

내용분석을 이용한 민간사회복지조직 관리자들이 인지하는 성공적인 조직운영에 관한 연구*

- 서울시 사회복지법인을 중심으로 -

강 영 숙**

A Study on the Perceived Successful Management of Social Welfare Organizational Executives*

- A Quantitative Content Analysis Focusing on Social Welfare Corporations
in Seoul -

Young-Sook Kang**

요약 : 본 연구는 민간 사회복지조직의 가치와 미션을 실현하고 사회복지서비스 향상을 위한 조직 관리와 운영에 함의를 제공하기 위하여 수행되었다. 이러한 연구목적을 달성하기 위하여 사회복지조직을 운영하고 있는 사회복지법인의 경영특성과 조직성공에 대한 연구를 실시하였다. 연구방법은 문헌연구 검토와 심층면접(in-depth interview) 자료분석이었다. 심층면접은 사회복지법인을 성공적으로 운영하고 있다는 평판을 얻고 있는 사회복지법인의 핵심관리자들 12명을 선정하여 실시하였다. 자료 분석방법은 내용분석(content analysis)을 사용하였다. 심층면접의 녹취록을 내용 분석한 결과, 단순 일치비율에 의한 신뢰도 검증에서는 91%의 신뢰도를, Scott's *Pi*의 신뢰도 검증에서는 0.82의 신뢰도를 얻었다. 분석결과 사회복지법인의 관리자들이 인지하고 있는 사회복지법인의 조직성공 개념은 법인의 미션 실천정도, 직원의 직무 만족도 그리고 직원들이 인식하고 있는 법인의 성공정도로 인지하고 있었다. 경영특성의 하위차원은 인사관리특성, 조직특성, 리더의 업무 특성, 재정관리, 전문성, 정보화, 평가 그리고 종교적 사명 등 8가지 차원으로 분류되었다.

주제어 : 조직성공, 경영특성, 사회복지법인, 내용분석

ABSTRACT : The purpose of this study is to examine managerial characteristics and organizational success of Social Welfare Corporations(SWCs) and provide some implications for social welfare corporations to realize the mission and value of social welfare services and improve the quality of services. To meet the above-mentioned objectives, literature review and depth interviews with key corporate managers were conducted. The depth interviewees were 12 key corporate managers who have worked for social welfare corporations which have had a good reputation. The depth interview data were analyzed using content analysis. The findings from the content analysis are as follows. Corporate managers perceived the organizational success of SWCs in three dimensions:

* 본 논문은 2005년도 한국사회복지학회 춘계학술대회에서 발표한 내용에 토대를 두고 있으며, 연세대학교 사회복지학과 강철희교수님과 한국보건사회연구원 박현주 박사님의 토론내용이 논문을 발전시키는 과정에 큰 도움이 되었음을 밝힌다.

** 국립군산대학교 행정복지학부 사회복지학전공 전임강사(Full-time Instructor, Department of Social Welfare, Kusan National University)

practice degree of corporate mission, job satisfaction and perceived success. Managerial characteristics for organizational success of SWCs were classified as human resource management, organizational characteristics, leader's job characteristics, managing finances, professionalism, information, evaluation and religious mission.

Key Words : organizational success, managerial characteristics, social welfare corporations, content analysis.

I. 서론

최근 들어 사람들의 복지에 대한 욕구는 급격하게 변화되고 다양해졌다. 정부의 보조금만으로는 대상자들의 욕구를 충족시키는데 어려운 단계에 이르게 되었다. 이에 정부는 사회복지서비스 공급자의 자격조건을 완화시켜 공급자의 경쟁을 촉발시키는 방향으로 나아가고 있다. 즉, 정부는 민간부문의 경쟁을 통하여 사회복지서비스 공급의 다양성을 유도하고 있다. 따라서 사회복지서비스의 영역도 다양한 공급자 간의 경쟁을 통해서 경쟁력을 가진 조직만이 생존하게 되는 시장경쟁의 단계로 나아가고 있다(정무성, 2003; 강철희·정무성, 2002; 최재성, 2002). 이처럼 사회복지환경이 경쟁의 단계로 들어섰다는 것은 다양한 사회복지서비스 공급자들 속에서 성공적으로 법인을 운영하는 조직만이 사회복지 서비스를 지속적으로 제공할 수 있다는 것을 의미한다. 그리고 경쟁의 시대

속에서 사회복지조직을 운영하는 법인은 다양한 인적·물적 자원의 동원능력과 우수한 전문인력을 보유하여 사회복지조직의 경쟁력을 확보하여야 한다.

구미의 경우 1990년대 후반에 들어서면서 휴먼서비스조직의 조직존립과 조직운영에 관련하여 조직성공에 관한 연구가 활발히 이루어지고 있다.¹⁾ 이들의 연구는 조직존립의 경쟁성을 확보하기 위한 시도라고 볼 수 있다.²⁾

우리나라의 경우도 사회복지서비스의 공급주체들이 사회로부터 사회복지사업에 대한 운영의 투명성, 책임성(accountability), 효과적인 서비스 제공 그리고 효율적인 조직관리를 요구받고 있다(김교성, 2003; 김영중, 2003; 이민홍·최재성, 2003; 정무성, 2003; 강철희·정무성, 2002; 최재성, 2002). 이러한 사회적 요구에 따라 관련학자들은 사회복지서비스를 제공하고 있는 사회복지조직을 중심으로 조직 효율성, 조직성과, 조직평가 등에 관한 연구들³⁾을 활발

1) Dewett(2003), Sherer(2003), Smith(2003), Crow(2002), Baxer et al.(2002), Bullington et al.(2002), Cudney(2002), Davies and Walley(2002), Griffith et al.(2002), Johansson(2002), Power et al.(2001), Lager and Horte(2002), Cantone(1999), Pfeffer and Veiga(1999), Fahey et al.(1998), Miller(1997), Cooper and Kleinschmidt(1996), Henry(1994), McClelland(1994) 등 다수의 연구가 있다.

2) 조직미션(Miller, 1997), 서비스 이용자 만족도(Cudney, 2002; Davies and Walley, 2002; Friedman and Friedman, 1988; deWit, 1986), 지역사회의 욕구반영(Friedman and Friedman, 1988) 등에 초점을 둔 이들의 연구들은 조직성공과 그에 따른 조직 존립을 위한 다각적인 반응의 결과로 볼 수 있다.

3) 우리나라 사회복지조직의 효율성, 효과성, 조직성과, 평가 등에 관한 대표적인 연구의 예로는 김교성(2003), 정무성(2003), 김영중(2003), 황성철(2003), 강철희·정무성(2002), 최재성(2001) 등의 연구가 있다.

히 진행시키고 있다.

그러나 이러한 활발한 논의에도 불구하고 대부분의 연구들은 사회복지조직들⁴⁾에 초점을 두고 있거나, 서비스 대상자 중심으로 연구가 진행되어 왔다. 실제로 사회복지조직을 운영하고 있는 사회복지법인에 대한 연구는 찾아보기 힘들다. 그러나 사회복지서비스를 제공하는 데 있어서 사회복지 조직을 운영하는 사회복지법인의 역할은 매우 중요하다고 볼 수 있다. 사회복지조직을 운영하는 사회복지법인의 미션(mission), 목표, 가치 및 조직특성은 사회복지 서비스를 제공하는 법인의 산하조직들에게 상당한 영향을 미친다. 특히 휴먼서비스(human service)를 제공하는 사회복지법인은 법인이 추구하는 미션, 소명의식 그리고 법인의 리더가 어떤 가치를 가지고 사회복지 법인 산하 조직을 관리하느냐에 따라서 사회복지 서비스의 내용과 질에 많은 차별성을 가지게 된다. 이러한 관점에서 사회복지조직을 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 관리자들의 심층면접 조사를 통하여 사회복지법인의 조직성공에 대

한 개념을 파악한다.

