

# 한국 비영리조직의 조직문화: 현재문화와 선호문화를 중심으로

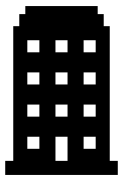




“사무실에 들어서면 펼쳐지는 풍경은 어떠한가?”



“회의에서 가장 많이 이야기되는 주제는 무엇인가?”



“우리는 엘리베이터 안에서 어떤 모습인가?”

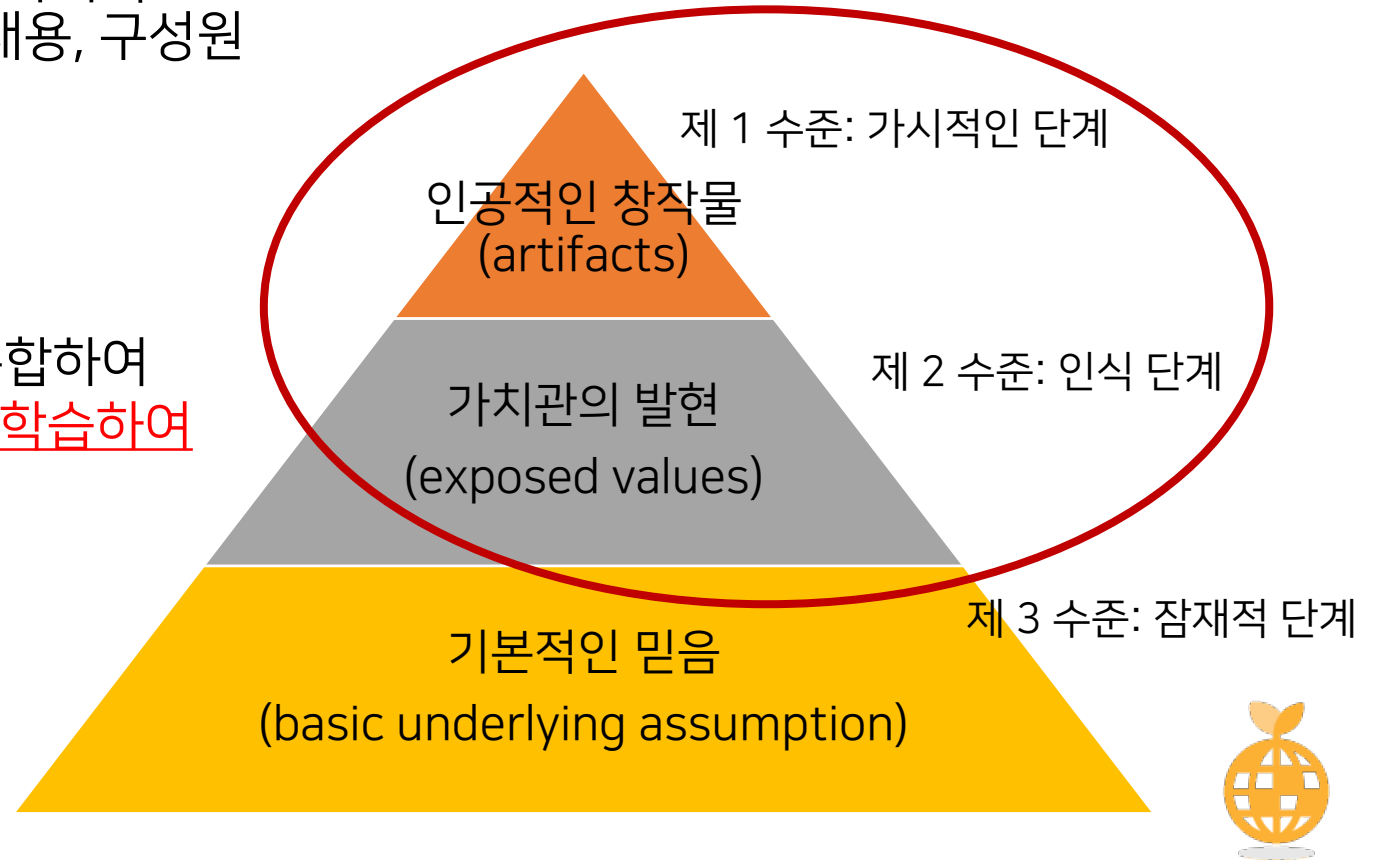


“조직에 들어와서 이상하다고 느끼거나  
흥미로운 현상이라고 느낀 일은 무엇인가?”



# 과연.. 조직문화는 무엇인가?

- 조직의 모든 것
  - ① 기본적인 믿음, ② 조직의 공유가치, ③ 가시적으로 드러나는 리더십 스타일, 제도, 전략, 사업내용, 구성원의 행동 및 태도 등
- 조직문화 (Shein, 2010)
  - “한 집단이 외부환경에 적응하고 내부를 통합하여 문제를 해결해 나가는 과정에서 그 집단이 학습하여 발견하고 개발한 공유된 기본 가정”



개인에게 '성격'이 있듯 조직에도 '문화'라는 성격이 존재한다.  
(Allaire & Firsirotu, 1984)



# 왜 비영리조직의 조직문화인가? 왜 **지금** 조직문화인가?

- 조직을 이해하고 조직의 변화를 관리하는 데 중요한 개념
- 조직을 이해하는 틀로서의 조직문화의 중요성
  - 조직 행동의 의미를 밝혀내는 것
  - 일하는 방식을 이해하는 것
- 빠르게 변화하는 비영리조직의 내부 및 외부 환경
  - 비영리조직의 사람들은 비영리조직의 조직문화에 대해 어떻게 생각하고 있는가?
  - 변화하는 비영리조직의 외부 환경 속에서 구성원들은 어떠한 조직의 '성격적' 변화를 원하는가?



# 조직문화는 어떻게 알 수 있는가?

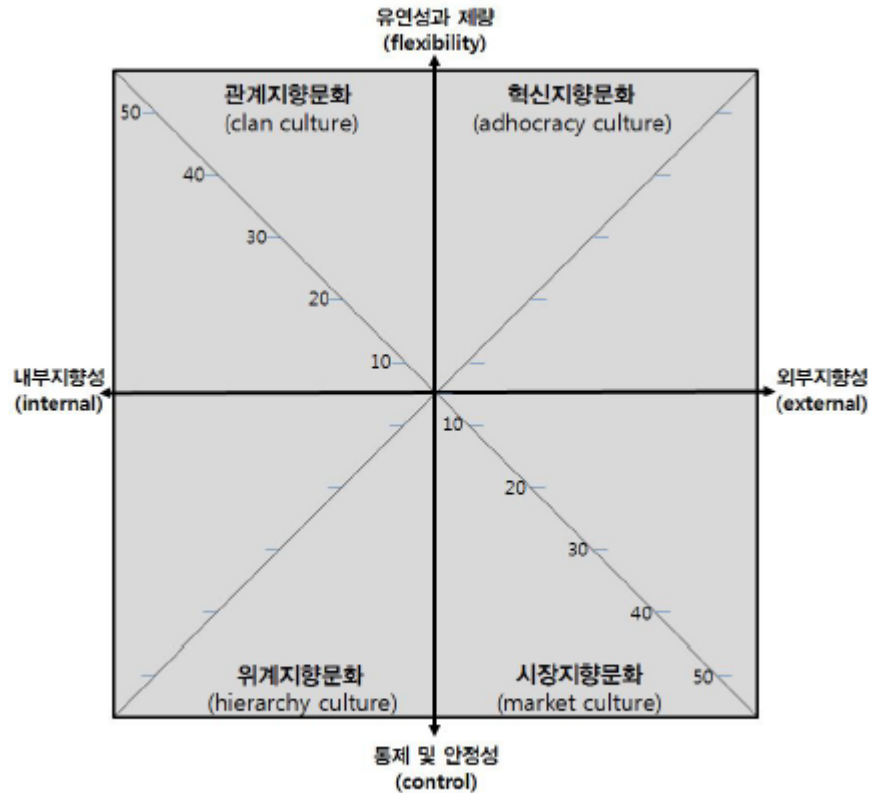
- 다양한 조직문화 진단 모델 (설문지 이용)
  - 복잡한 조직문화 → 두드러진 특성 몇 가지를 골라 축소해서 설명 가능
- 조직문화 유형화를 위한 다양한 질문지 중 하나로서 OCAI (Cameron & Quinn, 2011)
  - 경쟁가치모형에 기반을 두고 개발, 국내외 다양한 분야에서의 연구 진행
  - 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화를 나누어 측정
  - 지배적 특성, 리더십, 구성원 관리, 조직 결속력, 강조하는 전략, 성공기준의 6가지 문화적 항목에 대해 측정
  - 총 100점을 만점으로 점수를 배분하는 강제할당 방식
    - 조직내에 존재하는 문화적 독특성들을 구별하는 것을 가능하게 함.
    - 조직의 문화적 강약점을 강조하여 가시화할 수 있음
    - 집중경향화 극복
  - 분석결과를 통해 조직문화를 프로파일의 형태로 작성하여 간략하게 묘사 가능



진단모델이 조직문화 전부가 아님  
조직 고유의 문화적 현상 분석 어려움



# 조직문화유형



자료 : Cameron & Quinn(2011)



## 관계(협력) 지향

- 가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화로서 응집성이 강조됨
- 팀워크 중시, 개인다양성
- 협력, 단합
- 조직 단합 유지, 자율팀 추구를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성

## 혁신(변화) 지향

- 매우 생동감 있고 활기가 넘치는 문화로서 조직발전을 강조함
- 창의성, 실험정신
- 도전정신, 과감한 목표
- 자율성, 진취적 사고를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성

## 위계(규칙 및 안정성) 지향

- 구성원들이 공식화된 규칙을 중심으로 결속되며 안정성을 강조함
- 신의 성실, 권위
- 안정성, 규정준수
- 업무 체계성 및 조직체계 유지를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성

## 시장 (성과) 지향

- 구성원들이 계획과 목표달성을 중심으로 결속되며 효율성을 강조함
- 성과 극대화 및 결과지향
- 업무 효율화 및 세심한 주의
- 목표 달성 및 자기 완결성을 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성



# 연구질문

## 양적연구

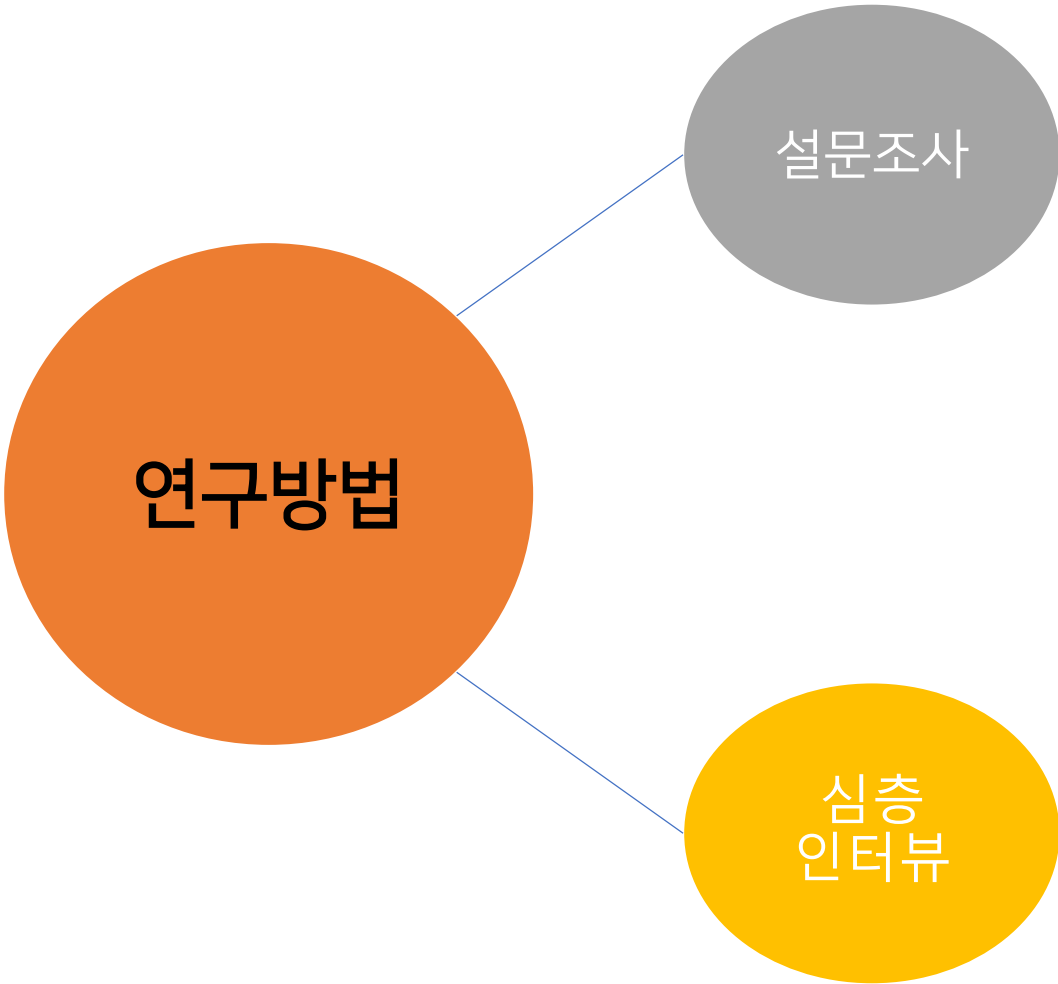
1. 현재 비영리조직이 직면하고 있는 환경적 변화의 수준은 어떠한가?
2. 비영리조직의 조직문화는 어떠한가?  
개인이 인식하는 현재 조직문화, 선호하는 조직문화는 무엇인가?  
비영리조직의 대표적인 조직문화 유형은 무엇인가?  
조직문화 유형은 조직에 어떠한 영향을 미치는가?
3. 현재의 조직문화와 바람직한 조직문화의 차이는 어떠한 영향을 미치는가?
4. 비영리조직은 바람직한 조직문화의 내재화를 위하여 어떠한 노력을 기울이고 있는가?

## 질적연구

1. 비영리조직의 환경 변화는 어떠하며, 조직은 어떻게 대응하고 있는가?
2. 비영리조직의 조직문화유형은 구체적으로 어떠한 모습으로 나타나는가?
3. 바람직한 조직문화의 내재화를 위하여 어떠한 노력을 기울이고 있는가?
4. 바람직한 조직문화 형성을 위하여 어떠한 노력을 기울여야 하는가?







- 2021년 국세청 공시 완료 13,555개 공익법인
- 10인 이상 조직 기준, 5,750개 조직 선별
- 조사대상의 명칭, 설립근거법, 정부보조금 비중, 목적사업 등을 기준으로 최종 888개 조직 선별
- 조사전문기관 의뢰하여 이메일 설문, 종사자 5인 이상 설문 독려
- 2023년 5월 22일~2023년 6월 26일
- 전체 233개 기관, 총 563명
- 설문조사 진행 시 인터뷰 참여 의사를 밝힌 144명의 응답자 중 7개 기관 12인이 3개의 그룹으로 나누어 참여
- 2023년 7월 진행



## 연구방법: 조사 내용

항목	문항수(배점)	조사 내용	출처
환경변화와 조직문화 인식	6개 문항 (5점)	조직환경	Shin & Choi (2019) 신준섭 (2012)
조직문화	24개 문항 (10점으로 수정 사용)	조직의 전반적 분위기, 리더십 스타일, 조직 관리, 결속시키는 힘, 전략적 우선순위, 성공 기준에 대한 현재 상태와 이상적 상태	Cameron & Quinn(1999)
가치공유 및 가치적합성	9개 문항 (5점)	미션에 대한 인식 (4문항) 비전에 대한 인식 (5문항)	신두현 (2013)
	6개 문항(5점)	가치적합성	Cable & Judge (1996)
임파워먼트	17개 문항 (5점)	개인, 조직에 대한 임파워먼트	윤민화 (1999)
혁신성	11개 문항 (5점)	새로운 프로그램에 대한 혁신성, 도전	신준섭 (2012)
조직문화 공유현황	8개 문항 (5점)	미션, 비전, 조직문화 기관내 체계 유무 조사	연구팀 개발
근무만족도 및 이직의향	5개 문항 (5점)	이직의도 근무만족도	연구팀 개발 (기빙코리아 2021 사용)



# 연구방법 분석방법

## 설문조사

- SPSS, Mplus 및 엑셀 사용
- 기술통계분석, t-test, ANOVA
- 잠재프로파일 Latent Profile Analysis (LPA)

## 심층 인터뷰

- 포커스 그룹 인터뷰
- 주제분석



설문조사  
참여자  
인구학적  
특성

인구학적 특성		빈도	%	근무기관 특성		빈도	%
성별	여성	378	67.1	법인 유형	재단법인	173	30.7
	남성	157	27.9		사단법인	304	54.0
	기타	28	5.0		공공기관 + 기타	86	15.3
연령	20대	133	23.6	종사자 규모	20인 미만	255	45.3
	30대	226	40.1		20인~30인 미만	132	23.4
	40대	122	21.7		30인~100인 미만	124	22.0
	50대 이상	82	14.6		100인 이상	52	9.2
현재 직급	최고관리자	19	3.4	경력	5년 미만	16	2.8
	중간관리자	170	30.2		5년~10년 미만	150	26.6
	실무자	374	66.4		10~15년 미만	107	19.0
종사상 지위	상용근로자	490	87.0	15년~20년 미만	92	16.3	
	임시근로자	62	11.0	20년 이상	198	35.2	
	기타	11	2.0				
근속 연수	1년 미만	141	25.0	개인단위: 전체 563명 233개 기관 조직단위: 2명 이상 설문작성 기관: 114 개 기관			
	1년~3년 미만	138	24.5				
	3년~6년 미만	132	23.4				
	6년~10년 미만	91	16.2				
	10년 이상	61	10.8				



## I. 개인 차원에서 조직문화 이해하기

1. 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화
2. 개인적 특징에 따른 조직문화 인식의 차이
3. 현재와 선호문화의 차이가 미치는 영향
4. 조직문화 내재화 노력 현황

