

# 비영리 사회복지조직의 재정자원동원 효과성과 조직의 관리능력\*

노연희

(가톨릭대학교)

[요약]

본 연구는 어떠한 요인들이 비영리 사회복지조직의 자원동원활동의 효과성을 설명하는지를 살펴보기 위해 수도권 지역의 사회복지조직에서 자원동원활동을 수행한 적이 있는 종사자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 본 연구는 조직의 일반 특성과 자원동원관련 특성뿐만 아니라, 조직의 관리능력이라는 새로운 요인을 투입하여 계층적 회귀분석을 실시하였다. 비영리 사회복지조직에 있어서 자원동원활동의 효과성은 기존의 연구에서 제시하는 조직의 일반 및 자원동원관련 특성과 같은 객관적 조건보다 조직이 구체적인 기법을 활용하는지 그리고 조직이 이 활동을 어느 정도 지원하는지를 보여주는 조직의 관리능력이라는 주관적 조건이 영향을 미친다는 분석결과는 실천적 측면에서 효과적인 자원동원을 위해서는 조직의 적절한 지원과 관리의 중요성을 제시하는데 의의를 지닌다.

주제어: 사회복지조직, 자원동원, 조직의 관리능력

## 1. 문제제기

비영리조직은 재정적 측면에서 기본적인 활동수행에 필요한 재정자원을 다수의 원천으로부터 또한 다양한 방법으로 조달한다는 특징을 지닌다. 이러한 특성 때문에 다양한 경로를 통한 재정자원의 획득, 즉 자원동원은 조직의 목표달성을 위한 핵심적 요인으로 비영리조직의 활동을 평가하는 중요한 지표로 사용되기도 한다(황성철, 2000). 비영리조직의 재정적 특성과 함께 비영리조직의 증가로 인하여 자원에 대한 경쟁이 점차 심해짐에 따라 비영리조직에 있어서 자원동원의 중요성이 강조되고, 이에 대한 연구도 증가되고 있다.

\* 이 연구는 가톨릭대학교 교비연구비 지원에 의해 수행되었음.

외국의 연구들은 자원동원활동과 관련하여 다양한 주제들을 다루는데, 후원자들의 기부행위에 대한 분석에 따른 자원동원전략(Lindahl and Winship, 1992; Sargeant, 2001), 재정지원을 통한 정부 및 민간부문과의 관계(Hughes and Luksetich, 2004), 그리고 조직특성이 자원동원활동에 미치는 영향(Frumkin and Kim, 2001; Hager, Rooney, and Pollak, 2002; Stone, Hager, and Griffin, 2001)등을 분석하고 있다. 한국 비영리조직에서의 자원동원활동에 관한 연구들은 주로 사회복지분야의 조직들을 대상으로 조직의 특성에 따른 재정자원동원활동을 다루어왔다(김미숙·김은정, 2005; 김상균·백종만·오정수, 1991; 황성철, 2000). 시민사회조직과 같은 다른 유형의 비영리조직에 비해 사회복지조직들은 전통적으로 정부에 대한 의존도가 높았지만 1990년대 이후 그 수가 급격하게 증가되면서 조직간 경쟁의 심화 및 불충분한 정부의 재정지원 때문에 민간으로부터의 재정자원획득이 중요하게 인식되어 왔다(김영중, 2002).

후원자들의 기부행위에 대한 분석이나 재정지원에 있어서 민간부문과 정부부문간의 관계에 대한 연구들은 외부 환경요인들이 비영리조직의 활동에 미치는 간접적인 영향에 초점을 둔다. 반면에 조직특성과 이에 따른 자원동원활동의 차이에 대한 분석은 의사결정의 주체로서 조직의 어떠한 특성이 비영리조직의 자원동원활동의 수행에 실질적인 영향을 미치는지를 분석하기 때문에 비영리조직의 관리자들에게 실질적인 지침을 제공한다. 이러한 연구들은 조직규모나 운영기간, 전문인력 및 전담부서의 설치, 업무수행인력의 전문적 능력보유여부, 리더십 유형 등 조직특성과 조직의 효과성 또는 성과간의 관계에 대한 기존의 논의(권선진, 1995; 이인재, 1993)와 유사한 관점에서 객관적인 조직적 기반이 자원동원의 효과성에 영향을 미치는가에 분석의 초점을 둔다.

그러나 이 연구들은 조직의 객관적 조건뿐만 아니라 전략적 기획과정의 일부로서 조직의 관리활동이 비영리조직의 효과성과 관련이 있다는 점(Herman and Renz, 2004)을 다루지 못한다. 조직 효과성은 조직적 특성들이 특정 업무를 수행하는 과정에서 얼마나 이용되고 지지되는가에 달려있다고 지적되기도 한다(Eisinger, 2002; Light, 2004). 아이징어(Eisinger, 2002)는 조직역량(capacity)이 조직의 효과적인 목표달성에 중요하며, 라이트(Light, 2004)는 조직의 지원정도가 조직효과성에 영향을 미칠 수 있다고 제시하였다.

비영리조직에서의 자원동원활동의 결과 또는 효과성에 관한 기존의 연구는 객관적인 조직의 특성에만 초점을 두어서, 이러한 조직적 기반이나 특성을 활용할 수 있는 조직역량이나 조직의 지원정도가 자원동원의 효과성에 영향을 미칠 수 있다는 점을 논의하지 못한다. 따라서 본 연구는 기존의 연구가 지니는 이러한 한계를 고려하여 비영리 사회복지조직에서의 자원동원의 결과가 조직의 일반적 특성과 자원동원관련 특성에 의해 영향을 받을 뿐만 아니라, 자원동원과 관련하여 전략적인 계획을 수립하고, 이를 체계적으로 관리하고 활용하는 조직의 능력이 자원동원의 결과에 영향을 미칠 수 있다는 관점을 적용할 수 있는지를 살펴보고자 한다. 실제 비영리조직의 자원동원활동이 어떻게 관리되고 있으며, 무엇이 실제로 자원동원활동의 성공에 영향을 미치는가는 비영리조직의 관리자 및 실천가들이 관심을 지니는 주요한 이슈라는 점에서 본 연구는 중요한 실천기반을 제공할 수 있을 것이다.

## 2. 자원동원활동관련 문헌 검토

### 1) 비영리조직과 자원동원의 중요성

공공의 목적을 달성하기 위해 활동하는 민간조직으로서 비영리조직<sup>1)</sup>은 조직목표를 달성하는데 필요한 재정적 자원을 재화나 서비스의 판매를 조직의 지지자들로부터의 회비나 기부금, 정부, 민간단체, 또는 영리기업으로부터의 재정지원 등 아주 다양한 방식으로 충당한다는 특성을 지닌다. 이러한 비영리조직 자체의 특성 때문에 재정자원을 동원하기 위한 조직활동은 조직의 목표를 효과적으로 달성하는데 중요하다고 인식되어 왔다. 또한 비영리조직에 있어서 자원동원활동은 서비스 수요의 증가, 정부의 재정지원의 감소, 그리고 조직의 운영에 필요한 자원에 대한 경쟁의 심화라는 외부환경의 특성 때문에 서비스의 수혜자뿐만 아니라 재정지원자와의 관계를 유지하고 향상시킬 수 있도록 조직의 모든 차원에서 통합적 관리를 필요로 하며, 이러한 관리활동은 조직의 목표달성 및 생존에 있어서 매우 중요하다고 지적된다(Vazquez, Alvarex, and Santos, 2001).

비영리조직의 재정자원의 중요성 및 자원동원활동에 관한 논의는 주로 자원의존이론(resource dependence theory)을 기반으로 이루어져 왔다. 이 이론은 기본적으로 외부환경과의 상호작용 및 재정자원의 흐름에 초점을 두고, 비영리조직의 활동 및 목표의 달성은 기본적인 재정자원을 제공하는 재정지원자(funder)에 의해 영향을 받는다는 점을 강조한다. 따라서 비영리 조직은 외부환경, 특히 재정지원자로부터 수입을 얼마나 안정적으로 확보하는가 그리고 주요 재정지원자와의 관계를 어떻게 관리하는가는 조직의 목표달성에 중요한 요인으로 작용한다고 제시한다.

또한 제도이론(institutional theory)의 관점에서 비영리조직의 자원동원활동은 조직활동에 필요한 또는 부족한 수입의 확보라는 측면에서 뿐만 아니라 이러한 활동을 통해 획득하는 자원은 비영리조직을 둘러싼 외부의 제도적 환경으로부터 지지를 받는다는 것을 의미하기 때문에 중요하다고 논의되기도 한다. 예를 들어 비영리 사회복지조직이 정부 또는 사회복지공동모금회와 같은 주요 재정지원자로부터 자원을 획득한다는 것은 그 조직이 공공의 목적을 달성하기 위해 서비스를 제공한다는 정통성을 확보했음을 의미한다(Gronjberg, 1993). 따라서 자원동원활동은 비영리조직의 지속적인 활동을 가능하게 하는 중요한 요인이 될 수밖에 없다.

