서울특별시

서울시복지재단 2021-19

서울시 사회복지시설 운영 효율성 제고를 위한 가이드라인 개발 연구

서울시복지재단

서울시복지재단 2021-19

서울시 사회복지시설 운영 효율성 제고를 위한 가이드라인 개발 연구

연구책임
이순성(서울시복지재단 선임연구위원)

공동연구진
양재석(강남구노인통합지원센터 센터장)
주현정(성공회대학교 사회복지학과 외래교수)

위촉연구원
김혜인(서울시복지재단)

서울시복지재단
Seoul Welfare Foundation

연구요약

1. 연구개요

1) 연구의 배경 및 목적

▢ 서울시는 서울형 사회복지시설 평가를 통해 급속히 변화하고 있는 복지환경 변화를 반영하여 사회복지 전달체계의 공공성을 강화하고자 하고 있음

▢ 2015년 지역사회복지중심의 서울형 평가체계 개발을 시작으로 2016년 3종 복지관 대상 시범평가를 거쳐 시설유형별 단계적으로 적용되고 있음

▢ 2019년 서울형 평가체계 개선 TFT 연구 결과를 바탕으로 서울형 평가에 대한 중간점검과 함께 평가체계 개선이 이루어짐

● 평가목적 명확화, 평가지표에 시설특성 반영, 정성평가 및 정량평가 방법 개선, 평가지표별 가중치 삭제, 평가결과 등급부여 없이 공표 등이며, 관련하여 매뉴얼개발과 최저기준 설정 등 가이드라인 개발 필요성이 제기됨

● 3개년 연속과제로 진행되고 있으며, 평가지표의 3가지 영역별로 구분하여 수행되고 있으며, 2차 년도인 금년에는 조직역량지표 영역에 중점을 두고 가이드라인 개발을 진행함

▢ 본 연구의 목적은 서울시 사회복지시설 운영의 효율성 제고를 위한 가이드라인을 개발하는 것임

● 3개년 연속과제로 진행되고 있으며, 평가지표의 3가지 영역별로 구분하여 수행되고 있으며, 2차 년도인 2021년에는 조직역량지표 영역에 중점을 두고 가이드라인을 개발함

— 시설별 직원 수 규모의 편차가 큰 상황으로 특히 소규모 시설과 같이 효율적 운영에 어려움이 있는 시설의 경우 운영의 참고 가이드와 사례 등을 제공할 예정임

— 또한 새롭게 서울시 사회복지시설 평가지표가 적용되는 시설에 있어서도 현장의 혼란을 최소화하기 위한 기준을 제시함

2) 연구의 범위 및 내용

□ 연구의 범위는 서울형 평가지표 중 조직역량 지표 영역이며, 대상 시설유형은 서울시에서 평가를 주관하여 수행하고 있는 사회복지시설 8종임

● 조직역량 지표 영역의 평가지표에는 환경변화의 이해와 대응, 직원교육훈련 체계, 지역사회와의 협력 및 주민참여, 시설운영의 체계성이 해당됨

● 대상 시설유형은 종합사회복지관, 노인종합복지관, 장애인주간보호시설, 장애인복지관, 노숙인이용시설, 장애인직업재활시설, 소규모노인복지센터, 재가노인지원서비스센터임

□ 연구의 내용

● 첫째, 사회복지시설 조직역량 및 평가지표와 관련한 이론적 논의, 선행 연구를 탐색함

● 둘째, 서울시 사회복지시설 종사자 인식조사를 실시하여 소속 시설의 조직 특성과 조직의 유효성 등에 대한 정량적 분석을 실시함

● 셋째, 시설유형별 현장전문가 포커스그룹인터뷰(FGI)를 통해 시설유형별 및 평가지표별로 정리가 필요한 쟁점 등에 대한 정성적 분석을 실시함

● 넷째, 정량 및 정석적 분석을 통해 도출된 쟁점을 바탕으로 가이드라인 방향을 설정하고 조직역량 관련 평가지표에 대한 가이드라인을 제시함

2. 서울시 사회복지시설 조직역량 종사자 인식 설문조사

1) 설문조사 개요

□ 설문조사 대상은 상호 비교 분석을 위해 서울시 복지정책실 소관 사회복지시설 종사자 대상 전수조사를 실시함

● 설문 참여 기관 및 응답자 수는 총 597개소, 3,613명임

— 시설유형별 응답자 수는 사회복지관이 725명(20.1%)으로 가장 많고, 시설 규모는 10인 이상이 2,739명(75.8%), 시설 유형은 이용시설이 2,804명(77.6%)로 가장 많이 응답함

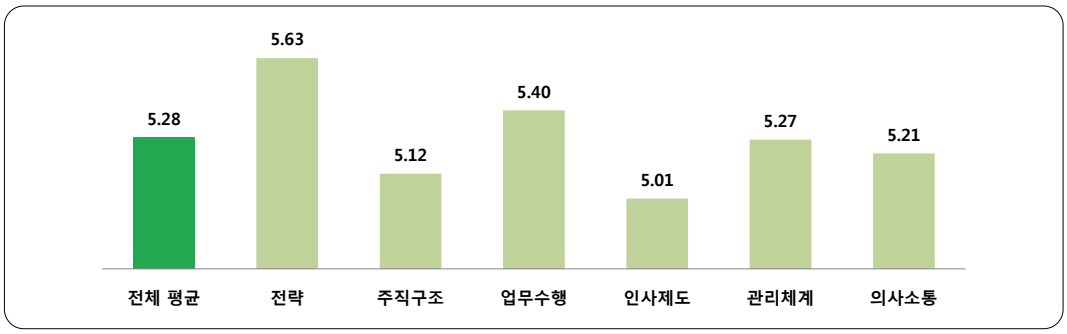
□ 설문조사 항목 및 내용

● 시설 일반현황, 인구사회학적 특성, 조직역량, 자기계발 의지 및 직무만족으로 구성하였으며, 조직역량 항목은 총 6개 영역 54개 문항임

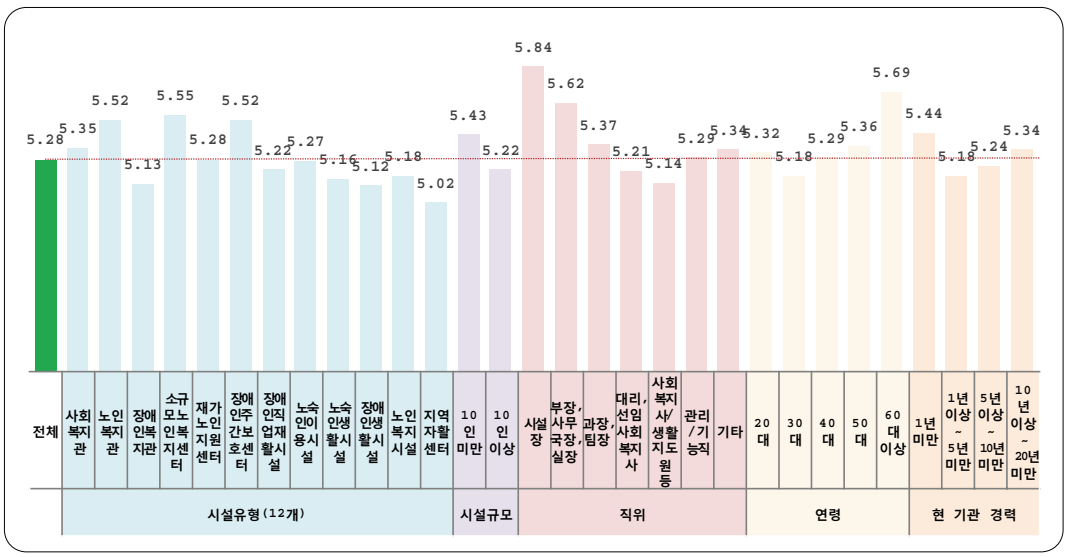
— 조직역량 설문문항은 조직의 특성과 조직의 유효성 파악을 위해 개발된 6Box 모델을 기초로 구성하였음

2) 설문조사 결과

| 그림 1 | 조직 역량 통합 분석 결과(7점 만점)



| 그림 2 | 조직 역량 통합 분석결과 – 구분별 종합 평균(7점 만점)



□ 조직 역량 6개 영역을 통합한 결과는 7점 만점에 전체 평균 5.28점으로 조사됨

● 각 영역을 살펴보면 전략(5.63점), 업무수행(5.40점)은 상대적으로 높게 나타났으며, 의사소통(5.21점), 조직구조(5.12점), 인사제도(5.01점)는 상대적으로 낮게 나타남

— 시설규모별로는 10인 이상 시설, 직위별로는 하위직급일수록, 연령대는 젊을수록, 기관 근무경력은 적을수록 상대적으로 점수가 낮게 나타남

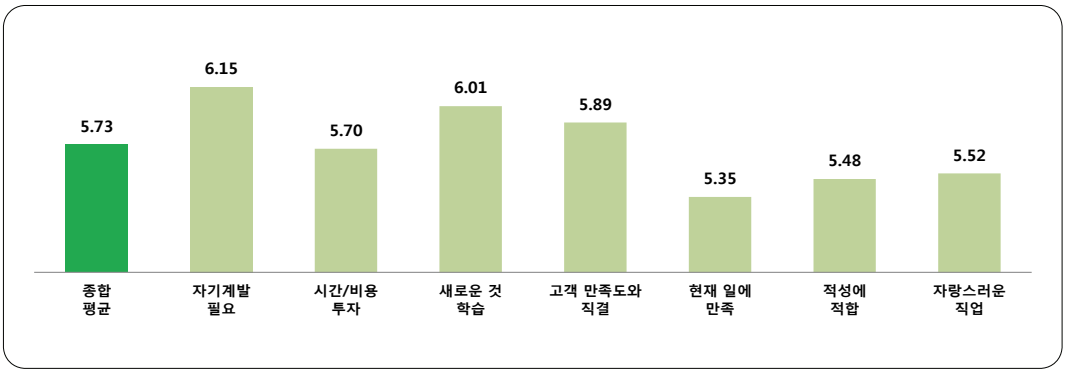
— 시설유형별로는 노인복지관, 소규모노인복지센터, 장애인주간보호센터, 사회복지관은 상대적으로 점수가 높았으며, 지역자활센터, 장애인생활시설, 장애인복지관, 노숙인생활시설 등은 상대적으로 낮게 나타남

□ 자기계발 의지 및 직무만족 점수는 7점 만점에 전체 평균 5.73점인 것으로 조사됨

● 각 세부영역을 살펴보면 자기계발 필요(직무에 도움이 되는 자기계발은 항상 필요함, 6.15점), 새로운 것 학습(직업을 위해서라면 새로운 것을 배우는 것이 중요함, 6.01점), 고객 만족도와 직결(자기계발은 고객만족도와 직결된다고 생각, 5.89점)은 상대적으로 높게 나타남

— 현재 일에 만족(5.35점), 적성에 적합(5.48점), 자랑스러운 직업(5.52점)은 상대적으로 낮게 나타남

| 그림 3 | 자기계발 의지 및 직무만족 – 영역별 종합 평균(7점 만점)



□ 시사점

● 6개 영역 중, 전략(7점 만점 중 5.63점), 업무수행(5.40점)은 상대적으로 높게 나타, 전반적으로 비전과 미션에 대해 잘 인지하고 있으며, 역할과 책임에 대해서는 인지수준이 상대적으로 높은 것으로 판단됨

— 또한 우선순위에 의해 합리적으로 업무가 처리되고 있고 업무개선을 통해 효율성을 높이려는 마인드를 가지고 있는 것으로 보임

● 반면, 의사소통(5.21점), 조직구조(5.12점), 인사제도(5.01점)는 상대적으로 낮게 나타남

— 전반적인 조직내부의 소통체계가 경직적인 경향이 있는 것으로 판단되며, 특히 근무평가 및 승진 등에 대한 불만이 매우 큰 상황임을 알 수 있음

● 가장 낮은 점수 수준을 보인 대상층은 하위직인 사회복지사(생활지도원), 연령은 30대, 근무경력은 1~5년의 경우임

— 가장 의욕이 넘치고 현장에서 중추적인 역할을 해야 하는 대상층이 사회복지시설 조직역량에 대해 부정적인 관점을 가지고 있어, 이와 관련하여 향후 민과 관이 함께 다양한 개선 및 지원 방안(승진제도 개선 등) 검토가 필요함

3. 서울시 사회복지시설 조직역량 포커스그룹인터뷰

1) 포커스그룹인터뷰 개요

□ **포커스그룹인터뷰 대상 현장전문가는 서울형 평가 대상 8종 시설유형별 4명씩 해당 시설 협회의 추천으로 구성함**

● 구성원 다수는 평가위원으로 활동 경험이 있는 시설의 관리자급으로 총 32명이 참여함

2) 포커스그룹인터뷰 결과 및 시사점

□ **환경변화의 이해와 대응**

● 참여자들은 본 지표의 목적에서 설명하는 바와 같이 조직을 둘러싼 대내외 환경변화 요소를 파악하고 이를 공유하며 대응하기 위한 사업계획 수립과 전략 마련이 필요하다는 것에 동의하고 있음

— 특히 더 나아가 환경분석 결과가 직원교육에 반영되는 것이 필요하며 네트워크 구축에도 필수적인 자료가 된다는 것을 맥락적인 논리 연결로 이해함

— 그러나 이에 대해 전 직원의 공감과 공유에까지 이르지 못하는 현실임을 확인함

● 평가지표에서 요구하는 바를 이해하고 각 지표를 맥락적인 연결로 파악하고 있는 구성원도 있으나 많은 경우 지표 각각의 기준을 충족시키는 서류 작업의 의미로 받아들이고 있음

— 평가를 위한 준비의 목적이 더 크게 작용하고 있으며, 그로 인해 외부 환경분석이라는 보고서는 작성되어 있으나 사업과 관련 없이 서류만을 위한 작업으로 끝나게 되기도 함

● 한편 소규모 시설의 경우 어느 정도 직원 수를 유지하고 있는 복지관과는 여러 상황 조건에서 차이를 보임

— 환경변화 분석과 대응이 평가지표에 포함되지 않은 이유도 있지만 직접 서비스 제공이 주목적임으로 인해 지침에 따른 수동적인 이행에 치중할 수밖에 없는 운영 현실임을 호소함

— 매년 정해진 예산에 따라 운영되므로 '늘 똑같은 얘기를 할 수밖에 없기 때문에' 환경분석을 작성하는 작업이 어렵다는 의견임

— 달라질 것 없는 환경분석 내용을 채워야 하는 면에서도 '페이퍼 워크'가 힘들지만, 환경변화에 대해 민감하게 파악하고 있어도 이를 서류로 작성하는 것에서 어려움을 나타냄

● 본 지표의 각 항목을 맥락적으로 이해하고 전 직원이 이를 공유하는 것이 필요하며, 각 항목에 대한 맥락적 이해를 체계화하는 작업이 필요함

— 즉 환경변화 분석과 해석, 직원 공유, 기관의 방향 설정, 사업계획에 반영 등 일관된 흐름과 단계가 실제적인 운영 절차 안에서 작동되도록 해야 한다는 것임

— 체계화된 작업을 문서로 잘 표현하도록 하는 '페이퍼 워크' 역량을 높여야 함

▢ 직원 교육훈련 체계

● 직원의 역량강화를 위한 교육훈련체계 안에서의 슈퍼비전과 자문 등에 대한 어려움을 호소함

— 슈퍼비전의 중요성은 모두가 공감하는 부분이나 평가에서 제시하고자 하는 교육적 차원의 슈퍼비전이 무엇이며, 지지적인 것이나 업무지시에 따른 슈퍼비전과의 차이점에 대하여 명확한 구분이 없어 어려움을 느끼고 있음

— 또한 슈퍼비전 체계의 구조적 측면에서도 교육훈련체계와의 관계 등이 명확하지 않음

● 교육훈련체계를 수립하는 부분에 있어서 중요성은 모두 공감하고 있으며 교육훈련을 통한 직원역량강화를 이뤄야 한다는 사실 또한 같음

— 보다 구체적인 교육훈련체계를 수립하는 방안에 대한 욕구와 교육훈련체계 수립 시 어떠한 내용들로 구성되어야 하는가에 대하여 명확한 가이드라인을 요구함

● 교육훈련체계를 수립하는 데 있어서 기관의 미션과 비전의 맥락이 함께 고려 필요함

— 기관의 미션과 비전이 있지만 이와는 별개로 교육훈련체계가 수립되기에 이 부분에 대한 고려가 반드시 필요하며, 교육훈련 계획 수립 시 직원의 욕구를 파악하고 반영해야 함

□ 지역사회 협력 및 주민참여

● 지역사회협력 지표가 기관 운영 방향이나 지향으로서 의미가 있다는 것에 동의하고 있으며, 그동안 학습과 훈련으로 지역사회와 연계, 협력이 비중 있게 다루어지고 있음

— 특히 평가과정을 경험하면서 이용자 참여를 높이고 수렴한 의견을 바탕으로 실제 사업을 진행하는 '사이클'로 이해하는 한편, 주민참여와 같은 주제가 담당자만의 업무가 아니라 조직구성원 모두에 자연스럽게 연결고리를 갖고 있다는 사실을 인지하게 됨

● 기관 이용 대상이나 유형에 따라 본 지표의 실천에서 차이를 보이기도 함

— 장애인복지관의 경우 장애인이 주 이용 대상임에 따라 지역과 연결된다는 점에서 어려움을 갖게 된다는 것임

  • 평가지표의 의미와 필요성에 동의하면서 장애인복지와 지역의 연결이라는 어려운 도전을 '조직의 정체성 확인'으로 받아들이는 긍정적인 작용도 확인함

— 소규모 시설의 경우 외부 네트워크 참석 후 관련 정보를 내부 직원과 공유하는 것을 중요하게 제안함

  • 직원 한 명의 개인적인 활동이나 참여로 그치는 것이 아니라 기관을 대표한다는 의미를 인식하고 조직 전체와 정보를 공유하는 것이 필요하다는 의견임

● 외부 네트워크 구축이나 활동을 위한 안내도 필요하지만, 동종기관이나 내부 직원들과의 공유도 중요하다는 점을 강조함

— 동종기관은 유사한 사업 환경과 이슈를 경험하고 있으므로 공감을 나누기 쉽고 실질적인 협조가 가능하다는 의견임

□ 시설운영의 체계성

● 기관의 고유성을 찾고 이를 바탕으로 미션과 비전, 인재상을 수립함으로써 궁극적인 목적을 이루고자 노력해야 한다고 인식함

— 미션과 비전에 대한 정확한 이해와 수립 방법 등의 가이드라인 필요성을 제기함

● 조직역량강화를 위해 우수사례 등을 바탕으로 일정 수준의 조직역량강화 방안과 양식 등을 매뉴얼화 하는 연구의 필요성을 강조함

● 소규모 시설의 경우 본 지표의 실천에서 차이를 보임

— 소규모노인복지센터에서는 기관의 특성상 기관별로 예산과 인력배치의 상이함과 어려움이 있음을 강조하고 시설운영상 한계를 이야기함

• 또한 중장기발전계획서, 운영계획서 등이 기관별로 다르기에 이를 위한 체계적이고 짜임새 있는 작성을 위한 명확한 인식과 기준의 필요성을 제기함

— 재가노인지원서비스센터의 경우, 시설운영에 있어 변화를 바탕으로 이를 반영한 세부 프로그램과 사업평가를 실시하고 차기년도 사업계획의 수립해야 함을 강조함

— 장애인주간보호시설은 인력부족의 문제로 인하여 특히, 회계에 대한 전문지식이 없는 직원들이 해당 업무를 하는 등의 체계적 시설운영에 어려움을 호소함

4. 서울형 사회복지시설 운영 가이드라인 개발

1) 환경변화의 이해와 대응 가이드라인 구성

□ **환경변화의 이해와 대응과 관련한 설문조사 문항 및 포커스그룹인터뷰 자료 분석 결과를 바탕으로 가이드라인 개발 방향을 설정함**

● ①내·외부 환경변화 분석을 위한 기술적인 방법, ②구성원들의 자기 학습 및 공유방법, ③관련 지표 충족을 위한 운영체계 수립 방법, ④환경변화 분석 실제 사례 등을 제시함

| 표 1 | 환경변화 이해와 대응 가이드라인 개발 방향

주요 이슈	가이드라인 개발 방향
설문조사 분석 결과 - 시설 종사자들의 환경변화 이해의 필요성 공감과 자기 학습 시간 확보 필요 - 내·외부 환경변화 분석을 바탕으로 이를 중장기 계획수립에 반영하는 연결방안 마련 - 각 사업 또는 프로그램을 기획할 때 환경변화 분석에 따른 조직 운영계획의 큰 방향과 어떤 관련이 있는 것인지 검토하면서 진행	**1. 내·외부 환경변화 분석을 위한 기술적인 방법** - 환경 분석과 관련한 용어 이해 - 환경 분석에 활용 가능한 분석 TOOL (PEST/SWOT 기법) **2. 구성원들의 자기 학습 및 공유방법** - 환경변화 이해를 높이기 위한 학습 자료 - 연구자료, 관련 사이트, 보고서 등 서치 방법 - 전체 구성원 공유 방안

포커스그룹인터뷰 분석 결과 - 평가지표 항목의 맥락 이해와 전 직원의 공유 - 환경변화 분석과 해석, 직원 공유, 기관의 방향 설정, 사업계획에 반영 등 일관된 흐름과 단계가 실제적인 운영 절차 안에서 작동 - 문서로 잘 표현하도록 하는 '페이퍼 워크' 역량 필요	**3. 관련 지표 충족을 위한 운영체계 수립 방법** - 환경 분석, 직원 공유, 사업계획에 반영의 연결 체계 마련 - 개별 사업 기획과 운영 방향의 관련성 점검 절차 **4. 실제 사례 제시** - 환경 분석 작성 예시 - 복지관, 유사 조직의 다양한 사례 제공

2) 직원 교육훈련 체계 가이드라인 구성

▢ 직원 교육훈련 체계와 관련한 설문조사 문항 및 포커스그룹인터뷰 자료 분석 결과를 바탕으로 가이드라인 개발 방향을 설정함

● ①직원의 교육훈련 욕구조사 및 이를 반영한 맞춤형 교육훈련계획 수립과 교육훈련의 다양화, ②슈퍼비전 및 자문 등 지원시스템의 내재화를 통한 지원 강화, ③기관 미션과 비전, 목표 등이 반영된 교육훈련 체계의 구축, ④기관의 철저한 교육훈련체계의 수립과 운영관리를 통한 정례화 등을 제시함

| 표 2 | 직원 교육훈련 체계 가이드라인 개발 방향

주요 이슈	가이드라인 개발 방향
설문조사 분석 결과 - 직원의 역량강화를 위한 교육훈련체계의 수립에 있어서 직원 욕구의 반영 필요 - 인재육성을 위한 프로그램 개발에 있어서 다양하고 풍부한 프로그램 개발의 필요 - 교육훈련체계에 있어서 슈퍼비전의 정례화와 안정적 운영의 강화 **포커스그룹인터뷰 분석 결과** - 교육적 차원의 슈퍼비전과 자문에 있어서 어려움이 존재 - 교육훈련체계 구축의 구체적 방안 부재 - 교육훈련체계에 기관 미션과 비전의 반영 필요 - 직원 욕구조사를 통한 교육훈련체계의 필요	**1. 직원의 교육훈련 욕구조사 및 이를 반영한 맞춤형 교육훈련계획 수립과 교육훈련의 다양화** - 신입직원 적응 및 성장의 중요성 - 직업경로에 따른 역할, 직무와 능력의 설정 **2. 슈퍼비전 및 자문 등 지원시스템의 내재화를 통한 지원 강화** - 교육훈련체계에서의 슈퍼비전 **3. 기관 미션과 비전, 목표 등이 반영된 교육훈련 체계의 구축** **4. 기관의 철저한 교육훈련체계의 수립과 운영관리를 통한 정례화** - 사회복지시설 직원역량 강화 체계 구축 - 역량개발모델을 기반으로 한 체계수립

3) 지역사회 협력 및 주민참여 가이드라인 구성

▢ 지역사회 협력 및 주민참여와 관련한 설문조사 문항 및 포커스그룹인터뷰 자료 분석 결과를 바탕으로 가이드라인 개발 방향을 설정함

● ①시설 유형을 고려한 지역사회 협력 활동 방안, ②주민참여 활성화 사례 등을 제시함

| 표 3 | 지역사회협력 및 주민참여 가이드라인 개발 방향

주요 이슈	가이드라인 개발 방향
설문조사 분석 결과 - 시설유형 간 차이를 고려한 가이드 필요(복지관과 소규모 시설의 조건 고려) - 주민(이용자)참여 활성화 방법 및 방향 제시 필요 - 지역사회 네트워크 구축과 활동을 제고하기 위한 사례와 자료 제공 필요 **포커스그룹인터뷰 분석 결과** - 시설 이용자 유형(노인/장애인 등) 차이를 고려한 가이드 필요. - 소규모의 경우 인원의 한계, 업무 공백, 일상적인 기관 운영에 지장 등 어려움 발생. 기관 조건에 적합한 지역사회 협력 방안 필요 - 실제 사례 제공, 선례 제시 필요(기관에 적합한 네트워크 전략으로 활용)	**1. 시설 유형을 고려한 지역사회 협력 활동 방안** - 이용자 특성(장애인/노인 등) 차이를 반영한 지역사회 협력 방법 제시 - 소규모 시설이 가진 한계를 고려하여 기관 조건에 적합한 협력 구축방안 - 기관의 실제 사례 공유 **2. 주민참여 활성화 사례 제시** - 주민참여를 활성화할 수 있는 다양한 사례공유 - 실천 노하우

4) 시설운영의 체계성 가이드라인 구성

▢ 시설운영의 체계성과 관련한 설문조사 문항 및 포커스그룹인터뷰 자료 분석 결과를 바탕으로 가이드라인 개발 방향을 설정함

● ①PDCA 사이클에 입각한 기관운영과 운영에 관한 자체평가 시스템 도입, ② 기관 분석을 바탕으로 한 미션과 비전 수립, ③기관의 인재상과 핵심가치 선정방법, ④시설운영의 체계성 확립을 위한 방안 등을 제시함

| 표 3 | 시설운영 체계성 가이드라인 개발 방향

주요 이슈		가이드라인 개발 방향
설문조사 분석 결과 - 기관의 체계적 운영과 구체적 실천 방안 모색 및 기관 모든 구성원의 참여를 위한 노력 필요 - 미션과 비전 수립의 어려움, 해결을 위한 체계적 접근 필요 - 체계적 평가관리의 도입 필요 **포커스그룹인터뷰 분석 결과** - 미션과 비전, 인재상 설정의 어려움 - 시설운영의 체계성 확립과 계획 수립의 어려움	⇨	**1. PDCA 사이클에 입각한 기관운영과 운영에 관한 자체평가 시스템의 도입** - 기관운영(서비스 관리)의 구성 - PDCA 사이클의 활용 - '성숙도 모델'을 통한 기관자체평가 방안 **2. 기관 분석을 바탕으로 한 미션과 비전 수립** - SWOT를 활용한 기관 분석 - 사회복지시설의 미션과 비전 수립 방안 **3. 기관의 인재상과 핵심가치 선정방법** - 인재상 선정 방안 - 핵심가치 선정 방안 **4. 시설운영의 체계성 확립을 위한 방안** - 성과관리체계의 수립

목 차

제1장 연구개요 ····· 3

1. 연구의 배경 및 목적 ····· 3
2. 연구의 범위 및 내용 ····· 4
3. 연구의 방법 및 추진과정 ····· 5

제2장 이론적 논의 ····· 11

1. 조직역량 ····· 11
2. 조직운영을 위한 환경변화 이해와 대응 ····· 16
3. 직원역량강화 교육훈련체계 ····· 19
4. 지역사회 협력 및 주민참여 ····· 24
5. 시설운영의 체계성 ····· 27

제3장 서울시 사회복지시설 조직역량 종사자 인식 설문조사 ····· 33

1. 설문조사 설계 ····· 33
2. 설문조사 결과 ····· 35

제4장 서울시 사회복지시설 조직역량 포커스그룹인터뷰 ····· 59

1. 포커스그룹인터뷰 개요 ····· 59
2. 포커스그룹인터뷰 결과 ····· 60

제5장 서울형 사회복지시설 운영 가이드라인 개발 ····· 85

1. 환경변화의 이해와 대응 ····· 85
2. 직원 교육훈련 체계 ····· 104
3. 지역사회 협력 및 주민참여 ····· 131
4. 시설운영의 체계성 ····· 154

제6장 결론 ····· 191

참고문헌 ····· 194

부록 ····· 201

표목차

〈표 1-1〉 서울형 사회복지시설 평가지표 구성 체계 ····· 4
〈표 1-2〉 자문위원회 구성 명단 ····· 6
〈표 2-1〉 조직역량의 구성요인을 살펴본 선행연구 정리 ····· 15
〈표 2-2〉 기술 환경과 제도 환경 간의 비교 ····· 18
〈표 2-3〉 협력의 차원과 선택/동기 ····· 24
〈표 2-4〉 자율성과 합의의 조화를 위한 조건 ····· 26
〈표 2-5〉 주민참여를 위한 사회복지 전문직의 역할 ····· 27
〈표 3-1〉 모집단 시설 규모 ····· 33
〈표 3-2〉 설문조사 항목 및 내용 ····· 34
〈표 3-3〉 응답자 시설 특성 ····· 35
〈표 3-4〉 응답자 인구사회학적 특성 ····· 36
〈표 3-5〉 조직 역량 통합 분석결과 - 전체 평균(7점 만점) ····· 40
〈표 3-6〉 전략 영역 - 종합 평균(7점 만점) ····· 42
〈표 3-7〉 조직구조 영역 - 종합 평균(7점 만점) ····· 44
〈표 3-8〉 업무수행 영역 - 종합 평균(7점 만점) ····· 46
〈표 3-9〉 인사제도 영역 - 종합 평균(7점 만점) ····· 48
〈표 3-10〉 관리체계 영역 - 종합 평균(7점 만점) ····· 50
〈표 3-11〉 의사소통 영역 - 종합 평균(7점 만점) ····· 52
〈표 3-12〉 자기계발 의지 및 직무만족 - 종합 평균(7점 만점) ····· 54
〈표 4-1〉 포커스그룹인터뷰 현장전문가 참석 명단 ····· 59
〈표 4-2〉 환경변화의 이해와 대응 포커스그룹인터뷰 결과 ····· 62
〈표 4-3〉 교육훈련 체계 포커스그룹인터뷰 결과 ····· 69
〈표 4-4〉 지역사회 협력체계 관련 포커스그룹인터뷰 결과 ····· 75
〈표 4-5〉 시설운영 체계성 포커스그룹인터뷰 결과 ····· 80
〈표 5-1〉 환경변화 이해와 대응 관련 시설 종사자 설문조사 결과 ····· 87

〈표 5-2〉 주요 이슈 분석에 따른 환경변화 이해와 대응 가이드라인 개발 방향 ····· 89
〈표 5-3〉 환경변화 분석을 통한 중장기 전략방향 수립 절차 ····· 91
〈표 5-4〉 거시환경의 영향분석표(예시) ····· 92
〈표 5-5〉 미시환경의 영향분석표(예시) ····· 92
〈표 5-6〉 내부역량분석 시사점 도출표 예시 ····· 94
〈표 5-7〉 복지환경 분석을 위한 자료 검색 사이트 예시 ····· 96
〈표 5-8〉 조직 운영체계 수립 예시 ····· 99
〈표 5-9〉 거시환경(PEST) 분석 중 정치적 환경의 기회요인 분석(사회복지관 예시) ····· 101
〈표 5-10〉 복지관을 둘러싼 환경변화 분석 및 공유 사례(예시) ····· 103
〈표 5-11〉 주요 이슈 분석에 따른 직원 교육훈련 체계 가이드라인 개발 방향 ····· 108
〈표 5-12〉 기상기후인재개발원 교육훈련계획에 따른 교육훈련체계 및 내용(2021년) ····· 112
〈표 5-13〉 Kadushin 슈퍼비전의 기능 분류 ····· 114
〈표 5-14〉 사업특성에 맞는 직원 역량 목록 ····· 124
〈표 5-15〉 사업특성에 맞는 직원 역량별 정의 ····· 125
〈표 5-16〉 직원역량개발 욕구조사표 예시 (OO 노숙인 시설) ····· 126
〈표 5-17〉 직원역량개발 공통역량개발 욕구조사표 예시 (OO 노숙인 시설) ····· 127
〈표 5-18〉 직원역량개발 공통역량개발계획 결과 예시 (OO 노숙인 시설) ····· 128
〈표 5-19〉 교육훈련체계 단계별 절차 및 방법 ····· 129
〈표 5-20〉 사회복지시설 인권교육 운영 · 교육 · 평가 주체 ····· 130
〈표 5-21〉 지역사회 협력 및 주민참여 관련 시설 종사자 설문조사 결과 ····· 133
〈표 5-22〉 주요 이슈 분석에 따른 지역사회협력 및 주민참여 가이드라인 개발 방향 ····· 136
〈표 5-23〉 협력 활동의 유형분류 ····· 140
〈표 5-24〉 협력 활동의 유형 작성(예시) ····· 140
〈표 5-26〉 지역사회 파트너십 이해관계자 및 상생 요소 분석(예시) ····· 141
〈표 5-27〉 직위와 경력에 따른 미션과 비전 관련 인식조사 결과 ····· 158
〈표 5-28〉 주요 이슈 분석에 따른 시설운영 체계성 가이드라인 개발 방향 ····· 159
〈표 5-29〉 기술적 측면 활동의 성숙도 적용 예 ····· 164
〈표 5-30〉 지방공기업의 SWOT분석틀(예시) ····· 167

〈표 5-31〉 지방공기업의 SWOT전략 ····· 170
〈표 5-32〉 SWOT 분석 결과(예시) ····· 178
〈표 5-33〉 인재상 역량항목(예시) ····· 181
〈표 5-34〉 전략과제별 성과지표 및 목표설정(예시) ····· 184
〈표 5-35〉 전략과제 실행계획(예시) ····· 185
〈표 5-36〉 시설운영체계 단계별 절차 및 방법 ····· 188

그림목차

[그림 1-1] 연구 추진 과정 ····· 7
[그림 2-1] Baldwin, Ford의 교육훈련전이 모형 ····· 21
[그림 2-2] LTSI(Learning Transfer System Inventory)의 개념적 모형 ····· 22
[그림 2-3] 개방체계모델 ····· 28
[그림 2-4] 확장된 개방체계모델과 성과측정 ····· 29
[그림 3-1] 조직 역량 통합 분석 결과(7점 만점) ····· 37
[그림 3-2] 조직 역량 통합 분석결과 - 구분별 종합 평균(7점 만점) ····· 37
[그림 3-3] 조직 역량 통합 분석결과 - 시설 유형별(1/2) ····· 38
[그림 3-3] 조직 역량 통합 분석결과 - 시설 유형별(2/2) ····· 39
[그림 3-4] 전략 영역 - 문항별 종합 평균(7점 만점) ····· 41
[그림 3-5] 전략 영역 - 구분별 종합 평균(7점 만점) ····· 41
[그림 3-6] 조직구조 영역 - 세부문항별 종합 평균(7점 만점) ····· 43
[그림 3-7] 조직구조 영역 - 구분별 종합 평균(7점 만점) ····· 43
[그림 3-8] 업무수행 영역 - 문항별 종합 평균(7점 만점) ····· 45
[그림 3-9] 업무수행 영역 - 구분별 종합 평균(7점 만점) ····· 45
[그림 3-10] 인사제도 영역 - 문항별 종합 평균(7점 만점) ····· 47
[그림 3-11] 인사제도 영역 - 구분별 종합 평균(7점 만점) ····· 47
[그림 3-12] 관리체계 영역 - 문항별 종합 평균(7점 만점) ····· 49
[그림 3-13] 관리체계 영역 - 구분별 종합 평균(7점 만점) ····· 49
[그림 3-14] 의사소통 영역 - 문항별 종합 평균(7점 만점) ····· 51
[그림 3-15] 의사소통 영역 - 구분별 종합 평균(7점 만점) ····· 51
[그림 3-16] 자기계발 의지 및 직무만족 - 영역별 종합 평균(7점 만점) ····· 53
[그림 3-17] 자기계발 의지 및 직무만족 - 구분별 종합 평균(7점 만점) ····· 53
[그림 5-1] 정책적 환경분석 시사점 및 전략과제 작성 예시 ····· 93
[그림 5-2] 전략적 방향성, 전략과제 도출 프레임워크 ····· 95

[그림 5-3] 복지관의 거시환경(PEST) 분석 예시 ····· 100
[그림 5-4] 복지관의 외부환경 분석 예시 ····· 100
[그림 5-5] 복지관 SWOT 분석 예시 ····· 101
[그림 5-6] 직원 교육훈련 체계 흐름도 ····· 106
[그림 5-7] 사회복지시설의 직원 이직증가에 따른 악순환 ····· 110
[그림 5-8] 역할, 직무와 능력의 설정에 관한 성숙도 ····· 111
[그림 5-9] 슈퍼비전의 단계 ····· 114
[그림 5-10] 기상기후인재개발원 교육훈련계획에 따른 교육 목표(2021년) ····· 120
[그림 5-11] 직원 역량강화 체계 구축에 관한 성숙도 ····· 121
[그림 5-12] 역량의 개념도 ····· 122
[그림 5-13] 역할모델에서의 역량의 의의 ····· 122
[그림 5-14] 직무역량 도출 개념 ····· 123
[그림 5-15] 역량모델(Competemcy Model) 개념 ····· 123
[그림 5-16] 직원역량개발 체계 수립 절차 ····· 124
[그림 5-17] 직원역량개발모델 (사례: OO 노숙인 시설) ····· 126
[그림 5-18] 협력의 이념적 유형 ····· 138
[그림 5-19] 협력관계 유형과 내용 ····· 139
[그림 5-20] 협력적 거버넌스 모델 ····· 143
[그림 5-21] 기관 운영 체계성 흐름도 ····· 155
[그림 5-22] PDCA 사이클 개념도 ····· 160
[그림 5-23] PDCA 사이클 구조 ····· 161
[그림 5-24] 서비스 관리의 체계와 대상 범위 개념 ····· 163
[그림 5-25] 성숙도 향상의 사이클 ····· 165
[그림 5-26] 지방공기업의 SWOT분석 절차(예시) ····· 168
[그림 5-27] 미션과 비전의 체계도 ····· 172
[그림 5-28] 비전의 역할 ····· 173
[그림 5-29] 미션과 비전 세부구성도 ····· 173
[그림 5-30] 비전체계 수립의 단계와 핵심 활동 ····· 174

[그림 5-31] 미션 수립 시 고려사항 1 (존재이유/역할/임무) ····· 175
[그림 5-32] 미션 수립 시 고려사항 2 (대상/사회문제 해결/역할) ····· 175
[그림 5-33] 미션 선언문 작성(예시) ····· 176
[그림 5-34] 기관의 지향점 찾기(예시) ····· 177
[그림 5-35] 이미지 연산법(Keywod 도출 법 예시) ····· 177
[그림 5-36] 비전 도출의 1차 및 2차 과정 ····· 179
[그림 5-37] SWOT 전략에 따른 비전 도출과정 ····· 179
[그림 5-38] 종합적인 미션 · 비전 체계 ····· 180
[그림 5-39] 인재상 선정의 접근방법(예시) ····· 181
[그림 5-40] 인재상 선정 사례 ····· 182
[그림 5-41] 핵심가치 선정의 접근방법(예시) ····· 182
[그림 5-42] 핵심가치 선정 사례 ····· 183
[그림 5-43] 기관의 연간 사업 전략과제 설정(예시) ····· 184
[그림 5-44] 전략과제 상관관리 프로세스 ····· 185
[그림 5-45] 목표 설정 단계 준비사항(예시) ····· 186
[그림 5-46] 중간점검 단계 준비사항(예시) ····· 186
[그림 5-47] 평가 / 피드백 단계 준비사항(예시) ····· 187

제1장

연구개요

서울시복지재단
Seoul Welfare Foundation

제1장 연구개요

1. 연구의 배경 및 목적

오늘날 사회복지의 수요와 공급의 확대와 다양성은 사회의 발전과 함께 급속도로 진행되고 있다. 특히, 사회 전반에 걸친 다양한 욕구와 문제, 이를 충족하고 해결하기 위한 노력이 활발하게 이루어지면서 사회복지전달체계 안에서 사회복지시설의 전문성과 책임성 그리고 투명성에 대한 강화를 강하게 요구하고 있다. 더구나 가파른 속도의 고령화, 1인가구의 증가, 4차 산업혁명 등 사회구조의 변화는 기존의 빈곤, 건강, 고독감 등의 사회문제와 함께 보다 복잡한 형태의 복지문제를 만들어 내고 있다.

이러한 변화 속에서 사회복지시설은 이제 환경에 적응하는 것뿐만 아니라 선제적으로 대응하고 예측하면서 지역사회 주민과 이용자에 대한 욕구를 파악하고 이를 바탕으로 복합적으로 개입해야 한다는 과제도 부여 받고 있다. 여기에 사회복지 서비스의 양적·질적 향상을 위한 노력은 당연한 것이라 할 수 있다. 이를 위해 사회복지의 발전을 위한 다양한 민·관의 노력이 이루어지고 있는 가운데 서울시는 서울형 사회복지시설 평가를 통해 전국적인 표준화 평가를 지양하고 급속히 변화하고 있는 복지환경 변화를 반영하여 서울시 사회복지 전달체계의 공공성을 강화하고자 하고 있다. 지방정부의 책무성 강화에 따른 서울시의 차별화된 평가지표와 기준을 적용하여 서울시민의 눈높이에 맞는 서비스 품질관리를 도모하고자 하는 것이다.

2015년 지역사회복지중심의 서울형 평가체계 개발을 시작으로 2016년 3종 복지관 대상 시범평가를 거쳐 시설유형별 단계적으로 도입해오고 있다. 2019년에는 현장 의견수렴 및 서울형 평가체계 개선 TFT 연구 결과를 바탕으로 서울형 평가에 대한 중간점검과 함께 평가체계 개선이 이루어졌다. 개선이 필요한 부분으로 제기된 주요 내용은 평가목적 명확화, 평가지표에 시설특성 반영, 정성평가 및 정량평가 방법 개선, 평가지표별 가중치 삭제, 평가결과 등급부여 없이 공표 등이며, 관련하여 매뉴얼개발과 최저기준 설정 등 가이드라인 개발 필요성이 제기되었다.

서울형 평가지표 체계는 크게 3가지 영역으로 구성되어 있다. 먼저 관리지표 영역은 시설 및 환경관리, 인적자원관리, 재정 관련 지표로 구성되며, 다음으로 조직역량지표 영역은 환경변화의 이해와 대응, 실천전문가 양성(종사자 역량 강화), 지역사회와의 협력, 시설운영의 체계성 관련 지표로 구성된다. 그리고 사업역량지표 영역에는 서비스 절차, 이용자 인권, 심층 사례관리(개별 서비스), 사업(프로그램) 평가 관련 지표로 구성되어 있다.

본 연구는 3개년 연속과제로 진행되고 있으며, 평가지표의 3가지 영역별로 구분하여 수행되고 있다. 1차 년도 2020년도에는 관리지표 영역, 2차 년도인 금년(2021년)에는 조직

역량지표 영역에 중점을 두고 가이드라인 개발을 진행하였다. 사업역량지표 영역 가이드라인 개발에 대해서는 2022년도에 후속으로 수행할 예정이다.

본 연구의 목적은 서울시 사회복지시설 운영의 효율성 제고를 위한 가이드라인을 개발하는 것이며, 이번 연구에서는 사회복지시설의 조직역량 영역에 중점을 두고 수행한다. 서울형 평가 대상 8개 시설유형 특성을 고려한 가이드라인을 개발한다. 그리고 시설별 직원 수 규모의 편차가 큰 상황으로 특히 소규모 시설과 같이 효율적 운영에 어려움이 있는 시설의 경우 운영의 참고 가이드와 사례 등을 제공할 예정이다. 또한 새롭게 서울형 평가체계가 적용되는 시설에 있어서도 현장의 혼란을 최소화하기 위한 기준을 제시한다.

2. 연구의 범위 및 내용

1) 연구범위

본 연구에서는 서울형 평가지표 중 조직역량 지표 영역 중심으로 가이드라인을 개발한다.

| 표 1-1 | 서울형 사회복지시설 평가지표 구성 체계

평가 영역		평가지표	비고
관리 지표	시설 및 환경관리	안전관리, 시설환경관리	1차년도 수행 (2020년)
	인적자원관리	직원 채용의 공정성 , 직원 근속률, 직원의 인권, 직원복지, 직원교육활동, 시설장 자격과 전문성, 중간관리자 자격과 전문성	
	재정	회계의 투명성, 사업비 비율, 후원금 및 외부자원금 비율	
조직역량 지표	환경변화의 이해와 대응	환경변화의 이해와 대응	2차연도 수행 (2021년)
	실천전문가 양성/ 종사자 역량 강화	직원교육훈련 체계(실천전문가 양성)	
	지역사회와의 협력	지역사회 협력(네트워크), 주민(이용자) 참여	
	시설 운영 역량	시설운영의 체계성	
사업역량 지표	서비스 절차	서비스 절차의 명문화	3차연도 수행 예정 (2022년)
	이용자 인권/권리	이용자 고충 처리, 이용자 인권침해 예방	
	심층 사례관리	사례관리(개별 서비스) 실행체계/ 지원체계	
	사업 평가	우수사업(프로그램) 평가	

조직역량 지표 영역의 평가지표에는 환경변화의 이해와 대응, 직원교육훈련 체계, 지역사회와의 협력 및 주민참여, 시설운영의 체계성이 해당된다.

연구 대상 시설유형은 서울시 차원에서 사회복지시설 평가를 수행하고 있는 8종시설이며, 종합사회복지관, 노인종합복지관, 장애인주간보호시설, 장애인복지관, 노숙인이용시설, 장애인직업재활시설, 소규모노인복지센터, 재가노인지원서비스센터이다.

2) 연구내용

본 연구의 목적인 서울시 사회복지시설의 조직운영 효율성 제고를 위한 가이드라인을 개발을 위한 연구의 내용은 다음과 같다.

첫째, 사회복지시설 조직역량 및 서울형 평가지표와 관련한 이론적 논의, 선행 연구 등을 탐색한다.

둘째, 서울시 사회복지시설 종사자를 대상으로 조직역량과 관련 인식조사를 실시하여 소속 시설의 조직 특성과 조직의 유효성 등에 대한 정량적 분석을 실시한다.

셋째, 시설유형별 현장전문가 포커스그룹인터뷰(FGI)를 통해 평가지표별 정리가 필요한 쟁점 등에 대한 정성적 분석을 실시한다.

넷째, 정량 및 정석적 분석을 통해 도출된 쟁점을 바탕으로 가이드라인 방향을 설정하고 조직역량 관련 평가지표에 대한 가이드라인을 제시한다.

3. 연구의 방법 및 추진과정

1) 연구 방법

(1) 문헌 연구

조직운영에 대한 가이드라인 개발을 위해 서울시 사회복지시설 조직역량에 관한 주요 이론을 고찰하고 다양한 선행연구를 검토하였다. 시설 종사자 설문조사 질문지 구성을 위해 조직역량 구성요인 관련 문헌 등을 검토하였고, 다양한 이론적 논의 결과를 고려하여 조직역량 평가지표와 관련한 가이드라인 방향을 설정하였다.

(2) 설문조사 및 인터뷰 조사

서울형 사회복지시설 운영 가이드라인 개발을 위한 기초조사 일환으로 시설 종사자 인식조사를 실시하였다. 시설 종사자가 생각하는 사회복지 조직의 강점과 약점을 파악하여 가이드라인 개발 방향 설정에 활용하였다.

서울시 사회복지시설 평가대상 8종 시설유형과의 비교 분석 및 조사결과의 타당성 제고를 위해 조사대상을 서울시 복지정책실 소관 사회복지시설 전체 종사자로 설정하였다.

설문조사를 통한 정량적 분석과 함께 심층적인 현황 파악을 위하여 현장전문가 인터뷰를 진행하였다. 인터뷰 참여자는 연구대상 8종 시설유형별 협회 추천을 통해 구성하였으며 인터뷰를 통해 서울형 평가지표 중 조직역량 관련 지표에 대한 쟁점을 도출하였다.

(3) 전문가 의견수렴

연구대상 8종 시설 협회장 등으로 구성된 자문위원회를 운영하여 연구방향 설정, 설문조사지 적절성 검토, 설문조사 결과 시사점 도출, 가이드라인 개발 초안 검토 등을 논의하였다. 현장 전문가 자문을 통해 연구결과의 논리성 및 타당성을 제고하였다.

| 표 1-2 | 자문위원회 구성 명단

연번	성명	소속 및 직위
1	김 연 은	서울시사회복지관협회 회장
2	이 은 주	서울시노인종합복지관협회 회장
3	임 형 균	서울시장애인복지관협회 회장
4	김 영 환	서울시장애인직업재활시설협회 회장
5	윤 미 진	서울시장애인소규모복지시설협회 부회장
6	배 명 희	서울노숙인시설협회 회장
7	한 서 경	서울시재가노인복지협회 부회장
8	김 민 경	공릉어르신복지센터 센터장
9	허 곤	서울시장애인복지시설협회 회장

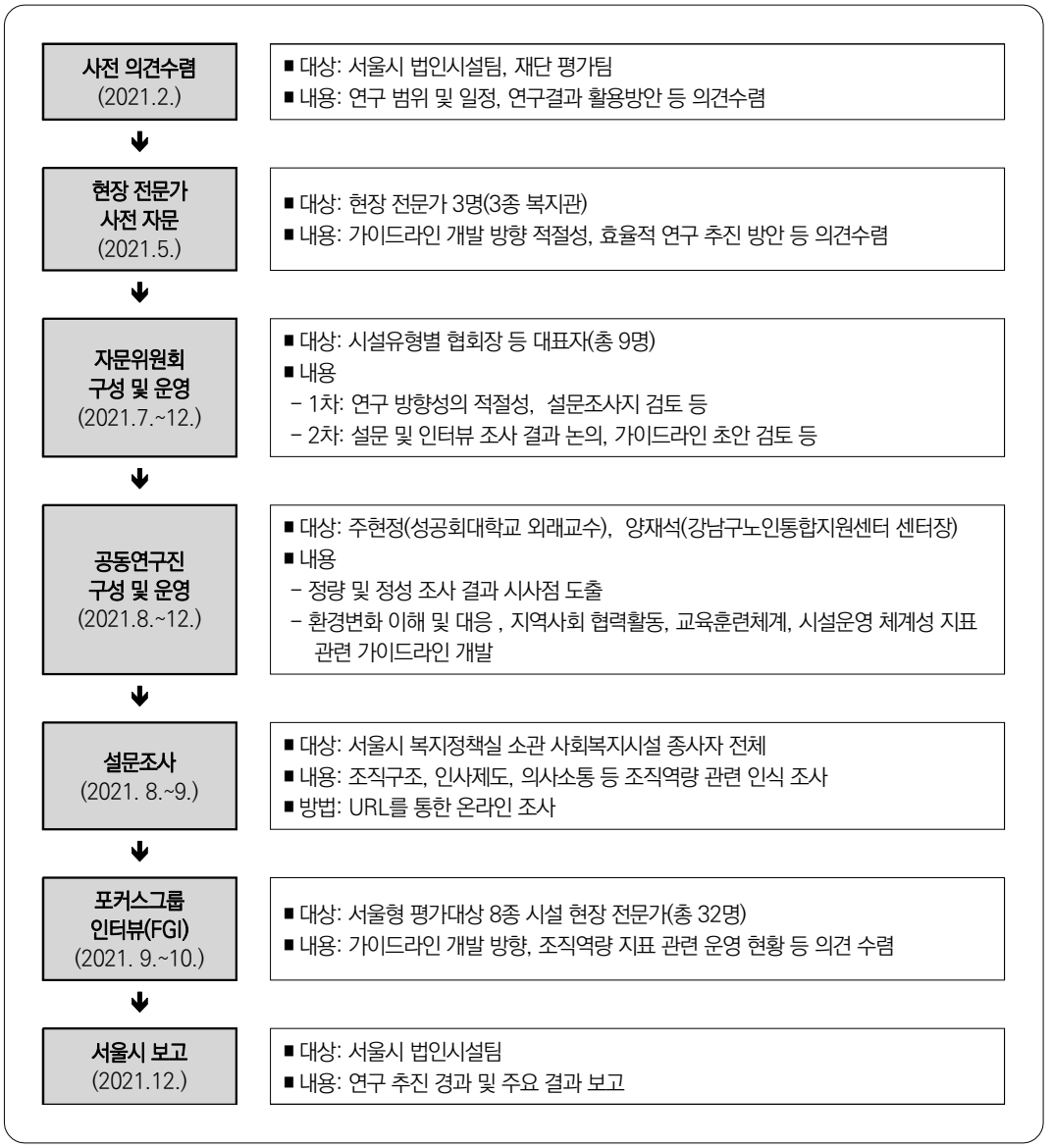
(4) 공동연구진 운영

사회복지시설 현장경험 및 시설운영 컨설팅 경험이 풍부한 현장 및 학계 전문가를 활용하여 연구의 전문성을 높이고 실천현장 기반의 연구 결과를 도출하고자 하였다.

2) 연구 추진 과정

[그림 1-1]은 서울시 및 현장과의 사전 의견수렴을 시작으로부터 가이드라인 개발에 대한 서울시 보고까지의 연구 추진과정을 설명하고 있다.

| 그림 1-1 | 연구 추진 과정


사전 의견수렴
(2021.2.)
■ 대상: 서울시 법인시설팀, 재단 평가팀
■ 내용: 연구 범위 및 일정, 연구결과 활용방안 등 의견수렴
현장 전문가 사전 자문
(2021.5.)
■ 대상: 현장 전문가 3명(3종 복지관)
■ 내용: 가이드라인 개발 방향 적절성, 효율적 연구 추진 방안 등 의견수렴
자문위원회 구성 및 운영
(2021.7.~12.)
■ 대상: 시설유형별 협회장 등 대표자(총 9명)
■ 내용
- 1차: 연구 방향성의 적절성, 설문조사지 검토 등
- 2차: 설문 및 인터뷰 조사 결과 논의, 가이드라인 초안 검토 등
공동연구진 구성 및 운영
(2021.8.~12.)
■ 대상: 주현정(성공회대학교 외래교수), 양재석(강남구노인통합지원센터 센터장)
■ 내용
- 정량 및 정성 조사 결과 시사점 도출
- 환경변화 이해 및 대응 , 지역사회 협력활동, 교육훈련체계, 시설운영 체계성 지표 관련 가이드라인 개발
설문조사
(2021. 8.~9.)
■ 대상: 서울시 복지정책실 소관 사회복지시설 종사자 전체
■ 내용: 조직구조, 인사제도, 의사소통 등 조직역량 관련 인식 조사
■ 방법: URL를 통한 온라인 조사
포커스그룹 인터뷰(FGI)
(2021. 9.~10.)
■ 대상: 서울형 평가대상 8종 시설 현장 전문가(총 32명)
■ 내용: 가이드라인 개발 방향, 조직역량 지표 관련 운영 현황 등 의견 수렴
서울시 보고
(2021.12.)
■ 대상: 서울시 법인시설팀
■ 내용: 연구 추진 경과 및 주요 결과 보고

제2장

이론적 논의

서울시복지재단
Seoul Welfare Foundation

제2장 이론적 논의

1. 조직역량

1) 조직역량에 대한 논의

Lado and Wilson(1994)은 지속적 경쟁우위 확보에 기여할 수 있는 조직역량을 관리적 역량(managerial competence), 투자기반 역량(input-based competence), 변혁적 역량(transformational competence), 산출기반 역량(output-based competence) 4가지로 구분함으로써 조직역량의 유형에 대해 개념적 분류를 하였다. 각각을 살펴보면 첫째, 관리적 역량은 조직 내의 관리자나 리더가 구성원들에게 비전을 제시하고 공유할 수 있게 한다거나 또는 구성원들 상호 간의 관계를 생산적으로 만드는 등 자원의 효과적 활용을 통해 가치를 창출하는 능력을 말한다. 둘째, 투입기반 역량은 조직이 가치 있는 생산품이나 서비스를 제공할 수 있도록 하기 위해 투입되는 모든 물질적, 재정적, 인적자원과 지식, 기술, 능력 등을 망라하는 개념이다. 셋째, 변혁적 역량은 혁신이나 조직문화, 조직학습 등의 투입을 가치 있는 산출로 변환시키기 위해 필요한 조직적 능력을 말한다. 넷째, 산출기반 역량은 기업의 명성이나 이미지, 제품의 질, 고객의 애정 등과 같이 비가시적인 전략적 자산을 의미한다.

(1) 자원기반이론(Resource Based Theory)

자원기반이론은 조직의 경쟁우위 확보를 위한 전략적 인적자원관리와 조직역량을 설명하는 주요이론으로 활용되고 있다. 자원기반관점에서, 조직은 보유하고 있는 자원을 배치하거나 획득함으로써 경쟁우위를 확보할 수 있다(Mello, 2006). 즉, 조직역량을 강화할 수 있는 인적자원관리를 실행하는 기업이 경쟁우위를 가질 것이며, 이를 통해 조직성과를 향상시킬 수 있다. 이러한 역량 축적을 위하여 조직은 인적자원 역량에 대한 전략적 대안을 수행할 것이며(Wright & Snell, 1998), 경쟁우위의 근거로서 인적자원관리와 조직역량에 대하여 조직내부에서 개발하는 방법이 중요하다.

(2) 역량기반이론(Competency Based Theory)

Selznick(1957)이 '차별적 역량(distinctive competencies)'이라는 용어를 만든 이후, Reed and DeFillippi(1990)는 이 개념을 보다 발전시키면서 역량이 지속적인 경쟁우위 및 인과적 모호성과 연결되었음을 주장하였다. 즉, 기업 특유의 자원과 역량은 암묵적이며,

복잡하며, 해당 기업에 특화되어 있기 때문에 인과적으로 모호하게 되고, 이것이 바로 다른 경쟁기업들이 모방하기 힘든 경쟁 우위를 만들어낸다고 보았다. 자원기반관점에 근거한 역량기반관점 역시 이러한 흐름에서 제안되었다(Lado et al., 1992; Lado & Wilson, 1994). 역량기반관점에 따르면, 인적자원관리시스템은 기업 특유적인 역량 개발을 촉진하고, 해당 조직의 역사와 문화에 배태된 복잡한 사회적 관계망을 생성시키며, 암묵적 조직지식을 창출함으로써 조직의 지속적인 경쟁우위 확보에 기여한다. 특히 이러한 요소들은 시장에서는 확보하기 힘든 것들이므로 다른 경쟁조직에 비교하여 해당 조직에 지속적으로 탁월한 성과를 가져다주는 조직역량(organizational competencies)이 된다.

(3) 6요인 조직진단모형(Six Box Model)

Weisbord(1978)는 조직진단을 '조직이 처한 현 상태와 추구해야 할 바람직한 상태 간의 차이를 확인하는 것'으로 정의하였고, 모든 조직들이 본래부터 가지고 있는 고유의 6가지 요인을 고려하여 조직진단을 위한 모형을 개발하였다. 6가지 요인은 목표(Purpose), 구조(Structure), 관계(Relationship), 보상(Rewards), 리더십(Leadership), 보조장치(Helpful Mechanism)로 구성되며, 해당 모형은 각 요소 간 상호 관련성이 있다고 보았기 때문에 여섯 상자 모형(Six-box model)이라고도 불린다. 6 box 모형은 결과의 해석이 쉽고 용이하며, 조직의 문제점을 명료하게 나타내 준다는 장점이 있어서 조직진단에 자주 사용되며, 환경과 조직성과를 평가하기 위해 구성원의 변화에 대한 태도(Attitude of change) 항목이 추가되었다(Preziosi, 1980).

행정안전부(2011)는 6box 모형을 내부역량 모형으로 제시하고 있는데, 이는 Pascale & Athos(1981)의 7요인과 Weisbord(1978)의 6요인을 통합 수정한 것으로 판단된다. 구체적으로, 행정안전부(2011) 이상의 논의들을 기초로 전략, 조직구조, 업무수행, 인사제도, 관리체계, 의사소통을 제시하였다. 우선, 전략 요인은 비전, 책임, 리더십 등을 지표로 포함하고 있다. 이는 리더십과 전략을 포함하는 것이다. 둘째, 조직구조 요인은 유연성, 신속성, 업무절차 등을 포함하고 있다. 셋째, 업무수행 요인은 업무수행에 필요로 하는 전문적 기술이나 업무프로세스 등을 지표로 구성하고 있다. 넷째, 인사제도 요인은 교육훈련, 동기부여, 평가 등의 내용을 포함한다. 다섯째, 관리체계 요인은 조직이 운영되는 관리방식에 대한 것을 지표로 포함하고 있다. 여섯째, 의사소통 요인은 상사 및 부서 간 의사소통이나 정보교류 수준을 지표로 다룬다. 6box 요인은 조직진단의 기초가 되고 있으며, 현재 정부 조직진단 매뉴얼로 활용되고 있기에 지속적인 검토가 이루어질 필요가 있다(서인국 외, 2019)

2) 조직역량 구성요인 선행연구 검토

여기에서는 앞서 언급한 조직역량의 구성요인을 선행연구에서 어떻게 활용했는지 살펴본다. 송대성 외 (2016)는 전국의 장애인직업재활시설 541개 중 조직역량을 가진 것으로 판단되는 최소 4인 이상의 종사자가 배치된 178개소를 대상으로 조직역량이 경영성과에 미치는 영향을 분석하였다. 우편 및 방문 조사를 병행하여 장애인직업재활시설에 2부씩 설문지를 배포하였고, 총 152부를 최종 분석에 활용하였다. 장애인직업재활시설과 유사한 성격을 가진 사회적 기업에 대한 선행연구에서 사용된Grant(1995)의 자원기반관점과 Hitt and Ireland(1985)의 기업역량논의를 바탕으로 조직역량 척도를 추출하였다. 연구결과, 장애인직업재활시설의 조직역량은 영리적 성과와 비영리적 성과에 유의미하게 영향을 미치며, 영리적 성과와 비영리적 성과를 포함한 포괄적인 경영성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

채주석과 김찬중(2019)은 조직수준에서의 자원기반이론을 토대로 전략적 인적자원관리가 조직역량(조직민첩성, 전략실행력, 기술역량)과 경영성과에 미치는 영향과 조직역량이 경영성과에 미치는 영향을 분석하고, 나아가 조직역량이 전략적 인적자원관리와 경영성과 간의 관계에서 매개역할을 하는지를 분석하였다. 국내 중소·중견기업 중 최초 사업 기간이 3년 이상이고 종업원 수가 100명 이상인 상장기업 500개를 무작위 추출하여 최고 경영자를 대상으로 설문조사를 실시하였고, 152개를 회수하여 총 91개의 기업 표본을 최종적으로 활용하였다. 분석결과, 전략적 인적자원관리는 조직민첩성과 전략실행력, 기술역량 모두에 유의미한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

전략적 인적자원관리에 있어 '왜' 인적자원관리가 기업의 성과와 연결되는가에 대한 근본적인 이론 토대를 제공해준 것이 바로 자원기반관점이라면, '어떻게' 그 연결이 가능한가를 설명하는 접근법 중 하나가 바로 역량기반 관점(competency-based view)이다(강성춘 외, 2011; Becker et al., 1997). 역량은 과거로부터 경험하고 축적해온 지식, 기술, 능력의 총체로, 다양한 상황 속에서 역할을 효과적으로 수행할 수 있게 함으로써 탁월한 성과를 창출하는 동인이 되는데(류성민·박지성, 2015; Ulrich & Brockbank, 2005), 이 중 조직역량은 인사시스템이 조직성과에 기여하는 메커니즘을 규명하는 데 있어 핵심 경로로 간주된다(김성수 외, 2014; Jiang et al., 2013; Lado & Wilson, 1994; Ulrich & Lake, 1991). 그럼에도 불구하고 대부분의 연구들이 주로 인적자본역량에 지나치게 치중함으로써 다각적인 측면에서의 조직역량의 효과는 상대적으로 규명되지 못하고 있다.

역량기반 관점에 근거하여 고성과작업시스템이 조직역량을 향상시켜 궁극적으로 조직성과 창출에 기여함을 실증하고자 박지성과 류성민(2015)은 조직역량을 세부적으로 투입기반 역량으로서의 인적자본 역량, 변환 역량으로서의 내부프로세스 역량, 산출물기반 역량인 대고객 역량으로 나누어 고성과작업시스템이 이러한 세 가지 조직역량에 어떠한 영향을 미치

며, 이들 역량들이 궁극적으로 어떻게 조직성과 창출에 기여하는지를 살펴보았다.

2009년 인적자본 기업패널(HCCP; Human Capital Corporate Panel) 조사자료를 활용하여 근로자 수 100인 이상, 자본금 3억 이상을 가진 일반 기업 155개를 대상으로 회귀분석을 실시한 결과, 고성과작업시스템은 인적자원 역량과 내부프로세스 역량 향상에 영향을 미쳤으며, 내부프로세스 역량과 대고객 역량은 조직의 재무성과 향상에 직접적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 매개효과 검증 결과, 고성과작업시스템과 조직성과 간 관계를 세 가지 조직 역량들 중 내부프로세스 역량이 완전 매개하는 것으로 나타났다.

최효승과 조중현(2014)은 농어촌지역의 발전 및 환경을 개선하기 위한 목적으로 결성된 농촌 주민조직인 '내고향지킴이'를 대상으로 조직진단을 실시하여 한계와 문제점을 도출하고, 이를 개선함으로써 조직의 활성화를 꾀할 수 있는 방안을 제시하고자 하였다. '내고향지킴이' 참여 주민과 행정 지원을 맡고 있는 한국농어촌공사 담당 직원을 대상으로 설문조사를 실시하기 위해 Weisbord(1978)의 조직진단모형인 여섯 상자 모형(Six-box model)을 활용하여 조직의 목표, 구조, 관계, 보상제도, 리더십, 보조장치제도 6개의 영역과 14개의 설문항목을 구성하였다.

실무적으로 국내 정부부처 및 공공기관은 조직진단을 통해 지속적으로 조직변화를 개선하도록 지침화 되어 있으며, 행정안전부(2011)는 6box 모형을 내부역량 모형으로 제시하고 있다. 서인석 외(2019)는 환경 변화에 맞춰 변화를 시도하고 있는 공공기관을 다루고 있다는 점에서 행정안전부(2011)의 내부 역량모형을 적합성이 높은 모형이라 판단하여 조직역량요인으로서 6 box 모형을 적용하였다.

안국찬(2015)은 조직역량의 구성요소를 전략, 조직, 제도, 업무수행, 관리시스템, 리더십 스타일 등 6가지로 구분하여 제시하였다. 조직역량과 직무만족이 조직몰입에 어떻게 영향을 미치는지 연구하기 위해 전라북도 고창군의 공무원 전체를 대상으로 설문조사를 실시하여 626명의 응답 내용을 분석하였다. 그 결과, 조직역량은 조직몰입에 별로 영향을 미치지 않는 것으로 나타난 반면, 직무만족은 아주 강하게 영향을 미치는 것으로 나타났다.

일개대학 부속 한방병원 전 직원을 대상으로 6 box 모형을 이용한 조직진단을 실시하여 한방병원의 올바른 변화 방향을 모색하는 데 기초자료를 제공하고자 연구를 수행한 안화영과 권성복(2018)은 Weisbord(1976)가 제시한 6 box 모형을 기초로 Preziosi(1980)가 수정한 ODQ(Organizational Diagnosis Questionnaire)를 측정도구로 사용하였다. 도구 내용은 7개 영역(목표, 구조, 리더십, 관계, 지원, 보상, 변화지향 태도)으로 각각 5문항씩 총 35문항으로 측정하였다.

ODQ는 우리나라 대부분의 기업들에 의해서 실제 적용 및 활용되고 있는 표준화된 조직진단 설문지로서, 조직 진단자나 컨설턴트에게 변화에 대한 준비에 관한 정보를 제공하기 위해 최초의 6가지 영역에 "변화에 대한 태도"를 추가하여 만든 것이다. 안종헌(2005)은 이를 활용하여 모 대학교의 교직원 31명을 대상으로 설문조사를 실시하여 학교조직 평가

시 조직적, 조직문화적 평가접근 방식이 실제적으로 학교조직 진단 평가에 어떻게 적용되어질 수 있는지를 시사하였다.

| 표 2-1 | 조직역량의 구성요인을 살펴본 선행연구 정리

연구자	분석대상	이론적 배경	구성요인
송대성, 나운환, 송창근 (2016)	전국의 장애인직업재활시설 541개 중 조직역량을 가진 것으로 판단되는 최소 4인 이상의 종사자가 배치된 178개소	자원기반이론	행정적 역량, 인적자원적 역량, 조직문화적 역량, 재무적 역량, 시설장 역량, 마케팅 역량
채주석, 김찬중 (2019)	국내 중소 · 중견기업(최초 사업기간이 3년 이상, 종업원 수가 100명 이상인 상장기업) 500개	자원기반이론	조직민첩성, 전략실행력, 기술역량
박지성, 류성민 (2015)	근로자 수 100인 이상이며 자본금 3억 이상을 가진 일반기업 155개	역량기반 관점	인적자본 역량, 내부프로세스 역량, 대고객 역량
최효승, 조중현 (2014)	농어촌지역의 발전 및 환경을 개선하기 위한 목적으로 결성된 농촌 주민조직인 '내고향지킴이'	6 box 모형	목표, 구조, 관계, 보상, 리더십, 보조장치
서인석, 이유현, 김정훈 (2019)	제주특별시자치도개발공사	6 box 모형	전략요인, 조직구조, 업무수행, 인사제도, 관리체계, 의사소통
안국찬 (2015)	전라북도 고창군 공무원 626명	6 box 모형	전략, 조직구조, 업무수행, 인사제도, 관리시스템, 리더십스타일
안화영, 권성복 (2018)	국내 3개의 시 · 도에 소재한 개원 10년 이상인 일개대학 부속 4개 한방병원의 전 직원 218명	6 box 모형	목표, 구조, 리더십, 관계, 지원, 보상, 변화지향 태도
안종헌 (2005)	모 대학의 교직원 31명	6 box 모형	목표, 구조, 인간관계, 보상, 리더십, 보조제도, 변화에 대한 태도
손덕순 (2016)	서울, 경기지역 노인복지관 46개의 사회복지사 336명	노인복지 실천역량	가치 · 윤리 · 이론적 관점 역량, 사정역량, 개입역량, 노인복지서비스 프로그램 및 정책개발 역량

노인복지관 사회복지사의 노인복지실천역량에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위하여 손덕순(2016)은 Geriatirc Social Work Competency Scale II[1]의 실천역량 개념을 적용하여 노인복지실천역량을 측정하였다. 노인복지실천역량은 노인복지실천 현장에서 노인을 위해 복지서비스를 제공할 수 있는 힘이나 기량으로 사회복지사의 개인 직무 또는 업무와 관련된 지식, 기술, 태도를 포함하며, 행동발현을 통한 관찰과 측정이 가능한 것으로 정의할 수 있다. 노인복지실천역량에 대한 연구는 미국 하트포드재단이 고령화에 대비하여 노인복지 전문가를 양성하는 사업을 지원하는 과정에서 GSWEC(Geriatric Social Work Education Consortium)이 운영한 다양한 사업의 결과로 산출되었다. 총 40개의 문항으로 개발된 Geriatirc Social Work Competency Scale II 실천역량 개념에 따르면, 노인복지실천역량은 가치·윤리·이론적 관점 역량(Values, Ethics and Theoretical Perspectives), 사정역량(Assessment), 개입역량(Intervention), 노인복지 서비스 프로그램 및 정책개발 역량(Aging Services, Programs and Policies)으로 구성되어 있다.

2012년 한국노인종합복지관협회가 보건복지부 지원으로 실시한 「100세 시대 노인여가활성화를 위한 노인복지관 기능과 역할 재정립」 연구용역의 설문조사 자료 중 서울, 경기지역 노인복지관 46개의 사회복지사 응답자 336명을 무작위로 추출하여 분석한 결과, 노인복지실천역량은 성별, 연령, 학력수준, 사회복지실무경력과 직위, 업무량, 문제해결 가능여부, 전문직 교육훈련 만족도에 따라 차이를 보였다. 노인복지실천역량에 영향을 미치는 요인은 사회복지경력, 직위, 전문직 훈련만족도, 업무량으로 나타났다.

2. 조직운영을 위한 환경변화 이해와 대응

조직은 환경과 끊임없이 상호작용하는 개방체제로서 환경변화에 능동적으로 대처해 나가야 한다. 조직이 변화하는 환경의 도전을 극복하지 못하거나 거기에 적응하지 못하게 되면, 조직의 목표 달성은 불가능하게 된다(최성재, 남기민. 2011).

사회복지 조직은 사회로부터 공익을 위한 활동을 하도록 인가받은 시설이자 활동에 필요한 물질적, 비물질적 후원을 받을 수 있도록 공인된 기관이다. 또한 사회문제를 예방하거나 개선하는 책무를 가지고 있으므로 다른 어떤 종류의 조직보다 사회적 환경과 밀접한 관계를 갖는다. 사회복지조직이 사회 환경을 이해하고 변화하는 상황에 대처해 가는 방법을 아는 것은 조직의 발전을 위하여 필수적이라 할 것이다. 사회복지조직과 사회 환경과의 관계를 설명할 수 있는 이론 검토를 통해 환경변화 이해와 대응의 의미를 확인해 본다.

---

1) 본 척도는 Hartford Practicum Partnership Program에서 개발됨

1) 사회체계이론 관점 논의

사회체계이론(social system theory)은 개인, 가족, 소집단, 조직, 지역사회, 국가 등 모든 사회적 실체는 하나의 유기체와 같은 관계라고 보고, 이들 체계들은 상호의존적이고 밀접한 관계를 가지고 존재하는 것으로 파악하는 것이다. 따라서 모든 사회체계는 그것이 전체로서 다른 하위체계를 내포하고 있으면서 동시에 부분으로서 상위체계에 속해 있다. 사회체계에서의 인과관계는 체계 간에 일방적으로 일어나는 것이 아니라 모든 체계들과 모든 하위체계 간의 상호적 인과관계를 가진다.

사회체계는 개방체계이며 상위 및 하위체계 간의 상호작용을 통하여 필요한 에너지를 만들어내고 에너지의 상호교환과 이전을 통하여 체계가 존속하고 진화 발전하게 된다. 이러한 관점에서 보면 사회복지조직은 개방적인 체계로서 조직을 둘러싸고 있는 다양한 체계와 상호작용을 함으로써 조직에서 필요한 자원을 확보하고 이를 내외 체계 간에 상호 이전시킴으로써 조직을 유지하고 발전시켜 나갈 수 있게 된다.

사회체계이론은 개인과 가족, 조직, 국가 등 모든 사회적 실체를 유기체로 보면서 상호의존하고 있다고 본다. 따라서 모든 사회체계는 개방체계로서 환경과 끊임없이 상호작용하면서 유지되고 발전한다는 것이다. 결국 사회복지조직도 개방적인 사회체계이므로 다양한 체계, 즉 환경과의 상호작용은 필수적이고 당연한 것이다(최성재, 남기민, 2011). 특히, 사회복지조직은 공익활동을 하도록 사회적 위임을 받았고, 인간 중심의 활동을 하는 조직으로서 다른 조직에 비해 사회적 환경과 밀접한 관계를 맺고 있다.

사회복지조직에서의 환경은 조직을 둘러싼 외부적 요소로서 조직의 생성과 소멸, 발전에 큰 영향을 미친다. 즉, 외부로부터 자금을 조달받고 환경 자체가 조직의 타겟(target)이 되는 등 생존과 활동이 외부에서 조달되므로 환경의 지배를 받을 수밖에 없다. 따라서 사회환경과 그 대처 방법에 대한 이해는 사회복지조직을 유지하고 발전시키는 필수적인 지식과 기술인 것이다. 사회체계이론의 관점에서 볼 때 사회복지조직은 환경의 포로이면서 환경을 포섭해야 하는 과제를 안고 있다.

2) 조직환경 관련 논의

조직환경(organizational environment)이란 조직의 경계밖에 있으면서, 조직이 목표를 달성하기 위하여 여러 가지 기능을 수행하는 데에 영향을 미치는 모든 요인들을 말한다. 조직환경은 한 사회의 모든 조직에 영향을 미치는 일반환경과 어느 조직에 보다 직접적인 영향을 미치는 특정환경으로 나누어진다고 할 수 있다.[2)]

---

2) 한국행정학회 홈페이지 행정학전자사전 참조(https://kapa21.or.kr)

조직의 일반환경은 그 범위가 넓고 조직에 미치는 영향이 간접적인 환경으로서, 경제적, 정치적, 사회적, 법적, 생태적, 문화적, 인구학적, 통계적, 법적, 기술적 조건 등을 의미한다. 이러한 조건들은 모든 조직에 영향을 미치며 특별한 경우를 제외하면 변경시킬 수 없는 '주어진' 조건이다. 특정환경은 조직의 목표 달성에 직접적으로 영향을 미치는 환경으로서, 조직의 효과성에 긍정적 혹은 부정적으로 영향을 미치는 이해관계자들로 구성된다. 특정환경에는 자원공급자, 경쟁자, 정부 규제기관, 노동조합, 협회 및 압력단체 등이 포함된다. 조직 자체도 다른 조직에 대하여는 특정환경이 된다. 사회복지조직에 적용하여 본다면 특정의 사회복지 조직이 자원과 서비스를 교환하고 특별한 상호작용을 하는 집단들을 의미한다고 할 수 있다. 예를 들면, 사회복지조직의 활동에 대한 인·허가, 감독기관, 재정자원 제공기관, 서비스 제공기관 등이 여기에 포함될 것이다. 특정 환경은 일반 환경에 의하여 영향을 받는 것이 일반적이며 특정 사회복지 조직에 영향을 미치기도 하지만 사회복지 조직에 의하여 영향을 받기도 한다. 따라서 조직은 그 자체를 유지·존속시키고 목표 달성을 하기 위해 환경으로부터 받는 영향 및 압력에 적응하면서 이에 대응해 나가야 한다.

그렇다면 조직에 영향을 미치는 환경을 어떻게 개념화할 것인가? 조직을 하나의 개방체제로 간주하면서 환경이 조직에 미치는 영향을 강조하는 체계이론이 도입된 이후 '환경'의 개념을 규정하는 것은 조직연구의 필수적 고려사항으로 인식되어왔다. 환경의 개념화를 시도한 선행연구에서는 기술 환경과 제도 환경으로 나누어 설명하고 있다(김명환, 2018).

| 표 2-2 | 기술 환경과 제도 환경 간의 비교

구분	기술 환경	제도 환경
환경에 대한 개념화와 맥락	경쟁 경제적 맥락	규칙, 규범 및 관행
주요 이해관계자	공급자, 생산자 소비자 경쟁자 규제자	주요 공급자 자원과 생산품의 소비자 규제기관 전문가 협회 타 조직들
환경의 특성	불확실성 동태성 이질성 복잡성	규제적 규범적 인지적
주요 관심사	능률성	정당성

출처: 김명환(2018).

기술 환경이란 조직의 재화와 서비스의 생산방식과 교환체계에 영향을 미치는 조직 외부에 존재하는 요인들을 말한다. 이것은 조직의 과업에 영향을 미치는 기술, 정보 및 자원 등과 외부요소들에 관심을 가지는 물질주의적 관점을 반영한 것이다. 제도 환경은 국가, 전문직 협회 및 그 밖의 조직들에 의해 생성되어 조직들에게 준수하도록 강요하는 규칙, 규범으로서 조직에 압박 또는 압력으로 작용하는 것이다(DiMaggio & Powell, 1983). 제도 환경은 조직들에게 '무엇에 따라 행동하여야 하고 행동할 수 있으며 행동할 수 없는가'에 대한 지침을 제공함으로써 조직들의 활동 방향과 내용을 제한하는 규제로 작용한다. 〈표 2-2〉는 환경에 대한 개념화의 맥락적 의미와 주요 이해관계자, 환경의 특성, 주요 관심사에서 기술환경과 제도환경은 어떤 차이가 있는지 각각을 비교하여 정리한 내용이다.

조직은 환경과 끊임없이 상호작용하는 개방체제로서 환경변화에 영향을 받을 수밖에 없다. 사회복지조직은 특히나 자원의존적이며 사회와 직결되는 활동을 수행하는 역할을 하고 있으므로 환경변화에 민감하고 능동적인 대처가 필요하다. 선행연구 검토를 통해 살펴보았듯이 조직환경은 기술환경과 제도환경으로 개념화할 수 있으며 불확실성과 계속적인 변화를 보이는 기술환경뿐 아니라 조직운영에 직결되는 제도환경을 고려하는 것은 기관의 지속가능한 사업수행을 위해 필수적이라 할 것이다.

그러나 사회복지조직을 둘러싼 급격한 환경변화는 조직으로 하여금 환경에 대한 정확한 이해와 효과적인 대응방안 수립을 어렵게 한다. 외부환경에 대한 조직의 대응은 조직성과에 영향을 미친다는 것을 생각할 때 적극적인 환경분석과 대응이 요구된다고 하겠다. 이와 관련하여 지역사회복지관을 대상으로 실시된 설문조사의 결과는 사회복지시설의 현황을 확인시켜주고 있다(조미형, 2011). 전국의 지역사회복지관 종사자의 응답을 통해 환경변화에 대한 사회복지관의 인식과 대응에 관한 조사 결과를 보면, 환경변화에 대한 복지관 종사자의 이해 정도는 '잘 알고 있는 수준'에 못 미치는 것으로 나타나 환경변화의 이해에서 다소 부족한 모습을 보여주었다. 변화되는 사회 환경을 위협으로 인식하는 정도는 중간값 수준으로 조사되었으나 인식 정도에 비해 대응 정도는 적극적이지 못한 것으로 나타났다. 한편 환경변화를 위협으로 인식하는 기관일수록 대응에 적극적인 것으로 확인되었는데, 위기에 대한 준비와 변화의 감지는 기관 운영에 매우 중요한 전략이 되어야 함을 알 수 있다.

3. 직원역량강화 교육훈련체계

1) 직원역량강화를 위한 교육훈련에 대한 논의

사회복지시설의 교육훈련은 직원의 역량강화를 통해 기관에서 제공하는 프로그램이나 서비스 질을 향상시키는 기관의 성과를 위한 것이다. 이는 결과적으로 기관 존재의 이유인

이용자, 클라이언트의 삶의 질을 향상하고 지역사회의 안정과 발전으로 이어지기 때문이다. 이러한 관점에서 볼 때 직원역량강화를 위한 교육훈련은 일반적인 교육, 교육훈련과 달리 직원의 직무와 연관된 것이어야 한다.

