

사회복지행정론

(09주~14주)

담당교수 : 변진숙

사회복지행정론 목차 | Contents

09주 01차시	사회복지조직의 재정관리	003
09주 02차시	사회복지법인재무 · 회계규칙	007
10주 01차시	사회복지 정보관리	029
10주 02차시	사회복지조직의 마케팅과 홍보	041
11주 01차시	사회복지 조직과 환경	055
11주 02차시	사회복지욕구조사	068
12주 01차시	사회복지서비스 전달체계	078
12주 02차시	공적 · 민간 사회복지서비스 전달체계와 서비스 활용	089
13주 01차시	프로그램 개발	102
13주 02차시	프로그램 평가	113
14주 01차시	사회복지평가와 책무성	127
14주 02차시	사회복지조직의 책임성(responsibility)과 변화	140

제9주차 1차시	
강의주제	사회복지조직의 재정관리
<div>학습 목표</div>	1. 사회복지조직 재정관리의 특성을 설명할 수 있다. 2. 사회복지조직의 전반적인 예산관리에 대해 설명할 수 있다 3. 사회복지예산의 집행절차에 대해 요약하여 기술할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 사회복지조직 재정관리의 이해 2. 사회복지조직의 예산관리(1) 3. 사회복지조직의 예산관리(2)

[학습하기 (1교시)]

1. 사회복지조직 재정관리의 이해

1.1. 재정관리의 정의와 목적

1) 재정관리의 정의

① 사회복지재정

사회복지조직은 독립된 두 가지 형태의 목적과 책임성을 가진다.

하나는 서비스 클라이언트 및 전문적 실천 다른 하나는 재정을 다룬다.

② 사회복지의 재정관리

사회복지 조직체들은 재정계획, 자금조달, 부채조정, 예산수립, 지출통제 등 재정과 관계된 일들을 일상적인 관심사로 여기고 있다.

③ 재정관리

조직이 목표성취를 위해 계획된 방법으로 자금과 기타자원을 관리하고 사용함을 의미한다.

2) 재정관리의 목적

- ① 일반적으로 사회복지조직의 재정은 정부와 민간단체, 개인의 후원금 등으로 구성(대부분의 경우 충분하지 못한 형편이지만 사회복지사업의 다차원적인 특성으로 인하여 재정계획, 자금조달, 부채조정, 예산수립, 지출통제 및 이와 관련된 주제들이 매우 중요하게 인식되고 있는 실정)

- ② 사회복지 재정관리의 목적은 사회복지법, 사회복지법 시행령, 사회복지법 시행규칙 등에 의거하여 경비를 조달, 지출, 관리함으로써 보다 효과적인 사회복지사업을 실시하는 데 있음

1.2. 사회복지재정의 유형

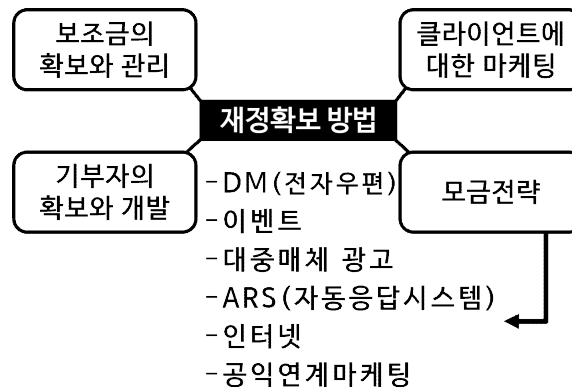
1) 공공자원

- ① 일반세 : 조세의 지출용도를 정하지 않고 징수하는 세금
(소득세, 소비세, 재산세)
- ② 목적세 : 조세의 지출용도를 정해놓고 징수하는 세금
(사회보장성 조세)
- ③ 조세비용 : 특정집단에 조세를 감면 공제 면제해 주는 제도
(인적공제 소득공제, 세액공제)

2) 민간자원

- ① 자발적 기여
민간의 자발적인 기부금 : 개인, 재단, 법인, 유산에 기여
- ② 이용자부담
사회복지기관과 시설의 서비스를 이용한 사람이 부담하는 비용
- ③ 기업복지
기업이 그 피용자들에게 제공하는 임금 외 급여 또는 부가급여

1.3. 사회복지조직 재정관리의 특성



1) 높은 자원의존성

- ① 외부 환경에 대한 자원의존도, 특히 재정의존도가 높음
사회복지조직의 가장 큰 특징 중의 하나로 자원조달방법이나 할당

- 정도를 직접적으로 통제할 수 없고, 입법기관에 의존함
- ② 사회복지조직들은 편성되는 예산에 따라 사업을 진행하며
행정가들은 항상 안정적인 자원확보를 위해 노력하고 확보된 재정을
효율적으로 관리하고 사용해야 함

2) 자원의 다양성

- ① 정부로부터 직접적으로 받거나 계약의 형태로 지원받는 정부보조금,
재단지원금, 협찬후원금, 직접적인 개별기부, 유증, 종교기관 기부형태
로서의 기부금
- ② 서비스 요금, 대여, 상품판매 수익사업에 의한 이용료,
기타 특별행사나 기증, 투자 수입 등으로 사회복지조직의 특성에
따라 중요성과 비중이 달라짐

3) 낮은 유연성

- ① 편성된 예산에 따라 사업을 진행하기 때문에 자원운영의 유연성이 적음
- ② 자원 제공자의 욕구를 존중해야 하고 사용내역을 보고해야 함

4) 안정적 자원확보를 위한 전략 추진

- ① 재단에 사업제안서(proposal) 작성·제출
- ② 정부와의 계약 : 사업위탁, 시설위탁계약체결
- ③ 기부자에게 후원금 요청, 모금행사 참여, 후원금품 모집을 위한 활동
- ④ 자원확보를 위한 전략적 기획과 마케팅, 특별행사의 조직화

5) 자원운영의 효율성과 효과성의 균형

- ① 사회복지조직에서 재정관리는 재정자원을 동원하고, 예산을 수립하여,
효율적으로 집행하는 과정으로 구성됨
- ② 목적적인 측면에서 재정관리는 예산, 교부금신청, 인건비,
세금 및 여비 지급 등과 관련된 기술적이며 부차적인 문제임
- ③ 수단적인 측면에서 재정관리는 사회복지기관의 근본적인 활동에
광범위하게 관계하고 있으며 사회복지조직의 관리과정을 구성하고
있는 가장 중요한 요소 중의 하나로 사회복지행정에서 필수
불가결한 요소임
- ④ 비영리조직으로서 사회복지조직들은 영리적인 이윤을 추구할 수 없기
때문에 모금활동과 같은 외부적 자원확보 노력에 많은 시간과 자원을
투자 할 수 밖에 없음
- ⑤ 사회복지조직의 자원과 관계에 관한 주요 특징 : Hasenfeld(1992)
- 사회복지조직은 일반적으로 자원의 지속적인 조달을 직접적으로
통제할 수 없으며 통제하려 하지도 않음
(입법기관에서 정해주어야 함)

- 사회복지조직은 매우 다양한 재원을 가지고 있음
- 이들 다양한 원천으로부터 재원을 확보하기 위해 사회복지조직은 특별한 업무를 수행해야 함

2. 사회복지조직의 예산관리(1)

2.1. 예산의 의의와 기능

1) 예산의 의의

- ① 예산은 어떤 독립적인 실체의 장래 일정기간 동안의 계획된 지출과 그 지출을 위한 자금조달계획의 서술 혹은 특정목적을 실현하기 위해 필요한 비용을 계상해 내는 것이다.
- ② 예산(budget)이란 중세영어의 가방이나 지갑을 뜻하는 budget에서 유래 일정기간 내에 요구된 사업들에 대한 소요자원과 가용자원을 추계하여 수치로 나타낸 계획서 일정기간은 회계연도를 의미하며 1년을 회계연도로 함
- ③ 사회복지조직에서는 사회복지법인·시설재무회계규칙이 정하는 바에 따라 법인(시설)이 일정한 규칙과 형식에 의하여 편성하고 이사회를 또는 예산(안)에 대한 심의의결기구의 심의·의결을 거쳐 확정된 1회계연도 기간 동안의 재정계획(형식적 의미의 예산)을 말함
- ④ 세입에서는 법인(시설)의 기본재산운용에 의한 과실금과 후원금 및 국고 또는 자치단체보조금, 그리고 세출에서는 사회복지법인 재무·회계규칙에 의한 엄정한 회계 절차를 따라야 하는 책임성이 요구되며 관련제도와 정책의 기준하에서 자율적으로 운영함

2) 정부예산의 일반적 기능

- ① 정치적 기능 : 정치적 욕구와 재정적 가능성 간의 타협점을 표시한 것
- ② 법적 기능
 - 예산은 법률이 아니지만 입법부에 의한 행정부예의 재정권 부여의 형식이라고 할 수 있음
 - 사회복지시설 운영자에 대하여 예산의 집행권한을 부여하는 기능을 포함하여, 세입은 예산에 따라 집행해야 하는 의무(의결기구의 심의·의결된 용도와 금액 이상 지출 불가)가 있으며, 세출은 연간수입의 추계에 불과하여 별도의 법적 근거가 있어야 실현이 가능하다는 의미를 갖음

③ 경제적 기능

- 국민경제의 안정기능
- 경제성장의 촉진기능
- 소득재분배의 기능
- 자원최적배분의 기능
- 사회정책수행의 기능

④ 행정적 기능

- 예산은 행정부가 가용자원을 효과적으로 동원하여 국가발전을 위한 각종 사업계획을 뒷받침하기 위하여 가능한 한 최대의 경제성, 효율성을 고려하면서 이를 관리하는 기능
- 예산이 사회복지조직사업 전반을 관리할 수 있는 도구가 되는 것을 의미함

⑤ 재정적 기능

사회복지조직에서 세입은 법인(시설)이 보유 중인 자원의 일부를 목적사업 추진재정으로 전환하는 것이며, 세출은 전환된 재정을 운용·관리하는 것을 의미

2.2. 예산수립의 성격

- ① 예산수립의 정치적 과정이다
- ② 프로그램기획 과정이다
- ③ 프로그램관리 과정이다
- ④ 회계 절차이다
- ⑤ 인간적인 과정이다
- ⑥ 미래를 변화시키는 과정이다

< 예산에 포함되어야 하는 내용>

- 예산에 포함되어야 하는 내용
 - 프로그램 목적에 대한 개요
 - 서비스에 대한 정의
 - 욕구인구와 서비스 활용 수준에 관한 추정치
 - 프로그램에 드는 비용과 그에 따라 요청되는 자금
- 예시> 총괄사업계획서

[학습하기 (2교시)]

2.3. 예산원칙

1) 예산의 편성·집행에 있어서 준수되어야 할 원칙

- ① 공개의 원칙 : 예산의 편성·심의·집행과정의 주요단계는 공개되어야 함
- ② 명료성의 원칙 : 예산은 모든 국민이 이해할 수 있도록 짜여야 함
- ③ 포괄성의 원칙 : 예산은 총계주의 원칙에 입각하여 모든 세입, 세출을 포괄해야 하며, 정부의 모든 활동을 나타내야 함
- ④ 예산 통일성의 원칙 : 모든 세입은 하나의 일반기금(동일국고)으로 납부되고 여기서 모든 세출이 나와야 함
- ⑤ 명세성의 원칙 : 예산수지는 구체적·명세적으로 제시되어야 하며, 특별한 경우 외에는 예산의 이용·전용은 금지되어야 함
- ⑥ 사전승인의 원칙 : 예산은 사전에 의회의 심의·의결을 받아야 함
- ⑦ 정기성의 원칙 : 지출권한을 일정 기간에 한하여 부여하여야 함
- ⑧ 정확성의 원칙 : 예산의 추계는 가능한 한 정확해야 하며, 세출을 과다하게 적산하거나, 세입의 과소추계에 의한 은폐된 재원이 존재해서는 안 됨

2) 전통적인 예산원칙

통제지향의 예산제도 하에서 입법부에 의한 완전한 재정통제를 위하여 생겨난 것이라고 할 수 있음

3) 사회복지조직의 예산원칙

- ① 예산의 편성과 집행 및 결산에 있어 개별 사회복지법인 및 시설이 자의적으로 운영하지 않도록 사회복지법인 재무·회계규칙에 의하여 전국적인 통일성과 행정의 표준화를 기하고 있음
- ② 사회복지조직의 세입·세출예산구조(과목구분) : 그 내용과 기능을 고려하여 관·항·목의 구분과 설정을 사회복지법인 재무·회계규칙(제10조 제2항)으로 정해 놓고 있음

2.4. 예산편성의 절차

- 1단계 : 특정 목표의 설정(setting specific goals) 예> 공모전
- 2단계 : 세입과세출을 산정
- 3단계 : 프로그램 수행이후 수입과지출조정 및 수정
- 4단계 : 예산안 확정

2.5. 예산에 첨부할 서류

- ① 예산총칙
- ② 세입·세출명세서
- ③ 추정재무상태표
- ④ 추정수지계산서
- ⑤ 임직원 보수 일람표
- ⑥ 예산을 의결한 이사회 회의록 또는 예산을 보고받은 시설운영위원회 회의록

다만, 단식부기인 경우 ①, ②, ⑤, ⑥만 첨부할 수 있고, 소규모시설(국가·지자체·법인 이외의 자가 설치·운영하는 시설 중 거주자 정원이나 일평균 이용자가 20인 이하인 시설)인 경우 ②, ⑥만 첨부할 수 있음(소규모시설인 노인장기요양기관은 ②, ⑤, ⑥만 첨부할 수 있음(2020.1.7.시행))

- 어린이집은 보육사업안내에서 정하는 바에 따름

<사회복지법인의 예산편성 및 결정절차>

- 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 제출 받은 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. 사회복지조직의 예산관리(2)

3.1. 예산집행의 개념

수입과 지출에 관한 단순한 관리나 통제로서의 의미만 가지는 것이 아니라 회계의 통제, 프로그램관리 통제, 인사관리의 통제, 산출(제공된 서비스)의 통제, 관리행위(형태)의 통제라는 의미도 아울러 갖고 있음

3.2. 예산집통제의 원칙과 통제 기제

1) 예산통제의 원칙

- ① 개별화의 원칙 : 예산은 기관의 제약조건, 요구사항 및 기대사항에 맞게 집행되어야 함

- ② 강제성의 원칙 : 예산의 집행에서는 강제성을 띠는 어떤 명시적인 규정이 있어야 함
 - 강제성은 개별성을 무시할 수 있으나 규정을 동일하게 적용하여 공평성을 기해야 하고 활동을 공식화 하는 것이다.
- ③ 예외의 원칙 : 예산의 집행에는 반드시 예외적인 상황을 고려해야 하고 어떤 상황에서 예외가 적용되는지도 명시해야 한다.
- ④ 보고의 원칙 : 예산의 집행에는 보고의 규정을 두어야 한다.
 - 보고의 원칙이 없으면 재정관련 행위를 공식적으로 감시하고 통제할 수가 없음
 - 예산의 남용이나 개인적 유용, 항목변경 등의 사실이 있는데도 보고하지 않으면 재정활동에 문제가 생길 수 있다.
- ⑤ 개정의 원칙 : 예산집행에 관한 규칙은 많은 경우 일정한 기간 동안 적용할 수 있도록 제한한다, 그리고 일정기간이 지난 후에는 규칙을 새로 개정할 수 있어야 한다. 예를 들면 여비, 연료비 등은 물가의 상승과 연계되어 있으므로 일정기간마다 개정되어야 한다.
- ⑥ 효율성의 원칙 : 예산의 집행에는 별도의 시간과 비용이 많이 드는 경우가 있다, 따라서 비용과 노력을 최소화하는 정도에서 통제할 수 있어야 한다.
 - 예) 예산집행에 관한 보고자료가 많거나 예산통제업무를 위해 인원이 증가하는 것은 비효율적일 수 있다.
- ⑦ 의미의 원칙 : 예산을 효과적으로 집행하기 위해서는 규칙, 기준, 의사소통 및 계약 등은 관계되는 모든 사람들이 의미 있게 잘 이해할 수 있도록 전달되어야함. 예산집행에 관한 규칙은 명확하게 작성되고, 관련자료는 쉽게 얻을 수 있어야 한다.
- ⑧ 환류의 원칙 : 재정통제 체계에 관한 규칙, 기준, 의사소통, 계약 등을 적용할 때 발생할 수 있는 여러 가지의 부작용 및 장단점 등을 관련자들로부터 들어서 개정과 개선의 기초가 되어야 함
- ⑨ 산성의 원칙 : 재정통제의 서비스가 효과적이고 효율적으로 전달되도록 하기 위한 수단이므로 이로 인하여 서비스 전달이라는 생산성에 장애와 갈등이 발생하지 않도록 유의하여야 함

2) 예산집행통제 기제

- ① 분기별 할당 : 수입예산의 수입과 지출예산의 지출을 분기별로 조정하여 수입과 지출의 균형을 유지할 필요가 있다.

- ② 지출의 사전승인 : 수입과 지출의 균형을 유지하는데 도움이 되고 때때로 승인을 의도적으로 연기하여 지출을 억제할 수도 있음
예) 출장(경비사용에대한 세부사항확인, 직원의 안전보장)
- ③ 자금지출의 취소 : 예상된 재정원천으로 부터의 수입이 인가되지 않거나 또는 삭감 정책에 의하여 예상된 수입액이 입금되지 않을 경우는 자금지출을 잠정적으로 취소하거나 또는 최종적으로 취소할 수 있음
- ④ 정기적 재정현황 보고 : 행정책임자는 월별, 분기별로 재정 현황을 보고받아 검토하여야 함
- ⑤ 예산 지불 연기 : 조직의 내외부로부터의 지불 요청에 대하여 의도적으로 적당한 방법을 통해 연기를 함으로써 수입예산의 입금 여유를 가질 수 있음
- ⑥ 예산대체 : 회계연도 말쯤에 재정 현황이 사업별 또는 계정별로 과도지출이 되었거나 또는 과소 지출이 된 경우에는 과소 지출분에서 과다 지출분을 메우기 위하여 대체할 필요가 있음
- ⑦ 예산의 차용 : 은행 또는 특별단체(협회, 연합회, 정부기관 등)로부터 자금을 빌리는 것

<사회복지법인의 예산집행>

- 보조된 법인회계 및 시설회계의 예산은 세출 예산이 그 목적 외에는 사용하지 못함(사회복지법인 재무 회계규칙 15조) ← 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 지출하지못한 경비는 이사회의 의결을 거쳐 다음 연도에 이월하여 사용할 수 있음

3.3. 예산의 유형

1) 항목별 예산

- ① 품목별 예산(Line-Item Budgeting)의 의의
항목별 예산이라고도 하며 공사사회복지기관에서 많이 사용되는 방법으로 다가오는 해의 계획된 총비용을 보여주기 위해 사용되는 기관의 총영역과 돈의 액수를 단순하게 목록화한 것
→ 가장 기본적이고 널리 사용되는 예산체계.

<표 1> 항목별 예산 예시

과목			산출기초	
관	항	목		
총계				
사무비	합계			
	소계			
	인건비	사회보험	- 국민연금 : 소득총액 × 4.5% = 원 - 건강보험 : 소득총액 × 3.495% = 원 - 장기요양보험 : 건강보험 × 12.27% = 원 - 고용보험 : 소득총액 × 0.9% = 원 - 산재보험 : 소득총액 × 0.76% = 원	
		퇴직적립금	- 총급여 × 1/12 = 원	
	소계			
	운영비	수용비 및 수수료	수용비 및 수수료비(정수기렌트비 외) : 897,130원 × 1식 = 897,130원	
		공공요금	공공요금(통신비 외): 1,200,000원 × 1식 = 1,200,000원	
		여비	여비 : 50,000원 × 1식 = 50,000원	
		제세공과금	제세공과금(신원보증보험 외) : 600,000원 × 1식 = 600,000원	
		교육훈련비	교육훈련비 : 300,000원 × 1식 = 300,000원	

② 항목별 예산의 장점

- 일단 간편하고 비용을 조절할 수 있고 각 범주들은 시간이 지남에 따라 제한되고 고정됨
- 할당된 양과의 관계에서 지출이 감시되도록 해줌

③ 항목별 예산의 단점

- 자원들이 구체적으로 특정 세부목표를 성취하기 위해 어떻게 공급될 것인지를 명백히 보여주지 않음
- 예산을 지출 규모와 비율이 같아지는 수준에서 현재의 지출 수준보다 훨씬 적은 증액을 사용하는 경향이 있음

2) 성과주의 예산

① 성과주의 예산의 의의

사업계획을 세부사업으로 분류하고 각 세부사업을

단위원가 × 업무량 = 예산액으로 표시하여 편성하는 예산을 말함

구분	예산액	산출내역	
총 계	14,380		
① 개별상담 (횟수)	2,000	강사료	- 강사(Ⅱ) 1명 × 10회 × 50천원 = 500천원 - 강사(Ⅲ) 1명 × 10회 × 100천원 = 1,000천원
		재료비	400천원
		강사여비	- 1명 10회 × 10천원 = 100천원
		기 타	
② 문화체험	2,815	장 소 사용료	- 장소사용료 × 1회수 - 200천원
		교통비	- 단가 × 2대 = 200천원(렌트비)
		숙식비	- 음료 : (1인2잔) 단가8천원 × 15명 × 2회 = 240천원 - 식비 : (1인2식) 20천원 × 2식 × 15명 = 600천원
		입장료	체험료(28,000) × 10명 = 280천원
		다과비	다과비 : 18명 × 5천원 = 75천원
		강사여비	2명 1회 × 50천원 = 100천원
		기 타	3명 1회 × 50천원 = 150천원(봉사자유류비)

<표 2> 프로그램 예산 : ***상담센터의 치료회복프로그램 출처 : 한사회성장연구원

② 성과주의 예산의 장점

- 일반인들이 기관의 사업과 목적을 이해하는 데 도움을 줌
- 행정부의 정책이나 계획수립을 용이하게 할 뿐만 아니라 입법부의 예산심의를 간편하게 함
- 예산 편성 시 자금배정을 합리화할 수 있고 예산집행에 신축성을 부여함
- 행정통제를 합리화시키며 실적의 평가를 용이하게 하고 실적의 분석을 통하여 얻게 되는 자료를 다음 회계연도 예산에 직접 반영시킬 수 있음
- 행정관리의 계획과 통제를 내재적으로 활용할 수 있고 장기계획의 수립·실시에 도움을 줌

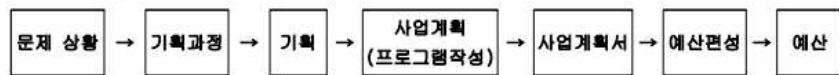
③ 성과주의 예산의 단점

- 업무측정단위와 단위원가를 산출해 내기 곤란함
- 회계책임이 명백하지 못하여, 충분한 공공관리확보가 곤란함
- 정책과 사업계획에 중점을 두어 품목별 분류에 비해 입법부의 엄격한 통제가 곤란함
- 기능의 통합을 지나치게 확대시킬 우려가 있고 실제 운영에 많은 난점이 있음

3) 프로그램계획예산

① PPBS(Planning-Programming-Budgeting System)의 의의

< PPBS의 과정>



<그림2> PPBS 의 기본구조

장기적 사업계획을 세우고 그 실천을 위한 당해연도의 프로그램계획과 이를 뒷받침하는 예산을 통합적으로 수립하는 예산체계

② PPBS(Planning-Programming-Budgeting System)의3대요소

- Planning은 장기재정기획수립. 무엇을 할 것인가? 우선순위결정
- Programming은 단기계획의 의미 사업계획(5개년.3개년 계획)
- Budgeting은 1회계연도의 실행예산 편성(장단기계획)

- 사업의 목표가 정확해야 한다.
- 목표설정 후 달성을 위한 각종대안 체계적으로 검토해야 한다.
- 현재 결정에 대한 미래 비용의 포함이 되어야 한다.

③ 계획예산제도의 장점

- 조직목표를 보다 정확하게 파악할 수 있고 조직의 통합적 운영이 편리함
- 여러 목표 가운데서 가장 긴급한 것을 선택할 수 있음
- 목표 달성을 위한 효율적인 수단의 분석이 가능함
- 장기적 사업계획에 대한 객관적 신뢰도가 높음

④ 계획예산제도의 단점

- 목표 달성이 어렵고 지나친 중앙집권화와 전문화의 초래
(하급공무원 및 계선기관의 참여가 곤란해 짐)

- 정량화 및 계량화의 어려움(공공부분의 사업은 무형적이고 개별적인 공적 산출단위가 없어 비용편익분석 등이 곤란, 둘 이상의 사업에 공통적으로 사용된 간접비의 배분도 곤란)
- 과도한 문서, 정보량과 환산작업의 곤란
분석과정에 많은 시간, 비용 노력을 요한다. 프로그램 중심의 예산으로 부서 구분이 안되어 있어 예산집행시 복잡함

4) 예산모형의 비교

모형 특성	통제중심예산 (항목별 예산)	과정중심예산 (성과주의 예산)	계획지향예산 (산출중심예산)
특징	<ul style="list-style-type: none"> - 전년도 예산이 주요근거가 됨 - 회계 계정별, 구입 - 품목별로 편성 - 통제적 기능이 강함 - 회계실무자에게 유리한 예산임 	<ul style="list-style-type: none"> - 단위원가 * 업무량 = 예산 - 장기적 계획을 고려하지 않음 - 효율성을 중시함 - 관리기능이 강함 - 관리자에게 유리한 예산임 	<ul style="list-style-type: none"> - 장기적 계획과 단기적 예산편성을 구체적인 사업실행 계획을 통하여 유기적으로 연결함 - 장기적 계획전제로 함 - 목표를 분명히 하고 달성을 강조함 - 계획자에게 유리한 예산임
장점	<ul style="list-style-type: none"> - 지출근거가 명확하여 예산통제에 효과적임 - 회계에 용이함 	<ul style="list-style-type: none"> - 목표와 사업을 분명히 이해함 - 자금배분의 합리성 - 사업별 통제가 가능함 - 사업의 효율성 제고 기능 	<ul style="list-style-type: none"> - 목표와 사업을 분명히 이해함 - 자금 배분의 합리성 - 장기적인 사업계획의 신뢰 기능 - 사업계획과 예산 수립의 괴리 방지 - 사업의 효과성 제고 가능
단점	<ul style="list-style-type: none"> - 예산의 신축성 저해 우려 있음 - 예산 증대의 정당성 근거가 희박함 - 결과나 목표달성에 대한고려가 부족함 - 사업내용 파악 곤란 - 효율성 무시 	<ul style="list-style-type: none"> - 예산통제가 어려움 - 비용산출의 단위 설정과 비용책정의 어려움이 있음 - 효과성 무시 	<ul style="list-style-type: none"> - 목표설정의 어려움 - 결과에 치중, 과정은 무시 - 권력과 의사결정이 중앙집권화 될 경향이 있음

제9주차 2차시	
강의주제	사회복지법인재무·회계규칙
<div>학습 목표</div>	1. 사회복지법인재무·회계규칙 총칙, 예산 및 결산에 대해 전반적으로 설명할 수 있다. 2. 사회복지법인재무·회계규칙을 진행 단계별로 기술할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 사회복지법인 재무·회계규칙 총칙, 예산 및 결산 2. 사회복지법인재무·회계규칙 회계, 물품 3. 사회복지법인재무·회계규칙 후원금의 관리 4. 사회복지법인재무·회계규칙 감사의 실시

[학습하기 (1교시)]

1. 사회복지법인 및 시설 재무·회계규칙 총칙, 예산 및 결산

1.1. 예산총칙

노인종합복지관 **년도 예산총칙			
제1조, 노인종합복지관 세입총액은	3,219,843,214원이며,	세출 총액은	3,153,624,940원으로 정한다.
제2조, 세입과 세출의 세부 내역은 산출 내역과 같다.			
			(단위 : 원)
세 입	세 출	잔 액	
3,219,843,214	3,153,624,940	- 66,218,274	

<표1> 예산총칙 예

1) 목적

이 규칙은 「사회복지사업법」 제23조 제4항, 제34조 제4항, 제45조 제2항 및 제51조 제2항에 따라 사회복지법인 및 사회복지시설의 재무·회계, 후원금 관리 및 회계감사에 관한 사항을 규정하여 재무·회계, 후원금 관리 및 회계 감사의 명확성·공정성·투명성을 기함으로써 사회복지법인 및 사회복지 시설의 합리적인 운영에

기여함을 목적으로 한다.

2) 적용 범위

사회복지법인 및 법인운영시설
(법인이 설치·운영하는 사회복지시설을 포함)

3) 사회복지법인 및 법인운영시설의 회계의구분

- ① 법인회계 : 법인의 업무 전반에 관한 회계
- ② 시설회계 : 법인이 설치·운영하는 사회복지시설에 관한 회계
- ③ 수입사업회계 : 법인이 수행하는 수익사업에 관한 회계
→ 정관에 명시되어 있어야 함.

4) 회계연도 및 회계연도 소속 구분

- ① 법인의 회계연도
법인 및 시설의 회계연도는 정부의 회계연도에 따른다.
다만, 「영유아보육법」 제2조에 따른 어린이집의 회계연도는
매년 3월 1일에 시작하여 다음 연도 2월 말일에 종료한다.
- ② 법인의 수익 및 지출 발생, 자산 및 부채의 증감에 관하여는 그 원인이
되는 사실이 발생한 날을 기준으로 하여 연도 소속을 구분, 단 그 사실
이 발생한 날을 정할 수 없는 경우에는 그 사실을 확인한 날을
기준으로 연도 소속을 구분함

5) 출납기한

- ① 1 회계연도에 속하는 법인 및 시설의 세입·세출의 출납은 회계연도가
끝나는 날까지 완결하여야 한다.
- ② 보건복지부장관은 법인 및 시설의 재무·회계업무의 효율성 및
투명성을 높이기 위하여 「사회복지사업법」 제6조의 2 제2항에
따른 정보시스템으로서 법인 및 시설의 재무회계를 처리하기 위한
정보시스템을 구축·운영할 수 있다.
- ③ 보건복지부장관, 시·도지사,
시장(「제주특별자치도 설치 및 국제자유도시 조성을 위한
특별법」 제11조 제2항에 따른 행정시장을 포함한다. 이하 같다)
· 군수·구청장(자치구의 구청장을 말한다. 이하 같다)은 법인
또는 시설에 대하여 제2항에 따른 시스템을 사용할 것을
권장할 수 있다.
- ④ 사회복지사업법 제42조에 따른 보조금을 받는 법인 및 시설과 보조금을
받지 아니하는 시설로서 「노인복지법」 제31조에 따른
노인복지시설 중 「노인장기요양보험법」 제31조에 따라
장기요양기관으로 지정받은 시설(이하 “노인장기요양기관”이라

한다)은 제1항에 따른 컴퓨터 회계프로그램 중 보건복지부장관이
검증한 표준연계모듈이 적용된 정보시스템 또는 제2항에 따른
정보시스템을 사용하여 재무·회계를 처리하여야 한다. 다만,
보건복지부 장관이 정하는 법인 및 시설은 그러하지 아니하다.

- ⑤ 제1항에 따른 컴퓨터 회계프로그램 또는 제2항에 따른 시스템에 의하여
전자장부를 사용하는 경우에는 제24조에 따른 회계장부를 둔 것으로
본다.

1.2. 예산

1) 사회복지기관의 예산집행 활동

① 예산집행의 의의

- 국가의 수입·지출을 실행하는 모든 행위를 말함 → 예산서에
담겨 있는 사업계획을 실천에 옮기는 행위
- 예산의 집행은 수입과 지출의 관리뿐만 아니라 회계의 통제,
프로그램 관리, 인사 관리의 통제, 산출의 통제, 관리행위의
통제를 포함함

② 예산집행 시 유의사항

- 예산을 집행할 때는 국가재정법, 사회복지법인 재무회계규칙 등 준수
- 예산집행과정에서 사회복지조직들의 자원출처의 다원화로 인한
문제는 있으나, 예산집행의 주된 기능은 각 프로그램별로 예산의
출처를 명확하게 구분하여 지출해 나가도록 하는데 있음
- 재정관리에는 예산집행과 결산에 대한 관리가 반드시 포함되어야 함

2) 사회복지기관의 예산수입과 지출

① 예산수입

- 정부회계의 수입(receipt) : 세입예산을 이루는 모든 거래 즉 세금이
주종을 이룸
- 사회복지기관 및 시설의 수입 : 정부보조금, 법인수입(이사의
부담금, 법인의 수익사업 수익), 지원보조금(외부단체 보조금),
기부금(일반성금, 결연후원금), 기타수입(일시차입금, 은행이자)
등 다양
- 수입과 지출의 집행기관 : 법인과 시설에는 수입과 지출의 현금출납
업무를 담당하는 수입원과 지출원을 둘 수 있으며, 소규모 법인이나
시설에서는 수입원과 지출원을 동일인으로 할 수 있음
→ 사회복지법인 재무·회계규칙 제22조
- 수입사무 : 청구사무와 수납사무가 있음

② 예산지출

- 지출(outlay) : 채무이행에 있어서 최종행위인 현금의 지급을 의미함
- 정부회계의 지출 : 수표의 발행 및 지급 → 수표를 현금으로 교환하여 주는 것
- 사회복지기관이 지출원인행위를 할 때에는 지출결의서를 작성하여 최고책임자 내지 상급기관의 결재를 받아야 함
- 지출의 원칙 : 사회복지법인 재무·회계규칙 제28조에 의거 지출사무를 관리하는 자(법인대표 이사와 시설장) 및 그 위임을 받아 지출명령이 있는 것에 한하여 지출원이 행하며, 지출명령은 예산의 범위 안에서 이루어져야 함
- 지출의 방법 : 지출은 상용의 경비 또는 소액의 경비지출을 제외하고는 금융기관의 수표로 행하거나 예금통장에 의하여 행하여야 함 → 사회복지법인 재무·회계규칙 제29조
- 지출관리 : 예산집행 중 일부
- 지출사무 : 지출결정사무와 지불사무가 있음

3) 준예산의 편성

- ① 사유 : 회계연도 개시 전까지 법인의 예산이 성립되지 아니한 때에 집행할 수 있음
- ② 방법
 - 법인의 대표이사는 시·군·구청장에게 준예산편성 사유를 보고
 - 예산 성립시까지 일부 경비에 대해 전년도 예산에 준하여 집행 가능
- ③ 준예산 편성 경비
 - 임직원 보수
 - 법인 및 시설운영에 직접 사용되는 필수적인 경비
 - 법령상 지급의무가 있는 경비

4) 추가경정 예산의 편성

- ① 사유 : 예산 성립 후에 생긴 사유로 인하여 이미 성립된 예산에 변경을 가할 필요가 있을 경우
- ② 방법 : 예산편성 절차에 준하여 추가경정 예산을 편성·확정하고 대표이사는 추가경정예산이 확정된 날로부터 7일 이내 시·군·구청장에게 제출

5) 예비비의 계상(계산하여 올림)

법인의 대표이사는 예측할 수 없는 예산 외의 지출 또는 예산의 초과지출에 충당하기 위하여 예비비를 세출 예산에 계상할 수 있음

<회계 용어이해>

- 상계 : 지급할 돈과 받을 돈을 서로 상쇄하여 소멸하는 것을 말한다.
- 계상 : 예산을 편성할 때 어떤 내용을 넣는 일을 말하며 예산 항목에 넣는 것을 말하는데 앞으로 이러 이러한 항목으로 돈 들어갈 일이 있는 것을 새롭게 추가하는 것을 의미한다.

6) 예산의 목적 외 사용금지

법인회계 및 시설회계의 예산은 세출예산이 정한 목적 외 사용금지

7) 예산의 전용(관-항-목)

- ① 관간전용 : 법인이사회의 의결을 거쳐 관할 시·군·구청장의 승인 필요
- ② 동일관내 항간전용 : 법인이사회의 의결이 필요하다.
법인의 대표이사는 예산 전 용시 시·군·구청장에게 즉시 보고
- ③ 전용의 제한 : 예산 총칙에서 전용을 제한한 경우(인건비)와
예산 성립과정에서 이사회에서 삭감한 관·항·목으로는 전용하지 못함

8) 세출예산의 이월

법인회계 및 시설회계의 세출예산 중 성질상 당해 회계연도 안에 지출을 마치지 못할 것으로 예측되는 경비와 연도 내에 지출원인행위를 하고, 불가피한 사유로 인하여 연도 내에 지출하지 못한 경비는 법인이사회의 의결을 거쳐 다음 연도에 이월 사용 가능

9) 특정목적사업 예산

- ① 사유 : 완성에 수년을 요하는 공하나 제조 그 밖의 특수한 사업을 위하여 2회계연도 이상에 걸쳐서 그 재원을 조달할 필요가 있는 때
- ② 방법 : 회계연도마다 일정액을 예산에 계상하여 특정목적 사업을 위한 적립
 - 적립금은 별도의 통장으로 관리할 것
 - 절차 : 적립금의 적립 및 사용계획등을 시장·군수·구청장에 사전보고

1.3. 결산(closing)

1) 결산서의 작성제출

- ① 1 회계연도 동안의 국가의 수입과 지출의 실적을 확정적 계수로 표시하는 행위이며, 예산에 의하여 세입·세출한 정부의 재무보고를 의미함

- ② 일정기간(회계기간 또는 사업연도)이 경과한 시점의 재정상태를 파악하고, 일정한 기간 동안의 경영성과를 파악하고, 재무상태의 변동을 밝히기 위해 장부 마감을 하고 결산서를 작성하는 절차
- ③ 법인의 대표이사 및 시설의 장은 법인회계와 시설회계의 세입·세출 결산 보고서를 작성하여 각각 이사회의 의결 및 시설운영위원회에 보고를 거친 후 다음연도 3월 31일까지(「영유아보육법」 제2조에 따른 어린이집의 경우에는 5월 31일까지를 말한다) 시장·군수·구청장에게 제출(「사회복지사업법」 제6조의 2 제2항에 따른 정보시스템을 활용한 제출을 포함 한다)하여야 한다. 다만, 법인이 설치·운영하는 시설인 경우에는 시설운영위원회에 보고한 후 법인 이사회의 의결을 거쳐 제출하여야 한다.
- [사회복지법인 및 사회복지시설 재무 회계규칙 제19조 ①항]
- ④ 시장·군수·구청장은 제1항에 따라 결산보고서를 제출받은 때에는 20일 이내에 법인 및 시설의 세입·세출결산서를 시·군·구의 게시판과 인터넷 홈페이지에 20일 이상 공고하고, 법인의 대표이사 및 시설의 장으로 하여금 해당 법인 및 시설의 게시판과 인터넷 홈페이지에 20일 이상 공고하도록 하여야 한다.

