부여 및 구성원들의 업무를 조직화함
- 일선 사회복지 담당자의 업무 조직화 및 조정을 함

## 5. 권위에 따른 리더십

### 1) 지시적 리더십

- 명령과 복종을 강조하는 리더십으로 전제적 리더십이라고도 함
- 의사결정 과정에서 구성원의 의사와 관계없이 일방적으로 소수의 의견으로 구성원들에게 명령하는 방식
  - 장점
    - 통제와 조정이 쉽고 정책 집행에 일관성
    - 신속한 의사결정 가능
    - 위급한 상황에서 효과적
  - 단점
    - 구성원의 사기저하
    - 구성원간 적대감 및 갈등. 소외감 조장

### 2) 참여적 리더십

- 구성원의 자발적인 참여와 민주적 의사결정 중심
- 정책결정에 있어 구성원의 의견 경청 및 정책결정과정에 참여
  - 장점
    - 구성원의 적극적인 동기부여와 사명감으로 조직의 목표를 자신의 발전으로 인식
    - 구성원간 의사소통경로 개방
    - 정보교환과 정책결정과정 투명

### 3) 위임적 리더십

- 의사결정권을 구성원에 위임 형태
- 구성원 스스로 조직의 목표 수립
  - 장점
    - 자유재량
  - 단점
    - 내부에서 발생하는 의사소통상의 갈등과 분쟁을 조정 못함

## 6. 사회복지조직의 리더십

### 1) 리더십 행동 차원

- 리더는 일관성 있는 조직을 관리
- 구성원들과의 관계를 보편적 원칙 적용
- 과업수행에 있어서 합리적 기준 제시
- 타인에 대한 관심과 도덕성, 윤리성에 입각한 통합적 관리 원칙 준수

### 2) 리더십 효과성

- 사회복지 조직은 일반행정조직과 많은 차이점으로 리더십의 특성을 고려하여
- 사회복지조직 내에서 적용하면 효과적이고 효율적인 행정을 수행할 수 있다.
- 역동적인 사회복지조직 속에서 리더가 숙고해야 할 지침으로
  - 사회복지실천기술 적용
    - 프로그램의 목표를 달성하기 위하여 동원 가능한 모든 기술과 기법 활용
    - 리더가 조직 내 리더십을 발휘하고 어떻게 활용하느냐에 목표의 달성 여부 결정
  - 구성원의 참여
    - 조직의 의사결정 및 정책결정과정에 참여하는 빈도가 높을 수록 만족도 높다.
    - 구성원의 자발적 참여는 리더의 리더십에 영향
  - 분명한 리더십 발휘
    - 리더는 조직 및 구성원의 발전에 책임이 있다.
    - 리더는 사명감을 갖고 분명한 목표 제시와 방향을 구성원들에게 제시
  - 리더의 문제해결 능력
    - 리더는 상황을 직시하고 분명한 통찰력으로 문제의 핵심을 파악하여 문제 방법 제시할 능력을 가져야 함
  - 리더의 위기관리 능력
    - 리더는 조직의 안정을 위협할 수 있는 정치적, 경제적, 사회적 원인을 분석하고 원인에 대한 대비책 마련
    - 탁월한 리더는 상황에 따라 적절한 방안을 제시하고 구성원들로 하여금 스스로 문제원인을 해결할 수 있는 능력을 갖도록 하여야 함

### 1. 슈퍼비전 : 지도감독

#### 1) 슈퍼비전의 개념

##### ■ 어원

- " 위에서 내려다 보다", "감독하다", "통제하다" 이다.

##### ■ 슈퍼비전

- 어떤 상급자와 하급자의 관계에서 상급자가 감독하고 지도하는 의미보다 서비스를 효과적이고 효율적으로 전달하기 위하여 지시와 기술을 잘 활용하도록 도움을 주는 활동.

##### ■ 사회복지 교육과 실천에 기본적으로 요소가 되는 것

- 일선 사회복지사에게 슈퍼비전을 주고받는 것은 필수적이고 사회복지 모든 조직에 적용됨
- 사회복지 서비스 지식과 기술을 전달하는 데도 중요한 부분을 차지 하위직원이 자신의 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 그들의 지식과 기술을 사용할 수 있도록 상위직원이 도움을 주는 과정

##### ■ 슈퍼바이저(Supervisor)

- 도움을 주는 사람

##### ■ 슈퍼바이지(Supervisee)

- 슈퍼비전을 받는 사람

##### ■ 사회복지실천현장에서 기본적으로 사용하는 직원개발방법으로 슈퍼비전 제공자의 경험과 내용을 공유하는 과정

#### 2) 슈퍼비전의 기능

##### ■ 교수의 기능

- 다른 사람을 가르쳐 주는 것, 주요기능의 하나로 하고 있음
- 목적
  - 교수기능의 목적은 상대방으로 하여금 전문직업적 태도를 확립하고 지식과 기술과 이해를 증진시키는 것
- 교수내용에 포함되어야 할 사항
  - 사회복지 철학과 역사 및 기관의 정책, 사회복지적 기술과 지식, 자기인식, 기관내의 가용자원서비스의 우선 순위와 시간관리

■ 행정의 기능

- 슈퍼바이저

- 행정적으로 하급자에게 지시하고 그들을 지도하며, 업무의 질과 양에 있어서 통일성과 효율성을 기하기 위하여 봉급, 승진, 사례의 할당, 위원회 약속 등을 포함하는 행정적인 일을 돕는 역할

☞ 의사소통 체계 연결, 직무수행의 책임성, 프로그램 평가, 사례배당 및 업무분담, 정서적인 지지, 각 직원의 경험 이용

■ 업무 촉진의 기능

- 슈퍼바이저는 하급자들이 사회복지서비스 전달업무에 있어서 맡겨진 일을 스스로 노력하여 잘 감당할 수 있도록 장애요소나 방해요소를 제거해 주고, 용기를 주고 지지해 주는 역할 즉 업무촉진의 역할

3) 슈퍼바이저의 조건

■ 지식구비

- 슈퍼바이저는 전문직에 대한 지식과 기관에 대한 종합적인 지식을 갖추어야 함

■ 실천기술과 경험 구비

- 슈퍼바이저는 자신이 클라이언트에 대한 문제를 해결해 본 경험과 기술을 갖추고 있어야 함

■ 개방적 접근의 허용

- 슈퍼바이저는 응급 시 및 필요시 하급자가 쉽게 접근하여 질문하고 어떤 지도를 받을 수 있는 기회를 마련해야 함

■ 헌신적인 사명감

- 슈퍼바이저는 기관, 하급자, 자신과의 역동적 관계에 대하여 진실하고 지속적인 관심을 가져야 함

■ 솔직한 태도

- 슈퍼바이저는 하급자가 제기한 질문이나 문제해결에 대한 해답을 모르거나 제시할 수 없을 때는 자신의 입장을 솔직히 밝히고 또한 실수가 있을 때도 그것을 솔직히 인정할 수 있어야 함

■ 감사와 칭찬의 태도

- 사람은 인정받고 칭찬받기를 갈망하기 때문에 가능하면 감사와 칭찬의 태도를 가지고 하급자의 동기를 유발하고 전문직업적 발전을 도모하여야 할 것임

4) 슈퍼비전의 기본 원칙

- 기관과 서비스에 대한 올바른 지식, 원칙, 기술을 가르치고 사회복지사가 자율적으로 업무를 처리하도록 해야 함

- 사회복지사로 하여금 슈퍼바이저가 제시한 지식과 원칙에 일치하는 목표를 설정하게 하여 자신을 스스로 관리하도록 함

- 일상적인 가르침과 학습경험을 제공하는 것 외에 슈퍼비전에 대하여 준비하고, 필요할 때는 사회복지사를 도울 수 있는 시간을 마련해야 함

- 사회복지사와 원칙과 규칙을 정하여 필요시 사회복지사가 연락할 수 있도록 해야 함
- 사회복지사가 슈퍼바이저에게 자신의 활동에 대해 책임 있는 설명을 하고 함께 상의하여  
장래의 목표를 설정할 수 있도록 해야 함

#### 5) 슈퍼비전의 절차와 주요내용

- 슈퍼비전의 기능
  - 무엇이 일어났고 어떻게 되었는지를 하급 사회복지사로 하여금 설명하게 함
  - 이때 슈퍼바이저는 가능하면 최소한으로 관여함
- 문제 확인
  - 무엇을 의미하는지 초점을 맞추고 슈퍼바이저가 인식하는 대로 상황을 이해하려고 노력함
- 문제 분석
  - 하급 사회복지사로 하여금 문제가 된다고 생각되는 측면을 확인하도록 함
- 수행
  - 현재 여기서 어디로 가야 할 것인가를 생각하여 하급 사회복지사로 하여금 다음 단계로  
나가게 함

#### 6) 슈퍼비전의 모형

- 개인 대 집단의 슈퍼비전
  - 전형적인 모형
  - 1 대 1의 형식으로 이루어지며 상급자가 없을 때는 서로 상호 도와주기도 함
  - 1 대 다수의 관계로 여러 명의 하급 사회복지사가 슈퍼바이저를 만나는 경우와 동료 집단형  
있음
- 직접 대 간접 슈퍼비전
  - 직접 슈퍼비전
    - 하급사회복지사가 행하는 것을 직접 관찰 즉시 슈퍼비전을 하는 것으로 폐쇄회로  
모니터로 행해짐
  - 간접 슈퍼비전
    - 설명, 기록, 역할연기, 모의실험 등으로 상상하는 슈퍼비전으로 이루어진다.
- 공식 대 비공식 슈퍼비전
  - 공식
    - 공식적으로 책임과 권한을 느끼면서 행정적인 의미에서 적절한 준비, 정기적 성격,  
시간제한, 기록, 요점의 토의, 구체적 행동수행 등과 같은 구조, 분명한 목표와 목적이  
있음
    - 조직적 여건하에서 특정 장소에서 이루어짐
  - 비공식
    - 사전에 시간제 약속에 토의 할 사항에 대해 준비 없이 이루어지는 것
    - 지원봉사자에게 대한 슈퍼비전이 그러함

## 7) 사회복지조직에서의 슈퍼비전

### ■ 지원에 대한 슈퍼비전

- 개별슈퍼비전과 집단슈퍼비전으로 행함
  - 개별슈퍼비전
    - ☞ 구성원의 학력, 실무경력, 경험 등을 고려 슈퍼비전 횟수를 정하고 슈퍼바이저의 성격적 장. 단점과 전문적 지시와 기술의 부족이 조직에 미치는 영향 지도
  - 집단슈퍼비전
    - ☞ 사례발표나 회의, 프로그램 계획과 수행평가에 대한 토론 등 활용하여 동료간, 집단간 경험 공유 원활한 의사소통을 꾀함

### ■ 사회복지실습에 대한 슈퍼비전

- 사회복지현장실습은 학생, 학교, 실습기관의 차원으로 구분

### ■ 사회복지현장실습 슈퍼비전의 주요 영역

- 사회복지 행정적인 측면
  - 기관의 정책, 철학, 정관, 규칙, 목표, 방침,과 지역사회 자원, 기관의 행정적 구조에 대한 이해와 실습지도에 대한 지도 감독
- 교육적 측면
  - 실습내용과 관련된 이론의 보충교육, 기술습득과 전문가로서 발전을 위한 자아인식 등
- 평가적 측면
  - 기관의 목표나 방침, 행정절차와 관련된 학생의 업무수행 및 발달평가, 실습기관과 학교의 실습교육에 대한 평가 등

### ■ 사회복지현장실습 지도의 평가

- 실습지도에 대한 평가
  - 실습이 진행되는 과정 뿐 아니라 실습종료 후 총괄평가를 실시
- 실습지도 수행 정도, 보완사항, 실습지도 등 어려운 점과 개선책 등에 관해서 평가 후 슈퍼바이저, 기관대표, 실습교육담당자 등과의 토의 거쳐 슈퍼비전에 반영



## 2. 슈퍼바이저

### 1) Supervisor의 역할

- 클라이언트를 위해 효율적인 서비스를 보장하기 위한 기능과 역할을 수행함
  - 슈퍼바이저
    - 교육자의 기능, 업무를 지도하고 지시하는 행정적 감독자의 기능, 업무추진을 위해 장애요소나 방해 요소를 제거하고 용기를 주며 지지하는 업무추진자 또는 정서적 지지자의 기능 등
- 조직의 목표와 목적을 달성하기 위해 피감독자의 동기와 활동을 지시하고 동원하는데 권력을 합법적으로 사용할 책임이 있음
  - 관리자로서 슈퍼바이저
    - 계획, 예산, 조직, 인력자원 개발과 프로그램 평가 등의 지식과 기술을 개발해야 한다.
  - 조정자로서 슈퍼바이저
    - 인간 서비스조직에서 발견되는 서비스 기술을 조화롭게 활용해야 함
    - 행정과 직접 서비스, 정책형성과 정책적용을 연결해야 하고 수직적, 수평적 상호작용을 통합, 감독하여 직원과 조직의 수준과 단위간의 상호 의존성을 포함시켜야 함
    - 필요할 때 슈퍼바이저는 피감독자와 클라이언트, 다른 서비스 제공자를 연계하여 조직의 환경을 조성해야 함
  - 조력자로서의 슈퍼바이저
    - 기관과 그들의 소명, 목표, 목적이 일치하도록 통합하면서 하위조직의 직업 만족, 생산성, 그리고 도덕성과 관련되어 있어야 함
    - 나아가 서비스 전달을 위한 개인의 심리, 정서적 지지를 제공해야 함
      - ☞ 효과적인 슈퍼바이저는 지식, 실천기술과 경험, 개방적 접근의 허용성, 헌신적인 사명감, 솔직한 태도, 감사와 칭찬의 태도 등을 소유해야 함

