

사회복지조직관리자들이 인지하고 있는 성공적 조직운영을 위한 경영특성에 관한 연구

강영숙(연세대학교 사회복지연구소)

1. 서론

최근의 사회복지 환경의 변화¹⁾는 사회복지서비스의 공급 주체들²⁾에게 사회복지사업에 대한 책임성(accountability), 운영의 투명성, 효과적인 서비스 제공 그리고 효율적인 조직관리를 요구하고 있다(강철희, 2003; 김교성, 2003; 김영종, 2003; 정무성, 2003; 최재성, 2003). 이러한 사회적 요구는 사회복지조직의 존립과 조직성공에 새로운 전환점을 제공해주는 계기가 되고 있다.

서구의 경우도 사회가 정보기반, 전문화, 기술집약적 산업구조로 변화되면서 국민들은 양질의 가치를 지닌 사회복지서비스를 요구(Gummer & McCallion, 1995; Gunther & Hawkins, 1996; Martin, 1993; Patti, 2000)를 하게 되었다. 이러한 사회적 요구와 변화의 결과로 서구의 휴먼서비스 조직의 조직성공에 대한 연구는 1990년대 후반에 들어서면서 활발히 이루어지기 시작했다. 조직의 미션달성(Griffith et al., 2002), 서비스 이용자의 만족도(Cudynney, 2002; Davies & Walley, 2002), 직원 만족도(Miller, 1997; deWit, 1986) 그리고 지역사회 욕구반영(Friedman & Friedman, 1988) 등에 초점을 둔 조직성공에 대한 이들의 연구들은 양적성장을 바탕으로 한 질적 차원으로의 전환이라고 볼 수 있다.

우리나라에서도 관련학자들을 중심으로 사회복지조직의 존립의 타당성을 확보하기위한 연구들³⁾은 사회복지기관들⁴⁾을 중심으로 활발히 진행되고 있다. 그러나 실제로 사회복지서비스를 제공하는 데 있어

- 1) 대표적으로 사회복지관의 경우 1978년 사회복지관에 대한 정부의 지원이 시작되면서 1985년 29개소가 전국적으로 운영되었으나 현재, 급격한 양적 팽창으로 2003년에는 전국에 360개의 사회복지관이 운영되고 있다. 장애인복지관은 종합과 단종을 합하여 1989년 17개소에 불과했으나 2003년 106개소에 이르고 있고 노인복지회관의 경우 145개소가 운영되고 있다(보건복지부, 2003). 그리고 사회복지시설의 경우 아동·노인·장애인·여성·부랑인 등을 포함한 전국적인 시설의 수가 1985년 588개소였으나 2000년도에는 879개소에 이르고 있다.
- 2) 1997년 사회복지사업법의 개정과 사회복지서비스 관련법의 개정으로 사회복지법인 뿐만이 아니라 개인이나 영리법인도 사회복지시설을 설치하여 사회복지서비스를 제공하는 것이 제도적으로 가능하게 되었다. 그리고 1998년도에는 정부가 한해 8조원이 라는 실업고용자금을 방출하면서 관련 프로그램에 많은 시민단체와 종교계, 자치단체 등에서 사회복지서비스 공급 제공자로 참여하면서(박대규, 2000; 이창호, 1999) 사회복지서비스 영역에 공급 주체의 다양성을 가져왔다. 이러한 공급주체의 다양성 또한 사회복지서비스 양적 증가를 가져오게 하였다.
- 3) 우리나라의 사회복지기관의 효율성, 효과성, 조직성과, 평가 등에 관한 대표적인 연구의 예로는 최재성(2002), 강철희(2003), 정무성(2003), 김영종(2002), 황성철(2003), 정기원(2002), 김교성(2003) 등의 연구가 있다.

서 사회복지기관을 운영하는 사회복지법인의 역할은 매우 중요하다고 볼 수 있다. 즉, 사회복지기관을 운영하는 사회복지법인의 미션(mission), 목표, 가치 및 조직특성은 사회복지서비스를 제공하는 법인의 산하기관들에게 상당한 영향을 미친다. 특히 휴먼서비스(human service)를 제공하는 사회복지법인은 법인이 추구하는 미션, 소명의식 그리고 법인의 리더가 어떤 가치를 가지고 법인 산하 사회복지기관을 관리하느냐에 따라서 사회복지서비스의 내용과 질에 많은 차별성을 가지게 된다. 이런 관점에서 사회복지기관을 운영하고 있는 사회복지법인에 대한 실증적인 연구는 매우 중요하다고 볼 수 있다.

따라서 본 연구에서는 우리나라 사회복지법인의 경영특성과 조직성공에 대한 연구를 시도하여 조직관리와 운영에 함의를 제공하고자 한다. 구체적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 사회복지법인 관리자들과의 심층면접조사를 통하여 사회복지법인의 조직성공에 대한 개념을 파악한다.

둘째, 사회복지법인을 성공적으로 운영하고 있다는 긍정적인 평가를 받고 있는 사회복지법인을 중심으로 그 법인들이 추구하는 사회복지법인의 조직성공의 개념과 조직성공을 달성하기 위한 그들의 경영특성을 파악한다.

2. 이론적 배경

1) 조직성공의 개념에 관한 논의

최근에 논의되고 있는 조직성공의 개념은 미션의 실천과 가치지향적 관점이다. 이것은 수익이나 수적인 지표만으로 조직이 최선의 방향으로 나아가고 있는지를 파악하는데 한계가 있다(Croteau, 2003; Dewett; 2003; Lonnqvist; 2003; Frigo, 2002; Olson & Slater, 2002)는 인식의 전환 속에서 이루어진 것이다.

먼저 Friedman & Friedman(1988)은 “조직성공을 위한 구성(A Framework for Organizational Success)”라는 글을 통해서 조직성공의 개념이 전환되고 있음을 설명하고 있다. 그들은 모든 조직-비영리 조직을 포함하여-은 고객의 만족에 초점을 두어야 하며 이것은 이타주의차원을 넘은 조직 존립의 가장 최선의 방법이라고 하였다. 조직성공의 개념을 새롭게 규정짓고 있는 또 다른 학자에는 Piffer & Veiga(1999)가 있다. 그들도 정보사회로의 전환이 조직의 성공의 개념을 전환시켰다고 주장하면서 조직의 성공은 서비스 이용자와 조직의 미션과 가치를 공유하는 것이라고 하였다. 그 외 deWit(1986)도 조직성공의 개념을 조직원과 그 조직의 서비스 이용자의 수준 높은 만족감이라고 하였다.

한편, 이들이 조직성공의 개념을 단일차원에서 개념정의하고 있다면 조직성공의 개념의 다차원적인 성격으로 규정짓는 다수의 학자들이 있다.

Miller(1997)는 조직성공을 재무 또는 마케팅의 범주로만 한정시키기는 것은 조직성공의 개념을 지나치게 단순화시키는 것이라고 주장하였다. 그녀는 조직성공의 개념을 성취(completion), 업적달성(achievement), 그리고 만족도(acceptability)로 정의하였다. 같은 맥락에서 Lonnqvist(2003)도 무형의 자산(intangible assets)이 오히려 조직존립의 정도를 예측할 수 있게 한다고 주장하면서 고객의 만족, 고객과 직원의 관계, 조직의 평판 등을 조직성공으로 규정지었다.

4) 사회복지기관에 관한 연구는 자활기관, 장애인복지관, 정신보건센터, 노인복지관, 아동시설 등으로 대부분의 연구가 대상자 중심으로 이루어지고 있다.

보건의료 조직에서도 의료 환경의 변화 속에서 조직성공의 개념을 새롭게 규정짓고 있는 노력이 활발히 이루어지고 있다. 먼저 Cudney(2002)는 보건의료조직과 휴먼서비스 조직의 조직성공을 클라이언트의 안전과 서비스의 질로 정의 내렸다. Griffith et al.(2002)는 다병원 조직을 대상으로 실증적 연구를 진행하면서 조직의 성공의 개념을 조직미션의 달성과 조직의 경쟁력(competitive)을 확보하는 것이라고 하였다. Davies & Walley(2002)는 영국의 보건의료 조직의 연구에서 조직성공의 개념을 환자의 복지라고 규정짓고 관련된 영향요인을 검증하였다.

이상의 문헌연구의 결과를 통하여 최근의 조직성공의 개념은 조직미션의 달성, 조직 가치의 공유, 이용자의 만족도, 직원의 만족도, 조직의 평판, 서비스의 질 등 측정하기 어려운 무형적이며, 가치 지향적이다. 그러나 그들은 이러한 무형적이고 가치지향적인 조직성공의 개념이 조직의 존립(sustainability)을 예측할 수 있다고 하였다.

2) 조직성공에 관한 선행연구

조직성공에 관한 실증적인 연구는 1990년대 후반이 되어서야 비로소 활발히 이루어지기 시작했다. 조직성공에 대한 이들의 연구는 주로 조직성공을 달성하기위한 경영전략 혹은 경영특성에 관한 연구들에 초점을 둔 탐색적 연구(Bullington, 2002; Power et al., 2002)가 다수를 이루고 있다. 연구방법에서는 질적 연구(Baxter, 2002; Davies & Walley, 2002), 심층면접조사(Miller,1997), 내용분석을 병행한 양적조사(Griffith et al., 2002), 사례연구(Henry, 1994) 등으로 이루어졌다.

