

# 사회복지시설의 민간자원 동원에 영향을 주는 요인 연구:

후원을 중심으로

김 미 숙

(한국보건사회연구원)

김 은 정

(한국보건사회연구원)

## [요 약]

취약계층에게 사회서비스를 제공하는 사회복지시설은 자원의 결핍으로 클라이언트를 위한 서비스를 제공하는데 재정적인 한계에 직면한 상황이다. 그 근본적인 이유는 정부지원금의 부족에도 기인하지만 시설이 지역사회에 풍부한 민간자원을 개발하는 기술이 부족한 탓도 있다. 이에 본 연구에서는 후원에 초점을 두어 시설의 자원동원에 영향을 주는 요인을 규명함으로써 시설들이 효과적으로 자원을 동원할 수 있는 방안을 마련하였다.

본 연구를 위해서 사회복지시설의 후원업무를 담당하거나 관여를 하는 직원을 대상으로 우편조사를 실시하였다. 조사대상 시설은 이용시설 3유형(사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관)시설과 생활시설 6유형(아동시설, 노인시설, 장애인시설, 여성시설, 정신요양시설, 부랑인시설)시설이었다. 총 1,510개 소의 대상 중 조사에 응한 시설은 이용시설 293개소, 생활시설 632개소로 설문응답률은 62%에 이른다.

본 연구의 종속변수는 자원동원실태로써 후원자수(결연후원자와 시설후원자의 합), 후원액(결연후원액과 시설후원액의 합), 후원물품 현금환가액을 설정하였고, 이용시설과 생활시설에서 각각 세 모델을 구성하였다. 독립변수는 기존의 연구 결과를 참고로 하여 자원동원에 영향을 주는 세 유형인 지역환경 요인, 조직요인, 후원개발요인을 선정하였다. 분석을 위해서 중다회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다.

분석결과 본 연구에서 중점적으로 보았던 후원개발요인은 많은 모델에서 유의한 것으로 판명되었다. 후원자수, 후원액, 후원물품(이용시설 제외) 모델에서 모두 6변수로 구성된 자원개발요인은 최소한 1개의 변수는 유의한 것으로 밝혀졌다. 후원개발을 위해 후원을 위한 전담부서나 직원을 두며, 후원자 관리를 위한 전산 프로그램을 사용하는 시설, 그리고 후원자 모집 및 관리를 하는 시설이 그렇지 않은 시설보다 자원동원결과가 더 긍정적이었다. 특히 후원자관리를 위한 전산 프로그램 사용은 생활시설 모델에서는 유의한 것으로 나타났다. 이 밖에 생활시설의 후원자수 모델에서는 소재지(대도시)가 유의하였고, 후원액 모델에서는 생활시설의 경우 시설유형(여성시설), 운영기간, 직원 수가 유의하였다. 후원물품 모델에서는 이용시설의 경우 지역 생활환경(중상층), 생활시설의 경우 시설유형(노인, 아동, 정

신요양시설), 운영기간이 유의하였다.

이러한 분석결과를 바탕으로 본 연구에서는 사회복지시설이 자원을 활발하게 동원하기 위해서는 후원개발을 위한 조직이나 인력을 배치해야 하고, 후원자 관리를 위한 전산 프로그램 및 후원자 모집 및 관리 프로그램을 활용해야 함을 제시하였다.

주제어: 민간자원, 후원개발, 자원동원, 후원전담조직 및 인력

## 1. 서론

사회복지시설은 가족으로부터 적절한 보호를 받을 수 없는 취약계층에게 필요한 사회적 서비스를 제공함으로써 가족의 기능을 보충할 뿐 아니라 정부의 보완적인 역할을 담당하고 있다(최일섭 외, 1998). 2002년 현재 총 642개소의 이용시설과 959개의 생활시설이 존재하고 있다. 가족해체의 증가, 여성의 사회진출, 인구의 노령화 등으로 사회복지시설에 대한 수요는 향후 점점 더 증가할 전망이다. 증가하는 복지욕구에 비해서 정부의 보조금 상승률은 저조하여 점차 지역사회의 민간자원의 활성화가 매우 필요한 상황이다(정무성, 2001).

여기서 민간자원이란 정부로부터 지원되는 공공자원과 대비되는 개념으로 민간으로부터 유입되는 자원이다. 민간자원의 종류에는 후원금, 후원물, 이용료 수입 등의 물질 자원과 자원봉사자를 포함하는 인적자원이 있다. 이용료 수입은 점차 감소하는 추세에 있고, 자원봉사인력을 다루기에는 지면이 제한되어 있어, 본 연구에서는 물질 자원, 그 중에서도 후원에 초점을 두고 살펴보았다.

후원은 최근에 이르러 잠재적 가능성이 매우 높기 때문에 사회복지계에서 관심이 집중되고 있다. 특히, 한정된 정부예산으로는 필요한 복지욕구를 충족시킬 수 없는 상황에서 민간자원 동원은 사회복지시설이 소기의 목적을 달성하는데 필요불가결하다. 기존의 연구에 의하면 전체 예산 중 민간자원 비중이 높은 시설일수록 클라이언트들의 서비스에 대한 만족도가 높은 것으로 조사되었다(강철희·정무성, 2002). 또한 사회복지조직의 프로그램 수행과 서비스 제공이 효과적으로 되는 것은 환경으로부터 충분한 자원을 동원하고 활용하느냐에 달려 있었다(황성철, 2000). 후원금 등을 비롯한 민간자원을 활발하게 동원하는 시설일수록 시설에 필요한 자원만을 마련하는 것이 아니라, 각종 사업에 공모하는 등의 활동을 통해 시설의 서비스가 제고됨이 검증된 것이다. 따라서 민간자원을 동원하는 것은 시설 자체의 부족한 자원만을 보충한다는 것에만 의의가 있는 것이 아니라, 자원을 개발하기 위해서 시설 종사자가 자원개발과 관련된 다양한 활동을 함으로써 서비스의 질이 제고되는 효과도 있다는데 그 중요성이 더해 가고 있다. 우리나라 사회복지시설이 만성적인 자원결핍상태에 있는 주요 이유는 시설이 정부로부터 충분한 자원을 공급받지 못하기 때문이기도 하지만, 다른 측면에서는 시설들이 지역사회 민간자원을 개발하는 기술이 부족하기 때문이라는 지적이 일고 있다. 사회복지시설에서는 클라이언트인 이용자나 생활인을 위한 프로그램을 실시하고 시설을 유지·관리하는데 집중하고 있을 뿐, 민간자원을 개발하는데 많은 노력을 기울이지 못하고 있는 실정이다. 시설에서는 자원개발에 대한 인식이

낮고, 종사인력의 부족으로 구조적으로 민간자원을 개발하는데 필요한 인프라가 구축되어 있지 못한 상황이기 때문이다.

그 동안 국·내외에서 사회복지시설의 지역사회 자원동원에 관한 연구가 활발히 진행되어 왔다(김영중, 1994; 최일섭, 1996; 황성철, 2000; 정무성, 2000; 신준섭·최은미, 2004; 노연희, 2004; 윤민석, 2004; 문현정, 2002; Bellus and Hansknecht, 1967; Crarey, 1970; Khanna, Posnett, and Sandler, 1995; Stone, Hager, and Griffin, 2001; Frumkin and Kim, 2001). 그러나 대부분의 기존 연구들은 이용시설에만 국한하여 시설유형간의 차이를 검증하지 못하였고, 모델 검증 시 민간자원동원에 주요한 영향을 주는 주요 요인으로써 후원개발과 관련된 요인들을 포함시키지 않거나 변수로 설정하여도 모델상의 한계점으로 인해 유의하지 않은 변수로 밝혀져 기존의 연구에서는 후원개발에 대한 요인을 밝히는데 있어 한계점을 갖는다(김상균외, 1991; 권선진, 1994; 황성철, 2000).

이러한 맥락에서 본 연구는 사회복지시설들이 지역사회로부터 민간자원 동원에 영향을 미치는 요인—특히 후원개발 요인의 영향력—을 시설유형별로 살펴봄으로써 시설이 보다 효율적이고 효과적으로 지역사회자원을 동원할 수 있는 전략을 고찰하고자 한다.

이로써 사회복지시설은 지역사회의 잠재적인 풍부한 자원을 발굴하는데 필요한 전략을 수립할 수 있으며, 후원 활성화를 통해 지역주민의 사회복지에의 적극적인 참여를 유도할 수 있을 것이다. 그리하여 시설 내적으로는 충분한 자원의 활용을 통해 클라이언트에 대한 서비스를 질적으로 제고할 수 있으며, 시설 외적으로는 주민이 복지에 직접 참여하는 결과를 통해 진정한 의미의 사회통합을 이룰 수 있을 것으로 사료된다.

## 2. 이론적 배경과 분석틀

### 1) 자원과 자원동원의 개념

사회복지시설에 있어서 자원이란 시설의 생존 유지, 성장, 목적달성에 필수적인 요소이다. 사회복지 자원의 유형은 매우 다양하여, 무엇을 분류 기준으로 삼느냐에 따라서 다양하게 나뉘어질 수 있다. 자원은 속성에 따라 물질 자원과 인적자원으로 나뉜다. 물질 자원이란 정부의 보조금, 기업의 협찬금, 시민의 기부금(현금, 부동산, 증권, 물품 등), 서비스 이용료(의료, 상담, 교육 등) 등의 현금이나 현물이며(양용희, 2001), 인적 자원은 시설 종사자와 자원봉사인력 등의 인력을 말한다<sup>2)</sup>

자원은 또 제공 주체에 따라서 공공자원과 민간자원으로 나눌 수도 있다. 공공자원이란 조세를 근

- 1) 신준섭 외(2004)는 아동복지시설의 후원사업을 중심으로 사회복지조직의 마케팅을 활성화시키는 요인을 밝히고 있다.
- 2) 김형식 외(2001)는 자원을 재정 자원과 인력(시설종사자 및 자원봉사자), 클라이언트, 기술적 정치적 능력 등으로 나누고 있으며, 김상균 외(1991)는 사회복지관이 동원하는 자원으로 크게 유형자원과 무형자원으로 나누며, 유형자원을 다시 인적자원(전문가, 자문위원 등 전문자원봉사인력과 단순 자원봉사인력)과 물질자원(현금과 각종 물품)으로 나누고 있다.

간으로 해서 정부가 사회복지시설에 지원되는 자원이고, 민간자원은 공공체계를 거치지 않고 기업이나 개인, 단체 등과 같은 민간의 기부나 후원, 혹은 서비스 이용에 대한 대가의 지불 등과 같은 방식으로 사회복지기관들에 간접적 혹은 직접적으로 제공하는 것이다.

자원을 공공자원과 민간자원으로 단순하게 나누는 것은 다양한 자원을 설명하는데 한계가 있기 때문에, Gronbjerg(1992)는 사회복지 자원을 정부보조금, 후원금(물), 이용료로 세분화하였다. 김영중(2001)은 세분화된 자원의 특성과 장단점을 분석하였다(<표 1> 참조).

<표 1> 사회복지시설 자원의 종류 및 특성

구분	공공자원	민간자원	
	정부보조금	후원금(물)	이용료
개념	• 조세에 의해 정부가 지원해 주는 자원	• 개인, 기업, 기관들로부터 받는 자원	• 조직이 서비스를 통해 직접 확보하는 자원
제공자	• 정부 (고객과 클라이언트 분리)	• 민간인, 단체 (고객과 클라이언트 분리)	• 서비스수급자(클라이언트)
장점	• 안정성	• 융통성	• 클라이언트 욕구에 가장 부합하는 활동가능
단점	• 관리의 복잡성(과다한 문서, 보고의무, 복잡한 회계절차) • 낮은 융통성 • 충분한 비용이 제공되지 않아 불충분한 서비스 제공 • 제공 시기의 비 적절성	• 절대 풀이 넓지 않음 • 낮은 예측가능성 • 확보에 많은 비용 소요 (인건비+관리비) • 낮은 안정성 • 자원확보 활동과 서비스 전달활동의 분리	• 낮은 안정성 • 낮은 성장가능성 • 클라이언트가 저소득 빈곤층인 경우 이용료 수거 곤란
서비스전달에 미치는 영향	• 클라이언트에 대한 서비스 전달과정과는 무관하게 진행가능	• 후원자의 취향과 욕구에 민감해지면 본래 사명 약화(사회서비스 희생)	• 조직의 목표인 클라이언트의 만족에 주력 가능
비고	• 가장 많이 기대 받고 있는 자원	• 기부문화나 기부의 장려요인(면세제도 개선) 등의 전체 필요	• 질높은 서비스 인력의 확보와 효율적 통제가 중요 • 사회복지조직들이 가장 낮게 선호하는 자원 • 실제로 이용료 고객 감소

자료: 김영중, 「민간 사회복지조직의 재원과 서비스 전달」, 한국사회복지학회 추계학술대회 발표논문, 2001에서 재구성.

정부보조금은 조세를 통해서 정부가 시설에게 지원해 주는 자원이다. 정부보조금은 「보조금예산및 관리에관한법률」과 「지방재정법」에 의거하여 정부가 시설의 사업비, 인건비, 관리비 등의 운영비를 지원해 주는 것이다. 사회복지시설은 「노인복지법」, 「장애인복지법」 등 개별법에 의거하여 정부보조금을 받는 근거를 마련하고 있다. 부담은 국고가 서울의 경우는 50% 지방비가 50%의 비율이고, 지방의 경우는 국고 70~80%, 지방비 30~20% 수준이다. 정부는 정부보조금 이외에 시설이 자발적으로 지역사회의 자원을 동원하고 활용할 것을 권하고 있다. 정부보조금은 정부가 고정적으로 시설에 지원해 주기 때문에 재정의 규모와 공급의 측면에서 안정적이라는 장점이 있으나, 이를 사용할 때 과도한

행정 절차가 필요하고 융통성이 낮으며, 시설은 이를 사용하기 위해서 과도한 업무가 필요하다는 문제점이 있다(김영중, 2001). 또한 정부보조금 지원 시기가 늦어 시설에서는 사업을 집행하는데 어려움을 겪고 있다.