### 2) 사회복지기관의 슈퍼바이저의 역할

- 사회복지기관의 고유한 특성을 감안할 때 서비스를 직접 제공하는 워커들을 지도, 감독하는 일선 슈퍼바이저의 역할이 매우 중요함
- 일선에서 슈퍼바이저는 각 부서의 업무를 총괄하는 책임자로서 부서 구성원들의 효과적인 서비스 공급을 지도, 감독하며 아울러 기관의 타 부서 및 기관 관리자를 연결하는 역할을 담당함
- 구체적인 일선 슈퍼바이저의 역할
  - 기관 관리 층과 부서의 관계 조정
  - 기관 내 타 부서와 교류 촉진 및 갈등 해소
  - 기관 기획활동에 참여
  - 부서의 활동성과를 기관 관리층 및 타 부서에 대변
  - 부서의 과업실행에 대한 전반적 관리
  - 부서 구성원들의 팀워크 향상

- 서비스 실천 이론, 모델에 대한 지속적 변화 추구
- 워커 개인의 기술, 능력 개발
- 워커의 문제해결능력 향상
- 워커에게 위임한 개별적 사례에 대한 목적, 임무의 명확화

### 3. 컨설팅(자문)

#### 1) 의의

##### ■ 컨설팅

- 다른 전문직 업무나 기타 업무에서 전문적인 지식과 기술을 제공해 주는 등의 자문 또는 상담 활동을 하는 것을 말함

##### ■ Consultant

- 컨설팅을 해주는 사람

##### ■ Consultee

- 컨설팅을 받는 사람

#### 2) 컨설팅의 역할

##### ■ 자료의 포착

##### ■ 문제되는 부분의 검색

##### ■ 심리적 유대 증진

##### ■ 개인 간, 집단 간 및 개인과 집단 간의 연계

##### ■ 의사소통의 매개체

##### ■ 재고해야 할 인간관계와 감정 관련 자료의 색출

##### ■ 보다 일치성 있는 의사소통을 위한 임상적 기술사용

##### ■ 환류의 권유

##### ■ 탐구 정신의 고취

##### ■ 발전 방안 수립의 산파역

##### ■ 문제해결 회의의 분석

##### ■ 상호지도 및 팀 구성의 기회제공

##### ■ 감정 관리의 조력

##### ■ 적절한 심리적 분위기 조성 조력

##### ■ 계산된 위험의 부담

### 3) 컨설팅의 모형

#### ■ 내용에 따른 모형

- 클라이언트 중심형
  - 문제의 초점 진단을 목적
  - 컨설턴트는 문제의 진단을 목적으로 컨설팅을 만날 수도 있지만 일반적으로는 전문가의 의견을 듣기를 신청한 사람 또는 컨설팅의 조력자를 만남
- 컨설팅 중심형
  - 컨설팅의 지식, 기술, 자신감, 객관성의 여부를 검토하기 위하여 컨설팅에 초점
  - 컨설팅 초보자에게는 활용되기 어려움
- 프로그램 중심형
  - 특정 클라이언트 집단의 전체적이 욕구에 초점
- 컨설팅, 행정중심형
  - 컨설팅이 관련 체계와 어떻게 상호관계를 갖고 있는지를 초점, 조직 내부적 문제를 진단 검토

#### ■ 활동에 따른 분류

- 컨설턴트는 문제해결의 구체적인 방안을 제시하지는 않고 문제의 진단 및 해결을 위하여 다른 사람들의 상호작용 과정을 검토하도록 도움을 줌
  - 컨설팅의 문제 해결 능력을 향상 시키는 것임

### 4) 컨설팅의 과정

#### ■ 카두신의 4단계

- 준비단계 - 시작단계 - 활동단계 - 종결단계

#### ■ Levis와 Lewise의 6단계

- 접촉 및 시작 - 계약과 원조관계 확립 - 문제 확인 및 진단 분석 - 목표설정 및 기획
- 실행 및 환류 접수 - 완료 유지 및 종결

### 5) 컨설팅을 응하기 전의 점검사항

- 응하기 전 어떤 종류의 컨설팅이 필요한가? 의미는 무엇인가?
- 컨설턴트로서 전문가로 외부의 자원으로, 촉진자로, 참여 관찰자로 인식하는가?
- 원하는 동기가 불안, 위기감 내외적 압력, 조직 내의 갈등인가?
- 원하는 체계에 들어 갔는가?
- 누구를 대상으로 하는가?
- 목표가 기술향상인가, 위기해결인가, 능력 잠재력 동원인가, 기술과 지식의 향상인가, 조직의 변화 유도인가를 확인하다.
- 전에 한 결과는 어떠했는가?
- 타협할 수 있는 상황이 제시되었는가?
- 받아들일 시기가 적절했는가?

## 욕구조사 및 욕구사정 / 12주차 1차시

### 1. 욕구의 개념

#### 1) 욕구의 개념

##### ■ 욕구

- 개인이 느끼고 있는 무엇인가의 결핍상태를 충족시키기 위하여 필요로 하거나 원하는 상태

##### ■ 현재의 상태와 바라는 상태 사이에 존재하는 격차 또는 정의

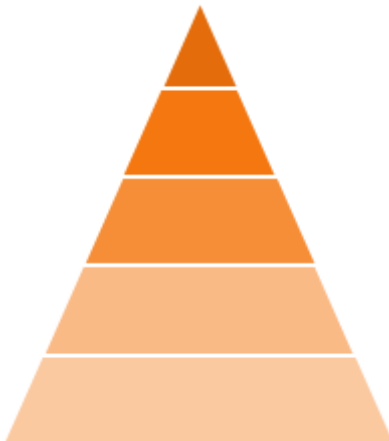
##### ■ 목적을 위해 필요하거나 필수적이 것이 결여 되거나 결핍된 것을 의미

##### ■ 어떤 목적을 위해 좋은 것, 필요한 것, 필수적인 것을 의미

#### 2) 인간욕구

##### ■ 매슬로우의 욕구의 5단계 이론

- Maslow에 의하면 인간에게는 5단계 욕구체계가 있음
- 일반적으로 생존 위한 생물학적 욕구에서 자기성장과 발전을 위한 욕구 순으로 상향적으로 만족시키기를 원함



자아실현 욕구	자신의 능력 재능, 잠재력을 발휘하여 자기가 원하는 이상을 실현하는 욕구 유형
존경의 욕구	남을 사랑하려는 욕구(개인의 능력, 신뢰감, 자신감, 자기개발, 긍정적인 자아관)
사회적 욕구	건강한 사랑의 관계 타인과의 애정적인 관계, 준거 집단, 사회적 관계 등을 갈망하는 욕구
안전욕구	안정성, 안락함, 평정, 평온 등을 적절히 보장받고자 하는 욕구
생리적 욕구	생물학적 생존의 욕구, 배고픔, 갈증, 수면, 성욕, 피로 감각적 자극에 대한 욕구(유기체의 생물학적 욕구)

##### ■ Bradshaw(1972 : 604~643)

- 욕구인식의 기준에 따라 정의

##### • 규범적 욕구

- ☞ 전문가, 행정가, 또는 사회과학자, 등의 욕구 상태를 규정한 것이다.
- ☞ 관습, 권위, 일반적 합의에 의해 확립된 일정기준에 의한 욕구
- ☞ 실무에서 전문가에 의해 규정된 욕구

##### • 감지적 욕구

- ☞ 사람들이 어떤 욕구의 상태에 있는지 느끼는 정도를 알아내는 욕구
- ☞ 당사자의 느낌에 의해 인식되는 욕구
- ☞ 욕구를 가진 사람들이 인지하는 욕구
- ☞ 이러한 욕구 파악은 서베이 등을 통해 가능

- 표현적 욕구
  - ☞ 특정한 욕구를 지닌 사람이 그 욕구를 충족하기 위해 실제로 어떤 행동을 취하였는가 초점
  - ☞ 서비스를 실제로 받기를 원하는 사람의 수로 파악
  - ☞ 사회복지서비스에 가장 많이 고려되는 욕구의 개념
    - ➔ 수요에 의해 느껴진 욕구가 행으로 표출된 것
- 상대적 욕구
  - ☞ 어떤 집단에게는 욕구충족을 위한 개입이 이루어지고 어떤 집단은 같은 상황이라도 욕구충족을 위한 개입이 이루어지지 않는 경우
  - ☞ 욕구충족을 위한 급여를 정해놓고 이 수준에 의해 욕구를 파악하는 것
  - ☞ 지리적으로 다른 지역 혹은 동일지역 내 타 사회복지시설 및 기관의 욕구와 자원을 비교하여 요구되는 욕구

### 3) 기본 욕구

- 누구에게나 공통적이면서 필수적인 적들의 최저 수준에만 적용되는 욕구를 의미
- 특성
  - 모든 인간에게 공통적이라는 점
  - 인간성의 유지에 필수적이라는 점
  - 해결을 목적으로 하는 사회적 서비스의 양과 질에서 일정한 수준이 정해진다는 점

### 4) 사회적 욕구

- 사회적 위험으로부터 탈피하려는 집단적인 욕구
  - 사회 정치, 경제 사회·문화적 특성과 시대적 변천에 따라 개인의 가치 판단에 따라 차이가 남
    - 해결방안은 사회적이고 공통적이라는 것이고, 욕구해결의 주 동기가 이윤의 추구가 되어서는 안 된다는 것
- 다양한 욕구 중에서 기본욕구로 1차 제한을 가함
  - 사회복지의 개념으로 2차 제한을 가한 결과가 최종개념으로서의 사회적 욕구가 됨
- 하비(Harvey)
  - 음식, 주택, 의료, 교육, 사회 및 환경, 소비재, 레크레이션, 이웃 분위기, 대중교통 등

## 2. 욕구조사의 자료수집방법

### 1) 접근방법

#### ■ 욕구조사

- 주민들이 필요로 하는 각종 서비스 또는 프로그램을 식별해 우선순위를 정한다.

#### ■ 욕구조사의 접근방법

- 클라이언트 중심조사
  - 특정인구집단을 위해 서비스나 프로그램을 제공하는 기관에 의하여 행해지는 조사
- 서비스 중심조사
  - 특수한 서비스를 제공하고 있는 기관에 의해 행해지는 조사
- 지역사회중심조사
  - 지역사회전반의 문제를 확인하여 문제 해결의 우선순위, 적절한 개입대상 인구 및 적절한 서비스수준 등을 파악하는 것

### 2) 욕구조사의 자료수집방법

#### ■ 지역사회공개 토론회

- 장점
  - 적은 비용으로 광범위한 지역, 계층 및 집단들의 의견을 들을 수 있음
  - 문제에 대한 인식과 관심을 개인 집단 또는 기관에 따라 식별할 수 있음
  - 서베이 조사에 의한 사전 준비의 기회가 될 수 있음
- 단점
  - 관심 있는 사람들만 참석하여 자기 선택으로 인한 표본의 편의 현상이 나타남
  - 참석자의 소수만이 의견을 발표하게 됨
  - 의사진행의 어려움
  - 시간의 제약 등

#### ■ 주요 정보 제공자 조사

- 이용자 공급자 또는 정보 제공자를 대상으로 하는 조사
- 주요 정보 제공자
  - 지역사회 전반의 문제에 대해 잘 알고 있는 것으로 인정되는 사람
    - ☞ 기관의 서비스제공자, 인접 직종의 전문직 종사자, 지역 내의 사회복지단체의 대표자, 공직자. 등을 포함하는 지역사회 전반의 문제에 대해 잘 알고 있는 것으로 인정되는 사람을 말함
- 장점
  - 비용이 적게 들고 표본을 쉽게 선정할 수 있고, 지역의 전반적인 문제 쉽게 파악
- 단점
  - 의도적 표집으로 표본의 편의 현상이 나타날 수 있음
  - 이들이 지적하는 문제들이 정치의식에 민감한 문제들이 됨
  - 실질적으로 많은 주민들의 문제가 제외될 수 있는 가능성

## ■ 사회지표조사

- 계량측정치에 의한 조사
- 소득수준, 빈곤인구비율, 실업률, 영아 사망률, 주택보급률, 범죄률, 공공부조 수혜자수 등 사회의 기본적 조사자료
  - 단점
    - ☞ 기존 자료가 없으면 쓸 수 없다는 서베이 조사
    - 예) 일반인 대상으로 인구조사를 하는 것
- 장점
  - 동시다발적으로 욕구 문제점을 찾을 수 있다는 점
- 단점
  - 신뢰도의 타당성이 떨어지고 비용이 많이 든다는 점.

