

사회적경제기업 조직진단 도구 개발 연구
- 사회적경제형 Excellence Model(V.1.0)

[최종보고서]

2014년 10월

에스이임파워 사회적협동조합

제 출 문

『2014년 서울특별시 사회적경제지원센터 연구지원사업:
사회적경제기업 조직진단 도구 개발 연구』의
최종보고서를 제출합니다.

2014. 10

- 책임연구원: 김성기(SE 임파워 사회적협동조합 이사장)
- 공동연구원: 김경아(SE 임파워 사회적협동조합 컨설턴트)
박경진(SE 임파워 사회적협동조합 기획이사)

<목 차>

I. 연구의 개요	2
1. 연구배경 및 목적	2
2. 연구내용 및 방법	4
II. 사회적경제기업의 조직특성	7
III. EFQM Excellence Model의 시사점	12
1. EFQM Excellence Model의 개요	12
2. EFQM Excellence Model의 체계	16
3. 사회적기업 적용 사례: C3	18
4. EFQM Excellence Model의 시사점	21
IV. 사회적경제형 Excellence Model(V.1.0)	23
1. 사회적경제형 우수모델의 개발 절차 및 과정	23
2. 델파이 조사 결과 및 시사점	29
3. 사회적경제형 우수모델의 개요 및 체계	33
V. 사회적경제형 Excellence Model(V.1.0)의 활용방안	46
1. 시범적용 사례	46
2. 시사점 및 과제	49
VI. 연구 결론 및 제언	50
참고문헌	52
부록. 델파이조사지	54

I. 연구의 개요

1. 연구배경 및 목적

국내·외적으로 사회적경제기업의 진단 및 가치평가를 위한 다양한 도구들이 개발되고 있다. 그 도구들이 다루는 영역은 사회적·경제적·환경적 성과, 조직 역량 또는 조직 활동, 지역사회 영향 등 다양하다. 또한 그 목적도 환경 영향에 대한 평가나 사업모델 진단이나 조진 진단 등 특정 이슈에 국한되기도 하고, 성과평가 등과 같은 종합적인 차원-예컨대, SROI¹⁾-의 접근에 방점을 두기도 한다.

장원봉 외(2013)의 연구에 따르면, 세계적으로 약 25개의 사회적 경제 관련 진단 및 평가도구가 있는 것으로 알려져 있다²⁾. 국내에서도 평가 목적의 몇 가지 도구가 이미 개발되어 사용되고 있다. 한국사회적기업진흥원에서는 <사회적기업 자율경영공시 툴>을 개발하여 사회적기업의 자율경영공시를 권유하고 있고, (사)사회적기업연구원은 영국의 신경경제재단에서 개발한 사회투자수익률 평가도구인 SROI를 보급하여 전파한 바 있다. 또한, (재)사회투자지원재단은 유럽에서 사회적 경제 부문에 활용하고 있는 사회적 회계라는 평가도구를 보급하였다.

본 연구에서는 사회적경제기업 부문에 활용할 수 있는 조직역량 진단도구의 개발에 관심을 두고 있다.

“협동조합 조직역량(진단)의 필요성은, 내부자원의 탐색과 조합원으로서 자격요건 설정으로 애기가 많이 되는 것 같습니다. 기존 조직과 다른 부분은 협동조합은 결사체로서의 특성도 강하다보니, 단순히 업무의 스킬적인 부분만이 아니라, 이런 결사체 적응 내지 시너지 창출 부분에서의 역량 탐색이 애기되곤 합니다.”

“지금은 기본법 협동조합 시대를 맞아 이 협동조합들의 옥석을 가려내고, 조직진단을 통해 약한 부분을 집중적으로 케어해주는 정책마련을 위해서도 필요한 부분입니다. 그래야 정책자금 집행과 정책설계가 가능하니까요.”

000연구소 교육·컨설팅 담당자

1) SROI(Social Return On Investment)는 투자에 대한 사회적 가치의 효과를 평가하는 도구이다. 여기서 사회적 가치는 화폐로 환산할 수 있는 사회적 가치를 중심으로 정량적으로 측정한다. SROI와 관련하여 핵심 이슈는 사회적기업이 복합적인 가치를 갖고 있기 때문에 계량적으로 단순화하기가 쉽지 않은 점이다.

2) 장원봉 외(2014), 지역사회기반 사회적 경제 가치 측정 연구, 서울사회적경제지원센터·사회투자지원재단.

첫째, 현재 사회적경제기업에 대한 진단은 주로 사회적기업이나 협동조합에 대한 제도적 요건이 주로 활용되고 있다. 그러나 제도적 기준이나 요건은 해당 조직의 소유지배권(출자자수, 이익배분, 자산처분 등의 관한 규정) 또는 기업으로서의 최소 역량(영업활동의 기간 및 실적, 유급근로자 규모) 등과 관련된 규정을 주로 다루므로 그 요건으로 특정 조직의 역량 수준을 단정하는 것은 설득력을 약하다.

또한, 장원봉 등(2014)이 지적하듯이 제도적 요건은 제도적 동형화의 문제를 야기할 수도 있다. 여기서 제도적 동형화란 특정 조직이 제도에 순응하면서 자신의 정체성을 잃어버리는 현상이다. 즉, 제도적 요건이 사회적경제기업 다움을 모두 대변하는 것이 아니다. '위장 또는 유사 사회적기업 또는 협동조합'이 야기될 위험성도 존재한다.

둘째, 사회적경제기업에 대한 교육, 컨설팅, 사업개발 지원 등 여러 영역에서 성장단계별 맞춤형 지원서비스의 개발이 요구되고 있는데, 이럴 경우 조직의 발전 수준을 진단하고 점검할 수 있는 도구가 필요하다. 조직의 어떤 역량이 취약하고 강점이 무엇인지가 포착되어야 그에 맞는 대안을 찾는 시도에 접근할 수 있을 것이다.

셋째, 현장 지원조직의 경우 사회적경제기업의 교육이나 컨설팅서비스를 제공하는데, 공신력 있는 진단도구가 필요함을 시급히 요구하고 있다. 최근 협동조합의 설립에 관한 교육이 서울을 포함한 전국 전역에서 광범위하게 이루어지고 있는데, 주로 법의 제시된 요건을 설명하는 교육이 대다수이다. 그러나 하나의 협동조합을 설립하는 데, 조직 차원에서 의사결정구조, 인적자원 배치, 경영전략, 성과평가 방안 등 준비해야 할 다양한 요소가 있다. 이러한 이슈를 포함하는 총체적 조직역량이 고려하지 않고, 단순한 제도적 요건 설명 중심의 교육이나 컨설팅은 부실한 협동조합을 양산하는 우를 범할 수 있다.

따라서 사회적경제기업 역량 강화를 위한 각종 지원 정책에서 공식적으로 활용될 수 있는 조직진단 도구가 필요하며, 그 도구는 행정, 지원조직, 당사자 차원에서 다양한 활용이 이루어 질 수 있다. 예컨대, 서울시의 경우, 각종 심사기준 또는 지원기준에 본 연구에서 개발된 조직역량 진단의 결과를 활용할 수 있을 것이다. 일례로 "서울시 우수 사회적기업" 선정³⁾에 본 연구에서 개발된 <사회적경제형 Excellence Model>을 통한 진단결과가 활용될 수 있다.

본 연구의 목적은 사회적기업, 협동조합 등 사회적경제기업에 범용적으로 적용할 수 있는 조직역량 진단도구를 개발하는 것이다. 본 연구에서는 유럽연합이 사회적

경제 및 비영리조직 부문에 대한 공신력 있는 조직진단 도구로 활용하고 있는 <EFQM Excellence Model>의 사회적경제형 모델화 방안과 그의 활용 방안을 제시하는 데 목표를 둔다.

<EFQM Excellence Model>은 유럽에서 광범위하게 사용되는 조직진단 도구로서 약 30,000개의 조직이 사용하고 있는 것으로 알려져 있다⁴⁾. 또한, 영국의 남서부권(브리스톨 지역)에서는 이 모델을 사회적기업 분야에서 응용하고 있는데, 그 대표적인 조직이 'C3 파트너십'이다. 그 조직은 C3 도구를 활용하여 사회적기업 조직역량과 관련된 진단 및 개선 등 다양한 지원서비스를 제공하고 있다⁵⁾.

2. 연구내용 및 방법

1) 연구전략

본 연구에서는 범용적 사회적경제기업 조직진단 도구의 목표를 두고 있다. 새로운 도구를 개발하기 위해 고려할 요소에는 여러 가지가 있다.

우선 도구모델의 컨셉이다. 조직수준의 진단에 대한 <최소 표준형 모델>로 같지, 아니면 <우수 모델 - Excellence Model>을 선택할 지이다. 사회적경제기업은 시장과 사회에서 다양한 도전을 헤쳐 나가야 하는 조직이므로 조직의 지속가능한 경쟁력 확보가 중요하다. 이러한 관점에서 사회적경제의 미래 발전을 위해 상향 평준화로 사회적경제기업의 발전모델을 설정하는 것이 유용하다.

다음으로 도구개발을 위한 비용 측면도 무시할 수 없다. 일반적으로 신뢰도와 타당성이 검증된 측정도구 또는 평가도구가 되기 위해서는 '이론 및 개념적 프레임워크 개발' → '내용 타당성 검증' → '시범 도구 모델 개발' → '통계적 신뢰도·타당도 검증' → '개발 도구의 사용과 개선'이라는 과정을 거친다. 상당히 오랜 기간과 비용을 거쳐서 개발되므로 한국의 연구 여건 상 기존의 공신력 있는 도구를 응용하여 실정에 맞게 적용방안 찾는 것이 유용할 것이다.

따라서 도구의 공신력을 확보하면서 비용효과성을 고려하는 조직진단 도구를 개발하는 것이 필요하다. 이런 연유로 본 연구에서는 <EFQM Excellence Model>에 주목하였다.

4) Martín-Castilla • Rodríguez-Ruiz(2008), EFQM model: knowledge governance and competitive advantage, Journal of Intellectual Capital, vol. 9 No. 1, pp. 133-156, Emerald Group Publishing Limited.

5) <http://www.c3partnership.org>

3) 서울시 우수 사회적기업에 대한 선정기준은 △기업 추구가치의 중요성 △사회적가치 실현에의 예상 기여도 △사회적가치의 실현가능성 등 3가지 항목임.

<EFQM Excellence Model>은 유럽연합이 인정한 조직진단 도구이며, 국제적으로 비영리 부문과 사회적경제 부문에 널리 활용되고 있다. 또한, 영국에서는 Excellence Model의 사회적기업 버전인 C3 모델을 개발하여 지난 10년간 활용하고 있다. C3는 기존 Excellence Model에서 평등사회구현, 사회 및 환경에 대한 책임 등을 더욱 강조한 조직진단 툴이다.

특히, 본 연구에서 <EFQM Excellence Model>에 주목하는 이유는 도구의 활용성 및 유용성이 크다는 점에 있다. 기존 평가도구에 대해 지적되는 가장 큰 문제 중 하나는 복잡한 절차와 이용자가 수용하기 어려운 내용으로 구성되어 있다는 점이다. 관련 도구가 인력, 자원 등 상당한 정도의 비용이 투입되는 조건에서 사용되고 있어 활용도가 높지 않다. 하지만, 본 연구의 주된 벤치마킹 대상인 C3 모델의 경우 조직의 9 가지 이슈에 대한 양적(10점 척도)/질적 진단이 전문가 또는 당사자가 용이하게 사용하도록 설계되어 있으며, 그 활용 영역도 온라인 플랫폼을 통한 자가진단, 워크숍, 교육, 액션러닝 등 다양하다.

2) 연구내용 및 방법

본 연구에서는 <사회적경제형 Excellence Model> 시범도구의 개발까지로 한다. 이에 대해 연구에서는 향후 지속적인 보완을 고려하여 <사회적경제형 Excellence Model v.1.0>으로 명명한다. 진단도구에 대한 개발 절차를 [1단계 ‘이론 및 개념적 프레임워크 개발’ → 2단계 ‘내용 타당성 검증’ → 3단계 ‘시범 도구 모델 개발’ → 4단계 ‘통계적 신뢰도·타당도 검증’ → 5단계 ‘개발 도구의 사용과 개선’] 등의 5단계로 구성할 경우 본 연구에서는 3단계까지 연구를 수행한다.

● 사회적경제형 조직진단 도구의 개념적 프레임워크 개발

<EFQM Excellence Model>과 <C3>에 대한 검토를 통해 <사회적경제형 Excellence Model>의 개념적 프레임워크를 구성한다.

● <사회적경제형 Excellence Model>의 내용 타당성 검증을 통해 시범도구를 확정한다.

내용타당성 검증은 협동조합, 사회적기업 분야의 전문가, 지원가, 당사자 등으로 구성된 패널을 구성하여 델파이 조사 및 자문을 통해 이루어진다.

● 시범도구의 활용 방안 제시

사회적기업가나 협동조합 리더 또는 사회적경제 부문 지원가 등을 대상으로 한 교육과정에 본 연구에서 개발한 시범도구를 적용하여 그 활용의 가능성을 다양하게 탐색한다.

II. 사회적경제기업의 조직특성

1) 사회적경제기업의 특성

국제적으로 ‘사회적 경제’라는 개념에 대해서 다양한 정의와 논의가 있다. 장종익(2013)에 따르면, 사회적 경제를 지역의 사회경제적 필요에 기반하고, 민주적 참여, 호혜와 연대의 원리 및 취약계층의 사회적 통합을 통하여 사회적 자본을 창출하는 경제로 정의한다. 또한, 이 사회적경제는 타 지역과의 개방된 경제를 지향하되 지역내의 재투자를 통하여 지역의 발전을 지향한다. 이러한 정의에 대해 실천가와 정책 입안자들의 상당한 동의가 있는 것 같다. 따라서 한국에서 통용되는 ‘사회적 경제’는 일반 시장경제와는 달리 공동체의 이익과 공익적 가치를 실현하기 위해 다양한 이해관계자들이 참여하는 사회적 목적의 경제라는 의미가 크다. 특히, 사회적 경제 조직의 운영원리로 다양한 이해당사자들의 참여와 협동을 강조하는 민주적인 경영과 특정 이해관계자의 소유에 대한 독점을 규제하는 이익배분의 제한 등이 강조되고 있다.

한국에서 사회적경제 부문은 전통적 협동조합, 사회적협동조합, 사회적기업, 마을기업, 공제조합, 그리고 경제활동 혹은 경제적 지원활동을 주로 수행하는 비영리재단법인, 사단법인, 민간비영리단체 등이 포함된다(신명호, 2009; 장종익, 2013). 전통적 협동조합에는 생산자협동조합, 소비자협동조합, 노동자생산협동조합, 혼합 협동조합 등을 포함한다. 사회적협동조합은 협동조합 형태의 사회적기업이며, 사회적 목적을 실현하는 다중이해관계자 협동조합이다. 마을기업은 마을의 재생 혹은 지속적 발전을 주요 목표로 활동하는 기업으로서 넓은 의미에서 사회적기업의 범주에 포함된다.

사회적경제기업은 사회적 차원과 경제적 차원이 공존하는 조직이므로 복합적이고, 하이브리드(hybrid)적 특성을 품고 있다.

첫째, 목적 측면에서 사회적경제기업 중 사회적기업과 사회적협동조합, 마을기업 등은 다중목적 조직이다. 사회적기업은 기업가적인 전략을 통해 사회적, 경제적 가치를 통합적으로 추구하는 다중목적조직이다. 여기서 기업가적인 전략을 강조하는 이유는 주로 정부와 같은 외부 재원에 의존하는 것으로 평가되는 비영리조직과 달리 사회적경제기업은 공공 정책과 연관을 가지면서도 혁신적인 방법을 통해 자원을 개발하는 역동성을 갖는 조직이기 때문이다. 이러한 측면에서 사회적경제기업은 상거래활동, 경제적 위험 감수 등의 특성을 내포한다.

<EMES⁶⁾가 제시한 사회적기업의 특성>

● 보르자가와 드프르니 등(Borgaga & Defourny, 2001)은 유럽 15개국의 사회적기업을 대상으로 한 EMES 프로젝트를 통해 사회적기업의 9가지 특성(경제적 차원: ① 상거래 활동, ② 자율성, ③ 상당한 경제적 위험 감수, ④ 최소한의 유급 노동자 고용, 사회적 차원: ⑤ 커뮤니티 이익 추구, ⑥ 자발성, ⑦ 자본 소유에 기반하지 않은 민주적 의사결정구조, ⑧ 이해관계자의 참여, ⑨ 제한적인 이윤분배)을 제시하였다.

