

사회복지시설 경영컨설팅사업

연구사업책임 | 유정원 경기복지재단 책임연구원

연구사업지원 | 안태용 경기복지재단 사무원

컨설턴트 | 금유현 의왕시사랑채노인복지관 관장
김성옥 장안대학교 사회복지학과 교수
김용석 가톨릭대학교 사회복지학과 교수
김태현 파인텍스세무회계사무소 공인회계사
김형모 경기대학교 사회복지학과 교수
문대수 HD경영연구소 소장
안정선 한국성서대학교 사회복지학과 교수

Gyeonggi Welfare Foundation

GYEONGGI WELFARE



경기복지재단
GYEONGGI WELFARE FOUNDATION

□ 사업진행

연구사업책임 유정원 (경기복지재단 책임연구원)

연구사업지원 안태용 (경기복지재단 사무원)

□ 감수자

박용순 (성결대학교 사회복지학부 교수)

추교선 (과천종합사회복지관 관장)

연구기반사업보고 2012-08

사회복지시설 경영컨설팅사업

발행일 2012년 12월

발행인 인경석

발행처 경기복지재단

경기도 수원시 팔달구 인계로 178

Tel. 1577-4312 Fax. 031-898-5937

Homepage. www.ggwf.or.kr

제작처 도서출판 한학문화

서울시 서대문구 대현동 53-37 ☎ 120-170

Tel. 02-313-7593 Fax. 02-393-3016

E-mail. h6332@hanmail.net

1. 사업의 필요성 및 목적

- 공공부문 활동의 효율성 제고 시급
 - 사회복지욕구의 증대에 비해 가용자원이 제약됨에 따라 자원의 효율적 배분 및 활용이 국가적 관심사로 대두
- 합리적 조직 경영기법에 대한 도입과 활용 욕구 증대
 - 경쟁 환경에서 생존과 발전이라는 과제가 대두되었고 사회복지조직의 경영에 있어서는 양중심의 복지에서 품질중심의 복지로 체계 개선 요구
- 각 분야의 전문 컨설턴트와 함께 시설들의 조직운영을 위한 성공전략을 모색하고자 하는 것이 사업의 목적

2. 사업방법

- 컨설팅 대상 시설의 선정
 - 2012년 시설평가 대상 (사회복지관 54개소, 노인복지관 36개소), 2011년 시설평가 대상(장애인복지관 18개소) 중 4개 기관 선정
 - 신청분야 ① 예산관리 ② 조사연구 ③ 프로그램 평가 ④ 비전, 전략 수립 ⑤ 조직진단, 재설계 ⑥ 성과관리시스템구축 ⑦ 브랜드관리, 마케팅 ⑧ 기타(수퍼비전, 프로그램개발, 이용자권리, 지역사회관계 등)로 제안
 - 신청한 기관에 대해 ① 컨설팅 신청배경 ② 컨설팅을 통해 바라는 점 ③ 조직의 급격한 변화경험 ④ 컨설팅 범주 포함여부 ⑤ 2011년 이후 재 신청 여부 ⑥ 기대효과를 기준으로 선정

○ 컨설턴트단 구성 및 역할

기관	컨설팅 신청 영역	컨설턴트	컨설팅 방법 및 내용
A	조직진단 & 프로그램 평가	김형모(경기대 교수) 김용석(가톨릭대 교수)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 부서별 직원 인터뷰 및 설문조사 - 이용자 만족도 조사 - 조직진단 분석 브리핑 - 조직진단 결과에 따른 대안 제시
B	조직진단 및 재설계	문대수(HD경영연구소 소장) 안정선(한국성서대 교수)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 전 직원 인터뷰 및 설문조사 - 조직진단 결과 브리핑 - 직급별, 부서별 실천방안 수립 - 기타 제언(워크샵 진행) ■ 슈퍼비전 교육 및 설문조사 - 설문조사결과 브리핑 - 제언 및 관련자료 제공
C	조직진단 & 프로그램 평가	김성옥(장안대 교수) 금유현(의왕시사랑채 노인복지관 관장)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2012년 사업 및 예산서 분석 ■ 실무자 직원 인터뷰 ■ 업무분장 분석 및 재편성 ■ 사업계획서 작성교육 및 틀 구성
D	회계관리	김태현(파인텍스회계사무소 공인회계사)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 00시 회계감사 결과분석 ■ 운영매뉴얼 수정 및 검토 ■ 회계, 노무, 인사 등 법률검토

○ 현장방문 : 2012년 9월 ~ 12월, 각 기관별 8회 현장방문 및 컨설팅 실시

3. 2012년 사회복지시설 경영컨설팅의 성과

1) A 시설

○ 신청분야 : 조직진단 및 재설계, 프로그램 평가

○ 컨설팅 수행방법 : 부서별 직원 인터뷰 및 설문조사

○ 컨설팅 결과 : 조직 재설계(안) 제시

- ① 미션과 비전의 재수립, ② 조직편재의 재구성 ③ 조직의 의사소통 향상 ④ 업무 분장의 개편 및 업무매뉴얼 제작 ⑤ 행정 업무의 간소화 ⑥ 조직 문화의 향상 ⑦ 시설 환경의 개선 ⑧ 상시적인 직원들의 의견 수렴 통로 마련

2) B 시설

○ 신청분야 : 조직진단 및 재설계

○ 컨설팅 수행방법 : 서면의질의서 작성 및 직원 인터뷰, 슈퍼비전 및 역량 강화

○ 컨설팅 결과 : 조직진단에 따른 실천계획, 슈퍼비전 및 직원역량강화 실천방안 제시

- ① 직급별, 부서별 장/단기 실천계획 수립
 - 자원리스트화 작업
 - 대상자별 욕구 및 문제 상황에 따른 신규자원/사업 개발
 - 기존대상자 상담 및 조사를 통한 집중사례 발굴
- ② 현황분석을 통한 실천방안 제시
 - 직원 수퍼비전 체계의 개발과 실질적인 운영
 - 직원 소통과 화합 및 일체감 형성을 위한 캔미팅 제도 도입
 - 역량강화와 수퍼비전 직무에 대한 직원평가체계 개선

3) C 시설

- 신청분야 : 조직진단 및 프로그램 평가
- 컨설팅 수행방법 : 착수 → 진단 → 실행계획 수립 → 방향과 목표설정 → 이행 → 종료(실질적인 욕구파악, 현장방문, 대안제시)
- 컨설팅 결과 : 컨설팅 후 시설 혁신을 위한 목표설정과 실행방안 제시
 - ① 시설의 재정 안정화
 - 시설운영에 경영마인드 도입
 - 선택과 집중을 위한 프로그램 구조 조정
 - ② 인력 재배치를 통한 합리적 업무분장
 - 경력과 능력에 맞는 업무를 수행할 수 있도록 인력 재배치
 - 결재라인의 변화 : 상향식 의견개진이 가능한 라인 재설정
 - ③ 프로그램 평가
 - 선정된 프로그램 중심으로 사어 집중화
 - 사업계획서와 사업보고서의 양식보완 및 양자의 연계성 강화

4) D 시설

- 신청분야 : 회계관리
- 컨설팅 수행방법 : 기관 회계 및 노무분야에 대한 법규정 점검 및 개선방향 제시, 온/오프라인 방문과 실시간 상담, 질의에 대한 해결책 제시
- 컨설팅 결과
 - ① 회계분야

- 재무회계규칙 서식 : 임의 변경하지 않도록 하고 관계기관 질의 처리
- 회계지출규정 : 법인의 규정을 참고, 기준금액을 재조정하고 매년 규정의 개정 여부 검토
- 경기도교육청 지원비 계정분류, 소액현금 사용 처리 방법, 사업수익에 대한 컨설팅 제공

② 세무분야

- 사업소득과 기타소득 구분하는 기준 제시
- 부가세 부담에 대한 다툼
- 계약서 검토 후 해결방안 제시
- 연말정산관련 인적 및 특별공제에 대한 증빙서류 첨부방법 교육

③ 노무분야

- 직원 휴가 등 2012년 6월 이후 개정된 법률 제공, 취업규칙에 반영
- 노무문제, 강사 계약 등 보완사항 컨설팅
- 노무자료 제공

④ 재무회계 업무매뉴얼 초안작성

4. 사회복지시설 경영컨설팅 향후 과제

- 컨설팅 사후 모니터링 실시
- 정확한 수요조사 실시
- 참여기관 선정 및 컨설팅 일정 조정
- 참여기관 내 전 직원 공감대 형성 프로그램 보완
- 컨설팅트 확보 및 활용

5. 결론 및 활성화 방안

- 시설의 욕구를 파악하여 맞춤형 컨설팅을 시행했음.
- 확대된 범위의 컨설팅을 실시하였다는 의미가 있음.
- 컨설팅트의 구성을 달리함으로써 기관의 문제에 다각적인 접근
- 분야별 매뉴얼을 작성하여 컨설팅 절차를 체계화 할 필요가 있음.
- 사업의 근거 마련을 위한 사업운영 지침 마련 필요
- 맞춤형 컨설팅에 적합한 인력확보를 위해 기관차원의 관리·유지 필요

■ 요약 i

I — 서론 1

1. 사업의 필요성 및 목적 3

1) 사업의 필요성 3

2) 사업의 목적 4

2. 사업방법 4

1) 컨설팅 대상시설의 선정 4

2) 컨설턴트단 구성 및 역할 6

3. 사업수행체계 7

II — 경기도 사회복지시설 컨설팅 9

1. 2009 ~ 2011년 경기도 사회복지시설 컨설팅 현황 11

1) 2009년 사회복지관 평가 사후 컨설팅 11

2) 2010년 분야별 컨설팅 사례 연구 12

3) 2011년 사회복지시설 경영컨설팅 13

III — 2012년 경영컨설팅 과정 및 결과 15

1. A 시설 17

1) 시설 개요 및 컨설팅 신청 배경 17

2) 컨설팅 사업 진행과정 21

3) 컨설팅 사업 수행결과 및 개선방안 27

4) A 시설의 컨설팅 사업에 대한 종합의견 36

2. B 시설 40

1) 시설 개요 및 컨설팅 신청 배경 40

2) 컨설팅 사업 진행과정 41

3) 컨설팅 사업 수행결과 및 개선방안 44

4) B시설의 컨설팅 사업에 대한 종합의견 57

3. C 시설	58
1) 시설 개요 및 컨설팅 신청 배경	58
2) 컨설팅 사업 진행과정	62
3) 컨설팅 사업 수행결과 및 개선방안	74
4) C시설의 컨설팅 사업에 대한 종합의견	80
4. D 시설	83
1) 시설 개요 및 컨설팅 신청 배경	83
2) 컨설팅 사업 개요 및 진행과정	84
3) 컨설팅 사업 수행결과 및 개선방안	90
4) D시설의 컨설팅 사업에 대한 종합의견	93

IV — 사회복지시설 경영컨설팅 사업의 성과와 향후 과제 ————— **95**

1. 2012년 사회복지시설 경영컨설팅의 성과	97
2. 사회복지시설 경영컨설팅 향후 과제	102

V — 결론 및 활성화방안 ————— **105**

VI — 부 록 ————— **111**

부록 1. 조직진단 설문지	113
부록 2. 복지관 이용자용 설문지	121
부록 3. 학습조직진단 설문지	123
부록 4. 직원역량설문지	127
부록 5. 직원 역량강화방법 진단 설문지	130
부록 6. 수퍼비전 체계현황 진단 설문지	132
부록 7. 00종합사회복지관 재무회계 업무매뉴얼 목차	134

【 표 차례 】

<표 1-1> 조직진단의 기술통계	28
<표 1-2> 부서별 조직진단의 차이	29
<표 1-3> 조직몰입의 기술통계	30
<표 1-4> 부서별 조직몰입의 차이	30
<표 1-5> 직무만족의 기술통계	31
<표 1-6> 부서별 직무만족의 차이	32
<표 1-7> 슈퍼비전의 기술통계	33
<표 1-8> 부서별 슈퍼비전의 차이	34
<표 1-9> 서비스 질에 대한 평가 결과	35
<표 1-10> 이용자 만족도의 기술통계	36
<표 2-1> 00복지관 컨설팅 주요일정	41
<표 2-2> 인터뷰 일정	43
<표 2-3> 직급별 실천 방안	46

【 그림 차례 】

[그림 1-1] A시설의 조직도	18
[그림 2-1] B시설의 조직도	40
[그림 3-1] C시설 조직도	59
[그림 3-2] C시설 조직도 변경	79
[그림 4-1] D시설 조직도	83



서론

- 1 사업의 필요성 및 목적
- 2 사업방법
- 3 사업수행체계

I 서론

1 사업의 필요성 및 목적

1) 사업의 필요성

○ 공공부문 활동의 효율성 제고 시급

- 사회복지 부문 개혁은 운용의 비효율성에 대한 비판이 일어남에 따라 독점적 패러다임에서 경쟁적 패러다임으로의 전환을 위해 민간부문의 관리기법들을 이용하려는 노력 전개
- 사회복지시설들은 사회복지 전문서비스의 중심적 전달체계로서 민·관 파트너십에 있어 핵심적 기관으로서의 위상을 확보하여 주민참여와 연대의 거점이라는 역할을 수행
- 사회복지욕구의 증대에 비해 가용자원이 제약됨에 따라 자원의 효율적 배분 및 활용이 국가적 관심사로 대두

○ 합리적 조직 경영기법에 대한 도입과 활용 욕구 증대

- 2000년대 사회복지시설 평가 이후, 현장에서는 자체조직 진단을 통한 평가 사후지원의 욕구와 더불어 효율성 및 전문성 제고를 위한 방안 모색 필요

- 시설평가 등을 통해 나타난 시설의 전반적인 문제점을 개선하고 서비스의 질적 수준을 향상시키기 위해 개별 시설에 적합한 컨설팅이 이루어질 필요성 제기
- 경쟁 환경에서 생존과 발전이라는 과제가 대두 되었고 사회복지조직의 경영에 있어서는 ‘양중심의 복지’에서 ‘품질중심의 복지’로 체계개선이 요구됨.

2) 사업의 목적

○욕구에 따른 시설별 맞춤형 컨설팅 제공

- 경영컨설팅¹⁾은 ‘경영과 사업의 문제들을 해결하고, 이로 인해 새로운 기회를 발견하고, 이를 활용하고 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 도와주는 독립적인 전문자문서비스’ 라는 정의를 따름.
- 2009~2011년까지의 경험에 따라 현장의 수요를 파악하고자 할 때 컨설팅과 관련하여 다양한 욕구가 있음이 밝혀짐.
- 이러한 시설의 욕구와 개념에 입각한 컨설팅 사업을 통해 시설들의 조직운동을 위한 성공전략을 모색하고자 하는 것이 사업의 목적임.

2 사업방법

1) 컨설팅 대상시설의 선정

○ 사회복지시설평가 대상 시설 신청

- 시설평가를 준비하면서 시설 및 환경, 재정 및 조직운영, 인적자원 관리, 프로그램 및 서비스, 이용자의 권리, 지역사회 관계 등의 영역에서 드러난 문제점 또는 개선이 필요한 사항을 찾을 수 있었을 것으로 판단
- 2012년 시설평가 대상은 사회복지관 54개소, 노인복지관 36개소, 한부모가족시설 12개소, 노인양로시설 10개소로 총 112개소였으나, 생활시설을 제외하고 이용시설 중 사회복지관, 노인복지관을 대상으로 신청을 받았으며, 2011년 시설평가 대상인 장애인복지관도 포함하여 신청을 받음.

1) 경기복지재단 『사회복지관 평가 사후 컨설팅』 2009, 참조. Milan K. Management consulting : a guide to the profession. International Labour Office, 1998.

⑤ 재신청 여부

⑥ 기대효과

- 컨설팅을 도입하여 개선을 시도하려는 의지가 있고, 변화를 겪으면서 안정화가 필요한 조직, 신청 내용이 재단에서 제시한 컨설팅의 범주에 포함되는지 여부 등의 요건을 선정 우선순위에 두었음. 또한 2011년도에 이어 재신청을 하였는지를 통해 시설의 변화에 대한 적극성을 판단하였으며 컨설팅 과정에서 주어지는 과제와 여러 가지 시도에 대한 실행능력을 시설이 자체적으로 어떻게 판단하고 있는지 등을 대상 선정의 기준으로 삼았음.
- 이러한 기준으로 4명으로 구성된 심사선정위원회를 열고 심사를 실시하여 위의 사항에 대한 점수를 합산 집계하여 대상시설을 선정하였음.

2) 컨설턴트단 구성 및 역할

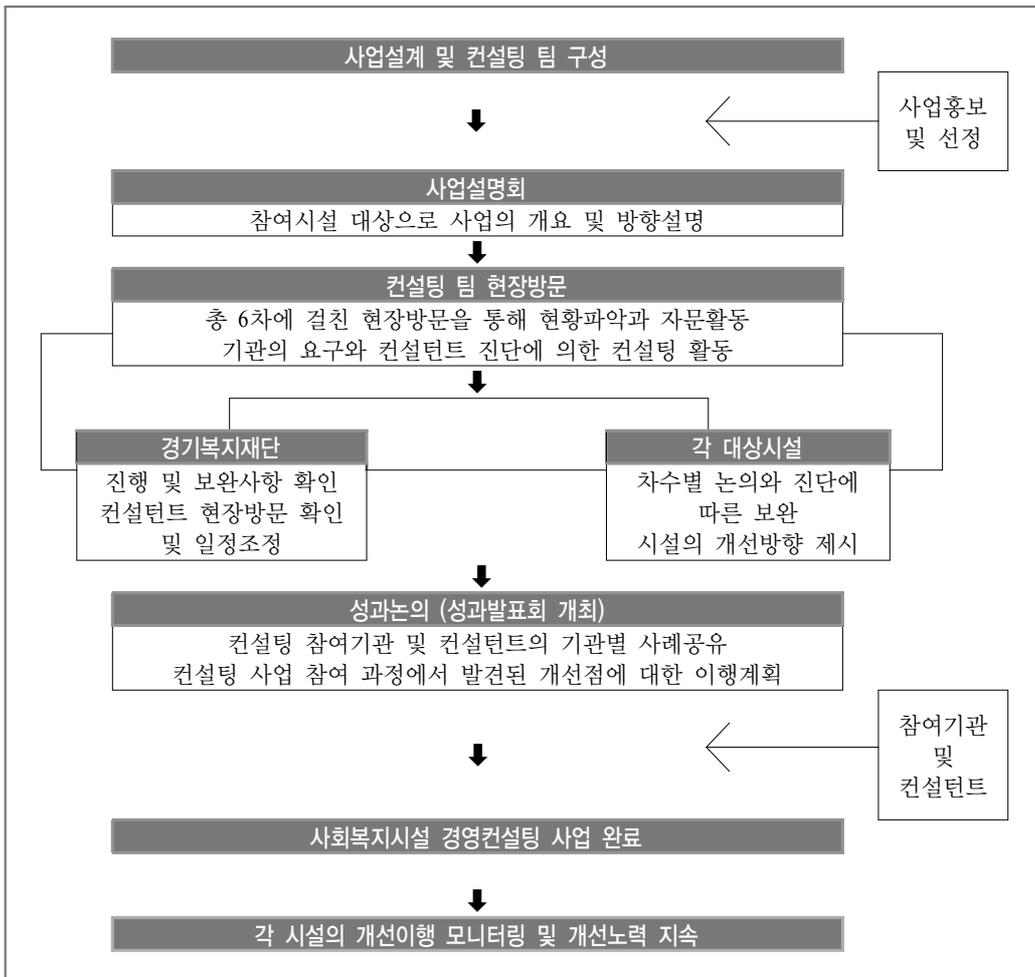
○ 분야별 전문가 인력풀

기관	컨설팅 신청 영역	컨설턴트	컨설팅 방법 및 내용
A	조직진단 & 프로그램 평가	김형모(경기대 교수) 김용석(가톨릭대 교수)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 부서별 직원 인터뷰 및 설문조사 - 이용자 만족도 조사 - 조직진단 분석 브리핑 - 조직진단 결과에 따른 대안제시
B	조직진단 및 재설계	문대수(HD경영연구소 소장) 안정선(한국성서대 교수)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 전 직원 인터뷰 및 설문조사 - 조직진단 결과 브리핑 - 직급별, 부서별 실천방안 수립 - 기타 제언(워크샵 진행) ■ 슈퍼비전 교육 및 설문조사 - 설문조사결과 브리핑 - 제언 및 관련자료 제공
C	조직진단 & 프로그램 평가	김성욱(장안대 교수) 금유현(의왕시사랑채 노인복지관 관장)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2012년 사업 및 예산서 분석 ■ 실무자 직원 인터뷰 ■ 업무분장 분석 및 재편성 ■ 사업계획서 작성교육 및 틀 구성
D	회계관리	김태현(파인텍스회계사무소 공인회계사)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 00시 회계감사 결과분석 ■ 운영매뉴얼 수정 및 검토 ■ 회계, 노무, 인사 등 법률검토

- 컨설턴트는 현장전문가, 학계전문가 등 컨설팅 경험이 풍부한 인력풀을 구성하고 기관의 요청에 가장 적합한 대안을 제시할 수 있는 경력을 고려하여 배치하였음.

- 예를 들면, 조직진단 및 재설계를 신청한 기관의 유형이 서로 상이한 만큼 컨설턴트 팀도 다른 성격에 맞게 구성하여 배치하였으며, 컨설팅의 과정과 결과도 다르게 나타남.
- 컨설턴트의 구성은 경우에 따라 팀을 이루어 각각의 역할을 구별하여 컨설팅을 진행하기도 하고 공동으로 함께 진행하기도 함. 회계관리의 경우 공인 회계사와 노무사 등 상황과 일정에 맞추어 활용함.

3 사업수행체계





경기도 사회복지시설 컨설팅

1 2009~2011년 경기도 사회복지시설 컨설팅 현황

Ⅱ 경기도 사회복지시설 컨설팅

1 2009~2011년 경기도 사회복지시설 컨설팅 현황

최초의 시설 컨설팅은 시설평가이후 사후관리 차원의 컨설팅으로 개념화하여 시작되었음. 그러나 사업수행을 거듭하면서 현장의 수요를 파악 하면서 컨설팅과 관련한 다양한 욕구가 있음이 밝혀짐.

사업의 핵심은 어떠한 인력풀을 가지고 어떤 방식으로 맞춤형 컨설팅을 수행할 것인가에 대한 고민을 계속하고 있음.

1) 2009년 사회복지관 평가 사후 컨설팅

○ 대상시설 : 사회복지관 2개소

○ 선정방법 :

시설평가를 받은 시설을 대상으로 모집하여 자발적 신청을 받음.

○ 컨설팅영역 : 신청시설의 욕구 반영

- | | | |
|--------------|-------------|----------|
| ① 시설 및 환경 | ② 재정 및 조직운영 | ③ 인적자원관리 |
| ④ 프로그램 및 서비스 | ⑤ 이용자의 권리 | ⑥ 지역사회관계 |

- 컨설팅방법 : 현장전문가+학계전문가+재단, 현장방문 3회
 - 시설의 취약부분 및 욕구파악
 - 중간관리자와 직원들 인터뷰 / 조직진단
 - 평가에 제출되었던 세부서류 검토
- 컨설팅 결과
 - 사회복지관 평가 영역을 중심으로 각 영역에서의 대안제시
 - 시설과 실무자들 간의 미션과 비전, 목표에 대한 공감대 형성 및 강화
 - 중간관리자의 역량강화 방안, 조직전체의 일체감 형성과 소통을 위한 제도 도입 제안

2) 2010년 분야별 컨설팅 사례 연구

- 대상시설 : 이용시설 총 6개소
 - 사회복지관 2개소, 노인복지관 2개소, 장애인복지관 2개소
- 선정방법 :
 - 시설평가를 받은 시설을 대상으로 모집하여 자발적 신청을 받음.
- 컨설팅영역 : 신청시설의 욕구 반영

① 시설 및 환경	② 재정 및 조직운영	③ 인적자원관리
④ 프로그램 및 서비스	⑤ 이용자의 권리	⑥ 지역사회관계

 - 사회복지관 : 시설평가영역 + 미션과 비전 작성
 - 노인복지관 : 시설평가영역 중 시설의 욕구반영 선택 적용
 - 장애인복지관 : 시설평가영역 중 시설의 선택적용
- 컨설팅방법 : 컨설턴트단 구성, 시설별로 4~6회 현장방문
 - 사회복지관 : 4회에 걸친 현장방문 + 최종보고회
<조직진단, 직원워크숍, 일부지표에 집중하여 현황분석과 개선방안 도출>
 - 노인복지관 : 5, 6회 현장방문
<평가영역을 중심으로 인터뷰를 통한 이슈도출 및 개선전략수립>
 - 장애인복지관 : 5회 현장방문
<직원면담, 평가자료 재분석, 대안제시>
- 컨설팅 결과
 - 관리자와 실무자가 컨설팅과정에 직접 참여할 수 있는 기회를 제공
 - 시설차원에서의 자발적인 과제수행을 전제하고 성과측정의 필요성 확인

- 평가에 따른 사후관리 사업을 병행하되 다양한 영역개발 필요성 제기

3) 2011년 사회복지시설 경영컨설팅

- 대상시설 : 사회복지관 2개소, 노인복지관 2개소
- 선정방법 : 경기도 내 사회복지시설 전체를 대상으로 신청 받음.
- 컨설팅영역 : 신청시설의 욕구 반영
 - ① 사회복지관 :
 - 사회복지시설 서비스 품질경영 도입(품질분임조 운영)
 - 미션/비전과 중장기 경영전략 수립
 - 인사고과제도 구축
 - ② 노인복지관 :
 - 시설의 미션/비전 수립
 - 성과관리체계 구축
- 컨설팅방법 : 컨설턴트단을 구성하여 현장방문 각 10회
 - 시설의 취약부분 및 욕구파악 : 미션 및 비전 재설정
 - 경영전략 목표 및 세부 실천과제 수립
 - 의사소통 활성화, 역할분담
 - 직무분석, 인사고과제도
 - 성과관리체계, 개인역량평가 지표 수정 및 개발
 - 품질분임조 교육
 - 품질분임조 경기지역 워크숍 참여
- 컨설팅 결과
 - 조직진단 결과에 따라 중장기 전략의 수립과 미션 및 비전 재설정
 - 인사고과제도 구축에 따른 인사고과 규정 마련, 법인 이사회에 상정, 제도화하여 차기년도부터 시행
 - 사명선언문과 환경분석을 토대로 운영방향 중점사항을 미션과 비전에 반영
 - 성과관리체계 구축 과정을 통해 시설 개인별 직무량을 산정하고 시설의 직무를 통합, 새로운 조직구조 구성



2012년 경영컨설팅 과정 및 결과

1 A 시설

2 B 시설

3 C 시설

4 D 시설

Ⅲ 2012년 경영컨설팅 과정 및 결과

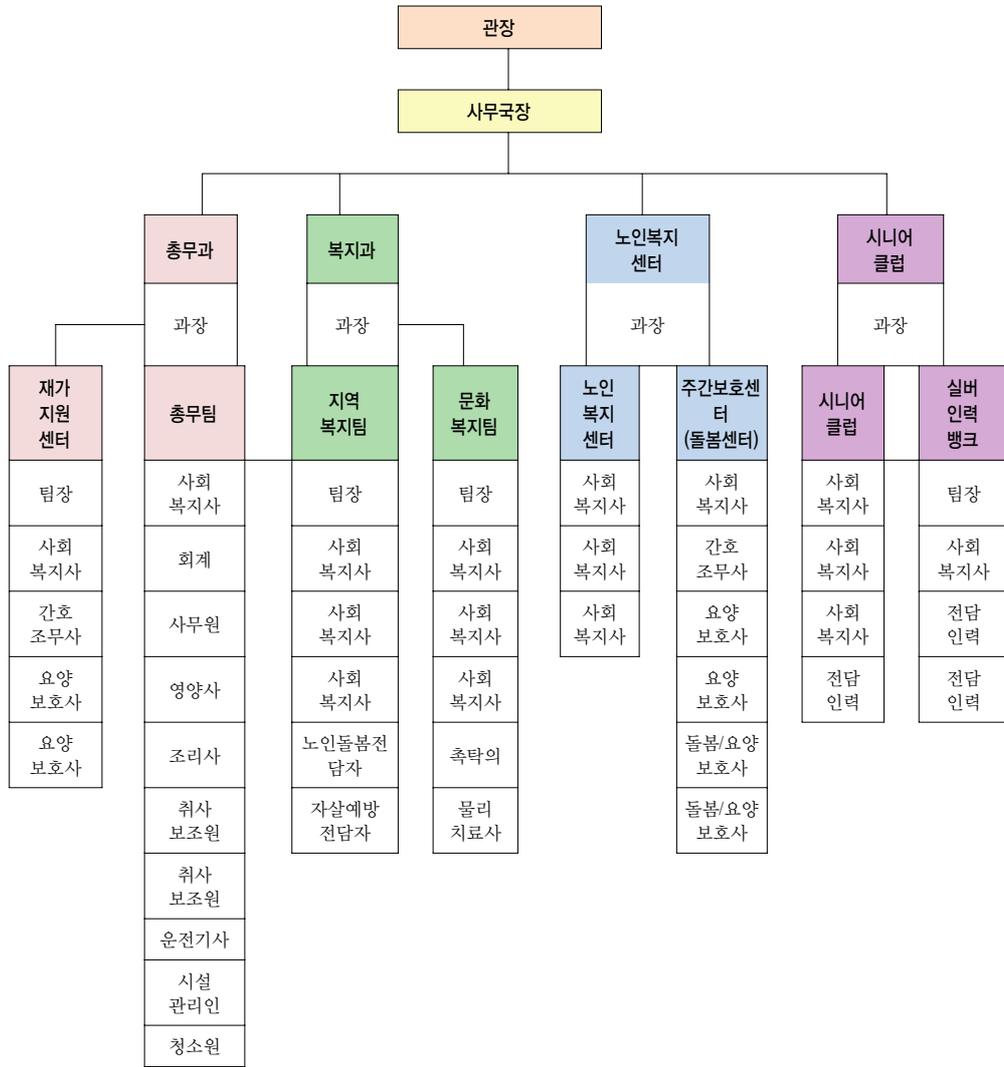
1 A 시설

1) 시설 개요 및 컨설팅 신청 배경

(1) 시설 개요

A 시설은 00시에 위치하고 있는 노인종합복지관으로 2006년 개소하였고, 현재 00법인에서 위탁 운영하고 있음.

