

소통의 리더십으로  
성장하는 조직



# 2023년 중간관리자 교육연수

충청북도장애인종합복지관



중 간 관 리 자  
교 육 연 수

## 변현정 팀장 회계 교육 자료

충청북도장애인종합복지관



## 연간 필수 사회복지 회계업무

2023년 충북장애인복지시설 중간관리자 교육연수

2023. 6. 29. 변현정

1

## 소개



- 이름: 변 현 정
- 소속: 충청북도장애인종합복지관
- 전에는: 영리법인 회계업무
- 지금은: 복지관 사무원 입사 6년차,  
운영지원팀 팀장 3년차

2



### 01 결산서 작성 및 1차 추가경정예산 편성

정확한 이월금 확인, 12/31 기준 예금잔액증명서 발급, 인건비 인상분 반영

### 02 보조금 관련 업무(운영보조금, 대우수당 등)

1년치 & 1분기 보조금 신청 및 전년도 보조금 정산보고

### 03 상반기 부양가족 현황보고, 정기호봉승급보고(매월)

부양가족 신고서, 등본 제출

1월 급여대장에 부양가족 현황보고 원페이지 첨부

+ 전체 직원 승진 및 호봉승급월, 연가발생일수 개인 확인

3

발간등록번호  
11-1760000-000000-10

## 2023 공무원보수 등의 업무지침

인사혁신처예규 제148호(2023. 1. 18.)

**다. 지급액**

- 1) 배우자 : 월 40,000원
- 2) 배우자 및 자녀를 제외한 부양가족(직계존속·비속 등) : 1명당 월 20,000원
- 3) 자녀
  - 가) 첫째 자녀 : 월 30,000원
  - 나) 둘째 자녀 : 월 20,000원
  - 다) 셋째 이후 자녀 : 월 110,000원

라) "셋째 이후 자녀"란 해당 공무원의 자녀 중 셋째 이후 자녀로서 가족수당 대상자(만 19세 미만)에 해당된 자녀이며, 가족관계증명서 등을 통해 셋째 이후 자녀임을 확인해야 한다.

< 셋째 이후 자녀 수당 지급 예시 >

- 첫째 또는 둘째 자녀가 만 19세 이상이 된 경우 : 지급함
- 첫째 또는 둘째 자녀가 사망한 경우 : 지급함
- 이혼한 배우자의 재녀를 자녀로 양육하게 되어 실제로 양육하는 자녀가 세 명 미만으로 줄어든 경우 : 지급하지 않음
- 재혼한 배우자의 자녀를 포함해 실제 양육하는 자녀가 세 명 이상이 된 경우 : 지급함
- 장애가 있는 사람에 속하는 셋째 이후 자녀가 만 19세 이상이 된 경우 : 지급함

**바. 수당지급 및 소멸시기**

- 1) 지급시기의 기준
  - 가) 출 생 : 가족관계증명서 등 공부상에 등재된 생년월일  
\* 입양의 효력발생시기 : 가정법원의 인용심판 확정일
  - 나) 결 혼 : 혼인관계증명서 등 공부상에 등재된 혼인신고일
  - 다) 신규채용 등 : 임용(발령)일(임용장에 기재된 날짜)
  - 라) 기 타 : 지급사유 발생일
- 2) 소멸시기의 기준
  - 가) 사 망 : 사망일
  - 나) 퇴직 등 : 임용(발령)일(임용장에 기재된 날짜)
  - 다) 기 타 : 지급사유 소멸일  
\* 이혼의 효력발생시기 : 재판상 이혼은 확정판결일, 협의이혼은 이혼 신고일
- 3) 지급 및 소멸시기 종류별 수당의 지급방법
  - 가) 출생·사망, 결혼·이혼, 자녀의 연령초과 등 부양가족의 변동만 있는 경우의 가족수당은 지급사유가 발생 또는 소멸한 날이 속하는 달분을 전액 지급한다.
  - 나) 인사 상 임용행위(신규채용, 퇴직, 면직 등)로 인한 공무원 본인의 신분 변동인 경우의 가족수당은 임용(발령)일을 기준으로 그 월액을 일할 계산하여 지급한다.

4



**04 연말정산간소화 자료 홈택스 업로드, 연말정산 일정 공지**  
기부금, 근로소득(홈택스 공지 수시 확인)

**05 세무관련 각종 신고서 제출**  
매월: 원천세, 일용직근로소득지급명세서, 사업소득간이지급명세서  
**기타소득간이지급명세서 2024년 1월 지급분 부터**  
반기: 근로소득간이지급명세서, 매입처별 세금계산서 합계표

(전자)세금계산서를 발급받은 국가, 지방자치단체, 비영리법인 등은 부가가치세 납세의무가 없는 경우에도 부가가치세법 제54조 제5항에 따라 「매입처별 세금계산서합계표」를 작성하여 부가가치세 신고기한 내에 관할세무서에 제출하여야 합니다.

5

The screenshot shows the HomeTax website interface. The navigation bar includes '신청/제출' (Application/Submission), which is circled in red. The main content area is titled '신청/제출' and provides information on how to apply for services. It includes a table for '신청/제출 이용시간' (Application/Submission Usage Time) and a '신청/제출 이용절차' (Application/Submission Usage Procedure) section with three steps: 01 홈택스 로그인, 02 신청/제출 대상선택 신청/제출 진행, and 03 신청/제출 결과확인. A '과세자료제출' (Tax Data Submission) section lists various items to be submitted, with '세금계산서합계표' (Tax Return Summary) circled in red. The bottom of the page features a '복지이음' (Welfare Connection) banner.

(전자)세금계산서를 발급받은 국가, 지방자치단체, 비영리법인 등은 부가가치세 납세의무가 없는 경우에도 부가가치세법 제54조 제5항에 따라 「매입처별 세금계산서합계표」를 작성하여 부가가치세 신고기한 내에 관할세무서에 제출하여야 합니다.

6



### 15 간이지급명세서 제출주기 단축

소득세법 제164조의3

#### 가. 개정취지

- 「소득기반 고용보험」 시행 지원을 위한 인프라 구축

#### 나. 개정내용

종 전	개 정
<input type="checkbox"/> 간이지급명세서* 제출 * 소득자 인적사항, 지급금액 등 기재 <input type="checkbox"/> (원천징수대상 사업소득) 매월 <input type="checkbox"/> (상용근로소득) 매 반기 <추 가>	<input type="checkbox"/> 제출주기 단축 <input type="checkbox"/> (과 동) <input type="checkbox"/> 매월 <input type="checkbox"/> (인적용역 관련 기타소득) 매월

#### 다. 적용시기 및 적용례

- 2024.1.1. 이후 지급하는 소득분부터 적용

7

· 월별 재무회계

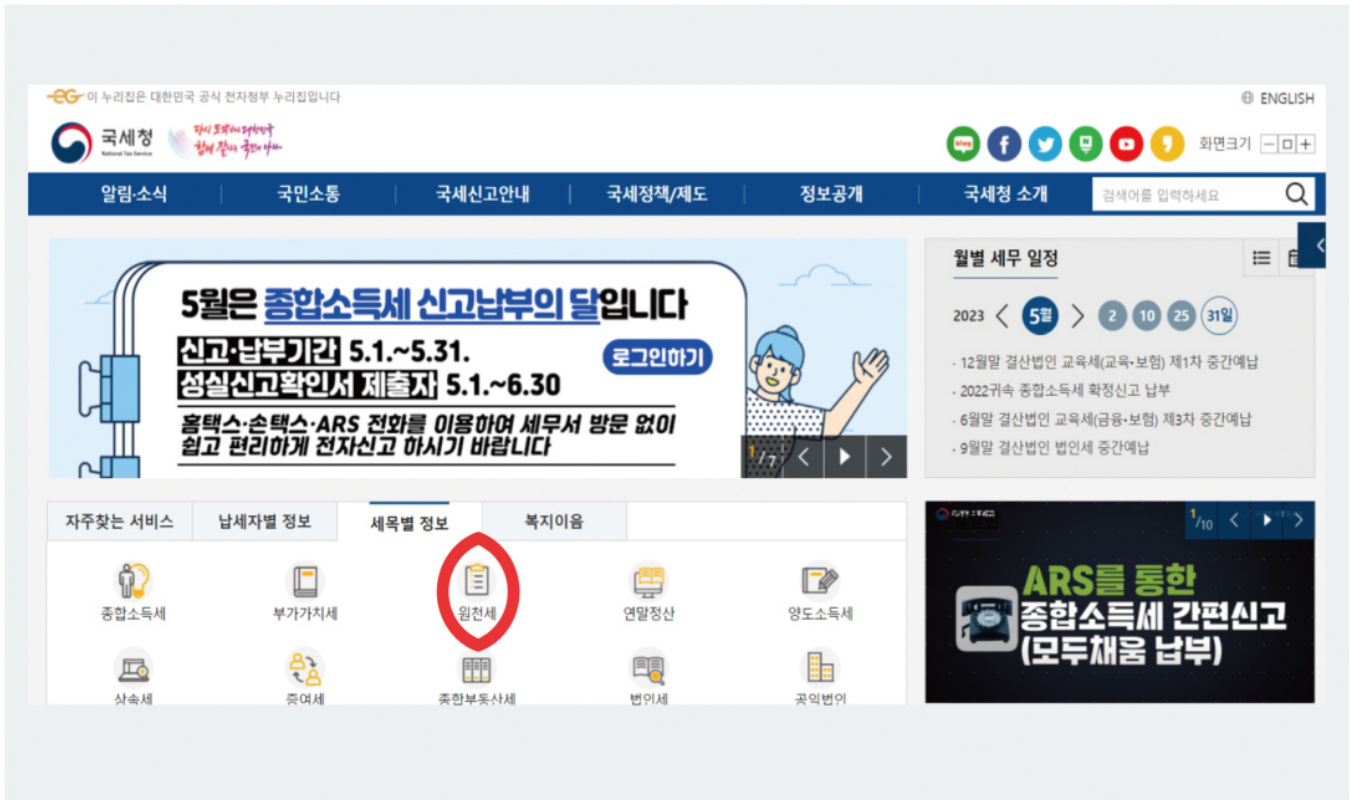


## 01 세무관련 각종 신고서 제출

매월: 원천세, 일용직근로소득지급명세서, 사업소득간이지급명세서  
 기타소득간이지급명세서(2024년 1월부터)  
 2/28까지: 기타소득지급명세서

## 02 명절휴가비 지급

8



9

< 지급명세서 제출시기 >

구분	소득지급시기	제출기한	가산세 50% 경감 기한
근로·퇴직사업	1월~ 12월	다음연도 3월 10일	다음연도 6월 10일
일용근로소득	1월~ 12월	지급일이 속하는 달의 다음달 말일	제출기한이 지난 후 1개월 이내
간이지급명세서 (근로소득)	1월~ 6월	7월 말일	10월 말일
	7월~ 12월	다음연도 1월 말일	다음연도 4월 말일
간이지급명세서 (거주자의 사업소득)	1월~ 12월	지급일이 속하는 달의 다음달 말일	제출기한이 지난 후 1개월 이내
이자·배당·기타소득 등 그 밖의 소득	1월~12월	다음연도 2월말	다음연도 5월말

※ 간이지급명세서는 간이(근로), 간이(사업) 두 개로 구분

출처: 국세청

10

☑ 제출시기와 제출방법

출처: 국세청

① 제출시기

구분	제출시기
근로·퇴직·사업소득·종교인소득·연금계좌	다음연도 3월 10일
간이지급명세서(근로소득)	지급일이 속하는 반기의 마지막 달의 다음달 말일
간이지급명세서(거주자의 사업소득)	지급일이 속하는 달의 다음달 말일
일용근로소득	지급일이 속하는 달의 다음달 말일
이자배당·기타소득 등 그 밖의 소득	지급일이 속하는 연도의 다음 연도 2월 말일