경제적 차원	지속적 영업활동	조직의 주된 활동은 재화와 서비스를 지속적으로 생산하고 판매하는 것이다.
	높은 수준의 독립성	정부나 민간기업에 재정적 의존이 있더라도 독립적이다.
	위험의 감수	경제활동에 대한 위험의 전부 또는 일부를 책임진다.
	최소한의 유급노동	유급노동자를 고용하면서 영업활동을 수행한다. 자원봉사자를 활용하기도 한다.
사회적 차원	지역사회 기여	지역사회에 대한 기여의 사명을 명백히 갖는다.
	자발성	시민의 자발성을 근간으로 한다.
	사람 중심의 의사결정구조	자본 소유의 기반(1주 1표)을 두지 않는 사람 중심의 의사결정구조(1인 1표)를 확립한다.
	다양한 이해관계자의 참여	투자자뿐만 아니라 경영진, 노동자, 후원자, 지원자 등 다양한 이해관계자가 참여하는 개방적 네트워크를 구축한다.
	이윤분배의 제한	조직의 사명이 영리 목적이 아니므로 이윤의 분배를 금지하지만, 특별한 경우 이윤분배를 제한적으로 허용할 수 있다.

* 자료: Borgaga & Defourny(2001)

둘째, 사회적경제기업에는 다양한 이해관계자 및 사회자본이 참여한다.

사회적경제기업은 이해관계자의 참여에 의한 다중소유조직으로 사회적 가치의 창출에 목적을 두는 자본을 형성하여 설립된다. 이것은 일반기업처럼 주주나 투자자 중심으로 자본을 형성하는 것이 아니라 ‘자산동결’된 비영리조직의 자본이나 공공정책을 통해 적립된 기금, 정부 지원금, 조합원이나 회원 등의 커뮤니티 기금 등 사회적 목적을 가진 자본에 의해 설립된다는 의미이다.

6) 공식 프로젝트의 공식 타이틀명은 L'Emergence des entreprises sociales en Europe(1996년-1999년)이다. 유럽연구자 네트워크인 EMES는 이 프로젝트가 계기가 되어 설립되었다.

셋째, 사회적경제기업은 대체적으로 사람중심의 민주적 의사결정구조(지배구조)를 택한다. 사회적 경제 기업은 자본 소유에 의하지 않는 민주적 의사결정과 협동경영을 통해 전략적 의사결정을 하는 지배구조의 특성이 있다. 이것은 사회적경제기업이 회원(또는 조합원), 자원봉사자, 참여 노동자, 정부당국자, 지역사회 주민 등 복합적 이해관계자의 참여에 의한 민주적 의사결정구조(1인 1표)에 의해 경영되는 것을 의미한다.

넷째, 사회적경제기업은 혼합적 자원동원을 통한 지속가능성을 추구한다.

사회적경제기업은 대체로 시장, 공공, 시민사회 등에서 혼합적 자원동원을 통해 지속가능성을 획득한다. 이는 사회적경제기업이 획득하는 자원은 시장에서의 상거래활동에 국한되지 않고, 공공보조금, 구성원의 기금, 기부금과 같은 자원 등으로 구성된다는 것을 의미한다.

2) 사회적경제기업의 지속가능성과 인센티브 효과

<표-1> 사회적기업의 지속가능성에 필요한 내부역량

영역	요인	개념 및 요소
내부 요인	사회적기업가 (리더)	최고경영자(또는 핵심경영자)의 책임성과 전문성 - 책임성: 리더십, 헌신성, 도전정신, 참여도 등 - 전문성: 비즈니스 능력과 기회포착 능력 등
	비즈니스 능력	경영진의 영업활동 능력 - 경영진 규모, 경력, 기술능력, 상품 개발 및 판로개척 등에 대한 능력
	조직문화	조직의 민주적 운영과 안정성 - 민주적 의사결정 : 이사회의 특성(구성, 회의 빈도 등) - 소통구조 및 갈등 해결 방법 - 구성원의 화합 정도
	이해관계자의 참여와 네트워크	사회적 사명을 가진 이해관계자가 사회적기업의 가치 창출에 참여하는 방식, 형태, 정도 등 - 사회적 네트워크: 협력 파트너, 관계 조직 등 - 커뮤니티 구성원: 조합원, 회원, 자원봉사자 등

* 자료: 이영환·김성기·엄형식·장원봉·김동언(2010), 김성기(2010), 이광우(2008) 등의 연구에서 제시된 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 조건들을 재구성

사회적기업의 성공요인을 연구한 이광우(2008)에 따르면, 경영 전략적 요인이나 경영자의 경영역량 요인, 사회적기업가 정신, 협의에 의한 의사결정 등의 조직요인, 다양한 자원의 연계 능력인 사회적 네트워크, 정부 및 시장 환경 등의 환경적 요인 등이 사회적기업의 지속가능성에 긍정적인 영향을 미친다. 또한, 보드 외

(2006)는 정부제도적 환경, 시장 환경, 이해관계자의 참여에 의해서 동원되는 사회자본 등이 영향을 미치는 요인임을 제시하였다. 이렇게 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 조건은 내부와 외부 차원 등 다차원이다.

사회적경제기업의 인센티브 효과에 대해 국·내외적으로 다양한 이해관계자에 의한 사회적 소유가 직접적인 연관이 있다는 연구 결과가 제시되고 있다. 유럽에서는 캠퍼 외(2006)가 사회적경제기업에서 이해관계자 참여는 실제로 자원동원과 조직안정성에 장점을 갖고 있고, 비용편익 효과도 유발한다. 그들은 서유럽의 노동통합사회적기업에 관한 연구에서 다중이해관계자 지배구조와 조직적, 경제적 영향이 상호 관계가 있다고 제시한 바 있다. 또한, 국내에서는 김성기(2011)가 사례연구 수준에서 다중이해관계자 지배구조와 지속가능성과의 인과관계를 사례연구 수준에서 밝혀낸 바가 있다⁷⁾. 이 연구의 결과에 따르면, 사회적기업의 지속가능성은 경영진의 전문성과 안정성을 전제조건으로 '다중이해관계자 참여'가 핵심 조건이었다. 또한, 다중 이해관계자가 참여하는 사회적 경제 기업 모델에서 이해관계자 참여의 규모가 클수록 지속가능성이 높았음. '사회적 네트워크와 커뮤니티 구성원의 참여'라는 요인들이 사회적 경제 기업의 지속가능성에 강력한 영향을 발휘했음.

첫째, 사회적경제기업에서 이해관계자 참여는 외부적 제한요인(external constraints)을 감소시킬 수 있고, 새로운 필요를 개발하는 데 내부적 승인(internal adjustment)을 가속화하여 자원동원에 기여한다. 구체적으로 외부적 제한의 축소는 지방정부나 기업 등 외부적 조건에 영향을 미칠 수 있거나 그것과 관계있는 이해관계자를 내부화하면 발생한다. 예컨대, 어떤 사회적기업이나 사회적 협동조합은 지방정부의 공공서비스에 위탁이 조직의 생존에 중요할 수 있다. 이럴 경우 사회적기업은 지방정부의 정책 결정에 영향을 미칠 수 있는 인적자원이 조직 내부에 필요하다. 이런 사회적기업은 행정에 영향을 미칠 수 있는 공익기관의 대표자나 공무원 등을 이사회에 참여시켜 외부적 환경에 대응할 수 있는 조건을 마련하는 것이 유력한 전략이 될 수 있다.

또한, 내부적 승인 효과는 어떤 서비스에 대한 수요와 공급에 대한 결정을 이해관계자 참여에 의해서 할 수 있을 때 발생한다. 예컨대, 생활협동조합이 다수 조합원으로 구성된 경우 거거서의 수요와 공급은 시장 가격 메커니즘이 아니라 그

7) 이 연구(김성기, 2010)는 다중이해관계자 지배구조가 어떻게 지속가능성에 영향을 미치는지를 규명하기 위해 경영진과 이사회 조건을 분석하였다. 그리고 다중비교사례연구를 수행하였고, 연구사례는 총 8개이다. 다중모델(다중이해관계자 지배구조형 사회적기업) 사례는 청소 사회적기업 '함께일하는세상', 재활용 사회적기업 '에코그린', 간병사 사회적기업 '약손엄마', 의료서비스 사회적기업 '인천의료생활협동조합'이며, 단일모델은 청소 사회적기업 '늘푸른사람들', 컴퓨터 재생 사회적기업 '한국컴퓨터재생센터', 산후관리사 사회적기업 '나비잠', 장애인 사회적기업 '행인행'이다

들의 필요에 의해서 결정될 수 있음. 그래서 내부적 승인이 가속화될 수 있다.

둘째, 사회적경제기업에 대한 정부나 시장의 외부 위협-정부 보조금의 축소나 영리기업과의 경쟁 등-이 존재할 경우, 이해관계자 참여는 그러한 위협에 대응하는 능력을 확보한다는 측면에서 조직적 안정성에 긍정적일 수 있다. 물론 여기서의 조직적 안정성에 관한 가설은 특정한 이해관계자의 참여가 갖는 인과관계를 분명히 설정하기 쉽지 않다(Campi, Defourny and Gregoire, 2006).

셋째, 다양한 이해관계자의 참여와 공헌은 비용이나 편익에 관한 효과를 발생시킨다. 이러한 특성은 ‘통제권 분배’와 관련이 있다. 구체적으로 통제권의 분배는 노동자와의 계약관계에서 그들의 상당한 임금 요구 등의 부정적인 영향을 완화시켜 노동시장에서의 계약비용을 완화할 수 있다(Bacchiega and Borzaga, 2001). 또한, 경영자가 자기이익을 추구하는 행동을 절제하도록 하여 내부 조정에 필요한 소유비용을 절감하는 효과가 있다. 그래서 이러한 효과들은 사회적경제기업의 위험을 절감하게 하여 조직적 안정성으로 연결될 수 있다.

반면, 사회적경제기업에서 다양한 이해관계자의 참여는 의사결정 기간이 길 수 있고, 분쟁을 조정하는 비용이 필요하므로 소유비용이 증가할 수 있다(Borzaga and Solari, 2001). 또한, 이용자 또는 소비자가 사회적경제기업이 제공하는 서비스에 대해 유리한 가격을 요구할 수 있다. 그래서 그들의 기회주의적 행동은 사회적경제기업의 생산활동에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 이러한 위험을 피하기 위해서는 다양한 자원동원, 내부자의 임금 헌신 등 인센티브가 잘 발휘되는 구조를 만드는 것이 필요하다. 예컨대, 의료사회복지협동조합에서 의사들은 일반병원(또는 의원)의 의사보다 낮은 수준의 임금을 받고 있다. 이러한 그들의 임금 헌신은 해당 기업의 조직적, 경제적 안정성에 기여한다.

이상과 같이 사회적경제기업이 우수한 품질 역량을 확보하기 위해서는 일반기업처럼 시시각각 변화하는 외부 환경에서 기회를 얻을 수 있는 내부 역량을 확보해야 하고, 거기에 더해 이해관계자의 참여와 그들과의 다양한 연계를 통한 혼합적 자원 확보를 할 수 있는 능력이 중요하다. 결국 사회적경제기업은 일반기업과 같은 경영 능력과 더불어 다양한 이해관계자 참여에 의한 인센티브 효과를 내부화할 수 있을 때, 그들의 지속가능성을 제고시킬 수 있다.

III. EFQM Excellence Model의 시사점

1. EFQM Excellence Model의 개요

1) 배경

■ 연혁

1992년 유럽의 통합품질관리(TQM)를 촉진하기 위해 유럽품질관리재단(The European Foundation for Quality Management)에서 제정한 진단도구이다. 매년 EFQM Award를 통해 우수기업을 선정하며, 최근 업데이트된 것은 2013년이다.

■ 조직 성과측정 도구의 진화 배경

○ 초기 성과측정 도구의 한계: 기업의 성과측정을 위해 1980년대 말부터 거의 한 세기 동안 재무지표 중심의 성과측정 방법이 많이 활용되었으나, 시장환경의 변화와 함께 다음의 한계가 드러났다.

- 다양한 성과영역에 대한 정보를 포함하지 못하는 문제
- 재무지표가 결과지표라는 한계
- 재무지표는 외부적 시각보다 내부적 시간을 강조하는 경향
- 재무지표를 통한 관리는 단기적 사고를 야기
- 성과지표들이 과정과의 인과관계로 연계되지 못하는 문제
- 진부하고, 관련성이 적은 성과지표가 많은 문제

○ 성과측정 도구의 최근 경향: 전통적 성과측정시스템의 한계를 극복하기 위해 비재무적 성과를 균형 있게 고려한 지표들이 개발되었으며, 대부분 다음과 같은 특징을 갖는다.

- 다양한 비재무적 지표들을 균형 있게 고려
- 기업 및 조직의 전략에 중점을 두어 전략을 성과지표로 전환, 행동의 결과를 관리
- 자가진단의 강조 및 비즈니스 프로세스 개선, 조직의 전략적 정렬을 강조

■ 품질(역량)의 진화

EFQM에서 사용된 ‘우수(Excellence)’의 어원은 조직의 경쟁우위를 획득하는 방법으로서, 이상적인 경영활동의 일환으로 상품과 서비스의 ‘품질’을 보장하는 시스템을 가능하게 해주는 총체적인 요소 및 그 활동을 일컫는다. ‘경영에 있어서의 우수’는 ‘품질’ 및 우수한 품질을 생산하기 위한 제반의 ‘역량’으로 고려할 수 있을 것이다.

EFQM에서 우수한 경영활동, 그에 따른 상품과 서비스의 품질의 개념 및 그 주안점은 [그림-1]과 같이 진화하였다.

[그림-1] EFQM에서의 품질 개념의 진화



■ TQM에 대하여

TQM(Total Quality Management)은 경영혁신기법으로 일반적으로 전사적품질경영, 통합품질경영 등으로 번역된다. 여기서 통합적이란, 단순히 제품이나 서비스의 품질 뿐만 아니라 경영과 업무, 직장환경, 조직구성원의 자질까지도 품질에 포함시켜 경영에 활용해야 한다는 것이다. TQM 이론이 나오기 전에 주로 활용되었던 TQC(Total Quality Control)가 통계학적인 측면에 관점을 두었다면 TQM은 통계학적인 것을 포함하여 조직적, 관리적 방법론에 많은 비중을 두고 있다고 볼 수 있다. 이러한 까닭에 안영진(2002)은 그의 저서 경영품질론에서 TQM은 품질을 개선하는 단순한 기법이 아닌 기업 전체의 경쟁력을 향상시키는 철학이라고 설명하였다.

TQM은 미국에서 기업의 경쟁력을 강화하기 위하여 1980년대 처음 출현하게 되었는데, 1970년대부터 일본의 경제부흥으로 일본기업에게 추월당하던 미국 기업들이 일본의 기업을 집중적으로 연구하는 과정에서 일본기업의 경쟁력이 단순히 제품의 품질력을 강화하는 것만이 아니라 조직 운영과 관리의 측면에도 영향을 미친다는 것을 확인하고, 미국 기업의 경쟁력을 강화하기 위하여 도입한 것이 시초인 것으로 알려져 있다. 이렇게 탄생된 TQM은 오랜 기간 많은 조직의 경쟁우위 확보 수단으로 인식되어 실행되고 있으며, TQM을 무시하는 기업은 거의 없을 정도로 계속적으로 관심을 받아온 경영혁신기법이라 할 수 있다. (박무현, 임상종, 2013, 재인용)

TQM은 경영학의 대표적인 학파인 Taylor에 의해 주도된 과학적인 방법을 중심으로 하는 합리주의 학파와 조직을 사회적인 시스템으로 보는 Mayo의 인간관계학파를 연계시키는 개념으로 볼 수 있는데, 이러한 학문적 배경을 토대로 TQM의 기본구성요소가 만들어졌다고 볼 수 있다. TQM은 고객만족, 최고경영자의 리더십, 조직구성원의 참여, 과학적기법 활용, 교육훈련, 품질시스템, 지속적개선 등이 기본요소로 구성된다.