이러한 교육훈련의 정의는 학자마다 차이가 나는데 Noe(1986)는 교육훈련을 개인 지식, 기술, 태도 등의 변화유도를 위해 설계된 학습 경험으로 보았으며, 또한 Broad & Newstrom(1992)은 조직구성원들이 업무에 요구되는 새로운 지식이나 기술을 개발하도록 유도하는 교육이라고 정의하고 있다. 교육을 직무와 연결한 설명한 Bramley(1991)에 따르면 실제 직무환경과 유사한 환경 내에서 이루어지는 교육훈련이 효과적이며, 교육과 직무 간의 공통 요소가 많을수록 업무성과도 좋아지는 것을 알 수 있다. 이에 교육훈련 내용이 직무에 적절히 활용될수록 그 효과성이 향상된다고 하였다. 궁극적으로 기관에서 이루어지는 교육훈련은 직무수행에 필요한 지식과 기술을 습득하는 것으로 태도, 행동, 문제해결의 변화에 관심을 두기 마련이다(배극수, 2013).

결국 교육훈련은 일차적으로 전문지식과 기술 및 태도를 효과적으로 제공해주고, 이차적으로는 직원들 간의 상호작용을 통하여 이해와 연대감을 함양시키며 그 결과 직·간접적으로 조직의 효과성을 높일 수 있다는 관점이다(최성재, 남기민, 2002). 교육훈련의 특성을 종합해보면 지식과 개념의 습득을 통해 직무수행에 필요한 능력과 기술의 토대가 되어야 하고, 습득한 능력과 기술을 통하여 업무 해결 능력이 향상되어야 한다(양재석, 2020).

2) 교육훈련전이 이론

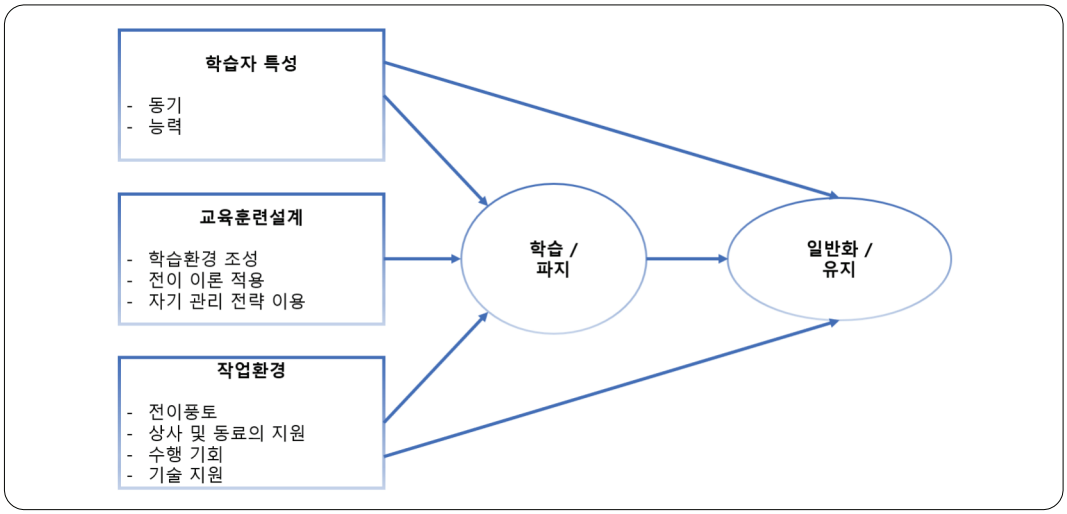
교육훈련전이의 개념은 학습자가 교육훈련을 통하여 습득한 지식, 기술, 태도 등을 직무에 적용, 활용하는 것으로 정의하는 경우가 많다(Goldstein & Ford, 1988; Broad & Newstrom, 1992; Noe, 2008). 특히 Tesluk(1995)는 일반적인 교육훈련의 개념에서 분리하여, 교육훈련전이는 특정한 목적을 위하여 교육훈련이 의도된 상황 속에서 활용되는 정도에 초점을 맞추어야 한다고 주장하였는데, 특정 목적이란 조직의 성과 향상을 의미하는 것이다. Baldwin & Ford(1988)은 교육훈련을 두 유형으로 나누어 설명하였는데 하나는 교육훈련을 통하여 습득한 자료를 일반화하여 직무에 적용하는 것이고, 다른 하나는 습득한 내용을 직무에 지속적으로 적용·유지하는 상태를 말한다. 또한 이진화(2009)도 교육훈련전이는 형식적 교육훈련프로그램과, 비형식적 교육훈련프로그램 등 다양한 형태의 교육훈련을 통해 지식과 기술, 태도를 습득하고, 이를 현업으로의 적용을 통하여 행동 변화로 나타났다고 언급하고 있다(양재석, 2020).

정리하면 교육훈련전이는 학습자인 직원이 단순히 교육훈련 프로그램에 참가하는 것이 아니라 교육훈련을 통해 습득된 것을 조직의 성과를 위해 실제 직무에 활용하는 정도를 의미한다.

(1) Baldwin & Ford의 모형

교육훈련전이의 모형을 제시한 Baldwin & Ford(1988)는 영향을 미치는 요인들로 학습자의 특성, 교육훈련의 설계, 작업환경의 특성 등 세 가지로 나누었다. 이 모형에서는 교육훈련 등의 학습을 통하여 습득된 결과가 학습을 매개로 교육훈련전이에 영향을 미친다고 보았다. 즉, 교육훈련을 통하여 습득된 지식과 기술 등이 학습자의 기억에서 재생되어 일반화되기 때문에 직무적용 과정은 직무환경이 영향을 미친다는 관점이다. 단 이 모델의 경우, 실제 조사연구를 통해 경험적으로 검증된 모델이 아니란 것과 각 요인과 변인 사이의 관계를 구체적으로 가정하지 않았다는 한계가 있다(이도형, 1995). 하지만 교육훈련학습과 전이, 관련된 요인들 간의 상호관계를 제시하는 데에는 유용하다.

| 그림 2-1 | Baldwin, Ford의 교육훈련전이 모형

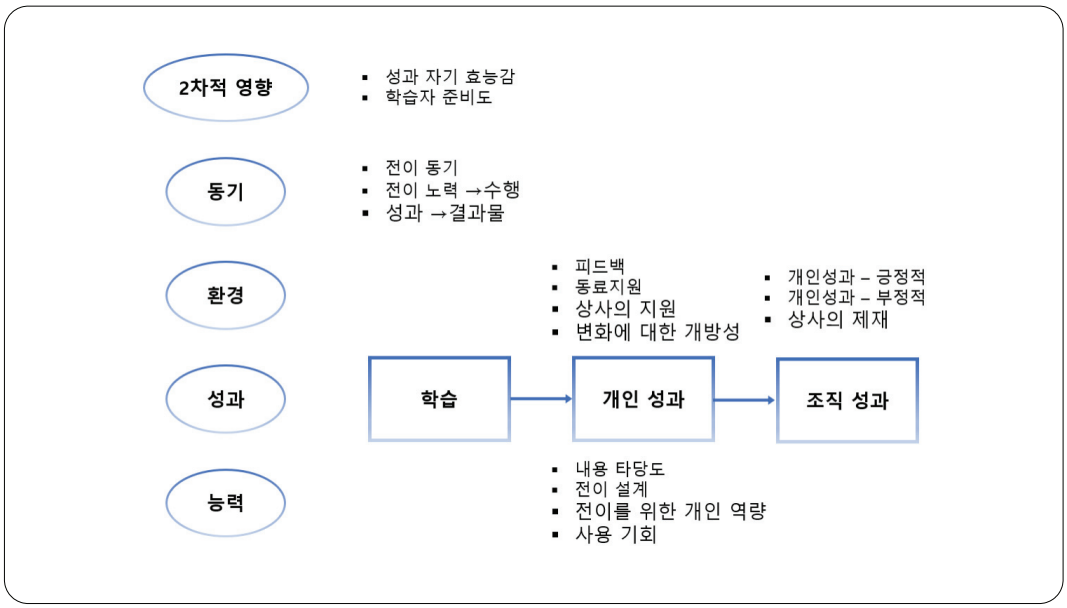


출처: 양재석(2020), 재인용.

(2) Holton의 모형

Holton(1995)은 Kirkpatrick & Phillips가 개발한 교육훈련전이 모형이 조직의 성과에 영향을 주는 요인을 고려하지 못한 것을 단점으로 지적하며 교육훈련 평가를 위한 보완된 모형 개발의 필요성을 강조하였다. 이에 Holton & Baldwin(2003)은 조직의 업무환경에서 교육훈련전이를 강화하거나 저해하는 요인들을 밝혀내기 위한 LTSI(Learning Transfer System Inventory)를 개발하였다. 이 모형은 전이동기, 업무환경, 학습, 학습자의 특성, 전이설계 등 다양한 요인들이 교육훈련전이에 미치는 영향을 통합적으로 제시하였다는 점에서 그 의의를 가진다(이유진 · 김진모, 2010).

| 그림 2-2 | LTSI(Learning Transfer System Inventory)의 개념적 모형



출처: 양재석(2020), 재인용.

3) 교육훈련의 성과에 대한 선행연구

교육훈련과 성과에 대한 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 김혜진 · 장숙랑(2017)이 요양보호사의 자질향상을 위하여 직무교육의 방향성을 찾기 위한 전문가 및 이해당사자들의 의견을 인터뷰하고 대안을 제시한 연구를 실시하였으며, 임진섭(2015)은 요양보호사의 낮은 전문성과 그로 인한 서비스 질의 하향화를 지적하며 교육훈련의 중요성을 강조하고 다양한 요양보호사 경력 개발 프로그램을 제시하고 있다(김광선, 2020). 또한 임혁 등(2012)는 연구를 통해 사회복귀시설 종사자에게 교육훈련을 접목시켜 역할 갈등과 역할 모호성에서 오는 소진 위험 감소와 전문직업의 정체성 확보로 전문 역량 발휘에 기여한다는 것이 밝힌 바 있다.

특히 구혜영(2005)는 교육훈련이 일회성이 아닌 지속성을 가질 때 효과를 증진 시킬 수 있다고 하였으며, 이를 근거로 정기적인 직무교육과 세미나 등의 교육 참가를 강조하기도 했다. 김미혜 등(2015)는 업무관련 교육이 업무 경험과 함께 축적되면 전문성과 역량이 커져서 직무만족은 물론 질 높은 서비스 제공과도 연결된다는 것을 확인하였다.

사회복지 영역 이외로 범위를 좀 더 확대하여 살펴보면 류석우 · 양해술(2012)은 조직의 지원이 교육훈련프로그램 참가자의 교육전이 수준을 긍정적으로 향상시켜준다고 언급하고 있다. 심우단 · 황조혜(2013)도 항공사 승무원이 지각하는 교육 수준이 높을수록 직무성과

와 조직지원인식, 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 발표하였다. 정완영(2016) 역시, 교육훈련과 직무성과의 관계에서 조직지원인식의 영향력을 분석하여 교육훈련이 직무성과에 유의한 영향을 미치며, 조직지원인식에 있어서도 유의한 영향을 미친다고 하였다. 이처럼 교육훈련은 직원의 전문성을 향상시키고 역량을 강화시켜줌으로써 기관이 이루고자 하는 성과를 높이는 데 기여한다는 것을 알 수 있다(양재석, 2020).

4) 교육훈련체계에서의 슈퍼비전에 대한 선행연구

일반적으로 슈퍼비전은 조직의 상급자 또는 역량을 갖춘 자가 하급자를 지켜보고 관리 감독하는 개념으로 정의된다.

이러한 슈퍼비전에 대한 학자들의 정의를 보면 Robinson(1949)은 슈퍼비전은 일정한 지식과 기술의 준비를 갖추 자가 비교적 덜 준비된 자를 훈련시킬 책임을 감당하는 교육적 과정으로 정의하였다. Barker(1995)는 슈퍼비전은 사회복지기관에서 사회복지사의 기술을 더욱 발전시키고 세련되게 하기 위해 그리고 클라이언트에게 질적으로 보장된 서비스를 제공하기 위해 광범위하게 사용되는 교육적, 행정적인 과정이라 정의하였다(조휘일, 2004). 또한 Kadushin(1974)은 슈퍼비전의 지지적 기능을 강조하면서 슈퍼바이저는 일정한 업무수행의 책임을 맡은 슈퍼바이지의 현장 업무수행을 지지, 강화, 조정, 평가하도록 권위를 위임받은 기관의 일원이며 이러한 책임을 실제로 적용하기 위해서 슈퍼바이저는 긍정적 관계의 상황 속에서 슈퍼바이지와 상호작용함으로써 교육적, 행정적, 지지적 기능을 수행해야 한다고 하였다. 나아가 슈퍼비전의 궁극적인 목표는 기관의 정책과 절차에 따라 양적, 질적으로 최선 서비스를 클라이언트에게 전달하는 데 있다고 정의하였다(안정선, 2007).

다음으로는 슈퍼비전에 대한 선행연구에 대하여 살펴보고자 한다. 윤혜미(1990)은 연구를 통해 사회복지사들은 슈퍼바이저로부터 기술적, 교육적 측면의 전문적 지도를 기대하며 이를 통해 자신이 제공하는 서비스를 향상시키고 전문가로서의 자기 발전을 꾀할 수 있다고 밝혔다. 진동숙(2001)은 교육적, 지지적, 행정적 슈퍼비전 모두 소진에 있어서 부적 상관관계를 가진다고 하였다. 즉 슈퍼비전을 통해 사회복지사의 소진을 예방할 수 있다는 의미이다. 또한 황미경(2007)은 슈퍼비전이 직무만족, 조직몰입 등을 향상시키는 데 중요한 역할을 한다는 것을 밝혔다. 이혜찬(2013)은 연구를 통해 교육적 슈퍼비전과 지지적 슈퍼비전이 비인간화와 소진, 정서적 탈진을 감소시키는 결과를 가져온다고 하였다. 더 나아가 이민영(2002)은 지역사회복지관 사회복지사의 슈퍼비전 프로그램 개발에 있어서 임파워먼트를 중심으로 접근할 때, 사회복지사 전문성 및 지역사회복지관의 서비스 질이 향상된다는 결과를 도출하였다.

이처럼 슈퍼비전은 사회복지기관 직원의 역량강화와 소진 예방 등에 있어서 긍정적인 효과와 함께 이를 바탕으로 서비스 질의 향상을 이루어 낼 수 있는 기반이 될 것이다.

4. 지역사회 협력 및 주민참여

1) 협력 필요성 논의

협력(collaboration)은 자율적인 행위자와 조직들 사이의 상호작용을 통해 기존의 조직적 경계와 정책을 초월하여 새로운 공공가치를 창조하는 것을 의미한다(Shergold, 2008; 이명석, 2010 재인용)

Gray(1989)에 의하면, 협력(collaboration)은 (i) 참여자의 상호의존성, (ii) 참여자의 이질성을 건설적인 방향으로 극복할 수 있는 능력, (iii) 의사결정 권한 및 책임의 공유, (iv) 결과에 대한 집합적인 책임성 등의 특징을 갖는다고 할 수 있다. 그에 따르면 협력은 동태적이고 진화적인 특성을 갖는다는 점에서 유사한 개념인 '협동(cooperation)'이나 '조정(coordination)'과도 차별화된다고 하였다.

한편 Wanna(2008)는 협력의 다양한 수준과 차원을 제시하였는데, 협력에는 일상적인 운영수준에서 부분적인 조정만으로 이루어지는 '최저수준의 협력'에서부터 고도의 참여와 권한 부여 등이 이루어져 높은 정치적/관리적 위험이 수반되는 '최고 수준의 협력'에 이르기까지 다양한 수준의 협력이 존재한다고 하였다. 최저수준의 협력단계에서는 주로 일상적인 정보교환과 같은 부분적인 협력이 이루어지며, 최고 수준의 협력단계에서는 동의 구축과 연합형성 등 보다 본격적인 협력이 이루어진다는 것이다. 아래 표는 협력이 이루어지는 다양한 차원과 양극단의 협력 선택의 동기를 보여주고 있다.

| 표 2-3 | 협력의 차원과 선택/동기

차원	선택 또는 가능한 동기의 양극단	
권력 차원	강제된 협력	설득 또는 자발적 참여에 의한 협력
관여수준 차원	의미 있고 실질적인 협력	무의미하고 겉치레/허식적인 협력
문화적 내재화 차원	협력에 대한 철학적인 관심-협력적 문화 개발	도구나 수단으로서의 협력: 협력에 대한 진정한 관심으로 발전하지 못함
전략 차원	긍정적이고 편익을 추구하기 위한 협력	부정적이고 방어적인 이유와 협력
수단-목적 차원	적정 절차, 단계 및 수단으로서의 협력	목적 및 결과로서의 협력: 공유된 결과, 결과 지향
목적 차원	공유된 목표: 상호적인 의도, 동의된 전략 및 결과	경쟁적 목표: 협력에 참여하는 다양한 이유
가시성 및 인지도 차원	공개된 형태의 협력: 협력에 대한 높은 인지도	비공개된 이면에 협력: 협력에 대한 인지 전무
문제 적용 차원	단순한 문제에 관한 협력: 단순한 목표 및 책임성	사악한 문제에 대한 협력: 설명 및 해결이 불가능한 문제

출처: Wanna(2008); 이명석(2010) 재인용.

협력이 필요한 이유는 무엇일까? 류진석(2002)은 이를 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째, 복지환경의 변화로서 복지공급주체의 다양화를 들 수 있다. 근래 복지환경의 변화에서 특징적인 것은 유사한 복지서비스를 제공하는 기관이 많아지고 있으며 복지서비스의 종류와 주체도 점차 다양해지고 있다는 것이다. 이에 따라 누락과 중복을 피하고 효율성과 효과성을 제고하기 위해 제공 주체들 간 협력이 요청되고 있다.

둘째, 지역복지 공급 패러다임의 변화이다. 제공자 중심에서 점차 이용자 중심의 복지공급 및 자원 동원이 확대되고 있다는 것이다. 따라서 지역에서 이용자가 필요로 하는 복지서비스를 제공하기 위해서 수요자 중심의 서비스 배열이 필요하며 이를 위해서는 사회복지조직들 간 긴밀한 연계와 협력이 필수적이라 할 것이다.

보다 직접적인 필요성은 복지서비스 전달체계의 변화를 꼽을 수 있다. 수요자 중심으로 변화함에 따라 효과적인 대응체계가 마련되어야 하기 때문이다. 재가복지의 강조, 탈시설화 경향, 분권화에 따른 지역복지 전달체계 강조 등 복지 수요에 탄력적인 대응이 필요해진 것도 협력이 강조되는 요인으로 거론된다. 이와 함께 질적 수준을 높이기 위한 수요자 중심 복지로 전환하면서 서비스 종류와 범위가 다양해진 상황에서 서비스 간 연계 부족으로 효과를 충분히 달성하지 못하고 있다는 우려도 협력 필요성을 높이는 이유이다. 지역사회 복지자원의 활용에 대한 관심이 점차 높아지면서 복지자원의 효율적 활용과 서비스 효과성 제고시키는 방안으로 협력은 중요한 키워드가 되고 있다.

2) 협력적 거버넌스에 대한 논의

협력과 관련하여 함께 살펴볼 용어는 '협력적 거버넌스'이다. 협력적 거버넌스(collaborative governance)는 사회가 복잡해지면서 단일 정부 조직만으로는 해결할 수 없는 복잡하고 어려운 문제를 해결하기 위해 정부, 민간조직, 시민단체와 개별 시민들 사이의 수평적이고 자발적인 협력이 중요해지면서 등장한 개념이다(이명석, 2010). 네트워크를 활용한 사회문제 해결이 크게 증가하고 있는 이유는 다양한 네트워크 파트너들의 본래의 활동에 큰 지장을 주지 않으면서, 즉 네트워크 파트너들이 본래의 목적을 달성하기 위한 기능을 수행하거나 기존의 조직 형태를 유지하는 데 지장을 주지 않으면서 동시에 사회문제 해결에 필요한 유연성과 안전성을 제공할 수 있기 때문이다(Agranoff, 2007; 이명석 재인용).

그런데 Emerson 등(2011)은 협력적 거버넌스가 잘 작동하기 위해서는 '자율성'과 '합의'의 조화가 중요하다고 하였다. 왜냐하면 협력적 거버넌스에서 참여자들의 개별이익(self-interest)과 협력적 거버넌스가 추구하는 집단이익(collective interest)은 다를 수 있기 때문이다. 협력적 거버넌스의 성공이 어려운 근본 이유는 참여자들이 이중의 정체성(dual identity)을 갖기 때문으로, 이러한 이중 정체성이 참여자들의 개별이익과 집단이익 간 긴장을 가져올 수 있다는 것이다.

사회복지시설에서도 이러한 문제를 경험하기 쉽다. 관계된 협력 기관과 공동사업을 수행하거나 네트워크를 만들어 가는 경우 각 기관의 이해가 다르고 기대하는 수준과 기여할 수 있는 역량에서 차이가 있을 수 있으며 집단이익을 추구하느라 개별이익은 충족되지 못할 수도 있기 때문이다. 반대로 기관의 개별이익에 치중하여 집단이익을 위한 활동에 소극적이거나 비협조적이 되는 경우도 발생할 수 있다.

이러한 긴장의 해결 방법으로서 Wood & Gray(1991)는 '공유된 통제''를 제안하였다(이용숙 외, 2020 재인용). 공유된 통제의 핵심은 '참여자들 간 정보 공유'다. 즉 참여자 각자가 협력 과정에서 개별조직의 방침상 할 수 있는 것과 할 수 없는 것에 대한 정보를 공유하는 것을 의미한다.

개별이익과 집단이익이 충돌하는 경우, 협력적 거버넌스가 성공하려면 개별이익을 중시하는 '자율성'이 집단이익을 위한 '합의'와 조화를 이루게 함으로써, 또는 합의를 위해 자율성을 적절히 통제함으로써, 참여자들이 협력적 거버넌스의 공동 목표를 추구해가도록 하는 것이 필수적이다. 아래의 표는 이러한 자율성과 합의가 조화로울 수 있는 조건, 즉 개별이익과 집단이익이 조화를 이룰 수 있는 조건들을 설명하고 있다.

| 표 2-4 | 자율성과 합의의 조화를 위한 조건

조건의 특성		내용
기반 조건		협력에 대한 암묵적 규범과 의사결정 구조
지속 조건	보완조건	반복된 협력과 중간의 작은 성과
		공유된 내부통제
	핵심조건	혜택의 공정한 배분 기제
결과/궁극 조건		호혜성과 신뢰에 기반한 사회규범

출처: 이용숙 외(2020).

3) 주민참여에 관한 논의

지역사회협력에는 조직 간 협력도 있지만 지역주민 또는 이용자와의 협력도 중요한 의미를 갖는다. 이와 밀접하게 관련되는 용어로 주민참여를 생각해 볼 수 있다. 주민참여를 학술적인 주제로 삼아 진행된 연구는 거의 찾아보기 어려웠다. 따라서 여기서는 최종혁(2000)의 논문을 중심으로 관련 내용을 정리하도록 한다. 시기적으로 다소 지난 측면이 있으나 현재에도 유효한 제언으로 보인다.

위 논문에서는 주민참여를 촉진하고자 할 때 다음의 두 가지 특성을 이해하고 대비할 것을 주문하고 있다. 첫째는 지역주민들의 성향과 관련된다. 도시 지역주민의 주된 특징으로

익명성과 유동성의 증대를 들 수가 있다. 이 같은 성향은 자신의 이익이 수반되지 않으면 지역사회의 공익을 위해 개방적으로 나서지 않는다는 현실로 나타난다. 따라서 일부 소수의 특정 인물들이 소위 지역의 공익을 위한다는 명목 아래 지역사회의 일을 독점하려 들것이다.

둘째로는 각종 통신기술이 혁명적으로 변화하게 됨에 따라 지역사회의 환경도 크게 달라지고 있다는 점이다. 이에 따라 지역사회의 주요 현안과 관련한 의사소통 방식도 다양해질 것이다. 이러한 두 가지 점에서 최종혁(2000)은 주민참여를 위한 과제와 사회복지 전문직이 받게 되는 도전을 다음과 같이 제안하고 있다.

| 표 2-5 | 주민참여를 위한 사회복지 전문직의 역할

주민참여를 위한 과제	사회복지 전문직의 도전
① 주민자치의 실현: 주민이 주체가 되는 우리 마을 만들기 폭넓게 확대. 주민의 자발성, 독립성, 그리고 권한 등 강화	① 주민 생활 속에의 접근; 주민의 생활문화 속에 밀착하게 접근하여 잠재적 클라이언트의 욕구에 적합한 프로그램을 설계하고, 이를 실행해 나가는 일에 열중해야 할 것.
② 참여방식의 다양화: 사이버공간을 이용한 참여와 협조, 통제가 함께 이루어짐	② 지역 토착 리더의 발굴과 훈련; 지역 토착 리더는 해당 지역에 오래 거주면서 지역사회의 제반 사정들에 대해서 정통한 사람임. 지역 토착 리더와 함께 주민복지에 관한 일을 추진 할 수 있도록 사회복지사는 평상시 그들과 밀접한 유대를 강화해야 할 것.
③ 복지 의식의 확대 및 심화: 주민의 자치적인 참여로 복지 의식 강화	③ 지역주민조직화; 지역주민조직화 사업은 지역주민들의 욕구를 발견하고, 주민통합의 장을 중심으로 상호 민주적인 의사 교류를 통하여 지역사회의 문제를 주민 스스로 해결해 나갈 수 있도록 해야 할 것.
④ 클라이언트와 사회복지사의 위상 변화; 수요자의 복지 수급 권리, 수요자 중심의 서비스 프로그램, 정치의식 등 높아짐	④ 주민참가프로그램의 확대; 지역사회복지관은 지역사회의 욕구조사, 프로그램의 계획, 실행 그리고 평가 등 전반적인 지역복지 실천과정에 주민들이 적극적으로 참여할 수 있도록 도우며, 다양한 주민복지프로그램을 구성하여 주민의 참여기회를 확대하여야 할 것.
⑤ 고유성: 지역 고유의 특성을 찾고 그것을 개발하려는 욕구 증대	

5. 시설운영의 체계성

1) 시설운영 체계성에 대한 논의

사회복지시설의 모든 서비스와 프로그램은 하나의 유기체로 인식할 수 있으며, 환경과의 상호작용을 통해 자원의 투입과 결과물의 산출로 이해할 수 있다. 그렇기에 사회복지시설

은 자원의 투입과 결과물의 산출 과정을 통해 양질의 서비스와 프로그램을 이용자에게 제공하고 궁극적으로는 이용자(클라이언트)의 삶의 질을 향상시키는 성과를 이루어야 하는 것이다(한동우, 2010). 이러한 일련의 과정에 대해서 우리는 개방체계모델을 통해 이해할 수 있으며, 이는 투입, 과정, 산출, 피드백이라는 연속적이고 환류적인 구조로 설명할 수 있다.

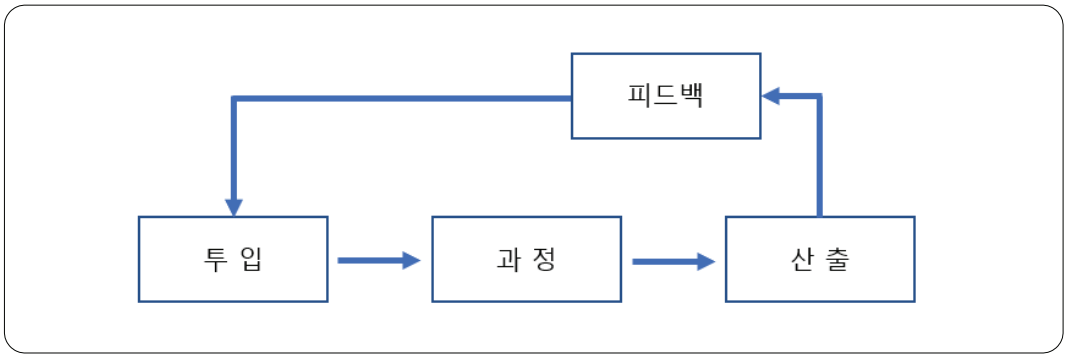
(1) 개방체계모델

사회복지시설의 운영에 있어서 조직 내부와 외부 환경은 매우 중요한 요인이다. 즉 조직의 발전과 성과를 위해서는 조직 내부에만 국한된 것이 아니라 조직과 조직을 둘러싸고 있는 외부환경과의 상호작용을 바라봐야 한다는 것이다. 다시 말해 조직을 하나의 체계로 보는 폐쇄체계 관점에서 벗어나 거시적으로 조직이 외부 환경에 적절하게 대응하는가 하는 개방체계로 접근해야 하는 것이다.

이러한 개방체계는 다음과 같은 특징을 갖는다. 첫째, 조직과 환경의 관계를 중요하게 생각한다. 둘째, 환류의 기능을 강조한다. 셋째, 조직이 환경에 적응하면서 항상 안전한 상태를 유지하려는 항상성을 갖는다.

보다 구체적으로 살펴보면 그림과 같이 개방체계모델의 4가지 핵심요소는 다음과 같은 각각의 의미를 가진다. 투입은 목적 달성을 위해 활용되는 하나의 체계 또는 사회복지 프로그램으로서, 구체적으로 프로그램에 투입되는 자원과 재료(예를 들어 자금, 직원, 설비, 장비, 클라이언트, 사회문제 등)로 간주된다. 과정은 투입이 산출로 소비되고 변형되는 동안 이루어지는 서비스전달(즉, 사회복지 프로그램)이나 실제적인 치료로 구성된다. 산출은 한 체계나 사회복지 프로그램이 생산한 것들로서, 예를 들어 프로그램 활동량이나 실적 등이 이에 해당된다. 피드백은 사회복지 프로그램, 즉 한 체계의 성과에 대한 총체적 정보로서 이는 그 체계에 투입됨으로써 다시 도입된다.

| 그림 2-3 | 개방체계모델



출처: 김영미(2010) 인용.

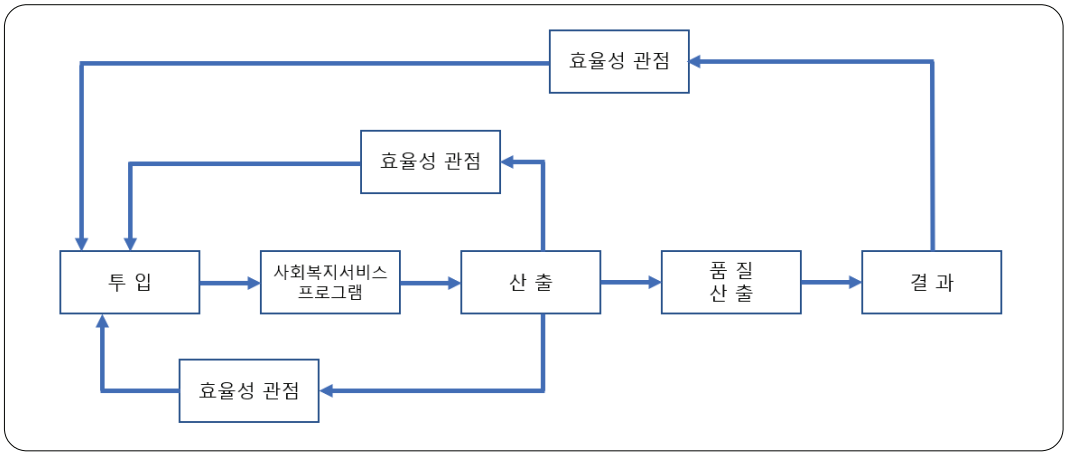
(2) 개방체계모델의 확장

이를 보다 확장하여 사회복지시설의 운영, 서비스, 프로그램으로 연결하면 다음과 같이 확장된 관점에서 투입과 산출, 평가 그리고 환류(재투입)이라는 과정을 통한 프로그램과 서비스질의 향상을 이루는 체계를 확립 한다는 것을 알 수 있다.

또한 개방체계모델의 구성요소들은 프로그램 성과 측정에 중요한 세 가지 관점(효율성, 품질, 효과성)과 연결된다. 효율성 관점은 투입(input)에 대한 산출물(output)의 비율로 생산성을 평가하는 것이고, 품질 관점은 서비스의 질에 관심을 갖고 일정한 품질기준을 충족하는 산출과 투입을 비교하는 것이며, 효과성 관점은 투입(input)에 대한 성취 혹은 결과(outcomes)의 비율과 관련이 있으며, 의도된 결과나 급부들이 성취되었는가에 주된 관심이 있다. 이 세 가지 관점에 따라 개방체계모델에 의한 사회복지 프로그램 성과 측정은 세 가지 유형, 즉 산출 측정, 품질측정, 결과측정으로 나눌 수 있다(김영미, 2010).

결론적으로 개방체계모델(이론)은 어떤 체계가 가지는 투입과 산출의 계속적인 과정을 설명해주는 이론으로서 산출은 투입에 의하여 결정되고 투입은 산출에 의하여 영향을 받는다는 것이 핵심이라고 할 수 있다.

| 그림 2-4 | 확장된 개방체계모델과 성과측정



출처: 김영미(2010) 인용.

2) 선행연구 검토를 통한 사회복지시설의 체계성 성과

지금까지 사회복지시설의 체계성에 따른 성과에 관한연구는 활발하게 연구된 분야는 아니지만 현재까지 진행된 선행연구를 검토해 보고자 한다. 유주영(2001)은 조직운영과 사회복지 프로그램 성과 간의 관계에 관한 연구를 통해 조직운영과 프로그램 체계성을 기반으

로 성과를 측정하고, 조직운영 요소와 프로그램 성과 간의 관계를 분석하였다. 그 결과 지역사회관계와 프로그램이 많은 영향을 미치고, 인력 및 재정적 자원 관리 요소들이 프로그램 성과에 영향을 미치는 것을 밝혔다. 이는 조직의 운영과 프로그램의 체계성이 궁극적인 성과 향상을 이룬다는 것을 증명해주고 있는 것이다.

또한 조미진(2008)은 장애인 프로그램을 대상으로 한 연구를 통해, 사회복지 프로그램의 체계성 분석을 통해 프로그램 기획, 실행, 평가의 모든 단계에서 분석을 실시하였다. 결과적으로 체계성 분석이 우수 프로그램 선정을 위한 평가지표의 객관성, 공정성을 높이는 객관적인 잣대로 활용 가능하다는 결론을 제시하였다. 다시 말해 기획, 실행, 평가 등의 모든 단계가 체계적으로 구성되어야 한다는 것을 다시 한번 강조하는 결과이다.

3) 비영리조직 및 사회복지시설의 미션에 대한 선행연구

Wolf(1999)는 사회복지조직의 미션이 조직의 성장 및 생존, 안전과 위기 사이에서 균형을 추구하는 과제가 되며, 조직을 둘러싼 지역사회, 클라이언트, 조직구성원, 후원자 등 다양한 이해당사자들의 욕구와 참여를 결정하는 중요한 요소라고 보았다. 특히, 지역사회와 여러 이해당사자들의 욕구를 파악하고 이를 충족함으로써 미션을 달성할 수 있으며, 그렇기 때문에 사회복지조직은 미션을 명료화하고 미션의 타당성과 수행 가능여부 판단에 있어서 공식적인 체계를 갖추어야 한다고 하였다. 정리하면 사회복지조직은 미션을 바탕으로 조직의 체계를 갖춤으로써 지역사회와 클라이언트들의 욕구를 충족하는 궁극적인 기관이 이루고자 하는 가치를 담은 미션을 달성할 수 있는 것이다(김성준, 2015).

이러한 사회복지시설의 미션과 성과 간의 관계에 있어서 보다 다양한 선행연구를 살펴보기 위하여 비영리기관 까지 범위를 확대하여 보고자 한다. 먼저 비영리조직에 대한 연구에서는 Bart & Tagger(2001)은 조직성과와 미션간의 관계를 알아보는 연구를 통해 미션선언문이 조직의 재정적 성과에 영향을 준다는 결과를 도출했으며, 미션에 대한 몰입과 직원의 행동이 매개의 역할을 한다는 것을 발견하였다(김성준, 2015). Mullane(2002)는 미션과 비영리 조직의 성과에 대한 연구에서 전략적 도구로서의 미션이 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 또한 Bontis(1998)은 직원이 조직의 미션 개발에 관심이 높을 때, 조직의 성과에 긍정적인 영향을 준다는 결과를 나타냈다. 신현종(2004)은 병원에 근무하는 직원을 대상으로 하는 연구를 통해 미션이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증분석연구를 통해 밝혔다. 김성준(2015)은 연구를 통해 사회복지조직에 있어서 미션이 조직성과인 조직몰입에 밀접한 관계가 있음을 밝히면서 특히, 조직 구성원의 미션수립의 참여도, 미션인지와 공감 정도가 높을수록 조직성과를 향상시킬 수 있음을 증명하였다.

이처럼 사회복지기관에 있어서 미션은 기관의 존재의 이유를 나타내는 동시에 미션을 바탕으로 체계성을 갖춤으로써 기관의 성과를 높일 수 있는 기반이 된다는 것을 확인하였다.

제3장

서울시 사회복지시설 조직역량 종사자 인식 설문조사

서울시복지재단
Seoul Welfare Foundation

제3장 서울시 사회복지시설 조직역량 종사자 인식 설문조사

1. 설문조사 설계

1) 조사 방법

본 조사는 각 시설 담당자를 통해 종사자에게 온라인 조사 링크(URL)를 전달하는 방식으로 진행하였으며, 본 조사 진행 전 각 시설에 공문과 함께 조사에 대한 목적과 내용을 공지하였다. 본 조사는 8월 23일부터 9월 17일까지 총 4주간에 걸쳐 이루어졌다.

2) 조사 대상

설문조사 대상 시설은 연구대상 8종 시설유형과 비교 분석 및 조사결과의 타당성 확보를 위하여 서울시 복지정책실 소관 사회복지시설(12개 유형)에 종사하는 종사자(시설장 포함) 대상으로 전수 조사를 진행하였다.

〈표 3-1 | 모집단 시설 규모

시설 유형	시설 수	비고
사회복지관	98	
노인복지관	37	
장애인복지관	51	
소규모노인복지센터	50	
재가노인지원센터	28	
장애인주간보호센터	122	
장애인직업재활시설	135	
노숙인이용시설	12	노숙인종합지원센터, 쪽방상담소, 일시보호시설
노숙인생활시설	28	노숙인요양시설, 노숙인재활시설, 노숙인자활시설
장애인생활시설	85	장애인거주시설, 장애인단기거주시설
노인복지시설	21	시니어클럽, 노인보호전문기관, 양로시설
지역자활센터	30	
합 계	697	

3) 조사 내용

본 조사는 시설 일반현황, 인구사회학적 특성, 조직역량, 자기계발 의지 및 직무만족으로 구성하였다. 조직역량 항목은 총 6개 영역 54개 문항이며, 7점 척도(Likert scale 7-point)를 활용하여 측정하였다.세부 조사항목 및 내용은 아래 표와 같다.[3)]

| 표 3-2 | 설문조사 항목 및 내용

구분	조사항목 및 내용
시설 일반현황	① 소재지, ② 시설유형, ③ 기관명, ④ 인력규모, ⑤ 재정규모, ⑥ 시설개소년월
인구 사회학적 특성	① 성별: 남성/ 여성 ② 연령: 20대/ 30대/ 40대/ 50대/ 60대 이상 ③ 학력: 고등학교 졸업 이하/ 2-3년제 대락교 졸업(구. 전문대 졸업)/ 4년제 대학교 졸업/ 대학원(석사) 졸업/ 대학원(석사) 수료/ 대학원(박사) 졸업/ 대학원(박사) 수료 ④ 현 기관 경력, ⑤ 총 경력 ⑥ 직무분야: 사회복지직/ 일반직,사무직/ 기능,시설관리/ 보건의료직/ 기타 ⑦ 직위: 시설장(관장,원장,센터장 등)/ 부장,사무국장,실장/ 과장,팀장/ 대리,선임사회복지사(선임생활지도원)/ 기타
조직역량	① 전략: 미션 및 비전 인지, 연계성, 이해 및 공감, 역할과 책임 인지, 자원 투입 적절성, 환경 특성 및 변화 이해, 중장기 계획 수립, 전략적 사업 수행, 자료 활용 학습
	② 조직구조: 적절한 업무 배분, 권한과 책임 범위, 업무 배치, 업무량, 조직 편성, 미션과 비전 달성, 신속한 의사결정, 조직 편제
	③ 업무수행: 업무 처리 방식, 업무개선 의지, 업무의 효율성/신속성, 지원체계 구축, 새로운 방식 적용, 정보시스템 구축, 지식/기술/경험 확보
	④ 인사제도: 의욕 및 동기 부여, 평가제도 합리성, 승진 및 인사이동 공정성, 인재육성을 위한 프로그램, 역량 및 인재 확보, 교육훈련체계(욕구 바탕), 교육훈련체계(직무특성 바탕), 필요역량 제시, 슈퍼비전 제공
	⑤ 관리체계: 예방 관리 및 사후관리, 재난상황 대처능력, 업무 개선활동 및 혁신활동, 권한/책임, 인프라 구축, 체계적인 평가관리, 이용자의 욕구해결, 지역사회 개념 및 범위 이해, 자원 활용, 소통의 창구 역할, 네트워크 활동, 원활한 협력
	⑥ 의사소통: 정보전달, 상호협조, 자유로운 의견, 우수사례 발굴, 토론 및 지식 습득, 상하 간 의사소통, 상사의 운영방침과 관리능력, 동기부여
자기계발 의지 및 직무만족	① 자기계발 필요, ② 시간/비용 투자, ③ 새로운 것 학습, ④ 고객 만족도와 직결, ⑤ 현재 일에 만족, ⑥ 적성에 적합, ⑦ 자랑스러운 직업

3) 행정안전부(2011) 자료를 바탕으로 문항을 일부 수정 인용함

2. 설문조사 결과

1) 응답자 특성

응답자 수는 총 3,613명이며, 세부 시설유형별로는 사회복지관이 725명(20.1%)으로 가장 많았고, 시설 규모는 10인 이상이 2,739명(75.8%), 시설 유형은 이용시설이 2,804명(77.6%)로 가장 많이 응답하였다.

응답 시설 수 는 총 597개 시설이며, 세부 시설유형에서는 장애인주간보호센터가 113개(18.9%)로 가장 많았고, 시설 규모는 10인 이상이 299개(50.1%), 시설 유형은 이용시설이 492개(84.2%), 서비스 대상은 장애인 339개(56.8%), 설립년 10년 미만이 217개(36.3%)로 가장 많이 응답하였다.

| 표 3-3 | 응답자 시설 특성

(단위: 명, 개, %)

구분		응답자 기준		시설 기준	
		응답자 수 (명)	비율 (%)	응답시설 수 (개)	비율 (%)
전체		3,613	100.0	597	100.0
세부 시설 유형 (12개)	사회복지관	725	20.1	82	13.7
	노인복지관	357	9.9	35	5.9
	장애인복지관	584	16.2	47	7.9
	소규모노인복지센터	173	4.8	45	7.5
	재가노인지원센터	63	1.7	21	3.5
	장애인주간보호센터	299	8.3	113	18.9
	장애인직업재활시설	340	9.4	103	17.3
	노숙인이용시설	82	2.3	12	2.0
	노숙인생활시설	149	4.1	24	4.0
	장애인생활시설	620	17.2	76	12.7
	노인복지시설	93	2.6	15	2.5
	지역자활센터	128	3.5	24	4.0
시설 규모	1인 이상 ~ 10인 미만	874	24.2	298	49.9
	10인 이상	2,739	75.8	299	50.1
시설 유형	이용시설	2,804	77.6	492	82.4
	생활시설	809	22.4	105	17.6

응답자 3,613명의 인구사회학적 특성을 살펴보면 직위별로는 사회복지사/생활지도원 등이 1,681명(46.5%)으로 가장 많았고, 연령은 30대가 1,268명(35.1%), 현 기관 경력은 1년 이상 ~ 5년 미만이 1,431명(39.6%)로 가장 많이 응답하였다.

직위 기타 응답으로 일자리 담당자, 간병인, 의료인, 안내원, 계약직, 간사 등이 있었으며, 직무분야 기타 응답으로는 치료사, 요양보호사, 특수체육교사, 생활지원사 등이 있었다.

| 표 3-4 | 응답자 인구사회학적 특성

(단위: 명, %)

구분		응답자 수 (명)	비율 (%)
전체		3,613	100.0
직위	시설장 (관장, 원장, 센터장 등)	207	5.7
	부장, 사무국장, 실장	187	5.2
	과장, 팀장	742	20.5
	대리, 선임사회복지사 (선임생활지도원)	465	12.9
	사회복지사/생활지도원 등	1,681	46.5
	관리/기능직	251	6.9
	기타	80	2.2
연령	20대	665	18.4
	30대	1,268	35.1
	40대	1,010	28.0
	50대	612	16.9
	60대 이상	58	1.6
현 기관 경력	1년 미만	690	19.1
	1년 이상 ~ 5년 미만	1,431	39.6
	5년 이상 ~ 10년 미만	729	20.2
	10년 이상~ 20년 미만	763	21.1
총 경력	1년 미만	296	8.2
	1년 이상 ~ 5년 미만	993	27.5
	5년 이상 ~ 10년 미만	858	23.7
	10년 이상 ~ 20년 미만	1,136	31.4
	20년 이상	330	9.1

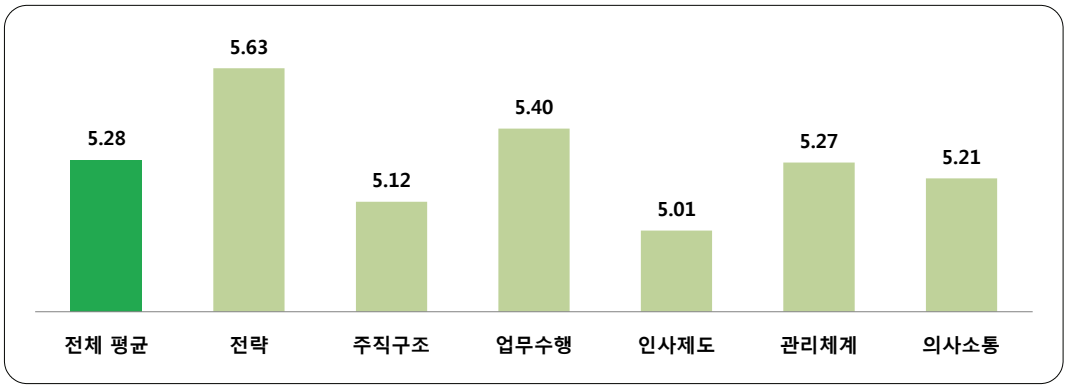
2) 조직 역량 분석 결과

(1) 조직 역량 통합

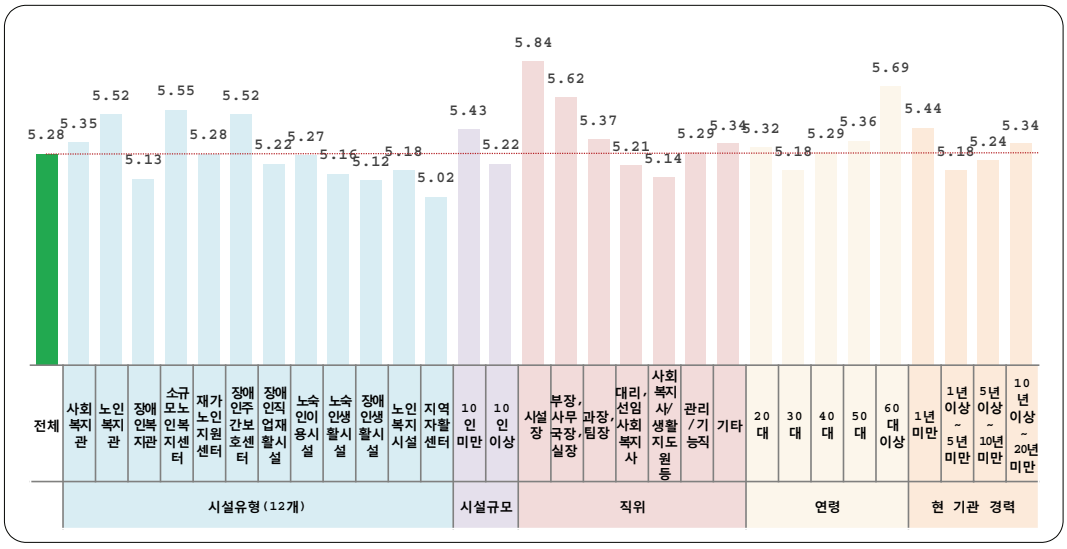
조직 역량 6개 영역을 통합한 결과는 7점 만점에 전체 평균 5.28점인 것으로 조사되었다. 각 영역별로 살펴보면 전략(5.63점), 업무수행(5.40점)은 상대적으로 높게 나타났으며, 의사소통(5.21점), 조직구조(5.12점), 인사제도(5.01점)는 상대적으로 낮게 나타났다.

시설규모별로는 10인 이상 시설, 직위별로는 하위직급일수록, 연령대는 젊을수록 상대적으로 점수가 낮게 나타났다. 기관 경력에 따라서는 점수가 가장 높은 1년 미만을 제외하면 경력이 적을수록 낮은 수준을 보였다.

| 그림 3-1 | 조직 역량 통합 분석 결과(7점 만점)

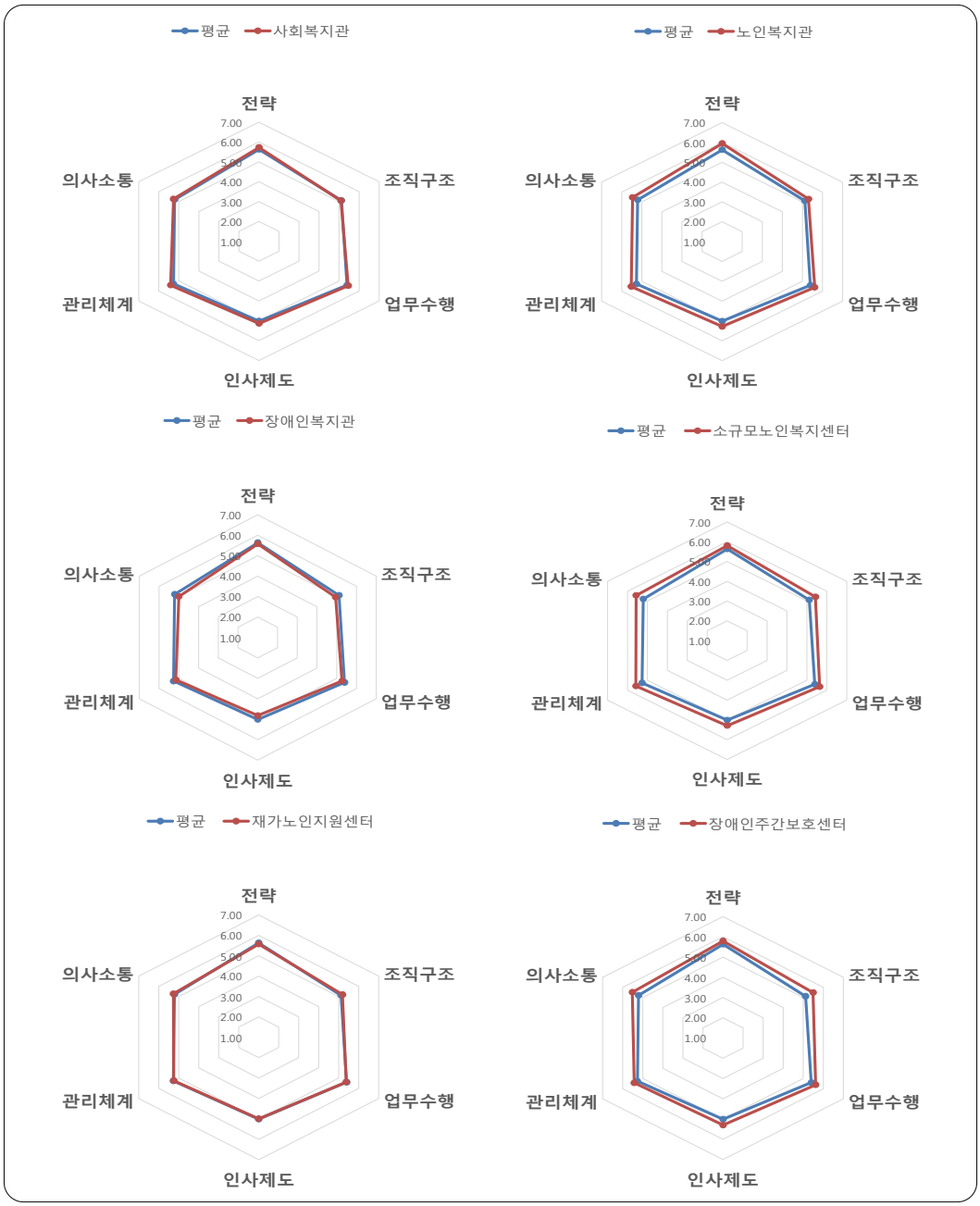


| 그림 3-2 | 조직 역량 통합 분석결과 - 구분별 종합 평균(7점 만점)

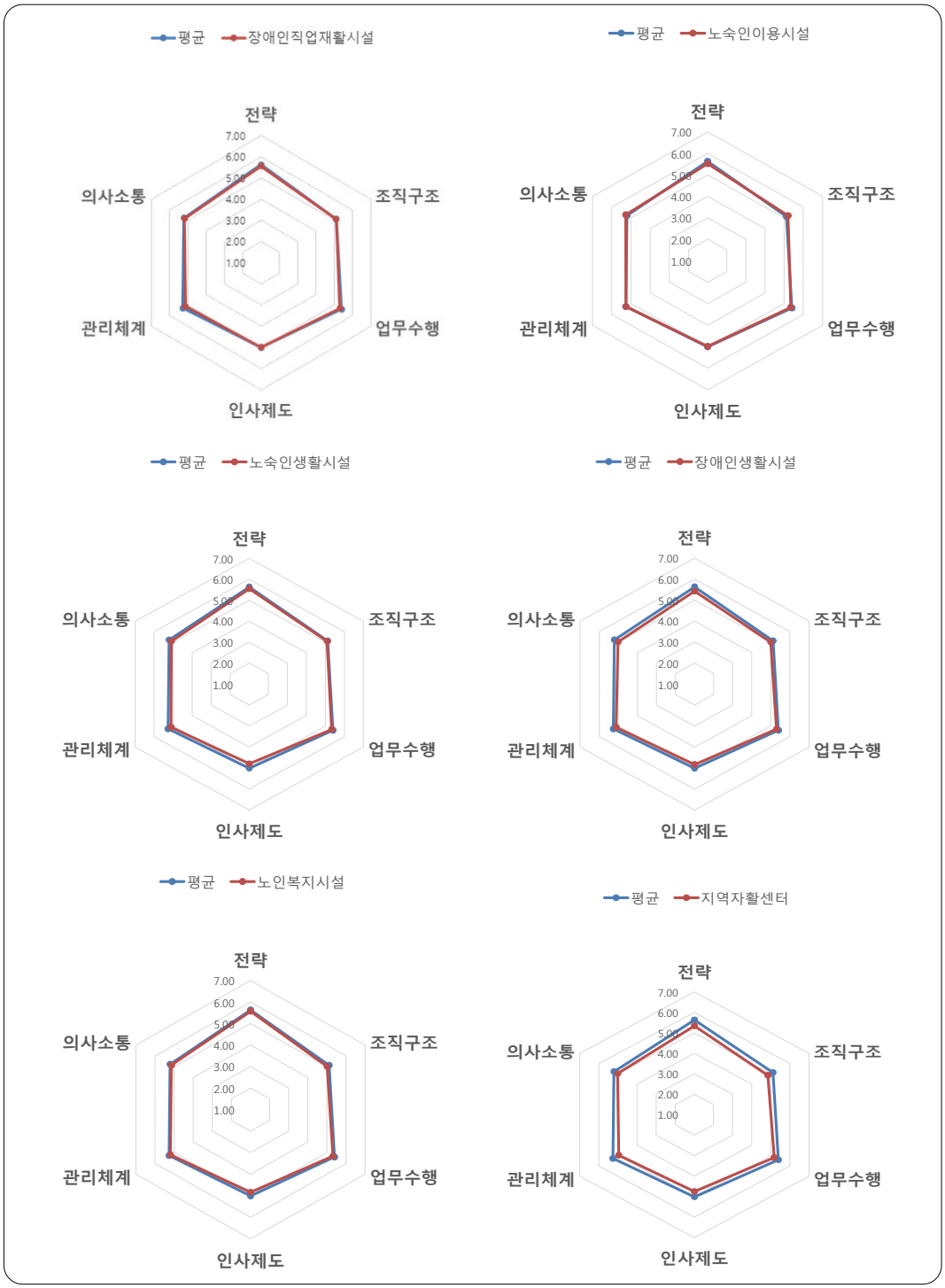


세부 시설유형별로는 노인복지관, 소규모노인복지센터, 장애인주간보호센터, 사회복지관은 상대적으로 점수가 높았으며, 지역자활센터, 장애인생활시설, 장애인복지관, 노숙인생활시설 등은 상대적으로 낮게 나타났다.

| 그림 3-3 | 조직 역량 통합 분석결과 – 시설 유형별(1/2)



| 그림 3-3 | 조직 역량 통합 분석결과 – 시설 유형별(2/2)



| 표 3-5 | 조직 역량 통합 분석결과 - 전체 평균(7점 만점)

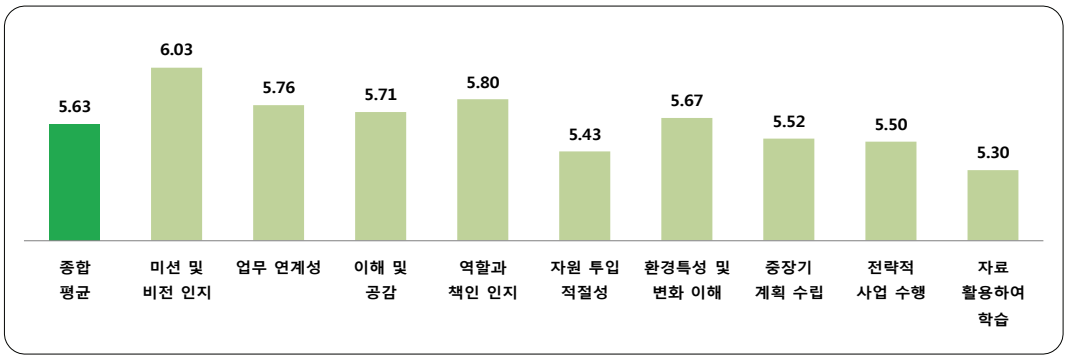
(단위: 점)

구분		전체 평균	전략	조직구조	업무수행	인사제도	관리체계	의사소통
전체		5.28	5.63	5.12	5.40	5.01	5.27	5.21
시설 유형 (12개)	사회복지관	5.35	5.73	5.10	5.46	5.13	5.41	5.27
	노인복지관	5.52	5.95	5.30	5.61	5.28	5.53	5.46
	장애인복지관	5.13	5.57	4.94	5.27	4.82	5.15	5.00
	소규모노인복지센터	5.55	5.80	5.43	5.64	5.29	5.58	5.57
	재가노인지원센터	5.28	5.57	5.19	5.38	4.99	5.25	5.27
	장애인주간보호센터	5.52	5.79	5.49	5.62	5.30	5.43	5.52
	장애인직업재활서설	5.22	5.56	5.11	5.32	4.99	5.13	5.18
	노숙인이용시설	5.27	5.52	5.20	5.34	4.99	5.27	5.28
	노숙인생활시설	5.16	5.55	5.09	5.33	4.80	5.11	5.09
	장애인생활시설	5.12	5.43	5.00	5.30	4.83	5.12	5.02
	노인복지시설	5.18	5.57	5.01	5.32	4.84	5.20	5.14
	지역자활센터	5.02	5.34	4.85	5.18	4.75	4.96	5.02
시설 규모	1인 이상 ~ 10인 미만	5.43	5.72	5.36	5.52	5.20	5.35	5.44
	10인 이상	5.22	5.61	5.04	5.37	4.95	5.25	5.14
시설 유형	이용시설	5.32	5.68	5.15	5.43	5.07	5.32	5.26
	생활시설	5.13	5.46	5.01	5.31	4.83	5.12	5.04
직위	시설장	5.84	6.33	5.74	5.89	5.52	5.74	5.83
	부장, 사무국장, 실장	5.62	6.16	5.46	5.63	5.36	5.56	5.55
	과장, 팀장	5.37	5.83	5.17	5.50	5.09	5.35	5.29
	대리, 선임사회복지사	5.21	5.62	5.00	5.36	4.93	5.21	5.16
	사회복지사/생활지도원 등	5.14	5.44	4.98	5.28	4.89	5.16	5.06
	관리/기능직	5.29	5.46	5.22	5.46	5.07	5.29	5.27
	기타	5.34	5.50	5.30	5.49	5.13	5.32	5.33
연령	20대	5.32	5.56	5.14	5.35	5.17	5.38	5.30
	30대	5.18	5.56	4.99	5.30	4.93	5.16	5.12
	40대	5.29	5.71	5.14	5.45	4.97	5.27	5.21
	50대	5.36	5.71	5.27	5.55	5.03	5.37	5.25
	60대 이상	5.69	5.90	5.63	5.82	5.46	5.62	5.72
현 기관 경력	1년 미만	5.44	5.59	5.36	5.48	5.32	5.44	5.46
	1년 이상 ~ 5년 미만	5.18	5.55	5.00	5.31	4.93	5.19	5.10
	5년 이상 ~ 10년 미만	5.24	5.66	5.04	5.41	4.92	5.24	5.16
	10년 이상~ 20년 미만	5.34	5.82	5.19	5.50	4.99	5.32	5.23

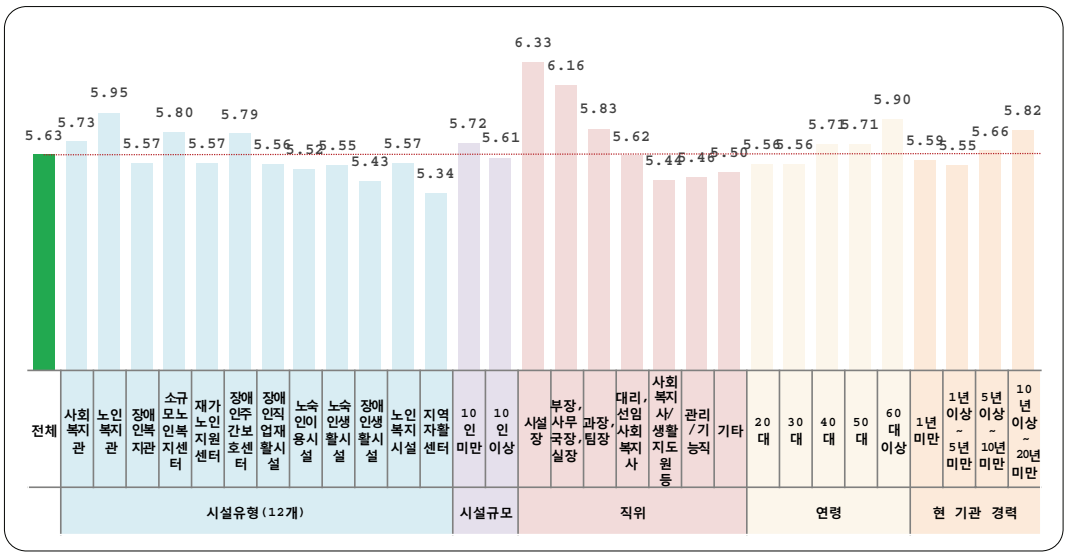
(2) 전략 영역

6개 영역별로 조사결과를 분석해보면, 전략 영역에 대해서는 7점 만점에 전체 평균 5.63점으로 조사되었다. 각 세부항목별로 살펴보면 미션 및 비전 인지(우리 조직의 미션 및 비전에 대해 알고 있음, 6.08점), 역할과 책임 인지(비전 및 전략실현을 위한 역할과 책임을 잘 알고 있음, 5.80점), 업무 연계성(조직의 비전과 전략이 나의 업무와 연계되어 수행됨, 5.76점), 이해 및 공감(조직의 장기 비전과 전략에 대해 이해하며 공감, 5.71점)은 상대적으로 높게 나타났으며, 자료 활용하여 학습(환경변화 이해도를 높이기 위해 관련자료 활용 학습, 5.30점), 자원투입 적절성(비전 수행에 필요한 자원이 우선순위에 의해 투입, 5.43점), 전략적 사업수행(5.50점)은 상대적으로 낮게 나타났다.

| 그림 3-4 | 전략 영역 - 문항별 종합 평균(7점 만점)



| 그림 3-5 | 전략 영역 - 구분별 종합 평균(7점 만점)



| 표 3-6 | 전략 영역 - 종합 평균(7점 만점)

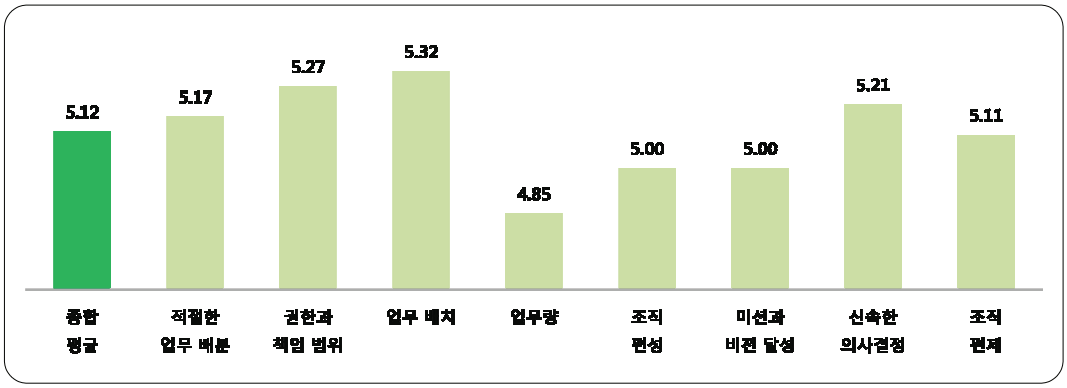
(단위: 점)

구분		전체 평균	미션 및 비전 인지	업무 연계성	이해 및 공감	역할과 책임 인지	자원 투입 적절성	환경 특성 및 변화 이해	중장기 계획 수립	전략적 사업 수행	자료 활용하여 학습
전체		5.63	6.03	5.76	5.71	5.80	5.43	5.67	5.52	5.50	5.30
시설 유형 (12개)	사회복지관	5.73	6.25	5.84	5.74	5.79	5.42	5.82	5.69	5.66	5.37
	노인복지관	5.95	6.30	6.00	5.99	6.04	5.75	5.92	5.96	5.92	5.66
	장애인복지관	5.57	6.09	5.69	5.67	5.71	5.22	5.55	5.49	5.41	5.32
	소규모노인복지센터	5.80	6.06	5.87	5.86	6.02	5.73	5.79	5.63	5.71	5.54
	재가노인지원센터	5.57	6.02	5.73	5.65	5.86	5.46	5.60	5.24	5.38	5.24
	장애인주간보호센터	5.79	6.22	5.95	5.92	5.95	5.71	5.84	5.63	5.61	5.32
	장애인직업재활서설	5.56	5.91	5.75	5.72	5.81	5.39	5.60	5.37	5.34	5.13
	노숙인이용시설	5.52	5.76	5.62	5.57	5.67	5.40	5.55	5.38	5.40	5.30
	노숙인생활시설	5.55	5.87	5.67	5.59	5.83	5.35	5.62	5.47	5.40	5.19
	장애인생활시설	5.43	5.70	5.57	5.53	5.68	5.29	5.50	5.30	5.28	5.06
	노인복지시설	5.57	5.97	5.76	5.75	5.75	5.37	5.55	5.38	5.33	5.31
	지역자활센터	5.34	5.63	5.45	5.41	5.55	5.32	5.35	5.03	5.13	5.14
시설 규모	1인 이상 ~ 10인 미만	5.72	6.08	5.86	5.83	5.91	5.62	5.79	5.55	5.55	5.32
	10인 이상	5.61	6.02	5.72	5.68	5.76	5.36	5.63	5.52	5.49	5.29
시설 유형	이용시설	5.68	6.11	5.80	5.76	5.83	5.46	5.71	5.58	5.56	5.36
	생활시설	5.46	5.74	5.60	5.55	5.71	5.30	5.52	5.34	5.31	5.10
직위	시설장	6.33	6.81	6.61	6.58	6.66	6.08	6.37	6.01	5.90	5.94
	부장, 사무국장, 실장	6.16	6.60	6.30	6.38	6.34	5.89	6.18	5.97	5.85	5.88
	과장, 팀장	5.83	6.30	5.93	5.91	6.00	5.58	5.87	5.68	5.65	5.55
	대리, 선임사회복지사	5.62	6.03	5.74	5.69	5.79	5.34	5.72	5.49	5.47	5.28
	사회복지사/생활지도원 등	5.44	5.82	5.56	5.49	5.58	5.25	5.47	5.36	5.35	5.09
	관리/기능직	5.46	5.67	5.45	5.50	5.61	5.43	5.41	5.49	5.50	5.14
	기타	5.50	5.66	5.70	5.59	5.70	5.43	5.53	5.44	5.51	4.96
연령	20대	5.56	5.92	5.66	5.60	5.65	5.40	5.58	5.51	5.53	5.20
	30대	5.56	6.03	5.65	5.59	5.67	5.34	5.62	5.47	5.46	5.25
	40대	5.71	6.10	5.85	5.83	5.93	5.47	5.75	5.58	5.49	5.42
	50대	5.71	6.03	5.88	5.86	5.98	5.53	5.70	5.54	5.56	5.28
	60대 이상	5.90	6.19	6.12	6.12	6.10	5.69	5.95	5.76	5.69	5.47
현 기관 경력	1년 미만	5.59	5.83	5.68	5.67	5.74	5.53	5.54	5.51	5.57	5.26
	1년 이상 ~ 5년 미만	5.55	5.96	5.67	5.59	5.68	5.33	5.60	5.43	5.41	5.24
	5년 이상 ~ 10년 미만	5.66	6.10	5.77	5.73	5.83	5.42	5.71	5.55	5.49	5.29
	10년 이상~ 20년 미만	5.82	6.27	5.97	5.96	6.04	5.52	5.88	5.69	5.62	5.44

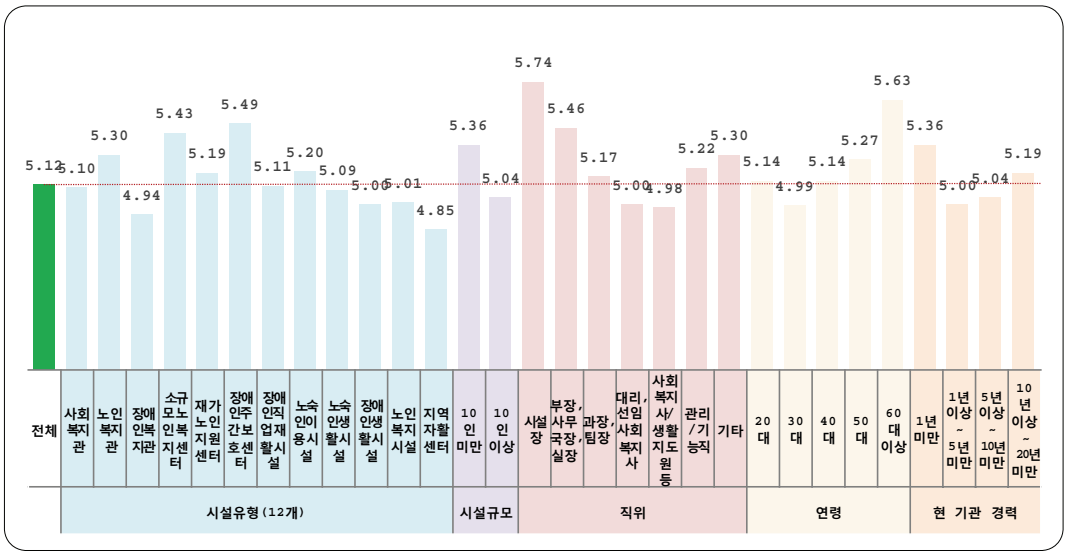
(3) 조직구조 영역

조직구조 영역에 대해서는 7점 만점에 전체 평균 5.12점인 것으로 조사되었다. 각 세부 항목을 살펴보면 업무 배치(적성 및 경력 등을 감안하여 적재적소에 배치, 5.32점), 권한과 책임 범위(직무를 수행하기 위한 권한과 책임 범위는 명확히 설정, 5.27점), 신속한 의사결정(우리 조직에서의 업무상 필요한 의사결정은 신속하게 이루어지고 있다, 5.21점) 등은 상대적으로 높게 나타났으며, 업무량(4.58점), 조직편성(방침의 중요도에 따라 유연한 조직편성, 5.00점), 미션과 비전 달성(현재 조직구조는 미션과 비전 달성에 충분, 5.00점)은 상대적으로 낮게 나타났다.

| 그림 3-6 | 조직구조 영역 - 세부문항별 종합 평균(7점 만점)



| 그림 3-7 | 조직구조 영역 - 구분별 종합 평균(7점 만점)



| 표 3-7 | 조직구조 영역 - 종합 평균(7점 만점)

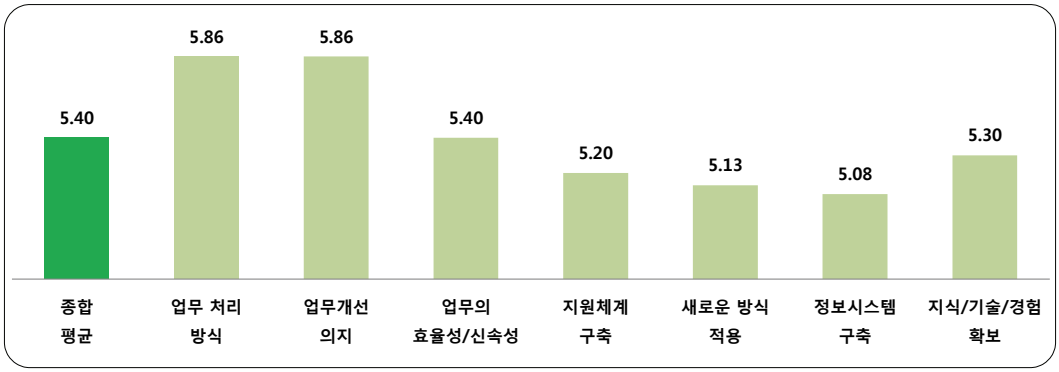
(단위: 점)

구분		전체 평균	적절한 업무 배분	권한과 책임 범위	업무 배치	업무량	조직 편성	미션과 비전 달성	신속한 의사 결정	조직 편제
전체		5.12	5.17	5.27	5.32	4.85	5.00	5.00	5.21	5.11
시설 유형 (12개)	사회복지관	5.10	5.13	5.22	5.24	4.80	4.94	5.10	5.16	5.18
	노인복지관	5.30	5.28	5.39	5.46	5.01	5.17	5.31	5.43	5.37
	장애인복지관	4.94	5.01	5.12	5.26	4.89	4.66	4.80	4.88	4.88
	소규모노인복지센터	5.43	5.42	5.62	5.61	5.02	5.42	5.24	5.70	5.42
	재가노인지원센터	5.19	5.33	5.37	5.33	4.70	5.13	4.92	5.59	5.14
	장애인주간보호센터	5.49	5.63	5.62	5.60	5.08	5.46	5.28	5.77	5.48
	장애인직업재활시설	5.11	5.15	5.21	5.34	4.88	5.02	4.92	5.28	5.04
	노숙인이용시설	5.20	5.29	5.40	5.43	5.00	5.06	5.13	5.18	5.06
	노숙인생활시설	5.09	5.01	5.29	5.34	4.93	5.03	4.89	5.23	5.01
	장애인생활시설	5.00	5.06	5.15	5.21	4.75	4.92	4.86	5.02	5.00
	노인복지시설	5.01	5.01	5.35	5.30	4.39	5.00	4.84	5.19	5.00
	지역자활센터	4.85	5.05	5.08	5.04	4.38	4.78	4.70	5.05	4.76
시설 규모	1인 이상 ~ 10인 미만	5.36	5.46	5.50	5.53	4.97	5.34	5.13	5.62	5.35
	10인 이상	5.04	5.08	5.19	5.25	4.81	4.89	4.96	5.08	5.04
시설 유형	이용시설	5.15	5.20	5.29	5.34	4.87	5.01	5.05	5.25	5.14
	생활시설	5.01	5.05	5.19	5.24	4.77	4.94	4.86	5.06	5.00
직위	시설장	5.74	5.78	6.15	5.98	5.32	5.72	5.28	6.04	5.63
	부장, 사무국장, 실장	5.46	5.60	5.66	5.71	5.03	5.39	5.27	5.58	5.45
	과장, 팀장	5.17	5.23	5.32	5.39	4.79	5.06	5.07	5.32	5.19
	대리, 선임사회복지사	5.00	5.05	5.11	5.22	4.79	4.86	4.92	5.07	4.99
	사회복지사/생활지도원 등	4.98	5.02	5.12	5.16	4.78	4.83	4.91	5.05	5.00
	관리/기능직	5.22	5.27	5.34	5.49	4.99	5.17	5.13	5.26	5.14
	기타	5.30	5.39	5.44	5.43	5.09	5.21	5.18	5.31	5.33
연령	20대	5.14	5.14	5.25	5.28	4.84	5.07	5.13	5.21	5.22
	30대	4.99	5.01	5.10	5.22	4.75	4.83	4.90	5.10	5.00
	40대	5.14	5.21	5.32	5.36	4.85	5.03	4.98	5.25	5.09
	50대	5.27	5.40	5.50	5.46	5.01	5.16	5.09	5.32	5.21
	60대 이상	5.63	5.74	5.91	5.79	5.45	5.57	5.26	5.83	5.48
현 기관 경력	1년 미만	5.36	5.42	5.48	5.50	5.09	5.27	5.26	5.47	5.38
	1년 이상 ~ 5년 미만	5.00	5.02	5.14	5.19	4.72	4.89	4.91	5.09	5.01
	5년 이상 ~ 10년 미만	5.04	5.10	5.20	5.32	4.81	4.87	4.89	5.13	5.04
	10년 이상~ 20년 미만	5.19	5.29	5.38	5.39	4.91	5.05	5.06	5.28	5.13

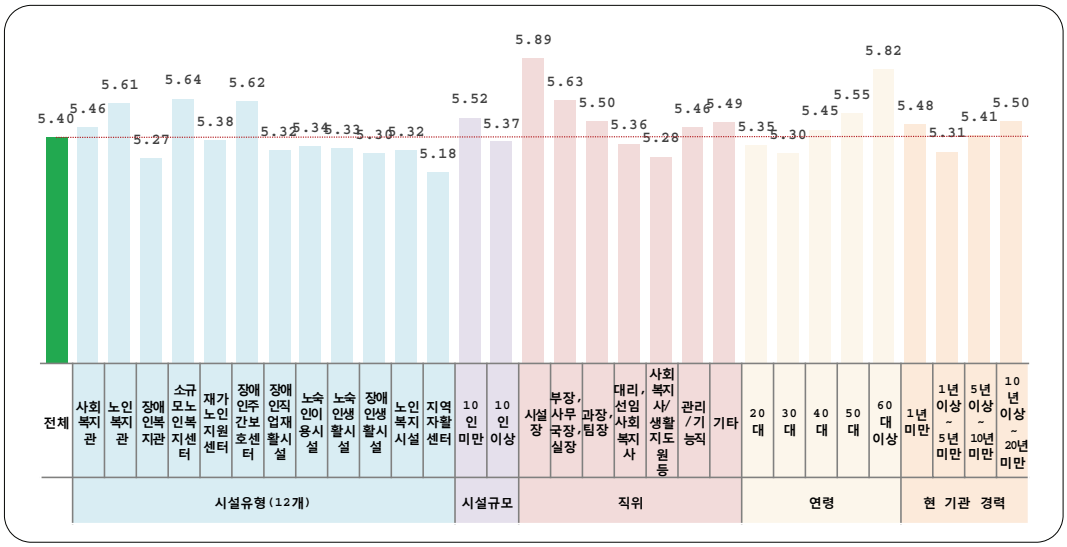
(4) 업무수행 영역

업무수행 영역에 대해서는 7점 만점에 전체 평균 5.40점인 것으로 조사되었다. 각 세부 항목을 살펴보면 업무 처리 방식(해결 과제들에 대해 나름대로의 우선순위에 의해 업무 처리, 5.86점)과 업무개선 의지(업무개선을 통해 효율성을 높이려는 마인드를 가지고 있음, 5.86점)는 상대적으로 높게 나타났으며, 정보시스템 구축(업무수행과 생산성 향상에 필요한 정보시스템 구축, 5.08점), 새로운 방식 적용(새로운 일을 할 때 새로운 사고와 새로운 접근 방법 적용 가능, 5.13점), 지원체계 구축(업추수행에 필요한 지원체계가 잘 구축됨, 5.20점)은 상대적으로 낮게 나타났다.

| 그림 3-8 | 업무수행 영역 - 문항별 종합 평균(7점 만점)



| 그림 3-9 | 업무수행 영역 - 구분별 종합 평균(7점 만점)



| 표 3-8 | 업무수행 영역 – 종합 평균(7점 만점)

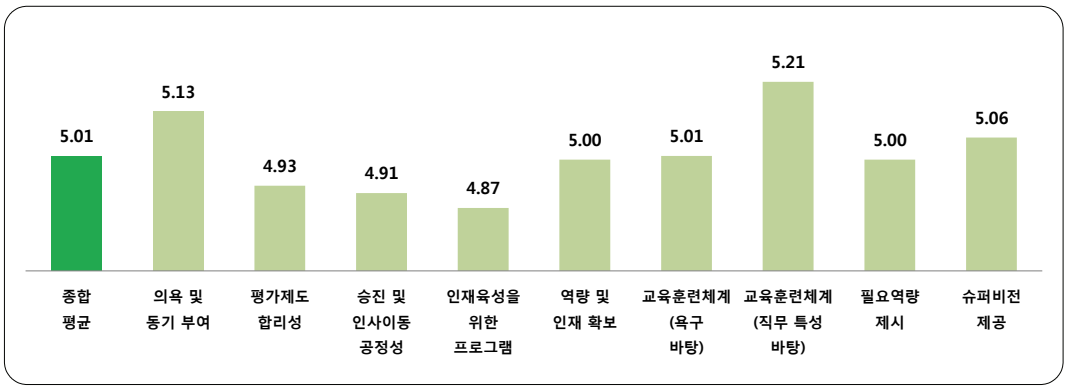
(단위: 점)

