
비영리조직의 자원개발 전략에 관한 탐색적 연구

이윤정*

The Resource Development Strategy for Non-Profit Organization

Yoon-Jung Lee*

요 약 본 연구는 비영리조직을 대상으로 재원충원 방안으로 선택하고 있는 자원개발 활동이 어떻게 이루어지고 있는 지 그 내용과 지원 수요를 예측하기 위해 탐색형식으로 시도되었다. 연구대상은 복지서비스단체, 시민단체, 복지관 영역의 비영리조직들로, 설문조사를 통해 총 356곳의 자료가 수집되어, 조직과 재정에 관한 기본구조, 자원개발에 관한 내부환경, 자원개발 세부전략의 활용여부와 빈도, 그리고 자원개발의 효과성, 비영리조직이 선호하는 자원개발 전략과 수행에 따르는 어려움 등이 분석되었다. 결과적으로, 비영리조직의 나이는 10~14년으로, 총 인력 수는 13~19명이었으며, 자원개발을 위한 내부 환경은 복지관이 다른 복지서비스단체와 시민단체에 비해 인력과 부서, 후원자 관리, 전산관리 프로그램 체계가 갖추어진 편으로, 다른 두 집단은 내부 체계가 미흡한 것으로 파악되었다. 부족한 재원을 충당하기 위한 비영리조직의 자원개발 전략의 효과성 측면에서는 이벤트, 기업모금, 프로포절 공모 등이 높게 평가되고 있었고, 향후 활용하고자 하는 선호전략으로도 거론되고 있었다.

주제어 : 비영리조직, 복지서비스, 시민단체, 복지관, 자원개발

Abstract This study examined the analysis of the present condition, structure of fundraising activities, the effect of resource development and strategy for nonprofit social service organizations. This study investigated the fundraising and resource development activities of 356 non-profit organizations and community welfare centers nationwide. The results showed that a period of foundation of non-profit organization and community welfare center in Korea, was 10~14 years and organized with 13~19 workers. The community welfare centers were well prepared for the internal environment for resource development system such as workers, department, management for sponsors and computer program, while others were not prepared. Their recognition for the importance of fundraising activities was higher than the satisfaction of actual condition. The non-profit organization needs management sponsors, planning, public relations, fundraising skills and preparation proposal as the theme of education for fundraising activities. Their plans of the fundraising activity were events, proposal application, fundraising focus on companies, cause-related marketing. The non-profit organization complained of the difficulty about insufficiency manpower and skills of fundraising, external resource development and a budgetary deficit.

Key Words : non-profit organization, social service organization, resource development, fundraising activity

1. 서론

현대사회에서 비영리조직은 시장과 정부의 실패에 따른 사회문제와 욕구해결을 위한 공익적 기능을 담당하는 곳으로[4][1][6], 복지제도가 발전하는 가운데 사회서비스를 제공하는 주요 조직으로 인식되고 있다. 따라서 최근 비영리조직은 시민사회의 중요 행위자로 모든 비영리 사적단체들을 포괄하는 광범위한 의미로 사용되고 있

며, 그 중요성만큼이나 건강, 문화, 환경, 사회서비스, 교육, 고용 등의 여러 분야에서 경제적으로 활발히 성장하며, 협회, 협동조합, 사회적 기업, 자선단체, 재단 등의 다양한 형태를 갖추고 있다. 그런데 최근 이 같은 다양한 비영리 조직들에 공통점이 발견되고 있는데, 그것은 조직자체의 기금 확보를 위한 비즈니스적 요소가 운영에 상당수 개입되고 있다는 사실이다[3]. 이는 국내외 비영리조직이 처한 공통적인 외부 환경의 변화이기도 하다.

*호서대학교 사회복지학부 노인복지학 전공 조교수(주저자)

논문접수: 2012년 9월 2일, 1차 수정을 거쳐, 심사완료: 2012년 10월 30일

즉, 여러 영역의 사회적인 욕구 증가로 관련 비영리 조직의 수는 점차 늘어남에도 불구하고 정부의 공적보조금 지원은 감소한 결과라 할 수 있다. 해외 사례로 미국은 전통적으로 비영리조직의 재원을 정부의 보조금, 재단 및 개인의 기부금에 의존해 왔다. 그러나 레이건 정부가 들어선 1980년대 이후 가장 큰 부분을 차지하던 정부의 보조금이 차츰 줄어들기 시작하면서 비영리조직들의 재정난이 심해졌다. 따라서 비영리조직들은 자체 사업(서비스)을 통해 재정을 확보하기 시작하였다.

Weisbrod의 조사에 의하면 미국에서 비영리조직의 수익활동(정부의 공공서비스 대행비 포함)에 의한 수입은 그 규모가 69.1%에서 73.5%로 증가했다고 한다. 이러한 현상은 비영리조직들로 하여금 성과를 중요시 여기게 하며, 공적 보조금의 축소와 세계화라는 변화에 대처하기 위해 경영과 시장 경쟁의 원리 도입[3]을 불가피하게 만들었다. 한국도 예외는 아니어서 외국의 비영리조직들과 마찬가지로 정부의 재정지원에 크게 의존하여 민간부분으로부터의 자원개발 활동에 소극적이었던 것이 사실이다. 그러나 점차 정부의 재정지원이 조직운영에 충분하지 않다는 인식을 가지며, 1990년대 이후 비영리조직의 자원개발*에 보다 적극적인 관심을 보이기 시작하였다. 즉, 사회서비스 영역의 중요 평가지표로서 자원동원 능력이 포함됨에 따라 자원개발의 중요성은 매우 중요한 이슈로 논의되기 시작했다[6]. 이후 한국 정부는 2000년에 비영리민간단체지원법을 제정했고, 그 후 비영리조직의 자율성 보장과 공모방식을 통한 건전한 경쟁을 유도하여, 부족한 재원을 조달하고 조직의 창의성과 전문성 증진을 도모하도록 하였다. 그러나 행정자치부의 직접 재정지원에 국한해, 규모면에서 충분치 못하였으며 수준이 제한적이었다.

그 일부의 예로 행정자치부는 1999년부터 2004년까지 비영리조직의 지원금액을 150억원 규모에서 100억원 규모로 축소한 바 있다. 이는 지속적으로 늘어나는 비영리조직들의 재정 지원 수요에 정부가 효과적으로 대응하지 못한 예라 할 수 있다[5][12]. 따라서 우리나라의 상황과 제도적 변화는 비영리조직의 경쟁 심화와 재정압박의 이중 부담을 가중시키고 있다. 결과적으로 비영리조직들은

타기관과의 차별화를 꾀하며 모금활동 등으로 자원동원 및 개발의 효과를 극대화하려 노력하고 있는데[9][8], 방법과 전략은 점차 다양해지는 추세이다.

그러나 조직차원에서의 관심과 노력, 그리고 실제적인 활동과 전략은 모금활동 차원에서만 언급될 뿐[10][1], 구체적으로 어떠한 영역에서 어느 정도 수준으로 진행되는지 관련 정보는 전무한 상태이다. 즉, 자원개발의 노력으로 실제 어느 정도로 자원이 획득되었는지, 그 효과와 함의를 찾을 수 있는 연구결과는 희소하다. 그 이유는 비영리조직의 재정지원자들이 다양한 영역에서 존재하며, 자원개발 방법 역시 여러 형태로 이루어지므로, 학문적으로나 실천적 측면에서 이해가 어렵기 때문일 것이며, 한편으로는 자원개발 활동과 전략에 관한 경험적 자료가 충분하지 않기 때문이기도 하다[15].

이에 본 연구에서는 한국의 비영리조직의 기본현황과 주요 수입원 등 재정구조에 관한 내용을 1차적으로 살펴보고, 이들의 구체적인 자원개발 활동을 영역별로 탐색 형식으로 파악하고자 한다. 즉, 어떠한 영역에서 어느 정도로 자원개발 활동이 이루어지고 있는지 그 활용빈도와 효과를 분석하며, 보다 전략적으로 자원개발이 이루어져야 하는 측면을 구체적으로 살펴보고자 한다. 본 연구의 목적을 보다 명확히 소개하면 다음과 같다.