후원금(물)이란 시설이 개인, 기업, 기관(종교단체, 사회단체, 공공기관)들로부터 현금이나 현물 형태로 받는 자원이다. 여기에는 재단지원금, 협찬후원금, 직접적인 기부, 유산, 교회기부금 등이 포함된다(정무성, 2000). 후원금의 종류는 현금(후원금)과 현물(후원물품)이 있다. 후원금이나 후원물품을 제공하는 주체(후원자)는 개인, 기업 및 재단, 종교단체, 단체(사회단체, 친목회 등), 공공기관(구청, 동사무소, 학교 등) 등이 있다. 후원금은 다시 결연후원과 시설후원으로 분류된다. 결연후원은 후원자가 특정한 대상을 지정하여 하는 후원이고, 시설후원은 특정인을 지목하여 하는 것이 아니라 시설을 대상으로 하는 후원을 말한다. 후원금은 사용 시 시설이 융통성 있게 필요한 분야에 사용할 수 있다는 장점이 있다. 그러나 후원금의 총량을 늘리기 위해 노력하다 보면 후원자들의 취향과 욕구에 민감해지고, 시설 본래의 사명에는 둔감해지게 되는 문제점이 수반된다(김영중, 2001). 또한 후원금은 제공자의 상황과 경제적 여건에 의해 유동적이어서, 안정성이 낮다는 문제점이 있다(김영중, 2001). 아울러 후원자 개발에 많은 시간과 비용이 사용되면 조직의 자원이 소모되게 되는 문제도 발생하게 된다. 이에 따라서 후원금 모금을 개별 시설별로 하는 것보다 지역에 있는 시설이 연합해서 하거나 모금을 전담으로 하는 기구에서 하는 것이 더 바람직하다는 입장도 대두되고 있다.

마지막으로 이용료는 시설이 서비스를 통해 클라이언트로부터 직접 확보하는 자원을 말하는데, 여기에는 교육프로그램 수강료, 서비스 요금, 대여, 상품판매 등의 수익사업에 의한 수입이 포함된다(정무성, 2000). 이 자원을 확보하기 위해서 시설은 클라이언트의 욕구 충족에 주력하기 때문에 서비스의 질이 향상된다는 장점이 있다(김영중, 2001). 그러나 이용료는 후원금과 마찬가지로 시기마다 이용자가 고정적이지 않기 때문에 자원의 안정성이 낮은 한계가 있다(정무성, 2000). 그리고 이용료는 점차 감소하는 추세에 있기 때문에 이에 대한 의존도가 점차 낮아지고 있다.

이 밖에 사회복지시설의 자원으로 특별행사나 기증, 투자 등으로 발생한 수입이 있다(정무성, 2000). 이러한 수입은 규모가 크지 않기 때문에 따로 구분해서 보지 않는 경우도 있다.

사회복지시설의 (민간)자원동원에 대한 개념정의가 내려진 연구가 거의 없다. 본 연구에서는 이에 대한 개념을 나름대로 정의하였다. 자원동원이란 지역사회의 잠재적 현재적 자원을 발굴하여 활용하는 것이라고 하였다. 이러한 자원동원의 결과는 시설이 얼마나 많은 후원자수를 갖고 있고, 후원액 그리고 후원물품의 규모는 어느 정도인지로 나타난다. 따라서 본 연구에서는 이러한 자원동원 결과를 분석함에 있어서 후원자수, 후원액, 후원물품 규모를 살펴보았다.

## 2) 사회복지조직을 바라보는 이론적 시각들

사회복지시설과 자원의 관계는 어떠한가? 즉 자원이 사회복지시설에 주는 의미는 무엇이며, 자원동원이 시설에 어떠한 영향을 주는가? 이에 대한 접근으로 크게 사회체계이론과 자원의존이론, 비영리조직의 마케팅이론을 살펴보았다.

### (1) 사회체계이론(Social System Theory)

체계이론 또는 사회체계이론은 사회과학에서 오래된 이론적 틀의 하나로, 사회를 하나의 체계(system)로 개념화한다<sup>3)</sup>

체계는 어떤 형태의 규칙적 상호작용이나 상호의존성에 의해 통합된 조직으로, 한 체계의 요소들은 상호간에 상호작용하고 영향을 미쳐 자체의 경계를 초월하여 외부 환경과도 지속적인 에너지 교환을 함으로써 생존이 가능해지고 내적 기능에 있어서의 변화와 발달을 이루며 환경의 변화까지도 야기시킨다. 또한 체계는 부분(parts)과 지속적인 관계를 맺음으로써 비교적 안정된 상호작용을 하는데, 체계의 각 성원들이 분화된 역할을 담당함으로써 체계는 독특한 특성을 지니게 된다.

이 이론에 의하면 사회복지조직 중의 하나인 사회복지시설도 하나의 유기체이고, 다른 사회내의 유기체와 상호작용 함으로써 필요한 에너지(자원)를 확보하고 조직을 유지하고 발전시켜 나간다(최성재·남기민, 1996). 왜냐하면 사회조직도 생물유기체와 마찬가지로 생존하고 성장하기 위한 자체적인 욕구를 가지고 있기 때문이다. 그런데 이러한 조직의 욕구를 달성하기 위해서 필요한 기능적 필수 조건(욕구)이 있는데, 김형식 외(2001)는 필수조건으로 조직 외적으로는 자원(시설, 기금, 이용자)과 조직 내적으로는 조직을 구성하는 요소와 단위들 간의 통합, 조직성원들의 충성과 헌신, 자원을 동원하고 개발할 수 있는 기술적 및 정치적 능력 등을 들고 있다.

사회복지시설이 조직의 존속과 발전을 위해서는 조직의 외부로부터 자원을 동원해야 한다. 바꾸어 말하면 자원은 사회복지시설의 생존과 성장에 필요한 요소이다. 따라서 사회체계의 관점에서 자원의 개발과 동원은 사회복지시설에서는 필수적인 활동인 것이다.

### (2) 자원의존이론(Resource Dependence Theory)

자원의존이론에 따르면 조직은 외부의 수입을 얼마나 안정적으로 확보하느냐에 따라 조직의 생존에까지도 영향을 미치며(노연희, 2002), 조직이 재정을 다원화하는 것은 재정적 독립성과 위기 시 생존을 가능하게 하는 주요 요인이라고 보고 있다(Chang and Tuckman, 1991). 또한 조직의 외부자원 의존은 사회복지시설의 의사결정 과정과 다른 재정 지원자와의 관계 유지에 중요한 영향을 미친다고 전제한다(Gronbjerg, 1992).

사회복지조직을 둘러싼 재정 지원집단에는 개인, 단체, 기업, 정부 등이 있는데, 조직이 어떠한 자원을 중점적으로 받아들이는데 주력하느냐에 따라서 조직의 특성이 달라질 수 있다는 것이다. 예를 들어 민간재원은 탄력성과 성장가능성은 있지만, 재원을 확보를 위해 비용을 감당해야 하고, 민간재원 확보에 치중하다 보면 조직은 클라이언트에 대한 서비스가 약화되고, 시설은 클라이언트도 선별해서 서비스를 제기하는 등의 문제가 발생한다. 따라서 정부보조금은 관리비용이 많이 소요되기는 하지만 안정적이어서 이를 선호한다(김영중, 2002). 그러나 정부보조금의 사용이 매우 경직되어 있고, 보조금은 충분히 지급되지 않아 '서비스의 질'이 희생되게 된다(김영중, 2002).

3) 사회체계이론은 사회적 실체인 개인, 가족, 집단, 조직, 지역사회, 국가 등은 생물유기체로서 상호의존적인 밀접한 관계를 갖고 있다고 본다(최성재·남기민, 1996).

자원의존이론에서는 조직이 외부 환경의 자원에 의존하는 비율이 높을수록 외부 환경이 조직에 미치는 영향을 크다고 주장한다. 현재 우리나라 사회복지시설들은 거의 대부분이 정부보조금에 의존하고 있기 때문에 서비스 전달체계 상에 있어서 정부보조금을 중심으로 조직 활동이 구조화되어 있다고 할 수 있다. 즉, 시설들은 민간재원을 확보하는데 주력하기보다는 정부재원을 확보하는데 시설의 주요 인력과 행정력, 재정을 투입하고 있어, 상대적으로 민간자원을 개발하는 구조는 취약한 상황인 것이다. 사회복지조직이 생존과 성장을 하기 위해서 재원을 다양화해야 한다. 그 중 어떠한 자원을 개발하는 데에 역점을 두느냐에 따라 조직의 전략과 구성도 달라져야 하는 것이다.

사회복지조직과 같은 비영리 조직의 활동은 조직자체의 업무수행능력보다는 기금조성능력에 따라 결정된다(Kramer, 1981). 더구나 사회복지조직은 외적 환경변화에 매우 의존적이면서 동시에 민감하게 대처해야 하는 조직이므로(Hasenfeld, 1993), 재원확보에 있어서 정부의 재정지원에 크게 의존하기 보다는 다른 수입원으로부터 자원을 확보하기 위해 급변하는 환경변화에 매우 적극적으로 반응해야 한다.

사회복지시설은 생존과 성장을 위해서 민간자원과 밀접한 연관성을 맺어야 한다. 다시 말하면 사회복지조직은 조직의 생존과 성장에 필요한 지역사회사회자원을 유입하기 위해 자체적으로 다양한 노력을 기울여야 하며, 이러한 노력은 자원동원을 위한 자원개발 전략과 직결된다.

### (3) 비영리조직의 자원개발관련 선행연구

세계화, 노동시장의 유연화, 복지국가 축소 등과 같은 사회적인 환경변화로 인해 한정된 자원에 대한 논란이 일면서 비영리조직의 '자원개발'의 필요성이 대두되었다. 그리고 더 이상 사회복지조직을 포함한 비영리조직은 조직 활동을 위한 재원을 국가에게만 의존할 수 없게 되었다.

후원자는 후원행위를 통해 기쁨, 보람과 같은 심리적 보상을 받는다. 그리고 후원자는 이러한 보상을 받기 위해 좀더 공신력 있고 신뢰성 있는 사회복지조직에 더 많은 후원을 할 가능성이 커지는데, 이는 일방적인 후원행위에서 후원자와 사회복지조직 간의 교환의 과정(Kotler and Andreasen, 1987)으로 변화되었음을 뜻한다. 사회복지조직이 더 이상 후원이나 기부금의 일방적인 수혜자가 아닌 것이다(신준섭 외, 2004).

사회복지조직의 재원확보를 위한 기법으로 연중모금(annual funding), 자본모금(capital funding), 프로포절 제출을 통한 교부금(grants) 확보로 크게 구분되는데, 연중모금은 재산(estate)기부, 자본/거액(capital/major)기부, 소액(annual gift)기부로 구분된다(Grasty and Sheinkopf, 1982). 자본모금은 사회복지조직의 자산증식 위한 기법으로 연중모금에 비해 기부금 액수가 크고, 일정기간에 집중 모금하는 형태를 띤다(신준섭 외, 2004). 교부금은 정부나 기업 혹은 사회단체가 특정 프로그램이나 프로젝트의 수행에 대한 재정적 지원으로 우리나라에서는 사회복지공동모금제도가 실행되면서 교부금 확보 형태가 활성화되어 가는 추세이다(김형식 외, 2001).

사회복지조직이 재원확보를 성공적으로 이끌어내기 위해서는 조직차원의 체계적인 노력을 기울여야 한다. 그러기 위해서는 어떠한 요인이 재원확보 성과에 영향을 미치는지 알아볼 필요가 있다. 먼저, 조직의 규모나 지리적 위치와 같은 조직특성이 사회복지조직의 재원확보에 영향(황성철, 2000;

Grasty and Sheinkopf, 1982; Cordes et al., 1999)을 미친다. 대도시나 조직의 규모가 클수록 그 성과가 높다. 그리고 재원확보를 전담하는 인력을 두고 있고, 그들을 체계적으로 교육시키는 등 재원확보를 위한 전문적인 노력여부에 따라서도 그 성과가 다르게 나타난다(남기민 외, 2001; 박향희, 2001; 이은숙, 1997; Scribner and Green, 1983; Rosso, 1991; Smith, 1994 등). 즉, 재원확보에 대한 계획을 수립하면 기부예상자를 분류하여 이중 실제 기부행위를 할 가능성이 높은 자들에게 적극적으로 기부나 후원행위를 유도할 가능성이 있기 때문이다(Scribner and Green, 1983). 시설장의 리더십 또한 영향을 미치는 변수로 조사되었는데(황성철, 2000; 김영중, 2000; 문현정, 2002; 윤민석, 2004; 신준섭 외, 2004; Smith & Lipsky, 1983; Scribner and Green, 1983; Cordes et al., 1999), 이는 시설장이 재원확보에 대한 관심 정도나 활동에 대한 노력이 어느 정도인지에 따라 그 성과가 달라지는 것으로 보인다. 그러나 다른 한편에서는 시설장의 리더십보다는 지역사회주민 또는 이사회를 후원금 개발에 더 중요한 요인으로 보기도 한다(Bellus et. al., 1967; L. G. Carey, 1970; Hager et. al., 2002; Saidel and Harlan, 1998; Stone et. al.<sup>4)</sup>, 2001). 이러한 모든 변수 중에서도 신규후원자 개발노력과 기존후원자 관리의 성공적인 재원확보에 아주 큰 영향력을 갖는 요인으로 여러 연구에서 설명되고 있는데(Scott, 1977; Grasty and Sheinkopf, 1982; Scribner and Green, 1983; Rosso, 1991; Smith, 1994), 이에 대해서 Rosso(1991)는 새로운 기부자를 찾는 노력도 매우 중요하지만 기존 기부자들과 긴밀한 관계를 유지함으로써 이들의 기부행위를 지속적이고 반복적으로 이끌어 내는 것(post-campaign)이 사회복지조직의 마케팅에서 가장 중요한 활동이라고 지적하고 있다.

#### (4) 민간자원동원에 관한 선행연구

비영리조직에서의 자원동원활동은 매우 다양한 형태로 수행된다. 즉 비영리조직은 정부, 공동모금회, 민간재단과 같은 다양한 유형의 조직으로부터의 재정지원을 포함하여 개인 또는 기업으로부터의 기부금, 서비스에 대한 요금, 자원동원을 위한 특별행사 수입 등 다양한 수입원을 갖게 되는데, 이들 수입원으로부터 자원을 획득하기 위해서 조직은 다양한 유형의 활동을 수행하게 된다(노연희, 2004).

그렇다면 사회복지시설들은 어떠한 상황에서 보다 많은 자원을 동원할 수 있는가?