2) 결산보고서에 첨부해야 할 서류

1. 세입·세출결산서
2. 과목 전용조서
3. 예비비 사용조서
4. 재무상태표
5. 수지계산서
6. 현금 및 예금명세서
7. 유가증권명세서
8. 미수금명세서
9. 재고자산명세서
10. 그 밖의 유동자산명세서
(제6호부터 제9호까지의 유동자산 외의 유동자산을 말한다)
11. 고정자산(토지·건물·차량운반구·비품·전화가입권)명세서
12. 부채명세서(차입금·미지급금을 포함한다)
13. 각종 충당금 명세서
14. 기본재산수입명세서(법인만 해당한다)
15. 사업수입명세서
16. 정부보조금명세서
17. 후원금 수입 및 사용결과보고서(전산파일을 포함한다)

18. 후원금 전용계좌의 입출금내역
19. 인건비명세서
20. 사업비명세서
21. 그 밖의 비용명세서(인건비 및 사업비를 제외한 비용을 말한다)
22. 감사보고서
23. 법인세 신고서

[학습하기 (2교시)]

2. 사회복지법인 재무·회계규칙 회계, 물품

2.1. 회계

1) 회계의 개념

- 회계 : 금전 거래 등 어떤 조직체의 재정적 활동과 수지에 관한 사실 확인과 그 결과를 해석하는 여러 가지 사건들의 관점에서 본 기록과 분류 및 요약의 기술
- 재정적 거래를 분류, 기록, 요약하고 그 결과를 해석하고 표준화한 기술적 방법을 의미함
- 정확하고 표준화된 재정보고서의 준비가 회계와 사회복지서비스를 연결해주는 핵심이 됨

▶ 회계 총칙

- ① 수입 및 지출사무 관리주체는 법인의 대표이사 및 시설의 장
 - 법인 대표이사 및 시설장은 해당 사무를 소속직원에게 각각 위임 가능

- ② 수입과 지출의 집행기관
 - 법인과 시설에는 수입과 지출의 현금출납업무를 담당하기 위하여 각각 수입원과 지출원을 두되, 법인 또는 시설의 규모가 소규모인 경우에는 수입원과 지출원을 동일인으로 할 수 있음
 - 수입원과 지출원은 법인의 대표이사와 시설장이 임명함

- ③ 회계의 방법

회계는 단식부기에 의한다. 다만, 법인회계와 수익사업 회계에 있어 복식부기가 필요한 경우에는 복식부기에 의함

- ㉠ 단식부기 : 통장의 입출금관리

<현금출납부(수익, 지출) → 현금의 흐름만 보여준다.>

- ⑥ 복식부기 : 현금의 흐름 두 가지 측면
자산(컴퓨터 구입), 비용(임대료), 수익(강의료),
부채(자동차 할부)인지 구분

④ 회계의 종류

- 재무회계 : 내부 및 외부 정보 이용자의 경제적 의사결정에
유용하도록 일정기간 동안의 수입과 지출 사항을 측정하여
보고하는 것 → 거래자료 기록, 시간표 작성, 분개 작성, 결산 등
- 관리회계 : 행정책임자가 행정적 의사결정을 하는데 필요하도록
재정관계 자료를 정리하는 것으로 주요 내용은 예산단위의 비용
계산, 예산의 실행성과 분석임

⑤ 주요 회계활동

- 기록업무 : 수입과 지출에 관한 기록 장부를 마련하고
회계원칙에 따라 장부에 기록하는 일
- 정리업무 : 장부에 기록된 회계사항을 월별, 분기별로
종결하여 정리하는 업무
- 예산보고서 작성 및 발행 : 사회복지조직의 재정상태를 파악하고
재정자원의 사용현황을 알리기 위해 일정한 양식의 보고서를
작성하여 시설 내부 및 이사회에 보고하고, 회계연도 말에는
정부기관과 이사회에 보고함

2) 수입

(1) 수입금의 납품관리

- ① 모든 수입금의 수납은 이를 금융기관에 취급시키는 경우를
제외하고는 수입원이 아니면 수납하지 못함
- ② 수입원이 수납한 수입금은 그 다음날까지 금융기관에 예입해야
하며, 수입금에 대한 금융기관의 거래통장은 회계별(법인회계,
시설회계, 수입사업회계)로 구분될 수 있도록 보관·관리

(2) 과년도 수입, 반납금, 과오납금 처리

- ① 출납 완결 연도에 속하는 수입은 모두 현 연도 예산에 편입
- ② 지출된 세출의 반납금은 각각 지출한 세출의 당해 과목에 영입이
가능하고 과오납된 수입금은 수입한 세입에서 직접 반환

3) 지출

(1) 지출의 원칙

- ① 지출은 지출사무를 관리하는 자(대표이사, 시설장) 및 그 위임을
받아 지출 명령이 있는 것에 한하여 지출원이 행하며, 지출명령은
예산의 범위 내에서 하여야 함

② 지출은 예금통장에 의하거나 전자거래기본법에 의한 전자거래로
행하여야 하고, 상용경비 또는 소액의 경비 지출은 현금으로
가능하며 이를 위해 지출은 100만원 이하의 현금을 보관할 수
있음

③ 상용경비 또는 소액의 경비 지출의 범위는 시·도지사가
자체적으로 정함

※ 상용경비 또는 소액의 경비 지출 시에도 영수증 등 증빙 서류
관리 철저

(2) 지출의 특례(선금급, 추산지급) : 선금급을 할 수 있는 경비의 범위

① 외국에서 직접 구입하는 기계, 도서, 표본 또는 실험용 재료 대가

② 정기간행물의 대가

③ 토지 또는 가옥의 임대료와 용선료

④ 운임

⑤ 소속직원 중 특별한 사정이 있는 자에 대하여 지급하는 급여의
일부

⑥ 관공서(정부투자기관관리기본법에 의한 정부투자기관 및 특별법에
의하여 설립된 특수수법인 포함)에 대하여 지급하는 경비

⑦ 외국에서 연구 또는 조사에 종사하는 자에 대하여 지급하는 경비

⑧ 사례금

⑨ 계약금이 1천만원 이상인 공사나 제조 또는 물건의 매입을 하는
경우에 계약금의 100분의 50을 초과하지 아니하는 금액 등

- 추산지급을 할 수 있는 경비의 범위

- 추산지급이란 지출금액이 미확정인 채무에 대하여 지급의무가
확정되기 전에 추산(推算 : 짐작으로 미루어 셈함)으로 지급하는
것을 의미함

㉠ 여비 및 판공비

㉡ 관공서에 대하여 지급하는 경비

㉢ 보조금

㉣ 소송비용

4) 계약의 원칙

계약에 관련한 사항은 지방자치단체를 당사자로 하는 계약에 관한 법률,
동법 시행령 및 동법 시행규칙을 준용하여 처리

2.2 기타 회계 안내사항(보조금 전용카드)

<기타안내사항>

- 시설 운영비 지출을 보조금 전용카드 등으로 집행함에 따라 발생하는 포인트 또는 마일리지 등은 다시 시설운영에 사용하도록 조치
(개인적으로 사용 금지)
- 농어촌지역이나 카드 미가맹점에 대해서는 5만원 이상 집행 시 온라인 (on-line) 입금 활용

<기타안내사항>

후원금과 사업수익금을 클린카드 적용을 받는 보조금이 아니라는 이유로 노래방 등에서 유흥목적으로 사용하거나 업무와 직접적 관련이 없는 심야 (23시 이후)시간대에 사용하는 등 부적정한 예산집행 사례 적발

2.3. 물품

1) 회계연도 종료 후 15일 이내에 후원금 수입 및 사용결과 보고서를 관할 시·군·구청장에게 제출

- ① 물품은 현금 및 유가증권을 제외한 동산
- ② 물품의 관리주체는 법인의 대표이사 및 시설의 장이며, 물품관리에 관한 사항을 소속 직원에게 위임 가능
- ③ 물품의 출납보관을 위해 소속직원 중에서 물품출납원을 지정
- ④ 물품관리자와 물품출납원은 선량한 관리자의 주의의무로 물품관리를 하여야 함
- ⑤ 물품의 과리
- ⑥ 물품의 출납은 물품관리자의 출납명령에 의해 물품출납원의 출납행위를 통해서만 가능하며, 물품출납원은 물품관리자의 출납명령 없이는 물품을 출납할 수 없음

2) 물품의 조사 및 처리

- ① 재물조사 실시
연1회 법인 및 시설에 대한 정기 재물조사를 실시(의무사항)하고, 필요시에는 수시재물조사를 실시(재량사항)할 수 있음
- ② 불용품 처리
 - 사용 불가능 또는 수리하여 재사용이 불가능한 물품은 불용 결정
 - 불용품 매각 시 그 대금은 당해 법인 또는 시설의 세입예산에 편입

3. 사회복지법인 재무·회계규칙 후원금의 관리

1) 후원금의 접수

- ① 후원금이란 아무런 대가 없이 무상으로 받은 금품, 기타의 자산을 말함
- ② 후원금 영수증 교부
 - 법인의 대표이사와 시설장은 후원금을 받은 때에는 소득세법 시행규칙 제101조 20호의 2 또는 법인세법 시행규칙 제82조 제3항 3호의 3에서 정하는 기부금 영수증 양식으로 후원금 영수증을 후원자에게 **발급하여야** 하며, 영수증 발급 목록을 별도의 장부로 작성·비치하여야 한다.
 - 후원금 전용계좌를 통하여 후원금을 받았을 경우 후원자가 영수증 발급을 원하는 경우를 제외하고는 제1항에 따른 영수증의 발급을 생략할 수 있다(국세청 등록).

2) 후원금의 관리

- ① 후원금 발급 목록 장부 비치 : 후원금을 받은 때에는 후원금 영수증 교부 후 발급 목록을 별도 장부로 관리
- ② 후원금 전용계좌의 개설
 - 금융기관 또는 채신관서의 계좌입금을 통하여 후원금을 받은 때에는 법인명의 및 시설의 명칭이 부기된 시설장 명의의 후원금 전용계좌를 개설하여 사용
 - 이 경우 영수증 교부 생략이 가능하다. 다만 후원자가 원하는 경우는 영수증을 발급
- ③ 후원금의 수입 및 사용내역 통보
 - 대표이사과 시설장은 연1회 이상 해당 후원금의 수입 및 사용내역을 후원금을 낸 법인·단체 또는 개인에게 통보하여야 함
 - 법인이 발행하는 정기간행물 또는 홍보지 등을 이용하여 일괄 통보도 가능
- ④ 후원금의 수입 및 사용결과 보고·공개

후원금의 수입 및 사용결과 보고·공개

후원금내역 홈페이지 공개 [2022.1월 - 2022.12월]

수 입		수 출	
항 목	세입액	항 목	세출액
지정후원금	0원	사무비	0원
비지정후원금	480,000원	차년이월	1,369,276원
이자수입	1,026원		
전년이월금	888,250원		
합 계	1,369,276원	합 계	1,369,276원

위와 같이 후원금 수입 및 사용내역을 공개합니다.
2022년 12월 31일

<표3> 후원금내역 홈페이지 공개 예시

4. 사회복지법인 재무·회계규칙 감사의 실시

4.1. 감사의 실시

- ① 법인의 감사는 당해 법인과 시설에 대하여 매년 1회 이상 실시
- ② 법인의 대표이사는 시설의 장, 수입원 및 지출원이 사망하거나 경질된 때에는 그 관장에 속하는 수입, 지출, 재산, 물품 및 현금 등의 관리 상황을 감사로 하여금 감사토록 하며 감사 시 전임자가 입회하여야 하며, 전임자가 입회할 수 없는 경우에는 그 전임자가 지정하거나 법인의 대표이사가 관계 직원 중에서 지정한 입회인을 입회
- ③ 감사는 감사보고서를 작성하여 법인 이사회에 보고하며, 재산 상황 또는 업무집행에 관하여 부정 또는 불미한 점이 발견된 때에는 시·군·구청장에게 보고
- ④ 감사보고서에는 감사가 서명 또는 날인하여야 한다.

4.2 사회복지기관의 회계감사

(1) 의의

- ① 회계감사(audit) : 조직의 수입·지출의 결과에 관한 사실을 확인하고 검증하며 이를 보고하기 위하여 장부 및 기타 기록을 체계적으로 검사하는 것
- ② 사회복지조직의 회계업무는 조직의 예산서의 규정과 보조금 예산 관리에 대한 법률, 사회복지 법인 재무회계규칙, 사회복지법인시설기부금 관리지침, 사회복지사업법 운영지침, 공익법인의 설립·운영에 관한 법률, 보건복지부 소관 비영리법인의 설립 및 감독에 관한 법률의 규정을 준수해야 함
- ③ 회계감사의 주요 관심사 : 재정기록의 정확성과 표준화된 양식을 얼마나 잘 지켰느냐에 있음
- ④ 사회복지기관에서 지출이 교부금이나 계약의 요구사항을 잘 따랐느냐 하는 것을 포함
- ⑤ 회계감사는 결산과 더불어 예산과정 중의 마지막으로 예산을 정확하고 효율적으로 집행하기 위해서 필요함

(2) 절차

- ① 법인의 회계감사는 당해 법인과 시설에 대하여 매년 1회 이상 정기감사를 실시해야 함

- ② 법인의 대표이사는 시설의 장과 수입원 및 지출원이 사망하거나 경질된 때에는 그가 관장하던 수입, 지출, 재산, 물품 및 현금 등의 관리상황을 감사로 하여금 감사하게 해야 함

- ③ 감사는 감사보고서를 작성하여 당해 법인의 이사회에 보고하여야 함

(3) 종류

- ① 회계감사의 목적에 따라

- 규정준수 회계감사 : 주어진 자금이 규정된 항목별로 올바르게 사용되었는지를 확인하는 과정
- 운영 회계감사 : 규정준수 회계감사의 약점을 보완하는 과정
→ 효과성과 능률성에 관심

- ② 회계감사의 주체에 따라

- 내부감사 : 최고관리자와 같은 조직내부자에 의한 감사
- 외부감사 : 정부감독관이나 공인회계사에 의한 감사

- ③ 회계감사의 대상에 따라

- 정부기관에 대한 감사 : 정부의 감독관인 감사원이 실시
- 법인에 대한 감사 : 법인의 감사 또는 외부의 회계기관 또는 감독관청이 실시
- 사회복지기관에 대한 감사 : 당해 법인, 외부회계기관 및 감독관청이 실시

4.3. 회계의 인수인계

- ① 회계사무를 담당하는 직원이 교체된 때에는 당해사무의 인계·인수는 발령일로부터 5일 이내에 행하여져야 한다.
- ② 인계자는 인계할 장부와 증빙서류등의 목록을 각각3부씩 작성하여 인계·인수자가 각각 서명 또는 날인한 후 각각 1부씩 보관하고, 1부는 이를 예금잔고증명과 함께 인계·인수보고서에 첨부하여 법인의 대표이사 및 시설의 장에게 제출하여야 한다. 이 경우 법인이 설치·운영하는 시설에 있어서는 시설의 장을 거쳐 제출하여야 한다.
- ③ 장부의 종류 : 사회복지법인재무·회계규칙 제24조
 - 현금출납부, 총계정원장, 총계정원장보조부
 - 재산대장, 비품관리대장, 소모품대장

제10주차 1차시	
강의주제	사회복지 정보관리
<div>학습 목표</div>	1. 사회복지의 정보환경이 중요하게 된 배경을 기술할 수 있다. 2. 정보관리체계(정보시스템)의 목적과 구성을 설명할 수 있다. 3. 정보관리체계의 설계에 필요한 정보를 열거할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 사회복지의 정보환경 2. 정보관리체계(정보시스템)의 개념, 목적과 구성 3. 정보관리체계의 설계

[학습하기 (1교시)]

1. 사회복지의 정보환경

1.1. 사회복지 기관에서 정보관리시스템이 중요해진 배경

- ① 기관의 책임성 증대
- ② 직원의 필요성
- ③ 사회복지서비스 확대
- ④ 정보 중요성 증대

1.2. 사회복지기관에서 정보관리체계에 대한 논의가 이루어지는 배경

- ① 다양한 사회복지사업을 위해 예산이 집행되고, 정책입안자와 국민은 이에 대한 결과가 제시되기를 기대하기 때문
- ② 사회복지조직의 종사자들은 사회복지가 가치 있는 일이며, 클라이언트를 진정으로 돕고 있고, 문제를 해결하기 위해 노력하고 있다는 것을 확인하고 싶어하므로 이 과정에서 업무수행을 위한 보조수단 혹은 일부로서 적절한 정보체계를 필요로 하기 때문임
- ③ 사회복지기관의 종사자들은 업무성과에 대해 피드백을 통해서 가치를 부여하고 싶어하므로 자신이 수행한 사업에 대한 적절한 평가를 통해 수행방법에 대한 개선을 시도하고 나아가 전문성을 증진할 수 있기를 기대하는 것임

1.3. 정보관리체계의 필요성

- ① 외부적 요구와 내부적 요구에 의해 제기된다고 볼 수 있음
- ② 정보체계는 단순히 사회복지기관의 관리운영 상의 목적을 뛰어넘어 조직구성원의 업무수행능력을 증진하는 차원에서도 그 중요성이 크다고 할 수 있음
- ③ 정보체계는 사회복지조직의 기본적인 관리업무에 대한 통합뿐만 아니라 사회복지사업의 효율성을 제고하고, 나아가 조직성과를 대내·외적으로 보여줌으로써 사회복지서비스의 책임성을 검증받는 의미도 있음

2. 정보관리체계의 개념, 목적과 구성

조직의 의사결정을 위해 필요한 정보(information)는 자료(data)로부터 생성된다.

2.1. 정보의 정의

- ① 다비스와 올슨(Davis & Olson, 1984: 23)
수신자에게 의미 있는 형태로 처리된 데이터이며, 현재 또는 미래의 결정이나 행동에서 실제적이거나 인지(perceived)된 가치를 갖고 있는 것
- ② 정보 : 인간의 감각을 통하여 인지되는 알람의 내용으로서 어느 특정한 목적의 달성을 위한 행동의 선택(의사결정)에 도움을 주는 것
- ③ 자료 : 사람·물체·사건·사상과 의견, 그리고 개념 등을 인간 또는 기계가 감지할 수 있도록 숫자·문자·기호와 같은 상징적 부호를 사용하여 형상화한 것

2.2. 정보관리체계의 개념

- ① 개념 : 조직관리와 관련된 기본적인 정보를 처리하기 위해 컴퓨터를 응용하는 것
- ② 포괄적인 의미 : 사람과 절차, 기술의 집합체라고 할 수 있으며, 이 요소들은 데이터와 정보를 모으고 그 처리과정을 강화하여, 그 결과물들을 활용하기 위해 존재함
- ③ 광의
비공식적일 수도 있으며, 반드시 전산시스템의 응용을 전제하지도 않으며 회의나 회식을 통해 조직 내의 정보교류 및 수집이 이루어진다면 이는 광의의 차원에서 본 정보관리체계의 사례임
- ④ 협의
사회복지기관이 컴퓨터를 사용하고 있다고 해서 반드시 정보관리체계를 갖추었다고는 볼 수 없으며 효과적이고 효율적인 조직관리를 위해 전산화된 업무환경에서 정보처리기술을 응용하는

경우에만 정보관리체계를 활용하고 있음

2.3. 복지정보의 개념

① 복지정보

복지활동에서 획득·생성되어 체계적으로 축적·가공·전달·활용되는 제반 지식, 자료 또는 메시지로서, 복지의 주체 및 객체의 의사결정이나 행동을 위하여 사용될 수 있는 의미 있는 내용

- 복지활동 과정에서 발생, 복지업무 지원, 그 자체가 목적이라기보다 수단적·지원적·이차적 기능 수행
- 지식·자료·메시지 등 정보의 일반적인 순환과정을 거침
- 복지의 주체(사회복지조직, 사회복지사 등 복지서비스를 제공하는 측) 복지의 객체(지역주민 등 복지서비스의 클라이언트)를 위하여 사용될 수 있어야 함
- 사용자의 의사결정이나 행동을 위하여 의미가 있어야 하며, 의사결정이나 행동의 변화에 영향을 줄 수 있어야 함

- ② 사회복지조직에서는 조직 내의 부서별, 계층 및 개인별로 발생하는 제반 문제와 조직 외에서 발생하는 문제에 대한 해결방안을 수립하기 위하여 그리고 당면과제의 추진과 목표 달성을 위한 의사결정이나 현재의 상황에 대처하기 위해 필요한 지식과 인식, 판단, 결정, 대응 및 예측을 위한 정보가 필요함

2.4. 정보의 기능

- ① 진실과 허위성(true or false)
- ② 참신성(new)
- ③ 부가성(incremental)
- ④ 수정성(corrective)
- ⑤ 확실성(confirmatory)

2.5. 정보의 특성

- ① 단순히 자료가 아님→ 재구성을 통해 실질적인 의미형성
- ② 사용자에게 의미가 있어야 함
- ③ 어떤 업무나 처리과정을 지원하는 것임
- ④ 미래의 불확실성을 감소시키는 것임
- ⑤ 불균형·불완전·갈등·무질서 등을 감소시켜 주는 것임
- ⑥ 인간 또는 조직과 환경 사이에 교환되는 어떤 내용임
- ⑦ 정보의 효용성 기준(가치를 결정하는 기준)
 - 적합성 : 정보가 특정한 용도에 적합해야 함

- 정확성 : 정확한 정보는 오류가 없는 정보 즉 정보의 질에 관한 기준
- 포괄성 : 특정 사안에 대해 온전한 정보를 제공
- 적시성 : 필요한 때에 필요한 정보가 공급
- 접근 가능성 : 정보가 특정한 용도에 적합해야 함

2.6. 정보화시대의 조직환경

1) 조직 변화

- ① 정보화 사회에서 조직 변화는 수평적 조직구조의 보편화 현상
- ② 사회 전반적으로 조직구조상의 관료주의적·권위주의적 특성이 약화되고 분권화를 바탕으로 한 수평적 조직으로서의 특성이 일반화될 것이라는 의미
- ③ 정보기술의 발달은 구체적인 조직운영과정에서도 많은 변화를 가져오고 있음
 - 업무환경의 변화와 함께 업무수행 방법의 변화를 들 수 있음
 - 의사소통 및 의사결정 방식의 변화
 - 인적자원 관리부문에서 정보화시대에 필요한 지식과 기술을 요구하는 현상
- ④ 정보화에 따른 조직운영상의 변화는 사회복지조직에서도 발견되는 현상으로서 사회복지조직의 경우 정보관리체계를 통해 클라이언트에 대한 서비스를 향상시키고, 서비스 제공의 효율을 향상시킬 수 있음

2) 사회복지조직의 요구 정보

- ① 사회복지조직의 목표 달성을 위해 필요로 하는 요구정보는 설정된 목표(하위목표), 구체적인 사업이나 프로그램, 지위나 계층, 클라이언트 등에 따라 달라질 수 있음
 - 사회복지조직에서 공통적으로 필요한 정보
 - 클라이언트(지역사회) 정보, 욕구정보, 서비스와 자원정보
 - 처우정보, 참가정보, 규범정보, 환경정보, 관리정보

2.7. 정보화시대의 유형

1) 자료처리 응용

- ① 자료처리

기계, 사람, 절차 그리고 반복적인 사무업무를 가능케 하는 장비로 구성되어 있으며, 업무는 정보의 수집, 저장, 검색, 조정, 이송 그리고 자료출력을 포함

2) 정보관리체계 · 관리정보체계

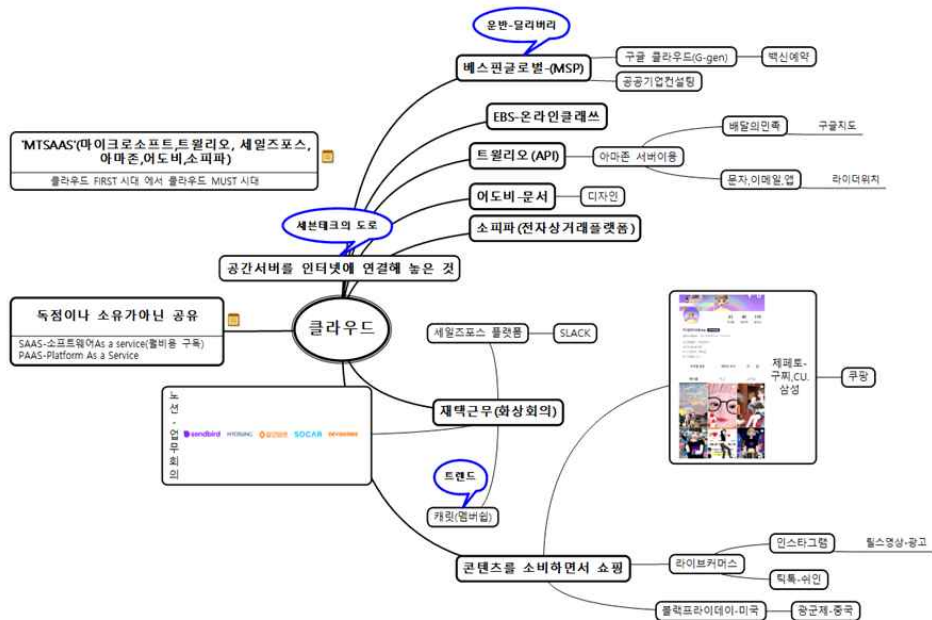
- 정보관리체계 : 사람의 모집, 절차, 자료와 정보수집기술, 일련의 절차를 통해서 자료와 정보를 향상시키는 기술, 그리고 그 결과를 출력하여 배포하는 것을 포함

3) 지식기반체계

- ① 지식 : 자료 또는 정보, 그리고 지식의 구조 그 이상의 의미를 포함하고 있기 때문에 더 복잡하고 어려운 처리기술을 요구함
- ② 사회복지조직에서의 지식기반 응용 프로그램
실험단계에 있지만 매우 중요하며 클라이언트와 임상실천가의 상호작용을 증진할 수 있는 복잡성을 다루고 있기 때문
- ③ 사회복지조직과 특별한 관계를 가지고 있는 지식기반 응용프로그램의 유형
 - 전문가시스템(expert system)
 - 사례기반추론(case-based reasoning)
 - 자연음성처리(natural language processing) 등

4) 의사결정지원체계('Decision Support System: DSS, 1978)

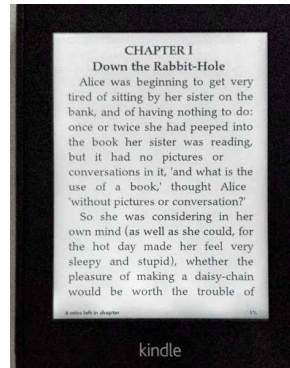
- ① 의사결정지원체계 : 효과성과 의사결정의 특성을 탐구하는 것에 초점
- ② 의사결정시스템('Decision Support System: DSS, 1978)
 - 의사결정지원시스템은 의사결정자가 데이터나 데이터 모델을 이용하여 문제를 풀거나 의사결정을 할 때 도움을 주도록 하는 컴퓨터 기반 시스템이다.(소프트웨어프로그램이 pc에서 작동하고 경영자가 의사결정을 하는데 도움을 줄 수 있다면 DSS)
 - DSS는 사용자의 경험과 판단의 대리인이 아니라 단지 데이터이고 모델일 뿐 이므로 DSS가 의사결정을 하는 것은 아니고 전문가가 직접 의사결정을 함(경영관리자의 의사결정을 지원하여 의사결정의 효과성을 향상시키기 위한 정보시스템 예> 여러 시스템(키보드, 조이스틱, 음성명령), 툴(엑셀,알 마인드맵), 기술(클라우드 컴퓨팅)



<그림> 알마인드 활용 (클라우드 자료정리)

5) 제품서비스시스템(Product Service System:PSS):

- ① 제품서비스시스템은 현장에서의 업무수행능력을 향상시키기 위해 개발된 통합업무수행정보제공 시스템을 의미한다.
- ② 소비자생활관점의 제품서비스시스템이다. 제품과 서비스가 하나로 통합되어 고객에게 차별화된 가치를 제공하고, 기업이 경쟁력을 가지고 지속적인 성장을 할 수 있게 지원하는 시스템이다. 직접 서비스를 제공하는 사회복지사의 업무성과를 높이는 것에 초점을 두고 있으며, 의사결정에 초점을 두고 있지는 않기 때문에 PSS는 DSS보다는 오히려 덜 복잡
- ③ 목적 : 즉각적으로 성과를 증가시키는 데 목적이 있음
- ④ 효과 : 일을 수행하는 방법에 관한 지시사항과 절차가 방대할 때, 직원이 재편성되고 업무교육이 일상적일 때, 기관이 적소에 기본적인 컴퓨터 시스템을 가지고 있을 때, 예산을 줄이고, 질을 향상시켜야 할 압력이 존재할 때 효과가 있음
- ⑤ (사례) 성공사례 공통점 : 성공적인 플랫폼 전략, 풍부한 콘텐츠
애플의 아이팟이 문화 코드로 인식되었다는 점, 아마존의 칸들(전자책 서비스)은 저렴한 가격을 주요 전략 반면, 실패한 사례로 꼽히는 마이크로소프트의 준과 소니의 전자 책리더기 시리즈의 공통점은 애플리케이션과 콘텐츠가 충분하지 않다는 점이다.



에어팟 블루투스 이어폰 아마존 킨들(e-book)
<사진> PSS 사례

[학습하기 (2교시)]

3. 정보관리체계의 설계

3.1. 사회복지조직 정보체계

1) 클라이언트 정보체계(client information system)

클라이언트 정보체계(client information system)는 클라이언트와 관련한 정보들, 서비스 프로그램의 상호연계성에 관한 정보들을 산출하고 조직하며 보고하기 위한 체계를 말한다. 이 체계의 기본적인 기능은 사회복지 프로그램을 이용하는 클라이언트들에게 서비스를 제공하는 데 역점을 두고 있다. 클라이언트 정보체계와 연관된 하위체계들은 서비스를 제공하는 과정에서 나타나는 활동들을 반영하고 있다.

- 클라이언트 정보체계단계

- ① 이용자 확인 : 다른 기관들의 의뢰, 비공식적 접촉, 혹은 다양한 아웃리치 활동을 통해서 얻음
- ② 인테이크: 개인이나 가족에 관한 인구학적 및 개인적 자료, 해결되어야 할 개인 및 가족문제에 대한 정보
- ③ 수혜자격 여부결정: 정부 기관, 보험, 의료기관, 클라이언트 자신 등을 포함한 서비스비용 지불자의 정보도 포함
- ④ 문제진단 · 문제해결계획
- ⑤ 서비스전달 : 언제 누구에 의해 어떤 서비스가 제공되는지에 대한 정보

- ⑥ 사례모니터링 : 실제적 문제해결 계획과 활동을 비교하는
자료 계획과 활동 간에 차질이 있으면 그 차질에 관한 자료도
포함
- ⑦ 사례평가 : 각 케이스 혹은 개인의 서비스 결과에 대한 정보
- ⑧ 사례종료 : 자발적 종결, 목표의 성공적 달성 또는 실패,
다른 지역으로의 이전등에 관한 자료

2) 조직정보체계(organization information system)

조직의 예산, 회계, 비용통제 등과 같은 행정기능을 보조하는 수단으로
사용된다.

- ① 욕구사정
- ② 시설 및 운영에 관한 기획
- ③ 예산
- ④ 조사 및 연구
- ⑤ 직원 및 임금대장
- ⑥ 회계 및 비용통제
- ⑦ 통계보고 및 예측

3) 수행 정보체계(performance information system)

- 프로그램 효과성과 성과를 확인하고 정리하는 목적으로 수집되고 관리
되는 정보시스템이다.
- 바람직한 의사결정을 위해서 프로그램의 생산성과 효과성과 같은
다양한 측면들의 수행정보를 다루고 있다. 수행정보는 새로운
정보체계를 운영하지 않고서도 기존의 클라이언트 정보체계와
조직정보체계를 혼합해서 만들 수 있다.
- 이와 같은 두 체계의 혼합은 자료들을 호환하거나 공유할 수 있는
통합성을 갖고 있다는 점에서 유익하다. 정보의 혼합을 고려한다면
정보체계들은 모듈화가 필요하다

(G. Bowers & M. Bowers, 1977 : 44).

예) 제공된 서비스 단위(클라이언트정보)와 서비스제공에 사용된
비용(조직정보)이 결합되어 단위당 서비스비용(수행정보)

3.2. 사회복지기관에서 MIS(정보관리시스템)

- ① 전략적 경영정보시스템(strategic management information system)
부정기적인 정보나 외부정보를 필요로 하며 고도의 경영학이나
계량경제학적인 기법을 요함

- ② 관리적 경영정보시스템(managerial management information)
 주로 과거의 정보를 활용하되 정보의 목록화, 도표화, 배치처리작성,
 계획과 시간 간 차이의 분석과 규명, 예기치 않았던 상황에 대한 규명,
 고도의 과학적 경영기법을 사용하는 것 등
- ③ 작업적 경영정보시스템(operational management information system)
 최일선에서 현장관리나 관리정보의 기초가 되는 데이터를 처리하는 것을
 그 특징으로 함

<표> 체계별 경영정보시스템의 특징

구분 MIS 종류	계층	시스템	기능	데이터	기법
전략적 경영정보 시스템(SMIS)	최고 경영자	total system (총괄체계)	전략적 목표의 방침설정 장기 기업모델의 작성	예측정보 외부정보 부정기적 정보	simulation PPBS 위험분석 체계분석 industrial dynamics
관리적 경영정보 시스템(MMIS)	관리자	flow chart system (흐름체계)	종합 동시관리	내부정보 기간정보	simulation PPBS 다변량 해석 industrial dynamics
작업적 경영정보 시스템(OMIS)	현장 관리자	sub-system (하위체계)	정형관리의 자동화 예외관리 확장작성	매일의 정보	programming 대기이론

3.3. 사회복지조직 정보관리체계의 설계 : Schoech(1995)

1) 현재 상황에 대한 사정

- ① 현재 상황에 대한 정확한 사정(assessment of the current situation)
 : 위원회 활동에 참여하는 구성원들의 시간, 현재, 정보화의 수준과
 내용. 정보화 자문비용 등을 사정함
 - 정보체계개발(혹은 강화)을 위해 별도위원회(예 : 정보화추진위원
 회)를 구성하고, 모든 직원들의 참여와 헌신을 유도할 필요가 있음
- ② 전체직원들의 기술력(skills), 가치, 이념, 보유하고 있는 전산관련
 장비, 정보체계 개발의 목적과 미래에 대한 비전 등이 반드시
 사정(assessment)이 되어야 함

2) 기존 정보체계에 대한 분석

- ① 직원들의 업무성과를 향상
- ② 효과적인 정보체계는 정보체계가 사회복지기관의 특성을 반영한 사업계획, 경영 그리고 평가욕구에 얼마나 잘 부합하는가에 달려 있음
- ③ 필요한정보: 지역사회정보, 클라이언트 정보, 서비스 정보, 자원활당 정보 등 직원과 외부 이해당사자의 정보욕구에 대한 이해와 분석이 필요함

3) 세부 설계

- ① 어떻게 자료가 사용될 것인가에 대한 이해를 정확히 하는 것으로부터 출발
- ② 설계자는 조직 내에서 어떤 부서의 어떤 직무단위가 필요한 정보를 가장 쉽게 기록할 수 있는가를 판단해야 함

<표> 사회복지조직에서 필요한 정보 유형

클라이언트정보	- 클라이언트의 현존문제, 서비스 수혜 유형 - 혜택받은 서비스 만족도 측정과 서비스성과 기관 이용 현황 등
지역사회정보	인구통계학적 정보, 서비스대상자의 사회경제적 특성에 관한 자료, 실질적인 서비스와 자원의 목록
서비스정보	제공하는 서비스의 종류와 내용, 서비스의 질에 관한 것, 서비스의 이용 방법과 이용시간, 담당자 등
자원활당정보	전체 비용, 특수한 유형의 서비스 비용, 예산 및 결산보고를 위해 필요한 자료 등
기술 정보	사회복지사의 전문적 지식, 활용 가능한 기술 등
참가 정보	후원자, 자원봉사자 활동, 이벤트와 강좌 등
직원 정보	근무연수, 사업수행에 참여한 시간, 서비스의 차별성
환경 정보	정부시책, 행정방침, 관련 정책과 제도의 변화 추이 등
관리 정보	조직의 재무, 인사관련 규칙과 업무지침 문헌과 신문기사, 타 조직에 관한 사항 등

- ③ 정보는 효율적이고 효과적인 방법으로 관리되어야 하는데, 이를 위한 방법이 바로 정보체계를 활용하는 것
- ④ 정보체계란 정형화된 구조를 통해서 다양한 자료들을 수집하고, 저장하며, 처리하여 유용한 정보로 전환하는 것

- ⑤ 사회복지기관들에서 정보체계는 클라이언트에 관한 정보를 생성하고 저장하거나 혹은 공유하기 위한 목적으로 사용될 수 있고, 재정자원의 관리와 같은 내부 운영의 통제를 위해서도 사용됨

4) 정보관리체계 검증과 준비

- ① 새로운 정보체계가 승인을 받은 후에는 직원은 사업수행과정에서 프로그램을 계획·수정하기도 하며, 클라이언트에게는 직접 서비스를 전달하면서 정보체계를 이용하고 의지하게 됨
- ② 정보체계에 대한 교육훈련은 정보체계 개발의 성공을 좌우하는 요소가 될 수 있는 것임

5) 전환

- ① 새로 개발된 정보체계가 정말 필요한 정보를 제공한다는 것을 테스트 기간 동안 확신하고 경험한 후에, 새로운 체계를 사용해도 불편하거나 손해가 거의 없다는 확신을 사용자들에게 심어 줄 수 있어야 함
- ② 사무실의 위치가 공간 배치가 새로운 정보체계의 적용에 따라 변동이 있을 수도 있음

6) 평가

- ① 정보체계 개발은 클라이언트에 대한 서비스 향상, 후원자들에 대한 서비스 질 향상, 비용 감소, 업무 환경의 개선을 통해 사회복지기관의 목적을 달성하는 데 의의가 있음
- ② 새로운 정보체계에 대한 최초의 목적, 목표, 기대를 관찰하고 현재의 결과와 비교해야 함

7) 운영, 유지, 수정

- ① 운영, 유지, 수정을 위한 고려사항
 - 정보체계에 대한 전담직원이 별도로 확보되어야 함
 - 전체 직원은 일상 업무에 정보체계를 이용하여 데이터를 저장하고 사용하며, 관리자는 고유사업수행과 정보체계 활용을 모니터링하여 업무조정이 필요함
 - 직원교육을 위한 예비예산을 확보하도록 해야 함
 - 직원회의 때 정보체계를 사용하는 것이 조직의 사업 목적을 달성하기 위해서도 가치 있는 것임을 강조함
 - 관리자는 직원들이 정보체계를 통해 수집된 자료를 발표하고 공개적으로 활용하도록 유도함