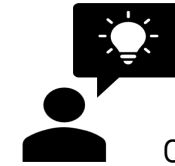


## I-2. 종사자가 인식하는 조직문화

### 1) 종사자가 인식하는 현재문화와 선호문화

#### (1) 전체 조사문항

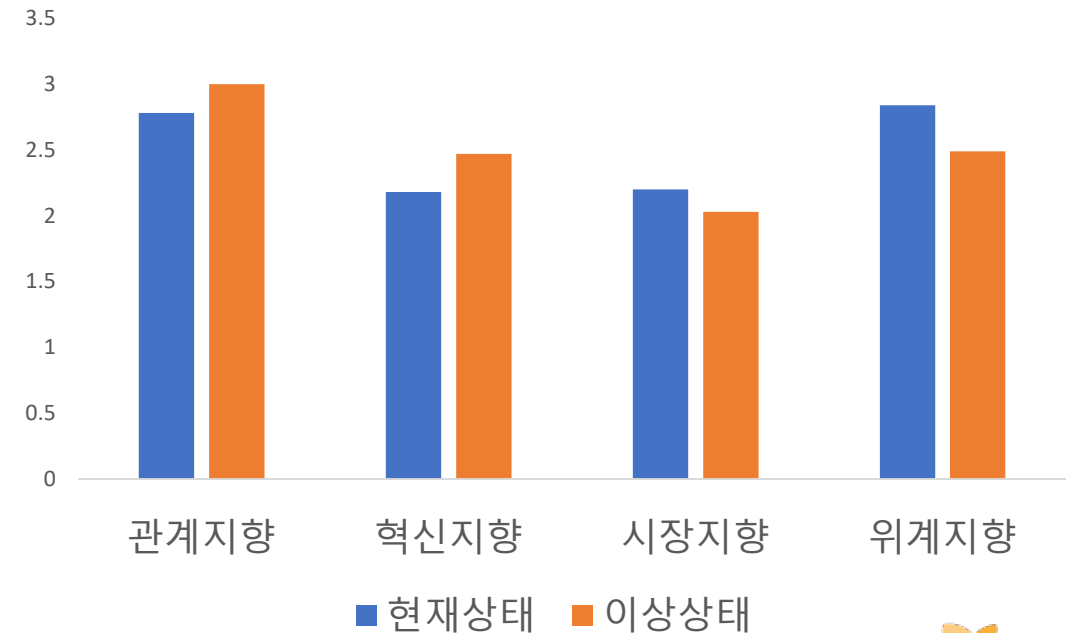
구분	현재	선호	차이
관계(협력)지향	2.78 (2순위)	3.00 (1순위)	.22
혁신(변화)지향	2.18 (4순위)	2.47 (3순위)	.30
시장(성과)지향	2.20 (3순위)	2.03 (4순위)	-.17
위계(규칙 및 안정성)지향	2.84 (1순위)	2.49 (2순위)	-.35



**선호, 이상, 미래**

미래 (향후 5년)에 조직의  
이상적 또는 바람직한 상태

종사자가 인식하는 조직문화



# 공공조직, 해외 비영리기관들의 조직문화와의 차이는?

(OCAI 를 이용한 타 연구들과의 차이)



조직의 성격으로 조직문화를 단순하게 비교할 수는 없지만...



# I-2. 종사자가 인식하는 조직문화

## 1) 종사자가 인식하는 현재문화와 선호문화

### (1) 전체 조사문항

#### ① 한국의 공공행정조직과의 OCAI 결과 비교

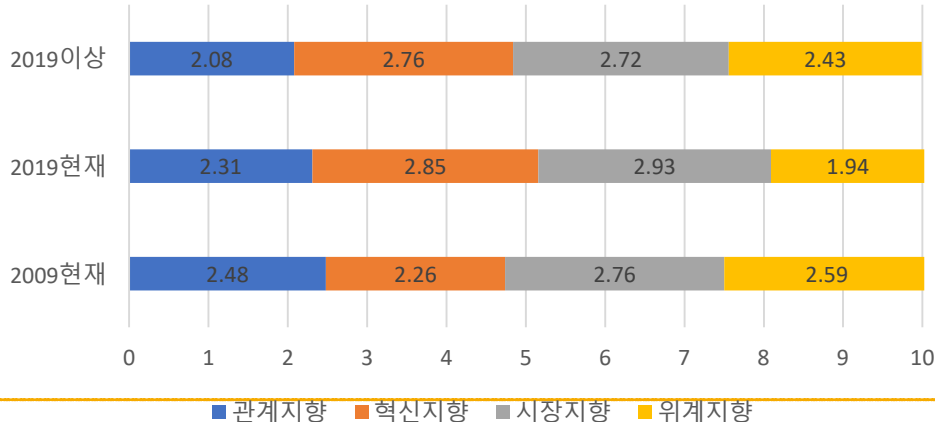
- 공공행정조직의 OCAI결과의 전반적 경향성 (진영빈, 2014. p. 80)

현재문화: 위계지향이 가장 강하고, 시장지향도 강한 상태, 혁신지향문화가 가장 약함

선호문화: 관계지향 문화 가장 선호, 혁신지향도 상당히 선호, 시장지향문화 가장 선호하지 않음

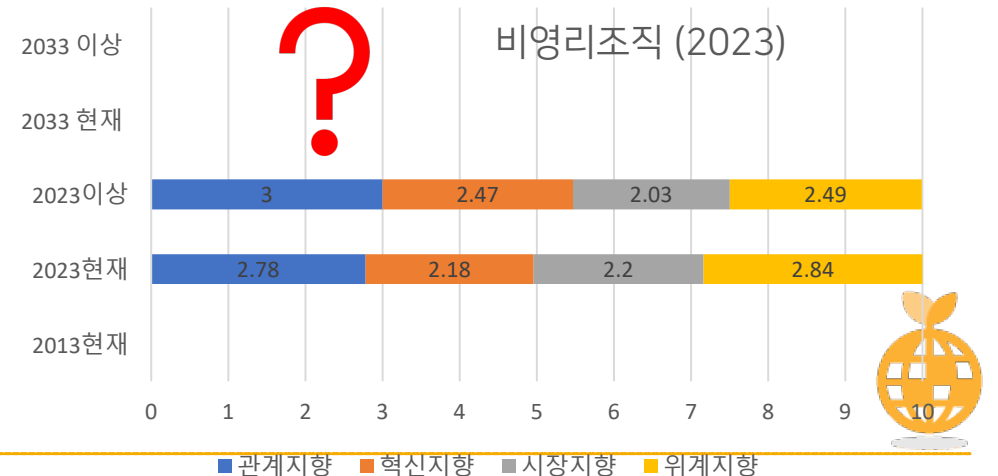
- 공공행정조직의 트렌드 (주효진, 2009; 2019): 혁신 및 시장지향 문화의 강조

공공조직-산림청 (주효진, 2009; 2019)



VS.

비영리조직 (2023)





## I-2. 종사자가 인식하는 조직문화

### 1) 종사자가 인식하는 현재문화와 선호문화

#### (1) 전체 조사문항

#### ② 국내외 사회복지조직의 OCAI 결과와의 비교

- 국내 문헌: 사회복지 시설은 현재문화로 관계지향의 조직문화 특징을 가장 강하게 나타내며, 혁신지향도 강하게 나타남
- 해외 문헌: (예: 김성준 & 김준수, 2023; 김은희 & 유영미, 2019; 조상미 외 2020)

구분	루마니아									한국		
	영리조직			사회복지(아동) 조직 (Public Child Welfare Org.)			비영리조직 (Civitas Foundation for Civil Society)			NPO		
	현재	선호	차이	현재	선호	차이	현재	선호	차이	현재	선호	차이
관계(협력) 지향	3.15 (1순위)	3.55 (1순위)	.40	3.18	<b>3.63</b> (1순위)	.45	3.00 (1순위)	3.06 (1순위)	.06	2.78 (2순위)	<b>3.00</b> (1순위)	.22
혁신(변화) 지향	2.19	2.23	.03	1.61 (4순위)	1.79 (3순위)	.19	<b>2.84</b>	2.64	-.21	2.18 (4순위)	2.47 (3순위)	.30
시장(성과) 지향	2.63	1.88 (4순위)	-.75	1.88 (3순위)	1.79 (3순위)	-.09	2.12	2.07	.06	2.20 (3순위)	2.03 (4순위)	-.17
위계(규칙 및 안정성)지향	2.03 (4순위)	2.35	.32	<b>3.34</b> (1순위)	2.79 (2순위)	-.55	2.03	2.24	.21	<b>2.84</b> (1순위)	2.49 (2순위)	-.35

(Bercea et a., 2018)

(Vlaicu et al., 2019)



# 구체적인 항목으로 조직문화를 살펴보면?

(구성원 간의 전반적 분위기, 리더십특성, 구성원 관리, 조직결속력, 전략적 강조점, 성공기준)



## (2) 각 하위 문항별 조직문화

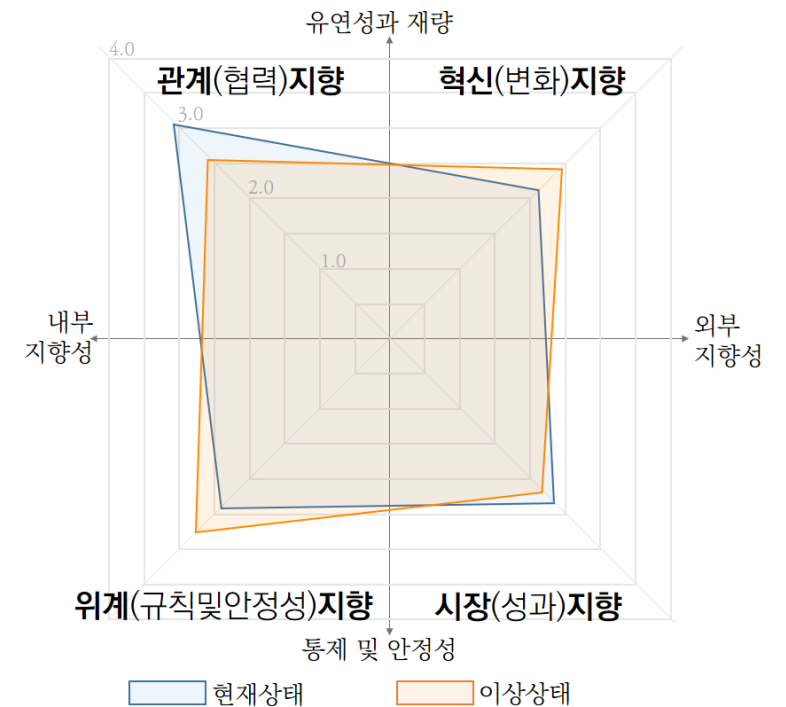
### ① 조직의 전반적 분위기: 조직구성원들 간의 전반적 분위기

구분	현재	선호	차이
관계(협력)지향	3.10	2.61	<u>-0.50</u>
혁신(변화)지향	2.10	2.45	0.35
시장(성과)지향	2.35	2.20	-0.15
위계(규칙 및 안정성)지향	2.45	2.74	0.30

- 현재 인간적이고, 자신의 많은 것을 서로 공유하는 문화로 강하게 인식
- 창의적, 유연성, 새로운 것을 시도하려는 문화를 선호
- 체계적, 구조화되어 업무처리의 규칙, 규정, 절차를 중시하는 것 선호



조직의 전반적 분위기



# Clan Culture Does not Mean

One big “love-in”

Not working hard and having high expectations

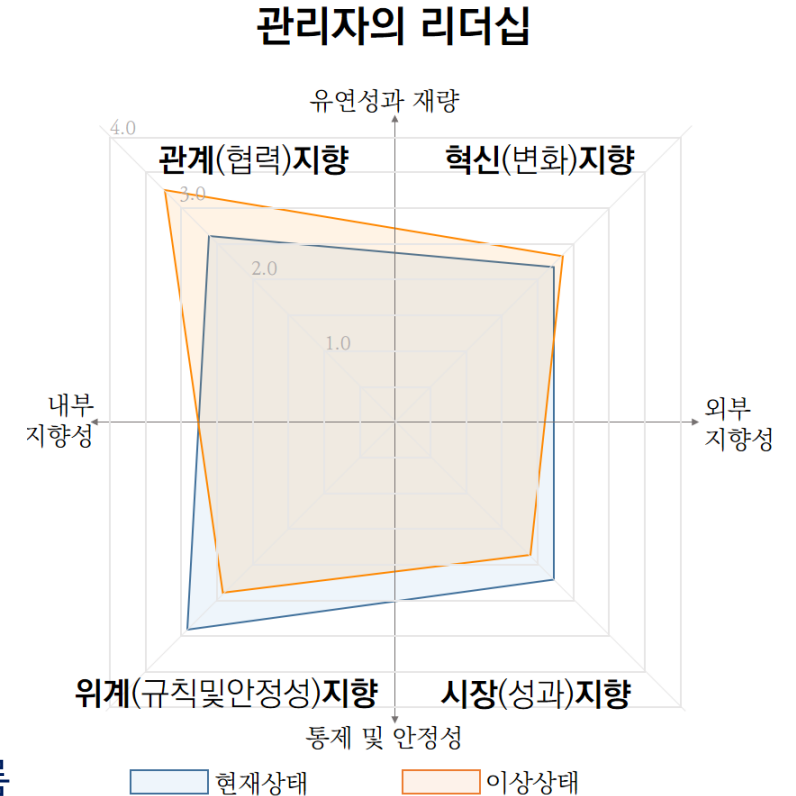
(Cameron & Quinn, 2009, p.100)



## (2) 각 하위 문항별 조직문화

### ② 관리자의 리더십

구분	현재	선호	차이
관계(협력)지향	2.57	3.26	<u>0.70</u>
혁신(변화)지향	2.23	2.37	0.14
시장(성과)지향	2.26	1.89	-0.36
위계(규칙 및 안정성)지향	2.95	2.47	-0.48



- 조직의 효율적 운영, 안정, 지속성을 강조하는 리더십으로 현재조직문화를 정의
- 조연, 격려, 양성하는 사람중심의 리더십을 선호



## (2) 각 하위 문항별 조직문화

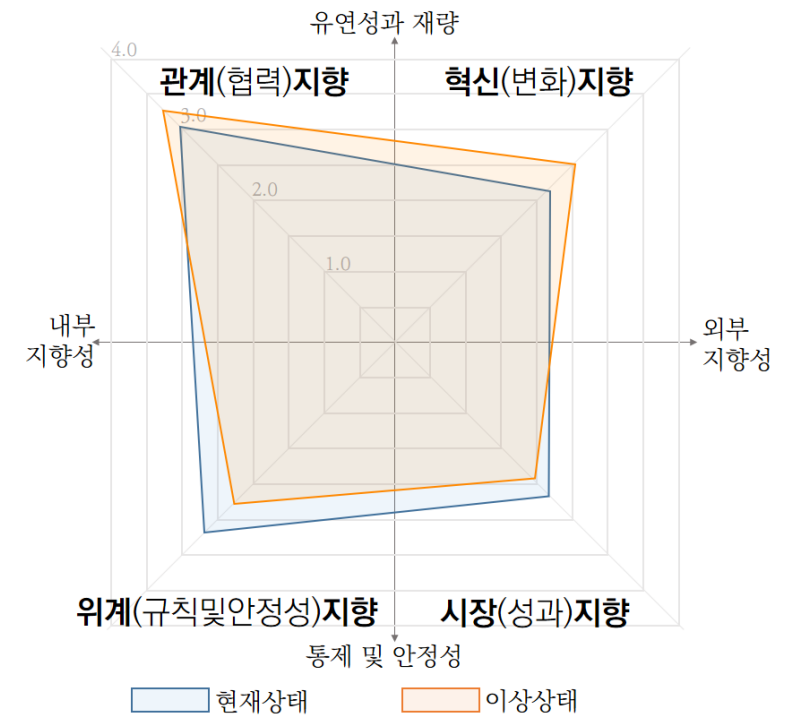
### ③ 구성원에 대한 조직관리

구분	현재	선호	차이
관계(협력)지향	3.03	3.28	0.25
혁신(변화)지향	2.11	2.51	0.39
시장(성과)지향	2.11	1.95	-0.16
위계(규칙 및 안정성)지향	2.75	2.27	<u>-0.48</u>

- 비영리조직에서는 구성원의 팀워크와 합의, 참여가 중요
- 고용의 안정, 순응, 예측가능성이 현재 조직문화의 특징, 그러나 이상적인 조직에서 약화되어야 하는 것으로 인식



구성원에 대한 조직관리



## (2) 각 하위 문항별 조직문화

### ④ 조직을 결속시키는 힘의 원천

구분	현재	선호	차이
관계(협력)지향	2.81	2.70	-0.11
혁신(변화)지향	2.09	2.43	<u>0.35</u>
시장(성과)지향	2.39	2.24	-0.15
위계(규칙 및 안정성)지향	2.71	2.62	-0.09

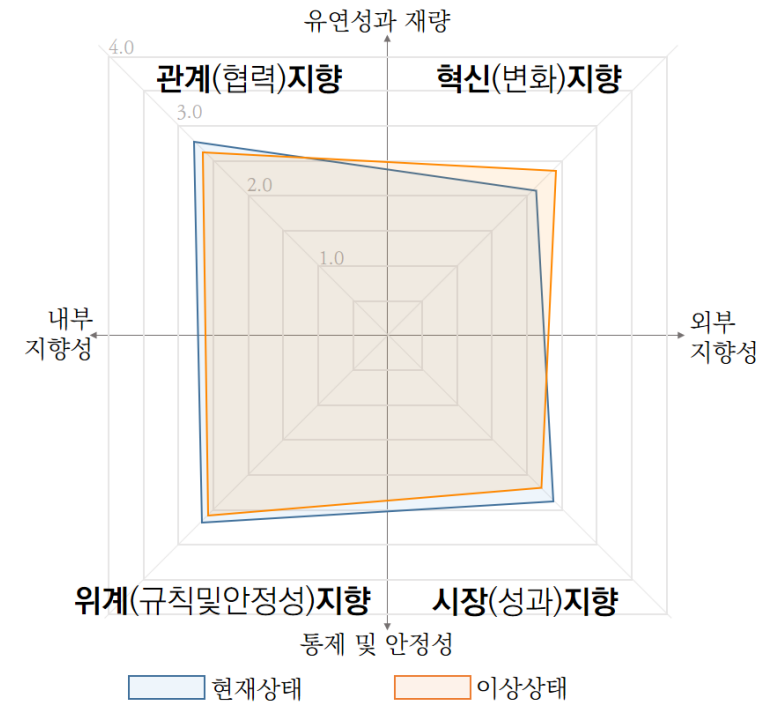
- 비영리 조직을 결속시키는 힘

: 충성심, 상호신뢰, 직원들의 헌신, 그리고 일관된 규칙과 규정!

