

---

제21회 기부문화심포지엄 Giving Korea

# 기빙코리아 2021

---

**우리는 왜 비영리조직에서 일하는가?**

비영리조직의 인적자원관리와 종사자의 경력이동





---

제21회 기부문화심포지엄 Giving Korea

# 기빙코리아 2021

---

**우리는 왜 비영리조직에서 일하는가?**

비영리조직의 인적자원관리와 종사자의 경력이동



일시 2021년 10월 15일(금) 10시 30분 ~ 16시 30분

장소 온라인 행사(이벤터스 웨비나)

주최 및 주관  아름다운재단  
기부문화연구소

후원  RED NINE  
COMMUNICATION



# 환영사

안녕하십니까? 아름다운재단 기부문화연구소 소장 박훈입니다.

2000년 창립한 아름다운재단은 ‘함께 사는 사회로 가는 나눔의 생활화’라는 비전 아래 시민 공익활동을 지원하는 창의적 서포트 재단이라 할 수 있습니다.

아름다운재단은 2001년부터 국내 기부문화 현실을 진단하고 비영리를 위한 지식 생산과 교육을 수행해왔습니다. 2004년 국내 최초로 기부문화연구소를 개소하였고, 우리 사회 건전한 기부문화를 뿌리내리고 효과적인 기부와 배분이 이루어지도록 연구 조사를 지금껏 수행하고 있습니다.

이 중 「기빙코리아」는 2001년부터 매년 기부 행동과 인식을 조사하여 발표하는 것으로 한국의 대표적인 기부지수라 자부할 수 있습니다.

2016년 개편 이후에는 비영리조직을 대상으로 하는 연구조사도 시작되었습니다. 이러한 노력은 우리 사회 비영리섹터의 전문성을 높이고 우리 사회의 기부 선진화와 과학화에 기여한다고 이야기할 수 있습니다.

이번 아름다운재단 <제21회 기부문화심포지엄 기빙코리아>는 이러한 노력이 21년째 계속된 것입니다. 이번 행사에 관심을 갖고 참여해 주신 여러분 모두 우리나라 기부 선진화에 기여하는 소중한 경험을 함께하는 것이라 할 수 있습니다. 진심으로 감사드립니다.

올해 기빙코리아에서는 비영리조직을 대상으로 연구를 진행하였습니다. ‘우리는 왜 비영리조직에서 일하는가’라는 주제 하에 비영리조직 3차년 연구를 재탐색하고, 비영리조직 종사자 대상으로 비영리조직의 인적자원제도 현황과 개선방안에 대해 다루고자 합니다.

비영리조직 3차년도 연구 재탐색을 위해 2017년도 이후 진행된 비영리조직 이사회 및 최고관리자 대상의 “양적조사”에서 한 단계 더 나아가 “질적조사”를 하였습니다. 비영리법인 이사회의 운영 실태와 개선 방안 연구를 통해 이사회 운영에 관한 현재의 고민을 공유하고, 몇몇 조직의 실험적 시도를 객관적 시각에서 평가하여 발전의 초석을 마련하고자 합니다. 비영리조직 최고관리자 경험에 관하여 인터뷰를 진행하였습니다. 섹터를 넘나들어 조직의 리더로 오는 최고관리자를 만났고, 비영리조직 운영의 어려움과 비영리조직의 최고관리자가 꼭 갖추어야할 요소들에 관해서도 살펴보았습니다.

「기빙코리아 2021」 연구조사를 통해 비영리조직의 인적자원관리체계에 대해 조사하였습니다. 어느 섹터나 마찬가지로이겠지만, 특히나 비영리섹터의 필수불가결한 자원은 바로 조직에 몸담고 있는 종사자들입니다. 비영리조직의 인적자원관리체계 현주소를 살펴보고, 경력이동에 관한 동기, 만족도에 대해 알아보았습니다. 또한 세대별 특징을 살펴보고 이전과 달라진 종사자의 욕구에 따른 비영리조직의 인적자원관리체계 개선방안에 관해 함께 논의해보고자 합니다.

이번 종사자 연구조사를 위해 애써주신 「기빙코리아 2021」 책임연구자 정진경 교수님과 공동연구자이신 김혜정 교수님께 감사드립니다. 기획연구의 일환인 이사회 연구를 해주신 김정연 교수님께서도 고생 많으셨습니다. 2019년도에 이어 최고관리자 연구를 발전시켜주신 아름다운재단의 장윤주 간사님께도 감사 말씀드립니다.

아름다운재단의 한찬희 이사장님, 권찬 사무총장님, 김진아 경영기획국장님, 그리고 이영주 팀장님을 비롯한 재단 및 연구소의 여러분들께도 행사와 관련한 여러 지원과 헌신에 감사드립니다.

마지막으로 이러한 연구가 가능하도록 연구에 참여해주신 비영리조직에서 일하는 모든 분들께 깊은 감사드립니다. 인터뷰에 참여해주신 분들, 설문에 참여해주신 분들 그리고 오늘 이 자리에 함께 해주신 분들 모두 비영리섹터가 한 단계 더 성장하기를 희망하는 마음에서 함께 해주셨다고 생각합니다. 여러분께 다시 한 번 진심어린 환영의 인사를 드립니다. 감사합니다.



# Contents

<b>I. 서론</b> .....	<b>13</b>
<b>1. 연구배경</b> .....	<b>13</b>
1) 비영리조직 인적자원관리 전반에 대한 종합적 현황 파악 필요성	
2) 비영리조직 종사자 세대 간 비교분석의 필요성	
3) 연구의 목적 및 연구 모형	
<b>2. 조사 개요</b> .....	<b>19</b>
1) 자료수집 방법	
2) 조사항목	
<b>3. 조사 대상자 개요</b> .....	<b>22</b>
1) 응답자 개인의 인구학적 및 근무 기관 특성	
2) 응답자의 근무환경	
<b>II. 종사자의 비영리조직 인적자원관리 현황에 대한 인식</b> .....	<b>27</b>
<b>1. 비영리조직의 인적자원관리 체계 실행 현황</b> .....	<b>27</b>
1) 인적자원관리 정책	
2) 채용	



# Contents

- 3) 직무
- 4) 교육훈련
- 5) 인사평가
- 6) 보상 및 복리후생
- 7) 퇴직제도

## 2. 종사자의 비영리조직 인적자원관리에 대한 평가인식 ..... 43

- 1) 전략적 인적자원관리 실행 정도
- 2) 근무 기관의 인적자원관리에 대한 만족도
- 3) 비영리조직 인적자원관리의 주요 문제 인식

## Ⅲ. 비영리조직 종사자의 경력이동 및 근무 만족도 .... 48

### 1. 이전 직업 경력 ..... 48

### 2. 현 기관 취업 동기와 근무 만족도 ..... 51

- 1) 현 기관 취업 동기
- 2) 직급과 취업 동기
- 3) 현 기관 내 지위 변화
- 4) 현 기관 근무 만족도

### 3. 향후 이직 의향 ..... 57



# Contents

<b>IV. 세대와 취업 동기, 근무 만족, 향후 이직 의향의 관계</b> .....	<b>61</b>
1. 세대와 비영리조직 취업 동기간 관계 .....	61
2. 세대별 인적자원관리제도 만족도 및 근무 만족도 .....	63
1) 세대별 인적자원관리제도 만족도와 근무 만족도 관계	
2) 세대 간 인적자원관리제도 만족도 차이	
3) 세대 간 근무 만족도 차이	
4) 세대 간 향후 이직 의향 차이	
<b>V. 결론 및 제언</b> .....	<b>68</b>
1. 연구결과 요약 .....	68
1) 우리나라 비영리조직의 전반적인 인적자원관리 현황 및 인식	
2) 현 비영리조직 취업 동기와 근무 만족도	
3) 비영리조직 종사자의 경력이동과 성장	
4) 세대와 취업 동기, 근무만족, 이직 의향의 관계	
2. 비영리조직 인적자원관리 실천에의 함의 .....	74
3. 연구의 한계 및 후속 연구에의 제언 .....	78
아름다운재단 기부문화연구소 소개 .....	83

제21회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2021

## 연구자





## 정진경

광운대학교 행정학과 교수  
국무총리실 자원봉사진흥위원회 위원(현)  
한국중앙자원봉사센터 이사(현)  
한국대학사회봉사협의회 운영위원장(현)  
아름다운재단 기부문화연구소 부소장(현)

## 논문

- Kim, S. J., & Jung, J. K. (2020) Korean Nonprofit/Non-Government Sector Research: A Literature Review and Analysis, *Voluntaristics Review*, Vol. 21: 1-71, Brill Research Perspectives in Humanities and Social Sciences. doi:10.1163/9789004434257\_002.
- 정진경(2020), “서비스 러닝 학습경험이 참여 대학생의 자기효능감, 지역사회 책임 의식, 진로준비 행동에 미치는 효과”, *교육방법연구*, 32(4) : 511~532.
- 정진경, 이창길, 김동훈(2020). “국가 재난자원봉사체계 개선과 효율적 실행방안 연구”, 광운대학교 산학협력단, 대통령실(시민사회수석실) 연구용역보고서.



## 김혜정

아름다운재단 기부문화연구소, 연구위원  
경희대학교 공공대학원 사회복지학과 부교수  
미국 웨스트버지니아 주립대학교 사회복지학과 조교수 및 부교수 (전)

## 논문

- Kang, C, Kim, H., Baek, Y. (in press). Thematic trends and changes in the Journal of Human Service Organizations: Management, Leadership, and Governance, doi: 10.1080/23303131.2021.1980476.
- Kim, H. & Lee, A. (2019). Factors Associated with Volunteering among Asians in the United States: Findings from 2015 Current Population Surveys, Journal of Sociology and Social Work, 7(1). doi: 10.15640/jssw.v7n1a3
- Lee, A., Kim, H., Travis, D., Faulkner, M., Gerstenblatt, P. (2019). Work Engagement among Child Care Providers: Application of Job Demands and Resources (JD-R) Model, Child and Youth Care Forum, 48(1), 77-91 doi: 10.1007/s10566-018-9473-y



## 장윤주

아름다운재단 연구사업팀  
이화여자대학교 사회적경제학과 박사과정

### 논문

- 2020. “한국의 나눔 행동과 태도 측정: 방법론적 고찰”, 기부문화연구소 (공저)
- 2019. 『기빙코리아 2019』 중 “비영리조직 최고 관리자 분석: 1990~2018”, 기부문화 연구소
- 2019. 『이화 사회적경제 리뷰 2019』 중 “사회 적경제의 지속가능성을 위한 사회적 금융-행복나눔재단의 임팩트 투자”, 이화여자대학교 사회적경제협동과정 (공저)
- 2018. “사회혁신 툴킷 2018”, 아름다운재단 (공동번역)
- 2017. “국내 비영리조직 투명성에 관한 인식 조사”, 아름다운재단 (공저)

# I. 서론

## 1. 연구배경

### 1) 비영리조직 인적자원관리 전반에 대한 종합적 현황 파악 필요성

고용시장으로서 비영리 섹터의 중요성이 증가하고 있는 가운데, 미국 비영리 섹터에 종사하는 유급직원은 2016년 기준 1,230만명으로 전체 민간 영역 일자리 중 10.2%를 차지하고 있으며(Salamon & Newhouse, 2019), 한국 내에서도 약 630,000명, 전체 노동시장의 약 10%의 인구가 비영리 조직에 근무하는 것으로 나타났다(통계청, 2019). 이러한 양적 증가와 함께 비영리조직 종사자들의 특성에 관한 관심 역시 증가하고 있는데, 이 중 주목할 만한 것으로, 영리 및 공공 조직에서 비영리조직으로 이동하는 인구의 증가(강철희 외, 2012; Suh, 2017) 및 50대 이후 비영리조직으로의 진입의 증가, 비영리조직을 사회생활의 첫 직장으로 선택하는 인구의 증가 등을 들 수 있다. 즉, 과거 사회옹호 및 노동 운동에 중점을 두는 7080세대들이 주로 일하는 곳이라는 대중적 인식을 얻었던 비영리조직의 현재는, 이전과는 달리 매우 다양한 세대가 함께 일하며 보다 다양한 취업 동기 및 근무 동기가 있는 곳으로 변화하고 있다.

그러나, 재정 등 외부 자원제공자에 의존하는 비영리조직에서의 고용의 질에 대한 이슈는 지속적으로 제기되고 있으며(이명신, 2019; Ridder, Piening, & Baluch, 2012), 이는 비영리조직과 종사자 모두에게 도전적인 과제가 되고 있다. 즉, 인적자원이 핵심인 비영리조직은 기관의 사명과 목적에 맞는 유능한 직원을 채용하고 유지

하는 것에 대한 어려움을 경험하고 있고, 종사자는 교육훈련 및 공정한 보상을 통해 소진되지 않고 조직 안에서 개인적 성장과 발전을 도모하는 것에 대한 고민이 지속되고 있다. 그렇다면, 한국의 비영리조직은 보다 다양해진 직원들의 욕구를 반영하여 직원들을 채용, 선발하고, 그들의 개인적 성장과 발전을 도모할 수 있는 인사관리 체계를 갖추고 있는가?

인사관리란 직원의 채용에서부터 퇴직까지 체계적으로 관리하고자 하는 조직 내 공식적 시스템을 의미한다. 인사관리는 채용과 배치, 훈련, 평가, 보상 등의 기능을 수행하는 기계적이고 정형화된 작업이나, 각각의 기능이 통합되기보다는 인사 담당 부서의 행정업무로 접근되어 왔다. 이러한 인사관리의 개념은 이후 1980년대를 전후하여 인적자원관리로 발전되었는데, 이는 조직과 개인 및 이해관계자의 목표를 동시에 충족시키기 위해 인재의 확보에서부터 능력개발과 활용 및 공정한 평가와 보상 등을 조직의 전략과 연계를 강화하는 과학적 접근으로의 변화라 할 수 있다. 나아가 1990년 이후에는 인적자원이 조직의 성과 요인 및 비교경쟁 우위의 원천으로써 조직의 전략적 자산이 될 수 있다는 인식에 기반한 전략적 인적자원관리(Strategic Human Resource Management)가 등장하였다. 인사관리가 주로 개인이나 팀 단위에 초점을 맞춰 만족도와 태도, 직무수행 성과 등에 긍정적 영향을 미치고자 했던 데반해, 전략적 인적자원관리는 조직에 초점을 맞춰 조직의 목적을 효과적으로 달성하도록 인적자원 관리의 세부 기능을 조직의 전략과 연계시키고, 전략적 자원으로써 인적자원의 역량 증진을 강조한다는 데 차이가 있다(이학중 · 양혁승, 2019).

최근 비영리조직에서도 종사자를 조직의 목표 달성과 경쟁 우위의 필수 불가결한 자원으로 인식하며 직원의 기술과 동기를 강화하는 인적자원 투자의 중요성을 강조하는 인적자원관리(Ridder, Baluch, & Piening, 2012)와 이를 조직의 전략적 목표 및 사명과 체계적으로 연계한 전략적 인적자원관리가 등장하고 있다(Akingbola, 2013; Akinlaga & Shalack, 2017). 그러나 정부 등의 공공기관이나 영리기업 등과 달리 국내는 물론 해외에서도 비영리조직의 인적자원관리를 체계적이며 종합적으로 조사한 연구는 매우 부족하다. 해외의 경우 비영리조직의 다양한 인사관리 모형(동기부여적, 가치기반적, 행정관리적, 전략적)이 탐색(Ridder, Piening, & Baluch, 2012)되거나 전략적 인적자원관리모형을 강조하는 연구(Akingbola, 2013; Akinlaga & Shalack, 2017)들이 조금씩 발견되고 있다. 우리나라에서도 비영리조

직의 채용제도와 관련한 연구보고서가 발표되었으나(박효원·문은정, 2020), 인적 자원관리의 전체영역을 종합적으로 고찰한 조사연구는 발견하기 어렵다. 그러므로 본 연구에서는 비영리조직의 인적자원관리 전반에 걸친 세부 운영방식의 현황을 살펴보고, 종사자가 인식하는 현재의 인적자원관리의 문제점과 개선방안에 대하여 살펴보고자 한다.

## 2) 비영리조직 종사자 세대 간 비교분석의 필요성

본 연구에서는 비영리조직 종사자들의 인적자원관리 인식에 대한 세대 간 비교분석을 함께 진행하였다. 전 세계적으로 주목받고 있는 밀레니얼 세대의 등장은 조직 안에서 세대 간 인적자원관리 및 근무태도의 인식 차이에 대한 이해의 필요성을 강조하게 되었다. 1980년대 초반 이후 출생한 밀레니얼 세대는 베이비 붐 세대를 추월하며, 현재 사회 전반의 주축으로 자리잡고 있다. 2018년 밀레니얼 세대의 규모는 세계 인구의 25%, 즉 18억 명에 이르며, 노동인구 기준으로는 3분의 1이 밀레니얼 세대이다(United Nations, 2018). 전 세계적으로 베이비 붐 세대들의 퇴직이 늘며, 노인 인구가 급증할 것이라는 예측과 함께, 노동시장은 기존의 세대와는 다른 밀레니얼 세대로 크게 대체될 것이라는 예상이다(Government Business Council, 2012). 연구들에 의하면, 밀레니얼 세대는 기성세대와는 전혀 다른 주도적, 실용적인 가치관의 추구, 그리고 안정성 중시 등, 선호하는 개인 가치가 기존 세대와는 다른 경향을 보여준다(Greenberg & Weber, 2009; Howe & Strauss, 1993, 2000; Taylor & Keeter, 2010). 또한 평생직장의 개념보다 직업 이동 및 직장 이동에 대해 더욱 유연하게 사고하는 등 (Schweitzer & Lyons, 2010; Taylor & Keeter, 2010) 직업 가치면에 있어서도 기존세대와의 차이를 보여, 밀레니얼 세대와 함께 일하는 관리자들에게도 새로운 인적자원 관리 전략의 필요성이 강조되고 있다.

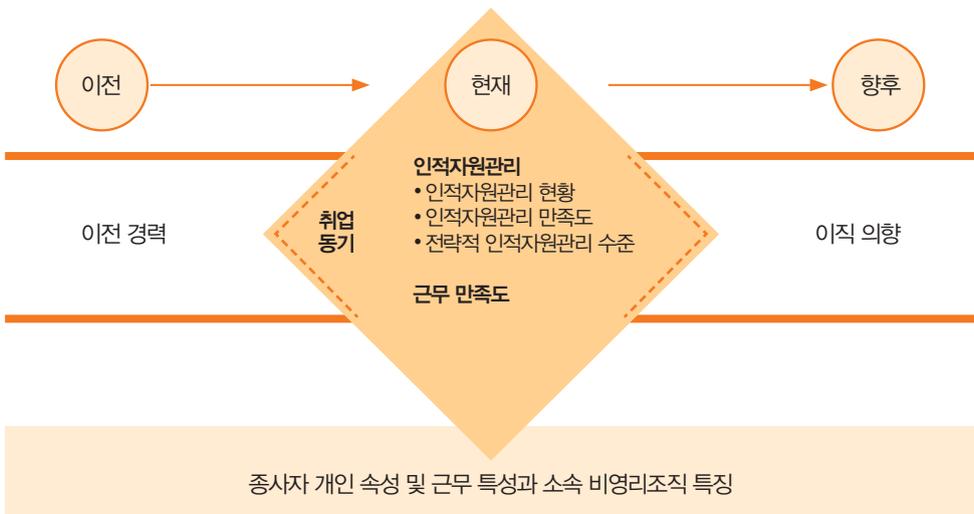
영리조직을 중심으로 이루어진 선행연구에 의하면, 밀레니얼 세대는 기본적인 욕구 (basic needs)에 의해 크게 동기화되는 것으로 나타났으며 도전과 의미 있는 일들

을 통한 자아실현에 관심을 갖는 것으로 나타났다(Calk & Patrick, 2017). 또한 교육 수준이 높으며, 개인이 원하는 것을 더 중요시하면서, 그에 비해 조직이 원하는 가치들을 덜 중요하게 여기는 특징을 가지는 것으로 나타났다(Rosenzweig, 2010). 밀레니얼 세대에 속한다고 할 수 있는 대학교 졸업 청년층의 직업가치와 직무 만족도에 대한 연구(김동삼·정수인, 2016)에 의하면, 외재적 직업 가치가 내재적 직업 가치에 비해 높았으며, 종단적 연구에서 외재적 가치의 시간에 따른 감소폭이 내재적 직업가치의 감소폭보다 크게 나타났다. 이에 대해 위 연구의 저자들은, 한국의 문화 및 현재 사회적 상황 속에서 자기실현과 사회적 기여 등으로서의 직업에 대한 가치 체계보다는, 시간이 흐를수록 고용 자체로 삶의 목표가 옮겨져, 직업을 수단으로 여겨 여유 있는 삶을 목표로 가지는 청년들이 늘어남을 시사한다고 해석하였다.

