

우리는 왜 비영리조직에서 일하는가?

비영리조직의 인적자원관리와 종사자의 경력이동

목차

연구배경

연구개요

1. 연구목적
2. 연구내용
3. 조사개요
4. 조사대상 특성

비영리조직의 인적자원관리

1. 인사관리정책
2. 채용
3. 직무
4. 교육훈련
5. 인사평가
6. 보상 및 복리후생
7. 퇴직제도
8. 비영리조직 인적자원관리에 대한 평가 인식

비영리조직 종사자의 경력이동

1. 이전 직업 경력 및 비영리조직으로의 이직 이유
2. 입사 당시 직급과 현 기관 취업동기
3. 비영리조직 내에서의 수직 이동 가능성
4. 현 기관 근무만족도
5. 이직 의향

세대 간 비교

1. 취업동기
2. 세대별 인사관리 만족도 및 근무 만족도
3. 세대별 선호하는 보상 방식
4. 세대별 향후 이직 의향 차이

결론 및 제언

연구배경

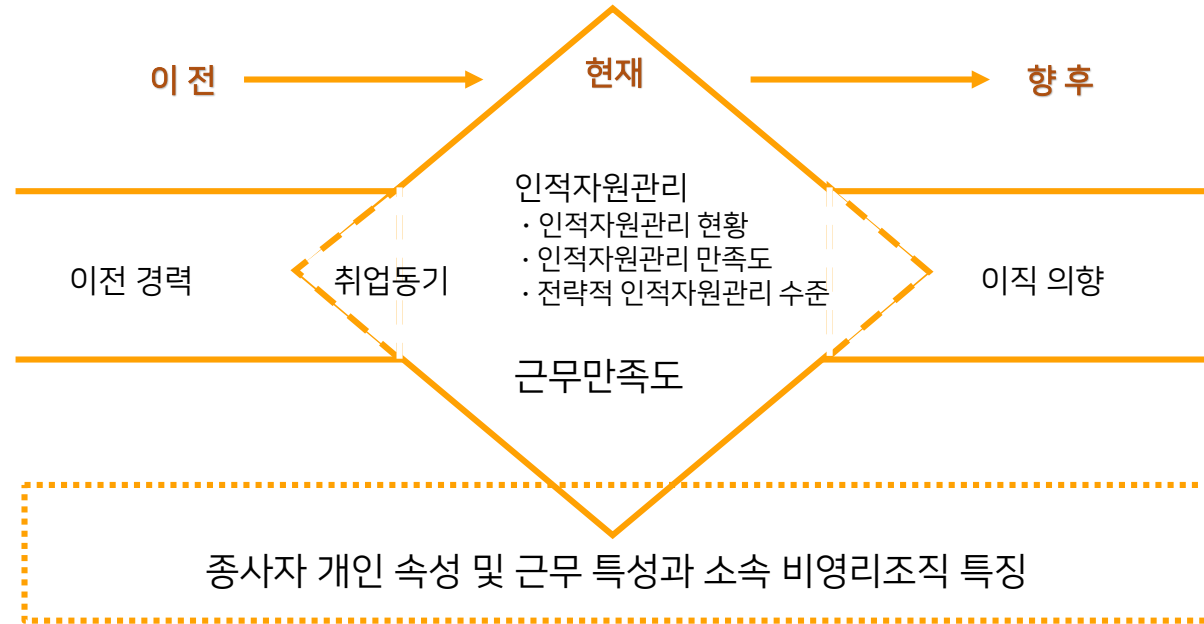
- 비영리 섹터에 종사하는 인구 증가
(미국 민간영역 일자리 중 10.2%, 한국 전체 노동시장의 약 10%)
- 다양한 사람들 (연령, 경험, 가치 등)이 근무하는 곳으로 비영리조직 변화
- 취업동기 및 근무동기의 다양성이 확대
- 비영리조직에서의 고용의 질에 대한 이슈 지속적으로 제기
- 비영리조직의 인적자원관리 전반에 걸친 세부 운영방식 현황에 대한 포괄적, 종합적 연구의 부족



