

공공가정의 인력관리 특성과 조직에 관한 연구

Managing of Human Resource and Organization in Institutional Household

고신대학교 가정관리학과
조교수 김선희

Dept. of Home Management, Kosin Univ.
Assistant Prof. : Seon-Hee Kim

〈목 차〉

- | | |
|---------------------------------|----------------------|
| I. 서론 | IV. 이용대상별 공공가정의 조직구성 |
| II. 공공가정의 인력관리 특성 | V. 결론 및 논의 |
| III. 공공가정의 인력관리 과정과
중점적 관리사항 | 참고문헌 |

〈Abstract〉

This study identifies characteristics of human resources management in institutional household and the organization of institutional household according to user; child, adolescent and the old.

This study suggest that rimited resource and it's solution, small group as open system and role of contact person must be considered importantly in mnagement human resources of institutional household. And sugested organization of chile care center, adolscent training center and retirement home.

I. 서론

본 연구의 목적은 공공가정 인력관리의 특성을 밝힘으로써 실제 인력관리 업무 수행시 고려하여야 할 점들을 제시하고, 공공가정의 조직을 이용자에 따라 아동대상 공공가정·청소년대상 공공가정·노인대상 공공가정의 세 유형으로 나누어 살펴 봄으로써

기존의 조직하에서 공공가정 관리자들이 수행할 수 있는 업무영역은 무엇인지를 진단해 보고자 하는데 있다.

특히 기존의 공공가정 조직을 분석하는 것은 앞으로 공공가정관리자 양성을 위한 프로그램이 어떠한 내용과 과정으로 구성되어야 할 것인지를 결정하기 위해서 우선적으로 필요한 과정이라고 할 수 있다.

이것은 공공가정관리자를 채용하는 기관의 요구를 끌어내고, 그들의 요구를 충족시킬 수 있는 전문가를 훈련시키며, 나아가 제도화를 위한 구체적인 작업을 위해서는 우리나라 뿐만 아니라 이미 공공가정이 다양한 형태로 운영되고 있는 외국의 자료들도 광범위하게 수집하여 분석할 필요가 있다.

이제 우리나라에서도 개별가정의 자녀 양육은 기혼여성의 사회·경제적 활동의 증가와 양육에 대한 의식의 변화로 어린이집이나 유치원 등의 공공가정을 이용하는 것이 보편화 되고 있는 실정이다. 그 가운데서 보육시설의 경우를 보면 96년 현재 우리나라의 국공립 보육시설수는 1,079개소이며 민간부문 6,037개소, 그리고 직장 117개소, 가정 4,865개소로서 총 12,098개소에 이르고 있다(보건복지부, 1996). 청소년 대상 공공가정의 경우도 청소년들의 여가생활과 관련 복지상태에 대한 관심의 증가로 점차 증가하고 있는 추세에 있어서 청소년수련원·청소년수련관·청소년 수련마을·청소년수련의 집 등의 형태가 192개소, 야영장 104개소, 유스호스텔 20개소 등으로 96년 현재 총 395개소에 달하고 있다. 그리고 노령인구의 증가와 노년기의 삶에 대한 가치변화에 따른 노인복지시설에 대한 개인적·사회적 관심의 증가와 정부의 노인복지시설 투자 유도정책 등으로 노인을 대상으로 하는 공공가정의 수도 점차 증가하고 있는 추세이다. 현재까지의 노인대상 공공가정은 주로 무의탁 노인을 위한 양로원이나 유료노인홈의 형태로 대부분이 중소규모였으나 현재 각 종교단체나 기업체에서 건립 중이거나 계획하고 있는 것을 보면 거의 아파트형 실버타운으로 그 규모가 300실 이상이거나 수용인원이 천명 이상인 곳도 여러 곳이다(동아일보, 1996.6.4일자, 신한종합연구소, 1994: 230).

이러한 여러 공공가정의 현재 실태와 앞으로의 증가전망 등을 고려하면, 우리나라에서도 이제는 공공가정체에 대한 합리적 경영과 관리가 필요하며 이를 감당할 전문인력들이 준비되어야 할 것이다. 뿐만 아니라 공공가정이 제공하는 서비스에 대한 이용자들의 만족에 대한 객관적 조사와 평가를 통해 서비스의 개선이 이루어지도록 해야 할 뿐만 아니라 그들

의 만족도를 높일 수 있는 다양한 프로그램이 개발되어야 할 것이다.

본 연구에서는 먼저 공공가정의 인력관리가 영리경영체와 비교하여 어떠한 차이가 있으며 특히 중점적으로 고려해야 할 사항이 무엇인지를 알아보고, 다음으로 이용자대상별 공공가정의 조직에 대해 살펴봄으로써 공공가정 인력관리의 대상과 범위를 파악하고 나아가 공공가정관리자 양성과 그 수요인력 예측을 위한 기초자료를 제공하고자 한다.

II. 공공가정의 인력관리 특성

공공가정은 그 이용자들에게 가정생활의 기능을 지지·보충·대체하는 재화와 서비스를 제공하는 욕구충족 지향적 경영체로서 이용자들의 욕구를 충족 시킴으로써 그들의 삶의 질을 향상시키는 것을 경영 목표로 삼고 있다. 이에 비해서 영리경영체의 경영 목표는 이윤추구이며 이용자들의 욕구충족은 이윤추구라는 목표달성을 위한 수단이 된다. 따라서 두 경영체는 서로 다른 목표를 가지고 있으므로 자연스럽게 업무수행의 여러 영역에서 차이를 나타내게 된다.

