

노인요양시설의 위험관리시스템 구축활동에서 액션 플랜의 수립과 실행에 따른 성과와 시사점

Outcome and Implication of Establishment and Practice of Action Plan for the Elderly Care Facility in Establishing Risk Management System

윤기혁*, 박경일**, 권진아**

수영구노인복지관 관장*, 동국대학교 사회복지학과**

Ki-Hyok Youn(akqj1111@naver.com)*, Kyung-Il Park(pki@dongguk.ac.kr)**,
Jin-A Kwon(kja2623@hanmail.net)**

요약

본 연구의 목적은 노인요양시설에서 위험의 예방과 대응을 위해 구축한 위험관리시스템의 실제 수행 활동인 액션 플랜의 실행 과정과 성과를 제시하는 경험적 사례 연구이다. 이를 위해 국내 최초로 위험 예방 및 대응을 위해 위험관리시스템을 구축하여 수행 활동을 해온 A노인요양시설이 2년간 실시(2014년~2015년)한 액션 플랜 실행 과정과 성과를 분석하였다. 본 연구의 결과 첫째 위험관리시스템 액션 플랜은 위험관리시스템 구축 4단계 과정 중 세 번째 단계인 위험 예방 및 대응처리 방법의 선택과 수행 단계에서 수립이 되었다. 둘째 위험관리시스템 액션 플랜 실행에 따른 성과로서 2년간(2014년~2015년)의 위험의 변화를 조사를 파악한 결과 2014년에 비해 2015년에 위험이 28% 감소하여 액션 플랜에 수행에 따른 위험관리 활동이 효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 바탕으로 노인요양시설에서 효과적인 액션 플랜 수립과 실행을 위해 액션 플랜은 독자적으로 수립되는 것이 아니라 비전과 전략을 바탕으로 전략, 성취목표와 성취 과제 등이 잘 연계될 수 있도록 체계적인 추진일정을 수립해야 하고, 책임소재를 분명히 해야 하며, 간트도표 등의 기법을 활용하여 실행되어야 할 모든 내용들이 한눈에 쉽게 알아 볼 수 있도록 도식화하여 구체적으로 작성하는 것이 중요하다.

■ 중심어 : | 액션 플랜 | 노인요양시설 | 위험관리 | 위험관리시스템 |

Abstract

This research is an empirical case study that suggests the practical practice and output of action plan, the actual performing activity of risk management system established to prevent and respond to risk of the elderly care facility. For this, this research analyzed the action plan practice process and outcome upon 2 years' practice (2014~2015) by A Elderly care facility which has conducted performance activity by establishing risk management system to prevent and respond to danger for the first time in Korea. As the research result, first, risk management system action plan was established in the choice and performance stage of risk prevention and response handling method, the 3rd among 4 staged process of risk management system establishment. Second, as the outcome along with risk management system action plan performance, as the result of comprehending the investigation on risk change for 2 years(2014~2015), risk decreased by 28% in 2015 compared to 2014, displaying effect in risk management activity along with performing action plan. Based on this result, it was determined that action plan for the effective action plan establishment and practice in the elderly care facility should be established with systematic promotion schedule to be well connected with its strategy, achievement goal, and achievement project, etc. based on vision and strategy, instead of being established individually, based on clear matter of responsibility, utilizing such technique as Gantt chart, etc., composing concretely by schematizing in order to view all contents to be practiced clearly.

■ keyword : | Action Plan | Elderly Care Facility | Risk Management | Risk Management System |

* 본 논문은 제1저자의 박사학위논문을 참조하여 액션 플랜 기법에 초점을 두고 수정 및 확대 연구한 것임.

접수일자 : 2016년 08월 01일

심사완료일 : 2016년 08월 29일

수정일자 : 2016년 08월 29일

교신저자 : 박경일, e-mail : pki@dongguk.ac.kr

I. 서론

우리 사회는 최근 몇 년 동안 크나큰 위험과 사고를 겪으면서 많은 인명과 재산상의 큰 손실을 경험한 가운데 전국의 상공인 대표들이 올해의 중요한 핵심키워드로 위험관리를 꼽았다. 위험은 비단 영리조직인 기업뿐만 아니라 가정, 학교, 병원, 정부 등 우리 인간이 생활하고 존재하는 사회 전 분야에 걸쳐서 도처에 존재하고 있고, 비영리조직인 사회복지기관도 예외가 될 수 없다.

최근에 노인요양시설과 어린이집 등 사회복지시설에 대한 사고와 위험이 중요한 관심사로 떠오르고 있다[2]. 왜냐하면 치매, 중풍 등 스스로 자신을 보호할 수 없는 노인들이 생활하고 있는 노인요양시설에서 낙상, 전도, 오연 등의 위험이 자주 발생하고[1][3-5], 위험 발생은 막대한 인명피해로 이어질 수 있기 때문이다. 특히 노인요양시설에서 발생하는 위험과 사고들은 단순한 일회성이 아닌 반복해서 자주 일어날 수 있고, 한 번의 사고가 클라이언트의 생명과 직결이 되며, 나아가서 조직의 존폐에도 중대한 영향을 끼칠 수 있기 때문에[6] 사회복지분야 중에서도 노인요양시설의 위험이 가장 심각하게 대두되고 있다.

그리하여 최근 노인요양시설에서 위험의 예방과 감소를 위한 서비스 질 향상 기법으로 위험관리(Risk Management)가 국내에서 주목을 받고 있다[7-10]. 위험관리란 위험을 평가하고 확인하는 체계적인 과정으로 위험관리를 위해 가장 적합한 기법을 선택하고 실행하는 과정이며[11], “이용자의 안전을 최대의 목적으로 서비스 질의 향상과 이용자 만족도 향상을 지향하는 활동”이다[6][12][13].

사회복지분야에서 위험에 대한 논의는 주로 미국과 일본에서 이루어지고 있는데 미국은 사회복지사들의 실천과오와 책임성의 문제, 클라이언트가 행사하는 사회복지사에 대한 폭력이 주된 영역이고, 일본은 개호보험의 도입으로 케어서비스에서 발생하는 케어리스크와 안전대책에 대책이 주된 영역이다[6].

이와 같이 노인요양시설에서 케어리스크를 줄이고 안전대책을 강화하기 위해서 선진국에서는 다양한 방법과 활동들이 전개되고 있는데 그 중에서도 위험관리

시스템을 마련하여 조직적 차원에서 위험 예방 및 감소를 추진해 나가고 있다. 일반적으로 조직적 차원에서 위험관리시스템은 4가지의 위험관리 과정으로 이루어지고 있다. 즉 첫째 위험의 인식과 확인, 둘째 위험의 분석과 평가, 셋째 위험 대응처리 방법 선택과 수행, 넷째 위험의 재평가·재발방지로 대체로 4단계 과정이다 [10][14][15].