- 혁신과 개발, 새로운 것을 시도하는 것이 이상적인 조직문화에서 선호



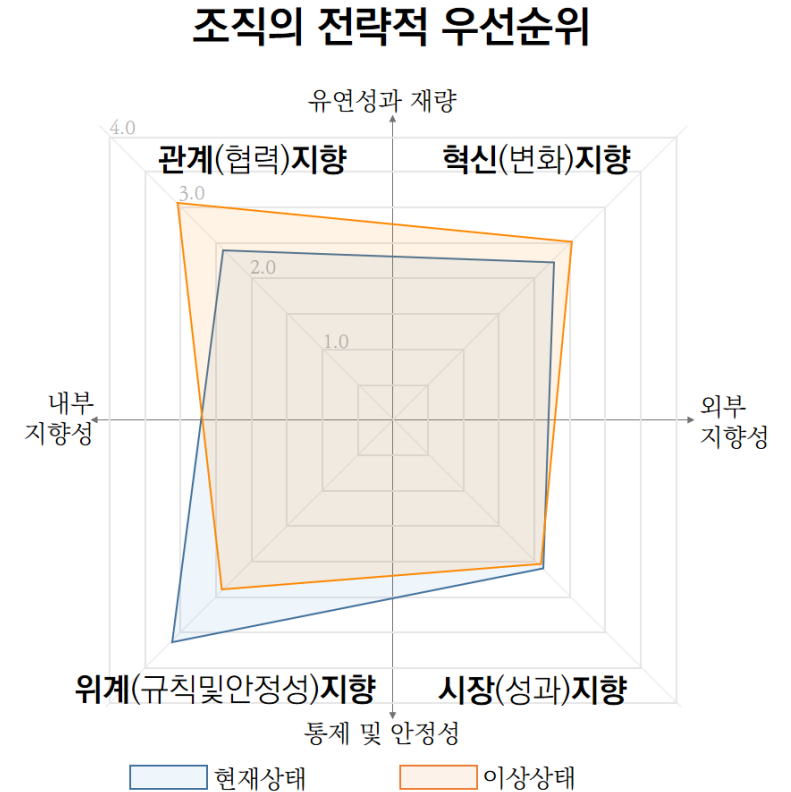
조직을 결속시키는 힘의 원천



## (2) 각 하위 문항별 조직문화

### ⑤ 조직의 전략적 우선순위

구분	현재	선호	차이
관계(협력)지향	2.46	3.03	0.57
혁신(변화)지향	2.28	2.51	0.23
시장(성과)지향	2.09	2.02	-0.08
위계(규칙 및 안정성)지향	3.17	2.44	<u>-0.73</u>



- 안정성, 능률과 통제, 원만한 조직운영을 현재 가장 중요시한다고 인식
- 비영리조직의 방향성: 안정추구보다 구성원의 역량개발, 참여 등을 통한 변화

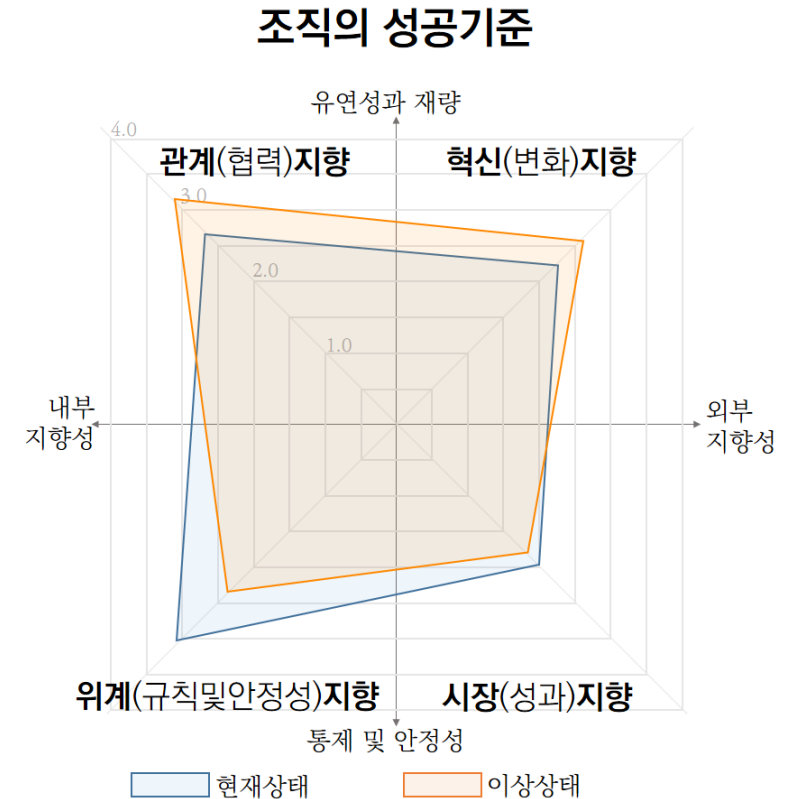




## (2) 각 하위 문항별 조직문화

### ⑥ 조직의 성공기준

구분	현재	미래	차이
관계(협력)지향	2.71	3.13	0.42
혁신(변화)지향	2.26	2.58	0.31
시장(성과)지향	1.99	1.88	-0.11
위계(규칙 및안정성)지향	3.04	2.41	<u>-0.62</u>



- 현재 조직에서 효율성, 비용절감, 계획대로 진행되는 사업의 추진에 기초하여 조직의 성공을 정의
- 인적자원의 개발, 팀워크, 헌신 등 '구성원이 어떻게 변화되는가'로 조직의 성공을 정의해야 한다고 인식



# I-3. 개인 특성별 조직문화 인식 차이 분석

## 1) 연령별 조직문화 진단

- 30대가 현재와 선호문화의 차이가 비교적 큼
- 30대가 이상적인 조직문화로 위계지향문화는 약화되고, 혁신지향문화는 더 강화되어야 하는 것으로 인식

	구분	현재	선호	차이
20대 (N=133)	관계(협력)지향	2.75	2.92	0.17
	혁신(변화)지향	2.25	2.44	0.19
	시장(성과)지향	2.22	2.13	-0.09
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.78	2.51	-0.27
30대 (N=226)	관계(협력)지향	2.77	2.99	0.22
	혁신(변화)지향	2.11	2.51	0.40
	시장(성과)지향	2.22	2.06	-0.16
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.90	2.44	-0.46
40대 (N=122)	관계(협력)지향	2.76	3.04	0.28
	혁신(변화)지향	2.17	2.45	0.28
	시장(성과)지향	2.20	1.94	-0.25
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.87	2.57	-0.30
50대 이상 (N=82)	관계(협력)지향	2.88	3.11	0.23
	혁신(변화)지향	2.25	2.46	0.21
	시장(성과)지향	2.12	1.92	-0.21
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.75	2.51	-0.23



## 2) 근무연수별 조직문화 진단

- 전 그룹에서 현재: 위계지향, 선호: 관계지향
- 1년 미만: 관계지향의 특성을 비교적 약하게 인식

	구분	현재	미래	차이
1년 미만 (N=141)	관계(협력)지향	2.67	2.93	0.27
	혁신(변화)지향	2.15	2.47	0.32
	시장(성과)지향	2.26	2.06	-0.20
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.92	2.53	-0.39
1년~3년 미만 (N=138)	관계(협력)지향	2.82	3.05	0.23
	혁신(변화)지향	2.22	2.47	0.25
	시장(성과)지향	2.21	2.02	-0.19
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.74	2.45	-0.29
3년~6년 미만 (N=132)	관계(협력)지향	2.81	2.99	0.18
	혁신(변화)지향	2.17	2.47	0.30
	시장(성과)지향	2.20	2.04	-0.16
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.82	2.51	-0.31
6년~10년 미만 (N=91)	관계(협력)지향	2.88	3.02	0.15
	혁신(변화)지향	2.15	2.44	0.29
	시장(성과)지향	2.10	2.02	-0.08
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.88	2.52	-0.36
10년 이상 (N=61)	관계(협력)지향	2.74	3.03	0.29
	혁신(변화)지향	2.19	2.54	0.35
	시장(성과)지향	2.17	1.98	-0.20
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.90	2.45	-0.44



### 3) 직급별 조직문화 진단

- 현재: 관리자들은 관계지향 vs. 실무자들은 위계지향 최고관리자들이 혁신지향으로 인식 vs. 실무자 낮은 혁신지향
- 선호: 모든 직급에서 관계지향 실무자들이 현재문화와 비교하여 혁신지향의 강화, 위계지향의 약화를 선호

성별에 따른 차이는 없음

	구분	현재	선호	차이
최고 관리자 (N=19)	관계(협력)지향	2.82	2.85	0.04
	혁신(변화)지향	2.56	2.76	0.20
	시장(성과)지향	2.27	2.23	-0.04
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.35	2.16	-0.19
중간관리자 (N=170)	관계(협력)지향	2.93	3.1	0.18
	혁신(변화)지향	2.22	2.43	0.21
	시장(성과)지향	2.11	1.94	-0.17
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.74	2.52	-0.22
일선 실무자 (N=374)	관계(협력)지향	2.71	2.97	0.25
	혁신(변화)지향	2.14	2.48	0.34
	시장(성과)지향	2.24	2.06	-0.17
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.91	2.5	-0.41



## I-5. 조직문화 공유 노력

### 1) 조직의 미션 및 비전에 대한 인식

- 현재 조직의 미션에 대해 긍정적으로 평가
- 비전 설정에 대한 인식이 미션에 대한 인식보다 비교적 낮게 나타남
- 전략 및 목표의 참여에 대한 부분이 가장 낮음

미션에 대한 인식	평균	표준 편차	비전에 대한 인식	평균	표준 편차
우리 조직의 미션은 조직의 미래 성장과 밀접한 관련이 있다.	3.77	1.14	우리 조직은 미래의 모습에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.	3.60	1.28
우리 조직의 미션은 희망 또는 미래의 목표를 강조하고 있다.	3.83	1.09	우리의 비전은 조직의 특성을 반영하여 잘 표현되어 있다.	3.81	1.09
우리 조직의 미션은 조직의 안정적 유지와 밀접한 관련이 있다.	3.72	1.13	조직의 최고관리자나 상사는 비전을 자주 강조한다.	3.62	1.28
우리 조직의 미션은 지켜야할 책임이나 규범을 강조하고 있다.	3.79	1.13	나는 외부인에게 우리 조직의 비전 및 목표에 대해 잘 설명할 수 있다.	3.61	1.18
			<u>조직 구성원은 전략 및 목표설정 과정에 참여하고 있다.</u>	3.45	1.18



평균 3.78 (.86)

3.66 (.98)



## 2) 조직문화 공유 현황

	있다		없다		잘모르겠다	
	N	%	N	%	N	%
귀하는 조직의 가치, 미션, 비전, 조직문화에 대하여 조직의 구성원들과 이야기해 본 적이 있습니까?	439	78.0	72	12.8	52	9.2
귀하의 조직은 조직의 가치, 미션, 비전, 조직문화에 대하여 조직의 구성원들과 공식적인 방법으로(워크숍, 정기회의 등) 이야기하는 기회가 있습니까?	425	75.5	92	16.3	46	8.2

	정기적 점검		비정기적 점검		점검하지 않는다		잘 모르겠다	
	N	%	N	%	N	%	N	%
귀하의 조직은 조직의 가치, 미션, 비전, 조직문화에 대하여 조직의 구성원들과 정기적으로 (매년, 매달, 매주 등) 점검하는 기회가 있습니까?	185	32.9	230	40.9	94	16.7	54	9.6

	매주		매달		분기별		반기별		매년		기타	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
귀하의 조직은 조직의 가치, 미션, 비전, 조직문화에 대하여 조직의 구성원들과 얼마나 자주 점검하는 기회를 갖습니까?	25	13.5	48	25.9	33	17.8	34	18.4	43	23.2	2	1.1



## 2) 조직문화 공유현황

	있다		없다		잘모르겠다	
	N	%	N	%	N	%
귀하의 조직 관리자는 <u>조직의 가치, 미션, 비전, 조직문화</u> 에 대하여 조직의 구성원들에게 이야기한 적이 있습니까?	412	73.2	74	13.1	77	13.7
귀하의 조직은 <u>신입직원들이 조직의 가치, 미션, 비전, 조직문화에 대해 이해하기 위한 공식적인 교육(오리엔테이션, 연수 등) 프로그램</u> 이 있습니까?	350	62.2	158	<b>28.1</b>	55	<b>9.8</b>

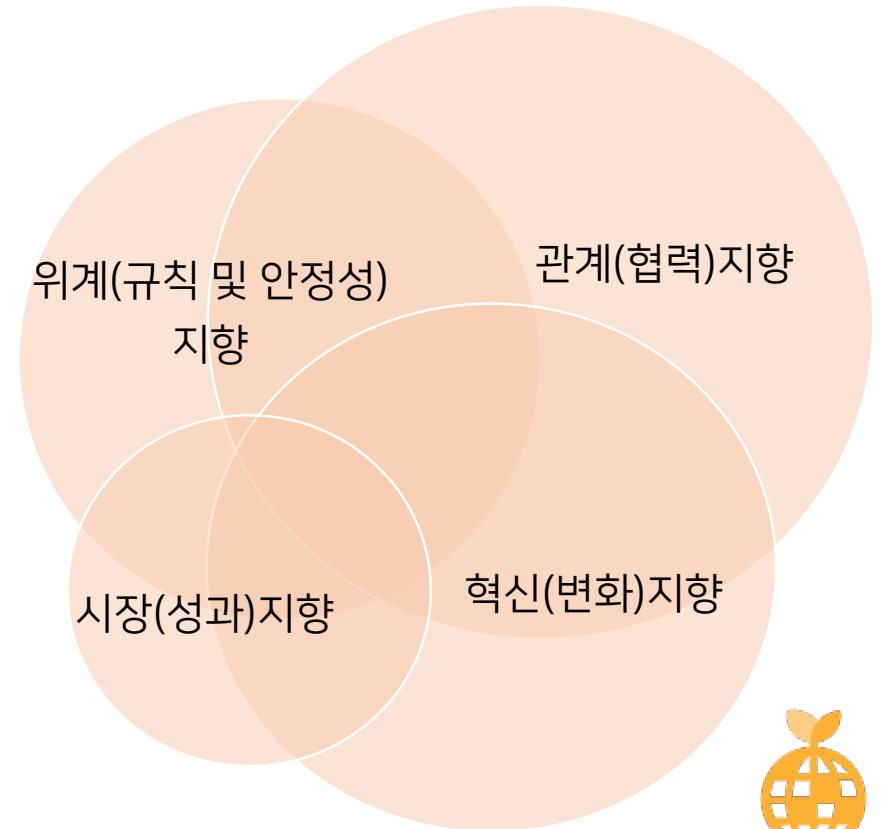
	전혀 노력하고 있지 않다		노력하고 있지 않다		보통이다		노력하고 있다		매우 노력하고 있다	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
귀하의 조직은 구성원 모두에게 공유되는 가치를 가지기 위해 어느 정도의 노력을 하고 있다고 생각하십니까?	17	3.0	56	9.9	195	34.6	250	44.4	45	8.0



# 결과요약

## 비영리 조직 구성원들이 이야기하는 비영리조직의 조직문화

- 안정성을 추구하며, 절차와 규정에 따라 업무를 진행하는 위계 (규칙 및 안정성) 지향으로 인식
- 국내의 공공기관, 국외의 비영리기관들과 비교하여 차이가 나는 부분 확인 - '변화' '창의성' '유연성'에 대한 선호가 특징적으로 드러남
- 리더십과 조직관리에 있어서 특히 관계(협력)지향의 문화 선호가 강하게 나타남.
- 성과, 효율, 목표달성을 강조하는 시장지향은 현재 및 선호조직 문화에서 가장 낮게 나타남





# 결과 요약

- 현재 조직문화와 선호하는 조직문화에 대한 불일치
  - 직급
    - 일선 실무자들에게서 현재문화와 선호문화의 차이가 관리자보다 크게 나타남
    - 관리자와 실무자들의 현재문화 인식에서의 차이가 나타남
  - 근무연수
    - 신규 채용된 직원에 대한 조직문화 공유를 위한 노력 특히 필요
    - 조언, 격려가 기반이 된 멘토링, 조직문화를 이해하기 위한 오리엔테이션, 교육 등 필요
  - 조직변화의 핵심그룹: 비영리조직의 30대- 혁신지향의 문화를 특히 선호
- 조직문화의 공유의 체계는 갖추고 있으나, 효과적으로 운영되고 있는지에 대한 점검 필요
  - 어느 정도의 역사와 조직규모를 갖춘 기관은 조직문화 공유의 시스템은 갖추고 있음.



# 조직 차원에서 조직문화 이해하기

1. 분석대상 특성
2. 조직문화 유형화



## 분석대상 기관특성

- 전체 응답 기관 233개 중 2인 이상 응답한 기관 114개 기관
- 분석단위 = 조직 (2인 이상 응답 기관만 포함)

구분		빈도	%
법인 유형	재단법인	34	29.8
	사단법인	64	56.1
	공공기관 + 기타	16	14.0
설립주체	기업	15	13.2
	개인	23	20.2
	개인+기업	1	0.9
	기타	75	65.8
종사자 수	20인 미만	55	48.2
	20인~30인 미만	23	20.2
	30인~100인 미만	26	22.8
	100인 이상	10	8.8
기간	5년 미만	3	2.6
	5년~10년 미만	29	25.4
	10~15년 미만	20	17.5
	15년~20년 미만	18	15.8
	20년 이상	44	38.6



# 조직 차원에서 조직문화 이해하기

- 연구문제 II-1.