구분		전체 평균	업무 처리 방식	업무개선 의지	업무의 효율성/ 신속성	지원체계 구축	새로운 방식 적용	정보 시스템 구축	지식/ 기술/ 경험 확보
전체		5.40	5.86	5.86	5.40	5.20	5.13	5.08	5.30
시설 유형 (12개)	사회복지관	5.46	5.95	5.96	5.39	5.31	5.13	5.12	5.35
	노인복지관	5.61	5.98	5.98	5.65	5.45	5.40	5.35	5.47
	장애인복지관	5.27	5.84	5.81	5.24	4.95	4.92	4.84	5.30
	소규모노인복지센터	5.64	5.94	6.01	5.71	5.47	5.54	5.36	5.44
	재가노인지원센터	5.38	5.90	5.89	5.56	5.11	5.13	5.05	5.05
	장애인주간보호센터	5.62	6.01	6.03	5.72	5.48	5.43	5.30	5.36
	장애인직업재활서설	5.32	5.76	5.79	5.34	5.13	5.13	4.93	5.20
	노숙인이용시설	5.34	5.71	5.67	5.29	5.22	5.00	5.13	5.37
	노숙인생활시설	5.33	5.79	5.87	5.25	5.07	5.05	4.98	5.34
	장애인생활시설	5.30	5.72	5.71	5.28	5.09	5.01	5.08	5.21
	노인복지시설	5.32	5.68	5.81	5.34	5.04	5.06	4.97	5.33
	지역자활센터	5.18	5.76	5.68	5.16	4.90	4.83	4.98	4.95
시설 규모	1인 이상 ~ 10인 미만	5.52	5.88	5.92	5.61	5.36	5.35	5.22	5.32
	10인 이상	5.37	5.85	5.84	5.33	5.14	5.06	5.04	5.29
시설 유형	이용시설	5.43	5.89	5.89	5.43	5.23	5.16	5.09	5.32
	생활시설	5.31	5.74	5.75	5.29	5.09	5.03	5.06	5.25
직위	시설장	5.89	6.13	6.39	5.99	5.61	5.81	5.54	5.77
	부장, 사무국장, 실장	5.63	6.05	6.10	5.58	5.40	5.40	5.33	5.57
	과장, 팀장	5.50	5.93	5.96	5.47	5.27	5.27	5.14	5.43
	대리, 선임사회복지사	5.36	5.83	5.85	5.32	5.10	5.09	4.99	5.32
	사회복지사/생활지도원 등	5.28	5.78	5.75	5.28	5.09	4.95	4.96	5.14
	관리/기능직	5.46	5.82	5.79	5.45	5.31	5.19	5.27	5.37
	기타	5.49	5.78	5.80	5.50	5.44	5.29	5.34	5.28
연령	20대	5.35	5.83	5.73	5.33	5.26	5.10	5.13	5.07
	30대	5.30	5.81	5.78	5.29	5.08	5.00	4.94	5.23
	40대	5.45	5.90	5.96	5.45	5.18	5.18	5.09	5.41
	50대	5.55	5.92	5.99	5.57	5.34	5.29	5.27	5.47
	60대 이상	5.82	5.95	6.22	5.78	5.78	5.69	5.64	5.69
현 기관 경력	1년 미만	5.48	5.87	5.86	5.54	5.40	5.27	5.28	5.15
	1년 이상 ~ 5년 미만	5.31	5.77	5.79	5.28	5.10	5.01	4.97	5.25
	5년 이상 ~ 10년 미만	5.41	5.89	5.89	5.39	5.16	5.13	5.05	5.38
	10년 이상~ 20년 미만	5.50	5.96	5.98	5.48	5.23	5.22	5.14	5.48

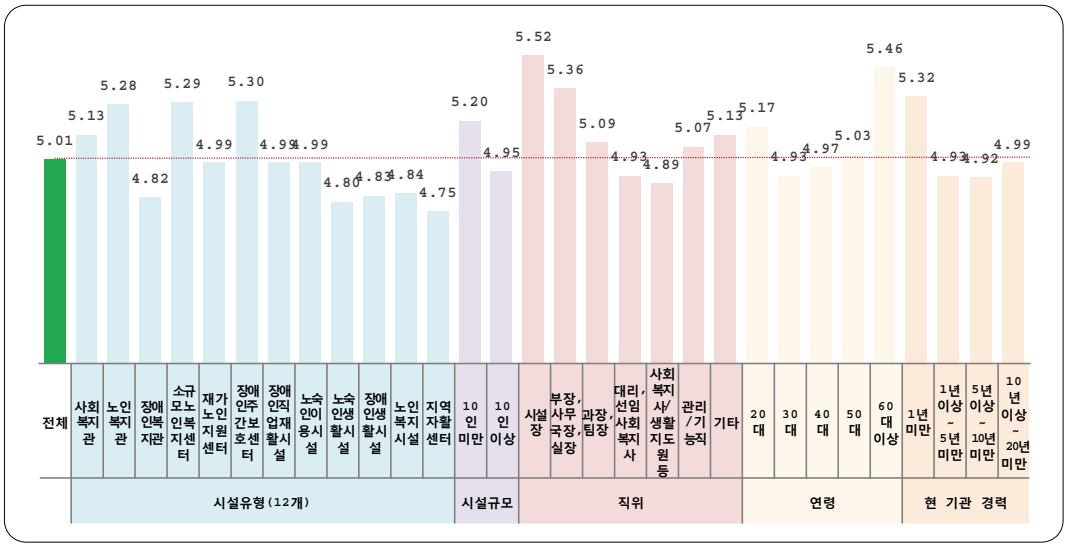
(5) 인사제도 영역

인사제도 영역에 대해서는 7점 만점에 전체 평균 5.01점인 것으로 조사되었다. 각 세부 항목을 살펴보면 교육훈련체계-직무 특성 바탕(교육훈련체계는 직무특성을 바탕으로 운영되고 있음, 5.21점), 의욕 및 동기 부여(우리 부서에서 계속적으로 일하고자 하는 의욕과 동기부여를 받고 있음, 5.13점)는 상대적으로 높게 나타났으며, 인재육성을 위한 프로그램(4.87점), 승진 및 인사이동 공평성(4.91점), 평가제도 합리성(4.93점)은 상대적으로 낮게 나타났다.

| 그림 3-10 | 인사제도 영역 - 문항별 종합 평균(7점 만점)



| 그림 3-11 | 인사제도 영역 - 구분별 종합 평균(7점 만점)



| 표 3-9 | 인사제도 영역 - 종합 평균(7점 만점)

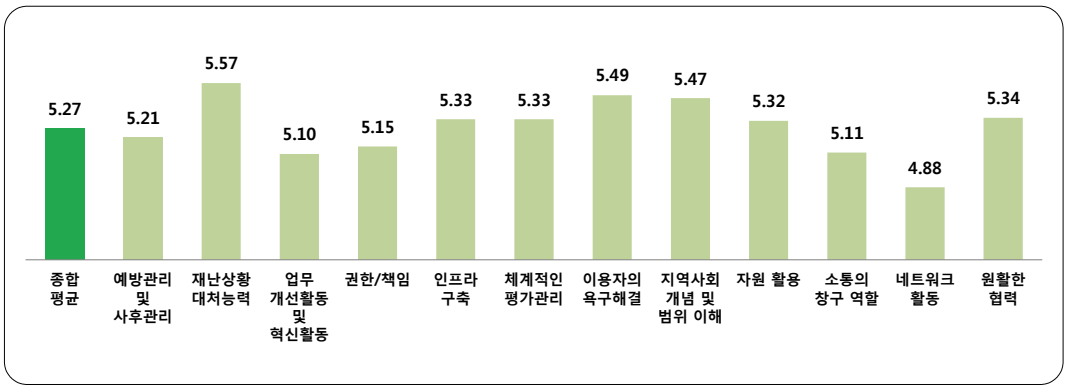
(단위: 점)

구분		전체 평균	의욕 및 동기 부여	평가 제도 합리성	승진 및 인사 이동 공정성	인재 육성을 위한 프로그램	역량 및 인재 확보	교육 훈련 체계 -욕구 바탕	교육 훈련 체계 -직무 특성 바탕	필요 역량 제시	슈퍼 비전 제공
전체		5.01	5.13	4.93	4.91	4.87	5.00	5.01	5.21	5.00	5.06
시설 유형 (12개)	사회복지관	5.13	5.09	4.86	4.88	5.05	5.18	5.31	5.47	5.20	5.15
	노인복지관	5.28	5.26	5.04	5.09	5.22	5.29	5.40	5.51	5.33	5.36
	장애인복지관	4.82	5.03	4.64	4.57	4.67	4.87	4.87	5.00	4.76	4.97
	소규모노인복지센터	5.29	5.39	5.30	5.23	5.13	5.24	5.23	5.42	5.30	5.39
	재가노인지원센터	4.99	5.03	5.00	5.11	4.68	5.05	5.02	5.19	4.83	4.98
	장애인주간보호센터	5.30	5.36	5.31	5.29	5.04	5.22	5.32	5.52	5.27	5.30
	장애인직업재활서설	4.99	5.16	5.07	5.04	4.81	4.89	4.88	5.06	4.96	5.06
	노숙인이용시설	4.99	5.18	5.01	5.00	4.74	5.02	4.83	5.16	5.02	4.95
	노숙인생활시설	4.80	5.13	4.92	4.87	4.60	4.66	4.59	4.87	4.72	4.86
	장애인생활시설	4.83	5.05	4.86	4.83	4.70	4.78	4.70	4.97	4.77	4.84
	노인복지시설	4.84	5.16	5.09	4.96	4.59	4.65	4.54	4.86	4.73	4.98
	지역자활센터	4.75	4.74	4.75	4.80	4.66	4.85	4.62	4.94	4.72	4.65
시설 규모	1인 이상 ~ 10인 미만	5.20	5.31	5.27	5.23	4.97	5.12	5.13	5.35	5.19	5.23
	10인 이상	4.95	5.07	4.82	4.81	4.83	4.96	4.97	5.16	4.93	5.01
시설 유형	이용시설	5.07	5.14	4.94	4.94	4.93	5.07	5.11	5.28	5.07	5.13
	생활시설	4.83	5.08	4.89	4.84	4.66	4.75	4.68	4.95	4.75	4.84
직위	시설장	5.52	5.96	5.72	5.75	5.22	5.27	5.50	5.57	5.41	5.26
	부장, 사무국장, 실장	5.36	5.64	5.37	5.46	5.20	5.15	5.29	5.53	5.24	5.34
	과장, 팀장	5.09	5.18	4.98	5.04	4.92	5.00	5.18	5.33	5.13	5.03
	대리, 선임사회복지사	4.93	5.00	4.76	4.74	4.80	4.90	5.02	5.16	4.91	5.03
	사회복지사/생활지도원 등	4.89	4.96	4.78	4.71	4.76	4.96	4.85	5.08	4.86	5.03
	관리/기능직	5.07	5.22	5.02	5.04	4.95	5.08	4.94	5.20	5.10	5.04
	기타	5.13	5.30	5.13	5.13	5.04	5.13	5.06	5.15	5.00	5.24
연령	20대	5.17	5.08	5.08	5.06	5.08	5.23	5.15	5.35	5.17	5.34
	30대	4.93	4.96	4.75	4.78	4.77	4.93	5.02	5.20	4.93	5.06
	40대	4.97	5.18	4.94	4.90	4.85	4.90	4.97	5.16	4.95	4.91
	50대	5.03	5.38	5.04	4.99	4.83	5.02	4.87	5.11	4.99	5.01
	60대 이상	5.46	5.83	5.72	5.66	5.28	5.34	5.24	5.41	5.38	5.26
현 기관 경력	1년 미만	5.32	5.41	5.31	5.31	5.21	5.36	5.16	5.38	5.26	5.44
	1년 이상 ~ 5년 미만	4.93	4.93	4.82	4.83	4.79	4.94	4.94	5.14	4.92	5.00
	5년 이상 ~ 10년 미만	4.92	5.10	4.77	4.76	4.76	4.87	5.00	5.15	4.90	5.01
	10년 이상~ 20년 미만	4.99	5.25	4.94	4.86	4.81	4.91	5.02	5.22	4.99	4.89

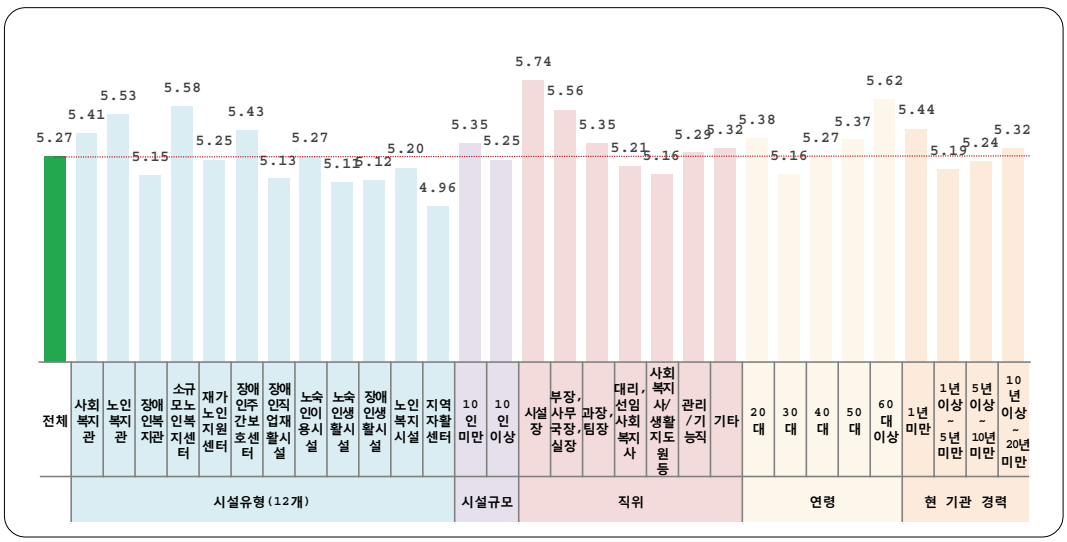
(6) 관리체계 영역

관리체계 영역에 대해서는 7점 만점에 전체 평균 5.27점인 것으로 조사되었다. 각 세부 항목을 살펴보면 재난상황 대처 능력(코로나19와 같은 재난상황에 적절히 대처하고 극복할 수 있는 능력이 있음, 5.57점), 이용자의 욕구해결(시설 이용자의 고충사항을 업무개선에 반영하는 체제가 구축되어 있음, 5.49점), 지역사회 개념 및 범위 이해(5.47점), 원활한 협력(다양한 기관과 협력이 원활하게 이루어짐, 5.34점)은 상대적으로 높게 나타났으며, 네트워크 활동(다양한 네트워크 활동 참여, 4.88점), 업무 개선활동 및 혁신활동(5.10점), 지역사회 소통의 창구 역할(5.11점), 권한/책임(업무수행에 필요한 권한과 책임이 적절히 위임됨, 5.15점)은 상대적으로 낮게 나타났다.

| 그림 3-12 | 관리체계 영역 - 문항별 종합 평균(7점 만점)



| 그림 3-13 | 관리체계 영역 - 구분별 종합 평균(7점 만점)



| 표 3-10 | 관리체계 영역 - 종합 평균(7점 만점)

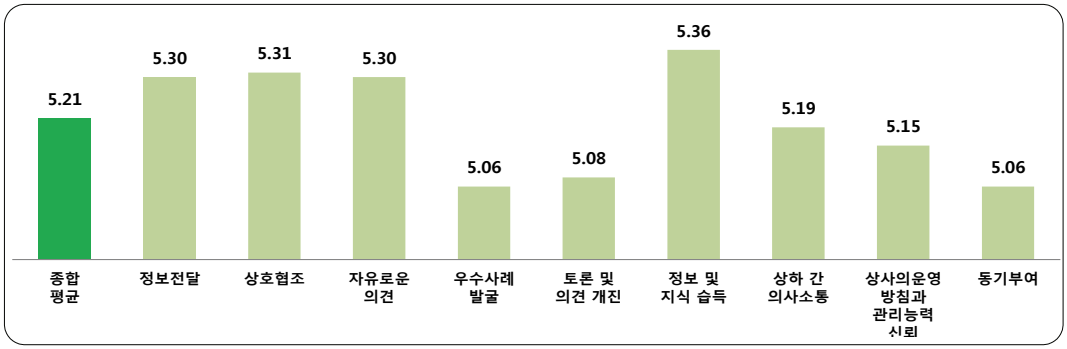
(단위: 점)

구분		전체 평균	예방 관리 및 사후 관리	재난 상황 대처 능력	업무 개선활동 및 혁신 활동	권한/책임	인프라 구축	체계적인 평가 관리	이용자의 욕구 해결	지역사회 개념 및 범위 이해	자원 활용	소통의 창구 역할	네트워크 활동	원활한 협력
전체		5.27	5.21	5.57	5.10	5.15	5.33	5.33	5.49	5.47	5.32	5.11	4.88	5.34
시설 유형 (12개)	사회복지관	5.41	5.17	5.53	5.12	5.13	5.48	5.40	5.59	5.63	5.44	5.57	5.18	5.71
	노인복지관	5.53	5.46	5.75	5.36	5.31	5.54	5.57	5.69	5.64	5.57	5.57	5.26	5.68
	장애인복지관	5.15	5.02	5.34	4.88	4.99	5.15	5.17	5.45	5.46	5.27	5.04	4.76	5.28
	소규모노인복지센터	5.58	5.53	5.82	5.46	5.55	5.56	5.62	5.76	5.66	5.55	5.57	5.27	5.60
	재가노인지원센터	5.25	5.19	5.48	4.98	5.13	5.35	5.41	5.30	5.35	5.17	5.14	5.10	5.38
	장애인주간보호센터	5.43	5.46	5.79	5.33	5.51	5.59	5.70	5.80	5.63	5.40	4.80	4.83	5.26
	장애인직업재활서설	5.13	5.16	5.51	5.09	5.15	5.14	5.17	5.33	5.28	5.16	4.79	4.76	5.06
	노숙인이용시설	5.27	5.29	5.73	5.01	5.20	5.34	5.24	5.44	5.43	5.35	5.00	4.77	5.43
	노숙인생활시설	5.11	5.24	5.70	5.13	5.03	5.15	5.16	5.44	5.22	5.15	4.65	4.46	5.00
	장애인생활시설	5.12	5.16	5.59	5.01	5.02	5.19	5.19	5.34	5.35	5.18	4.71	4.59	5.07
	노인복지시설	5.20	5.19	5.63	5.11	5.15	5.22	5.31	5.43	5.44	5.20	5.00	4.66	5.10
	지역자활센터	4.96	4.79	5.32	4.73	4.84	5.16	4.99	4.94	5.15	5.13	5.02	4.54	4.95
시설 규모	1인 이상 ~ 10인 미만	5.35	5.36	5.68	5.26	5.41	5.46	5.51	5.61	5.49	5.34	4.93	4.92	5.27
	10인 이상	5.25	5.15	5.53	5.05	5.06	5.29	5.27	5.46	5.47	5.32	5.16	4.86	5.36
시설 유형	이용시설	5.32	5.21	5.55	5.11	5.18	5.37	5.37	5.53	5.52	5.36	5.22	4.97	5.42
	생활시설	5.12	5.19	5.63	5.05	5.03	5.19	5.20	5.38	5.33	5.17	4.70	4.56	5.06
직위	시설장	5.74	5.65	5.87	5.53	5.90	5.84	5.80	6.05	6.00	5.69	5.27	5.60	5.67
	부장, 사무국장, 실장	5.56	5.48	5.83	5.32	5.44	5.66	5.59	5.84	5.79	5.55	5.25	5.40	5.61
	과장, 팀장	5.35	5.20	5.62	5.12	5.17	5.40	5.34	5.58	5.63	5.43	5.18	5.08	5.46
	대리, 선임사회복지사	5.21	5.09	5.46	5.00	5.02	5.25	5.24	5.42	5.47	5.29	5.11	4.86	5.33
	사회복지사/생활지도원 등	5.16	5.12	5.48	5.00	5.03	5.19	5.26	5.37	5.35	5.22	5.02	4.68	5.22
	관리/기능직	5.29	5.40	5.76	5.31	5.19	5.41	5.33	5.50	5.25	5.27	5.16	4.59	5.33
	기타	5.32	5.26	5.60	5.28	5.23	5.48	5.35	5.38	5.34	5.30	5.35	4.98	5.26
연령	20대	5.38	5.36	5.63	5.24	5.25	5.40	5.49	5.59	5.45	5.40	5.31	4.96	5.51
	30대	5.16	5.04	5.40	4.96	5.02	5.21	5.22	5.43	5.39	5.22	5.02	4.77	5.25
	40대	5.27	5.19	5.59	5.06	5.15	5.31	5.30	5.48	5.53	5.32	5.04	4.91	5.34
	50대	5.37	5.35	5.80	5.27	5.26	5.47	5.38	5.52	5.55	5.42	5.14	4.93	5.32
	60대 이상	5.62	5.72	5.90	5.55	5.60	5.78	5.81	5.86	5.79	5.45	5.29	5.14	5.55
현 기관 경력	1년 미만	5.44	5.45	5.71	5.37	5.41	5.52	5.53	5.60	5.48	5.41	5.39	4.91	5.50
	1년 이상 ~ 5년 미만	5.19	5.14	5.51	5.03	5.06	5.20	5.23	5.40	5.39	5.23	5.04	4.80	5.21
	5년 이상 ~ 10년 미만	5.24	5.11	5.51	5.01	5.11	5.31	5.29	5.50	5.49	5.32	5.01	4.90	5.32
	10년 이상~ 20년 미만	5.32	5.19	5.60	5.07	5.12	5.40	5.37	5.56	5.62	5.41	5.08	4.98	5.45

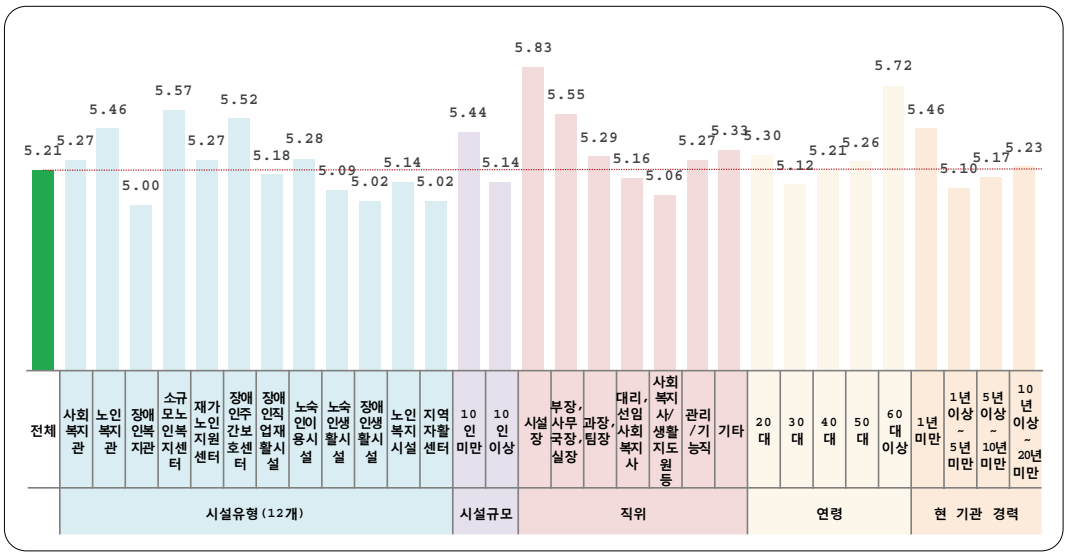
(7) 의사소통 영역

의사소통에 대해서는 7점 만점에 전체 평균 5.21점인 것으로 조사되었다. 각 세부항목을 살펴보면 정보 및 지식 습득(업무상 필요한 내부정보 및 지식을 쉽게 찾고 활용할 수 있음, 5.36점), 상호협조(부서 간 관련사항에 대해 상호 협조를 통해 문제가 원만히 해결되고 있음, 5.31점), 정보 전달(외부의 중요한 정보가 다양하게 입수되어 관련부서에 신속하게 전파하고 있음, 5.3점), 자유로운 의견(부서 회의에서 나의 의견을 자유롭게 제안하고 수용되고 있음, 5.30점)은 상대적으로 높게 나타났으며, 우수사례 발굴(선진 우수사례를 지속적으로 발굴하여 조직에 적용 장려, 5.06점), 상사의 동기부여(5.06점), 충분한 토론 및 의견 개진(5.08점) 등은 상대적으로 낮게 나타났다.

| 그림 3-14 | 의사소통 영역 - 문항별 종합 평균(7점 만점)



| 그림 3-15 | 의사소통 영역 - 구분별 종합 평균(7점 만점)



| 표 3-11 | 의사소통 영역 - 종합 평균(7점 만점)

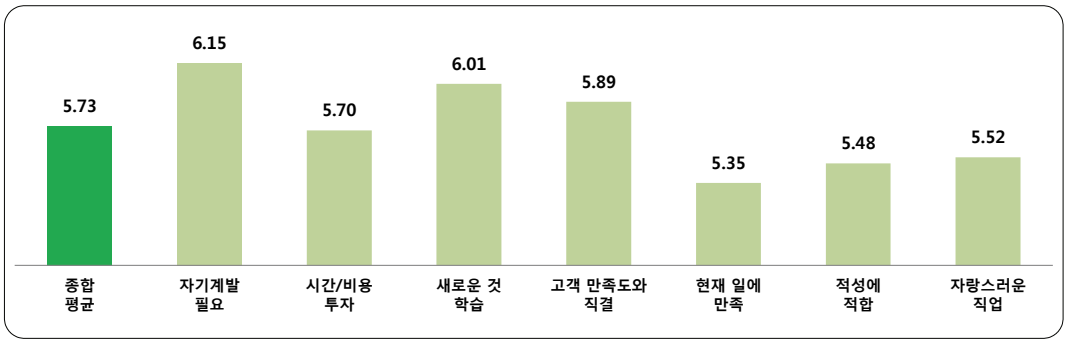
(단위: 점)

구분		전체 평균	정보 전달	상호 협조	자유로운 의견	우수 사례 발굴	토론 및 의견 개진	정보 및 지식 습득	상하 간 의사 소통	상사의 운영 방침과 관리 능력 신뢰	동기 부여
전체		5.21	5.30	5.31	5.30	5.06	5.08	5.36	5.19	5.15	5.06
시설 유형 (12개)	사회복지관	5.27	5.45	5.37	5.40	5.15	5.10	5.47	5.21	5.19	5.06
	노인복지관	5.46	5.50	5.55	5.49	5.49	5.34	5.64	5.41	5.39	5.33
	장애인복지관	5.00	5.13	5.10	5.15	4.83	4.85	5.24	4.96	4.88	4.87
	소규모노인복지센터	5.57	5.54	5.68	5.66	5.41	5.46	5.60	5.58	5.63	5.50
	재가노인지원센터	5.27	5.17	5.38	5.38	5.14	5.17	5.40	5.32	5.19	5.07
	장애인주간보호센터	5.52	5.46	5.60	5.61	5.24	5.42	5.66	5.62	5.52	5.41
	장애인직업재활서설	5.18	5.18	5.25	5.30	4.94	5.07	5.25	5.21	5.20	5.09
	노숙인이용시설	5.28	5.48	5.40	5.39	5.09	5.27	5.33	5.22	5.20	5.11
	노숙인생활시설	5.09	5.14	5.12	5.16	4.90	4.94	5.17	5.02	5.18	5.06
	장애인생활시설	5.02	5.16	5.14	5.05	4.88	4.88	5.16	4.99	4.96	4.86
	노인복지시설	5.14	5.06	5.33	5.22	4.94	5.06	5.29	5.15	5.10	5.03
	지역자활센터	5.02	5.18	5.18	5.12	4.81	4.83	5.19	5.01	4.96	4.80
시설 규모	1인 이상 ~ 10인 미만	5.44	5.41	5.53	5.56	5.18	5.34	5.52	5.50	5.45	5.36
	10인 이상	5.14	5.26	5.24	5.22	5.02	4.99	5.31	5.09	5.07	4.98
시설 유형	이용시설	5.26	5.34	5.36	5.37	5.11	5.12	5.42	5.24	5.19	5.10
	생활시설	5.04	5.15	5.15	5.08	4.88	4.90	5.17	5.00	5.01	4.91
직위	시설장	5.83	5.77	5.86	6.07	5.56	5.84	5.90	5.84	-	-
	부장, 사무국장, 실장	5.55	5.66	5.59	5.71	5.27	5.48	5.68	5.49	5.63	5.47
	과장, 팀장	5.29	5.37	5.41	5.44	5.11	5.17	5.47	5.27	5.23	5.12
	대리, 선임사회복지사	5.16	5.22	5.26	5.31	5.02	4.99	5.35	5.16	5.11	5.07
	사회복지사/생활지도원 등	5.06	5.18	5.16	5.11	4.93	4.92	5.23	5.04	5.04	4.94
	관리/기능직	5.27	5.38	5.39	5.26	5.19	5.03	5.27	5.20	5.35	5.32
	기타	5.33	5.29	5.49	5.33	5.19	5.20	5.44	5.33	5.40	5.36
연령	20대	5.30	5.37	5.36	5.35	5.20	5.12	5.42	5.30	5.33	5.22
	30대	5.12	5.18	5.22	5.25	4.98	4.99	5.31	5.11	5.06	4.99
	40대	5.21	5.31	5.32	5.33	5.00	5.10	5.37	5.18	5.13	5.02
	50대	5.25	5.40	5.36	5.26	5.12	5.11	5.36	5.17	5.18	5.09
	60대 이상	5.72	5.64	5.84	5.83	5.55	5.62	5.69	5.76	5.54	5.50
현 기관 경력	1년 미만	5.46	5.51	5.55	5.45	5.35	5.28	5.48	5.47	5.58	5.50
	1년 이상 ~ 5년 미만	5.10	5.19	5.20	5.21	4.95	4.98	5.26	5.07	5.03	4.94
	5년 이상 ~ 10년 미만	5.16	5.25	5.25	5.27	4.99	5.03	5.40	5.14	5.07	4.96
	10년 이상~ 20년 미만	5.23	5.34	5.35	5.38	5.07	5.11	5.43	5.18	5.07	4.96

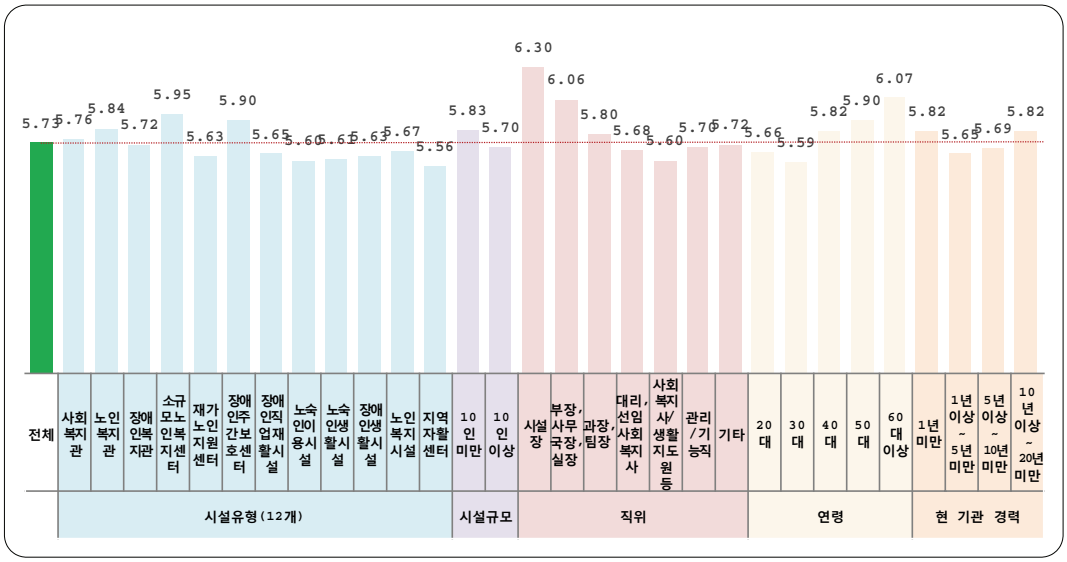
3) 자기계발 의지 및 직무만족 분석 결과

앞의 6개 조직역량 영역과 함께 자기계발 의지 및 직무만족에 대해서도 조사를 실시하였다. 조사결과 7점 만점에 전체 평균 5.73점인 것으로 나타났다. 각 세부항목을 살펴보면 자기계발 필요(직무에 도움이 되는 자기계발은 항상 필요함, 6.15점), 새로운 것 학습(직업을 위해서라면 새로운 것을 배우는 것이 중요함, 6.01점), 고객 만족도와 직결(자기계발은 고객만족도와 직결된다고 생각, 5.89점)은 상대적으로 높게 나타났으며, 현재 일에 만족(5.35점), 적성에 적합(5.48점), 자랑스러운 직업(5.52점)은 상대적으로 낮게 나타났다.

| 그림 3-16 | 자기계발 의지 및 직무만족 - 영역별 종합 평균(7점 만점)



| 그림 3-17 | 자기계발 의지 및 직무만족 - 구분별 종합 평균(7점 만점)



| 표 3-12 | 자기계발 의지 및 직무만족 – 종합 평균(7점 만점)

(단위: 점)

구분		전체 평균	자기계발 필요	시간/비용 투자	새로운 것 학습	고객 만족도와 직결	현재 일에 만족	적성에 적합	자랑스러운 직업
전체		5.73	6.15	5.70	6.01	5.89	5.35	5.48	5.52
시설 유형 (12개)	사회복지관	5.76	6.29	5.76	6.12	5.92	5.29	5.45	5.52
	노인복지관	5.84	6.26	5.84	6.10	6.00	5.49	5.61	5.61
	장애인복지관	5.72	6.19	5.80	6.06	5.93	5.26	5.40	5.35
	소규모노인복지센터	5.95	6.34	5.92	6.18	6.08	5.60	5.74	5.80
	재가노인지원센터	5.63	6.16	5.51	5.97	5.78	5.16	5.30	5.51
	장애인주간보호센터	5.90	6.30	5.83	6.10	6.06	5.63	5.69	5.71
	장애인직업재활서설	5.65	6.00	5.59	5.89	5.72	5.29	5.44	5.58
	노숙인이용시설	5.60	6.00	5.39	5.93	5.78	5.32	5.33	5.45
	노숙인생활시설	5.61	5.89	5.56	5.85	5.77	5.30	5.34	5.55
	장애인생활시설	5.63	5.95	5.50	5.85	5.79	5.32	5.50	5.46
	노인복지시설	5.67	6.02	5.57	5.86	5.78	5.34	5.52	5.57
	지역자활센터	5.56	6.02	5.59	5.96	5.82	5.02	5.24	5.25
시설 규모	1인 이상 ~ 10인 미만	5.83	6.19	5.73	6.04	5.95	5.54	5.62	5.70
	10인 이상	5.70	6.13	5.69	6.00	5.87	5.28	5.44	5.46
시설 유형	이용시설	5.75	6.20	5.75	6.06	5.92	5.35	5.48	5.52
	생활시설	5.64	5.95	5.52	5.86	5.79	5.34	5.49	5.50
직위	시설장	6.30	6.52	6.18	6.42	6.34	6.22	6.18	6.26
	부장, 사무국장, 실장	6.06	6.42	6.00	6.30	6.11	5.71	5.87	5.97
	과장, 팀장	5.80	6.28	5.75	6.09	6.01	5.39	5.53	5.59
	대리, 선임사회복지사	5.68	6.12	5.69	5.99	5.87	5.26	5.42	5.42
	사회복지사/생활지도원 등	5.60	6.05	5.60	5.91	5.77	5.19	5.34	5.37
	관리/기능직	5.70	5.99	5.66	5.96	5.84	5.37	5.52	5.52
	기타	5.72	5.94	5.53	5.99	5.90	5.46	5.60	5.64
연령	20대	5.66	6.12	5.68	5.99	5.80	5.20	5.33	5.50
	30대	5.59	6.12	5.61	5.93	5.78	5.17	5.30	5.26
	40대	5.82	6.22	5.76	6.09	5.99	5.42	5.59	5.66
	50대	5.90	6.11	5.78	6.08	6.03	5.69	5.80	5.80
	60대 이상	6.07	6.16	5.81	6.12	6.19	6.12	6.03	6.09
현 기관 경력	1년 미만	5.82	6.17	5.79	6.07	5.98	5.47	5.55	5.75
	1년 이상 ~ 5년 미만	5.65	6.09	5.67	5.99	5.82	5.21	5.36	5.38
	5년 이상 ~ 10년 미만	5.69	6.17	5.66	5.95	5.86	5.33	5.48	5.41
	10년 이상~ 20년 미만	5.82	6.20	5.69	6.07	5.97	5.51	5.66	5.66

4) 시사점

서울시 사회복지시설 종사자 3,613명을 대상으로 조직역량과 관련하여 조직구조, 인사제도, 관리체계 등 6개 영역에 대하여 인식조사를 실시한 결과, 6개 영역 중 전략 영역(7점 만점 중 5.63점), 업무수행 영역(5.40점)은 상대적으로 높게 나타났다. 전반적으로 비전과 미션에 대해 잘 인지하고 있으며, 역할과 책임에 대해서는 인지수준이 상대적으로 높은 것으로 판단된다. 또한 우선순위에 의해 합리적으로 업무가 처리되고 있고 업무개선을 통해 효율성을 높이려는 마인드를 가지고 있는 것으로 판단되었다.

반면, 의사소통 영역(5.21점), 조직구조 영역(5.12점), 인사제도 영역(5.01점)는 상대적으로 낮게 나타났다. 전반적인 조직내부의 소통체계가 경직적인 경향이 있는 것으로 판단되며, 특히 근무평가 및 승진 등에 대한 불만이 매우 큰 상황임을 알 수 있다.

직무만족에 대해서 조사한 결과, 현재 일에 만족(5.35점), 적성에 적합(5.48점), 자랑스러운 직업으로 생각(5.52점) 문항의 점수가 상대적으로 낮은 수준을 보였다. 조직역량 인식 조사결과를 바탕으로 원인을 유추해보면 상기 기술한 경직적 소통체계와 승진 등의 인사관리에 대한 불만과 관련이 있는 것으로 판단된다.

조직역량 통합 분석 및 직무만족 분석 결과에 대해서 시설규모 및 직위, 연령 등에 따른 점수의 변화를 살펴보면, 시설규모별로는 10인 이상 시설, 직위별로는 하위직급일수록, 연령대는 젊을수록 상대적으로 점수가 낮게 나타났으며, 기관 경력에 따라서도 경력이 적을수록 낮은 수준을 보였다. 종사자가 규모에 따라서는 오히려 소규모 시설의 인식수준이 높게 나타나 조직관리 및 소통체계가 상대적으로 유연한 것으로 판단된다.

가장 쟁점이 되는 대상층, 즉 가장 낮은 점수 수준을 보인 대상층은 하위직인 사회복지사(생활지도원), 연령은 30대, 근무경력은 1~5년의 경우이다. 가장 의욕이 넘치고 현장에서 중추적인 역할을 해야 하는 대상층이 사회복지시설 조직역량에 대해 부정적인 관점을 가지고 있는 것이다. 이와 관련하여 향후 민과 관이 함께 다양한 개선 및 지원 방안(승진제도 개선 등) 검토가 이루어져야 할 것이다.

제4장

서울시 사회복지시설 조직역량 포커스그룹인터뷰

서울시복지재단
Seoul Welfare Foundation

제4장 서울시 사회복지시설 조직역량 포커스그룹인터뷰

1. 포커스그룹인터뷰 개요

본 장에서는 보다 심층적인 현황 파악을 위하여 포커스그룹인터뷰(FGI) 결과를 분석한다. 인터뷰 대상은 서울시 사회복지시설 평가 대상인 8종 시설유형의 현장전문가이며, 시설별

| 표 4-1 | 포커스그룹인터뷰 현장전문가 참석 명단

연번	성명	소속 및 직급	비고
1	김영화	화원종합사회복지관 관장	사회복지관
2	조준비	강남종합사회복지관 관장	
3	이방미	반포종합사회복지관 부장	
4	이충효	방화6종합사회복지관 부장	
5	김윤태	마포노인종합복지관 관장	노인복지관
6	고영환	강남노인종합복지관 관장	
7	박주임	서울노인복지센터 부장	
8	이지은	은평노인종합복지관 부장	
9	서민주	금천장애인종합복지관 국장	장애인복지관
10	이성희	서대문농아인복지관 국장	
11	김은선	서초한우리정보문화센터 국장	
12	김현성	정립회관 국장	
13	김민경	공릉어르신복지센터 센터장	노인복지센터
14	박미정	쌍문동노인복지센터 센터장	
15	백 혁	서초구립 느티나무쉼터 시설장	
16	임은정	청파노인복지센터 센터장	
17	김기태	베다니장애인주간보호시설 원장	장애인주간 보호센터
18	강숙희	하늘동산장애인주간보호시설 원장	
19	배재숙	광림장애인주간보호시설 원장	
20	신소정	성민장애인주간보호시설 원장	
21	김희정	서울장애인종합복지관보호작업장 원장	장애인직업 재활시설
22	이남우	샘 원장	
23	진은숙	광진장애인보호작업장 원장	
24	최종태	삼성떡프린스 원장	
25	김유리	효림재가노인지원센터 과장	재가노인 지원센터
26	권양희	우리모두재가노인지원센터 센터장	
27	마정욱	은평어르신돌봄통합지원센터 센터장	
28	하백선	서초어르신행복e음센터 센터장	
29	염원숙	아가페의 집 시설장	노숙인시설
30	김진미	열린복지디딤센터 시설장	
31	안재근	다시서기종합지원센터 행정실장	
32	최선관	돈의동쪽방상담소 실장	

4명씩 해당시설 협회의 추천으로 구성하였다. 인터뷰 대상의 다수는 평가위원으로 활동 경험이 있는 시설의 관리자급이다.

주요 인터뷰 내용은 서울형 평가 지표 중 조직역량 영역 지표, 즉 환경변화의 이해와 대응, 교육훈련 체계(실천전문가 양성), 지역사회 협력활동, 시설운영의 체계성 지표별 혼란스러운 부분 등의 가이드라인이 필요한 부분이다.

2. 포커스그룹인터뷰 결과

1) 환경변화의 이해와 대응

인터뷰를 통해 조직역량을 강화하기 위한 지표 중 하나로 확인하고 있는 환경변화의 이해와 대응 지표에 대해서 기관에서는 어떻게 이해하고 운영에 구현하고 있는지, 현재 부족한 점은 무엇인지 확인해 볼 수 있었다.

참여자들은 본 지표의 목적에서 설명하는 바와 같이 조직을 둘러싼 대내외 환경변화 요소를 파악하고 이를 공유하며 대응하기 위한 사업계획 수립과 전략 마련이 필요하다는 것에 동의하고 있었다. 특히 더 나아가 환경분석 결과가 직원교육에 반영되는 것이 필요하며 네트워크 구축에도 필수적인 자료가 된다는 것을 맥락적인 논리 연결로 이해하였다. 그러나 이에 대해 전 직원의 공감과 공유에까지 이르지 못하는 현실을 표현하였다.

> 환경변화 이해 대응. 이걸 굉장히 중요시 했었잖아요. 사회복지관에 지역성에 근거한 운영을 굉장히 중시하면서 이 지표가 지역의 환경변화를 이해하기 위해서 막 지역에 나가고 네트워킹 하면서 다양한 분야에 변화들에 대해서 파악하고 이런 데에는 도움이 됐는데. 그렇게 해서 도움이 됐는데 이제 그 얕은 수준 말고 진짜 우리 지역의 특징들이 있음에도 그게 그 깊이 있는 고유한 지역의 특성을 이렇게 반영한 사업들로 아직 가지 않고. (사회복지관)

> 어떤 트렌디한 이론 체계가 우리는 어떤 걸 학습하고 있는지. 그다음에 정책에서 거시적인 것, 시군구 단위가 하고 있는 것. 이것이 우리 기관에 어떻게 영향을 미치는지. 그다음에 지역사회. 거기에서 더 디테일하게는 클라이언트 표적 집단의 특성을 우리 기관은 어떻게 해석하고 있는지. 이것을 내부에서 어느 정도 스터디 하고 있고. 그 이야기를 가지고 우리 조직이 어느 방향으로 가고 있다는 걸 내부 직원들이 이야기할 수 있는, 이렇게 돼야 되는데… (사회복지관)

> 저는 일단 이 조직역량 지표가 중분류로 하면 3개의 분류고. 하위분류로 하면 4개잖아요. 이게 다 연관성을 가지고 있다라고 해석을 하고 있거든요. 지금 지역에 혹은 복지환경 혹은 지역사회 환경이 이렇게 변하고 있는데 그러면 거기에 대응할 수 있는 직원들의 역량은 어떻게 되어 있지? 그러면 그런 것들을 분석해서 교육 또는 훈련을 통해서 역량을 키우고 이것들을 뭐 사회복지사 개인 혹은 단독 개별 복지관이 아니라 지역사회의 힘을 모아내는. 그래서 네트워크 참여하고. 그리고 핵심은 주민들이

어떤 시혜적인 관점이 아니라 수평적이고, 평등하고 주민이 일종의 주인이 되는. 참여권을 보장할 수 있는 이런 어떤 일종의 논리라고 할까요. 모델들이 있는 지표라고 생각이 들거든요. 그런데 현장 이야기를 들었을 때는 이것들을 맥락적으로 해석하고 우리 조직이 어떻게 하고 있지를 보기보다는 그냥 이 지표 각각을 파편적으로 해서, 있어, 없어, 있어, 없어 이런 식으로. (사회복지관)

어느 기관은 외부 환경 분석은 막 이렇게 해놓으셨어요. 따로 보고서로. 해놨지만 그런 내용들이 이 사업계획서 안에 중장기 발전 계획서나 아니면 운영계획서 안에 이게 녹아있지 않은 거예요. 그런데 환경변화 왜 파악하느냐. 근본적으로 본다면 사실 그거는 내가 운영에 반영하고 내 기관의 운영을 체계적으로 하기 위함인 거잖아요. (소규모노인복지센터)

본 지표에서 요구하는 바를 이해하고 각 지표를 맥락적인 연결로 파악하고 있는 구성원도 있으나 많은 경우 지표 각각의 기준을 충족시키는 서류 작업의 의미로 받아들이고 있는 것으로 보인다. '지표 각각을 파편적으로 해서 있어 없어 이런 식으로' 평가를 위한 준비의 목적이 더 크게 작용한다는 것이다. 그로 인해 외부 환경분석이라는 보고서는 작성되어 있으나 사업과 관련 없이 서류만을 위한 작업으로 끝나게 되기도 한다.

그러나 직원들에 대한 슈퍼비전을 통해 '큰 그림 하나 그려놓고' 환경분석의 이유와 사업계획의 연결을 인지시키고 기관 운영에서 이를 구현하는 사례도 볼 수 있다. 이 경우 직원들은 단편적인 자신의 업무만을 아는 것이 아니라 기관 전체의 방향과 운영체계를 이해하여 조직의 유기적인 협력도 높이게 된다.

이게 왜 필요한지, 이 지표가 뭔지 그래서 1년에 1번씩 정리해놓고. 2번부터 3번 지표까지 사업까지 저희는 같이 가는 게 큰 그림 하나 그려놓고 우리의 환경은 이거, 이거, 이거야. 이거, 이거, 이걸 하기 위해서 우리 스터디를 올해 이렇게 할 거야. 이 스터디를 통해서 직원은 뭘 해야 되고, 이용자는 뭘 해야 돼서 이걸 가지고 사업에서 어떤 모양을 만들어 내야 돼. 이 1년짜리 그림을 먼저 그려요. 그러면 이 사업이 잘될 수도 있고, 안 될 수도 있고 여러 가지 피드백들이 있는데 그게 다시 리턴해서 다음 해에 어떤 환경변화에서 이게 우리 기관에 맞아, 안 맞아. 이걸 1년에 1번씩 점검하는 자리를 갖거든요. 그랬을 때 자체 평가서 쓸 때 그 내용을 담아요. (사회복지관)

한편 소규모 시설의 경우 어느 정도 직원 수를 유지하고 있는 복지관과는 여러 상황 조건에서 차이를 보였다. 환경변화 분석과 대응이 평가지표에 포함되지 않은 이유도 있지만 직접 서비스 제공이 주목적임으로 인해 지침에 따른 수동적인 이행에 치중할 수밖에 없는 운영 현실을 호소하였다. 매년 정해진 예산에 따라 운영되므로 '늘 똑같은 얘기를 할 수밖에 없기 때문에' 환경분석을 작성하는 작업이 어렵다는 의견이다. 달라질 것 없는 환경분석의 내용을 채워야 하는 면에서도 '페이퍼 워크'가 힘들지만, 환경변화에 대해 민감하게 파악하고 있어도 이를 서류로 작성하는 것에서 어려움을 나타냈다. 잘 알고 있어도 사업계획

서에 변화분석을 담아내지 못하고 있다는 것이다.

> 사업계획서 수립할 때 사업 배경이 있잖아요. 예를 들면 00구에 특성은 인구가 얼마인데 00구는 얼마고. 지역 특성이 어떻기 때문에 이런 사업을 진행할 수밖에 없다, 예를 들면 00에서는 이게 되지만 00는 안 되는 게 있잖아요. 그런 특성을 파악하는 것을 잘 녹여 들어가는 걸로 지금 짜고 있어요. 그렇지만 우리 재가(노인지원센터) 입장에서는 지침에 내려준 것에 맞춰서 진행하는 게 그냥 평이한 수준일 수밖에 없다는 거예요. 늘 똑같은 얘기 나올 수밖에 없고. 그러니까 페이퍼 워크가 힘든 거죠. 그게 우리가 이제 하는 게 숙제인 거예요. (재가노인지원센터)

> 분명히 이 기관이 환경변화에 대해서 둔감한 기관이 아니에요. 인터뷰를 해 보면. 저희 지역은 이랬고요 이게 나와요. 그런데 너무 안타까운 건 제가 그것을 글로 어디도 확인할 수 없어요. 어떻게 내 계획서 안에 이렇게 흐름으로 녹아내느냐에 대한 이야기를 조금 더 해주면 좋을 것 같아요. 그런 흐름이 이제 중장기 발전 계획에 좀 크게 들어가면 정말 좋았을 텐데. 말로는 되는 게 글로 또 이 안에 들어가 있지 않은 게 (소규모노인복지센터)

> 이렇게 인터뷰 해보고 찾아달라고 하면 찾아는 오는데 서류상은 이게 보이지 않는다는 거예요. 그러니까 환류 체계가 보이지 않는다. 그러면 이 환류 체계를 서울형 평가에서는 요구를 하는데 과연 현장에서는 이것을 이렇게 환류를 만들어 놓은 이 시스템이 갖춰져 있는가? 아직은 아닌 것 같아요. (소규모노인복지센터)

포커스그룹인터뷰를 통해 환경변화의 이해와 대응에 관한 기관의 다양한 어려움과 이슈를 확인할 수 있었다. 인터뷰 결과를 기관 유형별로 종합 정리하면 〈표 4-2〉과 같다.

| 표 4-2 | 환경변화의 이해와 대응 포커스그룹인터뷰 결과

구 분	내 용
사회복지관	- 본 평가지표가 기관 운영을 위한 네트워킹 구축의 자료로써 도움이 되었음. - 기관을 둘러싼 환경 변화의 이해가 전체 직원들과 공유되고 역량 강화의 방향으로 반영될 필요가 있으나 잘 연결되지 못하고 있음. - 맥락으로 이해하기보다 파편적으로 지표를 해석하는 점 아쉬움.
노인복지관	- 현재의 환경변화 이해 및 대응 지표는 실제 수준을 파악하기에 다소 낮은 기준임. - 기자재 확보와 같은 소극적인 것부터 커뮤니티 케어의 베이스로서 기관 역할을 변화시키는 적극적인 것까지 본 지표의 실천 스펙트럼이 매우 넓음. - 기관 간 실천 차이를 줄일 수 있는 상향 표준화가 필요하다고 봄.
장애인복지관	- 별도 지표였던 환경변화의 '이해'와 '대응' 지표가 합쳐진 것은 적절함. - 현재 대다수 기관들이 환경 변화의 속도를 맞추지 못하고 있음. 새로 입안되는 정책이 시행될 경우 연초 사업계획에서 수립한 서비스의 조정이 쉽지 않은 상황임. - 본 지표를 통해 다른 영역의 업무를 수행하는 직원들이 전체 업무의 연결고리를 이해하고 협업이

구 분	내 용
	가능할 수 있다는 점은 매우 긍정적임.
소규모 노인복지센터	- 외부환경 분석이 사업계획서에 반영되지 못하고 평가 기준 충족을 위한 서류 작업의 의미로 받아들여짐. - 환경변화에 대해 내용으로는 충분히 파악하고 있음에도 사업계획서나 중장기 발전계획과 같은 문서로 표현되지 못함. - 적은 인원으로 업무를 분담해야 하므로 환경변화 분석을 위해 추가적인 투입이 쉽지 않은 상황임.
재가노인 지원센터	- 적은 인원으로 환경변화 대응 노력은 하고 있으나 현실적으로 무리가 있음. - 재가노인지원서비스센터의 경우 지자체의 지침에 맞추어 정해진 사업을 수행하는 구조로 인해 환경변화 분석의 의미가 크지 않음. - 평가를 위한 보고서로 작성하는 데 어려움 있음(페이퍼 워크 역량 필요).
장애인 직업재활시설	- 내 · 외부 환경의 변화를 반영하여 사업계획을 세워도 생산성을 높여 수익을 내야 하는 직업재활시설 고유의 특성상 외부에서 제시한 비전을 직업재활에 접목시켜 사업을 진행하는 것이 쉽지 않음.

2) 교육훈련 체계

인터뷰를 통해 직원 역량강화를 위한 교육훈련체계에 대한 강화가 필요하다는 부분에 있어서는 모두가 공감하고 있다는 사실을 확인할 수 있었고, 또한 교육훈련체계 수립에 있어서 실질적인 어려운 점은 무엇인가, 개선을 위한 가이드의 방향은 어떠한가에 대한 다양한 의견을 확인할 수 있었다.

각 시설마다 형식적인 교육훈련체계는 갖추고 있지만 실질적인 내용은 직무와 연관성이 부족하거나 실제 사업을 수행하는 데 적용이 되지 않는 부분들이 많아서 교육의 활용도를 높이기 위한 노력이 필요하다. 그러나 시설의 교육체계에 따라 계획을 수립하긴 하지만 보통 사전에 계획하지 않은 교육이 수시로 생기기 때문에 계획은 계획대로 가고, 교육은 교육대로 받는 경우가 많다.

무엇보다도 이러한 교육훈련체계에서 중요시하는 것(근무평가, 직무분석 등)들이 평가위원 마다 달라서 이런 부분들에 대해 표준화된 가이드라인을 제시해주었으면 한다.

> 좀 아쉬운 것은 교육을 많이 보내기는 했는데 이 교육이 그 뒤에 어떻게 적용이 되고, 직원 성장을 어떻게 가지고 왔고. 조직이 같은 가치관을 가지고 같은 방향으로 가는데 어떤 영향을 미쳤고 하는 부분들에 대해서 이 활용도는 아직까지 조금 많이 아쉬워요. 그리고 또 형식적으로는 다 교육 체계도 있고. 과거에는 진짜 총괄 교육계획 없이 결과 보고. 개요만 있고 결과 보고가 없거나 당해 계획교육만 있거나 이런 기관들이 많았는데 지금은 그래도 형식적으로라도 총괄적인 구성원의 역량을 높이는 계획들이 있다는 것만으로도 괜찮기는 하지만 아직은 그게 정말 이렇게 내용에 있어서 체계적이지는 않

아요. 연계성이 별로 없어요. 교육은 많이 하는데 그 이제 직무하고 관련성이 좀 아쉽거나. 그게 실제 어떤 사업을 수행하는데 있어서 어떻게 영향을 미치고, 적용되는지에 대한 초점을 조금 더 둘 수 있도록. (사회복지관)

실제로 전반적으로 아까 말씀하신 교육 체계에 따라서 수립해서 그것에 따라서 이렇게 죽 진행이 되는 것도 좋기는 하지만 어쨌든 진행하다 보면 그렇지 않았던 교육들도 사실 수시로 생기기도 하니까. 그것에 대해서 이제 계획은 계획대로 수립된 대로 가고. 그렇지 않고 또 추가적으로 진행된 부분도 조금 이런 생각도 살짝 들기는 했는데 이건 이제 그런 개념은 아니었기 때문에 넘어가기로 하고요. 그 다음에 이제 교육비와 훈련 등은 이제 저는 파악하는 부분에서 이제는 코로나 때문에 다들 이제 온라인 교육을 하다 보니까 온라인 교육을 위해서는 복지관 내에서 사실 온라인 교육에는 좀 약간 어려워하는 직원들. 오히려 그걸 좋아하는 직원들이 있는 반면 또 이제 자택에서 편안하게 또 온라인 교육을 원하시는 그런 분도 많이 있어서. (장애인복지관)

교수님 같은 경우는 근무 평가에 대해서 굉장히 많이 강조하셨어요. 직무 분석을 어떻게 했냐 이런. 다른 기관들에서 직무 분석들을 한 게 실 예가 있냐 이렇게 얘기를 하시더라고요. 아, 그렇다면 우리는 이미 직무에 대해서는 평준화 되어 있는 내용이 있잖아요. 그것과 관련돼서 수행을 하고 있었는데 그 분은 이제 그런 쪽에 마인드도 약간 가지고 계셨고. 직접 운영도 하시면서 고민도 많이 하셨던 것 같기는 하더라고요. 그렇다고 그러면 복지재단에서 이 직무 분석하고, 개인별 개발 계획에 대한 예전에 슈퍼비전에 대한 매뉴얼이 나오고 그랬었던 것처럼 이 부분에 대해서도 어느 정도 가이드가 제시된 상황에서 진행을 해야 되는 것 아닌가 이 생각도 들더라고요. 그래서 그 교수님들마다 아마 편차는 있었을 것 같아요. (노인복지관)

교육훈련체계에서 중요한 것이 자기계발 계획서인데 슈퍼비전을 통해 자기계발 계획서를 업무, 부서, 조직 내에서 지향하는 인재상과 부합하게 작성할 수 있는지를 봐야 한다.

이러한 슈퍼비전의 제공은 직원의 역량을 강화하기 위해 조직이 어떻게 운영하는 가에 대한 지표로서 전체적인 교육체계 안에서 소그룹과 대그룹 그리고 직원 개별적으로 교육계획서나 슈퍼비전 계획서를 세워서 진행해야한다. 일반적으로 실무자들은 슈퍼비전 계획서를 세워 월마다 정기적으로 슈퍼비전을 받고 있으며, 상급자의 직급별로 슈퍼비전을 주는 영역의 범위는 다르지만 실무자에게 상충되는 의견을 주지 않기 위해 서로 합의하고 있다.

오늘날 슈퍼비전의 방향은 과거와 달리 반드시 상급자에서 하급자가 아닌 역으로 슈퍼비전을 받는 경우도 있다. 예를 들어, 요즘 젊은 세대가 전자기기에 대해서 훨씬 더 잘 알기 때문에 역으로 그 활용법에 대해 배운다거나 상급자가 가진 스킬보다 더 다양한 노하우를 갖춘 경우들이 있는데, 이런 것들을 슈퍼비전 일지로 작성하기가 애매하다. 또한 행정적 슈퍼비전은 비교적 기록을 남기기 수월하지만 지지적 슈퍼비전에 대한 기록은 직원의 개인 신상이 노출될 위험이 있어 기록을 남기기 어렵기도 하다.

발전적 방향을 위해서 이러한 슈퍼비전이 부담스러운 업무가 되어선 안 되는데 평가지표가 그렇게 만들고 있는 경우가 있다. 반면에 시설 입장에서는 월마다 정기적으로 진행하는 슈퍼비전이 부담스럽긴 하지만 슈퍼비전을 받는 실무자 입장에서는 바쁜 와중에도 팀장이나 부장이 본인의 관심 분야나 하는 업무에 대해 관심을 가지고 얘기할 시간을 내어준다는 것을 좋아한다. 문제는 예전에 학교를 다닌 사회복지사들의 경우 슈퍼비전을 수업에서 제대로 배울 기회가 없었고, 경험이 부족한 관리자의 경우 슈퍼비전을 코멘트 또는 상담 정도로 생각해서 종사자들 전반적으로 슈퍼비전에 대한 경험과 용어의 이해가 부족한 것이 사실이다.

교육 체계에서 우리가 이제 되게 중요하게 볼 게 자기개발 계획서. 그런 것을 조금 부각을 시켜주면 출발점이 첫 단추인데 첫 단추를 기관들이 잘 끼고 있느냐. 그리고 또 슈퍼비전을 받으면서 자기개발 계획서가 나왔는지. 이게 업무랑 정확성이 있는지, 부서랑 있는지. 조직 내에서 지향하는 인재상이 있는지. 이 부분이 조금 소홀하게 보는 것 같아요. 교육을 받고 있는 개인 중심으로 봤지. 교육을 준비하는 그 과정들을 잘 안 보는. (사회복지관)

상충되는 의견을 주면 이제 실무자가 헷갈리잖아요. 그래서 그렇게 일상적인 슈퍼비전을 주고 있고요. 정기적인 슈퍼비전은 팀장 따로, 팀원 따로 해서 팀원은 행장한테 월 1회 정기적인 슈퍼비전을 받고 있어요. 그것을 본인 사업하고 슈퍼비전을 받기도 하고. 위에 지금 고민되는 사업의 이론과 관련된 것들을 서로 팀장과 팀원이 합의해서 슈퍼비전 계획서를 수립을 하고. 월마다 정기적으로 하고 있고요. 공로 슈퍼비전은 팀장들끼리 하는 걸로. 본인이 원하는 주기를 갖고 슈퍼비전을 주는 형태로 하고 있고. 팀장과 국장과의 슈퍼비전도 마찬가지로 이제 서로 합의해서 나는 어떤 슈퍼비전을 받고 싶다. 이제 국장 같은 경우는 영역이 좀 다양해지니까 공통되게 팀장들이 중간 관리자니까 중간 관리자에게 필요한 부분들에 대한 슈퍼비전을 정기적으로 주고 있어요. (장애인복지관)

지금 이 슈퍼비전이라는 게 여기서 말하는 정말 코로나 때문에 느낀 점이 뭐냐면 오히려 역 멘토링이 되는 시대에요. 왜냐면 제가 옛날에 갖고 있었던 이 전자기기에 대한 그 개념을 저보다는 훨씬 더 잘 알기 때문에 내가 신기하다. 그거 어떻게 만드는 거야 이렇게 제가 물어보거든요. 그러니까 제가 옛날에 가졌던 그런 스킬이나 아니면 이런 다양한 노하우들이 오히려 지금 새로운 세대들이 더 잘 알기 때문에 제가 역으로 슈퍼비전을 받는 경우도 많아요. 그러니까 이게 그런 것들을 사실 기록으로 어, 그래. 너한테 도움 받았어. 이거 슈퍼비전 봤으니까 쓸게 그렇게 하기 어려운 상황인 거죠. 그러니까 사실 아까 000님 이야기 정말 격하게 공감이 되는 게 아마 각 복지관 별로 어떤 데는 슈퍼비전 자체를 일지화 해서 결제 받는 곳도 있고. (장애인복지관)

슈퍼비전이 일이 되면 안 되는데 일로 작용을 하게끔 지표가 자꾸 들어오는 것이 문제다... 저희가 교육적 슈퍼비전이나 행정적인 슈퍼비전이나 이런 것은 기록으로 좀 남길 수는 있는데 지지적 슈퍼비전이 필요한 직원이 있을 수도 있잖아요. 그 해 년도에는. 그런데 그 직원에게 지지를 줬다고 다 기록을

남기면 또 그게 개인 신상에 대한 문제가 생길 수도 있는 부분이 있고. 뭐 그런 부분이 큰 직원이 있는 거예요. (장애인복지관)

이걸 도입하면서 지금은 버거운 상태지만 이걸 통해서 저희는 이제 저희가 현실적으로 가능한 수준을 정할 건데. 긍정적인 건 뭐냐면 직원들은 좋아한다는 거예요. 다들 바쁜데 정기적으로 나한테 팀장이나 부장이 관심을 갖고 자기 일이나 아니면 자기가 관심 갖고 있는 분야. 결국 일에 관련된 분야이긴 한데 그것을 시간을 내어서 얘기를 나눈다는 것에 되게 좋아하더라고요. (장애인복지관)

실천 전문가 양성에서 이 슈퍼비전 제공 여부에 관련돼서는 직원의 역량을 강화시키기 위해서 조직이 어떻게 운영하고 있는지를 물어보는 지표라고 저희는 해석을 하고 있고요. 그래서 전체 교육은 교육대로 진행이 돼요. 소그룹으로도 하고, 대그룹으로도 하고. 그건 그거대로 진행을 하고요. 그리고 직원들 한테 개별적으로 필요한 슈퍼비전은 교육 계획서. 슈퍼비전 계획서를 세워서 그대로 진행을 한다는 것 말씀을 드리는 거예요. (장애인복지관)

슈퍼비전에 대한 이해가 거의 없었어요. 그러니까 슈퍼비전이라고 하면 계획을 세우고 이제 직원의 욕구에 따라서 교육하고 이제 평가를 하고, 진행을 하고 이런 과정들이 다 있는데 대부분 슈퍼비전이 그냥 일종의 코멘트라고 생각하셨어요. 코멘트 내지는 상담. 그래서 직원들이 개별 서비스 일지나 프로그램 일지 쓸 때 내가 코멘트 해주는 것. 그래서 이제 이런. 저도 원인을 생각해봤는데 일단은 슈퍼비전이라는 게 저희 사회복지사는 예전에 학교를 다녀서 이제 슈퍼비전이 행정 안에 살짝 들어있거나 그리고 이제 과목으로는 거의 배울 기회가 없는데. (장애인주간보호시설)

운영비에서 교육훈련을 위한 예산을 책정하기 어려운 경우도 많기 때문에 교육비 지출을 위한 운영비 보조의 노력이 지속적으로 필요하다. 또한 외부 강사 초청은 비용이 많이 드는 반면 참여 인원수가 적어서 온라인 교육을 많이 활용하고 있었다. 교육 자료를 PPT나 텍스트 형식으로 받을 수도 있고 장점도 있지만 개인의 의지로 집중을 해야 효과가 있기 때문에 한계가 있기도 하다. 이렇게 소규모 시설이 강사를 초빙하여 교육을 진행하는 것은 쉽지 않기 때문에 서울시복지재단 같은 기관에서 교육 기회를 마련하고 신청을 받는 형태로 사회복지사 교육을 진행해주면 좋겠다고 생각한다.

더구나 명강사들은 오프라인에서 만나기 어렵기 때문에 세상을 바꾸는 시간(세바시) 15분 같은 프로그램을 통해 현 사회의 트렌드를 파악하거나 직원들과 함께 독서하고 공부하는 시간을 가지고 있으며, 이런 부분들을 평가에서 직원교육으로 인정해줘야 한다고 생각하였다.

적어도 운영비에서 교육비 정도는 지출할 수 있어야 돼요. 그러니까 이게 운영비 자체가 지금 부족하니까. 공과금도 못 낼 정도로. 물론 이것도 또 이제 거시적인 부분이지만. 공과금도 못 낼 정도로 지금 운영비 주면서 무슨 종사자 교육을 평가를 하냐고요. 그러니까 그러면 각자 자부담으로 지금 다들 종

사자 역량 강화 교육을 보내고 있거든요. 외부 교육 같은 경우는. 그러니까 이런 건 운영비에서 좀 지출할 수 있도록 운영비를 책정할 때 감안해줘야 된다는 거죠. (노숙인시설)

교육에 대한 부분은 예산 부분도 있겠지만 일단은 인원이 없다 보니까 어차피 교육비를 30만원 짜리를 강사님을 모시고 4명에서 듣자니 너무 죄짓는 느낌도 살짝 들고… 서로 힘들어하세요. 듣는 분도 힘들어 하시고, 오시는 강사님도 굉장히 힘들어 하시고. (소규모노인복지센터)

저는 지금은 법정이 좋은 시스템이 돼 가지고 온라인으로 자기가 틈틈이 들으면 되는. 산업안전까지 해 가지고 성희롱, 아동학대 이런 것에서 온라인으로 시스템이 잘 되어 있더라고요. 그래서 그것을 막 직원들도 켜놓고 보고 뭐 하시더라고요. 그래서 그 시스템은 솔직히 이런 말해도 될지 모르겠지만 강사를 부르는 것보다 되게 유용하더라고요. 텍스트로 받을 수도 있고. PPT도 그렇고. 말하는 게 다 나와 있어 가지고. 와, 이거 내가 어디 가서 강의해도 되겠다. 예를 들면 봤을 때 굉장히 그 구축이 잘 되어 있는 시스템이 있더라고요. (장애인직업재활시설)

온라인 교육은 기본적으로 많이 어차피 온라인 교육은 기본적으로 들어가는데 온라인 교육은 약간 한계는 있는 것 같아요. 아직까지는. 그냥 개인이 하는 거고 집중을 안 하면 사실. 작년에는 어쩔 수 없이 많이 했어요. (소규모노인복지센터)

직원 교육은 어쨌든 시설에서 맡기는 하지만 그래도 이게 사회복지사들 직군이 직원이 많지 않으니까 강사를 초빙해서 교육을 진행하는 게 쉽지는 않고요. 그래서 아마 이게 평가가 끝나고 나면 혹시나 이런 것. 이런, 이런 분야라든지, 저런, 저런 분야에 대한 부분을 좀 재단이나 어쨌든 좀 이렇게 같이 나눠주시면. (소규모노인복지센터)

저희들 같은 경우는 이제 직원 교육의 헤드라인을 좀 바꿔야 된다고 생각하거든요. 아마 재단도 직원 교육에 대해서 지금 현재는 많이 고민하고 있는 것 같은데 제일 좋은 강사는 오프라인에서 만날 수는 없습니다. 온라인으로는 쉽게 만날 수가 있거든요. 그렇기 때문에 현재 직원들이 원하는 것. 그게 업무하고 어떤 연관성이 있는지. 저는 다양한 분야에서 아무 거나 들어도 난 연결된다고 보거든요… 사회를 알아야지 복지도 그 한 테두리이기 때문에 정확하게 판단하고 사회적 변화, 사회적 움직임에 대해서 바로 반영할 수 있어 가지고 사회에서 어떠한 변화가 있고, 사회에서 어떠한 사람들이 구성되고 있고. 이 사람들이 어떠한 생각을 하고 있는지. (재가노인지원센터)

세바시 15분. 세상을 바꾸는 15분. 그러면 트렌드를 갖다가 찾기가 되게 편해요. 왜냐면 그 사람들은 트렌드를 분명히 가지고 있는 사람들이기 때문에. 그러면 그게 사업적으로 반영이 되고. 그리고 사실 메타버스, 메타버스 하는데 저희들 4개월 전부터 메타버스 공부하고 있거든요. 그리고 또 매달 책 한 권씩 선정해 가지고 같이 공부를 하고 있어요. (재가노인지원센터)

직원교육에 있어서 조직의 교육훈련체계에 따라 교육훈련을 실시하고 직원들에게 교육을

제공하고 있으나 여러 가지 어려움이 존재하며, 특히 전문성 강화를 위한 교육훈련체계의 수립의 어려움이 있다. 현재 교육훈련에 있어서 기관의 직원들이 기본적으로 많은 교육을 받아야 하는 상황으로 의무교육 등도 부담이 되고 있다. 직원이 교육을 받으러 가면 그 시간 동안 다른 사람이 해당 직원의 업무를 대신 해줘야 할 정도로 인력이 부족하여 교육을 받는 것조차 부담이 되는 상황이다.

또한 기관 내 사회복지사 군과 비 사회복지사 군을 별도로 교육해야 하는지, 통합하여 교육해야 하는지 훈련 체계를 잡기가 어려움이 있고, 특정시설 들은 심야 근무자들의 경우, 밤에 근무를 하고 낮에 자면서 쉬어야하기 때문에 시스템 상 규정을 제대로 만들어 놓지 않으면 심야 근무자를 대상으로 교육을 진행할 수가 없다. 그렇기 때문에 전체적인 어떠한 교육을 받아야 하는지에 대한 정보 및 교육훈련체계 수립일 필요하다. 무엇보다도 교육훈련체계의 수립에 있어서 직원의 욕구조사를 통한 반영 이루어져야 할 것이다.

> 인력이 3-4명밖에 안 되니까 교육이라든지 어느 한 명이 가면 그 업무를 다른 사람이 또 해줘야 되는 거예요. 그러다 보니까 교육 자체도 부담을 많이 느끼시는 분들이 많고. 그러다 보니까 더 발전은 없어지고 이런 부분들도 있고. 또 외부 강사 아까 불러서 교육하면 되지 않냐 했더니 외부 강사 오면 1-2시간 교육 받을 동안 비잖아요. 누가 커버해줄 사람이 없잖아요. 그러다 보니까 교육 자체 외부 교육 받는 것 자체도 부담스럽고. 그러니까 어느 무슨 서울시에서 어떤 교육을 한다고 1명 정도 보내는 것은 큰 무리가 없는데 무슨 내부 교육을 해서 전체 교육을 한다거나 이런데 있어서는 업무 시간 외적으로 아니면 업무가 계속 가중이 되겠죠. 그래서 한 사람이 하나의 사업만 맡는 게 아니라 직원이 적다 보니까. (소규모노인복지센터)

> 굉장히 많은 이제 교육을 받아야 되는 조건들이 지금 잠깐 논의를 했었는데요. 많게는 7개에서 10개까지 이렇게 받아야 되는 상황에서 더 이제 추가로 더 이제 교육을 받아야 되는 부분들. 그런 부분들은 조금 아까 전에 모여서 말씀하셨듯이 좀 … 좀 좋을 것 같다. 시설 내에서 충분히 할 수 있는 부분에서 만족을 하면은 어느 정도 감면이 되는 그런 조건들이 있었으면 좋겠다는 생각이 좀 들고요. (노숙인시설)

> 이 직원 교육 훈련 체계가 되게 애매했던 게 복지사 아까 말한 대로 3-4명. 많으면 4명까지 가겠지만 그 외의 직종들이 있는데 그러면 복지사 군과 비복지사 군을 별도로 투 라인으로 가야 되나? 이게 현장에서 저는 가장 힘들었거든요. 그리고 또 비복지사 라인은 굳이 왜 우리가 이렇게까지? 이렇게 또 나와요. 같이 가자 하면. 그런데 또 막상 평가를 오면 왜 같이 안 했냐 이렇게 나와버리니까 아, 이거 참 교육 훈련 체계하면서 저는 되게 어려웠던 지표 중에 하나에요. 다른 분들은 어땠는지 모르겠지만. (소규모노인복지센터)

> 심야 근무자들 아까 제가 말씀 드렸지만 교육 시간이 없어요. 밤에 근무 서고 낮에 자야 되는데. 그러면 심야 근무자들 교육 보내면 누군가 지원 근무 들어가야 되고. 지원 근무 들어간 사람 또 대체 휴무 해서 줘야 되고 그러니까 사람이 계속 없거든요. 그러니까 이게 시스템적으로 뭔가를 만들어 놓지 않

으면 어느 날 갑자기 하려면 이게 될 수가 없는 부분들이에요. (노숙인시설)

직원 교육이 또 저희가 조직의 교육 훈련 체계에 따라서 직원 교육 훈련을 실시하고 있다고 되어 있는데 사실 직원 교육 보내기가 굉장히 힘들어요. 그러니까 사람이 많지 않다 보니까. 아까 이직만 2명이 해도 준비하는 것 자체가 흔들리는데. 시설에서 1명이 저희는 굉장히 여러 가지 멀티 일을 하고 있기 때문에. 그리고 교육을 보내는 것도. 그리고 여기 1번 보면은 전문성 재고를 위한 교육이래요. 그래서 어디까지가 전문성을 위한 교육인지... 좀 더 다양한 교육들도 인정을 해주는 부분들. 그리고 특히 이제 슈퍼비전 관련된 부분 현장에서 어려움이 있다. (장애인직업재활시설)

그런데 저도 지금 여기를 한 게 1번에 교육 훈련 계획이 있다. 그 다음에 그 밑에가 직원에 대한 욕구 조사 또는 역량 분석. 직원들에 대한 역량 분석을 통해서 그 욕구 조사나 이걸 반영해서 그 교육 훈련 체계에 따라 직원 교육 실시되어야 된다가 이게 맞는 흐름의 지표라고 저는 보여지는 부분이 있거든요. (장애인직업재활시설)

교육훈련 체계와 관련한 인터뷰 결과를 기관 유형별로 종합 정리하면 〈표 4-3〉과 같다.

| 표 4-3 | 교육훈련 체계 포커스그룹인터뷰 결과

구 분	내 용
사회복지관	- 교육훈련체계 직무연관성을 높여 실무에 활용할 수 있도록 노력하고, 조직이 지향하는 인재상에 부합하도록 하는 슈퍼비전과 자기계발 계획 등의 체계를 갖춰야 함.
노인복지관	- 평가위원마다 교육훈련체계에서 중요시하는 것들이 근무평가, 직무분석 등 포인트가 다 달라서 이런 부분들에 대해 표준화된 가이드라인을 제시해주었으면 함.
장애인복지관	- 기관의 교육훈련체계가 계획 · 수립되어 있기는 하지만 수시로 계획과 무관한 교육이 발생하여 계획대로 진행 하지 못하는 경우가 발생함. - 전통적으로 상급자가 하급자에게 슈퍼비전을 주지만 전자기기나 정보통신 분야에 있어서는 반대의 상황도 발생하는 경우가 있어 이런 경우 슈퍼비전 일지 작성 등에 어려움이 발생함. 또한 슈퍼비전의 종류에 따라 기록을 남기기 어려운 부분(지지적 슈퍼비전의 개인 신상 관련 등) 이 있음. - 정기적 슈퍼비전 제공의 어려움이 있는 것은 사실이나 직원들이 긍정적적으로 받아들이는 부분이 많기 때문에 교육훈련체계 안에서 계획을 세워 진행하고자 노력해야 할 것으로 보임.
소규모 노인복지센터	- 교육훈련에 있어서 소규모시설의 경우, 인력부족으로 교육을 받는 것에 부담이 되는 경우가 발생함. 또한 기관 내 직종과 직무별 교육 내용 선정의 어려움과 참여인원이 적어 외부강사 초빙 등의 어려움이 있음. 이에 시나 재단 차원에서의 교육기회 지원을 요망함.
재가노인 지원센터	- 교육훈련에 참여인원이 적어 외부강사 초빙 등의 어려움이 있음. 이에 다양한(온 · 오프라인 교육, 사회 트랜드를 반영한 교육 등) 교육기회 제공의 필요성이 있음.
장애인주간	- 슈퍼비전에 대한 교육의 기회가 부족하고 이에 슈퍼비전을 상담이나 코멘트 정도로 생각하는 경우가

구 분	내 용
보호시설	발생 함. 전반적인 슈퍼비전에 대한 경험과 용어의 이해가 부족함. - 또한 직원들의 업무량 등의 이유로 인해 교육 참여 의지가 낮음.
노숙인시설	- 기관의 직원들이 기본적으로 많은 교육을 받아야 하는 상황으로 의무교육 등도 부담이 있음, 또한 한정적 재원의 문제와 기관 특성상 심야근무자에 대한 교육 진행에 어려움이 발생함. 이에 전체적인 어떠한 교육을 받아야 하는지에 대한 정보 및 교육훈련체계 수립이 필요함. - 교육훈련 차원에서 슈퍼비전이 이루어져야하는 부분과 관련서류를 명확하게 갖춰놓는 것에 어려움이 있어 보다 구체적인 방안 마련이 필요함.
장애인직업 재활시설	- 조직의 교육훈련체계에 따라 교육훈련을 실시하고 있으나 어려움 부분이 존재하며, 전문성 강화를 위한 교육과 다양한 방법을 통한 교육기회의 제공될 수 있어야 함. 더불어 직원욕구가 반영된 교육훈련체계 수립이 필요함. 또한 슈퍼비전에 대해서도 현장의 어려움이 존재함.

2) 지역사회 협력활동

인터뷰를 통해 확인한 결과, 지역사회 네트워크의 필요성이나 본 지표에서 요구하는 평가 기준에 대해서 현장의 공감대는 이루어져 있는 것으로 보였다. 인터뷰 참여자들의 표현을 통해 기관 운영 방향이나 지향으로서 의미가 있다는 것에 동의하고 있으며, 그동안 학습과 훈련으로 지역사회와 연계, 협력이 비중 있게 다루어지고 있음을 알 수 있었다. 특히 평가과정을 경험하면서 이용자 참여를 높이고 수렴한 의견을 바탕으로 실제 사업을 진행하는 '사이클'로 이해하는 한편, 주민참여와 같은 주제가 담당자만의 업무가 아니라 조직 구성원 모두에 자연스럽게 연결고리를 갖고 있다는 사실을 인지하게 되었다는 의견이다. 이러한 '연결고리'라는 인식은 외부기관과의 네트워크보다 더 중요한, 조직 내부의 협력과 협업을 이끌어내는 동기로도 작용하는 것을 볼 수 있다.

> 커뮤니티 베이스로 복지관 자체가 이렇게 있기 때문에 지역사회 협력 반드시 있어야 되기 때문에 지향점으로도 의미가 있고. 또 저희도 훈련이 되어 있고. 이미. 기존에 종합사회복지관만 그랬다면 노인복지관의 주민 규정에 대한 부분들을 이용자로 이렇게 완화되게 확대했기 때문에 주체성 확대나 어떤 지역사회 협력이나 이런 것들이 지표로써도 의미가 있고, 훈련도 되어 있다 이런 생각이 있습니다. (노인복지관)

> 현장에 대한 이해와 대응, 이용자 의견 수렴. 그리고 그걸 적용해서 어떻게 사업을 수정 변화했는지에 대한 이 구조화 되게(필요한 것 같아요). 이제 이미 6년 정도 지나니까 직원들이나 기관에서 이 사이클에 대한 이해를 먼저 하고. 선제 대응하는 건 굉장히 좋게 평가하고 있습니다. (노인복지관)

> 지역사회에 계속 문을 두드리라는 의도로 이 지표가 마련된 거고. 그거는 앞으로 계속 꾸준히 더 해야

되는 걸로 이 지표가 마련되어 있는데. (장애인복지관)

(평가를 앞두고 직원들이) 인터뷰를 달달 외워서가 아니라 자기가 하고 있는 사업이 이 기관에서 갖고 있는 부분과 어떤 연결고리를 갖고 있는지 알게 되었고. 다른 동료가 하고 있는 일이 지역조직화 사업인데, 작업지도사가 지역조직화 사업이 뭔지 몰랐는데 무슨 얘기인지 알 것 같았다. 그러면서 자연스럽게 협력도 되고, 협업도 되는 사업들이 이제 자연스럽게 일어났거든요. (장애인복지관)

사회복지관의 경우 지역사회 네트워크에 더하여 주민(이용자) 참여 정도를 확인하는 별도의 지표가 있으므로 이에 대한 의견이 추가되었다. 이용자 욕구를 어떻게 수렴하는지 '결과값'을 보여줘야 하기 때문에 주민참여예산사업을 진행한다든지 프로그램에 주민 인터뷰를 하는 방법으로 참여를 보여줄 수 있는 다양한 시도를 하고 있었다. 평가지표 충족을 위한 노력이 이제는 형식적인 서류 구비를 넘어 실제적인 서비스 결과에 도움이 된다는 의견도 보였다.

