

사회복지조직의 혁신 수행실태와 혁신 영향요인에 대한 탐색적 연구

- 서울시 종합사회복지관을 중심으로 -

최 상 미*

An Exploratory Study on the Innovation Implementation and Factors Affecting Innovation in Human Service Nonprofits

- Focusing on the Community Centers in Seoul -

Sangmi Choi*

요약 : 본 연구는 사회복지조직의 혁신활동을 이해하기 위해 사회복지관을 대상으로 혁신활동 수행 경험과 혁신 수행을 촉진 혹은 저해하는 요인을 질적 연구방법을 활용하여 탐색하였다. 연구를 위해 의도적 표집방법과 편의 표집방법을 복합적으로 이용하여 서울시 소재 사회복지관의 최고 혹은 중간관리자 12명에게 개별 심층면접을 실시하였다. 개별 심층면접 결과, 수행 중인 혁신활동은 21개 소범주, 8개 중범주(인적자원예의 투자, 미션/비전 재정립, 인적자원관리 상의 혁신, 조직구조적 혁신, 전략적 혁신, 프로그램 및 서비스 혁신, 전달체계 혁신, 후원모금 관련 혁신), 3개 대범주(투입혁신, 과정혁신, 산출혁신)가 도출되었다. 혁신을 저해하거나 촉진하는 영향 요인으로서는 리더십, 이해관계자(이용자, 자원제공자, 재단/법인), 조직구성원의 3개 범주가 도출되었다. 본 연구는 휴먼서비스 제공을 주내용으로 하는 사회복지조직을 중심으로 비영리조직에서의 혁신활동에 대한 이해를 확장시켰으며, 나아가 혁신을 촉진하고자 하는 비영리조직이 어떤 부문에 역량을 집중해야할 지에 대한 함의를 제공한다.

주제어 : 비영리조직 관리, 사회복지조직 관리, 조직혁신, 혁신 촉진요인, 혁신 저해요인

ABSTRACT : The study explores innovation behaviors and factors to facilitate or prevent innovations based on the experiences of human service agencies' leaders in order for an in-depth understanding of the innovation in nonprofits. Findings from intensive interviews with 12 top-or mid-managers of community centers located in Seoul city identify eight categories of innovation behaviors under three components. The study also found three categories of factors affecting innovation. This study discusses the meanings of categorizing innovation behaviors and factors from a systematic approach and the practical implications on how to facilitate innovations in human service nonprofits.

Key Words : NPO management, innovation, management of social services organizations

* 송실대학교 조교수(Assistant Professor, Department of Social Welfare, Soongsil University). 교신저자(E-mail: schoi@ssu.ac.kr, Tel: 02-828-7102)

I. 서론

우리나라의 사회복지서비스 영역에서는 전통적으로 전략적 조직관리(strategic management), 조직변화(organizational change) 및 혁신(innovation)에 대한 인식이 부족했었다. 이는 첫 번째로는 사회복지조직이 기본적으로 국가로부터 보조금을 받아 운영됨으로써, 자원 확보를 위해 노력할 필요가 없었기 때문이다. 두 번째로는 우리나라 사회복지서비스 시장은 전통적으로 수요가 공급을 넘어서는 구조였기 때문에, 서비스 제공자는 시혜적 서비스를 제공하는 자로서 이용자 확보를 위해 노력할 필요가 없었다. 세 번째로는 1998년 사회복지시설에 대한 평가가 시작되기 이전까지는 조직 운영 및 보조금 사용에 대한 책임성 검증 및 성과 평가에서 자유로웠다. 이러한 배경 하에서 사회복지조직은 당연히 주어지는 정부보조금을 예산 안에서 넘치는 수요자에게 제공하는 역할을 수행하면서 예산 집행에 대한 관리·감독은 받지 않았기 때문에 특별히 변화나 혁신의 필요성을 느끼지 못해온 것이 사실이다. 이러한 사회복지조직의 전통적 특수성은 사회복지조직이 공공조직과 유사한 특성을 보이며 보수적, 폐쇄적으로 운영되어 온 이유이기도 하다.

그러나 최근 사회복지조직을 둘러싼 환경의 변화와 사회복지조직 내부에서 발생하고 있는 자성은 사회복지조직에게 변화 필요성을 제기하고 있다. 먼저 복지사업을 수행한다는 이유만으로 책임성 검증에서 자유로웠던 과거와 달리 1998년 시설 평가를 시작으로 자원의 효과적·효율적 사용에 대한 책임성 검증은 당연한 의무가 되었다. 또한, 정부가 복지시설의 정부보조금 의존율을 줄여나가는 것을 정책기조로 점차 사회복지조직의 재정

자립을 장려함으로써 외부 프로포절(proposal), 기부·후원금, 서비스 이용료 등을 통한 자원 확보와 다원화가 사회복지조직의 커다란 과제가 되고 있다. 더하여, 사회복지조직의 꾸준한 증가와 다양한 공급 주체의 진입으로 일부 사회복지시설은 이용자 확보를 위해 동종 및 유사조직과 경쟁해야 하는 상황에 직면하였다. 이러한 환경적 변화와 더불어 사회복지서비스 제공자 내부에서 서비스 질 및 자원 운용의 효율성 향상을 위한 자생적 노력으로서 혁신 필요성이 제기되고 있다.

정리하자면, 사회복지조직은 사회복지서비스 제공을 통한 사회적 가치 실현과 동시에 자원 및 이용자 확보, 자원의 효율적 사용을 통해 자립해 나가야 하는 상황에서 내·외부적으로 혁신이라는 도전에 직면하고 있다. Kanter & Summers(1987)는 사회복지조직이 처한 자원부족 상황에서 서비스 질을 향상시킬 수 있는 유일한 수단은 혁신이라고 주장하였다. Gummer(1989, 2001) 또한 사회복지조직에서 동일한 혹은 축소된 자원으로 더욱 양질의 그리고 많은 서비스 제공을 위한 대안은 혁신이라고 하였다. 즉 제한된 자원으로 서비스 제공의 양과 질을 유지 혹은 향상시키기 위해서는 혁신만이 대안이라는 것이다. 실제로 사회복지조직을 대상으로 하지는 않았으나 많은 경험적 연구들은 혁신이 조직성과를 향상시킴을 증명해왔다(Baker and Sinkula, 1999; Calatone et al., 2002; Damapour et al., 1989; Darroch, 2005; Hult et al., 2004; Lee and Tsai, 2005; Mavondo, et al., 2005; Garrido and Camarero, 2010; McDonald and Srinivasan, 2004). 앞서 논의한 연구들은 혁신을 조직성과 향상을 위한 대안으로 제시하고 이를 검증해 온 반면, Young and Harris (2000)는 조직혁신을 사회복지조직이 정체성 혼

란을 겪을 때 요구되는 전략으로 제시하였다. 즉 혁신은 사회적 가치, 미션을 추구하는 사회복지조직의 존재와 이에 사용되는 사회적 자원에 정당성을 부여해줄 수 있는 중요한 전략이자 철학이라는 것이다.

이처럼 일련의 연구들이 개념적으로 사회복지조직에서의 혁신 필요성을 논의하였으나, 사회복지조직에서 실제로 어떤 혁신활동을 수행하고 있으며 이에 영향을 미치는 요인은 무엇인지에 대한 논의는 상대적으로 빈곤하다(최상미, 2012). 이에 본 연구는 질적 연구방법을 활용하여 사회복지조직 유형 중 상대적으로 경쟁 시장에 가까운 종합사회복지관의 관리자를 대상으로 심층면접을 통해 두 가지 연구 질문에 대해 탐구한다: 첫째, 실제로 사회복지조직에서 어떤 혁신활동을 수행하고 있는지?: 둘째, 사회복지조직에서 혁신을 촉진 혹은 저해하는 영향 요인은 무엇인가? 이러한 질문에 대한 탐구는 비영리조직에서의 혁신 및 혁신에 영향을 미치는 요인에 대한 전반적·포괄적 이해의 틀을 구축하고 확장하는데 기여할 수 있을 것이다. 또한 실천적으로는 혁신의 필요성을 느끼고 수행하고자 하나 방법을 모르고 있는 사회복지조직들에게 귀중한 정보와 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론적 논의

1. 혁신의 개념과 혁신에 대한 접근법

혁신에 대한 연구는 이미 60년대부터 경영학, 경제학, 정치학, 사회학, 심리학 등 다양한 학문분야에서 다루어져 왔다. 혁신이 이렇게 다양한 분야에서 다루어져 온 것은 혁신에 대한 개념이 다양

한 데 기인한다. 예컨대 새로운 장비 개발도 혁신, 새로운 컴퓨터 프로그램 개발도 혁신, 사회주의 국가에서 민주주의로의 변혁도 혁신, 조직의 구조조정이나 개편도 모두 혁신이다. 이렇게 혁신에 대한 개념이 다양하게 나타나는 것에 대해 Choi(2014)는 혁신을 협의 혹은 광의로 보느냐, 조직문화 혹은 조직활동으로 보느냐, 혁신대상을 산물로 보느냐 과정으로 보느냐, 새로운 것을 창출, 채택, 확산하는 활동 중 어디까지를 혁신으로 보느냐, 혁신을 채택하는 주체를 어떻게 규정하느냐, 어느 정도의 변화부터 혁신으로 보느냐 등 다양한 이슈에 대한 관점의 차이에 기인한다고 설명하였다. 또한 Damanpour(1991)는 혁신은 '채택'과 '확산'의 사이 어딘가에서(Kimberly, 1981: 85), 그리고 '혁신수행(innovating)'과 '혁신성(innovativeness)'의 사이 어딘가에서(Van de Ven and Rogers, 1988: 636) 다양하게 정의되어 왔다고 설명하였다.

혁신을 이해하기 위한 또 다른 노력은 혁신에 대한 유형화이다. 혁신에 대한 유형화도 개념만큼 다양하게 나타난다. Edquist(2001: 7)는 이를 '무엇을 어떻게 혁신하느냐'에 대한 관점의 차이로 이해하고자 하였다. 다양한 혁신 유형화 중 가장 주목을 많이 받은 대표적인 혁신 유형화는 산물혁신과 과정혁신, 기술혁신과 행정혁신, 점진적 혁신과 급진적 혁신으로의 구분이다(Damanpour and Evan, 1984).

먼저 과정(process), 산물(product) 혁신은 '사업개발의 단계'에 따른 구분이다(Utterback and Abernathy, 1975). 다시 말해, 산물 혁신은 시장 욕구 충족을 위한 새로운 산물이나 서비스인 반면, 과정 혁신은 조직의 산물이나 서비스 운영을 위해 새롭게 도입된 요소를 의미한다(예: 투입자원, 과업 세분화, 정보공유체계, 장비 등; Kinght,

1967; Utterback and Abernathy, 1975). 급진적(radical)·점진적(incremental) 혁신은 변화 정도에 따른 구분이다(Chandy and Tellis, 1998; Ettlie et al., 1984). 급진적 혁신은 기존의 것을 근본적으로 바꾸는 변화로 산업 혹은 조직이 완전히 바뀌는 큰 변화를, 점진적 혁신은 기존의 것을 조금 변화함으로써 조직역량을 강화하는 것을 의미한다(Dewar and Dutton, 1986; Ettlie et al., 1984). 기술(technical)혁신과 행정(administrative)혁신으로의 구분은 의사결정 과정에 근거한다. 행정혁신은 조직구조 및 행정 절차와 관련되는 반면, 기술혁신은 산물, 서비스, 생산공정기술 상의 혁신과 관련된다(Damanpour and Evan, 1984).