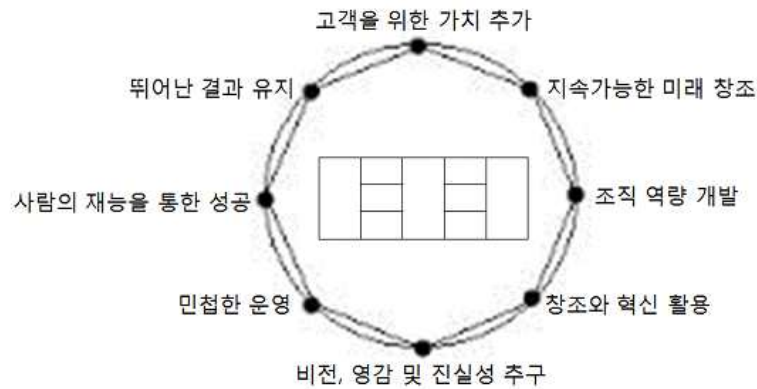
첫째, 고객만족은 고객의 요구를 만족시키기 위하여 상품 및 서비스를 개발단계에서 시작하는 것이 필요함을 의미하며 둘째, 최고경영자의 리더십은 최고경영자의 품질혁신에 대한 철학과 방침이 필수적이며 회사운영에 일관되고 지속적으로 적용하도록 노력해야 한다는 것이다. 셋째, 조직구성원의 참여는 조직구성원이 품질의 중요성을 인식함은 물론이고 분임조 활동을 통하여 창의력을 발휘할 수 있도록 하여야 한다는 것을 의미한다. 넷째, 과학적 기법 활용의 경우에는 타당성 있는 품질 측정 방안을 수립함과 동시에 객관적인 신뢰성을 높일 수 있는 방법이 필요하다는 것이다. 여섯째, 품질시스템의 경우에는 제품생산 전단계에서부터 고객의 욕구를 반영할 수 있는 시스템을 마련하고 불량원인을 사전에 제거할 수 있는 시스템을 마련해야 한다는 것이다. 마지막으로, 지속적 개선은 말 그대로 지속적인 고려와 검토, 변화에 대한 수용을 의미한다.

TQM은 기업뿐 아니라 공공, 민간조직, 사회복지조직에까지 아우르며 다방면에서 사용되고 있다. 왜냐하면, 많은 유사한 관리 연구(과학적인 관리, 집단 역학, 조직 발전, 법인 문화)를 통합할 수 있고, 많은 훌륭한 가치(휴머니즘, 서비스, 품질 기타 등등)를 망라할 수 있기 때문이다. (유홍림, 2001) 실제로, 국내에서도 기업뿐만 아니라 사회복지관이나 비영리 법인인 병원 등에서도 경영과 조직 혁신을 위하여 TQM을 적용한 사례들이 목격되고 있다.

■ EFQM 우수모델의 특징

우수모델의 특징은 '1) 고객을 위한 가치 추가, 2) 지속가능한 미래 창조, 3) 조직 역량 개발, 4) 창조와 혁신 활용, 5) 비전, 영감 및 진실성 추구, 6) 민첩한 운영, 7) 사람의 재능을 통한 성공, 8) 뛰어난 결과 유지'에 있다.

[그림-2] EFQM 우수모델의 특징

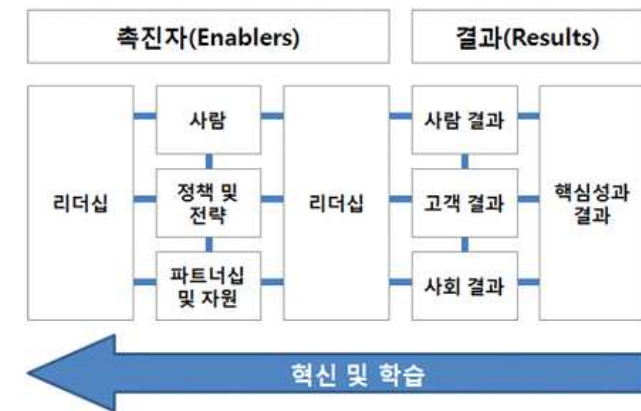


2. EFQM Excellence 모델의 체계

■ EFQM Excellence모델의 체계

우수모델 프로세스의 전체적인 목적은 불만족스러운 결과를 분석하고 성과가 개선되어야 할 경우 어떤 영역을 개선할 것인지를 밝히는 데 있다. 기본적으로 9가지 기초적인 기준을 사용하는데, 그 중 5개는 '촉진자(Enabler)'(리더십, 정책 및 전략, 사람, 파트너십과 자원, 프로세스)이고, 4개는 '결과(Result)'(고객 결과, 사람 결과, 사회 결과, 주요 성과 결과)이며, 세부적으로 하위기준으로 구성된다.

[그림-3] EFQM 우수 모델의 구조

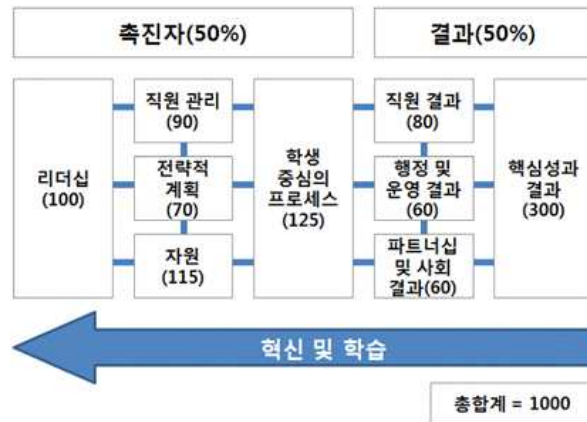


■ EFQM Excellence모델의 결과 측정 방식: School Excellence Model(SEM)의 경우

싱가포르의 'Thinking Schools, Learning Nation(TSLN)'이라는 범국가적인 학교의 비전 운동을 통해서, 교장이 그 학교의 CEO라는 사명을 가지고 유연하고 책임감 있는 태도와 교육적인 결과 향상을 위한 변화의 바람을 가져온 운동이 있었다.

2000년 버전의 EFQM 우수모델을 근거로 School Excellence Model(SEM)이 만들어졌으며, 과제 항목과 배점은 다음과 같다.

[그림-4] 싱가포르 School Excellence Model의 측정체계



3. 사회적기업 적용 사례 C3

■ C3 개요

C3 진단 도구는 영국 'C3 파트너십'에서 'EFQM(품질관리를 위한 유럽 재단)'의 'The Excellence Model'을 기반으로 개발되었다. 이 도구는 사회적 기업의 성과를 측정하는 경영진단도구이며, 'credible, competitive, confident'에 관한 역량을 진단하고, 개선 방안을 모색하도록 도움을 주는 도구이다. C3 파트너십에서는 제3섹터 조직 또는 사회적기업을 개선 및 성장시키기 위한 임파워먼트 프로그램으로 'C3 Partnership⁸⁾'에서 개발·관리·운영하고 있다.

'The Excellence Model'의 관점은 경쟁력 있고, 자신감과 신뢰를 줄 수 있는 기업이 더 많은 성과를 창출한다는 것이다. C3는 기존 'The Excellence Model'에서 평등사회구현, 사회 및 환경에 대한 책임 등을 더욱 강조한 경영진단 틀이다. 또한, C3 도구는 권위 있고 시도 및 검증된 프레임워크에 여러분의 성과를 비교할 수 있도록 같은 구조의 틀을 사용하되, 사회적기업이나 제3섹터 조직의 특정한 니즈를 충족할 수 있도록 설계되었다.

C3 Perform 접근법은 제3섹터 조직에 대해 넓은 범위의 접근법으로 설계 및 테스트를 거쳤다. 조직의 수장, 직원 및 봉사자 전원이 참여하여 성과 향상을 할 수 있게 하며, C3Perform 틀은 조직의 규모 및 각 개발단계에 따라 유연한 적용이 가능하다. 또한, 강점 및 개선영역에 대한 자가 진단 과정을 통하여, C3퍼폼 접근법은 조직이 개선을 위한 액션 플랜, 핵심사업 프로세스에 대한 보다 나은 이해, 그리고 퍼포먼스를 실증할 수 있는 구조화된 증거자료 기반을 갖출 수 있도록 설계되었다.

■ C3의 체계

C3는 The Excellence Model과 동일하게 Enablers 부문과 Result 부문으로 구성되며, 양 부문은 상호의존적인 관계되는 데, Result 부문은 조직이 획득하는 자원(고객 결과, 사람 결과, 사회 결과, 핵심 성과 결과 등)을 의미하며, Enablers 부문은 조직이 얻는 결과에 대한 방법이 무엇인지에 대한 부문(리더십, 정책 및 전략, 사람, 협력 및 자원 프로세스 등)이다. C3 Tool의 구조는 2개 부문, 9개 과제, 46개 세부과제로 구성된다.

8) <http://www.c3partnership.org>

<표 -2> C3 Tool의 체계

부문	영역	세부과제	측정 척도
Enablers 부문	리더십	6개	10점 척도 1-2점: 미존재/발생 3-4점: 중대한 개선 필요 5-6점: 일부 개선 필요 7-8점: 잠재력 있는 강점 보유 9-10점: 타인에게 인정받을 정도 의 강점 도유
	정책 및 전략	5개	
	인적자원관리	5개	
	파트너십 및 자원관리	5개	
	프로세스	5개	
Result 부문	고객성과	5개	
	인적자원성과	5개	
	사회적 성과	5개	
	성과관리	5개	

■ 영국에서의 C3 활용사례: 브리스톨 지역을 중심으로

④ Life Cycle UK : www.lifecycleuk.org.uk

○ 기업개요

- 브리스톨 지역의 자전거 타기를 매개로 지역사업을 하는 비영리기관(1996년 설립)
- 장애인, 정신질환자 등이 자전거 타기를 통해 자신감을 갖게 되고 지역사회에 동화되는 경험을 쌓는 프로그램 운영

○ 문제의식

- 사회적 기업으로서 성장하기 위한 수익적 모델이 필요하고,
- 직원들은 조직 기본 소양이 부족하고 이에 대한 조언이 필요한 상태라고 판단

○ C3를 통한 개선효과

- 효율성과 수익성을 개선하기 위해 일부의 서비스를 폐기하고 고객의 의견을 들을 수 있는 피드백 시스템이 필요함을 확인
- 고객과의 소통을 위한 서비스로 실행된 자전거 정비 워크숍은 매월 예약이 매진되었고, 자전거 닥터 행사도 호응
- 조직과 직원들의 상호 유기적 관계가 정착되고, 그 성과로 수입이 전년도 대비 58% 증가

② HAP(The Health Advocacy Partnership)

○ 기업개요

- 환자에게 건강에 관한 유용한 지원을 하는 사회적기업(2002년 설립)
- 회원들에게 1차 진료, 병원, 구급차, 정신건강 등에 관련된 정보 및 조언을 제공

○ 문제의식

- 대중 참여 형식의 자금 조달에 한계가 있다고 판단
- 임원 중심의 의사결정체제가 직원들의 참여가 확대되는 구조로 전환될 필요성에 공감

○ C3를 통한 개선효과

- 직원 설문조사를 통하여 의사결정과정에 대한 피드백을 실시, 임원회의에 직원도 참여시키고 책임성을 부여, 6개월 후 다시 직원설문조사를 실시한 결과, 상당한 개선이 입증
- 자금조달방식의 개선을 위해 제품 및 서비스 개발 워크숍을 실시, 관리팀의 구조를 개선하고 조직을 재배치

③ Bristol Wireless

○ 기업 개요

- Bristol Wireless는 자원활동가 기반의 조직이며, 무선 컴퓨터 네트워크를 구성하는 소프트웨어에 대한 교육 및 보급, 초기 무료 서비스 기반

○ 문제의식

- 자원봉사자들의 만족도 및 근무긴장도에 대한 개선이 필요하다고 판단
- 조직의 발전 및 관리영역을 위한 수익적 모델의 필요성 인식
 - 이를 위해 유료서비스 제공 시스템으로의 전환을 모색, 자원활동가는 자영업자로 참여하게 되는 시스템으로 전환

○ 개선정도

- 내부 클라이언트(서비스 제공자)의 관리를 위한 모니터체제 구축
- 효과적인 관리 프로세스, 내부통신, 파트너십을 통하여 다양한 자원봉사 인력의 확보
- 2007년도 ICT 허브 어워즈에서 ‘가장 혁신적인 IT 사용 기업’ 수상

4. EFQM 우수모델의 시사점

EFQM의 사회경제형 진단도구로서의 시사점과 그 활용가치는 다음과 같다.

첫째, 국제적인 공신력을 갖춘 도구이다. BSC(Balanced Scorecard)와 함께 오늘날 공공 및 영리부문의 성과 측정을 위해 가장 활발히 사용되고 있는 모델로서, 조직의 역량강화를 위해 적합한 프레임워크라 할 수 있다. 유럽을 중심으로 비영리 부문과 사회적경제 부문에 널리 활용, 현재까지 약 3만개가 넘는 조직의 진단 실시된 바 있다. 최근 몇 년 동안 중동, 남미를 포함하여 점점 더 많은 국가들이 이 모델을 도입하고 있는 중이다.

둘째, 도구의 체계성, 개방성, 혁신성 등이 높다. 독창적이고 개방적이며 체계적인 사고체계에 기반한 새로운 행동양식을 구현함으로써 EFQM 모델은 조직의 의식을 깨우는 촉매 역할을 한다. 개방된 프로세스가 지속적인 우수성에 대한 추구에 의해 결정되며, 개선의 영역이 무한하기 때문에 제한이 없다. 조직과 사람들은 지속적인 개선을 달성하기 위해 항상 동기부여를 자극한다.

셋째, 지속적인 개선과 유연한 적용이 가능하다. 모델의 주기적인 갱신을 통해, 오늘날 조직들이 도전해야 할 변화에 지속적으로 적응할 수 있도록 지속적으로 업데이트할 수 있다. 업종, 규모, 조직의 성숙도에 관계 없이 조직의 성공을 위

한 적절한 관리 시스템으로서, 조직이 보다 경쟁력을 갖출 수 있도록 지원하는 실용적인 도구이다.

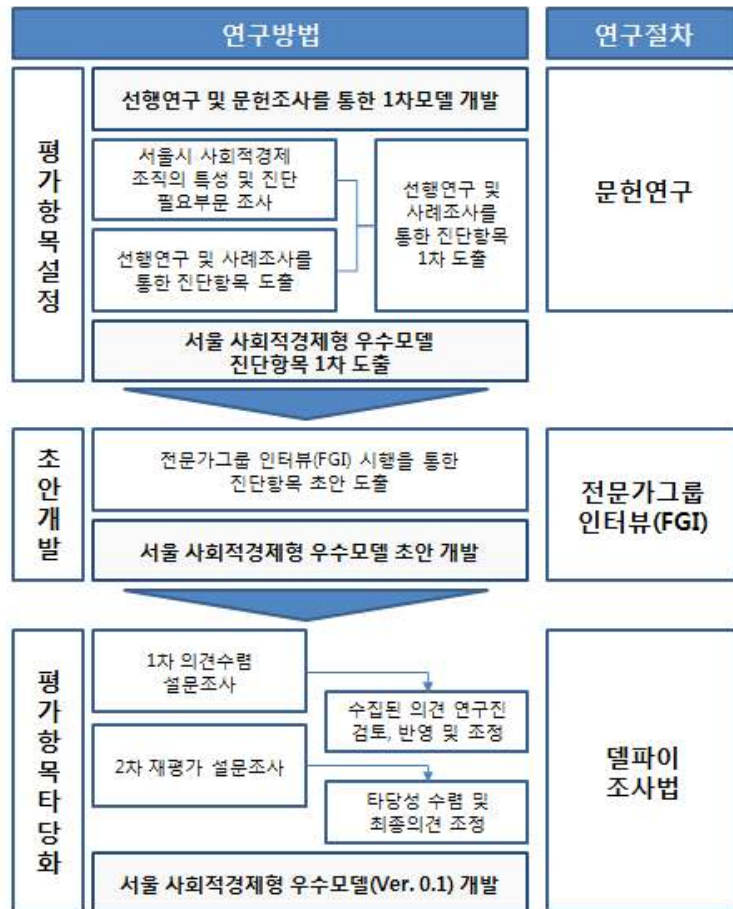
끝으로 사회적기업 부문에서의 응용과 검증된 유용성을 들 수 있다. 영국에서는 사회적기업 분야에서 조직역량을 자가진단도구로 EFQM 모델을 응용한 C3 모델을 개발하여 활용하고 있다. 경제 여러 분야에 걸쳐 조직들에게 널리 사용되어 잘 알려지고 매우 인정받아 온 도구로서, 이 모델은 일반적인 품질관리 개념을 사용하여 피플 어워드의 PQASSO(Practical Quality Assurance System for Small Organisations) 또는 투자자와 같은 공인된 품질 보증 달성을 지원할 수 있도록 한다. 제 3섹터 조직 또는 사회적기업을 개선 및 성장시키기 위한 임파워먼트 프로그램으로 ‘C3 Partnership’에서 개발, 10년간 관리·운영, 검증된 유용성의 가치 및 역사를 지닌다.