김상균 외(1991)는 사회복지관을 대상으로 자원동원에 미치는 영향을 분석하기 위해서 환경변수(지리적 위치, 사회경제적 특성), 조직변수(운영주체, 자문위원회, 직원 수), 전략변수(자원동원의 고려, 주민욕구조사 유무, 프로그램, 홍보전략, 자원봉사자 확보방법), 관리변수(자원봉사자 조직 수, 자원봉사자 배려, 자원동원 후원회 조직 수, 자원제공자 배려) 등과 인적 및 물적 자원 동원능력 간의 상관관계를 살펴보았다. 그 결과 다양한 변인들 중에서 직원 수와 사회복지사의 수가 많을수록 자원동원에 효과적임을 발견하였다. 그러나 사회복지관의 조직변수는 유의한 관계가 없는 것으로 나타났다. 지리적 위치와 사회경제적인 특성도 인적·물적 자원 동원과 유의미한 관계가 없는 것으로 나타났다. 이 연구에서는 다양한 변수를 사용해서 자원동원과 관계가 있는 변인을 추출하려고 하였으나 후원개발과 관련된 변수를 포함시키지 않은 문제가 있고, 자원동원과 변인과의 관계를 인과관계분석을

4) Stone et. al.(2001)은 지역사회를 대표하는 지역주민으로 구성된 이사회가 중요한 변수라고 주장하고 있다.



시도한 것이 아니라 상관관계분석을 하였다는 한계를 지닌다.

권선진(1994)도 사회복지관을 중심으로 전체예산에서 외부후원금 비중을 의미하는 외부자원 확보 정도에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 그 결과 다양한 독립변인(복지관 유형, 지역, 운영주체, 직원 당 자원봉사자 수, 복지사당 자문위원수, 후원자당 후원금액, 직원 당 자문위원수, 복지사 당 자문위원 수, 이용료 수입의 비율, 운영기간) 중에서 사회복지관이 소재한 지역, 후원자당 후원금액, 이용료 수입의 비율(-), 운영기간이 유의한 요인으로 판명되었다. 대도시에 소재하고 후원자당 후원금액이 많으며, 이용료 수입에의 의존도가 낮고, 운영기간이 오래된 복지관이 외부자원 확보 실적이 더 많음을 발견하였다.

이와 비슷한 결과로서, 황성철(2000)은 사회복지관의 자원동원능력에 영향을 미치는 사회복지관의 요인으로써 지역환경적 요인, 조직구조 요인, 관리운영 요인을 선정하여 분석하였는데, 지역환경적 요인에는 소재지, 입지여건(생활수준), 서비스 제공범위를 포함시켰고, 조직구조 요인에는 사회복지관 규모(가, 나, 다형) 설립연도, 운영주체의 성격(사회복지법인 여부), 총 수입 중 법인부담금의 비중을 포함시켰다. 마지막으로 관리운영 요인에는 인건비 비중, 사업비 비중, 복지관 사업평가여부, 자문위원회 활용 여부, 욕구조사 실시 여부 등을 포함시켰다. 그는 자연환경적 요인인 사회복지관의 소재지와 입지여건이 후원금 모금액에 영향을 미치고 있음을 발견하였다. 대도시에 위치하고 저소득지역이 아닌 일반지역에 소재한 사회복지관이 후원금 모금이 더 용이한 것으로 밝혀졌다. 이밖에 사회복지관의 설립연도와 총 수입 중 법인 부담금 비중도 유의한 영향을 주었는데, 시설의 설립이 5년 이상인 경우 그리고 총 수입 중 법인 부담금의 비중이 적은 시설일수록 후원금 모금이 활발한 것으로 나타났다.

문현정(2002)은 지역사회복지관의 자원동원에 영향을 미치는 요인을 개인요인(지역사회자원인지도, 자원동원에 대한 자신감), 조직요인(후원담당여부, 기관평판도, 자원동원능력정도, 타 복지관과의 경쟁정도, 연간예산의 충부성, 자원동원 지원정도, 자원동원에 대한 압력), 관리요인(전산화 관리, 후원자 욕구조사, 사용내역 소개, 후원자 서비스), 전략요인(특별행사, 명단공개, 자원동원고려, 후원회조직, 홍보전략)으로 구분하여 분석하였다. 그 결과, 관리요인이 후원지속기간, 총후원자, 결연후원자, 일반후원자, 기타후원자 모두에게 영향을 미치고 있어 지역복지관의 자원동원에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 밝혀졌다. 이외에 개인요인은 결연후원자에, 전략요인은 총 후원자에 영향을 미치고 있어, 후원담당자의 후원에 대한 확신, 능력, 치밀한 계획이 자원동원성가에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

신준섭·최은미(2004)는 생활시설인 아동복지시설의 후원사업을 중심으로 사회복지조직의 마케팅 이론을 접목시켜 활성화 방안을 제시하였다. 여기에서는 후원사업 전담자의 유무, 시설장의 후원사업 활성화를 위한 노력과 함께 기존 후원자에 대한 지속적인 관리가 마케팅 성과에 가장 영향력이 크다고 밝히면서, 후원자에 대한 적극적인 관리활동을 위해 후원행위를 반복·지속시키기 위한 조직차원의 노력을 강조하고 있다.

노연희(2004)는 전북지역의 84개 비영리 사회서비스조직을 대상으로 조직의 나이, 조직의 크기(총 직원수), 조직의 관리형태(상근직원 비율, 운영비지출비율)요인을 선정하여 비영리사회서비스조직의 재정자원동원활동을 분석하였다. 그 결과, 대부분의 비영리사회서비스 조직들은 지역사회 내에서 다

양한 자원을 활용(68.8%), 개인우편발송(60.0%), 조직 내 각종위원회의 성원활동(51.3%)으로 비교적 자원동원활동을 수행하고 있는 것으로 조사되었다. 그러나 이사회외의 자원동원활동 수행 비율은 매우 낮으며, 자원동원활동 담당직원은 대부분 없거나 다른 일과 겸임하는 수준인 것으로 드러났다. 자원동원활동과 조직특성과 관련하여서는 전담인력을 고용하는 조직일수록 총 직원 수, 상근직원 비율, 운영비지출이 높게 나타났는데, 이러한 특성을 보이는 조직에서 자원동원활동 수가 많다고 밝히고 있다. 즉, 직원 수가 많을수록, 상근직원이 많을수록 조직의 재정자원을 동원하는 활동이 활발하다는 것이다. 또한 자원동원활동을 수행하고 있는 사회서비스조직은 그렇지 못한 조직에 비해 조직의 규모가 크고 조직운영기간이 오래되었을 가능성이 크다고 밝히고 있다.

Khanna, Psnett and Sandler(1995)는 영국의 비영리조직을 대상으로 조직의 활동영역, 자원동원활동 비용지출, 운영비지출, 정부지원금, 조직의 나이 등의 변수를 이용하여 비영리조직의 자원동원활동에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 그 결과, 비영리조직의 나이가 많을수록, 조직이 자원동원활동에 지출하는 비용이 많을수록, 운영비지출이 많을수록 자원동원활동의 수입이 증가한다고 하였다. 이들의 연구결과는 다른 연구결과에서도 확인이 되고 있는데, 특히 조직의 나이가 많을수록(황성철, 2000; Gronbjerg, 1993; Stone, et. al., 2001), 조직의 자원동원활동비용 지출이 클수록(김영중, 1994; Stone, et. al., 2001; Frumkin and Kim, 2001), 자원동원활동에 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 많은 연구들에서도 입증되고 있다. 그러나 운영비지출 요인에 대해서는 연구자마다 다른 결과를 보여 준다<sup>5)</sup>

위의 선행연구에서 밝히고 있는 사회복지조직의 자원동원에 영향을 미치는 요인을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 조직 내적요인으로 직원 수나 사회복지사 수가 많을수록(김상균 외, 1991; 노연희, 2004), 전담인력이 배치되어 있는 조직일수록(노연희, 2004; 신준섭 외, 2004) 사회복지조직의 자원동원활동에 긍정적이다. 둘째, 지역·환경적인 요인으로는 사회복지조직이 소재한 지역과 입지여건에 따라 다른데, 중소도시보다는 대도시일수록, 저소득층 지역보다는 일반지역에서 후원금 모금이 활발한 것으로 나타났다(황성철, 2000; 권선진, 1994; 신준섭 외, 2004). 셋째, 조직의 특성요인으로는 조직의 규모나 조직의 나이를 들 수 있는데 조직이 클수록, 운영기간이 오래된 기관일수록 자원동원에 대한 활동이 활발한 것으로 나타났다(황성철, 2000; 노연희, 2004; Gronbjerg, 1993; Stone, et. al., 2001). 마지막으로, 조직의 자원동원활동비용 지출이 클수록 자원동원활동이 긍정적인 것으로 나타났는데(김영중, 1994; Stone, et. al., 2001; Frumkin and Kim, 2001), 여기에 후원자에 대한 전산관리, 후원자 서비스, 소식지 발간과 같은 후원자 유지·관리 혹은 후원자 개발비용에 해당하는 비용이 포함될 수 있겠다.<sup>6)</sup> 이외에 후원자당 후원금액이 많을수록, 이용료 수입의 비율이 낮을수록, 총 수입 중 법인 부담금의 비중이 적은 시설일수록, 기관에 대한 신뢰가 높고, 사회적 평판이 좋을수록 자원동원

5) Smith & Lipsky(1993)은 운영비 지출의 정도나 전담인력의 비율이 높은 조직일 경우 정부와 같은 외부기관으로부터 재정지원을 받을 가능성이 높다고 하였다. 그러나 Stone et al.(2001)은 조직의 운영을 위한 지출보다 실제자원동원활동에 지출된 비용이 자원동원활동 결과에 중요한 변수라고 지적하였다.

6) 신준섭 외(2004)의 연구결과에서는 기존후원자에 대한 관리활동은 총 후원액 증가에 가장 큰 영향력을 갖는 주요변인으로 밝혔다.

활동이 활발한 것으로 밝혀졌다.

본 연구에서는 위의 선행연구들에서 밝혀진 결과를 중심으로 주요 변수들을 선정하되, 각 연구들의 한계점을 고려하였다. 앞서 살펴본 선행연구에서의 자원동원의 실태는 주로 후원액만 분석하였는데, 자원동원실태는 후원액 이외에도 후원자수, 후원물품 등 다양한 항목이 포함되기 때문에 되는데 본 연구에서는 자원동원의 실태를 파악하는 주요 변수로 후원액, 후원자수, 후원물품을 모두 사용하였다. 또한 위의 연구들은 상당수가 사회복지관의 지역사회자원 동원 관련 내부적인 조직이나 인프라 유무 여부를 고려하지 않고 있거나 변수로 설정하여도 연구방법의 한계점(작은 sample과 같은 표본추출방법상의 문제 등)으로 인해 유의미한 변수로 설명되지 않고 있다.<sup>7)</sup> 지역사회자원 개발은 어느 부서가 어느 정도의 인력을 가지고 하는지, 후원자 관리 체계가 있는지의 여부는 사회복지조직의 자원동원에 매우 중요한 영향을 미칠 수 있다. 마지막으로 기존의 대부분의 모델에서는 이용시설만을 연구대상으로 하고 있어 이용시설과는 상황이 다른 생활시설의 후원사업에 대한 파악은 제대로 이뤄지지 않은 한계점을 드러낸다. 본 연구에서는 이러한 점을 토대로 다음과 같은 연구 질문을 제시하였다:

- 1) 사회복지시설의 후원을 위한 조직의 인프라 실태를 파악하고, 시설유형별에 따른 차이를 파악한다.
- 2) 사회복지시설의 자원동원 실태인 후원자수, 후원액, 후원물품의 규모를 파악하며, 시설유형별로 그 규모를 비교한다.
- 3) 시설 유형별로 사회복지시설의 자원동원에 영향을 미치는 요인을 밝혀내며, 이중 후원개발요인의 영향력의 정도를 파악한다.

### 3) 분석틀

본 연구에서의 분석틀은 선행연구와 조사 자료를 바탕으로 사회복지조직의 자원동원능력에 영향을 미치는 독립변수를 조합하여 설정하였다. 본 고에서는 사회복지시설에 영향을 주는 요인으로 크게 지역환경요인, 조직요인, 후원개발요인으로 구분하였다.

지역환경요인에 포함되는 독립변수는 시설소재지와 지역생활환경이다. 시설 소재지는 대도시, 중소도시 및 군 지역으로 구분하였고, 지역생활환경은 시설이 소재한 지역의 생활수준을 나타내는 지표로 중산층 이상과 저소득층으로 구분하였다. 대도시와 중산층 이상의 지역은 소도시 및 군 지역 그리고 저소득층 밀집지역보다 보유한 자원이 많아 사회복지시설의 자원동원의 가능성이 많다는 선행연구와 조사 자료를 토대로 독립변수를 설정하였다.

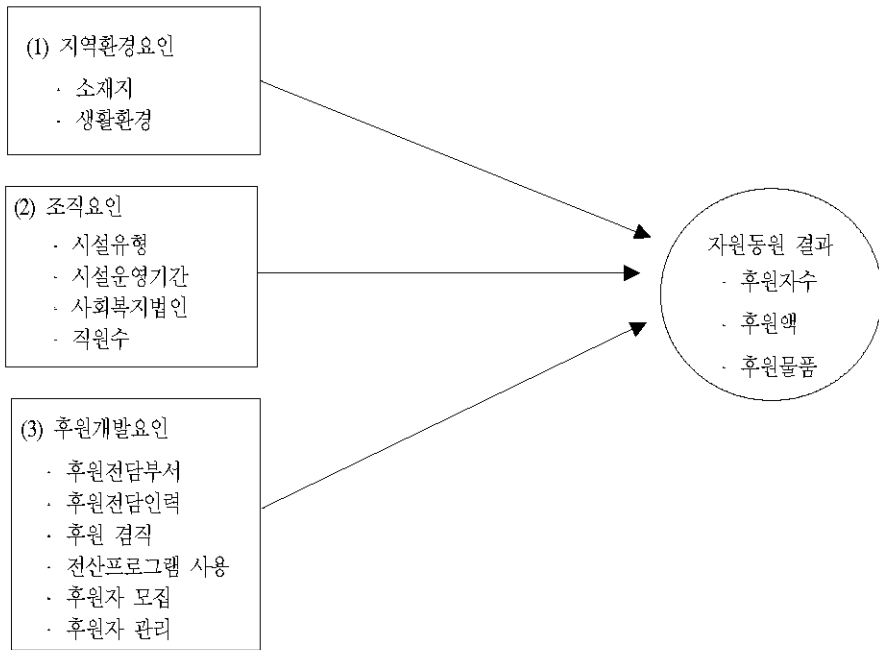
시설의 조직요인에 포함되는 독립변수는 시설유형, 시설운영기간, 시설운영주체, 시설의 직원 수이다. 시설운영기간이 길수록 시설에 대한 그 지역사회의 주민들의 인식이 제고되고, 시설 나름대로의 자원동원전략을 갖고 있어 자원동원을 활발히 할 수 있기 때문이다. 따라서 시설운영기간을 독립변수로 설정하였다. 시설유형변수는 기존 연구에서는 설정되지 않은 변수로 본 연구에서 새롭게 설정한

7) 단, 신준섭 외(2004)는 후원사업 전담자가 있는 경우 후원액이 높았다는 연구결과를 보여주고 있다.