☑ 지급명세서 제출 불성실가산세

- ① 기한 내에 제출하지 아니하였거나, 제출된 지급명세서가 불분명하거나 기재된 지급금액이 사실과 다른 경우 제출하지 아니한 지급금액 또는 불분명한 지급금액의 1%(일용근로소득·간이지급명세서 0.25%)을 결정세액에 가산하여 징수
  - 다만, 제출기한이 지난 후 3개월 이내에 제출하는 경우에는 지급금액의 0.5%(간이지급명세서(근로소득) 0.125%, 일용근로소득·간이지급명세서(거주자의 사업소득)는 제출기한이 지난 후 1개월 이내에 제출하는 경우 지급금액의 0.125%를 결정세액에 가산
    - \* 일용근로소득·간이지급명세서(거주자의 사업소득) 미제출 가산세 유예 : 소규모사업자(상시 고용인원 20인 이하인 사업자로서 반기별 원천징수세액 납부자가 종전 제출기한까지 제출시 미제출가산세 미부과 (21.7.1~22.6.30.까지 지급분)
    - \*\* 일용근로소득·간이지급명세서(거주자의 사업소득) 불분명(허위)금액이 총지급액 대비 5%이하인 경우 지급사실 등 불분명(허위)가산세 미부과
  - (가산세 한도) 과세기간 단위로 1억원(중소기업·사업자가 아닌 자는 5천만원) 다만, 고의적으로 위반한 경우 당해 한도를 적용하지 아니함

사례 강의료·원고료 소득구분

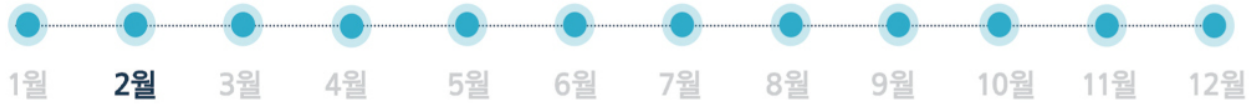
출처: 국세청

구분	판단	소득구분
강 의 료	고용 관계	근로소득
	프리랜서	사업소득
	일시, 우발적 소득	기타소득
원 고 료	회사 사보 게재	근로소득
	프리랜서	사업소득
	일시, 우발적 소득	기타소득

- ▶ 기타소득: 일시적, 우발적 8.8%
- ▶ 사업소득: 반복적, 계속적 3.3%
- 기타소득의 경우 건당 125,000원 미만은 원천징수 제외

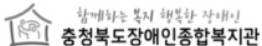
소득세법 제21조(기타소득), 제84조(기타소득의 과세최저한), 제127조(원천징수의무), 제128조(원천징수액의 납부), 129조(원천징수세율)





### 03 재물조사

13



**수신 내부결재**  
(경유)  
**제목 비품구입 결과보고(임팩드림)**

운영지원팀에서는 임팩드림 비품구입 결과를 아래와 같이 보고 합니다.

1. 지 출 처: 인터넷(중앙총대라고)
2. 집행예산: 금402,800원(금사십만이천팔백원)
3. 구입품명: 임팩드림
4. 취 득 일: 2023년 4월 19일
5. 자산코드: F-00231
6. 예산과목: 재산조성비/시설비/자산취득비(비품구입)
7. 자금원천: 자부담
8. 결재방법: 카드결제

붙임 자산관리카드 1부. 끝.

담당 운영지원팀 김동운    팀장 변현정    사무국장 김경수    관장 이영한

창조자

시행 운영지원 제+2023-289    ( 2023. 04. 26. )    접수  
우 27489 충청북도 충주시 도장관주로34-17 / http://www.cbr.or.kr  
전화 043) 856-1100 / 팩스 043) 856-1103 / cbrorkr@nmail.net /공개

#### ←자산취득시 결과보고 내부기안

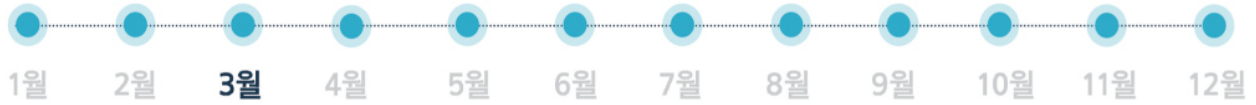
**₩4c 고장자산 등록후 자산관리카드 첨부**

##### 자산관리카드

자산코드	F-00231	자산명	임팩드림		
<b>특성정보</b>					
자산분류	비품	단가	402,800	수량	1
비용	402,800	일자	2023-04-19	사유	
<b>관리상자</b>					
상자명	장착법	내용연수	5	잔존가치액	402,800
품목	시설관리용품	용도	시설관리용	단위	대    위치
모델명	디젤엔 임팩드림	모델번호		규격명	DCR6772A    구매시입출명
제조사업자명	디젤엔	제조번호		관리부서	운영지원팀    운영부서
운영담당자 명	변현정	운영담당자 부	김동운	소재지명	충청북도 충주시
도기번호(자번)		구조명(자책)		연적(4*)	등록일자
비고					

시행명 : 충청북도 장애인종합복지관    1/1    2023-4-25 10:45:40

14



## 01 연말정산 신고서 제출

근로소득, 퇴직소득, 사업소득 지급명세서 매년 3월10일까지

## 02 보수총액신고

건강보험 : 매년 3월 10일까지

고용,산재보험 : 매년 3월 15일까지

## 보수총액신고란?

비과세 금액을 제외한 금액의 총액을 보수총액이라 함  
한해동안 근로자에게 지급한 보수의 총액을 공단에 신고하는 것  
보수총액신고 금액을 바탕으로 보험료 재산정

※국민연금의 경우 소득총액신고라 하며

별도로 신고하지 않고 연말정산자료(근로소득지급명세서)로 연금보험료 결정

## 신고방법

-건강보험: 건강보험EDI 또는 우편,팩스,방문

-고용,산재보험: 고용산재토탈서비스 사이트 또는 우편,팩스,방문

## 보수총액을 신고하지 않거나 기한이 지나서 제출하는 경우 불이익이 있습니다.

미신고 시 월평균보수를 확정할 수 없기 때문에  
고용보험 사회보험료 지원이 제한됩니다.

사회보험료 지원은 신고한 날이 속한 달부터 지원되므로  
지연되는 만큼 지원을 받지 못한다는 점! 기억해 주세요.

※보험료징수법 제50조 및 시행령 제57조에 의거 보수총액 미신고 사업장은 과태료(최대 300만원) 부과

17



- 05** 결산서 및 후원금(품)수입 및 사용결과 보고서 제출 3월 31까지  
결산서, 법인 감사보고서, 법인이사회 회의록,  
운영위원회자료, 운영위원회 회의록 및 참석확인서 첨부하여 시군구제출  
법인 및 시설의 게시판과 인터넷 홈페이지에 20일 이상 공고

18

수 신 충청북도지사(노인장애인과장)

(경유)

제 목 2022년도 결산 및 후원금(품) 수입 및 사용결과 보고

1. 충청북도의 발전을 위해 진력하시는 충북도청의 무궁한 발전을 기원합니다.  
2. 우리 복지관의 2022년 결산 및 후원금(품) 수입 및 사용결과에 대하여 붙임과 같이 보고하오니 참고하여 주시기 바랍니다.

- 붙 임
1. 2022년 결산서 1부.
  2. 법인 감사보고서 1부.
  3. 법인 감사 결과보고서(회계, 행정) 1부.
  4. 법인 이사회회의록 1부.
  5. 후원금(품) 사용 결과보고서 1부.
  6. 2023년 제1차 운영회의 자료 1부.
  7. 2023년 제1차 운영회의 회의록 및 참석확인서 1부. 끝.

충청북도장애인종합복지관장



담당 운영지원팀 팀장 변현정 사무국장 김경수 관장 이상한  
협조자

시행 충청북 제-2023-115 (2023. 03. 28.) 접수  
우 2768 충청북도 충주시 도장관로34-17 / http://www.cbr.or.kr  
전화 043) 856-1100 /전송 043) 856-1103 / cbrorkr@hanmail.net /공개

## 가 결산보고절차

※ 일정에 따른 결산보고서 제출 및 공개업무 철저

주요내용	주체	일정
확정된 결산 보고서를 시장·군수·구청장에 제출 ※ 법인은 법인회계, 시설회계, 수익사업회계 결산을 법인 소재지를 관할하는 시장·군수·구청장에 제출하고, 시설의 장 (법인이 운영하는 시설도 포함)은 해당 시설의 시설회계 결산을 시설 소재지 관할 시장·군수·구청장에 제출	법인 대표이사 및 시설의 장	다음연도 3월 31일까지
법인과 시설의 세입·세출 결산서를 시·군·구, 법인, 시설의 계사판과 인터넷 홈페이지에 20일 이상 공고 ※ 「사회복지사업법」 제6조의2제2항에 따른 정보시스템에 게재하거나 「영유아보육법」 제49조의2제2항에 따른 공시로 같음 가능	시장·군수·구청장, 법인 대표이사, 시설의 장	결산보고서 제출 20일 이내

### 3) 후원금의 수입 및 사용결과 보고·공개

- 대표이사과 시설장은 관할 시장·군수·구청장에게 결산보고서를 제출할 때 후원금 수입 및 사용결과보고서를 함께 제출
  - 이 경우 반드시 전자파일로 제출하여야 하며 출력한 보고서도 추가 제출 가능
  - 시·군·구에서는 제출받은 사항에 대한 현황을 정리하여 보건복지부에 송부 (양식 및 일정 등은 추후 통보예정)
  - ※ 변경된 후원금 수입 및 사용결과보고서(별지 제19호) 양식은 2013년도 후원금부터 적용
  - ※ (주요) 후원금 수입 및 사용결과보고서(재무·회계규칙 별지 제19호 서식의 3. 후원금 사용명세서의 '사용내역'란에는 법인·시설별 세출예산과목구분표상의 목이나 내역 수준으로 구체적인 사항을 반드시 기재하고, 지원대상자의 실명 등 민감정보가 기입되지 않도록 개인정보보호에 유의하여야 함
- 시장·군수·구청장은 제출받은 후원금의 수입 및 사용결과 보고서를 제출받은 날부터 20일 이내에 인터넷(시·군·구 홈페이지) 등을 통하여 3개월간 공개
- 같은 기간 동안 법인의 대표이사 및 시설의 장도 후원금수입 및 사용결과 보고서를 법인 및 시설의 계사판과 인터넷 홈페이지에 공개
  - ※ 단, 후원자 성명(법인의 경우 그 명칭)은 공개하지 않 것



### 01 보조금 관련 업무

2분기 보조금 신청, 1분기 보조금 정산, 전년도 보조금 집행잔액 반납

### 02 전년도 예수금 정산

건강, 고용산재보험 보수총액신고 결과 보험료 정산금액 반영



### 01 2차 추가경정예산 편성(필요에 따라)

### 02 회계 관련 각종 연수 및 교육 참석



### 01 보조금 관련 업무

3분기 보조금 신청, 2분기 보조금 정산

### 02 연가 사용 촉진 (1차)

7/1~7/10 이내

### 03 하반기 부양가족 현황보고

부양가족 신고서, 등본 제출, 7월 급여대장에 부양가족 현황보고 원페이지 첨부

### 04 세무관련 각종 신고서 제출

반기: 근로소득간이지급명세서, 매입처별 세금계산서 합계표

23

#### 2023년 충청북도 장애인지역사회재활시설 보수지급기준

##### 2) 연가보상수당

- 보조금 지급 범위는 5일이며, 5일을 초과할 경우에는 보조금 수입 이외의 자체부담으로 지급하거나, 연차 유급휴가의 사용 촉진 등을 활용하여 근로기준법에 위배되지 않도록 조치

##### 근로기준법

일부개정 2014. 1. 21. [법률 제12325호, 시행 2014. 7. 1.] 고용노동부

##### 제61조(연차 유급휴가의 사용 촉진)

사용자가 제60조제1항·제3항 및 제4항에 따른 유급휴가의 사용을 촉진하기 위하여 다음 각 호의 조치를 하였음에도 불구하고 근로자가 휴가를 사용하지 아니하여 제60조제7항 본문에 따라 소멸된 경우에는 사용자는 그 사용하지 아니한 휴가에 대하여 보상할 의무가 없고, 제60조제7항 단서에 따른 사용자의 귀책사유에 해당하지 아니하는 것으로 본다. <개정 2012.2.1>

