

---

제23회 기부문화심포지엄 Giving Korea

# 기빙코리아 2023

---

조직문화가 바꾸는 비영리조직의 내일  
OCAI를 통한 인사이트 그리고 아름다운재단 경험





---

제23회 기부문화심포지엄 Giving Korea

# 기빙코리아 2023

---

조직문화가 바꾸는 비영리조직의 내일

OCA를 통한 인사이트 그리고 아름다운재단 경험



일시 2023년 10월 27일(금) 14:00 ~ 17:00

장소 온라인 행사(YOUTUBE LIVE)

주최 및 주관  아름다운재단  
기부문화연구소

후원  RED NINE  
COMMUNICATION

# 환영사

안녕하십니까?

아름다운재단 기부문화연구소 소장 박훈입니다.

제23회 기부문화심포지엄 《2023 기빙코리아》에 참여하신 여러분, 환영합니다.

아름다운재단은 2000년에 창립되어 우리 사회의 기부문화에 관한 연구를 시작하여 오늘에 이르고 있습니다. 이 중 《기빙코리아》는 2001년부터 시작된 대표적인 기부문화 심포지엄입니다. 이를 통해 아름다운재단과 기부문화연구소는 우리나라의 기부 환경을 보다 아름답게 만들어 가기 위한 기반을 마련하고 있다고 자부해 봅니다.

올해로 스물세 번째가 되는 기빙코리아에 관심을 갖고 참여해 주시는 여러분 모두가 우리나라 기부문화의 선진화를 위한 여정에 동참하고 계십니다. 여러분께 진심으로 감사드립니다.

기빙코리아는 역사성을 갖고 있지만 변화도 함께 모색하고 있습니다. 2016년 대폭적인 개편을 추진하여 2017년에 국내 비영리부문 환경과 비영리단체 운영현황, 2019년에 비영리단체의 투명성과 리더십, 2021

년에 비영리단체의 인적자원관리에 관한 조사 연구를 수행하여 발표하였습니다.

지금까지의 비영리단체 연구가 조직-리더십-구성원을 하나씩 살펴 며 내려왔다면, 2023년 올해 기빙코리아는 이를 하나로 아우르는 ‘조직 문화’를 살핍니다.

“조직문화가 바꾸는 비영리조직의 내일”이라는 제목의 올해 기빙코리아는 비영리단체 구성원들이 그려나가는 조직문화의 현재 모습과 각자 선호하는 모습에 대해 함께 이야기를 나누는 자리입니다. 이를 위하여 가장 널리 사용되는 조직문화 진단 도구인 OCAI를 활용하여 비영리단체의 조직문화 현황을 살펴보고, 더 나아가 조직문화가 일하는 방식에 미치는 영향을 살펴보고자 합니다.

제1부에서 우리나라 비영리단체의 조직문화 현황과 과제에 관하여 연구하고 발표해 주시는 경희대학교 공공대학원 사회복지학과의 김혜정 교수님, 유한대학교 사회복지학과 김유나 교수님 이 자리를 빌려 감사 말씀 드립니다.

제2부에서 비영리단체 구성원의 목소리를 통해 조직문화의 구체적인 모습을 들려주시는 명지전문대학 사회복지과 김미희 교수님 감사합니다.

그리고 아름다운재단이 미션·비전·핵심가치를 정립해 온 과정과 현재 아름다운재단이 경험하는 내재화 과정에 관한 경험을 나눠주시는 아름다운재단 안효미 정책기획실장님께서도 감사드립니다.

아울러 매년 기빙코리아 행사에 적극 지원을 아끼지 않으시는 아름다운재단의 한찬희 이사장님, 2020년부터 영상 송출을 비롯한 후원을 해 주신 레드나인커뮤니케이션에도 감사드리며 오늘도 잘 부탁드립니다.

무엇보다도 비영리단체들이 처한 어려운 상황 속에서도 설문조사에 응답해 주시고 인터뷰에 참여하여 생생한 목소리를 들려주신 활동가 여러분께 감사드립니다. 이러한 연구가 가능하도록 참여해 주신 활동가 여러분의 관심이 비영리섹터가 한 단계 더 성장하는 밑거름이 될 것을 굳게 믿습니다.

마지막으로 이 자리에 참석해 주신 분들을 다시 한 번 환영하며, 비록 오늘 참석하지 못하셨지만 기빙코리아를 관심과 애정으로 지켜봐 주시는 모든 분들께도 감사 말씀 드립니다.

아름다운재단 기부문화연구소 소장 **박 훈**



# Contents

---

## I. 서론 ..... 015

### 1. 연구 배경 ..... 017

- 1) 변화하는 비영리조직 환경과 조직문화
- 2) 조직문화의 개념과 OCAI
- 3) 조직문화에 대한 선행 연구
- 4) 연구의 목적 및 연구 질문

### 2. 조사 개요 ..... 025

- 1) 자료 수집 방법
- 2) 조사 항목
- 3) 분석 방법

## II. 개인 차원에서 조직문화 이해하기 ..... 031

### 1. 응답자 특성- 개인 단위 분석 ..... 033

### 2. 환경 변화 인식 및 대응 ..... 035

- 1) 환경 변화 인식
- 2) 환경 변화 대응: 혁신성

### 3. 개인이 인식하는 비영리조직의 현재 조직문화와 이상적인 조직문화 ..... 037

- 1) 전체 조직문화 평균
  - 2) 각 하위 문항별 조직문화
-



# Contents

---

4. 개인적 특징에 따른 조직문화 인식 차이 .....	046
1) 연령별 조직문화 진단	
2) 성별에 따른 조직문화 진단	
3) 근무연수별 조직문화 진단	
4) 조직 내 직급별 조직문화 진단	
5. 조직문화 내재화 노력 현황 .....	052
1) 조직의 미션 및 비전에 대한 인식	
2) 조직의 가치 적합성	
3) 조직문화 공유 현황	
4) 조직문화 발현	
6. 기타: 비영리조직 종사자의 경력이동 및 근무 만족도 .....	058
7. 소결 .....	061
<b>III. 조직 차원에서 조직문화 이해하기 .....</b>	<b>063</b>
1. 조직 차원에서의 조직문화 분석 개요 .....	065
2. 응답자 특성 .....	067
3. 잠재프로파일분석 결과 .....	069
4. 조직문화 잠재 집단유형별 특성 .....	072
1) 잠재 집단유형별 조직의 일반적 특성	
2) 잠재 집단유형별 조직 환경 관리, 미션, 조직문화 공유 차이	
3) 잠재 집단유형별 조직구성원 임파워먼트, 직무 만족, 이직 의도 차이	

---





# Contents

---

5. 소결 ..... 085

## **IV. 비영리조직 종사자의 이야기로 조직문화 이해하기 ..... 087**

1. 인터뷰 개요 ..... 089

2. 인터뷰 참여자 특성 ..... 090

3. 인터뷰 결과 ..... 091

- 1) 환경 변화와 비영리조직의 지속가능성에 대한 고민
- 2) 관계지향적 조직문화가 두드러짐
- 3) 위계지향적 조직문화가 두드러짐
- 4) 조직을 혁신하는 모습이 나타남
- 5) 미래 조직문화에 대한 희망
- 6) 조직문화 내재화의 현재 모습
- 7) 비영리조직 구성원으로서 느끼는 빛과 그림자

4. 소결 ..... 137

## **V. 결론 및 제언 ..... 139**

참고 문헌

---



## 김혜정

경희대학교 공공대학원 사회복지학과 교수

### ◎ 학력

- 미국 메릴랜드대학교 사회복지학 박사
- 이화여자대학교 사회복지학사 · 석사

### ◎ 연구 실적

- 정진경, 김혜정. (2023). 비영리조직의 인적자원관리 현황과 전략적 인적자원관리 실행 영향요인. *한국사회복지행정학*, 25(2), 1-23.
- 김혜정, 김유나, 윤민화, 이민영. (2022). IPA를 이용한 아동돌봄기관의 안전문화 촉진요소 연구. *한국사회복지행정학*, 24(1), 1-30.
- 김유경, 김혜정. (2021). 장애인직업재활시설 직업훈련교사의 전문직업적 정체성이 소진에 미치는 영향: 직무만족의 매개효과를 중심으로. *장애와 고용*, 31(4), 53-75.
- Hong, M., Yi, E. H. G., & Kim, H. (2023). Ethnoracial Disparities in Posttraumatic Stress Disorder Symptoms during the COVID-19 Pandemic: A Brief Report. *Journal of Applied Gerontology*, 42(2), 336-340.
- Song, K. Y., & Kim, H. (2023). The influence of immigration regulations on career outcome expectations among international students. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1-21.
- Kang, C. H., Kim, H., & Baek, Y. M. (2022). Thematic trends and changes in Human Service Organizations: Management, leadership, and governance. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 46(1), 11-35.
- Song, K. Y., & Kim, H. (2022). Measuring perceived influences of immigration rules on career exploration among international students. *Journal of College Student Development*, 63(5), 572-587.



## 김유나

유한대학교 사회서비스학과 사회복지전공 교수

### ◎ 학력

- 연세대학교 사회복지학 박사
- 이화여자대학교 사회복지학사 · 석사

### ◎ 연구 실적

- 김경희, 김유나, 이태인. (2023). 아동보호전문기관 사례관리 활동의 중요도-수행도(IPA) 분석. *한국사회복지행정학*, 25(1), 131-156.
- 박애리, 김유나. (2023). 아동기 학교폭력 피해경험이 초기 성인기 심리정서적 어려움 및 자살에 미치는 영향: 대학생을 중심으로. *한국청소년학회*, 30(1), 231-254.
- 김경희, 김유나, 심의선, 이태인. (2022). 한국아동학대의 유형파악을 위한 잠재프로파일 분석 - 학대위험요인들을 활용하여-. *한국가족복지학*, 69(4), 181-207.
- 김유나, 박애리. (2022). 잠재프로파일분석을 활용한 세대집단별 가족가치관 유형화 연구. *한국거버넌스학회보*, 29(2), 203-224.
- 정진경, 김유나. (2022). 자원봉사와 지역사회 준비도의 관계에서 지역사회 리더십과 지역사회 유대감의 매개효과. *한국사회복지행정학*, 24(2), 155-181.
- 김혜정, 이민영, 김유나, 윤민화. (2022). IPA를 이용한 아동돌봄기관의 안전문화 촉진요소 연구. *한국사회복지행정학*, 24(1), 1-30.



## 김미희

명지전문대학 사회복지과 교수

### ◎ 학력

- 연세대학교 사회복지학 박사
- 이화여대 사회복지학 석사
- 서울대 천문학 학사

### ◎ 연구 실적

- Seongho An, Mihee Kim, Jihoon Jeong. (2023), Fulfilling Two Needs With One Deed: The Psychological Effect of Volunteering on Persons with Physical Disabilities. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 9(1).
- 김희성, 나용선, 김미희, 정민아. (2022). *사회복지실습 매뉴얼*. 공동체.
- 김미희, 원희옥. (2021). *주거지원사업 참여 탈 노숙인의 뇌파 특성에 대한 융합 연구*. 한국융합학회.
- 김미옥, 김미희, 유정원. (2021). 장애인복지관의 지역사회중점실천에 대한 질적 연구. *한국지역사회복지학*.
- 김미희. (2020). 학교청소년의 사회적 자본과 주관적 삶의 만족도에 대한 종단적 연구. *사회복지조사연구*.
- 김미희. (2019). 노년기 중도 뇌병변장애인의 지역사회복귀 과정. 연세대학교 박사학위논문.
- 김미희. (2017). *지체장애인의 자원봉사 행동에 대한 탐색적 연구*. 한국사회복지행정학회.
- 목준균, 강철희, 김미희. (2016). 소규모 자영업자의 지속적 기부 행동의도에 관한 연구. *서비스경영학회지*.

## 요약

2023년 기빙코리아에서는 비영리조직의 조직문화에 대하여 살펴보았다. 10인 이상이 근무하는 233개 비영리조직 총 563명을 대상으로 개인 차원과 조직 차원으로 나누어 비영리조직의 현재의 조직문화, 그리고 미래의 이상적이고 바람직하다고 인식하는 조직문화에 대해 분석하고 현재와 선호하는 조직문화의 차이를 분석하였다. 또한 대표적 조직문화 유형을 분류하고, 개인 및 조직적 특성이 조직문화 유형에 미치는 영향을 살펴보았다. 비영리조직에서 현재 일하고 있는 12명의 종사자에 대한 포커스 그룹 인터뷰를 추가적으로 진행하여 비영리조직의 조직문화 유형의 구체적인 모습과 조직내재화의 과정을 살펴보았다.

---

키워드: 비영리조직, 조직문화, OCAI



제23회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2023



# 1

서론





# I. 서론

## 1. 연구 배경

### 1) 변화하는 비영리조직 환경과 조직문화

코로나 팬데믹 이후 정치, 경제, 사회, 문화를 포함한 다양한 분야에서 환경 변화를 지적하고 이에 대한 대응의 필요성을 강조하고 있다. 생존과 지속가능성, 새로운 환경에의 적응, 그리고 이를 위한 혁신 전략 등이 다양한 분야에서 논의되는 것이다. 비영리조직에서도 이러한 현상이 관찰되고 있다. 혹자들은 ‘비영리조직의 위기’라고 표현하며 비영리조직을 둘러싼 내부 및 외부 환경의 변화가 무시할 수 없는 수준임을 강조하고 있다. 기업들의 ESG 경영이 하나의 추세로 자리를 잡으며 상대적으로 비영리 분야의 사회에 대한 영향력이 약화하였다고 느끼고 있다거나, 코로나 이후 후원이 급격하게 줄었다거나, 과학기술을 접목한 사업 내용과 방법에 대한 전체적인 혁신에 대한 도전을 느낀다는 등의 내용들이 최근 현장에서 많이 논의되고 있다. 즉, 비영리조직의 생존과 지속가능성은 비영리조직을 둘러싼 환경 변화와 함께 매우 중요한 쟁점이 되고 있다는 것이다. 그렇다면 비영리조직의 종사자들이 인식하고 있는 현재의 환경 변화 수준은 어떠한가, 어떠한 방식으로 대처하고 있는가? 또한 변화하는 환경 속에서 비영리조직은 어떠한 조직 관리의 모습을 기대하며 적응하고 대처해야 하는가?

개인에게는 성격이 있듯이, 조직은 ‘문화’라는 조직의 성격이 존재한다(Allaire & Firsirotu, 1984). 조직의 성격으로서 조직문화는 조직의 지속적인 발전 및 성장에 이바지하는 중요한 요인이다. 그러므로 각각의 조직의 상황에 맞게, 그리고 환경의 변화에 대응하기 위하여 적합한 문화를 구축하고 실행 방안을 모색하는 것은 당연하다. 많은 연구에서 조직의 지속가능한 발전을 견인하기 위해서 조직문화는 매우 중요한 요인인 것으로 보고한다(주효진, 장봉진, 2019; Kilmann et al., 1985). 그러므로 바람직한 조직문화를 설계할 필요가 있으며, 그 전제조건으로 현재 상태에서 그 조직의 문화가 어떠한지에

대해 규명하는 작업이 선행되어야 한다. 이러한 맥락에서 다양한 조직문화 진단과 관련한 선행 연구들이 진행됐다(김호정, 2004; 주효진, 2019; 진영빈, 2014; 최성욱, 2005; Cameron & Quinn, 2011). 그러나 이러한 연구들은 대부분 영리기업이나 공공행정조직을 중심으로 진행되었다. 해외 문헌에서는 비영리조직의 조직문화에 대한 이해를 목적으로 하는 연구들이 일부 발견되나(Bercea et al., 2018; Vlaicu et al., 2019) 국내 문헌에서는 비영리조직으로 한정하여 조직문화를 분석한 연구는 개별사례에 대한 분석뿐 아니라 전체 비영리조직을 대상으로 한 경험연구조차 매우 부족하다. 조직의 환경 변화에 대응, 그리고 조직의 지속가능성을 논의하기 위한 첫 번째 단계가 현재의 조직문화에 대한 이해라는 점을 고려해보면, 조직문화에 대한 진단은 매우 중요한 과정이라 하겠다.

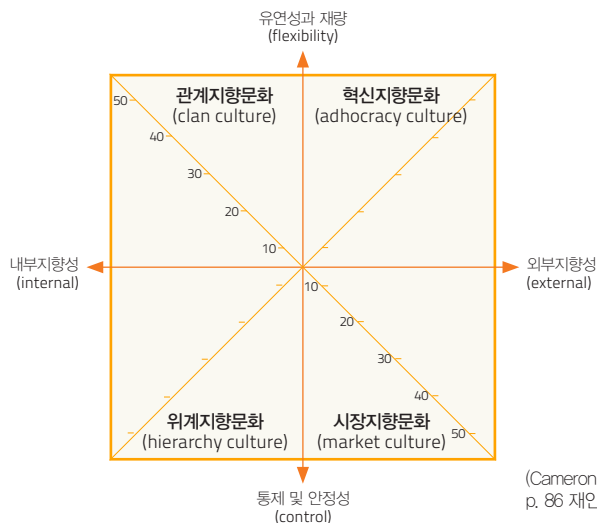
그러므로 본 연구에서는 비영리조직의 조직문화에 대해 살펴보고자 한다. 특히, 개인 차원과 조직 차원으로 나누어 비영리조직의 현재의 조직문화, 그리고 미래의 이상적이고 바람직하다고 인식하는 조직문화에 대해 다차원적으로 살펴보고자 한다. 이와 함께 비영리조직의 조직문화 유형의 구체적인 모습과 조직내재화의 과정을 살펴봄으로써 한국의 비영리조직 조직문화의 유형과 현황을 이해하고자 한다.

## 2) 조직문화의 개념과 OCAI

1980년대부터 조직문화가 조직의 효과성과 경쟁력에 영향을 주는 중요한 요소라고 인식되면서, 관련 논의와 연구들이 활발하게 이루어지기 시작했다. 조직 관리에 조직문화는 기본원칙으로 작용하면서 구성원의 행동양식을 조정, 안내하는 규범적 요소로 기능하는 것으로 알려져 있다(이동수, 2007). 즉, 조직문화는 조직을 이해하고 조직의 변화를 관리하는 데 중요한 개념이며, 조직 내 구성원의 가치관과 기본 신념, 가시적으로 드러나는 리더십 스타일, 제도, 전략, 사업 내용, 그리고 구성원의 행동 및 태도 등 조직 전반의 모든 것에 영향을 미친다는 것이다. 다양한 학자들에 의해 조직문화는 정의되고 있는데, 그 중 대표적인 학자인 Schein(2010)은 조직문화를 “한 집단이 외부 환경에 적응하고 내부를 통합하여 문제를 해결해 나가는 과정에서 그 집단이 학습하여 발견하고 개발한 공유된 기본 가정”으로 정의하였다. 즉, 조직문화란 구성원들 간의 공유를 통해 계승되고 학습된다는 것이다.

건강한 조직문화는 현재는 물론 미래의 성과에도 큰 영향을 미친다는 인식에 따라 1980년대 중반 이후 조직문화 관련 다양한 연구들도 함께 증가하였다. 다양한 조직의 사례 연구에 초점을 맞추던 조직문화 연구는 두드러진 공통된 특성 몇 가지로 조직문화를 축소해서 설명하는 양적 방법론에 입각한 경험 연구들로 전환되기 시작하였다. 이러한 새로운 관점들 가운데 대표적인 것이 Quinn & Kimberly(1984)의 경쟁 가치적 접근(Competing Value Model)에 입각한 조직문화의 유형 및 강도에 관한 연구이다. [그림1]에서 보는 바와 같이 경쟁 가치 모형은 내부 지향 대 외부 지향, 신축성 및 변화 대 통제 및 질서라는 서로 모순적이고 배타적인 가치를 중심으로 크게 내부 지향, 통합, 단합을 강조하는 문화 유형, 외부 지향, 차별, 경쟁을 강조하는 문화 유형으로 구분하여 조직문화를 설명한다. Kimberly 와 Quinn의 연구에서는 경쟁가치모형을 근거로 조직문화 유형을 집단문화, 위계문화, 개발문화, 합리문화의 네 가지 유형으로 구분하고 설명하였다. 이후 Cameron과 Quinn(1999)은 후속 연구에서 조직문화 진단을 위한 도구인 조직문화평가도구(Organizational Culture Assessment Instrument: 이하 OCAI)를 개발하였고, 관계지향, 혁신지향, 위계지향, 시장지향으로 조직문화를 유형화하였다. OCAI는 조직문화 유형화와 관련하여 현재까지 국내외의 다양한 분야에서 적용되어 활용되고 있다. 특히, OCAI는 조직의 문화적 속성과 차원에 따른 문화적 프로필(cultural profiles)을 파악하는 데 적합할 뿐만 아니라 조직문화의 다양한 차원들을 통합할 수 있는 가장 포괄적인 틀로서 사용 가능하다는(이동수, 2007; Cameron & Quinn, 2011) 점에서 그 강점이 있다.

[그림1] 조직문화 프로파일의 형태



(Cameron & Quinn, 2011, 진영빈, 2014, p. 86 재인용)

OCAI가 다른 조직문화 측정 도구와 차별화되는 부분은 조직문화를 구성원들이 현재 인식하는 조직문화(now culture)와 미래에 기대되는 조직문화(preferred culture)를 나누어 측정하여, 현재와 바람직한 상태 조직문화의 차이를 실증적으로 분석할 수 있다는 것이다. 또한 조직문화와 관련된 상황을 응답자에게 제시하고 그 상황에 대한 동의 정도를 묻는 시나리오 방식의 설문 방법을 이용하여 문화적 핵심 가치를 더 정확하게 파악할 수 있도록 하였다.

Cameron과 Quinn(1999)의 연구에서는 조직문화의 유형을 관계지향, 혁신지향, 위계지향, 시장지향의 네 가지 조직유형<sup>1)</sup>을 중심으로 6개의 문화적 항목을 포함한다. 여섯 개의 문화적 항목은 조직의 지배적 특성, 리더십, 구성원 관리, 조직결속력, 조직의 전략적 강조점, 조직의 성공기준으로 제시하였다. 먼저 관계(협력)지향 문화(Clan Culture)는 사람에 관한 관심과 함께 내부적 유지, 통합을 강조한다. 이 유형은 가족적인 인간관계, 구성원의 조직몰입과 헌신, 그리고 참여를 강조한다. 둘째, 혁신(변화)지향 문화(Adhocracy Culture)는 관계지향문화와 같이 유연성을 강조하지만, 이와 함께 조직의 외부환경 적응에도 초점을 두고 있다. 이 유형은 유연한 사고와, 창의성, 개성을 강조하며 혁신적인 리더십을 성공의 지름길로 여기는 문화이다. 셋째, 위계(규칙 및 안정성)지향 문화(Hierarchy Culture)는 체계적인 조직운동을 강조하며, 규칙과 규정, 안정과 질서를 강조하는 문화유형이다. 마지막으로 시장(성과) 지향 문화(Market Culture)은 안정성과 통제를 강조하면서도 조직 내부에 관한 관심보다는 외부 환경에 더 큰 초점을 주는 유형이다. 성과 또는 결과에 대한 강조, 그리고 경쟁력에 관한 관심을 조직의 특징으로 볼 수 있다(주효진 외, 2007; 진영빈, 2014; 최성욱, 2005; Cameron & Quinn, 2011). 각 유형의 특징에 관한 내용은 <표1>에 제시되어 있다.

OCAI의 측정 방법으로는 크게 강제 할당 방식과 리커트 방식 두 가지 형태가 있는데, OCAI를 처음 소개한 Cameron과 Quinn(1999)의 연구에서는 응답자에게 총 100점을 만점으로 4가지 문화유형의 주요 특징을 묘사하는 각 항목에 점수를 배분하는 강제 할당 방식으로 조직문화를 유형화하였다. 강제 할당 방식은 전체 점수가 100점이 되도록 배분하기 때문에, 조직 내에 실제로 존재하는 조직문화의 독특한 특성을 더 뚜렷하게 구

1) Cameron & Quinn(1999)의 문헌에서는 Clan Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture, Market Culture로 구분하였으며, 한국 문헌(예, 주효진, 조주연, 2009; 진영빈, 2014; 최성욱, 2005)에서는 이를 관계지향, 혁신지향, 위계지향, 시장지향으로 번역하여 사용하고 있다. 본 연구에서는 비영리조직의 구성원들이 인식하는 조직문화를 명확하게 설명하고, 원칙도의 내용을 더욱 구체적으로 표기하기 위하여 관계(협력), 혁신(변화), 위계(규칙 및 안정성), 시장(성과)을 함께 표기하였다.

별할 수 있게 하는 강점이 있다(Quinn & Spreitzer, 1991). 또한 이 방식은 응답자가 특정 유형의 조직문화의 점수를 모두 높게, 또는 모두 낮게 주는 집중경향화를 피할 수 있다는 유용성이 있다.

〈표1〉 조직문화 유형의 특징(주효진 외, 2007)

문화유형	특징
관계(협력)지향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 가족적이고 인간미가 넘치는 분위기의 문화로서 응집성이 강조됨.</li> <li>• 팀워크 중시, 개인 다양성.</li> <li>• 협력, 단합.</li> <li>• 조직 단합 유지, 자율 팀 추구를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성.</li> </ul>
혁신(변화)지향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 매우 생동감 있고 활기가 넘치는 문화로서 조직발전을 강조함.</li> <li>• 창의성, 실험정신.</li> <li>• 도전정신, 과감한 목표.</li> <li>• 자율성, 진취적 사고를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성.</li> </ul>
위계(규칙 및 안정성)지향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원들이 공식화된 규칙을 중심으로 결속되며 안정성을 강조함.</li> <li>• 신의 성실, 권위.</li> <li>• 안정성, 규정 준수.</li> <li>• 업무 체계성 및 조직체계 유지를 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성</li> </ul>
시장(성과)지향	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 구성원들이 계획과 목표 달성을 중심으로 결속되며 효율성을 강조함.</li> <li>• 성과 극대화 및 결과 지향.</li> <li>• 업무 효율화 및 세심한 주의.</li> <li>• 목표 달성 및 자기 완결성을 중심으로 하는 행동 및 리더십 특성.</li> </ul>

### 3) 조직문화에 대한 선행 연구

#### (1) OCAI를 이용한 공공행정조직의 조직문화에 관한 국내 선행 연구

OCAI를 이용한 국내의 조직문화 연구는 주로 공공행정조직을 대상으로 활발하게 진행됐다. 중앙행정기관(이동수, 2007; 장지원 · 진중순, 2005; 최성욱, 2005)의 소속 공무원들을 대상으로 한 조직문화 진단부터, 한국철도공사(주효진, 조주현, 2008), 수자원공

사(수자원공사, 2015) 등의 특정 공공조직에 대한 조직문화 진단까지 다양하게 진행됐다. 또한 공공행정조직의 조직문화를 기업의 조직문화와 비교 분석한 연구(김호정, 2004), 하나의 공공조직의 조직문화를 다양한 시점에서 측정하여 조직문화 변화의 경향을 고찰한 연구(주효진, 2010; 2019) 등 다양한 방식으로 진행됐다. OCAI를 이용한 공공행정조직의 조직문화 진단 연구 결과의 경향성은 주효진 외(2007)와 진영빈(2014)의 연구에서 정리되었다. 이 연구들에 따르면, 각각의 공공행정조직들마다의 차이들은 있으나, 전반적으로 공공행정기관의 구성원들은 현재의 조직문화로는 위계지향이 가장 강하고, 시장지향도 강한 상태로 인식하고 있으며, 그에 비해 혁신지향 문화가 가장 약한 것으로 인식하는 것으로 나타났다. 한편, 선호되는 조직문화로는 관계지향의 조직문화가 1순위 그리고 혁신지향도 상당히 선호하는 것으로 나타났다. 반면에, 시장지향 문화는 가장 선호하지 않는 조직문화인 것으로 나타났다. 한편, 산림청 본청의 조직문화에 관해 연구한 주효진(2009; 2019)의 연구에서는 시간의 흐름에 따라 현재의 조직문화 그리고 선호하는 조직문화가 변화함을 실증적으로 보여주었다. 예를 들면, 2009년의 현재 조직문화로 시장지향과 위계지향을 가장 특징적인 것으로 인식했지만, 2019년의 연구에서는 시장지향과 혁신지향을 가장 특징적인 조직문화로 인식하는 것으로 나타났다. 즉, 10년의 세월 동안 조직구성원들이 인식하는 산림청 본청의 조직문화가 변화하였음을 보여주었다.

## (2) OCAI를 이용한 비영리조직의 조직문화에 관한 국내외 선행 연구

OCAI를 이용하여 비영리조직의 조직문화에 대해 살펴본 국내의 연구는 전혀 없는 현실이다. 국외 문헌들에서도 비영리조직만을 한정시켜 조직문화를 진단한 연구는 매우 적는데, 그 중, 루마니아에서 비영리조직과 휴먼서비스 조직, 그리고 영리조직을 대상으로 OCAI를 이용하여 조직문화를 주제로 살펴본 연구를 발견할 수 있다(Bercea et al., 2018; Vlaicu et al., 2019). Vlaicu et al.(2019)은 영리 조직과 사회복지, 특히 공공영역의 아동복지기관의 조직문화를 비교하였다. 영리조직이 관계지향의 문화를 현재의 특성으로 보고 있지만, 공공 아동복지기관은 위계지향이 강한 것으로 인식하고 있었다. 한편, 선호하는 조직문화로 공공 아동복지기관은 관계지향을 강하게 인식하고, 위계지향은 약화하여야 하는 문화로 인식하고 있는 것으로 나타나 영리조직과의 차이를 보여주었다.

한편, 루마니아 비영리조직인 Civitas Foundation for Civil Society에 대한 조직문화를 연구한 Bercea et al.(2018)의 논문에서는 비영리조직의 현재 조직문화와 선호 조직문화는 공통으로 관계지향인 것으로 나타났고, 이와 함께 혁신지향 역시 현재 및 선호 조직문화에서 비교적 강하게 나타났다. 전반적으로 루마니아의 비영리조직은 현재의 조직문화와 미래의 이상적인 조직문화로 생각하는 수준에 대하여 크게 차이가 나지는 않는 것으로 나타났다.