독립변수이다. 기존의 대부분의 연구는 이용시설만을 조사대상으로 하고 있거나 생활시설만을 조사대상으로 하고 있어 사회복지시설에 대한 전반적인 자원동원의 실태나 자원동원에 영향을 미치는 요인을 설명하고 있지 않고 있으며, 기관의 성격이 다른 이용시설과 생활시설에 대한 비교분석도 연구되지 않고 있는 실정이다. 따라서 본 연구에서는 시설유형별에 따라 자원동원에 영향을 미치는 요인도 다를 것이라는 가정아래 시설유형을 독립변수로 설정하였다. 시설은 그 운영주체의 성격에 따라 시설의 자원동원능력이 달라질 수 있다(황성철, 2000). 운영주체변수가 기존의 연구에서는 유의하지 않은 변수로 밝혀졌으나(황성철, 2000) 본 연구에서는 생활시설과 이용시설로 구분하여 조사하는 것이므로 시설운영주체 변수는 시설의 자원동원에 영향을 미치는 중요한 변인으로 판단된다. 직원 수는 직원 수가 많을수록 자원동원에 대한 성과가 높을 가능성이 많다는 기존연구를 토대로 독립변수로 설정하였다.

마지막으로 후원개발요인에 포함되는 독립변수는 후원전담인력 유무, 후원관리를 위한 전산프로그램 사용여부, 후원모집, 후원관리이다. 후원전담인력이 있는 곳이나 겸직을 하고 있는 조직이 그렇지 않은 조직보다 자원동원이 활발하다는 기존의 연구를 토대로 후원전담인력이 후원개발가능성을 높인다는 가정아래 후원전담인력 유무를 독립변수로 설정하였다. 후원관리 전산프로그램은 기존 후원자들을 효율적으로 관리할 수 있으며, 소식지나 우편 등을 통해 지속적으로 시설과 관계를 맺을 수 있도록 도와줄 수 있다. 또한 신규후원자나 우수 후원자에 대한 개별관리도 할 수 있어 자원동원활동의 결과가 긍정적일 가능성이 높다. 후원관리프로그램에 대한 전산관리프로그램의 사용여부가 자원동원에 영향을 미친다는 연구는 많지 않으나,<sup>8)</sup> 자원동원활동에 대한 지출비(+)(김영중, 1994; Stone et al., 2001; Frumkin and Kim, 2001), 신규후원자 개발노력과 기존후원자 관리(신준섭 외, 2004; Scott, 1977; Grasty and Sheinkopf, 1982; Scribner and Green, 1983; Rosso, 1991; Smith, 1994)가 중요한 변인이라는 여러 연구결과를 통해 개발이나 관리를 효율적으로 할 수 있는 전산프로그램이 자원동원에 영향을 미치는 것으로 판단되어 본 연구에서는 후원관리 전산프로그램 사용여부를 독립변수로 설정하였다. 후원모집과 후원관리 각각의 변수들도 기존의 선행연구에서 중요한 변수로 밝혀져 본 연구에서도 이를 독립변수로 설정하였다. 이러한 분석틀을 그림으로 제시하면 <그림 1>과 같다.

8) 박정임(1996)은 후원자 관리를 위한 전산화 도입유무가 후원지속기간에 영향을 미친다고 하면서, 후원자의 정보관리는 후원행위를 지속시키는 요인으로 작용한다고 하였다.



<그림 1> 연구 분석틀

### 3. 연구방법

#### 1) 조사대상

본 연구를 위해서 실태조사를 실시하였다. 사회복지시설의 지역사회 자원개발 담당자를 대상으로 구조화된 설문지를 이용해서 우편조사를 실시하였다. 조사는 2002년 9월 23일~10월 27일까지 총 5주간 실시되었다.

조사대상시설은 이용시설 3 유형시설과 생활시설 6 유형시설 전수이다. 대상시설은 이용시설은 사회복지관, 노인복지관, 장애인 복지관이고, 생활시설은 노인시설, 아동시설, 여성시설, 장애인시설, 정신요양시설, 부랑인시설이다. 총 시설 수는 이용시설 551개소, 생활시설 959개소로 총 1,510개소인데, 회수된 설문지는 이용시설 293개소 생활시설 632개소로, 설문 회수율은 61.26%이다. 조사에 응한 시설 수는 이용시설의 경우 노인복지관 48개소, 장애인복지관 47개소, 종합사회복지관 180개소, 시설유형 미상시설 18개소이고, 생활시설의 경우는 노인시설 176개소, 장애인시설 128개소, 아동시설 128개소, 여성시설 40개소, 정신요양시설 56개소, 부랑인시설 23개소 및 시설유형 미상 시설 38개소이다.

## 2) 변수의 측정

### (1) 종속변수

종속변수는 자원동원결과로 후원자수, 후원액, 후원물품 현금환가액으로 측정하였다. 시설에서 지난 2001년 1년간의 실적을 대상으로 하였다. 후원자수는 시설을 후원한 개인, 단체, 기관 등 후원자의 총수로 이는 결연후원자수와 시설후원자수를 합한 값으로 하였다. 후원액은 결연후원액과 시설후원액의 총합이다. 후원물품 환가액은 후원물품을 받은 것을 응답자가 직접 현금으로 환산한 금액을 말한다. 이는 현금 후원과는 특성이 다르기 때문에 후원액에 합하지 않고 따로 독립된 모델을 만들어서 분석하였다.

### (2) 독립변수

독립변수는 지역환경적 요인, 조직 요인, 후원개발요인으로 구분된다. 변수의 정의와 측정방법은 <표 2>에 제시하였다. 지역환경요인에는 시설소재지와 지역 생활환경이 포함된다. 시설소재지는 dummy 변수로 만들어 대도시를 1로 하고, 중소도시 및 군 지역을 준거집단으로 하여 0의 값을 주었다. 지역 생활환경도 dummy 변수화하여 중상층 이상=1, 중하층이하=0으로 하였다.

조직요인에는 시설 유형, 시설 운영기간, 시설 운영주체, 직원 수가 포함된다. 시설 유형은 이용시설의 경우 준거집단을 노인복지관으로 하였다. 유형1은 사회복지관으로, 유형 2는 장애인복지관으로 하여 각 1의 값을 부여하였다. 생활시설의 경우 준거집단은 장애인시설이다. 유형1은 노인시설, 유형2 아동시설, 유형3 여성시설, 유형4 정신요양시설, 유형5 부랑인시설로 하고 각 1의 값을 주었다. 시설운영기간은 시설이 초기 설립연도부터 지금까지의 운영기간년수이다. 시설운영주체는 dummy 변수로 사회복지법인외의 운영주체를 준거집단으로 하였고, 사회복지법인을 1로 하였다. 직원 수는 정규직원과 계약직 직원을 합한 총수를 말한다. 그런데 직원 수의 분포가 시설마다 다양하여 정규분포를 이루고 있지 않아 이를 자연로그화하여 정규분포를 만들었다.

자원개발요인에는 후원인력 유무와 전산프로그램 유무가 포함된다. 후원인력 유무는 dummy 변수화하였는데 후원전담부서/전담인력/겸직직원이 없는 경우를 준거집단으로 하였고, 후원전담부서가 있는 경우, 전담인력만 있는 경우, 겸직직원이 있는 경우를 각 1로 하였다. 전산프로그램은 후원자 관리를 위한 프로그램을 말하는 것으로 전산프로그램이 있는 시설을 1로 그렇지 않은 시설을 준거집단으로 0의 값을 주었다. 후원모집이란 후원자를 모집하는 다양한 방법의 실시유무를 묻는 것이다. 실시하는 경우 1로, 실시하지 않으면 0으로 했다. 총 17개의 후원자 개발방법에 대한 실시여부를 더해서 하나의 변수로 만들었다. 후원자 관리는 시설에서 사용하고 있는 후원자 관리 방법에 대한 실시여부를 묻는 것으로 총 8개의 방법의 실시여부를 더해서 하나의 변수로 만들었다.

(3) 분석방법

자료를 분석하기 위해서 SPSS for windows 10.1을 사용하였다. 사회복지시설의 후원자규모, 후원액, 후원담당조직 등을 파악하기 위해서 기본적인 기술통계분석(빈도분석, Descriptives, 교차분석)을 하였고, 사회복지시설이 사회복지조직이 자원을 동원하는데 영향을 미치는 요인을 규명하기 위해서 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 본 모델을 검증하기 위해서 사용한 유의수준은  $\alpha < .05$ 이다.

<표 2> 변수의 정의 및 측정방법

구분	변수의 정의	측정방법
종속변수 (3 모델) (1) 후원자수* (2) 후원액* (3) 후원물품 환가액*	총후원자수 총후원액 후원물품 현금환가액	결연후원자수 + 시설후원자수 결연후원금 총액 + 시설후원금 총액 후원물품을 현금으로 환산하여 계산한 금액
독립변수 (1) 지역환경요인 시설소재지 지역 생활환경 (2) 조직요인 시설 유형  운영기간 운영주체 직원수*	시설의 위치 시설 소재지역 생활 수준  시설 종류	대도시=1, 중소도시/군지역=0 중상층 이상=1, 중하층/저소득층=0  · 이용시설: 준거집단 - 노인복지관=0 유형1(사회복지관)=1, 유형2(장애인복지관)=1,  · 생활시설: 준거집단 - 장애인시설=0 유형1(노인시설)=1,    유형2(아동시설)=1, 유형3(여성시설)=1 유형4(정신요양시설)=1 유형5(부랑인시설)=1
(3) 자원개발요인 후원전담부서 후원전담인력 겸직직원 전산프로그램  후원자 모집방법 후원자 관리방법	담당부서 및 인력 유무 담당 인력 유무 후원 겸직직원 유무 전산 프로그램 유무  후원자 모집방법 실시 여부 후원자 관리 실시여부	유=1, 부서/인력/겸직 없음=0 유=1, 부서/인력/겸직 없음=0 유=1, 부서/인력/겸직 없음=0 후원관리 전산프로그램 있음=1, 후원관리 전산프로그램 없음=0  실시함=1, 실시하지 않음=0 실시함=1, 실시하지 않음=0

\* 후원자수, 후원액, 후원물품 환가액, 직원수는 정규분포를 만들기 위해 자연로그화하였음.

## 4. 연구결과

### 1) 조사대상의 특성

#### (1) 지역환경요인

시설의 특성을 지역환경요인과 조직요인으로 나누어서 살펴보았다. 시설의 지역환경요인은 시설이 위치한 지역의 소재지와 생활수준이 포함된다(<표 3> 참조). 시설 소재지를 보면, 이용시설의 소재지는 대도시 59.4%(174개소), 중소도시 35.8%(105개소), 군 지역 3.8%(11개소)로 나타났다. 생활시설의 소재지는 대도시 35.6%(225개소), 중소도시 41.0%(259개소), 군 지역 17.2%(109개소)개로 나타났다. 이용시설의 경우 대도시에 반수 이상 분포하고 군 지역에는 3.8%만 위치하고 있어 이용시설의 소재지가 지역적 편중이 심하다는 것을 알 수 있다. 생활시설은 중소도시에 가장 많이 분포되어 있었고, 이용시설보다는 군 지역에 위치한 시설이 많았다.

시설이 소재한 지역의 생활수준에 있어서는 이용시설이나 생활시설 모두 소재지의 생활수준이 중하층이거나 저소득층이라는 시설이 60%를 넘었고, 생활수준이 상인 곳은 1%도 채 되지 않았다. 즉, 사회복지시설이 소재한 지역사회의 생활수준은 대부분 저소득층이었다.

<표 3> 시설의 지역환경요인

(단위: 개소, %)

구 분	이용시설		생활시설	
	빈도	백분율	빈도	백분율
전체	293	100.0	632	100.0
소재지				
대도시	174	59.4	225	35.6
중소도시	105	35.8	259	41.0
군지역	11	3.8	109	17.2
무응답	3	1.0	39	6.2
생활수준				
상	1	0.3	3	0.5
중상	66	22.5	175	27.7
중하	152	51.9	327	51.7
저소득	32	10.9	52	8.2
무응답	42	14.3	75	11.9



(2) 조직요인

조직요인에는 시설유형, 운영기간, 운영주체, 직원 수가 포함된다(<표 4> 참조). 시설 유형으로 이용시설의 경우 사회복지관이 60.4%(177개소)로 가장 많았고, 장애인복지관 16.0%(47개소), 노인복지관 16.0%(47개소)의 분포이었다. 생활시설은 노인시설이 가장 많은 27.8%(176개소)이었고 아동시설 172개소(27.2%), 장애인시설 20.3%(128개소), 정신요양시설 8.7%(55개소), 여성시설 6.3%(40개소), 부랑인시설 3.6%(23개소)의 순이었다.