공공가정 인력관리의 특성을 보면 첫째, 자원의 제한성이라는 점이다. 영리경영체의 경우 그들의 목적달성을 위해 필요하다면 조직의 확대개편이나 상근인력 충원, 또는 파트타임제 등 여러 형태로 임금을 지불하고 노동시장에서 필요한 인력을 확보할 수 있다. 이에 비해 공공가정의 경우 투입가능한 자원이 상대적으로 제한되어 있는 가운데 이용자들의 욕구를 충족시켜야 하기 때문에 영리경영체와는 인력관리를 달리 하지 않으면 안된다. 그러나 이러한 인력자원 부족문제는 최근 자원봉사활동에 대한 사회의 의식변화와 자원봉사체제의 구축 경향을 감안하면 인력조달을 노동시장에 의존하는 영리경영체와는 다른 융통성 있는 인력관리를 할 수 있을 것이다. 즉, 노동시장에서의 인력투입은 제한되어 있지만 지역사회 공적부문과 비공적부문간의 시스템·네트워크를 잘 구축하면 동기화되어 있는 풍부한 인적자원을 확보하여 조달·공급할 수 있을 것이다. 둘째, 공공가정의 경우 인력관리의 대상인 전체 근무자들의 수

나 영역별 근무자 수가 소규모이므로 인력관리 활동의 중심이 소집단관리에 가깝다고 할 수 있다. 따라서 소집단 중심의 인력관리가 되어야 할 것이다(임정빈 외 편역, 1994). 즉 소집단은 개방체계(open system)이기 때문에 집단에 영향을 미치는 중요한 투입변인인 집단구성원의 능력·태도·인성·경험요인 등의 인성적 특성과 물리적 공간제약·수행업무의 형태·집단규모·조직의 보상 등의 상황적 특성, 그리고 집단응집력·역할과 지위관계·규범·의사소통형태 등의 집단구조적 특성이 집단 상호작용에 영향을 미치게 된다. 그리고 집단상호작용은 집단구성원의 태도와 지식을 변화시키고, 집단에 새로운 규범발달과 의사소통형태를 조장함으로써 조직에 영향을 미치게 된다. 그러므로 공공가정의 인력관리에서는 이러한 개방체계로서의 특성이 고려되어야 할 것이다. 셋째, 공공가정은 산업구조상 서비스 산업 중 뉴비즈니스의 한 형태라 할 수 있다. 최종고객의 욕구를 충족시키는 서비스 기업 및 조직의 능력은 '接客要員(Contact Person)의 욕구'를 만족시키는 경영자 및 조직의 대응능력에 크게 의존한다. 따라서 현장근무자를 충분히 모티베이션되고 고객지향적인 요원으로 계발하기 위해서는 관리자와 현장근무자의 사이에 또는 현장근무자 상호간에 양호한 커뮤니케이션이 확립되어야 할 필요가 있고, 서비스조직의 의사전달 과정에는 현장근무자의 자유로운 참가가 필요하다. 이를 통해 유능한 인력을 채용·관리하고, 그들이 최고의 직무를 수행할 수 있도록 만들 수 있기 때문이다. 공공가정의 1차적인 경영목표는 공공가정 이용자들의 욕구충족에 있고, 공공가정 이용자의 만족은 현장에서 고객과의 인간적 접촉을 갖는 서비스 담당자의 태도와 행동에 크게 의존하게 되므로 현장근무자가 고객을 만족시키도록 충분한 서비스를 제공하는 것이 중요하다. 따라서 공공가정의 인력관리에 있어서 고려해야 할 현장근무자의 역할을 보면 다음과 같다(김성혁, 1991:367~371).

첫째, 현장근무자는 기본적인 서비스를 고객에게 제공하는 서비스제공자 역할을 할 뿐 아니라 고객의 욕구에 대한 최적선택을 인식하고, 또한 고객이 거기서 얻는 만족의 내용을 타고객에게 전달하도록

자극을 주는 역할을 한다. 둘째, 품질관리자로서 고객반응에 따라 자신의 자유재량 및 능력가능한 범위 내에서 서비스의 제공물 또는 제공방법을 수정하여 고객의 욕구에 합치하도록 서비스의 질의 수준을 변화시킨다. 셋째, 기업 및 조직의 생각을 상대방에게 정확히 전하여 양호한 관계를 유지하게 하는 P·R 맨 역할을 수행한다. 넷째, 의사결정자의 역할을 담당한다. 서비스 기업 및 조직에서는 모든 문제에 대해 톱 매니저나 부톱 매니저의 결정을 기다리다가는 시간적으로 늦어버리는 경우가 종종 발생하여 현장에 그 결정을 위임하지 않으면 직무가 원활히 수행되기 어려우므로 현장근무자가 어느 정도 의사결정을 하지 않으면 안 되는 것이다. 다섯째, 교육자 또는 설득자의 역할을 담당한다. 새로운 서비스나 수법이 등장할 때에 고객에게 새로운 태도를 심어주거나 고객이 지금까지 취하고 있던 기존의 태도를 변경시키기 위해서 고객을 설득하지 않으면 안된다. 여섯째, 정보전달자의 역할로서 고객에게 정보를 제공함과 동시에 정보를 수집하는 행위를 한다. 일곱째, 이익관리자의 역할로서 유능한 현장근무자는 주문만을 받는 수동적인 업무에만 그치지 않고 조직의 이익을 이해하고 이익이 많은 서비스 제공에 관심을 가져 그것을 통제하고 관리한다. 이상의 현장근무자의 역할은 여러 가지 역할이 혼재되어서 발생하거나 몇 개의 역할이 동시에 행해지는 경우가 일반적이다. 이용자의 욕구충족을 위해서 다양한 생활서비스를 제공하는 공공가정의 인력관리에서는 위와 같은 그들의 역할을 충분히 고려하여 인력의 개발·유지 및 성과자극에 있어서도 다양한 전략을 사용하여야 할 것이다.