비영리조직에 있어서 자원동원활동의 중요성은 비영리조직의 효과성에 관한 기존 논의에서도 찾아볼 수 있다. 비영리조직에 있어서 효과성은 외부환경으로부터 ‘희소하고 가치있는 자원’을 획득하는

1) 일반적으로 비영리조직은 조직의 공공의 목적을 위해 활동한다는 기능적 측면, 자치적인 운영과 이윤분배의 금지라는 구조적 측면, 다양한 수입원에 기반한 재정자원의 획득이라는 재정적 측면, 그리고 조직의 법률적 소유주가 존재하지 않는다는 법률적 측면에서 정의된다. 자세한 논의는 Salamon, L. M. and Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press. 참조할 것.

조직의 능력이라고 정의되거나(Herman and Renz, 2004), 비영리조직의 성과는 조직이 제공하는 서비스의 실질적인 수혜자와의 관계와 조직이 필요로 하는 재정자원을 제공하는 재정지원자(또는 기부자)와의 관계라는 두 가지 차원에서 논의해야 한다고 지적되기도 한다(Vazquez, et, al., 2001). 따라서 비영리조직의 재정자원은 조직목표를 달성하는데 있어서 매우 중요하며, 이를 제공하는 재정지원자들을 어떻게 관리하는가 또는 이들에 대해 어떤 태도를 지니는가는 조직관리에 매우 중요할 수밖에 없다.

## 2) 자원동원활동과 조직특성

비영리조직의 자원동원활동과 조직특성에 관한 연구들은 주로 영국이나 미국에서 활동하는 비영리조직을 대상으로 조직의 나이 및 크기, 활동영역 등과 같은 일반적 조직특성과 자원동원과 관련된 특정 요인, 즉 재정구조의 특성, 지배구조 및 자원동원활동관련 비용지출 등이 자원동원활동의 효과성에 영향을 미치는지에 대해 다루어왔다(Frumkin and Kim, 2001; Khanna, Posnett, and Sandler, 1995). 이 연구들은 자원동원활동의 효과성과 관련된 변수로 무엇을 사용하는가에 따라, 그리고 어떠한 변수에 초점을 두고 분석하는가에 따라 유사한 결과를 보이기도 하고, 상이한 결과를 보이기도 한다. 예를 들어 자원동원으로부터 획득하는 재정자원을 대체할만한 수입원은 그 수입이 정부로부터 획득하는 것이나 또는 수익사업을 통해 획득하느냐에 따라 자원동원을 통한 수입에 미치는 영향은 다르게 분석된다(Khanna, et, al, 1995).

한국 비영리조직의 자원동원활동에 대한 연구들은 주로 사회복지조직을 대상으로 이루어졌는데, 외국의 연구와 마찬가지로 주로 조직의 규모나 지리적인 특성, 조직 리더십, 전문 인력 및 전담부서의 노력과 같은 조직특성이 자원동원활동을 통한 재원확보에 영향을 미친다고 제시하였다(김미숙·김은정, 2005; 김상균 외, 1991; 노연희, 2004; 황성철, 2000).

최근의 연구에서 김미숙·김은정(2005)은 기존의 연구에서 제시된 요인들을 지역환경요인, 조직요인 및 후원개발요인으로 구분하고 다양한 유형의 사회복지조직들을 대상으로 이러한 요인들이 자원동원활동의 결과에 영향을 미치는지를 분석하고 있다. 이들에 의하면 직원의 수 및 운영기간, 후원자관리 프로그램의 사용 등이 자원동원결과에 영향을 미칠 수 있다는 점을 보여주었지만, 이 결과는 종속변수가 무엇이나에 따라 그리고 조직유형에 따라 다르게 나타났다.

조직특성과 자원동원활동의 결과에 관한 기존의 연구들은 조직규모, 조직이 제공하는 서비스 유형, 때로는 사회복지사의 수 등이 유의미하다고 제시하지만 일관된 결과를 보여주지 않는다. 또한 한국 비영리조직에 있어서 자원동원활동은 그 중요성에 대한 인식이 증가되고 있음에도 불구하고 업무수행 인력에 대한 훈련이나 조직의 장기적인 노력의 부재 때문에 효과성에 문제가 있다고 지적되기도 한다(노연희, 2004). 이러한 지적에도 불구하고 기존연구는 비영리조직의 내, 외적 환경과 관련된 조직의 객관적 조건이 미치는 영향에 대하여 분석함으로써 자원동원활동 현황에 대한 기초 자료를 제공한다는 점에서 의의를 지닌다.

기존연구가 제시한 자원동원의 결과에 영향을 주는 요인들은 크게 조직의 일반적 특성과 자원동원활동과 관련된 조직의 노력이라는 요인으로 구분해 볼 수 있다. 조직의 일반적 특성은 조직운영기간,

규모, 및 인력구성과 같은 조직내부의 특성과 지역사회환경과 같은 조직외부의 특성을 포함한다. 두 번째 요인은 자원동원 활동영역 또는 후원개발요인(김미숙·김은정, 2005)으로 불리는데, 자원동원활동 수행을 위한 전담인력 및 부서의 활용 또는 후원자 관리활동 등을 포함한다. 조직의 일반적 특성 및 특정 업무관련 특성은 업무수행결과에 영향을 미칠 수 있는 기본조건이 된다. 즉 조직의 운영기간 같은 요인은 자원동원활동에 있어서 조직의 경험을 보여주고, 자원동원활동 전담인력이나 부서의 설치, 후원자 관리체계의 정비 등은 조직의 구체적인 노력을 보여주기에 때문에 자원동원활동 수행을 위한 중요한 조직기반이 된다.

이러한 객관적 조직기반을 기반으로 성공적인 업무수행을 위해서는 조직의 관리활동이 어떻게 이루어지는가, 조직이 업무수행과 관련하여 적극적으로 지원하는가도 중요한 요인으로 지적되기도 한다(Hall, 2002; Light, 2004). 그러나 기존연구들은 조직의 전략적 관리 및 지원과 관련된 요인에 대해서는 별다른 관심을 두지 않는다. 이러한 요인에 대한 논의의 부족은 자원동원과 관련된 전담인력의 고용이나 부서의 설치가 자원동원활동에 별다른 영향을 미치지 못한다는 기존의 연구결과를 다른 관점에서 해석할 수 있는 근거가 된다. 즉 전담인력의 고용에도 불구하고 이들이 실질적으로 자원동원과 관련된 전문적 교육을 받지 못하여 이들의 활동은 효과적이지 못하며, 조직의 리더들이 자원동원에 적극적이지 않다는 상황에서 자원동원의 효과성을 적절하게 설명하기 위해서는 지금까지 논의되어온 요인 이외에 새로운 요인들이 있는지 검토해 볼 필요가 있다. 즉 전담인력이나 부서와 같은 객관적인 조직조건을 갖추는 것 이외에도 자원동원에 대한 전략적 접근노력 그리고 실질적인 관리 활동이 자원동원의 효과성에 영향을 미칠 수 있는 요인이 될 수 있다는 관점을 고려해보아야만 한다.

### 3) 자원동원활동과 조직의 관리능력

비영리조직의 효과적인 목표달성을 위한 조직의 관리 및 지원은 두 가지 측면을 지닌다. 즉 자원동원활동과 같은 특정 업무수행을 위한 조직지원은 우선 관련부서의 설치, 전담인력의 충원 등 객관적인 조직기반을 갖추는 것으로부터 이루어지는데, 이는 기존의 연구에서 자원동원관련 특성으로 논의되어 왔다. 두 번째로 효과적인 조직목표달성을 위해서는 이러한 객관적인 조직기반을 갖추는 것뿐만 아니라, 이를 적절하게 관리하고 활용하는 것이 필요하며(Light, 2004), 조직 활동의 실질적인 참여자인 조직구성원들이 조직의 전략적 관리와 지원정도에 대해 어떻게 이해하고 있는지도 조직의 업무수행에 영향을 미칠 수 있는 중요한 측면이다(Hall, 2002).