1. 제60조제7항 본문에 따른 기간이 끝나기 6개월 전을 기준으로 10일 이내에 사용자가 근로자별로 사용하지 아니한 휴가 일수를 알려주고, 근로자가 그 사용 시기를 정하여 사용자에게 통보하도록 서면으로 촉구할 것
2. 제1호에 따른 촉구에도 불구하고 근로자가 촉구를 받은 때부터 10일 이내에 사용하지 아니한 휴가의 전부 또는 일부의 사용 시기를 정하여 사용자에게 통보하지 아니하면 제60조제7항 본문에 따른 기간이 끝나기 2개월 전까지 사용자가 사용하지 아니한 휴가의 사용 시기를 정하여 근로자에게 서면으로 통보할 것

24

## 연차사용 촉진 제도? 휴가사용을 장려하기 위함

대상 및 방법		1) 1차 사용 촉진 기간	2) 제출	3) 2차 사용 촉진 기간
		회사(사용자)->근로자 미사용연차일수 고지 및 사용시기 지정하여 통보하도록 <b>서면</b> 으로 촉구	근로자->회사(사용자)	회사(사용자)->근로자 근로자의 사용시기 미통보시 회사(사용자)가 사용시기 지정하여 <b>서면</b> 으로 통보
시기	1년 미만 근무자	입사 1년 차 되기 3개월 전	촉구 받은 날로부터 10일 이내	입사 1년 차 되기 1개월 전
	1년 이상 근무자	7/1~7/10 (6개월 전, 10일 이내)	촉구 받은 날로부터 10일 이내	10/31까지 (2개월 전)

25

## 연가일수 자동계산

The screenshot shows the '노동OK' website interface. The top navigation bar includes '분야별 정보', '상담', '자료', '문서·서식', '자동계산', '커뮤니티', '취업·훈련', '도움받는 곳', and '노동OK'. The '자동계산' menu item is circled in red. Below the navigation bar, there are various promotional banners and a main content area titled '연차휴가 자동계산 (2017.5.30 이후 입사자)'. The '2017.5.30 이후 입사자' tab is highlighted with a red arrow. The main content area contains a form with '입사일자' (Start Date) and '계산일자' (Calculation Date) fields, and a '연차휴가 계산하기' button.

26

2017.5.30 이후 입사자 **2017.5.29 이전 입사자** 연차수당 퇴직시 정산 휴가 사용확인 출근율

입사일 - 계산일 선택 2017.5.29 이전 입사자에게 적용되는 출근율 설정입니다.

입사일자 2017년 4월 1일 연차휴가 계산하기  
 계산일자 2023년 6월 1일 초기화

AU테크 스카닉 전기자전거  
 고출력 스카닉 AMB 전기자전거  
 특별한 승진, 특별한 기회 AU테크만의  
 이벤트를 만나보세요!  
 www.aup.com.kr  
 보기

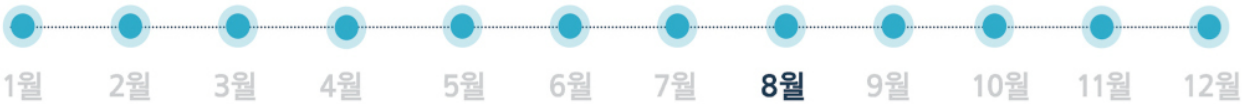
계산일자는 마지막 근무일.  
 퇴직시 연차휴가 정산: 여기에서 확인하세요.  
 만 1년(1달)만 근무하고 퇴직하는 경우, 여기를 참고하세요.

입사일 기준 계산 결과				퇴직일 기준 계산 결과			
근속	휴가 발생일	휴가일수	미사용시 수당 발생일	근속	휴가 발생일	휴가일수	미사용시 수당 발생일
1년 미만	2017.5.1. ~ 2018.3.1. (매월 1일 (1개씩))	11일	*1년미만 휴가(11일)에서 휴사, 잔액 휴가일수(4일)에 추가됨(매 11년미만 기간 당 11일 사용가능, 2018.4.1 발생 휴가는 4일) 2018.4.1.	입사년 (월차)	2017.5.1. ~ 12.1. (매월 1일 (1개씩))	8일	매월 휴가발생일로부터 1년 이전 다다음날
1년	입사 1년째인 2018.4.1.	4일	2018.4.1 발생 휴가는 4일) 2018.4.1.	2년차 (연차)	2018.1.1.	3.3일	2018.1.1. (참고) 3.3일=(입사년 차득일275일÷305일)×15일)÷4일
2년	입사 2년째인 2019.4.1.	15일	2020.4.1.	2년차 (월차)	2018.1.1. ~ 3.1. (매월 1일 (1개씩))	3일	매월 휴가발생일로부터 1년 이전 다다음날
3년	입사 3년째인 2020.4.1.	16일	2021.4.1.	3년차	2019.1.1.	12일	2019.1.1. (참고) 12.0일=(15일×3일)
4년	입사 4년째인 2021.4.1.	16일	2022.4.1.	4년차	2020.1.1.	15일	2021.1.1.
5년	입사 5년째인 2022.4.1.	17일	2023.4.1.	5년차	2021.1.1.	16일	2022.1.1.
6년	입사 6년째인 2023.4.1.	17일	2024.4.1.	6년차	2022.1.1.	16일	2023.1.1.
7년	입사 7년째인 2024.4.1.	0일	2025.4.1.	7년차	2023.1.1.	17일	2024.1.1.
합계	입사일 2017.4.1. ~ 계산일 2023.6.1.	96일		합계	입사일 2017.4.1. ~ 계산일 2023.6.1.	96.3일	

Google 광고  
 이 광고 그만 보기 이 광고가 표시된 이유

퇴직시 연차휴가 정산  
 퇴직일 기준으로 연차휴가를 산정하는 경우에 해당합니다. 근로기준법이 정한 퇴직(입사일 기준 계산)보다 불리하면 안 되므로 퇴직시에는 회사가 입사일 기준에 미달하는 연차휴가일수를 수당 형태로 보상해야 합니다. **5.7**일  
 자세히 보기

• 월별 재무회계



01 3차 추가경정예산 편성(필요에 따라)

02 익년 보조금 산출내역 작성 및 제출  
 주무관청 요청에 따라 인건비 및 운영비 산출내역 작성





## 01 명절휴가비 지급

### 2. 명절휴가비(영 제18조의3)

#### 다. 지급시기

보수지급일 또는 지급기준일 전후 15일 이내에 각 기관장이 정하는 날

#### 라. 지급방법

월 중 인사 발령시(신규 채용, 퇴직, 승진, 승급 등 각종 임용)는 지급기준일(설날, 추석날)을 기준으로 결정

< 설날이 2월 12일인 경우 >

- 2월 12일 이전의 신규 채용 : 지급함
- 2월 12일 이전의 퇴직 : 지급하지 않음(단, 2월 중 영 제21조에 해당하는 정년·명예·조기·자진 퇴직자와 공무상 사망자의 경우에는 지급)
- 2월 13일 이후의 신규 채용 : 지급하지 않음
- 2월 13일 이후의 퇴직 : 지급함
- 공무상 질병 또는 무상으로 인한 휴직을 제외한 그 밖의 휴직 및 직위해제, 정직기간에 2월 12일이 포함될 경우 : 지급하지 않음
- 2월 12일 이전의 승진 : 승진된 계급·호봉 월봉금액 기준
- 2월 13일 이후의 승진 : 승진되기 전의 계급·호봉 월봉금액 기준

#### 예시

- 설날, 추석날 지급되는 명절휴가비를 출산휴가 및 육아휴직중인 공무원에게도 지급가능한지 여부
  - 명절휴가비는 지급기준일 현재 재직 중인 공무원에게 지급하는 것이므로 출산휴가 중인 경우에는 지급하나 육아휴직 중인 경우에는 지급되지 않음
- 명절휴가비는 보수지급일 또는 지급기준일 전후 15일 이내의 각 기관장이 정하는 날에 지급이 가능하므로 1월 24일에 9급의 월봉금액을 기준으로 이미 지급하였으나, 이 직원이 1월 27일자로 8급으로 근속 승진된 경우 설날이 2월 1일이려면 이 경우의 명절휴가비 지급방법
  - 명절휴가비는 지급기준일 현재의 직급·호봉을 기준으로 월봉금액의 60%를 지급하므로 8급의 월봉금액을 기준으로 정산하여 차액을 추가로 지급함
- 정직 중인 공무원에게 명절휴가비가 지급되는지 여부
  - 공무상 질병 또는 무상으로 인한 휴직을 제외한 그 밖의 휴직 및 직위해제, 강등(직무에 종사하지 못하는 3개월에 한함)·정직 기간에 지급기준일인 명절이 포함되어 있는 경우 지급하지 않음
- 추석이 9월 25일이라면 9월 12일 신규임용된 공무원의 명절휴가비 지급여부
  - 명절휴가비는 지급기준일이 명절(설날·추석날)이므로 전액 지급함

### 공무원수당 등의 업무처리기준



## 01 명절휴가비 지급

## 02 주무관청 지도점검

31

<붙임1>

### 장애인이용시설 운영실태 점검표

점검자 : 직 성명  
직 성명

#### 1. 시설현황

- 시설명 : (법인명 : )
- 소재지 :
- 신고일자 :
- 시설장 :
- 종사자 : 현원 명 (정원: 명)
- 이용인원 : 연인원 명 (월평균 명)

점검사항	이행여부		점검결과
	여	부	
<b>2. 직원관리</b> ○ 자체복무규정 제정 여부 ○ 직원 입면절차의 적법성 - 공개경쟁 채용 및 직책별 자격의 적격 여부 ○ 시설장의 상근 여부 ○ 보수 지급기준 준수 여부 - 보수지급기준 외 수당지급 시 별도의 규정미련여부 - 보수지급기준에 따른 경력인정 준수 여부 등 ○ 사회4대 보험 집행 적정 여부 (연말정산 확인) ○ 인사관리 - 근로계약서 작성비치, 취업규칙 작성 등 - 인사위원회 구성여부, 채용 및 승진관련 서류 등			

점검사항	이행여부		점검결과
	여	부	
<b>3. 재무회계 관리</b> ○ 시설회계의 독립성(법인회계와 분리) ○ 수입 및 지출 예산편성 및 집행(투명) 적정성 ○ 수입원 지출원의 일련 및 재정보충 이행여부 ○ 기능보강사업 추진 시 계약 및 집행 적합 여부 ○ 신용카드 사용현황(대장비치 등) ○ 후원금 영수증 처리 여부 ○ 재물조사 및 불용 처리 사항 (확인) ○ 기타 사회복지법인재무회계규칙의 준용여부			
<b>4. 시설운영 관련</b> ○ 시설운영위원회 설치 및 운영 여부 ○ 이용료 사용의(수입, 지출) 적정성 - 장애인복지프로그램 재무자 사항 ○ 관련대상 비치 여부 ○ 사회복지시설정보시스템 사용 여부 - 온라인 보고 범위 및 절차 준수 여부 ○ 이용자 정보 등 보안문서 관리 실태 ○ 안전관리 - 화재보험가입여부(대인, 대물) : 종합보험 - 시설안전점검(매반기 1회) - 보증보험 가입 여부			
<b>5. 감염병 방역관리 철저</b> ○ 비상연락체계 구축 및 방역지침 준수 여부 ○ 방문객 출입관리 여부 ○ 종사자·이용자 건강상태 모니터링 실시 등			

※ 상기 점검사항 외 시설운영 관련서류 현지 지도 점검 시 확인

32

<붙임2>

## 장애인이용시설 지도점검 관련자료

### 【증빙서류】

- ① 재산목록과 소유권 또는 사용권을 증명할 수 있는 서류
- ② 예산서 및 결산서
- ③ 총계정원장 및 수입·지출보조부
- ④ 금전 및 물품의 출납부와 증빙서류
- ⑤ 종사자 근로계약서, 급여대장
- ⑥ 보고서철 및 행정기관과의 협의 등 관련문서철
- ⑦ 보험가입 증빙서류
- ⑧ 정관(법인의 경우에 한함)
- ⑨ 이용료 기타 비용부담 관계등에 관한 내용을 포함
- ⑩ 집기 비품대장
- ⑪ 시설운영일지
- ⑫ 후원금 영수증 발급대장