비영리조직의 조직문화 유형은 어떻게 구분 되는가?  
조직문화 유형별 특성은 어떠한가?



# 비영리조직의 조직문화 유형 구분하기

- 분석방법 : 잠재프로파일 분석(Latent Profile Analysis : LPA)
- 잠재 집단 유형화 변수 : 현재 조직문화 - 이상적인 조직문화(4개 유형)

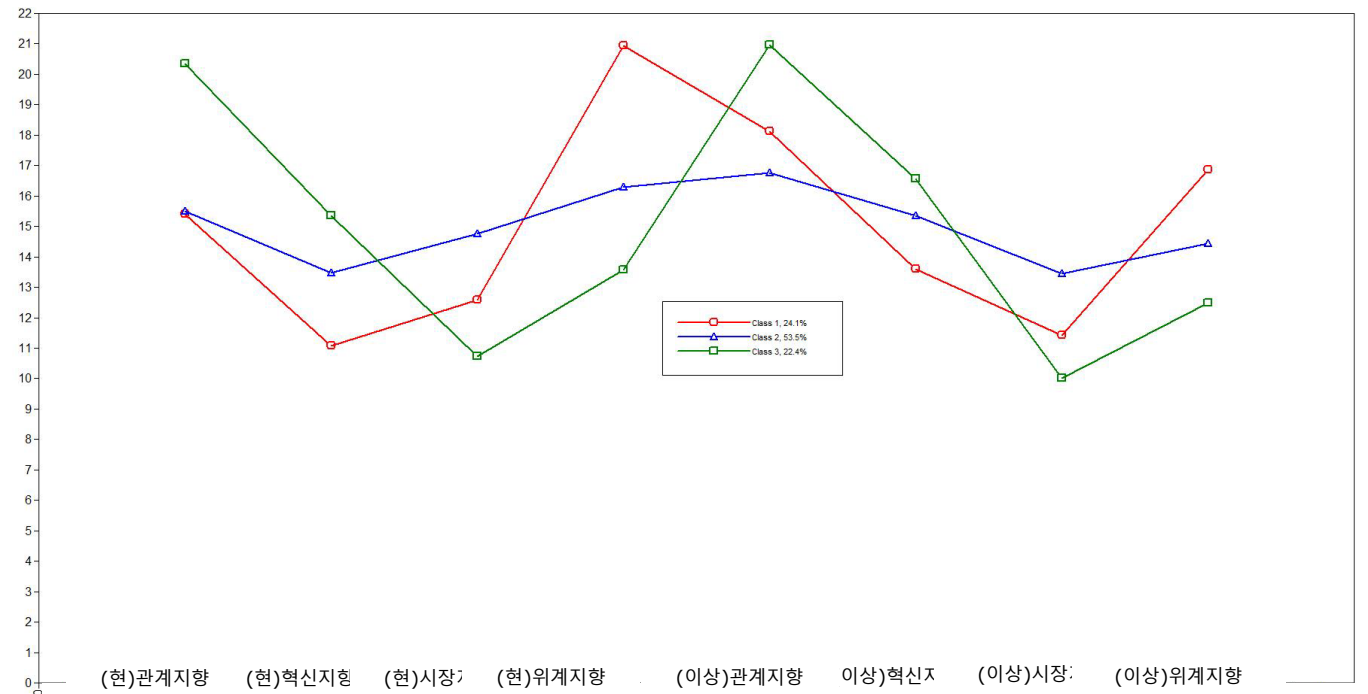
현재	이상
관계(협력)	관계(협력)
혁신(변화)	혁신(변화)
시장(성과)	시장(성과)
위계(규칙 및 안정성)	위계(규칙 및 안정성)



## ● 잠재프로파일 분석 결과

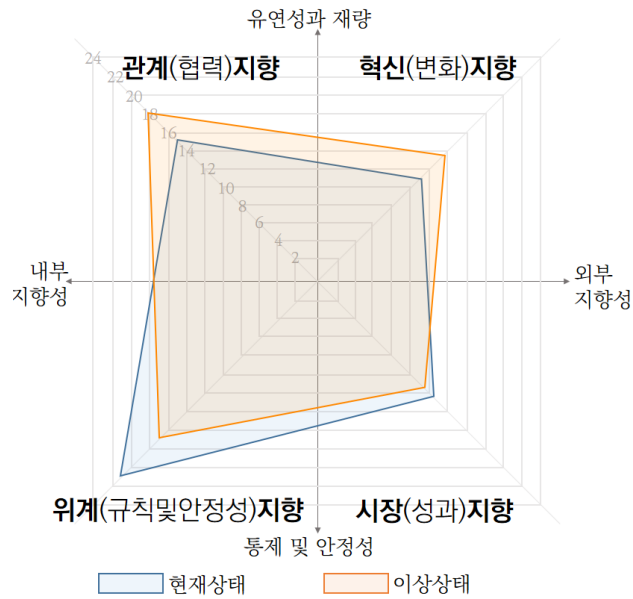
### ■ 잠재프로파일 모델 적합도

	AIC	BIC	Entropy	LMRT
잠재집단 2개	4246.790	4315.195	0.920	174.654***
잠재집단 3개	4189.405	4282.435	0.829	73.657*
잠재집단 4개	4149.557	4267.213	0.850	56.522

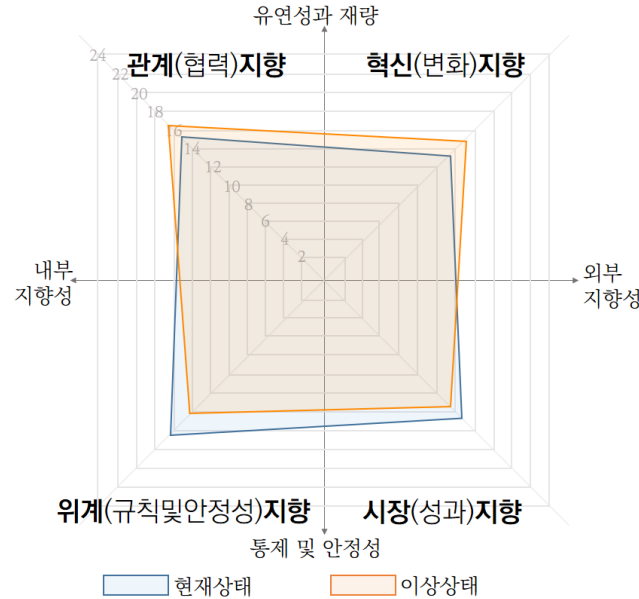


# 비영리조직의 조직문화 유형 구분하기

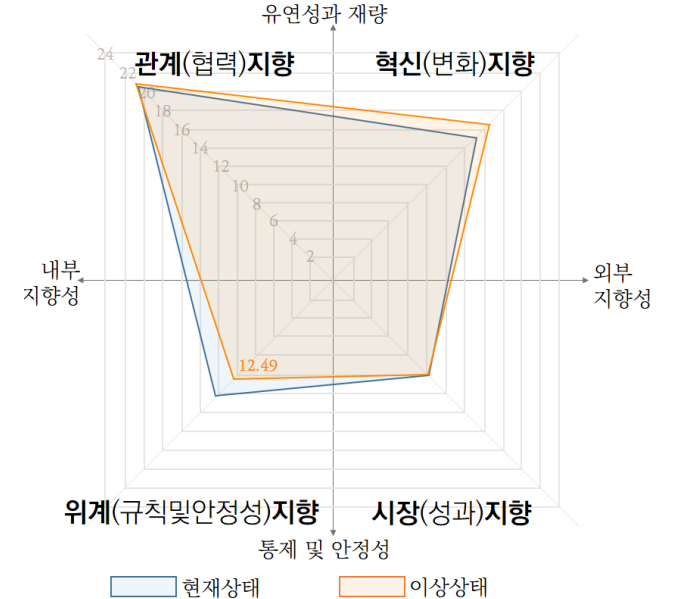
낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형(24.1%)



관계-혁신-시장-위계 균형형(53.5%)



관계와 혁신 지향 강조형(22.4%)

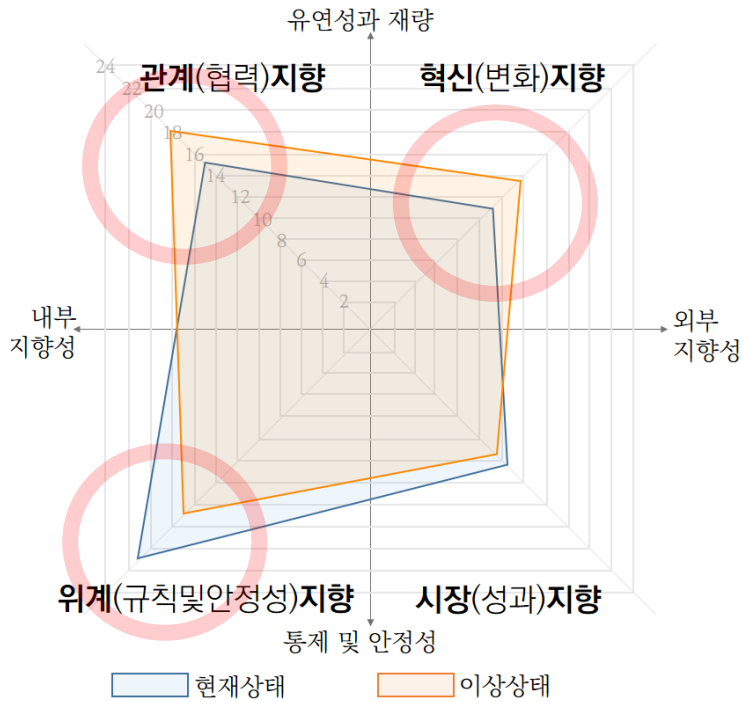


	낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형		관계-혁신-시장-위계 균형형		관계와 혁신 지향 강조형	
	현재	이상	현재	이상	현재	이상
관계(협력)	15.396	18.126	15.489	16.755	20.352	20.950
혁신(변화)	11.081	13.599	13.465	15.354	15.345	16.558
시장(성과)	12.581	11.412	14.759	13.457	10.729	10.009
위계(규칙 및 안정성)	20.944	16.865	16.288	14.434	13.574	12.485



# 비영리조직의 조직문화 유형 구분하기

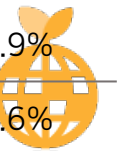
## 낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형 (24.1%)



	낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형		현재와 이상 격차 (b-a)
	현재 (a)	이상(b)	
관계(협력)	15.396	18.126	2.730
혁신(변화)	11.081	13.599	2.518
시장(성과)	12.581	11.412	-1.169
위계(규칙 및 안정성)	20.944	16.865	-4.079

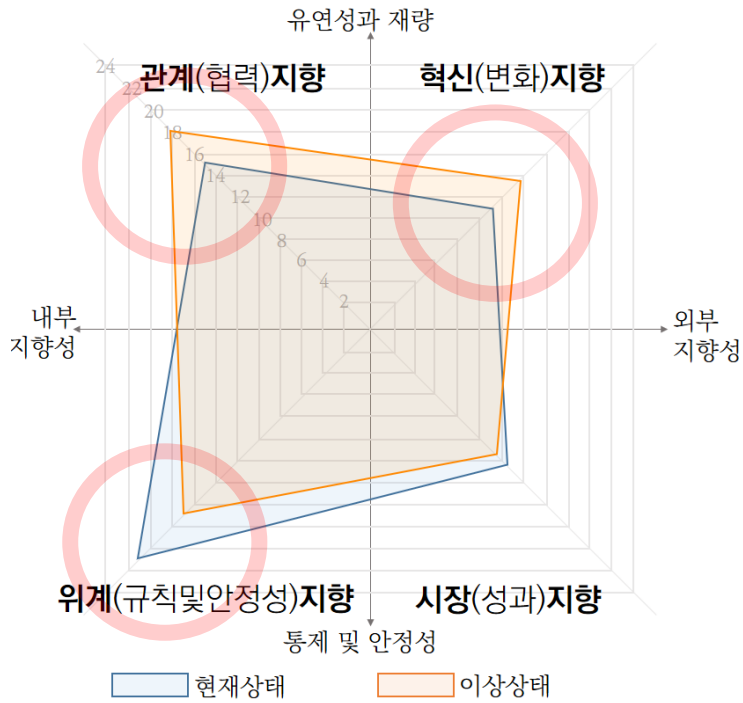
법인유형	재단법인	사단법인	기타
낮은 혁신, 위계에서 관계로 이동형	46.2%	46.2%	7.7%
관계-혁신-시장-위계 균형형	24.2%	59.7%	16.1%
관계와 혁신 지향 강조형	26.9%	57.7%	15.4%

설립기간	5년미만	5년~10년미만	10년~15년미만	15년~20년미만	20년이상
낮은 혁신, 위계에서 관계로 이동형	7.7%	23.1%	11.5%	3.8%	53.8%
관계-혁신-시장-위계 균형형	1.6%	24.2%	17.7%	19.4%	37.1%
관계와 혁신 지향 강조형	0.0%	30.8%	23.1%	19.2%	26.9%
전체	2.6%	25.4%	17.5%	15.8%	38.6%





## 낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형 (24.1%)



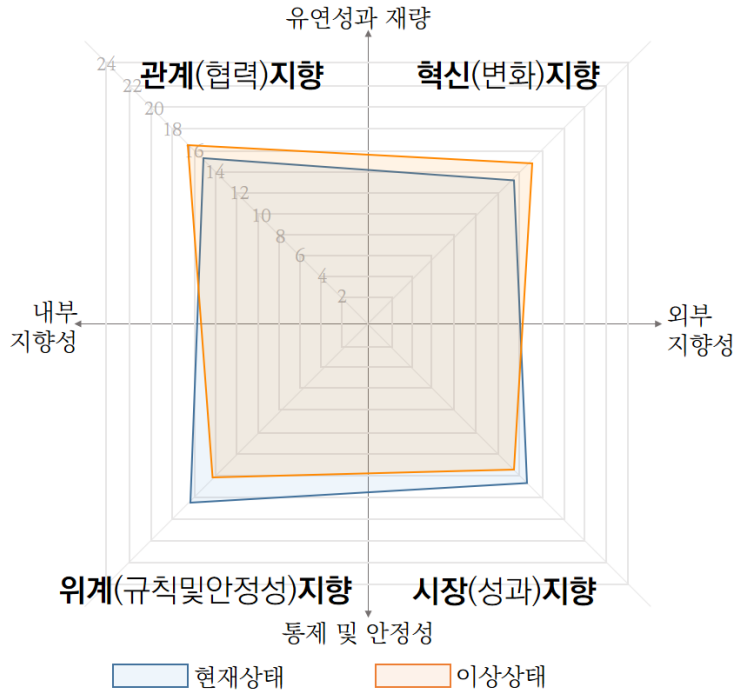
	낮은혁신성, 위계에서 관계로 이동형		현재와 이상 격차 (b-a)
	현재 (a)	이상(b)	
관계(협력)	15.396	18.126	2.730
혁신(변화)	11.081	13.599	2.518
시장(성과)	12.581	11.412	-1.169
위계(규칙 및 안정성)	20.944	16.865	-4.079

규모	20인미만	20인~30인미만	30인~100인미만	100인이상
낮은 혁신, 위계에서 관계로 이동형	42.3%	23.1%	23.1%	11.5%
관계-혁신-시장-위계 균형형	48.4%	19.4%	22.6%	9.7%
관계와 혁신 지향 강조형	53.8%	19.2%	23.1%	3.8%
전체	48.2%	20.2%	22.8%	8.8%



# 비영리조직의 조직문화 유형 구분하기

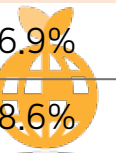
## 관계-혁신-시장-위계 균형형 (53.5%)



	관계-혁신-시장-위계 균형형		현재와 이상 격차 (b-a)
	현재 (a)	이상(b)	
관계(협력)	15.489	16.755	1.266
혁신(변화)	13.465	15.354	1.889
시장(성과)	14.759	13.457	-1.302
위계(규칙 및 안정성)	16.288	14.434	-1.854

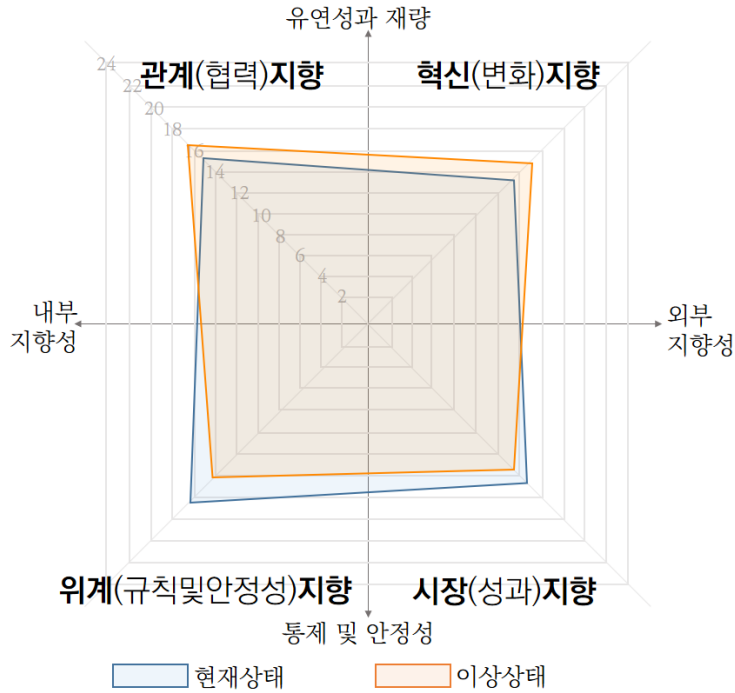
법인유형	재단법인	사단법인	기타
낮은 혁신, 위계에서 관계로 이동형	46.2%	46.2%	7.7%
관계-혁신-시장-위계 균형형	24.2%	59.7%	16.1%
관계와 혁신 지향 강조형	26.9%	57.7%	15.4%

