한국사회복지학
Korean Journal of Social Welfare, Vol. 67, No. 1, 2015. 2, pp. 189-213

사회복지조직의 인적자원관리와 이직률의 관계에 대한 연구*

강 철 희+
(연세대학교)
허 영 혜
(연세대학교)
장 인 성
(성균관대학교)

[요 약]

본 연구는 사회복지조직의 인적자원관리와 이직률의 관계를 개인 단위가 아닌 조직 단위에서 실증적으로 검증함으로써 이직 관련 지식 확장에 기여하고 사회복지조직 이직률에 관한 인적자원관리의 방향성을 논의하고자 하는 목적을 갖는다. 이를 위해 '2012년 사회복지시설평가' 중 사회복지관 평가자료에 기초해서 다중회귀분석을 활용하여 분석한다.

분석결과, 우리나라 사회복지관의 연평균 이직률은 16.7%인 것으로 나타났다. 그리고 평균급여 수준이 높을수록, 수퍼비전의 체계성이 더 높게 갖춰질수록, 그리고 수퍼바이저의 역량이 더 높을수록 이직률은 유의하게 감소되는 것으로 나타났다. 아울러 통제변수로 설정한 외부 취업기회 역시 이직률에 매우 큰 영향력을 갖는 것으로 나타났다. 연구 결과는 조직 간 경쟁이 증가되는 상황에서 사회복지조직의 이직률 관리를 위해 조직차원에서의 적절한 보상체계와 수퍼비전 질 확보가 매우 중요함을 보여준다.

본 연구는 개인단위에 초점을 둔 기존의 이직의도 중심 연구가 지니는 한계를 극복하기 위해 조직단위에서 측정된 실제의 이직행동 관련 실증자료를 토대로 인적자원관리와 이직률 간 관계를 국내 최초로 규명한다는 점에서 의미를 갖는다.

주제어: 인적자원관리, 이직률, 이직행동, 사회복지시설평가, 사회복지조직

* 이 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2013S1A3A2055114)
+ 주저자

1. 서론

2011년 한국사회복지사 기초통계연감에 따르면, 조사 대상자의 55.5%가 이직경험을 가지고 있고 57.1%는 이직의도를 갖는다(한국사회복지사협회, 2011). 사회복지사의 이직은 개인적 차원에서는 다양하게 이해될 수 있으나, 사회복지조직 차원에서 볼 때 이직은 매우 심각한 문제일 수 있다. 전문적인 원조를 통해 클라이언트의 복리증진을 이루고자 하는 사회복지조직에서 이직은 클라이언트에게 제공되는 서비스의 질뿐만 아니라 조직 전반에 부정적인 영향을 미친다. 서비스 전달과정에서 사회복지사와 클라이언트의 관계가 서비스의 질을 좌우할 수 있는데, 이직으로 인해 그 자리가 비워지거나 적응이 필요한 새로운 인력으로 대체될 때 관계상의 결손으로 인한 유해한 결과가 발생될 수 있다(Powell and York, 1992; Mor Barak et al., 2001: 626에서 재인용). 더 나아가 조직 분위기 손상과 업무 혼란 등 이직으로 인한 비용이 증가될 수 있다(Mowday, 1984: 368). 특히 전문적 개입기술의 축적 구조를 어떻게 마련하는지가 사회복지조직의 목적달성이나 효과성 및 효율성 증진에 매우 결정적일 수 있는데, 조직구성원의 이직이 빈발하게 되면 이러한 구조를 제대로 구축하기 어려워지기 때문에 이직은 큰 문제가 된다(김성한, 1998: 39). 따라서 사회복지 분야 전반에 걸쳐 나타나고 있는 사회복지사들의 높은 이직률은 조직의 차원에서 본다면 심각한 문제로 간주될 수 있다(Mor Barak et al., 2001: 627).

이러한 문제를 지니는 이직의 원인과 관련해서 Mor Barak 외(2001)는 사회복지사들이 성별이나 사회경제적 지위, 심리적 안녕 등과 같은 개인적 요인보다는 경력, 소진, 직무만족 등의 직무관련 요인 및 공정한 조직관리, 조직풍토 등의 조직관련 요인 때문에 이직을 하게 된다는 실증적 분석결과를 제시하면서 이러한 직무관련 요인과 조직관련 요인에 대한 개입을 통해 이직률을 줄일 수 있음을 강조한다(Mor Barak et al., 2001: 655). 아울러 인적자원의 질이 지속적 경쟁우위의 원천이 된다는 자원기반 이론가들의 주장(Barney, 1991: 116)에 근거하여 최근에는 이직에 대한 인적자원관리의 질에 주목하는 경향성이 있다. 즉 조직의 인적자원관리가 취약할 경우, 조직구성원의 동기저하, 자기개발 기회의 상실, 수동적이고 기계적인 업무 수행 등으로 직무만족과 조직몰입이 약해지고 이로 인해 조직을 이탈하려는 성향이 높게 나타날 수 있다는 것이다(조세형·윤동열, 2013: 290). 영리기업을 대상으로 한 선행연구들은 인적자원관리의 질이 조직의 이직률(송보화, 2006; 신은종, 2009; 전순영, 2012; Huselid, 1995; Gelade and Ivery, 2003; Haines et al., 2010) 또는 구성원의 이직의도(권동인·박호환, 2003; 조세형·윤동열, 2013; Kim, 2012; Kehoe and Wright, 2013)에 유의한 영향을 미친다는 사실을 보고한다.

이처럼 영리기업을 대상으로 한 연구는 매우 활발히 수행되고 있으나, 사회복지조직 인적자원관리의 질과 이직률 간 관련성에 대한 연구는 없기 때문에 관련된 지식의 축적은 거의 전무하다 할 수 있다. 해외의 일부 연구에서 사회복지사 개인의 실제 이직(Balfour and Neff, 1993; Mor Barak et al., 2001; Dickinson and Perry, 2002; Maertz et al., 2007)이나 이직의도(Acker, 2004; Mor Barak et al.,

2001; Freund, 2005; Borzaga and Tortia, 2006)를 종속변수로 설정하여 개인적 특성 및 일부 조직요인들과의 관련성을 검증한 경우는 있으나, 사회복지조직의 인적자원관리와 조직 차원의 이직률 간 관계를 규명한 연구는 없었다. 사회복지사의 이직의도를 종속변수로 설정하여 수행된 우리나라의 연구들도 모두 개인수준에 초점을 두며 '조직요인'에 대한 인식변수를 활용한 연구라 할 수 있다(김성한, 1998; 이혁준 외, 2010; 장윤정, 2011; 김선희, 2014). 즉 이전의 연구 대부분에서는 분석단위(unit of analysis)가 사회복지사 개인으로 한정되어 있어, 이직을 조직수준에서 파악하지는 못했다(Haines et al., 2010: 228). 아울러 이직에 관한 거의 대다수의 연구들은 실제 이직행동(turnover)이 아닌 이직의도(turnover intention)를 대상으로 이직이라는 현상을 분석하기 때문에 이직행동의 실제와 거리를 갖는 문제를 지닌다. Acker(2004: 73)는 이직의도가 이직의 일부만을 설명하기 때문에 실제 이직행동을 종속변수로 측정하는 연구의 필요성을 강조한다.

이러한 문제의식을 토대로 본 연구는 인적자원관리에 초점을 두면서 관련 이론적 틀에 근거하여 사회복지조직의 인적자원관리와 이직률 간의 관계를 조직 단위에서의 측정 방식을 활용하여 실증적으로 검증해보고자 한다. 즉 사회복지조직의 이직률에 관련성을 지니는 조직 차원의 요인을 규명해 보고자 한다. 이러한 연구는 관련 지식의 축적에 뿐만이 아니라 조직의 이직률 관리를 위한 효과적인 인적자원관리의 방향을 제시하는데도 기여할 것으로 본다. 본 연구는 사회복지조직의 실제 이직률 및 인적자원관리의 구성요소와 그 질에 대한 전문적이고 객관화된 측정을 포함하고 있는 '2012년 사회복지시설평가' 중 사회복지관 평가자료를 활용한다. 상대적으로 엄격한 평가과정을 통해 구축된 자료의 활용은 이전 연구의 한계를 극복하고 조직 차원 이직률과 관련된 지식을 마련하고 확장시키는데 기여할 수 있을 것으로 본다.

2. 문헌고찰

1) 이직 영향요인으로서의 인적자원관리

피고용인에 대한 관리에 초점을 두는 인사관리(personnel management)의 패러다임을 뒤로 하고, 이제는 조직구성원을 조직의 핵심 자원으로 인식하며 구성원의 성장과 발전을 도모함과 동시에 조직의 성과를 제고시키고자 하는 인적자원관리(human resource management)의 패러다임이 영리영역과 공공영역을 넘어 비영리영역에서도 보편화적으로 수용되고 있다(황성철 외, 2014: 258). 이에 따라 인적자원과 함께 수월성(excellence)을 추구하고자 하는 조직 모두는 우수한 구성원을 획득하고 유지시키기 위해 다양한 인적자원관리 제도를 시행하고 있다(Chew and Chan, 2008: 504). 조직구성원의 욕구 및 관리자의 기대 그리고 사회의 욕구 모두에 부합되는 방향에서 구성원의 성장과 발전을 도모하면서 조직의 목적을 효과적이고 효율적으로 달성할 수 있도록(Pecora and Austin, 1987; 황성철 외, 2014: 260에서 재인용) 구성원의 행동, 태도, 성과에 영향을 미치는 관리 제도를 의미하는 인적자원관

리(Noe et al., 2012: 5)는 조직의 발전과 번영에 매우 큰 중요성을 갖는다.