<표 4> 시설의 조직요인

(단위: 개소, %)

구 분	이용시설		생활시설	
	빈도	백분율	빈도	백분율
전 체	293	100.0	632	100.0
시설유형	293	100.0	632	100.0
사회복지관	177	60.4	-	-
장애인	47	16.0	128	20.3
노인	47	16.0	176	27.8
아동	-	-	172	27.2
여성	-	-	40	6.3
정신요양	-	-	55	8.7
부랑인	-	-	23	3.6
기타	4	1.4	-	-
시설유형미상	18	6.1	38	6.0
설립연도				
5년이하	101	34.5	98	15.5
6년이상 ~10년이하	107	36.5	84	13.3
11년이상~15년이하	46	15.7	67	10.6
16년이상~ 20년이하	11	3.8	70	11.1
21년이상	7	2.4	241	42.9
무응답	21	7.2	42	6.6
운영주체				
국가·지방자치단체	16	5.5	18	2.8
사회복지법인	195	66.6	484	76.6
사회복지법인의외 비영리법인	60	20.5	75	11.9
기타	14	4.8	9	1.4
무응답	8	2.7	46	7.3
직원 수				
10명 이하	21	7.2	190	30.1
11명 이상~20명 이하	88	30.0	173	27.4
21명 이상~30명 이하	53	18.1	90	14.2
31명 이상~40명 이하	21	7.2	48	7.6
41명 이상~50명 이하	11	3.8	43	6.8
51명 이상	13	4.4	30	4.7
무응답	86	29.4	58	9.2
직원 수 평균	23.57		21.25	

시설 설립연도는 5년 단위로 나누어서 살펴보았다. 이용시설의 경우는 5년 이하 34.5%(101개소), 6년 이상 10년 이하 36.5%(107개소)로 대부분을 차지했다. 생활시설의 경우 21년 이상이 42.9%(241개소)가 가장 많았고, 5년 이하 15.5%(98개소), 6년 이상 10년 이하 13.3%(84개소)의 순이었다. 즉, 이용시설에 비해 생활시설이 설립연도가 훨씬 오래 되었음을 알 수 있다.

운영주체에 있어서는 이용시설과 생활시설 모두 사회복지법인이 반수 이상을 차지하여 가장 많았고 그 다음으로는 사회복지법인 외 비영리 법인이었다. 구체적으로는 이용시설의 운영주체는 사회복지법인 66.6%(195개소), 사회복지법인 외 비영리법인 20.5%(60개소)였다. 생활시설의 경우 사회복지법인이 76.6%(484개소), 사회복지법인 외 비영리법인이 11.9%(75개소)였다.

시설의 직원 수는 이용시설의 경우 정규직 직원과 계약직 직원을 포함한 수이고, 생활시설의 경우 생활시설에서 실제로 근무하는 직원 수를 의미한다. 2001년 현재 이용시설의 직원 수는 평균 23.57명이고 생활시설의 직원 수는 21.25명으로 이용시설의 직원 수 평균이 조금 더 높게 나타났다. 이용시설은 11명 이상 20명 이하가 30.0%로 가장 많았고, 생활시설은 직원 수 10명 이하가 30.1%로 가장 많은 것으로 나타났다. 무응답을 제외할 경우 직원 수가 20명 이하인 시설의 수는 이용시설의 52.7%, 생활시설 63.2%, 이었다. 100명 이상 근무하는 이용시설은 한 곳도 없었으나 생활시설은 0.7%로 4곳이나 되었다.

## 2) 후원을 위한 인프라 실태

먼저 사회복지시설에 후원전담부서나 전담직원, 전산프로그램사용여부에 대하여 분석한 결과(표 참조), 이용시설과 생활시설에서 각각 가장 많이 나타난 유형은 전담부서나 인력이 없고 후원업무는 수행되고 있는 경우(직원 겸직의 경우)로서 절반 이상이 이러한 경우로 나타났다(이용시설 64.4%, 생활시설 58.9%). 다음 순으로는 이용시설과 생활시설에서 상이하게 나타났는데, 이용시설에서는 후원전담부서는 없고 전담인력만 배치된 경우가 24.8%였고, 생활시설에서는 후원업무 담당부서와 인력이 전혀 없는 경우가 19.8%였다. 즉, 전담부서나 전담인력이 없는 경우라도 후원업무는 수행되고 있으나 생활시설의 경우는 아예 후원업무가 수행되지 않는 경우가 전체 시설의 1/5 정도나 되고 있었다(이용시설: 6.3%).

사용하는 전산 프로그램에 있어서 전체 응답시설 중 가장 높은 응답을 보인 것은 '사용하는 전산 프로그램이 없다'는 응답으로 이용시설 32.7%, 생활시설 51.2%이었다. 즉 많은 시설에서는 후원금 및 후원자 관리를 전산으로 하는 것이 아니라 전통적인 수동기입의 방법으로 하고 있었다. 진우정보데이터베이스는 전체 시설의 3분의 1 정도만이 사용하고 있었다(이용시설: 31.8%, 생활시설: 34.6%). 이 밖에 이용시설에서는 휴먼소프트를 사용하는 시설도 22.4%나 되었고, 자체개발 프로그램을 사용하는 비율은 6.5%에 이르고 있다. 생활시설에서는 자체개발 프로그램을 사용하는 경우가 8.3% 등으로 이용시설에서보다는 적은 시설이 다른 전산 프로그램을 사용하고 있었다. 특히 생활시설에서는 전산프로그램을 사용하지 않는 비율이 전체의 반을 넘는다는 점이 주목해야 할 점이다.

<표 5> 후원전담부서 및 후원관리전산프로그램 현황

(단위: %, 명, 개소)

변수	구분	이용시설	생활시설
시설의 후원전담부서 및 직원 유무	후원전담부서 설치	4.4( 12)	8.8( 51)
	후원전담인력 배치	24.8( 67)	12.5( 73)
	겸직직원 배치	64.4(174)	58.9(343)
	담당부서 및 인력 없음	6.3( 17)	19.8(115)
	계	100.0(270)	100.0(582)
후원관리전산프로그램	사용하는 것이 없다	32.7( 80)	51.2(259)
	웹페이지 21	2.9( 7)	0.0( 0)
	진우정보데이터베이스	31.8( 78)	34.6(175)
	휴먼소프트	22.4( 55)	0.8( 42)
	자체개발프로그램	6.5( 16)	8.3( 26)
	기타	3.7( 9)	5.1(506)
	계	100.0(245)	100.0(506)

주:  $\chi^2=43.351$   $p=.000$

다음으로 후원자 모집 및 개발방법과 후원관리방법에 대해 살펴보았다(<표 6> 참조). 우선 이용시설에서 실시하는 후원자 개발방법을 조사한 결과 가장 많이 사용하는 방법은 시설 소식지 발송(87.0%)이었고, 그 다음은 기업·재단 프로그램 응모(72.3%), 후원요청서신 발송(68.4%), 인터넷 홈페이지 홍보(64.4%), 지역신문에 홍보(63.1%), 기업, 상점(가), 단체 등 방문(62.9%) 등 순이었다.

생활시설의 경우 많이 사용하는 방법은 시설 소식지 발송(80.6%), 인터넷 홈페이지에 홍보(54.5%), 후원요청서신 발송(50.1%), 기업·재단 프로그램 응모(46.7%) 등이다. 사용비용이 낮은 방법은 유료잡지 등 발행(0.9%), ARS 등 대중매체로 모금(1.8%), 인터넷 배너로 모금(6.8%), 지역 내 가구 방문(8.1%), 모금함 설치(18.0%), 음악회나 전시회 개최(19.1%) 등으로 나타났다. 이러한 결과를 통해서 볼 때, 이용시설과 생활시설에서 후원자를 개발하기 위해서 사용하는 방법은 비슷함을 알 수 있다.

그러나 후원자 모집 방법에 있어서 두 시설 간에 차이를 보이기도 하는데, 차이가 나는 모집방법은 기업 상점(가), 단체 등 방문(이용시설: 62.9%, 생활시설: 26.5%), 지역신문에 홍보(이용시설: 63.1%, 생활시설: 22.7%), 바자회 개최(이용시설: 59.5%, 생활시설 18.6%), 모금함 설치(이용시설: 51.6%, 생활시설: 18.0%)이다.

후원자는 개발하는 것 뿐 아니라 관리도 매우 중요하다. 후원자에 대한 지속적인 관리를 통해 꾸준한 후원이 보장될 수 있기 때문이다. 후원자 관리방법을 분석한 결과, 이용시설의 경우는 감사서신(95.2%)과 기관소식지(잡지) 발송(94.0%)을 90% 이상 거의 대부분의 시설에서 하는 것으로 조사되었다(<표 8> 참조). 생활시설에서도 감사서신 발송(90.8%)이나 기관소식지(잡지) 발송(79.1%)을 가장 많이 하는 것으로 나타났다. 이 밖에 반수 이상의 시설이 하는 후원자 관리방법은 안부전화(이용시설: 60.7%, 생활시설 57.0%), 각종 시설 행사에 초대(이용시설: 60.0%, 생활시설: 61.8%)이었다. 이용시설에서는 후원자에 대한 포상(59.5%)과 후원자 위로 행사(53.3%)도 많이 개최하고 있었다. 반

면 시설에서 거의 사용하지 않는 방법은 시설 유료행사 등의 이용할인 등 후원자가 저비용을 지불하고 시설을 이용하도록 하는 것이었고, 생활시설에서는 후원의 밤이나, 후원자 위로행사, 후원자에 대한 포상도 이용시설보다는 적게 실시하고 있었다.

<표 6> 후원자 모집 및 개발 방법 실시여부

(단위: 개소, %)

변수	구분	이용시설	생활시설
후원자 모집 및 개발 방법	시설 소식지 발송	87.0 (241)	80.6 (452)
	유료잡지 등 발행	2.7 ( 7)	0.9 ( 5)
	후원요청서신 발송	68.4 (173)	50.1 (279)
	PR카드 발행 비치	35.3 ( 89)	25.6 (143)
	기업, 상점(가), 단체 등 방문	62.9 (158)	26.5 (147)
	바자회 개최	59.5 (150)	18.6 (104)
	음악회나 전시회 개최	16.3 ( 41)	19.1 (106)
	후원(자선)의 밤 개최	39.7 (100)	29.8 (166)
	모금함 설치	51.6 (130)	18.0 (100)
	지역신문에 홍보	63.1 (159)	22.7 (126)
	인터넷 홈페이지에 홍보	64.4 (163)	54.5 (306)
	인터넷 배너로 모금	7.5 ( 19)	6.8 ( 38)
	ARS 등 대중매체로 모금	7.5 ( 19)	1.8 ( 10)
	시설내 직원에 할당	28.1 ( 71)	14.7 ( 82)
	기업·재단프로그램 응모	72.3 (183)	46.7 (261)
지역 내 가구 방문	20.2 ( 51)	8.1 ( 45)	
지역내 공공기관에서 연계	43.7 (110)	34.8 (194)	
후원자 관리 방법	기관소식지(잡지) 발송	94.0 (235)	79.1 (446)
	감사서신 발송	95.2 (238)	90.8 (511)
	안부전화	60.7 (148)	57.0 (321)
	후원자 위로 행사 개최	53.3 (130)	31.3 (176)
	후원자에 대한 포상	59.5 (147)	38.4 (216)
	각종 시설 행사에 초대	60.0 (147)	61.8 (348)
	후원의 밤 개최	42.8 (104)	26.2 (147)
	시설 유료행사나 시설 등 이용할인	12.9 ( 31)	6.7 ( 37)

### 3) 자원동원 실태

#### (1) 후원자수

시설당 평균 후원자수를 후원유형별로 살펴보았다(<표 7> 참조). 개인후원자는 이용시설은 215명, 생활시설은 223명으로 나타나 생활시설이 약간 더 많은 것으로 나타났다. 그러나, 1개소의 생활시설의 경우 개인 후원자가 8,000명을 넘고 있어 평균에 영향을 주었을 것으로 판단된다. 중간값을 비교해 보면 이용시설이 더 많음을 알 수 있다(이용시설: 134명, 생활시설: 80명). 종교기관 후원 수는 이용시

설과 생활시설이 비슷한 12~13개소 정도의 분포였다. 기업재단 후원기관 수도 비슷하여 10내 11개소에 이른다. 공공기관으로부터의 후원은 이용시설(6.5개소)보다는 생활시설(10.3개소)에서 더 많았다. 단체로부터의 후원도 이용시설(12.6개소)보다 생활시설(14.0개소)이 약간 더 많았다. 기타의 경우는 이용시설이 34.8명인데 반해, 생활시설은 18.2명이었다. 대체적으로 이용시설보다 생활시설이 시설 당 평균 후원자수가 약간 더 많았다. 후원자를 통털어서 보면 이용시설의 경우는 시설 당 251.7명, 생활시설 214.7명으로 이용시설이 40명 가량 더 많은 것으로 파악되었다.

<표 7> 시설 당 평균 후원자 수

(단위: 명, 개소)

구 분	이용시설			생활시설		
	평균	중간값	사례수	평균	중간값	사례수
개인	214.6	134.0	226	223.0	80.0	461
종교기관	12.2	5.0	169	12.6	5.0	380
기업, 재단	10.6	5.0	185	11.2	6.0	362
공공기관	6.5	3.0	145	10.3	6.0	344
단체	12.6	6.0	194	14.0	6.0	377
기타	34.8	8.0	77	18.2	4.0	143
총합	251.7	118.0	207	214.7	114.0	441

주: 기관은 1개소를 1명으로 하였음. 모든 값은 후원자가 있는 시설의 평균임. 시설 후원자가 없는 곳을 포함해서 평균을 계산하면 위의 수치보다 낮을 것임.

## (2) 후원액

2001년 1년 간, 후원자 유형별 후원금 총액을 조사한 결과는 <표 8>과 같다. 이용시설의 경우 총 후원액은 45억 6천2백4십만원으로서 시설 당 평균 3천 61만원정도가 된다. 후원자 유형에 따라 보면, 결연후원은 개인(1천3백8십만원)과 기업·재단이 가장 많은 액수(약 1천3백4십만원 평균)를 후원하였다. 시설후원금의 합은 47억9천7백만원으로서 시설별 평균 2천9백만원 정도 후원금을 받은 것이 된다. 시설후원은 개인 후원(시설 당 평균 1천2백만원 정도)이 가장 높았고, 기업·재단(8백9십만원 정도)이나 사회단체(8백5십만원 정도)는 비슷하게 나타났다.

생활시설은 결연후원금이 평균 8백7십만원 정도로 이용시설 평균(3천6십만원)의 1/4이 조금 넘는 금액이었고, 시설후원금은 평균 3천8백만원 정도로 이용시설 평균(2천9백만원)보다 많았다. 후원자 유형에 따라서는 결연후원금은 개인이 가장 많은 5백9십만원을 후원하였고, 그 다음이 기업·재단으로 4백만원가량을 후원하였다. 시설후원금도 개인이 가장 많은 2천3백만원을, 그 다음은 기타로 7백만3십만원을 후원하였다.