설립기간	5년미만	5년~10년미만	10년~15년미만	15년~20년미만	20년이상
낮은 혁신, 위계에서 관계로 이동형	7.7%	23.1%	11.5%	3.8%	53.8%
관계-혁신-시장-위계 균형형	1.6%	24.2%	17.7%	19.4%	37.1%
관계와 혁신 지향 강조형	0.0%	30.8%	23.1%	19.2%	26.9%
전체	2.6%	25.4%	17.5%	15.8%	38.6%



# 비영리조직의 조직문화 유형 구분하기

## 관계-혁신-시장-위계 균형형 (53.5%)



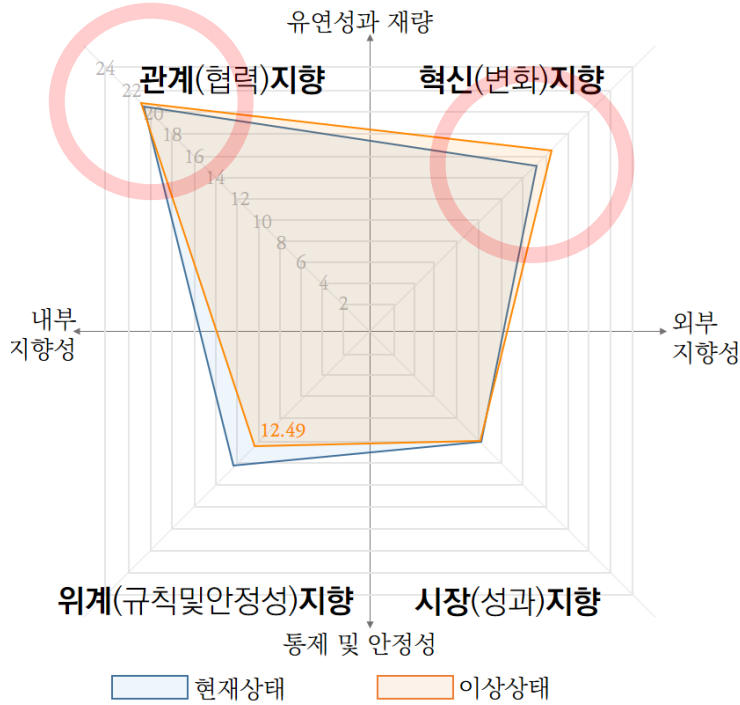
	관계-혁신-시장-위계 균형형		현재와 이상 격차 (b-a)
	현재 (a)	이상(b)	
관계(협력)	15.489	16.755	1.266
혁신(변화)	13.465	15.354	1.889
시장(성과)	14.759	13.457	-1.302
위계(규칙 및 안정성)	16.288	14.434	-1.854

규모	20인미만	20인~30인미만	30인~100인미만	100인이상
낮은 혁신, 위계에서 관계로 이동형	42.3%	23.1%	23.1%	11.5%
관계-혁신-시장-위계 균형형	48.4%	19.4%	22.6%	9.7%
관계와 혁신 지향 강조형	53.8%	19.2%	23.1%	3.8%
전체	48.2%	20.2%	22.8%	8.8%



# 비영리조직의 조직문화 유형 구분하기

## 관계와 혁신 지향 강조형 (22.4%)



	관계와 혁신 지향 강조형		현재와 이상 격차 (b-a)
	현재 (a)	이상(b)	
관계(협력)	20.352	20.950	0.598
혁신(변화)	15.345	16.558	1.213
시장(성과)	10.729	10.009	-0.720
위계(규칙 및 안정성)	13.574	12.485	-1.089

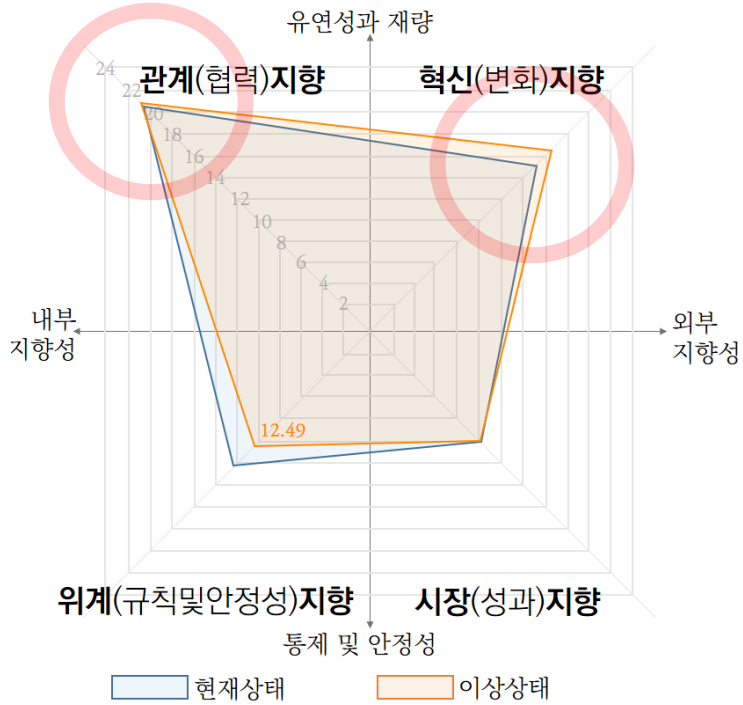
법인유형	재단법인	사단법인	기타
낮은 혁신, 위계에서 관계로 이동형	46.2%	46.2%	7.7%
관계-혁신-시장-위계 균형형	24.2%	59.7%	16.1%
관계와 혁신 지향 강조형	26.9%	57.7%	15.4%

설립기간	5년미만	5년~10년미만	10년~15년미만	15년~20년미만	20년이상
낮은 혁신, 위계에서 관계로 이동형	7.7%	23.1%	11.5%	3.8%	53.8%
관계-혁신-시장-위계 균형형	1.6%	24.2%	17.7%	19.4%	37.1%
관계와 혁신 지향 강조형	0.0%	30.8%	23.1%	19.2%	26.9%
전체	2.6%	25.4%	17.5%	15.8%	38.6%



# 비영리조직의 조직문화 유형 구분하기

## 관계와 혁신 지향 강조형 (22.4%)



	관계와 혁신 지향 강조형		현재와 이상 격차 (b-a)
	현재 (a)	이상(b)	
관계(협력)	20.352	20.950	0.598
혁신(변화)	15.345	16.558	1.213
시장(성과)	10.729	10.009	-0.720
위계(규칙 및 안정성)	13.574	12.485	-1.089

규모	20인미만	20인~30인미만	30인~100인미만	100인이상
낮은 혁신, 위계에서 관계로 이동형	42.3%	23.1%	23.1%	11.5%
관계-혁신-시장-위계 균형형	48.4%	19.4%	22.6%	9.7%
관계와 혁신 지향 강조형	53.8%	19.2%	23.1%	3.8%
전체	48.2%	20.2%	22.8%	8.8%



# 조직 차원에서 조직문화 이해하기

연구문제 II-2.

각 유형별 환경변화에 대한 태도, 혁신성, 미션, 조직문화 공유의 차이가 있나?



아름다운재단  
The Beautiful Foundation



모두를 위한 변화  
변화를 만드는 연결

# 조직문화 유형별 특성

## ● 환경변화 및 조직 환경 관리

		N	평균	표준편차
환경변화	위계에서 관계로 이동형	26	3.46	0.650
	관계-혁신-시장-위계 균형형	62	3.56	0.523
	관계와 혁신 지향 강조형	26	3.59	0.564
조직환경 관리	위계에서 관계로 이동형	26	3.29	0.559
	관계-혁신-시장-위계 균형형	62	3.44	0.581
	관계와 혁신 지향 강조형	26	3.67	0.658

## ● 혁신성

구분	N	아이디어혁신		프로그램혁신		기술혁신		전체혁신	
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
위계에서 관계로 이동형	26	2.97	.642	2.98	.468	2.75	.428	2.91	.454
관계-혁신-시장-위계 균형형	62	3.26	.648	3.25	.599	3.04	.627	3.20	.587
관계와 혁신 지향 강조형	26	3.54	.534	3.56	.463	3.26	.596	3.47	.471
전체	114	3.26	.647	3.26	.573	3.02	.601	3.20	.563



# 조직문화 유형별 특성

## ● 우리 조직의 미션은 ~ (미션의 방향성)

구분	N	조직의미래성장관련		희망또는미래의목표강조		조직의안정적유지와관련		지켜야할책임이나규범강조	
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
위계에서 관계로 이동형	26	3.45	0.694	3.55	0.761	3.75	0.763	3.87	0.881
관계-혁신-시장-위계 균형형	62	3.68	0.658	3.80	0.666	3.63	0.6	3.62	0.545
관계와 혁신 지향 강조형	26	4.3	0.655	4.25	0.796	3.83	0.872	3.95	0.649

## ● 조직문화 공유 현황

		N	평균	표준편차	F
공유노력	위계에서 관계로 이동형(a)	26	3.25	0.589	8.598*** b>a, c>a
	관계-혁신-시장-위계 균형형(b)	62	3.34	0.605	
	관계와 혁신 지향 강조형(c)	26	3.87	0.633	
		114	3.44	0.648	





# 조직 차원에서 조직문화 이해하기

연구문제 II-3.

조직문화에 따라 조직구성원의 임파워먼트, 직무만족, 이직의도는 차이가 있나?



아름다운재단  
The Beautiful Foundation



모두를 위한 변화  
변화를 만드는 연결

# 조직문화에 따른 구성원의 임파워먼트, 직무만족, 이직의도 차이

## ● 조직문화 유형에 따른 구성원들의 임파워먼트, 직무만족

		N	평균	표준편차	F
임파워먼트	위계에서 관계로 이동형(a)	110	3.58	0.52	8.224*** c>b, c>a
	관계-혁신-시장-위계 균형형(b)	236	3.57	0.56	
	관계와 혁신 지향 강조형(c)	98	3.82	0.50	
		444	3.63	0.54	
직무만족	위계에서 관계로 이동형(a)	110	3.44	0.83	5.860** c>b, c>a
	관계-혁신-시장-위계 균형형(b)	236	3.41	0.88	
	관계와 혁신 지향 강조형(c)	98	3.76	0.85	
		444	3.49	0.87	



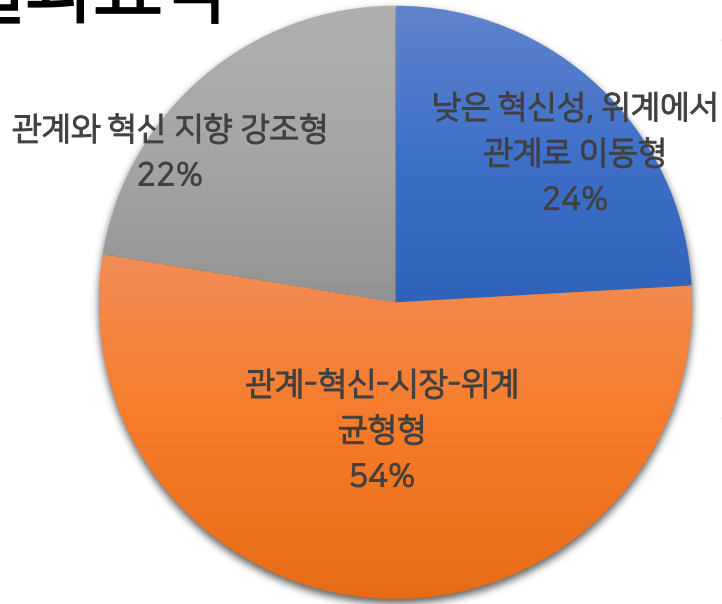
# 조직문화에 따른 구성원의 임파워먼트, 직무만족, 이직의도 차이

## ● 조직문화 유형에 따른 구성원들의 이직의도

		있다	없다	기타	$\chi^2$
이직의도	위계에서 관계로 이동형(a)	68(24.7%)	159(57.8%)	48(17.5%)	10.630*
	관계-혁신-시장-위계 균형형(b)	36(24.5%)	66(44.9%)	45(30.6%)	
	관계와 혁신 지향 강조형(c)	6(27.3%)	11(50.0%)	5(22.7%)	
		110(24.8%)	236(53.2%)	98(22.1%)	



# 결과 요약



• 한국 비영리조직의 조직문화는 3가지 형태로 유형화될 수 있음

1. 관계-혁신-시장-위계 균형형이 가장 보편적인 조직문화 (54%)
2. 낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형 (24%)
3. 관계와 혁신 지향 강조형 (22%)

\* 시장지향성이 낮은 것은 공통점임

• 비영리조직들은 역사, 규모, 운영주체, 설립목적 등에 따라 각기 다른 조직문화를 형성하고 있음

1. 관계-혁신-시장-위계 균형형 조직문화: 최근에 설립된 NPO~긴 역사성을 가진 NPO, 소규모~대규모 다양함
2. 낮은 혁신성, 위계에서 관계로의 이동형 : 재단법인 비율 높음, 상대적으로 긴 역사성, 규모가 큰 NPO 다수
3. 관계와 혁신 지향 강조형: 소규모, 짧은 역사성, 여성·장애인·인권단체 등 소수자 인권 옹호를 위한 단체 비율 높음



• “조직의 미션을 보면 조직문화가 보인다” - 생각하는 대로, 말하는 대로, 믿는 대로 조직의 문화가 되다

• 현재 조직문화 vs 선호 조직문화 차이가 크지 않을 때 구성원들의 임파워먼트, 직무 만족도가 높음

• 그러나, 이직 의도는 차이를 보임 - 조직의 안정성 등 본 연구에 포함되지 않은 다른 특성들도 고려해야 함



### III. 비영리조직 종사자의 이야기로 조직문화 이해하기

1. 비영리조직의 환경 변화는 어떠하며, 조직은 어떻게 대응하고 있는가?
2. 현재 우리 조직의 문화는 구체적으로 어떤 모습으로 나타나고 있는가?
3. 미래의 바람직한 조직문화는 어떤 모습이라고 생각하는가?
4. 우리 조직은 조직문화 내재화 노력과 가치 갈등에 대해 어떻게 대응하고 있는가?
5. 기타: 비영리조직 구성원이 경험하고 있는 어려움은 어떠한가?



# 질적 연구 개요

## 1. FGI 진행

그룹 1	7월 13일 1시 30분 - 3시 30분
그룹 2	7월 13일 4시 - 6시
그룹 3	7월 14일 1시 30분 - 3시 30분

## 2. 연구참여자

	조직 설립연도	그룹	성별	연령	직위	담당업무	소속기관 근무연수
A	2000년	그룹1	여성	20대	실무자	홍보/마케팅/대외협력	1~3년 미만
B	2013년	그룹1	여성	30대	중간관리자	홍보/마케팅/대외협력	3~6년 미만
C	2000년	그룹1	여성	20대	실무자	기타	3~6년 미만
D	2018	그룹1	여성	30대	실무자	교육연구	1~3년 미만
E	2000년	그룹2	여성	40대	중간관리자	기획/경영총괄	6~10년 미만
F	2008년	그룹2	여성	20대	실무자	홍보/마케팅/대외협력	1~3년 미만
G	1987년	그룹2	여성	40대	중간관리자	자원개발관리	6~10년 미만
H	2013년	그룹3	남성	30대	실무자	인사/법무	3~6년 미만
I	2000년	그룹3	여성	30대	실무자	기획/경영총괄	6~10년 미만
J	2015년	그룹3	여성	30대	중간관리자	사업(목적사업)	6~10년 미만
K	1987년	그룹3	여성	40대	실무자	사업(목적사업)	1~3년 미만
L	2018년	그룹3	남성	20대	실무자	사업(목적사업)	1년 미만



# 분석결과 : 7개의 주제, 26개 범주, 55개 개념으로 분석됨

- 급격한 환경 변화에 대한 인식과 조직의 위기감
- 안정적인 자원 확보로 안도함
- 재정적 지속가능성에 대한 깊은 고민

환경 변화와 비영리조직 지속가능성에 대한 고민

- 친밀한 관계가 형성되고 활발하게 의사소통이 이루어짐
- 구성원의 의견이 조직의 의사결정에 반영됨
- 구성원들이 리더십과의 의사소통을 통해 지지 받음
- 구성원의 업무재량권이 보장되어 의욕이 높음

관계(협력) 지향적 조직문화가 두드러지게 나타남

- 체계적이고 수직적인 특성이 두드러짐
- 상명 하달 식 의사결정으로 인해 갈등이 야기됨
- 내부 의사소통이 원활하지 않아 문제가 발생함
- 재량권이 보장되지 않아 적극성이 떨어짐

위계(규칙 및 안정) 지향적 조직문화가 두드러지게 나타남

- 미션과 비전을 바꾸며 조직을 혁신함
- 조직 운영 방식을 변화시키고 있음

조직을 혁신하는 모습이 나타남

- 관계(협력) 지향 조직문화가 강화되길 바람
- 공고한 시스템을 바탕으로 움직이는 문화가 되길 바람
- 혁신(변화) 지향 조직문화가 강화되길 바람
- 시장(성과) 지향 조직문화가 강화되길 바람

미래의 조직 문화에 대한 희망

- 미션과 비전을 공식적으로 논의함
- 미션과 비전에 대한 공식적 논의가 부재함
- 조직 가치와의 갈등 상황
- 핵심 가치에 대한 내재화 부족으로 조직내 갈등이 생김

조직 문화 내재화의 현재

- 구성원의 노동권을 존중하지 않음
- 기업식의 성과관리를 적용함
- 조직에서의 나의 한계가 느껴짐
- 근로환경에 만족함
- 조직에 대한 나의 기대

비영리조직구성원으로서 느끼는 빛과 그림자



### III-1 . 환경변화와 비영리조직의 지속가능성에 대한 고민

- 비영리조직의 구성원들은 비영리조직의 존재에 대한 사회적 연대감이 낮아지거나 영리 섹터와의 차별성이 없어지고 있다고 인식하여 무엇보다 사회환경의 변화에 대한 위기감을 크게 느끼고 있었음.
- 이와 함께 비영리조직의 재정적 측면의 취약성으로 지속가능성에 대한 깊은 우려를 토로하였음.