### 1. 시설 인력 운영현황

#### 1-1. 인력운영현황

연번	성명	직위	호봉	주요업무	최초임용일	원직위 승급일	호봉인정경력 (인정비율)
예시	박**	원장	3		2008.3.11.	2008.3.11	-
	이**	사무국장	10		2005.1.1	2009.7.1	**복지관 6년(80%)
		팀장	1급 3				

#### 1-2. 급여 및 퇴직적립금 운영현황

연번	직책	성명	계	연간 급여 총액	기관부담금 (사회보험부담금)				제 수당	기타 추경 경비	퇴직 적립 금	비고
					국민 연금	의료 보험	장기 요양 보험	고용 보험				

### 2. 연도별 시설 이용료 사용(수입,지출) 현황

(단위:원)

년월일	수 입		지 출		비고
	금 액	내 역	금 액	내 역	
총계			총계		
분기계			분기계		
분기계			분기계		

### 3. 시설 위원회 운영현황

#### 3-1. 인사위원회 명단

#### 3-2. 인사위원회 개최현황

개최일자	안 건	참석인원	위원회 개최결과	비고

#### 3-3. 운영위원회 명단

#### 3-4. 운영위원회 개최현황

개최일자	안 건	참석인원	위원회 개최결과	비고

### 회계(보조금)관리

- 예산목적의 사용여부
- 「보조금 관리에 관한 법률」 및 사회복지법인 및 사회복지시설 재무회계규칙 준수사항
- 사회복지시설정보시스템 사용 여부
- 시설운영비 집행투명성(카드사용등)
- 기능보강사업 집행 시 관련법령 준수사항
- 이용료 부과 시, 적정성 여부 등

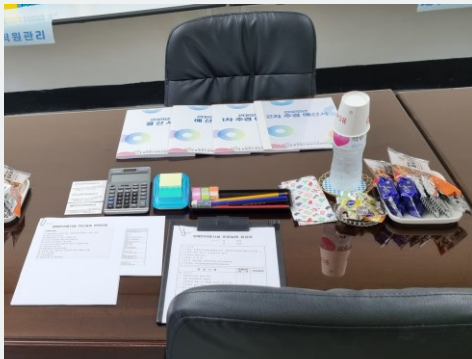
### 후원금 관리

- 지정·비지정후원금 별도 분리여부, 후원금 별도계좌 관리여부
- 후원금 영수증 발급여부, 후원금 관리대장 및 근거서류 확인
- 사용결과보고 및 공개여부 확인, 후원금 용도의 사용여부 확인

### 종사자 관리

- 출장여비 및 수당지급 증빙서류, 퇴직(연금)금 관리 채용전 경력인정 및 호봉책정 적절성, 인건비지급 권장기준 여부

35



계산기, 골무, 메모지, 포스트 잇,  
복지관 담당자 연락처,



36

## 2022 000 예산편성지침 안내

### 【 목 적 】

예산 편성은 사회복지법인 및 사회복지시설 재무회계 규칙에 준하여 법인 및 산하시설의 목적사업이 효과적으로 수행될 수 있도록 하며, 투명성·공정성·명확성을 기함으로써 합리적인 운영을 도모하고자 함.

### 1 예산편성 기본방향

- 가. 책임 운영을 바탕으로 재정운용의 건전성 확보
- 나. 모든 수입과 지출은 반드시 예산에 계상(구체적 세목 작성)
- 다. 예산의 목적 외 사용금지
- 라. 사회복지법인 및 사회복지시설 재무회계 규칙의 준수
- 마. 기능보강사업비 예산 집행의 명확한 절차 준수
- 바. 전년도 이월금 구분의 명확성 및 우선 사용 원칙

### 2 예산편성절차

일정	주요내용	주체	비고
2021. 11. 30.	000 예산편성지침 안내	법인	회계연도 개시 1개월 전까지
2021. 12. 06.	2022년 본예산(안) 제출	법인, 운영시설	운영위원회 보고
2021. 12. 16.	2022년 본예산(안) 심의의결	법인 이사회	예산 확정
2021. 12. 20.~25.	확정된 예산서 시군구 제출 (이사회 및 운영위원 회의록)	대표이사, 시설장	문서, 시스템보고 회계연도 5달전
2021. 12. 20.~	예산서 홈페이지 공고	대표이사, 시설장	제출 후 20일 이상
2022. 1. ~	예산 집행	대표이사, 시설장	

### 3 세 부 지 침

## 예산의 편성 요령

### (1) 일반사항

- ① 재무회계규칙 등 관련 법규, 지침 등을 준수해야 한다.
- ② 법인전입금, 후원금, 공모사업 지원금 등 시설 자체의 세입재원 확충을 위한 노력을 해야 한다.
- ③ 법인과 시설회계의 예산을 구분하여 편성하고, 사업계획에 근거하여 수입 및 지출예산을 편성한다.
- ④ 시설에서 발생하는 모든 수입과 지출은 반드시 예산에 계상하여야 한다.
- ⑤ 예산규모는 전년도 또는 과거 몇 년간의 실적을 검토한 후에 다음 해 물가 상승률을 추가로 고려하여 추정하되, 과거 실적과는 상관없이 제로베이스(Zero-Base)에서 편성할 수도 있다.
- ⑥ 정부 및 지방자치단체의 보조금이 얼마인지를 확인하고 편성한다. 통상 정부 또는 지방자치단체의 내년도 예산계상 신청지침을 참조하여 예산편성요령을 정하되, 시·군·구의 특별한 지침이 없으면 소속 법인의 예산편성요령에 준하여 예산을 편성한다.

3) 예산의 편성 방법 및 제출 서류

- 별표1 ~ 별표10에 따른 세입·세출예산과목구분에 따라 편성
- 각 지자체는 세입 및 세출예산과목의 세부 내역에 대하여 관련 규정 등에 위배되지 않게 별도의 지침으로 정하는 것을 원칙으로 함

● 예산에 첨부할 서류는 ① 예산총칙 ② 세입·세출명세서 ③ 추정재무상태표 ④ 추정수지 계산서 ⑤ 임직원 보수 일람표 ⑥ 예산을 의결한 이사회 회의록 또는 예산을 보고받은 시설운영위원회 회의록

- 다만, 단식부기인 경우 ①, ②, ⑤, ⑥만 첨부할 수 있고, 소규모시설(국가·지자체·법인 이외의 자가 설치·운영하는 시설 중 거주자 정원이나 일평균 이용자가 20인 이하인 시설)인 경우 ②, ⑥만 첨부할 수 있음(소규모시설인 노인장기요양기관은 ②, ⑤, ⑥만 첨부할 수 있음(2020.1.7.시행))
- 어린이집은 보육사업안내에서 정하는 바에 따름

[별표 5] (개정 2012.8.7)

복지관 등 시설회계 세입예산과목구분 (제10조제3항제1호 관련)

관	과 목		내 역	
	항	목		
01	사업수입	11 사업수입	111 OO수입	시설에서 제공하는 각종 서비스의 이용자로 부터 받은 수입을 종류별로 목을 설정
02	과년도수입	21 과년도수입	211 과년도수입	전년도에 세입조정된 수입으로서 금년도에 수입으로 확정된 것
03	보조금수입	31 보조금수입	311 국고보조금	국가로부터 받은 경상보조금 및 자본보조금
			312 시·도 보조금	시·도로부터 받은 경상보조금 및 자본보조금
			313 시·군·구 보조금	시·군·구로부터 받은 경상보조금 및 자본보조금
			314 기타보조금	그 밖에 국가, 지방자치단체 및 사회복지사업 기금 등에서 공모사업 선정으로 받은 보조금
04	후원금수입	41 후원금수입	411 지정후원금	국내외 민간단체 및 개인으로부터 후원명목 으로 받은 기부금·결연후원금·위문금·천조금 중 후원목적이 지정된 수입
			412 비지정후원금	국내외 민간단체 및 개인으로부터 후원명목 으로 받은 기부금·결연후원금·위문금·천조금 중 후원목적이 지정되지 아니한 수입과 자선행사 등으로 얻어지는 수입

예산서 작성시 유의사항

- ▶ 세입은 1,000원 미만 절사, 세출은 1,000원 미만이라도 절상
- ▶ 세입·세출예산서의 표기금액은 “천원”, 산출기초 금액단위는 “원”
- ▶ 전년도 보다 감액된 경우 증감에 “△” 표시를 함 / 당해연도 예산액-전년도 예산액

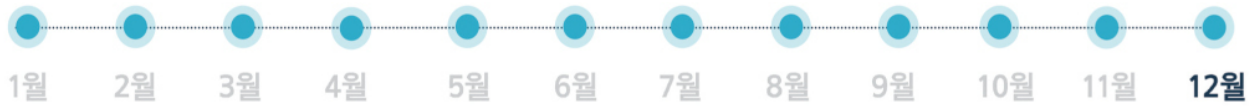
2023년 세출명세서

(충청북도장애인종합복지관)

◎ 시설 : 충청북도장애인종합복지관

(단위:천원)

관	항	과 목	전 년 도 예산액	당해년도 예산액	증감	산 출 근 거(단위: 원)	
						4. 아이키움프로젝트	1,900,000
						5. 행복발달지원사업	1,500,000
						6. 마이홈케어서비스	600,000
		313 평생교육지원 사업	148,405	95,038	△53,367	평생교육지원사업	
						총 계	95,038,000
						도보조금	22,408,000
						기타보조금	54,000,000



## 01 추경 & 익년도 본예산 제출

본예산 제출 (5일 전까지)

## 02 결산준비

이자소득원천징수영수증 발급, 전용조서 작성, 카드 포인트 및 이자관리 예산대비 집행현황 수시 점검

## 03 12월 인건비 지급시 주의사항

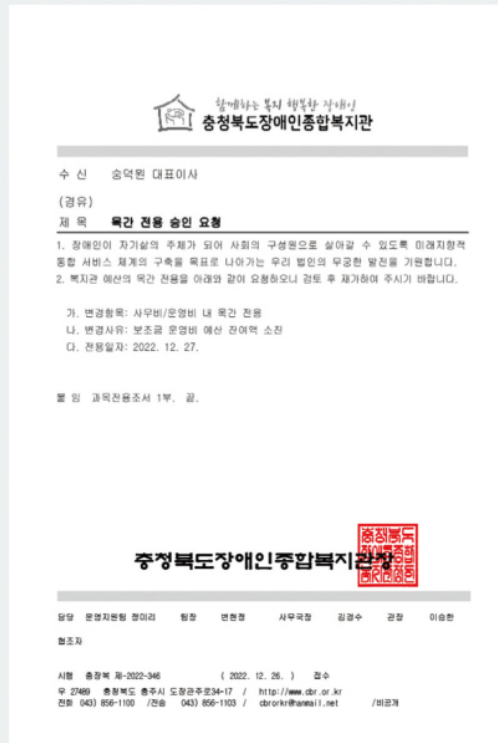
시간외 수당 11월&12월, 부양가족 변동상황 확인,  
연가보상수당(급여대장에 연가미사용일수에 대한 최종확인자료 원페이지 첨부)

### 결산의 준비

- 1) 결산 시기에 맞추어 미불금, 미수금 등 미정산되는 부분이 없는지 사전에 점검
- 2) 1년 미만 근무자에 대한 퇴직적립금은 시,군,구에 반납함을 원칙으로 반납 여부 확인
- 3) 후원금 및 후원 물품의 수입 지출 내역에 누락 및 착오 여부 점검
- 4) 수입 지출의 증빙 서류 미비, 결재 누락, 세금관련 등 미흡한 사항 정리
- 5) 현금출납부의 세입,세출 누계 금액과 총계정원장의 모든 수입 계정별 누계금액이 일치하는지 확인
- 6) 정산시기 기준으로 세입금액과 세출금액의 차액이 현재의 예금 잔고 및 현금 보관액 등 합계금액과 일치하는지를 확인
- 7) 세입잔액에서 세출잔액을 뺀 금액이 12월 31일 현재의 잔액과 일치하는지 확인
- 8) 폐기하지 않은 모든 통장에 대해 반드시 잔액을 확인하고, 12월31일자 예금잔액증명서 발급
- 9) 이월예산 규모를 점검하고, 각종 증빙서 구비 여부 등 확인
- 10) 결산은 세입, 세출을 예산의 과목별로 1원까지 세분하여 실시
- 11) 보조금에 대한 이자는 반납할 수 있도록 준비