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

II. 이론적 배경

1. 조직성공

과거의 조직들은 조직성공(organizational success)을 재정적 수익이나 매출액 등 매우 명확하고 측정하기 쉬운 재무지표⁵⁾로 측정을 하였다. 그러나 최근에는 오히려 비재무적인 지표들⁶⁾이 재무적 지표의 동인이라는 점에 동의하고 있다(Croteau and Li, 2003; Deweet, 2003; Lonnqvist, 2003; Frigo, 2002; Olson and Slater, 2002). 이러한 비재무적 부문에 초점을 둔 조직성공의 개념이 조직운영 및 조직관리 방식을 전환시키고 있음을 알 수 있다.

이처럼 조직성공의 개념에 대한 관점의 변화에 대해서 관련 학자들은 첫째, 자본주의 이념과 시장경제체제의 강화, 둘째, 지식기반 직업의 등장, 셋째, 사회복지정책의 지방분권화, 넷째, 노령인구의 증가, 다섯째, 지역공동체의 재발견, 여섯째, 사회복지서비스의 민간기업 이

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

5) 재무지표들은 조직의 내·외부의 이해당사자들의 의사결정에 중요한 판단기준이 된다.

6) 비재무적 지표들은 측정하기 어려운 개념들로서 고객만족, 조직내부의 업무처리과정, 직원들의 학습과 성장, 조직미션, 창의성 등을 일컫는다. 비재무적 지표를 학자들에 따라 무형의 성공요인(intangible success factors), 주관적 생산성 측정(subjective productivity measurement), 혹은 주관적 성과(subjective performance)로 설명하고 있다.

양, 일곱째, 정보기술의 발달로 인한 높은 사회복지서비스 접근성 등의 사회구조적인 변화로 설명하고 있다(Crow, 2002; Patti, 2000).

이처럼 산업사회에서 정보사회로의 전환 속에서 이루어진 사회구조적인 변화로 국민들은 양질의 가치를 가지고 있는 사회복지서비스를 요구(Patti, 2000; Gunther and Hawkins, 1996; Gummer and McCallion, 1995; Martin, 1993) 하게 되었다. 그리고 이러한 사회적 요구는 측정하기 힘든 도덕적 과제와 무형의 서비스(Lewis et al., 2001)를 제공하고 있는 휴먼서비스조직을 성과중심의 운영에서 가치 지향적 운영의 관점으로 전환시켜주는 계기를 마련해주었다. 그 결과 조직성공에 대한 개념은 질적, 가치 지향적 조직운영으로 변화되었다고 볼 수 있다.

구체적으로 관련 학자들을 통해서 최근에 논의되고 있는 조직성공의 개념을 살펴보면 다음과 같다.

Friedman and Friedman(1988)은 조직성공의 개념이 전환되고 있다고 하였다. 그들은 미국의 비영리조직을 포함한 모든 조직은 고객의 만족에 초점을 두어야 하며 이것은 이타주의자원을 넘은 조직의 존립을 위한 가장 최선의 방법이라고 하였다. 그들은 조직의 관리자들이 고객의 만족을 존중하지 않았을 경우에 조직이 어려움에 처하게 될 수 있음을 주장하고 있다. Miller(1997) 역시 여섯 개 공공조직의 주요 정보제공자 11명과의 인터뷰를 통해 조직성공의 개념을 개념화시키고 하위변수를 조작화시켰

다. 그녀는 이 연구에서 조직성공은 매우 복잡한 개념이기 때문에 재무 또는 마케팅의 범주로만 한정시키기는 것은 조직성공의 개념을 지나치게 단순화시키는 것이라고 하였다. 그녀는 조직성공의 개념을 성취(completion), 업적달성(achievement), 그리고 만족(acceptability)으로 정의하였다. Lonnqvist(2003)도 조직성공의 개념을 규정짓기 위해서 핀란드에 소재한 네 개 조직을 사례 분석하였다. 분석 결과 무형의 자산(intangible assets)⁷⁾으로 조직성공을 개념화하였다. 그 외 연구들을 살펴보면 deWit (1986)는 조직성공의 개념을 직원과 그 조직의 결과물 이용자가 높은 수준의 만족감을 가지는 것이라고 하였다.⁸⁾ Cudney (2002)는 보건조직과 휴먼서비스 조직을 대상으로 조직성공을 연구한 관련 자료를 중심으로 조직성공을 개념화시켰다. 그는 조직성공을 클라이언트의 안전과 서비스의 질로 정의 내렸다. 보건조직을 대상으로 한 Griffith et al.(2002)의 연구에서도 실증적 연구를 진행하면서 조직성공의 개념을 조직미션의 달성과 조직의 경쟁력 확보로 정의하였다. 그 외 Davies and Walley(2002)는 영국의 보건의료 조직을 중심으로 심층면접조사를 실시하여 조직성공의 개념을 규정지었다. 그들은 이 연구에서 조직성공의 개념을 환자의 복지라고 개념화하였다.

이처럼 조직성공에 관한 선행연구에서는 휴먼서비스조직의 성공을 조직 미션의 달성, 조직가치의 공유, 이용자의 만족 그리고 직원의 만

7) Lonnqvist(2003)는 무형자산의 구성요소를 직원의 경쟁력, 고객과 조직과의 관계, 이해당사자와 조직과의 관계, 문화, 이미지, 그리고 관리과정 등으로 정의를 내렸다.

8) Abraham(2002)에서 재인용함.

족으로 정의를 내리고 있다.

따라서 현재 논의되고 있는 조직성공의 개념 속에서 사회복지법인이 성공하고 있다는 의미는 사회복지법인의 미션이 달성되고 있고, 법인의 가치를 직원과 이용자가 공유하고 있고, 이용자와 지역사회가 사회복지법인의 사회복지 서비스에 만족하고 그리고 조직 구성원이 직무에 만족하고 있는 상태라고 할 수 있다. 또한 이러한 무형의 조직성공은 조직 존립(sustainability)의 가능성을 예측할 수 있는 지표로 작용하고 있다.

이상의 내용을 정리하면 미래사회의 존립 가능성을 보여주고 있는 조직성공의 개념은 크게 세 가지 차원의 실행정도로 구분될 수 있다.

첫째, 조직의 미션달성(Griffith et al., 2002; Pfeffer and Veiga, 1999; Miller, 1997)이다. 대부분의 비영리조직은 미션을 가지고 그 조직을 이끌어 나간다(Drucker, 1990). 그리고 조직이 가지고 있는 미션은 한 조직의 사회적 책임, 목적, 조직이 나아갈 방향과 원칙을 제시하고 있다. 둘째, 이용자, 지역사회, 그리고 직원의 만족도(Miller, 1997; Friedman and Friedman, 1988; deWit, 1986)이다. 사회복지조직의 만족도는 측정방법에 있어서 신뢰도와 타당도 부분에서 많은 문제점을 가지고 있지만 휴먼서비스 조직의 조직성공을 측정하고 조직의 존립을 예측할 수 있게 하는 매우 중요한 개념이라고 볼 수 있다. 셋째, 서비스의 질(Cudney, 2002; Bullington et al., 2002; Davies and Walley, 2002)이다. 그 외 조직의 가치 공유(Pfeffer and Veiga, 1999), 경쟁력 확보(Griffith et al., 2002) 등이 있다. 이상에서 논의한 조직성공 관

련 연구의 학자들이 제시한 조직성공의 개념은 <표 1>과 같이 요약될 수 있다.

<표 1> 조직성공의 개념 분류

조직성공	관련 연구학자들
미션 달성	Griffith et al.(2002), Pfeffer & Veiga(1999), Miller(1997), Drucker(1990)
만족도	Miller(1997), Friedman & Friedman(1988), deWit(1986)
서비스 질	Cudney(2002), Bullington et al.(2002), Davies & Walley(2002)

2. 경영특성

조직의 경영특성(managerial characteristics)은 조직의 목적달성과 유지를 위한 중요한 수단이라는 관점에서 조직의 성공에 결정적인 영향을 미친다.