Ⅲ. 공공가정의 인력관리 과정과 중점적 관리사항

인력관리는 조직의 업무수행을 위해 필요한 인력 수요를 파악·조달하여 적절한 시점에 필요기간만큼 투입장소에 투입할 뿐 아니라 그들이 업무수행을 통해 목표를 달성할 수 있도록 인력을 개발·유지하며, 그들의 업무성과를 객관적으로 평가하여 업무개

선을 촉진시키는 일련의 관리활동을 말한다. 그 과정을 중심으로 단계별 중점사항을 살펴 보면 다음과 같다.

1) 인력수요조사

공공가정에 있어 그 인력수요의 질과 양을 규정하는 요소는 공공가정 이용자수, 제공하는 부양의 양과 범위 및 수준, 수행활동의 장소(공공가정 내부/외부), 근무자의 전문자격 자질 및 동기 등 공공가정의 내부조건과 사회정치적인 결정 등 외부규정도 영향을 미친다.

질적인 인력수요는 과제수행에 필요한 직종과 작업이 요구하는 직위별 자격규정의 형태로 조사하여야 한다. 예를 들어 아동대상 공공가정의 한 형태인 보육시설의 경우, 보육시설에 두어야 할 인력은 영유아보육법 시행규칙 제8조 제1항에서 시설장, 보육교사, 간호사, 영양사, 취사부, 사무원, 관리인, 운전기사 등의 인력을 둘 수 있으며, 각 직종별 자격을 규정하고 있다. 또한 아동복지시설의 경우 종사자의 자격은 아동복지법 제12조 제2항 별표2에서 시설장, 총무, 직업훈련교사, 보육사, 생활지도사, 상담요원, 임상심리상담원 등의 종사자의 자격을 직종별로 규정하고 있다.

양적인 인력의 총체적인 수요는 투입수요와 예비수요로 나뉘어진다. 투입수요는 실제적인 활동 프로그램과 업무수행에 필요한 시간으로부터 산출된다. 그리고 예비수요는 근로기준법, 계약, 경험을 통해 예측되는 근무자의 결근을 고려하여 산출할 수 있다. 이때 그 근거로는 유급 또는 무급휴가, 질병, 사고, 요양 및 치료과정 등이다. 공공가정에서 양적인 인력수요 조사를 할 때 총체적인 인력수요의 산출방법은 첫째, 활동종류별 개별적 작업과정이 요구하는 시간수요와 누락비율을 고려한 추가시간수요의 합으로 산출하는 세부적인 방법, 둘째로는 작업장소별 필요한 근무시간 및 근무자의 계약작업시간으로부터 산출하는 작업장소 방법, 셋째로는 표준가치(소위 인력표준가치, 인력측정, 인력목표치, 인사치침)에 의한 인력수요 산출 등의 세가지 방법에 의해서 할 수 있다. 예를 들어 아동대상 공공가정의 경우 보육시설

에 두어야 할 양적인 인력수요의 산출을 보면 ① 시설장 1인, ② 영유아 1백인 이상을 보육하는 시설의 경우 간호사 1인, ③ 영양사 1인, 그리고 ④ 보육교사는 2세 미만 영유아 5인당 1인(5인 초과마다 1인씩 증원), 2세 영유아 7인당 1인(7인초과마다 1인씩 증원), 3세 이상 영유아 20인당 1인(20인 초과마다 1인씩 증원), 취학아동 30인당 1인(30인 초과마다 1인씩 증원), ⑤ 취사부 1인- 영유아 40인 이상을 보육하는 시설의 경우(50인 이상 초과마다 1인씩 증원), 그리고 보육시설의 장은 시설규모에 따라 의사(또는 촉탁의사), 사무원, 관리인, 운전기사 등의 종사자를 둘 수 있으며, 보육시설의 장, 보육교사 등이 간호사(또는 간호조무사) 또는 영양사 자격이 있는 경우에는 간호사(또는 간호보조사) 또는 영양사를 겸직하게 할 수 있다(아산사회복지사업재단, 1997: 274-275). 이것은 외부로부터 주어진 표준가치에 의해 수요인력을 양적으로 산출하는 하나의 예로서 공공가정에 있어서 경영체 외부적으로나 내부적으로 인력수요의 계획과 통제에 큰 영향을 미친다.

그리고 아동을 대상으로 하는 공공가정이든 청소년 및 노인을 대상으로 하는 공공가정이든 간에 모든 공공가정에서 반드시 있게 마련인 급식영역의 인력수요는 식사공급구조, 시장이 제공할 수 있는 물품의 구조, 식료품의 가공도, 변형과정 및 서비스업무를 수행하기 위한 운용수단의 기술화 정도, 직원의 결근시간에 의해 좌우된다. 또한 노동력 수요는 각 기능영역에서 기능적 활동을 실행하기 위해 필요한 시간, 요구되는 음식량에 상응하는 준비작업 및 조리 작업의 범위, 직원이 근무하지 않는 시간 등을 고려하여야 한다(이기영, 문숙재, 송혜림, 1996:195).