위험관리 과정에서 전분야가 중요하겠지만, 위험관리 과정에서 실제로 위험을 예방하고 대응하는 실질적인 과업을 구체적으로 마련하는 위험관리 과정의 셋째 위험 대응처리 방법 선택과 수행 과정이 특히 중요하다. 왜냐하면 위험사고를 줄이기 위한 체계적인 예방책과 대응책을 통하여 직원들이 직접적으로 사고를 미연에 방지할 수 있고, 사고에 대한 신속한 처리와 수속을 전개해 나갈 수 있기 때문이다. 이러한 위험사고를 줄이기 위한 체계적인 예방책과 신속한 대응책의 마련은 다양한 방법으로 전개될 수 있지만, 본 연구에서는 액션 플랜(Action Plan)이라는 경영기법을 활용하여 노인요양시설에 직접적으로 적용해 보고 어떻게 구체적으로 수행해 나갈 것인가를 살펴보고자 한다.

액션 플랜이란 누구에 의해, 무엇이 수행되는지, 언제 완료되는지, 전략적 목표에 달성하고자 취해져야 할 단계별 행동들이 무엇이 있는지 등에 대해 구체적으로 기술한 행동계획을 말한다. 이러한 액션 플랜 수립의 목적은 특정 작업을 완료하고 어떤 자원이 필요한지 결정해야 하는 시기를 수립하는 데 필요한 자원을 명확히 하는데 있다[16].

한편 전략적 기획에서도 전략적 기획이 안고 있는 가장 큰 문제인 ‘계획은 이루어지되 계획이 시행되지 않는다는 점’을 보완하기 위해 액션 플랜을 전략적 기획 과정에서 중요한 기법으로 포함시키고 있다. 즉 액션 플랜은 전략적 기획에서 수립 한 미션, 비전, 목표 등을 달성하기 위해 필요한 구체적인 행동계획, 목표에 도달하기 위해 필요한 조치를 요약한 세부계획이라고 할 수 있다[16]. 전략적 기획의 성패는 조직이 각 전략적 목표에 도달하기 위해 액션 플랜을 완료하고, 액션 플랜 시행을 확인하고 실제 정도를 평가하기 위한 다양한 방법들을 포함하는 정도에 따라 비례한다. 따라서 액션 플

랜은 마스터 플랜과 각각 독립적으로 수립되는 것이 아니라 마스터 플랜 내의 추진전략 및 부문별 내용을 실행에 옮기기 위해 구체적인 추진방향 및 방법을 제시할 수 있도록 추진하는 것이다[17].

선행연구들에서 살펴보면, 이러한 액션 플랜은 주로 전략적 기획 과정에서 하나의 중요한 단계로 설정하고 있는데, Bryson(1995)은 공공조직의 전략적 기획의 10 단계 중 9단계에서[18], Hurd(2002)는 지방정부의 전략적 기획 9단계 중 7단계에서[19], 김신열(2007)은 비영리 기관의 전략 기획 6단계 중 6단계에서 실행계획 세우기를 제시하고 있다[20]. 또한 미국의 경우 국방부·보훈청·보건부·교육부가 공동으로 미국 현역군인, 재향군인 및 그 가족들의 정신 건강 상태를 위한 연구 계획인 “National Research Action Plan” (이하 NRAP)를 발표한 바 있다[21]. 국내 사회복지조직에서 액션 플랜에 대한 선행연구들의 유형을 살펴보면, 박경일은 “지역사회복지관에서 TQM 수행활동과 성과분석”[22]과 “지역사회복지관의 BSC 성과관리시스템 구축과 수행활동에 관한 사례연구”[23]에서 전략적 기획의 과정으로서가 아니라 사회복지조직의 서비스 질 향상을 위한 TQM과 BSC의 한 과정으로서 액션 플랜의 기법을 활용하고 있다. 그리고 윤기혁(2015)은 “노인요양시설 위험관리시스템 구축 및 적용 성과에 관한 연구”에서 위험관리 활동의 구체적인 실행 계획으로서 액션 플랜을 수립하여 실행하였다[24].

이상과 같이 공공조직과 사회복지기관 등 비영리기관에서 조직이 달성하고자 하는 목표나 조직의 변화 또는 개선을 위해서 액션 플랜의 수립을 중요한 하나의 기법이나 과정으로 활용하고 있음을 알 수 있다. 이러한 맥락에서 보면 노인요양시설에서 위험 사고 예방과 대책 마련을 위해 “어떻게 할 것인가”에 대한 구체적이고 실천적인 행동 계획인 액션 플랜의 수립은 매우 중요하고도 효과적인 관리기법이라고 생각된다.

따라서 본 연구는 노인요양시설에서 위험의 예방과 대응을 위해 구축한 위험관리시스템의 실제 수행 활동에서 액션 플랜의 구체적인 실행 과정과 실행에 따른 그 성과와 시사점을 제시하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 연구자는 국내 최초로 위험 예방 및 대응을 위해

위험관리시스템을 구축하여 수행활동을 해온 A노인요양시설이 어떻게 액션 플랜을 수립하고 또한 액션 플랜에 따라 2년간 실시(2014년~2015년)한 실행 과정과 성과를 분석하고 그 시사점을 도출해 볼 것이다. 이를 위해 연구자는 다음 3가지의 연구문제를 설정하였다.

첫째, 액션 플랜은 위험관리시스템 구축의 어떠한 단계에서 수립되고 어떻게 작성하는가?

둘째, 액션 플랜 실행에 따른 2년간의 성과(성취목표 및 성취과제의 달성과 위험의 감소)는 어떻게 나타났는가?

셋째, 노인요양시설에서 액션 플랜의 효과적인 수립 및 실행을 위한 시사점은 무엇인가?

II. 선행연구 검토

1. 액션 플랜의 의의와 필요성

최근에는 비영리조직 및 사회복지조직에서 서비스 질 향상을 위한 관리방법으로서 전략적 기획(strategic management), BSC(Balanced Scorecard: 균형성과지표), TQM(Total Quality Management: 총체적 품질관리), 위험관리(Risk Management) 등이 실천현장에서 적용되고 있다[22-24][25-28]. 이러한 사회복지서비스 질 향상을 위한 관리방법인 전략적 기획, TQM, BSC, 위험관리에서 공통으로 활용하고 있는 것이 바로 실행(집행, 운영) 계획 또는 실행 전략이다.