각 학자들의 연구에 대해서 살펴보면 다음과 같다. Davies & Walley(2002)는 영국의 보건의료조직의 관리자와 임상가의 면접조사를 통해 연구를 진행하였다. 그들은 면접 결과를 내용분석을 하였다. 그리고 정부의 재정 방침, 변화를 위한 기획력과 관리능력이 중요한 변수임을 밝혀내었다. Fahey et al.(1998)의 연구에서도 보건의료조직이 환경변화에 생존할 수 있는 요인이 조직 간의 연계망(networks), 책임감 있는 리더십 등이라고 하였다. 이와 같이 Davies와 Walley의 연구와 Fahey와 그의 동료들의 연구는 외부의 환경에 대처하는 관리자의 능력이 조직성공에 주요한 요인임을 보여주고 있다.

조직의 내부적 요인에 초점을 둔 Bullington et al.(2002)의 연구는 보건의료조직을 대상으로 면접조사를 하였다. 내용분석 결과 인적자원 즉, 관리자와 직원이 유의미한 변수로 나타났다. 그 외 경영몰입(management commitment), 고객중심, 조직문화, 공급자와의 관계(supplier relationships), 개입과 역량강화(invovement and empowerment), 훈련과 교육, 부서(teams), 의사소통, 비전과 전략, 측정도구와 보상 체계가 조직성공에 영향을 준다고 보고하였다. 직원 혹은 관리자등을 유의미한 변수로 제시한 연구에는 Henry(1994)와 Croteau & Li(2003)의 탐색적 연구가 있다. Henry(1994)는 3가지 질적 연구방법론(관찰, 비구조화된 인터뷰, 반구조화된 인터뷰)을 혼합하여 서비스 조직을 대상으로 8명의 직원과 고객과의 관계를 심층관찰 분석하여 직원의 태도가 중요한 요인이라는 것을 밝혀내었다. Henry의 연구가 일반 직원에 초점을 두었다면 캐나다에 소재한 57개 대형조직의 132명을 대상으로 실증적 연구를 한 Croteau & Li(2003)의 연구는 최고관리자의 지원과 지식관리 능력이 조직성공의 주요한 경영특성의 변수라고 설명하고 있다. 파산한 57개 기업과 위기 속에서 조직을 성공적으로 운영하고 있는 57개의 조직의 최고관리자들에 관한 비교연구를 한 D'Aveni & MacMillan(1990)의 연구에서도 같은 결과를 얻었다. 성공한 기업의 최고 관리자는 안정된 환경 속에서는 조직의 내부 및 외부 환경에 똑같이 관심을 보이거나 혹은 외부환경 변화에 관심을 보였다. 그러나 위기의 상황에서는 조직의 외부 환경에 더 많은 관심을 보였다.

이와는 반대로 파산한 기업은 산출(outputs)을 부인하거나 무시했으며, 오히려 투입(input)과 내부적 환경에 대해서 더 관심을 보였음을 보여주었다. 이 연구 결과를 통해 그들은 최고 관리자들의 외부환경에 대한 대처 능력과 산출에 대한 관심이 조직성공의 중요 요인임을 제시하고 있다.

그 외 관계(relationships)가 조직성공의 유의한 변수임을 밝혀낸 다수의 연구들이 있다. Lonqvist(2003)는 핀란드에 소재한 4개 조직을 대상으로 면접조사를 통한 조직사례분석을 하였다. 연구 결과 유의미한 변수는 조직원의 경쟁력, 고객과 조직과의 관계, 이해당사자와 고객과의 관계, 문화, 이미지 관리과정으로 나타났다. 한편 Power et al(2001)의 연구에서는 962개의 조직을 대상으로 실증조사를 한 결과 관리자 스타일, 정보화, 자원관리, 공급자와의 관계, 기술 활용 등이 관련 있는 변수로 나타났다.

Sherer(2003)는 조직이 성공 할 수 있는 경영전략은 연계망이라고 하였다. 그는 경로분석을 통해서 연계망에 영향을 주는 선행변수에 참여자의 특성, 신입, 외부와의 관계, 정보기술이 유의미한 것으로 나타났다. 연계망과 조직성공의 연관성을 연구한 또 다른 연구는 Baxter와 그의 동료들(2002)의 연구가 있다. Baxter et al.(2002)는 취약 계층에게 일차적이고 예방적 서비스를 제공하는 미션을 가지고 있는 지역보건기관(CHCs: community health centers)이 미션을 달성하기위한 경영전략에 관한 연구에서 7개의 기관의 핵심정보제공자를 대상으로 면접조사를 실시하였다. 그들의 연구에서는 연계망(networks)이 미션을 달성하기 위한 핵심전략임을 제시하면서 연계망(networks)에 영향을 주는 변수들을 면접조사를 통해 중요변수들을 도출하였다. 상호협력(reciprocity), 의사소통, 신뢰, 핵심직원(key individuals)간의 오랜 관계가 유의미한 변수임을 설명하고 있다. 그 외 Varamaki(1996)는 성공적인 기업과 그렇지 못한 기업의 비교를 통해서 전자의 경우 합의를 통한 의사결정형태를 띄며 후자의 경우에는 위계적이며 집권적인 의사결정의 양상을 보인다고 하였다.

3) 경영특성

경영특성(managerial characteristics)은 조직을 경영하면서 부딪치게 되는 다양하면서도 복잡한 문제를 해결하거나 이에 대응하는 과정에서 나타나는 관리방식이나 관리스타일, 혹은 정착화된 제도나 관행을 말한다(신유근, 1995). 또한 조직의 목적달성과 유지를 위한 중요한 수단이라는 관점에서 경영특성은 조직의 성공에 결정적인 영향을 미치는 요인을 밝혀내고 경영자가 현재의 경영 특성을 주시하고 발전시킴으로써 현재의 조직 활동과 미래의 성공에 활력을 불어넣는 요소라고 볼 수 있다(이원우·서도원·이덕로, 1998).

Kettner(2002)는 경영특성을 조직의 목표달성이나 생산성의 증대를 위해 다수의 개인들이 수행하는 기능이라고 설명하였다. 그리고 경영은 영리조직에서 이윤과 생산성에 주요한 역할을 하고 있다고 하였다. 따라서 그는 현대 휴먼서비스 조직에서 경영의 개념과 원리는 조직을 운영하는데 중추적인 역할을 수행할 수 있다고 하였다.

같은 관점에서 휴먼서비스 조직에 경영개념의 도입을 주장한 Lewis와 그의 동료들(2001)은 휴먼서비스 조직에서 경영과 관련된 시스템을 공유하게 된 이유를 다음과 같이 설명하고 있다. 휴먼서비스 조직은 특별한 지역사회를 욕구를 충족시키기 위해서 존재하고 있다. 그리고 이러한 휴먼서비스의 영역에 영리조직이 들어오기 시작하면서 조직은 경영에 관련된 시스템을 공유하게 되었다고 설명하고 있다. Lewis와 그의 동료들은 휴먼서비스 조직에서 나타날 수 있는 경영특성의 기본시스템을 다음과 같이 6가지 요소로 설명하고 있다. 첫째, 기획(planning)으로 조직의 비전, 목적, 목표달성의 과정이고 이러한

기획과정에서는 의사소통 유형이 가장 중요하다. 둘째, 설계(designing)과정으로 수립된 계획 실행을 위한 조직의 구조 혹은 조직특성을 말한다. 즉 집권화, 공식화, 전문화, 혁신성 등에 의해서 영향을 받는다. 셋째, 인적자원개발(developing human resource)로 조직의 생산성을 강화시키기 위해서 직원의 선발, 훈련, 보상, 교육, 고용보장, 성과급 등의 활동이 포함된다. 넷째, 감독(supervising)으로 조직 내에서 직원들을 동기화시키고, 사회복지사의 소진관리, 부서와 부서간의 관계 조정 등이 해당된다. 다섯째, 재정관리(managing finances)로 휴먼서비스조직에서 기관을 운영하는데 가장 중요한 부분이다. 후원, 예산관리의 전반적인 활동이 포함된다. 무엇보다도 투명한 재원관리가 후원자들에게 매우 중요한 요소이며, 휴먼서비스 조직의 존립에 가장 중요한 영향을 주고 있다. 여섯째, 평가(monitoring & evaluating)로 정보관리시스템을 통해 직원들이 무엇을 했으며, 하고 있는지, 계획한 기준에 맞추어 프로그램을 진행하고 있는지를 평가한다. 프로그램 효과성과 조직의 효과성에 대한 평가이기도 하다. 일곱째, 리더십(leadership)으로 최근의 사회복지환경-책임성에 대한요구와 한정된 사회복지 재원은 변화는 휴먼서비스 조직의 리더들에게 조직의 서비스 이용자들에게만 활동을 제한시킬 수 없음을 의미한다. 즉 이해당사자들과의 신뢰관계, 경영자로서의 조직력, 조직에 대한 헌신과 일체감 등을 요구하고 있다.