이러한 의미와 중요성을 갖는 인적자원관리는 〈표 1〉에 정리되는 바와 같이 다양한 구성요소들로 이뤄진다. 인적자원관리를 연구하는 학자들이 제시하는 요소들에 대한 공통점을 찾는다면 기본적으로는 다음의 네 가지 구성요소, 즉 직원모집 및 채용, 성과평가, 보상, 훈련 및 개발로 정리해 볼 수 있다. 즉 이는 인적자원관리의 연구에서 가장 보편적으로 활용되고 있는 구성요소들이라 할 수 있다(Youndt et al., 1996: 849). 따라서 다음에서는 네 가지 구성요소를 중심으로 이직과의 관련성에 대한 선행연구의 결과 및 논의 내용을 정리해 보고자 한다.

〈표 1〉 인적자원관리의 구성요소

Pecora와 Austin(1987)	Youndt 외(1996)	Bradley 외(2004)	Noe 외(2012)
직원모집, 심사 및 채용	채용	직원모집 및 채용	직원모집 계획, 모집, 채용
직무분석과 설계 및 할당	-	업무 조직	직무분석과 설계
성과평가의 설계와 실행	평가	-	성과관리(평가)
직원에 대한 보상과 이직관리	보상	급여 관행	보상
직원 오리엔테이션, 훈련, 개발	훈련	훈련과 학습	훈련 및 개발
과업성과의 유지 및 제고와 직원발전을 위한 수퍼비전		수퍼비전	
-	-	직원참여	-
직원성과에 문제가 있을 때의 처리활동	-	-	긍정적 직무환경 형성

(1) 직원모집 및 채용과 이직의 관계

공정하고 체계적인 채용과정은 조직에 적합한 인물을 선택할 가능성을 높여 구성원과 조직 간의 적합도(person-organization fit)를 높이고(김기태·조봉순, 2008; 신은종, 2009; Pfeffer, 1995), 조직의 인적자원에 대한 투자와 관심의 정도를 반영함으로써 구성원들의 조직에 대한 충성심을 높이는 기제로 작용한다(남정민·전병준, 2012: 64). 즉 공정하고 체계적인 채용과정은 구성원의 조직에 대한 몰입을 증가시키고 이직의사를 감소시키는 것으로 알려져 있다(김기태·조봉순, 2008: 126).

실증 연구의 결과를 보면, 공정한 직원모집 및 채용과정이 이직률(송보화, 2006; 전순영, 2012)이나 이직의도(권동인·박호환, 2003; 김기태·조봉순, 2008)에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타난다. 우리나라 100인 이상 사업체를 대상으로 한 '인적자본 기업패널' 자료를 분석한 신은종(2009)의 연구에서도 공정하고 체계적인 직원 채용이 이직률을 감소시키는 효과를 갖는 것으로 보고된다.

(2) 성과평가와 이직의 관계

성과평가는 구성원의 성과를 파악하여 조직의 목적 달성을 파악하는 기제가 되며, 더 나아가서 공정한 보상을 실행하는 근거가 되고 구성원에게 필요한 훈련 및 개발의 내용을 파악할 수 있는 기초를 제공한다(황성철 외, 2014: 220). 즉 공정하고 타당성 높은 성과평가는 조직의 목적 달성을 가능케 이끄는 일차적 기능과 함께, 인적자원의 동기 부여와 몰입 제고의 효과를 가질 수 있다. 동시에 이는 결국 조직의 이직률을 감소시키는 기제일 수 있다.

우리나라에서의 실증적 연구결과들 역시 이러한 논의를 지지해 준다. 중소기업을 대상으로 한 조세형・윤동열(2013)의 연구는 성과평가의 공정성이 이직의도에 유의한 부적 영향을 미친다는 것을 보고한다. 또한 김기태・조봉순(2008)은 성과평가의 공정성이 직무태도에 긍정적 영향, 즉 조직몰입과 직무만족은 높이고 이직의도는 낮추는 효과를 갖고 있음을 보고한다. 이 연구의 결과는 성과평가의 공정성이 이직률을 낮추는 결과로 이어질 수 있음을 시사해 준다.

(3) 보상과 이직의 관계

임금, 부가급여 등을 포함하는 보상(compensation)은 근무조건의 우월성을 나타내는 외재적 조직보상의 기제로서 구성원의 근무의욕을 고취시키고 직무만족을 높이며 이직의도는 억제하는 인적자원관리의 핵심적 요인으로 간주되어 왔다(김상욱・유홍준, 2002: 57). 다른 조직에 비해 임금이나 복리후생의 수준이 높다고 인식할수록 조직에 대한 자부심이나 충성심이 높고(Levine, 1993), 조직에 대한 의무감을 높게 지각하여 쉽게 다른 조직으로 옮기지 않게 되는 것으로 논의되고 있다(Rhoades and Eisenberger, 2002; 김기태・조봉순, 2008).

이러한 주장은 국내・외 실증연구결과에 의해 지지된다. 사회복지를 포함한 휴먼서비스 조직 구성원들의 이직의도와 실제 이직에 대한 연구들을 종합하여 메타분석을 실시한 Mor Barak 외(2001)의 연구결과에 따르면, 임금은 이직의도 및 실제 이직에 유의한 부적 효과를 보이는 것으로 보고된다. 이 밖에도 많은 연구들에서 높은 급여가 낮은 이직률과 관련된다는 결과가 보고되어 왔다(전순영, 2012; Delery et al., 2000; Guthrie, 2000; Batt et al., 2002; Fairris, 2004). 유사하게, 복리후생이 관대할수록 이직률이 줄어든다는 연구결과도 제시되고 있다(Fairris, 2004; Haines et al., 2010). 또한 높은 급여수준과 함께 보상만족도도 이직의도와 부적인 관련성을 보이는 것으로 보고되고 있다(김성한, 1998; 김기태・조봉순, 2008; 장윤정, 2011; 조세형・윤동열, 2013; Dickinson and Perry, 2002; Acker, 2004; Chew and Chan, 2008; Kim, 2012).

(4) 훈련 및 개발과 이직의 관계

조직을 통한 성장과 발전의 욕구는 조직 구성원이 지니는 가장 핵심적인 욕구라 할 수 있다. 즉 훈련 및 개발에 대한 적극적인 투자는 인적자원의 지식, 기술, 능력을 향상시킴으로써 일차적으로는 조직의 성과를 높이는 효과가 있고(김기태・조봉순, 2008; 신은종, 2009; Ostroff and Brown, 2000), 조직이 인적자원을 중요시하고 이를 계속해서 성장시키고 발전시키겠다는 신호로 받아들여져 조직에 대

한 헌신 유도 및 이직 감소의 결과로 이어질 수 있다(남정민・전병준, 2012: 65). 이러한 이해에 기반해서 Mor Barak 외(2001: 656)는 경력이 짧은 사회복지사들과 스스로 역량이 부족하다고 느끼는 사회복지사들이 이직하려는 경향을 보인다는 실증적 분석결과를 제시하면서, 직무관련 지식과 자기효능감을 높일 수 있는 훈련 및 개발의 기회를 제공하는 것은 효과적인 이직방지 대책이 될 수 있음을 주장한다.

이러한 논의와 관련된 실증적 연구결과들은 훈련 및 개발이 이직률(송보화, 2006; 나인강, 2010; 전순영, 2012; Gelade and Ivery, 2003) 또는 이직의도(김성한, 1998[1]; 김기태・조봉순, 2008; 조세형・윤동열, 2013; Acker, 2004; Kim, 2012)를 감소시키는 효과가 있음을 보고한다. 또한 훈련 및 개발의 하위요소로 간주될 수 있는 수퍼비전의 질과 구성원의 이직 간에도 부적 관련성이 있는 것으로 보고되고 있다(Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Dickinson and Perry, 2002; Acker, 2004; Koster et al., 2011; Kim, 2012). 미국 사회복지사들을 대상으로 한 Maertz 외(2007)의 연구는 수퍼바이저의 제 역할과 지지가 이직의도와 이후 실제 이직[2]에 유의한 부적 영향을 미침을 보고한다.

이러한 국내・외 선행연구의 결과들을 종합해보면, 조직의 인적자원관리가 이직률을 감소시키는 기제로도 작용할 수 있음을 인식할 수 있다. 즉 위에서 제시된 논의와 연구결과는 사회복지조직 인적자원관리와 조직단위의 이직률에 초점을 두는 본 연구의 논리적 토대가 된다.

2) 사회복지사의 이직과 관련된 선행연구 정리

사회복지사의 이직과 관련된 선행연구들은 개인적 특성과 조직적 특성 모두를 포함하는 다양한 요인들이 개인의 이직의도에 유의한 영향력을 가진다는 결과를 보고한다(김성한, 1998; 장윤정, 2011; Acker, 2004; Borzaga and Tortia, 2006). 그리고 일부의 연구에서는 조직지원인식 등이 조직몰입을 매개로 개인의 이직의도에 영향을 미칠 수 있음을 보고하기도 한다(문영주, 2011; 김선희, 2014; Freund, 2005; Maertz et al., 2007). 즉 사회복지사의 이직과 관련된 이전의 연구 대부분은 이직의도에 초점을 두고 있는 경향성이 매우 높다. 이렇듯 실제의 이직행동에 대한 지적 기반이 마련되어지지는 못한 상황이라 할 수 있다. 그리고 조직차원의 이직률을 다루지는 못하고 개인차원에서의 이직의도에 초점을 두어 이직을 제한적으로 이해하고 있는 상황이라고 할 수 있다. 실제의 이직행동에 초점을 두지 못하고 이직의도를 이직의 대리변수로 활용하는 이유는 연구를 위해 매우 높은 비용과 노력이 필요하기 때문이고, 동시에 이직이 발생한 후에 그와 관련된 선행요인들을 후향적으로(retrospectively) 조사하는 것은 후판단 오류(hindsight biases)를 발생시킬 위험성도 있기 때문이다(Mor Barak et al., 2001: 630). 그러나 실제의 이직행동과 이직의도는 분명히 구분되어질 수밖에 없는 개념이기에 이직에 대한 연구에서 실제의 이직행동을 관찰하는 것이 보다 엄격성 높은 접근이라 할 수 있다.