조직의 관리 및 지원활동은 비영리조직에 있어서 효과성에 영향을 미치는 중요한 요인으로 조직의 목표설정부터 실질적인 활동계획까지를 포괄하는 전략적 기획과정의 일부로 제시되며, 특히 조직을 둘러싼 다양한 이해관계자의 일부인 조직구성원들의 조직의 관리활동에 대한 인식은 조직효과성과 관련이 있음이 지적된다(Herman and Renz, 2004). 이런 조직의 관리 및 지원은 조직역량으로 조직효과성에 영향을 미친다고 이해되기도 한다(Light, 2004). 조직역량이란 ‘조직목표를 달성하기 위해 사용되는 모든 것(Light, 2004: 15)’ 또는 ‘조직의 미션을 효과적으로 달성할 수 있는 능력으로, 제도화의 정도, 업무수행능력, 적응력, 지속적인 활동가능성 등과 같은 조직특성(Eisinger, 2002: 115)’이라고 정

의된다. 즉 조직역량은 조직목표를 효과적으로 달성하기 위해 자원을 확보하고, 지역사회와의 연계 또는 파트너십을 형성하고, 업무를 조직화 하고, 숙련된 인력자원을 충원하고, 아이디어를 생산해내고, 예산을 관리하며, 프로그램을 평가하는 등 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 사용되는 모든 활동을 의미한다(Eisinger, 2002; Light, 2004).

비영리조직에서의 자원동원활동에 대한 연구들 역시 자원동원활동에 대한 조직 차원에서의 관리노력과 자원동원활동 관련 인력의 조직에 대한 근본적인 이해 정도가 그 활동에 있어서 중요하다고 지적한다(Duronio and Lossein, 1991). 또한 자원동원활동의 주요 이해관계자로서 재정지원자(funder)의 관리는 이들에 관한 정보수집과 관리 프로그램의 사용 등의 객관적 요인이 아니라 무엇보다 재정지원자의 욕구를 적절하게 반영하는 것이 중요하다(Clohesy, 2003; Handy, 2000; Hall, 2002; Rooney, 1999). 즉 재정지원자의 욕구를 파악하고, 자원동원과 관련된 이들의 의견을 반영하는 것이 자원동원의 성과에 중요하다는 것이다.

이러한 관점에 의하면 조직의 효과적인 목표달성을 위해서는 구체적인 업무수행이 어떻게 이루어지는가를 사정해보는 것이 필요하다. 자원동원활동 역시 비영리조직내의 일반관리부문과 자원동원활동을 수행하는 부문간의 관계가 어떻게 형성되어있는가 그리고 조직 내 일반적 관리환경이 자원동원활동에 대해 지지적인가에 따라 달라질 수 있다(Hall, 2002). 조직 활동에 있어서 조직역량 또는 조직의 관리능력은 특히 실천적인 의미에서 중요한데, 비영리조직의 자원동원 실무자를 위한 지침에서 에드워드와 베네피드(Edwards and Benefield, 1997)는 자원동원활동의 성공적인 결과를 이끌어내기 위해서는 경험적 연구들이 주요한 요인으로 제시하는 전담인력의 고용과 같은 조직기반의 확립뿐만 아니라 이들이 어떻게 활동할 수 있을 것인지에 대한 명확한 이해, 조직이 보유한 다양한 자원의 적극적인 활용 등이 중요하다고 제시하였다.

조직역량이 조직의 효과성에 영향을 미칠 수 있다는 관점을 기반으로 한다면, 자원동원활동 전담인력 및 부서의 활용 등과 같은 자원동원과 관련된 조직특성을 갖출과 동시에 조직이 자원동원에 대해 어떻게 접근하고 있으며, 이를 어떻게 관리하고 지원하는가는 자원동원활동의 성공을 이끌어내는데 중요하다. 이러한 조직의 관리능력은 조직이 객관적인 기반들을 얼마나 적극적으로 활용하는지 그리고 자원동원 업무를 수행하는데 있어서 즉 정보, 훈련, 및 기술 등과 같은 조직차원에서의 자원에 대한 접근성을 높이는데 지지적인지 등의 요인들로 구성될 수 있다.

비영리조직에 있어서 자원동원활동은 서비스대상자의 욕구 충족을 위해 필요한 재정자원을 제공할 수 있는 재정지원자들을 찾아내고 이들이 지속적으로 자원을 제공할 수 있도록 관리하는 활동이다(Clohesy, 2003; Handy, 2000). 비영리조직에게 재정자원을 제공하는 지원자들은 매우 다양하며, 자원제공을 위한 목표나 기준들이 상이하기 때문에 자원동원활동과 관련한 조직구조, 전략, 관리방식 및 조직전체의 지원정도 등은 개별 비영리조직마다 다를 수밖에 없다(Hager, et al., 2002). 비영리조직들이 단순히 환경으로부터의 압력이나 재정적인 한계로 인하여 불가피하게 자원동원활동을 수행하는 것과 조직이 이를 전략적으로 관리하고 지원하는 것은 그 결과에 많은 차이를 발생시키는 주요한 요인이 될 수 있다.

### 3. 연구분석틀 및 연구방법

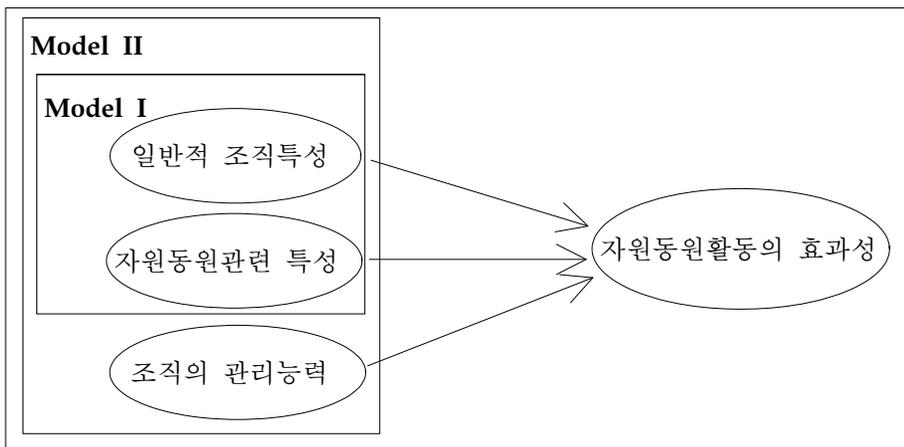
#### 1) 연구문제 및 연구분석틀

본 연구는 한국사회의 대표적인 비영리조직인 사회복지조직이 재정자원을 동원하기 위한 활동이 어떻게 이루어지는지를 살펴보는 것을 목적으로 한다. 이러한 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 비영리 사회복지조직의 조직특성 및 자원동원관련 특성은 자원동원활동의 효과성에 영향을 미치는가?

둘째, 비영리 사회복지조직의 자원동원활동과 관련된 조직의 관리능력은 자원동원활동의 효과성에 영향을 미치는가?

셋째, 비영리 사회복지조직의 자원동원의 효과성을 설명하는데 적절한 모델은 무엇인가?



<그림 1> 연구분석틀

자원동원활동에 관한 기존 연구들이 제시하는 것처럼, 본 연구 역시 조직의 일반적 특성과 자원동원관련 특성을 자원동원활동의 효과성에 영향을 미치는 주요한 요인으로 상정하였다(Model I). 이와 함께 기존의 연구들이 다루고 있지 못하였던 조직의 자원동원관리에 대한 조직구성원들의 인식을 요인으로 상정하였다(Model II). 이는 조직역량이 조직의 효과성에 영향을 미치며(Eisinger, 2002; Light, 2004), 자원동원 관련인력은 비영리조직의 목표에 대한 신념과 동시에 조직역량에 대한 신뢰를 지니고 있어야 자원동원활동이 성공적으로 수행된다는 관점(Anderson, 1996, Clohesy, 2003에서 재인

용)을 기반으로 한 것이다. 마지막으로 이러한 새로운 요인의 투입이 자원동원활동의 효과성을 설명하는데 적절한가를 살펴보았다. 본 연구의 분석틀은 <그림 1>과 같다.

## 2) 주요변수들

본 연구는 조직의 운영기간, 조직규모, 인력의 전문성, 및 조직의 유형 등을 자원동원활동의 효과성에 영향을 미치는 조직의 일반적 특성이라고 보았다. 운영기간 및 조직규모는 비영리조직에 있어서 조직이 서비스 제공과 같은 주요한 조직의 활동을 체계적으로 수행하도록 만드는 요인으로 특히 재정자원을 획득하는데 영향을 미친다고 제시되어왔다(Stone, et, al., 2001). 사회복지조직의 경우 특히 종사자들의 전문성이 중요하다고 인식되어 왔는데(김상균 외, 1991), 인력의 전문성은 사회복지사 및 기타 전문자격증을 소지한 조직구성원의 비율로 측정되었다. 조직유형은 직접적인 서비스 제공을 목적으로 하는 조직과 타 사회복지조직에 대한 지원을 목적으로 하는 비서비스 조직으로 구분하여(서비스 vs. 비서비스 조직) 측정하였다. 이러한 조직유형은 기존 연구에서는 제시되지 않았지만, 법인, 재단 또는 협회 등과 같은 조직은 서비스를 직접 제공하는 조직과는 달리 자원동원 자체를 주요 사업으로 수행하기도 하여 다른 특성을 보일 것이라고 가정하였다.