3.4. 사회복지조직 정보관리체계의 과제

- ① 사회복지조직은 보다 적극적이고 조직적으로 정보화시대에 적응해 가는 노력이 요구됨
- ② 정보화 사회에서 사회복지조직에 요구하는 기대수준은 기존의 전통적인 조직관리 차원을 뛰어넘는 수준일 것이므로 사회복지조직은 보다 적극적이고 다양한 모습으로 정보화 사회에 적응하는 노력이 요구됨
- ③ 정보화 사회에서 현재의 우리나라 사회복지조직에게 요구되는 일차적인 과제는 본격적인 정보체계의 개발과 응용에 앞서 사회복지기관의 업무효율을 높이기 위한 전산프로그램을 개발하는 것
- ④ 정보관리체계를 사회복지기관에 적용시켜 사회복지사와 사무직원들이 활용한 사례들
- ⑤ 사회복지기관의 정보관리체계 활용 사례

구분	파일 종류	포함될 자료 종류
서비스	기관서비스 정보제공/위임	- 프로그램 및 하위 프로그램들의 종류, 서비스 수혜 지역 등 - 누가 누구에게 무엇을 제공했는가를 묘사한 자료
클라이언트 자료	- 클라이언트 배경 - 클라이언트 추적 및 치료 일정수립	- 나이, 성별, 주소, 문제 내용 등 - 입원일, 문제 종류 및 심각도, 치료 유형과 치료량, 퇴원과 사후 검사 정보, 약속 이행 여부
관리	욕구조사, 직원시간 /노력, 재정관리	- 위험집단, 표적집단 센서스 자료 등 - 직원들의 소요시간 및 활동 종류 - 수입, 지출, 자산, 부채 등
분석 및 평가	분석, 평가, 질(quality) 확인	- 자료의 합산, 통계, 모델·모형 - 효율성, 효과성, 생산성 척도 등 - 합의 및 계약이행 자료, 자격증 합격증 여부 등

제10주차 2차시	
강의주제	사회복지기관의 마케팅과 홍보
<div>학습 목표</div>	1. 사회복지기관의 마케팅 구성요소 및 다양한 기법에 대해 설명할 수 있다. 2. 사회복지의 다양한 마케팅 전략을 설명할 수 있다. 3. 사회복지의 홍보방안을 설계할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 사회복지 기관의 마케팅 2. 사회복지 마케팅 전략과 과정 3. 사회복지의 홍보 및 홍보전략

[학습하기 (1교시)]

1. 사회복지 기관의 마케팅

1.1. 마케팅(marketing)의 개념

1) 개념

일반적으로 “개인과집단이 다른 사람들 과의 제품과 가치의 창조와 교환을 통하여 자신들이 필요로 하고 원하는 것을 획득하는 사회적 및 경영관리적 과정이다” (Kotler, 1991)

- ① 마케팅과 홍보는 모두 사회복지조직이 지역사회와 구체적인 상호작용을 주고 받는 중요한 수단이 되고 있지만, 마케팅의 개념적 범위가 홍보에 비해 보다 넓다고 할 수 있음
 - 홍보 : 사회복지조직이 여타의 조직 및 집단을 포함한 외부 지역사회와 쌍방향 의사소통을 원활히 함으로써 조직의 이미지와 능력을 증진시키는 활동이며 사회복지 조직과 같은 서비스 조직에서는 서비스 자체가 홍보이기도 함
 - 마케팅 : 홍보와 달리 잠재적 클라이언트나 소비자에 대한 직접적인 활동으로서 프로그램에 대한 정보가 그 주된 내용이 되며 마케팅 관점에서 보면 홍보는 마케팅 관리활동의 한 단계

② 광의

마케팅은 개인이나 조직이 다른 존재들로부터 가치의 창조와 교환을 통해 자신들이 원하는 것을 획득하는 사회적 과정인 동시에 관리과정

③ 협의

마케팅은 고객과 가치를 담고 있는 유익한 교환관계의 형성을 포함하며 마케팅은 기업이 고객을 위한 가치를 창출하고 강한 고객관계를 형성함으로써 그 대가로 다시 고객으로부터 가치를 획득하는 과정

2) 목적

- ① 우수한 가치를 약속함으로써 새로운 고객을 끌어들이는 것
- ② 기존의 고객들에게 만족을 제공함으로써 그들을 유지하고 성장시키는 것

3) 의의 및 필요성

- ① 지역사회와의 상호작용이 바로 마케팅(marketing)과 홍보(public relations)를 통해 구체화 될 수 있음
- ② 사회복지조직을 포함한 많은 휴먼서비스 조직의 종사자들은 마케팅과 홍보의 분야에 대해 그렇게 좋은 이미지를 갖고 있지 않거나 무관심한 것이 대부분
- ③ 하드캐슬(Hardcastle et al., 1997)
사회복지행정가는 마케팅과 홍보라는 관리수단의 가치를 충분히 이해하고 기관과 클라이언트의 이익을 위해 적절히 활용할 수 있는 능력을 갖추어야 할 필요가 있음
- ④ 사회복지행정가나 사회복지기관 관리자는 급변하는 환경에 능동적으로 대처하기 위해서는 다양한 역할과 과제를 수행해야 하며 우선 사회복지시설 평가의 제도화로 인해 사회복지조직은 기관운영의 책임성 확보와 클라이언트에 대한 양질의 서비스 제공이라는 필수 과제
- ⑤ 공급주체가 다원화된 상황에서 사회복지조직들은 스스로 경쟁우위를 확보해야 하는 과제를 안고 있으며 또한 지역사회 자원을 놓고 서로 각축하고 극복해 나가야만 하는 어려운 입장
- ⑥ 최근 들어 사회복지기관을 비롯한 비영리조직들이 조직의 목표 달성을 위한 충분한 재원의 마련, 서비스 소비자인 클라이언트의 만족 수준 향상, 그리고 기관운영의 효율화를 위해 마케팅과 홍보가 중요한 관리활동이라는 인식

1.2. 사회 마케팅의 특성

1) 사회마케팅의 정의

기관의 서비스 소비자인 클라이언트, 자원공급자, 권위와 자격부여 기관, 일반 대중이 그 기관의 서비스에 대해 보다 큰 관심과 요구를 갖게 하기 위한 활동

2) 사회마케팅 개념을 가치교환을 중심으로 한 체계적인 관리과정으로 규정한 정의

① 코틀러(Kotler, 1982)

마케팅은 조직목표 달성을 위해서 표적시장과 자발적인 가치교환이 이루어지게 한 프로그램의 분석, 기획, 시행, 통제의 활동

② 마케팅은 표적시장을 대상으로 공략하고 가치(value)의 자발적인 교환을 촉진시키기 위해서 주도면밀하게 이루어진 체계적인 관리활동이라는 점을 강조

3) 사회마케팅 또는 비영리 마케팅의 이러한 여러 개념들을 종합

① 사회마케팅은 생산조직의 제품 대신 서비스를 중심으로 한 가치교환이 본질적인 특성을 이룸

② 사회복지기관은 상담, 치료, 교육, 재활, 정보제공 등 무형의 서비스 제공 활동을 통해 바람직한 인간회복과 사회적 가치를 실현

③ 사회복지기관의 마케팅은 그 기관이 제공하는 서비스의 질적 우수성, 그 기관의 사명과 목적의 명확화, 나아가 기관운영의 책임성과 투명성 등의 확보를 중요한 가치로 삼을 필요가 있음

④ 사회마케팅은 기관환경 분석과 시장욕구 분석, 마케팅의 목표 설정과 합리적인 기법의 적용 등 체계적인 관리과정을 통해서 이루어진다는 측면도 중요

4) 사회복지조직 마케팅의 목적과 특성

👉 **후원개발**에서 마케팅이란 무엇일까?

한국적 상황에서 사회복지 마케팅은 후원자 만들기(시장 만들기) 어떻게 전개 되어야 하는가?

마케팅의 핵심은 데이터를 만드는 것이다.
분류, 세분화, 타겟 정하기에 대한 고민이 되어야 한다.
사회복지 기관의 시장은 **지역사회**가 최우선이다.
즉, 지역사회를 시장으로 보고,
이에 대한 마케팅 전략을 세우는 고민을 해야한다.

지역사회 마케팅의 대상은 개인, 단체, 기업, 중소기업, 학교,
종교단체 등 지역전체 모든 영역이다

① 사회복지조직 마케팅의 목적

- 개인의 발전 도모
- 사회적인 아이디어를 제시하고 설득
- 새로운 정보와 실천 전파
- 행동 변화 유도

② 사회복지조직 마케팅의 특성(Andreasen & Kotler, 2003)

- 비영리 마케팅은 활용할 만한 신빙성 있는 이차적 자료를 거의 가지고 있지 못하고 있으며 간혹 일반 사회과학 연구문헌들에서 도움이 되는 연구들이 있지만, 중요한 마케팅 주제들은 별로 다루어지지 않고 있음
- 비영리 마케팅에서 소비자가 희생을 감수해야 하는 것에는 논란이 많거나 금기시되는 주제와 관련된 극히 자기중심적인 욕구, 태도, 행태 등이 포함되기 때문에, 소비자들로부터 마케팅 의사결정의 근거가 될 수 있는 신뢰성 있는 조사연구의 확보가 매우 어려운 경우가 많음
- 소비자들은 환경보호나 지구에너지 절약, 혹은 인류공동체의 존속과 같이 주로 평소에 무관심한 주제와 관련하여 어떤 희생을 요구받으며 마케팅의 주체가 많은 비용을 치를 수도 있는 개발 마케팅이라는 어려운 문제를 안고 있다는 의미
- 소비자들이 태도나 행태 면에서 180도 다른 변화를 요구받는 경우가 많고 영리 부문의 마케팅 주체는 단지 소비자들이 상품이나 서비스의 가치를 이전보다 더 크게 여기도록 하기만 하면 되고 비영리 마케팅 주체는 그러한 노력이 필요함
- 소비자의 욕구나 선호를 충족시키기 위한 제공물을 변경하는 것이 비영리 부문에선 어려운 경우가 많고 교환 시 어떤 기본적인 물리적·행태적 측면이 변경될 수 없다고 해서 마케팅 믹스의 다른 요소들이 불가능하다는 것이 아님
- 비영리단체들이 다루는 주제들은 소비자와의 의사소통에서 많은 양의 정보가 교환되어야 함
- 소비자의 공여 혹은 헌신으로부터 발생하는 편익이 명확하지 않은 경우가 많음

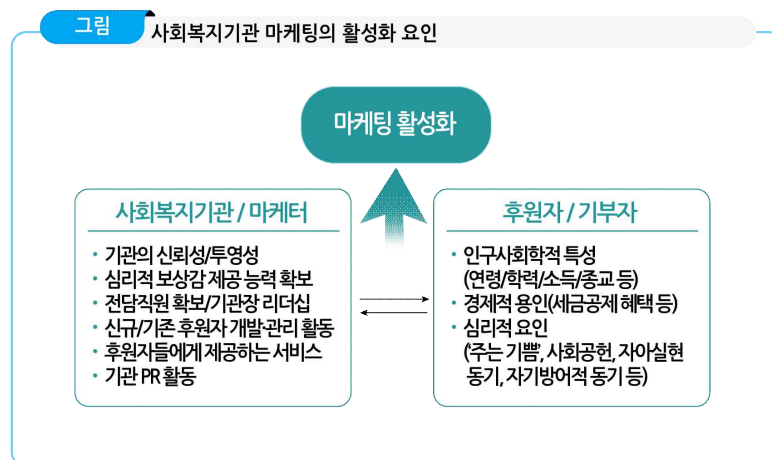
- 어떤 공여나 희생에 대해서는 그 이익이 다른 사람들에게 발생하고 정작 그러한 공여나 희생을 제공한 당사자는 아무런 이익을 얻지 못함
 - 마케팅이 겨냥하고 있는 많은 변화들은 무형의 사회적 및 심리적 이익이기 때문에 그러한 공여를 대중매체로 표현하는 데에 어려움이 따르는 경우가 많음
- ③ 사회복지조직의 마케팅과 후원활동에 영향을 미치는 요인
- 후원자의 인구사회학적 특성 : 부, 소득, 연령, 종교, 교육수준 등이 후원활동에 중요한 변수들
 - 기관관련 요인 : 기관에 대한 신뢰도와 후원금 사용의 투명성, 그리고 후원자들에게 제공하는 서비스 등
 - 후원활동의 동기 : 주는 기쁨, 사회적 인정, 세금공제 혜택, 향수, 이타주의, 자기방어적인 기능, 자기존중, 자아실현적 기능 등

한국사회의 기부경향(아름다운 재단 인용)



<그림> 사회복지조직의 마케팅과 후원활동에 영향을 미치는 요인

④ 사회복지조직 마케팅의 활성화 요인



1.3. 사회복지기관의 마케팅 믹스

1) 사회복지기관을 비롯한 대부분의 비영리조직

마케팅 개념에 대한 충분한 이해도 없이 마케팅을 단지 홍보나 촉진과 동일한 개념으로 생각하는 경우가 많음

2) 최근 사회복지기관 마케팅을 환경관리 활동으로 보아 적극적으로 마케팅 원리를 적용해야 한다는 주장이 호응

<p>마포구 지역조사 → 3년 내 방문객 1%를 잡아라.</p> <p>노인인구 44,635 → ARS 신청(1% 혁신)</p>			
생활 현황	생활수준별로 분석하면 후원상품의 전달로 달라질 수 있다.	<ul style="list-style-type: none"> • 기업-전략적 지원의 보편화 • 서비스에 대한 기대 상승, 정부지원의 축소 • 파트너십으로서의 모금 관계 확산 	
법인 사업체 1,546개	<p>후원자는 노인 인구의 1%를 목표로 한다.(500명)</p> <p>마포구 법인 기업 1% 타겟 마케팅(15곳, 처)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 비영리기관간 경쟁의 심화, 참여와 지원 결합 • 온라인의 등장(해피빈, 블로그) 	
교육	학교는 후원개발에서 기초를 이루는 곳이다. 특히, 자원봉사와 연결되어 있으며, 미래의 후원자로 양육 가능하다고 볼 수 있다.	<ul style="list-style-type: none"> • 기업 주도의 · 언론 주도의 모금 환경 • 개인 기부 지속적 성장, 계획 기부의 미성숙 	
(학교 수 : 49), 초 : 21, 중 : 17, 고 : 11(교육인적자원부)			
<그림> 지역사회 인구학적 분석		<그림> 모금환경분석	

3) 마케팅의 관리와 기획과정은 주로 마케팅 믹스(marketing mix)로 구성

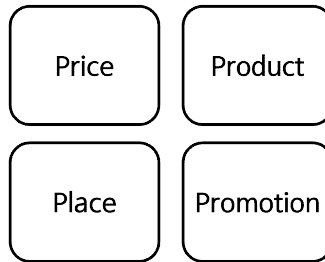
① 사회복지기관의 마케팅 믹스

표적 후원자들의 특성에 따라서 후원개발의 변수들을 조정 · 결합하고
각 영역에 자원을 할당하는 방식

② 효율적인 마케팅 믹스의 전략을 수립하고 실시하기 위한 도구들은 반드시 후원자들의 입장을 고려하여 제시될 필요가 있음

③ 전통적으로 마케팅 믹스는 상품(Product), 가격(Price), 홍보(Promotion), 장소(Place)의 4P로 구성

일반적 마케팅의 4P



<그림> 일반적 마케팅의 4P

4) 로퍼(Lauffer, 1984)

사회복지기관의 자원개발을 위한 마케팅 전략으로 기업조직이 사용하는 5P 마케팅 믹스(marketing mix)를 제시했는데, 5P란 대중(Public), 제품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 판촉(Promotion)을 말함

① 대중(Public)

- 투입대중(input publics)은 기관의 일차적인 자원출처로서 기관에 자원을 공급해 주는 사람들이 되며,
과정대중(throughput publics)은 기관의 직원이 되며,
산출대중(output publics)은 클라이언트가 됨
- 파악된 대중의 욕구에 부응하는 제품을 개발하는 것뿐만 아니라 대중의 잠재욕구를 일깨울 수 있는 제품을 개발해 내는 것도 비영리 조직 마케팅의 효과를 높일 수 있는 방법

② 가격(Price)

- 가격 : 클라이언트가 사회복지기관이 제공하는 서비스를 얻기 위해서 지불하는 비용으로서 무료에서부터 후원자나 사회보험 주체에게 상환하는 비율에 따라 조정되는 종가제의 요금까지 여러 형태가 있음
- 비영리조직인 사회복지기관의 이용료 결정은 영리기업과 다르며 영리기업의 가격은 이윤 극대화의 수준에서 결정되지만 비영리조직인 사회복지기관의 서비스 가격은 클라이언트의 욕구와 지불능력을 감안하여 결정
- 클라이언트가 부담하는 서비스 전달 비용을 최대한 낮추기 위해 다른 기관의 높은 서비스 비용에 맞대응하기 위해 기관이나 당해 기관이나 재단에 기부가 이루어지기도 함

③ 제품(Product)

- 제품 : 사회복지기관이 표적시장에서 반응을 이끌어낼 수 있는 산출물로서 서비스와 아이디어가 주종으로 사회복지기관의 제품인 서비스
→ 상담, 치료, 교육, 재활, 보호, 정보제공 등
- 사회복지기관도 경쟁력 분석(competition analysis)을 통하여 시장영역의 특정화를 결정할 필요가 있으며 지역사회에서 충족되지 않은 중요한 욕구에 절실하게 부응할 수 있으면서 다른 기관에 의해 제공되지 않고 있는 경쟁력 있는 고유한 서비스를 창출

④ 유통(Place)

- 유통 혹은 장소 : 사회복지기관의 서비스가 전달되는 적합한 시간과 장소를 의미하며, 경쟁력 분석과 밀접한 관련성이 있는 영역
- 유통은 또한 클라이언트의 접근성과 편리성을 감안하여 서비스의 소재지를 고려해야 하며 대중교통수단, 주차시설, 기타 접근성 요인들이 검토

⑤ 판촉(Promotion)

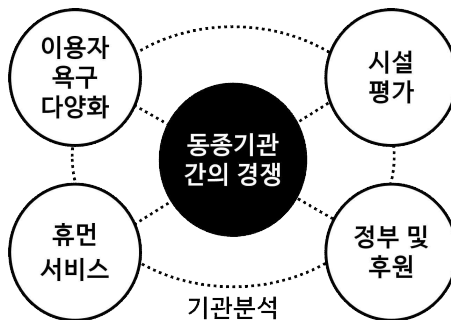
- 판촉 : 앞의 모든 마케팅 믹스 요인들을 함께 묶어서 다양한 대중들에게 프로그램 서비스를 판매하는 데에 활용하는 것과 관련
- 초점이 되는 것이 시장 세분화(market segment)의 확인인데, 그것은 표적집단이 지역별, 서비스 유형별, 클라이언트의 인구사회학적 특성별로 나누어지는 것을 말함
- 무엇보다도 중요한 것은 명확하게 확인된 지역사회의 관심과 욕구에 그리고 그 구성원들의 삶의 질 향상에 적절하게 부응

[학습하기 (2교시)]

2. 사회복지 마케팅 전략과 과정

1) 마케팅 전략계획 수립

- ① 마케팅 전략계획(Strategic planning) : 기관 전체 활동의
구심점이므로 기관의 사명(mission)과 목적(goal)을 분명히 규정
- ② 마케팅 목표의 설정 : 마케팅 목표는 기관의 사명과 목적에 부합되어야
하되 객관적으로 측정할 수 있도록 설정 → 마케팅 목표 → 세부 목표



<그림> 기관분석

2) 마케팅 과정과 전략 수립 과정 : 로소(Rosso)

(1) 기관환경 분석

- ① 마케팅 과정은 사회복지기관의 환경과 여건에 대한 면밀한
분석에서 시작되는데 SWOT 분석을 통해 전반적인 기관의
강점(Strengths), 약점(Weaknesses), 기회(Opportunities),
위협(Threats)을 평가할 필요가 있음
(Kotler & Armstrong, 2008)
- ② 강점은 기관이 클라이언트에게 서비스를 제공하고 목표를 달성하
는데 도움이 되는 내부역량, 자원 및 기타 긍정적인 상황요인들을
포함하며 약점은 기관의 성과를 방해할 수 있는 내부적 한계와
부정적인 상황요인들을 포함하며 기회는 기관이 외부환경에서
유익하게 이용할 수 있는 유리한 요인들이나 경향이고 위협은
성과에 도전을 제기하는 비우호적인 외부요인들이나 경향

외부환경분석

지역사회!? (시장조사)

- 심리적 분석 / 행동적 분석
(개성, 생활 스타일, 소속감, 관계의 지속성)
- 지역사회 분석 / 인구통계적 분석(나이, 성, 가족상황, 소득, 직업, 교육, 종교, 사회계층)
- 지역적 분석, 업종 분석, 문화행태 분석



- 서비스가 실제 이루어지는 공간
- 이용자 수혜자, 자원봉사자, 후원자가 존재하는 공간
- 기관이 존재하고, 기관의 종사자들이 생활하는 공간
- 후원자들을 만나고, 찾아갈 수 있는 공간

<그림> 외부환경분석

(2) 시장욕구 분석

- ① 사회복지기관이 관심을 갖고 있는 특정한 사회문제와 이 문제에 대한 지역사회의 욕구, 인식, 태도를 분석
- ② 이 단계에서는 시장욕구분석에 대한 결과를 토대로 욕구기술서(need statement)를 작성하여 이사, 재원공급자 및 자원봉사자 등과 같이 기관의 직·간접적인 이해관계자들에게 제공

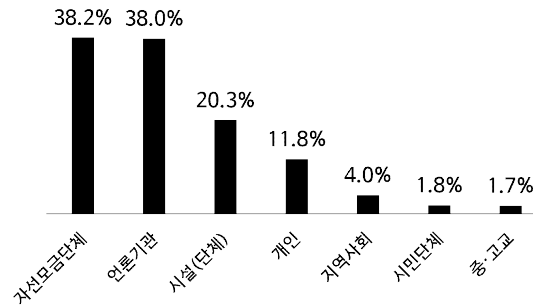
(3) 프로그램 목적 설정

- ① 프로그램의 목적 설정은 프로그램 계획에서 매우 중요한 과정이며 목적 달성을 위한 구체적인 수단이 목표인데, 목표는 양적 측정이 가능한 구체적 형태로 설정
- ② 양적 측정이 가능한 구체적 목표의 설정 필요

(4) 기부시장 분석

- ① 욕구기술서가 완성되고 프로그램의 목표가 설정되면 잠재적 기부 시장(gift market)에 대해 분석
- ② 이 과정에서 잠재적인 기부 출처를 개인, 복지재단, 기업, 정부 등으로 세분화하는 시장세분화(market segment)의 작업이 필요함

한국사회의 기부 경향(아름다운 재단 인용)



<그림> 한국사회의 기부경향

(5) 마케팅 도구 설정

다양한 마케팅 도구에서 적절한 방법을 택하기 위해서는 과거 경험을 활용해야 하며 과거 기관에서 활용한 마케팅 도구와 그 결과의 면밀한 분석이 필요

(6) 잠재적 기부출처 확인

- ① 기부시장 분석의 결과를 토대로 구체적인 출처를 분석
- ② 세분화한 각각의 기부시장에서 잠재적 기부자를 선정하고
기부 가능성을 분석하는 과정인데, 잠재적 기부자는
 - 기관에 대한 관심, 기부능력
 - 기관 직원 및 자원봉사자에 의한 접근가능성 등을 분석한 뒤 선정

(7) 마케팅 전략계획 작성

- ① 마케팅 계획은 기관이 전반적인 전략목표를 달성할 수 있게 해주는 마케팅 전략의 결정을 포함
- ② 각 사업별, 제품별, 브랜드별로 상세한 마케팅 계획이 필요하며
마케팅 전략은 표적시장, 포지셔닝, 마케팅 믹스,
마케팅 예산 수준 등에 관한 구체적인 전략들로 구성

<포지셔닝 사례 >

소비자의 마음 속에 자사제품이나
기업을 표적시장·경쟁·기업 과 관련하여 가장 유리한 포지션에 있도록
노력하는 과정
예) 제품이 사용될 수 있는 사용상황을 제시함으로써 포지셔닝 하는
방법

(8) 자원봉사자의 활용

자원봉사자를 확보하는 것 자체도 하나의 마케팅 과업이긴 하지만,
잠재적 기부자를 대상으로 한 마케팅은 기관구성원뿐만 아니라
자원봉사자를 활용할 때 더욱 효과적이며 자원봉사자들은
사회복지기관을 비롯한 비영리조직의 성공에 매우 중요

(9) 마케팅 집행

- ① 사회복지기관이 그것을 합리적으로 집행하지 못한다면 아무리
화려한 마케팅 전략이라도 무용지물이 될 수 밖에 없고 마케팅의
집행도 전략적 마케팅의 목표를 달성하기 위하여 마케팅 계획을
마케팅 활동으로 전환시키는 과정
- ② 마케팅의 집행은 실제로 기부를 요청하는 과정으로서 마케팅의
전 과정에서 가장 핵심적인 단계

(10) 마케팅 평가

- ① 평가는 마케팅 활동의 전 과정과 그로부터 얻은 성과를 분석하고
사정하여 기부 행위의 발생에 대한 종합적인 평가를 내리는 것
- ② 마케팅 평가는 또다시 새로운 기관환경 분석으로 연결되는
과정으로 기관의 존재 이유가 되는 사명(mission)에 기초한
사회적 욕구에 대한 새로운 과정으로의 변환을 의미

사회복지 기관의 후원요청은 구걸이
되어서는 안 된다. 사업(프로그램)에 대한
설명 없는 후원요청은 구걸이다.
사회복지기관 또한 단순한 동정심을 유발하여
후원행위를 한다면 구걸행위와 다르지 않다.
보험사 직원이 친구나 인척에게
보험을 들도록 하는 방식도 구걸이다.
피드백이 없는 후원요청은 구걸에 가깝다.

3. 사회복지의 홍보 및 홍보전략

1) 의의

- ① 사회복지기관은 공익성을 추구하고 있지만 영리조직 못지 않게 홍보가 중요한 역할
- ② 기관의 공익적 목적과 사업을 효과적으로 홍보(public relations)함으로써 조직의 성과를 높일 뿐만 아니라 대외적으로 기관의 신뢰성을 쌓을 수 있음

2) 홍보의 기능과 조건

- ① 홍보의 기능(Kotler & Armstron, 2008)
 - 언론관계나 언론기관과 관련하여, 뉴스 가치가 있는 정보를 창출하여 뉴스 매체에 제공함으로써 사람, 제품, 서비스에 관심
 - 특정한 제품을 사회에 널리 알리는 제품 선전의 기능
 - 전국적 혹은 지역적 관계를 구축하고 유지하는 공공사무적 기능
 - 입법이나 규제에 영향을 미치기 위해 국회의원이나 정부 관리자와 좋은 관계를 구축하고 유지하는 로비 기능
 - 이해관계자 및 재정적 후원자 집단과 관계를 유지
 - 재정이나 자원봉사의 후원을 얻기 위해 기부자들이나 다른 비영리 조직들과 좋은 관계를 유지
- ② 사회복지기관의 홍보 기능
 - 홍보는 사회적 취약계층의 존재 사실과 그들의 사회적 욕구를 공중, 지역사회의 주민과 조직, 공공기관에 인지시켜 사회적 지원을 동원하고 취약계층에게는 기관의 목표와 사업내용을 공지하여 그들이 사회복지 프로그램을 효과적으로 이용
 - 홍보는 공공교육의 기능을 수행하며 사회적 적응이 어려운 계층에게 정보를 제공하고, 사회해체의 위기를 예방할 수 있는 여러 프로그램 내용을 소개함으로써 지역사회교육의 기능을 수행
 - 홍보와 교육을 통해 지역사회에 생길 수 있는 사회문제를 예방하는 기능
- ③ 효과적인 홍보의 조건
 - 기관의 신뢰성 확보
 - 기관의 존재 가치 인정
 - 기관 홍보를 전담할 직원 확보
 - 기관의 모든 구성원이 홍보에 관심을 갖고 홍보마인드 철저
 - 지역사회와의 관계 형성에 노력

- 방송, 신문, 잡지 등의 각종 대중매체의 핵심적인 인물과 긴밀한
관계 유지

제11주차 1차시	
강의주제	사회복지 조직과 환경
학습 목표	1. 사회복지조직과 사회환경의 관계에 대한 이론적 관점을 이해할 수 있다. 2. 사회복지조직을 둘러싸고 있는 환경의 유형을 설명할 수 있다. 3. 사회복지행정의 환경변화에 대한 전망 및 그에 따른 대처과제를 논의할 수 있다. 4. 우리나라 민간사회복지환경의 변화 동행을 설명할 수 있다.
학습 내용	1. 사회복지조직과 사회환경 관계에 대한 이론적 관점 2. 환경의 유형과 환경관리 전략 3. 사회복지행정의 환경변화와 과제 4. 우리나라 민간사회복지환경의 변화동향

[학습하기 (1교시)]

1. 사회복지 조직과 사회환경관계에 대한 이론적 관점

- 1960년대 이후 효과적인 조직관리를 위하여 조직에 대한 개방체계 관점의 필요성이 등장하면서 조직환경의 중요성 인식
- 사회복지조직은 사회로부터 물질적·비물질적 후원을 받으며 사회 속에 있는 인간문제를 해결하기 위한 조직이므로, 다른 조직에 비하여 조직의 환경에 많은 영향을 받으며 밀접한 관계를 맺고 있다.
- 사회복지조직과 환경의 관계를 정확히 이해하고 환경변화에 적절히 대처하는 것은 사회복지조직의 유지와 발전을 위해 매우 중요한 일

1.1. 사회체계이론적 관점

- 조직에 대한 사회체계이론적 관점을 모든 사회적 실체(개인, 가족, 소집단, 조직, 지역사회, 국가)를 하나의 유기체와 같은 체계
- 사회체계는 그것이 전체로서 다른 하위체계를 내포하고 있는 동시에 또한 부분으로 상위체계에 속해있다.
 예) 가족 : 사회를 구성하는 하나의 체계이면서 동시에 사회에 있어서는 가장 하위체계(가족구성원은 집단을 구성하기에 상위체계이다.)

- 사회체계를 개방체계로서 환경과의 끊임없는 상호작용이 불가피하며, 상호작용을 통하여 유지되고 발전
- 사회체계에서의 관계망은 체계 간의 일방적인 인과관계가 아니라 모든 체계의 상호적 인과관계에 기초
- 사회복지조직은 하나의 사회체계이며 개방적인 체계로서, 이를 둘러 싸고 있는 다양한 등위체계 및 상위체계와 상호작용을 함으로써 조직에서 필요한 자원을 확보
- 내적 및 외적 체계 간에 이전하여 조직은 유지·발전.
- 모든 체계는 다른 체계의 하위체계와 상위체계일 수 있다.

1.2. 사회체계이론의 접근법 (권육상, 1998: 379-380)

- 인간 이해에 대한 접근법
사회학자들에게 있어서 찾아보게 되는데 사회를 하나의 실체로 보느냐, 아니면 단순한 하나의 명목으로 보느냐에 따라 이론의 접근법이 달라진다.
- 사회체계 이론자들 사이의 양극적인 두 견해로 한쪽은 개인들을 사회체계 내의 단위들로 개인들의 행동이 사회체계에 의해 결정되는 것으로 보는 거시적인 것이며, 다른 쪽은 체계를 개인들의 누적된 행위들로 보는 미시적인 것이다.

1) 거시적 접근법(숲을 보는 관점)-구조화된행동

- 뒤르켐(Durkheim)의 사회적 접근법 : 사회를 실체로 볼 경우에는 사회현상 분석에서 분석의 대상이나 출발점을 개인에게 두지 않고 사회 그 자체에 두는 접근법 (사회적 접근법)
- 개인은 사회·문화의 영향을 받아 움직이는 피동체로 역사는 사회 자체의 운동원리에 의해 움직이며 개인은 역사창조의 주체가 아니라 역사의 피조물
- 그렇기 때문에 개인은 사회가 부여하는 운명으로부터 벗어 날 수 없는 존재로 시사
- 거시적 기능주의자들은 전체 체계인 사회를 가장 중요한 초점으로 보아서 체계와 그것의 성분들의 행동들을 전체 체계의 욕구와 목표들이 결정하는 것으로 봄
- 개인들을 사회체계 내의 단위들로서 또는 개인들의 행동이 사회체계에 의해 결정되는 것으로 봄(개인의 자율성 간과)

2) 미시적 접근법(나무를 보는 관점) : 비구조화된행동

- 막스 베버(Max Weber)의 접근법 : 베버는 사회를 단순한 명목으로 보기

때문에 사회란 개인을 떠나서 독립적으로 존재할 수 없는 것으로 사회는 개인들의 집합체라고 봄

- 사회를 이해하기 위해서는 그것이 개인의 사회적 행동이든 개인의 본질이든 간에 개인부터 먼저 파악해야 함.
(개인적 접근법, 심리학적 접근법)
- 사회적 행동주의자들은 개인에게 일어나는 일들을 가장 중요하게 여기고 모든 것이 체계의 최소단위인 개인행동에서부터 출발하고 있다고 봄
- 개인의 본질, 특성이 사회의 기반을 형성하기 때문에 개인의 본성이 선하면 그 사회는 선한 사회로 형성될 것이며 개인의 본성이 탐욕적이거나 악하면 그 사회는 악한 사회가 될 것임을 시사
(사회구조 간과) 예) 홀리스가 발생-사회구조적

1.2. 교환이론적 관점

- 교환이론적 관점에서는 인간을 이기적이고 합리적이며 환경변화에 적응하는 존재로 본다.
- 이 관점에선 사회적 관계를 개인 간, 개인과 집단 간 및 집단과 집단 간에 상호 필요한 자원을 주고받는 교환관계가 지속됨으로써 정교화되고 발전되며 유형화되는 것으로 본다.
- 교환이론적 관점에서는 사회복지조직도 불가피하면서도 당연히 사회복지조직을 둘러싸고 있는 다른 사회조직 및 제도와 교환관계를 맺는다.
- 교환관계가 이루어지는 보편적인 조건은 교환당사자 각각이 주는 것의 가치보다는 받는 것의 가치가 크다는 판단, 즉 비용보다는 보상이 크다는 판단이 들어야 한다는 것이다. 또한 교환 당사자들은 권력 면에서 상호 대등한 입장에서 교환관계를 맺으려고 한다. 그러나 많은 경우 교환관계는 균형적인 교환이 되지 못함으로써 권력에 대한 의존관계가 형성된다.
- 사회복지조직도 외부환경에서 사업을 위한 인적 및 물적자원을 조달해야 하므로 환경과의 관계에서 권력에 의하여 지배되는 관계에 처하게 되는데, 이러한 의존-권력관계를 피하는 전략을 사용할 필요가 있다.
의존-권력관계를 피하며 균형적 교환관계를 구축하는 전략으로 다음과 같은 것이 있다(최성재 · 남기현, 2006).
- 교환이론은 개인의 사회적 관계에 초점을 둔다.

□ 교환이론은 광범위한 사회적 관계에 경제적 분석을 적용한다.
행동주의 심리학(behavioral psychology)과 행동경제학(behavioral economics)의 가정을 사용한다.

□ 최근 교환이론은 사회적 관계의 연결망(network)에 관심을 가진다.

- ① 동등한 가치의 다른 자원으로 보상하는 것
- ② 다른 보상의 원천을 개발하는 것
- ③ 새로운 자격이나 지위를 획득하는 것
- ④ 강제력을 사용하는 것
- ⑤ 연합적 활동으로 대응하는 것
- ⑥ 소유자원의 질을 향상시키는 것
- ⑦ 원하는 보상이나 욕구를 포기하는 것

2. 환경의 유형과 환경관리전략

일반적으로 환경이란 개별조직의 외부적인 모든 관련요소를 의미한다. 즉, 조직의 경계 밖에 위치하여 조직에 영향을 미치는 제반 요인들을 환경이라고 정의한다(황성철 등, 2005). 조직을 둘러싼 환경으로는 기술환경, 법환경, 정치환경, 경제환경, 인구사회환경, 문화환경 등 다양한 환경이 있다. 조직환경은 크게 일반환경과 과업환경으로 나눌 수 있는데, 과업환경은 보편적으로 일반환경에 의해 영향을 받는다.

2.1. 일반환경

- 일반환경(general environment)은 환경 내의 경제적 · 인구통계학적 · 문화적 · 정치적 · 법적 · 기술적 조건들을 의미한다. 일반환경은 사회의 모든 조직에 영향을 미치며, 특별한 경우를 제외하고는 조직이 변화시키기는 어려운 주어진 조건으로서, 조직이 가질 수 있는 기회, 제약, 및 선택의 범위를 규정하는 것이다.
- 일반환경의 사례에는 다음과 같은 것들이 있다.

1) 경제적 조건

- 사회의 경제적 조건(호황기 혹은 불황기), 경제성장률, 실업률 등과 같은 국가나 지역사회의 일반적인 경제상태는 조직에 직접적으로 영향을 미친다.
- 특히 사회복지조직은 외부로부터 물적 및 인적 자원을 제공받으며 환경에 의존하는 성격이 강한 조직이므로, 사회의 일반적인 경제상태는 사회복지 조직의 자원공급 및 클라이언트의 수요를 결정하는 주요 요인이 된다.

2) 인구통계학적 조건

- 연령, 성별분포, 거주지역, 사회적 계급은 클라이언트들에게 발생하는

문제와 욕구의 유형 및 빈도와 밀접한 관련이 있다.

- 예를 들어 여성 세대주, 가족, 노인층, 농어촌 거주자들은 소득수준이 낮아 빈곤문제가 발생할 가능성이 높고, 아동 수가 많은 경우에는 보육서비스에 대한 욕구가 높아지게 된다.
- 또한 거주지역이나 사회적 계급에 따라서도 발생하는 문제와 욕구의 유형 및 빈도가 달라진다.

3) 문화적 조건

- 사회복지조직에서 제공하는 서비스 형태, 클라이언트의 서비스 접근, 문제규정 등은 사회의 우세한 문화적 가치에 민감하게 영향을 받는다.
- 예를 들면 노동윤리를 존중하는 문화에서는 노동능력이 있는 사람에 대한 공공부조는 근로조건부 형식으로 제공하고, 노동능력에 상관없이 절대빈곤에 대한 구제를 국민의 권리로 인정하는 문화에서는 근로 여부의 조건 없이 공공부조를 제공한다.
- 또한 알코올중독자에 대한 정의와 관용의 수준도 사회의 문화적 가치에 따라 상이하다.

4) 정치적 조건

- 사회복지조직이 가용 재정자원 대부분을 정부에 의존하고 있는 경우, 자원분배를 통제하는 과정으로서 정치적 환경은 매우 중요하며 조직에 많은 영향을 미친다.
- 예를 들어 성장 위주의 정치적 이념이 우세한 경우에는 사회복지조직의 자원동원에 어려움이 있고 최저수준의 급여가 제공된다.