연구개요

1. 연구목적

비영리조직 종사자의 경력 흐름 과정에서 현재 근무하는 조직의 인적자원관리 전반에 대한 인식과 **취업동기, 근무만족, 이직 의도**와 **의 관계를 세대간 차이에 초점을 두어 다각도로 분석**



2. 연구내용

- 1) 비영리조직 종사자들이 인지하고 있는 현 근무기관의 인적자원관리 실태와 문제점 파악
- 2) 비영리조직 종사자의 이직경험, 현 기관 취업동기와 근무만족도, 향후 이직의향 파악
 - 근무특성 및 비영리조직 요인에 따른 차이와 세대간 차이 분석

3. 조사개요

1) 조사표본

- 표본추출 : 2019년 국세청 공시 완료 7,370개 비영리조직 중 정부출연 법인을 제외한 5,244개 민간설립법인에서 종사자 5인 이상의 2,176개 조직을 선별
- 학교, 병원, 체육관 등 특수기관과 정부보조금 90% 이상 기관 등을 제외한 총 **1,019개 비영리조직**을 선별
- 조사대상: 1,019개 비영리조직 **종사자** (1개 기관 당 1명~5명 이내)

2) 자료수집

- 응답방식 : 자기기입식 온라인 설문조사
- 조사수행 : 리서치 랩
- 조사기간 : 4월 16일 - 5월 10일
- 조사완료 : 432개 기관(42.4%) 753명 종사자

3) 조사항목

조사영역	항목
A. 인적자원관리 현황	1. 인사관리정책 2. 채용제도 3. 직무제도 4. 교육훈련제도 5. 평가제도 6. 보상 및 복리후생 7. 퇴직제도 8. 기관의 전략적 인적자원관리 경향 9. 현재 인적자원관리에 대한 만족도 10. 우리나라 비영리조직 인사의 가장 큰 문제
B. 경력이동 및 현 직장 근무만족도	1. 현 직장 취업 경험(입사 년도 및 지위, 취업동기) 2. 근무만족도 3. 이직경험(이전 직업 및 향후 이직의향)
C. 인적사항 및 근무특성	성별, 연령, 최종학력, 전공, 직급, 지위, 담당업무, 평균 근로시간, 평균 연봉, 희망연봉
D. 기관 현황	법인유형, 설립주체, 활동영역, 주요 사업지역, 설립연도, 고용직원수, 예산규모

* 최종 분석 자료는 개인응답자료와 응답자 소속기관의 국세청 공시정보 중 설립 연도, 설립유형, 종사자수, 비용총계 등 정확한 공식 자료와 매칭하여 병합함.

4. 조사대상 특성

1) 종사자의 인구학적 특성

(N=753)

인구학적 특성		N	%	인구학적 특성		N	%
성별	남성	229	30.4	종사상 지위	상용근로자	690	91.6
	여성	503	66.8		임시근로자	53	7.0
	무응답	21	2.8		기타	10	1.3
연령	20대	173	23.0	담당업무	인사/법무	63	8.4
	30대	294	39.0		재무회계	177	23.5
	40대	201	26.7		사업/자원개발관리	214	28.5
	50대 이상	85	11.3		홍보/마케팅	59	7.8
학력	고졸 이하	30	4.0	교육연구	66	8.8	
	학사학위	531	70.5	기획/경영총괄	112	14.9	
	석사학위	158	21.0	기타(전산기술 등)	62	8.0	
	박사학위	34	4.5				
현재 직급	최고관리자	28	3.7	근속년수	1년 미만	136	18.1
	중간관리자	260	34.5		1년~3년	255	33.9
	경력직실무자	314	41.7		3년~6년	145	19.3
	신입사원	115	15.3		6년~10년	110	14.6
	기타(단기계약 등)	36	4.8		10년 이상	107	14.2