Kettner(2002)는 휴먼서비스조직에서 경영특성은 조직의 목표달성이나 생산성의 증대를 위해 다수의 개인들이 수행하는 기능으로서 조직을 운영하는데 중추적인 역할을 수행한다고 하였다. 즉 경영특성은 조직을 경영하면서 부딪치게 되는 다양하면서도 복잡한 문제를 해결하거나 이에 대응하는 과정에서 나타나는 관리방식이나 관리스타일 혹은 정착화된 제도나 관행으로(신유근, 1995) 요약될 수 있다. 이처럼 경영특성은 조직의 목적달성과 유지를 위한 핵심적인 수단이라는 점에서 조직의 성공에 중요한 영향을 미치는 요인으로 볼 수 있다. 따라서 현재의 조직 활동에 활력을 불어넣고 미래의 조직 존립을 예측할 수 있는 중요한 변수라고 볼 수 있다.

Lewis et al.(2001)은 휴먼서비스조직이 영리조직의 경영시스템을 공유하게 된 이유를 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째, 휴먼서비스 영역에 영리조직이 들어오기 시작하면서 경영개념을 도입하기 시작했다. 둘째, 휴먼서비스조직은 특별한 지역사회의 욕구를 충족시키기 위해서 존재하고 있기 때문에 휴먼서비스조직에 경영개념의 도입은 필수적인 것이다.

실제로 구미에서는 휴먼서비스조직의 수가 점차로 증가함에 따라서 휴먼서비스조직 혹은 비영리조직의 경영특성에 관한 실증적인 연구들이 활발히 진행되고 있다. 대표적으로 Bullington et al.(2002)은 서비스의 질을 조직성공으로 개념화시킨 후에 보건조직을 대상으로 문헌연구, 인터뷰 그리고 설문조사를 병행하여 경영특성에 관한 관련 변수의 연구를 진행하였다. 그들은 Yusof and Aspinwall(1999), Shin et al.(1998), Whitney and Pavett(1998), Ahire et al.(1996), Black and Porter(1996), Lu and Sohal(1993) 그리고 Porter and Paker(1993)의 연구들을 이론적으로 정리를 하였다. 분석 결과 다음과 같은 경영특성 변수를 제시하였다. 첫째, 조직경영에 대한 헌신(management commitment)이다. 조직경영에 대한 헌신은 관리자들에 대한 헌신으로 이러한 관리자들에 대한 헌신정도는 과정 평가, 재정비, 의사소통과 피드백에 대한 지속적 업무수행을 통해서 파악될 수 있다. 둘째, 고객중심(customer focus)관리이다. 고객중심관리는 고객의 욕구를 파악하기 위한 다양

한 활동 등을 의미한다. 예를 들어 욕구조사, 고객방문 및 상담, 시장조사 등의 활동을 말한다. 셋째, 수준 높은 조직문화이다. 수준 높은 조직문화는 전 직원들에게 동기를 부여하고 조직이 추구하는 바람직한 가치를 따르도록 하는 것을 의미한다. 넷째, 공급자와의 관계(supplier relationships)이다. 공급자와의 관계는 서비스 공급에 관한 질 관리를 의미한다. 예를 들어 서비스 공급양에 관한 시장조사, 계약 등을 말한다. 다섯째, 개입과 역량강화(involvement and empowerment)이다. 직원들이 조직에 몰입할 수 있도록 조직성공에 관한 기술 및 지식을 획득하도록 지원한다. 여섯째, 훈련과 교육이다. 중간관리자급 이상에게 조직관리 교육 및 훈련을 시킨다. 일곱째, 팀(teams) 운영이다. 팀제 운영이 가지고 있는 전문성과 자율성을 확보하여 집중적으로 서비스의 질을 관리한다. 여덟째, 의사소통이다. 합의를 통한 의사결정을 통하여 도출된 결과물을 조직의 운영에 반영한다.⁹⁾ 아홉째, 비전과 전략, 마지막으로 측정도구와 보상체계가 있다고 하였다.

그 외 조직성공에 영향을 주는 경영특성 관련 실증연구로는 Davies and Walley(2002)의 연구로 위기에 직면한 영국의 보건의료조직을 대상으로 수행하였다. 그들은 조직성공에 필요한 조직 운영방식에 대한 연구를 관리자와 임상의의 면접조사를 통해서 진행하였다. 분석결과 재정관리, 정부의 방침, 변화에 대처하는 조직의 기획력과 관리능력이 위기에 직면하고 있는

9) 의사소통과 관련하여 Varamaki(1996)은 현재 성공적으로 존립하고 있는 조직과 실패한 조직의 비교연구를 수행하였다. 그리고 현재 성공하고 있는 조직의 경영특성에 대해서 파악하였다. 연구 결과 성공하고 있는 조직은 합의를 통한 의사결정형태를 띠며 실패한 조직의 경우에는 위계적이며 집권적인 의사결정의 양상을 보였다고 보고하였다.

영국 보건조직의 성공을 위한 중요한 경영특성 변수임을 제시하고 있다. Lonnqvist(2003)도 조직성공에 영향을 미치는 조직의 경영특성 변수를 파악하기 위해서 핀란드에 소재한 네 개 보건조직을 대상으로 심층면접조사방법을 통한 사례분석을 하였다. 연구결과 직원의 경쟁력, 고객과 조직과의 관계 그리고 이해당사자와 조직과의 관계, 조직문화, 조직이미지, 그리고 조직관리의 변수가 조직성공에 영향을 주는 경영특성 변수라고 하였다.

지금까지의 연구 및 논의가 조직 내부운영에 초점을 둔 경영특성이라면 최근에는 조직 외부와의 관계 역시 주요한 경영특성 변수로 보고 있다. 대표적인 논의가 연계망에 대한 연구들이다. Sherer(2003)은 성공적인 조직운영에 영향을 주는 것이 조직간의 연계망(networks)이라고 관련 연구를 통해서 밝혀내었다. Sherer는 이 연구를 통해 연계망이 성공적인 조직운영에 결정적인 영향을 준다고 하였다. 그의 연구에서는 연계망에 참여하는 조직원의 특성, 조직의 지원 및 신뢰, 외부와의 관계, 정보기술이 연계망에 영향을 주는 유의미한 변수로 나타났다. 연계망과 조직성공의 연계성을 연구한 또 다른 연구는 Baxer et al.(2002)의 연구가 있다. 그들은 취약계층에게 일차적 예방서비스를 제공하기 위해 설립된 지역보건기관(CHCs: Community Health Centers)을 대상으로 연구하였다. 지역

보건기관의 미션을 달성하기 위한 경영전략에 관한 연구에서 일곱 개 기관의 중요정보제공자를 대상으로 면접조사를 실시하였다. 연구결과 연계망이 조직의 미션을 달성하기 위한 핵심 경영전략임을 제시하였다.

이상의 연구가 조직운영 차원에서 경영특성에 관한 실증적인 연구를 진행하였다면 경영특성 중 특정 변수에 초점을 두고 연구를 진행한 다수의 연구가 있다. 먼저 인적자원관리에 초점을 Pfeffer and Veiga(1999)은 인적자원관리가 조직성공의 가장 중요한 변수를 임을 문헌연구를 통해서 제시하고 있다. 그들은 인적자원관리에 관한 연구결과를 통해서 조직성공을 위한 일곱 가지 인적자원관리 실천기법을 제시하였다. 첫째, 고용보장(employment security), 둘째, 신중한 선발(selective hiring), 셋째, 자율적인 팀관리(self-managed team)와 분권화, 넷째, 높은 보상, 다섯째, 폭넓은 교육, 여섯째, 직위 격차의 축소(reduction of status difference), 일곱째, 정보공유를 제시하고 있다. 그 외, 인적자원에 관한 연구로는 Henry(1994)¹⁰⁾의 직원관리 연구, Deweet(2003)¹¹⁾의 직원의 창의성에 관한 연구가 있다.

그밖에 관리자의 리더십에 초점을 둔 경영특성에 관한 실증 연구로는 D'Aveni and MacMillan(1990)의 연구가 있다. 그들은 조직 운영에 실패한 57개 조직과 위기 속에서 조직을 성공적

10) Henry(1994)는 서비스 조직의 성공에 조직 구성원이 중추적인 역할을 하고 있음을 실증적인 연구를 통해서 보여주고 있다. 그는 3가지 질적 연구방법론(관찰, 비구조화된 인터뷰, 반구조화된 인터뷰)을 통해서 8명의 직원과 고객과의 관계를 심층관찰하고 분석하였다. 연구결과 고객의 서비스 결정에 가장 영향을 주는 요인이 직원이라는 것을 밝혀내었다. 이처럼 인적자원관리 역시 조직의 목적 달성과 조직의 운영에 매우 중요한 변수임을 알 수 있다.

