

비영리조직의 성장단계별 핵심 조직관리요소에 관한 탐색적 연구

- 서울시 사회복지법인을 중심으로 -

강영숙* · 조정아**

Exploring the Critical Management Factors and Organizational Growth of Social Welfare Corporations in Seoul

Young-sook Kang* · Jeong-ah Cho**

요약 : 본 연구는 비영리조직의 성장단계별 핵심 조직관리요소를 실증적으로 분석하여 비영리조직의 관리에 함의를 제공하기 위하여 수행되었다. 이러한 연구목적을 달성하기 위해서 Lippitt and Schmidt(1967)의 조직성장모델을 적용하여 서울시 사회복지법인을 대상으로 분석을 하였다. 조직성장단계는 생성기, 성장기, 성숙기로 구분하였고, 조직관리요소는 인사관리, 조직특성, 리더의 업무특성으로 구분하였다. 인사관리특성은 선발, 교육, 고용보장 그리고 보상의 네 가지 하위차원으로 분류하였고, 조직특성은 집권화, 공식화, 혁신, 의사소통의 네 가지 하위차원으로 그리고 리더의 업무특성은 기획업무와 조직업무로 구분하였다. 분석 결과 조직관리 요소 중에 직원 교육 변수를 제외한 다른 변수들은 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 연구진은 이러한 연구 결과가 나타난 배경에 대하여 다음과 같이 분석하였다. 첫째, 그동안 사회복지사업을 수행하는데 있어서 사회복지법인들은 영리기업들이 경험하는 경쟁이 별로 없었다. 둘째, 그 결과 사회복지법인들은 운영기간에 관계없이 서로 비슷한 조직관리 수준을 나타내는 것으로 볼 수 있다. 셋째, 이러한 비경쟁적인 환경 속에서 비교적 오래전에 설립되어 운영되어온 법인들이 긴 운영기간 동안 성장했기보다는 일정부분 정체되어 있는 것으로 분석될 수 있다. 넷째, 법인 조직에 대해서 중간 관리자 이상에게 질문을 함으로써 응답자가 사회적 바람직성에 기인하여 응답했을 가능성을 배제하기 어렵다고 볼 수 있다.

주제어 : 비영리조직, 사회복지법인, 조직성장단계, 조직관리, 조직수명모델

ABSTRACT : The purpose of this study was to analyze the critical management factors on the stage of organizational growth of non-profit organizations and provide implications to the management of non-profit organizations. To meet the above-mentioned objectives, this research was based on the organizational growth model of Lippitt and Schmidt(1967). The subjects of the survey were social welfare corporations in Seoul. The phases of organizational growth were classified as birth, growth and maturity and organizational management facts were classified as human resource management, organizational characteristics, and leader's job characteristics. The concept of human resource management was classified by following three dimensions: hiring, staff training, rewards, job security and the dimensions of organizational characteristics were centralization, formalization, innovation, and communication. The dimensions of leader's job characteristics were the planning and organizing capability. The results of this research were that only staff training was found to have a significant effect on organizational growth. The results seem to show that social welfare corporations have rarely

* 국립군산대학교 행정복지학부 사회복지학 전공 전임강사(Full-time Instructor, Department of Social Welfare, Kunsan National University), yskang@kunsan.ac.kr

** 연세대학교 사회복지학과 시간강사(Lecturer, Department of Social Welfare, Yonsei University)

experienced the competition of the market unlike profit organizations and therefore, all social welfare corporations have the similar level of the organizational management. Also it seems that old social welfare corporations have been at a standstill in a relatively noncompetitive situation. The social desirability bias can be involved in the research data because the questionnaire was answered by one middle manager per one social welfare corporation.

Key Words : non-profit organization, social welfare organization, organizational growth stage, organizational life cycle model.

I. 서론

지금까지 비영리 사회복지조직은 공공부문에서 적극적으로 다루기 어려운 장기실직과 가정파괴, 노인소외와 학대, 학교폭력, 가정폭력, 알코올 중독, 왕따, 학교부적응의 문제, 청소년 자살 등의 위급하고 직접적인 서비스의 개입이 필요한 영역에서 지속적으로 사회복지서비스를 제공해 왔다.

그러나 최근의 사회복지 환경은 법적·제도적·사회적 차원에서 많은 변화들을 경험하고 있다. 이를테면, 공익이사제의 도입에 대한 요구, 지역사회 영향력에 대한 유입의 확대, 유리한 조직 운영 마인드와 지원망을 보유하고 있는 시민단체·학교법인·종교법인의 사회복지서비스 영역에의 참여 등의 변화를 겪고 있다. 게다가 인구의 노령화, 가족해체, 여성의 경제참여율의 증가, 이혼율 증가, 출산율의 감소, 외국노동자들의 유입, 탈북자수의 증가, 국제결혼의 증가로 인한 결혼이민자 가족의 증가 등으로 인해 다양한 사회적 욕구가 출현하게 되었고, 그에 따른 욕구충족을 위해 다양한 사회복지서비스가 요구되고 있다.

이에 정부는 노인장기요양보험제도의 시행, 국민연금법의 개정, 바우처(voucher)의 시행, 독거노인도우미 파견사업 등 기존 법의 개정과 새로운 제도 도입을 통해서 다양한 사회복지의 욕구를 해

결하려고 시도하고 있다. 이처럼 국민들의 다양한 사회복지서비스 욕구와 그에 따른 정부의 법·제도적 접근에 따른 사회복지환경의 변화는 비영리 사회복지조직과 조직을 운영하는 관리자들에게 새로운 지식과 관리기법을 요구하고 있다. 이에 따라 비영리 사회복지조직이 현재의 환경변화의 요구에 대응하기 위해서는 무엇보다도 조직 경쟁력의 강화를 위한 노력이 필요하다.

한편 1997년 사회복지사업법의 개정으로 기존의 사회복지법인들 뿐만 아니라 비영리법인들도 사회복지사업을 수행할 수 있게 되었다. 1998년에는 민간주도의 공동모금제도가 활성화되었고, 기초생활보장제도 시행과 관련하여 시민단체와 각종 NGO 조직에서는 사회복지관련 시설의 운영에 참여하고 있다(김영중, 2000). 또한 노인장기요양보험제도의 시행 등으로 영리조직에서의 사회복지관련분야의 진출이 더욱 활발해질 것으로 예측되고 있다. 따라서 기존의 사회복지시설을 운영해 오던 비영리 사회복지조직은 혁신, 조직 개선 등의 변화 노력이 필요한 시기라고 볼 수 있다.

이에 본 연구에서는 해방이후부터 사회복지시설을 운영해오고 있는 사회복지법인을 대상으로 각 성장단계별로 중요한 조직관리 요소가 무엇이 있는지를 탐색적으로 알아보려고 한다. 따라서 본 연구는 현재의 비영리 사회복지조직의 성장단계

별 조직관리 중요도에 관한 연구를 진행하기 위해 다음과 같은 연구문제를 제시하고자 한다.

첫째, 사회복지시설을 운영하는 비영리 사회복지조직의 조직성장 단계별 핵심적인 조직관리 요소는 무엇인가? 비영리 사회복지조직의 조직성장 단계별로 중요한 조직관리 요소가 무엇인가에 대한 연구논문이 거의 전무한 상황 속에서 본 연구의 결과는 비영리 사회복지시설을 운영하고 있는 관리자들이 조직의 각 성장 단계에서 중요한 조직관리 요소를 예측하여 각 단계별 조직성장의 지표로 활용할 수 있을 것이다. 그리고 이러한 성장 지표의 활용은 사회복지시설을 운영하고 있는 비영리조직들이 조직의 변화를 추구하고 성장하려는 실천의 노력과 그 과정 속에서 매우 중요한 요소로 작용할 것이다.

둘째, 비영리사회복지조직의 성장발달단계는 영리조직의 조직성장단계와 유사한 조직성장을 경험하는가? 지금까지 비영리조직의 성장요인은 크게 경제적 관점 즉, 정부·시장실패이론, 자원부분 실패이론(Voluntary Failure Theory)등 수요자 중심의 관점에서 비영리조직이 성장했다는 측면(Salamon, 1995)과 가치지향적인 사회체제의 근본적인 변화 속에서 비영리조직의 성장을 보고자 하는 사회운동론의 관점이 있었다(Kollman, 1998). 한편, 조직론적 관점에서는 정부와의 관계에서의 정부와 비영리조직간의 관계, 정부의 민간 비영리조직의 선호 등으로 조직의 성장요인을 보고자 하는 다수의 연구가 있다(Coston, 1998; Smith, 1999; 김태룡, 2002, 재인용).

그러나 이상의 연구들은 정부와 사회 그리고 시장과의 관계 속에서 비영리조직의 성장을 보는 거시적 관점에 초점을 두고 있다. 따라서 비영리조직의 관리자가 실천적 현장에서 그 연구결과를 해당 조직관리 차원으로 적용하기에는 많은 한계

를 가지고 있다.

따라서 본 연구에서는 영리조직에서 제시하고 있는 단계별 조직성장과정의 경험을 비영리조직에 적용시킴으로써 비영리조직은 과연 영리조직의 성장단계와 유사한 경험을 거쳐 성장하고 있는지를 탐색적으로 파악하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 조직성장에 관한 이론 검토 및 선행연구

조직성장(organizational growth)은 다수의 학자들에 의해서 조직이 환경속에서 생존해나가는 과정으로 혹은 결과로 더 나아가서는 조직의 미래를 전개시켜주는 것을 의미한다(Crandall and Wooton, 1978; Breindel, 1988; Hendrickson, 1992; Connolly and Jones, 2003). 구체적으로 각 학자들이 정의하고 있는 조직성장의 개념을 살펴보면 다음과 같다.

먼저 Campbell(1981)은 조직성장을 인력, 시설, 재무, 판매량, 이익, 시장점유율 그리고 조직 혁신의 증가라고 정의 내리고 있다. 그는 조직 운영에 필요한 제반 관리 요소들의 증가를 조직성장의 관점으로 보고 있다. 반면에 Hendrickson(1992)은 개방체계관점에서 조직성장은 조직 관리자들이 조직 성과를 위해서 조직을 운영하는 것과 정치적·사회적·법적 환경에 대처하는 정도라고 하였다. 즉 조직의 성과와 관련하여 관리자들의 조직 내부관리와 외부환경 대처능력으로 조직성장을 개념화하고 있다. Breindel(1988)의 경우는 보건조직의 조직성장 전략에 관한 연구에서 보건조직의 성장은 더 나은 기술과 인력의 확보, 시장 점유율 확장, 의뢰 시스템의 증대, 설비와 프로그램의 확충이라고 하였다. 이들은 조직성장의 정도를 측정함으로써 앞으로의 조직의 생존을 예측할 수 있다고 하

었다. 한편, Barron et al.(1994)은 조직 생태학적 관점에서 조직성장을 조직 수, 자산, 이익금 등의 증가로 정의한다.

이상의 학자들이 정의하고 있는 조직성장의 개념을 정리해보면 조직성장은 내부적 차원과 외부적 차원으로 나눌 수 있다. 내부적 차원은 인력, 시설, 재무, 기술, 조직 혁신 등의 증가이고 외부적 차원은 시장 점유율 확대, 정치적·사회적·법적 환경에 대한 대처능력의 증가 등으로 보고 있다. 따라서 조직성장은 조직의 존립을 예측할 수 있는 요인으로 인적·물적 자원의 증가, 시설 확충, 재무증대, 시장점유율의 확대 그리고 환경에 대처하는 능력의 증가로 정의할 수 있다.