총후원액은 이용시설의 경우 93억1천8백만원이었고, 시설당 평균 5천1백만원을 받은 것으로 집계되었다. 생활시설의 경우 총 167억원 정도, 시설당 평균 4천2백만원을 받은 것으로 집계되었다. 후원액 총액은 시설수가 많은 생활시설이 더 많았으나, 시설 당 평균 후원액은 이용시설이 생활시설보다 약 9백만원 정도 더 많았다.

<표 8> 후원자 유형별 후원액

(단위: 명, 천원)

후원자 유형	이용시설						생활시설					
	결연후원		시설후원		총후원		결연후원		시설후원		총후원	
	평균	시설 수	평균	시설 수	평균	시설 수	평균	시설 수	평균	시설 수	평균	시설 수
개인	13,771	135	12,353	143	21,133	171	5,945	202	23,347	374	24,894	399
종교기관	3,260	67	4,470	95	5,314	121	1,280		3,397		3,506	290
기업/재단	13,431	74	8,981	109	15,061	131	4,069	87	5,997	278	6,754	299
공공기관	2,441	27	2,108	70	2,636	81	1,431	48	3,246	291	3,367	301
단체	7,285	76	8,553	107	11,371	129	2,153	88	4,670	301	5,022	317
기타	2,687	18	5,036	54	5,339		2,884	21	7,340	138	7,353	
총 계	평균	30,613	149	29,075 <sup>1)</sup>	165	51,198	182	8,704	228	37,972	389	42,070
	총합	4,562,441		4,797,397		9,318,086		1,984,682		14,771,095		16,701,817

주: 1) 이용시설의 기관후원금 총계는, 319억원의 후원금이 들어왔다고 응답한 시설을 제외함.

(3) 후원물품 환가액

2001년 한 해 동안 시설 당 후원물품을 금액으로 환산한 액수를 후원자 유형별로 파악하였다(<표 9> 참조). 이용시설의 경우 시설 당 개인으로부터 들어온 후원물품은 1천만원 가량이었고, 종교기관 3백만원, 기업 및 재단 2천1백만원, 공공기관 3백만원, 각종 사회 단체 5백만원, 기타 8백만원으로 기업 및 재단으로부터 들어온 후원물품 환가액이 가장 많았다. 응답한 130개 시설의 후원물품 총 환산 금액은 시설당 3천9백만원이었고, 이를 합하면 총 50억 1천 181만원이었다.

생활시설의 경우는 개인 후원자로부터 들어온 후원물품 환가액은 시설당 평균 6백8십만원이었고, 종교기관 2백만원, 기업 및 재단 5백8십만원, 공공기관 3백4십만원, 단체 4백2십만원, 기타 2백3십만원으로 개인으로부터 들어온 후원물품 환가액이 가장 많았다. 종합하면 시설당 평균 2천1백만원 가량의 후원물품이 들어온 셈이 된다. 이는 이용시설보다 1천7백만원이 적은 규모이다. 그리고 303개의 생활시설 전체에는 총 64억원 가량의 후원물품이 유입되었다.

<표 9> 후원자유형별 시설당 평균 후원물품 환가액

(단위: 천원, 개소)

구 분	이용시설		생활시설	
	평균	시설 수	평균	시설 수
개인	10,010	122	6,796	325
종교기관	3,148	69	2,171	269
기업, 재단	21,570	107	5,836	256
공공기관(시·군·구, 학교 등)	2,914	67	3,445	279
단체(사회단체, 친목회 등)	4,954	85	4,209	278
기타	8,143	35	2,334	106
총계	평균	130	21,10	303
	총합		5,011,810	

### 5) 자원동원에 영향을 미치는 요인

#### (1) 후원자 수

우선 후원자수에 어떠한 요인이 유의한지 살펴보았다. 이용시설에서 후원자수에 영향을 미치는 요인을 살펴보았더니 후원개발요인인 전담부서만으로 나타났다. 후원자 모집 프로그램을 실시하고 있는 이용시설이 그렇지 않은 시설보다 후원자수가 더 많았다(<표 10-1> 참조). 그 밖에 유의한 변수는 운영기간으로 이용시설의 운영기간이 길수록 후원자가 더 많았다.

반면, 생활시설 모델에서는 다양한 변인이 유의한 것으로 판명되었다(<표 10-2> 참조). 지역환경요인 중 소재지, 조직 요인 중 여성시설, 운영기간, 직원 수, 후원개발요인 중 전담인력, 전산프로그램, 후원자 모집 및 후원자관리 프로그램 실시 등이 유의한 요인으로 밝혀졌다. 대도시에 위치한 생활시설, 여성시설보다는 장애인생활시설이, 운영기간이 길고 직원 수가 많은 생활시설이, 후원전담인력이, 후원자 관리를 위한 전산프로그램을 갖춘 생활시설, 그리고 후원자 모집 및 관리를 위한 다양한 프로그램을 실시하고 있는 시설이 그렇지 않은 시설보다 후원자수가 더 많았다.

<표 10-1> 후원자수에 영향을 미치는 요인(이용시설)

독립변수	회귀계수	표준오차	Beta	T 값	유의도
상수	3.833	1.162		3.299	.001
지역환경요인					
대도시	-.205	.263	-.078	-.781	.436
중상층	.128	.246	.045	.520	.604
조직요인					
유형1(복지관=1)	.369	.380	.133	.971	.334
유형2(장애인=1)	-2.110E-02	.454	-.006	-.046	.963
운영기간	.368	.154	.225**	2.384	.019
운영주체(복지법인=1)	.101	.235	.037	.429	.668
직원수	-.138	.264	-.057	-.522	.603
후원개발요인					
전담부서(유=1)	-1.421E-02	.980	-.003	-.014	.988
전담인력(유=1)	-.212	.893	-.075	-.237	.813
후원겸직(유=1)	-.382	.873	-.145	-.438	.662
전산 프로그램(유=1)	-.227	.316	-.080	-.718	.474
후원자모집	.102	.048	.226*	2.116	.036
후원자관리	2.856E-02	.079	.040	.364	.717
F값 (N)	2.171* (N=130)				
R <sup>2</sup> (adj. R <sup>2</sup> )	.196 (.106)				

\* p<.05, \*\* p<.01.

<표 10-2> 후원지수에 영향을 미치는 요인(생활시설)

독립변수	회귀계수	표준오차	B	t 값	유의도
상수	3.114	.343		9.092	.000
지역환경요인					
소재지(대도시=1)	.360	.129	.127**	2.786	.006
생활환경(중상층=1)	-.206	.133	-.071	-1.548	.123
조직요인					
유형1(노인=1)	-.270	.214	-.089	-1.266	.206
유형2(아동=1)	.143	.242	.048	.590	.556
유형3(여성=1)	-.769	.342	-.127*	-2.247	.025
유형4(정신요양=1)	-.350	.256	-.081	-1.367	.172
유형5(부랑인=1)	-.197	.360	-.027	-.547	.585
운영기간	8.366E-03	.004	.117*	2.083	.038
운영주체(복지법인=1)	-.262	.169	-.070	-1.550	.122
직원수	8.506E-03	.004	.113*	2.105	.036
후원개발요인					
전담부서(유=1)	.494	.298	.098	1.658	.098
전담인력(유=1)	.592	.251	.152*	2.362	.019
후원겸직(유=1)	.210	.184	.074	1.141	.255
전산 프로그램(유=1)	.469	.129	.172***	3.635	.000
후원자모집	5.802E-02	.027	.122*	2.163	.031
후원자관리	.142	.045	.181**	3.128	.002
F 값 (N)	10.751*** (367)				
R <sup>2</sup> (adj. R <sup>2</sup> )	.336 (.305)				

\* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

(2) 후원액

다음에서는 결연후원액과 시설후원액을 더해서 후원액으로 만들고 이를 종속변수로 하는 모델을 검증하였다. 유의한 요인으로 이용시설의 경우는 .10의 수준에서 운영기간과 후원자모집 프로그램 실시로 나타났고, 생활시설의 경우는 다소 상이하게, 시설유형으로 여성시설보다는 장애인생활시설, 운영기간, 직원 수, 전담부서, 후원겸직 등이었다(<표 11-1>, <표 11-2> 참조). 따라서 총 후원액에 영향을 주는 것은 이용 및 생활시설 간 차이를 나타내고 있었다. 특히, 생활시설에서는 많은 요인들이 유의한 것으로 판명되었다. 시설유형별로는 다른 변수를 통제했을 때 장애인시설에 비해서 여성시설이 후원금이 더 적은 것으로 나타났다. 조직요인 중 시설유형이외에 운영기간과 직원 수가 유의하게 나타나, 시설이 오래되고, 직원 수가 많은 시설이 적은 시설보다 후원액이 더 많은 것으로 조사되었다. 이는 인력과 관련된 것으로 시설의 인력이 많을수록 후원에 지원할 인력이 많아 후원이 활성화되는 것이라고 할 수 있다. 후원개발요인으로 후원전담부서, 전담인력이 있는 시설이 없는 시설보다 후원액이 더 많았다. 즉, 생활시설 후원개발요인의 존재는 후원액에 중요한 영향을 준다. 생활시설에서 후원액을 확보하기 위해서는 후원전담조직과 최소한 후원을 담당하는 겸직인력이나나 필요함을 알 수 있다.



<표 11-1> 후원액에 영향을 미치는 요인(이용시설)

독립변수	회귀계수	표준오차	B	t 값	유의도
상수	6.199	1.114		5.564	.000
지역환경요인					
소재지(대도시-1)	-6.688E-02	.286	-.023	-.234	.815
생활환경(중상층-1)	.240	.280	.075	.857	.393
조직요인					
유형1(복지관-1)	.586	.408	.187	1.436	.154
유형2(장애인-1)	.281	.506	.068	.556	.579
운영기간	.322	.170	.179+	1.897	.061
운영주체(복지법인-1)	5.820E-02	.274	.019	.212	.832
직원수	.189	.285	.077	.665	.508
후원개발요인					
전담부서(유-1)	.642	1.130	.124	.568	.571
전담인력(유-1)	.424	1.020	.131	.416	.678
후원접직(유-1)	.545	.991	.185	.549	.584
전산 프로그램(유-1)	.440	.340	.142	1.297	.198
후원자모집	.101	.057	.190+	1.770	.080
후원자관리	.130	.090	.151	1.440	.153
F 값 (N)	3.324** (N-113)				
R <sup>2</sup> (adj. R <sup>2</sup> )	.304 (.212)				

+ p<.10

<표 11-2> 후원액에 영향을 미치는 요인(생활시설)

독립변수	회귀계수	표준오차	B	t 값	유의도
상수	9.198	.371		24.759	.000
지역환경요인					
소재지(대도시-1)	6.900E-02	.141	.026	.490	.624
생활환경(중상층-1)	-.166	.147	-.061	-1.136	.257
조직요인					
유형1(노인-1)	-.183	.241	-.063	-.758	.449
유형2(아동-1)	-8.450E-02	.257	-.031	-.329	.742
유형3(여성-1)	-.826	.355	-.155*	-2.327	.021
유형4(정신요양-1)	-.239	.285	-.059	-.839	.402
유형5(부랑인-1)	-.581	.401	-.086	-1.448	.149
운영기간	9.371E-03	.004	.139*	2.088	.038
운영주체(복지법인-1)	-.347	.180	-.102	-1.922	.056
직원수	1.257E-02	.003	.218***	3.743	.000
후원개발요인					
전담부서(유-1)	.728	.329	.154*	2.214	.028
전담인력(유-1)	.520	.279	.140	1.862	.064
후원접직(유-1)	.506	.200	.190*	2.528	.012
전산 프로그램(유-1)	.244	.140	.095	1.735	.084
후원모집	-1.178E-02	.030	-.025	-.391	.696
후원자관리	7.008E-02	.049	.094	1.419	.157
F 값 (N)	5.061*** (N-322)				
R <sup>2</sup> (adj. R <sup>2</sup> )	.210 (.168)				

\* p<.05, \*\*\* p<.001

이용시설에서는 후원개발요인 중의 하나인 후원자 모집을 위한 다양한 프로그램 사용이 유의한 것으로 판명되어 후원개발요인은 후원액의 확보에 있어서 매우 중요함을 알 수 있다.

반면, 이용시설의 경우 지역환경요인과 운영기간을 제외한 다른 조직요인, 그리고 후원담당조직과 인력, 전산 프로그램 유무 등이 전부 유의하지 않았고, 생활시설에서는 시설이 소재한 지역의 생활환경, 여성시설을 제외한 다른 시설, 시설 운영 주체의 복지법인여부, 전담인력 유무 등의 변수가 유의하지 않았다.

(3) 후원물품

마지막으로 후원물품을 현금으로 환산한 금액에 영향을 미치는 요인을 살펴보았다. 이용시설의 경우, 지역환경요인 중의 하나인 생활환경만이 유의한 요인이었고, 생활시설의 경우는 시설 유형 중 노인시설(-), 아동시설(-)로 정신요양시설(-), 운영기간, 전산 프로그램 유무가 유의한 요인으로 나타나, 두 시설 유형이 다른 결과를 보이고 있었다(<표 12-1>, <표 12-2> 참조).

이용시설의 경우는 시설이 소재한 지역의 생활수준이 중하층이나 저소득층인 경우보다는 중상층 이상의 지역에 위치해 있을 때 후원물품이 더 많았다. 이 밖에 다른 요인들은 유의한 영향을 미치지 못하고 있었다.

<표 12-1> 후원물품 환기액에 영향을 미치는 요인(이용시설)

독립변수	회귀계수	표준오차	B	t 값	유의도
상수	6.174	1.104		5.593	.000
지역환경요인					
소재지(대도시-1)	.400	.273	.164	1.466	.147
생활환경(중상층-1)	.669	.273	.247*	2.448	.017
조직요인					
유형1(복지관-1)	1.052	.572	.389	1.839	.070
유형2(장애인-1)	6.575E-02	.599	.022	.110	.913
운영기간	2.553E-02	.194	.015	.131	.896
운영주체(복지법인-1)	.550	.289	.206	1.903	.061
직원수	.557	.345	.237	1.614	.111
후원개발요인					
전담부서(유-1)	-.495	.588	-.099	-.842	.403
전담인력(유-1)	-	-	-	-	-
후원겸직(유-1)	-.184	.282	-.070	-.653	.516
전산 프로그램(유-1)	.318	.305	.122	1.045	.300
후원자모집	3.063E-02	.059	.062	.523	.603
후원자관리	3.297E-02	.090	.044	.367	.714
F 값 (N)	4.124*** (N=81)				
R <sup>2</sup> (adj. R <sup>2</sup> )	.421 (.319)				

주: 전담인력 유무는 모델에서 제외됨.