## ■ 델파이법

- 합의점을 찾는 방법으로 합의에 도달할 때까지 응답하는 조사방법
  - 참여한 전문가들 간에는 익명성이 보장되지만 조사자가 전문가들의 응답의 결과를 종합 집계하여 각 전문가에게 우편 등으로 보내고 의견을 수정하는 환류 과정을 통해 의견의 일치를 추구하는 방법
- 장점
  - 익명성을 보장한다는 것
- 단점
  - 반복적인 과정을 거치므로 시간이 많이 걸림
  - 극단적인 문제는 합의를 얻기 위해서 제외되는 문제

## ■ 이차적 자료 분석법

- 지역사회 내의 사회복지기관의 서비스 수혜자에 관련된 기록을 검토하여 욕구를 파악
  - 이차적 자료 분석법
    - ☞ 지역사회복지관의 인테이크 자료, 면접상황기록표, 기관의 부서별 업무일지 등 수혜자와 관련된 기록을 검토하여 욕구를 파악하는 방법
- 욕구조사는 일반적인 기준에 따라 부족한 지역사회의 재화와 서비스를 발견하고 규명하기 위한 관점을 가지고 자원분배에 투입할 자료수집의 체계적인 과정과 분석을 말함
- 인테이크 자료, 면접상황기록표, 기관의 부서별 업무일지, 면접기록표, 서비스 대기자 명단 등 기록을 검토하여 욕구파악
- 장점
  - 비용이 적게 들고 신축성이 있다는 점
- 단점
  - 비밀보장 필요성 때문에 외부에서 접근이 불가하고, 필요한 자료를 공통적으로 얻기 어렵고, 이용 가능 인구 전체에 적용하기 곤란함

### 3. 욕구사정의 개념

#### 1) 욕구사정이란?

##### ■ 욕구사정

- 한정된 지역 안에서 사람들의 욕구수준을 확인해 내고 이를 수량화하는 방법  
사회복지프로그램이 효과적으로 기획, 집행, 평가
- 서비스 욕구에 대한 체계적인 분석에 근거해야 한다.

#### 2) 인간의 욕구를 설명하기 위한 두 가지 접근방법

##### ■ 심리학적 접근

- 모든 인간들이 갖는 보편적인 욕구를 봄

##### ■ 사회학적 접근

- 사회문화적 영향에 의한 욕구의 다양성을 봄

#### 3) 욕구확인

##### ■ 특수한 서비스를 제공하고 있는 기관에 의해 행해지는 조사

#### 4) 욕구 산출

##### ■ 지역사회 전반의 문제를 확인하여 문제해결의 우선순위, 적절한 개입대상 인구 및 적절한 서비스 수준 등을 파악하는 것

##### - 욕구사정의 정치경제학

- 특정한 상황에서 욕구들이 규정되는 구체적인 과정과 그 안에서 이루어지는 작용들 즉, 정치적 영향력과 경제적 자원들이 지역사회와 조직들에 전달, 할당되는 과정과 영향 등에 대해 잘 설명해 줄 수 있어 사회복지의 중심으로 하는 휴먼서비스프로그램이나 조직의 이해에 유용함
- 욕구를 분배적 개념으로 해석하는 것이 특징
- 정치경제학의 관점의 욕구란 개인이나 집단이 갖는 결핍이나 박탈이 사회의 정치경제적 역학관계를 통해서 사회적으로 인정되고 배분이 허용되는 상태를 뜻하는 것
- 두 가지 차원의 욕구개념이 있음
  - ☞ 욕구를 분배의 개념으로 해석
  - ☞ '누가 무엇을' 필요로 하는가를 결정하는 것이 곧 욕구분석이 됨
- '누가'
  - ☞ 욕구의 주체적 개념
- '무엇을'
  - ☞ 욕구의 객체적인 개념



## 4. 욕구사정의 절차

### 1) 기존 자료의 활용

- 각종 사회조사들이나 예전에 수행된 연구자료들을 활용하여, 지역사회의 욕구를 추정할 자료를 얻는 방법
  - 장점
    - 신속하고 저렴함
  - 단점
    - 개별욕구사정의 상황에 적합한 구체적인 자료들을 얻기가 쉽지 않음
- 자료의 출처
  - 기존 자료들에서 많이 활용되는 것이, 각종 정부기관이나 연구기관들에서 고정적으로 발표하는 다양한 사회지표들
- 자료처리
  - 지역의 지도 위에다 각종 자료들을 투입하고 이를 비교해 볼 수 있고, 통계학적으로 처리하여 변수들 간의 분포와 상관관계 등을 주로 살펴볼 수도 있음
- 주의점
  - 사회지표들은 그 자체로서 욕구를 나타내지 않는다.
  - 자료의 한계를 벗어나 결과들이 유추되는 경우가 있다.
  - 기존 자료의 정확성에 대한 의심이 필요하다.

### 2) 서비스 제공자의 정보

- 현재 서비스를 제공하고 있는 기관들에서 정보를 획득하는 방법
- 유용한 점
  - 클라이언트의 수와 특성
  - 서비스 성격과 분포
  - 서비스 활용의 특성
  - 서비스 전달체계의 적합성과 충분성
  - 미충족 된 욕구에 대한 추정
  - 비서비스 지역 등에 관한 정보획득
- 구조화되지 않은 인터뷰
  - 대략적인 주제를 정하여 정형화된 질문과 응답 없이 자유롭게 인터뷰를 수행함
  - 비용이 적게 들고 신속함
- 구조화된 서베이
  - 구조화된 설문지나 인터뷰를 사용하여 기관들로부터 정보를 수집
- 서비스 이용자료 조사
  - 서비스 조직이 클라이언트에 관해 축적해 놓은 데이터를 활용

### 3) 지역사회 서베이

#### ■ 해당되는 개인들에게서 직접적으로 자료를 얻는 방법

- 장점
  - 사회지표들과 같은 2차적 자료의 한계가 극복됨
  - 특정서비스 제공자들이 갖는 공급자의 편견과 특정 서비스를 염두에 두고 하는 욕구산출을 피할 수 있음
  - 서비스를 받을 사람들의 의견과 인지를 직접 끌어낼 수 있게 함
- 단점
  - 시간과 비용이 많이 듦
  - 전문인력을 필요로 함
  - 장기간에 걸친 서베이로 욕구의 성격이 변화할 수 있음
  - 프로그램에 대한 지역사회의 기대감을 상승시키는 부정적인 효과가 있음

### 4) 지역사회 포럼

#### ■ 지역사회의 다양한 구성원들로부터 가치나 태도, 의견 등은 직접적으로 청취해서 자료를 수집하는 방법

- 장점
  - 자유로운 의견을 도출할 수 있음
  - 지역사회 전체 분위기를 파악할 수 있음
  - 비용이 적게 듦.
- 단점
  - 자료들이 지나치게 방만하거나 협소한 측면만을 다룰 수 있음
  - 대표성을 가진 인물을 확보하기 어려움
  - 의사진행이 어려움

### 5) 욕구사정 기법의 결정

#### ■ 어떤 기법을 선택하는가에 대한 결정

- 욕구사정의 목적
- 욕구사정이 수행되는 기관의 성격
- 특정자료들의 가용성
- 측정의 정교화가 욕구되는 정도 등
- 복합적으로 고려하여 선택함

■ 욕구사정의 활용

- 욕구사정은 목표와 관련한 프로그램의 우선순위결정, 서비스 활용에 대한 예상치를 제공함
  - 예산의 규모를 추정, 서비스 프로그램의 평가, 프로그램이나 조직들 간의 조정을 위한 근거 등에 활용됨
- 이외에도 욕구사정은 몇 가지의 중요한 잠재적 기능을 갖고 있음
  - 서비스 제공자의 관점에서 프로그램을 임의로 규정해버리는 성향을 막을 수 있고, 욕구사정의 과정을 통해서 프로그램의 홍보와 지지를 획득할 수도 있음

- 프로그램에 필요한 자원이나 인력의 증대를 요청하게 되는 경우에 욕구사정의 정보는 그 필요성을 합당화 시켜줄 수도 있음

## 5. 개입전략과 자원결정

### 1) 프로그램과 개입전략

■ 프로그램의 목적

- 욕구사정의 결과, 현재의 상태와 바람직한 상태가 확인
- 상태에서 불충족 된 욕구가 발행하고 있음이 확인
- 바람직한 상태로 진행하고자 하는 의도

- 흔히 추상적이고 장기적인 목적으로 표현되는 상태를 구체화시키기 위해서는 세분화된 목표들로 바꾸어야 함

■ 개입전략

- 변화를 유발하기에 적합한 것으로 간주되는 각종 프로그램 활동들의 집합체가 개입 전략이 됨

- 목표를 실천하는 일종의 매개체가 됨

### 2) 개입전략의 구분

■ 사회복지의 주된 초점

- '상황 속의 인간(person in situation)'에 있음
- 상황과 개인들의 상호작용에 전문직의 주된 관심이 주어져 왔음

■ 사회복지의 개입전략 분류

- 동기(Motivation)를 강조하는 입장
  - 개인들의 환경에 대한 부적응을 갖고 있는 심리학적 측면의 문제들에

■ 초점을 맞춤

- 능력(Capacity)에 초점을 두는 입장
  - 개인들의 환경에 대한 부적응이 능력의 미비에 있다고 봄
- 기회(Opportunity)의 접근
  - 개인과 상황의 부적응을 상황을 변화시킴으로써 해결하고자 하는 데 있음

- Y. Hasenfeld
  - 클라이언트의 변화를 위한 개입기술들을 환경적 접근, 생-물리적 접근, 인지적 접근, 정서적 접근으로 분류한다.
- 3) 개입전략들의 예
- 개입전략은 사회조직의 차원에 따라 달라진다.
- 개입의 초점을 개인, 집단, 조직적, 제도적, 지역사회, 혹은 전체 사회적 요소에 둠에 따라 각기 그 전략들이 달라지게 된다.
- 성공적인 개입을 위해서는 한 차원에 대한 개입전략보다는 다차원적인 개입이 효과적이다.

## 사회복지프로그램의 개발과 평가 / 12주차 2차시

### 1. 사회복지프로그램의 개념

#### 1) 사회복지프로그램의 정의

- 프로그램

- 목록, 순서, 예정 계획

- 진행될 일에 대하여 예정 또는 계획을 체계적으로 정리한 목록

- 진행 순서를 의미하는 내용과 실천이 포함

- 사회복지조직의 목표달성을 실현하기 위한 보다 직접적인 수단으로서 일정한 절차에 따라 이루어지는 의도적이고 체계적인 활동체계

- 목적 : 조직활동을 통한 목표달성

#### 2) 프로그램의 성립요소

- 대상자

- 제공자

- 활동내용

- 영향

#### 3) 용어의 정리

계획(Plan)	어떤 것을 하거나 만들기 위해 사전에 마련된 구체적인 방법
기획(Planning)	계획을 수립하는 과정
프로그램설계(Program design)	설계를 하기 위한 전 단계의 성격을 지님

### 2. 사회복지프로그램의 개발과정

#### 1) 사회복지프로그램의 개념

- 프로그램 개발이란 무엇인가

- 프로그램 개발

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

■ 프로그램 개발 시 고려요소(5P)

- Purpose
  - 합목적성 및 목표의 일관성
  - 프로그램 내용은 목적에 적합
- Person
  - 능력수준과 흥미에의 적합성
  - 대상자의 필요와 흥미, 능력 수준을 고려
- Problem
  - 프로그램의 통합성
  - 인간의 경제적, 사회적, 심리적, 문화적 제반 문제를 통합적인 프로그램
- Process
  - 프로그램의 지속성과 네트워크화
  - 프로그램이 일시적인 것 보다 장기적인 계획
- Place
  - 지역성(각 지역의 독특한 특성 발굴)

2) 프로그램 개발 8단계

■ 문제의 분석 ⇒ 욕구조사 ⇒ 자원체계의 확인 ⇒ 목적 및 목표 설정 ⇒ 자료수집과 대안 설정  
⇒ 자료수집과 대안 설정 ⇒ 실천계획의 수립 ⇒ 프로그램의 실행

■ 문제의 분석

- 정치와 사회적 개입이 필요한 부분을 확인해 내는 작업. 정확한 문제의 인식과 욕구사정에서부터 프로그램의 개발 시작일원론의 입장
- York의 사회문제의 분석 틀(1)
  - 바람직하지 못한 상황과 조건은 무엇인가?
  - 누가 그 문제로 고통받고 있는가?
  - 누가 그 문제로 이득을 얻는가?
  - 누가 그 문제를 문제로 규정하는가?
  - 누가 그 문제를 문제로 규정하지 않는가?
- York의 사회문제의 분석 틀(2)
  - 문제의 원인이 무엇인가?
  - 그 문제를 다루는 현 프로그램은 무엇인가?
  - 이 프로그램을 중단할 경우 예상되는 결과는 무엇인가?
  - 사회변화의 목표는 무엇인가?
  - 욕구와 자원간의 격차를 줄이는 데 도움이 되고, 또 장애가 되는 것은 무엇인가?