앞에서 살펴본 바와 같이 혁신을 이해하는 데 있어서 합의된 하나의 개념이나 유형을 찾기는 어려우나, 전반적 경향의 변화는 발견된다. 과거에는 혁신을 최종산출물에만 초점을 두어 협의적으로 이해하려고 한 반면 최근에는 과정을 포함하는 포괄적 접근이 일반모델로 받아들여지고 있다. 또한 과정에 대한 접근도 초기에는 선행 단계가 다음 단계에 일방적으로 영향을 미치는 관계를 가정한 선형모델이 일반적이었으나,¹⁾ 최근에는 요소들 간의 상호영향, 환류, 외부요소의 영향을 강조하는 체계론적 관점에 근거해서 혁신을 이해하려는 시도가 증가하고 있다(Kempton et al., 2003; OECD, 2006; Parthasarthy and Hammond, 2002; Choi, 2014; Choi and Choi, 2014). Crepon et al. (1998)은 체계론적 접근을 사용하여 혁신을 이해하려는 초기적 연구로서 연구개발, 혁신과 생산성의 인과관계를 검증하였다. OECD(2006)는 지역

사회 혁신연구(CIS: community innovation statistics)에서 혁신투입, 혁신과정, 혁신산출과 혁신성으로 혁신을 측정하였다. Kempton et al.(2003) 또한 체계론적 관점에서 혁신결정, 혁신강도, 혁신과정, 혁신산출과 조직성과 요소 간의 상호영향과 환류적 인과관계를 포함한 복합적 혁신시스템 모델(complex systems innovation model: CSIM)을 제안하였다.

Kempton et al.(2003)은 체계론적 관점에 근거하여 혁신을 이해하려는 노력은 혁신에 대한 포괄적·체계적 이해를 가능하게 한다고 주장한다. 그러나 사회복지영역에서의 혁신 연구는 절대적 수가 적을 뿐 아니라 대부분 최종 산출물로서의 혁신에 초점을 두고 있다(Perri, 1993; Jaskyte and Dressler, 2005; Jaskyte and Lee, 2006). 또한 Choi and Choi(2014)는 비영리영역에서의 혁신 연구들이 영리조직을 대상으로 개발된 혁신모델을 그대로 도입하여 사용하며 혁신 요소들 간의 관계는 검증하지 않으므로써 혁신을 포괄적·체계적으로 이해하는 데에는 한계를 가진다고 지적하며 비영리조직의 특성을 반영한 혁신모델의 필요성을 주장하였다.

본 연구는 혁신이 조직의 최종 산출물뿐 아니라 과정에서도 발생할 수 있다고 보았다. 또한 혁신 과정 상의 다양한 요소들 간에 상호의존, 외부환경과의 영향이 발생할 수 있다고 보고 혁신을 이해하는 데 있어서 포괄적, 체계론적 관점을 유지하고자 한다. 또 다른 한편으로는 혁신에 영향을 미치는 다양한 동인들을 탐색하고자 한다.

1) 체계이론에 바탕을 둔 혁신 모델은 선형 모델이 '환류'를 포함하지 않는다는 점, 혁신 과정의 핵심이 기획(design)임에도 불구하고 포함하고 있지 않다는 점, 시장의 중요성을 간과한다는 점, 혁신 과정의 중요성을 간과한다는 점 등의 한계(Klein and Rosenberg, 1986)를 지적하면서 등장하였다.

2. 혁신에의 영향 요인

혁신 연구는 개념에 대한 논의, 혁신과 혁신에 영향을 미치는 선행요인과의 관계를 검증하는 연구, 혁신과 결과요인으로서 조직성과와의 관계를 규명하는 경험적 연구 중심으로 이루어져 왔다. 혁신과 조직성과와의 관계를 다룬 연구들은 영리조직(Baker and Sinkula, 1999; Calatone, et al., 2002; Damapour et al., 1989; Darroch, 2005; Hult et al., 2004; Lee and Tsai, 2005; Mavondo et al., 2005)뿐 아니라 비영리조직(Garrido and Camarero, 2010; McDonald and Srinivasan, 2004)에서도 혁신이 조직성과에 기여한다는 것은 증명해왔다.

조직혁신을 촉진 혹은 저해하는 선행요인으로 연구되어 온 요인은 거시적, 중도적, 미시적 관점에서 크게 개인, 조직, 환경 요인으로 분류할 수 있다. 혁신에 영향을 미치는 개인 요인으로는 리더 특성, 아이디어 제안자 특성, 일반 조직구성원 특성 등(Amabile, 1988; Baldrige and Burnham, 1975; Pierce and Delbecq, 1977; Shane et al., 1995; Tabak and Barr, 1996; West and Farr, 1989; 박운성·김태형, 1996; 최만기·이지우, 1997)이, 조직 요인으로는 조직구조, 조직문화, 조직자원, 마케팅, 의사소통, 보상체계, 조직설립기간, 조직규모 등(Baldrige and Burnham, 1975; Damanpour, 1991; Damanpour, 1992; Pierce and Delbecq, 1977; Nystrom, 1990; Tabak and Barr, 1996; West and Farr, 1989; 박운성·김태형, 1996; 최만기·이지우, 1997)이, 환경 요인으로는 산업특성, 소재지역, 환경불확실성, 환경역동성, 커뮤니티 문화 등(Baldrige and Burnham, 1975; Damanpour, 1991; Pierce and Delbecq, 1977;

West and Farr, 1989; 최만기·이지우, 1997)이 혁신에 영향을 미치는 것으로 입증되어 왔다.

혁신 관련 연구들은 대체로 영리조직을 대상으로 이루어져 왔으나, 비영리조직에서도 자원의 효과적·효율적 사용에 대한 책임성 검증 압력과 자원 확보를 위한 경쟁이 발생하기 시작하면서 1990년대 후반 이래로 혁신 연구가 이루어지기 시작하였다. Mulroy and Shay(1997, 1998)는 사회복지조직에서 혁신을 수행하는 데 있어서 지역사회중심 협력의 중요성을 주장하였다. Shin and McClomb(1998)은 미국의 사회복지서비스 제공 기관을 중심으로 최고행정가의 리더십과 조직혁신의 관계를 규명한 결과, 비전제시형 리더십이 조직혁신을 장려함을 보고하였다. Jaskyte and Dressler(2005)는 사회복지조직을 대상으로 조직의 공유된 가치와 합의된 문화가 사회복지조직의 혁신활동에 유의한 영향을 미친다고 가정하고 이를 분석한 결과, 조직문화에 대한 조직구성원의 합의와 조직혁신 간의 유의한 관계를 증명하였다. Jaskyte and Lee(2006)는 사회복지조직 간의 관계를 자원 정보, 기술적 지원, 클라이언트 의뢰의 4가지 차원으로 나누어 차원별 조직 간 관계의 원활 정도가 사회복지조직의 혁신 정도에 미치는 영향을 검증한 결과, 기술적 지원과 클라이언트 의뢰 차원의 영향력이 유의함을 입증하였다. Choi(2014)는 사회복지조직을 대상으로 조직의 학습지향성(LO: learning orientation)이 시장지향성(MO: market orientation)을 매개로 혁신에 영향을 미침을 보고하였다.

우리나라에서도 사회복지조직을 둘러싼 환경이 급변하면서, 조직의 생존을 위해 혁신이 필요하다는 것에 대해서는 학계, 현장 모두 합의하고 있다. 그러나 사회복지조직을 대상으로 한 혁신 연구는

한국 사회복지조직에서의 혁신 필요성과 혁신을 위한 과제를 개념적으로 다룬 연구(김영중, 2000), 혁신성 척도 개발 연구(신준섭, 2012), 리더십과 혁신간의 관계를 다룬 연구(신준섭, 2000; 최상미, 2012)가 드물게 발견될 뿐이다.

본 연구는 사회복지조직을 대상으로 혁신 수행과 동인을 질적 연구방법을 통해 탐색해 보고자 한다. 이는 사회복지조직에서 수행하고 있는 혁신의 유형과 성격, 혁신의 동인에 대한 포괄적 이해의 틀을 제시함으로써 기초 연구의 역할을 하는 한편, 실천적 측면에서는 조직혁신을 장려하기 위해 어떤 요인들이 선행되어야 하는지, 어떤 부분에 역량을 집중해야 하는지에 대해 귀중한 정보를 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

III. 연구 방법

1. 연구 참여자 및 자료 수집

본 연구의 참여자는 연구자가 편의대로 표집 가능한 표본을 구하는 편의 표집방법(convenience sampling)과 연구에 적합한 대상자를 인위적으로 표집하는 의도적 표집방법(purposive sampling)을 복합적으로 사용하여 선정하였다. 즉 연구에 적합한 대상자를 종합사회복지관, 그 중에서도 서울시에 위치한 종합사회복지관 종사자 중 중간관리자 이상으로 선정한 후, 일차적 연구 대상자를 표집가능성을 고려하여 편의적으로 선정하였다. 이후 추가적으로 연구에 적합한 대상자를 사회복지 전문가나 연구 참여자들로부터 추천받아 선정하였다. 이 과정을 보다 자세히 기술하면 다음과 같다. 먼저, 연구 참여자가 종사하는 기관 유형을 종합사회복지관으로 설정하였다. 이는 종합사회

복지관의 경우 사회복지서비스 기관 중 정부지원 비율이 가장 낮은 반면 유료서비스 제공비율이 높다. 또한 지역사회 문화센터, 주민자치센터 등과 유사한 서비스 제공으로 서비스 이용자들의 선택의 폭이 높아 상대적으로 경쟁 환경에의 노출 정도가 높음과 동시에 노인복지관, 장애인복지관과 같은 종별 사회복지이용시설 및 지역사회 문화센터, 주민자치센터 등 유사한 서비스를 제공하는 시설과의 차별성 논란, 다시 말해 정체성 논란을 겪고 있다. 이러한 이유로 본 연구는 종합사회복지관을 일차적 연구대상으로 선정하였다. 더하여 대상 종합사회복지관의 지리적 위치를 서울시로 한정하였다. 서울 지역의 경우 종합사회복지관이 지리적으로 가장 밀집되어 있어 타지역에 비해 동종·유사 조직과의 경쟁이 심한 지역으로 판단되었기 때문이다.

