

## 사회복지서비스 기관의 조직성과에 관한 연구

서울시 지역사회복지관의 질 산출(quality output)을 중심으로

강철희\* · 정무성\*\*

본 연구는 2001년에 수행된 서울시 소재 89개 지역사회복지관에 대한평가자료를 기초로 사회복지기관의 조직성과에 대한 측정을 질 산출(quality output)의 관점에서 분석하였다. 나아가서 우리나라 사회복지서비스 기관의 성과에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가를 탐색해 보았다. 분석 결과, 먼저 사회복지관 이용자 866명의 만족도를 각 사회복지서비스 기관별로 결합하여 사회복지서비스 기관에 대한 이용자의 전반적인 만족도 수준을 분석해 보면, 만족도의 평균은 4점을 기준으로 했을 때 3.42 정도로서 만족도 수준이 전반적으로 상당히 높은 것으로 나타났다. 다음으로 사회복지관의 전반적인 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가 결과를 보면, 41.6%의 사회복지서비스 기관이 '상'의 수준으로 평가받고 있는 것으로, 즉 전반적으로 사회복지서비스 기관의 운영 수준이 양호한 수준인 것으로 나타났다.

한편 이러한 사회복지서비스 기관의 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 분석 결과를 보면, 복지관 이용자의 만족도 모형에서는 직원 포상 수준과 프로그램 지침의 실

\* 강철희: 이화여자대학교 사회과학대학 사회복지전공 부교수.

\*\* 정무성: 가톨릭대학교 사회과학대학 사회복지전공 부교수.

이 연구는 BK21사업의 지원에 의해서 이루어졌음.

천, 세입 중 정부보조금 비율과 직원 1인당 연 인건비 평균 규모 변수, 그리고 프로그램 공모 채택률 변수가 만족도 수준을 예측하는 데 의미를 갖는 변수인 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사회복지서비스 기관의 인력에 대한 지지와 지원이 이용자 만족도에 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 검증한 것이라고 할 수 있다. 그리고 전문가에 의한 복지관의 전반적 운영 수준에 대한 종합평가 결과 모형에서는 관장의 전문성 수준, 슈퍼비전의 전문성 수준, 직원포상 시스템, 프로그램 욕구 조사의 수준, 프로그램 대상자의 관리 수준, 세입 중 정부보조금의 비율 변수, 직원 1인당 연 인건비 평균 규모 변수 등이 사회복지서비스 기관의 바람직한 수준에서의 운영을 예측하는 데 의미를 갖는 변수로 나타났다. 이러한 결과는 사회복지서비스 조직의 질 확보에 있어서 인력의 전문성, 프로그램의 관리, 인력 관리, 재정 관리 등의 다양한 영역의 변수들이 매우 중요한 영향력을 가질 수 있음을 나타내는 것으로서 복지관의 질 확보와 관련하여 우리나라 지역사회 복지관이 운영의 측면에서 무엇에 보다 많은 역량을 집중시켜야 하는 것인가에 대해 많은 것을 시사한다.

본 연구는 사회복지서비스 기관의 성과에 대해 질 산출의 시각에서 의미 있는 기초 지식을 마련하여 후속연구의 발판을 마련하였다는 점에서 의의를 갖는다고 본다.

## 1. 서론

사회복지서비스 조직(*human service organization*)은 서비스가 필요한 대상자들에게 서비스를 제공함을 통해 사회 전반의 복지를 제고하는 기능을 수행한다. 이러한 사회복지서비스 조직의 기능에 대해 일부의 사람들은 사회에 대한 의존성을 강화시키는 기제이고 사회 통제의 기제라는 부정적인 시각을 갖는가 하면, 또 다른 일부의 사람들은 사회 구성원들의 욕구에 대응하며 인간 사회의 제도화된 원조 행위를 통해 사회 구성원들간의 신뢰를 구현하는 역할을 한다는 긍정적 시각에서 그 기능을 바라보기도 한다(Hasenfeld, 1992). 이렇게 상반된 시각에서 이해되어지는 사회복지서비스 조직에 있어 조직성과(*performance*)야말로 모두가 관심을 갖는 중요한 이슈가 아닐 수 없다. 왜냐하면 사회복지서비스 조직의 성과는 사회복지서비스 조직에 대한 각기 다른 시각을 정당화할 수 있는 중요한 지표가 되기 때문이다. 사회복지계 입장에서도 조직

의 성과는 사회적 지원의 정당성을 나타내고 존립의 정당성을 가시화하고 확보하는데 매우 중요하다.

그러나 Hasenfeld(1983, 1992)가 지적하는 것처럼, 사회복지서비스 조직의 성과를 평가하는 것 자체가 하나의 풀기 어려운 수수께끼를 푸는 것과 같을 수 있다. 그 이유는 사회복지서비스 조직의 성과 자체가 복잡한 요인의 영향 하에 있는 인간을 대상으로 하는 서비스 행위에 기초한다는 데 있다. 즉 서비스 행위가 인간을 대상으로 하기 때문에 사회적 규범 등에 의해서 그 행위의 적절성이 규정되어질 수밖에 없다는 점 그리고 사회복지서비스 조직의 성과 지표가 다원적인 구성을 가질 수밖에 없다는 점 등이 사회복지서비스 조직성파의 평가를 어렵게 한다. 사회복지서비스 조직의 성과 평가에 있어 이러한 원천적 한계에도 불구하고, 공적인 자원의 사용이라는 측면에서 즉 공적인 재정에 대한 책임성의 측면에서 자본주의 사회에서 사회복지서비스 조직의 성과는 사회적 관심의 영역에서 점차 중요한 위치를 차지하고 있다. 그리고 이러한 현실은 우리나라에서도 예외적 상황은 아니다. 즉 사회복지서비스 조직의 성과 평가에 기초한 공적 재원의 지원이 점차 중요한 이슈로 부각되고 있다.

이러한 맥락에서, 본 연구는 먼저 사회복지서비스 조직의 성과 평가와 관련하여 기존의 관점을 대표한다고 생각되는 효과성 평가와 효율성 평가의 내용과 제한점 등을 먼저 간단하게 정리하고, 기존의 관점을 보완하는 시각이자 동시에 기존 관점의 제한점에 대한 대안적 시각으로 볼 수 있는 질 산출(*quality output*) 시각(Martin & Kettner, 1996)의 관점을 정리해 보고자 한다. 두 번째로, 본 연구는 사회복지서비스 조직의 성과에 대해서 무엇을 어떻게 평가할 것인가의 문제와 관련하여 질 산출 시각을 적용하여 우리나라 사회복지서비스 조직의 성과는 어떠한 상태에 있는가를 탐색적으로 분석해 보고자 한다. 세 번째로 본 연구는 질 산출의 시각에 기초해서 조직의 성과를 측정해 볼 때 우리나라 사회복지서비스 조직의 성과에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가를 탐색해 보고자 한다. 우리나라 사회복지서비스 조직의 성과에 영향을 미치는 요인들에 대해 탐색하는 데 있어 본 연구는 Allison과 Kaye(1997)가 제시하는 효과적 비영리 조직의 구성 요인들을 기반으로 관련 변수들을 선정하여 조직 성과와의 관계를 분석해 보고자 한다.

연구의 목적을 위해 본 연구는 2001년에 수행된 서울시 소재 89개 지역사회복지관에 대한 서울특별시의 지역사회복지관 평가자료를 활용한다. 우리나라에서는 1983년

사회복지사업법 제 2조에 사회복지관 운영을 사회복지사업의 한 분야로 포함시킨 이후로 그 운영에 대해 국가의 재정이 지원되고 있는데(정무성, 1998), 서울특별시의 경우 위에서 언급한 공적 재정에 대한 복지관의 책임성을 강화시키는 차원에서 즉 사회복지비용의 효율성 제고를 위해 그리고 경쟁을 통한 사회복지 서비스의 질 제고를 위해 지역사회복지관의 전반을 평가하고 평가 결과를 복지관 운영에 대한 지원금액의 차등화에 반영시키고 있다. 본 연구는 비록 기본 자료의 구성 내용이 다소 제한적이긴 하나 이러한 배경에서 진행된 서울특별시 지역사회복지관 평가자료를 기초로 위에서 제시한 연구 목적에 따라 연구의 내용을 구축해 보고자 한다.

본 연구는 사회복지서비스 조직의 조직성과에 대한 평가와 관련하여 아직 우리나라에서는 실증적으로는 다루이지 않고 있는 서비스의 질 관리 관점(*quality management perspective*)에 기초해서 사회복지서비스 조직성과의 현실을 탐색하고 그 영향 요인을 탐색하여 이 현상에 대한 기초 지식을 최초로 마련한다는 점에서, 실증적인 자료에 기초하여 지역사회복지관 조직성과 제고와 관련된 실천 과제를 논의한다는 점에서 그리고 사회복지서비스 조직의 조직성과에 대한 후속 연구의 기초를 마련한다는 점에서 연구의 의미가 크다고 생각한다.

## 2. 선행연구 고찰

### 1) 사회복지서비스 조직의 성과 측정에 관한 논의

사회복지서비스 조직의 조직성과 측정은 다양한 차원에서 논의가 가능하다. 전통적으로 사회복지조직의 성과를 측정하는 데 있어 핵심사항은 클라이언트의 상황에 미친 영향력이었다. 클라이언트에 대해 서비스 제공의 성공여부는 다양한 측정법이 사용될 수 있으나 일반적으로 클라이언트의 욕구가 충족되었다면 클라이언트를 돕는데 투여된 시간, 에너지, 돈 등은 의미가 있는 것으로 간주되었다. 또한 각 클라이언트를 돕는데 드는 비용을 추적하여 비용효율성을 산정하려는 시도들이 이루어지고 있다(Kennedy, 1991). 하지만 최근에는 이러한 내용들을 포괄적으로 담고 있는 수월성(*excellence*)의 개념으로 함축하려는 시도도 이루어지고 있다(Ketner, 2002).

사회복지서비스 조직의 현실을 고려해 볼 때, 사회복지조직의 성과는 효과성 혹은 효율성 이상의 것을 의미한다. 그 중요한 변수 중의 하나가 서비스의 질과 관련된 것이다. 조직의 성과와 관련하여 서비스의 질적인 측면을 고려하는 관점을 제공하는 틀은 체계 이론의 관점에서 발견할 수 있다(Martin & Kettner, 1997). 조직의 생존 과정을 개방체계 및 순환과정을 통해 설명하는 체계이론의 관점은 조직의 과정을 투입(input), 전환(transformation), 산출(output), 결과(outcome)의 단계로 구분하여 설명한다. 이러한 체계이론의 관점에서 Likert(1967)는 조직의 성과 측정과 관련된 변수를 3가지로 구분하여 원인변수, 매개변수, 결과변수로 지칭하였다. 원인변수는 독립변수와 같은 개념으로 조직의 투입과 관련된 구성요소를 의미한다. 매개변수는 조직의 내부 상태를 의미하는 것으로 직원들에 의해 좌우되거나 조직의 사명, 목표, 세부 목표, 팀웍, 의사소통 등의 행동에 대한 직원들의 몰입도와 관련된 것이다. 결과변수는 종속변수와 같은 것으로 조직이 이루어낸 성취를 의미한다.