실행 계획은 액션 플랜(Action Plan)이라고 윈어 그대로 사용되기도 하는데, 액션 플랜은 전략적 기획에서 많이 활용되는 관리기법 혹은 관리도구이다. 新語時事用語辭典[28]에 의하면 액션 플랜(action plan)은 일명 실행 계획, 실행 지침, 실행 프로그램 등으로 표현되고, 목적을 달성하기 위한 전략, 기본 방침 및 실시하는 구체적인 행동 내용을 나타내는 계획으로서 기업의 경영 전략이나 정부의 국가 전략 등으로 사용되는 용어이다. 그리고 목표와 사업 계획을 달성하기 위해 “언제까지” “무엇을” “어떻게 할 것인가”를 결정하고 이것을 직원이나 멤버와 함께 공유하여, 진행 상황을 파악함으로써 목표 달성까지의 과정을 명확히 하는 것이 실행 계획이

다[30]. 또한 島袋忠(2009)는 사업 계획을 수립함으로써 목표는 명확해지고 언제까지라는 기간도 알 수 있지만 사업계획만으로는 목표를 달성할 수 없기 때문에 참가자 전원이 목표달성까지 매일 무엇을 하는지 알게 되는 수준까지 액션 플랜이 치밀해야 된다고 액션 플랜의 필요성을 강조하고 있다[30]. 그러므로 기획을 할 때 그 내용이나 분석도 중요하지만 그 기획의 내용을 어떻게 구체적으로 실행으로 옮기는 것이 더 중요하다고 볼 수 있다. 따라서 좋은 실행계획을 수립하기 위해서는 실행해야 할 과제를 하위 업무별, 담당자별, 기간별, 책임 소재별, 하위 업무를 세분화 하는 것이 필요하며 하위 업무별 과정에 대한 모니터링과 결과 측정방법 등을 작성하는 것이 중요하다.

이러한 맥락에서 윤기혁(2015)은 노인요양시설 리스크매니지먼트시스템 구축과 수행활동에 관한 사례연구에서 위험 예방 및 대응을 위해 3개년 간(2013년부터 2015년)의 성취목표 및 성취과제를 설정하였고, 위험관리 활동의 구체적인 실행 계획으로서 액션 플랜을 수립하고 실행하였다. 그리고 액션 플랜의 구성요소는 주요 활동, 추진일정, 추진기간, 우선순위, 소요예산, 실행조직(팀과 책임자 명기) 등을 구체적으로 제시하였다[24]. 김수진(2016)은 경주시장애인종합복지관의 전략적 기획 사례에서 3개년 간(2012년부터 2014년)의 성취목표 및 성취과제를 설정하였고, 이를 실행하기 위한 구체적인 실행계획으로서 액션 플랜을 마련하였다. 상기의 선행연구에서는 실행계획의 수립에 초점을 두고 있는데 반하여 본 연구에서는 실행계획의 구체적인 수립방법 뿐만 아니라 나아가 그 수행결과에 대한 성과를 분석하고 시사점을 살펴보는 데 초점을 두고 있다[31].

한편 액션 플랜의 이점으로는 첫째, 액션 플랜을 작성하게 되면 프로젝트 관리자 뿐 아니라 모든 팀 구성원이 진척 상황을 모니터링하고 각각의 업무를 순차적으로 진행할 수 있게 하고, 프로젝트를 더 효율적으로 처리할 수 있게 도와준다. 다음으로 액션 플랜은 달성하고자 하는 최종 목표를 위해 구조화된 계획을 시행할 수 있게 해주고, 나아가 팀에게 적절한 기반을 제공해 줌으로써 각각의 업무에 얼마만큼의 시간을 우선적으로 투자해야 하는지 알 수 있게 한다. 마지막으로 각 팀

원이 각자의 역할을 잘 알 수 있도록 해주기에 팀워크를 향상 시켜주며, 프로젝트 성공을 보장하는 필수적인 정보를 제공해 준다[32][33].

이와 같이 액션 플랜은 조직이나 기관이 목적 또는 목표를 달성하기 위해서 사업계획을 바탕으로 구체적인 실천 방안을 수립하는 치밀한 계획으로 프로젝트를 성공으로 이끌어 주는 중요한 기법임을 알 수가 있다. 즉 액션 플랜은 수립된 전략적 계획이 계획으로만 끝나는 것이 아니라 보다 구체적인, 측정 가능한, 현실 가능한 행동으로 옮겨져 조직의 목표를 달성을 할 수 있도록 돕는다. 또한 액션 플랜은 목표 달성을 위해 필수적인 단계를 확인하기 위한 조직의 전략으로서 시행하고 실패하는데 소요되는 자원을 절약하는데 효율적이며 조직의 허용치를 설정하는데 도움이 된다. 그리고 서류로 작성된 액션 플랜은 조직의 의무에 대한 증표로도 활용되기도 한다[34].

2. 위험관리시스템 구축 과정에서 액션 플랜의 중요성과 작성방법

미국과 영국의 지방자치단체인 공공조직 이외에도 프랑스, 호주, 캐나다, 뉴질랜드, 포르투갈 등 많은 국가에서 도입하여 활발하게 운영하고 있는 전략 기획에서 [35] 공통적으로 제시하는 과정이 바로 행동 계획의 개발과 실행이다[18-20][36][37]. 전략적 기획은 기관이 직면하고 있는 핵심이슈를 발굴하고, 발견되어진 핵심이슈를 바탕으로 체계적인 대응 전략을 수립할 수 있는 것으로서 전략적 기획에서 액션 플랜의 수립과 실행은 매우 중요한 과업임을 알 수가 있다[18]. 아울러 진술한 선행연구에서 볼 때, 사회복지서비스 질 향상을 위한 다양한 관리기법에서 액션 플랜의 수립과 실행은 매우 중요한 과업으로 실제적인 성과를 도출하는데 중요한 위치를 점하고 있다[22][23].

한편, 노인요양시설에서의 위험관리시스템을 구축하고자 할 때, 주로 위험관리 과정은 분야별로 다소 차이는 있지만 대체로 4단계로 이루어지고 있다[15][38][39]. 즉 1단계 위험의 인식과 확인(식별), 2단계 위험의 분석과 평가, 3단계 위험 대응 및 처리, 4단계 위험의 재발방지 등이다[24]. 여기서 실제로 위험을 예방하고 대응하

는 단계는 3단계인 위험 대응 및 처리로 이 단계에서 추진해야 하는 필수적인 과업이 바로 액션 플랜의 수립이다. 즉 액션 플랜은 위험의 인식과 확인, 위험 평가 및 분석 단계를 거쳐서 수립이 된다. 그리고 Jean (2013)은 위험관리 과정에서 액션 플랜이 효과적으로 작성되기 위해서는 위험 식별하기, 위험이 프로젝트에 어떠한 영향을 미칠 것인가에 대한 분석, 잠재적인 위험 계획, 위험 감시 등의 세부사항이 포함해야 한다고 언급하였다[40].