\* p<.05, \*\*\* p<.001

<표 12-2> 후원물품 환가액에 영향을 미치는 요인(생활시설)

독립변수	회귀계수	표준오차	B	t 값	유의도
상수	8.839	.485		18.240	.000
지역환경요인					
소재지(대도시-1)	9.844E-02	.175	.035	.564	.574
생활환경(중상층-1)	.165	.179	.057	.923	.357
조직요인					
유형1(노인-1)	-.635	.323	-.200*	-1.969	.050
유형2(아동-1)	-.770	.319	-.272*	-2.412	.017
유형3(여성-1)	-.787	.433	-.147	-1.818	.070
유형4(정신요양-1)	-1.249	.363	-.291***	-3.437	.001
유형5(부랑인-1)	-4.031E-02	.512	-.006	-.079	.937
운영기간	1.328E-02	.006	.187*	2.361	.019
운영주체(복지법인-1)	.275	.232	.072	1.187	.236
직원수	7.057E-03	.004	.121	1.752	.081
후원개발요인					
전담부서(유-1)	-.587	.450	-.103	-1.306	.193
전담인력(유-1)	-.503	.373	-.117	-1.350	.178
후원겸직(유-1)	-.434	.254	-.147	-1.712	.088
전산 프로그램(유-1)	.373	.168	.136*	2.217	.028
후원모집	2.818E-02	.040	.052	.707	.480
원자관리	9.820E-02	.063	.122	1.560	.120
F 값 (N)	3.797*** (N=244)				
R <sup>2</sup> (adj. R <sup>2</sup> )	.211 (.156)				

\* p<.05, \*\*\* p<.001.

생활시설의 경우는 장애인시설에 비해서 노인시설, 아동시설, 정신요양시설이 후원물품 환가액이 더 적었다. 운영기간이 긴 시설이 그렇지 않은 시설에 비해서 후원물품이 더 많았다. 그리고 후원자 관리를 위한 전산프로그램을 사용하고 있는 시설이 그렇지 않은 시설보다 후원물품이 더 많았다. 후원물품 모델에서는 후원조직 및 인력, 겸직 유무 및 후원자 모집 및 개발요인은 유의한 영향을 주고 있지 않았다. 다만 후원자 관리를 위한 전산 프로그램 설치 유무는 유의한 요인으로 판명되었다.

이용시설의 경우는 조직요인과 후원개발요인 모두가 유의하지 않았고, 생활시설에서는 지역환경요인과 조직요인 중 사회복지법인 여부, 직원 수 등은 유의하지 않았다.

## 5. 논의 및 정책적 함의

### 1) 연구결과 논의

본 연구에서는 사회복지시설의 후원개발 인프라실태, 자원동원실태, 그리고 자원동원에 영향을 미치는 요인을 알아보았다. 후원개발 인프라는 후원개발 조직 및 인력, 전산화 유무, 후원자모집 및 관

리방법 실시로 나누어서 살펴보았다. 대부분의 시설은 후원개발을 위한 전담조직이나 인력을 두지 않고 있었고, 겸직을 하는 경우가 많았다. 현재 시설에서는 후원업무 전담부서나 전담인력이 있는 곳은 이용시설의 30%, 생활시설의 20%에 불과하고, 겸직을 하는 곳이 60% 이상이 된다. 나머지는 담당인력이 없는 실정이다(이용시설: 6.3%, 생활시설: 19.8%). 이러한 상황에서 후원인력이 있다 해도 다른 업무와 겸직하고 있는 경우가 대부분이어서 업무의 과중이 예상된다. 그만큼 후원자 개발과 관리를 위한 시간과 에너지가 투입되기 어려운 상황이다. 전산 프로그램은 이를 사용하지 않는 곳도 상당수 있었는데, 특히 생활시설의 반 정도는 후원자 관리를 위한 전산 프로그램을 사용하지 않는 것으로 나타났다. 후원자 모집 및 관리에 있어서는 이용시설과 생활시설에서 모두 소식지발송, 기업·재단 프로그램 응모, 후원요청서신 발송, 인터넷 홈페이지에 홍보 등의 방법을 많이 사용하고 있었다. 후원자 관리에 있어서는 두 시설 모두에서 감사서신과 기관소식지 발송을 많이 하고 있었고, 안부전화, 시설 행사에의 초대 등도 많이 실시하고 있어 비슷한 경향이 있는 것으로 나타났다.

자원동원 규모는 후원자는 이용시설 시설 당 평균 252명, 생활시설 215명으로 이용시설이 약간 더 많았다. 후원액은 이용시설 평균 5천1백만원, 생활시설 4천2백만원으로 나타났고, 후원물품 현금 환가액은 이용시설 3천9백만원, 생활시설 2천1백만원이었다. 전반적으로 이용시설이 자원동원규모 면에서 생활시설보다 약간 더 양호한 상태이다. 이는 이용시설의 경우 생활시설보다는 정부보조금 비중이 낮기 때문인 것으로 판단된다. 전체에서 정부보조금이 차지하는 비율은 이용시설의 경우는 56.0%인데 반해, 생활시설의 경우는 77.3%로 나타났다(김미숙 외, 2002). 반면 민간자원은 이용시설 7.3%, 생활시설 4.6%이었고, 자체수입은 이용시설 14.3%, 생활시설 6.3%이었다(김미숙 외, 2002).

분석결과 다양한 본 연구의 초점인 후원개발요인은 여러 모델에서 유의한 요인으로 판명되었고, 이용시설과 생활시설의 결과는 매우 상이하게 나타났다. 특히 생활시설에서 많은 요인들이 유의한 것으로 판명되어, 생활시설에서 잠재되어 있는 후원을 사회복지시설로 유입할 수 있는 가능성이 많음을 알 수 있었다.

실태조사 결과를 바탕으로 몇 가지 연구 결과의 함의를 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 후원개발요인은 이용시설의 후원물품 모델을 제외한 거의 모든 모델에서 유의한 요인으로 판명되어, 자원동원에 있어서 사회복지시설의 후원개발 노력은 매우 중요하다는 점이다. 특히 후원담당 부서나 인력, 혹은 겸직을 하게 하여 후원업무를 담당하도록 할 때 자원동원의 성과는 큰 것으로 나타났다. 따라서 후원자 개발을 위한 인력의 확보와 이들에 대한 지속적인 교육을 가능하게 하는 여건을 마련하는 것이 시급하다.

둘째, 아울러 후원자에 대한 적극적인 모집과 관리를 위한 다양한 방법을 활용하는 것이 후원에 긍정적인 효과를 나타내는 것으로 나타났다. 이는 이용시설과 생활시설 모두에서 후원자 수 모델에서 유의한 요인이었다. 따라서 후원자를 모집 및 개발하고 관리하는 것은 시설에 대한 후원자를 개발하고 증가할 수 있는 중요한 요인이고, 후원자가 개발되고 후원이 지속화되면 후원액 및 후원물품에도 긍정적인 영향을 줄 것으로 본다.

셋째, 다른 중요한 후원개발요인은 후원자 관리를 위한 전산 프로그램이었다(생활시설의 경우만 해당됨). 이에 대해서는 해석상의 주의를 요하는데, 전산 프로그램이 종속변수가 될 수도 있기 때문이

다. 즉, 후원자와 후원액이 많아서 전산 프로그램을 사용하기 시작했다는 해석도 가능하기 때문이다. 그럼에도 불구하고 모델에서 나타난 결과를 해석해 보자면, 전산 프로그램은 후원자에 대한 파악을 용이하게 하고 후원자 관리를 또한 효과적으로 하게 하는 수단이 된다. 아울러 수작업을 하는 것보다 시간과 비용을 절약하게 한다. 단 초기비용의 문제인데, 전산 프로그램을 가지고 있지 않은 시설에서는 예산이 없어서 전산 소프트웨어를 구입하지 못하고 있다는 지적이 있었다. 전산화를 위해서는 시스템을 관리하고 유지할 인력을 확충이 필요한데, 이것은 인력과 재정 문제와 직결된다. 시설에서 후원에 대한 관심과 투자가 없을 때, 결과적으로 낮은 후원액으로 이어진다. 그런데 후원자 관리를 위한 전산 프로그램은 이용시설보다는 생활시설에서 사용비용이 낮았다. 후원자에 대한 관리가 제대로 이루어지지 않게 되면 후원이 적어지고 그 결과 시설에서 사용할 수 있는 가용자원이 줄어드는 악순환을 겪게 되므로 전산 프로그램 사용을 하지 않는 시설에서는 보다 적극적으로 후원자 관리를 위한 전산화를 이루어야 할 것이다.

넷째, 지역환경요인은 시설이 통제할 수 없는 주어진 조건이지만, 몇몇 모델에서는 유의한 요인으로 판명되었다. 생활시설의 후원자 수 모델에서 시설의 소재지(대도시일 경우)가 유의한 변인으로 밝혀졌고, 후원물품 모델에서는 시설이 소재한 지역의 생활수준(이용시설에서 중상층 이상일 경우)이 유의한 변인으로 나타났다. 사회복지시설의 외적 환경을 시설이 통제할 수는 없기는 하지만, 시설에서는 소재한 지역의 특성을 분석하여 시설의 자원동원을 위한 전략을 개발할 수 있을 것이다. 중소도시나 군 지역 그리고 저소득 지역에 소재한 시설은 지역의 자원이 적어 자원을 동원하기에 불리한 조건에 있다. 그러나 이러한 지역에서는 지역성원간의 교류가 빈번하고 관계가 긴밀하다. 따라서 지역주민들에게 시설이나 시설 이용자와의 관계를 밀접하게 해 주는 행사나 프로그램 등을 통해서 지역자원을 시설로 유입할 수 있는 계기를 마련할 수 있을 것이다. 생활수준 측면에서는 지역사회의 자원이 풍부하지 못한 저소득층 지역에서는 물물교환이라든지, 필요 없는 물품 기부는 가능할 것이다. 이러한 지역에서는 후원이라는 것이 일방적으로 주는 것이 아니라 서로 주고받을 수도 있다는 의식을 홍보함으로써 지역주민들의 보다 활발한 참여를 유도할 수 있을 것이다.

다섯째, 조직요인 중 시설의 운영기간과 직원 수가 유의한 요인으로 판명되었다. 특히 운영기간은 거의 모든 모델에서 유의한 요인으로 나타났는데, 이는 시설의 지명도와도 관계가 있을 것으로 보인다. 선행연구 결과에서도 시설의 운영기간은 유의한 변인이었다. 그렇다면 시설의 역사가 짧은 경우 지명도 제고하기 위한 다양한 노력이 필요함을 알 수 있다. 이를 위해서는 시설에 대한 홍보와 지역주민에 대한 시설행사예의 초대 등을 고려해 볼 수 있다. 직원 수는 시설의 규모와 비례하는 것으로 소규모의 시설이 상대적으로 후원에 있어서 불리한 상황에 있다. 적은 인원이지만 후원을 위한 인력을 겸직이라도 배치할 때 후원에 있어서 긍정적인 결과를 얻을 수 있을 것이다.

여섯째, 시설 유형간의 차이를 볼 수 있었다. 이용시설에서는 세 유형(사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관)의 시설 간에 차이가 없었으나, 생활시설에서는 차이가 나타났다. 후원액에 있어서는 다른 변수를 통제했을 때, 즉 시설의 여건을 표준화했을 때, 장애인시설에 비해서 여성시설이 후원액이 더 적었고, 후원물품의 경우는 장애인시설에 비해서 노인, 아동, 정신요양시설 등이 후원물품이 적었다. 즉 장애인시설이 다른 시설보다 더 많은 후원액과 후원물품을 받고 있었다. 아직까지 후원물품에 있

어서는 시설의 특정 유형이 영향을 미침을 알 수 있다.

일곱째, 이용시설과 생활시설 모델은 전반적으로 차이를 보이고 있었다. 이용시설 모델에서는 운영기간(후원자수, 후원액 모델), 후원자모집(후원자 수, 후원액 모델), 생활환경(후원물품 모델), 운영기간(후원액 모델) 등 후원개발변인과 생활환경요인, 그리고 미약하게나마 조직요인이 유의한 것으로 판명된 반면, 생활시설에서는 다양한 요인이 유의한 영향을 주고 있었다. 이는 생활시설에서는 시설 자체적으로 다각적인 노력을 통해 후원개발을 활발하게 할 때 후원이 상당히 증가될 수 있음을 시사한다. 이미 후원개발에 주력하고 있는 이용시설에서는 우리 사회 전체의 기부문화가 활성화될 때 시설에 유입되는 후원도 현재보다 더욱 활발해질 수 있을 것이다.

마지막으로 후원자, 후원금, 후원물품의 동원에 있어서 뚜렷하게 차등적인 전략이 필요한 것은 아니라는 점이다. 각각의 종속변수에 영향을 주는 요인은 동일하지는 않았지만, 그렇다고 세 모델 간의 뚜렷한 차이를 볼 수는 없었다. 따라서 자원동원에 있어서 대상별로 차등화된 전략을 수립하기보다는 후원 자체에 목표를 두고 후원개발을 위한 노력을 경주해야 하겠다.

예상외로 사회복지법인 여부는 모든 모델에서 유의한 변인으로 나타나지 않았다. 시설이 사회복지법인이든 비영리법인 혹은 국가·지방자치단체가 직영하던 후원금 및 후원물품의 규모에는 유의한 영향을 주고 있지 않았다. 이는 후원자들이 시설의 운영주체에 대한 선별을 통해서 후원을 하는 것은 아니라는 해석을 할 수 있다. 후원을 원하는 사람들은 후원을 필요로 하는 곳은 운영주체의 특성에 상관없이 하고 있다고 볼 수 있다.