이러한 체계이론의 관점은 조직성과의 측정과 관련하여 매우 큰 의미를 갖는다. 왜냐하면 이러한 개념을 통해 결과의 목표 달성도와 투입 대비 산출 혹은 결과의 비율을 언급할 수 있기 때문이다. 즉 이러한 개념에 기초하여 조직성과의 효과성과 효율성을 사정하는 것이 가능하게 되기 때문이다. 이런 시각에서 Martin과 Kettner(1997)는 체계 이론 틀에 질(quality)의 개념을 추가하여 특정 수준의 질적 수준을 갖는 산출 및 결과를 효율성과 효과성 사정의 근거로 제시하고 있다.

이러한 체계이론의 관점에 기초하여 사회복지서비스 조직의 조직성과를 측정할 때, 각기 다른 위치에 따라 효과성 및 효율성에 대해서 각기 다른 비중을 두는 경향이 있다고 볼 수 있다. 즉 조직성과에 대한 측정 방향이 평가자의 입장과 시각에 의해 영향을 받는 경향성이 있다. 사회복지 전문직에 종사하는 이들은 사회복지서비스 조직의 조직성과를 사회복지의 인간에 대한 고유의 가치에 기초하여 효과성 측면에서 측정하는 것의 중요성을 강조한다(Hasenfeld, 1983). 여기서 효과성 측면에서의 측정이란 사회복지서비스 조직이 제공하는 각종 서비스 프로그램과 행정지원 서비스에 투입된 모든 노력들이 각 프로그램의 단기적이고 직접적인 목표를 어느 정도 달성했는가에 초점을 두어 평가하는 것을 의미한다. 그러나 이러한 효과성 측면에서의 조직성과 측정은 사회복지적의 직업적 이념과의 일치도 측면에서 의미 있는 측정 방법일 수 있으나, 목표 달성여부에 대한 즉각적인 측정의 어려움과 이를 투여된 비용과 대비하

기 위해 금전적으로 환산하는 과정에서의 입장 차이 등으로 인해 상당한 논란의 소지를 안고 있다.

한편 정부와 같이 사회복지서비스를 위해서 재정을 제공하는 사회적 주체들의 경우에는 효율성을 강조하는 경향이 있다. 여기서 효율성은 일반적으로 투입에 대한 산출의 비율을 의미한다고 볼 수 있다. 즉 효율성 측면에서의 조직성과 측정이란 사회복지서비스 조직의 이용자에 대한 서비스 목표 달성을 위해 투입된 비용이 서비스의 단위 당(사람, 시간, 건당 등) 얼마였는가에 대한 평가로서 기본적으로 서비스에 투입된 비용에 대비한 산출된 서비스의 양에 초점을 두어 평가하는 것을 의미한다. 이러한 효율성 측면에서의 조직성과 측정은 비용 책임성을 나타낼 수 있는 매우 의미 있는 접근 방식일 수 있고 현대 자본주의 사회에서 필연적으로 요구되는 사회복지서비스 조직의 조직성과 측정 방법일 수 있으나, 결과보다는 산출에 초점을 보다 많이 둘 수밖에 없는 점에서 사회복지서비스 조직의 목적 전치(goal displacement) 문제의 발생 원인으로 기능할 수 있는 제한점이 있다(Hasenfeld, 1983).

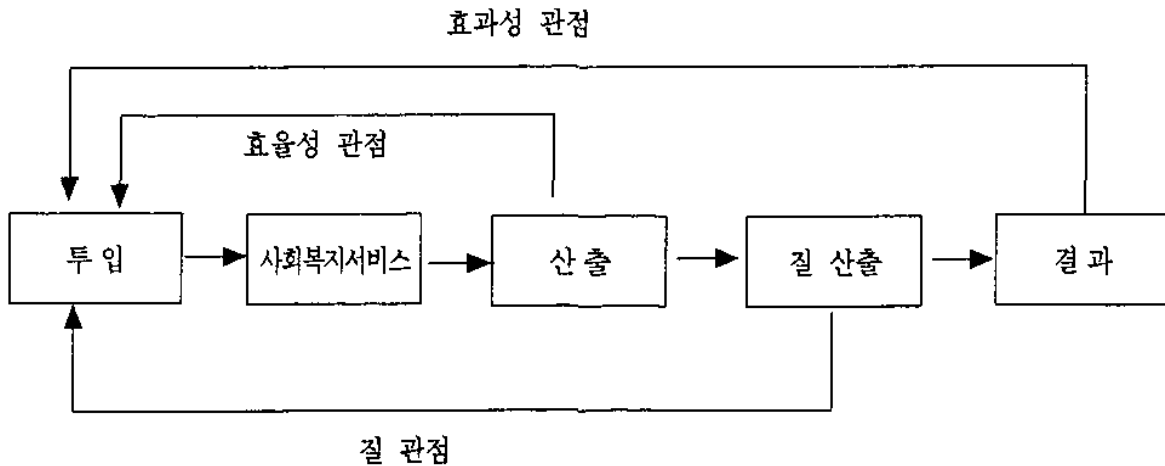
이러한 사회복지서비스 조직의 조직성과 측정의 제한성 문제는 Chisolm(1995)이 주장하는 것처럼 사회복지서비스 조직을 책임성이 없는 조직으로 내몰고, 동시에 사회복지서비스 조직을 '위기의 상태'로 내몰 수 있는 가능성을 제공한다(정기원·유성렬, 2001, 재인용). 특히 효율성 측면에서의 조직성과 측정이 주도적인 측정방법으로 전개되는 상황에서 효율성의 측정을 통해서 조직성과를 정확하게 나타낼 수 없는 사회복지서비스 조직은 책임성이 미약한 조직으로 평가될 수 있는 가능성을 더욱 높게 가질 수 있다. 효과성 측면에서의 제한성에 대해서 Hasenfeld(1983)는 사회복지서비스 조직의 조직성과 측정이 원천적으로 많은 제한점을 갖는 상황이기 때문에 대다수 프로그램들이 적절하게 평가된다고 해도 비효과적이거나 기껏해야 그들이 설정한 목표의 일부만을 성취한 것으로 나타날 수밖에 없음을 강조한다. 즉 효과성 측정 방법을 통해서 사회복지서비스 조직의 책임성을 보는 과정에서도 많은 한계가 있을 수 있음을 강조한다.

비록 현재까지 사회복지서비스 조직의 조직성과에 대한 평가에서 효율성 관점과 효과성 관점이 주도적인 위치를 점하고는 있으나, 각 관점이 갖는 한계를 고려할 때 효과성과 효율성이 갖는 한계를 보완할 수 있는 관점의 적용이 필요한 상황이라는 논의가 부각되고 있다. 즉 사회복지서비스 조직의 조직성과 측정의 내용을 보다 풍부하

게 다루기 위해서 사회복지서비스 이용자의 만족 등을 간과할 수 없는 사회복지서비스 조직 환경에서 사회복지서비스 조직성과에 대한 질의 관점의 측정이 필요하다는 논의가 부각되고 있다. 기존에 간과되었던 클라이언트의 만족도와 전문가들에 의한 전문적 평가를 중심으로 하는 질 관점(*the quality perspective*)에서의 평가가 현재의 사회복지환경에서 사회복지서비스 조직의 조직성과를 측정하는 데 매우 유용한 모델일 수 있음이 매우 심도 있게 논의되고 있다.

이러한 사회복지서비스 조직의 조직성과 측정에 대한 대안적 주장은 Martin과 Kettner(1996)에 의해서 제시되고 있는데, 이들 모델에서의 핵심적 내용은 <그림 1>에서 나타나는 바와 같이 조직성과 측정의 주요 구성 요소인 효율성과 효과성 측정에 더해, 투입에 대비한 질 산출(*quality outputs*) 측정 개념을 추가하고 있는 것이다. 즉 질적인 관점에서 사회복지서비스 조직 산출의 질(*quality of output*) 측면을 과거와는 달리 추가하여 고려하는 것이다. 이들은 사회복지서비스 조직의 조직성과를 측정한다는 것은 사회복지조직의 효율성, 효과성, 그리고 질에 대한 정보를 정기적으로 모으고 평가하는 것임을 강조한다. 아울러서 Martin과 Kettner(1996)는 효율성의 관점(*efficiency perspective*), 질 관점(*quality perspective*), 효과성의 관점(*effectiveness perspective*) 등이 사회복지서비스 조직의 조직성과를 측정하는 데 있어 어떤 위계질서를

<그림 1> 사회복지서비스 조직의 조직성과 측정에 관한 모형



\*출처: Martin & Kettner(1996), *Measuring the Performance of Human Service Programs*.

갖거나 이들간에 우선순위가 존재하지 않음을 강조한다. 그리고 질 관점은 효율성 관점이 갖지 못했던 것, 즉 서비스의 질에 대한 책임성을 확보하는 것에 초점을 두는 관점으로 사회복지서비스 조직의 조직성과 측정에서 매우 중요한 의미가 이에 부여되어져야 함을 강조한다.

Kettner, Moroney, Martin(1999)은 서비스 질은 총체적 품질경영기법(*total quality management, TQM*)의 기본 개념으로서 비영리 조직, 특히 사회복지서비스 조직의 생존을 결정할 수 있는 중요한 조직성과 지표라고 주장한다. 즉 사회복지서비스 조직의 생존은 바로 조직에서 제공하는 서비스의 질에 달려있는 만큼 사회복지서비스 조직에서 서비스의 질은 중요한 기능을 하기 때문에 조직성과의 측정에서 이러한 질의 관점을 적용하는 것은 사회복지서비스 조직의 성과 측정에서 핵심적 사항의 하나일 수 있음을 주장한다. Martin(1993)과 Hawkins, Gunther(1998) 등은 사회복지서비스 조직에서 질 높은 서비스를 받았다고 믿는 이용자는 그 조직을 지속적으로 지지할 것이고 이러한 지지는 자원봉사행위나 기부행위를 포함한 다양한 형태로 나타날 수 있다고 주장한다. 그리고 품질 높은 서비스는 결점도 적어 소비자의 불만도 적어지기 때문에 사실상 이는 사회복지서비스 조직의 생산성을 증가시키고 잘못된 서비스를 수정하는 데 드는 비용을 줄이는 효과를 갖는다고 주장한다. 결과적으로 질 높은 서비스는 조직의 신뢰성을 강화하여 이용자들의 서비스에 대한 수요를 증가시키고 궁극적으로는 새로운 이용자를 만들어 내는 비용까지도 덜 들게 하는 효과가 있다고 할 수 있다.

이러한 사회복지서비스의 질의 내용과 의미에 대해서 최일섭 외(1998)는 사회복지서비스의 질(*quality*)은 클라이언트의 욕구에 부응하여 클라이언트를 만족시켜줄 수 있는 질적인 성격을 의미하는 것으로서 클라이언트에 의해서 규정되고 그 가치가 매겨짐을 강조한다. 즉 사회복지 서비스의 질은 클라이언트의 만족과 큰 관련이 있음을 시사한다. 그러나 Hasenfeld(1992)는 사회복지 서비스 전달과정이 매우 복잡함을 지적하면서 클라이언트의 반응만에 초점을 두는 시장 모델은 다소의 한계가 있음을 지적한다. 이에 대해 Lewis와 그의 동료들은(2001) 사회복지서비스 전달과정에 있어 양질의 프로그램은 클라이언트의 욕구와 사회복지 조직을 둘러싼 환경 양자에 대응하는 적절한 관리체계를 갖는 것과 관련이 있으므로 이러한 관리체계를 구축하는 것이 중요함을 강조한다. 즉, 사회복지서비스 조직에서 서비스의 질이란 조직 환경의 요



구와 클라이언트의 요구를 중심으로 조직의 관리 체계를 형성시켜 나가는 것과 큰 관련성이 있음을 주장한다.