첫째, 비영리조직의 자원개발 활동과 그 수요를 예측하기 위해 조직과 재정에 관한 기본구조를 살펴본다. 둘째, 비영리조직의 자원개발 환경은 어떠한 지 내부 상황에 초점을 두어 관련 인력과 담당 부서, 후원자 관리, 전산 관리 프로그램 여부를 파악한다. 셋째, 비영리조직의 자원개발 영역을 세분화하여 전략으로 구분하고, 그 활용 정도와 효과성을 분석한다. 넷째, 비영리조직의 자원개발 선호 전략과 수행 시 뒤따르는 어려움을 분석하여 향후 지원방향을 제안한다. 본 연구결과는 비영리조직들의 자원개발 전략모색과 추진방향에 기초자료가 될 수 있으며, 비영리조직의 인적자원 개발과 환경요인 개선을 위한 후속연구들에 기여할 수 있다.

2. 선행연구 고찰

2.1 비영리조직의 개념과 현황

비영리조직은 정부 내 또는 정부간 협정에 의해 설립되지 않은 모든 비영리 사적단체들을 포괄하는 광범위한 의미로 사용되고 있다. 최근 비영리조직이 시민사회의

* 실제로 '자원개발' 활동이라 함은 일반화된 정의없이 기금모집을 위한 자원조달의 의미가 강하나 비영리조직들에 있어 최근, 현금과 물품, 프로보노까지를 포함해 지칭하는 경향이 있다. 따라서 본 연구에서는 자원조달보다는 좀 더 확장된 의미로 사용한다.

중요 행위자로, 그 역할과 기능이 강화되면서 비영리부문, 비정부조직, 자선부문, 민간부문, 때로는 NGO(non-governmental organization), NPO(non-profit organization), 시민사회라는 다양한 용어로 사용되기도 하는데[2][4][6], 본 연구를 위해서 정의를 몇가지 측면에서 살펴볼 필요가 있다.

김혁래(1997)의 연구에 의하면, 비영리조직을 당시에는 비정부단체의 의미로 분석했는데, 그 개념을 범주적 차원, 조직적 차원, 활동적 차원에서 설명하고 있다. 범주적 차원에서는 자발성을 바탕으로 한 비영리적 집단이나 조직 또는 결사체, 기구나 단체, 운동세력을 포괄하는 의미로, 조직적 차원에서는 임시기구가 아니라 조직을 구성하는 개별 성원들이 비영리의 특정 목적을 공유하면서 관계 유지와 발전을 위해 내부구조와 규칙을 지녀야 한다는 측면으로, 마지막 활동적 차원에서는 외형상 사적 시민단체이지만 목적이나 활동영역이 공적인 성격을 지녀야 한다는 것이다[6][3]. 이 3가지 차원에서 비영리조직은 특정 공익을 추구하는 사적 민간조직체로 정의내릴 수 있다.

한편 노연희(2001)는 비영리조직의 공통 기본 속성을 법률적, 재정적, 기능적, 조직-구조적 측면에서 Salamon & Anheier(1997)의 견해를 따라 소개하고 있다. 즉 첫째, 조직 수입에 대한 정부의 세금을 면제받는 조직, 둘째, 시장에서의 재화와 서비스 판매로부터가 아니라, 조직 구성원이나 지지자들로부터 기부나 회비, 나아가 기부금, 정부의 재정지원 등의 기금조성능력에 따라 수입이 발생되고 결정되는 조직, 셋째, 공공목적 달성을 위한 민간조직[4에서 재인용], 넷째, 공식적 민간조직으로 자치적으로 운영되며 이윤을 분배할 수 없다는 특징을 지닌 조직으로 설명하였다[14][4].

언급된 속성 중 수입과 관련된 측면은 비영리조직의 존립을 결정하는 직접적인 요소이다. 따라서 실제적으로 비영리조직의 열악한 재정상황을 극복하기 위해 다양한 수입원 창출에 비영리조직은 관심과 노력을 집중하고 있다. 행정자치부 보고에 의하면, 정부는 비영리조직의 재정지원을 위하여 비영리민간단체지원법에 의거 보조금을 지원하고 있으며, 그 외에 기부금품의 모집 및 사용에 관한 법률, 조세감면 제도, 우편료 감면제도 등을 시행해왔다. 그러나 비영리민간단체지원법에 의한 보조금의 경우, 법령시행 이후부터 100~150억원 규모를 유지하고 있고 2004년에는 지원액이 삭감되는 등 지원규모가 불안정하

여 현실적 어려움에는 큰 도움이 되지 못한다는 평가를 받고 있다.

이에 비영리조직들은 1차적으로 부족한 재원을 충당하기 위한 차원에서 다양한 수입구조를 만들어내고 있고, 2차적으로는 각기 타기관과의 차별화에 따른 경쟁구도로, 3차적으로는 사회변화와 세계화라는 추세에 부합한 비영리조직의 브랜드가치 제고를 위해 마케팅 전략을 구사하는 등 다각적 노력이 개발되고 있는 시점이다 [12][11].

이와 같은 비영리조직에 대한 개념과 속성, 기본현황을 토대로 본 연구에서는 상기에 언급된 학자들의 정의와 속성에 근거하여 형태적으로 내부구조와 규칙을 갖추고 있으며 활동목적이 비영리적이며, 정부의 재정지원을 비롯해 다양한 재정수입원이 존재하는 조직과 단체를 비영리조직이라는 의미로 구분하여 분석대상으로 한다. 그리고 이들의 다양한 물적, 인적 수입원 창출의 노력, 나아가 마케팅 전략을 응용한 기술적 노력에 기반한 자원개발 활동을 구체적으로 파악하여 직접적인 재정지원 외에 간접적인 지원요소를 분석하고자 한다.

2.2 비영리조직의 모금활동과 자원개발

부족한 재원을 충당하기 위한 비영리조직의 노력은 단순한 모금활동에서부터 기업의 전통적 이윤추구 전략이었던 마케팅 요소의 응용까지 다양한 모습으로 전개되고 있다.

김운호(2004)는 비영리조직의 모금활동에 대해 한국 내 대표적 10개 기관을 분석해 성공요인과 평가기준을 연구하였는데, 그 결과 모금의 성공요인은 조직 내부의 비전과 사명의 연계성, 조직내부의 팀워크, 모금을 위한 투자와 면밀한 준비, 외부적으로 관계구축을 위한 노력, 모금환경 개선, 홍보와 마케팅을 위한 소통의 노력이었다. 즉, 기관 내부 체계 존재의 중요성, 체계를 구성하고 있는 부서와 인력의 활동, 그리고 전문성이 중요하다는 것이다.

한편 Sargeant(2001)는 비영리조직에서 기부자의 기부중단 이유를 연구하였는데, 기부자 자신의 경제적 이유를 거론한 비율은 22%에 불과하여 다양한 이유에서 기부기관을 바꾸고 있다는 사실을 알 수 있었다. 따라서 비영리조직이 기부자와의 관계를 지속하기 위해서는 커뮤니케이션의 차별적 노력이 필요하며 관계마케팅이 중요하다고 주장하고 있다[18]. 즉, 질적인 만족도 향상을

위해 기부자의 욕구와 그들과의 소통, 메시지 전달 방식에 경영전략이 활용될 수 있다. Sargeant와 Ford(2007)는 비영리조직 간의 활동은 뚜렷한 차별성을 갖고 있지 않다고 하면서, 기부자들에게 그 차별성을 인식시키고 감정적 유대와 충성관계를 구축하기 위해서는, 기부자들의 감정을 자극하고, 매체적 특성을 활용한 커뮤니케이션을 시도하며, 차별적인 서비스 제공, 기관만의 고유성과 전통성을 강조하는 활동을 꾸준히 해야 한다고 언급하였다. 즉 비영리조직에 대한 기부자들의 접근성을 고려해 소통의 매체를 다양화해야 함을 시사하고 있다. Hankinson의 연구에서는 영국의 자선단체 모금활동 분석을 통해 단체의 이미지가 좋을수록 모금활동, 대중교육, 기업모금, 신뢰구축, 자원봉사자 동원 등을 더 잘하는 것으로 보고하고 있는데, 그 성과를 위해 활동 전담인력이 고용되어야 함을 제안하고 있다[17][9].