5) 법적 조건

- 법률, 명령, 규칙 등은 사회복지조직의 서비스 제공과 관련된 많은 조건들을 규정함으로써 조직활동을 정당화, 통제 및 장려한다.
- 따라서 이러한 법 규정들은 사회복지의 고객 선정, 장소, 계획, 서비스 기술, 자원, 서비스 인력에 중대한 영향을 미친다.

2.2. 과업환경

- 과업환경(task environment)은 조직과 자원 및 서비스를 교환하고 조직과 특별한 상호작용의 형태를 취하는 집단들을 의미한다.
- 조직활동에 대한 인가기관, 허가기관, 감독기관, 재정자원 제공기관, 클라이언트 의뢰기관, 보조서비스 제공기관 등이 여기에 속한다.
- 사회복지조직은 과업환경의 영향을 받는 것이 일반적이며, 사회복지조직이 과업환경에 영향을 미치기도 한다.
- 과업환경의 유형에는 다음과 같은 것들이 있다.

1) 재정자원의 제공자

- 정부, 공적 및 사적 사회단체, 개인 등 사회복지조직의 재정자원 제공자는 사회복지조직의 유지와 발전에 가장 큰 영향을 미치는 요인이다.
- 우리나라 민간 사회복지조직은 정부 재정보조에 의존하는 비율이 높아 재정적 독립성이 취약한 상황이다.

2) 정당성과 권위의 제공자

- 사회복지조직의 합법성과 권위는 법률에 의해 부여되고, 사회적 승인의 정당성은 조직이 봉사하고 있는 지역사회, 클라이언트 집단, 전문가 집단으로부터 나온다.
- 예를 들어 정부의 감독기관인 보건복지부, 시·군·구청, 한국사회복지협의회, 지역사회복지협의체 및 한국사회복지사협회 등이 여기에 해당한다.

3) 클라이언트 및 클라이언트 제공자

- 클라이언트 및 클라이언트 제공자는 사회복지조직으로부터 직접 서비스를 받고자 하는 개인과 가족 및 클라이언트를 의뢰하는 타 조직, 집단 및 개인을 포함한다.
- 클라이언트 제공자는 사회복지조직의 성격과 유형에 따라 다양하며 학교, 청소년 단체, 교회, 노인복지회관, 주민센터 등이 여기에 해당한다.

4) 보충적 서비스 제공자

- 인간의 문제는 다양하며 복잡하게 얽혀있는 양상을 띠는 것이 일반적이다.
- 이러한 인간의 다양한 문제에 대하여 사회복지조직에서 모든 서비스를 제공할 수 없는 것이 일반적이므로, 보충적 서비스 제공자로부터 적절한 서비스를 지원받아 통합적인 서비스가 이루어지도록 하는 것이 서비스 전체의 효과성과 능률성을 높일 수 있다.
- 따라서 사회복지조직은 보충적 서비스 제공자와 공식적·비공식적 협조 체제를 유지해야 한다.
- 예를 들어 가족복지 서비스를 제공하면서 법률적 자문과 사후조치를 위해 가정법원과 연계하는 경우가 여기에 해당한다.

5) 조직산출물의 소비·인수자

- 사회복지조직은 사회로부터 문제나 욕구가 있는 인간을 투입하여 이들을

새로운 사회적 지위와 신분, 변화된 신체적 혹은 개성적 속성을 가진 인간으로 변화시켜 사회로 산출하는 역할을 수행한다.

- 조직산출물의 소비·인수자는 이러한 변화된 상태의 클라이언트(조직산출물)를 받아들이는 측으로서, 가족·교정기관·복지시설·학교 등이 여기에 해당한다.

6) 경쟁하는 조직들

- 경쟁하는 조직들은 클라이언트와 자원들 두고 경쟁하며, 자원에 대한 조직의 접근에 영향을 미치는 여타 모든 종류의 조직들을 포함하는 것이다.
- 예를 들면 사회복지조직은 개인적인 치료자들과 경쟁할 수 있으며, 사회복지공동 모금회나 사회복지재단의 지원을 받기 위해서 다른 사회복지기관과 경쟁하게 된다.

[학습하기 (2교시)]

2.3. 환경관리전략

- 사회복지조직은 일반적으로 조직의 자원을 외부에 의존하고 있으며, 외부환경에 취약하다는 특성이 있다.
- 이렇게 조직이 외부환경에 크게 의존한다는 것은 조직에 커다란 불안요인이 되며, 조직의 권위와 생존에 위협요인이 된다.
- 따라서 사회복지조직이 환경에 대한 종속적 관계를 극복하고 조직의 효과성을 발휘하기 위해서는 환경관리 전략을 수립할 필요가 있다.

2.3.1. 환경관리 전략

- 조직이 환경과의 의존-권력관계를 개선하기 위해서는 다양한 전략을 사용할 수 있다.
- 톰슨(Thompson, 1961)과 벤슨(Benson, 1975), 하센펠드()이 제시한 네 가지 환경관리전략은 다음과 같다(최성재·남기민, 2006).

1) 권위주의 전략

- 권위주의 전략은 조직이 자금과 권위를 충분히 획득할 경우, 권력을 사용하여 다른 조직의 행동을 이끌고 명령을 내리는 전략이다.
- 이러한 전략을 사용하는 조직은 권력을 사용하여 다른 조직을 통제하고 명령하므로 세력이 크다는 것을 의미한다.
권위주의전략을 사용하기 위해서는 다른 조직은 감시하고 명령을 내릴 수 있는 능력이 필요하다.

- 권위주의전략은 자금과 권위를 관리하는 정부기관과 우세한 위치를 점하는 소수의 사회복지조직에서 사용할 수 있는 전략이다.

2) 경쟁적 전략

- 경쟁적 전략은 다른 조직들과 경쟁하여 세력을 증가시키기 위해 서비스 질과 절차 행정절차 등을 매력적으로 만드는 것이다.
- 이와 같은 전략은 조직이 필요로 하는 자원이 환경에 분산되어 있고, 세력균형을 이룰 수 있을만큼 충분한 내적 자원이 있을 경우에 가능하다.
- 예를 들면 소규모의 특수서비스
(아동 비행문제, 부부문제, 가족치료 서비스)
- 조직은 질 높은 서비스, 클라이언트 관리, 친절한 서비스 등으로 다른 대규모 종합 사회복지기관과 경쟁할 수 있을 것이다.
- 경쟁적 전략을 사용하는 경우 질 높은 서비스, 클라이언트 관리 등으로 경쟁 우위를 확보할 수 있고, 클라이언트로 하여금 선택의 폭을 넓혀 주는 이점이 있다.
- 그러나 경쟁으로 인해 서비스 조직에서 보다 쉽고 성공가능성이 높은 클라이언트를 선별하고, 비협조적이거나 개선이 어려울 것으로 예상되는 클라이언트들을 배척하려는 크리밍(creaming) 현상이나 서비스 중복과 자원낭비 등의 문제점이 나타날 수도 있다.

3) 협동적 전략

- 협동적 전략을 다른 조직들에 필요한 서비스를 제공하여 상호 불안감을 해소하고 이에 대한 보답으로 권력을 증가시키는 전략으로, 가장 많이 사용된다.
- 협동적 전략에는 계약, 연합, 흡수가 있다. 계약은 두 조직 사이에 자원이거나 서비스의 교환을 위해 체결된 공식적 또는 비공식적 합의를 말한다.
- 연합은 여러 조직이 합동으로 사업을 하기 위하여 자원을 합하는 것을 말한다.
- 흡수는 과업환경 내 주요 조직들의 대표자들을 조직의 지도층 혹은 정책수립기구에 흡수함으로써 조직의 안정 또는 생존에 대한 위협을 피하는 것을 말한다.

4) 방해전략

- 방해전략은 경쟁적 위치에 있는 다른 조직의 업무수행에 지장을 초래하게 하거나 세력을 약화시키는 전략이다.

- 이러한 전략을 다른 조직이 양보해 주기를 바라고 그렇게 함으로써 그들 간의 의존-권력관계의 판도를 바꿀 수 있기를 기대하는 것이다.
- 이러한 방해전략은 조직 간에 이루어지는 경우도 있지만, 힘이 없는 클라이언트나 잠재적 클라이언트들이 사회복지기관에 대해서 이들 사이의 관계에 중요한 구조적 변화를 야기 하고자 사용할 수도 있다.
- 예를 들면 수입이 전혀 없는 노인들이 단지 재산이 한도액을 약간 초과하였다는 이유로 국민기초생활급여를 받지 못하는 경우, 노인복지시설들이 연합하여 이를 보건복지부에 계속 탄원하거나 시위를 지속적으로 전개하여 보건복지부에서 노인에 대한 국민기초생활급여 규정을 재검토하도록 한다면 방해전략을 사용했다고 볼 수 있다.

2.3.2. 지역사회와의 관계향상 전략

- 사회복지조직이 전개할 수 있는 구체적인 환경관리전략의 하나로 지역사회와의 관계 향상전략을 생각할 수 있다.
- 지역사회와의 관계를 향상시키기 위한 세부전략으로는 지역사회조직사업과 홍보를 들 수 있다(최일섭 · 류진석, 1996).

1) 지역사회조직사업

- 지역사회조직사업이란 사회사업의 핵심적인 방법의 하나로, 지역사회 내의 욕구를 발견하여 이를 지역사회 내의 자원동원을 통해 충족시켜 주는 것을 말한다.
- 즉, 지역사회 주민들의 참여와 협조, 자기지향적 속성을 개발하고 발전시킴으로써 사회복지조직들이 자신들의 문제와 목표를 효과적으로 다룰 수 있도록 돕는 데 의의가 있다.
- 지역사회조직사업은 구체적으로 지역사회 내의 관계와 의사결정의 권력분포에 변화를 초래하는 활동을 하는 것이다.
- 지역사회조직사업의 성공적인 수행을 위하여 일반적으로 ① 조사 → ② 기획 → ③ 협의조정 → ④ 조직화 → ⑤ 재정활동 → ⑥ 컨설팅 → ⑦ 위원회 운영 → ⑧ 협상 → ⑨ 기록 등의 단계를 거치면서 진행된다.

2) 홍보

홍보 (PR: public relations)란 조직과 원활한 지역사회 주민 및 일반 대중과의 제반 관계를 정립하기 위한 목적지향적 활동으로서, 지역사회와 긍정적 관계를 정립한 뿐만 아니라 다양한 참여를

유도하기 위한 설들의 일환이라고 할 수 있다.

① 사회복지 홍보의 목적

- 첫째, 사회복지 법인 및 시설에 대한 지역사회 주민들의 인식을 확산하고 이미지를 개선하고,
- 둘째, 해당 조직이 운영하는 사회복지 프로그램에 대한 자원봉사자의 모집 및 활성화를 도모하며,
- 셋째, 해당 조직이 운영하는 사회복지 프로그램의 개발 및 기존 프로그램의 개선을 위한 동력을 획득하려는 데 있다.

② 사회복지 홍보의 요소

- 첫째, 홍보주체는 홍보활동을 전개하는 지역으로서, 그에 대한 공신력의 제고가 핵심적 사안이 된다.
- 둘째, 홍보 메시지는 의도된 내용을 기호화하는 활동으로서, 자극의 처리가 핵심적이다.
- 셋째, 홍보매체는 홍보메세지를 전달하는 수단을 의미하며, 직간접적 수단, 시청각적 수단, 인터넷 등을 망라한다.
- 넷째, 홍보대상은 홍보 메시지의수용자로서, 사회복지조직의 내·외부의 불특정 다수가 모두 포함된다.

③ 사회복지 홍보가 이루어지는 과정 3단계

- 1단계 : 조사연구 및 정보의 수집·분석
- 2단계 : 홍보의 목표 설정 및 홍보계획의 수립.
그리고 시행과정에서의 다양한 의사소통
- 3단계 : 당초에 의도한 홍보대상의 인지 및 행동의 변화로 요약되는 결과의 측정과 평가결과의 환류를 통한 새로운 홍보계획의 수립

④ 일반적으로 지적되는 사회복지 홍보의 대표적인 문제점

- 첫째, 홍보 전담부서 및 실무자의 전문성 부족으로 우수한 홍보물의 제작에 어려움을 겪고 있으며
- 둘째, 기자 등 언론계 관계자 관리 및 언론과의 긍정적이고 지속적인 관계 유지가 이루어지지 못하고 있으며,
- 셋째, 홍보매체의 일반적인 시대적·기술적 변화와 진보에 대해 사회복지계가 제대로 적응하지 못하고 있으며 이를 적극 활용할 수 있는 예산이 절대적으로 부족하다는 점 등이다.

⑤ 사회복지 홍보의 개선 방향

- 첫째, 전문성 강화는 위한 홍보 관련 교육 및 홍보전문가의 충원이 필요
- 둘째, 언론계 및 그 종사자에 대한 사회복지계의 이해 및

- 관계개선 노력을 강화
- 셋째, 홍보기술 및 홍보와 관련한 사회적 욕구에 신속하게 적응해야 할 뿐만 아니라 최신 홍보매체의 적극적 개발이 시급
- 넷째, 사회복지 홍보에 소요되는 예산을 충분히 확보하면서 동시에 성공적인 홍보결과를 적극 공개하고 이를 환류하는 후속 노력 필요

3. 사회복지행정의 환경변화와 과제

마틴과 케트너(Martin & Kettner, 1996)는 사회복지행정과 관련된 환경변화를 다음과 같이 전망한다.

첫째, 경쟁성의 강화가 예측된다.

사회복지기관 사이의 관계는 전통적으로 협조적인 관계였지만 앞으로는 기금, 프로그램 및 고객유치 등에서 협조보다는 경쟁적인 분위기를 주도하게 될 것이다.

둘째, 민영화의 경향이 전망된다.

보수적이고 정부의 개입이 억제되는 분위기가 지배적이기 때문에 계약, 보조금, 구매권(vouchers), 공동생산 및 자원봉사자 활용 등과 같은 민영화(privatization)의 기법을 사용해야 할 것이다.

셋째, 재구조화의 경향을 예측할 수 있다.

경쟁이 심화되고 민영화가 지속적으로 진행되면서 동시에 정보기술이 비약적으로 발전하게 되면 사회복지기관의 재구조화가 필연적이다.

넷째, 마케팅의 활성화를 전망할 수 있다.

전통적인 사회계획이나 욕구사정과 같은 기법은 더 이상 통용될 수 없고, 클라이언트와 기금주 들의 관심을 유발할 수 있는 프로그램 구성과 포장, 그리고 서비스의 제공이 더 중요한 문제가 될 것이다.

다섯째, 기업 경영적 사회복지행정의 강화가 예측된다.

사회복지 시스템의 분권화, 민영화가 촉진되기 시작하면 정부의 기금을 확보하기 위해서 규격화되고 획일적인 프로그램의 구성과 포장으로는 불충분하고, 새롭고 창조적인 것을 추구하는 기업가적 경영이 더욱 필요할 것이다.

여섯째, 품질관리의 강화가 전망된다.

과거 사회복지분야에서 사회복지전문가 서비스의 질을 결정하는 접근방법이 사용되어 왔으나, 앞으로는 고객과 클라이언트 중심의 서비스를 제공하는 서비스 품질관리 접근법이 필요하게 될 것이다.

일곱째, 결과에 대한 강조를 예측할 수 있다.

앞으로의 사회복지의 과정보다는 결과를 중시하게 될 것이므로 성과측정, 성과할당 등의 분야에 보다 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

여덟째, 전략적 기획의 강화를 전망할 수 있다.

주변 여건이나 환경에 대한 보다 체계적인 분석으로 외부환경이 클라이언트, 프로그램, 기관 등에 미칠 영향을 면밀하게 파악하여, 적응할 것은 적응하고 피할 것은 우회하는 등의 전략적인 대처가 필요할 것이다.

4. 우리나라 민간사회복지환경의 변화동향

4.1 우리나라 사회복지환경의 변화동향

- 첫째, 시설복지에서 지역복지(재가복지)로의 전환이다.

이는 종래의 시설중심의 서비스 제공 보다는 지역사회 중심의 서비스를 제공함으로써 클라이언트의 보다 효과적인 사회적 적응을 도모하는 것으로 기존의 시설보호 위주에서 수용시설의 비인간적인 대우를 개선하기 위한 탈시설화(deinstitutionalization) 및 정상화(normalization) 이념의 확산에 의한 것이다.

- 둘째, 공급자 중심의 서비스에서 이용자 중심의 서비스로의 전환이다.

- 셋째, 단순한 욕구(need)충족을 위한 복지에서 구매력이 수반된 욕구인 수요(demand)충족을 위한 복지로의 전환이다.

- 넷째, 사회복지시설들도 본격적인 시장 경쟁시대에 돌입하였다.

사회복지 대상자들이 지불능력이 있는 소비자로 바뀌면서 클라이언트의 개념에서 소비자(consumer) 개념으로 전환

- 다섯째, 클라이언트에 대한 단순한 원조 중심에서 이들의 자기결정권과 자립을 중요시하는 방향으로의 전환

<스마트복지관으로 환경변화 사례>

지역사회복지관의 정의 (사회복지사업법 제34조의 5)

+ 지역사회를 기반으로 일정한 시설과 전문 인력을 갖추고 지역주민의 참여와 협력을 통하여 지역 사회복지문제를 예방하고 해결하기 위하여 종합적인 복지서비스를 제공하는 시설을 말한다. 여기서 지역사회복지란 주민의 복지증진과 삶의 질 향상을 위하여 지역사회차원에서 전개하는 사회복지를 말한다.

스마트복지관의 정의는...

형태와 운영방식만 추가!



복지관 청사건물의 물리적 공간 및 운영인력을 최소화하고, ICT를 기반으로 한 스마트워크 환경을 구축하여 현장중심(mobile-office)의 복지서비스 업무 수행

- ▶ 제도적 환경(Political)
 - 지방분권과 사회복지 전달체계의 변화
 - 사회보장급여법으로의 전환
 - 읍면동 사회보장협의체 확대
- ▶ 경제적 환경(Economical)
 - 경기 침체의 장기화로 복지재원 확보의 부담
 - 일자리 감소로 사회적 비용의 증가
 - 자립과 자활의 물적 토재의 약화
- ▶ 사회적 환경(Social)
 - 지역사회 공동체 기능 회복의 필요성 증가
 - 사회적 자본의 증대로 인한 네트워크 확충 필요
 - 급속한 고령화와 사회적 연결의 단절화
- ▶ 기술적 환경(Technological)
 - 정보통신기술 발전에 따른 신사회 조직화 진행
 - 스마트워크의 확대보급으로 복지기관 대응 필요
 - 사회적 교환 비용의 급감

제11주차 2차시	
강의주제	사회복지욕구조사
학습 목표	1. 사회복지욕구조사에 대한 체계적 지식을 확보하고 이를 통해 지역사회와 클라이언트 집단에 보다 적실성 있는 사회서비스를 계획할 수 있다. 2. 사회지표분석을 통해 욕구측정을 할 수 있다.
학습 내용	1. 욕구의 개념 및 유형 2. 욕구조사의 개념 및 유형 3. 욕구측정기법 4. 욕구조사의 내용 5. 욕구측정결과의 활용

[학습하기 (1교시)]

1. 욕구의 개념 및 유형

1.1. 욕구의 개념

- 욕구는 개인이나 집단이 인간의 생존과 성장발전을 위해 필요하여 구하는 것이며 해결되어야 할 문제를 의미함
- Lesser (1974)는 개별 인간의 문화적·도덕적 차이와 관계없이 존재하는 욕구를 기본적 욕구(무조건적 욕구, 인간적 욕구)라고 규정함
- Lowy (1979)는 인간의 생존에 필수적인 조건을 1차적 욕구라고 함
- 상대적 욕구의 관점에서 보면, 각 사회나 지역사회가 규정한 최소한의 필수 재화나 서비스를 어떤 집단은 소유하는데 반하여 다른 집단은 최소한의 수준에 접근하지 못하게 될 때 사회적 욕구가 발생함(Ponsioen, 1969)
- 욕구의 해결을 위한 구체적인 수단이나 방법에 대해서 바라는 수준으로 주관적인 개념이 강한 필요(want)보다 객관적인 개념이다.

1.2. 욕구의 유형

욕구의 유형에 대해서는 여러 다양한 분류들이 있지만 여기서는 사회복지에서 중요하게 고려되고 있는 인간욕구(human needs), 기본욕구(basic needs), 사회적 욕구(social needs)가 있다.

1) 인간 욕구

- 이상적이고 보편적인 인간형을 전제로 하여 인간이 어떠한 목적을 위하여 필요하거나 필수적인 것이 결핍될 때 갖게 되는 공통적인 모든 욕구를 인간욕구라 하는데, 그 유형은 다양하다.
- 앨더퍼(C. Alderfer)의 ERG이론은 마슬로우의 단계별 5가지 욕구계층을 3개의 범주로 축약시켜 ERG란 존재 욕구(Existence), 관계 욕구(Relatedness), 성장 욕구(Growth)를 의미한다.
- 관계 욕구는 매슬로의 안전욕구와 사회 욕구, 그리고 존경욕구의 일부를 포함한다고 볼 수 있다
- 욕구를 단계적인 계층적 개념이 아닌 욕구의 구체성 정도에 따라 분류 한 것이기 때문에 욕구 간의 순서가 있는 것이라고 파악하는 것이 아니다.
- 또한, 개개인 마다 세 가지 욕구의 상대적 크기가 서로 다를 수 있으며 개인의 성격과 문화에 따라 달라질 수 있다고 한다.
- 욕구의 상호관련성에 대하여 욕구좌절, 욕구강도, 욕구충족이라는 개념을 제시했다.

2) 기본 욕구

- 기본 욕구는 인간의 욕구 중에서도 누구에게나 공통적이면서 필수적인 것들의 최저수준에 적용되는 욕구를 의미한다.
- 특히 기본 욕구라는 개념을 사용하여 욕구의 개념을 사회복지로 한정할 때, 기본욕구는 첫째, 그것이 모든 인간에게 공통적이라는 점, 둘째, 인간성의 유지에 필수적이라는 점, 셋째, 해결을 목적으로 하는 사회적 서비스의 양과 질에서 일정한 구체적 수준이 정해진다는 세 가지 특성을 갖춘다(김상균, 1987).
- 이렇게 볼 때 기본욕구라는 말 속에는 인간이라면 누구나 절대 수준 이하로 떨어져서 생활할 수 없다는 일종의 규범적 선언이 포함되어 있다고 할 수 있다.

3) 사회적 욕구

- 사회적 욕구는 개인적인 바람이나 심리적 상태가 아닌 객관적으로 설명될 수 있는 개인의 상태이며, 개인의 특수한 목적상태, 즉 사회적 가치나 필수조건에 도달하는데 필요한 것임
- 만약 설정한 수준에 도달하지 못하거나 불충분, 결핍되었을 때는 사회적으로 손해를 볼 수 있는 상태를 의미함

1.2. 욕구인식의 기준에 따른 분류

브레드쇼(Bradshaw, 1972)는 욕구인식의 기준에 따라 욕구를 규범적 욕구, 감지된 욕구, 표출된 욕구, 상대적 욕구로 구분하였는데, 그 내용은 다음과 같다(황성철 등, 2009)

1) 규범적 욕구

- 규범적 욕구(normative needs)는 보통 표준적·이론적 기준을 사용하여 전문가나 전문직업가 집단에 의해 욕구의 상태가 규정되는 것이다.
- 규범적 욕구는 전문가에 의해 바람직한 욕구충족 수준이나 최고의 욕구충족 수준을 정해 놓았을 때, 그 정해진 욕구충족 수준과 실제로 충족된 현재 상태와의 차이 또는 간격을 의미한다. 예를 들면 전문가에 의해 바람직한 정상적인 영양상태의 기준을 정해 놓고 그 기준에 의해 영양의 상태를 파악하는 것이다.
- 규범적 욕구는 관습, 권위, 일반적인 합의에 의해 확립된 일정한 기준이 존재하며, 이러한 기준이 욕구를 규정한다고 가정한다.
- 규범적 욕구는 절대적인 것이 아니고 실제로 기준을 정하는 전문가에 의해 달라지며 전문가의 편견이 개입될 수 있다. 또한 규범적 욕구는 지식의 발전과 사회의 가치기준의 변화에 따라 달라지는 한계가 있다.

2) 감지된 욕구

- 감지된 욕구(felt needs)는 사람들의 생각이나 느낌으로 인식하는 욕구로, 대상에게 본인이 어떤 욕구의 상태에 있는지를 직접 질문하여 파악하는 욕구이다. 이러한 욕구의 파악은 주로 **일반설문조사(survey)**등을 통하여 이루어진다.
- 규범적 욕구는 단일한 이상적 기준에 존재한다고 보는 반면, 감지된 욕구는 개인의 인식정도에 따라 그 기준이 변하고 크기가 달라진다는 차이가 있다.

3) 표출된 욕구

- 표출된 욕구(expressed needs)는 특정한 욕구(감지된 욕구)를 지닌 사람이 그 욕구를 충족하기 위해 실제로 어떤 행동을 취하였는가에 초점을 둔다.
- 표출된 욕구는 서비스에 대한 대기자 명단(waiting list)등을 통하여 파악될 수 있다.
- 자신의 욕구충족을 위해 대기자 명단 등에 기재하는 등 구체적인 어떤 행동을 취하였다면, 감지된 욕구보다는 욕구의 강도가 더 높은 것이라고 할 수 있다.

- 표출된 욕구에 근거하여 프로그램을 기획하면 실제 수요에 근접하여 기획하는 것이므로, 감지된 욕구에 근거하여 사업을 기획하는 경우보다 사업의 실패가능성이 낮다고 할 수 있다.
- 반면에 표출된 욕구에 많이 의존하는 것은 서비스 제공의 민감성을 제한하게 되며, 이미 사회문제가 심각해져 욕구의 강도가 높을 경우에만 반응하여 전반적인 지역사회의 욕구에는 둔감할 수 있다는 한계가 있다.

4) 상대적 욕구

- 상대적 욕구(comparative needs)는 특성이 비슷한 각기 다른 집단에 대하여 어떤 집단에는 욕구충족을 위한 개입이 이루어지고 다른 집단에서는 이루어지지 않을 때 발생하는 욕구이다.
- 상대적 욕구는 공평성과 지역사회 내에서 자원배분의 공정성을 어떻게 확보할 것인가의 문제와 관련이 있다고 할 수 있다.
- 이와 같은 네 가지 욕구는 각각 다른 인식기준에 의하여 정의된 것이므로 일치하는 경우도 있지만 일치하지 않는 경우도 많다는 것을 유의해야 한다.
- 일반적으로 프로그램 기획과정에서 욕구에 대한 인식과 측정을 할 때 특정 욕구유형에만 의존하지 않고 두 가지 혹은 그 이상의 욕구유형을 특정하여 종합적인 의사결정을 시도할 필요가 있다.

2. 욕구조사의 개념 및 유형

2.1 욕구조사의 개념 및 목적

1) 욕구조사의 개념

- 우리 나라에서 최초로 시작된 욕구조사는 1970년대 초 캐나다 유니테리안봉사회에서 실시한 3개 사회복지관 지역주민을 대상으로 조사한 것으로 추정된다.
- 1990년대 이후 사회복지관이 급증하면서 욕구조사 횟수가 크게 증가하였고 점차 보편화되었다. 욕구조사도 점차 세밀화되어 가는 경향을 보이고 있다.
- 법 개정에 따라 사회복지기관은 최소 3년에 한 번씩은 욕구조사를 해야 한다.
- 욕구조사는 일정한 지역사회 내에서 생활하는 주민 또는 직장인들의 욕구수준을 측정하기 위한 방법으로, 양적으로 측정하는 것이 일반적이나 질적으로 측정할 수도 있고, 양적 측정과 질적측정을 혼합할 수도 있다.

- 타당성 있는 욕구조사의 구성이 필요하다.

사회복지관에서는 보통 프로그램(서예, 에어로빅, 이미용 등)을 나열해 놓고 참여하고 싶은 우선순위를 묻는다.

→ 단순히 선호도 조사에 그칠 수 있다.

→ 프로그램 선호도조사 후 빈도분석을 한 경우는 엄밀한 의미에서 욕구파악 조사는 아니다.

- 사회복지 서비스를 계획할 때에는 어디에 있는 누가 어떤 서비스를 원하는지 정확히 파악하고 서비스를 제공해야 서비스의 효과성을 증진시킬 수 있기 때문이다.

2) 욕구조사의 목적

- 욕구조사는 정확한 정보를 얻을 수 있어야 한다.
- 객관적이고 과학적이고 대표성이 있어야 한다.
- 클라이언트 중심의 효과적이고 효율적인 프로그램 개발이 가능해야 한다.
- 책무성에 대한 평가와 실무적·이론적 발전의 기초가 되어야 한다.
- 정보의 공유와 네트워크로서의 기능을 가져야 한다.
- 홍보와 참여증진의 기회가 되어야 한다.
- 다양한 사회적 요구에 대응할 수 있어야 한다.

[학습하기 (2교시)]

3. 욕구측정 기법

- 욕구측정을 위한 기법은 매우 다양하며 기획과정에서 욕구를 측정할 때 기획의 목적, 기관의 성격, 자료의 가용성 정도 등에 딸 여러 가지 방법으로 자료를 수집할 수 있다.
- 욕구측정기법은 각기 장단점이 있으며, 통합적인 방법을 통하여 각 기법의 단점을 보완하는 방식으로 욕구를 측정하여 이를 사회복지기관의 정책과 프로그램에 반영할 필요가 있다.

1) 지표조사

- 지표란 역사적 흐름 속에서 우리가 처해 있는 사회적 상황을 총체적이고도 집약적으로 나타내어 생활의 양적인 측면은 물론 질적인 측면까지 측정함으로써 국민생활의 전반적인 복지정도를

파악가능하게 해주는 척도

- 햄버거(Hamburger)는 사회지표를 ‘기초욕구를 얼마나 충족시키고 있는지 즉 삶의 질을 측정하는 척도’라고 정의함
- 사회지표는 한 사회의 전반적 상태를 총체적이고 집약적으로 나타내어 생활의 양적인 측면을 물론 질적인 측면까지도 측정함으로써 사회구성원들의 전반적인 복지정도를 파악할 수 있게 해 주는 척도이다.
- 사회지표의 예로는 인구센서스, 경제통계, 노동통계, 의료보험, 시·구등의 행정단위에서 발표하는 정부자료, 연구기관에서 발표하는 자료 등이 있다.
- 지표분석은 욕구조사를 위하여 직접적으로 자료를 수집하는 것이 아니라 사회지표(social indicator)와 같이 이미 작성된 기존의 자료들을 활용하여 욕구를 측정하는 방법이다.
- 지표분석을 통한 욕구측정에서 중요하게 다루어지는 사회지표들은 주로 지역사회와 관련한 인구사회학적 특성들을 반영하는 것이다.
- 지표분석을 통하여 욕구를 측정할 때는 신뢰성과 타당성을 확보하고 있는 지표를 사용하는 것이 중요하다.
- 지표분석을 통한 욕구측정은 공공의 목적으로 이미 수집된 자료를 활용하여 욕구를 측정하는 것이다.
- 따라서 신속하게 욕구를 파악할 수 있으며, 관련비용의 부담이 적은 것이 장점이다. 거시적이고 장기적인 관점에서 지역사회의 욕구와 변화의 수준을 파악하는 데 자료집이나 통계수치를 유용하게 활용할 수 있다.
- 그러나 이 방법의 주된 문제는 특수한 문제에 접근하는 경우에는 일치하는 자료를 찾기가 쉽지 않다는 점이다.

2) 지역사회공개토론회

- 지역사회 공개토론회는 지역사회의 다양한 구성원들로부터 가치나 태도, 의견 등을 직접적으로 청취해서 자료를 수집하는 방법이다. 이것을 보통 공청회(public hearing)와 혼용해서 쓰기도 한다.
- 장점 : 수집될 정보의 내용이 사전에 결정되어 있지 않으므로 자유로운 분위기 속에서 지역사회의 다양한 의견들이 도출될 수 있고, 개별적인 인터뷰에서 알아내기 힘든 지역사회의 전반적 분위기를 파악할 수 있으며, 비교적 비용이 저렴하게 든다는 것이다.
- 단점 : 공개토론회에 참석하는 사람들을 선별하거나 통제하는 것이 어렵기 때문에 지역사회의 대표성을 고루 갖춘 참석자들을 확보하는 것이 어려우며, 이는 곧 자기선택으로 인한 표본의 편의(bias)현상을 발생시키고 참석자가 소수일 경우 이들만의 의견이 두드러지게 나타난

다는 데 있다. 이외에도 의사진행의 어려움, 시간의 제약 등이 단점으로 지적되고 있다.

3) 서베이(survey) 조사

- 서베이(survey) 조사는 구조화된 설문지를 사용하여 전체 주민을 대상으로 설문조사를 실시하고, 이를 통해 얻어진 자료를 분석하여 욕구를 측정하는 것이다.
- 전체 주민의 수가 많아 전수조사를 실시하기 어려운 경우에는 조사대상 전체를 대표할 수 있는 일부(표본)를 선정
- 전화조사는 무작위 표본추출이 가능하다.
- 면접조사는 우편조사에 비해 비용이 많이 든다.
- 우편조사는 설문지를 응답자에게 보낸 후 개입 및 규명할 수 없어 심층 규명이 어렵다
- (우편 또는 전자우편 설문지를 발송하는 경우 회수율이 낮으며, 사회적으로 바람직하다고 예상되는 응답이나 무성의한 응답을 얻게 되는 문제가 발생할 수 있다는 단점이 있다)
- 배포조사는 한 장소에서 여러조사 응답자에게 설문지를 배부하고 회수하는 방법으로 응답환경을 통제할 수 있다

4) 초점집단조사

- 초점집단(focus group)조사는 어떤 사회문제에 관련된 소수의 사람(12~15명 정도)들을 한 곳에 모아 어떤 문제에 대한 의견을 게지하게 하고, 참여자들끼리 토론할 수 있게 하여 깊이 있게 의견을 듣는 방법을 말한다.
- 이들 초점집단 대상자로는 관련 서비스 제공단체 대표, 현재적 수혜자(서비스 소비자), 잠재적 수혜자, 지역사회 일반인들이 될 수 있다.
- 초점집단에 의존하기 보다는 여러 초점집단을 선정하여 자료를 수집하는 것이 바람직하다.(연구자의 개입에 의해 편향이 발생할 수 있다).
- 장점은 문제를 보다 깊이 있게 파악할 수 있고, 적은 비용으로 비교적 쉽게 자료를 수집할 수 있다는 것이다. 이 방법의 단점은 초점집단 구성원의 대표성이 부족해 제시된 의견이나 문제가 서비스 대상 집단의 욕구를 정확하게 반영하기 어려운 점, 이야기 할 것이 없는 사람은 이야기해야 한다는 무언의 압력으로 별로 중요하지 않은 사항을 말할 수 있고, 이야기 하는 내용이 주관적이고 자료 자체가 비체계적인 것 등이다. 따라서 초점집단조사는 다른 욕구측정기법을 보완하는 수단으로 이용하는 것이 바람직하다(최성재·남기민, 2006).

5) 주요 정보 제공자 조사

- 주요정보제공자(key informants) 조사는 지역사회 여론 주도층, 해당분야 전문가 그리고 관련 공무원 등 지역사회문제 또는 특정대상의 욕구와 관련이 깊은 소수의 중요한 정보제공 집단을 대상으로 실시하는 설문조사이다.
- 관련 기관의 서비스 제공자, 인접 직종의 전문직 종사자, 지역 내 사회복지단체의 대표자, 공직자 등 지역사회 전반의 문제에 대하여 잘 아는 것으로 인정되는 사람들을 통해 정보를 얻어 특정 지역의 욕구를 측정하는 것이다.

6) 델파이 조사

- 델파이 방법(Delphi method)은 어떤 문제에 대하여 소수 전문가들의 직관적 합의점을 찾는 방법이다.
- 일반적으로 ① 응답이 무기명이며, ② 대면적(face-to-face)인 회의에서와 같은 즉각적 환류(feedback)을 억제하고, ③ 개인의 의견을 집단적 통계분석으로 처리하는 특징을 지닌 욕구측정기법이다.
- 델파이 방법은 다음과 같은 절차로 진행된다(최성재·남기민, 2006)
 - ① 전문가 집단을 선정한다.
 - ② 주요 관심사에 관한 설문지를 작성한다.
 - ③ 설문지를 우송한다.
 - ④ 회수된 응답내용을 합의된 부분과 합의되지 않은 부분으로 나누기 위하여 통계적으로 집계한다.
 - ⑤ 일차분석의 결과에서 합의도가 낮으면 그 결과를 다시 응답자들에게 보내어 일차분석의 결과를 참조한 각자의 의견을 묻는다.
 - ⑥ 회수된 응답을 재분석 한다.
 - ⑦ 이리하여 일정한 정도의 합의점에 도달할 때까지 3부터 6단계를 반복한다.
- 델파이 방법의 장점은 익명성(무기명, 비대면, 개인의 의견반영)으로 인하여 특정인의 영향을 줄일 수 있을 뿐 아니라, 집단의 의견에 개인을 순종시키는 압력을 줄일 수 있고, 응답자의 시간을 효율적으로 이용할 수 있는 점 등이다.
- 반면에 반복 과정을 거치므로 시간이 많이 걸리고, 극단적인 의견은 최종적 판단의 합의를 얻기 위해서 대부분 제외되는 문항 등의 단점이 있다(상규탁, 1988).

7) 서비스 제공자(이차적) 자료 분석

- 서비스 제공자(이차적) 자료 분석은 지역주민 및 전문가들로부터 직접 자료를 수집하는 방법이 아니고 지역사회 내의 사회복지 기관의 서비스 수혜자에 관련된 기록을 검토하여 욕구를 파악하는 것을 말한다.
- 서비스 제공자 조사는 인테이크(intake) 자료, 면접상황 기록표, 기관의 각 부서별 업무일지, 면접기록표, 서비스 대기자 명단 등 서비스를 요청하였거나 제공받은 클라이언트에 관한 기록으로부터 욕구를 파악하는 방법이다.
- 장점 : 비용이 저렴하고, 내부자의 경우 자료에 접근이 용이하며, 조사에 신축성이 있고, 서비스 전달 패턴을 확인할 수 있다는 것이다.
- 단점 : 보다 세분화 된 욕구에 대한 정보를 얻을 수 없으며, 비밀보장의 필요성 때문에 기관 외부에서의 접근이 어렵고, 필요한 자료를 공통적으로 얻기 힘들며, 서비스 이용자가 중심의 분석이므로 여기서 얻은 결과를 이용 가능 인구전체에 적용시키기 곤란하다.

4. 욕구조사의 내용

게이츠(Gates, 1980)는 욕구조사는 그것을 행하는 사회복지기관이나 프로그램의 형태에 따라 클라이언트 중심 욕구조사, 서비스 중심 욕구조사, 지역사회 중심 욕구조사로 구분하였다(최성재 · 남기민, 2006).