### (3) 국내 사회복지조직의 조직문화에 대한 선행 연구

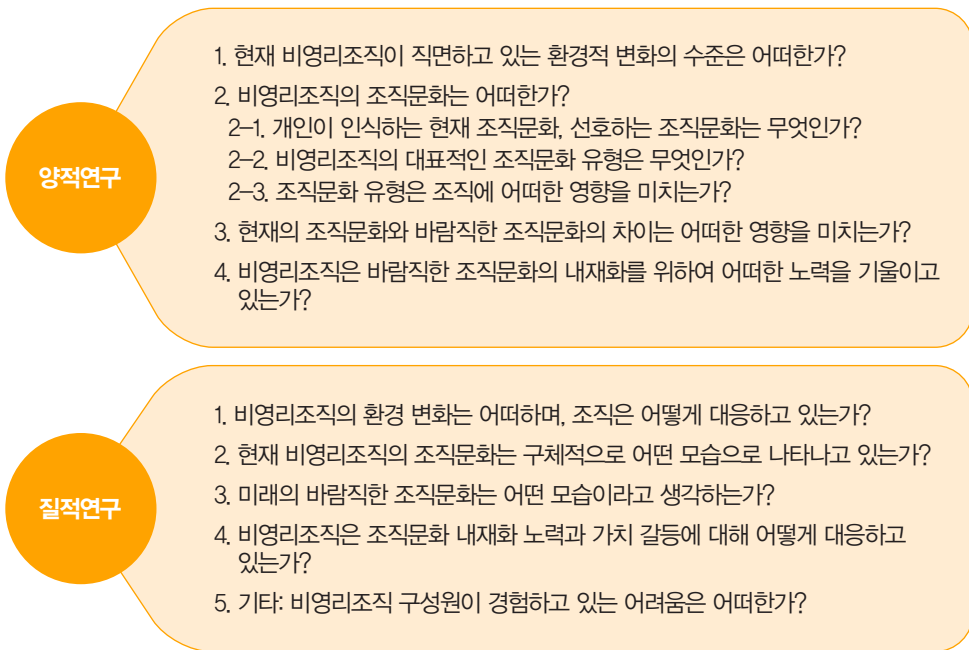
국내 사회복지조직의 조직문화에 관한 연구는 영리 및 행정 조직에 비해 늦은 2000년대 들어서 시작되었으며(김영미, 조상미, 2011) 현재까지도 활발한 연구가 진행되고 있다. 사회복지조직의 조직문화에 관한 연구 경향을 분석한 김영미와 조상미(2011)의 연구에서 제시된 사회복지조직을 대상으로 한 연구들(강종수, 2008; 강홍구, 2001; 박영준, 2006; 이주호, 김선자, 2009)의 결과들을 종합하면, 전반적으로 사회복지조직의 조직문화는 관계지향과 혁신지향의 조직문화 특성이 강하게 나타나는 것으로 보고되고 있다. 사회복지기관을 대상으로 한 조직문화에 관한 최근의 연구(김성준, 김준수, 2023; 김은희, 유영미, 2019; 조상미 외, 2020)에서도 현재의 조직문화의 특징으로 관계지향의 조직문화가 가장 강하게 나타나며, 혁신지향의 조직문화는 관계지향만큼 강하지는 않으나, 다른 조직문화의 유형보다 비교적 강하게 나타나는 것으로 나타났다. 종합적으로 살펴보면, 국내 사회복지조직의 조직문화에 관한 연구는 관계지향과 혁신지향이 강하게 나타났다는 점에서 루마니아의 비영리조직의 연구 결과와 유사하다고 볼 수 있다. 그러나 공공행정조직의 연구와는 달리 시계열적 분석이 이루어진 연구가 미비하다는 점, 그리고 현재의 문화와 선호 문화 사이의 차이에 관한 연구가 부족하다는 점, 그리고 전통적 OCAI 방법론을 사용하여 분석한 연구가 부재하여 국내외의 연구들과의 비교가 쉽지 않다는 점이 한계로 남는다.

## 4) 연구의 목적 및 연구 질문

본 연구에서는 비영리조직의 조직문화를 진단하여, 현재의 비영리조직 조직문화의 모습과 이상적이고 바람직하다고 보는 조직문화는 살펴보는 데 그 목적이 있다. 이를 위하여 먼저, 개인 차원에서 조직구성원이 인식한 비영리조직의 현재의 조직문화와 바람직하다고 보는 조직문화를 살펴보았다. 또한 조직 차원에서 비영리조직의 조직문화 유형을 나누어 살펴보고, 조직문화가 구성원에게 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 마지막으로 조직문화 내재화를 위한 노력을 통한 조직문화 공유에 대한 측면도 함께 살펴보았다.

비영리기관 구성원들을 대상으로 조직문화의 현재와 미래 모습에 관한 인식을 살펴보는 연구는 아직 우리나라에서는 활발하게 진행되지 못한 주제이다. 또한 조직문화라는 개념은 추상적이며 복합적인 특성이 있으며, 개인적인 이해가 서로 다를 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 양적연구방법(설문조사)과 함께 개별 조직의 조직문화 특성에 대한 심층적인 이해와 종사자들 간의 활발한 상호작용이 주는 장점을 최대한 살리고자 질적연구방법(포커스 그룹 인터뷰)을 활용하여 진행하였다. 연구 방법에 따른 연구 질문은 다음의 [그림2]와 같다.

[그림2] 연구 질문





## 2. 조사 개요

### 1) 자료 수집 방법

#### (1) 양적연구

본 조사의 표집 틀은 2021년 국세청 공시를 완료한 13,555개 공익법인이다. 조사 대상은 민간 비영리조직의 종사자이므로 설립 주체 항목 1) 개인, 2) 기업, 3) 기업+개인, 4) 기타, 5) 국가, 6) 지방자치단체 중 민간이 아닌 5) 국가, 6) 지방자치단체를 제외하여 12,278개 조직을 1차로 선별하였다. 조사 내용인 비영리조직 조직문화에 관한 조사 및 분석을 위해서는 한 조직 내에서 일정 규모 이상의 직원이 응답을 통해 분석할 수 있으므로 10인 이상 조직을 기준으로 하여 2차로 5,750개 조직을 선별하였다. 이후 3단계로 설립 근거법에 따라 학교, 병원, 사회복지시설, 요양원, 어린이집, 직업학교, 체육관, 문화관, 산업육성을 위한 협회 등을 제외하였다. 마지막으로 조사 대상의 명칭과 설립 근거법, 그리고 수익 중 정부 보조금 비중 90% 이상, 목적사업에 대한 설명을 하나씩 스크리닝하여, 설립 근거법을 잘못 기재하거나, 설립 주체 중 기타이지만 지방자치단체나 국가나 지방자치단체가 설립하여 위탁운영이라는 곳, 종교시설 등을 제외하였고, 목적사업 설명과 보조금 비중으로 파악되지 않는 곳은 홈페이지 기관 설명으로 확인하여 최종 조사 대상을 799개로 확정하였다.

양적연구를 위한 자료 수집은 조사 전문기관인 리서치랩에 의뢰하였다. 최종 선정된 888개 조직의 대표 이메일로 설문지를 발송하여 해당 기관에 근무하는 종사자 5인 이상 설문에 답하는 다층(multi-level)구조 방식으로 이루어졌다. 한 기관당 다수의 응답을 받아야 하므로, 대표전화로 이메일 수령 여부를 확인한 후 담당자에게 설문 응답을 요청하고, 동시에 조직 내 추가로 응답할 직원에게 설문을 배포하거나 이메일을 소개해 주도록 독려하였다. 자료수집 기간은 5월 22일부터 6월 26일까지였다. 수집된 자료는 다음과 같이 두 번의 과정을 거치면서 구축되었다. 첫째, 종사자 응답 자료는 전문 조사기관이 구축한 온라인 설문 시스템에 의해 수집되어 엑셀 파일 및 SPSS 파일 형태로 추출하였다. 둘째, 1차 구축된 개인 응답 자료와 응답자 소속기관의 정보를 매칭하여 하나의 데

이터로 병합(merge)하였다. 응답자 소속기관에 대한 정보는 국세청 공시자료로 공개된 법인 유형, 설립 주체, 종사자 수, 설립 기간이다. 개인단위 분석으로는 최종 설문조사에 응답한 총 233개 기관, 563명을 대상으로 하였다. 또한 비영리조직의 조직문화 유형을 분류하고 조직문화 유형별 특성을 구분 짓는 관련 요인을 분석하기 위해 233개 기관 중 기관별 응답자가 2인 이상 응답한 114개(총 444명)<sup>2)</sup> 기관을 조직 단위 분석 대상으로 활용하였다.

## (2) 질적연구

질적연구는 설문조사 진행 시 이후 참여 의사를 확인한 144명의 응답자 중 나이, 직위, 업무, 근무연수를 고려하여 선정한 총 7개 기관 12인이 3그룹으로 나누어 포커스 그룹 인터뷰를 진행하였다. 포커스 그룹 인터뷰(Focus Group Interview)는 특정 주제에 대한 탐색과 문제 확인 및 해결 방안을 계획하고 프로그램 개발과 평가 등에 사용되는 방법이다. 또한 연구 주제와 관련된 사람들을 집단으로 구성하여 심층적인 면담을 진행하는 조사 방법이다(김후자, 김정남, 2001; Berg & Lune, 2004). 즉, 포커스 그룹 인터뷰는 비슷한 배경을 가지고 있고, 특정 주제에 대해 잘 알고 있는 사람들을 집단으로 구성하여 그들 간의 상호작용을 통해 수집된 자료를 활용하여 결론을 도출하는 질적연구 방법이다(Morgan, 1997). 이러한 포커스 그룹 인터뷰는 적은 수의 구성원을 추출하기 때문에 대표성 보장의 어려움이 있다는 단점이 있지만, 전문가인 구성원들이 특정 주제에 대해 자유롭게 의견을 교환하고 심도 깊은 토론을 진행할 수 있다는 장점이 있으므로(Morgan & Krueger, 1993), 조직문화에 대한 심도 있는 정보를 얻기 위하여 설문조사와 함께 추가로 시행하였다.

---

2) 조직의 문화가 개인에게 미치는 영향을 분석하기 위하여, 2인 이상의 기관에서 현재 근무하고 있는 종사자를 분석에 활용하였으며, 한 기관에서 1명이 응답한 119명은 조직 단위 분석에서 제외하였다.

## 2) 조사 항목

조사 항목은 크게 네 가지로 구성하였다. 먼저, 현재 비영리조직이 경험하고 있는 환경 변화와 조직의 대응 정도를 살펴보기 위하여 신준섭(2012)의 혁신성 척도 중 조직 환경 6개 문항을 사용하였다. 현재 및 이상적인 조직문화에 대한 인식을 살펴보기 위해서 Cameron과 Quinn(1999)이 사용한 조직문화 진단도구(OCAI)를 사용하였다<sup>3)</sup>. 본 연구에서는 Cameron & Quinn(2011)의 저서에서 제시된 24개의 조직문화 진단 문항을 한국어로 번역하여 제시한 최성욱(2005)의 연구를 기반으로 박원우(2017)와 진영빈(2014)의 번역 내용을 참고하여, 비영리조직에 맞게 수정 보완하였다. Cameron과 Quinn(1999)은 100점을 기준으로 6개의 세부 문항에 대하여 4가지 조직문화 유형으로 강제 할당하는 방식으로 OCAI를 개발했다. 그러나 100점으로 응답하는 방식의 높은 난도로 인하여 본 연구에서는 파일럿 테스트 후 10점을 만점으로 4가지 유형으로 분류하는 방식으로 수정하여 사용하였다. 선행연구에서도, 응답의 어려움을 최소화하기 위한 단순화 방법으로 10점 척도를 이용한 강제 할당 방식이 보고되고 있다(Mulugeta, 2015; Rodrigues, Ferreira, & Marques, 2015). 조직문화가 근무태도 및 조직혁신에 미치는 영향을 살펴보기 위하여, 임파워먼트, 근무 만족도 및 이직 의도, 그리고 혁신성에 관한 질문을 포함하였다. 이 중 혁신성은 신준섭(2012)의 혁신성 척도 중 아이디어 개발/실행, 프로그램 개발, 그리고 프로그램 기술의 혁신성 세 가지 하위 내용을 사용하였다. 마지막으로 조직문화의 내재화 정도와 미션 및 비전에 대한 인식을 살펴보기 위하여, 가치 적합성, 조직문화 공유 현황에 대한 문항을 추가하였다. 조사 항목, 문항, 조사 내용, 그리고 출처에 대한 구체적 정보는 다음의 표에 제시된 바와 같다.

---

3) OCAI의 24개의 문항은 Cameron & Quinn의 저서 "Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework"와 [www.ocai-online.com](http://www.ocai-online.com)에 수록되어 있다. 한국어로 번역된 조직문화진단 도구는 최성욱(2005), 진영빈(2014), 박원우(2017)의 연구에서 찾아볼 수 있다.

〈표2〉 조사 항목과 조사 내용

	항목	문항 수(배점)	조사 내용	출처	
A.	환경 변화와 인식	6개 문항 (5점)	환경 변화와 변화 대응	Shin & Choi(2019) 신준섭 (2012)의 혁신성 척도 중 조직 환경 문항	
B.	조직문화	24개 문항 (10점으로 수정 사용)	조직의 전반적 분위기, 리더십 스타일, 조직관리, 결속시키는 힘, 전략적 우선순위, 성공기준에 대한 현재 상태와 이상적 상태	Cameron & Quinn(1999)	
C.	근무태도 및 조직혁신	임파워먼트	17개 문항(5점)	개인, 조직에 대한 임파워먼트	윤민화(1999)
		근무 만족도 및 이직 의향	5개 문항 (5점)	이직 의도, 근무 만족도	연구팀 개발 (기빙코리아 2021 사용)
		혁신성	11개 문항 (5점)	새로운 프로그램에 대한 혁신성, 도전 (아이디어 개발/실행, 프로그램 개발, 프로그램 기술개발)	신준섭(2012)
D.	조직문화 내재화	가치 공유 및 가치 적합성	9개 문항(5점)	미션에 대한 인식 (4문항) 비전에 대한 인식 (5문항)	신두현(2013)
			6개 문항(5점)	가치 적합성	Cable & Judge (1996)
		조직문화 공유 현황	8개 문항(5점)	미션, 비전, 조직문화 기관 내 체계 유무 조사	연구팀 개발

### 3) 분석 방법

본 연구에서는 분석의 단위를 개인과 조직으로 나누어 조직문화를 분석하였다. 먼저 개인이 인식하는 조직문화를 개인적 차원으로 보고 이를 분석하고, 한 조직 안에 다수의 개인이 있는 경우, 개인의 평균값을 조직 값으로 보고 조직 단위의 분석을 하였다. 선행 연구(Forehand & Glimmer, 1969; Friedlander & Marulies, 1969, 주효진 2004 재인용)에서도 조직문화는 조직적 속성으로, 하나의 조직이 다른 조직과 구별되는 특징을 나타내므로 조직문화 분석의 단위는 개인이 아닌 조직이 되어야 한다고 주장하기도 하였다. 설문지를 통해 얻은 양적 분석 방법으로는 SPSS를 이용한 기술통계분석, 그룹 간 차이를 비교하기 위한 t-test, ANOVA 분석을 시행하였다. 추가로 조직 단위의 조직문화 분류를 위하여 잠재프로파일 분석(Latent Profile Analysis)을 실시<sup>4)</sup>하여 양적 자료를 다각적으로 분석하고자 하였다.

또한 포커스 그룹 인터뷰를 통해 수집된 질적자료는 주제 분석을 통하여 구체적이고 세부적인 조직문화의 내용들을 탐색해보고자 하였다. 자료 분석은 조사 참여자의 포커스 그룹 인터뷰 내용을 녹취한 원자료(raw data)와 연구 메모, 현장 노트를 중심으로 Marying(2000)과 Morgan(1993)의 질적 내용분석 방법 및 Strauss와 Corbin(1990)이 제시한 지속적 비교분석 방법(constant comparison method)을 활용하였다. 분석은 포커스 그룹 인터뷰 자료 및 연구진 연구 노트를 중심으로 이루어졌다. 본격적인 자료 분석은 자료에 대한 전반적인 이해를 위해 정리된 자료를 전체적으로 여러 번 읽으면서 자료와 친숙해지는 것으로 시작하였다. 그 다음으로 포커스 그룹 인터뷰의 질문으로부터 마스터 부호(master code)를 정하고 녹취본에서 의미 있는 중요한 진술인 의미 단위를 추출하여 코드화하였다. 질적 내용분석에서 부호화 작업은 연구 질문에 따라 작성할 수 있는데 이를 사전부호 지침화(Morgan, 1993)라고 하며 연역적인 방법에 따라 연구 질문을 바탕으로 부호화 작업을 하는 것이다. 마지막으로, 위와 같은 부호화 작업을 거쳐 범주화를 이룬 임시결과물과 녹취된 자료를 다시 읽으며 코딩 수정 작업을 거쳤다. 본 연구에서는 외부 동료 연구자(peer reviewer)로부터 연구 분석 결과를 검토받음으로써 자료 분석과 결과에 대한 신뢰성을 높이도록 하였다(Lincoln & Guba, 1985).

---

4) 조직 단위의 분석에 대해서는 Ⅲ. 조직 차원에서 조직문화 이해하기에서 보다 구체적으로 분석 방법을 설명하였다.



제23회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2023



# 2

## 개인 차원에서 조직문화 이해하기





## II. 개인 차원에서 조직문화 이해하기

### 1. 응답자 특성- 개인 단위 분석

본 연구에 참여한 대상자의 특성은 다음의 <표3>과 같다. 먼저, 전체 응답자 중 67.1%는 여성이었으며, 20대는 23.6%, 30대는 40.1%, 40대 이상은 36.3%로 나타났다. 현재 직급으로는 실무자가 374명 66.4%였으며, 중간관리자는 170명 30.2%였다. 근속연수는 비교적 고르게 나타났는데, 현 기관에서 1년 미만 근무하였다고 응답한 사람은 141명 25.0%, 1년에서 3년 미만은 138명 24.5%, 3~6년 미만은 132명 23.4%, 6년에서 10년 미만은 91명 16.2%로 나타났다. 또한 10년 이상 근무하였다고 응답한 비율도 10.8%로 나타났다.

응답자가 일하고 있는 조직 특성으로는 사단법인에서 일하고 있다는 비율이 54.0%(304명)로 가장 높았으며, 다음으로 재단법인 30.7%(173명)로 나타났다. 종사자 규모는 10명 이상~20명 미만의 종사자가 있다고 응답한 비율이 45.3%(255명)였으며, 20인~30인 미만은 23.4%(132명), 30인 이상 100인 미만은 22.0%(124명)였다. 또한 100인 이상의 규모라고 응답한 사람도 52명(9.2%)으로 나타났다. 사업 경력으로는 20년 이상의 역사가 있는 조직에서 일하고 있다는 사람이 198명(35.2%)으로 가장 높은 비율을 차지하였다. 종합적으로 살펴보면, 본 연구의 응답자가 일하는 기관은 전반적으로 어느 정도의 역사가 있고, 규모가 있는 조직인 것으로 나타났다.

〈표3〉 응답자 특성

인구학적 특성		빈도	%	근무 기관 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		법인으로 보는 단체	15	2.7
			공공기관 + 기타		71	12.6	
연령	20대	133	23.6	설립 주체	개인	125	22.2
	30대	226	40.1		기업	61	10.8
	40대	122	21.7		기업 + 개인	8	1.4
	50대 이상	82	14.6		기타	369	65.5
현재 직급	최고 관리자	19	3.4	종사자 규모	10인~20인 미만	255	45.3
	중간관리자	170	30.2		20인~30인 미만	132	23.4
	실무자	374	66.4		30인~100인 미만	124	22.0
			100인 이상		52	9.2	
종사상 지위	상용근로자	490	87.0	설립 기간	5년 미만	16	2.8
	임시근로자	62	11.0		5년~10년 미만	150	26.6
	기타	11	2.0				
담당 업무	인사/법무	26	4.6		10~15년 미만	107	19.0
	재무회계	104	18.5				
	사업(목적사업)	201	35.7				
	홍보/마케팅/대외협력	55	9.8		15년~20년 미만	92	16.3
	교육 연구	34	6.0				
	기획/경영총괄	71	12.6				
	자원개발관리	22	3.9				
	전산 기술	7	1.2				
기타	43	7.6					
근속 연수	1년 미만	141	25.0	20년 이상	198	35.2	
	1년~3년 미만	138	24.5				
	3년~6년 미만	132	23.4				
	6년~10년 미만	91	16.2				
	10년 이상	61	10.8				

## 2. 환경 변화 인식 및 대응

### 1) 환경 변화 인식

현재 비영리조직의 구성원들이 인식하는 환경 변화, 그리고 환경 변화에 대응하기 위한 조직의 노력에 대하여 질문하였으며 결과는 다음의 <표4>와 같다. 분석 결과 전반적으로 조직이 다양하고 복잡한 환경에 직면해 있고, 외부 환경이 빠르게 변화하고 있다고 인식하고 있는 것으로 나타났다. 또한 환경 변화에 대한 대응에도, 사업 대상의 욕구 분석에 적극적이고, 외부 이해관계자로부터의 정보 취득에 적극적이며, 환경 변화가 조직에 미치는 영향 분석에도 적극적이라고 인식하는 것으로 나타났다. 그러나 빠르게 변화하는 환경 인식에 비해 외부 환경 분석에 적극적이라고 응답한 비율은 비교적 낮은 편이었으며, 평균 점수 역시 3.25로 상대적으로 낮았다.

<표4> 환경 변화 인식과 대응

항목	평균	전혀 그렇지 않다		그렇지 않다		보통		그렇다		매우 그렇다		
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
환경 변화 인식	현재 우리 조직은 다른 조직으로부터 다양한 영향을 받는 복잡한 환경에 직면해있다.	3.51	18	3.2	84	14.9	142	25.2	230	40.9	89	15.8
	우리 조직의 외부 환경은 매우 빠르게 변화하고 있다.	3.55	9	1.6	71	12.6	165	29.3	235	41.7	83	14.7
환경 변화 대응	우리 조직은 조직의 외부 환경 분석에 적극적이다.	3.25	27	4.8	99	17.6	192	34.1	198	35.2	47	8.3
	우리 조직은 사업 대상의 욕구 분석에 적극적이다.	3.51	20	3.6	65	11.5	168	29.8	228	40.5	82	14.6

항목		평균	전혀 그렇지 않다		그렇지 않다		보통		그렇다		매우 그렇다	
			N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
환경 변화 대응	우리 조직은 관련 공공조직, 자원 제공조직, 사업대상자 등 외부 이해관계로부터의 정보취득에 적극적이다.	3.59	13	2.3	56	9.9	157	27.9	258	45.8	79	14.0
	우리 조직은 경제 상황, 비영리/ 공익법인 관련 정책의 변화 등 사회 환경의 변화가 우리 조직에 미치는 영향 분석에 적극적이다.	3.50	17	3.0	57	10.1	189	33.6	228	40.5	72	12.8

## 2) 환경 변화 대응: 혁신성

환경의 변화를 긍정적으로 인식한다면, 과연 비영리조직의 사업 운영에 있어서 새로운 것을 시도하는 노력은 어느 정도 되고 있는가? 혁신성에 관한 질문으로 비영리조직의 환경 변화에 대한 대응 노력을 살펴보았다. 전체적으로 새로운 사업 및 프로그램을 시도하는 것에 대하여 5점 만점 척도 기준 3.19로 보통이라는 응답이 다수였다. 아이디어 개발 및 실행의 혁신성은 평균 3.24, 프로그램 개발의 혁신성은 평균 3.26으로 비슷한 수준인 것으로 나타났다. 그러나 사업 전달 방식, 즉 프로그램 기술 혁신성이 평균 3.02로 가장 낮은 수준을 보여주었다. 즉, 아이디어나 프로그램의 개발에 대해서는 새로운 것을 추구하는 노력을 하고 있다고 평가하지만, 사업의 전달 방식의 다양화, 새로운 사업 방식의 시도 등의 노력에 대해서는 비교적 낮게 평가하고 있었다. 위에서 제시된 환경 변화 인식에 비교하여 보면, 환경 변화는 보통 이상 수준으로 복잡하고, 빠르게 변화하고 있는 것으로 인식하지만, 그에 비해 새로운 아이디어를 개발하고, 또 프로그램을 개발하는 혁신성의 수준은 평균 수준인 것으로 나타났다.

〈표5〉 변화에 대한 대응: 혁신성

	평균	표준편차
<b>아이디어 개발/실행 혁신성</b> 예. “우리 조직은 업무 향상을 위한 아이디어를 구성원으로부터 적극적으로 수렴한다.”, “우리 조직은 나의 창의적인 아이디어의 활용을 장려한다.”	3.24	.89
<b>프로그램 개발 혁신성</b> 예. “우리 조직은 새로운 사업 개발 활동에 적극적이다.”, “우리 조직은 새로운 사업을 적극적으로 신속하게 수행한다.”, “우리 조직은 사업 대상자가 필요로 하는 것을 토대로 새로운 사업을 개발한다.”	3.26	.80
<b>프로그램 기술 혁신성</b> 예. “우리 조직은 사업 전달 방법에 있어 창의적이고 혁신적인 변화를 자주 만들어낸다”, “우리 조직은 사업 전달에 있어 새로운 서비스 방법과 기술 개발을 위해 많은 노력을 기울인다.”	3.02	.84
전체 혁신성	3.19	.76

### 3. 개인이 인식하는 비영리조직의 현재 조직문화와 이상적인 조직문화

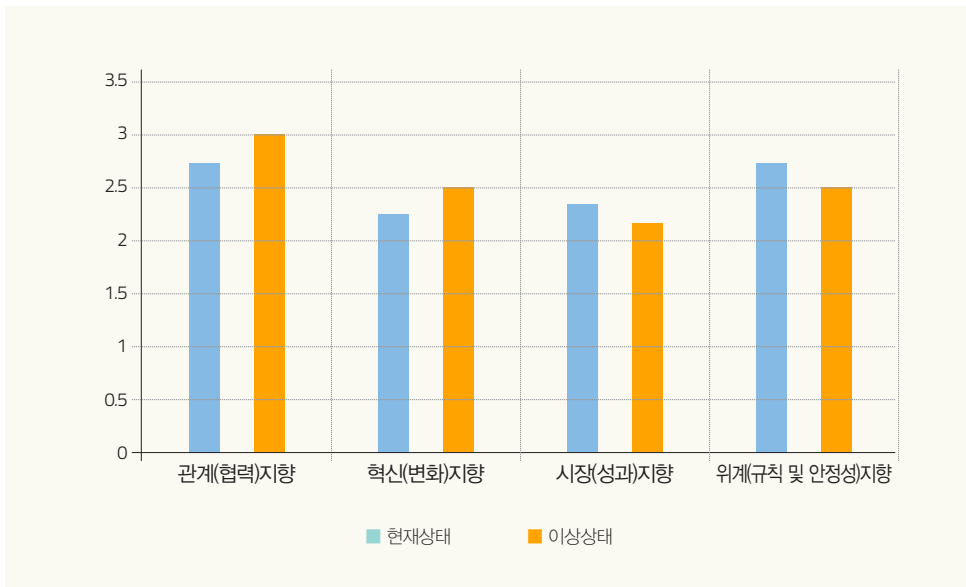
개인 차원에서 비영리조직의 구성원들이 인식하는 현재 조직문화와 이상적이고 바람직하다고 인식하는 미래의 조직문화에 대해 분석하였다. 먼저 OCAI의 6개 항목의 전체 평균에 대한 분석을 시행하였고, 이후 각 문항에 관한 기술 분석을 제시하였다.

# 1) 전체 조직문화 평균

〈표6〉 조직문화 평균: 개인단위 분석

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

[그림3] 종사자가 인식하는 조직문화: 개인단위 분석



비영리조직 종사자들은 현재 자신이 일하는 기관의 조직문화에서 가장 두드러지는 특징을 위계지향으로 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이와 함께 관계지향 역시 현재의 조직문화에서 두드러지는 가치로 인식하고 있었다. 또한 바람직한 조직문화로 현재보다 더 강조되어야 할 부분으로는 혁신지향, 관계지향인 것으로, 그리고 현재 조직문화와 비

교하여 바람직한 조직문화로 미래에 더 지향해야 하는 조직 가치는 관계지향인 것으로 나타났다. 반면에, 현재의 조직문화보다 약화하여야 할 조직문화는 위계지향으로 인식하고 있었으며, 이는 현재와 미래의 조직문화 비교에서 가장 큰 차이가 나는 조직문화의 유형이었다.

## 2) 각 하위 문항별 조직문화

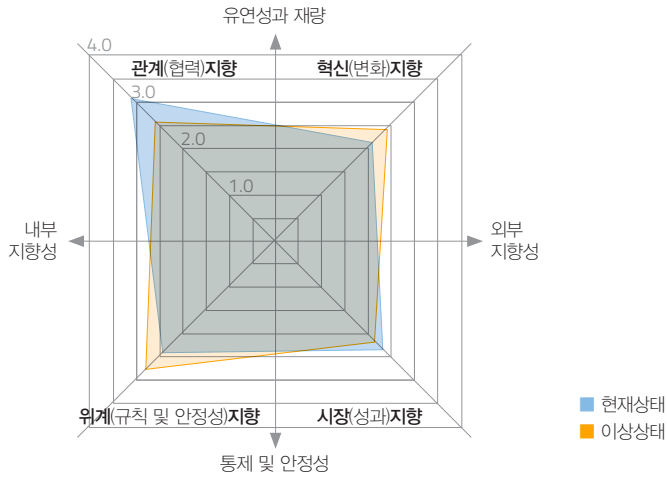
### (1) 조직의 전반적 분위기

조직 내의 구성원들 간의 전반적 분위기를 묻는 질문에 비영리조직의 종사자들은 현재 조직의 전반적 분위기는 인간적이고, 자신의 많은 것을 공유하는 관계지향적인 문화로 강하게 인식하고 있었다<표7>. 그러나 조직 구성원들 간의 이러한 관계지향적인 부분은 이상적인 조직문화에서는 지양되어야 하는 것으로 인식하고 있었다. 관계지향 조직문화는 현재의 조직문화와 이상적인 조직문화에서 가장 큰 차이를 보여주는 부분이었다. 또한 창의적이고 새로운 것을 시도하려고 노력하는 혁신지향, 그리고 공식적인 규칙, 규정, 절차를 중시하는 위계지향은 현재의 조직문화보다 이상적인 조직문화에서 수준이 더 강조되어야 하는 것으로 인식하고 있었다.

<표7> 조직문화: 조직의 전반적 분위기

구분	현재	선호	차이
관계(협력)지향	<b>3.10</b>	2.61	<b>-0.50</b>
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	<b>2.74</b>	0.30

[그림4] 조직문화 프로파일: 조직의 전반적 분위기



## (2) 관리자의 리더십

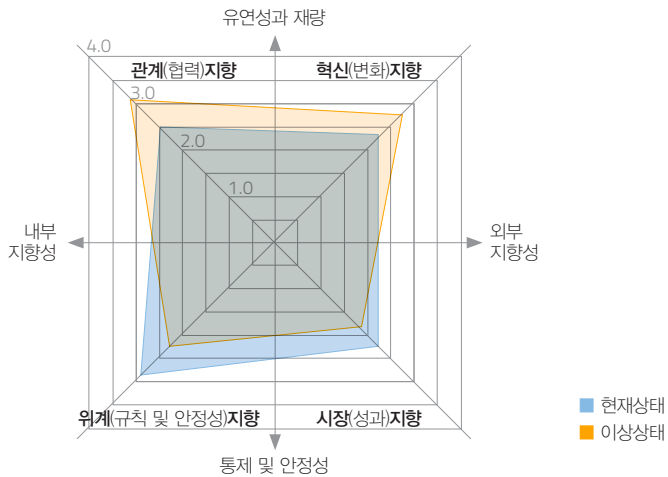
조직 내 상근하는 최고 관리자의 리더십 스타일에 관한 질문에 대하여 비영리조직의 리더는 변화보다 조직의 효율적 운영 및 안정, 지속성을 강조하는 위계지향형이라고 인식하는 것으로 나타났다. 이러한 위계지향의 리더십은 시장지향의 리더십과 함께 이상적인 조직문화에서는 약화하여야 할 부분으로 나타났다. 한편, 관계지향 리더십은 현재보다 이상적인 조직에서 크게 강조되어야 할 부분으로 인식되고 있었다. 또한 관계지향 리더십은 현재의 조직문화와 미래, 이상적인 조직문화의 특징에서 그 차이가 가장 큰 것으로 나타났다. 이는 조직구성원들에게 조언하고, 격려하고, 구성원을 양성하는 것에 중점을 두는 관계중심형 리더십에 대한 비영리조직 구성원들의 바람을 보여주는 부분이다.



〈표8〉 조직문화: 관리자의 리더십

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

[그림5] 조직문화 프로파일: 관리자의 리더십



### (3) 구성원에 대한 조직관리

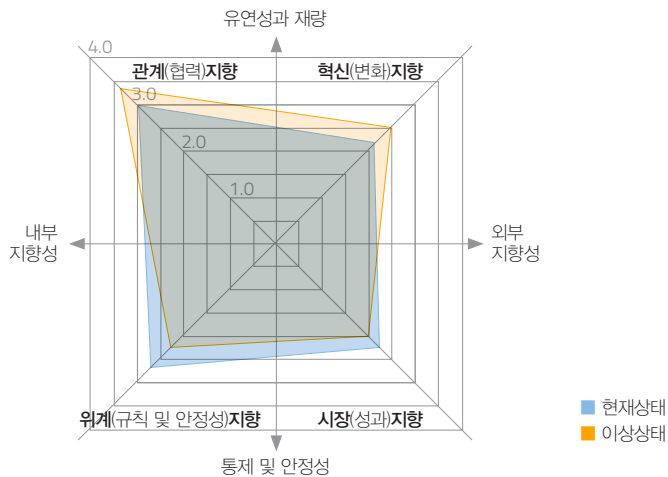
구성원 조직관리에 관한 질문에 대해 구성원의 팀워크와 합의, 그리고 참여를 중시하는 관계지향적인 조직문화를 현재 조직의 특성, 그리고 바람직한 조직에서 강조되어야 할 특성으로 인식하고 있었다. 또한 현재 조직에서 고용의 안정, 조직에의 순응, 예측가능성을 강조하는 위계지향의 조직문화를 특징적인 것으로 인식하나, 이러한 위계지향은 이상적인 조직에서는 약화하여야 하는 것으로 인식하고 있었다. 특히 위계지향의 조직문화는 현재와 미래의 차이가 가장 크게 나타났다. 그에 비해, 구성원의 도전정신, 혁신

신, 자유와 개성을 강조하는 혁신지향의 조직문화는 현재에는 비교적 약하나 바람직한 조직문화에서 더 강조되어야 할 부분으로 인식하는 것으로 나타났다.