11) 개인적 특성에 초점을 둔 조직성공의 연구에는 Deweet(2003)의 연구가 있다. 그는 조직성공에 가장 영향을 미치는 요소로 창의성이라고 문헌연구를 통해서 제시하고 있다. 조직원의 창의성은 새롭고 유용한 생각이며 조직의 목적달성에 중요한 상품이라고 설명하고 있다.

으로 운영하고 있는 57개의 조직의 최고관리자들의 비교연구를 진행하였다. 연구결과 성공한 조직의 최고 관리자는 안정된 환경 속에서는 조직의 내부 및 외부 환경에 똑같이 관심을 보이거나 혹은 외부환경 변화에 관심을 보였다. 그러나 위기의 상황에서는 조직의 외부환경에 더 많은 관심을 보였다. 이와는 반대로 실패한 조직은 결과물(outputs)을 부인하거나 무시했으며, 오히려 투입(inputs)과 내부적 환경에 대해서 더 관심을 보였음을 보여주고 있다. 이러한 연구결과를 통해서 휴먼서비스조직의 최고 관리자들의 외부환경에 대한 대처 능력이 조직 성공의 중요한 요인임을 알 수 있었다.¹²⁾

지금까지 논의가 된 학자들의 연구를 분석하여 보면 조직성공은 조직 외부적 경영특성요인과 조직 내부적 경영특성요인에 의해서 이루어지고 있다는 것을 알 수 있다. 여기서 조직의 외부적 변화는 공공정책이나 행정시스템의 변화, 정부의 예산 삭감에 의한 재원의 감소, 지역 사회의 욕구를 변화시킬 만한 인구학적 변화, 사회적 가치관의 변화 등을 의미한다. 조직 내부적 요인으로는 크게 개인적 차원과 조직적 차원으로 나누어 볼 수 있다. 개인적 차원에서는 관리자의 리더십, 헌신, 조직간의 연계망 형성에 대한 노력을 들 수 있다. 그리고 조직 구조적 차원에서는 조직목표와 계획의 명확성, 조직특성, 조직 내의 후원 등이 중요한 경영특성 변수로 발견되었다.

III. 연구방법

1. 대상자 선정

면접대상자는 비확률표본추출법 중 판단표본추출법을 사용하여 선정하였다. 먼저 사회복지 종사자들 15명으로부터 비교적 성공적으로 사회복지법인을 운영하고 있다는 평판을 얻고 있는 법인들을 추천받았다. 추천받은 사회복지법인에서 10년 이상 근무를 한 본부장, 사무국장, 부장 그리고 과장 등 12명의 관리자들을 일대일로 심층면접을 실시하였다. 추가적으로 사회복지법인의 특성을 파악하기 위하여 ○○부처의 사회복지법인 담당관 1인과 ○○시 사회복지법인 담당관 1인을 면담하였다. 총 14명을 일대일로 심층면접을 실시하였다.

2. 인터뷰 과정

면접장소는 법인의 사무실에서 다른 직원들과 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.

심층면접의 질문 유형은 대운곽질문유형(grand tour question)을 선택하여 진행하였다. 면접조사의 질문들은 Abraham(2002)과 Sim(2003)

12) 보건관리조직의 관리자들을 대상으로 한 Fahey et al.(1998)의 연구 결과에서도 불안정한 보건조직의 환경에서 생존할 수 있는 성공의 요인은 책임감 있는 리더십, 환경의 변화에 적응할 수 있는 능력 그리고 연계망이라고 하였다.

의 연구들에서 조직성공의 변수를 파악하기위 해서 사용되었던 질문들과 Lonnqvist(2003)의 조직 성공요인 측정방법을 변안하여 우리나라 상황에 맞는 문항을 추출하여 질문에 사용하였다. 주요 질문 내용은 <표 2>에 제시되어있다.

<표 2> 주요 면접 질문

질 문 내 용
사회복지법인의 조직성공은 무엇입니까 ?
○○년의 역사를 가진 ○○법인이 지금까지 사회복지 사업을 꾸준히 해온 동인은 어디에 있다고 생각 하십니까 ?
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 ?

질문문항 출처 : Abraham(2002)의 조직성공에 관한 연구에서 심층면접에 사용되었던 질문들 중에 관련 문항을 녹취록에서 발췌하였으며, Lonnqvist(2003)의 조직성공요인 (intangible success factors) 측정방법을 변안하여 우리나라 상황에 맞는 것을 추출하여 질문에 사용하였음.

3. 면접대상자¹³⁾의 일반적 특성

면접대상자는 남자가 64%(9명)이고 여자가 36%(5명)의 분포를 보이고 있다.¹⁴⁾ 면접대상자들의 평균 사회복지법인 및 현장 근무 기간은 14년이며, 최저 6년에서 최고 20년의 근무기간을 가지고 있었다. 평균 14년의 사회복지법인에서의 실천적 경험을 가진 면접대상자들은 사

회복지법인의 조직성공과 경영특성에 관한 개념과 가치를 정립하고 있다고 평가된다. 면접대상자의 직위는 법인 본부사무국장 33.4%(4명), 본부장 16.7%(2명), 법인 본부 과장 16.3%(2명), 국장 8.3%(1명), 부장 8.3%(1명), 법인 이사 8.3%(1명), 관장 8.3%(1명)로 법인의 운영 및 관리에 대한 지식과 경험을 충분히 가지고 있다고 판단이 된다. 면접대상자가 근무하고 있는 법인의 설립유형¹⁵⁾을 분석하면, 외국인 선교사에 의한 설립형 16.7%(2명), 종교교단 설립형 16.7%(2명), 단일교회 16.7%(2명), 전문가 집단 16.7%(2명), 위원단체 25.0%(3명) 그리고 개인설립 8.2%(1명)로 이루어져 있다. 구체적인 내용은 <표 3>과 같다.

<표 3> 면접대상자의 일반적 특성

사례	성별	직 위	경 력	설립유형
1	여	법인본부 사무국장	법인근무/산하기관11년	외국인선교사
2	남	법인본부 부장	법인산하기관 10년	외국인선교사
3	여	법인본부 이사	법인설립과정참여자/ 사회복지현장근무 20년	종교교단
4	남	법인본부 사무국장	법인본부/산하기관15년	단일교회
5	남	법인산하기관 국장	법인산하기관 15년	종교교단
6	여	법인본부 본부장	법인설립과정참여자/ 법인본부 20년	전문가 집단
7	남	법인산하기관 관장	법인산하기관 19년	위원단체
8	남	법인본부 사무국장	법인설립과정참여자/ 법인운영 14년	전문가 집단

13) 본 연구의 최종분석단위는 사회복지법인이며 관찰단위는 사회복지법인에서 10년 이상 근무한 관리자들이다.

14) 총 14명 중 정부기관 법인 담당관 2명은 분석대상에서 제외시켰다. 이유는 내용과정에서 민간기관조직의 종사자 12명과 근무 조직유형이 상이하였기 때문이다.

15) 심층면접의 분석 결과 우리나라 법인의 설립유형은 위원단체, 외국인 선교사, 종교교단(교파), 단일교회, 전문가 집단 등 5가지로 유형화되고 있었다.

<표 3> 계속

사례	성별	직 위	경 력	설립유형
9	남	법인본부 과장	법인본부 근무10년	외원단체
10	남	법인본부 과장	법인본부 근무 6년 ¹⁶⁾	단일교회
11	남	법인본부장	법인본부/산하기관19년	외원단체
12	여	법인본부 사무국장	법인본부/산하기관10년	개인설립
13	남	법인담당관	법인 업무담당 약 2년	공무원
14	여	법인담당관	법인 업무담당 약 1년	공무원

4. 분석방법¹⁷⁾

자료 분석은 녹취록¹⁸⁾을 내용분석¹⁹⁾하였다. 내용분석방법은 양적 분석방법을 선택하였다. 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.