**바 예산의 전용**

- 1) 공간 전용 및 동일 관내 항간 전용 : 법인 이사회의 의결 또는 사회복지시설 운영위원회에 보고를 거쳐 전용(법인 산하 시설의 경우 운영위원회 보고 후 이사회 의결을 통해 전용)
- 2) 동일 항내 목간 전용 : 법인 대표이사 및 시설의 장이 전용 가능
- 3) 전용의 제한 : 예산총칙에서 전용을 제한하고 있거나, 예산 심의 과정에서 삭감한 관·항·목으로는 전용하지 못함
  - 노인장기요양기관의 장은 예산을 전용하는 때에는 「노인장기요양보험법」 제38조 제4항에 따라 장기요양급여비용 중 그 일부를 보건복지부장관이 정하여 고시하는 비율에 따라 인건비로 편성하여야 함
- 4) 전용에 대한 보고 : 관·항 전용의 경우에는 관할 시장·군수·구청장에게 과목 전용 조서 제출(결산 보고서에 첨부)
  - ※ 보조금을 받는 법인·시설의 경우, 타 법령 또는 보조금 지원 기준 등에 따라 보조금 지원 주체가 예산 전용을 제한할 수 있으므로 해당 법인 및 시설은 이에 따라야 함 (전용을 하는 경우 사전에 보조금을 지원하는 지자체와 협의할 것)





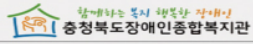
중 간 관 리 자  
교 육 연 수

## 백희원 대표 리더십 교육 자료

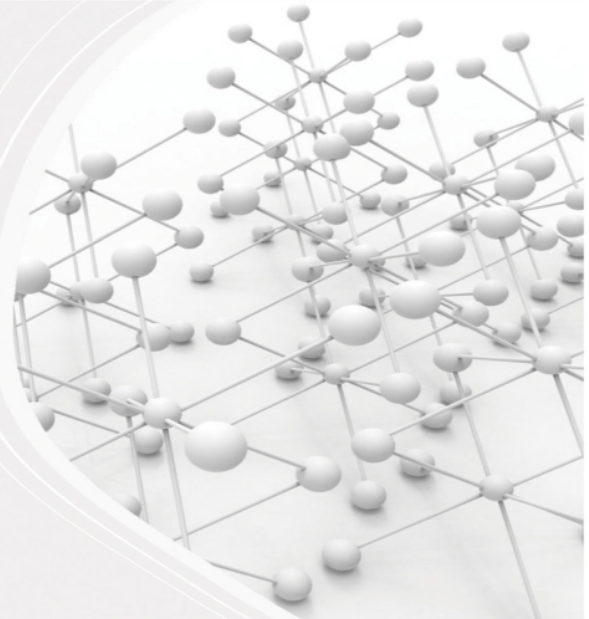
충청북도장애인종합복지관

변화를 위한 실무형 리더십

# 관리자를 위한 코칭리더십



강사. 백 희 원



1

# 세상이 빠르게 변하고 있다.



2



**주제** 리더십에 대한 나만의 정의

리더십이란 \_\_\_\_\_

## 리더십이란

리더십은 한 사람이 그룹의 일원들을 **공동의 목표나 목적을 향해 이끌어 나가는 능력**입니다.  
리더는 **방향성을 제시**하고, 사람들을 **동기부여**하며, 그들이 **목표를 달성**할 수 있도록 돕습니다.

좋은 리더는 효과적으로 **의사소통**할 수 있으며, **결정**을 내리고, **문제를 해결**하며, 본인이 모범을 보입니다.

그들은 팔로워들에게 신뢰받고 존경받으며, 긍정적이고 생산적인 **업무 환경을 조성**할 수 있습니다. 리더십은 비즈니스, 정치, 사회 단체 등 많은 분야에서 중요한 기술입니다.

## 리더십이란?

Peter, G. Northouse

리더십이란 변화를 통하여  
**조직의 목표(공동선)**를  
성취하기 위하여  
한 **개인(이끄는 자)**이  
**집단의 구성원(따르는 자)**들에게  
서로 영향을 미치는 과정 이다.

리더십은 당신이 성취하고 싶은 일을  
다른 사람이 원해서 하도록 만드는 기술이다.

- 아이젠하워 전 미국 대통령



# 리더십 vs 매니지먼트

## Leadership vs Management



7

M3.

### 리더십과 매니지먼트 구분하기

행동	매니지먼트 Management	리더십 Leadership
목표 수립		
전략		
실행		
성과		

- ① 계획 수립과 예산 책정
- ② 상호연결 및 신뢰 형성
- ③ 동기부여 및 가치 창조
- ④ 통제 및 문제 해결
- ⑤ 핵심 결과물
- ⑥ ERIC 평가
- ⑦ 조직 구성 및 직원 배치
- ⑧ 방향 설정 및 비전 제시

8

리더십이 구성원과의 신뢰를 쌓고 권한을 위임하는 영역을 맡는다면,  
매니지먼트는 시스템을 조직하고 직무를 파악하고  
구성원을 적재적소에 배치하고 훈련하는 데 활용된다.

실행 단계에서 매니지먼트는 일에 초점을 두어 통제와 문제해결에 집중한 관리 프로세스를 구축한다.  
리더십은 인간에 초점을 두어 동기를 부여하고 장애물을 극복할 수 있는 의지와 수행력을 일으킨다.

앞으로의 리더와 조직에게 닥친 진짜 도전은 강한 리더십과 강한 매니지먼트 역량을 개발하고  
그것을 잘 결합하여 각 기능을 균형 있게 사용하는 방법을 터득하는 것이다.

**주제** 우리 조직 팀원이 일할 때 동기부여가 되는 중요한 요소 3가지

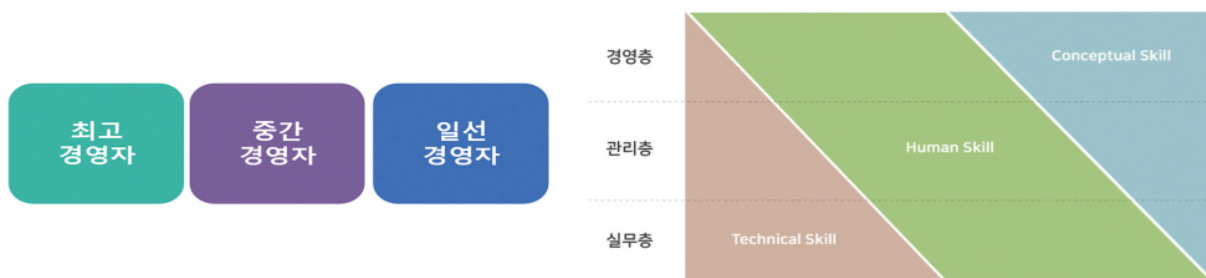
회사 정책 및 지침	신분의 안정	관리 / 통제
개인의 발전	작업장 안전	직무환경
상사와의 관계	직무	인정
부하직원과의 관계	책임감	급여
동료와의 관계	승진	성취

동기 유발자 (Motivation Factor)	나의 동기유발자	팀 동기유발자
흥미있는 업무		
업무 완수 시 충분한 인정		
소속감		
고용 보장		
좋은 보수		
승진		
좋은 업무 환경		
직원들에 대한 개인적 충성도		
개인적 문제에 대한 따뜻한 관심과 도움		
재치있는 기강		

11

## 2. 리더십 진단

### 계층별 요구역량이해



12

### 피들러(F.Fiedler)의 상황적합성 이론

리더 자신의 스타일과 상황적 특성이 일치하지 않으면  
리더가 상황을 자신의 스타일로 바꿔야 한다.

과업지향적 리더

관계지향적 리더

당신이 지금까지 함께 일했던 사람들 중에서 가장 같이 일하고 싶지 않은 사람을 생각하고 그 사람에 대해 평가 하시오

			점수
쾌활한 사람	8 7 6 5 4 3 2 1	쾌활하지 못한 사람	
친절하고 다정한 사람	8 7 6 5 4 3 2 1	불친절하고 다정하지 않은 사람	
거절을 잘하는 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	수용적인 사람	
긴장하고 있는 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	기상을 풀고 여유 있는 사람	
거리를 두는 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	주근깨 사람	
경담한 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	다정한 사람	
지원적인 사람	8 7 6 5 4 3 2 1	적대적인 사람	
따뜻한 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	흥미를 잘 끄는 사람	
싸우기를 좋아하는 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	화목하고 잘 조화하는 사람	
우울한 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	늘 즐거워하는 사람	
서슴지 않고 개방적인 사람	8 7 6 5 4 3 2 1	주저하고 폐쇄적인 사람	
현담을 잘하는 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	너그럽고 관대한 사람	
소리를 할 수 없는 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	소리를 잘 하는 사람	
사려깊은 사람	8 7 6 5 4 3 2 1	사려깊지 못한 사람	
심술궂고 비열한 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	진실고 신사적인 사람	
마음에 맞는 사람	8 7 6 5 4 3 2 1	마음에 맞지 않는 사람	
성실하지 않은 사람	1 2 3 4 5 6 7 8	성실한 사람	
주저한 사람	8 7 6 5 4 3 2 1	불친절한 사람	
			총점



## 관계지향적 리더

부하들과 잘 어울리는 것을 중요시하고, 부하들에 대해 배려있는 행동을 하며 지원적인 태도를 취한다. 이들은 구성원들과 긴밀한 인간관계를 맺은 다음 과업목표 달성에 관심을 갖는다.

이 리더는 부하들과의 신뢰관계를 중요시하게 여기고 부하들의 참여와 자율성을 존중하며, 부하들의 개인사정에 관심을 가지기 때문에 부하들이 이 리더와 편하게 사적으로 만날 수 있다.

이 경우에는 과업이 명확하게 호의적이거나 비호의적으로 구분되지 않고 그 중간범위일 경우에 해당한다.

## 과업지향적 리더

과업목표 달성을 우선시하며 주로 과업을 완수하는데 만족감을 얻는다.

부하를 디울 때에도 과업 지향적 행동을 강조하며, 부하들과 좋은 관계를 맺는 것은 주로 집단이 과업을 잘 수행할 때이나 과업상의 중대한 문제가 없을 때에만 가능하다.

이 리더는 과업 자체에 우선 중점을 두기 때문에 리더중심으로 결정과 지시가 내려지며, 규칙과 규정을 강조하며 일을 정해진 시간에 완벽하게 끝내는 데드라인과 스케줄을 중시한다. 이 상황은 리더에게 호의적이거나 비호의적인 상황이다. 즉 리더와 구성원의 관계·과업구조나 직위권한이 매우 높거나 낮은 곳에 해당한다.

리더 자신의 스타일과 상황적 특성이 일치하지 않으면  
리더가 상황을 자신의 스타일로 바꿔야 한다.

리더 자신의 스타일과 상황적 특성이 일치하지 않으면  
리더의 스타일을 상황에 맞춰 바꿔야 한다.

긴급점검!