한국에서 비영리조직 종사자들의 개인 가치 및 조직 가치와 관련된 연구는 없으나, 밀레니얼 세대로 분류되는 대학교 졸업 청년층을 대상으로 한 강철희(2015)의 연구에서는, 비영리조직 종사자들이 1년 내 조직을 옮기는 비율이 50% 정도로 매우 높으며, 이 중 약 35% 정도는 영리조직으로 옮기는 것으로 나타났다. 또한 연봉의 증가에 대한 욕구와 직업에 대한 불만족도가 비영리조직에서 영리조직으로 옮기게 만드는 중요한 요인으로 나타났다. 즉, 외재적 가치와 관련된 커리어 발전에 대한 욕구와 사회적 평판에 대한 불만족이 비영리조직 종사자들의 이직에 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 한편 높은 이직률에 대하여 밀레니얼 세대는 직업 선택에 있어 보상과 직업에 대한 만족뿐만 아니라, 다양한 경험의 기회로서 비영리조직에서 일하는 것을 선택하는 것이라고 해석하였다. 비영리조직에서의 높은 이직률은, 비영리조직의 채용 과정상의 조직에 부합한 인재를 채용하는 전략 부족으로 이해할 수도 있으나, 평생직장의 개념보다, 다양한 경험을 중요하게 여기는 젊은 세대 자체의 특징으로 이해할 수도 있다는 것이다. 그러므로 본 연구에서는 비영리조직 종사자들의 인적자원관리에 대한 평가, 이직동기 및 취업 동기 등에 있어 세대 간의 차이를 함께 살펴보고자 한다.

### 3) 연구의 목적 및 연구 모형

[그림1]의 연구모형에서 제시된바와 같이 본 연구는 비영리조직의 인적자원관리 전반에 걸친 세부 운영방식을 파악하는 한편, 비영리조직 종사자들의 이전 직업-현 기관 취업과 재직-향후 이직 의향이라는 경력 흐름에서 취업의 동기와 근무 만족이 개인 특성 및 소속 기관의 특성, 인적자원관리의 특성과 어떠한 관련이 있는지 살펴보고자 한다. 이를 통해 비영리조직의 인적자원관리 실태를 파악하는 한편, 이들의 경력 흐름에서 나타나는 취업 동기와 근무 만족이 인적자원관리와 어떠한 관계를 갖는지를 다각도에서 분석하여 비영리조직의 바람직한 인적자원관리체계 구축을 위한 풍부하고 깊이 있는 정보 제공을 목적으로 한다.



[그림 1] 연구 모형

연구 목적 수행을 위한 세부적인 연구 내용은 다음과 같다.

1. 비영리조직 종사자를 통해 현 근무기관의 인적자원관리 실태와 문제점을 파악한다.
  - 1-1) 비영리조직의 인적자원관리를 인사관리정책, 채용, 직무, 교육훈련, 인사평가, 보상 및 복리후생, 정년제도 분야의 각 영역별로 실태를 파악하고, 이에 대한 종사자의 인적자원관리에 대한 주관적인 만족도를 살펴본다.
  - 1-2) 현 근무기관에서 전략적 인적자원관리가 어느 정도 이루어지고 있는지를 살펴보고, 우리나라 비영리조직 인적자원관리의 문제로 인식되는 요소를 파악한다.
  
2. 비영리조직 종사자의 경력 흐름에 따른 이직 경험, 현 기관취업 동기 및 근무 만족, 향후 이직 의향을 파악한다.
  - 2-1) 응답자의 인구학적 특성(현 직급, 근속연수, 평균 연봉 수준)에 따른 이직 경험, 취업 동기, 근무만족 및 향후 이직 의향의 차이를 분석한다.
  - 2-2) 응답자 소속 비영리조직의 특성(법인유형, 종사자 규모, 예산규모)에 따른 종사자의 이직 경험, 취업 동기, 근무만족 및 향후 이직 의향의 차이를 분석한다.
  
3. 비영리조직 종사자의 세대 간 취업 동기, 근무만족, 향후 이직 의향과의 관계에 대해 살펴본다.
  - 3-1) 세대 간 비영리조직 취업 동기의 차이에 대하여 분석한다.
  - 3-2) 세대 간 인적자원관리에 대한 만족도 및 근무 만족도의 관계에 대해 분석한다.
  - 3-3) 인적자원관리에 대한 만족도 및 근무 만족도의 세대 간 차이에 대해 분석한다.
  - 3-4) 세대 간 향후 이직 의향의 차이에 대해 분석한다.

## 2. 조사 개요

### 1) 자료수집 방법

본 조사의 표집틀은 2019년 국세청 공시를 완료한 7,370개 공익법인이다. 조사대상은 민간 비영리조직의 종사자로서, 표본의 추출은 공익법인 중 다음의 4단계 과정을 거쳤다. 1단계로 설립주체 항목 1)개인, 2)기업, 3)기업+개인, 4)기타, 5)국가, 6)지방자치단체 중 민간이 아닌 5)국가, 6)지방자치단체를 제외하여 총 73,70개 공익법인 중 5,244개 조직을 1차로 선별하였다. 2단계로 조사내용인 비영리조직 인적자원관리체계가 구축되기 위해서는 일정규모 이상의 직원이 종사해야 하므로 5인 이상 조직을 기준으로 하여 2차로 2,176개 조직을 선별하였다. 3단계로 2차 선별된 기관 중 설립근거법에 의해 학교, 병원, 사회복지시설, 요양원, 어린이집, 직업학교, 체육관, 문화관, 산업육성을 위한 협회 등을 제외하였다. 마지막 4단계에서는 수익 중 정부보조금 비중이 90%이상인 기관을 제외하고, 조사대상의 명칭, 설립근거법, 목적사업에 대한 설명을 하나씩 살펴보고 스크리닝 하였다. 이러한 과정을 통하여 설립근거법을 잘못 기재하거나, 설립주체 중 기타이지만 지방자치단체나 국가나 지방자치단체가 설립하여 위탁운영하는 곳, 종교시설 등을 제외하였고, 목적사업 설명과 보조금비중으로 파악되지 않는 곳은 홈페이지 기관 설명으로 확인하여 최종 조사대상을 1,019개로 확정하였다.

자료수집은 조사전문기관인 리서치랩에 의뢰하였다. 최종 선정된 1,019개 조직의 대표이메일로 설문지를 배포하여 해당 기관에 근무하는 종사자 1명~5명의 종사자가 설문에 답하는 다층(multi-level)구조 방식으로 이루어졌다. 한 기관당 다수의 응답을 받아야 하므로, 대표전화로 이메일 수령 여부를 확인한 후 담당자에게 설문응답을 요청하고, 동시에 조직내 추가로 응답할 직원에게 설문을 배포하거나 이메일을 소개해 주도록 독려했다. 이러한 과정을 통해 432개 기관(42.4% 참여율)으로부터의 753명의 종사자 설문이 수집되었다. 자료수집 기간은 4월 16일에서 5월10일까지이다.

최종 수집된 자료의 형태는 다음과 같이 두 번의 과정을 거쳐 구축되었다. 첫째, 종사자 응답 자료는 전문 조사기관을 통해 구축된 온라인 설문시스템에 의해 수집되어 엑셀파일 및 SPSS 파일 형태로 추출하였다. 둘째, 1차 구축된 개인 응답자료와 응답자 소속기관의 국세청 공시정보를 매칭하여 하나의 데이터로 병합(merge)하였다. 응답자 소속기관에 대한 정보는 국세청 공시자료로 공개된 설립년도, 설립유형, 종사자수, 비용총계이다.

## 2) 조사항목

설문조사 내용은 A.응답자 소속 기관의 인적자원관리 현황, B.응답자의 이전 직업 이동과 현 기관 취업 동기 및 근무 만족도, C.응답자의 인적사항 및 근무특성 D.조직현황으로 구성되었다. 세부조사항목은 영리 및 공공영역, 사회복지영역에서 진행되었던 대규모 인적자원관리 관련 조사항목들을 근거로 비영리조직에 적용한 조사항목을 추출하고 수정하였다. 본 연구의 설문조사 항목 개발에서 참고한 선행연구로는 공무원 패널조사(2011), 인적자본 기업패널 조사(2005~2017), 사회복지사 통계연감(2019), 대졸자 직업이동 경로조사 (2018) 등이다.

먼저 인적자원관리 현황과 관련, 현재 근무하는 비영리조직의 세부 인사관리 영역별로 현황을 파악하였다. 즉, 인적자원관리의 핵심영역인 인사관리정책, 채용, 직무, 교육훈련, 평가, 보상 및 복리후생, 퇴직의 전 영역에 대하여 현재 비영리조직에서 수행되고 있는 인적자원관리 체계의 구체적인 현황을 살펴보았다. 또한, 경력이동 및 직장근무 만족도에서는 비영리조직 종사자의 시간적 경력 흐름에 따라 현 기관 입사 전 이직 경험과 이직 사유, 현 기관 입사 당시의 상황(지위와 취업 동기)과 현 기관 근무 만족도, 향후 이직 의향과 관련하여 조사하였다. 구체적 조사내용과 근거는 <표1>과 같다.

<표1> 조사 항목과 내용

	항목	문항 수 및 출처	조사내용
A 인적자원 관리	1. 인사관리정책	4문항 (정책의 유무)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사전담부서</li> <li>• 인사관리규정</li> <li>• 직업역량개발 예산</li> <li>• 인사제도 관련 회의체</li> </ul>

	항목	문항 수 및 출처	조사내용
A 인적자원 관리	2. 채용제도	4문항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 채용방식</li> <li>• 채용시기</li> <li>• 주된 채용경로</li> <li>• 채용 공고문에 포함된 내용</li> </ul>
	3. 직무제도	2문항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 직무기술서 유/무,</li> <li>• 유연근무제 유형</li> </ul>
		6문항 (5점척도) 공무원 패널조사 (2011)	• 직무 수행구조 공식화 및 집중화 정도
	4. 교육훈련제도	2문항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 교육훈련방식</li> <li>• 교육훈련 이수 결과 활용</li> </ul>
	5. 평가제도	2문항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 인사평가방식</li> <li>• 인사평가 결과 활용</li> </ul>
	6. 보상 및 복리 후생	2문항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 시행중인 보상 및 복리후생제도</li> <li>• 선호 보상 방식</li> </ul>
	7. 퇴직제도	2문항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정년제도 유무</li> <li>• 정년 연령</li> </ul>
	8. 기관의 전략적 인적자원관리 경향	13문항 (7점척도) Guo, et al., (2011).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기관의 미션과 가치 활용, 근무유연성, 내부 의사소통, 채용방식, 적절한 임금과 상여금 제공, 전문성 성장, 직원 리더십 개발, 다양한 업무평가방식, 직원 피드백, 비영리분야 취업희망자 욕구 파악, 공유된 조직문화, 다양성 추구 등</li> </ul>
	9. 현재 인적자원 관리에 대한 만족도	7개 항목 (5점 척도)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 채용, 직무, 교육, 훈련, 성과평가, 보상제도, 정년제, 인사관리 운영 전반 등 세부 인사관리영역과 운영 전반에 대한 응답자의 주관적 평가 문항</li> </ul>
	10. 우리나라 비영리 조직 인사의 가장 큰 문제	1문항	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비공식적, 비체계적, 관리자 인식미흡, 성과평가 어려움, 획일적 인사배치, 실무자 동기화와 성장 이끌지 못하는 보상체계 및 교육훈련 등</li> </ul>
B. 경력 이동 및 현 직장 근무 만족도	1. 현직장 취업 경험	3문항	• 현 기관 입사년도, 입사시 직위 및 지위
		1문항 대졸자직업이동경로 조사지 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현기관 취업 동기</li> <li>• 급여, 유연한 근무제도, 전공 및 관심사, 기관에 대한 평판, 공익기여 등 현기관 취업 동기 순서대로 3가지 선택</li> </ul>
	2. 근무 만족도	17항목 (5점척도) 대졸자직업이동경로 조사지 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 임금 또는 소득, 고용의 안정성, 직무내용, 근로시간, 개인발전가능성, 인간관계, 승진제도, 사회적 평판, 일 가정 양립 등의 항목에 대한 근무 만족도</li> </ul>
3. 이직경험	4항목 대졸자직업이동경로 조사지 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 현 기관 입사전 이직 횟수</li> <li>• 직전 근무기관 유형(영리, 공공, 비영리) 및 근무기간</li> <li>• 직전 기관에서 이직 결정 이유</li> <li>• 이직 의향 및 이직희망 분야</li> </ul>	
C. 인적사항 및 근무특성	성별, 연령, 최종학력, 전공, 직급, 지위, 담당업무, 평균 근로시간, 평균 연봉, 희망연봉		
D. 기관현황	법인유형, 설립주체, 활동영역, 주요 사업지역, 설립연도, 고용직원수, 예산규모		

### 3. 조사 대상자 개요

#### 1) 응답자 특성

본 조사에서는 432개의 비영리조직, 총 753명이 종사자들이 응답<sup>1)</sup>하였으며, 응답자 개인의 인구학적 특성 및 근무 특성과 종사하는 기관의 특성은 <표 2>에 제시된 바와 같다. 먼저, 응답자 성별의 경우 여성의 비율이 503명(66.8%)이고, 남성은 229명(30.4%)으로 여성의 비율이 높았다. 응답자 평균 나이는 만 37.35세(표준편차 9.17)로 최소 19세, 최대 70세였으며, 30대가 294명(39%)으로 가장 많았고, 40대 201명(26.7%), 20대 173명(23.0%), 50대 이상 85명(11.3%) 순으로 비교적 고른 연령 분포를 보였다. 학력은 학사학위가 531명(70.5%)으로 가장 많았고, 석사학위 158명(21.0%), 박사학위 34명(4.5%), 고졸 이하 30명(4.0%)이었다.

응답자의 현재 직급은 경력직 실무자가 314명(41.7%)으로 가장 높은 비율을 보였고, 중간관리자가 260명(34.5%), 신입사원은 115명(15.3%), 단기계약 등 기타가 36명(4.8%), 최고관리자는 28명(3.7%)이 설문에 참여하였다. 종사상 지위에서는 상용근로자가 690명(91.6%)으로 대부분이었으며, 임시근로자는 53명(7.0%)이었다. 담당 업무로는 사업/자원개발관리 담당이 214명(28.5%), 재무회계 177명(23.5%), 기획/경영총괄 112명(14.9%), 교육/연구 66명(8.8%), 인사/법무 63명(8.4%), 전산기술 등 기타 62명(8.0%), 홍보/마케팅 담당 59명(7.8%)이었다. 응답자의 평균 근속연수는 6년 2개월(표준편차 5.72년)로 최소 8개월, 최대 41년 7개월이며, 1년~3년 미만이 255명(33.9%)으로 가장 많았고, 3년~6년 미만이 145명(19.3%), 1년 미만 136명(18.1%), 6년~10년 미만 110명(14.6%) 순으로 나타났으며, 10년 이상 근속연수도 107명(14.2%)이었다.

1) 개별 기관별 최소 1명이 응답하였으며, 1명씩 응답한 기관수 270개, 2명씩 응답한 기관수 76개, 3명씩 응답한 기관수 41개, 5명~8명 응답한 기관수 24개임.

응답자가 현재 근무하는 비영리조직의 특성을 살펴보면, 먼저 법인격 유형으로 사단법인이 56.6%로 절반 이상이며, 재단법인 30.5%, 공공기관/사회적 경제조직 등 기타 기관이 10.0%, 법인으로 보는 단체가 2.9% 순으로 나타났다. 종사하는 기관의 평균 설립 기간은 22년(표준편차 17.09년)이었으며, 최소 3년 1개월, 최대 108년 6개월인 기관도 있었다. 조직 나이가 3년~5년 미만이라는 응답이 43.3%, 5년 이상이 28.6%, 1년~3년 미만은 17.9% 순으로 나타났다.

기관의 규모를 알 수 있는 종사자 수는 평균 36.33명(표준편차 109.59명)으로 최소 1명에서 최대 1,500명까지 그 규모의 차이가 크게 나타났다. 구체적으로 10인 미만이 41.6%, 10인~30인 미만 40.6% 등으로 전체의 82%가량을 차지했다. 기관의 예산 규모는 최소 1억원에서 최대 8000억까지 예산규모의 큰 편차를 보여주었으며, 연평균 예산은 87.66억원(표준편차 461.04원)이었다. 구체적으로 10억원 미만이 37.2%로 가장 많았고, 20억~50억 미만 23.0%, 50억 이상 21.4%, 10억~20억 미만이 18.1% 순이었다.

중복응답을 허용한 비영리조직의 목적사업 영역과 관련한 질문에는 사회복지 분야가 41.0%로 가장 높게 나타났으며, 학술연구/장학 35.2%, 배분지원/모금 27.9%, 문화예술/스포츠 21.2%, 경제·사회·지역개발 18.1%, 시민/옹호 16.5%, 국제활동 13.9%, 환경/동물 12.7%, 긴급상황 및 구호 11.0%, 봉사 증진 9.3% 등 다양한 목적사업 분야의 기관이 설문에 참여한 것으로 나타났다.

〈표 2〉 응답자의 인구학적 및 근무기관 특성

(N=753)

인구학적 특성		빈도	%	근무기관 특성		빈도	%
성별	남성	229	30.4	법인 유형	재단법인	230	30.5
	여성	503	66.8		사단법인	426	56.6
	무응답	21	2.8		법인으로보는단체	22	2.9
			기타(사회적경제조직 등)		75	10.0	
연령	20대	173	23.0	조직 나이	1년 미만	77	10.2
	30대	294	39.0		1년~3년	135	17.9
	40대	201	26.7		3년~5년	326	43.3
	50대 이상	85	11.3		5년 이상	215	28.6
학력	고졸 이하	30	4.0	종사자 규모	10인 미만	313	41.6
	학사학위	531	70.5		10인~30인	306	40.6
	석사학위	158	21.0		30인~100인	82	10.9
박사학위	34	4.5	100인 이상		52	6.9	
현재 직급	최고관리자	28	3.7	예산 규모	10억원 미만	280	37.2
	중간관리자	260	34.5		10억~20억	136	18.1
	경력직실무자	314	41.7		20억~50억	173	23.0
	신입사원	115	15.3		50억 이상	161	21.4
	기타(단기계약 등)	36	4.8		목적 사업 영역	학술연구/장학	265
종사상 지위	상용근로자	690	91.6	사회복지		309	41.0
	임시근로자	53	7.0	문화예술/스포츠		160	21.2
	기타	10	1.3	긴급상황 및 구호		83	11.0
담당 업무	인사/법무	63	8.4	주거/소득지원보존		51	6.8
	재무회계	177	23.5	환경/동물		96	12.7
	사업/자원개발관리	214	28.5	경제,사회,지역개발		136	18.1
	홍보/마케팅	59	7.8	고용/훈련		61	8.1
	교육연구	66	8.8	시민/옹호단체		124	16.5
	기획/경영총괄	112	14.9	법률/정치/노조		31	4.1
	기타(전산기술 등)	62	8.0	배분지원/모금활동		210	27.9
	근속 연수	1년 미만	136	18.1		봉사증진	70
1년~3년		255	33.9	전문가연합	27	3.6	
3년~6년		145	19.3	국제활동	105	13.9	
6년~10년		110	14.6	기타	47	6.2	
10년 이상		107	14.2				

## 2) 응답자의 근무환경

응답자의 주 평균 근로시간과 평균 연봉을 통해 비영리조직 종사자의 주요 근무 환경을 파악하고자 하였다. 먼저, 주 평균 근로시간은 평균 41.40시간(최소 10시간, 최대 65시간)으로 법정 근로시간인 주 40시간을 약간 상회하며, 평균 연봉은 평균 3,620여만원(최소 1,080만원, 최대 12,000만원)이었다. 보다 구체적으로 응답자의 직위 및 근무기관 특성에 따라 주 평균 근로시간과 평균 연봉에 어느 정도 편차가 나타나는지 분석하였다.