〈표9〉 조직문화: 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	-0.48

[그림6] 조직문화 프로파일: 구성원에 대한 조직관리



#### (4) 조직을 결속시키는 힘의 원천

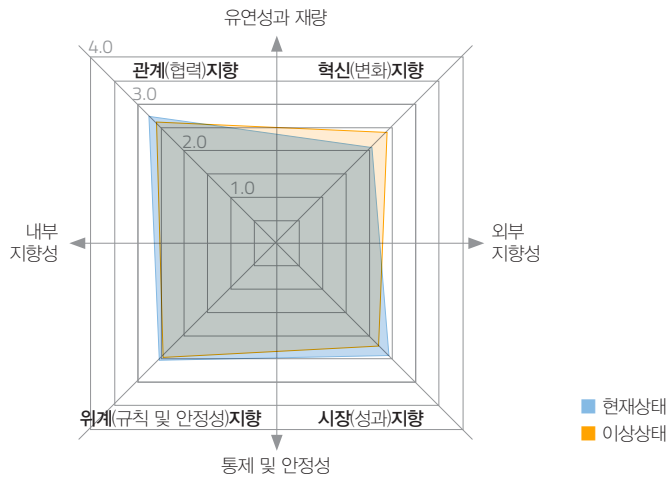
조직 구성원들을 결속시키는 힘의 원천에 관한 질문에 대해서는 조직에 대한 충성심과 상호신뢰, 직원들의 조직헌신이라는 관계지향이 현재 조직의 문화에서 가장 눈에 띄는 점으로 나타났다. 이와 함께 규칙, 규정, 절차, 안정적인 조직 운영이 힘의 원천이라

는 위계지향 역시 두드러진 점으로 나타났다. 관계지향과 위계지향은 바람직한 조직문화에서도 중요한 특징으로 보였다. 한편 혁신지향, 즉 사업에 대한 혁신과 개발, 그리고 새로운 것을 시도하는 노력은 현재 조직의 특성으로 가장 약하게 나타나지만, 이상적인 조직에서는 현재보다 더 강조되어야 할 가치로 나타났다.

〈표10〉 조직문화: 조직을 결속시키는 힘의 원천

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

[그림7] 조직문화 프로파일: 조직을 결속시키는 힘의 원천



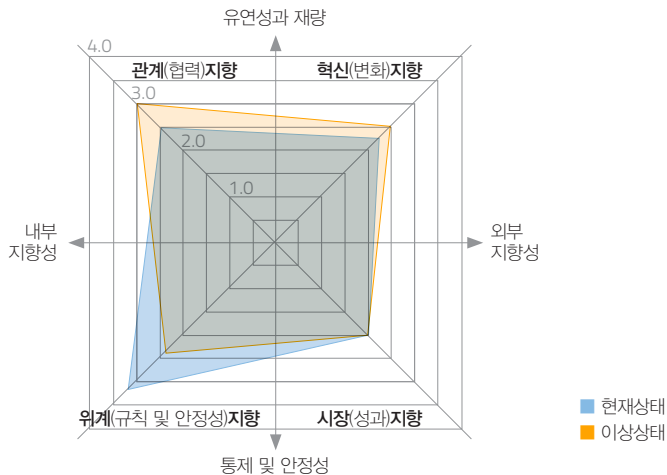
### (5) 조직의 전략적 우선순위

조직이 추구하는 전략적 우선순위에 대해서 조직 현재의 모습으로 안정성, 능률과 통제, 원만한 조직 운영을 가장 두드러지는 특징으로 인식하고 있었다. 그에 비해 이상적인 조직에서의 전략적 우선순위는 신뢰감과 참여를 기반으로 한 관계지향의 조직문화인 것으로 나타났다. 특히, 관계지향과 위계지향은 현재와 이상적인 조직의 인식 차이가 비교적 큰 것으로 나타났다. 특히 안정성을 강조하는 위계지향의 조직문화는 현재와 미래의 조직문화의 차이가 가장 크며, 이상적인 조직에서는 현재보다 덜 강조되어야 하는 조직문화의 유형으로 나타났다.

〈표11〉 조직문화: 조직의 전략적 우선순위

구분	현재	선호	차이
관계(협력)지향	2.46	<b>3.03</b>	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	<b>3.17</b>	2.44	-0.73

[그림8] 조직문화 프로파일: 조직의 전략적 우선순위



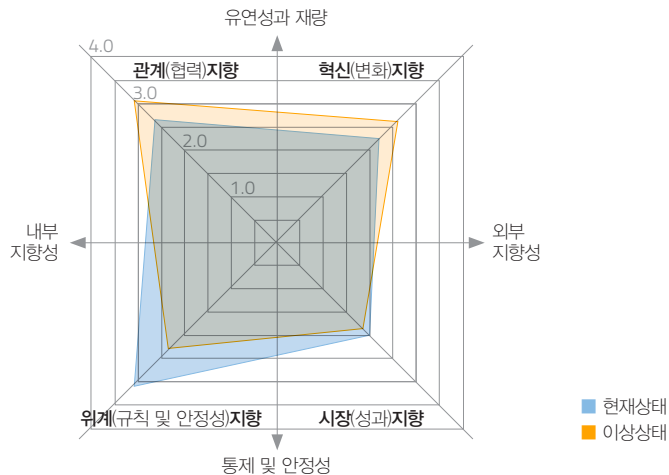
## (6) 조직의 성공 기준

조직의 성공 기준에 대하여 효율성, 비용 절감, 계획대로 진행되는 사업 등에 기초하는 위계지향의 문화를 가장 두드러지는 현재 조직의 특성으로 인식하였다. 반면에 이상적인 조직에서는 인적자원의 개발, 팀워크, 헌신, 구성원에 관한 관심에 기초하여 조직의 성공을 정의하는 것이 가장 바람직하다고 보았다. 관계지향과 위계지향은 현재 조직과 바람직한 조직과의 차이가 비교적 크게 나타났다. 특히, 위계지향은 미래의 이상적인 조직에서 그 정도가 현재보다 낮아야 하며, 관계지향과 혁신지향은 더 강조되어야 하는 것으로 나타났다.

〈표12〉 조직문화: 조직의 성공 기준

구분	현재	선호	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 및 안정성)지향	3.04	2.41	-0.62

[그림9] 조직문화 프로파일: 조직의 성공 기준



## 4. 개인적 특징에 따른 조직문화 인식 차이

### 1) 연령별 조직문화 진단

조직문화 인식에 있어 세대 간 차이가 존재하는가? 이를 알아보기 위하여, 세대를 나누어 개인이 인식하는 조직문화의 수준을 분석하였다. 그 결과, 전반적으로 세대별로 조직문화 인식에 있어 큰 차이를 보여주지는 않았다. 전체적으로 전 연령에서 관계지향과 위계지향이 비교적 강한 조직문화로 나타났다. 특히 50대를 제외한 모든 연령에서 안정성과 규칙, 규율을 강조하는 위계지향의 조직문화가 현재의 조직문화로 가장 강하게 인식되고 있었다. 그에 비해, 50대 이상은 관계지향의 조직문화가 현재 조직의 가장 특징적인 조직문화로 인식하고 있었으며, 그 다음으로 위계지향이 강하다고 인식하고 응답하였다. 또한 전 연령에서 미래에서 관계지향이 가장 강조되어야 할 조직문화가 되어야 한다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

〈표13〉 연령별 조직문화 인식 차이

	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

	구분	현재	선호	차이
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

현재와 미래의 조직문화 차이에 대해서는 관계지향과 혁신지향은 강화되어야 하지만, 시장지향문화와 위계지향문화는 약화되어야 한다고 인식하고 있었다. 이는 공공조직의 연구와는 매우 다른 경향성을 보여주는데, 산림청 본청 직원을 대상으로 한 연구(주효진, 2019)에서는 시장지향 문화와 위계지향 문화는 강화되어야 하는 것으로, 반대로 관계지향과 혁신지향은 약화되어야 하는 것으로 인식하고 있었다. 여기에서 주목할 특징은 30대 종사자의 현재와 미래의 조직문화에 대한 인식 차이가 다른 세대에 비해 크다는 점이다. 30대는 안정성을 강조하는 위계 중심 문화를 약화되어야 하는 것으로, 그에 반해 새로운 아이디어와 사업을 추구하는 혁신성은 더욱 강화되어야 하는 조직문화로 인식하고 있었다.

## 2) 성별에 따른 조직문화 진단

성별에 따른 조직문화 인식 역시 세대별 분석 결과와 유사하게 나타났다. 성별에 따른 큰 차이는 없는 것으로 나타났으며, 남성이 여성보다 현재 조직과 이상적인 조직의 차

이가 큰 것으로 나타났다. 또한 여성보다 비영리조직에서 일하는 남성이 현재의 조직문화로 위계지향을 더 강하게 인식하고, 더 약화되어야 할 것으로 강하게 인식하고 있었다.

〈표14〉 성별에 따른 조직문화 인식 차이

	구분	현재	선호	차이
남성 (N=157)	관계(협력)지향	2.74	3.04	0.30
	혁신(변화)지향	2.17	2.56	0.39
	시장(성과)지향	2.2	1.97	-0.23
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.89	2.44	-0.46
여성 (N=378)	관계(협력)지향	2.79	3.00	0.21
	혁신(변화)지향	2.18	2.45	0.27
	시장(성과)지향	2.2	2.04	-0.16
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.83	2.51	-0.32

### 3) 근무연수별 조직문화 진단

현 조직에서의 근무연수에 따라 인식하는 조직문화의 차이가 있는지를 살펴보기 위하여 근무연수별 조직문화 진단 결과를 비교하였다. 분석 결과 전 그룹에서 현재 조직문화의 특성으로 위계지향 그리고 관계지향을 강하게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 현 조직에 입사한 지 1년 미만의 신입 직원들은 다른 그룹보다 관계지향의 특성을 약하게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 또한, 미래 시점에서는 전 그룹에서 관계지향 문화가 가장 강한 조직문화가 되어야 한다고 인식하고 있지만, 시장지향 문화는 약화되어야 하는 조직문화로 나타났다. 현재와 미래의 조직문화 차이에 있어서는 관계지향과 혁신지향 문화는 미래에는 더욱 강화되기를, 시장지향과 위계지향은 약화되기를 원하는 것으로 나타났다.



〈표15〉 근무연수별 조직문화 인식차이

	구분	현재	선호	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

#### 4) 조직 내 직급별 조직문화 진단

조직 내 직급에 따라 조직문화 인식의 차이가 있는지를 보기 위해 최고 관리자, 중간 관리자, 일선 실무자로 구분하여 분석하였다. 분석 결과 중간 관리자들과 비교하면 일선 실무자들이 현재 조직문화 인식과 이상적인 조직문화 인식의 차이를 비교적 크게 보여주는 것으로 나타났다.

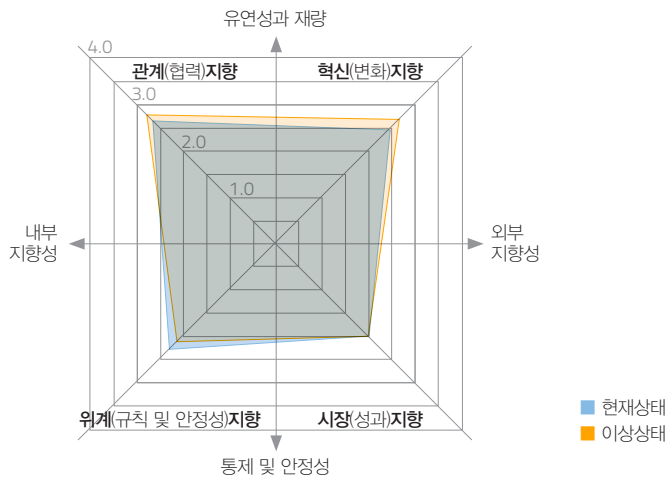
또한 현재 조직문화 인식에서는 직급별 차이를 보여주었는데, 먼저 중간 관리자가 일선 실무자보다 관계지향적인 조직문화를 더 강하게 인식하고 있었다. 또한 최고 관리자가 일선 실무자보다 현재의 조직문화의 특징에 대해 혁신지향으로 더 강하게 인식하고 있었다. 그에 비해 일선 실무자는 최고 관리자와 비교하면 현재 조직의 특성을 위계지향으로 더 강하게 인식하고 있었다. 같은 조직에서의 직급 차이로 분석되지 않아 논의의 한계는 있으나, 한국 비영리조직 전반으로 살펴보면 최고 관리자와 일선 실무자와의 조직문화 인식의 차이를 보여주는 부분이라 하겠다. 현재 조직문화 인식과 이상적인 조직문화 인식의 차이는 다음의 그림에서 살펴보면 최고 또는 중간 관리자보다 일선 실무자가 더 크며, 혁신지향이 향후 더 강화되어야 하는 것으로, 위계지향은 더 약화되어야 하는 것으로 인식하고 있었다.

〈표16〉 직급별 조직문화 인식차이

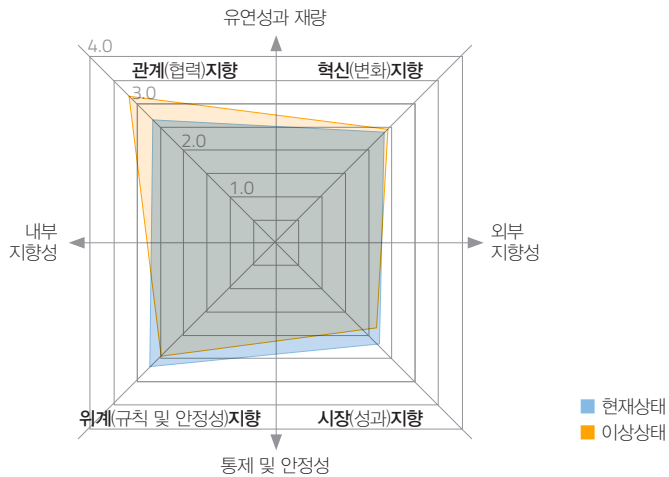
	구분	현재	선호	차이
최고 관리자 (N=19)	관계(협력)지향	2.82	2.85	0.04
	혁신(변화)지향	2.56	2.76	0.20
	시장(성과)지향	2.27	2.23	-0.04
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.35	2.16	-0.19
중간 관리자 (N=170)	관계(협력)지향	2.93	3.10	0.18
	혁신(변화)지향	2.22	2.43	0.21
	시장(성과)지향	2.11	1.94	-0.17
	위계(규칙 및 안정성)지향	2.74	2.52	-0.22

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	2.50	-0.41

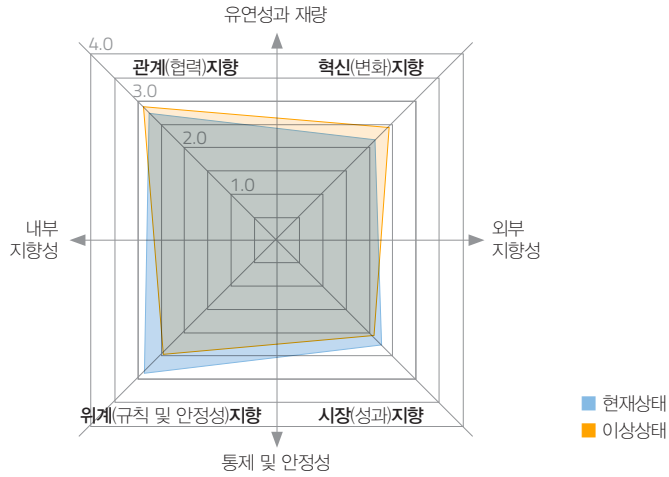
[그림10] 최고 관리자 조직문화 프로파일



[그림11] 중간 관리자 조직문화 프로파일



[그림12] 일선 실무자 조직문화 프로파일



## 5. 조직문화 내재화 노력 현황

조직문화 형성에 가장 중요한 부분이 공유된 신념 및 가치라는 점에서, 조직문화를 조직 내에서 학습하고 공유하기 위한 노력에 대해서 1) 조직의 미션 및 비전에 대한 인식 2) 조직의 가치 적합성 3) 조직문화 공유현황으로 나누어 살펴보았다.

### 1) 조직의 미션 및 비전에 대한 인식

비영리조직 구성원들은 미션 및 비전에 대해 대체로 잘 인식하고 있었으며, 미션 및 비전이 조직의 이상향과 존재의 당위성을 비교적 잘 담고 있다고 평가하는 것으로 나타났다. 비전에 대해서는 조직의 특성을 잘 표현하고 있다는 것에 대해서는 매우 긍정적으로 평가하고 있으나, 조직 구성원이 전략 및 목표 설정 과정에 참여하고 있다는 항목은 약 18%의 응답자가 그렇지 않다고 응답하여, 비전 및 미션 수립의 과정에 구성원들의 참여가 원만히 이루어지지 못하고 있음을 시사한다.

〈표17〉 조직의 미션 및 비전에 대한 인식

항목		전혀 그렇지 않다		그렇지 않다		보통		그렇다		매우 그렇다		없음/모름	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
미션	우리 조직의 미션은 조직의 미래 성장과 밀접한 관련이 있다.	16	2.8	52	9.2	141	25.0	212	37.7	137	24.3	5	0.9
	우리 조직의 미션은 희망 또는 미래의 목표를 강조하고 있다.	13	2.3	45	8.0	137	24.3	211	37.5	153	27.2	4	0.7
	우리 조직의 미션은 조직의 안정적 유지와 밀접한 관련이 있다.	14	2.5	60	10.7	145	25.8	215	38.2	124	22.0	5	0.9
	우리 조직의 미션은 지켜야 할 책임이나 규범을 강조하고 있다.	11	2.0	46	8.2	146	25.9	238	42.3	114	20.2	8	1.4
	평균	3.78 (.86)											
비전	우리 조직은 미래의 모습에 대한 명확한 비전을 가지고 있다.	22	3.9	77	13.7	162	28.8	182	32.3	111	19.7	9	1.6
	우리의 비전은 조직의 특성을 반영하여 잘 표현되어 있다.	13	2.3	47	8.3	128	22.7	239	42.5	131	23.3	5	0.9
	조직의 최고 관리자나 상사는 비전을 자주 강조한다.	24	4.3	75	13.3	146	25.9	200	35.5	109	19.4	9	1.6
	나는 외부인에게 우리 조직의 비전 및 목표에 대해 잘 설명할 수 있다.	21	3.7	66	11.7	148	26.3	230	40.9	91	16.2	7	1.2
	조직구성원은 전략 및 목표 설정 과정에 참여하고 있다.	35	6.2	64	11.4	172	30.6	223	39.6	63	11.2	6	1.1
	평균	3.66 (.98)											

한편, 개인의 가치와 조직의 가치가 어느 정도 일치하는지에 대해서는 5점 만점에 평균 3.53으로 나타났다. 특히, 60% 이상의 응답자가 조직이 중시하는 가치관에 대해 바람직하며, 조직의 가치관이 자신의 가치관과 달랐다면 이 조직에 오지 않았을 것이라고 응답하는 등 높은 가치 적합성을 보여주었다. 그러나 다른 조직보다 현재의 조직을 선택한 것이 조직이 중시하는 가치 때문이라는 문항에는 약 20%가 그렇지 않다고 응답하였다. 즉, 비영리조직에서 조직이 추구하는 가치는 중요하며, 개인이 추구하는 가치관과 조직이 중시하는 가치관이 일치하는 것이 중요하지만, 다른 조직과의 선택에서 조직의 가치만으로 입사를 선택하는 것은 아님을 시사한다. 이는 비영리부문에서 일을 하는 것에서는 조직이 추구하는 방향성과 가치가 중요하지만, 비영리부문 안에서 어떤 조직을 택할지에 대한 부분은 조직의 가치보다는 보수 및 보상, 경력개발의 기회 보장 등 외재적 가치들이 더 중요할 수 있다고 해석해 볼 수도 있다.

〈표18〉 가치 적합성

항목		전혀 그렇지 않다		그렇지 않다		보통		그렇다		매우 그렇다	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
가 치 적 합 성	나의 가치관은 조직이 중시하는 가치관과 일치한다.	22	3.9	43	7.6	176	31.3	254	45.1	68	12.1
	나의 가치관은 직장 동료들의 가치관과 일치한다.	15	2.7	48	8.5	233	41.4	232	41.2	35	6.2
	우리 조직이 중시하는 가치는 나의 가치관을 반영한다.	16	2.8	65	11.5	183	32.5	244	43.3	55	9.8
	나는 우리 조직이 중시하는 가치에 대해 바람직하다고 생각한다.	14	2.5	38	6.7	134	23.8	281	49.9	96	17.1
	우리 조직의 가치관이 나의 가치관과 달랐다면 이 조직에 오지 않았을 것이다.	10	1.8	64	11.4	145	25.8	216	38.4	128	22.7
	다른 조직보다 현재 우리 조직을 택한 이유는 조직이 중시하는 가치(관) 때문이다.	28	5.0	96	17.1	163	29.0	205	36.4	71	12.6
평균		3.53 (.75)									

### 3) 조직문화 공유 현황

조직문화 공유 현황에 대해 비영리조직 종사자의 상당수가 가치, 미션, 비전, 조직문화에 대하여 구성원들과 이야기해 본 적이 있으며, 공식적인 방법으로 이야기하는 기회를 가진 것으로 나타났다. 그러나 조직문화에 대하여 조직의 구성원들과 이야기한 적이 없거나(12.8%), 공식적인 방법으로 이야기하는 기회가 없거나 잘 모르겠다고 응답한 비율도 24.5%로 나타났다.

〈표19〉 조직문화 공유 현황

	있다		없다		잘 모르겠다	
	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

조직의 가치, 미션, 비전에 대하여 어느 정도 점검하며 함께 검토하는 기회가 있는지에 대해서도 추가로 질문하였다. 조직의 가치, 미션, 비전에 대하여 정기적으로 점검하는 기회를 갖는다는 것이 약 33%, 비정기적으로 점검한다는 것이 약 41%, 점검하지 않는다는도 약 17%, 점검하는 기회가 있는지 잘 모르겠다고 응답한 비율도 약 10%인 것으로 나타났다. 한편, 추가적 분석으로 점검 기회와 가치 적합성, 그리고 미션 및 비전에 대한 인식의 관계성을 살펴보았다. 정기적으로 미션, 비전, 조직문화를 점검한다고 응답한 사람들의 가치 적합성, 미션 및 비전에 대한 인식이 높았으며, 점검하지 않거나 잘 모르겠다고 응답한 사람들의 순으로 가치 적합성, 미션 및 비전에 대한 인식도가 가장 낮게 나타났다.

정기적으로 가치, 미션, 비전에 대해 점검한다고 대답한 사람 중, 주기에 대해서는 매달이 가장 많고(25.9%), 매년이 23.2%를 차지했으며, 반기별(18.4%), 매주(13.5%) 순으로 나타났다. 조직문화에 관해 이야기하는 주기와 가치 적합성, 그리고 미션 및 비전

인식의 수준과의 관계성을 추가로 분석한 결과, 주기가 빈번하다고 가치 적합성이나 미션 및 비전 인식의 수준이 높게 나타나지는 않았다. 이는 빈번하게 논의하기보다는 정기적, 참여적으로 조직문화에 대해 논의하는 시스템을 갖추는 것이 중요함을 시사한다.

〈표20〉 조직문화 점검 주기

	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

조직관리자 및 조직의 조직문화 공유 시스템에 관한 질문에 대하여 조직관리자는 조직문화에 관해 이야기한 적이 있다는 대답은 73.2%로 높게 나타났다. 그러나 없거나 잘 모르겠다고 응답한 사람도 27% 정도로 나타났다. 한편, 신입 직원들이 조직문화를 배우고 내재화시키기 위한 공식적인 교육 프로그램(오리엔테이션 및 연수)이 있다고 응답한 사람들은 62.2%이며, 없거나 잘 모르겠다고 대답한 비율도 38% 정도로 나타났다.



〈표21〉 조직문화 공유 시스템 유무

	있다		없다		잘 모르겠다	
	N	%	N	%	N	%
귀하의 조직관리자는 조직의 가치, 미션, 비전, 조직문화에 대하여 조직의 구성원들에게 이야기한 적이 있습니까?	412	73.2	74	13.1	77	13.7
귀하의 조직은 신입직원들이 조직의 가치, 미션, 비전, 조직문화에 대해 이해하기 위한 공식적인 교육(오리엔테이션, 연수 등) 프로그램이 있습니까?	350	62.2	158	28.1	55	9.8

공유되는 가치를 가지기 위해 조직이 어느 정도의 노력을 하고 있다고 생각하는지에 대한 질문에 대하여 약 52% 정도가 어느 정도의 노력을 하고 있다고 응답하였다. 나머지 48%는, 노력하고 있지 않거나, 보통이라고 생각하는 것으로 나타났다.

〈표22〉 조직문화 공유를 위한 노력 정도

	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

#### 4) 조직문화 발현

마지막으로, 비영리조직 종사자들은 조직문화가 어떤 부분에서 가장 두드러지게 나타나고 있는지에 대하여 질문하였다. 응답 결과 조직문화를 실무자들의 일하는 방식으로 이해하고, 이러한 부분에서 조직문화가 가장 잘 나타난다고 인식하는 것으로 나타났다. 이와 함께, 사업의 내용, 그리고 조직관리자의 리더십 스타일에서 조직문화가 가장 크게 반영되고 있는 것으로 보고 있었다.

〈표23〉 조직문화의 발현

	1순위		2순위		전체	
	N	%	N	%	N	%
① 실무자들의 일하는 방식 (말, 표정, 생각, 일을 처리하는 방식)	238	42.3	136	24.2	374	66.4%
② 물리적인 환경 (표어, 액자, 사무실 배치 등)	24	4.3	30	5.3	54	9.6%
③ 조직의 각종 문서 (조직 관련 홍보자료, 뉴스레터 등)	62	11.0	81	14.4	143	25.4%
④ 추진하고 있는 또는 추진계획 중인 사업의 내용	115	20.4	137	24.3	252	44.8%
⑤ 조직관리자의 리더십 스타일	107	19.0	121	21.5	228	40.5%
⑥ 전반적 인적자원관리 시스템 (교육 및 승진의 제공 및 내용)	16	2.8	55	9.8	71	12.6%

## 6. 기타: 비영리조직 종사자의 경력이동 및 근무 만족도

본 연구에서는 아름다운재단에서 2021년에 비영리 종사자의 경력이동 및 근무 만족도를 조사한 결과와 비교하기 위하여 관련 질문을 추가로 질문하였다. 먼저, 현 기관 취업 동기는 2년 전의 결과와 유사하게 나타났다. 즉, 현 기관 취업 동기에 대하여 가치와 사명, 급여 수준, 전공 및 관심사 순으로 나타났다.

〈표24〉 현 기관 취업 동기

현 기관 취업 동기	응답 빈도(N=563)	비율(%)
급여 수준	199	35.3
자신의 전공 및 관심사	197	35.0
기관이 추구하는 가치와 사명	208	36.9
업무 내용 및 업무량	160	28.4
개인의 발전 가능성	154	27.4
고용 안정성	138	24.5
유연한 근무 형태 및 근무 시간	149	26.5
일과 가정, 생활의 양립(워라벨)	138	24.5
공익에 기여하고 싶어서	111	19.7
출퇴근 거리	87	15.5
현재 기관에 대한 사회적 평판	59	10.5
직업 자체의 미래 전망	41	7.3
복리후생	44	7.8
기타	3	0.5

한편, 근무 만족도는 2년 전과 비교하여 약간 높게 나타났다. 이는 본 연구에서 10명 이상의 기관으로 한정하였기에, 역사와 규모가 있는 조직으로 비교적 안정적인 조직체계를 갖춘 조직의 특성에 영향을 받았다고 볼 수도 있을 것이다.

〈표25〉 근무 만족도

	매우 불만족		불만족		보통		만족		매우 만족	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
근무 만족도	17	3.0	46	8.2	189	33.6	263	46.7	48	8.5
평균	3.50 (.88)									

이직 의도에 관한 질문은 약 60%의 응답자가 기회가 된다면 다른 직장으로 이직할 의향이 있다고 대답하였다. 이 중 공공 부문으로의 이직 의향이 있는 사람은 28%, 비영리 부문은 24%, 영리 부문은 약 20%로 나타났으며, 구체적으로 생각해 보지 않았다고 응답한 사람도 약 25.2%였다.

〈표26〉 이직 의도

	있다		없다		잘 모르겠다	
	N	%	N	%	N	%
귀하께서는 기회가 된다면 현 직장에서 다른 직장으로 이직할 의향이 있으십니까?	337	59.9	196	34.8	30	5.3
	N (N=337)			전체 %		
공공 부문	94			27.9		
비영리 부문	81			24.0		
영리 부문	67			19.9		
구체적으로 생각해 보지 않았다	85			25.2		
기타	10			3.0		

## 7. 소결

비영리조직 종사자들에 대한 설문 내용을 통해 비영리조직의 현재 조직문화를 개인 단위와 조직 단위로 분석하였다. 분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 먼저 조직 구성원이 인식하는 조직의 현재 문화는 안정성을 추구하며 절차와 규정에 따라 업무를 진행하는 위계(규칙 및 안정성)지향으로 인식하고 있었다. 위계지향을 강하게 인식하고 있다는 점은 국내의 공공기관의 조직문화를 연구한 선행 연구(진영빈, 2014)의 결과와는 유사하게 나타났으나, 시장지향을 강조하고 있다고 인식하는 공공기관 조직문화의 특성과는 차이를 보여주었다. 한편, 최근의 공공기관의 조직문화에 관해 연구한 주효진(2019)의 결과와도 차이를 보여주었다. 즉, 혁신과 시장지향을 공공기관에서 현재 조직의 특성으로 강하게 인식하고 있다는 것을 보면, 비영리조직의 구성원은 상당한 부분 안정성과 체계화 등에 더 많은 관심을 두고 있다고 인식하는 것으로 나타났다. 그에 비해 한국의 비영리조직의 구성원들은 '변화', '창의성', '유연성'에 대한 선호가 크게 나타나고 있었다. 다양하게 해석될 수 있으나, 변화하는 환경, 그리고 다양한 지속가능성에 대한 고민이 논의되고 있는 상황에서, 비영리조직의 구성원들은 현재의 분위기는 그에 대응하기에는 매우 안정적이라고 평가하고, 더욱더 큰 조직의 혁신, 변화, 유연한 사고 등을 더 강하게 선호하고 있음을 시사한다.

둘째, 조직문화의 각 하위 문항을 살펴보았을 때, 리더십과 관련된 문항에서 관계(협력)지향의 문항을 크게 선호하고 있는 것으로 나타났다. 비영리조직 구성원들은 사람 중심의 리더십, 그리고 멘토링, 지지와 조언, 신뢰 등이 기반이 된 리더십에 대한 욕구를 크게 드러내는 대목이라 할 수 있다. 휴먼서비스 조직을 대상으로 한 연구들에서 변혁적 리더십, 진성 리더십(Authentic Leadership) 등이 중요하다고 강조하고 있지만(김은희, 유영미, 2019; 윤모린, 조상미, 2022; 최영규, 초의수, 2021), 비영리조직의 조직원들은 이러한 리더십이 실제로 잘 실천되고 있다고 인식하고 있는 것은 아님을 드러낸다.