IV. 사회적경제형 Excellence Model(V.1.0)

1. 사회적경제형 우수모델의 개발 절차 및 과정

사회적경제형 우수모델(V.1.0)의 개발 절차는 ① 진단항목 설정, ② 초안개발, ③ 진단항목 내용적 타당화 단계로 구분된다. 기존 문헌 검토, 전문가그룹 인터뷰(FGI), 델파이 조사법을 사용하였다.

[그림-5] 본 도구의 개발 절차 및 과정



1) 진단항목 설정 단계

이 단계는 본 연구가 목적으로 하는 진단항목 초안 개발을 위해 <진단항목 1차안>을 작성하는 단계이다. 우선적으로 진단하고자 하는 대상 및 목적이 제시되어야 이에 대한 진단항목을 설정할 수 있기 때문에, 특히 사회적경제 조직의 개념, 목적 및 특성을 규명하였다. 그런 다음, 사회적경제조직 우수모델의 기초가 되는 EFQM의 Excellence Model에 대한 관련 문헌자료를 검토하였다(<표-3> 참조). 또한 C3 Perform이라는 선행모델 및 활용사례, 유사 진단도구 등을 비교 분석하여 진단항목 1차안을 도출하였다.

<표-3> 선행연구에서 검토한 EFQM Excellence Model 관련 자료 목록

번호	자료명	설명
1	C3perform	C3perform에 대한 설명
2	C3perform-workshop	C3perform 워크샵 설명
3	C3perform_국문번역본_김경아	1번 자료 한역본
4	사회적기업 가치측정 분석틀 분석 및 개선방향	2013년 7월 풀뿌리 지역사회개발 과정 발표자료
5	사회적기업전문강사과정(임정수)	풀뿌리 전문강사과정 1기 발표자료(임정수, 최희신)
6	사회적기업의 임파워먼트방안(C3중심)	풀뿌리 전문강사과정 1기 수료식 발표자료(임정수, 최희신)
7	협동조합조직진단_에스이임파워(0319)	서대문 사회적경제 주체양성을 위한 워크샵 종료 보고서(2014.03)
8	사회적경제조직 경영진단도구 개선방향 140407	4번 자료 수정본(SE임파워사회적협동조합 총회 발표용)
9	C3 Perform 140407	C3 소개자료(SE임파워사회적협동조합 총회 발표용)
10	EFQM Excellence Model 개요	관련내용 번역자료
11	EFQM model_knowledge governance and competitive advantage	스페인 마드리드 대 발표 논문
12	The Implementation of EFQM Excellence Model	영국 쉘포드 대 박사 논문(2004)
13	SE 진단도구 비교표	사회적기업 진단도구 비교표 작성본
14	역량중심 인적자원 개발의 비판과 쟁점 분석	서울대학교 교육학과 조교수 오현석 발표 논문
15	The Singapore School and the School Excellence Model	Educational Research for Policy and Practice 발표자료

2) 초안 개발 단계: 전문가 집단 인터뷰(FGI: Focus Group Interview)

전문가 패널을 대상으로 델파이 조사를 실시하기 이전, 진단항목 1차안에 대한 사전 검증 단계를 거쳤다. 전문가 그룹 10명을 초청, 심도 깊은 토론을 통하여 1차안에 대한 의견을 수렴하였다. 이 과정을 통하여 문항에 대한 일부 수정을 거쳐 초안을 최종 구성하였다. 전문가를 통해 적절성을 검증받은 진단항목을 초안으로

설정하고(<표-4> 참조), 이를 다음 단계의 진단항목의 타당성 검토를 위한 1차 델파이 조사 자료로 활용하였다.

<표-4> 본 연구의 진단도구 초안의 체계

부문	영역	세부과제
촉진자 부문	리더십	6개
	정책 및 전략	5개
	이해관계자 관리	6개
	파트너십 및 자원관리	5개
	품질관리	6개
성과 부문	고객성과	5개
	이해관계자 성과	6개
	사회적 성과	5개
	핵심 성과	5개

3) 진단항목의 타당화 단계: 델파이 방법⁹⁾

이 단계는 전문가집단 인터뷰를 통해 개발된 초안에 대한 타당성을 검증하고 이를 확정하는 단계이다. 이 연구와 관련된 선행연구들이 부족한 상황에서 관련 분야의 전문가들의 의견을 수렴해 진단 항목을 개발하는 것이 가장 효율적이고 타당하다는 판단으로 이 연구에 델파이 조사방법을 적용하였다. 본 연구에서는 2차례의 델파이 조사를 실시하였다. 1차 델파이 조사에서는 효율성을 높이기 위해 진단항목에 대한 구조화된 설문과 개방형 설문을 동시에 개발하여 조사하였다. 1차 델파이 조사를 통해 수집된 구조화된 설문에 대한 자료 수치를 비교하기 위해 개방형 설문조사에서 나온 의견을 수렴하여 분류한 후, 구조화된 1차 설문문항의 평점을 보여주고, 의견을 수렴 및 조정하여 2차 델파이 조사의 설문 문항을 작성하였다. 2차 델파이 조사는 1차 조사결과를 토대로 의견을 재조사하여 최종적인 진단항목을 확정하였다.

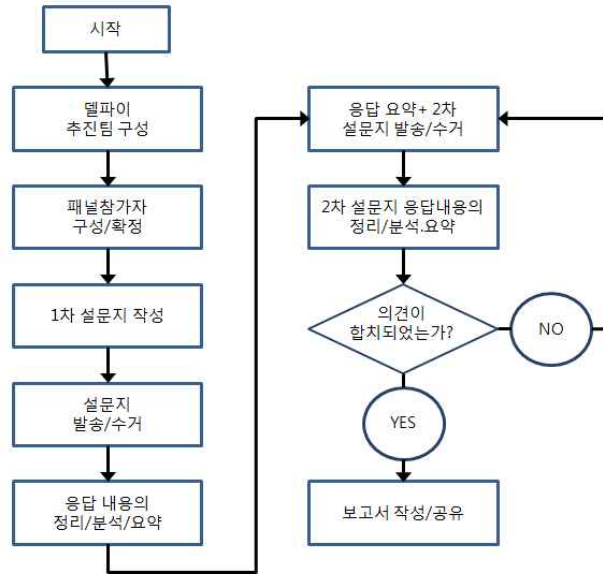
특히, 본 연구에서는 델파이 조사를 통해 전문가들로부터 각 항목에 대한 적합성 여부를 판정하도록 하였다. 진단 항목에 대한 타당화 과정에서 델파이 조사법을 적용함으로써 1차안에 대한 고찰 결과 전문가들의 의견이 상당 부분 일치될 때까지 델파이 조사를 통하여 진단 항목의 타당성을 확보하도록 하였다. 반응척도는

9) 델파이 조사 방법(Delphi Method)은 예측하는 문제에 관하여 전문가들의 견해를 유도하고 종합적인 진단적 판단으로 정리하는 일련의 절차이다. 이 방법은 미국의 랜드 연구소(Rand Corporation)의 Think Tank에서 철학자 Kaplan과 그의 동료들에 의해 개발되었다. 대면토의에서 나타나는 제한점을 제거하고 긴급한 국방문제에 관하여 전문가들의 합의를 도출하는데 1950년대에 최초로 사용하였다. 1960년대 이후로 여러 분야에서 미래를 예측하는 문제, 효율적인 의사결정과정으로 각광받는 연구방법으로 발전되었다(이종성, 2001). 초반의 델파이 조사는 경제전망 등의 예측(forecasting)을 위해 사용되었으나, 그 이후에는 정책결정이나 의사결정을 위해 많이 사용되는 추세이다. 정책결정에는 예측이 아닌 바람직함(desirability), 실행 가능성(feasibility), 실현가능성(probability) 등을 결정한다.

델파이 방법은 집단의 의사결정이 개인의 의사결정보다 정확하며, 조사 대상자들이 특정한 장소에 모여서 대면 회합방식을 갖지 않고서도 합의를 할 수 있다는 것을 기본 전제로 한다. 델파이방법은 일반적으로 동일 대상자에게 2~4회 걸쳐 계속하여 질문지를 보내어 실시하는데 각 설문지는 개별 응답자(전문가)로부터 도출된 정보와 함께 배포, 실시된다. 이는 통상적인 대면방식의 그룹 활동과는 차이점을 보이는데, 구체적인 특징은 다음과 같다(이종성, 2009) 첫째, 응답자의 익명성이 보장되므로 외부의 영향에 의해 결론이 왜곡되거나 표현이 제한 받는 것을 방지할 수 있다. 둘째, 통제된 피드백 과정을 반복함으로써 주제에 대한 응답자의 계속적인 관심과 사고를 촉진할 수 있다. 셋째, 개별 전문가의 의견을 통계적으로 종합하여 제시함으로써 집단 내 의견차이 정도를 알려주고, 극단적인 소수 의견에 대해서도 그 내용을 파악할 수 있다. 각자의 주관적인 판단을 종합하여 비교적 정확하고 객관적인 자료로 전환시킬 수 있다.

델파이 척도로 가장 많이 사용되는 리커트(Likert) 5점 척도 양식을 사용하였다. 본 연구에서 사용한 델파이 조사 흐름도는 <그림-6>과 같다.

[그림-6] 본 연구의 델파이조사 흐름도



■ 전문가 집단(Panel) 구성 및 현황

델파이 조사에 참여한 전문가의 자질은 진단 항목의 대한 판단에 중요한 영향을 미치므로 매우 중요한 요소이다. 따라서 조사대상은 사회적경제조직 해당 연구 분야에 종사하거나 직접적으로 관련이 있는 전문가를 선택하여 구성하는 것이 가장 적절한 접근이라 할 수 있다. 이때 조사대상은 참여자의 대표성, 적절성, 전문적 지식능력, 참여의 성실성, 참가자의 수 등을 신중히 고려하여야 한다(김병성, 1996).

본 연구에서는 사회적경제형 조직역량 진단도구의 세부 항목과 관련하여 여러 집단의 의견을 반영하기 위해, 일반 기업분야의 연구자 및 전문 컨설턴트, 사회적경제 분야의 연구자, 컨설턴트 및 현장 전문가 그룹과 같이 영역별로 구분하여 패널을 선정하였다. 전문가들의 대표성, 적절성, 전문적 지식능력을 반영하기 위해 전문 연구진 및 교수 2명, 조직역량에 대한 평가 및 진단도구에 대한 전문성과 지식 및 경험을 보유한 일반기업분야 컨설턴트 4명 및 사회적경제 분야 컨설턴트

2명, 시범도구 모델의 타당성과 신뢰성에 대한 의견을 반영하고자 조직의 성장단계별 현장전문가 2명을 최종 패널로 선정하였다(<표-5> 참고). 전문가 패널은 연구자가 직접 면담이나 전화 연락, 이메일을 통하여 이 연구의 목적을 설명한 후 참여의사를 묻고 해당 전문가(교수, 석박사, 연구자, 컨설턴트, 지원조직 종사자, 사회적경제조직 대표)의 동의를 얻은 후 델파이 전문가 패널로 최종 선정하였다.

<표-5> 델파이 조사대상 및 구성현황

구 분		일반기업분야 전문가(5명)	사회적경제 분야 전문가(5명)
전문가 패널 구성	연구자	1	1
	컨설턴트	4	2
	현장	-	2

■ 1차 델파이조사(조사 도구는 부록 참고)

본 연구의 1차 델파이 조사에서는 구조화된 응답 양식과 비 구조화된 응답양식을 혼용하여 전문가 패널의 폭넓은 의견을 수렴할 수 있도록 구성하였다. 1차 델파이 조사는 46개 진단항목의 내용타당도에 대한 라이커트(Likert) 5점 척도를 적용한 방식이며, 각각의 문항에 대해 점수를 주도록 했다. 1, 2차 델파이 조사의 응답결과에 대한 편차 값을 분석하여, 진단항목의 타당성을 확보할 수 있는 방향으로 조사를 진행하였다. 본 연구에서는 중간치인 평점 3점 이하의 항목은 문제항목으로 판단하기로 하였다.

■ 2차 델파이조사(조사 도구는 부록 참고)

1차 델파이조사를 완료한 후 의견을 수렴하고 분류하여 구조화된 2차 질문지를 작성하였다. 2차 델파이 조사 질문지를 조사대상 전문가에게 제시하면서 그들의 반응을 재평가하도록 요청하였다. 1차 델파이 조사결과를 수렴하여 진단항목을 재구성하였으며, 질문 문항에 대한 타당성에 대해 라이커트(Likert) 5점 척도 양식으로 각각의 문항에 대해 점수를 주도록 하였다. 진단항목별 타당성 분석을 위해 문항별 점수 차이를 비교하여 전문가의 합의수준을 확인하였다.

2. 델파이 조사결과 및 시사점

1) 델파이 조사결과

<표-6>은 1차와 2차에 걸친 델파이 조사를 통해 각 진단항목별 타당화 과정을 거쳐 최종적으로 확정된 ‘서울시 사회적경제형태 우수모델’에 대한 종합 분석 결과이다.

1차 델파이 조사결과 모든 항목에서 중간치인 평점 3점 이상이 나왔다. 본 연구에서 설정한 문제 항목 기준인 평점 3점 이하의 항목이 발견되지 않았다. 다만, 항목에 기술된 문장에 대한 교정 요청이 일부 있었다. 2차 조사는 1차 조사의 결과를 보고하고, 1차 조사지에서 일문 문장이 교정된 2차 조사지가 활용되었다. 2차 델파이 조사결과는 1차 조사결과를 거의 지지하는 것으로 확인되었다. 1차 조사결과와 비교하여 46개 문항 중 10개의 문항에서 평균점 0.1 또는 평균점 0.2 정도의 감소가 있었지만, 전체 평점이 3점 이상이므로 본 연구진은 해당 문항에 대한 내용적 타당성이 확보된 것으로 보았다. 또한, 핵심성과 영역에 대한 5개의 세부과제에 대한 평점은 1차 조사결과에 비해 0.3 ~ 0.7의 하락이 있었지만, 항목 평점이 3.7 ~ 4.1 사이에 구간으로 나타났으므로 이들 항목에 대해 내용적 타당성이 있는 것으로 연구진은 판단하였다.

결론적으로 두 차례의 조사결과는 본 연구에서 설계한 조직진단도구의 내용적 타당성을 어느 정도 지지해주고 있다. 그러나 델파이 조사에 참여하는 인원 규모가 작다는 점과 조사 횟수가 2번이라는 점은 본 연구의 한계점이다.