## 2) 정책적 제언

### (1) 후원개발을 위한 인프라 구축

우선, 사회복지시설에서는 후원개발을 위해 담당조직과 인력을 구성해야 한다. 이를 위해 시설의 인력 배치 및 인건비 지원에 대한 기준에 대한 개선이 요청된다. 현재 법정 종사자 배치 기준 혹은 인건비 지원 기준에서 시설 유형에 따라 지역자원 개발업무를 담당할 인력에 대한 배치를 규정하고, 별도의 인건비 지원을 고려할 필요가 있다. 특히 생활시설에서 현재는 생활지도사를 후원업무담당자로 활용하는 경우가 많은데, 후원을 위한 추가적인 담당 인력배치가 필요하다. 후원자 개발은 부수적인 업무로서가 아니라, 필수 전문직무로서의 책정되어야 한다. 이와 함께 시설 종사자에 대한 보수교육 체계를 정비하고 강화하는 것이 필수적이다. 개별 시설별로 교육을 실시하는 것은 효율적이지 않으며 시설 간 격차를 초래할 것으로 보인다. 따라서, 광역 혹은 지방자치단체 단위의 민간협의조직을 통해 교육이 정기적으로 실시되도록 중앙정부와 지방자치단체가 주체가 되어 실시해야 할 것으로 판단된다.

### (2) 후원자 관리를 위한 전산 프로그램 개발

사회복지시설에서는 후원자 관리를 위한 전산 프로그램 개발과 보급이 필요하다. 이를 위해서는 인

력과 재정이 뒷받침되어야 하는데, 소규모시설이나 재정적으로 어려운 시설에 대해서는 프로그램 후원을 받게 하고, 시설 종사자를 전산관련 교육 프로그램에 참가하도록 기회를 제공해야 할 것이다. 아울러 시설장에게 후원자관리를 위한 전산화의 중요성에 대한 정보를 제공해야 한다. 시설장이 의지적으로 후원 전산 프로그램을 도입하여 후원자 관리를 효율적이고 효과적으로 할 수 있게 하여야 한다.

### (3) 지역사회와의 관계 구축

중소도시나 군 지역, 그리고 저소득층에 소재한 사회복지시설이 후원 활성화를 위해서는 지역사회와의 관계를 돈독하게 함으로써 자원확보에 최대한의 노력을 기울여야 한다. 지역사회 내의 다른 시설과의 협력, 지역주민과의 협력, 공공기관과의 유대관계 구축 등이 필요하다. 시설간의 협력체계 구축은 소규모 생활시설들에서 더욱 필요하다. 후원자 모집이나 관리를 위해 실시되는 전통적인 방법인 소식지 발송이나 감사서신 발송 등은 시설 개별로는 가능하나, 비용과 인력이 많이 드는 후원관련 행사나 이벤트는 시설 단독으로 개최하기보다는 동종의 시설이 연합해서 하는 것이 효율적이다. 이를 위해서는 지역 내의 시설 후원담당자 간의 꾸준한 커뮤니케이션이 필요하다. 후원자 교육기회 등을 통해서 접촉하고 수시로 공동 협력할 기회를 마련하도록 한다.

## 3) 후속연구를 위한 제언

본 연구는 사회복지시설을 중심으로 지역사회자원의 동원에 영향을 주는 요인을 분석한 연구로 후속의 연구를 위해서 몇 가지를 제안하고자 한다. 첫째, 본 연구는 자원의 수요자만을 대상으로 연구하였는데, 향후에는 공급자인 개인, 단체, 기업 등에 관한 연구도 필요하다. 각 주체에 대한 기부의향, 기부정도, 주요 기부 항목 등을 분석하여 지역사회자원의 수요와 공급측면을 함께 접근하는 작업이 필요하다.

둘째, 본 연구에서는 데이터의 한계로 인해서 다양한 요인들을 모델에 포함시키지 못하였다. 조직요인에서 법인이사회의 규모 및 활동, 시설장 관련 요인(전문성, 후원을 위한 노력 등), 후원업무 담당자 관련요인(전문성 등) 기타 후원관련 전략요인(모금프로그램 수, 빈도, 모금기관 간의 협력체계, 자원목표액 설정 등), 시설의 지역사회와의 관계 정도 등을 포함시키지 못하였다. 후속 연구에서는 보다 포괄적으로 요인들을 모델에 포함시켜서 다각적으로 요인들의 영향력을 분석하도록 해야 할 것이다.

마지막으로, 향후에는 시설 유형 및 규모별로 보다 효율적인 자원동원 전략을 수립하는 작업이 필요하다. 본 연구에서 살펴볼 수 있었던 것처럼 시설 유형에 따라서 자원동원 효과를 차이가 있었다. 그 차이가 어떠한 요인에 의해서 나오는지 그리고 시설의 크기에 따른 자원동원의 차이에 대한 심층적인 규명을 하여 시설유형에 적합한 자원동원 전략을 수립하도록 해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강철희. 1999. “한국 모금문화의 선진화 과제.” 사회복지공동모금회.
- 강철희·정무성. 2002. “사회복지서비스 기관의 조직성과에 관한 연구.” 『한국사회복지학』 49: 343-78.
- 권선진. 1994. “사회복지간의 조직 효과성에 관한 연구.” 연세대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김미숙·강혜규·이상일·정무성·임유경·이은영. 2002. 『사회복지시설을 위한 지역사회자원 개발 방안』. 한국보건사회연구원.
- 김상균·백종만·오정수. 1991. “지역사회자원동원의 활성화를 위한 지역사회복지관 모형개발연구.” 『사회복지연구』 3: 19-42.
- 김영중. 1994. “사회복지조직들의 지역사회 자원 활용에 영향을 미치는 요인들에 대한 분석.” 『한국사회복지학』 23: 51-73.
- \_\_\_\_\_. 2000. “사회복지조직 리더의 외부환경 관리에 관한 역할.” 『한국사회복지행정학』 3.
- \_\_\_\_\_. 2001. “민간 사회복지조직의 재원과 서비스 전달.” 한국사회복지학회 추계학술대회 발표논문.
- \_\_\_\_\_. 2002. “민간 사회복지조직들의 재원이 서비스 전달에 미치는 영향.” 『한국사회복지학』 50: 209-233.
- 김형식·이영철·신준섭. 2001. 『사회복지행정론』. 서울: 동인.
- 노연희. 2002. “비영리 조직에 대한 정부재정지원에 영향을 미치는 요인: 미국의 사례를 중심으로.” 『한국사회복지학』 49: 129-161.
- \_\_\_\_\_. 2004. “비영리 사회서비스조직의 재정자원동원활동에 관한 탐색적 연구.” 『사회복지연구』 23: 113-137.
- 문현정. 2002. “지역사회복지관의 자원동원에 미치는 영향요인.” 한림대학교 석사학위논문.
- 박정임. 1996. “사회복지관의 후원자개발 및 관리방안에 관한 연구.” 서울여자대학교 석사학위논문.
- 박향희. 2001. “사회복지관 후원사업 활성화를 위한 마케팅기법 활용방안.” 대구대학교 석사학위논문.
- 신준섭·최은미. 2004. “사회복지조직의 마케팅 활성화 방안에 관한 연구: 아동복지시설의 후원사업을 중심으로.” 『한국정책과학학회보』 8(2).
- 양용희. 2001. “지역사회 자원개발 및 활용: 지역사회사회복지관을 중심으로.” 동작구 연합직원세미나자료.
- 양용희·김범수·이창호. 1997. 『비영리조직의 모금전략과 자원개발』. 서울: 아시아 미디어 리서치.
- 윤민석. 2004. “노인복지관 사회복지사의 자원동원능력에 영향을 미치는 요인에 관한 연구.” 서울대학교 석사학위논문.
- 이은숙. 1999. “사회복지관 후원사업의 활성화를 위한 마케팅믹스전략의 적용에 관한 연구.” 중앙대학교 석사학위논문.
- 임종민. 2001. “인터넷마케팅을 활용한 후원자 개발에 관한 연구.” 가톨릭대 석사학위논문.
- 정무성. 2000. “비영리 조직의 재정 확보를 위한 바람직한 기부문화 활성화 방안.” 『바람직한 기부문화 조성을 위한 정부와 민간의 역할』 발표문. 2000. 7. 19.
- \_\_\_\_\_. 2001. “기부문화 활성화 방안.” 『사회복지』 151: 7-21.
- 조소라. 1995. “사회복지기관 후원자들의 후원행위지속에 영향을 미치는 요인에 관한 연구.” 서울대학교 석사학위논문.
- 최성재·남기민. 1996. 『사회복지행정론』. 서울: 나눔출판사.



- 최일섭 1996. "사회복지기관에 있어서의 자원동원 및 개발." 『동광』 93: 5-18.
- 최일섭·김통원·박광준·정무성·황성철. 1998. 『사회복지관 평가 모형개발 연구』. 한국사회복지관협회.
- 최양호 1999. "사회체제이론과 매스미디어 연구어젠다." 『사회과학연구』 20(2): 59-73.
- 황성철. 2000. "사회복지관의 지역사회 자원동원 능력 결정요인 분석." 『한국사회복지행정학』 2: 173-191.
- 홍미진. 1999. "결연후원활동 지속과 중단에 영향을 미치는 요인에 관한 연구." 이화여자대학교 석사학위 논문.
- Bellus and M. Hansknecht. 1967. "Planning, participation and Urban Renewal", *Urban Renewal*: 279-284.
- Carey L. G. 1970. "Community Development as a Process." University of Missouri: 146.
- Cordes, J. J., Henig, J. R., Twombly, E. C., and Saunders, J. L. 1999. "The effects of expanded donor choice in United Way Campaigns on nonprofit human service providers in the Washington, D.C., Metropolitan area." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 28(2): 127-151.
- Chang, C. F. and Tuckman, H.P. 1991. "A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 20(4): 445-60.
- Frumkin, P. and Kim, M. T. 2001. "Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency reward in the contributions marketplace?" *Public Administration Review* 6(3): 266-275.
- Grasty, W. and Sheinkopf, K. 1982. "The annual fund: How to grow perennial rewards from an annual conmaign?" Los Angeles, C.A: The Granstmanship center.
- Gronbjerg, K. A., 1992. "Nonprofit Human Service Organizations: Funding Strategies and Patterns of Adaptation," in Y. Hasenfeld(ed.), *Human Services as Complex Organizations*, Newbury Park, CA: Sage.
- \_\_\_\_\_. "Understanding Nonprofit Funding: Managing Revenues in Social Services and community Development Organizations." San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hasenfeld, Y. 1993. "Human service organizations." Englewood cliffs. NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Hager, M., Rooney, P., and Pollak, T. 2002. "How fundraising is carried out in US nonprofit organizations." *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(4): 311-324.
- Khanna, J., Posnett, J., and Sandler, T. 1995. "Charity donations in the UK: New evidence based on panel data", *Journal of Public Economics* 56: 257-272.
- Kotler, P. and Andreasen, A. R. 1987. "Strategic marketing for nonprofit organizations." Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, p. and Sidney, J. L. 1969. "Broadening the concept of marketing." *Journal of Marketing* 33: 10-15.
- Kramer, R. M. 1981. "Voluntary agency in the welfare states." Berkeley: University of California Press.
- Olsen, Marvin E. 1968. "The Process of Social Organization." New York: Holt, Rinehart & Winston: 227.
- Rosso, H. A. 1991. "Achieving excellence in fundraising: A comprehensive guide to principles, strategies, and methods." San Francisco, C.A: Jossey-Bass Publishers..
- Scott, C. A. 1977. "Modifying socially conscious behavior: The foot-in-the door technique." *Journal of Consumer Research* 4: 156-164.
- Scribner, S. and Green, F. 1983. "Asking for money." Los Angeles, C.A: The Granstmanship Center.
- Smith, C. 1994. "The new corporate philanthropy." *Harvard Business Review*: 105-116.
- Smith, S. R. and Lipsky, M. 1993. "Nonprofit for hire: the welfare state in the age of contracting", Cambridge, MA: Harvard University Press.

Stone, M. M., Hager, M. A., and Griffin, J. J. 2001. "Organizational characteristics and funding environments: A study of population of United Way-Affiliated nonprofits", *Public Administration Review*, 61(3): 276-289.

Thompson, J. D. 1967. *Organization in Action*. N.Y.: McGraw-Hill.

Wehrich, H. and Koontz, H. 1994. "Management: A global perspective." New York: McGraw-Hill, Inc.

## A Study on Factors Affecting Social Welfare Centers and Facilities' Resource Mobilization

Kim, Mee-Sook

(Korea Institute for Health and Social Affairs )

Social welfare centers and residential care facilities where provide the socially disadvantaged with proper social services, face financial difficulties. This is because not only of the lack of governmental support, but also of social welfare centers and residential care facilities' lack of skills in developing abundant resources from the private sector. In this context, this study tried to find factors affecting resource mobilization of the social welfare facilities to devise policies in resource development.

Mail survey was conducted with the structured questionnaire. Employees in charge of community resource development were asked to answer the questionnaire. The study population were welfare centers and residential care facilities. A total of 293 community welfare centers and 632 residential care facilities responded to the survey. The response rate was about 62%.

The dependent variables of the study were the amount of resource mobilization in the year 2001 which was measured as the number of donors, the total amount of donation, and estimated amount of gift-in-kind. Three types models were constructed per each welfare institution. Independent variables were selected based on the previous research findings: community environment factor, structural factor, and resource development factor. Multiple regression was utilized to analyze the data.

The resource development factor turned out to be significant variable in various models. In the models of donors, the amount of donation, and the amount of gift-in-kind (except for the welfare center model), at least one out of six variables of the resource development factors was significant welfare center. Welfare centers which establish the resource development department or hire employees to take care of resource development, utilize computer softwares to file donors, and utilize donor management programs, have more donors and/or donations than their counterparts.

In addition, residential care facilities located in urban area have more donors and donations, and among residential facilities those for the disables, those with longer history and more employees, receive more donations than their counterparts. As for the gift-in-kind model, the welfare centers located in high income area and residential care facilities for the elderly, children and mentally retarded receive less gift-in-kind than their counterparts

Based on the above findings, this study suggested that to mobilize resources the welfare centers as well residential care facilities need to have community resource development department or resource development staffs, adopt computer software to systematically organize donors, and utilize donor mobilizing and maintaining programs.

Key words: resource mobilization, donation, donor, social welfare facilities

[접수일 2004. 7. 19. 게재확정일 2005. 4. 15.]