셋째, 성과, 효율, 목표 달성을 강조하는 시장지향은 현재 및 선호 조직문화에서 가장 낮게 나타났다. 경쟁가치모형의 틀 안에서, 내부지향성과 유연성·재량의 가치를 중시하는 관계지향 조직문화가 강조된다 보면 외부지향성과 안정성·통제의 가치를 중시하는 시장지향 조직문화에서 멀어지는 것은 자연스러운 결과다. 하지만, 공공조직의 결

과들과 비교해 보면 비영리조직의 시장지향 조직문화는 지나치게 약한 것으로 평가되고 있는 것으로 보인다. 내외부적인 효율성, 성과에 대한 도전이 계속되고 있다는 것을 고려해보면, 비영리조직의 구성원들 안에서 ‘시장지향’에 대한 거부, 부정적인 인식이 이러한 조직문화 인식에도 영향을 미치고 있지 않은지에 대한 내부적 분석 역시 진행되어야 할 것이다.

넷째, 분석 결과 개인적 특성에 따른 현재 조직문화와 선호하는 조직문화 간의 불일치를 확인할 수 있었다. 전반적으로 세대 간의 차이는 크게 나타나지 않았으나, 직급에 따른 조직문화 인식의 차이는 주목할 만하다. 먼저 일선 실무자들에게서 현재 문화와 선호 문화의 차이가 관리자보다 크게 나타났다. 이는 조직문화의 공유라는 부분에 있어 전체 구성원들에게 스며들고 함께 공유됨이 부족함을 시사한다. 구성원들이 전략 및 목표 설정 과정에 참여하고 있다는 것을 낮게 평가한 결과 역시 조직문화가 전 구성원들에게 학습되고 또 공유되는 참여의 과정이 부족함을 일부 보여준다.

마지막으로, 10인 이상의 조직 규모, 평균 15년의 조직 나이를 대상으로 한 본 연구의 결과에서는 조직문화를 공유하기 위한 큰 노력을 기울이고 있으며, 미션과 비전을 수립하고, 점검하고, 논의하는 체계적인 시스템들이 어느 정도 갖추고 있는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 조직의 노력이 조직 내의 시스템으로 자리를 잡거나 신규 직원들을 위한 교육으로 제공되는 정도는 비교적 미비한 것으로 나타났다. 그러므로 조직문화 공유의 시스템이 어느 정도 효과적으로 운영되고 있는지에 대한 점검이 필요한 것으로 보인다.

제23회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2023



3

조직 차원에서  
조직문화 이해하기





### Ⅲ. 조직 차원에서 조직문화 이해하기

#### 1. 조직 차원에서의 조직문화 분석 개요

조직문화는 이를 공유된 조직 수준(shared group-level) 효과로 이해하여 조직 수준에서 직접 측정하거나, 구성원들의 인식을 통합한 집합적 현상으로 이해하여 구성원 개개인으로부터 수집된 자료를 통합(aggregation)하여 측정할 수 있다(Peterson & Castro, 2006). 본 연구에서는 후자의 방법을 선택하였다. 즉 기관별 구성원의 응답 결과를 통합함으로써 비영리조직의 조직문화를 측정하였다.

본 연구에서는 비영리조직의 조직문화 유형화를 위해 현재 상태의 문화 수준과 미래의 바람직한(희망하는) 상태의 문화 수준을 사용하였다. 이와 같이 측정한 결과를 바탕으로 조직문화를 유형화하기 위해 앞서 살펴본 바와 같이 현재 상태 4가지 조직문화 유형과 바람직한 상태 4가지 조직문화 유형을 변인으로 구성하여 총 8개의 변수를 최종 모형에 투입하였다.

〈표27〉 조직문화 잠재 집단 유형화 변수

현재 상태		바람직한 상태	
변수1	관계(협력)	변수5	관계(협력)
변수2	혁신(변화)	변수6	혁신(변화)
변수3	시장(성과)	변수7	시장(성과)
변수4	위계(규칙 및 안정성)	변수8	위계(규칙 및 안정성)

비영리조직의 현재와 바람직한 조직문화의 하위집단을 구분하기 위해 Mplus 8.2를 활용하여 잠재프로파일분석(Latent Profile Analysis: LPA)을 실시하였다. LPA는 직접 드러나지 않는 집단 내 이질성을 바탕으로 하위집단을 구분하는 방법으로, 다양한 요인이 혼합된 조합들을 구별하는 데 유용하다. 이는 체계적인 방식으로 모집단의 하위집단을 구분할 수 있다는 장점이 있다. LPA의 이러한 특징은 분석 대상들의 상호 관련성에 따라 하위집단으로 구분한다는 점에서 군집분석과 유사하지만, 집단 구분에 있어서 확률적 추정을 기반으로 더 정확한 분류가 가능하며, 잠재 변인을 사용함으로써 측정오차를 통제할 수 있다는 점에서 보다 더 유용한 방법으로 알려져있다(Collins & Lanza, 2009).

본 연구에서는 LPA에서 잠재 계층의 수를 결정하기 위해 적합도 지수, 통계적 유의도, Entropy 지수를 종합적으로 고려하였다. AIC, BIC의 적합도는 낮을수록, Entropy는 1에 가까울수록, LMRT(Lo-Mendell-Rubin adjusted likelihood ratio test)는 통계적 유의수준을 충족하는 잠재 계층을 선택하는 것이 적절하다(Collins & Lanza, 2009). 본 연구 역시 이러한 기준에 따라 적절한 하위집단 수를 결정하였다. 마지막으로 도출된 각 집단 간 특성을 탐색하기 위해 빈도분석, 교차분석 및 일원분산분석(ANOVA)을 병행하였다.

## 2. 응답자 특성

응답 기관 114개의 법인 유형, 설립 주체, 종사자 수, 설립 기간 등 일반적인 특성을 살펴보면 <표28>과 같다. 법인 유형 특성을 살펴보면 사단법인이 56.1%로 절반 이상을 차지했고, 재단법인이 29.8%로 그 뒤를 이었다. 설립 주체는 '기타'가 65.8%로 압도적으로 많았는데, 세부적으로 살펴보면 시민들의 후원이나 조합원들의 출자금에 의해 설립된 경우들이 이에 해당하는 것으로 확인되었다. 이 밖에도 '개인' 20.2%, '기업' 13.2% 순으로 나타났다. 다음으로 종사자 수 분포를 살펴보면 '20인 미만' 비영리조직이 48.2%로 절반에 가까웠고, '30인~100인 미만'이 22.8%, '20인~30인 미만'이 20.2%로 그 뒤를 이었다. 마지막으로 설립 기간 분포를 살펴보면 '20년 이상' 비영리조직이 38.6%, '5년 이상 10년 미만' 비영리조직이 25.4%, '10년 이상 15년 미만' 비영리조직이 17.5% 순으로 나타났다.

다음으로 114개 기관에 소속된 응답자 444명의 성별 분포는 여성이 67.6%, 남성이 27.7%로 여성이 압도적으로 많았다. 연령대별 분포는 30대가 41.9%로 가장 많았고, 20대 이하가 26.1%, 40대 19.8%, 50대 이상 12.2%로 그 뒤를 이었다. 응답자의 직급별 분포를 살펴보면 실무자가 69.8%로 다수를 차지했고, 다음으로 중간관리자 27.0%, 최고관리자 3.2% 순이었다. 마지막으로 근무 기간을 살펴보면 3년 미만이 50.4%로 절반을 차지했고, 다음으로 3년 이상 6년 미만이 23.4%, 6년 이상 10년 미만이 16.0%로 그 뒤를 이었다.

〈표28〉 응답기관 및 응답자 특성

구분		빈도(명)	비율(%)	
응답 기관 (n=114)	법인 유형	재단법인	34	29.8
		사단법인	64	56.1
		공공기관 + 기타	16	14.0
	설립 주체	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
응답자 (n=444)	성별	여성	300	67.6
		남성	123	27.7
		기타	21	4.7
	연령대	20대 이하	116	26.1
		30대	186	41.9
		40대	88	19.8
		50대 이상	54	12.2
	직급	최고 관리자	14	3.2
		중간관리자	120	27.0
		실무자	310	69.8
	기간	1년 미만	112	25.2
		1~3년 미만	112	25.2
		3~6년 미만	104	23.4
		6~10년 미만	71	16.0
		10년 이상	45	10.1

### 3. 잠재프로파일분석 결과

조직문화 유형화를 위한 잠재프로파일분석 결과는 <표29>와 같이 잠재 집단이 3개인 모델을 최종적으로 선정하였다. 집단 수를 한 개씩 증가시켰을 때 수치가 낮을수록 적합한 모형임을 의미하는 AIC(Acaike information criteria)와 BIC(Bayesian information criteria)는 꾸준히 감소하였고, 분류 정확도인 entropy는 모든 집단에서 .8 이상으로 비교적 분류가 정확한 것으로 나타났다. 또한 하나 적은 모델에 비해 해당 모델이 적합함을 의미하는 LMRT 검정 결과 3개 집단까지는 통계적으로 유의미한 p값을 보였으나, 4개 집단은 통계적으로 유의하지 않았다. 따라서 AIC, BIC, Entorpy, LMRT 결과를 종합하여 본 연구에서는 잠재 집단이 3개인 모델을 최종적으로 선정하였다.

<표29> 잠재프로파일 모델 적합도

구분	AIC	BIC	Entropy	LMRT
잠재 집단 2개	4246.79	4315.19	0.92	174.65***
잠재 집단 3개	4189.40	4282.43	0.82	73.65*
잠재 집단 4개	4149.55	4267.21	0.85	56.52

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

다음으로 집단별 조직문화 특성과 유형명, 유형별 비율은 <표30>, [그림13]과 같다. ‘집단 1’의 조직문화 특성은 관계지향 측면에서 현재는 낮은 수준이지만 이상적으로 생각하고 있고, 혁신지향 측면에서는 현재와 이상 모두 낮은 수준의 특성을 보였다. 위계지향 측면에서 현재 매우 높은 수준의 특성을 뚜렷하게 보이지만 향후에는 낮아져야 한다고 생각하는 것으로 나타났다. 이 같은 집단 특성을 종합하여 낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형이라고 명명하였고, 이러한 집단이 차지하는 비율은 24.1%였다.

‘집단2’의 조직문화 특성을 살펴보면 현재 수준에서는 관계지향, 혁신지향, 시장지향, 위계지향 각각의 평균이 13점에서 16점 사이에 비슷한 수준에서 고루 분포해 있으면서 위계지향-관계지향-시장지향-혁신지향 순으로 높았다. 동시에 이상적으로 생각하

는 바람직한 조직문화 또한 관계지향, 혁신지향, 시장지향, 위계지향 각각의 평균이 13점에서 16점 사이로 비슷한 수준에서 고루 분포해 있으면서, 현재 상태에서 약간 수준 올라가거나 내려가는 정도로 현재 상태와 매우 유사한 양상을 보였다. 이 같은 집단의 특성을 종합하여 관계-혁신-시장-위계 균형형으로 명명하였고, 이러한 집단의 비율은 53.5%로 절반 이상을 차지하고 있어, 가장 보편적인 조직문화 유형이라고 설명할 수 있다.

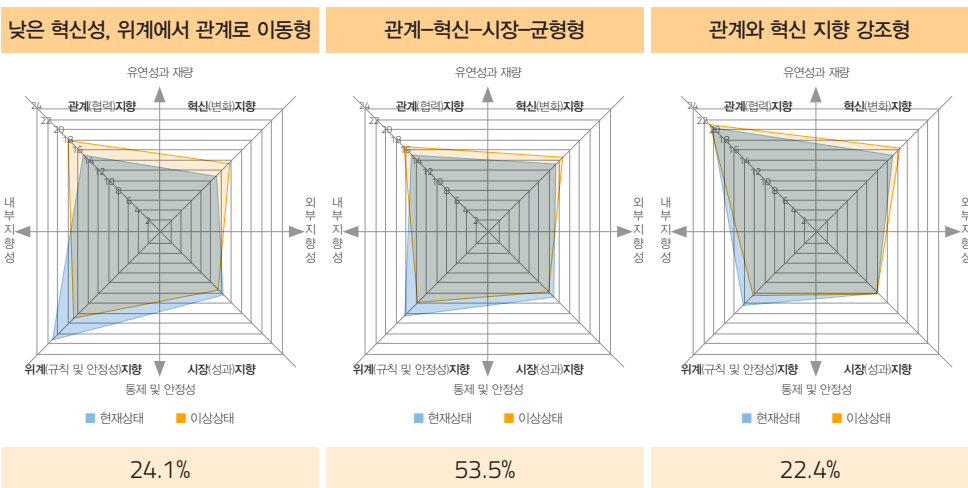
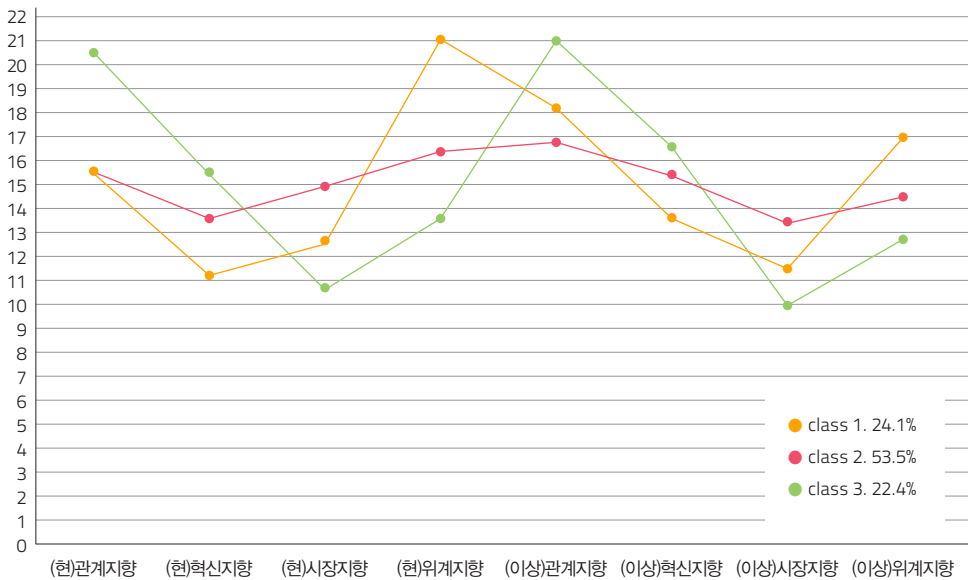
‘집단3’의 조직문화 특성을 살펴보면 현재 수준에서는 압도적으로 높은 수준의 관계지향적 특성과 함께 혁신지향적 특성을 보이는 것으로 나타났다. 상대적으로 위계지향적 특성과 시장지향적 특성은 다른 유형과 비교했을 때 현격히 낮은 특성을 보였다. 흥미로운 것은 바람직하다고 생각하는 조직문화에 대해 현재에도 높은 수준을 보이는 관계지향과 혁신지향은 지금보다 더 높은 수준을 지향하고 있고, 시장지향과 위계지향은 지금보다 더 낮은 수준으로의 변화를 지향하고 있는 것으로 나타났다. 이 같은 집단의 특성을 종합하면 관계와 혁신 지향 강조형이라고 명명할 수 있는데, 이러한 집단은 전체의 22.4%를 차지하는 것으로 나타났다.

〈표30〉 잠재프로파일 분석에 따른 조직문화 잠재 집단의 특성

집단	집단 특성	유형명	비율
집단 1	(1) 관계-현재는 낮은 수준이지만 이상적으로 지향 (2) 혁신-현재와 이상 모두 낮은 수준 (3) 시장-현재도 낮고, 이상은 더 낮아져야 한다고 생각 (4) 위계-현재 매우 높은 수준, 향후 낮아져야 한다고 생각	낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형	24.1%
집단 2	(1) 관계-현재 보통 수준, 이상은 현재보다 약간 높은 수준 (2) 혁신-현재 약간 낮은 수준, 이상은 현재보다 약간 높은 수준 (3) 시장-현재 보통 수준, 이상은 현재보다 약간 낮은 수준 (4) 위계-현재 약간 높은 수준, 이상은 현재보다 약간 낮은 수준	관계-혁신- 시장-위계 균형형	53.5%
집단 3	(1) 관계-현재 매우 높은 수준, 이상도 현재와 같은 수준 (2) 혁신-현재 높은 수준, 이상은 현재보다 약간 높은 수준 (3) 시장-현재 매우 낮은 수준, 이상도 현재와 같은 수준 (4) 위계-현재 낮은 수준, 이상은 현재보다 더 낮은 수준	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)	15.39	18.12	15.48	16.75	20.35	20.95
혁신(변화)	11.08	13.59	13.46	15.35	15.34	16.55
시장(성과)	12.58	11.41	14.75	13.45	10.72	10.00
위계(규칙 및 안정성)	20.94	16.86	16.28	14.43	13.57	12.48

[그림13] 잠재프로파일 분석에 따른 조직문화 잠재 집단의 특성



## 4. 조직문화 잠재 집단유형별 특성

### 1) 잠재 집단유형별 조직의 일반적 특성

잠재 집단유형별로 법인 유형, 설립 기간, 조직 규모 등 조직의 일반적인 특성에 있어서 차이가 있는지 확인하기 위해 분석한 결과는 다음과 같다.

#### (1) ‘낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형’ 조직

‘낮은 혁신성, 위계에서 관계로의 이동형’ 조직의 일반적 특성을 살펴보면, 몇 가지 측면에서 다른 유형 조직들과 뚜렷한 차이가 있음을 확인할 수 있다. 첫 번째로 법인 유형에 있어서 재단법인의 비율이 다른 유형과 비교할 때 20% 이상 높은 것이 특징적이다. 재단법인은 재산을 바탕으로 하는 조직으로 재정적으로 안정되어 있다는 특징과 함께 규정과 규칙이 엄격하게 적용되고, 업무 체계성을 강조하는 조직문화를 갖고 있다는 특징이 있다. 이 같은 특성을 고려할 때, 위계지향이면서 혁신에 소극적인 태도를 보이는 조직문화 유형에 재단법인이 차지하는 비율이 높은 상황에 대한 맥락적 이해가 가능하다. 다음으로 설립 기간이 20년 이상 기관의 비율이 53.8%로, 다른 잠재 집단유형에 비해 비교적 역사가 오래된 기관 비율이 높은 편으로 나타났다. 오랜 역사 속에서 다양한 경험이 축적되고 확대되면서 기관은 효율화된 경영을 위한 조직의 규정과 규칙을 강화해 나가게 되는데 이러한 현실을 반영한 결과라고 유추해볼 수 있다. 특징적인 것은 5년 미만 기관의 비율이 7.7%로 높은 편인데, 이 같은 기관들을 사례별로 접근하여 살펴보면 지역자활 형태로 15년 유지되어 오다 최근 사회적 협동조합으로 전환한 경우로 현재 조직 형태로 운영된 기간은 5년 미만이지만 이전 다른 형태의 조직으로 운영 기간을 합하면 20년이 넘는 기관들이 대부분이었다. 또한 규모 면에서도 특징적인 것은 100인 이상 대규모 조직의 비율이 11.5%로 다른 유형에 비해 높은 것으로 나타났다.



〈표31〉 낮은 혁신성, 위계에서 관계로의 이동형 조직 특성

(단위 : 점)

	현재(a)	이상(b)	현재와 이상 격차 (b-a)
관계(협력)	15.39	18.12	2.73
혁신(변화)	11.08	13.59	2.51
시장(성과)	12.58	11.41	-1.16
위계(규칙 및 안정성)	20.94	16.86	-4.07

(단위 : %)

법인 유형			
	재단법인	사단법인	기타
낮은 혁신성, 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

설립 기간					
	5년 미만	5~10년 미만	10~15년 미만	15~20년 미만	20년 이상
낮은 혁신성, 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

규모				
	20인 미만	20~30인 미만	30~100인 미만	100인 이상
낮은 혁신성, 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

## (2) '관계-혁신-시장-위계 균형형' 조직

전체 비영리조직 중 절반 이상을 차지하는 '관계-혁신-시장-위계 균형형'의 일반적인 특성을 살펴보면 법인유형에 있어서 사단법인이 재단법인보다 두 배 이상 많았고, 설립 기간은 역사가 짧은 기관부터 긴 기관까지 다양하게 분포하고 있었다. '낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형'과 비교하면 상대적으로 20년 이상의 긴 역사를 보유한 기관의 비율이 낮고, 10년 이상 20년 미만 사이에 분포한 기관 비율이 높지만, '관계와 혁신 지향 강조형'과 비교하면 상대적으로 20년 이상의 긴 역사를 보유한 기관이 비율이 높은 것을 확인할 수 있는데, 이는 다른 두 잠재 집단유형에 속한 기관들과 비교할 때 긴 역사는 아니지만 어느 정도 안정성을 갖추고 역사성을 만들어가는 과정에 있는 조직들이라는 특성이 있음을 시사한다. 마지막으로 규모 면에서도 '낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형'보다는 상대적으로 작은 규모의 기관들이 다수 분포해 있고, '관계와 혁신 지향 강조형'보다는 20인 미만 기관 비율이 낮고, 100인 이상 기관 비율이 높은 것으로 나타나 규모 측면에서도 설립 기간과 유사하게 상대적으로 중간 수준의 규모에 해당하는 조직의 비율이 높은 특성을 보였다.

〈표32〉 관계-혁신-시장-위계 균형형 조직 특성

(단위: 점)

	현재(a)	이상(b)	현재와 이상 격차 (b-a)
관계(협력)	15.48	16.75	1.26
혁신(변화)	13.46	15.35	1.88
시장(성과)	14.75	13.45	-1.30
위계(규칙 및 안정성)	16.28	14.43	-1.85

(단위 : %)

법인 유형					
	재단법인	사단법인	기타		
낮은 혁신성, 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		
설립 기간					
	5년 미만	5~10년 미만	10~15년 미만	15~20년 미만	20년 이상
낮은 혁신성, 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
규모					
	20인 미만	20~30인 미만	30~100인 미만	100인 이상	
낮은 혁신성, 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	

### (3) '관계와 혁신지향 강조형' 조직

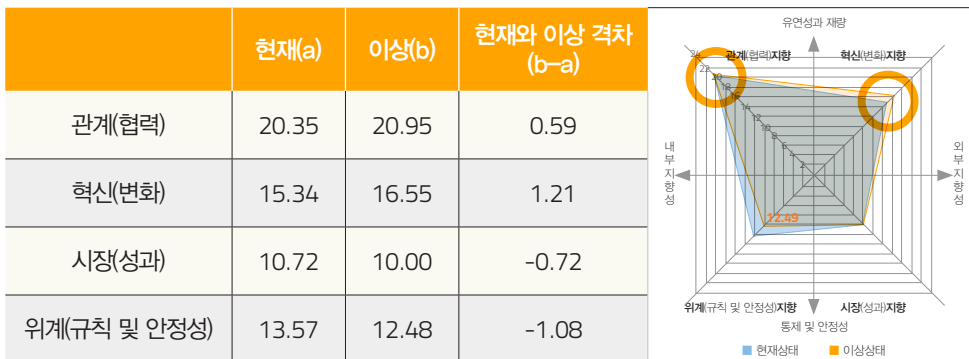
'관계와 혁신지향 강조형' 조직의 일반적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 우선, 설립 기간 측면에서는 5년 이상 15년 미만에 집중되어 있는데, 특히, 5년 이상 10년 미만이 비교적 역사가 짧은 기관 비율이 높은 편으로 나타났다. 기관이 설립된 지 오래되지 않았을 경우 상대적으로 업무처리 방식이 규정으로 제도화 되어 있지 않고, 업무 내용도 정형화되어 있지 않아 혁신지향의 문화를 보유할 확률이 높는데, 본 연구 결과는 이러한

현실을 반영한 결과라고 유추해볼 수 있다. 20년 이상 조직들 가운데 여전히 관계와 혁신을 강조하는 조직들을 내용상으로 살펴본 결과 대부분 여성단체, 장애인단체 등 소수자 인권을 옹호하는 단체들로 사회의 혐오와 차별에 맞서 사회 변화를 창출해야 하는 미션을 갖고 있었다. 이러한 기관들은 긴 역사를 통해 자연스럽게 형성될 수 있는 규칙과 안정성을 거부하고 여전히 혁신지향적인 조직문화를 보유하고 있었다. 또한 조직규모 측면에서도 20인 미만의 소규모 조직 비율이 절반 이상을 차지하면서 상대적으로 다른 잠재유형의 조직문화에 비해 소규모 조직의 비율이 높은 것으로 나타났다. 이 또한 조직 규모가 커지게 되면 조직 운영의 효율화를 위해 규정과 규칙 등에 의해 통제될 수 있지만 소규모 조직의 경우 유연하게 혁신적인 경영을 적용하기에 유리한 속성이 있는데 이를 반영한 결과라고 유추해볼 수 있다.

이러한 일반적 특성에서의 차이점 외에도 ‘관계와 혁신지향 강조형’의 잠재유형이 현재 조직문화와 이상적으로 생각하는 바람직한 조직문화 사이의 격차가 다른 잠재 유형과 비교했을 때 상대적으로 크지 않다는 점 또한 특징적이라고 할 수 있다. 현재 조직문화와 이상적 조직문화 사이의 간극이 크지 않다는 점은 이후 살펴볼 조직구성원들의 임파워먼트나 직무만족이 조직문화와 밀접한 관련성을 갖는다는 국내외 선행연구 결과(김대건, 허성욱, 2015; 김민정, 이영민, 2019; Belias & Koustelios, 2014; Soomro & Shah, 2019)를 고려할 때 이러한 조직문화 유형이 같은 특성은 주목할 필요가 있다.

〈표33〉 관계와 혁신지향 강조형 조직 특성

(단위: 점)



(단위 : %)

법인 유형			
	재단법인	사단법인	기타
낮은 혁신성, 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

설립 기간					
	5년 미만	5~10년 미만	10~15년 미만	15~20년 미만	20년 이상
낮은 혁신성, 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

규모				
	20인 미만	20~30인 미만	30~100인 미만	100인 이상
낮은 혁신성, 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

## 2) 잠재 집단유형별 조직 환경 관리, 미션, 조직문화 공유 차이

### (1) 환경 변화에 대한 태도와 조직 환경 관리

잠재 집단 유형별 조직이 환경 변화에 대해 어느 정도 민감성을 갖고 있는가에 대해 분석한 결과 ‘관계와 혁신지향 강조형’ 조직은 평균 3.59점(표준편차 0.56점)으로 다른 유형 조직에 비해 상대적으로 민감도가 높은 수준으로 나타났다. ‘관계-혁신-시장-위계 균형형’은 ‘관계와 혁신지향 강조형’과 비슷한 수준에서 그 뒤를 이었고, ‘위계에서 관계로 이동형’은 상대적으로 환경 변화에 대한 민감성이 낮은 수준임을 알 수 있다.

다음으로 조직 환경 관리의 적극성은 ‘관계와 혁신지향 강조형’ 조직이 평균 3.67점(표준편차 0.66점)으로 가장 적극적이었고, ‘위계에서 관계로 이동형’ 조직은 평균 3.29점(표준편차 0.56점)으로 상대적으로 소극적인 것으로 나타났다. 그러나 환경 변화에 대한 태도 및 조직환경 관리의 적극성에서 차이의 통계적 유의성은 확인되지 않았다.

이 같은 결과는 관계와 혁신지향의 조직문화를 가진 조직이 환경 변화에 대해 좀 더 민감하게 반응하고, 사업 대상 욕구 조사나 거시환경이 조직에 미치는 영향에 대한 분석, 이해관계자로부터의 정보취득 등 조직 환경 관리 노력에 있어서 더 적극적임을 시사한다.

〈표34〉 잠재 집단유형별 환경 변화에 대한 태도와 조직 환경 관리

(단위: 개, 점)

		N	평균	표준편차	F
환경 변화에 대한 태도	낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형	26	3.46	0.65	0.35
	관계-혁신-시장-위계 균형형	62	3.56	0.52	
	관계와 혁신지향 강조형	26	3.59	0.56	
조직환경 관리	낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형	26	3.29	0.55	2.83
	관계-혁신-시장-위계 균형형	62	3.44	0.58	
	관계와 혁신지향 강조형	26	3.67	0.65	

## (2) 혁신성

잠재 집단 유형별 혁신 수준을 측정한 결과는 <표35>와 같다. 조직의 혁신 수준은 아이디어 혁신, 프로그램 혁신, 기술혁신 모든 항목에서 ‘관계와 혁신지향 강조형’ 조직의 점수가 가장 높게 나타났고, 전체 혁신을 종합적으로 분석한 결과에서도 잠재 집단유형별 혁신 수준은 통계적으로 유의한 수준에서 차이를 보였다( $F=7.151, p < .01$ ).

혁신성의 하위 항목별 차이를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 잠재 집단유형별 아이디어 혁신은 통계적으로 유의한 수준에서 차이를 보였는데( $F=5.561, p < .01$ ), ‘관계와 혁신지향 강조형’이 평균 3.54점으로 가장 높았고, ‘관계-혁신-시장-위계 균형형’이 평균 3.26점, ‘낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형’이 평균 2.97점 순이었다. 둘째, 잠재 집단유형별 프로그램 혁신 또한 통계적으로 유의한 수준에서 차이를 보였다( $F=7.419, p < .01$ ). ‘관계와 혁신지향 강조형’이 평균 3.56점으로 가장 높았고, ‘관계-혁신-시장-위계 균형형’이 평균 3.25점, ‘낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형’이 평균 2.98점 순으로 앞서 살펴본 아이디어 혁신과 유사한 수준으로 나타났다. 마지막으로 조직유형별 기술 혁신 또한 ‘관계와 혁신지향 강조형’이 평균 3.26점으로 가장 높았고, ‘관계-혁신-시장-위계 균형형’이 평균 3.04점, ‘낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형’이 평균 2.75점 순으로 통계적으로 유의한 수준에서 차이를 보였다( $F=5.119, p < .01$ ). 기술 혁신의 경우 잠재 집단유형별 혁신 수준에 차이를 보인 것은 같지만 모든 잠재 집단유형에서 아이디어 혁신이나 프로그램 혁신보다 혁신성이 낮은 것은 주목해야 할 점이다.

이상의 결과는 관계와 혁신을 지향하는 조직문화를 가진 조직일수록 사업을 추진하는 데도 아이디어 혁신, 프로그램 혁신, 기술 혁신을 실천하고 있음을 시사한다.

〈표35〉 잠재 집단유형별 혁신성

(단위: 점)

	아이디어 혁신		프로그램 혁신		기술혁신		전체 혁신	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형(a)	2.97	0.64	2.98	0.46	2.75	0.42	2.91	0.45
관계-혁신-시장-위계 균형형(b)	3.26	0.64	3.25	0.59	3.04	0.62	3.20	0.58
관계와 혁신지향 강조형(c)	3.54	0.53	3.56	0.46	3.26	0.59	3.47	0.47
<i>F</i>	5.561** (c>a)		7.419** (c>a)		5.119** (c>a)		7.151** (c>a)	

\*\* $p < .01$

### (3) 미션의 방향성

잠재 집단유형별 미션의 방향성을 분석한 결과 잠재 집단 조직문화 유형과 매우 유사한 양상으로 확인되었다. ‘낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형’은 ‘미션이 지켜야 할 책임이나 규범을 강조하고 있다’라는 응답이 평균 3.87점(표준편차 0.881점)으로 가장 높았고, ‘미션이 조직의 안정적 유지와 관련이 있다’라는 응답이 평균 3.75점(표준편차 0.763점)으로 그 뒤를 이었다. 즉, 현재 위계지향적 문화를 가진 조직의 미션은 미래 성장이나 미래 목표보다는 조직의 안정적 유지와 규범을 더 강조하고 있음을 확인할 수 있다.

다음으로 ‘관계-혁신-시장-위계 균형형’은 4가지의 미션 방향이 모두 평균 3.62점~3.80점 사이에 있으면서 비슷한 수준으로 확인되었다. 이 같은 결과를 통해 조직의 미션 방향이 기관 상황과 특성에 맞게 다양하게 설정되어 있고, 그러한 미션 방향성에 따라 문화 지향 또한 여러 측면에서 균형 있게 형성되었음을 유추해볼 수 있다.