본 연구는 일차적 연구대상인 서울시 소재 종합사회복지관에서 3년 이상 근무한 최고관리자(관장) 혹은 실무책임자(부관장 혹은 부장) 12명을 면접 대상으로 선정하였다. 최고관리자 혹은 부장급 이상 실무책임을 맡고 있는 관리자를 면접 대상으로 선정한 것은 이들이 서비스·프로그램 뿐 아니라 기관 운영과 관련된 전반적 내용을 가장 잘 파악하고 있을 것으로 판단했기 때문이다. 실제로 연구참여자들이 동일 직급은 아니었으나 최고관리자(관장)와 실무책임자(부관장, 부장) 모두 기관 업무에 적극적으로 참여하는 경우로 그들의 시설 전반 및 업무에 대한 이해도, 관여도는 유사하게 매우 높았다. 본 연구의 참여자들 중 일부는 연구자와 개인적 친분을 가지고 있는 경우였으며 그렇지 않은 경우에는 사회복지기관 현장 전문가나 이미 연구에 참여하고 있는 연구 참여자를 통해 연구에 적합한 사례로 소개를 받아 미리 전

화나 방문을 통해 라포를 형성하고 연구의 목적과 내용을 설명하며 연구 참여를 요청하였다. 또한 참여자 및 소속기관에 대한 비밀보장과 언제든지 참여자가 원할 경우 연구 및 면접 내용에 대한 철회가 가능함을 설명하였다. 참여자들의 경력은 평균 13.6년으로 최소 10년에서 최대 18년이었다. 직급은 관장 7명, 부장 5명, 성별은 남성 4명, 여성 8명이었다.

2. 연구 방법: 다중사례연구

본 연구는 사회복지조직의 혁신 수행과 이에 영향을 미치는 요인을 파악하기 위해 다중사례연구 방법을 선택하였다. 사례연구는 양적 연구의 통계적 분석을 통한 일반화가 아닌, 분석을 통한 일반화에 의존하는 방법으로 제한된 사례에만 접근이 가능한 경우 유용하다. 다중 사례연구방법은 단일 사례연구방법에 비해 다수의 사례를 통해 반복과 패턴을 찾을 수 있어 타당성과 신뢰성이 높은 결과를 제시할 수 있다(Herriot and Firestone, 1983; Yin, 1989). 또한 ‘어떻게’ 또는 ‘왜’ 특정 현상이 일어나는지 광범위하고 깊이 있는 설명을 연구 목적으로 하는 경우 적합한 방법(Yin, 1989)으로, ‘사회복지조직에서 수행하고 있는 혁신’과 ‘이에 영향을 미치는 촉진 혹은 저해 요인’에 대한 포괄적이면서도 깊이 있는 탐색을 목적으로 하는 본 연구에 적절한 연구 방법이다.

3. 자료수집 및 분석

본 연구의 자료는 2009년 7월부터 9월 말까지 개별심층면접을 통해 수집하였다. 면접은 본 연구자가 연구참여자가 근무하는 기관에 방문하여 일

대일 심층면접방식으로 짧게는 한 시간에서 길게는 두 시간 반 동안 진행하였다. 면접 시행 시 면접 내용을 기록하며 진행하였으나 혹시 빠지는 내용이 있을 수 있으므로 미리 동의를 구한 후 면접 내용을 녹취하였으며, 면접 시에는 혁신사례, 촉진 요인, 저해 요인 등에 대한 개방형 설문지를 함께 보며 면접을 진행하였다. 친분이 있거나 미리 협조를 구한 상태로 연구 참여자들의 적극적인 협조를 받을 수 있었으며 연구 내용과 목적을 미리 설명하고 제공함으로써 면접이 원활하고 효율적으로 진행되었다. 인터뷰에 대해 부족한 부분은 추후 전화 면접을 통해 보완하였다.

더불어 본 연구자는 면접 시행 이전에 일, 이십분 정도를 혁신이 무엇인지, 즉 혁신의 개념에 대해 이야기를 나누었으며, 사회복지조직에서 수행 중인 활동이나 시도 중 어떤 것이 혁신인지에 대해 함께 논의하며 면접을 진행하였다. 이를 통해 연구 참여자들마다 혁신이 무엇인지에 대한 이해의 간격을 줄이고자 노력했으며, 이해의 차이 때문에 놓치는 혁신수행활동이나 영향 요인이 없게 하겠다.

분석을 위해서는 녹취한 내용을 활용하였으며, 참여자가 얘기한 모든 혁신 사례와 영향요인들을 기술, 나열하여 여러 차례 읽으며 충분히 이해하고자 하였다. 재차 반복하여 읽는 과정을 통해 의미단위를 규명하고, 참여자들의 경험을 분석하는 과정을 거쳐 범주화를 시도하였다. 일차적으로 범주화된 내용은 기존의 이론적 논의에 근거하여 상위 범주로 도출하였다. 또한 결과를 질적 연구 수행 경험이 있는 동료 연구자 1인에게 점검받음으로써 객관성을 유지하고자 노력하였다.

IV. 연구결과

1. 사회복지조직의 혁신

연구참여자인 종합사회복지관 관리자들과의 면접을 통해 사회복지관의 혁신활동에 관해 그들이 이해하는 본질을 발견할 수 있었다. 지난 몇 년간 수행해 온 혁신과 관련하여 총 33개의 혁신활동이 추출되었으며, 추출된 33개의 혁신활동에 대한 고찰을 반복하며 21개의 소범주, 8개 중범주 - (1) 인적자원예의 투자, (2) 미션/비전 재정립, (3) 인적자원관리 상의 혁신, (4) 조직구조적 혁신, (5) 전략적 혁신, (6) 프로그램·서비스 혁신, (7) 전달체계 혁신, (8) 후원모금 관련 혁신- 을 도출하였다. 이는 다시 그보다 상위의 3개 대범주 - 1) 투입 혁신, 2) 과정혁신, 3) 산출혁신- 으로 도출되었다. 본 연구는 소범주, 중범주, 대범주화로 이어지는 범주화 과정 중에 혁신을 단순히 혁신활동의 결과로만 이해하고자 했던 전통적인 접근법에서 나아가 혁신을 위한 투입활동, 혁신을 위한 과정상에서 발생하는 전환 활동, 그리고 투입과 전환활동의 결과로 나타나는 산출 활동을 포함하는 포괄적 체계론적 관점에서 이해하고자 하였다. 이러한 관점에서 발견한 사회복지조직의 혁신활동과 범주는 <그림 1>과 같다.

다음에서는 발견된 범주별 구체적 내용을 기술함으로써, 사회복지관에서 어떤 혁신활동이 이루어지고 있는지를 탐색한다.

1) 투입 혁신 - 인적자원예의 투자

연구참여자에게 의하면 사회복지조직은 직원채용 객관화 노력, 직원교육·훈련 강화 및 체계화 노력, 수퍼비전 강화 및 체계화 등의 혁신을 수행

하고 있는 것으로 나타났다. 이는 인적자원의 역량 강화를 위한 시도로서 장기적 관점에서 혁신을 장려하기 위한 투자이다. 또한 대부분의 참여자들은 인적자원예의 투자를 그 자체로 혁신활동일 뿐 아니라 혁신예의 주요 영향 요인으로 인식하고 있었다. 이는 인적자원예의 투자가 포괄적, 체계적 관점에서는 혁신활동으로 포함될 수도, 결과물만을 혁신으로 보는 협의적 관점에서는 혁신활동이라기보다는 혁신예에 영향을 미치는 선행 요인으로 볼 수 있음을 의미한다.

“역량있는 직원을 채용하는 것이 조직 운영에 매우 중요합니다. 우리 복지관은 직원채용을 객관화하기 위해 필기시험과 면접을 실시하고 면접질문을 표준화하는 작업을 실시하고 있습니다...(참여자 8)”

“직원의 역량은 복지관 변화와 혁신의 주요 요인이에요...(중간생략)...우리는 직원역량 강화를 위해 경력별, 연차별 교육 커리큘럼을 개발하고 있어요...(참여자 8)”

“직원역량 강화를 위해 재단 차원에서 직원 교육을 강화하였습니다. 경력·직급별로 그에 적절한 교육을 실시하기 위해 재단에서 직원관리, 경력관리 프로그램을 만들어 운영하고 있습니다. 또한 직원 논문 공모 프로그램을 실시하고 있습니다. 논문은 분기별로 공모되며 실제로 직원이 공모한 프로그램(온라인 마케팅 프로그램)이 개발되어 실시 중입니다...(참여자 7)”

“우리복지관은 직원의 학습을 중요시 해요. 직원의 능력을 개발시키고 훈련시키는 것이 조직 운영에 있어서 중요하다고 생각하고, 조직혁신과 변화는 따라온다고 생각해요. 그 예로 직원 모두가 참여하는 필독서 프로그램을 운영해요...(참여자 1)”

“직원들의 성장과 개발을 적극 지원하면 직원들의 조직몰입과 헌신을 장려하고 궁극적으로 혁신에 기여할 수 있습니다. 우리 복지관은 직원들의 개

역량있는 직원 채용을 위한 직원 채용 체계화, 객관화 경력별, 연차별 교육 커리큘럼 개발, 재단차원의 경력, 직급별 교육 프로그램, 직원논문 공모 프로그램, 필독프로그램, 자기가 결정하는 교육 프로그램 운영지원 직원교육과 슈퍼비전의 유기적 연계	① 직원 채용 체계화·표준화 ② 직원 훈련·교육 강화 ③ 슈퍼비전 체계화	(1) 인적자원예의 투자	1) 투입 혁신
1년여에 걸친 전직원 참여 미션·비전 재정립 정성적 평가 추가, 개인평가 추가 가족동반식사, 가족동반캠프 기획업무 강화 위해 총무팀과 기획팀 분리, 효율성 향상 위해 팀 합치고 나누는 시도 성과에 따른 직책제도 노조 만들 슈퍼비전 체계화 직원평가시스템, 회의시스템 체계화 외부컨설팅 실시 결과 반영 조직운영과 프로그램을 지식매뉴얼화 필독 프로그램 등 직원학습 장려 고객중심으로의 혁신 윤리경영 실천 근거중심 실천 위한 노력	④ 미션, 비전의 재정립 ⑤ 직원평가 강화 및 체계화 ⑥ 직원 감동 경영 ⑦ 팀 구조의 변화 ⑧ 직급과 직책 변화 ⑨ 노조 만들 ⑩ 슈퍼비전 체계화 ⑪ 운영시스템 체계화 ⑫ 외부 컨설팅 ⑬ 지식경영 (지식매뉴얼화), 학습조직화 ⑭ 고객중심관리 ⑮ 윤리경영 ⑯ 근거중심실천	(2) 미션/비전 혁신 (3) 인적자원 관리 상의 혁신 (4) 조직 구조적 혁신 (5) 전략적 혁신	2) 과정 혁신
프로그램 내용과 질 변화, 고객과의 의사소통 활성화 위한 프로그램 운영, 직원과의 의사소통 활성화 위한 프로그램 커뮤니티 리더로서의 역할 수행을 위한 지역 조직화 사업 개발하여 실시 우수 프로그램 / 서비스 인증 사례관리 전담자 운영 전직원의 후원개발자화, 새로운 후원·모금 프로그램 개발, 차별화된 후원자 관리프로그램	⑰ 고객중심 사고로의 변화에 따른 서비스, 프로그램 변화 ⑱ 지역사회조직화 사업 ⑲ 서비스 / 프로그램 인증 ⑳ 사례관리 강화 및 체계화 ㉑ 후원, 모금 강화	(6) 프로그램·서비스 관련 혁신 (7) 전달체계 관련 혁신 (8) 후원, 모금 관련 혁신	3) 산출 혁신

주) 본 연구의 질적 자료 분석을 통해 도출된 조직혁신 활동 33가지는 그림 왼쪽에 제시되었으며, 오른쪽은 범주화과정을 보여줌.