---

1) 사회복지관에 근무하는 복지사만을 대상으로 분석한 결과 교육횟수가 이직의도에 부적 영향을 미침
2) 설문조사를 실시한 뒤 12개월 후에 조사대상 기관으로부터 실제 이직 자료를 받아 기존 data와 matching 분석함

해외에서 진행된 연구의 경우, 실제의 이직을 종속변수로 설정한 연구들을 발견할 수 있는데(Balfour and Neff, 1993; Mor Barak et al., 2001; Dickinson and Perry, 2002; Maertz et al., 2007), 이들 연구 역시 개인 차원에서 실제의 이직행동을 다뤄내는 경향성이 있다. 즉 조직 차원에서의 이직률을 대상으로 하여 연구가 진행되지는 않고 있는 실정이다. 더 나아가서 조직적 요인 중 조직의 인적자원관리와 이직률 간의 관련성을 실증적으로 검증하지 못하고 있다. Haines 외(2010: 228)는 기존 연구들이 인적자원관리와 같은 조직 수준의 통합적 변수들을 정확히 측정하여 연구에 반영하지 못해 왔기 때문에, 어떤 개인들이 직장을 관두는지에 대한 이해만 가능했을 뿐 어떤 조직이 다른 조직보다 더 높거나 낮은 이직률을 보이는지에 대해서는 명확한 설명을 제공하지는 못하고 있다는 것을 강조하면서 이런 제한성이 향후의 핵심 연구 과제가 됨을 주장한다.

3) 이직률에 영향을 미치는 기타 요인에 대한 정리

앞서 살펴본 바와 같이 조직차원에서 이직률을 다룬 연구가 매우 제한적이기 때문에 조직의 이직률과 관련성을 갖는 기타 통제 요인들에 대한 설정을 어떻게 해야만 하는지에 대한 제약이 상대적으로 크다. 따라서 다음에서는 영리조직을 대상으로 한 선행연구 결과와 더불어 개인수준의 분석단위를 갖긴 하나 사회복지사의 이직을 다뤄온 관련 연구의 내용을 통해 기타 영향 요인을 정리해 보고자 한다.

먼저 조직의 규모는 대부분의 인적자원관리 관련 선행연구에서 통제변수로 설정된다(권동인・박호환, 2003; 남정민・전병준, 2012). 조직 규모와 관련해서 조직의 이직률을 다루는 연구 대부분은 일반적으로 조직의 규모가 클수록 이직률이 높아지는 경향이 있음을 보고한다(Huselid, 1995; Delery et al., 2000; Haines et al., 2010).

또한 이직에 대한 메타분석 연구(Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001)에서는 업무부담과 조직 밖 취업기회가 실제 이직의 가능성을 높인다고 보고한다. 강제상 외(2011)의 연구에서도 업무부담이 이직의도를 증가시키는 것으로 나타난다.

이러한 요인들에 더해 조직 운영 전반에 대한 최종결정권을 지니는 조직 최고관리자의 역량 역시 조직 차원의 이직률과 관련성을 가질 수 있는 것으로 추정된다. 사회복지사의 이직경험에 대해 질적 연구를 수행한 이미선 외(2013)의 보고에 의하면, 최고관리자의 역량과 비전이 사회복지사의 이직에 영향을 미치는 것으로 나타난다.

한편 생존을 위해 외부로부터 재정적 자원확보의 노력을 부단히 행해야만 하는 사회복지조직의 경우, 조직의 재정자원 확보는 조직구성원이 사회복지조직의 본래적 과업에 보다 더 몰입할 수 있게 하는 환경 마련의 기초가 될 수 있고, 구성원에게 상대적으로 보다 적절한 수준의 후생복지를 제공하는 토대가 될 수도 있다(조상미・박은주, 2011). 그리고 이러한 관련성 하에 조직 재정자원의 안정성은 궁극적으로는 조직의 이직률을 낮추는데도 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

마지막으로 운영규정의 마련과 실행 및 재정 운영의 투명성 등의 조직운영 체계성은 조직구성원의 업무를 보다 효율적이고 효과적일 수 있게 하는 환경을 조성하는데 기여한다. 즉 조직에서 불필요한 거래비용이 발생되는 것을 낮춰 본래의 업무에 보다 더 몰입할 수 있게 하면서 행하는 일을 통한 의

미를 제고시키는데 기여할 수 있다(강철희 외, 2012). 따라서 조직운영의 체계성 역시 궁극적으로는 조직의 이직률을 낮추는데 기여할 수 있을 것으로 사료된다.

이러한 선행연구와 논의는 조직 차원에서 이직률을 살펴봄에 있어 조직의 규모, 업무부담, 외부 취업기회, 최고관리자의 역량, 조직의 재정안정성, 조직운영의 체계성을 통제할 필요성을 확인할 수 있게 한다.

3. 연구방법

1) 연구질문 및 연구모형

위에서 정리한 문헌에 대한 고찰은 본 연구의 기본 분석틀을 제시해 준다. 즉 본 연구는 사회복지조직의 인적자원관리와 이직률 간 관계를 실증적으로 검증하고자 한다. 이를 통해 이직률과 관련된 지식의 확장에 기여하고 이직률 관리를 위한 인적자원관리 차원에서의 실행 방향을 제시해 보고자 한다.

이러한 연구목적에 기반하여 설정한 기본 연구질문 및 구체적 연구질문 그리고 연구의 모형은 다음에서 제시되는 바와 같다.

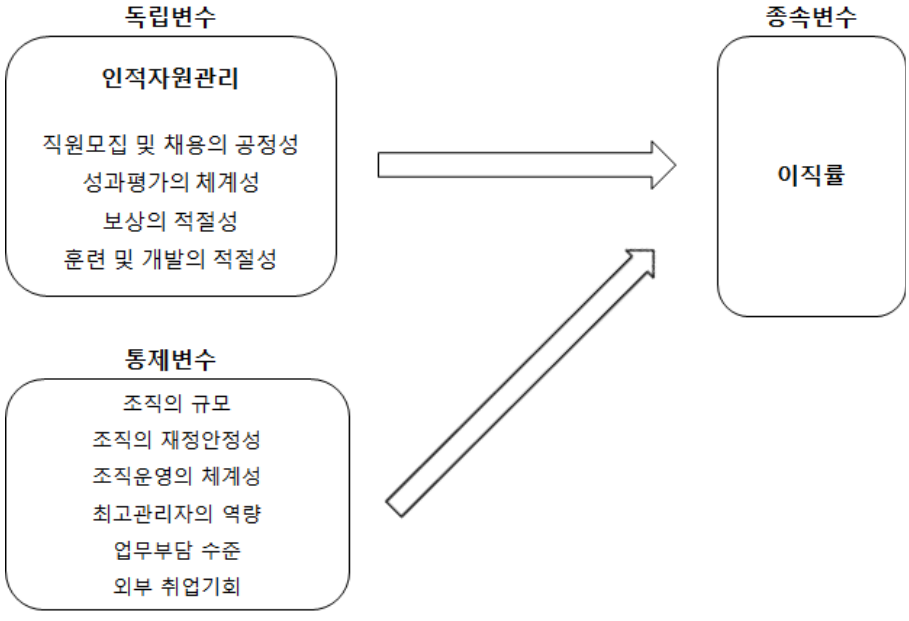
기본 연구질문: 사회복지조직의 인적자원관리는 이직률과 유의한 관련성을 갖는가?

세부 연구질문 1. 사회복지조직의 직원모집 및 채용의 공정성은 이직률과 유의한 관련성을 갖는가?

세부 연구질문 2. 사회복지조직의 성과평가 체계성은 이직률과 유의한 관련성을 갖는가?

세부 연구질문 3. 사회복지조직 구성원에 대한 보상의 적절성은 이직률과 유의한 관련성을 갖는가?

세부 연구질문 4. 사회복지조직 구성원의 훈련 및 개발의 적절성은 이직률과 유의한 관련성을 갖는가?



〈그림 1〉 연구모형

2) 자료수집 및 자료분석방법

본 연구는 1998년 개정된 사회복지사업법에 의거하여 실시된 '2012년 사회복지시설평가' 중 사회복지관 시설평가 원자료를 분석에 활용한다. 이 자료는 사회복지시설평가단의 현장평가위원 교육을 수료한 교수, 공무원, 현장실무자가 3인 1조로 구성되어 표준화된 평가지표와 평가지침에 따라 근거자료를 확인하여 평가한 결과이다. 평가대상 기간은 2009년 1월 1일부터 2011년 12월 31일까지 3년간이었다. 이 자료는 자체평가 점수와 현장평가 점수가 현저한 차이를 보이는 시설이나 이의가 제기된 시설 등은 부가적인 확인평가를 진행하여 평가의 객관성과 공정성을 높인 자료인 것으로 평가된다. '2012년 사회복지시설평가'의 현장평가 기간은 2012년 6~7월이었다. 본 연구에서는 전국의 모든 사회복지관에 대한 평가자료, 즉 총 412개소 사회복지관에 대한 평가결과가 분석에 활용된다.