2) 인력조달

인력조달은 인력수요 조사를 통해 나타난 인력수급 불균형을 조정하기 위해 필요한 인력의 수, 유형, 시점, 지속시간 및 투입장소에 따라 인력을 확보, 연결시키는 과정을 의미한다. 조달해야 할 순인력수요(인력요구치)는 요구인력 상태와 현재인력 상태간의 차이로 산출된다. 이때 요구인력에 산정되는 것은 지속적으로 수행하고 있는 직무의 현재결손인력을 충원하

기 위한 보충요구 또는 새로운 요구가 될 수 있다.

일반적인 인력난 해결방안은 새로운 근무자의 투입이나 채용, 인력수요를 대체할 수 있는 새로운 기술이나 기기도입을 통한 기계화, 제공하는 업무의 범위나 질의 조정을 통한 업무감축, 하위과제의 외부기관 위임, 작업의 이전 및 증대(연장근무) 등을 들 수 있다. 공공가정의 경우는 이외에도 자원봉사자의 지원 그리고 공공가정 이용자를 활용하는 방법을 함께 고려할 수 있을 것이다. 이 가운데서 공공가정경영에서는 새로운 근무자의 투입이나 업무의 기계화 및 외부위임 등은 상당한 비용을 전제해야 하는 것이므로 영리경영체와는 달리 자원의 제한성이 고려되어야 한다. 그리고 업무의 감축은 이용자와의 계약이행에 관한 문제를 발생시키거나 이용자의 만족도를 저하시킬 가능성이 있음을 고려해야 하며, 연장근무의 경우는 해당 작업의 수행기간이 단기이거나 일시적인 경우가 아니면 공공가정에서는 초과근무에 대한 수당의 지급이 제한받기 때문에 작업자의 직무만족도를 저하시킬 가능성이 있다. 위의 인력조달을 위한 방안 중 영리경영체와 달리 공공가정에서 매우 효과적이고도 바람직한 방안은 자원봉사자의 지원을 받거나 공공가정 이용자를 활용하는 것이라고 할 수 있다. 고객활용(참여)전략은 현장근무자의 서비스 행위를 줄이는 대신에 고객의 협력에 의해 서비스의 많은 부분을 고객에게 전가시키는 전략이다. 즉, 시간적 절약과 저렴한 가격을 선호하는 고객에 대해서 서비스를 표준화 시스템화하여 효율적인 범위에 한정시키고 나머지 일은 고객에게 맡김으로써 고객에게는 신속한 서비스, 저렴한 가격 등을 제공하고 서비스기업 및 조직은 불필요한 서비스의 배제로 인력문제를 해결할 수 있다. 그러나 퍼스널 서비스를 삭감할 경우 신중해야 하며 고객의 입장에서 고객참가 활동이 도입된 이유와 편의성에 대한 충분한 커뮤니케이션 활동이 이루어져야 한다(김성혁, 1991:361~362).

인력조달의 과정은 먼저 해당 업무와 관련된 노동시장을 분석하고, 필요시마다 공공가정의 업무와 관련된 중요한 결정요인(예를 들면 장소, 자유시간, 교통편, 경영체의 이미지, 보수체계 등)을 파악한 후 직

원모집 광고를 낸다. 이 때 광고는 직원집단 및 요구집단과 관련된 정보기능, 의사소통기능 갖는다. 모집광고의 형태는 노동청의 주선, 직위광고, 경영체 내부적인 공고, 옹시강연회, 시간제노동기업 등이다. 다음은 광고에 따라 응모한 응모자의 잠재자격을 확인 평가하여 직원채용을 결정하고난 후, 최종적으로 노동계약을 한다.

3) 인력개발

인력개발은 근무자에게 업무를 처리하는 능력을 전달하거나 향상시키는 것을 목표로 한다. 인력개발은 업무에 영향을 미치는 공공가정의 외부 및 내부환경의 지속적인 변화 때문에 과거에 획득한 지식이나 능력 및 경험만으로는 지속적으로 업무를 수행하는데 충분하지 못하므로 현재의 요구뿐 아니라 미래의 요구를 처리할 수 있는 업무능력을 갖추도록 하기 위해 필요하다.

인력개발을 위한 교육내용은 근무자의 지식, 숙련도 및 행동방식의 향상과 변화를 지향하는 모든 목표지향적인 표준과 활동을 포함한다. 특히 이용자의 다양한 생활에 대한 욕구충족을 목표로 하는 공공가정의 경우 앞에서 살펴 본 바와 같이 현장근무자는 공공가정 이용자와 대면적인 상황에서 서비스를 제공하게 된다. 따라서 현장근무자의 역할이 매우 중요하므로 업무자체에 대한 교육과 더불어 고객과의 커뮤니케이션 능력을 향상시키기 위한 교육이 중요하게 고려되어야 할 것이다.

서비스 기업 및 조직에 종사하는 사람은 고객과 직접 접촉하지 않는 사람이라 하더라도 서비스에 대한 각자의 역할을 가지고 있다. 이것은 관리직에 있는 감독자, 중간관리직, 임원 등에도 해당되며 이들은 세 범주로 분류할 수 있다. 즉, 고객과 직접적으로 접촉하는 일차적 서비스 요원과 일반적으로 고객의 눈에 띄지 않는 곳에서 서비스를 행하며 우발적으로 고객과 접촉하는 경우가 있는 이차적 서비스 요원, 그리고 그 밖의 모든 서비스 지원요원이다. 이들은 각자의 업무에 대한 지식 및 기능의 개인차가 있지만 업무를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 자질을 보면 다음과 같다. 첫째, 성실하고 쾌활하게 고

객과 접촉할 수 있는 어느 정도의 성숙함과 자존심이 필요하다. 둘째는 명확한 응답이 가능하고 사회적 예의범절을 인식하고 있는 동시에 고객과의 밀접한 관계를 확립하고 유지하는데 필요한 능력을 지녀야 한다. 셋째는 고객과의 접촉에 있어서 상당한 인내력이 필요하다. 유능한 서비스 요원은 소외되지 않고 화를 내지 않으며 기계적이 되지 않고 반복적인 많은 대화를 처리할 수 있어야 한다. 가까이 접근하는 모든 고객에 대하여 특별한 성의나 우정을 느낄 필요는 없지만 이러한 자질은 최전선의 일을 처리하는 현장근무자에게는 특히 중요한 자질이므로 인력개발 프로그램에서 지속적으로 다루어져야 할 것이다.