<그림 1> 개별심층면접을 통해 도출한 사회복지조직의 혁신 수행 활동과 범주화

별화된 교육을 위해 '자기가 결정하는 교육 프로그램'을 지원하고 있습니다. 직원들은 매년 초에 자기 스스로를 평가하고 자신이 약한 부분을 보완하기 위해 받고 싶은 교육을 적어 냅니다. 이를 슈퍼바이저와 함께 고민해서 필요하다고 생각되는 부분은

최대한 복지관에서 지원합니다. 그리고 이에 대해 정기적으로 피드백합니다...(중간생략)...교육을 통해 성장한 부분, 여전히 부족한 부분에 대해 지속적으로 자기평가와 슈퍼바이저 평가를 실시함으로써 자기 개발을 자극하고 있습니다...(참여자 2)"

2) 과정 혁신

(1) 미션·비전 정립과 관련한 혁신 수행

연구참여자에 의하면 사회복지조직은 조직을 둘러싼 환경의 변화에 따라 미션·비전을 재정립하고 공유하는 혁신을 수행하고 있는 것으로 발견되었다. 이 사례의 경우 조직혁신의 필요성을 인식하고 기초작업으로 일년에 걸쳐 전직원의 참여 하에 조직의 미션과 비전을 재정립하였다. 연구참여자는 전 조직구성원의 참여를 통한 미션·비전의 재정립과 공유는 모든 조직구성원들이 하나의 목표를 향해 나아가도록 통합하고 결집할 수 있는 힘이 되었다는 점에서 긍정적으로 평가하였다.

“복지관의 정체성에 대한 고민, 조직혁신의 필요성에 대한 인식으로 1년에 걸쳐 복지관 직원 모두가 참여하여 회의를 거듭하여 미션과 비전을 재정립하였습니다. 이는 모든 복지관 직원들의 참여를 통해 만들어진 것으로, 최종적으로 지역사회 리더가 되자는 것으로 의견이 모아졌고, 직원들 모두의 참여를 통해 만들어 낸 것으로 우리 복지관의 미션과 비전은 직원들에게 체화되어 있습니다. 이 활동 이후 직원들의 조직에의 헌신 정도가 높아졌음을 느낍니다....(참여자 2)”

(2) 인적자원관리상의 혁신 수행

연구참여자에게 의하면 사회복지조직은 직원평가 강화 및 체계화, 직원감동경영 등 인적자원관리와 관련된 혁신활동을 수행하고 있는 것으로 나타났다.

“직원 평가를 강화, 체계화했어요. 정량적 평가와 정성적 평가를 모두 실시합니다. 그리고 한 달에 한 번 팀별 평가와 자기 평가가 실시됩니다...(참여자 3)”

“직원평가를 강화했어요. 2008년까지는 팀별 평

가만 실시하였는데, 올해부터는 개인평가도 실시하여 이를 실적과 인사고과에 반영하고 있습니다...(참여자 8)”

“직원감동 프로그램을 실시하고 있는데 조직구성원의 사기와 조직몰입을 향상시키는 것으로 평가됩니다. 가족동반식사, 가족 동반 캠프 등을 실시하였는데 반응이 좋아요. 직원 가족한테 감사 편지도 받았어요...(참여자 3)”

(3) 조직구조적 혁신 수행

연구 참여자들에 의하면 사회복지조직들은 조직구조와 관련하여 팀·부서 구조의 변화, 노조 생성, 시스템 정립 등의 혁신을 하고 있는 것으로 조사되었다. 먼저 팀 구조의 변화로는 기획업무 강화를 위해 기획팀을 따로 분리한 사례, 조직 효율성 향상을 위해 팀제로 전환하고 팀을 합치거나 나누는 사례가 있었다. 다음으로 직급과 직책 변화로는, 비록 다시 기존의 경력제로 돌아왔으나 일반적으로 사용되는 경력 중심의 직급제에 반해 능력별 팀장 제도를 시도한 사례가 있었다. 또한 조직의 체계적 운영을 위해 직원회의, 직원평가, 슈퍼비전 시스템을 재정립한 사례가 발견되었다.

“이전에는 총무팀에서 기획업무까지 담당했었는데 이제 기획팀을 총무팀에서 분리하여 독립된 팀으로 운영함으로써 기획업무를 강화하고, 인식변화의 일환으로 팀명칭도 재가복지팀에서 지역복지팀으로, 재활팀에서 자립지원팀으로 바꾸었습니다...(참여자 8)”

“우리 복지관은 복지관의 효율성 향상을 위해 팀제로 전환하면서 팀을 이렇게도 저렇게도 바꾸어보는 노력을 하고 있어요. 팀을 세 개에서 두 개로, 다시 두 개에서 세 개로 만드는 등 지속적으로 업무효율성 향상을 위해 변화를 꾀하는 중입니다...(참여자 6)”

“복지현장에서는 다소 혁신적인 직급과 직책 변화도 시도했었어요. 대부분의 복지관에서 당연하게 적용되고 있는 경력 중심이 아닌, 근무경력은 짧아도 능력이 있으면 팀장이 먼저 되는 성과에 따른 직급제를 도입했었어요. 그런데 실시 후 구성원 갈등이 발생해서 결국 이전의 경력 중심의 직급제로 돌아왔어요...(참여자 6)”

“우리 복지관은 최근 법인과 갈등을 겪으면서 직원의 고용안정과 권리 보호를 위해 노조를 만들었어요...(참여자 6)”

“최근 슈퍼비전 체계를 확립했어요. 직원교육과 슈퍼비전 체계는 복지관의 필요와 개인의 욕구를 동시에 충족시키기 위해 직원교육 체계와 슈퍼비전을 유기적으로 연결하였습니다...(참여자 2)”

“우리 복지관의 경우 몇 년 전 복지관 운영 시스템을 체계화시켰습니다. 평가 시스템, 회의 시스템 이런 것들을 시스템화하셔서 매달 부서회의와 전체회의의 실시하고 직원평가도 개별적으로 슈퍼마이저와하는 것, 부서 전체가 참여하는 것으로 각각 체계화하여 작성하고 자기평가도 실시합니다. 그리고 회의와 평가에서 언급된 내용들을 복지관 운영에 반영하고 있어요...(참여자 2)”

(4) 전략적 혁신 수행

조직의 혁신과 변화를 전략적으로 시도한 경우는 전략적 혁신으로 범주화하였다. 세부적으로 외부컨설팅, 지식경영(지식매뉴얼화), 학습조직, 고객중심경영, 윤리경영, 근거중심실천 등을 조직의 새로운 운영 전략으로 도입하여 실시한 사례 등이 발견되었다. 이 사례들은 사회복지조직들이 자원의 축소, 이용자 확보, 자원개발 압력, 자원의 효율적 사용에 대한 책임성 검증의 압력과 같은 환경의 변화를 겪으면서 조직의 변화·혁신 노력을 인식하고 조직을 전면적으로 개편하기 위한 노력을 수행하고 있음을 보여준다.

“외부로부터 예산, 구조, 타기관과의 차별성과 관련하여 '컨설팅'을 받고 '선택과 집중'을 실시하였습니다. 컨설팅을 통해 저소득사업 확대, 재가서비스 확대, 사례관리 강화 등을 추진하였는데 이러한 것들은 컨설팅 실시 이전부터 필요성을 느끼던 것인데 컨설팅을 통해 정당성을 부여받았죠...(참여자 5)”

“우리 복지관은 외부 경영컨설팅을 받고 그 결과를 운영에 반영했습니다. 또한 외부 조사업체에 의뢰해서 욕구조사를 실시하고 욕구조사 결과를 프로그램에 반영했어요...(참여자 8)”

“우리 복지관은 지식매뉴얼화를 실시하고 있어요. 이는 모든 조직운영과 프로그램을 매뉴얼화, 지식화하기 위한 것이죠...(참여자 3)”

“직원의 성장을 위한 대표적 프로그램으로 전직원이 참여하는 필독 프로그램이 있어요. 매주 책 한 권씩을 읽고 모두 독후감을 써서 내고, 직원들이 낸 독후감을 모아서 매년 책 한 권을 내요. 직원들이 힘들어 하지만 하다보면 익숙해지고 나중에 책으로 나온 것을 보면 보람있어 하죠...(참여자 1)”

“2009년 중점 혁신 사업으로 조직운영부터 프로그램까지 모든 것을 고객중심으로 바꾸기 위한 노력을 실시하고 있어요. 고객중심경영을 모토로 조직운영부터 서비스/프로그램까지 복지관의 모든 부분을 고객중심으로 전면적으로 변화하는 것을 올해의 목표로 하고 있어요...(참여자 3)”

“조직운영과 관련하여 윤리경영을 기본으로 하고, 근거중심실천을 하기 위해 노력하고 있어요...(중간생략)...직원들이 모여 근거중심실천을 공부합니다...(참여자 5)”

3) 산출 혁신

산출상의 혁신활동은 새로운 서비스/프로그램을 개발 혹은 기존의 것을 변화한 사례, 전달체계의 변화를 실시한 사례, 후원·모금과 관련된 변화를 실시한 사례 등이 확인되었다.

(1) 프로그램·서비스상의 혁신 수행

새로운 프로그램/서비스를 개발하거나 변화하여 실시한 사례로는 고객중심, 이용자중심으로의 패러다임의 변화에 따라 프로그램의 내용과 질을 변화하기 위한 노력, 이용자와 직원의 의견에 보다 민감한 프로그램 개발 노력을 실시한 사례 등이 확인되었다. 또한 커뮤니티 리더가 되기 위해 지역사회 조직화 사업을 강화한 사례, 우수 프로그램으로 외부로부터 인증받음으로써 내부적으로는 직원의 사기를 강화하고 외부적으로는 우수 프로그램을 타기관에 알리는 사례 등이 있었다.

“우리는 이용자중심적 사고로의 변화에 따라 서비스, 프로그램의 내용과 질을 향상시키기 위해 노력하고 있어요(참여자 8)”.

“우리 복지관은 2009년 중점 혁신 사업으로 조직운영부터 프로그램까지 모든 것을 고객중심으로 바꾸기 위한 노력을 실시하고 있어요. 고객중심경영을 모토로 조직운영부터 서비스/프로그램까지 복지관의 모든 부분을 고객중심으로 전면적으로 변화하는 것을 올해의 목표로 하고 있어요. 예를 들어 이용자와 직원의 소리를 잘 듣기 위한 시스템을 정립했어요(참여자 3)”.

“우리 복지관은 ‘지역 조직화’ 역할을 수행할 필요성 느끼고 복지관이 ‘지역 공동체성’을 위한 구심점/거점의 역할을 수행하기 위해 노력하고 있습니다. 이를 위해 지역조직화 사업에 중점을 두고 있고, 지역사회의 공부방, 시민단체와 연계하여 실시하는 사업이 다수 있어요(참여자 6)”.

“우리가 개발해서 실시한 프로그램 중 좋은 프로그램이라고 판단되는 것은 서비스 인증을 받고 있어요. 서비스 인증을 받으면 복지관의 사기도 높아지고 우수 프로그램을 다른 복지관들에도 소개할 수 있죠(참여자 3)”.