본 연구에서는 연구대상의 일반적 특성과 주요 변수에 대한 기술적 통계분석과 함께 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 사용하여 인적자원관리와 조직 이직률 간 관계의 연구모형을 검증한다.

3) 변수의 구성 및 측정방법

(1) 종속변수

본 연구의 종속변수는 조직(사회복지관)의 이직률이다. 이는 2009년 1월 1일부터 2011년 12월 31일

까지 3년간 각 사회복지관의 월평균 직원 수 대비 이직한 직원 수의 비율을 3으로 나누어 산출한 3년 평균 이직률이다. 이 때 직원의 범위는 경상보조금에서 급여의 50% 이상이 지원되는 정규직과 계약직을 포함하되, 수습직원, 임시직, 파트직은 대상에서 제외된다. 또한 이 경우 이직은 순수한 자발적 이직만 한정한다. 즉 본인의 사망, 동일법인 내 인사발령, 정년퇴직, 수습기간 중 이직, 계약기간 만료의 경우는 제외된다.

(2) 독립변수

본 연구의 독립변수인 인적자원관리를 어떻게 구성하여 변수화하고 측정할 것인지에 대해서는 통일된 견해가 없다. 즉 연구자마다 다소 다른 구성 및 변수를 제시하고 다른 방식의 측정방법을 사용하는 경향이 있다(남정민・전병준, 2012). 그러나 일반적으로는 인적자원관리 구성요소의 시행여부, 적정 적용도구나 방법의 시행정도, 투입 비용의 규모 등으로 측정되기도 하고(송보화, 2006; 신은종, 2009; Haines et al., 2010), 각 구성요소의 실행수준에 대한 관리자의 평가(조세형・윤동열, 2013; Kehoe and Wright, 2013)로 측정되기도 한다. 그러나 관리자의 평가방식과 관련해서는 조직의 내부 구성원인 관리자의 인식보다는 설정된 기준(standards)과 근거자료를 토대로 한 외부전문가의 평가가 보다 객관적이고 정확할 수 있음이 논의된다(임정기, 2006). 본 연구의 독립변수인 조직의 인적자원관리는 직원모집 및 채용의 공정성, 성과평가의 체계성, 보상의 적절성, 훈련 및 개발의 적절성으로 구성되고, 각 요소에 대한 측정은 외부 전문가의 평가에 의해 측정된 바를 그대로 활용한다.

인적자원관리를 구성하는 각 변수는 '2012년 사회복지시설평가'에서 활용된 평가지표로서 지침에 의거하여 평가위원들에 의해 평정된 점수, 또는 평가지침에서 제시되는 산출식에 따라 산출된 원 자료에 입각하여 구성된 것이다. 평가지침에서는 평가위원들에 의해 평정된 지표들의 경우 각각 3~9가지의 평가항목에 대한 총합 점수를 토대로 0점[3], 또는 1점(미흡)에서 4점(우수)까지로 종합평정하는 방식을 사용하는데, 본 연구에서는 이를 그대로 사용한다. 이에 따라 직원모집 및 채용의 공정성, 성과평가의 체계성, 보상 중 직원복지의 충분성, 훈련 및 개발 중 직원교육의 적절성, 수퍼비전의 체계성, 수퍼바이저의 역량은 평가위원들이 평정한 평가점수를 그대로 활용한다.

직원모집 및 채용의 공정성은 공개채용, 심사기준과 채점의 근거 등으로 구성된 4가지 항목에 대한 평가점수로 측정한다.

성과평가의 체계성은 평가지침, 평가결과의 인사 반영, 다양한 평가방법 적용 등으로 구성된 5가지 항목에 대한 평가점수로 측정한다.

보상의 적절성은 평균급여 수준과 직원복지의 충분성 정도에 대한 평가에 기초한다. 평균급여 수준은 실무자[4]인 3급(과장급), 4급(선임사회복지사급), 5급(사회복지사급) 직원이 2009년 1월 1일부터 2011년 12월 31일까지 받은 연봉의 3년 평균으로 산출한다. 직원복지의 충분성은 휴가제도, 포상제도, 시간 외 수당 등의 실행 여부로 구성된 9가지 항목에 대한 평가점수로 측정한다.

---

3) 일부 지표는 0점(미흡)~4점(우수)로 평정됨

4) 조직 내 직위가 높을수록 이직 가능성이 감소하므로(Tai et al., 1998) 실무자의 급여를 중심으로 검증해 보고자 함

훈련 및 개발의 적절성은 교육비 규모, 교육시간, 직원교육의 적절성 정도, 수퍼비전의 체계성 정도, 수퍼바이저의 역량에 대한 평가에 기초한다. 교육비 규모는 연평균 1인당 교육비로 3년 간 전체 직원의 내부교육활동비와 외부교육활동비[5] 총합을 월평균 직원 수로 나누고 이를 다시 3년으로 나누어 산출한다. 교육시간은 직원 1인당 외부교육[6]에 참여한 평균 시간으로, 3년 간 전체 직원의 외부교육[7] 참여시간을 월평균 직원 수로 나누고 이를 다시 3년으로 나누어 산출한다. 직원교육의 적절성 정도는 계획에 근거한 교육, 신입직원 교육, 교육욕구 조사, 교육 후 평가 등으로 구성된 6가지 항목에 대한 평가점수로 측정한다. 수퍼비전의 체계성 정도는 수퍼비전 지침, 월 1회 정기적 수퍼비전, 외부전문가의 자문 등으로 구성된 5가지 항목에 대한 평가점수로 측정한다. 마지막으로 수퍼비전의 질을 결정하는 수퍼바이저의 역량은 최고중간관리자의 사회복지사 1급 자격증 소지여부, 사회복지관 근무경력 등으로 구성된 3가지 항목에 대한 평가점수로 측정한다.

(3) 통제변수

본 연구는 선행연구에서 논의된 조직의 규모, 조직의 재정안정성, 조직운영의 체계성, 최고관리자의 역량, 조직의 업무부담 수준, 외부 취업기회 등의 변수를 통제변수로 사용한다. 통제변수 역시 독립변수와 마찬가지로 '2012년 사회복지시설평가'에서 활용된 평가지표로서 지침에 의거하여 평가위원들에 의해 평정된 점수, 또는 평가지침에서 제시되는 산출식에 따라 산출된 원자료에 입각하여 구성된 것이다. 이에 따라 운영규정의 마련 및 시행, 운영위원회의 구성과 활동, 회계집행의 투명성, 후원금품의 사용 및 관리상태 이상 4가지 지표로 구성된 조직운영의 체계성, 그리고 최고관리자의 역량은 평가위원들이 평정한 평가점수를 그대로 활용한다.

조직의 규모는 선행연구(신은종, 2009; Haines et al., 2010)에 따라 3년간의 월평균 직원 수로 측정한다. 조직의 재정안정성은 법인전입금 비율, 후원금 비율, 민간자원 및 정부자원[8]의 비율 등의 3가지로 측정한다. 비율의 산정은 평가지침에 제시된 산출식에 의거하여 2009년 1월 1일부터 2011년 12월 31일까지의 예산규모(경상보조금 결산액에서 보조금 내 기능보강사업비를 제외한 금액) 대비 해당 금액들의 비율로 계산한다.

조직운영의 체계성은 운영규정의 마련 및 시행, 운영위원회의 구성과 활동, 회계집행의 투명성, 후원금품의 사용 및 관리상태 등의 4가지로 지표에 대한 평가점수로 측정한다. 최고관리자의 역량은 사

---

5) 내부교육은 직원의 전문성 향상을 위한 목적으로 내부강사와 외부강사에 의해 진행된 교육을 의미하고, 외부교육은 직원의 능력개발과 전문성 향상을 목적으로 출장 명령 하에 실시되는 각종 세미나, 워크숍, 단기프로그램, 해외연수, 기타 교육과정 등의 외부교육을 의미함(한국사회복지협의회·사회복지시설평가원, 2012: 21)

6) 내부교육시간은 원 자료에 포함되지 않아 활용할 수 없었음

7) 자격인정을 위한 법정보수교육과 원격통신교육, 사이버 교육은 제외함. 고용보험 환급교육은 1인당 연 최대 10시간까지만 인정함. 수료증에 명시된 교육시간을 기준으로 하되, 명기되지 않은 경우 1일 교육은 8시간, 반일 교육은 4시간으로 인정함. 업무 관련 대학 및 대학원 진학은 1학기당 30시간으로 인정함. 해외연수 중 기관견학은 1개 기관 당 3시간, 순수훈련목적의 장기연수는 근거자료가 있을 경우 1일 최대 8시간까지 인정함(한국사회복지협의회·사회복지시설평가원, 2012: 21)

8) 정부 및 민간기관에 지원서를 제출하여 확보한 재원을 의미함

회복지관 관장의 사회복지사 1급 자격증 소지여부, 사회복지관 근무경력 등으로 구성된 3가지 항목에 대한 평가점수로 측정한다.

조직차원의 업무부담 수준은 월평균 직원 수 대비 3년 평균 총 클라이언트 수[9]로 측정한다. 마지막으로 16개 각 광역시·도의 사회복지관 수를 조직 밖, 즉 외부 취업기회로 설정한다. 본 연구에서 사용하는 변수의 구성과 측정방법을 정리해보면 다음 표에 제시되는 바와 같다.