직급에 따른 주 평균 근로시간을 살펴보면, <표 3>에서 나타난 바와 같이 중간관리자가 42.2시간으로 가장 많은 시간 근로하며, 가장 적은 시간 근로하는 단기계약직 34.2시간과 8시간의 차이를 보였다. 종사상 지위는 상용근로자가 41.6시간, 임시근로자가 38.6시간으로 3시간의 근무시간 차이가 있었다. 응답자가 종사하는 기관의 법인격 유형에 따라서는, 공공/사회적 경제조직 등 기타 유형의 기관에 종사하는 응답자의 근무시간이 가장 길었고(42.0시간), 비영리민간단체 종사자는 주당 평균 39.5시간 근무하는 것으로 나타났다. 고용 규모에 따라서는 100인 이상 대규모 비영리조직 종사자의 근무시간이 42.5시간으로 가장 길었고, 근무시간이 가장 적은(주평균 41시간) 곳은 30인~100인 미만의 비영리조직이었다. 예산 규모에 따라서는 20억~50억 미만과 50억 이상 비영리조직에서 각각 41.8시간을 근로하였고, 10억원 미만이 40.9시간으로 가장 적게 근로하는 것으로 나타났다.

다음으로 평균 연봉에 있어서는, 최고관리자가 연평균 4,814만원으로 가장 높았고, 단기계약 등 기타가 2,237만원으로 가장 낮아 약 2배 이상 차이가 났다. 종사상 지위에서는 상용근로자가 3,643만원이고, 임시근로자는 3,299만원으로 나타났다. 법인격 유형에서는 재단법인 종사자의 평균 연봉이 4,162만원으로 가장 높았고, 사단법인은 3,311만원으로 가장 낮았다. 고용 규모별로는 100인 이상 대규모 조직 종사자의 평균연봉이 4,091만원으로 가장 많았고, 10인 미만의 비영리조직 종사자의 평균 연봉은 3,419만원 수준이었다. 비영리조직의 예산 규모별로는 50억 이상으로 예산 규모가 큰 비영리조직 종사자의 평균 연봉이 가장 높았고(4,367만원), 예산 규모가 적을수록 평균 연봉 역시 낮았다.

〈표 3〉 직위 및 근무기관 특성에 따른 근로시간과 연봉

(N=753)

구 분		전체	주평균 근로시간	평균연봉(만원)
전체평균		753명	41.40시간(5.57)	3620.7(1623.62)
직 급	최고관리자	28	42.0(8.14)	4814.2(1789.38)
	중간관리자	260	42.2(5.75)	4132.3(1728.98)
	경력직실무자	314	41.1(4.99)	3392.8(1306.69)
	신입사원	115	41.3(4.08)	2963.8(1449.67)
	기타(단기계약 등)	36	34.2(4.22)	2237.1(555.34)
종사상 지위	상용근로자	690	41.6(5.30)	3643.4(1547.94)
	임시근로자	53	38.6(8.11)	3299.7(2284.59)
	기타	10	41.5(1.78)	3299.9(782.76)
법인 유형	재단법인	230	41.8(4.94)	4162.5(1756.01)
	사단법인	426	41.2(5.86)	3311.4(1479.85)
	법인으로 보는 단체	22	39.5(8.93)	3558.9(1885.72)
	기타(공공/사회적경제조직 등)	75	42.0(4.19)	3733.8(1477.48)
고용 규모	10인 미만	313	41.4(5.61)	3419.1(1634.04)
	10인-30인	306	41.3(5.76)	3717.0(1637.33)
	30인-100인	82	41.0(4.57)	3731.9(1402.72)
	100인 이상	52	42.5(5.62)	4091.5(1681.37)
예산 규모	10억원 미만	280	40.9(5.52)	3133.6(1365.05)
	10억-20억	136	41.4(6.33)	3357.0(1431.54)
	20억-50억	173	41.8(5.73)	3923.3(1618.77)
	50억 이상	161	41.8(4.72)	4367.0(1855.48)

## II. 종사자의 비영리조직 인적자원관리 현황에 대한 인식

### 1. 비영리조직의 인적자원관리 체계 실행 현황

본 연구에서는 조사 대상인 비영리조직 종사자 개인을 통해 다양한 유형의 비영리 조직에서 기본적인 인적자원관리가 어떻게 실행되고 있는지를 파악하면서, 인적자원관리 기능과 종사자의 근무만족 및 이직 의향과의 관련성을 이해하는 데 일차적인 목적이 있다. 이에, 본 장에서는 인적자원관리의 관점에서 우선 접근하며, 다만, 현재의 인적자원관리가 어느 정도 전략적 인적자원관리 방식과 근접하게 이루어지는지를 조사에 포함하여 분석하였다. 인적자원관리 기능의 관점에서 조사한 내용은 [그림2]에서 제시된 바와 같이 인사관리정책, 채용, 직무, 교육훈련, 인사평가, 보상 및 복리후생, 퇴직 등 7개 영역에서, 실제 어떠한 내용과 방식으로 실행되고 있는지를 조사하고 이에 대한 평가적 의견을 물었다.



[그림 2] 비영리조직의 인적자원관리 조사 영역

## 1) 인사관리 정책

비영리조직에서 인사관리 정책이 공식적이며 체계적으로 마련되어 있는 정도를 살펴보기 위해 조사한 결과, <표 4>에서 나타난 바와 같이 ‘인사전담부서와 전담직원이 있다’고 응답한 경우는 77.3%, ‘문서화된 인사규정이나 매뉴얼이 있다’는 응답 87.4%, ‘직원역량개발 지원예산이 별도로 책정’되어 있다는 응답 50.6%였으며, 기관 내 인사제도와 관련된 인사위원회나 노사협의회 등 ‘위원회가 존재’하고 있다고 응답한 종사자는 45.3%에 불과했다. 즉, 문서화된 인사규정과 인사 전담부서(전담직원)가 있는 경우가 대부분이지만, 인사관련 예산이 책정되어 있지 않거나 인사위원회나 노사협의회 등 인사관련 회의체가 없다는 응답의 비율이 높았다.

인사관리 정책이 수립된 정도를 종사자가 근무하는 비영리조직의 특성에 따라 세부적으로 살펴보면, 첫째, 종사자가 근무하는 기관의 법인 유형별로 인사관리 전담부서나 전담직원이 있는 비율은 재단법인(81.3%), 사단법인(74.6%) 및 기타 유형(85.3%)이 높은 반면, 비영리민간단체는 다소 낮았다(59.1%). 문서화된 인사규정이나 매뉴얼이 마련된 경우도 재단/사단법인과 기타 유형 조직의 종사에 비해 비영리민간단체 종사자에서 낮은 비율이었다(68.2%). 법인 유형별로 두드러진 차이를 보인 인사관리 정책 중 하나가 직원역량개발 지원예산이 별도로 책정되어 있는지 여부였는데, 비영리민간단체의 종사자들이 ‘없다’고 응답한 경우가 59.1%, 사단법인 종사자 중 36.2%가 없다고 응답하였다. 기관 내 인사 관련 위원회 등 회의체와 관련해서는 공공기관 등이 포함된 기타 유형에서 73.3%가 있다고 한 반면, 사단법인은 ‘없다가 46.0%’로 있음보다 많았다. 종사자 응답 결과를 종합해 볼 때, 공공기관 등이 포함된 기타 유형과 재단법인에 비해 사단법인이나 비영리민간단체의 인사관리 정책이 다소 취약하다 할 수 있다.

둘째, 소속 기관의 종사자 규모에 따른 인사전담부서 및 전담인력 유무에서는 100인 이상 대규모 비영리조직에 근무하는 종사자가 ‘있다’는 응답이 높았고(94.2%), 10인 미만의 비영리조직 종사자는 ‘없다’는 응답 비율(27.8%)이 많았다. 문서화된 인사규정/매뉴얼은 모든 유형이 80~90%이상 있다고 답하였으며, 10인 미만에서 10.9%가 없다고 하였다. 직원역량개발 지원예산의 경우는 100인 이상이 84.6%의 높은 비

을인 반면, 10인 미만의 유무 비율은 40%대로 비슷하였다. 기관 내 인사 관련 위원회 등 회의체는 조직의 규모가 클수록 있다고 답한 비율이 높은 반면(100인 이상 86.3%), 10인 미만의 비영리조직 종사자 중 56.5%는 인사관련 회의체가 없다고 하였다. 대체적으로 종사자의 규모가 클수록 인사관리 정책이 체계적으로 마련되어 있다고 할 수 있다.

마지막으로 예산 규모에 따라 인사전담부서/전담직원은 50억원 이상인 비영리조직 종사자의 90.1%, 문서화된 인사규정/매뉴얼은 94.4%, 직원역량개발 지원예산은 79.5%가, 기관 내 인사관련 위원회 등 회의체도 66.5%가 ‘있다’고 응답한 것에 비해, 10억 미만의 비영리조직 종사자는 가장 낮은 비율이었다. 종합적으로 보았을 때 예산규모가 큰 비영리조직에서 보다 체계적이고 공식적인 인사관리 정책을 마련하고 있음을 알 수 있다.

〈표 4〉 비영리조직의 특성과 인사관리 정책 유무 관계

(N=753)

구분	인사전담부서/ 전담직원		문서화된 인사규정/매뉴얼		직원역량개발 지원예산		기관 내 인사관련 위원회 등 회의체		
	있음	없음	있음	없음	있음	없음	있음	없음	
전 체	582 (77.3)	156 (20.7)	658 (87.4)	57 (7.6)	449 (59.6)	233 (30.9)	341 (45.3)	328 (43.6)	
법인 유형	재단	187(81.3)	42(18.3)	218(94.8)	7(3.0)	163(70.9)	55(23.9)	107(46.5)	109(47.4)
	사단	318(74.6)	97(22.8)	355(83.3)	43(10.1)	218(51.2)	154(36.2)	169(39.7)	196(46.0)
	비영리단체	13(59.1)	7(31.8)	15(68.2)	5(22.7)	7(31.8)	13(59.1)	10(45.5)	9(40.9)
	기타	64(85.3)	10(13.3)	70(93.3)	2(2.7)	61(81.3)	11(14.7)	55(73.3)	14(18.7)
	$\chi^2$	16.527*		28.946***		49.658***		38.048***	
종사자 규모	10인 미만	218(69.6)	87(27.8)	258(82.4)	34(10.9)	153(48.9)	126(40.3)	100(31.9)	177(56.5)
	10-30인	246(80.4)	55(18.0)	271(88.6)	22(7.2)	191(62.4)	88(28.8)	131(42.8)	134(43.8)
	30-100인	69(84.1)	12(14.6)	78(95.1)	1(1.2)	61(74.4)	15(18.3)	65(79.3)	13(15.9)
	100인 이상	49(94.2)	2(3.8)	51(98.1)	0(0.0)	44(84.6)	4(7.7)	45(86.5)	4(7.7)
	$\chi^2$	23.409**		18.436**		38.829***		100.759***	
예산 규모	10억 미만	197(70.4)	79(28.2)	232(82.9)	31(11.1)	144(51.4)	110(39.3)	98(35.0)	152(54.3)
	10-20억	101(74.3)	31(22.8)	112(82.4)	14(10.3)	72(52.9)	42(30.9)	47(34.6)	67(49.3)
	20-50억	136(78.6)	34(19.7)	160(92.5)	5(2.9)	104(60.1)	52(30.1)	88(50.9)	63(36.4)
	50억 이상	145(90.1)	12(7.5)	152(94.4)	6(3.7)	128(79.5)	27(16.8)	107(66.5)	44(27.3)
	$\chi^2$	29.182***		24.730**		45.665***		55.127***	

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

## 2) 채용

비영리조직에서 시행하는 주된 직원 채용의 방식을 알아보기 위해, 채용형식(공개/특별)과 채용시기(정기/수시) 및 채용공고문의 내용과 모집 홍보 경로 등을 조사하였다. <표 5>에서 살펴본 바와 같이 대부분의 비영리조직은 공개채용방식으로 필요할 때마다 수시 채용을 주로 시행하며, 직무내용, 근무조건, 지원자격 등 평균 다섯 개 항목의 내용을 포함한 채용공고문을 기관 홈페이지와 구직 관련 포털사이트에 게시하여 활용하고 있었다. 분석 결과를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 비영리조직 종사자로부터 해당 기관의 주된 채용 방식에 대해 조사한 결과, 공개채용이 가장 많았고(69.9%), 공개채용과 특별채용을 모두 시행하기도 하며(23.4%), 특별채용을 주로 활용한다는 응답도 5.6%였다. 기타 채용방식으로는 결원이 생기거나 필요에 따라 상시적으로 채용, 소개나 추천으로 채용하는 경우이다. 한편, 채용시기와 관련하여 응답자의 65.5%가 자신이 근무하는 비영리조직은 수시채용만 있으며, 정기채용과 수시채용 모두 시행하는 경우는 22.2%, 정기채용만 하는 경우 3.7%였다.

둘째, 종사자가 근무하는 비영리조직의 특성에 따라 채용방식에 차이가 나타나는지를 살펴보았다. 우선 법인 유형에 따른 채용방식을 보면, 비영리민간단체가 공개채용 방식을 많이 시행(77.3%)하고 있고, 사단법인은 공개채용과 특별채용 모두를 시행(23.9%)하는 비율이 높았다. 종사자 규모별로는, 10인 미만의 소규모 조직에서는 공개채용과 특별채용방식 모두 시행하는 경우가 많았고, 100인 이상 대규모 비영리조직에서는 공개채용을 주로 시행(80%)하는 한편, 특별채용만 한다는 응답자는 없었다. 예산 규모별로는 50억 이상의 비영리조직 종사자의 경우 공개채용이 높았고(81.4%) 10억 미만 비영리조직 종사자의 경우 공개채용과 특별채용 모두 시행한다는 비율이 더 큰 예산 규모의 조직에 비해 높았다(26.1%).

셋째, 채용공고문에는 다음과 같은 항목 중 평균 5개 정도에 해당하는 내용을 제시하는 것으로 나타났다. 구체적으로 ① 직무내용(95.9%), ② 근무조건(95.5%), ③ 지원자격(94.8%), ④ 복리후생(85%), ⑤ 기관소개(77.8%), ⑥ 급여수준(67.9%) 순으로 채용 공고문에 제시하고 있었다.

넷째, 신규직원 채용을 위한 모집 홍보 경로로 활용하는 가장 대표적인 수단은 기관 홈페이지에 채용공고문을 게시하는 것이며, 구직 관련 포털사이트 활용(2순위), 비영리 전문 정보 사이트(3순위), 지인의 소개나 추천 의뢰(4순위), 자원봉사자나 인턴, 실습생 등 해당 기관에서 활동 경험 있는 자에게 우선 기회(5순위) 등으로 제시되었다. 이외 해당 비영리조직의 사업 분야와 관련된 다양한 유관기관 등의 홈페이지를 활용하고 있다.

〈표 5〉 비영리조직의 채용방식

구분		공개채용	특별채용	공개+특별	기타	
전 체		753	524(69.9)	42(5.6)	176(23.4)	11(1.4)
법인 유형	재단	230	161(70.0)	15(6.5)	51(22.2)	3(1.2)
	사단	426	289(67.8)	27(6.3)	102(23.9)	8(1.9)
	비영리단체	22	17(77.3)	0(0.0)	5(22.7)	0(0.0)
	기타	75	57(76.0)	0(0.0)	18(24.0)	0(0.0)
종사자 규모	10인 미만	313	209(66.8)	24(7.7)	77(24.6)	3(0.9)
	10-30인	306	212(69.3)	14(4.6)	73(23.9)	7(2.3)
	30-100인	82	61(74.4)	4(4.9)	16(19.5)	1(1.2)
	100인 이상	52	42(80.8)	0(0.0)	10(19.2)	0(0.0)
예산 규모	10억 미만	280	183(65.4)	20(7.1)	73(26.1)	4(1.5)
	10-20억	136	86(63.2)	10(7.4)	35(25.7)	5(3.7)
	20-50억	173	122(70.5)	10(5.8)	39(22.5)	2(1.2)
	50억 이상	161	131(81.4)	2(1.2)	28(17.4)	0(0.0)

### 3) 직무

비영리조직 종사자의 직무 수행과 관련해서는 문서화된 직무기술서의 유무와 직무수행 방식의 집중화 정도 및 근무형태에 대해 조사하였다. <표 6>에서 나타난 바와 같이 직무기술서가 있다는 비율과 직무수행의 공식성 수준은 높지 않은 편이며, 직무수행의 권한은 집중화되기보다는 수평적인 경향으로 나타났다. 또한 응답자의 50% 미만이 자신이 근무하는 기관에서 유연근무제를 시행하고 있다고 응답하였으나, 원격 근무는 35.9% 수준인 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 먼저, 자신이 근무하는 비영리조직에 해당 직무기술서가 있다고 응답한 종사자는 55.1%로 절반 정도에 불과했다. 직무수행 방식이 중앙에 집중된 정도(탑다운 방식)인지를 가늠해 볼 수 있는 집중화 정도는 2.94점(5점 척도)으로 보통 수준이었다. 근무형태는 다양한 방식의 유연근무제를 도입하여, 출퇴근 시간 선택제, 탄력근무제, 재택 등 원격 근무제를 혼합적으로 시행하는 것을 알 수 있다.

보다 구체적으로 종사자가 근무하는 비영리 조직의 특성에 따라 직무수행과 관련된 인사관리 방식의 특징적 차이를 살펴본 결과, 비영리민간단체의 경우 타 법인격 조직에 비해 직무기술서가 없다는 빈도가 높고, 유연근무제 도입도 낮은 수준임으로 나타났다. 반면, 종사자 규모와 예산 규모가 큰 비영리조직은 직무기술서가 있는 빈도가 높고, 다양한 형태의 유연근무제 시행 빈도도 높다는 것이 관찰되었다.

〈표 6〉 비영리조직의 직무수행 관련 제도 시행 현황

구 분		직무기술서 유무		유연근무제 시행 방식		
		있음	없음	원격근무	탄력근무	선택제 근무
전 체		415(55.1)	338(44.9)	270(35.9)	306(40.6)	349(46.3)
법인 유형	재단	125(54.3)	105(45.7)	88(38.3)	95(41.3)	120(52.2)
	사단	236(55.4)	190(44.6)	150(35.2)	170(39.9)	182(42.7)
	비영리단체	9(40.9)	13(59.1)	3(13.6)	7(31.8)	10(45.5)
	기타	45(60.0)	30(40.0)	29(38.7)	34(45.3)	37(49.3)
종사자 규모	10인 미만	160(51.1)	153(48.9)	107(34.2)	121(38.7)	118(37.7)
	10-30인	162(52.9)	144(47.1)	110(35.9)	129(42.2)	156(51.0)
	30-100인	52(63.4)	30(36.6)	32(39.0)	33(40.2)	39(47.6)
	100인 이상	41(78.8)	11(21.2)	21(40.4)	23(44.2)	36(69.2)
예산 규모	10억 미만	153(54.6)	127(45.4)	96(34.3)	115(41.1)	113(40.4)
	10-20억	78(57.4)	58(42.6)	40(29.4)	51(37.5)	63(46.3)
	20-50억	90(52.0)	83(48.0)	61(35.3)	75(43.4)	72(41.6)
	50억 이상	92(57.1)	69(42.9)	71(44.1)	63(39.1)	99(61.5)

일반적으로 비영리조직의 직무수행은 정부 관료제 조직이나 기업에 비해 수평적이며 자율성이 높은 것으로 알려져 있다. 실제 직무수행의 공식성과 집중도는 2.94점으로 보통보다 약간 낮은 수준으로 나타났다. 보다 구체적으로 직무수행의 공식성과 집중화 정도를 묻는 여섯 개 문항에 대한 빈도분석 결과는 다음과 같다.

공식성 정도를 나타내는 직무에 관하여 업무내용과 수행방법이 명문화되어 있는지에 대해서는 〈표 7〉에서 보여지듯 보통(36.3%) 이상의 그렇다는 응답이 대체로 높았으며, 그렇지 않은 답변은 21.7%로 낮은 편이다. 명문화된 기준에 의해 업무평가를 하고 있는지에 대해서도 보통(35.3%) 이상의 그렇다는 응답 빈도가 많았다(31.8%). 그러나 업무평가에 대한 공식성에 대해 그렇지 않다는 부정적인 답변이 32.9%로 평가의 공식성 수준은 그리 높지 않다고 할 수 있다. 또한 반드시 공문으로 업무방침과 지시가 전달되는가에서 아니라고 답변한 결과가 총 52.4%로 절반을 넘었다. 이는 비영리조직에서 업무 전달 방식의 공식성은 높지 않다고 할 수 있는데, 달리 보면 경직되었다기보다 업무의 유연성과 자율적인 의사소통 구조가 좀 더 강하

다는 의미로 해석될 수 있다.