공청회나 거기 안에 운영위원회를 전체 복지관 운영위원회 하나 만들 걸 다 사업 단위 별로 하는 형태 아니면 서비스 모니터링단을 만든다든가. 뭐 방식도 그걸로 그냥 묻는 형태도 있고, FGI로 묻거나 아니면 5개년 계획 수립하거나 중장기 계획 수립할 때 주민에게 묻는 부분들을 조금 더 귀를 기울이게 되고. 그래서 그런 차원에서 이거는 저는 이용시설에 대해 그래도 저희가 형식적으로라도 이것 때문에 만들면 좀 듣게는 되니까 도움이 되는 것 같아요. (사회복지관)

사실 의견 수렴하는 게 되게 많잖아요. 민원을 어떻게 응대하는지도. 기관마다 다 방법들이 다를 텐데 그걸 좀 물어보는 창구가 당신들의 기관은 이용자들을 어떤 식으로 수렴합니까. 그것부터가 시작인데 그것 없이 운영에 대한 결과값을 이게 평가 때 보여 줘야 되니까, 진짜 저희는 이것 때문에 어떻게 할지 고민하다가 주민 참여 예산 사업 만들고, 전 프로그램 다 FGI하고 이렇게 했었거든요. (사회복지관)

한편 기관 이용 대상이나 유형에 따라 본 지표의 실천에서 차이를 보이기도 하였다. 장애인복지관의 경우 장애인이 주 이용 대상임에 따라 지역과 연결된다는 점에서 '퀘스쳔'을 갖게 된다는 것이다. 그러나 평가지표의 의미와 필요성에 동의하면서 장애인복지와 지역의 연결이라는 어려운 도전을 '조직의 정체성 확인'으로 받아들이는 긍정적인 작용도 확인할 수 있다.

장애인복지관은 사실 지역에 기반을 뒀는데도 불구하고 지역사회에 어느 정도 이렇게 연결되어 있는지에 대해서는 조금 퀘스천인 부분들이 있었어요. 실제로는 노인복지관이나 종합복지관처럼 일반 주민들과의 교류보다는 장애인 당사자 이용자와의 교류가 더 많은 거죠. 그런데 서울형 평가가 저한테 줬던 도전은 너 지역에 있는 복지관이야. 그러니까 장애인복지관이 그 정체성이 관련돼서 더 방점을

찍어야 된다는 생각을 해서 되게 그런 부분이 도움이 됐었다는 생각이 들어요. (장애인복지관)

장애인을 서비스 제공대상으로 하지만 지역사회 안에서 지역을 기반으로 실천한다는 조직의 정체성을 확인하기도 하지만, 같은 대상이라도 제공하는 서비스의 성격과 내용에 따라서 지역과 '연결고리'를 갖기에는 어려움이 따른다는 의견도 있었다. 장애인직업재활시설의 경우 생산과 마케팅, 고정비용 확보와 같은 사업이 우선하다 보니 기관이 위치한 지역 유관조직과 연결지점도 약하고 협력사업까지 참여할 여력이 되지 않는다는 것이다.

이제 살아감에 있어서 지역사회에 연결하는 게 맞는데 우리가 지역사회 연계하는 그 자원개발이라든지 그 개발을 하고 관리하게끔 하게 하는 그 과정까지가 직업재활에는 쉽지 않다는 거죠. 예를 들면 복지관이나 그런 데는 지역사회포괄 촉진팀이라든지, 지역사회 관련된 팀이 있는 거거든요. 그런데 거기서 나가는 뭐 반찬팀을 한다든지 그런 걸 할 수 있지만 우리 같은 경우는 그게 좀 한정되어 있고. 지역사회 협력을 어떻게 좀 더 할 수 있을까 그런 부분이 좀 고민점이 있기는 해요. (장애인직업재활시설)

지역사회 협력 등에서 직업재활시설의 특성적인 부분이 유관기관이라고 하면 뭐, 지역사회 이런 곳들인데 저희 직업재활시설 같은 경우는 생산 및 수익 사업. 그다음에 품질, 마케팅 이런 부분에서 연계가 더 중요하죠. 다른 복지시설들과 다르게 직업재활시설들에서는 그런 것들이 협력으로 다루어져야 되지 않을까 싶습니다. (직업재활시설)

협력이라면 예를 들면 치과. 치과인데, .지역 내에 있는 헬스, 피트니스. 이런 데 장애인들이 직접 연계해 가지고 하자고 하는데 사실 저희는 생산이 더 위주다 보니 지역사회에 시설 이용이라든지, 문화행사 같은 것 빼고는 그렇게까지 접목하는 시간적인 여유라든지 쉽지 않은 거죠. 그러니까 이렇게 헬스라든지 건강을 위해서 지원을 한다든지. 피트니스를 해준다든지 아니면 치과라든지. 뭐 이런 정도만 빼고는 더 넓게 가는 게 쉽지가 않고..복지관은 그게 일이지만 (장애인직업재활시설)

60% 정도는 임가공만 하는 데가 있어요. 그리고 그렇게 할 수 있는 여건이 안 되는 시설들이 반 이상이거든요. 그러니까 그랬을 때 과연 그 임가공만 하는 시설이 외부의 지역사회하고 얼마나. (장애인직업재활시설)

기관의 사업 성격에 따라 지역과 연결고리가 약하다는 요인도 있지만, 연계의 필요성에 공감하고 네트워크에 참여하고자 해도 소규모 조직이 갖는 현실적 한계가 실상 더 큰 것으로 보인다. 어느 정도 직원 수가 있는 곳은 담당하는 직원을 둔다든지 협력을 위한 외근을 조율할 수 있으나 3~4명의 직원으로 운영되는 기관은 한 명의 공백이 큰 부담이어서 외부 행사나 네트워크 모임에 가기 쉽지 않다는 것이다. 이와 함께 시설의 독특한 특성을 반영한 고려도 필요해 보인다. 예를 들어 노숙인시설의 경우 지역사회 주민들의 부정적인 시선

을 우려하여 외부로 노출하지 않고 운영되는 곳인데 이러한 기관에 적용하는 지역사회 협력은 다른 방식으로 이루어져야 할 것이다.

> 타 기관과 연계를 해서 하는 것 자체는 무리가 좀 있어요. 세 명밖에 안 되는데 지금 억지로 지역사회 형태에 또 가입해야 되고. 뭐뭐 의무적으로 가입하는 단체들 자체로 볼 수 있는데 거기에서 또 우리 어떤 사업 중에서 또 연계해서 어떤 사업들을 해라. 그거 자체가 좀 무리가 가는 부분도 있죠. (소규모노인복지센터)

> 네트워크 활동이라든지 뭐 그런 활동이 있다고 그러면 보내려고 하는데 그것에 대한 업무적인 부담이 조금 사실상 직원들한테는 크다 보니까 강제적으로는 할 수 없고. 기관장이 웬만하면 하고. 실무적인 모임 같은 것들은 그래도 한번 체험적으로 의견도 들어보고. 하도록 참여하고. 그런 수준입니다. (소규모노인복지센터)

> 이런 시설이 있는 것을 숨겨야 되는. 진짜 간판도 달면 안 되는. 조용히 숨어 있어야 되는 노숙인 시설들도 있어요. 님비가 굉장히 강해서. 그러니까 그런 시설들이 지역사회 협력을 이제 만들어내고 개척할 때 어떻게 해야 되는가라는 고민이. (노숙인시설)

기관의 특성과 소규모 시설이기 때문에 갖는 한계와 어려움도 있지만, 반면 소규모임으로 인해 지역사회 네트워크가 꼭 필요하며 도움이 된다고 하는 긍정적인 의견도 있다. 이러한 모습은 소규모노인복지센터에서 제시되었는데 복지관과 유사한 사업을 수행하는 기관이지만 5명 이하의 적은 인원으로 운영을 해야 하다 보니 지역 연계가 절실해졌다는 것이다. 소규모노인복지센터는 부족한 인원과 자원을 외부 협력을 통해 보완해가고 있었는데 외부자원뿐 아니라 내부 이용자도 큰 인적자원의 역할을 하고 있다. 지역 밀착형 소규모 복지기관이라는 이점은 이용자들의 주인의식을 이끄는 데 유리하며 적극적인 봉사와 참여가 이루어지는 것을 볼 수 있다.

> 저는 지역 연계 사업이 없으면 소규모는 좀 힘들지 않을까 라고 생각하는 사람 중에 한 사람인데, 일반적인 교육 프로그램 말고 그 외에 모든 특별활동이나 특화 사업들은 저희는 다 연계해서 하는 것밖에 없거든요. 그래서 저희가 사업비가 되게 구 지원금이 적은 편인데 그나마 연계로 저희가 할 수 없는 것들을 할 수 있는 기회는 되는 것 같아요. 그래서 저희는 지역 연계 활동 이렇게 협력으로 활동하는 것들이 없으면 프로그램이 너무 단순해지는. 저희는 이거는 되게 좀 중요시하게 생각하는 편이기는 해요. (소규모노인복지센터)
>
> 소규모로 오고 나서 더 네트워크가 절실한 거예요. 왜냐면 내가 가진 게 별로 없으니까. 우리 자원 가지고 할 수 없으니 이제 그렇게 연계를 맺어서 그 부족한 부분들을 채워가는 역할들을 했던 거죠. (소규모노인복지센터)

오시는 사람 몇 명 정도가 이거 완전 내 시설이라고 생각해서 자원봉사도 직접 하시고. 권유도 안 했는데 도와주시고. 이런 부분들이 발생하기 때문에. (소규모노인복지센터)

다양한 유형의 현장에서 지역사회 협력과 관련한 현황을 나누면서 참여자들은 가이드라인 개발 내용에 외부 네트워크 구축이나 활동을 위한 안내도 필요하지만 동종기관이나 내부 직원들과의 공유도 중요하다는 점을 짚어 주었다. 같은 지자체 내, 예를 들면 00구에 네트워크 모임이 있을 경우 서로 잘하는 부분에서 도움을 주고받을 수 있을 텐데 그런 사례를 많이 알려주는 것이 필요하다는 것이다. 특히 동종기관은 유사한 사업 환경과 이슈를 경험하고 있으므로 공감을 나누기 쉽고 실질적인 협조가 가능하다는 의견이다.

소규모 시설의 경우 외부 네트워크 참석 후 관련 정보를 내부 직원과 공유하는 것을 중요하게 제안하였다. 즉, 직원 한 명의 개인적인 활동이나 참여로 그치는 것이 아니라 기관을 대표한다는 의미를 인식하고 조직 전체와 정보를 공유하는 것이 필요하다는 점을 강조하고 있다.

좀 활성화하기 위해서는 같은 구끼리 어떤 네트워크 모임이나 이런 게 있으면 좀 어려운 시설이 먼저 생긴 시설에 가서 보고 배울 수도 있고, 어떤 기관은 조직 영역을 잘하고, 어떤 데는 사업을 잘하기 때문에 서로에게 좀 도움이 되는 부분이 있어서 잘하고 있는 몇 개 구가 있거든요. 이제 그런 구들의 예를 좀 보여주면은 어떨까. (장애인주간보호시설)

같은 동종시설이 모여서 얘기했을 때 훨씬 공감도 많이 되고. 서로의 어려움을 좀 많이 해결해줄 수 있는 부분들. 그래서 지금은 굉장히 서로 뭐 어려운 부분 있으면 전화도 되게 자주 하고. 또 뭔가 자료가 필요하면 서로 네트워크도 굉장히 쉽게 쉽게 하고. 또 같이 행사해서 예전에 하지 못했던 개별시설에서는 하지 못했던 행사들을 구 전체적으로 하니까 인력도 많아지고 이러니까 좀 더 크게. 행사를 할 수 있는 부분들이 많아서 그런 것들은 선례로 조금 이렇게 양식을 주시면 좋을 것 같기는 해요. (장애인주간보호시설)

나만 이 활동에 가서 그 활동의 내용을 나만 알고 끝내는 게 아니라 우리 조직과 여기 이렇게 알려주는 이런 다리 역할을 잘하는. 누구 조직원 중 한 명이 그 활동을 되게 열심히 막 열정적으로 한다 이게 아니라 조직을 대표해서 하고. 그게 전체 조직이 성장하는 데 영향력을 미치려면 이렇게 공유하고 전달하는 과정들의 체계, 그런 게 필요한 것 같아요. (소규모노인복지센터)

지역사회 협력에 관한 인터뷰 결과를 기관 유형별로 종합 정리하면 〈표 4-4〉와 같다.

| 표 4-4 | 지역사회 협력체계 관련 포커스그룹인터뷰 결과

구 분	내 용
사회복지관	- 지역사회 협력의 의미는 다른 기관과 협력한 공동사업의 실시 여부보다는 지역사회 내 문제해결을 위한 공동대처 사례를 확인하는 것이 더 중요하다고 봄. - 지역사회 협력과 주민참여는 필수적이고 중요한 과제일 것. 그런 면에서 평가에 본 지표가 포함됨으로 인해 실천 정도가 상향되었음.
노인복지관	- 학습과 훈련으로 지역사회와 연계, 협력이 비중 있게 다루어지고 있음. - 평가과정을 경험하면서 이용자 참여를 높이고 수렴한 의견을 바탕으로 실제 사업을 진행하는 '사이클'로 이해하는 한편, 담당자만의 업무가 아니라 조직구성원 모두에 자연스럽게 연결고리를 갖고 있다는 사실을 인지. - 지역사회 협력의 실천 정도에서는 기관마다 매우 편차가 큼.
장애인복지관	- 이전에는 협약서 작성 위주로만 의미를 두었던 지역사회 협력이 실제적인 협력 구축으로 발전하였다는 점에서 긍정적임. - 기관의 유형과 설립 형태(시립/구립)에 따라 지역사회 협력에서 차이 있음. - 장기적이고 지속적인 노력이 투입되어도 협력 실적으로 증명되지 못하기도 함. - 기관의 성격상 협력의 대상을 지역 주민보다 이용자 중심으로 할 수밖에 없는 것이 현실임.
소규모 노인복지센터	- 인력 부족으로 인해 타 기관과 연계가 어려움. - 정해진 내부 사업수행만으로도 업무가 포화상태이므로 외부 협력은 추가적인 부담이 됨. - 대신할 인력이 없는 상황에서 현실적으로 외부활동을 위해 센터에 자리를 비우는 것이 매우 어려움. - 반면 소규모시설이기 때문에 지역사회 네트워크가 더욱 절실하다는 의견도 있음.
장애인 직업재활시설	- 지역사회 협력을 담당할 별도의 팀이 구성되어 있지 않아 지역사회 연계 및 자원 관리의 어려움 있음. - 협약서 체결한 기관의 숫자보다는 직업재활시설의 특성을 고려한 협력 활동을 실적으로 인정해줄 필요 있음(예로 진로 체험, 실습 연계 등)
재가노인 지원센터	- 한정된 인력으로 지역사회 협력 활동을 하는 것은 어려움 있음(예로 자원봉사자 모집이나 후원자 개발·관리 등).

4) 시설운영의 체계성

인터뷰를 통해 기관 운영의 체계성 강화에 대한 공감대를 형성할 수 있었으며, 세부적으로 운영 체계성 강화에 있어서 어려운 점과 필요한 점들에 대한 다양한 의견을 확인할 수 있었다.

기관의 목적이 무엇인지가 가장 중요한 부분이나 현재는 모든 기관들의 미션과 비전, 인재상이 비슷하게 되어가는 경향을 보이고 있다. 이에 기관 고유성을 찾고 이를 바탕으로 미션과 비전, 인

재상 설정의 노력이 필요하다. 미션과 비전에 대한 정확한 이해와 함께 방향 설정과 수립방법에 대한 가이드가 필요한 것으로 보인다. 또한 조직역량지표에 있어서 기관의 전반적인 사업의 계획을 세워야하며 이때 중장기 발전까지도 고려해야 한다. 이러한 사업계획이 결과로 이어지지 않는 경우가 발생함으로 이에 대한 평가가 반드시 필요한 것이다.

> 고유성보다는 약간 획일화 돼가고 있는 사업이 이제 그러니까 기관이 이런 사업평가나 이런 걸 과정을 FM으로 거치지 않지만 잘하는 사업이 있는데 그런 걸 다 똑같이 받게 되는 게 있었고. 이번에 조직도 그냥 딱 이것 안에서만 하면 다른 게 문제돼도 이것만 잘하면 잘하는 기관이 되는 부분들이 있어서 정말 이게 무엇을 바라는 건지. 그리고 그런 목적부터 조금 얘기를 해야 이 다음 단계가 뚫릴 수 있지 않을까. 정말 너무 다들 비슷해져 가는. 다 사업들 미션, 비전 바꾼 것, 인재상도 다 너무 다 똑같아져 가는 상황 속에서 이제 상향 평준화가 됐다면 다시 고유성으로 가야 될 때가 되지 않았나 그런 생각을 해봤습니다. (사회복지관)

> 비전이랑 미션이 붙어 있는데요. 비전이랑 미션을 구분할 때 가장 헷갈리는 것 같아요. 비전과 미션 너무 비슷해요...방향이나 이런 것은 뭐 명확하게 설정해서 이렇게 가야 되겠다 알겠는데 이게 미션 맨날 하라고 하는데 비전은 뭐고, 미션은 뭐지 이게 이런 어떤 고민들이 있어요. (노숙인시설)

> 이 조직 역량 지표에는 그런 전반적인 사업의 하드를 할 수 있는 시설의 그 부분을 좀 세워줘야 될 것 같고. 옛날에는 중장기 발전까지도 안 본 것 같기는 한데 사업 계획 짜는 부분을 좀 봐야 될 것 같고. 그 사업 계획을 짜는데 판매 수익이든 나중에 접목시켜서 잘 했는지. 그러니까 그것 보기가 애매한 것 같아요. 사업 계획은 이렇게 짜놨는데 결과에는 연결이 안 되는 거죠. 그냥 말만 짜놓은 것처럼 돼버리는 거라서 그런 좀 평가가 필요할 것 같고. 아까 직원 교육이 여기에 들어가 있는데 법정 의무 교육도 있을 거고. 우리는 직업재활이니까 뭐 우리 사업함에 있어서 마케팅이나 홍보가 꼭 필요하다. (장애인 직업재활시설)

시설운영체계에 있어서 변화를 바탕으로 세부 프로그램을 계획하고 사업평가를 하고 이를 토대로 차기년도 사업계획을 세우려는 노력은 계속해서 하고 있다. 단, 환경 변화를 지표로 하여 평가기준에 넣는다면 인력 등의 충원을 통하여 규모를 키우지 않는 이상 무리가 있다고 생각 된다. 즉 사업의 계획에 있어서 외부환경과 내부 환경을 고려하면서 사업계획을 수립하는데 전반적인 어려움이 있는 것이 사실이다.

> 직원들하고 수시로 이 변화에 대해서 어떻게 세부 프로그램을 짜는 것에 대한 노력들은 분명히 하고 있고. 예를 들면 사업 평가를 하고 그 다음에 평가를 토대로 그 다음 해에 사업 계획을 세울 때에 그걸 반영시키려는 노력들은 이미 저희들이 인증 때부터 많이 해왔어요. 그러니까 그것에 대한 부분은 전혀 논하고 싶지도 않고 당연한 거라고 저는 보는데 이 환경 변화라는 것을 지표를 별도 지표를 만들어서

그걸 평가기준에 넣어서 하는 것에 대해서는 굉장히 그렇게 하려면 사실 좀 뭐라고 해야 되나요. 인력을 더 주시던가 아니면 재가지원센터를 좀 더 키워서 정말 명실상부하게 각 자치구마다 하나씩 활동하는 것에 대한 어떤 파이를 키우지 않는 이상은 좀 무리다라고 하는 게 제 생각이었습니다. (재가노인지원센터)

아까 환경 이해와 대응 부분에서 아마 이게 시설 운영 체계인 것 같은데요. 그 부분이 과연 우리가 물론 외부 환경, 내부 환경 그걸 따져 가지고 사업 계획을 짜요. 짜기는 하지만 외부 환경에서 예를 들어서 서울시에서 어떤 비전을 제시했어. 몇 개 10대 비전을 제시했을 때 직업재활에서 몇 개를 가지고 와서 접목시켜서 진행을 할 수도 있지만 그게 쉽지는 않다는 거에요. (장애인직업재활시설)

대부분의 기관마다 사용하는 문서 양식이 다르며, 특히 중장기 발전 계획서, 운영 계획서 등의 경우도 마찬가지이다. 또한 이를 짜임새 있게 하기위한 인력의 부족과 더불어 작성을 해야 하는 이유 그리고 어떻게 작성해야 하는 가에 대한 명확한 인식과 기준이 부재하다. 이에 운영 계획서 표준안 또는 외부환경 분석 보고서, 중장기 발전계획서 등의 가이드라인이 제시가 필요하며, 체계적인 시설운영을 위해서 중간평가와 모니터링, 결과보고서의 개선을 위한 반영여부 등 또한 필요하다. 계획 수립이나 점검 시 들어가야 할 필수 내용이나 방법들에 대한 제시가 필요할 것으로 보인다. 더불어 우수사례를 바탕으로 일정수준과 양식 등에 대해 매뉴얼화 하고 기관들이 이를 근거로 각 영역을 맞추어 나갈 수 있도록 하는 가이드라인이 필요하다.

중장기 발전 계획이나 운영 계획서 이런 것이 사실은 우리가 인력이 그런 걸 다 이렇게 짜임새 있게 하기가 인력이 부족하기도 하지만 사실 그것 자체에 대해서 왜 써야 되고, 어떻게 써야 되는지를 잘 모르시고 이번에 평가니까 이렇게 막 준비를 해놓으신 곳들도 있는 것 같았어요. 그래서 이런 제언까지가 여기가 받아들여질지 모르겠지만 저는 이 평가가 끝나면 소규모 기관들끼리 그런 실무자들 모아놓고 계획서에 표준안 같은 것. 그게 꼭 표준안이 뭐 모든 기준은 아니지만 운영 계획서의 표준안이라든지 이렇게 쓰는 거고. 또 외부 환경 분석 같은 것 보고서나 그리고 중장기. 그것을 반영한 중장기 발전 계획서를 쓰는 방법이나 이런 기회가 있으면 되게 좋겠다. (소규모노인복지센터)

이게 지금 시설 운영을 이제 체계적으로 하고 있는지를 보는 게 계획서가 있는지를 보고. 중간에 평가 자체 모니터링을 했는지를 보고 결과 보고서가 있는지를 보고. 그 결과 보고서에 다음 년도 개선을 위한 내용이 반영되어 있는지 보고 이런 거잖아요. 그런데 그 실제로 정말 운영의 체계성을 견제하는 이런 노력을 얼마나 하는지를 보는 거라기보다 실은 이런 게 있는지를 보는 것이기 때문에 이제 가이드라인을 제시하고자 한다면 이제 계획을 수립할 때 뭐뭐뭐가 들어가면 되는지. 점검할 때는 어떻게 하면 좋은지. 결과 보고서에서 어떤 내용이 빠지지 않고 제시하면 좋은지 이런 걸 그냥 해주시면 가이드라인을 어떤 수준으로 보는지 모르겠는데 그러면 좋을 것 같아요. (노숙인시설)

3종 복지관에서 잘하고 있는 사례들을 이렇게 이런 식으로 매뉴얼화 작업해주면. 특히 조직 역량 지표

에 관련돼서는. 그러면 이제 보고 따라 할 수 있는 근거라도 있는데 너무 개인기로 지금 내버려두고 알아서. 그래서 3종 복지관도 천차만별이기는 해요. 수준도 천차만별이고, 양식도 정말 다양한데 아, 이 정도는 괜찮겠다는 그런 연구가 있으면 좋겠다는 생각이 꼭 들었었어요. (노인복지관)

소규모노인복지센터는 구립시설이기 때문에 건립 자체는 서울시에서 지원을 해줬으나 운영비는 보조해주지 않아서 직제 체제가 기관별로 다르고, 자치구에 따라 예산 편성과 인력 배치에 편차가 있다. 또한 예산 총액이 정해져 있다 보니 기관 입장에서 경력에 따른 직원의 승진과 봉급 인상을 보장해주기 어렵고, 이로 인해 직원의 이직으로 인한 사업의 어려움을 겪고 있다. 더구나 소규모 시설의 경우 실무를 담당하는 사회복지사가 단 한 명인 기관이 있을 정도로 인력 편차가 심하며, 이런 경우 자원봉사자 같은 인적 자원을 활용하고 있지만 여전히 기관 운영이 어렵고, 지자체의 지원을 받기도 쉽지 않은 것이 현실이다. 한 가지 예로 인력이 부족한데 업무 분장에 회계가 포함되어있지 않아서 회계를 관리하는 직원이 따로 없기 때문에 회계에 대한 전문지식이 없는 직원들이 해당 업무를 수행해야 하는 것이다.

그냥 전반적으로 말씀 드리면서 얘기하자면 이게 이제 저희 소규모 노인복지센터들이 구립 지원 시설이기 때문에 건립 자체는 서울시에서 지원해서 10억이나 15억 줘 가지고 건립을 했는데요. 운영비는 시에서 지급하지 않다 보니까 직제 체제도 다 다르고요. 예산 편성 자체도 구의 의지에 따라 너무 차이가 나기 때문에 기본적으로 법률적으로는 7명을 두라고 되어 있지만 7명을 유지하는 구들은 그렇게 많지는 않고요. 저는 서초구 쪽에 있기 때문에 서초구는 묶어주기 때문에 대부분 저희는 지키기는 하는데 또 유형 자체가 다르기도 하고 해서 좀 차이가 있더라고요. (소규모노인복지센터)

인력도 그러다 보니까 몇 명이 안 되다 보니까 경력이 오래된 사람들을 저희가 같이 데리고 갈 수 없는 부분들이 또 있어요. 총액적으로 예산을 내려주기 때문에 어느 정도 경력이 차면 승급도 해야 되고, 봉급도 올라가야 되는데 그런 부분에 있어서 제한점이 좀 많이 있어서 그만두는 직원들도 많이 생기게 되고. 운영하는 입장에서는 또 그게 좀 아쉽지만 어떤 면에서는 운영적인 면에서는 경력이 있는 사람들이 1-2명 빠져주고 다시 신입이 들어오고. 물론 사업 운영의 어려움은 있지만 계산적인 부분에서는 또 그게 어느 정도 도움이 되는 것도 사실이거든요. (소규모노인복지센터)

사회복지사 1명에서 상담사. 회원 등록도 해야 되고요. 무료 급식 50명 대상자 사례. 초기 상담부터 해서 진행 다 해야 되고요. 사례 교육 혼자 다 해야 되고요. 자원봉사 후원도 이름으로는 걸어야 돼요. 담당해야 되고요. 그 다음에 공모사업들. 각종 공모사업들 혼자 다 담당해야 되거든요. 이게 저희 기관만의 문제이기는 해요. 제가 늘 고민을 하긴 하지만 저희가 지자체의 어쨌든 영향을 받기 때문에 지자체도 계속 인력이라든지 아니면 재원이라든지 대한 부분 말씀은 드리기는 하지만 그게 쉽지는 않잖아요. 그러다 보니 어쨌든 자원봉사자를 활용하던 아니면 인적 자원들을 어쨌든 활용을 하고는 있지만

쉽지는 않은 거죠. (소규모노인복지센터)

업무 분장에 아예 회계가 없는 거죠. 3명에서 하는데. 다른 업무를 하는 거죠. 그냥 그 회계 업무만 빼고 이제 사인해서 회계팀에 넘겨주면 그 회계팀에서 처리하고 이런. (장애인주간보호시설)

그러니까 회계를 너무 모르는 사람도 너무 많아요. 사실은 저도 회계를 배울 때 그냥 정말 뭐 앞서 하신 분의 서류를 봐가면서 공부하고, 나중에는 회계 교육을 받아가면서 배웠지만 이 회계가 사실은 이해를 못하기 때문에 그런 부분들이 생기는 거예요. 그런 시에서는 생각할 수 없는 어떻게 보면 퇴직금을. 그러니까 그걸 알고 있는 시설들이 몇이나 있냐고요. 그러니까 이런 부분들이 있어서 전문적인 사실은 회계 직원이 있는 게. (장애인주간보호시설)

노숙인시설의 경우 운영비 책정 기준이 지난 10년 간 인상된 물가를 반영하지 못하고 있으며, 연간 예산이 아닌 전 분기 종사자 수를 기준으로 하여 분기별로 예산을 지원을 해주기 때문에 시설 운영에 있어 기관 차원의 재량을 발휘하기가 어려움이 있다.

연간 예산으로 지원을 해줘야 그 안에서 우리가 어느 정도 발휘해서 하는데. 지금 분기별로 예산 내려주면서.(노숙인시설)

노숙인들 관리 안내에 나온 보건복지부 기준에 의해서 이제 곱해 가지고 나오는데 문제는 보건복지부 기준이 처음 만들어질 때 물가가 굉장히 낮았던 기준이 지금 노숙인들에 관련된 법률이 통과된 지 10년이 지났어도 아직 그 금액이 변하지 않고 있다는 게 문제가 있는 거죠. 10년 동안 물가는 엄청 올랐는데. 그 다음에 공과금도 엄청 오르고. 이게 지금 문제인 거고. 생활시설은 좀 다른 얘기겠지만. 저는 지금 운영비 책정 기준이. (노숙인시설)

서울시 주무관이 바뀔 때마다 규정을 자의적으로 해석해서 시설 운영에 불편함이 있고, 시설은 보건복지부 산하인데 행안부 규정에 명시되어있는 예산 기준을 따르라고 하는 등 영향을 받는 관할부서의 영역도 애매함이 있었다. 평가 역시 지도점검과 중복되는 부분 중 법적으로 지킬 수밖에 없는 부분들은 전부 지도점검으로 빼고 진행하길 희망했다.

서울시나 아니면 구 자치구에서 따르는 행안부의 무슨 예산 규정까지 저희한테 얘기하면서 이걸 따르라고 얘기해서 제가 강력하게 항의를 했거든요. 우리는 보건복지부 산하기관인데 무슨 기준으로 행안부의 기준을 따르라고 하냐. 우리는 도대체 무슨 관할부서냐는 얘기를 하는데 평가도 마찬가지인 것 같아요. 이런 부분들이 영역이 중복되어있다 보니까 한쪽에서 충분히 봐줄 수 있는 부분들은 통일시키면 좋겠다는 생각과... 평가와 그 지자체에서 이루어지는 지도점검과 이런 것들이 좀 어떤 연관성을 가지고 행해지지 않으면 여러 이중 잣대, 삼중 잣대로 괴로울 것이다. 이것 좀 말씀드리고 싶습니다. (장애인복지관)

시설운영 체계성에 관한 인터뷰 결과를 기관 유형별로 종합 정리하면 〈표 4-5〉와 같다.

| 표 4-5 | 시설운영 체계성 포커스그룹인터뷰 결과

구 분	내 용
사회복지관	- 기관의 고유성을 찾아가는 노력과 이를 바탕으로 한 기관의 미션과 비전 인재상을 수립함으로서 기관의 궁극적인 목적을 이루려는 노력이 필요함.
노인복지관	- 조직영량지표에 있어서 우수사례를 바탕으로 일정수준과 양식 등에 대해 매뉴얼화 하고 기관들이 이를 근거로 각 영역을 맞추어 나갈 수 있도록 하는 가이드라인이 필요함.
장애인복지관	- 담당 주무관이 변경될 때마다 관련 규정의 해석이 다른 경우가 발생하며, 관할 부서의 영역도 애매함. 평가와 지도점검에 있어서 중복되는 영역들이 발생함으로 이런 부분들을 종합적이고 명확하게 정리할 필요가 있음.
소규모 노인복지센터	- 기관의 특성상 자치구별로 예산편성과 인력배치가 상이하며, 예산 총액이 정해져 있기 때문에 경력에 따른 직원의 승진과 급여인상을 보장해 주기 어려움. 이러한 상황에서 실무를 담당하는 인력이 충분하지 못하고 직원 이직 등으로 사업운영의 어려움이 발생하는 경우가 발생함. - 중장기발전계획서, 운영계획서 등 기관마다 사용하는 문서 양식이 다르기 때문에 체계적이고 짜임새 있는 작성을 위한 명확한 인식과 기준 등의 가이드라인 제시가 필요함.
재가노인 지원센터	- 시설운영체계에 있어서 변화를 바탕으로 세부 프로그램을 계획하고 사업평가를 하고 이를 토대로 차기년도 사업계획을 세우려는 노력은 계속해서 하고 있음. 단, 환경 변화를 지표로 하여 평가기준에 넣는다면 인력 등의 충원을 통하여 규모를 키우지 않는 이상 무리가 있다고 생각 됨.
장애인주간 보호시설	- 인력부족의 문제가 있고 업무 분장 상 회계업무가 포함되어있지 않아서 회계를 관리하는 직원이 따로 없음. 이에 회계에 대한 전문지식이 없는 직원들이 해당 업무를 수행해야 하는 어려움이 있음.
노숙인시설	- 노숙인 시설의 경우 구분은 이용시설이지만 실질적인 기관 특성상 생활시설처럼 운영되고 있으며, 운영비 책정에서고 물가반영 미비 및 연간예산이 아닌 전 분기 종사자 수를 기준으로 하다보니 이에 대한 운영상 어려움이 있음. - 체계적인 시설운영을 위해서 중간평가와 모니터링, 결과보고서의 개선을 위한 반영여부 등이 필요함. 또한 미션과 비전에 대한 정확한 이해와 함께 방향 설정과 수립방법, 계획 수립이나 점검 시 들어가야 할 필수 내용이나 방법들에 대한 가이드라인이 필요함.
장애인직업 재활시설	- 조직역량지표에 있어서 기관의 전반적인 사업의 계획을 세워야하며 이때 중장기 발전까지도 고려해야 함. 또한 이러한 사업계획이 결과로 이어지지 않는 경우가 발생함으로 이에 대한 평가가 반드시 필요함. 사업의 계획에 있어서도 외부환경과 내부 환경을 고려하면서 사업계획을 수립하는데 비전 제시를 포함하여 이러한 전반적인 어려움이 있음.

3) 시사점

현장전문가 포커스그룹인터뷰를 통해 도출한 쟁점을 정리하면 다음과 같다. 먼저 환경변화의 이해와 대응에 관한 주요 쟁점으로는 첫째, 본 지표의 각 항목을 맥락적으로 이해하고 전 직원이 이를 공유하는 것이 필요하다. 진술에서의 표현처럼 지표를 '파편적으로' 파악하고 문서상으로 갖추는 것에만 의미를 두는 것이 아니라 기관 운영을 위해 연결된 하나의 흐름으로 필수적인 단계임을 알고 있어야 한다는 것이다. 둘째, 위에서 말한 맥락적 이해를 체계화하는 작업이 필요하다. 즉 환경변화 분석과 해석, 직원 공유, 기관의 방향 설정, 사업계획에 반영 등 일관된 흐름과 단계가 실제적인 운영 절차 안에서 작동되도록 해야 한다는 것이다. 셋째, 체계화된 작업을 문서로 잘 표현하도록 하는 '페이퍼 워크' 역량을 높여야 한다. 환경을 분석하고 사업에 반영하고 있다 해도 글로 정리하여 문서화 하는 것은 직원 공유를 위한 학습의 자료가 될 뿐 아니라 기관의 운영 방향과 목적을 항상 상기시키는 이정표로서 의미가 있다.

다음으로 교육훈련체계에 대한 주요 쟁점은 첫째, 직원의 역량강화를 위한 교육훈련체계 안에서의 슈퍼비전과 자문 등의 어려움이 있다. 슈퍼비전의 중요성은 모두가 공감하는 부분이나 평가에서 제시하고자 하는 교육적 차원의 슈퍼비전이 무엇이며, 지지적인 것이나 업무지시에 따른 슈퍼비전과의 차이점에 대하여 명확한 구분이 없어 어려움을 느끼고 있다. 둘째, 슈퍼비전 체계의 구조적 측면에서도 교육훈련체계와의 관계 등이 명확하지 않다는 것이다. 즉, 교육훈련체계에서의 슈퍼비전은 무엇이면 계획수립 시 방안 등에 있어서 어려움이 있다. 그리고 셋째, 교육훈련체계를 수립하는 부분에 있어서 중요성은 모두 공감하고 있으며 교육훈련을 통한 직원역량강화를 이뤄야 한다는 것이다. 단, 보다 구체적인 교육훈련체계를 수립하는 방안에 대한 욕구와 교육훈련체계 수립 시 어떠한 내용들로 구성되어야 하는가에 대하여 명확한 가이드라인이 요구되었다. 어떠한 방향성을 가지고 교육훈련체계가 수립되고 직원들을 위한 교육훈련의 내용은 무엇이어야 하는가에 대한 부분이 주요 내용이라 할 수 있다.

그리고 지역사회협력에 대한 주요 쟁점은 첫째, 시설 유형에 따라서 지역사회 협력과 이용자 참여를 실천하는 모습에 차이가 나타난다. 사회복지관이나 노인복지관은 목적사업이 본 지표와 연관되기도 하고 실제 운영에도 필요한 부분이므로 운영의 기본으로 실천되고 있다. 그러나 이용자 대상 직접 서비스 제공이 우선적인 기관은 지역사회와 연계는 다소 후순위 업무로 여겨지는 면이 있어, 기관 유형을 고려한 가이드라인 필요하다. 둘째, 시설 규모에 따라서 수행하는 정도에 차이가 있다. 이는 인원의 한계에서 오는 현실적 어려움으로, 지역사회 네트워킹을 위한 외부활동으로 인원의 공백이 생기는 경우 일상적인 기관 업무에 지장이 생길 수도 있기 때문이다. 이로 인해 지역사회 협력은 본 업무 이외 부가적인 일로 받아들여지며 부담스러운 과업으로 인식되기도 한다. 소규모노인복지센터와 같이 네

트워킹에 더욱 비중을 두는 곳도 있지만, 시설 규모를 고려한 가이드리인이 필요해 보인다. 셋째, 실제적인 사례 제공이 필요하다. 잘되고 있는 곳의 네트워크 형태와 협력의 선례들은 기관 운영에 좋은 참고가 될 수 있다. 또한 어떤 기관, 어떤 자원들이 협력의 인정 범위에 해당하는지 타 기관의 사례를 보면서 각 기관에 적합한 네트워크 전략을 설정해볼 수 있을 것이다.

마지막으로 시설운영체계성에 대한 주요 쟁점은 첫째, 기관의 미션과 비전 수립에 있어서의 어려움이 있으며, 미션과 비전 수립에 있어서 보다 명확한 방법과 각 단계별 수행과업들에 대한 가이드라인의 제시가 필요하다. 특히 구체적으로는 기관의 설립 목적과 이를 기반으로 하는 미션과 비전 그리고 인재상에 있어서 획일적인 것이 아닌 각 기관의 고유성을 확립할 수 있는 방안을 필요로 한다. 둘째, 시설운영의 체계성 확립과 이를 바탕으로 하는 계획 수립의 어려움에 대한 부분이다. 구체적으로는 시설 운영의 체계성을 위한 기본 방향성과 어떠한 순서를 통해 단계별로 어떻게 운영해야 하는가에 대한 부분이다. 각 단계별 수행 과업들에 대한 내용과 계획 수립 시 반드시 요구되는 것들에 대한 안내가 필요할 것으로 판단된다. 더 나아가서 체계성 확립을 위한 구체적 기법에 대한 제시가 필요하다.

제5장

서울형 사회복지시설 운영 가이드라인 개발

서울시복지재단
Seoul Welfare Foundation

제5장 서울형 사회복지시설 운영 가이드라인 개발

1. 환경변화의 이해와 대응

1) 지표의 필요성

- 기관 운영을 위한 조직 환경 변화분석의 내재화
- 환경분석-직원 공유-사업 계획 반영 연결 체계 확립
- 환경변화 대응을 위한 직원들의 상시적인 자기 학습 방안 마련
- 시설유형에 적합한 환경변화 분석 및 대응 전략 수립

사회복지시설이 추구해야 할 가장 중요하고 궁극적인 가치는 책임성이다(이준영, 2019). 책임성(accountability)이란 사회복지조직이 사회복지를 필요로 하는 사람의 문제에 개입하여 해결하도록 위임받은 임무를 충실히 수행하는가에 대해 판단하는 기준을 말한다.

책임성을 갖기 위해서는 우리 기관이 사회복지 조직을 둘러싼 외부 환경변화에 적절히 대응하고 있는가에 대한 객관적인 상황 파악이 필요하다. 조직환경은 조직의 경계 밖에 존재하면서 조직에 영향을 미칠 수 있는 모든 것이라 할 수 있다. 조직환경을 이해해야 하는 이유는 첫째, 사회복지조직은 대부분의 필수 자원들을 외부환경에서 조달하기 때문이며, 둘째, 조직을 둘러싼 환경에 대응하는 법을 파악하는 것은 사회복지조직의 책임성과 정당성 확보를 위해 필수적이기 때문이다(박종팔 외, 2019). 특히 사회복지시설은 정부와 지자체의 정책과 제도에 절대적인 영향을 받고 있으며 다양한 사회문제에 직접적인 연결을 가질 수밖에 없다. 따라서 이에 대한 고려와 민감성을 가지고 외부자원의 효과적인 활용과 조직목표 달성을 위한 환경관리 수행은 필수적이라 하겠다.

사회복지시설의 존재 이유가 이용자와 가족, 주민의 복지 향상을 위한 실천이라고 할 때 정책적인 외부환경 고려와 함께 중요하게 다루어져야 하는 것은 이용자, 주민의 욕구와 의견이다. 복지 책임성은 사회 구성원의 삶의 질을 높이고 이용자가 원하는 방향으로 변화를 가져올 때 완성될 수 있다. 이를 위해서는 주민과 당사자의 참여를 보장하고 이들의 목소리에 민감하게 반응해야 할 것이다. 최근 복지정책의 흐름이 정부 정책 중심에서 지역사회와 주민참여를 통한 보완을 강조하는 방향으로 변화되는 것도 주민과 당사자의 주도성 확대를 통한 복지 체감의 향상을 목적하는 것이라 할 수 있다.

사회복지시설로서 조직역량을 강화하기 위해서는 이처럼 정책적, 제도적 외부환경변화를 이해하고 그에 대응할 수 있는 준비를 갖추는 것은 물론, 시설의 이용자와 주민을 참여시킴으로써 당사자의 의견과 욕구 반영을 보장하여 책임성의 책무를 수행하려는 노력이 필요하다. 이러

한 맥락에서 사회복지사업법에서는 시행규칙으로 사회복지관의 운영기준을 다음과 같이 명시하고 있다.

☞ **관련 근거**

> **사회복지사업법 시행규칙 제23조의2(사회복지관의 운영기준)**
> 제③항: 사회복지관의 관장은 별표 3에 해당하는 사업 중 지역사회의 특성과 지역주민의 복지 욕구를 고려한 사업을 선택하여 복지사업을 수행하여야 한다. 〈개정 2012. 8. 3.〉
> 제④항: 사회복지관의 관장은 지역주민의 복지 욕구에 대한 조사, 관계 행정 기관 및 단체의 의견을 수렴하여 매년도의 사회복지관 복지사업계획을 수립하여야 한다.

지역주민의 복지 욕구를 고려하고 다양한 관계기관 및 단체의 의견을 수렴하여 사업계획을 수립해야 한다는 규정은 환경 변화분석이라는 직접적인 표현은 아니지만, 변화 요소를 파악하고 이에 대한 대응을 해야 한다는 의미가 담겨 있다. 오늘날 사회복지시설 이용자들의 욕구는 매우 복합적이고 다양한 모습으로 분화되고 있다. 그러므로 조직의 존재 이유, 목적, 정체성이 변화하는 환경 흐름에 대응하고 있는지 점검해볼 필요가 있다. 서울형 평가지표에서는 조직역량지표 중 하나로 이러한 의무를 부여하고 있으며 표현의 차이는 있으나 거의 같은 기준을 제시하고 있다. 다만 사회복지시설 유형 중 복지관에만 현재 이 지표가 적용되며 장애인, 노숙인 대상 이용시설은 해당하지 않는다.

2) 주요 이슈 및 가이드라인 개발 방향 설정

(1) 설문조사 결과분석에 따른 이슈

서울시 사회복지시설 종사자 대상으로 실시한 환경변화의 이해와 대응과 관련 설문조사 결과를 살펴본다(7점 만점 리커트 척도로 측정). 조사 항목은 환경변화에 대한 이해, 분석을 바탕으로 한 계획수립, 사업수행에 반영, 이해를 높이기 위한 자기주도 학습 정도를 묻는 4가지 문항으로 구성되었다. 설문조사 결과를 보면 환경 특성 및 변화를 이해하고 있다는 질문에 평균 5.7점으로 가장 높은 긍정 답변을 보였으며, 관련 자료를 활용하여 학습한다는 답변은 평균 5.3점으로 가장 낮은 수치로 나타났다. 내·외부의 환경 및 변화를 이해하고 있지만, 이해도를 높이기 위한 자기 학습은 적극적으로 이루어지지 못하고 있다는 것을 알 수 있다. 환경 분석을 바탕으로 계획을 수립하고 사업수행에 반영하고 있다는 질문에는 평균 5.5점으로 두 항목이 같은 평균 점수를 보였다.

기관 유형별로 살펴보면 차이는 근소하지만 4가지 항목 모두에서 노인복지관의 긍정 응답이 가장 높게 나타났다. 근래 복지정책에서 가장 두드러진 이슈가 고령화에 따른 노인 돌봄에 관한 것이며 기관의 이용 대상이 노인임에 따라 환경변화에 민감하게 반응한 것으로 이해된다.

한편 기관의 규모에 따라 다소 차이를 보였는데 종사자 수가 적은 센터나 시설의 경우 평균 점수이거나 조금 못 미치는 결과가 나타났다. 기관장 포함 서너 명의 인원으로 운영되거나 이용자 관리에 대부분의 업무 시간을 할애해야 하는 시설의 어려움이 반영된 것으로 보인다. 또한 이용 대상자에 대한 직접 서비스 제공이 주목적인 시설의 경우 환경변화 이해와 사업수행의 연결이 밀접하지 않다는 점도 작용한 것으로 판단된다.

본 설문은 사회복지시설의 환경변화 이해와 대응은 어떠한지에 대한 전반적인 조사를 위해 진행되었으므로 12개 기관 유형 전체의 응답을 분석하였으나 사회복지시설 평가에서는 앞서 설명한 것과 같이 4개 유형 기관에만 해당 지표가 포함되어 있다. 따라서 이후 가이드라인은 4개 유형 기관을 중심으로 기술하고자 한다. 그러나 사회복지시설의 책임성을 높이고 조직의 기능을 충실히 수행하는 것은 모든 사회복지시설의 공통 책무이므로 평가지표 유무에 관계없이 조직의 방향과 역할 설정을 위한 자료로써 본 가이드라인이 참고가 되길 바란다.

| 표 5-1 | 환경변화 이해와 대응 관련 시설 종사자 설문조사 결과

시설유형	나는 조직 내·외부의 환경 특성 및 변화를 이해하고 있다	나는 환경변화에 대한 이해도를 높이기 위해 외부기관 보고서, 법제도 등 관련 자료를 활용하여 학습한다	나는 우리 조직은 내외부 환경 변화 분석을 바탕으로 중장기 계획을 수립하고 있다고 생각한다	나는 우리 조직은 환경변화를 예측하고 이에 적절히 대응함으로써 전략적으로 사업을 수행하고 있다고 생각한다
평균	5.7	5.3	5.5	5.5
사회복지관	5.8	5.4	5.7	5.7
노인복지관	5.9	5.7	6.0	5.9
장애인복지관	5.6	5.3	5.5	5.4
소규모노인복지센터	5.8	5.5	5.6	5.7
재가노인지원센터	5.6	5.2	5.2	5.4
장애인주간보호센터	5.8	5.3	5.6	5.6
장애인직업재활센터	5.6	5.1	5.4	5.3
노숙인이용시설	5.5	5.3	5.4	5.4
노숙인생활시설	5.6	5.2	5.5	5.4
장애인생활시설	5.5	5.1	5.3	5.3
노인복지시설	5.5	5.3	5.4	5.3
지역자활센터	5.4	5.1	5.0	5.1

설문 응답 결과분석을 바탕으로 환경변화의 이해와 대응에 관한 이슈를 도출하자면 첫째, 시설 종사자들의 환경변화 이해의 필요성 공감과 자기 학습 시간 확보가 필요하다. 환경변화 분석과 이를 반영한 운영계획 수립 등은 평가를 준비하는 담당자의 일로 여겨지기 쉽다. 그러나

조직의 방향성에 공감하고 유기적인 사업수행을 하기 위해서는 기관의 구성원 모두가 내용을 공유하고 환경변화에 관심을 가져야 할 것이다. 따라서 기관 차원에서 공유 자리와 학습 시간을 마련할 필요가 있다.

둘째, 내외부 환경변화 분석을 바탕으로 이를 중장기 계획수립 및 기관의 운영에 반영하는 실행에서의 연결이 필요하다. 설문조사 결과에서 나타났듯이 이해하고 있는 수준은 높지만 기관의 사업계획에 이를 담아내는 연결은 부족한 것으로 보인다. 환경변화 분석을 통해 기관을 둘러싼 다양한 이해관계를 확인하고 이를 기관의 운영 방향과 이어지도록 하는 연결방안이 마련되어야 한다.

셋째, 환경변화를 예측하고 적절히 대응함으로써 전략적으로 사업수행이 이루어지도록 할 필요가 있다. 이를 위해서는 각 사업 또는 프로그램을 기획할 때 환경변화 분석에 따른 조직 운영 계획의 큰 방향과 어떤 관련이 있는 것인지 검토하면서 진행해 나가야 할 것이다.

(2) 포커스그룹인터뷰(FGI) 결과분석에 따른 이슈

현장전문가 포커스그룹인터뷰를 통해 조직역량을 강화하기 위한 지표 중 하나로 확인하고 있는 본 지표를 기관에서는 어떻게 이해하고 운영에 구현하고 있는지, 현재 부족한 점은 무엇인지 확인해 볼 수 있었다.

참여자들은 본 지표의 목적에서 설명하는 바와 같이 조직을 둘러싼 대내외 환경변화 요소를 파악하고 이를 공유하며 대응하기 위한 사업계획 수립과 전략 마련이 필요하다는 것에 동의하고 있었다. 특히 더 나아가 환경분석 결과가 직원교육에 반영되는 것이 필요하며 네트워크 구축에도 필수적인 자료가 된다는 것을 맥락적인 논리 연결로 이해하였다. 그러나 이에 대해 전 직원의 공감과 공유에까지 이르지 못하는 현실을 표현하였다.

본 지표에서 요구하는 바를 이해하고 각 지표를 맥락적인 연결로 파악하고 있는 구성원도 있으나 많은 경우 지표 각각의 기준을 충족시키는 서류 작업의 의미로 받아들이고 있는 것으로 보인다. '지표 각각을 파편적으로 해서 있어 없어 이런 식으로' 평가를 위한 준비의 목적이 더 크게 작용한다는 것이다. 그로 인해 외부 환경분석이라는 보고서는 작성되어 있으나 사업과 관련 없이 서류만을 위한 작업으로 끝나게 되기도 한다.

한편 소규모 시설의 경우 어느 정도 직원 수를 유지하고 있는 복지관과는 여러 상황 조건에서 차이를 보였다. 환경변화 분석과 대응이 평가지표에 포함되지 않은 이유도 있지만 직접 서비스 제공이 주목적임으로 인해 지침에 따른 수동적인 이행에 치중할 수밖에 없는 운영 현실을 호소하였다. 매년 정해진 예산에 따라 운영되므로 '늘 똑같은 얘기를 할 수밖에 없기 때문에' 환경 분석을 작성하는 작업이 어렵다는 의견이다. 달라질 것 없는 환경분석의 내용을 채워야 하는 면에서도 '페이퍼 워크'가 힘들지만, 환경변화에 대해 민감하게 파악하고 있어도 이를 서류로 작성하는 것에서 어려움을 나타냈다. 잘 알고 있어도 사업계획서에 변화분석을 담아내지 못하고 있다는 것이다.

이와 같은 포커스그룹 인터뷰 결과분석을 바탕으로 환경변화의 이해와 대응에 관한 이슈를 도출하자면 첫째, 본 지표의 각 항목을 맥락적으로 이해하고 전 직원이 이를 공유하는 것이 필요하다. 진술에서의 표현처럼 지표를 '파편적으로' 파악하고 문서상으로 갖추는 것에만 의미를 두는 것이 아니라 기관 운영을 위해 연결된 하나의 흐름으로 필수적인 단계임을 알고 있어야 한다는 것이다.

둘째, 위에서 말한 맥락적 이해를 체계화하는 작업이 필요하다. 즉 환경변화 분석과 해석, 직원 공유, 기관의 방향 설정, 사업계획에 반영 등 일관된 흐름과 단계가 실제적인 운영 절차 안에서 작동되도록 해야 한다는 것이다.

셋째, 체계화된 작업을 문서로 잘 표현하도록 하는 '페이퍼 워크' 역량을 높여야 한다. 환경을 분석하고 사업에 반영하고 있다 해도 글로 정리하여 문서화 하는 것은 직원 공유를 위한 학습의 자료가 될 뿐 아니라 기관의 운영 방향과 목적을 항상 상기시키는 이정표로서 의미가 있다.

(3) 현황 분석에 따른 가이드라인 개발 방향

환경변화의 이해와 대응 관련하여 설문조사와 포커스그룹인터뷰 자료를 분석하고 그에 따라 주요 이슈를 도출하였다. 각 분석 결과를 바탕으로 가이드라인 개발의 방향을 다음과 같이 설정하였다.

| 표 5-2 | 주요 이슈 분석에 따른 환경변화 이해와 대응 가이드라인 개발 방향

주요 이슈	가이드라인 개발 방향
설문조사 분석 결과 - 시설 종사자들의 환경변화 이해의 필요성 공감과 자기 학습 시간 확보 필요 - 내·외부 환경변화 분석을 바탕으로 이를 중장기 계획수립에 반영하는 연결방안 마련 - 각 사업 또는 프로그램을 기획할 때 환경변화 분석에 따른 조직 운영계획의 큰 방향과 어떤 관련이 있는 것인지 검토하면서 진행 **포커스그룹인터뷰 분석 결과** - 평가지표 항목의 맥락 이해와 전 직원의 공유 - 환경변화 분석과 해석, 직원 공유, 기관의 방향 설정, 사업계획에 반영 등 일관된 흐름과 단계가 실제적인 운영 절차 안에서 작동 - 문서로 잘 표현하도록 하는 '페이퍼 워크' 역량 필요	**1. 내·외부 환경변화 분석을 위한 기술적인 방법** - 환경 분석과 관련한 용어 이해 - 환경 분석에 활용 가능한 분석 TOOL (PEST/SWOT 기법) **2. 구성원들의 자기 학습 및 공유방법** - 환경변화 이해를 높이기 위한 학습 자료 - 연구자료, 관련 사이트, 보고서 등 서치 방법 - 전체 구성원 공유 방안 **3. 관련 지표 충족을 위한 운영체계 수립 방법** - 환경 분석, 직원 공유, 사업계획에 반영의 연결 체계 마련 - 개별 사업 기획과 운영 방향의 관련성 점검 절차 **4. 실제 사례 제시** - 환경 분석 작성 예시 - 복지관, 유사 조직의 다양한 사례 제공

3) 추진 내용

(1) 내 · 외부 환경변화 분석을 위한 기술적인 방법

환경분석은 변화하는 환경 속에서 조직의 생존과 성장을 위해 조직을 둘러싸고 있는 환경요인들을 분석함은 물론, 변화의 폭, 속도 그리고 추이 등을 다양한 관점에서 체계적으로 조사하는 것이다(행정안전부, 2011). 환경분석의 목적은 조직의 미션과 전략에 영향을 미치는 내 · 외적인 환경요인들을 체계적으로 분석함으로써 조직의 현 위치를 파악하고 향후 나아가야 할 전략적 방향을 설정하는 데 있다. 환경분석을 위한 기술적인 방법을 이해하기 위하여 조직진단에서 많이 활용되는 분석 툴에 대해 살펴보면 다음과 같다.

○ **PEST 분석**

PEST는 거시환경분석에서 주로 사용되는 방법론으로 관심의 대상이 되는 분야의 주요 요인을 정치/정책적(Political), 경제적(Economic), 사회적(Social), 기술적(Technological) 사안으로 분류하여 상황을 객관화하는 방법론임

정치적 (Political)	정부가 경제에 영향을 미치는 정도. 세금, 노동법, 환경법, 복지정책, 정치적 안정성 등을 포괄.
경제적 (Economic)	성장률, 인플레이션율, 실업추세, 노동비용, 경기순환단계, 소비자 가처분 소득 수준, 재정 정책, 기후변화 등
사회적 (Social)	건강의식, 교육수준, 일, 여가, 경력 및 은퇴에 대한 태도, 라이프 스타일, 종교와 신념, 인구증가율, 고령화 수준, 다문화 등
기술적 (Technological)	기술 변화, 기술 인센티브, 통신 인프라, 최신기술에 대한 액세스, 인터넷 인프라 및 침투 등

○ **이해관계자분석**

이해관계자는 조직에 직 · 간접적으로 영향을 미치는 주체들을 말하며 이해관계를 효과적으로 관리하고 조정하기 위해 그들의 욕구를 체계적으로 분석하는 것임

○ **SWOT 매트릭스 기법**

- SWOT 매트릭스 기법은 조직의 비전을 달성하는 데 영향을 미치는 외부환경의 변화로부터 기회요인과 위협요인을 도출하고,
- 조직 내부 역량분석으로부터 강점과 약점을 도출하여 이들을 상호 결합시켜 비전과 현재 모습의 차이(GAP)를 분석함으로써 전략 대안을 도출하기 위한 기법임. SWOT 분석의 절차는 외부환경 분석과 내부능력 분석을 통해 조직의 기회, 위협요인 및 강점, 약점요인을 도출한 후, SWOT 매트릭스 작성을 통해 전략을 설정하는 절차를 거치게 됨

*출처: 행정안전부(2011).

기관의 정책 수립과 사업 운영에 영향을 주는 외부환경은 거시환경과 미시환경으로 나눌 수 있다. 거시환경은 기관의 기능수행에 영향을 주는 정치 · 경제 · 사회 · 문화 · 기술적 요인을 포함하며, 미시환경은 기관 이용자, 지역 주민 등 이해관계자의 움직임을 중심으로 하는 환경을 의미한다. 기관의 기능수행에 큰 영향을 주는 동인(drivers)들이 어떻게 기관에 있어서 현재와 미래의 기회(opportunity)와 위협(threat)요인으로 작용하는지를 분석하여, 기관 전략 수립의 기본 자료로 활용한다. 이러한 외부환경분석 및 내부환경분석을 통해 도출된 결과를 종합하여 기관의 전략적 방향과 과제를 도출하게 된다.

기관을 둘러싼 환경변화를 분석하고 중장기 전략 방향을 수립하는 절차는 PEST 분석-시사점 및 과제 도출-사업전략방향 수립-전략과제 배치의 순으로 진행하는 것이 좋다.

| 표 5-3 | 환경변화 분석을 통한 중장기 전략방향 수립 절차

1단계	2단계	3단계	4단계
PEST 분석	**시사점 및 과제 도출**	**사업전략 방향 수립**	**전략과제 배치**
정치적요소 정부가 복지정책에 영향을 미치는 정도 **경제적 요소:** 기관의 의사결정에 미치는 경제적 영향 정도 **사회적 요소:** 문화적 요소와 보건, 인구, 연령, 직업, 안전 관련 요소 **기술적 요소:** 기술혁신, R&D, 투자와 품질, 비용 등 혁신에 영향을 끼치는 요소	**요소별 시사점 도출** PEST 분석의 4대 요소에 대한 환경분석의 이슈와 내부 전략적 대응 방안을 정리하여 과제로 설정 시사점 및 전략과제 종합	**사업전략방향 수립** 앞서 도출한 사업 전략 과제를 반영하여 3~5년간 중장기 사업전략 방향 수립	**전략과제 재배치** 앞서 도출한 중장기 사업전략 방향을 반영하여 3~5년간 중장기 사업 전략과제를 배치

| 표 5-4 | 거시환경의 영향분석표(예시)

①구분	②항목	③분석관점			④분석내용
		과거 (00년)	현재 (**년)	미래 (##년)	
정치환경					
경제환경					
사회 · 문화환경					
기술환경					

※ 작성방법

① 구분: 정치적, 경제적, 사회 · 문화적, 기술적 환경으로 분류
② 항목: 구분된 환경에 있어서 기관에 영향을 주는 주요 요인을 기술
③ 분석관점: 영향 요인을 과거, 현재, 미래 관점에서 중요 내용을 기술
④ 분석내용: 항목별로 변화의 추이를 분석하여 기회 · 위협요인 관점에서 정리

출처: 행정안전부(2011).

| 표 5-5 | 미시환경의 영향분석표(예시)

①구분	②항목	③분석관점			④분석내용
		과거 (00년)	현재 (**년)	미래 (##년)	
고객 · 이해관계자	지자체				
	이용자				
	지역주민				
	자원봉사자				
	이용자의 가족				
	…				

※ 작성방법

① 구분: 고객, 이해관계자, 경쟁 조직 등으로 분류
② 항목: 이용자, 지역주민, 자원봉사자 등 구체적인 이해관계자로 분류
③ 분석관점: 영향요인을 과거, 현재, 미래 관점에서 중요 내용을 기술
④ 분석내용: 고객 · 이해관계자의 욕구를 분석하여 기회 · 위협요인 관점에서 정리

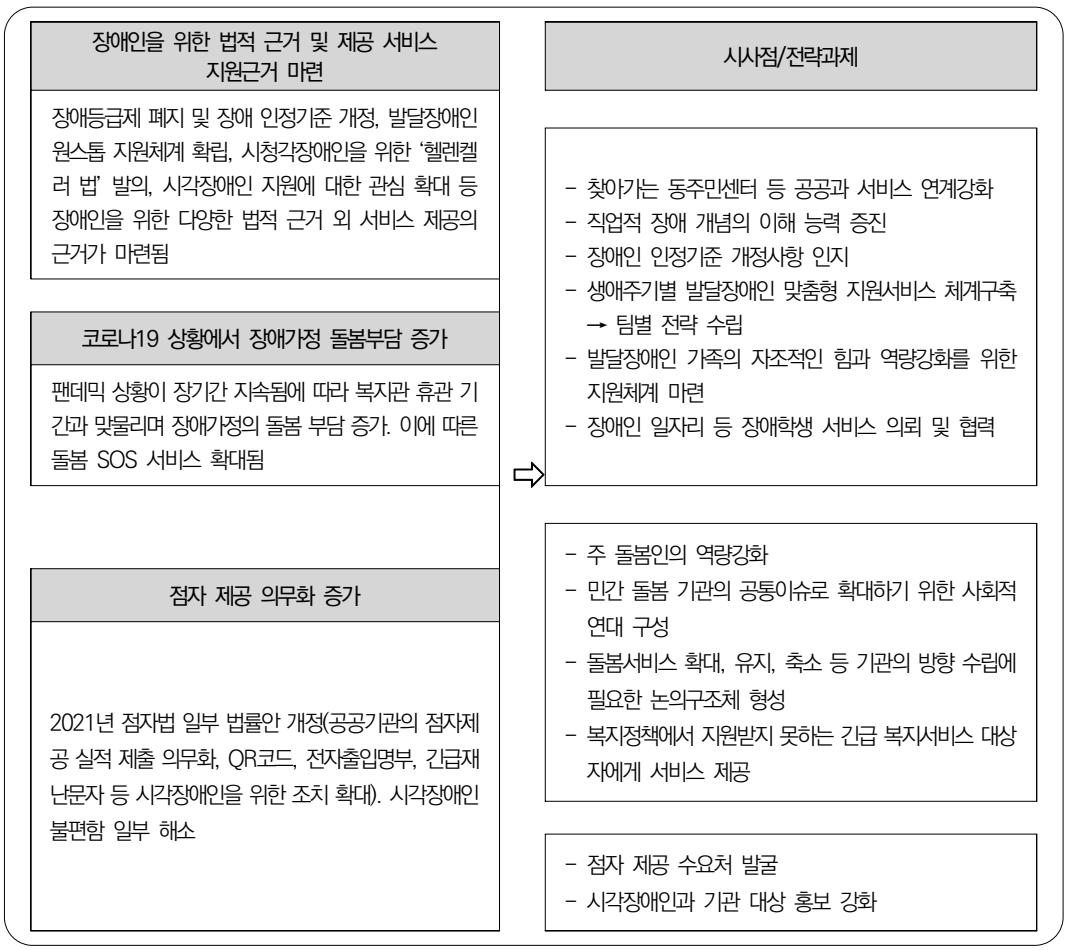
출처: 행정안전부(2011).

〈표 5-4〉는 기관의 환경분석을 거시적/미시적으로 접근해볼 수 있는 사고분석 틀이다. 기관을 둘러싼 환경은 한 시점에 고정되어 있는 일시적 사안이 아니며 과거와 현재, 미래에 이어지

는 변화의 흐름으로 파악해야 한다. 그러므로 근접한 미시적 관점과 장기적인 미래에까지 영향을 미칠 수 있는 거시적 판단을 아우르는 것이 필요하다. 우선 거시환경 영향분석표는 PEST 분석 툴을 활용하여 정치, 경제 등 각 요소에 해당하는 항목을 기록해 보고 기관에 어떤 영향을 가져오는지 시점별로 파악할 수 있도록 되어 있다. 중요 내용을 기술하면서 변화의 추이를 분석하고 각 환경요인이 주는 기회와 위협요인을 판단할 수 있다.

미시환경분석을 위한 영향분석표 〈표 5-5〉는 기관의 이해관계자 그룹에 대한 진단이 포함될 수 있을 것이다. 지자체, 이용자, 지역주민, 자원봉사자, 이용자의 가족 등 기관의 주요 이해관계자들과 관계를 파악함으로써 기관 운영의 방향과 전략을 설정해볼 수 있다. 이해관계자의 욕구, 집단의 성격 변화, 필요를 분석하여 기회와 위협 요인을 판단한다. 이해관계자 외 지자체 공무원, 유사 복지기관, 경쟁 조직, 협력조직 등 다양한 관계자분석을 추가해본다.

| 그림 5-1 | 정책적 환경분석 시사점 및 전략과제 작성 예시



출처: 서울시복지재단 내부 컨설팅 자료를 활용하여 작성

사회복지기관 운영을 둘러싼 급격한 환경변화에 대응하기 위해서는 PEST 분석으로 파악된 내외부 환경 이슈를 바탕으로 전략을 수립하고 이에 따른 세부 전략과 내부의 전략적 대응 방안을 정리하여 과제로 설정해볼 수 있다. 정책적 환경분석과 시사점 및 전략과제 도출의 예는 [그림 5-1]이 참고가 될 것이다.

기관을 둘러싼 외부환경의 변화에 대응하기 위해서는 외부환경 분석과 함께 기관의 내부역량을 파악하는 것이 추가되어야 한다. 우리 기관의 자원과 제도, 체계, 인력구조 등 조직 내부의 역량을 객관적으로 분석하여 시사점을 파악해봄으로써 적절한 대응 전략을 수립할 수 있다. 아래 예시에서는 전략, 조직구조, 업무수행, 인사제도, 관리체계, 의사소통 등 6가지 항목으로 분류하여 제시하고 있는데, 각 기관의 상황에 맞게 변형 응용해볼 수 있을 것이다.

| 표 5-6 | 내부역량분석 시사점 도출표 예시

①항목	②내용	③시사점	④중요도	⑤강 · 약점	
				강점	약점
전략				●	
조직구조					●
업무수행					
인사제도					
관리체계					
의사소통					

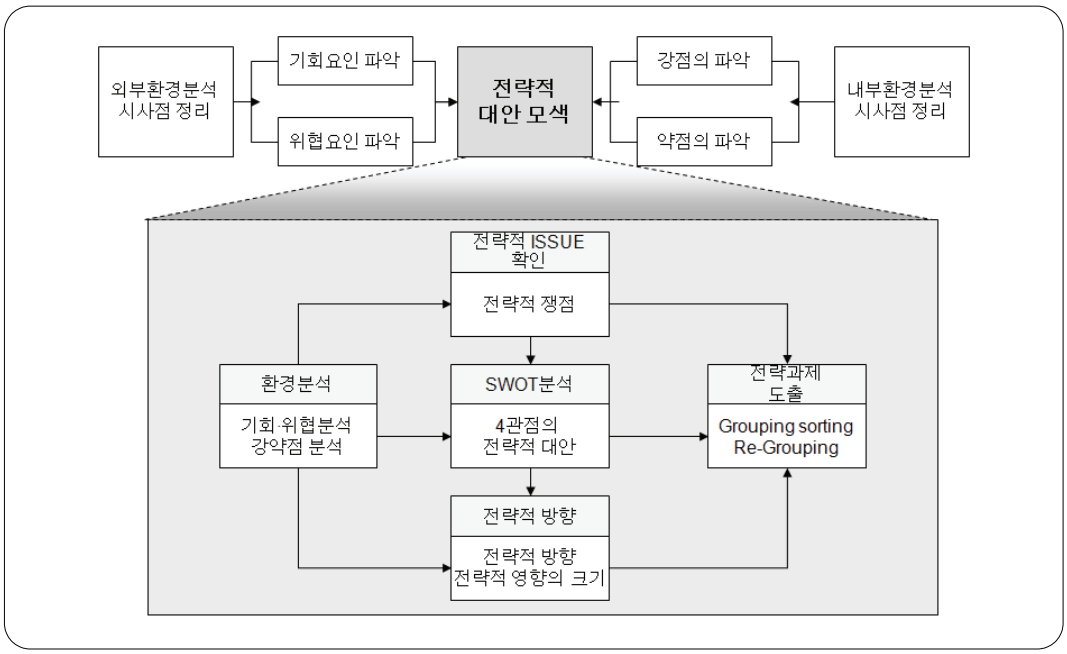
※ 작성방법

① 항목: 내부역량 측정을 위해 사용되는 6개 항목을 중심으로 분류함
② 내용: 6개 항목별로 편차 및 변화 추이 등을 분석하여 기입함
③ 시사점: 조사 결과 중 주요 이슈를 중심으로 기관의 강점과 약점으로 정리
④ 중요도: 변화의 영향을 고려하여 3레벨 정도로 중요도 설정(예로 A, B, C)
⑤ 강 · 약점: 시사점을 바탕으로 기관의 강점 요인과 약점요인을 판정

출처: 행정안전부(2011).

제시된 양식과 작성 방법을 참고하여 외부환경분석과 내부역량을 파악해보는 것은 우리 기관의 목표와 방향을 설정하는 데 필요한 과정이며 이를 통해 전략적인 대안을 마련하고 조직의 책임성을 높이는 실천과제를 도출할 수 있다. 전략과제 도출의 프레임워크를 도식으로 표현하면 [그림 5-2]와 같다.

| 그림 5-2 | 전략적 방향성, 전략과제 도출 프레임워크



출처: 행정안전부(2011).

외부환경분석으로 기회요인과 위협요인을 파악하고 내부환경분석으로 기관의 강점과 약점을 인식하는 이러한 과정에는 조직 전체 구성원이 참여하고 공유하는 것이 필요하다. 이를 기관의 비전과 미션에 반영하고 매년 사업계획 수립과 개별 사업 및 프로그램에 연결 짓는 일련의 흐름으로 이어지도록 해야 할 것이다.

(2) 구성원들의 자기 학습 및 공유방법

앞서 현황 분석을 통해 도출된 바와 같이 환경변화의 이해는 관련된 몇 명의 담당자에게만 해당하는 것이 아니다. 전 구성원이 필요성을 인식하고 다양한 환경변화 정보에 민감하게 반응해야 할 것이다. 변화를 반영하고 적절한 대응을 하지 않는다면 기관의 사업이나 프로그램은 이용자의 욕구에 둔감하거나 필요로 하지 않는 서비스 제공이 되기 쉽다.

사회복지관의 경우 환경변화를 인식하는 경로로는 이용 시민, 이해관계자, 유관기관 관계자, 지역주민, 관련 자료 등을 활용하는 것으로 확인된다(2018년 평가결과보고서). 설명회나 욕구조사, 자문회의, 워크숍, 간담회, SNS 이용, 원탁토론회, 문헌분석 등의 다양한 방법을 활용하고 있으며 이들 경로와 공유하고 상호 소통하는 노력이 높이 평가되고 있다. 경로와 관점이 다양할수록 이해의 폭은 넓고 깊어지며 수시로 접하는 비공식적인 의견까지 체계적으로 취합 분석한 경우 더욱 우수한 결과를 보이는 것으로 나타났다. 또한 환경분석은 내용을 '공유'하는

것이 필수적이다. 수집된 정보를 모든 관계자와 함께 다양한 관점에서 인식하고 이해하는 과정이 필요하다는 것이다. 전사적인 차원에서 조직구성원 전체는 물론 이해관계자들과 공유하고 검토하는 과정을 통해 통찰력을 높이며 구체적인 미래 예측도 가능할 수 있다.

| 표 5-7 | 복지환경 분석을 위한 자료 검색 사이트 예시

사이트 주소	자료
각 지자체 지역사회복지계획 보고서	4년 주기 제작. 1년 단위 연도별 계획서
통계청 kostat.go.kr	인구, 고용, 물가, 환경, 주택 등 52종의 국가 및 지역 관련 중요 통계 열람. 원하는 데이터는 신청해서 받을 수도...
공공데이터 포탈 data.go.kr	공공기관이 생성 또는 취득 · 관리하고 있는 공공데이터를 모아놓은 통합 포털
서울 열린데이터광장 data.seoul.go.kr	서울시 공공데이터 총망라(보건, 문화, 복지, 환경, 인구 등)
정보공개시스템 wonmun.open.go.kr	국가기관 및 지방자치단체 등 공공기관이 업무 수행 중에 생산하여 보관하는 정보들 서치
서울복지포털 https://wis.seoul.go.kr/main.do	서울시 복지서비스 정보, 기관 정보, 복지 관련 뉴스
대한민국 정책브리핑 korea.kr	정부 모든 부처의 추진정책 안내 데이터 베이스
국립정신건강센터 ncmh.go.kr	정신건강 관련 다양한 정보. 진단 및 평가도구 등
보건복지상담센터 정보마당 자료실 www.129.go.kr	보건복지부 운영 복지상담 관련 정보. 복지정책 정보
복지ro함께 만드는 복지 www.bokjiro.go.kr	복지시설 정보 및 각종 복지급여 안내
한국사회보장정보원 www.ssis.or.kr	사회보장통계. 복지 관련 연구보고서. 사회서비스 정보 등
서울시마을공동체종합지원센터 www.seoulmaeul.org	서울시 운영. 마을공동체 만들기와 관련한 다양한 정보 및 지역 소식
서울정보소통광장 https://opengov.seoul.go.kr	서울시 정책 및 통계 정보, 서울시 아카이브
복지타임즈 http://www.bokjitimes.com)	각종 복지 뉴스
사회복지포털 복지넷 https://www.bokji.net/ssn/iop/06.bokji	한국사회복지협의회 발간 정기간행물 복지 저널. 이슈 페이퍼
서울복지교육센터 공유복지플랫폼 https://wish.welfare.seoul.kr	복지 동향, 실천사례, 각종 연구보고서 등
자치법규정보시스템 https://www.elis.go.kr/	행정안전부 운영 지방자치단체의 행정 정책을 데이터베이스로 구축하여 전국 지방자치단체의 자치법규 검색 가능
국가법령정보센터 https://www.law.go.kr/	우리나라의 모든 법령정보 제공

환경변화를 파악하기 위해서는 정보 접근을 높이기 위한 경로를 알아야 할 것이다. 〈표 5-7〉에 다양한 자료 검색 인터넷 사이트를 정리해두었다. 복지 관련 환경변화를 이해할 수 있는 유용한 사이트 목록인데 복지 이슈를 한눈에 볼 수 있는 소식지부터 사업계획서 작성에 참고할 통계 정보 검색 사이트, 복지정책 안내 등을 찾아볼 수 있다. 특히 기관의 사업계획 수립과 운영 방향을 설정하기 위해서는 지자체의 복지 동향과 정책 변화, 지역복지 추진 방향 등을 알고 있는 것이 중요할 것이다. 중앙 및 지방자치단체의 법규 제·개정이나 조례 제정 등 복지 관련 관계 법령을 파악할 수 있는 법령정보시스템을 이용하면 편리하게 내용을 확인해볼 수 있다.

해당 지자체의 '지역사회보장계획' 보고서도 매우 도움이 된다. 4년 단위의 계획서와 연 단위 단계별 추진계획서가 있으므로 검색해서 찾아보기 바란다. 지역의 인구통계학적 자료뿐 아니라 복지자원 확충 계획, 조례 추진 계획, 복지 수요 및 공급 전망, 현재 공급자원 분석, 지역에서 추진하는 핵심과제 등이 상세하게 정리되어 있다. 이를 참고하여 환경 특성 파악 보고서를 작성하거나 환경분석 내용이 반영된 사업계획서를 갖추면 지표 충족을 위한 근거자료가 될 것이다.

사회복지기관의 운영과 사업에 영향을 주는 환경변화요인은 다양하다. 그중에 관련 법의 제·개정, 서울시 및 자치구의 조례, 서울시정 및 주요 시책, 정부의 정책 및 방향, 자치구 정책과 제도 등 정책적 요인은 직접적이며 밀접한 영향 요인이다. 사회복지기관이 검토해보아야 할 대표적인 정책적 환경변화요인은 아래 예시와 같이 살펴볼 수 있으며 기관의 상황을 반영하여 정리해두는 것이 필요하다.

☞ 서울시 사회복지관의 주요 환경변화요인

1. 관련 법의 제개정/법안의 발의

발달장애인지원법, 정신보건법, 보인복지법, 국민기초생활법, 개인정보보호법, 교육관련법, 사회보장기본법, 청소년 관련법, 다문화가족지원법, 자살예방 및 생명존중문화조성에 관한 법률, 도시농업의 육성 및 조성에 관한 법률, 아동학대범죄의 처벌 등에 관한 특례법, 노후준비법안 등

2. 서울시 및 자치구 조례 제.개정/발의안

공공갈등 예방 및 조정에 관한 조례, 환경교육지원조례, 학교 밖 청소년 지원 조례, 사회복지사 처우 및 지위에 관한 조례, 생명존중문화조성에 관한 조례, 북한이탈주민정착지원 조례 등

3. 서울시정 및 주요 시책

마을지향, 공동체활성화, 찾동, 청년정책강화, 협치 및 민관협력강화, 주민주도 참여예산제, 공유 및 공간 개방, 서울형 기초보장, 긴급지원강화, 도시재생, 50+세대지원강화, 자산형성지원사업, 고독사예방, 사회복지관 기본인력지원증원, 사회복지관 운영비 지원기준변화, 민간기관 위탁기관 변화, 사회복지시설 공공성 강화, 사회적경제 지원, 나눔가게, 나눔이웃, 고령친화도시 선정 등

4. 정부 정책 및 기조

생애주기별 맞춤형 서비스 제공(맞춤형 급여), 포용적 복지국가, 가족부양부담완화, 읍면동복지허브화, 동복지전달체계 개편, 사회서비스원 설치, 치매관리종합계획, 자살고위험군관리강화, 아동정책기본계획, 보육환경개선, 평생교육강화, 일자리정책, 보조금 지급방식 변화, 사회복지관 기능 개편, 재래시장 활성화

5. 자치구 정책 및 주요 제도

지역사회보장계획, 구정기본계획, 지역보장협의체 활동, 교육혁신지구 선정, 아동친화도시 및 여성친화도시 계획, 교육복지강화, 지역재단 설립 등

환경변화 분석에는 구성원 각자의 학습과 관심도 있어야 하지만 모든 직원이 내용을 공유하고 업무에 반영하는 것이 필요하다. 그러므로 일정하게 시간을 정하여 소그룹 스터디를 진행한다거나 회의 시간에 자료를 발제하고 토론하는 방식 등 기관의 상황과 사정에 맞게 적절한 공유방법을 마련하는 것이 필요하다.

(3) 조직 운영체계 수립 방법

환경변화의 이해와 대응과 관련하여 평가지표에서는 3가지 세부 내용을 확인하고 있다. 이들 세부 항목은 개별적인 각각의 내용 확인이 아니라 하나의 흐름 속에 연결되어 있음을 이해할 것을 요구하고 있다.

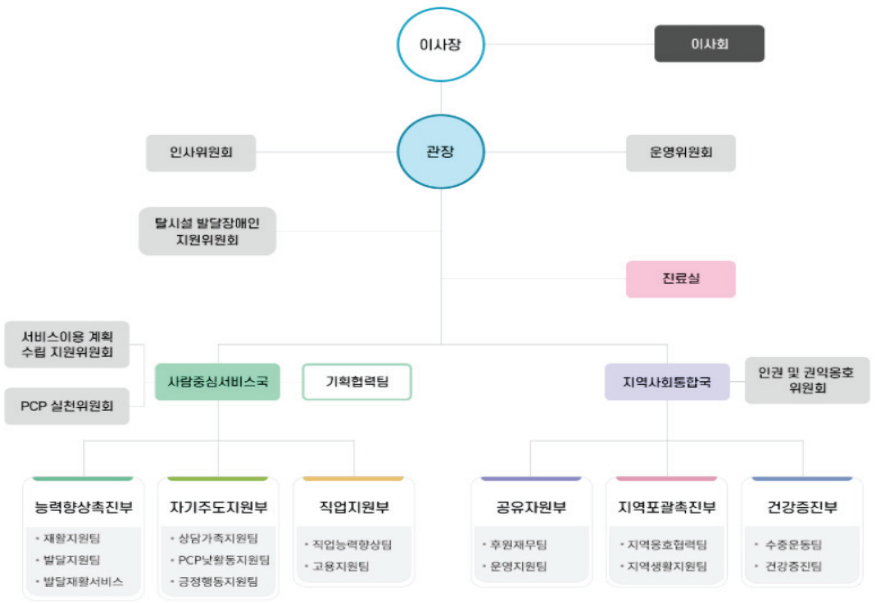
예를 들어 노인복지관의 경우 세부 평가항목을 보면, "① 변화된 또는 변화가 예상되는 외부환경 특성을 파악하고, 관련 주민(이용자)의 의견을 적극 수렴하고 있다. ② 파악된 외부환경 특성과 수렴된 주민(이용자)의 의견을 조직의 미션 및 비전, 인재상 등을 포함한 운영계획에 적절하게 반영하고 있다. ③ 외부환경 및 주민 의견을 반영한 조직 운영계획에 따라 기존 사업의 수정 또는 신규 사업기획 등의 사업 변화가 이루어지고 있다"로 구성되어 있다. 즉, 지역주민과 이용자의 의견 수렴을 포함한 외부환경 파악을 기초로 이를 기관의 지향과 운영계획에 반영하고, 각 사업수행에서 구체화하는 일련의 연결고리를 갖는 것이다.

아래 제시한 사례는 장애인복지관의 운영체계를 도표로 도식화한 것이다. 이 기관은 환경분석 결과를 바탕으로 미션과 비전을 도출하고 이를 실천할 수 있는 전략을 상위전략과 세부 전략으로 기술하고 있다. 또한 전략을 실천하는 데 요구되는 인재상을 수립하고 달성에 필요한 지향목표를 설정하였다. 조직구조를 이에 맞추어 개편함으로써 일련의 연결구조가 완성되는 것을 볼 수 있다. 운영체계 수립 방법의 구체적인 사례는 다음 절의 실제 예시에서 추가로 소개하고 있으니 기관의 운영에 적용해 보기 바란다.