이와 같이 사회복지서비스 조직의 조직성과에 대해서 효율성과 효과성의 관점에서 뿐만이 아니라 질적인 관점에서 측정하는 것의 필요성 및 중요성이 부각되고 있다. 사회복지서비스의 무정형의 속성과 일시적(*transitory*) 속성 때문에 그동안 서비스 질이 측정하기 어렵다고 평가되어져 왔으나, 사회복지서비스 분야에도 탈신비화(*demythification*)가 일어나고 있고 평가의 기술들이 점차 정교해지면서 여러 가지 방식을 활용하여 서비스의 질을 계량화하는 것이 가능해지고 있다는 주장(Schorr, 1997)이 점차 설득력을 얻고 있다. 그리고 서비스의 질은 사회복지조직의 조직성과에 대한 기존의 측정 방식이 한계를 가질 수밖에 없는 상황에서 매우 필요하고 중요한 지표일 수 있다는 주장이 부각되고 있다. 이러한 상황에서 사회복지조직의 조직성과를 클라이언트의 만족도 및 전문가 집단의 전문적 평가 등의 질적인 산출(*quality of output*)의 근사치 측정 내용(*proxy measure*)을 통해서 평가하는 노력은 매우 의미 있는 작업이 아닐 수 없다. 바로 이러한 논의들은 질적인 차원(*quality perspective*)에서 사회복지서비스 조직의 조직성과 및 그에 대한 영향 요인들을 분석해 보고자 하는 본 연구의 기초를 형성한다.

## 2) 산출의 질 측정과 이에 영향을 미치는 요인들에 관한 논의

조직의 성과에 대한 측정은 조직의 성과를 증진시키고 조직의 책임성을 강화하는데 결정적인 도움을 준다. 그러나 조직의 성과를 측정하는 데 있어 어떠한 요인에 주목해야 하는가에 대해서는 다양한 이견들이 있다. 그럼에도 불구하고 조직이론들은 조직의 성과를 극대화하는 공식들을 제안하려고 노력하였다. 과학적 관리이론의 입장에서는 행동과 에너지를 특정 과업으로 제한하려고 시도하였고, 인간관계이론의 입장에서는 긍정적인 관심과 피드백을 강조하였다. 한편 질적 관리(*quality management*)의 관점에서는 서비스 만족도를 극대화하여 효과성을 높일 수 있는 것이 무엇인가에 대해 관심을 가져왔다(Kennedy, 1991).

사회복지서비스에 대한 산출의 질을 측정하는 방법과 관련해서 Martin과 Kettner(1997)는 사회복지기관의 기록을 근거로 서비스의 질적 수준을 측정하는 방법과 이용자의

만족도 조사를 통해 서비스의 질과 혜택 등을 파악하는 방법이 있다고 주장한다. 즉 사회복지서비스 조직의 조직성과 측정에 있어 어떠한 요인을 통해 질을 측정할 것인가의 논의는 기본적으로 두 가지의 내용에 초점이 모아질 수 있다. 첫째는 클라이언트 만족도(*client satisfaction*)이고, 둘째는 전문적 평가이다. 먼저 클라이언트 만족도와 관련하여, 김영란(1998)은 질적 관점의 하나인 TQM의 지역사회복지관 적용 측면에서 클라이언트 만족도의 의미와 중요성을 강조한다. 즉 클라이언트의 만족도가 서비스 전달과정의 내용을 반영한다는 점에서 만족도를 통한 질 산출의 측정을 제시한다. Rapp과 Poertner(1992)도 클라이언트 중심의 사회복지행정에서 서비스의 효과성을 증진시키는 가장 중요한 요소 중의 하나는 바로 클라이언트 입장에서의 반응임을 강조하면서, 만족도와 같은 반응에 대한 측정이 결과 평가에서도 매우 의미 있음을 강조한다. Patti(1995)는 사회복지조직의 서비스 효과성 측정에서 서비스를 받은 클라이언트의 만족도가 고려되는 것이 매우 중요함을 강조하면서 만족도가 질의 중요한 측정 지표일 수 있음을 시사한다. 김통원(1998)도 사회복지서비스 조직에서 클라이언트 만족도가 조직성과의 매우 중요한 지표임을 강조한다. 그는 클라이언트의 만족도를 고려하고 측정하는 것은 사회복지서비스 조직의 책임성 확보를 위한 가장 최종 단계의 활동이고 동시에 이는 클라이언트에게 양질의 서비스가 제공되는가를 파악하는 데 핵심적인 것임을 강조한다.

클라이언트의 만족도에 영향을 미치는 요인들과 관련해서 제한된 연구 결과들에 의해서 그 요인들이 제시되는 데, Harkness와 Hensley(1991)는 클라이언트 중심의 슈퍼비전을 받은 사회복지사의 클라이언트가 그렇지 않은 사회복지사의 클라이언트보다 서비스 만족도가 높은 것으로 보고한다. 즉 클라이언트 만족도에 사회복지사의 전문적 슈퍼비전이 정적인 관계가 있음을 시사한다. 국내의 연구로서 변재관과 그 동료들(2001)은 서비스 만족도에 영향을 주는 요인으로는 이용자의 특성이 관련될 수 있음을 시사한다. 즉 저소득층 이용자일수록 복지관 서비스에 대한 만족도가 높고, 이용기간이 오래될수록 전반적인 만족도가 높고 서비스의 질적 수준에 대한 만족도가 높게 나타났음을 보고한다. 또한 복지관의 규모와 만족도가 정적인 관계를 가질 수 있음을 시사한다. 전반적으로 이러한 결과들은 개인의 특성들과 조직의 특성 일부에 초점을 맞춰서 행해진 연구의 결과들인데 앞으로 다양한 측면에서 보다 체계적인 분석을 이용한 후속연구가 필요하다고 생각한다.

한편 사회복지서비스 조직성과 측정에서의 질 산출의 두 번째 내용인 전문적 평가는 전문평가인증제도와 마찬가지로 사회복지서비스 조직 운영 및 서비스 제공에 대해서 기준(standards)을 설정하고 이러한 평가기준을 근거로 해서 전문가들에 의해 조직 운영 및 서비스의 각 내용에 대해서 평가하는 것이다. 미국의 사회복지기관 평가인증협회는 사회복지기관의 성과를 측정하기 위한 전문가 평가기준으로 효과적인 관리운영, 건전한 재정, 클라이언트의 욕구를 충족하는 프로그램 설계, 서비스 질의 지속적인 모니터링과 평가체계, 유능한 인력, 접근성과 안전성이 있는 시설 등을 포함시키고 있다. Martin(1993)은 사회복지서비스의 질을 측정하는 데 있어 접근성, 확실성, 정보전달성, 전문자격, 준수성, 정중성, 충분성, 지속성, 개별화, 인격성, 수행성, 신뢰성, 즉응성, 안전성, 유형성 등의 다양한 요소들이 제시될 수 있으나, 이용자 입장에서 가장 중시하는 질적 기준은 신뢰성과 즉응성임을 밝히고 있다. 신뢰성은 일관된 방식으로 제공되는 서비스를 의미하며, 즉응성은 대기기간을 최소화하면서 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 즉, 사회복지서비스는 시의 적절하게 그리고 즉각적으로 예측가능한 수준에서 일관성 있게 제공될 때 만족도가 높아진다는 것이다.

한편 최재성(2001)은 '전문가 평가'를 통해서 사회복지서비스 조직의 '질 중심'과 '고객중심' 체제를 확보할 수 있을 만큼 전문적 평가의 타당도가 높을 수 있음을 강조한다. 그러나 우리나라에서 전문적 평가에 대한 실증적인 연구 역시 매우 제한적인데 변재관과 그의 동료들(2001)에 의한 연구결과에 의하면, 전문가 평가 결과 인력과 재정이 훌륭한 복지관이 전체 성과에도 우수한 점수를 얻었는데, 이는 다시 복지관의 규모와 정적인 관계를 보였다고 보고한다. 이 결과는 복지관 규모가 클수록 재정 및 인력이 풍부하여 사업수행에 유리할 수 있음을 시사하는 것인데 이 역시 앞으로 다양한 측면에서 보다 체계적 분석 방법을 이용한 후속연구가 필요한 부분이라고 본다.

사회복지조직의 조직성과와 관련하여 Allison과 Kaye(1997)는 기존의 논의들을 종합하여 효과적인 비영리 조직을 구성하는 데 영향을 미칠 수 있는 요인으로 사명의식(mission), 기획력(planning), 인적 자원(people), 체계(systems), 지역사회에서의 리더십 등을 제시한다. 즉 기관의 목적, 체계적인 사업 계획, 직원의 전문성, 재정과 운영, 지역사회와의 관계 등의 요인을 효과적인 비영리 조직을 구성하는 핵심적 요인으로 제시한다.

사회복지서비스 조직의 질의 산출에 어떤 요인들이 영향을 미칠 수 있는가에 대한

논의가 진행되며 몇 가지 요인들이 제시되고는 있으나 아직 실증적 연구에 기초한 뚜렷한 이론적 틀은 만들어지지 않고 있는 상황이다. 따라서 다음에서 본 연구는 위의 논의들에서 제시되는 요인들과 Allison과 Kaye(1997)가 제시하는 요인들에 기초해서 우리나라 사회복지서비스 조직의 산출의 질에 영향을 미칠 수 있는 요인들에 대한 연구 분석 틀을 형성해 보고 이 분석 틀에 기초하여 그 관계들을 탐색해 보고자 한다. 즉 다음에서 본 연구는 단편적인 수준에서 그리고 규범적 차원에서 논의되고 있는 요인들에 기초해서 우리나라 사회복지서비스 조직의 질의 산출에 대한 이들 요인의 영향력을 탐색적인 차원에서 분석해 보고자 한다.

### 3. 연구 방법

#### 1) 연구대상과 자료의 구성

본 연구의 연구대상은 2001년 12월을 기준으로 서울특별시에 소재하고 있는 90개의 복지관 중에서 운영 경험이 1년 이상이 되는 89개의 복지관이다. 본 연구의 자료는 '2001년 서울특별시 사회복지관 평가' 자료를 기초로 하여 구성하였다. 즉 본 연구는 2001년 12월 28일부터 2002년 1월 11일까지 지속된 서울특별시 사회복지관 평가 기간 동안에 89개의 복지관에 대해서 형성한 자료를 중심으로 하여 연구자료를 구성하였다. 본 연구의 자료는 각 복지관에 의해서 제출된 자료를 사회복지학과 교수 8인, 사회복지관 관장 8인, 공무원 8인 등이 각기 3명씩 8개의 평가팀(각 영역별 전문가 3인으로 구성)을 이루어 현장 조사를 통해 점검을 한 후에 최종적으로 형성한 자료로서 자료의 신뢰성이 상대적으로 높다고 평가할 수 있다.

본 연구 자료는 또한 복지관 이용자의 만족도 자료를 포함하는데, 이 자료는 현장 조사시 행해진 각 복지관 이용자 만족도 조사 자료를 각 복지관별 평균값으로 변환시켜 구성한 자료이다. 즉 분석의 단위를 개인에서 각 복지관으로 변환시켜 구성한 자료이다. 2001년 서울시 사회복지관 평가에서는 8개의 평가 팀 각각이 각 팀에 할당된 사회복지관을 방문할 때, 각 복지관의 이용자 10명 정도를 무작위적으로 선정하여 복지관에 대한 만족도를 전화 설문을 통해 조사하였는데, 본 연구는 설문조사의

최종 대상자인 서울시 복지관 이용자 866명의 만족도를 각 복지관 별로 전환하여 즉 분석의 단위를 복지관 수준으로 전환시켜 각 복지관에 대한 이용자의 만족도 자료를 최종적으로 구성하였다.