비영리조직의 주요 수입은 정부, 지방자치단체, 민간재단, 공동모금회 등으로부터의 재정지원이나 공모사업, 그리고 개인과 기업의 기부금, 회비, 서비스요금, 기타 특별행사 등으로 구성되는데, 효과적인 수입창출을 위해 비영리조직들은 이벤트, 캠페인 등의 행사진행, 우편발송이나 인터넷, 저금통(동전소액모금 기부) 등의 활용, 매칭펀드, 공익연계마케팅(CRM), 직접 마케팅 등의 전략적 활동을 수행하게 되며, 이를 위해 각 조직은 담당인력 혹은 담당부서를 두거나 자원봉사자들을 조직화할 수도 있다.

종합적으로 비영리조직의 모금활동은 단순히 부족한 재정자원 조달 차원이 아닌, 조직의 비전과 사명에 준한 자원개발 활동으로 기획되어야 함을 알 수 있다. 즉, 자원개발 활동은 각 비영리조직의 명확한 활동목적과 체계적인 조직 내부의 환경과 인력확보가 기반이 되어, 외부환경에 효율적으로 소통할 수 있는 전문기술과 다양한 전략이 활용되어야 한다.

이러한 측면에서 Hager, Rooney & Pollak(2002)은 비영리조직의 자원개발 활동을 크게 3가지 영역으로 구분하였다. 첫 번째 영역은 비영리조직의 공식적인 자원개발활동으로 회계상 공식 항목으로 기록되는 지원금 획득을 위한 활동 즉, 이를 위한 전담인력에 의해 이루어지는 전문적 활동을 의미한다. 두 번째 영역은 비영리 조직 내 다른 업무와 겹쳐져 자원개발 활동을 하는 직원의 활동과 조직의 최고 관리층이나 이사회 등의 구성원, 자원봉사자들에 의해 수행되는 활동을 포함한 비영리조직의 내부적 활동이 포함된다. 세 번째 영역은 비영리조직의 외

부적 환경, 즉 제도적 환경 내의 법인 또는 재정지원을 목적으로 설립된 조직들을 통해 주어지게 되는, 재정적 지원의 기회를 얻기 위해 이루어지는 활동이 포함된다[15].

Hager 등(2002)은 조직 내 자원개발과 관련해 내부 인력과 체계가 갖추어진 비영리조직은 위의 3개의 영역에서 왕성한 자원개발 활동이 수행된다고 하였다[15]. 그러나 이러한 활동들이 구체적으로 얼마만큼 활용되고 있는지 그 정도를 연구하지는 않았는데, 이 외에도 비영리조직의 자원개발 전략의 활용 정도와 효과에 관한 연구 역시 국내외에 알려진 바가 없다.

3. 연구방법

서론에서 제시한 연구 목적에 따라 구체적인 연구문제를 설정하였다.

첫째, 비영리조직의 내부현황과 기본적인 재정구조는 어떠한가? 특히 수입구조에 있어 자원개발 활동과 전략이 예측되는 주요 항목은 무엇인가? 둘째, 비영리조직의 자원개발 환경은 어떠한가? 조직 내 담당 인력과 부서, 관리 프로그램이 존재하는가? 셋째, 비영리조직의 자원개발 전략들의 활용은 어느 정도이며, 그 효과는 어떠한가? 넷째, 비영리조직이 선호하는 자원개발 전략은 무엇이며, 수행의 어려움은 어떠한 측면인가?

이러한 연구문제를 해결하기 위해 사용된 측정변수와 연구대상, 분석방법을 소개하면 다음과 같다.

3.1 측정변수

본 연구의 측정변수들은 2003년 전라북도 사회복지공동모금회를 통해 조사된 사회복지기관 현황 설문지의 일부와 비영리조직 모금활동 전문가의 자문을 통해 얻은 자원개발 전략에 관한 설문으로 구성되어 있다. 이 과정 중 연구자와 전문가의 수차례 검토과정이 있었으며, 결과적으로 그 내용은 다음과 같이 정리되었다.

첫째, 비영리조직의 내부현황은 설립기간과 설립형태, 소재지, 조직의 인력, 최고관리자의 일반적 사항(경력, 성별 등), 이사회와 운영위원회에 관련된 사항(존재 여부, 연간 회의 개최 수, 구성원 수, 역할의 적극성과 도움정도)이었으며, 재정구조 파악을 위해 측정된 항목은 총 자산액, 총 부채액, 수입총액과 지출총액이었다. 이 중 수입

총액은 법인부담금, 정부보조금, 지자체보조금, 민간재단 지원금, 공동모금회 지원금, 회비, 개인후원금, 기업이나 기업재단의 후원금, 기타모금, 프로그램 이용료, 자원동원 특별행사비, 자산소득 및 수익사업비, 금융소득으로 구분해 측정하였다.

둘째, 자원개발 환경을 파악하기 위해 사용된 변수는 담당인력 및 직접인력 유무, 담당부서 유무, 후원자 관리 여부, 전산관리 프로그램 유무였다.

셋째, 비영리조직의 자원개발 전략* 을 분석하기 위해서는 그 영역을 이벤트, 우편발송, 직접 마케팅, 매칭펀드, 저금통, 인터넷, 공익연계마케팅(CRM), 증여 및 유산 기부, 언론매체 등을 활용한 캠페인, 기업모금, 프로포절 지원활동으로 구분하여 이들의 활용율과 비활용율을 조사하고, 활용 시 연간활용 횟수, 그리고 효과성(5점 척도)을 측정하였다.

넷째, 선호하는 자원개발 전략을 파악하기 위해서는 현재 기관에서의 활용여부와 관계없이 향후 활용할 만하다고 생각되는 전략을 중복응답으로 선택하도록 측정하였으며, 수행 시 어려움을 인력과, 예산, 내부 공감대, 외부 자원동원 측면, 법령 등의 하위항목으로 구분하여 중복응답형식으로 측정하였다.

3.2 조사대상 및 분석방법

본 연구에서 분석된 대상은 비영리조직의 복지서비스 단체, 시민단체, 복지관 영역이다. 이 중 복지서비스 단체에는 사회복지사원, 청소년인권센터, 정신보건복지, 장애인 부모회 등 공적 전달체계라 할 수는 없으나 복지 영역의 서비스를 제공하는 기관들이 속한다. 시민단체는 환경, 소비자, 여성, 국제원조, 모금단체 등 직접적인 복지서비스 제공보다는 Voice형의 활동을 주로 하는 기관들을 포함하였다. 마지막으로 복지관은 종합사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관 등 근거법령에 의해 설립된 전달체계가 속한다.

측정변수는 설문형태로 작성하여 우편발송 후 회신하는 방법으로 자료를 수집하였다. 표본추출을 위해 중앙행정기관(33개 부처) 및 시·도 등록단체 기관 목록과 전

* 자원개발 전략 중 직접마케팅은 기부자를 직접 대면하여 실시하는 활동으로 설명회, 직접대면 호소 등이 속하며, 매칭펀드는 개인이나 기관이 일정 기부금을 후원하고, 이에 준하는 기부금을 다른 개인이나 기관이 기부하는 형태의 모금방법이다. 공익연계마케팅은 비영리조직이 기업과 연계해 기업의 상품판매나 서비스를 촉진하고, 이를 통해 생긴 수익의 일정 부분을 비영리조직에게 기금으로 기부하는 방식이다.