〈표 2〉 변수의 구성과 측정방법

구분	변수명		측정방법
종속변수	3년 평균 이직률		2009~2011년 3년간 (자발적으로 이직한 총 직원 수 ÷ 3년간 월평균 직원 수) × 100 ÷ 3년
독립변수 인적자원관리구성요소	직원모집 및 채용의 공정성		공개채용, 심사기준과 채점 근거 등으로 구성된 평가항목 4가지에 대한 총합 점수를 토대로 1점 ~ 4점
	성과평가의 체계성		평가지침, 평가결과의 인사 반영, 다양한 평가방법의 적용 등으로 구성된 평가항목 5가지에 대한 총합 점수를 토대로 1점 ~ 4점
	보상의 적절성	평균급여 수준	2009~2011년 3년간 3급(과장급), 4급(선임사회복지사급), 5급(사회복지사급) 직원의 평균 연봉
		직원복지의 충분성	휴가제도, 포상제도, 시간 외 수당 등의 실행 여부로 구성된 평가항목 9가지에 대한 총합 점수를 토대로 1점 ~ 4점
	훈련 및 개발의 적절성	연평균 1인당 교육비 규모	2009~2011년 3년간 (전체 직원의 내부교육활동비 + 외부교육활동비) ÷ 3년간 월평균 직원 수 ÷ 3년
		연평균 1인당 외부교육 시간	2009~2011년 3년간 전체 직원의 외부교육 참여시간 ÷ 3년 간 월평균 직원 수 ÷ 3년
		직원교육의 적절성	계획에 근거한 교육, 신입직원 교육, 교육욕구 조사, 교육 후 평가 등으로 구성된 평가항목 6가지에 대한 총합 점수를 토대로 1점 ~ 4점
		수퍼비전의 체계성	수퍼비전 지침, 월 1회 정기적 수퍼비전, 외부전문가의 자문 등으로 구성된 평가항목 5가지에 대한 총합 점수를 토대로 1점 ~ 4점
		수퍼바이저의 역량	최고중간관리자의 사회복지사 1급 자격증 소지 여부, 사회복지관 근무경력 등으로 구성된 평가항목 3가지에 대한 총합 점수를 토대로 0점, 2점 ~ 4점
통제변수	조직의 규모		2009~2011년 3년간 월평균 직원 수
	조직의 재정안정성	법인전입금 비율	2009~2011년 3년간 법인전입금 총액 ÷ (3년간 경상보조금 결산액 - 보조금 내 기능보강사업비) ×100
		후원금 비율	2009~2011년 3년간 후원금 수입 총액 ÷ (3년간 경상보조금 결산액 - 보조금 내 기능보강사업비) ×100
		민간자원 및 정부자원	2009~2011년 (3년간 민간자원금 총액 + 정부자원금 총액) ÷ (3년간 경상보조금 결산액 - 보조금 내 기능보강사업

9) 정기 프로그램 실인원 + 1회성 프로그램 실인원. 1인이 2개 프로그램을 이용할 경우 2인으로 산정됨

구분	변수명		측정방법
	비율		비) ×100
	조직 운영의 체계성	운영규정의 마련 및 시행	운영규정의 마련여부 및 시행정도에 따라 0점, 2점~4점
		운영위원회의 구성과 활동	운영위원회의 구성 적법성, 연평균 4회 이상의 개최, 기관 운영에의 반영 등으로 구성된 평가항목 4가지에 대한 총합 점수를 토대로 1점 ~ 4점
		회계집행의 투명성	수입 및 지출 원칙과 방법의 준수, 예결산서 연 1회 공개, 외부감사 또는 법인감사 연 1회 실시 등으로 구성된 평가항목 6가지에 대한 총합 점수를 토대로 1점 ~ 4점
		후원금품의 사용 및 관리상태	후원 계획의 수립, 영수증 발급, 연 1회 이상의 정보 공개 등으로 구성된 평가항목 5가지에 대한 총합 점수를 토대로 1점 ~ 4점
	최고관리자의 역량		관장의 사회복지사 1급 자격증 소지 여부, 사회복지관 근무경력 등으로 구성된 평가항목 3가지에 대한 총합 점수를 토대로 0점, 2점 ~ 4점
	업무부담 수준		2009~2011년 3년간 (정기 프로그램 실인원 평균 + 1회성 프로그램 실인원 평균) ÷ 3년간 월평균 직원 수 ×100
	외부 취업기회		2011년 12월 현재 기준 16개 각 광역시·도의 복지관 수

4. 연구결과

1) 기술적 분석 결과

(1) 사회복지관의 일반적 특성: 지역분포와 예산[10)]

사회복지관의 소재 지역 분포에서 높은 비율을 갖는 지역은 서울로 23.1%를 차지하고, 그 다음은 경기 13.1%, 부산 12.6%, 경남 6.1%의 순이다. 낮은 비율을 나타내는 지역은 울산 1.9%, 제주 2.2%, 충북 2.4%이다.

10) 조사대상 사회복지관의 유형, 운영법인 종류 등의 정보는 제공된 원 자료에 포함되어 있지 않아 분석결과를 제시할 수 없었음을 밝혀둠

〈표 3〉 조사대상 조직의 소재 지역 (N=412)

구분	빈도(개소)	비율(%)	구분	빈도(개소)	비율(%)
서울	95	23.1	강원	15	3.6
부산	52	12.6	충북	10	2.4
대구	25	6.1	충남	17	4.1
인천	17	4.1	전북	17	4.1
광주	18	4.4	전남	16	3.9
대전	19	4.6	경북	15	3.6
울산	8	1.9	경남	25	6.1
경기	54	13.1	제주	9	2.2

이들 사회복지관의 재정 현황과 관련해서 먼저 전체의 예산규모(인건비 제외)에서 사업비의 규모를 보면, 3년간 연평균 금액이 약 5억 8천만원이고, 최소값은 2천만원, 최대값은 약 24억 6천만원인 것으로 나타난다. 수입과 관련해서는 경상보조금, 법인전입금, 후원금, 민간자원 및 정부자원 등의 구성을 갖는데, 국고 및 지방자치단체 경상보조금 결산액의 연평균 금액은 약 4억 8천만원이고, 최소값은 약 1억 3천만원, 최대값은 약 17억원 3천만원인 것으로 나타난다. 기능보강사업비의 경우 연평균 금액은 약 3천 5백만원이고, 법인전입금은 약 6천 5백만원, 후원금 수입은 약 1억 1천만원인 것으로 분석된다. 한편 공동모금회 등으로부터의 민간자원 연평균 금액이 5천 4백만원, 정부와의 협의를 통해 지원되는 재원 및 바우처 사업비 등의 정부자원 평균금액은 약 2억 6천만원인 것으로 분석된다.

〈표 4〉 조사대상 조직의 재정 현황 (단위: 천원)

	N[1]	평균	표준편차	최소값	최대값
연평균 사업비	402	581,934.6	370,556.7	20,000.0	2,461,711.4
연평균 경상보조금 결산액	399	479,730.5	207,463.1	131,320.0	1,731,238.6
연평균 기능보강사업비	392	34,505.8	70,495.5	0.0	834,516.7
연평균 법인전입금	398	64,830.6	125,664.2	0.0	893,170.5
연평균 후원금 수입	397	113,990.1	70,533.9	0.0	442,634.6
연평균 민간자원	402	53,797.0	47,570.5	0.0	314,176.4
연평균 정부자원	401	258,736.5	258,165.3	0.0	1,670,849.7

[1] 무응답과 신뢰도가 떨어지는 응답은 분석에서 제외하였으므로 항목별 응답수가 상이함

(2) 종속변수에 대한 기술적 분석

사회복지관에서의 이직과 관련된 현황 중 먼저 직원 규모와 퇴직인원의 규모를 살펴보면, 2009년부터 2011년까지 사회복지관의 3년간 월평균 직원 수의 평균은 12.3명이었고, 최소값은 2.7명, 최대값은 48.4명이다. 3년간 퇴직한 직원 수의 총합은 평균 6.4명이고, 최소값은 0명, 최대값은 36.0명이다. 이에

기반하여 3년간 연평균 이직률 평균을 계산하면 16.7%이고, 최소값은 0%, 최대값은 75.7%인 것으로 나타난다. 이처럼 사회복지관에서는 매년 평균적으로 약 17%의 직원이 이직을 하고, 심한 경우는 2/3 이상의 직원이 이직을 하는 경우도 있는 것으로 나타난다.

〈표 5〉 조사대상 조직의 이직 관련 현황

	N	평균	표준편차	최소값	최대값
월평균 직원 수(명)	411	12.3	4.7	2.7	48.4
3년간 퇴직한 총 직원 수(명)	408	6.4	5.9	0	36.0
연평균 이직률(%)	405	16.7	13.2	0	75.7

(3) 독립변수에 대한 기술적 분석

본 연구의 독립변수인 인적자원관리 현황을 살펴보면, 먼저 직원모집 및 채용의 공정성 점수는 평균 3.9점으로 만점인 4점에 근접한 것으로 평가되고 있음을 보여준다. 즉 직원모집 및 채용에 있어 기본적인 공정성은 확보되고 있는 것으로 평가되고 있는 것으로 나타난다.

성과평가의 체계성 점수는 평균 3.6점으로 직원모집 및 채용의 공정성보다는 다소 낮고 표준편차도 두 배로 더 크긴 하나 이 역시 상대적으로 높게 평가되고 있음을 보여준다. 즉 사회복지관의 성과평가의 체계성이 일정 수준으로 표준화되어 있음을 시사해 준다.