인력개발을 위한 경제체 교육의 종류는 초기의 직업교육, 직업적인 보습교육으로서 적응보습 또는 향상보습교육, 새로운 직업이나 질적인 차이를 가지는 활동을 수행하는 직업재교육, 직업적인 편입에 어려움이 있는 사람들을 위한 직업회복교육 등이 있다. 체계적인 인력개발을 하기 위해서는 교육요구, 학습목표와 내용, 교육인력, 교육방법과 매체, 교육시기와 시간, 교육장소, 교육효과의 통제 등의 내용이 사전에 충분히 고려되어야 한다.

4) 인력투입, 인력유지 및 성과자극

인력투입을 필요로 하는 과제에 인력의 양과 질, 시간적, 공간적 수요에 맞추어 인력을 해당업무에 배치하는 것이 인력투입이다. 인력관리는 단순한 인력 배치만으로 과업이 완성되는 것이 아니며, 인력배치 후 투입인력이 작업에 적용할 뿐 아니라 다른 작업자들과도 잘 적응하고, 작업에 숙달되도록 해야 하며 작업에 있어서 안정성을 확보할 수 있도록 관리하여야 한다.

공공가정의 근무자는 개인의 희망 및 라이프 스타일에 따라 직무환경의 욕구가 다양하다. 그들의 근무동기는 개인의 성숙정도에 따라 단순히 생활유지나 안정을 추구하는 단계에서부터 직무를 통하여 사회적 존재로서의 책임수행, 자기능력의 발휘, 자기실현 의욕의 달성 등에 이르기까지 각기 다양하다. 따라서 인력관리자는 비교적 낮은 성숙도를 지닌 근무자에 대해서는 고객을 향한 직무수행 매뉴얼 제

시, 일상업무의 엄격한 지시와 체크 및 그것을 촉진시키는 시설, 장비 및 시스템의 정비가 필요하게 된다. 그리고 근무자의 성숙도가 높아감에 따라 보다 효과적으로 고객만족을 충족시키기 위하여 그들의 업무만족 의식을 충족시킬 수 있는 관리자의 리더십이 필요하다(김성혁, 1991:373~374). 어떤 조직에서는 높은 활력수준과 달성감이나 근무자의 일에 대한 기대감 및 흥분감을 느낄 수 있는 곳이 있는 반면에 다른 조직에서는 전반적으로 권태감이나 활기가 없는 무관심이 존재하는 곳도 있다. 관리자는 근무자에게 자신이 수행하는 업무의 특별성과 중요성을 심어 주어 그들로 하여금 강한 동기를 가지게 하는 것이 무엇보다 중요하다.

그러나 유능한 인재를 선발하여 배치하거나 '배치 전환'을 하는데 있어서 서비스 기업 및 조직에서는 주로 경제적인 이유에서 어려운 것이 사실이다. 거의 대부분 최전선의 직무는 비교적 케리어 형성의 가능성이 적고, 급료가 낮고 이직률이 높은 것이 일반적이다. 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 인재를 선발하려고 하지만 응모자는 자질이 낮은 신인수준이 대부분이다. 이들 가운데는 서비스 업무를 훌륭한 것으로 생각하고 훌륭한 업적을 올리는 사람이 있을 수도 있으나 일반적으로 출발지점에서의 업무능력은 매우 낮다. 높은 서비스를 원한다면 그러한 능력을 가진 인물을 서비스 업무에 배치할 필요가 있지만, 그러한 인물을 적절히 선발하는데 필요한 특성을 측정하기는 쉽지 않다. 유능한 인재에게 서비스 업무를 담당시키고 부적격자를 배제하는 방법은 몇 가지 있지만 그것들은 그들의 '사회적 특성'이 아니라 성과추정이나 피드백에 의한 것이 많기 때문이다. 따라서 특히 공공가정에서는 초기 인력을 선발, 교육하고 배치하여 현장근무자들이 계속 고객지향적이 되도록 조직내에서 인력을 개발하고 유지하는 것이 중요하며 이를 위한 다양한 프로그램이 필요하다. 한편으로는 고객과 직접적인 접촉이 별로 없는 내근자들도 고객지향적이 되도록 관리하여야 한다. 그들은 자신의 일인 정보, 형식, 보고서 등에 많은 시간과 노력을 쓰기 때문에 고객의 동향을 파악하기가 어렵고 점차 관료적인 체질로 변화되기가 쉽다.