다음으로 조직성장을 연구한 학자들은 각 조직이 성장단계를 통해서 환경에 적응하거나 조화를 이루는 과정을 거친다고 하는 공통된 의견을 가지고 있다. 또한 그들은 조직이 설립되고 난 후에 각 개별조직은 명확히 구분되는 성장 단계를 거친다고 주장하고 있다. 그리고 각 단계별로 리더십이나 관리 등에 관련된 특정한 문제나 위기를 겪게 된다고 한다. 따라서 관리자는 다음 단계로 넘어가기 전에 이러한 문제를 해결해야 한다(O'Rand and Kreckler, 1990). 이처럼 조직의 생성과 소멸에 초점을 두고 조직구조의 발전과 성장에 주된 관심을 가지고 있는 조직수명주기모델의 관점에서 조직성장을 연구한 주요 학자들의 연구를 살펴보면 다음과 같다.

조직수명주기모델의 대표적인 학자인 Greiner (1972)에 따르면 조직은 5단계의 성장단계 -창조기, 지시기, 위임기, 조정기, 협력기- 를 거쳐서 성장한다. 조직은 성장과 변혁의 과정을 반복적으로 거쳐 발전해나가며, 점진적인 성장기간 동안은 주요 관리스타일에 의해서 성장단계가 특징 지워지고, 변혁기는 성장을 지속하기 위해 해결해야할

주요 관리문제에 의해서 영향을 받는다. 점진적인 조직성장에서 초점을 두고 있는 관리요소는 경영초점, 조직구조, 최고관리자유형, 평가기준 그리고 보고의 역할이 있다고 하였다. 변혁기에는 관리의 위기에 초점을 두고 네 가지 -리더십의 위기, 자율성의 위기, 통제의 위기, 관료적 형식주의의 위기- 의 관리위기를 겪는다고 하였다. 그리고 이러한 관리의 위기를 극복할 때만 조직은 다음 단계로 성장할 수 있다고 하였다. Greiner(1972)는 조직성장의 각 단계에서 수행해야 할 조직관리요소를 다음과 같이 제시하였다. 첫째, 창조기의 경영초점은 제품의 생산 및 판매에 있다. 이때 조직구조는 미분화되어 있고 비공식적이다. 최고경영자는 개인주의형을 보여주고 있으며, 관리평가기준은 시장의 성과를 통해서 이루어진다. 이때 경영보고의 역할은 소유이다. 둘째, 지시기에는 경영활동의 능률향상이 경영의 초점이며, 집권적인 조직구조를 갖는다. 최고관리자는 지휘자형을 보여주고 있고, 평가활동기준은 표준과 비용통제이다. 그리고 경영보고의 역할은 급여와 성과배분주의이다. 셋째, 권한위임기의 경영초점은 시장의 확대이다. 조직구조는 분권적이며 지역별 구조를 보여주고 있다. 최고경영자는 위임의 역할을 수행한다. 조직성과 평가기준은 보고와 이익 중심화이다. 경영보고의 역할은 개인별 보너스이다. 넷째, 조정기의 경영초점은 조직 결합에 중점을 두고 있다. 조직구조는 스텝강화와 전략본부제로 운영한다. 최고경영자의 유형은 팀형이다. 경영활동평가는 계획과 투자를 통해서 이루어지고 있다. 경영보고의 역할은 이익배분과 특수제도이다. 다섯째는 협력기이다. 이 단계의 경영초점은 문제해결과 확신이며 조직구조는 테스크포스시스템으로 운영된다. 최고경영자의 유형은 참가형이며, 경영활동평가기준은 호혜적 목표설정이고, 경영보고의 역

할은 팀보너스이다(김유정, 1998, 재인용).

이처럼 Greiner(1972)가 조직성장 단계를 5단계로 구분하고 각 단계별로 수행해야 할 조직관리요소를 중심으로 창조기에서 협력기의 과정으로 설명한 반면, Scott(1971)은 조직의 성장이 역사적인 연속성을 가지면서 3단계 -소규모, 분화, 통합-로 진행하고 있다고 설명하고 있다. 즉, 소규모에서 출발하여 통합의 형태를 지나다 분화하는 과정을 거친다고 제시하고 있다. 그는 또한 조직의 성장은 단순히 역사적인 변천의 단계가 아니라 서로 다른 관리방법에 따라 조직의 성장 단계는 달라질 수 있다고 한다. Greiner(1972)와 Scott(1971)이 조직성장의 단계를 구분하는 차원이 다소 상이하기는 하지만 조직의 성장단계가 조직의 생성 그리고 분화 그리고 다시 통합 혹은 협력의 단계를 경험한다는 측면에서는 유사한 조직성장 단계를 주장하고 있는 것으로 보인다.

한편, Lippitt and Schmidt(1967)의 경우는 조직의 수명주기를 기준으로 조직의 성장과정을 3단계 -생성기, 성장기, 성숙기-로 나누어 조직성장 모델을 분석하였다. 이 모델에 따르면 조직은 성장하면서 각각의 단계에서 고유한 결정적 사건들을 경험한다고 하였다. 그리고 조직들은 이 문제를 해결하느냐 못하느냐에 따라 다음 단계로 성장할 수도 있고, 이전 단계로 퇴보할 수 있다. 조직성장 단계에서 해결해야 할 여섯 가지의 결정적인 사건은 시스템 창조, 생존, 안정성, 호의적인 평판의 획득, 독특성과 적응력 개발 그리고 사회공헌으로 보고 있다. Lippitt and Schmidt(1967)는 여섯 가지 사건을 해결하는 방식을 지식, 기술, 태도로 분류하여 설명하고 있다. 먼저 시스템 창조라는 사건에 직면했을 때 필요한 지식은 최고경영자가 명확히 인식하고 있는 단기목표가 제시되어야 한다고 하였다. 이때 필요한 기술은 지시사항을 규

범으로 전달할 수 있는 능력이 필요하다. 그리고 이 시기에 관리자와 조직원들이 가져야할 태도는 조직의 역량, 제품 그리고 시장에 대한 신념이 있어야 한다. 두 번째 생존의 사건에서 필요한 지식은 전달을 요하는 단기목표가 있어야 하며, 기술은 의사전달 능력과 변화하는 상황에서의 적응능력이 필요하다. 이때 관리자와 조직원들이 가져야할 태도는 미래에 대한 신념이다. 세 번째 안정성의 사건이 요구되는 상황에서 필요한 지식은 최고경영자가 조직 관련 제반 요소 예측과 장기계획을 설정해야 한다. 이때 필요한 기술은 계획한 지식을 전달 가능한 목표로 전환하여 전달하는 능력이다. 이 시기에 관리자가 가져야할 태도는 조직 구성원에 대한 신념을 지녀야 한다. 네 번째 호의적 평판과 획득의 사건에 놓여있을 때 필요한 지식은 계획 전반에 관련된 지식과 경험 그리고 조직 관리의 목적에 대한 이해이다. 이 시기에는 의사결정시 고객과 종업원의 의견을 수용하는 기술이 필요하다. 그리고 고객에 대한 관심을 표출해야 하는 태도를 지녀야 한다. 다섯째 독특성과 적응력 개발의 사건에 직면했을 때 필요한 지식은 기존의 영역측면에서 타 부문에 대한 목표설정방법과 하부단위 관리방법에 대한 이해가 필요하다. 이때는 계획수립 능력 즉 하위단위의 계획을 조직목표와 자원으로 결합하는 기술이 필요하다. 그리고 이 시기에 필요한 태도는 자기확신이다. 마지막으로 사회공헌을 해야 하는 결정적 사건에서 필요한 지식은 조직과 사회의 상위목표에 대한 전체 관리층에 대한 이해이다. 이때 필요한 기술은 조직과 자원관리를 지역사회 문제해결로 적용시키는 능력이다. 이 시기에는 사회와 인류에 대한 책임감에 대한 태도가 요구된다.

이상의 연구들이 조직성장을 단계별로 설명하고 있다면 사례연구와 실증적인 연구를 통해서 비

〈표 1〉 조직성장 단계에 따른 결정적 사건 및 결과

성장 단계	사건 및 대치요소				결정적 사건을 해결을 하지 못했을 경우
	결정적 사건	필요한 지식	필요한 기술	필요한 태도	
생성기	시스템 창조	최고경영자에게 명확히 인식된 단기목표	지시행동으로 전환과 규범전달 능력	능력, 제품, 시장에 대한 신념	좌절/휴지
	생존	의사전달이 필요한 단기목표	의사전달(know-how) 변화하는 상황에서의 적응능력	미래에 대한 신념	조직소멸
성장기	안정성	최고경영자관련 제요소 예측과 장기계획 설정방법	기획한 목표 전달하는 능력	조직 구성원에 대한 신념	반동적인 위기, 억압적인 조직/자기 지시적이기 보다는 기획주의적인 태도와 정책
	호의적 평판과 획득	기획의 know-how와 전반적 관리팀 측면에서의 목적의 이해	의사결정시에 고객과 조직원의 의견 수용 능력	고객에 대한 관심	유능한 조직원과 고객유인의 곤란/부적절하고 공격적이며 왜곡된 이미지 형성
성숙기	독특성/적응력의 개발	정책관리팀 측면에서 타부서의 목표설정방법과 하부단위 관리방법에 대한 이해	하위단위 계획을 조직목표와 자원으로 결합하는 능력	자기 확신	과도한 방어와 경쟁적인 태도/힘의 분산, 창의적인 조직원 상실
	사회공헌	조직과 사회의 상위목표에 대한 관리층의 이해	조직과 조직자원을 지역 사회 문제로 적용시키는 능력	사회와 인류에 대한 책임감	고객으로부터의 존경심 결여/파산, 이익 상실

자료: Lippitt and Schmidt(1967)

영리조직의 조직성장 단계를 설명하는 Bowman (1947)과 Fennell and Alexander(1993)의 연구도 있다. 먼저 Bowman(1947)은 25년의 역사를 가지고 있으며, 전고하게 성장하고 있는 전미부모회(The United Parents Associations)를 대상으로 조직성장에 대한 실증적인 연구를 하였다. 이 연구를 통해서 그는 비영리조직의 조직성장 과정을 다섯 단계로 설명하고 있다. 첫째, 개시기 이전단계(Before the Beginning), 둘째, 개시기(Beginning Organization), 셋째, 확장기와 그 직후(Aftermath), 넷째, 결정기와 실험기(Determination and Experimentation), 다섯째, 갈등과 재적응(Conflicts and Readjustments)으로 구분하였다. 구체적으로 개시기 이전단계에서는 조직 설립의 필요성이 요구되면서 기존 조직으로부터의 도전이나 갈등이 생긴다. 개시기에서는 예산의 어려움을 겪으며, 리더가 조직의 기능을 명확히 알아야 한다. 그리

고 조직 구성원들은 민주적인 참여를 선호한다. 이 시기에 리더의 역할은 매우 중요하다. 확장기에는 유능한 직원이 투입되며, 재원 마련을 위한 모금이 체계적이고 집중적으로 이루어진다. 예산이 증가하고 회원의 숫자가 급속히 늘어난다. 그리고 회원이 원하는 것이 무엇인가를 파악하기 위한 협의와 회의가 정교한 계획아래 진행된다. 한편 결정기와 실험기에서는 협회의 문제에 대해서 분석하고 지금까지 진행해왔던 문제를 평가한다. 그리고 다른 조직의 발전과정에 대해서 학습을 하고, 다른 조직과 함께 관찰, 자문 등의 모임을 진행한다. 마지막으로 갈등과 재적응의 단계는 조직관리에 어려움을 일으켰던 갈등을 해결하고 목적달성을 위해 통합을 한다. 이처럼 Bowman(1947)의 연구는 비영리조직의 조직성장 단계를 개념적으로 정리한 연구라는 점에서는 그 의의가 높다고 볼 수 있다. 그러나 각 성장단계에서 나타나는 현

상만을 논의하고 각 단계에서 필요한 조직관리요소 혹은 각 단계별로 필요한 대치요소 등에 대한 구체적인 설명이 없어 실증적인 연구를 위한 비영리조직의 조직성장 단계에 적용하는데는 한계를 가지고 있다.