<표-6> 본 연구의 델파이 조사결과: 사회적경제형태 우수모델 진단항목(v.1.0)

I. 리더십의 정의 및 세부과제에 대한 타당성			
1. 리더십의 정의	1차 평점	2차 평점	점수폭
사회적경제조직의 리더(경영책임자)와 조직의 통합적 가치체계를 통해 사회적경제조직의 미션과 비전을 달성하기 위한 제반의 역량 및 활동	3.7	4.2	0.6
2. 리더십 영역의 세부 과제에 대한 타당성	1차 평점	2차 평점	점수폭
1. 명확한 미션과 비전의 보유, 공유, 정기적 검토	4.1	4.4	0.3
2. 미션 및 비전 달성을 위한 적절한 조직체계의 보유 및 관리	3.5	4.0	0.5
3. 의사결정과정에 대한 이해관계자(직원, 이용자, 조합원, 후원자 등)의 참여 및 영향력	4.3	4.8	0.5
4. 리더의 적극적인 동기부여 및 구성원의 성장 지원	4.4	4.8	0.4
5. 사회적 미션, 민주, 협동, 혁신, 지역사회 기여 등에 대한 열정과 능동적 실천	4.5	4.9	0.4
6. 리더(경영책임자)와 구성원간의 의사소통 및 성과관리와 조직관리에 대한 지속적인 개선 의지 및 노력	4.4	4.7	0.3
II. 종합			
III. 정책 및 전략의 정의 및 세부과제에 대한 타당성			
1. 정책 및 전략의 정의	1차	2차	1차 대비

	평점	평점	점수폭
비전과 미션 달성을 위한 효과적인 사업전략 및 사업계획을 수립하고, 이를 이해관계자와 소통하는 역량	3.9	3.9	0.0
2. 정책 및 전략 영역의 세부 과제에 대한 타당성	1차 평점	2차 평점	점수폭
1. 비전과 미션에 부합하는 사업전략 및 사업계획의 적절성	4.4	4.2	-0.2
2. 사업전략 및 사업계획 수립과정에서의 이해관계자의 참여 정도	4.2	4.4	0.2
3. 사업전략 및 사업계획에 대한 시장 및 내·외부 이해관계자의 신뢰 수준	4.3	4.6	0.3
4. 주요 의사결정 내용이 직원 및 이해관계자 등에게 전달되는 정도	4.5	4.4	-0.1
5. 조직의 사업 및 운영 등에 대한 소통, 점검, 평가 등의 절차 및 실행의 적절성	4.3	4.4	0.1
II. 종합			
III. 이해관계자 관리의 정의 및 세부과제에 대한 타당성			
1. 이해관계자 관리의 정의	1차 평점	2차 평점	점수폭
조직이 이해관계자(직원, 이용자, 조합원, 후원자 등)의 이해에 충실하고, 그들을 지지하고 보상하는 역량 또는 상태	4.2	4.4	0.2
2. 이해관계자 관리 영역의 세부 과제에 대한 타당성	1차 평점	2차 평점	점수폭
1. 인사정책에 대한 이해관계자의 만족도 수준	4.0	4.1	0.1
2. 협동과 민주적인 조직문화에 대한 이해관계자의 만족도 수준	4.6	4.7	0.1
3. 인사, 조직문화 형성, 소통 등에 대한 이해관계자에 대한 참여 장려 및 목표 공유	4.4	4.4	0.0
4. 개인 및 팀 역량의 개선 및 지원에 대한 이해관계자의 만족도	4.2	4.2	0.0
5. 내·외부 커뮤니케이션 정책에 대한 이해관계자의 만족도	4.4	4.2	-0.2
6. 보상 및 평가의 공정성, 투명성에 대한 점검체계 보유 및 실행수준	4.3	4.6	0.3
III. 종합			
IV. 파트너십(파트너십,이하 동일) 및 자원연계의 정의 및 세부과제에 대한 타당성			
1. 파트너십 및 자원연계의 정의	1차 평점	2차 평점	점수폭
조직이 협력자와 공동의 목적을 위한 파트너십을 개발·형성하고 자원을 연대·관리하는 역량 또는 상태	4.2	4.4	0.2
2. 파트너십 및 자원연계 영역의 세부 과제에 대한 타당성	1차 평점	2차 평점	점수폭
1. 조직의 비전과 미션에 입각한 협력자에 대한 정보 수집 노력 및 파트너십을 위한 정책의 효과성	4.4	4.2	-0.2
2. 사회적경제 부문에 협력에 대한 능동적 참여 및 지속가능한 파트너십 형성	4.6	4.7	0.0
3. 재무관리의 건전성 및 파트너십을 위한 보고 및 공유체계의 효과성과 실행 정도	3.6	3.9	0.3
4. 필요한 경영자원에 대한 인식 정도 및 경영자원에 관한 계획의 효과성	4.3	4.1	-0.2
5. 물질자원(자본, 건물, 장비 등)과 지식자원(정보, 지식 등)에 대한 관리	4.3	4.4	0.1
IV. 종합			
V. 품질관리의 정의 및 세부과제에 대한 타당성			
1. 품질관리의 정의	1차 평점	2차 평점	점수폭
조직이 창출 및 지향하는 가치, 생산하는 상품(제품 또는 서비스) 및 프로세스가 고객과 이해관계자의 요구에 적합하고 효과적인 정도	4.4	4.3	-0.1

2. 품질관리 영역의 세부 과제에 대한 타당성	1차 평점	2차 평점	점수폭
1. 고객 니즈를 충족시킬 수 있는 제품 및 서비스의 설계, 개발 및 개선	4.4	4.7	0.3
2. 이해관계자의 니즈를 충족시킬 수 있는 관리 프로세스의 설계 및 개선	4.7	4.6	-0.1
3. 고객관계를 개발, 관리, 개선하는 프로세스의 효과성	4.4	4.6	0.2
4. 제품, 서비스 및 가치에 대한 직원 및 고객의 인식 수준	3.8	4.1	0.3
5. 제품 및 서비스에 대한 통합적인 품질관리에 대한 점검과 평가	4.5	4.6	0.1
6. 제품 및 서비스의 사회적, 환경적 영향에 대한 관리 및 점검	4.3	4.4	0.1
V. 종합			
VI. 고객성과의 정의 및 세부과제에 대한 타당성			
1. 고객성과의 정의	1차 평점	2차 평점	점수폭
고객을 인식하고 고객의 니즈를 충족시킨 정도	4.4	4.3	-0.1
2. 고객성과 영역의 세부 과제에 대한 타당성	1차 평점	2차 평점	점수폭
1. 조직의 고객에 대한 인식 및 그들의 니즈 및 기대에 대한 이해	4.6	4.4	-0.2
2. 고객 니즈 및 기대에 대한 만족도 등을 측정할 수 있는 성과지표의 적절성	4.1	4.6	0.5
3. 고객에 대한 정보를 수집하는 방법의 다양성 및 효과성	4.2	4.2	0.0
4. 고객 관련 정보 및 상시적 커뮤니케이션에 기초한 업무체계 수립 및 지속적인 개선	4.2	4.2	0.0
5. 핵심 이해관계자와 고객만족 성과에 대한 정보와 개선점 공유 수준	4.1	4.2	0.1
VI. 종합			
VII. 이해관계자 성과의 정의 및 세부과제에 대한 타당성			
1. 이해관계자 성과의 정의	1차 평점	2차 평점	점수폭
이해관계자를 인식하고 이해관계자의 니즈를 만족시킨 정도	4.4	4.3	-0.1
2. 이해관계자 성과 영역의 세부 과제에 대한 타당성	1차 평점	2차 평점	점수폭
1. 조직의 이해관계자(직원, 조함원, 이용자 등)에 대한 인식 및 그들의 니즈 및 기대에 대한 이해	4.6	4.7	0.1
2. 이해관계자의 만족도, 동기부여, 성과 등을 측정할 수 있는 성과지표의 적절성	4.2	4.4	0.2
3. 조직 내 민주성, 다양성, 이해관계자의 참여도(이용도) 등을 종합적으로 측정할 수 있는 성과지표의 적절성	4.5	4.8	0.3
4. 이해관계자와 관련된 정보를 수집할 수 있는 방법의 다양성 및 효과성	4.1	4.1	0.0
5. 이해관계자 관련 정보에 기반을 둔 업무체계의 개선	3.9	4.2	0.3
6. 핵심 이해관계자와 이해관계자 만족 성과에 대한 정보 및 개선점 공유	4.3	4.2	-0.1
VII. 종합			
VIII. 사회적 성과의 정의 및 세부과제에 대한 타당성			
1. 사회적 성과의 정의	1차 평점	2차 평점	점수폭
사회적, 환경적, 문화적 문제의 해결에 대한 노력 및 가치를 달성한 정도	4.2	4.4	
2. 사회적 성과 영역의 세부 과제에 대한 타당성	1차 평점	2차 평점	점수폭
1. 사회적, 윤리적, 환경적 가치를 고려하는 정도	4.0	4.1	0.1

2. 사회적, 윤리적, 환경적 책임에 관한 정보 수집을 위한 방법의 다양성 및 효과성	3.7	4.1	0.4
3. 조직을 넘어 지역사회 차원에서 사회적 기여에 매진하는 정도	4.4	4.6	0.2
4. 사회적 가치 창출에 관한 정보에 기초를 두고 업무 체계의 개선하는 정도	4.2	4.3	0.1
5. 사회적 가치 창출의 성과 및 개선점을 이해관계자에게 전달하는 정도	4.4	4.3	-0.1
VIII. 종합			
IX. 핵심 성과의 정의 및 세부과제에 대한 타당성			
1. 핵심 성과의 정의	1차 평점	2차 평점	점수폭
조직이 사업전략과 사업계획을 충실히 이행하여 사업 목표를 달성한 정도	3.9	4.1	0.2
2. 핵심성과 영역의 세부 과제에 대한 타당성	1차 평점	2차 평점	점수폭
1. 사업목표 수행과정 및 수행결과에 대한 모니터링	4.4	3.7	-0.7
2. 사업목표 중 재무적 목표달성 성과를 측정하는 방안의 적절성	4.5	4.0	-0.5
3. 조직의 사업성과 및 사업영향을 관리하고 그 결과를 핵심 이해관계자에게 전달하는 정도	4.5	4.1	-0.4
4. 핵심 성과에 관한 정보에 기초를 두고 업무체계를 개선하는 정도	4.1	3.8	-0.3
5. 모범 사례를 개발하려는 노력 및 전파하려는 노력의 정도	4.2	3.9	-0.3
IX. 종합			

3. 사회적경제형 우수모델(v.1.0)의 개요 및 체계

1) 사회적경제형 우수모델(v.1.0)의 개요 및 체계

■ 사회적경제형 우수모델(v.1.0)의 개요

본 연구에서는 사회적경제형 우수모델(v.1.0)의 개발을 위해 EFQM 우수모델을 기반으로 사회적경제조직 역량진단을 위해 개발되어 10년 이상 다양한 제3 섹터의 기업을 반영하여 적용되어 온 진단도구인 C3 모델을 기초모델로 적용하였다. 또한, 본 연구에서 개발된 도구는 사회적경제기업의 조직운영 원리인 소셜미션, 민주적 거버넌스, 이해관계자의 참여, 사회적·경제적 가치 창출, 파트너십 형성 및 자원연계, 혁신 및 협동의 조직 문화 등의 요소를 기존 우수모델의 프레임에 반영한 것이다.

결국 본 연구에서 개발한 도구는 EFQM 우수모델 및 C3 모델에 사회적 경제 조직 원리를 혼합한 사회적 경제형 우수모델이며, 싱가포르 School Excellence Model의 측정체계를 결합시켜 ‘사회적 경제형 우수모델(V.1.0)’의 체계를 구성하였다. 특히 본 도구에는 한국 사회적기업은 2007년 사회적기업육성법 제정 이후 1,000개 이상의 양적 성장을 이루었으나, 재정자립도와 판로개척에 어려움을 겪고 있어 경제적 가치 창출 역량이 취약하다는 점, 사회적기업의 경영상의 애로요인 조사결과, ‘시장조사 및 고객확보’, ‘사업성과 시장성 있는 사업아이템’ 등의 문제가 큰 점을 반영하여, 기존 우수모델에 사회적가치 뿐만 아니라 조직 경쟁력을 위한 고객 만족도 및 사업 지속성에 가중치를 부여하였다.

■ 사회적경제형 우수모델(V.1.0)의 체계

<표-7> 사회적경제형 우수모델(V.1.0: 자가진단용)의 체계

부문(배점)	영역(배점)	세부과제	측정 척도
촉진자 부문 (500)	리더십(100)	6개	10점 척도 1-2점: 미존재/발생 3-4점: 중대한 개선 필요 5-6점: 일부 개선 필요 7-8점: 잠재력 있는 강점 보유 9-10점: 타인에게 인정받을 정도의 강점 도유
	정책 및 전략(70)	5개	
	이해관계자 관리(90)	6개	
	파트너십 및 자원관리(115)	5개	
	품질관리(125)	6개	
성과 부문 (500)	고객성과(60)	5개	
	이해관계자 성과(80)	6개	
	사회적 성과(60)	5개	
	핵심 성과(300)	5개	

본 연구에서 개발한 사회적경제형 우수모델은 2개 부문, 9개 과제, 49개 세부과제로 구성된다.

■ 영역별 용어에 대한 정의

<표-8> 사회적경제형 우수모델의 영역 용어에 대한 정의

부문	영역	정의
촉진자 부문 (Enablers)	리더십	사회적경제조직의 리더(경영책임자)와 조직의 통합적 가치체계를 통해 사회적경제조직의 미션과 비전을 달성하기 위한 제반의 역량 및 활동
	정책 및 전략	비전과 미션 달성을 위한 효과적인 사업전략 및 사업계획을 수립하고, 이를 이해관계자와 소통하는 역량
	이해관계자 관리	조직이 이해관계자(직원, 이용자, 조합원, 후원자 등)의 이해에 충실하고, 그들을 지지하고 보상하는 역량 또는 상태
	파트너십 및 자원연계	조직이 협력자와 공동의 목적을 위한 파트너십을 개발·형성하고 자원을 연대·관리하는 역량 또는 상태
	품질관리	조직이 창출 및 지향하는 가치, 생산하는 상품(제품 또는 서비스) 및 프로세스가 고객과 이해관계자의 요구에 적합하고 효과적인 정도
성과 부문 (Results)	고객성과	고객을 인식하고 고객의 니즈를 충족시킨 정도
	이해관계자 성과	이해관계자를 인식하고 이해관계자의 니즈를 만족시킨 정도
	사회적 성과	사회적, 환경적, 문화적 문제의 해결에 대한 노력 및 가치를 달성한 정도
	핵심 성과	조직이 사업전략과 사업계획을 충실히 이행하여 사업 목표를 달성한 정도

* 주: 이해관계자 - 조직의 사명에 이해를 함께하는 자로서 직원, 자원활동가, 조합원, 후원자 등이 해당, 급여를 받는자와 급여를 받지 않는자를 포함.

2) 사회적경제형 우수모델의 세부 체계

부문	영역	세부 항목
촉진자 부문 (Enablers)	리더십 (6개)	1. 명확한 미션, 비전 및 가치의 보유 및 정기적 검토 2. 미션 및 비전 달성을 위한 적절한 조직체계의 보유 및 관리 3. 의사결정과정에 대한 이해관계자(직원, 이용자, 조합원, 후원자 등)의 참여 및 영향력 4. 리더의 적극적인 동기부여 및 구성원의 성장 지원 5. 사회적 미션, 민주, 협동, 혁신, 지역사회 기여 등에 대한 열정과 능동적 실천 6. 리더(경영책임자)와 구성원간의 의사소통 및 성과관리와 조직관리에 대한 지속적인 개선 의지 및 노력
	정책 및 전략 (5개)	1. 비전과 미션에 부합하는 사업전략 및 사업계획의 적절성 2. 사업전략 및 사업계획 수립과정에서의 이해관계자의 참여 정도 3. 사업전략 및 사업계획에 대한 시장 및 내·외부 이해관계자의 신뢰 수준 4. 주요 의사결정 내용이 직원 및 이해관계자 등에 전달되는 정도 5. 조직의 사업 및 운영 등에 대한 소통, 점검, 평가 등의 절차 및 실행의 적절성
	이해관계자 관리 (6개)	1. 인사정책에 대한 이해관계자의 만족도 수준 2. 협동과 민주적인 조직문화에 대한 이해관계자의 만족도 수준 3. 인사, 조직문화 형성, 소통 등에 대한 이해관계자에 대한 참여 장려 및 목표 공유 4. 개인 및 팀 역량의 개선 및 지원에 대한 이해관계자의 만족도 5. 내·외부 커뮤니케이션 정책에 대한 이해관계자의 만족도 6. 보상 및 평가의 공정성, 투명성에 대한 점검체계 보유 및 실행수준
	파트너십 및 자원관리 (5개)	1. 조직의 비전과 미션에 입각한 협력자에 대한 정보 수집 노력 및 파트너십을 위한 정책의 효과성 2. 사회적경제 부문의 협력에 대한 능동적 참여 및 지속가능한 파트너십 형성 3. 재무관리의 건전성 및 파트너십을 위한 보고 및 공유체계의 효과성과 실행 정도 4. 필요한 경영자원에 대한 인식 정도 및 경영자원 관리에 관한 계획의 효과성 5. 물적자원(자본, 건물, 장비 등)과 지적자원(정보, 지식 등)에 대한 관리
	품질관리 (6개)	1. 고객 니즈를 충족시킬 수 있는 제품 및 서비스의 설계, 개발 및 개선 2. 이해관계자의 니즈를 충족시킬 수 있는 관리 프로세스의 설계 및 개선 3. 고객관계를 개발, 관리, 개선하는 프로세스의 효과성 4. 제품, 서비스 및 가치에 대한 직원 및 고객의 인식 수준 5. 제품 및 서비스에 대한 통합적인 품질관리에 대한 점검과 평가 6. 제품 및 서비스의 사회적, 환경적 영향에 대한 관리 및 점검