4.1. 욕구조사의 유형

1) 클라이언트 중심 욕구조사

- 클라이언트 중심 (Client-oriented) 욕구조사는 특정 클라이언트 인구집단(아동, 노인, 장애인 등)을 위하여 서비스나 프로그램을 제공하는 기관이 행하는 조사이다.
- 이 조사에서는 먼저 특정 인구집단을 규정하고 그 집단 내에서의 욕구의 문제수준을 파악해야 이러한 문제를 해결하기 위해 필요한 서비스의 수준을 정할 수 있다.

2) 서비스 중심 욕구조사

- 서비스 중심(service-oriented) 욕구조사는 특수한 서비스를 제공하고 있는 기관이 행하는 조사이다.
- 이 조사에서는 먼저 특정한 문제를 해결할 수 있는 서비스 기술(의료 기술, 노인 기능회복기술 등)이 있는 것을 전제로 하여 그러한 문제가 빈번히 발생할 가능성이 있는 표적인구집단을 설정하고 이들에게 필요한 서비스 수준을 정한다.

3) 지역사회 중심 욕구조사

- 지역사회 중심(community-based) 욕구조사는 클라이언트 중심 욕구조사와 서비스 중심 욕구조사를 통합한 것으로, 지역사회 전반의 문제를 확인하여 문제해결의 우선순위, 적절한 인구 및 적절한 서비스 수준 등을 파악한다.
- 이와 같은 조사는 지역사회 주민 전체를 대상으로 하여 포괄적이고 많은 정보를 얻을 수 있는 장점이 있으나 실행하는 데 어려움이 큰 것이 문제이다.

5. 욕구 측정결과의 활용

1) 욕구사정이 활용되는 구체적 영역

- 목표와 관련된 프로그램의 우선순위 결정
- 서비스 활용에 대한 예상치를 제공함으로써 예산규모의 추정
- 서비스 프로그램의 평가
- 프로그램이나 조직들 간의 조정을 위한 근거로 활용

2) 욕구조사의 잠재적 기능

- 서비스 제공자의 관점에서 프로그램을 임의로 규정해 버리는 성향 방지
- 욕구사정의 과정을 통해서 프로그램의 홍보와 지지 획득
- 프로그램에 필요한 자원/인력의 증대를 요하는 경우 그 필요성을 합당화 시킴

제12주차 1차시	
강의주제	사회복지서비스 전달체계
<div>학습 목표</div>	1. 사회복지서비스 전달체계의 개념적 특징에 대해 기술할 수 있다. 2. 사회복지서비스 전달체계의 성격을 설명할 수 있다. 3. 사회복지서비스 전달체계 구축에 요구되는 주요 원칙을 제시할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 사회복지서비스 전달체계의 개념 2. 사회복지서비스 전달체계의 성격 3. 사회복지서비스 전달체계의 주요 원칙

[학습하기 (2교시)]

1. 사회복지서비스 전달체계의 개념

1.1. 사회복지서비스 전달체계의 정의

- 사회복지서비스 전달체계란 “지역사회의 맥락에서 사회복지 급여를 공급하는 자들 간의 조직적인 연계 및 공급자와 소비자들 간의 조직적 연결”로서 정의한다.
- 사회복지행정은 추상적인 사회복지정책을 구체적인 사회복지서비스로 전환하여 서비스를 필요로 하는 사람(클라이언트, 소비자 및 이용자)에게 전달하는 과정에 관한 활동으로 사회복지정책을 구체적인 사회복지서비스로 옮기는 과정을 의미
- 사회복지행정에서 서비스 전달체계
사회복지정책에서 제공하는 급여 혹은 서비스를 제공하는 조직적 장치를 말하며 급여 또는 서비스를 효율적으로 클라이언트에게 전달하기 위하여 어떠한 조직을 통해서 실천할 것인가에 대한 전략을 선택하는 것
- 사회복지서비스 전달체계(Delivery System)
지역사회 체계 속에서 사회복지서비스의 공급자간 또는 공급자와 소비자(클라이언트, 고객 또는 수혜자) 간을 연결시키기 위한 조직적 장치, 즉 서비스 전달망이라 할 수 있음

- 게이트(Gates)
지역사회의 맥락에서 사회복지서비스를 공급하는 자들 간의 조직적 연계 및 공급자와 클라이언트 간의 조직적 연결
- 성규탁
사회복지서비스를 고객에게 전해주기 위해서 꾸며진 사회적 조직체
- 협의의 개념
사회복지사와 서비스를 받는 클라이언트 사이의 상호 관계를 통한 사회복지의 장(場)에서 서비스 전달업무를 실제로 집행하는 사회적 체계
- 광의의 개념
상부의 행정체계로부터 규제, 지원 및 감독을 받으며 서비스를 전달하는 것

1.2. 사회복지서비스 전달체계와 중요성

1) 전달체계

공급자의 수요자 욕구조사 → 공급자에게 전달체계 → 전달체계에서 수요자 → 수요자의 피드백이 공급자로 이르는 일련의 과정을 반복하면서 전달체계의 순환과정을 만들어 가며 전달체계가 수정되거나 보완되기도 함

- 사회복지행정의 궁극적인 목적이 고객(클라이언트)의 복지권을 보장하기 위해 효과적이고 효율적인 전달체계를 마련하여 고객의 욕구에 필요한 서비스를 제공해 주는 것이기 때문에 사회복지서비스 전달체계를 어떻게 구축하고 운영하는가는 매우 중요함
- 사회복지서비스 전달체계를 통해서 클라이언트의 선정, 수혜자격 요건의 설정, 서비스 내용과 방법에 관한 사회복지급여나 서비스를 클라이언트에게 적절하고도 효율적으로 전달하여 그들의 욕구를 효과적으로 충족시키는 것은 전달체계가 어떻게 확립되어 있느냐에 달려 있기 때문

2. 사회복지서비스 전달체계의 성격

2.1. 구조·기능적 성격

- 구조·기능적 성격
사회복지서비스 공급자들을 중심으로 그들 간의 구조와 기능이 어떻게 분화되었는가를 살펴보는 방식
- 사회복지서비스 전달체계를 구조·기능적 성격으로 행정체계와 집행체계로 구분
- 행정체계 : 사회복지서비스의 전달체계 중 사회복지관의 관장·자문위원회·기획관리부 등과 같이 서비스 전달을 기획, 지시, 지원, 관리하는 것으로 공적 서비스 전달체계로 분화되는 성향을 가지고 있음

- 집행체계 : 여러 사회복지서비스를 직접 클라이언트에게 전달하는 대부분의 일선 사회복지조직들로서 장애인복지부·노인복지부·아동복지부 등과 같이 서비스 수혜자들과 직접적 대면관계를 가지면서 서비스를 직접 전달하는 과정을 의미하며 사적 서비스 전달체계로 분화되는 성향을 가지고 있음

2.2. 운영주체별 성격

- 공적 전달체계
정부(중앙정부 및 지방정부)나 공공기관이 직접 관리하고 운영하는 것을 말하며 주로 세금에 의해 유지되므로 비교적 안정적인데 비해 사적 서비스 전달체계는 비교적 유동적
- 사적(민간) 전달체계
사회복지시설이나 기업복지재단 등의 민간(민간단체)이 클라이언트를 직접 관리·운영하는 것을 의미하며 사회보험과 공공부조와 관련된 서비스들을 제외한 대부분의 대인적 사회복지서비스들을 사적 서비스 전달체계에 위탁 내지는 의존

2.3. 서비스 종류별(네트워크별) 성격

- ① 서비스 종류별(네트워크별) 분류
서비스 수요자의 욕구를 중심으로 하는 서비스 전달체계이며, 지역사회의 관점을 잘 반영하고 있으며 특히 서비스 전달체계를 서비스 종류별(네트워크 별)로 구분하려는 시도는 서비스 공급자들의 관점을 보다 직접적으로 그리고 명백히 지역사회적인 측면을 반영할 수 있게 됨
- ② 서비스 네트워크별 구분
지역사회 내에서 이루어지는 제반 서비스의 수요자와 공급자들 간의 네트워크를 가상하고 있으며 지역사회 내에서 서비스의 수요와 공급이 이루어지는 연결망을 의미
- ③ 단점 : 서비스 종류별 전달체계는 명백히 지역사회의 측면을 반영하고 있으나 쉽게 파악하기 어렵다는 점
- ④ 지역사회서비스 조직들에 의한 서비스별 전달체계를 확인해 내고 그것을 구체화 시켜야 하는 이유는 사회복지서비스 전달체계는 수혜자로서의 클라이언트, 즉 서비스 수요자와 욕구를 중심으로 하는 전달체계를 구성해야 할 필요성이 있기 때문

2.4. 사회복지 전달체계의 조건

1) 행정 구조적 측면

최선의 행정적 지원이 갖추어진 상황에서 서비스를 받는 대상자의 욕구가 해결되도록 한다는 것

(1) 체계적인 기능 분담

- ① 중앙정보부에서부터 지방정부, 나아가 일선 사회복지기관에 이르기까지 모두 사회복지서비스 전달체계를 형성
- ② 각 주체별로 기능을 분담할 필요가 있음
- ③ 보건복지부 같은 상위 체계에서는 정책을 결정하고 계획하며 통제하는 기능을 담당하고, 중간체계에 해당하는 시·군·구 및 읍·면·동의 지방자치단체에서는 기획, 감독 및 지도의 기능을 맡고, 마지막 하위 체계인 일선 복지기관에서는 구체적인 서비스를 제공하는 부분에 초점을 맞추어 기능 분담이 이루어져야 효율적인 서비스 제공이 가능

(2) 전문성에 따른 업무분담

- ① 사회복지서비스를 제공하는 과정에서 필요한 업무는 보다 전문성이 요구되는 업무와 상대적으로 덜 요구되는 업무가 있음
- ② 대상자의 욕구파악, 진단, 서비스 판정 및 평가에 관련된 업무는 상대적으로 전문성이 높은 업무라고 한다면, 보고서의 정리나 보관, 대상자의 소재지 파악 등과 같은 전문가의 감독하에 이루어질 수 있는 업무도 있음
- ③ 전문가의 전문성 발휘에 필요한 행정구조를 만드는 것도 필요

(3) 책임성

- ① 사회복지서비스를 제공하는 사람은 정확한 절차에 따라 서비스를 전달해야 할 책임이 요구
- ② 사회에 대한 책임
실적, 평가, 감사결과, 업무 태만 등과 같은 사실이 발견되면 해당기관에 신속하게 책임을 물을 수 있는 행정체계가 되어야 한다는 의미
- ③ 대상자에 대한 책임
대상자의 욕구를 최대한 해결해야 하는 책임을 의미하며, 클라이언트의 불만이나 비판도 표현할 수 있도록 하는 행정체계를 갖추어야 할 것임
- ④ 한 전문가로서 지켜야 할 사회복지 윤리강령을 준수하고 만약 부적절한 행위가 있을 때는 조치를 취하게 하는 행정체계가 필요

(4) 접근 이용성

- ① 접근성 : 대상자가 필요로 하는 서비스와 급여를 제공받기 위해서 이용하는 과정이 용이성을 말함

- ② 서비스를 필요로 하는 대상자가 적절한 시기에 적절한 장소에서 서비스를 받을 수 있도록 하는 전달체계가 필요한데 적절한 시기에 서비스를 받지 못하여 문제가 악화되는 경우에는 동일한 서비스를 제공하더라도 서비스의 효과가 떨어짐
- ③ 적절한 장소에서 서비스를 받을 수 있는가의 여부에 따라 서비스를 이용하게 되기도 하고, 그렇지 못하기도 함
- ④ 나아가 서비스 제공 기관에 대한 정보를 가지고 있지 못하여 서비스가 필요한 대상자가 도움을 받지 못하는 경우, 설령 기관에 대해 잘 알고 있지만 해당 복지기관에 대한 심리적 거부감으로 인해 서비스를 이용하지 않는 경우 등도 접근성의 차원에서 문제가 있으므로 접근성을 높이기 위해서는 전달체계 내에 유사 경험을 가진 사회복지사를 채용하며, 서비스 의뢰 전문기관을 두고, 특수 인종을 취급하는 기관 등을 두고, 대상자가 찾아오기만을 기다리지 말고 대상자를 직접 찾아가는 방법 등을 통해 서비스에 접근성을 높일 필요가 있음

(5) 통합 · 조정

- ① 현대사회의 구조적 특징으로 인해 도움이 필요한 대상자의 문제가 복잡한 경우가 많음
- ② 다양한 서비스가 동시에 제공되어야 문제가 해결되는 대상자가 많은데, 각각의 서비스가 분산되어 있는 것이 현 실정
- ③ 서비스를 효율적으로 전달하여 자원낭비를 막기 위해서 다양한 서비스를 통합하고 조정하는 책임기관이나 책임전문가가 필요

(6) 지역사회 참여

- ① 현대사회에서 사회복지 대상자가 늘어나고, 대상자가 안고 있는 문제가 복잡해지면서 사회복지사와 같은 전문가에 의한 공적인 서비스만으로는 부족
- ② 서비스를 제공하는 주체는 공적 부문과 사적 부문으로 나눌 수 있는데, 공적 부문만으로는 충당하기 힘들기 때문에 가족을 포함한 지역사회의 다양한 자원을 활용해야 할 필요성이 높아지고 있음
- ③ 자원봉사 활동의 촉진, 민간복지의 확대 등과 같은 지역적 차원의 노력은 앞으로 더욱 요구됨

(7) 조사와 연구

- ① 서비스를 효율적으로 전달하기 위해서는 과학적 방법에 근거한 욕구조사와 이를 토대로 한 전달이 필요

- ② 전달한 서비스가 어떤 효과를 가져왔는지 평가함으로써 보다 효율적인 서비스 제공이 가능함
- ③ 어떤 서비스나 프로그램이 필요한지 새롭게 발굴하고 관리하는 연구방법을 통해 사회복지의 전문성을 고취할 수 있음

2) 서비스 제공자 측면

- ① 평등성의 원칙
- ② 자립지원의 원칙
- ③ 적절성의 원칙
- ④ 포괄성의 원칙
- ⑤ 지속성의 원칙
- ⑥ 가족 중심의 원칙

[학습하기 (2교시)]

3. 사회복지서비스 전달체계의 주요 원칙

3.1. 바람직한 전달체계 판단 기준

- ① 전달체계가 소득재분배(평등성)나 사회적 적절성의 목표를 달성할 수 있는가? → 평등의 기준이 우선적으로 고려
- ② 통합성(integration)
사회복지재화나 서비스의 전달방법은 매우 다양하다. 그렇기 때문에 누구나가 인간다운 생활을 할 수 있는 기본적 욕구충족을 위해서는 제공되는 재화나 서비스에 대한 조정과 체계화가 필요
- ③ 지속성(continuity)
사회복지의 재화나 서비스에 대한 욕구가 있을 때, 지속적으로, 혹은 안정적으로 제공할 수 있어야 하며 한 욕구가 해결되어 다른 욕구로 이전이 필요할 때, 전달체계 간의 연계(referral service system)가 필요하며, 지속적으로 제공
- ④ 효율성(efficiency)
서비스의 효율성은 신속하고 정확함에 달려 있고 공급자와 수급자 모두가 충분한 정보와 합리적 선택으로 효율적 배분을 해야 하므로 공급자와 수급자 간의 직접적인 거래체계를 구축할 필요가 있음

⑤ 경쟁성(competition)

사회복지재화나 서비스가 단일 공급이 아니라 여러 공급자가 경쟁적으로 제공할 때, 수급자나 소비자는 그 가격과 질적인 면에서 유리하게 구매할 수 있고 사회복지재화나 서비스는 일반 재화들과는 다른 성격의 것이라 하더라도 일부의 경우는 경쟁체제에서 오히려 소비자에게 유리할 수가 있으므로 정부부문보다는 민간부문의 전달체계가 더 나을 수 있음

⑥ 접근성(accessibility)

사회복지정책을 통하여 제공되는 재화나 서비스는 수급자가 용이하게 사용할 수 있어야 하며 사회복지정책의 전달체계는 시간적, 공간적으로 수급자가 쉽게 서비스를 이용할 수 있어야 한다는 것

⑦ 책임성(accountability)

복잡한 현대 산업사회에서는 수급자의 욕구가 시간적 경과에 따라 변화되기 마련이므로 이러한 변화되는 욕구에 효율적으로 대처하기 위해서는 전달체계의 구축이 중요하게 고려되어야 하며 수급자의 욕구에 적응하기 위해서는 민간전달체계상의 경쟁체제가 필요하게 되나, 독점적 전달체계(공공부문) 하에서는 책임성이 약화될 수 밖에 없음

⑧ 수급자의 선택 자유성

일반적으로 사회복지재화나 서비스는 시장에서의 거래에 의한 경우보다 선택의 폭이 제한적으로 사회복지영역에서도 전달체계의 구조에 따라 수급자 선택의 자유 정도가 다를 수 있으며 다양한 서비스를 경쟁적으로 공급하는 민간 전달체계가 공공부문(정부)보다 나을 수 있음

⑨ 재화나 서비스의 오·남용 방지

사회복지재화나 서비스는 일방적으로 제공되기 때문에 오·남용의 문제가 있을 수 있으므로 일반적으로 수급자에게 선택의 폭이 넓은 민간전달체계보다 조정과 통제능력이 높은 공공부문(정부)이 훨씬 유리

3.2. 사회복지서비스 전달체계의 원칙

GATE (1980)	Gilbert Specht (1986)	서상목·최일성, 김상균(1988)		성규탁 (1992)	최성재 남기민 (1995)	박경일(1997)	
<ul style="list-style-type: none"> - 포괄성 - 접근 용이성 - 계속성 - 비단편성 (통합성) - 책임성 	<ul style="list-style-type: none"> - 통합성 - 계획성 - 접근 용이성 - 책임성 	행정 적인 측면	<ul style="list-style-type: none"> - 기능분당의 체계성 - 전문성에 따른 업무 분담 - 책임성 - 접근용이성 - 통합조정 - 지역사회참여 - 조사 및 연구 	<ul style="list-style-type: none"> - 접근 가능성 - 지속성 - 적합성 - 포괄성 - 통합성 - 공정성 - 적절성 - 조사연구 	<ul style="list-style-type: none"> - 전문성 - 적절성 - 포괄성 - 지속성 - 통합성 - 평등성 - 책임성 - 접근 용이성 	조직 구조적 측면	<ul style="list-style-type: none"> - 권리성 - 전문성 - 접근용이성 - 기능부담의 체계성 - 지역사회 참여 - 문화적 특수성
		서비스 제공의 측면	<ul style="list-style-type: none"> - 평등성 - 재활 및 자활 - 목표 - 적절성 - 포괄성 - 지속성 - 가족중심 			관리 운영적 측면	<ul style="list-style-type: none"> - 평등성 - 포괄성 - 책임성 - 재활 및 자활 - 목표, 계획성 - 적절성 - 지속성 - 가족중심의 서비스 제공

1) 전문성 원칙(professionalization)

- 사회복지서비스제공업무는 그 특성에 따라 반드시 전문가가 하지 않아도 되는 것도 상당하지만 사회복지서비스의 주요 핵심적인 업무는 반드시 전문가가 담당해야 한다.
- 전문가는 자격요건이 객관적으로 인정된 사람(국가 또는 전문 직업단체의 시험, 또는 기타 자격 심사에 의하여 자격증을 부여 받은 사람)이며 자신의 전문적 업무에 대한 권위와 자율적 책임성을 지닌 사람을 말함
- 사회복지 분야의 종사자는 업무 성격에 따라 전문가(professional), 준전문가(para-professional), 비전문가(non-professional)로 구분
- 전문가란 상식적으로 생각하는 경험과 지식이 많은 사람이 아니라 자격이 객관적으로 인정된 사람으로 자신의 전문적 업무에 대한 권위, 자율적 결정권과 책임성을 지는 사람을 의미
- 준전문가는 업무의 성질상 전문성을 덜 요하는 사람을 의미한다. 그리고 비전문가는 비숙련업무 및 일반행정업무를 담당하는 사람으로서 자원봉사자 등이 해당

- 사회복지서비스의 효율성과 효과성을 달성하기 위해서는 전문성이 다소 낮은 업무는 준전문가가 담당하고, 비숙련 업무 및 일반적인 업무는 비전문가 또는 경우에 따라 자원봉사자가 담당
- 사회복지분야에 있어서 사회복지사, 의사, 간호사, 보육교사, 영양보호사, 물리치료사, 작업치료사 및 영양사 등 여러 분야의 전문가가 참여하고 있지만 이들 중에서 사회복지사가 가장 보편적인 전문가임

2) 통합성 원칙(unification)

- 클라이언트의 문제는 많은 경우 복합적이고 상호 연관되어 있기 때문에 전달체계를 통하여 사회복지서비스를 받게 될 때, 복합적이고 다양한 문제해결에 필요한 각종의 서비스가 질서정연하고 체계적으로 제공되어 문제를 해결하고 욕구충족을 통합적으로 달성할 수 있어야 한다는 것을 말함
- 서비스가 통합적으로 제공되기 위해서는 한 행정책임자에 의해 서비스들이 제공되고 지리적으로 서비스 제공 장소가 상호 근접되고 서비스 프로그램 간 또는 조직 간에 상호 유기적인 연계와 협조체계가 갖추어져야 함

3) 포괄성 원칙(inclusiveness)

- 클라이언트의 욕구나 문제를 동시에 접근하고 순서적으로 해결하기 위해서 다양한 서비스를 포괄적으로 제공해야 한다는 것
- 포괄성 원칙을 달성하기 위해서 한 사람의 전문가가 여러 문제를 다루거나 아니면 각각 다른 전문가가 한 사람의 문제를 다룰 수도 있고, 여러 전문가들이 한 팀이 되어 문제를 동시에 해결할 수도 있음
- 서비스의 포괄성을 달성하기 위한 접근 방법
 - 일반적 접근 방법(generalistic approach)
 - 전문적 접근 방법(specialistic approach)
 - 집단적 접근 방법(team approach)
 - 사례관리 방법(case management)

4) 적절성 원칙(comprehensiveness)

- 적절성(충분한)의 원칙
고객(클라이언트)의 욕구 충족이나 문제해결의 목표를 달성하는데 있어 사회복지서비스의 양(quantity)과 질(quality) 및 제공하는 기간이 클라이언트나 이용자의 욕구충족과 서비스목표 달성에 충분해야 한다

- 재정적 형편을 고려하여 보면 목표를 제대로 수행하기가 어려운 경우가 많고 그 수준을 유지시켜 나아가는 데에도 현실적인 논란이 있을 수 있음
- 한정된 자원으로 서비스 질을 강조하면 서비스 양은 낮은 수준에 머물고, 서비스 양을 강조하면 서비스 질의 적정선 유지가 어렵게 된다는 것

5) 지속성 원칙(continuity)

- 클라이언트의 문제나 욕구를 해결하는 과정에서 필요한 서비스의 종류나 질이 달라져야 하지만 서비스는 일정 기간 연속적으로 제공되어야 한다는 것을 말함
- 사회복지 문제의 속성상 단기간에 해결되는 문제도 있지만, 어느 정도 시간을 두고 해결하는 문제가 많기 때문에 전달체계의 지속성이 중요함
- 지속성의 원칙이 잘 적용되기 위해서는 같은 조직 내의 서비스 프로그램 간의 상호 협력이 잘 이루어져야 할 뿐만 아니라 지역사회 내의 사회복지서비스 조직 간에도 유기적인 연계가 잘 이루어져야 함

6) 평등성 원칙(equity)

- 저소득층을 위한 공공부조 등 특별한 경우를 제외하고는 기본적으로 성별, 연령, 소득, 종교, 지위 등에 관계없이 모든 국민에게 사회복지서비스를 제공해야 한다는 보편주의에 입각한 원칙
- 평등성 원칙에는 성별, 연령, 국가, 인종, 소득, 종교, 사회적 지위 등에 관계 없이 모든 국민에게 복지서비스를 제공해야 한다는 절대적 평등(absolute equity)과 소득 수준(수급권자의 경우)이나 연령(국민연금 가입 연령 등), 직업에 의한 제한(산재, 고용보험의 경우 근로자만 가입 등)이 있는 상대적 평등(comparative equity)이 있음
- 현대사회는 급속한 사회 변화로 인하여 본인의 의지와 의사에 관계없이 가족에게 많은 문제가 발생하고 있는데 국가는 모든 사람들에게 사회복지서비스를 평등하게 제공
- 평등한 경우 예외적으로 상대적 평등이 적용될 수 있으며 사회복지 전달체계의 궁극적인 목표는 서비스를 효과적이고 효율적으로 전달하는 것

7) 책임성 원칙(accountability)

- 국가가 시민의 권리로 인정한 사회복지서비스를 사회복지조직이 전달하도록 위임 받은 조직이므로 사회복지서비스의 전달에 대하여 책임을 져야 한다는 것

- 책임성의 영역에서는 전달체계의 임무 수행과정이 투명하게 드러나고 의사결정이 민주적으로 이루어지는 풍토가 매우 중요함
- 책임성의 문제는 조직의 구조적 특성과 기능은 물론 조직에서 일하는 인력에 대한 신뢰성이 함께 중요한 요소
- 책임을 져야 할 주요 내용은 수혜자의 욕구에 적절히 대응하는 것인가, 서비스의 전달 절차가 적합한가, 서비스가 효과적이고 효율적인가, 서비스의 전달과정에 있어서 불평과 불만에 대한 수렴장치가 적합한가 하는 부분임
- 사회복지조직이 구체적으로 책임을 지는 대상자는 사회나 국가를 대표하는 실체인 중앙정부 및 지방정부와 서비스의 수혜자가 되어야 함

8) 접근용이성 원칙(accessibility)

- 사회복지서비스를 필요로 하는 사람이면 누구나 쉽게 받을 수 있어야 하기 때문에 클라이언트와 이용자가 접근하기 용이해야 한다는 것
- 서비스와 그것을 필요로 하는 욕구의 연결 상태를 의미하며 복지서비스를 필요로 하는 사람이 필요한 때에 편리한 곳에서 해당 서비스를 받을 수 있는가 하는 문제는 현실적으로 매우 중요
- 전달체계의 접근성을 높이기 위한 고려사항
 - 유사한 경험을 가진 사회복지사의 채용
 - 의뢰서비스를 전문으로 하는 사회복지기관의 설립
 - 특수한 집단을 취급하는 사회복지기관의 설립 등

9) 클라이언트가 서비스 접근성의 장애요인 :

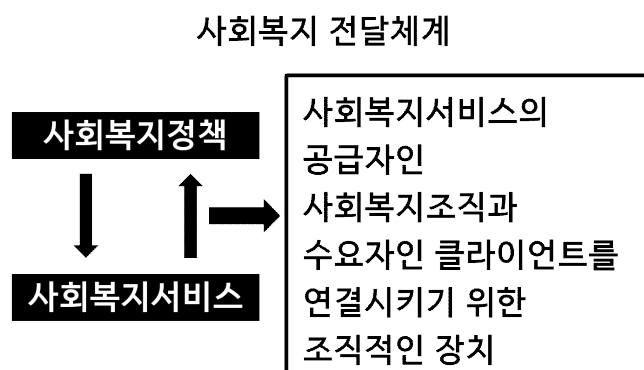
- 서비스 제공기관의 지리적 위치(원거리, 교통불편)
- 자신의 문제노출에 대한 두려움
- 서비스에 대한 정보의 결여나 부족
- 수치감 등 심리적 장애
- 수급요건의 까다로움등의 선정절차상의 장애
- 금품이나 상담자 부족 등의 자원부족

제12주차 2차시	
강의주제	공적·민간 사회복지서비스전달체계와 서비스 활용
학습 목표	1. 공적·사적 사회복지 전달체계의 특성을 상호 비교하여 설명할 수 있다. 2. 사회복지서비스 전달체계의 기능에 대해 설명할 수 있다. 3. 사회복지서비스의 활용에 대해 설명할 수 있다.
학습 내용	1. 사회복지서비스 전달체계 개괄 2. 사적사회복지서비스 전달체계 3. 사회복지서비스전달체계의 기능 4. 사회복지서비스 활용

[학습하기 (1교시)]

1. 사회복지서비스 전달체계 개괄

1.1. 사회복지전달체계의 정의와 구성요소



<그림 1> 사회복지전달체계

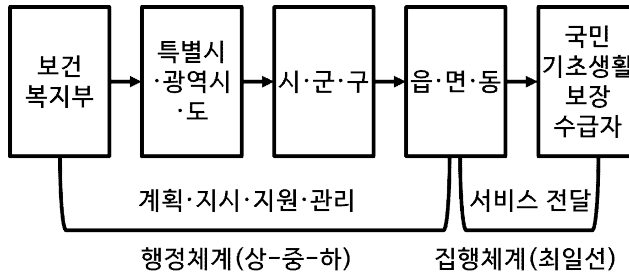
- ① 우리나라 사회복지 전달체계구조 : 정책변화에 따라 변화하여 왔으나 큰 틀은 변하지 않음
- ② 전달체계를 통해 달성하려는 정책목표와 이념, 조직의 원리, 급여내용, 재정여건, 행정적 기술과 인력의 역량 등에 따라 정치적으로 결정
- ③ 사회복지전문가는 전달체계 선택과정에 내포되어 있는 의미들을 잘 이해하여 시민들의 사회복지증진에 기여할 수 있는 전달체계의 선택이 이루어 질 수 있도록 힘써야 할 필요가 있음
- ④ 대개 사회보험, 공공부조 및 사회복지 서비스의 대부분을 공공복지정책을 통하여 제공되며 사회보험과 공공부조는 중앙정부에서 관장하는 경우가 많고, 사회복지서비스는 지방정부가 상당부분을 전담하는 경향
- ⑤ 민간전달체계 : 사회복지서비스 전달체계 부분이 활발하게 전개
 - 사회복지서비스는 전달체계를 누가 운영할 것인가에 따라 공공조직과 민간조직이 있다.
 - 공공조직의 경우 사회보험과 공공부조로 급여는 현금이다.
 - 민간부분의 사회복지서비스 프로그램은 노인돌봄, 보육, 장애인 활동 보조 등이 있다. → 급여는 현물(서비스)이다.

누구에게 무엇을 제공할 것인가?	어떤 재원을 어떠한 방식으로 전달할 것인가?
<ul style="list-style-type: none"> • 배분 <ul style="list-style-type: none"> - 누구에게 • 급여제공 <ul style="list-style-type: none"> - 무엇을 	<ul style="list-style-type: none"> • 전달 <ul style="list-style-type: none"> - 어떤 방식을 통해 • 재정 <ul style="list-style-type: none"> - 어떤 재원으로

<그림2> 사회복지서비스전달체계의 구성요소

1.2. 사회복지전달체계의 분류

- 행정체계 : 서비스 전달을 기획, 지원 및 관리하는 체계
- 집행체계 : 전달자가 소비자와 상호접촉을 통해 서비스를 직접 전달하는 체계(예 : 읍면동 → 클라이언트)



<그림3> 공공사회복지서비스 전달체계 구조기능적 차원

- ① 큰 틀이라고 하면 중앙정부(보건복지부, 행정안전부)의 정책을 광역자치단체(특별시·광역시·도)에 하달하여 이를 기초 자치단체(시·군·구)로 그리고 읍면동에서 수혜자에게 전달되는 전달체계 과정을 말함
- ② 이런 수직적 위계 조직(중앙부처(보건복지부) → 시·도 → 시·군·구 → 읍·면·동)을 통해 사회복지서비스가 전달되며 이 과정 안에서 민간복지와 접촉을 통해 업무적 협조와 공조 등이 이루어지는 방식

1.3. 공적 사회복지 전달체계의 유형

1) 종속형(dependent type)

- ① 중앙정부에 광역자치단체가 종속되어 있고, 광역자치단체에 기초자치단체가 종속되어 있는 형태를 말하며 자치권이 위축되어 지방자치단체는 중앙정부의 행정기관 또는 집행기관으로서의 역할을 수행함
- ② 종속형은 중앙에서 결정된 사회복지급여나 서비스가 광역자치단체를 경유하여 기초자치단체에 전달되고, 기초자치단체에서 클라이언트에게 전달되는 경로를 가지게 된다. 우리나라의 경우 종속형에 해당한다.

2) 대립형(equal type) 또는 대등형

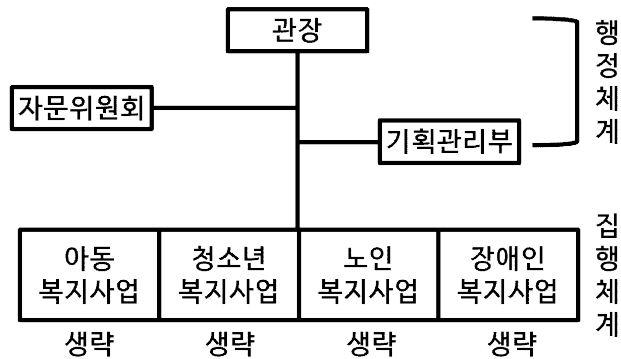
- ① 중앙정부와 광역자치단체가 대등한 관계를 유지하는 가운데 광역자치단체의 자치권이 분명히 보장되지만 기초자치단체는 광역자치단체와 종속적인 관계를 유지하고 있어 자치권의 제한을 받는 형태

- ② 대립형은 중앙정부와 광역자치단체가 독자적으로 클라이언트에게 사회복지급여나 서비스 제공

3) 파트너십형(partnership type) 또는 동반형

- ① 중앙정부, 광역자치단체 그리고 기초자치단체가 동반자적 관계를 가지는 형태를 의미
- ② 파트너십형은 중앙정부, 광역자치단체 그리고 기초자치단체가 독자적으로 클라이언트에게 서비스를 제공함으로써 제공되어야 할 서비스의 공백이 최소화될 뿐만 아니라 보완적인 관계에 있기 때문에 중복 급여도 최소화 가능
- ③ 중앙정부가 일관성 있게 클라이언트에게 사회복지급여를 제공할 수 있고 자치단체는 지역경제적 여건을 고려하여 지역특성에 맞추어 사회복지급여를 제공할 수 있으므로 정부 간 관계망으로 볼 때는 가장 이상적인 유형임

2. 사적 사회 복지서비스 전달체계



<그림4> 민간사회복지서비스 전달체계 구조기능적 차원

- ① 사회복지대상자는 대체로 하나의 문제를 가지고 있지 않고 다양한 문제가 복합적으로 연결
- ② 사회복지대상자의 다양한 측면을 동시에 고려할 수 있어야 하고, 공급주체에 있어서도 하나의 기관이 아니라 여러 기관에서 동시에 문제해결을 시도하여야 사회복지서비스의 효과를 높일 수 있음

2.1. 사적 사회복지서비스 전달체계의 기능

- ① 역사적으로 보면 현대 사회복지가 국가의 제도적 조직에 의한 활동이 주된 활동이지만 그 이전에는 사적 사회복지 전달체계에 의한 활동이 주축을 이룸
- ② 사회복지서비스 전달체계
공식적으로 조직된 정부의 공적 전달체계 외에도 사적 전달체계가 있으나 국가의 기능으로 제도화된 오늘날에도 여전히 사적 사회복지 서비스 전달체계에 의해 이루어지고 있음
- ③ 민간 사회복지서비스 전달체계
사회복지시설을 비롯해서 기업의 복지재단, 종교기관의 사회복지 담당자, 공익을 추구하는 시민사회단체 등을 포함하며 각각의 기관 및 단체는 특성에 따라 기업의 이미지 재고나 사회의 환원 차원에서 종교적 실천 활동차원에서 또는 복지의 여론화 내지는 사회복지운동 차원에서 사회복지 서비스를 전달
- ④ 사회복지서비스 중 공식적으로 조직된 활동 주체로서의 전달 주체 또는 운영 주체는 정부의 공적 사회복지 전달체계 이외에도 사적 사회복지 전달체계도 있음
- ⑤ 사적 사회복지 전달체계의 필요성
 - 정부제공서비스 담당자에 대한 서비스 제공
 - 정부가 제공할 수 없는 서비스 제공
 - 동일한 종류의 서비스에 대한 선택의 기회 제공
 - 사회복지서비스의 선도적 개발 및 보급
 - 민간의 사회복지참여 욕구 수렴
 - 정부의 사회복지활동에 대한 압력단체의 역할
 - 국가의 사회복지비용 절약
- ⑥ 사회복지기관은 여러 가지 기준에 의하여 분류
 - 조직에서 제공하는 서비스의 대상자에 따른 분류
 - 제공하는 서비스가 클라이언트나 소비자에게 직접적으로 전달되느냐 아니면 서비스의 기획과 감독 등의 업무를 수행하여 간접적으로 전달하느냐에 따른 분류
 - 서비스를 제공하는 장소 이외의 다른 장소에 거주하면서 서비스를 제공하는 분류
 - 해결해야 할 문제나 욕구별 또는 문제나 욕구를 가지고 있는 대상인구 집단에 따른 분류
 - 조직 설립 주체의 성격에 따른 분류

- 공적 사회복지서비스 전달체계는 보건복지부가 중심이지만, 사적 사회복지서비스 전달체계의 중심은 사회복지협의회 또는 사회복지공동모금회 등
- ⑦ 사적 사회복지서비스 전달체계의 조직
 - 사적 사회복지서비스 전달체계의 조직 : 영리를 목적으로 하지 않는 주민조직과 사회복지법인, 재단법인 및 사단법인, 종교단체, 법정단체 및 기타 특수법인, 등록 단체나 그 법인 또는 단체가 사회복지사업을 목적으로 운영하는 시설과 기관을 말함
 - 이러한 사적 사회복지서비스 전달체계는 거의 대부분 사회복지서비스 부문에 집중되어 있다. 물론 사회복지 공급 주체에 따라 전달체계가 약간 상이하지만 대부분 정부에서 일부분의 재정을 위탁 지원받고 행정적 지도 감독을 받고 있음
- ⑧ 사적 사회복지서비스 전달체계에서 대표적인 기관
 - 한국사회복지협의회 : 1952년 2월에 설립된 사회복지협의회는 중앙협의회인 한국사회복지협의회와 독립적 사회복지법인으로 운영되는 시·도 사회복지협의회와 시·군·구사회복지협의회로 조직
 - 사회복지관 : 사회복지관은 지역사회 내에서 일정한 시설과 전문 인력을 갖추고 지역사회의 인적·물적자원을 동원하여 지역사회복지를 중심으로 한 종합적 사회복지사업을 수행하는 사회복지시설
- ⑨ 지역사회복지 관련체계
 - 노인복지관
 - 장애인복지관

2.2. 사적 서비스 전달체계의 장단점

- ① 장점 : 공적 서비스전달체계에 비해 효율성, 경쟁성, 선택의 자유, 접근성, 욕구의 신속 대응성 그리고 융통성
- ② 단점 : 재정이 취약하기 때문에 지속성, 안정성 등에서 어려움이 있고, 프로그램의 전국적 실시가 어렵기 때문에 평등의 실현이 어려움