A 시설의 조직도는 관장과 사무국장 밑에 네 명의 과장이 총무과, 복지과, 노인복지센터, 시니어클럽을 담당하고 있음. 총무과에는 재가지원센터와 총무팀이 있고, 복지과에는 지역복지팀과 문화복지팀이 있음. 노인복지센터에는 노인복지센터와 주간보호센터(돌봄센터)가 있으며, 시니어클럽에는 시니어클럽과 실버인력뱅크가 있음.



[그림 1-1] A시설의 조직도

(2) 컨설팅 신청 배경

A 시설의 컨설팅 신청 분야는 1순위는 조직 진단 및 재설계이었고, 2순위는 프로그램 평가이었음.

① 조직 진단 및 재설계

첫째, 운영 체계의 문제

○ 2006년 개소 이후 잦은 법인과 기관장의 변동이 있었음.

- 6년 동안 운영 법인이 2번 변경되었으며, 컨설팅의 과정에서도 기관장이 변경되어, 2012년 10월 새로운 기관장이 부임함.

○ 미션과 비전 직원 공감 미흡

- 복지관의 미션과 비전이 이전 법인과 기관장 때 만들어졌으며, 현재 복지관의 조직의 특성을 반영한 미션, 비전이 아니기 때문에 복지관 직원들의 공감을 얻기 어려운 상황임.

둘째, 조직 구성의 문제

○ 복지관 내 4개의 부설센터(재가지원센터, 노인복지센터, 시니어클럽, 실버인력뱅크)가 함께 하나의 조직체계로 운영됨.

- 각 부설센터는 기관별 예산 및 사업계획을 별도 수립하여 운영되었으며, 각 부설센터의 특징과 중점사항이 상이하기 때문에, 공통적인 목적의식을 갖기 위한 조직재설계가 필요하게 됨.
- 복지관 및 부설센터간 상호 이해도가 부족하여 업무진행시 마찰이 생기는 경우가 발생하기도 함.
- 부설센터별 인력기준이 상이하어 부서별 업무가 편중되어 있고, 업무편중 부서의 업무수행이 어렵기 때문에 효율적 인력 배치 및 적정량의 업무 할당이 필요함.

셋째, 조직원의 문제

○ 직원 간 소통이 원활하지 않음.

- 부서별 업무협조가 원활하게 이루어지지 않고 있어 갈등의 요인이 됨.
- 업무 지시, 보고, 결과 피드백 등과 관련하여 상급자와 하급자 간의 관계가 원활하지 못함.
- 복지관의 높은 이직률에 따른 잦은 직원 교체로 조직의 합리적 구성이 떨어지고, 전체적으로 직원들 간의 소속감 및 응집력이 낮았음.

▶ 복지관에서 컨설팅을 통하여 바라는 점

○ 첫째, 조직 진단을 통하여 복지관의 모든 직원들이 현재의 조직의 문제점에 대해 공

유하고, 문제점을 개선하기 위하여 함께 고민해 보고 노력하는 기회를 만들고 아울러 직원들이 주체가 되는 긍정적이고 희망찬 복지관이 되도록 함.

- 둘째, 각 부서 및 기관 간의 이해를 통하여 갈등을 해결하고, 직원들 간의 소속감과 응집력을 높이는 것임.
- 셋째, 조직 재설계를 통하여 복지관 운영의 효과성과 효율성을 높이고, 이를 통해 복지관 운영의 안정화를 도모하는 것임.

② 프로그램 평가

첫째, 프로그램 평가의 한계

○ 프로그램별 일률적 평가 적용 한계

- 복지관에서 진행되는 다양한 프로그램을 동일한 틀로 평가함에 따라 정확한 평가 결과가 나오는데 한계를 지님.
- 기존 만족도 및 욕구조사 위주의 평가를 실시하는데 있어, 사업 특성에 맞는 세부적 분석 없이 표면적인 이용자 만족도와 욕구조사만으로 프로그램을 신설하거나 유지하고 있음에 따라 사업의 효과성을 측정할 수 없으며, 세부적으로 실질적인 평가에 한계가 있었음.

둘째, 현행 복지관 직무평가의 한계

○ 직무평가가 하향식 평가(연 2회)와 상향식 평가(연 1회)이고, 각 단위사업별 평가 및 직원 근무태도 점수를 합산하여 평가하고 있었으며, 평가결과는 승진, 해외연수 등 포상의 실시에 반영하고 있었음.

- 단위사업별 및 근무태도 평가들 외에 총무부서(회계, 서무, 운전기사, 조리사 등) 직원의 직무능력을 평가할 틀이 없으며 객관적이고 실질적인 평가결과를 통하여 발전방안을 모색할 수 있는 평가를 마련이 시급함.
- 동료평가, 상향평가, 부서간 평가를 위한 평가를 마련이 필요함.

▶ 복지관에서 컨설팅을 통하여 바라는 점

○ 프로그램 특성을 반영한 성과 중심의 평가를 개발

- 프로그램의 특성을 반영한 성과중심의 평가들을 개발하고 적용함으로써 직원 개인이 본인 업무에 대해 최대 효과를 낼 수 있도록 함.

○ 직무별·경력별 역량강화 플랜의 개발

- 복지관의 발전을 위한 역량강화 시스템을 개발하여 프로그램, 직원, 복지관이 모두 함께 성장할 수 있는 체계를 마련함.

③ 컨설팅의 초점 : 조직 진단 및 재설계

A 시설에 대한 첫 번째 컨설팅 방문에서 컨설턴트들과 복지관 관계자들은 이번 경영 컨설팅에 초점과 방향에 대한 전반적인 논의를 통하여, 복지관에서 신청한 조직 진단 및 재설계와 프로그램 평가 중에서 복지관에서 보다 시급하고 중요하게 판단하고 있는 ‘조직 진단 및 재설계’에 이번 경영 컨설팅의 초점으로 결정하고 이후 경영 컨설팅을 진행함.

2) 컨설팅 사업 진행과정

A 시설에 대한 컨설팅 사업에는 사회복지학과 교수 2인이 컨설턴트로 참여하였으며, 경기복지재단의 사무원 1인이 컨설팅의 전 과정에서 컨설팅 지원의 역할을 수행하였음. A 시설에서는 기관장 1인, 사무국장 1인, 과장 4인이 컨설팅 과정에서 참여하였으며, 아울러 A 시설의 위탁 운영 법인의 사무국장 1인이 컨설팅의 전 과정에 함께 참여함.

(1) 1차 컨설팅: 9월 24일 경기복지재단

- 1차 컨설팅은 9월 24일 경기복지재단에서 진행
- 2012년 경영 컨설팅 해당시설(4개소) 담당자 참석
- 경기복지재단의 2012년 경영 컨설팅의 전반적인 계획과 방향 논의

(2) 2차 컨설팅: 10월 8일 A 시설

2차 컨설팅부터 7차 컨설팅까지는 A 시설의 컨설턴트 2인이 A 시설을 방문하여, A 시설의 기관장, 사무국장, 과장 4인과 함께 컨설팅을 진행함.

- 복지관 관계자 및 컨설턴트팀 인사
 - A 시설 및 위탁법인 담당자와 컨설턴트, 경기복지재단 담당자 소개.
- 경영 컨설팅에 대한 욕구 파악
 - A 시설의 사회복지시설 경영 컨설팅을 신청한 이유 재확인 및 논의.
 - A 시설의 신청분야는 1순위 조직진단 및 재설계, 2순위 프로그램 평가중 ‘조직진단

및 재설계'에 초점을 맞추어 진행하기로 합의함.

○ 컨설팅 방향 설정에 대한 기관의 의견 수렴

- 잦은 법인 및 시설장 변동(6년 동안 법인 2번 변경)으로 인하여 안정적 운영에 어려움이 있었음.
- 복지관 내 4개의 부설센터(사무실이 별도로 있음)가 함께 있으며 하나의 조직체계로 운영되는 특수성이 있음.(직원간 소통이 원활하지 못함)
- 직원의 이직률이 높음.(사유: 잦은 법인 및 시설장 변동, 계약직이 많아 정규직 자리를 찾아 퇴사하는 경우 발생)
- 현재까지 복지관 자체 평가를 통하여 내부적으로 문제를 파악해 보기는 하였지만 이것들이 직원들에게 이해를 이끌어냈는지는 미지수임. 따라서 외부의 객관적 시각으로 조직을 바라볼 수 있는 계기가 되었으면 함.
- 1순위로 조직진단 및 재설계, 2순위로 프로그램평가를 신청하였으나 컨설팅 일정이 짧은 관계로 1순위(조직진단 및 재설계)에 집중하였으면 하는 것이 기관의 요구사항임.

○ 컨설턴트 의견

- 10월에는 자료분석을 통하여 문제점을 파악하도록 함.
- 다음 컨설팅때 조직과 관련된 자료를 최대한 확보, 준비하도록 함.
- 금번 컨설팅이 해결책을 제공한다는 생각보다는 조직에 대한 객관적 시각을 제공하는 것으로 인식할 수 있도록 요청함.

○ 복지관 라운딩 및 사업 소개

- A 시설의 기관 전체 라운딩 및 홍보 동영상 시청, 사업 소개.

○ 컨설팅 협약 체결

(3) 3차 컨설팅: 10월 22일 A 시설

A 시설의 사무국장, 담당과장 그리고 위탁법인의 사무국장이 참석하여, 컨설턴트 교수 2인 그리고 경기복지재단 담당자와 2차 컨설팅 결과를 재확인한 후 컨설팅을 진행함.

○ 2012년 보건복지부 평가자료 검토

○ 복지관 관련 자료 검토

- A 시설에서 준비한 보건복지부 2012년 사회복지시설 평가 자료와 기타 조직진단 관련 자료를 컨설턴트가 집중적으로 검토함.

- 추가적으로 필요한 자료들을 4차 컨설팅 현장방문 전에 컨설턴트에게 이메일로 발송하기로 함.
 - 새로운 관장이 부임하는 대로 컨설턴트와 컨설팅의 방향에 대해 재논의하는 시간을 가지기로 함.
 - 추후 변동이 있을 수 있지만, 이후의 컨설팅 현장방문을 위한 일정을 논의하여 확정함.
- 컨설팅 관련 기관 자료 검토
- 직원 수의 충분성: 운영계획서, 조직도, 업무분장표, 직무기술서
 - 자격증 소지 직원 비율: 직원 자격증 현황
 - 직원 이(퇴)직률: 입·퇴사자 현황, 임면 관련대장
 - 직원 내·외부 교육: 교육계획서, 결과보고서, 참가자 현황
 - 직원채용의 공정성: 채용공고 관련 서류, 인사위원회 회의록
 - 신입직원 교육: 운영규정, 신입직원 교육자료
 - 업무평가체계: 평가계획서, 결과보고서
 - 직원복지(포상): 복리후생규정 및 시행 관련문서
 - 직원고충처리: 위원회 구성 및 관련 서류
- 전 회차 컨설팅 회의 내용 재확인 및 기관 자료 내용 확인
- 조직진단 및 재설계를 중점으로 컨설팅 할 것을 재확인함.
- 자료 검토 결과에 대한 질의응답
- 2009년 노인복지관 평가결과 우수기관에 대한 내용 확인
 - 직원 이(퇴)직률에 대한 자료와 관련하여 질의 응답
- 차기 컨설팅 관련 요청 자료 협의
- 모든 직원 대상으로 설문조사를 진행
 - 조사 영역은 조직 진단, 슈퍼비전, 직무만족, 조직몰입 등의 내용과 시설이 추가하고 싶은 커뮤니케이션에 대한 내용을 추가하도록 함.
 - 직원학력 현황, 이용자 만족도조사(최근 자료), 2008-2012년 연도별 조직도, 업무분장표(최근 자료), 미션 및 비전 수립과정에 대한 자료, 2009-2012년 입·퇴사자 현황, 2012년 노인복지관 평가와 관련하여 자체평가표, 2011년 세입세출결산서 자료를 요청함.
 - 차기 컨설팅 회의에서는 신입 관장과의 미팅과 기관 부서 중 2개 과의 직원들과의 면담을 진행하기로 함.

(4) 4차 컨설팅: 10월 29일 A 시설

10월 25일 새로 부임한 A 시설의 기관장, 사무국장 그리고 위탁법인의 사무국장이 참석하여, 컨설턴트 교수 2인 그리고 경기복지재단 담당자와 그동안 진행된 컨설팅 과정과 내용을 포함하여 컨설팅 전반에 대해 논의함.

○ 새로운 관장 부임 및 컨설팅 전반 논의

○ 복지관 직원들과의 면담 1과 면담 2 진행

- A 시설의 모든 직원들이 작성한 ‘조직진단을 위한 설문조사’ 설문지를 전달받고, 추후 설문조사 결과를 분석하여 6차 컨설팅 방문에서 논의하기로 함.
- 지난 3차 컨설팅 방문에서 4차와 5차 컨설팅 방문에서는 A 시설의 모든 직원들을 4개 팀으로 나누어 컨설턴트와 만나서 조직진단 등 복지관 전반에 대해 토론하는 미팅을 진행하기로 결정하였음.
- 4차 컨설팅 방문에서 첫 번째 시간에는 복지과(지역복지팀과 문화복지팀) 직원들과의 미팅을 진행하였고, 두 번째 시간에는 총무과(총무팀) 직원들과의 미팅을 진행하였음.

(5) 5차 컨설팅: 11월 5일 A 시설

○ 복지관 직원들과의 면담 3과 면담 4 진행

○ 조직 진단을 위한 설문조사 실시: 직원 및 이용자

- 지난 3차 컨설팅 방문에서 4차와 5차 컨설팅 방문에서는 A 시설의 모든 직원들을 4개 팀으로 나누어 컨설턴트와 만나서 조직진단 등 복지관 전반에 대해 토론하는 미팅을 진행하기로 결정하였음.
- 지난 4차 방문에 이어서 이번 5차 컨설팅 방문에서 첫 번째 시간에는 시니어클럽과 실버인력뱅크의 직원들과 미팅을 진행하였고, 두 번째 시간에는 노인복지센터 직원들과의 미팅을 진행하였음.
- A 시설의 사무국장과 남은 컨설팅의 방향에 대해 논의하였는데, 6차 방문에서는 첫째 [조직진단을 위한 설문조사]의 1차 분석결과에 대해 논의하고, 둘째 4차와 5차 컨설팅 방문에서 실시한 직원들과의 미팅 결과에 대해서 복지관장, 사무국장과 각 과장들과 1차 논의하기로 함.
- 7차 컨설팅 현장방문에서는 조직진단 및 재설계의 1차안을 가지고 A 시설의 복지

관의 전체 직원들과 논의하기로 잠정 결정함.

○ 직원들과의 미팅에서 논의한 인터뷰 질문들은 다음과 같음.

- A 시설 근무 경력
- 그동안 근무하면서 생각하였던 A 시설에 대한 생각
- A 시설에서 근무하면서 아쉬웠거나 어려웠던 부분
- 컨설팅의 초점인 조직진단 및 재설계에 대한 제안
- 기타 컨설턴트에게 하고 싶은 제안 등

(6) 6차 컨설팅: 11월 19일 A 시설

○ A 시설 기관장 및 중간관리자들과 1차 논의

- 이번 6차 컨설팅 방문에서는 지난 4차와 5차 컨설팅 방문에서 진행한 A 시설의 모든 직원들을 4개 팀으로 나누어 컨설턴트와 만나서 조직진단 등 A 시설 전반에 대해 토론한 직원 면담들의 결과에 대해 1차 논의함.
- 논의한 주제는 조직진단과 재설계, 복지관의 높은 이직률, 직원들의 조직문화, 조직원들 간의 의사소통과 슈퍼비전 등임.

○ 조직진단을 위한 설문조사 결과 1차 논의

- 지난 3차와 4차 컨설팅 방문에서 진행한 ‘조직진단을 위한 설문조사’의 1차 분석결과에 대해 1차 논의함.

○ 직원 면담 결과 1차 논의

A 시설의 기관장 및 사무국장과 남은 컨설팅의 방향에 대해 논의하였으며, 7차 컨설팅 방문에서는 [조직진단을 위한 설문조사] 최종 분석결과, 컨설팅 과정과 성과보고, A 시설의 조직진단 및 재설계(안) 등을 컨설턴트가 발표할 예정임.

(7) 7차 컨설팅: 12월 10일 A 시설

○ A 시설 경영 컨설팅 성과 보고

- 이번 7차 컨설팅 방문에서는 A 시설의 모든 직원들을 대상으로 경영컨설팅 성과 보고의 시간을 가졌음.
- 성과 보고의 순서는 경영 컨설팅 과정, 조직 진단을 위한 설문조사 결과, 직원 면

답 결과, 조직 진단, 조직 재설계(안) 순으로 진행됨.

- 성과 보고 후 참석한 직원들과 조직 진단과 조직 재설계(안)에 대한 토론의 시간을 가졌음.

① 설문조사 분석결과

○ 설문조사 분석 결과

- 조직 내 갈등의 존재에 대한 인식이 높음.
- 보상, 기관의 변화태도에 대한 평가 상대적으로 낮음.
- 직원들의 조직몰입정도가 보통 이하임.
- 부서간 평가결과의 차이가 큼.

○ 제언

- 기관 구성원 간 또는 부서간 관계 향상을 위한 전략 마련이 필요
- 보상제도 강화 필요
- 부서별 심층진단을 통한 문제의 발견 및 해결 필요

② 조직재설계(안)

○ 미션과 비전의 재수립: 재수립 과정에 전체 직원이 참여

○ 조직도 재구성: 8개의 팀 체제로 개편

- 부설센터를 포함하여 8개 팀 체제로 개편

○ 조직 의사소통의 향상

- 월 1회 전 직원 회의
- 매주 1회 각 팀 회의
- 월 1회 팀장과 개별 직원간의 수퍼비전 시간

○ 업무분장도의 재구성 및 업무매뉴얼의 제작

- 각 팀장의 주요 업무에 수퍼비전을 추가
- 복지관 및 부설센터의 명확한 업무분장
- 부설기관의 특성에 맞는 업무분장
- 업무매뉴얼의 제작

○ 행정업무 간소화

- 부설센터의 경우 결재 라인을 최소화

- 평가, 위탁심사를 제외한 행정업무를 간소화(예: 전산화)
- 조직문화의 향상
 - 이직률의 지속적 관리
 - 직원 채용시 업무에 대해 명확히 설명
 - 직원연수 및 모임의 강화
- 시설환경의 개선
 - 1층 사무실 환경의 개선방안을 강구
- 상시적인 직원들의 의견수렴 통로를 마련
 - 연 1회 관장의 모든 직원 면담
 - 다면 평가제도의 도입: 동료평가를 포함
 - 의견수렴 결과를 차년도 복지관 운영에 반영

(8) 8차 컨설팅: 12월 18일 차세대융합기술원 컨퍼런스 룸

- 2012년 사회복지시설 경영컨설팅사업 성과발표회
 - 최종 8차 경영컨설팅은 경기복지재단 2012년 사회복지시설 경영컨설팅사업 성과 발표회로 차세대융합기술연구원 컨퍼런스룸에서 진행됨.
 - 성과발표회는 1부와 2부로 나누어 진행되었고, 1부에는 특강 1: 사회복지홍보를 말하다, 경기복지재단 경영컨설팅 사업안내, 경영컨설팅 사업성과 발표, 특강 2: 스마트 워킹으로 진행됨. 2부는 경영컨설팅 대상 시설 평가회로서 사업 평가 및 의견 수렴으로 진행됨.

3) 컨설팅 사업 수행결과 및 개선방안

(1) 직원 설문조사 분석결과

A. 조직진단

조직진단 설문지(Organizational Diagnosis Questionnaire)는 Weisbord의 조직모델에 기초하여 개발된 척도임. Weisbord의 조직모델은 6개 영역(목적, 구조, 관계, 보상, 리더십, 지원체제)에 대한 평가를 제공함(Preziosi, 2010). 조직진단 척도는 Weisbord가 제안한 6개 영역에 변화에 대한 태도 영역을 추가하여 모두 7개 영역을 평가할 수 있는 도구임<부록 1>.

① 전체

<표 1-1>은 조직진단 척도의 7가지 하위척도의 기술통계를 보여주고 있음. 각 하위척도는 동일한 문항수를 가지고 있기 때문에 평균들의 직접적 비교가 가능함. 평균의 범위는 최소 21.05점에서 최대 24점이었음.

각 하위척도는 5개 문항으로 구성되어 있고, 각 문항은 7점 척도를 사용하기 때문에 중간점수는 20점(5개 문항 × 4점)이 됨. 각 하위척도의 평균은 모두 중간점수를 초과하여 직원들은 조직진단 척도가 측정하는 7가지 영역에 대해 보통 이상의 평가를 하였다고 해석됨. 평균이 가장 높은 영역은 리더십(기관장 및 직속상사의 리더십)이었고 평균이 가장 낮은 영역은 보상이었음.

〈표 1-1〉 조직진단의 기술통계

구분	평균	표준편차
조직목표	23.42	5.12
조직구조	22.08	5.70
리더십	24.00	6.75
관계	23.66	5.98
보상	21.05	5.29
지원체제	23.55	4.69
변화태도	21.34	4.64

② 부서별 비교

조직진단 척도가 측정하는 7가지 영역에 대해 부서별 차이를 분석함. 7가지 영역 중에서 리더십, 관계, 보상 영역에서 부서별 차이를 보임. 4개 부서의 평균들을 비교하면, 대체로 3개 부서의 평균들은 큰 차이를 보이지 않았으나 B부서의 평균이 특히 낮았음. B부서의 평균은 3가지 영역에서 가장 낮았음. 통계적으로 유의미한 차이는 B부서의 낮은 평균에 기인한 것으로 보임. 특히 리더십 영역에서 B부서와 다른 부서들 간의 차이가 심하였음. A부서의 평균은 리더십 영역과 관계 영역에서 가장 높았고, 보상 영역에서는 D부서의 평균이 가장 높았음.

〈표 1-2〉 부서별 조직진단의 차이

리더십			
부서	평균	표준편차	F
A	27.00	4.53	3.15*
B	18.63	7.50	
C	24.33	6.73	
D	25.88	4.85	
관계			
부서	평균	표준편차	F
A	26.56	3.36	3.87*
B	18.63	7.13	
C	24.11	3.92	
D	25.00	5.24	
보상			
부서	평균	표준편차	F
A	22.00	5.77	2.74 †
B	16.88	5.17	
C	21.78	4.38	
D	23.25	3.62	

† p<.1 *p<.05

B. 조직몰입

Meyer와 Allen(1991)에 의해 개발된 조직몰입척도를 사용함. 이 척도는 조직몰입을 측정하기 위해 국내·외에서 널리 사용되고 있으며, 정서적 몰입과 유지적 몰입, 규범적 몰입 등 세 가지 하위요인으로 구성되어 있음. 정서적 조직몰입은 개별 구성원이 조직에 대해 감정적으로 애착을 가지고 조직과의 일체감을 느끼는 상태, 유지적 몰입은 조직을 떠날 경우 발생하는 손익을 고려하여 조직과의 연대를 지속하는 상태, 규범적 몰입은 조직에 남아있어야 한다는 의무감으로 정의됨(Meyer & Allen, 1991). 이 척도는 다수의 국내 연구들에서 사용되어 왔는데, 본 연구는 김성수(2008)의 연구에서 사용된 척도를 사용함.

① 전체

조직몰입이 5점 척도로 측정된 점을 고려하면, 정서적 몰입과 관계적 몰입은 보통 이상

수준이고 유지적 몰입은 보통 이하 수준이라고 할 수 있음. 3가지 유형의 조직몰입 중 정서적 몰입의 평균이 3.45점으로 가장 높았고, 유지적 몰입의 평균은 2.89점으로 가장 낮았음. 따라서 직원들은 복지관에 대한 감정적 애착 정도는 상대적으로 높은 반면, 조직을 떠날 경우 발생하는 손익을 고려하여 조직과의 연대를 지속하는 정도는 다소 낮은 편이었음.

〈표 1-3〉 조직몰입의 기술통계

구분	평균	표준편차
정서적 몰입	3.45	.61
유지적 몰입	2.89	.74
관계적 몰입	3.07	.61

② 부서별 비교

<표 1-4>는 부서별 조직몰입의 차이에 대한 분석결과임. 부서별 차이는 통계적으로 유의미하지 않았으며 통계적으로 유의미한 차이는 나타나지 않았지만, 3가지 유형의 조직몰입 모두에서 B부서의 평균이 가장 낮게 나타난 점에는 주목할 필요가 있음.

〈표 1-4〉 부서별 조직몰입의 차이

정서적 몰입			
부서	평균	표준편차	F
A	3.70	0.62	1.81
B	3.08	0.62	
C	3.50	0.52	
D	3.52	0.47	
유지적 몰입			
부서	평균	표준편차	F
A	3.00	1.08	0.22
B	2.75	0.58	
C	3.04	0.75	
D	2.96	0.55	

규범적 몰입			
부서	평균	표준편차	F
A	3.31	0.61	1.03
B	2.81	0.69	
C	3.19	0.57	
D	2.96	0.69	

C. 직무만족

직무만족 척도는 Minnesota Satisfaction Questionnaire(MSQ)의 한국어판인 K-MSQ(Park, 2005)를 사용함. K-MSQ는 20개 문항으로 구성되었으며, 6가지의 가치들을 포함하고 있음. 6가지의 가치는 성취, 편안함, 지위, 이타주의, 안전성, 자율성이다. 각 문항은 ‘매우 만족한다’에 5점을 ‘매우 불만족한다’에 1점을 부여하여, 점수가 높을수록 사회복지사의 직무만족도가 높은 것을 의미함.

① 전체

직무만족 척도가 측정하는 6가지 영역의 평균은 모두 3점 이상으로 나타나 직원들의 직무만족도는 보통 이상이라고 할 수 있음. 평균이 가장 높은 영역은 ‘이타성’이었음. ‘이타성’ 영역은 타인과의 조화, 타인에게 서비스 제공을 독려하는 환경의 중요성과 관련된 영역임.

〈표 1-5〉 직무만족의 기술통계

구분	평균	표준편차
성취감	3.37	.74
보상	3.43	.51
지위	3.20	.61
이타성	3.48	.62
안정감	3.41	.58
자율성	3.42	.56

② 부서별 비교

직무만족을 부서별로 비교했을 때, 4가지 영역에서 통계적으로 유의미한 차이가 나타났다. ‘성취감’, ‘보상’, ‘지위’, ‘안정감’에서 차이를 보였는데, 특히 ‘안정감’ 영역에서 차이가 두드러짐. A부서의 평균이 가장 높았고 B부서의 평균이 가장 낮았음. B부서는 ‘성취감’ ‘지위’ 영역에서도 C부서와 함께 가장 낮은 평균점수를 보였으나 ‘보상’ 영역에서는 C부서의 평균이 가장 낮았음. <표 1-6>에 따르면, 대체로 A부서와 D부서의 직무만족도가 상대적으로 높았음.

〈표 1-6〉 부서별 직무만족의 차이

성취감			
부서	평균	표준편차	F
A	3.44	.81	2.40 +
B	3.06	.86	
C	3.06	.77	
D	3.88	.23	
보상			
부서	평균	표준편차	F
A	3.69	.45	2.34 +
B	3.31	.23	
C	3.15	.69	
D	3.60	.42	
지위			
부서	평균	표준편차	F
A	3.42	.52	2.68 +
B	2.88	.55	
C	2.97	.65	
D	3.53	.54	
안정감			
부서	평균	표준편차	F
A	3.85	.29	7.76**
B	2.92	.64	
C	3.24	.40	
D	3.67	.36	

† p<.1 **p<.01

D. 슈퍼비전

수퍼비전 척도는 수퍼비전의 3대 기능인 행정적 기능, 교육적 기능, 지지적 기능을 측정함. 행정적 기능은 사회복지사의 임명과 배치, 업무계획, 업무지시, 업무위임, 업무에 대한 모니터링, 업무 협조 등과 관련한 수퍼비전임. 교육적 기능은 사회복지사의 학습 기회를 촉진하고 지식과 경험을 공유하며, 사회복지사가 전문적 성장이 가능할 수 있도록 조언, 제안 등과 관련한 수퍼비전임. 지지적 기능은 사회복지사의 스트레스 유발 상황 예방, 스트레스 해소 및 대처의 원조, 결정에 대한 책임의 공유, 동료들 통한 지지의 제공, 업무 관련 긴장 완화 등과 관련한 수퍼비전임. 수퍼비전 척도는 외국에서 개발되었으며, 다수의 국내 연구들에서 사용되어 왔음. 본 조사에서는 노지애(2006)가 사용한 척도를 사용함.