아울러서 본 연구는 서울시 사회복지관의 세출 중 인건비의 현황을 보기 위해서 한국사회복지관 협회가 조사하여 보건복지부가 2001에 발간한 '사회복지관현황조사보고서'에서 서울시 사회복지관의 자료를 추출하여 본 연구의 기본 자료에 첨가하였다. 이렇게 다양한 자료의 축적을 통해 본 연구는 분석을 위한 최종 자료를 구성하였다.

## 2) 변수 설명

### (1) 종속 변수

본 연구는 개념적 차원에서의 종속변수인 산출의 질(*quality of output*)을 측정하는 실제 측정 차원에서의 종속변수로 복지관 이용자의 만족도와 각 복지관 평가팀의 현장 방문과 자료 분석을 통해 각 팀에 의해 최종적으로 평가된 복지관의 전반적 운영 수준에 대한 종합 평가 결과를 이용한다. 먼저 만족도는 문제 해결 및 욕구 충족의 정도, 프로그램 이용료의 적정성, 담당직원의 전문성과 친절성, 프로그램의 질, 프로그램에 대해 타인에 추천할 의사 등으로 구성된 4점 척도인데, 본 연구는 위에서도 언급하였듯이 각 서울시 사회복지관마다 이용자들을 약 10명 정도씩 무작위적으로 추출하여 전화로 복지관에 대한 만족도를 조사한 후 각 복지관 이용자들의 만족도를 각 복지관 별로 전환시켜 각 복지관에 대한 이용자들의 평균적 만족도 수준을 측정하는 것이다.

다음으로 복지관의 전반적 운영 수준은 3인으로 구성된 8개의 전문가 팀이 각 복

〈표 1〉 종속변수의 구성과 측정

복지관 이용자 만족도	문제해결, 전문성, 질, 이용료, 추천 항목의 평균
복지관 운영의 전반적 수준에 대한 종합 평가 d	복지관 평가팀(전문가)에 의해 평가된 복지관의 전반적 운영 수준

※ d는 더미변수를 의미한다. 중하의 수준을 기준으로 상의 수준을 나타내는 것이다.

지관을 방문하여 복지관에 의해서 제공된 자료를 조사하고 검토한 후에 전반적 운영 수준에 대해 합의의 방법에 기초하여 평가한 복지관에 대한 종합 평가 결과인데, 본 연구는 전문적 평가의 척도로 이 종합평가 결과를 이용한다. 복지관의 전반적 운영 수준에 대한 종합 평가는 원래 상, 중, 하로 구성된 항목인데, 본 연구에서는 각 범주의 크기를 고려한 후 더미 변수로 만들어서 즉 상과 중하로 재범주화 하여 각 복지관의 종합적인 운영 성과 수준을 측정하였다. 이러한 방식에 의해 측정된 복지관 운영 수준에 대한 전문적 평가 척도의 제한점은 각 팀간의 차이 즉 inter-observer reliability에 대한 측정을 갖지 못한 점이라고 본다.

본 연구에서 사용하는 종속변수의 구성과 측정 방법은 <표 1>에서 정리되는 바와 같다.

## (2) 독립 변수

본 연구는 위에서 설명한 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 요인 별 영역을 크게는 조직 운영, 인력의 전문성 및 인력 관리, 재정 관리, 프로그램 관리, 지역사회와의 관계 등으로 구성하였다. 첫 번째, 사회복지서비스 조직의 조직 목적 달성을 위한 조직 활동의 근간을 이루는 조직운영 영역은 법인의 복지관 운영 적절성, 운영위원회 운영의 적절성, 사회복지사 1인이 담당하는 프로그램 수 등의 3개 변수로 구성하였다. 법인의 복지관 운영 적절성과 운영위원회 운영의 적절성에 대한 측정은 상, 중, 하 방식의 평가를 각 범주의 크기를 고려한 후 더미 변수로 만들어서 즉 상과 중하로 재범주화 하여 측정하였고, 사회복지사 1인이 담당하는 프로그램 수에 대한 측정은 복지관의 전체 프로그램 수를 사회복지사의 수로 나누어서 사회복지사 1인이 평균적으로 담당해야 하는 프로그램의 수로 측정하였다.

두 번째, 사회복지서비스 조직의 실제 운영을 위해서 가장 중요한 기능을 한다고 평가할 수 있는 인력의 전문성 및 인력 관리는 관장의 전문성, 슈퍼비전의 전문성, 직원에 대한 포상 정도, 전체 인력 중 전문가 비율 등의 변수들로 구성하였다. 이 변수들 중에서 관장의 전문성, 슈퍼비전의 전문성, 직원에 대한 포상 정도에 대한 측정은 상, 중, 하 방식의 평가 척도를 각 범주의 크기를 고려한 후 더미 변수로 만들어서 즉 상과 중하로 재범주화하여 측정하였고, 전체 인력 중 전문가 비율은 각 복지관의 전체 인력 중 전문 자격증을 갖는 인력의 비율로 측정하였다.

세 번째, 인력의 전문성 및 인력 관리와 더불어 사회복지서비스 조직의 실제 운영을 위해서 가장 중요한 기능을 한다고 평가할 수 있는 재정 관리는 정부보조금 비율, 직원 1인당 인건비의 평균 규모, 정부보조금 대비 무료사업비 비율 등의 변수들로 구성하였다. 먼저 세입의 특성을 잘 나타낼 수 있는 정부보조금의 비율은 전체 세입 중의 정부보조금 비율로 측정하였다. 그리고 지출의 특성을 반영할 수 있는 인건비의 평균 규모와 정부보조금 대비 무료사업비의 비율에서 먼저 인건비의 평균 규모는 직원 1인당 인건비 연 평균액으로 측정하였고, 정부보조금 대비 무료사업비의 비율은 정부보조금을 기준으로 무료사업비의 크기가 얼마나 되는가를 계산하여 측정하였다.

네 번째, 복지관 이용자에 대한 사회복지서비스 조직의 실제 활동인 프로그램 영역은 프로그램이 얼마나 합리적으로 관리되고 있는가에 초점을 두어 프로그램 지침의 실천 정도, 프로그램을 위한 욕구 조사 수준, 프로그램 대상자에 대한 관리 수준, 프로그램 공모 채택률 등의 변수들로 구성하였다. 프로그램 관리 변수들의 경우, 공모 채택 비율은 프로그램 공모 선정 건수를 프로그램 공모 제출 건수로 나누어서 측정하였고, 그 나머지 프로그램 관리 변수들에 대한 측정은 모두 상, 중, 하 방식의 평가 척도를 각 범주의 크기를 고려한 후 더미 변수로 만들어서 즉 상과 중하로 재범주화하여 측정하였다.

다섯 번째, 환경 의존적인 조직 특성을 갖는 지역사회복지관의 지역사회에서의 자리 매김 정도 및 지역사회와의 관계 형성에 초점을 맞추고 있다고 볼 수 있는 지역사회 관계 영역은 복지관에 대한 지역 홍보 활동 정도, 지역사회 일반 활동에의 참여 정도, 복지관의 지역사회에서의 서비스 연도(역사) 등의 변수들로 구성하였다. 복지관의 지역사회에서의 서비스 연도는 2001년 12월 기준으로 이 시점에서 복지관의 설립 일자를 뺀에 의해서 측정했다. 그리고 복지관에 대한 지역 홍보 활동과 지역사회 일반 활동에의 참여에 대한 측정은 상, 중, 하 방식의 평가 척도를 각 범주의 크기를 고려한 후 더미 변수로 만들어서 즉 상과 중하로 재범주화 하여 측정하였다.

본 연구에서 사용하는 독립변수의 구성과 측정 방법은 다음의 <표 2>에서 정리되는 바와 같다.

### 3) 자료의 분석 방법

본 연구는 위에서 제시된 연구 목적에 따라서 먼저 기술적인 통계 분석을 통하여 각 변수의 기본적인 특성 및 모습에 대해서 분석해 보고자 한다. 즉 평균, 중간값, 표준편차, 빈도와 퍼센트 등을 사용하여 각 변수의 특징적인 모습 및 분포에 대해서 기술적인 분석을 하고자 한다.

아울러서 본 연구는 종속변수(만족도와 전문적 평가 결과)에 대한 독립 변수들의 영향력에 대해서 탐색하고자 하는데, 이에 대해서는 두 가지 방식을 통해 그 관계를 분석해 보고자 한다. 먼저 본 연구에서 선정한 다섯 영역의 독립변수들을 모두 포괄하여 포괄 모형(Full Model)을 구성한 후 회귀분석을 실시하여 그 결과를 살펴보고자 한다. 그리고 동시에 독립변수에 대한 Backward 제거방식을 통해 축소 모형(Reduced Model)을 구성해서 그 결과를 살펴보고자 한다. 이러한 분석에서 분석 결과에 대한 최종적인 해석은 본 연구가 탐색적인 성격을 보다 많이 갖기 때문에 축소모형에 기초한 결과에 초점을 두어 진행하고자 한다.

회귀분석을 실시하는 데 있어 본 연구는 복지관 이용자의 만족도에 대한 모형은 선형회귀분석 방법을 사용하여 분석하고, 복지관의 전반적 운영 수준에 대한 모형은 로지스틱 회귀분석의 방법을 이용하여 분석한다.



〈표 2〉 독립변수의 구성과 측정

구분	변수명	
조직 운영	법인의 복지관 운영 적절성 <sup>d</sup>	복지관 및 평가팀(전문가)에 의해 평가된 법인의 복지관 운영 적절성 수준
	운영위원회 운영의 적절성 <sup>d</sup>	복지관 및 평가팀(전문가)에 의해 평가된 복지관의 운영위원회 운영 수준
	사회복지사1인당 담당 프로그램 수	전체 프로그램 수 / 사회복지사의 수
인력의 전문성 및 인력관리	관장의 전문성 <sup>d</sup>	복지관 및 평가팀(전문가)에 의해 평가된 복지관 관장의 전문성 수준
	슈퍼비전의 전문성 <sup>d</sup>	복지관 및 평가팀(전문가)에 의해 평가된 복지관에서의 슈퍼비전 전문성 수준
	인력 중 전문가 비율	전문가 자격증 소유 직원 / 전체 직원
	직원 포상시스템 <sup>d</sup>	복지관 및 평가팀(전문가)에 의해 평가된 직원 포상시스템의 수준
재정관리 (세입과 지출)	세입 중 정부보조비율	정보보조비 / 총 세입
	인건비 규모	직원 1인당 인건비 연평균(백만원)
	정부보조금 대비 무료프로그램비 비율	무료 프로그램비 / 정부보조금
프로그램 관리	프로그램 지침의 실천 <sup>d</sup>	복지관 및 평가팀(전문가)에 의해 평가된 복지관에서의 프로그램 지침의 실천 수준
	프로그램을 위한 욕구조사 <sup>d</sup>	복지관 및 평가팀(전문가)에 의해 평가된 복지관 프로그램을 위한 욕구 조사 수준
	프로그램대상자 관리 <sup>d</sup>	복지관 및 평가팀(전문가)에 의해 평가된 복지관 프로그램 대상자 관리의 수준
	프로그램 공모 채택률	공모 선정건 수 / 프로그램 공모 제출건 수
지역사회와의 관계	복지관의 서비스 연도	2001년 12월 - 복지관의 설립연도
	복지관에 대한 지역사회 홍보 <sup>d</sup>	복지관 및 평가팀(전문가)에 의해 평가된 복지관의 지역사회 홍보 활동 수준
	일반지역사회활동에 대한 참여 <sup>d</sup>	복지관 및 평가팀(전문가)에 의해 평가된 복지관의 지역사회활동에 대한 참여 수준

※ d는 더미변수를 의미한다. 중하의 수준을 기준으로 상의 수준을 나타내는 것이다.