## 여러분이 생각하는 **꼰대**는?

17

### 2023년 꼰대 자가진단

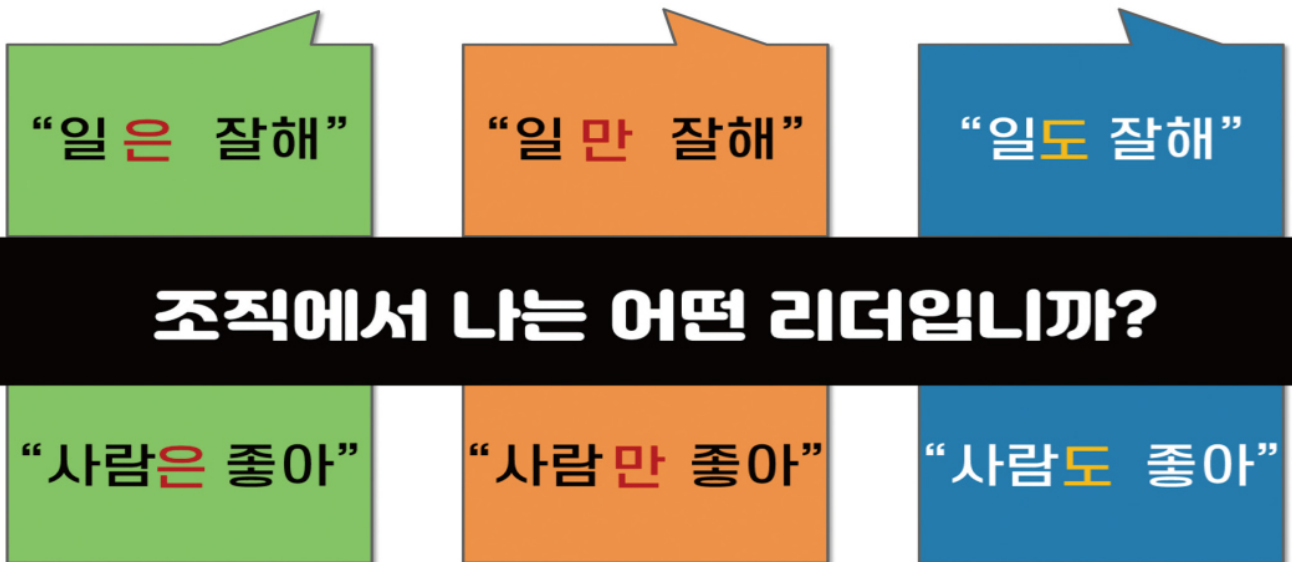
1. 사람을 처음 만나면 나이부터 확인하고 어린 사람에게에는 반말한다.
2. 휴가를 가더라도 연락 답장은 꼭 해야한다.
3. 나보다 빨리 퇴근하는 후배가 싫다.
4. 내가 너만 했을 때~ 라는 얘기를 자주 한다
5. 후배 옷차림이 과하거나 개방적인 건 싫다.
6. 회식이 있는 경우, 후배들이 꼭 참석해주기를 바란다.
7. 나보다 늦게 출근하는 후배가 거슬린다.
8. “라떼는 말이야~” 과거에 대한 이야기를 자주 한다.
9. 내 의견에 반대한 후배는 기억한다.
10. 나보다 더 열심히 근무하는 사람은 없는 것 같다.
11. 연애사 같은 사생활 이야기도 인생 선배로서 답을 제시해 줄 수 있다.
12. 나에게 인사하지 않으면 기분이 불쾌하다.
13. 솔직히 얘기해봐~ 했지만 막상 후배가 솔직하게 말하면 기분이 상한다.



18

녹음기	깃털처럼 가벼운 입	책임전가박사
함흥차사	빨간펜 선생	개새끼
정치가	무식하면서 용기있는	거머리같은 태클러
음란 마귀	조급증 환자	결정장애자
스크루지	갓을 쓴 끈대	애어른
분노조절 장애자	회의중독자	아재개그

19



20

## Google 구글이 밝힌 '탁월한 팀의 비밀'

1. 정서적으로 안정적인 팀 - 심리적 안전감
2. 서로 의존할 수 있는 팀
3. 명확한 체계를 갖춘 팀
4. 전체의 목표와 개인의 목표가 일치하는 팀
5. 스스로 중요한 일을 하고 있다고 믿는 팀

### 나는 구성원에게 **심리적 안전감** 을 주는 리더인가?

- 구성원이 눈치 보지 않고 아이디어를 말할 수 있는가?
- 실수를 솔직하게 털어 놓을 수 있는 환경인가?
- 도움을 요청하는데 거리낌이 없는가?
- 부하직원이 리더의 의견에 반대할 수 있는가?

## 역량(행동)과 의욕(생각) 구분하기

## 역량

- ✓ 목표/과제에 대한 특정한 지식/스킬
- ✓ 일반적 적용가능한 지식/스킬
  - 대인관계 기술
  - 보고와 지시



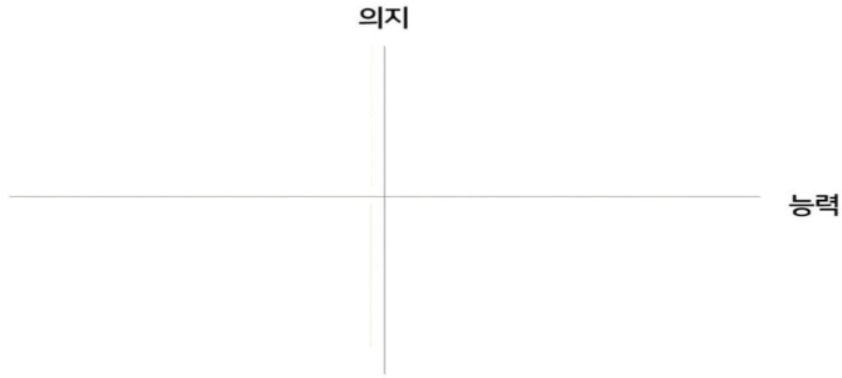
## 의욕

- ✓ 동기
- ✓ 자신감

## 조직구성원 - 부하직원이 가져야 할 직무역량은?

직무역량		
업무열정 [Passion]	동기부여능력 [Motivation]	권한이임능력 [Delegation]
자기관리능력 [Self Management]	부하육성능력 [Coaching]	실행력 [Execution]
업무전문능력 [Work Expertise]	업무관리능력 [Task management]	변화관리능력 [Change management]
창의적 사고능력 [Creative Thinking]	성과창출능력 [Performance management]	팀웍구축능력 [Team Building]

■ 상황(부하의 성숙도)에 따른 효과적인 리더십스타일



설득형  
참여형  
위임형  
지시형

■ 발달단계 구분하기



발달단계와 리더십 유형의 일치

## Skillset

발달 단계	적합한 리더십 스타일
D1 낮은 능력 높은 열의	S1 지시 조직, 교육, 감독
D2 중간에서 낮은 능력 낮은 열의	S2 코칭 지시, 지지
D3 중간에서 높은 능력 가변적 열의	S3 지지 칭찬, 경청, 촉진
D4 높은 능력 높은 열의	S4 권한 위임 의사결정 책임을 넘김

## “칭찬은 어렵다”

- 잘만 하면 누가 칭찬을 안 합니까?
- 하나부터 열까지 다 제 손이 가야 완성되는데 칭찬이 나오나요.  
지적이나 안 당하면 다행이지
- 너무 자주해주면 진짜 잘하는 줄 압니다. 그러다 꼭 탈이 나요.
- 당연히 해야 할 일을 한 건데 그런 부분까지 칭찬해야 하나요?
- 잘하는 건 당연하지 그런 걸 꼭 말로 해야 알겠어?

지시적 행동과 지원적 행동 구분하기

## Skillset

14가지 행동유형	지시	지원
1. 방법을 보여준다.		
2. 역할을 명확히 한다.		
3. 내 말에 귀 기울인다.		
4. 나의 의견을 묻는다.		
5. 칭찬한다.		
6. 기한을 정해준다.		
7. 목표를 설정한다.		
8. 왜 그런지에 대한 합리적 근거를 제시한다.		
9. 액션 플랜을 수립한다.		
10. 업무결과를 평가한다.		
11. 문제 해결을 촉진한다.		
12. 경험에 대한 정보를 공유한다.		
13. 조직에 대한 정보를 공유한다.		
14. 우선순위를 결정한다.		



나는 어떤 리더가 되고 싶은가요?  
현재 나의 수준은 얼마인가요?

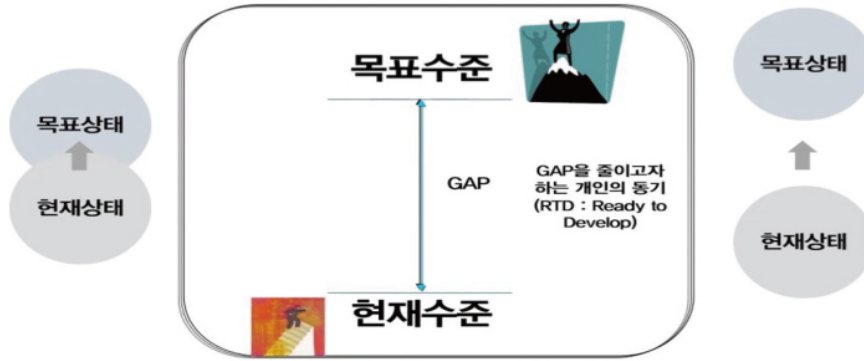


일터에서 개개인의 어려움을 발견하도록 돕는

흔들거린 리더

안정감을 줄 수 있는 리더





1. 오늘 새롭게 배운 것은?
2. 오늘 새롭게 깨닫게 된 것은?
3. 이것 만큼은 꼭 적용해 보고 싶은 것은?



보스는 두려움을 만들고  
리더는 확신을 창조한다.

보스는 비난을 돌리고  
리더는 잘못을 바로 잡는다.

보스는 모든것을 알고 있고,  
리더는 질문한다.

보스는 일을 힘들게 만들고,  
리더는 질문을 한다.

보스는 자신에게만 관심을 가지고,  
리더는 조직에 관심을 갖는다.

- 러셀 유잉 (리더십 학자) -

중 간 관 리 자  
교 육 연 수

## 이병훈 소장 소통방법 교육 자료

충청북도장애인종합복지관

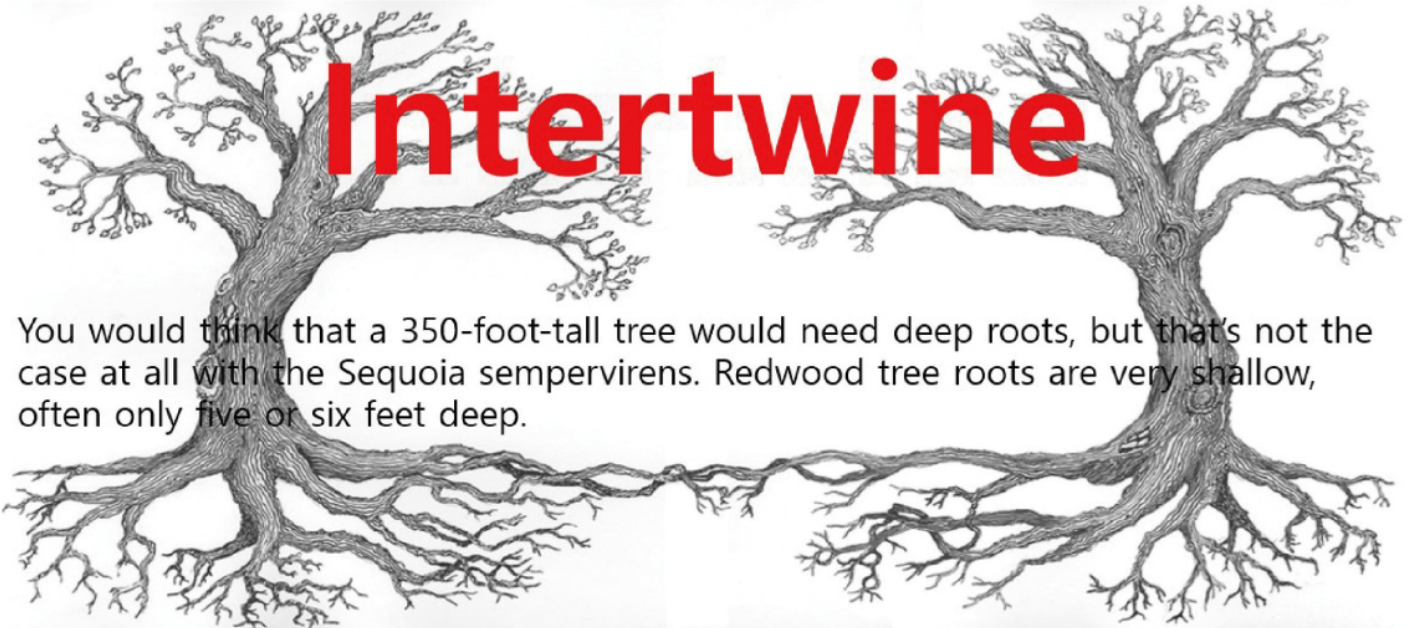
# MZ와 소통하는 방법



## MZ와 소통하는 방법

# Intertwine

You would think that a 350-foot-tall tree would need deep roots, but that's not the case at all with the *Sequoia sempervirens*. Redwood tree roots are very shallow, often only five or six feet deep.