이러한 맥락에서 볼 때, 노인요양시설에서 위험 예방과 대응을 위해 수립한 성취과제를 실행하기 위한 계획인 액션 플랜은 위험관리를 위해 설정한 조직의 전략, 성취목표, 성취과제를 바탕으로 전 직원이 수행할 위험관리 활동을 구체적으로 작성한 실행 계획서이자 행동 지침이라고 할 수 있다. 또한 교육 분야의 선행연구에 의하면 액션 플랜(action plan)은 교육 참가자들이 개인이나 또는 소집단을 구성하여 팀워크를 바탕으로 각자 또는 팀이 해결하고자 하는 실제의 문제를 선정하고, 해결을 위해 정해진 시간 내에 계획하는 동시에 실제 계획이 현실화 될 수 있도록 노력하는 문제해결형 교육 방식이라고도 한다[41].

이처럼 액션 플랜이 위험관리시스템 구축에서 중요한 이유는 액션 플랜은 위험관리를 위해 구성원들 각자에게 역할을 할당하여 이들이 전반적으로 기관의 위험을 모니터링 할 수 있도록 하여 관리자들이 기관의 잠재적인 위험들을 확인 및 분석할 수 있도록 돕기 때문이다. 또한 액션 플랜(action plan)은 관리자들이 위험관리시스템을 통제하기에 보다 효과적인 관리 기법들과 가이드라인들을 설치하게 해줌으로써 위험관리시스템의 실패와 부정적 영향들을 감소시켜 줄 수도 있다[40]. 따라서 위험관리시스템을 구축해 나갈 때, 위험관리 과정에서 서비스 질 향상 기법으로서 액션 플랜의 수립과 실행은 무엇보다 중요한 기법이자 활용 도구라고 할 수 있다.

한편, 조직에서 액션 플랜을 작성할 때에는 조직의 이슈 해결을 위해 팀원들이 수립한 목표가 무엇이며, 각각의 관련된 목표에 도달하기 위해 어떤 구체적 행동이 필요하고, 누가 각각의 액션과 타임 스케줄에 따를

것인지 등이 구체적으로 명시되어야 한다. 즉 실현될 목표, 조직의 전체 전략적 목표에 기여하는 방법, 조직의 목표 달성 시 구체적인 결과, 결과를 얻을 수 있는 방법, 각 결과가 달성되는 시점 등이 포함되어야 한다. 이러한 내용이 모두 포함되어 각 전략적 목표에 도달하는 방법을 가장 잘 보여주는 액션 플랜이 완벽하고 최고 수준의 액션 플랜이라고 할 수 있다[16].

그러므로 액션 플랜의 작성할 때, 구체적인 구성 요소를 살펴보면 첫째, 달성되어야 만하는 것에 대한 진술(전략적 계획 수립과정에서 도출되는 산출 혹은 결과 영역) 둘째, 각 단계의 시점 그리고 각 단계의 실행 기간에 대한 일종의 시간 스케줄 셋째, 각 단계의 성공적 완수를 분명히 하기 위한 책임 소재 명확화(누가 책임을 지는지) 넷째, 필요한 투자/자원의 명확화로 이 모든 것은 단계적으로 활동을 계획할 때 다시 다루어져야 한다[42]. 또한 액션 플랜은 개별 전략에 대한 구체적인 수행 작업 내용, 수행 담당자, 수행에 필요한 시간이나 일정, 그리고 그러한 역할 수행에 대한 모니터링과 관련된 사항들을 일목요연하게 정리해 보는 작업으로 주요 구성 요소로는 전략, 실행계획 내용, 완성시기, 책임자, 모니터 등이다[20].

III. 위험관리시스템 구축과정에서 액션 플랜의 수립과 결과

1. 액션 플랜의 수립 과정

본 연구에서는 A노인요양시설의 위험관리시스템 구축을 위하여 선행연구[9][15][38][43]에서 제시한 4단계로 진행되었다. 이 중 액션 플랜은 세 번째 단계인 위험 예방 및 대응처리 방법의 선택과 수행에서 비전, 전략, 성취목표, 성취과제를 설정하고 실행계획서인 액션 플랜이 마련되었다.

A노인요양시설은 액션 플랜을 수립하기 이전에 먼저 1, 2단계의 위험의 인식과 확인(식별), 위험의 분석과 평가를 통하여 3단계인 위험 대응 및 처리를 위하여 4개의 성취목표와 19개의 성취과제를 마련하였다. 그리하여 A노인요양시설은 4개의 성취목표를 구체적으로

표 2. 2014년 위험관리시스템 운영에 대한 액션 플랜

전략	서비스 질 향상	성취목표	위험관리 시스템 운영											
성취 과제	1. 위험관리 교육 이수(매니저) -연1회 2. 종사자 위험관리 교육 실시 -연1회 3. 위험관리위원회 회의 실시 -분기별		4. 위험관리 회의 실시-주1회 5. 위험관리 평가 실시-연1회											
추진 일정	일정 과제	2014년												
		1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	
		위험관리 교육 이수(매니저)												
		종사자 위험관리 교육 실시												
		위험관리위원회 회의 실시												
		위험관리 회의 실시												
우선 순위	1순위		실행조직				실행팀		호너심청이					
추진 기간	2014. 01 ~ 2014. 12						책임자		위험관리매니저					

자료: 윤기혁, 2015. p.151,재구성.

관리시스템 운영에 대한 액션 플랜 수립 결과는 다음 [표 2]와 같다.

2.2 성취목표 2의 액션 플랜- 위험(안전사고)의 감소

성취목표 2 위험(안전사고)의 감소의 액션 플랜에서 6개의 성취과제 중 그 첫 번째로서 안전사고 예방 매뉴얼은 작성하는 것이고, 둘째, 반기 1회 안전사고 예방교육을 실시하는 것을 계획하였다. 세 번째 위험관리자의 라운딩과 네 번째, 집중 케어 대상자 집중 관리는 매일 실시하는 것으로 계획하였다. 다섯 번째 사고위험 높은 장소 위험표시 부착 및 관리는 수시로 실시하였고 여섯 번째, 안전사고 발표회는 연 1회 실시하는 것으로 계획하였다.