한편 Bowman(1947)이 단일 사례연구를 통해서 비영리조직의 성장 단계를 설명하고 있는 것과는 달리 Fennell and Alexander(1993)는 휴먼서비스 조직을 대상으로 종단적 연구를 진행하였다. 그들은 미국의 대형 보건 의료 조직을 대상으로 조직의 변화에 대해서 역사적으로 고찰하였다. 그들은 전략적 선택, 인구 생태학, 조직이론을 중심으로 10년 동안의 조직의 변화를 조사하였다. 연구결과 보건 조직은 법규, 배상(reimbursement)정책, 의료수가, 환자의 기대, 제공자의 특성, 기술적인 혁신, 인구학적 변화, 주요 질병 등 외적인 변인에 의해서 변화된다고 보았다. 보건조직의 조직성장은 세 가지 경향(trend) -사업의 다각화 증대(increased diversification), 소유와 경영의 재구성(reconfiguration), 조직간의 협의(interorganization arrangement)와 다계층 구조(multitiered structure)- 을 보여준다고 하였다. 먼저, 사업의 다각화 증대(increased diversification)는 환경의 변화에 적응하기 위해서 새로운 유형의 보건 조직을 형성하게 된다는 것이다. 이는 새로운 조직 전략으로서 수직적 통합(vertical integration)을 통해 의뢰 기반(referral base)을 확대하거나 또는 입원환자수입(inpatient revenues)감소를 상쇄(offset)하기 위한 응급환자사업(ambulatory business)을 확장하는 경우를 말

한다¹⁾. 둘째, 소유와 경영의 재구성(reconfiguration)은 보건 조직간의 합병²⁾을 통해 조직의 성장을 도모한 것이라고 볼 수 있다. 구체적인 예를 들면 폐업과 합병을 통한 병원 산업의 집중화(an increased concentration), 병원연합(corporate) 등이 있다. 이러한 병원간 합병과 연합 등으로 인해 영리조직과 비영리 조직간의 구분의 모호함이 나타났다. 연구자들은 이러한 현상을 통해서 비영리서비스 조직에서 영리조직의 경쟁적인 서비스 경영전략이 목격된다고 설명하였다. 셋째, 조직간 협정(interorganization arrangement)과 다계층 구조(multitiered structure)가 조직성장과정에서 나타난 새로운 조직유형이라고 볼 수 있다. 조직간 협정과 다계층 구조는 크게 세 가지 유형으로 나누어진다. 첫 번째 유형이 다병원화(multihospital system)로 하나의 단일 법인아래 두 개 이상의 병원조직이 소유되어, 임대, 지원 혹은 관리되는 경우이다. 두 번째 유형인 연계 혹은 연합(network & coalitions)은 각각의 조직들이 자율성을 보유하면서 조직간의 공동작업을 수행하는 것이다. 예로 연합(affiliation), 조합(consortia), 동맹(confederation)등이 있다. 세 번째 유형은 소유권자간의 협정(ownership arrangement)이다. 소유권자간의 협정은 다른 유형의 서비스 제공자 또는 제 3자에 의해서 소유권이나 계약서(contractual agreement)를 통해서 동업자(joint)로서 공식적인 협정(arrangement)을 맺는 것이다. 예를 들어 의사-병원 간의 동업 등이 있다. Fennell and Alexander(1993)의 연구는 10년간의 종단연구를 통해서 조직의 변화과정과 성장과정

1) 수직적 통합(vertical integration)의 대표적인 예로는 대표적으로 FECs(free-standing emergency centers), ambulatory surgery centers for episodic emergency care, outpatient surgery 등이 있다.

2) 사실 보건 조직간의 합병은 비영리조직이 영리조직의 경영전략으로 방향을 전환하기 시작한 것이라고 볼 수 있다. Fennell & Alexander(1993)은 이러한 경영전략 선택의 촉발요인은 연방정부가 Federal Health Maintenance Organization Act 시행하에 비영리 보건조직에 대한 loan program을 줄여나가기 시작하면서 1983년 이후부터 등장하기 시작하였다고 한다.

을 탐색적으로 파악하여 새로운 조직유형과 그 내용을 조사 연구하였다는 측면에서 매우 의미가 있다고 볼 수 있다. 그러나 그들의 연구는 새로운 환경변화 속에서 비영리 조직의 유형에 대한 변화를 측정하여 새로운 조직유형을 설명하는 것에 초점을 두고 있다. 따라서 조직성장 단계별 특성과 조직관리요소에 대한 논의가 부족하여 비영리조직의 조직관리를 위한 실천적 적용에 한계가 있다.

2. 조직관리요소에 대한 이론적 검토 및 선행연구

비영리조직에서의 조직관리(organizational management)는 조직목표의 실현과 밀접한 관련이 있는 요소이다. 따라서 비영리조직의 목표달성을 위해서는 조직관리에 필요한 요소를 이해하고 실천하는 일은 매우 중요하다(Kettner, 2002)고 볼 수 있다.

Patti(2000)는 비영리 사회복지조직이 잘 운영되기 위해서는 조직관리가 매우 중요한 요소라고 하였다. 그는 조직관리의 초점을 조직목표, 기술, 조직문화에 두고, 구체적인 조직관리의 차원을 성과관리, 외부환경과의 협력, 리더십, 정보관리, 재무관리, 인사관리 등으로 구분하였다. 한편 Lewis et al.(2001)은 구체적으로 비영리 휴먼서비스 조직의 기본 조직관리 시스템을 일곱 가지 즉, 기획, 설계, 인적자원개발, 수퍼비전, 재무, 평가, 리더십으로 구분하고 있다. 그들은 기획(planning)과정에서 필요한 것은 조직의 비전, 목적과 목표달성이라고 하였다. 두 번째는 설계(designing)과정으로 수립된 목표를 달성하기 위해서 영향을 미칠

수 있는 조직특성을 말한다. 조직특성은 집권화, 공식화, 전문화, 혁신성 등에 의해서 영향을 받는다. 세 번째는 인적자원개발(developing human resource)로 조직의 성과를 위한 구체적인 활동과정이다. 예를 들어 직원선발, 훈련, 보상, 교육, 고용보장, 성과급 지급 등의 활동이 포함된다. 네 번째는 수퍼비전(supervising)이다. 수퍼비전은 조직 내에서 직원들을 동기화시키고 부서와 부서간의 관계 조정을 통해서 조직관리를 효과적으로 하게 한다. 다섯 번째, 재무(managing finances)는 후원, 예산관리의 전반적인 활동이 포함된다. 여섯 번째, 평가(monitors & evaluating)는 계획한 기준에 맞추어 조직을 운영하고 있는지를 평가한다. 일곱 번째, 리더십(leadership)으로 비영리조직의 이해당사자들과의 신뢰관계, 관리자로서 조직력, 조직에 대한 헌신과 일체감 등을 요구하고 있다.

Miller and Friesen(1984)³⁾은 조직성장에 관한 연구에서 조직환경, 조직전략, 조직구조 그리고 의사결정 유형이 조직성장 단계마다 유의미한 요소로 작용한다고 지적하였다. Fahey et al.(1998)도 보건조직 성장에 관한 연구에서 조직간의 연계망(network), 리더십, 환경 변화의 적응력이 유의미한 조직관리 변수임을 제시하였다. Perkins(2002)는 정부의 재정지원 영향력 변수를 연구 모형에서 간과했다는 한계가 있지만 자원동원, 조직간의 상호협력, 그리고 지역사회운동의 관점에서 비영리 청소년 센터에 대한 사례연구를 통해서 조직성장에 고용, 훈련, 그리고 리더십이 매우 중요한 조직관리 요소임을 제시하고 있다.

이상의 연구들을 종합해보면 조직성장의 요인

3) Miller and Friesen(1984)은 조직수명모델의 관점으로 조직수명주기와 관련된 종단적 연구를 통해서 조직의 발전 단계를 설명하고 있다. 그들은 20년 이상이 된 36개 조직을 대상으로 조직성장을 탄생기(birth), 성장기(growth), 성숙기(maturity), 재생기(revival), 쇠퇴기(decline)로 범주화시켜 실증적인 연구를 진행하였다.

은 외부환경과 조직내부에 의해서 이루어지고 있음을 알 수 있다. 여기서 외부환경은 공공정책이나 행정의 변화, 정부의 예산 삭감에 의한 재원의 감소, 지역사회 의 욕구를 변화시킬 만한 인구학적 변화, 사회적 가치관의 변화 등이 있다고 할 수 있다. 조직 내부적 요인은 다시 개인적 차원과 조직적 차원으로 나누어 볼 수 있다. 개인적 차원에서는 관리자의 리더십, 헌신, 조직간의 연계망 형성에 대한 노력을 들 수 있다.

이처럼 학자들의 연구에 따라서 조직관리의 차원 구분에는 차이가 있지만 조직관리 요소들이 조직성장에 영향을 미친다는 공통적인 연구결과를 보여주고 있다. 그리고 조직관리는 크게 인사관리 차원, 조직특성차원, 리더십차원, 그리고 외부환경에 대한 적응력 등으로 볼 수 있다. 보다 구체적으로 조직관리의 구성요소에 대해서 선행연구를 중심으로 인사관리특성, 조직특성 그리고 리더의 업무 특성으로 구분하여 설명하면 다음과 같다.

첫째, 인사관리는 유능하고 생산적이며 직무에 만족하고 있는 직원을 유지하고 개발(development)시키는 기능을 말한다. 특히 비영리 사회복지조직은 휴먼서비스를 제공하는 조직으로서 노동집약적인 조직이다. 재원의 많은 부분이 급여로 배분되고 있고, 조직원을 유지하는데 드는 비용은 다른 물적 자원보다 더 많은 비용을 치르고 있다(Lewis et al., 2001). 구체적으로 Rapp and Poertner (1992)는 인사관리특성을 교육, 선발, 보상, 보장 등의 차원으로 설명하고 있다. 우선 교육은 직원들의 성장 및 개발 욕구에 관심을 가지는 것으로 직원전체가 직무를 수행하기에 적절한 훈련을 받고 있는지부터 검토해야 한다. 그리고 직원교육을 시작할 때는 각 직원들이 무엇을 배우고 싶어 하는지, 그리고 어느 분야에서 전문가가 되고자 하는지를 자문하도록 해주어야 한다. 직원들이 직무

에서 배우고 싶어하는 지식이나 기술을 확인하게 되면 이러한 욕구를 충족시키기 위한 직무 재설계, 세미나, 워크샵, 대학 혹은 대학원 과정의 이수를 지원하는 것이다. 다음으로 선발은 누구에게 그 업무를 맡겨야 하는지를 결정하기 위해서 지원자의 자질을 탐색하고 사정하는 것이다(Pecora, 1998). 보상은 관리자가 직원의 업무에 관한 문서적·상징적 보상을 말하며 돈이나, 승진 등이 관리자의 통제 하에 있다는 잘못된 믿음과는 차별을 두어야 한다(Rapp and Poertner, 1992). 고용보장은 비영리 사회복지 조직의 정책이나, 최고경영자의 약속 혹은 고용을 통해서 보장이 되는 경우를 말한다.