- 사회복지관에서의 문제분석 지침

- CT에 대한 진단(diagnosis)과 분류(labeling)는 가급적 피해야 함
- 문제를 정의함에 있어 폐쇄형보다는 개방형의 문제정의를 선호해야 함
- 통합적인 사고(whole-mind thinking)에 의한 정보를 수집해야 함
- 자원을 의식해야 함

■ 욕구 조사

- 욕구조사의 목적과 내용

- 욕구조사

- 클라이언트 집단의 욕구의 범위와 수준을 파악하고 복지수요를 추정하는 과정

- 목적

- 클라이언트 집단의 욕구 파악

- 내용

- 클라이언트의 인구사회학적인 정보
- 복지관프로그램의 서비스 이용 경험이나 인지도
- 클라이언트의 문제에 대한 태도
- 클라이언트가 원하는 프로그램이나 서비스 등

- 욕구조사의 방법

• 직접관찰법

- ☞ 대상집단에게 직접 물어보거나 검색을 통해 욕구를 파악하는 방법

• 서베이 조사

- ☞ 일반인구 조사방법과 표적인구 조사방법

- ☞ 지정된 지역주민들 가운데 추출된 표본으로부터 면접 또는 설문지를 통해 자료를 얻어 기초욕구 측정 방법

• 델파이(delphi)기법

- ☞ 전문가를 대상으로 체계적으로 작성된 몇 단계의 질문지를 통해 주민들의 욕구, 사회문제나 이슈를 조사하는 방법

• 관찰법

- ☞ 관찰자가 조사대상(개인, 집단, 지역사회) 행동이나 사회현상을 직접 보거나 들어서 필요한 정보나 상황을 알아내는 방법

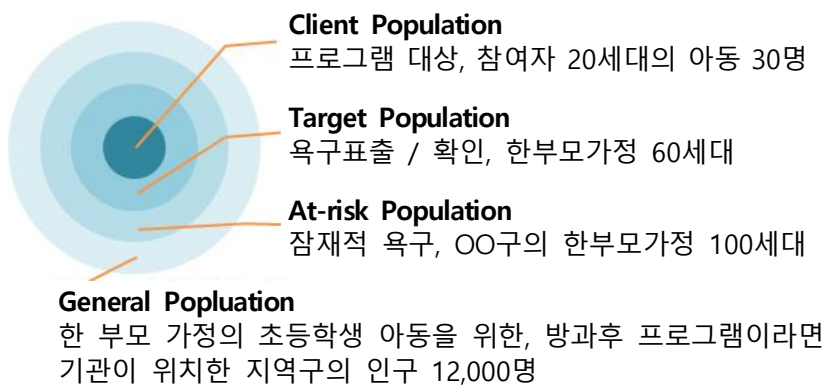
• 심층면접법

- ☞ 조사대상 집단 중에서 주요한 정보를 제공해 줄 수 있는 사람을 다양한 형태로 샘플링하여 심층적으로 면접

• 직접경험법

- ☞ 조사자가 실제상황을 들어서 생활을 통해 조사

- 지역사회 공개토론(공청회 등)
  - ☞ 공청회를 통해 의견을 발표하도록 하는 것
- 욕구조사의 절차
  - 욕구조사의 목적 및 자원 확인 ⇒ 구체적인 정보와 자료의 확인 ⇒ 조사설계의 단계 ⇒ 자료수집과 분석의 단계 ⇒ 조사설계의 단계
- 자원체계의 확인
  - 프로그램을 실시하기 위해서 필요한 인적 물적 자원이나 지식 및 기술, 사회적 환경이 어떠한가를 살펴보는 활동.
  - 클라이언트 집단의 파악



- 인적, 물적 자원의 검토
  - 프로그램 수행에 영향을 미치는 자원
    - 사회적 목적, 정부의 보조금, 민간재단, 법정, 클라이언트와 이익집단, 민간제공자, 유사 관련 프로그램, 서비스의 전문성 등 다양함
- 기관제한 조건 파악
  - SWOT 분석
    - ☞ 사회복지기관의 제한 요건의 제한 요건을 파악하거나 인적, 물적 자원을 확인하는 데 있어서 유용함

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> <li>❏ 기관 내부의 장점 분석에 초점</li> <li>❏ 목적 달성에 유효한 요소 규명</li> <li>❏ 기관의 모든 장점 명세화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❏ 기관 내부의 장점 분석에 초점</li> <li>❏ 목적 달성에 유효한 요소 규명</li> </ul>
Opportunity	Threat
<ul style="list-style-type: none"> <li>❏ 기관의 목적 달성과 운영에 도움이 되는 요소</li> <li>❏ 기관발달에 기여할 수 있는 외적인 요소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❏ 기관의 발전에 위협이 될 수 있는 요소</li> </ul>

SWOT  
분석



## ■ 목적 및 목표 달성

### - 클라이언트 집단의 파악

- 목표설정의 원칙
  - ☞ Specific(구체적, 명료하게)
  - ☞ Measurable(측정 가능)
  - ☞ Time-frame(시간구조를 갖도록)
  - ☞ Result-oriented(결과지향적으로)
  - ☞ Attainable(실현 가능하게)

### - 구체적인 목표의 진술방법

- 목표진술에서 필수적인 4가지 구성요소

누가(who)	프로그램의 참여자, 대상자 등 클라이언트 반드시 클라이언트의 입장에서 진술
무엇을(what)	Ct 의 문제해결을 의미하는 변화의 내용과 정도
어떻게 한다(do)	프로그램을 통해서 성취할 수 있는 결과 ~한다, ~된다 등으로 표현
도구(how)	프로그램의 주된 매개체. ~통해서 등으로 표현

- 바람직한 목표 진술의 예

비행청소년들이 집단활동을 통해 자아정체감을 확립한다.			
누가	도구	무엇을	어떻게 한다
저소득가정 자녀들이 다양한 교육활동을 통해서 사회성을 향상한다.			
누가	도구	무엇을	어떻게 한다

## ■ 자료수집과 대안 설정

### - 자료수집

- 프로그램 관리자가 설정한 대상 집단이나 대상문제에 대해 지역사회의 다른 사회복지기관이나 비영리조직들에서 실시하고 있는 프로그램이 있는가?
  - ☞ 자체기관과 타 기관 및 시설의 유사한 경험이나 프로그램, 외국의 실례 등을 조사해 봄
- 자료조사 방법
  - ☞ 해당기관 방문, 관계자 초청, 현장답사, 기관 전화, 영화 및 비디오 관람, 인터넷 검색 등

### - 서비스 활동 선택

- 이용자에게 가장 도움이 되는 서비스이거나, 많은 자원이 소요되는 서비스와 적은 자원이 소요되는 서비스, 목적과 목표 달성에 가장 바람직한 서비스들을 순위를 매겨 결정하는 것
  - ☞ 클라이언트의 문제에 가장 적합한 서비스는 무엇인가?
  - ☞ 해당 서비스 제공자들이 가장 잘 할 수 있는 서비스는 무엇인가?

☞ 수혜자와 제공자 모두에게 가장 만족감을 줄 수 있는 서비스와 앞으로도 계속 활동의 성과가 지속될 수 있는 서비스는 무엇인가?

- 서비스의 우선순위 선정

- 관련 자료수집 후, 프로그램의 목적과 목표에 부합하는 다양한 서비스 활동을 선택해야 함
- 브레인스토밍과 브레인 라이팅(Brain Writing)과 같은 아이디어 발상법 활용을 통해 프로그램 목적과 목표에 적합한 서비스들을 제한해 볼 수 있음

☞ Brain Writing(침묵발상법): 6명의 참가자가 말을 하지 않고 3개의 아이디어를 5분마다 차례로 발상하여 종이에 쓴 다음 서로 교환하는 방법

- 대안 선택

- 제안된 서비스 혹은 세부프로그램 선택을 의미
- 우선순위 비교와 자원동원 가능성에 따라 결정
- 우선순위는 적합성과 실행 가능성 여부에 의해서 비교 결정

■ 실천계획의 수립

- 실천계획 수립 방법

- 기본 계획 및 역할분담 설정
- ☞ 5W1H 체크 시트 활용

- 활동시간 추산

- 기획기법 활용

- 예산체계 마련

- 프로그램 예산, 자금조달 계획

■ 프로그램 실천활동과 실행

- 프로그램의 실행과 유의사항

- 프로그램 실행

☞ 정해진 시간 내에 계획한 서비스를 실시하는 것

- 프로그램 실행 시 유의사항

☞ 프로그램 계획에 지나치게 얽매어서 목표전치가 발생하지 않도록 주의

☞ 프로그램 실행에는 탄력적으로 운영을 할 수 있는 융통성이 필요

☞ 목적 달성을 위해 프로그램의 실행계획이 수정될 수도 있다는 점 고려

## ■ 프로그램 평가

### - 평가의 정의

- 평가

- ☞ 사물 또는 그 속성에 대한 가치판단으로

- ➔ 반드시 판단의 준거 또는 표준이 존재해야 함

- 사회복지분야에서의 평가

- ☞ 사회복지프로그램이나 기관이 실시한 제반 활동의 과정과 성과를 체계적으로 가치를 판단하는 것

- ➔ 가치지향적이라는 의미 내포

### - 평가의 주체에 따른 유형

- 내부평가

- ☞ 프로그램을 기획하거나 운영을 담당하는 사람 또는 같은 조직 내의 다른 구성원이 실시하는 평가

- ☞ 자체평가라고도 불림

- 외부평가

- ☞ 프로그램을 수행하는 조직체가 아닌 대학교수, 조사연구기관 등의 외부의 제 3자가 시행하는 평가

### - 평가의 대상에 따른 유형

- 기관평가

- ☞ 기관의 효과성이나 목표달성을 강조

- 프로그램 평가

- ☞ 프로그램의 효과성, 효율성, 만족도에 주로 관심

### - 평가의 시점과 접근방법에 따른 유형

- 총괄평가

- ☞ 프로그램 투입에 대한 총체적 판단을 내리는 평가

- ☞ 종결 이후 결과를 평가하여 프로그램이 미친 영향을 파악하는 평가

- 형성평가

- ☞ 프로그램 수행, 전달과정 중에 실시하는 평가

- ☞ 과정평가라고도 함

### - 평가의 자료수집 방법에 따른 유형

- 양적평가

- ☞ 수집자료가 계량화되어 실험조사와 같은 설계를 통해 객관적 자료가 연역적 방법으로 분석되는 것을 강조하는 평가

- 질적평가

- ☞ 수량화되지 않은 자료를 수집하여 귀납적으로 자료를 분석하는 조사평가

- 적합성 평가
  - ☞ 프로그램 평가가 이루어지기 전에 평가들이 추구하는 목표가 사회적 가치나 사회정책적 입장에서 바람직한지의 여부를 검토하는 평가
- 메타평가(Meta Evaluation)
  - ☞ 이미 이루어진 평가를 차후에 종합적으로 검토
  - ☞ 평가에 대한 평가(Evaluation of Evaluation)
- 평가 단계에 따른 유형
  - 사전평가
    - ☞ 프로그램을 실행하기 전에 수행하는 평가
  - 과정평가
    - ☞ 프로그램을 실행하는 과정에서 이루어지는 평가
  - 사후평가
    - ☞ 정책의 실시 후에 당초 목표로 했던 결과나 영향 평가
- 평가의 기준
  - 노력성
    - ☞ 목표의 달성을 위한 자원의 투입량 측정
  - 효과성
    - ☞ 목표의 달성 정도 측정
  - 효율성
    - ☞ 투입된 비용에 비해 산출된 서비스의 양을 비교평가
  - 서비스질
    - ☞ 목표의 달성을 위해 필요한 방법과 기술 사용의 정도 측정
  - CT 만족도
    - ☞ CT가 직접 서비스의 효과성과 질을 평가
  - 과정
    - ☞ 정해진 절차나 규정에 따라 서비스 제공이 이루어지는가에 초점
  - 영향
    - ☞ 의도했던 사회문제의 해결에 어느 정도 영향을 미쳤는지 평가
- 프로그램 평가의 원칙
  - 서비스 질 향상의 원칙
  - 평가절차의 투명성 원칙
  - 평가참여의 원칙
  - 기본선 확보의 원칙
  - 이용자 중심의 원칙
  - 지역사회관계의 원칙
    - ☞ 사회복지시설 및 기관 평가의 기본 원칙

- 프로그램 평가의 절차

- 평가기획 및 설계 단계
  - ☞ 평가의 목적 확인 / 대상과 범위 설정
  - ☞ 방법과 도구 설정 / 평가절차와 일정 확정
- 자료수집 및 분석 단계
  - ☞ 자료의 출처 확인과 선정 / 지표의 정리 및 선정
  - ☞ 체계적 자료수집 / 분석 방법과 기법 활용 / 평가 결과의 종합 정리
- 결과 판단과 활용의 단계
  - ☞ 평가결과의 추론과 가치판단
  - ☞ 평가보고서의 작성과 제출 / 평가결과의 활용