마지막으로 ‘관계와 혁신지향 강조형’은 ‘미션이 조직의 미래 성장과 관련이 있다’라는 응답이 평균 4.3점(표준편차 0.655점)으로 가장 높았고, 다음으로 ‘미션이 희망 또는 미래의 목표를 강조한다’라는 응답이 4.25점(평균 0.796점)으로 그 뒤를 이었다. 즉, ‘관



계와 혁신지향 강조형'에 속한 조직들은 미션을 통해 조직의 미래 성장이나 목표를 지속적으로 강조해 왔고, 이러한 사명의 영향으로 조직문화 또한 혁신성을 지향하게 되었음을 유추해볼 수 있다.

물론 직접적인 인과관계를 설명하기 위해서는 이를 실증적으로 검증하기 위한 연구 모형을 설계하여 분석할 필요가 있겠지만, 이상에서 살펴본 집단유형별 미션 방향성에 관한 기술 분석 결과만으로도 사명의 방향성과 조직문화는 관련성이 있음을 추측해 볼 수 있다.

〈표36〉 잠재 집단유형별 미션 방향성

(단위 : 점)

구분	조직의 미래 성장과 관련		희망 또는 미래의 목표 강조		조직의 안정적 유지와 관련		지켜야 할 책임이나 규범 강조	
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차
낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형	3.45	0.69	3.55	0.76	3.75	0.76	3.87	0.88
관계-혁신-시장-위계 균형형	3.68	0.65	3.80	0.66	3.63	0.60	3.62	0.54
관계와 혁신지향 강조형	4.30	0.65	4.25	0.79	3.83	0.87	3.95	0.64

#### (4) 비전 공유 노력

잠재 집단유형별 비전 공유 노력을 분석한 결과를 살펴보면 〈표37〉과 같다. '관계와 혁신지향 강조형'의 비전 공유 노력 정도는 평균 3.87점(표준편차 0.633점)으로 세 개의 집단유형 중 가장 적극적으로 이루어지고 있는 것을 확인할 수 있었고, '낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형'의 비전 공유 노력 정도가 평균 3.25점(표준편차 0.589점)으로 비전 공유 노력을 가장 소극적으로 하고 있음을 확인할 수 있다. 이 같은 잠재 집단유형 간의 비전 공유노력 차이는 통계적으로 유의한 수준이었다( $F=8.598, p < .001$ ). 비전 공유 노력의 차이는 조직문화와 함께 조직의 역사나 규모 등 앞서 살펴본 각 집단유형의 특성과도 관련성을 가질 수 있으므로 인과성을 규명하기 위해서는 다양한 변수를 고려한

연구모형 설계가 필요하다.

〈표37〉 잠재 집단유형별 비전 공유 노력

(단위: 점)

구분	N	평균	표준편차	F
낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형(a)	26	3.25	0.58	8.59*** b>a, c>a
관계-혁신-시장-위계 균형형(b)	62	3.34	0.60	
관계와 혁신지향 강조형(c)	26	3.87	0.63	

\*\*\*  $p < .001$

### 3) 잠재 집단유형별 조직구성원 임파워먼트, 직무 만족, 이직 의도 차이

이제까지는 조직문화 잠재 집단유형별로 조직 차원에서 어떠한 차이가 있는지 살펴 보았다. 다음으로는 이 같은 조직문화의 잠재 집단유형이 조직 내 구성원 차원에서 어떠한 차이가 있는지 확인하기 위해 각 잠재 집단유형별 구성원의 임파워먼트, 직무만족, 이직 의도를 비교하였다.

#### (1) 조직문화 잠재 집단유형별 조직구성원 임파워먼트 및 직무 만족

잠재 집단유형별 조직구성원의 임파워먼트 수준을 비교한 결과 ‘관계와 혁신지향 강조형’ 집단유형에 소속된 구성원의 임파워먼트 수준이 평균 3.82점(표준편차 0.50점)으로 가장 높은 수준이었고, 다음으로 ‘낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형’ 구성원 평균이 3.58점(표준편차 0.52점), ‘관계-혁신-시장-위계 균형형’ 구성원 평균이 3.57점(표준편차 0.56점)으로 그 뒤를 이었다. 이 같은 차이는 통계적으로 유의한 수준( $F=8.224$ ,

$p < .001$ 이었고, 사후 검증 결과 ‘관계와 혁신지향 강조형’ 구성원의 임파워먼트 수준이 다른 두 잠재 집단유형에 소속된 구성원의 임파워먼트 수준보다 통계적으로 유의한 수준에서 높게 나타났다.

다음으로 잠재 집단유형별 조직구성원의 직무 만족 수준을 비교한 결과 앞서 살펴본 임파워먼트 수준과 유사한 양상을 보였다. ‘관계와 혁신지향 강조형’ 집단유형에 소속된 구성원의 직무만족 수준이 평균 3.76점(표준편차 0.85점)으로 가장 높은 수준이었고, 다음으로 ‘낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형’ 구성원 평균이 3.44점(표준편차 0.83점), ‘관계-혁신-시장-위계 균형형’ 구성원 평균이 3.41점(표준편차 0.88점)으로 그 뒤를 이었다. 이 같은 차이는 통계적으로 유의한 수준( $F=5.750, p < .01$ )이었고, 사후 검증 결과 ‘관계와 혁신지향 강조형’ 구성원의 직무 만족 수준이 다른 두 잠재 집단유형에 소속된 구성원의 직무 만족 수준보다 통계적으로 유의한 수준에서 높게 나타났다.

이 같은 분석 결과는 조직문화 유형이 조직 차원뿐 아니라 조직 구성원의 임파워먼트 및 조직 효과성과도 관련이 있음을 시사하는 한편, 현재의 조직문화와 이상적인 조직문화 사이의 차이가 크지 않을 때 구성원들의 임파워먼트와 직무 만족도가 높음을 설명하는 결과이기도 하다.

〈표38〉 잠재 집단유형별 구성원의 임파워먼트 및 직무 만족 수준

(단위 : 점)

	구분	N	평균	표준편차	F
임파워먼트	낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형(a)	110	3.58	0.52	8.22*** c>b, c>a
	관계-혁신-시장-위계 균형형(b)	236	3.57	0.56	
	관계와 혁신지향 강조형(c)	98	3.82	0.50	
직무만족	낮은 혁신성, 위계에서 관계로 이동형(a)	110	3.44	0.83	5.86** c>b, c>a
	관계-혁신-시장-위계 균형형(b)	236	3.41	0.88	
	관계와 혁신지향 강조형(c)	98	3.76	0.85	

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

## (2) 조직문화 잠재 집단유형별 조직 구성원 이직 의도

다음으로 잠재 집단유형별 조직 구성원의 이직 의도를 분석한 결과 '낮은 혁신성, 위계에서 관계로의 이동형'에 소속돼 구성원이 이직 의도가 없다고 응답한 비율이 가장 높았다. 이직 의도에 대해 '기타' 항목을 선택한 응답자의 경우 세부 내용을 살펴보면 '은퇴', '이직은 아니지만 현재 직장을 그만둘 생각' 등 퇴사와 관련된 선택이었는데, 이를 고려하면 이직 및 중단 의도가 있는 응답자 비율은 '관계-혁신-시장-위계 균형형'에 소속된 구성원의 비율이 55.1%로 절반 이상을 차지해 압도적으로 높은 것으로 나타났다.

이 같은 결과는 조직문화와 구성원의 이직 의도의 관계를 설명하기 위해서는 좀 더 다양한 변수들이 함께 고려될 필요가 있음을 시사한다. 조직문화 유형별 어떠한 속성이 조직 구성원들의 이직 의도에 영향을 미치는지에 대해서는 후속 연구를 통해 더 심층적인 분석이 필요할 것으로 판단된다.

〈표39〉 잠재 집단유형별 구성원의 이직 의도

(단위 : 명, %)

구분	N	있다	없다	기타	$\chi^2$
위계에서 관계로 이동형	110	68(24.7)	159(57.8)	48(17.5)	10.63*
관계-혁신-시장-위계 균형형	236	36(24.5)	66(44.9)	45(30.6)	
관계와 혁신지향 강조형	98	6(27.3)	11(50.0)	5(22.7)	

\*  $p < .05$

## 5. 소결

본 연구는 현재 한국 사회의 조직문화가 어떠한 양상인지 조직 차원에서 탐색해 보았다는 점에서 의미가 있다. 이를 위해 조직문화를 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화로 분석하는 OCAI를 활용하였는데, 현재와 선호하는 조직문화 지향성 각 4개를 기준으로 한국 비영리조직의 문화를 유형화한 결과 3가지 유형으로 구분할 수 있다. 가장 보편적인 유형은 ‘관계-혁신-시장-위계 균형형’으로 전체 조직 중 54%가 이러한 유형에 포함된다. 다음으로 ‘낮은 혁신성, 위계에서 관계로의 이동형’이 24%, ‘관계와 혁신지향 강조형’이 22% 수준이었다. 특징적인 것은 모든 잠재유형의 조직문화가 시장지향성이 낮다는 점이 공통적이었다. 최근 비영리조직이 놓여있는 외부 환경은 자원 획득에 있어서 경쟁적이고, 동시에 고객지향성이 강조되고 있는 현실이다. 이러한 환경을 고려할 때 성과관리를 기반으로 ‘시장지향성’ 조직문화 형성이 필요한 상황이다. 여전히 ‘성과관리’라는 용어는 영리 영역에 더 어울릴 것 같은 생각에 비영리조직에서는 이에 대한 불편한 감정을 가진 것이 사실이다. 그러나 ‘성과’를 무엇으로 보는가에 따라 성과관리는 다른 의미가 될 수 있다. 즉, 비영리조직의 성과란 미션, 비전을 달성하는 것, 즉 조직이 목표하는 바를 얼마나 효과적이고 효율적으로 달성했는가를 의미하는 것으로, 이는 비영리조직이 추구하는 방향성과 일치한다고 볼 수 있다. 따라서 향후 성과관리를 중시하는 ‘시장지향성’ 조직문화가 비영리조직에 내재화될 수 있도록 노력할 필요가 있다.

다음으로 본 연구 결과는 비영리조직들은 역사, 규모, 운영 주체, 설립 목적 등에 따라 각기 다른 조직문화를 형성하고 있음을 제시하고 있다. ‘관계-혁신-시장-위계 균형형’ 잠재 집단은 역사성과 규모 면에서 매우 다양한 스펙트럼의 비영리조직들이 포함되어 있었고, ‘낮은 혁신성, 위계에서 관계로의 이동형’ 잠재 집단은 재단법인 비율이 높고, 상대적으로 긴 역사성, 규모가 큰 비영리조직이 다수를 차지하고 있었다. 마지막으로 ‘관계와 혁신지향 강조형’ 잠재 집단은 소규모의 짧은 역사성을 가진 비영리조직, 여성과 장애인, 인권 단체 등 소수자 인권 옹호를 위한 단체들의 비율이 높은 것으로 나타났다. 이처럼 개별 조직이 가진 조직문화는 그 조직이 가진 여러 가지 속성들이 점철되면서 창출된 결과물이라고 할 수 있다. 특히 조직문화는 조직의 미션과 밀접한 관련성을 가진 것으로 나타났는데, 이는 각 조직이 조직의 사명으로 무엇을 강조하는지에 따라 조직문화

에도 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

한편, 조직문화와 조직 구성원과의 관련성을 임파워먼트, 직무 만족, 이직 의도 측면에서 분석한 결과 ‘관계와 혁신지향 강조형’이 조직구성원의 임파워먼트 수준도 높고 직무 만족 수준도 높은 것으로 나타났는데, 이 같은 결과가 조직문화가 가진 지향성으로 인한 차이인지, 혹은 현재의 조직문화와 이상적인 조직문화의 차이가 크지 않은데 기인한 결과인지에 관해서는 후속 연구를 통한 논의가 필요하다. 그러나 본 연구 결과는 조직문화가 조직 구성원 개인의 임파워먼트나 직무 만족과 관련성을 갖는 중요한 요소임이 분명하므로 향후 비영리조직이 조직 효과성 제고를 위해서 조직마다 자신의 조직문화를 정확히 이해하는 것이 우선되어야 함을 시사한다.

제23회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2023



# 4

비영리조직 종사자의 이야기로  
조직문화 이해하기





## IV. 비영리조직 종사자의 이야기로 조직문화 이해하기

### 1. 인터뷰 개요

본 연구에서는 비영리조직의 조직문화에 대한 심층적 이해를 위하여 비영리조직 종사자들을 대상으로 포커스 그룹 인터뷰를 진행하였다. 2023년 6월 \*\*대학교 연구 윤리 위원회의 승인 받았으며(KHSIRB 23-139), 2023년 7월 13일, 14일에 걸쳐서 자료 수집이 이루어졌다. 본 연구 주제에 관한 현장 경험이 풍부하며 조직문화에 대해서 다양한 의견을 들을 수 있도록 실무자와 중간관리자들을 중심으로 연구 참여자들을 모집하였다. 2023년 6월 조직문화에 대한 설문에 응답하면서 후속 포커스 그룹 인터뷰에 참여할 의향이 있다고 밝힌 응답자들을 대상으로 참여자들을 모집하였다. 응답자가 소속된 기관의 조직문화를 분석한 결과를 토대로 각 조직문화 유형이 고루 참여하도록 선발하였다. 또한 참여 의향을 밝힌 응답자의 담당 업무, 연령, 소속기관 근무연수, 직위, 성별을 고려하여 가능한 한 다양하게 구성하였다. 본 연구에서는 총 3회의 FGI를 진행하였으며 각각 2시간 정도 소요되었다. 연구 참여자들은 7개의 기관에서 종사하고 있는 12명의 실무자로 구성되었다.

포커스 그룹 인터뷰 내용은 Lincoln과 Guba(1985)가 지적한 대로 연구의 진실성과 확실성(credibility)을 높이기 위해 면담 말미에 연구자가 참여자에게 면담 내용을 간단하게 메모하였다. 자료수집 과정에서 떠오르는 이론적 아이디어들은 메모하였으며, 이 메모들은 면담 과정을 관찰하여 각 면담 직후 작성된 현장 노트와 더불어 원자료와 통합되고, 다음 단계인 범주들을 형성하는 데 직접적인 도움이 되었다. 현장 노트와 메모는 연구의 엄격성을 위한 삼각화(triangulation)를 목적으로 활용되었다. 또한 분석 결과에 대해서 동료 연구진들의 검토 및 의견을 받으며 수정 보완하며 연구의 엄격성을 높이기 위해서 노력하였다.

## 2. 인터뷰 참여자 특성

〈표40〉에서 보는 바와 같이 근무 경력은 1년차부터 최대 6~10년차까지 고루 분포되어 있다. 또한 직위는 사업 실무자와 중간 관리자를 중심으로 구성하였으며, 담당하는 업무 내용 역시 목적사업, 홍보, 인사, 법률 등 다양하게 구성하고자 하였다. 마지막으로 성별 구성은 비영리조직 종사자의 여성 비율이 압도적으로 높음에 따라 연구참여자 성비에서도 여성 비율이 높게 나타났다.

〈표40〉 포커스 그룹 인터뷰 연구참여자

	조직 설립 연도	그룹	성별	연령	직위	담당업무	소속기관 근무연수
A	2000년	그룹 1	여성	20대	실무자	홍보/마케팅/ 대외협력	1~3년 미만
B	2013년	그룹 1	여성	30대	중간 관리자	홍보/마케팅/ 대외협력	3~6년 미만
C	2000년	그룹 1	여성	20대	실무자	기타	3~6년 미만
D	2018년	그룹 1	여성	30대	실무자	교육 연구	1~3년 미만
E	2000년	그룹 2	여성	40대	중간 관리자	기획/경영총괄	6~10년 미만
F	2008년	그룹 2	여성	20대	실무자	홍보/마케팅/ 대외협력	1~3년 미만
G	1987년	그룹 2	여성	40대	중간 관리자	자원개발관리	6~10년 미만
H	2013년	그룹 3	남성	30대	실무자	인사/법무	3~6년 미만
I	2000년	그룹 3	여성	30대	실무자	기획/경영총괄	6~10년 미만
J	2015년	그룹 3	여성	30대	중간 관리자	사업(목적사업)	6~10년 미만
K	1987년	그룹 3	여성	40대	실무자	사업(목적사업)	1~3년 미만
L	2018년	그룹 3	남성	20대	실무자	사업(목적사업)	1년 미만

### 3. 인터뷰 결과

자료 분석을 통해 도출된 7개의 중심 주제와 26개의 하위 범주, 55개의 개념을 중심으로 연구 결과를 살펴보았다. 중심 주제의 내용을 뒷받침하기 위하여 참여자들의 목소리를 녹취록에서 발췌하였으며, 구체적인 내용은 <표41>과 같다.

<표41> 비영리조직 구성원들의 목소리에서 드러난 조직문화

주제	하위 범주	개념
환경 변화와 비영리조직의 지속가능성에 대한 고민	급격한 환경 변화에 대한 인식과 위기감	혹독한 환경 변화로 인해 위기감을 느낌
		사회적 가치 변화가 조직의 존재를 위협함
	안정적인 재정 확보로 인한 안도	안정적인 재정 확보로 인한 안도감
	재정적 지속가능성에 대한 깊은 고민	재정적 수입원이 1명의 기부자에만 의존되어 불안정함
		당장 조직 운영비 확보가 어려움
		재정 확보를 위해 수익사업에 대해 논의함
관계지향적 조직문화가 두드러짐	친밀한 관계 형성과 활발한 의사소통이 이루어짐	구성원 간의 커뮤니케이션과 수평적 의사결정을 중요시함
		구성원 간의 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 개인의 비전을 공유함
		중간 리더십이 의사소통 창구 역할을 함
		상사와의 개별 상담을 통해 지지받음
	구성원의 재량권이 보장되어 의욕이 높음	실무자가 기획하여 새로운 사업을 시도함
		업무 자율성과 개방적인 논의 구조가 보장되어 만족스러움

주제	하위 범주	개념
위계지향적 조직문화가 두드러짐	체계적이고 수직적인 조직 특성이 두드러짐	딱딱하고 체계가 철저한 조직임
		조직 구조를 개편하면서 수직적 위계가 생김
	상명 하달식 의사결정으로 인해 갈등이 야기됨	최고 의사결정자의 결정에 조직 전체가 따름
		일방적이고 지시적인 소통으로 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
조직을 혁신하는 모습이 나타남	미션과 비전을 바꾸며 혁신함	미션과 비전을 바꾸며 혁신함
		사회 변화를 반영하여 미션을 수정함
	조직 운영 방식을 변화시키고 있음	운영 시스템을 혁신하고 있음
		새로운 사업 아이디어로 혁신하고 있음: 반대 금지 아이디어 회의
미래 조직 문화에 대한 희망	관계지향적 조직문화가 강화되길 바람	의사소통을 위해 관계지향적 조직문화가 강화되길 바람
		관계(협력)지향과 수평적 조직문화가 조화를 이루길 바람
	공고한 시스템을 바탕으로 움직이는 문화이길 바람	공고한 시스템을 바탕으로 움직이는 조직문화이길 바람
	혁신지향 조직문화가 강화되길 바람	사회적인 기대 역할을 수행하며 혁신하길 바람
		구성원들의 협의를 기반으로 하는 혁신문화를 지향함
	시장지향 조직문화가 강화되어야 함	시장지향 조직문화가 강화되어야 함

주제	하위 범주	개념
조직문화 내재화의 현재 모습	미션과 비전에 대해 공식적으로 논의함	정기적으로 비전을 공유함
		조직혁신과 정체성을 논의하는 자리를 만들
	미션과 비전에 대한 공식적 논의가 부재함	공식적인 회의에서 비전을 공유하지 않음
		비전 논의를 위한 회의를 구성하는 것이 어려움
	핵심 가치에 대한 내재화 부족으로 조직 내 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 공정성	가치충돌을 조직 안에서 논의하며 해결함
		조직 가치와 나의 가치의 일치로 인해 느끼는 만족감
		동료와의 가치공유와 모델링이 힘이 됨
비영리 조직 구성원 으로서 느끼는 빛과 그림자	구성원의 노동권을 존중하지 않음	개인의 희생을 강요함
		불합리한 업무 배치와 책임 추궁으로 힘듦
	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
개인의 성장에 대한 기대가 있음		

## 1) 환경 변화와 비영리조직의 지속가능성에 대한 고민

비영리조직의 구성원들은 우리나라 사회의 환경 변화가 매우 급격하게 진행되고 있으며 혹독한 환경 속에서 조직의 생존 가능성과 정체성을 깊이 고민하는 것으로 나타났다. 연구 참여자들은 비영리조직의 존재에 대한 사회적 연대감이 낮아지면서 시민사회의 후원이 감소하고 있다고 지적하였다. 또한 영리 섹터에서도 사회적 가치를 추구하고 강조하면서 영리 섹터와의 차별성이 없어지고 있으며 비영리조직의 존재가 위협받고 있다고 인식하고 있었다. 시민과 함께 호흡하고 연대에서 힘을 얻어야 하는 비영리조직이 설 자리가 좁아지고 재정적 측면의 취약성으로 인한 조직의 미래 지속가능성에 대한 깊은 우려를 토로하였다.

### (1) 급격한 환경 변화에 대한 인식과 위기감

비영리조직의 구성원들은 급격히 한편으로 혹독하게 변하는 사회 환경으로 인해 위기감을 느끼고 있었다. 비영리조직이 처해 있는 환경 안에서 시민사회의 사회적 가치 변화, 영리와 비영리 섹터 간의 역할의 경계가 흐려짐으로 인한 존재에 대한 고민, 미션에 대한 위기감을 크게 느끼는 것으로 나타났다.

#### ① 혹독한 환경 변화로 인해 위기감을 느낌

연구 참여자들은 현재 비영리조직이 처한 외부 환경의 매우 급격하게 변화하고 있다고 지적하였으며, 환경 변화에 재빠르게 대응하지 않는다면 비영리조직은 큰 위기에 직면하게 될 것이라고 표현하였다.

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 해 본 경험이 많이 없기 때문에… 우리 영역 안에서 가치가 너무 소중하고 고귀하다. (참여자 I)

## ② 사회적 가치 변화가 조직의 존재를 위협함

연구 참여자들은 영리조직과 비영리조직이 지향하는 가치가 유사해지며 섹터 간의 경계가 모호해지고 있기에 비영리조직의 역할과 위치가 위협받고 있다고 지적하고 있다.

지금은 ESG까지로 안 바꾸긴 했지만 그런 시대적 화두가 연구의 주제, 조직의 변화 그리고 인사 담당 구성원의 성격도 되게 많이 바뀌게 되고 지금은 회계나 경영학을 전공하신 분들을 더 우대한다고 합니다. (참여자 D)

내부 구성원들도 좀 많이 바뀌기도 했고 또 외부적으로는 재단이랑 유사한 역할을 하는 곳들도 굉장히 많이 생겨났고 또 시민들에게 또 재단이 어느 정도 이렇게 좀 가까이 대중들에게, 우리가 가까이 되어 있는지 이런 고민들도 많이 하다 보니까 그런 차별화된 역할, 우리 조직의 정체성 이런 것들에 대한 요구들과 필요성이 많이 이제 나와서… 특히나 재단도 어쨌든 기부라는 그게 되게 사회적 연대 행위이잖아요. 제가 그렇게 기부 활동을 하는 사람들이 얼마나 있을까에 대한 고민부터 시작해서 또 행동의 방식이나 이런 것들도 많이 바뀌다 보니까 사람들이 어쨌든 원가를 좀 연대하고 싶고 이랬을 때 그런 기존의 비영리조직을 찾을까? 이런 생각이 있는 거예요. 참여의 방식도 많이… (참여자 E)

영리기업에서조차도 되게 사회적인 가치를 굉장히 앞으로 정면으로 내세우고 훨씬 더 마케팅으로 세련된 방식으로 이들에게 접근을 하고 있고 또 전통적인 비영리조직 외에도 다른 이제 다양한 형태의 뭔가 사회적 미션, 소셜 미션을 수행하는 조직들이 많이 생기다 보니까 약간 존재 이유가 되게 위협받고 있다라는 생각이 가장 많이 들어요. (참여자 I)

## (2) 안정적인 재정 확보로 인한 안도감

과거 비영리조직의 재정적 불안정이 직원들에게 미치는 부정적 영향을 경험한 경우 현재 조직이 안정적인 재원을 확보한 것에 안도감을 나타냈으며 재정적 안정성이 조직문화에 미치는 영향이 지대함을 지적하였다.

### ① 안정적인 재정 확보로 인한 안도감

연구 참여자 중에는 이미 비영리조직의 재정적인 취약함으로 인해서 불안감을 경험한 경우 현재 조직의 재정적 안정성에 안도하면서 재정적 측면의 안정성이 조직문화에 미치는 영향이 증대함을 지적하였다.

제가 이걸 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 체험했거든요. 2015년도 저희가 \*\*\*\*에서 출연한 재단이거든요. 그래서 그때 기부금을 어마어마하게 모았어요. 기사 쳐 보면 나오는데... 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)

## (3) 재정적 지속가능성에 대한 깊은 고민

비영리조직 구성원들은 비영리조직의 재정적 측면의 불안정성에 대해서 지적하였다. 특히 1인의 기부자에게 전적으로 재정을 의존하는 경우, 시민사회 후원금이 급격한 감소하는 현상을 볼 경우, 조직의 지출이 지속적으로 증가함으로 인한 재정 압박 등의 이유로 조직의 생존과 지속가능성에 대해서 깊이 고민하고 것으로 나타났다.



## ① 재정적 수입원이 1명의 기부자에만 의존되어 불안정함

연구 참여자 중에는 조직의 재정적 원천이 1명의 개인 기부자에게 전적으로 의존하고 있기에 오히려 불안정성이 높다고 느끼고 있으며 1명의 기부자가 단체를 더 이상 후원하지 않을 때를 생각하며 구성원들이 미래가 불투명함을 항상 걱정한다고 지적하였다.

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, 그리고 이 회사에 근무하는 동안 본인이 어떤 스킬을 길러야 하는지에 대한 개인적인 고민이 많은 조직이라고 저는 생각해요. (참여자 B)

## ② 당장 조직 운영비 확보가 어려움

참여자 중에 조직의 재정적 취약성이 두드러진 경우에 당장 운영비 확보가 어려워서 이를 고민하는 상황임을 토로하였다.

저희는 되게 탄탄한 줄 알아요. 그래서 너무 오해다. 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 지속가능성이 굉장히 힘들습니다. (중략) 환경이 진짜 먹고살기가 힘들어서라고 생각해요. 재정은 너무 빠듯하고 재정은 너무 빠듯한데 일은 너무 많아요. 그리고 너무 밀려들고 현안은 매일매일 터지고 또 저희의 특성상 고정된 사업 계획을 잡으면 고정된 사업만 할 수가 없고 매번 일이 터지면 거기에 대해서 대응을 해야 되는... 이제 이런 게 있다 보니 급하게 일을 처리하고 돈이 없는 것이 저는 조직문화에 가장 큰 악영향을 미친다. 그래서 빨리빨리 하다 보면 모두 모여서 다 얘기해 보세요. 이게 안 되고 이제 쪽쪽 진행할 수밖에 없는 이런 거... (참여자 G)

작은 단체... 10명 15명 이렇게 오시면 먹고사는 문제가 너무 심해서 본인이 조직문화를 얘기할 틈이 없었다라고 하는 친구도 있고... (참여자 I)

저희 같은 여성 운동 단체 안에서도 정치 운동을 하는 단체가 훨씬 힘들어요. 왜냐하면 아무리 저희 정말 열심히 하고 있습니다, 진짜 바르게 운동하고 있습니다라고 해도 눈에 보이는 피해자가 있거나 눈에 보이는 내 돈을 내가지고 뭔가 그게 딱 보이고 정말 안타까운 사람이 정말 지원을 받고 이게 보여야 되는데 어쨌거나 그 아이템이 없는 단체들이 훨씬 힘들잖아요. 그래서 그런 정치적인 거라든지 그렇게 눈에 보이는 게 없는 운동이기 때문에 사실 그 한계점이 되게 명확하다. (참여자 K)

### ③ 재정 확보를 위해 수익사업에 대해 논의함

연구 참여자들은 조직의 재정적인 측면에서 압박을 받고 예산확보가 원활하지 않다 보니 수익사업을 모색하고 이에 대해 조직 내에서 논의하고 있다고 이야기하였다.

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 어쨌든 컨설팅 업무를 할 수 있는 팀이기 때문에 빨리 교육과 컨설팅을 통해 돈을 벌어야 된다는 얘기가 있어요. 그래서 우리도 차라리 완전히 자립을 하는 게 좋겠다는 압박 아닌 압박을 받고 있는 상황이어서 비영리 조직의 어떤 지속가능성 존속성에 대해서 내부 수익화에 대한 도전을 좀 많이 받고 있는 상황입니다. (참여자 D)

비영리 재단도 뭔가 조금씩 어떤 사업 범위 안에서 수입원을 만드는 그런 것들을 좀 고민해야 되는 시기지 않았나 생각이 들었어요. (참여자 L)

## 2) 관계지향적 조직문화가 두드러짐

현재의 조직문화 특성에 대해서 연구 참여자들은 관계와 협력을 중요시하는 관계지향적 문화가 가장 두드러진다고 이야기하였다. 비영리조직 구성원들은 조직 내에서 친밀한 관계를 기반으로 활발하게 의사소통하고 있으며 수평적 의사소통이 이루어진다고

이야기하였다. 또한 구성원들 간의 친밀한 관계를 통해 공동체 의식과 소속감이 생기고 일에 대한 동력을 얻는다고 지적하였다. 무엇보다 사업 진행에 있어서 구성원들의 의견을 반영하여 의사결정을 내리고 있으며, 상사·최고 리더십과 개인 면담을 하면서 지지 받고 의견을 존중하는 문화 속에서 업무 의욕이 높아지는 것으로 나타났다.

## (1) 친밀한 관계 형성과 활발한 의사소통이 이루어짐

구성원 간의 친밀한 관계를 기반으로 의사소통이 활발하며 조직 내 응집력에서 힘을 얻는 편이라고 지적하였으며, 외부 조직과의 관계에서도 신뢰를 기반한 협력 관계가 나타나고 있다고 보고하였다.

### ① 구성원 간의 커뮤니케이션과 수평적 의사결정을 중요시함

참여자들은 본인의 소속된 조직에서는 구성원들 간의 관계성과 협력을 강조하기 때문에 커뮤니케이션이 매우 활발하며 수평적인 관계를 중요하게 여겨진다고 지적하였다.

약간 관계지향이 높은 조직문화인 것 같아요. 현재는 그래서 이게 약간 구성원 간의 관계성이 되게 중요하기 때문에 뭔가 일을 할 때 커뮤니케이션, 이 내부 커뮤니케이션이 굉장히 중요하고 그리고 내부 커뮤니케이션과 이제 이전에 조직문화나 우리에게 되게 중요한 일하는 방식이나 가치나 이런 걸 물어봤을 때 항상 많이 나왔던 게 상호존중이었어요. 상호존중 그래서 그게 굉장히 중요하게 저는 생각을 하고 그래서 이제 커뮤니케이션이나 업무를 할 때 같이 좀 협력하거나 이런 걸 되게 중요하게 생각하는데 그게 잘 안 되는 경우가, 되게 일이 제대로 안 되고 있다거나 뭔가 그게 좀 약간 어긋났을 때는 사실 일이 추진이 좀 안 되거나 그리고 커뮤니케이션에 조금만 미스가 있으면 또 일이 또 안 되거나 이런 것들을 보면 좀 관계지향이 높은 조직문화가 아닐까라는 생각이 드는데... (참여자 E)

그 관계가 수평적인 의사결정 구조라든가 수평적인 논의 구조가 확보되어 있다든가 그리고 누구의 의견도 묵살하거나 탑다운 방식이 아니고 구성원들의 한 사람 한 사람의 목소리를 다 낼 수 있고 그거를 테이블 위에 올려놓고 논의할 수 있는 어떤 조직문화 그렇다면 저희는 맞죠. (참여자 G)

## ② 구성원 간의 친밀한 관계에서 힘을 얻음

참여자들은 자신이 속한 조직에서는 생각이 비슷한 함께 일하는 동료에게서 일의 동력을 얻는 관계 지향성이 높은 조직문화라고 이야기하였다.