국 사회복지기관 목록을 입수 한 후, 비확률 표본추출방식으로 1000여개의 기관을 선택하여 전화설의 과정을 거쳤으며, 이후 수락한 기관의 주소지 확인을 통해 설문지 발송과 회수가 진행되었다. 설문조사 기간은 2008년 11월 19일부터 2009년 1월 15일까지이다. 최종 회수된 설문지는 402부였는데, 부실기재된 것을 제외하고 본 연구분석에 활용된 자료는 총 356부의 설문지이다. 자료는 SPSS 통계 프로그램으로 코딩되었으며, 데이터 정리(Data cleaning)작업을 거쳐 각 변수의 성격에 따라 빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등의 기술통계를 실시하고, 집단간 유의미한 차이를 파악하기 위해 카이스퀘어(χ^2)검증, 분산분석, 사후검증을 실시하였다. 집단간 유의미한 차이는 검증되지 않아도, 분석결과에서 집단들의 특징을 파악하기 위해 일부는 그래프를 제시하였다.

4. 분석결과

4.1 비영리조직의 현황

본 연구대상인 비영리조직의 기본현황을 살펴보면 다음의 표1과 같다.

설립기간은 시민단체의 경우 약 14년(170.7개월)으로 가장 오래되었고, 복지서비스단체의 경우 약 11년(132.6개월), 복지관은 약 10년(127.3개월)으로 나타났다. 설립형태는 복지서비스단체의 경우 사단법인과 비영리 민간단체의 경우가 많고, 시민단체는 비영리 민간단체, 복지관의 경우 사회복지법인인 경우가 가장 많았다. 3집단 모두 90%에 가까이 대도시와 중소도시에 분포하고 있었다.

〈표 1〉 조사대상 비영리조직의 기본현황

	복지서비스 단체(N=62)		시민단체 (N=134)		복지관 (N=160)		
	빈도 /평균	% /SD	빈도 /평균	% /SD	빈도 /평균	% /SD	
설립기간(개월)	132.6	82.4	170.7	156.6	127.3	79.3	
설 립 형 태	학교법인	0	0	0	0	5	3.1
	종교법인	1	1.6	0	0	7	4.4
	재단법인	2	3.3	4	3.0	18	11.3
	사회복지법인	5	8.2	2	1.5	96	60.0
	사단법인	25	41.0	50	37.3	19	11.9
	비영리민간단체	25	41.0	78	58.2	1	0.6
	기타	3	4.9	0	0.0	14	8.8
합계	61	100.0	134	100.0	160	100.0	
소 개 지	대도시	32	55.2	87	67.4	67	45.0
	중소도시	22	37.9	34	26.4	65	43.6
	군지역 이하	4	6.9	8	6.2	17	11.4
	합계	58	100.0	129	100.0	149	100.0

다음의 표2는 조사대상 기관의 조직 특성으로 인력, 이사회, 운영위원회 등을 살펴본 것이다. 3집단에서 총 직원 수가 가장 많은 곳은 복지관으로 평균 19명이었고, 최고 관리자의 평균 연령은 모두 50대 초반인 것으로 나타났다. 관련 경력은 모두 12년 이상으로, 3집단 모두 남성이 70%이상을 차지하고 있었다.

조직 내 이사회는 복지서비스단체와 시민단체의 경우는 '있다'고 응답한 비율이 각각 71%, 63%인데 반해, 복지관은 '없다'고 응답한 비율이 56%로 '있다'라고 응답한 비율보다 높았다. 5점 척도로 조사한 이사회 역할의 수행도와 도움정도를 살펴본 결과, 3집단 모두 역할의 수행정도는 3.1~3.3점 사이였으며, 도움정도는 3.4~3.7점 사이로 수행정도보다 도움정도에 대한 평가수준이 높은 것으로 파악되었다. 조직 내 운영위원회를 갖고 있는 비율은 복지서비스단체(69%)와 시민단체(62%)에 비해 복지관이 상대적으로 높아 92%로 나타났다. 반면 연간 운영위원회 개최횟수는 시민단체는 7.5회, 복지서비스단체는 5.8인데 반해 복지관은 3.5회였으며, 운영위원 수도 시민단체(16명)와 복지서비스단체(15명)에 반해 복지관은 적은 편으로 9명인 것으로 조사되었다. 운영위원들의 역할의 적극성 정도는 3집단 모두 평균 3.3~3.6점 사이인데 반해, 도움정도는 3.5~3.9점 사이로 이사회와 마찬가지로 수행정도보다는 도움정도의 평가수준이 상대적으로 높게 나타났다.

표3은 비영리조직의 재정구조를 보여주고 있다. 총자산액은 복지관이 가장 높아 16억원 정도로 나타났고, 복지서비스단체는 1.8억원, 시민단체는 5.7억원으로 나타났다. 수입총액 중에는 정부보조금과 지자체보조금만이 3집단간 유의미한 차이를 나타내고 있는데, 정부보조금이 가장 많은 곳은 복지관으로 연간 약 4.7억원을 지원받고 있었다. 복지서비스단체와 시민단체는 각각 약 1억원, 약 4천만원인 것으로 분석되어, 복지관은 복지서비스의 공적 전달체계로서 상대적으로 안정적인 재정규모를 갖추고 있다.

지출총액에서는 행정비 지출 부분만 세집단간의 유의미한 차이를 나타내고 있다. 복지관은 약 7억원으로 행정비 지출액이 가장 많았고, 복지서비스단체는 약 1억원, 시민단체는 약 3억원으로 나타났다. 시민단체의 경우 회비의 의존도가 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 기업 및 기업재단 후원금, 자산소득과 수익사업에 의존도가 높게 나타났다.

〈표 2〉 조사대상 비영리조직의 특성

		복지서비스 단체(N=92)		시민단체 (N=134)		복지관 (N=160)		
		빈도 /평균	% /SD	빈도 /평균	% /SD	빈도 /평균	% /SD	
인력	총 직원 수(명)	145	30.9	131	41.0	193	12.5	
	중간관리자 수	3.6	8.1	2.8	5.2	4.0	2.8	
	일반직원 수	8.6	21.1	5.9	16.3	11.7	9.0	
	기타직원 수	5.2	10.8	9.3	31.6	4.8	5.4	
최고 관리자	연령(세)	53.7	9.6	53.0	9.0	51.2	9.0	
	관련 경력(개월)	151.2	99.0	158.2	117.1	152.8	109.1	
	성별	여성	18	29.0	35	25.9	46	28.8
		남성	44	71.0	100	74.1	114	71.2
합계		62	100.0	135	100.0	160	100.0	
이사회	유무	있다	42	71.2	79	62.7	69	43.9
		없다	17	28.8	47	37.3	88	56.1
		합계	59	100.0	126	100.0	157	100.0
	연간 개최횟수	4.7	3.6	4.9	3.3	4.2	2.8	
	이사 수	10.7	7.5	15.8	13.2	12.0	13.4	
	역할적극성(5점) 1)	3.3	0.9	3.1	1.0	3.1	1.1	
	도움정도(5점) 2)	3.7	0.8	3.7	0.9	3.4	0.9	
운영 위원회	유무	있다	42	68.9	77	62.1	141	91.6
		없다	19	31.1	47	37.9	13	8.4
		합계	61	100.0	124	100.0	154	100.0
	연간 개최횟수	5.8	5.0	7.5	5.3	3.5	4.1	
	운영위원 수	15.0	14.0	15.9	14.4	9.2	8.0	
	역할적극성(5점) 3)	3.6	0.9	3.4	1.0	3.3	1.0	
도움정도(5점) 4)*	3.9(A)	0.8	3.9(A)	0.9	3.5(B)	0.8		

※ 분산분석 F값(* p<.01, A>B)
 이사회 역할적극성 1)= 1.01, 도움정도 2)= 2.13
 운영위원회 역할적극성 3)= 2.08, 도움정도 4)= 7.18

한편, 복지관은 기업 및 기업재단 후원금 의존도가 가장 높고, 정부보조금, 지자체보조금, 자원동원 특별행사 수입 순으로 구조가 조금 다르게 나타났다. 복지서비스단체는 법인부담금과 지자체보조금 의존도가 다른 수입 항목에 비해 높은 편이나, 다른 두집단과 동일한 항목들을 비교해 보면 두드러진 특징은 보이지 않는다.

분석결과, 시민단체의 경우는 회원 간의 관계를 지속시키고 모금활동의 효과를 높일 수 있는 자원개발 전략이 필요하며, 복지관과 복지서비스단체는 모금활동과 동시에 공모사업을 통한 자원개발 전략이 요구됨을 알 수 있다.