한편, 집중화 정도를 파악할 수 있는 문항으로 '상급자 결정 전까지 어떠한 행동도 취할 수 없다'에 50.3%가 아니라고 답하였고, 작은 일도 상급자에게 최종결정을 득해야 하는가에 대해서도 그렇지 않다는 응답이 42.2%로 높게 나타났다. 이에 비해 의사결정은 주로 상위관리층에서 하달되는 경향은 다소 높은 편(그렇다 이상 45.0%)이었다.

이와 같은 비영리조직 종사자들의 응답 결과를 종합해 볼 때, 비영리조직에서의 직무수행은 공식성 수준이 높지 않으며 주요한 의사결정은 상위 관리층에 집중되지만, 직무수행의 권한은 다소 수평적임을 알 수 있다.

〈표 7〉 직무수행의 공식성과 집중화 정도

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
①업무내용과 수행방법 명문화	32(4.2)	132(17.5)	273(36.3)	249(33.1)	67(8.9)
②명문화된 기준에 의해 업무평가	52(6.9)	196(26.0)	266(35.3)	194(25.8)	45(6.0)
③반드시 공문으로 업무방침과 지시	110(14.6)	285(37.8)	211(28.0)	111(14.7)	36(4.8)
④상급자 결정 전 행동하지 못함	61(8.1)	318(42.2)	211(28.0)	107(14.2)	56(7.4)
⑤작은 일도 상급자에게 최종결정 득해야	59(7.8)	259(34.4)	203(27.0)	172(22.8)	60(8.0)
⑥의사결정은 주로 상위관리층에서 하달	31(4.1)	159(21.1)	224(29.7)	251(33.3)	88(11.7)
전체 문항 척도평균	2.94				

## 4) 교육훈련

비영리조직은 조직의 사명을 달성하고 목적사업 수행에 필요한 직무능력과 전문 지식의 향상, 그리고 종사자 개인과 조직의 가치가 조화를 이룰 수 있도록 다양한 교육훈련 지원 프로그램을 시행한다. 본 연구에서는 비영리조직 종사자들을 통해 해당 기관에서 7개 항목의 교육훈련 프로그램 각각에 대해 실행하고 있는지 여부와 해당 교육훈련 프로그램 참여 결과를 어떠한 세부 인사관리체계에 반영 또는 활용하는지를 조사하였다.

〈표 8〉에서 제시된 바와 같이 가장 많이 실시하는 교육훈련 프로그램은 외부 기관에서 주관하는 각종 교육/세미나/워크숍 등에 참여하도록 지원하는 프로그램(76.2%)으로 나타났다. 신입직원 채용 후 기관에서 당연히 시행해야 할 것으로 여겨지는 오리엔테이션은 59.4% 수준이었으며, 직원 멘토링이나 수퍼비전이 35.5% 순이었다. 이 외 기관 내에서 이루어지는 학습조직 운영(20.7%)과 경력개발제도(18.5%)를 시행한다는 응답이 발견된다. 보다 적극적인 제도로 교육훈련을 목적으로 하는 휴가제를 시행한다는 응답자도 24.7%였으며, 국내 대학원 등록금 지원 프로그램은 가장 낮은 순위였지만 14.2%에 달했다.

보다 구체적으로 비영리조직 종사자가 근무하는 조직의 특성에 따라 주로 시행하는 교육훈련 프로그램의 특징이 발견되는지를 분석하였다. 첫 번째로 종사자가 속한 법인유형별로 시행하는 대표적인 교육훈련 프로그램에 있어, 공공기관/사회적경제 조직을 포함한 기타 유형에서 모든 종류의 교육훈련 프로그램을 시행하는 비율이 다른 법인유형에 비해 높았다. 재단법인의 경우 국내 대학원 등록금 지원(20.0%)이 타 법인유형에 비해 높았고, 사단법인에서는 외부교육 지원(72.8%)에 좀 더 치중하고 있으며, 비영리민간단체의 경우는 멘토링과 수퍼비전(40.9%), 그리고 외부교육 지원(59.1%) 중심의 교육훈련 프로그램을 실행하고 있음을 알 수 있다.

둘째, 조직 규모와 관련해서 먼저 종사자 규모별로는 100인 이상 대규모 비영리조직에서 모든 종류의 교육훈련 프로그램을 실행하는 비율이 100인 미만의 비영리조직에 비해 높았다. 예산 규모별로도 50억 이상 큰 예산 규모의 비영리조직에서 대체로 각종 교육훈련 프로그램을 실행하는 경우가 많았지만, ‘교육훈련 휴가제’ 프로그

램의 경우는 10억 미만의 비영리조직 종사자에게서 가장 많은 비율(27.1%)이었다.

다음은 비영리조직의 종사자가 위와 같은 교육훈련 프로그램에 참여하였을 경우 조직은 그 결과를 어떻게 활용하고 반영하는지에 대해 질문하였다. 비영리조직 종사자 753명의 다중응답 분석 결과, 주된 반영 내용은 인사카드에 기록(28.2%), 인사평가시 가점으로 반영(12.5%), 승진에 반영(11.7%), 부서 이동 등 배치전환(10.1%), 보상(8.8%) 순이었다. 이외 칭찬과 격려, 연간 의무교육시수를 채우지 못했을 경우 감점, 해당 교육훈련 프로그램 이수 후 업무능력 향상으로 연결되었을 때 반영한다는 기타 내용들도 제시되었다.

그러나 '반영하지 않는다'는 응답이 절반이 넘는 53.5%로 나타나, 비영리조직 종사자의 교육훈련 프로그램이 기관의 인사관리시스템과 체계적으로 연결되지 못하고 있다는 것을 시사한다.

〈표 8〉 비영리조직의 인적자원개발 관련 제도 시행 현황

구 분		신입직원 오리엔테이션	멘토링/ 수퍼비전	경력개발 제도	교육훈련 휴가제	외부교육 지원	학습조직 (동아리)	국내 대학원 등록금지원
전 체		447(59.4)	266(35.5)	139(18.5)	186(24.7)	574(76.2)	156(20.7)	107(14.2)
법인 유형	재단	145(63.0)	69(30.0)	37(16.1)	59(25.7)	187(81.3)	44(19.1)	46(20.0)
	사단	234(54.9)	146(34.3)	83(19.5)	99(23.2)	310(72.8)	79(18.5)	46(10.8)
	비영리단체	8(36.4)	9(40.9)	1(4.5)	6(27.3)	13(59.1)	2(9.1)	2(9.1)
	기타	60(80.0)	42(56.0)	18(24.0)	22(29.3)	64(85.3)	31(41.3)	13(17.3)
종사자 규모	10인 미만	158(50.5)	84(26.8)	50(16.0)	69(22.0)	222(70.9)	46(14.7)	39(12.5)
	10-30인	182(59.5)	106(34.6)	50(16.3)	72(23.5)	232(75.8)	51(16.7)	34(11.1)
	30-100인	65(79.3)	39(47.6)	19(23.2)	28(34.1)	71(86.6)	32(39.0)	14(17.1)
	100인 이상	42(80.8)	37(71.2)	20(38.5)	17(32.7)	49(94.2)	27(51.9)	20(38.5)
예산 규모	10억 미만	156(55.7)	96(34.3)	55(19.6)	76(27.1)	211(75.4)	51(18.2)	32(11.4)
	10-20억	77(56.6)	43(31.6)	19(14.0)	35(25.7)	94(69.1)	23(16.9)	8(5.9)
	20-50억	92(53.2)	55(31.8)	26(15.0)	35(20.2)	131(75.7)	29(16.8)	23(13.3)
	50억 이상	121(75.2)	72(44.7)	39(24.2)	39(24.2)	137(85.1)	53(32.9)	44(27.3)

## 5) 인사평가

비영리조직 내에서 직원들에 대한 평가방식에 대한 질문에 대하여 <표 9>에서 보 여지듯 비영리조직 종사자의 30.5%(305명)가 자신의 기관은 인사평가를 실시하지 않는다고 응답하였다. 즉, 인사평가 자체를 실시하지 않는다고 응답한 비율이 비교적 높은 편에 속하여, 인적자원관리에 있어서의 평가시스템의 부재를 시사한다고 하 겠다. 한편, 인사평가를 시행하는 비영리조직은 직원 역량평가와 실적평가에 이어, 다면평가를 시행하는 경우도 상당수로 나타났으며, 이러한 인사평가 결과는 승진/승 급(61.4%), 보상(41.7%), 부서이동/배치(35.9%), 경력개발/교육훈련(19.2%/17.6%) 에 반영하는 것으로 나타났다.

인사평가는 비영리조직 종사자 규모나 법인격 유형에 따라 차별적인 특징을 보일 수 있기에 보다 구체적으로 조직 특성별 인사평가 시행 여부를 분석하였다. 먼저, 법 인유형별 인사평가 시행에 있어, 재단법인은 역량평가와 실적평가 순으로 가장 많이 시행하며, 실시하지 않는다는 답변도 높은 순위에 들었다. 사단법인에서도 실시하지 않는다는 답변이 가장 많았고, 시행제도 중에는 역량평가와 다면평가 순이었다. 비 영리민간단체의 경우 실시하지 않는 곳이 많았다. 기타단체 유형으로는 역량평가와 실적평가 순으로 시행하는 곳이 많았다. 법인유형에 따라 종합적인 시행 현황을 보 면, 사단법인과 비영리단체는 실시하지 않고 있다는 답변이 제일 많았고, 기타는 제 일 적었다. 실시하고 있는 현황 중에는 역량평가가 제일 많이 답변하였고 리더십 평 가가 큰 차이로 제일 적었다.

종사자 규모로 보면, 10인 미만과 10인~30인 미만 모두 실시하지 않는 곳이 제일 많았고, 시행하는 제도로는 역량평가가 1순위였다. 30인~100인 미만에서는 역량평 가의 시행이 높고, 다음이 실적평가였으며, 100인 이상은 역량평가와 실적평가의 시 행이 동일한 수를 보였다. 종합적으로 종사자 규모가 작을수록 인사평가를 시행하 지 않는다는 순위가 높으며, 인사평가를 시행하는 경우 역량평가방식을 주로 활용하 는 것으로 나타났다. 예산규모에서는 10억 미만과 10억~20억 미만이 실시하지 않는 다고 답한 비율이 제일 높았고, 다음으로 역량평가를 시행한다는 답변이 많았다. 20 억~50억 미만은 역량평가를 제일 많이 시행하였고, 다음으로 시행하지 않는 기관과

실적평가 순이었다. 50억 이상은 역량평가와 실적평가 순으로 높았다.

〈표 9〉 비영리조직의 인사평가 시행 현황 (중복응답)

구 분		실적평가	역량평가	리더십평가	다면평가	실시하지 않음
전 체		249	298	147	231	305
법인 유형	재단	90	100	44	63	78
	사단	114	151	75	130	194
	비영리단체	8	8	3	7	9
	기타	37	39	25	31	24
종사자 규모	10인 미만	79	106	43	96	148
	10~30인	102	113	48	76	126
	30~100인	32	43	24	27	25
	100인 이상	36	36	32	32	6
예산 규모	10억 미만	62	85	34	74	144
	10~20억	45	53	24	39	60
	20~50억	64	70	29	50	62
	50억 이상	76	88	59	67	38

한편, 인사평가 결과 가장 많이 활용 또는 반영하는 인사관리 요소(448명, 다중 응답)로는 승진이나 승급에 반영이 61.4%로 가장 많았고, 성과보상(41.3%) 및 연봉(0.4%)에 반영, 부서이동/배치에 35.9%, 경력개발(19.2%)과 교육훈련(17.6%)에 활용한다는 순으로 나타났다. 아무 곳에도 활용하지 않는다는 응답은 0.4%에 불과했다. 이외, 인사평가 결과를 조직문화 개선에 반영하거나 재계약에 반영하기도 하며, 단순히 용역사업 완료 정도를 확인하는 용도로만 활용한다는 기타 응답이 제시되었다.

## 6) 보상 및 복리후생

비영리조직 종사자들의 응답을 통해 비영리기관이 시행하는 다양한 종류의 복리후생 및 보상방식 시행 현황을 알아보고, 실제 비영리조직 종사자가 선호하는 보상방식은 무엇인지를 조사하였다. <표 10>에서 나타난 바와 같이 응답자 753명 중 기관 내 어떠한 보상 및 복리후생 제도가 없다고 응답한 경우는 1.2%였으며, 평균 5.4개의 제도를 시행하는 것으로 나타났다. 응답자 중 가장 많은 빈도를 보인 보상 및 복리후생 제도는 경조사 별도휴가(92.2%), 상여금 지급(82.3%), 병가(81.4%), 식비 지원(72.1%), 정기건강검진(60.8%), 시간외 수당(46.2%)과 교통비 지원(37.1%) 순이었으며, 개인 성과급 지원(28.6%)과 보육비 지원(17.5%), 본인 및 자녀의 학자금 지원(15.8%)도 발견되었다. 기타로는 안식월제도 시행, 외국어 학습 등 자기개발비 지원, 복지포인트와 피복비 지급 등이 제시되었다.

종사자가 근무하는 비영리조직 특성별 보상 및 복리후생 제도 시행 현황에 대해 세부적으로 분석해 보았다. 먼저, 법인적 유형별로는 재단법인과 공공기관 등이 포함된 기타 유형의 비영리조직에서 전반적으로 모든 종류의 보상 및 복리후생제도를 시행한다는 응답비율이 높았으며, 사단법인과 비영리민간단체는 상대적으로 낮았다. 조직 규모에 있어서도, 100인 이상 대규모 조직과 50억 이상 예산이 큰 조직에서 모든 종류의 보상 및 복리후생제도를 시행한다는 비율이 높았다.

한편, 비영리조직이 시행하는 제도와 별개로, 비영리조직 종사자가 실제 선호하는 보상방식과 종사자가 근무하는 비영리조직 특성별 보상 및 복리후생 제도 시행 현황에 대해 세부적으로 조사하였다. 분석 결과 인센티브 등 금전적 보상이 73.7%로 가장 많았으며, 특별 휴가 등 시간적 보상 20.1%, 승진 등 직급 보상 4.9% 순이었다. 이외 시간외 수당 보상(0.1%)과 정부의 인건비 가이드라인에 따른 보상(0.1%), 칭찬이 필요하다(0.1%)는 기타 의견도 제시되었다.

〈표 10〉 비영리조직에서 시행 중인 보상 및 복리후생 제도

구 분		병가 (별도 휴가 포함)	경조사 별도 휴가	상여금	시간외 수당	정기 건강 검진	교통비 지원	식비 지원	보육비 지원	주택 구입, 전세 자금 지원	학자금 지원 (본인/ 자녀)	개인 성과금
전 체		613 (81.4)	694 (92.2)	620 (82.3)	348 (46.2)	458 (60.8)	279 (37.1)	543 (72.1)	132 (17.5)	45 (6.0)	119 (15.8)	215 (28.6)
비영리 유형	재단	196 (85.2)	221 (96.1)	189 (82.2)	110 (47.8)	160 (69.6)	95 (41.3)	175 (76.1)	51 (22.2)	16 (7.0)	57 (24.8)	80 (34.8)
	사단	338 (79.3)	384 (90.1)	344 (80.0)	180 (42.3)	231 (54.2)	145 (34.0)	301 (70.7)	69 (16.2)	24 (5.6)	44 (10.3)	97 (22.8)
	비영리 단체	14 (63.6)	19 (86.4)	19 (86.4)	11 (50.0)	8 (36.4)	4 (18.2)	9 (40.9)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	8 (36.4)
	기타	65 (86.7)	70 (93.3)	68 (90.7)	47 (62.7)	59 (78.7)	35 (46.7)	58 (77.3)	12 (16.0)	5 (6.7)	18 (24.0)	30 (40.0)
종사자 규모	10인 미만	260 (83.1)	278 (88.8)	262 (83.7)	128 (40.9)	171 (54.6)	108 (34.5)	222 (70.9)	40 (12.8)	14 (4.5)	29 (9.3)	70 (22.4)
	10-30인	233 (76.1)	288 (94.1)	242 (79.1)	138 (45.1)	177 (57.8)	108 (35.3)	221 (72.2)	51 (16.7)	22 (7.2)	52 (17.0)	100 (32.7)
	30-100인	73 (89.0)	77 (93.9)	70 (85.4)	44 (53.7)	69 (84.1)	35 (42.7)	57 (69.5)	22 (26.8)	4 (4.9)	15 (18.3)	30 (36.6)
	100인 이상	47 (90.4)	51 (98.1)	46 (88.5)	38 (73.1)	41 (78.8)	28 (53.8)	43 (82.7)	19 (36.5)	5 (9.6)	23 (44.2)	15 (28.8)
예산 규모	10억 미만	220 (78.6)	246 (87.9)	226 (80.7)	105 (37.5)	145 (51.8)	98 (35.0)	189 (67.5)	39 (13.9)	9 (3.2)	19 (6.8)	58 (20.7)
	10-20억	112 (82.4)	123 (90.4)	110 (80.9)	59 (43.4)	63 (46.3)	41 (30.1)	100 (73.5)	14 (10.3)	3 (2.2)	9 (6.6)	43 (31.6)
	20-50억	140 (80.9)	163 (94.2)	150 (86.7)	90 (52.0)	117 (67.6)	68 (39.3)	126 (72.8)	24 (13.9)	18 (10.4)	31 (17.9)	51 (29.5)
	50억 이상	138 (85.7)	159 (98.8)	131 (81.4)	92 (57.1)	131 (81.4)	70 (43.5)	126 (78.3)	55 (34.2)	14 (8.7)	60 (37.3)	61 (37.9)

## 7) 퇴직제도

한편, 비영리조직 종사자의 정년과 관련된 현황 조사 결과, 응답자의 53%인 399명이 정년제도를 시행한다고 하였으며, 24.3%는 시행하지 않는다고 답하였다. 전체 응답자의 23% (171명)가 정년제도 시행여부 자체에 대해 인지하지 못하고 있었는데, 이는 현재의 비영리조직에서 평생 근무하여 정년하는 것에 대해 구체적으로 고려하고 있지 않고 있음을 시사한다 하겠다. 즉, 비영리조직 종사자들이 평생직장의 개념으로 현 조직에 근무하고 있는 것은 아님을 보여준다 하겠다.

정년제도를 실시한다고 응답한 경우, 일반직원의 평균 정년퇴직 연령은 60.77세이며, 최고관리자는 62.43세로 나타나, 일반직원과 최고관리자의 퇴직 연령의 차이를 보여주었다. 종사자가 근무하는 비영리조직 특성별 정년퇴직제도 시행 현황을 살펴보면 다음과 같다. 법인 유형별로는 재단법인(63%)과 공공기관 등 기타 유형(73.3%)에서 정년제도를 실시하는 확률이 높았고, 이에 비해 사단법인은 시행하지 않거나(29.8%) 시행여부 자체를 모르는(26.1%) 응답빈도가 높았다. 조직 규모와 정년제도 시행유무 역시 유의미한 관계를 보여주었다. 먼저, 종사자 규모에 따라서는 종사자 규모가 큰 조직일수록 정년제도를 시행할 확률이 높았는데 특히 100인 이상 대규모 비영리조직 종사자의 86.5%가 정년제도를 시행한다고 응답하였다. 예산 규모에 따라서는도 20억 이상의 비영리조직 종사자가 10억 미만 비영리조직 종사자에 비해 정년제도를 시행한다는 응답이 많았다. 정년제도 실시 현황은 다음의 <표 11>에 제시된 바와 같다.