양적내용분석에서 유목화한 변수 내용의 유형과 빈도를 보기위해 4명의 코더들(coders)²⁰⁾이 조직성공과 관련이 있다고 판단되는 경영특

성에 관한 단어 또는 어구를 중심으로 코딩을 하고 계산하였다.

내용분석 결과의 신뢰도를 측정하기 위하여 일차로 일치비율에 의한 신뢰도 검증과 이차로 우연에 의한 일치검증-스코트 Pi (Soctt's Pi)로 두 차례의 신뢰도를 검증하였다.

1) 신뢰도 검증 과정²¹⁾

(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 코더들의 수의 증가는 우연에 의한 일치 가능성을 줄일 수 있기 때문이다.

본 연구에서는 4명의 코더가 내용분석의 코딩과정에 참여하여 우연에 의해 일치할 확률을 25%로 제한시켰다. 4명의 코더들은 여섯 쌍의 결정을 서로 비교할 수 있었다. 4명의 코더들 간의 일치도를 파악하기 위한 평가 도식은 <표

16) 10번의 사례는 현재 법인본부의 근무 경력이 6년이며 산하기관의 근무를 포함하여 10년 이상의 근무 경력을 가지고 있음을 밝혀둔다.

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

18) 본 연구자는 인터뷰를 하기 전에 면접대상자들에게 녹음에 관한 사전 동의를 구한 후에 면접을 진행하였다. 14명의 면접대상자들 모두가 녹음을 허락해주어 14개의 녹취록(tape recording)을 얻을 수 있었다. 최종분석에서는 이중 12개의 녹취록을 사용하였다.

19) 내용분석은 분석방법에 따라 양적 분석방법과 질적 분석방법으로 나누어진다(Riffe et al., 1998; Rubin and Babbie, 2001). D'Aveni and MacMillan(1990)의 연구에서는 최고 경영자들을 중심으로 인터뷰를 진행하여 조직의 성공과 실패의 원인을 규명하였다. 이들은 내용분석방법 중 양적 분석방법을 활용하여 연구결과를 도출하였다. George(2001)는 연방정부의 정책 형성 과정에 관한 사례연구를 하였다. 사례연구의 자료 분석방법은 내용분석방법 중 질적 방법을 택하였다.

20) 내용분석 코딩과정의 참여자들로 연구자 혼자서 코딩을 할 경우 몇몇 중요한 개념들을 놓칠 수도 있고 연구자 자신에게는 명확한 개념이 다른 사람에게는 불분명할 수도 있다. 따라서 몇 명의 코더들과 협력할 때 더 분명하고 명백한 개념이 도출될 가능성이 높다(Riffe et al., 1998).

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

4>와 같다. 검증 결과 일치비율에 의한 신뢰도 검증 결과는 91%의 신뢰도를 보였다.

<표 4> 제 1차 신뢰도 검증 과정

네 코더들의 단순 일치도 평가 도식

N(내용단위수)=242

코더쌍	일 치	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%
합 계	1,335	117	91%

두 코더는 50%의 우연에 의한 일치확률을 그리고 세 코더들은 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 Pi 이다. 스코트 Pi 는 검증되는 모든 변수내의 모든 값들이 실질적으로 어떻게 사용되는지를 살펴보고 그러한 분포를 이용하여 우연에 의한 일치확률을 계산한다.

스코트의 Pi 공식은 다음과 같다.

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

OA = 관찰일치(observed agreement)

EA = 기대일치(expected agreement)

본 연구에서는 4명의 코더간들의 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. 따라서 2개의 값을 가진 변수가 나온다. 이에 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.

$$Scott's\ Pi = \frac{0.91 - 0.5}{1 - 0.5} = \frac{0.41}{0.5} = 0.82$$

내용분석의 연구가 신뢰할 수 있는 수준은 0.80 이상이다. 일반적으로 내용분석의 연구가 보고하고 있는 신뢰도 수준은 0.80에서 0.90 사이이다(Riffe et al., 1998). 따라서 본 연구에서 제시하고 있는 0.82의 신뢰도는 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

IV. 내용분석 결과

1. 조직성공의 범주화 및 응답분포

사회복지법인의 조직성공에 대한 근거는 두 개의 카테고리로 나누어졌다(<표 5> 참조). 면담자들은 성공과 성장의 두 가지 차원으로 조직성공에 대한 개념을 정의하였다. 먼저 조직성공의 차원²²⁾으로 관련 단어와 문구를 살펴보

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

면, 성공은 ‘이용자의 만족도’, ‘직원의 만족도’, ‘조직 미션의 실현’, ‘클라이언트의 변화’, ‘조직 구성원간의 관계’, ‘법인 산하 조직과의 관계’, ‘대외적 이미지’, ‘지역사회 평판’, ‘조직의 설립 이념을 알고 실행하고 있는 정도’ 등의 응답으로 구분하였다.

조직 성장의 차원²³⁾은 ‘낮은 이직률’, ‘이용자수의 증가’, ‘대기자수의 증가’, ‘후원자수의 증가’, ‘후원금의 증가’, ‘프로그램수의 증가’, ‘지역사회와의 연계 프로그램의 수의 증가’ 등의 내용을 제시하였다.

이상에서 살펴본 것처럼 면접대상자들은 사회복지법인의 성공을 성공과 성장의 두 영역으로 인식하고 있었다. 즉 본 연구의 면접대상자들은 문헌연구에서 제시하고 있는 가치 지향적이고 무형적(Lonnqvist, 2003; Cudeny, 2002; Griffith et al., 2002; Miller, 1997; Friedman and Friedman, 1988)인 성공의 개념과 수적인 지표로 환산될 수 있는 성장의 부분도 성공으로 인식하고 있음을 알 수 있었다.²⁴⁾

다음으로 조직성공에 관한 응답분포를 살펴보면 아래의 <표 5>와 같다.

12명의 응답내용은 137개의 소단위로 분류되었으며 응답자들은 사회복지법인의 성공의 근거로 평균 11개(M=11.4)의 응답수를 제시한 것으로 나타났다.

전체응답 중 조직성공에 대한 응답은 66.4%(N=91)의 비율을 보여주었고 조직성장은 33.6%(N=46)의 비율로 나타났다. 조직성공의 하위

항목 중 이용자 만족, 지역사회 평판, 조직의 설립 이념을 직원들이 충분히 인식하고 서비스를 제공한다고 각각 8.76%(N=12)의 비율로 나타났다. 직원만족도와 대외적 이미지는 8.03%(N=11)의 비율로 나타났다.

조직성장 차원에서는 낮은 이직률 8.03%(N=11), 대기자 수의 증가는 7.30%(N=10)의 수치를 보여주고 있다. 이용자수의 증가는 5.84%(N=8), 지역사회와의 연계 프로그램의 수의 증가는 4.38%(N=6), 후원자수의 증가와 후원금의 증가는 각각 2.92%(N=4) 그리고 프로그램수의 증가는 2.19%(N=3)의 비율로 나타났다.

<표 5> 조직성공의 범주화와 응답분포

개 념	상 위 범 주	구체적 내용	응 답 수	%
조 직 성 공	성 공	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	91	66.4
조 직 성 장 ²⁵⁾	성 장	1. 낮은 이직률	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	33.6
총 계			137	100%

23) 문헌연구에서는 조직 성장(growth) 관련 연구에서 나타났던 개념이었다.

24) 본 연구에서 성공의 개념은 가치 지향적 무형의 자산으로 개념화시켰기 때문에 내용분석에서 도출된 성장의 개념은 제외시켰다.

25) 면접대상자들은 성장의 개념을 성공의 개념과 같은 과정으로 인식하고 있었다. 그러나 성장이 가지고 있는 계량적 특성으로 인해 조직성공의 개념으로 분류하지 않았다. 다만 면접대상자들의 조직성공의 개념차원을 보여주기 위하여 조직성공과 조직성장의 개념으로 나누어 분석하였다.