이상의 학자들의 논의를 통해서 경영특성을 정리하면 다음과 같다. 경영특성은 조직의 목표달성과 조직을 유지시켜주는 수단이다. 따라서 조직이 가지고 있는 경영특성은 조직을 운영하는데 사용되는 관습화된 절차 혹은 시스템이라고 볼 수 있다.

3. 연구방법

1) 대상자 선정

면접대상자는 비확률표본추출법 중 판단표본추출법을 사용하였다. 사회복지 종사자들 15명으로부터 비교적 성공적으로 사회복지법인을 운영하고 있다는 평판을 얻고 있는 법인을 대상으로 면접조사를 하였다. 사회복지법인에 10년 이상 근무를 한 본부장, 사무국장, 부장 그리고 과장을 중심으로 12명의 사회복지법인 관리자를 일대일로 면접하였다. 추가적으로 사회복지법인의 특성을 파악하는데 객관성을 유지할 수 있다고 판단되어 ○○ 부처의 사회복지법인 담당1명과 ○○ 시 사회복지법인 담당관 1명을 면담하였다. 총 14명의 일대일로 면접하였다.

2) 인터뷰 과정

면접장소는 법인의 사무실에서 다른 조직원들과 분리된 독립적인 공간에서 이루어졌다. 면접기간은 2004년 8월 11일부터 시작되어 2004년 10월 4일까지 14사례의 심층면접이 이루어졌다. 면접은 연구자에 의해서 직접 이루어졌다. 면접에 소요된 시간은 최저 55분에서 최고 1시간 50분이 걸렸다.

면접의 질문 유형은 Spradely(1979)가 제시한 대운곽질문유형(grand tour question)과 소운곽질문유형(mini tour question)중 대운곽질문유형을 선택하여 진행하였다. 면접 조사의 질문들은 Abraham(2002)과 Sim(2003)의 연구들에서 조직성공의 변수를 파악하기위해서 사용되었던 질문들, Lonnqvist(2003)의 조직성공요인(intangible success factors)측정방법, 그리고 Kempplila et al.(2003)의 주관적 성과측정방법을 번

안하여 우리나라 상황에 맞는 것을 추출하여 질문에 사용하였다.

<표 1> 주요 면접 질문

질문 내용
사회복지법인의 조직성공은 무엇이라고 생각하십니까? ○○년의 역사를 가진 ○○법인이 지금까지 사회복지 사업을 꾸준히 해온 동인은 어디에 있다고 생각하십니까? 5년 대비 혹은 10년 대비하여 올해의 조직운영은 성공적이었습니까? 혹은 현재의 법인은 잘(성공)하고 있다고 보십니까? 선생님의 근무하고 계시는 법인이 성공했다고 보시는 근거는 어디에 두고 있습니까? 무슨 요인이 선생님이 근무하고 계시는 법인이 '성공했다' 혹은 '잘하고 있다'는 평가를 받게 했다고 보십니까?
질문문항의 출처: Abraham(2002)의 조직성공의 변수를 파악하기 위해 심층면접에서 사용되었던 질문들을 녹취록에서 발췌하였고, Lonnqvist(2003)의 조직성공요인 (intangible success factors) 측정방법을 변안하여 우리나라 상황에 맞는 것을 추출하여 질문에 사용하였다.

3) 면접대상자의 일반적 특성

면접 대상자는 남자가 64%(9명)이고 여자가 36%(5명)의 분포를 보이고 있다⁵⁾. 면접대상자들의 평균 사회복지법인 및 현장 근무 기간은 14년이며, 최저 10년에서 최고 20년의 근무기간을 가지고 있었다. 평균 14년의 사회복지법인에서의 실천적 경험을 가진 면접대상자들은 사회복지법인의 조직성공과 경영에 관한 개념과 가치를 정립하고 있다고 평가된다. 대상자의 직위는 법인 본부 사무국장 33.4%(4명), 본부장 16.7%(2명), 법인 본부 과장 16.3%(2명), 국장 8.3%(1명), 부장 8.3%(1명), 법인 이사 및 관장 8.3%(1명), 관장 8.3%(1명)으로 법인의 운영 및 관리에 대한 지식과 경험을 충분히 가지고 있다고 판단이 된다. 면접 대상자가 근무하고 있는 법인의 설립유형⁶⁾을 분석하면, 외국인 선교사에 의한 설립형 16.7%(2명), 종교교단 설립형 16.7%(2명), 단일교회 16.7%(2명), 전문가 집단 16.7%(2명), 의원단체 25.0%(3명), 개인설립 8.2%(1명)로 이루어져 있다. 구체적인 내용은 <표2>와 같다.

<표 2> 면접대상자의 일반적 특성

사례	성별	직 위	경 령	설립유형
1	여	법인본부 사무국장	법인 근무 1년과 사회복지현장 근무10년	외국인선교사
2	남	법인 부장	법인 산하 기관 10년	외국인선교사
3	여	법인본부 이사	법인설립과정참여자, 사회복지현장근무 20년	종교교단(교파)
4	남	법인 사무국장	법인 본부10년, 산하기관 5년	단일교회
5	남	법인산하기관 국장	산하기관 15년	종교교단(교파)
6	여	법인본부 본부장	법인설립과정 참여자, 법인본부 근무 20년	전문가 집단

5) 총 14명 중 정부기관 법인 담당관 2명은 분석대상에서 제외시켰다.

6) 심층면접조사 결과 우리나라 법인의 설립유형은 의원단체, 외국인 선교사, 종교교단(교파), 단일교회, 전문가 집단 등 5가지로 유형화되고 있었다.

7	남	법인산하기관 관장	법인 산하기관 19년	의원단체
8	남	법인 사무국장	법인설립과정 참여자, 법인운영 4년 사회복지현장 근무 10년	전문가 집단
9	남	법인본부 과장	법인본부 근무10년	의원단체
10	남	법인본부 과장	법인본부 근무 6년	단일교회
11	남	법인본부 본부장	법인본부 및 산하기관 19년 근무	의원단체
12	여	법인본부 사무국장	10년 법인업무와 산하기관 실천가 역할 겸직	개인설립
13	남	법인담당관	법인 업무담당 약 2년	공무원
14	여	법인담당관	법인 업무담당 약 1년	공무원

4) 분석방법⁷⁾

자료 분석은 녹취록⁸⁾을 내용분석⁹⁾의 질적분석과 양적분석을 병행하여 분석하였다. 면접의 결과를 내용분석을 통해서 질적분석과 양적 분석을 병행한 이유는 다음과 같다. 질적분석은 연구자가 연구하고자 하는 주제의 근본적인 문제의 자료와 속성을 규명하여 질적 의미와 구조를 파악하는 장점을 가지고 있다. 그러나 연구자의 주관성을 배제할 수 없다는 측면에서 타당도와 신뢰도 그리고 일반화의 문제(신경림 외, 2004)를 가지고 있다. 이러한 질적분석의 한계를 보완할 수 있는 연구방법은 내용분석의 양적분석 방법이다.

질적 내용분석은 연구자와 관련 전문가 3인이 필사된 원자료를 읽고 문장의 의미에 따라 개념화한 후 관련된 개념들 중 유사한 내용을 묶어 하위범주를 구성한 후에 상위의 범주를 설정하는 방식으로 하였다.

양적내용분석은 질적 내용분석에서 유목화한 변수 내용의 유형과 빈도를 보기위해 4명의 코더들(coders)¹⁰⁾이 조직성공과 관련이 있다고 판단되는 경영특성에 관한 단어 또는 어구를 중심으로 코딩을 하고 계산하였다.

내용분석 결과의 신뢰도를 측정하기위하여 일치비율에 의한 신뢰도 검증과 2차로 우연에 의한 일치검증-스코트 Pi(Socct's Pi)로 신뢰도를 검증하였다.

본 연구에서 내용분석의 분석단위는 사회복지법인이며 관찰단위는 사회복지법인에서 10년 이상 근무한 관리자이다.

7) 본 연구의 내용분석을 위하여 George(2001), Riffe et al.(1998), Rubin & Babbie(2001) D'Aveni & MacMillan(1990)의 내용분석 과정을 참조하였다.

8) 본 연구자는 인터뷰를 하기 전에 면접 대상자들에 협조를 구한 후에 녹음을 진행하였다. 14명의 면접 대상자는 모두 녹음을 허락해주어 14개 녹취록(tape recording)을 얻을 수 있었고 이중 12개를 분석에 사용하였다.

9) 내용분석은 분석방법에 따라 양적분석방법과 질적분석방법으로 나누어진다(신경림 외, 2004; Riffe et al., 1998; Rubin & Babbie, 2001). D'Aveni & MacMillan(1990)의 최고 경영자를 인터뷰를 중심으로 조직의 성공과 실패의 원인을 규명하고자 했던 이들의 연구는 내용분석을 양적으로 분석하였다. George(2001)은 연방정부가 정책을 형성해나가는 과정에 대한 사례를 내용분석의 방법 중 질적으로 분석하였다.