MEMO

---

## MZ와 소통하는 방법

우리에게 다가올, 또 다른 후배들

### 이걸 배우면 뭐에 도움되나요?

학생이 배우는 과정은 <인내>가 필요

아이들은 자기들이 지불한 **인내와  
등가교환이 되는 재화나 서비스가 무엇인지**  
묻고 있는 것이다

**나는 이만큼 지불하는데,  
선생님은 무엇을 줄 건가요?**



**우리의 대답이 마음에 들면 하고, 들지 않으면 안한다  
아이들이 교육받을 기회를 스스로 포기하는 상황!**

MEMO

---

# MZ와 소통하는 방법

## 우리에게 다가올, 또 다른 후배들

함께 하고 싶은 후배의 특징



MEMO

---

## 직원들과 인터뷰

Q 일을 잘하는 사람과 그렇지 못한 사람의 차이?

⇒ **허무한 대답들** "사소한 말 한 마디의 실수 / 배려"

Q 기억에 남는 리더의 구체적인 모습?

⇒ **구성원 의견을 얼마나 공감하고 경청하냐가 중요**

어쩌면 **작은 디테일** 하나가 제일 중요할지도

MEMO

---



# MZ와 소통하는 방법

## 세대 차이 이슈

한경BUSINESS

### 왜 '밀레니얼 세대' 직원들은 이기적일까?

기사입력 2019.09.24 오전 11:17 기사원문 스크랩 본문듣기 설정

공감 3

[경영전략] '평생직장'이라는 개념 사라져... '성장' 위한 정확한 '피드백' 제시해야



간단함, 투명, 솔직함으로  
기업의 총합성리를 좌우하는

이것이  
우리의  
다



"왜 내 무슨 생각을 하는 걸까?"

공무원을 접합하고, 모두가 뛰기를 거부하는  
보스 관세국이 세계에서 함께 사는 법

**최근 들어 이슈가 되고 있는 세대 차이?**

WORKING  
ACROSS  
GENERATIONS

이탈리 리디의 미래 세대이 코너이다  
세대를 뛰어넘어  
함께 일하기

그들은  
왜 그렇게  
일하는가?

20대 실무자를 대상으로 30대 리더를 대상으로  
세대 간 이해를 돕는 방법을 제시한다

MEMO

# MZ와 소통하는 방법

## 문화차이 그리고 세대차이 (문화>세대)

우리는 서로를 오해하고 있다



Ruth Fulton Benedict (문화인류학자)



<일본인의 양면성>을  
문화인류학자의 입장에서  
날카롭게 파헤친 책

## 미국에 가서 알게 된 문화의 차이, 2가지

우리가 아직 각 나라의 특성을

**“막연하고 편협한 시각으로 인식한다는 것”**

우리는 일본을 일본인의 나라 답게

미국을 미국인의 나라 답게

프랑스를 프랑스인의 나라 답게 만드는 것이

무엇인지 알지 못한다

무지한 탓에 **모든 나라들은 서로를 오해**하고 있다

MEMO

# MZ와 소통하는 방법

## 문화차이 그리고 세대차이 (문화>세대)

문화차이를 이해하는 것은 생각보다 중요하다



MEMO

---

# MZ와 소통하는 방법

## 문화차이 그리고 세대차이 (문화>세대)

세대 차이를 이해해 보는 시간



**Generation Gap**

조직 내에서 세대 간 혼란이 발생하는 이유?

조직에서 함께 일하는 구성원들의 성장토양(문화)이 각각 너무 다르다는 것



MEMO

---

# MZ와 소통하는 방법

## 문화차이 그리고 세대차이

세대 차이를 이해해 보는 시간

다 필요 없고,  
나 하나만!



### M 세 대

1980년대 이후 출생, 2000년대 초(밀레니엄)에 20대를 보낸 세대

#### 기억과 경험(문화)

물질적으로 가장 풍요로운 세대  
치열한 입시경쟁을 통해 사교육  
을 제대로 체험  
부모들이 겪었던 IMF 경제위기  
를 간접 경험

#### 특징

휴대전화와 무선통신과 밀접한  
연관. 정치나 사회보다 나를  
중심으로 한 소비에 관심이 많음  
다양한 삶에 대한 존중과 실행

#### 성향

소셜 네트워크 활동이 활발  
다양성을 추구하면서도 다소 보  
수적으로 순응도 하는 경향  
'나' 자신을 가장 중시한다

MEMO

---

# MZ와 소통하는 방법

## 내부 커뮤니케이션 솔루션 제언

### 솔루션 1 : 중간관리자 세대의 역할

최신기사

연합뉴스

### 하이원 드림원정대 "더 넓은 세상에서 더 큰 꿈을"

송고시간 | 2019-08-22 15:27



강원랜드, 2005년부터 강원 폐광지 학생 1천200명 해외연수 지원



2019 하이원 드림원정대 체인지 메이커스 캠프  
(강원랜드 제공, 재판매 및 DB 금지)



MEMO

# MZ와 소통하는 방법

## 내부 커뮤니케이션 솔루션 제언

솔루션 1 : 중간관리자 세대의 역할



답답하다 "잘못하면 야단 한번 치고, 분위기 전환 겸 데리고 나가서 마음 풀어주면 될텐데. 그게 안되나?"  
실력을 늘리려면 시련과 고난도 경험해 봐야 한다  
고난과 시련을 성장을 위한 담금질로 받아들여야 하는데.

나의 스타일이 상사와 지나치게 정렬되어 있다면 후임들의 관점을 충분히 수용하는데 문제가 발생



후임들과 지나치게 정렬되어 있다면 상사들에게 생각이 얽고 성숙하지 못하다는 인식을 줄 수 있음

M세대는 자라면서 고난을 많이 경험해 보지 못한 상태로 사회생활 시작 강도 높은 질책이나 설명이 부족한 꾸지람은 크나큰 충격으로 다가옴  
막무가내식 꾸지람보다는 톤을 낮춘 설명과 합리적인 평가가 동기부여  
잘한 일에 대한 칭찬과 인정을 아끼지 않는 것도 동기부여 요소



MEMO

---

# MZ와 소통하는 방법

## 내부 커뮤니케이션 솔루션 제언

솔루션 2 : 행동에 대한 나의 해석이 다를 수 있다는 것을 인정하자

### Q. 내 직속 후배가 요즘 들어 지각 횟수가 늘어났다면?



A후배

그 친구가 요즘 자꾸 지각을 한다  
며칠 전 어머니가 입원했다는 이야기를 들었는데  
병 간호로 지친 거 같아 걱정이다

그 친구도 지각이 늘었다  
최근 들어 밤에 동료와 술을 마시고  
비틀거리는 모습이 자주 보인다



B후배

**갈등을 만드는 것은 상대방의 행동이 아니다**  
**그 행동을 받아들이는 <나의 해석>에 있다**  
**상대방의 행동에 나는 주로 어떤 해석을 하는지 점검해 보자**

MEMO

---



# MZ와 소통하는 방법

## 내부 커뮤니케이션 솔루션 제언

솔루션 3 : Judgement와 Assessment

### Q. 리더는 부하직원을 평가해도 좋다?

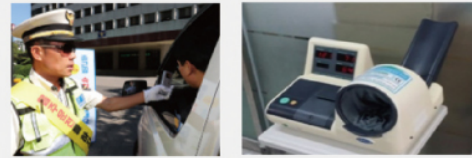
#### Judgement

주관적인 평가  
자신이 알고 있는 내용을 바탕으로 평가



#### Assessment

객관적인 평가  
누가 봐도 동일한 객관적 평가



리더가 자신의 <Judgement>만이라고 생각하고 이를 강요하기 시작하면 여러가지 문제가 발생한다

리더로서 기능하기 위해서는 자신의 <Judgement>가 어디까지나 지금 자신의 주관적인 의식에 불과하다는 사실을 절대 잊어서는 안된다

**성과주의를 도입한 직장에서 다양한 폐해가 나타나는 이유는  
상사에게 요구되는 평가가 사실은 <Assessment>인데,  
<Judgement>라고 착각한 나머지 직장 전체에 '두려움'이 만연하기 때문**

MEMO

---

# MZ와 소통하는 방법

## 내부 커뮤니케이션 솔루션 제언

솔루션 5 : 리더십 스타일의 변화

### 따르고 싶은 리더

- 1. 잘못을 인정하고 사과할 줄 아는 리더**
  - 구성원은 위 리더를 용기 있고 진솔하다고 존경한다
- 2. 따뜻한 리더**
  - M세대 구성원은 개인주의 성향이 강하고 합리성을 추구하는 특징이지만 **개인적으로 형이나 선배 같은 상사의 온정을 기대**
- 3. 배울 점이 있는 리더**
  - 말은 분야에 대한 전문성이 깊고, 뛰어나서 배울 점을 몸소 보여준다

### 따르기 싫은 리더

- 1. 부하직원의 공을 가로채는 리더**
  - M세대는 인정에 대한 기득권을 마음 깊이 품고 있다. 매우 불편하고 싫어하는 상황으로 보인다
- 2. 말과 행동이 다른 리더**
  - 리더가 손해를 보는 상황일지라도 일단 말을 뱉었으면 행동으로 책임지는 모습을 원한다
- 3. 두 얼굴의 리더**
  - 누구에게나 같은 모습을 안보이고, 윗사람과 부하직원을 대할 때 행동과 태도가 완전히 다른 유형

MEMO

---

# MZ와 소통하는 방법

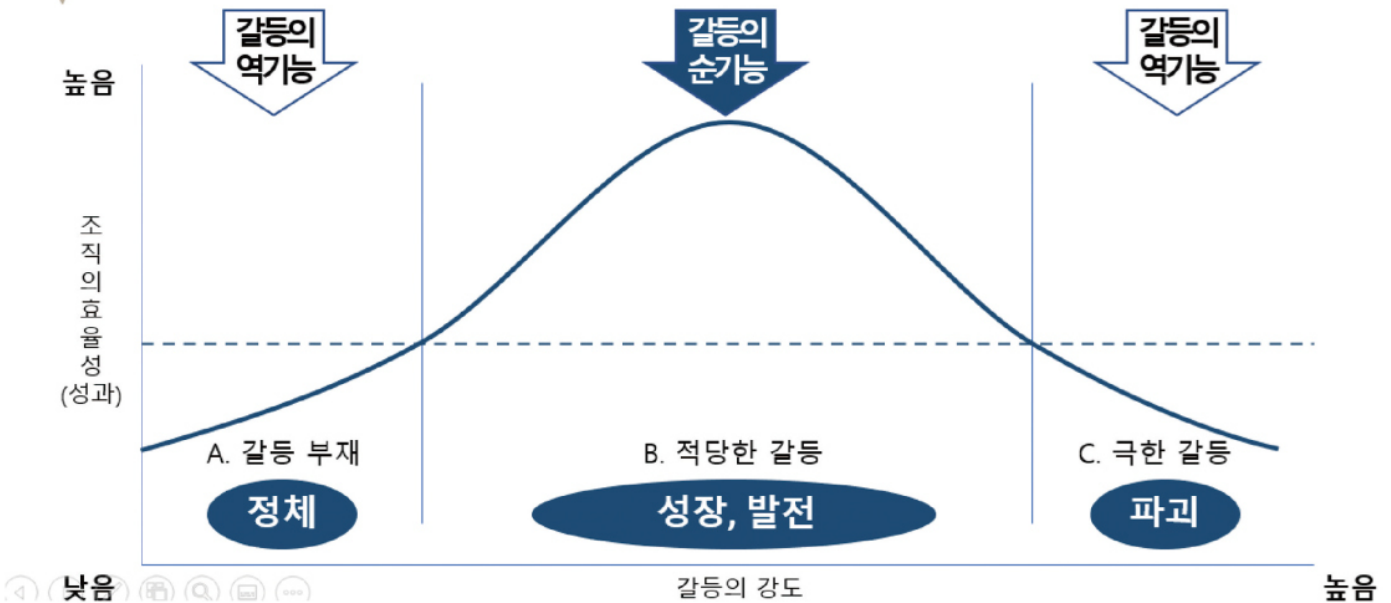
## 갈등 해결

갈등 해결을 위한 전제조건

### 갈등

항상 우리에게 부정적 결과만을 가져올까요?