자원동원 관련 특성은 객관적인 조직기반으로 전담인력 또는 부서의 유무, 대안적 수입원으로서 정부지원금이 총수입에서 차지하는 비율로 측정하였다. 자원동원활동의 전담인력 및 부서가 있는지의 여부는 효과성에 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인으로 제시되어왔다(Frumkin and Kim, 2001). 대안적 수입원의 규모 역시 비영리조직의 자원동원활동의 효과성에 영향을 미치는 요인으로, 특히 정부지원금의 규모가 유의미한 영향을 미친다고 지적되어왔다(Hughes and Luksetich, 1999; Khanna, et al., 1995). 따라서 본 연구에서도 대안적 수입원으로 정부지원금이 총수입에서 차지하는 비율을 사용하였다. 최고관리자는 특히 비영리조직의 자원동원활동에 있어서 중요한 역할을 한다고 제시되어왔다(Light, 2002). 그러나 리더의 역할은 자원동원활동을 위한 객관적인 조건보다는 조직기반을 어떻게 관리하며, 또한 자원동원활동에 대한 리더의 인식은 주관적인 조직의 관리능력의 일부로 상정되기도 한다. 또한 조직의 관리능력에 대한 문항들은 리더의 역할에 대한 인식을 포함하고 있기 때문에 본 연구 역시 이를 조직의 관리능력의 일부로 포함되는 것으로 상정하고 주요 변수로 상정하지는 않았다.

조직관리능력은 자원동원활동이 실제로 어떻게 이루어지는지에 대한 관련 종사자들의 평가로 주관적 요인이다. 이를 측정하기 위해 본 연구는 홀(Hall, 2002)이 미국 내 대학의 자원동원 담당자들을 대상으로 한 자원동원활동에 대한 조직의 체계적인 관리에 관한 문항들을 사용하였다. 이 연구는 자원동원활동에 대한 조직의 관리를 전략적 관리, 자원동원기법의 활용 및 관리정도, 조직의 지원정도로 구분하고 5점 척도로 된 10개의 문항으로 각각 측정하였다. 이 문항들은 기부자와 환경에 대한 분석과 이를 기반으로 한 개별전략 수립이 이루어지고 있는지, 구체적인 자원동원기법을 적극적으로 활용하는지, 일반관리부서와 자원동원담당부서 및 직원간의 관계가 지지적인지, 각 조직구조간의 의사소통이 제대로 이루어지는지 등 조직의 관리능력을 전반적으로 파악하고 있다.

마지막으로 본 연구는 자원동원활동의 효과성을 종속변수로 사용하였다. 일반적으로 조직 효과성은

매우 다양하게 정의될 뿐만 아니라 측정 상 어려움이 있다고 인식 되어왔다. 비영리조직의 자원동원의 효과성 역시 정의하기 어렵기는 하지만 일반적으로 조직의 생존에 필요한 자원을 획득하는 조직의 능력으로 정의된다(Brooks, 2004; Herman and Renz, 2004). 이러한 정의에 따르면 자원동원효과성은 재정지원자로부터 획득하는 재정자원(또는 후원금)의 양, 또는 총수입에서 차지하는 후원금의 비율, 후원자의 수 등 객관적으로 측정되는 지표로 측정된다(Frumkin and Kim, 2001; Hager, et al., 2002; Hughes and Luksetich, 1999; Khanna, et al., 1995; Stone, et al., 2001). 그러나 이러한 객관적 지표들만으로 효과성을 정의하는 것은 자원동원은 재정지원자와 조직간의 관계형성을 궁극적인 목적으로 하기 때문에 이러한 측면도 고려해야 한다는 관점(Vazquez, et, al., 2001)을 포괄하기는 어렵다. 따라서 자원동원의 효과성은 주관적인 측면에서 조직 관련자들이 실제로 조직 활동의 결과를 어떻게 인식하는지에 대한 것으로 측정되기도 한다(Light, 2002).

<표 1> 주요 변수 및 측정방법

내용		사용변수	측정방법	비고
독립 변수	조직의 일반적 특성	조직크기	총 직원수	log값 사용
		조직유형	서비스 조직 = 1 비서비스 조직 = 0	
		운영기간	활동기간(년)	log값 사용
		인력의 전문성	전문자격증 소지자 비율	
	자원 동원 관련 특성	대안적 수입원 규모	총수입 중 정부지원액 비율	
		전담인력/부서 유무	있다=1, 없다=0	
	조직의 관리 능력	전략적 관리정도	10개 항목 총합	
		구체적 기술 활용정도	10개 항목 총합	
		조직의 지원정도	10개 항목 총합	
종속 변수	자원동원 활동 효과성	후원금 규모	총 수입 중 후원금 비율	log값 사용
		자원동원성과에 대한 평가	10개 항목의 총합	

본 연구는 자원동원의 효과성을 객관적인 측면과 주관적인 측면을 모두 검토하기 위해 후원금의 비율과 자원동원의 성과에 대한 조직구성원의 평가로 측정하였다. 객관적 측면의 효과성은 총수입에서 후원금이 차지하는 비율로 측정하였는데, 이는 후원금의 액수나 후원자 수는 조직규모에 따라 상대적으로 다른 의미를 지닐 수 있을 것으로 판단하였기 때문이다. 또한 주관적인 측면에서 자원동원 활동의 효과성은 이 활동을 수행한 적이 있는 조직구성원들이 자원동원이 성공적이었는지에 대해 평가하는 문항으로 측정하였다. 구성원들이 평가하는 자원동원활동의 성과를 측정하기 위해 사용한 총 10개 문항들은 기존의 문헌들(Edwards and Benefield, 1998; Wolf, 1999)이 자원동원의 목표로 제시하는 후원자수 또는 후원금의 증가, 기존 후원자로부터의 후원금액의 증가, 조직의 재정적 안정성의

확보, 지역사회 및 재정지원자들과의 관계 형성, 조직에 대한 홍보, 그리고 궁극적으로 비영리 사회복지조직의 주요 대상자들을 위한 서비스 및 프로그램의 질 향상 등을 포함한다. 분석을 위해 각 항목이 어느 정도 성공적이었는지에 대해 5점 척도로 측정하고, 전체항목의 총합을 사용하였다.

본 연구에서 사용된 구체적인 변수의 측정방법은 <표 1>에서 제시된 것과 같으며, 회귀분석을 위하여 정규분포를 따르지 않는 변수들은 log를 취하여 변환한 값을 사용하였다.

### 3) 연구대상 및 분석방법

본 연구는 서울 및 수도권지역의 비영리 사회복지조직에서 근무하는 종사자 중 조직의 자원동원활동을 수행한 적이 있는 종사자들을 대상으로 하였다. 본 연구는 서울 및 수도권지역에 있는 사회복지조직 중 접촉이 가능하고, 연구의 목적과 적합하다고 판단되는 조직을 유의표집방식을 통하여 선정하였다. 이 중 조사에 응하겠다는 조직의 종사자를 대상으로 2005년 4월말부터 7월초까지 총 317부의 설문지를 우편으로 발송하여 설문조사를 실시하였다. 총 222부의 설문지가 수집되었으나 그 조직에 1년 이상 근무하고 있으며 재정지원동원활동을 수행해 본 적이 있는 147명의 응답 내용만을 분석에 사용하였다.

유의표집은 표본의 대표성과 연구결과의 일반화에 있어서 많은 한계를 지니고 있음에도 불구하고, 유의표집을 통하여 조사대상자를 선정한 이유는 다음과 같다. 본 연구의 대상으로써 종사자들이 활동하는 사회복지조직은 어떤 인구집단을 대상으로 하느냐 또는 직접적인 서비스를 제공하느냐의 여부에 따라 다양하게 정의되며 또한 정책 또는 법률적인 측면에서 다르게 다루어지기 때문에 다양한 분야의 조직을 포괄하는 표집틀을 정의하는 것이 쉽지 않았다. 이러한 현실적인 어려움 때문에 본 연구는 연구자의 경험과 관련 전문가의 도움을 받아 전통적으로 사회복지서비스를 제공한다고 인식되는 조직의 종사자들을 연구대상으로 선정하였다. 이러한 유의표집이 지니는 한계 때문에 본 연구의 결과를 전체 비영리 사회복지조직에 대하여 일반화하여 해석하기에는 주의가 필요하다.