둘째, 조직특성은 조직 구성원의 조직에 대한 지각이나 인식 등을 이해하기 위한 선행요인으로 지속적으로 연구되어져 왔다. 조직특성은 집권화, 공식화, 혁신성, 의사소통으로 구분된다(Aiken and Hage, 1968; Klonglan et al., 1976). 조직특성의 하위차원을 구체적으로 설명하면 먼저 집권화(centralization)는 조직내의 의사결정에 있어서의 위계성 정도와 의사소통에 투입되는 양의 정도를 의미한다. 이는 조직의 의사결정권이 상층부에서 이루어지는 정도를 말하며, 의사결정권의 분배에 의해서 측정되어진다. 따라서 집권화는 권한이나 의사결정의 집중 정도를 의미한다. 즉, 의사결정권이 조직의 상층부에 집중되어 있으면 집권화의 정도가 높은 경우이고, 의사결정의 권한이 하층부에 많이 위임될수록 분권화(decentralization)가 크다. 다음으로 공식화는 조직의 문서화, 업무 세분화 등 조직 업무의 표준화 정도를 말한다. 따라서 공식화는 조직 활동의 수행에 필요한 업무지침서 또는 규정집과 비슷한 공식적 문서를 검토함으로써 공식화 정도를 측정할 수 있다. 직무의 표준화, 조직업무의 문서화, 업무 세분화 등 조직업무

의 표준화 정도, 정책 및 절차의 편람 유무, 규칙의 수, 직무기술서의 세분화 등 그와 비슷한 공식적 문서를 검토함으로써 공식화 정도를 측정하는 것이다. 조직특성 중 혁신은 변화하는 사회복지 환경에 적응하는 조직의 유연성을 일컫는다. 따라서 혁신은 현 관행의 사소한 변화로부터 중요한 방향전환을 요구하는 근본적인 재출발에 이르는 모든 범위를 포함한다. Fahey et al.(1998)은 보건 조직 성장에 관한 그들의 연구에서 혁신성은 조직의 성장에 매우 필요한 요소라고 하였다. 마지막으로 의사소통은 정보의 내적 교류의 정도를 말한다. 이는 조직내에서 사고와 감정을 다른 사람에게 전달하며 주고받는 과정으로 조직의 정보를 나누고, 이해하고 명확히 하는 과정이다. 비영리 사회복지조직에서 의사소통은 위원회의, 면담, 문서 등 매우 다양한 방식으로 이루어지고 있다(Aiken and Hage, 1968; Klonglan et al., 1976).

셋째, 리더특성은 비영리 조직의 설립과 유지에 대한 책임감에 대한 부분이다. 특히 비영리 사회복지조직에서 리더는 변화하는 사회적 환경에 적응하는 것뿐만 아니라 조직의 설립과 유지에 대한 책임감을 가지고 있다(Bagal, 2000). 앞으로 비영리 조직은 더 커질 것이며 그 구분이 모호하고 복잡해질 것이다. 이러한 환경의 변화 속에서 많은 조직은 리더의 업무의 실천정도에 초점을 두게 될 것이다. 실제로 최근에는 비영리조직에서 이사회 의 역할보다는 리더의 역할이 더 부각되고 있다(Melum, 2002). 특히 비영리 사회복지조직에 대한 책임감의 요구와 제한된 자원은 사회복지조직의 리더들에게 효과적인 리더십을 요구하고 있다(Gellis, 2001; Lewis et al., 2001; Kays, 1993; 남기민, 2003; 신준섭, 2000).

3. 연구 분석틀에 대한 논의

지금까지 비영리조직의 조직성장단계에서 핵심적인 조직관리요소는 무엇인가? 그리고 비영리조직의 조직성장은 영리조직의 조직성장단계와 유사한 조직성장을 경험하는가? 라는 연구문제에 대한 해답을 구하기 위해서 관련된 문헌들을 고찰해보았다.

본 연구진은 선행연구의 분석을 통해서 다음과 같은 결론을 도출할 수 있었다. 첫째, 조직은 설립이 되고난 후에 조직성장단계를 경험하게 되고, 각 성장단계마다 다음 단계로의 성장을 위해서 특정한 조직관리의 요소가 필요하다는 것이다. 구체적으로 Lippitt and Schmidt(1967)의 이론을 중심으로 지금까지 언급한 관련학자들이 제시하고 있는 조직관리요소를 조직성장단계별로 정리하면 다음과 같다. 먼저 조직의 생성기에는 조직의 설립자를 중심으로 조직이 비공식적으로 운영된다. 조직원에 대한 보상이나 통제는 리더에 의해서 직접 이루어지며 비공식적이다. 계획, 조정, 공식화를 위한 관리체계를 갖추고 있지 못하다. 그리고 의사결정에 있어서도 리더를 중심으로 집권적인 조직구조를 보여준다. 이때 리더는 명확히 인식된 단기목표를 가지고 변화하는 상황에 대처하며 예산 등 조직의 모든 업무에 참여한다. 성장기에 리더는 강력한 리더십을 보여주며 직원들에게 동기를 부여해주는 등의 조직관리의 모습을 보인다. 집권화된 통제방식이 조직성장의 위기로 판단되어 의사결정권에 대한 위임과 자율권이 나타난다. 조직의 정비, 공식적인 절차가 나타나며 조직구조의 체계화를 보이기 시작한다. 유능한 직원이 투입되고, 조직내에 협의와 회의 등의 활동이 이루어진다. 이시기에 리더는 장기계획을 설정하면서 의사결정시에 고객과 직원의 의견을 수용하는 노

력을 보인다. 성숙기에는 조직성장의 결과로 공식적인 내부 통제시스템이 나타나며 조직원들은 공식적인 의사소통을 하게 된다. 분권화가 나타나며 조직원들에게 공식적인 보상이 나타난다. 조직내에서는 조직의 문제에 대해서 분석하고, 학습하고 자문 등의 활동이 이루어진다. 리더는 조직목표와 자원을 결합하는 능력과 조직운영 목표와 사회의 상위목표에 대한 이해가 필요하다. 이상의 내용을 정리하면 <표 2>와 같다.

둘째, 영리조직의 조직성장단계에서 필요로 하는 조직운영방식이 비영리조직에서 필요로 하는 조직운영방식과 유사하다는 점이다. 특히 Lippitt and Schmidt(1967)가 주장하는 각 조직성장단계마다 필요한 지식, 기술, 그리고 태도는 비영리조직의 가치 운영방식에서 요구하는 내용과 유사한 측면이 있다. 예를 들어 Lippitt and Schmidt (1967)가 제시한 1단계 생성기에서는 리더의 명확한 목표와 이를 직원에게 전달하는 능력 그리고 조직이 생산해내는 제품과 미래에 대한 확신이 필요하다 했다. 이는 비영리조직에서 리더의 명확한 목표의식, 의사전달능력, 프로그램, 지역사회 그리고 미래에 대한 신념을 가진다는 측면에서도

유사함을 보여주고 있다. 그 외에도 성숙기에서는 사회와 인류에 대한 책임감이 조직운영에 필요한 태도임을 설명하고 있다. 물론 영리조직과 비영리조직의 조직설립 목적이 다르기 때문에 영리조직에서 나타날 수 있는 각 조직성장단계의 구성요소 혹은 경험을 비영리조직에 그대로 적용하기에는 한계가 있을 수 있다. 그러나 다른 조직이론과는 다르게 Lippitt and Schmidt(1967)의 조직성장이론은 각 성장단계마다 나타날 수 있는 사건과 그 사건을 해결하는 지식, 기술, 그리고 태도가 비영리조직의 조직운영방식과 유사함을 보여주고 있어(<표 1> 참조) 그들의 조직성장이론을 본 연구의 분석의 틀로 삼고자 한다.

III. 연구방법

1. 분석대상 및 자료수집방법

본 연구는 비영리조직인 사회복지법인의 조직 성장 단계별 중요한 관리요소를 탐색적으로 알아보기 위하여 진행되었다. 조사대상은 서울시에 소재하고 있으며 서울시로부터 법인허가를 받은 248

<표 2> 조직성장 단계에 따른 조직관리요소

성장 단계	인사관리요소	조직특성요소	리더업무특성 요소
생성기	조직원에 대한 보상이나 통제는 리더에 의해서 직접적으로 그리고 비 공식적으로 이루어짐	비공식적인 관리체제로 조직업무가 문서화되어 있지 않음, 의사결정이 리더에게 있어 강한 집권화의 조직 구조를 가지고 있음	리더는 명확히 인식된 단기목표를 가지고 변화하는 상황에 대처함, 모든 예산 업무에 참여함
성장기	성장기에 유능한 직원이 투입되고, 조직내에 협의와 회의 등의 활동이 이루어짐	의사결정의 위임과 자율권이 나타남, 집권화에 대한 반발로 약한 집권화 구조를 보임, 조직업무의 표준화가 나타나 공식화가 이루어짐	장기계획을 설정하면서 의사결정시에 고객과 직원의 의견을 수용하는 노력 보임, 조직의 목표 등 강력한 리더십을 보여주며 직원들에게 동기를 부여
성숙기	조직원들에 대한 보상이 공식적인, 조직원들과 조직의 문제에 대해 분석하고, 학습하는 등의 교육활동이 이루어짐	공식적인 의사소통을 하게 되고 분권화가 이루어짐, 조직업무의 공식화가 이루어짐	조직목표와 자원을 결합하는 능력과 조직운영과 사회의 상위목표에 대한 이해를 함

개(2004년 6월 기준)의 법인 중 지원법인을 제외한 226개의 시설운영 사회복지법인이다. 본 연구의 표집틀(sampling frame)은 2004년도 서울시 사회복지법인현황을 이용하였다. 이들 중 설립기간이 3년이상 경과하지 않은 사회복지법인은 사회복지법인과 관련된 업무를 충분히 수행하는데 다소 어려움이 있다고 판단되어 조사대상에서 제외시켰다. 따라서 최종 전체 조사 표본 수는 192개로 서울에 소재하고 있는 사회복지 시설운영법인을 전수조사하였다.

자료수집방법은 자기기입식 반송용 봉투, 우편, 협조의뢰서를 동봉하여 우편 조사를 실시하였다. 수거율을 높이기 위해서 직접 방문이 가능한 경우 법인을 방문하여 이미 완성된 설문지를 수거하였다. 2004년 11월 10일부터 설문지가 배부되어 2004년 12월 27일까지 총 107개의 설문지가 수거되어 약 55.6%의 수거율을 보여주었다. 수거된 107개의 설문지 중 2개는 응답을 해줄 수 없다는 메모와 설문지가 든 채로 반송되었고, 1개는 특별한 설명 없이 무응답 상태로 반송되었다. 따라서 이들 3개의 설문지는 분석 대상에서 제외시켰다. 104개 중 응답이 불성실한 6개의 설문지를 제외한 총 98개의 서울 소재 시설운영 사회복지법인을 분석하였다.

2. 설문조사 응답자

본 연구를 위한 설문조사를 실시하기 위해 전화로 설문 조사에 대한 협조를 구할 때와 설문협조 요청문을 발송할 때 설문 응답자에 대한 기준을 제시하여 요청하였다. 연구진이 요청한 조사 응답자 기준은 사회복지법인의 구조와 특성을 알고 있는 실무책임자로서 구체적으로는 법인의 본부장, 사무국장, 과장(법인 업무담당)을 말한다. 이는 본

조사의 분석 단위가 개인이 아니라 조직 단위라는 점을 고려해볼 때, 설문 응답자는 조직의 전반적인 운영 상황에 대해 잘 파악하고 있으며, 재정 및 인사 관련 정보에 접근이 가능해야 대표성과 응답 내용의 신뢰성을 높일 수 있기 때문이다. 조사대상 법인을 대상으로 최소 2번씩 설문 응답자 기준 준수에 대해 요청한 결과 본 조사의 응답자중 70.7%가 과장 이상의 직위를 가진 사람들로 나타났다. 나머지 29.3% 응답자는 과장 직급에는 못 미치나, 대부분이 사무국장과 과장의 위임으로 설문을 작성한 것으로 설문조사 수거시 파악할 수 있었다.