### 3. 사회복지프로포절의 작성

1) 사회복지프로포절의 개념

■ 프로포절

- 수행하고자 하는 프로그램의 내용을 설명하는 사업 제안서

■ 경쟁력 향상을 통해 사회복지 서비스의 질을 개선하고, 기금 배분의 투명성을 확보하기 위해 대부분의 기금주들이 기본적으로 요구하는 서류

■ 프로그램의 예산확보에 큰 영향

■ 추후 프로그램 평가에 있어서 근거자료로 활용

2) 프로포절 작성 시 주요 고려 사항

■ 문제의 심각성

■ 프로그램의 참신성과 효과성

■ 프로그램 운영의 비용효율성

■ 기관의 능력과 직원의 전문성

■ 실현가능성

■ 기관의 신뢰성

■ 기록의 신뢰성

3) 사회복지공동모금회의 심사기준

■ 사업수행 능력

■ 사업의 효과성

■ 기관의 신뢰성

■ 사업의 필요성

■ 사업의 실현 가능성

■ 예산의 합리성

#### 4) 프로포절 작성 지침

##### ■ 사업 개요

##### ■ - 사업 개요

- 전형적인 한 장의 기획서(One Paper Proposal)

##### - 기관에 관한 부분

- 법인의 특성, 연혁, 조직표 등 프로그램에 관한 부분
- 사업명, 사업의 중요성, 프로그램의 대상, 목적, 방법 등

##### ■ 사업명

- 프로그램의 제목과 부제 포함
- 프로그램이 수행하고자 하는 사업의 정당성과 의미, 효과성, 의도가 충분히 반영되도록 한 두 줄로 집약
- 프로그램의 내용을 정확하게 반영함과 동시에 쉬우면서도 의미 있는 형태로 구성
- 희망적이면서 시대적 이슈를 반영하는 참신한 아이디어 요구

##### ■ 사업명의 선정(예시)

- 우리반 왕따 바이러스 치료하기
- 은빛도우미와 사랑의 천사(양조부모 프로그램)
- 함께 가자 우리 이 길을 - 장애 없는 거리 만들기
- 빈곤지역 청소년을 위한 신바람 나는 세상 만들기: 빈곤예방 및 문제해결을 위한 통합적 접근 프로그램 개발

##### ■ 사업의 필요성

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

##### ■ 기대효과

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

##### ■ 사업의 목적 및 목표

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

■ 사업내용

- 프로그램의 구조
  - 설정된 목표를 달성하기 위한 프로그램의 수행방법(방법, 매개물, 직원과 클라이언트의 역할 등을 구체적으로 명시)
- 담당인력
  - 슈퍼바이저, 직원, 자원봉사자 모두 포함(실명기재 원칙, 담당인력의 경력과 학력 명시)
- 일정표
  - 프로그램의 내용과 수행방법을 진행일정에 따라 재구성한 것(기간, 간격, 소요시간 등 포함)
- 사업내용 예시1 : 세부사업 내용

세부목표	투입			
	프로그램	수행방법	수행 시기	수행인력
1-1. 다양한 특별활동 기회 제공	문화체험 "박물관 탐험"	우리동지 아동을 대상으로 문화체험 기회부여 (중앙박물관, 역사박물관 등 견학)	4월, 9월	사회복지사 자원봉사자 3명
	가족캠프	방학 기간 동안 가족, 친구와 함께하는 1박 2일 캠프 진행	8월	사회복지사 2명 자원봉사자 5명
1-2. 학습능력 향상	수학교실 "숫자야 놀자"	수학실력이 부족한 아동에 대한 학습지도	상시	사회복지사 자원봉사자
	숙제지도	아동들의 숙제를 도와줌	상시	사회복지사 자원봉사자

세부목표	산출근거	
1-1. 다양한 특별활동 기회 제공	참여 인원	시행횟수, 시간
	30명	연 2회 각 8시간
	50명	연 1회 1박 2일
1-2. 학습능력향상	8명	주 2회 1회 2시간
	30명	주 5회 1회 1시간

- 사업내용 예시2 : 담당인력 구성

이름	담당부서 및 직위	경력(년)	사업 내 역할	할당시간 (단위: 일주일)	자격증 (신청사업관련)
김OO	가족복지팀, 대리	OO 공부방 1년 OO 복지관 2년	프로그램 주 담당자	20시간	사회복지사 1급
박OO	가족복지팀, 부장	OO 복지관 5년 OO 복지관 3년	프로그램 운영 슈퍼비전	5시간	사회복지사 1급

■ 예산 수립

- 항목별 예산수립 방식을 중심으로

• 예산

- ☞ 신청프로그램의 총 예산을 인건비, 사업비, 관리비, 기타 기자재 및 집기 구입비 등의 항목으로 나누어 각 항목의 산출 근거를 구체적으로 제시한 것

- 예산 산출 항목의 명확화

• 인건비

- ☞ 모든 인적자원의 동원과 활용에 사용되는 비용의 총합

• 사업비

- ☞ 프로그램 활동에 사용되는 재료와 물품 구입에 사용되는 총비용

• 관리비

- ☞ 시설 및 공간의 사용과 관련된 비용

• 기타

- ☞ ● 인건비, 사업비, 관리비 등에 해당되지 않는 예비비 등과 같은 비용들

- 비용산출 근거의 구체화

• 비용 = 단위가격 X 항목

- 비용의 성격 규명

• 비용의 성격 규명

• 직접 경비

- ☞ 신청프로그램을 위해서만 직접 현금으로 새롭게 편성되어 지출되는 경비

• 간접 경비

- ☞ 기관의 기존 시설이나 인원 중 신청프로그램에 활용될 부분의 비용

- 예산 조달 계획

• 신청분

- ☞ 프로그램을 작성하고 수행할 기관이나 조직이 외부기관이나 단체에 지원을 신청하는 비용

• 자부담분

- ☞ 전체 예산 가운데 기관에서 자체적으로 조달하는 비용



- 예산의 예시

항목			산출근거		예산조달 계획	
			직접비	간접비	신청금액	자부담
인건비	프로그램 감사비		월 10시간 X 2만원 X 12개월		2,400,000원	
	유급 자원봉사자		4천원 X 2시간 X 30회		240,000원	
	소계		2,640,000원		2,640,000원	
사업비	숫자야 놀자	교재비	5천원 X 8명 X 2권		80,000원	
		간식비	1천원 X 30명 X 52주		1,560,000원	
	숙제 지도	문구구입	필기구 및 연습장 2천원 X 30명		60,000원	
		자원봉사 식대	5천원 X 20회 X 12개월		1,200,000원	
사업비	문화 체험	버스 대여		버스대여 350,000원 X 2회	350,000원	350,000원
		진행비	입장료 1천원 X 35명 X 2회 도시락 4천원 X 35명 X 2회		350,000원	
	소계		3,250,000원	700,000원	3,600,000원	350,000원
	관리 운영비	냉난방비			10만원 X 5개월	300,000원
소계			500,000원	300,000원	200,000원	
기타						
	소계					
총계			5,890,000원	1,200,000원	6,540,000원	550,000원

■ 평가 계획

- 프로그램을 수행한 이후에 평가를 어떻게 할 것인가에 대한 구체적인 기준 및 방법들을 제시해 주는 것

■ 평가 계획의 예시

(세부)목표	목표에 대한 평가방법(평가지표 및 평가도구)
1-1. 다양한 특별활동 기회 제공	- 특별활동 프로그램 종료 후 만족도 및 의견 조사
1-2. 학습능력 향상	- 성적 향상 정도, 공부하는 시간(집중도) 등 측정, 수행 일지 작성 - 프로그램 실시 전 · 후 비교

### 1. 사회복지환경의 변화

#### 1) 사회복지제도 변화의 동향

- 저출산 고령화 / 노인장기요양보험제도 도입
- 인구사회학적 변화로 사회복지에 대한 수요 급증
- 고령인구의 급속한 증가로 치매, 중증노인에 대한 간병 및 수발 수요 급증
- 지방자치와 재정분권화
- 지역사회복지협의체 구성과 지역사회복지계획 수립
- 자원봉사센터 체계화
- 통합사회복지전달체계 구축
- 기부금모집 개선

#### 2) 사회복지실천 환경의 동향

- 시설복지에서 지역복지로의 전환
  - 클라이언트의 사회적 적응을 도모하기 위해 기존의 시설보호 위주에서 수용시설의 비인간적인 측면을 개선하기 위한 탈시설화 및 정상화 이념
- 공급자 중심의 서비스에서 이용자 중심의 서비스로의 전환
- 니드(need)충족을 위한 복지에서 수요(demand)충족을 위한 복지로의 전환
- 클라이언트개념에서 소비자(consumer)개념으로의 전환
  - 본격적인 시장 경쟁 시대 돌입
- 원조(help) 중심에서 자립(self-help) 중심으로의 전환

#### 3) 시장경제의 환경 변화

- 개인지불능력 강화
  - 수당, 연금, 이용권(voucher), Workfare
- 복지다원주의
  - 복지공급의 다원화
- 시장화
  - 시장 진입 조건 완화
- 사회적 일자리, 사회적 기업의 활성화

#### 4) 사회복지행정의 추세

- 경쟁적 행태 강화(more competitive behavior)
  - 사회복지기관은 전통적으로는 협조적인 관계였지만 앞으로는 기금, 프로그램, 고객 유치 등 협조보다는 경쟁적 분위기 주도

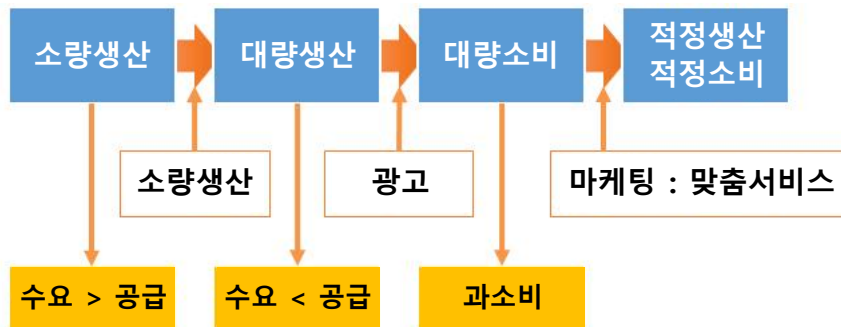
- 민영화 경향(more commercialization)
  - 보수적이고 정부의 개입이 억제되는 분위기가 지배적
- - 계약, 보조금, 이용권, 공동생산 및 자원봉사자 활용 등과 같은 민영화 기법 사용
- 조직의 재구조화(more restructuring)
  - 경쟁심화되고 민영화가 지속적으로 진행
  - 정보기술 발전으로 사회복지기관의 재구조화가 필요
- 기업경영적 경영(more entrepreneurial management)
  - 정부의 기금 확보
  - 새롭고 창조적인 기업가적 경영이 필요
- 마케팅 활성화(more marketing)
  - 클라이언트와 기부금주들의 관심을 유발할 수 있는 프로그램 구성과 포장, 서비스의 제공이 중요
- 전략적 기획 강화(more strategic planning)
  - 주변환경에 대한 체계적인 분석을 통한 외부환경이 클라이언트, 프로그램, 기관 등에 미칠 영향을 분석하여 적응할 것은 적응하고 피할 것은 피하는 등 전략적 조치 필요
- 고객지향적 경영(more customer-oriented management)
  - 고객 등 이용자 중심의 경영

## 2. 사회복지마케팅의 개념과 필요성

### 1) 사회복지마케팅의 개념

- 사회복지마케팅
  - 사회복지조직의 목적을 달성하기 위해 클라이언트 관리, 서비스의 개발 및 전달, 비용, 홍보, 자금 확보 등에 있어 영리조직의 마케팅기법을 도입하여 다변화하는 사회적 환경에 부응하여 경쟁력을 확보하는 활동
- 마케팅의 기본개념(4개)
  - 마케팅: 다양한 환경 내에서 고객과의 교환관계를 만족시키기 위해 상품, 서비스, 아이디어에 대해 생산하고 분배하고 촉진시키고 가격을 책정하는 과정을 의미
    - 마케팅은 고객이다
    - 마케팅은 교환이다
    - 마케팅은 과정이다
    - 마케팅은 과학이다

