

토론문 I >

## 복지와 경영의 만남

임 성 현 (경기도장애인복지시설연합회 회장)

두 분 발제자의 의견에는 대부분 동의하나 역시 경영학관점의 사회 복지학과 사회복지학관점의 경영학의 접근방법은 아직 선행연구가 없기 때문인지 기대하였던 복지현장에서 적용할 만한 실천방법론에 대해서는 다소 아쉬움이 있다. 그러나 복지와 경영의 조화, 만남의 필요성에 대하여는 충분히 인지가 되었고 서로에게 고민을 던져주는 계기가 되었다고 할 수 있다.

현장에서 우려되는 점은 이봉주교수가 언급했던 것처럼 경영학의 지나친 효율성과 효과성 강조는 복지현장의 본질을 왜곡시킬 수 있으며, 복지경영의 성급한 접근은 아직 환경이 조성되지 않은 복지민영화, 복지시장기제에 지나친 기대를 갖게 할 우려가 있다.

### 《제언》

첫째, 현재 사회복지현장의 경영학적 접근과 적용은 절실히 필요하나 복지경영관련 서적 또는 사례집도 없는 현실이므로 학계와 복지현장의 지속적인 공동연구를 위한 환경 조성 필요.

모색) 경기복지미래재단을 비롯한 사회복지공동모금회의 지원으로 학계와 현장에 공동연구프로젝트를 공모하는 방법 또는 복지부에서 전경련 및 기업집단과 연계하여 사회공헌 차원의 지원프로그램을 개발하는 방법

둘째, 복지현장 기관장 및 중간관리자의 경영 마인드강화를 위한 교육환경과 동기유발필요.

모색) 현재 앞선 기관에서는 ISO인증, 뉴패러다임 경영컨설팅 등 자  
구책 마련을 위한 노력을 기울이고 있다. 따라서 시설평가지 경영관련  
교육참가, 전문경영기법의 시설운영의 사례에 대한 인센티브 제공필요.

ex. 각 대학의 경영학과 및 기업 인력을 현장과 매칭하여 현장연구를 통한 사  
례개발, 미국의 IBM과 아메리칸 익스프레스의 경우, 회사의 직원을 복지현장  
에 6개월 또는 1년 정도의 기간을 파견봉사토록 하여 기업의 전문성(경영기  
법, 전산 등)을 복지현장에 적용함.

셋째, 복지현장의 정부 및 지방자치단체의 예산과 인력지원 방식의  
변화 필요.

모색) 현재의 복지시설예산은 대부분 항목별예산지원을 실행하므로  
기관장의 예산집행에 전문적 경영자로서의 자원배분의 한계가 있음. 따  
라서 인건비를 제외한 통합예산 또는 인건비도 통합예산에 포함하여  
경영형태에 따라 가변적으로 운영할 수 있는 예산집행환경 필요.

인력지원 역시 지침에 의한 배치기준으로 지리적, 서비스영역 조직라  
인에 따른 인사변화, 인센티브, 승진 등에 한계가 있으므로 직원 총원  
제를 만들어 다양한 직제, 팀제 등을 운영할 수 있는 권한과 책임부여  
필요.

넷째, 자원개발의 동기부여와 자율적 예산집행을 위한 후원금의 직·  
간접비 비율 폐지 필요.

모색) 현재 사회복지시설 재무회계지침은 후원금의 50:50을 직·간  
접비로만 사용할 수 있도록 정하였기에 부족하고 경직된 공적보조금으  
로는 경영컨설팅, 학습, 인센티브 등의 조직관리 향상을 위한 예산집행  
의 한계가 있으므로 경영자의 다양한 창의력과 자원개발을 위하여  
직·간접비율 폐지 필요

<토론문 II>

## 사회복지경영

고 일 응 (대야종합사회복지관장)

### 사회복지 환경변화에 따른 경영마인드 도입을 통한 복지시설 경영의 변화가 필요

□ 교육수준의 향상, 소득 증대로 서비스에 대한 기대수준이 높아지고 소득 격차, 노령층 인구의 확대에 따라 복지수요가 크게 증가되는 사회복지 환경의 변화가 일어나고 있음

- 사회복지욕구의 증가와 다양화에 따라 사회복지서비스의 공급을 민간부분에서 제공한 결과 사회복지서비스 공급에서 점차 영리부분과 비영리부분의 경계가 없어지게 되고 사회복지기관 간 전통적인 협조적 관계가 기금, 프로그램, 고객유치 등에서 경쟁적 분위기가 주도되는 경쟁적 시장화 현황 발생

- 전통적인 서비스계획이나 욕구사정과 같은 기법은 통용될 수 없고 클라이언트와 기금주들의 관심을 유발할 수 있는 프로그램 구성과 포장, 서비스 제공 등의 마케팅 활성화가 더 중요시되고 있음

- 사회복지전문가가 서비스의 질을 결정하는 접근방법에서 고객과 클라이언트 중심의 서비스를 제공하는 서비스 품질관리 접근법이 필요. 즉 공급자 중심의 서비스에서 수요자 중심의 서비스로의 전환, 클라이언트의 개념에서 소비자 개념으로의 전환되고 있음