4.2 비영리조직 내 자원개발 환경

다음에서 보여지는 표4의 내용은 비영리조직 내 자원개발 환경을 보여주는 것으로, 담당 인력, 담당 부서, 후원자 관리, 전산 프로그램 관리에 관한 내용이다.

분석결과 모든 항목에서 세집단의 응답비율이 유의미한 차이를 나타내고 있는데, 관련 인력에 있어서는 복지

〈표 3〉 비영리조직 재정구조(단위:만원)

	복지서비스단체(N=62)			시민단체(N=134)			복지관(N=160)			F
	평균	표준편차	N	평균	표준편차	N	평균	표준편차	N	
총자산	18351(b)	37582.5	44	50913.5(b)	2.5	91	162887.7(a)	2.8	52	5.5*
총부채	10953.3	40719.6	27	27092.9	1.3	56	18111.9	48184.3	32	0.3
수입총액	16634.9	22972.9	37	607566.1	5.0	83	129580.4	1.7	107	0.8
법인부담금	4612.4	7456.2	8	6558.8	16652.8	16	15511.6	72739.5	88	0.2
정부보조금	10270.0(b)	14723.9	26	3873.1(b)	6533.9	24	47707.4(a)	38147.4	72	26.5***
지자체보조금	4460.3(b)	8131.7	24	5369.5(b)	13489.1	35	45997.5(a)	80845.1	68	7.4**
민간재단지원금	2607.8	2447.7	9	4864.7	14991.3	21	25116.8	1.2	51	0.5
공동모금회지원금	1916.7	1840.1	10	2326.5	3606.7	8	3382.2	5713.8	50	0.4
회비	2360.4	3351.3	25	471181.2	4.0	73	10672.8	12761.7	6	0.2
개인후원금	4163.8	11013.3	31	7739.4	38169.9	63	7791.3	17733.4	84	0.2
기업·기업재단 후원금	5668.2	6017.2	6	49410.3	2.0	20	188187.6	1.2	42	0.2
기타모금	1211.7	1536.7	3	4349.8	14136.9	17	2581.6	4608.6	17	0.2
프로그램 이용료	4173.4	3470.3	10	24667.4	1.1	23	15967.4	30658.0	81	0.5
자원동원 특별행사	2482.3	3749.6	6	5565.6	12266.1	15	37959.8	1.1	10	0.9
자산소득·수익사업	3115.0	2292.8	4	39460.1	1.5	16	1656.3	1565.0	8	0.3
금융소득	152.5	208.6	2	681.2	1236.5	19	297.9	1156.6	37	0.7
지출총액	15851.3	19618.6	36	616082.9	5.0	82	114182.1	1.3	99	0.7
행정비 지출	9535.0	15813.4	40	30007.0	1.4	76	69261.8	91630.7	110	6.3**
사업비 지출	9194.9	13555.5	40	26127.8	1.2	84	43823.0	61858.4	107	2.8
자원동원모금비 지출	1006.7	1704.7	13	5209.3	22848.4	30	2594.1	5677.7	56	0.6
기타 지출	1340.6	796.6	5	25327.0	86269.9	13	9050.7	9386.8	29	0.7

* p<.05, **p<.005, ***p<.001

서비스단체와 시민단체는 관련 인력이 '없다'라고 응답한 비율이 48%, 51%이었다. 이 두 집단은 인력을 두더라도 38%정도의 겸직 인력만을 배치하고 있었다. 반면 복지관은 담당인력이 있다는 비율이 33%, 겸직인력이 있다는 비율이 48%로 다른 두 집단에 비해 담당 인력체계를 갖추고 있다.

〈표 4〉 조직 내 자원개발 환경

		복지서비스단체(N=62)		시민단체(N=134)		복지관(N=160)		x ²
		빈도	%	빈도	%	빈도	%	
관련 인력	담당인력만	5	8.6	8	6.3	51	33.1	62.4 ***
	겸직인력만	22	37.9	48	37.8	74	48.1	
	담당겸직 모두	3	5.2	6	4.7	5	3.2	
	없음	28	48.3	65	51.2	24	15.6	
담당 부서	합계	58	100.0	127	100.0	154	100.0	50.6 ***
	있음	10	17.9	19	14.8	81	51.9	
	없음	46	82.1	109	85.2	75	48.1	
후원자 관리	합계	56	100.0	128	100.0	156	100.0	66.6 ***
	별로 하고 있음	28	47.5	54	41.5	134	85.9	
	하지 않음	31	52.5	76	58.5	22	14.1	
전산 관리	합계	59	100.0	130	100.0	156	100.0	51.3 ***
	프로그램 있음	15	34.9	35	43.8	119	82.6	
	프로그램 없음	28	65.1	45	56.2	25	17.4	
	합계	43	100.0	80	100.0	144	100.0	

*p<.05, **p<.005, ***p<.001

담당 부서에 있어서는 더욱 뚜렷한 차이가 나타나는데, 즉, 복지서비스단체와 시민단체는 담당 부서가 있다

고 응답한 비율이 18%, 15%인데 반해, 복지관은 52%로 높게 나타났다. 후원자 관리는 '별도로 하고 있다'라고 응답한 비율이 복지서비스단체는 48%, 시민단체는 42%인데 비해, 복지관은 86%로 높은 편이다.

전산 프로그램 관리 부분에서도 복지서비스단체는 35%, 시민단체는 44%만이 전산 시스템을 갖추고 있으나, 복지관은 83%로 전산 시스템 보유율이 높아, 인력자원과 시설 면에 있어 조직 내 자원개발 환경수준이 복지서비스단체와 시민단체에 비해 복지관이 상대적으로 양호하다 판단된다. 따라서 복지서비스단체와 시민단체는 Hager 등(2002)이 언급한 공식적 자원개발활동과 내부적 자원개발활동에 보다 많은 노력이 요구되는 상황이며, 차별화와 효율화를 위한 전략구상에 어려움이 예측된다.

4.3 비영리조직의 자원개발 전략

비영리조직의 자원개발 전략을 이벤트 개최, 우편발송 실시, 직접마케팅 추진, 매칭펀드, 저금통 활용(소액 동전 모금), 인터넷 활동, 공익연계마케팅(CRM), 증여 및 유산 기부, 언론매체의 캠페인 활동, 기업모금활동, 프로젝트결 공모 활동으로 구분해 세집단의 전략 활용율을 표5에서와 같이 비교·검증하였다.

복지서비스단체, 시민단체, 복지관에서의 활용율은 공

익연계마케팅, 증여 및 유산기부, 언론매체 캠페인 활동을 제외하고는 모든 영역에서 유의미한 차이를 나타냈는데, 어느 영역에서나 복지관의 활용율이 나머지 두 집단에 비해 높게 나타났다. 세부적으로 살펴보면, 이벤트의 경우, 복지관은 84%, 시민단체는 65%, 복지서비스단체의 활용율은 61%로 나타났고, 우편발송은 복지관이 83%, 시민단체가 63%, 복지서비스단체는 42%로 나타났다. 직접 마케팅은 복지서비스단체와 시민단체 모두 활용율이 40% 이하인데 반해, 복지관은 61%인 것으로 나타났다. 매칭펀드는 활용율이 전체적으로 높지 않아 복지서비스단체와 시민단체는 8% 이하의 활용율을 보였는데, 복지관은 31%인 것으로 나타났다. 저금통 활용에서도 복지관에서의 활용율은 83%인 것에 비해, 복지서비스단체는

32%, 시민단체는 21%에 정도였으며, 인터넷을 통한 자원개발 전략 역시 복지관은 70%의 활용율을 보이는 데 반해, 시민단체는 37%, 복지서비스단체는 24%로 비교적 낮게 나타났다.

기업모금활동은 다른 전략에 비해 세집단 간의 차이가 크지는 않아도 유의미함은 검증되고 있다. 즉, 복지관의 활용율은 49%, 복지서비스단체는 23%, 시민단체는 27%로 나타났다. 프로포절 공모를 활용하는 비율도 복지관은 87%으로 가장 높고, 그 다음은 복지서비스단체 47%, 시민단체 43% 순이었다.