[학습하기 (2교시)]

3. 사회복지서비스 전달체계의 기능

분 류	내 용
아동복지서비스전달체계	관련공공기관, 보육시설, 학교급식, 일시보호
노인복지서비스전달체계	주야간보호시설, 양로원, 재가서비스
정신질환서비스전달체계	정신질환자가족협회, 정신병원, 요양병원
생활보호서비스전달체계	공공기관의 위계조직적 체계, 대상자발굴기관 의료관련기관

<표 1> 사회복지서비스의 종류

3.1. 실용적 공적·사적 혼합전달체계(역할분담 관계) : 크래머(Kramer)

- ① 국유화 모형(nationalization model)
복지재정과 복지서비스 모두 정부조직이 독점하고 민간조직의 역할은 최소한에 그치는 모형으로, 정부조직이 서비스 전달체계의 대부분을 차지하는 경우로 정부가 최대의 서비스 제공자가 됨
- ② 정부주도 모형(government operation model)
재정과 서비스에 있어서 정부조직이 상대적으로 높은 수준의 역할을 담당하며 주도를 하는 모형으로, 정부만이 보편적이고 형평성과 책임성이 있는 포괄적 사회복지체제를 운영할 수 있다고 가정
- ③ 실용적 동반자 모형(pragmatic partnership model)
정부조직이 재정을 담당하면서 민간조직에게 이를 제공하면 민간조직이 서비스를 수행하는 모형으로, 정부가 기본적 서비스의 제공을 지속적으로 추구하지만 서비스의 전달과정에서 비영리 사적 부문에 자금을 제공하고 운영권을 위임하여 관료화를 방지하고 다양성을 살리고자 함
- ④ 민간강화 모형(empowerment voluntary organization model)
복지국가위기론 이후 영미에서 주목된 모형으로, 재정과 서비스에 있어서 민간조직이 정부조직보다 상대적으로 높은 수준의 역할을 담당하면서 전반적으로 주도하는 경우이다. 서비스 기준의 설정에 대한 정부의 역할은 인정하나 서비스 전달은 가족이나 이웃, 자조집단과 같은 비공식 부문과 비영리 사적 조직의 활용을 강조

⑤ 민영화 모형(privatization model)

복지국가위기관 이후 영미에서 주목받았던 모형으로, 복지재정과 복지서비스 모두 민간조직이 독점하고 정부조직의 역할은 최소한에 그치는 경우

⑥ 민영화 모형의 특징

가능하면 영리 부문을 활용하고 가장 합리적인 가격으로 양질의 서비스를 전달하기 위해 시장경제에서 경쟁에 의존하는 모형으로써 정부 부문의 역할은 서비스에 대한 일부 규제와 감독을 하지만 서비스 제공에 대한 책임은 없다는 것

3.2. 공공과 민간의 역할분담 모형

① 병행보완 모형(parallel supplement model)

공공과 민간이 제각기 독자적으로 재원을 조달하나 서비스의 대상이 다른 경우로, 공공과 민간은 급여대상자를 누구로 할 것인가에 관해 협력을 하는 모형

② 병행보충 모형(parallel complement model)

공공과 민간이 각각 재원을 조달하고 급여나 서비스 대상자는 동일하지만 급여나 서비스의 내용을 달리하는 것으로서, 동일한 복지대상자에게 공공은 현금급여를 제공하고, 민간은 사회복지서비스를 제공하는 모형

③ 협동대리 모형(collaborative vender model)

공공은 재원조달의 책임을 맡고, 민간은 급여자 서비스 전달의 책임을 맡는 경우로, 민간은 정부의 대리인으로 기능하며, 정부는 민간의 역할을 세세하게 규정하고 평가와 감독을 시행하는 모형

④ 협동동반 모형(collaborative partnership model)

공공이 재원조달의 책임을 맡고 민간이 급여나 서비스를 맡는다는 점은 협동대리모형과 같으나, 공공과 민간관계가 일방적이 아니라 쌍방적이라는 차원에서 구별되는 모형

3.3. 사회복지서비스 전달체계의 중요한 요소

① 사회복지정책이 원활하게 집행되어 그 대상이 되는 국민들이 충분한 서비스를 받을 수 있도록 경로를 만들고 정비하는 일이다. 전달체계는 공공·민간 영역에서의 조직, 인력, 정보망 등을 포괄하며 전달체계의 규모와 내용은 사회복지 욕구의 양과 질, 특성 그리고 이에 대한 대처 방식의 변화에 영향을 받을 수 있음

② 사회복지서비스 전달체계에서 직접적인 서비스 생산은 사적 전달체계가 담당하고 있으며 공적 전달체계는 서비스 생산에 필요한 비용과 그에 따른 지도·감독 업무를 담당

- ③ 공공기관은 민간복지의 역량을 강화하기 위하여 민간 기관에 대하여 동반자적 신뢰를 갖고 자율성과 독립성 등을 인정하여 민간복지의 자생력을 키워 주는데 앞장서야 할 것이며 민간기관은 스스로 공급자로서 투명성과 책임성을 제고하면서 공공기관과 발전적 연계 체계로 나아가야 할 것임

3.4. 공적·사적 서비스 전달체계의 연계 방안

- ① 오늘날의 빈곤문제는 경제적 수준을 벗어나서 교육, 문화, 복지 등 생활 전반의 차원으로 확대되고 있고 국민의 입장에서 사회적 배제를 벗어나기 위해서는 다양한 서비스의 통합적 접근이 필요하며 이러한 서비스는 복지, 보건, 고용, 주거, 교육, 생활체육, 문화, 여가, 관광 등 주민 삶의 질에 밀접한 관련을 가지는 서비스를 의미하며, 잔여적 복지 개념을 넘어서 주민들에게 필요한 모든 서비스를 통합적으로 제공되어야 하고 수요자 중심의 통합적 서비스 제공의 일차적 담당자로서 중앙·지방 정부의 역할 강화를 고려해 볼 필요가 있음
- ② 지역주민을 위한 서비스의 연계를 구축하기 위해서 지방자치단체에 전담기구를 설치하는 것이며 공공전달체계의 핵심인 전담기구는 각 부처에서 부분적으로 제공되는 서비스를 대상자별로 통합한 뒤 민간과 협력하여 맞춤형 서비스를 제공하는 것
- ③ 지역주민을 위한 서비스 체계의 구축은 지방정부와 지역사회가 함께 만들어야 한다. 지역주민 서비스의 탈중앙화는 중앙정부에서 지방정부로의 분권과 동시에 공공의 통치로부터 공공과 민간의 거버넌스로의 전환을 의미하며 거버넌스의 주 행위자들은 대체적으로 국가 또는 시민사회로 대별되며 핵심은 시민사회가 정책의 대상이 아니라 정책의 주체로 참여한다는 점
- ④ 지역주민을 위한 서비스 제공체계를 구축하기 위해서 가장 중요한 인프라 중 하나는 공공기관과 민간기관의 정보망의 연계를 통한 통합적 관리시스템이며 특히, 여러 정부 부처의 공공 분야에서 이루어지는 정보를 통합적으로 제공받아서 그것을 민간기관에서 제공하는 서비스와 연계하여 지역 주민을 위한 서비스의 통합 및 관리가 이루어져야 함

3.5. 공적 사회복지서비스 전달체계의 기능

1) 중앙정부 사회복지행정조직

- ① 공적 사회복지서비스 전달체계
사회복지서비스를 관장하는 정부, 사회복지서비스를 실행하는 기관 그리고 실제적인 서비스를 전달하는 사회복지사를 포함

② 공적 전달체계

주로 사회복지관련 법령에 근거해서 소속 공무원이 사회복지를 실천하도록 하거나 사회복지법인 등에 국고나 지방비를 지원 또는 보조하거나 정부의 복지기관을 민간에 위탁하여 서비스를 전달하는 것

③ 공공 전달체계

국가 또는 지방자치단체가 수립하고 직접 그 운영의 주체가 되는 것으로써 대부분의 국가에서는 사회보험과 공공부조, 그리고 사회복지서비스 등은 정부 차원에서 사회복지정책을 통하여 전달

④ 사회보험과 공공부조는 중앙정부에서, 그리고 사회복지서비스 등은 지방정부에서 분담하여 제공하고 있지만 사회복지서비스의 일부분은 민간차원에서도 활발하게 참여하고 있음

2) 중앙정부 사회복지행정 기능

① 역사적으로 살펴보면 사회복지제도의 발전 초기에는

사적 전달체계가 주로 담당하여 왔고, 그 다음 단계에서는 지방정부(당시엔 도시별, 교구별)가 중요한 역할을 담당하였고, 마지막 단계에서는 중앙정부가 가장 중요한 역할을 수행해왔음

② 중앙정부 차원에서의 공적 사회복지서비스 전달체계는 오늘날 대부분 서구 복지국가에서 중추적인 역할

③ 중앙정부 차원에서의 사회복지서비스 전달체계는 1948년 정부 수립과 동시에 사회부가 발족되어 담당하다가 1955년에 보건부와 사회부가 보건사회부로 개편되었고, 1994년 보건사회부가 보건복지부로 개편되었으며, 2008년 정권이 바뀌면서 보건복지부가 보건복지가족부로 개편되었으나 2009년에 다시 보건복지부로 개편되어 현재에 이르고 있음

3) 중앙정부의 역할이 큰 이유

① 의료나 교육과 같이 공공재적 성격이 강한 재화나 서비스의 공급에 유리하기 때문

② 사회보험과 같이 규모의 경제가 발생하는 부분에서의 역할이 크기 때문

③ 평등과 사회적 적절성 실현에 있어서 필요한 강력한 권한을 가지고 있기 때문

④ 프로그램을 통합하고 조정하기에 유리하고, 또한 안정적 사회복지제도 유지에 유리하기 때문

4) 부 제공 서비스의 단점

- ① 자원의 비효율적 배분을 초래(수급자들의 효용을 극대화하는데 한계)
- ② 중앙정부의 독점적 공급에 따른 재화나 서비스의 질이 저하될 우려
- ③ 소비자(클라이언트)의 변화하는 욕구에 융통성 있게 대응하기가 어려움

5) 지방자치단체의 사회복지행정조직과 기능

- ① 광역자치단체의 사회복지행정조직과 기능
특별시·광역시·도의 조례에 의하여 설치되고 사회복지과 및 복지정책과 등의 사무분담은 규칙에 의하여 배분되므로 각 시·도에 따라 약간씩 차이
- ② 기초자치단체의 사회복지행정조직과 기능
 - 기초자치단체의 사회복지행정조직은 조례에 의하여 설치되므로 시·군·구 또는 인구 규모에 따라 약간씩 차이
 - 시의 경우 인구 규모에 따라 조직기구가 다른데 사회복지 관련국을 설치하고 그 밑에 사회복지과, 주민생활지원과 및 가정복지과 등을 설치하고 그 밑에 해당 계를 두고 있음
 - 군의 경우 사회과와 가정복지과 관련과를 설치하거나 2개 과를 통합하여 사회복지과를 설치하고 있으며 광역시 구의 경우 사회복지행정조직으로 사회복지과 주민생활지원과 등을 설치
 - 읍·면·동의 경우 인구 규모에 따라 다르며 사회과를 설치하고 사회과 또는 사회계 또는 복지계 등을 두고 있으며, 동에는 사회복지전담공무원을 배치하여 지방정부의 복지업무를 담당
- ③ 지방정부가 서비스를 제공해야 할 필요성
 - 지역주민의 욕구에 신속하고 효율적으로 대응할 수 있다는 것
 - 지방정부 간 경쟁에 따른 서비스 질의 향상 가능성
 - 서비스 수혜자가 정책결정과정에 참여가 용이한 점
 - 수급자의 변화되는 욕구에 적극적으로 대처할 수 있다는 점
- ④ 지방정부가 서비스를 제공하는 것이 바람직하지 않은 이유
 - 지역 간 불평등으로 인한 사회통합이 저해
(예 : 미국의 교육서비스 등)
 - 규모의 경제를 실현하기가 어려워 사회보험제도의 시행이 곤란
 - 프로그램의 안정성과 지속성 보장이 곤란
 - 지방정부단위의 프로그램 발전은 단편화할 가능성이 크다는 점

4. 사회복지서비스 활용

1) 복지서비스 접근성(accessibility)

사회복지서비스를 필요로 하는 클라이언트들이 아무런 장애 없이 쉽게 서비스를 받을 수 있도록 한다는 것으로, 조직의 관점에서는 적절한 서비스를 적절한 시기에 적절한 사람에게 제공하기 위한 시도로서 개인들의 서비스 활용에 대한 장애를 만들어 내기도 하고 혹은 없애기도 하는 모든 의도적인 활동들을 의미

2) 복지서비스 활용

- ① 유형(A) : 이상적인 서비스 활용으로, 표적 인구가 그대로 서비스를 이용하는 인구와 일치하는 경우
- ② 유형(B) : 과활용이 발생하는 것으로써 표적 인구가 서비스 이용 인구에 모두 포함되어 있기는 하지만 서비스가 의도하는 욕구에 불일치하는 인구들까지 추가로 서비스를 이용하고 있는 것이며 서비스의 과활용(over utilization)은 단순히 서비스 능력을 초과해서 서비스가 활용되는 정도를 말하는 것은 아님
- ③ 유형(C) : 저활용을 나타내는 것으로써 표적 인구 중에서도 서비스를 활용하지 않는 인구가 있다는 것이다. 서비스 저활용(under utilization)은 욕구를 가진 인구가 서비스 접근에 어려움을 겪는 경우이며 서비스 제공 능력이 있음에도 이러한 저활용이 발생한다면 이것은 한 조직이나 전달체계가 클라이언트의 욕구를 충족시키지 못하고 있는데 대한 주요 원인으로 간주
- ④ 유형(D) : 복합적인 저활용에 대해서도 관심을 놓쳐서는 안 되며 유형(D)의 경우 유형(B)와 유형(C)의 문제들을 복합적으로 가지고 있는 것으로써 이상적인 유형(A)에 대하여 대부분의 서비스 활용에서 일상적으로 나타나는 오류의 유형들임

3) 서비스 활용과 비용

① 접근성 오류

저활용에 따른 비용 문제, 과활용에 따른 비용 문제, 행정 비용의 문제

4) 서비스 활용과정의 장애

- ① 서비스 활용과정 : 한 개인이 자신이 필요로 하는 서비스를 활용하기 위해 극복해야 할 일련의 장애요소를 말함
- ② 이상적으로는 이러한 장애들은 욕구를 갖지 않은 사람들의 서비스 활용을 억제하고, 욕구를 가진 사람들의 활용만을 보호하는 것
- ③ 개인들의 서비스에 접근해서 서비스 활용의 장애를 거쳐 최종적으로 서비스 활용에 이르는 과정임

- 욕구를 가진 사람과 갖지 않은 사람들이 모두 서비스 활용에 대해 관심을 갖고 접근하게 되는데, 각각의 사람들은 서비스 활용에 이르기까지 수반되는 다양한 장애요소들을 극복해야 하는데 반드시 순서대로 장애 요인들이 존재하는 것은 아님
 - 그 순서는 개인들에 따라 달라질 수 있으며 서비스 활용과정의 복잡한 요인들을 이해하는데 유용하고, 또한 각 과정에 따른 대안적인 행정전략들을 수립하는데 유용할 수도 있음
- ④ 서비스 활용과정에서 나타나는 장애요인
- 동기 · 인지 · 지식, 지리적 장애, 심리적 장애
 - 선별기준 장애, 자원의 가용성

제13주차 1차시	
강의주제	프로그램 개발
<div>학습 목표</div>	1. 프로그램 구성요소를 열거할 수 있다. 2. 프로그램의 설계에 대해 설명할 수 있다. 3. 프로그램 개발을 위한 욕구측정 방법과 그 특징에 대해 기술할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 프로그램의 개념과 구성요소 2. 프로그램 설계 과정 3. 프로그램 개발을 위한 욕구 측정방법

[학습하기 (1교시)]

1. 프로그램의 개념과 구성요소

1.1. 프로그램의 개념

- ① 사전적 의미 : 진행계획이나 순서, 그리고 목록이나 차례표 등으로 정의되는데, 이는 서비스 제공이 체계적이고 의도성을 가진 조직화된 활동이라는 의미가 포함
- ② 사회복지 프로그램 : 목적과 목표가 존재하고 이를 달성하기 위한 조직체계 및 자원체계를 가지고 있으며, 이러한 체계의 구체적 활동이 포함
 - 프로그램기획을 통해 대상자에 대한 변화가 사회복지적 개입에 의해 발생했음을 제시하는 근거가 되어야 함
- ③ 사회복지 프로그램 개념 정의에 대한 국내·외 학자들의 견해
 - 요크(York, 1983) : 특정한 상황에서 목표를 달성하기 위한 일련의 상호 의존적인 활동들
 - 웨인백(Weinbach, 2003) : 목적, 목표, 정책, 절차, 규칙, 예산 등을 포함하는 조직의 구성요소
 - 황성철(2008) : 특정한 목적달성을 위하여 자원과 기술이 투입되어 일정한 절차에 따라 이루어지는 조직의 계획적인 활동체계

- 이민홍 등(2012) : 사회복지 관련 목적을 달성하기 위해 자원과 기술이 투입되어 일정한 절차에 따라 수행되는 조직의 계획적인 모든 활동의 집합체
- 정무성(2011) : 프로그램의 인과관계에 대한 명확한 제시가 부족하여 다른 휴먼서비스 분야에 비해 사회복지인력들의 전문성을 인정받지 못하고 있다.

1.2. 프로그램의 구성요소

- ① 로이스(Royse)와 사이어(Thyer)
 - 운영인력, 예산, 안정적인 기금, 고유의 정체성, 명확한 서비스 철학, 증거에 기초한 조사, 개념적·이론적 기반 확립, 실증적인 평가를 위한 체계적 노력 등
- ② 정무성(2005)
 - 명확하고 구체적인 서비스 목표, 서비스 기술, 정보관리 체계, 인력관리 체계, 예산관리 체계, 평가 체계로 프로그램의 기획적인 측면에서 접근을 시도하였고 사회복지 프로그램은 기본적으로 특정한 사회문제를 해결하기 위하여 사회복지적 목적 및 목표로서 참가자, 프로그램 제공 전문인력 활동계획 및 세부내용, 예산, 장소, 도구, 프로그램의 체계화, 효과성, 효율성 등 다양성을 포함한다.
 - 체계접근
투입-> 전환-> 산출->결과
- ③ 김통원(2004)과 김학주(2008)의 프로그램의 구성요소
 - 사회문제, 사회복지적 목적 및 목표, 클라이언트
 - 제공 전문인력, 활동계획 및 세부내용, 예산(비용)
 - 프로그램의 체계화, 효과성·효율성

2. 프로그램 설계 과정

2.1. 프로그램의 기획의실제

1) 프로그램 기획의 개념

- ① 프로그램 기획

현재와 미래의 환경 변화에 대응하기 위한 것으로, 프로그램의 목적 설정, 수단의 선택, 실행, 평가에 이르는 제반 프로그램 과정에서의 합리적인 의사결정과 활동들
- ② 길버트와 스펙트(Gilbert & Specht, 1977)

기획이란 통찰력, 계획적인 사고, 조사를 통해서 문제를 해결하고 앞으로 발생할 문제를 해결하기 위한 의도적인 시도이며, 다양한

행동 노선 중에서 어떤 노선을 취할 것인가에 대한 가치선호를 행사하는 것이다.

2) 프로그램 기획의 필요성(지은구:2005)

- ① 프로그램을 설계하고 평가하는 계획의 작성을 통해 이해 관련 당사자들에 대한 조직의 책임성 또는 프로그램의 책임성이 증진
- ② 조직의 목적을 구체적으로 실현 또는 성취하기 위해서 기획이 필요하다. 기관이 성취하려는 목적은 구체적인 사회적 서비스나 재화의 전달을 책임지는 프로그램에 의해서 이루어지기 때문
- ③ 효과적인 프로그램의 전달을 위하여 기획 필요
- ④ 프로그램을 기획함으로써 프로그램에 대한 구체적인 이정표 또는 지도가 완성되어 미래에 대한 불확실성 해소
- ⑤ 개개인들의 삶에 지대한 영향을 미치는 사회 또는 지역문제의 해결이나 사회적 욕구의 해결을 위해 계획이 필요하며 프로그램을 기획하는 과정에 사회문제의 분석과 욕구분석을 통해 지역주민들이 가지고 있는 문제점들에 대한 심도 있는 분석이 이루어질 수 있기 때문
- ⑥ 좀 더 광범위한 입장에서 결국 프로그램 기획은 사회정의를 위한 구체적인 도구로써 활용할 수 있기 때문에 프로그램의 기획은 필요함

3) 프로그램 기획의 과정

- ① 케트너(Kettner, 1999)와 그의 동료
문제 분석 → 욕구 측정 → 전략 선택 → 목표 설정 → 프로그램 설계 → 정보관리체계 → 예산 수립 → 프로그램 평가
- ② 정무성(2005)
문제의 정의 및 욕구 확인 → 관련 정보의 확보 → 해결 대안의 개발 및 평가 → 최선의 대안 선택 → 대안의 실행 → 환류의 6단계
- ③ 김영종(2001)
1단계 문제 확인 → 2단계 목적 설정 → 3단계 프로그래밍 → 4단계 실행 → 5단계 평가

4) 논리모델 프로그램 작성의 실제

- 사업명은 제안하는 사업의 모든 걸 함축할 수 있도록 기술함
- 프로그램 대상, 목적, 방법이 적절하게 포함되어야함
- 공식적인 사업명칭과함께 상징성을 가진 약칭이나별칭 있으면 함께 기재가능함

* 논리모델 : 투입 → 전환(활동) → 산출 → 성과

< 논리모델 적용 작성예시>

치매부모부양 가족원 스트레스 완화프로그램 설계

투입	상담전문가 10인
활동	자조모임 활동
산출	이용자의 참여시간, 출석률
성과	프로그램 참여자의 스트레스 완화

발달장애 아동을 둔 아빠의 임파워먼트를 통한 가족기능 향상프로그램
재가노인의 건강한 삶을 위한 보건복지통합프로그램

부제나 약칭을 잘 사용하면 더욱 매력적인 사업으로 표현 가능함
한부모가정 아동의 건강한 성장을 위한 방과후 프로그램

[학습하기 (2교시)]

2.2. 프로그램 기획의 유형과 과정

1) 프로그램 기획의 유형

유형	종류	내용
사용처별	내부용 기획 외부용 기획	- 프로그램에 대한 내부 승인이 목적인 기획 - 외부로부터 승인을 받는 것이 목적인 기획
개별동기별	개선형 기획 개발형 기획 홍보마케팅 기획 학습형 기획	- 기존의 프로그램을 유지하면서 발전하기 위한 기획 - 새로운 프로그램을 수행하기 위하여 실시하는 기획 - 홍보 또는 외부자원의 개발, 기금마련을 위한 기획 - 기획서를 작성하는 훈련이나 과제 또는 견습을 위하여 수행되는 기획
의사소통별	하의상달형 기획 상의하달형 기획	- 실무자의 문제의식이나 전문성으로부터 나온 기획 - 기관장이 실무자에게 문제나 과제가 제시된 기획
사업목적별	문제해결형 기획 역량강화형 기획 삶의 질 개선형 기획 보조원조형 기획	- 클라이언트가 당면한 욕구나 문제해결을 위한 기획 - 클라이언트의 권익이나 자조능력 향상을 위한 기획 - 클라이언트의 삶의 질 향상을 위한 기획 - 사회적으로 자립할 수 없거나 물질적, 정신적 도움이 필요한 대상에 대한 기획

2) 사업(프로그램)의 필요성 작성의 실제

- 문제와 욕구 등을 기술해야 함
- 가급적 간결하게 작성하며 사업의 필요성을 입증할 만한 통계자료나 경험적 근거자료를 제시해야 함
- 프로그램이 해결하고자 하는 문제와 원인을 정확하게 파악하는 것은 추후프로그램의 목적과 목표를 분명히 하는데 기초가 됨
- 문제의 정의와 욕구기술은 선행연구, 경험적 근거나 이론적 근거를 통해 논리적으로 기술해야 함

<작성의 실제>

- 저소득층 아동의 의료적 취약성

(사)전국지역아동센터협의회에서 저소득층 아동에 대한 무료검진 사업을 실시한 자료에 따르면 최근 가족해체등에 따라 아동양육 환경이 심각하게 위협받고 있으며 특히 취약지역 빈곤아동의 건강수준이 일반 아동에 비해 악화되고 있는 것으로 나타났다.

- 시각을 끌어 당길 수 있는 통계, 도표추가 하면 좋음

2.3. 기업의 지원을 끌어내는 10가지 방법

1) 높은 사회적 성과를 얻을 수 있는 사회문제를 선택하라.

비영리조직의 활동이 사회에 더 많은 영향을 미칠 수 있으려면 외부의 자금과 지원이 필요하고 그러기 위해서는 자금과 자원을 제공하는 입장에서 기꺼이 선택할 만한 참여활동을 가려내는 작업이 필요하다. 마케팅 전략으로 비유해서 표현하자면 주력 분야로 확정된 사회문제는 NP0나 공익기관이 시장에 팔려고 내놓은 상품이라 할 수 있다. 일단 가장 먼저 할 일은 가능성 있는 상품들을 명확하게 선별하고 우선순위를 결정하는 것이다.

예) 회사가 관여하는 사회문제

청소년컴퓨터교육, 폭력피해예방, 지역사회중재, 가정지원사업

2) 선택한 사회문제와 연관된 기업들의 명단을 만들어라

주력할 사회문제를 결정했다면 이 사회문제와 연관성이 있는 기업들을 찾아야 한다. 기업의 비즈니스사명, 상품과서비스, 고객층, 직원의 열정, 비즈니스를 펼치는 지역사회, 혹은 기업이 기왕에 펼쳐왔던 참여사업들이 비영리조직이 지원하고 있는 사회문제와 연계성을 갖는지를 파악해야 한다.

예) 옐로우스톤 국립공원(세계최초의 국립공원, 1872년 지정)

올드페이스풀(Old Faithful) 간헐천 : 밤하늘의 별빛을 살리는
조명작업 GE에 요청 (출처 : 위키백과)



3) 기업과 접촉하여 관심과 경험의 수준을 파악하라

- 최초 접촉은 ceo로부터
- 기업이 관심을 갖는 사회문제는 무엇인가?
- 기업의 직원들,또는 목표시장과 고객들의 열의를 보이는 사회문제가 있는가?
- 어떤 형식의 참여활동에 가장 흥미를 갖고 있는가?
- 기업이 과거에 좋은 성과를 낸 사업은 무엇인가?
- 최초의 만남은 관계를 형성하는 것이지 제안서를 내는 자리가 아니다.

4) 기업의 비즈니스 욕구에 귀를 기울여라

사회참여를 통해 경제적 사회 환경과 관련된 문제를 개선하는데에 있는 것과 마찬가지로 기업은 사회참여 사업이 비즈니스 목적 및 목표의 달성에 도움이 되는지에 관심을 둔다, 바로 이 점을 명심해라 즉, 기업은 사회참여에 대한 투자이익을 확신할 수 있을 때 지역사회 제휴파트너와 장기적인 관계를 발전시켜나가고 제안서를 채택한다는 것이다. 그러기 위해서는 제휴관계를 통해 얻고자 하는 이득을 파악해야 한다.

예) 미국 심장재단과 서브웨이 기업의 사례

서브웨이가 몸에 좋은 패스트푸드를 만드는 대표적인 기업으로 대중에게 인식되는 욕구를 파악하고 이에 대한 제안서를 통해 전략적 파트너십을 구축함

5) 가지고 있는 자원과 능력을 적절히 보여줘라

- 사회의 책무성
- 상품성이 있는 기업에서 관심을 가질 수 있을 만한 사회문제 및 참여활동과 관련된 자원 및 능력을 보여 주어야 함
- 피상적으로 알리기 보다 목록을 만들어 공유하고, 통계 등 근거를 확보하여야 함
- 이 목록에는 기관이 추진해 온 연구결과를 비롯한 주요활동들의 성과물이 구체적으로 포함되어 있어야 한다.

6) 지원사업의 제안을 위한 프리젠테이션을 준비하라

- 제안서를 작성할 시점이 되면 NP0는 목표로 한 기업에 관한 충분한 정보가 있는 상태
- NP0가 담당하고 있는 사회문제에 관심을 가진 기업들을 대상으로 제안서를 작성
- 목적, 목표, 조직의 주요자원과 능력, 지원형식, 기업에게 돌아가는 예상 이득에 초점을 맞추어 작성

예) 국립암연구소의제안 : 미국 전역의 3만여 초등학교와 10만의 교사들에게 배포할 영양섭취 홍보자료에 기업을 명기하고 하루 5가지 로고 스티커를 바나나에 부착하는 등 다양한 공동브랜딩 기회를 제공하겠다는 프리젠테이션

7) 실천계획을 마련하는 기획단계에 참여하라

- 기획단계에서 기업은 참여사업을 통해 얻고자 하는 목표와 구체적 성과를 설정하고 메시지 전달 대상과 방식에 대해 결정하며 관련 담당자들의 역할과 책임을 분배하고 시간 및 예산을 할당하게 됨
- 이와 같은 기획 단계에는 부서별 기능을 대표하는 사람과 npo 실무자가 참여하여 기획하는 것이 성공적인 파트너십의 조건

8) 사업실행과정에서 발생하는 사무적인 일을 담당하라

- 몇몇 유형의 사업, 특히 공익캠페인, 공익연계마케팅 의 경우 **NPO**직원들이 사무처리를 도 맡아 하겠다고 제안함으로써 제휴활동을 한결 수월하게 진행시키는 것은 매우 중요한 의의를 갖는다.
- 이러한 업무를 도 맡아 하려는 적극성은 제휴기업의 일손을 덜어주는 것으로만 그 의미가 국한되지 않고, 캠페인에 대한 기업의 지원정도와 지속기간에 지대한 영향을 미친다.

9) 성과를 측정하고 보고하는 일에 동참하라

- 사회참여와 목표와 전략이 얼마만큼 달성 되었는지에 대한 과정 및 성과를 측정하는 평가는 선택이 아닌 필수사항
- 해당 사회문제와 기업 양쪽을 동시에 고려해 설정된 목표와 관련된 성과를 측정하고 보고해야 함

10) 기업의 지원노력에 대해 그 기업이 선호하는 방식으로 인정하라

- 기업이 사회참여 노력에 대해 npo로부터 얼마나 인정받기를 바라는지는 기업마다 다양하며 기업들이 선호하는 보상형식 또한 다양하지만 딱 한가지만큼은 동일하다. 즉, 기업의 지원을 받는 제휴단체와 제휴 사업을 통해 이득을 얻는 사람들이 기업의 참여 노력을 대외적으로 인정해 주기를 바란다는 것
- Thanks note의 중요성

2.4. 기업의 지원을 끌어내는 10가지 방법

1) 실패하는 기획의 일반적 문제점

- 제기된 문제가 별로 심각하지 않음
- 돈 쓰임새의 불명확성
- 문제제기방식의 부적절함
- 문제의 범위에 적합지 않은 대처방법
- 불명확한 평가계획
- 문제에 대한 부적절한 증거자료
- 명확하게 측정할 수 없는 목표
- 합리적이지 못한 일정표
- 다룰 수 있는 것보다 복잡한 문제
- 문제 분야에서 기관의 실적부재
- 지역사회가 배제된 기획과정

3. 프로그램 개발을 위한 욕구측정방법

3.1. 욕구조사의 내용

- 사회복지 욕구조사는 실시하는 사회복지조직의 구체적인 목적과 필요성에 따라 다양한 내용을 담을 수 있다.
- 일반적 지역사회 복지욕구조사는 크게 서비스 대상지역 여건 및 환경조사, 직접적 대상집단(target group) 욕구조사, 활용 가능 자원 조사의 세 개 부분으로 이루어진다.
- 첫째, 서비스 대상 지역 여건 및 환경조사는 지역의 전반적인 인구학적·구조적 특징을 파악하려는 것으로, 조사의 결과물은 자료분석에서 보통 독립변수 및 통제변수로 활용된다. 잠재적 서비스 수혜자의 규모와 범의를 파악하는 데 초점을 두며, 연령분포, 가족 수, 결혼상태, 거주기간, 직업구성, 소득수준, 주택보급률, 범죄율 등을 조사한다.
- 둘째, 직접적 대상 집단 욕구조사는 다시 대상 집단의 현재상태 파악 조사, 기존서비스 평가조사, 추가 서비스 개발 욕구조사의 세 부분으로 나뉘어진다.
 - ① 대상집단의 현재 상태 파악 조사: 대상집단의 규범적 욕구파악에 활용되며, 소득수준, 신용상태, 결혼상태, 가족구성, 교육수준, 주거상태, 고용상태, 문화생활 수준, 자아평가 수준 등을 조사한다.
 - ② 기존 서비스 평가 조사: 서비스의 적절한 활용·소비를 위해 필요한 정보를 파악하려는 데 초점을 둔다. 기존 서비스에 대한 인식 및 활용에 장애요인이 되는 홍보 부족, 물리적 장애, 직원문제, 프로그램 부족,

낙인감 등을 조사할 수도 있다.

- ③ 추가 서비스 개발 욕구조사: 확대 또는 축소 대상이 되는 서비스와 관련한 정보를 수집함으로써 서비스 소비자 입장을 파악하는 데에 활용하고자 한다. 심각한 지역문제, 서비스 우선순위, 하위집단별 필요 서비스 등의 파악에 초점을 둔다.

- 셋째, 활용 가능 자원 조사는 서비스 개발계획의 실행 가능성을 파악하는 데 취득한 정보를 활용하고자 한다. 서비스 인지 촉진 자원(언론매체), 공·사적 자금, 인적자원(전문인력, 자원봉사자), 시설물 등 물리적 자원, 정치적 자원(주민여론, 정치 리더십, 시민단체) 등의 파악에 초점을 둔다.

3.2. 욕구측정 결과의 활용

- 욕구측정은 조직이나 프로그램의 계획에 중요한 정보를 제공한다. 또한 지역사회문제를 분석함으로써 욕구의 위계적인 우선순위도 확인하게 된다.
- 이러한 정보는 조직과 프로그램이 자원의 할당에 관한 계획을 세우는 데 매우 중요하게 기여할 수 있다.
- 욕구측정을 통해 획득된 자료의 구체적인 용도(명시적기능)
(김영종, 2008)

- ① 문제분석의 근거 제공: 욕구측정을 통해 획득된 자료들은 문제분석을 위한 근거를 제공한다. 위험인구와 표적인구를 확인하게 하며, 지역적인 분포, 욕구 간의 연결 등에 대한 분석을 가능하게 한다. 이러한 분석을 통해 프로그램 계획이 이루어진다.
- ② 우선순위의 근거 제공: 욕구측정을 통해 획득된 자료들은 자원의 배분에 대한 우선순위 등을 결정하는 데 유용하게 동원될 수 있다.
- ③ 평가의 근거제공
 - 욕구측정을 통해 획득된 자료들은 프로그램의 결과를 평가하기 위한 기초적인 비교자료로도 활용될 수 있다.
 - 욕구측정을 통해 획득된 자료는 다음과 같은 몇가지 중요한 잠재적 기능을 갖고 있다.
 - ① 프로그램 설계 시 욕구측정을 통해 획득한 자료를 적극 활용하면 서비스 제공자의 관점에서 프로그램을 임의로 규정해 버리는 성향을 막을 수 있다.
 - ② 욕구측정의 과정을 통해서 프로그램의 홍보와 지지를 획득할 수 있다.
 - ③ 프로그램에 필요한 자원이나 인력의 증대를 요청하는 경우, 욕구측정을 통해 획득한 정보는 그 필요성을 정당화시켜 줄 수 있다.

- ④ 옥구측정을 통해 획득한 자료는 프로그램 변화의 정당성을 주장하기 위한 근거로도 활용될 수 있다.