부문	영역	세부 항목
성과 부문 (Results)	고객성과 (5개)	1. 조직의 고객에 대한 인식 및 그들의 니즈 및 기대에 대한 이해 2. 고객 니즈 및 기대에 대한 만족도 등을 측정할 수 있는 성과지표의 적절성 3. 고객에 대한 정보를 수집하는 방법의 다양성 및 효과성 4. 고객 관련 정보 및 상시적 커뮤니케이션에 기초한 업무체계 수립 및 지속적인 개선 5. 핵심 이해관계자와 고객만족 성과에 대한 정보와 개선점 공유 수준
	이해관계자 성과 (6개)	1. 조직의 이해관계자(직원, 조합원, 이용자 등)에 대한 인식 및 그들의 니즈 및 기대에 대한 이해 2. 이해관계자의 만족도, 동기부여, 성과 등을 측정할 수 있는 성과지표의 적절성 3. 조직 내 민주성, 다양성, 이해관계자의 참여도(이용도) 등을 종합적으로 측정할 수 있는 성과지표의 적절성 4. 이해관계자와 관련된 정보를 수집할 수 있는 방법의 다양성 및 효과성 5. 이해관계자 관련 정보에 기반을 둔 업무체계의 개선 6. 핵심 이해관계자와 이해관계자 만족 성과에 대한 정보 및 개선점 공유
	사회적 성과 (5개)	1. 사회적, 윤리적, 환경적 가치를 고려하는 정도 2. 사회적, 윤리적, 환경적 책임에 관한 정보 수립을 위한 방법의 다양성 및 효과성 3. 조직을 넘어 지역사회 차원에서 사회적 기여에 매진하는 정도 4. 사회적 가치 창출에 관한 정보에 기초를 두고 업무 체계의 개선하는 정도 5. 사회적 가치 창출의 성과 및 개선점을 이해관계자에게 전달하는 정도
	핵심 성과 (5개)	1. 사업목표 수행과정 및 수행결과에 대한 모니터링 2. 사업목표 중 재무적 목표달성 성과를 측정하는 방안의 적절성 3. 조직의 사업성과 및 사업영향을 관리하고 그 결과를 핵심 이해관계자에게 전달하는 정도 4. 핵심 성과에 관한 정보에 기초를 두고 업무체계를 개선하는 정도 5. 모범 사례를 개발하려는 노력 및 전파하려는 노력의 정도

4) 진단도구(예시, 전문가 개입용)

리더십 - 리더 및 비전이 조직을 일관성 있는 방향으로 이끄는가?											
		강점의 증거					개선하여야 할 부문				
1	우리 조직은 명확한 미션, 비전, 미션 및 가치를 가지고 있으며 정기적으로 검토하고 있습니다.										
2	우리 조직은 미션 및 비전 달성을 위한 적절한 조직체계를 갖추고 관리하고 있습니다.										
3	우리 조직은 의사결정과정에 이해관계자(직원, 이용자, 조합원, 후원자 등)를 적극적으로 참여시키고, 그들과 서로 영향을 주고받습니다.										
4	우리 조직의 리더는 직원과 이해관계자들을 위해 적극적으로 구성원의 동기부여 및 성장을 지원합니다.										
5	우리 조직의 리더는 사회적 미션, 민주, 협동, 혁신, 지역 사회 기여 등에 대한 열정을 갖고, 능동적인 실천을 합니다.										
6	우리 조직의 리더(경영책임자)는 구성원 및 이해관계자와 적극적으로 의사소통하며, 그들을 성과 및 조직에 대하여 지속적으로 개선하려는 의지를 가지고 노력합니다.										
리더십 총점:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

정책 및 전략 - 사업 전략 및 계획을 개발하고, 배치하고, 소통하는가?											
		강점의 증거					개선하여야 할 부문				
7	우리 조직은 비전과 미션에 부합하는 적절한 사업전략 및 계획을 보유하고 있습니다.										
8	우리 조직은 사업 전략 및 계획의 수립과정에서 이해관계자(직원, 이용자, 조합원, 파트너, 후원자 등)를 적극적으로 참여시킵니다.										
9	우리 조직의 사업 전략 및 계획은 시장 및 내·외부 이해관계자로부터 신뢰를 받고 있습니다.										
10	우리 조직은 주요 의사결정 결과에 대해 직원 및 이해관계자에게 적절히 전달합니다.										
11	우리 조직은 사업 및 운영 등에 대한 소통, 점검, 평가 등에 대한 절차가 마련되어 있고 적절하게 실행되고 있습니다.										
정책 및 전략 총점:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

이해관계자 관리 - 조직은 이해관계자의 이해에 충실하고, 그들을 지지하고 보상하는가?												
		강점의 증거					개선하여야 할 부문					
12	우리 조직은 이해관계자가 만족하는 인사정책을 보유하고 있습니다.											
13	우리 조직은 이해관계자가 만족하는 협동과 민주적인 조직 문화를 보유하고 있습니다.											
14	우리 조직은 이해관계자(직원, 이용자, 조합원, 파트너, 후원자 등)가 인사, 조직문화 형성, 소통 등에 대한 참여를 장려하고 그들과 목표를 공유합니다.											
15	우리 조직은 이해관계자가 만족할 만한 수준으로 개인 및 팀 역량의 개선 및 지원을 장려합니다.											
16	우리 조직은 직원 또는 이해관계자와 효과적인 내·외부 커뮤니케이션 정책을 보유하고 있습니다.											
17	우리 조직은 보상 및 평가에 있어서 공정성, 투명성에 대한 점검체계를 갖추고 이를 실행하고 있습니다.											
이해관계자 관리 총점:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

파트너십 및 자원관리 - 조직은 협력자와의 파트너십을 형성/개발하고, 자원을 연계/관리 하는가?												
		강점의 증거					개선하여야 할 부문					
18	우리 조직은 비전과 미션에 입각하여 협력자에 대한 정보를 수집하고, 파트너십을 위한 효과적인 정책을 보유하고 있습니다.											
19	우리 조직은 사회적 경제 부문과의 협력사업에 능동적으로 참여하고, 지속가능한 파트너십을 형성하고 있습니다.											
20	우리 조직은 건전한 재무관리를 하고 있으며, 이에 대해 파트너십을 위한 효과적인 보고 시스템을 갖추고 실행하고 있습니다.											
21	우리 조직은 필요한 경영자원에 대해 잘 알고 있으며, 경영자원을 관리하기 위한 계획을 효과적으로 수립하고 있습니다.											
22	우리조직은 물적자원(자본, 건물, 장비 등)과 지적자원에 대한 관리를 하고 있습니다.											
파트너십 총점:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

품질관리 - 창출하는 사회적 가치, 생산하는 상품과 그에 대한 품질관리는 적합하고 효과적인가?												
		강점의 증거					개선하여야 할 부문					
23	우리조직은 고객 니즈에 충족할 수 있는 제품 및 서비스를 설계, 개발, 개선하고 있습니다.											
24	우리 조직은 이해관계자(직원, 이용자, 조합원, 파트너, 후원자 등)의 니즈를 잘 충족시킬 수 있도록 관리 프로세스를 설계하고 개선하고 있습니다.											
25	우리 조직은 고객관계를 개발, 관리 및 개선하는 효과적인 프로세스를 보유하고 있습니다.											
26	우리 조직은 제품, 서비스 및 가치를 직원과 고객(기존 및 잠재고객)에게 명확하게 인식시키고 있습니다.											
27	우리조직은 통합적인 품질관리를 위한 점검 및 평가를 합니다.											
28	우리 조직은 제품 및 서비스의 품질과 사회적/환경적 영향을 관리 및 점검합니다.											
품질관리 총점:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

고객 성과- 고객의 니즈를 충족시키는가?												
		강점의 증거					개선하여야 할 부문					
29	우리 조직은 고객이 누구인지 잘 알고 있고, 고객의 니즈와 기대를 이해하고 있습니다.											
30	우리 조직은 고객의 니즈와 기대를 충족시켰는지 그 성과를 측정할 수 있는 적절한 지표를 마련하고 있습니다.											
31	우리 조직은 고객에 대한 정보를 수집하는 다양하고 효과적인 방법이 있습니다.											
32	우리 조직은 업무체계를 수립하고 지속적으로 개선하는 데 고객관련 정보를 적절히 사용하고 상시적으로 커뮤니케이션 합니다.											
33	우리 조직은 고객만족에 대한 성과를 핵심 이해관계자에게 전달하고 공유합니다.											
고객 성과 총점:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

이해관계자 성과 - 이해관계자의 니즈를 충족시키는가?												
		강점의 증거					개선하여야 할 부문					
34	우리 조직은 이해관계자가 누구인지 알고, 이해관계자의 니즈와 기대를 이해하고 있습니다.											
35	우리 조직은 이해관계자의 만족도, 동기부여, 성과 등을 측정하기 위한 적절한 지표를 마련했습니다.											
36	우리 조직은 조직 내 민주성, 다양성, 이해관계자의 참여도 (이용도) 등을 종합적으로 측정할 수 있는 종합적이고 적절한 성과지표가 있습니다.											
37	우리 조직은 이해관계자와 관련된 정보를 수집할 수 있는 다양하고 효과적인 방법을 가지고 있습니다.											
38	우리 조직은 업무체계를 개선하는 데 이해관계자 관련 정보를 적절하게 사용하고 있습니다.											
39	우리 조직은 핵심 이해관계자와 이해관계자가 만족하는 성과에 대한 정보 및 개선점을 공유하고 있습니다.											
이해관계자 성과 총점:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

사회적 성과 - 사회적, 환경적, 윤리적 등의 사회적 성과를 달성하고 있는가?												
		강점의 증거					개선하여야 할 부문					
40	우리 조직은 사회적, 윤리적, 환경적 가치를 고려하고 있습니다.											
41	우리 조직은 사회적, 윤리적, 환경적 책임에 대한 정보를 수집할 수 있는 다양하고 효과적인 방법을 가지고 있습니다.											
42	우리 조직은 지역사회 등 폭넓은 차원에서도 사회적 기여에 매진하고 있습니다.											
43	우리 조직은 업무체계를 개선하는 데 사회적 가치 창출에 관한 정보를 사용하고 있습니다.											
44	우리 조직은 사회적 가치 창출의 성과 및 개선점을 이해관계자에게 전달하고 있습니다.											
사회적 성과 총점:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

핵심 성과 - 인적, 물적, 경제적 핵심 목표를 달성했는가?											
		강점의 증거					개선하여야 할 부분				
45	우리 조직은 사업목표 수행과정 및 수행결과에 대하여 모니터링 하고 있습니다.										
46	우리 조직은 사업목표 중 재무적 목표달성 성과를 측정하는 적절한 방안을 가지고 있습니다.										
47	우리 조직은 사업성과 및 사업영향을 관리하고 있으며, 그 결과를 핵심 이해관계자에게 전달합니다.										
48	우리 조직은 업무 체계의 개선을 위해 핵심 성과에 관한 정보를 사용합니다.										
49	우리 조직은 모범사례도 개발하고 전파하는 노력을 하고 있습니다.										
핵심 성과 총점:		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

V. 사회적경제형 Excellence Model(V.1.0)의 활용방안

본 연구에서는 2차례의 시범적용을 실시하여 향후 활용방안에 대하여 검토하였으며, 이 과정을 통해서 의미 있는 시사점을 발견할 수 있었다. 본 연구에서의 시범 적용은 본 연구에서 개발한 우수모델의 촉진자 부문(리더십, 정책 및 전략, 이해관계자 관리, 파트너십 및 자원관리, 품질관리로 28개의 세부 과제)을 ‘워크샵식 교육용 프로그램으로 개발하여 진행되었다.

1. 시범적용 사례

① 서대문구 5개 협동조합 시범적용 사례

○ 개요

- 서울 서대문 지역의 M대학에서 인큐베이팅 중인 5개 신규 협동조합의 조직진단을 위하여 사회적경제형 Excellence Model(V.1.0)을 활용.

○ 목적

- 사회적경제에 대한 기본 이해가 없는 상태에서 협동조합을 창업한 상태로 조직 구성원들 사이의 책임과 역할이 모호하며 규율과 원칙이 정해지지 않아 갈등이 지속적으로 발생함. 이에 조직진단을 통해 개선점을 찾아보고자 함.

○ 방식

- 진단 시트지의 목록별 의미와 취지를 설명한 후 개별적으로 점수를 체크하고 산출토록 함(10점 척도)
- 개별적으로 산출한 점수표를 활용하여 각 협동조합별로 사전 토론, 높은 점수 혹은 낮은 점수를 준 이유를 상호 설명하도록 함(퍼실리테이터 투입)
- 각 협동조합별 발표 및 전체 토론(시사점 도출)

○ 조직진단 결과물 형태

- 정성조사 결과, 정성조사 결과 종합 Example

조직진단결과 - 1. 조직역량 - A. 조직역량평가 결과 종합												
우리는 비전과 미션에 부합하는 적절한 계획과 전략을 보유하고 있습니다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
우리는 효과적인 조직 구조를 가지고 있습니다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
우리의 인사관리자들은 이해관계자들에게 참여하고 그들로 하여금 필요로 하는 일을 하고 있습니다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
우리의 인사관리자들은 직원과 자원봉사자들에게 동기 부여하고 자립하여 학습 문화를 조성합니다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
우리의 인사관리자들은 조직 내외로 영향을 미치는 다양한 환경에 민감하고 적대적인 통찰을 하고 있습니다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
우리의 인사관리자들은 리더십과 결과에 반응하여 조직을 변화시킵니다.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

- 전략제언, 정성조사 결과 주요 내용 Example

과제	강점	약점
1. 리더십	조직원 모두가 목적의 달성과 일치하는 비전을 가지고 있다.	리더의 권위적 리더십이 강해 직원들의 자발적 참여가 부족하다.
2. 정책/전략	조직원 모두가 목적의 달성과 일치하는 비전을 가지고 있다.	조직원 모두가 목적의 달성과 일치하는 비전을 가지고 있다.
3. 인적자원관리	조직원 모두가 목적의 달성과 일치하는 비전을 가지고 있다.	조직원 모두가 목적의 달성과 일치하는 비전을 가지고 있다.
4. 파트너십/자원관리	조직원 모두가 목적의 달성과 일치하는 비전을 가지고 있다.	조직원 모두가 목적의 달성과 일치하는 비전을 가지고 있다.
5. 프로세스	조직원 모두가 목적의 달성과 일치하는 비전을 가지고 있다.	조직원 모두가 목적의 달성과 일치하는 비전을 가지고 있다.

○ 본 조직진단도구에 대한 이용자 평가: 진단에 참여하면서 조직의 실태를 파악할 수 있게 되었고 향후 대안을 모색하는데 계기가 되었다는 의견이 다수였음.

“진단과정을 통해서 조직의 문제점을 구체적으로 파악할 수 있었다”

“조직의 상황을 돌아보고 새로운 시각을 갖게 되었다”

“사회적경제 조직의 운영원리에 대해서 이해가 깊어졌다.”

“구성원들과 같이 참여하고 토론하며 솔루션을 찾게 되었다”

- 서울시 중간지원기관 종사자 교육과정 중 조직진단 프로그램을 교육과정에 적용, 사회적경제형 Excellnce Model(V.1.0)의 활용 및 시사점 도출

- 서울시 14개 중간지원기관 종사자 각 1인 참여(특화 사업단 4명, 자활센터 1명, 협회 2명, 노무법인 2명, 관공서 1명, 현장 1명, 기타 유관기관 3명 등)

○ 목적

- 사회적경제를 지원하는 중간지원기관 종사자들의 조직역량 진단

- 조직진단 도구의 실효성 확인, 현장 적용 가능성 및 시사점 도출

○ 방식

- 사전에 조직진단 도구의 의의와 내용에 대해서 기본 강의 진행

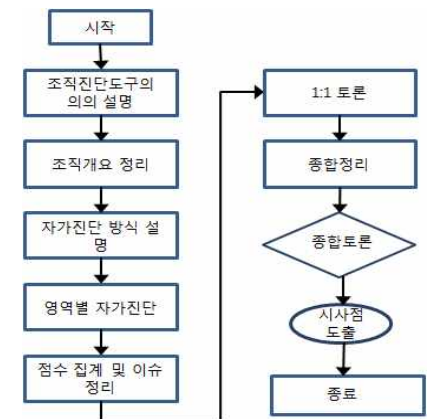
- 진단 시트지의 목록별 의미와 취지를 설명한 후 개별적으로 체크 및 점수 산출(10점 척도)

- 개별적으로 매긴 점수표를 놓고 1:1 토론, 높은 점수 또는 낮은 점수를 준 이유를 상호 설명

- 발표 및 전체 토론

(시사점 도출)

[그림-7] 시범적용 순서



○ 본 조직진단 도구에 대한 이용자 평가: 전반적으로 조직을 이해하고 문제를 진단하는데 구체적인 도움이 되었다는 의견이 다수였으며, 다만, 진단통의 문맥과 내용에 대해서는 조금 더 보완할 필요가 있음을 지적함.