(2) 전달체계상의 혁신 수행

전달체계상의 혁신 노력으로는 사례관리 전담자와 프로그램 전담자로 업무 전담화를 시도한 사례가 확인되었다. 이는 내부적으로 직원의 전문성과 역량 강화, 사례관리 강화, 직원과 이용자의 욕구충족에 기여함으로써 직원들의 만족도를 향상시키고 궁극적으로 프로그램·서비스 효과성을 향상시킨 것으로 평가하였다.

“재단이 주도하여 사례관리를 전담하는 직원을 지정하여 사례관리를 강화했어요. 다시 말해 우리 재단 산하 복지관들에는 사례관리 업무만 전담하는 직원과 프로그램 제공 업무만 전담하는 직원이 구분되어 있습니다. 사례관리 담당자는 사례접수(intaker), 서비스 조정자(service coordinator), 슈퍼바이저(supervisor), 자원 조정자(resource coordinator)가 있고 재단차원에서 직제를 개편하고 교육을 실시합니다...(중간생략)...사례관리 전담자와 프로그램 전담자를 따로 운영하는 것은, 특화된 영역을 가짐으로 직원의 전문성과 역량 강화, 욕구충족에 긍정적으로 기여하고 나아가 업무효율성을 향상시키는 것으로 평가됩니다. 실제로 직원들의 만족도가 상당히 높습니다. 부수적 이득으로는 사례관리 시 공통된 욕구가 많이 발생하여 이에 대해 프로그램을 제안하여 프로그램이 만들어지기도 하였습니다...(참여자 7)”

(3) 후원·모금 관련 혁신 수행

후원·모금을 강화하기 위한 노력을 실시하는 경우는 다수의 복지관에서 확인되었다. 관련하여 후원과 모금 개발을 위한 새로운 프로그램과 개발, 후원자 관리를 위한 새로운 프로그램과 재단차원의 후원 프로그램 개발, 후원과 프로포절 작성과 관련된 직원교육 강화 등의 시도를 하고 있는 것을 발견하였다.

“우리 복지관은 후원 모금 강화의 필요성을 느끼고 재단의 주도로 복지관에 모금담당자를 지정하고, 재단 차원에서 콜센터를 운영하기 시작하였습니다...(중간생략)...일회성 모금이 아닌 모금/후원의 일상화를 위해 새로운 모금·후원 프로그램을 개발하여 운영하기 시작했습니다...(참여자 7)”

“후원액과 후원기간에 따라 후원자를 차별화해서 관리하기 시작했어요...(참여자 7)”

“새로 오신 관장님이 후원·모금에 관심이 많으셔서 전직원의 후원개발자화 노력, 포인트 기부 등 후원모금과 관련한 프로그램을 개발하고 있습니다...(참여자 5)”

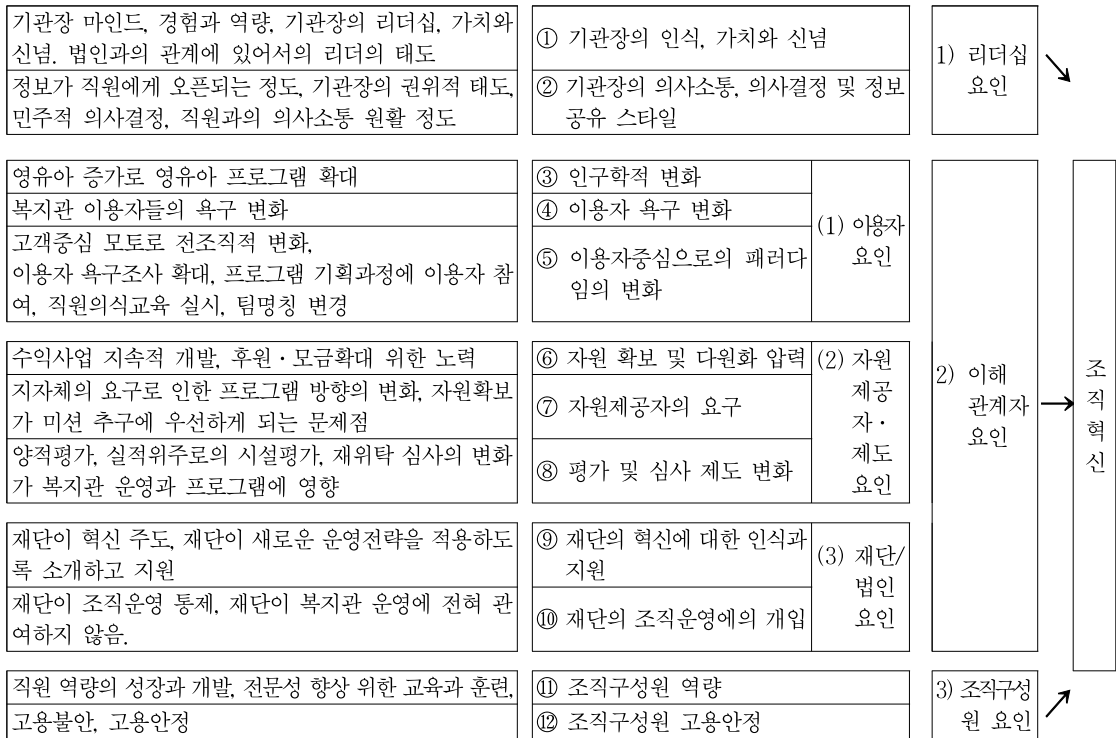
“후원, 모금, 외부프로포절 작성을 위한 전문성 강화를 위한 직원 교육·훈련을 실시하고 있습니다...(참여자 5)”

2. 사회복지조직의 혁신 수행에의 영향 요인

연구 참여자들과의 개별 심층면접을 통해 혁신을 저해하거나 촉진하는 영향 요인은 26개가 발견되었다. 분석과정을 통해 26개 요인은 일차적으로 12개 요인으로 범주화되었으며, 이는 다시 리더십, 이해관계자, 조직구성원의 3개 요인으로 도출되었다(〈그림 2〉 참조). 구체적인 내용은 다음과 같다.

1) 리더십 요인

리더십 요인은 많은 참여자가 조직혁신활동에 가장 크게 영향을 미치는 요인이라고 언급하였다. 리더가 혁신과 변화에 대해 어떤 생각과 의지를



주) 본 연구의 질적 자료 분석을 통해 도출된 조직혁신활동에 영향을 미치는 26개 요인은 그림 왼쪽에 제시되었으며, 오른쪽은 범주화, 유형화 과정을 보여줌.

〈그림 2〉 개별심층면접을 통해 도출한 사회복지조직의 혁신 수행에 영향을 미치는 요인과 범주화

가지고 있는지, 직원과의 의사소통 방식과 원활 정도 등이 조직의 혁신활동을 촉진 혹은 저해하는 주요 요인이라는 것이다.

“조직혁신에 가장 큰 영향을 미치는 것은 무엇보다도 기관장 마인드죠. 기관장의 생각이 가장 중요하다고 봅니다...(참여자 4)”

“복지관 관장의 리더십이 가장 중요한 요인인 것 같습니다. 기관장의 가치와 신념, 그리고 직원들과의 관계가 복지관 혁신을 포함한 운영에 가장 큰 영향을 미치는 것 같습니다. 우리 복지관의 경우 법인을 대변하는 것 이상의, 관장이 법인과 직원의 관계를 조정하는 리더십이 필요할 것 같습니다...(참여자 10)”

“관장이 어떤 가치와 생각을 가지고 있느냐, 그리고 이를 구성원들과 얼마나, 어떻게 공유하고 있는가가 중요한 요소이죠. 우리 복지관의 경우 재무 상황을 포함한 조직의 모든 사안을 전직원에게 개방하고 공유합니다. 매달 한 번씩 열리는 전직원이 참여하는 회의를 통해 조직의 모든 사안과 내용을 알리고 의견을 듣습니다...(참여자 2)”

“혁신에 가장 영향력이 높은 것은 기관장의 리더십과 가치라고 생각합니다. 그리고 민주적, 의사소통 중시하는 리더십이 가장 중요하다고 봐요. 우리 복지관의 경우 조직의 중요 의사 결정은 직원, 전문가, 이용자의 의견을 모두 고려합니다. 리더가 독선적으로 결정하는 일은 거의 없이 민주적으로 운영되고 이는 혁신을 장려하는 요소라고 봐요...(참여자 8)”

2) 이해관계자 요인

연구참여자에게 의하면 조직을 둘러싼 다양한 이해관계자의 요구와 변화에 적응, 반응하려는 노력이 조직혁신을 야기하는 주요 요인인 것으로 나타났다. 본 연구는 이를 크게 이해관계자 요인으로 범주화하였으며, 사회복지조직의 혁신에 영향

을 미치는 이해관계자 유형으로는 이용자, 자원제공자, 재단/법인이 발견되었다.

(1) 이용자 요인

복지관 이용자와 관련하여, 지역사회의 인구학적 변화와 복지관 이용자의 욕구 변화가 조직의 변화와 혁신을 야기하는 요인으로 나타났다. 또한 이용자 중심으로의 복지환경 패러다임의 변화도 복지관의 변화와 혁신을 야기하는 요인으로 확인되었다. 연구 참여자가 속한 복지관 중 두 곳은 ‘이용자 중심 복지관’으로의 변화를 위해 운영 및 서비스/프로그램 전반을 이용자 중심으로 바꾸기 위한 노력을 하고 있었다. 세부 혁신 노력으로는 조직구조, 팀명칭, 프로그램 명칭 변경, 이용자중심 사고, 재할에서 자립으로의 인식 변화를 위한 직원교육 등이 발견되었다.

“주변의 인구 중 영유아가 증가하여 영유아와 장애인영유아를 위한 프로그램을 확대했어요...(참여자 5)”

“복지관 이용자의 욕구 또한 혁신의 주요 영향 요인이죠. 우리 복지관은 이용자의 욕구 변화에 따라 지속적으로 프로그램의 내용과 운영방법을 변화하려고 애씁니다...(참여자 8)”

“우리는 2009년 중점 혁신 사업의 모토를 ‘호텔 같은 복지관’으로 설정하고 조직운영부터 프로그램까지 모든 것을 고객중심으로 바꾸기 위한 노력을 실시하고 있어요. ‘고객중심’ 관리를 모토로 경영계획, 서비스/프로그램을 고객중심으로 전면적으로 변화하려고 노력 중이에요...(참여자 3)”

“우리 복지관은 이용자 중심으로 프로그램부터 조직 구조까지 모두 바꾸었어요. 프로그램 측면에서는 이용자 조사를 더 많이 실시하고, 이용자(보호자 또는 당사자)가 스스로 프로그램 기획 결정에 참여하도록 했지요...(중간생략)... 직원교육도 실시

했어요. 직원들이 이용자중심의 사고를 갖도록 의사결정자에서 의사결정의 조력자로의 역할 변화를 위해 직원들 대상으로 의식 변화 교육을 했지요. 조직구조적으로는 첫 번째로는 이전에는 총무팀에서 기획업무까지 담당했었는데 이제 기획팀을 총무팀에서 분리하여 독립된 팀으로 운영함으로써 기획 업무를 강화하고, 인식변화의 일환으로 팀명칭도 재가복지팀에서 지역복지팀으로, 재활팀에서 자립지원팀으로 바꾸었습니다...(참여자 8)”

(2) 자원제공자·제도 요인

연구참여자들에 의하면 클라이언트/이용자 시장과 함께 사회복지조직의 또 다른 중요한 시장인 자원시장 요인이 사회복지조직의 변화와 혁신에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 자원시장의 변화에 적응하려는 노력, 자원을 확보·유지하고자 하는 노력, 자원사용의 책임성 검증을 위한 평가·심사 상의 변화의 영향에 대해 두 가지 상반되는, 즉 혁신을 저해하기도 장려하기도 한다는, 시각의 의견이 발견되었다. 먼저 장려한다는 시각은 자원개발·확보가 복지관의 주요 관심이 되면서 새로운 수익사업, 후원·모금을 위한 새로운 노력들을 시도하게 되었다는 것이다.