본 연구는 기존의 연구들에서 검토되어온 조직의 일반적 특성과 자원동원관련 특성뿐만 아니라 조직의 관리능력과 관련된 변수들이 자원동원활동의 효과성을 설명하는데 적절한지를 분석하기 위해 계층적 회귀분석(Hierarchical Regression)을 실시하였다.

## 4. 분석결과

### 1) 연구대상의 일반특성

본 연구의 응답자와 이들이 근무하는 기관의 일반적 특성은 <표 2>와 같다. 우선 응답자 성별을 보면 남성 39.5%, 여성 60.5%를 차지하고 있으며 평균 연령은 32.2세로 비교적 낮은 편이었다. 응답자들

의 학력과 전문자격증 소지여부를 보면 4년제 및 대학원 이상이 약 83% 정도를 차지하고 있으며, 사회복지사, 간호사 등의 전문자격증을 소지한 경우가 약 80% 정도이다. 사회복지조직은 전문적인 서비스를 제공하는 조직으로서 자격증을 지닌 사회복지사를 채용하기 때문에 비교적 학력수준 및 전문자격증 소지 비율이 높은 것으로 보인다. 이들의 사회복지 관련 경력은 평균 5.6년이고, 현재 근무하는 기관의 근무경력(년)은 3.7년 정도이다. 응답자의 경력은 그다지 길지는 않으나, 이는 이직률이 높은 사회복지조직에서의 일반적인 경향이라고 할 수 있다.

<표 2> 응답자 및 근무기관의 일반 특성

응답자 특성				응답자 근무기관 특성			
		빈도	비율(%)			빈도	비율(%)
성별	남자	58	39.5	서비스 분야	노인	17	11.6
	여자	89	60.5		아동/청소년	15	10.2
	총계	147	100.0		장애인	33	22.4
나이	20대	55	37.4		정신장애인	23	15.6
	30대	72	49.0		노숙인	0	0.0
	40대	19	12.9		여성	7	4.8
	50대	0	0.0		지역복지	38	25.9
	60대 이상	1	0.7		자원봉사지원	2	1.4
	총계	147	100.0		자활후견	1	0.7
최종학력	평균(SD)	32.2	(6.1)		시민사회	8	5.4
	고등학교	4	2.7	기타	3	2.0	
	2년제 대학	4	2.7	총계	147	100.0	
	4년제 대학	84	57.1	조직 유형	이용시설	101	68.7
	대학원이상	53	36.1		생활시설	13	8.8
	기타	2	1.4		법인/재단	12	8.2
총계	147	100.0	기타(협회등)		21	14.3	
전문자격증	있다	118	80.8	총계	147	100.0	
	없다	28	19.2	소재지	서울	101	68.7
	총계	146	100.0		경기	46	31.3
직위	일반관리직	83	59.7		총계	147	100.0
	중간관리직	56	40.3	평균	14.67	13.04	
	총계	139	100.0	총예산 (백만원)	1,877	4,756	
사회복지관련 경력(년)	평균	5.6	4.0	총직원수 (명)	47.29	86.50	
	SD	3.7	3.3				
	현 기관 근무 경력 (년)						

응답자들이 근무하는 기관을 서비스 분야별로 보면 사회복지관과 같은 지역복지관련 조직이 25.9%, 장애인관련 조직이 22.4%, 이외에 정신장애인 조직이 15.6%, 노인관련 조직이 11.6%, 아동 및 청소년 조직이 10.2%를 차지하고 있다. 조직의 유형을 보면 이용시설이 68.7%로 가장 많고, 협회나 연합회와 같은 기타조직이 14.3% 정도를 차지한다. 조직의 운영기관은 약 14.77년, 총예산은 평균 약 19억, 총 직원 수는 47.29명이었다.

본 연구는 비영리사회복지조직의 종사자들을 대상으로 조직의 자원동원활동에 대해 어떻게 인식하는지에 대한 분석하였기 때문에, 조직의 자원동원활동 및 효과성에 대한 인식은 개인의 특성에 따라 다르고, 이런 차이가 본 연구의 주요한 분석결과에 영향을 미칠 가능성이 있다. 따라서 개인특성에 따라 자원동원활동에 대한 조직의 지원정도와 성과에 대한 인식이 차이가 있는지를 t-test와 상관관계분석을 통해 살펴보았다<sup>2)</sup>. 응답자의 성별과 직위에 따라 자원동원의 성과 및 조직의 지원정도에 대한 평가는 유의미한 차이를 보이지 않았으며, 나이 및 관련분야경력과 자원동원의 성과 및 조직의 지원 체계에 대한 평가간의 관계 역시 유의미하지 않았다. 따라서 개별 응답자의 주요한 특성과 자원동원 활동에 대한 평가는 별다른 관계가 없음을 보여주었다.

## 2) 비영리 사회복지조직의 자원동원활동

정부지원금 및 법인부담금 등을 제외하고, 자원동원활동을 통해 획득하는 후원금 및 조직의 후원자에 대한 일반현황은 <표 3>과 같다. 우선 총 후원금액을 보면 평균 1억8천9백만원 정도이고, 전체 총 수입에서 후원금이 차지하는 비율은 평균 16.1% 이었다. 조직이 획득하는 후원금은 최고값의 경우는 40억원인데 반해 최저값의 경우는 0원으로 후원금이 전혀 없는 경우도 있어 조직간 편차가 큰 편이었다. 각 기관에 등록된 후원자의 수는 평균 1,279 명 정도였으며, 총 후원금액과 마찬가지로 조직간 편차가 큰 편이었다.

<표 3> 후원금 및 후원자 현황

	평균	SD	최고값	최저값
후원금액 (천원)	189,737	473,550	4,000,000	0
총 수입대비 후원금 비율 (%)	16.3	16.1	100.0	0.0
등록 후원자 수 (명)	1,279	2,731	20000	5

2) 응답자 특성에 따른 인식차이에 대한 t-test 및 상관관계 분석의 결과내용은 다음의 표를 참고할 것.

분석내용	응답자 특성	조직의 지원정도	자원동원활동성과
t- test 결과 (t 값)	성별 (남 vs. 여)	-.250	.553
	직위 (중간관리직 vs. 일반직)	-.557	-.683
상관관계 분석 (Pearson's r)	나이	.008	.098
	관련분야 경력	.301	.124

이러한 결과는 전국의 사회복지조직을 분석한 김미숙·김은정(2005)의 연구와 비교해봤을 때 다소 차이가 있는데, 이들의 연구에서는 총 후원금액의 평균값은 이용시설의 경우 5천만원 정도로 본 연구 대상 조직보다 규모가 작았으며, 후원자 수 역시 시설 당 평균 약 251명 정도로 본 연구결과 보다 작았다. 이들이 제시한 것처럼 대도시에 위치하는 조직의 경우 후원금액 및 후원자가 더 많다는 결과를 고려한다면, 이러한 차이는 본 연구는 서울 및 수도권 지역만을 대상으로 하였으며, 이들의 연구는 전국에 분포한 사회복지조직을 대상으로 하기 때문이라고 추론해 볼 수 있다.

<표 4> 자원동원관련 인력 현황

	빈도 (명)	비율 (%)
전담부서가 있음	57	39.6
전담부서는 없지만 전담인력 있음	26	18.1
겸직 직원이 있음	44	30.6
자원동원 담당인력 없음	17	11.8
총계	144	100.0

자원동원활동을 담당하는 전담부서 및 인력에 관한 사항을 <표 4>에서 보면 전체 응답자 중 전담부서가 있거나, 전담인력이 있다고 응답한 비율이 각각 39.6%, 18.1%로 전체의 약 58%가 자원동원과 관련된 부서 또는 인력이 있다고 응답하였다. 반면에 다른 업무에 종사하는 직원이 자원동원활동을 동시에 수행하는 경우는 30.6%, 자원동원과 관련된 업무를 담당하는 직원이 전혀 없다고 응답한 경우도 11.8%에 달하고 있다. 이와 관련한 김미숙·김은정(2005)의 연구는 전담인력이 있는 조직이 29% 정도라고 제시하였다. 본 연구에서 전담인력 또는 부서가 있다는 조직의 비율이 기존 연구보다 높은 것은 위에서 제시한 것과 마찬가지로 연구대상 조직이 대도시 지역에서 활동하고 있다는 지역적 특성을 반영한 것으로 보인다. 또한 이러한 결과는 서울 및 수도권지역의 조직이 다른 지역에서 활동하고 있는 비영리 사회복지조직에 비해 보다 자원동원활동에 적극적일 수 있다는 가능성을 보여주는 것으로 해석될 수도 있다.