2) 종사자의 근무환경 특성

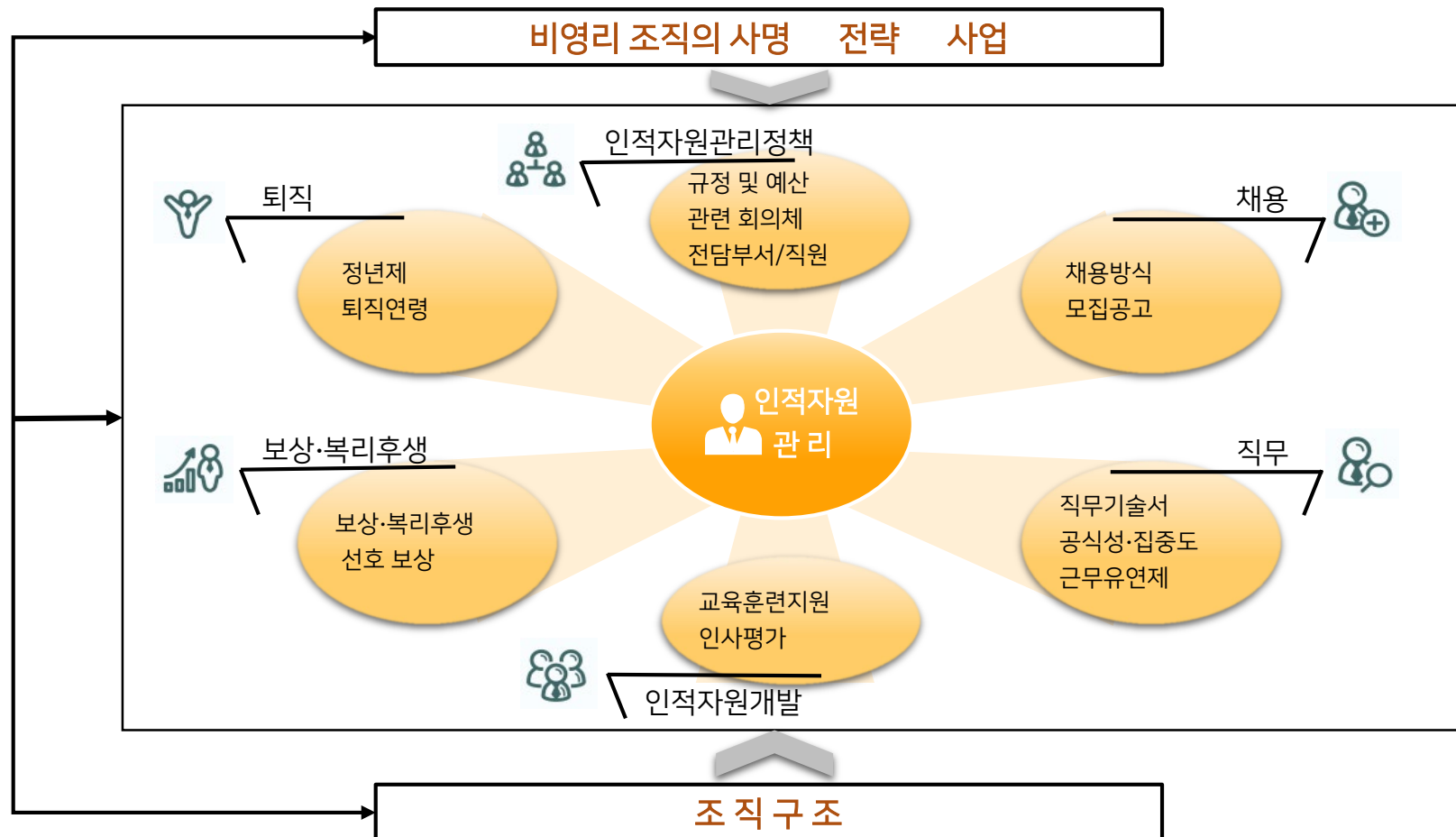
구분		전체	주평균 근로시간	평균 (표준편차)
전체평균 (표준편차)		753명	41.40시간 (5.57)	3620.7(1623.62)
직 급	최고관리자	28	42.0 (8.14)	4814.2 (1789.38)
	중간관리자	260	42.2 (5.75)	4132.3 (1728.98)
	경력직실무자	314	41.1 (4.99)	3392.8 (1306.69)
	신입사원	115	41.3 (4.08)	2963.8 (1449.67)
	기타(단기계약 등)	36	34.2 (4.22)	2237.1 (555.34)
종사상지위	상용근로자	690	41.6 (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)
법인유형	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)
고용규모	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)
예산규모	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)