“우리 복지관의 경우 노인장기요양보험법이 생겨 재가장기요양팀을 만들어 운영합니다. 기존에 목욕서비스만을 제공하던 것을 요양서비스로 확대하여 제공하고 있습니다. 이는 건강보험관리공단으로부터 부형 수가를 받는 등 복지관의 새로운 재원 출처가 되고 있습니다...(참여자 2)”

“수익의 다각화를 위해 우리 복지관은 후원 모금 강화의 필요성을 느끼고 재단의 주도로 복지관에 모금담당자를 지정하고, 재단 차원에서 콜센터를 운영하기 시작하였습니다...(중간생략)...일회성 모금이 아닌 모금/후원의 일상화를 위해 새로운 모

금·후원 프로그램을 개발하여 운영하기 시작했습니다...(참여자 7)”

“새로 오신 관장님이 후원·모금에 관심이 많으셔서 전직원의 후원개발자화 노력, 포인트 기부 등 후원모금과 관련한 프로그램을 개발하고 있습니다...(참여자 5)”

반면 자원시장의 변화에 적응하려는 노력이 조직의 혁신을 저해한다는 시각은 복지관이 자원 획득을 위해 움직임으로써 장기적 비전을 가지고 변화를 추구하기 어렵다는 의견이 있었으며, 복지관의 가장 큰 자원제공처인 지방자치단체의 영향에 따라 프로그램 운영 방향이 변화한다는 진술이 있었다. 시설평가·위탁심사와 관련하여서도 부정적인 견해가 나타났는데 실적위주, 양적 평가로의 변화가 복지관의 질적 변화를 저해한다는 것이다.

“예산을 다 받아야 종합복지관의 정체성 혼란이 없어질 거라고 생각합니다. 자원확보에 급급해서 움직이다보니 정체성 혼란이 발생하게 되는 것이라고 생각해요...(참여자 9)”

“우리복지관은 무료프로그램 위주로 운영하고 수익사업을 통해서보다는 외부 프로포절을 통해 예산을 확보해요. 프로포절 작성 능력이 좋아 잘 되지만, 이것도 문제는 있어요. 지역에 필요하고 복지관의 비전에 맞는 프로그램보다는 외부에서 요구하는 프로그램을 실시하게 되니까요...(참여자 1)”

“구청의 요구에 따라 복지관의 운영 방향을 변화하는 경우가 많은 것 같아요. 우리 복지관의 경우 구청이 무료사업을 장려할 것을 요구하여 무료사업을 확대하고 있습니다...(참여자 5)”

“최근에는 평가지표는 실적위주로 바뀌고 있고, 프로그램 질 향상을 추구하지는 복지관 실무자들의 자생적 바램이나 시대적 흐름과는 역행하는 것이죠...(참여자 4)”

“시설평가가 최근에는 양적 평가로 퇴보하고 있

는데 이런 것들 또한 복지관의 변화에 크게 영향을 미치죠. 부정적인 영향을 미치겠지만. 그리고 지침에 있어서의 변화나 사회복지와 관련된 법에서의 변화도 복지관의 운영과 프로그램에 영향을 미치죠...(참여자 6)”

(3) 재단/법인 요인

이해관계자 중 재단/법인 또한 조직혁신에 영향을 미치는 요인으로 발견되었다. 재단/법인이 혁신에 영향을 미치는 것은 재단 혹은 법인이 혁신의 필요성을 인식하고 이를 지원, 독려하는 경우, 운영에 적극적으로 개입하면서 긍정적인 영향을 미치는 사례와 부정적인 영향을 미치는 사례 등이 진술되었다. 먼저 재단 차원에서 조직혁신의 필요성을 느끼고 산하 복지시설의 조직혁신을 주도하는 경우로, 재단이 복지관의 '사례관리 강화'와 '후원모금 강화'를 혁신과제로 삼고 이를 주도적으로 지원하는 사례, 새로운 경영전략을 도입하도록 독려하는 사례가 있었다.

“우리 복지관은 2007년부터 재단 주도 하에 조직혁신을 수행하고 있습니다. 재단 차원에서 조직혁신의 필요성을 인식하고 주도하여 산하 복지기관들의 혁신을 추진하고 있습니다. 재단 주도로 우리 복지관이 실시하고 있는 조직혁신은 크게 사례관리 전담자, 후원모금 강화, 직원역량 강화 세 가지입니다...(참여자 7)”

“법인이 항상 복지관의 변화를 장려하고 독려해요. 이의 긍정적인 면으로는 선도적·실험적 시도를 실시하도록 장려하고 자극해서 우리가 변화와 혁신을 실시하도록 합니다. 영리조직에서 주로 사용되어 온 복지기관에는 낯선 새로운 조직관리 전략들, 예를 들어 지식경영이나 고객중심경영 등 새로운 조직관리 전략을 소개하고 활용하도록 하죠. 법인이 주도적으로 조직관리전략을 소개하고 어떻

게 사용할지를 알려주니 복지관 입장에서는 자극이 되고 시간을 절약할 수 있는 장점이 있어요. 반면, 재단/법인에 소속된 기관이 모두 동일하게 적용하고 통일함으로써, 개별 복지관의 다양성, 창의력을 담기 힘들다는 점도 있어요...(참여자 3)”

반면 법인이 복지관 운영에 지나치게 개입하고 통제함으로써 복지관의 변화와 혁신을 저해하는 경우도 있었다.

“우리 복지관의 경우 법인의 영향이 매우 큼니다. 법인이 모든 사안을 결재하므로 복지관이 주체적으로 무엇을 결정하기가 힘듭니다. 우리 법인은 변화를 싫어하는 것 같습니다. 법인은 복지관 운영을 통제하고, 모든 사안을 결재하지만 새로운 무언가를 지원하거나 장려한 적은 없습니다...(참여자 10)”

3) 조직구성원 요인

조직구성원 요인 또한 조직의 혁신활동에 영향을 미치는 주요 요인으로 확인되었다. 조직구성원과 관련하여서는 크게 두 가지, 조직구성원의 역량과 고용안정성 요인이 발견되었다. 먼저 조직구성원 역량은 거의 모든 사례에서 조직혁신에 영향을 미치는 주요 요인으로 진술되었으며, 복지관들은 직원역량 강화를 위해 보다 우수한 인력을 채용하기 위한 노력, 학습장려, 교육·훈련 프로그램 강화 노력을 수행하고 있었다.

“직원의 역량 또한 복지관 변화와 혁신의 주요 요인이예요...(참여자 12)”

“직원들의 성장과 개발 또한 중요합니다. 직원들의 성장과 개발을 적극 지원하면 직원들의 조직몰입과 헌신을 장려하고 궁극적으로 혁신에 기여할 수 있다고 생각합니다...(참여자 2)”

“복지관 직원의 역량이 가장 중요하다고 생각해요. 복지관 운영에는 중간관리자의 역량이 매우 중요해요. 근데 현재 대부분의 복지관은 복지사의 소진을 야기할 만큼의 업무 부담으로 일선 복지사들이 관리자가 되기 위한 준비와 학습을 하지 못하고 있어요. 난 이런 것을 복지관에서 미리 준비시켜야 한다고 생각해요. 일선 때는 중간관리자가 될 준비를, 중간관리자일 때는 최고관리자가 될 준비를 복지관에서 시키고, 스스로도 할 수 있는 분위기를 만들어 줘야 해요. 난 경험을 통해 조직학습이 조직혁신에 가장 큰 영향을 미칠 거라고 생각해요...(참여자 1)”

“복지관의 정체성을 확립하기 위해서는 프로그램의 질적 향상과 사례관리가 필요하다고 생각해요. 특히 사례관리가 중요하고, 사례관리를 위해서는 직원의 전문성과 역량이 필요하다고 생각해요...(참여자 4)”

“혁신을 위해서는 조직구성원의 성장과 자신감, 이를 위한 교육과 훈련이 중요하다고 생각합니다...(참여자 6)”

반면 직원의 고용안정과 관련해서는 두 가지 상반된 시각이 발견되었다. 참여자 중 한 명은 복지관 직원의 잦은 이직과 고용불안이 조직혁신을 저해한다고 진술하였으며, 또 다른 참여자는 대조적으로 해고가 거의 없는 복지관의 높은 고용안정성이 조직혁신을 저해한다고 진술하였다.

“요즘엔 재위탁 심사로 낮은 보수와 더불어 고용불안마저 발생했어요. 법인이 뽕뽕한 곳 위주로 위탁을 주니, 우리같은 곳은 재위탁심사에서 떨어지기 쉽고 법인이 바뀌면 직원이 교체될 수 있으니깐 불안하죠...(중간생략)...이러한 불안감은 열심히 일하고 새로운 노력을 시도할 동기를 저하시키는 게 사실입니다...(참여자 4)”

“사실 복지관은 직원을 자르는 일이 거의 없어

요. 일을 못하고 관계가 안 좋고 그래도 본인이 나간다고 하지 않는 이상 해고하지 않지요. 그래서 복지관에서 일하면서 안주하기가 쉽죠...(참여자 9)”

V. 결론 및 논의

본 연구는 비영리조직인 사회복지조직에서의 혁신 수행과 영향 요인을 규명하고자 하였다. 대체로 개념적 논의와 경험적 연구가 주를 이루었던 기존의 혁신 연구와는 달리 본 연구는 사회복지조직의 현장에서 조직운영과 서비스 제공을 총괄하고 있는 최고관리자 혹은 실무책임자에 대한 심층 인터뷰를 통해 조직의 시각, 업무책임자의 시각에서 혁신 수행과 이를 저해 혹은 장려하는 영향 요인을 포괄적으로 탐색해보고자 하였다.

연구 결과, 사회복지조직에서 현재 수행 중인 혁신활동은 크게 미션/비전 재정립, 인적자원관리의 혁신, 조직구조적 혁신, 전략적 혁신, 새로운 프로그램·서비스 개발 혹은 변화, 전달체계상의 변화, 후원모금 프로그램 강화 등 7가지 유형으로 나타났다. 이는 다시 투입, 과정, 산출 상의 혁신으로 범주화되었다.