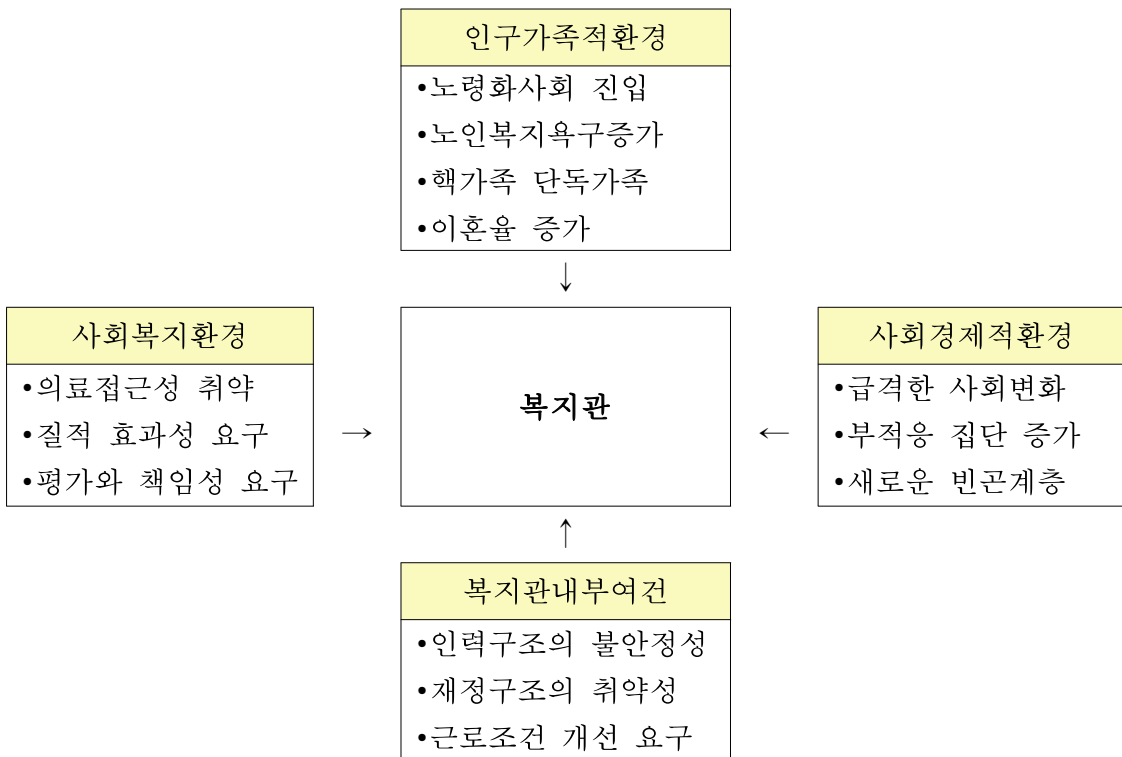
□ 경영마인드 도입을 통한 복지시설 경영의 변화에 대한 필요성 인식확산

- 관습적 의사결정과 실행에서 벗어나 업무의 효율성과 성과를 중심으로 평가하는 경영마인드 필요

- 더 이상 옳은 일, 좋은을 하고 있다는 정당성을 주장하는 것만으로는 비영리 조직이 존립하기 어려운 실정

- 비영리조직에서 자원의 효율적이며 효과적인 배분, 주어진 자원의 효율적인 사용이 당면과제

(서울복지재단 ‘서울시 사회복지시설 경영 실태 및 표준 경영 모델 관련 설문조사’ 결과 경영마인드 도입을 통한 복지시설 경영의 변화가 필요하다는 응답이 94%였음을 참조)



[사회복지관의 환경변화에 따른 요구 및 압력]

□ 사회복지 전달체계 개편과 통합사례관리 등에 있어서의 복지경영

- 2007년부터 이미 바우처 사업으로 복지서비스 제공에 시장 기능을 강화하는 시장중심의 복지서비스가 강화되고 있음. 민간복지기관이 경쟁을 통해 소비자의 선택권을 확보하는 제공체계로 전환되고 있음.

- 복지급여 통합전산망 운영, 대상자 선정기준 및 자산조사의 간소화 등을 통해 서비스 수요자와 직접대면하여 심층적 상담과 사례관리가 이루어질 수 있도록 하는 등의 복지행정의 효율성을 높이기 위한 방안들이 마련되고 있음.

- 특히 사례관리의 경우 공공부문과 민간부문이 함께 수개의 읍면동 단위 권역별 사례관리센터를 운영하여 사례관리의 효율성과 효과성을 높이려는 노력들이 진행되고 있음.