## 2) 마케팅 개념 도입의 배경



## 3) 사회복지마케팅의 필요성

행정적 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회복지조직은 정부의 보조금, 기부금 등으로 운영되는 특징상 효율성과 효과성 달성의 책임이 있음</li> <li>- 책임성의 요구에 부응하기 위해 비영리조직의 운영에도 전략적 마케팅의 도입이 절실</li> </ul>
대상자 관리의 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 클라이언트, 기관이용자, 기부자, 지역사회를 고객으로 인식</li> <li>- 이용자의 욕구를 세분화하고 관리에 있어 고객만족을 이끌어내는 데 필요</li> </ul>
서비스의 개발 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 외부환경에 강하게 영향을 받게 됨</li> <li>- 정치적, 사회적, 법적, 문화적 환경을 세분화하고 서비스 개발에 있어 적절한 대처와 복지서비스 및 상품의 가치향상을 위해 노력</li> </ul>
재정확보의 측면	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회복지조직의 목표달성을 위해서 모금시장 분석</li> <li>- 모금상품 개발 및 홍보</li> <li>- 잠재적 후원자의 개발</li> <li>- 이미 개발된 후원자의 1:1 고객 관리를 극대화</li> </ul>

### 3. 사회복지마케팅의 구성요소

#### 1) 마케팅 개념의 핵심 요소

소비자의 욕구와 수요	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 마케팅은 인간의 욕구와 수요에서 시작</li> <li>- 인간은 생존을 위해 의식주, 안전, 소속감, 자존감 등을 필수적으로 요구</li> <li>- 욕구의 결핍으로 사람을 욕구(Need)를 가지고 있음</li> <li>- 고객의 욕구와 수요를 정확히 이해하고 소비자들이 원하는 것을 제공하기 위해 정보 수집</li> <li>- 고객의 욕구와 수요를 파악하는 것은 마케팅 전략을 수립하는 중요</li> </ul>
소비자의 만족과 가치인식	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 제품이나 서비스를 통해 소비자들의 욕구와 수요를 가장 잘 충족시킬 수 있는 것을 소비자가 선택</li> <li>- 제품의 성능이 소비자의 기대에 미치지 못하면 구매자는 불만족하고 제품의 성능이 기대가 일치하면 만족감</li> </ul>
교환	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가치 있는 제품이나 서비스에 대해 대가를 제공하고 획득하는 행위</li> <li>- 바람직한 목적물을 획득하고 대신 상대방에 어떤 것을 제공하는 행위</li> <li>- 욕구나 수요를 충족시키는 수단으로 교환은 중요</li> </ul>
시장	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 어떤 제품이나 서비스의 실제적 또는 잠재적 구매자들의 집합을 의미</li> <li>- 구매자들은 교환관계를 통해 충족될 수 있는 특별한 욕구와 수요를 소유</li> </ul>

#### 2) 마케팅의 교환

##### ■ 마케팅의 핵심개념으로서의 교환

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

#### 3) 사회복지마케팅의 특징

##### ■ 다수의 대중

- 비영리조직은 영리조직과 달리 다수의 대중을 상대
- 고객(수혜자와 기부자)과 상호작용을 한다.
- 수혜자 입장에서 자원배분의 문제 제기, 기부자입장에서 자원동원 문제가 제기  
➔ 사회복지조직에서는 이들의 욕구충족 위해 활동

■ 다양한 목표

- 다수의 대중을 대상으로 마케팅을 할 때 목표도 다양
- 이윤추구와 같은 단일 목표보다 여러 개의 목표를 동시에 달성 경향
- 다양한 목표를 위해 상대적인 중요성 중시하여 목표달성

■ 실제적인 물품보다는 서비스 제공

- 서비스 중심 마케팅은 형태가 없고 시간이 지나면 소멸 특성
- 고객의 욕구 다양 동일한
- 서비스 기술 축척 어려운

■ 대중의 평가

- 정부, 지역사회, 전문가 그룹 등의 다양한 집단들이 모금액수, 모금방법, 모금비용, 사용액 등에 관심
- 투명성과 신뢰성 확보

4) 마케팅믹스(marketing mix)

■ 마케팅믹스 : 마케팅의 요소를 통합하여 그 효과를 극대화하는 전략

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

■ 4P 전략

Product(상품)	Place(장소)	Price(가격)	Promotion(판매촉진)
어떤 상품을 제공할 것인가	어떻게 접촉하도록 할 것인가	가격을 어떻게 결정할 것인가	어떻게 판매를 보다 증진시킬 것인가

- Product (제품)

- 구매자의 욕구를 충족시키기 위한 산출물 의미
- 제품 : Program과 서비스
- 제품을 개발할 때는 구매자가 사려는 것이 무엇인가 파악 중요
- 비영리기관의 후원자 개발을 위해 후원금 자체에 중점을 두기보다 후원행위를 통한 사회적 기여와 소외계층의 삶의 질 향상에 중점을 두어 상품개발

- Place(장소)

- 마케팅 상품이 구매자들이 구입하기 가장 적합한 때와 장소에 있도록 하는 것 의미
- 사회복지 기관에서의 유통은 서비스에 대한 접근 용이성, 고객이 쉽게 사회복지조직을 찾을 수 있도록 하는 의미
- 공간적인 접근성 뿐 아니라, 심리적 접근성도 방해 받지 않도록 제공

- Price (가격)

- 비영리조직의 경우 서비스와 프로그램에 대한 가격 의미
- 수익사업의 이용료가 될 수도 있고 모금 프로그램에 대한 가격
- ◆ 후원금의 의미

- Promotion (촉진)

- 고객 마음에 관심
- 구매할 의도를 자극하기 위해 활용되는 판매촉진 기술
- 많은 기부금을 확보하기 위한 인쇄물 제작이나 언론 및 방송매체를 통한 홍보, 인터넷을 이용한 홍보와 의사소통 의미



## 사회복지 마케팅 관리 2 / 13주차 2차시

### 1. 사회복지기관의 마케팅 과정

#### 1) 마케팅의 과정

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

#### 2) SWOT 분석을 이용한 마케팅 계획의 분석

구분	조직의 강점(s) : 구성원들의 업무의욕 높음	조직의 약점(w) : 신규 조직이라 재정이 빈약함
조직의 기회(O) : 사회문제가 증가함 (결식아동 증가, 노인문제 증가 등)	사회문제를 해결할 우월한 프로그램 개발	사회문제를 해결할 모금 및 후원자 확보 활동 강화
조직의 위협(T) : 경제난으로부터 재정지원 감소예상	조직을 유지하기 위한 수익성 있는 프로그램 개발	조직목표에 합당한 프로그램만 존치시켜 최저예산 유지

#### 3) 시장 욕구분석과 마케팅 조사

- 시장조사에서 시장에 대한 조사의 성격으로
  - 상품이나 서비스에 대한 욕구가 있는가?
  - 욕구를 지닌 사람들의 구매욕구가 있는가?
  - 상품구매력이 있는가?
  - 구매의 의지가 있는가?
- 사회복지에서 마케팅에서 상품의 구매는 후원을 의미

#### 4) 프로그램 목적 설정과 마케팅의 목표 설정

- 목표설정의 원칙 (SMART objectives)
  - 정확한 문제의 진술, 표적집단의 성격과 규모, 기관의 정책, 자원동원 등의 변수에 의해  
범위와 방향이 정해짐
- 세부목표는 SMART하게 구성
  - Specific / 구체적, 명료하게
  - Measurable / 측정 가능하게
  - Attainable / 실현 가능하게
  - Result oriented / 결과지향적으로
  - Time frame / 시간구조를 갖도록

5) 기부시장 분석

■ 기부의 종류

- 최고기부 : 유산, 부동산, 기금
- 특별기부 : 개인목돈 기부, 기업의 지원금
- 일반기부 : DM, 이벤트 지원, 결연후원, 기타 일반후원

6) 기부자의 속성

■ 20 : 80 원리

- 파레토의 법칙
- 20%의 고객이 전체 매출의 80%를 올려준다는 이론
- 전체결과의 80%는 전체 원인 중 20%에서 비롯된다는 내용

7) 기부시장 분석의 구성 : 표적마케팅 의 단계

유형	내용
시장세분화	비슷한 욕구에 따라 후원자를 분류하는 과정
표적시장 선정	후원가능성이 있는 요소 발견 후 후원자 선정 진입
시장포지셔닝	대상집단으로 하여금 후원을 하도록 확정하는 것

8) 마케팅 도구의 설정

■ 마케팅 도구

- 인터넷 모금
- ARS 모금
- 캠페인 모금
- 정기 후원회원 개발 방법
- 직접 우편

9) 마케팅 실행과 평가

■ 마케팅 실행

- 전략적인 마케팅 목표를 달성하기 위하여 마케팅 기획활동으로 옮기는 과정.  
마케팅 기획과 실행을 통해 잠재적 기부대상자들에게 기부를 요청함

■ 마케팅 평가

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

## 2. 사회복지기관의 마케팅기법

- 사회복지조직은 조직자체에서 충당할 수 있는 예산이 절대적으로 부족하기 때문에 외부자원에 의존

### 1) 모금에서의 마케팅 도입 변화

- 동정에 의한 구걸 → 설득에 의한 수금 → 도덕적 의무에 의한 캠페인  
→ 개별가치 창출을 위한 개발(마케팅)

### 2) 기부자 개발 기법: 연중 모금

- 다이렉트 마케팅(Direct Marketing, DM) = 직접우편
  - 우편에 의해 클라이언트나 서비스 이용자, 기부자나 잠재적 후원자에게 현재 기관의 운영상황이나 프로그램 이용실적, 프로그램이나 서비스에 대한 이용정보 등을 제공하는 방법
    - 15초 정도의 분량
- 고객관계관리 마케팅(Customer Relationship Management Marketing: CRM)
  - 고객과 관련된 자료를 분석하여 고객 특성에 기초한 맞춤서비스를 지속적으로 제공함으로써 기금확보 효과를 극대화하는 방법
- 기업연계 마케팅(Cause-Related Marketing, CRM)
  - 기업과 비영리조직이 연계
  - 기업은 이미지를 제고하고, 사회복지조직은 적재적소에 필요한 자원을 확보하는 방법
- 데이터베이스 마케팅(Database Marketing, DB)
  - 기관을 찾는 이용자의 개별정보를 활용하여 복지기관의 기부나 봉사활동, 프로그램 참여 등에 활용하는 방법
- 인터넷 마케팅(Internet Marketing)
  - 이메일이나 홈페이지, 배너 광고 등을 통해 고객에게 정보를 전달하여 모금이나 참여를 유도하려는 방법
- 사회 마케팅(Social Marketing)
  - 정부나 지방자치단체, 시민과 지역사회를 위하여 대중의 행동변화를 통해 공익을 실현하기 위한 기법
  - 금연운동, 생태보호운동, 지구온난화 캠페인, 국제적인기아퇴치, 아동학대방지 운동 캠페인 등

### 3) 기부자 개발 기법: 기타 모금 기법

인터넷 모금	컴퓨터 통신을 통한 모금과 후원자 개발
ARS 모금	전화를 걸어 통화당 일정금액 후원
캠페인 모금	각종 행사를 통해 모금

#### ■ 정기 후원회원 개발 방법

이벤트	특정기관과 장소에서 사전계획하에 특별활동을 통함
대중매체 광고	대중매체 활용(라디오나 잡지 통한 마케팅)

### 4) 모금 수칙 20

- 모금은 단순히 돈을 모으는 것이 아닌 인간간의 신뢰, 관계에 관한 것이다
- 따뜻한 마음을 향해 외치는 고상한 예술이다
- 필요를 알려라-필요는 돈을 생산해 내며 인간관계 속에서 이것을 알게 하라
- 사람이 사람에게 주는 것이다(인간적 관계)
- 동종그룹의 중요성-동일 그룹을 활용하면 모금에 더 효과적이다
- 당신의 후원자를 친구로 만들어라
- 후원자에 대한 많은 정보를 갖도록 하라-후원자를 세분화하라
- 나이 드신 후원자가 더 좋은 후원자이다(노인 후원자관리)
- 현재의 후원자가 최대의 소스가 된다(현재의 기부자관리)
- Major Donor의 관리가 우선 중요하다(기부자 중 20%가 핵심)
- 후원금 내는 과정을 편하게 해주어라(기부의 편의성)
- 요청하지 않은 것은 받지 마라(요청의 중요성)
- 다양한 경영기법을 모금에 활용하라
- 끊임없는 모금의 가능성을 시도하라-추측, 가정, 당연시하지 말고 끊임없이 시험하라
- 동기부여 된 후원금은 매우 중요하다
- 항상 단체의 진실을 말하라-부족한 점 어려운 점을 정직하게 말하라
- 모금기회를 포착하라(시대상황, 사회적 변화에 민감하라)
- 모금자의 전문성과 헌신적인 태도가 중요하다
- 기관과의 정보, 기술교류가 필요하다
- Always say "Thank you"(감사표시)

### 5) 모금 마케팅

- 모금 마케팅의 핵심
  - 구걸 깡통을 치워버리자(전략적 마케팅)
  - 후원자의 기부 만족도를 높여주자
  - 한번 기부자를 영원한 기부자로 만들자(관계 관심)