☞ 조직 운영체계 수립 예시

- 환경분석을 통해 미션/비전 도출, 전략 및 인재상에 유기적으로 연결

| 표 5-8 | 조직 운영체계 수립 예시

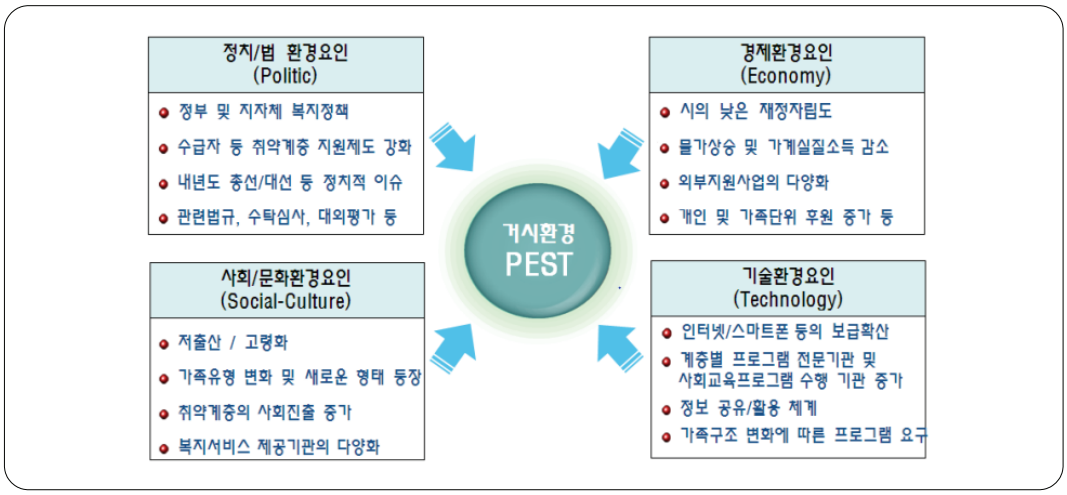
<table>
<tr><td rowspan="2">경영 이념</td><td>미션</td><td colspan="3">보통의 삶을 실현하는 복지관</td></tr>
<tr><td>비전</td><td colspan="3">서울형 장애인복지모델을 실천하고 지원하는 복지관</td></tr>
<tr><td colspan="2">3가지 전략</td><td>사람중심의 실천이 있는 복지관</td><td>지역사회통합을 지향하는 복지관</td><td>글로컬리제이션을 실현하는 복지관</td></tr>
<tr><td colspan="2">세부전략 (15)</td><td>1. 개인별 지원 및 다영역의 협업을 통한 질적 재활서비스
2. 예방유지 접근으로 장애인의 건강관리체계 강화
3. 고령 독거여성장애인의 일상생활 건강지원
4. 장애인의 경제적 자립지원
5. 장애인 가족지원
6. 사람중심 운영시스템 구축
7. 장애인의 경제적 자립지원</td><td>1. 장애인의 지역사회 내 자립생활을 위한 지원
2. 서울시, 00구 거버넌스와 협력체계 구축을 통한 지역사회 포괄 개발 실천
3. 마을단위 사업전개와 주민단체 연대를 통한 지역주민 참여 활성화 환경조성
4. 장애인의 권익옹호와 지역사회와의 공생 지원</td><td>1. 국제기준에 부합한 장애인 재활전문가 양성과 지원
2. 선진기법 적용과 융합으로 한국형 서비스 개발
3. 한국형 CBID 실천모델을 기반으로 한 국제교육협력사업 추진
4. 4차 산업혁명에 따른 장애인 기초재활 및 사회참여지원 모델 제시</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">인재상</td><td colspan="3">I Design Ordinary Life 보통의 삶을 디자인하는 사람</td></tr>
<tr><td>Initiative 진취</td><td>Designing 디자인</td><td>Learning 학습</td><td>Open mined 유연</td></tr>
<tr><td colspan="2">조직도</td><td colspan="3"> 
</td></tr>
</table>

출처: 서울시복지재단(2020). 서울시 장애인복지관 평가결과보고서.

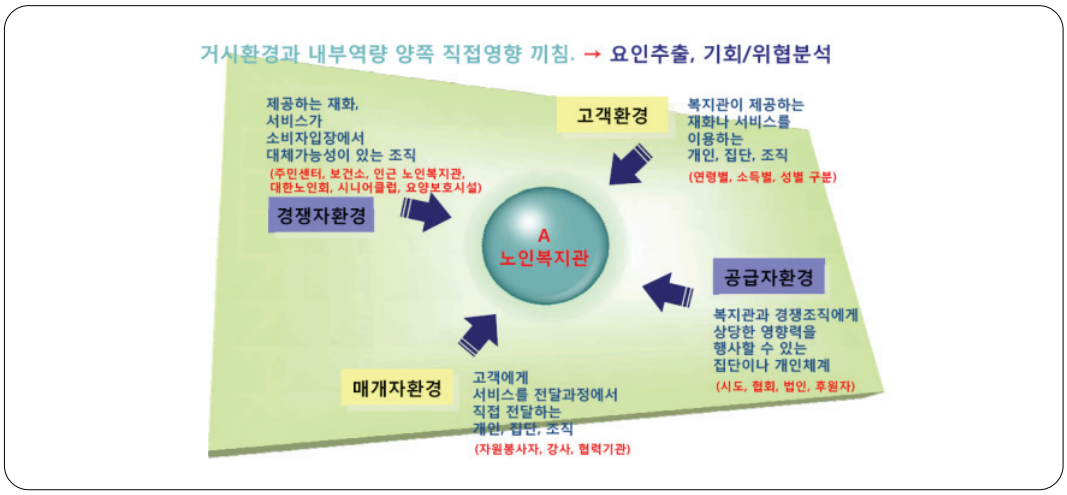
(4) 환경 분석을 위한 실천 팁

사회복지시설의 특성을 보여주는 실제 환경변화 분석사례를 살펴보면서 우리의 조직 형태에 적용해볼 수 있는 분석 틀에 대한 이해를 높이고자 한다. [그림 5-3], [그림 5-4], [그림 5-5]는 노인복지관에서 수행된 거시환경 분석의 사례이다(오민수 외. 2011). PEST 분석 방법을 사용하여 4가지 환경요인에 해당하는 이슈들을 정리하고, 변화 요인으로 인해 발생하는 조직의 위협과 기회요인을 따져보는 SWOT 분석을 제시하고 있다. 본 분석 틀을 참고하여 우리 기관의 상황을 반영한 조직환경 분석을 작성해보자.

| 그림 5-3 | 복지관의 거시환경(PEST) 분석 예시

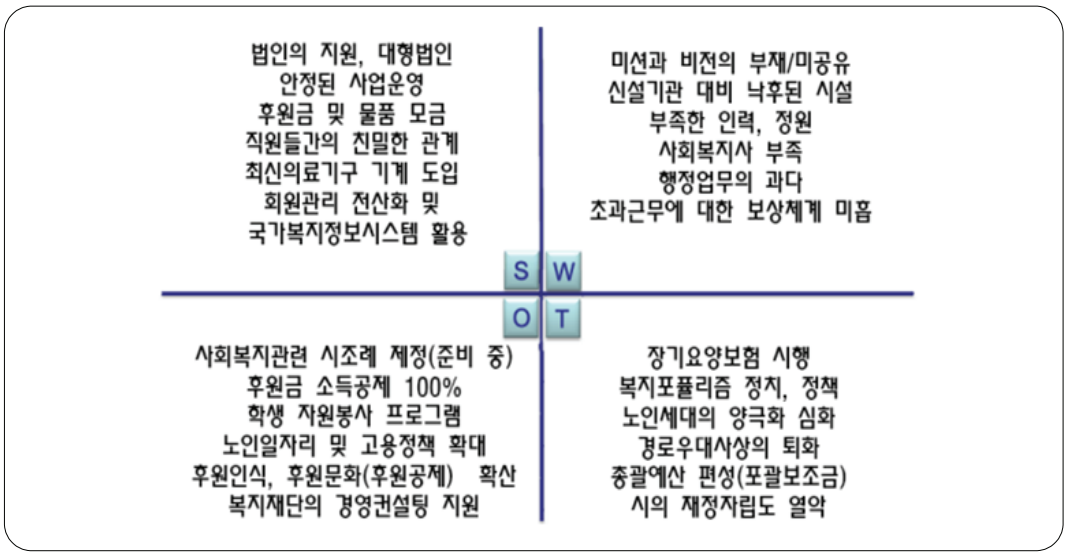


| 그림 5-4 | 복지관의 외부환경 분석 예시



출처: 오민수 외(2011).

| 그림 5-5 | 복지관 SWOT 분석 예시



또한 〈표 5-9〉는 거시환경(PEST) 분석을 바탕으로 복지관에 미치는 기회요인을 분석한 사례인데, 정치/법 환경요인을 세부적으로 파악하면서 각 요인이 조직에 어떠한 기회로 연결될지를 판단하고 있다. 이러한 분석 틀은 객관적이고 엄밀하게 환경변화를 이해하는 유용한 도구로서 변화에 따른 기관의 대응 전략을 수립하는 데 활용해볼 수 있을 것이다.

| 표 5-9 | 거시환경(PEST) 분석 중 정치적 환경의 기회요인 분석(사회복지관 예시)

구분	환경요인	복지관에 미치는 영향
기회 요인	정부의 선거 화두(총선 및 대선)	복지관의 성장발전, 정책 및 지원확대 기대(예: 무한돌봄사업)
	사회복지사 처우개선	사회복지사의 처우개선 및 동기부여
	기초생활수급자 및 차상위자에 대한 지원제도 확대	복지관 사업(지역사회보호사업 확대)
	새터민/다문화 가족 지원	지원사업 확대. 밀집 거주지역 중심
	노인일자리 확대	현 수준 유지(자활)
	장애인지원제도 확대	장애인들의 복지관 이용확대 예상
	지자체 사업 확대	무한돌봄 사업 확대에 따른 수행 역량
	청소년 자원봉사 의무	방학중 학생대상으로 한 자원봉사 캠프 운영
	사회적기업 지원확대	장애인 사업단의 예비사회적기업 설립지원

자료: 노인성 외(2011).

환경분석이 기관의 운영에 어떻게 반영되고 변화에 어떤 방법으로 대응하고 있는지 사례를 통해 살펴보자. 00장애인복지관의 경우 장애인복지 패러다임의 변화를 반영하여 중장기 발전계획과 실천전략을 수립하고 이를 실현하는 중점사업을 모색하였다. 00장애인복지관은 6개월 여간에 걸쳐 역할 재정립을 위한 비전/미션을 만들어 공유하고 이에 맞는 조직체계를 갖춤으로써 환경변화 이해가 기관 운영에 직접 반영된 사례를 보여주고 있다.

☞ ○○ **복지관 사례**

00장애인복지관은 장애인복지 패러다임의 변화를 반영한 제6차 중장기 발전계획('19~'23) 수립을 통해 복지관 3대 실천전략과 15개의 세부 실천전략을 도출하고, 이를 반영하는 중점사업을 추진하였다.
기관은 운영 법인이 바뀌는 시기를 겪으면서, 변화하는 장애인복지 환경과 새로운 재단의 지향과 이념, 복지관이 자리매김해 온 고유 역할과 특성을 반영하여 조화롭게 발전시킬 수 있도록 조직의 사명과 방향을 재정립하였다.

2019년 1월 관장 및 중간관리자(국장, 센터장) 주도의 의사결정 절차를 통해 복지관 역할 재정립 및 새로운 미션·비전 수립 ⇨ 2019년 1월~6월 미션 · 비전의 직원 내재화를 위해, 전 직원 참여로 핵심 가치 및 인재상 수립 진행 ⇨ 2019년 7월~11월 새롭게 재정립한 복지관 역할과 방향을 사업으로 실현할 수 있는 조직체계를 갖추기 위해 조직연구팀(TFT)구성 및 연구 진행 ⇨ 제6차 중장기발전계획 ('19~'23) 수립 및 3대 핵심 추진 전략 제시

*** 중장기 발전전략에 따른 핵심사업 내용 수립 (변화 내용 기록)**

기존 사업수정 및 변화	신규 사업기획 및 시도
• 개인별지원계획 수립에 PCP 활용 • 치료영역의 다영역 협업과 지역중심 컨설팅 기능 강화 (직접서비스 시간 축소) • 권익옹호 사업 체계화와 전문화 • 기관 중심 서비스를 당사자의 지역사회 일반복지체계로 전환 및 당사자 주체성 강화	• 이용자 사후 관리 및 그룹 프로그램 다양화 • 중고령장애인 문화예술 서비스, 최중증 발달 장애인 낮활동 및 긍정행동 지원 • 장애인 일자리 확대 및 맞춤형 직업훈련 • 탈시설 장애인 지원 • 시민옹호 및 지역사회 내 자립생활 지원을 위한 서비스 연계 • 서울시 장애인복지관 역할 재정립 연구에 따른 7대 서비스 영역

출처: 서울시복지재단(2020). 서울시 장애인복지관 평가결과 보고서 우수사례 참고 재구성.

환경변화를 반영하여 기관의 운영체계를 재정립하고 사업의 전환을 도모하고자 하여도 전 구성원의 동참과 공유된 이해가 없다면 추진하기 어렵다. 〔환경분석→미션/비전/운영체계 수립→직원 공유→사업계획에 반영〕은 일련의 연결 흐름을 가져야 하며, 이때 직원들의 공유방안을 마련하는 것은 같은 목적을 향해 기관이 나아가기 위해 꼭 필요한 단계이다. 또한 기관의 지향과 변화를 외부의 이해관계자에게도 알려 협력의 방향을 재설정하는 것도 중요하다. 다음 사례는 OO장애인복지관이 어떻게 연결 흐름을 만들었는지, 내부 구성원 공유와 외부 조직 소통은 어떤 방법으로 추진했는지를 보여주고 있다.

| 표 5-10 | 복지관을 둘러싼 환경변화 분석 및 공유 사례(예시)

변화 영역	내용
패러다임	• 장애인 권리강화(인권, 참여강화, 접근성 등) • 사람중심의 서비스 제공(개별적 욕구 지원, 지역사회 안에서의 삶 지원) • CRPD의 정신과 원칙을 기반으로 한 CBID 실천
장애 인구	• (2017년 장애인실태조사) 고령장애 인구 및 1인 가구 증가, 만성질환 유병률 증가
법 · 정책 (복지부, 서울시, 00구)	• 장애인 인권 보호, 평생 지원체계를 위한 맞춤훈련, 탈시설 장애인 자립 및 지역사회 활동 연계, 성인발달장애인 낮 활동 및 행동지원 등 • 장애인 건강권 및 의료접근성, 지역사회 통합돌봄 주요성 강화 • 00구의 증가하는 복지시설 및 유관기관과의 네트워크 · 협력사업 필요성 증가
주민 (이용자)	• 00구 내 복지 유관기관 방문, 복지관 역할에 대한 의견 수렴 후 신규 사업에 반영 • 매년 복지관 이용자 및 가족대상 욕구 조사 및 심층 면담 실시 후 차년도 사업 운영 반영(생애주기별 전화 서비스, 개별화 지원 등) • 00구 주민서비스 욕구조사 포커스그룹인터뷰(FGI) 참여 • 지자체 관계자, 서울지역 장애인복지관 등을 대상으로 복지관 평판 조사 실시
기타환경	• 복지관 위탁 운영법인 변경에 따른 새로운 경영이념 수립

⇩

내부 조직 차원			외부 조직 차원
전직원 단위	팀/부서 단위	중간관리자 단위	지역사회 네트워크(지자체, 장애인 당사자 그룹, 부모회, IL센터 등) 적극 활용하여 정보 공유 및 소통 활성화
• 주2회 아침조회 • 월1회 집체교육	• 정기적 팀회의 • 팀 스터디 • 전달교육	• 팀장 및 부서장회의 • 중간관리자연수	

출처: 서울시복지재단(2020). 서울시 장애인복지관 평가결과보고서.

거시적/미시적 환경분석을 통해 기관의 미션과 비전을 수립하고 사업 운영에 반영하고자 할 때 각 개별 사업들과의 연관성을 늘 점검해보는 것이 필요하다. 활용해볼 수 있는 방법 중 하나는 기관에서 사업계획서를 작성할 때 '중장기 사업목표와 연관성' 항목을 추가하여 기록해 보도록 하는 것이다. 사업의 목적과 내용이 환경분석을 통한 중장기 계획과 어떠한 의미에서 연결되며 신규 사업기획에 어떠한 의도로 반영되었는지를 문서 작성 단계에서 추가한다면 기관에서 수행되는 사업 전체의 목적 지향적 연결이 드러날 수 있으며 전 구성원의 공유도 가능할 수 있을 것이다.

2. 직원 교육훈련 체계

1) 지표의 필요성

- 직원 역량강화를 위한 교육훈련의 체계화
- 직원의 교육훈련 욕구를 반영한 단계별 맞춤교육 실시
- 직원 역량강화를 위한 지원체계 확립
- 직원교육훈련과 직무역량의 연계성 강화

사회복지시설은 기관과 직원 개인의 성장과 보다 질 높은 서비스 제공을 위하여 직원 역량강화를 위한 노력을 기울여야 하며, 이러한 직원 역량강화를 위한 대표적인 방법은 직무에 관한 교육훈련이라고 할 수 있다. 대표적인 사회복지사의 교육훈련으로는 「사회복지사업법」에 의거하여 제도화된 보수교육이 있다. 하지만 기관에서는 기관의 고유 목적을 달성하기 위해 보수교육에만 의존하기보다 기관 자체적인 교육훈련체계를 구축함으로써 직원 역량강화를 위한 적극적인 노력을 필요로 한다. 이러한 교육훈련체계를 수립함에 있어서 직원의 교육훈련 욕구를 파악하고 이를 반영하도록 노력해야 하며 더 나아가서는 연차별, 직무별 맞춤형 교육이 이루어질 수 있도록 구체화해야 한다. 더불어 이러한 교육훈련의 결과가 궁극적으로는 직무역량으로 나타날 수 있도록 교육훈련 평가, 교육훈련결과 공유, 업무적용을 통한 활용 등 직무와 교육훈련의 연계성을 강화하도록 해야 한다. 또한 이러한 일련의 과정에서 직원 역량강화의 효과성을 높이기 위한 지원체계로서 적절한 슈퍼비전과 자문 등을 확립해야 할 것이다.

중요한 것은 사회복지시설의 직원 교육훈련 체계에 있어서 직원교육훈련 계획 수립 - 직원교육훈련 실시 및 지원체계 가동 - 교육훈련 결과 공유 및 적용 - 교육훈련 평가 및 차기연도 계획 수립에 반영의 일련의 흐름과 환류가 확립되어야 한다는 것이다.

또한 사회복지시설은 사회복지사업법 13조에 의거 사회복지사의 자질 향상을 위한 교육을 받을 수 있도록 해야 하며, 교육으로 인한 불리한 처벌을 받지 않아야 한다. 또한 서울특별시 사회복지사 등의 처우 및 지위향상에 관한 조례 제 9조에서는 사회복지사 등의 약량강화를 위한 교육 및 훈련지원사업을 실시하도록 되어 있다.

비단 이러한 법적인 이유가 아니라 할지라도 사회복지사의 역량강화를 위한 교육훈련은 기관에게 있어서 매우 중요한 과업이라고 할 수 있다. 사회복지시설이 실시·제공하는 사업 및 서비스는 대인관계를 기반으로 하며 사회복지사 등의 수행인력이 직·간접적으로 서비스를 제공하고 있기 때문이다. 그렇기에 직원의 직무역량이 곧 서비스의 질과 직결되는 결과를 가져온다. 다시 말해 직원의 직무역량이 높을수록 지역주민이나 이용자들에게 제공되는 서비스의 질 역시 높아진다고 볼 수 있는 것이다. 기관에 채용되어 근무하고 있는 직원의 직무역량 강화를

☞ **관련 근거**

[사회복지사업법] 제13조(사회복지사의 채용 및 교육 등)

① 사회복지법인 및 사회복지시설을 설치 · 운영하는 자는 대통령령으로 정하는 바에 따라 사회복지사를 그 종사자로 채용하고, 보고방법 · 보고주기 등 보건복지부령으로 정하는 바에 따라 특별시장 · 광역시장 · 특별자치시장 · 도지사 · 특별자치도지사(이하 "시 · 도지사"라 한다) 또는 시장 · 군수 · 구청장에게 사회복지사의 임면에 관한 사항을 보고하여야 한다. 다만, 대통령령으로 정하는 사회복지시설은 그러하지 아니하다. 〈개정 2016. 2. 3., 2017. 10. 24.〉

② 보건복지부장관은 사회복지사의 자질 향상을 위하여 필요하다고 인정하면 사회복지사에게 교육을 받도록 명할 수 있다. 다만, 사회복지법인 또는 사회복지시설에 종사하는 사회복지사는 정기적으로 인권에 관한 내용이 포함된 보수교육(補修敎育)을 받아야 한다. 〈개정 2012. 1. 26.〉

③ 사회복지법인 또는 사회복지시설을 운영하는 자는 그 법인 또는 시설에 종사하는 사회복지사에 대하여 제2항 단서에 따른 교육을 이유로 불리한 처분을 하여서는 아니 된다.

④ 보건복지부장관은 제2항에 따른 교육을 보건복지부령으로 정하는 기관 또는 단체에 위탁할 수 있다.

⑤ 제2항에 따른 교육의 기간 · 방법 및 내용과 제4항에 따른 위탁 등에 관하여 필요한 사항은 보건복지부령으로 정한다. [전문개정 2011. 8. 4.]

[서울특별시 사회복지사 등의 처우 및 지위향상에 관한 조례] 제9조(처우개선 등 사업)

① 시장은 사회복지사 등의 처우개선 등을 위하여 다음 각 호의 사업을 추진하여야 한다.〈개정 2017.1.5, 2019.9.26.〉

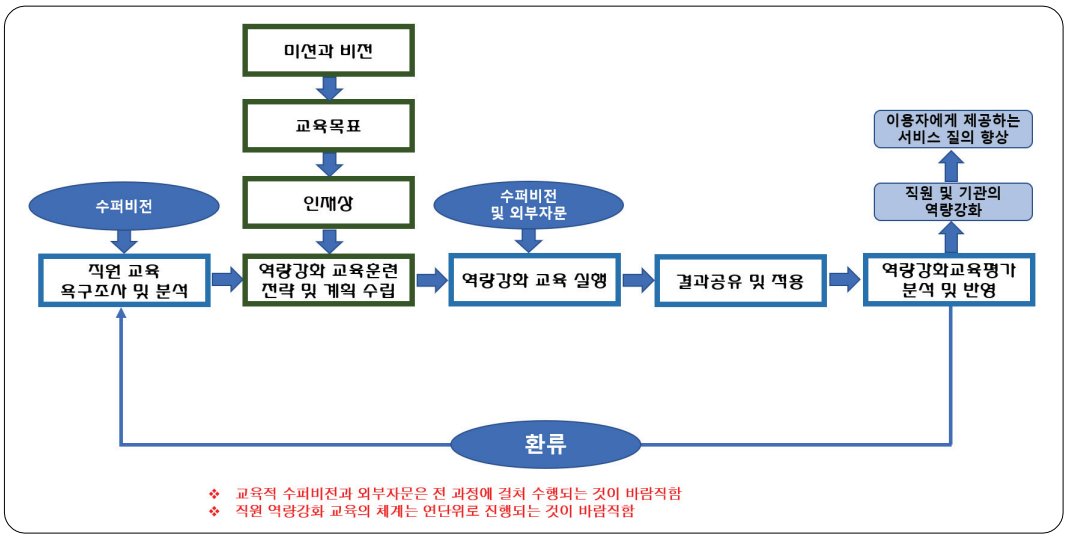
3. 사회복지사 등의 역량강화를 위한 교육 및 훈련지원 사업

[서울형 사회복지시설 평가 내용]

- 기관차원에서 직원 역량강화를 위한 교육훈련체계 수립 및 운영 여부(직원 교육훈련 욕구 파악)
- 기관차원에서 수립된 교육훈련체계를 바탕으로 한 직원 역량강화를 위한 지원(슈퍼비전 및 자문 등)
- 교육훈련 결과에 따른 직원 개인별 향상 및 교육훈련 정보 공유, 기관 운영(인적관리체계와의 연계, 업무활용 등)의 반영

위한 주요한 방법은 바로 직무교육훈련이다. 직무교육훈련 실시 - 직원의 직무역량 강화 - 제공되는 서비스 질의 강화로 이어지는 기관의 직무교육훈련체계를 수립하고 이를 효과적, 효율적으로 운영하기 위한 노력이 필요하다. 이러한 중요성을 기반으로 평가를 통한 사회복지시설의 교육훈련체계 확립과 향상을 도모하고자 하는 것이다. [그림 5-6]은 직원 교육훈련 체계의 과정을 나타낸 흐름도이다.

| 그림 5-6 | 직원 교육훈련 체계 흐름도



2) 주요 이슈 및 가이드라인 개발 방향 설정

(1) 설문조사 결과분석에 따른 이슈

서울시 사회복지시설을 대상으로 직원교육 훈련체계에 대하여 종사자들의 인식은 어떠한지를 알아보기 위한 설문조사 결과를 살펴본다(7점 만점 리커트 척도로 측정). 설문조사 결과는 다음과 같다.

먼저 인사제도라는 큰 범주 안에서 종합평균 점수는 5.01점으로 나타났으며, '인재육성을 위한 프로그램'이 4.87점으로 가장 낮게 나타났고, '역량 및 인재확보' 5.00점, '필요역량제시' 5.00점, '교육훈련체계의 욕구 바탕' 5.01점, '슈퍼비전 제공' 5.06점, '교육훈련체계의 직무특성 바탕' 5.21점 등으로 나타났다. 이를 통해 인재육성을 위한 프로그램의 부족과 교육훈련체계에 있어서 욕구의 반영이 제대로 이루어지고 있지 않다는 것을 확인할 수 있다. 특히, 인재육성을 위한 프로그램에 있어서 직위가 높을수록 점수가 높은 반면, 일반직원들의 경우는 상대적으로 더 낮은 점수를 나타내고 있어 교육훈련이 보다 더 필요한 종사자들에 있어서 선진화된 지식의 습득과 학습을 위한 보다 다양하고 풍부한 프로그램 마련이 필요하다는 것을 확인할 수 있다(세부 내용는 제3장 참조).

이러한 현상은 교육훈련제도의 욕구 바탕과 직무특성 바탕에서도 똑같이 나타나고 있으며, 필요 역량의 제시와 슈퍼비전의 제공 등에서도 동일한 현상이 나타난다. 또한 이는 직위뿐 아니라 현 기관 경력에서도 동일한 추이를 보이고 있는 것을 확인할 수 있다.

즉, 교육훈련체계에서의 인재육성을 위한 다양하고 풍부한 프로그램의 제공, 교육훈련체계에 있어서의 직원 욕구의 반영, 슈퍼비전의 제공 등에 있어서 시설장이나 부장급 이상은 잘되고 있다고 인식하고 있는 반면, 정작 교육훈련체계의 주요 대상인 직원그룹에서는 부족하다고 인식하고 있음을 알 수 있다.

상기의 설문 결과 분석을 바탕으로 직원교육훈련체계에 관한 이슈를 논의하면 다음과 같다. 첫째, 직원의 역량강화를 위한 교육훈련체계의 수립에 있어서 직원 욕구의 반영이 필요하다. 특히, 보다 적극적으로 역량강화를 위한 교육훈련이 필요한 사회복지사나 생활지도원, 선임사회복지사 등 기관 내에서 상대적으로 직위와 경력이 낮은 직원들의 욕구를 반영할 수 있도록 기관 내부의 노력이 필요하다. 둘째, 인제육성을 위한 프로그램 개발에 있어서 직위, 경력, 직무를 반영한 다양하고 풍부한 교육훈련 프로그램의 개발이 필요하다. 셋째, 슈퍼비전 제공에 있어서도 관리자급은 긍정적으로 인식하고 있으나 정작 지원을 받아야하는 슈퍼바이지인 직원들의 경우, 부정적 인식이 강한 것을 고려하여 교육훈련체계에 있어서 슈퍼비전의 정례화와 안정적 운영 등의 강화가 필요하다.

(2) 포커스그룹인터뷰(FGI) 결과분석에 따른 이슈

앞서 포커스그룹인터뷰 결과분석을 통해 도출한 이슈를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 각 시설들이 교육훈련체계를 갖추기 위한 노력과 함께 교육훈련 계획을 수립하고 있으나 기관과 업무 특성에 따라서 수행의 어려움을 겪는 경우가 발생하고 있으며 특히, 사전에 계획되지 않았던 교육들을 받아야 하는 경우도 발생함에 따라 이러한 부분을 보다 명확하게 제시 할 필요성이 있다.

둘째, 교육훈련체계에서의 슈퍼비전 강화에 대한 것으로 모든 기관들이 슈퍼비전을 실시하고 있고 이를 직원의 교육훈련 및 자기계발 등과 융합하기 위한 노력을 기울이고 있는 것을 확인 할 수 있다. 하지만 정기적인 슈퍼비젼 실시의 어려움, 직원 개인적 정보에 대한 기록의 부담 등으로 원활한 운영에는 부담이 있는 것으로 파악 된다. 이를 위해 슈퍼비전체계에 대한 정보제공 및 교육을 통해 보다 명확한 실행 방법과 과정 등을 습득함으로서 전반적으로 이해도를 높이는 노력이 필요하다.

셋째, 기관의 규모에 따라 교육훈련비용이나 외부강사 초빙에 어려움을 겪는 경우가 발생함으로 이를 위한 재정적 지원 방안 또는 다양한 교육훈련 시스템 구축의 필요성이 제기된다. 온라인 교육과 오프라인 교육의 적절한 활용방안, 다양한 교육콘텐츠의 개발 등이 필요한 것이다. 또한 각 기관의 특수성을 반영한 교육방법에 대한 고려가 필요하다.

(3) 직원 교육훈련 체계 가이드라인 개발 방향

상기 내용을 정리하면 다음과 같다. 먼저 직원의 역량강화를 위한 교육훈련체계 안에서의 슈

퍼비전과 자문 등의 어려움에 대한 의견이 있었다. 슈퍼비전의 중요성은 모두가 공감하는 부분이나 평가에서 제시하고자 하는 교육적 차원의 슈퍼비전이 무엇이며, 지지적인 것이나 업무지시에 따른 슈퍼비전과의 차이점에 대하여 명확한 구분이 없어 어려움을 느끼고 있다. 또한 슈퍼비전 체계의 구조적 측면에서도 교육훈련체계와의 관계 등이 명확하지 않다는 것이다.

다음으로 교육훈련체계를 수립하는 부분에 있어서 중요성은 모두 공감하고 있으며 교육훈련을 통한 직원역량강화를 이뤄야 한다는 사실 또한 같았다. 단, 보다 구체적인 교육훈련체계를 수립하는 방안에 대한 욕구와 교육훈련체계 수립 시 어떠한 내용들로 구성되어야 하는가에 대하여 명확한 가이드라인이 요구되었다. 더불어 어떠한 방향성을 가지고 교육훈련체계가 수립되고 직원들을 위한 교육훈련의 내용은 무엇이어야 하는가에 대한 부분이 주요 내용이라 할 수 있다.

또한 교육훈련체계를 수립하는 데 있어서 기관의 미션과 비전의 맥락이 함께 고려되어야 한다. 즉, 기관의 미션과 비전이 있지만 이와는 별개로 교육훈련체계가 수립되기에 이 부분에 대한 고려가 반드시 필요하다. 그리고 기관에서의 교육훈련 계획의 수립 시 직원의 욕구를 파악하고 이를 반영해야 한다. 실제로 이 부분은 현장에서 놓치기 쉬운 부분이기도 하다. 그렇기 때문에 교육훈련체계 수립에 있어서 직원의 욕구를 반영할 수 있는 절차와 시스템이 구축되어야 할 것이다. 지금까지의 내용을 주요 이슈와 가이드라인 개발 방향으로 요약해서 살펴보면 〈표 5-11〉과 같다.

| 표 5-11 | 주요 이슈 분석에 따른 직원 교육훈련 체계 가이드라인 개발 방향

주요 이슈	⇨	가이드라인 개발 방향
설문조사 분석 결과 - 직원의 역량강화를 위한 교육훈련체계의 수립에 있어서 직원 욕구의 반영 필요 - 인재육성을 위한 프로그램 개발에 있어서 다양하고 풍부한 프로그램 개발의 필요 - 교육훈련체계에 있어서 슈퍼비전의 정례화와 안정적 운영의 강화 **포커스그룹인터뷰 분석 결과** - 교육적 차원의 슈퍼비전과 자문에 있어서 어려움이 존재 - 교육훈련체계 구축의 구체적 방안 부재 - 교육훈련체계에 기관 미션과 비전의 반영 필요 - 직원 욕구조사를 통한 교육훈련체계의 필요		**1. 직원의 교육훈련 욕구조사 실시 및 이를 반영한 맞춤형 교육훈련계획 수립** - 신입직원 적응 및 성장의 중요성 - 직업경로에 따른 역할, 직무와 능력의 설정 **2. 슈퍼비전 및 자문 등 지원시스템의 내재화를 통한 지원 강화** - 교육훈련체계에서의 슈퍼비전 **3. 기관 미션과 비전, 목표 등이 반영된 교육훈련체계의 구축** **4. 기관의 철저한 교육훈련체계의 수립과 운영관리를 통한 정례화** - 사회복지시설 직원역량 강화 체계 구축 - 역량개발모델을 기반으로 한 체계수립

3) 추진 내용

(1) 직원 교육훈련 욕구조사 실시 및 맞춤형 교육훈련계획 수립

직원 직무교육훈련의 내용에 있어서 기관에서 직무에 필요하다고 판단된 교육훈련을 실시하는 것도 필요하지만 사회복지시설의 직원 교육훈련에 있어서 직원들의 욕구를 반영하는 것은 매우 중요하다. 이는 직원에게 필요한 교육훈련의 내용을 담을 수 있고 교육훈련의 적극적 참여를 통한 교육훈련 전이효과도 높일 수 있기 때문이다. 또한 획일화된 교육이 아닌 맞춤형 교육과 교육 과정의 다양성을 보장하는 첫걸음이다. 그렇기에 교육훈련계획의 수립에 앞서 직원들을 대상으로 교육훈련 욕구조사를 실시하는 것이 중요하며 이는 슈퍼비전이나 설문지 등을 통하여 실시 할 수 있다. 또한 일시적인 것이 아닌 정기적으로 정례화시키는 것이 중요하다.

다음으로 사회복지시설의 교육훈련체계의 맞춤형교육훈련 프로그램과 교육훈련 프로그램의 다양화에 있어서 먼저 고려해야 할 부분은 바로 신입직원의 적응과 성장의 부분이다. 이는 기본적인 부분인 동시에 놓치기 쉬운 것 중 하나기 때문이다.

아래의 내용을 통해 신입직원 교육프로그램의 중요성을 파악해 보고자 한다.

① 사회복지시설 신입직원(직원) 적응 및 성장(역량강화)의 중요성

사회복지시설에 있어서 직원이 제공하는 서비스의 질이 곧 시설의 서비스 수준으로 직결하기 때문에 직원의 이직과 교체는 서비스의 연속성과 일정 수준 이상의 서비스 질의 유지, 이용자의 안정감과 신뢰감 등에 영향을 준다. 그렇기 때문에 서비스 질의 확보와 향상에 있어서 신입직원을 비롯한 직원의 적응과 성장은 매우 중요하다.

또한 사회복지시설에서 각종 매뉴얼과 제도 정비 등을 통해 서비스를 적절하게 관리해 나가는 것이 일반적이고 중요한 것이지만 조직 내에서의 인간관계, 직무에 관한 성장과 그에 대한 직원의 체감 등을 통해서도 신입직원의 동기부여를 높일 수 있다. 특히, 젊은 직원이나 신입직원의 이직이 조직 환경이나 서비스 질의 저하로 이어지는 악순환은 반드시 피해야 한다.

● 사회복지시설에 있어서 직원 적응과 성장 현황과 과제

한국사회복지사협회의 2020년 사회복지사 통계연감에 따르면 우리나라 사회복지시설에서 이직한 사회복지사는 평균 2.61명(생활시설 3.12명, 이용시설 2.18명)으로 나타났다. 또한 2014년도 조사에서는 사회복지시설에 근무하는 약 3,300명의 사회복지사 중 58.5%가 이직을 경험했다는 결과도 있다.

이러한 이직에 대해 임금, 처우개선, 직장 내 인간관계, 성장의 기회 등 다양한 원인들이 존재한다. 김봉주(2020)의 연구에 의하면 사회복지시설에 종사하는 사회복지사 이직에 있

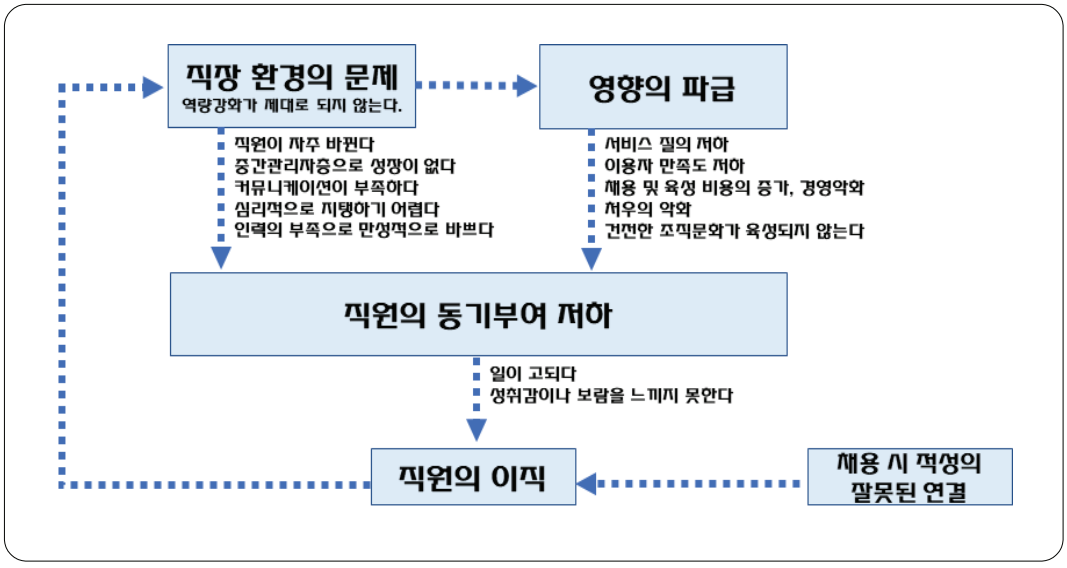
어서 역할갈등, 역할모호, 역할과다 등의 직무스트레스가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 소진, 조직 내 상사와의 관계, 직업의 전문성 등도 이직을 높이는 요인으로 나타났다.

상기 내용으로부터 사회복지시설의 직원 이직률을 낮추는 것과 직원의 적응과 성장을 위한 노력은 상호 연관성이 매우 높으며 직원의 역량 강화는 결과적으로 클라이언트와 지역사회에 제공되는 서비스의 질에 영향을 미치는 중요한 요인이라는 것을 알 수 있다. 분명한 것은 사회복지시설들이 지금까지 수많은 노력을 통해 이러한 직원 역량강화체계를 구축하고 있다는 것이다. 그럼에도 불구하고 이와 관련한 질문에 있어서 '신입직원을 위한 기관 자체의 별도의 교육과정이 있다.' 81.0%, '조직 내부 정기적 슈퍼비전 체계가 있다.'가 74.0%로 나타났으며, '외부 전문가를 통한 자문이 이루어진다'는 답변은 64.4%를 나타냈다(한국사회복지사협회, 2020).

이러한 결과를 비추어 봤을 때 사회복지시설 직원의 적응과 성장의 중요성을 다시 한번 강조하면서 신입직원 교육의 강화를 비롯해 직원 역량강화체계 구축을 위한 노력의 필요성을 인식하고자 한다.

[그림 5-7]에서 나타나듯이 채용 시 적성의 잘못된 연결이 이직으로 이어지게 되고, 결과적으로 직원의 역량강화 기능 작동하지 못하여 중간관리자층으로 성장하지 못하는 직장환경의 문제로 나타난다. 더구나 그 영향이 서비스 질이나 이용자 만족도의 저하에도 영향을 미쳐 직장환경 문제와 함께 직원의 동기부여를 저하시키는 결과를 가져온다. 또한 그것이 다시 직원(특히 신입 및 젊은 직원) 이직을 가속 시키는 악순환 사이클을 만들게 된다.

| 그림 5-7 | 사회복지시설의 직원 이직증가에 따른 악순환



출처: 도쿄도 복지보건국(2013).

이러한 이유에서도 사회복지시설에서의 직원 역량강화체계 구축을 위한 노력이 필요하며, 신입직원교육에서부터 직무, 직급, 연차별 교육프로그램의 개발과 직원 욕구를 반영한 다양한 맞춤형 교육훈련체계 구축이 이루어져야 한다.

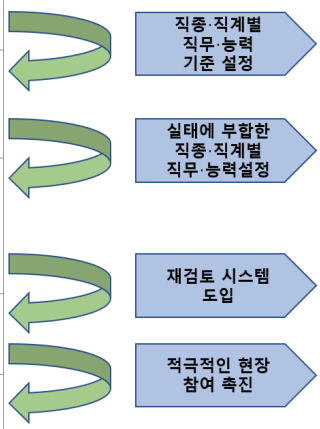
그렇다면 다음에서는 다양한 교육훈련체계 구축을 위해 직업 경로에 따른 역할, 직무와 능력의 설정에 대하여 살펴보고자 한다. 또한 이를 성숙도 모델에 적용하여 기관 자체적인 진단과 함께 이해의 폭을 넓혀가고자 한다.

| 그림 5-8 | 역할, 직무와 능력의 설정에 관한 성숙도

※ 직업 경로 란?

한 개인이 직업을 선택하고 직업생활을 하면서 일어나는 전반적인 경력관리를 칭한다. 즉, 개인이 출세하기 위해 직업을 변경하는 것, 직장을 이동하는 것, 승진을 위한 다양한 경력을 쌓는 것 같은 직업과 관련하여 일어나는 활동들을 의미함.

레벨	대처상태	설명(상태)
1	직업 경로에 따른 직무와 능력이 설정되어 있지 않다	○ 기관에서 직종별·직계별, 직무 및 능력이 구체적으로 설정되어 있지 않다 ○ 기관에서 직종별·직계별, 직무 및 능력과 연동된 직업경로가 없다
2	직업 경로에 따른 직무와 능력이 설정되어 있다	○ 표준적인 직종별·직계별, 직무 및 능력의 설정은 있으나 기관의 이념(미션과 비전), 체제, 업무 실태에 맞지 않는다 ○ 표준적인 경력 관리를 도입하고 있지만 기관의 이념(미션과 비전), 체제, 업무 실태에 맞지 않는다
3	직업 경로에 따른 직무 및 능력이 적절하게 설정되어 있다	○ 기관의 이념(미션과 비전)이나 체제, 업무 실태에 따라 직종별·직계별, 직무 및 능력이 구체적으로 설정되어 있다 ○ 기관의 업무실태에 따른 독자적이 직업 경로가 있다 ○ 경력 관리나 직종별·직계별, 직무 및 능력이 인사제도와 연동되어 있다
4	직업 경로에 따른 직무 및 능력을 재검토하는 구조가 있다	○ 설정되어 있는 직종별·직계별, 직무 및 능력과 기관의 독자적 경력관리가 직원과 기관 이용자 모두에게 적합한지를 재검토하는 시스템이 명문화 되어 있다
5	직업 경로에 따른 직무 및 능력을 자발적이고 지속적으로 개선하는 시스템이 있다	○ 직원 역량강화 방침이나 직무 및 능력의 설정, 기관의 독자적 경력관리에 관한 현장의 의견이나 제안을 적극적으로 수렴하여 반영시키는 시스템이 활용 되고 있다



출처: 도쿄도 복지보건국(2013).

② 직업 경로에 따른 역할, 직무와 능력의 설정

기관의 기본이념(미션과 비전)에 근거하여 기관이 요구하는 인재상을 설정하는 것이 직원 역량강화의 출발점이며, 기관이 요구하는 인재상은 '복지서비스에 종사하는 공통 된 이념'을 따르는 동시에 '기관의 독자적인 이념(미션과 비전)'이 반영되는 것이 중요하다.

기관의 목적에 따른 서비스의 제공, 이용자나 가족과의 관계 구축을 실천하기 위해 필요한 직종별, 직계별로 구체적인 역할(직무)과 요구되는 능력을 설정한다. 또한 경력관리는 설정에 있어서 일반적이지 않고, 다양한 직원의 욕구에 대응할 수 있도록 복수의 경로(다양

한 방안)를 설정하는 것이 요구된다.

특히, 직원 역량강화체계 및 인재상은 전체 직원에게 충분한 기회를 통해 공유해야 한다. 상기의 모든 과정은 직원이 스스로가 이해하고 납득하는 것이 중요하며, 이를 위해 슈퍼비전, 인사제도와의 연동 등을 통해 직원의 목표와 부합시키는 것이 바람직하다.

〈표 5-12〉는 기상기후인재개발원의 교육훈련계획으로 다양한 교육훈련의 내용을 담고 있는 좋은 예이다.

| 표 5-12 | 기상기후인재개발원 교육훈련계획에 따른 교육훈련체계 및 내용(2021년)

<table>
<tr><th rowspan="2">구분</th><th colspan="2">기본</th><th colspan="2">전문</th><th rowspan="2">특별교육</th><th rowspan="2">이러닝교육</th></tr>
<tr><th>공직입문</th><th>리더십</th><th>핵심</th><th>공통</th></tr>
<tr><td>계</td><td>2개 과정</td><td>2개 과정</td><td>11개 과정</td><td>14개 과정</td><td>24개 과정</td><td>125개 과정</td></tr>
<tr><td>국장급</td><td>고위
정책과정</td><td></td><td rowspan="4">예보
(예보관
1개 과정)

수치예보
항공기상
지지
위성
레이더
태풍
해양기상
기후
기상관측
장기예보
(전문
10개 과정)</td><td rowspan="4">국정시책
(문제해결
실전 등
2개 과정)

행정역량
(기획역량
향상 등
5개 과정)

정보화
(정보보호 등
3개 과정)

인문소양
(자기개발 등
4개 과정)</td><td rowspan="4">외국인
(기상
예보관 등
5개 과정)

기상업무
종사자
(방재기상
1개 과정)

대국민
(과학교사 등
7개 과정)

학점은행
대기과학
1개 과정

현장
맞춤형
(감사역량
향상 등
10개 과정)</td><td rowspan="4">기본과정
(공직윤리와
가치,
규제개혁 등
42개 과정)

전문과정
(대기역학,
대기분석 및
실습 등
73개 과정)

수치예보,
항공기상,
위성, 레이더,
태풍,
해양기상,
기후,
기상관측,
장기예보
(핵심전문
10개 과정)</td></tr>
<tr><td>과장급</td><td>신입과장
과정</td><td>코칭리더
과정</td></tr>
<tr><td>5급
(상담)</td><td>고위
정책과정</td><td>조직리더
과정</td></tr>
<tr><td>6급
이하</td><td>승진자
과정
(7급)

신규자
과정
(9급)</td><td></td></tr>
</table>

출처: 기상기후 인재개발원(2021).

(2) 슈퍼비전 및 자문 등 지원시스템의 내재화를 통한 지원 강화

역량강화를 위한 교육훈련체계에서의 지원시스템 강화 또한 필요하다. 직원이 교육훈련을 통해 역량강화를 이루는 과정에 있어서 기관 내부와 외부의 지원이 필요하다. 대표적으로 슈퍼비전과 외부자문을 들 수 있다. 기관은 내부 지원인 슈퍼비전을 통해 직원에게 교육훈련의 효과

를 높일 수 있는 지원을 할 수 있고 또한 교육훈련과정에서의 직원이 겪을 수 있는 어려움과 고민을 해결해 줄 수 있다. 나아가서 업무로의 적용에 있어서도 마찬가지다. 외부 지원인 자문을 통해서는 기관 내부에서는 바라볼 수 없는 객관적이고 다양한 시각과 이를 바탕으로 직원교육훈련 등이 바람직한 방향성을 찾아갈 수 있도록 도와줄 수 있다. 이처럼 기관은 직원에 대한 내·외부 지원시스템을 갖춤으로써 역량강화의 효과를 높일 수 있는 노력을 기울여야 한다. 특히, 슈퍼비전에 있어서 대부분의 기관들이 이를 수행하고 있지만 교육훈련체계와 별도로 수립·운영되는 경향이 적지 않다. 슈퍼비전의 경우 지지적, 교육적, 행정적 슈퍼비전으로 구분할 수 있으며, 교육훈련체계 안에서 교육적 슈퍼비전으로써 함께 고려되고 수립되는 것이 바람직하다.

정리하면 사회복지시설 직원들의 욕구 중에 하나는 성장을 위한 기관의 지원강화이며 이는 교육훈련에 있어서 직원 슈퍼비전과 자문 시스템을 함께 구축함으로써 해결할 수 있다고 판단된다. 이를 위해 교육훈련체계에서의 슈퍼비전에 대하여 알아보도록 한다.

① 교육훈련체계에서의 슈퍼비전

● 슈퍼비전의 종류

a. 행정적 슈퍼비전(Administrative Supervision)

행정적 슈퍼비전은 직원의 행정적 성장에 목적을 두고 기관의 정책과 절차를 적절하게 수용하도록 기관지원과 업무수행에 필요한 접근법을 제공해 줌으로써 기관의 구조와 자원을 효율적으로 이용할 수 있게 돕는 과정이다. Kadushin (1985)은 행정적 슈퍼비전의 책임을 수행하는데 있어서 슈퍼바이저에게 부여되는 업무 및 기능을 직원모집과 선발, 워커의 직무배정 및 배치, 업무계획, 업무할당 및 부여, 업무위임, 업무 모니터링·검토 및 평가, 업무조정, 의사소통의 기능, 지지자와 옹호자로서의 슈퍼바이저, 행정적인 완충자로서의 슈퍼바이저, 변화매개인 으로서의 슈퍼바이저 역할로 구분하여 설명하고 있다.

b. 교육적 슈퍼비전(Education Supervision)

교육적 슈퍼비전은 임상적 슈퍼비전이라고도 하고 이는 직원에게 그의 임무를 수행하기 위하여 알 필요가 있는 것을 가르치고 그것을 학습할 수 있도록 돕는 것으로 사회복지종사자와 클라이언트간의 상호작용에 대한 상세한 분석을 통하여 임상적 사회복지과제를 수행키 위해 필요한 지식, 기술, 태도를 가르치는 것과 연관된다. Hart(1982)는 교육적 슈퍼비전의 목표를 다음과 같이 4가지로 설명하고 있다. 첫째, 특정 기관이나 분야의 전문가에 의해 사용되는 접근법에 대한 적절한 지식, 둘째, 공식훈련 기간에 습득하는 기초적인 임상 지식과 기술, 셋째, 클라이언트 행동의 개념화(conceptualization), 넷째, 자기인식(self-awareness)이다(정명숙, 2000).

c. 지지적 슈퍼비전(Supportive Supervision)

지지적 슈퍼비전은 슈퍼비전의 교육, 행정과 함께 클라이언트에게 최선의 서비스를 전달하기 위해 슈퍼바이저와 직원 간의 긍정적인 관계 속에 이루어지는, 업무와 관련된 어려움, 실망과 불만족에 대해 도와주는 과정이다.

직원과 슈퍼바이저는 그들의 업무와 관련된 다양한 스트레스에 직면하게 된다. 그러나 스트레스를 해소하는 데 도움이 되는 유용한 자원이 없다면 업무수행에 있어서 큰 어려움과 함께 소진이 올 가능성이 높다. 따라서 슈퍼바이저는 직원들에게 업무수행과 관련된 스트레스에 적응하는 것을 원조할 책임이 있다(장선혜, 2004).

| 표 5-13 | Kadushin 슈퍼비전의 기능 분류

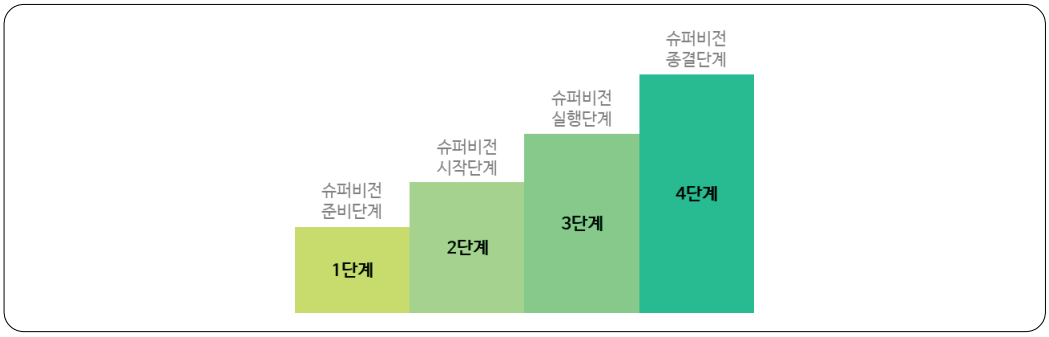
구분	행정적 슈퍼비전	교육적 슈퍼비전	지지적 슈퍼비전
목표	직업배경 · 업무환경 제공	업무능력 향상 및 개선	업무 만족감 지원
관심 영역	〈집행-관리적 측면〉 사회복지사와 조직의 효과적 연결을 통한 자원과 조직구조의 효과성 증대	〈인지적 측면〉 기술과 지식 증대로 복지사의 효과성 증대	〈감정적인 측면〉 사회복지사의 스트레스 감소, 업무수행능력 고양, 사명감과 동기 증대
내용	조직의 구조 및 기관자원에의 접근 제공	업무에 필요한 기술과 지식	심리적 · 대인관계적인 맥락 제공
장애물	조직의 장애물	무지의 장애물	정서의 장애물
모델	효율적으로 과제를 수행하는 사회복지사	자질 있고 능력 있는 사회복지사	동정적이며 이해심 많은 사회복지사

출처: 박현주(2013)의 표를 참고하여 재작성.

● 슈퍼비전의 과정

슈퍼비전의 과정은 준비단계, 시작단계, 실행단계, 종결단계의 4단계로 구분할 수 있다. 다음은 각 단계별 특징과 과업에 대하여 살펴보고자 한다(양옥경 외, 2021).

| 그림 5-9 | 슈퍼비전의 단계



*출처: 양옥경 외(2021).

a. 슈퍼비전 준비단계

준비단계는 슈퍼비저와 슈퍼비이지가 관계의 기초를 이루는 단계이다. 슐만(1993)은 준비단계에서 슈퍼바이저의 '조율'기술을 강조하였는데, 이를 위하여 슈퍼바이저는 슈퍼바이지의 '배경' 즉, 가치, 문화, 오리엔테이션, 전문지식, 습관 등에 익숙해져야하며, 슈퍼바이저는 슈퍼바이지가 있어야하는 곳이 아닌 슈퍼바이지가 있는 곳에서 시작해야 한다는 것을 의미 하는 것이기도 하다. 정리하면 슈퍼바이지가 있는 곳을 사정하고 이를 바탕으로 어떠한 학습목표를 설정해야하는지를 준비하는 단계이다. 이 단계에서는 Kadushin(1992)의 효과적인 학습을 위한 6대 지침을 검토하는 것이 유용하다.

- 지침 1. 교육진단과 개별화
  슈퍼바이지가 학습자로서 독특함을 갖고 있음을 고려하여 교육한다면 교육 효과가 높아짐.
- 지침 2. 동기화
  학습에 대한 동기부여는 모든 행동에는 목적이 있다는 일반적 원칙과 일치함. 우리는 배우고자 할 때 그리고 배우는 것이 필요하다고 느낄 잘 배울 수 있기 때문임. 따라서 슈퍼바이지의 동기부여가 이루어져야 함.
- 지침 3. 에너지 투자 독려
  불안, 거부, 죄책감, 수치심, 실패에 대한 두려움, 자율성에 대한 공격, 불확실한 기대라는 장애를 극복하기 위해서는 학습을 향한 에너지가 필요함.
- 지침 4. 만족감 고양
  사람은 만족스러운 것을 반복하고자 하고 고통스러운 것은 중단하고자 하기에 만족감의 고양이 필요함.
- 지침 5. 학습과정에 적극 참여
  슈퍼비전은 일방적으로 주고받는 과정이 아니며 함께 공유해 나아가는 과정임. 슈퍼바이지를 학습과정에 참여시켜서 학습의 주도성을 갖게 한다면 학습효과를 높일 수 있음.
- 지침 6. 교육내용에 의미 제시
  교육하고자 하는 내용이 의미 있게 다가온다면 보다 열심히 배우고 참여함.

b. 슈퍼비전 시작단계

시작단계에서 가장 중요한 것은 슈퍼바이저와 슈퍼바이지 간에 상호 합의와 신뢰가 있어야 한다는 것이다. 이러한 것은 서면의 슈퍼비전 계약 또는 구두 동의를 통해 이루어진다. 이때, 슈퍼바이저는 목적의식을 공유하고, 역할을 이야기하고 슈퍼바이지의 인식에 대해

알 수 있다. 그리고 상호 의무와 기대를 토의하게 된다. 특히 슈퍼비전 계약서를 작성할 경우 계약서의 내용 보다 그 맥락이 더욱 더 중요하며, 슈퍼비전 계약서는 슈퍼바이저와 슈퍼바이지 상호 간의 신뢰가 있어야지만 의미가 있다.

c. 슈퍼비전 실행단계

슈퍼비전 실행단계는 슈퍼비전에 있어서 핵심이라 할 수 있다. 다음에서는 실행단계에서 사용되고 습득되는 기술에 대하여 자세히 살펴보면 다음과 같다.

- 회기조율기술
  - 조율기술의 핵심은 문제를 파하지 않고 직면하는 것임. 슈퍼바이저는 슈퍼바이지가 당면하고 있는 특정문제에 집중해야 함. 문제가 직원을 불편하게 하고 스트레스를 야기하는 조직의 방침이 될 수도 있지만, 슈퍼바이저는 슈퍼비전 시간 동안 그 문제를 주제로 토의 할 수 있어야 하며, 슈퍼바이지가 문제와 관련된 자신의 분노를 다루고 잠재되어 있는 감정을 표현할 수 있도록 해야 함.
  - 이러한 과정이 슈퍼바이저와 슈퍼바이지가 상호 신뢰와 효과적 의사소통방법을 발전시킬 수 있도록 해줌. 또한 모두 진실 된 태도와 긍정적 동기를 가지고 있어야 함.
- 회기계약기술
  - 슈퍼비전 계약서가 슈퍼비전의 목적, 역할, 책임, 구조 등을 결정할지라도 각 슈퍼비전 회기의 내용은 그때그때 슈퍼바이저와 슈퍼바이지 간의 동의에 의해 결정될 수 있음. 슈퍼바이저는 다루게 될 목록의 가안을 가지고 슈퍼비전에 들어가야 하지만, 토의하는 처음 15분 내에 더 관심 있는 주제가 무엇인지 명백하게 됨. 토의를 하는 동안 슈퍼바이저는 슈퍼바이지가 무엇을 생각하고 느끼고 있는지를 정확하게 파악할 때까지 슈퍼바이지로부터 제기된 문제에 대한 해결책 제공을 피해야 됨. 이 과정에서 중요한 요소는 기술이 아니라 진실성임.
  - 슈퍼바이저는 주장하지 않고도 자신의 권위를 유지해야 함. 대부분의 경우 조언이나 정보를 제공하는 것보다 경청이 훨씬 더 중요한데 특히, 슈퍼바이저가 최일선에서 일하는 경력 있는 사회복지사를 대하고 있는 경우에는 더욱더 그러함. 슈퍼바이저는 반드시 훌륭한 경청자가 되어야 하며 그렇지 못하면 슈퍼바이저가 제공하는 조언은 큰 심리적 저항에 부딪칠 것임.
- 정교화 기술
  - 슈퍼바이지에 의해 제기되는 이슈에 세심하게 대처하기 위해서 슈퍼바이저는 다음의 다섯 가지 종류의 정교화 기술을 발전시켜야 함.

ㄱ. 일반적 영역에서 구체적 주제로 옮겨 가기
임상세팅에서의 슈퍼바이저는 먼저 경청하고 난 후에 무엇이, 어떻게, 언제, 누가, 어디서 등 구체적인 것을 물어야 함.

ㄴ. 억제하기
슈퍼바이저는 경청하는 동안 행동을 피하고 침묵을 유지하며 슈퍼바이지에 의해 제기된 이슈를 충분히 이해하도록 노력해야 함.

ㄷ. 초점 있는 경청하기
슈퍼바이저는 슈퍼바이지의 주된 관심에 집중해야 하며 슈퍼바이지의 감정을 공유하도록 노력해야 함. 주요 이슈를 충분히 이해하고 그에 대한 슈퍼바이지의 반응을 이해하는 것이 필요함.

ㄹ. 질문하기
이 기술은 슈퍼바이지가 당면한 이슈에 대한 더욱 구체적인 정보를 습득하는데 활용되는 것임. 어떤 질문은 기대하지 않았던 질문에 대한 슈퍼바이지의 좋은 반응으로서 작용하기도 함. 질문의 적절한 사용은 슈퍼바이저로 하여금 정보를 수집하고, 지지를 제공하며 지침을 제공하는 것을 도와줄 수 있음.

ㅁ. 침묵 유지하기
침묵이 적절한 시간엔 침묵을 유지할 필요가 있음. 이는 듣는 사람이 질문에 만족하지 않거나 더 많은 정보가 필요하다는 것을 암시함. 또한 슈퍼바이지가 대화를 지속할 수 있도록 격려하는 전략이기도 함.

- 자기주장기술
  - 사회복지 슈퍼비전의 궁극적인 목적은 클라이언트에게 효과적이고 효율적인 서비스를 제공하는 것이므로, 슈퍼바이저는 슈퍼바이지의 과정을 모니터링 해야만 함. 과업이 제대로 이루어졌는지 확인하고 과업수행방식을 모니터링하기 위해서는 특정 질문이 이루어져야 함.
  - 슈퍼바이저는 직원이 직무의 요구조건을 충족시키는지 확인해야하고, 한계를 설정하는 기술이 중요함. 또한 슈퍼바이저는 슈퍼바이지가 기대와 요구를 인식할 수 있도록 해야 함. 이러한 일련의 연속적 질문은 슈퍼바이지의 어려움, 동기, 감정을 명료화 하도록 도와줄 것임.
- 장애물 지적 기술
  - 슈퍼비전 회기의 진행을 방해하는 수많은 민감한 문제들이 존재함. 가장 일반적인 문제는 사회복지기관에서 슈퍼바이저와 슈퍼바이지 간의 권력의 차이임. 그러나 슈퍼바이저는 슈퍼바이지의 사생활에 속하는 수많은 문제도 있다는 것을 주지하여야만 함. 또 다른 기술로는 성격에 초점을 두지 않고 업무수행에

초점을 두는 것임. 그렇지 않으면 슈퍼바이지의 인권이 침해 될 수 있음. 만일 슈퍼바이지가 더욱 열심히 일하도록 격려하고 싶다면 슈퍼바이저는 기대하는 업무의 결과를 구체화하고 직원에게 가능한 자원들을 명료화해야 함.

- 자료공유기술
  - 슈퍼바이지가 직무를 효과적으로 수행할 수 있도록 유용한 정보를 제공하는 것은 슈퍼바이저의 임무 중 하나임. 슈퍼바이지가 질문하는데 거리낌 없게 느끼는 방식으로 자료를 공유하는 것이 중요함. 그렇지 않다면 의사소통이나 진솔한 토의는 거의 존재하지 않을 것이기 때문임. 정보를 통한 지지는 정서적 지지 못지않게 중요함.
  - 슈퍼바이지의 개입과 관련된 문제해결을 원조하는 것이 가장 중요한 지지의 방식이라는 것은 연구조사와 실천경험 모두에서 나타나는 결과임.
- 회기 마치기 기술
  - 슈퍼비전 회기를 마치는 것은 예술이라고 이야기할 수 있음. 슈퍼바이저는 토의했던 것을 요약해야 함. 그 토의는 일부 작업과 관련된 지침들을 포함 할 수도 있음. 슈퍼바이저는 합의된 목적을 이행하는 데 필요한 다음 단계를 확인할 필요가 있음. 또한 슈퍼바이지에 의해 제기된 문제가 특정한 실천기술을 요구한다면 리허설이 유용할 수도 있음.
  - 마지막으로 슈퍼바이저는 슈퍼바이지가 슈퍼비전 회기의 가장 끝에 제기하는 중요한 이슈에 대해 의사소통하는데 주의해야 함. 이러한 의사소통은 슈퍼비전 회기의 구성, 구조와 일정을 재조명할 필요성을 제기하기도 함.

d. 슈퍼비전 종결단계

종결단계에서 슈퍼바이저는 전체 슈퍼비전 과정에서의 다양한 단계를 요약하고 슈퍼바이지가 학습한 것과 그들이 얼마나 성장하였는지에 대한 평가를 제공해야 한다. 더불어 슈퍼바이저는 슈퍼바이지의 강점과 약점을 검토하는 작업을 수행해야 하는데, 이는 슈퍼바이지의 성장과 미래에 도전하는 데 큰 도움이 된다.

슈퍼비전을 종결하는 경우는 슈퍼비전 계약에서 세웠던 목표를 달성했을 때, 즉 슈퍼바이지가 자율적 실천역량을 달성했다는 것에 대하여 슈퍼바이저와 슈퍼바이지 양자의 상호 동의가 이루어질 때가 되어야 한다. 조직 차원에서 규정한 슈퍼비전의 시작과 종결에 대한 기준이 있는 것이 바람직하며, 규정이 있다면 그 규정을 근거로 하여 슈퍼비전의 종결이 고려되어야 한다.

슈퍼비전이란 평생 동안 받는 것이 아니라 슈퍼바이지가 충분히 성장했을 때 종결하는 것이기 때문에 전문직마다 요구되는 과업 및 개인적 역량의 기준에 근거

하여 적용되고 평가 되어야 한다(양옥경 외, 2021).

② 교육훈련체계에서의 슈퍼비전 개념(교육적 슈퍼비전)

교육훈련체계에서의 슈퍼비전은 앞서 살펴본 슈퍼비전의 종류인 행정적 슈퍼비전, 교육적 슈퍼비전, 지지적 슈퍼비전 중 교육적 슈퍼비전에 해당한다. 즉, 직원의 역량강화를 위한 교육적 슈퍼비전으로써 구체적으로는 업무능력의 향상과 개선을 목표로 두고 진행되어야 하는 것이다. 그렇기에 슈퍼비전의 내용에 있어서 업무에 필요한 기술과 지식을 주로 다루며 이를 위한 직원의 교육과 업무능력 향상에 대한 욕구가 반영된 계획이 우선적으로 세워져야 한다. 다음으로 이를 실천해 나가는 과정이 필요하며, 또한 결과적으로 직원의 업무 기술과 지식의 향상을 통해 개인뿐 아니라 기관의 발전도 이루어져야 한다.

다시 말해 기관은 기관의 연간 교육훈련체계를 수립하는 데 있어서 직원의 교육훈련 욕구를 파악 한 후 이를 바탕으로 정기적인 교육훈련계획을 세워야 하며 이러한 교육훈련계획을 실천에 나아가는 과정 속에서 직원들의 효과적인 교육훈련을 위한 슈퍼비전과 자문 등이 동시에 이루어져야 한다. 그렇기 때문에 교육훈련계획 안에 정기적이고 적절한 교육적 슈퍼비전 계획이 포함되어야 하는 것이다.

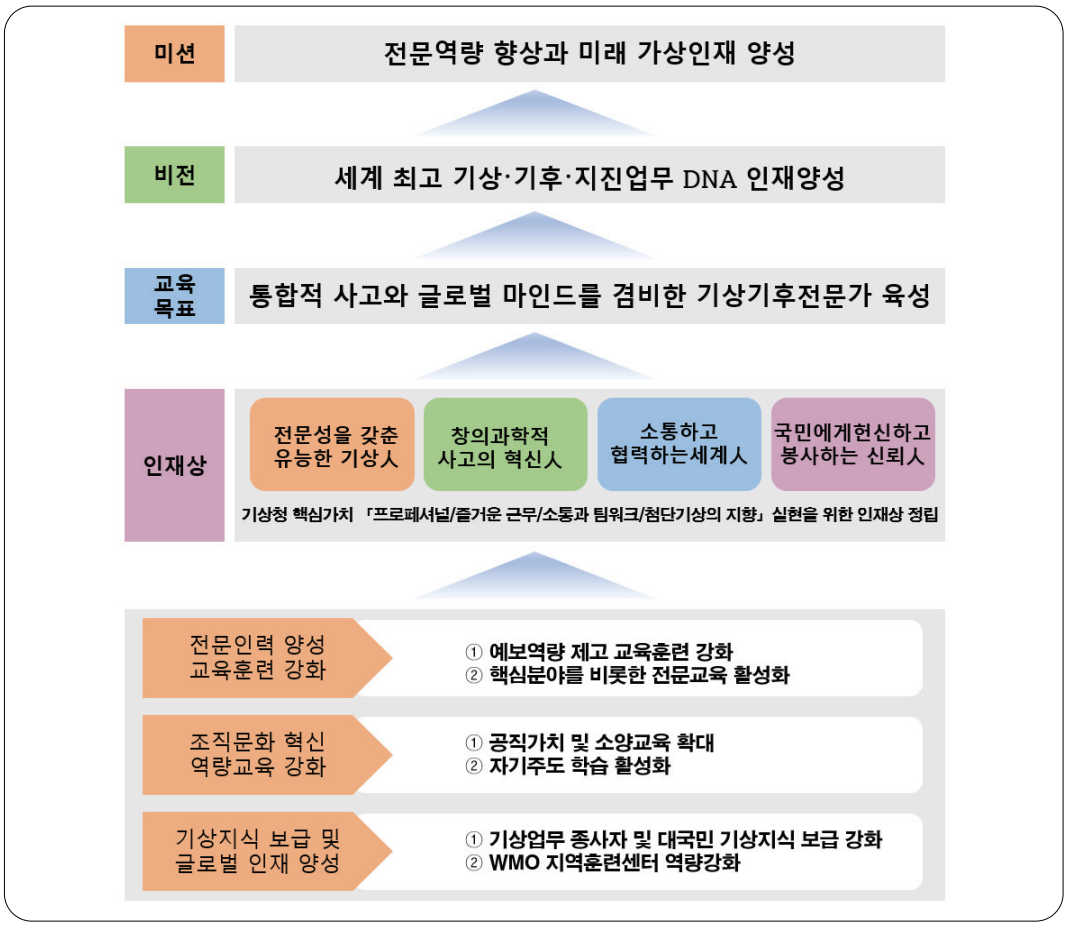
교육훈련체계에서의 슈퍼비전은 교육적 슈퍼비전에 중점을 두어야 하며, 슈퍼비전 내영에 있어서 교육적 차원이 반드시 포함되어야 한다.

(3) 기관 미션과 비전, 목표 등이 반영된 교육훈련 체계 구축

기관의 미션과 비전, 목표 등에 기반 한 교육훈련체계 설계가 이루어져야 한다. 이는 교육훈련욕구 반영과 마찬가지로 반드시 반영되어야 하는 것이라 할 수 있다. 기관의 미션과 비전에는 기관 존재 이유 그리고 이루고자 하는 궁극적인 목적이 담겨 있기 때문에 이를 기관이 실현하기 위한 노력을 하는 것은 당연한 일이고, 이를 위한 노력으로써 직원의 역량 강화를 위한 교육훈련이 이루어져야 하기 때문이다. 특히 이러한 과정 속에서 구성원 모두가 미션과 비전을 바탕으로 하나의 목표를 가지고 나아갈 수 있는 토대가 될 것이며, 실질적으로 교육훈련의 효과를 얻을 수 있을 것이다. 기관은 이를 위해 교육훈련체계 구축 시 구성원들과 함께 논의하고 공유하는 기회를 부여해야 하면 슈퍼비전 시간이나 회의, 워크숍 등을 활용할 수 있을 것이다.

[그림 5-10]은 기관 미션과 비전, 목표 등이 반영된 교육훈련체계의 예시이다.

| 그림 5-10 | 기상기후인재개발원 교육훈련계획에 따른 교육 목표(2021년)



출처: 기상기후 인재개발원(2021).

(4) 기관의 철저한 교육훈련체계의 수립과 운영관리를 통한 정례화

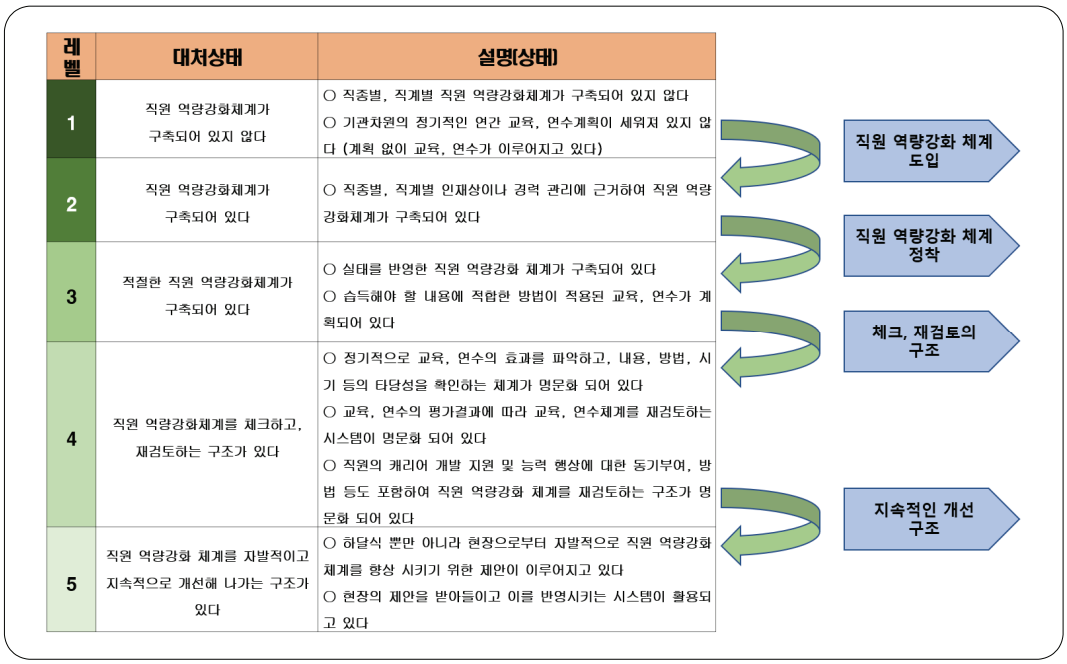
① 사회복지시설 직원 역량강화 체계 구축

기관의 직원 역량강화 방침이나 인재상과 직원의 현재를 대조하고, 필요한 역량강화 체계를 검토한다. 특히, 교육 및 연수의 전체적인 계획이나, 직원 캐리어 개발지원·능력향상에 대한 동기부여 방법 등 그리고 직원배치나 인사고과제도와 연동하여 검토한다.

직원 역량강화 체계 정비에 있어서 교육 및 연수의 계획 수립, 실시, 평가, 개선 등을 추진하는 체계(책임자, 담당자 선정)를 정한다. 이때, 효과적인 교육 및 연수 계획을 수립하기 위해서는 기관 업무실태나 이용자의 욕구, 직원의 욕구 등을 파악하고, 또한 교육 및 연수에 대한 욕구를 파악·분석할 필요가 있다. 또한 직원 역량강화의 목적과 이를 통해 습득

해야 할 내용에 따라, 가장 적절하다고 판단되는 교육 및 연수 방법(내부교육, 외부교육, 자기계발지원제도 등)을 검토한다. 특히, 다각도 시각(수강자 만족도, 상사로부터의 교육효과 평가를 통한 파악, 기관 이용자들의 평가 등)을 통해 개별 교육 및 연수나 역량강화 체계 전체의 평가를 실시하고, 이를 분석한 후 개선으로 연결하는 것이 중요하다.

| 그림 5-11 | 직원 역량강화 체계 구축에 관한 성숙도



레벨	대처상태	설명(상태)	
1	직원 역량강화체계가 구축되어 있지 않다	○ 직종별, 직계별 직원 역량강화체계가 구축되어 있지 않다 ○ 기관차원의 정기적인 연간 교육, 연수계획이 세워져 있지 않다 (계획 없이 교육, 연수가 이루어지고 있다)	직원 역량강화 체계 도입
2	직원 역량강화체계가 구축되어 있다	○ 직종별, 직계별 인재상이나 경력 관리에 근거하여 직원 역량강화체계가 구축되어 있다	직원 역량강화 체계 정착
3	적절한 직원 역량강화체계가 구축되어 있다	○ 실태를 반영한 직원 역량강화 체계가 구축되어 있다 ○ 습득해야 할 내용에 적합한 방법이 적용된 교육, 연수가 계획되어 있다	체크, 재검토의 구조
4	직원 역량강화체계를 체크하고, 재검토하는 구조가 있다	○ 정기적으로 교육, 연수의 효과를 파악하고, 내용, 방법, 시기 등의 타당성을 확인하는 체계가 명문화 되어 있다 ○ 교육, 연수의 평가결과에 따라 교육, 연수체계를 재검토하는 시스템이 명문화 되어 있다 ○ 직원의 캐리어 개발 지원 및 능력 행상에 대한 동기부여, 방법 등도 포함하여 직원 역량강화 체계를 재검토하는 구조가 명문화 되어 있다	지속적인 개선 구조
5	직원 역량강화 체계를 자발적이고 지속적으로 개선해 나가는 구조가 있다	○ 하달식 뿐만 아니라 현장으로부터 자발적으로 직원 역량강화 체계를 향상 시키기 위한 제안이 이루어지고 있다 ○ 현장의 제안을 받아들이고 이를 반영시키는 시스템이 활용되고 있다	

출처: 도쿄도 복지보건국(2013).

② 역량개발모델을 활용한 직원역량개발체계 수립[4)]

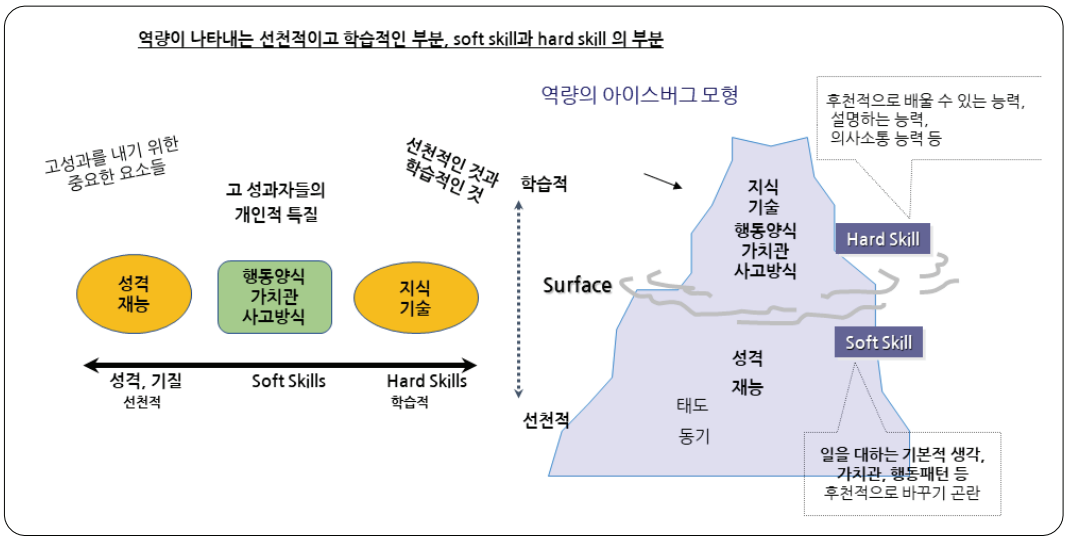
직원역량개발체계의 수립에 있어서 역량개발모델을 활용하고자 한다. 우선 자세한 설명에 앞서서 역량개발모델과 관련된 개념들을 먼저 살펴보고 활용방법을 설명하고자 한다.

역량의 개념을 보면 역량(Competency)이란 업무를 성공적으로 수행할 수 있게 하는 일련의 잘 조합된 기술과 지식, 능력, 행동 특성을 의미한다([그림 5-12] 참조).

다음으로 역량모델에서 역량의 의의를 살펴볼 수 있다. 즉, 역량모델을 통해 직무를 수행하는 '사람'의 요건을 정리해 줌으로써 제반 조직관리 전반에 폭넓게 적용될 수 있다는 것이다([그림 5-13] 참조).