#### 4. 분석 결과

##### 1) 연구 대상 복지관의 일반적 특성에 대한 기술적 분석

본 연구 대상 복지관의 일반적 특성을 정리해 보면 <표 3>과 <표 4>에서 나타나는 바와 같다. 먼저 복지관의 유형을 보면, 나형이 56.2%로 반 수 이상을 차지하고 가형은 37.1%이고 나머지 6.7%는 다형이다. 운영의 주체인 법인 형태를 보면, 일반 사회복지 법인이 49.4%로 가장 많고 그 다음으로는 종교 관련 법인으로 약 1/3의 수준인 32.6%에 이른다. 그리고 학교 관련법인은 약 1/10 정도인 11.2%이다. 다음으로 복지관의 정부로부터의 위탁 여부를 살펴보면, 본 연구 대상 복지관 89개 중 74개 즉 83.1%가 위탁의 형태로 운영되고 있는 것으로 나타났다. 본 연구 대상 복지관의 4/5 이상이 시와 구청 등으로부터 위탁을 받아 운영하는 형태를 갖는다는 것은 본 연구 대상 복지관의 대다수가 여러 측면에서 정부에게 상당히 의존적인 모습을 가지며 운영될 수 있음을 시사한다고 본다.

이들 복지관의 지역사회에서의 운영 기간 즉 복지관이 설립된 연도가 얼마나 되는가를 살펴보면, 평균이 8.64년이고 중간값은 8.21년, 표준편차는 5.61년으로 지역사회 복지관의 운영 기간은 8년에서 8년 반 정도를 중심으로 분포되어져 있고 지역사회에서 복지관이 운영된 기간은 복지관 별로 차이가 많은 것으로 나타났다. 그리고 현재의 법인에 의한 복지관의 운영 기간의 평균이 7.84년이고 중간값은 7.16년, 표준 편차가 5.71년으로 복지관의 설립 기간과 비교해 볼 때 평균과 중간값을 기준으로 하면 약 1년 정도의 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 본 연구의 대상 복지관들 중 많은 수가 현재의 법인에 의해서 설립되거나 위탁받아서 현재까지 운영되고 있음을 나타내는 것이라고 본다.

한편 이들 복지관의 재정과 관련된 특징들을 세입의 부문과 세출의 부문으로 정리해 살펴보면, 먼저 세입에서 그 규모는 평균이 7억 9천만 원, 중간값은 7억 4천 8백만 원 정도이고 표준편차가 3억 3천 3백만 원 정도로서 세입의 규모는 약 7억 5천만 원 정도를 중심으로 분포되어져 있는데 복지관 사이에 세입 규모의 차이가 큰 것으로 나타났다. 본 연구 대상 복지관들의 정부보조금 규모를 보면, 평균은 2억 1천 2백만 원이고 중간값은 1억 7천 6백만 원 정도인 것으로 나타났다. 그리고 법인전입금의 규모

를 보면, 평균은 6천 6백 7십만 원 정도, 중간값은 4천 6백만 원 정도이고 표준편차가 6천 9백만 원 정도로서 그 분포는 정적인 방향으로 많이 편포되어 있고 복지관들 사이에서 법인전입금 규모의 차이가 큰 것으로 나타났다. 법인전입금의 규모는 중간값을 기준으로 정부보조금의 규모와 비교해 보면, 정부보조금의 25%정도인 것으로 나타났다.

본 연구 대상 복지관들의 후원금 규모는 평균이 6천 1백만 원 정도이고 중간값은 5천 4백 8십만 원 정도로서 후원금의 규모가 법인전입금의 규모와 비슷한 수준인 것으로 나타났다. 다음으로 복지관의 세입에서 사업수익금이 차지하는 규모를 보면, 그 평균이 2억 2천 7백만 원 정도이고 중간값은 1억 8천 1백만 원 정도로 사업수익금의 규모가 정부보조금의 규모와 상당히 근접한 규모인 것으로 나타났다. 전반적으로 다른 변수들의 경우 표준편차의 크기가 상당히 커서 복지관 사이에 큰 편차가 있음을 보여주는데, 사업수익금의 경우에도 역시 표준편차가 1억 8천 2백만 원 정도에 이를 정도로 그 편차가 큰 것으로 나타났다. 즉 사업수익금에서 복지관들 사이의 차이가 매우 큰 것으로 나타났다.

마지막으로 세출의 부문에서 본 연구 대상 복지관의 특징을 정리해 보면, 먼저 인건

〈표 3〉 연구대상 복지관의 일반적 특성 I — 유형, 법인형태, 위탁여부

구분	세부항목	빈도(개)	%
복지관유형	가형	33	37.1
	나형	50	56.2
	다형	6	6.7
법인형태	일반사회복지	44	49.4
	시민단체	4	4.5
	종교	29	32.6
	학교	10	11.2
	협회회	2	2.2
위탁여부	위탁	74	83.1
	비위탁	15	16.9

〈표 4〉 연구대상 복지관의 일반적 특성 II — 운영기간, 세입 및 세출

구분	세부항목	평균	중간값	표준편차
운영기간 (단위: 년)	전체운영기간	8.64	8.21	5.61
	현 법인운영기간	7.84	7.16	5.71
재정: 세입 (단위: 천원)	세입	790,182	748,383	333,539
	정부보조금	212,000	176,250	81,317
	법인전입금	66,759	46,118	69,103
	후원금	61,047	54,840	42,979
	사업수익금	226,996	180,934	182,376
재정: 세출 (단위: 천원)	인건비	299,000	268,283	149,000
	사업비	393,000	345,804	209,000
	무료사업비	251,000	221,838	120,000

비의 경우 평균이 2억 9천 9백만 원 정도이고 중간값은 2억 6천 8백만 원 정도인 것으로 나타났다. 그리고 복지관의 사업비 평균은 3억 9천 3백만 원 정도이고 중간값은 3억 4천 6백만 원 정도인 것으로 나타났다. 복지관 사업비 중에서 무료 사업비는 평균이 2억 5천만 원 정도이고 중간값은 2억 2천만 원 정도인 것으로 나타났다. 중간값을 기준으로 비교할 때, 사업비 중에서 무료사업비의 비중은 약 64% 정도에 이르는 것으로 나타났다.

## 2) 종속변수와 독립변수에 대한 기술적 분석

본 연구의 종속변수인 복지관 이용자의 만족도와 복지관 운영의 전반적 수준에 대한 전문가 평가 결과는 〈표 5〉와 〈표 6〉에서 정리되는 것과 같다. 먼저 복지관 이용자의 총 만족도를 보면, 그 평균이 3.42, 중간값은 3.41, 표준편차가 0.23으로서 이 척도가 4점 척도임을 감안할 때 본 연구 대상 복지관 이용자들의 만족의 정도는 전반적인 측면에서 볼 때 매우 높고 그 편차는 매우 작은 것으로 나타났다. 만족도의 각 항목을 비교해 보면, 평균과 중간값을 기준으로 했을 때 가장 높은 수준의 만족도를

나타낸 것은 전문성이었고, 상대적으로 가장 낮은 수준의 만족도를 나타낸 것은 이용료이었다. 그리고 상대적으로 문제해결에 대한 만족도도 높은 것으로 나타났다.

한편 복지관 운영의 전반적 수준에 대한 전문가의 종합 평가 결과를 보면, 상의 평가를 받은 복지관의 수는 37개로 연구 대상 복지관들 중 41.6%가 다양한 측면에서 종합적으로 평가해 볼 때 상의 수준인 것으로 나타났다. 그리고 48개의 복지관 즉 연구 대상 복지관의 53.9%가 중의 평가를 받았고, 나머지 4개의 복지관 즉 연구 대상 복지관의 4.8%만이 하의 평가를 받은 것으로 나타났다. 연구 대상 전체 복지관 중 52개의 복지관 즉 58.4%가 중이나 하의 평가를 받은 것으로 나타났다.

본 연구에서 사용하는 독립 변수들의 기본적 특징들은 <표 7>과 <표 8>에서 정리되는 바와 같다. 먼저 조직운영 영역에서 법인의 복지관 운영의 적절성을 보면, 본 연구 대상 복지관의 77.5% 즉 69개가 적합성에서 상으로 평가되는 것으로 나타났다. 그리고 운영 위원회 운영의 적절성, 즉 그 구성과 활동에서는 연구 대상 복지관

<표 5> 종속변수에 대한 기술 I — 복지관 이용자 만족도

세부내용	평균	중간값	표준편차
문제해결	3.49	3.50	0.27
이용료	3.27	3.22	0.32
전문성	3.59	3.60	0.25
질	3.41	3.40	0.29
추천	3.36	3.33	0.35
총만족도	3.42	3.41	0.23

<표 6> 종속변수에 대한 기술 II — 복지관 운영의 전반적 수준에 대한 전문가 평가

세부내용	빈도	%
상	37	41.6
중	48	53.9
하	4	4.5

의 75.3% 즉 67개의 복지관이 상으로 평가되는 것으로 나타났다. 그리고 이들 복지관의 운영에 대해 각 복지관에서 사회복지사 1인이 갖는 업무의 규모에 초점을 두어 그 특징을 정리해 보면, 이들 복지관에서 사회복지사 1인이 담당하는 프로그램의 수는 평균 8.89개이고 중간값은 9.26개이며 표준편차는 4.23개 인 것으로 나타났다. 즉 사회복지사 1인의 프로그램 담당은 약 9개의 프로그램을 중심으로 분포되는 모습을 갖는 것으로 나타났다.

다음으로 인력의 전문성 및 인력관리 영역 변수들의 특징을 정리해 보면, 관장의 전문성 정도에서는 본 연구대상 복지관의 56.2%, 즉 50개의 복지관이 상으로 평가되는 것으로 나타났고, 43.9%인 39개의 복지관은 중이나 하로 평가되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 최고 관리자인 관장의 전문성이 그리 높지 않은 상태임을 보여준다. 슈퍼비전의 전문성에서는 본 연구 대상 복지관의 60.7% 즉 54개의 복지관이 상으로 평가되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 슈퍼비전에 있어서도 전반적으로 전문적 관리가 바람직한 수준과 범위에서 진행되고 있지 않음을 시사한다. 직원에 대한 포상시스템에 있어서는 본 연구 대상 복지관의 65개 즉 73%가 상으로 평가되는 것으로 나타났다. 마지막으로 복지관 전체 인력 중 전문가의 비율을 보면, 본 연구 대상 복지관에서 전문가의 비율은 평균이 0.74, 중간값은 0.73인 것으로 나타났다. 즉 전문가 비중의 분포는 73%와 74%를 중심으로 분포되어져 있고, 그 편차는 13%로 크지 않은 것으로 나타났다.