2. 경영특성의 범주화 및 응답분포

경영특성은 인사관리특성, 조직특성, 리더의 특성, 재정관리, 직원의 전문성, 정보화, 평가, 그리고 종교적 사명 등 8개의 상위개념과 23개의 하위개념으로 분류되었다.²⁶⁾

인사관리는 다시 4개의 하위범주로 나뉘어졌다. 구체적인 응답의 예를 살펴보면 첫째, 직원 교육으로 ‘전문성 강화를 위한 직원교육’, ‘사회복지 정체성에 대한 교육’, ‘관내연수’, ‘관외연수’, ‘직원연수’, ‘미션에 대한 교육’, 둘째, 공정한 보상으로 ‘연구비 지급’, ‘공정한 승급제도’, ‘주 1회 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’ 등의 내용으로 제시하였다.

조직특성은 5개의 차원으로 구성되었다. 의사소통, 집권화, 분권화, 공식화, 그리고 이사회 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’ 등으

로 제시하였다. 넷째, 공식화로 ‘법규와 내규에 의해서 조직관리’ 등으로 그 근거를 제시하였다. 다섯째, 이사회의 기능으로 ‘이사회가 법인의 중대한 사안에 대한 의사결정권을 가지고 있음’, ‘영향력이 있는 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’, ‘끊임 없는 변화’ 등이 지적되었다. 다섯째, 헌신으로 ‘사회복지를 실천해야 한다는 간절한 바람’, ‘헌신’ 등이 지적되었다.

재정관리는 투명성과 책임감 그리고 재원의 자립도 등 3가지 카테고리 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

26) 문헌연구에서 검토된 경영특성의 변수와 내용분석에서 도출된 경영특성 변수간의 비교표를 부록에 제시하였다.

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 기획', '연간계획', '모니터링' 등이 지적되었다.

종교적 사명은 '조직의 미션과 사명을 위한 아침 기도', '프로그램과 사업을 위해 전 직원이 기도하기' 등이 지적되었다.

이상의 분석결과를 살펴보면 조직의 성공에 영향을 주고 있는 근거는 매우 다양하다고 볼 수 있다.

사회복지사들의 교육에 초점을 두고 있는 인사관리 부분은 책임자를 뽑아 충분한 교육을 시키고, 알맞은 보상을 해주었을 경우에 응답자들은 조직의 성공이 긍정적으로 이루어질 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. 조직의 성공에 유용한 리더의 유형에 응답자들은 정형화된 틀을 가지고 있지 않았다. 다변화 속에 있는 사회복지환경에 유연하게 대처하는 리더형이 필요하다고 지적하였다.

직원의 전문성이 사회복지 실천에 있어서 중요한 요소라고 인지하고 있었다. 자료의 정보화를 통해 이론과 프로그램의 공유도 사회복지

실천에 있어서 중요한 사명이라고 인지하고 있다고 지적하였다. 종교적 사명감 역시 응답자들이 인지하고 있는 중요한 경영특성으로 지적되었다.

다음으로 경영특성에 대한 응답분포를 살펴보면 아래의 <표 6>과 같다. 12명의 응답내용이 전체 382개 소단위로 분류되어 응답자들이 평균 32개(Mean=32.2)의 경영특성에 관한 요인수를 제시한 것으로 나타났다. 면접자들이 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, 다음이 리더의 외부 지향적 특성과 종교적 사명이 7.77%(N=30), 조직특성이 6.23%(N=24)를 차지하였다. 리더의 배려·지원적 형이 6.47%(N=25)을 차지하였다. 그 외 보상이 4.93%(N=19)로 나타났다.

V. 결론 및 함의

본 연구의 목적은 성공적으로 사회복지조직을 운영하고 있는 사회복지법인의 경영특성을 파악하여 사회복지조직의 가치실현과 조직운영에 함의를 제공하는 것이다. 이러한 연구목적 달성을 위하여 문헌연구 검토와 사회복지법인의 관리자들과 심층면접을 실시하였다.

심층면접조사는 사회복지법인을 비교적 성공적으로 운영하고 있다는 평판을 얻고 있는 법인들의 관리자 12명을 대상으로 하였다. 심층면접조사의 자료 분석방법은 내용분석을 사용

<표 6> 경영특성의 범주화와 응답분포

상위범주	하위범주	구체적 내용	응답수	%
인사관리	직원교육	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 통한 소속감부여	7	1.82
		6. 워크샵	9	2.33
		7. 미션 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
		소 계	8	2.08
조직특성	의사소통	1. 직원의 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. 본부에서 지부에 사안을 전달	4	1.04
		3. 본부에서 프로그램 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
	분권화	1. 자율적 운영	7	1.81
		2. 경영과 소유가 분리	1	0.26
		3. 본부에서 기관장에게 결정권 위임	7	1.81
		4. 본부와 산하기관과 느슨한 관계	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 사안 올리면 본부에서 승인	7	1.81
		9. 사업장별 별도의 운영체계	8	2.07
		소 계	63	16.30
	이사회역할	1. 영향력 있는 이사의 영입	1	0.26
재정관리	책임성	1. 금전 사고가 없음	6	1.55
	투명성	1. 후원금액은 전산화시킴	3	0.78
	재원자립도	1. 재원의 안정성	11	2.85

상위범주	하위범주	구체적 내용	응답수	%
리더특성	혁신·모험적	1. 새로운 프로그램 시도	8	2.07
		2. 국제 워크샵	3	0.78
		3. 새 조직운영기법도입(외부컨설팅 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 능동적 대처	7	1.81
		2. 선도적인 역할	4	1.04
		3. 정부정책과 국민 요구에 적극적	3	0.78
		4. 지역주민의 욕구파악	9	2.33
		5. 정부와의 파트너십	2	0.52
		6. 끊임없는 변화	12	3.10
		소 계	37	9.58
	헌신	1. 사회복지실천에 대한 간절한 소망	12	3.10
전문성	전문성인정	1. 직원의 전문성 인정	11	2.85
	전문적활동	1. 슈퍼비전	3	0.78
		2. 사례관리	1	0.26
		3. 임상실천의 이론화,	7	1.81
		4. 프로그램의 이론화	2	0.52
	소 계	24	3.37	
정보화	자료축적	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
	자료공유	1. 자료를 다른 부서/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
종교적사명	종교적신념	1. 조직 사명을 위한 정기적 기도	10	2.59
		2. 사회복지 가치실현 위한 정기적 기도	10	2.59
		3. 프로그램과 사업 위해 전 직원 기도	10	2.59
		소 계	30	7.77
총 계			387	100

하였다. 본 연구의 주요 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 내용분석 결과 우리나라 사회복지법인의 관리자들은 법인의 조직성공 개념을 조직성공과 조직성장으로 혼용하여 인식하고 있었다. 그러나 사회복지법인의 조직성공의 개념화 과정에서는 성공의 개념만을 조직성공의 개념으로 사용하였다. 그 이유는 본 연구에서 조직성공의 개념은 조직의 미션 실천과 무형의 가치에 초점을 둔 개념으로 정의 내렸기 때문이다.

조직성공의 하위 항목 중 이용자 만족, 지역 사회의 평판, 조직의 설립이념을 직원들이 충분히 인식하고 서비스를 제공한다고 각각 8.76%(N=12)의 비율을 보였다. 직원만족도와 대외적 이미지가 8.03%(N=11)의 비율로 나타났다. 이러한 내용분석의 연구결과는 문헌연구에서 나온 결과와 일치하고 있음을 알 수 있었다. 미국의 보건조직을 대상으로 한 Griffith et al.(2002)의 연구와 공공조직과 영리조직을 대상으로 한 Miller(1997)의 연구에서도 미션의 실천정도를 조직성공의 개념으로 규정하였다. 그리고 Friedman and Friedman(1988)의 연구에서도 이용자의 만족도를 조직성공의 개념으로 규정하고 있다.