2.3 성취목표 3- 시설환경 개선 및 보완

성취목표 3 시설환경 개선 및 보완에 대한 액션 플랜에서는 첫 번째, 시설 개보수 공사는 복도 바닥, 목욕탕 바닥 공사 등으로 2014년에는 3개월간 진행하는 것으로 계획하였고 두 번째, 낙상매트 설치하는 수시로 설치되었으며 세 번째, 규칙적 환기는 동절기에 3시간 간격으로 실시하도록 계획 하였다. 네 번째, 선진시설 견학은 전 직원이 참여할 수 있도록 4개조로 편성하여 연 1회를 실시토록 계획하였다.

2.4 성취목표 4- 가족불평·불만 제로화

성취목표제 4 가족 불평·불만 제로화에 대한 액션

플랜에서는 첫째, 기관 홈페이지 보호자게시판 관리 둘째, 연 2회 직원대상 친절교육 실시, 셋째, 분기별 가족 상담, 넷째, 주1회 개인위생서비스이다. 첫 번째, 기관 홈페이지 보호자게시판은 2013년 10월에 마련하여 관리해 오고 있으며, 두 번째로 연 2회 직원 대상 친절교육을 실시하도록 계획하였다. 세 번째, 가족 상담은 분기별로 실시하고 네 번째, 주1회 개인위생서비스를 매주 실시할 것을 계획하였다.

여기서 지면의 제약 상 성취목표 2, 3, 4에 대한 액션 플랜의 수립결과는 생략하였다.

IV. 위험관리시스템 구축과정에서 액션 플랜

수행활동의 성과 측정

1. 성과 측정 방법

본 연구는 단일조직을 대상으로 한 종단적 사례연구 중 추이연구(trend study: 일반 모집단 내의 변화를 일정기간에 걸쳐 연구)[43]로서 2014년 1월 1일부터 2015년 12월 31일까지 2개년 동안 위험관리시스템 구축과정에서 액션 플랜의 수행활동에 대한 성과를 2가지 측면에서 분석하였다.

첫 번째는 A노인요양시설 위험관리시스템의 4가지 성취목표와 19개 성취과제를 달성하기 위해 2014년과 2015년도로 2개년 동안 수행한 액션 플랜의 결과와 2개년 간 변화 추이를 파악하였다. Yin(2009)은 질적 사례

연구에서 가장 일반적으로 사용되는 자료는 문서정보, 기록정보, 직접관찰 등을 제시하였고[45], 본 연구에서는 성취 목표 및 성취과제인 액션 플랜의 성과와 변화 추이 파악을 위하여 문서정보와 기록 정보인 위험관리 매뉴얼, 연간사업계획서 및 교육계획서, 교육 및 훈련일지, 회의록 등의 질적 자료를 분석하였다. 이를 바탕으로 위험관리시스템 구축 시 수립한 액션 플랜과 2014년과 2015년도에 실행한 결과를 비교 분석하고 그 성과로서 달성도를 분석하였다.

두 번째는 위험관리시스템 구축에 대한 액션 플랜의 성과로서 2014년도와 2015년도 A노인요양시설에서 위험의 변화를 파악하였다. 이를 위해 본 연구에서는 노인요양시설의 위험을 인시던트(Incident)와 액시던트(Accident)로 구분하여 파악하였다. 인시던트는 아찔(ヒヤリ: 히야리)과 깜짝 놀람(ハット: 핫또)으로 이용자에게 상해를 끼치지지는 않았지만, “뜻하지 않은 일로 깜짝 놀라는 것” 이나 “철렁 하는 것” 이고, 액시던트는 이용자에게 상처나 상해가 발생한 것이다. 그리고 위험의 유형을 전도, 낙상, 오염(목걸림), 오약(잘못된 약 복용), 이식(음식물이 아닌 것을 섭취), 이용자 간 트러블(폭행, 폭언), 욕창, 설비기구 파손, 경련발작, 화상, 감염, 행방불명, 식중독, 교통사고, 화재, 추락(건물 또

는 창문 아래로 떨어짐), 기타로 구분하였다[23].

이러한 위험 분류 기준을 바탕으로 2014년도와 2015년도 위험(안전사고)의 변화를 조사하였다. 그리고 안전사고 감소 및 변화를 파악하기 위하여 문서정보와 기록정보는 인시던트 보고서와 액시던트 보고서(사건사고보고서), 관찰기록지, 위험관리위원회 회의자료, 보험회사에서 접수한 사고 등의 질적 자료를 수집하여 분석하였다.

2. 성취 목표 및 성취 과제 달성도

먼저 요약해서 위험관리시스템의 4가지 성취목표와 19개 성취과제를 달성하기 위해 수행한 액션 플랜의 성과로서 2014년과 2015년도 성취 목표 및 성취과제 달성도 비교 현황은 [표 3]과 같다.

첫째, 2014년도 성취목표 및 성취과제 달성도는 거의 모든 영역에서 목표치를 달성하였다. 종사자 위험관리 교육은 목표 대비 200% 초과 달성을 한 반면에 위험관리 평가는 실시되지 못하였고, 위험관리위원회의와 직원대상 친절교육이 각각 1회씩 미 실시 되었다.

둘째, 2015년도 성취목표 및 성취과제 달성도는 위험관리시스템 운영에서 3가지나 목표치에 미달되어 위험관리시스템 운영이 원활하지 못하였음을 알 수 있었다.

표 3. 2014년-2015년 성취목표 및 성취과제에 대한 액션 플랜의 실행 결과 비교(단위: %)

성취 목표	내용	목표	2014년(A)		2015년(B)		적용 결과 증감 (B-A)
			적용 결과	달성도 (%)	적용 결과	달성도 (%)	
위험관리 시스템 운영	위험관리 교육 이수(매니저)	연 1회	1회	100	1회	100	0
	종사자 위험관리 교육 실시	연 1회	2회	200	1회	100	-1
	위험관리위원회 회의 실시	분기 1회	3회	75	2회	50	-1
	위험관리 회의 실시	주 1회	52회	100	8회	15	-44
위험 (안전 사고) 의 감소	위험관리 평가 실시	연 1회	0회	0	0회	0	0
	안전사고 예방 매뉴얼 작성	1회	1회	100	-	-	-
	안전사고 예방교육 실시	반기 1회	2회	100	2회	100	0
	위험관리자의 라운딩	매일	매일	100	매일	100	0
	집중케어 대상자 집중 관리	매일	매일	100	매일	100	0
	사고위험 높은 장소 위험표시 부착 및 관리	수시	수시	100	수시	100	0
시설환경 개선 및 보완	안전사고 사례발표회-연 1회	연 1회	1회	100	0회	0	-1
	시설개보수공사	3개월	3개월	100	-	-	-
	낙상매트 설치	수시	수시	100	수시	100	0
	규칙적인 환기	매일	매일	100	매일	100	0
가족 불평불만 제로화	선진시설견학 벤치마킹 실시	연 1회	1회	100	0회	0	-1
	기관 홈페이지 보호자게시판 관리	수시	수시	100	수시	100	0
	연 2회 직원대상 친절교육 실시	반기 1회	1회	50	1회	50	0
	분기별 가족상담	분기 1회	4회	100	4회	100	0
	주1회 개인위생서비스	개별 주1회	개별 주1회	100	개별 주1회	100	0