〈표 6〉 직원모집 및 채용의 공정성 및 성과평가의 체계성 (단위: 점)

	N	평균	표준편차	최소값	최대값
직원모집 및 채용의 공정성	412	3.9	0.4	1	4
성과평가의 체계성	412	3.6	0.8	1	4

다음으로 보상의 적절성 중 직원들의 평균급여 수준을 살펴보면, 과장급 사회복지사인 3급의 평균급여는 약 3,100만원, 선임 사회복지사인 4급의 평균급여는 약 2,600만원, 일반 사회복지사인 5급의 평균급여는 약 2,200만원으로, 사회복지사 전체의 평균급여는 약 2,600만원 정도인 것으로 분석된다. 보상의 또 다른 지표인 직원복지의 충분성 점수는 평균 3.8점으로 이 역시 만점인 4점에 근접하여 직원복지의 충분성이 어느 정도 표준화되어지는 상황인 것으로 평가되고는 있으나, 성과평가와 마찬가지로 표준편차는 직원모집 및 채용의 공정성보다는 훨씬 더 큰 것으로 나타난다.

〈표 7〉 보상의 적절성 - 직원 평균급여 및 직원복지의 충분성

	N	평균	표준편차	최소값	최대값
3급 평균급여(원)	398	31,126,147.9	4,437,162.2	19,245,386.0	66,837,600.0
4급 평균급여(원)	398	26,167,807.5	3,599,337.3	17,404,620.0	57,312,040.0
5급 평균급여(원)	398	21,807,521.8	2,727,430.7	12,911,570.0	43,328,980.0
전체 평균급여(원)	398	26,367,159.1	3,495,937.4	16,880,558.7	54,108,616.7
직원복지의 충분성(점)	412	3.8	0.7	1	4

훈련 및 개발의 적절성과 관련해서 먼저 연평균 1인당 교육비 규모는 약 40만원이고, 연평균 1인당 외부교육 시간은 약 40시간 정도인 것으로 분석된다. 훈련 및 개발의 또 다른 지표인 직원교육의 적절성 점수는 평균 3.5점, 수퍼비전 체계성의 점수는 평균 3.3점, 수퍼바이저의 역량 점수는 평균 3.5점 정도인 것으로 나타난다. 이는 위에서 제시된 채용의 공정성이나 성과평가의 체계성, 직원복지의 충분성에 비해 상대적으로 낮게 평가된다.

〈표 8〉 훈련 및 개발의 적절성 - 교육비규모, 외부교육시간, 직원교육의 적절성, 수퍼비전의 체계성, 수퍼바이저의 역량

	N	평균	표준편차	최소값	최대값
연평균 1인당 교육비(원)	384	397,643.5	243,510.1	710.1	1,520,502.6
연평균 1인당 외부교육시간(시간)	400	39.5	16.5	1.0	150.0
직원교육의 적절성(점)	412	3.5	1.0	1	4
수퍼비전의 체계성(점)	412	3.3	1.0	1	4
수퍼바이저의 역량(점)	412	3.5	1.1	0	4

(4) 통제변수에 대한 기술적 분석

사회복지관의 조직규모와 관련해서 월평균 직원 수는 12.3명이고, 최소 2.7명에서 최대 48.4명까지 분포하는 것으로 나타난다. 재정과 관련해서 정부의 경상보조금을 기준으로 하여 그 비율을 살펴보면, 법인전입금 비율은 평균 16.6%, 후원금 비율은 27.2%, 민간 및 정부자원금의 비율은 80.1%로 이들 3가지 지표 중 경상보조금 결산액 대비 가장 높은 비율을 차지하는 것은 민간 및 정부자원금인 것으로 분석된다. 즉 정부가 지원하는 경상보조금 규모를 기준으로 하면서 그 밖의 재정과의 비율을 살펴볼 때, 사회복지관에서 경상보조금 다음으로 높은 비중을 갖는 재정은 민간과 정부의 자원금인 것으로 나타난다.

〈표 9〉 조직의 규모 및 재정안정성

		N	평균	표준편차	최소값	최대값
조직의 규모	월평균 직원 수(명)	410	12.3	4.7	2.7	48.4
조직의 재정안정성	법인전입금 비율(%)	386	16.6	37.4	0.0	295.5
	후원금 비율(%)	388	27.2	18.0	0.0	151.9
	민간/정부자원금 비율(%)	388	80.1	74.9	0.0	412.6

조직운영의 체계성과 관련해서는 운영규정의 마련 및 시행이 평균 3.8점, 운영위원회의 구성과 활동이 3.5점, 회계집행의 투명성이 3.6점, 후원금품의 사용 및 관리실태가 3.9점으로 대부분의 경우 조직운영의 체계성이 일정 수준 이상인 것으로 평가되었다. 최고관리자의 역량 점수는 평균 2.7점으로 만점인 4점에 상대적으로 가장 많이 모자라는 것으로 나타난다. 한편 업무부담 수준을 3년간의 클라이언트 수로 살펴보면, 평균 911.6명으로 직원 1명당 3년간 약 912명의 클라이언트를 담당하는 상황인 것으로 분석된다.

〈표 10〉 조직운영의 체계성, 최고관리자의 역량, 업무부담 수준

		N	평균	표준편차	최소값	최대값
조직 운영의 체계성	운영규정의 마련 및 시행(점)	412	3.8	0.6	0	4
	운영위원회의 구성과 활동(점)	412	3.5	0.8	1	4
	회계집행의 투명성(점)	412	3.6	0.6	1	4
	후원금품의 사용 및 관리실태(점)	386	3.9	0.4	1	4
최고관리자의 역량(점)		412	2.7	1.6	0	4
업무부담 수준(명)		403	911.6	2,274.3	31.8	33,621.3

마지막으로 조직 밖에서의 새로운 취업기회를 높일 수도 있고 낮출 수도 있는 관련 외부 취업기회를 16개 각 광역시·도의 사회복지관 수로서 한정해서 살펴보면, 각 지역별 수치는 다음 표에서 제시되는 바와 같다. 즉 서울과 부산 등의 대도시 지역에서의 기회가 보다 높을 수 있는 것으로 나타난다.

〈표 11〉 외부 취업기회 - 각 시·도의 복지관 수

구분	사회복지관 수	구분	사회복지관 수
서울	96	강원	16
부산	52	충북	12
대구	25	충남	17
인천	19	전북	17
광주	18	전남	16
대전	20	경북	15
울산	8	경남	29
경기	59	제주	9

2) 인적자원관리의 구성요소와 이직률의 관계에 대한 모형 검증 결과

사회복지관 인적자원관리의 구성요소와 이직률의 관계를 다중회귀분석으로 검증해 본 결과, 연구모형은 통계적으로 매우 유의하고 이 모형의 사회복지관 이직률에 대한 설명력은 17.5% 정도이다.

독립변수 중 조직의 이직률에 통계적으로 유의한 관련성을 보이는 변수는 보상의 적절성 중 평균급여 수준, 훈련 및 개발의 적절성 중 수퍼비전의 체계성과 수퍼바이저의 역량인 것으로 나타난다. 관계성의 방향을 보면, 이들 3개의 변수는 이직률에 부적 방향에서 유의한 관련성을 갖는 것으로 나타난다. 즉 평균급여 수준이 높을수록, 수퍼비전의 체계성이 높을수록, 수퍼비전을 제공하는 수퍼바이저의 역량이 높을수록 조직의 이직률이 감소되는 것으로 분석된다. 이들 변수의 영향력의 크기를 비교해 보면, 평균급여 수준(β=-.199), 수퍼비전의 체계성(β=-.147), 수퍼바이저의 역량(β=-.122)의 순이다.

선행연구에서 보상은 조직구성원의 직무만족과 충성심, 의무감을 고취시키고, 이직을 억제하는 핵심적인 요인인 것으로 여겨지는데(전순영, 2012; Guthrie, 2000; Mor Barak et al., 2001; Batt et al., 2002; Fairris, 2004), 본 연구의 결과 역시 이전의 선행연구 결과와 일치하는 것으로 나타난다. 또한 사회복지조직에 있어 수퍼비전은 별도의 연구와 논의들이 이루어질 정도로 매우 중요한 인적자원관리 활동인데, 본 연구에서도 수퍼비전이 이직에 부적 영향을 미친다는 선행연구(Griffeth et al., 2000; Mor Barak et al., 2001; Dickinson and Perry, 2002; Acker, 2004; Maertz et al., 2007; Koster et al., 2011)와 일치하는 결과가 관찰된다. 이러한 결과를 통해 사회복지조직에 있어서는 급여수준과 수퍼비전의 질이 이직과 관련해서는 가장 핵심적인 기능을 담당하는 인적자원관리의 요소일 수 있음을 추정해 볼 수 있다.

한편, 일반적으로 영리기업을 대상으로 한 선행연구에서는 직원모집 및 채용의 공정성, 성과평가의 공정성, 훈련 및 개발에 투자되는 비용이나 시간이 이직률이나 이직의도에 부적방향에서 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 보고되기도 하나(권동인·박호환, 2003; 김기태·조봉순, 2008; 나인강, 2010; 전순영, 2012; Gelade and Ivery, 2003; Acker, 2004), 일부 연구에서는 유의한 관련성이 보고

되지 않은 경우도 있다(신은종, 2009; Chew and Chan, 2008). 사회복지조직을 대상으로 한 본 연구에서도 이들 변수가 이직률과 유의한 관련성을 보이지 않는 것으로 나타났다. 사회복지조직에서의 채용, 성과평가, 훈련 및 개발의 이직률과의 관련성에 대해서는 향후 보다 세밀한 연구가 수행될 필요성이 있다.