둘째, 경영특성은 8개의 상위 개념 - 인사관리, 조직특성, 재정관리, 리더특성, 전문성, 정보화, 평가, 종교적 사명-으로 분류되었다. 경영특성에서 가장 많이 언급된 것은 조직특성의 하위영역에 해당하는 분권화로 전체 경영특성의

응답분포에서 16.30%(N=63)를 차지하였다. 그리고 인사관리 특성 중 직원 교육이 전체 경영특성의 응답분포도에서 13.48%(N=52)를 차지하였다. 이러한 연구결과는 사회복지법인 은 사회복지서비스 대상자의 개별적 욕구에 초점을 두고 전문적 서비스를 제공하고 있는 조직으로서 사회복지법인 본부는 각 영역이나 각 지역의 기관장들에게 운영의 자율성을 주고 사회복지조직을 운영할 때 조직이 성공적으로 운영되고 있다고 볼 수 있다.

다음은 리더의 외부 지향적 특성과 종교적 사명이 전체 경영특성의 응답분포도에서 7.77%(N=30)의 비율로 나타났다. 외부 지향적 리더십의 경우는 최근의 사회복지환경의 변화로 리더에게 조직 내적 활동뿐만 아니라 외부 환경과의 다각적인 활동도 요구하고 있음을 알 수 있다. 그리고 종교적 사명의 경우는 우리나라의 사회복지법인이 외국선교사에 의해서 설립된 역사적 배경을 고려한다면 충분히 고려될 수 있는 경영특성의 변수라고 볼 수 있다.²⁷⁾

조직특성 중 집권화가 전체 경영특성의 응답분포도에서 6.23%(N=24)를 차지하였다. 이러한 결과는 분권화의 16.30%(N=63)의 비율과는 일정부분의 차이가 있으나 법인의 운영에 있어서 법인 본부의 비전제시와 동시에 사회복지법인의 조직운영에서 집권화도 일부분 필요함을 제시하고 있다고 볼 수 있다.

그 다음이 리더의 배려·지원형이 6.47%(N=

27) 해방과 한국전쟁 이후에 우리나라의 빈곤문제 해결은 외원단체가 사회복지시설에 지원을 함으로써 이루어졌다. 이런 사회복지시설에 대한 법인화 작업은 1952년 사회사업을 목적으로 하는 법인설립 허가신청에 관한 사회부장관의 통첩과 사회부장관의 훈령에 의해 재단법인으로 설립하도록 규정화하였다. 그 이후 사회복지사업법이 1970년에 제정되면서 사회복지시설에 대한 사회복지법인화 작업이 이루어졌다(김영중, 2003; 최원규, 1996).

25)를 차지하였다. 리더의 차원 중 리더의 외부 지향적 특성이 7.77%(N=30)로 제시되었던 것을 고려한다면 사회복지법인의 운영에 있어서 리더는 내부적 활동의 측면에서는 배려와 지원 형태로 대외적 영역에서는 외부 지향적 특성으로 역할을 수행해야 함을 보여주고 있다.

본 연구의 결과를 서구의 조직성공에 대한 선행연구의 연구결과와 비교하면 다음과 같다.

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

다음으로 본 연구결과에 기초한 사회복지적 함의를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 사회복지법인을 대상으로 조직성공에 관한 연구를 처음으로 시도를 했다는 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 방

향으로 나아가고 있는지를 판단할 수 있는 지표로 활용될 수 있다는 것을 제시해주었다. 실제로 많은 학자들은 비재무적 지표가 재무적 지표의 동인이 되고 있음을 주장하고 있다 (Croteau and Li, 2003; Deweet, 2003; Lonnqvist, 2003; Frigo, 2002; Olson and Slater, 2002).

셋째, 사회복지법인의 본부는 법인산하의 사회복지조직들이 자율성을 가지고 그 지역주민의 욕구에 맞게 서비스를 제공할 수 있도록 지원해주어야 한다. 즉 법인산하 조직중심의 운영체제를 통하여 산하조직과 본부와는 느슨한 관계의 유지, 팀중심의 운영형태로 사회복지서비스가 실천되도록 지원해줄 필요가 있다.

넷째, 인사관리차원에서 직원의 교육지원, 공정한 채용, 고용보장, 공정한 승급 그리고 적정 수준의 보수 등의 보장이 조직성공에 영향을 주는 것으로 나타났다. 따라서 사회복지법인 본부는 직원이 직무수행을 위한 적절한 훈련을 받고 있는지를 검토할 필요가 있다. 또한 직원 교육을 시작할 때는 이들이 어느 분야에서 전문가가 되고자 하는지를 자문하도록 지원해주어야 한다. 그리고 직원들이 직무에서 배우고 싶어 하는 지식이나 기술을 확인하게 되면 직무를 재설계하고 세미나, 워크샵, 대학 혹은 대학원 과정을 이수하도록 경제적 혹은 시간적 지원을 해줄 필요가 있다.

다섯째, 리더의 외부지향적 성향이 조직성공에 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직의 변화에 대한 리더의 끊임없는 노력, 시대의 변화에 대한 능동적인 대처와 지역주민의 욕구파악에 적극적으로 반응할 필요가 있음을 제시해주고 있다. 직원을 신뢰하고 업무 실천에 적극적으로 지원

해주어야 한다. 최근 사회복지환경의 변화에 따른 책임성에 대한 요구와 한정된 사회복지 재원으로 인해 휴먼서비스조직의 리더들은 조직의 서비스 이용자들에게만 활동을 제한할 수는 없다. 구체적으로 현재의 사회복지환경은 조직의 리더들에게 이해당사자들과의 신뢰관계, 외부환경의 민감성, 경영자로서의 조직력, 조직에 대한 헌신과 일체감 등을 요구하고 있다.

여섯째, 재정관리로 책임성과 투명성 차원이 다. 사회복지법인은 자원의 의존성이 높은 조직으로서 책임성과 투명성의 확보는 사회복지법인의 존립에 가장 중요한 요소임을 인식하여야 한다. 구체적으로 후원자들, 정부관료 및 입법자들에게 사회복지법인의 활동에 의해서 사회복지서비스 대상자들이 어느 정도의 혜택을 받고 있는지, 대상자들의 변화정도 그리고 기금은 얼마나 투명하게 운영되고 있는지를 다양한 홍보매체를 통해서 알릴 필요가 있다.

일곱째, 평가차원으로 직원들이 무엇을 했으며, 무엇을 하고 있는지, 계획한 기준에 맞추어 프로그램을 진행하고 있는지를 평가한다. 또한 사회복지법인은 법인의 고유사명의 실천하고 있는지를 외부자문단 혹은 인증기관을 통해서 지속적으로 평가를 받을 필요가 있다.

참고문헌

- 강철희 · 정무성, 2002, “사회복지서비스 기관의 조직성과에 관한 연구-서울시 지역사회복지관의 질산출(quality output)을 중심으로”, 『한국사회복지학』, 49, 343~378.
- 김교성, 2003, “사회복지관 조직성과의 변화에 관한 연구: 2000년과 2001년 사회복지관 평가결과에 대한 비교 분석”, 『한국사회복지행정학』, 9, 61~86.
- 김영중, 2003, “한국 사회복지조직의 형성 과정에 관한 역사적 연구: 1950~1970년대 부산지역을 중심으로”, 『한국사회복지행정학』, 10, 1~62.
- 신유근, 1995, 『한국기업의 성공과 실패』, 세경사.
- 이민홍 · 최재성, 2003, “사회복지조직간의 상호협력의 조직효과성에 미치는 영향”, 『정책분석평가학회보』, 13(1): 25~46.
- 정무성, 2003, “사회복지 프로그램 기획과정에서의 대상자 선정형태의 표적 효율성에 관한 연구”, 『한국사회복지행정학』, 10, 115~135.
- 최원규, 1996, 『외국민간원조단체의 활동과 한국사회사업 발전에 미친 영향』, 서울대학교 대학원 사회복지학과 박사학위 논문.
- 최재성, 2001, “사회복지분야의 평가 경향과 과제”, 『한국사회복지행정학』, 4, 89~115.
- 최재성, 2002, “사회복지조직의 집단화(체인화) 현상에 관한 연구”, 『한국사회복지학』, 49, 296~318.
- 황성철, 2003, “사회복지기관 리더십 유형이 조직 효과성에 미치는 영향”, 『한국사회복지행정학』, 8, 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.
- Ahire, S. L., Golhar, D. Y. and Waller, M. A., 1996, “Development and Validation of TQM Implementation Constructs,” *Decision Sciences*, 27(1): 23~56.
- Baxter, C., Levin, R., Legaspi, M. M., Bailey, B. E. and Brown, C. L., 2002, “Community Health Center-Led Networks: Cooperating to Compete,” *Journal of Healthcare Management*, 47(6): 376~389.
- Black, S. A. and Porter, L. J., 1996, “Identification of the Critical Success Factors of TQM,” *Decision Sciences*, 27(1): 1~21.
- Bullington, S. F., Easley, J. Y., Greenwood, A. G. and Bullington, K. E., 2002, “Success Factors in Initiating Versus Maintaining a Quality Improvement Process,” *Engineering Management Journal*, 14(3): 8~14.
- Cantone, L., 1999, “Corporate Compliance: Critical to