3) 응답자 소속 비영리조직 특성

근무기관 특성		N	%	근무기관 특성		N	%
법인 유형	재단법인	230	30.5	목적사업 영역	학술연구/장학	265	35.2
	사단법인	426	56.6		사회복지	309	41.0
	법인으로보는단체	22	2.9		문화예술/스포츠	160	21.2
	기타(사회적경제조직 등)	75	10.0		긴급상황 및 구호	83	11.0
조직 나이	1년 미만	77	10.2		주거/소득지원보존	51	6.8
	1년-3년	135	17.9		환경/동물	96	12.7
	3년-5년	326	43.3		경제,사회,지역개발	136	18.1
	5년 이상	215	28.6		고용/훈련	61	8.1
종사자 규모	10인 미만	313	41.6		시민/옹호단체	124	16.5
	10인-30인	306	40.6		법률/정치/노조	31	4.1
	30인-100인	82	10.9		배분지원/모금활동	210	27.9
	100인 이상	52	6.9		봉사증진	70	9.3
예산 규모	10억원 미만	280	37.2		전문가연합	27	3.6
	10억-20억	136	18.1		국제활동	105	13.9
	20억-50억	173	23.0		기타	47	6.2
	50억 이상	161	21.4				

비영리조직의 인적자원관리

1. 비영리조직 종사자를 통해 본 인적자원관리 실행 현황
2. 비영리조직 종사자가 인식하는 인적자원관리에 대한 평가



비영리조직의 인적자원관리

1. 인적자원관리 정책

빈도 (%)

인사전담부서/ 전담직원		문서화 된 인사규정/매뉴얼		직원역량개발 지원예산		기관 내 인사관련 위원회 등 회의체	
있음	없음	있음	없음	있음	없음	있음	없음
582 (77.3)	156(20.7)	658(87.4)	57(7.6)	449(59.6)	233(30.9)	341(45.3)	328(43.6)

- 조직 규모(종사자 수 및 예산)가 클 수록 공식화된 인적자원관리 정책 마련되었다는 응답 높음
- 비영리민간단체 종사자들이 재단법인이나 기타유형 조직에 비해 공식화된 인사관리 정책이 마련되지 않았다는 응답 높음

2. 채용

1) 채용 방식

빈도 (%)

공개채용	특별채용	공개+특별	기타
524(69.9)	42(5.6)	176(23.4)	11(1.4)

2) 채용 시기

- 수시채용만 65.5%, 정기채용만 3.7%, 정기채용과 수시채용 모두 22.2%,

3) 채용공고문 제시 내용

- 직무내용(95.9%), 근무조건(95.5%), 지원자격(94.8%), 복리후생(85%), 기관소개(77.8%), 급여수준(67.9%) 순으로 응답

4) 모집홍보 경로

- 기관홈페이지 채용공고 게시, 구직관련 포털사이트 활용, 비영리전문정보 사이트, 지인 소개나 추천 의뢰, 자원봉사자/인턴/실습생 등 해당기관 활동경험자 우선 기회 제공

3. 직무

1) 직무기술서 유무

- 직무기술서가 있다는 응답은 55.1%에 불과

2) 직무수행의 공식성 및 집중화 정도

- 직무수행 공식성이 높지 않으며, 직무수행 권한 다소 수평적

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

3) 유연근무제 시행 방식 (다중응답)

- 46.3% 가 선택제 근무 시행한다고 응답. 탄력근무 40.6%, 원격근무 35.9% 순

4. 교육훈련

1) 교육훈련 시행 현황 (복수응답)

빈도 (%)

신입직원 오리엔테이션	멘토링/ 수퍼비전	경력개발 제도	교육훈련 휴가제	외부교육 참가지원	학습조직 (동아리)	국내대학원 등록금지원
447(59.4)	266(35.5)	139(18.5)	186(24.7)	574(76.2)	156(20.7)	107(14.2)