상대적으로 복지관은 복지서비스단체와 시민단체에 비해 이벤트, 우편발송, 프로포절 공모사업에도 적극적이지만, 특히 직접마케팅, 저금통 활용, 인터넷활용, 기업모금 활동 비율도 높게 나타나 자원동원과 개발을 위한 다양한 전략 수행이 이루어지는 것으로 평가된다.

활용율 이외에 보다 구체적인 활용빈도를 알아내기 위해 연간 활용 횟수를 측정하였다. 그 결과, 표6과 같이 정리되었는데, 세집단간 유의미함이 검증된 항목은 이벤트 항목 뿐으로, 복지서비스단체의 연간 활용 횟수(2.8회)가 가장 높게 나타났다.

각 집단의 자원개발 전략의 활용 횟수를 응답율이 아닌 절대적 수치만으로 살펴보면, 복지관에서는 인터넷 활용 횟수가 가장 높는데, 이는 다른 두 집단에 비해 두드러진 특징으로 나타난다. 인터넷 활용은 시민단체에서의 활용 횟수도 높은 것으로 나타났다. 한편, 자원개발 전략의 효과성에 있어 유의미한 차이를 나타낸 항목은 직접마케팅 뿐으로, 복지관에서의 평가수준이 다른 두 집단에 비해 높았다.(3.7점) 즉, 복지관은 기부자 혹은 기부기관과의 소통에 보다 적극적인 활동이 자원동원 및 개발에 유효한 것으로 인식하고 있었다.

매칭펀드와 증여 및 유산기부의 경우 시민단체가 각각 하는 효과성이 다른 집단에 비해 상대적으로 높은 편이며, 증여 및 유산기부의 효과성을 가장 낮게 인지한 집단은 복지관이다. 한편, 캠페인, 기업모금, 프로포절 공모의 효과성은 세집단 모두 유사한 수준으로 인지하고 있었다. 상대적 비교 외에 절대적 수치만으로 효과성을 살펴보았을 때 4.0점 이상으로 평가한 항목은 시민단체의 경우 매칭펀드로, 복지관의 경우 프로포절 공모인 것으로 나타났다.

즉, 상시적으로 실행할 수 있는 전략보다는 비영리조직의 성격과 전문성을 토대로 한 기부자 혹은 기부기관

〈표 5〉 자원개발 전략 활용 여부

		복지서비스 단체(N=62)		시민단체 (N=134)		복지관 (N=160)		x ²
		빈도	%	빈도	%	빈도	%	
이벤트	활용	27	61.4	62	64.6	106	84.1	145**
	비활용	17	38.6	34	35.4	20	15.9	
	합계	44	100.0	96	100.0	126	100.0	
우편발송	활용	16	42.1	55	63.2	100	83.3	30**
	비활용	22	57.9	32	36.8	20	16.7	
	합계	38	100.0	87	100.0	120	100.0	
직접마케팅 (Direct Marketing)	활용	12	34.3	28	37.8	63	61.2	128**
	비활용	23	65.7	46	62.2	40	38.8	
	합계	35	100.0	74	100.0	103	100.0	
매칭펀드 (Matching Fund)	활용	2	6.5	5	7.5	22	31.4	168**
	비활용	29	93.5	62	92.5	48	68.6	
	합계	31	100.0	67	100.0	70	100.0	
저금통	활용	12	31.6	16	21.3	91	82.7	73**
	비활용	26	68.4	59	78.7	19	17.3	
	합계	38	100.0	75	100.0	110	100.0	
인터넷	활용	9	23.7	29	36.7	75	70.1	334**
	비활용	29	76.3	50	63.3	32	29.9	
	합계	38	100.0	79	100.0	107	100.0	
CRM(공익 연계마케팅)	활용	0	0.0	9	13.0	8	12.5	4.3
	비활용	30	100.0	60	87.0	56	87.5	
	합계	30	100.0	69	100.0	64	100.0	
증여 및 유산 기부	활용	0	0.0	2	3.0	4	6.8	2.7
	비활용	30	100.0	64	97.0	55	93.2	
	합계	30	100.0	66	100.0	59	100.0	
캠페인 (언론매체)	활용	6	17.1	21	28.8	30	38.5	5.4
	비활용	29	82.9	52	71.2	48	61.5	
	합계	35	100.0	73	100.0	78	100.0	
기업모금	활용	8	22.9	20	26.7	37	48.7	108**
	비활용	27	77.1	55	73.3	39	51.3	
	합계	35	100.0	75	100.0	76	100.0	
프로포절 공모	활용	20	46.5	34	43.0	117	87.3	536**
	비활용	23	53.5	45	57.0	17	12.7	
	합계	43	100.0	79	100.0	134	100.0	

* p<.05, **p<.005, ***p<.001

※ 활용율 40%이상인 경우, 밑줄 친 굵은 글씨로 표시함.

〈표 6〉 자원개발 전략 활용 효과

		복지서비스단체(N=62)			시민단체(N=134)			복지관(N=160)			F
		평균	SD	N	평균	SD	N	평균	SD	N	
이벤트	연간횟수	2.8(a)	3.3	25	1.6(b)	1.1	60	1.5(b)	1.2	106	6.5**
	효과성	3.6	0.9	24	3.7	0.8	62	3.8	0.8	104	0.7
우편발송	연간횟수	6.6	5.0	14	7.9	27.0	54	49.5	414.1	93	0.3
	효과성	3.0	1.0	12	3.0	0.9	49	3.2	0.9	97	1.2
직접마케팅	연간횟수	2.6	2.9	10	43.2	195.2	26	50.5	224.2	53	0.2
	효과성	3.0(b)	0.7	10	3.1(b)	0.9	23	3.7(a)	0.9	58	5.1**
매칭펀드	연간횟수	1.5	0.7	2	1.3	1.1	7	86.0	281.2	24	0.4
	효과성	3.0	-	1	4.2	0.8	5	3.7	0.8	22	1.3
저금통	연간횟수	4.8	5.0	9	1.9	2.9	16	69.9	232.1	70	1.0
	효과성	3.4	0.5	7	3.1	0.9	16	3.5	0.8	87	1.1
인터넷	연간횟수	6.5	6.0	6	65.6	222.2	22	509.1	1997.3	49	0.7
	효과성	2.7	1.0	6	3.0	1.1	26	3.1	0.9	71	0.7
CRM	연간횟수	-	-	0	2.4	1.9	9	2.7	3.8	6	0.0
	효과성	-	-	0	2.9	0.7	7	3.1	1.1	7	0.4
중여유산기부	연간횟수	-	-	0	3.0	4.4	3	0.4	0.5	5	1.9
	효과성	-	-	0	3.5	0.7	2	2.0	1.2	4	2.7
캠페인	연간횟수	1.2	0.4	5	3.0	2.4	24	6.0	8.5	27	2.2
	효과성	3.0	0.7	5	3.2	0.8	22	3.3	0.9	26	0.2
기업모금	연간횟수	2.1	1.8	8	2.4	2.9	19	7.1	17.5	32	1.0
	효과성	3.7	1.4	6	3.9	0.9	20	3.9	0.8	35	0.1
프로포절공모	연간횟수	3.1	1.5	19	3.2	2.1	34	32.1	165.0	107	0.8
	효과성	3.9	0.7	15	3.9	0.8	28	4.1	0.7	110	1.3

* p<.05, **p<.01, ***p<.001, 5점 척도

※ 효과성 3.5점 이상인 경우, 밑줄 친 굵은 글씨로 표시함.

과의 관계마케팅과 사업전개의 노력이 자원개발 효과를 높이는 것으로 평가하고 있었다.