- Organizational Success,” *Nursing Economic*, 17(1): 15~20.
- Cooper, R. G. and Kleinschmidt, E. J., 1996, “Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors Research,” *Technology Management*, 39(4): 18~29.
- Croteau, Annie-Marie and Li, P., 2003, “Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives,” *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1): 21~34.
- Crow, G., 2002, “The Relationship Between Trust, Social, Capital and Organizational Success,” *Nursing Administration*, 26(3): 1~11.
- Cudney, A. E., 2002, “Case Management: A Serious Solution for Serious Issues,” *Journal of Healthcare Management*, 47(3): 149~152.
- D’Aveni, R. and 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*, 35(4): 634~657.
- Davies, C. L. and Walley, P., 2002, “Quality of Care: Replacing or Removing Ineffective Services,” *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 15(3): 124~129.
- Deweet, T., 2003, “Understanding the Relationship Between Information Technology and Creativity in Organizations,” *Creativity Research Journal*, 15(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*, 23(6/7): 275~286.
- Fahey, D. F., Myrtle, R. C., Schlosser, J. R. and Lee, D. M., 1998, “Critical Success Factors in the Development of Healthcare Management Careers,” *Journal of Healthcare Management*, 43(3): 307~320.
- Friedman, H. H. and Friedman, L. W., 1988, “A Framework for Organizational Success,” *Journal of Business Ethics*, 7(3): 219~221.
- Frigo, M. L., 2002, “Nonfinancial Performance Measures and Strategy Execution,” *Strategic Finance Magazine*, 84(2): 68~91.
- 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.
- Griffith, J. R., Alexander, J. A. and Jelinek, R. C., 2002, “Measuring Comparative Hospital Performance,” *Journal of Healthcare Management*, 47(1): 41~57.
- Gummer, B. and McCallion, P., 1995, *Total Quality Management in the Social Services*, Albany: State University of New York Press.
- Gunther, J. and Hawkins, F., 1996, *Total Quality Management in Human Service Organizations*, New York: Springer.
- Henry, J. W., 1994, “The Service Employee’s Pivotal Role in Organizational Success,” *The Journal of Services Marketing*, 8(4): 25~35.
- Johansson, G., 2002, “Success Factors for Integration of Ecodesign in Product Development,” *Management of Environment Quality*, 13(1): 98~107.
- Kettner, P. M., 2002, *Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations*, MA: Allyn and Bacon.
- Lager, T. and Horte, S. A., 2002, “Success Factors for Improvement and Innovation of Process Technology in Process Industry,” *Integrated Manufacturing System*, 13(3): 158~164.
- Lewis, J. A., Lewis, M. D., Packard, T. and Souflee, F. Jr., 2001, *Management of Human Service Programs*, Wadsworth.
- Lonnqvist, A., 2003, “Measurement of Intangible Success Factors in Four Case Organizations,” *Journal of American Academy of Business*, 2(2): 524~530.
- Lu, E. and Sohal, A., 1993, “Success Factors, Weaknesses and Myths Concerning TQM Implementation in Australia,” *Total Quality*

- Management*, 4(3): 245~255.
- Martin, L. L., 1993, *Total Quality Management in Human Service Organizations*, Newbury Park, CA: Sage.
- Martin, L. and 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*, 13(5): 4~13.
- Miller, S., 1997, "Implementing Strategic Decisions: Four Key Success Factors," *Organization Studies*, 18(4): 577~602.
- Olson, E. M. and Slater, S. S., 2002, "The Balanced Scorecard, Competitive Strategy and Performance," *Business Horizons*, 45(3): 11~16.
- 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.
- Pfeffer, J. and Veiga, J. F., 1999, "Putting People First for Organizational Success," *The Academy of Management Executive*, 13(2): 37~48.
- Porter, L. J. and Parker, A. J., 1993, "Total Quality Management - The Critical Success Factors," *Total Quality Management*, 4(1): 13~22.
- Power, D. J., Sohal, A. S. and Rahman, Shamas-Ur., 2001, "Critical Success Factor in Agile Supply Chain Management: An Empirical Study," *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 31(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 and Sons, Inc., 101~122.
- Riffe, D., Lacy, S. and Fico, F. G., 1998, *Analyzing Media Messages: Using Quantitative Content analysis in research*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Rubin, A. and 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*, 41(4): 325~345.
- Shin, D., Kalinsowski, J. G. and El-Enein, G. A., 1998, "Critical Implementation Issues in Total Quality Management," *SAM Advanced Management Journal*, 63(1): 10~14.
- Sim, J. S., 2003, "Critical Success Factors in Data Mining Projects," Unpublished Ph. D Dissertation, University of North Texas.
- Smith, M., 2003, "Business Process Design: Correlates of Success and Failure," *The Quality Management Journal*, 10(2): 38~49.
- 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.
- Whitney, G. and Pavett, C., 1998, "Total Quality Management as an Organizational Change: Predictors of Successful Implementation," *Quality Management Journal*, 5(4): 9~22.
- Yusof, S. M. and Aspinwall, E., 1999, "Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small and Medium Enterprises," *Total Quality Management*, 10(4/5): 803~809.

원 고 접 수 일 : 2005년 11월 15일
 1차심사완료일 : 2005년 12월 12일
 2차심사완료일 : 2005년 12월 28일
 최종원고채택일 : 2006년 1월 24일

부록

<부표 1> 문헌연구와 내용분석연구의 경영특성 변수비교

경영특성 변수		문헌연구	내용분석
전략에 대한 인식		○	
최고 관리자의 지원	책임감	○	
	실험정신을 가지고 새로운 프로그램 도입(혁신)		○
	직원을 신뢰하고 믿어줌		○
	조직의 청사진을 가지고 있음		○
	시대 변화에 능동적으로 대처(외부지향)		○
	사회복지를 실천하고자 하는 간절한 바람(헌신)		○
지식관리능력	정보기술 활용	○	
	정보의 축척	○	○
	자료의 공유		○
조직특성	집권화	○	○
	분권화		○
서비스 이용자의 특성		○	
신뢰(조직과 직원간의 신뢰)		○	○
헌신(management commitment)		○	○
조직원 능력(직원의 전문성)		○	○
조직의 환경변화 적응능력(공급자와의 관계, 정부 방침, 법적·정치적 이슈)		○	
중재		○	
조직원의 창의성		○	
고객중심(customer focus)		○	
고객과 조직과의 관계		○	
이해당사자와 고객과의 관계		○	
조직문화(원조적 조직특성)		○	
관리 및 기획력		○	
기관의 이슈		○	
물리적 공간		○	
사례관리		○	○
재정		○	○
자원관리		○	
측정도구		○	○
보상체계		○	○
공정한 직원 채용			○
합의를 통한 의사결정·의사소통		○	
훈련과 교육·공식적인 교육		○	○
인적자원 관리		○	○
직원복지(직원의 처우, 휴직제도, 산후 휴가, 등)			○
공식화(승진, 파면이 법규/내규에 의해서 이루어짐)			○
재정관리투명성(금전사고가 없음, 후원금액의 전산화)			○
종교적 사명(사회복지실천을 종교적 사명으로 여김)			○