10) 내용분석 코딩과정의 참여자들로 연구자 혼자서 코딩을 할 경우 몇몇 개념들을 놓칠 수도 있고 연구자 자신에게는 완벽한 개념이 다른 사람에게는 불분명할 수도 있다. 따라서 몇명의 코더들과 협력할 때 더 분명하고 명백한 개념적 정의와 조작적 정의가 도출될 가능성이 높다(Riffe et al., 1998).

(1) 신뢰도 검증 과정¹¹⁾

① 1차 신뢰도 검증: 일치비율에 의한 신뢰도 검증

우선 단순 일치비율에 의한 신뢰도 검증을 위해서 연구자를 포함한 4명의 연구자가 코더로 참가하였다. 코더의 수를 4명으로 한 것은 코더의 수가 늘어듬에 따라 우연에 의한 일치 가능성이 증가하기 때문이다. 4명의 코더가 내용분석의 코딩 과정에 참여함으로써 우연에 의해 일치할 확률을 25%로 제한시켰다. 4명의 코더들은 여섯 쌍의 결정을 서로 비교할 수 있다. 4코더간의 일치도를 파악하기 위한 평가 도식은 <표 3>과 같다. 검증결과 일치비율에 의한 신뢰도 검증 결과 91%의 신뢰도를 보였다.

<표 3> 제 1차 신뢰도 검증 과정: 네 코더들의 단순 일치도 평가 도식

N(내용단위수) =242

코더쌍	일치	불일치	일치율
A 와 B	212	30	88%
A 와 C	219	23	90%
A 와 D	228	14	94%
B 와 C	214	28	88%
B 와 D	227	15	94%
C 와 D	235	7	97%
합계	1335	117	91%

두 코더는 50%의 우연에 의한 일치확률을 그리고 세 코더는 33.3%의 우연에 의한 일치 확률을 가지고 있다.

② 2차 신뢰도 검증: 우연에 의한 일치 검증 - 스코트 Pi(Scott's Pi)

내용분석에서는 단순일치비율과 함께 우연에 의한 일치 가능성을 검토하는 통계치도 같이 검증해야 한다(Riffe et al., 1998). 가장 많이 사용하는 것이 스코트 Pi이다. 스코트 Pi는 검증되는 모든 변수내의 모든 값들이 실질적으로 어떻게 사용되는지를 살피고 그러한 분포를 이용하여 우연에 의한 일치확률을 계산한다.

스코트의 Pi 공식은 다음과 같다.

$$Pi = \frac{\% OA - \% EA}{1 - \% EA}$$

OA = 관찰일치(observed agreement)

EA = 기대일치(expected agreement)

본 연구에서는 4명의 코더 간의 관찰 일치율은 91%였다. 기대 일치율은 하나의 범주에 두 가지 값(일치 혹은 불일치)을 가지고 있으며, 값 1이 사용될 확률은 50%이다. 여기에 확률의 곱셈법칙이 적용된다.

11) 내용분석에서 신뢰도 검증은 단순 일치비율에 의한 신뢰도와 우연에 의한 일치 검증의 신뢰도를 모두 제시하여야 한다(Riffe et al., 1998).

따라서 2개의 값을 가진 변수에 대한 기대일치는 $\{(0.5 \times 0.5) + (0.5 \times 0.5)\}$ 이다. 따라서 우연에 의한 기대일치는 0.5이다. 여기에 스코트 Pi 공식에 적용시켜 검증하면 다음과 같은 결과가 나온다.

$$P_i = \frac{0.91 - 0.5}{1 - 0.5} = \frac{0.41}{0.5} = 0.82$$

내용분석의 연구가 신뢰할 수 있는 수준은 0.80이상이다. 일반적으로 내용분석의 연구가 보고하고 있는 신뢰도 수준은 0.80에서 0.90 사이다(Riffe et al. 1998). 따라서 본 연구에서 제시하고 있는 신뢰도는 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

4. 내용분석 결과

1) 사회복지법인의 조직성공

사회복지운영법인의 조직성공에 대한 근거는 두개의 카테고리 나누어졌다(표 4 참조). 응답자들은 성공과 성장의 두 가지 차원으로 응답하였다. 먼저 성공의 차원¹²⁾으로 관련 단어와 문구를 살펴보면, “이용자의 만족도”, “직원의 만족도”, “조직 미션의 실현”, “클라이언트의 변화”, “조직구성원간의 관계”, “법인 산하 조직과의 관계”, “대외적 이미지”, “지역사회평판”, “조직의 설립이념을 알고 실행하고 있는 정도”, 등의 응답으로 구분하였다.

성장의 차원¹³⁾으로는 “낮은 이직율”, “이용자수의 증가”, “대기자수의 증가”, “후원자수의 증가”, “후원금의 증가”, “프로그램수의 증가”, “지역사회와의 연계 프로그램의 수의 증가” 등의 내용을 제시하였다.

이상에서 살펴본 것처럼 응답자들은 사회복지법인의 성공을 성공과 성장의 두 카테고리로 인식하고 있었다. 이는 문헌연구에서 제시하고 있는 성공의 개념이 가치지향적이고 무형적이라면 본 연구의 응답자들은 수적인 지표로 환산될 수 있는 성장의 부분도 성공으로 포함하고 있다는 점을 보여주고 있다.

<표 4> 조직성공의 범주화

개념	상위범주	구체적 내용
조직성공	성공	이용자의 만족도, 직원의 만족도, 양질의 서비스를 이용자에게 제공, 조직의 미션이나 목표 수행정도, 조직구성원간의 관계, 법인 산하 조직과의 관계, 대외적 이미지, 지역사회평판, 조직의 설립이념을 조직원들이 알고 있음
조직성장	성장 ¹⁴⁾	낮은 이직율, 이용자수의 증가, 대기자수의 증가, 후원자수의 증가, 후원금의 증가, 프로그램수의 증가, 지역사회와의 연계 프로그램수

12) 성공의 차원은 법인의 미션의 실천정도(Griffith, 2002; Miller, 1997), 고객만족과 직원만족도(Friedman & Friedman, 1988), 양질의 서비스(Cudeny, 2002), 대외적 이미지(Lonnqvist, 2003)등 문헌 연구와 유사한 결과를 보여주고 있었다.

13) 문헌연구에서는 조직 성장(growth)의 연구에서 나타났던 개념이었다.

2) 경영특성

경영특성은 인사관리특성, 조직특성, 리더의 특성, 재정관리, 직원의 전문성, 정보화, 평가, 그리고 종교적 사명 등 8개의 상위개념과 23개의 하위개념으로 분류되었다.

인사관리는 다시 4개의 하위범주로 나뉘어졌다. 구체적인 응답의 예를 살펴보면 첫째, 직원교육으로 “전문성 강화를 위한 직원교육”, “사회복지 정체성에 대한 교육”, “관내연수”, “관외연수”, “직원연수” “미션에 대한 교육”, 둘째, 공정한 보상으로 “연구비 지급”, “공정한 승급제도”, “주1회 외부강의 허용하기” 등이 있었다. 셋째, 직원복지로 “휴직제도”, “교육기회제공”, “만족할 만한 보수”, “정년의 보장”, “산후휴가”, “연수”, 등으로 근거를 제시하였다. 넷째, 직원채용으로 “공개채용”, “시험을 통해 공정하게 채용하기”, “시험을 통한 공정하게 채용”, 등의 내용으로 제시하였다.

조직특성은 5개의 카테고리의 차원으로 구성되었다. 의사소통, 집권화, 분권화, 공식화, 그리고 이사회 의 기능이었다. 첫째, 의사소통은 “직원의 아이디어 수용”, “수평적 의사결정”, 둘째, 중앙집권화로 “지부와 본부의 동일한 임금체계”, “지부에서 사안을 올리면 본부에서 승인”, “순환보직제”, “본부에서 인사관리”의 내용으로 제시하였다. 셋째, 분권화로 “자율적 운영”, “경영과 소유가 분리”, “기관장에게 많은 부분을 위임”, “팀 중심의 운영방식”, “산하기관마다 재원이 다름”, “직원채용은 산하사업장에게 위임”, “실무자 중심의 인사평가”, “사업장별 별도의 운영체계”, 등으로 제시하였다. 넷째, 공식화로 “법규와 내규에 의해서 조직관리”, 등으로 그 근거를 제시하였다. 다섯째, 이사회 의 기능으로 “이사회가 법인 중대한 사안에 대한 의사결정권을 가지고 있음”, “영향력있는 이사의 영입”, 등으로 제시하였다.

리더의 특성은 4개의 하위차원으로 이루어졌다. 첫째, 혁신·모험적 리더는, “실험정신을 가지고 새로운 프로그램을 시도”, “국제 워크샵”, “새로운 기법도입 시도”, 등이 지적되었다. 둘째, 배려·지원적 리더는 “직원 신뢰”, “무조건 믿어주기”, 등이 지적되었다. 셋째, 목표·지휘적 리더는 “조직의 청사진을 가지고 있음” 등이 제시되었다. 넷째, 외부 지향적 리더는 “시대 변화에 능동적으로 대처”, “선도적인 역할”, “정부정책과 대국민적인 요구에 관한 상품개발 주력”, “지역주민 욕구파악”, “정부와 파트너십 형성”, “끊임없는 변화”, 등이 지적되었다. 다섯째, 헌신형으로 “사회복지를 실천해야 한다는 간절한 바람”, “헌신”, 등이 지적되었다.