조직에서 **갈등이 생기는 것은 자연스러운 것이며, 피할 수 없다**  
오히려 조직의 성장에 **긍정적 영향을 미치는 경우도 있다**고 보는 편임

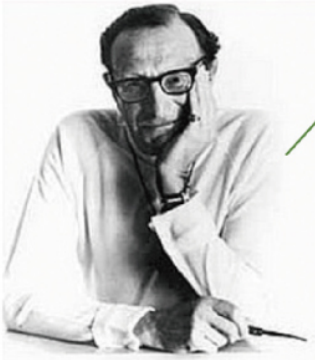


MEMO

# MZ와 소통하는 방법

## 갈등 해결

인생태도의 변화와 갈등해결



Eric Berne (심리학자)

**인생태도?**  
**자기가 타인에 대하여**  
**어떻게 느끼며**  
**어떤 결론을 내리고 있는가**

\*사람들이 매일 매순간 선택을 하는 과정에 인생태도가 영향

### You're OK <타인긍정>

I'm not OK  
<자기부정>

슬픔 억울 자책	속상 불안 도피	지금 여기에 진실한 감정 협력 공존
절망 염세 불신	패배 도피 포기	분노 자만 혐오 동성 독선 배타

I'm OK  
<자기긍정>

### You're not OK <타인부정>



MEMO

---

# MZ와 소통하는 방법

## 나의 OK-OK 태도 생각하기



You're OK <타인긍정>

I'm not OK  
<자기부정>


I'm OK  
<자기긍정>

You're not OK <타인부정>

1. 최근 기억하는 삶의 에피소드를 3가지를 생각해 봅시다
2. 에피소드 별로 내가 생각하는 내 삶의 태도에 해당되는 영역에 표시해 봅시다
3. 각각의 영역에 주로 내가 어떤 상황에서 누구와 있을 때, 구체적으로 어떤 행동을 하는지도 기록해 봅니다
4. 나는 주로 어떤 삶의 태도를 보이고 있습니까?
5. OK-OK 태도로 가기 위해 내가 시도해볼 수 있는 생각과 행동은 무엇이 있을까요?

MEMO

---

# MZ와 소통하는 방법

## 갈등 해결 스타일

우리는 각자 갈등 상황을 해결하는 스타일이 있다



“아휴! 세상 뭐 있어요? 나한테 큰 피해 오는 게 아니면 양보하고 사는 거죠. 그게 제일 속 편해요. 안 그래요? 길게 보면 그게 이기는 거니다”



“저는 지고는 못합니다. 저는 반드시 제 의견을 관철하고야 말아요. 그래서 회의 시간에 얼굴 빨개지는 일도 좀 있구요”

◆ 문제는 시간이 지날 수록 나의 결정과 패턴에 대한 만족감이 줄어들었고, 상대에 대한 **원망과 피해의식이 점점 커져갔다**는 점입니다



“나만 맨날 이렇게 양보해야 해?”  
“도대체 언제까지 이래야 하지?”  
“왜 사람들은 단 하나도 손해보려 하지 않을까?”

내가 선택했던 '참고 무조건 양보하는 방식'은 **나도 모르게 습관적으로 택한 방식 (쉽고 편함)**

MEMO

---

# MZ와 소통하는 방법

## 갈등 해결 스타일

Thomas & Kilman의 5가지 갈등관리 유형 진단 (1)

### 각 문항을 읽고 A 혹은 B를 선택한다

1	A	가끔 나는 문제해결의 책임을 상대방이 지도록 내버려 두곤 한다
	B	서로가 동의하지 않는 일들에 대해 협상하기보다, 나는 서로 동의하는 일들에 대해서 강조한다
2	A	나는 타협적인 해결책을 모색하여 본다
	B	나는 상대방과 나의 관심사를 모두 충족시키려고 시도한다
3	A	나는 대체로 내 목적을 달성하기 위해 끝까지 밀고 나간다
	B	나는 아마 상대방의 감정을 상하게 하지 않게 하고 서로 간의 관계를 유지하려고 노력할 것이다
4	A	나는 타협적인 해결책을 모색하여 본다
	B	나는 때때로 상대방이 바라는 바를 위해서 내 자신이 바라는 바를 희생한다
5	A	나는 해결책을 찾아내기 위해서 끊임없이 상대방의 도움을 요청한다
	B	나는 불필요한 긴장상태를 피하려고 한다
6	A	나는 나에게 불편한 자리는 회피하려고 한다
	B	나는 내 직위를 확보하려고 애쓴다
7	A	나는 어떤 문제에 대해서 충분히 숙고할 시간이 있을 때까지 그것을 미루어 두려고 한다
	B	나는 어떤 점을 얻는 대가로서 다른 점을 포기한다
8	A	나는 대체로 내 목적을 추구함에 있어 남에게 양보하지 않는 편이다
	B	나는 모든 관심사와 문제들을 곧바로 터놓고 이야기하려고 시도한다
9	A	나는 서로 간의 견해차이에 대해서 고민할 가치가 없다고 느낀다
	B	나는 내 방식대로 일을 처리하기 위해서 어느 정도 노력을 한다
10	A	나는 대체로 내 목적을 달성하기 위해 끝까지 밀고 나간다
	B	나는 타협적인 해결책을 모색하여 본다

MEMO

---

# MZ와 소통하는 방법

## 갈등 해결 스타일

Thomas & Kilman의 5가지 갈등관리 유형 진단 (2)

### 각 문항을 읽고 A 혹은 B를 선택한다

11	A	나는 모든 관심사와 문제들을 곧바로 터놓고 이야기하려고 시도한다
	B	나는 아마 상대방의 감정을 상하지 않게 하고 서로 간의 관계를 유지하려고 노력할 것이다
12	A	나는 때때로 논쟁을 야기하게 되는 입장을 취하게 되는 일을 피한다
	B	만약에 상대가 내 입장을 어느 정도 존중한다면 그 사람이 본인 입장을 어느 정도 견지하도록 허용할 것이다
13	A	나는 중간적인 입장을 제안한다
	B	나는 내 의견을 관철시킨다
14	A	나는 상대방에게도 내 생각을 말해주며 그 사람의 생각도 물어본다
	B	나는 상대방에게 내 의견의 논리적 근거와 장점을 설명해 주려고 한다
15	A	나는 아마 상대방의 감정을 상하지 않게 하고 서로 간의 관계를 유지하려고 노력할 것이다
	B	나는 불필요한 긴장상태를 피하려고 한다
16	A	나는 상대방의 감정을 상하지 않게 하려고 한다
	B	나는 상대방에게 내 입장을의 장점을 설득시키려고 한다
17	A	나는 대체로 내 목적을 달성하기 위해 끝까지 밀고 나간다
	B	나는 불필요한 긴장상태를 피하려고 한다
18	A	나는 만약 상대방이 자신의 관점을 견지하는 데서 기쁨을 느낀다면, 그렇게 하도록 할 것이다
	B	만약에 상대가 내 입장을 어느 정도 존중한다면 그 사람이 본인 입장을 어느 정도 견지하도록 허용할 것이다
19	A	나는 모든 관심사와 문제들을 곧바로 터놓고 이야기하려고 시도한다
	B	나는 어떤 문제에 대해서 충분히 숙고할 시간이 있을 때까지 그것을 미루어 두려고 한다
20	A	나는 서로 간의 차이를 해소시키려고 시도한다
	B	나는 이해득실 상 양자 모두에게 공정한 입장을 찾으려고 한다

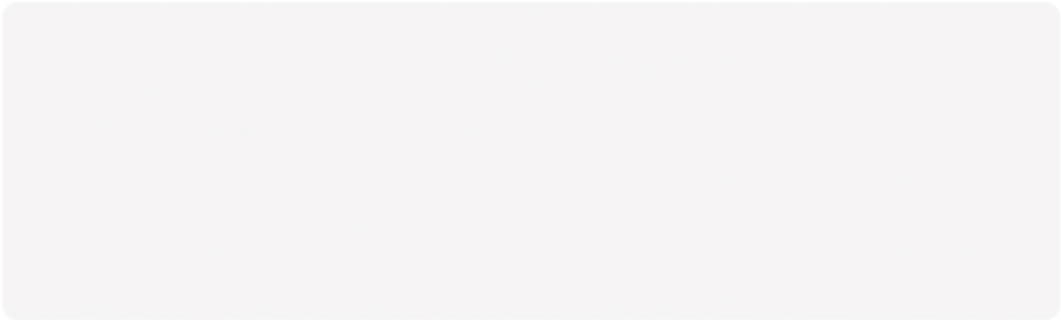
MEMO



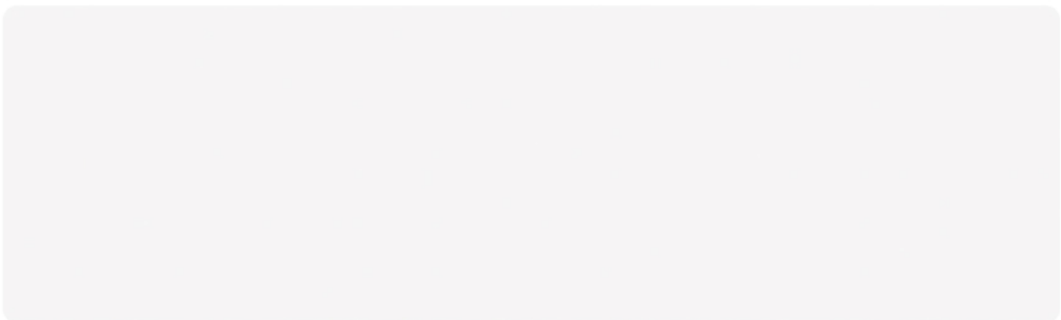
## People and Work Connector

---

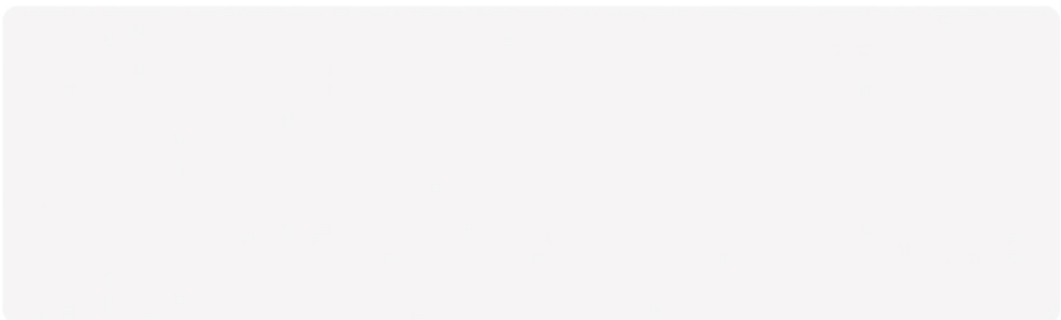
**Feel** - 느낀것은 무엇인가요?



**Learn** - 새롭게 알게 된 것은 무엇인가요?



**Do** - 실천하고 싶은 것은 무엇인가요?



# MEMO

A series of horizontal dashed lines for writing.



함께하는 복지 행복한 장애인  
충청북도장애인종합복지관

# MEMO

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

# MEMO

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----



함께하는 복지 행복한 장애인

충청북도장애인종합복지관



# 중간관리자 교육연수

발행일 2023년 6월  
발행처 충청북도장애인종합복지관  
주소 충청북도 충주시 도장관주로 34-17  
전화 043) 856-1100