비영리 사회복지조직의 자원동원활동에 대한 관리능력은 자원동원활동에 대한 전략적 관리, 자원동원기법의 활용 및 관리정도 그리고 조직의 지원정도를 보여준다. 자원동원활동과 관련된 조직의 관리능력을 보여주는 첫 번째 측면은 자원동원활동에 관한 전략적 관리정도는 자원동원활동의 대상이 되는 기부자(또는 후원자)와의 관계형성과 조직의 환경, 조직의 상황, 그리고 기부자와의 관계를 기반으로 한 구체적 전략이 어느 정도 이루어지는가와 관련되어있다. 두 번째 측면인 자원동원으로 기법의 활용 및 관리정도는 단순히 특정 기법을 활용하느냐의 여부와는 달리 조직이 자원동원활동을 어떻게 관리하는지에 대한 직원들의 평가에 초점을 둔다. 자원동원활동의 조직의 관리정도에 대한 세 번째 측면은 조직의 전반적인 지원이 어떻게 이루어지는가와 관련된 것이다.

&lt;표 5&gt; 자원동원활동에 대한 조직의 관리능력에 대한 인식

조직의 관리능력	평균	SD
자원동원활동에 대한 전략적 관리	3.04	0.74
자원동원기법의 활용 및 관리	3.13	0.65
자원동원활동에 대한 조직의 지원정도	3.16	0.37

<표 5>에서 자원동원활동에 대한 조직의 관리능력에 대한 평균을 보면 각각 3.04, 3.13 그리고 3.16으로 전반적으로 '보통' 수준이며, 재정지원자 및 환경에 대한 분석과 이를 기반으로 한 개별전략의 수립 등에 관한 전략적 관리정도가 구체적 기법의 활용정도나, 조직의 지원정도에 비해 평균치가 다소 낮게 나타났다. 이는 한국의 비영리사회복지조직이 자원동원활동의 중요성에 대해 인식하고 구체적인 노력을 기울이고 있음에도 불구하고, 자원동원활동이 일시적으로 재정자원을 획득하기 위한 것뿐만 아니라, 장기적으로는 조직을 둘러싼 환경과 기부자에 대한 분석과 이를 관리하기 위한 전략의 수립을 통한 기부자들과의 관계 형성 및 유지가 보다 중요하다는 점(Wolf, 1999)에 대해 충분히 인식하지 못하는 것이라 추론할 수 있다.

&lt;표 6&gt; 자원동원의 성과에 대한 인식

자원동원활동의 성과	평균	SD
후원자 수의 증가	3.16	0.77
전반적인 기관 홍보 활성화	3.33	0.74
후원을 통한 기관수입의 실질적 증가	3.15	0.89
기관의 전반적 재정의 안정화	2.92	0.91
새로운 프로그램의 실시 및 다양화	3.15	0.95
기관 이용자에 대한 지원확대	3.07	0.78
기존 후원자들의 후원액 증가	2.74	0.77
새로운 재정자원의 개발	3.04	0.89
지역사회와의 연계강화	3.25	0.89
민간 재정지원조직들과의 관계 형성	2.97	0.87
전체 평균	3.06	0.63

자원동원활동의 성과에 대해 종사자들은 전반적인 기관 홍보의 활성화, 지역사회와의 연계강화, 후원자수의 증가, 기관수입의 실질적인 증가 및 새로운 프로그램의 실시 및 다양화 순으로 평가하고 있다. 그러나 자원동원활동의 실질적 성과로 제시되는 기존 후원자들의 후원액의 증가(Frumkin and Kim, 2001; Khanna, et al., 1995) 및 전반적인 재정의 안정화(Hughes and Luksetich, 1999)뿐만 아니라, 민간 재정지원조직들과의 관계형성도 성공적이지 못하다는 평가를 받았다. 재정과 직접적으로 연

관된 결과이외에 간접적 측면에서의 결과가 다소 높게 평가되는 이유는 실제로 자원동원활동이 전문 교육을 받은 전담인력이 아니라, 다른 업무를 주요 업무로 수행하는 사회복지사나 일반 직원들에 의해 필요에 따라 이루어지고, 또한 위에서 제시한 것과 같이 자원동원에 대한 관리가 제대로 이루어지지 않기 때문에 발생한 한계라고 볼 수 있을 것이다.

### 3) 조직의 관리능력과 자원동원 효과성간의 관계

본 연구는 기존의 연구에서 제시된 바와 같이 조직의 크기, 운영기간, 기관의 유형, 전문 인력의 비율 등과 같은 일반적 특성과 대안적 수입원으로 정부지원액 비율, 자원동원전담인력의 유무 등 자원동원관련 특성을 독립변수로 한 모델(Model I)과 이러한 요인이외에 조직이 실질적으로 자원동원활동에 대한 관리능력이 투입된 모델(Model II)이 자원동원활동의 효과성에 영향을 미치는지에 대해 살펴보았다.

<표 7>은 총수입 중 자원동원활동을 통해 획득한 후원금이 차지하는 비율에 어떤 요인들이 영향을 미치는지에 대한 분석결과를 보여준다. 우선 조직의 일반적 특성과 자원동원관련 특성만으로 구성된 모델 I은 후원금의 비율을 설명하는데 통계적으로 유의미하지 않았다( $F=1.870$ ). 반면에 조직의 관리능력을 보여주는 변수를 부가적으로 투입한 모델 II는 후원금 비율의 변화를 25.5% 설명하고 있으며, 통계적으로 유의미하였다( $F=3.383$ ). 또한 새로운 변수를 투입함으로써  $R^2$ 는 .146 증가되었으며, 이러한 설명력의 증가는 유의미한 것으로 나타났다( $F=5.823$ ). 이러한 결과는 기존의 연구에서 제시된 변수들뿐만 아니라, 조직의 자원동원활동에 대한 조직의 관리 정도를 투입하는 것이 자원동원활동의 효과성을 설명하는데 보다 적절함을 보여주는 것이다.

두 번째 모델을 기반으로 각 요인들을 살펴보면 조직의 일반적 특성이나 자원동원관련 특성들은 실제로 후원금의 비율에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 때로는 한국의 비영리 사회복지조직에서는 조직특성이나 전담인력의 고용 등과 같은 자원동원관련 특성들이 후원자 수나 후원금액과 같은 자원동원활동의 가시적인 성과를 이끌어내는데 별로 효과적이지 않다는 기존연구의 지적과 상응하는 것이다. 조직의 관리 능력을 보여주는 요소 중 ‘조직의 지원정도’는  $p<.05$  수준에서 유의미한 영향을 미치고 있다. 즉 조직 내의 양방적인 의사소통이나 민주적 의사결정 방식 그리고 직원들의 지원 등이 잘 이루어질수록 총 수입에서 후원금이 차지하는 비율이 높다는 것을 보여준다. 그러나 관리능력을 보여주는 다른 요소들, 전략적 관리의 정도나 구체적인 기법의 활용 등은 후원금 비율의 변화에 유의미한 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과는 한편으로는 한국의 비영리사회복지조직들은 기부자에 대한 전략적인 접근을 통한 관계형성의 중요성에 대해서 충분히 인식하지 못하는 현실을 보여주는 것이다. 또 다른 한편으로는 구체적인 자원동원의 기법의 사용에 있어서 주요 재정지원자와의 장기적인 관계형성보다는 다수의 후원자에 대한 우편발송이나 프로포잘의 작성 등 기본적인 활동에 의존하고 있어 성과를 이끌어내는데 효과적이지 않다는 기존의 연구결과와 유사한 것이다.

&lt;표 7&gt; 총 수입 중 후원금 비율에 영향을 미치는 요인

독립변수		Model I		Model II	
		회귀 계수 (B 값)	표준 오차	회귀 계수 (B 값)	표준 오차
상수		4.494**	1.057	-.079	1.599
일반적 특성	조직규모(총 직원 수)	-.800*	.375	-.669	.359
	조직 운영기간	-.098	.539	-.423	.514
	기관유형 (서비스 vs. 비서비스 조직)	.255	.537	.069	.503
	전문자격증 소지인력 비율	-.006	.008	-.004	.007
자원동원 관련 특성	총 수입 중 정부지원액 비율	-.016*	.007	-.012	.007
	전담인력/부서 유무	-.187	.283	-.086	.265
조직의 관리능력	조직의 전략적 관리정도			.025	.021
	구체적인 기법의 활용정도			.007	.026
	조직의 지원 정도			.107*	.047
R <sup>2</sup>		.109		.255	
F 값		1.870		3.383**	
R <sup>2</sup> 변화량		.146			
F 값 변화량		5.823**			

\* p &lt;.05; \*\* p &lt;.01

본 연구는 자원동원활동의 효과성을 조직구성원의 인식이라는 주관적인 측면에서도 살펴보았는데 그 결과는 <표 8>과 같다. 이 표에 의하면 객관적인 측면의 효과성인 후원금의 비율에 대한 분석에서와 마찬가지로 조직의 일반적 특성 및 자원동원관련 특성만으로 구성된 모델 I 은 자원동원의 성과를 설명하는데 유의미하지 않았다(F=1.513). 조직의 일반적 특성과 자원동원관련 특성 이외에 조직의 관리능력을 보여주는 변수를 투입한 두 번째 모델(Model II)은 자원동원의 성과를 설명하는데 유의미하였다(R<sup>2</sup>=.441, F=8.410). 두 모델을 비교해 보면, 조직의 관리능력을 보여주는 변수들을 투입함으로써 R<sup>2</sup>는 .357 증가되었으며, 이러한 설명력의 증가는 유의미한 것으로 나타났다(F=20.423). 이러한 결과는 자원동원활동이 성과를 거두기 위해서는 조직이 지닌 객관적 특성뿐만 아니라 실제로 자원동원활동과 관련된 조직의 관리가 어떻게 이루어지는가가 중요하다는 점을 보여준다.