다들 이제 저희가 조직 문화를 조사해보면 일하는 동력이 같은 생각을 가진 동료 나랑 같은 일을 하는 이런 동료들에게 힘을 얻어서 난 일을 해라고 해서 아마도 관계지향이 높은 문화가 아닐까 하는데 장단은 있다고 보는데... (참여자 I)

작은 조직이다 보니까 사실 관계지향적인 부분이 그냥 되게 자연스럽게 이루어지고 있거든요. 사람들이 이제 그냥 다 거기서 거기 사람들이어가지고 그냥 자연스럽게 좀 잘 맞는 사람들끼리도 더 잘 놓고 잘 친하게 지내고 그러다 보니까 뭔가 관계지향적인 면도 그냥 괜찮게 잘 불러오고 저도 되게 만족하고 있거든요. 분위기는 사실 아까 제가 관계지향적이라는 부분도 좀 있다고 말씀드렸듯이 되게 자유로운 분위기예요. (참여자 L)

## ③ 외부 조직과의 우호적인 관계 맺음을 중요하게 생각함

참여자들은 구성원들 간의 협력과 친밀함도 중요하게 여기지만 외부 조직과의 협력적인 관계와 신뢰를 바탕으로 한 관계 구축도 중요하게 여긴다고 이야기하였다.

근데 또 저희는 외부랑은 관계지향적이거든요. 외부 후원사라든가 이런 면에 있어서는 굉장히 관계지향적인데... (참여자 A)

내외부적으로 관계지향이 있다고 생각이 들어요. 저희도 중간지원조직이기 때문에 외부 많은 단체를 연결해 주는 역할을 해서 관계성을 굉장히 중요시하기 때문이에요. (참여자 C)

관계지향 높은 조직문화인 것 같아요. 현재 저희 조직의 미션에 대해서 소개를 해 드리자면 저희 미션은 누구도 노숙하지 않을 수 있는 사회예요. (중략) 그렇기 때문에 이제 개인이나 단체 등에 힘이 필요한데요. 그렇기 때문에 혼자서 할 수 없는 그런 미션이기 때문에 다른 타 기관 그래서 협약 MOU를 맺는다든지 이런 식으로 관계에 대한 의존도가 굉장히 높고 관계를 조금 우호적으로 확장시키는 경향이 있어요. (참여자 F)

## (2) 구성원의 의견이 조직의 의사결정에 반영됨

의사결정 과정에서 구성원들을 존중하고 수평적으로 의사소통하며 논의를 통해 결정함으로써 구성원들의 조직 응집력과 순응력이 높아진다고 표현하였다.

### ① 사업 담당자와의 논의 후 의사결정을 내림

연구 참여자들은 각자 조직에서 중요한 사업 진행과 관련한 의사결정을 내릴 때 사업 실무자와 논의 후에 결정한다고 이야기하였다.

환경 변화에 저희 기관이 어떻게 보면 유동적이고 빠르게 신속하게 대응하는 편인 것 같아요. 결정하는 데는 누가 아이디어를 내더라도 그게 거의 실현이 되는 편이고 총장님이 최종 의사결정을 하시기는 하지만 총장님께서 뭔가를 혼자 가져오셔서 저희한테 지시를 내리신 분은 거의 없으셨어요. 다른 곳에서 제안받은 게 있으시더라도 사업 내용이면 일단 저희 사업팀에 먼저 의논을 하게 하신 다음에 결정은 저희 의견을 되게 많이 반영해서 결정해주시는 편이에요. (참여자 A)

내부 소통에 있어서 저희는 구성원의 의견 하나하나 되게 중요하게 생각하는 편이에요. 경영진들이 논의할 때도, 저희가 새로운 제도를 도입한다든지 또는 우리가 전사 행사를 기획한다고 할 때도 공식 채널이 아니더라도 비공식 채널에서도 되게 민감하거든요. 단어 하나

하나 조심해서 생각하기 때문에... 저희도 예전에 사무국에 영리 출신 분도 오시기도 했지만 구성원의 의견이나 가치관의 힘이 더 커요. 이사님들도 저희한테 관심 가져주시고요. 물론 결정권이 필요할 때는 이사회에서 결정하지만, 내부 구성원들의 의견도 많이 존중해 주시는 편이기 때문에 그런 내부의 영향력이 크죠. (참여자 C)

## ② 수평적인 의사소통이 이루어지고 있음

참여자들은 조직 안에서 수평적인 관계와 수평적인 의사소통을 매우 중요하게 여기고 있으며 직원들이 의견이나 불만사항을 무시하지 않고 존중받고 있다고 표현하였다. 또한 근무 외 개인의 시간도 존중받고 있으며 이는 구성원들 간의 상호존중으로 이어져서 이른바 MZ세대 직원들의 조직 순응도도 높다고 표현하였다.

이제 평등을 지향하고 있고 제가 있던 한 9, 10년 동안 쪽 좋은 방향으로 저는 그거는 이제 바뀌었다고 생각을 하고... (참여자 G)

출연자가 따로 이렇게 큰 도너가 없이 시민분들이 모은 기금으로 운영이 되고 있는 재단이 보니까 누가 주인이야... 누구 말을 따라야 돼 이런 문화가 없어요. (참여자 I)

직원들이 하고 싶다고 뭔가 의견을 얘기했을 때 묵살되지 않고 그래도 의견을 한 번이라도 되든 안 되든 들어주시고 좀 분위기가 이렇게 때문에 약간 분위기가 탑 리더의 의사도 굉장히 잘 들어요. 직원들 되게 착한 직원들이 모여 있죠. 이유는 모르겠어요. 근데 그냥 굉장히 서로 약간 배려하는 문화가 있는 것 같아요. 그래서 탑 리더가 무슨 얘기를 했을 때 이렇게 저는 왜 MZ세대들이 이렇게까지 순종을 하지 않을 정도로 그렇게 또 해요. 그냥 이게 효율적이라고 생각해서 그냥 하는 건가라고 느낄 때도 있지만 또 그렇게 받아들이고 일을 하고 그런데 또 그 아래 저희 직원들도 불만 사항이라든지 뭐가 있으면 또 이렇게 또 얘기를 하고 분위기가 그래서. (참여자 J)

굉장히 수평적인 조직인 거는 확실하다, 지금 현재. 그래서 그 부분이 사실 제가 지금 조직에 와서 굉장히 놀랐던 부분이기도 하고... 나이라든지 그런 직책이라든지 그런 걸로 결정되지 않은 관계성들이 유지가 되고 그때 스몰아홉이었던 그 팀장이 운동 판에 들어와서 정말 많은 활동을 해 본 경험이 굉장히 많아서 되게 연배 높은 사람들하고도 되게 많은 좀 논쟁도 하고 되게 그런 걸 하는 사람인데 그런 것들이 되게 유기적으로 잘 되고 있더라고요. 그 경험은 여기 와서 되게 처음 했었는데... (중략) 계속 얘기했더니 (임원진들에게) 얘기하고 진짜 조직적으로 얘기를 하고 계속 얘기했더니 이제 문화로 굳어졌어요. 그래서 저희는 최대한 사적인 이제 \*\* (업무용 SNS)로는 하지만 일이 있으면... \*\* (업무용 SNS)로도 최대한 (개인 시간을) 안 건드리려고 하고 사무처가 근무 시간만... 그게 오래 걸리더라고요. 바뀌는 데... (참여자 K)

### (3) 구성원들이 리더십과의 의사소통을 통해 지지받음

구성원들은 최고 리더십이 개인 면담을 통해 '각자가 생각했을 때 우리 조직이 가고 있는 방향이 너의 비전과 맞니?'라고 질문하며 개인의 비전과 조직의 방향과의 일치성을 질문하는 과정에서 존중받고 지지받고 있다고 느낀다고 이야기하였다. 또한 중간관리자가 조직의 결정에 관해서 설명하고 구성원들의 의견을 전달하는 중간자 역할을 하는 것, 상사와 진로 상담을 하는 등 다양한 의사소통 채널을 통해 조직 응집력이 높아지는 것으로 나타났다.

#### ① 최고 리더십과 면담을 통해 개인의 비전을 공유함

참여자들은 최상위 리더십과의 직원과의 개인 면담을 진행하고 개별적으로 비전을 묻고 공유하고 이를 기억해주는 경험으로 인해 조직에서 존중받는 경험을 하고 있다고 이야기하였다.

XX(최고 관리자)님이 아직까지는 연 2회 정도 전 직원을 개별 면담하는 시간을 가지세요. 여름 정도에 한 번 겨울 정도에 한 번 카페로 따로 부르세요. 별거는 아니고 그냥 다 물어보

세요. 그러면 저희는 아직까지는 XX(최고관리자)님께 다 솔직하게 말씀드릴 수 있어요. 다 수용을 해주시는 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. 그걸 또 기억해 주세요. (참여자 A)

## ② 중간 리더십이 의사소통 창구 역할을 함

최고 리더십이 의사결정을 상명 하달식으로 전달할 때 중간 리더십이 이 내용을 전체 구성원들에게 다시 설명하고 전달하는 역할을 하며 젊은 직원들의 의견을 다시 전달하면서 조직 내 통합에 이바지하는 역할을 수행하고 있다고 지적하였다.

위에는 리더십의 방향성이 이제 있고... 최고 리더가 그냥 이렇게 꽃아버리면 여기서는 아무 소용을 못 하는데 결국에는 이제 그거를 어떻게 보면 수습하고 봉합하는 그런 역할이 필요한데 이제 그걸 할 수 있는 사람은 결국에 라인 매니저더라는 게 최근에 제가 생각이라서... 제 상사한테 1대1 미팅 좀 먼저 하시고 그거를 다른 리더들한테 좀 전파해줬으면 좋겠다. 그래야 이제 그런 개인적인 얘기도 하고 성과관리나 이런 것도 그냥 1년에 한 번 평가해서 그렇게 되는 게 아니라 그거를 좀 정기적으로 피드백 받고 하는 게 이제 좀 더 잘 이루어져야 하지 않겠냐고는 이야기를 하는데... (참여자 B)

젊은 직원들 생각을 해야 하니까 지금 직원들이 또 불만이 있겠구나. 갑자기 일이 막 이렇게 던져져서 이런 게 이제 고려를 해주시기 때문에 또 저희 직원들을 그때마다 소집을 해주세요. 소집을 해주시고 이 이해관계를 늘 설명을 해주세요. 제가 그걸 몇 년간 보왔거든요. 그러니까 조금 한마디로 직원들이 잘 이해를 할 수 있도록 좀 다독여주는 역할을 하는 거죠. 어른들이 이렇다 이러면서 좀 그렇게 다독여주면서 하는데 물론 약간 내부적인 직원들의 불만도 있지만 여기 이제 중간 관리자가 그래도 조금 어떻게 하면 직원들의 니즈를 혁신적인 조직문화, 관계 지향성 이것들을 좀 반영하려고 노력을 좀 해주는 편인 것 같아요. 그래서 조금 밸런스가 되는 것 같아요... 저희 조직문화는 굉장히 위계적이지만 한편으로는 그래도 직원들이 뭔가를 할 수 있도록 좀 판을 깔아주는 그런 역할을 하는 사람이 중간에 있어서 좀 버틸 수 있다. (참여자 J)



### ③ 상사와의 개별 상담을 통해 지지받음

참여자들은 구성원들이 개인적인 고민과 조직에서의 비전에 대해서 상사와 스스로 없이 상담하고 이야기하면서 지지받고 힘을 얻는다고 표현하였다.

결국 조직 안에서 관계가 되게 중요하다고 말하는 것과 비슷한 것 같긴 한데, 그런 걸 할 때 마다 저와 비슷한 고민을 하는 팀장님이나 이런 분들하고 되게 상담도 많이 하는 것 같아요. 특히 이제 저는 연구자 쪽에 대한 그런 강한 의지가 있는데 이런 커리어를 비슷하게 고민했던 선배가 그래도 조직 안에 같이 있으니까 얘기하는 것만으로도 좀 풀리기도 하고 해요. (참여자 D)

비영리 섹터에 오래오래 남아 있으면 결국 재정이 뒷받침해줘야 한다는 굉장히 현실적인 솔루션 얘기를 해주시면서 아마 이런 상사는 없을 것 같아요. 세컨드를 준비해라. 그러니까 요즘 N잡러 시대니까 다 다양하게 하시잖아요. 그러니까 다른 것들을 함께 겸임하면서 해야지 이걸 지속가능하게 할 수 있다. 이제 본인의 경험담을 말씀해 주시면서 책도 내시고, 부수입을 이제 만드시는 거죠. 저는 이런 상사를 사실 처음 만나봤거든요. (참여자 J)

### (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 구조가 있다는 것을 인식할 때 책임감을 느끼게 되고 업무에서 동기부여 된다고 지적하였다.

### ① 실무자가 기획하여 새로운 사업을 시도함

참여자들은 사업 실무자들이 자율적으로 새로운 사업을 시도하고 배우며 일을 하고 있다고 이야기하였다.

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 해 본 적이 없어요. 매뉴얼도 없어요. 진짜 다 새롭고 내가 하고자 하면 다 할 수 있고 뚫고자 하면 다 뚫을 수 있는 재량권이 있지만... 그리고 지금 하는 일도 경험해보지 못한 일이죠. (참여자 I)

## ② 업무 자율성과 개방적인 논의 구조가 보장되어 만족스러움

참여자들은 업무를 진행하면서 담당자가 자율적으로 진행하고 이를 존중받고 있으며 또한 문제가 발생할 때는 언제든지 조직 안에서 의논하여 대처할 수 있어서 매우 만족스럽다고 이야기하였다.

재량권이 없는 건 아니지만 논의 때문에 계속 (상사와) 얘기를 하게 되는 느낌... (참여자 K)

그냥 분위기 자체가 그냥 알아서 잘 어렵히 잘하겠지 약간 이런 느낌으로 흘러가는 분위기예요. 그래서 굳이 매번 보고를 안 해도 그냥 어느 정도 마지노 기간만 주면 그 안에 그냥 알아서 해가지고 보고하고 그냥 이런 식으로 하고 있어서... 그래서 이슈 있으면 자기가 좀 해결하기 어려울 것 같다고 하면 그때 다시 말씀드리고 그런 식이어서 뭔가 이렇게 좀 저는 약간 그런 분위기가 좀 잘 맞는 것 같아요. 뭔가 잘못했을 때 혼내고 하는 것보다는 자유롭게 한 다음에 잘하면 잘했으면 칭찬해 주고 뭔가 문제가 있으면 한번 다시 같이 고민해 보고 이런 식으로 하는 게 잘 맞는 것 같아서 동기부여도 잘 되고 그래서 분위기적으로나 비전적으로나 잘 맞는... 업무 분위기가 웬만하면 이제 그냥 팀장 단에서 재택이랑 출근하는 것들을 그냥 이렇게 자유롭게 정하면 그냥 팀에서 그냥 그렇게 하고 있거든요. 저희 팀 같은 경우도 이제 월요일 목요일만 출근해서 같이 이슈 있으면 같이 회의하는 걸로 하고 화수금은 그냥 자유롭게 재테크 하고 싶으면 해도 되고 나와서 하고 싶으면 나와서 해도 되고 이런 식으로 진행하고 있거든요. 업무 분위기적인 면에 있어서도 굉장히 자유롭고 업무 자율권이라든지 이런 것들 많이 좀 그래도 존중해 주는 편이죠. (참여자 L)

### 3) 위계지향적 조직문화가 두드러짐

현재 조직문화의 특성에 대해서 연구 참여자들은 소속된 조직이 부서 간의 체계와 수직적인 구조가 명확하다고 이야기하였다. 조직문화의 특징으로서 상위 리더십이 혼자 결정하고 조직 전체 구성원이 따르는 의사결정으로 인해서 실망하거나 소진되기도 한다고 지적하였다. 또한 의사소통이 원활하지 않아서 조직 내에서, 그리고 조직구성원들 사이에 생기는 오해와 갈등이 발생한다고 지적하였다. 한편으로는 구성원들이 각자의 업무에서 자율성이 보장되지 않고 의사결정에 참여할 수 없어서 업무에서의 창의성이 발휘되기 힘들고 의욕이 저하된다고 지적하였다. 이를 통해 위계 지향적 문화의 부정적인 영향에 대해서 구성원들이 인식하고 있으며 소진될 수 있음을 알 수 있었다.

#### (1) 체계적이고 수직적인 조직 특성이 두드러짐

현재의 조직문화는 구조화되어 체계적이고 딱딱하며 상위 리더십과 젊은 구성원들과의 문화적 차이가 있다고 지적하였다. 한편 조직의 규모가 커지면서 부서가 생기고 수직적 위계가 발생했으며 조직의 규모에 따라 위계가 필요함도 지적하였다.

#### ① 딱딱하고 체계가 철저한 조직임

참여자들은 현재 소속된 조직의 문화가 딱딱하고 수직적인 위계가 뚜렷한 특징이 있다고 이야기하였다.

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 세대 간의 어떤 차이도 있고 직원들은 좀 젊은 직원들이 많고 한데 그래서 좀 저도 개인적으로 고민하고 있는 게 어떤 조직문화 이런 리더십과의 갭 차이에 있어서의 조직문화에 대해서 고민을 하고 있는데 그러다 보니까 좀 위계가 있는 편이고... (참여자 H)

저희 기관의 원장, \*\* 위원회 위원장 그다음에 회장 이렇게까지 쪽 올라가는 체계가 있어요. 그러다 보니까 이제 그냥 저희가 하고 싶은 대로 이렇게 할 수 있는 것도 아니고 항상 이제 월마다 분기마다 한 번씩 보고를 한 다음에 괜찮으면 하고 이런 식이다 보니까 위계도 좀 있기도 하고... (참여자 L)

## ② 조직 구조를 개편하면서 수직적 위계가 생김

참여자들은 조직의 인원이 증가하고 사업 규모가 커지면서 새로운 부서가 생기고 개편되면서 수직적 위계가 발생하였다고 이야기하면서 조직의 규모에 따라 위계가 자연스럽게 필요하다고 이야기하였다.

여기 와서 굉장히 수평적이라고 느꼈는데, 이제 선임 체계가 생기면서 그때 그 조직(위계적)을 뚫아가는 느낌을 요즘 조금 받고 있어요. 경력이 더 높으면 더 많은 일을 담당함에도 불구하고 위계 완전히 바뀌면서 조직이 되게 수직화가 되었어요... 좀 구조화되어 있다고 생각해요. 너무 '위계가 있다'라는 생각이 들어요. (참여자 A)

경력이 더 높으면 더 많은 일을 담당함에도 불구하고 위계 완전 바뀌면서 조직이 되게 수직화가 되었어요. (참여자 D)

조직 안에 위계가 전혀 없느냐? 저는 그것도 아니라고 생각해요. 이게 조직이라는 게 조직도가 어쩔 수 없이 이제 피라미드 모양의 삼각형 모양의 구조거든요. 저기도 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 있던 단 말이죠. 그런 팀으로 이제 묶으면 어쩔 수 없이 거기에서는 위계가 생길 수밖에 없더라고요. (참여자 G)

## (2) 상명 하달식 의사결정으로 인해 갈등이 야기됨

최고 리더십이 단독으로 조직의 중요한 의사결정을 내리고 구성원들은 단지 지시사항에 따라야 하며 구성원 상호간의 소통이 부족함으로 인해서 갈등하거나 소진되는 경험을 한다고 이야기하였다. 업무 배정과 배치를 일방적으로 하거나 구성원들의 기대와는 다른 조직의 의사결정을 볼 때 실망감도 느낀다고 지적하였다.

### ① 최고 의사결정자의 결정에 조직 전체가 따름

참여자들은 조직에서의 최고 의사결정자가 사업의 방향과 내용을 결정하고 조직구성원 전체가 에스맨이 되어 이를 따르는 의사결정 구조가 형성되고 있다고 지적하였다.

기부를 하시는 분이 저희 설립자신데 사업적으로는 그분이 정해 주시는 틀이 굉장히 명확하고 거기에 맞춰서 이제 박스 안에 있는 그대로만 사업을 해야 해서 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... 이제 대표님 한 분에, 각 사업 담당하는 사람이 수평적으로 일대일로 갔었는데 직원이 좀 많아지면서 위계가 생기고 하면서 본부에서 사업 지시가 내려오면 저희 대표님들이 받고 그 밑에서 또 받아서 전담해서 합니다. (참여자 B)

사실은 굉장히 위계적이라고 할 수 있어요. 모든 기관들이 다 마찬가지로겠지만 사실 조직의 규모가 크지 않다 보니 가장 위에 있는 사람들의 생각으로, 특히 한 사람의 생각으로 많이 바뀌게 되는데... (참여자 D)

그분의 영향력이 사실 엄청나죠. 그냥 지금 한국에 있는 대표님들한테도 그거 그렇게 하지 마시고 이렇게 하세요. 그러면 사실 이렇게 해야 되는 거고 그러다 보니까 되게 위계도 있는 반면에 그냥 그 방향성에 맞춰서 그냥 직원들이 이제 움직이게 되고 그런 측면에서는 그냥 내가 하고 싶은 일이 아닌데 그러면은 그냥 그거는 그걸 조직을 떠나야 되는 그런 상황인 거고. (참여자 H)

리더십 스타일이 무조건 이사장님이 하자고 하면 따라가죠. 모르겠어요. 저희는 그래요. 그래서 그냥 뭐 하여튼 이사장이 한마디 하면 그냥 다 예스맨이 돼야 되는 거죠... 저희 조직 같은 경우는 되게 리더십 그니까 이사장님의 말 한마디 따라서 갑자기 어떤 사업 계획이 갑자기 생기고 막 그러거든요. (참여자 J)

## ② 일방적이고 지시적인 소통으로 인해 소진됨

참여자들은 실무자들의 의견은 듣지 않고 업무에 대한 공론화가 이루어지지 않는 일방적이고 지시적인 조직 의사소통과 결정으로 인해서 소진되고 있다고 지적하였다.

너무 일이 바쁘니까 팀별 회의도 없었어요. 회의가 안 되었어요. 팀이 두 명밖에 없었거든요. 근데 지금은 그래도 이제 담당 모금 후원해 주는 사람도 채용하고 하니까 팀별 회의가 생긴 있어요. 그래서 이제 조금 얘기를 하긴 하는데 그래도 이게 진짜 테이블인가? 공론화할 수 있는 테이블인가? 아직도 많이 부족하다는 느낌이 들어요... 말을 할 수 있는데 듣지를 않으니깐 일방, 쌍방 소통이 안 되니까 일방 소통이 되니까 저는 이제 말을 안 하게 되고... (참여자 F)

직원들의 어떤 니즈라든지 그래도 의견을 한 번 정도는 좀 물어보고 약간 이런 관계 지향적인 이게 한 번 정도는 필요하다... 그런 걸 흉내를 내기는 하지만... 어른들이 내기는 하세요. 어느 한 달을 잡아서 이렇게... 예를 들면 굉장히 약간 어색하게 흉내를 내지만 만족시키지는 못하죠. 그냥 받아들입니다. 이제 연차가 쌓이다 보니까 이 모든 거를... 그냥 받아들이게 되는 것 같아요. 그런데 그것 또한 좀 소진이 되는 것 같아요. (참여자 J)

## ③ 상사의 일방적인 업무 배정으로 인해 힘들

구성원들의 직무와는 무관한 업무에 배정하고 일방적으로 통보하는 업무처리 방식으로 인해 조직 생활이 매우 힘들다고 지적하였다.

통보 형식으로 그냥 어느 날 갑자기 당장 늘 직무와 무관한 업무를 이제 배정받았어요. 이를테면 디자이너가 아닌데 디자인을 갑자기 한다든지 이런 식으로는 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 안 될 것 같다는 생각이 들어요... 통보 식으로 업무가 진행되면 안 되고. (참여자 F)

#### ④ 조직의 의사결정이 개인의 기대와 다를 때 실망함

참여자들은 조직의 최종 결정 내용이 개인이 예상하고 기대하던 내용과는 다른 방향일 때 실망하게 된다고 이야기하였다.

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

세월호 사건이 있었는데 그때 가장 많이 듣는 게 \*\*기관 다닐 때 세월호 아이들 지원하세요? 이런 이야기들이 많이 했어요. 근데 그 부분에서 재량권이 있는 건데 저는 그쪽의 입장이 맞다고 생각해요. 완벽한 사업이 세팅되어 있지 않고 방향성이 정해져 있지 않기 때문에 모금을 받지 않습니다. 그런데 사람들은 뭐라도 하고 싶은 이 현실을 어떻게든 나의 원가를 도와주고 싶은 표정이 막 들끓어 오를 때 저 자체도 아동 권리 단체가 아니면서 이거에 대한 아무 손을 쓸 수 없구나라고 생각하면서 좀 마음이 좀 다운되어 있었어요. (참여자 J)

#### (3) 내부 의사소통이 원활하지 않아 문제가 발생함

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

## ① 리더십 간 의사결정의 불일치로 혼선이 생김

참여자들은 조직의 리더십 사이에 의사소통이 충분하지 않아서 서로 다른 의사결정 결과를 알려줄 때 혼선을 겪게 된다고 지적하였다.

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 잦이 있는 분들도 아니기 때문에 어렵죠. 그래서 현재 리더십 간의 결정 사항에서 오는 혼란이 있어요. (참여자 B)

## ② 소통이 안 되어 오해와 갈등이 깊어짐

연구 참여자들은 구성원들이 부서가 다르다는 이유로 인해서 업무에 대한 이해와 관심이 다르고 커뮤니케이션이 원활하지 않아서 오해와 갈등이 발생하며 업무 진행에 지장을 주기도 한다고 지적하였다.

아무래도 이 팀이 고작 두 개뿐인데도 팀이 갈리면서 이쪽 팀에서 어떤 사업들을 벌이고 있는지를 실시간으로 알 수 없는 장벽이 생겼어요. 그래서 이제 월간 회의 때 이제 겨우 따라 잡고 우리 기관의 대외협력실은 무슨 일을 하고 있나 우리 기관은 어떤 곳에 광고비를 지출하고 있나를 그제서야 따라잡는 식이어서 그런 게 바로 공유가 되지 않는 게 아쉽기는 해요. 그래서 앞으로 위계가 잡히는 것도 어쩔 수 없다고 생각하고 규모가 커지면서 당연히 필요하고 효율적인 의사소통을 위해서도 필요하다고 생각하는데 의사소통 측면에서 오해 없이 전달되려면 위계가 잡히더라도 관계지향을 좀 더 추구해야 하지 않을까라는 생각이 들었어요. 디자이너랑 직접 소통했으면 좀 더 원활하게 빠르게 해결됐을 수 있는 일이 중간에 (팀이 달라져서) 저희만의 절차가 추가되면서 제 의도와 다르게 디자이너에게 전달이 된다거나 지연되는 일이 생기죠. 선임이 세워지고 여러 사건이 있으면서부터 애초에 저희 선임과 그 과장님의 사이가 애초에 틀어지기 시작했던 것 같고, 저희 선임도 그 과장님이었기 때문에 그렇게까지 XX(최고관리자)에게 얘기를 하신 것 같아요. 다른 사람이 했으면 그렇게까지 안 했을 수도 있고요. 다 서로서로 사이가 좋았으면 사실 좀 웃고 넘길 수도 있었던 게 아닐까 싶어요.(참여자 A)



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

#### (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 표현하였다.

##### ① 업무 자율성이 보장되지 않아 답답함

참여자들은 업무 자율성이 보장되지 않아서 창의적으로 업무를 진행하고 아이디어를 내는 자세가 갈수록 부족해지며 답답하고 스트레스를 받는다고 지적하였다.

자율성이 없다고 생각하고 있기는 해요. 저희는 기본적으로 연구원이기 때문에 모든 사람들이 저희 연구자라고 생각을 하는데, 연구자라면 당연히 자신이 어떤 연구를 하고 싶은 아젠다들이 있고 거기에 대해 지원까지는 아니더라도, 방해받지 않거나 아니면 조언을 받고 싶은데... 근데 또 원장님 PM만 들어가면 다들 막 스트레스를 받아서 혼란스러워 하는데 기본적으로 연구원이니까 연구자로서 기본적인 태도를 존중해 주면 좋겠는데 비영리 섹터에서 다른 이런 연구 조직에 있는 사람들은 영리 조직에 가지 않고 여기 오는 건 나의 자율성, 만족감, 자기만족과 같은 것들이 강한 사람들이라고 전 생각하거든요. 근데 거기에 대해서 스크래치가 나니까 그래서 스트레스 받고 저도 그런 편이에요. (참여자 D)

진짜 깊은 내면에는 약간 성향상 좀 자율성이 확보될 때 창의성이 나오고 좀 상상력도 이렇게 나오고 좀 그런 성향이예요. 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 저희가 탈북민 지원을 오랫동안 했는데 저희 재단에서 제가 그 상상을 해보면 제가 어떤 기관에 속해 있지 않고 혼자서 봉사활동을 하던 시절이 있었는데 그때는 창의적이고 의욕적... (참여자 J)

## ② 업무 자율성 없이 수동적으로 일을 함

구성원들은 자율성이 보장되지 않고 실무자의 의견을 존중받지 못하는 상황을 겪으면서 상위 리더십에게 “그러면 정해 주세요. 정해 주세요.”라고 이야기하며 답답함을 표현하고 수동적으로 일을 하게 된다고 지적하였다.

그 박스에 맞춰서 일을 하게 되니까 아무래도 수동적이거든요, 일하는 태도들이. 근데 ‘박스 밖으로 벗어나도 돼’라고 가이드가 바뀐다면 스스로 뭔가 찾아서 금융 시장의 흐름이라든지 ESG라든지 바뀌는 시대에 대해 좀 더 민감하게 반응을 하려고 노력을 하겠죠... 그랜트를 받는 기관을 선정하거나 저희 같은 경우는 콘텐츠를 제공하는 타겟 연령대라든지, 그런 부분에 대해서 자율성을 가질 수 있게 되면 좋겠어요. 지금은 위에서 한 분이 모든 걸 다 결정하는 구조인데 거기서 자율성이 더해지면 동시대와 호흡하는 느낌으로 일할 수 있을 것 같아요. (참여자 B)

내부적으로 생각했을 때 혁신적인 어젠다들 아니면 이 가치를 다루는 데 있어서 필요한 연구의 영역들이 실무진에서 공감할 수 있으면 좋겠어요. 예를 들어, 제안을 했지만 공감을 못하시거나 하면... 이거는 보고거리가 아니야. 재미가 없어 이러면, 저희 입장에서는 (그런 피드백을 받으니까) ‘(이사님이) 정해주세요. 정해주는 걸 하겠습니다.’ 이렇게 되는 거죠. (참여자 D)

이제 연차가 생기다보니까 (조직의 결정을) 받아들이고 조금 이해 안 가는 게 있어도 같이 조금 또 그냥 가게 되고 수용을 하면서 불화를 만들고 싶지는 않고 약간 성격상 좀 피스 메이커여 가지고 그렇게 가는 게 있는데... (참여자 J)

## 4) 조직을 혁신하는 모습이 나타남

현재 조직문화에 대한 질문에 대해서 가장 먼저 혁신하고 있는 조직의 모습이 떠오른다고 말한 참여자들도 있었다. 그들은 현재 조직이 핵심 가치를 반영하는 미션과 비전을 만들기 위해서 구성원들이 함께 참여하여 다시 미션과 비전을 정하였다고 이야기하였다. 또한 조직을 혁신하고 있으며 조직 운영 시스템도 미션에 맞게 그리고 환경 변화에 맞게 변화시키고 있다고 지적하였다. 구체적으로 인사제도 및 기술 혁신적인 운영 방법을 도입하는 것, 실무자들의 아이디어를 사업에 적극적으로 반영하는 방식을 도입하고 있다고 이야기하였다. 이렇게 조직을 혁신하는 다양한 측면의 변화를 목도하면서 조직 구성원들은 힘을 얻으며 조직에 몰입할 수 있는 것으로 나타났다.