4.4 자원개발 선호전략과 지원방향

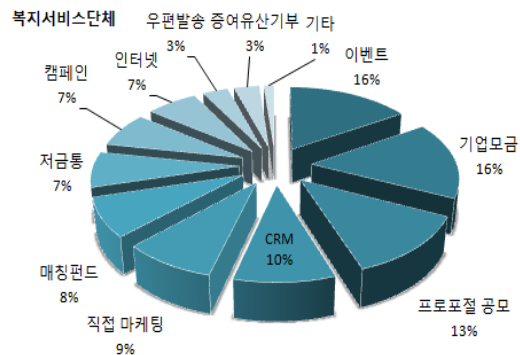
다음은 현재 활용하고 있는 자원개발 전략과는 상관 없이 향후 활용할만하다고 평가되는 선호 전략을 살펴본 결과이다. 이 내용은 중복응답으로 처리된 항목으로, 세 집단별로 어떻게 다른 지 살펴본 결과는 그림 1, 그림 2, 그림 3과 같다.

전체 응답 중 가장 많은 응답비율을 보인 전략은 이벤트였다(14%). 그 다음으로는 프로포절 공모가 13.2%, 기업모금이 12.9%, 공익연계마케팅(CRM)이 10.6% 순이었는 데, 실제로 이벤트와 프로포절 공모는 세 집단 모두 활용율이 상대적으로 다른 전략에 비해 높은 편이었으며, 효과성 수준도 높게 평가된 영역이었다.

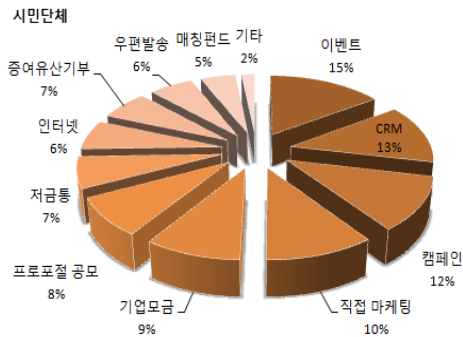
반면, 공익연계마케팅은 세 집단 모두 활용율은 매우 낮은 편이어서 10%를 약간 상회하는 수준이고 심지어 복지서비스단체의 경우는 활용율이 0%였으나 선호하는 자원개발 전략으로 평가되어 의외의 결과를 보여주고 있다. 기업모금은 실제의 활용율은 다른 전략에 비해 23~49%로 중간수준이나 효과성이 3.7~3.9점 수준으로 평

가되어 선호하는 전략으로 분석되었다.

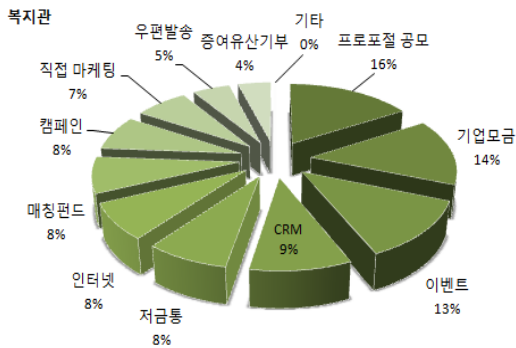
집단별로 살펴보면, 복지서비스단체는 이벤트와 기업모금 선호율(각각 16%)로 가장 높고, 그 다음은 프로포절 공모(13%), 공익연계마케팅(10%) 순이었다. 시민단체 역시 가장 선호하는 자원개발 전략은 이벤트(15%)로 나타났다으며, 그 다음은 공익연계마케팅(13%), 캠페인(12%) 순이었다. 복지관의 경우는 프로포절 공모(16%)가 가장 선호되고 있었고, 그 다음으로는 기업모금(14%), 이벤트(13%) 순이었다.



【그림 1】 복지서비스단체의 자원개발 희망전략



[그림 2] 시민단체의 자원개발 희망전략



[그림 3] 복지관의 자원개발 희망전략

집단별로 선호하는 전략 순위가 전체적으로 살펴볼 때와는 조금 다르게 나타났는데, 공통적으로는 이벤트를 선호하고 있었으나, 비영리조직에서 서비스를 직접적으로 제공하느냐 아니냐에 따라 그 외 선호전략이 달랐다. 즉 서비스를 직접적으로 제공하는 복지서비스단체와 복지관은 프로젝트 공모와 기업모금을 선호하고 있었으며, Voice형의 활동을 주로 하는 시민단체는 공익연계마케팅과 캠페인을 선호하고 있었다.

다음은 비영리조직의 자원개발 활동의 어려움이 무엇인지 복수응답형태로 조사한 결과이다(<표 7>). 전체적으로는 전문인력의 기술부족(38%)을 애로사항 1순위로 거론하고 있었으며, 그 다음은 외부자원 동원의 어려움(23%), 예산 부족(20%)을 호소하고 있었다.

각 집단별로 살펴보았을 때, 1,2,3순위로 언급한 내용은 유사한 수준으로 크게 달라지는 내용은 없다. 그러나 복지관은 다른 두 집단에 비해 내부공감대 부족에 관한 응답율이 다소 높게 나타났다.

[표 7] 자원개발 시 애로사항

	복지서비스단체(N=92)		시민단체(N=134)		복지관(N=160)		전체	
	빈도	%	빈도	%	빈도	%	행합	총비율
전문인력기술 부족	25	24.5	81	38.8	117	42.7	223	38.1
예산 부족	34	33.3	53	25.4	30	10.9	117	20.0
내부공감대 부족	6	5.9	15	7.2	31	11.3	52	8.9
외부자원 동원 어려움	21	20.6	40	19.1	75	27.4	136	23.2
관련법령의 어려움	14	13.7	13	6.2	15	5.5	42	7.2
기타	2	2.0	7	3.3	6	2.2	15	2.6
합계	102	100.0	209	100.0	274	100.0	585	100.0

앞서 결과분석을 토대로 살펴보면, 복지관은 담당인력과 부서 체계가 다른 두 집단에 비해 갖추어져 있으며, 자원개발 각 전략의 활용율도 비교적 높게 나타난다. 그럼에도 불구하고 내부공감대 부족을 거론한 이유는 복지관의 협조적 분위기가 자원개발 수행과 성과에 중요하고 다른 중요한 요소임을 시사한다고 해석할 수 있다.

5. 요약 및 결론

본 연구의 분석대상은 복지서비스단체, 시민단체, 복지관 영역의 비영리조직들로, 설문조사를 통해 전국의 총 356개 기관의 현황 및 자원개발 활동 자료가 수집되었다. 주요결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 비영리조직의 나이는 평균 10~14년으로, 그 중 시민단체가 가장 오래되었다. 그리고 대부분 대도시와 중소도시에 위치하고 있었다. 평균 인력 수는 13~19명으로, 복지관의 인력 규모가 가장 크게 나타났으며, 세집단의 최고관리자의 연령은 51~54세로 모두 12년 이상의 경력을 지니고 있었다. 그리고 70% 이상이 남성이었다. 복지서비스단체와 시민단체는 이사회와 운영위원회 조직을 갖고 있었고, 복지관은 운영위원회 조직만을 갖추고 있었다. 이들의 도움은 평균 3.3~3.7점(5점 척도) 정도로 평가되었다. 세집단 중 총 자산액은 복지관이 가장 많았고, 정부보조금과 지자체 보조금액수도 상대적으로 복지관이 가장 많았다. 수입총액 구성에 있어 절대대수만으로 살펴보았을 때, 시민단체의 경우 회비의 의존도가 가장 높고, 복지관의 경우 기업 및 기업재단의 후원금 의존도가 높게 나타나, 자원개발 활동의 수요가 다름을 알 수 있었다. 즉, 직접적인 서비스 제공이 이루어지는 복지관과 서비스 제공보다는 Voice형 활동을 주로 하는 시민단체의 수입원이 다르므로 자원개발 전략도 달라야 함을

예측할 수 있다.

둘째, 자원개발 환경은 조직내부 환경을 분석하였다. 인력과 부서, 후원자 관리, 전산관리 프로그램 여부 등을 살펴보았는데, 복지서비스단체와 시민단체는 복지관에 비해 조직내부 환경이 상대적으로 미흡한 수준이었다. 따라서 두 집단의 경우 자원개발 활동에 제약요인이 생길 가능성이 높다.