조직의 목적은 고객에게 서비스하는 사원을 지원하기 위해 존재하는 것이라는 점을 이들에게도 계속 주시시켜야 한다. 서비스의 질과 생산성을 개선하기 위한 방법으로 종업원 중심적 접근이 있다. 이 접근방법은 제조업에서 유행하여 온 품질관리나 종합적 품질관리와 관계가 있다. 즉, 일에 가장 가까이 있는 사람이 문제해결의 최적 장소에 있다는 신념을 가지고, 조직 가운데 문제의 원인과 상태를 가장 잘 알고 있는 최전선의 사람들로 하여금 품질과 생산성에 관심을 가지도록 한다는 것이 중심전략이다. 그 외에도 서비스 개선의 결과로 얻어지는 금전적 이익을 종업원에게 배분하는 이익배분시스템이나 전문서비스 부문의 사람들에게 관심을 가지게 하는 자기관리도 하나의 방법이다.

조직의 관리자가 서비스 요원에게 높은 수준의 동기부여와 의욕을 육성하기를 원한다면 먼저 현재의 동기부여 환경을 평가하고, 만약 개선을 필요가 있다면 개선해야 한다. 환경의 개선없이 서비스 수준의 지속적인 개선은 어려운 것이다. 관리자는 현장 근무자 또는 현장근무자 그룹과 충분히 의견을 교환하고, 동기부여를 통해 달성가능한 목표설정, 협력, 동시에 목표의 달성도를 객관적으로 평가할 수 있도록 그들의 양해를 얻어 성과추진 척도를 결정하여 그들의 성과를 측정하여야 한다. 금전적인 것이든 정신적인 것이든 보수는 서비스 개선프로그램이나 최상의 서비스를 제공하기 위해 불가결한 요소이다.

5) 통계

공공가정의 각 영역별 업무를 수행하기 위해 인력관리에서 통계해야 할 활동의 내용은 첫째, 근무자의 직종별 인력의 상태를 분류하여야 한다. 즉 교육을 받지 않은 초기 근무자, 교육을 받은 근무자, 숙달된 근무자 등의 형태로 이것은 인력개발 및 인력의 유지 등과 관련된 인력관리 의사결정을 할 때 필요한 정보로 사용된다. 그리고 고용형태에 따른 고정직 상근 근무자, 임시직 근무자, 자원봉사자 등에 관한 자료와 근무형태별 인력수요에 관한 자료로서 풀타임근무자와 파트타임근무자에 관한 자료 등이 확보되어야 한다. 둘째는 공공가정 이용자와 관련된

정보로서 이용자의 수, 부양일수에 관한 내용이며 셋째는 근무자의 휴가나 질병, 그 밖의 결근 등으로 인한 실제적인 출근일수와 결근일수의 비율로서의 오류분량, 투입인력의 작업수행에 있어서의 오류시간량, 초과작업시간량, 직종별 시기당 교육일수 및 교육시간, 작업사고 및 사고로 야기된 작업결손 지속시간 등 인력관리와 관련된 여러 필요 정보에 관한 수집과 평가가 행해져야 한다.

공공가정의 인력관리에 있어서는 이러한 양적인 자료외에 조직의 직종별 인력에 대한 질적인 평가자료의 중요성이 고려되어야 할 것이다. 공공가정의 1차적 경영목적이 이용자의 욕구를 만족시키는데 있으므로 이용자와 대면적 상황에서 서비스를 제공하는 현장근무자들의 인력상태에 관한 질적 평가가 특히 중요하다고 할 수 있다.

IV. 이용대상별 공공가정의 조직구성

공공가정의 인력관리를 위해서는 먼저 기존 공공가정의 조직구성 및 인력실태를 조사분석하는 것이 필요하다. 각 영역별 업무내용을 파악 분석해야 해당업무를 수행하는데 필요한 인력의 질과 양을 결정할 수 있으며, 인력의 개발, 유지 및 성과자극, 통제 등 인력관리의 전 과정에서 전제되어야 하는 중요한 투입요소이기 때문이다.

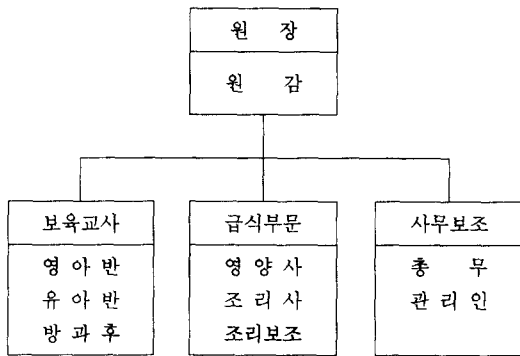
이에 본 연구에서는 공공가정을 이용대상에 따라 아동대상 공공가정, 청소년대상 공공가정, 노인대상 공공가정의 세 형태로 나누어 각각의 인력조직을 살펴 보았다. 먼저 여기에서 선정하여 조사된 공공가정은 아동대상은 삼성생명 공익재단에서 운영하는 <삼성어린이집>을 선택하였고, 청소년 대상은 부산광역시의 <합지골 청소년수련원>, 노인대상 공공가정은 경남 양산의 <혜성원>과 함께 박재간·전형내의 “노인주거 및 보호시설 운영의 기본전략”에서 제시하고 있는(1994: 674) 시설별 종업원 배치도를 토대로 본 연구자가 구성한 것임을 밝혀 둔다.

1) 아동대상 공공가정의 조직

아동을 대상으로 하는 공공가정의 형태는 영·유아

보육기관, 아동직업보도기관, 교호기관, 자립지원기관, 아동일시보호기관 등이 있다. 그 가운데를 이중 가장 이용자가 많은 보육기관 중에서 규모나 시설 및 운영면에서 많은 보육기관의 모델로 삼을 수 있는 기관으로 사회복지법인 <삼성어린이집>을 선택하여 그 인력을 업무영역별로 조직을 구성한 결과 <그림 1>과 같다.