다음으로 재정관리 영역 변수들의 특징을 정리해 보면, 먼저 본 연구 대상 복지관의 세입 중 정부보조금의 비중은 평균이 29%이고 중간값은 27%인 것으로 나타났다. 그리고 세입 중 정부보조금 비중의 표준편차는 0.11로 즉 11%로 상대적으로 작은 편차가 있는 것으로 나타났다. 즉 본 연구 대상 복지관들에서 세입 중 정부보조금의 비중 분포는 약 27-29% 정도를 중심으로 분포하고 분포에서 그 폭은 작은 것으로 나타났다. 그리고 지출에서 인건비의 규모, 특히 직원 1인에게 연간 지급되는 평균 임금의 규모를 보면 평균이 1천 7백 36만 원이고 중간값은 1천 7백 98만 원, 그리고 표준편차는 4백 66만 원인 것으로 나타났다. 한편 정부보조금의 규모에 대비한 무료 프로그램의 비중, 즉 각 복지관에서 정부의 지원 재정을 기준으로 했을 때 무료 사업을 위한 재정으로 얼마나 투입하고 있는가를 살펴보면, 본 연구 대상 복지관의 정부보조금에 대비시킨 무료 프로그램 사업비의 비중 평균은 1.27이고 중간값은

1.17, 표준편차는 0.67인 것으로 나타났다. 즉 본 연구 대상 복지관들은 무료사업비의 규모에서 정부보조금의 규모보다 조금 더 많은 규모(17%에서 27% 정도)를 투입하는 수준을 중심으로 분포되어져 있는 것으로 나타났다.

한편 프로그램 관리 영역 변수들의 특징을 살펴보면, 먼저 본 연구 대상 복지관의 64% 즉 57개 복지관이 프로그램 지침의 실천 정도에서 상으로 평가받는 것으로 나타났다. 프로그램을 위한 욕구 조사에서는 연구대상 복지관의 76.4%, 즉 68개의 복지관이 상으로 평가받는 것으로 나타났다. 그리고 프로그램 대상자의 관리 정도에서는 본 연구 대상 복지관의 68.5%, 즉 61개의 복지관이 상으로 평가받는 것으로 나타났다. 마지막으로 이들 복지관의 프로그램 공모 채택 비율을 보면, 이들 복지관의 공모 채택 비율은 평균 0.60이고 중간값도 0.60, 표준편차는 0.2로서 일반적으로 프로그램 공모에서 높은 채택률을 갖는 것으로 나타났다.

마지막으로 지역사회와의 관계 영역 변수들의 특징을 정리해 보면, 이들 복지관의 지역홍보 활동에서는 본 연구 대상 복지관의 80.9%, 즉 72개의 복지관이 지역사회 홍보에서 상으로 평가받는 것으로 나타났다. 지역활동에의 참여 수준을 보면, 본 연구 대상 복지관의 73%, 즉 65개의 복지관이 지역활동에의 참여 정도에서 상으로 평

〈표 7〉 독립변수의 특성 — 범주 변수에 대한 빈도 분석 결과

구분	세부내용	상(%)	중하(%)
조직운영	법인의 복지관 운영 적절성	69(77.5)	20(22.5)
	운영위원회 운영의 적절성	67(75.3)	22(24.7)
인력의 전문성 및 인력관리	관장의 전문성	50(56.2)	39(43.9)
	슈퍼비전 전문성	54(60.7)	35(39.3)
	직원 포상 시스템	65(73.0)	24(27.0)
프로그램 관리	프로그램 지침의 실천	57(64.0)	32(36.0)
	프로그램을 위한 욕구조사	68(76.4)	21(23.6)
	프로그램 대상자 관리	61(68.5)	28(31.5)
지역사회와의 관계	지역사회에 대한 홍보	72(80.9)	17(19.1)
	일반지역사회활동에 대한 참여	65(73.0)	23(25.8)

〈표 8〉 독립변수의 특성 - 연속 변수의 중앙 경향치 및 편차 분석 결과

구분	세부내용	평균	중간값	표준편차
조직운영	사회복지사 1인당 담당 프로그램 수	8.89	9.26	4.23
인력의 전문성 및 인력관리	인력 중 전문가 비율	.74	.73	.13
재정관리 (세입과 지출)	세입 중 정부보조 비율	.29	.27	.11
	인건비 규모-1인 연 평균 (백만 원)	17.36	17.98	4.66
	정부보조금 대비 무료프로그램비 비율	1.27	1.17	.67
프로그램관리	프로그램 공모 채택률	.60	.60	.21
지역사회와의 관계	복지관의 서비스 연도	8.64	8.21	5.61

가받는 것으로 나타났다. 한편 복지관의 지역사회에서의 자리 매김을 나타낼 수 있는 각 지역사회에서의 복지관 서비스(운영)기간 변수를 보면, 평균은 8.64년, 중간값은 8.21년, 표준편차는 5.61년으로 이들 복지관의 지역사회 서비스 연도는 약 8년 중도를 중심으로 분포되어져 있고, 편차의 크기를 볼 때 일부 복지관의 지역사회 서비스 활동은 그렇게 오래 되지 않은 것으로 나타났다.

### 3) 복지관 이용자 만족도 및 복지관 운영 수준에 대한 전문가 종합 평가 결과에 대한 회귀분석

복지관 이용자의 만족도와 복지관 운영 수준에 대한 전문가 종합 평가 결과에 대해서 각기 선형 회귀분석과 로지스틱 회귀분석을 이용해서 분석한 결과는 〈표 9〉와 〈표 10〉에서 정리되는 바와 같다. 먼저 〈표 9〉에서 정리한 복지관 이용자 만족도 모형에 대한 회귀 분석결과를 보면 다음과 같다. 만족도 수준에 대한 전체 포괄 모형의 결과를 보면, 인력관리 영역의 직원 포상 시스템 수준 변수, 재정 관리 영역의 세입 중 정부보조금 비율 변수와 직원 1인당 연 인건비 평균 규모 변수, 그리고 프로그램 관리 영역의 프로그램 공모신청 채택률 변수가 통계적으로 유의미한 수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 프로그램 욕구 조사 수준 변수가 통계



적으로 marginal한 수준( $p < 0.1$ )에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 backward 제거 방식을 통해서 만족도와의 관계가 유의미하지 않은 변수들을 제거한 축소 모형의 결과를 보면, 인력 포상 시스템 수준 변수가 통계적으로 유의미한 수준에서 만족도에 영향을 미치고, 세입 중 정부보조금 비율과 직원 1인당 연 인건비 평균 규모 변수, 그리고 프로그램 공모 채택률 변수는 통계적으로 marginal한 수준에서 복지관 이용자의 만족도 수준에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 전체 포괄 모형에서는 그 관계의 통계적인 의미가 크게 나타나지 않았던 프로그램 지침 실천 정도 변수가 축소 모형에서는 통계적으로 유의미한 수준에서 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 축소 모형의 조정된 모형 결정 계수는 .284로 이들 독립변수들의 복지관 이용자 만족도 수준에 대한 설명력은 28.4% 정도인 것으로 나타났다. 그리고 이 모형의 통계적인 유의미성도 상당히 높은 것으로 나타났다.

축소 모형을 기초로 각 변수의 만족도와의 관계를 해석해 보면, 먼저 직원 포상 시스템 수준과 프로그램 지침의 실천 정도 변수는 만족도와 정적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 즉 직원 포상 시스템이 잘 갖춰져 있고 이를 잘 운영하는 복지관의 이용자들의 만족도가 더 높은 것으로 나타났다. 그리고 프로그램을 지침에 따라서 잘 실천하는 것으로 평가되는 복지관의 이용자들의 만족도가 더 높은 것으로 나타났다. 이는 인력 관리와 프로그램 관리가 복지관 이용자들의 만족도에도 큰 영향을 미칠 수 있음을 나타내는 것으로 복지관 관리의 방향과 관련해서 많은 것을 시사하고 있다고 본다. 한편 세입 중 정부보조금 비율 변수, 직원 1인당 연 인건비 평균 규모 변수, 프로그램 공모 채택률 변수는 만족도와 부적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 먼저 세입에서 정부보조금 비중이 큰 복지관일수록 복지관 이용자들의 만족도는 더 낮아지는 모습을 갖는 것으로 나타났다. 이는 정부보조금의 규모가 일정한 수준에서 정해진다는 점을 고려할 때, 복지관 스스로의 역량에 의해서 재정을 많이 확보하는 복지관들 즉 재정에서 재량을 많이 가질 수 있는 복지관의 이용자들 만족도 수준이 보다 높을 수 있음을 나타내는 것이라고 해석할 수 있다. 이러한 결과는 복지관 재정을 다양하게 구성할 수 있는 역량을 복지관이 갖는 것, 보다 구체적으로는 보다 독립적인 재정을 구성할 수 있는 역량을 갖는 것의 효과가 복지관 이용자들의 만족도에도 크게 미칠 수 있음을 시사하는 것이라고 생각한다.

〈표 9〉 복지관 이용자 만족도 수준에 대한 회귀분석 결과

구분	변수명	Full 모델		Reduced 모델	
		b	표준오차	b	표준오차
조직 운영	법인의 복지관 운영 적절성d	6.595E-02	.063		
	운영위원회 운영의 적절성d	5.666E-02	.068		
	사회복지사1인당 담당 프로그램 수	7.980E-03	.006		
인력의 전문성 및 인력관리	관장의 전문성d	-5.8E-03	.050		
	슈퍼비전의 전문성d	2.749E-02	.061		
	인력 중 전문가 비율	.147	.201		
	직원 포상시스템d	.201**	.063	.174**	.052
재정관리	새입 중 정부보조비율	-.648*	.284	-.406#	.227
	인건비 규모—직원 1인당 연평균	-1.6E-02*	.006	-1.0E-02#	.005
	정부보조금 대비 무료프로그램비	-2.6E-02	.046		
프로그램 관리	프로그램지침의 실천d	8.181E-02	.066	.123*	.050
	프로그램을 위한 욕구조사d	-.114#	.064		
	프로그램대상자 관리d	-6.1E-03	.059		
	프로그램 공모 채택률	-.343**	.122	-.301#	.112
지역사회와의 관계	복지관의 서비스 연도	6.672E-03	.005		
	지역사회에 대한 홍보d	-5.9E-02	.072		
	일반지역사회활동에 대한 참여d	-2.6E-02	.064		
	constant	3.725**	.239	3.681**	.172
	Adjusted R <sup>2</sup>	.255		.284	
	F	2.688**		7.654**	
	n	66			

※ #는 p < 0.1, \*는 p < 0.05, \*\*는 p < 0.01을 의미한다.

d는 더미변수를 의미한다. 중하의 수준을 기준으로 상의 수준을 나타내는 것이다.

한편 직원 1인당 연 인건비 평균 규모 변수와 프로그램 공모 채택률 변수가 만족도와 부적인 관계를 갖는 결과가 나타난 것에 대해서는 보다 심층적인 후속 연구를 통해 그 관계가 보다 정확하게 규명될 필요성이 있다고 생각한다. 직원의 평균적 인건비 규모가 많다는 것은 직원에게 더 많은 임금을 제공한다는 의미를 가질 수도 있고, 직원의 복지관에서의 평균 경력이 높을 수도 있다는 것을 의미할 수도 있고, 최고 관리자 및 중간 관리자 등의 일부 직원에 대해서만 임금이 높을 수 있다는 것을 의미할 수도 있는 등 다양한 해석이 가능할 수 있기 때문에 향후 이러한 변수들을 통제하면서 그 관계성이 검증되어야 할 것이라고 본다. 그리고 프로그램 공모 채택률 변수는 전체 포괄 모형에서는 통계적인 유의미도가 매우 높았으나 축소모형에서는 marginal 한 수준에서 의미 있는 것으로 나타나는 등 통계적인 유의미도의 변화가 가장 큰 것으로 나타나는 모습을 가졌는데, 이 변수 역시 다각적인 검증이 후속적으로 있어야 할 것이라고 생각한다.