셋째, 2014년과 2015년도 성취목표 및 성취과제 달성도 변화 추이를 살펴보면 2014년에 비해 2015년도 액션 플랜 달성도가 부분적으로 감소된 것을 알 수 있다. 2015년도에는 성취과제 중 6가지 영역에서 달성도가 미달되었고, 2014년에 비해서 가장 활동이 저조한 것은 위험관리 회의의 미실시이다. 이와 같이 2015년에 액션 플랜 활동이 약화된 원인을 내부적으로 파악한 결과 직원의 이직과 다양한 평가(국민건강보험공단의 정기평가, 광역지자체의 노인요양기관 인증평가, 지자체의 지도점검 등) 등 고용의 불안과 과중한 업무 등이 주요한 원인으로 나타났다.

3. 액션 플랜 수행활동에 따른 위험(안전사고)

감소 및 변화

액션 플랜 수행활동에 따른 월별 인시던트와 액시던트 발생 추이를 [표 4]에서 살펴보면 2014년도에는 인시던트 53건, 액시던트 29건으로 총 82건의 위험이 발생하였고, 2015년도에는 인시던트 31건, 액시던트 28건으로 총 59건의 위험이 발생하였다. 비교 결과 2015년도에 발생한 총 위험은 2014년에 비해 28% 감소하였고, 인시던트는 약 42%(22건)로 큰 폭으로 감소하였다. 이러한 사실에서 연구자는 구체적인 액션 플랜의 실행이 인시던트의 감소 효과로 이어졌다고 유추해 본다. 그러나, 액시던트는 2014년에 비해 2015년은 2건이 감소한 것으로 그 변화는 미약한 것으로 나타났다. 그렇지만 노인요양시설에서 1건의 사고도 커다란 영향과 과급을 일으킬 수 있으므로 나름대로의 중요한 의의는 있다고 볼 수 있겠다.

이러한 위험 비교 현황을 기초로 시설 내 위험이 전반적으로 감소한 것은 위험관리시스템 액션 플랜의 실행 성과로 볼 수 있지만, 반면에 실제 상해사고로 이어지는 액시던트가 크게 변화가 없는 것은 두 가지 차원에서 접근해 볼 수 있다. 우선 [표 3]의 2014년과 2015년도 성취 목표 및 성취과제 달성도 변화 추이에서 액션 플랜 활동 중 위험관리회의를 매주 실시하지 못한 결과로 유추해 볼 수 있다. 즉 위험 발생이 높은 즉 고위험군에 속하는 대상자의 경우 지속적인 관찰을 바탕으로 집중적인 케어와 위험 예방을 위한 대응방안에 대한 논

의가 상시적으로 이루어져야 하는데 이것에 대한 액션 플랜 활동이 계획대로 이루어지지 못하였기 때문으로 사료된다. 따라서 위험관리시스템의 액션 플랜 수행에서 위험관리회의를 매주 실시하는 것은 매우 중요한 활동이라고 유추해 볼 수 있다. 다음으로 2014년에 비해 치매 등 사고의 위험이 높은 중증 노인의 입소 증가로 인하여 액시던트가 크게 감소하지 않은 것으로 볼 수 있다. 즉 중증 어르신과 치매어르신의 지속적인 증가로 말미암아 액시던트의 증가와도 관계가 있다고 생각된다. 따라서 노인요양시설에서의 위험 예방을 위한 법적 제도적인 마련과 더불어 위험관리 프로그램 마련도 병행되어야 할 것이다.

표 4. 2014-2015 인시던트와 액시던트의 위험 비교

구분	2014년 (단위:건)			2015년 (단위:건)		
	인시던트	액시던트	총계	인시던트	액시던트	총계
1월	4	2	6	4	3	7
2월	2	1	3	5	3	8
3월	2	1	3	4	1	5
4월	7	1	8	4	1	5
5월	10	5	15	3	1	4
6월	3	3	6	1	3	4
7월	3	3	6	2	3	5
8월	3	2	5	1	4	5
9월	5	3	8	1	2	3
10월	2	5	7	2	1	3
11월	6	2	8	3	3	6
12월	6	1	7	1	3	4
계	53	29	82	31	28	59

V. 결론 및 시사점

본 연구는 A노인요양시설에서 2년간(2014년~2015년) 위험의 예방과 대응을 위해 위험관리시스템의 구축 과정에서 실제 수행한 액션 플랜의 수립 과정과 성과를 분석한 경험적 사례연구이다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 3가지 연구문제를 설정하였고 그 결과는 다음과 같다.

첫 번째 연구 논의에 대한 결과로서 위험관리시스템의 구축과정에서 액션 플랜은 위험관리 과정의 4단계 과정 중 세 번째 단계인 위험 예방 및 대응처리 방법의 선택과 수행 단계에서 수립할 수 있다는 결과를 도출하

였다. 그리고 액션 플랜은 비전과 전략을 바탕으로 작성되어야 하고 액션 플랜의 구성 요소는 전략, 성취목표, 성취과제, 추진일정, 우선순위, 추진기관, 실행조직 등 구체적으로 세분화 하여 모니터링과 그 결과를 확인할 수 있도록 도식화된 실행 계획표가 작성되어야 함을 알 수 있었다.

보다 구체적으로 위험관리시스템 구축과정에서 액션 플랜 작성 시 고려해야 할 사항은 첫째, 팀원 모두 참여하고 합의에 의하여 액션 플랜이 작성되어야 한다는 것이고, 둘째, 전략, 성취목표와 성취과제 등 달성해야 할 업무내용과 과업들을 연계하여 체계적인 추진일정을 수립해야 한다는 것, 셋째, 액션 플랜 수행에 따른 실행 조직인 담당자(책임자)와 담당팀(실행팀)을 선정해서 명시해야 한다. 넷째, 성취해야 할 과업의 우선순위 선정과 과업 달성을 위한 추진기간을 월별 또는 주별로 세분화하여 간트 도표 등을 활용하여 일목요연하게 정리해서 실행 계획서를 명확히 해야 한다. 다섯째, 앞에서 언급한 모든 내용들이 한 번에 식별이 가능하도록 도식화해서 한눈에 쉽게 알아 볼 수 있도록 구성하도록 한다.