자원동원의 성과에 영향을 미치는 요인들을 모델 II를 기반으로 살펴보면 후원금의 비율에 대한 분석과 다소 차이가 난다. 우선 조직의 일반적 특성 중 총 직원의 수로 측정된 조직규모가 자원동원활동의 성과에 대한 주관적인 인식에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직이 규모가 클수록 자원동원활동이 성공적이라고 평가되었다. 조직규모를 주요 요인으로 제시하는 대부분의 기존연구들이 후원자 수나 후원액 등에 영향을 미치지 않는다는 결과를 보여주는 것과 본 연구의 결과는 다소

차이가 있었다. 조직규모 이외의 다른 조직관련 및 자원동원활동 관련 특성들은 유의미한 영향을 미치지 않았다.

<표 8> 자원동원활동의 성과에 영향을 미치는 요인

독립변수		Model I		Model II	
		회귀 계수 (B 값)	표준 오차	회귀 계수 (B 값)	표준 오차
상수		25.204**	4.874	.630	6.507
일반적 특성	조직규모(총 직원 수)	3.836*	1.848	3.424*	1.501
	조직 운영기간	-.355	2.509	-2.260	2.018
	기관유형 (서비스 vs. 비서비스 조직)	.270	2.590	-1.695	2.072
	전문자격증 소지인력 비율	.050	.039	.045	.031
자원 동원 관련 특성	총 수입 중 정부지원액 비율	-.048	.033	-.021	.027
	전담인력/부서 유무	-.869	1.360	-.335	1.077
조직의 관리 능력	조직의 전략적 관리정도			.021	.095
	구체적 기법의 활용정도			.474**	.095
	조직의 지원 정도			.362	.188
R <sup>2</sup>		.084		.441	
F 값		1.513		8.410**	
R <sup>2</sup> 변화량		.357			
F 값 변화량		20.423**			

\* p < .05; \*\* p < .01

조직의 관리능력이 자원동원의 성과에 미치는 영향을 보면 후원금의 비율에 조직의 지원정도가 영향을 미친 것과는 달리, 자원동원의 성과는 ‘구체적 기법의 활용정도’가 p<.01 수준에서 유의미한 관계가 있었다. 이는 구체적 기법의 활용에 있어 대부분 효과가 적은 기초적 방법에 초점을 두고 있어서 실질적인 후원액의 증가에는 영향을 미치지 않지만, 실제 결과와는 상관없이 조직구성원이 자원동원기법을 적극적으로 활용하고 있다는 인식자체가 전반적인 조직의 운영에 도움이 되었을 것이라고 주관적으로 판단하게 하는데 영향을 미쳤을 것이라고 추론해 볼 수 있다. 그러나 여전히 자원동원활동에 대한 전략적 관리정도는 성과에 대한 주관적인 인식과도 유의미한 관계가 없었다.

본 연구의 분석결과는 전반적으로 기존의 연구에서 제시되는 조직특성이나 자원동원활동과 관련된 객관적인 조직의 조건이외에 구체적인 활동에 대한 조직의 관리능력이라는 요인이 자원동원활동의 효과성을 설명하는데 적절하다는 점을 보여준다. 이는 라이트(Light, 2004)나 아이징어(Eisinger, 2002)

가 제시한 것처럼 조직 활동의 효과성은 조직의 역량에 의해 달라질 수 있다는 관점이 비영리 사회복지조직의 자원동원활동에 적용될 수 있음을 보여주는 것이다.

그러나 구체적으로 영향을 미치는 요인을 살펴보면 기부자와의 관계형성을 통한 개별적인 전략의 수립이나 기부자의 의견이나 이해관계의 반영 등을 보여주는 전략적 관리능력이라는 측면은 자원동원활동의 효과성에 영향을 미치지 않는다고 보인다. 일반적으로 자원동원활동을 효과적으로 수행하기 위해서는 재정지원자들을 중요한 이해관계자로 인지하고 이들의 욕구를 분석하고 자원동원활동에 구체적으로 반영하며, 조직 활동의 수행과정과 성과 및 조직의 전반적인 현황에 대한 정보를 이들에게 지속적으로 제공하여 재정지원자들이 조직활동에 신뢰감을 지닐 있도록 전략적으로 관리하는 것은 매우 중요하다(Clohesy, 2003; Handy, 2000; Sargeant, 2001). 그러나 한국의 비영리사회복지조직은 아직까지 이러한 점들을 고려하는 수준까지 이르지 못하는 못하였으며 실제로 자원동원활동의 성과에도 영향을 미치지 못하는 것으로 판단할 수 있다.

## 5. 결론 및 함의

본 연구는 비영리 사회복지조직의 자원동원활동에 대해 전반적으로 살펴보고, 어떠한 요인이 자원동원활동의 효과성에 영향을 미치는지를 분석하였다. 이를 위하여 본 연구는 기존의 연구들이 제시하는 조직의 일반적 특성 및 자원동원관련 특성뿐만 아니라, 조직효과성에 영향을 미친다고 제시되는 조직의 관리능력이라는 요인을 포함하는 회귀모델을 상정하였다. 연구결과는 다음과 같이 요약될 수 있다.

첫째, 일반 현황에 대한 결과를 보면 비영리 사회복지조직은 약 58% 정도가 자원동원과 관련하여 전담인력을 고용 또는 전담 부서를 설치하고 있었다. 이는 나머지 42% 정도의 조직들에서 여전히 다른 업무를 수행하는 구성원이 필요에 따라 일시적으로 자원동원활동을 수행한다는 점을 보여준다. 또한 자원동원에 대한 조직의 관리정도에 대한 조직구성원들의 평가를 보면 자원동원활동에 있어서 중요한 재정지원자들과의 의견교환 및 의견의 반영, 개별적인 전략의 수립 및 활동에 대한 평가 등은 적극적으로 이루어지지 않았다. 이런 결과는 한국의 비영리 사회복지조직에서 자원동원활동의 중요성이 지속적으로 제시되어왔으며, 실제로 한국 비영리 사회복지조직의 약 58%가 전담부서 및 인력이 있어 외형적으로 자원동원활동을 위한 조직구조는 갖추고 있지만, 실제로 성과를 이끌어 낼 수 있을 정도로 조직이 자원동원활동을 전략적으로 관리하지 못함을 보여주는 것이다.

둘째, 자원동원활동의 효과성은 자원동원에 대한 조직의 관리능력, 특히 조직의 지원정도나 구체적인 기법의 활용정도에 의해 영향을 받고 있다. 이는 비영리조직에서 자원동원활동의 효과성을 높이기 위해서는 자원동원을 위한 전문 인력을 고용하거나, 리더십을 강화하는 등 조직기반의 마련뿐만이 아니라, 자원동원활동에 참여하는 인력 또는 부서의 활동을 조직전체가 어떻게 지원하는가가 실질적인 성과를 이끌어내는데 중요하다는 점을 보여주는 것이다. 또한 구체적인 기법의 활용정도가 자원동원활동의 성과에 영향을 미친다는 점은 자원동원관련 인력의 고용이나 관련 부서의 설치 등을 기반으로

이들이 다양한 방법들을 보다 적극적으로 활용하는 것은 자원동원의 목표를 효과적으로 달성하는데 필요하다는 것을 보여준다.

셋째, 본 연구는 조직의 관리능력 중 구체적인 기법의 활용 또는 조직의 지원 등은 주관적이든 객관적이든 자원동원활동의 효과성에 영향을 미치고 있음을 보여주었다. 그러나 자원동원의 궁극적인 목표가 무엇이며, 잠재적 또는 현재의 재정지원자의 의견이나 욕구를 분석하고, 조직 환경에 대해 고려하여 개별적인 자원동원전략 방안을 수립하는 등의 전략적인 관리는 한국의 비영리사회복지조직에서 여전히 미흡한 실정이며, 실질적인 자원동원의 효과성에 영향을 미치고 있지 못함을 보여주었다. 이러한 결과는 자원동원활동에 있어서 장기적인 관계의 형성과 유지, 재정지원자들에 대한 개별적 전략수립, 조직활동에 대한 성과평가 및 정보의 제공 등이 중요하다는 점을(Clohesy, 2003; Handy, 2000; Sargeant, 2001) 한국의 비영리 사회복지조직이 보다 고려해야 함을 보여주는 것이기도 하다.