① 전체

3가지 슈퍼비전의 기능 중에서 교육적 기능의 평균이 가장 높게 나타났고, 행정적 기능의 평균이 가장 낮았음. 이를 통해 복지관 직원들은 자신의 슈퍼바이저로부터 업무수행 관련된 지식, 기술, 경험 등을 제공받는다고 인식하는 정도가 높은 반면, 업무계획, 업무지시 업무위임 등과 관련해서는 슈퍼바이저의 역할을 상대적으로 낮게 평가함.

〈표 1-7〉 슈퍼비전의 기술통계

구분	평균	표준편차
행정적 기능	31.72	5.51
교육적 기능	35.03	7.29
지지적 기능	34.11	7.39

② 부서별 비교

3가지 슈퍼비전 기능의 부서별 차이는 모두 통계적으로 의미함. 앞서 소개한 분석과 마찬가지로 B부서의 평균이 3가지 기능 모두에서 가장 낮게 나타났으며, 평균이 가장 높은 부서와 비교할 때 평균 간 차이가 심한 편이었다. A부서와 D부서의 평균이 상대적으로 높았음.

〈표 1-8〉 부서별 슈퍼비전의 차이

행정적 기능			
부서	평균	표준편차	F
A	34.78	6.22	2.95*
B	28.75	5.18	
C	30.00	4.90	
D	34.67	3.08	
교육적 기능			
부서	평균	표준편차	F
A	40.78	2.95	4.57*
B	30.13	8.39	
C	33.50	6.19	
D	36.25	6.14	
지지적 기능			
부서	평균	표준편차	F
A	39.44	5.39	3.61*
B	29.50	7.67	
C	31.89	7.57	
D	35.63	5.60	

*p<.05

(2) 이용자 설문조사 분석결과

A. 서비스 질에 대한 평가

서비스 질을 측정하기 위해 한국어판 SERVPERF를 사용함. 한국어판 SERVPERF(김용석·최종복·황성혜·김민석,2009)는 Cronin과 Taylor(1992)가 개발한 SERVPERF의 한국어판으로 총 22개 문항으로 구성되어 있으며 5개의 하위영역으로 구분되어짐. 5개의 하위영역은 유형성, 신뢰성, 반응성, 확신성, 공감성이며, 각 영역에 대한 설명은 아래와 같음<부록 2>.

○ 5개 하위영역에 대한 설명

- 유형성 : 기관의 물리적 환경과 이미지
- 신뢰성 : 약속한 서비스를 정확히 제공하는 능력
- 보증성 : 서비스 제공자의 지식수준과 예의, 믿음, 확신을 전달하는 능력

- 대응성 : 자진해서 고객을 돕고 신속한 서비스를 제공하려는 의지
- 공감성 : 고객의 요구를 이해하고 의사소통을 하면서 고객에게 기울이는 개별적인 배려 및 주의

A 시설 이용자의 서비스 질에 대한 평가결과를 타 시설 이용자들의 평가결과와 비교함. 타 시설 이용자들을 대상으로 한 조사에는 서울·경기지역에 소재한 14개 종합사회복지관의 이용자들이 참여함. 모든 영역에서 A 시설의 평균이 높게 나타나, A 시설 이용자들이 복지관과 직원들이 제공하는 서비스를 긍정적으로 평가하는 것으로 해석할 수 있음.

〈표 1-9〉 서비스 질에 대한 평가 결과

구분	A 시설(평균)	타 시설(평균)*
유형성	25.83	25.57
신뢰성	32.25	31.14
보증성	22.41	21.44
대응성	16.61	15.77
공감성	21.58	20.75

* 김용석, 최종복, 황성혜, 김민석, 서인자(2009). 서비스 질 척도(서브퍼프)의 타당화 연구: 종합사회복지관을 중심으로. 『한국사회복지학』 61(2), 107-135.

B. 이용자 만족도 평가 결과

한국어판 사회복지서비스 이용자 만족도 척도(CSI-K)의 간략형을 사용하여 이용자 만족도를 측정함. CSI-K(김용석·이은영·고경은·민은희, 2007)는 McMurtry와 Hudson(2000)이 개발한 Client Satisfaction Index의 한국어판으로 총 20문항으로 구성되어 있는 만족도 척도임. CSI-K는 사회복지관 이용자를 대상으로 평가된 척도로 신뢰도와 타당도가 모두 검증됨(김용석 외, 2007). CSI-K의 간략형은 총 9개 문항으로 구성되어 있으며, CSI-K의 총점을 내는 공식은 아래와 같음. 아래 공식에서 ΣY는 응답한 총 문항의 합이며, N은 응답한 전체 문항수이며, CSI-K의 총 점은 0점에서부터 100점까지이며 점수가 높을수록 만족도가 높음을 의미함.

$$S(\text{총점}) = \frac{(\sum[Y] - N)(100)}{(N)(6)}$$

CSI-K는 7점 척도를 사용하는데 <표 1-10>에 따르면 모든 문항의 평균이 6점에 근접하여 A 시설 이용자의 만족도가 보통 이상 수준임을 알 수 있음. 9개 문항 중에서 ‘이곳의 직원은 자신들의 일을 성의껏 한다’(4번)의 평균이 6.00점으로 가장 높았으며, 그 다음으로 ‘이곳의 직원은 나의 모습을 있는 그대로 받아준다’(6번)와 ‘내가 이곳에서 도움 받은 것에 대해 다른 사람에게도 추천하고 싶다’의 평균이 상대적으로 높았음. 이용자 만족도 점수의 평균은 100점 만점에 78.21점이었음.

<표 1-10> 이용자 만족도의 기술통계

문항	평균	순위
1. 이곳의 직원은 진심으로 나를 도와주는 것 같다.	5.71	4
2. 만일 다시 도움이 필요하면 이곳을 이용할 것이다.	5.71	4
3. 내가 이곳에서 도움 받은 것에 대해 다른 사람에게도 추천하고 싶다.	5.76	3
4. 이곳의 직원은 자신들의 일을 성의껏 한다.	6.00	1
5. 나는 이곳에서 진정으로 내가 필요로 하는 도움을 받았다.	5.70	6
6. 이곳의 직원은 나의 모습을 있는 그대로 받아준다.	5.89	2
7. 이곳의 직원은 내 심정을 이해하는 것 같다.	5.48	8
8. 나는 이곳의 직원에게 속마음을 털어놓을 수 있을 것 같다.	5.44	9
9. 내가 여기서 받은 도움은 기대 이상이였다.	5.59	7

* 응답범주: 1=전혀 그렇지 않다, 2=매우 그렇지 않다, 3=약간 그렇지 않다, 4=보통이다, 5=조금 그렇다, 6=대체로 그렇다, 7=매우 그렇다

4) A 시설의 컨설팅 사업에 대한 종합의견

(1) 조직 진단

① Strength(강점)

- 보건복지부 사회복지시설 평가에서 최우수기관으로 선정
- 복지관을 비롯하여, 재가지원센터, 노인복지센터, 주간보호센터, 실버인력뱅크, 시니어클럽 등 많은 수의 부설기관과 부설센터가 있음.

② Weakness(약점)

- 복지관을 비롯하여, 재가지원센터, 노인복지센터, 주간보호센터, 실버인력뱅크, 시

니어클럽 등 많은 수의 부설기관과 부설센터가 있음.

- 운영 법인과 기관장의 잦은 교체
- 높은 이직률

③ Opportunity(기회)

- 경기복지재단의 경영 컨설팅 신청
- 새로운 관장의 부임
- 직원들의 문제점 인식
- 직원들의 변화에 대한 갈망
- 직원들의 수퍼비전에 대한 욕구

④ Threat(위협)

- 관리자와 실무자간의 문제의식의 차아
- 복지관과 부설센터간의 이질감과 벽
- 계약직원과 정규직원간의 차별
- 평가에 맞춘 행정업무의 과중

(2) 조직 재설계(안)

경영 컨설팅 과정에서 분석된 A 시설의 문제들은 A 시설이 위치하고 있는 00시, A 시설을 위탁 운영하고 있는 00법인, 그리고 A 시설이 함께 해결해야 될 문제들임에 따라 조직 진단의 결과에 따른 조직 재설계(안)의 실행은 00시, 00법인, 그리고 A 시설이 함께 수행해 나가는 것이 매우 중요함.

① A 시설의 미션과 비전의 재수립

A 시설의 현재의 미션과 비전은 이전 법인과 기관장이 있을 때 만들어진 것으로 2012년 7월 새로운 법인으로 변경되었고, 10월 새로운 관장이 부임하였으므로 A 시설의 미션과 비전의 재수립이 필요함.

새로운 미션과 비전의 수립과정에 관리자뿐만 아니라 모든 직원들이 함께 적극적으로 참여하는 것이 매우 중요함.

② 조직도의 재구성

현재의 과 체제에서 팀 체제로의 전환이 바람직함. 총무팀, 지역복지팀, 문화복지팀, 재가지원센터, 노인복지센터, 주간보호센터, 실버인력뱅크, 시니어클럽의 8개의 팀 체제로 전환하고, 각 팀에 팀장을 임명하고 해당 팀 소속 직원들에 대한 지도 감독뿐만 아니라 수퍼비전을 제공하도록 하는 것이 중요함.

③ 조직의 의사소통 향상

현재는 전체 직원회의나 각 팀별 회의가 거의 없는 것으로 파악됨. 적어도 매월 1회 전체 직원회의를 실시하고, 매주 1회 각 팀별 회의를 실시하여 조직의 의사소통의 향상을 도모하는 것이 바람직함.

월 1회 각 팀장과 개별 직원들 간의 수퍼비전 시간을 마련하는 것이 중요함.

④ 업무분장도의 재구성 및 업무매뉴얼의 제작

위에서 제안한 조직도의 재구성을 반영한 업무분장도의 재구성이 필요함. 각 팀장의 주요 업무에 팀 직원들에 대한 수퍼비전을 추가하는 것이 바람직함.

복지관과 부설기관 간의 명확한 업무 분장을 실시하고, 부설기관의 특성에 맞는 업무 분장이 이루어져야 하며 재구성된 업무분장도를 반영하여 A 시설의 업무 매뉴얼을 제작하는 것이 중요함.

⑤ 행정 업무의 간소화

행정 업무의 간소화가 필요하며, 이를 위해 00시의 위탁심사와 보건복지부 사회복지시설평가와 관련된 행정업무를 중심으로 A 시설 전체의 행정 업무를 최대한 간소화하는 것이 필요함. 특히 부설기관의 경우, 결재라인을 해당 기관의 관련 지침에 따라 최소화하는 것이 바람직함.

⑥ 조직 문화의 향상

A 시설의 여러 문제들은 높은 이직률과 관련이 있음에 따라 이직률의 지속적인 관리가 매우 중요함. 적어도 A 시설의 이직률 관리를 위한 3개년 계획을 수립하여 관리하는 것이 필요함.

직원 채용시 담당하게 되는 업무에 대한 명확한 설명이 필요하고, A 시설의 직원 연수

및 모임을 강화하는 것이 바람직함.

⑦ 시설 환경의 개선

A 시설의 복지과는 현재 1층에 개방된 공간에 위치하고 있고, 그 결과 복지과 직원들의 근무환경이 열악한 것으로 파악됨에 따라 1층 사무실의 환경 개선이 필요함.

1층 사무실 위치를 다른 층으로 변경하거나, 1층 사무실의 개방된 공간을 폐쇄된 공간으로 변경하여 근무하는 직원들의 업무 집중력을 향상하는 것이 바람직함.

⑧ 상시적인 직원들의 의사수렴 통로 마련

기관장의 모든 직원들에 대한 면담을 연 1회 이상 실시하고, 동료평가를 포함한 다면평가제도를 도입하는 것이 바람직함.

직원들의 의사소통의 수렴 결과는 차년도 복지관의 운영에 반영하는 것이 바람직하다.

(3) 경기복지재단의 향후 컨설팅 사업에 대한 제언

① 전체 컨설팅 기간의 확대

컨설턴트와 대상 기관에서 충분한 기간 동안 여유 있는 컨설팅이 진행될 수 있도록 2-3개월에서 최소 6개월 이상으로 컨설팅 기간을 설정하도록 함.

② 컨설팅 과정에서 컨설팅 참여시설 직원들에 대한 워크숍 실시

향후 컨설팅 사업에서는 컨설팅의 과정에서 컨설팅 참여시설 직원들을 대상으로 공통적인 주제를 가지고 워크숍을 실시하여 경영 컨설팅의 효과를 증진하도록 함.

워크숍의 주제는 조직의 미션과 비전의 수립, 조직의 의사소통 향상, 조직문화의 향상 등으로 진행하도록 함.

③ 컨설팅 종료 후 향후 경기복지재단의 교육에 대한 컨설팅 참여시설 직원들에 대한 참여 기회를 제공

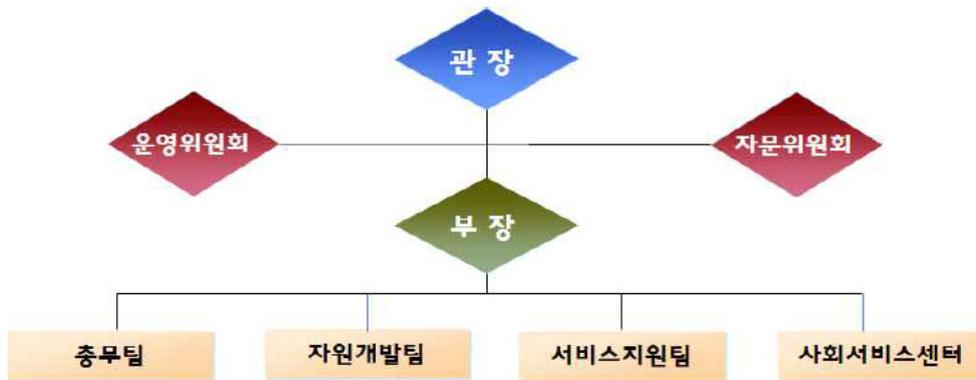
경영 컨설팅에 참여한 기관들에 대한 인센티브의 하나로서, 향후 경기복지재단의 다양한 교육들에 대하여 컨설팅 참여시설 직원들에 대한 참여 기회를 제공하는 것이 바람직함. (교육 참여의 우선 기회와 교육비 지원 등을 제공)

2 B 시설

1) 시설 개요 및 컨설팅 신청 배경

(1) 시설 개요

B시설은 1986년 개소하여 26년 운영되어 왔으며 그동안 위탁법인이 5회 변경됨. 2011년 10월 1일부터 현재의 법인이 운영하고 있음.



[그림 2-1] B시설의 조직도

(2) 컨설팅 신청 배경

사회복지시설평가 하위등급에 따른 조직 변화 필요

○ 2009년 보건복지부 사회복지시설평가에서 인적자원관리 C등급, 프로그램 및 서비스 C등급, 이용자의 권리 F등급, 지역사회관계 D등급을 받음.

- 조직 체계에 대한 이해 부족, 직원들간의 소통 부재, 수퍼비전부재 등의 원인으로 인한 기존의 이용고객과 프로그램을 고수하여 새로운 사회복지환경 및 지역육구를 제대로 반영하지 못한다는 자체 평가.

○ 컨설팅을 통해 바라는 점

- 심층적 조직진단을 통해 건설적인 방향으로서의 재설계
- 성과관리 시스템을 구축하여 자신의 업무에 대한 책임감 배양

- 업무와 관련하여 프로그램을 설계하고 평가하는 능력을 배양

2) 컨설팅 사업 진행과정

B시설 경영컨설팅의 경우 시설의 욕구를 파악한 뒤 두 명의 컨설턴트가 조직진단(2~5차 컨설팅)과 슈퍼비전(6~7차 컨설팅)을 나누어 진행함.

〈표 2-1〉 00복지관 컨설팅 주요일정

구분	일 정	내용
1차	2012.09.24 (월)	<ul style="list-style-type: none"> •경영컨설팅 사업 전반적인 계획 및 방향 설명 •사회복지시설 4개소 의견수렴
2차 (현장방문)	2012.10.10 (수)	<ul style="list-style-type: none"> •컨설팅에 대한 취지와 목적 공유 및 컨설팅 팀 소개 •컨설팅에 대한 복지관 욕구 파악 •컨설팅 참여 동기 강화 및 진행 일정 안내 •질의응답 및 이후 과정 안내
2-1차 (서면질의)	2012.10.11 ~ 10.30	<ul style="list-style-type: none"> •직원 모두가 서면질의서를 작성하여 제출함
3차 (현장방문)	2012.10.31 (수)	<ul style="list-style-type: none"> •서면질의를 토대로 직원 인터뷰 진행 •조직 진단 및 개선 방안 파악
4차 (현장방문)	2012.11.01 (목)	<ul style="list-style-type: none"> •소통 문제의 원인 파악 •사회복지 실천 경험과 실천의지, 장애요인 파악
5차 (워크숍)	2012.11.7 (수)	<ul style="list-style-type: none"> •조직진단 결과 안내 및 개선 방안 논의 •조직진단 개선을 위한 실천 방안 수립
6차 (현장방문)	2012. 11.13 (화)	<ul style="list-style-type: none"> •수퍼비전 및 역량강화방법 설문조사 •포커스그룹인터뷰를 통한 현황분석 및 요구조사
7차 (현장방문)	2012.12.4 (화)	<ul style="list-style-type: none"> •수퍼비전 및 역량강화방법 분석결과 보고 및 논의
8차	2012. 12.18 (화)	<ul style="list-style-type: none"> •성과보고회 및 피드백

컨설팅은 초기 현장방문과 온라인을 통한 서면질의서 배포와 수거, 다시 현장방문을 통한 인터뷰, 그리고 워크숍을 통한 조직설계 과정으로 진행됨.

○ 1차 컨설팅

- 2012년 경영 컨설팅 해당시설(4개소) 담당자 참석
- 경기복지재단의 2012년 경영 컨설팅의 전반적인 계획과 방향 논의

○ 2차 컨설팅

- 인테이크를 통해 복지관의 욕구와 컨설팅 방향성에 대한 논의
- 컨설팅에 대한 부정적인 인식을 가질 수밖에 없는 직원들에게 컨설팅에 대한 두려움과 오해를 줄이고 참여 동기를 강화시키기 위한 공개브리핑 실시
 - 사회복지관의 존재 이유
 - 직원 스스로 방안을 찾도록 조직에 대한 경험 사례 등을 제시, 공감 형성
- 서면질의서 작성을 요청
 - 서면질의서를 온라인을 통해 수거 한 후 컨설턴트가 이를 종합적으로 정리하는 하는 시간을 가졌으며, 이를 토대로 조직상황에 대한 개괄적인 이해와 차후 인터뷰 방향성을 설정함.

○ 3차, 4차 컨설팅

- 모든 직원들을 대상으로 1인당 1시간 정도 인터뷰 진행(2일간)
- 인터뷰는 서면질의서를 토대로 진행
- 인터뷰는 기관의 방향성, 조직역동성, 사회복지 실천 경험, 조직문제 진단, 개선 방안 등을 파악할 수 있도록 구성하였고 한번의 인터뷰에 직원 1명만 진행하여 집중도를 높임.

〈표 2-2〉 인터뷰 일정

일시	시간	이름	직급
10/31 (수)	10:00 ~ 10:50	000	영양사
	11:00 ~ 11:50	000	선임사회복지사
	13:00 ~ 13:50	000	과장
	14:00 ~ 14:50	000	과장
	15:00 ~ 15:50	000	사회복지사
	16:00 ~ 16:50	000	사회복지사
	17:00 ~ 17:50	000	과장
11/1 (목)	10:00 ~ 10:50	000	선임사회복지사
	11:00 ~ 11:50	000	선임사회복지사
	13:00 ~ 13:50	000	부장

○ 5차 컨설팅

- 워크샵 형태로 진행
- 조직진단 결과에 대한 발표와 실천방안을 수립
- 모든 직원이 참여하기 위해 업무를 중단한 상태에서 진행함.
- 컨설팅 과정을 통해 파악된 조직진단 결과를 안내한 후 이를 해결할 수 있는 방안을 직급별로, 부서별로 마련함.

○ 6, 7차 컨설팅

- 수퍼비전 및 직원역량강화방법 실행 현황 파악 및 자료 분석

<p>〈수퍼비전 및 직원역량강화방법 영역 기존 자료 목록〉</p> <ul style="list-style-type: none"> • 직원 수퍼비전 지침 • 직원직무기술서 • 직원개발, 훈련, 교육 연간계획서 • 직원자기개발계획서 • 직원 근무평정 도구 • 직원 외부교육 현황 • 직원교육 연간 집행결산

- 실질적인 수퍼비전과 직원역량강화정책의 실행현황과 문제점 등을 파악하기 위한 표준화된 설문지를 활용한 설문조사 실시
- 수퍼바이저, 수퍼바이저집단을 구분하여 포커스그룹인터뷰를 진행
- 7차 컨설팅때 다양한 분석결과 보고 및 논의
 - 수퍼비전체계 구축과 직원역량강화를 위한 개선방안을 논의함.
- 6, 7차 짧은 과정으로 인해 현황분석 및 요구조사, 분석결과 논의 및 방안마련이라는 과업이 이루어져야 하기에, 이메일을 통해 관련 참고자료들을 전달하고 차후 실행계획에 대한 검토와 피드백의 과정이 별도로 이루어짐.

○ 8차 컨설팅

- 8차는 7차까지 진행된 컨설팅사업의 주요내용과 결과를 종합적으로 보고하고 평가하는 과정으로 이루어짐.

3) 컨설팅 사업 수행결과 및 개선방안

(1) 조직진단

○ 소통부족으로 상호간의 신뢰 부족

- 직원 상호간의 불신감이 증대, 의도하지 않은 방향으로 의사 전달
- 부서별, 기관 차원에서 책임지려는 인식 부족, 끼리끼리 문화 형성
- 사회복지에 대한 가치있는 경험공유 및 상대방에 대한 의견표현 어려움.
- 일부 직원들은 스스로 ‘나는 이 기관이 원하는 인재상이 되지 못한다’고 생각하면서 좌절감을 느끼고 있었으며 많은 직원이 이직을 생각함.
- 사회복지 가치에 대한 고민과 실천하고 싶은 욕구는 있으나 직원간의 오해로 실천하기 어려운 분위기가 형성됨.

예) 어느 과장은 과거에 술, 담배, 도박으로 생활을 보내는 어르신들을 조직화하여 지역에 중요한 봉사활동가로 변화시킨 경험이 있었음. 이러한 조직은 소규모가 아닌 140개 정도로 큰 규모의 경로당활성화사업이었음.

- 기관에서 추구하는 사업을 할 수 있는 능력이 있는 직원이 있음에도 능력을 잘 발휘하지 못하고 있었음.

○ 기관과 직원이 원하는 방향성 일치(방법적 차이 존재)

- 최고관리자는 직원들이 마음껏 능력을 펼칠 수 있도록 변화와 도전을 강조하고 외

부활동을 장려하였으며 직원들도 대부분 동의함. 그러나 우선은 내실을 먼저 강화해야 한다고 생각하는 경우가 많았음.(소통부족)

- 조직보다 개인의 업무가 우선시 되는 경향이 있었음.
 - 기관의 업무, 부서 업무라는 인식보다 내 업무라는 인식이 강함.
 - 내 업무이므로 내가 책임져야 한다는 인식이 너무 지나쳐 다른 사람이나 타 부서 업무에 대해서 도움을 주고 받는 것이 어려운 구조이었음.
- 의사반영이 잘 안 되는 편
 - 의견을 제시하면 의견이 잘못되었다는 피드백을 받을 것 같다는 두려움이 있었음.
 - 제안을 하는 것이 조직내 갈등을 유발하거나 불필요하게 시간을 낭비하는 결과를 주지 않을까 염려함.
 - 업무와 관련되지 않은 사람이나 직급이 낮은 사람이, 입사한지 얼마 안 되는 사람이 의견을 내면 안 되는 분위기가 형성되어 있었음.
- 끼리끼리의 문화 형성(상호간의 오해)
 - 실무자끼리, 과장끼리, 부장과 관장끼리 어울리는 경향이 있었음.
- 현실 안주 경향
 - 오래된 역사로 인해서 자신도 모르는 사이에 안주하게 된 것이 스스로의 성장을 막고 기존에 하던 대로 하게 된 요인이 되기도 함.
- 수퍼비전 부족
 - 회의시간시 일정보고식 회의 문화, 업무논의보다는 점검하는 형식
- refresh 제도 미비
 - 휴가를 2-3일씩 쓰거나 또는 월, 금요일 휴가 사용이 어려운 상황이었음.
- 기관장이 제시하는 변화와 도전에 대해서 혼란함
 - 변화와 도전은 기관이 속해 있는 지역에서만 하는 것인지, 이에 대한 의견 제시는 누구나 할 수 있는 것인지, 만약 의견을 내었다면 의견을 낸 사람만 담당하고 책임져야 하는 것인지, 성공 확률이 높은 것만 하는 것인지 등에 대한 고민이 있었음.

(2) 조직개선 실천방안

① 직급별 실천방안

〈표 2-3〉 직급별 실천 방안

구분	실천 계획	세부내용
실무자	<ul style="list-style-type: none"> •○○어르신들 가정방문 •티타임 및 산보 •외출시 기록하기 •인사 잘 하기 	<ul style="list-style-type: none"> •주1회 가정방문 •주1회 점심식사 후 티타임 •외출시 보드판에 행선지 기록 •어르신, 이용자에게 먼저 인사하기
선임 사회 복지사 (주임)	<ul style="list-style-type: none"> •직원 티타임 •화장실 문닫기 •화장실 내 기관홍보지or좋은글부착 •마니또 •사무실 입구 직원소개 수정 •사무실 내 조직도 수정 •직원 자리 명패 배치 	<ul style="list-style-type: none"> •매주 화, 목 09:00~09:30 (화 : 전직원 / 목 : 자율) •항상 문닫기 실행 •1,2층 남, 여 화장실 내 부착 •2주마다 마니또 선정 •직원 업무 상세히 기재 •즐겁고 활발한 조직도로 수정 •각 자리마다 명패 배치
과장	<ul style="list-style-type: none"> •직원간 칭찬하기 •소통 및 화합을 위한 회식하기 •실무자 의견 적극 수렴 및 전달 •명상시간 마련하기 	<ul style="list-style-type: none"> •일일 2명이상의 직원에게 칭찬하기 •월 1회 팀별 점심회식 실시 •팀 회의시 상급자 전달 건의사항 청취 및 즉시 전달
관리자 (관장/ 부장)	<ul style="list-style-type: none"> •효과적인 회의진행 	<ul style="list-style-type: none"> •회의방식개선(일방→쌍방) •개인별 업무보고할 수 있는 기회마련 •회의시간 1시간 지키기
	<ul style="list-style-type: none"> •직원복지개선 	<ul style="list-style-type: none"> •전직원 책상과 컴퓨터 교체 •직원안식주간에 대한 계획을 세워 년2명 안식주간 주기 •사무실에 가습기 설치
	<ul style="list-style-type: none"> •복지관분위기 개선 	<ul style="list-style-type: none"> •계획되고 공지된 회식실시 •다양한 회식문화(영화보기, 볼링 등) •팀별 회식비 지원
	<ul style="list-style-type: none"> •자기계발지원 	<ul style="list-style-type: none"> •교육비 차등지원 (년 2인에게 상한30만원씩)
	<ul style="list-style-type: none"> 제안제도 도입 	<ul style="list-style-type: none"> •사무실에 제안함을 설치하여 복지관 관련 좋은 아이디어나 의견을 제안을 할 수 있도록 직원 고충처리를 위한 상담제도 실시

② 부서별 실천방안

■ 서비스 지원팀

○ 장기적인 목표

- 실천계획 : 다양한 자원 리스트 확보를 통한 지역주민의 욕구 및 문제에 빠르고 효과적인 서비스 제공
- 세부내용 : ㉠ 자원리스트화 작업
㉡ 사례별 적용 메뉴얼 작성(업데이트)

○ 단기적인 목표

- 실천계획 : ㉠ 신규 대상자 발굴
㉡ 대상자 욕구 맞춤형 서비스 진행
- 세부내용 : ㉠ 통장 활용을 통한 복지관 사업 홍보 및 신규 대상자 발굴
㉡ 대상자별 욕구 및 문제 상황에 따른 신규자원/사업 개발

○ 즉시 실현 가능한 방안

- 실천계획 : ㉠ 기존 대상자 자료리스트 및 우선순위를 정한 가정 방문
㉡ 사례관리 체계 정비(운영지침, 양식 등)
- 세부내용 : ㉠ 기존대상자 상담 및 조사를 통한 집중사례 발굴
㉡ 전문가 자문을 통한 사례관리 자문

■ 사회서비스

○ 장기적인 목표

- 실천계획 : 사회서비스 활성화 및 전문적관리
- 세부내용 : 우리아이 심리지원서비스내 신규프로개설,
사회서비스대상자사례관리

○ 단기적인 목표

- 실천계획 : 00시 내 사회서비스 현황조사
- 세부내용 : 사회서비스 제공기관 및 이용자 파악

○ 즉시 실현 가능한 방안

- 실천계획 : 00시 내 복지기관 진행서비스조사
- 세부내용 : 00시 내 복지기관 진행서비스조사

■ 총무팀

- 장기적인 목표
 - 실천계획 : 신속하고 정확한 회계처리
 - 세부내용 : 외부교육을 통한 회계업무 개선
- 단기적인 목표
 - 실천계획 : 은행 및 팩스업무 방법개선
 - 세부내용 : 인터넷뱅킹 활용 및 4대보험 EDI활용
- 즉시 실현 가능한 방안
 - 실천계획 : 회계업무처리 문제점 개선
 - 세부내용 : 직원의 의견수렴을 통한 개선

■ 자원개발팀

- 장기적인 목표
 - 실천계획 : 지속적인 자원확보 및 지역주민과의 친밀한 관계
 - 세부내용 : 찾아오는 주민, 다양한 후원처개발, 참여하는 공동체 형성
- 단기적인 목표
 - 실천계획 : 찾아가는 자원개발
 - 세부내용 : 후원회 및 봉사단체 조직, 신규자원처 12건 개발
- 즉시 실현 가능한 방안
 - 실천계획 : 지역사회 업체 현황 파악
 - 세부내용 : 업체 방문 및 복지관 홍보

(3) 수퍼비전 및 직원역량강화 현황분석

① 설문조사결과

㉠ 조사도구

본 수퍼비전 및 직원역량강화 현황분석에 사용된 조사도구로는 Likert 5점 척도로 구성된 학습조직진단척도, 직원역량(핵심 KSA 지식, 기술, 태도)척도, 역량강화방법척도, 수퍼비전체계 현황분석척도가 사용됨. 각 척도의 구성과 내용을 살펴보면 다음과 같음.