2) 교육훈련 결과 반영 (복수응답)

- 별도 반영하지 않음 53.5%
- 인사카드에 기록(28.2%), 인사평가 가점(12.5%), 승진 반영(11.7%), 부서이동 등 배치 전환(10.1%), 보상(8.8%)

5. 인사평가

1) 인사평가 시행 현황 (복수응답)

빈도 (%)

실적평가	역량평가	리더십평가	다면평가	실시하지 않음
249(55.6%)	298(66.5%)	147(32.8%)	231(51.5%)	305(40.5%)

2) 인사평가 결과 활용 또는 반영 방식

- 활용하지 않음 0.4%
- 승진/승급(61.4%), 성과보상(41.3%), 연봉 반영(0.4%), 부서이동/배치(35.9%), 경력개발(19.2%), 교육훈련(17.6%)

6. 보상 및 복리후생

1) 시행중인 보상 및 복리후생 종류

빈도 (%)

병가 (별도 휴가포함)	경조사 별도 휴가	상여금	시간외 수당	정기 건강검 진	교통비 지원	식비 지원	보육비 지원	주택구입 전세자금 지원	학자금 지원 (본인/자녀)	개인 성과급
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)

2) 종사자가 선호하는 보상방식

- 응답자의 73.7%가 인센티브 등 금전적 보상 선호
- 특별 휴가 등 시간적 보상 20.1%, 승진 등 직급보상 4.9%
- 기타: 시간외 수당 보상, 칭찬 필요 등

7. 퇴직제도

1) 정년제도 시행 여부

빈도 (%)

시행	미시행	모름
399(53.0)	183(24.3)	171(22.7)

2) 정년제 조직의 평균 퇴직 연령 : 일반직 60.77세, 최고관리자 62.43세

8. 비영리조직 인적자원관리에 대한 평가 인식

1) 근무기관의 인적자원관리에 대한 만족도 (7개 영역 5점 척도)

- 평균 2.99점으로 보통 이하 만족스럽지 못한 수준
- 최고관리자(3.40)에 비해, 경력직 실무자(2.89)와 신입직원(2.99) 만족도 낮음
- 1~3년 사이 직원의 만족도(2.92)와 비영리민간단체 종사자의 만족도(2.88)가 낮음

2) 비영리조직의 인사제도에 대한 문제 인식

문항	응답비율 (%)
실무자를 동기화 시키는 금전적, 비금전적 보상시스템 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 교육 훈련의 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

비영리조직 종사자의 경력이동

1. 이전 직업 경력 및 비영리조직으로의 이직 이유

N=753

- 비영리조직에서의 현재의 직장이 첫 직장으로서의 경험 32.1%
- 평균 5년 정도의 이전 직장 근무기간
- 영리부문 경험 있는 사람의 비율 62%로 가장 높고, 비영리/사회적경제등에서의 경험 49.7%

이직경험과 횟수	N	%	
이직경험 없음	242	32.1%	
이직경험 있음	511	67.9%	
평균이직 횟수	2.41 회		
현직장 이전의 직업 경력	N	%	평균 근무년수
영리부문	317	62.0%	5년 6개월
정부 및 공공부문	116	22.7%	4년 8개월
비영리/사회적경제	254	49.7%	4년 8개월
기타	4	0.8%	5년 2개월

1) 이전 직장 이직 사유

이전 직장 이직 사유	영리→ 비영리		공공→ 비영리		비영리→ 비영리	
	N	%	N	%	N	%
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

- 이전 직장유형에 따라 이직사유가 달라짐
 - ◆ 영리→ 비영리 : 조직의 발전 전망 및 비전부족, 개인적인 휴식 및 재충전
 - ◆ 공공→ 비영리: 계약종료
 - ◆ 비영리→ 비영리: 조직의 발전 전망 및 비전 부족

2. 입사 당시 직급과 현 기관 취업동기

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

2. 입사 당시 직급과 현 기관 취업동기 (계속)