<그림 1> 아동대상공공가정의 조직



보육기관의 경우 관리자의 업무는 원장과 원감이 수행하게 되며, 보육교사들 중에서도 경력을 쌓아 경영자나 관리자가 될 수 있을 것이다. 우리나라는 국공립 보육시설의 경우도 대부분 민간에 위탁하여 운영하고 있기 때문에 보육업무의 대부분이 민간인력에 의해 수행되고 있다고 할 수 있다. 96년 6월 현재 우리나라의 보육시설 종사 인력은 총인원 46,010명으로 이 가운데 시설장이 9,606명, 보육교사 27,922명이다. 이것은 94년의 총인원 26,549명, 시설장 5,475명, 보육교사 15,446명에 비하면 이 기간 동안 총인원이 약 73.3%나 증가한 것이다.(보건복지부 1996). 앞으로도 아동대상 공공가정의 수나 인력수요의 증가는 계속될 전망이다 특히 취업모를 가진 학령기 아동(6·12세)도 87만명으로 추산되고 있어서 방과후 이들의 생활관리 부문에 관한 인력 수요도 증가할 것으로 전망된다.

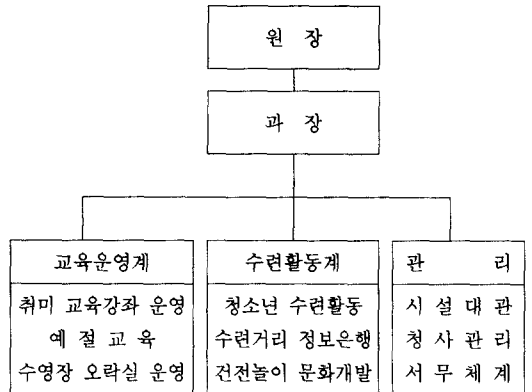
2) 청소년대상 공공가정의 조직

청소년 대상 공공가정의 형태는 청소년 수련기관,

야영장, 유스호스텔 등을 대표적으로 꼽을 수 있다. 이 기관들의 수는 96년 현재 총 395개소에 달하고 있다. 부산광역시의 <합지골 청소년수련원>의 인력 구성을 보면 <그림 2>와 같다.

아래의 인력조직을 보면 공공가정관리자는 여러 영역에서 활동할 수 있을 것으로 본다. 각 영역별 강좌운영을 위한 프로그램 개발과 수련활동업무수행, 각종 정보의 관리, 그리고 이용자 유치를 위한 마케팅 등을 들 수 있다.

<그림 2> 청소년 대상 공공가정 조직



3) 노인대상 공공가정의 조직

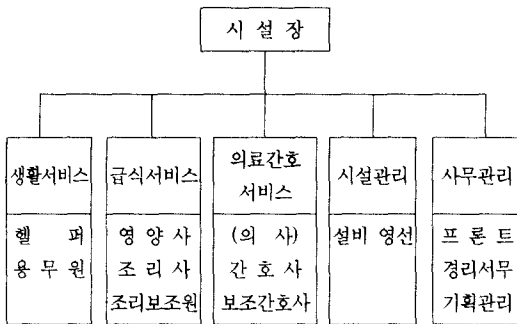
노인대상 공공가정은 주로 무의탁 노인을 위한 양로원이나 유료노인홈의 형태로 대부분이 중소규모였으나 현재 각 종교단체나 기업체에서 건립 중이거나 계획하고 있는 것을 보면 거의 아파트형 실버타운으로 그 규모가 300실 이상이거나 수용인원이 천명 이상인 곳도 여러 곳이다(동아일보, 1996.6.4일자, 신한종합연구소, 1994: 230).

국내 최초의 유료 노인생활시설은 1988년에 개원한 경남 양산의 <혜성원>과 수원의 <유당마을>이다. 이 중 사회복지법인 <혜성원>은 현재 45세대 74명을 수용할 수 있다. 그 조직구성은 원장 1명, 총무 1명, 간호사 1명, 취사부 1명, 취사보조원 2명 등 합계 6명의 상근 조직으로 되어 있으며, 제공하는 서비스는 간호사에 의한 수시건강진단, 1일 3식 식사 제공, 개인거실 사용(개인실의 청소 및 세탁은 개인

적으로 함), 취미생활 및 운동을 할 수 있는 각종 공용시설 사용, 기타 부대시설 사용, 공용시설의 청소 및 관리 등이다. 그리고 자체의 연간, 주간 및 일일 프로그램을 운영하고 있다.

박재간.전형내의 “노인주거 및 보호시설 운영의 기본전략”에서 제시하고 있는(1994: 674) 시설별 종업원 배치도를 토대로 노인가정의 인력조직을 구성해 보면 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 유료노인홈의 조직



이상에서 아동, 청소년, 노인을 대상으로 한 공공가정의 조직은 공공가정의 인력관리 범위와 대상을 나타내는 것이 된다. 그리고 위의 각 조직구성을 종합하여 보면, 아동대상 공공가정의 경우는 청소년이나 노인대상의 공공가정보다 그 성격상 입지권역의 제한이 크기 때문에 이용자의 규모가 어느 정도 이상 확대되기가 어려운 특성을 갖고 있다. 따라서 공공가정관리자의 독립된 업무수행 영역은 찾기 어렵고, 먼저 보육교사로서 인정기간 경력을 쌓고 난 후 원감이나 원장의 위치에서 공공가정관리업무를 수행하게 될 것이다. 반면에 청소년대상 공공가정의 인력조직을 보면 교육운영계와 수련활동계, 관리계의 전 분야와 노인대상의 경우는 생활서비스 부문과 사무관리부문에 공공가정관리자에 대한 인력수요 영역이 될 수 있을 것이다. 특히 유료노인홈의 경우는 점차 대규모화 될 것이 전망되므로 전문인력에 대한 요구가 증가할 것으로 예상할 수 있을 것이다.