〈표 11〉 비영리조직의 정년 제도 실시 현황

구 분		정년 제도 실시 여부			통계량
		시행	미시행	모름	
전 체		399(53.0)	183(24.3)	171(22.7)	
법인 유형	재단	145(63.0)	39(17.0)	46(20.0)	
	사단	188(44.1)	127(29.8)	111(26.1)	
	비영리단체	11(50.0)	6(27.3)	5(22.7)	
	기타	55(73.3)	11(14.7)	9(12.0)	
증사자 규모	10인 미만	138(44.1)	103(32.9)	72(23.0)	$\chi^2 = 44.527^{***}$
	10-30인	165(53.9)	64(20.9)	77(25.2)	
	30-100인	51(62.2)	12(14.6)	19(23.2)	
	100인 이상	45(86.5)	4(7.7)	3(5.8)	
예산 규모	10억 미만	106(37.9)	103(36.8)	71(25.4)	$\chi^2 = 76.565^{***}$
	10-20억	62(45.6)	39(28.7)	35(25.7)	
	20-50억	119(68.8)	19(11.0)	35(20.2)	
	50억 이상	111(68.9)	20(12.4)	30(18.6)	

\* p<.05 \*\* p<.01 \*\*\* p<.001

## 2. 종사자의 비영리조직 인적자원관리에 대한 평가인식

### 1) 전략적 인적자원관리 실행 정도

본 연구에서는 종사자들로 하여금 자신이 근무하는 현 비영리조직의 인적자원관리가 어느 정도 전략적 인적자원관리 방식에 부합하고 있는지를 알아보기로 13개 문항에 대해 7점 척도로 조사하였다. <표 12>에서 나타난 바와 같이 전체 문항 평균은 4.3점으로 전략적 인적자원관리의 정도가 비교적 높지 않은 것으로 나타났다. 문항별로 살펴보면, 직원모집을 위하여 기관의 미션과 가치를 활용(4.85점)한다는 것이 가장 높게 나타났으며, 신입직원 및 경력직원을 채용하는 방식이 기관내에 존재(4.76)함이 높은 점수를 나타냈다. 또한, 중요한 정보가 모든 직원에게 일관성 있게 전달되는 내부 의사소통 방식(4.56), 근무시간 및 형태의 유연성(4.55)도 비교적 높은 점수를 보여주었다. 그러나, 직원대상 설문조사, 이직자 인터뷰 등 직원 피드백을 받기 위한 기회를 제공(3.14)하거나, 비영리 분야에서 일하고자 하는 사람들의 욕구 및 특성 등을 파악하는 등의 장기적이고 포괄적인 인력계획(3.41)의 수립, 다양한 업무평가 방식으로 직원을 평가(3.45)하는 항목들에 있어서는 보통 이하로 인식되었다.

<표 12> 소속 비영리조직의 전략적 인적자원관리 실행 정도

문항	평균
① 직원모집을 위하여 기관의 미션과 가치를 활용	4.85
② 근무시간 및 형태의 유연성을 강조하고 허용	4.55
③ 중요한 정보 모든 직원에게 전달되는 내부 의사소통 방식	4.56
④ 신입직원 또는 경력자를 모집하기 위한 채용방식	4.76
⑤ 적절한 임금과 상여금 제공 등 직원 보유 노력	4.47
⑥ 직원들의 전문적 성장을 위한 교육훈련 기회 제공	4.35
⑦ 우수한 직원들이 리더로 성장하기 위한 리더십 개발에 관심	3.87

⑧ 다양한 업무평가 방식으로 직원 평가	3.45
⑨ 직원 업무평가 지표는 기관의 목표와 잘 연결	3.82
⑩ 직원 대상 설문조사, 이직자 인터뷰 등 직원 피드백 기회 제공	3.14
⑪ 비영리분야에서 일하고자 하는 사람들의 욕구 및 특성 파악하는 인력계획	3.41
⑫ 구성원들에게 널리 공유된 조직문화를 만들기 위해 노력	4.14
⑬ 인사관리에 있어 다양성을 추구(성별, 장애, 지역, 전공, 종교 등)	4.35
<b>전체 문항 척도 평균</b>	<b>4.13</b>

이러한 비영리조직의 전략적 인적자원관리 실행 정도가 종사자가 근무하는 비영리조직의 특성에 따라 차이가 있는지 분석하였으며 그 결과는 <표 13>에서 제시되어 있다. 법인 유형에 따라서는 공공기관 등 기타 유형에서의 전략적 인적자원관리 실행 정도가 높았으며(평균 4.62점), 비영리민간단체에서의 실행 정도가 가장 낮았다(평균 3.95점). 종사자 규모에 따라 100인 이상 비영리조직에서 높았고(평균 4.87점), 10인~30인 미만인 3.93점으로 가장 낮았다. 그러나 예산 규모에 따라서는 유의미한 차이가 발견되지 않았다.

**<표 13> 비영리조직의 특성에 따른 전략적 인적자원관리 실행 정도**

구분		N	평균	표준편차	통계량
법인유형	재단	230	3.99	1.13	F = 5.331**
	사단	426	4.12	1.25	
	비영리단체	22	3.95	1.19	
	기타	75	4.62	1.14	
종사자 규모	10인 미만	313	4.09	1.18	F = 12.7888***
	10~30인	306	3.93	1.24	
	30~100인	82	4.54	1.13	
	100인 이상	52	4.87	0.97	
예산규모	10억 미만	280	4.18	1.27	F = 0.657
	10~20억	136	4.05	1.17	
	20~50억	173	4.08	1.15	
	50억 이상	161	4.14	1.22	

## 2) 근무 기관의 인적자원관리에 대한 만족도

비영리조직 종사자가 자신이 근무하는 비영리조직의 인적자원관리에 대해 어느 정도 만족하는지를 조사한(7개 문항 5점 리커트 척도) 결과, 전체 문항 평균 2.99점으로 대체로 보통 이하의 만족스럽지 못한 수준이라 할 수 있다. 현재 기관의 인적자원관리에 대한 만족도가 종사자의 개인적 근무특성 요인에 따라 어떠한 차이가 있는지 분석해 보았으며 그 결과는 다음의 <표 14>와 같다. 응답자의 직급에 따른 인적자원관리에 대한 만족도에는 유의미한 차이가 있었으며, 특히 최고관리자의 만족도가 가장 높은(평균 3.40점) 반면, 경력직 실무자가 가장 낮은(평균 2.89점) 만족도를 보였다. 한편, 현 기관 근속연수에 따라서는 유의미한 차이가 나타나지 않았으나, 10년 이상 종사자의 만족도(평균 3.12점)가 그 이하 근속연수 직원들 보다 상대적으로 인적자원관리에 대해 만족하고 있었다. 평균 연봉 수준에 따른 인적자원관리 만족도 역시 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 14> 비영리조직 종사자의 근무특성에 따른 인적자원관리 만족도 차이

구분		N	평균	표준편차	통계량
전체		753	2.99	.73	
직급	최고관리자	28	3.40	.45	F = 3.966**
	중간관리자	260	3.07	.70	
	경력직 실무자	314	2.89	.70	
	신입사원	115	2.99	.85	
	기타(단기계약 등)	36	3.02	.55	
근속연수	1년 미만	136	3.05	.82	F = 1.921
	1~3년	255	2.92	.73	
	3~6년	145	2.96	.68	
	6~10년	110	2.94	.76	
	10년 이상	107	3.12	.57	
평균 연봉	3천만원 미만	288	2.99	.75	F = .485
	3천만원~4천만원	246	2.96	.73	
	4천만원~5천만원	115	2.94	.71	
	5천만원 이상	84	3.07	.66	
	모름/무응답	20	2.97	.73	

한편, 종사자가 어떠한 비영리조직에서 근무하느냐에 따라 인적자원관리 만족도에 차이가 나타나는지를 분석해 보았다. <표 15>에서 제시된 바와 같이 법인 유형에 따라 인사제도 만족도에 유의미한 차이가 나타난 가운데, 공공기관 등이 포함된 기타 유형에 근무하는 비영리조직 종사자의 인사관리 만족도가 가장 높았으며(평균 3.23점), 비영리민간단체 종사자의 만족도는 가장 낮았다(평균 2.88점). 종사자 규모에 따라서는도 인적자원관리 만족도에 차이가 있었는데, 100인 이상 대규모 비영리 조직에 근무하는 종사자의 인적자원관리 만족도가 가장 높았고(3.26점), 10인~30인 미만 비영리조직 종사자의 인적자원관리 만족도가 가장 낮았다(2.88점). 근무하는 기관의 예산 규모에 따른 인적자원관리 만족도에는 통계적으로 유의미한 차이가 발견되지 않았다.

<표 15> 근무 기관의 조직 특성에 따른 인적자원관리 만족도 차이

구분		N	평균	표준편차	통계량
법인유형	재단	230	2.96	0.65	F = 3.266*
	사단	426	2.96	0.75	
	비영리단체	22	2.88	0.72	
	기타	75	3.23	0.78	
종사자 규모	10인 미만	313	2.97	0.75	F = 8.447***
	10~30인	306	2.88	0.70	
	30~100인	82	3.25	0.75	
	100인 이상	52	3.26	0.53	
예산규모	10억 미만	280	3.02	0.78	F = 0.867
	10~20억	136	2.96	0.67	
	20~50억	173	2.97	0.73	
	50억 이상	161	2.94	0.67	

### 3) 비영리조직 인적자원관리의 주요 문제 인식

비영리조직 종사자들은 현재 우리나라 비영리조직의 인적자원관리에 있어 가장 큰 문제가 무엇이라고 생각하는지 8개 문항에 대해 3개까지 응답하도록 하였다. <표 16>에서 볼 수 있듯, 조사결과, 가장 높은 문제 인식으로 나타난 것은 실무자를 동기화시키는 금전적, 비금전적 보상 시스템의 부재였다(35.3%). 그 다음으로 전반적으로 체계적이지 못한 인사관리 시스템(17.4%)과 성과 평가의 어려움(15.1%), 그리고 인사관리의 중요성에 대한 관리자의 인식 미흡(10.9%)이 주요하게 나타났다. 이 외, 기타의 답변에서는 8개 보기 문항 모두 해당, 인력 부족으로 인한 업무량 과다, 낮은 임금이 각각 0.3%로 제시되었으며, 계약직과 정규직의 지원범위 차별과 조직문화 및 소통의 문제, 보수가 낮아 직원 채용 어려움, 중견 직원의 관리 미흡 등의 문제도 표출되었다(각 0.1%).

<표 16> 비영리조직의 인적자원관리에 대한 문제 인식

(N=753, 다중응답, %)

문항	응답비율
실무자를 동기화시키는 금전적, 비금전적 보상시스템의 부재	35.3
전반적으로 체계적이지 못한 인사관리 시스템	17.4
성과 평가의 어려움	15.1
인사관리의 중요성에 대한 관리자의 인식 부족	10.9
실무자의 성장을 이끌어 내는 교육훈련의 부족	7.8
개인의 자질과 관계없는 획일적인 인사 배치	4.8
문서화된 인사관리 규정 및 매뉴얼 부재	4.6
비공식적인 절차로 진행되는 신규직원 채용	1.3
모름/무응답	1.1

### Ⅲ. 비영리조직 종사자의 경력이동 및 근무 만족도

#### 1. 이전 직업 경력

비영리조직 종사자의 경력이동에 대하여 살펴보기 위해 현재 일하고 있는 기관에 입사하기 전 이직 경험에 대하여 질문하였으며 그 결과는 <표 17>과 같다. 먼저, 전체 753명의 응답자 중 약 68%인 511명이 이전 직장 경험이 있다고 응답하였다. 반면 242명 (32.1%)의 응답자들은 이전 직장 경험이 없으며 현 조직이 첫 직장인 것으로 나타났다. 이직 경험이 없는 비영리조직 종사자들 중 약 50%는 현 직장에서 3년 미만의 근무경력을 갖고 있는 신입직원인 것으로 나타났다. 한편, 현 직장에서 10년 이상 근무한 종사자들도 45명으로 약 18.6%인 것으로 나타났다.

비영리조직 종사자의 평균 이직 횟수는 2.41로, 현 기관에 입사하기 전 약 2회에서 3회 정도의 이직의 경험이 있는 것으로 나타났다. 분야별 직업경력을 묻는 질문에 317명 (62%)의 응답자가 현 기관에서 일하기 전 영리 부문에서 근무하였던 경험이 있다고 응답하였으며, 비영리/ 사회적 경제에서는 49.7% (254명), 정부 및 공공부문 경력은 22.7% (116명)으로 나타났다. 요약하면, 현재 비영리조직에 근무하는 사람들 중 다수가 이전 직장 경험이 있으며, 현 기관 직전 영리 부문에서 평균 5년 정도 근무한 경험이 있는 것으로 나타났다.

〈표 17〉 비영리조직 종사자의 이전 직업 경력

현 직장 이전의 직업경력	빈도(N, %)		이전 직장 근무기간
	N	%	
이직 경험 없음	242	32.1%	
이직 경험 있음	511	67.9%	
평균 이직 횟수	2.41 회		
영리 부문 경력	317 명	62.0%	5 년 6 개월
정부 및 공공부문 경력	116 명	22.7%	4 년 8 개월
비영리/사회적경제 경력	254 명	49.7%	4 년 8 개월
기타:	4 명	0.8%	5 년 2 개월

한편, 〈표 18〉에서 나타난 바와 같이, 현 기관 입사 전 직장의 이직 이유를 묻는 질문에 조직의 발전 전망 및 비전 부족이 전체 19.4%로 차지하여 가장 높게 나타났다. 계약종료(담당 업무 및 프로젝트 등의 종료) 등의 비자발적인 이직도 15.7%(80명)로 나타났다. 개인적인 휴식 및 재충전으로 인한 이직이 그 다음으로 13.7%(69명)으로 나타났으며, 임금수준의 적정성 문제, 금전적 보상과 관련된 요인도 8.4%(43명)으로 나타났다. 마지막으로 결혼, 임신, 육아 등의 일가정 양립과 관련된 부분도 8.4%(43명)으로 나타나 중요한 이직 요인인 것으로 나타났다. 기타 이유는 폐업 및 파산, 조직해체, 학업, 번아웃, 코로나 등의 개인적 사유, 조직의 이미지가 좋은 곳으로 이직 등의 이유들도 나타났다.

〈표 18〉 현재 비영리조직 입사 전 직장 이직 사유

(N=511, 다중응답 %)

이전 직장 이직 사유	응답비율
조직의 발전 전망 및 비전 부족	19.4
계약 종료(담당 업무 및 프로젝트 등의 종료)	15.7
개인적인 휴식 및 재충전	13.5
임금수준의 적정성 문제	8.4
결혼, 임신, 육아 등의 문제	7.4
의사소통 문제 (직장상사, 동료 등)	5.9
근무환경 및 복리후생제도 부족	5.5

의사결정구조의 비민주성	4.7
근무시간 문제	4.7
업무내용의 부적절성	3.7
개인의 미래 비전 및 설계	1.8
인사 이동	1.4

한편, 영역 간 직장이동의 이유에 차이가 있는지를 살펴보기 위하여, 이전 직장의 직업영역에 따른 이직 사유에 대해서 살펴보았으며 그 결과는 다음의 <표 19>과 같다. 영리영역에서 비영리영역으로 이직의 경험이 있는 사람들의 경우, 조직의 발전 전망 및 비전 부족, 개인적인 휴식 및 재충전이 가장 큰 이직의 사유인 것으로 나타났다. 그에 비해 공공부문에서 비영리조직으로 이직한 사람들은 비자발적인 계약종료 등의 사유가 이직의 가장 큰 이유인 것으로 나타났다. 한편, 비영리조직에서 다른 비영리조직으로 이직한 사람들의 경우 조직의 발전 전망 및 비전 부족이 가장 큰 이유로 나타났으며, 의사결정의 비민주성, 의사소통 문제 등 조직문화와 관련된 부분들이 다른 영역에서 이직을 한 사람들에 비해 높은 비율로 나타났다.

<표 19> 이전 직장 이직 사유

이전 직장 이직 사유	영리 → 비영리		공공 → 비영리		비영리 → 비영리	
	N	응답비율	N	응답비율	N	응답비율
조직의 발전 전망 및 비전 부족	60	18.9	19	16.4	62	24.4
계약 종료(담당 업무 및 프로젝트 등의 종료)	39	12.3	36	31.0	33	13.0
개인적인 휴식 및 재충전	51	16.1	19	16.4	28	11.0
임금수준의 적정성 문제	24	7.6	12	10.3	24	9.4
결혼, 임신, 육아 등의 문제	30	9.5	3	2.6	10	3.9
의사소통 문제 (직장상사, 동료 등)	17	5.4	5	4.3	19	7.5
근무환경 및 복리후생제도 부족	17	5.4	5	4.3	14	5.5
의사결정구조의 비민주성	10	3.2	4	3.4	18	7.1
근무시간 문제	17	5.4	3	2.6	8	3.1
업무내용의 부적절성	12	3.8	1	.9	14	5.5
개인의 미래 비전 및 설계	9	2.8	2	1.7	4	1.6
인사 이동	5	1.6			3	1.2

## 2. 현 기관 취업 동기와 근무 만족도

### 1) 현 기관 취업 동기

현재 기관 취업 동기를 살펴보기 위하여 현 기관에서 일하게 된 주요 동기에 대하여 1순위, 2순위, 3순위까지 응답하도록 하였다. 분석 결과 <표 20>에서 나타난 바와 같이 가장 높은 비율을 차지한 현 기관의 취업 동기는 급여수준으로 약 39.8%의 비율로 나타났다. 자신의 전공 및 관심사, 기관이 추구하는 가치와 사명, 업무내용 및 업무량, 개인의 발전가능성 등도 현재 근무하고 있는 비영리조직에 취업하게 된 중요한 동기인 것으로 나타났다. 한편 고용의 안정성, 유연하고 탄력적인 근무시간, 일과 가정생활의 양립가능 역시 중요한 취업 동기로 나타났다. 타 연구들에서 주목하고 있는 공익에의 기여 등과 관련된 부분 역시 중요한 동기로 나타나고 있으나, 급여수준 및 업무 특성, 개인의 관심사 등의 이유보다는 중요한 동기로 작용하지 않는 것으로 나타났다.

<표 20> 현재 비영리조직에 입사한 주요 동기

(N=753, 다중응답(1,2,3순위))

현 기관 취업 동기	응답 빈도	비율(%)
급여 수준	300	39.8
자신의 전공 및 관심사	265	35.2
기관이 추구하는 가치와 사명	256	34.0
업무내용 및 업무량	243	32.3
개인의 발전가능성	199	26.4
고용 안정성	193	25.6
유연한 근무형태 및 근무시간	168	22.3
일과 가정, 생활의 양립(워라벨)	158	21.0
공익에 기여하고 싶어서	124	16.5
출퇴근 거리	105	13.9
현재 기관에 대한 사회적 평판	68	9.0
직업 자체의 미래 전망	64	8.5
복리후생	53	7.0

## 2) 직급과 취업 동기

입사당시의 직급에 따른 취업 동기의 차이를 살펴보면, <표 21>에서 제시된 바와 같이 먼저 최고관리자급으로 비영리조직에 입사한 사람들의 경우 기관이 추구하는 가치와 사명을 취업에 있어 가장 중요한 동기인 것으로 나타났다 (N=15, 88.2%). 중간관리자급으로 입사한 사람들의 경우도 기관이 추구하는 가치와 사명이 중요한 취업 동기로 나타났으며, 이와 함께 급여 수준, 자신의 전공 및 관심사도 중요한 취업 동기라고 응답하였다. 한편, 경력직 직무 및 신입사원으로 현 직장에 입사한 사람들은 급여수준이 중요한 취업 동기인 것으로 응답하여 관리자급으로의 현 직장에 입사한 사람들과 그 차이를 보여준다. 단기계약직 및 인턴 등으로 현 조직에 입사한 사람들의 경우는 무엇보다 자신의 전공 및 관심사에 따라 현 조직에 입사한 것으로 나타났다. 이는, 단기계약직 및 인턴 등을 이후의 정규직 직원 채용에 있어서의 잠재적 지원자로 고려하는 것이 필요함을 시사한다 하겠다.

<표 21> 입사당시 직급에 따른 취업 동기

취업동기	입사직급									
	최고		중간		경력직 실무		신입사원		기타	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
전체	17	2.3%	146	19.4%	248	32.9%	258	34.3%	84	11.1%
급여 수준	3	17.6%	55	37.7%	104	41.9%	110	42.6%	28	33%
유연한 근무형태 및 근무시간	2	11.2%	33	22.6%	69	27.8%	50	19.4%	14	16.7%
자신의 전공 및 관심사	5	29.4%	55	37.7%	76	30.6%	92	35.7%	37	44%
업무내용 및 업무량	2	11.2%	45	30.1%	85	34.3%	87	33.7%	24	28.9%
개인의 발전가능성	4	23.5%	48	32.9%	48	19.4%	68	26.4%	31	36.9%
고용 안정성	0	0	36	24.7%	64	25.8%	76	29.4%	17	20.2%
기관이 추구하는 가치와 사명	15	88.2%	60	41.1%	83	33.5%	71	27.5%	27	32.1%
일과 가정, 생활의 양립	3	17.6%	23	15.8%	63	25.4%	54	20.9%	15	17.9%

### 3) 현 기관 내 지위 변화

현재의 기관에 입사했을 당시의 직위와 현재의 직위를 비교하여, 비영리조직의 인사관리시스템의 수직적 이동성에 대해 살펴보았다. <표 22>에서 나타난 바와 같이 분석 결과 입사 당시 중간관리자였으나, 현재 최고관리자의 위치로 직위가 상승된 사람은 전체의 21.4%(6명)로 나타났으며, 입사당시 경력이 있는 실무자였으나 현재 중간관리자의 위치로 직위가 상승한 사람은 25.4%(66명)인 것으로 나타났다. 한편 현재의 기관에 신입사원으로 입사하였으나 최고 관리자 및 중간관리자급으로 직위가 상승한 사람들도 각각 10.7%(3명), 17.7%(46명)으로 나타나 비영리 조직 내의 수직이동의 가능성을 시사한다.