범주	개념
급격한 환경 변화에 대한 인식과 조직의 위기감	혹독한 환경 변화로 인해 위기감을 느낌
	사회적 가치 변화가 조직의 존재를 위협함
안정적인 자원 확보로 안도함	안정적인 자원 확보로 안도함
재정적 지속가능성에 대한 깊은 고민	재정적 수입원이 1명의 기부자에만 의존되어 불안정함
	당장 조직 운영비 확보가 어려움
	재정확보를 위해 수익사업에 대해 논의함





## III-1. 환경 변화와 비영리조직의 지속가능성에 대한 고민

### 1) 급격한 환경 변화에 대한 인식과 조직의 위기감

- 비영리조직 구성원들은 사회적 가치 변화, 영리와 비영리 섹터 간의 가치와 역할의 경계가 흐려짐 등으로 인한 비영리 조직 존재에 대한 고민과 위기감을 크게 느끼고 있었음

#### (1) 혹독한 환경 변화로 인해 위기감을 느낌

굉장히 이제 업 앤 다운이 좀 심했었고 현재는 시민사회 전반과 페미니즘에 대해서 아주 극악한 백래시에 이제 마주하고 있다고 생각하고요.(참여자 G)

“머물러 있으면 망한다”... 다 알고 있는데 우리 자체가 그런 일을 해본 경험이 많이 없기 때문에.... 우리 영역 안에서 가치가 너무 소중하고 고귀하다.(참여자 I)

#### (2) 사회적 가치 변화가 조직의 존재를 위협함

영리 기업에서조차도 되게 사회적인 가치를 굉장히 앞으로 정면으로 내세우고 훨씬 더 마케팅으로 세련된 방식으로 이들에게 접근을 하고 있고 또 전통적인 비영리 조직 외에도 다른 이제 다양한 형태의 뭔가 사회적 미션, 소셜 미션을 수행하는 조직들이 많이 생기다 보니까 약간 존재 이유가 되게 위협받고 있다... (참여자 I)



## III-1. 환경 변화와 비영리조직의 지속가능성에 대한 고민

### 2) 안정적인 재정 확보로 안도함

- 과거 비영리조직의 재정적 불안정이 직원들에게 미치는 부작용을 경험한 경우 현재 조직이 안정적인 재원을 확보된 것에 큰 위안감을 나타냈음.

제가 이걸(비영리조직의 재정 불안정) 이제 경험을 하면서 비영리 섹터에 있으면서 자본주의 사회에서 어쩔 수 없이 재정이 중요하구나. 재정이 어느 정도 안정적인 구조가 뭔가 시스템이 있어야지 안정적으로 이게 일이 굴러가고 사람도 그냥 지속 가능하게 이거를 일을 할 수 있고 조금 체험을 했거든요. 그래서 그때 기부금을 어마어마하게 모았어요.. 어마어마한 금액을. 저희가 모았고 그래서 이젠 그걸 지금 다 이제 통일 관련 프로젝트를 하는 단체들에게 이제 나눠주는 역할을 하고 있는 거죠. 그래서 상당 부분 많이 이렇게 소진이 됐는데 그래도 계속 예산을 쓰고 있어요. (참여자 J)



## III-1. 환경 변화와 비영리조직의 지속가능성에 대한 고민

### 3) 재정적 지속가능성에 대한 깊은 고민

- 비영리조직 구성원들은 조직이 1인의 빅도너에게 전적으로 재정을 의존하거나 시민사회 후원금이 급격한 감소하는 현상, 지출이 지속적으로 증가함으로 인한 재정 압박 등의 이유로 조직의 생존과 지속가능성에 대해서 깊이 고민하고 것으로 나타났음.

#### (1) 재정적 수입원이 1명의 기부자에만 의존되어 불안정함

개인이 100% 후원을 해서 세운 집단이고 저희는 펀드레이징 업무를 전혀 하지 않아요. 만약에 외부로부터 오는 지원(기부금)이 없어진다고 하면 회사가 없어질 수 있기 때문에 그 상황에서 우리들은 어디로 갈 것인가... 개인적인 고민이 많은 조직이라고 저는 생각해요.(참여자 B)

#### (2) 당장 조직 운영비 확보가 어려움

진짜 내년에 활동할... 내년이면 뭐 지금 당장 몇 개월 뒤가 없는데 그래서 진짜 정말 급한 상황이에요. 그래서 저희가 재정적인 타격이 굉장히 크고 후원도 많이 떨어지고 그래서 그 문제가 지금 지속 가능성이 굉장히 힘듭니다. (중략) 재정은 너무 빠듯한데 일은 너무 많아요. 그리고 너무 밀려들고 현안은 매일매일 터지고 거기에 대해서 대응을 해야 되는...이제 이런 게 있다 보니 급하게 일을 처리하고 돈이 없는 것이 저는 조직 문화에 가장 큰 악영향을 미친다. (참여자 G)

#### (3) 재정책보를 위해 수익사업에 대해 논의함



기부금으로 운영되다 보니 아무래도 예산에 대한 압박이 있고, 또 원활하지 않다 보니 요새 수익화에 대한 얘기가 연구원 안에서 되게 많이 나오거든요. 지금까지는 기업들의 후원금으로 유지되다가 특히 저희 팀 같은 경우에는 '회계 컨설팅'이 하는 업무와 되게 유사한 점이 많고 (참여자 D)



## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 1) 관계(협력) 지향적 조직문화가 두드러짐

- 비영리조직 구성원들은 조직 내에서 친밀하고 활발하게 의사소통하고 있으며 이를 기반으로 공동체 의식과 소속감이 생기고 일에 대한 동력을 얻는다고 지적하였음. 또한 상사/최고 리더십과 개인 면담을 하면서 지지 받고 있으며 사업에 대한 실무자의 의견을 존중하는 문화속에서 업무의욕이 높아지는 것으로 나타났음

범주	개념
친밀한 관계가 형성되고 활발하게 의사소통이 이루어짐	구성원 간의 커뮤니케이션과 수평적 의사결정을 중요시함
	구성원들과의 친밀한 관계에서 힘을 얻음
	외부 조직과의 우호적인 관계 맺음을 중요하게 생각함
구성원의 의견이 조직의 의사결정에 반영됨	사업 담당자와의 논의 후 의사결정을 내림
	수평적인 의사소통이 이루어지고 있음
구성원들이 리더십과의 의사소통을 통해 지지받음	최고 리더십과 면담을 통해 개인 비전을 공유함
	중간 리더십이 의사소통 창구 역할을 함
	상사와의 개별 상담으로 지지 받음
구성원의 업무재량권이 보장되어 의욕이 높음	실무자가 기획하여 새로운 사업을 시도함
	업무자율성과 개방적인 논의 구조가 보장되어 만족스러움



## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 1) 관계(협력) 지향적 조직문화가 두드러짐

#### (1) 친밀한 관계가 형성되고 활발하게 의사소통이 이루어짐

- 구성원 간의 친밀한 관계를 기반으로 의사소통이 활발하며 조직내 응집력에서 힘을 얻는 편이라고 지적하였으며 외부조직과의 관계에서도 신뢰를 기반한 협력 관계가 나타난다고 보고하였음.

#### ⊖ 구성원 간의 커뮤니케이션과 수평적 의사결정을 중요시함

현재는 그래서 이게 약간 구성원 간의 관계성이 되게 중요하기 때문에 뭔가 일을 할 때 커뮤니케이션, 내부 커뮤니케이션이 굉장히 중요하고 그리고 내부 커뮤니케이션과 이제 이전에 조직 문화나 우리에게 되게 중요한 일하는 방식이나 가치나 이런 걸 물어봤을 때 항상 많이 나왔던 게 상호존중이었어요... (참여자 E)

#### ⊖ 구성원 간의 친밀한 관계에서 힘을 얻음

다들 이제 저희가 조직 문화에 대한 조사를 해보면 일하는 동력이 같은 생각을 가진 동료 나랑 같은 일을 하는 이런 동료들에게 힘을 얻어서 난 일을 해라고 해서 아마도 관계 지향이 높은 문화가 아닐까 하는데..(참여자 I)

#### ⊗ 외부 조직과의 우호적인 관계 맺음을 중요하게 생각함

근데 또 저희는 외부랑도 관계(협력) 지향적이거든요. 외부 후원사라든가 이런 면에 있어서는 굉장히 관계 지향적인데.. (참여자 A)



## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 1) 관계(협력) 지향적 조직문화가 두드러짐

#### (2) 구성원의 의견이 조직의 의사결정에 반영됨

- 의사결정과정에서 구성원들을 존중하고 수평적으로 의사소통하고 논의를 통해 결정함으로써 구성원들의 조직 응집력과 순응력도 증가한다고 표현하였음

#### ⊖ 사업 담당자와의 논의 후 의사결정을 내림

결정하는 데 있어서는 누가 아이디어를 내더라도 그게 거의 실현이 되는 편이고 총장님이 최종 의사결정을 하시기는 하지만 총장님께서 뭔가를 혼자 가져오셔서 저희한테 지시를 내리신 적은 거의 없으셨어요. 다른 곳에서 제안 받은 게 있으시더라도 사업 내용이면 일단 저희 사업팀에 먼저 의논을 하게 하신 다음에 결정은 저희 의견을 되게 많이 반영해서 결정을 해 주시는 편이에요. (참여자 A)

#### ⊖ 수평적인 의사소통이 이루어지고 있음

직원들이 하고 싶다 라고 뭔가 의견을 얘기했을 때 묵살되지 않고 그래도 의견을 한 번이라도 되든 안 되든 들어 주시고 좀 분위기가 이렇게 때문에 약간 분위기가 탑 리더의 의사도 굉장히 잘 들어요. 착한 직원들이 모여 있죠.(참여자 J)



## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 1) 관계(협력) 지향적 조직문화가 두드러짐

#### (3) 구성원들이 리더십과의 의사소통을 통해 지지 받음

- 구성원들은 최고 리더십이 개인 면담을 통해 '각자가 생각했을 때 우리 조직이 가고 있는 방향이 너의 비전과 맞니?'라는 질문을 하며 조직의 방향과의 일치성을 질문하는 과정에서 존중 받고 지지 받고 있다고 느낀다고 지적함. 또한 중간 관리자가 조직의 결정에 대해서 설명하고 구성원들의 의견을 전달하는 중간자 역할을 하는 것, 상사와 진로상담을 하는 등 다양한 의사소통 채널을 통해 응집력이 높아진다고 지적함

#### ⊖ 최고 리더십과 면담을 통해 개인의 비전을 공유함

총장님이 아직까지는 연 2회 정도 전 직원을 개별 면담하는 시간을 가지세요. 여름 정도에 한 번 겨울 정도에 한 번 카페로 따로 부르세요. 별 거는 아니고 그냥 다 물어보세요. 그러면 저희는 아직까지는 총장님께 다 솔직하게 말씀드릴 수 있어요. 다 수용을 해 주시는 편이어서 그래서 그럴 때 이제 한번 속풀이 하고, 그럴 때 이제 방향이나 각자가 생각했을 때 우리 조직이 가고 있는 방향이 너의 비전과 맞니? 하고 물어보세요. 그래서 이렇게 공유할 수 있는 시간이 있죠. (참여자 A)

#### ⊖ 중간 리더십이 의사소통 창구 역할을 함

최고 리더가 그냥 이렇게 꽃아버리면 ...아무 소용을 못 하는데.. 그거를 어떻게 보면 수습하고 봉합하는 그런 역할이 필요한데 이제 그걸 할 수 있는 사람은 결국에 라인 매니저다 라는 게 최근에 제가 생각이라서..(참여자 H)

#### ⊗ 상사와의 개별 상담을 통해 지지 받음

저와 비슷한 고민을 하고 있는 팀장님이나 이런 분들하고 되게 상담도 많이 하는 것 같아요. 특히 이제 저는 연구자 쪽에 대한 그런 강한 의지가 있는데 이런 커리어 비슷하게 고민했었던 선배가 그래도 조직 안에 같이 있으니까 얘기하는 것만으로도 좀 풀리기도 하고해요. (참여자 D)



## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 1) 관계(협력) 지향적 조직문화가 두드러짐

#### (4) 구성원의 재량권이 보장되어 의욕이 높음

- 구성원들은 업무를 수행할 때 스스로 생각하고 결정할 수 있는 자율성과 재량권이 보장되며, 문제가 발생하면 언제든지 논의할 수 있는 운영 구조를 인식할 때 책임감을 갖게 되고 동기부여 된다고 지적하고 있음

#### ⊖ 실무자가 기획하여 새로운 사업을 시도함

조직에 왔을 때는 정말 저는 맨땅의 헤딩이라는 게 뭔지 알겠고 재량권 너무 커요. 근데 저는 재단이 와서 한 4년 캠페인을 계속 만들었는데 단 한 번도 동일한 일을 해본 적이 없어요. 매뉴얼도 없어요. 진짜 다 새롭고 내가 하고자 하면 다 할 수 있고 뚫고자 하면 다 뚫을 수 있는 재량권이 있지만.. 그리고 지금은 일도 경험해보지 못한 일이죠.(참여자 I)

#### ⊖ 업무자율성과 개방적인 논의 구조가 보장되어 만족스러움

그냥 분위기 자체가 그냥 알아서 잘 어렵히 잘 하겠지 약간 이런 느낌으로 흘러가는 분위기에요. 그래서 굳이 매번 보고를 안 해도 그냥 어느 정도 마감 기간만 주면 그 안에 그냥 알아서 해가지고 보고하고 그냥 이런 식으로 하고 있어서.... 자유롭게 한 다음에 잘하면 잘했으면 칭찬해 주고 뭔가 문제가 있으면 한번 다시 같이 고민해 보고... 잘 맞는 것 같아서 동기부여도 잘 되고 그래서 분위기적으로나 비전적으로나 잘 맞는.... 업무 분위기적인 면에 있어서도 굉장히 자유롭고 업무 자율권이라든지 이런 것들 많이 좀 그래도 존중해 주는 편이죠.(참여자 L)





## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 2) 위계(규칙 및 안정) 지향적 조직문화가 두드러짐

- 현재 부서 간의 체계와 수직적인 구조가 명확하다고 이야기하였음. 상위 리더십이 혼자 결정하고 조직 전체 구성원이 따르는 의사 결정으로 인해서 실망하거나 소진되기도 하며, 의사소통이 원활하지 않아서 생기는 오해와 갈등에 대해서도 지적함. 또한 업무에서도 자율성이 보장되지 않아서 창의성과 의욕이 저하된다고 표현하였음

범주	개념
체계적이고 수직적인 특성이 두드러짐	딱딱하고 체계가 철저한 조직임
	조직 구조를 개편하면서 수직적 위계가 생김
상명 하달 식 의사결정으로 갈등이 야기됨	최고 리더십의 결정에 조직전체가 따름
	일방적이고 지시적 의사소통으로 인해 소진됨
	상사의 일방적인 업무 배정으로 인해 힘들
	조직의 의사결정이 개인의 기대와 다를 때 실망함
내부 의사소통이 원활하지 않아 문제가 발생함	리더십 간 의사결정의 불일치로 혼선이 생김
	소통이 안 되어 오해와 갈등이 깊어짐
재량권이 보장되지 않아 적극성이 떨어짐	업무 자율성이 보장되지 않아 답답함
	업무 자율성 없이 수동적으로 일을 함



## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 2) 위계(규칙 및 안정) 지향적 조직문화가 두드러짐

#### (1) 체계적이고 수직적인 특성이 두드러짐

- 현재의 조직문화는 구조화되어 체계적이고 딱딱하고 상위리더십과 젊은 직원과의 문화적 차이가 있다고 지적하였음. 또한 조직의 규모가 커지면서 부서가 생기고 수직적 위계가 발생했으며 규모에 따라 위계가 필요함도 지적하였음.

#### ㉠ 딱딱하고 체계가 철저한 조직임

좀 구조화되어 있다고 생각해요. 너무 '위계'가 있다라는 생각이 들어요.(참여자 D)

공무원 조직에 두 분이 계셨고 그분들은 좀 딱딱하고 위계나 이런 것들을 철저하게 하시고 비즈니스 영역에 계셨던 분은 되게 자유로우시고 한데 또 워낙 세대간의 어떤 차이도 있고 직원들은 좀 젊은 직원들이 많고 한데 그래서 좀 저도 개인적으로 고민하고 있는 게 어떤 조직 문화 이런 리더십과의 갭 차이에 있어서의 조직 문화에 대해서 고민을 하고 있는데 그러다 보니까 좀 위계가 있는 편이고... (참여자 H)

#### ㉡ 조직 구조를 개편하면서 수직적 위계가 생김

이제 선임 체계가 생기면서 그때 그 조직(위계적)을 닮아가는 느낌을 요즘 조금 받고 있어요. 경력이 더 높으면 더 많은 일을 담당함에도 불구하고 위계 완전 바뀌면서 조직이 되게 수직화가 되었어요... 좀 구조화되어 있다고 생각해요. 너무 '위계'가 있다라는 생각이 들어요.(참여자 A)

조직이라는 게 조직도가 어쩔 수 없이 이제 피라미드 모양의 삼각형 모양의 구조거든요. 저희도 대표, 처장, 세 개의 국이 있고 국장이 있고 활동가가 있어요. 이제 이게 이제 2년 전에 바뀐 조직 개편안인 거고 그전에도 실장이 있었고 국장이 있었고 부장이 있었고 이렇게 이런 걸 직함이 있었던 말이죠. 그런 팀으로 이제 묶으면 어쩔 수 없이 거기에서는 위계가 생길 수밖에 없더라고요.(참여자 G)



## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 2) 위계(규칙 및 안정) 지향적 조직문화가 두드러짐

#### (2) 상명 하달 식 의사결정으로 인해 갈등이 야기됨

- 최고리더십이 단독으로 조직의 중요한 의사결정을 내리고 구성원들은 단지 지시사항에 따라야 하며 구성원 상호간의 소통이 부족함으로 인해서 갈등하거나 소진되는 경험을 하게 됨. 업무배정과 배치를 일방적으로 하거나 구성원들의 기대와는 다른 조직의 의사결정을 목도할 때 실망감도 느낀다고 지적함.