V. 결론 및 논의

본 연구는 공공가정 인력관리의 특성과 실제 인력관리 업무 수행시 고려하여야 할 점들을 제시하였고, 또한 공공가정의 조직을 이용자에 따라 아동·청소년·노인대상의 세 유형으로 나누어 분석함으로써 공공가정 인력관리의 대상과 범위를 파악하고자 하였다. 그리고 이를 토대로 기존의 조직하에서 공공가정 관리자들이 수행할 수 있는 업무영역은 무엇인지를 진단해 보고자 하였다. 이러한 작업과정은 앞으로 공공가정관리자 양성을 위한 프로그램이 어떠한 내용과 과정으로 구성되어야 할 것인지를 결정하기 위한 기초자료가 될 수 있을 것이다. 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 공공가정의 경영목표와 공공가정이 가지고 있는 특성에 기초하여 인력관리 영역을 고찰하였다. 공공가정은 제한된 자원으로 그 이용자들의 다양한 욕구를 충족시켜야 하기 때문에 인력관리에 있어서도 이점을 전제하여 영리경영체와는 다른 차원에서 인력문제를 해결해야 할 필요가 있다. 따라서 인력조달 문제의 대안 중의 하나로는 지역사회와 공적부문과 인포멀 부문간의 시스템·네트워크를 구축하여 동기화되어 있는 자원봉사자를 이용하는 것과 공공가정 이용자를 참여시키는 방안을 제시하였다. 아동을 대상으로 하는 공공가정에서는 외부행사나 특별행사의 경우 자원봉사 인력을 이용할 수 있을 것이며, 청소년이나 성인 및 노인을 대상으로 하는 공공가정에서는 자원봉사자 활용과 함께 이용자를 서비스 생산과정에 참여시킬 수 있을 것이다. 둘째, 우리나라에서는 현재 대부분의 공공가정의 인력이 아직 소규모이므로 전체 근무자나 영역별 근무자를 대상으로 하는 인력관리 활동이 소집단관리 중심으로 되어 있다. 따라서 공공가정의 인력관리에서는 소집단의 개방체계로서의 특징이 고려되어야 할 것이다. 셋째, 공공가정의 경영목표는 이용자의 욕구를 만족시키는데 있으므로 이용자와 대면적 상황에서 서비스를 제공하는 현장근무자들이 이용자들의 만족도에 큰 영향을 미치게 된다. 그러므로 이들의 선발과 교육, 배치뿐만 아니라 그들의 인력상태에 관한 질적

평가가 특히 중요하며, 이 평가자료는 인력관리를 위한 투입요소로 피드백되어야 할 것이다. 또한 현장 근무자가 아니더라도 서비스 조직에 근무하는 모든 내근자, 즉 2차적 서비스 요원이나 기타 모든 서비스 지원요원들에게 공통적으로 필요한 자질들을 공공가정 인력관리의 전과정에서 중요하게 다루어야 할 것이다. 넷째, 공공가정 인력관리의 범위와 대상을 파악하기 위해 아동, 청소년, 노인을 대상으로 하는 공공가정을 선택, 방문하여 수집한 자료를 토대로 공공가정의 조직을 구성하였다. 여기에서 아동대상 공공가정의 경우는 공공가정관리자에 대한 조직의 인력수요가 청소년이나 노인대상 공공가정보다 적을 것으로 전망할 수 있었다. 반면에 청소년대상 공공가정과 노인대상 공공가정에서는 공공가정관리자에 대한 영역별 수요를 전망할 수 있었으며, 특히 유료노인홈의 경우는 점차 대규모화 될 것이 예상되므로 생활서비스 부문과 사무관리 부문 중의 기획·마케팅 분야에서 전문인력에 대한 요구가 증가할 것을 전망할 수 있을 것이다.

【참 고 문 헌】

- 1) 고신대학교(1994), 부산진 삼성어린이집 위탁운영 계획서. 6-7.
- 2) 김성혁(1991). 최신 서비스산업론. 서울: 형설출판사.
- 3) Nancy J. Adler(1986). *International Dimension of Organizational Behavior*. 이승영 역(1991). 서울: 매일경제신문사. 191-207.
- 4) 동아일보. 1996년 6월 4일자 신문.
- 5) 보건복지부(1996). 보건복지백서.
- 6) 송혜림(1997). 공공가정의 대상범위에 관한 연구. *한국가정관리학회* 15(2), 173-184.
- 7) 신한종합연구소(1994). 트렌드 21. 서울: 신한종합연구소.
- 8) 아산사회복지사업재단(1997). 아동복지편람. 서울: 아산사회복지사업재단. 267-285.
- 9) 이기영·문숙재·송혜림(1996). 공공가정경영론. 서울: 학지사.
- 10) 임정빈 외 편역(1994). 인간자원관리론. 서울: 학지사.
- 11) 정광복 편역(1987). 관리자의 관리학. 서울: 갑진출판사. 169-210.
- 12) 한국노인문제연구소 편저(1994). 유료노인복지시설편람. 서울: 사법행정문화원.
- 13) Peter F. Drucker(1990). *Managing The Non-profit Organization: Practices and Principles*. 현영하 역(1995). 서울: 한국경제신문사.
- 14) 기타 <합지골 청소년수련원>, <혜성원> 자료.