응답자들의 현 법인에서의 근무 경력은 5년미만이 44.1%, 5년이상 10년미만이 31.2%를 차지하였다. 비교적 장기 근무자로 볼 수 있는 10년이상 근무자도 24.8%가 있었다. 현 법인을 포함한 전체 사회복지분야 근무 경력으로는 10년이상 20년미만인 경우가 40.2%로 가장 많았고 그 다음으로 5년이상 10년미만이 25%를 차지하였다. 응답자들의 연령대를 살펴보면 20대와 30대가 66.3%로 비교적 젊은 연령대가 주를 이루고 있었다. 그러나 60대 이상인 경우도 11.2%를 차지하는 것으로 나타났다. 응답자들의 학력은 전문대졸 이상이 전체의 94.6%를 차지하고 있었고, 대학원 재학 이상의 고학력자 비율은 35.9%를 차지하는 것으로 나타났다.

3. 측정

1) 조직성장단계

본 연구의 조직성장단계는 Lippitt and Schmidt (1967)가 제시한 영리조직 수명주기를 분석모델로 사용하여 비영리 사회복지조직의 성장과정을 생성기, 성장기, 성숙기의 3단계로 나누어 분석하였다. Lippitt and Schmidt(1967)는 생성기를 창조와 생존의 개념으로 그리고 성장기를 안정성과

호의적 평판과 획득으로 그리고 성숙기는 조직의 독특성과 적응성의 개발과 사회 공헌으로 개념화하고 있다. 그리고 각 단계에서는 필요한 지식과 기술 그리고 신념은 리더십, 조직특성(위계성, 의사결정의 위계성 등), 의사소통, 직원관리에 초점을 두고 있다.

이에 본 연구에서는 우리나라 사회복지법인의 성장단계를 성숙기(한국전쟁 전후에서 1969년), 성장기(1970년에서 1996년) 그리고 생성기(1997년에서 현재)로 구분하였다. 그 이유는 우리나라 비영리 사회복지시설들은 한국전쟁을 전후로 활동을 시작하였고, 1970년대 사회복지사업법이 제정되면서, 기존의 사회복지시설을 운영하던 법인들이 공식적인 법의 테두리에서 활동을 시작하였다. 그리고 1997년에 사회복지사업법이 개정되면서, 사회복지법인뿐만 아니라 종교법인, 비영리법인들도 사회복지시설을 운영하는 것이 가능하게 된 것이 사회복지법인의 시설운영에 많은 영향을 미쳤기(김영중, 2000; 이상용, 2003) 때문이라고 판단되었다.

2) 조직관리

본 연구에서 조직관리는 인사관리특성, 조직특성, 그리고 리더의 업무특성으로 구분하였다. 먼저 인사관리특성은 선발, 교육, 고용보장 그리고 보상 등 4개의 측정변수(indicators)를 가지고 있다. 본 연구에서 선발에 대한 개념은 인력 선발의 투명성과 적임성으로 개념을 한정하였고 총 9문항으로 구성하였다. 교육은 총 11문항으로 본 연구에서 교육에 대한 개념은 직원 교육에 대한 경제적·시간적 지원의 정도를 말한다. 보상은 총 6문항으로 직원 업무에 대한 문서적·상징적 보상으로 조작화하였다. 고용보장은 직원의 고용보장에 대한 정도를 말하며 총 6문항으로 구성하였다. 선발은 Lewis et al.(2001)이 제시하고 있는 선발

에 관한 내용을 근거로 문항을 만들었다. 교육, 보상, 고용보장에 관한 측정문항은 Rapp and Poertner (1992)가 제시하고 있는 교육, 보상, 고용보장에 관한 원칙을 근거로 문항을 구성하였다.

조직특성은 Klonglan et al.(1976)이 조직특성을 측정하기 위해 제시한 집권화(centralization), 공식화(formalization), 혁신(innovation), 의사소통(communication)의 네가지 개념을 참고하여 구성하였다. 집권화는 의사결정에 있어서의 위계성 정도로 조작화하였고 7문항으로 측정하였다. 공식화는 조직절차 및 과업의 표준화 정도로 조작화하였고 6문항으로 측정하였다. 혁신성은 8문항으로 환경에 적응하는 조직의 유연성 정도로, 그리고 의사소통은 정보의 내적 교류의 정도로 조작화하였고 9문항으로 측정하였다.

리더업무의 특성은 리더의 업무 평가에 초점을 두고 있는 Stoesz and Raber(1994)의 측정도구를 사용하였다. 원칙도에서는 비영리조직에서 리더의 업무특성을 기획업무와 조직업무로 구분하였다. 리더의 기획업무는 장·단기 업무 및 예산 기획의 참여정도로 그리고 리더의 조직업무는 조직원의 직무관련 및 과업에 대한 리더의 조직력 정도로 조작화하였다. 본 연구에서도 기획과 관리 업무에 관한 내용을 중심으로 각각 5문항씩 총 10문항을 사용하여 5점 척도로 측정하였다. 개개의 세부문항은 1점(전혀 그렇지 않다)부터 5점(매우 그렇다)로 5개의 응답범주로 측정하였다. 질문의 오염효과를 방지하기 위하여 혼합 배열을 하였다.

측정에 사용된 설문지의 인사관리특성, 조직특성, 그리고 리더의 업무특성의 각 하위 차원의 세부 항목에 대한 타당도를 검사하기 위하여 먼저 사회복지기관 및 연구원에서 근무한 경력이 있는 1인의 교수 및 4인의 연구원들의 검토를 통하여 액면 및 내용 타당도를 검토하였다. 다음으로 수

집된 자료를 기초로 Cronbach α 계수를 산출한 결과 신뢰도는 내적 일관성 측면에서 인사관리특성 척도 Cronbach $\alpha = 0.944$, 조직특성 척도 Cronbach $\alpha = 0.7499$, 리더업무특성 척도 Cronbach $\alpha = 0.8056$ 으로 측정도구의 신뢰성에는 별다른 문제가 없는 것으로 나타났다.

IV. 분석결과 및 논의

1. 분석대상 법인 현황

본 연구의 분석 대상인 사회복지법인의 일반적 인 현황을 살펴보았다. 우선 설립기간은 본 연구에 사용된 조직성장단계 기준에 따라 1997년 이후 설립된 법인(조사당시 기준 7년 이하), 1970년부터 1996년 사이에 설립된 법인(조사당시 기준 8년 이상 26년 이하), 1970년 이전에 설립된 법인(조사당시 기준 27년 이상)으로 구분하였다. 3단계 조직성장단계로 볼 때 운영기간 7년이하의 법인은 전체의 20.4%(20개소)를 차지하였다. 운영기간 8년 이상 26년 이하의 법인은 36개소로 36.7%를 차지하였다. 운영기간이 27년 이상된 법인은 42.9%(42개소)로 가장 많은 부분을 차지하였다.

사회복지법인의 설립 형태를 살펴보면 개인 설립이 전체의 46개소(48.4%)로 가장 많은 것으로

나타났다. 그 다음으로는 종교교과 설립이 19개소(20%), 기업재단과 회원단체 등 기타 유형으로 분류되는 설립이 10개소(10.5%), 외원후원단체 설립이 9개소(9.5%), 단일교회 설립과 대상자 관련 전문가 집단이 각각 6개소(6.3%)로 나타났다. 법인설립 취지나 설립과정 중에 연계된 기관을 살펴보면, 개신교와 연계된 법인이 39개소(43.8%)로 가장 많았다. 연계된 기관이 없는 법인도 있었는데 전체 분석 법인들 중 22.5%를 차지하였다. 다음으로 불교, 카톨릭, 교육기관, 기업 순으로 나타났다. 이러한 결과를 볼 때 분석된 사회복지법인 중에서 절반이 훨씬 넘는 62.9%는 설립 과정에서 종교기관과 연계되어 사회복지법인을 설립하고 있는 것을 알 수 있다.

2. 조직성장단계에 따른 법인의 특성 차이 검증

분석대상 사회복지법인이 갖는 특성이 본 연구의 주요 변수인 조직성장단계에 따라 어떤 차이를 보이는지를 교차분석과 일원배치분산분석 방법을 사용하여 검증하였다. 사회복지법인의 특성을 나타내는 변수로는 설립형태, 연계된 기관, 법인 사무국 유무, 총사업장수, 총운영비, 기본재산수입, 연간 총직원교육비, 연간 총인건비를 설정하였다.

조직성장단계에 따른 설립형태 차이의 경우, 성

〈표 3〉 사회복지법인의 일반적 특성

N=98											
영역	구분	빈도	%	영역	구분	빈도	%	영역	구분	빈도	%
운영기간	생성기(1997~2004년 설립된 법인, 운영기간 7년 이하)	20	20.4	설립형태	외원후원단체	9	9.5	연계된기관	개신교	39	43.8
	성장기(1970~1996년 설립된 법인, 운영기간 8~26년)	36	36.7		종교교과	19	20.0		불교	9	10.1
	성숙기(1970년 이전에 설립된 법인, 운영기간 27년 이상)	42	42.9		단일교회	6	6.3		가톨릭	8	9.0
					개인설립	46	48.4		교육기관	6	6.7
					대상자 관련 전문가 집단	5	5.3		기업	7	7.9
					기타	10	10.5		관련기관없음	20	22.5

장단계 중 생성기에 해당하는 법인 중에서는 종교 교파에 의한 설립이 44.4%로 가장 높은 비율을 차지한 반면, 성장기에 해당하는 법인들은 개인 설립이 40%로 가장 높게 나타났다. 성숙기에 해당하는 오래된 역사를 갖는 법인들 역시 개인 설립이 68.9%로 가장 많은 비중을 차지하고 있다. 또한 그 밖의 설립 형태에 대해서도 법인이 속해있는 조직 성장 단계에 따라 조금씩 다른 비중을 나타내고 있다. 종합해보면 법인이 속해있는 조직성장 단계에 따라 설립형태에 통계적으로 유의한 차이를 보이

고 있음을 알 수 있다. 이는 우리나라의 역사적 경험에 의해서 자연스럽게 이해될 수 있다. 일본 식민지 시대와 한국 전쟁을 치른 후 직면했던 많은 사회적 문제에 대해 사회와 국가의 개입이 미비했던 시기에는 상대적으로 개인이 법인을 설립하는 경우가 압도적이었고 다른 조직성장단계보다 외원 후원단체에 의한 법인 설립이 많았다. 이후 점차적으로 개인에 의한 법인 설립의 비중은 줄어든 반면 종교 교파나 단일교회에 의한 설립이 증가하고 있는 추세에 있다. 종교기관은 타 유형의 조직에 비

<표 4> 조직성장단계에 따른 법인의 특성

영역	구분	조직성장단계			Chi-Square, F
		생성기(1997~2004년 설립된 법인)	성장기(1970~1996년 설립된 법인)	성숙기(1970년 이전에 설립된 법인)	
설립형태	외원후원단체	1(5.5%)	1(2.8%)	7(16.7%)	36.747***
	종교교파	8(44.4%)	10(28.6%)	1(2.4%)	
	단일교회	3(16.7%)	2(5.7%)	1(2.4%)	
	개인설립	3(16.7%)	14(40.0%)	29(68.9%)	
	대상자 관련 전문가 집단 외 기타	3(16.7%)	8(22.9%)	4(9.6%)	
연계된 기관	개신교	6(35.2%)	13(38.3%)	20(52.6%)	19.270*
	불교	5(29.4%)	4(11.8%)	0(0%)	
	카톨릭	2(11.8%)	3(8.8%)	3(7.9%)	
	교육기관 및 기업	3(17.7%)	6(17.6%)	4(10.6%)	
	관련없음	1(5.9%)	8(23.5%)	11(28.9%)	
사무국	있음	11(57.9%)	27(79.4%)	21(53.8%)	5.566†
	없음	8(42.1%)	7(20.6%)	18(46.2%)	
총사업장수	평균	3.7	9.3	6.7	1.327
	표준편차	3.0	17.1	10.3	
총운영비 (단위:만원)	평균	211,908	494,446	517,926	1.252
	표준편차	185,861	623,047	969,327	
기본재산수입 (단위:만원)	평균	134,940	248,176	228,194	.674
	표준편차	157,387	351,435	412,989	
연총인건비 (단위:만원)	평균	56,574	211,466	294,018	1.145
	표준편차	66,267	375,055	562,405	

†: $p < .1$, *: $p < .05$, **: $p < .01$, ***: $p < .001$

주: 총사업장은 법인직영과 국가보조금을 받는 사업장임.