#### ⊖ 최고의사결정자의 결정에 조직전체가 따름

기부를 하시는 분이 저희 설립자신데 사업적으로는 그분이 정해 주시는 틀이 굉장히 명확하고 거기에 맞춰서 이제 박스 안에 있는 그대로만 사업을 해야 되기 때문에 엄청나게 단순하고 심플한 구조이지만, 또 그 박스가 마음에 들지 않는 혹은 이제 좀 더 혁신을 이루고 싶은 이제 조직의 대표나 구성원이 있을 경우 좀 갈등이 있을 수 있는 그런 상황이에요... (참여자 B)

#### ⊖ 일방적이고 지시적인 소통으로 인해 소진됨

너무 일이 바쁘니까 팀별 회의도 없었어요. 회의가 안 되었어요. 팀이 두 명밖에 없었거든요. 근데 지금은 그래도 이제 담당 조금 후원해 주는 사람도 채용하고 하니까 팀별 회의가 생기긴 했어요. (중략) 말을 할 수 있는데 듣지 않으니까 일방, 쌍방 소통이 안되니까 일방 소통이 되니까 저는 이제 말을 안 하게 되고...(참여자 F)



## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 2) 위계(규칙 및 안정) 지향적 조직문화가 두드러짐

#### (2) 상명 하달 식 의사결정으로 인해 갈등이 야기됨

##### ③ 일방적인 상사의 업무 배정으로 인해 힘듦

통보 형식으로 그냥 어느 날 갑자기 당장 내 직무와 무관한 업무를 이제 배정을 받았어요. 이를테면 디자이너가 아닌데 디자인을 갑자기 한다든지 이런 식으로 는 사업 착수 단계부터 뭔가 공유가 들어가야 되는데 그리고 왜 이 일을 하는지 이게 미션이랑 무슨 상관이 있는 거고 이 일을 하는 궁극적인 목적이 뭔지 설명이 되어야 하는데 그냥 통보식으로 업무가 주어지면 안될 것 같다는 생각이 들어요....통보 식으로 업무가 진행되면 안 되고.(참여자 F)

##### ④ 조직의 의사결정이 개인의 기대와 다를 때 실망함

리더와 구성원의 차이가 있다던가 그때 이제 리더가 구성원이 생각했던 거와 다른 결정을 했을 때 실망과 갈등들이 있기도... (참여자 E)



## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 2) 위계(규칙 및 안정) 지향적 조직문화가 두드러짐

#### (3) 내부 의사소통이 원활하지 않아 문제가 발생함

- 조직 내부에서 구성원 간의 소통이 원활하지 않고 서로의 각자의 입장에서 조직의 메시지를 이해함으로 인해 오해와 갈등이 발생하는 경험이 있으며, 리더십이 서로 다른 결정을 내리고 소통할 때 불일치로 인해서 혼선을 겪는다고 지적하였음

#### ⊖ 리더십간 의사결정의 불일치로 혼선이 생김

리더십 간의 의견이 일치되지 않아서 직원은 어쩔든 고생을 해야 되는 그런 상황이 종종 있거든요. 직원들은, 어차피 그 분 말을 들을 거면 우리의 대표님들이 그 분 말대로 좀 해 주셨으면 좋겠는데 또 그럴 만한 경험이나 짬이 있는 분들도 아니기 때문에 어렵죠. 그래서 현재 리더십 간의 결정 사항에서 오는 혼란이 있어요.

#### ⊖ 소통이 안 되어 오해와 갈등이 깊어짐

아무래도 이 팀이 고작 두 개 뿐인데도 팀이 갈리면서 이쪽 팀에서 어떤 사업들을 벌이고 있는지를 실시간으로 알 수 없는 장벽이 생겼어요. 그래서 이제 월간 회의 때 이제 겨우 따라잡고 우리 기관의 대외협력실은 무슨 일을 하고 있나 (중략) 중간에 (팀이 달라져서) 저희만의 절차가 추가되면서 제 의도와 다르게 디자인어에게 전달이 된다거나 지연되는 일이 생기죠. 선임이 세워지고 여러 사건들이 있으면서부터 애초에 저희 선임과 그 과장님의 사이가 애초에 틀어지기 시작했던 것 같고... (참여자 A)

각자 관점이 다르다 보니까 하나의 일이 있으면 다르게 생각한 것들 때문에 오해가 생기고 이거에 대해 소문이 나면 더 오해가 생기는 것 같아요.(참여자 C)



## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 2) 위계(규칙 및 안정) 지향적 조직문화가 두드러짐

#### (4) 재량권이 보장되지 않아 적극성이 떨어짐

- 비영리조직의 구성원들은 스스로에 대한 업무상의 자율성이 보장되지 않고 결정권이 거의 없을 때 창의성이 발휘되지 않고 수동적으로 업무에 임하게 되며 스트레스를 받는다고 표현함.

#### ⊖ 업무자율성이 보장되지 않아 답답함

진짜 깊은 내면에는 약간 성향상 좀 자율성이 확보될 때 창의성이 나오고 좀 상상력도 이렇게 나오고 좀 그런 성향이에요. 그래서 늘 좀 답답한 가운데.. 조금 더 제 재량권 그 다음에 좀 창의성이 조금 발휘될 수 있는 뭔가를 개인적으로 시도해 보고 싶다는 생각도 요즘 좀 들고 있어요. 예를 들면 상상을 해보면 제가 어떤 기관에 속해 있지 않고 혼자서 봉사활동을 하던 시절이 있었는데 그때는 창의적이고 의욕적...(참여자 J)

#### ⊖ 업무자율성 없이 수동적으로 일을 함

혁신적인 아젠다들 아니면 이 가치를 다루는 데 있어서 필요한 연구의 영역들이 실무진에서 공감에 갔으면 좋겠어요. 예를 들어, 제안을 했지만 공감을 못하시거나 하면... 이거는 보고거리가 아니야. 재미가 없어 이러면, 저희 입장에서는 (그런 피드백을 받으니까) '(이사님이) 정해주세요. 정해주시는 걸 하겠습니다.' 이렇게 되는 거죠.(참여자 D)



## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 3) 조직을 혁신하는 모습이 나타남

- 현재 조직문화에 대한 질문에 대해서 가장 먼저 혁신하고 있는 조직의 모습이 떠오른다고 말한 참여자들은 조직핵심 가치를 반영하는 미션과 비전을 구성원들이 참여하며 바꾸고 있으며 조직운영 시스템도 바꾸고 있다고 지적하였음.

범주	개념
미션과 비전을 바꾸며 조직을 혁신함	오래된 미션/비전/가치를 혁신함
	사회 변화를 반영하여 미션을 수정함
조직 운영 방식을 변화시키고 있음	조직 운영 시스템을 혁신하고 있음
	새로운 사업을 시도하며 혁신하고 있음 : 반대 금지 아이디어 회의



## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 3) 조직을 혁신하는 모습이 나타남

#### (1) 미션과 비전을 바꾸며 혁신함

- 참여자들은 환경과 조직의 지향을 반영하여 조직의 미션과 비전을 전직원이 참여하여 새롭게 수립하였다고 지적하였음.

#### ⊖ 오래된 미션/비전/가치를 혁신함

혁신이에요. 저희가 작년에 몇 십 년 만에 미션 비전을 바꿨어요. 핵심가치도 새로 만들어서 올해부터 그 내재화 작업하면서 운영 중인데 여기에 저희가 시스템도 새로 도입하게 된 것들도 많다 보니 지금 내부에 변화가 엄청 많아요. 저희가 다 같이 작년에 워크숍하면서 전사가 합의한 미션 비전을 정말 오랜만에 만든 거거든요. (참여자 C)

#### ⊖ 사회변화를 반영하여 미션을 수정함

제일 첫 번째로 눈에 들어온 게 혁신이었거든요.(중략) 그런 비슷한 맥락에서 작년에 저희도 미션이 처음으로 바뀌었거든요. 저는 장애의 사회적 모델을 너무나 지지하는 사람으로서 도전하는 마음으로 이 기관에 입사를 했고 여기는 의료사업 모델이 중심이라는 걸 알고 왔는데 저희가 작년에 미션을 유엔 장애인 권리 협약에 의거한 장애인들의 권리를, 청각장애인들이 모두 보장받을 수 있도록 우리가 옹호한다는 식으로 바뀌었어요.. 장애인 권리 협약이 장애의 사회적 모델의 대표적인 모든 문구들이 다 나열돼 있는 협약인데 저희 기관이 그것을 미션에 넣었다는 것 자체가 저는 혁신적이라고 받아들여졌거든요.(참여자 A)





## III-2. 현재 조직문화의 구체적 모습

### 3) 조직을 혁신하는 모습이 나타남

#### (2) 조직 운영 방식을 변화시킴

- 조직의 미션을 바꾸면서 이를 구현하기 위해서 구성원의 의견을 모아 조직 운영 방법과 시스템을 바꾸고 있음. 또한 새로운 사업을 시도하기 위해서 정기적으로 전직원이 참여하는 '누군가 아이디어를 내면 일단 다 적어요. '근데'는 금지에요. '그래서', '근데' 금지, 반대 금지' 하는 열린 아이디어 회의를 진행하며 운영방식을 변화시켰다고 지적하였음.

#### ⊖ 운영 시스템을 혁신하고 있음

인사 제도 중에 구성원들끼리 머리를 맞댔을 때 그게 이제 혁신이 더 가 닿을 수 있다고 생각을 하거든요. 물론 다수가 맞는 건 아니지만 이제 머리를 백지장도 맞들면 낫다라고 하듯이 다수가 이제 의견을 참여를 하고 그 참여를 바탕으로 그게 더 나은 방향으로 모색할 수 있는 게 바로 혁신이라고 생각이 들거든요. (중략) 모아진 그 결과물 자체가 혁신이라는 생각이라는 생각이 들어요. 또 경력이 있는데 어린 사람은 또 불리하고 이런 불리함이 있어서 이런 간극을 줄이려고 아예 진짜 같아엮었어요.(참여자 C)

#### ⊖ 새로운 사업 아이디어로 혁신하고 있음 : 반대 금지 아이디어 회의

사업도 분야를 넓히고 있는 만큼 새로운 사업을 매해 개발해서 하고 있고... 그리고 결정적으로 올해부터는 저희가 국내를 넘어 해외 지원을 시작했어요.. (중략) 새로운 아이디어를 내고자 해서 격월로 저희 팀과 대외협력실까지 해서 격월로 아이디어 회의를 해요. 그럴 때도 누군가 아이디어를 내면 일단 다 적어요. '근데'는 금지에요. '그래서', '근데' 금지, 반대 금지. 일단은 긍정적인 아이디어로 보충을 해서 거기서 정리를 해서 실제 제안서에 반영을 하고 그런 면에서는 혁신적인 것 같아요.(참여자 A)



### III-3. 미래의 조직문화에 대한 희망

- 미래에는 어떤 조직문화가 되길 바라는지에 대한 질문에 참여자들 대다수가 관계(협력)지향적인 조직문화가 강화되길 바라면서도 조직을 혁신하며 사업을 진행하기를 바란다고 표현하였음. 한편 조직구성원이나 리더십이 바뀌어도 흔들리지 않는 조직 체계가 필요하다는 의견과 시장(성과)지향적인 경쟁력 있는 조직의 모습을 제시하기도 하였음.

범 주	개 념
관계(협력) 지향 조직문화가 강화되길 바람	의사소통을 위해 관계 지향적 조직문화가 강화되길 바람
	관계(협력) 지향과 수평적 조직문화가 조화를 이루길 바람
공고한 시스템을 바탕으로 움직이는 문화	공고한 시스템을 바탕으로 움직이는 조직
혁신(변화) 지향 조직문화가 강화되길 바람	사회적인 기대역할을 수행하며 혁신하길 바람
	구성원들의 협의를 기반하는 혁신문화를 지향함
시장(성과) 지향 조직문화를 강화하려고 함	시장(성과) 지향 조직 문화를 모색하고 있음



### III-3. 미래의 조직문화에 대한 희망

#### 1) 관계(협력) 지향적 조직문화가 강화되길 바람

- 미래에 관계(협력) 지향적인 조직문화가 강화되길 바라는 참여자들은 특히 위계가 있더라도 의사소통이 보다 효율적이며 명확하기 위해서 구성원들 간의 관계가 보다 공고해지고 자율성과 권한이 주어지며, 이를 기반으로 성과를 낼 수 있는 수평적인 조직문화가 바람직하다고 표현하였음.

#### (1) 의사소통을 위해 관계 지향 조직문화가 강화되길 바람

앞으로 위계가 잡히는 것도 어쩔 수 없다고 생각하고 규모가 커지면서 당연히 필요하고 효율적인 의사소통을 위해서도 필요하다고 생각하는데 의사소통 측면에서 오해 없이 전달되려면 위계가 잡히더라도 관계 지향을 좀 더 추구해야 되지 않을까라는 생각이 들었어요.(참여자 A)

#### (2) 관계(협력) 지향과 수평적 조직문화가 조화를 이루길 바람

이상적인 거는 관계 지향이라는 말은 좀 그렇지만 어쨌든 모두가 평등하고, 모두의 의견이 정말 잘 조율될 수 있는 그런 의사결정 구조 그러면서도 의사결정 구조에 너무 힘을 빼지 않고 좀 일을 자율적으로 그러니까 일을 하는 사람한테 최대한 많은 권한과 자율성이 부과되면서도 성과를 낼 수 있는 그냥 너무 이상향을 이야기 하나요? 이게 직함이 아니라, 일하는 당사자에게 권한이 주어지는....(참여자 G)



### III-3. 미래의 조직문화에 대한 희망

#### 2) 공고한 시스템을 바탕으로 움직이는 조직문화

- 참여자들 중에는 현재의 조직 문화가 바람직한 편이며 이 특성이 향후 리더십이나 구성원이 바뀌어도 달라지지 않을 수 있는 공고한 시스템 구축이 필요하다고 지적하였음.

##### (1) 공고한 시스템을 바탕으로 움직이는 조직

지금 있는 리더십들이 여기 와서 되게 많이 바뀌었다고 하더라고요. 저희가 연합 단체다 보니까 대표들 임기가 정해져 있고 투표를 통해서 바뀌거든요. 임기 끝나면. 근데 지금 대표들이 그거를 엄청 많이 바뀌었잖아요. 경직된 문화를. 엄청 노력을 하고 완전 많이 바뀌었다고 하더라고요. 그래서 사실 그거 보면서 저는 되게 예전 단체에서 고민을 했던 게 제가 작은 단체일수록 사실 그 리더십의 영향을 너무 많이 받잖아요. 그래서 제가 그거를 보면서 이게 어떤 사람이 와도 조직 전체가 흔들리지 않는 휘청거리지 않는 시스템이 있어야 되는 거...(참여자 K)

누가 와도 흔들리지 않는 철학과 문화를 만들어서... \*\*\* 이런 문화로 여기에 흡수시키자 이런 걸로 만들어졌기 다행히 이번에는 내부 선임이라는 제도를 만들어서 내부에서 올라가시긴 했는데 그 약간 그런 철학을 하나로 전파하고 싶을 만큼 잘 맞고 있다...(참여자 I)



## III-3. 미래의 조직문화에 대한 희망

### 3) 혁신(변화) 지향 조직문화가 강화되길 바람

- 미래에는 사회적으로 비영리조직에게 기대하는 역할을 수행할 수 있도록 선도적이며 혁신적인 조직문화가 형성되길 바란다고 표현하였으며 이러한 혁신적인 문화는 구성원들 간의 논의와 합의를 기반으로 이루어져야 함을 지적하였음.

#### (1) 사회적 기대역할을 수행하며 혁신하길 바람

제가 재단에서 5년차이긴 한데, 과거에 재단은 이슈레이징이나 캠페인하면서 엄청 선도적인 재단이었어요. 근데 언제부턴가 주춤하게 되고 이슈레이징은 내부에서 되지만 먼저 나서지 못하는 것에 대해 내부 구성원들끼리의 고민이 있기는 하거든요. 그래서 저희가 지금 변화를 크게 했으니깐요. 그리고 재단이 지금 구성원에서 커지지 않기도 하고요. 그래서 구성원 하나하나가 수동적인 게 아니라 우리 이것도 해보자 저것도 해보자 하고 용기를 가지고 할 수 있는 상황이 되면 좋겠다는 (참여자 C)

#### (2) 구성원들의 협의를 기반으로 하는 혁신(변화) 지향 문화를 지향함

구성원들끼리 머리를 맞댔을 때 그게 이제 혁신이 더 가 닿을 수 있다고 생각을 하거든요. 물론 다수가 맞는 건 아니지만 이제 머리를 백지장도 맞들면 낫다라고 하듯이 다수가 이제 의견을 참여를 하고 그 참여를 바탕으로 그게 더 나은 방향으로 모색할 수 있는 게 바로 혁신이라고 생각이 들거든요. (중략) 의견들이 구성원들끼리 조율하고 더 나은 방법 없을까 마케팅은 어떻게 하는 게 좋을까 이게 다 모아지고 모아진 그 결과물 자체가 그 자체가 혁신이라는 생각이라는 생각이 들어요.(참여자 F)



## III-3. 미래의 조직문화에 대한 희망

### 4) 시장(성과) 지향 조직문화를 강화하려고 함

- 향후 조직의 방향으로서 시장(성과) 지향적인 면이 강조되어야 한다고 지적함.

#### (1) 시장(성과) 지향을 모색하고 있음

시장(성과) 지향적인 부분을 조금 더 이제 중점으로 잡고 있는 것 같아요. 완벽하게 외부에서도 우리 사업이 잘 성공적이고 효과적이라고 받아들여지는 지점을 이제 저희가 모색을 해야 되는 시기여 가지고..(참여자 L)



### III-4. 조직문화 내재화의 현재

- 조직이 미션과 비전, 가치를 공유하는 과정과 그 영향에 대해서 참여자들은 논의구조가 존재할 때 업무상의 가치갈등을 해결하거나 동료와의 가치공유를 통해 힘을 얻는다고 표현하였음. 그러나 조직에서 조직문화 내재화 과정이 없고 논의 구조가 형성되지 않는 경우 사업과 관련한 결정에서 가치 갈등과 충돌을 경험한다고 지적하였음.