## 연구결과의 내용 중에서

□ 복지경영 개념 도입에 따른 과제에 대한 공감

- 사회문제 예방 및 해결이라는 사회복지의 산출물에 대한 성과를 객관적으로 측정하기 곤란하고 기관별 측정 기준 적용이 달라 신뢰성을 담보할 수 없어 자칫 기관 자체내의 자기합리화로 평가될 수 있음

- 보조금 지원, 평가 등으로 인해 사회복지기관이 궁극적으로 추구해야 할 사회문제 예방 및 해결이라는 효과성보다는 숫자상의 실적위주의 효율성에만 중심을 둘 수도 있음

- 사회복지서비스 수행 기관에서 언제나 가장 의문시되는 문제로 고민되는 것 중의 하나인 복지서비스를 통한 클라이언트 삶의 질 변화가 경영적 요소의 투입으로 어떠한 영향을 미치는가에 대한 문제도 공감되는 요소임

□ 사회복지분야에서의 경영적 요소

- 복지시설 경영자뿐만 아니라 사회복지서비스를 수행하는 종사자의 경영 마인드도 중요. 사회복지환경 변화에 따라 관습적으로 수행해오던 사회복지서비스에서 벗어나 효율성과 효과성 있는 서비스를 통해 사회문제를 예방하고 해결할 수 있는 조직으로 성장하려는 마인드에 대한 조직원 모두의 공감대 필요
- 보조금의 한계에 따른 외부자원 확보 기술 및 조직의 자원을 효과적으로 관리할 수 있는 시스템을 적극적으로 도입하여야 함
- 사회복지조직에서 아직 많이 미흡하다 할 수 있는 옹호(Advocacy)에 있어서도 조직 및 클라이언트의 권리를 대변하고 적극적으로 의사를 표현 할 수 있는 역량을 키워야 함

<토론문 III>

## 복지와 경영의 만남

황 경 란 (경기복지미래재단 평가인증팀장)

○ 경제적 성과를 중시하는 기업에서는 재무경영, 환경경영, 윤리경영, 생태적 경영으로 경영의 중심이 이동해 오고 있으며 지금은 사회적 책임과 공헌을 중심으로 한 지속가능경영에 관심을 기울이고 있다. 기업이 경제적 성과 향상에 머물지 않고 사회문제에 관심을 기울이는 이때 사회문제의 예방과 해결의 중심에 있는 사회복지에서는 오히려 효율성과 효과성을 중심으로 한 경영에 관심을 두고 있다.

복지와 경영. 참 어울릴 것 같지 않는 개념이다. 그런데 왜 지금 복지경영일까.

### ○ 복지경영의 필요성

- 책무성요구 : 자유주의 물결에 의한 사회복지조직의 책무성 요구
- 사회복지공급체계의 변화 요구 :

보조금 지원 중심에서 서비스 구매계약에 의한 재정지원방식으로의 변화 요구

= 한정된 자원을 활용하여 다양한 욕구에 대한 최적의 서비스 제공의 필요성 대두

### ○ 복지경영의 개념

- 사회복지조직의 운영에 효율성을 중시하는 경영원리의 도입을 통하여 보다 효과적인 사회복지서비스의 전달을 추구하는 것으로 효율성과 효과성이 중요한 요소로 작용한다.

= 경영의 개념을 조직의 효과적, 효율적 운영, 그리고 최적의 의사결

정과정이라 정의할 때 복지경영을 자원의 효과적 활용과 치밀한 의사결정을 통해 사회구성원의 삶의 질 향상을 위한 일련의 과정으로 정의 할 수 있다.

### ○ 복지경영의 목적

= 사회복지조직의 효율적, 효과적 성과달성을 기반으로 하여 궁극적으로는 사회복지서비스의 질적 향상과 사회복지시설의 경영안정화를 도모한다.

= 복지경영은 최적의 복지를 실현하기 위해 경영의 기법을 빌리는 것이라 생각한다. 따라서 복지경영의 영역으로 사회복지경영전략, 사회복지서비스관리, 사회복지서비스마케팅, 인사조직, 재무회계로 분류할 수 있다. 이 다섯 가지 영역이 유기적으로 조화를 이룰 때 사회복지시스템이 원활히 운영되어 복지경영의 목적을 달성할 수 있다.

= 복지경영의 목적 달성하기 위해 우선적으로 필요한 것은, 사회복지에 관한 욕구와 사회복지서비스의 현황을 파악하는 것으로 사회복지시설에서 제공되고 있는 사회복지서비스의 현황은 물론 지역사회자원(자원봉사, 복지의식의 저변 확대 등)을 포함한 사회복지서비스의 현황 파악이 필요하다.

### ○ 복지경영의 정착을 위한 역할

= 학계전문가의 역할 : 복지와 경영의 조화로운 결합을 위한 학문적 체계화

= 현장전문가의 역할 : 현장에서의 활용을 위한 노력

= 재단의 역할 : 학계와 현장을 아우르는 가교의 역할.

현황파악을 위한 사회복지시설평가, 서비스의 질적 향상에 무게를 둔 인증사업, 컨설팅, 이를 위한 연구와 교육 등 다양한 차원에서의 접근이 요구된다.