입사당시의 직위와 현재의 직위가 같은 응답자도 많은 수로 나타났다. 특히, 신입사원의 경우 84.3%가 입사 당시 직위와 현재의 직위가 같은 것으로 나타났으며, 경력직 실무자 역시 56.7% (178명)으로 나타났다. 또한 관리자 그룹 역시 입사 당시의 직위와 현직위가 같은 것으로 나타났는데, 최고관리자의 60.7%가 같은 직위에, 중간관리자의 51.5% (134명)이 같은 지위에 있는 것으로 나타났다.

<표 22> 입사당시 직위와 현 직위

현직위 입사당시직위	전체	최고 관리자	중간 관리자	경력 직실무자	신입사원	단기 계약직
사례수	(753)	(28)	(260)	(314)	(115)	(33)
최고관리자	17 (2.3)	17 (60.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)
중간관리자	146 (19.4)	6 (21.4)	134 (51.5)	4 (1.3)	2 (1.7)	0 (0.0)
경력직 실무자	248 (32.9)	2 (7.1)	66 (25.4)	178 (56.7)	2 (1.7)	0 (0.0)
신입사원	258 (34.3)	3 (10.7)	46 (17.7)	106 (33.8)	97 (84.3)	4 (12.1)
단기 계약직	74 (9.8)	0 (0.0)	14 (5.4)	25 (8.0)	10 (8.7)	25 (75.8)

## 4) 현 기관 근무 만족도

현 기관에 대한 만족도의 결과는 다음의 <표 23>과 같다. 현 기관에 대한 근무 만족도는 전체 평균 3.36점(표준편차=.59)로 전체적으로 보통 수준인 것으로 나타났다. 각 항목에 대한 근무 만족도를 살펴보면, 일하는 시간(근무기간 및 근무일수)에 대한 만족도가 가장 높고(평균 3.73), 고용의 안정성 및 근무환경(시설, 안전, 위생상태 등)과 관련한 문항 역시 높은 근무 만족도 점수를 보여주었다. 현재 일하고 있는 기관 및 하고 있는 일에 대한 사회적 평판에 대한 만족도 역시 비교적 높은 점수를 보여주었다. 반면, 승진 등의 인사체계에 대한 전반적인 만족도는 가장 낮게 나타났으며(평균 2.93), 인사고과의 공정성(평균 2.92) 역시도 낮은 근무 만족도를 보여주었다. 이는 비영리조직의 인사관리 체계에 대한 평가의 필요함을 시사한다하겠다. 마지막으로 임금 또는 소득수준에 대한 만족도 역시 비교적 낮은 점수인 평균 2.92를 나타냈다.

<표 23> 현 기관에 대한 근무 만족도

	평균	표준편차
(1) 임금 또는 소득	2.92	.91
(2) 고용의 안정성	3.62	.87
(3) 하고 있는 일의 내용 (직무내용)	3.51	.82
(4) 근무환경 (시설, 안전, 위생상태 등)	3.61	.91
(5) 일하는 시간 (근로시간, 근무일수)	3.73	.87
(6) 개인의 발전가능성	3.16	.97
(7) 인간관계	3.58	.92
(8) 복리후생제도 (사회보험 및 부가급부)	3.19	.89
(9) 인사체계 (승진제도)	2.83	.90
(10) 하고 있는 일에 대한 사회적 평판	3.60	.83
(11) 하고 있는 일의 자율성과 권한	3.51	.91
(12) 기관에 대한 사회적 평판	3.62	.83
(13) 하는 일과 자신의 적성, 흥미의 일치	3.50	.90
(14) 직무 관련 교육 또는 훈련	2.95	.95
(15) 인사고과의 공정성	2.92	.93
(16) 일과 가정 양립	3.50	.92
(17) 여가 생활 보장	3.42	.95

비영리조직 종사자의 근무 만족도에 대해 자세하게 살펴보기 위하여 근무특성 및 기관특성에 따른 근무 만족도의 차이를 분석하였다. <표 24>에서 볼 수 있듯이, 분석 결과 개인적 차원의 근무특성, 즉, 직급 및 근속연수 등에 있어 근무 만족도의 차이를 보여주었다. 그러나 기관의 유형 및 규모 등은 근무 만족도에 크게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

직급관련, 최고관리자 혹은 중간관리자의 근무 만족도의 차이는 나타나지 않았으나, 최고 관리자 및 중간관리자를 포함하는 조직의 리더십 위치에 있는 관리자 그룹과 경력직 및 신입사원을 포함하는 일선 종사자들과의 근무 만족도는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 특히 관리자 그룹의 근무 만족도는 상대적으로 높은 편이며, 이에 비해 일선 실무자들의 근무 만족도는 낮은 것으로 나타났다. 한편 근속연수와 근무 만족도 역시 집단 간 차이를 보여주었다. 현 기관에서 10년 이상 근무한 장기 근속자들과, 1~3년차의 신입 종사자들 간의 근무 만족도는 유의미한 차이를 보여주었다. 즉, 10년 이상 근무한 장기근속자들의 근무 만족도는 상대적으로 높은 반면(평균 3.51), 1~3년차의 신입직원들의 근무 만족도는 전체 그룹 중 가장 낮은 것으로 나타나(평균 3.30), 신규 채용된 직원들의 근무 만족도에 대한 집중적인 관심의 필요성을 시사한다 하겠다. 평균 연봉과 근무 만족도 역시 집단 간 차이를 보여주었는데, 3천만원 미만의 연봉을 받는 종사자들의 근무 만족도가 가장 낮게 나타났다.

〈표 24〉 종사자의 근무특성에 따른 근무 만족도 차이 (N=753)

	구분	N	평균	표준편차	통계량
직급	최고관리자 (a)	28	3.73	.51	F = 8.69*** a, b > c, d, e
	중간관리자 (b)	260	3.48	.54	
	경력직 실무자 (c)	314	3.31	.57	
	신입사원 (d)	115	3.23	.68	
	기타(단기계약 등) (e)	36	3.12	.64	
근속연수	1년 미만 (a)	136	3.33	.64	F = 2.70*  e > b
	1~3년 (b)	255	3.30	.63	
	3~6년 (c)	145	3.38	.51	
	6~10년 (d)	110	3.40	.59	
	10년 이상 (e)	107	3.51	4.80	
평균 연봉 (N=733)	3천만원 미만 (a)	288	3.26	.59	F = 6.84*** b, d > a
	3천만원~4천만원 (b)	246	3.41	.61	
	4천만원~5천만원(c)	115	3.38	.55	
	5천만원 이상 (d)	84	3.56	.53	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

한편, <표 25>에서 제시된 바와 같이 근무기관의 조직특성에 따른 근무 만족도의 차이 분석 결과 법인유형 및 예산규모에 따른 근무 만족도의 차이는 없는 것으로 나타났다. 그러나, 종사자 규모는 개인의 근무 만족도에 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 전체적으로 규모가 큰 조직에 근무하는 종사자일수록 근무 만족도가 높게 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 30인 미만의 작은 비영리 기관에 종사하는 사람들이 30-100인 정도의 규모를 가진 기관에 근무하는 사람들보다 근무 만족도가 낮은 것으로 나타났다.

<표 25> 근무 기관의 조직 특성에 따른 근무 만족도 차이

구분		N	평균	표준편차	통계량
법인 유형	재단	230	3.42	.55	F = 1.625
	사단	426	3.33	.62	
	비영리단체	22	3.30	.51	
	기타	75	3.43	.56	
종사자 규모	10인 미만 (a)	313	3.34	.62	F = 4.96** c>a,b
	10-30인 (b)	306	3.31	.58	
	30-100인 (c)	82	3.54	.56	
	100인 이상 (d)	52	3.53	.45	
예산 규모 (N=750)	10억 미만	280	3.36	.64	F = .62
	10-20억	136	3.30	.62	
	20-50억	173	3.38	.56	
	50억 이상	161	3.39	.51	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

### 3. 향후 이직 의향

비영리조직 종사자들의 현 직장에서 다른 직장으로의 이직 의향을 묻는 질문에 대하여, <표 26>에서 보여지는 것처럼 전체 753명 중 477명(63.3%)이 기회가 된다면 다른 직장으로 이직할 의향이 있다고 대답하였다. 이직 의향이 있다고 응답한 종사자들이 희망하는 이직 분야에 대해서는, 공공부문으로의 이직을 원하는 사람들이 134명(28.1%)으로 가장 많았으며, 타 비영리분야로의 이직을 생각하는 사람도 127명(26.6%)으로 나타났다. 한편, 이직을 할 의향은 있으나, 구체적인 분야를 생각해 보지 않았다는 응답도 97명(20.3%)으로 나타났다. 이는 상당수의 응답자들이 현재의 조직을 평생직장의 개념으로 생각하는 것이 아닌, 언제든지 기회가 된다면 공공, 비영리, 영리 부문의 다양한 영역으로 이직할 의향이 있음을 시사한다.

<표 26> 분야별 이직 의향

	N (N=477)	전체
공공부문	134	28.1
비영리부문	127	26.6
영리부문	111	23.3
구체적으로 생각해 보지 않았다	97	20.3
분야 무관	7	1.5
기타 (공공 또는 비영리)	1	0.2

응답한 종사자의 개인적인 특성에 따라 이직 의향의 차이가 있는지를 구체적으로 살펴보기 위하여 카이스퀘어 검증을 실시하였다. 다음의 <표 27>에서 제시된 바와 같이, 향후 이직 의향이 있다고 응답한 종사자의 주요 근무 특성 중 직급, 현 기관 근무연수, 평균 연봉과 이직 의향과는 관련성이 있는 것으로 나타났다. 먼저 직급에 따른 이직 의향의 차이가 있음이 나타났는데, 특히 직급이 높을수록 이직 의향이 낮게 나타났다. 단기계약직 등 비정규직의 고용형태인 경우 이직 의향이 강하고, 현재의 직급이 신입사원일수록 이직 의향이 높게 나타났다. 주목할 만한 부분으로 나타난

결과는 현 기관에서의 경험과 비영리조직에서의 경험이 있는 경력직 실무자 총 311명 중 220명 (70.7%)이 기회가 된다면 타 기관으로의 이직 의향이 있음을 나타낸 것이다. 이는, 인적자원관리의 측면에서 핵심적으로 보유되어야 할 비영리 분야에서의 경험이 있는 숙련된 비영리조직의 인력들이 타 기관으로의 이직 의향이 높음을 시사하며 이 집단에 대한 관리적인 개입이 필요함을 시사한다.

한편 근속연수 역시도 이직 의향과 관련이 있는 것으로 나타났다. 직급과 유사하게, 근속연수가 높을수록 이직 의향이 낮은 것으로 나타났다. 특히 1년 미만의 종사자 133명 중 100명 (75.2%)이 이직 의향이 있다고 대답한 것에 주목할 만하다. 또한 1-3년 사이의 종사자 252명 중 178명 (70.6%)역시 높은 이직 의향을 나타내어, 3년 미만의 신규 직원들의 기관 차원의 이직관리의 필요성을 보여준다 하겠다. 한편, 직급 및 근속연수와 유사하게 평균 연봉 역시 높을수록 이직 의향이 낮은 것으로 나타났다. 구체적으로 살펴보면, 평균 연봉이 5천만원 이상으로 응답한 대상자 80명 중 34명(42.5%)이 이직 의향이 있다고 대답하여 가장 낮은 이직 의향을 보여주었으며, 연봉 3천만원 미만으로 응답한 비영리조직 종사자 284명 중 202명(71.1%)이 이직 의향이 있다고 대답하여, 가장 높은 이직 의향을 보여주었다. 한편, 연봉 4천만원-5천만원 사이라고 응답한 설문대상자들 112명 중 77명이 이직 의향이 있다고 응답(68.8%)하였으며, 이는 3천만원-4천만원 집단의 62%의 이직 의향과 비교하여 상대적으로 높음을 보여주었다. 이는, 4천-5천만원 집단의 보수와 직무특성상의 적합성의 문제를 고려해봐야 할 부분을 시사한다 하겠다.

〈표 27〉 비영리조직 종사자의 근무특성과 향후 이직 의향과의 관계 (N=738)

구 분		N	의향 있음 (N, %)	의향 없음 (N, %)	통계량
전 체		N=738	63.3%	36.7%	
직급	최고관리자	26	7 (26.9%)	19 (73.1%)	$\chi^2 = 50.084$ (df=4), p<.001
	중간관리자	255	135(52.9%)	120 (47.1%)	
	경력직 실무자	311	220 (70.7%)	91 (29.3%)	
	신입사원	112	86 (76.8%)	26 (23.2%)	
	기타(단기계약 등)	34	29 (85.3%)	5 (14.7%)	
근속 연수	1년 미만	133	100 (75.2%)	33(24.8%)	$\chi^2 = 25.52$ (df=4), p<.001
	1~3년	252	178 (70.6%)	74(29.4%)	
	3~6년	143	87 (60.8%)	56 (39.2%)	
	6~10년	108	63 (58.3%)	45 (41.7%)	
	10년 이상	102	49 (48%)	53 (52.0%)	
평균 연봉 (N=718)	3천만원 미만	284	202 (71.1%)	82 (28.9%)	$\chi^2 = 23.91$ (df=3), p<.001
	3천만원~4천만원	242	150 (62.0%)	92 (38.0%)	
	4천만원~5천만원	112	77 (68.8%)	35 (31.3%)	
	5천만원 이상	80	34 (42.5%)	46 (57.5%)	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

\*평균 연봉의 경우 모름/무응답 제외

한편, 응답자가 근무하는 기관의 조직특성, 즉 어떤 기관에서 근무하느냐에 따라 향후 이직 의향에 차이가 있는지에 대한 분석 결과는 다음의 〈표 28〉과 같다. 은퇴 등의 기타 이유 등으로 이직 의향을 보여준 15명을 제외한 총 738명의 응답을 기준으로 비영리조직 특성과 향후 이직 의향과의 관계에 대해 살펴보았다. 먼저 법인유형과 종사자 규모는 이직 의향과 관련이 없는 것으로 나타났다. 그러나 기관의 예산 규모에 따라 이직 의향 정도의 차이가 있는 것으로 나타났다. 특히 50억 이상의 예산상으로 비교적 큰 비영리조직의 경우 중소 비영리 조직에 비해 종사자의 이직 의향이 더 높은 것으로 나타났다.

〈표 28〉 비영리조직 특성과 향후 이직 의향과의 관계

전 체		N	의향 있음 (N, %)	의향 없음 (N, %)	통계량
법인유형	재단	226	155 (68.6%)	71 (31.4%)	$\chi^2 = 2.32$ (df=3), p=.51
	사단	417	261 (62.6%)	156 (37.4%)	
	비영리단체	20	13 (65.0%)	7 (35.0%)	
	기타	75	48 (64.0%)	27 (36.0%)	
종사자 규모	10인 미만	309	193 (62.5%)	116 (37.5%)	$\chi^2 = 1.286$ (df=3), p=.73
	10-30인	296	194 (65.5%)	102 (34.5%)	
	30-100인	81	55 (67.9%)	26 (32.1%)	
	100인 이상	52	35 (67.3%)	17 (32.7%)	
예산 규모	10억 미만	278	178 (64.0%)	100 (36.0%)	$\chi^2 = 11.61$ (df=3), p=.009
	10-20억	129	88 (68.2%)	41 (31.8%)	
	20-50억	169	94 (55.6%)	75 (44.4%)	
	50억 이상	159	116 (73%)	43 (27.0%)	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

## IV. 세대와 취업 동기, 근무 만족, 향후 이직 의향의 관계

### 1. 세대와 비영리조직 취업 동기 간 관계

비영리조직 종사자를 20대, 30대, 40대, 50대 이상으로 구분하여 세대별로 중요하게 생각하는 취업 동기를 우선순위로 살펴보았다. 다음의 <표 29>에서 제시된 바와 같이 비영리조직 취업 동기에는 세대 간 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저 20대의 취업 동기로는 급여수준, 자신의 전공과 관심사 및 개인의 발전가능성, 업무내용과 업무량 순으로 나타났다. 한편, 30대는 20대와 유사하게 급여수준, 자신의 전공과 관심사, 업무 내용과 업무량 순으로 취업 동기의 우선순위가 나타났다. 또한 30대의 경우 고용의 안정성 및 기관이 추구하는 가치와 사명도 비교적 높은 취업의 동기로 나타나 20대와는 취업 동기 비교에서 차이가 있음을 보여준다. 40대의 경우 20대, 30대와 유사하게 급여수준, 전공 및 관심사, 업무내용 및 업무량이 중요한 취업 동기로 나타났으나, 40대 201명 중 39.3%인 79명이 기관이 추구하는 가치와 사명이 중요한 취업 동기라고 응답하여 세대 간의 차이를 보여주었다. 마지막으로 50대 이상은 다른 연령대와 비교하여 확연한 차이를 보여주는데, 50대 응답자 84명 중 45명이 기관이 추구하는 가치와 사명을 가장 중요한 비영리조직의 취업 동기로 나타났다. 이는, 50대 이상의 종사자들이 기관장 및 관리자급의 직위에 있는 것과도 관련되어 설명할 수 있다 하겠다. 이는 세대 간의 비영리조직의 취업 동기에 있어 차이가 있음을 시사하는데, 젊은 세대일수록 급여수준, 업무내용, 전공 및 관심사 등의 현실적인 가치들을 선호하고, 40대 및 50대들은 기관의 가치와 사명 등에 집중하여 비영리조직 취업을 선택하는 것을 보여준다.

〈표 29〉 비영리조직 종사자의 세대별 주요 취업 동기

취업 동기	전체		연령							
	N	%	20대 미만		30대		40대		50대 이상	
			N	%	N	%	N	%	N	%
전체	(749)	100.0	(171)	100.0	(293)	100.0	(201)	100.0	(84)	100.0
급여 수준	(300)	40.1	(79)	46.2	(113)	38.6	(80)	39.8	(28)	33.3
유연한 근무형태 및 근무시간	(168)	22.4	(44)	25.7	(68)	23.2	(42)	20.9	(14)	16.7
자신의 전공 및 관심사	(265)	35.4	(62)	36.3	(106)	36.2	(73)	36.3	(24)	28.6
업무내용 및 업무량	(243)	32.4	(58)	33.9	(91)	31.1	(69)	34.3	(25)	29.8
개인의 발전가능성	(199)	26.6	(62)	36.3	(71)	24.2	(46)	22.9	(20)	23.8
고용 안정성	(193)	25.8	(33)	19.3	(89)	30.4	(53)	26.4	(18)	21.4
기관이 추구하는 가치와 사명	(256)	34.2	(44)	25.7	(88)	30.0	(79)	39.3	(45)	53.6
일과 가정, 생활의 양립	(158)	21.1	(33)	19.3	(74)	25.3	(35)	17.4	(16)	19.0

## 2. 세대별 인적자원관리 만족도 및 근무 만족도

### 1) 세대별 인적자원관리 만족도와 근무 만족도 관계

비영리조직 종사자가 근무하는 기관의 인적자원관리에 대한 만족도와 근무 만족도가 어떠한 상관관계를 보이는지 분석하였다. <표 30>에서 제시된 바와 같이 전체 대상자에 대한 분석결과 인적자원관리 만족도와 근무 만족도 점수의 상관관계는 .69로 비교적 높은 수준으로 나타났다. 이는 인적자원관리에 대한 만족도가 전반적인 근무 만족도에 영향을 미칠 수 있는 중요한 변수로 작용될 수 있음을 시사한다 하겠다. 한편, 세대별로 구분하여 보았을 때, 20대에서 인적자원관리 만족도와 근무 만족도의 상관관계가 특히 높게 나타났다( $r=.77$ ).