재정관리는 투명성과 책임감 그리고 재원의 자립도 등 3가지 카테고리로 제시되었다. 첫째, 책임성은 “금전적 사고 없었음”, 둘째, 투명성은 “후원금의 전산화”, 등이 지적되었다. 셋째, 재원의 자립도는 “재원의 안정성”이 지적되었다.

전문성은 2가지 카테고리로 제시되었다. 첫째, 전문가로 인정은 “직원을 전문가로 대우”로 나타났다. 둘째, 전문적 활동은 “슈퍼비전을 줄 수 있는 전문리더로 활동”, “사례관리를 함”, “임상을 이론화시키는 작업에 참여”, “프로그램의 이론화”, 등으로 지적되었다.

정보화는 2가지 카테고리에서 도출되었다. 첫째, 자료의 축적은 “임상사례집 발간”, “전산화”, “사례의 데이터베이스”, 둘째, 자료의 공유는 “자료를 다른 부서, 다른 조직과 공유함”, 등이 지적되었다.

평가는 “간부회의를 통해 기록”, “연간계획”, “모니터링”, 등이 지적되었다.

종교적 사명은 “조직의 미션과 사명을 위한 아침 기도”, “프로그램과 사업을 위해 전 직원이 기도하

- 14) 면접대상자들은 성장의 개념을 성공의 개념과 같은 과정으로 인식하고 있었다. 그러나 성장이 가지고 있는 제량적 특성으로 인해 조직성공의 개념으로 분류하지 않았다. 다만 면접대상자의 조직성공의 개념 차원을 보여주기 위하여 조직성공과 조직성장의 개념으로 나누어 분석하였다.

기”, 등이 지적되었다.

이상의 분석결과를 살펴보면 조직의 성공에 영향을 주고 있는 근거는 매우 다양하다고 볼 수 있다. 사회복지사들의 처우에 교육에 초점을 두고 있는 인사관리 부분은 책임자를 뽑아 충분한 교육을 시키고, 알맞은 보상을 해주었을 경우에 응답자들은 조직의 성공이 긍정적으로 이루어 질 수 있다는 심리적 상태가 자리 잡고 있음을 알 수 있었다.

의사결정의 위계성에 관한 집권화와 분권화에 대해서는 응답자와 소속된 조직의 특성에 따라서 다르게 인지하고 있었다. 재정관리에서는 투명한 재정관리가 조직의 존립에 중요한 영향을 미치며 재원의 안정성이 새로운 사회문제에 대처할 수 있는 전문가를 키울 수 있으며 그것이 조직이 가지고 있는 역량이라고 인식하고 있었다. 리더의 유형에는 정형화된 틀을 가지고 응답하지는 않았다고 지적되었다. 다변화 속에 있는 사회복지환경에 유연하게 대처하는 리더형이 필요하다고 지적되었다.

직원의 전문성이 사회복지 실천에 있어서 중요한 요소라고 인지하고 있었다. 자료의 정보화를 통해 이론과 프로그램의 공유도 사회복지실천에 있어서 중요한 사명이라고 인지하고 있다고 지적되었다. 종교적 사명감도 응답자들이 인지하고 있는 중요한 경영특성으로 지적되었다.

<표 5> 경영특성의 범주화

상위범주	하위범주	구체적 내용
인사관리	직원의 교육	전문성 강화를 위한 직원교육, 사회복지 정체성에 대한 교육, 해외연구, 관내연수, 관외연수, 직원연수를 통해서 소속감부여, 워크샵, 미션에 대한 재확인 교육
	공정한 보상	연구비 지급, 공정한 승급제도. 주 1회 외부강의
	직원복지	직원의 처우, 휴직제도, 교육기회제공(석사 및 박사과정), 만족할 만한 보수, 정년의 보장, 산후휴가, 최고보수주기, 연수
	직원채용	공개채용 및 시험을 통해 공정하게 채용
조직특성	의사소통	직원이 아이디어를 내면 수용, 수평적 의사결정
	집권화	지부와 본부의 동일한 임금체계, 지부에서 사안을 올리면 본부에서 승인, 본부는 지원, 미션정립, 직원훈련, 사업장별 프로그램 관리, 순환보직제, 본부에서 인사관리
조직특성	분권화	자율적 운영, 경영과 소유가 분리, 본부에서 기관장에게 많은 부분을 위임, 사업장과(산하기관간) 연계가 없음, 팀 중심의 운영. 전문가에게 맡김, 지부와 본부의 차별화된 임금체계, 지부에서 사안을 올리면 본부에서 승인, 고정직, 실무자 중심의 인사 평가, 사업장별 별도의 운영체계
	공식화	법규나 내규에 의해서 조직관리(승진, 파면 등)
	이사회의 역할	조율, 지지, 영향력있는 이사의 영입
리더의 특성	혁신·모험형	실험정신을 가지고 새로운 프로그램을 시도, 국제 워크샵, 새로운 기법도입(예: 마케팅, 컨설팅, 등),
	배려·지원형	직원을 신뢰하고 끝까지 믿어줌, 수용과지지 리더의 적극적 지원
	목표·지휘형	조직의 청사진을 가지고 있음

	외부지향형	시대 변화에 능동적으로 대처, 선도적인 역할대국민적인 홍보, 정부 정책과 대국민적인 요구에 관한 상품개발, 지역주민의 욕구파악, 정부와의 파트너십, 끊임없는 변화
	헌신형	사회복지를 실천하여야 한다는 간절한 바람, 헌신
재정관리	책임성	금전 사고가 없음
	투명성	후원금액은 전산화시킴
	재원 자립도	재원의 안정성
전문성	전문성 인정	직원을 전문가로 대우
	전문적 활동	실질적인 전문성, 슈퍼비전, 사례관리, 임상의 이론화, 프로그램의 이론화
정보화	자료의 축척	임상사례연구집 발간, 전산화, 사례의 데이터베이스
	자료의 공유	자료를 다른 부서와 다른 조직과 공유함
평가	사업평가	간부회의를 통해 기획, 연간계획, 중·단기계획, 이미지 관리, 모니터링
종교적 사명	종교적 신념	조직의 사명과 사회복지 가치실현을 위해 정기적으로 기도, 프로그램과 사업을 위해 전 직원이 기도를 함

3) 조직성공에 대한 응답분포

다음으로 조직성공에 관한 응답분포를 살펴보면 아래의 <표 6>과 같다. 137개의 응답수를 보여주었다. 12명의 응답내용이 137개의 소단위로 분류되어, 응답자들이 평균 11개(M=11.4)의 응답수를 사회복지법인의 성공으로 제시하고 있었다. 성공에 대한 응답율은 66.4%(N=91)의 비율을 보여주었고 성장은 33.7%(N=46)의 비율을 제시하였다. 성공의 하위 항목 중 이용자 만족, 지역사회의 평판, 조직의 설립이념을 직원들이 충분히 인식하고 서비스를 제공한다가 각각 8.76%(N=12)의 비율을 제시하였다. 직원만족도와 대외적 이미지가 8.03%(N=11)의 비율로 나타났다. 성장차원에서는 낮은 이직율 8.03%(N=11), 대기자 수의 증가는 7.30%(N=10)의 수치를 보여주고 있다.

<표 6> 조직성공에 관한 응답분포

개념	상위범주	구체적 내용	응답수	%
조직성공	성공	1. 이용자 만족도	12	8.76
		2. 직원 만족도	9	6.57
		3. 양질의 서비스 제공	11	8.03
		4. 조직 미션이나 목표 수행정도	9	6.57
		5. 조직구성원간의 관계	6	4.38
		6. 법인 산하 조직과의 관계	9	6.57
		7. 대외적 이미지	11	8.03
		8. 지역사회평판	12	8.76
		9. 조직의 설립이념에 대한 직원들의 인식	12	8.76
				소 계

조직성장	성장	1. 낮은 이직율	11	8.03
		2. 이용자수 증가	8	5.84
		3. 대기자수 증가	10	7.30
		4. 후원자수 증가	4	2.92
		5. 후원금의 증가	4	2.92
		6. 프로그램수의 증가	3	2.19
		7. 지역사회와의 연계 프로그램 수 증가	6	4.38
		소 계	46	33.7
총 계		137	100%	

4) 경영특성에 대한 응답분포

경영특성에 대한 응답분포는 <표 7>과 같다. 12명의 응답내용이 전체 382개 소단위로 분류되어 응답자들이 평균 32개(M=32.2)의 경영특성에 관한 요인수를 제시한 것으로 나타났다. 경영특성에 가장 많이 언급한 것은 조직특성의 하위영역에 해당하는 분권화로 전체 경영특성의 응답분포도에서 16.30%(N=63)를 차지하였다. 그리고 인사관리 특성 중 직원 교육이 전체 경영특성의 응답분포도에서 13.48%(N=52)를 차지하였고, 그 다음이 리더의 외부 지향적 특성과 종교적 사명이 전체 경영특성의 응답분포도에서 7.77%(N=30), 조직특성 중 집권화가 전체 경영특성의 응답분포도에서 6.23%(N=24)를 차지하였다. 그 다음이 리더의 배려·지원적형이 6.47%(N=25)를 차지하였다. 그 외 보상이 전체 경영특성의 응답분포도에서 4.93%(N=19)로 나타났다.