제13주차 2차시	
강의주제	프로그램 평가
<div>학습 목표</div>	1. 프로그램 평가의 필요성에 대해 설명할 수 있다. 2. 프로그램 평가의 유형별 특성을 구분하여 설명할 수 있다. 3. 사회복지 프로그램 평가의 다양한 방법 및 모델의 특성에 대해 설명할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 프로그램 평가의 개념 및 필요성 2. 프로그램 평가의 유형 3. 사회복지 프로그램 평가의 방법

[학습하기 (1교시)]

1. 프로그램 평가의 개념 및 필요성

1.1. 평가의 개념

① Rutman(1984)

정책이나 프로그램에 관한 의사결정을 목적으로 사회과학적 조사방법을 운용하여 정책 또는 프로그램의 수행과정과 결과를 측정하는 일련의 절차

② Patton(1986)

프로그램의 특성 및 활동과 결과에 관한 체계적인 정보수집을 통해서 불확실성을 제거하거나, 효과성을 증진시키거나, 프로그램의 진행 상황과 영향에 관한 의사결정을 위한 것

③ 김형식(2001)

평가란 한 기관의 전체 또는 선별된 프로그램의 효율, 효과 및 적절성을 비평적으로 철저하게 검토하는 과정

- 하나의 프로그램이 거쳐야 하는 각 발달과정에서 성취하게 되는 결과를 자원투입, 효과, 효율, 책무성, 이용자의 만족도 등을 기준으로 하여 체계적인 자료를 수집하고 분석하는 모든 행위를 포함
- 프로그램 전반에 걸친 결정을 하기 위한 총괄적인 정보수집과정
- 프로그램의 가치, 장점, 단점에 대한 체계적·분석적인 연구

- 프로그램의 가치, 질, 중요성, 타당성, 업무수행에 관한 효과, 효율 및 책무성을 체계적으로 분석하는데 필요

- ④ 사회복지실천 영역에 있어서 평가
계획된 서비스 목표가 어느 정도 달성되었는가를 알아보기 위한
과정으로서 현장에서 시행하고 있는 사회복지 프로그램의 가치와 의의를
판단하는 사회적 과정

1.2. 프로그램 평가의 필요성

1) 프로그램 평가가 가지는 다양한 속성

- ① 프로그램의 목표 달성 정도를 결정하기 위한 것
- ② 프로그램에 관한 의사결정에 도움이 되는 정보를 제공하는 일
- ③ 프로그램의 장점이거나 가치를 판단하고 결정하기 위한 일
- ④ 프로그램에 관하여 기술하고 판단하는 일
- ⑤ 프로그램의 효과 및 영향을 체계적으로 사정하는 일

2) 스미스(Smith, 1990) 프로그램 평가 수행의 필요성

- ① 신념체계를 정립하기 위함
- ② 책임성을 증진시키기 위함
- ③ 지식기반구축을 증진시키기 위함
- ④ 소비자 중심주의(클라이언트 만족주의 혹은 소비자주의)를 만들기 위함

3) 체계적 평가정보의 필요성

- ① 경영통제를 위함
- ② 업무자에 대한 피드백을 위함
- ③ 서비스 혁신을 위함
- ④ 책임성·순응을 증진시키기 위함, 도출에 대해 순응하고 있는가 등을 판단
- ⑤ 대외관계를 원활하게 하기 위함

4) 프로그램의 중요성

- ① 평가는 사회복지 프로그램의 관리능력을 향상
- ② 평가는 사회복지 프로그램의 자원을 조정하고 개발하는데 영향
- ③ 많은 평가들이 강제된 선택

2. 프로그램 평가의 유형

2.1. 평가방법을 기준으로 한 모형

1) 실험적 접근

- ① 평가의 초기단계 접근방법으로 엄격한 실험설계방법을 사회복지서비스 영역에 적용하려는 것
- ② 통제집단과 실험집단을 상호 비교하여 인과적 관계를 도출함으로써 객관성과 과학적 방법을 확보
- ③ 한계점 : 그 엄격한 인과관계의 도출이 사회복지서비스에 적용하기에는 현실적으로 어려움이 따르며 개입의 과정 자체도 무시

2) 목표지향적 접근

- ① 프로그램의 목표를 명확히 설정하고 그 달성 여부를 평가하는 것으로 목표 달성 척도 같은 것이 대표적인 예가 될 수 있음
- ② 한계점 : 측정도구의 선택이 그 목표에 따라 결정되지만 지나치게 목표 달성에만 집착하는 비교적 좁은 측면에 국한되는 경향이 있고, 기관평가의 경우 기관 전체의 양적·질적 수준을 파악하기 위해서는 이러한 목표지향적 접근은 매우 큰 한계를 가짐

3) 의사결정 중심적 접근

- ① 관리상의 의사결정과 프로그램 수행을 모니터링하기 위해서 체계적인 정보수집과 분석을 강조하는 접근방법
- ② 평가자는 평가과정에 심도 있게 참여하여야만 정확한 정보수집이 가능
- ③ 한계점 : 이러한 밀접성 때문에 오히려 객관성이 훼손될 수도 있고 동시에 순수한 평가자이기보다는 평가자가 일종의 의사결정권자로 도구화될 가능성

4) 이용자 지향적 접근

- ① 이 접근방법은 평가의 유용성 측면에서 강조되고 평가에 있어 다양한 이해집단들의 상호 관계성을 강조
- ② 이점 : 이러한 접근은 프로그램을 이용자의 관점에서 접근 가능
- ③ 한계점 : 이해당사자들이 프로그램에 대한 강한 압력단체로 부상할 수 있고 때때로 누가 진정한 소비자인지 명확하게 규정하기가 힘든 경우가 있음

5) 반응적 접근

- ① 이 접근방법은 사용자 지향적 접근과 체계적인 방법(의사결정 지향적 접근)을 결합한 것으로 다양한 이해당사자들의 개인적 인지와 기대, 가치들을 포함

- ② 이점 : 방법론상으로 인터뷰, 관찰, 사회망 분석 등 질적인 방법을 사용하여 이러한 접근방법은 복잡하고 변화하고 있는 체계 그리고 다양한 관점들을 다룰 수가 있음
- ③ 단점 : 객관성 부족과 성과를 잘 고려하지 못하는 점

2.2. 운영과정을 기준으로 한 모형

1) 형성평가 · 과정평가

- ① 과정평가
 - 서비스나 그 전달방법의 개선, 프로그램 결과의 향상 그리고 서비스의 효율성을 증진시킬 목적으로 실시하는 평가이며, 프로그램을 형성하는 자체에 초점을 두기 때문에 형성평가라고 부르기도 함
 - 프로그램의 운영 및 활동을 분석하여 이를 근거로 해서 보다 효율적인 추진전략을 마련하거나, 프로그램 내용을 수정 · 변경하거나, 프로그램의 중단 · 축소 · 유지 · 확대 여부를 결정하는데 도움을 줌
- ② 프로그램 진행 중에 프로그램의 원활하고 성공적인 수행을 위하여 문제점을 찾아내고 수정 · 보완할 목적으로 실시되는 평가

2) 총괄평가 · 목표지향적 평가

- ① 총괄평가
 - 연역적 · 객관적 방법으로 한 기관의 정책 또는 프로그램이 달성하고자 했던 목표를 얼마나 잘 성취했는가의 여부를 평가
 - 프로그램의 효과성과 효율성을 평가하고자 하며, 대개 프로그램의 시행이 종결된 후에 실시
- ② 총괄평가모델
 - 모든 직원들이 기관의 사명 및 세부목표를 충분히 숙지하고 있다는 것을 전제로 하며, 얼마나 효과 있게 또는 효율적으로 목표 달성을 해왔는가를 알고 싶어 한다는 것을 전제로 하고 있어 그 결과를 근거로 프로그램을 계속 유지할 것인지 혹은 축소, 중단, 확대할 것인지 등에 대한 판단
- ③ 총괄평가 : 효과성, 효율성, 공평성 평가 등

3) 형성평가와 총괄평가의 비교

구분	형성평가	총괄평가
목적	가치나 질을 결정하기 위해서	가치나 질을 결정하기 위해서
용도	프로그램을 발전시키기 위해서	프로그램의 장래 또는 채택에 대한 결정을 하기 위해서
이해당사자	프로그램의 집행자와 직원	프로그램의 집행자, 잠재적인 소비자나 자금제공기관
누구에 의해서	주로 내부평가자, 외부평가자에 의해서 지원	외부평가자, 특별한 경우 내부평가자에 의한 지원
주요 특징	프로그램 진행자가 그것을 발전시킬 수 있도록 피드백 제공	프로그램 진행자가 이것을 계속할 것인지 혹은 클라이언트가 이것을 선택할 것인지에 대한 정보 제공
설계 강제	언제, 어떠한 정보가 요구되는가?	중요한 결정을 위하여 무슨 증거가 필요한가?
자료수집 목적	진단을 위해서	결정을 위해서
방법	때로는 비공식적으로	타당하고 신뢰할 수 있도록
자료수집 빈도	자주	드물게
표본수	때로는 적게	일반적으로 많이
기본 질문	<ul style="list-style-type: none"> - 무엇을 적용하고 있는가? - 발전을 위해서 어떤 것이 필요한가? - 이것이 발전될 수 있는가? 	<ul style="list-style-type: none"> - 어떤 결과가 나왔는가? - 누구와 함께 하였는가? - 어떠한 상황에서, 어떤 훈련과 함께 비용은 얼마나 들었는가?

4) 통합·혼합평가

- ① 통합평가 : 과정평가와 총괄평가를 통합한 것
- ② 통합모형 : 두 방법의 장점을 사용하여 프로그램의 발전 및 시행단계마다 나타나는 특성이나 문제에 적절한 평가방법을 융통성 있게 적용
- ③ 총괄평가적 접근 : 평가를 한 후 과정평가적 접근을 통해서 프로그램 운영과정의 타당성과 인과관계를 정밀하게 검토함으로써 총괄평가에서 얻은 정보의 타당성과 신뢰도를 판정
- ④ 프로그램의 시행 초기단계에서는 신속한 환류를 제공할 수 있는 과정평가의 방법이 프로그램 종결 후에는 프로그램의 성공 여부에 관심을 가지고 있는 여러 계층을 위한 과학적이고 객관적인 자료를 제시할

수 있도록 총괄평가의 방법이 필요함

2.3. 평가 시기에 따른 구분

1) 사전평가

- ① 정책이나 프로그램을 실행하기 전에 수행하는 평가를 의미함
- ② 이 평가는 정책이나 프로그램 욕구, 개념 적합성, 운영 측면에 있어 실현 가능성, 재정적 지원의 원천 등을 판단하기 위한 것
- ③ 평가결과를 가지고 새로운 대안적 정책이나 프로그램을 실시하거나 기존의 정책을 변경할 것인가의 여부 판단

2) 과정평가

사회복지정책을 집행하는 과정에 이루어지는 평가로서, 기존의 정책목표가 제대로 달성될 수 있도록 프로그램이 실행되고 있는지, 단계별·과정별 전략과 하위목표가 적절하게 진행되고 있는지 등을 판단

3) 사후평가

정책의 실시 후에 당초 목표로 했던 결과나 영향을 평가하는 것이다. 그리하여 평가에 따라 정책을 변경하거나 지속 혹은 종결 여부를 결정함

[학습하기 (2교시)]

2.4. 평가의 요소와 도구

1) 평가종류에 따른 평가방법·도구

평가의 종류	평가방법/도구
노력 평가	노력의 양 [클라이언트 수/서비스 단위(unit)] 측정
효과성 평가	만족도조사, 단일사례분석(Single Subject Design)
	목표 달성척도(GAS : Goal Attainment Scale)
	평가조사(Evaluation Research)
효율성 평가	서비스 단위당 비용(cost per service unit)
	비용/효과 분석(Cost-Effectiveness Analysis)
	비용/편익 분석(Cost-Benefit Analysis)
영향 평가	평가조사(Evaluation Research)
서비스의 질 평가	동료 리뷰(Peer Review, Quality Assurance)

2) 투입·노력(effort) 평가

① 노력성

기관이 얼마나 많은 활동을 했고 서비스를 제공했는가 하는 프로그램의 산출을 평가하는 것으로 제공된 서비스의 양이나 수행된 활동의 양이 얼마나 되느냐에 대한 분석

② 노력의 양을 재는 평가는 그 서비스 단위(이용자의 수, 사건, 지위의 변화, 에피소드, 투입시간 등)를 재는 척도를 무엇으로 하느냐가 가장 주된 관심

<표 1> 프로그램 평가 예시

프로그램평가			확인	담당		센터장	
프로그램명	문화체험 ‘~~~ 나들이’	일시					
대상자		장소					
봉사자		평가자					
진행과정 및 평가방법	항목		평가(V)				
	프로그램 필요성		1	2	3	4	5
	1.프로그램의 필요성(문제제기)에 대한 설명이 있는가?						v
	2.프로그램의 목적과 목표가 제시되어 있는가?						v
	프로그램 적합성		1	2	3	4	5
	1. 프로그램 사전준비 시 기관자원의 활용이 적절했는가?						v
	2 대상자 선정 시 기준적용이 적절했는가?						v
	3. 대상자 이동 등 장소 선정이 적절했는가?						v
	프로그램 효과성		1	2	3	4	5
	1. 참여자(당사자) 들의 표정이 좋은가?(만족도,인터뷰)						v
	2. 프로그램의 지속적인 관리가 가능한가?(지난해 비교)					v	
	3. 산출목표 혹은 성과목표가 있는가? (프로그램 기획, 큐시트)						v
	4. 목표대상자의 참여가 기능의 향상에 도움을 주는가?						v
	프로그램 효율성 (합리성, 노력의양)		1	2	3	4	5
	1. 1인당 소요예산대비 서비스 질이 우수 한가? =투입(input)에 대비한 산출(output) 또는 성과(outcome)의 정도						v
	2. 당사자들의 욕구를 반영한 프로그램인가? (사전조사)						v
	3. 주변자원을 잘 활용해서 기획했는가? (봉사자, 실습생)						v
동료 평가	프로그램 점수 합 / 문제 개수	59 /12	4.9 점 (환산: 98점)				
평가도구	프로그램 자체평가. 영상평가, 카페 댓글, 결과보고서						
평가방법	프로그램 마무리 후 평가지표를 활용하여 평가회의. 결과보고서						

출처 : 한사회성성장연구원

3) 효과성 평가

① 효과성

일반적으로 목표 달성의 정도라 정의되며, 프로그램이 성과가 있었는지에 관한 정보를 얻기 위한 평가

② 효과성은 상대적인 개념으로 프로그램의 효과성을 평가하려면

지난해의 실적이나 같은 시기에 같은 사업을 수행한 다른 기관의 목표 성취 정도, 전문기관이 제시한 성취기준을 비교기준으로 삼을 수 있음

<표2> 프로그램 평가 예시

평가표	목표에 따른 달성 평가 (V)					
	1순위 / 50%*0.5		2순위 / 25% X 0.25)		3순위 : 25 X 0.25	
최적의성과. (1.00)	A1		B1		C1	
기대이상의성과.(0.75)	A2	V	B2	V	C2	V
기대정도의성과. (0.5)	A3		B3		C3	
기대이하의성과 (0.25)	A4		B4		C4	
전혀 성과없음. (0.00)	A5		B5		C5	
$A2(0.75) \times 0.4 + B2(0.75) \times 0.3 + C1(1) \times 0.3 = 1 \times 0.3 / 0.3 + 0.225 + 0.3 = 0.825$						

4) 효율성 · 능률성 평가

① 효율성

경제적 합리성과 동의어로 사용되며, 최소의 자원투입으로 최대의 산출을 냈는가에 초점

② 투입/산출의 비율, 즉 효율성을 평가할 때 산출을 계산하기 위해

사용되는 개념은 노력의 양이며, 노력의 양은 대부분 서비스의 단위로 표현

5) 서비스 품질 평가(양적,질적평가)

① 품질 관점은 투입과 관련하여 질적인 산출물을 최대화하는 것을 의미

② 서비스 품질을 평가하는 방법

동료 리뷰, 이용자의 서비스 만족도 조사, 단일사례분석, 그리고 대외적 근거자료(정부·단체 등에서 인정하는 면허증, 수료증, 증서 획득 등) 등

6) 서비스 이용자 만족도 평가 (의견수렴)

① 서비스 이용자들은 서비스에 대하여 만족하고 있는가?

② 전달된 서비스 또는 기술들이 실제 문제해결에 도움, 효과가 되었는가?

③ 서비스가 어떻게 하면 더 개선될 수 있는가? 등과 같이 이용자들의 의견을 수렴할 수 있는 질문들을 포함

- ④ 이 평가는 이용자들의 태도·지식·행동에 대한 것을 직접적으로 묻지 않고 서비스에 대한 이용자의 평가만을 초점

<표3> 프로그램 평가 예시2

서비스 목표		<div>1. 장기목표 (최종개입방향)</div> <div>- 정서적 지지를 위한 지속적인 자원 연계</div> <div>- 사회적 지원망을 통한 긍정적 자아인식</div> <div>2. 단기목표 (긴급/우선방향)</div> <div>- 미술, 민요, 구연동화 등 프로그램 참여를 통해 신체와 인지 기능이 퇴화되지 않도록 한다.</div> <div>- 말벗, 책읽기, 음악감상 등 타자와의 소통 활동이 꾸준히 개입하도록 한다.</div>												
평가		서비스 (프로그램) 종류	필요성			효과성			효율성			달성정도		
			상	중	하	상	중	하	상	중	하	상	중	하
복지	평가	말벗, 책 읽기	√			√			√			√		
		음악감상 및 노래 부르기	√			√			√			√		
		어르신과 말벗 해드리기, 책을 읽어주기, 음악(찬송가, 트로트)을 들려주거나 함께 부르기 등을 통해 점점 라포형성이 이뤄졌다. 겨울이라 산책을 못했다는 점이 아쉽지만 실습생을 알아봐주시고 항상 웃어주시며 진행이 마칠 때 자주 ‘고맙습니다’ 라는 말을 자주 들었다. 어르신의 욕구와 만족도를 높이기 위해 계속 지지함이 필요하다.												
기능 회복	평가	프로그램 참여(미술, 민요, 구연동화)	√			√			√			√		
		자석놀이를 손 근육 발달	√			√			√			√		
		센터에서 진행하고 있는 다양한 프로그램에 적극적으로 참여하시길 원하시고, 자석놀이를 손 근육발달을 향상 시킬 수 있으므로 이 또한 계속적으로 개입하여 기능이 퇴화되지 않도록 한다.												
영양	평가	어르신 식사지원 및 관찰	√			√			√			√		
		기초 5대 필수 식품군의 영양 교육	√			√			√			√		
		거의 밥과 반찬, 국을 혼자서 잘 드시고 말끔이 드심. 좀더 반찬이 다양할 필요를 느낀다.												

<표4> 프로그램 평가 예시3

서비스 (개입) 모니터링					
대상자	서비스 만족도	<input checked="" type="checkbox"/> 매우만족	<input type="checkbox"/> 만족	<input type="checkbox"/> 보통	<input type="checkbox"/> 측정할 수 없음
	신체기능유지 및 증진	<input type="checkbox"/> 저하	<input checked="" type="checkbox"/> 유지	<input type="checkbox"/> 향상	<input type="checkbox"/> 해당없음
	인지, 정신 기능의 증진	<input type="checkbox"/> 저하	<input type="checkbox"/> 유지	<input checked="" type="checkbox"/> 향상	<input type="checkbox"/> 해당없음
	문제행동변화양상	<input type="checkbox"/> 증가	<input type="checkbox"/> 유지	<input checked="" type="checkbox"/> 개선	<input type="checkbox"/> 해당없음
	생활수준의 향상	<input type="checkbox"/> 저하	<input checked="" type="checkbox"/> 유지	<input type="checkbox"/> 향상	<input type="checkbox"/> 해당없음
사례관리	서비스 제공자들의 협력정도	<input checked="" type="checkbox"/> 상		<input type="checkbox"/> 중	<input type="checkbox"/> 하
	자원활용의 적절성	<input checked="" type="checkbox"/> 상		<input type="checkbox"/> 중	<input type="checkbox"/> 하
	보호계획의 적절성	<input checked="" type="checkbox"/> 상		<input type="checkbox"/> 중	<input type="checkbox"/> 하

3. 사회복지프로그램 평가의 방법

3.1. 프로그램 평가의 개념

① Weiss

평가를 정책이나 프로그램의 개선을 목적으로 일련의 내재적·외재적 기준에 따라 효과성 또는 시행상태를 체계적으로 사정하는 작업

② 성규탁(1994)

사회복지행정에서 평가를 행정관리 수단으로 인식하며 평가는 욕구를 지닌 사람들에게 정확하게 제공되는가, 적절한 서비스를 제공하는가, 서비스는 효과적인가 그리고 효율적인가를 파악하는데 초점을 두어 행정관리 수단의 역할

③ 프로그램 평가 정의

프로그램의 기획, 실행, 결과에 관한 자료를 과학적 절차와 방법을 통해서 수집, 분석하여 서비스와 프로그램의 질적 향상과 개발에 관한 중요한 의사 결정을 돕는 조사활동으로 정의

3.2. 프로그램 평가의 목적

- ① 프로그램의 궁극적인 성공여부 확인
- ② 프로그램 진행상 문제점 발견
- ③ 프로그램기술 및 재발에 필요한 정보제공 등

- ④ 프로그램 평가는 사회복지기관의 최고관리자나 관리자, 프로그램 담당자들의 합리적인 의사결정을 돕기 위해서, 사회복지적 개입방법과 사회복지실천에 관한 지식 기반을 확충하기 위해, 사회복지기관에서 제공하는 서비스나 프로그램이 이용자 집단의 욕구를 충족시키고 그들의 당면 문제를 해결하고 있다는 책무성을 입증하기 위해서 반드시 필요함

3.3. 프로그램 평가의 논리 모델

- ① 프로그램 논리 모델(logic model) : 목표와 결과 사이 관계를 설명하는 도식
- ② 사회복지프로그램 개발과정에서 체계이론의 개념을 적용하여 프로그램 투입 → 전환 → 산출 → 성과의 각 단계 간의 관계를 논리적으로 설명하는 도식을 활용하여 프로그램의 성과를 체계적으로 측정, 평가하는 모델
- ③ 논리 모델의 장점
프로그램에 투입된 인적·물적 자원을 명확하게 해주고 목표를 분명히 설정하는데 도움을 주고, 프로그램 수행과정을 차트로 보여주는 시각적 장치를 사용하여 프로그램 개발자나 평가자가 모니터링 할 수 있도록 도와줌
- ④ 평가모형
논리 모델은 프로그램의 성과평가에 강조점을 두어 어떻게 논리적 성과가 나타났는지를 측정하고 설명해 주는 평가모형

3.4. 프로그램 평가의 유형

- ① 평가주체에 따른 평가(내부/자체 : 외부평가)

평가종류	주요내용(특징)
내부평가	프로그램을 직접 담당하지 않는 기관의 내부자(주로 관리자)에 의해 이루어지는 평가
자체평가	프로그램을 담당자 스스로가 실시하는 평가 - 많은 정보를 얻을 수 있고 비용 면에서 절약됨 - 공정성 확보에 문제가 될 수도 있음
외부평가	프로그램을 수행하는 조직체가 아닌 조사연구기관, 협회, 대학교 수 등 외부의 제3자가 실시하는 평가 - 평가결과의 활용방법에서 내부평가와 차이가 있을 수 있다. (외부에 공포되거나 다른 기관과 비교자료로 활용될 수 있음)

② 평가대상에 따른 분류(기관평가 : 프로그램 평가)

평가종류	주요내용(특징)
기관평가	평가대상이 조직(기관)임 - 주요조직(기관)의 효과성, 효율성, 목표 달성을 강조
프로그램 평가	평가대상이 프로그램(단위사업)임 - 프로그램의 효과성, 효율성, 이용자 만족에 주된 관심

③ 평가지점과 접근방법에 따른 분류(총괄평가 : 형성평가)

평가종류	주요내용(특징)
총괄평가	프로그램이 종료된 후 실시 - 목적 : 프로그램 성과와 영향을 파악
형성평가	프로그램 수행 중간에 운영 및 활동을 실시하는 평가, 과정평가라고도 함 - 목적 : 프로그램 수행과정에서 문제점 발견, 프로그램 수정, 보완 목적

④ 평가의 시점(전, 후)에 따른 분류(적합성 평가 : 메타평가)

평가종류	주요 내용(특징)
적합성 평가	개별 프로그램의 평가가 이루어지기 전에 프로그램의 가치를 따져보는데 의미를 두는 평가 - 효과성/효율성 평가가 진행되기 전에 실시 - 프로그램이 추구하는 수단이나 전략보다는 프로그램이 추구하는 목표가 궁극적으로 사회적 사치에 부합하는지를 검토하는 개념
메타평가 (meta evaluation)	이미 이루어진 프로그램 평가를 차후에 종합적으로 검토해 보는 평가 - 평가에 대한 평가로 표현됨 - 이미 완성된 평가를 최종보고서로 발간하기 전에 평가방법의 적합성, 자료수집의 오류 여부, 평가결과의 해석 타당성 등을 종합적으로 검토

3.5. 프로그램 제안서(proposal) 심사기준

- 외부의 자원 체계에 응모할 때 심사되는 기준을 살펴볼 필요가 있음
- 여기에서는 사회복지공동모금회의 표준 심사내용을 제시하였는데,
사회복지조직 또는 제안서를 작성하는 담당자는 제안서를 작성하기 전에
심사기준 양식을 충분히 검토할 필요성이 있음

- 사회복지공동모금회 표준심사기준

- ① 기관평가 : 신뢰성, 사업수행능력
- ② 사업평가 : 적합성, **실현 가능성(해결 가능성)**, 투입요소 적절성, 투입비용
- ③ 기타평가 : 홍보노력/ 자원활용, 자구계획

제14주차 1차시	
강의주제	사회복지평가와 책무성
<div>학습 목표</div>	1. 사회복지조직의 평가 개념과 평가 도입 목적에 대해 설명할 수 있다. 2. 다양한 사회복지평가 방법의 장단점을 비교 설명할 수 있다. 3. 사회복지의 책무성에 대해 기술할 수 있다.
<div>학습 내용</div>	1. 사회복지평가의 개념과 목적 2. 사회복지의 책무성(accountability)

[학습하기 (1교시)]

1. 사회복지평가의 개념과 목적

1.1. 사회복지평가의 개념

- ① 사회복지평가는 사회복지행정에서 이루어지는 기본적인 기능이기도 하며, 행정과정에서 필요한 기준의 설정, 성과에 대한 평가, 목표달성을 위한 변화 유도, 책무성의 개발과 같은 관리 일반적인 기능의 한 유형에 해당
- ② 평가
논리적이고 과학적인 사정방법을 사용하여 정책이나 프로그램의 효용성을 높이고자 하는 의도적인 노력이라고 이해할 수 있으며, 이 과정에서 과학적인 접근방법과 효용성이 강조됨

1.2. 사회복지평가의 목적

1) 사회복지 평가의 목적(김익균 외, 2003)

- ① 사회복지사업의 목표가 어느 정도 달성되었는지에 대해 점검하기 위해
- ② 프로그램의 실시과정에 나타나는 전달과정의 문제점을 파악하기 위해
- ③ 프로그램의 형평성, 효과성, 효율성을 검토하기 위해
- ④ 프로그램의 성취와 관리에 관련된 속성들인 사회복지서비스의 전체적인 포괄성, 상호 간의 일치성, 사회복지서비스의 지속성, 지리적·공간적 접근성 등을 검토하기 위해

- ⑤ 프로그램이 사회적 요구나 도덕적·윤리적·사회적 규범에 어느 정도 부응하는가를 알아보기 위해
- ⑥ 객관성을 가진 평가연구를 통하여 인접한 전문분야로부터 인정받기 위해

2) 사회복지조직에서 평가의 목적

- ① 행정상의 의사결정에 도움을 받기 위한 합리적 의사결정
- ② 조직에서 운영하고 있는 프로그램 개선
- ③ 책임성 수행
- ④ 기관에 대한 외부의 지원 확보
- ⑤ 서비스 제공방법에 관한 지식개발

3) 평가의 결과가 실질적으로 활용될 수 있는 평가의 원칙

- ① 과학적이고 객관적이며 측정적인 접근방법에서 평가의 과정 또는 평가의 참여에 중점을 두는 방법
- ② 정보의 생산에서 정보의 사용에 초점
- ③ 구체적인 확실성을 기대하기보다는 평가의 활용성 강조
- ④ 평가의 주된 관심사를 프로그램 그 자체에 국한시키는 대신 프로그램의 대상이 되는 인적인 요소와 제반 욕구 및 환경을 강조
- ⑤ 전문가에게 의존하던 기술적인 평가방법에서 참여적인 접근방법과 평가의 과정에서 가치를 부여
- ⑥ 한 번으로 끝나는 평가가 아닌 계속적인 활동으로서의 평가 의미

1.3. 사회복지평가의 원칙과 과정

1) 평가의 원칙

- ① 서비스 질 향상의 원칙
- ② 평가절차의 투명성 원칙
- ③ 평가 참여 원칙
- ④ 기본적 확보의 원칙
- ⑤ 이용자 중심의 원칙
- ⑥ 지역사회관계의 원칙

2) 평가의 과정

- ① 평가목적의 확인
- ② 평가기준의 선정
- ③ 평가설계의 선택
- ④ 자료수집
- ⑤ 자료분석 및 결과제시
- ⑥ 평가결과의 활용

1.4. 사회복지평가의 기준

1) 노력(effort)

- ① 이 기준에서는 얼마나 많은 양의 서비스가 제공되었는지, 어떤 활동들이 있었는지를 평가

- ② 노력 정보는 프로그램에 대한 참여도, 수행된 활동들의 양이나 질, 투입된 자원의 정도 등으로 평가

- 클라이언트 : 수, 나이, 성별, 소득수준, 가족구성 등
- 적인가가 서비스된 정도 : 적용범위, %등
- 클라이언트에 의한 서비스 경험 : 서비스 접촉의 수와 빈도, 서비스 요청과 최초 접촉 사이의 시간, 서비스 도중하차율 등
- 서비스 담당자들의 활동 : 케이스 부담률, 제공된 서비스의 단위들(예, 카운셀링 시간), 서비스 유형(예, 진단, 치료, 출장, 의뢰 등), 서비스 방법(집단, 개인, 가족), 시간 등
- 담당자 업무수행의 질 - 적절한 치료기법의 활용, 구체적 계획에 의해 서비스가 진행되는가, 행정적 규칙들과 보고 의무들을 준수하는가 등
- 지출과 자원 활용 : 예산 항목의 지출, 물품 사용, 공간과 시설의 적합성 등
- 서비스 비용 : 서비스 단위가 전달되는 데 든 실질적 비용

2) 효과성(effectiveness)

- ① 제공된 서비스와 성취된 결과 사이의 관계를 밝히는 것으로 노력과 관련한 정보들이 투입과 산출에 주로 관심이 있다면, 효과성 기준의 정보들은 목표들 자체가 성취되었는지, 만약 그런 성과가 발생했다면 그것이 개입에 의한 효과라는 것을 확인할 수 있는지라는 질문에 답하는 것임
- ② 프로그램이 의도했던 성과를 직접적으로 혹은 간접적으로 측정할 것 인지에 따라 요구되는 자료들의 성격이 각기 달라짐
 - 직접 자료 : 클라이언트에 대한 의도된 성과를 직접 측정
(예 : 취업률 향상, 가족기능 증진 등)
 - 간접 자료 : 성과를 추정할 수 있는 간접적인 지표 측정
(예 : 클라이언트의 서비스 참여도, 서비스 만족도 등)

3) 효율성(efficiency) : 비용편익분석

- 이 기준은 프로그램의 자원활용에 따른 정당성의 여부에 주로 관심이 있고 프로그램이 주어진 자원들을 경제적이고 효율적인 방법으로 적절하게 활용했는지, 서비스 급여들은 과연 비용에 견주어서 합당한 것인지, 동일한 목적을 달성하기 위해 더 경제적인 방법들은 없었는지 등을 확인하기 위한 것

- 투입-산출 효율성에 관한 평가는 프로그램 노력에 관한 정보를 필요로 하며 투입-성과 효율성의 사정은 노력 정보에다가 효과성에 관한 정보를 추가
 - 프로그램 산출물의 단위와 관련한 비용
(예 : 한 아이의 입양 완료에 든 비용)
 - 프로그램 목표들을 성취하는 데 부과된 비용
(예 : 인력, 재료, 장비, 등)
 - 상대적 비용 - 같은 산출물을 위해 사용될 수 있는 다른 종류의 접근방식들에 의한 비용
 - 프로그램 전달의 비용 대 급부의 화폐적 환산

4) 영향(impact)

- ① 이 기준은 프로그램의 개별적인 성과와는 구분되는 개념으로 주로 기획의 차원에서 검토되는 것으로 하나의 프로그램이 주어진 목표에 대해 특정한 성과를 나타내고 있다면, 그것이 원래 의도했던 폭넓은 사회문제의 해결에는 어느 정도의 영향을 미쳤는지를 파악하는 것
- ② 영향을 평가하기 위해서는 복잡한 추론과정이 필요한데, 하나의 단일 프로그램에 의해 평가될 수 있는 영역을 벗어나 있기 때문

5) 질(quality)

- ① 일반적으로 질이라는 용어는 효과성을 나타내는 기준으로 폭넓게 사용
- ② 보다 좁은 의미
 - 그 프로그램에서 전문적인 기준이 채용되는 정도를 가리키는 것으로 이 경우에 프로그램의 질을 나타내는 전형적인 지표는 프로그램을 수행하는 직원들의 전문적인 교육과 경험의 수준으로 나타냄
- ③ 서비스 전달의 질을 기준으로 삼는 평가들은 전문 평가분석들에 의해 그다지 선호되지 않는데 그 이유는 이 기준에 따른 가정들이 경험적으로 검증되지 않기 때문
- ④ 질 기준이 평가에 널리 사용되고 있는 것이 현실로서 적어도 이 기준이 서비스의 현재 상태에 관한 것들을 시사해 줄 수 있기 때문이며 그 결과 평가에 관심 있는 많은 사람들, 특히 서비스 전문가나 일반 지역사회 리더들에 의해 질의 기준은 한 프로그램을 쉽게 이해할 수 있는 방법으로 간주

6) 과정(process)

과정 기준의 평가는 한 프로그램의 성공이나 혹은 실패에 대한 이유를 밝히려는 것으로 그것을 통해 프로그램의 조정 방향이나 다른 환경의 복제 가능성 등을 제시

7) 공평성(equity)

공평성을 기준으로 하는 평가는 급여가 인구집단에 공평하게 배분되었는지를 파악하는 것으로 정책이나 기획 차원의 평가들에서 주로 검토되는데, 합리적이기보다는 정치적 고려에 의해 채택되는 경우가 많음

1.5. 평가의 유형 및 방법

- 평가의 목적은 평가를 통해 도출되는 정보를 어디에 사용할 것인가에 따라 달라지며 누구에 의해 어떤 목적으로 평가정보가 활용되는가에 의해서 평가의 성격은 각기 달리 나타난다.
- 보통 평가라는 용어는 두 가지의 의미를 갖는다. 좁은 의미의 평가는, 프로그램의 효과성과 효율성에 대한 것만을 다룬다. 넓은 의미의 평가는 좁은 의미의 평가와 함께 모니터링의 측면까지도 다룬다.
- 평가의 유형들과 이들의 성격에 대해서 설명하자면 다음과 같다.

1) 모니터링 평가

- 모니터링(monitoring)은 때로 일반적인 프로그램 평가와는 구분되어 사용된다.
- 프로그램의 효과성과 효율성의 평가들이 보다 직접적으로 성과의 발생 여부와 그 성과들에 대한 비용의 문제들에 주로 관심이 있다면, 모니터링은 프로그램 진행의 과정적 목표들에 관심을 두기 때문이다.
- 모니터링은 프로그램의 제안성나 계약서상에 명시된 바대로 과정적인 절차와 활동들이 이루어지고 있는지를 평가한다.

① 효과성 평가

- 프로그램에 의해 의도된 결과나 급부들이 성취되었는가에 주된 관심이 있다.
- 크게 두 가지의 정보들이 효과성 평가에 의해 도출된다.
먼저, 프로그램이 의도한 목적들이 성취되었는가에 대한 정보이다. 프로그램이 애초에 설정했던 목적이나 혹은 추후에 설정한 바람직한 성과기준에 의해서 프로그램의 결과들이 비교된다. 둘째, 만약 일정한 성과가 발견된다면, 과연 그것이 프로그램 때문이라고 볼 수 있는가에 대해 평가한다.
- 다른 프로그램들이나 우연한 사건들에 의해서 그러한 성과가 도출된 것이 아니라, 반드시 프로그램의 개입효과에 의해서 나타난 것인가에 대한 판단이다.

② 효율성 평가

- 효율성에 대한 평가는 프로그램이 활용한 자원에 대한 정당성의 여부에 주로 관심이 있다.
- 서비스를 통해 나타나는 급부들은 과연 비용에 견주어 합당한 것인가, 동일한 목적을 달성하기 위해 더 효율적인 방법들은 없는가, 얼마나 경제적으로 목적을 성취하고 있는가 등을 파악하려 한다.
- 이러한 유형의 정보들은 비용-급부분석 혹은 비용-효과분석 등의 기법을 통해 얻어진다.

2) 프로그램 평가 대 기관 평가

- ① 기관 평가 : 기관(조직)의 효과성이나 목표 달성을 주로 강조하는 반면
- ② 프로그램 평가 : 프로그램의 효과성, 효율성, 만족도에 주된 관심

3) 총괄평가 대 형성평가

① 총괄평가

프로그램이 종결된 이후 프로그램 결과를 평가하여 궁극적으로 프로그램이 미친 영향(impact)을 파악하기 위한 것

② 형성평가

프로그램 수행 중간에 프로그램 운영 및 활동을 분석함으로써 프로그램의 긍정적인 효과나 부작용의 발생과정을 밝히고, 향후 프로그램 운영 개선에 필요한 정보를 얻기 위한 것

4) 평가결과의 활용

- 프로그램 평가를 위하여 많은 자원을 투자하고 그로 인해 많은 정보를 수집했다고 하더라도, 프로그램 운영자들이 이러한 정보를 적절하게 활용하는 것은 또 다른 문제이다.
- 자칫 많은 시간과 비용을 들여 내놓은 공식적인 평가결과들이 프로그램의 행정적 과정들에 적절하게 적용되지 못한다면 그것은 문제가 된다.
- 행정관리자들은 평가결과들이 조직과 프로그램의 개선을 위해 적절하게 활용되기 위해서는 노력을 기울여야 한다.
- 그러기 위해서는 평가정보가 적절히 활용될 수 있는 조직적 환경을 구축하는 것이 필요한데, 우선 행정가들 스스로가 이러한 정보들의 가치를 높이 인식하는 것이 중요하다.

① 조정과 지원

② 보상과 유인책

③ 도구적 이용과 관념적 이용

[학습하기 (2교시)]

1.6. 체계적 평가

- 비용지향적 평가는 프로그램 개입의 경제성과 관련되어 있는데, 목표를 성취하는 데 얼마만큼의 비용이 발생했으며 그러한 비용을 대안적인 방법과 비교해서 얼마나 비용효율적인가를 평가하는 것이다.
- 효율성 평가로 분류되는 세 가지 접근방법들에는, 비용계상, 급부-비용분석, 비용-성과(혹은 비용-효과성)분석이 있다.

1) 비용계상

비용계상(cost accounting)이란 서비스 활동에 소요된 자원을 파악하고 계산해내는 것을 말한다.

① 전형적인 비용분석 모델

- 이윤을 극대화하기 위해서는 먼저 비용요소들을 분석하여 값을 설정하는 것이 필요한데, 두 가지의 함수가 이것과 관련되어 있다.
- 먼저 생산함수는 투입과 산출의 관계로서, 어떤 수준의 산출물을 만들어내기 위해서는 어떤 유형의 자원과 양이 투입되는지를 구체화하는 것이다.
- 생산함수가 투입된 자원의 종류와 양을 결정하는 것이라면, 투입된 자원의 비용을 결정하는 것이 비용함수이다.
- 비용함수는 일반적으로 가변비용, 반가변 비용, 고정비용의 세 가지 유형의 비용으로 구분된다.

② 사회복지조직에서의 비용분석

- 사회복지 서비스 조직들에서의 비용분석은 일반 생산조직들의 경우와는 다르다.
- 첫째, 사회복지조직들은 비영리추구의 목적을 가지고 있다. 다양한 외부행위자들에 의해서 만들어진 판단이나 결정들이 그 조직의 효과성과 효율성을 평가하게 되는 특성을 갖는다.
- 둘째, 사회복지서비스 조직들은 무형의 서비스를 생산한다. 서비스는 그 실체를 파악하기 힘들기 때문에 서비스를 생산하기 위해 사용된 과정과 결과를 객관적으로 평가하기가 쉽지 않다. 따라서 이러한 정형화되기 어려운 서비스 산출물들에 대한 비용을 계상하기란 쉬운 일이 아니다.
- 이러한 두 가지의 특성, 즉 '무형의 서비스'를 생산하는 비영리추구 조직의 성격 때문에 사회복지조직들의 비용계상에 있어서는 일반 생산조직들이 비용함수를 적용하기가 어렵다.

2) 급부-비용분석

- 급부-비용(benefit-cost)분석은 프로그램 비용과 성과 간의 관계를 화폐적 단위로 나타내는 것이다. 한 프로그램에 드는 비용을 화폐단위로 계산하고, 성과 역시 측정을 통해 화폐단위로 환산한다.
- 성과를 산정하는 방식은, 만약 서비스가 주어지지 않았다면 발생할 수 있었을 결과들을 통해 유추해낸다. 급부-비용 비율은 {급부/비용}으로 나타내는 데, 이 비율이 높을수록 프로그램은 더욱 수익성이 높은 것, 즉 효율적인 것으로 간주된다.