■ 학습조직진단척도

학습조직진단 설문지는 고성과작업혁신센터(구, 뉴페러다임센터)에서 평생학습체계구축 컨설팅을 위해 학습조직연구자들의 이론을 근거로 학습조직현황과악 도구로 개발한 것을 활용함<부록 3>.

세부적인 진단영역은 지속적 학습 기회, 조직 내 지식의 활용수준, 팀단위 학습조직화, 전략적 학습리더십, 토론 및 연구 활성화, 개인 및 조직간 상호연계수준, 자율적 역량강화, 자기주도적 학습의지로 구분되어 분석됨.

■ 직원 역량(핵심 KSA 지식, 기술, 태도) 척도

직원 역량 설문지는 원영희·배진형·안정선(2010)이 사회복지시설의 사회복지사의 역량을 측정할 목적으로 선행연구, 기관장급 개방형문항조사, 사회복지사 설문조사를 통해 개발한 것을 활용함<부록 4>.

일반적인 역량구명 시 사용되는 지식, 기술, 태도(KSA)역량으로 구분하여 조사하였으며 현재, 보유하고 있는 보유수준을 중심으로 설문조사를 함.

■ 역량강화방법 척도

역량강화방법에 관한 설문지는 안정선(2009)이 사회복지시설의 사회복지사의 역량을 측정할 목적으로 개발한 것을 사회복지관의 직원에 맞게 수정하여 활용함<부록 5>.

주로 조직에서 이루어지고 있는 역량강화방법으로 학습체계 및 학습지원체계에 대해 직원들이 필요하다고 인식하는 필요수준과 현재 기관에서 활용하고 있는 활용빈도의 2가지 차원으로 조사함.

■ 수퍼비전 체계 현황분석 척도

수퍼비전 체계 현황분석에 관한 설문지는 안정선(2007)이 사회복지관의 수퍼비전체계 현황을 분석할 목적으로 개발한 것을 활용함<부록 6>.

현재 실질적으로 이루어지고 있는 수퍼비전의 구조, 방법, 유형 등과 수퍼바이저의 직무수행도를 실행도를 중심으로 조사함.

㊤ 조사결과

현황분석 결과를 요약하면 다음과 같음.

○ 첫째, 학습조직에 대한 인식도 결과에서는 가장 낮은 영역은 토론 및 연구활성화(2.56)과 팀단위 학습조직화/전략적 학습리더십(2.77)인 것으로 나타났으며, 지속적 학습기회(2.91)와 조직 내 지식활용수준(2.91)도 비교적 낮은 수준으로 조사되었다. 가장 높은 영역은 자기주도적 학습의지(3.41)이었음.

- 세부적으로 업무상의 문제발생 시에 근본적인 문제해결을 위해 대안을 제시하도록 장려하거나 새로운 아이디어와 제안 등에 대해 다른 직원들과 충분히 토론 할 수 있는 체계의 부족 등 전반적으로 업무의 효율적 개선을 위한 충분한 신뢰기반의 의사소통 기회가 부족한 것으로 조사됨.. 또한 지속적인 업무개선을 위한 조직단위의 연구 및 학습활동이 부족하고 리더들의 부하육성 실적이 인사평가에 잘 반영되지 않는 점도 학습조직화를 이루어나가는 데에 있어 약점인 것으로 나타남.
- 그러나 “여건이 조성되면 복지관에서 제공하는 교육과정에 적극 참여하겠다”라는 학습의지와 교육제도와 관계없이도 스스로 학습을 계획하고 실행해야 한다는 자기주도적 학습의지는 비교적 강점으로 나타남.

○ 둘째, 직원역량 보유수준 인식도 결과를 보면, 지식·기술·태도 영역에 있어서 지식영역(2.89)이 상대적으로 보유도가 낮았음.

- 세부적으로 공통지식 영역에서는 조직경영(2.56), 재무분석(2.67), 인사관리와 리더십(2.78)의 순으로 가장 낮은 것으로 조사되었고, 사회복지사업 및 서비스 전반(3.44)와 대상자 및 지역사회특성에 대한 이해(3.47)가 상대적으로 높은 것으로 파악됨.
- 기술과 태도 영역은 대부분 보통 수준내지 보통수준 이상으로 조사되었으나, 기술영역에서 직무관리기술, 프로그램개발과 평가, 조사 및 연구, 집단지도실천, 수퍼비전 및 코칭에 관한 기술은 낮은 보유도인 것으로 나타났다. 대인관계와 의사소통, 컴퓨터활동, 문서작성에 관한 기술은 전반적으로 보유도가 높았음.
- 태도영역은 전반적으로 보유도가 보통 이상으로 응답한 경우가 많았는데, 조직목적과 사명의 내재화, 조직충성 및 몰입, 사회적 민감성, 스트레스 내성 및 조절의 영역이 상대적으로 낮았음. 책임감, 투명성과 정직, 윤리적 태도, 친절과 배려, 개방성, 시간 및 일정관리의 영역은 모두 4점 이상으로 강점인 영역이었음.

○ 셋째, 직원역량강화 방법의 필요도와 활용빈도에 대한 인식도 결과에서는 전체 영역별 필요도는 학습체계 3.88, 학습지원체계 3.80으로 높은 필요도로 나타났음. 그러나

활용빈도는 평균 2.53에 그쳐 전체적으로 활용빈도가 낮은 것으로 인식되고 있었음.

- 활용빈도 영역에서는 사례연구 및 발표(1.56), 사이버교육(1.56), 팀별학습(1.67), 직원개별 자기개발 비용지원(1.78), 사업관련 논문작성(1.89)의 순으로 가장 낮은 것으로 조사됨.
- 학습지원체계의 활용빈도에 있어서는 근무시간내의 학습참여 용이성(2.22), 학습정보관리체계의 운영과 가동(2.22), 학습우수자포상(2.33), 직원개별학습계획 달성도평가, 연간의무학습시간 규정 및 관리, 슈퍼비전 시의 학습독려가 각각 2.44점으로 비교적 낮게 나타남.
- 직원들이 인식하는 역량강화방법의 필요도와 활용도의 차이가 가장 우선적으로 변화를 이루어야 하는 영역이라고 볼 수 있는데, 차이가 높게 나타난 영역 3순위는 사례연구 및 발표, 직원 개별 자기개발 비용지원, 팀별학습강화, 독서교육, 조직상하 간과 동료 간 업무노하우 전수인 것으로 조사되었음.

○ 넷째, 슈퍼비전체계의 현황 분석결과, 먼저 슈퍼비전실행을 위한 조직특성과 정책영역에서는 슈퍼바이저 교육체계의 가동(1.89), 슈퍼비전 기록 및 유지(1.89), 슈퍼바이저 및 슈퍼비전 평가체계 운영(2.11), 슈퍼바이저 직무배정(2.22), 슈퍼비전 지침과 매뉴얼 활용(2.44) 영역이 하위 5순위로 나타남.

- 기관장의 슈퍼비전에 대한 이해와 관심은 3.67점으로 가장 높은 점수였다. 슈퍼비전 실행구조에서는 슈퍼비전 내용에 대한 합의와 문서화(2.11), 슈퍼비전 계획과 실행, 평가실시 및 도구 활용(2.22)이 낮은 실행도로 나타났고 슈퍼비전의 실행도 면에서 직무자에 따라 차이가 있는 것으로 조사됨.
- 슈퍼바이저의 세부직무에 있어서 하위 5순위로 나타난 것은 슈퍼비전 모니터링과 평가, 슈퍼비전 진행준비, 슈퍼비전 기록유지, 슈퍼바이저 교육훈련과 기술전수, 슈퍼바이저에 대한 이해를 위한 정보수집과 이해노력 영역이었음.

② 기존 서류분석 및 인터뷰 분석결과

○ 직원교육비용 증가

- 직원교육비용은 310만원에서 820만원으로 증가하여 직원개발에 투자하고자 하는 의지면에서 강점인 것으로 평가됨
- 지속적으로 직원학습지원비용을 유지하고 높일 필요가 있음.

○ 학습의 방법

- 주로 외부교육과 내부동일집합교육의 형태가 주류를 이루어짐.
 - 보다 개별화된 교육, 직무 맞춤형 교육, 팀별교육 등의 욕구와 직무중심형 학습체계로의 전환이 필요함.
- 직원 자기개발
- 직원자기개발은 시범적으로 직원자기성장계획서를 제출하도록 하였으나, 이에 관한 관리나 지원이 이루어지지 못함.
 - 직원자기성장계획서의 기록내용 등 서식의 변경, 실질적인 지원체계의 가동이 필요함.
- 수퍼비전
- 수퍼비전에 대한 직원들의 필요성이 높고 중요성에 관한 인식도 어느 정도 이루어지고 있음.
 - 수퍼비전 개념에 대한 지식부족으로 인해 중간관리자들의 인식화와 학습이 강화되어야 함.
 - 수퍼비전에 관한 기존 지침이 형식적으로 마련되어 실질적인 수퍼비전 실행을 위한 지침의 개선과 수퍼비전 계획, 실행, 평가에 이르는 운영체계를 구축하고 시범 실행, 지속적인 평가를 통해 제도를 수정, 보완해 나갈 필요가 있음.
- 직무기술, 직원근무평정
- 수퍼비전에 관한 직무, 학습과 수퍼비전 진행과 참여에 관한 문항을 발견하기 어려워, 제도적으로 이러한 영역을 개선할 필요가 있음.
 - 학습을 직무에 관한 주제를 중심으로 비교적 좁게 한정하고 있는데, 교양, 문화, 일반적인 자기개발 등으로 지원범위를 보다 확장하여 진행할 필요가 있음.
 - 부서간의 단합과 수퍼바이저와 수퍼바이저 간의 친밀감과 소통을 목적으로 하는 방법들도 새롭게 도입하여 학습체계의 영역 속에 포함하여 진행하는 것이 효과적임.

(4) 수퍼비전 및 직원역량강화방법 실천방안

〈실천방안 목록〉

- 수퍼비전 체계 개발 및 운영 필요
- 직원개별 자기개발지원정책 강화
- 직원 역량분석에 따른 맞춤형 교육 중심의 학습체계 개선
- 학습지원체계의 보완과 강화
- 직원 소통과 화합을 위한 캔미팅 제도 도입
- 직원역량 강화와 수퍼비전 직무에 관한 평가체계 개선

① 직원 수퍼비전 체계의 개발과 실질적인 운영

○ 수퍼비전 중요성 인식

- 사회복지조직 학습의 핵심은 직무선상에서 지속적으로 이루어지는 수퍼비전²⁾이며, 가장 상사와 밀접하게 직무 및 조직에 대해 소통하면서 영향을 받을 수 있는 기제이기 때문이라고 볼 수 있음.

○ 수퍼비전 방법

- 수퍼바이저(직속 상사)가 효과적, 효율적 업무수행을 하고자하는 수퍼바이지(담당 하급 직원)를 원조하기 위해 개별, 집단수퍼비전 방법을 활용하여 시행함.

○ 수퍼비전 체계 구축 필요

- 직원들의 전문성 향상을 위한 체계적인 수퍼비전 체계 구축이 필요하며, 수퍼비전 직무에 관한 명확한 업무기술의 명시화가 요구됨.
- 수퍼바이지와 수퍼바이저 역할 규명과 수퍼바이저의 자질, 능력 등 수퍼바이저의 검증 제도가 마련되어야 할 것임.
- 수퍼비전 현 체계에 비해 오히려 수퍼비전의 욕구는 높게 나타난 만큼 수퍼비전 체계의 점검과 내용 강화, 세부적인 양식개발 등이 보완되어야 함.

○ 수퍼비전 학습 및 지침 개발

- 수퍼비전 체계구축에 앞서 수퍼비전에 관한 인식 및 지식역량이 전체적으로 미흡하게 조사된 바, 수퍼비전에 관한 학습이 개별적, 조직 전반에서 우선적으로 이루어져야 함.

2) 수퍼비전(Supervision)이란 클라이언트에게 제공되는 서비스 질의 향상을 목적으로 직원의 전문성을 향상시키고자 조직적 차원에서 이루어지는 행정적, 교육적, 지지적 상호작용 과정을 의미함.

- 수퍼비전의 교육은 수퍼바이저를 중심으로 집중적으로 이루어져야 하나, 상호 협력적 파트너십의 관점에서 수퍼바이저를 대상으로도 적용될 필요가 있음.
- 현재의 수퍼비전 지침은 주로 수퍼비전의 직무를 수행해야 할 수퍼바이저가 직무 수행의 매뉴얼로 삼고 실행하기에 도움이 되지 않고 있는데, 보다 실행에 도움을 줄 수 있는 지침의 개선이 필요함.
- 수퍼비전 지침 개발은 벤치마킹을 통해 다양한 사례를 수집하되 본 기관의 인력구조와 직원역량, 문화 등 특성에 맞게 개발되어야 하며, 3-6개월의 시범실행과 평가를 거쳐 최종 보완하는 구조가 바람직함.
- 수퍼비전 지침은 이전의 성문화자체에만 목적을 둔 것에서 수퍼바이저, 수퍼바이저 각 집단이 실질적으로 활용할 수 있도록 단계별 과업과 도구, 서식 등 다양한 자료들이 함께 구성되도록 개발되어야 함.

② 직원 개별 자기개발지원 정책 강화

○ 직원 자기개발계획서

- 직원들이 업무스트레스에 취약하고 지식역량이 다소 부족한 것을 볼 때에, 재충전 프로그램과 함께 연간 자기개발계획서(IDP : Individual Development Plan)를 작성하여 수퍼바이저와 상의하고 이를 진행시켜나가 자기성장과 조직 내 업무능력을 함양하도록 지원하도록 함.

○ 자기개발계획 진행

- 조직의 수퍼비전 체계와 연동되어 이루어지는 것이 적절함.
- 조직 내의 역량강화를 위한 직원의 노력에 수퍼바이저가 함께 협력하고 지원하는 체계로써 기능해야 하는 것임.

○ 직원 재충전을 위한 프로그램

- 조직 내에서 중요한 학습의 영역이라고 할 수 있으며, 최근 조직 내에서 시행되고 있는 평생학습은 학습의 범위를 확장하고 있는 추세인데, 직무중심적 학습만이 아닌 교양영역, 재충전, 자기관리, 여가생활 지원 등의 영역까지 포함되고 있음.
- 지원의 영역을 확장하고 자기개발계획을 수립과, 모니터링, 피드백, 평가 및 공유, 경력개발에 이르기 까지 관리하는 체계가 구축되어야 함.

③ 직원역량분석에 따른 맞춤형 학습체계 및 학습지원체계 구축

○ 맞춤형 학습체계

- 조직현황분석에서 약점으로 지적된 것처럼 ‘토론 및 연구 활성화’와 ‘팀 단위 학습조직화’의 영역을 강화할 필요가 있음.
- 직원의 역량 수준 진단에서 보유수준이 낮게 나온 사례연구 및 발표, 팀별 학습, 논문화 작업, 프로그램개발과 평가, 조사 및 연구, 다문화 등의 영역에 집중할 필요가 있음.
- 리더들에게는 조직경영, 인사관리, 재무분석, 수퍼비전에 관한 영역의 학습이 강화되어야 함. 추후, 일반적인 직원의 역량에 대해 보유수준과 더불어 필요도를 조사하여 필요도와 보유수준의 차이가 가장 크게 나타나는 영역부터 교육훈련을 실시하는 것이 바람직함.
- 제안사항
 - 첫째, 신규 및 전입직원들에 대한 오리엔테이션 및 정착교육이 조직의 핵심역량을 중심으로 이루어지도록 함.
(1년차 미만 직원, 3년차 직원교육, 5년차 이상 직원교육 등 근무기간에 따른 직원교육 등의 실시가 필요함)
 - 둘째, 팀 내, 부서 간 프로젝트를 공유하며, 상하 및 동료직원 간 지식 및 기술전수가 될 수 있도록 팀 단위 활동 장려함.
팀 단위 학습의 강화를 결국 팀수퍼비전 내지 집단수퍼비전 활동과도 연동되도록 운영하며 팀별 욕구조사 및 팀 직무역량과 연간 핵심사업이나 특화사업을 위주로 하는 팀별 교육, 팀별 자문제 도입을 고려할 필요가 있음.
 - 셋째, 전체 직원들을 대상으로 하는 공통 집합식 교육 외에 사례연구 및 발표, 1인 연간 논문 연구주제 선정 및 지원, 연간 핵심사업 연구 및 워크숍, 동종 직무자별 교육, 팀 내 및 팀간 학습 및 공유, 조직 상하 간 동료 간 전수, 우수 학습자 및 우수 동아리 포상제도, 진학지원제도 강화 등 다양한 형태의 교육이 기획, 운영되어야 함.

○ 학습지원체계 구축

- 학습지원체계의 구조는 기관에 따라 차이가 있으나 추진조직, 예산, 교육욕구조사, 교육계획 수립 및 평가, 학습결과반영 및 보상, 정보공유체계, 학습시간에 관한 정책 등으로 구성되어 있음.
- 학습을 운영하기 위해 기본적으로 실행을 담당할 추진조직과 인력, 학습예산, 교

육의 계획과 평가프로세스가 마련되어야 함.

- 정보·공유체계는 학습의 결과를 효율적으로 관리하고 조직 내부에 전달하며 나아가 조직이 보다 학습조직으로 발전하기 위해 활성화되어야 하는 요소임.
- 직원들의 능력개발을 위해 직원교육훈련을 위한 욕구조사, 실행지원, 근무시간 활용 규정, 직원개발비용 지원정책, 학습 평가 및 모니터링 등과 관련한 양식개발과 공식적인 진행절차 등 학습지원체계를 구조화할 필요가 있음.

④ 직원 소통과 화합 및 일체감 형성을 위한 캔미팅 제도 도입

직원의 일체감 형성과 화합을 위해서는 부서간의 의사소통 채널을 확보하고, 공식적 또는 비공식적 방법을 통한 의사소통과 정보공유 전략을 수립하여야 함.

○ 팀 내, 팀 간 소통을 위한 캔미팅(Can-Meeting)³⁾방법

- 캔미팅은 조직구성원들이 수시로 가능한 일상의 업무활동으로부터 독립된 장소에서 정해진 경영과제에 대하여 격의 없이 자유롭게 논의하는 회합이며 조직 내부의 소통과 부서간 협력을 모색하기 위한 대안으로 활용될 수 있음.
- 다양한 직원행사, 회식 등 만남의 장을 직원들이 배려 받고 있으며 예측가능한 상황에서 공식적으로 강화하는 대안들도 검토가 필요함.

⑤ 직원역량강화와 수퍼비전 직무에 대한 직원평가체계 개선

직원평가에 있어서는 조직 내 핵심역량을 규명하여 조직의 인재상에 부합하는 능력평가를 실시하고 직무평가문항을 개발하여야 하는데, 수퍼비전 및 역량강화 영역에 있어서는 특히, 직급자 관련 문항이 보완될 필요가 있음.

- 중간관리자들의 역량과 학습리더로서의 역할을 확대하여 수퍼비전에 관한 직무수행, 학습과 수퍼비전 진행과 참여, 부하직원 육성 등에 관한 내용이 반영되도록 하여 제도적으로 통일성을 기할 필요가 있음.

3) 캔미팅이란 “타운미팅(Town-Meeting)”이라는 이름으로 널리 알려져 있으며 조직의 구성원들이 일상의 업무 현장을 떠나 자유로운 분위기에서 토의하고 의사결정을 하는 모임을 지칭함.

캔미팅의 유래는 미국 식민지 시대 뉴잉글랜드의 통치 시스템에서 나왔으며 뉴잉글랜드에는 마을 사람 전체가 한자리에 모여 토론하고 마을의 법과 절차, 정책들에 대한 결정을 내리곤 했음. 학계에서는 미국 민주주의의 출발로 보기도 함. 1990년대에 들어 글로벌 기업의 경쟁력강화를 위한 프로그램으로 각광받기 시작했으며, 세계적으로는 GE의 경영혁신 프로그램으로 채택된 “Work-Out Town Meeting”이 대표적인 예임.

4) B시설의 컨설팅 사업에 대한 종합의견

- 상시적으로 의사소통이 이루어질 수 있는 제도 도입
 - 다양한 조직진단 및 현황분석 결과를 바탕으로 기관장과 직원, 관리자와 팀원간에 의사소통의 어려움을 해결하기 위해 상시적으로 의사소통이 이루어질 수 있는 제도의 도입하도록 함.
 - 실행력을 높이기 위해 부서별, 직급별로 실천 가능한 부분을 중심으로 마련하도록 함.
- 수퍼비전 및 직원역량강화
 - 수퍼비전체계 개발 및 운영
 - 직원자기개발지원정책 강화
 - 학습체계 및 학습지원체계의 구축 및 맞춤형 교육 도입
 - 직원의 소통과 화합을 위한 캔미팅제도 도입
 - 직원역량강화와 수퍼비전 직무에 관한 평가체계 개선
- 중장기적인 계획 마련 및 실천전략 수립, 실행
 - 2013년 내에 추진할 계획을 분기별로 마련
 - 추진할 과업 선정 및 각 추진내용별 추진인력, 세부과업과 역할분담, 모니터링과 평가시스템 구체화
 - 2013년 1분기 실행할 과업들의 우선순위 선정 및 시범실행
 - 철저한 모니터링을 통해 개선안 마련 필요
 - 새롭게 시행될 새로운 제도들에 대한 지침이나 규정 등 마련, 정책 추진
 - 기관의 사명과 비전, 목표를 토대로 직원들이 한 방향으로 함께 공유
 - 현재의 위치에서 실행 가능한 대안을 가지고 추진
- 성과평가 실행
 - 기관의 추진된 사업수행에 대한 1년마다 성과평가 실행
 - 연간 사전사후 변화비교 등의 과학적인 조사설계를 통해 실질적인 성과 측정
- 컨설팅 결과이후 조직의 성과에 대한 논의, 평가과정 필요

③ 직원 현황

관장	부장	과장	팀장	사회복지사	시설관리	사무원	계
1	1	2	2	7	1	1	15

④ 직원조직도



[그림 3-1] C시설 조직도

(2) 컨설팅 신청배경

- C시설은 2007년 7월에 개관하여 2012년도에 최초로 사회복지시설평가를 받았고, 평가서 가장 취약한 분야가 프로그램영역이었다고 생각하고 있음.
- 위탁운영기간이 3년이므로 개관 이후 3년만인 2010년에 위탁법인이 변경되면서 복지관 운영 시스템이 바뀌고 이런 여건은 프로그램의 개발·진행과정에서 지속성을 손상시켰고, 또한 프로그램 기획자와 운영자가 다르다보니 중장기목표 및 단기목표 간의 연계성을 유지하기 어려웠음.
- 또한 해당 지자체에서 기대하는 복지관의 역할과 C시설의 시설장 및 직원들의 기대가 일치하지 않을 뿐만 아니라, 운영보조금의 지속적인 삭감으로 인하여 시설운영에

어려움을 겪고 있었음.

- 최근 최근 2~3년 사이 직원들의 높은 이직율로 인해 업무의 지속성과 연계성에 차질이 있으며, 시설 운영의 어려움이 가중됨.
- 이러한 이유들로 C시설은 2011년도에 경기복지재단 경영컨설팅을 신청하였는데 기회를 얻지 못했으며, 2012년도에 재신청하여 선정이 됨.

(3) C시설이 컨설팅을 통해 기대한 점

- 지역사회 실정에 맞는 효과적이고 효율적인 프로그램 개발과 운영을 위해, 프로그램 평가와 관련된 전반적인 과정에 대한 컨설팅을 받고자 함. 또한 기획단계에서부터 평가와 연계된 제반 요소들을 고려할 수 있는 스킬을 습득하고자 함.
- 특히 지역주민들의 복지욕구에 부합하는 프로그램을 제공하고 삶의 질 향상 부분에서 돋보이는 평가를 받고자 하기에, 다양한 욕구를 측정할 수 있는 측정도구 활용, 프로그램운영에 대한 다양한 평가도구 및 평가척도 활용, 그리고 프로그램의 수정보완을 위한 효과적 피드백 등에 대해 컨설팅을 받고자 함.
- 복지관의 미션과 비전 실현을 위한 효율적이고 효과적인 복지관경영을 할 수 있도록 조직진단을 하고 필요할 경우 조직 재설계를 도모하고자 함.

(4) 컨설팅 개요일반

① C시설 경영컨설팅 사업 참여 임직원 구성

No.	부서	직급	사회복지 경력
1	-	관장	1999년~2011년 C시설근무 : 2011년~현재
2	-	부장	1994년~2007년 C시설근무 : 2008년~현재
3	복지1과	과장	2003년~2007년 C시설근무 : 2007년~현재
4	복지2과	과장	2001년~2011년 C시설근무 : 2011년~현재
5	총무기획과	팀장	1997년~2010년 C시설근무 : 2010년~현재

② 컨설팅 기간 및 회기

회차	일자	장소	내 용
사전	2012. 10. 05	의왕시사랑채 노인복지관	컨설팅 신청배경 이해 및 컨설팅 방향설정 (컨설턴트 회의)
1	2012. 09. 24	경기복지재단 2층회의실	경영컨설팅 사업 소개 및 시설 의견수렴
2	2012. 10. 08	C시설 관장실 프로그램실	C시설의 정확한 욕구파악 및 진단
3	2012. 10. 19	C시설 프로그램실	컨설팅 방향과 목표 재설정
4	2012. 11. 02	C시설 프로그램실	C시설 사업예산 현실적 검토 나. 팀별·사업별 업무재조정
5	2012. 11. 09	C시설 프로그램실	직원면담
6	2012. 11. 16	C시설 프로그램실	2013년도 예산안 실행가능성 검토 2013년도 사업조정과 인력배치 적절성 검토
7	2012. 11. 30	C시설 관장실 프로그램실	컨설팅 결과정리 및 자체평가
8	2012. 12. 18	차세대융합 기술연구원 컨퍼런스룸	경영컨설팅사업 성과발표회

③ 컨설턴트팀 구성

경기복지재단 관계자, 사회복지현장 관계자(관장), 학계 관계자(교수)로 컨설턴트팀을 구성한 뒤, 우선적으로 C시설의 신청서류를 검토하여 신청배경에 대하여 논의하고 컨설팅 방향과 업무를 분담하기로 함. 그러나 C시설의 실질적 욕구파악과 그에 따른 바람직한 컨설팅 방향은 현장방문을 통해 구체적인 욕구 파악 후 구체화하도록 함.

2) 컨설팅 사업 진행과정

(1) 사전회의

① 개요

진행일자	2012년 10월 5일
장 소	의왕시사랑채노인복지관
참 석 자	경기복지재단 복지경영팀 및 컨설턴트팀

② 목표

- 컨설턴트팀 구성과 업무 분담
- C시설의 컨설팅 신청배경 이해 및 컨설팅 방향설정

③ 주요내용

- C시설의 컨설팅 신청분야 2개 중, <프로그램평가>부분을 교수가 담당하고 <조직진단·재설계>분야를 관장이 담당하기로 잠정 합의
- C시설의 컨설팅 신청서를 바탕으로 C시설의 지역적 여건과 규모 및 직원 현황·경력 등을 검토하여 C시설에 대한 사전 이해를 마련함.
- 중간관리자들의 경력은 탄탄했고, 또한 신청서만으로는 C시설의 실질적 욕구를 파악하기 어려웠기에, 차기 현장방문에서 컨설팅의 목표와 방향을 보다 구체화시키기로 함.

④ 향후계획

- 컨설팅을 통해 C시설이 기대하고 바라는 바를 정확히 파악할 필요가 있음.
- 차기 현장방문에서 C시설의 정확한 욕구를 파악하는 것이 중요하며, 컨설턴트팀이 C시설과의 상호신뢰 형성을 도모하기 위한 자세로 임하도록 함.