범주	개념
미션과 비전에 대해 공식적으로 논의함	정기적으로 비전을 공유함
	조직 혁신과 정체성을 논의하는 자리를 만듦
미션비전에 대한 공식적 논의가 부재함	공식적인 회의에서 비전을 공유하지 않음
	비전 논의를 위한 회의를 구성하는 것이 어려움
핵심 가치에 대한 내재화 부족으로 조직내 갈등이 생김	개인의 가치와 조직 미션의 불일치로 갈등함
	사업과 관련한 의사결정에서 가치 갈등을 느낌
	핵심 가치 논의 없이 일을 하면서 조직 내 갈등이 생김
조직 가치 논의와 공유의 긍정성	가치충돌을 조직 안에서 논의하며 해결함
	조직 가치와 나의 가치가 일치로 인해 느끼는 만족감
	동료와의 가치 공유와 모델링이 힘이 됨



## III-4. 조직문화 내재화의 현재 모습

### 1) 미션과 비전에 대해 공식적으로 논의함

- 참여자들은 조직에서 비전회의 혹은 워크숍을 통해서 미션과 비전을 구성원들과 공유하는 논의 자리가 있다고 지적하였음

#### (1) 정기적으로 비전을 공유함

개편되면서는 한 달에 한 번씩은 모여요. 그래서 오늘 한 비전회의도 이제 한 달에 한 번에 한 사무처에서 하는 거고 이제 평가 때는 확실하게 이제 운영 평가를 하는데...(참여자 G)

#### (2) 조직 혁신과 정체성을 논의하는 자리를 만들

조직 자체 재정비하면서 워크숍을 했었고 워크숍 하기 전에도..소그룹 단위로도 논의를 하고 그걸 가지고 이제 전체 워크숍을 하고 지금은 이제 막 공식적인 워크숍 형태는 아니지만 최근에는 약간 이노베이션 캠프 이렇게 해서 조직 정체성 정비에 맞게 우리의 일과 제도 이런 것들을 필요한 것들을 한번 아이디어를 내고 팀을 짜서 만들어 본다든가.. (참여자 E)





## III-4. 조직문화 내재화의 현재 모습

### 2) 미션과 비전에 대한 공식적 논의가 부재함

- 참여자들은 조직내에 공식적으로 구성원간 미션과 비전을 논의하는 구조가 없다고 보고하였으며 혹은 미션과 비전 논의에 전국의 다양한 조직이 참여해야만 하는 특성으로 논의구조를 만드는 것이 쉽지 않다고 지적하였음.

#### (1) 공식적인 회의에서 비전을 공유하지 않음

공식적인 그런 이전과 같은 시간은 없지만 개인 사업에 대해서 내가 올해 안에 어떻게 하겠다는 목표설정을 해서 자기 팀장하고 일대일면담을 하고 보고 해요. 그런 건 어차피 회사 안에서의 비전이라는 게 업무적인 비전일 수밖에 없으니까요. 어쨌든 저희는 성격 자체가 실행 조직이기 때문에 하라는 대로 맞춰갈 수밖에 없어서. (참여자 B)

#### (2) 비전 논의를 위한 회의를 구성하는 것이 어려움

사실 저희가 얼마 있으면 40주년이어가지고 안 그래도 비전 논의 이제 시작해야 된다고 해서 이제 얼마 전에도 이제 사무처에서는 이제 논의를 시작을 했는데 (중략) 이제 그걸 본격적으로 시작하면은 사실 저희끼리 못하고 이제 회원단체들 모여야 되는데 또 근데 그들이 대표성을 가지고 와야 되는데 그러면 이제 그 논의를 하면서 예전에 무슨 실수가 있었는지 다 복기를 해야 되잖아요. (중략) 다 같이 작업을 했는데 알고 보니까 그 대표가 자단 체에서는 그 내용에 대해서 고민하지 않았던 거예요. 자단체 사람들을 공동 대표도 이런데 전혀 몰랐던 거죠. (중략) 그러니까 예를 들자면 하나하나 사안에 대해서 모든 게 이렇게 공유가 되고 이게 통합돼서 올라오는 게 쉽지가 않잖아요.(참여자 K)



## III-4. 조직문화 내재화의 현재 모습

### 3) 조직 가치와의 갈등 상황

- 참여자들은 비영리기관에 소속되어 있는 구성원으로서 개인의 가치와 조직의 미션이 다를 때, 사업에 대한 의사결정에서 어떤 가치를 우선시해야 하는지 혼선을 빚기도 한다고 이야기하였음. 더구나 조직의 핵심가치에 대해서 충분히 논의하지 않아 내재화가 부족하여 가치가 '텍스트로만 담겨 있는 경우' 갈등을 겪는다고 지적하였음.

#### (1) 개인의 가치와 조직 미션의 불일치로 갈등함

나 개인으로는 너무 이쪽에 인권 문제에 관심이 많은데 그래서 내 단체에 활동하는 사람으로서는 그런 데 갈 수가 없겠구나 라는 것을 제가 깨닫고 이거 나는 분명히 이 섹터의 현직으로 일을 하고 있는데 이게 일치하지 않는구나가 되게 스트레스였던 시기가 있었던 게...(참여자 K)

#### (2) 사업과 관련한 의사결정에서 가치 충돌이 발생함

모금을 해서 이제 사업을 하니까 그 대부 사업을 할 때 모금을 하는 입장에서 기부자의 어쨌든 성의와 그분들이 이것들 좀 이렇게 기부를 통해서 실현하고자 하는 일들이 굉장히 중요한 가치이잖아요. 굉장히 존중 드리는데 사업하는 입장에서는 지원받는 사람들의 권리와 이런 것들이 또 중요하니까 이런 것들이 충돌되는 경우들이 있더라고요.(참여자 E)

#### (3) 핵심 가치 논의없이 일을 하면서 조직 내 갈등이 생김

부서 간에 갈등이 생기기도 하고 그래서 약간 해석의 차이라든가 또 어느 순간 우리의 미션, 비전 핵심 가치는 있지만 그것들이 좀 약간 그냥 글자 텍스트로만 담겨 있게 되는 경우 그리고 결정 그래서 그렇기 때문에 의사결정을 할 때나 일을 할 때 전혀 활용되지 않거나 이런 일들 이게 좀 논의가 제대로 안 이거를 좀 다 같이 모여서 뭔가 어쨌든 논의하거나 이런 게 좀 꽤 오랜 기간 동안 없으면서...(생기는) 있었던 갈등하는 이들이 많았어요.(참여자 E)



## III-4. 조직문화 내재화의 현재 모습

### 4) 조직 가치 논의와 공유의 긍정성

- 참여자들은 사업을 진행하며 가치갈등을 느낄 때 조직의 논의 구조를 통해 갈등을 해결한다고 표현하였으며 나의 가치와 조직가치가 일치할 때 보람을 느끼며 '멋진 사람들(동료)의 가치를 계속 배우면서 일을 하는 거에 대한 동력을 받는 부분이 많다' 며 가치 공유의 중요성을 강조하였음.

#### (1) 가치충돌을 조직 안에서 논의하며 해결함

정책적인 사안이 있을 때 그때그때 시의성 있는 거에 대해서 논의 하는 것들이 회의 테이블에 올라오는 경우가 되게 많다 보니까 그런 논의를 하려면 결국은 그런 식의 가치를 드러낼 수밖에 없는 식의 논의가 되는 것 같아서 (참여자 K)

#### (2) 조직 가치와 나의 가치가 일치로 인해 느끼는 만족감

그런 부분에 있어서 저도 인지를 한 상태에서 입사를 했고 실제로도 그런 쪽으로 일을 하고 싶어서 분야에 관심이 있어서 입사를 했던 거기 때문에 그런 부분에 있어서는 좀 잘 일치한다고 저는 개인과 개인과의 조직이 그 기준은 일치한다고 생각을 했고요.(참여자 L)

#### (3) 동료와의 가치 공유와 모델링이 힘이 됨

그리고 내가 많이 알았다고 하는데 또 한 단계 높은 걸로 활동가나 이런 단체들이 가치를 제시해주고 하면 계속 그 안에서 존재하면서 성장해가는? 근데 주변에 그런 멋진 분들이 많았던 것 같아요. 그래서 저희가 매번 설명을 하다 보면 되게 멋진 사람들의 가치를 계속 배우면서 일을 하는 거에 대한 동력을 받는 부분이 많고..(참여자 E)



### III-5. 비영리조직 구성원으로서 느끼는 빛과 그림자

- 비영리조직의 구성원으로서 참여자들은 조직이 개인의 희생만을 강요하고 기업방식의 성과주의만을 적용할 때, 혹은 조직 미션에 따라 사회 환경을 바꾸거나 개인의 노후를 걱정해야 할 때 어려움을 겪는다고 토로하였음.
- 한편 조직안에서 개인적인 성장의 기회를 찾을 수 있다는 확신, 혁신하고 있는 조직 활동에 대한 기대감, 근로 환경이 좋을 때에는 소속된 조직에게 희망을 걸게 된다고 지적하였음.

범주	개념
구성원의 노동권을 존중하지 않음	개인의 희생을 강요함
	불합리한 업무배치와 책임 추궁으로 힘들
기업식의 성과관리를 적용함	기업식의 성과관리를 적용함
조직에서의 한계가 느껴짐	제도와 법의 변화를 만들어간다는 미션이 버거움
	직장인으로서 나의 생존에 대한 두려움을 느낌
근로환경에 만족함	근로환경에 만족함
조직에 대한 나의 기대	변화하는 조직의 모습에 대한 희망이 있음
	나의 성장 기회에 대한 기대가 있음



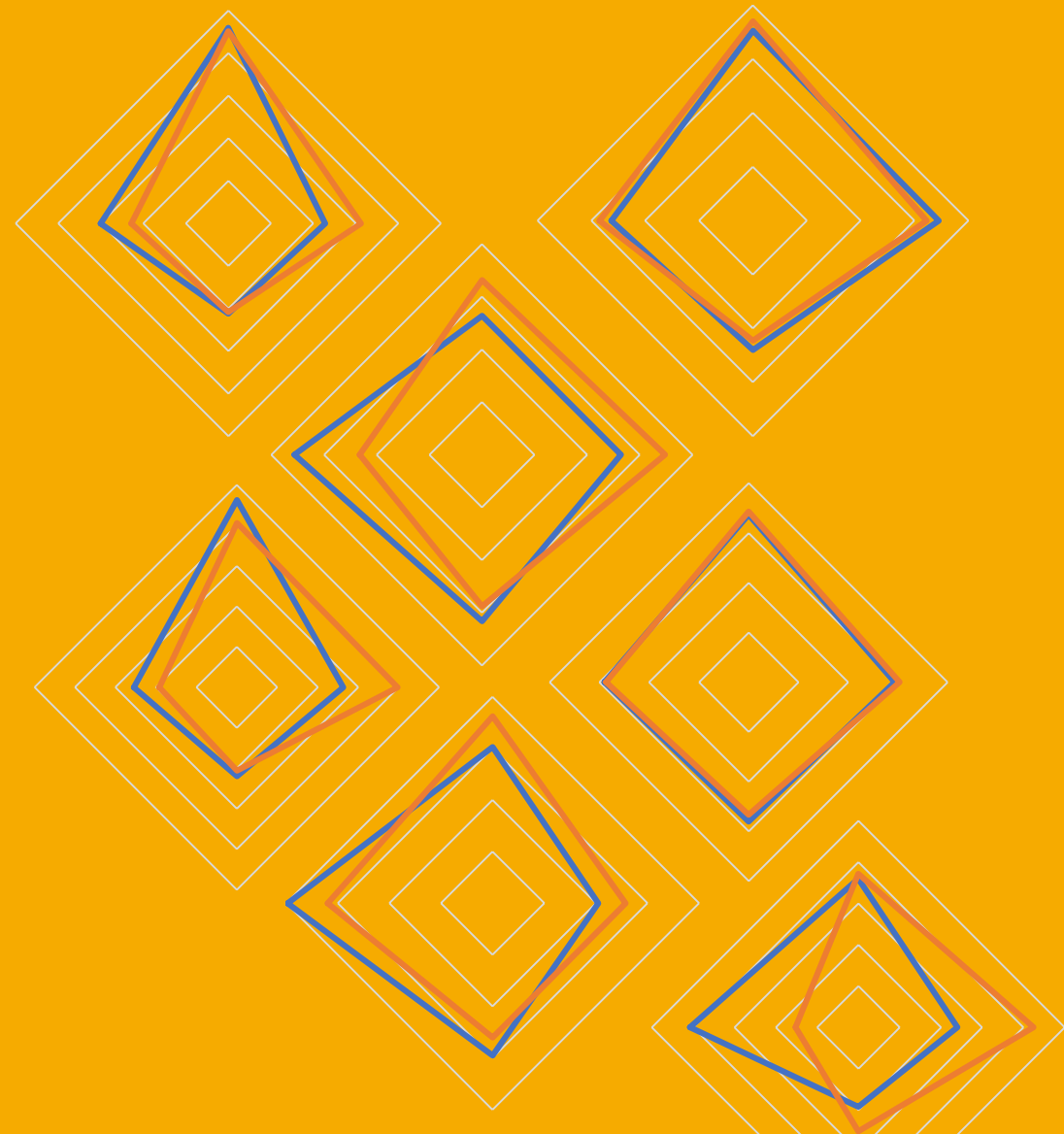
## 결과 요약

- 현재 비영리조직 조직문화 논의의 핵심: 환경변화와 지속가능성
  - 재정적 지속가능성에 대한 고민, 영리 조직의 사회적 가치 강조가 비영리의 존재를 위협
- 관계와 혁신지향 강조형의 조직의 구체적 모습
  - 관계지향적 조직문화
    - 단순히 가족같은 관계, 서로에게 관심있는 관계가 아닌 참여, 수평적 의사소통이 강조되는 문화
    - 동료와 상사와의 소통과 모델링을 통해 상호존중, 성장, 나의 동력
    - 최고/중간 리더십과의 의사소통을 통한 조언, 격려, 지지
  - 혁신적 조직문화
    - 미션과 비전의 변화, 새로운 사업 시도, 업무재량권 보장, 구성원들의 협의를 기반으로 하는 관계지향적 혁신문화
- 바람직한 위계지향 조직의 구체적 모습
  - 수직적, 상명 하달의 의사소통 구조, 리더십/구성원에 의해 좌우되지 않는 공고한 시스템 구축: 일을 하는 기본 원칙, 절차, 규정의 확립 및 공유
- 가치 갈등, 가치 충돌의 발생 시 조직내 공식적 논의 구조, 조직 가치의 내재화로 극복가능
- 변화하는 조직에 대한 기대감, 결국 개인의 성장 가능성에 대한 기대감으로 연결



# 결론

- 비영리조직의 다양한 조직문화의 확인
- 비영리조직을 둘러싼 환경변화
  - 무엇을 요구받는가? 어떠한 환경적 변화를 경험할 것인가?
  - 그 속에서 어떠한 조직문화로 대응할 것인가?
- 조직문화는
  - 조직에게는 조직의 생존, 조직의 존재의 이유와 관련
    - “해체되지 않기 위해 조직의 모습을 찾아가는 과정”
  - 개인에게는 성장가능성에 대한 기대감
- 가치 갈등, 가치 충돌의 발생 시 조직내 공식적 논의 구조, 조직 가치(문화)의 내재화로 극복가능



그래서... 때로는.. 그럼에도 불구하고...

조직의 존재의 이유, 조직의 가치, 조직이 나아가야 할 방향, 그리고 현재 조직 구성원들이 일하는 방식에 대한 논의와 공유는 필요



아름다운재단  
The Beautiful Foundation



아름다운재단  
기부문화연구소

- 김성준, & 김준수. (2023). 사회복지조직의 조직문화가 직장 내 괴롭힘에 미치는 영향. *사회과학리뷰*, 8(1), 111-128.
- 김은희, & 유영미. (2019). 진성리더십이 사회복지조직문화에 미치는 영향: 조직변화몰입과 조직변화저항의 매개효과를 중심으로. *지방정부연구*, 23(2), 175-202.
- 신두현 (2013). 향상초점 및 예방초점 조직문화의 선행변인에 관한 연구, 성균관대학교 산업심리학과, 석사학위논문.
- 신준섭. (2012). 사회복지조직의 혁신성: 조직특성/리더십, 조직성과와의 관계를 중심으로. *한국사회복지행정학*, 14(4), 1-26.
- 윤민화. (1999). 사회복지사의 임파워먼트 (empowerment) 에 대한 연구. 이화여자대학교 사회복지학과 석사학위 논문.
- 조상미, 정희수, 유수형, & 한예선. (2020). 조직문화는 사회복지 종사자의 직무소진에 영향을 미치는가?-리더-구성원 교환관계 (LMX) 의 조절효과를 중심으로. *한국사회복지행정학*, 22(4), 159-186.
- 주효진. (2010). 시계열적 관점에서 산림청 조직문화의 진단과 추세 분석. *한국조직학회보*, 7(3), 77-101.
- 주효진, & 장봉진. (2019). 정부조직의 세대간 조직문화 비교연구-산림청 본청을 중심으로. *한국자치행정학보*, 33(3), 225-245.
- 정진경, 김혜정, & 장윤주. (2022). 기빙코리아, 2021: 비영리조직.
- 진영빈 (2014) 공공부문 스마트워크 활성화를 위한 조직문화 연구 : 경쟁가치모형을 이용한 현재문화와 적합문화의 차이분석을 중심으로. 경성대학교 행정학과 박사학위논문
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311.
- Cameron, K.S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Shin, J., & Choi, Y. K. (2019). Organizational innovativeness and its determinants in South Korean nonprofit human service organizations. *Nonprofit management and leadership*, 30(1), 51-68.