<표 7> 경영특성에 관한 응답분포

상위범주	하위범주	구체적 내용	응답수	%
인사관리	직원의 교육	1. 전문성 강화를 위한 직원교육	11	2.85
		2. 사회복지 정체성에 대한 교육	10	2.59
		3. 해외연수	2	0.52
		4. 관내연수/관외연수	5	1.30
		5. 직원연수를 통해서 소속감부여	7	1.82
		6. 워크샵	9	2.33
		7. 미션에 대한 확인에 대한 교육	8	2.07
		소 계	52	13.48
	보상	1. 공정한 승급제도	10	2.59
		2. 외부강의 허용	4	1.04
		3. 만족할 만한 보수	5	1.30
	소 계	19	4.93	
직원복지	1. 휴직제도	4	1.04	
	2. 교육기회제공(석사 및 박사과정)	3	0.78	
	3. 정년의 보장	3	0.78	
	소 계	10	2.60	
직원채용	1. 공개적으로 홍보	4	1.04	
	2. 시험 및 평가도구를 사용	4	1.04	

사회복지조직관리자들이 인지하고 있는 성공적 조직운영을 위한 경영특성에 관한 연구

		소 계	8	2.08	
조직특성	의사소통	1. 직원이 아이디어 수용	6	1.55	
		2. 수평적 의사결정	9	2.33	
		소 계	15	3.88	
	집권화	1. 지부와 본부의 동일한 임금체계	3	0.78	
		2. 지부에서 사안을 올리면 본부에서 승인	4	1.04	
3. 본부는 지원		7	1.81		
4. 사업장별 프로그램 관리		4	1.04		
5. 순환보직제		3	0.78		
	6. 본부에서 인사관리	3	0.78		
	소 계	24	6.23		
조직특성	분권화	1. 자율적 운영	7	1.81	
		2. 경영과 소유가 분리	1	0.26	
		3. 본부에서 기관장에게 많은 부분을 위임	7	1.81	
		4. 산하기관과 느슨한 관계 유지	10	2.59	
		5. 팀 중심의 운영	8	2.07	
		6. 전문가에게 맡김	8	2.07	
		7. 지부와 본부의 차별화된 임금체계	7	1.81	
		8. 지부에서 사안을 올리면 본부에서 승인	7	1.81	
		9. 사업장별 별도의 운영체계	8	2.07	
		소 계	63	16.30	
	이사회의 역할	1. 조율/지지/영향력 있는 이사의 영입	1	0.26	
재정관리	책임성	1. 금전 사고가 없음	6	1.55	
	투명성	1. 후원금액은 전산화시킴	3	0.78	
	재원 자립도	1. 재원의 안정성	11	2.85	
리더특성	혁신·모험적	1. 실험정신을 가지고 새로운 프로그램을 시도	8	2.07	
		2. 국제 워크샵	3	0.78	
		3. 새로운 기법도입(예: 마케팅, 컨설팅, 등)	7	1.81	
		소 계	18	4.66	
	배려·지원적	1. 직원을 신뢰	10	2.59	
		2. 수용과 지지	9	2.33	
		3. 적극적 지원	6	1.55	
		소 계	25	6.47	
		목표·지휘적	1. 조직의 청사진을 가지고 있음	3	0.78
	외부지향	1. 시대 변화에 능동적으로 대처	7	1.81	
2. 선도적인 역할: 대국민적인 홍보		4	1.04		
3. 정부정책과 대국민적인 요구에 관한 상품개발		3	0.78		
4. 지역주민의 욕구 파악		9	2.33		
5. 정부와의 파트너십		2	0.52		
6. 끊임없는 변화		12	3.10		
	소 계	37	9.58		
	헌신	1. 사회복지를 실천하여야 한다는 간절한 소망	12	3.10	
전문성	전문성 인정	1. 직원의 전문성 인정	11	2.85	
	전문적 활동	1. 슈퍼비전	3	0.78	
		2. 사례관리	1	0.26	

		3. 임상의 이론화, 4. 프로그램의 이론화	7 2	1.81 0.52
		소 계	24	3.37
정보화	자료의 축척	1. 임상사례연구집 발간	2	0.52
		2. 전산화를 통한 후원자 관리	2	0.52
		3. 사례의 데이터베이스	2	0.52
		소 계	6	1.56
	자료의 공유	1. 자료를 다른 부서/ 다른 조직과 공유함	6	1.56
평가	사업평가	1. 간부회의를 통해 기획	3	0.78
		2. 연간계획, 중·단기계획	3	0.78
		3. 모니터링	8	2.07
		소 계	14	3.63
종교적 사명	종교적 신념	1. 조직의 사명을 위해 정기적으로 기도	10	2.59
		2. 사회복지 가치실현을 위해 정기적으로 기도	10	2.59
		3. 프로그램과 사업을 위해 전 직원 기도	10	2.59
		소 계	30	7.77
총 계			387	100

5. 결론 및 함의

본 연구의 목적은 사회복지조직의 성공적인 조직운동을 위한 경영특성을 파악하여 조직관리와 운영에 함의를 제공하는 것이다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 문헌연구 검토와 사회복지법인의 관리자들과 면접조사를 실시하였고, 우리나라 사회복지법인의 경영특성이 무엇이며, 조직성공에 영향을 주는 요인은 무엇인지를 밝히고자 하였다. 본 연구의 주요 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 내용분석 결과 우리나라 사회복지법인의 관리자들은 법인의 조직성공 개념을 성공과 성장으로 혼합하여 조직성공의 개념을 인식하고 있었다. 그러나 최종 사회복지법인의 조직성공의 개념화과정에서는 성공의 개념만을 조직성공의 개념으로 사용하였다. 그 이유는 본 연구에서 조직성공의 개념은 조직의 미션 실천과 무형의 가치에 초점을 둔 개념으로 정의 내렸기 때문에 성장의 개념은 제외시켰다.

조직성공의 하위 항목 중 이용자 만족, 지역사회 의 평판, 조직의 설립이념을 직원들이 충분히 인식하고 서비스를 제공한다가 각각 8.76%(N=12)의 비율을 제시하였다. 직원만족도와 대외적 이미지가 8.03%(N=11)의 비율로 나타났다. 이러한 내용분석의 연구결과는 문헌연구에서 나온 결과와 일치하고 있음을 알 수 있었다. 미국의 보건조직을 대상으로 Griffith(2002)의 연구와 공공조직과 영리조직을 대상으로 근거이론의 연구 방법으로 조직성공에 대한 연구를 한 Miller(1997)의 연구에서도 미션의 실천정도를 조직성공의 개념으로 규정하고 있다. 만족도 역시 Friedman & Friedman(1988)의 문헌연구에 따르면 조직성공의 개념으로 규정되고 있다. 그 외 Cudeny(2002)의 연구에서는 서비스 질의 향상을 조직성공의 개념으로 사용하고 있다.

둘째, 경영특성은 8개의 상위 개념- 인사관리, 조직특성, 재정관리, 리더특성, 전문성, 정보화, 평가, 종교적 사명-으로 분류되었다. 경영특성에 가장 많이 언급한 것은 조직특성의 하위영역에 해당하는 분권화

로 전체 경영특성의 응답분포도에서 16.30%(N=63)를 차지하였다. 그리고 인사관리 특성 중 직원 교육이 전체 경영특성의 응답분포도에서 13.48%(N=52)를 차지하였다. 그 다음은 리더의 외부 지향적 특성과 종교적 사명이 전체 경영특성의 응답분포도에서 7.77%(N=30), 조직특성 중 집권화가 전체 경영특성의 응답분포도에서 6.23%(N=24)를 차지하였다. 그 다음이 리더의 배려·지원형이 6.47%(N=25)를 차지하였다.

서구의 조직성공에 대한 선행연구결과를 비교하면 인사관리 중 직원교육은 Bullington et al.(2002)와 McClelland(1994)의 연구를 통해서 중요한 요인으로 나타났다. 조직특성의 차원 중 의사소통은 Varamaki(1996)의 조직비교연구에서 관련 변수로 도출되었다. 리더의 역할은 D'Aveni & MacMillan(1990)의 성공한 기업과 실패를 한 기업의 실증연구에서 중요한 요소임이 입증되었다. 그 외 재정관리는 Davies & Walley(2002)의 연구에서 전문성은 Lonnqvist(2003)과 Evans(2002)의 연구에서 중요한 요인으로 도출되었고, 정보화는 Croteau & Li(2003), Sherer(2003), Sim(2003) 그리고 Power et al.(2001)의 연구에서 관련 변수로 나타났다.