(2) 1차 컨설팅

① 개요

진행일자	2012년 9월 24일
장 소	경기복지재단 2층 회의실
참 석 자	경기복지재단 직원, 사회복지시설 4개소 담당자

② 목표

- 사회복지시설 경영컨설팅 사업소개 및 일정안내
- 사회복지시설 의견수렴

③ 주요내용

- 경기복지재단 사회복지시설 경영컨설팅 추진 사업 현황 설명
- 2012년 사회복지시설 경영컨설팅 사업 소개
- 해당 시설 담당자 질의응답 및 의견수렴

(3) 2차 컨설팅

① 개요

진행일자	2012년 10월 8일
장 소	C시설 관장실 및 프로그램실
참 석 자	관장, 부장, 복지1과장, 복지2과장, 컨설턴트팀

② 목표

- C시설과 컨설턴트팀 간의 상호신뢰 형성
- C시설 라운딩을 통해 현재 C시설의 사업규모 및 공간배치 확인
- C시설의 정확한 욕구파악 및 컨설팅 목표 및 방향 구체화

③ 주요내용

○ C시설의 욕구파악을 위해 컨설턴트팀에게 요구하는 사안들 점검

- 운영보조금의 축소에 대비한 경영 다이어트
- 최근 2~3년 사이 직원들의 높은 이직율로 인한 문제
- 지자체에서 요구하는 운영방식과 C시설의 운영철학의 불일치 문제
- 현재 운영하고 있는 다양한 사업들의 특성 검토
- 프로그램 개발, 기획, 운영, 평가 등의 단계에서 체계성과 특화성 확보
- 사회복지사업법의 개정에 따른 복지사업 재정비

○ 다양하게 제시된 사안들 중 주요 수행사안을 선택하여 집중하기로 함.

- 효율적이고 효과적인 경영을 위하여 C시설의 전반적 경영상태 검토
- 현재 진행하고 있는 다양한 사업들을 재검토하여 취사선택 해보기
- 조직진단과 인력의 효율적 배치를 위해 지속적으로 상호 협의함.

○ 컨설팅의 목표 잠정적으로 구체화

- 선택과 집중을 위한 사업 걸러내기
- 복지관 사업예산 안정화 방안 : 비용절감과 자금확보 방안 찾기
- 프로그램평가 부분의 개선을 위해 복지관 사업 계획서와 사업보고서 간의 체계적 연계화

④ 향후계획

○ C시설측과 컨설턴트팀 모두 2011년 사업보고서와 2012년 사업계획서를 검토하여 주요사업 선정해보기로 함.

○ C시설측의 취사선택 결과를 놓고 양측이 상호 자유롭게 토로하기로 함.

○ 또한 컨설턴트팀이 추가로 요청한 자료들도 추후 메일로 받아 검토한 후, 현재 잠정적인 컨설팅 방향과 목표를 다음 회기에서 재논의하기로 함.

○ 가능한 한 다음 회기에 컨설팅 방향과 목표를 구체적으로 확정짓기로 함.

(4) 3차 컨설팅

① 개요

진행일자	2012년 10월 19일
장 소	C시설 프로그램실
참 석 자	부장, 복지1과장, 복지2과장, 총무기획팀장, 복지2팀장

② 목표

- 선택을 통해 집중사업 선정하기
- C시설 사업예산 안정화 : 비용절감과 자금확보 방안 검토
- C시설 사업 계획서와 사업보고서 간의 체계적 연계 방안
- 효율적인 업무수행을 위한 업무분장 조정
- 컨설팅 방향과 목표를 구체적으로 확정짓기

③ 주요내용

- 선택을 통해 집중사업 선정하기 : 2012년 사업계획서 검토를 통한 부서별 단위사업의 효율성, 효과성에 대한 상호의견 교환
 - 가족관계증진사업 검토
 - 학교사회사업 <계속 진행> or <종료> 여부 재검토,
 - 위기가정지원사업(특화사업)활성화
 - 지역사회보호사업 검토
 - 도시락, 밀반찬사업 통합하여 진행할 것을 조언
 - 사업별 후원기관개발 : 1개프로그램 당 1개지원(후원)기관 연결
 - 지역사회조직사업 검토
 - 1회성 행사 지양하고 꼭 필요한 사업만 지속 운영하는 것이 바람직함.
 - 자원봉사자·후원자행사를 일원화해서 함께 운영하는 것이 바람직함.
 - 교육문화사업 검토
 - 이용자의 욕구와 선호도가 높은 피아노교실 증설 요구됨.
 - 중산층 아파트 밀집지역이라는 지역적 환경을 고려해 지역주민의 복지와 복지관 수익사업을 병행할 수 있는 win-win 프로그램 개발에 선택과 집중 필요

- 각 팀별 공통 적용 내용
 - 사회복지시설평가에 따른 특화사업 선정하기
 - 선정된 세부사업별 프로그램의 질 내실화

○ C시설 사업예산 안정화 : 비용절감과 자금확보 방안 검토

- 선정된 사업들 중 <시설고유사업>과 <수익사업> 구분하기
 - 복지관 고유업무 선별하여 집중
 - 과감한 사업 구조조정을 통해 수입사업을 선정하고 수입사업 활성화 방안 논의 (사업확대를 위한 가능한 투자방안 모색하기)
- 운영지원팀 : 보조금지원 변동에 따른 예산절감 및 확보 계획검토
 - 부속 기관들에게 시설관리비 공동부담 요청
 - C시설 환경관리 비용절감 논의 방안 : 자활 및 사회봉사 활용 가능성 검토

○ C시설 사업 계획서와 사업보고서 간의 체계적 연계화 방안.

- C시설 사업계획서 양식 검토 : 사업내용에 따라 평가기준과 평가지표 설정
- 2013년 사업계획서 작성해보기

○ 효율적인 업무수행을 위한 업무분장 조정

- 업무를 사업별로 조정하고 근무경력과 선호도에 따라 인력재배치
- 추후 직원면담을 통해 업무수행경력 및 업무선호도 파악

④ 컨설팅 방향과 목표 세가지로 확정

○ 목표1 : C시설의 재정 안정화

- C시설 운영에 경영마인드 도입(예산절감, 예산확보방안 등)
- 선택과 집중을 위한 프로그램 구조조정

○ 목표2 : 인력재배치를 통한 합리적 업무분장

- 경력과 능력에 맞는 업무수행을 할 수 있도록 인력재배치

○ 목표3 : 프로그램평가 대비

- 사업계획서와 사업보고서의 양식보완 및 양자의 연계성 강화

⑤ 향후계획

- 확정된 목표 세가지를 매 회기마다 사안별로 논의하되, 다음 회기에는 아래 사안들에 대해 검토하기로 함.
- 업무분장표 재구성
 - 현행 영역별 업무에서 사업별 업무편성
- 각 팀별 주요 사업계획서 제작 : 차주 팀별 수퍼비전 제시
- 팀별로 <유지·개선해야할 사업>과 <조정·종결할 사업> 재선정 해보기
 - 취사선택 결과 선정된 단위사업 재취합 후 선정근거에 대한 타당성 논의

(5) 4차 컨설팅

① 개요

진행일자	2012년 11월 2일
장 소	C시설 프로그램실
참 석 자	부장, 복지1과장, 복지2과장, 총무기획팀장, 복지2팀장

② 목표

- C시설 사업예산 현실적 검토
- 팀별·사업별 업무재조정
- 사업계획서 양식 검토

③ 주요내용

- C시설 사업예산 현실적 검토
 - 2012년 사업예산 검토후 실제 필요예산 확인
 - 운영에 필요한 수익사업 검토
 - 장기요양보험사업, 장애인주간보호, 피아노교실, 치료센터, 물품매장 등 세부 수익구조 검토
 - 2013년 예산 수입에 허수(사업수입)를 재조정하는 것이 필요함.
 - 수익구조 검토하여 실제 수익이 되는 사업의 활성화를 통해 C시설의 예산안정화 모색

- 현실적인 사업예산 작성의 필요성에 합의
- 팀별·사업별 업무재조정
 - 담당별 업무분장에 따른 업무재구성 필요 인식
 - C시설의 대표사업 선정 및 중간관리자의 담당업무 재구성
 - 사업부서 : 담당별 업무구분 세분화하기
- 사업계획서 양식 검토
 - 사업계획서 양식 개선 : 가독력을 높일 수 있는 형식 제안
 - 기존의 <3세대 통합 프로그램> 사업계획서를 예시로 평가기준과 평가지표를 제안

④ 향후계획

- 실제 수입과 지출을 점검하기 위한 자료 작성 : 예산부서와 사업부서의 합의 조정
- 대표사업 선정후 담당인력 재조정
- 제안된 사업계획서와 연계된 사업보고서 양식 검토

(6) 5차 컨설팅

① 개요

진행일자	2012년 11월 9일
장 소	C시설 프로그램실
참 석 자	부장, 복지1과장, 복지2과장, 총무기획팀장, 복지2팀장, 신입직원

② 목표

- C시설의 재조정된 예산안 검토
 - 예산부서·사업부서 함께 참여하여 조정의 타당성 검토
- C시설 대표 수익사업 선정
- 직원면담을 통해 현행 업무분장의 타당성 검토

③ 주요내용

- C시설의 재조정된 예산안 검토
 - 실제 수입과 지출을 점검하기 위해 C시설에서 작성한 자료의 실효성 확인

- 2013년 사업에서 수익사업을 통해 확보가능한 예산액 확인
 - C시설이 전담해왔던 건물 전체관리비를 분담 요청하기
 - 부설기관들에 사용면적에 따라 부담금 분담 요청
 - 2013년 사업 수 축소의 과감한 결단 필요
- 시설 대표 수익사업 선정
- 대표 수익사업 선정을 위해 세부사업 수익구조 검토
 - 수익구조에 따라 세부사업들을 세 종류별로 분류해 논의함.
 - 대표 수익사업이 될 수 있는 사업
 - 피아노교실, 치료센터, 물품매장 등(피아노교실 확장방안 논의)
 - 운영방식 개선을 통해 수익률 향상을 모색할 사업
 - 노인장기요양사업
 - 신규사업으로 전환을 모색할만한 사업
 - 헬스장사업, 지하의 탁구장 등 재고 논의
- 신규사업 도입 모색
- C시설의 넓은 공간의 장점과 비효율적으로 운영되는 헬스장 및 탁구장 등의 공간 활용
 - 인근 아파트단지의 지역주민들에게 호응을 일으킬 수 있는 사업아이템 개발에 주력
 - 인근 E마트의 문화교실과 경쟁관계에 처해 있으므로 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 고유아이템 개발이 필요함.
- 지역주민들에게 신뢰성을 줄 수 있는 분위기 및 복장 검토
- 직원면담을 통해 현행 업무분장의 타당성 검토
- 신입직원 및 일선사회복지사 개별 면담
 - 현재 맡고있는 업무의 적성도·선호도
 - 업무수행시 C시설 차원에서 애로사항 여부
 - 본인이 기대하는 직장인 상이 무엇인지에 대한 의견수렴
 - 현재 수행업무 중 가장 어려워하는 영역이 <자원·후원개발사업 및 관리>였고, 이 부분에는 적성이 맞고 또한 경력이 있는 직원이 배치하는 것이 바람직함.
 - 사회교육사업 및 자원·후원개발사업을 전담할 인력에 대한 검토
 - 지역사회실정을 가장 잘 알고, 오랜 경력을 통해 지역사회 욕구에 알맞는 프로그램을 개발할 능력이 있고, 아울러 대인관계에 능숙한 인력배치가 필요한 것으로 조언함.

- 사업 성격에 따라 사업별 업무분류, 사업별 업무재구성에 따라 업무분장표재구성.
 - 현재 C시설의 경영합리화를 위해서는 중요사업을 중간관리자가 맡아서 이끌어 나가줘야 할 것으로 논의함
- 중간관리자 및 일선 사회복지사 책임사업배분
 - 개별 사업프로그램의 중요도 및 특성에 따라 책임사업을 배분하여, 각 사업을 책임지고 수행하는 역할을 기대하는 것이 바람직함.

④ 향후계획

- 건물전체 관리비 중 부설기관들이 분담가능한 부담금 실제액수 파악
- 사업들을 팀별로 재배치하고 개별사업 업무담당자 재조정
- 사회교육사업과 후원금 사업에 적절한 인력배정
 - 지역사회 실정을 잘 알고 있으며, 오랜 노하우를 가진 경력 있는 직원배정

(7) 6차 컨설팅

① 개요

진행일자	2012년 11월 16일
장 소	C시설 관장실, 프로그램실
참 석 자	복지1과장, 총무기획팀장, 복지2팀장

② 목표

- 2013년도 예산안의 실행가능성 검토에 집중
- C시설 대표사업과 수익사업 선정에 대한 논의
- C시설측이 제시한 2013년도 사업조정안에 따른 인력배치의 적절성 검토

③ 주요내용

- 2013년도 예산안의 실행가능성 검토에 집중
 - 부설기관들에 대한 관리비 분담부담금 배정에 대한 부설기관들의 수용여부 및 미수용기관의 동의확보 방안
 - 지자체 및 해당부설기관과 지속적인 협의를 통해 부담금의 산출근거를 명료하게

- 제시함으로써 지자체와 해당 부설기관들을 설득하여 협조를 받아내야 할 것임.
- 2013세부사업계획 수행을 위한 최저 예산액 중 부족예산분에 대한 정확한 금액산정 제시
- 확보해야할 예산액과 확보가능한 예산액의 차액에 대한 구체적 대책안이 마련되어야 하며, 지역사회 내의 후원처 발굴 및 후원금 모금방법 등에 대해 전담팀을 투입하는 방안도 고려하도록 함.
- 부서별로 최저 1개 이상의 외부 프로젝트를 확보
 - 복지사업에 대한 성과달성 및 시설의 재정부담을 감소하도록 함.

○ C시설 대표사업과 수익사업 선정에 대한 논의

- 수익구조개선 방식
 - 사회교육팀 강사관리의 체계화
 - ㉔ 강사 정기간담회 개최 및 만족도 조사, 합리적 강사로 책정
 - ㉕ 사업의 목표량이 산출되고 있는가를 정기적으로 확인
- C시설의 공간사용 재검토해보기
 - 사각공간 및 실효성없는 공간을 수익사업을 위한 사업공간으로 활용하는 방법에 대한 논의 필요
 - C시설 고유의 경쟁력 있는 사업아이템 발굴을 위한 아이디어 지속 논의

○ C시설측이 제시한 2013년도 사업조정안에 따른 인력배치의 적절성 검토

- 새로운 사업조정에 따라 편성된 4개 사업팀의 업무정체성 확인
- 사업조정된 4개 사업팀 팀장의 역할을 보다 구체화하기
- <팀별로 책임지고 수행할 사업>과 <C시설 전체 차원에서 함께 협력해서 수행해야 할 사업>을 구분하고, 팀별 사업 책임자에게는 책임과 동시에 권한도 부여하기
- 후원개발사업과 자원봉사관리사업은 중간관리자급 직원이 전담해 집중화
- 사회교육사업 중간관리자 책임화

④ 향후계획

○ 관장님 면담

- 지금까지의 컨설팅과정에서 합의·수렴된 의견 전달
- 컨설턴트팀에서 생각하는 의견 건의

- 컨설팅 참여직원들과 컨설팅 주요 내용에 대해 상호이해 시간마련
- 사업조정과 업무분장에 대해 C시설 자체 차원에서 재검토 및 합의점 구축
- 후원금개발사업의 중요성과 현재 C시설이 당면하고 있는 예산부족문제의 긴급성에 대해 모든 직원들의 합의된 공감대 형성이 중요하므로 사업팀과 운영팀의 상호소통을 위해 지속적으로 노력함.

(8) 7차 컨설팅

① 개요

진행일자	2012년 11월 30일
장 소	C시설 관장실, 프로그램실
참 석 자	관장, 부장, 복지1과장, 복지2과장, 총무기획팀장, 복지2팀장

② 목표

- 관장님께 컨설팅 진행결과 보고 및 전체 컨설팅 참여자 자체평가

③ 주요내용

■ 관장님 면담

- 재정문제 해결방안 모색
 - 현재 부족 예산에 대한 직관적인 판단 및 해결방안 필요 (적극적 대응)
 - 보조금감소에 대한 대응방법 모색
 - CEO차원에서 자치단체장과의 면담 등
 - 시설운영에 경영마인드 도입하여 적극적인 수익사업 창출 건의
- 외부적·내부적 제한조건들에 대응해 시설의 독립성과 운영권 확보
 - 지자체의 과도한 개입에 대한 방어막
 - 시설 내 4개 부설기관들의 업무수행 결제방식 및 직원협력 체계를 조정하여 시설이 본부역할을 할 수 있도록 통제
- 조직관리 : 직급별 목표치 가능한 업무 배정
 - 중간관리자 업무량의 적절한 배정

- 복지관 직원 수가 많지 않으므로 중간관리자가 고유책임업무 담당
예) 팀관리업무(50%)와 중간관리자 책임사업업무(50%) 배정
- 직원역량강화에 관심과 지원을 통해 직원들의 사기와 자부심 확립
 - 직원들의 상급학교 진학 지원 및 지지
 - 직원교육장려 : 스스로 필요한 분야의 교육을 받을 수 있는 기회 장려

■ 컨설팅 참여인원 전체 대화시간 및 자체평가

- 컨설턴트팀
 - 컨설팅 의의설명
 - 컨설팅 방향설정과 목표의 구체화과정 설명
 - 컨설팅목표에 따라 수행된 컨설팅 내용 안내
 - 사업계획서와 사업보고서 간의 연계성 및 평가기준과 평가지표 선정의 중요성
 - 시설운영과 사업운영에 경영마인드를 도입하여 재정상태 안정화
 - 사업프로그램의 내실화를 위해서는 효율적인 업무분장에 따른 업무수행 강조
 - 컨설팅과정에 참여한 직원들의 성실한 협조와 대화에 진심으로 감사 표현
- 시설측
 - 컨설팅 신청배경과 필요성에 대한 시설의 입장 설명
 - 컨설팅 진행과정을 통해 시설운영팀과 사업팀 간에 소통이 이루어짐으로써 시설의 재정적 어려움에 대한 공감대 확산
 - <사회복지관 고유업무>와 <경영마인드에 입각한 사업>의 병행 혹은 우선순위 간의 문제에서는 시설차원에서 논의를 거쳐 합의점을 도출하는 과정 필요
 - 업무분장 재조정 필요성에 공감하고 중간관리자 역할 중요성 재인식 기회

④ 향후계획

- 컨설팅 종료 이후, 시설자체 차원에서 컨설팅 진행과정에서 논의된 내용들 중에서 취사선택이 필요할 것이며, 시설 차원에서 자체적으로 상호 합의된 목표점 도출하는 과정 필요
- 컨설팅과정을 통해 현재 제안된 업무분장표 역시 시설차원에서 재점검하고 모두가 공감할 수 있는 합의점 도출에 주력
- 2013년도 수행사업으로 확정된 사업들은 연간사업계획표로 진행일정 작성
- 2013년도 사업은 연간계획표에 따라 사업을 진행함으로써 불필요한 협의과정과 행

정처리 시간을 단축시킴.

- 2013년도 사업계획서 작성 시에는 미리 추후 적용할 사업평가기준 및 평가지표를 어느 정도 사전에 선정하고 그에 따른 측정도구를 개발·탐색하는 방식 도입.
- 현재 C시설이 처해있는 재정적 어려움의 난국을 모든 임직원이 공감하고 함께 대처해나가겠다는 연대감 형성을 위한 더 많은 소통의 기회 마련함.

(9) 8차 컨설팅

① 개요

진행일자	2012년 12월 18일
장 소	차세대융합기술원 컨퍼런스 룸
참 석 자	경기복지재단 직원, 사회복지시설 4개소, 컨설턴트

② 목표

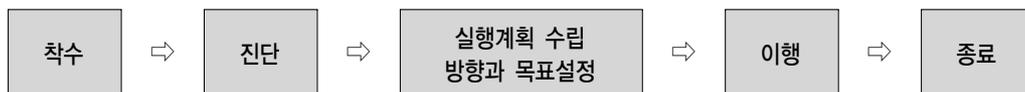
- 사회복지시설 경영컨설팅 사업 공유 및 성과발표

③ 주요내용

- 사회복지 홍보를 말하다, 스마트 워킹(특강)
- 경기복지재단 사회복지시설 경영컨설팅 추진 성과 및 사업 발표
- 2012 사회복지시설 경영컨설팅 사례발표(사회복지시설 4개소)

3) 컨설팅 사업 수행결과 및 개선방안

(1) 컨설팅사업 수행과정



① 착수단계

○ C시설은 전체 8개 분야로 제시된 신청분야에서 <프로그램평가>부분을 1순위로 신청하고 <조직진단·재설계>분야를 2순위로 신청하였고, 신청서에 기재된 내용도 프로그램 평가부분에 역점을 둬.

- 신청서에 따르면, 프로그램의 기획단계에서 평가의 중요성을 인식하고, 다양한 평가도구 및 평가척도를 활용하여 효과적이고 효율적인 프로그램을 기획·운영하고 하는 욕구를 제시하였기에 이 단계에서는 컨설팅의 주요 방향이 프로그램 평가부분과 관련하여 방향을 잡을 것으로 예측하였음.
- 프로그램평가 부분의 어떤 항목들에 집중을 할 것인지의 방향설정은 현장면담을 통해 구체적 진단이 이루어진 후에 설정하기로 함.

② 진단단계 : 컨설팅 방향 전환

○ 시설의 컨설팅 욕구 재파악 및 컨설팅 분야 선정

- 컨설팅사업이 <시설평가에 의해 이루어진 강제적 사후컨설팅 사업>이 아니라, <기관의 욕구에 의한 자발적 컨설팅 사업>인 만큼, 기관과 컨설턴트의 첫 만남에서 기관측이 원하는 욕구를 솔직하게 파악할 수 있는 시간이 됨.
- 2012년도 사업계획서, 예산서, 업무분장표 등과 중간관리자들과의 면담을 통해 C 시설 전반에 대한 진단을 시도함.
- 위탁법인의 변경으로 인한 운영시스템의 변화, 보조금의 지속적인 삭감문제, 최근 2~3년 사이의 직원이직율 증가, 다양하게 펼쳐진 사업프로그램들, 중간관리자들의 경력이 매우 높음에도 불구하고 중요프로그램을 신입직원이 맡고 있는 업무형태, 사업팀에서는 내실있는 복지사업을 다양하게 할 계획을 세우고 있으나 운영팀 측면에서는 예산배정을 할 수 없는 재정상황, 또한 재정운용에 대한 지자체의 과도한 개입 등등의 문제가 매우 복잡하게 얽혀 있었음.
- 프로그램평가부분에 중점을 두기보다는 좋은 프로그램을 잘 운영할 수 있는 환경기반을 조성하는 것이 더 급선무로 판단되어 사업팀과 운영팀의 상호이해를 이끌어내는 데에 중점을 둬.

2013년도 사업프로그램을 운영할 수 있는 재원이 거의 하나도 없는 재정상태라는 점을 사업팀이 납득하고, 이런 상황에서 복지관사업을 수행하기 위한 가능한 방법을 함께 찾으려는 노력이 필요하다는 점을 수용하는 것이 과정이 절실하게 필요함.

○ 시설의 컨설팅 방향 및 목표 구체화

- 2회차와 3회차의 컨설팅은, C시설측의 사업팀과 운영팀의 과장 및 팀장 전체와 컨설턴트팀 3인 모두가 함께 모여 현재 C시설의 상황에 대한 진단과 차후 컨설팅방향 설정에 대해 중점적으로 논의하였고, 그 결과 어느 정도 상호이해에 근접하였다고 생각될 때 컨설팅의 방향과 목표를 구체화시킴.

③ 실행계획수립단계 : 컨설팅사업의 방향과 목표 구체화

목표 1	C시설의 재정 안정화
	<ul style="list-style-type: none"> ○ C시설 운영에 경영마인드 도입 : 예산절감, 예산확보방안 등 모색 ○ 선택과 집중을 위한 프로그램 구조조정
목표 2	○ 인력재배치를 통한 합리적 업무분장
	○ 경력과 능력에 맞는 업무수행을 할 수 있도록 인력재배치
목표 3	○ 프로그램평가 대비
	<ul style="list-style-type: none"> ○ 선정된 프로그램 중심으로 사업집중화 ○ 사업계획서와 사업보고서의 양식보완 및 양자의 연계성 강화

④ 이행단계

- 3차 컨설팅 종료 시점에서 목표와 방향을 구체화시킬 수 있어, 4회차에서 6회차에 걸친 3회기 동안은 수립된 계획을 이행하는 단계로 진행됨.
- 이행단계에서의 진행방법은, 먼저 각 목표수행에 필요한 방안을 컨설턴트팀과 C시설측이 함께 논의한 뒤, 컨설턴트측이 C시설에 다음 회차까지 수행할 방안을 제시하고 다음 회차에서는 시설측이 마련해온 방안을 놓고 다시 양측이 함께 검토하는 방식으로 진행함.
- 양측이 함께 상호 검토하고 협의하는 과정에서 보다 발전적인 안이 나오면, 다시 그 다음 회차까지 C시설측이 수행할 방안을 새로이 마련해서 제시하는 방식으로 점진적으로 진행하면서, 제시된 목표에 이르기 위한 방안을 구체화하는 과정을 진행함.

⑤ 종료단계

- 컨설턴트팀과 관장님과의 단독면담
 - 컨설팅과정에서 합의되고 수립된 사안들을 최고관리자에게 전달

- 직원면담을 통해 파악된 직원들의 욕구 전달
- 관장님 차원에서만 접근할 수 있는 대외활동, 지자체장과의 만남, 지자체의회 등과의 접촉 등에 대한 의견 건의

(2) 컨설팅 목표별로 제시된 구체적 개선방안

〈목표1 : C시설의 재정 안정화〉에 대한 개선방안

- C시설 운영에 경영마인드 도입 : 예산절감, 예산확보방안 등 모색
 - 사업예산 구분 : 보조금, 사업수입, 법인전입금, 기타(후원금, 분담금)
 - 예산의 구분에 따른 기관부족예산액 산정하고 차액 확보방안 점검
 - 보조금 : 지방자치단체와의 협의를 통한 보조금 확보 방안 마련
 - 부설기관들과의 협의를 통해 그동안 부담시키지 않았던 시설관리비에 대한 공정한 부담금 요청 : 부담가능액 산출근거 마련해서 제시·협의를 하기
 - 수익사업 활성화 : 특화사회교육프로그램 활성화로 사업부족예산 확보
 - 후원금 : 프로그램개발을 통한 지정 후원금 활성화
 - 법인전입금 : 직원복리후생 및 직원역량강화에 적극 편성
- 선택과 집중을 위한 프로그램 구조조정
 - 부서별·팀별로 유사, 중복, 형식적인 프로그램 걸러내기
 - C시설의 미션에 없어서는 안되는 사업프로그램, 수익창출사업프로그램, 수익기대가능 프로그램, 지역사회육구와 수익사업을 병행할 수 있는 프로그램 등으로 정리하여 과감한 프로그램 구조조정을 감행
 - 프로그램 구조조정은 예산 안정화뿐만 아니라 선정된 프로그램의 집중운영을 통해 내실화된 프로그램운용을 할 수 있게 하고, 추후 프로그램 평가에도 영향을 미침.
 - 후원자와 연결될 수 있는 의미있는 사업프로그램과 특히 인근 아파트단지라는 지역적 특성을 살릴 수 있는 수익형 프로그램에 집중하기

〈목표2 : 인력재배치를 통한 합리적 업무분장〉에 대한 개선방안

- 경력과 능력에 맞는 업무수행을 할 수 있도록 인력재배치
- 실무최고관리자의 역할 : 기관전체사업(행사포함) 총괄
- 중간관리자(과장, 팀장)의 역할
 - 후원, 자원봉사관리, 수익사업, 사회교육 등 주요특화사업 담당
- 기관차원에서 일선 사회복지사와 개별면담 수행
 - 업무분야 적성, 업무량, 애로사항, 희망사항, 희망업무 등에 대한 의견수렴
- 컨설턴트팀 차원에서 일선 사회복지사와 개별면담 수행
 - 업무분야 적성, 업무량, 애로사항, 희망사항, 희망업무 등에 대한 의견수렴
- 컨설턴트팀이 수렴한 일선 사회복지사 의견 C시설측에 전달
- 사회복지사의 역할
 - 기관의 고유업무수행 및 경력·적성·능력에 따라 일부 특화사업을 담당할 수 있도록 직무 배정
- 결재라인의 변화
 - 상향식 의견개진이 가능한 효과적인 결재라인 재설정

〈목표3 : 프로그램평가 대비〉에 대한 개선방안

- 선정된 프로그램 중심으로 사업 집중화 : 프로그램의 질적 내실화 도모
- 사업계획서와 사업보고서의 양식보완 및 양자의 연계성 강화
- 사업계획서의 사업 목표 명확화, 사업평가기준과 평가지표 및 측정도구 마련
- 사업계획서와 사업보고서의 기본양식틀 제안(사업계획서에 담당자 의견반영)
 - C시설 자체 사업평가회 11월경 실시예정임에 따라 <3세대통합사업>의 보고서를 예시로 작성해서 제안함.
- 다양한 대상층을 대상으로 하는 각 프로그램의 특성에 따라 욕구조사를 위한 측정도구를 다양하게 확보하도록 함.
- 사업 평가를 위한 평가측정도구집(기관내 비치된 도구집 활용)
 - 프로그램의 목표달성의 성과측정에 적합한 평가도구 찾아 적용하기
- 다양한 측정도구 확보 및 활용
 - 사회복지 성과측정자료집(사회복지공동모금회발간자료집)을 메일로 제공
 - 프로그램의 목표에 부합하도록 욕구사정 및 평가를 위한 측정도구 수정 건의

(3) 제시된 개선방안에 대한 성과

〈목표1 : C시설의 재정 안정화〉에 대한 성과

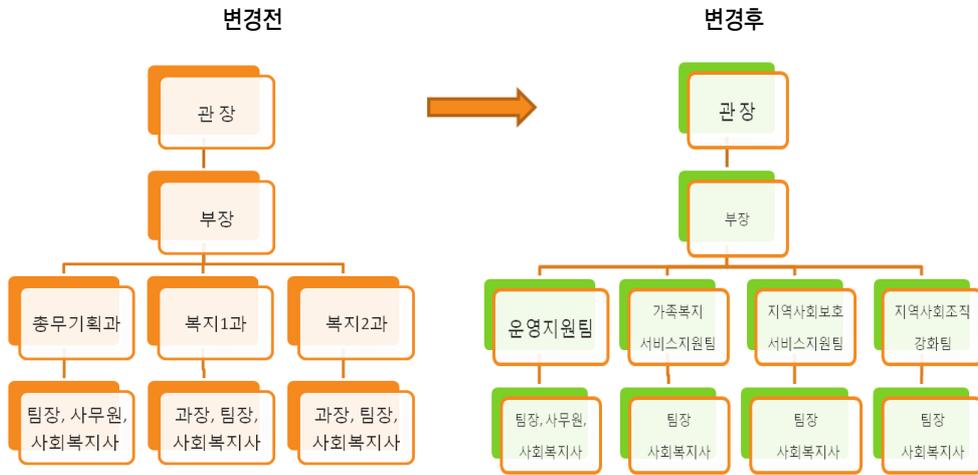
- 경영마인드 도입을 통한 예산절감, 예산확보방안 부분
 - 지방자치단체와의 협의를 통한 보조금 확보 방안마련
 - 부설기관들에 대한 시설관리비의 공정한 부담금 산출
 - 5차 컨설팅(11월 9일) 당시 공간면적에 따라 구체액수를 산출해놓은 상태이며, 현재 부설기관들 및 지자체와 협의를 통해 일정액의 확보 가능함.
 - 수익사업 활성화
 - C시설의 대표적 수익사업인 피아노교실(현재 10대 운영)을 8대 가량 증설 운영하는 방안을 적극적으로 검토하도록 함.
 - 시설내 사각지대 공간 활용방안 마련
- 선택과 집중을 위한 프로그램 구조조정
 - 세부사업 재조정
 - 2012년도 114개 세부사업 → 2013년도 사업계획서 69개 재조정
 - 세부사업의 구조조정을 통해 2013년도 세부사업 예산안 절감
 - 2012년 예산액(528,864,000원)→ 2013년 예산액(362,095,000원) 조정

〈목표2 : 인력재배치를 통한 합리적 업무분장〉에 대한 성과

- 7차 컨설팅까지 꾸준히 세부사업들을 재조정하면서, 종래의 3개과(총무기획과, 복지1과, 복지2과)를 4개팀으로 재구성하고, 주요사업(수익사업 및 지역사회관리 및 후원사업 등)에 중간관리자를 배치한 사업조정 및 인력재배치를 완료함.