<표 30> 비영리조직 종사자의 세대별 인적자원관리 만족도와 근무 만족도 상관관계

구분	빈도	인사관리만족도 (평균, 표준편차)	근무 만족도 (평균, 표준편차)	상관관계
전체	753	2.99 (.73)	3.36 (.59)	0.690***
20대	173	3.03 (.83)	3.29 (.67)	0.768***
30대	294	2.86 (.72)	3.27 (.56)	0.640***
40대	201	3.08 (.70)	3.46 (.55)	0.658***
50대 이상	85	3.13 (.58)	3.59 (.53)	0.710***

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$ , \*\*\* $p<.001$

## 2) 세대 간 인적자원관리 만족도 차이

세대 간 인적자원관리 만족도의 차이는 다음의 <표 31>에서 제시된 바와 같다. 먼저 전체대상의 평균 인적자원관리 만족도는 2.98로 보통 정도로 나타났다. 세대별 차이를 보면, 30대가 인적자원관리에 대하여 가장 불만족하는 것으로 나타났으며, 50대 이상이 3.12점으로 가장 높은 만족도를 보여주는 것으로 나타났다. 특히, 30대는 40대와 50대에 비교하여 인적자원관리 만족도에 있어 유의미한 차이를 보여주었다. 30대의 인적자원관리에 대한 만족도가 40, 50대와 비교하여 낮은 점수를 보여주는 것은 현재 비영리조직에 종사하는 30대들의 인적자원관리에 대한 평가에 대해 구체적으로 살펴볼 필요가 있음을 시사한다. 분석 결과 비영리조직에 종사하는 30대들은 근속연수 6년 미만의 경력직 실무자 혹은 중간관리자의 위치를 가지고 있는 것을 고려해 볼 때, 이들에 대한 인적자원관리 만족도를 높이는 것이 중요한 기관관리의 핵심과제라고 볼 수 있다.

<표 31> 세대 간 비영리조직의 인적자원관리 만족도 차이

구분	빈도	평균(SD)	F
20대 (a)	173	3.03(.83)	5.459** b<c,d
30대 (b)	294	2.85(.71)	
40대 (c)	201	3.08(.69)	
50대 이상 (d)	85	3.12(.57)	
전체	753	2.98(.73)	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

세대 간 선호하는 보상방식에 대해서는 전체 대상자들 중 74.7%가 인센티브 등의 금전적 보상 방식을 선호하였다. 특히 젊은 세대인, 20대 및 30대 일수록 금전적 보상을 선호하는 것으로 나타났다. 한편, 연령이 높을수록 시간적 보상에 대한 선호도 역시 높아지는 것으로 나타났으며, 40대의 경우 승진 및 직급에 대한 보상이 다른 세대들에 비해 상대적으로 높은 선호를 보여주는 것으로 나타났다.

〈표 32〉 세대별 선호하는 보상 방식

	전체		연령							
	N	%	20대		30대		40대		50대 이상	
			N	%	N	%	N	%	N	%
전체	753	100.0	173	100.0	294	100.0	201	100.0	85	100.0
인센티브 등 금전적 보상	555	73.7	140	80.9	218	74.1	136	67.7	61	71.8
특별 휴가 등 시간적 보상	151	20.1	24	13.9	60	20.4	46	22.9	21	24.7
승진 등 직급 보상	37	4.9	5	2.9	13	4.4	16	8.0	3	3.5
기타	10	1.3	4	2.3	3	1.0	3	1.5	0	0.0

### 3) 세대 간 근무 만족도 차이

전체 종사자들을 대상으로 한 근무 만족도는 평균 3.36점으로 보통 수준인 것으로 나타났으며, 근무 만족도의 수준에 있어서도 세대 간 차이를 보이는 것으로 나타났다. <표 33>에서 나타난 바와 같이, 50대 이상이 가장 높은 수준의 근무 만족도를 보여주었으며, 30대와 20대의 만족도는 낮게 나타나 세대 간 유의미한 차이를 보여주었다. 특히 30대의 근무 만족도는 가장 낮게 나타났으며, 통계적으로도 40대와 50대와 비교하여 유의미한 차이를 보여주었다.

<표 33> 세대 간 근무 만족도 차이

구분	빈도	평균(SD)	
20대 (a)	173	3.29(.66)	F= 9.404*** b<c,d a<d
30대 (b)	294	3.27(.55)	
40대 (c)	201	3.45(.54)	
50대 이상 (d)	85	3.59(.53)	
전체	753	3.36(.59)	

\*p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

#### 4) 세대 간 향후 이직 의향 차이

세대 간 향후 이직 의향에 차이가 있는지를 분석하기 위하여 교차분석을 실시하였다. <표 34>에 나타난 바와 같이 교차분석 결과 세대 간의 이직 의향에도 차이를 보여주었는데, 젊은 세대일수록 높은 이직 의향을 보여주었다. 특히 20대 171명 중 139명 (81.3%)이 기회가 된다면 다른 기관으로 이직할 의향이 있다고 응답하였으며, 30대 291명 중 201명(69.1%)이 다른 기관으로 이직할 의향이 있다고 답하였다. 그러나 40대 역시 높은 이직 의향을 보여주었으나, 20, 30대보다는 낮은 비율을 보여주었으며, 50대 이상의 경우는 27.7%로 가장 낮은 이직 의향을 나타냈다.

<표 34> 세대와 이직 의향 관계

구분		N	의향 있음 (N, %)	의향 없음 (N, %)	통계량
전체		738	477 (64.6%)	261 (35.4%)	
세대	20대	171	139 (81.3%)	32 (18.7%)	
	30대	291	201 (69.1%)	90 (30.9%)	
	40대	193	114 (59.1%)	79 (40.9%)	
	50대 이상	83	23 (27.7%)	60 (72.3%)	

# V. 결론 및 제언

## 1. 연구결과 요약

본 연구는 비영리조직의 인적자원관리 전반에 걸친 세부 운영현황을 구체적으로 파악하고, 비영리조직 종사자들의 이전 직업-현 기관 취업과 재직-향후 이직 의향이라는 전체 경력의 흐름에서 비영리조직의 취업 동기, 근무 만족도가 개인 특성 및 소속 기관의 특성, 인적자원관리의 특성과 어떠한 관련이 있는지 살펴보고자 하였다. 본 연구의 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

### 1) 우리나라 비영리조직의 전반적인 인적자원관리 현황 및 인식

현재 우리나라 비영리조직은 인사부서의 존재와 문서화된 인사규정 및 매뉴얼을 갖추는 수준의 인사관리정책을 마련하고는 있으나, 직원역량개발을 위한 예산이나 인사위원회 등과 효율적인 인적자원관리를 위한 지원체계의 비율이 낮은 것으로 나타났다. 즉, 현재 우리나라 비영리조직은 인적자원관리의 구조와 체계를 어느 정도는 갖추고 있으나, 보다 높은 수준의 전략적 인적자원관리 체계를 구축하기 위한 재정적, 구조적 지원체계는 미흡한 것으로 나타났다. 유형별로 살펴보면 비영리민간단체일수록 인사관리정책이 다소 취약하며, 대체적으로 종사자의 규모 및 예산규모가 클수록 인사관리 정책이 체계적으로 마련되어 있음이 발견되었다.

둘째, 채용방식과 관련하여 비영리조직은 공개채용으로 신규직원을 채용하는 비율이 높았으나, 일정 시기에 정기적으로 일정 인원을 채용하는 정기채용 방식보다는, 결원이 생길 때 그대 그대 채용하는 수시채용의 방식으로 주로 채용이 진행되는 것으로 나타났다.

셋째, 직무배치 관련 핵심이라고 할 수 있는 직무기술서 유무에 대한 질문에, 직무기술서를 갖춘 경우는 55% 수준으로 나타나, 여전히 명확한 직무에 대한 기술이 부족함을 시사하였다. 업무 전달방식의 공식성은 역시 높지 않은 것으로 나타났는데, 이는 업무의 유연성과 자율적인 의사소통 구조가 강하게 나타나는 비영리조직의 특성으로 해석될 수 있다. 그러나 이러한 특징에 비해 업무의 유연성과 자율성에 영향을 받을 수 있는 원격근무, 탄력근무, 선택제 근무 등의 유연근무제의 시행정도는 비교적 높지 않은 것이 특징적인 면으로 나타났다. 특히 코로나 등의 특수상황에서 이 전보다 활발하게 시행되었을 것으로 예상되는 원격근무는 36% 수준에 불과했다.

넷째, 직원의 교육훈련은 외부 기관 주체의 교육, 세미나, 워크숍 참여를 지원하는 경우가 대다수이며, 신입직원 오리엔테이션 미실시 비율이 비교적 높은 반면, 경력개발제도를 시행하는 경우도 있어 비영리조직의 종사자 교육훈련지원 프로그램의 편차는 매우 크다는 것을 알 수 있다. 또한 교육훈련 결과를 기관의 인적자원관리 시스템에 전혀 활용하지 않는 경우가 과반수이며, 인사평가나 부서이동 배치 등에 활용하는 경우 역시 매우 낮게 나타났다. 즉, 어느 정도의 교육훈련지원은 이루어지고 있으나, 이러한 교육훈련이 장기적인 비영리조직 종사자의 경력개발과 연계되어 이루어지지 못하고 있음을 시사하며, 조직 자체의 인적자원개발의 측면에서도 효율적으로 운영되고 있지 못함을 보여주었다.

다섯째, 인사평가 역시 응답자의 30.5%가 자신의 기관에서 인사평가를 실시하지 않는다고 응답하였다. 인사평가를 실시하는 경우 직원역량평가나 실적평가, 다면평가 등 다양한 방식을 시행하고 있으며, 이러한 인사평가는 승진이나 승급 반영, 성과보상 등에 활용하고 있음을 보여주어, 기관마다의 편차가 크게 나타남을 시사한다.

여섯째, 보상 및 복리후생과 관련하여 비영리조직은 기본급여 이외 경조사 등 별도휴가, 상여금 지급, 병가, 식비지원, 정기건강검진 지원이 주된 복리후생 제도로 나타났으나 시간외 수당이나 교통비 지원, 개인성과급 등의 물질적인 보상 및 복리후생제도를 실시하는 수준은 낮았다. 그에 비해 비영리조직 종사자가 실제 선호하는

보상방식에서는 인센티브 등 금전적 보상에 대한 선호도가 73.7%로 가장 많았으며, 특별 휴가 등 시간적 보상 20.1%, 승진 등 직급 보상 4.9% 순으로 나타났다.

일곱째, 비영리조직의 정년퇴직제도와 관련한 문항에서 응답자의 절반 이상(53%)이 현재 근무하는 기관에서 정년퇴직제 시행하고 있다고 하였으며, 23.4%는 정년제도가 없다고 답하였다. 한편, 전체 응답자의 23%(171명)가 정년제도 시행여부 자체에 대해 인지하지 못하고 있었는데, 이는 현재의 비영리조직에서 평생 근무하고 퇴직하는 것에 대해 구체적으로 고려하고 있지 않음을 시사한다 하겠다.

또한 종사자가 근무하는 비영리조직의 특성에 따른 인사관리체계 수립과 시행 정도는 일정부분 차이를 보였는데, 특히 비영리민간단체, 10인 미만 인력과 10억 미만의 예산인 소규모 비영리조직에서의 인사관리체계가 대체로 미흡한 것을 확인할 수 있다. 한편, 전략적 인적자원관리 시행 정도 또한 전반적으로 보통 이하의 수준이었으나, 조직규모가 크거나 공공성이 강한 조직일수록 그 수준은 높은 것으로 나타났다.

한편, 비영리조직 종사자들의 현 조직에서의 인적자원관리에 대한 만족도 수준은 전체 문항 평균 2.99로 대체로 보통 이하의 만족스럽지 못한 수준으로 나타났으며, 비영리조직의 인적자원관리에 있어 가장 높은 문제로 실무자를 동기화시키는 금전적, 비금전적 보상시스템의 부재와, 체계적이지 못한 인사관리 시스템을 지적하였다.

## 2) 현 비영리조직 취업 동기와 근무 만족도

### ① 전반적 취업 동기

비영리조직에서 근무하는 종사자들 중 32.1%는 이직 경험이 없는 현 조직이 첫 직장인 것으로 나타났으며, 첫 직장인 현 조직에서 10년 이상 근무한 종사자들의 비율이 약 18.6%로 비교적 높게 나타났다. 현재 근무하는 비영리조직으로의 취업을 결심한 동기로는 종사자 급여수준(39.8%), 자신의 전공과 관심사(35.2%) 및 개인의 발전 가능성(26.4%) 등의 개인적 요인이 높은 순위로 나타났다. 다음으로는 기관이 추구하는 가치와 사명(35.2%) 및 공익에 기여하고 싶어서(16.5%)라는 가치와 신념에 기반한 동기가 51.7% 수준이었으며, 업무내용과 업무량(32.3%), 고용안전성(25.6%), 유연한 근무(22.3%), 일가정/생활 양립(21%) 등 근무환경 요인 역시 높은 순위를 보여주었다.

한편 개인적 특성에 따른 취업 동기의 차이가 나타났는데, 현재 근무하고 있는 비영리조직 입사 당시 직급에 따라서는 최고관리자의 경우 ‘기관이 추구하는 가치와 사명’ 88.2%로 압도적으로 높았던 반면, 신입사원(42.6%)과 경력직 실무자(41.9%)는 급여 수준이 가장 중요한 취업 동기로 나타나 입사직급에 따른 비영리조직의 취업 동기의 차이를 보여주었다.

### ② 전반적 근무 만족도 및 개인 및 조직 특성에 따른 근무 만족도의 차이

비영리조직 종사자의 근무 만족도는 평균 3.36점으로 보통수준인 것으로 나타났다. 취업 동기와 연계된 17개 세부 항목 중에서 가장 만족도가 낮은 것은 ‘승진제도 등 인사체계’(2.83)와 인사고과의 공정성(2.92) 및 임금(2.92)이었고, 가장 만족도가 높은 요소는 근로시간과 근무일수 등 일하는 시간에 대한 만족도(3.73), 기관에 대한 사회적 평판(3.62), 고용의 안전성(3.62), 하고 있는 일에 대한 사회적 평판(3.60)과

같은 요인이었다. 또한 근무 만족도는 기관의 인사관리에 대한 만족도와 매우 높은 상관관계( $r=0.69$ )를 보이고 있어, 비영리조직의 인적자원관리 시스템 중, 특히 승진 및 보상체계의 공정성을 확보하는 것이 근무 만족도를 높이는 핵심적인 요소임을 시사한다. 종사자의 근무특성에 따른 근무 만족도에서는 최고관리자와 중간관리자, 10년이상 장기근속자, 5천만원 이상의 평균 연봉 종사자의 근무 만족도가 높게 나타났다. 그러나 종사자가 근무하는 비영리조직 특성에 따른 근무 만족도의 차이에 있어서는, 법인유형이나 예산규모와 관련성이 없었으며, 다만 직원 규모가 30명~100명 이하인 비영리조직에 근무하는 종사자의 근무 만족도가 높게 나타났다.

### 3) 비영리조직 종사자의 경력이동과 성장

현재 비영리조직 종사자의 직업 내지 직장이동은 영역을 넘나들며 빈번하게 이루어지고 있는 것이 조사결과 확인되었다. 현 직장 이전에 이직 경험 있는 비율이 67.9%(평균 2.41회 이직)였으며, 영리 부분 경력(62%), 비영리/사회적경제영역 경력(49.7%), 정부 및 공공부문 경력(22.7%) 등 다양하게 나타났다. 영리부문에서 비영리부문으로 이동한 주요 사유로는 ‘조직의 발전 및 비전 부족’, ‘개인적인 휴식 및 재충전’ 이, 공공부문에서 비영리로 이동한 사유로는 이전 직장에서의 계약 종료, 비영리부문에서 현재의 비영리조직으로 이동한 사유는 ‘조직의 발전 및 비전 부족’으로 나타나 영역 간 이동의 이유에 있어서의 차이를 보여주었다. 한편, 현재의 비영리조직에서 향후 이직 의향이 있다는 응답도 63.3%에 달하고 있는데, 특히 신입사원 중 76.8%와 경력직 실무자 중 70.7%가, 현 직장 1년 미만 종사자의 75.2%, 평균 3천만원 미만 종사자의 71.1%, 20대에서 81.3%가 높은 이직 의향을 피력하여, 타 기관으로서의 이직의향에 대해 항상 고려하고 있는 것을 시사한다.

#### 4) 세대와 취업 동기, 근무만족, 이직 의향의 관계

본 연구에서는 비영리조직 종사자들의 연령과 이에 따른 취업 동기, 근무만족, 이직의향과의 관계에 대해서 보다 심층적으로 살펴보았다. 분석결과 세대별 취업 동기, 근무만족, 이직 의향 등에 있어서의 차이를 보여주었다. 특히 입사 당시 연령에 따라 50대 이상은 기관이 추구하는 가치와 사명, 40대는 급여수준 및 기관의 가치와 사명, 30대는 급여수준 및 자신의 전공과 관심사, 20대는 급여수준이 가장 중요한 동기로 나타나 세대 간 취업 동기의 차이를 확인할 수 있었다. 인적자원관리 만족도에 있어서도 세대별 차이가 나타났는데, 30대가 인적자원관리에 대하여 가장 불만족하는 것으로 나타났으며, 50대 이상이 가장 높은 만족도를 보여주는 것으로 나타났다. 한편, 2030세대들에서 인적자원관리 만족도와 근무 만족도의 상관관계가 특히 높게 나타났다. 비영리조직에 종사하는 30대들은 근속연수 6년 미만의 경력직 실무자 혹은 중간관리자의 위치를 가지고 있는 것을 고려해 볼 때, 이들에 대한 인적자원관리 만족도를 높이는 것이 중요한 기관관리의 핵심과제임을 시사한다 하겠다. 또한 세대 간 선호하는 보상방식에 대해서도 차이를 보여주었는데 젊은 세대인, 20대 및 30대 일수록 금전적 보상을 선호하는 것으로 나타났다. 또한 연령이 높을수록 시간적 보상에 대한 선호도 역시 높아지는 것으로 나타났으며, 40대의 경우 승진 및 직급에 대한 보상이 다른 세대들에 비해 상대적으로 높은 선호를 보여주는 것으로 나타났다. 종사자의 연령과 근무 만족도의 차이에서는 50대 이상 종사자의 근무 만족도가 가장 높은 반면, 30대 종사자의 근무 만족도가 가장 낮게 나타나 세대별 근무 만족도에도 차이가 있음이 발견되었다. 또한 이직 의향 역시 세대 간 차이를 보여주었는데, 젊은 세대일수록 높은 이직 의향을 보여주었다. 특히 20대 171명 중 139명 (81.3%)이 기회가 된다면 다른 기관으로 이직할 의향이 있다고 응답하였다.

## 2. 비영리조직 인적자원관리 실천에의 함의

### 개인의 성장 및 경력개발에 기여할 수 있는 전략적 인적자원관리 제도 필요

분석 결과 한국의 비영리조직은 현재 다양한 취업 동기 및 경험을 가진 인적자원의 유입을 경험하고 있으며, 조직의 인적자원관리의 수준 역시 기관의 특징에 따라 큰 편차를 보여줌이 확인되었다. 과거 영세한 규모와 열악한 근무환경으로 특징지어지며, 인사관리를 비롯한 전문적, 체계화된 조직관리의 부족이 문제되었던 한국의 비영리조직은 현재 인사관리 매뉴얼, 문서화된 인사정책 등 어느 정도의 전반적인 인적자원관리의 체계를 갖춘 한 단계 성장한 모습이 본 연구에서 확인되었다. 그러나 현재 우리나라 비영리조직의 전반적인 인적자원관리는 조직 운영에 필요한 채용, 직무, 보상, 교육훈련과 같은 기본적인 행정 기능에 머물고 있는 수준으로 나타났다. 즉, 종사자를 조직의 중요한 인적자원으로 인식하면서 조직의 사명과 전략목표 및 조직성과와 연계되어 채용하고 유지·성장시키는 전략적 인적자원관리 수준에 이르지 못하고 있음을 시사한다. 이는 기관장 등 관리자의 주관적 판단이나 조직에 내재된 관습이나 문화에 따라 비공식적이며 체계화되지 못한 인사가 이루어질 우려가 있으며, 유능한 직원의 유지와 성장을 지원하기 위한 다양한 방식의 보상을 강구하지 않는 채 사명과 공익에 대한 헌신을 암묵적으로 강요하게 될 문제도 야기할 수 있다. 특히 비영리조직을 사회생활의 첫 직장으로 선택하고 그 직장에서 10년 이상 근무하고 있는 종사자들의 비율이 비교적 높아지고 있는 것을 고려해볼 때, 장기적 측면에서의 개인의 성장 및 경력개발에 기여할 수 있는 인적자원관리의 필요성이 비영리조직에서도 매우 필요하다 하겠다.