해 상대적으로 안정적인 재원을 확보하는 편이며 사회문제에 대한 참여 요구와 사회문제에 대한 개입 노력이 맞물리면서 법인설립형태에서 차지하는 비중이 점차 확대되고 있는 것으로 분석된다.

법인설립과정 중에 연계된 기관을 조직성장단계에 따라 분석한 결과 세 시기에 있는 사회복지법인들은 대부분 개신교와 불교 그리고 가톨릭 3대 종교와 연계된 곳이 전체 유형에서 절반이 넘는 것으로 나타났다. 좀더 구체적으로 살펴보면 성숙기에 있는 법인들은 개신교와 연계된 곳이 52.6%로 가장 많았고 불교와 연계된 곳은 없었다. 반면 비교적 최근에 설립된 생성기에 해당하는 법인들은 개신교와 불교와 연계된 곳이 각각 6개소(35.3%)와 5개소(29.4)로 비슷한 비중을 차지하고 있었다. 불교와 연계된 법인은 성숙기에 있는 법인들은 없었으나, 성장기부터 조금씩 증가하는 추세에 있다. 성숙기에 해당하는 법인들 중 특정한 종교나 조직과 연계가 없는 곳이 28.9%를 차지하였으나, 성장기와 생성기에 있는 법인들로 올수록 차지하는 비율이 줄어들고 있는 것으로 나타났다. 생성기에 있는 법인들은 전체의 76.5%가 3대 종교와 연계되어 있다. 정리하면 조직성장 단계에 따라 연계된 기관 유형에는 차이가 있으며, 통계적으로 유의한 수준을 보이고 있다.

조직성장단계에 따라 독립된 법인 사무국의 유무에 차이가 있는지 살펴본 결과 $p<0.1$ 수준에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 그런데 조직성장단계에 따라 순차적인 차이를 보이지는 않았다. 즉, 성숙기에 해당하는 법인들은 53.8%, 성장기에 해당하는 법인들은 79.4%가 물리적으로 별도의 법인 사무국을 갖고 있었는데 비교적 최근에 설립된 생성기에 해당하는 법인들 중 물리적 공간의 별도의 법인업무 집행만을 위한 사무국이 있는 경우는 57.9%로 오히려 성장기 소속

법인들보다 더 낮은 비중을 나타내었다. 즉 성숙기와 성장기에 있는 법인들이 독립된 법인 사무국을 가지고 있다는 것은 법인 운영에 적극적이라고 볼 수 있다. 실제로 강영숙(2007)의 사회복지 시설 운영법에 관한 연구에서도 독립된 물리적 공간을 보유한 법인이 조직운명을 성공적으로 하고 있는 것으로 나타났다.

조직성장단계에 따른 총사업장수와 총운영비, 기본재산수입, 연간총인건비는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았으나, 변수별로 몇 가지 특징적인 경향을 나타내고 있음을 알 수 있다. 이를 살펴보면 우선 총사업장수의 경우 성장기에 해당하는 법인들이 평균 9.3개로 가장 많은 사업장수를 갖고 있었다. 이는 생성기에 해당하는 법인들보다는 약 2.5배 많은 것이며, 성숙기에 해당하는 법인들보다는 약 1.4배 많은 것이다. 총운영비는 상대적으로 오랜 역사를 갖고 있는 성숙기에 해당하는 조직들이 가장 많았으며, 그 다음으로 성장기와 생성기 순으로 나타났다. 기본재산수입의 경우 성장기에 속한 법인들이 평균 248,176만원으로 가장 많았고 다음으로 성숙기, 생성기 순으로 나타났다. 성장기와 성숙기에 해당하는 법인들의 기본재산수입에는 큰 차이가 없었으나 생성기에 있는 법인들의 기본재산수입과는 상당한 차이를 나타내었다. 연간 총인건비 평균값은 성숙기에 속한 법인들이 294,018만원으로 가장 높은 것으로 나타났다. 이어 성장기와 생성기 순으로 나타났다.

이상에서 법인이 속해있는 조직성장 단계에 따른 법인의 일반적 특성 차이를 살펴보았다. 이들 결과를 바탕으로 법인이 속한 조직성장 단계에 따라 몇 가지 특징적인 경향을 파악할 수 있다. 세 시기 중 상대적으로 가장 오랜 운영기간을 갖고 있는 성숙기 해당 법인들은 개인에 의해 설립된 경우가 가장 많았고 설립 과정 중이나 설립 당시

에 개신교와 연계를 맺은 경우가 가장 많았다. 독립된 법인 사무국을 갖고 있는 경우는 전체의 절반이 조금 넘었다. 총사업장수·총운영비·기본재산수입·연간총인건비는 성숙기에 해당하는 법인들이 타 시기 해당 법인에 비해 가장 많은 것으로 나타났다. 반면 생성기에 있는 법인들의 경우 종교교과 및 단일 교회에 의한 설립형태가 가장 많았으며, 설립과정이나 설립 당시에 3대 종교와 연계를 맺고 있는 경우가 전체의 76.5%로 나타났다. 성숙기에 해당하는 법인들이 주로 개신교와 연계를 맺고 있었던 것에 비하면 좀 더 다양한 종교 연계 유형을 보이고 있다. 독립된 법인 사무국을 갖고 있는 경우는 없는 경우와 별 차이가 없었다. 운영기간이 상대적으로 짧은 생성기에 해당하는 법인들은 총사업장수, 총운영비, 기본재산수입, 연총인건비 평균값이 성숙기 해당 법인에 비해 매우 적은 것으로 나타났다. 이는 운영 기간이 길수록 상대적으로 조직의 규모가 크기 때문에 나타나는 차이로 분석된다.

3. 사회복지법인의 조직성장 단계별 조직관리요소 검증

앞서 조직성장 단계에 따라 사회복지법인이 갖

는 일반적 차이를 살펴보았다. 여기에서는 조직성장이론에 기반한 연구 질문인 조직성장 단계에 따라 조직관리에 차이를 보이는지에 대해서 검증하였다. 조직관리 차원은 앞서 측정부분에서 제시한 대로 인사관리특성, 조직특성, 리더의 업무특성의 세 범주로 살펴보았다.

1) 조직성장 단계별 사회복지법인의 인사관리 특성 비교
법인이 조직성장단계 중 어느 단계에 속해있는지에 따라 인사 관리 특성에 차이가 있는지를 검증하였다. 그 결과 인사관리특성 변수 중 직원 교육 변수만이 조직성장단계에 따라 통계적으로 유의한 차이를 나타내는 것으로 나타났다. 세 단계 중 성장기에 속해있는 법인이 직원 교육에 가장 많은 노력을 기울이는 것으로 나타났다. 성장기 다음으로는 생성기, 성숙기 순으로 나타났다. 직원 선발변수는 직원 채용시 공개 채용과정을 거쳤는지와 공식적인 평가도구를 사용하여 선발하였는지를 측정한 것으로 성장기에 속한 법인들이 타 시기 해당 법인에 비해 채용의 공개성과 공식적 평가도구 사용 정도가 높은 것으로 나타났다. 직원선발 변수 값은 성장기-성숙기-생성기 순으로 나타났으나 조직성장 단계에 따른 유의미한 차이를 보이지 않았다. 고용 보장 수준 역시 성장기 해

〈표 5〉 조직성장 단계별 사회복지법인의 인사관리 특성

구분	조직성장단계			F
	생성기 (1997~2004년 설립된 법인)	성장기 (1970~1996년 설립된 법인)	성숙기 (1970년 이전에 설립된 법인)	
	평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)	
직원선발	3.41(.51)	3.65(.59)	3.57(.76)	.815
직원교육	3.17(.66)	3.39(.78)	3.03(.79)	2.116*
고용보장	4.08(.59)	4.11(.89)	3.93(.91)	.507
직원보상	2.70(.54)	2.94(.85)	2.67(.73)	1.402

*p<.1

〈표 6〉 조직성장 단계별 사회복지법인의 조직 특성

구분	조직성장단계			F
	생성기 (1997~2004년 설립된 법인)	성장기 (1970~1996년 설립된 법인)	성숙기 (1970년 이전에 설립된 법인)	
	평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)	
집권화	2.59(.45)	2.67(.75)	2.68(.59)	.137
공식화	3.42(.32)	3.49(.59)	3.26(.65)	1.607
혁신	3.07(.29)	3.13(.67)	3.06(.48)	.185
의사소통	3.50(.28)	3.62(.57)	3.50(.67)	.467

당 법인들이 가장 높은 수준을 나타냈고 이어 성숙기와 생성기 해당 법인 순으로 나타났다. 직원 보상 역시 성장기 해당 법인들이 가장 높은 값을 나타냈고 이어 생성기와 성숙기 해당 법인 순으로 나타났다. 인사관리 특성을 측정하는 네 가지 변수에서 모두 성장기에 해당하는 법인들이 가장 높은 값을 나타냈다. 그리고 직원 교육과 고용보장, 직원보상 영역에서는 성숙기에 해당하는 법인들의 값이 가장 낮은 것으로 나타났다. 직원 교육을 제외하고는 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았고, 실제 각 시기별 통계량의 차이 역시 매우 미약한 수준이라는 점을 감안할 때, 전반적으로 법인 운영기간에 따른 특징적인 차이가 없이 인사관리 특성이 서로 유사한 것으로 볼 수 있다. 즉, 법인이 속해있는 조직성장단계에 따른 인사관리 특성에 차이가 나타난다고 보기 어렵다.

2) 조직성장 단계별 사회복지법인의 조직 특성 비교
인사 관리 특성에 이어 법인이 속해있는 조직성장 단계에 따라 조직특성에 차이가 있는지 검증해보았다. 그 결과 조직특성을 나타내는 네 가지 변수 모두에서 통계적으로 유의미한 차이가 관찰되지 않았다. 또한 실제 변수 값의 차이 역시 매우 미미한 수준으로 나타났다.

구체적으로 기술적 통계량 값의 차이를 살펴보

면 공식화·혁신·의사소통에 있어서 성장기에 해당하는 법인들의 값이 가장 높은 것으로 나타났고, 집권화에 있어서는 성숙기에 해당하는 법인들의 값이 가장 높은 것으로 나타났다. 이상의 결과로 볼 때 법인이 속해있는 조직성장 단계에 따른 조직 특성의 차이를 보이기보다는 서로 유사한 수준인 것으로 판단된다.