팀명	운영지원팀	가족복지 서비스지원팀	지역사회보호 서비스지원팀	지역사회 네트워크팀
구성 인원	팀장 1명, 수입원1명, 지출원1명, 사회복지사 2명	팀장 1명, 사회복지사 1명	팀장 1명, 사회복지사 1명	팀장 1명, 사회복지사 2명
사업 내용	총무관리 지역주민서비스제공 관련사업들	가족복지서비스 문화복지서비스 관련프로그램들	지역사회보호사업 관련프로그램들	지역사회조직 관련프로그램들

조직도 변화



[그림 3-2] C시설 조직도 변경

<목표3 : 프로그램평가 대비>에 대한 성과

- <목표3>은 그 특성상, <목표1>과 <목표2>가 어느 정도 성공적으로 수행된 뒤라야 구체적인 작업에 착수할 수 있기에 이번 컨설팅 과정에서는 기본적인 제안단계에서 끝남.
- 프로그램의 목표와 연관된 평가기준 및 평가지표의 적절성의 중요성과 측정도구들에 대한 DB 정리 제안
- 사업계획서와 사업보고서의 기본양식틀 제안
- 조정된 세부사업과 그에 따라 재배치된 담당자가 달라졌으므로, 2013년도부터는 새롭게 배치된 사업담당자가 질높고 내실있는 프로그램을 집중적으로 기획·운영할 시점임.

4) C시설의 컨설팅 사업에 대한 종합의견

- C시설은 전체 8개 분야로 제시된 신청분야에서 <프로그램평가>부분을 1순위로 신청하고 <조직진단·재설계>분야를 2순위로 신청하였으나, C시설의 욕구를 파악하고 진단하는 과정에서 컨설팅의 방향과 목표에 대해 약간의 재수정이 있었음.
- C시설에 대한 컨설팅은 <C시설의 욕구에 의한 자발적 컨설팅 사업>이었기에, 시설측과 컨설턴트팀과의 첫 만남에서 C시설측은 자유롭게 현재 처해있는 제반 어려움을 솔직히 토로하였고, 그에 근거해 컨설팅의 방향과 목표를 조정하고 구체화할 수 있었다고 생각함.
 - 첫째, 컨설팅신청 과정에서 신청분야를 세분화시킴으로써 시설의 욕구를 좀 더 미리 구체적으로 파악하고 접근할 수 있게 해주는 측면이 있을 것임.
 - 둘째, 경영컨설팅사업 자체가 시설의 상황을 객관적으로 진단하고 합리적 경영개선을 도모하는 사업이라면, <시설이 생각하는 욕구>와 <컨설팅과정의 상호이해를 통해 진단되는 욕구> 양자 간에는 항상 조정가능성이 있다고 보아야 할 것이며, C시설에 대한 컨설팅의 방향과 목표는 이 측면에서 조정·합의되었음.
- 2차와 3차에 걸친 컨설팅 진행에서 C시설의 욕구와 기대는 다음(1)과 같이 구체적으로 제시되었고, 양측이 상호이해를 거치면서 합의된 컨설팅 방향과 목표의 재설정은 다음 (2)로 제시되었음.
 - 재설정의 이유는, 현재의 상황진단에 따르면 프로그램평가부분에서 좋은 평가를 받기 위해서는 선결조건, 즉 질높고 내실있는 프로그램 운영을 가능하게 하기 위한 <환경기반 조성>이 더 우선적이라는 합의를 도출할 수 있었기 때문임.

(1) 2~3차 컨설팅을 통해 구체화 및 재설정된 C시설의 욕구와 기대

① C시설의 욕구 항목 구체화

- 2012년 사회복지시설 평가 미진 항목 보완
- 사회복지사업법 개정에 따른 직원 업무분장 및 조직 개선 방안 마련
- 2013년 사업계획 및 업무능력 향상 방안 모색
- 조직의 현 위치 진단(사회적·경제적 자립능력)
- 시설의 재무·회계의 구조적 진단을 통한 2013년도 예산 계획 수립

② C시설이 기대하는 컨설팅 내용 구체화

- C시설의 비전 제시 및 전문가의 판단에 의한 객관적인 조직진단
- 효율적인 사업평가를 위한 평가틀 마련
- 업무효율성 증대를 위한 의사소통 구조 마련
- 후원사업 및 사회교육 사업 활성화
- 2013년 예산 및 사업계획 수립 방안 및 복지관의 재무·회계 구조개선 방안 모색
- 복지관 조직 및 직원의 안정화 방안 마련

(2) C시설에 대한 컨설팅 방향과 목표의 재설정

- C시설의 욕구와 기대는 구체화되었지만 모든 사안을 다 다룰 수 없는 제한된 시간상, 기본적으로 우선 접근해야할 주요 사안을 구체적 목표로 정리하는 작업이 필요하였음.
- 직원들의 높은 이직율, 보조금 삭감, 사업예산 부족 등 재정문제, 운영팀과 사업팀의 시각차이, 너무 많이 펼쳐져 있는 세부사업들 등의 상황들은 내실있는 프로그램 운영을 구조적으로 어렵게 만드는 요인들로 진단되었음. 이러한 진단을 토대로 양측의 기탄없는 상호대화와 상호이해를 통해 컨설팅의 주요방향을 <내실있는 프로그램운영을 위한 기본 환경기반 조성>으로 설정함이 바람직할 것으로 합의함. 이러한 방향설정에 따라 앞서 보고한 바대로 목표는 다음 세가지로 구체화하고, 이후 컨설팅 과정에서 C시설측은 목표달성을 위한 제안들을 적극적으로 제시·검토하고 수행해 나갔음.

<목표1 : C시설의 재정 안정화>

<목표2 : 인력재배치를 통한 합리적 업무분장>

<목표 3 : 프로그램평가 대비>

(3) 종합의견

이번 컨설팅과정에서 제안된 여러 방안들을 시설자체 차원에서 재검토하고 반영하겠다는 의사를 표명하였음. 그 동안의 컨설팅 과정에서 컨설턴트팀과 C시설측이 상호합의와 공감대를 이룬 것들이 추후 C시설의 복지사업 경영에 조금이나마 긍정적인 도움이 될 수 있었다면, 그것은 어디까지나 C시설측이 컨설팅과정에 매우 솔직하게 모든 자료를 공개하면서 변화를 위한 성실한 노력을 했고 임직원 전체가 함께 변화의지를 가질 수 있었다는 점에 있다고 생각함.

- 복지관 직원 상호간의 소통의 기회 마련
- 전문가의 객관적인 시각으로의 컨설팅을 통해 복지관의 현주소를 전 직원이 공유하는 기회가 됨.
- 효과적인 평가를 위한 기획서 및 보고서 작성 방법 습득
- 재무·회계 점검을 통한 실질적인 예산 파악 가능
- 업무의 효율적 진행을 위한 조직진단 및 개편의 기회
- 복지관 수익사업 활성화를 위한 다양한 방법 구상
- 복지관의 구조적 모순에 대한 진단 및 개선의 기회 마련

(4) 제언

- 기관과 컨설턴트팀 간의 상호신뢰 형성의 중요성
 - 기관이 자체 정보를 솔직하게 공개함으로써 컨설턴트팀이 나름대로 합리적 개선 방안을 제시할 수 있고, 다시 그 제안에 대한 상호토론을 통해 개선 가능한 방향을 설정할 수 있음.
- 컨설턴트와 기관 간에 상호합의 가능한 사안들에 대해서만 논의할 것
 - 컨설턴트팀이 제안한 점들이 현재의 상황에서 실현가능한 것이어야 하고 기관이 납득하고 동의할 수 있는 것이라야 함.
- 기관의 변화의지
 - 변화의 의지와 방향은 관장님이나 부장님 등 관리자 차원에서만이 아니라 시설 전체직원의 공감과 지지에 바탕을 둔 것이어야 할 것이며, 상호신뢰성의 정도에 따라 개선방안에 대한 실천의지는 적극적이 될 수 있을 것임.
- 전체 직원 개별 면담
 - 컨설턴트팀이 전체 직원들과 개별면담을 수행하고, 가능한 한 객관적인 입장에서 시설측의 인적자원에 대한 파악을 하여 시설측의 관리자들에게 전달하는 작업도 중요할 것으로 봄.
- 컨설턴트 내부 의견 합의(통일성)
 - 매 회기 컨설팅 종료 후마다 컨설팅 방향에 대한 컨설턴트팀 내부 의견합의도 필요하며, 컨설턴트팀이 통일된 견해로 임하는 것도 중요할 것으로 생각함.

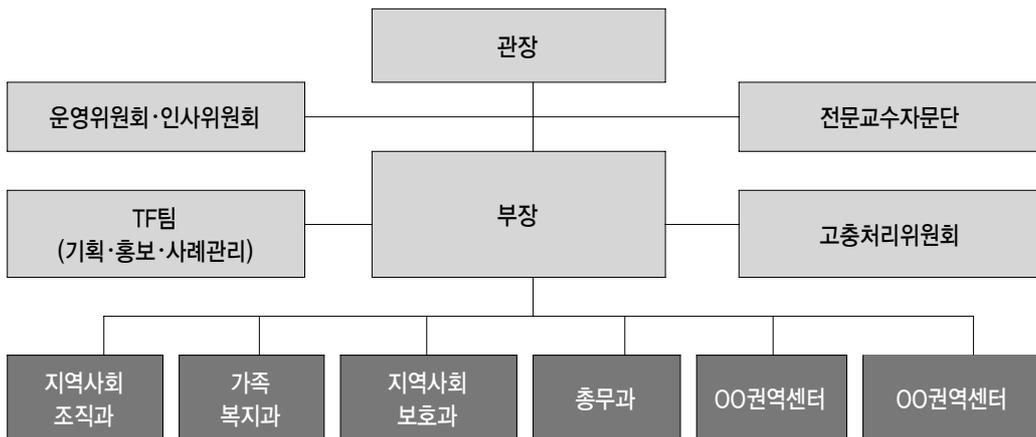
4 D 시설

1) 시설 개요 및 컨설팅 신청 배경

(1) 시설현황 개요

- D 시설은 2003년 1월에 개관하여 경기 OO에 위치하였음.
- 현재 시설면적은 대지 3,787㎡ / 면적7,094㎡이고, 1일 평균 이용인원은 844명임.
- 2011년 기준 세입 및 세출예산은 연 2,100,192천원임.

(2) 조직도



[그림 4-1] D시설 조직도

(3) 컨설팅 신청 배경

- OO시 위탁과 관련하여 기관의 투명성 확인
- 회계업무집행의 명확성, 공정성, 투명성과 청렴도 향상
- 업무 담당자의 회계 집행 관련규정 숙지와 이해도 향상
- 개정법령에 맞는 회계업무 매뉴얼의 내용 및 구성 변경

2) 컨설팅 사업 개요 및 진행과정

- D시설 경영컨설팅은 신청 시설의 회계 및 노무분야에 대해 법규정에 맞게 업무가 집행되고 있는지를 점검하고 문제점 발견시 개선방향을 제시하는 것으로 진행됨.
- 경영컨설팅은 컨설턴트의 직접 방문과 온라인을 통한 실시간으로 상담을 병행하여 진행함.
- 컨설턴트는 다음과 같으며, 일부 노무분야에 대해서는 공인노무사가 참여하여 컨설팅 수행함.

구분	성명	소속	비고
컨설턴트	김태현	파인텍스세무회계사무소	공인회계사/세무사
	김대홍	노무법인 정	공인노무사

- 시설에서는 사회복지 회계분야의 전문성 향상을 목표로 기관장을 포함하여 해당 업무를 직접 수행하는 부장, 총무과장 및 실무진 2명 등 총 5명의 TFT를 구성하였음.

회차	일정	주요내용
1회	9/28	기관, 재단 및 컨설턴트 간의 컨설팅 방향 설정
2회	10/12	00시 2010년 결산 회계감사 지적사항 검토 및 논의
3회	10/31	회계, 세무 및 노무 실무 질의 및 답변 각종 계약서 검토 기관의 내부통제 검토 복식부기 교육
4회	11/08	
5회	11/20	
6회	11/26	
7회	11/30	진행된 컨설팅 내용으로 업무매뉴얼 구성 방법 논의 00시 2011년 결산 회계감사 지적사항 검토 및 논의
8회	12/19	성과 발표회

- 컨설팅은 최초 방향 설정 및 최종보고회를 포함하여 총 8회에 걸친 현장컨설팅과 수시의 온라인 상담으로 진행됨.
 - 각 회기의 현장컨설팅은 2~4시간 정도 진행하였으며, 주로 현장 실무진의 질의에 대한 해결책 제시와 관련 규정에 대한 교육 및 각종 계약서 등의 검토와 개선책 제시 등의 과정으로 총 2개월에 걸쳐 이루어졌음.

(1) 1차 컨설팅 : 9월 24일 경기복지재단

- 사회복지시설 경영컨설팅 사업소개 및 일정안내
- 경영컨설팅 해당시설 의견수렴
 - 경기복지재단 사회복지시설 경영컨설팅 추진 사업 현황 설명
 - 2012년 사회복지시설 경영컨설팅 사업 소개
 - 해당 시설 담당자 질의응답 및 의견수렴

(2) 2차 컨설팅 : 10월 12일 D시설

공인회계사 컨설턴트로 영리 기업의 경우 축적된 지식을 통해 다양한 컨설팅을 가능하나 사회복지분야에 대한 경험부족으로 전체적인 방향제시 역할의 한계에 대해 시설과 논의한 뒤 시설의 욕구에 맞는 컨설팅을 진행하기로 함.

○ D시설 컨설팅 욕구파악

- 00시 위탁과 관련하여 투명성을 제고하고 담당 업무의 전문화 강화
- 재무회계규칙에 의거한 예산서 작성 검토 및 업무지침 작성 필요
- 통장 잔액 명세관리 및 법인카드 대장 등 각종 서식의 보고틀 정형화
- 장애아동치료바우처 사업의 강사들에 대한 사대보험 가입 관련 등 세부사항에 대한 전문적인 자문 필요
- 향후 단식부기에서 복식부기로 전환될 경우 전환에 따른 영향에 대한 검토
- 계약 관련 전반적인 사항 문의

○ 경영컨설팅 방향 수립

- 복지관의 요청과 한정된 컨설팅 시간을 고려하여 컨설팅업무 범위 결정
- 복지관에서 재무회계규칙에 대한 내부업무지침서를 작성한 후 컨설턴트가 검토하여 수정, 보완
- 각종 보고서식 검토 후 수정이 필요하고 수정이 가능한 서식에 대해서는 정형화
- 전반적인 세무 관련 실무상 어려움에 대한 컨설팅
- 복식부기 도입 시 그에 따른 영향에 대한 기초 교육

(3) 3차 컨설팅 : 10월 31일 D시설

복지관 회계와 인사 관련되어 재무회계규칙에 의거한 적절성과 더불어 업무진행상 공금한 사항에 대해 질의응답 시간을 가짐

- 재무회계규칙에 의거한 예산서 수정
 - D시설 예산서에서 관항목 일부에 대해 부분수정을 할 수 없음에 따라 2013년 예산서 작성시 재무회계규칙에 의거해 수정하도록 함.
- 지정후원금 반환부분
 - 보건복지부 질의요청을 통해 적용하도록 함.
- 물품후원시 금액 책정의 어려움
 - 경기도차원의 통일된 매뉴얼 필요하며, 법인내 사용하는 기준을 복지관에 반영하도록 함
- 프로그램 수납 관련하여 당일 현금 수납금 처리여부
 - 자금일보를 만들어 현금 보관 및 수입관리하면 수입금을 하루 뒤에 입금해도 문제가 없으므로 실제적으로 진행하는 일자에 맞추는 것이 옳다고 봄.
- 사업소득, 기타소득, 일용근로의 차이점

D시설의 경우 근로소득, 사업소득, 기타소득의 원천세를 공제하고 있으나, 사업소득과 기타소득은 기준이 모호하여 이에 대한 근거가 필요함.

 - 사업자등록증이 없더라도 실제 인적 용역을 제공한다면 하나의 사업체로 보고 사업소득 공제 진행함.(단, 사무실이 없고, 직원이 없을때에만 가능)
 - 연속성이 없으면 기타소득이지만, 이는 정확한 구분이 어려우며 점검시 자체규정이거나, 부연설명을 할 수 있다면 문제되지는 않음.
 - 일당 10만원 이하면 일용근로의 원천세 공제는 없음.

(4) 4차 컨설팅 : 11월 08일 D시설

복지관 인사 및 노무와 관련되어 컨설턴트의 컨설팅이 한계가 있음에 따라 노무사 컨설턴트가 참여하여 컨설팅을 진행하였으며, 복식부기 교육을 진행함.

- 복지관 근로계약서 및 협약서 점검
 - D시설 근로계약서 양식은 대체로 잘 갖추어 있으며, 강사계약서와 관련하여 근무

시간 누락에 대한 명시가 필요함.

○ 프로그램 강사 물품 구입

- 강사의 경우 개인사업자로 분류되기 때문에 프로그램시 진행되는 물품을 강사가 직접 구입해야 함.(기관 물품구입시 강사가 아닌 근로자 성격을 지님)
- 추후 계약서 내용을 수정하여 강사 급여비율을 높이면서 강사가 직접 물품을 구입할 수 있는 방안을 모색해야 함.

○ 운영규정 검토

- 배우자의 출산휴가와 연차 지급 관련된 항목 변경이 필요함.
- 연차의 경우 1년 중 80%이상 근무자에 한하여 15일의 휴가가 지급되었는데, 80% 미만자에게도 지급하도록 법이 개정됨. 8시간미만의 계약직 근무자라도 월차를 지급해야할 의무가 있음.

(1일 5시간 근무자면 5시간에(시간 비율) 해당하는 월차를 주어야 함.)

○ 무기계약직 정의

- 정규직의 개념과 유사하며, 호봉승급, 연차 등 사항이 정규직의 근로조건과 동일하므로 그에 관련된 동등한 처우를 해 주어야 함.
- 2년이 초과되는 계약직의 경우 2년 중 1일이라도 초과하면 이를 정규직으로 인정해줘야 함. 2년의 계약이 만료된 상황에서 공개 채용공고로 동일한 사람이 뽑혔을 때, 공정성이 있는 채용시 계약직 형태로 다시 임용할 수 있음.
- 해고시에는 그에 따른 해고에 따른 정확한 이유가 있어야 하며, 규정이 명확하게 명시되어 있어야 하며, 1개월 전 해고에 대한 예시가 없을 경우 해고시에 1개월 치의 급여를 지급해야 함.

○ 바우처 강사 4대보험 가입의무 여부

- 시설의 강사(치료사) 경우 계약한 사업소득자이기 때문에, 시설측에서 4대보험을 가입해 주어야할 의무가 없음.

○ 업체와의 계약

- 시설은 보조금으로 운용되기 때문에 국가계약법률 이행하는 게 바람직하며, '지방자치단체 재무회계 규칙 30조 2항'을 참고하면서, 00시조례 중 계약에 대한 내용을 살펴보면서 진행하도록 함.

○ 복식부기 교육

- 사회복지에서는 법인회계와 수익사업회계에서는 복식부기를 사용하는 것이 의무화되는 시점에서 추후 사회복지시설 또한 도입 필요성이 매우 높은 상황임.

- 복식부기를 사용하는 곳에서는 예산회계와 재무회계로 구분되어 진행되는데, 예산회계는 1년 단위로 진행되지만 재무회계는 회계가 계속적으로 이월되며 1차, 2차로 계속 표기되면서 구분됨. 대차대조표를 통해 기관의 현금사용, 예금적립, 대출 등 한 장의 서류로 여러가지 회계 흐름을 파악할 수 있으며, 현금의 정확한 흐름을 파악할 수 있다는 장점에 대해 교육을 진행함.

(5) 5차 컨설팅 : 11월 08일 D시설

복지관 운영규정 매뉴얼을 검토하고 수정내용에 대한 컨설팅이 진행됨.

- 운영규정 매뉴얼 검토
- 경기도교육청 지원 보조금에 대한 후원금 수입으로 처리 불가능
 - 사회복지시설 재무회계 규칙 별표3 세입과목 구분 참조
- 유료자원봉사자 세금공제 및 증명서 발급여부
 - 근로계약에 의하지 않으며, 교육프로그램이 자원봉사자의 의지대로 운영된다면 근로자로는 보지 않아도 될 것임. 유료자원봉사자가 지속적으로 이런 활동을 한다면 사업소득으로 원천징수(3.3%)해야 하고, 일시적으로 하는 경우에는 기타소득으로 원천징수(4.4%- 80% 필요경비 인정)하여야 할 것임.
 - 근로기준법에 의하면 30일 이상 근무한 근로자가 재직 중 또는 퇴사 후라도 경력 증명서 발급을 요청하면 사용자는 문서로 발급해 줄 의무가 있음. 근로기준법에 의한 근로자가 아닐 경우 경력증명서 발급은 의무사항이 아님.

(6) 6차 컨설팅 : 11월 26일 D시설

00시 회계감사 결과에 따른 문의와 운영규정 수정 및 재무관련 논의에 관한 컨설팅이 진행됨.

- 사업수입 등에 대한 기간 귀속
 - 해당년 마지막날에 발생한 현금과 카드수입금의 경우 재무회계규칙에 의거 “그 원인이 되는 사실이 발생한 날”기준으로 해야 함으로 2012년에 발생하였으나 결제가 2013년에 진행될 경우 2012년 세입,세출결산서에 반영되어야 함.(단식부기 사회복지시설 회계의 한계)

- 재무회계규칙 5조에 출납기한 규정이 차년도 2월 28일까지 대금결제가 완료되어야 함에 따라 차년도 2월 28일까지 대금결제가 되지 않는 경우를 제외하고는 해당년 결산서에 반영되어야 함.

○ 연말정산시 첨부서류 제출

- 장기주택저당차입금의 이자상환액공제를 최초로 적용받을 때 주민등록등본과 주택매매계약서가 필요하지만 차년도부터 변동사항이 없는 한 이자상환액증명서만 제출하면 됨.(연말정산간소화서비스 출력 가능)
- 부양가족에 대한 인적공제 증명서류는 최초 제출하고 그 이후에 변동사항이 없으면 차년도부터 제출하지 않아도 됨. 단, 인적공제시 거주를 같이 하지 않는 존속(부양가족)의 경우 매년 가족관계증명서를 제출해야 함.(“주거형편에 따라 별거”인 직계존속의 경우 동거를 안해도 예외 적용)

(7) 7차 컨설팅 : 11월 30일 D시설

회계분야 컨설팅 진행과정에 대한 총평과 운영매뉴얼 수정 및 타 시설 공개에 대한 논의가 진행됨.

○ 운영매뉴얼 공개여부

- 사회복지현장에서 회계 관련된 세부지침이 없는 상태에서 지자체 담당공무원의 서로 상이한 판단기준으로 기관운영에 어려움이 있음에 따라 OO복지관 운영매뉴얼을 수정, 보완해 공유함으로써 다양한 의견수렴 및 사회복지 관련협회를 통해 회계에 관련된 사례 및 자료를 모으는 작업을 할 수 있는 기초자료에 활용하도록 함.
- 사회복지현장에 회계 경험이 많은 관리자급이 모여서 매뉴얼을 만드는 과정이 필요하다는 인식을 공유함.

(8) 8차 컨설팅 : 12월 18일 차세대융합기술연구원 컨퍼런스룸

○ 2012년 사회복지시설 경영컨설팅사업 성과발표회

- 경영컨설팅 사업평가 및 사회복지시설 경영컨설팅 사례 공유의 장 마련

3) 컨설팅 사업 수행결과 및 개선방안

(1) 회계분야 주요 질의사항

- 예산서 작성시 사회복지시설 재무회계규칙 별표 서식 여부
 - 재무회계규칙 별표 서식을 임의로 변경해서 사용하지 않도록 함.
 - 예산서 작성 외에도 재무회계 규칙을 정확히 따르기에는 실무상 어려운 부분이 있으며, 이에 대해서는 기관 실무진이 자의적으로 판단해서 집행하지 않고, 관할 지자체 또는 보건복지부에 시설의 현황, 재무회계규칙을 그대로 적용하기 어려운 이유, 적용 대안 등을 문서로 작성하여 질의한 후 지침을 받아 처리할 것을 권고함. 재무회계규칙의 임의 변경 적용은 회계감사시 항상 지적되는 사항임.
 - 실무상 정확히 적용하기 어려운 경우에는 관계기관에 질의회신 받아 처리할 것을 조언함
- 시설 회계지출규정 변경
 - 시설의 회계지출규정(비교견적, 계약서 작성의 기준금액 등)은 예전 규정을 변경하지 않고 계속 사용함에 따라 현실에 동떨어진 규정이 다수 존재함.
 - 법인의 규정을 참고하여 기준금액은 현재 물가에 맞게 재조정하고 사문화된 규정은 삭제하는 등 매년 규정의 개정여부를 검토할 것을 권고함.
- 프로그램(수익사업) 수납
 - 마감 후 당일 현금 수납금을 다음 날 수입 처리하고 있으며, 이에 따라 이용자프로그램의 수입일과 회계상 수입일이 하루 차이나고 있음. 이에 대해 실제 입금일을 기준으로 회계처리하되, 현금 보관 및 수입 관리와 관련된 내부통제를 효과적으로 구축, 운영할 것을 권고함.

(2) 세무분야 주요 질의사항

- 소득 공제
 - 프로그램 강사 등 기관의 소속이 아닌 인원에 대한 대가 지급시 사업소득과 기타 소득을 구분하여야 하나 기준이 모호하여 기관의 실무자들이 정확히 구분하는데 어려움이 있음. 세법상 어떤 소득으로 보느냐에 따라 원천징수 세액이 달라지므로 정확하게 구분하여야 함.
 - 인적용역의 경우 원칙적으로 고용관계 유무, 용역제공의 계속·반복성 등에 따라

근로소득, 사업소득 및 기타 소득으로 구분됨. 용역제공이 어느 정도를 계속적·반복적으로 보아야 하는지 명확히 정해진 것은 없으나 프로그램 전문강사에 대한 대가 지급은 일반적으로 사업소득으로 보는 것이 타당하며, 기타소득은 예외적으로 일시적·우발적인 경우에만 적용되는 것임. 소득세법에는 구분기준을 다음과 같이 제시하고 있음.