“사업의 평가나 의사소통 부문에 문제가 있음을 발견하였다”

“내가 속한 조직에 대해서 아는 것이 너무 없다는 사실을 깨달았다”

“다른 사람의 이야기를 들으며 내 조직을 돌아보게 되었다”

○ 개요

“내부 이해관계자 관리가 미흡했다는 생각이 들었다”

“1:1 대화를 나누며 내가 몰랐던 부분에 대해서 발견하게 되었다”

“리더격으로 활동하고 있는데 조직원들이 리더십에 대해서 어떤 평가를 내릴지 궁금해졌다. 조직 구성원들과 함께 진단해보고 싶다는 생각이 들었다”

“내 조직보다는 오히려 다른 사람의 조직에 대해서 더 판단하기 쉬웠다”

“고민되었던 지점이 조금 정리가 되었다”

“번역문이 딱딱해서 진단틀이 조금 어렵게 느껴졌다”

“충족되는 의미가 있어서 답변하기가 애매했다. 보완되었으면 좋겠다”

2. 시사점 및 과제

본 연구에서 개발한 도구의 활용에 관한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 사회적경제형 Excellence Model(V.1.0)은 자가 진단 도구로서 조직을 진단할 뿐만 아니라 조직의 의식을 깨우는 촉매 역할을 하는 도구로 ‘혁신성’을 갖고 있다는 점이다. 본 도구를 활용하는 과정에서 조직과 그 조직에 속한 구성원들은 조직의 개선에 대한 동기가 부여되었다.

둘째, 업종, 규모, 조직의 성숙도에 관계없이 이해가 가능하고 상호 소통할 수 있는 ‘유연성’과 ‘개방성’을 갖고 있음을 발견하였다. 다양한 연령과 업종이 진단 과정에 참여하더라도 원활한 소통이 가능하였다. 이를 통해 본 도구를 현장에 적용할 경우 다양한 차원에서 유연성을 발휘할 수 있을 것으로 기대되었다.

셋째, 본 연구의 시범 적용을 통해서 ‘국내 적용 가능성’을 확인하였다. 교육, 컨설팅, 워크숍 등 다양한 프로그램을 활용하여 국내 사회적경제 조직의 역량 진단 뿐만 아니라 조직의 강화에 기여할 수 있는 가능성을 발견하였다. 물론, 향후 현장 적용을 위해서 좀 더 다양한 방식을 개발하고, 쉽고 편리하게 사용할 수 있는 적용방안을 지속적으로 업데이트 할 필요가 있다.

본 연구는 진단도구의 개발에 초점을 두고 진행된 연구로서 향후 활용방안에 대해서는 2회의 시범진단으로는 미진한 부분이 있다. 본 시범적용에서 도출된 시사점을 토대로 향후 현장 적용방법의 개발 및 활용 방안에 관한 연구가 이어지길 기대한다.

VI. 연구 결론 및 제언

본 연구의 목적은 사회적기업, 협동조합 등 사회적 경제 기업에 범용적으로 활용할 수 있는 조직진단 도구를 개발하는 것이다. 특히, 본 연구에서는 기존의 EFQM Excellence Model과 C3 Model 등을 검토하고, 사회적 경제의 조직적 원리와 특성을 반영한 조직진단 도구인 사회적 경제형 우수모델(V.1.0)의 개발을 목표로 했다.

본 연구에서는 문헌 연구와 전문가 자문회의를 통해 우수모델의 개념적 프레임(안)을 구성하고, 그런 후 두 차례의 전문가 델파이 조사를 통해 우수모델(V.1.0)의 내용적 타당성을 확보하는 데 목표를 두었다. 이러한 과정을 거친 본 연구의 결과는 본 연구진이 개발한 사회적 경제형 우수모델의 프레임과 진단 항목을 지지하는 것으로 나타났다.

결론적으로 본 연구에서 개발한 <사회적 경제형 우수모델(V.1.0)>의 내용적 타당성은 어느 정도 확보되었다고 할 수 있다. 또한 실제 그 도구를 사회적 경제 분야의 지원가를 대상으로 한 교육 프로그램에 활용한 결과도 조직진단을 위한 도구로서 그 유용성이 충분한 것으로 확인되었다. 물론 본 연구의 한계점도 분명히 존재한다. 특히, 본 연구에서 델파이 조사 결과가 보다 더 완성도 있게 나올 수 있도록 3차 이상 실시하지 못한 점은 아쉬운 부분이다.

본 연구에서 개발한 조직진단도구의 연구와 활용과 관련된 몇 가지 후속 과제를 제시한다.

첫째, 실용적인 차원에서 본 연구에서 개발한 도구의 활용 매뉴얼 개발에 대한 연구를 제안한다. 본 연구에서 시범 활용을 통해 확인됐듯이 교육 프로그램이나 당사자 기업의 자가진단이나 워크숍형 진단 등에 본 도구는 유용하다. 또한, 컨설팅에서 진단도구로도 활용될 수 있을 것이다.

둘째, 본 도구에 대한 다양한 차원의 적용 및 활용 방안에 대한 연구가 필요하다. 본 도구의 협동조합, 사회적기업 등 사회적 경제 부문별, 또한 성장 단계별 적용방안에 관한 연구가 필요하며, 관련 시범사업도 병행하는 것도 유의미할 것이다. 또한, 자가진단용, 전문가 개입용 등 여러 영역에서 진단도구의 활용에 관한 연구도 필요한데, 이는 교육 과정의 개발, 컨설팅 방법론의 개발과 연동할 수 있을 것이다.

셋째, 본 도구의 공신력 확보를 위한 장기적이고, 다학제적인 연구가 필요하다. EFEM의 우수모델이 국제적인 공신력을 확보했듯이, 본 연구에서 시도한 사회적

경제형 우수모델의 내용적, 통계적 타당성 및 신뢰도를 높이는 연구를 시도할 필요가 있다.

본 연구에서 개발한 사회적 경제형 우수모델 진단도구는 버전 1.0이다. 본 연구의 경험이 지속적인 연구로 이어져 그 버전이 계속 축적되길 기대해 본다.

□ 참고문헌

김성기(2010), 사회적기업의 지속가능성 연구: 다중이해당사자 참여를 중심으로, 성공회대학교 일반대학원 박사학위 논문.

김성기·김연아·송용환(2012), 경기도 사회서비스 제공 사회적기업의 발전 모델에 관한 연구.

박무현,임상중(2013), 혁신활동이 기업성장에 미치는 영향 : 지식경영과 TQM 활동을 중심으로, 한국국제회계학회

신명호(2009), “한국의 사회적 경제 개념 정립을 위한 시론”, 「동향과 전망」 제 75호, pp. 11-46.

안영진(2002), 경영품질론, 박영사

유홍립(2001), 총체적 품질관리(TQM: Total Quality Management)

이광우(2008), 지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관한 연구, 숭실대학교 박사학위 논문.

이수현·정상훈(2014), 서울시 사회적경제 인재육성 전략 및 로드맵 수립, 서울특별시·서울특별시 사회적경제지원센터·새로운사회를여는연구원.

이영환·김성기·김동언·엄형식·장원봉(2010), 경기도 사회적기업 발전 전략 연구, 경기복지재단.

임정수·최희신(2013), “사회적기업의 임파워먼트 방안: 영국 사회적기업 경영진단 도구 C3의 활용중심”, 2013년 사회적기업 전문강사 육성과정 강의 모음집, 성공회대학교 사회적기업연구센터.

장원봉 외(2014), 지역사회기반 사회적 경제 가치 측정 연구, 서울시사회적경제지원센터·사회투자지원재단.

장종익(2013), 동북4구 마을만들기 협력사업과 협동조합 및 사회적 경제 활성화 방안(중간보고서), 동북4구 발전협의회.

Bacchiega and Borzaga(2001), "Social enterprise as incentive structure: an economic analysis", Borzaga, C., Defourny, J. (ed), *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.

Bode, Evers and Schulz(2006), "Work integration social enterprises in Europe: can hybridization be sustainable?", *Social Enterprise: at the crossroads of markets, public policies and civil society.*, Nyssens, M. (ed), Routledge.

Borzaga and Solari(2001), "Management challenges for social enterprise", Borzaga, C., Defourny, J. (ed), *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.

Borzaga and Defourny(2001), *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge.

Campi, Defourny and Gregoire(2006), "Work integration social enterprise: are they multi-goal and multi-stakeholder organizations?", *Social Enterprise: at the crossroads of markets, public politics and civil society.*, Nyssens, M. (ed), Routledge.

C3 Partnership, C3 Perform SELF ASSESSMENT WORKBOOK, <http://www.c3partnership.org>

Martín-Castilla•Rodríguez-Ruiz(2008), EFQM model: knowledge governance and competitive advantage, *Journal of Intellectual Capital*, vol, 9 No. 1, pp. 133-156, Emerald Group Publishing Limited.

사회적경제형 우수모델(조직진단 도구) 개발을 위한 1차 델파이 질문지

안녕하십니까? 여러 가지 바쁘신 와중에도 불구하고 전문가 델파이 조사에 응해 주셔서 진심으로 감사합니다.

잘 아시는 바와 같이 국내 사회적기업, 협동조합 등 사회적경제기업의 지속가능한 경영이 커다란 관건으로서, 조직의 역량 강화를 위한 노력이 절실히 필요한 상황입니다. 이와 관련하여 저희 SE임파워에서는 2014년 서울시 사회적경제연센터의 연구지원사업에 선정되어 사회적경제기업의 조직역량 진단을 위한 도구를 개발하는 연구를 수행하고 있습니다.

본 델파이 조사는 전 세계적으로 신뢰도를 확보한 조직진단 도구 모델을 토대로 본 연구에서 개발한 '사회적 경제형 우수모델 조직진단 도구'의 진단 영역과 항목에 대한 정의 및 체계의 내용적 타당성을 확인하기 위해 수행하는 것입니다.

사회적경제나 일반기업 분야에서 다년간의 경험과 풍부한 지식을 가진 현장 전문가 여러분의 고견이 매우 중요한 자료가 될 수 있을 것입니다.

본 조사는 전문가이신 귀하의 고견을 폭 넓고 정확하게 반영하기 위하여 2차에 걸쳐 의견을 수렴할 예정입니다. 1차 질문지는 사회적경제형 조직진단 항목의 개념 및 각 하위항목들을 설정하기 위한 것이며, 최종 2차 질문지는 확정된 영역의 상대적 가중치를 산정하기 위한 것입니다.

여러 가지 업무로 바쁘시겠지만 본 **1차 질문지는 09. 15(월)까지 메일로 회신**해 주시기 바랍니다. 적극적인 협조를 부탁드립니다. 본 질문지는 전적으로 연구의 자료로만 활용될 것임을 약속합니다.

끝으로 여러분의 일과 항상 무한한 발전과 행복이 가득하기를 기원합니다. 감사합니다.

2014년 09월

책임연구원 SE임파워 사회적협동조합 김성기

☐ 1차 질문지 응답 회신 기한 : 2014년 9월 15일

☐ 회신 또는 문의처

▷ SE임파워 사회적협동조합 이사장 김성기 : 010-4671-6538,
skkse001@hotmail.com

▷ SE임파워 사회적협동조합 연구원 김종인 : 010-8998-7060,
dsbolt@naver.com

□ 제1차 델파이 조사 질문지(2014. 9. 10 ~ 15)

I. 리더십의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 리더십의 정의

▶ 리더십: 리더(의사결정자가)와 비전이 사회적 경제 기업을 일관성 있는 방향으로 이끄는 역량 또는 상태

매우 타당하 지 않음	타당하 지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
----------------------	----------------	-----	-----	-----------

1. 리더십의 정의가 타당하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
* 수정된 정의 또는 추가 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

※아래의 답변예시를 참고하시기 바랍니다.

※답변예시	매우 타당하 지 않음	타당하 지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
-------	----------------------	----------------	-----	-----	-----------

1. 리더십의 정의가 타당하다고 생각	①	②	③	④	⑤
→ 수정의견: 리더, 소셜 미션 과 비전 등으로 수정을 제안함. 사회적 경제 기업은 사회적 사명이나 또는 공동체의 사명이 그 존재 이유이므로 소셜 미션이 조직의 방향과 목표를 정하는 핵심임.					

2. 리더십 영역의 세부 과제에 대한 타당성

리더십 영역의 세부 과제	매우 타당하 지 않음	타당하 지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 명확한 미션, 비전 및 소셜미션의 보유 및 정기적 검토	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
2. 효과적인 조직 체계의 보유	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
3. 의사결정과정에 대한 이해관계자(직원, 이용자, 조합원, 후원자 등)의 참여 및 그들에 대한 영향	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
4. 적극적 동기부여 및 학습 문화 권장	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
5. 소셜 미션, 다양성, 협동, 혁신 등에 대한 열정과 능동적 실천	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
6. 리더(또는 핵심 의사결정자)의 의사소통과 성과에 대한 점검 및 조직개선에 대한 의지	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

▶ 기타 리더십 영역의 세부 과제에 대한 의견이 있다면 적어주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다.

II. 정책 및 전략의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 정책 및 전략의 정의

▶ 정책 및 전략 : 사업 전략 및 계획을 개발하고, 배치하고, 소통하는 역량 또는 상태

매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
------------------	------------	-----	-----	-----------

1. 정책 및 전략의 정의가 타당하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

2. 정책 및 전략 영역의 세부 과제에 대한 타당성

정책 및 전략 영역의 세부 과제

매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
------------------	------------	-----	-----	-----------

1. 미션과 비전에 부합하는 적절한 사업 전략 및 계획의 보유	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
2. 사업 전략 및 계획의 수립과정에서 이해관계자의 참여 여부	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
3. 사업 전략 및 계획에 대한 시장 및 외부 이해관계자의 신뢰 여부	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
4. 주요 의사결정 내용이 직원 및 이해관계자 등에게 전달되는지 여부	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다.					

→					
5. 조직의 사업 및 운영 등에 대한 소통, 점검, 평가 등의 방안과 매체의 보유 여부	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

▶ 기타 정책 및 전략 영역의 세부 과제에 대한 의견이 있다면 적어주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다.

III. 이해관계자 관리의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 이해관계자 관리의 정의

▶ 이해관계자 관리 : 조직이 이해관계자의 이해에 충실하고, 그들을 지지하고 보상하는 역량 또는 상태

매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
------------------	------------	-----	-----	-----------

1. 이해관계자 관리의 정의가 타당하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
* 수정된 정의 또는 추가 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

2. 이해관계자 관리 영역의 세부 과제에 대한 타당성

이해관계자 관리 영역의 세부 과제	매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 효과적인 인사정책 보유 여부	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
2. 협동과 민주적인 조직문화의 보유 여부	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
3. 이해관계자에 대한 참여 장려 및 목표 공유 여부	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
4. 개인 및 팀 역량의 개선 및 지원에 대한 장려	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
5. 효과적인 내부 커뮤니케이션 정책의 보유 여부	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
6. 보상 및 평가의 공정성, 투명성에 확신 및 점검	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
▶ 기타 이해관계자 관리 영역의 세부 과제에 대한 의견이 있다면 적어주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다.					