- 입사직급에 따른 취업동기의 차이
 - ◆ 최고관리자: 기관이 추구하는 가치와 사명
 - ◆ 중간관리자: 기관이 추구하는 가치 와 사명, 급여수준, 전공 및 관심사
 - ◆ 경력직 실무자: 급여수준, 업무내용 및 업무량
 - ◆ 신입사원: 급여수준, 전공 및 관심사, 업무내용 및 업무량

*최고관리자를 제외한 모든 그룹에서 **급여수준**이 중요한 현 기관 취업동기*

3. 비영리조직 내에서의 수직 이동 가능성: 현 기관 내 지위 변화

빈도 (%)

현직위 \입사당시직위	전체	최고관리자	중간관리자	경력직실무자	신입사원
N	(753)	(28)	(260)	(314)	(115)
최고관리자	17 (2.3)	17 (60.7)	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)
경력직 실무자	248 (32.9)	2 (7.1)	66 (25.4)	178 (56.7)	2 (1.7)
신입사원	258 (34.3)	3 (10.7)	46 (17.7)	106 (33.8)	97 (84.3)

- 현재 기관에 신입사원으로 입사하였으나 최고 관리자 및 중간관리자급으로 직위가 상승한 사람들도 각각 10.7%(3명), 17.7%(46명)으로 나타나 비영리 조직 내의 수직이동의 가능성을 시사
- 신입사원의 경우 84.3% (97명), 경력직 실무자 56.7% (178명)가 입사 당시 직위와 현재의 직위가 같음

4. 현 기관 근무 만족도

- 현 기관에 대한 근무만족도는 전체 평균 3.36점 (표준편차 =.59)로 전체적으로 보통 수준
- 일하는 시간 (근무기간 및 근무일수), 고용의 안정성 및 근무환경 (시설, 안전, 위생상태 등), 기관 및 하고 있는 일에 대한 사회적 평판이 비교적 높은 점수
- 인사체계 (승진제도), 임금 또는 소득, 인사고과의 공정성이 낮은 점수

→ 비영리조직의 공정한 인사관리 체계 마련이 필요함을 시사

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

5. 이직 의향

	N (전체=477)	%
공공부문	134	28.1
비영리부문	127	26.6
영리부문	111	23.3
구체적으로 생각해 보지 않았다	97	20.3
기타 (분야 상관없음 등)	8	1.7

- 전체 753명 중 477명 (63.3%)가 기회가 된다면 다른 직장으로 이직할 의향이 있다고 응답
- 공공부문으로의 이직을 원하는 사람들이 134명 28.1%로 가장 많았으며, 타 비영리분야로의 이직을 생각하는 사람도 127명 26.6%, 영리부문으로는 111명 23.3%

→ 평생직장 개념이 아닌 언제든지 기회가 된다면
공공, 비영리, 영리 부문의 다양한 영역으로의 이직할 의향이 있음을 시사

5. 이직 의향 (계속)

- 직급이 낮을 수록, 근속연수가 낮을수록, 연봉이 낮을수록 이직의향이 높음
- 신입사원, 1년 미만과 3~6년 차 경력직 실무자의 이직의향이 비교적 높음

→ 신규 직원관리 및 경험 및 지식이 축적된 실무자들을 어떻게 관리할 것인지에 대한 고민 필요함 시사

구분		N	의향 있음 (N, %)	의향 없음 (N, %)	
전체		N=738	63.3%	36.7%	
직급	최고관리자	26	7 (26.9%)	19 (73.1%)	$\chi^2 = 50.08$ 4 (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%)	
근속연수	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%)	
평균연봉 (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%)	

취업 동기, 근무 만족도, 향후 이직 의도의 세대 간 비교

1. 취업동기

취업동기	연령							
	20대		30대		40대		50대 이상	
	N	%	N	%	N	%	N	%
전체	171	100.0	293	100.0	201	100.0	84	100.0
급여 수준	79	46.2	113	38.6	80	39.8	28	33.3
유연한 근무형태 및 근무시간	44	25.7	68	23.2	42	20.9	14	16.7
자신의 전공 및 관심사	62	36.3	106	36.2	73	36.3	24	28.6
업무내용 및 업무량	58	33.9	91	31.1	69	34.3	25	29.8
개인의 발전가능성	62	36.3	71	24.2	46	22.9	20	23.8
고용 안정성	33	19.3	89	30.4	53	26.4	18	21.4
기관이 추구하는 가치와 사명	44	25.7	88	30.0	79	39.3	45	53.6
일과 가정생활의 양립	33	19.3	74	25.3	35	17.4	16	19.0