전반적으로 복지관 이용자들의 만족도 모형에서는 직원 포상 시스템 수준 변수가 가장 통계적으로 유의미하고 안정적인 모습을 갖는 것으로 나타났는데, 이는 복지관 이용자들에게 높은 수준의 만족을 제공하는 것에 복지관 인력에 대한 관리, 특히 포상제도를 보다 높은 수준으로 제고하면서 복지관 인력을 관리하는 것이 큰 영향을 미칠 수 있음을 보여주는 것으로 복지관의 성과에 대한 질 관리 차원에서 향후의 복지관 인력 운영에 많은 것을 시사하는 결과라고 생각한다.

다음으로 복지관 운영 수준에 대한 전문가 종합평가 결과 모형에 대한 로지스틱 회귀 분석 결과를 보면 <표 10>에서 정리되는 바와 같다. 먼저 전체 포괄 모형의 결과를 보면, 복지관 운영의 전반적 수준에 대한 종합평가 결과에 영향을 미치는 변수는 인력의 전문성 및 인력 관리 영역의 관장의 전문성 수준 변수와 슈퍼비전 전문성 수준 변수, 그리고 재정 관리 영역의 세입 중 정부보조금 비율 변수와 직원 1인당 연 인건비 평균 규모 변수, 마지막으로 프로그램 관리영역의 프로그램 대상자 관리 수준 변수가 통계적으로 유의미한 수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 직원 포상 시스템 수준 변수와 프로그램 욕구 조사 수준 변수가 통계적으로 marginal한 수준에서 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가 결과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 backward 제거 방식을 통해서 그 관계가 유의미하지 않은 변수들을 제거한 축소 모형의 결과를 보면, 거의 같은 결과를 갖는 것으로 나타났다. 즉 프

로그그램을 위한 욕구조사 수준 변수의 유의미성이 marginal한 수준에서 0.05이하로 즉 더 안정적인 수준으로 변화하는 것을 제외하고는 큰 변화가 없는 것으로 나타났다. 축소 모형의 chi-square 값은 54.8이고,  $-2 \log \text{likelihood}$  값은 61.044이며 이 모형의 통계적인 유의미성도 상당히 높은 것으로 나타났다.

축소 모형을 기초로 각 변수의 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가 결과와의 관계를 해석해 보면, 먼저 관장의 전문성, 슈퍼비전의 전문성, 직원의 포상 시스템 수준, 프로그램을 위한 욕구 조사 수준, 프로그램 대상자 관리 수준 변수는 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합평가 결과와 정적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 즉 관장의 전문성이 높은 복지관은 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가에서 상으로 평가될 가능성이 더 높은 것으로 나타났다. 그리고 슈퍼비전의 전문성이 높은 복지관은 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가에서 상으로 평가될 가능성이 더 높은 것으로 나타났다. 또한 직원의 포상 시스템 수준이 높은 복지관은 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합평가에서 상으로 평가될 가능성이 더 높은 것으로 나타났다. 그리고 프로그램을 위한 욕구 조사 수준이 높은 복지관은 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가에서 상으로 평가될 가능성이 더 높은 것으로 나타났다. 아울러서 프로그램 대상자 관리수준이 높은 복지관은 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가에서 상으로 평가될 가능성이 더 높은 것으로 나타났다.

축소 모형에서 재정관리 영역의 정부 보조 비율 변수와 직원 1인당 연 인건비 평균 규모 변수는 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합평가 결과와 부적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 즉 세입에서 정부보조금 비중이 큰 복지관일수록 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가에서 상으로 평가될 가능성이 더 낮은 것으로 나타났다. 그리고 직원 1인당 연 인건비 평균 규모가 큰 복지관일수록 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가에서 상으로 평가될 가능성이 더 낮은 것으로 나타났다. 이는 만족도 모형에서의 결과와 마찬가지로 정부보조금의 규모가 일정한 수준에서 정해진다는 점을 고려할 때, 복지관 스스로의 역량에 의해서 재정을 다양하게 구성할 수 있는 복지관들 즉 재정에서 재량을 많이 가질 수 있는 복지관들의 복지관 운영 수준이 보다 높을 수 있음을 나타내는 것이라고 해석할 수 있다. 이러한 결과는 만족도 모형에서의 결과와 마찬가지로 복지관 재정의 독립성과 다양성이 갖는 의미가 클 수 있다는 것을 시사하는 것이라고 생각한다. 한편 직원 1인당 연 인건비 평균 규모 변수가 복

지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가 결과와 부적인 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이에 대해서는 만족도 모형에서와 마찬가지로 보다 심층적인 후속 연구가 필요할 것이라고 본다.

복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가 결과에 영향을 미치는 독립 변수들의 영향력의 크기를 살펴보면, 관장의 전문성이 높은 것으로 평가받는 복지관이 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가에서 상으로 평가받을 log odds는 관장의 전문성이 높지 않은 것으로 평가받는 복지관보다 2.284가 높은 것으로 나타났다. 즉 관장의 전문성이 높은 경우 종합 평가에서 상의 평가를 받을 odds는 그렇지 않은 경우의 9.818배인 것으로 나타났다. 슈퍼비전의 전문성에서는 전문성이 높은 것으로 평가받는 복지관이 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가에서 상으로 평가받을 log odds가 슈퍼비전 전문성이 높지 않은 것으로 평가받는 복지관보다 1.793 높은 것으로 나타났다. 즉 슈퍼비전의 전문성이 높은 경우 종합평가에서 상으로 평가받을 odds는 그렇지 않은 경우의 6.01배인 것으로 나타났다. 직원포상시스템 변수의 경우, 직원 포상 시스템의 수준이 높은 것으로 평가받는 복지관이 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가에서 상으로 평가받을 log odds는 직원 포상 시스템 수준이 높지 않은 것으로 평가받는 복지관보다 1.632가 높은 것으로 나타났다. 즉 직원 포상 시스템의 구축과 운영이 높은 수준인 경우 종합평가에서 상으로 평가를 받을 odds는 그렇지 않은 경우의 5.112배인 것으로 나타났다.

그리고 프로그램을 위한 욕구 조사의 수준이 높은 것으로 평가받는 복지관은 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합평가에서 상으로 평가받을 log odds가 프로그램 욕구 조사 수준이 높지 않은 것으로 평가받는 복지관보다 2.469가 높은 것으로 나타났다. 즉 욕구조사 수준이 높은 경우 종합평가에서 상으로 평가받을 odds는 그렇지 않은 경우의 11.81배인 것으로 나타났다. 다음으로 프로그램 대상자에 대한 관리의 수준이 높은 것으로 평가받는 복지관은 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가에서 상으로 평가받을 log odds가 프로그램 대상자 관리 수준이 높지 않은 것으로 평가받는 복지관보다 2.05가 높은 것으로 나타났다. 즉 대상자 관리 수준이 높은 경우 종합평가에서 상으로 평가받을 odds는 그렇지 않은 경우의 7.771배인 것으로 나타났다. 한편 세입 중 정부보조 비율 변수에서는 복지관의 정부보조금의 비율이 한 단위 증가할 때 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합평가에서 상으로 평가받을 log odds는

〈표 10〉 복지관 운영의 전반적 수준에 대한 전문적 종합 평가 결과에 대한  
logistic regression 결과

구분	변수명	Full 모델			Reduced 모델		
		b	표준오차	exp(B)	b	표준오차	exp(B)
조직 운영	법인의 복지관 운영 적절성 <sup>d</sup>	.119	.940	1.126			
	운영위원회운영의 적절성 <sup>d</sup>	.198	1.260	1.219			
	사회복지사1인 담당 프로그램 수	.091	.101	1.095			
인력의 전문성 및 인력관리	관장의 전문성 <sup>d</sup>	2.404*	.960	11.072	2.284**	.814	9.818
	슈퍼비전의 전문성 수준 <sup>d</sup>	1.900*	.915	6.685	1.793*	.812	6.010
	인력 중 전문가 비율	1.517	3.208	4.560			
	직원 포상시스템 <sup>d</sup>	2.070#	1.194	7.924	1.632#	.965	5.112
재정관리	세입 중 정부보조비율	-9.923*	4.796	.000	-10.939**	3.797	.000
	인건비 규모—직원 1인당 연평균	-.259*	.115	.772	-.183*	.088	.833
	정부보조금 대비 무료프로그램비	.910	.875	2.485			
프로그램 관리	프로그램지침의 실천수준 <sup>d</sup>	-.555	.939	.574			
	프로그램을 위한 욕구조사수준 <sup>d</sup>	2.493#	1.283	12.101	2.469*	1.020	11.810
	프로그램대상자 관리수준 <sup>d</sup>	2.849*	1.193	17.273	2.050*	.836	7.771
	프로그램 공모 채택률	-.345	2.232	.708			
지역사회와의 관계	복지관의 서비스 연도 <sup>d</sup>	.028	.073	1.028			
	지역사회에 대한 홍보수준 <sup>d</sup>	1.808	1.346	6.097			
	일반지역사회활동에 대한 참여 <sup>d</sup>	-1.128	1.265	.324			
	constant	-5.427	3.827	.004	-1.594	2.464	.203
	Chi-square	60.45**	df	17	54.80**	df	7
	-2 Log likelihood	55.385			61.044		
	n	85			85		

※ #는 p < 0.1, \*는 p < 0.05, \*\*는 p < 0.01를 의미한다.  
d는 더미변수를 의미한다. 중하의 수준을 기준으로 상의 수준을 나타내는 것이다.

10.939씩 낮아지는 것으로 나타났다. 그리고 직원 1인당 연 인건비의 평균 규모가 한 단위 증가할 때 복지관 운영 수준에 대한 전문가의 종합평가에서 상으로 평가받을 log odds는 .183씩 낮아지는 것으로 나타났다.

전반적으로 복지관 운영 수준에 대한 전문가 평가 결과 모형에서는 인력의 전문성 및 인력 관리 변수들과 재정관리 변수들 그리고 프로그램 관리 변수들이 종속변수에 통계적으로 유의미한 수준에서 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 복지관이 높은 수준의 질을 갖추며 운영되고 있다고 평가받는 것에 복지관 인력, 특히 최고 관리자의 전문성과 복지관 인력에 대한 관리, 재정적인 독립성, 다양성, 안정성, 그리고 프로그램의 관리가 큰 영향을 미칠 수 있음을 보여주는 것으로 향후 복지관의 발전적 운영 및 질 제고에 많은 것을 시사하는 결과라고 생각한다.

## 5. 결론 및 함의

본 연구는 사회복지서비스 조직의 조직성파에 초점을 두고 Martin과 Kettner(1996)가 제시하는 질 산출의 시각을 적용하여 우리나라 사회복지서비스 조직의 성과가 어떠한 상태에 있는가를 탐색적으로 분석해 보았다. 아울러서 본 연구는 우리나라 사회복지서비스 조직의 성과에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가를 탐색적으로 분석해 보았다.