3) 조직성장 단계별 사회복지법인 리더 업무 특성 비교
조직관리 특성 중 마지막 범주인 리더 업무 특성이 조직성장 단계에 따라 차이를 보이는지 검증해보았다. 그 결과 앞서 나타난 조직관리 특성과 마찬가지로 조직성장 단계에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 기술적인 통계량 값 역시 매우 미미한 차이를 보였다. 구체적으로 살펴보면 리더의 기획 업무 수준의 경우 성장기 해당 법인들이 가장 높은 수준을 보이고 있었고 다음으로 생성기와 성숙기 순으로 나타났다. 리더의 관리 업무 수준의 경우 역시 성장기 해당 법인들이 가장 높은 수준을 나타냈고 이어 생성기와 성숙기 순으로 나타났다.

4) 논의

그렇다면 이상의 분석 결과는 어떻게 해석될 수 있는가? 먼저 조직관리차원을 나타내는 총 10

〈표 7〉 조직성장단계별 사회복지법인의 리더 업무 특성

구분	조직성장단계			F
	생성기(1997~2004년 설립된 법인)	성장기(1970~1996년 설립된 법인)	성숙기(1970년 이전에 설립된 법인)	
	평균(표준편차)	평균(표준편차)	평균(표준편차)	
리더 기획	3.74(.53)	3.78(.65)	3.70(.69)	.144
리더 관리	3.49(.30)	3.48(.78)	3.46(.69)	.013

가지 변수 가운데 통계적으로 유의한 수준 차이를 나타낸 직원 교육 수준이 성장기에 속한 법인들이 가장 높게 나타난 것은 다음과 같은 이유로 분석된다. 성장기에 있는 사회복지법인들의 경우 상대적으로 성숙기와 생성기에 있는 법인들에 비해 사회 환경 변화와 급격한 사회복지제도의 변천을 경험한 조직들이다. 즉, 1970년대부터 1990년대 중반에 이르기까지 이 시기동안에는 사회 환경적으로도 많은 변화가 있었고, 사회복지사업법의 변화를 비롯해서 많은 사회복지제도들이 도입되어 시행되고 변화되어 왔다. 따라서 상대적으로 타 시기에 있는 법인들에 비해 환경의 변화에 적극적으로 능동적으로 대처하기 위해 직원 교육에 더 많은 노력을 기울였을 것으로 판단된다. 그러나 조직성장 단계별 직원 교육 점수값의 차이가 $p<0.1$ 수준에서 검증되었다는 것을 상기할 필요가 있다. 이것은 연구 결과가 우연에 의해 나타났을 가능성을 배제할 수 없음을 의미한다. 이에 대해서는 후속 연구에서의 검증을 기대해본다.

본 연구진이 가설의 근거로 사용한 조직성장이론에 따르면 조직이 속해있는 단계에 따라 인사관리, 조직특성, 리더업무 특성 영역에서 뚜렷한 차이를 보이는 것으로 예측되었으나, 연구진의 예측과는 달리 직원 교육 이외의 변수들 중에는 조직

성장 단계에 따라 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 이와 같은 분석 결과가 나타난 배경으로 몇 가지를 추정해 볼 수 있다.

첫째, 사회복지법인의 경우 사회복지사업을 수행하는데 있어서 영리기업들이 경험하는 경쟁이 별로 없었다⁴⁾. 성숙기와 성장기는 사회복지서비스에 대한 수요에 비해 공급이 상당부분 부족했던 시기로 경쟁이 이루어질 수 없었던 상황이었다. 생성기에는 공급이 상대적으로 증가하였으나, 여전히 사회복지법인들 간에 경쟁은 거의 없는 상황이다. 사회복지법인이 운영하는 사회복지시설의 경우 1997년 사회복지사업법 개정에 따라 3년에 1회씩 평가를 받고 있으나, 법인에 대한 평가는 아직 실시되지 않고 있다. 사회복지시설의 경우 처음 평가제를 도입했을 때는 평가 운영 방식과 측정도구가 갖는 한계로 많은 논란이 있어왔다. 그러나 평가제 도입이후 사회복지시설(특히 이용시설)의 운영에 있어서 실제적인 개선이 많이 이루어졌고, 서비스 질에 대한 적극적인 개선 노력과 성공적인 사업 운영에 대한 기관간 벤치마킹(bench-marking)이 이루어지고 있음을 볼 때, 경쟁이 별로 없는 시장에서의 조직 관리가 자칫 방향 평준화될 수 있는 가능성이 있음을 부인하기는 어렵다. 일반적인 서비스 시장 영역에서의 경쟁이

4) '사회복지법인들 간에 경쟁이 반드시 필요한가?'라는 문제제기가 가능할 수 있다. 그런데 본 논문에서는 경쟁의 필요성에 대해서는 논외로 하기로 한다. 본 연구 결과를 설명하는 논리적 근거로서 법인들 간의 경쟁의 미약을 제시한 것은 "앞으로 사회복지육구의 다양화를 비롯한 환경 변화로 인해 사회복지서비스의 공급이 민간차원에서의 경쟁의 형태(조정아·이혜은, 2005)"로 나타나게 되는 현상적인 예측에 기반한 것이다.

사회복지법인에 도입이 될 경우 초기에는 경쟁의 긍정적인 효과보다는 조직 운영에 많은 부담을 주게 되어 조직의 생존에 영향을 미칠 수도 있다. 오랜 기간동안 비영리 영역으로서 사회복지에서 중요한 역할을 담당해온 사회복지법인이기에는 법인이 갖고 있는 목적과 사명만으로도 조직의 정당성을 내세울 수 있었다. 그러나 이처럼 경쟁이 없이 조직이 운영되어 왔고 현재도 운영되고 있다는 점은 조직의 정당성에 기반한 조직의 생존에는 중요한 요소로 작용했으나, 조직이 시간이 지남에 따라 발전적으로 성장하는데는 중요한 장벽(barrier)으로 작용해왔다고 볼 수 있다.

둘째, 사회복지법인의 경우 그동안 법인을 운영하는데 명확한 지침이 되는 '운영 표준화 매뉴얼'이 없었다. 운영 표준화 매뉴얼은 초기에 조직 운영에 있어 안정적인 정착을 도와주고 조직을 성장하게 해주는 주춧돌로 작용하는 역할을 한다. 따라서 오랜 기간동안 운영되어온 법인에게는 성장의 발판이 될 수 있으며, 신생 법인에게는 안정적인 운영 정착의 발판이 될 수 있는 것이다. 몇몇 대규모 사회복지법인들은 자체적으로 운영 매뉴얼을 가지고 조직 성장의 주춧돌로 삼고 성장해왔다. 그러나 대다수의 사회복지법인들은 운영 매뉴얼 없이 사회적 필요에 의해 반응하는 형태로 운영되어 왔다. 그 결과 운영 기간에 따른 조직관리 요소에 뚜렷한 차이나 노하우의 축적 없이 조직관리가 서로 유사한 수준으로 수렴되는 양상을 보이는 것으로 해석될 수 있다.

셋째, 성숙기에 해당하는 비교적 오래된 법인들이 성장하기보다는 정체되어 있는 것으로 분석될 수 있다. 설립된 지 얼마 되지 않은 신생 사회복지법인과 조직관리 수준에서 큰 차이가 관찰되지 않고 유사한 특성을 보이는 것은 신생 사회복지법인보다도 상대적으로 운영 기간이 오래된 법인의 성

장의 정체에서 그 배경을 찾아볼 수 있다.

넷째, 측정오류의 가능성을 배제하기 어렵다. 본 연구의 분석 단위는 사회복지법인인데 이를 조사하기 위해서 각 법인의 중간 관리자 이상이 대부분 조사에 응답하면서 나름대로 '사회적 바람직성(social desirability)'에 기인하여 응답했을 가능성이 있다. 또한 조직 관리 특성을 측정함에 있어 객관적인 기록 사실을 갖고 측정한 것이 아닌 각 법인의 중간관리자 이상을 대상으로 개인이 인지하고 있는 조직 관리 특성을 측정하다보니 실제 수준과 인지된 수준의 차이가 발생했을 가능성도 있다. 이 부분은 본 연구의 한계인 것으로 후속 연구를 통해 개선될 수 있을 것이라 기대한다.

V. 결론 및 함의

본 연구는 사회복지분야에서 핵심적인 역할을 해온 사회복지법인을 대상으로 조직성장 단계별로 조직관리요소에 차이가 있는지를 실증적으로 분석·검증하는데 그 목적이 있다. 연구 가설의 근간을 이루는 조직성장이론은 기존에 영리 조직을 대상으로 검증되고 발전되어 온 이론이다. 따라서 비영리조직에 해당되는 사회복지법인 역시 조직성장이론에 따라 설명될 수 있는지 탐색적으로 검토해보고, 실제로 조직성장이론으로 설명되는 것이 실증적으로 확인된다면 각 단계별 조직관리 특성 지표를 법인 성장과정에서 활용할 수 있을 것이라는 가정하에 진행하였다.

먼저, 첫 번째 연구문제인 사회복지시설을 운영하는 비영리 사회복지조직의 조직성장 단계별 핵심적인 조직관리요소에 차이가 있을 것이라는 가설에 대해서는 예상과는 달리 분석 결과 조직관리 요소 중에 직원 교육 변수를 제외한 다른 변수들

은 통계적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다. 이러한 연구결과는 영리조직을 대상으로 한 Greiner (1972)의 이론처럼 각 조직성장단계별로 리더십, 조직관리 특성이 단계별로 유의한 특징을 보이지 않았다. 마찬가지로 Lippitt and Schmidt(1967)가 각 단계별로 제시한 조직관리요소에 대해서 통계적으로 유의한 결과를 보여주고 있지 않았다.

다음으로 두 번째 연구문제인 우리나라 비영리 조직은 영리조직과 유사한 성장과정을 경험하고 있는가라는 질문에 대해서는 첫 번째 연구 질문에서 제시한 영리조직이 각 조직성장단계마다 겪는 조직관리요소가 우리나라 비영리 사회복지조직에서는 통계적으로 유의한 결과가 나오지 않았다. 그 결과 우리나라 비영리 사회복지조직은 영리조직과 유사한 성장과정을 경험하고 있다고 판단하기는 어렵다.

이에 대해서는 앞서 논의한 바와 같이 그동안 사회복지사업을 수행하는데 있어서 사회복지법인들은 영리기업들이 경험하는 경쟁이 별로 없었고 그 결과 조직이 위기를 경험할 기회가 없었다고 볼 수 있다. Greiner(1972), Lippitt and Schmidt (1967)의 연구에서도 조직은 성장과정 중에 위기를 경험하게 되고 이런 위기의 시기에 각 성장단계별로 필요한 조직관리요소가 있다고 하였다.

그러나 우리나라 사회복지법인은 사회복지시설을 운영하는데 있어서 외부의 경쟁적 환경 속에서 조직 소멸 등의 조직 존립에 위협을 주는 위기 상황을 경험하지 않은 채 존속해왔다고 볼 수 있다. 즉 한국 전쟁이후에는 외국의 원조에 의해서 그리고 사회복지사업법이 제정된 이후에는 공식적으로 정부의 지원을 통해서 안정적 환경 속에서 존립해 왔다고 볼 수 있다. 그 결과 사회복지법인들은 운영기간에 관계없이 서로 비슷한 조직관리 수준을 나타내는 것으로 볼 수 있다. 이로 인해 선행

연구에서 언급하고 있는 조직성장단계별 조직관리요소가 통계적으로 유의한 결과를 보여주지 않는 것으로 해석할 수 있다.