### 3. 사회복지조직 정보관리 체계

#### 1) 정보와 정보관리의 개념

##### ■ 정보

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

##### ■ 정보관리

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

#### 2) 정보체계의 개념

##### ■ 정보체계(information system)

- 정형화된 구조를 통해서 다양한 자료들을 수집하고, 저장하고, 처리하여 유용한 정보로 전환하는 것

##### ■ 사회복지기관들에서 정보체계

- 클라이언트에 관한 정보를 생성하고 저장하거나 혹은 공유하기 위한 목적으로 사용
- 재정자원의 관리와 같은 내부 운영의 통제를 위해서도 사용됨

#### 3) 정보관리체계 논의의 배경

##### ■ 정책입안자와 국민은 사회복지조직의 책임성과 효과성 검증에 대한 기대

- 다양한 사회복지사업을 위해 예산이 집행되기 때문

##### ■ 사회복지조직 종사자들의 활동에 대해 인정받고 싶은 욕구

##### ■ 적절한 평가를 통한 수행방법에 대한 개선시도, 전문성 증진에 대한 기대

#### 4) 정보관리체계 도입의 필요성

##### ■ 사회복지조직의 기본적인 관리업무에 대한 통합

##### ■ 현실에 근거한 지식과 기술의 개발

##### ■ 사회복지사업의 효율성 제고

##### ■ 조직성과를 대내, 외적으로 보여줌으로써 사회복지조직의 책임성 검증

#### 5) 사회복지조직에서의 하위 정보체계

##### ■ 클라이언트 정보체계(Client information system)

- 클라이언트에 관한 정보, 클라이언트와 서비스 프로그램 간의 상호작용 등에 관한 정보들을 생성하고, 조직하고, 보급하는 데 관심을 갖는 정보시스템
- 이 체계의 기본적 기능
  - 프로그램 클라이언트들에게 서비스를 제공하는 초점

##### ■ 조직 정보체계(Organization information system)

- 기본적인 사회복지행정적 기능들을 보조하는 역할을 수행하는 것
  - 사회복지사업에 있어 기획이나 예산, 보고, 비용평가 등
- 주로 외부의 자금제공기관들에 의해 요구되는 정보를 수집

■ 수행(업적) 정보체계

- 의사결정의 향상이나 프로그램의 생산성 및 효과성의 다양한 측면들을 평가하기 위해 요구되는 정보들을 다룸

6) 사회복지조직 정보체계의 구성

- 하드웨어(hardware)
- 소프트웨어(software)
- 데이터베이스(database)
- 운영절차(procedure)
- 운영요원(operational personnel)
- 이용자(user) 등으로 이루어 짐

7) 사회복지조직 정보체계의 설계과정

현재 상황에 대한 사정단계	- 현재 기관의 준비성과 실행가능성을 사정하는 단계
기존 정보체계의 분석단계	- 기존의 정보체계분석은 서비스 구조모델과 프로그램 목표를 재조사하는 것으로 시작 - 기관의 행정가들은 정보체계의 주목적이 직원들의 업무성과를 향상시키고 지역사회에 도움을 줄 수 있다는 것을 인식
세부설계의 단계	- 이전 단계에서 모아진 자료를 어떻게 자료를 사용할 것인가 정확히 판단 - 불필요한 것은 삭제하고 필요한 것은 추가되어 설계가 이루어짐
체계 시험과 기관의 준비단계	- 지원훈련을 통하여 소프트웨어와 하드웨어 사용방법을 익힘 정보체계변화가 일어나는 시기
전환단계	- 새로운 정보체계는 이전의 정보체계를 중단
평가단계	- 정보체계를 포함하는 조직체계의 평가는 수행목적들이 성과를 의미
운영, 유지 및 수정의 단계	- 새로운 욕구와 상태에 적응하기 위한 기제 확보

8) 사회복지조직 정보체계의 개발을 위한 과제

- 보다 효율적인 조직의 관리와 효과적인 서비스 제공을 위한 전산프로그램의 개발과 더불어 전산화된 정보시스템의 개발이 요구됨
- 중장기적으로 지식기반시스템, 의사결정지원시스템, 업무수행지원체계의 구축이 필요함
- 서비스 향상을 위해 인간과 컴퓨터 시스템을 통합하는 최상의 방법을 모색해야 함

## 환경변화에 따른 사회복지 관리전략 / 14주차 1차시

### 1. 사회복지조직 환경의 이해와 변화

#### 1) 사회복지조직 환경의 이해를 위한 분석 틀

##### ■ 일반환경(General Environment)

- 환경 내의 경제적, 사회·인구·통계학적, 문화적, 정치적, 법적, 기술적 조건들을 의미
- 사회의 모든 조직에 영향을 미치며 특별한 경우를 제외하고는 조직이 변화시키기는 어려운 주어진 조건
  - 조직이 가질 수 있는 기회, 제약 및 선택범위 규정
- 조직은 운명적으로 환경에 적응해 가야 함
  - 환경변화가 조직변화를 이끌어 가기 때문

경제적 조건	경기호황 또는 불황, 경제성장률, 실업률 등은 조직에 영향 미침
사회인구 통계학적 조건	연령, 성별분포, 가족구성, 인종, 사회적 계급 등은 문제욕구의 유형과 빈도에 밀접한 관련
문화적 조건	사회복지조직에서 제공하는 서비스 형태, CT의 서비스 접근, 문제규정 등은 사회에 우세한 문화적 가치에 의해 민감한 영향
정치적 · 법적조건	자원분배를 통제하는 과정으로 정치적 환경 영향, 부정책기조, 사회복지관계법 등에 밀접한 영향
기술적 조건	컴퓨터 기술, 행동수정기술 등의 영향을 받음

##### ■ 과업 환경(Task Environment)

- 사회복지조직이 자원과 서비스를 교환하고 조직과 특별한 상호작용의 형태를 취하는 집단을 의미

재정자원의 제공자	- 보건복지부, 후원자, 법인전입금 등 재정자원 제공자는 사회 복지조직 유지와 발전에 영향 미침
정당성과 권위의 제공자	- 사회복지조직의 합법성과 권위는 법률에 의해 부여. - 대표적 합법성의 제공자 ■ 사회복지기관을 설치허가, 재정을 지원 감독 평가하는 중앙정부나 지방자치단체는 대표적 합법성의 제공자이다
서비스 이용자	- 지역주민
보충적 서비스 제공자	- 지역사회 내외의 전문복지기관과 비공식적 협조체제를 유지해야만 함.
조직산출물의 소비.인수자	- 사회복지조직은 사회로부터 문제나 욕구가 있는 인간을 투입 ■ 새로운 사회적 지위와 신분, 변화된 신체적 혹은 개성적 속성을 가진 인간으로 변화시켜 사회로 산출하는 역할 수행
경쟁하는 조직들	- CT와 자원을 두고 경쟁하며, 자원에 대한 조직의 접근에 영향을 미치는 조직을 포함하는 것 예) 공동모금회나 사회복지재단의 지원을 받기 위해 다른 사회복지기관과 경쟁

## 2) 사회복지조직 환경의 변화

### ■ 사회복지조직과 프로그램환경의 변화

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

### ■ 민영화에 따른 시장의 경쟁적 구조에 적합한 조직운영 모색

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

## 3) 사회복지조직의 변화 유발 요인

### ■ 외부적 요인: 환경적 요인의 변화

- Program을 둘러싼 외부자원과 영향세력 등 환경적인 요인의 변화에 의해 조직의 변화가 유발되는 경우
- 공공정책이나 행정규제, 예산 삭감 인구추세 사회적 가치의 변화 새로운 기술의 출현 등



#### ■ 내부적 요인

- 일선 사회복지사들의 재량권과 자율권에 대한 요구
- 전문직들이 클라이언트 관점에서의 서비스 개선 요구
- 행정관리자의 조직에 대한 문제인식
- 조직의 사기저하, 의사소통의 문제, 업무단위들 간의 갈등, 업무간의 비효율적인 조정 등을 인식하고 독자적으로 변화 추구

#### 4) 사회복지조직의 변화 형태

##### ■ 조직의 3가지 변화 형태

- 목표변화 (Goal Change)
  - 목표의 명확화, 목표의 우선순위 변경, 새로운 목표의 추가, 목표의 이념 변경 등
- 절차상의 변화 (Procedural Change)
  - 조직 내 권력구조의 변화(집권화 또는 분권화), 직원들의 역할구조의 변화, 보상구조의 변화, 의사소통 구조의 변화 등
- 프로그램의 변화 (Programmatic Change)
  - 프로그램이 더욱 효과적일 수 있도록 서비스를 추가하거나 수정 또는 변경시킬 수 있는 변화 의미

## 2. 사회복지조직의 변화에 대한 수용

#### 1) 사회복지조직의 변화에 대한 저항의 요인

##### ■ 과거의 경험 (History)

- 사회복지조직을 포함한 조직의 일반적인 성향은 현 상태를 안정되게 유지하려는 것
- 많은 권력들은 과거에 하던 방식을 고집하여 조직의 상태를 일정하게 유지 경향

##### ■ 매몰비용 (Sunk Costs)

- 투자회수 비용이라 함
  - 현재의 업무형태나 상황을 개발하고 유지하는 데 드는 비용, 시간, 노력 등 투자 비용 의미
- 조직의 경우
  - 현재의 실행을 창조하고 지속하는데 투자된 자원의 총량
- 개인의 경우
  - 현재의 방식을 개발하기 위해 투자된 많은 시간과 노력 그리고 이와 관련하여 지불된 돈, 에너지, 어려움 등

##### ■ 사회적 관계 (Social Relationships)

- 직원들은 지위나 집단에 대한 소속감 혹은 정서적 지지 등을 제공하는 일련의 사회적 관계들 속에서 업무수행
- 업무수행의 환경은 개인들의 기능적 관계들뿐 아니라 동료들과의 밀접한 사회적 관계를 통해서 유지

■ 권력과 자원의 분배

- 인력이나 자율성, 예산할당 몫 등에 대한 기존의 배치구도에 변화가 초래된 경우에 저항 발생

■ 의사소통 (Communication)

- 제안된 변화의 본질이 부적절하게 알려지거나 혹은 잘못 이해될 때 저항 발생

■ 주관적인 요소들

- 변화에 대한 저항요인
  - 모르는 분야에 대한 두려움, 이기주의 및 현재 상황에 대한 자신의 통제력을 유지하고자 하는 등 요인이 변화에 대한 저항요인이 됨

### 3. 사회복지조직의 환경관리 전략

#### 1) 조직의 변화유도를 위한 적절한 리더십 요구

■ 고려해야 할 상황변수

- 세력의 분포
  - 변화에 대해 저항하는 세력이 수용적인 세력보다 강하면 참여적 리더십이 효과적
  - 저항을 극복하고 헌신하도록 하기 위해 참여적 리더십이 요구
- 시간
  - 시간을 다투는 시급한 변화에 대해서는 지시적 리더십 효과적
- 문제의 본질
  - 행정가가 변화와 관련된 문제에 대한 정보와 이해가 명확하지 않을 때 경험과 지식을 가진 직원들의 참여 유도
- 직원들의 경험과 기대
  - 변화가 필요한 상황에서 행정가가 사용해온 리더십 스타일을 바꾸면 직원들의 저항 발생
- 행정관리자의 파워
  - 변화를 강제하는 데 있어 보상과 제재에 대한 파워가 결여된 행정관리자는 하급자들에 대해 변화를 강제하기 어려움
- 변화를 실행하는 과정에서 직원들의 의존성
  - 변화에 대해 직원들의 자발적이고 비공식적인 협조가 필요한 경우 참여적 리더십이 바람직함

#### 2) 환경에 대한 종속관계의 극복 전략(4가지 전략)

■ 조직이 환경변화에 신속하게 적응해야 한다는 것은 조직 생존의 기본원리

- 권위주의 전략

- 권력을 사용하여 다른 조직의 행동을 리더하고 명령을 내리는 전략
- 과 권위를 충분히 획득하여 다른 조직 간의 우위 확보 우위 확보
- 자금과 권위를 관장하는 정부기관이 자주 사용

- 경쟁적 전략
  - 서비스의 질과 절차 및 관련된 행정 절차 등을 매력적으로 만드는 등 경쟁력 확보하여 세력을 증가시키는 전략
  - 지나친 경쟁은 서비스 기관의 중복과 자원낭비 초래
- 방해 전략
  - 외부조직의 자원생산을 위협하는 행동을 의도적으로 하는 전략
  - 조직 간에 이루어지는 경우도 있지만 힘이 없는 서비스 이용자나 잠재적 서비스 이용자가 사회복지조직에 대해 사용 경우 많다.
  - 빈민, 장애인 등 소외계층에 의해서 사회복지조직이 조정되는 데 효과적
  - 반면 사회복지조직에 존재하는 근본적인 불평등, 즉, 회생 가능한 클라이언트와 회생 불가능한 클라이언트에 대한 서비스 제공의 보이지 않는 차별 등을 다른 쪽으로 돌리는 결과 초래
- 협동적 전략
  - 다른 조직들에게 필요한 서비스를 제공하여 상호불안감을 해소시키고 그에 대한 보답으로 상대 조직에 대한 권력을 증가시키는 전략
  - 세부적 유형
    - ☞ 계약: 두 조직 사이에 서비스 교환을 위해 협상된 공식, 비공식적 합의
    - ☞ 연합: 비슷한 입장에 있는 사회복지 조직들이 공동의 이익을 위해 상호 제휴전략
    - ☞ 흡수: 조직의 대표자를 조직의 지도층이나 정책수립 기구에 참여시킴으로 합법성과 지지를 얻어내는 전략