2001년에 수행된 서울시 소재 89개 지역사회복지관에 대한 서울특별시의 지역사회복지관 평가자료를 기초로 본 연구는 다음과 같은 연구결과들을 가질 수 있었다. 먼저 사회복지관에 대한 이용자의 만족도는 4점 척도를 사용했을 때 평균이 3.42정도로서 만족도 수준이 기존의 연구가 제시하는 것처럼 상당히 높은 것으로 나타났다. 그리고 사회복지관의 전반적인 운영 수준에 대한 전문가의 종합 평가 결과를 보면, 복지관의 41.6%가, 즉 37곳의 복지관이 조직의 전반적 운영 수준을 질적인 측면에서 평가해 볼 때 상의 수준으로 평가받는 것으로 나타났다.

한편 이러한 사회복지서비스 조직의 성과에 영향을 미치는 요인에 대한 분석 결과를 보면, 복지관 이용자의 만족도 모형에서는 직원 포상 수준과 프로그램 지침의 실천, 세입 중 정부보조금 비율과 직원 1인당 연 인건비 평균 규모 변수, 그리고 프

그럼 공모 채택률 변수가 만족도 수준을 예측하는 데 통계적으로 유의미한 수준에서 설명력이 있는 변수인 것으로 나타났다. 즉 인력에 대한 포상 시스템이 잘 구축되고 운영되는 복지관, 정부보조금에 대한 의존이 많지 않은 복지관의 클라이언트 만족도가 보다 높을 수 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사회복지서비스 조직의 인력에 대한 지지와 지원이 이용자 만족도에 직접적으로 영향을 미칠 수 있음을 실증적으로 나타내는 것으로서 만족도의 확보를 위해서 우리나라 복지관이 해야 하는 과업이 무엇인가를 인식하는 데 많은 것을 시사한다고 본다.

그리고 전문가에 의한 복지관의 전반적 운영 수준에 대한 종합평가 결과 모형에서는 관장의 전문성 수준, 슈퍼비전의 전문성 수준, 직원포상 시스템, 프로그램 욕구 조사의 수준, 프로그램 대상자의 관리 수준, 세입 중 정부보조금의 비율 변수, 직원 1인당 연 인건비 평균 규모 변수 등이 복지관이 전반적으로 바람직한 수준에서 운영되고 있다고 평가받는 것에 통계적으로 유의미한 수준에서 설명력을 가지는 것으로 나타났다. 즉 전문가에 의한 복지관의 전반적 운영 수준에 대한 종합평가 결과 모형에서는 조직 운영의 전문성 수준, 프로그램의 관리 수준, 인력 관리의 수준 등이 복지관이 종합평가에서 높은 평가를 받는 것에 영향을 미칠 수 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 사회복지 서비스 조직의 질 확보에 있어서 인력의 전문성, 프로그램의 관리, 인력 관리, 재정 관리 등의 다양한 영역의 변수들이 매우 중요한 영향력을 가질 수 있음을 나타내는 것으로서 복지관 운영의 질 확보와 관련하여 우리나라 지역사회 복지관이 운영의 측면에서 무엇에 보다 많은 역량을 집중시켜야 하는 것인가에 대해 많은 것을 시사한다고 본다.

본 연구가 갖는 의미를 간략히 정리해 보면, 먼저 본 연구는 앞서도 강조하였듯이 그동안 간과되었던 질 산출의 시각을 적용하여 지역사회복지관의 조직성과를 분석하는 것이 인간을 대상으로 하는 인간복지조직 (*human service organization*)에서는 매우 필요하고 중요한 작업임을 인지시키면서 실제적인 분석을 통해 질 산출 시각의 적용과 관련하여 후속적인 작업을 위해 많은 것을 시사하는 점에서 큰 의미가 있다고 본다. 그리고 본 연구의 결과는 우리나라 사회복지서비스 조직의 인력의 관리, 프로그램의 관리, 전문성의 함양 등이 조직성과를 높이는 데 무엇보다도 중요하게 기여할 수 있음을 보여주면서 사회복지서비스 조직의 운영 방향에 많은 것을 시사하는 점에서 중요한 기여를 하고 있다고 본다. 무엇보다도 본 연구의 결과는 기존의 영리조직



에서 조직성과 제고와 관련하여 가장 관련성이 높은 요인으로 강조하였던 인적자원의 개발이 사회복지서비스 조직에서도 일관성 있게 중요한 요인일 수 있음을 보여주었다. 즉 사회복지서비스 조직들은 조직성과를 높이기 위해 최고관리자와 중간관리자들의 전문성을 강화하고, 보다 체계적이고 전문화된 슈퍼비전과 함께 프로그램의 관리에 보다 큰 관심을 가져야 할 필요성이 큼을 보여주었다. 또한 직원들에 대한 포상을 강화하며 지지적인 조직 분위기를 창출하는 것이 이용자들의 만족도와 같은 산출물의 질 제고에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주었다. 본 연구에서 보여주는 이러한 결과들은 지금까지 규범적인 차원에서 많이 논의되었던 사항인데, 본 연구는 실증적인 자료의 분석을 통해 사회복지조직 조직성과와 관련하여 그 현실과 다양한 변수들간의 관계를 보다 객관적으로 설명하고 있다. 이는 사회복지조직의 성과와 관련된 지금까지의 논의를 실제적으로 확증하면서 사회복지조직의 운영방향을 보다 선명하게 정리해 주는 점에서 많은 의미를 갖는다고 본다.

앞으로 사회복지서비스 조직의 조직성과에 대해서 산출의 질 시각과 같이 보다 현실적인 시각을 적용하면서 실증적인 분석 방법을 이용하여 그 현실과 영향 요인을 지속적으로 탐색하면서 이러한 현상에 대한 지식화 작업이 강화될 필요성이 크다고 본다. 본 연구는 비록 자료 구축과 관련하여 다소의 제한성을 갖기는 하지만 조직성과에 대해서 산출의 질 시각을 적용하면서 실증적인 분석 방법을 이용하여 기초적인 지식을 형성한다는 점에서 그리고 실증적인 자료에 기초하여 지역사회복지관 조직성과 제고와 관련된 실천 과제를 제시한다는 점에서 연구의 의미를 갖는다. 나아가서 앞으로 후속 되어야 하는 연구들을 위한 기본 연구 방향을 제시할 수 있는 점에서 연구의 의미가 있다고 생각한다. 앞으로 사회복지서비스 조직에 대한 보다 세분화된 정보를 바탕으로 조직성과와의 관계성에 관한 보다 심층적인 연구가 지속되어 사회복지서비스 조직의 성과를 보다 높게 제고하는데 기여하고, 동시에 높은 성과의 제시를 통해 사회로부터도 사회복지서비스 조직 활동의 당위성을 보다 확고하게 다질 수 있게 하는 작업이 강화되어야 할 것이라고 생각한다.

· 참고문헌 ·

- 김영란. 1998. "한국 지역사회복지관에서의 총체적 품질경영(TQM)의 적용가능성에 관한 시론," 《사회복지리뷰》, 제 3권 제 1호, 가톨릭대학교사회복지연구소, pp. 121~144.
- 김통원. 1998. "평가의 개념과 의의," 《사회복지관 평가모형 개발 연구》, 한국사회복지관협회, pp. 17~39.
- 정기원·유성렬. 2001. "사회복지 평가제도의 개선을 위한 인준제도 도입방안의 모색," 《한국사회복지행정학》, 제 4호, pp. 61~87.
- 정무성. 1998. "사회복지관과 기관평가," 《사회복지관 평가모형 개발 연구》, 한국사회복지관협회, pp. 41~64.
- 변재관 외 8명. 2001. "사회복지관 평가결과," 2000년 《사회복지시설평가(II)》, 한국보건사회연구원, pp. 285~388.
- 최일섭 외. 1998. 사회복지관 평가모형 개발 연구, 한국사회복지관협회.
- 최재성. 2001. "사회복지분야의 평가 경향과 과제," 《한국사회복지행정학》, 제 4호, pp. 89~115.
- 황성철. 1998. "사회복지관 평가모형개발," 《사회복지관 평가모형 개발 연구》, 한국사회복지관협회, pp. 67~80.
- Allison, M. and J. Kaye. 1997. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*, New York: Wiley.
- Harkness, D. and H. Hensley. 1991. "Changing the Focus Social Work Supervision : The Effects on Client Satisfaction and Generalized Contentment," *Social Work* 36, pp. 506~512.
- Hasenfeld, Y. 1983. *Human Service Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_. 1992. "The Nature of Human Service Organizations," In Y. Hansenfeld(ed.). *Human Services as Complex Organizations*, pp. 3~23, Newbury Park, CA: Sage.
- Hawkins, F. and J. Gunther. 1998. "Managing for Quality," In R. Edwards, J. Yankey and M. Altpeter(eds.) *Skills for Effective Management of Nonprofit Organizations*, pp. 525~554, Washington DC: NASW Press.
- Kennedy, L. 1991. *Quality Management in the Nonprofit World*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Kettner, P., R. Moroney, and L. Martin. 1999. *Designing and Managing Programs : An Effectiveness-based Approach* (2nd ed.), Thousand Oaks, CA: Sage.

- Kettner, P. 2002. *Achieving Excellence in the Management of Human Service Organizations*, Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Lewis, J., M. Lewis, T. Packard, and F. Souflee Jr. 2001. *Management of Human Service Programs* (3rd ed.), Belmont, CA: Wadsworth.
- Likert, R. 1967. *The Human Organization*, New York: McGraw-Hill.
- Martin, L. 1993. *Total Quality Management in Human Service Organizations*, Newbury Park, CA: Sage.
- Martin, L. and P. Kettner. 1996. *Measuring the Performance of Human Service Programs*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- \_\_\_\_\_. 1997. "Performance Measurement: the New Accountability," *Administration in Social Work*, 21(1), pp.17~29.
- Patti, R. 1995. *Social Welfare Administration: Managing Social Programs in a Developmental Context*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rapp, C. and J. Poertner. 1992. *Social Administration: a Client-centered Approach*, New York: Longman.
- Schorr, L. 1997. *Common Purpose*, New York: Anchor Books Doubleday.

## A Study on the Performance of the Human Service Organizations An Analysis from the Perspective of Quality of Output

Kang, Chul-Hee

(Associate Professor of Social Welfare, Ewha Womans University)

Chung, Moo-Sung

(Associate Professor of Social Welfare, Catholic University)

This study examines the organizational performance of human service organizations from the quality output perspective. Using the 2001 evaluation data

about 89 community welfare centers in Seoul, this study attempts to identify the levels of the performance of human service organizations in Korea. This study also attempts to identify the factors that predict performance of human service organizations measured in terms of client satisfaction and experts' evaluation about the functioning of each center.

Results are as follows: (1) when pooling 866 clients' satisfaction level into satisfaction score about each center, the average of client satisfaction about the centers is 3.42 at 4 points scale, (2) 41.6% of the community welfare centers is evaluated as "highly qualified" in its overall operation and functioning by the professional evaluation team, (3) the employee reward system(+), practice based on the program guideline manual(+), the portion of the government support grant in its budget(-), the overall employee salary level(-), the level of acquirement of program grants from external sources(-) are the predictors in explaining clients' satisfaction level, and (4) the level of professional expertise of the executive director(+), the level of professional supervision of middle managers(+), the employee reward system(+), the program need assessment(+), the level of client information system(+), the portion of government support grant(-), the overall employee salary level(-) are the predictors for "being highly qualified" in its overall operation and function of each center.

Through the empirical analysis, this study provides valuable knowledge about organizational performance of community welfare centers from the quality output perspective. Finally, this study discusses implications for more effective and efficient organizational performance of community welfare centers in Korea.

[접수일 2002.3.11 게재확정일 2002.4.4]