취업 동기, 근무 만족도, 향후 이직 의도의 세대 간 비교

1. 취업동기 (계속)

- 전세대에서 급여수준이 중요한 취업동기로 나타남
- 20대& 30대: 급여수준, 자신의 전공과 관심사 및 개인의 발전가능성, 업무내용과 업무량 순
- 40대 & 50대: 기관이 추구하는 가치와 사명이 비교적 중요
- 젊은 세대일수록 급여수준, 업무내용, 전공 및 관심사 등의 현실적인 가치들을 선호하고, 40대 및 50대들은 기관의 가치와 사명 등에 집중

2. 세대 간 인적자원관리 만족도 및 근무만족도

구분	빈도	인적자원관리 만족도 (평균, 표준편차)	근무 만족도 (평균, 표준편차)	상관관계 계수
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

- 20대에서 인적자원관리 만족도와 근무만족도의 상관관계가 특히 높게 나타남 ($r=.77$)
- 30대가 인적자원관리에 대하여 가장 불만족하며 근무만족도도 가장 낮음.

→ 비영리조직내에서의 경험과 지식을 축적한 30대에 대한 인적자원관리의 필요성을 시사

3. 세대 간 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

- 전체 대상자 중 74.7%가 인센티브 등의 금전적 보상 방식을 선호
- 젊은 세대인 20대 및 30대 일수록 금전적 보상을 선호
- 연령이 높을수록 시간적 보상에 대한 선호도 역시 높아지는 것으로 나타남
- 40대의 경우 승진 및 직급에 대한 보상이 다른 세대들에 비해 상대적으로 높은 선호를 보여줌

4. 세대 간 향후 이직 의향 차이

구분	N	의향 있음(N, %)	의향 없음(N, %)
전체	738	477 (64.6%)	261 (35.4%)
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%)

$\chi^2 = 75.37$ (df=3), $p < .001$

- 젊은 세대일수록 높은 이직의향
- 20대가 가장 높은 이직의향을 보여줌 (전체 평균보다 높음)
- 40대 역시 약 59%정도의 이직의향을 보여줌, 그러나 20, 30대보다는 비교적 낮은 이직의향 비율을 보여줌
- 50대 이상의 경우는 27.7%로 가장 낮은 이직의향을 나타냄

결론

- 현재 우리나라 비영리조직은 인적자원관리의 구조와 체계를 어느 정도는 갖추고 있음
 - ◆ 인사전담부서 및 전담직원, 문서화된 인사규정 등의 체계를 갖추
- 보다 높은 수준의 전략적 인적자원관리 체계를 구축하기 위한 재정적, 구조적 지원체계는 미흡한 것으로 나타남
 - ◆ 우리나라 비영리조직의 전반적인 인적자원관리는 조직 운영에 필요한 채용, 직무, 보상, 교육훈련과 같은 기본적인 행정 기능에 머물고 있는 수준
- 인적자원관리 수준이 기관에 따른 큰 편차를 보여줌
- 다양한 취업동기 및 경험을 가진 인적자원의 유입을 경험하고 있음
 - ◆ 다양한 경험 및 연령에 따른 취업동기 및 선호하는 보상의 차이가 확인됨

제언

- 개인의 성장 및 경력개발에 기여할 수 있는 전략적 인적자원관리 제도 필요
- 비영리조직에 보편적으로 적용 가능한 인적자원 관리 체계에 대한 기본 매뉴얼 개발 필요
- 한 기관내가 아닌 비영리영역내에서의 인적자원 개발 및 보유를 위한 교육훈련제도 필요
- 세대간 차이 및 다양한 취업동기를 고려한 다양한 직무설계 및 보상제공의 노력 필요