통제변수 중 조직의 이직률과 통계적으로 유의한 관련성을 갖는 변수는 조직의 재정안정성 중 후원금 비율, 민간 및 정부자원금 비율, 그리고 외부 취업기회인 것으로 나타난다. 후원금 비율과 민간 및 정부자원금 비율은 이직률과 통계적으로 유의한 수준에서 부적인 방향에서 관련성을 갖는 것으로 나타난다. 이는 여유재정에 따른 재정안정성이 이직률을 낮추는데 기여할 수 있기 때문인 것으로 사료된다. 마지막으로 조직이 위치한 지역에 사회복지관들의 수가 많을수록 이직률이 증가하는 관계가 있는 것으로 나타난다. 그리고 흥미로운 사실은 이러한 외부 취업기회가 본 연구의 모형을 구성하는 독립변수와 통제변수 전체를 통틀어 이직률에 가장 큰 영향력(β=.203)을 갖는다는 것이다. 이러한 결과는 향후 사회복지조직 이직률에 대한 연구에서 인적자원관리와의 관계성뿐만 아니라 외부 취업기회가 지니는 관련성에 대해서도 주목하며 다각적인 방향에서의 연구를 진행시킬 필요성이 있음을 시사해 준다.

〈표 12〉 연구모형의 검증 결과 (N=355)

종속변수: 연평균 이직률			B	표준오차	β	t	VIF
독립변수	직원모집/채용의 공정성		-1.932	1.930	-.051	-1.001	1.134
	성과평가의 체계성		.682	1.059	.039	.644	1.593
	보상의 적절성	평균급여 수준	-.00000089	.000	-.199	-3.197**	1.655
		직원복지의 충분성	.148	1.052	.008	.141	1.282
	훈련 및 개발의 적절성	1인당 교육비	-.00000030	.000	-.006	-.090	1.633
		1인당 외부교육시간	-.056	.049	-.068	-1.149	1.521
		직원교육의 적절성	-1.173	.880	-.081	-1.333	1.569
		수퍼비전의 체계성	-2.306	1.023	-.147	-2.254*	1.828
		수퍼바이저의 역량	-1.890	.796	-.122	-2.376*	1.134
통제변수	조직의 규모		.197	.188	.066	1.049	1.718
	조직의 재정 안정성	법인전입금비율	-.014	.022	-.036	-.649	1.334
		후원금비율	-.066	.038	-.091	-1.747†	1.164
		민간/정부자원금비율	-.017	.009	-.101	-1.924†	1.184
	조직 운영의 체계성	운영규정 마련/시행	-.704	2.424	-.016	-.290	1.320
		운영위원회구성/활동	.471	1.296	.020	.363	1.366
		회계의 투명성	.037	1.253	.002	.030	1.199
		후원금품사용/관리실태	1.455	2.026	.040	.718	1.357
	최고관리자의 역량		.149	.437	.018	.342	1.137
	업무부담 수준		-.00008852	.000	-.016	-.321	1.088
	외부 취업기회		.083	.026	.203	3.171**	1.757

종속변수: 연평균 이직률	B	표준오차	β	t	VIF
Constant	59.012	12.591		4.687***	
Adjusted R^2			.175		
F			4.751***		

†<.01 *p<.05 **p<.01 ***p<.001

5. 결론

사회복지사의 이직은 개인적인 차원에서는 사회복지사 개인의 새로운 경험 축적 및 성장과 발전의 기회를 제공해 줄 수도 있다. 그러나 조직 차원에서 바라볼 때에는 클라이언트에게 제공되는 서비스의 질, 일관성, 안정성에 유해한 영향을 미쳐 클라이언트의 삶의 질과 사회복지조직의 생산성을 떨어뜨릴 수도 있기 때문에 다양한 차원에서의 예방적 노력을 기울여야 하는 문제이기도 하다(Mor Barak et al., 2001: 626). 다양한 차원에서의 예방노력 중 주목할 수 있는 부분이 바로 조직의 인적자원관리이다. 왜냐하면 인적자원관리는 구성원들의 태도와 행동 그리고 성과에까지 영향을 미치는 조직관리 시스템으로서 구성원들의 이직을 방지하는 기제로도 작용할 수 있기 때문이다. 이에 본 연구는 사회복지조직의 인적자원관리와 이직률의 관계를 사회복지관의 실례를 통해 검증함으로써 관련된 지식의 축적에 기여하고 조직의 이직률과 관련된 효과적인 인적자원관리의 방향을 제시하고자 했다.

본 연구 모형의 분석결과, 우리나라 사회복지관에서 연평균 이직률의 평균은 16.7%인 것으로 나타났다. 경상보조금에서 급여가 50% 이상 지원되는 정규직과 계약직 직원의 이직이 매년 100명중 약 17명 정도의 수준에 이른다는 것은 사회복지관 관리체계에서 이직에 대해 보다 더 높은 관심을 기울일 필요성이 있다는 것을 시사해 준다. 그리고 사회복지관에서 이직과 관련해서 끊임없는 노력을 경주할 부분은 바로 보상과 성장 및 발전을 위한 프로그램인 것으로 나타났다. 보상의 핵심적 요소라 할 수 있는 평균급여 수준은 본 연구의 독립변수 중 상대적으로 가장 큰 영향력을 갖는 것으로 나타났는데, 이는 적절한 수준의 보상, 즉 기본적인 삶이 영위될 수 있는 만큼의 보상체계 그리고 관련 외부직종에서 제공되는 수준에 근접하는 보상체계의 확보는 조직 차원에서의 이직률 관리에 크게 기여할 수 있음을 보여준다. 정부 및 관련 사회복지법인의 제한된 재정 지원 등으로 인해 어려운 재정적 상황에 놓여있긴 하나, 보상에 대한 지속적인 관심과 제고 노력이 경주되지 않고는 양질의 훈련된 인력을 지속적으로 보유할 수 없게 되기 때문에 이는 향후 매우 중요한 지속 과제일 수밖에 없을 것이다.

다음으로 사회복지조직에서 무엇보다도 중요하게 다뤄질 수밖에 없는 인적자원관리의 한 구성요소인 수퍼비전(Pecora and Austin, 1987)이 사회복지관의 이직률에 큰 영향력을 가질 수 있는 것으로 나타났는데, 이는 사회복지사들이 제대로 성장하고 발전할 수 있게 지도하는 인적지원체계의 확보가 사회복지조직에서 무엇보다도 중요한 과제일 수 있음을 시사해 준다. 즉 수퍼비전의 체계성과 수퍼바이저의 역량이 사회복지관 이직률의 감소에 유의한 영향력을 갖는 것으로 나타났는데, 이는 사회복지

조직에 있어서 급여수준과 더불어서 성장과 발전의 디딤돌이 되는 수퍼비전의 질을 확보하는 노력이 또 하나의 핵심 과제가 될 수 있음을 제시해 준다. 본 연구의 이러한 결과는 수퍼바이저의 역량 강화와 수퍼비전의 내실화를 이루는 다양한 노력이 사회복지조직 차원에서 지속적으로 수립되고 실행될 필요성이 여전히 매우 높다는 것을 시사해 준다.

마지막으로 본 연구의 결과에서 주목하고 싶은 사항은 통제변수로 설정한 외부 취업기회이다. 본 연구에서 사회복지관 관련 외부 취업기회는 이직률에 가장 큰 영향력을 갖는 것으로 나타났는데, 이는 사회복지 전달체계에서 경쟁적 환경이 조성되는 상황에서 앞서 논의된 두 가지 과제, 즉 적절한 보상체계와 성장 및 발전을 가능케 하는 수퍼비전의 질이 확보되지 않는 경우에 있어서 외부의 취업 환경은 사회복지조직으로부터의 구성원의 이직을 촉진할 수 있는 기제가 될 수 있음을 시사해 준다. 후속 연구를 통해 사회복지관의 외부 취업기회가 지니는 영향력을 보다 세밀하게 연구할 필요성을 제기함과 더불어, 이러한 결과는 사회복지서비스의 경쟁적 환경은 사회복지조직 구성원의 보유를 보다 어렵게 할 수 있는 요인이기에 구성원의 보유를 위해 향후 더욱 치열한 노력이 조직 차원에서 경주되어져야 할 필요성이 있음을 제시해 준다.

본 연구는 사회복지조직의 인적자원관리와 조직 차원의 이직률 간 관계를 규명한 국내 최초의 연구로서 개인 차원의 이직의도와 관련 요인들을 검증하는데 그친 기존 연구의 한계를 극복했다는 점에서 연구의 큰 의미를 갖는다. 아울러 사회복지조직의 인적자원관리라는 전체적 체계에 초점을 두고, 이의 구성요소와 이직률 간의 관계를 실증적으로 규명했다는 점에서도 기존 연구와 큰 차별성을 갖는다. 이와 함께 사회복지조직을 둘러싼 환경적 요인, 즉 외부취업기회 등을 통제하면서 이에 대한 영향력을 반영한 연구모형을 설계하여 그 영향력을 검증하고 후속적 연구 과제를 제시하는 점에서도 연구의 의미를 찾을 수 있다.