혁신활동 수행과 관련하여 사회복지조직은 조직운영과 관련하여 다양한 새로운 시도들을 하고 있는 것으로 나타났는데, 특히 직원채용 객관화, 직원훈련·교육 강화 및 체계화, 교육과 수퍼비전 연계 등 인적자원에 많은 투자를 하고 있는 것으로 나타났다. 인적자원에의 투자는 인적자원의 역량을 강화함으로써 장기적 관점에서 혁신결과물을 촉진시킬 수 있는 활동으로 이는 체계론적 관점에서 혁신 투입 요소로 범주화되어 왔다. Kempt et al.(2003), OECD(2006)는 체계론적 관점에서 혁신을 정의하고 인적자원에의 투자, 연구개발(R

& D), 혁신활동·혁신 프로젝트에의 재정 및 인력 지원을 혁신 투입 요소로 보았다. 그러나 사회복지조직을 대상으로 한 본 연구에서는 혁신 투입 요소로 인적자원에의 투자가만이 발견되었을 뿐 가장 대표적 혁신 투입 요소인 R&D, 혁신 프로젝트·혁신 활동에의 금전적·인적·물적 투자는 발견되지 않았다. 이는 한편으로는 인적자원에 대한 높은 의존성을 가지는 휴먼서비스 제공조직으로서 인적자원에의 투자가 무엇보다 우선되는 사회복지조직의 특성을 보여주는 결과일 수 있다. 다른 한편으로는 만성적으로 재정 및 인력 부족 상태로 장기적 관점에서 혁신이나 연구개발에 투자할 인적·물적 역량을 가지고 있지 못한 사회복지조직의 현실을 반영하는 것으로 보인다. 또한 정부 보조금에의 의존도가 높은 한편 정부의 사회복지조직 재정 운용에 대한 통제력이 높아 사회복지조직이 필요성을 느끼고 혁신에 투자를 하고 싶어도 재량껏 예산을 배정할 융통성이 가지지 못하는 우리나라 사회복지시스템에 기인하는 결과일 수 있다. 이러한 결과는 사회복지조직 등 비영리조직의 혁신 연구들이 인적자원에의 투자를 좀 더 세분화하여 측정하는 등 혁신에 대한 다른 접근이 필요함을 보여준다. 또한 사회복지조직이 장기적 관점에서 조직 성공을 위해 투자를 할 수 있는 재량과 역량 개발을 위해 시설 자체적으로 뿐 아니라 제도적 재정비가 필요함을 제안한다.

조직변화와 혁신 필요성을 느끼고 전략적으로 조직혁신을 수행하는 기관도 다수 발견되었다. 이는 변화하는 환경에 적응하여 살아남기 위해 대안으로 조직혁신을 추진하고 있는 사례로, 이용자 확보를 위한 이용자중심으로의 변화, 자원확보를 위한 후원·모금·프로포절 작성 능력 강화, 역량 강화를 위한 프로그램 혁신, 전문성 강화 노력 등

이 이에 속한다.

다음으로 사회복지조직에서 혁신에 영향을 미치는 요인은 크게 리더십 요인, 이해관계자 요인, 조직구성원 요인으로 범주화되었다. 리더십은 이미 많은 경험적 연구들에서 혁신의 주요 선행 요소로 제안되어 온 요인으로(Peters and Waterman, 1982; Van de ven, 1986; Senge et al., 1994; McDonough, 2000; Waldman and Bass, 1991; Shin and McClomb, 1998), 본 연구는 리더는 혁신을 위한 의사결정을 할 수 있으며, 조직구성원에게 혁신을 고무시킬 수 있으므로 혁신에 영향을 미치는 주요 요소임을 확인하였다. 또한 변화와 혁신에 대한 리더의 가치와 신념이 확고할수록, 외부와 조직구성원에게 개방적 태도를 가질수록, 그리고 직원과의 수직적·수평적 의사소통이 원활하고 의사결정이 민주적으로 이루어질수록 조직 혁신을 촉진한다고 논의되었다.

이해관계자 요인으로는 이용자, 자원제공자, 재단/법인이 혁신에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영리조직은 이윤추구를 목적으로 함으로써 구매자라는 하나의 시장을 가지는 반면, 비영리조직은 자원확보와 자원할당이라는 두 개의 시장을 갖는다. 본 연구에서도 두 개의 시장을 가지는 비영리조직으로서의 사회복지조직의 특성이 혁신에 영향을 미치는 것으로 발견되었다. 정부·지방자치단체, 기부·후원자, 자원봉사자 등 자원제공자 시장의 변화와 자원할당 시장인 이용자, 또한 재단/법인과 같은 또 다른 이해관계자의 변화하는 욕구를 충족하려는 노력이 혁신을 야기한다는 것이다. 이는 외부자원에의 높은 의존성, 자원제공자와 서비스제공자가 일치하지 않는다는 사회복지조직의 특성과 자원확보압력이 증가하고 있는 환경의 변화를 보여주는 결과이다. 자원제공자 요

인과 관련하여서는 세부적으로 정책의 변화, 행정조직의 요구, 수익사업 확대, 평가지표·위탁심사의 변화 등이 혁신에의 영향요인으로 발견되었는데, 여기서 주목할 것은 자원개발·확보를 위한 조직의 노력은 한편으로는 후원·모금, 수익사업 등 자립을 위한 새로운 시도를 야기하기도 하지만, 다른 한편으로는 조직의 장기적 미션, 비전 추구에는 부정적 영향을 미친다는 진술이다. 즉 조직이 자원확보에 급급하여 움직임으로써 조직의 장기적 미션이나 비전, 지역의 욕구는 오히려 간과한다는 것이다. 자원제공자 요인이 사회복지조직의 혁신에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타난 결과는 세 가지 측면의 함의를 제안한다.

먼저, 주 자원제공처로서 행정조직의 태도이다. 복지관 상당수는 지방자치단체로부터 위탁을 받아 운영되기도 하며, 비영리조직으로서 태생적으로 재정이 불안정한 특성을 가짐으로써 행정조직으로부터 독립적이기 어렵다. 이러한 이유로 행사 지원요청, 개별 복지조직의 특성을 고려하지 않은 방향제시 등 공정하거나 합리적이지 않은 행정조직의 요구에도 불응하기 쉽지 않다. 이는 사회복지조직 종사자들의 사기저하와 업무부담을 야기하고 결과적으로 조직혁신을 저해하는 요인이 되고 있다. 이와 관련하여 복지관이 할 수 있는 노력으로 자기 부담 확대를 통해 외부 자원への 의존도를 낮추는 것이 해결방안으로 논의되었으나 쉽지는 않다는 의견이었다. 따라서 행정조직이 복지관에 대해 자원제공자로서 갖는 권위적 태도, 사회복지관을 행정조직의 하위 조직으로 여기는 태도를 지양하고, 개별 복지관의 특성과 입장을 고려한 요구와 평가를 실시하는 등 행정조직의 변화가 필요할 것이다.

다음으로, 시설평가·위탁심사와 관련하여 동

일한 업무가 반복됨으로써 업무부담을 야기한다는 점, 정량적 평가가 질적 변화를 저해한다는 점, 지역 등 복지관의 특성을 고려하지 않고 획일적 평가 잣대를 적용함으로써 지역 욕구 충족을 위한 복지관의 노력을 저해한다는 점 등이 지적되었다. 이는 업무부담이 되지 않으면서 이용자중심, 질적 향상으로의 변화를 독려하기 위한 평가가 되기 위한 지표·절차 상의 고민이 있어야 함을 제안한다.

마지막으로, 자원제공자의 욕구에 반응하려는 노력이 조직의 긍정적 발전, 혁신을 저해한다는 결과는 비영리조직에서 자원확보, 자원의 효율적 사용이 점차 강조되면서 영리조직화될 것(Dart, 2004; Ferris and Graddy, 1999; Goerke, 2003; Gummer, 2001; Jaskyte, 2004)이 요구되나, 여전히 비영리조직의 중심은 미션추구이어야함을 제안한다. 이는 조직혁신활동으로 전 조직구성원이 미션과 비전을 재정립하고 공유함으로써 긍정적 변화를 경험했다는 진술과 맥을 같이하는 결과이기도 하다.

본 연구는 위와 같은 발견에도 불구하고, 연구 시점에 있어서 내재적 한계를 갖는다. 본 연구는 면접이 실시된 2009년 이래로 5년이 지나 급변하는 환경에서 본 연구의 결과가 지금의 현실을 완벽하게 반영한다고 보기에는 무리가 있다. 예를 들어 2012년 복지관 기능재편으로 많은 복지관들이 변화를 겪고 있으나 본 연구는 이를 담아내지 못하였다. 또한 본 연구는 면접 시행 이전과 면접 시행 과정 중에 연구 참여자들이 혁신을 어떻게 이해하고 있는지를 파악하고, 과정과 결과에 있어서의 혁신을 포괄하는 본 연구의 광범위한 접근을 공유하고자 하였다. 이를 통해 연구참여자들 간의 이해의 차이로부터 발생할 수 있는 발견상의 오류, 즉 동일한 활동을 일부 연구 참여자는

혁신으로 이해하고 다른 연구 참여자는 혁신으로 이해하지 않음으로써 발생하는, 혹은 연구 참여자의 이해 부족으로 일부 혁신 활동이 논의에서 빠지는 오류가 없고자 하였으나 여전히 연구 참여자들 간의 인식의 차이가 연구결과에 영향을 미쳤을 가능성이 존재한다. 더불어 본 연구는 편의 표집과 의도적 표집방법을 이용함으로써 연구 결과의 일반화에 있어서의 한계, 다시 말해서 우리나라 종합사회복지관 나아가 사회복지시설의 혁신수행실태와 영향요인을 대변하는 데 있어서의 한계를 갖는다.

그러나 이러한 한계들에도 불구하고 본 연구의 발견은 사회복지조직 혁신 모델의 근본적이고 중요한 부분이다. 혁신을 위한 투입이 여전히 인적 자원への 투자에 집중되어 있다는 점, 영리조직과는 다른 비영리조직의 특성들, 예컨대 자원 확보와 자원할당이라는 두 가지 시장을 갖는 점, 다양한 이해관계자를 갖는 점, 평가 등 제도적 환경의 영향을 크게 받는다는 점 등이 혁신활동 자체 및 혁신의 선행 요인에 영향을 미친다는 것 등은 여전히 사회복지조직 혁신 모델의 중요한 부분이다. 본 연구의 발견은 연구 시점 상의 한계를 가지기는 하나, 여전히 사회복지영역 나아가 비영리영역에서의 혁신 연구가 빈곤한 현실에서 추후 연구에서 확장, 보완될 수 있는 사회복지조직의 혁신 모델의 기본을 제안한다는 의의를 갖는다. 특히 본 연구는 질적 연구방법을 사용하여 사회복지조직에서 발생하고 있는 혁신과 이에 미치는 영향을 포괄적으로 탐험함으로써 혁신에 대한 이해의 틀을 확장했다는 의의를 갖는다. 또한 사회복지조직을 대상으로 한 기존 연구들이 혁신결과물에만 초점을 두었던 반면 본 연구는 새로운 체계론적 관점을 제시함으로써 혁신과정, 환류, 상호작용 등

을 포함하는 보다 통합적 관점을 제안하였다. 또한 본 연구의 결과는 기존의 경험적 연구들에서 증명되어 온 결과를 확인하기도 하고, 영리조직과는 다른 비영리조직의 특성을 반영한 영향 요인들을 발견하기도 하였다. 먼저, 인적자원교육·훈련·개발 등 인적자원への 투자와 리더십의 중요성은 영리조직 및 비영리조직 모두에서 혁신의 주요 선행 요인으로 입증되어 온 것으로 본 연구를 통해 다시금 그 중요성을 확인하였다. 반면 ‘소비자’ 시장에만 초점을 둬으로써 영리조직을 대상으로 한 기존의 혁신 연구들에서 간과되어 온 요인들로 행정조직, 재단/법인, 기부후원자의 영향이 확인되었다. 이러한 결과는 비영리조직을 대상으로 한 연구에서는 다양한 자원제공자와 이해관계자를 고려해야 함을 제안함과 동시에, 혁신을 수행하고자 하는 비영리조직에게 실천적 함의를 제공한다.