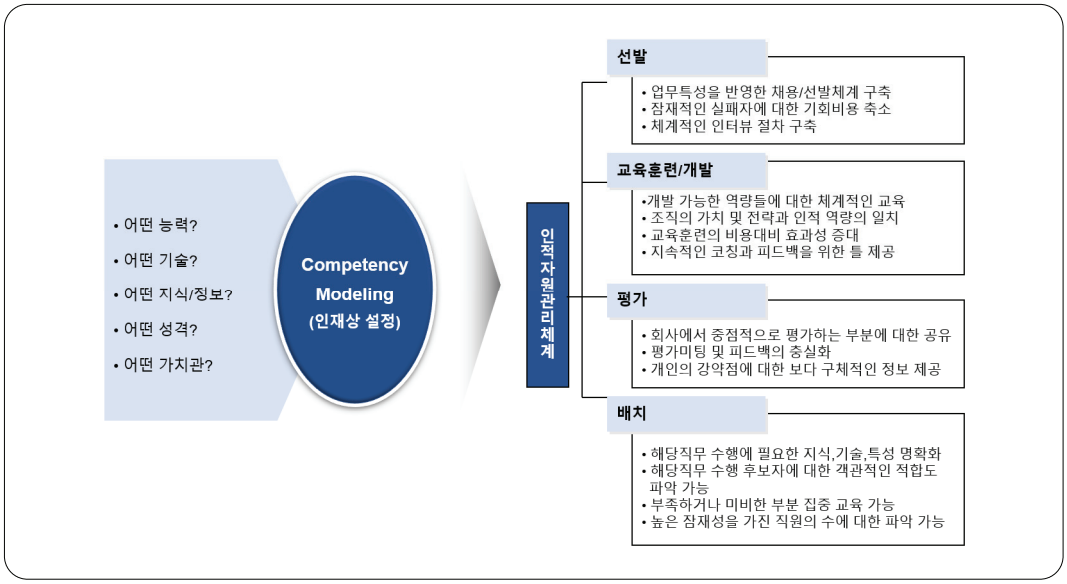
4) 역량개발모델 활용 직원역량개발체계 수립의 그림과 표는 서울시복지재단 내부 컨설팅 자료에서 인용함

| 그림 5-12 | 역량의 개념도



※ Soft Skill은 조직 내에서 리더십, 협상, 팀워크 등을 활성화 할 수 있는 능력.
Hard Skill은 생상, 마케팅, 인사, 재무, 회계 등의 일련의 전문지식.

| 그림 5-13 | 역할모델에서의 역량의 의의

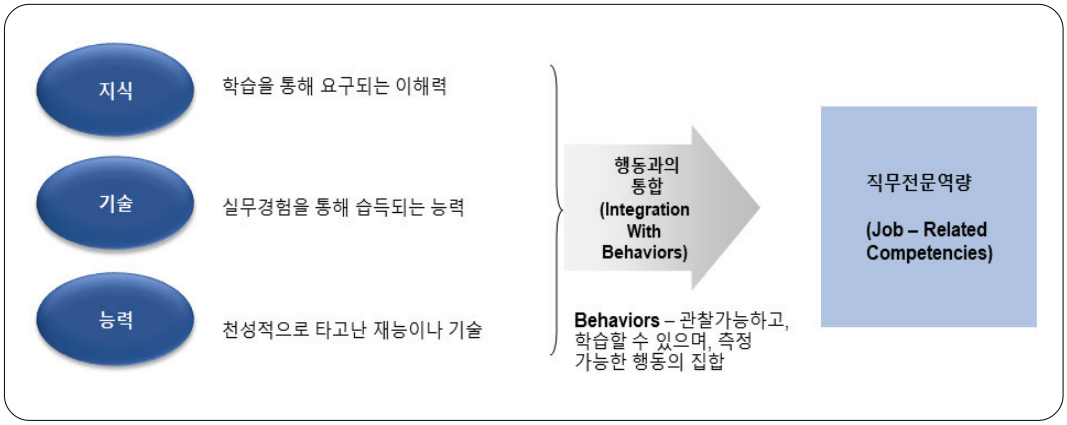


이러한 역량을 직무와 연계하여 직무역량을 도출해 보고자 한다. 지식, 기술, 능력을 관찰하고, 측정 가능한 행동과 통합하여 도출한다. 다음으로 도출된 직무역량은 역량 조사를 통해 각

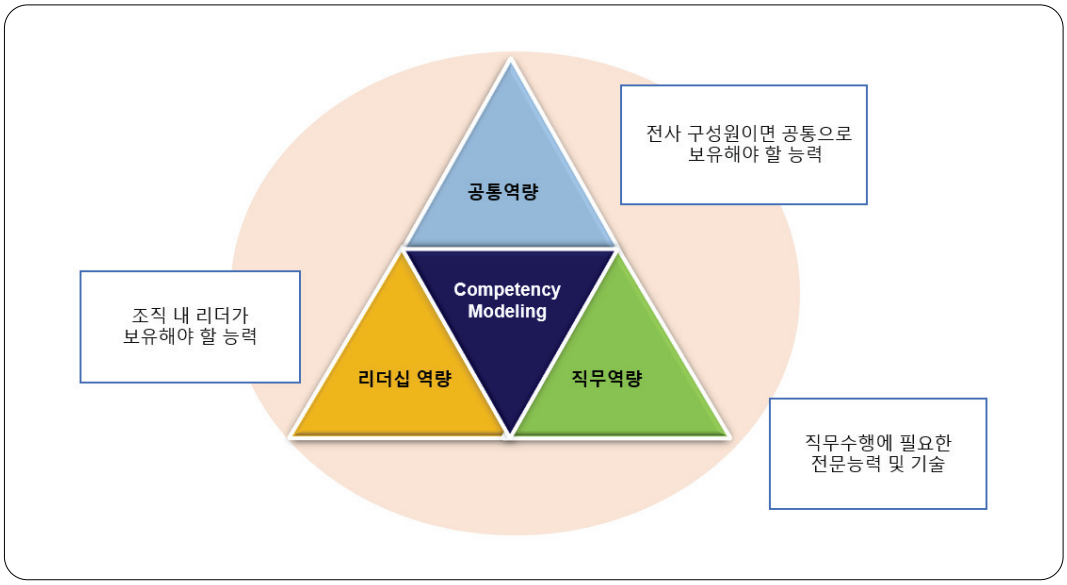
직무별 역량을 연계한다.

기관의 직원역량개발모델은 공통역량, 리더십역량, 직무역량으로 구분하며, 이때 관리자와 담당자 등 직급에 따라 각기 다른 역량 기준을 적용하는 것이 좋다.

| 그림 5-14 | 직무역량 도출 개념

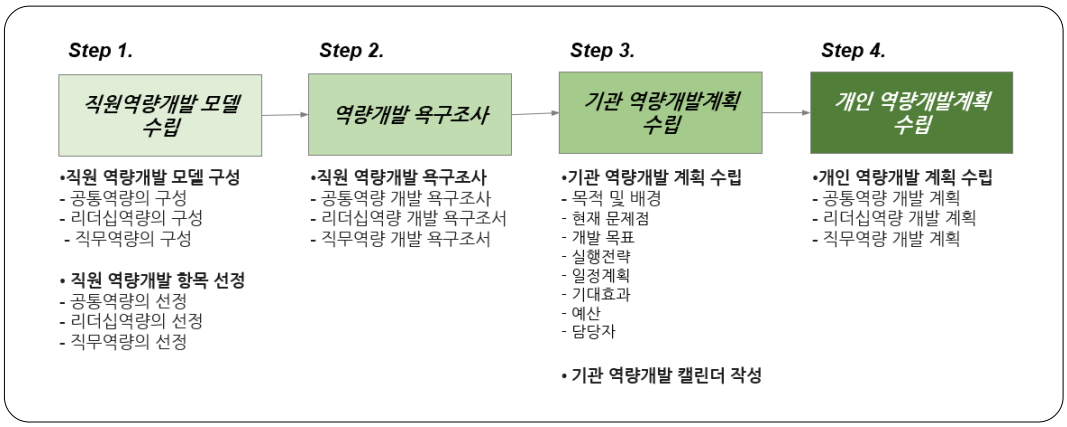


| 그림 5-15 | 역량모델(Competemcy Model) 개념



직원역량개발체계의 수립 절차는 직원역량개발 모델 수립 - 역량개발 욕구조사 - 기관 역량개발계획 수립 - 개인 역량개발계획 수립 순으로 진행된다. 자세한 내용은 [그림 5-16]과 같다.

| 그림 5-16 | 직원역량개발 체계 수립 절차



기관 구성원들의 역량개발을 위해 우선 개발이 필요한 역량을 선정, 역량개발 모델을 구축하는 것이 필요하다. 개발필요역량을 결정하기 위하여 우선 다음과 같은 역량 리스트들을 통에 기관 사업 특성에 맞는 역량을 선정할 수 있다. 선정 시 기관 구성원들의 참여를 통해 진행하는 것이 좋다.

| 표 5-14 | 사업특성에 맞는 직원 역량 목록

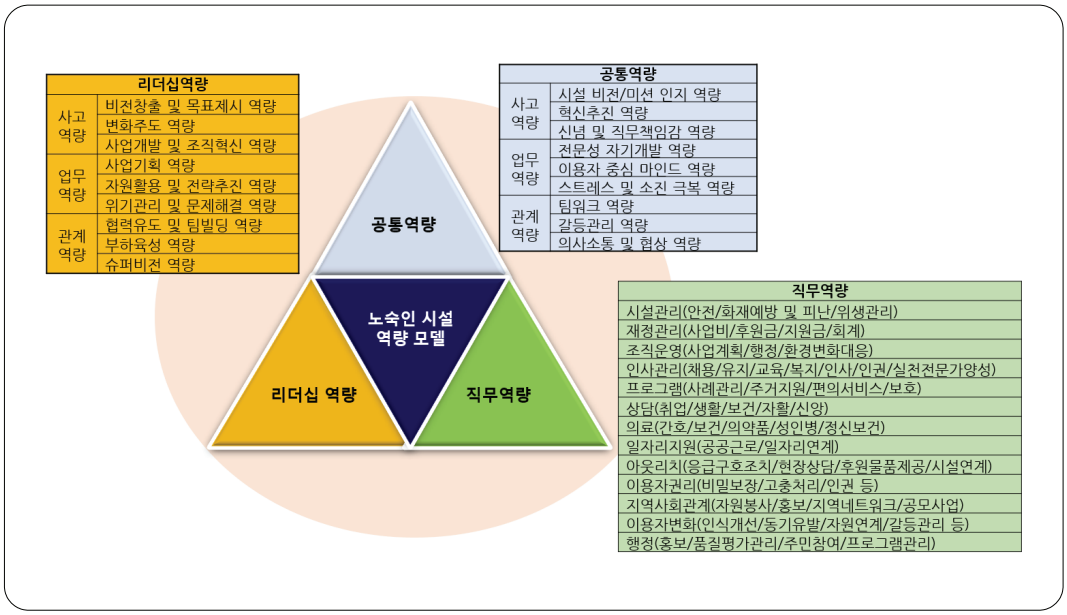
영역	No	역량	영역	No	역량	영역	No	역량
사고 역량	1	미션비전실행	업무 역량	11	기획력	관계 역량	21	팀워크
	2	혁신마인드		12	결과지향		22	설득력
	3	문제해결		13	품질지향		23	사례관리
	4	의사결정		14	업무혁신		24	육성력
	5	변화주도		15	원칙준수		25	동기부여
	6	상황대응		16	참여자중심		26	조직가치수용
	7	자기확신		17	직무책임감(신념)		27	대인이해
	8	경영마인드		18	유연성		28	협상력
	9	전문성		19	위기관리		29	갈등관리
	10	전략마인드		20	자원연계		30	의사소통

이와 같이 각종 역량 리스트 등을 통해 기관 사업의 특성에 맞는 역량을 선정한다. 다음의 실제 사례를 참고하면 좋을 것이다.

| 표 5-15 | 사업특성에 맞는 직원 역량별 정의

역량	유사 역량명	정의
비전미션 인지	비전이해, 비전수용	조직의 미래상과 미션, 목표, 가치를 이해하고 수용할 수 있는 역량
혁신추진	혁신지향, 혁신주도, 창의성, 혁신	전통적인 방법에 의문을 제기하고, 기존의 문제를 새로운 관점으로 재해석하여 대안을 제시하는 역량
신념 및 직무책임감	신념, 긍정적 사고, 신념에 대한 용기	주변의 여러 다른 관점에 불구하고 자신이 충분히 옳다고 생각하는 것에 대해서는 지속적으로 설득시키고 이를 실천에 옮길 수 있는 역량
전문성 자기개발	장인정신, 프로의식, 기술적 통찰력	자신의 직무에 대하여 직무책임을 다하기 위하여 직무수행에 필요한 전문적 지식과 기술을 갖추려고 하는 태도와 역량
이용자중심 마인드	이용자서비스, 이용자 중심/이용자 서비스	이용자 니즈를 파악하여 내 외부 이해관계자 만족을 최우선으로 대하는 태도와 함께 이용자 니즈를 선도적으로 창출하는 역량
스트레스 및 소진 극복	융통성, 탄력성, 유연한 대응, 회복력	일과 관련된 문제들, 압박과 스트레스를 전문가적 및 긍정적인 태도를 가지고 효과적으로 다루며, 장애 또는 좌절에 직면해도 재빠른 회복의 모습을 보이는 역량
팀워크	팀빌딩, 협조성, 팀워크와 협업	공통목표를 향해 타인들과 효과적으로 일하고 협력하며 그룹의 프로젝트를 위해 시의적절하게 책임감을 가지고 자신에게 주어진 업무를 완성하는데 최선을 다하는 역량
갈등관리	중재, 조정능력, 갈등관리	객관적 공정한 시각을 갖고 타인들의 갈등을 잘 다루며 이해관계자들의 민감한 사안들에 대해 효과적으로 접근하여 상호 갈등요소를 제거하여 갈등을 해소시키는 역량
의사소통 및 협상	의사소통, 비공식의사소통	조직 내부,외부 사람들과 명백하고 효과적인 대화를 나눌 수 있는 능력으로 타인과의 공감대 형성을 바탕으로 자신의 생각이나 아이디어를 효과적으로 타인에게 전달함
비전창출 목표제시	비전제시, 비전수립	조직과 구성원의 미래에 대하여 긍정적이면서도 현실적인 모습과 목표를 제시하는 역량
변화주도	변화창출, 변화주도	변화하는 상황에 적응하는 것이 아니라 변화의 필요성을 주체적으로 역설하고 전략적으로 기획해 내는 역량
경영 마인드	기업가 정신, 사업감각	기본적인 지식과 이론, 대내외 환경인식을 바탕으로 새로운 사업개척/시장개척/조직개혁 등을 효과적으로 수행하는 역량
사업기획	계획성, 계획 및 구성	조직의 비전과 사업전략에 부합하는 목표를 정의하고 달성하기 위해 기간별 추진계획을 수립할 수 있는 역량
자원활용 전략추진	자원활용, 결과를 위한 추진력	조직의 목표를 달성하기 위해 수립된 실행계획을 한정된 자원과 시간을 고려하여 최적의 방식으로 조합하는 역량
위기관리 문제해결	시스템 사고, 상황대응, 문제분석, 심층문제해결 및 분석	현 상황에서 가장 주요한 문제점에 대하여 다양한 측면에서 분석하고 주어진 정보와 가능한 대안들에 대한 세밀하고 종합적인 평가를 통해 어려운 문제들을 해결하는 역량
협력유도 팀빌딩	영향력, 논리력, 영향력과 설득력	타인에 대한 이해를 바탕으로 자신의 행동방향을 타인이 수용하도록 납득시키는 능력으로 결코 과도하게 공격적이거나 강제적이지 않은 방법으로 타인에게 영향을 미치며 자신감이 있음
부하육성	코칭, 카운셀링, 상담, 지도, 코칭개발	타인의 개발과 성공에 관심을 가지고 있으며 타인들에게 조언, 지원, 멘토링, 피드백을 실시하며 일과 관련된 역량과 장기적 경력발전을 개발하도록 도움을 주는 역량
슈퍼비전 동기부여	동기유발, 동기부여 타인의 동기부여	일을 잘 하려는 열성과 의지를 적극적으로 보여줌으로써 타인의 목표성취에 도움을 주고 미래를 제시해 주는 역량

| 그림 5-17 | 직원역량개발모델 (사례: OO 노숙인 시설)



| 표 5-16 | 직원역량개발 욕구조사표 예시 (OO 노숙인 시설)

구분		세부내용	수준(상/중/하)	욕구우선순위
필요 역량	공통 역량	기관의 미션과 비전을 이해하는 역량		
		사회복지사로서 역할을 수행하는 역량		
		스트레스와 소진을 극복할 수 있는 역량		
		그 외 필요한 역량:		
	리더십 역량	사고역량:		
		업무역량 :		
		관계역량 :		
	직무 역량	상담(취업/생활/보건/자활/신앙)역량		
		의료(간호/보건/의약품/성인병/정신보건)역량		
		자활/취업(공공근로/일자리연계)역량		
		아웃리치(응급구호조치/현장상담/후원물품제공/동사예방)역량		
		이용자관리 (인식개선/자원연계/갈등관리 등) 역량		
		행정(기획/회계/인사노무/홍보/IT/품질관리행정)역량		
		공통(이용자사례관리/지역자원연계)역량		
		그외 필요한 역량:		

구분		세부내용	수준(상/중/하)	욕구우선순위
육성체계	개발담당	인력지정/ 업무분장/ 전문성		
	개발방법	업무경험/ 교육/ 슈퍼비전/ 개인학습/ 전문가 멘토링		
	개발횟수	(교육/ 슈퍼비전/ 개인학습/ 전문가 멘토링 등)전체/개인평균		
	개발시간	(교육/ 슈퍼비전/ 개인학습/ 전문가 멘토링 등)전체/개인평균		
	개발채널	내부/ 외부 교육기관, 온라인/ 오프라인		
	개발노력	장기근속을 유도/ 인수인계시스템/ 업무공유 및 자식공유/ 자유로운 토론을 통한 문제해결/ 변화와 혁신 그 외 조직역량 강화 방안:		

선정된 직원역량개발 모델을 통해 구성원들에게 필요한 역량, 개발을 희망하는 역량 등 욕구조사 과정이 필요하다. 직원역량개발 욕구조사표는 〈표 5-16〉 예시와 같이 활용할 수 있다.

마지막으로 공통역량개발에 대한 욕구조사표와 그 결과를 제시하고자 한다. 중요한 것은 이러한 과정에 있어서 기관 구성원들이 함께 참여하여 결정하고 개발계획을 수립하는 것이다.

| 표 5-17 | 직원역량개발 공통역량개발 욕구조사표 예시 (OO 노숙인 시설)

#1.공통역량개발 : 기관 구성원 모두가 갖추고 있어야 할 공통역량은 무엇입니까?

역량명			(1)선정	(2)선정사유	(3)개발방안선정	(4)2019계획(년간/월간 회수/시간)	(5)고려사항
공통역량	사고역량	시설 비전/미션 인지 역량					
		혁신추진 역량					
		신념 및 직무책임감 역량					
	업무역량	전문성 자기개발 역량					
		이용자 중심 마인드 역량					
		스트레스 및 소진 극복 역량					
	관계역량	팀워크 역량					
		갈등관리 역량					
		의사소통 및 협상 역량					

(1)선정 : 우리기관 구성원이 평균적으로 부족한 역량 중 우선순위 높은 순서로 3개 선정하세요.

(3)개발방안선정 : 부족한 역량을 강화하기 위해 아래 예시를 참고하여 적절한 방안을 고르세요(복수 응답 가능)

①사내교육/워크숍/집체행사 ②사외오프라인교육/세미나 ③온라인교육 ④OJT(업무경험) ⑤Self-Study ⑥학습조직 ⑦슈퍼비전 ⑧전문가 멘토링

| 표 5-18 | 직원역량개발 공통역량개발계획 결과 예시 (OO 노숙인 시설)

역량명	개발방안	일정계획	예산
이용자 중심 마인드 역량 강화	• 공감능력향상: 비폭력 대화 교육 과정이수 (한국비폭력대화교육원)	연 8주*주1회*3시간 (2명*280,00원=560,000원)	560,000원
스트레스 극복 방안	• 정기휴가와 직원 충원으로 쉼과 회복의 시간을 갖게 함	연4회*4명*20,000=320,000원	320,000원

- 이미 설정한 역량개발모델 중 해당 연도에 집중 개발할 역량을 선정
- 예산, 개발시간, 효과성 등을 감안하여 개발방안을 검토하여 선정
- 일정 계획을 수립 , - 예산의 확보

지금까지 역량개발모델을 활용한 직원역량개발체계의 수립 방법을 예시를 들어 알아보았다. 앞에서도 언급한 바와 같이 이러한 수립과정에 있어서 기관의 구성원들이 참여하여 구성원 간의 토론과 협의의 과정을 거쳐 직무역량을 결정하고 개발계획을 세우는 것이 바람직하다는 것을 다시 한번 강조하고자 한다.

(5) 절차 및 방법

사회복지시설의 직원 교육훈련 체계 역시 시설운영과 마찬가지로 일련의 정해진 과정들이 순환적으로 이루어져야 한다. 이러한 절차 및 방법을 크게 보면 계획수립 단계 - 실시 및 지원체계 가동 단계 - 결과공유 및 적용 단계 - 평가 및 환류 단계로 구분할 수 있다. 각각의 단계를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫 번째 단계는 계획수립 단계이다. 이 단계에서는 먼저 기관에서는 직원의 교육훈련욕구 파악이 이루어져야 한다. 동시에 직원들의 직무별, 연차별, 직급별로 필요한 교육훈련 내용이 무엇인가를 파악하고 이를 바탕으로 직원 맞춤형 교육훈련 계획을 수립하여야 한다. 또한 기본적으로 기관의 미션과 비전에 바탕을 두고 있어야 한다. 이때 기관 과업으로는 직원 교육훈련욕구를 파악하기 위한 정기적인 슈퍼비전이나 워크샵 등을 실시해야 하며 이러한 욕구파악 후 반드시 계획수립 시 반영하고자 하는 노력이 필요하다. 또한 기관 내부에는 다양한 직무와 경력, 직급이 존재함으로 직무별, 연차별, 직급별로 어떠한 업무를 수행하고 있는가에 대한 파악과 요구되는 과업 등을 분석해야 한다. 이는 직원들에 있어서 직무별로 필요로 하는 기술과 지식이 다르고 연차별 교육훈련수준의 차이와 함께 직급별로 요구되는 역할이 다르기 때문이다. 이러한 다양한 욕구 파악 및 분석 실시 후 맞춤형 교육훈련 계획이 수립되어야 하는 것이다. 예를 들어 교육훈련 프로그램의 구성에 있어서 신규와 경력직에 따른 구분, 직급별 구분, 직무별 구분 등이 이루어지는 것이 바람직하며 기관 공동의 과정과 선택심화 과정 등도 필요하다. 또한 앞서 언급한 바와 같이 항상 기관 미션과 비전이 함께 고려되어야 한다.

| 표 5-19 | 교육훈련체계 단계별 절차 및 방법

계획수립 단계	실시 및 지원체계 가동 단계	결과공유 및 적용 단계	평가 및 환류 단계
▸ **교육훈련 욕구파악** ▸ **직무별, 연차별, 직급별 필요한 교육훈련 내용 파악** ▸ **기관 미션과 비전 반영** ▸ **직원 맞춤형 교육훈련 계획**	▸ **내·외부 교육훈련 실시** ▸ **정기적인 슈퍼비전 및 자문 실시**	▸ **교육훈련 결과기관 내부 공유** ▸ **직원 직무에 적용 및 활용**	▸ **운영 및 사업 평가** ▸ **평가 결과 반영 (환류)**
기관 과업 -슈퍼비전 또는 워크숍 등을 활용한 교육훈련 욕구 파악 및 반영 -직무별, 연차별, 직급별 업무내용 및 역할 분석 실시 -기관 미션과 비전, 직원 개별 욕구와 업무분장 및 업무내용 파악을 바탕으로 한 맞춤형 교육훈련 계획 수립(신규/경력/직급 /직무 등)	**기관 과업** -직원의 교육훈련을 위한 계획에 따른 업무 조정 및 시간 확보 -정기적인 슈퍼비전과 자문을 통한 지원을 통해 역량강화 효과의 극대화 ※ 슈퍼비전은 전 과정에 걸쳐 이루어져야 함	**기관 과업** -직원 교육훈련 수행 후 기관 내부에서 전달 교육을 실시하여 구성원 전체가 공유할 수 있는 시스템 마련 -직원 교육훈련 내용이 실제 직무에 적용을 위한 시도 및 활용을 통한 직무역량과의 연계성 강화	**기관 과업** -질적 및 양적평가 실시 -차기년도 계획 수립 시 반영 -기존 프로그램 변화 및 신규프로그램 개발

두 번째 단계는 실시 및 지원체계 가동 단계이다. 이 단계에서는 계획된 내부와 외부 교육훈련의 실시와 함께 지원체계로서 정기적인 내부 슈퍼비전과 외부자문이 이루어져야 한다. 기관 과업으로는 수립된 교육훈련계획에 따라 직원이 이를 잘 수행 할 수 있도록 기관차원의 체계를 갖추어야 하며 이를 통해 업무조정 등을 통해 원활하게 교육훈련에 참가할 수 있는 시간을 확보하고 적극적인 참여가 이루어질 수 있도록 도와야 한다. 또한 지원체계로서 슈퍼비전과 자문이 동시에 이루어져야 한다. 특히 이러한 지원체계는 교육훈련체계의 계획수립단계부터 전반에 걸쳐 함께 논의되고 수립되어야 하며 그 방향성과 내용에 있어서도 직원의 교육훈련을 통한 역량강화에 초점이 맞추어져야 한다. 즉, 교육훈련체계 안에서 슈퍼비전과 자문들이 함께 포함되어 계획을 수립하고 이를 바탕으로 같은 맥락에서 가동되는 것이 바람직하다.

세 번째 단계는 결과공유 및 적용 단계이다. 기관의 직원이 교육훈련 수행 후 이를 기관 내부에 공유하고 직접 직원의 직무에 적용해 보고 효과가 있다면 적극적으로 활용해 나가는 단계라 할 수 있다. 이때 기관의 과업은 다음과 같다. 직원의 교육훈련 결과를 기관 내부에 공유할 수 있는 기회의 장을 마련해 주어야 한다. 특히 단순한 교육훈련 결과보고서 작성에 그치지 않고 이를 컨퍼런스나 회의 등을 통해 함께 공유하고 피드백을 나눌 수 있는 시스템이 구축되어야 하며 이를 통해 기관 구성원 전체가 함께 공유할 수 있는 체계가 갖추어져야 한다. 또한 교육훈련 후 그 결과의 내용을 실제 직무에 적용해 보고 더 나아가서는 업무수행에 장기적으로 활용함으로써 직무역량강화로 이루어지는 연계성을 갖춘 기관 차원의 체계가 마련되어야 한

다. 이러한 체계에 있어서도 앞선 단계의 내용들과 마찬가지로 정기적 슈퍼비전 시스템을 통해 진행되는 것이 용이 하고 바람직하다. 특히, 사회복지시설의 대인서비스 특성상 반드시 안전하고 적절한 적용이 이루어져야 하며, 효과적인 활용을 통한 위해서도 상사 슈퍼비전과 동료 간 피드백이 동반되어야 한다.

네 번째 단계는 평가 및 환류 단계이다. 본 단계에서는 교육훈련의 전반적인 운영과 사업 내용에 대한 평가가 이루어져야 하며, 차기년도 계획에 평가 결과가 반영될 수 있어야한다. 즉 앞선 단계들과 함께 순차적인 환류가 이루어져야 하는 것이다. 기관 과업으로는 이러한 평가에 있어서 다각도의 평가가 이루어 질수 있도록 노력을 기울여야 한다. 대표적으로는 교육훈련에 대한 양적평가와 질적평가가 동시에 이루어지야 할 것이다. 다음으로는 이를 명확하게 분석하고 그 분석을 바탕으로 한 평가 결과가 차기년도 계획수립 시 반영되어야 한다. 이때 직원 교육훈련 욕구도 함께 반영될 수 있도록 하며 구체적으로는 기존 교육훈련 프로그램의 변화와 신규 프로그램의 개발을 통해 보다 효과적이고 효율적인 기관의 교육훈련체계가 갖춰질 수 있도록 지속적인 노력이 이루어져야 한다.

☞ 사회복지시설 인권교육 팁

최근 들어 사회복지시설에서의 인권교육이 중요시되고 있다. 이에 교육기관 및 강사양성기관 등을 표로 제시하고자 한다. 인권교육의 시기와 방법은 각 교육 주체마다 매년 변경되어 실시되고 있으니 참고하길 바란다.

| 표 5-20 | 사회복지시설 인권교육 운영 · 교육 · 평가 주체

주체	기관	주요 인권교육 업무
운영기관	각 개별시설	개별법과 지침에 의거하여 의무교육 실시
교육기관	국가인권위원회	전 국민을 대상으로 한 인권교육 및 증진 기관
	한국보건복지인력개발원	공무원을 중심으로 한 교육기관
	한국사회복지사협회	보수교육에서의 인권교육 실시
	각종 직능단체, 협회 등	
	시설자체교육	자격기준을 충족한 내부강사로 진행
강사양성 기관	국가인권위원회	분야별 인권강사 양성
	지방자치단체	전반적 분야 인권강사 양성, 사회복지 분야 인권교육 지원(강사섭외, 예산 지원 등)
	각 협회	각 분야별 인권강사 양성
	한국보건복지인력개발원	인권강사양성과정 이수시 시설운영자 자체 인권교육가능
평가기관	사회보장정보원	사회복지시설 평가 위탁수행기관(사회복지시설 인권교육 평가배점 5점)

출처: 오승환 외(2020).

3. 지역사회 협력 및 주민참여

1) 지표의 필요성

- 지역사회 협력체계 구축 강화
- 협력 네트워크 유관기관과 연계체계 수립
- 기관 유형과 특성에 적합한 지역사회 협력 구축
- 주민(이용자) 참여를 활성화하기 위한 기관의 실천전략 수립

지역사회복지의 가치는 지역사회의 공식적·비공식적 돌봄 활동이 이루어지는 기초로서 사회관계 속에서 이루어진다. 일반적으로 네트워크란 공유된 목적을 달성하기 위해 개인이나 조직 간 상호작용과 자원을 교환하는 사회체계이다. 지역복지 네트워크는 지역사회의 다양한 자원을 조직하고 참여시킬 수 있으며 지역사회복지조직 간 공통의 목표나 문제해결을 추구할 수 있기 때문에 지역사회복지의 유용한 실천전략이 될 수 있다(오정수·류진석, 2016). 또한 지역사회 구성원이 욕구 충족이나 문제해결 과정에 서비스 공급 주체로서 참여할 수 있으므로 지역사회의 결속력을 강화하는 데 도움이 된다.

지역사회복지 실천에 있어 지역 복지자원의 효율적인 활용을 통해 복지수요자의 욕구에 대응할 수 있는 시스템을 구축하는 일은 선결되어야 할 과제이다(류진석, 2002). 지역복지 협력체계를 만드는 시스템 구축은 급변하는 사회 환경 속에서 지역복지의 총량을 높이고 복지수요자의 욕구에 효과적으로 대응할 수 있도록 구조화되어야 할 것이며 협력체계에 대한 필요성 동의의 수준을 넘어 어떻게 실천 가능하게 할 것인가도 모색할 필요가 있다.

지역사회 협력이 더욱 중요해지는 이유는 무엇일까? 이유를 살펴보면, 첫째, 복지 총량의 증대가 절실해졌다는 것이다. 복지수혜자의 욕구는 점차 높아지면서 한편으로는 더욱 복잡하고 복합적인 욕구가 늘고 있다. 복지예산을 지속적으로 늘리기 어려운 상황에서 제한된 사회복지서비스의 자원을 효율적으로 활용하는 시스템 마련에 관심이 모아지고 있으며 그 방식으로 협력이 요청되는 것이다(최재성 외, 2014)

둘째, 이용자의 권익향상과 사회통합 차원의 필요성이다. 특히 발달장애인의 지역사회보호에 대한 논의가 확산되는 것과 관련이 깊다. 신체장애인뿐 아니라 발달장애인도 일상적인 삶을 누릴 권리가 있다는 사회적 인식이 높아지고 있는데(김미옥, 정민아, 2018), 이를 가능하게 하기 위해 지원할 지역이 중요해졌기 때문이다. 이에 더하여 보건복지부에서 발표한 '지역사회중심 복지구현을 위한 커뮤니티케어 추진방향'에서도 알 수 있듯이 커뮤니티 케어의 추진은 지역사회 돌봄이 장애인과 같은 특정 인구층이 아닌 보편의 돌봄 욕구임을 인식하는 것이며(보건복지부, 2018), 이를 위해 돌봄 필요자와 이웃이 관계 맺고 함께 살아갈 수 있는 지역사회 조성

은 필수적인 과제가 되고 있다(김민규 외, 2018).

지역사회 협력은 사회복지사업법을 통해 법적 근거 또한 마련해두고 있다. 사회복지관의 의무 사업 중 하나로 명시하고 있는 것이다.

사회복지사업법 제2조(정의)

5. "사회복지관"이란 **지역사회를 기반으로** 일정한 시설과 전문인력을 갖추고 **지역 주민의 참여와 협력을 통하여** 지역사회의 복지 문제를 예방하고 해결하기 위한 종합적인 복지서비스를 제공하는 시설을 말한다.

사회복지사업법 제34조의5(사회복지관의 설치 등)

① 제34조제1항과 제2항에 따른 시설 중 사회복지관은 **지역사회의 특성과 지역 주민의 복지 욕구를 고려**하여 서비스 제공 등 지역복지 증진을 위한 사업을 실시할 수 있다.

사회복지사업법 시행규칙 제23조의2(사회복지관의 운영기준)

제③항: 사회복지관의 관장은 〈별표 3〉에 해당하는 사업 중 지역사회의 특성과 **지역 주민의 복지 욕구를 고려**한 사업을 선택하여 복지사업을 수행하여야 한다. 〈개정 2012. 8. 3.〉

〈사회복지관 사업 중 지표 관련 내용〉

지역 조직화 기능	복지 네트워크 구축	지역 내 복지기관 · 시설들과 네트워크를 구축함으로써 복지서비스 공급의 효율성을 제고하고, 사회복지관이 지역복지의 중심으로서의 역할을 강화하는 사업 - 지역사회연계사업, 지역욕구조사, 실습지도
	주민 조직화	주민이 지역사회 문제에 스스로 참여하고 공동체 의식을 갖도록 주민 조직의 육성을 지원하고, 이러한 주민협력강화에 필요한 주민의식을 높이기 위한 교육을 실시하는 사업 - 주민복지증진사업, 주민조직화 사업, 주민교육
	자원 개발 및 관리	지역 주민의 다양한 욕구 충족 및 문제 해결을 위해 필요한 인력, 재원 등을 발굴하여 연계 및 지원하는 사업 - 자원봉사자 개발 · 관리, 후원자 개발 · 관리

지역사회 협력 및 주민참여는 사회복지시설 평가지표에서도 조직역량 영역의 하나로 포함되어 있는데 시설 유형별로 유사하지만 약간의 표현 차이가 보인다. 예를 들어 사회복지관은 '지역사회를 위해서' 기관이 활동한 역할을 평가하며 주민(이용자)의 참여권을 별도로 확인하고 있다. 소규모 시설의 경우 지역사회 협력지표만을 평가 기준으로 두고 있으며 '이용자를 위해' 유관기관과 협력하고 자원을 활용하고 있는지를 살펴본다.

2) 현황 분석에 따른 가이드라인 개발 방향 설정

(1) 설문조사 결과분석에 따른 이슈

서울시 사회복지시설 종사자 대상으로 실시한 지역사회 네트워크와 주민참여와 관련 설문조사 결과를 살펴본다(7점 만점 리커트 척도로 측정). 질문 항목은 '나는 지역사회의 개념과 범위를 명확히 이해하고 있다', '나는 이용자의 자립을 위해 지역사회 자원을 다양하게 활용하고 있다고 생각한다', '나는 우리조직은 다양한 기관과 협력이 원활하게 이루어지고 있다고 생각한다', '나는 우리조직은 지역사회에서 소통의 창구 역할을 하며 주민의 참여를 권장하고 있다고 생각한다', '나는 지역사회 내 다양한 네트워크 활동에 참여하고 있다' 이상 5가지 문항으로 구성되었다.

| 표 5-21 | 지역사회 협력 및 주민참여 관련 시설 종사자 설문조사 결과

시설유형	지역사회의 개념과 범위를 명확히 이해하고 있다	이용자의 자립을 위해 지역사회 자원을 다양하게 활용하고 있다고 생각한다	우리조직은 다양한 기관과 협력이 원활하게 이루어지고 있다고 생각한다	우리조직은 지역사회에서 소통의 창구 역할을 하며 주민의 참여를 권장하고 있다고 생각한다	지역사회 내 다양한 네트워크 활동에 참여하고 있다
평균	5.5	5.3	5.3	5.1	4.9
사회복지관	5.6	5.4	5.7	5.6	5.2
노인복지관	5.6	5.6	5.7	5.6	5.3
장애인복지관	5.5	5.3	5.3	5.0	4.8
소규모노인복지센터	5.7	5.5	5.6	5.6	5.3
재가노인지원센터	5.3	5.2	5.4	5.1	5.1
장애인주간보호센터	5.6	5.4	5.3	4.8	4.8
장애인직업재활센터	5.3	5.2	5.1	4.8	4.8
노숙인이용시설	5.4	5.4	5.4	5.0	4.8
노숙인생활시설	5.2	5.1	5.0	4.7	4.5
장애인생활시설	5.4	5.2	5.1	4.7	4.6
노인복지시설	5.4	5.2	5.1	5.0	4.7
지역자활센터	5.1	5.1	4.9	5.0	4.5

설문결과를 보면, 지역사회의 개념과 범위를 명확히 이해한다는 문항의 긍정 답변이 평균 5.5점으로 가장 높게 나타났다. 응답자가 지역사회 자원을 다양하게 활용하고 있는지에 대해서는 조금 낮은 5.3점을 보였는데 응답자가 속한 조직의 협력 적극성에 대한 답변도 같은 점수를

나타냈다. 응답자 개인이나 속한 조직이나 협력 노력의 정도에서 차이가 없는 것으로 보인다. 조직이 주민 참여를 권장하며 지역에서 소통의 창구 역할을 하는가에 대한 응답은 협력보다 다소 낮은 5.1점이었다. 지역사회 내 다양한 네트워크 활동에 참여하고 있다는 문항은 평균 4.9점으로 관련 질문의 응답 중 가장 낮은 평가를 보였다. 지역사회 네트워크가 대체로 담당 직원이 따로 있거나 관리자 수준에서 이루어지는 경우가 많아 사회복지시설 전체 종사자를 대상으로 한 본 설문조사에서는 응답자가 관련 업무와 거리가 있을 경우 참여하지 않는다고 답변했을 가능성을 생각해볼 수 있다.

시설 유형별로 살펴보면 지역사회에 대한 개념 이해에는 대부분의 시설이 높은 긍정 응답을 보였는데 특히 소규모노인복지센터의 동의 정도가 가장 높았다. 시설의 설치 근거와 목적 자체가 근접거리의 지역 노인을 대상으로 하기 때문인 것으로 이해된다. 직원 수가 적은 소규모 시설의 점수가 다소 낮은데 특히 지역자활센터의 긍정 답변이 가장 낮았다. 지역자활센터는 연관된 다른 질문에서도 낮은 결과를 보였는데 저소득층을 대상으로 이들의 자활을 주 목적사업으로 진행하는 기관 특성상 지역과 교류지점이 크지 않다는 데 원인이 있을 것으로 보인다. 노숙인 이용/생활시설, 장애인 이용/생활시설, 장애인주간보호센터, 장애인직업재활시설 등의 기관의 전반적인 긍정 응답이 적은 것도 유사한 이유라 할 수 있을 것이다. 기관의 주 사업이 이용자 직접 서비스인데다 소규모가 갖는 어려움으로 인해 지역 네트워크나 주민참여를 이루기 쉽지 않은 현실이 반영된 것으로 보인다. 3종 복지관 중에서는 사회복지관과 노인복지관이 비슷한 수준으로 긍정 답변이 높으며 장애인복지관이 약간 낮게 나타났다. 이 역시 기관 이용 대상자층의 차이에서 오는 결과로 이해할 수 있다.

이상과 같은 설문 응답 결과분석을 바탕으로 지역사회 협력과 주민참여에 관한 이슈를 논의하면 다음과 같다. 첫째, 유형 간 차이를 고려한 가이드가 필요하다. 설문의 응답 점수에서 기관 유형, 특히 규모별로 차이가 나타났듯이 기본 사업으로 추진되는 복지관과 달리 인원의 한계로 지역사회 협력은 어려운 점이 있을 것이다. 이로 인해 지역 연계가 필수적으로 여겨지지 않는 면이 있다. 기관의 유형에 적절한 정보와 안내가 요청된다.

둘째, 주민(이용자)참여 기회를 높이도록 하는 방법 안내와 방향 제시가 필요하다. 기관이 지역사회의 소통과 창구 역할을 하며 주민참여를 권장한다는 응답이 네트워크 질문의 점수보다 대부분의 기관에서 낮게 확인되었는데 이용자를 참여시키는 것은 네트워킹보다 더 어렵다고 인식하는 것으로 보인다. 이에 대한 가이드라인이 제시될 필요가 있다.

셋째, 실제적인 네트워크 참여가 이루어진다는 응답이 가장 낮게 나타났는데 이를 반영하여 지역사회 연계 구축과 활동 사례에 관한 자료를 추가 제공하는 것이 요청된다.

(2) 포커스그룹인터뷰(FGI) 결과분석에 따른 이슈

앞서 실시한 포커스그룹인터뷰 결과분석을 종합하면 지역사회 네트워크의 필요성이나 본 지

표에서 요구하는 평가 기준에 대한 현장의 공감대는 이루어져 있는 것으로 보인다. 인터뷰 참여자들의 표현을 통해 수렴된 바는 지역사회협력 지표가 기관 운영 방향이나 지향으로서 의미가 있다는 것에 동의하고 있으며, 그동안 학습과 훈련으로 지역사회와 연계, 협력이 비중 있게 다루어지고 있음을 알 수 있었다. 특히 평가과정을 경험하면서 이용자 참여를 높이고 수렴한 의견을 바탕으로 실제 사업을 진행하는 '사이클'로 이해하는 한편, 주민참여와 같은 주제가 담당자만의 업무가 아니라 조직구성원 모두에 자연스럽게 연결고리를 갖고 있다는 사실을 인지하게 되었다는 의견이다. 이러한 '연결고리'라는 인식은 외부기관과의 네트워크보다 더 중요한, 조직 내부의 협력과 협업을 이끌어내는 동기로도 작용하는 것을 볼 수 있다.

시설 이용 대상이나 유형에 따라 본 지표의 실천에서 차이를 보이기도 하였다. 장애인복지관의 경우 장애인이 주 이용 대상임에 따라 지역과 연결된다는 점에서 어려움을 갖게 된다는 것이다. 그러나 평가지표의 의미와 필요성에 동의하면서 장애인복지와 지역의 연결이라는 어려운 도전을 '조직의 정체성 확인'으로 받아들이는 긍정적인 작용도 확인할 수 있다.

다양한 유형의 현장에서 지역사회 협력과 관련한 현황을 나누면서 참여자들은 가이드라인 개발 내용에 외부 네트워크 구축이나 활동을 위한 안내도 필요하지만, 동종기관이나 내부 직원들과의 공유도 중요하다는 점을 짚어 주었다. 동종기관은 유사한 사업 환경과 이슈를 경험하고 있으므로 공감을 나누기 쉽고 실질적인 협조가 가능하다는 의견이다.

소규모 시설의 경우 외부 네트워크 참석 후 관련 정보를 내부 직원과 공유하는 것을 중요하게 제안하였다. 직원 한 명의 개인적인 활동이나 참여로 그치는 것이 아니라 기관을 대표한다는 의미를 인식하고 조직 전체와 정보를 공유하는 것이 필요하다는 의견이다.

이상과 같은 포커스그룹인터뷰 결과분석을 바탕으로 다음과 같은 이슈를 도출해볼 수 있다. 첫째, 시설의 유형에 따라서 지역사회 협력과 이용자 참여를 실천하는 모습에 차이가 나타난다. 사회복지관이나 노인복지관은 목적사업이 본 지표와 연관되기도 하고 실제 운영에도 필요한 부분이므로 운영의 기본으로 실천되고 있다. 그러나 이용자 대상 직접 서비스 제공이 우선적인 기관은 지역사회와 연계는 다소 후순위 업무로 여겨지는 면이 있다. 기관 유형을 고려한 가이드가 필요할 것이다.

둘째, 조직 규모에 따라서 수행하는 정도에 차이가 있다. 이는 인원의 한계에서 오는 현실적 어려움으로, 지역사회 네트워킹을 위한 외부활동으로 인원의 공백이 생기는 경우 일상적인 기관 업무에 지장이 생길 수도 있기 때문이다. 이로 인해 지역사회 협력은 본 업무 이외 부가적인 일로 받아들여지며 부담스러운 과업으로 인식되기도 한다. 소규모노인복지센터와 같이 네트워킹에 더욱 비중을 두는 곳도 있지만, 시설의 규모를 고려한 가이드라인이 요청된다.

셋째, 실제적인 사례 제공이 필요하다. 잘되고 있는 곳의 네트워크 형태와 협력의 선례들은 기관 운영에 좋은 참고가 될 수 있다. 또한 어떤 기관, 어떤 자원들이 협력의 인정 범위에 해당하는지 타 기관의 사례를 보면서 각 기관에 적합한 네트워크 전략을 설정해볼 수 있을 것이다.

(3) 주요 이슈 분석에 따른 지역사회협력 가이드 개발 방향

지역사회 협력과 주민참여 관련하여 설문조사와 그룹 인터뷰, 평가 결과, 세 가지 자료를 분석하고 그에 따라 주요 이슈를 도출하였다. 각 분석 결과를 바탕으로 가이드 개발의 방향을 다음과 같이 설정하였다.

| 표 5-22 | 주요 이슈 분석에 따른 지역사회협력 및 주민참여 가이드라인 개발 방향

주요 이슈	가이드라인 개발 방향
설문조사 분석 결과 - 시설유형 간 차이를 고려한 가이드 필요 (복지관과 소규모 시설의 조건 고려) - 주민(이용자)참여 활성화 방법 및 방향 제시 필요 - 지역사회 네트워크 구축과 활동을 제고하기 위한 사례와 자료 제공 필요 **포커스그룹인터뷰 분석 결과** - 시설 이용자 유형(노인/장애인 등) 차이를 고려한 가이드 필요. - 소규모의 경우 인원의 한계, 업무 공백, 일상적인 기관 운영에 지장 등 어려움 발생. 기관 조건에 적합한 지역사회 협력 방안 필요 - 실제 사례 제공, 선례 제시 필요(기관에 적합한 네트워크 전략으로 활용)	**1. 시설 유형을 고려한 지역사회 협력 활동 방안** - 이용자 특성(장애인/노인 등) 차이를 반영한 지역사회 협력 방법 제시 - 소규모 시설이 가진 한계를 고려하여 기관 조건에 적합한 협력 구축방안 - 기관의 실제 사례 공유 **2. 주민참여 활성화 사례 제시** - 주민참여를 활성화할 수 있는 다양한 사례공유 - 실천 노하우

3) 추진 내용

(1) 지역사회 협력의 개념적 이해

① 지역사회 협력의 의미

지역사회를 지칭하는 용어는 공동체, 동네, 마을, 이웃 등 다양하다. 용어들의 공통점은 지리적 공간과 밀접한 관계가 있음을 강조하는 것으로, 지역성에 토대를 둔 커뮤니티를 의미하고 있다(김종일, 2012). 선행연구의 정의를 살펴보면 지역사회는 첫째, 공간적 단위에 토대를 두면서 특정한 지리적 범위 안에 사람들이 모여 있는 장소를 의미하며, 둘째, 하나의 사회 조직으로서 그 안에서 동류의식과 소속감을 느끼게 되는 곳으로 정의되고 있다. 지역사회는 지역성, 사회적 상호작용, 공동의 결속감이라는 세 가지 요소를 가진다고 할 수 있는데, 종합하면 지역

사회는 '일정한 지리적 범위 안에 거주하면서 자신이 살고 있는 장소와 상호작용하는 주민에 대하여 사회적이고 심리적 유대를 갖는 사회'라고 할 수 있다(신재은 외, 2018).

한편 '협력'이라는 단어는 흔히 사용되며 필요성에는 공감하지만, 긍정적으로만 인식되지는 않는 듯하다. 선행연구에 따르면 지역사회의 기관 간 네트워크는 담당자들 간의 정보공유를 중심으로 비공식적이거나 느슨한 형태의 네트워크에 머물고 있다는 복지 현장의 모습이 보고되고 있다(최재성 외, 2014). 유사한 네트워크 사업의 난립으로 일선 사회복지종사자의 업무만 중복되고 있으며, 지역 내 네트워크 사업 간의 분절성, 이로 인한 섹터 간 혹은 기관 간 네트워킹의 파급효과가 기대처럼 되지 않는다는 것이다.

이러한 현실에서 협력에 대한 이해와 인식을 우선 수립하고 이를 바탕으로 한 체계적인 실천방안을 마련해보는 것이 필요할 것으로 보인다. 협력이 단순한 업무 협약서 작성인지, 담당자 개인들의 모임인지, 간담회 참석인지, 기준을 세울 수 있는 이해가 있어야 하기 때문이다. 이를 위해 관련된 이론을 검토해보고자 한다.

협력이란 다양한 이해관계자 집단이 서로 공유하고 있는 문제를 해결하거나 또는 공통의 목표를 달성하는 유동적인 과정을 의미한다(류진석, 2002). 협력은 상호의존, 호혜성의 원리에 기초하는 것으로 특성에 따라 제휴, 파트너십, 네트워크 등으로 표현되고 있다. 네트워크는 행위자 간의 관계 맥락이 중요시된다. 목표 달성에 긴밀한 상호의존 관계지만 개별조직은 자신의 고유목표와 이해관계 가지고 있기 때문에 수평적 관계가 필수적이다. 협력과 함께 근래 활발하게 사용되는 용어는 '협력적 거버넌스'인데 다양한 사회문제 해결을 위해 중요하게 실천되고 있는 방식이다. 다양한 주체들의 협력은 각각이 가지지 못하는 전문성과 창의성의 결합을 통해 혁신적인 방안을 만들어내고 여러 부문의 인적, 물적 역량과 자원을 활용하여 효과성과 효율성을 높일 수 있다는 점에서 민관협력의 방식으로 강조되고 있다(김서린 외, 2021; 이명석, 2010).

그런데 협력이 긍정적인 결과만을 가져오는 것은 아니다. 조직들 간 협력에 수반되는 비용과 단점도 고려해보아야 할 사항이다(김태현 외, 2014). 수반되는 비용은 첫째, 파트너십 형성 비용이다. 물리적인 연락망 설치나 장소 마련 비용, 파트너십 맺을 상대방을 물색하고 신뢰를 형성하며 관계를 규율할 수 있는 제도 형성 비용 등, 이러한 비용을 누가 지불하고 비용을 낮출 것인가가 협력이 가능할 수 있고 지속 가능하기 위한 중요한 요건이 된다.

둘째, 감시비용과 강제 비용이다. 각 조직은 협력에 참여하지 않거나 기회주의적 경향 보이는 것이 조직에 가장 '합리적'인 경우가 있는데, 이 경우 무임승차자 문제나 자신의 이익을 극대화하는 선택을 하기도 하므로 이를 방지하기 위한 감시비용과 강제 비용이 필요하게 된다.

셋째, 의사결정 과정에서 발생하는 비용이다. 다수의 수평적 주체들이 서로의 다른 이해관계를 가지고 참여함으로 목표에 동의하더라도 각각 다른 이해를 가질 수 있다. 또한 이슈와 상황에 따라 협력의 저하와 의사결정 시간지연이 생기기도 한다.

넷째, 참여자들 간 문화 차이에서 발생하는 비용이다. 서로 다른 조직 문화를 가지고 있는

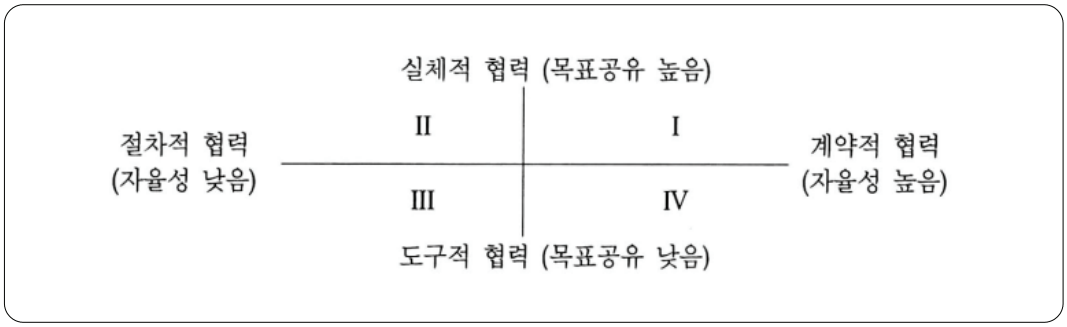
참여자들의 갈등과 반목이 생기기도 하는데 이러한 갈등은 파트너십 형성에서 빈번하게 발생한다.

그렇다면 이러한 비용과 단점을 우려하여 협력을 포기할 것인가? 부정적 측면을 살펴보는 이유는 그러한 일면을 파악하고 대비하여 협력관계를 저해하는 요소를 관리함으로써 파트너십이 잘 구축되도록 하기 위함이다. 지속가능한 협력을 위한 핵심 요소로 선행연구들은 '상생'을 제안하고 있다(정태인 · 이수연, 2013; Reardon, 2006). 각 조직은 이익이 되지 않는다면 굳이 파트너십을 형성하고 협력할 동기를 얻지 못하게 된다. 그러므로 상생은 협력의 중요한 조건이 되며, 각 조직이 얻는 상생의 내용은 경제적 이익만이 아니라 가치, 공정성을 추구하려는 경향, 심리적 요인, 이타적 성향 등 다양한 것들이 해당한다.

② 협력의 이념적 유형

우리 조직이 관계 맺는 협력의 대상과 유형에는 어떤 것들이 있을까? 협력의 강도와 정도에서 여러 층위의 협력이 이루어질 수 있을 것이다. 협약서 작성으로만 끝나거나 공식적인 회의에 참석 요청을 받아 일회적으로 참여하는 느슨한 협력도 있고 상당 기간 또는 지속적으로 공동사업을 추진하거나 일상적이고 긴밀한 유대를 갖는 높은 협력관계도 있다. 우리 기관이 맺고 있는 협력 형태를 구조화해서 살펴보면 어떠한 조직과 어느 정도의 강도로 관계 형성이 되어 있는지 점검해볼 수 있을 것이다. 이에 다음과 같은 분류 틀이 유용할 것으로 보인다.

| 그림 5-18 | 협력의 이념적 유형



출처: 류진석(2002).

[그림 5-18]은 조직의 자율성과 목표의 공유 정도를 두 축으로 협력유형을 살펴본 것이다. '조직 간의 상호작용이 얼마나 활발하게 일어나는가'를 중심으로 공동의 목표를 공유하는 정도에 따라 그 정도가 높으면 실체적 협력, 그렇지 않은 경우 도구적 협력으로 구분하고 있다. 또한 '협력에 참여하는 각 조직들의 자율성을 제한하는 정도'에 따라 재량권이 높으면 계약적 협력, 재량권 행사보다는 공동의 문제 해결을 위해 합의된 사항에 대한 준수를 더 중요하게

여기면 절차적 협력으로 본다.

이러한 기준에 따라 각 해당 유형을 구별해보면 다음과 같다. 유형1은 계약에 기반한 협력으로 조직의 자율성이 높으면서 협력 목표에 공유한 유형이다. 기능적인 역할 분담이 중심이 되지만 목표실현을 위한 조직간 의사소통 및 조직적 변화가 일어나는 협력유형이다. 유형2는 절차와 합의에 기반한 협력유형으로서 합의 과정을 통해 협력의 목표가 공유되지만 조직의 자율적인 재량보다는 공동의 문제해결이 우선될 수 있는 유형이다. 유형3은 조직의 자율성이 제한됨과 동시에 목표의 공유 정도가 낮은 경우로서 협력유형으로서는 실제 존재하기 힘든 유형이다(조직의 자율성과 목표 공유 정도를 축으로 이념형적으로 구분했기 때문). 유형4는 계약에 기반한 협력으로 조직의 자율성이 보장될 수 있으나 협력의 목표에 대한 구체적인 공유 없이 기능적인 역할 분담이 이루어지는 협력유형이다.

류진석(2002)은 이러한 유형 구분에서 높은 조직의 자율성을 기반으로 공동목표에 대해 적극 공유하며 의사소통이 활발히 이루어지는 유형1을 추구해야 함을 제안하고 있다. 그러나 현실적으로 모든 협력이 유형1로만 이루어지기는 어려울 것이다. 느슨하고 일회적인 협력 또한 비중을 차지하고 있으며 관계의 정도도 다양하다. 아래의 매트릭스를 참고하여 우리 조직의 협력과 네트워크 종류를 종합 정리해 본다면 어떠한 관계기관들이 있는지, 관계의 깊이와 유형은 어떠한지 파악하는 데 유용할 것이다. 이를 통해 협력의 방향 전환이나 필요한 관계 변화 지점을 도출하고 협력 전략을 세워볼 수 있을 것이다.

| 그림 5-19 | 협력관계 유형과 내용

<table>
<tr><td colspan="2">실체적 협력</td></tr>
<tr><td>Ⅱ</td><td>Ⅰ</td></tr>
<tr><td>• 절차와 합의에 기반한 협력
• 합의과 정을 통해 협력의 목표가 공유됨
• 절차가 중요시되므로 비공식적인 규칙에 대한 준수도 요구됨
• 조직의 자율적인 재량보다는 공동의 문제해결이 선호됨</td><td>• 계약에 기반한 협력으로 조직의 자율성이 보장될 수 있음
• 협력의 목표에 대한 (부분적인) 공유
• 기능적인 역할 분담이 중심이 되지만 목표의 실현을 위한 조직 간 의사소통 및 조직적 변화가 일어남</td></tr>
<tr><td colspan="2">절차적 협력 ---------- 계약적 협력</td></tr>
<tr><td>Ⅲ</td><td>Ⅳ</td></tr>
<tr><td>• 해당 없음</td><td>• 계약에 기반한 협력으로 조직의 자율성이 보장될 수 있음
• 협력의 목표에 대한 구체적인 공유없이 기능적인 역할 분담이 이루어짐</td></tr>
<tr><td colspan="2">도구적 협력</td></tr>
</table>

출처: 남원석(2001).

③ 협력 활동의 유형

우리 조직이 협력하는 기관들과의 관계 유형을 보았다면 협력 활동의 유형도 세분화해서 살펴볼 필요가 있다. 협력 대상과 어떠한 자원을 나누는지 협력의 내용은 어떠한 것인지 구체화한다면 우리 기관이 참여하는 협력 네트워크나 나누는 자원에 대해 구조적으로 이해하는 데 도움이 될 것이다. 사회복지시설의 협력 활동을 구조적으로 이해하는 데 아래 분석 틀을 활용해볼 수 있다.

| 표 5-23 | 협력 활동의 유형분류

1단계: 기관이 가진 자원별 분류	**2단계**: 세분화	유형
공간시설 자원을 활용하는 협력		A
지식 · 인적자원을 활용하는 협력	지역민들을 대상으로 하는 교육 (교육 수요자를 지역민들로 확장)	B1
	지역사회 이슈에 관한 연구 또는 프로젝트나 지역사회에 관한 정규수업 (지역사회를 대상으로 한 연구 및 교육)	B2
	지역사회를 대상으로 한 봉사활동	B3
경제적 자원을 활용하는 협력		C

유형 A: 공간이나 시설자원 활용하여 진행하는 협력 활동.
유형 B1: 교육 서비스 제공. 교육 프로그램
유형 B2: 지역사회를 대상으로 하는 연구 및 활동. 지역사회 이해에 관한 수업, 문제해결을 위해 연구 프로젝트에 참여
유형 B3: 지역사회 대상 봉사활동
유형 C: 경제적 자원(기부금, 비용 부담 등) 제공

출처: 김태현 외(2014).

| 표 5-24 | 협력 활동의 유형 작성(예시)

1단계: 기관이 가진 자원별 분류	**2단계**: 세분화	유형
공간 · 시설 자원 활용	기관 회의실 개방, 커뮤니티 공간 공유	A
지식 · 인적 자원 활용	지역 복지욕구조사 수행	B1
	사각지대 발굴 네트워크 참여	B2
	봉사활동 참여	B3
경제적 자원 활용	네트워크 운영에 필요한 비용 지원	C

유형 A: 공간이나 시설자원 활용하여 진행하는 협력 활동.
유형 B1: 지역사회를 대상으로 하는 연구
유형 B2: 지역사회 문제해결을 위해 유관기관과 네트워크 형성
유형 B3: 지역사회 대상 봉사활동
유형 C: 네트워크 운영비용 제공

출처: 김태현 외(2014).

〈표 5-23〉의 분석 틀을 응용하여 각 기관에서 시행하고 있는 협력 활동 유형을 다음과 같이 생각해볼 수 있을 것이다. 세 가지 자원별 분류를 기본으로, 세분화한 내용은 기관의 특성을 반영하여 각 상황에 맞게 자유롭게 바꾸어 기록해 보면서 현재 참여하거나 운영하고 있는 협력 활동을 구조화해보도록 한다.

④ 이해관계자 및 상생 요소

협력 활동의 세부 내용을 분류하여 이해하였다면 지역사회 파트너십에는 주로 어떠한 이해관자들이 있고 각자의 이해는 무엇이며 어떠한 상생 관계가 존재하는지도 확인해볼 필요가 있다. 앞서 협력이 이루어지기 위해서는 필수적으로 '상생적인 관계' 인식이 요청됨을 보았는데 조직의 협력 이해관계자와 우리 기관은 어떠한 상생 관계를 형성하고 있는지 파악해보도록 한다.

이해관계자 파트너십 분석은 아래 표를 참고하여 작성해볼 수 있다. 우선 파트너십을 통해 우리 조직이 얻을 수 있는 이익을 기록해 본다. 각각의 주요 이해관계자에게서 얻는 이익은 무엇인가? 경제적 이익뿐 아니라 복지 인식 증진이나 공동체 형성 등의 가치적 이익도 여기에 포함될 수 있을 것이다. 이용자가 장애인인 시설은 이용자에 대한 인식 개선이나 옹호 환경 조성 등도 해당할 것이다.

얻는 이익과 함께 우리 조직이 기여할 수 있는 부분은 무엇인가를 생각해보아야 한다. 상생을 위해서는 호혜적인 상호 인식이 중요하며 파트너십에서 각 이해관계자에게 우리 기관의 줄 수 있는 것을 기록해 보는 것이다. 위에서 살펴본 활동 유형에서는 공간, 인적, 물적 자원별로 구분했는데 그와 유사하게 기관이 제공하는 자산을 기입한다.

이러한 이해를 통하여 기관의 협력 관계자들을 한눈에 그려볼 수 있으며 협력의 형태와 유형을 구조적으로 파악할 수 있게 된다. 또한 주고받는 자원과 이익을 생각해봄으로써 상생의 관계를 인식하게 될 것이다.

| 표 5-26 | 지역사회 파트너십 이해관계자 및 상생 요소 분석(예시)

구분	기관-지역사회 파트너십의 주요 이해관계자			
	지역사회	기관	공공부문	기타 참여자/ 이해관계자
파트너십을 통해 얻을 수 있는 이익	- 기관자원 이용을 통한 지역문제 해결 - 지역주민들의 복리 증진	- 지역사회와 친밀감 형성 - 주변환경 개선 - 펀딩 가능성	- 지역문제 해결 - 지역주민들의 복리 향상	- 공익 향상 - 소속 단체의 이익 향상 - 이미지 개선
기여할 수 있는 자산	- 기관의 지식 - 기관의 인적 자원, 열의, 정보	- 공간, 시설 자원 - 경제적 자원	- 행정적, 정치적 권한 - 재정적 자산	- 경제적 지원 - 지적, 인적 자원

출처: 김태현 외(2014). "서울의 대학, 지역사회 협력실태와 증진방안" 참고 재구성

(2) 협력의 원칙 및 체계구축

현재 우리 사회는 협력의 필요성이나 당위성에 대해 공감하고 사회 모든 분야에서 이를 활발히 실천하고 있으며 사회복지시설들은 더욱 필수적인 것으로 강조되고 있다. 그렇다면 다양한 조직과 다양한 형태로 협력관계를 구축한다고 할 때, 필요한 원칙은 무엇일까? 류진석(2002)은 다음과 같이 여섯 가지의 원칙을 제시하고 있는데 지역복지를 실천하고 있는 사회복지시설이 협력을 하는 데 있어 꼭 기억해야 할 기준이라 할 수 있다.

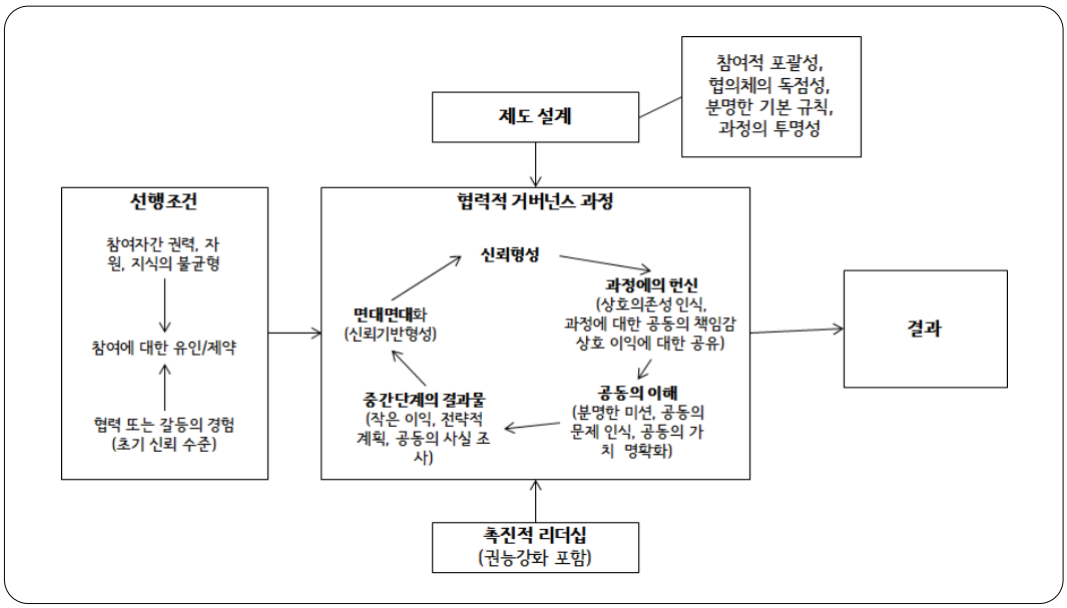
이러한 협력이 잘 작동하기 위해서는 협력의 체계가 구축되어야 할 것이다. Ansell과 Gash(2008)은 협력적 거버넌스 모델로 다음과 같은 그림을 제시하고 있다([그림 5-20]). 우선 협력적 거버넌스가 이루어지는 선행조건을 고려할 필요가 있다. 선행조건은 첫째, 참여자 간 권력, 자원, 지식의 불균형 정도, 둘째, 초기 신뢰수준을 결정하는 갈등이나 협력에 대한 이전 경험 등이 해당하는데 이러한 요인들이 참여에 대한 유인을 높이거나 또는 제약조건이 될 수 있다고 하였다. 협력적 거버넌스의 과정은 얼굴을 맞댄 대화를 통한 신뢰 기반 형성이 첫째 단계이다. 신뢰 형성이 쌓이면 참여조직들은 상호의존성을 인식하고 과정에 대한 공동의 책임감과 상호 이익에 대해 공유할 수 있게 되며 협력 과정에 헌신하게 된다. 그다음 분명한 미션을 수립하고 공동의 문제를 인식함으로써 공동의 가치를 명확히 하는 공동 이해단계에 이르게 되고 중간 단계의 결과물을 얻을 수 있게 된다. 가시적인 결과물을 통해 성취를 얻고 이는 신뢰 기반을 더욱 강화하며 더 큰 결과로 이어지는 사이클을 보이게 된다. 이 과정에는 선행조건의 영향도 작용하지만 참여자들의 임파워먼트를 강화하는 촉진적 리더십이 중요한 역할을 한다.

☞ 협력의 원칙

1. **자발성의 원칙:** 강제성을 배제하고 자발성을 전제로. 자발적 참여가 이루어지지 않는다면 협력의 성과 기대하기 어려우며 형식주의에 매몰될 가능성이 높음. 자발성과 상호 신뢰성이 확보되어야 함.
2. **민주성의 원칙:** 동등한 자격과 의사소통의 개방성, 수평적 관계를 원칙으로 함. 개별조직의 자율성을 보장하고 절차 및 배분의 정당성을 확보하는 등 민주적 원칙에 입각해야 함
3. **포괄성의 원칙:** 동종분야 또는 동종 기관에 국한되지 않고 지역복지에 관련된 모든 조직을 협력체계 구성 범주로 포괄해야 함. 관련 조직은 ① **자원제공조직**(종교기관, 전문가단체, 자원봉사단체, 지역주민조직 등), ② **서비스 제공 및 전달조직**(사회복지기관, 주민자치센터, 보건소, 고용안정센터, 자활후견기관 등), ③ **행정지원조직**(지자체 전담부서, 시민사회단체 등)으로 구분. 또한 복지, 보건, 노동, 기타 지원영역 등 영역별 협력체계 구성 범주로 포괄하는 형태로 함.
4. **책임성의 원칙:** 책임성을 부여하기 위해 협력체계의 내용 및 역할에 따라 주도적인 행위자 선정이 이루어질 필요 있음
5. **실용성의 원칙**: 형식성을 탈피하고 내실을 기하기 위해서는 실제 활동을 수행할 수 있는 실무자 중심의 운영을 원칙으로 함. 그러나 참여조직 책임자의 이해와 지원 필수적. 실무자 자율성과 의사결정 존중되어야 함.
6. **다양성의 원칙**: 사업내용이나 활동 영역의 지리적 특수성을 반영하여 다양성이 이루어져야 함. 이는 협력체계의 사회경제적 조건과 배경에 따라 다양한 협력 형태가 구축되어야 함을 의미.

출처: 류진석. 2002. 지역복지의 발전과 NGO의 역할 참고 재구성.

| 그림 5-20 | 협력적 거버넌스 모델



출처: 김상민 · 이소영 · 최민정(2018).

이제까지 선행연구를 검토하면서 협력이란 무엇이고 협력의 형태와 우리 기관이 맺고 있는 이해관계 조직과의 상생은 어떤 것인지 구조적으로 파악해보는 분석 틀을 제시해보았다. 지역사회 협력이라는 평가지표를 충족하기 위해 위원회 참여와 각종 네트워크 증거서류를 준비하는 것은 지표 인정 요건을 갖추는 데 필요한 작업이지만, 그에 앞서 위의 분석 틀을 활용하여 지역사회 협력의 큰 얼개를 그려보는 것을 제안해본다. 우리 기관이 가지고 있는 협력망이 어떠한 유형으로, 어떤 관계 형태에 해당하는지, 상생의 요소는 무엇인지 검토해보는 분석표를 한 장으로 작성해보면 협력 구축의 전략을 명확히 하는 데 도움이 될 것이다.

(3) 지역사회 협력을 위한 구체적 방안

현황 분석을 통해 파악한 주요 이슈를 중심으로 평가지표에서 요구하는 지역사회 협력을 수행하기 위한 구체적인 방법을 살펴보고자 한다. 현황 분석에서 가장 중요하게 부각된 이슈는 기관 유형별로 본 지표를 해석하고 적용하는 데 차이가 있으며 특히 규모와 이용 대상자에 따라 접근방식이 다를 수 있다는 것이었다. 따라서 각 시설에 대한 평가지표와 인정 범위 등을 확인하고 평가 기준을 충족할 수 있는 구체적인 방법을 제시해보고자 한다. 본 가이드라인에 담기는 내용은 평가지표에 초점을 두고 있으나 현재 복지실천 방향으로 강조되고 있는 다양한 자원과 연계, 협력하는 네트워킹을 만들기 위한 포괄적이고 기본적인 자료로 활용되는 것에 목적을 두고자 한다. 그러므로 서술에서 구분하고 있는 기관에 해당하지 않는 다른 유형의 자

료나 사례도 지역사회 협력을 위한 가이드로 참고하길 바란다. 이와 함께 '주민참여' 또는 '지역주민(이용자) 의견 수렴' 등으로 표현되고 있는 이용자 중심 주민협력과 관련한 내용도 함께 포함하여 서술하였다. 대부분의 유형에서 주민(이용자) 참여가 지역사회 협력 활동 중 세부 평가내용으로 다루고 있어 구별이 쉽지 않고, 사회복지관처럼 본 지표가 별도로 구성되어 있는 경우도 지역사회 네트워크의 일부로 주민참여가 연결되기 때문이다.

이제 지역사회 협력과 주민(이용자) 참여에 관한 전반적인 가이드를 통해 공통적인 부분에서 이해를 공유하고, 각 유형의 평가지표를 반영하여 특징별 차이를 확인하는 방식으로 서술해 나가고자 한다. 이는 유형 간 차이라는 이슈도 중요하지만 사회복지시설이라는 공통의 정체성을 가지고 같은 방향과 목적을 지향한다는 점에서 공히 지켜야 할 공통분모를 점검하기 위함이다.

① 목적 합의와 네트워크 대상 선정

네트워크를 구축하는 데 앞서 가장 중요한 것은 네트워크 구축의 이유를 명확히 하는 것이다. 무목적의 모임이나 회의는 방향을 잃고 모임의 필요성에 합의하기도 쉽지 않다. 이 경우 형식적인 회의가 되거나 서류상 실적으로만 남는 네트워크가 될 수 있다. 우리 기관이 주도하는 모임이든 타 기관의 요청에 의해 참여하게 되는 경우이든 왜 이러한 자리가 필요한가에 대한 이유가 선명하게 보일 수 있어야 한다. 목적이 명확하다면 네트워크에 참석할 대상 또한 명확해질 것이다. 어떠한 기관과 협조가 있어야 하는지, 유관기관은 어떤 곳이 해당하는지 판단이 설 수 있다.

아래 사례는 장애인복지관에서 추진한 네트워크 사례인데 '장애인 권익옹호'를 그 목적으로 설정하고 있다. 목적에 따라 참석 대상도 경찰서, 의료원, 병원, 상담소, 인권침해 예방센터 등이 포함되어 있다.

〈사례〉

W 장애인복지관은 장애인의 '독립적 권익옹호활동'를 위해 네트워크를 구축하였다. 이 목적을 위해 필요한 협력 기관으로 장애인권익옹호와 관련된 지역 내 유관기관과 경찰서, 병원 등 전문 분야 관계자가 참석한 간담회를 실시하여 네트워크 활동의 기반을 마련하였다. 간담회는 상/하반기 연 2회로 진행하고 있으며 기관에서 현재 중점을 두고 추진하고 있는 장애인 권익옹호사업에 대해 안내하고 도움이 필요한 부분에 대해 협조를 요청하는 것이 주요 내용이다. 권익옹호가 필요한 사안이 발생할 경우 긴밀히 협조를 구할 수 있는 공식적인 네트워크를 갖추었다는 데 의미가 있다. 간담회에 참석한 대상은 다음과 같다.

- 서울금융복지상담센터 중랑센터, 중랑경찰서, 서울의료원, 녹색병원, 꿈누리 여성장애인 상담소, 장애인 인권침해 예방센터 실무자

출처: 2020년 서울시 장애인복지관 평가결과 보고서 우수사례 발췌

② 네트워크 형성을 위한 과제

목적을 설정하고 그에 적합한 네트워크 대상을 선정한다고 관계망이 바로 생기지는 않을 것이다. 네트워크를 만들어 가기 위해서는 다양한 측면의 고려와 관계 형성이 중요하다. 이를 실천하는 데 다음의 안내가 좋은 참고가 될 것이다(최종혁, 2000).

a. 내부자원의 파악

내부 마케팅도 생각하라. 직원도 고객이다. 직원은 서비스의 질에 영향을 주는 직접적인 원천이다. 직원의 능력은 올바른 가치와 태도를 우선으로 한다. 그다음이 지식과 기술이다. 인간 존중은 조직을 성공으로 이끈다. 조직은 직원의 잠재력을 인정·수용하고, 귀하게 여기도록 노력해야 한다.

b. 외부자원의 파악

자원체계 간의 네트워크를 형성하기 위한 전 단계로서 지역사회 내의 자원의 실체와 성질을 파악해야 한다. 예를 들면 지역주민대표는 복지관의 프로그램에 대해 협조적인가, 그 협조의 정도는 어떠한가 등을 파악한다.

c. 자원확보를 위한 대응 전략

자원의 실태 및 성질을 파악한 후, 조직과 프로그램에 어떻게 연결될 수 있겠는가를 생각해야 한다. 그러기 위해서는 일상적으로 프로그램의 내용을 구체적으로 계획하여 적극 홍보해야 할 것이다.

d. 자원의 관리 및 네트워크

각종 자원체계가 기관에 연결되었을 경우 그것을 유지 관리할 수 있는 네트워크를 형성해야 한다. 네트워크에 참여하는 성원들은 각자 자신들의 직업과 지역사회 내의 역할이 있으므로 복지관에서 추진하는 사업을 잊기 쉽다. 따라서 사회복지사들은 지역주민복지에 관한 적절한 테마를 명백히 하고, 그들에게 정기적으로 알려서 프로그램에 참가할 수 있도록 해야 한다.

선행연구에 의하면 네트워크가 활발히 운영되기 위해서는 '동기부여'가 효과적인 방법으로 지목된다. 네트워크 참여자들에 대한 동기부여와 동기 강화는 자연스럽게 협력을 유도하는 기제가 된다는 것이다(Mattessich et al, 2001; 김영숙·임효연, 2010 재인용). 동기는 개인적, 조직적, 사회적 동기로 구분할 수 있다. 개인적 동기는 개인이나 조직이 협력에 참여함으로써 위신과 자원, 권위 등을 획득하여 자신들의 경쟁력에 보탬이 될 때 강화된다. 조직적 동기는 개인이 속한 조직의 성장, 발전이 기대될 때 강화된다. 반면 사회적 동기는 가치창조를 목적으로 하고 있으며 개인이나 조직보다는 공공의 선을 우선시할 때 강화된다. 네트워크 참여조직들이 서로 이익을 얻을 수 있다는 믿음과 특정 조직이 주도하지 않고 수평적 관계를 이룰 때 사회

적 동기는 강화된다. 지역사회 네트워크 구축은 사회적 동기와 상호적 동기에 의해 협력구조가 생성되므로 이를 강화해 나갈 필요가 있다.

☞ 사회복지관/ 노인복지관/ 소규모노인복지센터 실천 팁

사회복지관에 있어 지역사회와의 협력은 다른 유형과 큰 차이를 보이는 점이 있다. 타 유형은 더 많은 자원확보와 연계를 통한 자원 활용이 본 지표의 목적이 되는 데 반해 사회복지관은 시설이 기반한 **'지역사회를 위해서' 기관의 역할이 무엇인지를 평가**한다는 것이다. 이용자와 기관의 운영을 위해 얼마나 지역사회의 다양한 자원을 활용했는가를 판단하는 사회복지시설과 달리 사회복지관은 이용 대상자가 취약계층에 국한되지 않으며 지역사회복지 실천의 선구자적 입장에 있다는 사실과 관련될 것이다. 이에 따라 평가내용도 다양한 네트워크 활동에 참여, 공동사업실시 등을 확인하는 것이며 지역사회 내 각종 위원회와 조직에 참여 정도, 각종 지역사회 단체들과 협업을 얼마나 수행하고 있는가를 보고 있다.

> "보고서 일시 장소 다 너무 다 있는데 그래서 거기서 당신이 무슨 역할을 했어 라고 쓰는 칸들이 없는 기관들이 되게 많더라고요. 그래서 그런 가이드로는 그런 네트워크 참여해서 단순 참여였는지 아니면 이끌어나갔는지 그런 기관의 직원들이 어떤 역할을 했는지 정도만 더 한 줄 정도만 더 추가했으면 좋겠다."
> "문제해결을 위해서 다양한 기관이 협력을 이끌어내는 거잖아요. 그러니까 공동 연대. 연대 활동을 해 나가는 거잖아요. 자원도 받고. 자원 동원도 하고. 타 기관에 사업이랑 연대해서 사업을 일으킨 기관에서 달라고 요청도 하고. 아니면 이런 지역신문에서 사업을 홍보해주기도 하고. 그런 식으로 우리 지역 안에 우리가 만나는 당사자들의 문제를 해결하기 위한 인적, 물적 자원 연계로 연대 활동일 수 있고. 그런 형태로 풀어주시면 지표는 다 충족시킬 수 있을 것 같아요."

위 내용은 사회복지관 포커스그룹인터뷰에서 나온 제안이다. 보고서를 작성할 때는 기본적인 내용도 기록해두어야 하지만 '우리 기관의 역할'을 담을 필요가 있다. 어떤 수준의 네트워크인지 기입해둠으로써 단지 형식적인 보고서가 아니라 실제적인 활동이 있었음을 보여주는 근거자료가 될 수 있다. 기관이 추진해 온 과정과 노력을 적극 남겨 두자.
문서 작성에는 다음과 같이 논리적 연결을 보여줄 필요가 있다. 3개년의 활동을 평가 자료로 살펴보는 것이므로 매년의 사업평가를 통해 지역사회 협력 추진에서 어떠한 결과가 나타났는지를 확인하고 이를 어떻게 반영하였는지 기록하는 방법을 활용한다. 설정하였던 목표와 결과의 환류 과정을 보여줄 수 있도록 사업평가서와 계획서에 내용을 기재한다.

*** 2017~2019년 설정 목표 및 결과 연도별 환류 과정이 나타날 수 있도록 기재**

	2017년	2018년	2019년
평가	• 일상적 옹호 지속	• 민관협력단 네트워크 활성화	• 권익옹호지원팀 신설

결과	• 네트워크(전문적 자원연계) 확대 필요	→연계 • 인권침해사례 발굴의 다양화 시도 필요	• 시민옹호활동가 양성사업 공모선정/운영
반영 과정	• 민관협력단 간담회 운영 횟수 증가 • 전 직원 일상적 옹호 활동으로 관내 피해사례 발굴	• 팀 별도 구성 필요 • 시민옹호활동가 양성사업(옹심이) 공모	• 독립적 운영 • 시민옹호활동가: 사각지대 장애당사자(자립생활주택 거주자) 1:1 매칭활동

출처: 2020년 서울시 장애인복지관 평가결과 보고서.

사회복지관의 평가에서 타 유형과 차별점을 보이는 또 다른 것은 **'주민(이용자)의 참여권'을 별도의 지표로 확인**한다는 것이다. 주민조직화는 법에 명시된 사회복지관의 의무 사업이기도 한데 주민의 주체성을 높이도록 촉진하는 것에 방향성을 두는 것이라 할 수 있다. 평가의 세부 항목을 보면 주민이 복지관 운영에 참여할 수 있는 기반을 마련하고 있는지, 주민에게 권한을 부여하고 실제적인 기관 운영의 변화로 이어지는지를 평가하도록 되어 있다. 주민의 주체 의식 양성을 위한 프로그램 운영, 기관의 운영에 주민 의견 반영을 절차적으로 명시, 주민참여로 인한 기관의 변화 등을 평가의 기준으로 살펴본다. 그러므로 사업계획서나 프로그램 기획서, 결과보고서, 회의록 등에 기관의 주민참여 노력을 기록하고 문서로 입증하는 것이 필요하다. 주민(이용자) 참여에 관해서는 다음 절의 내용을 참고하길 바란다.
노인복지관과 소규모노인복지센터도 사회복지관과 지표의 세부 평가항목이 유사하므로 위의 내용을 공통자료로 활용할 수 있을 것이다. **노인복지관**은 **지역사회 협력과 주민 참여를 하나의 평가지표로 확인**하고 있으며 세부 항목으로 네트워크 현황, 주민(이용자)의 욕구 지원을 위한 실적, 주민(이용자)의 주체적 참여를 위한 다양한 제도 운영을 통한 변화 입증을 요구하고 있다. 주민참여의 예시로 이용자 운영위원회 참석, 홈페이지 등을 통한 정보제공으로 접근성 향상, 공간과 이용시설 개방 등을 제시하고 있는데 이러한 활동을 회의록이나 홍보자료, 이용신청서, 운영지침 등에 기록함으로써 지표 충족을 인정받을 수 있다.

세 유형의 기관의 본 지표 세부 내용은 대동소이한데 **소규모노인복지센터**의 경우 특별히 **시설개방**을 별도의 항목으로 확인하는 점에서 유의할 필요가 있다. 지역주민(이용자)을 위한 기관의 개방 노력을 평가하는 것으로, 지역주민의 복지시설 접근성과 친밀성을 높이며 주민들의 다양한 활동을 지원하기 위한 시설개방을 반드시 하도록 하고 있다. 다만 지원 실적이 없을 경우, ①시설개방에 대한 지침이 마련되어 있고 ②시설개방을 위한 이용 절차를 공개하고 있다는 두 가지 요건을 모두 충족하면 인정받을 수 있다. 복지센터 운영 규정으로 시설개방 지침을 포함하고 홈페이지나 게시판 등을 통해 안내하는 것이 필요하다.