이러한 중요한 연구의 의미를 갖고 있으나, 본 연구는 이차자료를 활용하였기 때문에 조직의 이직률에 영향을 미칠 수 있는 제3의 변수들을 보다 포괄적으로 통제할 수 없었다는 점에서 다소의 제한점을 지닐 수 있다. 향후 이직에 대한 기존의 논의를 반영할 뿐만 아니라 보다 사회복지조직의 상황에 적합한 변수를 포괄하는 자료에 입각한 후속 연구를 통해 사회복지조직의 인적자원관리와 이직률 간 관계에 대해 보다 견고한 지식체계가 축적되길 기대한다. 그리고 이러한 지식이 사회복지현장에 널리 활용됨으로써 사회복지조직 인적자원관리의 질 제고와 함께 조직 구성원의 성장과 발전으로까지 이어지길 기대한다.

참고문헌

강제상 · 김광구 · 고대유, 2011, “사회복지사의 이직의사에 관한 연구”, 『한국인사행정학회보』, 10(2): 85-117.

강철희 · 주명관 · 이상철, 2012, “사회복지사의 조직공정성 인식, 조직신뢰, 조직냉소주의와 조직몰입의 통합적 관계에 관한 연구”, 『한국사회복지학』, 64(1): 31-52.

권동인・박호환, 2003, “고몰입인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구”, 『인사관리연구』, 27(2): 1-31.

김기태・조봉순, 2008, “인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구”, 『인사・조직연구』, 16(1): 115-157.

김상욱・유홍준, 2002, “직무만족과 이직의사의 행태학적 결정요인: 전국 패널자료를 사용한 GLM 및 GEE 추정”, 『한국사회학』, 36(1): 51-81.

김선희, 2014, “사회복지사의 의사결정참여가 이직의도에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과를 중심으로”, 『한국사회복지행정학』, 16(2): 1-25.

김성한, 1998, “사회복지사의 이직의도 결정요인”, 『비판사회정책』, 3: 37-78.

나인강, 2010, “기업의 훈련이 근로자의 인적자원성과 및 기업성과에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구』, 17(1): 39-56.

남정민・전병준, 2012, “다수준 접근을 통한 고몰입 인적자원관리가 구성원의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향에 대한 연구: 심리적 임파워먼트의 매개효과 규명”, 『노동정책연구』, 12(1): 57-85.

문영주, 2011, “사회복지사의 개인적 동기가 이직의도에 미치는 영향: 다중몰입의 매개효과를 중심으로”, 『사회복지연구』, 42(2): 493-523.

송보화, 2006, “인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰: 제조업을 중심으로”, 『경영학연구』, 35(1): 331-363.

신은종, 2009, “고성과작업시스템의 ‘고성과’는 무엇에 의해 결정되는가?: 번들효과와 핵심 관행 탐색을 중심으로”, 『산업관계연구』, 19(4): 43-69.

이미선・이현주・박애선・권지성, 2013, “사회복지사들의 이직경험에 대한 질적 사례연구”, 『한국사회복지질적연구』, 7(2): 139-173.

이혁준・오영삼・이지선, 2010, “사회복지사가 지각한 조직공정성이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 성장욕구의 매개효과를 중심으로”, 『한국사회복지조사연구』, 24: 153-181.

임정기, 2006, “직업재활서비스 이용장애인의 취업에 관한 다층분석”, 『한국사회복지행정학』, 8(1): 125-165.

장윤정, 2011, “공공・민간 사회복지사 이직의도 결정요인 비교연구”, 『노인복지연구』, 51: 361-382.

전순영, 2012, “경영자특성과 인적자원관리가 성과에 미치는 효과”, 『기업경영연구』, 19(2): 35-56.

조상미・박은주, 2011, “기업복지제도의 결정요인 분석-사업체 패널자료를 중심으로”, 『한국사회복지행정학』, 13(3): 201-230.

조세형・윤동열, 2013, “중소기업에서 전략적 인적자원관리와 구성원의 이직의도 간 관계”, 『인적자원관리연구』, 20(3): 285-300.

한국사회복지사협회, 2011, 『2011년 한국사회복지사 기초통계연감』, 서울: 한국사회복지사협회.

한국사회복지협의회・사회복지시설평가원, 2012, 『2012년 사회복지관 평가지표 설명회 자료』, 전문걸설공제조합 대강당, 2012년 3월 6일 14시.

황성철・정무성・강철희・최재성, 2014, 『사회복지행정론』, 파주: 정민사.

Acker, G., 2004, “The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care”, *Community Mental Health Journal*, 40(1): 65-73.

Balfour, L., and Neff, D., 1993, “Predicting and managing turnover in human service agencies: a case study of an organization in crisis”, *Public Personnel Management*, 22(3): 473-486.

Barney, J., 1991, "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1): 99-120.

Batt, R., Colvin, J., and Keefe, J., 2002, "Employee voice, human resource practices, and quit rates", *Industrial and Labor Relations Review*, 55(4): 573-594.

Borzaga, C., and Tortia, E., 2006, "Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2): 225-248.

Bradley, S., Petrescu, A., and Simmons, R., 2004, "The impacts of human resource management practices and pay inequality on workers'job satisfaction", paper presented at the Western Economic Association 79th Annual Conference, Vancouver, Canada.

Chew, J., and Chan, C., 2008, "Human resource practices, organizational commitment and intention to stay", *International Journal of Manpower*, 29(6): 503-522.

Dickinson, N., and Perry, R., 2002, "Factors influencing the retention of specially educated public child welfare workers", *Journal of Health & Social Policy*, 15(3/4): 89-103

Delery, J., Gupta, N., Shaw, J., Jenkins, D., and Ganster, M., 2000, "Unionization, compensation, and voice effects on quits and retention", *Industrial Relations*, 39(4): 625-645.

Fairris, D., 2004, "Internal labour markets and worker quits", *Industrial Relations*, 43(3): 573-594.

Freund, A., 2005, "Commitment and job satisfaction as predictors of turnover intentions among welfare workers", *Administration in Social Work*, 29(2): 5-21.

Gelade, G., and Ivery, M., 2003, "The impact of human resource management and work climate on organizational performance", *Personnel Psychology*, 56: 383-404.

Griffeth, R., Hom, P., and Gaertner, S., 2000, "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover", *Journal of Management*, 26(3): 463-488.

Guthrie, J., 2000, "Alternative pay practices and employee turnover", *Group and Organization Management*, 25(4): 419-439.

Haines, V., Jalette, P., and Larose, K., 2010, "The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector", *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2): 228-246.

Huselid, 1995, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.

Kehoe R., and Wright, P., 2013, "The impact of high-performance human resource practices on employees'attitudes and behavior", *Journal of Management*, 39(2): 366-391.

Kim, S., 2012, "The impact of human resource management on state government IT employee turnover intentions", *Public Personnel Management*, 41(2): 257-279.

Koster, F., Grip, A., and Fouarge, D., 2011, "Does perceived support in employee development affect personnel turnover?", *The International Journal of Human Resource Management*, 22(11): 2403-2418.

Levine, D., 1993, "What do wages buy?", *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 462-483.

Maertz, C., Griffeth, R., Campbell, N., and Allen, D., 2007, "The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover", *Journal of Organizational Behavior*, 28(8): 1059-1075.

Mor Barak, M., Nissly, J., and Levin, A., 2001, "Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis", *Social Service Review*, 75(4): 625-661.

Mowday, R., 1984, "Strategies for adapting to high rates of employee turnover", *Human Resource Management*, 23(4): 365-380.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., and Wright, P., 2012, *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*(8th ed.), NY: McGraw-Hill.

Ostroff, C., and Brown, D., 2000, "Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness", 211-266, in *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*, edited by Klein, K., and Kozlowski, S., San Francisco: Jossy-Bass.

Pecora, P., and Austin, M., 1987, *Managing Human Services Personnel*, USA: Sage Publications.

Pfeffer, J., 1995, "Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people", *ACAD Manage Perspect*, 9(1): 55-69.

Powell, M., and York, R., 1992, "Turnover in county public welfare agencies", *Journal of Applied Social Sciences*, 16(2): 111-127.

Rhoades, L., and Eisenberger, R., 2002, "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.

Tai, T., Bame, S., and Robinson, C., 1998, "Review of nursing turnover research, 1977-1996", *Social Science Medicine*, 47(12): 1905-1924.

Youndt, M., Snell, S., Dean, J., and Lepak, D., 1996, "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", *Academy of Management Journal*, 39(4): 836-866.

A Study of the Relationship between Human Resource Management and Turnover in Social Welfare Organizations

Kang, Chulhee
(Yonsei University)
Hur, Younghye
(Yonsei University)
Chang, Insung
(Sungkyunkwan University)

This study attempts to examine the relationship between human resource management and turnover rate in social welfare organizations in Korea. For the analysis, this study utilizes '2012 Central Government Social Welfare Facilities Evaluation(CGSWFE)' data and employs multiple regression analysis for examining the research model and questions built on previous studies.

The key findings of this study are as follows: first, the annual average turnover rate in social welfare centers in Korea is 16.7%; second, after controlling other organizational factors, average pay, substantial system of supervision, and competence of supervisors have significant relationships with turnover rate in a negative direction; and third, availability of employment alternatives which is one of control variables also has significant and very strong relationship with turnover rate. The findings indicate that suitable compensation and supervision system with high quality would be important factors to decrease turnover rate in social welfare organizations facing increased competitions.

This study provides new knowledge foundation on the relationship between human resource management and turnover rate in social welfare organizations. In addition, it contributes to advancing new discussions about turnover by analyzing real turnover behavior at organizational level which is completely different from the previous research focusing on turnover intention at individual level.

Key words: human resource management, turnover rate, turnover behavior, social welfare facilities evaluation, social welfare organization

〔논문 접수일 : 14. 12. 26, 심사일 : 15. 01. 20, 게재 확정일 : 15. 02. 09〕