① 급부의 화폐적 가치

- 사회복지 프로그램의 효율성을 평가하는 데 따르는 어려움은, 프로그램 급부들을 어떻게 화폐적 단위로 환산해내는가에 달려있다.
- 사회복지 프로그램의 화폐적 급부는 두 가지 유형으로 나눌 수 있다.
 - ☞ 개인별 급부 : 프로그램 참가자들을 통해 나타나는 급부가 있다. 프로그램의 직접대상인 클라이언트들에게 나타나는 급부들이다.
 - ☞ 사회적 급부: 프로그램에 참여하지 않은 사람들에게 나타나는 것이다. 프로그램의 결과가 일차적으로는 클라이언트들에게 혜택이 나타나지만, 그로 인해 전체 사회의 '부정적 외형'의 감소를 통해서 나타나는 경우에 발생하는 급부를 말한다.

② 급부-비용분석의 사회복지조직에의 적용

- 급부-비용분석의 장점
 - 각기 다른 목표를 갖는 프로그램들까지를 포함한 모든 활동들의 비용과 급부를 비교할 수 있게 하므로 각각의 프로그램들에 대한 상대적인 장점이 평가될 수 있고, 이러한 장점은 궁극적으로 수익성이라는 단일한 기준에 의해 판단된다.
- 급부-비용분석의 문제점
 - 사회복지 프로그램들의 급부를 어떻게 계산할 것인가?
- 사회복지 프로그램들의 경계가 불명확하기 때문에, 특정한 성과의 발생에 대해서 그것이 어떤 프로그램에게 귀속되는 지를 분간하기도 쉽지 않다.
- 성과가 화폐가치로 환산되는데 따르는 어려움이나, 비용과 급부의 결정에 누구의 관점을 동원하는가의 문제, 프로그램의 2차적 비용결정의 어려움으로 인해 급부-비용 분석의 논리들이 사회복지 프로그램들에 적용되기는 쉽지 않다.

3) 비용-성과분석(비용효과성분석)

- 비용-효과성분석이라고 불려지기도 한다.

- 비용-급부분석에서 가장 큰 문제는 성과를 화폐적 단위로 산출해내는 것이다.
- 이러한 어려움을 고려하여 성과에 대한 화폐단위환산을 시도하지 않고, 동일한 목표를 가진 프로그램들을 각각에 드는 비용들로 비교하여, 최소 비용으로 최대효과를 내는 프로그램이 가장 효율적이라는 판단을 하는 것이다.
- 비용-성과분석이 사회복지 실천현장에 적용되는 데는 여전히 문제점이 남아 있다. 급부가 화폐적인 단위로 산출될 필요가 없는 반면에, 수량화된 프로그램 목표와 그 성과에 대한 측정기준들이 존재해야 한다는 전제조건은 여전히 해결되기 어려운 문제이다.

1.7. 사회복지 평가방법의 장단점

1) 단일사례 설계((single-subject designs)

- 1개인, 1집단, 1가족, 1조직체 등을 평가
- 개입 전과 개입 후의 클라이언트 상태를 비교
(개입 전 여러 번 관찰-통제집단설정과 같은 효과)
- 그래프를 통해 표현하므로 치료 동기를 향상시킬 수 있고, 개입으로 인한 변화가 없더라도 문제를 점검하여 즉각적이고 실제적인 피드백을 받을 수 있다.
- 단일 사례설계는 외적 타당도에 문제가 있는 경우가 많기 때문에 일반화 시키기가 어려운 단점이 있으며, 개별 클라이언트에 대한 사례설계는 여러 실천현장에 대입하여 사용하기에는 부적절 하다.

- * 기초선 : 개입이 도입되기 전에 반복 측정하는 단계, 기초선은 집단실험에서 통제집단과 같은 기능을 수행하는 통제단계임
- * 기초선 단계에서 수집된 자료유형을 개입단계동안 수집된 자료유형과 비교한다. 우연한 사건을 완전히 배제하지는 못하지만, 단순한 사전 사후 조사설계보다는 상당히 많이 우연한 사건의 개연성을 줄임

2) 과업성취척도 (Task Achievement Scaling)

- 과업중심모델을 이용하여 과업 성취 정도를 평가한다.
과업은 보통 며칠에서 1~2주 안에 완수할 수 있는것으로 한 시점에서 3개 이상의 과업은 부여되지 않는다.
- 서비스가 상대적으로 단기적이고 활동들이 구체적일 때, 단일사례설계의 적용이 어려울 때 유용하다.

- 과업을 표로 쪽 만들고 성취했으면 5점만점, 성취 미흡이면 1점 등으로 평가하여 각 과업에 대한 평가점수의 합계와 가능한 최고 점수의 합계를 나누면 성공률이 계산된다.
- 이 척도는 의도, 노력, 동기 등을 평가 하는것이 아니라 과업의 달성 정도만 평가하는 것으로 클라이언트와 사회복지사가 합의한 과제를 완수한 정도를 확인하여 평가하는 것이다.

3) 과목표달성척도(Goal Attainment Scaling)

- 개입과정동안 목표가 달성된 정도를 점수화하는 것으로, 클라이언트 개인의 목표에 대한 측정 기준을 사용한다는 점에서 개별화 원리에 부합된다.
 - 단일사례설계로 개입의 효과성 평가하기 어려울 때 사용한다.
 - 목표의 결과에만 초점을 뒀서 시간이 지나도 변화가 계속 유지될지 의문이 든다.
 - 클라이언트 만족도 평가
 - 개입기간동안 클라이언트에게 제공된 서비스의 만족도를 묻는 기법으로 간단하지만 자주 사용한다.
 - 기관의 인상, 개입의 성공정도, 담당자 역량 등 원조과정의 중요한 측면들에 대해 클라이언트가 평가한다.
- * 고려사항 : 신뢰도와 타당도가 검증된 도구 사용 / 추세파악을 위해 같은 도구 반복 사용 / 평가 조사는 정기적으로 실시 / 최소 한 문항 이상의 개방형 질문 포함
- * 한계 : 개입결과에 대해 클라이언트의 인식만 파악 / 기관에서 제작되어 신뢰도 떨어짐 / 참여자 선정의 오류 발생 가능

2. 사회복지의 책무성

2.1. 책무성(accountability) 의 개념

- 사회복지기관의 책무성이란 책임감(responsibility)보다는 포괄적인 성격의 용어이다.
- 사회복지기관의 책무성이란 조직의 업무성과를 평가하는 그리고 이러한 성과들을 달성하기 위해 사용된 노력에 대한 평가를 뒷받침하는 양적, 질적 증거들이다 라고 했다(Lewis, 1982,)
- 책임감이란 특정과업의 수행에 대해 책임을 지는 것을 의미한다면, 책무성은 그 수행의 정당성까지도 고려하는 개념이다.
- 책무성이란 수행의 결과에 대한 책임감과 함께 투입단계에서부터 산출단계까지 과정상의 정당성도 갖추어야 함을 의미한다.

- 사회사업 프로그램 혹은 조직이 주어진 자원을 가지고 어떤 구체적인 목적을 얼마나 효과적으로 또는 효율적으로 달성했는 가 하는 것을 객관적으로 증명할 것을 요구하는 것이라고 정의하고 있다(이창호, 1999)
- Matrin과 Kettner는 1990년대의 새로운 책무성은 성과평가를 의미한다고 지적했다.
- 사회복지조직의 책무성 평가는 조직의 성과평가를 통해 가능하며 이 성과평가는 조직에 있어서 근본적인 책무성 장치가 된다는 것이다 (김경희, 2002)
- 사회복지기관이 갖는 책무성의 개념속에는 조직의 목표달성 의지, 실천효과성 검증을 위한 과학적 방법의 도입, 그리고 성과평가의 개념이 내포되어 있는 것을 알 수 있다.
- 조직구성원인 사회복지사의 책무성 평가는 직접서비스를 담당하고 있는 사회복지사의 직무성과평가를 통해 이루어질 수 있다. 즉, 사회복지사의 직무수행 결과에 대한 평가로 사회복지사의 책무성을 평가할 수 있는 것이다 (Taber, 1982).

2.2. 사회복지사 책무성의 구성요소

1) 사회복지사의 직무성과

- 직무성과란 실무자들이 조직의 목표나 과업을 달성하기 위하여 보여준 노력의 결과를 말한다.
- 직무성과는 조직의 역할수행에 있어서 실무자의 행동을 나타내는 역동적이고 다면적인 개념이며 조직구성원의 직무성과는 생산성과 직결된다.
- Kadushin은 사회복지사의 직무성과를 평가하기 위해서 포함되어야 할 주요내용영역을 7가지 차원으로 설명하고 있다.
- 즉, 클라이언트체계와의 전문적 관계형성 및 유지능력, 사회사업과정으로서의 지식과 기술, 기관행정에 대한 이해, 슈퍼바이저와의 관계 및 슈퍼비전 활용, 직원 및 지역사회와의 관계, 업무수행요구 및 업무량 관리, 그리고 전문가들이 갖추어야 할 속성 및 태도의 7가지를 얘기하고 있다.

2) 윤리적 책임행동 : 윤리강령 인식, 활용

- 사회사업은 개인의 존엄성과 사회정의 등의 가치 실현을 목적으로 하는 가치 주도적인 전문직이다. 사회사업실천을 구성하는 가치, 지식, 기술 중에 지식과 기술을 선택하는 기준은 자치에 의해 결정된다.
- 사회사업은 다른 어느 전문직보다 더 윤리적이며 가치 지향적인 직종으로, 책임수행을 위한 보다 구체적이고 명확한 지침을 필요로 한다.

2) 실천효과성 검증능력

- 사회복지조직의 책임성을 묻는 주된 내용은 서비스 효과성이라고 볼 수 있다.
- 효과적인 프로그램을 진행할뿐더러 프로그램의 효과성을 관계자들에게 증명해 낼 수 있어야 한다. 또한 서비스의 질을 계속적으로 높이기 위해서도 평가는 필수적인 것이다.
- 프로그램의 개발, 계획수립, 집행, 평가가 순환적으로 이루어져야만 목표했던 바를 달성하고 행정적으로 지원이 필요한 부분을 발견하며 그 효과성을 평가함으로써 새로운 프로그램이 개발될 수 있는 것이다.
- 따라서 사회복지관 인력들을 지역사회 의 욕구를 파악하고 그에 맞는 프로그램을 개발하면서 제공된 서비스에 대한 효과성을 검증할 수 있어야 한다.
- 사회복지사는 실천가이면서 동시에 조사자로서 자신의 실천활동을 객관적으로 평가해야 할 의무를 가진다(황성철, 1998)

2.3. 사회복지사 책무성의 유형

1) 적용의 책무성

- 서비스를 제공하고자 하는 대상은 누구인가?
- 어떤 특성을 가진 대상자를 선택할 것인가?

2) 서비스 전달 책무성

- 서비스가 계획에 따라서 잘 진행되고 있는가?
- 자격 있는 종사자에 의해 서비스가 전달되고 있는가?

3) 영향책임성

- 서비스를 받는 대상들이 처음 의도한 대로 바람직한 변화가 되도록 하고 있는가?

4) 효율적 책무성

- 비용의 효율성이 이루어지고 있는가?

5) 재정적 책무성

- 재무회계와 관련한 집행과 보고에 투명성을 유지하고 있는가?

6) 법률적 책무성

- 법에서 요구하는 책무성이나 계약에 의한 조건들을 지키고 있는가?

7) 윤리적 책무성

- 사회복지사 윤리강령에 나타나 있는 내용을 지키고 있는가?

8) 이미지 책무성

- 이용자에 대한 사회적 이미지로 부당한 가치평가절하를 받지 않도록 하고 있는가?

9) 욕구 책무성

- 이용자 욕구에 부응하여 서비스를 제공하고 있는가?

제14주차 2차시	
강의주제	사회복지조직의 책임성(responsibility)과 변화
<div>학습 목표</div>	1. 사회복지의 책임성에 대해 기술할 수 있다. 2. 사회복지 책임성 수행에서 행정가의 역할을 기술할 수 있다. 3. 사회복지조직의 혁신의 필요성 및 혁신 방안을 제시할 수 있다..
<div>학습 내용</div>	1. 사회복지 책임성의 개념 및 주체 2. 책임성에 대한 영향요인 3. 책임성 수행에서의 행정가의 역할 4. 사회복지조직의 변화 5. 사회복지조직의 혁신

[학습하기 (1교시)]

1. 사회복지 책임성의 개념 및 주체

1.1. 책임성의 개념과 특성

1) 책임성의 개념

- ① 책임성이란 활동의 결과에 대한 책임감과 함께 과정에 있어서의 정당성도 갖추어야 함을 의미한다.
- ② 사회복지조직에서의 정당성은 클라이언트와 지역사회에 기반하고 있으므로 사회복지 조직은 클라이언트와 지역사회에 대한 책임성을 가져야 하며 외부환경 변화의 변화를 수용하여 클라이언트와 지역사회의 욕구에 적합한 사회복지 서비스를 효율적으로 제공할 의무가 있음
- ③ 사회복지 책임성은 매우 복잡하고 보는 관점에 따라 다양한 의미를 지니고 있음
- ④ 사회복지의 책임성
 - 프로그램 수행의 결과에 대한 책임과 함께 투입단계에서부터 산출단계까지의 과정에 있어서 정당성을 갖추어야 함을 의미
 - 사회복지조직이 책임성을 확보하기 위해서는 사회복지조직, 클라이언트, 사회복지 전문직 등 조직 내부의 상호작용 과정뿐만 아니라 사회복지조직과 외부 지역사회와의 관계에서 나타나는

상호작용 과정에 대해서도 정당성을 획득할 수 있어야 함

2) 책임성의 주체:

- 공공(정부) : 정부는 빈곤-공공의료등 사회서비스가 필요한 부분에서 재정정책, 법률정비, 행정적 시도등을 통해 복지국가 모델을 시행할 책임이 있음
- 사회복지조직 : 사회복지조직은 사회복지 전달체계의 하나로서, 공공-민간의 자금을 이용하여 각종 프로그램, 원조기술로 사회복지 서비스를 직접 실천하는 곳이므로, 경제적 효율성 및 윤리적 책임을 다해야 함
- 사회복지전문직 : 사회복지 전문직은 지식을 점검하는 시험통과라는 점 외에도 경험적 기술이 필요하므로 공인된 제도를 통하여 전문직이 된 사회복지사는 그가 개입하는 문제에 대해 윤리적 법률적으로 책임을 다하고 타당성 있는 평가를 통해 효과성을 인정받고 신뢰를 얻어야 함
- 클라이언트 : 클라이언트는 모두 일선 사회복지사와 상호작용함. 이때 사회복지사는 간증한 모든 전략에 관한 정보를 잘 숙지하고 있어야 하지만, 경우에 따라서는 클라이언트가 목표달성을 위한 가장 풍부한 아이디어를 가지고 있을 수도 있으므로 수혜대상에게 머물지 않도록 좀 더 적극적으로 현실에 대응해 나갈 필요가 있음.

3) 책임성의 관리

- ① 사회복지 행정관리자가 책임성을 관리하기 위해서는 우선 책임성을 제시할 다양한 내·외부의 소재들을 파악하는 것이 필요
- ② 대부분은 인적·물적·법적 자원 등을 제공하는 외부 요소들이 주가 될 것이나, 서비스 이용자인 클라이언트의 이익을 대변하는 사회복지전문직의 관점도 그 과정에서 반영되는 것이 바람직
- ③ 각 소재의 확인과 함께 이들이 상대적인 영향력에 대해서도 파악할 필요가 있음
- ④ 모든 책임성 소재들이 요구하는 모든 사항들에 대해 책임질 수는 없으므로, 그러한 요구들의 상대적 강도나 영향력의 크기 등을 적절히 고려해서 선별하는 판단도 필요함

4) 책임성의 특징

- ① 사회복지조직의 책임은 일정한 행동을 해야 할 의무를 전제함
- ② 사회복지조직의 책임성
사회복지 담당공무원과 사회복지사 등이 전문적인 지식과 기술을 갖추고 법적 기준에 따라 사회복지행정활동을 전개해야 한다는 것을 의미

- ③ 사회복지의 책임성 문제는 자원이 효율적으로 동원·분배·사용되고 있는가, 서비스가 클라이언트의 욕구를 어느 정도 충족하였는가, 지역사회 욕구와 문제를 어느 정도 해결하였는가, 사회복지조직이나 국가의 사회복지활동이 국민이나 지역사회 주민의 신뢰를 어느 정도 획득하고 있는가 등도 고려

2. 책임성에 영향을 미치는 요인

1) 책임성의 기준

① 법적 기준

- 명문화된 법령에 근거하여 사회복지조직의 행정 활동이 충실하게 전개되었냐의 여부를 결정하는 기준
- 이런 법칙 책임과 윤리적·도덕적 책임이 반드시 상호 배타적이거나 상충되는 문제이기보다는 행정관리자의 재량권을 기꺼이 수락하느냐 아니냐의 문제와 관련되어 있다고 할 수 있음
- 사회복지조직에서 강제적 효력을 가지고 있는 법규로부터 부여된 의무와 책임은 한계가 있을 수밖에 없으므로 법적 기준은 윤리적·도덕적 기준을 보완하는 정도의 것

② 이념 기준

- 사회복지행정의 이념
사회복지실천활동의 중심에 위치하고 있는 지도이념이고 사회복지조직이 추구할 가치로서 책임성의 법적·윤리적 기본 전제가 되는 동시에 결과에 대한 평가의 기준이 됨
- 특정 사회의 가치 지향과 국가 및 시대의 욕구에 따라 크게 영향을 받게 되고 그 중요성의 면에서도 다양한 양태를 보이게 되는 것

③ 공익성 기준

- 사회복지를 실천하기 위한 자원이 크게 증가하였고, 민간위탁방식이 새롭게 등장함에 따라 사회복지조직의 재량권에 대한 관심이 증가함
- 사회복지조직의 재량권은 공익성을 기준으로 그 정당성 여부가 결정되는 특징
- 일반적으로 공익성이란 포괄성과 상대성을 본질로 하고 있으며, 그 의미 및 내용 또한 다양하게 논의되고 있으므로 공익성은 규범적 기준으로서 사회복지조직 책임성의 기준이 됨

④ 욕구충족 기준

- 사회복지행정은 어떤 행정분야보다도 클라이언트에 대한 접근성과 대응성이 요구

- 클라이언트의 욕구를 충족하기 위해서는 클라이언트 욕구를 정확히 파악하고 이를 기초로 사회복지서비스를 생산하여야 함
- 사회복지서비스는 프로그램을 통하여 전달되므로 소비자의 욕구에 대응할 수 있는 적절한 프로그램을 개발하여 이를 실천할 때 사회복지조직의 책임성이 달성될 수 있는 것

2) 책임성에 영향을 미치는 내적 요인

- ① 사회복지조직의 성과를 측정하는 3가지 차원
 - 서비스의 다양성 : 현실적으로 다양한 서비스를 제공하게 되므로, 사회복지 조직의 책임성을 추구하는 것이 쉽지 않음
 - 기술의 복잡성 : 다양성과 함께 제공하는 기술도 복잡해지고 다양해졌는데, 이에 투입과 성과에 대한 효과성과 효율성을 측정하여 책임을 다했는지를 확인할 방법이 더욱 어려워짐
 - 불확실성 → 목표의 불확실성: 사회복지조직에서 투입과 산출 간의 인과관계는 불확실하게 진행되므로 책임의 측정을 어렵게 하는 요인
- ② 책임성에 영향을 미치는 내적 요인
조직구조, 재정자원, 인적자원, 과업구조 등 여러 가지 요인
- ③ 사회복지행정은 투입과 산출에 따른 결과가 명확하지 않기 때문에 사회복지조직의 책임성 측정은 많은 어려움에 직면
- ④ 이러한 문제를 해결하기 위해서는 체계적인 기획과정이 필요
- ⑤ 기획의 장점
불확실성의 감소, 합리적 기술 제공, 외부의 정당성 확보, 광범위한 참여 촉진 등

3) 책임성에 영향을 미치는 외적 요인

- ① 사회복지조직의 책임성에 영향을 미치는 외적 요인
 - 공급주체의 다원화 : 사회복지 공급주체의 다양화와 더불어 사회복지 공급주체의 책임성 문제가 제기되었으며 제도화된 공적 사회복지조직을 비롯하여 다양한 민간조직들의 비민주적 운영, 후원금 관리의 투명성, 모금활동에서 과다지출과 행정비 등 이러한 요소가 책임성의 외적 기준이 됨
 - 사회복지조직의 민영화 : 현대 사회복지의 민간 사회복지조직의 역할이 강화되는 추세로 사회복지조직의 민영화를 통해서 사회복지서비스가 클라이언트와 지역사회의 욕구를 더욱 효과적으로 충족할 수 있다고 보기 때문이지만 사회복지조직의 위탁 경영이나 서비스의 구매는 민간사회복지조직에 부정적인 영향을 미칠 가능성도 있고 민간 사회복지조직은 지역사회나 클라이언트의 욕구를 반영하기보다는 정부의 의사나 결정에 더 의존적이

될 수도 있으므로 지역주민의 다양한 복지욕구를 충족하기 위한 전문적·자율적·탄력적인 대응이 불가능할 수도 있음

- 법률정비 : 1997년 개정된 사회복지사업법 제43조 제1항에 의하면 사회복지시설들은 3년마다 1회 이상 평가를 받도록 의무화함으로써 사회복지조직의 책임성을 요구하는 법률적·제도적 장치를 마련하였고 평가제도를 통하여 사회복지조직들은 가시적이고 측정 가능한 목표를 수립하여 실천활동을 전개하게 되어 사회복지사의 전문성 향상과 사회복지사를 정책결정과정에서 참여하도록 유도하는 긍정적 성과를 거두게 되었음
- ② 사회복지조직은 항상 외부환경의 영향을 받게 되는데 외부환경 중 특정 국가나 사회의 경제상태는 사회복지활동에 중대한 영향을 미치게 됨
- ③ 현대 복지국가에서 엄청나게 증대된 사회복지비용은 사회복지조직의 효과성 및 효율성 문제에 대하여 사회복지조직에 책임을 묻게 됨
- ④ 사회복지조직과 프로그램에 대한 평가를 통하여 조직과 프로그램의 효율성과 효과성에 대해 책임성을 강조함

2.3. 책임성의 확보방안

1) 재량권과 통제의 균형

사회복지조직에서 재량권과 통제권 간의 균형이 필요하며 외부의 책임성 요구를 이행하기 위한 통제와 전문적 서비스 전달에 필요한 재량권 간의 균형을 유지하려는 노력이 사회복지행정가들에게 요구

2) 개방과 주민참여

사회복지조직의 책임성을 확보하기 위해서는 사회복지조직을 공개하고 조직의 개방성을 높여야 하며 사회복지정책의 수립과정과 프로그램의 설계 과정에 주민들의 적극적인 참여를 유도하여야 하며 직접적인 대상자는 물론 모든 사회구성원들이 사회복지운영 시스템에 참여하여 토론하고 비판할 수 있는 기획을 가질 수 있도록 제도상으로 조직문화를 형성해야 할 필요가 있음

3) 행정통제

행정책임성을 확보하기 위한 사전적 또는 사후적 제어기제로서 행정조직의 하부구조나 참여자들이 조직의 목표와 규범으로부터 이탈되지 않도록 제재와 보상을 하는 모든 활동이라 할 수 있고 사회복지조직도 조직의 구조와 직원이 조직의 목표를 달성하기 위하여 노력하고 있는지, 이를 달성하기 위하여 어떤 행정통제 기제를 사용할 것인지를 결정해야 함

(1) 행정통제에 대한 접근방법(다운)

- ① 양적인 측정방법을 통한 작업량의 통제
- ② 활동과 형태의 양적 및 질적 보고를 통한 통제
- ③ 적극적인 참여를 통한 통제
- ④ 조직과 구성원 개인의 일체화를 통한 통제

(2) ①과 ②의 접근방법은 계량적 측정방법으로서 외부통제 지향적 성격을 가지고 있어 주로 과거에 적용되던 방법

(3) 공공행정의 다원적인 가치 추구와 결과에 대한 측정의 어려움 때문에

- ③과 ④의 접근방법의 중요성 증가

4) 외부통제와 내부통제의 균형

- ① 외부통제 : 사회복지행정과 관련된 외부 전문가나 기관에 의한 통제
- ② 내부통제 : 내부 조직구성원에 의해 통제
- ③ 두 가지 통제방식이 모두 필요하고 상호 균등하게 이루어져야 민주적 통제가 가능하고 영향집단의 참여가 활성화될 수 있음

5) 전문적이고 체계적인 평가제도의 확립

- ① 현재 실시되고 있는 평가제도는 사회복지조직의 책임성 확보에 중요한 영향을 미치게 될 것임
- ② 사회복지조직의 행정가는 사회복지조직의 생산성을 검증하고, 그 검증을 통하여 사회복지사업의 타당성과 계속 여부를 판단해야 하므로 어떠한 형태이든지 평가를 실시하지 않을 수 없음
- ③ 사회복지조직의 평가를 위해서는 객관적이고 체계적인 평가척도가 개발되어야 하고, 전문가에 의해 평가가 이루어져야 함

[학습하기 (2교시)]

3. 책임성 수행에서의 행정가의 역할

현재 사회복지 행정관리자들은 책임성을 관리하기 위해서, 책임성을 제시해야 하는 다양한 내.외부 소재들을 파악하는 것이 필요하다. 책임성을 확보하는 행정을 위한 수행의 핵심적인 요소는 경제성, 효율성, 효과성으로 구분된다.

→ 경제성을 이루었다고 해서 효율성이 달성되는 것도 아니고, 효율성이 달성되었다고 해서 효과성이 달성되는 것도 아니며, 효과성을 성취하기 위해서는 경제성과 효율성이 위해될 수도 있다. 따라서 사회복지 조직의 입장에서는 이런 책임성 구성요소를 최대한 적절히 조화시키려는 노력을 해야 한다.

3.1. 책임성 수행을 위한 행정관리자의 역할

1) 행정관리자의 역할

- 상징적 역할 : 조직의 성과에 아무런 영향을 주지 않음
- 반응적 역할 : 외부의 욕구에 수동적으로 반응하는 전형적 관료적 역할
- 재량적 역할 : 보다 적극적으로 외부 환경과의 타협 내지는 개척까지를 모색하는 역할

2) 책임성의 내부 관리

- 다양한 외부의 책임성 소재들이 제시하는 제약요소들을 확인한 다음에는, 그것들을 내부적으로 소화해서 실행에 옮겨지도록 하는 것이 행정관리자의 역할이다.
- 일반적인 조직들에서는 책임성의 관리가 다음과 같이 구성된다.
첫째, 특정상황에서 서비스 제공자가 취해야 할 특정한 반응들이 어떤 것이어야 하는지를 조직이 파악하고 있어야 한다.
둘째, 서비스 제공자들의 활동을 모니터하고, 모니터된 활동들은 조직이 선호하는 반응들과 비교사정된다.
셋째, 조직은 서비스 제공자들의 바람직한 행동을 유도하기 위해 다양한 유인적 동기들과 제재수단을 갖추어야 한다.
- 사회복지 서비스 조직들에서는 사회복지 서비스 이용자들의 욕구는 복잡 다양하고 또한 확일적이지도 않기 때문에 전형적인 통제가 어려운 경우가 많다.
- 따라서 전문가의 재량에 의존해야 할 필요성이 높다. 그러므로, 보다 근원적인 책임성 구현을 위해서는 재량권과 통제사이의 균형을 유지하는 것이 필요하다.

3) 서비스 제공자들의 통제

- 통제의 목적은 개별서비스 제공자들의 활동이 전체 조직과 프로그램의 목적에 들어맞도록 하는 데 있다.
- 보다 궁극적으로는 그러한 통제를 통해 조직적 활동들이 다양한 책임소재들에 대한 책임성을 확보하기 위한 것이다.
- 행정관리자는 자신들이 알고 있는 행동적 측면들에 대해서만 통제를 행사할 수 있다.
- 따라서 조직과 프로그램이 보유하는 다양한 서비스 제공자들의 행동들에 대한 지식을 보유하는 것이 필요하다.
- 일반적으로 3가지 방법에 의해서 서비스 제공자들의 행동에 대한 지식을 얻을 수 있다.
- 먼저, 기록으로서, 개별서비스 제공자들에 의해 작성된 기록을 말하고, 둘째, 직접적인 관찰을 통해서이다. 마지막으로, 업무수행과 관련한 수량화된 측정치들을 사용하는 것으로, 인테이크 수, 담당케이스 수 등이 여기에 해당된다.
- 책임성을 확보하기 위한 통제의 방법들 중에서 어느 것이 가장 적합한 것인가의 문제는 서비스가 제공되는 환경적인 특성들과 밀접하게 관련되어 있다.
- 단순한 작업환경에 가까울수록, 사전에 설정된 기준과 규칙에 의해 통제가 강화될 수 있다.

3.2. 책임성 수행을 위한 행정관리자의 구체적인 역할

① 지휘자 역할

외부환경에 적극적으로 대처하고 미래지향적인 조직의 목표를 설정하며 과업을 계획하고 배분, 진행과정에서 합리적이고 명확한 의사결정을 내릴 수 있어야 하며, 인적 물적 자원의 동원에 힘쓰는 지도자로서의 역할을 수행해야 함

② 생산자 역할

행동지향적이고 과업지향적인 업무에 초점을 두고 에너지를 쏟아야 함.

③ 점검자 역할

정보 의사전달 인사행정 교육 보고체계 평가 시설관리등의 업무 흐름을 점검하는 기능을 수행

④ 조정자 역할

조직의 목표를 달성할 수 있도록 리더십을 발휘하고 적절히 직원을 배치하고 업무를 조정하며 합리적인 통제를 행사할 수 있어야 함

⑤ 조력자 역할

직원들의 조력자로서 행정관리자는 보호적이며 직원들의 개인적 문제와 욕구에 민감해야 하고 지지와 인정을 통해 직원들의 발전을 촉진시켜야 함

⑦ 촉진자 역할

직원들 사이의 상호작용을 촉진시키고 원만한 관계를 유지하도록 노력하며 구성원이 조직공동의 목표를 지향하도록 함

⑧ 혁신자 역할

창조적이고 진취적이며 개방적으로 새로운 변화를 두려워하지 말아야 함

⑨ 환경 중재자 역할

자원지향적이고 정치적으로 기민할 필요가 있는데 외부환경을 인식하고 이에 민감하게 반응해야 함

4. 사회복지조직의 변화

4.1. 변화노력 및 전략

- 사회복지조직과 프로그램들은 계속적으로 변화되어야 한다.
- 외부로부터의 위임사항이 변화되는 경우, 각종 자원이나 클라이언트 환경에 있어서의 변화가 있는 경우, 혹은 조직 내부의 효과성과 효율성에 대한 제고를 통해서도 조직과 프로그램이 변화되어야 할 필요성들은 계속적으로 나타난다. 이러한 내·외부의 환경적 요구들이 변화하는 상황에서, 그 변화의 요구를 내부적으로 수용하는 것은 사회복지의 책임성 실천과도 직접적인 관련이 있다.

1) 변화의 유발요인

- 사회복지 프로그램들의 변화를 유발하게 하는 요소들은 다양하게 산재해 있다.
- 이러한 변화의 원천들을 크게 외부적인 요인들과 내부적인 요인들로 구분해 볼 수 있다. 외부적인 요인은 프로그램을 이루고 있는 환경적인 요인들로서, 공공정책이나 행정규제, 예산삭감, 인구추세, 사회적 가치의 변화 등이 여기에 해당된다.
- 프로그램 내부요인은 일선 담당자들이 보다 많은 재량권과 자율성을 요구하거나, 전문직들이 클라이언트의 관점에서 서비스의 개선을 요구하거나 케이스부담률을 낮추어 달라는 요구 등으로 쟁점들이 발생하는 경우이다.

2) 변화의 과정

- 변화의 목표는 현재의 프로그램과 바람직한 상태와의 비교를 통해서 그 격차를 줄이고자 하는 것이다.

- 변화가 수행되는 과정은, 먼저 현재와 바람직한 상태로서의 프로그램에 대한 분석을 한다.
- 그리고 욕구되어 지는 변화를 시도하는데, 프로그램 내부에서의 변화에 대한 저항을 예상할 수있다. 변화에 따르는 수용과 저항의 요소들을 사정한 수, 그에 적절한 변화 추진전략을 실행하는 것이 필요하다.
- 문제분석
 - 변화과정은 문제의 인식에서부터 시작된다.
 - 다양한 프로그램의 내부 및 외부에서 발생하는 원인들에 의해서, 현재 수준의 업무수행과 바람직한 업무수행과의 격차가 발생하고 있음을 확인하는 것이다.
 - 문제의 확인 후에는 문제분석이 이루어진다.
문제분석은 비공식적 혹은 공식적으로 이루어질 수 있다.
- 변화에 대한 수용과 저항
 - 문제의 해결책이 조직 내에 제시되었을 경우, 변화의 당사자들이 이에 대해 저항할 것인가 혹은 수용할 것인가를 사전에 평가해야 할 필요가 있다.
 - 수용과 저항에 대한 사정이 필요한 이유는 먼저, 문제해결책의 타당성업주가 실행 가능성과 밀접히 관련되어 있기 때문이다.
또한 변화를 위한 전략의 선택에 도움을 준다.

3) 변화를 위한 전략

- 행정관리자가 조직의 변화를 유도하기 위해 선택하는 전략의 대부분은 리더십 스타일과 관련되어 있다.
- 조직구성원들로 하여금 변화에 대한 필요성을인식케 하고, 그러한 변화를 수용하여 프로그램에 있어서의 궁극적인 변화를가져오게 하기 위한 적절한 리더십을 선택하는 것이다.
- 사회복지 프로그램들은 대부분 주어진 상황에 의존하는 경우가 많고, 그 상황에 가장 적합한 리더십을 선택하는 것이 필요하다.
- 리더십 전략을 선택하는 데는, 세력분포, 시간, 문제의 본질, 스태프의 경험과 기대, 행정관리자의 파워, 실행과정의 스태프의존성 등의 상황적인 변수들이 존재한다.
- 변화전략의 선택은 행정관리자들의 상황변수들에 대한 적절한 고려를 통해서 판단되어야 한다.

4.2. 사회복지조직의 변화경향

1) 사회복지의 제도적 변화

① 사회복지 기관 평가의 강화

- 사회복지사업법에 의해서 사회복지 기관은 정기적인 평가를 의무적으로 받도록 함으로써 사회복지 기관에 대한 평가는 일반화됨
- 사회복지 기관의 효과성과 효율성에 관한 지역사회의 클라이언트의 요구가 점점 높아지고 국가의 재원지원에 있어서도 좀 더 엄격하게 재정의 사용을 관리하고자 하는 경향이 늘어나고 있음

② 사회복지 전달체계의 변화

- 주민자치센터는 지방자치단체에 따라 차별적으로 실시되고 있음
→ 주민생활지원서비스의 강화를 위해 보건·복지·고용·주거·교육·문화·관광·생활체육 등의 서비스가 통합적으로 제공되고 있음
- 지역사회복지협의체는 지역사회의 복지서비스를 체계화하고 연계하여 기반을 마련하는 것을 목적으로 함→지역사회복지에 관해 체계적으로 의견을 수렴하고 협의하여 지역사회복지의 개선방안을 마련하며, 지역복지서비스 연계와 조정을 위한 기반을 마련하도록 시·군·구에 구성하도록 함

③ 사회복지 전문성의 강화

- 사회복지사 자격기준이 강화되어 2003년부터 사회복지사 1급 자격 시험을 실시하여 좀 더 엄격하게 자격을 관리하기 시작함
- 전문가로서의 기술과 지식을 충분히 습득하도록 하기 위한 보수교육의 법제화 노력, 전문사회복지사 자격기준의 논의 등 다양한 측면에서 전문직을 강화하려는 노력들이 나타나고 있음

2) 민간부문 사회복지조직의 변화

- 지역중심 강화(탈시설화)
- 소비자 주권
- 수요 중심
- 기관의 개방화 투명화
- 자립 중심
- 민영화
- 기업경영론의 확산

3) 공공부문 사회복지조직의 변화

- 효과적 정책수립을 위한 포괄적 시각의 확보
(개별적 특수상황을 고려한 종합적 대책 마련)
- 서비스 중복과 비효율적 자원 활용 문제 극복 요구
- 서비스의 지역적 편중 완화
(중·소도시, 농어촌지역의 서비스부족 현상 해결)
- 사회복지행정 관련 예산 집행의 포괄성 확보

5. 사회복지조직의 혁신

1) 사회복지행정의 혁신

사회복지행정 체제를 서비스 욕구와 수요의 변화에 적절히 대응하도록 개선함으로써 목표를 보다 더 효과적으로 달성하기 위한 인위적이고 계획적인 활동이라 할 수 있음

2) 사회복지조직의 혁신모델

① 위로부터의 혁신 : 변혁적 리더십

- 거래적 리더십과 같은 교환관계를 떠나 개인의 이익을 초월하여 초월적 목표를 향하고 상위욕구를 충족시킬 수 있도록 동기부여 함
- 핵심 : 리더가 부하를 몰입시키고 기대를 초월하는 성과를 달성하도록 동기부여 하는 데 있음 → 즉, 원래 기대했던 것보다 더 많은 일을 할 수 있도록 동기부여 함

② 아래로부터의 혁신 : 직원주도의 조직변화

- 사회복지조직에서 하위 혹은 중간 위치의 직원이 궁극적으로 클라이언트에 대한 서비스를 향상시키기 위한 조직의 환경, 정책, 프로그램, 절차 등을 수정하거나 개선하고 실행하는 일련의 활동을 말함

③ 통합적 모델

- 조직혁신의 전통적 통합모델로 간주되는 성공적 변화의 패턴에서는, 혁신의 성공은 발달과정을 필요로 하며 그 과정에서 권력 공유 역할의 중요함을 강조함

④ 조직혁신모델의 공통점

- 변화 필요에 대한 신념의 보편화
- 분명하고 지속가능한 리더십(최고관리자의 지원 포함)
- 문제 진단과 변화계획에 있어서 참여 확대
- 융통성 있고 실현에 기여하는 계획 실행

⑤ 조직혁신이 실패하는 이유

- 지나치게 무사안일한 경우
- 충분히 영향력 있는 지도 연합을 형성하지 못한 경우
- 비전의 힘을 과소평가하는 경우
- 비전을 충분히 의사소통하지 못한 경우
- 새로운 비전을 차단하는 장애물을 허용하는 경우
- 단기간의 승리를 이루어내지 못하는 경우
- 너무 일찍 승리를 선언하는 경우
- 변화가 있으나, 조직문화에 확실하게 정착시키는 것을 무시하는 경우