(4) 주민참여 활성화

주민참여는 지역사회 협력과 긴밀하게 연결되며 중요한 협력의 자원으로 다루어지는 주제라 할 것이다. 주민참여는 주민을 지역사회의 의사결정에 궁극적인 목소리로 보는 것이며, 직간접적인 이해당사자로서 해당 사업의 발의와 계획의 수립 시행과정에 주체적으로 관여하는 일체의 행위를 주민참여라고 할 수 있다. 김영숙과 임효연(2010)은 주민참여 네트워크를 "주민자원

조직과 지역사회복지기관이 각자의 고유성과 정체성을 유지하면서 협력과 연계의 전략으로 지역주민의 총체적 삶의 질을 제고하려는 체계적이고 통합적인 사회적 합동행위의 양태"라고 정의하고 있다. 근래 마을지향복지관 사업을 통해 주민참여는 더욱 강조되고 있으며 사회복지관에 주어진 임무는 더욱 막중하다 할 것이다. 주민참여를 높이려는 노력은 다양한 실천사례로 소개되고 있다. 아래 박스는 주민에게 청하는 것을 어려워하는 사회복지사를 위한 접근방법 제안이다. 실천에서 적용해볼 수 있는 도움말로 유용할 것으로 보인다.

☞ **지역사회 좋은 이웃에게 나눔을 제안하여 참여케 하는 네 원칙**

① 사람들은 누구나 나누고자 하는 선한 마음을 가지고 있습니다.
사람들은 누구나 선한 마음이 있습니다.
단지 지금 상황이 행동으로 나서기 어렵게 했을 뿐이라 생각합니다.
분명 좋은 일을 제안했는데도 동참하지 않으셨다면,
이는 내 설명이 충분하지 않은지,
내 의도에 문제가 있는 건 아닌지 돌아봅니다.
우선 나를 다듬습니다.
그렇게 성찰하면 더 열심히 다니며 부탁할 힘을 얻습니다.
사람에게는 선한 마음이 있어 언젠가 내가 아니어도
마음을 펼칠 좋은 분을 만날 것이라 확신합니다. 조급하지 않습니다.
그 모두가 인연의 씨앗을 뿌리는 작업입니다.

② 매우 구체적으로, 어떤 일을 도와야 할지 부탁합니다.
언제, 어디서, 무엇을, 어떻게 도와야 할지 설명합니다.
막연히 '좋은 이웃이 되자'고 하면
무엇을 어떻게 해야 할지 몰라 구체적 행동으로 이어지지 않습니다.
처음에는 어떤 일을 얼마큼, 어떻게 하면 좋을지 자세히 설명합니다.

③ 그 일이 부담이 없음을 알립니다.
기꺼이 나눔에 동참하지 못하는 까닭은 그 일의 부담 때문일 겁니다.
동네 어르신 김치 정도 나눠 먹을 수 있는데,
그 일 때문에 그 어르신의 다른 일도 책임져야 하는 것은 아닌지 염려됩니다.
그 아이 책 읽어주고 싶은데 고장 난 컴퓨터,
밀린 공과금 문제 같은 다른 일도 책임져야 하는 것은 아닌지 부담됩니다.
그런 부담 없이, 하고 싶을 때 하고 싶은 일을
하고 싶은 만큼만 할 수 있게 돕습니다.

④ 끝으로, 이런 일을 주관하고 주선하고 상의할 수 있는 이가 있다는 걸 알립니다.
이런 '관계 주선'을 직업으로 행하는 이가 있어야 합니다.

바로 사회복지사입니다.
조정하고 통제하고, 제안하고 격려할 사람이 있어야 합니다.
그런 이가 사회복지사입니다.
그런데 이 일을 맡아 알리는 주체는 기관이 아닙니다.
개인으로 다가가야 합니다.
당신 일에 '김 아무개 사회복지사'가 함께 하고 있다고 알립니다.

출처: 공유복지플랫폼 wish.welfare.seoul.kr (김세진 사회복지사 글에서 발췌).

많은 사회복지시설에서 다양한 지역사회협력과 주민참여 활성화를 위한 활동을 하고 있다. 유사한 사업들도 있고 기관만의 특별한 시도들도 있는데 그러한 사례들을 소개한다. 각 기관들이 하고 있는 여러 활동 모습은 우리 기관의 네트워크 구축과 주민참여 사업 구상에 선행사례로써 좋은 자료가 될 것이다.

○○동 소박한 추석 잔치
복지관을 벗어나 당사자의 생활 공간인 집이나 아파트 복도에서 진행했습니다. 주민이 직접 주인이 되어 잔치를 준비했습니다. 모든 재료와 도구를 당사자의 집에 있는 것으로 했습니다. 복지관 실무자가 한 일은 잔치 당일에 가서 얻어먹고 오는 일이었습니다. 주민이 잔치 준비부터 마무리까지 직접 했습니다
소박한 실천이 발전이라 공부했기에 당당했습니다. 소박해질수록 사회사업 잘하고 있다고 생각했습니다.

"이렇게 함께 음식 나눠 먹으니 좋아요. 사람 사는 것 같아요."
"이 모습은 주택으로 치면 골목길 풍경이지!"
"이제 윗집 이웃을 만나면 서로 인사를 해요."

추석 잔치 이후 주민이 해주신 말입니다.
이런 주민의 이야기가 사회사업가인 우리가 가야 할 길을 알려주는 작은 표지판이 아닐까 생각합니다.

"여기 94년도 아파트가 생길 때 입주했어요. 이렇게 사람들과 함께 음식 나눠 먹으니 좋아요. 사람 사는 것 같아요."

사회사업가에게 최고의 칭찬은 '사람 사는 것 같다'는 말이라고 합니다.
주민이 이렇게 말씀해주시니 감사했습니다.
당사자의 곳에서 당사자로써 당사자의 삶이게 도왔습니다.
이웃과 인정이 남았습니다.
당사자의 삶과 지역사회 사람살이에 감동했습니다.
희망을 보았습니다. 길이 보입니다.

출처: 서울시복지재단 공유복지플랫폼 wish.welfare.seoul.kr.

☞ **장애인복지관 실천 팁**

장애인복지관도 지역사회 협력 활동과 지역주민 참여는 별도의 지표로 구성되어 있다. 그러나 협력과 참여라는 키워드가 사회복지관의 의미와는 약간의 차이가 있다.
평가의 내용을 보면 각각 '시설이 지역사회를 기반으로 협력 방향성을 수립하고 연계 및 협력 활동을 수행하고 있는지'와 '이용자 및 지역사회 주민의 참여기반 마련 등 지역주민 참여를 위한 노력과 참여를 통해 시설의 변화가 이루어졌는지'를 평가하도록 되어 있다. 따라서 **지역주민이 기관의 운영에 참여하여 운영위원이나 주민자치회 활동을 할 수 있도록 지원하는 것을 확인**하게 되는데 주 이용자가 장애인이며 장애인을 위한 사업이 중심인 시설에서 주민을 참여시키는 것은 어려운 일일 것이다. 장애인 옹호, 지지체계, 이웃 관계, 통합 등을 위해 주민을 인적자원으로 요청한다는 의미가 강하므로 그러한 주민을 찾아내고 요청한다는 것이 쉽지 않다. 이러한 장애인복지관의 특성을 반영하여 우리 기관에서 주민참여를 높일 수 있는 전략이 필요한데 다음의 방법을 적용해볼 수 있을 것이다.

장애인복지관 주민참여 전략

1. 우수한 특성화 프로그램 개발
- 장애인과 가족의 욕구에 반응하는 우수한 서비스와 프로그램 개발
- 서비스 프로그램에 참여하는 자발적 옹호자의 피드백 받기
- 지역주민참여 워크숍을 통해 잠재적 옹호자 발견하기(의도적인 우정관계 가질 수 있도록 영향 미치기)

2. 프로그램 평가를 통해 지역사회의 독특한 리더십 역할 증진
- 장애인과 비장애인 1:1 매칭으로 장애인에 대한 지지적 환경 조성
- 지역사회에서 자연스럽게 사람들을 연결할 수 있는 방법 탐색(아웃리치)

3. 의사소통과 마케팅 전략
- 연중 캠페인, 광고, 온라인 등의 매체 활용
- 우수 참여 시민 포상제도 등 활용 참여 유도

4. 지역주민참여를 위한 하부조직 기반 강화
- 장애인복지관의 파트너가 될 수 있는 지역사회 하부조직 탐색
- 하부조직이 주도적으로 지역사회의 장애인 돕기 및 문제해결에 참여하고 지원할 수 있도록 파트너십 공고히 하기
- 하부조직의 강점과 책무를 확산하고 반영하기

출처: 2018년 사회복지시설 품질향상지원 컨설팅 워크숍 자료.

지역사회 협력 활동에서 장애인복지관의 지역사회 범위는 단순히 이용자의 거주지역으로 제한하지 않는다는 점을 유의할 필요가 있다. 지역사회는 서비스의 목적과 방법에 따라 전국으로 확장될 수 있다는 것이다. 협력의 대상도 폭넓게 적용할 수 있다. 사업 운영의 성격과 내용에 따라 행정기관, 유관기관, 주민조직, 지역사회 단체 등 다양한 관련 단체들이 있을 것이다. 장애인복지관의 협력 대상은 다음과 같은 곳을 생각해볼 수 있다.

☞ **장애인복지관의 유관기관 예시**

a. 유관기관(민간기관)

사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관, 자립생활센터, 장애인가족지원센터, 보육정보센터, 거주시설, 지역복지협의체, 사회복지협의회 등

b. 행정기관

시군구 등 자치단체, 보건소, 동 행정복지센터, 경찰서 등

c. 주민조직

지역주민 커뮤니티, 주민 주체의 동아리, 주민자치회, 아파트 입주민회 등

d. 지역사회단체

시민단체, 장애인단체, 부녀회, 통반장회, 변호사회, 음식업연합회 등

이밖에 금융복지상담센터, 의료원, 병원, 장애인 상담소, 장애인 인권침해 예방센터 등

〈장애인 권익옹호를 위한 지역사회 연계구축 사례〉

지역 내 다양한 사회적 위험에 노출된 당사자를 지원하기 위한 민관협력 네트워크를 구성하고 시민옹호 활동가를 양성함. 네트워크를 활용한 지원 사례는 다음과 같음.

- 동 행정복지센터 의뢰로 청각장애인 사기 사건을 지원하기 위해 수어통역센터와 연계
- 각종 범죄와 연루된 사건을 지원하기 위해 공익법센터, 인권센터 등 변호사 자문요청
- 발달장애여성/남성의 성폭력/성희롱 피해 사건을 지원하기 위해 장애인성폭력상담소, 해바라기센터, 관련 병원, 경찰서 여성청소년과 등과의 연계 옹호
- 마약 사건에 연루된 지적장애 여성의 진술 조사에 심리적 지원을 위해 신뢰관계인으로 동석: 경찰서 청문감사실 연계
- 대출사기 등에 연루되어 파산신청을 요구하는 지적장애 남성에 대해 서울금융복지상담센터 연계 옹호
- 지역 내 민관협력기관 간담회를 실시하여 장애인 인권침해실태에 대한 정보를 공유하고 협력 요청
- 장애인복지관과 민관협력기관에서의 권익옹호활동에 국한하지 않고, 주민들과 당사자의 인권침해상황을 발견하고 지원하기 위한 시민옹호 활동가 양성 진행

〈장애인복지관의 주민참여 활동 사례〉

- 마을계획단 참여를 통한 지역주민 네트워크 형성(마을의제 실행, key man 발굴)→ 발달장애인의 마을의제 참여와 비장애인의 '서울 스몰스파크(장애 비장애 통합 소모임)'사업 참여의 계기가 됨
- 동 행정복지센터, 구청 담당 주무관 대상으로 복지관의 주민참여 관련 사업 홍보
- 주민 만나기 사업 진행: 장애 친화마을 형성을 위해 주민들이 당사자의 지역사회 생활 동행 경험

이러한 활동을 통해 주민 변화 경험

첫째, 직원의 마을계획단, 주민자치회 등 참여를 통해 복지관과 발달장애인에 대한 인식변화함을 느낌 또한 실제 장애인복지사업에 참여자로 성장하는 데까지 이르러 지역사회 인적자원도 확보하게 됨

둘째, '마을활력소' 등 지역 내 자원 확대됨. 장애 당사자를 발견하면 연락을 주거나 안부를 확인하는 이웃 자원으로서 역할 수행

출처: 2020년 장애인복지관 평가결과 보고서 우수사례 중.

(5) 소규모 사회복지시설 실천 가이드

장애인주간보호시설, 장애인직업재활시설, 노숙인이용시설과 같은 소규모 기관의 경우 지역사회 협력 활동을 확인하는 지표로 구성되어 있는데 세부 내용에서 약간의 차이가 있다. 공통적으로 이들 소규모 시설은 대부분 5명 이하의 적은 직원으로 운영되고 있어 기관의 일상적이고 기본적인 직접 서비스 제공 업무에 집중할 수밖에 없는 구조이다. 따라서 지역사회 협력 활동은 별도의 시간과 노력을 투자해야 하는 부담스러운 일로 여겨질 것이다. 또한 기관의 유형과 특성에 따라 네트워킹의 대상도 복지관과는 다른 면이 있다. 지역사회 협력에 관한 전반적인 가이드로서 이제까지 서술된 내용을 참고하면서 각 시설에만 해당하는 세부 항목을 체크해보면 좋을 것이다.

☞ 장애인직업재활시설 실천 팁

장애인직업재활시설에 요구되는 지역사회 협력은 시설과 지역사회와의 소통과 협력의 정도, 지속성을 의미하며 시설의 고유 목적사업 수행과 관련한 다양한 협력 활동을 포함한다.

지표의 세부 내용을 보면, 협력 활동의 지속성과 자원개발 및 연계 노력에 관해서는 타 기관의 기준과 유사하다. 기관의 협력, 연계 노력은 사업계획서, 사업결과보고서, 활동보고서, 네트워크 회의록, 사진, 문자 등 근거자료를 마련해두면 된다. 특징적인 것은 세부항목 중 14-3 '서울시 **장애인직업재활시설의 생산품 구매 노력**'이다. 기관의 특성을 고려한 지표로써 동종시설과의 협력과 상생 노력을 확인하는 것이다. 구매 관련 지출결의서, 세금계산서 등의 자료를 갖추고 있어야 하는데 서울시 장애인직업재활시설의 생산품임을 입증할 수 있는 자료도 포함해야 한다.

☞ 장애인주간보호시설 실천 팁

장애인주간보호시설에서 지역사회 협력은 시설 이용자를 위해 지역사회 유관기관 네트워크와 지역사회의 자원을 활용하고 개발하기 위한 노력이다. 강조점이 **이용 장애인을 '위한' 자원발굴과 연계**에 있다고 할 것이다. 평가 기준과 지표 확인은 다른 유형의 기관과 유사하며 근거자료로 대외기관 협약서, 사업계획서, 결과보고서, 네트워크 회의록, 활동 사진, 홍보자료, 운영지침 등의 기록을 남겨 두는 것이 필요하다. 장애인주간보호시설의 경우 특징적인 것은 시설에서 다양한 방식의 협력활동이 지속적인 교류로 이루어지고 있는지를 확인한다는 것이다. 연대사업활동, 인식개선사업, 마을공동체사업, 타 기관의 모임 참여 등 다양한 지역 네트워크에 참여하도록 하며 이러한 협력 활동이 지속적으로 유지되어야 한다는 것에 특히 유의할 필요가 있다. 연 1회 행사나 일회성 사업은 실적으로 인정받지 못한다.

장애인이용시설이라는 점에서 본 기관 유형의 자원개발과 연계 대상은 이용 장애인에게 필요한 서비스를 추가적으로 지원해줄 수 있는 지역의 기부자나 자원봉사자, 물품 후원 등이 포함될 것이다. 예를 들어 치과, 헬스장, 빵집, 편의점 등을 통해 건강관리와 간식 지원을 받는 사례도 찾아볼 수 있었다. 이와 함께 동종시설과의 네트워크도 큰 자원이 된다.

"같은 동종시설이 모여서 얘기했을 때 훨씬 공감도 많이 되고. 서로의 어려움을 좀 많이 이렇게 해결해줄 수 있는 부분들. 그래서 지금은 굉장히 서로 뭐 어려운 부분 있으면 전화도 되게 자주 하고. 또 뭔가 자료가 필요하면 서로 네트워크도 굉장히 쉽게 쉽게 하고. 또 같이 행사해서 예전에 개별시설에서는 하지 못했던 행사들을 구 전체적으로 하니까 인력도 많아지고 이러니까 좀 더 크게"

장애인주간보호시설 포커스그룹인터뷰에서 제안되었듯이 같은 입장과 상황을 공유할 수 있다는 사실은 서로 간 정보 교류와 네트워크 형성에 도움이 될 수 있다. 또한 운영을 먼저 하고 있던 시설의 조언을 들으면서 배우고, 각자 잘하는 영역에서 상호 도움을 주고받는 모습도 나타나고 있다. 이러한 사례를 참고하여 외부 자원 개발과 더불어 동종시설 간 네트워크 형성 방안도 생각해보면 좋을 듯하다.

☞ 노숙인 이용시설 실천 팁

노숙인 이용시설에서 지역사회 협력은 시설 이용자를 위해 지역사회 유관기관과 네트워크를 형성하고 지역사회 자원을 잘 활용하고 개발하는 것을 의미한다. 세부 평가항목은 비슷한데 다양한 조직이나 기관과 협력이 체계적이고 지속적으로 수행되고 있는지, 자원개발을 위해 노력하고 있는지, 실제로 자원을 개발하여 연계한 실적이 있는지를 확인한다. 따라서 사업계획서, 결과보고서, 협약서, 회의록, 활동보고서, 공모제안서 및 접수증, 자원봉사 모집 및 교육 관리 등 기관의 활동을 입증할 수 있는 문서를 마련해두어야 한다.

노숙인 이용시설의 평가지표에서 특징적인 것은 **협력활동의 체계성과 지속성을 점검**한다는 것이다. 그러므로 일회적이고 형식적인 협약이 아니라 협력 활동의 내용을 계획과 사업보고서에 충실히 담는 것이 필요하다. 이때 협력 활동은 이용자 개인이 지역에 있는 기관을 이용하는 것은 해당하지 않는다. 기관 차원에서 지역과 소통하고 네트워킹한 실적을 의미하므로 이 점에 유의해야 할 것이다. 지속성을 확인하는 데 있어 일회적인 협력 사업도 인정받는 경우가 있다. 1년에 1번 진행되는 협력이지만 매년 주기적으로 이루어지면 지속적인 네트워크로 보는 것이다. 이러한 것도 체크해 두면 좋을 것이다.

4. 시설운영의 체계성

1) 지표의 필요성

- 미션 – 비전 – 목표 – 전략의 수립
- 시설 내·외부 환경 특성 파악 및 분석 실시
- 내·외부 환경 분석을 바탕으로 한 중장기 및 연간 운영방향의 수립
- 정기적인 환경변화 분석과 평가를 통하여 기존사업 변화 및 신규사업 기획

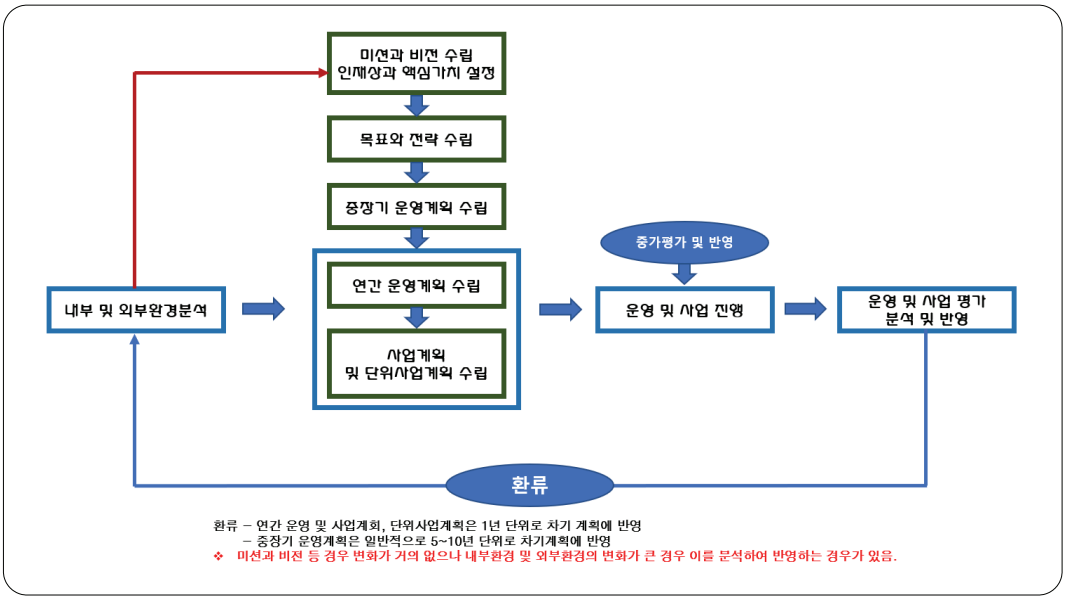
사회복지시설의 운영에 있어 미션과 비전, 목표와 전략 수립을 통한 체계성을 갖추는 것은 매우 중요하다. 특히 정기적으로 기관 내부와 외부 환경의 특성 파악 및 분석을 실시하여 환경 변화를 이해하고 적극적으로 대응해 나가는 것을 바탕으로 기관의 미션과 비전, 인재상, 핵심 가치 등을 수립해야 한다. 이러한 토대 위에 기관의 중장기 및 연간 운영방향을 수립하고 단위 사업계획이나 세부사업계획에도 적용한다. 또한 정기적인 환경변화 분석과 평가를 통해 기존 사업의 변화 또는 신규사업의 기획으로 대응해 나간다. 중요한 것은 기관의 미션 - 비전 - 목표 - 전략 등 일련의 과정이 체계성을 갖추도록 노력해야 한다는 것이다. 특히, 내·외부 환경 조사 - 계획수립 - 운영 및 사업수행 - 평가 및 환류라는 순차적 단계를 통해 체계성을 갖추고 기관의 과업을 실천해 나가는 것이 중요하다.

또한 서울시 사회복지시설은 「사회복지사업법」 제20조에 의거해 시설의 설치 및 운영신고 시 '사업계획서 및 예산서'를 제출하도록 하고 있다. 또한 서울시 위탁운영 기관 신청 제출 자료 양식을 살펴보면 '사업계획서 및 예산서'의 구체적인 내용을 살펴볼 수 있다. 주요내용을 보면 추진배경, 미션, 비전, 전략목표 과제 등의 사업목표 제시, 역점 추진사업 등이 있으며, 세부사업계획으로는 연차별 추진계획, 지역주민의 수요 및 욕구를 반영한 프로그램 등의 구상이나 복지환경 변화에 따른 지역사회복지 지향사업 계획 등이다. 서울형 사회복지시설 평가체계 역시 구체적으로 살펴보면 변화되었거나 변화가 예상되는 내·외부환경 특성에 대한 파악 및 주민(이용자)의 욕구 파악, 파악된 내용을 반영한 기관 운영방향과 사업계획, 기관의 중장기 및 연간 운영계획 수립 그리고 사업계획 및 신규사업 기획, 그리고 정기적인 평가를 통한 차기 년도 사업계획의 반영여부 등으로 되어 있다.

이처럼 기관 운영의 체계성을 갖추는 것은 안정적이고 발전적인 기관운영의 기본사항이라고 할 수 있다. 더 나아가서 기관의 체계성을 갖춘 운영은 기관 이용자들에게 제공되는 서비스 질과 직결되는 문제이기도 하기 때문에 서비스 관리 측면에서도 매우 중요한 부분이다. 그렇기에 기관 운영의 체계성을 위한의 기관 노력과 이에 대한 요구와 평가가 있다고 판단된다.

아래 [그림 5-21]는 기관의 운영 체계성을 단계적으로 나타낸 것이다.

| 그림 5-21 | 기관 운영 체계성 흐름도



☞관련 근거

[사회복지사업법] 제20조(시설의 설치 · 운영신고 등)

①법 제34조제2항에 따라 국가 또는 지방자치단체외의 자가 시설을 설치 · 운영하고자 하는 때에는 별지 제15호서식의 사회복지시설설치 · 운영신고서(전자문서로 된 신고서를 포함한다)에 다음 각 호의 서류(전자문서를 포함한다)를 첨부하여 관할 시장 · 군수 · 구청장에게 제출하여야 한다. 이 경우 시장 · 군수 · 구청장은 「전자정부법」 제36조제1항에 따른 행정정보의 공동이용을 통하여 법인 등기사항증명서(법인인 경우만 해당한다) · 건물등기부 등본 및 토지등기부 등본을 확인하여야 한다.

4. 사업계획서 및 예산서 각 1부

[사회복지사업법] 제23조의2(사회복지관의 운영기준)

③ 사회복지관의 관장은 별표 3에 해당하는 사업중 지역사회의 특성과 지역주민의 복지욕구를 고려한 사업을 선택하여 복지사업을 수행하여야 한다. 〈개정 2012. 8. 3.〉

④ 사회복지관의 관장은 지역주민의 복지욕구에 대한 조사, 관계행정기관 및 단체의 의견을 수렴하여 매년도의 사회복지관 복지사업계획을 수립하여야 한다.

[사회복지사업법] 제36조(운영위원회)

① 시설의 장은 시설의 운영에 관한 다음 각 호의 사항을 심의하기 위하여 시설에 운영위원회를 두어야 한다. 다만, 보건복지부령으로 정하는 경우에는 복수의 시설에 공동으로 운영위원회를 둘 수 있다. 〈개정 2012. 1. 26.〉

1. 시설운영계획의 수립 · 평가에 관한 사항

[서울특별시 위탁운영 기관 신청 제출 자료 양식]

Ⅳ. 사업계획서 및 예산서
Ⅳ-1. 사업개요
1 추진배경
○ 사업관련 동향 및 현황 분석
○ 사업추진의 필요성
2 사업목표
○ 미션, 비전, 전략목표 과제 등
3 주요사업내용
○ 역점 추진사업(최대 3개까지 작성)
○ 사업대상, 수행인력, 제공서비스 등 주요내용 작성
4 기대효과

Ⅳ-2. 세부사업계획
1 연차별 추진계획(향후 5년 계획)
○ 작성요령
- 계획기간은 위탁운영 협약일로부터 향후 5년간으로 함
- 역점 추진사업 작성
- 사업내용별로 구체적으로 구분 작성
- 프로그램 운영은 개별 프로그램별로 구체적으로 작성
(사업개요, 사업량, 소요예산, 기대효과 등 개조식으로 기재)
- 소요예산과 예산조달방법 명시

2 세부사업 (하단 항목 포함된 사업)
○ 지역주민의 수요 및 욕구를 반영한 프로그램 등 구성
○ 지역사회 네트워크 구축 계획
○ 복지환경 변화에 따른 지역사회복지 지향 사업 계획
○ 지역사회자원 활용 계획(후원, 자원봉사 등)
○ 기타

[서울형 사회복지시설 평가 내용]
- 변화된 또는 변화가 예상되는 내 · 외부환경 특성에 대한 파악 및 주민(이용자)의 적극적 의견수렴(욕구파악) 여부
- 파악된 내 · 외부환경 특성 및 주인(이용자) 의견수렴 결과를 기관의 운영방향과 사업계획에 반영한 결과(기관의 미션, 비전, 인재상 등을 포함)
- 기관의 중장기 목표(운영방향)수립과 연간 운영계획에 따른 단위 사업계획 및 신규사업의 기획
- 사업계획 및 진행에 대한 정기적인 평가 유무
- 차기년도 사업계획에 있어서 평가 결과반영(수립-수행-환류 과정의 정합성을 기준) 여부

2) 주요 이슈 및 가이드라인 개발 방향

(1) 설문조사 결과분석에 따른 이슈

서울시 사회복지시설을 대상으로 시설운영의 체계성에 대하여 종사자들의 인식은 어떠한지를 알아보기 위한 설문조사 결과를 살펴본다(7점 만점 리커트 척도로 측정).

먼저 전략이라는 큰 범주 안에서 종합평균 점수는 5.63점으로 나타났으며, 시설운영의 체계성 면에서의 항목들의 점수를 살펴보면 '전략적 사업 수행' 5.50점, '중장기 계획 수립' 5.52점 등 평균 점수보다 낮게 나타나고 있음을 알 수 있었다. 특히, 구체적으로 살펴보면 내·외부 환경 변화 분석을 바탕으로 중장기 계획이 수립되고 있다고 생각하는 부분에 있어서 경력이나 직위가 높은 경우에는 평균점수인 5.52점 보다 높은 점수('시설장 6.01', '부장, 사무국장, 실장 5.97', '과장, 팀장 5.68' / '10년 이상 ~ 20년 미만 5.69', '5년 이상 ~ 10년 미만 5.55')를 나타낸 반면 경력이나 직위가 낮은 경우, 평균보다 낮은 점수('사회복지사, 생활지도원 등 5.36', '대리, 선임사회복지사 5.49' / '1년 이상 ~ 5년 미만 5.43', '5년 이상 ~ 10년 미만 5.55')를 나타내고 있었다. 이는 경력이나 직위가 낮은 직원들이 시설운영 체계성에 대해 보다 명확히 인식할 수 있도록 하는 가이드가 필요함을 보여주는 것이다. 더불어 전략적 사업수행에 있어서도 상기 내용에서 알 수 있듯이 평균보다 낮은 점수를 나타내고 있는 동시에 직위나 경력이 높을수록 긍정적인 점수가 높음을 확인 할 수 있었다. 이러한 결과에서 기관의 체계적인 운영과 구체적인 실천 방안의 필요성을 확인하였으며, 이는 기관 전체구성원의 참여방안이 모색 되어야 한다는 것을 시사한다(세부 내용은 제3장 참조).

미션과 비전에 있어서 구체적인 결과를 살펴보면 미션과 비전의 인지에 있어서 전체적으로 6.03점을 나타냈으며, 직위에 있어서 '시설장' 6.81점, '부장·사무국장·실장' 6.03점, '대리·선임사회복지사' 6.03점, '사회복지사·생활지도원 등' 5.82점으로 직위가 낮아질수록 점수가 낮아짐을 알 수 있다. 또한 경력에 있어서도 '1년 이상 ~ 5년 미만' 5.96점, '5년 이상 ~ 10년 미만' 6.10점, '10년 이상 ~ 20년 미만' 6.27점 순으로 경력이 높을수록 미션과 비전의 인지에 대한 점수가 높아지는 경향을 보였다(〈표 5-27〉 참조).

이와 같이 직위가 높을수록 점수가 높아지는 결과와 경력이 높을수록 점수가 높아지는 결과는 '비전 및 전략과의 업무연계성', '장기 비전과 전략에 대한 이해와 공감', '비전과 전략에 대한 역할과 책임'에서도 동일한 결과를 나타냈다. 결과론적으로 미션과 비전에 있어서 직위가 높고 경력이 많을수록 인지와 이해, 업무와의 연계성, 역할과 책임 등이 높은 반면 직위가 낮고 경력이 적을수록 인지와 이해가 낮고 업무와의 연계성과 역할 및 책임에 대하여 낮다는 것이다. 그렇기 때문에 기관에서의 미션과 비전의 수립에 있어서는 체계성을 갖추고 기관 구성원 모두의 참여가 이루어 질 수 있도록 노력해야 한다.

관리체계 영역에서 '체계적인 평가관리'에 있어서는 전체 관리체계 평균인 5.27점보다 약간 높은 5.33점을 나타냈으나 '업무 개선활동 및 혁신활동'은 5.10점으로 낮게 나왔다. 또한 '체

| 표 5-27 | 직위와 경력에 따른 미션과 비전 관련 인식조사 결과

	전체	직위				현 기관 경력		
		시설장	부장, 사무국장, 실장	대리, 선임사회복지사	사회복지사, 생활지도원 등	1년 ~ 5년	5년 ~ 10년	10년 ~ 20년
미션과 비전 인지	6.03	6.81	6.60	6.03	5.82	5.96	6.10	6.27
비전 및 전략과의 업무연계성	5.76	6.61	6.30	5.74	5.56	5.67	5.77	5.97
장기 비전과 전략에 대한 이해 및 공감	5.71	6.58	6.38	5.69	5.49	5.59	5.73	5.96
비전과 전략에 대한 역할과 책임	5.80	6.66	6.34	5.79	5.58	5.68	5.83	6.04

계적인 평가 관리'를 구체적으로 살펴보면 직위가 높은 경우는 높게 나타났지만 직위가 낮은 경우는 점수가 낮았다. 이는 경력에 있어서도 비슷한 추이를 보였는데 '10년 이상 ~ 20년 미만' 5.32점, '5년 이상 ~ 10년 미만' 5.24점, '1년 이상 ~ 5년 미만' 5.19점으로 경력이 낮을수록 체계적인 평가관리에 대한 인식이 낮음을 확인할 수 있었다(세부 내용은 제3장 참조).

상기의 설문 결과를 바탕으로 시설운영의 체계성에 관한 이슈를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 기관의 체계적인 운영과 구체적인 실천 방안이 필요하며, 모든 구성원이 참여할 수 있도록 노력해야 한다. 둘째, 미션과 비전 수립의 어려움과 해결하기 위한 체계적 접근의 필요이다. 셋째, 체계적 평가관리의 도입이 필요하다.

(2) 포커스그룹인터뷰(FGI) 결과분석에 따른 이슈

앞서 포커스그룹인터뷰 결과분석을 통해 도출한 이슈를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 각 기관의 고유성을 전제로 하면서 기관설립 목적에 입각한 미션과 비전, 인재상이 수립 되어야 한다. 이를 바탕으로 기관의 전반적 사업계획의 수립과 평가 등이 진행되어야 한다는 공통된 인식을 갖고 있으며, 이를 위한 정확한 이해와 방향설정 등의 수립 방법에 대한 가이드라인 제시가 필요하다.

둘째, 시설운영에 있어서 전체 사업계획, 세부 사업계획 등의 수립이 필요하고 이때 기관 내·외부 환경에 대한 반영과 평가결과를 반영하여 차기년도 사업계획을 세워야 한다는 것에 대한 의견은 모두 일치하였다. 단 이러한 과정에 있어서 환경변화에 대한 조사와 분석에 있어서의 인력 부족과 구체적인 방안들에 대한 어려움이 있기에 이에 대한 대안 및 구

체적인 실시 방안에 대한 제시가 필요하다.

셋째, 중장기발전계획서, 운영계획서, 사업계획서 등에 있어서 각 기관 마다 사용하는 양식이 다른 것이 현실이다. 또한 중간평가와 모니터링, 최종평가 등에 있어서도 명확한 방법을 모르는 경우가 있다. 때문에 이에 대한 작성법이나 담겨야하는 필수내용에 대한 가이드가 필요하다.

넷째, 각 기관별로 기관의 규모와 운영비의 예산 편성이 다르기 때문에 이에 따른 차이를 줄여 나가는 노력이 필요하다. 무엇보다도 기관의 전체 운영비 특히 인건비의 한계로 인해 직원의 경력에 따른 승진과 봉급인상을 보장해 주는 것에 어려움 있다. 그 결과 직원의 이직이나 사기 저하가 발생하고 궁극적으로 기관운영 및 사업의 연속성에 부정적 영향을 가져올 수 있으므로, 안정적 운영을 위한 해결방안이 강구되어야 한다.

(3) 시설운영 체계성 가이드라인 개발 방향

상기 설문조사와 포커스그룹인터뷰의 주요 이슈를 정리하면 다음과 같다. 먼저 기관의 미션과 비전 수립에 있어서의 어려움이 있으며, 미션과 비전 수립에 있어서 보다 명확한 방법과 각 단계별 수행과업들에 대한 가이드라인의 제시가 필요하다. 특히 구체적으로는 기관의 설립 목적과 이를 기반으로 하는 미션과 비전 그리고 인재상에 있어서 획일적인 것이 아닌 각 기관의 고유성을 확립할 수 있는 방안을 필요로 한다.

| 표 5-28 | 주요 이슈 분석에 따른 시설운영 체계성 가이드라인 개발 방향

주요 이슈		가이드라인 개발 방향
설문조사 분석 결과 - 기관의 체계적 운영과 구체적 실천 방안 모색 및 기관 모든 구성원의 참여를 위한 노력 필요 - 미션과 비전 수립의 어려움, 해결을 위한 체계적 접근 필요 - 체계적 평가관리의 도입 필요 **포커스그룹인터뷰 분석 결과** - 미션과 비전, 인재상 설정의 어려움 - 시설운영의 체계성 확립과 계획 수립의 어려움	⇨	**1. PDCA 사이클에 입각한 기관운영과 운영에 관한 자체평가 시스템의 도입** - 기관운영(서비스 관리)의 구성 - PDCA 사이클의 활용 - '성숙도 모델'을 통한 기관자체평가 방안 **2. 기관 분석을 바탕으로 한 미션과 비전 수립** - SWOT를 활용한 기관 분석 - 사회복지시설의 미션과 비전 수립 방안 **3. 기관의 인재상과 핵심가치 선정방법** - 인재상 선정 방안 - 핵심가치 선정 방안 **4. 시설운영의 체계성 확립을 위한 방안** - 성과관리체계의 수립

다음으로는 시설운영의 체계성 확립과 이를 바탕으로 하는 계획 수립의 어려움에 대한 부분이다. 구체적으로는 시설 운영의 체계성을 위한 기본 방향성과 어떠한 순서를 통해 단계별로 어떻게 운영해야 하는가에 대한 부분이다. 각 단계별 수행 과업들에 대한 내용과 계획 수립 시 반드시 요구되는 것들에 대한 안내가 필요할 것으로 보인다. 더 나아가서 체계성 확립을 위한 구체적 기법에 대한 제시가 필요하다.

지금까지의 내용을 주요 이슈와 가이드라인 개발 방향으로 요약하여 살펴보면 〈표 5-27〉과 같다.

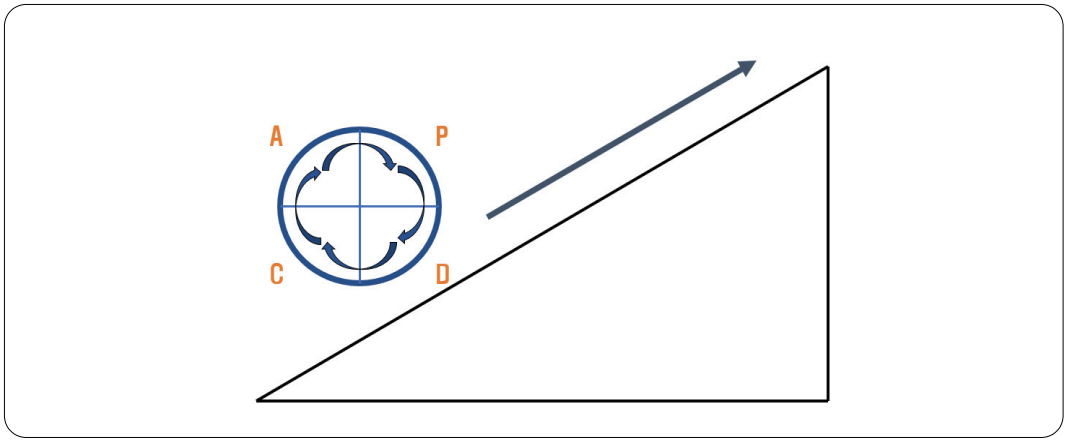
3) 추진 내용

(1) PDCA 사이클에 기관운영과 운영에 필요한 자체평가 시스템의 도입

① PDCA 사이클

PDCA 사이클이란 사업 관리, 서비스 관리, 품질 관리, 안전 관리 기능인 계획(P), 실행(D), 평가(C), 개선 또는 조정(A) 등의 순환과정을 반복하면서 끊임없이 개선활동을 하는 것이다.

| 그림 5-22 | PDCA 사이클 개념도



● PDCA 사이클의 구조

a. 계획(Plan): 문제 정의, 개선계획, 평가척도 준비, 계획을 위한 자료수집

문제나 기회를 파악하고 이를 분석하고 해결을 위한 방법을 선택하는 과정이다. 다시 말해 업무를 언제까지 어떻게 진행할지에 대한 계획을 세운다고 생각하면 쉽다. 또한 수치로 목표를 설정하면 결과측정에 도움이 된다.

b. **실행(Do)**: 계획의 실행(실험적 실행), 평가를 위한 자료수집

수립된 계획을 실제로 실행하면서 결과를 도출해 나가는 과정이다. 이때 구체적인 업무수행이나 계획에 따른 결과가 어떻게 나타났는지를 정리하는 것이 중요하다.

c. **평가(Check)**: 실행자료 평가, 계획과의 차이 확인

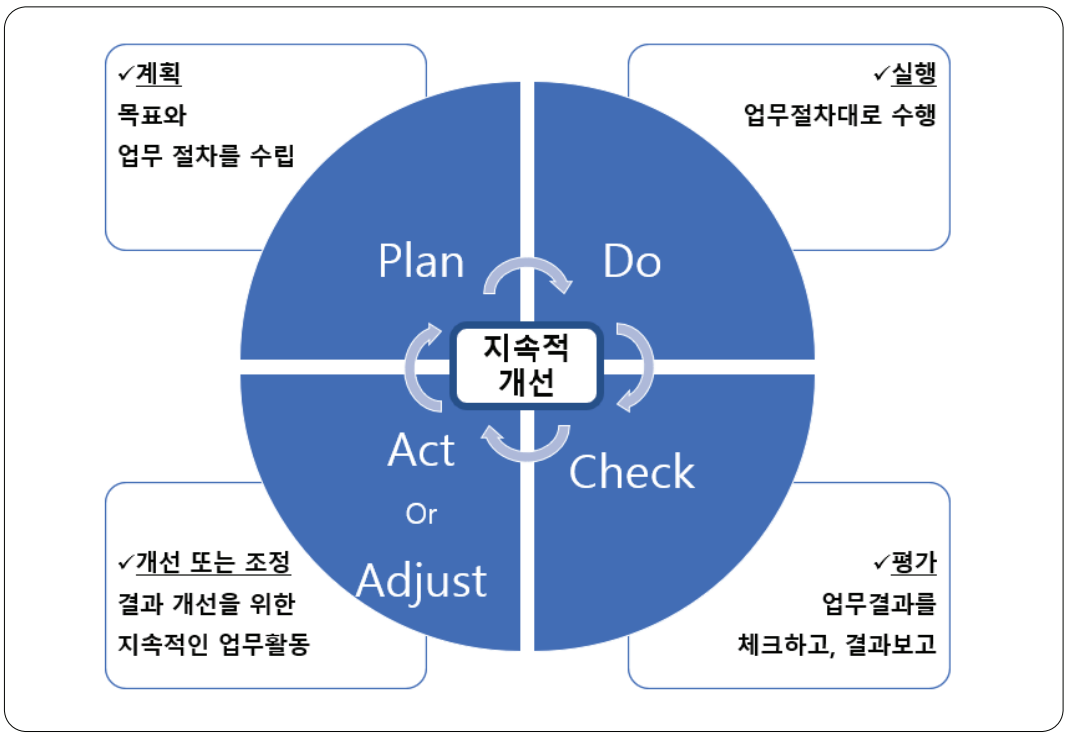
실행한 결과를 평가하는 과정이다. 이 단계에서는 실행의 결과를 분석하면서 계획단계에서 목표했던 것이 맞았는지, 필요 없는 것인지 등도 평가하고 정리하게 된다. 이는 발전의 방향을 설정하는데 중요하다.

d. **개선 또는 조정(Act or Adjust)**: 차이가 크면 원인 규명, 조정 후 다시 1단계로,
차이가 적으면 계속관찰 또는 표준화, 전면적 실시

실행한 결과에 대한 평가의 결과를 바탕으로 개선 할 수 있는 것을 정리하는 과정이다. 다시 말해 계속해야하는 것, 개선을 위해 변경하거나 추가적으로 해야 하는 개선책을 정리하는 것이다.

이러한 지금까지의 4단계를 기관이 궁극적으로 이루고자 하고 목표를 달성할 때까지 반복한다.

| 그림 5-23 | PDCA 사이클 구조



② 기관운영(서비스 관리)의 구성

사회복지시설에 있어서는 조직 및 제공하고 있는 복지서비스에 대해서 항상 이용자의 욕구를 파악하면서 보다 긴급함과 우선순의가 높은 복지서비스가 제공될 수 있도록 노력해야 한다. 이를 위해 PDCA 사이클을 통한 서비스 관리가 필요하다.

● 사회복지시설에서의 서비스 관리 특징

사회복지시설에 있어서 관련되는 법의 개정이나 이용자의 다양한 욕구를 반영하기 위한 사회적 요구가 높아지고 있다. 특히, 양질의 복지서비스를 효과적이고 효율적으로 제공하는 것을 요구하고 있다. 그렇기 때문에 사회복지시설은 항상 조직의 기본방향이나 제공하는 복지서비스의 내용을 적절하게 평가·관리하고 이용자 욕구를 파악하여 이를 반영한 서비스 제공이 이루어질 수 있도록 노력해야 한다.

사회복지시설이 제공하는 서비스의 평가 및 관리란 서비스 제공의 목적과 방법을 정하는 것부터 시작한다. 목적과 방법이 정해졌다면 이를 수행한 후, 실제 수행활동 내용이 미리 정한 목적과 방법에 맞는지, 수행완수 정도(잘 되었는지, 안되었는지 등)는 어떠한지 등을 밝히는 평가를 실시한다. 그런 다음 평가 결과를 바탕으로 서비스 제공의 목적이나 방법을 변경·개선한다.

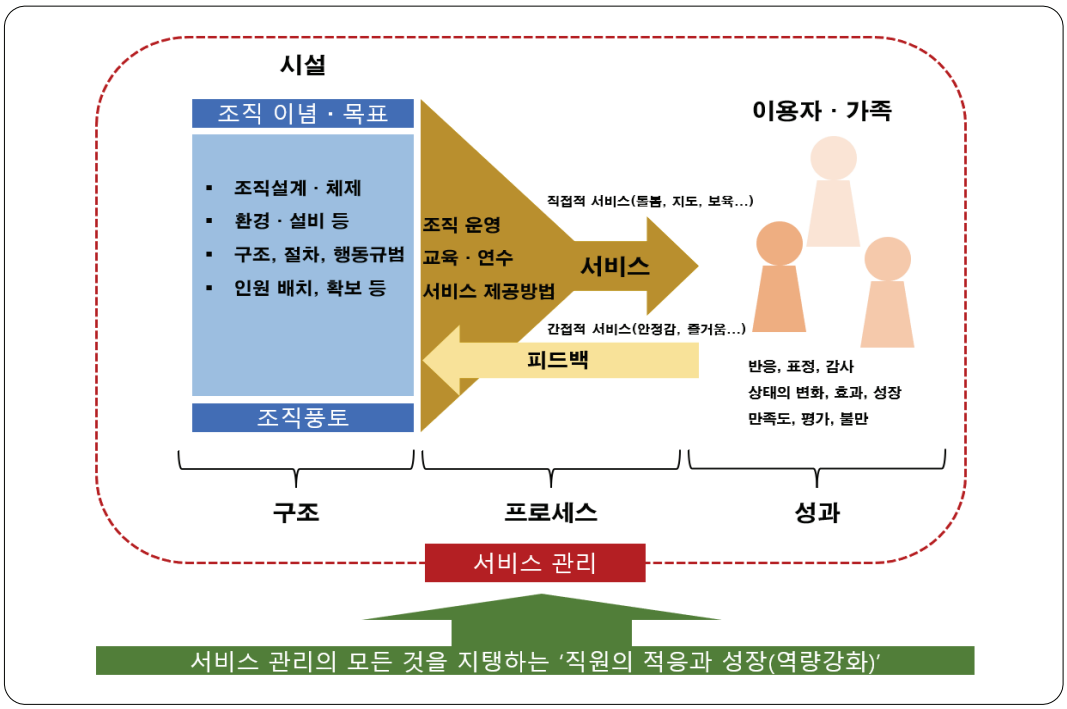
이러한 흐름은 일반적으로 PDCA로 불리며, 계획하는(Plan), 활동하는·서비스를 제공하는(DO), 확인·평가하는(Check), 개선하는(Act) 이라는 일련의 사이클로서 사회복지시설에서의 서비스 제공 활동을 관리해 나가는 기본 패턴이 되는 것이다.

● 사회복지시설에서의 서비스 관리의 세 가지 요인

다음으로 서비스를 평가하고 관리하는 데 있어서 '구조', '프로세스', '성과'의 세 가지 요인에 대하여 알아보고자 한다. 첫째, '구조'는 시설 건물 그 자체일수도 있고, 시설과 관련된 조직관리나 정보관리 등의 내용·절차·매뉴얼 등이라 할 수 있다. 둘째, '프로세스'는 서비스의 제공이나 피드백에 관한 내용이나 절차 등이다. 그리고 셋째, '성과'는 서비스 제공의 결과이다.

서비스 관리에서 '성과'는 중요한 요인이지만 사회복지시설의 서비스 평가 및 관리를 통한 발전을 위해서는 '구조'와 '프로세스'를 제대로 정하는 것이 필요하다. 여기서 '구조'와 '프로세스'를 가장 잘하는 것은 인적자원인 직원이다. 따라서 서비스 질을 높이기 위해서는 직원의 적응과 성장이 매우 중요한 것이다. [그림 5-24]는 서비스 관리의 체계와 대상 범위의 개념을 정리한 것이다.

| 그림 5-24 | 서비스 관리의 체계와 대상 범위 개념



출처: 도쿄도 복지보건국(2013).

③ '성숙도 모델'을 통한 기관자체평가 방안

사회복지시설의 서비스 관리 및 직원의 적응과 성장 등을 위한 운영, 지속적인 서비스 질의 유지 및 향상을 위한 관리라는 중요과제를 위해 기관 운영 및 관리 '성숙도' 관점에서 적극적인 대응을 도모하고자 한다. 특히, 서비스의 관리에 있어서 중요한 요인인 「직원의 적응과 성장」에 대해 체계적이고 전략적으로 대응해야 한다.

사회복지시설에서의 운영과 관리에 있어서 이를 효과적으로 추진하기 위해서는 체계적, 전략적 관점이 효과적이라 할 수 있다. 그렇기 때문에 기관 운영 및 관리 레벨의 향상이라는 관점에서, 조직의 「성숙도」의 개념을 도입해 보고자 한다.

조직의 성숙도 모델은 조직의 자율적이고 지속적인 성장과 발전을 지향하는 사고방식이며, 다양한 조직활동에 대해서 '체계가 없음(레벨 1)'이라는 상태에서부터 '무엇인가의 체계가 있음(레벨 2)', '적절하게 운용되고 있음(레벨 3)', '적절한 운용을 체크하는 체계(구조)가 있음(레벨 4)' 그리고 '지속적으로 향상하기 위한 체계가 있음(레벨 5)'라는 단계별 형태로 성숙도의 레벨을 향상해 가는 모델이다. 이러한 조직 성숙도 모델을 서비스관리에 있어서 '기술적 측면의 활동'을 예로 들어 적용해 보면 다음과 같다.

| 표 5-29 | 기술적 측면 활동의 성숙도 적용 예

레벨	내용	세부 내용
레벨 1	기술적 측면에 대한 움직임이 이루어지지 않고 있다 (실질적으로 기능하고 있지 않다)	- 기술적 측면에 대한 장치를 조직적으로 실시하는 구조가 없다 - 신입직원에 대한 지원이 체계적으로 구조화되어 있지 않다
레벨 2	조직적으로 기술적 측면에 대한 움직임을 하는 구조가 있다	- 신입직원의 교육담당자와 교육체계, 교육목표 등 신입직원의 기술적 측면에 대한 활동을 수행하기 위한 체계가 정해져 있다 - 동료직원들이 목적이나 역할을 의식해 지도나 조언을 하고 있다 - 지도나 조언의 내용이 직원들에 따라 다르다
레벨 3	기술적 측면에 대한 움직임이 적절하게 이루어지고 있다	- 신입직원에 대한 맞춤식, 개별적인 지원이 이루어지고 있다 - 직무를 수행하는데 필요한 지식과 기술이 정리되어 있다 - 신입직원뿐만 아니라 연령별, 경력별, 직급별 성장으로 이어지는 구조가 짜여져 있다
레벨 4	기술적 측면의 작용과 구조에 대한 평가와 재검토가 이루어지고 있다	- 정기적으로 지원상황이나 직원의 성장 정도를 파악하는 시스템이 있다 - 필요에 따라 지원 방식을 재검토 하고 있다
레벨 5	기술적 측면에 대한 움직임이 직급별이나 부서별로 자율적으로 운용되고 있다.	- 하달식 또는 정해진 방법에 한정하지 않고, 조직 내에서 자발적으로 지원의 바람직한 방향을 재검토하는 제안 등이 이루어지고 있다 - 좋은 대처방안이나 지식과 기술 등을 조직 내에서 공유하고 자발적으로 향상시키고 있다

출처: 도쿄도 복지보건국(2013).

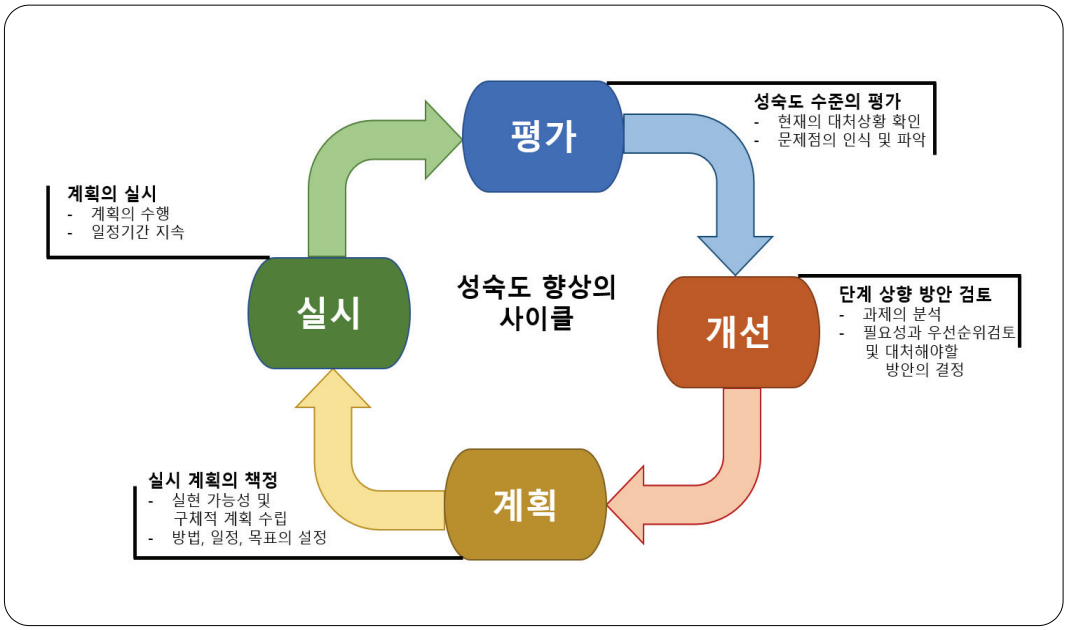
이렇게 성숙도의 관점에서 신입직원을 포함하여 직원의 적응과 성장을 향한 서비스관리 대응의 레벨을 평가할 수 있다. 그 결과로 밝혀진 조직의 현재 서비스관리 시스템의 문제점을 살피는 동시에 다음 수준으로 단계로 올라가기 위한 대처의 방향성을 확인하고, 구체적인 계획 및 실시가 이루어야 한다.

이러한 프로세스의 구체적 진행 방법은 다음과 같다.

- 조직의 성숙도 수준을 평가하고 이에 따른 과제를 인식한다.
- 조직의 운영방식이나 이념(미션과 비전 등)을 바탕으로 현재 인식된 과제의 정도, 대응의 필요성, 실시의 우선순위에 대하여 검토한다.
- 검토결과를 바탕으로 실시해야 할 대처 내용에 대해 계획하고 구체적인 목표를 설정한다.
- 일정 기간의 실시를 거쳐 대처상황이나 효과를 평가한다.
- 평가 결과에 따라 새로운 향상을 목표로 다음 계획을 검토한다.

이러한 사이클을 체계적으로 반복하는 것으로, 조직이 자율적으로 성숙도 레벨의 단계를 상향시키는 것이 가능할 것이다.

| 그림 5-25 | 성숙도 향상의 사이클



출처: 도쿄도 복지보건국(2013).

(2) 기관 분석을 바탕으로 한 미션과 비전 수립

① SWOT 기법을 통한 내 · 외부 환경 분석

일반적으로 사업의 분석이나 전략을 세우기 위해 자주 사용되는 환경분석의 기법에는 매우 다양한 기법들이 존재한다. 여기에서는 공공영역이나 사회복지영역에서 많이 사용하고 있는 환경분석 기법인 SWOT 분석 기법을 활용하는 방안을 제시하고자 한다.

● SWOT 분석이란?

SWOT는 Strength(강점), Weakness(약점), Opportunity(기회), Threat(위협)의 합성어이다. SWOT분석은 기관의 외적요인과 내적요인을 고려한 분석 · 전략기법으로서 WOTS, TOWS, SWOT 매트릭스 등으로 불리기도 한다.

SWOT분석에서는 외적환경(기회와 위협)과 내적자원(강점과 약점)의 개념으로 설명하고 있는데 외부 환경을 분석하고 평가하여 기회와 위협을 발견 후, 기관 내부능력의 분석 및 평가를 통해 강점과 약점을 찾아냄으로서 기회와 강점을 연결시킴을 의미한다. 즉, 강점과 기회를 최대한 살리면서 위협을 최소화하고 약점을 제거함으로써 이상적인 기관 운영을 한다는 것이다.

결과적으로 전략의 역할은 기관의 강점과 기회를 극대화시키는 것이다. 기관의 효과적인 전략은 가지고 있는 강점을 동원하여 기회에서 얻을 수 있는 이점을 얻고, 약점과 위협을 피하거나 수정·보완하는 일이라 할 수 있다.

● SWOT 분석을 활용한 전략

— **SO전략** (강점 Strength + 기회 Opportunity)

SO는 기회와 강점이 결합된 아주 유리한 영역이다. 기관의 목표를 달성하기 위해 강점을 충분히 활용할 수 있는 역역으로써 모든 영역 중에서 가장 바람직하다고 할 수 있다. 목표달성을 위해 가장 효과적인 방법은 기관이 지니고 있는 능력을 환경적 기회에 잘 연결시키는 것이기 때문이다.

— **ST전략** (강점 Strength + 위협 Threat)

기관이 목표를 달성하기 위한 능력은 충분히 보유하고 있지만 환경적 요인이 위협적이기 때문에 기회와 연결시키지 못하는 상황이다. 영역에서는 성장보다는 주어진 위협적 요인을 극복하거나 회피하기 위해 강점을 활용할 수 있다. 따라서 기관의 강점을 극대화시키면서 위협적 요인을 최소화시키기 위해 노력해야 한다.

— **WO전략** (약점 Weakness + 기회 Opportunity)

환경적 요인은 기관에 있어서 긍정적이지만 기관이 그것을 활용하는 것에 능력적 한계가 있는 영역이다. 그러므로 기회가 가져다주는 이점을 충분히 살리면서 기관의 약점을 극복하거나 극소화하기 위해 노력해야 한다.

— **WT전략** (약점 Weakness+ 위협 Threat)

이 영역은 기관이 약점을 가지고 있는 동시에 환경적으로도 위협에 직면한 상태이다. 이때는 다소 방어적인 전략이 필요하며 위협을 회피하고 약점을 최소화하기 위한 노력이 필요하다.

● SWOT 분석을 활용한 지방공기업의 예

다음은 이해를 돕기 위해 류재현(2010) 연구를 통해 SWOT 분석을 활용한 지방공기업의 예를 살펴보고자 한다.

SWOT분석 절차를 기본적으로 SWOT조사 → SWOT분석과 SWOT이슈 탐색 → 미션과 비전 도출 → 목표체계와 벤치마크체계 설정 → 전략이슈 탐색 → 전략체계 설정 및 전략맵 작성이라는 여섯 단계로 설정할 수 있다.

| 표 5-30 | 지방공기업의 SWOT분석틀(예시)

SWOT 이슈분석		
시점 / 역량	현재환경 (내부환경)	미래환경 외부환경)
잠재력과 경쟁력 (중점과제)	강점요소 (Strength)	기회요소 (Opportunity)
한계와 문제점 (극복과제)	약점요소 (Weakness)	위험요소 (Threat)

⇩

SWOT 전략분석		
내부역량 / 외부환경	강 점 (S)	약 점 (W)
기 회 (O)	S-O 이슈(활용전략) : 강점으로 기회를 활용하는 전략	W-O 이슈(탐구전략) : 약점이지만 기회를 탐구하는 전략
위 협 (T)	S-T 이슈(대응전략) : 강점으로 위협에 맞서는 전략	W-T 이슈(회피전략) :약점과 위협을 회피하는 전략

출처: 류재현(2010).

☞ 1. 공통적으로 도출된 지방공기업의 SWOT이슈

첫째, 강점환경으로는 공공서비스 공급기관으로서의 독점성과 특수성을 가짐으로써 정책지원과 막대한 초기 설립자금을 공여받았다는 점이다. 따라서 자금수지의 악화가능성이 낮고 경영의 안정성을 유지할 수 있다는 것이다.

둘째, 약점환경으로는 낮은 예산자립도와 시에의 종속성 및 엄격한 재정통제로 효율적인 예산운영에 한계가 내재한다는 점이다. 또한 공공성 추구와 시 정책적 한계로 자체적인 사업구조조정이 불가하며 사업이윤 확대에도 한계가 있다는 것이다.

셋째, 기회환경으로는 제공하는 공공서비스에 대한 양적 수요가 증대하고 있으며 관련 정책의 중요성에 대한 인식이 강화되고 있다는 것이다. 또한 도시의 거대화와 광역화로 서비스 공급 규모의 경제효과가 증대할 수 있다는 점이다.

넷째, 위협환경으로는 거버넌스 의식이 확대됨으로써 민간부문과 타 공공기관과의 무한경쟁시대에 접하게 될 것이라는 점이다. 또한 서비스 수요의 다양화와 고급화로 서비스 공급에 있어 질적 수요에 부응하기 위해서는 비용의 증대와 기술의 한계에 직면하게 될 것이라는 점이다.

| 그림 5-26 | 지방공기업의 SWOT분석 절차(예시)

SWOT조사	• 델파이조사 1라운드(지방공기업 구성원을 대상으로 주관식 설문) • 델파이조사 2라운드(지방공기업 구성원을 대상으로 객관식 설문)
⬇	
SWOT분석 ⇩ SWOT이슈 탐색	• 환경분석(강점, 약점, 기회, 위협요소 선정) • 경쟁력분석(잠재력 도출) • 수요분석(이해관계인 수요 파악) • BCG매트리스분석(투자에 대한 전략적 결정자료 도출)
⬇	
미션 도출 ⇩ 비전 도출	• 미션작성절차: 조직존재이유 이해 → 핵심단어 도출 → 미션선언문 작성 • 비전작성절차: 비전 이해 → 핵심단어 작성 → 비전선언문 작성 • 미션 및 빈전 워크시트 활용
⬇	
목표체계 설정 ⇩ 벤치마크체계 설정	• 이미지로 표현되는 비전, 가치, 목표 및 실행목표 순으로 목표체계설정 • 벤치마크 및 성과지표로 표현되는 비전, 가치, 목표 및 실행목표 순으로 벤치마크체계 설정 • 상하위목표 간에는 목표계층제와 목표수단연쇄화가 이루어져야 함
⬇	
전략이슈 탐색	• 환경분석, 경쟁력분석 및 BCG매트릭스 분석 결과를 참조 • S-O이슈, S-T이슈, W-O이슈 및 W-T이슈 도출과 포지셔닝 분석
⬇	
전략체계 설정 ⇩ 전략법 작성	• 전략사안별로 법제도, 재정 및 중앙 · 지방정부관계 등에 관한 개략적, 거시적 환경추세 분석과 PEST분석(타당성 검토) • 전략사안별로 대안분서, 옵션분석 및 시나리오기법 등 다양한 사업분석기법을 활용 (실행가능성과 우선순위 탐색) • 비전전략, 가치전략, 목표전략, 실행전략 및 선도전략 등 전략체계 완성

출처: 류재현(2010).

☞ 2. SWOT이슈의 키워드 도출

'독점성'과 '경영 안정성'이라는 강점이슈
'예산운영한계'와 '사업 자율성 부재'라는 약점이슈
'서비스 수요증대'와 '대규모 시설 효과'라는 기회요소
'무한경쟁시대'와 '질적 서비스 요구'라는 위협요소.

☞ 3. SWOT이슈들을 근거로 한 지방공기업의 SWOT전략 추론

S-O전략으로 '공익고도화전략'은 지방공기업이 가지고 있는 정책서비스공급의 독점성과 경영안정성이라는 강점요소를 가지고 서비스 수요가 증대하며 특히 공공서비스의 대중성에 의하여 공급규모가 대규모이기 때문에 규모의 경제효과가 더욱 나타날 수 있고 지방공기업은 이런 측면에서 유리하다는 기회요소를 활용하는 데에서 착안한 것이다. 공익적 가치라는 논리에서 정책적인 공공지원을 끌어내어 대규모의 서비스 공급체계로 확대해야 한다는 전략이다.

S-T전략으로 '서비스특성화전략'은 상기의 강점요소로 지방공기업이 직면하게 될 양질의 서비스요구와 공공민간부문간의 치열한 경쟁, 그리고 이에 따른 재정압박이라는 위협요소에 맞서서 적극적으로 극복해야 한다는 논지에서 출발한 것이다. 민간부문과의 서비스경쟁에서 가격경쟁력과 함께 품질경쟁력을 갖추어 소비자선택을 받을 수 있도록 서비스를 특성화해야 한다는 전략이다.

W-O전략으로 '수익성 제고전략'은 지방공기업이 비록 사업수행과 예산운영에 자율성이 부족하고 만성적으로 예산부족에 시달리는 약점요소를 가지고 있지만 상기의 기회요소를 계속적으로 탐구해야 한다는 기저에서 나온 것이다. 지방공기업의 목표가 공공성에 있다고 수단까지도 경영수익성을 고려하지 않아도 된다는 것은 아니며, 끊임없이 경영혁신을 이루어야 하고 경영수익모델을 창출하여야 한다는 전략이다.

W-T전략으로 '거버넌스 협력전략'은 지방공기업이 가지고 있는 상기의 약점요소와 닥쳐올 상기의 위협요소를 지혜롭게 피해가야 한다는 발상에서 비롯된 것이다. 공공서비스의 거버넌스 시대에서 그 공급주체가 반드시 정부를 비롯한 공공부문이어야 한다는 명제는 없다. 따라서 지방공기업은 정부부문으로부터 더 많은 사업과 예산을 효율성이라는 근거에서 이양받아야 하며, 민간부문과도 투자와 경영부문에서 다양한 형태로 협력하여 공공서비스를 제공할 수도 있다는 전략이다.

| 표 5-31 | 지방공기업의 SWOT전략

외부환경 / 내부역량	기 회 • 서비스수요증대 • 대규모시설효과	위 협 • 질적 서비스요구 • 무한경쟁시대
강 점 • 경영안정성 • 독점성	S-O활용전략 (공익고도화전략)	S-T대응전략 (서비스특성화전략)
약 점 • 사업자율성부재 • 예산운영한계	W-O탐구전략 (수익성제고전략)	W-T회피전략 (거버넌스협력전략)

출처: 류재현(2010).

② 사회복지시설의 미션과 비전 수립 방안

미션은 기관 설립의 고유 목적으로 변화의 가능성이 적지만 비전과 목표, 전략 등은 환경의 변화와 요구에 따라 변경될 수 있기에 이를 위한 노력을 요하는 바이다. 특히, 기관 전체 구성원을 대상으로 미션과 비전 등 기관의 운영체계에 대한 내부 및 외부 교육을 실시하고, 모두가 공유하고 참여하여 미션과 비전을 수립 할 수 있는 워크숍 등을 실시하는 것이 올바른 미션과 비전 수립의 방법일 것이다. 더구나 이러한 일련의 과정 속에서 구성원들이 함께 중장기 운영계획, 연간운영계획, 사업계획 등을 구체화 되는 것이 기관 존재의 목적 공유 및 실천을 위한 역량강화의 기반이 될 것이다.

● 미션과 비전의 중요성

기관은 미션에 따라 비전을 정하고 이를 바탕으로 목표와 전략을 수립하게 된다. 이에 기관은 미션과 비전을 바탕으로 한 실천을 통하여 궁극적인 목적을 달성 할 수 있다.

사회복지시설의 궁극적인 목적은 지역주민과 이용자의 삶의 질 향상에 있기에 목적 달성을 위한 미션과 비전을 수립하고, 이를 토대로 외부 환경의 변화와 지역주민과 이용자의 욕구를 정확하게 파악하여 최적의 전략을 세워 실천해 나아가야 한다.

● 미션이란?

미션(mission)이란 기관의 사명 및 존재이유를 말하는 것으로 조직이 설계될 때 부여된 근본적인 목적이라고 볼 수 있다. 따라서 사회복지시설의 미션은 환경의 변화에 의해 부분적으로 변화될 수 있으나 그 본질적인 것은 변화되기 어려운 특성을 갖고 있다.

다시 말해 미션은 기관의 정체성을 나타내는 것으로 지역사회, 지역주민과 이용자들에게 어떻게 기여할 것인가를 함축적이고 설득력 있게 보여주는 것이다(행정자치부, 2005).

● 미션에서의 가치표현

각 기관이 사업이나 서비스를 통해 지역주민이나 이용자들에게 제공할 수 있는 가치는 기능가치, 사용가치, 정서가치로 구분할 수 있다. 따라서 미션은 기관이 제공하는 서비스를 통해 지역주민이나 이용자 더 나아가 지역사회의 가치관이나 생활까지도 변화시키는 '정서가치'를 표현해야 한다(경기복지재단, 2011).

— 미션의 변혁과정

미션에 있어서 가치의 변혁이 필요함. 즉, 기관이 가지고 있는 기능가치에서 정서가치로의 재발견을 하는 것임. 예를 들어 콜롬비아 영화사는 '영화를 만드는 회사'라는 기능가치에서 '오락을 창출하는 회사'라는 정서가치를 재발견하였음.
이처럼 사회복지시설은 고유한 목적을 바탕으로 정서가치의 재발견 미션의 변혁과정이 필요한 것임.

☞ **사회복지기관의 미션 변혁의 예**
▷기능가치: 우리는 이용자에 대한 신체적, 정서적, 사회적 서비스제공을 한다.
▷정서가치: 우리는 이용자의 안정적이고 풍요로운 삶을 영위하도록 돕는다.

— 효과적인 미션의 조건

- 조직의 변화와 긍정적인 성장을 자극할 수 있어야 함.
- 본질적으로 안정적이고 장기적인 속성을 가져야 함.
- 누구나 쉽게 이해하고 공유할 수 있어야 함.
- 명확하면서도 단순하게 표현해야 함.

● 비전이란?

비전은 기관의 현실과 미래 목표를 결부시킨 장기적인 운영구상이라고 할 수 있다. 다시 말해 기관이 전략적으로 지향하고자 하는 미래상을 말한다. 막연한 꿈이나 희망과는 다른 것으로 장기적인 안목에서 현실과 미래 목표를 연결시키는 전략적 구상이라 할 수 있다.

또한 비전은 급변하는 환경에 능동적으로 대응해 나아가는 데 있어 나침판과 같은 역할을 하는 것으로 이는 하부 각 조직들의 목표와 희망을 단순히 합한 것이 아니다. 즉, 하부 각 단위 조직의 목표와 전략들을 조직 전체차원에서 조정하고 통합하는 역할을 수행한다.

정리하면 비전은 기관의 현재 상황에서 노력하면 달성할 수 있는 목표가 아니라 전체 구성원들이 함께 노력하지 않으면 달성이 어려운 미래의 바람직한 기관의 모습이다.

비전(Vision) = "꿈(Dream)이 실린 목표(Objectives)"

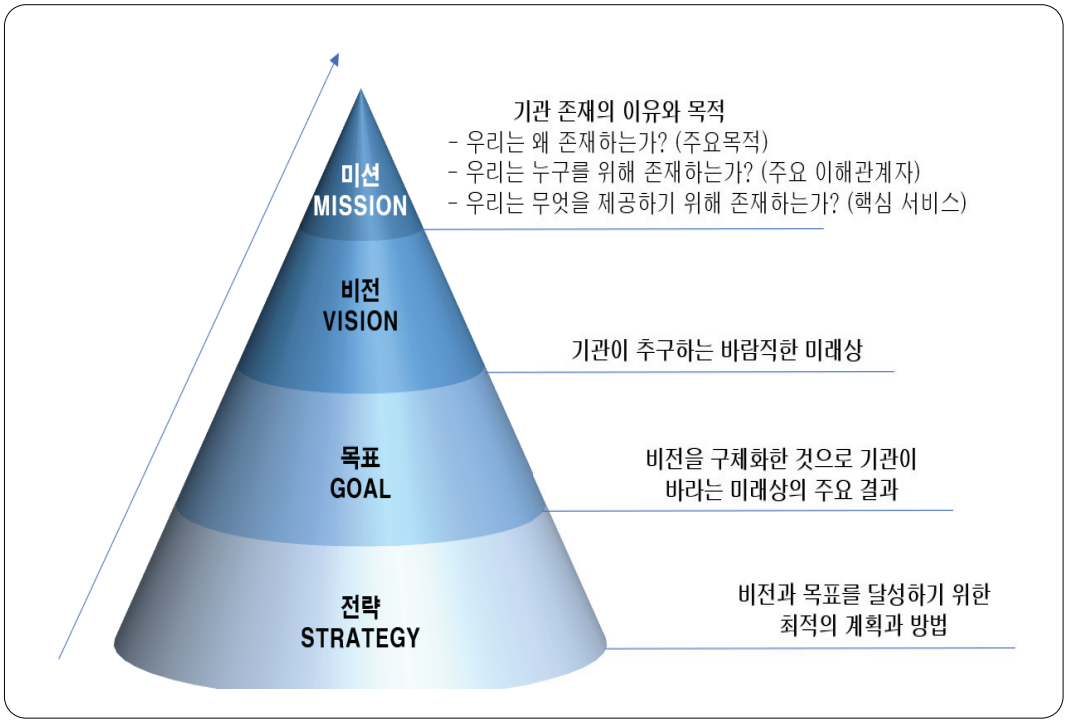
● 미션과 비전의 체계

비전에 비하여 미션은 추상적인 개념이다. 그렇기에 추상적인 형태를 가지는 미션은 비전을 통해 구체화 할 수 있다. 또한 미션은 보통 한 가지로 정해지고 좀처럼 변하지 않는 반면, 비전은 상황과 시기에 따라 변할 수 있다.

이러한 미션과 비전은 함께 공존하면서 미션에 의해 기관의 가치를 규정하고, 비전을 통해 성장과 발전을 할 수 있는 에너지원을 보유하게 된다. 즉, 미션은 존재의 이유이고, 비전은 성장과 발전에 대한 열정을 발현시켜 조직의 목표와 구성원의 행위를 일치시키는 장기적인 틀을 제공해 주게 된다(서울시복지재단, 2008).

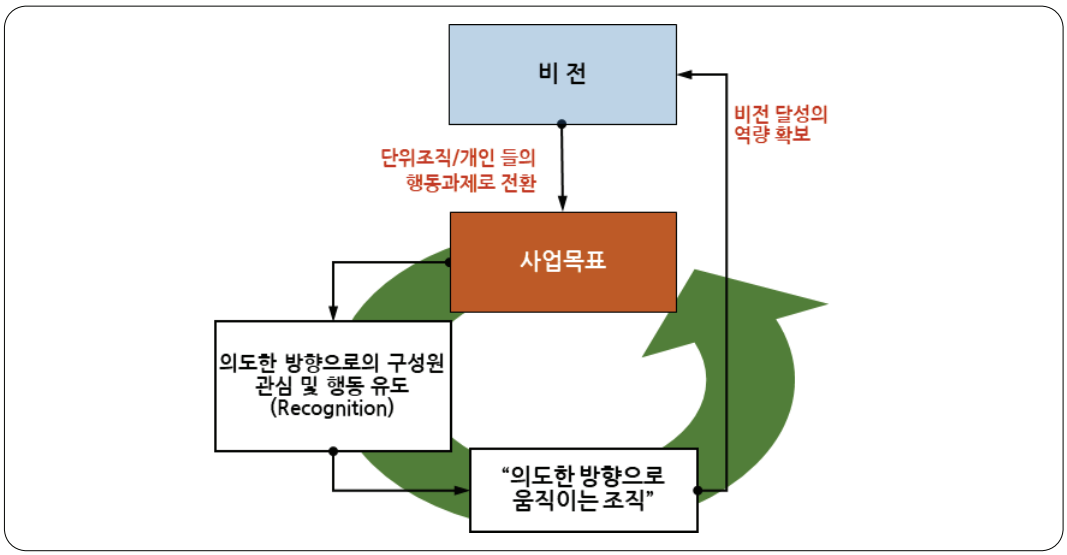
특히, 사회복지시설의 위상강화를 위해서는 조직의 방향성에 대한 공감을 형성하고 구성원이 그 방향으로 움직일 수 있는 과제들이 함께 부여될 수 있어야 한다. 이러한 측면에서 환경 변화를 이해하고 관리자와 직원이 함께 참여하여 비전체계를 수립하고 공유하는 것이 필요하다.

| 그림 5-27 | 미션과 비전의 체계도



출처: 김성준(2015) 참조하여 재구성함.

| 그림 5-28 | 비전의 역할

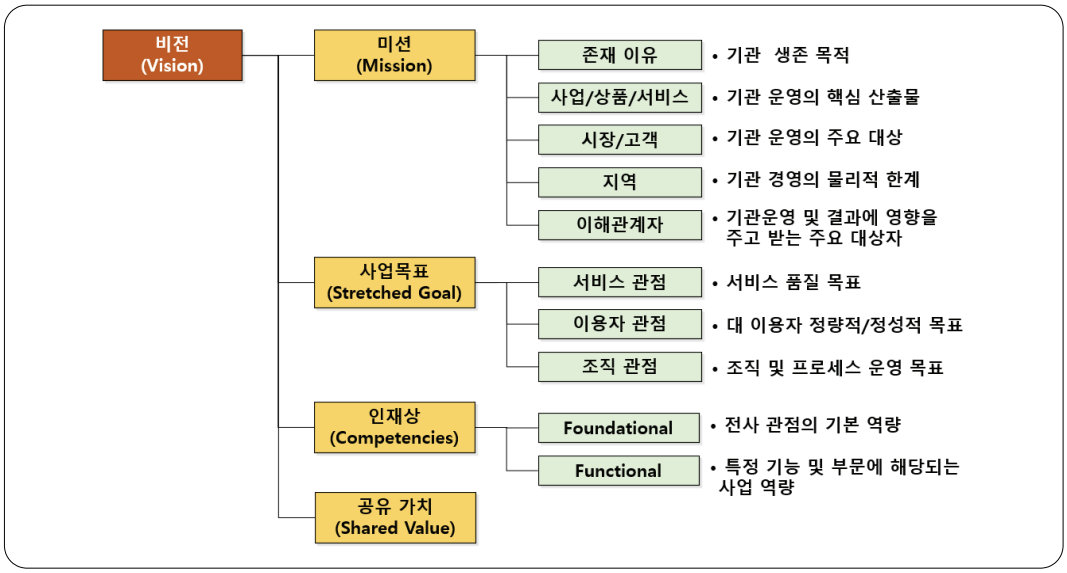


출처: 서울시복지재단 내부 컨설팅 자료 인용.

● 미션과 비전의 세부구성

비전은 미션, 사업목표, 인재상, 공유가치로 구성되며, 각 항목별 내용은 다음과 같다.

| 그림 5-29 | 미션과 비전 세부구성도

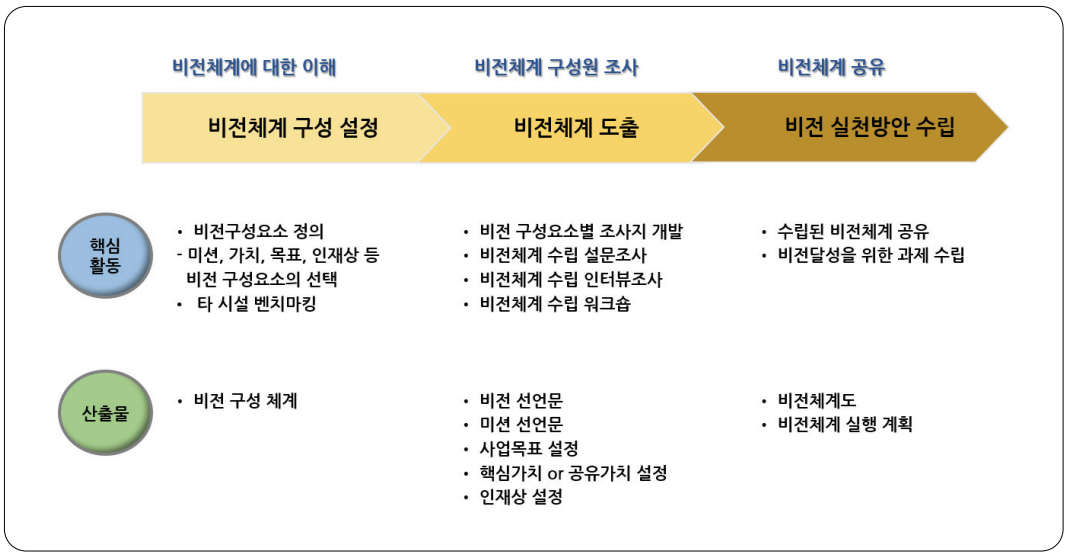


출처: 서울시복지재단 내부 컨설팅 자료 인용.

● 미션과 비전 수립 절차

기관의 미션과 비전을 수립하기 위해서는 비전체계의 구성요소를 확정하는 단계, 타 기관 사례조사 및 구성원의 의견을 조사하여 비전체계를 도출하는 단계, 비전 실천을 위한 실행계획을 수립하는 단계로 구분하여 진행할 수 있다.

| 그림 5-30 | 비전체계 수립의 단계와 핵심 활동



출처: 서울시복지재단 내부 컨설팅 자료 인용.

● 구체적인 미션과 비전 수립 절차 및 방법[5)]

❶ 미션의 수립

미션 수립을 위해서 기관이 지역사회에 존재하는 이유와 역할, 임무, 사명 등을 생각해 보아야 한다. 기관이 하려는 역할, 지역사회로부터 부여 받은 '임무'가 바로 '미션'이다.

또한 미션을 수립하기 위한 두 번째 고려사항으로 우리 기관은 누구(어떤 이용자)를 대상으로 하는지, 이용자가 가지고 있는 사회문제(사회복지, 사회서비스 욕구)를 해결하기 위해 어떤 역할(생산, 보호, 조정, 지원 등)을 할 것인가를 명확하게 해야 한다.

5) 미션/비전 수립절차 및 방법의 본문 내용은 서울시복지재단 내부 컨설팅 자료를 인용하여 작성한 것임

| 그림 5-31 | 미션 수립 시 고려사항 1 (존재이유/역할/임무)

미션 - 지역사회에서 우리 조직의 존재이유/역할/임무

우리는 왜 존재하는가?		우리는 OOOO 역할을 하려고 합니다 우리는 OOOO 임무를 수행하려고 합니다
우리는 무엇을 제공하기 위해 존재하는가?		
우리는 누구를 위해 존재하는가?		
우리는 어느 지역을 기반으로 존재하는가?		
우리는 누구와 함께 일하고 공존하는가?		