구분	사업소득	기타소득
개념	•개인이 영리를 목적으로 자기의 계산과 책임 하에 계속적·반복적으로 행하는 활동을 통해 얻는 소득	•이자·배당·사업·근로·연금·퇴직·양도 소득 외에 소득세법 제21조에서 열거하는 소득
판단 기준	•독립성 : 다른 사업자에게 종속·고용되지 아니하고 자기책임과 계산하에 사업을 경영하는 것 •계속·반복성 : 동종의 활동을 계속적·반복적으로 행하는 것 •영리목적성 : 사업을 경제적 이익을 얻기 위한 의도를 가지고 행하는 것	•사업 활동으로 볼 수 있을 정도의 계속성·반복성 없이 일시적·우발적으로 발생하는 소득

[출처 : 소득세 집행기준 21-0-10]

○ 계약

- 여행 위탁과 관련하여 부가가치세 부담에 대한 다툼이 있어 계약서를 검토하여 해결방안을 제시하였음.
- 세법상 계약서에 의해 그 거래금액이 공급가액과세액이 별도로 표시되어 있지 않은 경우와 부가가치세가 포함되어 있는지 불분명한 경우에는 그 대가에 부가가치세액이 포함되어 있는 것으로 간주함. 향후 유사 계약 체결시 계약서 작성 유의사항에 대해 컨설팅함.

(3) 노무분야 주요 질의사항

○ 취업규칙 검토

- 연차휴가부분, 배우자출산휴가 부분 등 2012년 6월 이후 개정법률(근로기준법, 남녀고용평등법 등)이 반영되어 있지 않아 2012년 개정 법률을 제공하고 취업규칙에 반영하도록 권고함.

○ 강사 계약서 검토

- 시설의 위탁계약자(언어치료사 등)는 근로자성이 인정될 수 있는 여지가 있는바, 이에 대해 향후 발생할 수 있는 노무문제와 위촉강사 계약서상 보완해야할 부분에

대해 컨설팅함.

○ 노무 관련 자료 제공

- 고용노동부에서 발간한 근로기준법질의회시집, 기간제법·파견법 질의회시집, 근로자퇴직급여보장법 질의회시집 등 실무에 필요한 자료를 제공함.

(4) 기타 컨설팅 사항

○ 복식부기 필요성 제기

- 사회복지시설은 현재 재무회계규칙 제23조에 따라 단식부기로 회계처리를 하고 있음. 최근 공공 및 비영리부문에 대해서 복식부기 적용 및 회계 기준 강화를 통하여 투명성 제고에 대한 사회적 요구가 급증하고 있음에 따라 시설의 실무자들에 대해 단식부기와 복식부기의 차이, 복식도입시 시설회계에 미치는 영향에 대해 교육을 진행함.

○ 재무회계업무매뉴얼 초안 작성

- D시설의 원활한 업무수행과 OO시 회계감사를 대비하여 작성한 업무매뉴얼을 수정, 보완하는 작업을 거쳐 OO시에 적합한 매뉴얼의 초안으로 작성
- 서울시복지재단의 회계매뉴얼과 재무회계규칙을 바탕으로 제작하였으며, 이를 경기도 31개 시,군에 전파하여 활용하기 위해 보다 세밀화 할 필요가 있음.

(5) 종합 개선방안

○ 회계분야 컨설팅은 시설이 법규에서 요구하는 바를 제대로 이행하고 있는지 검토하고 시정하는데 목적이 있음에 따라 컨설팅 수행에 앞서 기관은 운영규정에 현재 유효한 관련 법규를 정확히 반영하고 법규 개정시마다 운영지침을 개정하여 업무에 활용하는 노력이 우선되어야 함.

○ 시설의 실무자들은 회계감사 지적사항, 회계컨설팅 결과물 또는 관계 기관의 질의회신 자료 등의 사례를 database화하여 실무 노하우를 축적하는 노력이 필요함.

○ 시, 군 담당자 교육

- 회계, 세무(재무회계규칙)에 대해 지방자치단체 사회복지시설 담당 공무원 교육이 시급함.

4) D시설의 컨설팅 사업에 대한 종합의견

- 시설에 적용되는 각종 법규 및 지침 등을 취합하여 하나의 통합업무매뉴얼을 작성하여 활용하도록 해야 함.
- 많은 시설 실무사례 취합 및 전파 필요
 - 사회복지 회계 관련 실무전문가 노하우 공유할 수 있는 시스템 마련
 - 시설 간 소통의 장(場)을 마련, 세부 업무방법에 대한 의견을 교류
 - 경기도내 시설들의 감사지적 사례를 유형화하여 업무지침으로 전파

IV

사회복지시설 경영컨설팅 사업의 성과와 향후 과제

- 1 2012년 사회복지시설 경영컨설팅의 성과
- 2 사회복지시설 경영컨설팅 향후 과제

Ⅳ 사회복지시설 경영컨설팅 사업의 성과와 향후 과제

1 2012년 사회복지시설 경영컨설팅의 성과

- 경기복지재단 사회복지시설 컨설팅은 목적에 부합하는 결과를 얻어내기 위해 사회복지와 경영의 개념을 융합하고 그에 맞는 사업을 실시하고자 부단한 노력을 기울여 왔음.
- 다양한 방법의 시도를 통한 노력에 대한 시설들의 시선은 긍정적이며 현재까지 결과 또한 고무적이라 할 것임.
 - 제3자의 입장에서 시설 내에서는 이슈화되기 어려운 문제점을 지적하고 함께 해결해 나가는 과정에서 심도 있는 맞춤형 컨설팅이 가능하도록 변화
- 컨설팅 이후 일차적인 성과로서 조직혁신을 위한 설계안 마련, 중간관리자들의 학습 기회 마련을 통한 역량강화, 기관장의 리더십 성장, 컨설팅 과정을 통한 일반직원과의 소통 및 논의과정을 통한 긍정적인 영향력을 들 수 있음. 2012년 시설별 컨설팅 과정과 성과의 요약은 다음과 같음.

(1) 시설 A

신청분야	컨설팅 수행방법	컨설팅 결과
<ul style="list-style-type: none"> ■ 1순위 : 조직진단 및 재설계 ■ 2순위 : 프로그램 평가 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 부서별 직원 인터뷰 및 설문조사 <ul style="list-style-type: none"> - 조직진단과 분석 브리핑 - 조직진단 결과에 따른 제언 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조직 재설계(안) 제시 <ul style="list-style-type: none"> ① A 시설의 미션과 비전의 재수립 ② 조직편제의 재구성 ③ 조직의 의사소통 향상 ④ 업무분장의 개편 및 업무매뉴얼 제작 ⑤ 행정 업무의 간소화 ⑥ 조직 문화의 향상 ⑦ 시설 환경의 개선 ⑧ 상시적인 직원들의 의견수렴 통로 마련
기관 직원들의 컨설팅에 관한 종합의견		
<ul style="list-style-type: none"> ■ 컨설팅 수행기간이 조금 더 길게 진행되길 바람 <ul style="list-style-type: none"> - 수행기간 중 문제해결을 위한 대안 설정 등의 시간이 함께 논의되어야 할 것 - 기관이 바쁘지 않은 시기를 선택해야만 과제 수행에 집중할 수 있음 ■ 컨설팅을 통해 문제에 대한 인식을 공유하고 함께 고민할 수 있는 시간이 마련된 기회제공 면에서 매우 긍정적임 ■ 사후모니터링이 꼭 필요하다고 생각-조직의 변화를 진단할 수 있는 기간 필요 ■ 컨설팅 과정에 가능한 많은 직원이 참여하고 대해 전체 직원들이 공유할 수 있는 시, 공간마련 필요 		

(2) 시설 B

신청분야	컨설팅 수행방법	컨설팅 결과
<ul style="list-style-type: none"> ■ 1순위 : 조직진단 및 재설계 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 서면질의서 작성 <ul style="list-style-type: none"> - 직원 인터뷰 - 소통문제 원인파악 - 사회복지 실천 경험과 실천의지, 장애요인 파악 ■ 슈퍼비전 및 역량강화 방법 설문조사와 FGI <ul style="list-style-type: none"> - 슈퍼비전 및 역량 강화 방법 분석결과 보고 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 조직진단에 따른 실천계획 수립 <ul style="list-style-type: none"> ① 직급별 <ul style="list-style-type: none"> - 사무실내 조직도 수정 - 직원간 소통, 회합을 위한 회식하기 - 실무자 의견 적극수렴 및 전달 - 효과적인 회의진행 - 직원복지개선 - 복지관분위기 개선 - 자기계발지원 - 제안제도 도입 ② 부서별 장, 단기 실천계획 수립 <ul style="list-style-type: none"> - 서비스지원팀 <ul style="list-style-type: none"> · 자원리스트화 작업 · 사례별 적용 매뉴얼 작성 · 통장 활용을 통한 복지관 사업 홍보 및 신규 대상자 발굴 · 대상자별 욕구 및 문제 상황에 따른 신규 자원/사업 개발

신청분야	컨설팅 수행방법	컨설팅 결과
		<ul style="list-style-type: none"> · 기존대상자 상담 및 조사를 통한 집중사례 발굴 · 전문가 자문을 통한 사례관리 자문 - 사회서비스팀 <ul style="list-style-type: none"> · 우리아이 심리지원서비스 내 신규 프로 개설, 사회서비스대상자사례 관리 · 사회서비스 제공기관 및 이용자파악 · 00시 내 복지기관 진행서비스조사 - 총무팀 <ul style="list-style-type: none"> · 외부교육을 통한 회계업무 개선 · 인터넷뱅킹 활용 및 4대보험 EDI 활용 · 직원의 의견수렴을 통한 개선 - 자원개발팀 <ul style="list-style-type: none"> · 찾아오는 주민, 다양한 후원처개 발, 참여하는 공동체 형성 · 후원회 및 봉사단체 조직, 신규자원처 12건 개발 · 업체 방문 및 복지관 홍보 ■ 수퍼비전 및 직원역량강화 현황분석을 통한 실천방안 제시 - 직원 수퍼비전 체계의 개발과 실질 적인 운영 - 직원 개별 자기개발지원 정책 강화 - 직원역량 분석에 따른 맞춤형 학습 체계 및 학습지원체계 구축 - 직원 소통과 화합 및 일체감 형성을 위한 캔미팅 제도 도입 - 직원 역량강화와 수퍼비전 직무에 대한 직원 평가체계 개선
기관 직원들의 컨설팅에 관한 종합의견		
<ul style="list-style-type: none"> ■ 컨설팅 기간의 조정이 필요함 (상, 하반기를 모두 이용해야할 것) ■ 기관의 성장에 자극제가 되었고 추구 방향에 대해 모색하고 기관이 해야할 일들을 알 수 있었음. ■ 사후관리가 잘 되었으면 함. ■ 직원들에게 소통하고 친해지는 계기가 되었음 		

(3) 시설 C

신청분야	컨설팅 수행방법	컨설팅 결과
<ul style="list-style-type: none"> ■ 1순위 : 조직진단 ■ 2순위 : 프로그램 평가 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 착수→진단→실행계획 수립 방향과 목표설정 → 이행 → 종료 ■ 실질적인 욕구파악, 현장방문, 대안제시 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 컨설팅 후 시설 혁신을 위한 목표설정과 실행방안 제시 <ul style="list-style-type: none"> ① 시설의 재정 안정화 <ul style="list-style-type: none"> - 시설운영에 경영마인드 도입 : 예산 절감, 예산확보방안 등 모색 - 선택과 집중을 위한 프로그램 구조 조정 ② 인력 재배치를 통한 합리적 업무분장 <ul style="list-style-type: none"> - 경력과 능력에 맞는 업무를 수행할 수 있도록 인력 재배치 - 기관차원에서 일선 사회복지사와 개별 면담 수행 : 업무분야 적성, 업무량, 애로사항, 희망사항, 희망업무 등에 대한 의견수렴 - 결재라인의 변화 : 상향식 의견개진 이 가능한 효과적인 결재라인 재설정 ③ 프로그램평가 대비 <ul style="list-style-type: none"> - 선정된 프로그램 중심으로 사업 집중화 : 프로그램의 질적 내실화 도모 - 사업계획서와 사업보고서의 양식보완 및 양자의 연계성 강화 - 2013년 사업을 선정된 프로그램들중 책임자 별로 직접 계획서를 작성 할 수 있도록 사업 계획서와 사업보고서의 기본 양식 틀을 제안함.

기관 직원들의 컨설팅에 관한 종합의견

- 컨설팅 수행기간을 좀 늘릴 필요 있음 (최소 6개월 이상)
- 컨설팅을 통하여 거듭날 수 있었음. 특히, 직원 간에 업무의 소통이 이루어짐으로 서로를 이해할 수 있는 기회였고 함께 나아갈 수 있는 비전을 공유했음.
- 차후 지속적인 모니터링이 수반되어야 할 것.
- TF팀은 물론 직원전체가 공유할 수 있는 기회와 시간이 필요함
- 기관이 처해있는 상황과 비슷한 기관의 운영방식에 대한 벤치마킹이 필요
- 라인위커들이 참여하여 실무자들의 애로사항과 효율성을 높여 나가는 방법 모색 필요
- 컨설팅 후 조직의 전면개편이 이루어짐
 - 조직개편 과정에서 개인의 역량, 업무의 효율성을 높이기 위한 충분한 검토가 필요함
 - 전체적인 개편에 따른 혼란을 줄이고 능률적이고 효과적인 업무수행을 위해서는 직원들의 역량강화와 동기유발 부여가 수반되어야 할 것
- 컨설팅이 주로 중간관리자급 이상으로 진행되어 전 직원을 대상으로 하는 의견수렴 과정이 필요함
- 컨설팅 수행 일정과 구체적인 내용에 대한 사전 공유가 필요할 것

(4) 시설 D

신청분야	컨설팅 수행방법	컨설팅 결과
<ul style="list-style-type: none"> ■ 회계관리 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 기관의 회계 및 노무 분야에 대해 법규정 점검 및 개선방향 제시 ■ 오프라인 방문과 온라인 실시간 상담을 병행 ■ 실무진의 질의에 대한 해결책 제시, 관련규정 교육 및 각종 계약서 검토 후 개선책 제시 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 회계분야 <ul style="list-style-type: none"> ① 사회복지시설 재무회계규칙 별표 서식 <ul style="list-style-type: none"> - 재무회계규칙 서식을 임의로 변경하지 않도록 하고 관계기관에 질의회신 받아 처리할 것 ② 기관의 회계지출규정 <ul style="list-style-type: none"> - 법인의 규정을 참고하여 기준금액은 현재 물가에 맞게 재조정하고, 매년 규정의 개정 여부를 검토할 것 권고 ③ 현금 수납금의 처리 <ul style="list-style-type: none"> - 실제 입금 일을 기준으로 회계처리하되, 현금 보관 및 수입 관리와 관련 된 내부통제를 효과적으로 구축, 운영할 것 ④ 경기도교육청 지원비 계정분류, 소액현금 사용 처리 방법, 사업수익 등에대한 컨설팅 제공 ■ 세무분야 <ul style="list-style-type: none"> ① 사업소득과 기타소득을 구분하는 기준 <ul style="list-style-type: none"> - 인적용역의 경우 원칙적으로 고용관계 유무, 용역제공의 계속·반복성 등에 따라 근로소득, 사업소득 및 기타 소득으로 구분. 예) 프로그램 전문강사에 대한 대가지급은 사업소득으로 보는 것이 타당 ② 부가가치세 부담에 대한 다툼 - 계약서 검토 후 해결방안 제시 ③ 연말정산과 관련, 인적 및 특별공제에 대한 증빙서류 첨부방법 교육 ■ 노무분야 <ul style="list-style-type: none"> ① 연차휴가, 출산휴가 등에 2012년 6월 이후 개정 법률이 반영되어 있지 않아 개정 법률을 제공하고 취업규칙에 반영하도록 권고 ② 위탁계약자는 근로자성이 인정될 수 있는 여지가 있는 바, 노무문제와 위 촉강사 계약 서상 보완해야 할 부분에 대해 컨설팅 ③ 노무와 관련하여 실무에 도움이 될 자료를 제공하여 업무에 활용하도록 함 ■ 재무회계업무매뉴얼 초안작성⁴⁾ ■ 기타 <ul style="list-style-type: none"> - 비영리부분에 대한 복식부기 적용 및 회계 기준 강화에 따라, 실무자들에게 단식부기와 복식부기의 차이, 복식 도입 시 시설회계에 미치는 영향에 대해 교육 - 기관의 운영규정에 현재 유효한 관련 법규를 정확히 반영하고 개정 시 운영지침을 보완

신청분야	컨설팅 수행방법	컨설팅 결과
		활용할 것 - 회계감사 지적사항, 회계컨설팅 결과물 또는 관계기관의 질의회신 자료 등을 database화하여 실무 노하우를 축적할 것 ■ 시,군 공무원 교육 제안(재무회계규칙)
기관 직원들의 컨설팅에 관한 종합의견		
<ul style="list-style-type: none"> ■ 컨설팅 수행기간 : 평가→도입→점검의 기간이 짧았음 ■ 정형화된 기본 평가 틀을 활용하는 것이 바람직함. - 기본 매뉴얼 없이 여러 기관에서 자문을 얻어 틀을 갖추어 나가는 과정에 어려움이 있음 ■ 특히 예산관리는 연말 가까이에 진행되면 해당연도 수정사항이 있어도 반영하기가 어려움. 따라서 연초에 컨설팅을 실시하면 좋을 것. ■ 실무상 문의사항에 대한 정리로 기관의 업무처리에 정확성과 신뢰성을 확보할 수 있는 기회였음. ■ 경기도 내 여러 기관이 함께 모여서 공식화된 과정을 공유하는 것도 회계 관리의 표준화에 도움이 될 것으로 사료됨 ■ 회계 컨설팅 분야는 컨설턴트와의 지속적인 긴밀한 정보공유가 필요함. - 시설에서 필요로 하는 시기에 맞추어 컨설팅을 받을 수 있도록 하는 것이 관건임. ■ 컨설턴트의 적극적이고 성실이며 책임감 있는 태도로 많은 도움을 받았음 		

2 사회복지시설 경영컨설팅 향후 과제

○ 컨설팅 사후 모니터링 실시

- 사회복지시설 경영컨설팅의 결과는 기관이 세운 변화 및 개선 계획이 실행이 되어 실질적 효과를 나타낸다고 할 것임.
- 따라서 실행계획을 수립하였다 해도 실제적 수행이 이루어지고 있는지를 확인하고 수행이 이루어지지 않고 있는 부분에 대해서는 사후 검토와 대안 탐색이 필요함.
- 과제 실행의 기간을 컨설팅 후 상반기 정도로 정하고 3월과 6월에 걸쳐 두 차례 정도의 사후 모니터링 및 대안 제시가 이루어질 수 있도록 스케줄링 하는 것이 타당할 것임.

○ 보다 정확한 수요조사 실시

- 컨설턴트팀과 기관 간에 상호합의 가능한 사안들에 대해서만 논의되고 변화실행 가능하도록 서로 납득하고 동의할 수 있는 것을 요청하는지 정확히 확인할 필요

4) 서울시복지재단의 회계관련 업무매뉴얼을 기본으로 00종합사회복지관에서 수정, 보완하였음.

있음.

○ 참여기관 선정 및 컨설팅 일정 조정

- 2012년 사회복지시설 경영컨설팅은 2~3개월이라는 짧은 기간에 걸쳐 진행
- 최소 6개월 이상의 기간을 설정, 컨설턴트와 대상 기관에서 충분한 기간을 두고 과제 제시와 수행실천이 가능하도록 해야 함.

○ 참여기관 내 공감대 형성 프로그램 보완

- 컨설팅 과정에 참여시설 직원들을 대상으로 공통적인 주제를 가지고 워크숍을 실시하여 컨설팅 효과를 증진시키도록 해야 함.
- 기관 변화의 의지와 방향은 관리자 차원에서만이 아니라 시설 전체직원의 공감과 지지에 바탕을 둔 것이어야 할 것임.
- 경영컨설팅에 참여한 기관에 대한 인센티브의 하나로서, 경기복지재단에서 수행하는 다양한 교육들에 대하여 직원들의 참여기회를 제공하는 것이 바람직 함. 이는 경영 컨설팅의 사후관리의 일환이 될 수 있을 것임.

○ 컨설턴트 확보 및 활용

- 경영컨설팅 수요와 범위가 확대되는 만큼 컨설팅을 진행할 인력을 확보하는 일이 사업의 핵심이 될 수 있음
- 전공과 관련 인력들에게 개별적 연락을 취하여 컨설턴트로 위촉하는 것이 지금까지의 방법이었음.
- 향후에는 기관차원에서 다양한 분야의 전문가를 영입할 수 있도록 MOU 를 체결하거나 공식적으로 재능기부를 받는 형식을 취하여 풀을 구성하는 것이 가능할 것임
- 매 회기 컨설팅 종료 후 컨설팅 방향에 대한 컨설턴트팀 내부 의견합의도 필요하며, 컨설턴트팀이 통일된 견해로 임하는 것도 중요



결론 및 활성화방안

V 결론 및 활성화방안

- 사회복지시설에서 제공되는 서비스의 질적 수준의 향상을 추구하는 환경적 변화에 적응할 필요성이 제기되고 있는 시점에서 경기복지재단은 2009년부터 시설의 욕구에 맞는 컨설팅을 제공하고자 노력해 왔음.
- 수요에 부합하는 컨설팅을 제공하기 까지 내용의 변화를 겪으면서 “경영과 사업의 문제들을 해결하고 이를 새로운 기회로 삼으며, 활용하여 학습의 기회를 넓히고 변화를 실행함으로써 경영자와 조직이 추구하는 목적의 달성을 돕는 전문적 서비스”로 컨설팅을 정의함.
- 2012년 사회복지시설 경영컨설팅은 노인복지관, 사회복지관, 장애인복지관을 대상으로 신청을 받아 노인복지관 1개소, 사회복지관 3개소를 선정 실시하였음.
 - 컨설팅 신청배경(도입의지), 컨설팅을 통해 바라는 점(개선노력), 조직의 급격한 변화경험(안정화 필요성), 컨설팅 범주 포함여부, 적극성과 실행 의지 등을 고려하여 선정함.
- 사업의 성과
 - 사업수행 주체로서 경기복지재단의 입장에서

- 시설들의 컨설팅 욕구와 수요를 파악하여 그에 맞는 컨설팅을 시행했다는 점을 들 수 있음. 여전히 좀 더 정확한 영역별, 시설 유형별 수요파악이 선행되어야 하지만 촉박한 시간 안에 이전과 다른 시도가 가능했다는 의미를 가짐.
- 수요조사에 의한 확대된 경영컨설팅의 시도가 있었다는 점. 예를 들면, 확대된 범위에는 회계 관리가 있고, 컨설팅 진행 방법 면에서는 컨설턴트 팀의 구성을 다양하게 함으로써 한 기관의 문제를 다각적인 측면에서 접근하는 것이 가능했음.
- 그에 따라 컨설팅 진행 방법의 노하우를 축적했다는 것도 한 가지 성과임.

- 사업 참여 기관의 입장에서

- 4개 기관이 개별적으로 총 8회기에 걸친 컨설팅에 참여하면서 그 결과로서 컨설턴트 팀에서 조직의 현 상황을 진단하고 제시한 기관의 개선방안을 공유하고 실행계획을 세우는 단계 자체가 변화의 시작이 됨.
- 직원들이 참여하여 작성된 실행계획 등은 차후 컨설팅 사후 모니터링 과정에서 다시 확인되고 개선점 탐색이 이루어 질 것임.
- 컨설팅을 통해 문제에 대한 인식을 공유하고 함께 고민할 수 있는 시간이 마련된 것이 기획제공 면에서 긍정적인 것으로 평가됨.
- 또한 기관의 성장에 자극제가 되었고 추구 방향에 대해 모색하고 기관이 해야 할 일들을 알 수 있었으며 직원들에게 소통하고 친해지는 계기를 마련했다고 봄.
- 실제로 컨설팅 과정에서 조직을 전면개편하기도 하고, 업무의 평가와 배치가 이루어졌음. 이에 따라 기관의 업무처리에 정확성과 신뢰성을 확보할 수 있게 되었으며 이러한 과정에서 도출된 결과물을 경기도 내 여러 기관이 함께 모여서 공식화된 내용을 공유한다면 기준의 표준화도 가능할 것으로 판단됨.
- 재무회계업무매뉴얼의 기본틀 작성

○ 위와 같은 사업의 성과에도 불구하고 여전히 시범사업의 형태를 벗어나지 못하는 한계점을 극복하기 위한 방안은 다음과 같음.

- 이용시설뿐만 아니라 경기도 내 거주시설들까지 확대하여 수요조사를 실시하고 시설의 관리자 또는 실무자들이 실질적으로 컨설팅 받고자 하는 공통의 영역을 카테고리화 하는 것이 필요함. 동시에 그 카테고리는 다양화 되어야 하며 점차 확대되는 것이 바람직함.
- 사업의 확대를 위해서는 이미 경험한 분야에 대한 매뉴얼이 만들어지고 활용 가능

한 인력풀 확보가 선행 되어야 함.

- 사업의 근거 마련을 위한 공신력 있는 사업운영 지침을 준비
- 맞춤형 컨설팅에 적합한 인재를 활용할 수 있으려면 개별 위촉의 형식을 넘어 기관차원의 체계적인 관리·유지 필요
- 시설유형 별 컨설팅 내용 및 절차에 대한 매뉴얼작성



부 록

- 1 조직진단 설문지
- 2 복지관 이용자용 설문지
- 3 학습조직진단 설문지
- 4 직원역량설문지
- 5 직원 역량강화방법 진단 설문지
- 6 수퍼비전 체계현황 진단 설문지
- 7 00종합사회복지관 재무회계 업무매뉴얼 목차

부록 1. 조직진단 설문지

조직진단을 위한 설문조사

안녕하십니까?

본 설문지는 조직진단을 위해 작성되었습니다.

각 질문에 대한 귀하의 성실한 답변은 본 연구를 위한 소중한 자료가 될 것입니다.

질문은 정답이나 오답은 없으니, 번거로우시더라도 신중하고 솔직하게 대답해주시길 부탁드립니다.

귀하의 의견과 개인적인 사항은 익명으로 처리되며, 학문적인 목적 외에는 사용하지 않을 것을 약속드립니다.

귀중한 시간을 허락하여 주심에 감사드리며, 더욱 건강하시고 행복하시길 기원 드립니다.

감사합니다.

2012년 10월

※ 이 조사와 관련하여 의문사항이 있으면, 아래로 연락주시기 바랍니다.

전화 : 010-0000-1234

E_mail : 00000000@000000.00.00

1. 다음은 조직진단을 위한 질문들입니다. 아래 각 설문문항에 대하여 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.

* 문항 중 ‘경영진’ : 관장 및 부장, 과장 / * 문항 중 ‘상사’ : 직속 슈퍼바이저를 의미함.

항 목	전적으로 부정한다	부정한다	약하게 부정한다	중립	약하게 동의한다	동의한다	전적으로 동의한다
1. 조직의 목적이 명확하게 규정되어 있다.							
2. 조직의 업무 분장이 유연하다.							
3. 직속상사는 나의 업무수행에 대하여 지원적이다.							
4. 직속상사와의 관계는 조화가 잘 이루어진다.							
5. 내 업무는 개인으로서 클 수 있는 기회를 제공해 준다.							
6. 직속상사는 나에게나 업무 집단에 도움이 될 수 있도록 생각한다.							
7. 조직은 변화에 저항적이지 않다.							
8. 내가 속한 단위 조직의 명시된 목적에 동의한다.							
9. 조직의 업무 분장은 조직 목적을 달성하는 것을 돕도록 되어 있다.							
10. 조직의 리더십 규범은 조직의 발전을 돕는다.							
11. 일과 관련된 문제가 있으면 업무상 누군가와 항시 이야기 할 수 있다.							
12. 조직의 급여나 복리후생 체계는 구성원들을 공평하게 대우한다.							
13. 나는 업무 수행을 잘 하는데 필요한 정보를 가지고 있다.							
14. 조직은 새로운 정책이나 업무 수행 절차를 충분히 소개해 준다.							
15. 나는 조직의 목적을 이해한다.							
16. 업무가 나누어지는 방식이 합리적이다.							
17. 조직의 리더십에 의해 팀의 성과가 달성되고 있다.							

항 목	전적으로 부정한다	부정한다	약하게 부정한다	중립	약하게 동의한다	동의한다	전적으로 동의한다
18. 단위 조직의 멤버들과의 관계는 업무적일 뿐만 아니라 친근하다.							
19. 조직에는 승진을 위한 기회가 존재한다.							
20. 조직에는 이것을 하나로 묶는 적절한 방편이 있다.							
21. 조직은 변화를 선호한다.							
22. 구성원들은 조직의 우선순위를 이해한다.							
23. 내가 속한 단위 조직의 구조는 잘 설계되어 있다.							
24. 직속상사가 언제나 내 일을 지원해 주려고 하고 있다는 것은 명확하다.							
25. 내 일을 적절하게 하기 위한 관계를 수립하고 있다.							
26. 내가 받는 봉급은 수행하고 있는 업무에 상응한다.							
27. 다른 단위 조직은 내가 속한 단위 조직이 도움을 요구할 때는 언제나 지원해 준다.							
28. 때때로 나의 업무를 바꾸고 싶다.							
29. 나는 단위조직의 목표를 달성하기 위해서 충분한 지원을 받고 있다.							
30. 조직의 업무 분장은 목적을 달성 하는데 실질적으로 도움을 준다.							
31. 나에게나 단위 조직의 다른 사람에게나 영향을 주려는 직속상사의 노력을 이해하고 있다.							
32. 조직에는 풀리지 않은 갈등은 없다.							
33. 성취된 모든 일들은 보상과 연결되어 있다.							
34. 조직의 기획과 통제 노력은 조직의 성장과 발전을 위해서 도움이 된다.							
35. 조직은 변화할 수 있는 능력을 가지고 있다.							