### 3) 사회복지조직의 책임성에 영향을 미치는 요인

#### ■ 내부적 요인

- 서비스의 다양성: 단일한 서비스만 제공하는 사회복지조직은 드물며 현실적으로 다양한 서비스 제공
- 기술의 복잡성 : 다양성과 함께 제공하는 기술도 복잡해지고 다양
- 목표의 불확실성 : 사회복지조직의 불확실성을 키워 책임을 측정하기 어렵게 하는 요인 발생

#### ■ 외부적 요인

- 공급 주체의 다원화 : 사회복지공급기관의 책임성의 문제로 비민주적 운영사례, 후원금관리의 투명성 의혹, 모금에 대한 행정비 과잉지출 등이 지적
- 민영화의 경향 : 시장과 시민사회의 역할이 증대되면서 사회복지조직도 민간위탁경영이 많아짐.
- 법률의 정비 : 우리나라 사회복지사업법에 따라 민간사회복지기관과 시설은 3년에 1회 이상 평가를 통해 책임성 입증하도록 제도화

#### ■ 책

## ■ 임성의 주체와 대상

### - 책임성의 주체

- 정부
  - ☞ 빈곤, 공공의료 등 사회서비스, 사회원조가 필요한 부분에서 재정정책, 법률정비, 행정적 시도 등을 통해 복지국가모델을 향한 지적, 정치적 노력할 필요
- 사회복지조직
  - ☞ 공공이나 민간의 자금 이용
  - ☞ 각종 프로그램, 원조기술로 사회복지 직접 실천하고 경제적 효율성 및 윤리적 책임을 다해야 함
- 사회복지전문직
  - ☞ 전문직이 된 사회복지사 의미
  - ☞ 그가 개입하는 문제에 대해 윤리적, 법률적으로 책임을 다하고 효과성을 인정받고 신뢰를 얻어야 함
- 클라이언트
  - ☞ 사회복지사는 C.T와의 관계를 진전시키면서 더 많은 경험과 새로운 기술 획득하고 지속적으로 계획과정에 도움을 주어야 함

## ■ 사회복지조직이 책임져야 할 대상

- 서비스 대상은 클라이언트
- 정통성과 권위를 부여해 준 지역사회, 사회복지 조직의 권익을 보장해 주는 사회복지전문조직
- 클라이언트에 대한 책임
  - 사회복지서비스는 클라이언트의 자기결정을 존중하여 이용자 중심으로 전달 원조과정에서 알게 된 사생활보호
- 사회에 대한 책임
  - 사회복지조직의 제반 활동 등이 사회적 공동목표에 부합하며 긍정적인 영향력을 발휘할 수 있도록 촉진하는 책임성 요구

## ■ 사회복지 행정가의 책임성

### - 행정관리자의 측면

- 상징적 역할
  - ☞ 행정적 활동은 단지 상징적일 뿐이며, 외부에 조직이 책임성을 수행하고 있다는 인상만 심어주는 역할
- 반응적 역할
  - ☞ 외부에서 규정하는 의무나 절차들만을 충실하게 수행하며, 자신과 조직의 안전을 최우선 하는 관료적 역할

- 재량적 역할
  - ☞ 적극적으로 외부환경과의 타협 내지 개척을 모색하는 역할로 행정관리자가 창의적인 리더십을 발휘
- 책임성의 내부 관리 측면
  - 서비스제공자가 취해야 할 반응 파악
  - 서비스제공자들의 활동 모니터링하고, 모니터링된 활동을 조직이 선호하는 반응과 비교해 사정한다.
  - 조직은 서비스제공자들이 바람직한 행동을 유도하기 위해 다양한 유인적 동기와 제재 수단 확보
- 서비스 제공자들의 통제의 측면
  - 개별서비스 제공자에 의해서 작성된 기록
  - 서비스 이용자가 제시한 상황정보와 서비스 제공자가 그에 반응해서 취한 행동내용
  - 직접 관찰
    - ☞ 서비스제공자와 이용자 간의 상호작용을 직접 관찰해서 업무자의 책임성 행동에 관련된 정보를 얻음
  - 수량변수
    - ☞ 업무와 관련한 수량화된 측정치를 사용하는 것
    - ☞ 인테이크 수, 담당케이스 수, 종료케이스 등이 이에 해당

## 환경변화에 따른 행정의 자세 / 14주차 2차시

### 1. 재정분권화와 지방정부의 책임성 강화의 과제

#### 1) 재정분권화의 문제점

- 지방의 재정부담 증가의 문제와 지자체 간 복지수준의 격차 확대
- 재정력이 낮고 복지수요가 큰 군지역의 사회복지수준 유지 곤란
- 지역이기주의로 인한 생활시설의 설립과 운영상의 애로사항 발생
- 지방이양사업과 포괄적 보조금사업의 예산투여과정에서 부문간 불평등 확대
- 재정운영의 자율성 증대만 우선적 고려함으로써 지자체의 재정부족 초래한 칸 비우기

#### 2) 생산 컨셉트

- 지방의 사회복지서비스 수용 대응에 충분한 공공재정 확보
- 지방재정 운영의 자율성과 충분성 동시 추구
- 포괄보조금 혹은 복지교부세제도의 도입의 적극적 검토

### 2. 사회복지기관 및 시설평가의 강화와 과제

#### 1) 사회복지시설 및 기관 평가제의 도입 배경

- 보건복지부 장관 및 시. 도지사는 3년마다 1회이상 시설에 대한 평가 실시
  - 입소시설의 적절성, 종사자의 전문성, 시설의 환경, 시설거주자에 대한 서비스 만족도, 기타 운영개선에 필요성 등으로
    - 사회복지서비스 분야의 양적 팽창
    - 사회복지적 개입활동의 효과성 검증에 대한 압력
    - 한정된 자원과 효율성의 원칙 강조
    - IMF 외환위기 이후에 나타난 구조조정 압력
    - 평가의 필요성에 대한 사회복지계 내부의 자생적 이해의 확산

#### 2) 사회복지시설 및 기관 평가제의 문제점

- 사회복지시설의 고유성을 반영하지 못한 점
  - 사회복지시설의 설립연도, 규모, 위치 재정도, 설립목적 등 고유한 특성이 평가체제에 반영 못하므로 공정한 평가 및 신뢰도 결여
- 평가의 객관성과 신뢰성이 떨어짐
  - 평가위원 간 격차, 평가제도의 이해부족, 불충분한 사전교육으로 자의적으로 평가지표 해석
- 평가 이후 시설운영에 대한 지원방안 등 사후관리체제 미비
- 명확한 평가의 방향성의 부재
- 평가지표의 타당성에 대한 적지 않은 불신
- 불충분한 예산

- 상설 평가기구의 부재로 인한 평가의 연속성과 전문성 보장에 한계

### 3) 사회복지시설 및 기관 평가제의 과제

- 평가에 대한 명확한 방향성 확립
- 전국적인 수준의 사회복지서비스에 대한 표준 확정 공표
- 충분한 예산의 미확보
- 평가의 신뢰성과 전문성 확보
- 평가기구의 상설운영 보장
- 평가인증제도 마련

## 3. 서비스 공급체계와 전달체계의 변화와 과제

### 1) 노인장기요양보험 도입에 따른 서비스 공급체계의 변화

- '복지의 시장화'라 불리는 규제완화
  - 사회복지시설의 불안정한 경영구조로의 변화
  - 노인장기요양서비스 공급주체의 다원화
  - 사회복지 종사자의 노동조건의 변화
  - 공적 책임의 변화

### 2) 노인장기요양보험 도입에 따른 서비스 공급체계의 과제

- 국가의 역할과 책임의 강화
  - 민간 영리부문의 역할은 공적 부문의 복지공급이 확립되어 있을 경우에만 가능
  - 사회보장제도로서의 노인장기요양보험제도
  - 시장원리보다는 서비스 공급주체로서 국가의 역할과 책임의 강화 요구

### 3) 사회복지전달체계의 개편(2010.1~)

- 시군구 본청에 민관합동으로 희망복지지원단 설치
  - 통합사례관리, 긴급지원, 현장방문, 콜센터 등의 업무담당
  - 지자체 공무원과 희망복지 민간협력기관의 파견직원 근무
  - 사회복지급여 및 서비스 지원 대상자의 자격 및 이력에 관한 정보 통합관리
  - 지자체의 복지업무 처리 지원을 위한 정보시스템(사회복지통합관리망) 구축

### 4) 사회복지통합관리망의 개통과 전달체계 개편의 기대효과

- 복지행정 측면
  - 급여행정의 정확성-일관성-형평성 및 행정오류의 감소
  - 급여행정의 투명성 제고
  - 정확하고 신속한 업무처리
  - 업무자동화 및 편의성 제공
- 공공정책 관리의 측면
  - 전국 부정수급 모니터링 가능, 재정효율성 제공
  - 복지지원의 형평성 제고

- 정책기획-집행의 일관성 제고, 실질적 업무 효율성 담보
- 신규 복지서비스의 설계, 급여편중의 조정 등 정책 강화에 기여
- 사회복지통합관리망의 개통과 전달체계 개편의 기대효과
  - 이용자 및 서비스 측면
    - 취약계층 집중관리, 사례관리 활성화 촉진에 기여
    - 맞춤 서비스 제공 활성화
    - 서비스의 대응성 향상

5) 사회복지전달체계 개편의 문제점과 과제

- 기존의 주민생활지원 개편안에 비해 공공역할이 특별히 보강되거나 달라진 것이 없음
- 효과적인 사례관리가 가능하도록 하는 본질적 문제 우회
- 공급자의 관리 편의를 위한 개인별 정보체계 구축에 불과
- 적정급여 관리의 초점이 부정수급에 대한 통제에 놓여져 있음

## 4. 사회복지행정의 미래 전망과 과제

1) 사회복지행정의 미래 전망

- 사회복지행정과 관련된 환경변화와 미래전망
  - 복지국가의 추세, 사회복지의 시장화 ➔ 경쟁적 환경의 형성이 대표적

경쟁성 강화에 대한 전망	- 사회복지기관은 전통적으로는 협조적 관계 형성 - 앞으로는 기금, 프로그램, 고객유치 등에서 경쟁적 분위기가 주도될 것임
민영화의 기법 도입	- 계약, 보조금, 이용권, 자원봉사자 활용 등 민영화 기법들을 사용하게 될 것임
재구조화의 경향	- 경쟁심화 및 민영화 진행되면서 비약적인 정보기술의 발전으로 인한 사회복지조직의 재구조화
마케팅 활성화	- 클라이언트와 기금주들의 관심을 유발할 수 있는 프로그램의 구성, 서비스 제공이 중요
기업경영적 행정강화	- 사회복지 시스템의 분권화, 민영화가 촉진되면 새롭고 창조적인 것을 추구하는 기업가적 경영의 필요성
품질관리 강화	- 고객과 CT 중심의 서비스를 제공하는 서비스 품질관리접근법이 필요
결과에 대한 강조	- 사회복지의 과정보다는 결과를 중시하게 됨으로 성과측정, 성과할당 등의 분야에 보다 많은 노력을 기울여야 함
전략적기획 강화	- 사회복지환경변화 즉, 클라이언트, 프로그램, 기관 등의 전략적인 대처의 필요성 증대



## 2) 사회복지행정의 과제

### ■ 권리 규정의 강화

- 사회복지 행정관 관련된 법적 규정
  - 임의 규정에서 강제 규정으로 변경

### ■ 복지대상자의 요건과 범위 확대

- 사회보험이나 공공부조에서 대상자의 자격이 엄격히 제한되었으나 이를 완화 시켜야 한다는 점.

### ■ 공익소송을 통한 복지권 확대

- 사회복지소송은 개인의 이익을 추구하거나 갈등을 처리하는 수준을 넘어서 공익소송으로 확대

### ■ 직무집행제도 도입

- 사회복지행정은 자유재량이라는 측면
  - 지방분권에 따른 공공책임은 반드시 이행할 수 있도록 가칭
  - 직무집행 소송제도와 같은 통제 제도 강구

### ■ 내용은 사회복지조직에서 고객변화에 대해 강조할 필요성

- 클라이언트를 소비자로 인식하고 고객중심적인 서비스를 실시해야 하는 것이 변화의 방향
- 고객 중심적 경영 마인드
- 고객욕구충족의 중요성 인식
- 고객의 변화에 따른 사회복지 행정의 변화를 기대
- 사회복지행정 지식의 일반화
- 사회복지행정의 휴먼서비스 분야어로 확대
- 사회복지서비스 전달체계의 적정관리
- 행정관리의 역할분화에 따른 사회복지행정관리의 기능과 지식의 세분화
- 사회복지서비스 공급조직의 확대에 따른 조직경쟁력 강화