본 연구는 혁신 필요성에 대해서는 현장, 학계 모두 합의하고 있으나 이에 대한 체계적 논의는 빈곤한 상황에서, 질적 연구방법을 활용하여 사회복지조직에서 어떤 혁신활동을 수행하고 있으며, 혁신을 촉진 혹은 저해하는 요인은 무엇인지에 대해 탐색적으로 규명하였다. 이를 통해 기존의 경험적 연구들이 제안한 혁신활동, 영향 요인들을 확인하고 새로운 요인들을 발견하며 혁신에 대한 이해의 틀을 확장함으로써, 사회복지를 포함한 비영리영역에서 혁신 관련 연구를 촉발할 수 있는 기초 연구로서 활용될 수 있을 것이다. 동시에 혁신의 필요성을 느끼고 수행하고자 하나 방법을 모르고 있는 혹은 시행착오를 겪고 있는 사회복지조직들에게 귀중한 정보와 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대한다.

참고문헌

- 김영중, 2000, “한국 사회복지조직들의 혁신을 위한 과제와 조건”, 『한국사회복지행정』, 2: 75~102.
- 박운성·김태형, 1996, “조직특성과 개인별 혁신운동성과의 지각차이”, 『경영학연구』, 25: 161~194.
- 보건복지부, 2012, 『2013 노인복지시설 현황』.
- 신준섭, 2000, “사회복지기관 최고행정가의 리더십: 사회복지관을 중심으로”, 『한국사회복지행정학』, 3: 123~149.
- 신준섭, 2012, “사회복지조직 혁신적 척도 개발 연구: 지역사회복지관과 아동복지시설을 중심으로”, 『한국사회복지학』, 64(1): 177~197.
- 최만기·이지우, 1997, “조직혁신에 관한 통합모형의 탐색”, 한국인사·조직학회 편, 『한국기업의 변화와 혁신』, 9~81, 서울: 다산출판사.
- 최상미, 2012, “사회복지조직의 혁신 촉진제로서 최고관리자의 리더십”, 『서울도시연구』, 13(3): 115~132.
- Amabile, T. M., 1988, “A model of creativity and innovation in organizations,” in B. Staw and L. L. Cummings(Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 123~137, Greenwich, CT: JAI Press.
- Baker, W. E. and Sinkula, J. M., 1999, “Learning orientation, market orientation, and innovation: integrating and extending models of organizational performance”, *Journal of Market-Focused Management*, 4(4): 295~308.
- Baldrige, J. V. and Burnhan, R. A., 1975, “Organizational innovation, individual, organizational, and environmental impacts”, *Administrative Science Quarterly*, 20(2): 165~176.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., and Zhaob, Y., 2002, “Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance”, *Industrial Marketing Management*, 31(6): 515~524.
- Chandy, R. K. and Tellis, G. J., 1998, “Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize”, *Journal of Marketing Research*, 35: 474~487.
- Choi, S., 2014, “Learning Orientation and Market Orientation as Catalysts for Innovation in Nonprofit Organizations”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2): 393~413.
- Choi, S. and Choi, J-S., 2014, “Dynamics of innovation in nonprofit organizations: The pathways from innovativeness to innovation outcome”, *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, DOI: 10.1080/23303131.2014.898005
- Crépon, B., Duguet, E., and Mairesse, J., 1998, *Research, innovation, and productivity: An econo-metric analysis at the firm level*, NBER Working Paper no. 6696.
- Damapour, F., 1991, “Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators”, *Academy of Management Journal*, 34: 555~590.
- _____, 1992, “Organizational Size and Innovation”, *Organization Studies*, 13(3): 375~ 402.
- _____, and Evan, W. M., 1984, “Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag”, *Administrative Science Quarterly*, 29: 392~409.
- _____, Szabat, K. A., and Evan, W. M., 1989, “The relationship between types of innovation and organizational performance”, *Journal of Management Studies*, 6: 587~601.
- Darroch, J., 2005, “Knowledge management, innovation and firm performance”, *Journal of Knowledge Management*, 9(3): 101~115.
- Dart, R., 2004, “Being “business-like” in a nonprofit organizations: A grounded and inductive typology”, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(2): 290~310.
- Dewar, R. D. and Dutton, J. E., 1986, “The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis”, *Management Science*, 32(11): 1422~1433.
- Edquist, C., 2001, *The systems of innovation approach*

- and innovation policy: an account of the state of the art, paper presented at the DRUID Conference, Aalborg, June 12~15.*
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P., and O'Keefe, R. D., 1984, "Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation", *Management Science*, 30: 682~695.
- Ferris, J. M. and Graddy, E. A., 1999, "Structural changes in the hospital industry, charity care, and the nonprofit role in health care", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1): 18~31.
- Garrido, M. J. and Camarero, C., 2010, "Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15(3): 215~232.
- Goerke, J., 2003, "Taking the quantum leap: nonprofits are now in business. an Australian perspective", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(4): 317~327.
- Gummer, B., 1989, "Overcoming barriers to innovation in social service organizations", in H. H. Weissman, *Serious Play: Creativity and innovation in social work*, MD: National Association of Social Workers.
- _____, 2001, "Notes from the Management Literature: Innovate or Die: The Necessity for Change in Contemporary Organizations", *Administration in Social Work*, 25(3): 65~85.
- Herriott, R. E. and Firestone, W. A., 1983, "Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability", *Educational Researcher*, 12(2): 14~19.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., and Knight, G. A., 2004, "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, 33(5): 429~438.
- Jaskyte, K., 2004, "Transformational leadership, organizational culture, and innovativeness in nonprofit organizations", *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2): 153~168.
- Jaskyte, K., and Dressler, W. W., 2005, "Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations", *Administration in Social Work*, 29(2): 23~41.
- _____, and Lee, M., 2006, "Inter-organizational relationships: a source of innovation in nonprofit organizations?", *Administration in Social Work*, 30(3): 43~54.
- Kanter, R. M., and Summers, D. V., 1987, "Doing well while doing good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach", in W. W. Powell(Ed.), *The Nonprofit Sector: A research handbook*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Kempton, R. G. M., Folkeringa, M., De Jong J. P. J., and Wubben, E. F. M., 2003, *Innovation and Firm Performance*, SCALES(Scientific analysis of entrepreneurship and SMEs), Research Report H200207.
- Kimberly, J. R., 1981, "Innovation", in P. Nystrom and W. Starbuck(Eds.), *Handbook of Organizational Design*, 84~104, New York, NY: Oxford University Press.
- Klein, S. and Rosenberg, N., 1986, *An Overview of Innovation*, in Landan, I. R. and Rosenberg, N. (Eds.), *The Positive Sum Strategy*. National Academies Press, Washington, DC.
- Knight, K. E., 1967, "A descriptive model of the intra-firm innovation process", *Journal of Business*, 40(4): 478~496.
- Lee, T-S. and Tsai, H-J., 2005, "The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness", *Industrial Management and Data Systems*, 105(3): 325~348.
- Mavondo, F. T., Chimhanzi, J., and Stewart, J., 2005, "Learning orientation and market orientation: Relationship with innovation, human resource

- practices and performance”, *European Journal of Marketing*, 39(11/12): 1235~1263.
- McDonough, E. F., 2000, “Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams”, *Journal of Product Innovation Management*, 17: 221~235.
- McDonald, R. M. and Srinivasan, N., 2004, “Technological innovations in hospitals: what kind of competitive advantage does adoption lead to?”, *International Journal of Technology Management*, 28(1): 103~117.
- Mulroy, E. A. and Shay, S., 1997, “Nonprofit organizations and innovation: a model of neighborhood-based collaboration to prevent child maltreatment”, *Social Work*, 42(5): 515~524.
- _____, 1998, “Motivation and reward in nonprofit inter-organizational collaboration in low-income neighborhoods”, *Administration in Social Work*, 22(4): 1~17.
- Nystrom, H., 1990, “Organizational innovation”, in M. A. West and J. L. Farr(Eds.), *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies*, New York, NY: John Wiley & Sons.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), 2006, *Community innovation statistics: From today’s community innovation surveys to better surveys tomorrow*, Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/37/39/37489901.pdf>
- Parthasarthy, R. and Hammond, J., 2002, “Product innovation input and outcome: moderating effects of the innovation process”, *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(1): 75~91.
- Perri, T., 1993, “Innovation by nonprofit organizations: policy and research issues”, *Nonprofit Management and Leadership*, 3(4): 397~414.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H., 1982, *In search of excellence*, New York, NY: Harper and Row.
- Pierce, J. L. and Delbecq, A., 1977, “Organizational structure, individual attitude and innovation”, *Academy of Management Review*, 2: 27~33.
- Senge, P. M., Roberts, C, Ross, R. B., Smith, B. J., and Kleiner, A., 1994, *The fifth discipline field book: Strategies for building a learning organization*, New York, NY: Currency/Doubleday.
- Shane, S., Vankatraman, S. and MacMillan, I., 1995, “Cultural differences in innovation championing strategies”, *Journal of Management*, 21: 931~952.
- Shin, J. and McClomb, G. E., 1998, “Top Executive Leadership and Organizational Innovation: An Empirical Investigation of Nonprofit Human Service Organizations (HSOs)”. *Administration in Social Work*, 22(3): 1~21.
- Tabak, F. and Barr, S. H., 1996, “Adoption of organizational innovations: Individual and organizational determinants”, *Academy of Management Proceedings*, 1: 388~392.
- Utterback, J. M. and Abernathy, W. J., 1975, “A dynamic model of process and product innovation”, *Omega*, 3(6): 639~656.
- Van de Ven, A. H. 1986, “Central problems in the management of innovation”. *Management Science*, 32: 590~607.
- Van de Ven, A. H., and Rogers, E. M., 1988, “Innovations and organizations: Critical perspectives”, *Communication Research*, 15(5): 632~651.
- Waldman, D. A. and Bass, B. M., 1991, “Transformational leadership at different phases of the innovation process”. *The Journal of High Technology Management Research*, 2(2): 169~180.
- West, M. A. and Farr, J. L., 1989, “Innovation at work: Psychological perspectives”, *Social Behavior*, 4: 15~30.
- Yin, R. K., 1989, *Case study research: Design and methods*(2nd ed.), Newbury Park, CA: Sage.
- Young, D. R. and Harris, M., 2000, “Alternative models of government-nonprofit sector relations: Theoretical and international perspectives”.

Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 29(1):
149~172.

원 고 접 수 일 : 2014년 8월 20일
1차심사완료일 : 2014년 10월 6일
최종원고채택일 : 2014년 10월 16일