본 연구는 이러한 연구결과를 일반화하는데 한계를 지닌다. 비영리조직은 그 활동분야가 매우 다양하여, 어떤 분야에서 활동하느냐에 따라 조직의 유형뿐만 아니라 재정자원 획득을 위한 활동이 달라질 수 있다(Gronbjerg, 1993). 그러나 본 연구는 이러한 점을 고려하지 못하고, 사회복지조직만을 대상으로 하였기 때문에 모든 유형의 비영리조직에 대해 이 결과를 일반화하기에는 한계를 지닌다. 또 다른 한계는 본 연구에서 사용된 표집방법으로부터 기인한다. 비영리 사회복지조직을 모두 포함하는 명확한 표집틀을 기반으로 하기에 어려움이 있어서 본 연구는 연구자의 경험과 전문가의 조언을 기반으로 비영리 사회복지조직이라고 인식되어온 조직에서 활동하는 종사자들을 유의적으로 표집하는 방식으로 조사대상을 선정하였다. 따라서 본 연구에서 사용된 표본의 대표성뿐만 아니라 연구결과의 일반화에는 명백한 한계를 지니고 있어서 연구결과를 전체 비영리조직 또는 전체 사회복지조직에 대해 적용하여 설명하는 것은 매우 신중해야 할 필요가 있다.

그러나 이러한 연구방법론상의 한계에도 불구하고, 본 연구는 학문적인 측면과 실천적인 측면에서 의의를 지닌다. 우선 학문적인 측면에서 본 연구는 조직역량과 조직 활동의 효과성간의 관계에 대한 새로운 관점을 반영하여 객관적인 조직기반뿐만 아니라, 실질적인 활동을 어떻게 관리하는지와 관련된 주관적인 조건까지 포함하여 자원동원활동에 대한 이론적인 토대를 확대하였다는 점에서 의의를 지닌다. 비영리조직의 일반적 특성이나 자원동원과 관련 특성에 초점을 둔 기존의 연구들은 실제 업무수행에 있어서 조직적 기반의 확립과 더불어, 조직의 전반적인 관리 능력이 그 효과성에 영향을 미칠 수 있다는 점에 대해서는 간과하였다. 본 연구는 기존 연구가 지니는 이러한 문제를 보완할 수 있는 기반이 될 수 있을 것이다.

비영리조직의 관리라는 실천적인 측면에서 본 연구는 자원동원활동의 효과성을 높이기 위해서 무엇이 중요한지를 보여주고 있다는 점에서 의의를 찾을 수 있다. 자원동원활동을 수행하기에 적합하도록 조직기반을 체계화하는 것뿐만 아니라, 보다 중요한 것은 조직전체가 이러한 활동에 얼마나 적극적으로 지원하느냐, 그리고 구체적인 활동을 얼마나 적극적으로 수행하는가가 중요하다는 결과는 조직의 활동의 효과성을 높이기 위해 무엇을 고려해야 하는지에 대한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 권선진. 1995. "사회복지관의 조직효과성에 관한 연구". 연세대학교 사회복지학과 박사학위논문 (미간행).
- 김미숙·김은정. 2005. "사회복지시설의 민간자원 동원에 영향을 주는 요인 연구: 후원을 중심으로". 『한국사회복지학』 57(2): 5-40.
- 김상균·백종만·오정수. 1991. "지역사회자원동원의 활성화를 위한 지역사회복지관 모형개발 연구". 『사회복지연구』 3:19-42.
- 김영중. 2002. "민간사회복지조직들의 재원이 서비스전달에 미치는 영향". 『한국사회복지학』 50: 209-233.
- 노연희. 2004. "비영리 사회서비스 조직의 재정자원동원활동에 관한 탐색적 연구". 『사회복지연구』 23:113-137
- 이인재. 1993. "사회복지실무자의 직무성과 결정요인". 서울대학교 사회복지학과 박사학위논문 (미간행).
- 황성철. 2000. 사회복지관의 지역사회 자원동원 능력 결정요인 분석. 『한국사회복지행정학』 2: 173-191.
- Brooks, Arthur C. 2004. "Evaluating the effectiveness of nonprofit fundraising". *The Policy Studies Journal* 32(3):363-374.
- Clohesy, William W. 2003. "Fund-raising and the articulation of common goods". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 32(1):128-140.
- Edwards, Richard L. and Elizabeth A. S. Benefield. 1997. *Building a Strong Foundation: fundraising for nonprofits*. Washington DC.; NASW Press.
- Eisinger, Peter. 2002. "Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 31(1): 115-130.
- Frumkin, Peter, and Mark T. Kim. 2001. "Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace?" *Public Administration Review* 6(3): 266-275.
- Gronbjerg, Kirsten. A. 1993. *Understanding Nonprofit Funding: Managing revenues in social services and community development organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hager, Mark, Patrick Rooney, and Thomas Pollack. 2002. "How fundraising is carried out in US nonprofit organizations". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7(4) : 311-324.
- Hall, Margaret. Rooney. 2002. "Fundraising and public relations: A comparison of programme concepts and characteristics". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* 7(4): 368-381.
- Herman, Robert. D. and David O. Renz. 2004. "Doing things right: Effectiveness in local nonprofit organizations, a panel study". *Public Administration Review* 64(6) :694-704.
- Handy, Femida. 2000. "How we beg: the analysis of direct mail appeals". *Nonprofit and*

- Voluntary Sector Quarterly* 29(3): 439-454.
- Hughes, Patricia Nold and William A. Luksetich. 1999. "The relationship among funding sources for art and history museums". *Nonprofit Management & Leadership* 10(1): 21-37.
- Hughes, Patricia Nold and William A. Luksetich. 2004. "Nonprofit arts organizations: Do funding sources influence spending patterns?" *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 33(2): 203-220.
- Khanna, Jyoti, John Posnett, and Todd Sandler. 1995. "Charity donations in the UK: New evidence based on panel data" *Journal of Public Economics* 56:257-272.
- Light, Paul. C. 2002. *Pathways to nonprofit excellence*. Washington D.C.: Brookings Institute Press.
- Light, Paul. C. 2004. *Sustaining nonprofit performance: The case for capacity building and the evidence to support it*. Washington D.C.: Brookings Institute Press.
- Lindahl, Wesley E. and Christopher Winship. 1992. "Predictive models for annual fundraising and major gift fundraising". *Nonprofit Management & Leadership* 3(1): 43-64.
- Rooney, Patrick Michael. 1999. "A better method for analyzing the costs and benefits of fundraising at universities". *Nonprofit Management & Leadership* 10(1):39-56.
- Sargeant, Adrian. 2001. "Relationship fundraising: how to keep donors loyal". *Nonprofit Management & Leadership* 12(2): 177-192.
- Stone, Middleton. Melissa., Mark A. Hager, and Jennifer J. Griffin. 2001. "Organizational characteristics and funding environments: A study of population of United Way-Affiliated nonprofits". *Public Administration Review* 61(3): 276-289.
- Vazquez, Rodolfo, Luis Ignacio Alvarez and Maria Leticia Santos. 2001. "Market Orientation and social services in private non-profit organizations". *European Journal of Marketing* 36(9/10):1022-1046.
- Wolf, Thomas. 1999. *Managing a nonprofit organization in the twenty-first century*. New York: A Freside book.

## Does Organizational Capacity Explain Fundraising Effectiveness in Nonprofit Social Service Organizations?

Rho, Yeon-Hee  
(The Catholic University of Korea)

This study intended to analyze what factors affect fundraising effectiveness in nonprofit social service organizations. Focusing on organizational characteristics only, current studies did not address the importance of organizational capacity leading to organizational effectiveness. Based on the assumption of the relation between organizational capacity and effectiveness of nonprofit organizations, this study added factors indicating organizational capacity to the current model. After collecting data from 147 staffs involving in fundraising activities of nonprofit social service organizations, this study used a hierarchical regression analysis. The results showed that organizational capacity had a significant impact on the variance of fundraising effectiveness. Despite the limitations of the purposive sampling method, this study has implications to provide practical guideline for nonprofit managers and to develop a theoretical framework with a new perspective on organizational capacity.

Key words: nonprofit organizations, fundraising effectiveness, organizational capacity

[접수일 2006. 2. 17. 게재확정일 2006. 4. 24]