본 연구결과에 기초한 사회복지적 함의를 논하면 다음과 같다.

첫째, 사회복지법인을 대상으로 조직성공에 관한 연구를 처음으로 시도했다는 것이다. 그리고 이러한 연구 결과는 사회복지법인의 설립자, 임원, 관리자 그리고 직원들에게 사회복지법인의 운영을 위한 기초 자료로 활용될 수 있을 것이다.

둘째, 사회복지법인의 조직성공을 측정하는데 있어서 무형의 가치들도 법인이 최선의 방향으로 나아가고 있는지를 판단할 수 있는 지표로 활용될 수 있다는 것을 제시해주었다. 실제로 많은 학자들은 비재무적 지표가 재무적 지표의 동인이 되고 있음을 주장하고 있다(Croteau, 2003; Dewett, 2003; Lonnqvist, 2003; Frigo, 2002; Olson & Slater, 2002).

셋째, 인사관리차원에서 직원의 교육지원이 조직성공에 영향을 주는 것으로 나타났다. 직원이 직무를 수행하기 위한 적절한 훈련을 받고 있는지를 검토할 필요가 있다. 그리고 직원교육을 시작할 때는 이들이 어느 분야에서 전문가가 되고자하는지를 자문하도록 해주어야 한다. 그리고 직원들이 직무에서 배우고 싶어 하는 지식이나 기술을 확인하게 되면 직무를 재설계하고 세미나, 워크샵, 대학 혹은 대학원 과정을 이수할 하도록 경제적 혹은 시간적 지원을 해줄 필요가 있다.

넷째, 리더의 외부지향적 성향이 조직성공에 영향을 주는 것으로 나타났다. 리더의 조직의 변화에 대한 끊임없는 노력, 시대에 대한 능동적인 대처와 지역주민의 욕구파악에 적극적으로 반응할 필요성을 제시해주고 있다. 직원을 신뢰하고 업무 실천에 적극적으로 지원해주어야 한다.

다섯째, 법인의 본부는 사회복지기관들이 자율성을 가지고 그 지역주민의 욕구에 맞게 서비스를 제공할 수 있도록 지원해주어야 한다. 즉 기관중심의 운영체제를 통하여 기관과 본부와의 느슨한 관계의 유지, 팀중심의 운영형태로 사회복지서비스가 실천되도록 지원해줄 필요가 있다. 그러나 내용분석 결과 조직특성의 하위차원 중 분권화가 중요한 경영특성으로 도출되었으나 집권화 역시 6.23%(N=24)로 나타났다는 점을 분석해 볼 때 업무 특성에 따라서 집권화와 분권화가 적절히 이루어져야 함을 시사하고 있다고 볼 수 있다.

참고문헌

- 강정대(1996). 현대경영학. 서울: 박영사.
- 강철휘·정무성(2002). "사회복지서비스 기관의 조직성과에 관한 연구-서울시 지역사회복지관의 질 산출(quality output)을 중심으로". 한국사회복지학, 한국사회복지학회, Vol. 49, 343-378.
- 김영중(2003). "한국 사회복지조직의 형성 과정에 관한 역사적 연구: 1950 ~ 1970년대 부산지역을 중심으로". 한국사회복지행정학, Vol. 10,1-62.
- 김교성(2003). "사회복지관 조직성과의 변화에 관한 연구: 2000년과 2001년 사회복지관 평가결과에 대한 비교분석". 한국사회복지행정학, Vol. 9, 61-86.
- 김동배(2000). 작업조직과 인사관리의 적합성이 성과에 미치는 영향에 관한 연구. 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문
- 김주일(1999). 중소기업의 핵심역량이 비교우위에 미치는 영향에 관한 연구. 서울대학교 대학원 경영학과 박사학위 논문.
- 김정욱·박정수(2002). "한국 인터넷 벤처기업의 주요 성공요인이 조직성과에 미치는 영향에 관한 실증적 연구". 한국경영과학회지, Vol. 27, No. 2, 123-152.
- 부정남(1984). "내용분석의 발전과정". 신문학보, Vol. 17, 125-131.
- 보건복지부(2003). 보건복지부 법인현황.
- 보건복지부(2003). 사회복지법인 업무편람.
- 신유근(1995). 한국기업의 성공과 실패. 서울: 세경사.
- 신준섭(2000). "사회복지기관 최고행정가의 리더십". 한국사회복지행정학, Vol. 3, 37-64.
- 이덕로·서도원(1998). "한국기업의 경영특성에 관한 종단적 연구". 경영학연구, 제 27권, 제 4호, 911-936.
- 이원우·서도원·이덕로(1998). 경영학원론. 서울: 박영사.
- 정무성(2003). "사회복지 프로그램 기획과정에서의 대상자 선정형태의 표적효율성에 관한 연구". 한국 사회복지행정학, 제 10호, 115-135.
- 최재성(2001). "사회복지분야의 평가 경향과 과제". 한국사회복지행정학, 제 4호, 89-115.
- 최재성 (2002). "사회복지조직의 집단화(체인화) 현상에 관한 연구". 한국사회복지학, Vol. 49, 296-318.
- 최재성·최정균(2003). "사회복지조직간의 상호협력이 조직효과성에 미치는 영향". 정책분석평가학회보, 제 13권, 제 1호, 25-45.
- 허갑수·변상우·김학돈(2004). 경영조직의 이해. 서울: 형설출판사.
- 황성철(2003). "사회복지기관 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향". 한국사회복지행정학, 제 8호, 135-158.
- Abraham, G. L.(2002). Identification of Critical Success Factors For Construction Organizations In The Architectural/Engineering/Construction(A/E/C) Industry. Unpublished Ph. D dissertation, Georgia Institute of Technology.
- Anastas, J. W.(1994). Research Design for Social Work and Human Service. New York: Columbia University Press.
- Anthes, E., Cronin, J. & Jackson, M.(1985). The Nonprofit Board Book: Strategies for Organizational

- Success. Arkanson: Independent Community Consultants.
- Bargal, D.(2000). "The Manager as Leader". In Patti R. J.(ed), The Handbook of Social Welfare Management. CA: Sage Publication, 303-319.
- Baxter, C., Levin, R., Legaspi, M. M., Bailey, B. E. & Brown, C. L.(2002). "Community Health Center-Led Networks: Cooperating to Compete". Journal of Healthcare Management, Vol. 47, No. 6, 376-389.
- Becker, S. W., & Stafford, F.(1967). "Some Determinants of Organizational Success". The Journal of Business, Vol. 40, No. 4, 511-518.
- Boeker, W.(1997). "Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth". Academy of Management Journal; Vol. 40, No. 1, 152-170.
- Breindel, C. L.(1988). "Nongrowth Strategies And Options in Health Care". Journal of Healthcare Management Vol. 33, No.1, 37- 45.
- Bullington, S. F., Easley, J. Y., Greenwood, A. G., & Bullington, K. E.(2002). "Success Factors in Initiating Versus Maintaining a Quality Improvement Process". Engineering Management Journal, Vol. 14, No. 3; 8-14.
- Burgess, B. A.(1993). "The Board of Director". in T. D. Connors(ed.), The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures. NJ: John Wiley & Sons, Inc., 195-227.
- Campbell, A., Devine, M., & Young, D.(1990). A Sense of Mission. London: Hutchinson.
- Campbell, J. P.(1981). "On The Nature of Organizational Effectiveness". in Paul S. Goodman, Johannes M. Pennings and Associates eds., New Perspectives on Organizational Effectiveness. San Francisco: Jossey-Base Publishers, 13-55.
- Cantone, L.(1999). "Corporate Compliance: Critical to Organizational Success". Nursing Economic, Jan/Feb., Vol. 17, No. 1, 15-20.
- Caplow, T.(1953). "The Criteria of Organizational Success". Social Forces, Vol. 32, No. 1, 1-9.
- Connolly, M., & Jones, N.(2003). "Constructing Management Practice in The New Public Management: The Case of Mental Health Manager". Health Services Management Research 16, 203-210.
- Conradie, H. F.(1999). "Non-governmental Organizations and Financial Sustainability". Development Southern Africa, Vol. 16, No. 2, 291-297.
- Crow, G.(2002). "The Relationship Between Trust, Social, Capital, and Organizational Success". Nursing Administration Quarterly/Spring, Vol. 26., No. 3, 1-11.
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J.(1996). "Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors". Research Technology Management; Jul/Aug, Vol. 39, No. 4, 18-29.
- Crandall, N., & Wooton, L.(1978). "Developmental Strategies of Organizational Productivity". California Management Review; winter; 21, 37-45.
- Croteau, Annie-Marie & Li, P.(2003). "Critical success factors of CRM technological Initiatives". Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 20, No. 1, 21-34.