존재 이유	•생존 목적
사업/상품/서비스	•핵심 산출물
시장/고객	•활동의 주요 대상
지역	•물리적 한계
이해관계자	•함께 일할 주요 대상자

우리 사회에서 우리 조직의 존재 이유와 역할

- 우리는 왜 존재하는가?
- 우리는 무엇을 제공하기 위해 존재하는가?
- 우리는 누구를 위해 존재하는가 ?
- 우리는 어느 지역을 기반으로 존재하는가?
- 우리는 누구와 함께 일하고 공존하는가?

| 그림 5-32 | 미션 수립 시 고려사항 2 (대상/사회문제 해결/역할)

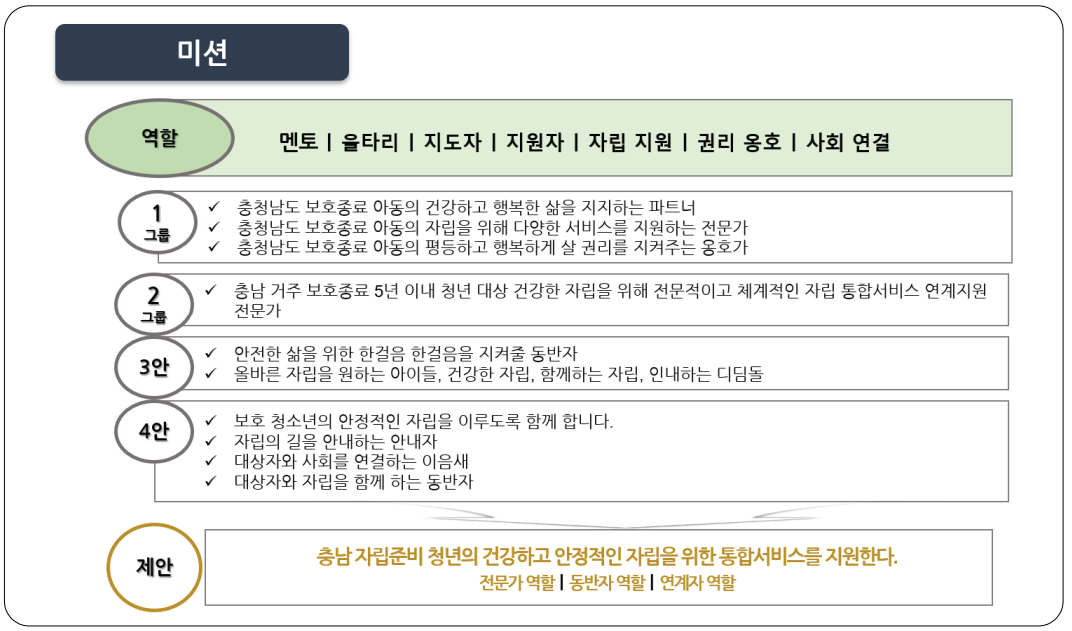
이번에는 미션 선언문을 작성하는 방법에 대해서 살펴보고자 한다. 미션 선언문을 작성하는데 있어서 효과적인 조건을 살펴보면 다음과 같다.

- 조직의 변화와 긍정적인 성장을 자극할 수 있어야 함.
- 본질적으로 장기적이며 안정적인 속성을 가져야 함.
- 표현이 단순하며 명확해야 함.
- 기관의 역할에 대해 누구나 쉽게 이해하고 공유할 수 있어야 함.
- 구성원의 감동과 열정을 불러일으킬 수 있도록 가슴에 와 닿아야 함.

다음은 미션 선언문 작성을 위해 전체구성원에 대한 설문조사를 결과를 바탕으로 구성원이 참여하는 워크숍을 통해 토론을 실시하고 다양한 안을 제시한 후, 도출된 결과이다.

☞사례: C청소년자립지원센터

| 그림 5-33 | 미션 선언문 작성(예시)

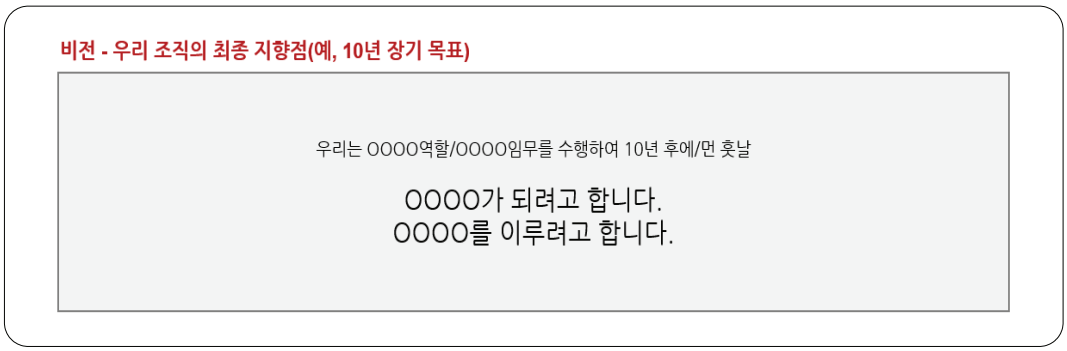


❷ 비전의 수립

사회복지시설의 비전을 수립하기 위해서는 기관을 둘러 싼 내부와 외부 환경을 분석해 보아야 한다. 이러한 분석에 있어서는 SWOT 기법을 사용하면 좋다.

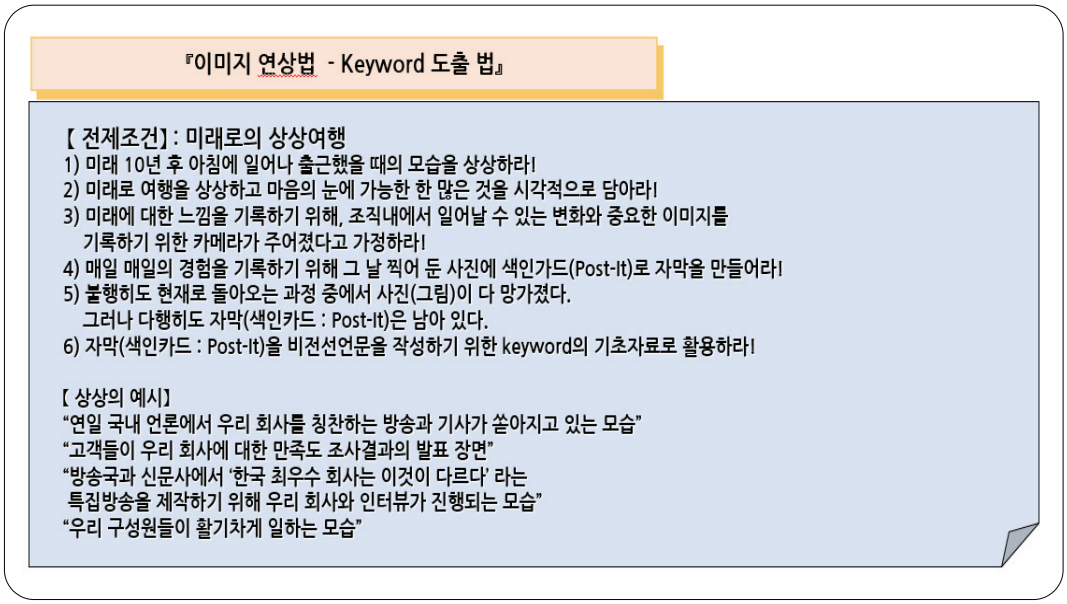
기관의 내·외부 환경 분석을 마쳤다면, 이를 바탕으로 기관의 최종 지향점, 10년 장기목표 등을 모든 구성원들과 함께 고민해 보아야 한다.

| 그림 5-34 | 기관의 지향점 찾기(예시)



다음으로는 기관의 미래 이미지를 생각하며 비전에 포함되었으면 하는 핵심단어를 나열해볼 수 있다. 「이미지 연상법 - Keyword 도출법」을 활용하는 것도 용이하다.

| 그림 5-35 | 이미지 연산법(Keywod 도출 법 예시)



핵심단어를 선정하였다면 이를 참조하여 비전선언문을 작성할 수 있다.
이러한 비전 수립의 과정에 있어서 효과적인 비전의 특징을 알아보면 아래와 같다.

- 조직에 대한 미래상

: 미래의 우리 기관이 어떻게 될 것이라는 그림을 보여주어야 함.

- 모든 이해관계자에 대한 호소력

: 우리 기관의 이해관계자와 구성원들 모두에게 의미가 있어야 함.

- 공유가능성

: 간결성과 명료성. 모든 구성원들이 비전을 기본으로 의사결정하고 행동하기 위해서는 간단하고 기억에 남게 만들어야 함. 또한 쉽게 알리고 공유할 수 있어야 함.

- 실행가능성

: 현재 여건으로 쉽지는 않지만 변화와 혁신을 통하면 충분히 달성할 수 있는 목표이어야 함.

지금까지의 과정을 실제 비전수립의 사례를 통해 확인해 보고자 한다.

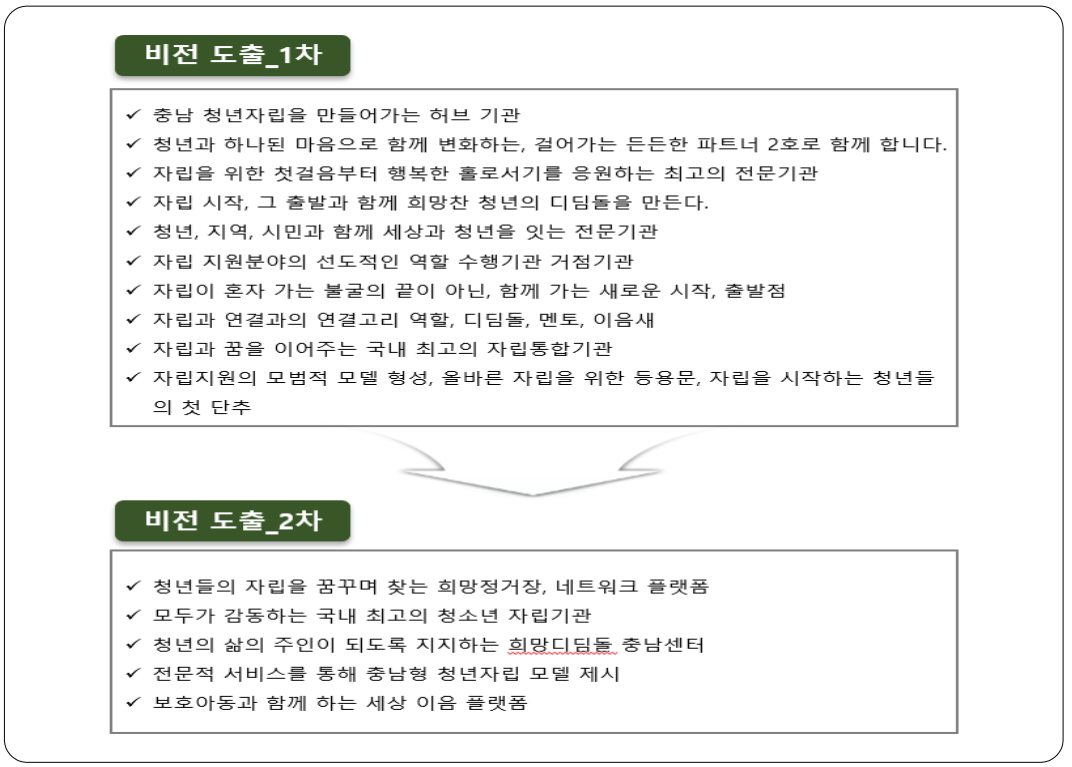
☞사례: C청소년자립지원센터

먼저, SWOT기법 분석결과와 비전도출의 과정이다.

| 표 5-32 | SWOT 분석 결과(예시)

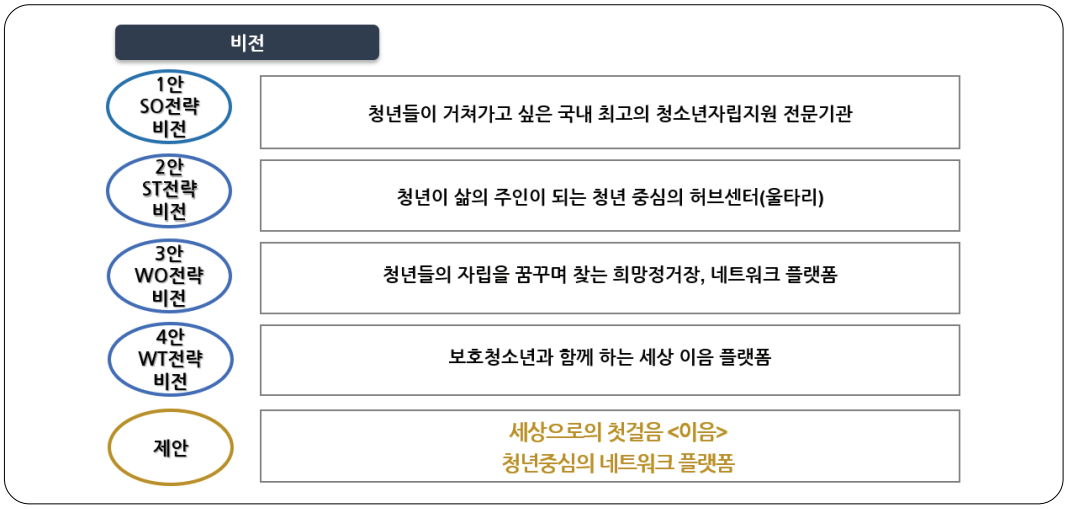
강점(Strength)	약점(Weakness)
• 자립지원 사업에 대한 경험 • 아동자립지원기관 운영 경험 • 경력직원을 통한 다양한 아이디어 • 젊은 인력 중심 새로운 도전 분위기 • 열정, 책임감 • 좋은 위치, 시설 및 인프라	• 신규직원의 사업이해도 낮음 • 신규기관운영에 따른 새로운 결정다수 • 환경적응에 대한 애로 • 자립지원 업무 경험 낮은 직원 • 복잡한 이해관계(삼성, 충남 등) • 주도적 결정에 대한 애로 • 법인, 이사회의 간섭
기회(Opportunity)	**위협(Threat)**
• 내부자원, 사업 확정 • 경력자 중심 직원 구성 • 충청도 첫 사업, 사회적 관심 및 공감 • 충남 유일의 희망디딤돌센터 • 신생기관으로서의 관심, 신규사업진행 • 유관기관 협력 기회 • 새로운 기관에 대한 사람들의 기대 • 대기업, 관공서의 관심	• 의사결정 주도권 상실 • 복잡한 의사결정 구조 • 신생기관의 불안정감, 부담감 • 기관 이미지 탈피(부담) • 외부 영향 • 경쟁 기관, 사업 차별화에 대한 부담

| 그림 5-36 | 비전 도출의 1차 및 2차 과정



다음으로는 SWOT 전략에 따른 비전도출 과정을 거쳐 비전을 제시한다.

| 그림 5-37 | SWOT 전략에 따른 비전 도출과정



마지막으로 미션 · 비전 체계 사례의 종합적인 결과물을 제시하고자 한다.

| 그림 5-38 | 종합적인 미션 · 비전 체계

미션	자립준비 청년의 건강하고 안정적인 자립을 위한 통합서비스를 지원한다. **전문가 역할 | 동반자역할 | 연계자 역할**
비전	세상으로 첫걸음 〈이음〉 청년 중심의 네트워크 플랫폼
핵심가치	**전문성**을 추구하며 **사람 중심**으로 존중하고 **우리 함께** 자립준비 청년들과 공동체를 만들어 가자
인재상	문제를 해결하는 사람: **전문성** 책임감과 신임을 가진 사람: **함께-자긍심** 협력하는 사람: **대인이해, 의사소통, 팀워크**
실천행동 선언	**이용자 중심** 개별 욕구에 맞는 자립지원 서비스를 제공하겠습니다. **지역특성 반영** 지역특성에 맞는 지원체계 및 자립모형을 개발하겠습니다. **선도적 역할** 자립준비 청년 자립지원 분야의 선도적 역할을 수행하겠습니다. **전문적 시스템 구축** 체계적이고 전문적인 자립지원 시스템을 구축하고 서비스를 제공하겠습니다. **통합 플랫폼 역할** 통합 자립서비스를 이어주는 거점기관 역할을 하겠습니다.

(3) 기관의 인재상과 핵심가치 선정방법[6)]

① 인재상 선정 방안

기관의 인재상 선정을 위해서는 기관의 미션과 비전을 달성하기 위해 개발되어야 할 역량이 무엇인가에 대한 고민에서부터 접근하는 것이 바람직하다. 또한 타기관의 사례를 참조하는 것도 도움이 된다. 아래는 인재상 선정의 접근방법에 활용할 수 있는 예시와 인재상의 역량으로 참고할 수 있는 항목의 예이다.

---

6) 기관의 인재상과 핵심가치 선정방법의 내용은 서울시복지재단 내부 컨설팅 자료를 인용하여 작성함

| 그림 5-39 | 인재상 선정의 접근방법(예시)

• 미션, 비전달성을 위해 우리가 갖추고 개발해야 할 역량을 3개 정도 나열해 봅시다.

〈예시〉 첨부 참조

• 타 기관의 사례 및 다음페이지 리스트를 참조하여 우리가 갖추고 개발해야 할 역량을 선정해 봅시다.

역량명	인재의 정의 (OOO 하는 사람)	선정이유 (미션, 비전 달성을 위해 필요한 점)

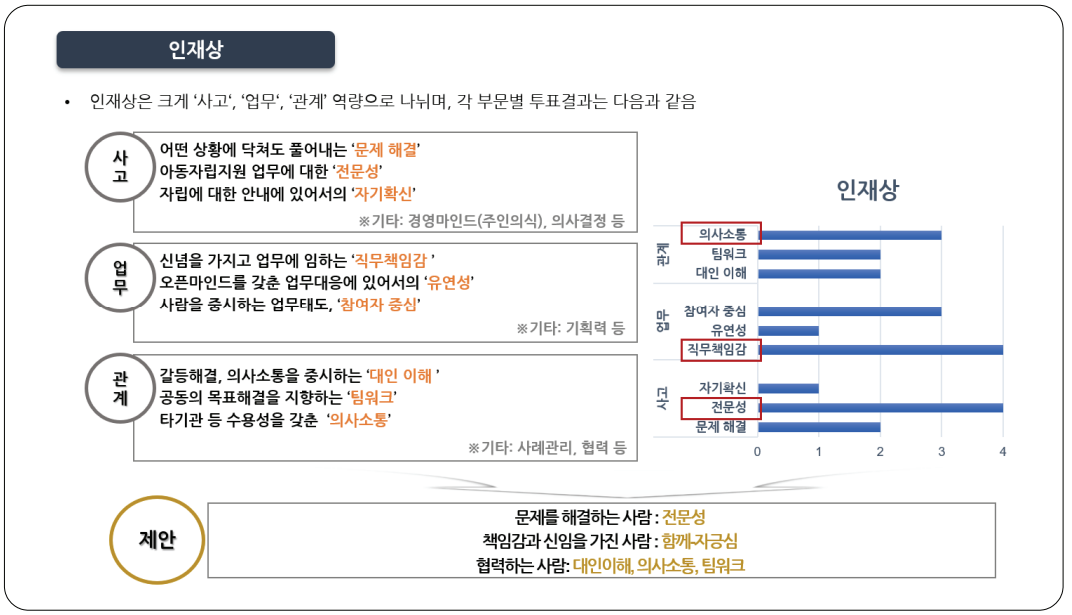
| 표 5-33 | 인재상 역량항목(예시)

영역	No	역량	영역	No	역량	영역	No	역량
사고 역량	1	미션비전실행	업무 역량	11	기획력	관계 역량	21	팀워크
	2	혁신마인드		12	결과지향		22	설득력
	3	문제해결		13	품질지향		23	사례관리
	4	의사결정		14	업무혁신		24	육성력
	5	변화주도		15	원칙준수		25	동기부여
	6	상황대응		16	참여자중심		26	조직가치수용
	7	자기확신		17	직무책임감(신념)		27	대인이해
	8	경영마인드		18	유연성		28	협상력
	9	전문성		19	위기관리		29	갈등관리
	10	전략마인드		20	자원연계		30	의사소통

다음은 인재상 선정을 위해 전체구성원에 대한 설문조사를 결과를 바탕으로 구성원이 참여하는 워크숍을 통해 토론을 실시하고 다양한 안을 제시한 후, 도출된 결과이다.

☞사례: C청소년자립지원센터

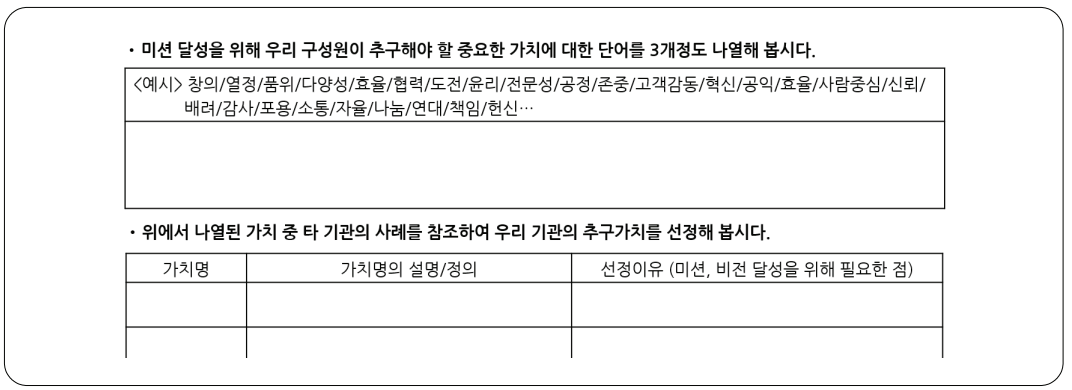
| 그림 5-40 | 인재상 선정 사례



② 핵심가치 선정 방안

기관의 핵심가치 선정에 있어서는 기관의 미션과 비전을 기반으로 하되, 타 기관의 핵심가치 선정 사례들을 조사한 후 이를 참조하여 우리 기관이 추구하는 핵심 가치를 선정하는 것도 한 가지 방법이다. 다음은 핵심가치 선정의 접근방법에 활용할 수 있는 예시이다.

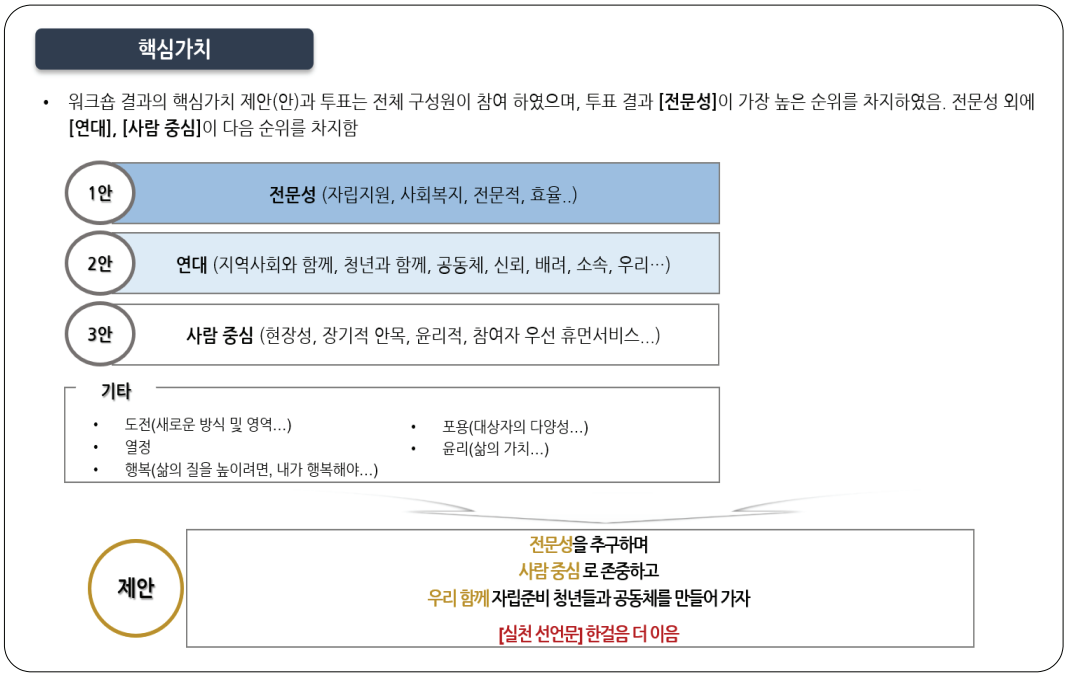
| 그림 5-41 | 핵심가치 선정의 접근방법(예시)



다음은 핵심가치 선정을 위해 전체구성원에 대한 설문조사를 결과를 바탕으로 구성원이 참여하는 워크숍을 통해 토론을 실시하고 다양한 안을 제시한 후, 도출된 결과이다.

☞사례: C청소년자립지원센터

| 그림 5-42 | 핵심가치 선정 사례



(4) 시설운영의 체계성 확립을 위한 방안

① 성과관리를 통한 평가체계의 수립[7)]

성과관리는 평가체계를 통해 구체화 된다. 성과관리 측면의 평가에서 먼저 고려되어야 하는 것은 기관의 중장기 사업전략, 단기사업 전략 과제 등의 설정이다. 단 평가보다 '운영'이 중요하다는 것을 잊어서는 안 된다.

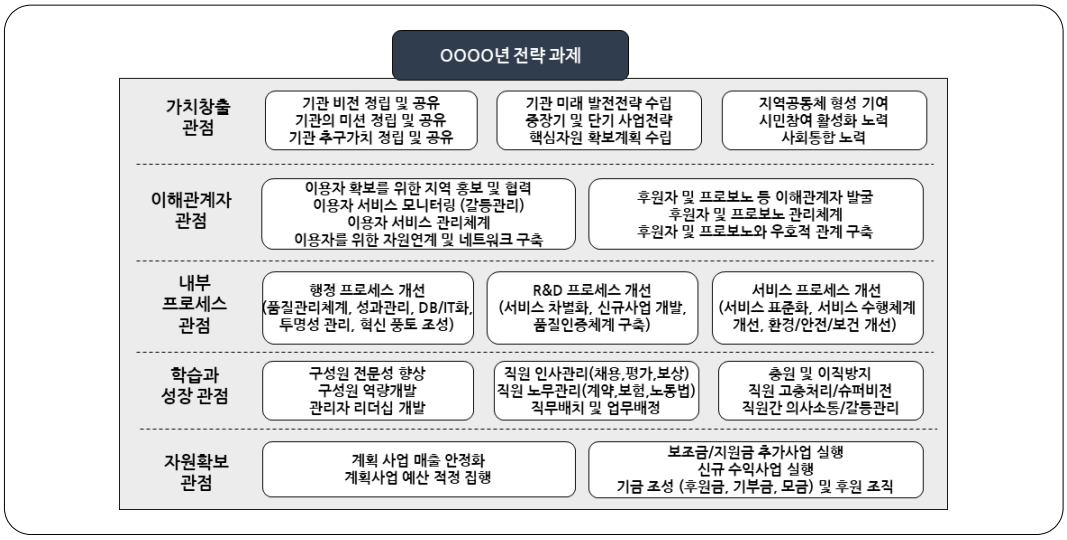
기관의 중장기 사업전략을 실행하기 위해서는 단기사업 전략과제를 수립할 수 있다. 특히, 비영리기관의 성과관리를 위하여 전략과제는 가치창출, 이해관계자, 프로세스, 학습성장, 자원확보의 다섯 가지 관점에서 종합적으로 고려하여 설정하는 것이 좋다.

다음은 기관 연간 사업 전략과제 설정의 예시이다.

---

7) 성과관리를 위한 평가체계 수립의 본문 내용은 서울시복지재단 내부 컨설팅 자료를 인용하여 작성함

| 그림 5-43 | 기관의 연간 사업 전략과제 설정(예시)



다음으로는 기관의 사업 전략과제를 잘 달성하기 위해서 어떻게 과제별 성과를 측정할 것인지에 대하여 상과지표를 설정하고, 성과목표의 수립 및 기관 내 담당팀이나 담당자를 배정해야 한다.

| 표 5-34 | 전략과제별 성과지표 및 목표설정(예시)

관점	전략과제	성과지표	성과목표	담당팀
가치창출 관점				
이해관계자 관점	이해관계자 확보 및 만족도 향상	이해관계자 만족도 목표대비 달성도	3대 사업별 만족도 목표 1)생애주기: 기관 만족도 (3.6) 2)일터: 직원만족도 (3.5) 3)지역사회: 확보건수(10건)	사업별 담당팀
	기관 이용자 만족도 향상			
	관련 기관 협력관계 구축 (시청 등)			
	후원자 자원재단 관계 구축			
내부 프로세스 관점				
학습과 성장 관점				
자원확보 관점				

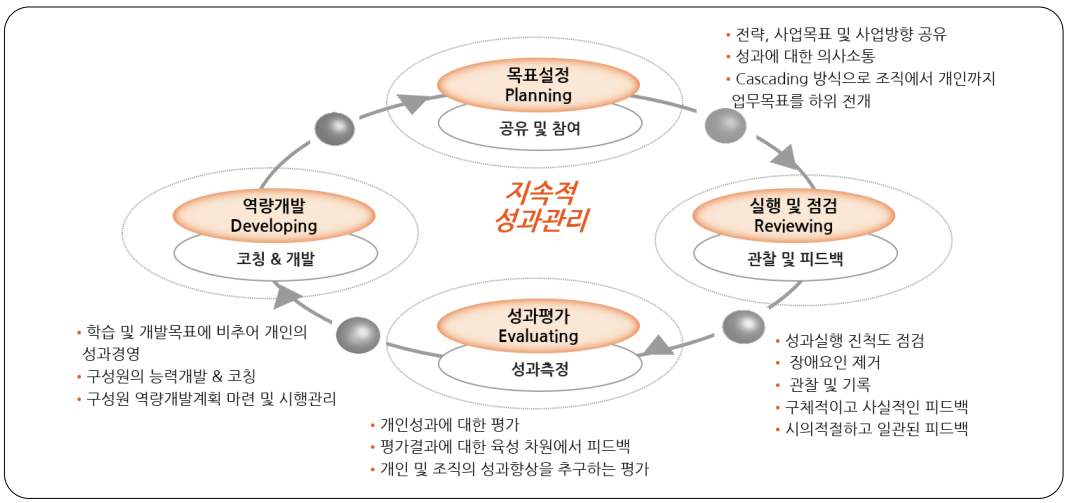
기관의 사업 전략과제를 잘 달성하기 위해서는 책임을 배정 받은 담당팀 또는 담당자가 과제의 실행계획을 잘 수립해야 한다. 과제를 정의하고 주요 담당인력을 배정하며 세부 실행과업과 업무완료예정일 등을 설정해야 한다.

| 표 5-35 | 전략과제 실행계획(예시)

추진과제	직원 만족도 향상	과제 정의	일하고 싶은 일터(업무 환경) 조성		
성과지표	직원 만족도 지수	목표	직원 만족도 80% 이상 달성	담당자	000
중점 추진사항	실행 세부 과업 내용				완료예정일
	1. 상, 하반기 직원 만족도 및 욕구 조사 - 열린 내부 고객 지원 : 상, 하반기 직원 만족도 및 욕구 조사를 토대로 직원대상 프로그램 진행) 2. 자유로운 건의사항 수렴 -월 1회 팀 별 건의사항(업무, 편의시설 등) 수렴 -분기별 노사협의회 모임을 통한 노사협의 사항 및 건의사항 수렴 -상시 직원 건의함 운영 3. 팀 별 지원 강화 - 팀 별로 재능(악기, 그림, 맛 집 정보, 공예활동) 나누기 지원				OOOO년 12월
고려사항	예산 및 직원 참여도				

전략과제를 성공적으로 실행하기 위해서는 성과관리 프로세스를 구축하고 모든 구성원의 일상적인 활동을 목표설정 - 실행 및 점검 - 성과평가 - 역량개발의 단계를 지속적으로 반복하는 것이 중요하다.

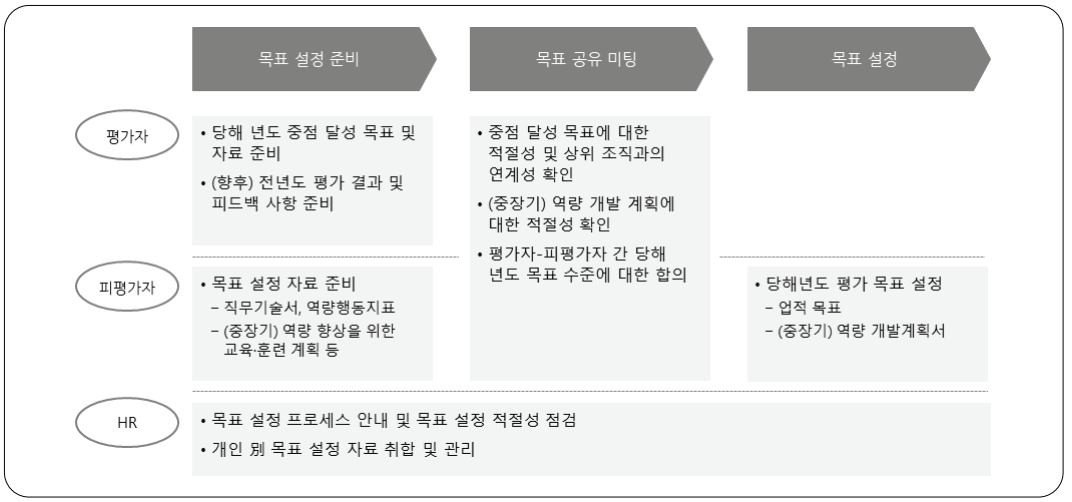
| 그림 5-44 | 전략과제 상관관리 프로세스



② 평가체계에서의 목표 설정

평가체계를 효과적으로 운영하기 위해 목표설정 단계에서 아래와 같은 사항을 준비하는 것이 좋다.

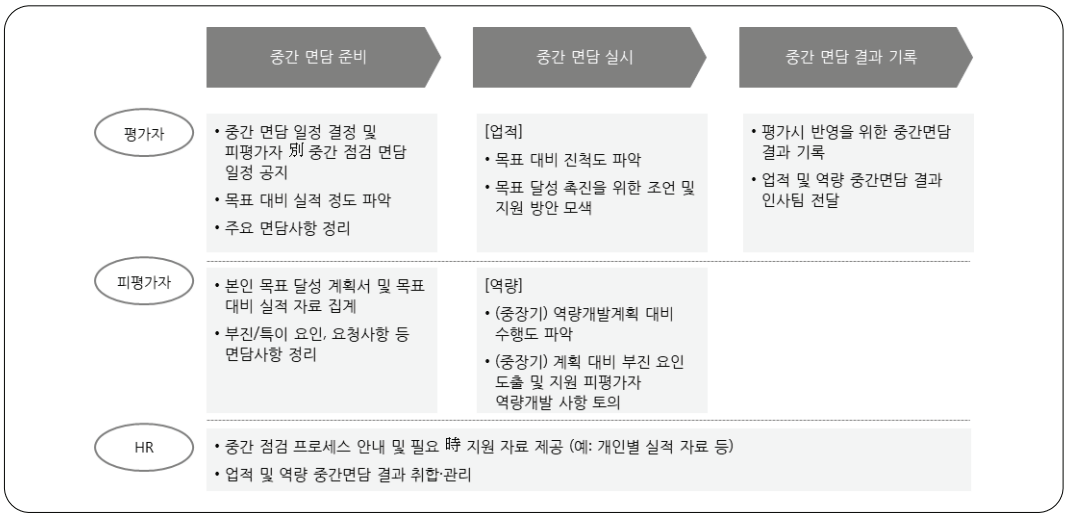
| 그림 5-45 | 목표 설정 단계 준비사항(예시)



③ 평가체계에서의 중간점검

평가체계를 효과적으로 운영하기 위해 중간점검을 실시하는 것이 좋으며, 중간점검 단계에서는 아래와 같은 사항을 준비하는 것이 좋다.

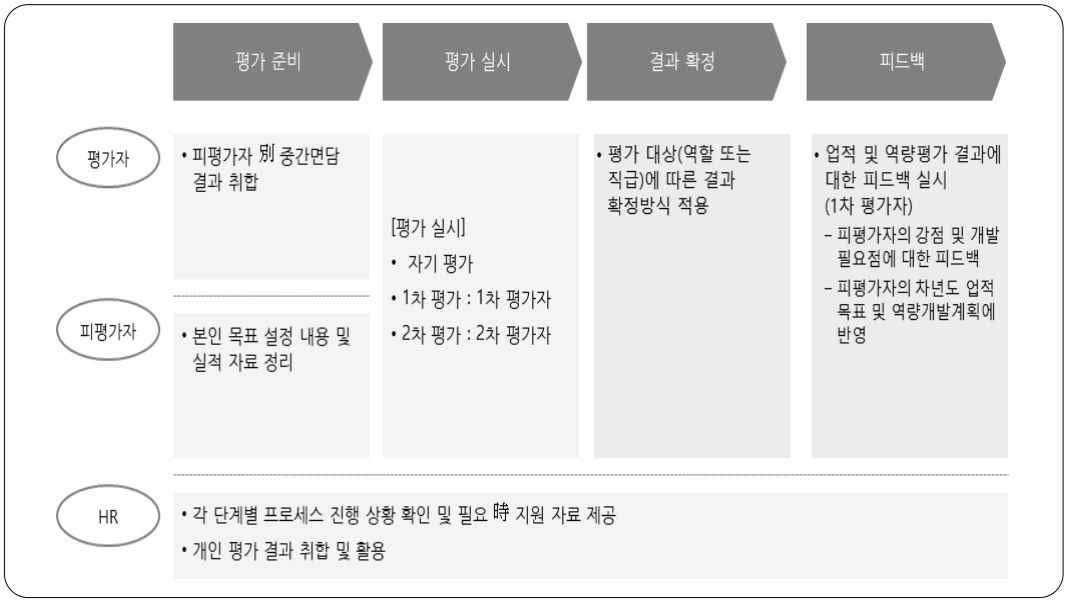
| 그림 5-46 | 중간점검 단계 준비사항(예시)



④ 평가체계에서의 평가 및 피드백

평가체계를 효과적으로 운영하기 위해 평가/피드백 단계에 아래와 같은 사항을 준비하는 것이 좋다.

| 그림 5-47 | 평가 / 피드백 단계 준비사항(예시)



(4) 절차 및 방법

사회복지시설 시설운영의 체계성을 갖추는데 있어서 일련의 과정이 순환적으로 이루어 져야 한다.

순차적인 과정을 보다 자세히 살펴보면 첫 번째로 환경조사 및 분석 단계이다. 이 단계에서는 기관의 내부와 외부 환경에 대한 조사 및 분석을 수행하며 지역사회, 지역주민(이용자)의 복지욕구 및 기관 프로그램 만족도 등을 조사하고 분석 하게 된다. 또한 외부환경에 대한 정부나 지자체, 기타 타 기관의 관련 통계자료 등의 정보를 수집 · 활용 할 수 있다. 본 단계에서의 기관 과업을 살펴보면 기관 구성원들을 대상으로 하는 환경 조사 방법에 대한 교육을 실시하고, 내 · 외부 환경분석 기법에 대한 교육을 통해 정확한 조사와 분석이 이루어 질 수 있는 역량을 강화하는 중요하다. 동시에 지역사회와 기관의 특성에 적합한 기법을 찾아 적용하기 위한 노력도 이루어 져야 한다.

두 번째 단계는 계획수립 단계이다. 계획수립의 단계는 기관설립 시, 5~10년 단위, 연단위 등으로 수행될 수 있다. 기본적으로 기관의 미션과 비전, 목표와 전략의 경우 기관설립 시 또는 5~10년 단위로 수립될 수 있으며 이때, 미션의 경우는 변화 가능성이 낮지만 비전, 목표와 전

략은 환경의 변화에 따라 수정 될 수 있다. 디음으로 중장기 계획의 경우도 주로 5년 단위로 수립되는 경우가 많다. 연간운영 및 사업 계획의 경우는 연단이로 수립되는데 계획수립 단계에서 공통적인 것은 환경조사 및 분석 단계의 결과를 바탕으로 이루어 져야 한다는 것이다. 기관 과업으로는 미션과 비전 수립에 대한 교육, 계획 시 기관 전체 구성원이 참여할 수 있도록 하는 워크숍이나 회의 등이 필요하다. 특히 구성원들의 참여를 통해 모든 계획이 수립되어야만 공통의 목적과 목표를 공유하면서 이를 이루기 위한 노력의 시너지 효과를 만들어 낼 수 있다.

세 번째 단계는 운영 및 사업진행 단계로 수립된 계획을 바탕으로 기관을 운영하고 사업을 진행해 나아가는 단계이다. 기관 과업으로 운영 및 사업 중간평가, 모니터링을 정기적으로 실시하여 계획이 목적을 향해 잘 수행되고 있는지는 점검하고 보다 바람직한 방향으로 나아갈 수 있도록 점검의 노력을 기울여야 한다.

네 번째 단계는 평가 및 환류의 단계이다. 기관의 운영과 사업에 대한 평가를 하는 단계로 평가를 통해 기관운영과 사업수행의 장·단점을 면밀히 분석하는 것이 중요하며, 과정평가와 결과평가. 양적평가와 질적평가 등으로 구분하는 것이 좋다. 기관 과업으로는 이러한 평가 결과를 차기년도 계획을 수립하는데 있어서 이를 반영하는 하는 것으로 이때 환경조사 및 분석의 결과도 함께 반영해야 한다. 또한 보다 세밀하게는 기존 프로그램의 수정 및 신규 프로그램의 개발로 이어져야 한다. 특히, 이러한 내용들은 차기년도 운영계획서나 사업계획서에 분석내용과 함께 반영 계획을 별도로 제시해 주는 것이 좋다.

결과적으로 이러한 단계들이 순환적으로 환류 되는 운영체계 시스템을 갖추는 것이 바람직하다. 지금까지의 절차와 방법을 정리하면 다음과 같다.

| 표 5-36 | 시설운영체계 단계별 절차 및 방법

환경조사 및 분석 단계	계획수립 단계	운영 및 사업진행 단계	평가 및 환류 단계
▸ 내·외부 환경조사 및 분석 - 욕구 및 만족도조사 - 외부환경 통계 등 정보 활용	▸ 미션과 비전, 목표와 전략 수립 ▸ 중장기 계획수립 ▸ 연간운영 및 사업 계획	▸ 기관 운영 및 사업 진행	▸ 운영 및 사업 평가 ▸ 평가 결과 반영 (환류)
기관 과업 - 환경조사 및 분석 교육 실시 - 지역사회와 지관에 적합한 기법 선정 및 적용	**기관 과업** - 미션과 비전 수립 교육 실시 - 기관 워크숍 등을 통한 구성원 전체의 참여와 공유 유도	**기관 과업** - 중간평가 및 모니터링	**기관 과업** - 차기년도 계획 수립 시 반영 - 기존 프로그램 변화 및 신규프로그램 개발

제6장

결론

서울시복지재단
Seoul Welfare Foundation

제6장 결론

본 연구의 목적은 서울시 사회복지시설 운영의 효율성 제고를 위한 가이드라인을 개발하는 것이다. 특히 금년도 연구에서는 사회복지시설의 조직역량 영역에 중점을 두고 수행하였다.

사회복지시설 조직역량과 관련한 쟁점을 위해 시설 종사자 설문조사와 현장전문가 포커스그룹인터뷰를 실시하였으며, 이를 바탕으로 가이드라인 개발 방향을 설정하였다. 먼저 설문조사를 통해 확인된 주요 결과는 다음과 같다. 조직역량에 대한 6개 조사 영역 중, 전략 영역(7점 만점 중 5.63점), 업무수행 영역(5.40점)은 상대적으로 높게 나타났다. 전반적으로 비전과 미션에 대해 잘 인지하고 있으며, 역할과 책임에 대한 인지수준이 상대적으로 높은 것으로 보인다. 또한 우선순위에 의해 합리적으로 업무가 처리되고 있고 업무개선을 통해 효율성을 높이려는 마인드를 가지고 있는 것으로 판단되었다. 반면, 의사소통 영역(5.21점), 조직구조 영역(5.12점), 인사제도 영역(5.01점)는 상대적으로 낮게 나타났다. 전반적인 조직내부의 소통체계가 경직적인 경향이 있는 것으로 판단되며, 특히 근무평가 및 승진 등에 대한 불만이 매우 큰 상황이었다.

직무만족에 대해서 조사한 결과, 현재 일에 만족(5.35점), 적성에 적합(5.48점), 자랑스러운 직업으로 생각(5.52점) 문항의 점수가 상대적으로 낮게 나타났다. 이는 상기 기술한 경직적 소통체계와 승진 등의 인사관리에 대한 불만과 관련이 있는 것으로 판단된다.

조직역량 통합 분석 및 직무만족 분석 결과에 대해서 시설규모 및 직위, 연령 등에 따른 점수의 변화를 살펴본 결과, 시설규모별로는 10인 이상 시설, 직위별로는 하위직급일수록, 연령대는 젊을수록 상대적으로 점수가 낮게 나타났다. 그리고 기관 경력에 따라서도 경력이 적을수록 낮은 수준을 보였다. 종사자가 규모에 따라서는 오히려 소규모 시설의 인식수준이 높게 나타나 조직관리 및 소통체계가 상대적으로 유연한 것으로 파악되었다.

가장 낮은 점수 수준을 보인 대상층은 하위직인 사회복지사(생활지도원), 연령은 30대, 근무경력은 1~5년 종사자로 나타났다. 가장 의욕이 넘치고 현장에서 중추적인 역할을 해야 하는 대상층이 사회복지시설 조직역량에 대해 부정적인 관점을 가지고 있다는 것이다. 이와 관련하여서는 향후 민과 관이 함께 다양한 개선 및 지원 방안(승진제도 개선 등) 검토가 이루어져야 할 것이다.

세부적으로 조직역량 4개 평가지표와 관련한 설문문항 분석에서 도출한 이슈를 살펴보면, 환경변화의 이해와 대응에 관한 이슈는 첫째, 시설 종사자들의 환경변화 이해의 필요성 공감과 자기 학습 시간 확보의 필요성이다. 환경변화 분석과 이를 반영한 운영계획 수립 등은 평가를 준비하는 담당자의 일로 여겨지기 쉽다. 그러나 조직의 방향성에 공감하고 유기적인 사업수행을 하기 위해서는 기관의 구성원 모두가 내용을 공유하고 환경변화에 관심

을 가져야 한다. 따라서 기관 차원에서 공유 자리와 학습 시간을 마련할 필요가 있다. 둘째, 내·외부 환경변화 분석을 바탕으로 이를 중장기 계획수립 및 기관의 운영에 반영하는 실행에서의 연결의 필요성이다. 환경변화에 대한 이해하고 있는 수준은 높지만 기관의 사업계획에 이를 담아내는 연결은 부족한 것으로 보인다. 환경변화 분석을 통해 기관을 둘러싼 다양한 이해관계를 확인하고 이를 기관의 운영 방향과 이어지도록 하는 연결방안이 마련되어야 한다. 셋째, 환경변화를 예측하고 적절히 대응함으로써 전략적인 사업수행의 필요성이다. 이를 위해서는 각 사업 또는 프로그램을 기획할 때 환경변화 분석에 따른 조직 운영계획의 큰 방향과 어떤 관련이 있는 것인지 검토하면서 진행해야 할 것이다.

그리고 직원교육 훈련체계에 대한 이슈는 첫째, 직원의 역량강화를 위한 교육훈련체계의 수립에 있어서 직원 욕구의 반영이다. 특히, 보다 적극적으로 역량강화를 위한 교육훈련이 필요한 사회복지사나 생활지도원, 선임사회복지사 등 기관 내에서 상대적으로 직위와 경력이 낮은 직원들의 욕구를 반영할 수 있도록 기관 내부의 노력이 필요하다. 둘째, 인제육성을 위한 프로그램 개발에 있어서 직위, 경력, 직무를 반영한 다양하고 풍부한 교육훈련 프로그램의 개발의 필요성이다. 셋째, 슈퍼비전 제공에 있어서도 관리자급은 긍정적으로 인식하고 있으나 정작 지원을 받아야하는 슈퍼바이지인 직원의 경우는 부정적 인식이 강하므로, 교육훈련체계에 있어서 슈퍼비전의 정례화와 안정적 운영 등의 강화가 필요하다.

지역사회 협력과 주민참여에 관한 이슈는 첫째, 유형 간 차이를 고려한 가이드라인의 필요성이다. 설문조사 결과에서 시설 유형, 특히 규모별로 차이가 나타났듯이 기본 사업으로 추진되는 복지관과 달리 직원 수의 한계로 지역사회 협력은 어려운 점이 있다. 이로 인해 지역 연계가 필수적으로 여겨지지 않는 면이 있으며, 시설의 유형에 적절한 정보와 안내가 요청된다. 둘째, 주민(이용자)참여 기회를 높이도록 하는 방법 안내와 방향 제시가 필요하다. 기관이 지역사회의 소통과 창구 역할을 하며 주민참여를 권장한다는 응답이 네트워크 질문의 점수보다 대부분의 기관에서 낮게 확인되었는데 이용자를 참여시키는 것은 네트워킹보다 더 어렵다고 인식하고 있다. 그리고 셋째, 실제적인 네트워크 참여가 이루어진다는 응답이 가장 낮게 나타났는데 이를 반영하여 지역사회 연계 구축과 활동 사례에 관한 자료를 추가 제공하는 것이 요청된다.

마지막으로 시설운영의 체계성에 관한 이슈는 첫째, 기관의 체계적인 운영과 구체적인 실천 방안이 필요하다는 것이다. 둘째, 미션과 비전 수립의 어려움과 해결하기 위한 체계적 접근 방안 마련이다. 그리고 셋째, 체계적 평가관리의 도입 방안도 필요하다.

다음으로 포커스그룹인터뷰를 통해 조직역량 평가지표별 도출한 쟁점은 다음과 같다. 환경변화의 이해와 대응에 관한 쟁점은 ①본 평가지표의 각 항목을 맥락적으로 이해하고 전 직원이 이를 공유하는 것이 필요함, ②평가지표 각 항목 맥락적 이해를 체계화하는 작업이 필요함, ③체계화된 작업을 문서로 잘 표현하도록 하는 '페이퍼 워크' 역량의 제고 등이다. 교육훈련체계에 대한 쟁점은 ①직원의 역량강화를 위한 교육훈련체계 안에서의 슈퍼비전과

자문 등의 어려움, ②슈퍼비전 체계의 구조적 측면에서도 교육훈련체계와의 관계 등이 명확하지 않음, ③구체적인 교육훈련체계를 수립하는 방안에 대한 욕구와 교육훈련체계 수립 시 어떠한 내용들로 구성되어야 하는가에 대하여 명확한 가이드 요구 등이다. 지역사회협력에 대한 쟁점은 ①시설 유형에 따라서 지역사회 협력과 이용자 참여를 실천하는 모습 차이 발생, ②시설 종사자 규모에 따라서 수행하는 정도에 차이 발생, ③실제적인 사례 제공 필요 등이다. 그리고 시설운영 체계성에 대한 쟁점은 ①기관의 미션과 비전 수립의 어려움, ②시설운영의 체계성 확립과 이를 바탕으로 하는 계획 수립 어려움 등이다.

이상의 설문조사 및 포커스그룹인터뷰를 통해 도출한 이슈 및 쟁점을 종합하여 본 연구에서는 조직역량 4개 평가지표별로 가이드라인을 개발하였다. 먼저 환경변화 이해와 대응 가이드라인으로는 ①내·외부 환경변화 분석을 위한 기술적인 방법, ②구성원들의 자기 학습 및 공유방법, ③관련 지표 충족을 위한 운영체계 수립 방법, ④환경변화 분석 실제 사례 등을 제시하였다.

다음으로 직원 교육훈련 체계 가이드라인으로는 ①직원의 교육훈련 욕구조사 및 이를 반영한 맞춤형 교육훈련계획 수립, ②슈퍼비전 및 자문 등 지원시스템의 내재화를 통한 지원 강화, ③기관 미션과 비전, 목표 등이 반영된 교육훈련 체계의 구축, ④기관의 철저한 교육훈련체계의 수립과 운영관리를 통한 정례화 등을 제시하였다.

그리고 지역사회 협력 및 주민참여 가이드라인으로는 ①시설 유형을 고려한 지역사회 협력 활동 방안, ②주민참여 활성화 사례 등을 제시하였다. 마지막으로 시설운영의 체계성 가이드라인으로는 ①PDCA 사이클에 입각한 기관운영과 운영에 관한 자체평가 시스템 도입, ② 기관 분석을 바탕으로 한 미션과 비전 수립, ③기관의 인재상과 핵심가치 선정방법, ④시설운영의 체계성 확립을 위한 방안 등을 제시하였다.

본 연구에서 제시한 조직역량 평가지표와 관련한 가이드라인은 시설 개별 조직운영의 성숙도에 따라 유연하게 활용되길 기대한다. 개별 시설의 성숙도에 따라 본 연구에서 제시한 가이드라인의 수용 정도는 차이가 있을 것이다. 서울시 사회복지시설 평가대상 8종의 시설 유형의 다양성도 고려하면서 사회복지시설 조직 운영에 관한 이론적 논의부터 관련 법령, 정성 및 정량 조사를 통한 쟁점 도출, 그리고 구체적 사례까지 다양한 내용을 포함하였다. 본 연구결과의 활용은 서울형 평가에 대한 준비뿐만 아니라 조직 내·외부 환경을 고려한 개별 시설의 효율적 효과적인 운영에도 도움이 될 것으로 사료된다.

참고문헌

[국내문헌]

강성춘, 박지성, 박호환. (2011). 전략적 인적자원관리 국내연구 10년: 걸어온 길, 그리고 가야할 길. 인사·조직연구, 19(2), 57-58.

구혜영. (2005). 자원봉사 조직특성 및 업무특성의 자원봉사자 활동유효성에 대한 영향: 임파워먼트 매개효과를 중심으로, 가톨릭대학교 박사학위논문.

김광선. (2020). 독일 사례를 통해 본 한국 장기요양보호인력 선진화 방안: 독일 수발인력 직종체계와 양성교육의 제도변화를 중심으로, 사회적질연구, 4(1), 55-84.

김명환. (2018). 조직 환경의 재개념화: 공진화론 관점에서의 기술 환경과 제도 환경 간의 관계 재정립. 현대사회와 행정, 28(4), 183-216.

김미옥, 정민아. (2018). 탈시설 발달장애인 자립을 위한 지역사회 지원체계 모색. 한국사회복지학, 70(4), 51-79.

김미혜, 육홍숙, 정명희. (2015). 요양보호사의 직무교육과 직무연관성에 관한 연구, 사회복지 실천과 연구, 12(1), 103-132.

김민규, 장예빛, 손정훈. (2018). 치매친화적 환경으로서 '치매안심마을'에 대한 정책적 고찰. 노인복지연구, 73(1), 315-342.

김병섭 외. (2005). 05년 진단 · 혁신관리 매뉴얼, 행정자치부.

김상민, 이소영, 최민정. (2018). 경기도 주거복지정책 활성화를 위한 협력적 거버넌스 구축방안연구. 한국지방행정연구원 정책연구, 2018-29.

김서린, 이경영, 정문기. (2021). 지역사회협력을 통한 공공문제해결 방안 탐색: 서울특별시 제1호 사회성과보상사업 중심으로. 지방행정연구, 35(2), 123-36.

김성수, 박지성, 박미혜. (2014). 한국 기업의 전략적 인사관리: 조직역량 구축을 중심으로. 인사조직연구, 22, 145-174.

김성준. (2015). 사회복지조직의 미션이 조직몰입에 미치는 영향, 전주대학교 석사학위논문.

김영미. (2010). 사회복지관 프로그램 성과에 영향을 미치는 요인에 관한 연구, 숭실대학교 석사학위논문.

김영숙, ·임효연. (2010). 주민참여복지 네트워크에 대한 질적연구: 근거이론 방법론. 한국사회복지학, 62(4), 223-248.

김예성, 오승환. (2020). FGI를 이용한 발달장애인 친화마을만들기 사업의 성과와 거버넌스 분석: 의왕

시 쉐어블프로젝트 1차년도 과정을 중심으로. 사회과학연구, 59(2), 345-376.
김종일. (2012). 지역사회복지론. 서울: 청목출판사
김태현, 이태희, 윤기학. (2014). 서울의 대학. 지역사회 협력실태와 증진방안. 서울연구원.
김혜진, 장숙랑. (2017). 요양보호사 교육의 고도화 방안에 관한 초점집단 인터뷰: 직무 및 치매교육을 중심으로, 한국노년학, 37(3), 549-565.
기상기후 인재개발원. (2021). 2021년도 교육훈련계획, 기상기후 인재개발원.
나운환, 이창희 외. (2014). 직업재활시설론. 집문당.
남원석. (2001). 지방정부와 주민운동조직의 협력에 대한 평가: 임파워먼트와 제도의 상호작용을 중심으로. 한국도시연구, 7, 178-208.
노인성, 박민용, 엄주란, 김현철. (2011). 사회복지시설 경영컨설팅 매뉴얼 개발 및 사업보고서: 2011년 사회복지관 경영컨설팅 사례를 중심으로. 경기복지재단.
류석우, 양해술. (2012). 기업 HRD 교육훈련 프로그램의 조직지원 특성에 따른 효과성, 한국콘텐츠학회논문지, 12(6), 497-507.
류재현. (2010). 지방공기업의 SWOT 이슈와 전략에 관한 비교분석, 한국자치행정학보, 24(1), 79~101.
류재현. (2011). 울산광역시의 SWOT 이슈분석과 SWOT전략모델, 지방정부연구, 15(1), 75-95.
류진석. (2002). 지역복지의 발전과 NGO의 역할: 지역복지 협력체계의 구축을 중심으로. 사회과학연구. 13, 111-133.
박종팔, 구재관, 권명희, 남상권, 박현식, 임원균, 정명희, 조국행. (2019). 사회복지행정론. 양서원.
박지성, 류성민. (2015). 고성과작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 조직 역량의 매개효과를 중심으로. 대한경영학회지, 28(7), 1813-1834.
박현주. (2013). 사회복지조직의 수퍼비전 기능이 사회복지사의 책무성에 미치는 영향: 수퍼비전 관계를 중심으로, 백석대학교 박사학위논문.
배극수. (2013). 요양보호사의 전문성에 영향을 미치는 요인 연구, 백석대학교 박사학위논문.
보건복지부. (2018). 지역사회 중심 복지구현을 위한 커뮤니티 케어 추진방향. 세종: 보건복지부.
서울복지재단. (2008). 미션과 비전 세우기, 서울복지재단 컨설팅팀.
서울시복지재단. (2018). 2018년 서울시 사회복지관 평가결과보고서.
서울시복지재단. (2018). 2018년도 서울시 노인종합복지관 평가결과 보고서.
서울시복지재단. (2018). 2018년도 서울시 장애인주간보호시설 평가결과 보고서.
서울시복지재단. (2019). 2019년 서울시 장애인직업재활시설 평가결과 보고서
서울시복지재단. (2020). 2020년 서울시 장애인복지관 평가결과 보고서.
서인석, 이유현, 김정훈. (2019). 공공조직 조직구성원의 업무 간 네트워크 위치, 조직역량요인, 그리고 업무처리시간: 직무분석의 관점에서. 한국행정연구, 28(1), 91-116.

손덕순. (2016). 노인복지관 사회복지사의 노인복지실천역량에 미치는 영향요인에 관한 연구. 노인복지연구, 71(2), 195-218.
송대성, 나운환, 송창근. (2016). 장애인직업재활시설의 조직역량이 경영성과에 미치는 영향. 재활복지, 20(1), 151-170.
신현종. (2003). 병원 조직의 미션(mission)과 성과간의 관계에 관한 연구, 연세대학교 석사학위논문.
심우단, 황조혜. (2013). 항공사 승무원이 지각하는 와인교육수준이 직무성과, 조직지원인식, 직무만족에 미치는 영향: 와인 관여도를 조절 변수로, 관광학연구, 37(8), 297-319.
신재은, 민소영, 최효선, 박미경. (2018). 지역요인을 고려한 사회복지관 주민조직화 교육방안. 경기복지재단.
안국찬. (2015). 조직역량과 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향. 한국자치행정학보, 29(3), 25-40.
안정선. (2007). 사회복지 수퍼비전 표준 체계 개발에 관한 연구: 사회복지관 직원 수퍼비전을 중심으로, 서울여자대학교 박사학위논문.
안종헌. (2005). 대학교 행정조직에 대한 진단 평가: Weisbord의 Six-Box Model를 근거로. 한국교원교육연구, 22(2), 49-66.
안화영, 권성복. (2018). Six-Box Model을 이용한 일개대학 부속 한방병원의 조직진단과 직무만족, 조직몰입에 미치는 영향. 보건의료산업학회지, 12(1), 35-46.
양옥경 외. (2021). 사회복지슈퍼비전, 양서원.
양재석. (2020). 노인맞춤돌봄서비스 생활지원사의 직무교육이 서비스 질에 미치는 영향 연구: 조직지원인식의 매개효과를 중심으로 한 관련자격증 유무 집단비교연구, 강남대학교 박사학위논문.
오민수, 박민용, 한영구, 김현철, 박양숙. (2011). 사회복지시설 경영컨설팅 매뉴얼 개발 및 사업보고서: 2011년 노인복지관 경영컨설팅 사례를 중심으로. 경기복지재단.
오승환, 손영은, 최 린. (2020). 2020년 사회복지사 통계연감, 한국사회복지사협회.
오승환 외. (2020). 사회복지시설 의무 인권교육 모니터링, 국가인권위원회 · 한국사회복지사협회.
오정수, 류진석. (2016). 지역사회복지론. 서울: 학지사.
오카무라 다쿠로. (2018). 성공하는 사람들의 비밀 PDCA 노트, 시대인.
유주영. (2001). 조직운영과 사회복지 프로그램 성과간의 관계에 관한 연구: 사회복지관을 중심으로, 가톨릭대학교 석사학위논문.
윤혜미. (1990). 사회사업종사자의 burnout과 그들의 직업환경에 관한 연구, 한국사회복지학 16권.
이도형. (1995). 조직 내 교육 훈련의 학습 및 전이 효과, 성균관대학교 박사학위논문.
이명석. (2010). 협력적 거버넌스와 공공성. 현대사회와 행정, 20(2), 23-53.
이민영. (2002). 지역사회복지관 사회복지사의 수퍼비전 프로그램 개발: 임파워먼트 접근을 중심으로, 이화사회복지연구, 2002(1), 226-250.
이유진 · 김진모 (2010). 대기업 직무교육훈련 참여자의 교육훈련전이와 전이동기 및 업무환경의 관계, 농업교육과 인적자원개발, 42(4), 249-274.

이용숙, 박승빈, 김태일. (2020). 협력적 거버넌스 성공을 위한 조건들. 공간과사회, 30(4), 208-249.

이진화. (2009). 기업 리더 교육훈련의 근전이 및 원전이와 관련 변인간의 인과적 모형, 서울대학교 박사학위논문.

이혜찬. (2013). 수퍼비젼이 장애인복지시설 사회복지사의 소진에 미치는 영향: 서울시 주간보호시설 · 단기거주시설 중심으로, 서울기독대학교 석사학위논문.

임진섭. (2015). 요양보호사 경력개발을 위한 탐색적 접근 방안에 관한 연구 : 미국 ECCLI 프로그램을 통한 한국적 함의를 중심으로, 사회과학연구, 22(1), 146-173.

임 혁, 박성미, 김혜숙, 이효영. (2012). 사회복귀시설 종사자의 직무형태 분석을 통한 직무교육 방향성 연구, 직업교육연구, 31(2), 85-101.

장선혜. (2004). 사회복지기관별 학생실습 수퍼비전에 관한 연구, 대구대학교 석사학위논문.

정명숙. (2000). 사회복지 전공 학생의 실습기관 수퍼비전 내용에 관한 연구. 강남대학교 석사학위논문.

정완영. (2016). 교육훈련과 직무성과의 관계에서 교육훈련전이의 매개효과와 조직지원인식의 조절효과: 금융 및 보험업을 중심으로, 충북대학교 박사학위논문.

정태인, 이수연. (2013). 정태인의 협동의 경제학. 서울: 레디앙.

조휘일. (1999). 사회사업실습교육에 있어서 학습계약개념 적용에 관한 연구, 정진영교수정년퇴임기념논총, 서울자대학교 사회사업학과: 19.

조미진. (2008). 논리모델에 의한 장애인복지프로그램의 체계성 분석과 성과평가 사례연구, 신라대학교 석사학위논문.

조미형. (2011). 제도적 환경변화에 대한 사회복지관의 인식과 대응에 관한 연구. 한국사회복지행정학, 13(1), 103-132.

채주석, 김찬중. (2019). 전략적 인적자원관리가 조직역량을 통해 경영성과에 미치는 영향. 인적자원관리연구, 26(1), 143-174.

최성재, 남기민. (2002). 사회복지행정론, 나남출판사.

최재성, 강은나, 이정은, 조미형, 김영환. (2014). 지역중심 사회복지 네트워크 사업에 대한 비판적 고찰: 서울디딤돌 및 희망온돌 사업을 중심으로. 한국사회복지행정학, 16(2), 155-180.

최종혁. (2000). 지역사회복지관 중심의 주민참여 프로그램 개발 연구. 강남대학교 논문집. 36.

최효승, 조중현. (2014). 'Weisbord 모형'을 활용한 농촌 주민조직 진단 연구: '내고향지킴이' 조직 진단 사례를 중심으로. 농촌계획, 20(2), 81-90.

한동우. (2010). 사회복지 서비스 성과관리의 이론과 과제, 한국사회복지행정학회 2010년도 춘계학술대회 자료집.

행정안전부. (2011). 과학적 조직관리를 위한 조직진단 매뉴얼.

황미경. (2007). 사회복지직공무원의 직무만족과 조직몰입에 관한 연구, 인사관리연구 제31집 4권.

[국외문헌]

東京都 福祉保健局 生活福祉部 地域福祉推進課. (2013). 社会福祉施設におけるサービス管理ガイドライン. (도쿄도 복지보건국 생활복지부 지역복지추진과. 사회복지시설의 서비스관리 가이드라인)

Ansell, C., & Gash, A., 2008, Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543-571.

Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research, Personell Psychology, 41, 63-103.

Barker, R. L. (1995). Social Work Dictionary(3rd ed.) Washington, DC: NASW Press.

Becker, B. R., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. Human Resource Management, 36(1), 39-47.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measyres and models. Management Decision, 36(2), 63-76.

Bramley, P.(1991). Evaluation Training Effectiveness- Training Theory into Practice, London: McGraw- Hill.

Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). Transfer of training: action-packed strategies to ensure high payoff from training investments, New York: Addison-Wesley Publishing Company.

DiMaggio, P. and Powell, W. (1983). The Iron Cage Revised: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 48(2), 147-160.

Emerson, K., T. Nabatchi and S. Balogh. (2011). An integrative framework for collaborative governance. Journal of Public Administration Research and Theory, 22(1), pp. 1~29.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (1988). Training in organizations: Needs assessment, development and evaluation. Monterey, CA: Brooks Cole.

Grant, R. M. (1995). Contemporary strategy analysis: Concepts, techniques, applications (2nd ed.). Cambridge, MA: Blackwell, 121.

Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (1985). Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. Strategic Management Journal, 6, 273-293.

Holton, E. F. III. (1995). In Search of on Interactive Model for HRD Evaluation, Academy of Human Resource Development 1995 Conference Proceedings, chap 4-2.

Holton, E. F. Ⅲ., & Baldwin, T. T. (2003). Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems, In E. F. Ⅲ. Holton & T. T. Baldwin (Eds.), Improving learning transfer in organizations, San Francisco: Jossey-Bass, 59-79.

Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. Journal of Management Studies, 50(8), 1448-1480.

Kadushin, A. (1974). Supervisor - Supervisee Survey. Social Work, 19, 288-298.

Kadushin, A.(1985). Supervision in Social work. New York Colombia University press.

Kadushin, A.(1992). Social Work Supervision: An Updated Survey. The Clinical Supervisor, 10(2).

Lado, A. A., Boyd, N. G., & Wright, P. P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. Journal of Management, 18(1), 77-91.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. Academy of Management Review, 19(4), 699-727.

Mello, J. A. (2006). Strategic human resource management (2nd ed.). USA: South Western.

Mullane(2002). The mission statement is a strategic tool: when used properly. Management Decision, 40(5), 448-455.

Noe, R. A. (1986). Trainees' attributes and attitudes: neglected influences on trainingeffectiveness, Academy of Management Review, 11(4), 736.

Noe, R. A. (2008). Employee training development (4th ed.), Irwin: McGraw-Hill.

Pascale, R., & Athos, A. (1981). The art of Japanese management. London: Penguin Books.

Preziosi, R. C. (1980). Organizational diagnosis questionnaire(ODQ), The 1980 Annual Handbook for Group Facilitators, pp.111-120.

Reardon, K. M. 2006. Promoting Reciprocity within Community/University Development Partnerships: Lessons from the Field. Planning, Practice & Research. 21(1), 95-107.

Reed, R., & DeFillippi, R. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, 15(1), 88-102.

Robinson, V. (1949). The dynamics of supervision under functional controls,

Philadelpha: University of Pennsylvania Press.
Selznick, P. (1957). Leadership in administration. New York: Harper & Row.
shulman, l.(1993). Interactional Supervision. Washington, DC: NASW press.
Tesluk, P. E., Farr, J. L., Mathieu, J. E., & Vance, R. J. (1995). Generalization of employee involvement training to the job setting: Individual and situational effects, Personal Psychology, 48, 607-632.
Ulrich, D., & Lake, D. (1990). Organizational capability. New York: John Wilsey & Sons.
Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2012), HR competency: The pros excel in six roles, Leadership Excellence, August, 17.
Weisbord, M. (1978). Organizational diagnosis, six places to look for trouble with or without a theory. The Journal of Group and Organizational Management, 1(4), 430-447.
Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm, Journal of Management, 27(6), 701-721.

부록

서울시복지재단
Seoul Welfare Foundation

부록

-서울시 사회복지시설 운영 가이드라인 개발을 위한 기초조사 설문지-

안녕하십니까?
서울시복지재단에서는 서울에 소재하는 사회복지시설을 대상으로『서울시 사회복지시설 운영 가이드라인 개발을 위한 기초조사』를 수행하고 있습니다.
귀하가 응답하신 내용은 향후 서울시 사회복지시설 운영 정책 수립 및 서울형 평가체계 개선에 귀중한 자료로서 활용됩니다. 번거롭고 바쁘시더라도 조사에 적극적인 협조를 부탁드립니다.
귀하께서 말씀해 주신 모든 내용은 통계법 제33조에 따라 비밀이 보장되며, 통계 분석 자료 이외의 용도로는 절대 이용되지 않으니 정확하고 솔직하게 응답해 주시기 바랍니다. 감사합니다.

※ 작성 시 유의사항
1. 조사대상: 서울시 사회복지시설 종사자 전수(시설장 포함)
*시설 내 종사자 전체가 조사에 참여할 수 있도록 URL 전달 부탁드립니다.
2. 시설 일반현황은 해당 시설 응답자 중 1명이 대표로 작성
3. 인구사회학적 특성부터는 공통
☞ 선임 중간관리자 1명이 A. 시설 일반현황에 응답한 경우, 다른 응답자들은 A4~A6 응답 생략

2021. 08.

◎ 조사기간: 2021. 8. 23. ~ 2021. 9.15.
◎ 조사에 대한 답례품: 모바일 상품권(편의점 이용권)
◎ 주관 기관: 서울시복지재단 정책연구실
◎ 수행 기관: ㈜메가리서치

A. 시설 일반현황

A1. 소재지		① 종로구 ② 중구 ③ 용산구 ④ 성동구 ⑤ 광진구 ⑥ 동대문구 ⑦ 중랑구 ⑧ 성북구 ⑨ 강북구 ⑩ 도봉구 ⑪ 노원구 ⑫ 은평구 ⑬ 서대문구 ⑭ 마포구 ⑮ 양천구 ⑯ 강서구 ⑰ 구로구 ⑱ 금천구 ⑲ 영등포구 ⑳ 동작구 ㉑ 관악구 ㉒ 서초구 ㉓ 강남구 ㉔ 송파구 ㉕ 강동구 ㉖ 기타 ( )
A2. 시설유형	이용	① 사회복지관 ② 지역자활센터 ③ 노인복지관 ④ 시니어클럽 ⑤ 소규모노인복지센터 ⑥ 노인보호전문기관 ⑦ 재가노인지원서비스센터 ⑧ 장애인주간보호시설 ⑨ 장애인직업재활시설 ⑩ 장애인복지관 ⑪ 노숙인종합지원센터 ⑫ 쪽방상담소 ⑬ 노숙인일시보호시설 ⑭ 기타( )
	생활	⑮ 장애인거주시설 ⑯ 장애인단기거주시설 ⑰ 양로시설 ⑱ 노인의료복지시설 ⑲ 노숙인요양시설 ⑳ 노숙인재활시설 ㉑ 노숙인자활시설 ㉒기타( )
A3. 기관명		
A4. 인력규모		종사자 수 총 _____명 (정규+계약, 4대보험 가입), 병설(부설) 시설 제외
A5. 재정규모		_____백만 원 ※ 2020년 결산액 기준
A6. 시설개소년월		_____년 _____월

B. 인구사회학적 특성

B1.	성별	귀하의 성별은 무엇입니까? ① 남성 ② 여성
B2.	연령	귀하의 연령대는 어떻게 되십니까? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
B3.	학력	귀하의 최종학력은 무엇입니까? ① 고등학교 졸업 이하 ② 2-3년제 대학교 졸업(구. 전문대 졸업) ③ 4년제 대학교 졸업 ④ 대학원(석사) 졸업 ⑤ 대학원(석사) 수료 ⑥ 대학원(박사) 졸업 ⑦ 대학원(박사) 수료
B4.	근무기간	귀하의 현재 기관의 근무기간은 어떻게 되십니까? (2021.8월 말 기준) _____년 _____개월
B5.	사회복지경력	귀하의 사회복지분야 총 경력은 어떻게 되십니까? (2021.8월 말 기준) _____년 _____개월
B6.	직무분야	① 사회복지직 ② 일반직/사무직 ③ 기능/시설관리 ④ 보건의료직 ⑤ 기타 (_____)
B7.	직위	① 시설장(관장, 원장, 센터장 등) ② 부장, 사무국장, 실장 ③ 과장, 팀장 ④ 대리, 선임사회복지사(선임생활지도원) ⑤ 기타 (_____)

C. 조직역량

C1. 다음은 전략에 관한 질문입니다. 해당하는 부분에 체크해 주시기 바랍니다.

내용	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
C1-1. 나는 우리 조직의 미션 및 비전에 대해 알고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C1-2. 나는 우리 조직의 비전과 전략이 나의 업무와 연계되어 수행되고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C1-3. 나는 조직의 장기 비전과 전략에 대해 이해하며 공감하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C1-4. 나는 비전 및 전략실현을 위한 나의 역할과 책임을 잘 알고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C1-5. 나는 우리조직은 비전 수행에 필요한 자원(인력, 예산, 조직)이 우선순위에 의해 투입되고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C1-6. 나는 조직 내 · 외부의 환경 특성 및 변화를 이해하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C1-7. 나는 우리 조직은 내외부 환경 변화 분석을 바탕으로 중장기 계획을 수립하고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C1-8. 나는 우리 조직은 환경 변화를 예측하고 이에 적절히 대응함으로써 전략적으로 사업을 수행하고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C1-9. 나는 환경변화에 대한 이해도를 높이기 위해 외부기관 보고서, 법 제도 등 관련 자료를 활용하여 학습한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

C2. 다음은 조직구조에 관한 질문입니다. 해당하는 부분에 체크해 주시기 바랍니다.

내용	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
C2-1. 나는 부서 간 업무분담은 중복이나 간섭이 일어나지 않도록 배분되어 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C2-2. 나의 직무를 수행하기 위한 권한과 책임범위는 명확히 설정되어 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C2-3. 나의 적성 및 경력 등을 감안하여 적재적소에 배치되고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C2-4. 나의 업무량은 적절하다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C2-5. 나는 우리조직은 방침의 중요도에 따라 유연한 조직 편성이 이루어지고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C2-6. 나는 현재 조직구조에 의해서도 미션과 비전을 달성하기에 충분하다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C2-7. 나는 우리 조직에서의 업무상 필요한 의사결정은 신속하게 이루어지고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C2-8. 나는 우리 조직의 편제는 환경의 변화와 전략에 맞게 조정 보완되고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

C3. 다음은 업무수행에 관한 질문입니다. 해당하는 부분에 체크해 주시기 바랍니다.

내용	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
C3-1. 나는 해결 과제들에 대해 나름대로의 우선순위에 의해 업무를 처리하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C3-2. 나는 업무개선을 통해 효율성을 높이려는 마인드를 가지고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C3-3. 나는 우리조직의 부서 내 또는 부서 간 업무는 효율적으로 신속하게 수행되고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C3-4. 나는 우리조직은 업무수행에 필요한 지원체계가 잘 구축되어 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C3-5. 나는 우리조직에서 새로운 일을 할 때 새로운 사고와 새로운 접근방법의 적용이 가능하다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C3-6. 나는 우리조직은 업무수행과 생산성 향상에 필요한 정보시스템이 잘 구축되어 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C3-7. 나는 업무수행에 필요한 지식, 기술, 경험을 충분히 확보하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

C4. 다음은 인사제도에 관한 질문입니다. 해당하는 부분에 체크해 주시기 바랍니다.

내용	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
C4-1. 나는 우리 부서에서 계속적으로 일하고자 하는 의욕과 동기부여를 받고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C4-2. 나는 근무평정 등 조직 내 평가제도의 합리성(객관성, 공정성)에 대해 공감하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C4-3. 나는 우리조직은 승진 및 인사 이동시에 공정한 원칙이 있으며 이를 잘 준수하고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C4-4. 나는 우리조직이 인재육성을 위해 선진화된 지식의 습득과 학습을 위한 프로그램이 운영되고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C4-5. 나는 우리조직이 조직의 전략을 수행하기 위한 역량과 인재가 확보되어 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C4-6. 나는 우리조직의 교육훈련체계는 나의 욕구를 바탕으로 운영되고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C4-7. 나는 우리조직의 교육훈련체계는 직무특성을 바탕으로 운영되고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C4-8. 나는 우리조직의 교육훈련체계는 전문역량을 강화하기 위해 근무연차, 직급별 필요 역량을 제시하고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C4-9. 나는 상사로부터 나의 전문성과 능력을 발휘하는데 도움이 되는 적절한 슈퍼비전을 받고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

C5. 다음은 관리체계에 관한 질문입니다. 해당하는 부분에 체크해 주시기 바랍니다.

내용	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
C5-1. 나는 우리조직이 위기 발생에 대한 사전 예방관리와 사후관리 체계가 확립되어 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C5-2. 나는 우리조직은 코로나19와 같은 재난상황에 적절히 대처하고 극복할 수 있는 능력이 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C5-3. 나는 우리조직이 조직 내에서 업무 개선활동과 혁신 활동은 매년 지속적으로 행해지고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C5-4. 나는 나의 업무수행에 필요한 권한과 책임이 적절하게 위임되어 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C5-5. 나는 우리조직은 정보공유를 위한 인프라(회의, 협의, 게시판, 문서, 정보시스템 등)가 잘 구축되어 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

내용	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
C5-6. 나는 우리조직은 사업 성과에 대한 평가가 체계적으로 이루어져 다음 사업계획 수립에 반영하고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C5-7. 나는 우리조직은 시설 이용자의 고충사항을 업무개선에 반영하는 체제가 구축되어 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C5-8. 나는 지역사회의 개념과 범위를 명확히 이해하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C5-9. 나는 이용자의 자립을 위해 사업 대상과 목적에 따라 지역사회 자원을 다양하게 활용하고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C5-10. 나는 우리조직은 지역사회에서 소통의 창구역할을 하며 주민의 참여를 권장하고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C5-11. 나는 지역사회 내 다양한 네트워크 활동에 참여하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C5-12. 나는 우리조직은 다양한 기관(유관 민간기관, 행정기관, 주민단체 등)과 협력이 원활하게 이루어지고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

C6. 다음은 의사소통에 관한 질문입니다. 해당하는 부분에 체크해 주시기 바랍니다.

내용	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
C6-1. 나는 우리조직은 외부의 중요한 정보가 다양하게 입수되어 관련부서에 신속하게 전파하고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C6-2. 나는 부서 간 관련사항에 대해 상호 협조를 통해 문제가 원만히 해결되고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C6-3. 부서 회의에서 나의 의견을 자유롭게 제안하고 수용되고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C6-4. 나는 우리조직은 선진 우수사례를 지속적으로 발굴하여 조직에 적용하는 것을 장려한다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C6-5. 나는 조직에서의 쟁점사항에 대해 충분한 토론과 의견개진을 하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C6-6. 나는 업무상 필요한 내부정보 및 자식을 쉽게 찾고 활용할 수 있다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C6-7. 나는 상하 간 의사소통은 적기, 적소에 원활하게 이루어지고 있다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C6-8. 나는 상사의 조직 운영방침과 관리능력에 대해 신뢰하고 있다(*시설장 응답 제외)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
C6-9. 나의 상사는 내가 열심히 일할 수 있도록 동기를 부여한다 (*시설장 응답 제외)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

D. 자기계발 의지 및 직무만족

D. 다음은 자기계발 의지 및 직무만족에 관한 질문입니다. 해당하는 부분에 체크해 주시기 바랍니다.

내용	전혀 그렇지 않다	거의 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	약간 그렇다	상당히 그렇다	매우 그렇다
D-1. 나는 직무에 도움이 되는 자기계발은 항상 필요하다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
D-2. 나는 직무에 필요한 기술이라면 시간과 비용을 투자해서라도 배운다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
D-3. 나의 직업을 위해서라면 새로운 것을 배우는 것이 중요하다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
D-4. 나는 자기계발은 고객만족도와 직결된다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
D-5. 나는 현재하는 일에 만족한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
D-6. 현재 나의 일은 내 적성에 적합하다고 생각한다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
D-7. 나는 내가 사회복지시설 종사자인 것이 자랑스럽다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

서울시복지재단 2021-19

서울시 사회복지시설 운영 효율성 제고를 위한 가이드라인 개발 연구

발 행 일 2021년 11월 30일
발 행 처 서울시복지재단
발 행 인 김 상 철
편 집 인 이 수 영

주 소 서울시 마포구 백범로31길 21
전 화 1670-5755
팩 스 02-6353-0221
홈페이지 www.welfare.seoul.kr
인쇄업체 MK커뮤니케이션
I S B N 978-89-6298-714-0

이 책의 저작권은 재단법인 서울시복지재단에 있습니다.
무단 전재와 무단 복제를 금합니다.
ⓒ서울시복지재단, 2021

비매품/무료

93330

9 788962 987140

ISBN 978-89-6298-714-0

서울시복지재단

서울시 마포구 백범로 31길 21(우 04147)
TEL 02-1670-5755 FAX 02-6353-0221
www.welfare.seoul.kr