두 번째 연구 논의에 대한 결과로서 위험관리시스템의 구축과정에서 액션 플랜의 수립과정과 실행에 따른 성과는 우선 성취목표 및 성취과제는 대체로 달성이 되었지만 위험관리위원회 회의 실시와 매주 실시하는 위험관리 회의가 제대로 진행되지 못하였음을 알 수 있었다. 특히 2015년도 위험관리 회의는 불과 8회 밖에 개최가 되지 않아서, 2014년에 비해 2015년도의 위험관리시스템 액션 플랜 수행 활동이 약화된 것으로 나타났다. 위험관리 회의는 매주 실시되는 것으로 한 주간 생활하면서 가장 위험 발생율이 높은 고위험군과 신규 입소자 등 특별히 위험에 취약한 대상자들을 확인하고 예방대책을 수립하는 활동이므로 이 활동이 저조한 것은 결국 상해사고인 액시던트 사고 발생에도 영향을 미칠 수가 있을 것이다.

다음으로 액션 플랜 수행에 따른 2년간(2014년~2015년)의 위험의 변화를 조사를 파악한 결과 2014년에 비해 2015년에 위험이 28% 감소하여 액션 플랜에 수행에 따른 위험관리 활동이 효과가 있는 것으로 나타났다.

다만 인시던트는 약 42%(22건)로 큰 폭으로 감소하였지만, 액시던트는 약간 줄었을 뿐 거의 변화가 없는 것으로 나타났다. 이러한 사실에서 연구자는 구체적인 액션 플랜의 실행의 수립과 실행이 인시던트 감소 효과로 이어졌다고 유추해 본다.

세 번째 연구 논의에 대한 결과로서 우선 본 연구에서 작성한 액션 플랜은 향후 여타 사회복지조직이나 비영리조직에서도 활용 가능한 관리 기법이자 도구임을 잘 시사해 준다. 그리고 노인요양시설의 경우 인력이 부족한 실정으로 기존의 하고 있는 업무나 과업에 새로운 업무가 추가 되어서 과중한 업무로 인식될 수 있기 때문에 이 점을 충분히 고려해서 실행 가능한 성취과제를 설정하여 액션 플랜을 작성하도록 해야 한다. 또한 실제적으로 노인요양시설의 위험을 가장 많이 목격하고 체험하는 사람은 최일선에서 노인 케어를 담당하는 요양보호사와 의료인력 들이다. 이러한 종사자들이 실전현장에서 경험한 다양한 위험요인과 위험 예방을 위해 제시하는 대응 방안은 매우 효과적이며 액션 플랜 실행에 중대한 영향을 미칠 수 있다. 따라서 이 직원들이 전체적으로 참여하여 위험 예방에 대한 아이디어를 제안하고 대책을 마련할 수 있는 정기적인 위험관리 회의가 각 시설마다 정례화 되어야 함을 잘 시사해 주고 있다.

이상으로서 본 연구에서는 노인요양시설에서 위험관리시스템을 구축하고자 할 때, 반드시 구체적인 액션 플랜을 작성할 필요가 있으며 이러한 액션 플랜은 위험관리 과정의 3단계인 위험 대응 및 처리 단계에서 추진해야 하는 필수적인 과업이며 관리기법 임을 잘 알 수 있었다. 그러므로 액션 플랜의 원활한 수행을 위해 조직 내 활동을 방해하는 저해 요인을 감소시켜나가야 할 것이다. 특히 종사자의 업무상 기인하는 위험(근골격계 질환, 클라이언트 폭력 등)에 대한 대책 마련과 치매, 중풍 등 중증질환자 케어에 따른 과중한 업무를 완화시키기 위해 제도적으로 직원 배치기준을 강화시키고, 발생하는 인건비 및 수당 등의 비용은 노인장기요양보험 수가에 반영해 나가도록 해야 할 것이다. 무엇보다도 노인요양시설에서는 이러한 위험관리 활동을 실질적으로 추진하고 액션 플랜을 수립할 수 있는 위험관리매니

저를 법적으로 임용하도록 하는 규정을 마련해야 할 것으로 사료된다.

참 고 문 헌

- [1] 김민숙, 김정선, “노인요양시설 요양보호사를 위한 낙상예방교육프로그램이 낙상관련 지식, 낙상관련 부담감 및 낙상예방 돌봄 행위에 미치는 효과,” 한국콘텐츠학회논문지, 제13권, 제11호, pp.778-790, 2013.
- [2] 윤기혁, 박경일, “노인요양시설의 위험요인 확인과 분석 및 평가 기법에 관한 사례연구,” 한국사회복지행정학, 제17권, 제3호, pp.255-283, 2015.
- [3] 부산복지개발원, 노인요양시설 위험관리(Risk Management) 매뉴얼, 2012.
- [4] 堀米史一, 古川潤子, “高齢者福祉施設における利用者のリスクとリスク要因の調査研究,” 社會醫學研究, 제27권, 제2호, pp.53-59, 2010.
- [5] 永和良之助, “介護事故の現状と問題点-高齢者介護施設を中心に,” 佛教大學社會福祉學部論集, 제7권, pp.39-56, 2011.
- [6] 박경일 “사회복지조직에서 위험관리(Risk Management)의 필요성과 대책 및 과제: 미국과 일본의 위험관리 연구 동향을 중심으로,” 사회복지정책, 제24집, pp.361-385, 2006.
- [7] 노충래, 사회복지와 위험관리, 경기도: 집문당, 2009.
- [8] 박미은, 사회복지 위험관리의 이해, 경기도: 집문당, 2010.
- [9] 부산복지개발원, 부산시 노인요양시설 위험관리 실태 분석 및 위험관리 방안 연구, 2012.
- [10] 박경일, 윤기혁, “노인요양시설의 리스크매니지먼트시스템 구축과 수행활동에 관한 사례연구,” 한국사회복지행정학, 제16권, 제3호, pp.181-208, 2014.
- [11] G. E. Rejda, *Principles of Risk Management and Insurance*, New York: Addison-Wesley, 2003.
- [12] ACHS, *Risk Management & Quality Improvement Handbook*, 2013.
- [13] 全國社會福祉施設經營者協議會, 福祉施設におけるリスクマネジメントのあり方に関する検討委員会検討状況報告, No.2, 2001.
- [14] 신복기, 박경일, 이명현, 사회복지행정론, 경기도: 공동체, 2013.
- [15] 奥村哲弥, “社會福祉法人 あいの土山福祉會 エーデル土山のリスクマネジメントシステム,” 第32回 全國社會福祉法人經營者香川大會 特別別添資料, pp.12-23, 2013.
- [16] <http://managementhelp.org/strategicplanning/actionplanning.htm>
- [17] 교육과학기술부, 기술사제도 선진화를 위한 중장기 마스터 및 액션플랜 개발, 2011.
- [18] J. M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass. 1995.
- [19] Hurd Genna, *The Metropolitan Strategic Planning Grant Program in Kansas*, Kansas Center for Community Economic Development, 2002.
- [20] 김신열, “비영리 기관의 전략 기획,” 한국사회복지행정학회 학술대회 자료집, 제11권, pp.1-19, 2007.
- [21] 이현경, 김지은, “국가 정신건강 연구의 방향과 과제: 미국 「National Research Action Plan」 및 「NIMH Strategic Plan」 고찰을 중심으로,” 대한보건연구, 제39권, 제2호, pp.139-150, 2013.
- [22] 박경일, “지역사회복지관에서 TQM 수행활동과 성과분석: 서비스 질 향상과 고객만족을 위한 사례연구,” 사회복지정책, 제34권, pp.305-329, 2008.
- [23] 박경일, 조수경, “지역사회복지관의 BSC 성과관리시스템 구축과 수행활동에 관한 사례연구,” 한국지역사회복지학, 제39권, pp.49-73, 2011.
- [24] 윤기혁, 노인요양시설 위험관리시스템 구축 및 적용 성과에 관한 연구, 부산대학교, 박사학위논문, 2015.
- [25] 김태경, 김정원, 송경수, “의료기관 BSC 전개의 성공요인에 관한 사례연구: 한국·미국·일본의 BSC 적용 의료기관을 대상으로,” 인적자원관리연구, 제18권, 제4호, pp.277-298, 2011.