IV. 파트너십 및 자원연계의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 파트너십 및 자원연계의 정의

▶ 파트너십 및 자원연계 : 조직이 협력자와의 파트너십을 개발·형성하고 자원을 연계·관리하는 역량 또는 상태

	매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 파트너십 및 자원연계의 정의가 타당하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
* 수정된 정의 또는 추가 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

2. 파트너십 및 자원연계 영역의 세부 과제에 대한 타당성

파트너십 및 자원연계 영역의 세부 과제	매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 협력자에 대한 정보 수집 및 파트너십을 위한 정책의 보유	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
2. 사회적 경제 부문의 협력에 대한 능동적 참여 및 파트너십 형성	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
3. 건전한 재무관리 및 보고 체계의 보유	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
4. 필요 자원에 대한 인식 및 자원관리에 관한 계획 수립	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다.					

→					
5. 물적자원(자본, 건물, 장비 등)과 지적 자원(정보, 지식 등)에 대한 관리	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

▶ 기타 파트너십 및 자원연계 영역의 세부 과제에 대한 의견이 있다면 적어주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다.

V. 품질관리의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 품질관리의 정의

▶ 품질관리 : 창출하는 가치, 생산하는 상품(제품 또는 서비스) 및 프로세스의 적합성과 효과성

	매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 품질관리의 정의가 타당하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
* 수정된 정의 또는 추가 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

2. 품질관리 영역의 세부 과제에 대한 타당성

품질관리 영역의 세부 과제	매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 고객 니즈에 충족할 수 있는 제품 및 서비스의 설계, 개발 및 개선. 그리고 그에 대한 헌신	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
2. 이해관계자의 니즈를 충족시킬 수 있는 프로세스의 설계 및 개선	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
3. 고객관계를 개발, 관리, 개선하는 프로세스의 보유	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
4. 제품, 서비스 및 가치에 대한 직원 및 고객의 인식 수준	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
5. 통합적인 품질관리에 대한 점검과 평가	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
6. 제품 및 서비스의 사회적, 환경적 효과에 대한 관리 및 점검	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
▶ 기타 품질관리 영역의 세부 과제에 대한 의견이 있다면 적어주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다.					

VI. 고객성과의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 고객성과의 정의

▶ 고객성과 : 고객의 니즈를 만족시키는 정도

	매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 고객성과의 정의가 타당하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

2. 고객성과 영역의 세부 과제에 대한 타당성

고객성과 영역의 세부 과제	매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 조직의 고객에 대한 인식 및 그들의 니즈 및 기대에 대한 이해	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
2. 고객 니즈 및 기대를 측정할 수 있는 지표의 구비	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
3. 고객에 대한 정보를 수집하는 다양한 방법의 확보	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
4. 고객 관련 정보에 기반을 둔 업무체계의 개선	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

5. 핵심 이해관계자와 고객 성과에 대한 정보와 개선점의 공유	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

▶ 기타 고객성과 영역의 세부 과제에 대한 의견이 있다면 적어주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다.
--

VII. 이해관계자 성과의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 이해관계자 성과의 정의

▶ 이해관계자 성과 : 이해관계자의 니즈를 만족시킨 정도

	매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 이해관계자 성과의 정의가 타당하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
* 수정된 정의 또는 추가 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

2. 이해관계자 성과 영역의 세부 과제에 대한 타당성

이해관계자 성과 영역의 세부 과제	매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 조직의 이해관계자(직원, 조합원, 이용자 등)에 대한 인식 및 그들의 니즈 및 기대에 대한 이해	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
2. 이해관계자의 만족도, 동기부여, 성과 등을 측정할 수 있는 지표의 구비	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
3. 조직 내 민주성, 다양성, 이해관계자의 참여도(이용도) 등을 종합적으로 측정	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
4. 이해관계자와 관련된 정보를 수집할 수 있는 다양한 방법의 확보	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
5. 이해관계자 관련 정보에 기반을 둔 업무체계의 개선	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
6. 이해관계자와의 성과 및 개선점 공유 및 피드백	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
▶ 기타 이해관계자 성과 영역의 세부 과제에 대한 의견이 있다면 적어주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다.					

VIII. 사회적 성과의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 사회적 성과의 정의

▶ 사회적 성과 : 사회적, 환경적, 문화적 가치를 달성한 정도

	매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 사회적 성과의 정의가 타당하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
* 수정된 정의 또는 추가 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

2. 사회적 성과 영역의 세부 과제에 대한 타당성

사회적 성과 영역의 세부 과제	매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 사회적, 윤리적, 환경적 가치를 고려하는 조직임을 증명	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
2. 사회적, 윤리적, 환경적 책임에 관한 정보 수집을 위한 다양한 방법의 확보	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
3. 조직을 넘어 지역사회 차원에서 사회적 기여에 매진하는 조직임을 입증	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
4. 사회적 가치 창출에 관한 정보에 기반을 둔 업무 체계의 개선	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
5. 사회적 가치 창출의 성과 및 개선점을	①	②	③	④	⑤

이해관계자에게 전달					
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

▶ 기타 사회적 성과 영역의 세부 과제에 대한 의견이 있다면 적어주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다.
--

IX. 핵심 성과의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 핵심 성과의 정의

▶ 핵심 성과 : 인적, 물적, 재무적 핵심 목표를 달성한 정도

	매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 핵심 성과의 정의가 타당하다고 생각하십니까?	①	②	③	④	⑤
* 수정된 정의 또는 추가 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

2. 핵심성과 영역의 세부 과제에 대한 타당성

핵심 성과 영역의 세부 과제	매우 타당하지 않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1. 사업과정 및 결과에 대한 모니터링	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
2. 재무성과의 측정	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
3. 조직의 성과 및 영향에 대해 입증하고, 그에 대해 핵심 이해관계자에게 전달	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
4. 핵심 성과에 관한 정보에 기반을 둔 업무체계의 개선	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					
5. 모범사례의 개발 및 전파	①	②	③	④	⑤
* 수정 의견 등을 적어 주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다. →					

▶ 기타 핵심 성과 영역의 세부 과제에 대한 의견이 있다면 적어주시기 바랍니다. 없으면 다음 항목으로 이동합니다.

사회적경제형 우수모델(조직진단 도구) 개발을 위한 2차 델파이 질문지

안녕하십니까? 여러 가지 바쁘신 와중에도 불구하고 전문가 1차 델파이 조사에 응해 주셔서 진심으로 감사합니다. 지난 1차 델파이 조사결과를 평점으로 나누어 공개해드리며, 몇몇 문항은 수렴된 의견을 토대로 수정하였습니다. 원래 계획은 2차 델파이에서 확정된 영역의 가중치를 산정하기 위한 질문을 드릴 예정이었으나 1차 델파이에서 나온 문항을 확정하는 것을 2차 델파이의 목적으로 하고자합니다.

여러 가지 업무로 바쁘시겠지만 본 2차 질문지는 10. 02(목)까지 메일로 회신해 주시기 바랍니다. 이번 연구기간이 10월 10일 마무리되는 관계로 마감기한을 꼭 지켜주시길 부탁드립니다. 적극적인 협조를 부탁드립니다. 본 질문지는 전적으로 연구의 자료로만 활용될 것임을 약속합니다.

끝으로 여러분의 일과 항상 무한한 발전과 행복이 가득하기를 기원합니다. 감사합니다.

2014년 09월

책임연구원 SE임파워 사회적협동조합 김성기

☐ 2차 질문지 응답 회신 기한 : 2014년 10월 2일

☐ 회신 또는 문의처

▷ SE임파워 사회적협동조합 이사장 김성기 : 010-4671-6538, skkse001@hotmail.com

▷ SE임파워 사회적협동조합 컨설턴트 김경아 : 010-2838-4279, claire@naviproject.co.kr

▷ SE임파워 사회적협동조합 연구원 김종인 : 010-8998-7060, dsbolt@naver.com

□ 제2차 델파이 조사 질문지(2014. 9. 26 ~ 10. 2)

본 2차 델파이 조사 질문지는 1차 조사 질문지와 마찬가지로 5점 척도로 평점을 주시고, 수정의견이 있으시면 적어주시기 바랍니다.

매우 타당하지않음	타당하지 않음	보통임	타당함	매우 타당함
1	2	3	4	5

I. 리더십의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 리더십의 정의

사회적경제조직의 리더(경영책임자)와 조직의 통합적 가치체계를 통해 사회적 경제조직의 미션과 비전을 달성하기 위한 제반의 역량 및 활동

1차 평점	조정안 평점	수정의견
3.7		

2. 리더십 영역의 세부 과제에 대한 타당성

1. 명확한 미션과 비전의 보유, 공유, 정기적 검토		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.1		

2. 미션 및 비전 달성을 위한 적절한 조직체계의 보유 및 관리		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
3.5		

3. 의사결정과정에 대한 이해관계자(직원, 이용자, 조합원, 후원자 등)의 참여 및 영향력		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.3		

4. 리더의 적극적인 동기부여 및 구성원의 성장 지원		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

5. 사회적 미션, 민주, 협동, 혁신, 지역사회 기여 등에 대한 열정과 능동적 실천		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.5		

6. 리더(경영책임자)와 구성원간의 의사소통 및 성과관리와 조직관리에 대한 지속적인 개선 의지 및 노력		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

본 영역에 대한 기타의견 :		
-----------------	--	--

II. 정책 및 전략의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 정책 및 전략의 정의

비전과 미션 달성을 위한 효과적인 사업전략 및 사업계획을 수립하고, 이를 이해관계자와 소통하는 역량		
---	--	--

1차 평점	조정안 평점	수정의견
3.9		

2. 정책 및 전략 영역의 세부 과제에 대한 타당성

1. 비전과 미션에 부합하는 사업전략 및 사업계획의 적절성		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

2. 사업전략 및 사업계획 수립과정에서의 이해관계자의 참여 정도		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.2		

3. 사업전략 및 사업계획에 대한 시장 및 내·외부 이해관계자의 신뢰 수준		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.3		

4. 주요 의사결정 내용이 직원 및 이해관계자 등에게 전달되는 정도		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.5		

5. 조직의 사업 및 운영 등에 대한 소통, 점검, 평가 등의 절차 및 실행의 적절성		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.3		

본 영역에 대한 기타의견 :		
-----------------	--	--

III. 이해관계자 관리의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 이해관계자 관리의 정의

조직이 이해관계자(직원, 이용자, 조합원, 후원자 등)의 이해에 충실하고, 그들을 지지하고 보상하는 역량 또는 상태		
--	--	--

1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.2		

2. 이해관계자 관리 영역의 세부 과제에 대한 타당성

1. 인사정책에 대한 이해관계자의 만족도 수준		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.0		

2. 협동과 민주적인 조직문화에 대한 이해관계자의 만족도 수준		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.6		

3. 인사, 조직문화 형성, 소통 등에 대한 이해관계자에 대한 참여 장려 및 목표 공유		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

4. 개인 및 팀 역량의 개선 및 지원에 대한 이해관계자의 만족도		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.2		

5. 내·외부 커뮤니케이션 정책에 대한 이해관계자의 만족도		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

6. 보상 및 평가의 공정성, 투명성에 대한 점검체계 보유 및 실행수준		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.3		

본 영역에 대한 기타의견 :

IV. 파트너십 및 자원연계의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 파트너십 및 자원연계의 정의

조직이 협력자와 공동의 목적을 위한 파트너십을 개발·형성하고 자원을 연대·관리하는 역량 또는 상태

1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.2		

2. 파트너십 및 자원연계 영역의 세부 과제에 대한 타당성

1. 조직의 비전과 미션에 입각한 협력자에 대한 정보 수집 노력 및 파트너십을 위한 정책의 효과성		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

2. 사회적경제 부문의 협력에 대한 능동적 참여 및 지속가능한 파트너십 형성		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.6		

3. 재무관리의 건전성 및 파트너십을 위한 보고 및 공유체계의 효과성과 실행 정도		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
3.6		

4. 필요한 경영자원에 대한 인식 정도 및 경영자원에 관한 계획의 효과성		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.3		

5. 물적자원(자본, 건물, 장비 등)과 지적자원(정보, 지식 등)에 대한 관리		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.3		

본 영역에 대한 기타의견 :

V. 품질관리의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 품질관리의 정의

조직이 창출 및 지향하는 가치, 생산하는 상품(제품 또는 서비스) 및 프로세스가 고객과 이해관계자의 요구에 적합하고 효과적인 정도

1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

2. 품질관리 영역의 세부 과제에 대한 타당성

1. 고객 니즈를 충족시킬 수 있는 제품 및 서비스의 설계, 개발 및 개선		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

2. 이해관계자의 니즈를 충족시킬 수 있는 관리 프로세스의 설계 및 개선		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.7		

3. 고객관계를 개발, 관리, 개선하는 프로세스의 효과성		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

4. 제품, 서비스 및 가치에 대한 직원 및 고객의 인식 수준		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
3.8		

5. 제품 및 서비스에 대한 통합적인 품질관리에 대한 점검과 평가		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.5		

6. 제품 및 서비스의 사회적, 환경적 영향에 대한 관리 및 점검		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.3		

본 영역에 대한 기타의견 :

VI. 고객성과의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 고객성과의 정의

고객을 인식하고 고객의 니즈를 충족시킨 정도

1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

2. 고객성과 영역의 세부 과제에 대한 타당성

1. 조직의 고객에 대한 인식 및 그들의 니즈 및 기대에 대한 이해		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.6		

2. 고객 니즈 및 기대에 대한 만족도 등을 측정할 수 있는 성과지표의 적절성		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.1		

3. 고객에 대한 정보를 수집하는 방법의 다양성 및 효과성		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.2		

4. 고객 관련 정보 및 상시적 커뮤니케이션에 기초한 업무체계 수립 및 지속적인 개선		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.2		

5. 핵심 이해관계자와 고객만족 성과에 대한 정보와 개선점 공유 수준		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.1		

본 영역에 대한 기타의견 :

VII. 이해관계자 성과의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 이해관계자 성과의 정의

이해관계자를 인식하고 이해관계자의 니즈를 만족시킨 정도

1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

2. 이해관계자 성과 영역의 세부 과제에 대한 타당성

1. 조직의 이해관계자(직원, 조합원, 이용자 등)에 대한 인식 및 그들의 니즈 및 기대에 대한 이해		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.6		

2. 이해관계자의 만족도, 동기부여, 성과 등을 측정할 수 있는 성과지표의 적절성		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.2		

3. 조직 내 민주성, 다양성, 이해관계자의 참여도(이용도) 등을 종합적으로 측정할 수 있는 성과지표의 적절성		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.5		

4. 이해관계자와 관련된 정보를 수집할 수 있는 방법의 다양성 및 효과성		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.1		

5. 이해관계자 관련 정보에 기반을 둔 업무체계의 개선		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
3.9		

6. 핵심 이해관계자와 이해관계자 만족 성과에 대한 정보 및 개선점 공유		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.3		

본 영역에 대한 기타의견 :

VIII. 사회적 성과의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 사회적 성과의 정의

사회적, 환경적, 문화적 문제의 해결에 대한 노력 및 가치를 달성한 정도

1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.2		

2. 사회적성과 영역의 세부 과제에 대한 타당성

1. 사회적, 윤리적, 환경적 가치를 고려하는 정도		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.0		

2. 사회적, 윤리적, 환경적 책임에 관한 정보 수집을 위한 방법의 다양성 및 효과성		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
3.7		

3. 조직을 넘어 지역사회 차원에서 사회적 기여에 매진하는 정도		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

4. 사회적 가치 창출에 관한 정보에 기초를 두고 업무 체계의 개선하는 정도		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.2		

5. 사회적 가치 창출의 성과 및 개선점을 이해관계자에게 전달하는 정도		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

본 영역에 대한 기타의견 :

5. 모범 사례를 개발하려는 노력 및 전파하려는 노력의 정도		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.2		

본 영역에 대한 기타의견 :

IX. 핵심성과의 정의 및 세부과제에 대한 타당성

1. 핵심성과의 정의

조직이 사업전략과 사업계획을 충실히 이행하여 사업 목표를 달성한 정도

1차 평점	조정안 평점	수정의견
3.9		

2. 핵심성과 영역의 세부 과제에 대한 타당성

1. 사업목표 수행과정 및 수행결과에 대한 모니터링		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.4		

2. 사업목표 중 재무적 목표달성 성과를 측정하는 방안의 적절성		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.5		

3. 조직의 사업성과 및 사업영향을 관리하고 그 결과를 핵심 이해관계자에게 전달하는 정도		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.5		

4. 핵심 성과에 관한 정보에 기초를 두고 업무체계를 개선하는 정도		
1차 평점	조정안 평점	수정의견
4.1		

※ 정의있는 답변에 감사드립니다.