### (1) 미션과 비전을 바꾸며 혁신함

참여자들은 환경과 조직의 지향을 반영하여 조직의 미션과 비전을 전 직원이 참여하여 새롭게 수립하였다고 지적하였다.

#### ① 미션과 비전을 바꾸며 혁신함

참여자들은 현재 조직이 환경 변화에 대응하며 미션과 비전을 조직 구성원들과 함께 바꾸면서 조직을 혁신하고자 노력하고 있다고 이야기하였다.

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. 인사 제도도 일부 개편된 부분이 있고요. 저희가 다 같이 작년에 워크숍하면서 전사가 합의한 미션 비전을 정말 오랜만에 만든 거거든요. 그런 면에 있어서 저희가 이번에 미션이 “\*\*\*”인데, 또 저희가 비전에도 우리가 먼저 변화하겠다 이런 메시지가 있어요. 그래서 그런 부분에서 따라오는 시스템 도입이나 제도 개입은 굉장히 혁신적일 수가 있어요. (참여자 C)

저희가 지향하는 조직문화는 혁신이 높은 조직문화인 것 같아요. 그래서 저희가 조직 전체를 재정비했을 때 항상 많이 나오는 게 도전이었거든요. 그 구성원들이 원하는 것들은 우리가 좀 뭔가 새로운 시도를 좀 할 수 있고 그 새로운 시도가 굉장히 거창한 건 아니지만 뭔가 어떤 변화나 이런 것에 좀 빠르게 대응하고 좀 민첩하게 좀 시도해보고 그런 것들을 좀 경험하면서 또 다음으로 넘어갈 수 있고 좀 이런 것들을 굉장히 중요하게 생각하고 있어서 저희 비전에도 도전하는 재단이 되겠다라는 워딩이 나오고 새롭게 이제 핵심 가치에 들어온 가치 중에서도 이제 도전이라는 핵심 가치가 들어오고 그리고 많은 분들이 재단이 '답게' 일하는 방식은 조금은 이제 다른 곳에서 잘 보지 않는 이슈 아젠다를 발굴을 해서 혹은 동일한 아젠다라도 뭔가 재단다운가 한 스펀을 넣어서 다른 방식으로 뭔가 지원을 하고 사업을 풀어나는 거다라고 이제 그렇게 이야기를 하는 것들을 보면은 혁신을 굉장히 좀 중요하게 생각하고 지향을 하고 있는 것 같더라는 생각이 들어요. (참여자 E)

미션 비전에 대해서 조직원들이 얘기하고 우리가 지금 현 상황에서 미션을 어떻게 해석할까 비전은 어떻게 바라볼 거야라는 거를 얘기하는 시간을 좀 계속 갖겠다라는 거에 합의를 했어요. 그래서 전사가 다 참여해서 미션 비전을 정했기 때문에. 그 과정이 한 1년 정도 걸렸어요. 그래서 그 과정에서 사람들이 계속 조직을 바라보는 습관이나 행동 변화가 생겼어요. 그래서 이야기하는 패턴이 좀 달라졌다고 해요. 예전에 갈등 위주였다면 지금은 좀 조직적 관점에서 우리 원래 연결하기 우리 원래 도전을 하기로 했잖아. (참여자 I)

## ② 사회변화를 반영하여 미션을 수정함

연구 참여자들은 조직에서 사회 환경의 변화와 사업의 내용이 변화하면서 이를 반영하는 미션으로 수정하였다고 지적하였다.

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 알았는데 저희가 작년에 미션을 유엔 장애인 권리 협약에 의거한 장애인들의 권리를, 청각장

애인들이 모두 보장받을 수 있도록 우리가 옹호한다는 식으로 바뀌었어요. 원래는 ‘청각장애인의 의료적 재활과 사회 통합’ 이런 식이었는데 지금은 딱 유엔 장애인 관련 협약을 명시를 해요. 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)

사회적 기업, 사회적 가치 등을 견어내고 싶어서 OOO 에서 \*\*\*로 이미 한 번 바꿨었다고 하더라고요. (참여자 D)

## (2) 조직 운영 방식을 변화시키고 있음

조직의 미션을 바꾸면서 이를 구현하기 위해서 구성원의 의견을 모아 조직 운영 방법과 시스템을 바꾸고 있었다. 또한 새로운 사업을 시도하기 위해서 정기적으로 전 직원이 참여하는 ‘누군가 아이디어를 내면 일단 다 적어요. 근데는 금지예요. 그래서, 근데 금지, 반대 금지’ 하는 열린 아이디어 회의를 진행하며 조직 내 운영 방식을 변화시켰다고 이야기하였다.

### ① 운영 시스템을 혁신하고 있음

참여자들은 조직이 미션과 비전을 새롭게 만들고 이에 맞는 운영 시스템도 변화시키고 있으며, 혹은 새로운 환경과 사용자들의 특성에 맞게 사업 운영 시스템을 변화시키고 있다고 이야기하였다.

저희는 새로운 걸 많이 도입하고 있다고 말씀드렸잖아요. 그중에 하나로, 인사 제도 중에 구성원들끼리 머리를 맞댔을 때 그게 이제 혁신이 더 가닿을 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 혁

신이라고 생각이 들거든요. 근데 앱 같은 경우는 그냥 실시하면 좋겠는데 했던 의견들이 구  
성원들끼리 조율하고 더 나은 방법 없을까 마케팅은 어떻게 하는 게 좋을까 이게 다 모아  
지고 모아진 그 결과물 자체가 그 자체가 혁신이라는 생각이라는 생각이 들어요. 또 경력이  
있는데 어린 사람은 또 불리하고 이런 불리함이 있어서 이런 간극을 줄이려고 아예 진짜 갈  
아엮었어요. (참여자 C)

혁신이 높은 조직 문화라고 꼭 이야기 하고 싶어요. 이를테면 이번에 디지털 혁신으로 앱을  
다른 매거진에서 이제 앱을 이제 벤치마킹을 해가지고 저희 실정에 맞게 이렇게 앱을 구상  
을 한다든지 시간이 되게 빠르게 변화잖아요. 빠르게 변화하면 디지털 생태계를 빠르게 캐  
치해가지고 성장을 도모해야지 앞으로도 지속가능한 그런 조직이 되지 않을까 싶습니다.  
(참여자 F)

디지털 전환이 전혀 안 돼 있었는데 갑자기 zoom의를 하기 시작해... 저희는 전국에 있는 사  
람들과 회의를 지속적으로 해야 되니까 줌 회의라는 걸 급하게 뭐 하고 이렇게 하면서 온라  
인으로 어떻게 대중을 오프라인에도 못 만나도 되고 온라인으로 어떻게 대중을 만날 것인  
가에 엄청난 고민과 이런 걸 하다가 \*\*\*도 2021년, 22년, 20년에는 첫째 코로나 첫 해에는  
온라인으로 진행을 하긴 했었어요. (참여자 G)

## ② 새로운 사업 아이디어로 혁신하고 있음: 반대 금지 아이디어 회의

참여자들은 새로운 사업을 시도하고 혁신하면서 전 직원이 참여하는 아이디어 회의  
를 정기적으로 진행하기도 하며, 새로운 사업, 새로운 콘텐츠를 개발하면서 시민에게 다  
가가기 위한 노력을 기울이고 있다고 이야기하였다.

사업도 분야를 넓히고 있는 만큼 새로운 사업을 매해 개발해서 하고 있고 저만 해도 입사  
후 거의 지금까지 맡은 사업은 다 처음 해보는 사업들이었어요. 그리고 결정적으로 올해부  
터는 저희가 국내를 넘어 해외 지원을 시작했어요. 이것도 저희 기관 입장에서는 쉽게 시도

할 수 있는 건 아니었는데 어쨌든 타이밍이 잘 맞아서 해외 사업도 시도하게 되었어요. 문화예술 분야랑 협력해서 공연을 하거나 인식 개선 관련해서 영화를 만드는 것도 크게 하고 있어요. (중략) 기업에서도 약간 빠른 제안을 원하지 않기 때문에 저희가 제안을 할 때 새로운 아이디어를 내고자 해서 격월로 저희 팀과 대외협력실까지 해서 격월로 아이디어 회의를 해요. 그럴 때도 누군가 아이디어를 내면 일단 다 적어요. ‘근데’는 금지예요. ‘그래서’, ‘근데’ 금지, 반대 금지. 일단은 긍정적인 아이디어로 보충을 해서 거기서 정리를 해서 실제 제안서에 반영을 하고 그런 면에서는 혁신적인 것 같아요. (참여자 A)

‘완전하게 수익화’라는 말은 저희 팀 안에서만 되게 더 직접적으로 다가오고, 전체적으로는 ‘연구원에서 새로운 먹거리를 찾아야 된다’가 올해 연구원 구성원들의 미션처럼 있어서 각 팀마다 나름대로 대응책을 낸 걸로 알고 있어요. 사업이나 경영 쪽 모두가 ESG의 과제를 신규로 만들어 내기도하고 했었어요. 이제는 1년만 하고 그만두긴 했지만 그런 부분들이 사실 기업 쪽에서도 모금 관련 협력 할 때도 이런 영향을 안 받을 수 없더라고요. (참여자 D)

매거진 사람들이 또 책을 많이 안 보기도 하잖아요. 더 이상 책에만 의존하지 않고 이제 책을 판매하는 것을 이제 오프라인이 아니라 온라인으로 전환을 하고 지정기부금단체로서 활약할 수 있도록 약간 혁신하려고 지금 하는 중인 것 같습니다…. 디지털 혁신을 지금 꽤 하고 있어요. 그 이상 이제 물론 거리에서도 판매하겠지만 거리 판매는 판매로 하고 앱을 통해서 이제 결제하는 시스템을 적용하는 AI 기능을 탑재한 앱 출시가 들어가는 예정입니다. 지금은 이제 인플루언서 마케팅도 좀 이제 공격적으로 하고 있고 이제 기존 골자를 조금 넘어서 이제 요즘 MZ 세대들이 좋아하는 것에 자꾸 맞춰가지고 인플루언서 마케팅을 하는 것 같아요. 이를 테면 인스타그램 보면 숏폼이 대세잖아요. 그리고 릴스.그래서 릴스를 이용해서 수익화를 빼는 운동을 조금 전체적으로 보이는 거예요. (참여자 F)

연구원이다 보니까 기본적으로는 좀 기존에 없었던 걸 자꾸 시도를 하려고 해요. 어쨌든 이게 그냥 빠른 거면 사실 연구를 해도 그런 가치가 좀 많이 크지는 않다 보니까 그래서 뭔가 혁신성도 어느 정도 계속 유지를 하려고 하고…. (참여자 L)

## 5) 미래 조직문화에 대한 희망

미래에는 어떤 조직문화가 되길 바라는지에 대한 질문에 참여자들 대다수가 관계(협력) 지향적인 조직문화가 강화되길 바라면서도 조직을 혁신하며 사업을 진행하기를 바란다고 표현하였다. 관계지향적인 조직문화에 대해서는 수평적인 의사소통이 활발하게 진행되는 것을 중요하게 여기는 것으로 나타났다. 또한 관계지향적이면서도 혁신적인 모습에 대해서 사업의 아이디어를 모든 구성원들이 머리를 맞대고 자유롭게 의논하고 결정하여 이를 실제 사업으로 구현해 나가는 것이라고 이야기하였다. 한편 위계지향적인 조직 문화의 긍정적인 모습으로서 조직 구성원이나 리더십이 바뀌어도 흔들리지 않는 조직 체계가 필요하다는 의견과 시장(성과)지향적인 경쟁력 있는 조직의 모습을 제시하기도 하였다.

### (1) 관계지향적 조직문화가 강화되길 바람

미래에 관계(협력)지향적인 조직문화가 강화되길 바라는 참여자들은 특히 위계가 있더라도 의사소통이 보다 효율적이며 명확하게 이루어지길 바란다고 지적하였다. 또한 이를 위해서 구성원들 간의 관계가 보다 공고해지고 자율성과 권한이 주어지며, 이를 기반으로 성과를 낼 수 있는 수평적인 조직문화가 바람직하다고 표현하였다.

#### ① 의사소통을 위해 관계지향 조직문화가 강화되길 바람

조직 내에서 효과적인 의사소통을 위해서는 조직의 규모가 커지고 위계가 생기더라도 관계지향적 문화가 바람직할 것이라고 이야기하였다.

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



## ② 관계지향과 수평적 조직문화가 조화를 이루길 바람

연구 참여자들은 조직의 구성원들이 서로 평등하고 의견이 잘 조율될 수 있는 의사 결정 구조를 바람직한 모습으로 그려내고 있었다.

이상적인 거는 관계지향이라는 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 부과 되면서도 성과를 낼 수 있는 그냥 너무 이상향을 이야기 하나요? 이게 직함이 아니라, 일하는 당사자에게 권한이 주어지는... (참여자 G)

## (2) 공고한 시스템을 바탕으로 움직이는 조직문화이길 바람

참여자들 중에는 현재의 조직문화가 바람직한 편이며, 이 특성이 향후 리더십이나 구성원이 바뀌어도 달라지지 않을 수 있는 공고한 시스템 구축이 필요하다고 지적하면서, 위계지향적 문화가 긍정적으로 발휘되는 면에 대해서 지적하였다.

## ① 공고한 시스템을 바탕으로 움직이는 조직 문화이길 바람

연구 참여자들은 현재의 수평적이고 민주적인 바람직한 문화를 조성한 것도 특정 구성원이나 리더십일 수 있기 때문에 그들이 바뀌어도 공고한 시스템을 바탕으로 이를 지속해 나가는 것이 필요하다고 지적하였다.

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 받았어요. 그래서 제가 그거를 보면서 이게 어떤 인간이 와도 조직 전체가 흔들리지 않는 휘청거리지 않는 시스템이 있어야 되는

거 아닌가 제가 그 고민을 계속 하다가 그게 되게 공고해질수록 개인이 너무 사라지는 거 아닌가 그 생각이 들어서 뭐가 맞는지 모르겠는 거예요. 그런데 여기 와서 저 분들 보면서 이게 저렇게 이렇게 바꿔놓다니 너무 좋다 싶은데 한편으로는 저렇게 리더십의 영향을 결국 많이 받는 게 좋은 건지를 또 잘 모르겠네... 왜냐하면 이게 임기가 정해져 있기 때문에 또 어떻게 조직이 바뀔지 모르는 이런... (참여자 K)

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

### (3) 혁신지향 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 지적하였다.

#### ① 사회적인 기대 역할을 수행하며 혁신하길 바람

참여자들은 미래에 조직의 모습으로 기대하는 바에 대해서 급격하게 변화하는 사회와 그 기대에 부응할 수 있도록 혁신해 나가는 조직이 되길 바란다고 이야기하였다.

외부에 맞춰서 혁신해 나간다면지 하는 그런 혁신을 말씀드린 거예요.(참여자 B)

혁신이요. 왜냐하면 제가 재단에서 5년차이긴 한데, 과거에 재단은 이슈레이징이나 캠페인 하면서 엄청 선도적인 재단이었어요. 근데 언제부터가 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 마음은 갖고 있지만, 또 한편으로는 이제 이사회에 약간 개입이 있어서 그런 걸 민감하게 생각하시는 분들도 있기 때문에 어려울 수도 있어요. 물론 많이 지지해 주시지만 예전에 저희 재단의 성격에 비해서는 굉장히 조심하고 있어서 저는 혁신적인 문화가 좀 많이 강해졌으면 좋겠어요. (참여자 C)

제가 지향하는 조직은 혁신적이어서 더 연구에 몰입했으면 좋겠는데... 사회적 가치라는 말에 굳이 몰릴 필요도 없고 ESG라는 말에 또 몰릴 필요도 없고요. 소위 말하는 시장이나 사회에서 다루지 않는 어떤 선제적인 아젠다들을 다루거나 완결된 것이 아니더라도 계속하는 거죠. 저희도 미션이 일종의 허브의 역할을 하는 것인데, 이것도 허브를 표방하기는 하거든요. 저희가 연구원은 30-40명인데 맨날 연구 보고서를 낼 수 없으니 이거에 관심 있는 대학생이나 아니면 기존의 연구자들을 모아서 그 사람들을 통해 대신 얘기해도 된다고 저희도 생각을 하기는 해요. 근데 너무 현실에 있는 아젠다, 어떻게 보면 지금 관심 있는 것들에 너무 치우치다 보니 한 스텝 멀리 나가야 되는 것에 대해서 놓치고 있는 게 아닌가 하는 생각을 하게 되는 것 같아요. (참여자 D)

우리 조직은 어떤 걸 더 했으면 좋겠어라고 물어봤을 때 도전이나 혁신이라는 게 상당히 많이 한 3년 정도 계속 올라오고 있어요. 이게 세대의 특징일지 환경의 특징일지 모르겠는데 그 전에도 변화는 계속했었는데 요즘은 더 많이 쉽게 도전할 수 있는 문화를 만들어 달라가나... (참여자 I)

## ② 구성원들의 협의를 기반으로 하는 혁신문화를 지향함

조직에게 바라는 혁신의 모습에 대해서 구체적으로는 조직 구성원들이 머리를 맞대고 자유롭게 새로운 의견을 이야기하고 이를 구현시키는 모습을 혁신의 모습이라고 지적하기도 하였다.

구성원들끼리 머리를 맞댔을 때 그게 이제 혁신이 더 가닿을 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. 근데 앱 같은 경우는 그냥 실시하면 좋겠는데 했던 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)

#### (4) 시장지향 조직문화가 강화되어야 함

연구 참여자들은 향후 조직의 방향으로서 시장(성과) 지향적인 면이 강조되어야 한다고 지적하였다.

##### ① 시장지향 조직문화를 강화되어야 함

참여자들 중에는 향후 시장지향적인 문화가 조금 더 강조되어야 할 것이라고 지적하였다.

시장지향적인 부분을 조금 더 이제 중점으로 잡고 있는 것 같아요. 완벽하게 외부에서도 우리 사업이 잘 성공적이고 효과적이라고 받아들여지는 지점을 이제 저희가 모색을 해야 되는 시기여가지고... (참여자 L)

#### 6) 조직문화 내재화의 현재 모습

연구 참여자들은 미션과 비전을 구성원들과 공유하고 내재화하는 과정에 대한 다양한 모습을 이야기하였다. 또한 비영리조직 구성원들이 느끼는 가치 갈등과 가치 충돌의 모습, 조직문화에 녹아있는 미션과 가치의 역할에 대해서 지적하였다. 일부 연구 참여자

들은 미션과 비전에 대한 논의 구조가 소속된 조직 안에 존재하며, 업무상의 가치 갈등을 조직 안에서 논의를 통해 해결하거나 동료와의 가치 공유를 통해 힘을 얻는다고 표현하였다. 그러나 조직에서 조직문화 내재화 과정이 없고, 논의 구조가 형성되지 않은 경우에는 사업과 관련한 의사 결정에서 가치 갈등과 충돌을 경험한다고 지적하였다. 또한 텍스트만으로 존재하는 미션과 가치보다 내재화가 중요하다고 강조하였다. 즉, 조직 전체의 미션 논의도 중요하지만 구체적으로 실제 사업 진행에서 부딪히는 가치 갈등의 지점에서 상사 혹은 동료와 이를 논의하고 해결하며 가치를 실현하는 과정이 더욱 중요함을 알 수 있다.

### (1) 미션과 비전에 대해 공식적으로 논의함

참여자들은 조직에서 비전회의 혹은 워크숍을 통해서 미션과 비전을 구성원들과 공유하는 논의 자리가 있다고 지적하였다.

#### ① 정기적으로 비전을 공유함

연구 참여자들은 조직에서 공식적으로 그리고 정기적으로 전 직원이 모여서 비전을 공유하는 자리를 마련한다고 이야기하였다.

한 해를 시작할 때 다 모여서 새해 계획을 적어요. 다 같이 자기의 새해 목표를 적다 보면 이 사람의 비전이 어느 쪽을 향해 있는지도 자연스럽게 알 수 있는 것도 있죠. 본격적인 워크숍을 정기적으로 하지는 않는데, 팀별 워크숍을 하고 있고... (참여자 A)

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)

사무국 안에 어떤 1년에 한 번 정도 이게 1박 숙박 워크숍을 하면서 재단의 어떤 비전과 개인이 관심 있어 하는 관심 분야라든지 가치를 이렇게 그냥 편하게 쉼어할 수 있는 그런 자리를 마련을 하고요. 정기적으로 있지 않고 한 번 기회 되면 뭔가 직원들이 바뀐다 그러면 한번 워크숍 간다, 이런 식으로 그런 거는 마련했고... (참여자 J)

비전 공유 이런 거는 저희가 1년에 한 번 워크숍이 있는 걸로 알고 있어요. 가서 이제 컨설팅하시는 분 섭외를 해가지고 이제 저희 그동안의 어떤 회장님이 언론에서 말했던 그런 방향성 이런 것들 갖고 와서 같이 공유하고 그다음에 앞으로 이제 또 저희가 추구하는 방향에 맞는 인재상은 어떤 모습이어야 할지 그런 거 얘기하면서 이제 뭔가 그냥 알아서 이제 뭔가 이런 사람이 되어줬구나 이런 걸 좀 느끼면 하는 그런 자리가 얼마 전에 있기는 했었어요. 1년에 한 번 있다고 하더라고요. (참여자 N)

## ② 조직 혁신과 정체성을 논의하는 자리를 만들

연구 참여자 중에는 조직의 혁신을 위해서 전 직원이 조직 정체성과 미션을 논의하는 논의 구조를 운영하였다고 이야기하였다.

조직 자체 재정비하면서 워크숍을 했었고 워크숍 하기 전에도 이제 그룹 논의라고 해서 되게 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 그 과정에서 이제 사람들이 우리 조직 정체성 우리의 미션은 이제 모두를 위한 변화를 만든 연결인데 그거에 있어서 제도라든가 아니면 사업이라든가 필요한 게 뭐가 있을까 이런 것들을 자연스럽게 얘기할 수 있도록 하는 이제 그런 자리 같은 게 있고 좀 그런 것들을 계속 저희는 팀이 또 따로 생겼으니까 좀 정기적으로 만들려고 하고 있고... (참여자 E)

## (2) 미션과 비전에 대한 공식적 논의가 부재함

참여자들은 조직 내에 공식적으로 구성원 간 미션과 비전을 논의하는 구조가 없다고 보고하였으며 혹은 미션과 비전 논의에 전국의 다양한 조직이 참여해야만 하는 특성으로 논의 구조를 만드는 것이 쉽지 않다고 지적하였다.

### ① 공식적인 회의에서 비전을 공유하지 않음

연구 참여자들 중에는 조직의 미션이나 비전을 전 직원이 모여서 공유하거나 논의하는 회의를 진행하지 않는다고 지적하였다.

공식적인 그런 이전과 같은 시간은 없지만 개인 사업에 대해서 내가 올해 안에 어떻게 하겠다는 목표 설정을 해서 자기 팀장하고 일대일 면담을 하고 보고해요. 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)

미션과 비전을 어떻게 만들어 나갈지에 대한 고민이 저희 단체로서는 지금 있고 그리고 아까 말씀하신 가치에 대해서는 저희가 진짜 인원이 워낙에 적다보니까 업무가 좀 많은 편이라서 사실 시간을 내기가 좀 어렵기는 한데 워크숍이나 상반기 하반기로 나오고 평가 회의나 이런 게 계속 있기는 하는데... (참여자 K)

### ② 비전 논의를 위한 회의를 구성하는 것이 어려움

조직의 비전을 논의하기 위해서 조직의 특성상 서로 다른 전국 조직이 모여야 하는 어려움이 있다고 지적하기도 하였다.

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 같이 작업을 했는데 알고 보니까 그 대표가 자단체에서는 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)

### (3) 핵심가치에 대한 내재화 부족으로 조직 내 갈등이 생김

참여자들은 비영리기관에 소속되어 있는 구성원으로서 개인의 가치와 조직의 미션이 다를 때 사업에 대한 의사결정에서 어떤 가치를 우선시해야 하는지 혼선을 빚기도 한다고 이야기하였다. 더구나 조직의 핵심가치에 대해서 충분히 논의하지 않아 내재화가 부족하여 가치가 ‘텍스트로만 담겨져 있는 경우’ 갈등을 겪는다고 지적하였다.

#### ① 개인의 가치와 조직 미션의 불일치로 갈등함

참여자들 중에는 특정한 사회적 이슈를 대할 때 개인의 가치와 조직이 지향하는 가치가 다르다는 것을 인식하면서 이에 대해서 갈등하였다고 지적하였다.

나 개인으로는 너무 이쪽에 인권 문제에 관심이 많은데 그래서 내 단체에 활동하는 사람으로서 그런 데 갈 수가 없겠구나라는 거를 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 갈등을 느낌

참여자들 중에는 사업을 진행하면서 관련된 이해관계자들 의견의 우선순위를 결정해야 할 때 혹은 사회적 이슈의 우선순위를 결정할 때, 가치 갈등을 느낀다고 지적하였다.

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. 그걸 굉장히 존중 드리는데 사업하는 입장에서는 지원받는 사람들의 권리와 이런 것들이 또 중요하니까 이런 것들이 충돌되는 경우들이 있더라고요. (참여자 E)

새로운 아이디어를 짜내야 돼. 후원을 받을 수 있게 이렇게 뭔가 요구를 한다거나 그게 필요하다고 말하는 게 어불성설 아닌가. 약간 그런 생각이 저는 그게 들고 그리고 전 분야에 있을 때도 현지에 있는 사람들끼리 그런 얘기 되게 많이 했었거든요. 거기서 누가 더 불쌍하게 보이나요? 그런 경쟁 같은 거에 대한 비판도 되게 많이 했었고 그 방식에 대해서 큰 단체들끼리 모여가지고 절대 그렇게 하지 말자고 권리 협약 같은 거 그렇게 강조해놓고 자기들이 한단 말이에요. 그렇게 많이 협약을 했지만 결국 그게 돈이 되거든요. 절대 포기 못 한단 말이에요. 근데 그 방식에 대해서 이제 그들이 놓지 못하는 것처럼 결국은 우리도 이제 고민을 하는 거죠. 그래 저런 게 있어야지 결국은 돈이 되는데 단체는 어떻게... 이 딜레마를 가지고 있어요. (참여자 I)

문제가 없을 정도의 기준을 세워놔야 되지 않나라는 얘기가 나오기 시작하면서 이제 그러면 이제 또 미안하는 되고 세월호는 안 된 이유는 또 뭐고 이제 이런 것들을 하게 되는 거예요. 그런 거 생각하면은 뭔가 단순히 이제 사업 재량권이 그냥 우리가 하고 싶다고 해서 되는 건 또 아니구나. (참여자 L)

### ③ 핵심 가치 논의 없이 일을 하면서 조직 내 갈등이 생김

참여자들은 미션과 비전이 존재하기는 하지만 실제 사업에서 어떻게 적용되어야 하는지 혹은 어떤 의미인지에 대해서 구체적으로 논의하지 않았을 때 구성원 간의 갈등이 발생한다고 지적하였다.

부서 간에 갈등이 생기기도 하고 그래서 약간 해석의 차이라든가 또 어느 순간 우리의 미션, 비전, 핵심 가치는 있지만 그것들이 좀 약간 그냥 글자 텍스트로만 담아 있게 되는 경우들 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)

### (4) 조직 가치 논의와 공유의 긍정성

참여자들은 사업을 진행하며 가치 갈등을 느낄 때 조직의 논의 구조를 통해 갈등을 해결한다고 표현하였고, 나의 가치와 조직 가치가 일치할 때 보람을 느끼며, '멋진 사람들(동료)의 가치를 계속 배우면서 일을 하는 거에 대한 동력을 받는 부분이 많다.'며 가치 공유의 중요성을 강조하였다.

#### ① 가치 충돌을 조직 안에서 논의하며 해결함

연구 참여자들은 사업을 진행하며 가치 갈등이나 가치 충돌이 발생했을 때 조직 안에서 논의를 통해 해결하면서 조직 소속감과 응집력이 증가한다고 지적하고 있다.

정책적인 사안이 있을 때 그때그때 시의성 있는 거에 대해서 논의하는 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)

유기 동물을 받아서 이제 입양시켜주고 입양하려는 사람들 교육해주고 이런 거 하는 기업 이 있는데 그런 것들을 사회적으로 가치있는 일로 볼 수 있냐 그러니까 보통 사회적 가치 하면 이제 인권부터 시작해 가지고 뭔가 좀 법 제도의 사각지대에 있어서 잘 지원을 받지 못하는 사람들, 이런 것들을 도와주는 거를 이제 사회적 가치로 저희가 이제 보는데 동물들을 이렇게 해주는 것도 사회적 가치로 볼 수 있나라는 걸 이제 또 같이 논의를 하고 그러면 그런 게 굉장히 생산적인 활동이라고 생각이 들고 그래서 그냥 제가 딱 그냥 이상적으로 생각했던 회사 분위기인 것 같아요. (참여자 L)

## ② 조직 가치와 나의 가치의 일치로 인해 느끼는 만족감

참여자들은 개인적인 나의 가치와 조직이 지향하는 가치가 일치하고 이것을 실제 의 사결정 과정에서도 확인할 수 있을 때 업무 만족도가 증가한다고 이야기하였다.

사회적 가치 분야에서의 네이버를 만들자 이런 식으로 이제 얘기를 해가지고 하고 있거든요. 그래서 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 했어요. (참여자 L)

## ③ 동료와의 가치 공유와 모델링이 힘이 됨

연구 참여자들은 무엇보다 일을 하면서 함께 일하는 동료들이 가치를 제시해줄 때, 모델링 하고 싶은 모습을 보여줄 때 계속 배우게 되고, 한편으로 일을 지속하게 하는 힘을 얻게 된다고 지적하였다.

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)

같이 일하는 사람이 나와 가치가 맞다라는 생각 때문에 일을 할 수 있는 것 같고 힘들었을 때는 리더십 그니까 외부에서 온 리더십이나 어쨌든 리더십 단위들이 우리가 되게 공통으로 생각하고 있는 거와 좀 다른 결정을 할 때는 좀 화가 나고 퇴사 생각이 좀 나다가는 지금은 그런 결정의 기준을 우리가 잘 만들자 약간 이렇게 생각이 바뀐 것 같아요. (참여자 I)

## 7) 비영리조직 구성원으로서 느끼는 빛과 그림자

비영리조직의 구성원으로서 참여자들은 조직에서 일하는 생활인으로서, 한편으로는 사회의 변화를 만들어가고 싶은 개인으로서 느끼는 빛과 그림자에 대해서 이야기하였다. 연구 참여자들은 조직이 개인에게 희생만을 강요하고 기업 방식의 성과주의만을 적용할 때, 혹은 조직 미션에 따라 사회 환경을 버겁게 바꾸어야 하거나 개인의 노후를 걱정해야 할 때 어려움을 느낀다고 토로하였다. 또한 근로 환경이 좋을 때, 조직 안에서 개인적인 성장의 기회를 찾을 수 있다는 확신, 혁신하고 있는 조직 활동에 대한 기대감을 갖게 될 때 소속된 조직에 대한 희망을 갖게 된다고 지적하였다.

### (1) 구성원의 노동권을 존중하지 않음

참여자들은 조직의 의사결정이나 업무 방식이 개인의 희생을 일방적으로 강요하고 노동권을 보장하지 않는다거나 불합리한 의사결정으로 업무를 배치하고 책임만을 추궁할 때 비영리조직원으로서 버티기 힘들다고 지적하였다.

#### ① 개인의 희생을 강요함

조직에서 개인의 사생활이나 개인의 전문성을 존중하지 않으면서 업무를 진행하게 할 때 어려움을 느끼게 된다고 토로하였다.