- [26] 박경일, 장중탁, 이명현, “사회복지기관의 TQM 진단평가를 통한 단계별 수행방안에 관한 연구: 부산광역시 지역사회복지관을 중심으로,” 한국사회복지행정학, 제6호, pp.33-63, 2002.
- [27] 이정주, “BSC 성과관리 모델의 사회복지조직 적용 가능성 고찰: K기관의 적용사례를 중심으로,” 한국사회복지행정학, 제9권, 제1호, pp.1-27, 2007.
- [28] 조연숙, 최성락, 이혜영, “BSC 평가모델 도입 및 적용에 관한 사례 연구: 여성인력개발센터의 BSC를 중심으로,” 한국사회와 행정연구, 제21권, 제3호, pp.302-324, 2010.
- [29] <http://www.weblio.jp/content/アクションプラン>
- [30] 島袋忠, 2009, 「アクションプラン」の書き方 戦略的なアクションプランの立て方とは? http://www.bizocean.jp/column/formatting_guide/guide12/
- [31] 김수진, 서비스 질 향상을 위한 전략적 기획 수행 활동에 관한 연구-경주시장애인종합복지관의 전략적 기획 사례를 중심으로, 동국대학교, 석사학위논문, 2016.
- [32] <http://www.hware.com/2010/09/5-reasons-why-your-business-idea-needs-an-action-plan>
- [33] <http://www.yourarticlelibrary.com/management/what-are-the-advantages-and-potential-disadvantages-of-planning-under-management/3501/>
- [34] <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/structure/strategic-planning/develop-action-plans/main>
- [35] 나태준, 김성준, 공공조직의 전략기획체제 구축 방안, 서울시정개발연구원, 2003.
- [36] R. Wernham, "Bridging the Awful Gap between Strategy and Action," Long Range Planning, 제 17권, 제6호, pp.4-42, 1984.
- [37] Allison Michael, and Kaye. Jude, *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook*, WILEY, 1997
- [38] 全國社會福祉協議會, 福祉サービス事故事例集 (福祉サービスにおける危機管理 (リスクマネジメント) に関する調査・研究事業報告書, 2001.
- [39] (株)三菱総合研究所, 特別養護老人ホームにおける介護事故予防ガイドライン, 2007
- [40] Jean. Scheid, Why You Need a Risk Management Action Plan, 2013. <http://www.brighthubpm.com/risk-management/31709-why-you-need-a-risk-management-action-plan/>
- [41] 황인표, “액션플랜(Action Plan)을 활용한 실행 중심의 교육성과 제고,” 공무원 HRD 2013, 제65호, pp.57-61, 2013.
- [42] J. Shapiro, Action Planning Toolkit, World Alliance for Citizen Participation, Accessed 2012. http://www.aces-tools.or.at/images/doku/action_planning.pdf.
- [43] 서울복지재단, 복지시설종사자 위험관리 매뉴얼 2006.
- [44] 김기덕, 김용석, 유태균, 이기영, 이선우, 정슬기 역, 사회복지조사방법론, Rubin. Allen, and Babbie, Earl R. Research Methods for Social Work. CENGAGE Learning, Inc, 서울: 세계이저리닝코리아(주), 2010.
- [45] R. K. Yin, *Case Study Research-Design and Methods(5rd ed)*, SAGE Publications, Inc, 2009.

저 자 소 개

윤 기 혁(Ki-Hyok Youn)

정희원



- 2002년 8월 : 부산대학교 행정학과 사회복지학전공(행정학석사)
- 2015년 8월 : 부산대학교 사회복지학과(사회복지학박사)
- 2015년 1월 ~ 현재 : 수영구노인복지관 관장

• 2016년 3월 ~ 현재 : 동명대학교 사회복지학과 겸임 교수

<관심분야> : 노인복지, 위험관리, 서비스 질 관리, 노인학대

박 경 일(Kyung-Il Park)

정회원



- 1987년 2월 : 부산대학교 사회복지학과(행정학석사)
- 1995년 2월 : 부산대학교 사회복지학과(행정학박사)
- 1991년 3월 ~ 현재 : 동국대학교 사회복지학과 교수

<관심분야> : 서비스 질 관리, 전략적 기획, 성과관리, 위험관리, 가족수당

권 진 아(Jin-A Kwon)

정회원



- 2009년 8월 : 동국대학교 사회복지학과(사회복지학석사)
- 2012년 8월 : 동국대학교 사회복지학과(사회복지학 박사수료)
- 2010년 8월 ~ 현재 : 동국대학교 사회복지학과, 춘해보건대학교 외래교수

<관심분야> : 청소년복지, 서비스 질 관리, 비영리조직의 경영관리, 위험관리, 전략적 기획