- Cudney, A. E.(2002). "Case Management: A Serious Solution For Serious Issues". *Journal of Healthcare Management*, May/Jun., Vol. 47, No. 3, 149-152.
- D'Aveni, R., & MacMillan, I. C.(1990). "Crisis and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms". *Administrative Science Quarterly*, Dec., Vol. 35, No. 4, 634-657.
- Davies, C. L., & Walley, P.(2002). "Quality of Care: Replacing or Removing Ineffective Services". *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 15, No. 3, 124-129.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A.(1996). "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance" *Academy of Management Journal*, Vol. 39, 949-969.
- Dess, G. G., & Robbins, R. B., Jr.(1984). "Measuring Organizational Performance in The Absence of Objective Measure: The Case of The Privately - Held form and Conglomerate Business Unit". *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 265-273.
- Deweet, T.(2003). "Understanding the Relationship Between Information Technology and Creativity in Organizations". *Creativity Research Journal*, Vol.15, Nos. 2 & 3, 167-182.
- deWit., A.(1986). "Measuring Project Success: An Illusion". *Proceedings, Project Management Institute*, Sep., 13-21.
- Drucker, P. F.(1990). *Managing The Non-Profit Organization: Principles and Practices*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Evan, G. E.(2002). "Management issues of consortia, Part two". *Library Management*, Vol. 23. Nov. 6/7, 275-286.
- Fahey, D. F., Myrtle, R. C., Schlosser, J. R. & Lee, D. M.(1998). "Critical success factors in the development of healthcare management careers". *Journal of Healthcare Management; Jul/Aug; 43/3; 307-320*.
- Fennell, M. L., & Alexander, J. A.(1993). "Perspectives on Organizational in the US Medical Care Sector". *Annual Review of Sociology*, Vol. 19, 89-112.
- Friedman, H., & Friedman(1988). "A Framework for Organizational Success". *Journal of Business Ethics*, Vol. 7, No. 3, 219-221.
- Frigo, M. L.(2002). "Nonfinancial Performance Measures and Strategy Execution". *Strategic Finance Magazine* Vol. 84, No. 2, 68-91.
- Gaines, S. K.(2004). "Partnership to Build Sustainable Public Health Nurse Child Care Health Support". *Family & Community Health*, Vol. 27, No. 4, pp. 346 - 354.
- Gellis, Z. O.(2001). "Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care". *Social Work Research*, Vol. 25, No. 1, 17-25.
- George, C. C.(2001). "A State's Shaping of a Federal Welfare Initiative: The Illinois Policy Process and the Illinois JOBS Program". Unpublished Ph. D dissertation, Northwestern University.
- Ginn, G. O., & Henry, L. J.(2003). "Wellness Programs in the Context of Strategic Human Resource Management". *Hospital Topics: Research and Perspectives onHealthcare*, Vol. 81, No. 1, 23-28.

- Greiner, L. E.(1972). "Evolution and Revolution as Organizations Grow," Harvard Business Review, Vol. 50, No. 1, July-Aug., 37-47.
- Griffith, J. R., Alexander, J. A., & Jelinek, R. C.(2002). "Measuring Comparative Hospital Performance". Journal of Healthcare Management, Jan/Feb., Vol. 47, No. 1, 41-57.
- Guest, D. E.(1997). "Human Resource Management: A Review and Research Agenda". International Journal of Human Resource Management, Vol. 8, No. 3, 263-276.
- Gummer, B., & McCallion, P.(1995). Total Quality Management in the Social Services. Albany: State University of New York Press.
- Gunther, J., & Hawkins, F.(1996). Total Quality Management in Human Service Organizations. New York: Springer.
- Hendrickson, L. U.(1992). "Bridging the Gap between Organization Theory and the Practice of Management Growth: the Dynamic System Planning Model". Journal of Organizational Change Management, 5/3: 18-37.
- Henry, J. W.(1994). "The Service Employee's Pivotal Role in Organizational Success". The Journal of Services Marketing, Vol. 8, No. 4, 25-35.
- Haung, Chih-Chung D.(1999). The Impacts of Information Technology on Organizational Effectiveness in Human Service Organizations. Unpublished Ph.D Dissertation. The University of Texas at Austin.
- Jackson, S. R.(1986). The Effects of Leader Behavior on Subordinate Job Satisfaction in a State Agency Administering Human Services. Unpublished Doctor Dissertation, The University of Wisconsin-Madison.
- Jones, D. S.(2001). "Performance measurement and budgetary reform in the Singapore Civil Service". Journal of Public Budgeting Accounting & Financial Management, Vol. 13, No. 4, 485-511.
- Kaufman, R., & Stone, B.(1983). Planning for Organizational Success. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Kempila, S., & Lonnqvist, A.(2003). "Subjective Productivity Measurement". Journal of American Academy of Business, Cambridge, March; 2, 2; ABI/INFORM & Global, 531-537.
- Kettner, P. M.(2002). Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations. MA: Allyn and Bacon.
- Koch, M. J., & McGrath, R. G.(1996). "Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies Do Matter". Strategic Management Journal, Vol. 17, 335-354.
- Lager, T., & Horte, S. A.(2002). "Success Factors for Improvement and Innovation of Process Technology in Process Industry". Integrated Manufacturing System, Vol. 13, No. 3, 158-164.
- Lonnqvist, A.(2003). "Measurement of Intangible Success Factors in Four Case Organizations" Journal of American Academy of Business, Cambridge, Vol. 2, No. 2, 524-530.
- Lewis, J. A., Lewis, M. D., Packard, T., & Souflee, F. Jr.(2001). Management of Human Service

- Programs. Wadsworth.
- Martin, L. L.(1993). Total Quality Management in Human Service Organizations. Newbury Park, CA: Sage.
- Martin, L., & Kettner, P.(1997). "Performance Measurement: the New Accountability". Administration in Social Work, 21(1), 17-29.
- McClelland, S.(1994). "Gaining Competitive Advantage through Strategic Management Development(SMD)". Journal of Management Department, Vol. 13, No. 5, 4-13.
- Miller, D. C.(1991). Handbook of Research Design and Social Measurement. 5th ed., Sage Publications, Inc., Newbury Park.
- Miller, D. C., & Salkind, N. J.(2002). Handbook of Research Design and Social Measurement. 6th ed., Sage Publications, Inc.
- Miller, S.(1997). "Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors". Organization Studies, Vol. 18, No. 4, 577-602.
- Neuman, W. L.(1999). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. 4th ed., MA: A Pearson Education Company.
- Olson, E. M., & Slater, S. S.(2002). "The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance". Business Horizons, Vol. 45, No. 3, 11-16.
- Oster, S. M.(1995). Strategic Management for Nonprofit Organizations: Theory and Cases. New York: Oxford University Press.
- Padgett, D. K.(1998). 사회복지 질적 연구방법론(유태균 역). 서울: 나남.
- Patti, J. P.(2000). "The Environment Context of Social Welfare Administration". in J. P. Patti(ed.), The Handbook of Social Welfare Management. Sage Publications, Inc., 55-65.
- Pearce, J. A., & David, F.(1987). "Corporate Mission Statement: The Bottom Line". Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 2, 109-116.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F.(1999). "Putting People first for organizational Success". The Academy of Management Executive, May., Vol. 13, No. 2, 37-48.
- Pichault, F. P., & Schoenaers, F.(2003). "HRM Practices in a Process of Organizational Change: A Contextualist Perspective". Applied Psychology: An International Review, Vol. 52, No. 1, 120-143.
- Power, D. J., Sohal, A. S., & Rahman, Shamas-Ur.(2001). "Critical Success Factor in Agile Supply Chain Management: An Empirical Study". International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol. 31, No. 4, 247-265
- Power, E.(1993). "Leadership, Values, and the Nonprofit Organization". in T. D. Connors(ed.), The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures. NJ: John Wiley & Sons, Inc., 101-122.
- Riffe, D., Lacy, S., & Fico, F. G.(1998). Analyzing Media Messages. 미디어 내용분석 방법론(배현석 역). 서울: 커뮤니케이션북스.

- Rungasamy, S., & Ghosh, S.(2002). "Critical Success Factors for SPC Implementation in UK Small and Medium Enterprises: Some Key Findings from A Survey". The TQM Magazine, Vol. 14, No. 2, 217-224.
- Rubin, A., & Babbie, E.(2001). Research Methods for Social Work. 4th ed., CA: Thomson Learning.
- Sherer, S.(2003). "Critical Success Factors for Manufacturing Networks as Perceived by Network Coordinators". Journal of Small Business Management, Vol. 41, No. 4, 325-345.
- Sherman, E., & Reid.W. J.(1994). 사회복지질적 연구방법의 이론과 활용(유타균 · 이선혜 · 서진환 역). 서울: 나눔.
- Smith, M.(2003). "Business Process Design: Correlates of Success and Failure". The Quality Management Journal, Vol. 10, No. 2, 38-49.
- Sim, J. S.(2003). Critical Success Factors in Data Mining Projects. Unpublished Ph. D dissertation, University of North Texas.
- Varamaki, E.(1996). "The Development Process of Inter-firm Cooperation of SMEs". in Reynolds, P., Bygrave, W., Birley, S., Butler, J., Davidsson, P., Gartner, W. and McDougall, P.(eds.), Frontiers of Entrepreneurship Research, 282-296.