II. 다음은 슈퍼비전의 기능 및 역할을 기술 한 것입니다. 아래 각 설문문항에 대하여 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 슈퍼바이저는 신입 사회복지사 선발에 참여한다.					
2. 슈퍼바이저는 내가 신입 시절에 업무에 대한 오리엔테이션을 해주었다.					
3. 슈퍼바이저는 업무할당 시 나의 담당 업무를 고려한다.					
4. 슈퍼바이저는 업무지시를 할 때 나의 능력, 선호도, 현재 업무특성 등을 고려한다.					
5. 슈퍼바이저는 나에게 업무를 위임할 때, 업무의 한계, 책임, 권한을 설명해준다.					
6. 슈퍼바이저는 한정된 시간 내의 업무 수행정도를 감독한다.					
7. 슈퍼바이저는 타부서(타전문가)의 직원들과 협력할 수 있도록 한다.					
8. 슈퍼바이저는 기관의 결정사항을 나에게 전달해 준다.					
9. 슈퍼바이저는 내가 기관발전에 대한 아이디어를 낼 수 있도록 자극한다.					
10. 슈퍼바이저는 나의 업무내용이나 제안을 기관에 전달한다.					
11. 슈퍼바이저는 나의 학습능력에 따른 개별화된 지도를 한다.					
12. 슈퍼바이저는 전문적, 윤리적 기준을 가지고 업무를 수행하도록 지도한다.					
13. 슈퍼바이저는 내가 작성한 보고서나 레코딩 자료를 지도해 준다.					
14. 나는 담당업무에 대해 슈퍼바이저와 함께 토론한다.					
15. 슈퍼바이저는 업무수행에 요구되는 지식과 기술을 제공해 준다.					
16. 슈퍼바이저는 업무수행에 필요한 지식과 기술에 대한 자료와 정보를 공유한다.					

항 목	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
17. 슈퍼바이저는 업무와 관련된 교육 기회(세미나, 간담회, 연수, 보수교육 등)를 제공한다.					
18. 슈퍼바이저는 슈퍼비전시 나에게 질문과 토론의 기회를 제공한다.					
19. 슈퍼바이저는 평가를 통해 내가 자기인식을 갖도록 한다.					
20. 슈퍼바이저는 나의 업무에 관련된 문제를 전문가적 시각으로 해결하도록 지도한다.					
21. 슈퍼바이저는 나의 업무를 존중한다.					
22. 슈퍼바이저는 내가 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 동기를 부여한다.					
23. 슈퍼바이저는 나의 지식과 기술을 존중한다.					
24. 슈퍼바이저는 나의 업무수행 결과에 대해 칭찬한다.					
25. 슈퍼바이저는 나에게 업무에 관련된 어려움을 극복할 수 있도록 자신감을 준다.					
26. 슈퍼바이저는 나의 감정 표현을 인정하고 수용한다.					
27. 슈퍼바이저는 의사소통 시 나의 의견을 존중 한다.					
28. 슈퍼비전 시 업무의 어려움, 갈등, 문제를 표현 할 수 있는 분위기를 제공한다.					
29. 슈퍼바이저는 내가 소진되지 않도록 근무환경(시간, 업무량)을 조정한다.					
30. 슈퍼바이저는 내가 업무를 수행할 때 갖게 되는 걱정과 긴장을 해결할 수 있도록 격려해 준다.					

III. 다음은 귀하의 직무만족에 관한 질문들입니다.

항 목	매우만족 한다	만족한다	잘 모르겠다	불만족 한다	매우 불만족한다
1. 나에게 부여되는 업무량에 대해					
2. 혼자 독립적으로 일 할 수 있다는 것에 대해					
3. 때때로 반복되지 않은 다양한 일들을 할 수 있다는 것에 대해					
4. 직장에서 “중요한 인물”(알아주는 사람)이 될 수 있는 기회에 대해					
5. 상사가 부하직원들을 대하는 방식에 대해					
6. 상사의 의사결정능력에 대해					
7. 나의 양심에 위배 되지 않는 일을 할 수 있다는 것에 대해					
8. 내 직업의 안정성에 대해					
9. 다른 사람들을 위해 무언가를 해줄 수 있다는 것에 대해					
10. 다른 사람들에게 일을 지시 할 수 있다는 것에 대해					
11. 내 능력을 활용해서 일 할 수 있다는 것에 대해					
12. 사내정책을 시행하는 방식에 대해					
13. 내 업무량에 비한 급여수준에 대해					
14. 승진 기회에 대해					
15. 나 스스로 판단할 수 있는 자유권에 대해					
16. 내 자신의 방식대로 업무 수행을 할 수 있는 기회에 대해					
17. 직업환경에 대해					
18. 직장 동료들 사이의 관계에 대해					
19. 나의 업무 수행능력을 인정받는 정도에 대해					
20. 일을 통해 얻는 성취감에 대해					

IV. 다음은 여러분이 일하고 있는 기관에 대해 가질 수 있는 생각과 느낌을 알아보기 위한 것입니다. 여러분의 생각이나 느낌과 일치하는 곳에 ✓표를 해주시기 바랍니다.

항 목	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	그저 그렇다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 우리 기관에서 나의 남은 직장생활을 보낼 수 있다면 매우 행복할 것이다.	①	②	③	④	⑤
2. 우리 기관의 문제를 나의 문제로 생각한다.	①	②	③	④	⑤
3. 우리 기관에 대해 강한 귀속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 기관에 대해 정서적으로 애착을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 우리 기관 내에서 가족의 일원인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
6. 우리 기관은 나에게 상당한 의미가 있다.	①	②	③	④	⑤
7. 지금 내가 우리 기관에서 근무하는 것은 원해서인 동시에 필요에 의해서이다.	①	②	③	④	⑤
8. 설사 내가 원하더라도 당장 우리 기관을 떠나는 것은 어려운 일이다.	①	②	③	④	⑤
9. 내가 지금 기관을 떠나기로 결심한다면 나의생활이 혼란스러워질 것이다.	①	②	③	④	⑤
10. 내가 우리 기관을 떠나기로 결심한다는 것은 거의 불가능하다고 느낀다.	①	②	③	④	⑤
11. 내가 우리 기관을 떠나지 않는 것은 그동안 우리 기관에 많은 노력을 들여왔기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
12. 내가 우리 기관을 떠나지 않는 것은 단지 대안이 없기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 내가 현재 기관장과 함께 일해야 할 의무감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
14. 아무리 나에게 이익이 된다고 하더라도 지금 우리 기관을 떠나는 것은 옳지 않다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
15. 지금 내가 우리 기관을 떠난다면 죄책감을 느낄 것 같다.	①	②	③	④	⑤
16. 우리 기관 동료들에 대해 의무감을 느끼고 있다.	①	②	③	④	⑤
17. 지금 우리 기관을 떠나지 않겠다.	①	②	③	④	⑤
18. 내가 근무하고 있는 기관으로부터 많은 덕을보고 있다.	①	②	③	④	⑤

V. 일반적 사항

다음은 귀하의 일반적인 사항입니다. 해당하는 곳에 표기 해 주십시오.

성 별	① 남 ② 여	연 령	_____세
학 령	① 고졸이하 ⑤ 석사 졸업	② 2년제 대졸 ⑥ 박사 과정 중	③ 4년제 대졸 ④ 석사 과정 중 ⑦ 박사 과정 수료 ⑧ 박사 졸업
소속부서	① 총무과 · 재가노인지원센터 ③ 노인복지센터 · 주간보호센터	② 복지과 ④ 실버인력뱅크 · 시니어클럽	
직 위	① 기관장 및 대표 ③ 팀장(선임) ⑤ 의료직(간호사, 간호조무사, 물리치료사) ⑥ 기타(사무직, 관리직, 영양사, 요양보호사 등)	② 중간관리자(사무국장 · 과장) ④ 사회복지직	
고용형태	① 비정규직	② 정규직	
자 격 증	① 사회복지사 1급 ③ 간호사 ⑥ 영양사 ⑨ 기타	② 사회복지사 2, 3급 ④ 물리치료사 ⑦ 조리사	⑤ 간호조무사 ⑧ 요양보호사

끝까지 응답해 주셔서 진심으로 감사드립니다.
좋은 하루되시기 바랍니다.

부록 2. 복지관 이용자용 설문지

복지관 이용자용 설문지

I. 다음은 귀하께서 이용하고 계신 복지관에 관한 질문입니다. 각 문항을 읽고 해당되는 곳에 ✓표 해 주시기 바랍니다. 아래 문항들에서 ‘이곳’은 귀하께서 현재 이용하고 계신 복지관을 의미하며 ‘직원’은 귀하께서 주로 만나온 복지관 직원을 가리킵니다.

1 = 전혀 그렇지 않다	2 = 많이 그렇지 않다	3 = 약간 그렇지 않다
4 = 보통이다	5 = 조금 그렇다	6 = 대체로 그렇다
7 = 매우 그렇다	x = 해당 없음	

문 항	✓표 해 주세요.							
1. 이곳의 직원은 진심으로 나를 도와주는 것 같다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	x
2. 만일 다시 도움이 필요하면 이곳을 이용할 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	x
3. 내가 이곳에서 도움 받은 것에 대해 다른 사람에게도 추천하고 싶다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	x
4. 이곳의 직원은 자신들의 일을 성의껏 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	x
5. 나는 이곳에서 진정으로 내가 필요로 하는 도움을 받았다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	x
6. 이곳의 직원은 나의 모습을 있는 그대로 받아준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	x
7. 이곳의 직원은 내 심정을 이해하는 것 같다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	x
8. 나는 이곳의 직원에게 속마음을 털어놓을 수 있을 것 같다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	x
9. 내가 여기서 받은 도움은 기대 이상이였다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	x

II. 다음의 질문은 귀하께서 본 기관을 이용하시면서 느끼신 서비스 질에 대한 전반적인 생각을 묻는 질문입니다. 각 문항을 읽고 해당되는 곳에 ✓표 해 주시기 바랍니다. 아래 문항들에서 ‘이곳’은 귀하께서 현재 이용하고 계신 복지관을 의미하며 ‘직원’은 귀하께서 주로 만나온 복지관 직원을 가리킵니다.

표시 방법 : ①점 : 제일 낮은 점수/ ⑦점 : 제일 높은 점수/ 0점 : 모름								
문항	✓표 해 주세요.							모름
1. 이 복지관의 장비는 현대적이다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
2. 이 복지관은 약속한대로 서비스를 제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
3. 이 복지관의 직원들은 친절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
4. 이 복지관은 좋아 보인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
5. 나는 나의 문제를 다루기 위해 이 복지관의 직원을 믿고 의지할 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
6. 이 복지관의 직원들은 신속하게 서비스를 제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
7. 이 복지관의 직원들은 나에게 자신감을 갖게 해준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
8. 이 복지관의 직원들은 이용자 한 명 한 명에게 관심을 가져준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
9. 이 복지관 직원은 단정하고 전문가다워 보인다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
10. 이 복지관의 직원들은 처음부터 적합한 서비스를 제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
11. 이 복지관의 직원들은 기꺼이 나를 도와주려 한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
12. 이 복지관의 직원들은 내가 안정감을 느낄 수 있도록 해준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
13. 이 복지관의 직원들은 내가 최상의 이익을 가지도록 진심으로 바란다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
14. 이 복지관의 홍보물과 자료집은 유용하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
15. 이 복지관의 직원들은 약속한 시간에 서비스를 제공한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
16. 이 복지관의 직원들은 나의 요구를 들어줄 자세가 되어 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
17. 이 복지관의 직원들은 나의 질문에 답할 수 있는 풍부한 지식을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
18. 이 복지관의 직원들은 나를 성의껏 대한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
19. 이 복지관의 이용시간은 편리하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
20. 이 복지관의 직원들은 언제 서비스가 제공될지를 항상 알려준다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
21. 이 복지관은 나의 기록을 정확히 기록하고 보관한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0
22. 이 복지관의 직원들은 내가 무엇을 원하는지 잘 알고 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	0

부록 3. 학습조직진단 설문지

1. 다음은 **복지관의 학습조직진단을 위한 질문들입니다.

1-1. 다음은 지속적 학습기회와 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 복지관은 나의 업무 전문성 강화를 위한 학습이 필요한 경우 적절한 교육프로그램을 수강하도록 지원해주고 있다.					
2. 향후 다른 역할 수행을 위해 내 자신을 개발할 기회가 충분히 주어지고 있다.					
3. 우리 복지관의 직원들은 업무상 발생한 문제에 대하여 학습기회로 인식하고 자신의 실수를 터놓고 토론을 한다.					
4. 우리 복지관에서는 개인의 지속적인 업무프로세스 개선이나 성과창출을 위한 학습을 위하여 금전적 또는 비금전적 지원을 해준다.					
5. 우리 복지관에서는 직무 순환이나 프로젝트 참여를 통하여 다른 팀의 직무나 팀 내 다른 직무에 대하여 학습할 기회를 제공한다.					

1-2. 다음은 조직 내 지식의 활용도 및 수준과 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
6. 우리 복지관은 학습을 통한 직무 수행을 중요시하며, 우수한 직무 수행 결과를 공유·확산하기 위해 노력하고 있다.					
7. 우리 복지관에서는 신입 및 전입 직원이 현업에 조기 정착할 수 있도록 지원하기 위한 현장교육이 체계적으로 구축되어 있다.					
8. 우리 복지관에서는 업무상 발견된 문제점을 학습기회로 인식하며 이에 대한 효과적인 문제해결방안을 다른 유사업무에 활용한다.					
9. 우리 복지관에서는 자체적인 교육이나 외부교육 수강 후, 이를 평가 및 활용하는 시스템을 가지고 있다.					
10. 우리 복지관에서는 업무수행에 적절한 수퍼비전을 체계적으로 받고 있다.					
11. 우리복지관의 수퍼비전은 업무성적을 발휘하는 데에 내 용과 질 면에서 실질적으로 기여한다고 생각한다.					

1-3. 다음은 팀 단위 학습조직화와 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
12. 우리 팀은 지속적인 업무개선을 위해 조직단위의 연구 및 학습활동을 하고 있다.					
13. 우리 팀은 업무를 보다 효율적으로 수행할 수 있게 하기 위하여 노력한다.					
14. 우리 팀은 업무개선이 효과적으로 이루어졌을 경우 그 기여를 인정하여 보상해준다.					
15. 우리 팀은 업무의 효율적 개선을 위해 신뢰에 기반하여 직위에 상관없이 솔직한 의사소통을 한다.					

1-4. 다음은 전략적 학습리더십과 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
16. 우리 복지관의 경영진들은 복지관의 전략 수행 및 혁신을 위해 직원들의 학습을 중요시하며, 학습기회 제공에 노력하고 있다.					
17. 우리 복지관의 팀장들은 학습의 중요성을 인식하고, 직원들에게 적극적으로 학습기회를 제공하고 있다.					
18. 팀장의 부하육성 실적이 인사평가에 잘 반영된다.					
19. 우리 복지관의 경영진이나 팀장은 업무나 업무외적인 문제점이 발생하였을 시에 구성원들에게 문제해결을 위한 조연자 역할을 한다.					

1-5. 다음은 토론 및 연구 활성화와 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
20. 우리 복지관에는 직원들이 새로운 아이디어나 제안을 하고, 다른 직원들과 토론할 수 있는 체계가 갖춰져 있다.					
21. 우리 복지관은 문제해결에 있어서 직책, 팀, 부서를 망라하여 누구나 문제해결 방안을 적극적으로 제시하는 문화가 조성되어 있다.					
22. 우리 복지관의 관리자들은 직원들이 새로운 아이디어나 제안을 내면 진지하게 다루는 편이며 이를 독려한다.					
23. 우리 복지관은 내·외부 고객이나 관계사의 요구나 관점을 파악하기 위한 토론이나 연구를 자주 한다.					
24. 우리 복지관은 업무상 발생한 문제에 대하여 반드시 근본적인 문제 해결방안을 제시할 수 있도록 장려하는 분위기이다.					

1-6. 다음은 개인/조직간 상호연계수준과 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
25. 나의 동료들은 팀의 목표달성을 위해 개인의 희생을 감수하며 서로 협력하는 분위기이다.					
26. 우리 복지관은 나의 업무와 삶의 적절한 균형을 유지토록 하기 위하여 격려하고 조언을 제공한다.					
27. 내가 의견이나 제안사항을 제시하면 우리 팀의 의사결정에 신중하고 중요하게 고려된다.					
28. 우리 복지관은 조직의 목표달성이 개인의 비전실현에도 어느 정도 기여하게 될 거라는 인식을 심어주며 이를 독려한다.					

1-7. 다음은 자율적 입파워링과 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
29. 우리 복지관은 나의 업무와 관련된 문제가 발생할 시에는 나의 의견을 최대한 존중하며 의사결정을 하는데 있어서도 나에게 많은 권한이 부여된다.					
30. 우리 복지관은 신규기술(교재)이나 정보 구입에 대하여 다소 위험부담이 있는 사항이라도 실무자의 의견을 들어준다.					
31. 우리 복지관은 업무추진에 있어 실무 직원들의 주도적인 역할을 인정하며 독려한다.					
32. 우리 복지관은 직원이 과제를 수행할 때 신뢰를 바탕으로 그에 대한 책임과 권한을 상당부분 부여한다.					

1-8. 다음은 자기 주도적 학습의지와 관련한 질문들입니다. 귀하께서 생각하시는 바를 우측의 해당되는 빈칸에 표시(✓)하여 주시기 바랍니다.

항 목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
33. 나는 복지관 내 학습 환경이 조성되면 누구보다도 먼저 학습에 참여하겠다.					
34. 나는 여건이 조성되면 복지관에서 제공하는 사이버 교육과정에 적극 참여하겠다.					
35. 나는 나의 지식과 능력을 개발하기 위해 복지관에서 지원이 안 될지라도 자기개발 차원에서 별도의 노력을 하고 있다.					
36. 나는 근무시간 이외라도 복지관에서 제공하는 교양 교육이 있을 경우 적극적으로 참여하겠다.					
37. 나는 학습의 책임은 구성원 개개인에게 있다고 생각하며 복지관의 교육제도와 관계없이 스스로 학습을 계획하고 실행해야 한다고 생각한다.					

부록 4. 직원역량설문지

직원역량설문지(B복지관용)

1. 지식영역

* 다음은 사회복지기관 직원 역량 중 지식 영역에 대해 제시한 것입니다. 각 지식 역량의 **보유도**(본인의 현재 역량 보유수준)에 있어서 귀하의 생각과 가장 비슷하다고 생각되는 번호에 v표를 해 주십시오.

세부 역량 내용	역량 보유도				
	전혀 보유 않음	거의 보유 않음	보통	대체로 보유	매우 많이 보유
<지식 영역>					
<공통 지식>					
1) 관련 복지정책 이론과 동향					
2) 사회복지관련법					
3) 사회복지사업 및 서비스 전반					
4) 조직경영(경영전략, 조직관리, 조직이론)					
5) 인사관리(각종 인사제도, 학습체계 등)					
6) 재무분석					
7) 리더십					
8) 대상자 및 지역사회 특성					
9) 다문화(문화적 다양성)					
10) 마케팅과 홍보					
11) 인간행동과 사회환경 이해					
12) 실천이론 및 모델					
13) 기획과 관리					
14) 인권보장과 옹호					

2. 기술영역

* 다음은 사회복지기관 직원으로서의 역량 중 기술 영역에 대해 제시한 것입니다. 각 기술 역량의 **보유도**(본인의 현재 역량 보유수준)에 있어서 귀하의 생각과 가장 비슷하다고 생각되는 번호에 v표를 해 주십시오.

세부 역량 내용 <기술 영역>	역량 보유도				
	전혀 보유 않음	거의 보유 않음	보통	대체로 보유	매우 많이 보유
<공통 기술>					
1) 의사소통(경청, 자기표현, 전달 등)					
2) 대인관계					
3) 갈등관리 및 중재					
4) 슈퍼비전 및 코칭					
5) 지역사회자원개발 및 활용					
6) 지역사회 네트워크 구축 및 관리					
7) 개별 직무관리(직무분석, 지침화 등)					
8) 문서작성(제안서, 각종 서류 등) 및 관리					
9) 프리젠테이션 및 보고					
10) 컴퓨터 활용					
11) 정보수집 및 활용					
12) 상담 및 면접					
13) 클라이언트 사정, 개입, 문제해결					
14) 사례관리					
15) 프로그램 개발과 평가					
16) 조사 및 연구(설계, 연구실행 등)					
17) 집단지도·집단실천					

3.태도영역

* 다음은 사회복지기관 직원으로서의 역량 중 가치 및 태도 영역에 대해 제시한 것입니다. 각 태도 역량의 **보유도**(본인의 현재 역량 보유수준)에 있어서 귀하의 생각과 가장 비슷하다고 생각되는 번호에 v표를 해 주십시오.

세부 역량 내용 <가치 및 태도 영역>	역량 보유도				
	전혀 보유 않음	거의 보유 않음	보통	대체로 보유	매우 많이 보유
1) 긍정적 태도					
2) 적극성					
3) 책임감					
4) 업무 추진력					
5) 전문적 자긍심					
6) 수용적 태도					
7) 투명성과 정직					
8) 직업적 정체성과 신념					
9) 개방성					
10) 윤리적 태도					
11) 시간 및 일정관리					
12) 스트레스 내성 및 조절					
13) 자기관리(자기이해, 자기성찰 등)					
14) 자기개발(자기주도학습, 정보수집)					
15) 클라이언트(고객) 중심적 태도					
16) 친절과 배려					
17) 협력과 팀워크					
18) 판단력과 분별력					
19) 창의성과 도전의식					
20) 조직 목적과 사명의 내재화					
21) 조직충성 및 몰입					
22) 사회적 민감성 (사회변화 인식, 비판의식, 대안모색 등)					
23) 객관성과 형평					

부록 5. 직원 역량강화방법 진단 설문지

역량강화 방법 영역(학습체계 및 학습지원체계)

* 다음은 직원 역량강화 방법 영역에 대해 제시한 것입니다. 제시된 역량강화를 위한 학습체계 및 지원체계의 **필요도**(직무수행 필요정도)와 **활용 빈도**(현재 활용, 시행되고 있는 정도)에 있어서 귀하의 생각과 가장 비슷하다고 생각되는 번호에 v표를 해주십시오(2곳 모두에 체크함)

역량강화 방법 내 용	필요도					활용 빈도				
	전혀 필요 하지 않음	별로 필요 하지 않음	보통	대체 로 필요 함	매우 필요 함	거의 실시 하지 않음	별로 실시 하지 않음	보통	종종 실시 함	자주 실시 함
1) 수퍼비전 (직원 지도감독)										
2) 직원 상호이해 및 친밀감 강화 기회 마련 및 시행										
3) 내부 직원 집합교육										
4) 사이버 교육										
5) 독서교육										
6) 직원 개별 자기개발 비용 지원										
7) 외부교육, 학회 참여										
8) 진학제도 구축 및 지원										
9) 사례연구 및 발표										
10) 외부(전문직모임, 지역사회모임 등) 활동 독려, 참여										
11) 타기관 탐방, 방문학습										
12) 팀별 학습 강화										
13) 사업 관련 논문작성 및 발간										
14) 업무 관련 피드백 강화										
15) 조직 상하 간, 동료 간 업무 노하우 전수										

역량강화 방법	필요도					활용 빈도				
16) 신규 동향 정보 제공, 전달, 공유										
17) 학습욕구조사의 실시 및 활용										
18) 연간 조직 전반 학습계획 수립 및 관리, 평가										
19) 직원 개별 학습계획 달성도 평가										
20) 외부연수 참여 후, 보고서 작성 및 공유										
21) 학습우수자 포상										
22) 연간 의무 학습시간 규정 및 관리										
23) 수퍼비전시 학습에 대한 독려										
24) 근무시간내의 학습참여 용이성 및 활용										
24) 학습정보 관리체계의 가동,운용 (전산화, 정보 정리 등)										

부록 6. 수퍼비전 체계현황 진단 설문지

수퍼비전 체계 구축 현황

조직 특성 / 수퍼비전 정책 / 수퍼비전 실행구조 영역	현재 나의 조직은.....				
	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통	대체로 그러함	매우 그러함
1) 기관장의 수퍼비전에 대한 이해와 관심					
2) 수퍼비전을 위한 물리적·구조적 환경준비					
3) 수퍼비전에 대한 긍정적 조직문화					
4) 원활한 부서 내 관계					
5) 수퍼비전 자격·책임·구조·내용·교육 이수 등에 대한 규정 수립					
6) 수퍼비전지침 내지 매뉴얼 개발, 활용					
7) 수퍼바이저 직무기술서 작성 및 활용(수퍼비전 직무 배정)					
8) 수퍼바이저평가 및 수퍼비전진행 평가, 피드백 등 수퍼 비전평가체계 수립 및 실시					
9) 수퍼바이저 교육 체계 준비 및 실행					
10) 수퍼비전 기록 및 기록 유지					
1) 개별수퍼비전 월 1회 이상 제공					
2) 개별, 집단, 동료수퍼비전 등의 형식으로 주1회 이상 수퍼 비전 유지					
3) 초보, 중간, 숙련사회복지사별 차별화된 수퍼비전 내용과 구조 제공					
4) 지역사회나 사회복지학계 등 외부자문 활용 체계 구축 및 가동					
5) 수퍼비전 계획수립과 실행, 평가 과정(단계) 실시 및 관련 도구 활용					
6) 수퍼비전 내용에 대한 합의, 문서화 등 수퍼비전 계약 실시					
7) 기록검토 외 다양한 수퍼비전 방법의 활용					

* 다음은 수퍼바이저의 세부직무를 제시한 것입니다. 제시된 기준에 따라 해당되는 응답의 번호를 체크하여 주시기 바랍니다.

☞ 수퍼바이저(팀장급 이상)는 자신의 수퍼비전 직무를 생각하면서 작성해주시고 수퍼바이저(팀원)는 담당 수퍼바이저의 직무수행도(나에게 행한 수퍼비전 역할)를 생각하면서 작성해 주시기 바랍니다.

수퍼바이저의 직무 (기능)	현재 직무실행도				
	거의 실시하 지않음	별로 실시하 지않음	보통	종종 실시함	자주 실시함
1) 수퍼바이저 직무파악을 위한 정보와 자료수집, 이해노력					
2) 직무분석 및 분장, 조정, 위임					
3) 직무 검토 및 평가, 방향성 논의					
4) 세부 프로그램 및 사례(기록)에 대한 분석, 피드백 제공					
5) 기관특성 및 미션과 비전 등 조직전반 가치와 방침의 내재화를 위한 이해강화 도모					
6) 수퍼바이저 교육훈련, 기술 전수					
7) 수퍼바이저 직무 및 사회복지관련 정보제공					
8) 수퍼바이저와의 정서적 유대강화					
9) 업무스트레스 관리 및 직무만족 증진을 위한 지지, 격려					
10) 수퍼바이저의 특성, 성향, 역량 등 대한 정보수집 및 이해노력					
11) 수퍼바이저 자신의 자기개발, 교육참여, 지식습득 노력					
12) 수퍼비전 기록유지					
13) 수퍼비전 모니터링 및 평가					
14) 수퍼비전 진행 준비(계획, 장소, 시간 등)					
15) 집단회의, 개별면담 등 의사소통의 장 진행, 운영					

부록 7. 00종합사회복지관 재무회계 업무매뉴얼 목차

1. 사회복지시설 회계의 기본적 이해
 - 1) 사회복지시설 회계의 개념
 - (1) 사회복지시설 회계의 특성
 - (2) 사회복지시설 회계기준의 필요성
2. 사회복지법인 재무회계규칙(총칙)
 - 1) 목적
 - 2) 재무·회계운영의 기본원칙
 - 3) 회계연도 및 소속 구분
 - (1) 회계연도
 - (2) 회계연도 소속구분
 - 4) 출납기한
 - 5) 회계의 구분
 - 6) 정보통신매체에 의한 재무·회계처리
 - (1) 근거
 - (2) 의의
 - (3) 국가복지정보시스템
3. 예산과 결산
 - 1) 개요
 - (1) 세입·세출의 정의
 - (2) 일반 원칙
 - 2) 예산
 - (1) 예산편성 요령 및 절차
 - (2) 첨부서류
 - (3) 준예산과 추가경정예산
 - (4) 예산의 집행
4. 결산
 - 1) 결산서 작성 요령 및 절차
 - (1) 결산서 작성 요령
 - (2) 결산 절차
 - 2) 첨부서류
 - (1) 첨부서류의 종류
 - (2) 첨부서류의 작성
5. 회계
 - 1) 회계처리
 - (1) 회계의 방법
 - 2) 장 부
 - (1) 장부의 종류
 - (2) 기 장
 - 3) 수입원과 지출원
 - (1) 수입원과 지출원
 - (2) 재정보증
 - (3) 의무와 책임
 - (4) 주기별 업무
 - 4) 수 입
 - (1) 수입 절차
 - (2) 수입 원칙
 - (3) 후원금의 관리
 - 5) 지 출
 - (1) 지출 절차
 - (2) 일반적인 지출
 - (3) 특수한 지출
 - (4) 지출증빙
 - (5) 세무처리
 - (6) 사회보험

※ 00종합사회복지관 재무회계업무매뉴얼
경기복지재단 홈페이지 『컨설팅게시판』
참조