다음으로 영리조직과 비영리조직의 최종 산출물은 다르지만, 그 산출물을 얻기위해서 투입되는 노력과 조직관리요소는 유사할 것이라는 가정에 Lippitt and Schmidt(1967)의 조직성장모델을 적용하여 분석하였다. 그러나 비영리 사회복지조직의 조직성장과정은 사회적 욕구와 비영리조직의 필요성, 정부와 비영리 사회복지조직 간의 관계, 즉 정부의 비영리조직에 대한 법적, 제도적 지원에 따라 조직성장 내용이 달라질 수 있다는 것을 간과하였다고 생각한다. 실제로 Fennell and Alexander(1993)의 보건조직에 관한 연구에서도 보건조직 간의 합병이나 통합 등의 영리조직의 경영전략이 비영리조직에 등장하게 된 요인이 연방정부가 1983년 Federal Health Maintenance Organization Act 아래에 비영리 보건조직에 대한 지원프로그램(loan program)을 줄이면서부터 등장하기 시작하였다고 연구 결과를 발표한 바 있다. 따라서 사례연구 혹은 종단 연구 등의 후속 연구를 통해서 비영리 사회복지조직의 성장단계를 설명할 수 있는 새로운 이론의 개발이 필요하다.

다음으로 조직성장단계별 조직관리요소를 측정하는데 있어 오류의 가능성을 염두에 둘 수 있다. 법인 조직에 대해서 중간 관리자 이상에게 질문을 함으로써 응답자가 사회적 바람직성에 기인하여 응답했을 가능성을 배제하기 어려운 것이다.

이상의 설명을 통해서 본 연구의 결과가 사회복지 조직운영의 실제적 적용에 있어서 한계를 가지고 있으나 본 연구는 기존에 영리 조직의 성장을 설명했던 조직성장이론이 비영리 조직의 성장 역시 설명할 수 있는지 실증적인 분석을 시도해보았다는 점에서 그 의의를 찾을 수 있다. 또한 조직

성장 단계에 따라서 실제 분석에 사용된 사회복지법인이 갖고 있는 일반적 특성 경향을 파악해 봄으로써 향후 사회복지법인에 대한 이해의 폭을 넓히는데 일정 부분 기여를 하였다. 그러나 본 연구는 몇 가지 한계를 갖고 있다. 후속 연구에서는 이러한 한계점을 극복할 수 있기를 기대한다.

첫째, 분석 단위(조직)와 조사 단위(개인)가 다르므로 조직의 실재를 파악하는데 한계가 있을 수 있다. 이것은 많은 조직 대상 연구들이 갖는 한계일 수 있다. 이러한 한계는 조직의 객관적 자료로 조직 특성을 파악할 수 있는 척도가 개발됨으로써 일정 부분 해소될 수 있다. 또한 한 조직당 2명 이상에게 물어봄으로써 타당도와 객관성을 높일 수 있을 것이다.

둘째, 설문 응답자의 직위가 역시 다양함으로써(본부장, 사무국장, 부장, 과장, 복지사 등) 법인에서 누가 응답했느냐가 응답에 영향을 주었을 가능성이 있다. 셋째, 본 연구는 교차분석과 일원배치 분산분석을 실시하여 변수들간의 관계를 분명하게 제시하지 못한 한계가 있다. 기관의 일반적 특성들이 통제된 상태에서 분석되어야 하는데 본 연구는 탐색적 수준에서 조직성장 단계별 조직관리 수준의 차이를 검증하였다. 후속 연구에서는 보다 정교한 측정 도구와 체계적인 분석이 시도될 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 사회복지법인의 성장 단계를 전반적인 사회복지분야의 성장 단계를 적용하여 탐색적으로 살펴보았다. 즉, 사회복지법인만이 갖는 성장단계 구분 기준을 적용하여 실증적으로 분석하여 성장단계에 맞는 조직관리요소를 제시하는 것이 연구 설계상 더욱 바람직하다. 그러나 개별 비영리 사회복지법인을 비롯한 비영리 조직의 조직성장단계 구분 기준이 현재로서는 없는 상황에서, 개별 사회복지법인에 중요한 영향을 미친

환경적 요인을 기준으로 탐색적 연구를 수행하였다.

넷째, 선행연구들을 살펴보면 대부분 조직성장의 요인은 외부환경과 조직내부관리로 수렴된다. 외부환경은 그 자체가 조직의 성장에 영향을 미치는 주요 변수가 되는 것이며, 조직내부관리는 외부환경에 대한 조직관리차원의 대응으로 결국 인사관리, 조직특성, 리더십 등으로 나타나는 것이다. 이에 본 연구에서는 조직관리차원을 조직의 성장단계별로 탐색적으로 알아보는 횡단연구로서 과거에 비영리 사회복지법인을 둘러싸고 발생했던 사건이나 제도에 대한 조직차원의 대응은 현실적으로 조사하기가 매우 어려웠다.

참고문헌

- 강영숙, 2007, "사회복지법인 산하시설에 대한 법인의 자율성 부여가 조직성공에 미치는 영향: 다조직과 체인화 관점을 중심으로", 『지역발전연구』, 7(1): 293~329.
- 김영종, 2000, "사회복지조직 리더의 외부환경 관리에 관한 역할", 『한국사회복지행정학』, 3: 37~64.
- 김영종, 2003, "한국 사회복지조직의 형성 과정에 관한 역사적 연구: 1950~1970년대 부산지역을 중심으로", 『한국사회복지행정학』, 10: 31~62.
- 김유정, 1998, "조직성장과정에 있어서 정보기술의 역할분석을 위한 통합적 분석틀", 고려대학교 대학원, 경영학과 박사학위 논문(미간행).
- 김태룡, 2002, "NGO들간의 영향력차이와 그에 따른 효과성에 관한 연구: 지방정부의 환경정책결정과정과 관련하여", 『한국행정학보』, 36(2): 269~290.
- 남기민, 2003, "사회복지조직 최고관리층의 리더십에 관한 연구", 『한국사회복지행정학』, 10: 1~29.
- 보건복지부, 2003, 『보건복지부 법인현황』.
- 신준섭, 2000, "사회복지기관 최고행정부의 리더십", 『한국사회복지행정학』, 3: 37~64.

- 이상용, 2003, “사회복지서비스 전달체계의 변용에 관한 연구”, 『연세사회복지연구』, 9: 59~97.
- 조정아·이혜은, 2005, “미국의 복지개혁 이후 사회복지조직의 적응양상에 대한 연구: 서비스 구매계약제도를 중심으로”, 『사회보장연구』, 21(4): 137~160.
- Aiken, M. and Hage, J., 1968, “Organizational Interdependence and Interorganizational Structure”, *American Sociological Review*, 32: 912~931.
- Bargal, D., 2000, “The Manager as Leader”, in Patti, R. J.(ed.), *The Handbook of Social Welfare Management*, Sage Publication.
- Barron, D. V., West, E. and Hannan, M. T., 1994, “A Time to Grow and a Time to Die: Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990”, *The American Journal of Sociology*, 100(2): 381~421.
- Boeker, W., 1997, “Strategic change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth”, *Academy of Management Journal*, 40(1): 152~170.
- Bowman, L., 1947, “Democracy as Organizational Growth and Achievement”, *Journal of Educational Sociology*, 20(7): 429~438.
- Breindel, C. L., 1988, “Nongrowth Strategies And Options in Health Care”, *Journal of Healthcare Management*, spring 33(1): 37~45.
- 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.
- Connolly, M. and Jones, N., 2003, “Constructing Management Practice in the New Public Management: The Case of Mental Health Manager”, *Health Services Management Research*, 16: 203~210.
- Cooper, R. G. and Kleinschmidt, E. J., 1996, “Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors”, *Research Technology Management*, 39(4): 18~29.
- Coston, J. M., 1998, “A Model and Typology of Government-NGO Relationships”, *Nonprofit and Voluntary Sectors Quarterly*, 27(3): 358~382.
- Crandall, N. and Wooton, L., 1978, “Developmental Strategies of Organizational Productivity”, *California Management Review* 21: 37~45.
- 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.
- 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.
- Fennell, M. L. and Alexander, J. A., 1993, “Perspectives on Organizational in the US Medical Care Sector”, *Annual Review of Sociology* 19: 89~112.
- Gellis, Z. O., 2001, “Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care”, *Social Work Research*, 25(1): 17~25.
- Greiner, L. E., 1972, “Evolution and Revolution as Organizations Grow”, *Harvard Business Review*, 50: 37~46.
- Griffith, J. R., Alexander, J. A. and Jelinek, R. C., 2002, “Measuring Comparative Hospital Performance”, *Journal of Healthcare Management*, 47(1): 41~57.
- 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.
- Kays, D. E., 1993, “An Investigation of Transformational and Transactional Leadership Styles in Personal Service Organizations”, Unpublished Ph. D. Dissertation, Wilfrid Laurier University.
- Kettner, P. M., 2002, *Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations*, Boston, MA: Allyn and Bacon.

- Klonglan, G. E., Warren, R. D., Winkelpack, J. M. and Paulson, S. K., 1976, "Interorganizational Measurement in the Social Service Sector: Differences by Hierarchical Level", *Administrative Science Quarterly*, 21: 675~687.
- Kollman, K., 1998, *Outside Lobbying: Public Opinion and Interest Group Strategies*, New Jersey: Princeton University Press.
- Lewis, J. A., Lewis, M. D., Packard, T. and Souflee, F. Jr., 2001, *Management of Human Service Programs*, Belmont, CA: Wadsworth.
- Lippitt, G. D. and Schmidt, W. H., 1967, "Crises in a Developing Organization", *Harvard Business Review* 45(6): 102~112.
- Melum, M., 2002, "Development High-Performance Leaders", *Quality Management in Health Care*, 11(1): 55~68.
- Miller, D. and Friesen P. H., 1984, "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle", *Management Science*, 30(10): 1161~1183.
- O'Rand, A. M. and Kreckler, M. L., 1990, "Concepts of the Life Cycle: Their? History, Meanings, and Uses in the Social Sciences", *Annual Review of Sociology*, 16: 241~262.
- 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.
- Pecora, P. J., 1998, "Recruiting and Selecting Effective Employees", in R. L. Edwards and J. A. Yankey (eds.), *Skill for Effective Management of Nonprofit Organizations*, Washington, DC: National Association of Social Workers.
- Peng, M. W. and Heath, P. S., 1996, "The Growth of the Firm in Planned Economies in Transition: Institutions, Organizations, and Strategic Choice", *The Academy of Management Review*, 21(2): 492-528.
- Perkins, Jr. J., 2002, "The Evolution of Youthbuild USA: A Case Study of Organizational Innovation and Growth in a Changing Social Policy Environment", Unpublished Ph. D Dissertation, University of Pittsburgh.
- Rapp, C. A. and Poertner, J., 1992, *Social Administration: A Client-Centered Approach*, New York: Longman.
- Roler, L., 1976, "The Great Response-Style Myth", *Psychological Bulletin*, 63(3): 145~146.
- Salamon, L. M., 1995, *Partners in Public Service: Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*, Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Scott, B. R., 1971, *Stages of Corporate Development (Part 1)*, Case No. 9-371-294, Intercollegiate Case Clearing House, Boston, Mass.
- Smith, S. R., 1999, *Government Financing of Nonprofit Activity*, Nonprofit and Government, Washington, DC: Urban Institute.
- Stoesz, E. and Raber, C., 1994, *Doing Good Better: How to be An Effective Board Member of A Nonprofit Organization*, Intercourse, PA: Good Books.

원 고 접 수 일 : 2007년 12월 3일
1차심사완료일 : 2008년 1월 16일
최종원고채택일 : 2008년 3월 6일