셋째, 자원개발 전략은 일부 영역을 제외하고는 모든 영역에서 복지관의 활용율이 높았다. 효과적인 전략은 이벤트, 기업모금, 프로포절 공모 등이었으며, 직접적 서비스 제공에 주력하는 복지서비스 단체와 복지관은 기업모금과 프로포절 공모를, Voice형 활동에 주력하는 시민단체는 공익연계마케팅과 캠페인을 선호하고 있었다.

넷째, 자원개발 전략을 수행함에 있어 어려운 점으로는 공통적으로 '전문인력 기술의 부족'을 거론하고 있었다. 그 외 외부자원 동원의 어려움, 예산부족을 호소하고 있었는데, 복지관은 조직 내부 체계가 갖추어져 있음에도 불구하고, 내부공감대 부족이 애로사항으로 꼽히고 있었다.

분석결과를 토대로 몇가지 결론과 제언을 언급할 수 있다.

첫째, 비영리조직 내부의 자원개발을 위한 체계 확립이다. 이 부분은 인력과 형태의 차원에서 논의될 수 있다. 즉, 조직의 존립과 발전을 위한 자원 확충을 위해서는 실제 담당인력이 존재해야 하며, 명시적으로 조직구조 내 별도의 부서를 갖추고 있음이 바람직하다. 조직규모의 크고 작음을 떠나, 자원개발의 중요성이 커지는 만큼 규모가 작은 조직은 유동적으로, 어느 정도의 규모를 갖춘 조직은 인력과 부서 모두를 갖추도록 해야 한다. 그러나 연구결과 전문성을 갖춘 인력을 찾아내기도, 고용하기도 어려운 것이 현실이므로, 장기적인 관점에서 자원개발을 주제로 한 교육 및 훈련 프로그램이 지원될 필요가 있다. 즉, 조직 내부의 역량 증진과 전문성 강화를 위해 선호전략으로 거론되는 이벤트와 기업모금, 프로포절 공모에 중점을 둔 단계적 인력지원 프로그램이 요구된다.

둘째, 관계마케팅의 강화, 즉, 회원 및 기부자(기관)와의 친밀한 관계구축을 위해 차별화된 전략구상이 필요하다. 이를 위해서는 1차적으로 그 대상에 대한 관리시스템을 갖추고 있어야 하는데, 복지관을 제외한 다른 두 집단의 경우 그 기반인 전산관리 프로그램 활용을 마저 저조한 편이다. 즉, 차별화된 관계마케팅 구상의 기반이라 할

수 있는 데이터베이스 구축이 이루어지지 않은 상황이라 판단된다. 따라서, 회원 및 기부자(기관) 현황과약이 필요하며 해당 조직에 관심을 기울인 그 대상들의 욕구와 행동을 면밀히 분석한 자료가 요구된다.

본 연구결과 많이 활용되는 전략이 선호하는 전략과 동일하지는 않았다. 즉, 효과적인 전략은 따로 있다는 것인데, 이는 비영리조직의 성격에 따라 다름이 입증되었으므로 데이터베이스에 기반한 효과적인 자원개발 전략이 모색되어야 한다.

셋째, 자원개발에 관한 인적, 물적 인프라도 중요하지만, 보다 지속가능한 개발활동과 전략을 구축하기 위해서는 조직 전반의 보다 적극적인 자원 창출과 활용에 관한 인식이 제고되어야 한다. 이는 선행연구에서와 같이 사명 혹은 비전과도 관련되는 중요한 요소로써 모든 조직구성원이 공유해야 하는 내용이며, 중장기적 차원에서 조직의 활동, 사업 및 프로그램과도 연계되도록 주기적인 확인 작업도 필요하다.

본 연구의 제한점을 토대로 후속연구를 위해 몇가지 제안한다.

첫째, 비영리조직의 자원개발 교육과 훈련을 위한 인력양성 체계를 구체적으로 연구할 필요가 있다. 어떠한 요소들이 핵심내용으로 다루어져야 하는지, 본 연구는 탐색형식으로 복지서비스조직, 시민단체, 복지관만을 중심으로 소규모로 조사·분석되었으므로 그 이상을 논하기에 한계가 있다. 보다 다양한 비영리조직을 포함하여 조사규모를 늘리고, 구성원 수요파악을 통해 단계적으로 교육·훈련되어야 하는 내용들이 추출되어야 할 것이다. 둘째, 비영리조직의 자원개발 성공사례 분석을 통해 전략의 효과성을 영역별로 연구할 필요가 있다. 비영리조직의 재정구조 상 자원개발 활동에 많은 요소들이 투입될 수 없으므로, 선택과 집중을 통해 인력과 예산이 효율적으로 관리될 수 있도록 가이드라인이 제시되어야 한다. 각 비영리조직이 갖고 있는 활동의 특성과 내외부의 구조적 환경분석이 이루어져야 할 것이며, 적합한 자원개발 전략을 선택하고 수행할 수 있도록 관련 주제에 보다 깊이있는 연구와 해석이 요구된다.

참 고 문 헌

- [1] 김운호(2004). 비영리단체 모금의 성공요인과 기준에 관한 소고. 한국비영리연구, 3(2), 41-71.

- [2] 김혁래(1997). 한국의 시민사회와 비정부단체(NGO) 연구 : 현황 및 발전전략. 동서연구, 9(2), 37-68.
- [3] 김호기(2001). NGO의 활성화 방안에 관한 연구. 사회발전연구, 연세대학교.
- [4] 노연희(2001). 미국 비영리 사회서비스조직의 수입원 변화에 관한 연구. 사회복지연구, 18, 1-28.
- [5] 민현정(2004). NGO에 대한 지방정부 재정지원의 실태와 문제점. 한국지방자치학회보, 16(3), 111-131.
- [6] 박상필(2001). NGO에 대한 정부의 재정지원 유형 비교. 행정논총, 39(4), 129-155.
- [7] 박선경·김영미(2005). 한국 NGO의 현황과 과제. 사회과학연구, 20, 1-17.
- [8] 이관률·도묘연(2010). 충남지역 비영리 민간단체의 활동특성과 네트워크 구조. 충남발전연구원.
- [9] 이동영·변은지(2007). 비영리조직의 마케팅활동과 브랜드 자산 간 관계에 관한 연구 : 자선모금기관의 기부시장을 중심으로. 한국사회복지학, 59(2), 303-325.
- [10] 전원보(2000). NGO의 활성화를 위한 재원확충방안에 관한 연구. 동의법정, 16, 169-196.
- [11] 행정안전부(2012.6.7). NPO-기업-정부, 소통과 나눔으로 상생의 장 열다. 보도자료.
- [12] 행정자치부(2004). 시민단체 활동여건 개선을 위한 비영리민간단체 지원사업 성과분석 및 발전방안 연구.
- [13] 황성철(2000). 사회복지관의 지역사회 자원동원 능력 결정요인분석. 한국사회복지행정학, 2, 173-191.
- [14] Boris, E. T.(1999). Introduction-Nonprofit organizations in a democracy: Varied roles and responsibilities. In Boris, E. T. & Steuerle, C. E. (eds.). *Nonprofits and government: collaboration and conflict*, 3-29. Washington DC.: The Urban Institute Press.
- [15] Hager, M. Rooney, P., & Pollak, T(2002). How fundraising is carried out in US nonprofit organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 7(4), 311-324.
- [16] OECD(2003). *The Non-profit Sector in a Changing Economy*, OECD, 12.
- [17] Sargeant, A. and J. B. Ford.(2007). *The Power of Brands*. Stanford Social Innovation Review Winter.
- [18] Sargeant, A.(2001). Relationship Fundraising : How to Keep Donors Loyal?. *Nonprofit Management and Leadership*, 12(2), 177-192.

이 윤 정



- 1994년 2월: 성신여자대학교 가정관리학과(가정학사)
- 1996년 8월: 성신여자대학교 가정관리학과(가정학 석사)
- 2003년 2월: 이화여자대학교 소비자인간발달학과(이학박사)
- 2008년 3월~현재: 호서대학교 사회복지학부 노인복지학 전공 조교수

· 관심분야: 건강가정, 다문화가족, 노인복지, 비영리조직

· E-Mail: yoon2525@hoseo.edu