## 비영리조직에 보편적으로 적용 가능한 인적자원관리 체계에 대한 기본 매뉴얼 개발 필요

비영리조직의 법인격 형태와 조직규모에 따라 각각의 인사관리 기능에 활용되는 방식의 수준에 큰 편차를 보이고 있는데, 이는 한단계 나아가 개인과 조직의 장기적, 지속적인 성장을 위한 전략적 인적자원관리를 시도하는 개별 조직들도 분명 존재함을 예측해볼 수 있다. 비영리조직의 조직 가치 및 미션 비전은 매우 중요하므로, 조직의 방향성과 함께 개인의 성장을 도모할 수 있는 전략적 인적자원관리의 고려와 적용은 매우 필요하다 하겠다. 다만, 조직 규모와 직원 구성의 특성, 목적사업의 전문성, 조직 구조 등의 측면에서 이질적이며 다양한 방식으로 존재하는 비영리조직의 인적자원관리 형태를 획일화하거나 모두 전략적 인적자원관리 방식을 시행해야 한다고 주장하기에는 무리가 있다고 본다. 그러나 자율적 거버넌스, 자원 의존성, 비영리성, 공익에 기반한 사명 등 비영리조직의 핵심적이며 보편적인 특성에 비추어 비영리조직만의 독특한 인적자원관리에 대한 기본 가이드라인에 대한 합의와 매뉴얼의 개발은 비영리조직의 성공적인 인적자원관리에 있어 매우 필요하다 하겠다. 본 연구의 조사 대상이 5인 이상 국세청 공시단체에 근무하는 종사자 임에도 불구하고, 전반적인 인적자원관리 체계가 공식화 내지 전략적이지 못한 것으로 제시되고 있으며, 법인격이 아닌 단체와 5인 미만의 비영리조직을 고려해 본다면 유연하게 적용할 수 있는 기본 가이드 마련이 필요하다고 본다. 현재 비영리조직의 회계나 노무 영역에 대해서는 다양한 전문적 교육 프로그램이 존재하나, 인적자원관리 및 전략적 인적자원관리에 대한 교육은 찾아보기 어려운 것이 사실이다. 그러므로 다양한 비영리조직을 지원하는 중간지원조직들이 이러한 인적자원관리 체계에 대한 기본 매뉴얼과 기본가이드라인의 수립을 위해 노력하는 것이 필요하다 하겠다.

## 한 기관내가 아닌 비영리영역내에서의 인적자원 개발 및 보유를 위한 교육훈련제도 필요

현재 비영리조직 종사자의 직업 내지 직장이동은 영역을 넘나들며 빈번하게 이루어지고 있으며 특히, 신입직원 뿐 아니라 경력직 실무자들도 높은 비율로 기회가 된다면 타 기관으로 이직할 의향이 있음을 보여주었다. 비영리조직 종사자들은 평생직장의 개념으로 현 조직에서 일을 하기보다 다양한 개인적인 욕구 충족을 위하여 타 기관으로의 이직의 가능성을 열어두며 근무하고 있음을 보여주었다. 즉, 본 연구에서 보여진 높은 이직률은 한 기관내에서의 이직률이 아닌 전체 비영리조직영역에서의 이직의 문제로 접근되어야 할 필요성을 보여준다. 조직의 특성상 승진 등의 수직이동이 어려운 구조이거나, 금전적/비금전적 보상체계가 갖추어지기 어려운 경우, 개인의 성장과 발전을 위한 수단으로서 이직의 개념이 해석되어야 함을 시사한다. 그러므로 하나의 조직 안에서의 개인의 지식 및 기술의 확장을 위한 교육훈련 체계를 갖추기보다, 각각의 개인이 비영리조직 안에서의 어떠한 비전과 목표를 가지고 현 조직에서 일하고 있는지를 고려하여, 비영리영역의 인적자원 개발 및 우수한 인력의 보유라는 관점으로 교육훈련 제도가 개발되고 발전될 필요가 있다. 이를 위해 기관차원에서는 각 개인에 대한 교육 및 훈련의 기회를 현재의 업무와 관련된 부분으로만이 아닌 장기적인 비영리 영역에서의 개인의 목표 및 비전과 관련된 부분으로 제공해야함이 필요하다 하겠다. 이를 위하여 비영리조직을 지원하는 중간지원조직들은 멘토링 등을 통한 경력개발 및 훈련 프로그램들을 개발 지원하여 비영리영역에서 타 영역으로의 이직률을 낮추는 데 기여하는 역할을 수행해야 할 것이다.

## 세대 간 차이 및 다양한 취업 동기를 고려한 다양한 직무설계 및 보상제공의 노력 필요

본 연구에서는 비영리조직 종사자의 취업 동기 및 근무만족의 중요한 요인이 사명과 가치에 기반한 공익에의 헌신과 같은 전통적인 비영리조직의 특성과 관련된 것보다, 임금수준과 근무환경 및 개인의 관심사와 발전가능성인 것으로 나타났다. 타 연구들에서 주목하고 있는 공익에의 기여 등과 관련된 부분이 중요한 취업 동기 및 근무만족의 요인으로 나타나고 있으나, 급여수준 및 업무특성, 개인의 관심사 등의 이유보다는 중요한 동기로 작용하지 않는 것이 확인되었다. 또한 세대 간 취업 동기와 보상방식들에서도 차이가 나타남이 발견되었다. 즉, 세대에 따라, 그리고 각각의 개인의 개성 및 욕구에 따라 취업 동기와 선호하는 보상체계가 다양함을 확인할 수 있었다. 또한 과거의 공익기여 등의 가치중심보다는 보다 실재적이고 현실적이며 가시적인 보상체계의 선호가 두드러지게 나타났다. 그러므로 비영리조직 인적자원관리 담당자들은 현재 비영리조직에서 근무하는 종사자들이 과거와는 달리 매우 다양한 개인적 요인, 근무환경적 요인들로 동기화되는 것임을 인식하고 각 개인의 욕구에 맞는 직무설계 및 보상제공의 개별화된 접근을 해야 할 것이다. 또한, 물질적인 보상의 선호도가 전반적으로 높아지고 있는 경향성은 비영리조직 역시도, 평가에 바탕을 둔 보상의 형식에서 보너스, 상여금, 수당 등의 어느 정도의 금전적인 보상체계의 마련을 고려하고 개선하려는 노력이 필요함을 시사한다.

### 3. 연구의 한계 및 후속 연구에의 제언

본 연구는 우리나라 비영리조직의 인적자원관리 전반에 걸친 세부 운영현황을 살펴보고, 비영리조직 종사자들의 이전 직업, 현 기관 취업과 재직, 향후 이직 의향이 라는 전체 경력의 흐름에서 비영리조직의 취업 동기, 근무 만족도 등에 대해 살펴보았다. 5인 이상의 규모의 전국의 비영리조직을 대상으로 총 432개 기관에서 753명의 종사자 설문을 수집하여 분석한 전국단위의 조사라는 점에서 큰 의의가 있으며, 지금까지 구체적, 실증적으로 살펴보지 못하였던 비영리조직의 인적자원관리에 집중한 연구라는 점에서 그 중요성이 있다. 그러나 본 연구는 조직 수준에서의 인사관리 현황 조사가 아닌, 개별 종사자를 통해 비영리조직의 인사관리 현황을 조사함으로써 한 기관에서 응답한 복수의 종사자마다 세부 인사관리에 대한 인지가 다를 수 있는 문제가 있으므로, 개인 수준을 비영리조직으로 설명하는 해석상의 주의가 필요하다. 또한 근로기준법상의 근로계약이나 해고, 직장내 괴롭힘, 성희롱 성추행/폭력 등의 문제와 같은 '노무관리' 영역은 본 조사에서 포함시키지 않았으므로, 이후 이에 대한 구체적인 연구가 필요하다 하겠다. 한편, 본 조사에서 나타난 바와 같이, 비영리조직의 인적자원관리의 현황 및 이에 대한 인식은 조직의 유형, 규모, 역사 등에 따라 다르게 나타나므로, 향후 조직 특성을 고려한 우수한 인적자원관리 사례의 분석이나 다양한 경험을 축적한 종사자에 대한 질적인인터뷰 등을 통하여 성공적 인적자원관리의 구성요소를 고찰하여 모델을 제시하는 후속연구가 필요하다 하겠다.

## 참고문헌

- 강철희 · 허수연 · 이지만 · 정승화 · 조상미 (2012). 신규대졸자의 비영리영역과 영리영역 간 직업 이동과 직무만족 변화. *한국사회정책*, 19(2), 9-38.
- 김동심 · 정수인 (2016). 대학교 졸업 청년층의 외재적 직업가치, 내재적 직업가치, 직무만족도간의 연도별 관계 분석. *산업혁신연구*, 32(2), 201-226.
- 공무원 패널조사 (2011). 한국행정연구원. <http://hdl.handle.net/20.500.12236/15598>
- 대졸자 직업이동 경로조사 (2018). 한국고용정보원. <https://survey.keis.or.kr/goms/gomsque/List.jsp>
- 박효원 · 문은정 (2020). 우리 단체 채용, 더 잘할 수 있을까? 채용공지 분석 및 구직자 인식 연구 보고서. 인사만사 · 서울시 NPO 지원센터.
- 사회복지사 통계연감 (2019). 한국사회복지사협회. [http://www.gsw.or.kr/?module=file&act=procFileDownload&file\\_srl=175746&sid=73a7b5acac2d93c3f313cac9ba30a04e&module\\_srl=394](http://www.gsw.or.kr/?module=file&act=procFileDownload&file_srl=175746&sid=73a7b5acac2d93c3f313cac9ba30a04e&module_srl=394)
- 이명신 (2019) “미국의 비영리 사례를 통해 본 국내 비영리 일자리 활성화 전략”, *2019년 강한시 민사회 6차 포럼 자료집*, p.21-60. 서울시 NPO지원센터 · (사)시민.
- 이종건 · 김해룡 · 성상현(역) (2018). 『인적자원관리』, 서울:한경사. Mathis, R.L, Jackson, J.L.,
- 이학중 · 양혁승 (2019).『전략적 인적자원관리』, 서울: 도서출판 오래.
- 인적자본 기업패널 조사 (2005~2017). 한국직업능력연구원. <https://www.krivet.re.kr/ku/ha/kuCCADs.jsp>
- 조선일보 [더 나은 미래], “전체 GDP 중 13% 차지… 종사자 수만 약 63만명 달해-제3섹터 규모”. 김경하 더나은미래 기자, 2017.08.29. [https://www.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/08/28/2017082802131.html](https://www.chosun.com/site/data/html_dir/2017/08/28/2017082802131.html)
- 통계청 (2019). 경제활동인구조사. [https://www.kostat.go.kr/portal/korea/kor\\_nw/1/3/2/index.board?bmode=read&aSeq=373591](https://www.kostat.go.kr/portal/korea/kor_nw/1/3/2/index.board?bmode=read&aSeq=373591)
- Akingbola, K., (2013). A Model of Strategic Nonprofit Human Resource Management. *Voluntas*, 24:214-240.

- Akinlade, D. and Shalack, R. (2017). Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations: A Case for Mission-Driven Human Resource Practices. *Global Journal of Management and Marketing*, 1(1):121-146.
- Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131-139.
- Government Business Council. (2012). Minding the leadership gap: Attracting millennials to the federal government. A briefing from GBC's research analysts. Retrieved from [http://www.govexec.com/media/gbc/docs/gbc-issue-taleo-32012\\_final.pdf](http://www.govexec.com/media/gbc/docs/gbc-issue-taleo-32012_final.pdf)
- Greenberg, E. H., & Weber, K. (2009). Generation we: How millennial youth are taking over America and changing our world forever. Emeryville, CA: Pachatusan.
- Guo, C., Brown, W. A., Ashcraft, R. F., Yoshioka, C. F., & Dong, H. K. D. (2011). Strategic human resources management in nonprofit organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 248-269.
- Howe, N., & Strauss, W. (1993). 13th Gen: Abort, retry, ignore, fail? New York, NY: Vintage Books.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). Millennials rising: The next great generation. New York, NY: Vintage Books.
- Kang, C., Huh, S., Cho, S., & Auh, E. Y. (2015). Turnover and retention in nonprofit employment: The Korean college graduates' experience. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(4), 641-664.
- Pynes, J.E., (2009). Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations, 3rd ed. USA: Jossey-Bass
- Rosenzweig, Phil. (2010). Robert S. McNamara and the Evolution of Modern Management. *Harvard Business Review*, 88(12), 87-93.
- Ridder, H., Piening, E.P., and Baluch, A.M. (2012). The Third Way Reconfigured: How and Why Nonprofit Organizations are Shifting Their Human Resource Management. *Voluntas*, 23, 605-635.
- Salamon, L.K. & Newhous, C.L. (2019). The 2019 Nonprofit Employment Report. *Nonprofit Economic Bulletin* no. 48, June 2019. Johns Hopkins Center for Civil Society Studies.

- Schweitzer, L., & Lyons, S. (2010). New generation, new expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology, 25*, 281-292.
- Suh, J., Harrington, J., & Goodman, D. (2018). Understanding the Link Between Organizational Communication and Innovation: An Examination of Public, Nonprofit, and For-Profit Organizations in South Korea. *Public Personnel Management, 47*(2), 217-244.
- Taylor, P., & Keeter, S. (Eds.). (2010). Millennials: Confident. Connected. Open to change. Pew Research Center. Retrieved from <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>
- United Nations. (2018). Population Trends. Department of Economic and Social Affairs Populations. <https://www.un.org/en/development/desa/population/theme/trends/index.asp>
- Valentine, S.R., & Meglich, R.A. (2017). Human Resource Management, 15th ed. Canada: Nelson Education, Ltd.

제21회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2021

아름다운재단  
기부문화연구소



아름다운재단 기부문화연구소는 2001년 설립된 한국 최초의 기부문화연구소입니다. 사회복지, 회계학, 세무학, 법학, 사회학, 경영학, 경제학 등 다양한 분야의 연구진이 모여 기부, 모금, 비영리운영에 관련된 과학적이고 체계적인 연구를 수행하고 있습니다. 연구, 교육, 출판, 정보 교류를 통하여 기부문화의 질적 향상을 이루고 비영리단체 실무자의 전문 역량 강화를 위한 초석이 되고자 합니다.

## 아름다운재단 기부문화연구소는 다음과 같은 활동을 합니다

### ■ 기부문화심포지엄 '기빙코리아'

개인 및 기업의 기부행동과 인식을 조사하는 '기빙코리아'를 통해 기부문화의 현실을 진단하고 발전방향을 제시하고자 합니다. 2000년~2015년까지 개인기부조사와 기업기부조사를 격년으로 진행하였고 2017년부터는 모금을 받는 비영리조직조사와 개인 기부조사를 진행합니다. 실무자와 연구자들이 활용할 수 있도록 매년의 조사분석결과와 원데이터를 공개합니다.

### ■ 기획연구

기부에 대한 사회적 인식개선, 비영리기관의 모금능력 향상 및 효과적인 정책생산을 위해 필요한 연구를 기획하여 수행합니다. 고액 및 자산기부, 유산기부 활성화를 위한 "계획기부 연구 시리즈"와 법제도 개선연구를 통해 관련 정책변화를 견인해 왔습니다. 비영리 투명성 강화, 법제도 현실화 및 기술변화에 따른 비영리 대응전략 등 다양한 주제의 기획연구가 수행되고 있습니다.

### ■ 국제연구

#### 공익활동 환경평가지수(Doing Good Index : DGI)

아시아 18개국이 참여하는 공익활동환경평가지수(Doing Good Index)는 홍콩의 CAPS(Centre for Asian Philanthropy and Society)와 함께하고 있습니다. 공익활동에 대한 규제, 세금 및 재정정책, 정부 조달, 생태계 4개 분야를 조사하여 자수화한 지표인 DGI는 개인, 기업기부자, 사회서비스 단체가 공익 영역에 참여할 수 있는 최적의 상황을 모색하고, 분야별 좋은 사례 제시를 목적으로 개발되었습니다.

#### 국제기부지수(Global Philanthropy Index)

미국 인디애나대학 릴리 패밀리 필란트로피 스쿨(Indiana University Lilly Family School of Philanthropy)과 기부금의 국제 흐름, 글로벌 기부 비교 연구를 수행합니다.

### ■ 협력 네트워크

국내외 광범위한 네트워크와 파트너십을 통해 비영리 및 기부문화 관련 연구를 위한 연대와 협력을 지향합니다.

- 나눔자식네트워크 : 아름다운재단 기부문화연구소, 초록우산 어린이재단 아동복지연구소, 사회복지공동모금회 나눔연구소의 네트워크
- 한국사회과학자료원(KOSSDA), 한국사회과학도서관(KSSL)과 기빙코리아데이터, 연구자료 공유 협약
- Association for Research on Nonprofit Organization and Voluntary Action(ARNOVA) 멤버
- International Society for Third-Sector Research(ISTR) 멤버
- Worldwide Initiatives for Grantmakers Support(WINGS) 멤버

### ■ 석박사연구지원

우리사회에 건강한 기부문화가 정착할 수 있도록 사회복지학, 경영학, 경제학, 회계학, 세무학, 법학, 사회학, 언론정보학 등 다양한 분야의 논문지원합니다. 학위과정에 계신 분 뿐 아니라 현장전문가, 관련 공부를 지속하고자 하는 분들을 위해 학습의 장인 비영리콜로키움도 운영하고 있습니다. 비영리콜로키움은 격월로 사회복지공동모금회 나눔문화연구소와 함께 진행합니다.

아름다운재단 기부문화연구소의 연구자료는 기부문화연구소 웹사이트(<https://research.beautifulfund.org/>)를 통해 열람하실 수 있습니다.

## 아름다운재단 기부문화연구소

Tel 02-766-1004 E-mail [research@beautifulfund.org](mailto:research@beautifulfund.org)  
(03035) 서울 종로구 자하문로 19길 6(옥인동13-1)

## 아름다운재단 기부문화연구소 연구위원

소장	<b>박훈</b>	서울시립대학교 세무학과 교수
부소장	<b>정진경</b>	광운대학교 행정학과 교수
부소장	<b>노연희</b>	가톨릭대학교 사회복지학과 교수

### 기부문화분과

연구위원	<b>김수경</b>	단국대학교 국제학부 교수
연구위원	<b>김성주</b>	노스캐롤라이나주립대 사회복지학과 교수
연구위원	<b>김혜정</b>	경희대학교 공공대학원 교수
연구위원	<b>노법래</b>	세명대학교 사회복지학과 교수
연구위원	<b>박철</b>	고려대학교 경영학부 교수
연구위원	<b>이민영</b>	고려사이버대학교 사회복지학과 교수
연구위원	<b>정복교</b>	Kean University, Department of Public Administration 교수
연구위원	<b>조상미</b>	이화여자대학교 국제처장/사회적경제협동과정 주임교수/사회복지학과/사회적경제협동과정 교수
연구위원	<b>조의행</b>	서울신학대학교 교양교육원 교수
연구위원	<b>한동우</b>	강남대학교 사회복지대학원 교수
연구위원	<b>한상훈</b>	연세대학교 인지과학/심리학과 교수

### 사회공헌분과

연구위원	<b>강형구</b>	한양대학교 경영대학 교수
연구위원	<b>박성연</b>	이화여자대학교 경영학부 교수
연구위원	<b>송수진</b>	고려대학교 글로벌비즈니스대학 융합경영학부 교수
연구위원	<b>신현상</b>	한양대학교 경영대학 교수
연구위원	<b>이창민</b>	한양대학교 경영대학 교수
연구위원	<b>이현주</b>	이화여자대학교 경영학과 교수
연구위원	<b>전상경</b>	한양대학교 경영대학 교수

### 제도법제분과

연구위원	<b>강남규</b>	법무법인 가온 대표변호사
연구위원	<b>박민선</b>	회계법인더함 대표 공인회계사
연구위원	<b>서희열</b>	강남대학교 세무학과 교수
연구위원	<b>송헌재</b>	서울시립대학교 경제학과 교수
연구위원	<b>윤문구</b>	이안세무법인 대표세무사
연구위원	<b>허원</b>	고려사이버대학교 법·세무학부 교수

제21회 기부문화심포지엄  
**기빙코리아 2021**

발행일 2021년 10월 15일  
발행처 아름다운북  
발행인 한찬희  
등록일 2006년 10월 25일 제300-2006-150호  
자은이 아름다운재단 기부문화연구소  
기획및편집 아름다운재단 기부문화연구소  
주소 03035 서울시 종로구 지하문로 19길 6(옥인동)  
전화 (02)766-1004  
전송 (02)6969-5196  
웹사이트 [www.beautifulfund.org](http://www.beautifulfund.org)  
디자인및인쇄 해든디앤피(02-2266-6372)

아름다운북 아름다운북

비매품/무료

95330



9 788993 842548

ISBN 978-89-93842-54-8 (세트)