미션에 동참을 하려는 거지 개인의 인생을 지우면서까지 미션을 한다는 거는 저는 이게 장기적인 미션을 확보를 할 수 없는 편이거든요. 안 좋은 시그널 이라는 생각이 들거든요... (중략) 그 가치 때문에 저도 지금 버티면서 끙끙거리면서 앓다가 앓다가 일하는 건데 개인의 노동권에 대해서 조금 등한시하는 건 나중에 더 커질 것 같아요. 다들 그래서 화난 채로 다 해요. 어쨌든 간에 퇴사할 때 단순하게 퇴사하진 않지만 다들 진짜 상처 안고 퇴사하는 것 같아요. (참여자 F)

## ② 불합리한 업무 배치와 책임 추궁으로 힘들

개인적인 시간을 희생하며 업무에 임하여도 불합리하게 업무를 새롭게 배치하거나 책임을 추궁하는 경험을 하면서 조직 생활의 어려움이 증폭된다고 지적하였다.

비영리 조직 안에서도 어떤 사람은 그냥 손 놓고... 저처럼 이제 개인을 갈으면서 일을 하는 사람이... 그 꼴을 못 보는 이제 나는 이 받는 돈을 정당화하고 싶고 이 이상을 한 사람이고 싶고 누가 알아주지 않아도 괜찮아, 칭찬하지 않아도... 근데 이제 열심히 한 사람은... 저는 일이 많은 건 괜찮아요. 근데 책임만 묻지 않았으면 좋겠어요. (참여자 F)

## (2) 기업의 성과관리를 적용함

연구 참여자들은 조직에서 복리후생은 보장하지 않으면서 성과만을 기업식으로 기대할 때 어려움을 느낀다고 지적하였다.

### ① 기업식의 성과관리를 적용함

기업식으로 정기적으로 새로운 업무 성과를 요구할 때 연구 참여자들은 어려움을 느낀다고 이야기하고 있다.

두 달에 한 번씩 무조건 정기 보고를 잡으세요. 갈 때마다 그 사람이 좋아할 만한 아젠다를 계속 가지고 가야 되는 거죠. 근데 사실 원래는 연구원이라는 연구 아젠다가 짧은 것도 있지만 사실 되게 장기간으로 가져가야 되는 게 맞는데, 계속 새로운 걸 원하시니까 계속 끊임없이 새로운 아젠다를 만들어요. 그래서 연구원이 연구를 안 하고 다 pm이에요. 외부 기관을 잡고 써서 연구는 프로젝트 매니징만 하는 그런 경우가 많아요. 저는 그럼에도 불구하고 제가 작년에 1년 반짜리인 긴 프로젝트를 했었어요. 근데 마음에 안 드시는데 왜 계속 똑같은 이름으로 연구를 가지고 오냐 새로운 게 아니라는 얘기를 들었어요. (참여자 D)

### (3) 조직에서의 나의 한계가 느껴짐

연구 참여자들은 급격하게 변화하고 있는 사회 환경에 대응해야 하며 새롭게 변화를 만들어가야 하는 조직의 미션이 때로는 버거울 때가 있으며, 조직의 재정적인 측면에서 불안정하다는 것을 알게 되면 개인의 생존권이 위협받는다고 지적하고 있다.

#### ① 빠르게 변하는 세상에서 제도와 법의 변화를 만들어간다는 미션이 버거움

연구 참여자들 중에는 급격하게 변화하는 사회에서 선도적으로 변화를 만들어가야 하는 조직의 미션을 수행하는 것이 가끔은 버겁게 느껴진다고 토로하였다.

성평등 세상을 위해서 제도와 제도 개혁과 법을 바꾸는 게 우리의 미션이라고 하더라도 결국 우리가 가고자 하는 세상이 이 속도에 세상의 속도에 맞춰서 가는 것인가 그래서 활동가가 그 속도에 맞춰지지 못해가지고 자괴감을 느끼고 더 이상 내가 이 조직에 내가 있는 게 민폐겠구나, 나보다는 이런 거에 훨씬 더 빠른 젊은 활동가가 들어와서 이거를 하는 게 낫지 않겠나, 똑같은 말들을 전국에서 다 하시는데 그런 생각이 있다 보니 진짜 눈치가 보이는 게 있어요. (참여자 G)

## ② 직장인으로서 나의 생존에 대한 두려움을 느낌

연구 참여자들 중에는 본인의 노후 보장과 직장의 지속성에 대한 걱정으로 인해서 나 개인의 생존에 대해 두려움을 느낀다고 토로하였다.

지금 내가 여기에 경력 10년을 가지고 내가 노후를 보장, 노후를 걱정하지 않을 정도의 급여를 보장받고 내가 지금 어디에 갈 수 있을까 하는 물음표가... 지금 제가 두려움... 생존에 대한 두려움으로 오고요. (참여자 G)

## (4) 근로 환경에 만족함

연구 참여자들 중에는 현재 조직의 근무 조건과 복리후생의 측면에서 만족한다고 이야기하였다.

### ① 근로 환경에 만족함

연구 참여자들 중에는 다른 회사와 비교해봤을 때 현 조직의 근무 조건과 복리후생의 측면에서 만족한다고 표현하였다.

현실적인 이야기를 하면은 다른 회사를 다녀본 사람이라면 그냥 제가 느낀 어떤 업무 감도 다른 사람들이 출근하고 퇴근하는 걸 보거나 그냥 주위 동료들이나 여러 가지의 이 정도 근무 환경에서 이 정도 복지와 급여 이런 것들을 잘 누리면서 일을 할 수 있는 곳이 사실 많지는 않겠더라는 생각이 저는 들고... (참여자 H)

저희 사실 재택도 되게 많이 해도 되고 유연근무제 하거든요, 그리고 형식적으로는 유연한 것들이 되게 많아요. 저도 되게 좋아하고요. 저희는 또 주 월 2회차, 4회차 금요일은 쉬거든요.(참여자 D)

## (5) 조직에 대한 나의 기대

연구 참여자들은 혹독한 환경 변화 속에서도 끊임없이 고민하고 혁신을 만들어가려는 비영리조직의 모습을 보면서 미래 조직의 모습에 대한 희망을 갖게 된다고 이야기하였다. 또한 변화하는 조직에서 나의 역량과 역할에서의 변화와 성장을 예측할 수 있을 때 미래에 대한 기대감을 갖게 된다고 지적하였다.

### ① 변화하는 조직 모습에 대한 희망이 있음

참여자들은 계속해서 변화해가고 개선해 가는 조직의 모습을 목도하면서 앞으로 미래의 조직에 대해서 희망을 걸게 된다고 이야기하였다.

변화를 한다고 하는데도 되게 말만 있지 사실상 행동적으로 많이 보여주는 부분이 없었는데 그런데 이제 올해가 많이 행동적으로 보여주는 해인 것 같아서 이런 기대감과 조직에서 저한테 기대하는 역할도 있어서... (참여자 C)

아직은 조직에 대한 기대감이 조금 남아 있는 것 같아요. 어떻게 보면 저희도 조직이 사실 여기 있는 조직 중에서 제일 어리죠. 2018년에 설립했으니까... 아직까지 그래도 조직이 좀 젊은 편이기도 하고 그리고 또 여러 가지가 안 좋은 얘기도 많이 하기는 했지만 그래도 개선을 하겠다 라는 그런 액션 자체는 사실 아직까지는 다닐 만한 여지가 있구나 라고 생각하는 거죠. (참여자 D)

### ② 개인의 성장에 대한 기대가 있음

참여자들 중에는 조직의 변화와 함께 나의 역량이 성장하고 조직을 앞으로 바꿔나갈 수 있을 것이라는 희망이 있을 때 조직에서 더 버티게 된다고 지적하였다.



성장해서 팀장이나 영향력을 가질 수 있는 위치에 올라서 그런 방어막도 좀 되어주고, 저희 조직 문화를 좀 앞서서 바꿔갈 수 있는 역할까지 한번 해보고 싶다는 욕심을 생기게 만드는 기관이어서 여기서 일단은 조금 더 버텨보고 싶어요. (참여자 A)

#### 4. 소결

본 연구는 비영리기관 조직문화에 관한 탐색적인 연구로서 7개 기관에서 근무하고 있는 12명의 실무자를 중심으로 3회의 포커스그룹 인터뷰를 진행하였으며, 분석 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 현재 비영리조직 조직문화 논의에서 환경 변화와 지속가능성, 특히나 재정적 지속가능성에 대한 고민이 가장 두드러지게 나타났다. 비영리조직의 구성원들은 우리나라 사회의 환경 변화가 매우 급격하게 진행되고 있으며 혹독한 환경 변화 속에서 조직의 생존 가능성과 정체성을 깊이 고민하는 것으로 나타났다. 연구 참여자들은 비영리조직의 존재에 대한 사회적 연대감이 낮아지거나 영리 섹터와의 차별성이 없어지고 있다고 인식하고 있었으며, 조직 존재에 대한 위기감을 크게 느끼고 있었다. 비영리조직 구성원들은 조직이 1인의 기부자에게 전적으로 재정을 의존하거나 시민과 함께 호흡하고 연대에서 힘을 얻어야 하는 비영리조직의 후원이 감소하는 등의 모습에서 미래 조직의 지속가능성에 대해서 깊은 우려를 토로하였다.

둘째, 관계지향적이며 혁신지향 강조형의 조직의 구체적 모습을 살펴볼 수 있었다. 구성원들이 바라는 관계지향적 조직문화는 단순히 가족 같은 관계, 서로에게 관심 있는 관계를 넘어서서 조직 활동에 참여가 자유롭고 수평적 의사소통이 강조되는 문화임을 알 수 있었다. 또한 동료, 상사와 소통하고 상호 존중하며 동료 모델링을 통해서 성장하는 조직문화가 나의 동력이라고 강조하였다. 덧붙여 최고·중간 리더십과의 의사소통을 통해 조언받고 격려와 지지를 얻는다고 이야기하였다. 혁신적 조직문화는 미션과 비전을 환경의 변화에 따라 바꾸고 구성원들의 자유로운 재량권을 바탕으로 새로운 사업을 시도

할 수 있는 문화라고 이야기하였다. 또한 어떤 조직문화가 되길 바라는지에 관한 질문에 참여자들 대다수가 관계(협력) 지향적인 조직문화가 강화되길 바라면서도 조직을 혁신하며 사업을 진행하기를 바란다고 표현하였다. 관계 지향적이면서도 혁신적인 모습에 대해서는 사업의 아이디어를 구성원들이 머리를 맞대고 자유롭게 의논하고 결정하여 이를 실제 사업으로 구현해 나가는 것이라고 지적하였다.

셋째, 바람직한 위계지향 조직의 구체적 모습은 수직적, 상명 하달의 의사소통 구조가 아니라 특정한 리더십이나 구성원에 의해 좌우되지 않는 공고한 시스템 구축하는 것이라고 지적하였다. 이것은 일을 하는 기본 원칙을 규정하고 절차를 확립하며 이를 구성원들과 공유하는 모습일 것이다.

넷째, 연구 참여자들은 미션과 비전을 구성원들과 공유하며 내재화하는 다양한 모습에 대해서 이야기하였다. 조직이 미션과 비전, 가치를 공유하는 과정과 그 영향에 관해서 이야기하면서 업무상의 가치 갈등을 조직 내 논의를 통해 해결하거나 동료와 가치 공유를 하면서 일을 하는 힘을 얻는다고 표현하였다. 그러나 조직 내 조직문화 내재화 과정이 없고 논의 구조가 형성되지 않았을 때 사업과 관련한 의사결정에서 가치 갈등과 충돌을 경험한다고 지적하였다. 또한 조직 전체의 미션 논의도 중요하지만, 실제 사업 진행에서 부딪히는 가치 갈등의 발생 지점에서 당사 혹은 동료와 이를 논의하고 가치를 구체적으로 실현하는 과정이 더욱 중요하다고 표현하고 있다.

마지막으로 비영리조직의 구성원으로서 느끼는 빛은 조직의 성장과 혁신이 나, 개인의 성장 가능성과의 연결 지점에 있다는 것이다. 변화하는 조직, 새로운 것을 시도하고 혁신하는 조직에 대한 기대감은 결국 개인의 성장 가능성에 대한 기대감으로 연결되며 미래에 대한 희망을 품게 된다는 것이다. 비영리조직의 구성원은 조직에서 일하는 생활인으로서 그리고 사회의 변화를 만들어가고 싶은 개인으로서 느끼는 빛과 그림자에 관해서 이야기하였다. 연구 참여자들은 조직이 개인에게 희생만을 강요하고 기업 방식의 성과주의만을 적용할 때, 개인의 노후를 걱정해야 할 때 어려움을 느낀다고 토로하였다. 또한 조직 안에서 개인적인 성장의 기회를 찾을 수 있다는 확신과 조직 활동에 대한 기대를 하게 될 때 소속된 조직에 대한 희망을 품게 된다고 지적하였다.

제23회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2023



# 5

결론 및 제언



## V. 결론 및 제언

본 연구에서는 비영리조직의 조직문화를 현재의 모습과 이상적인 모습에 집중하며 살펴보았다. 이를 통하여 비영리조직의 조직문화 및 희망하는 문화의 구체적인 모습뿐 아니라 비영리조직이 현재 직면하고 있는 고민과 가치 및 미션의 내재화 노력 등에 대해서도 살펴보았다. 개인에게 성격이 있듯 조직의 성격으로서 문화를 이해한다면, 본 연구의 결과로 어떠한 조직문화 유형이 비영리조직에 바람직한지를 일반화하여 제시하기는 어렵다. 각각의 조직에는 그 고유의 특정 조직문화가 존재하기에, 네 가지의 조직문화 유형으로 각각의 조직문화의 세부적인 현상들을 완벽하게 이해하기는 어렵기 때문이다. 그런데도 한국의 비영리조직의 전반적 조직문화를 이해하는 것은 향후 비영리조직의 조직관리 방향성을 설정하는 데 매우 필요하다는 점에서 그 의의가 있다. 본 연구의 결과를 바탕으로 비영리조직의 조직 관리에 대한 몇 가지 실천적 제언을 제시해보고자 한다.

첫째, 비영리조직은 협력과 참여를 강조하는 가치를 기반으로 조직의 변화와 혁신을 진행해야 한다. 연구 결과 관계(협력)지향의 가치와 혁신지향의 가치가 두드러지는 선호 가치로 나타났다. 관계와 함께 혁신을 강조하는 비영리조직에서 일하는 사람들은 임파워먼트, 직무만족 등 긍정적인 직무 태도를 보이고 있었다. 변화를 만드는 주체로서 비영리조직은 끊임없이 혁신의 가치를 지향한다. 그리고 현재 한국의 비영리조직은 생태계 전체의 급격한 변화와 재정적 측면의 지속가능성에 대한 고민이 구체적으로 필요한 환경에 놓여있다. 이러한 시점에서 비영리조직은 기존에 해왔던 방식보다 환경 변화에 적극적으로 대응하며 생존하기 위한 변화와 혁신을 진행해야 한다. 질적 인터뷰 결과에서도 나타났듯이 이러한 비영리조직의 혁신(변화)지향 조직문화의 모습은 무엇보다 관계와 협력, 그리고 연대가 기반이 되어야 한다.

둘째, 바람직한 비영리조직의 관계(협력)지향의 조직문화는 수평적인 의사소통, 참여와 재량권이 보장되는 조직문화이며, 이러한 조직문화의 기반을 다지기 위한 노력이 필요하다. Cameron 과 Quinn(2011)은 “관계지향의 조직문화는 모두 하나가 되어 서로 인간적으로 큰 관심이 있어 성실하게 업무를 수행하지 않음을 용인하거나, 또는 너무 큰 개인적 기대를 하는 것을 의미하는 것이 아니다”(p.100)라고 설명하였다. 이는 개인단위 분석의 조직의 전반적 분위기 문항의 결과에서도 나타났다. 비영리조직에서 선호되는

관계지향의 조직문화는 조직 활동에 참여가 자유롭고 수평적 의사소통이 강조되는 문화의 긍정성을 강조한다. 또한 동료 및 상사와의 소통과 모델링을 통해 상호 존중하며 이를 기반으로 성장하는 조직문화를 의미한다. 이러한 조직문화를 기반으로 사회 변화를 도모하기 위해 업무 자율성과 창의성을 발휘하면서 사업을 결정하고 구현해 나가는 것이 가능하다.

셋째, 비영리조직의 조직문화의 하나의 요소로서 '시장(성과)지향성'에 대해 보다 적극적으로 고려하고 이에 대한 적용을 논의할 필요가 있다. 본 연구 결과는 비영리 조직들이 역사, 규모, 운영 주체, 설립 목적 등에 따라 각기 다른 조직문화를 형성하고 있음을 실증적으로 보여주었다. 특징적인 것은 대부분 조직이 '시장지향성'에 대해서는 현재 문화 또는 이상적인 문화에서 모두 소극적인 태도를 보였다. '시장지향성'은 성과관리, 고객지향성, 마케팅 등을 포괄하는 개념으로 최근 비영리조직들을 둘러싼 경쟁적 환경 속에서 비영리조직이 지속가능성을 확보하고, 목표 달성을 위해서 반드시 내재화되어야 하는 문화적 속성이라고 할 수 있다. 비영리 조직들은 현재 환경의 변화와 고객의 요구에 능동적으로 대응하고, 고객의 요구를 충족할 수 있는 대응 전략 수립을 통해 스스로 조직의 존재 가치를 제고해 나가야 할 것이다. 또한, 성과관리 시스템을 체계화하여 목표 달성에 대한 책임성을 담보해야 할 것이다.

넷째, 조직 내부에서 조직의 진화 단계에 대해서 함께 살펴보고, 이에 맞는 조직문화를 수립하고 이를 발달 단계에 맞게 정기적으로 점검하는 것이 필요하다. 본 연구에서는 조직의 미션과 비전에 대해 점검하지 않거나, 비정기적으로 점검한다고 응답한 비율이 높게 나타났다. 이는 조직 수립의 초기에 수립된 미션 및 비전, 핵심 가치들이 조직의 발달에 따라 공유되지 못하거나, 변화되지 않는 등, 전체 조직문화에 대한 점검이 이루어지지 않는 가능성을 시사한다. 조직진화론에 의하면 조직의 발생과 성장, 환경 변화에의 적응에 대한 오랜 역사를 가진 조직들은 여러 가지 내·외부 요인으로 인해 구조적 관성(structural inertia)이 강하게 존재하며 이에 따라 환경의 변화에 대응하기 어렵다고 지적한다(Hannan and Freeman, 1986). 우리나라에서도 환경의 위협에 직면한 개별 조직들의 구조적 관성의 영향이 클 때는 핵심 가치나 규범, 조직구조 등을 급격히 변화시키고 성공적인 적응이 어렵다는 논의가 있다(이준우, 김건우, 2021). 조직의 발달 단계에 따라, 그리고 외부 환경 변화에 따라 이에 유동적으로 대응하기 위하여, 조직 미션이나 규정, 목적사업의 내용을 변화시키며 환경 적응성을 높이는 조직문화를 구축하여야 한다.

마지막으로 조직문화의 내재화를 위한 조직 차원의 노력이 필요하다. 가치 내재화를 위한 시스템이 수립되어 있고, 이에 대한 노력에 긍정적으로 평가하였으나, 관리자와 일선 실무자 간의 현재 조직문화와 지향하는 조직문화의 차이를 보여주었다. 이는 조직문화 내재화를 위한 시스템은 존재하지만, 실효성에 대해서 고민해야 할 지점이라 할 수 있다. 또한 비영리조직의 신입 직원들을 대상으로 한 조직문화 공유를 위한 공식적 시스템 수립 등이 필요하다. 이와 함께 구성원들이 업무에서 부딪히는 가치충돌과 갈등을 겪을 때 이를 논의할 수 있는 조직 내 의사소통 구조가 필요하다. 멘토링, 각종 모임 및 회의, 관리자와의 면담 등 질적 인터뷰에서 구체적인 예로 제시된 다양한 방식들이 시도될 수 있을 것이다. 조직의 미션과 비전을 전 기관 차원에서 공유하는 노력뿐 아니라 조직 가치가 구성원들과 사업에 녹아들기 위해서는 업무 중 의사결정 과정에서 가치를 논의하고 가치의 지향성과의 적합성을 조직 논의구조에서 확인하는 것이 매우 중요하다.

본 연구는 다음의 한계를 지닌다. 첫째, 연구 결과의 대표성 문제이다. 조직문화를 살펴보기 위하여, 10인 이상의 조직에서 5인 이상을 대상으로 설문조사를 하려는 본래의 목표로 인하여, 소규모 비영리조직은 제외되었다. 5인 이하의 소규모 그리고 역사가 짧은 비영리조직도 많음을 고려해보면, 본 연구의 결과를 한국의 전체 비영리조직의 결과로 해석하기는 어려움이 있다. 그러므로 후속 연구에서는 더욱 다양한 특성을 가진 비영리조직을 포함해 한국 비영리조직의 다양한 조직문화를 살펴볼 필요가 있다.

둘째, 조직문화의 대표성 문제이다. 조직 단위의 분석을 위하여 한 조직에 다수의 구성원이 응답하면 이에 대한 합을 조직 값으로 보고 이를 분석하였다. 한 조직에서 5인 이상의 응답자를 수집하는 것에 대한 어려움으로 최종 분석에서는 1인이 응답한 조직을 제외하고 잠재프로파일 분석을 시행하였다. 선행 연구들에서 제시한 개인 단위 분석뿐 아닌 조직 단위의 분석을 할 수 있다는 강점을 지니긴 하지만, 여전히 2인 이상의 응답자의 조직문화 결과를 전체의 조직문화로 보기에 어렵다는 한계를 지니기도 한다. 그러므로 후속 연구에서는 하나의 비영리조직에 집중한 사례 연구나, 조직 내의 모든 구성원의 조직문화 인식을 바탕으로 한 조직 단위의 분석 등이 이루어져야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 현재 상태의 조직문화에 초점을 맞추었으므로, 다양한 조직의 발달 주기에 대한 충분한 고려는 부족하였다. 즉, 조직문화란 조직이 현재 어떠한 조직발달의 단계에 있는지에 크게 영향을 받을 수 있으나, 양적 방법 및 질적 방법에서는 이러한 부분에 대한 충분한 고려가 이루어지지 못했다. 후속 연구에서는 조직 발달

의 다양한 단계를 가진 비영리조직을 대상으로 한 조직문화 연구나, 하나의 조직을 다양한 시점에서 추적 관찰할 수 있는 연구들이 추가로 진행되어야 할 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 현재까지 충분히 진행되지 않았던 한국의 비영리조직의 조직문화에 대해 진단하였다는 데 의의를 지닌다. 비영리조직을 이끄는 핵심적인 요소는 결국 가치와 사명이며, 이러한 점에서 조직 구성원이 학습하고 공유된 조직의 가치로서 조직문화를 살펴보는 것은 매우 필요한 일이라 하겠다. 조직 내부와 외부의 환경을 분석하고, 유연한 조직 변화의 과정의 첫 번째 단계로서 비영리조직의 전반적 문화를 진단하였다. 조직문화를 이해하는 것은 조직에는 생존, 존재 이유와 관련되며, 해체되지 않기 위해 조직의 모습을 찾아가는 과정이다. 또한 조직 구성원에게는 조직문화에 대한 이해를 통해 조직의 변화 가능성에 대하여 기대하고, 이와 함께 개인의 비영리조직 안에서의 성장 가능성에 대한 기대감을 탐색해보는 과정이다. 재정적 불안정성으로 인한 생존, 비영리를 둘러싼 외부 환경의 급격한 변화로 비영리조직의 위기감이 팽배한 시기에도, 끊임없이 조직문화를 이야기해야 하는 이유는 결국 조직문화는 비영리조직에서 일하는 사람들의 성장과 비영리조직의 미래와 관련되어 있기 때문이다.



## 참고 문헌

- 강중수. (2008). 지역사회복지관 조직문화가 사회복지사 다중몰입에 미치는 영향 연구. *한국사회복지행정학*, 10(2), 31-56.
- 강홍구. (2001). 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-의료사회복지사의 인식을 중심으로. *한국사회복지학*, 47, 7-33.
- 김대건, 허성욱. (2015). 조직문화 격차가 조직효과성에 미치는 영향: 직무만족·조직몰입의 매개효과. *한국공공관리학보*, 29(3), 1-28.
- 김성준, 김준수. (2023). 사회복지조직의 조직문화가 직장 내 괴롭힘에 미치는 영향. *사회과학리뷰*, 8(1), 111-128.
- 김민정, 이영민. (2019). 기업의 조직문화가 직무만족에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과를 중심으로. *사회과학연구*, 26(3), 229-258.
- 김영미, 조상미. (2011). 사회복지조직의 조직문화 연구경향 분석. *한국사회복지행정학*, 13(2), 55-90.
- 김은희, 유영미. (2019). 진성리더십이 사회복지조직문화에 미치는 영향: 조직변화몰입과 조직변화저항의 매개효과를 중심으로. *지방정부연구*, 23(2), 175-202.
- 김호정. (2004). 행정조직과 기업조직의 조직문화 비교. *한국행정학보*, 38(3), 49-67.
- 김후자, 김정남. (2001). 질적 연구로서의 포커스그룹 연구방법(Focus group method)에 대한 고찰. *계명간호과학*, 5, 1-21.
- 박영준. (2006). 생활시설 사회복지사의 조직문화, 임파워먼트, 조직유효성과의 인과모형에 관한 연구. *한국사회복지행정학*, 8(1), 67-97.
- 박원우. (2017). 조직문화 측정의 대표적 도구와 구체적 활용방법. *경영논집*, 51, 51-91.
- 수자원공사. (2015). K-water 조직문화 진단 및 중장기 추진전략. K-water 연구원.  
[https://www.kwater.or.kr/kiwe/resu/reportDown.do?otxt\\_atrchfl\\_id=LIB20072014162613317&fileSeq=1](https://www.kwater.or.kr/kiwe/resu/reportDown.do?otxt_atrchfl_id=LIB20072014162613317&fileSeq=1)
- 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.
- 윤모린, 조상미. (2022). 한국 사회적경제 중간지원조직 종사자의 사회적경제인식이 직무성과에 미치는 영향: 변혁적·거래적 리더십과 네트워크의 조절효과를 중심으로. *사회적경제와 정책연구*, 12(1), 59-94.
- 윤민화. (1999). 사회복지사의 임파워먼트(empowerment)에 대한 연구. 이화여자대학교 사회복지학과 석사학위 논문.
- 이동수. (2007). 경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단. *한국행정논집*, 19(2), 215-245.

- 이주호, 김선자. (2009). 사회복지시설 종사자가 인식한 집단문화 수준과 조직시민행동 간의 관계에서 정서적 조직몰입의 매개효과. *사회복지정책*, 36(4), 415-440.
- 이준우. (2005). 한국 대기업집단 인사제도 및 관행이 형성과 변천에 관한 연구. 서울대학교 박사학위 논문.
- 이준우, 김건우. (2021). 제4차 산업혁명시대 창업에 대한 조직진화론적 고찰. *한국창업학회지*, 16(1), 161-184.
- 장지원, 진종순. (2006). 조직문화와 조직구성원의 혁신성향: 중앙정부부처 공무원을 대상으로. *한국사회와 행정연구*, 17(3), 33-54.
- 장봉진, 주효진. (2019). 정부조직의 세대간 조직문화 비교연구 - 산림청 본청을 중심으로 -. *한국자치행정학보*, 33(3), 225-244.
- 정진경, 김혜정, 장윤주. (2021). 기빙코리아 2021 : 우리는 왜 비영리조직에서 일하는가?
- 조상미, 정희수, 유수형, 한예선. (2020). 조직문화는 사회복지 종사자의 직무소진에 영향을 미치는가?-리더-구성원 교환관계(LMX)의 조절효과를 중심으로. *한국사회복지행정학*, 22(4), 159-186.
- 주효진. (2004). 조직구조, 조직문화 및 조직 효과성의 관계에 관한 연구: 업무특성별 기관분류를 중심으로. *행정논총*, 42(2), 29-53.
- 주효진, 김옥일, 박광국. (2007). 행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석: 조직문화평가도구(OCAI)의 적용. *한국사회와 행정연구*, 18(3), 41-59.
- 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.
- 주효진, 조주연. (2009). 조직문화평가도구를 활용한 조직문화유형분석: 한국철도공사(KORAIL)를 대상으로. *한국행정연구*, 18(3), 3-23.
- 진영빈. (2014) 공공부문 스마트워크 활성화를 위한 조직문화 연구: 경쟁가치모형을 이용한 현재문화와 적합문화의 차이분석을 중심으로. 경성대학교 행정학과 박사학위논문.
- 최성욱. (2005). 한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구: 중앙부처를 대상으로. *한국행정학보*, 39(2), 41-63.
- 최영규, 초의수. (2021). 사회적기업 종사자의 사회적 가치, 시장지향성이 서비스품질에 미치는 영향: 협조적 행동의 매개효과와 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. *사회적가치와 기업연구*, 14(2), 175-200.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M. E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization Studies*, 5(3), 193-226.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.

- Bercea, O. B., Lakatos, E. S., & Bacali, L. (2018). Comparative Study Regarding Organizational Culture: Nonprofit. In *Civil Society: The Engine for Economic and Social Well-Being: The 2017 Griffiths School of Management and IT Annual Conference on Business, Entrepreneurship and Ethics (GMSAC)* (p. 41). Springer.
- Berg, B. L., & Lune, H. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences* (Vol. 5). Boston: Pearson.
- 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., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Massachusetts: Addison–Wesley.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey–Bass.
- Collins, L. M., & Lanza, S. T. (2009). *Latent class and latent transition analysis: With applications in the social, behavioral, and health sciences* (Vol. 718). John Wiley & Sons.
- Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361.
- Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel Psychology*.
- Hannan, M. T., & J. Freeman. (1986). Where Do Organizational Forms Come From? *Sociological Forum*, 1(1), 50–72.
- Kilmann, R. H. (1985). A complete program for organizational success. *Consultation: An International Journal*, 4(4), 316–330.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Marying, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Qualitative Social Research*, 1(2), 12–20.
- Morgan, D. L. (1993). Qualitative Content Analysis: A Guide to Paths Not Taken. *Qualitative Health Research*, 3, 112–121.
- Morgan, D. I. (1997). *The focus group guidebook: Focus group kit 1*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, D. L., & Krueger, R. A. (1993). When to use focus groups and why. In D. L. Morgan (Ed.), *Successful focus groups: advancing the state of the art* (pp.3–19). Newbury Park, CA: Sage.

- Mulugeta, F. (2015). Current and preferred institutional culture types and vision, mission and objectives of Addis Ababa University. *Journal of Education for Development*, 4(1).
- Peterson, M. F., & Castro, S. L. (2006). Measurement metrics at aggregate levels of analysis: Implications for organization culture research and the GLOBE project. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 506–521.
- Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). *Managing Organizational Transitions*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). *The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life*. Emerald.
- Rodrigues, A., Ferreira, M. R., & Marques, C. P. (2015). Organizational culture in cooperatives: An exploratory approach. In *26th International Business Information Management Association (IBIMA) Conference*.
- 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.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Newbury Park, Calif. : Sage Publications.
- Vlaicu, F. L., Neagoe, A., Țîru, L. G., & Otovescu, A. (2019). The organizational culture of a major social work institution in Romania: A sociological analysis. *Sustainability*, 11(13), 3587.

제23회 기부문화심포지엄  
Giving Korea 2023



## 부록



아름다운재단 기부문화연구소는 2001년 설립된 국내 최초의 기부문화 연구소입니다. 우리 사회에 건전한 기부문화를 뿌리내리고 효과적인 기부와 배분이 이루어지도록 연구 조사를 수행합니다. 또한 글로벌 연구 파트너로 참여하여 글로벌 스탠다드를 학습함과 동시에 한국의 현황과 좋은 사례를 널리 알리고자 노력하고 있습니다. 다양한 워크숍 및 컨퍼런스를 통해 비영리단체 실무자의 전문성을 높이고, 기부 확산을 장려하기 위한 제도 및 제도를 연구하여 제안합니다. 궁극적으로 한국 사회 기부문화의 질적 향상을 이루는 초석이 되고자 합니다.

## 아름다운재단 기부문화연구소는 다음과 같은 활동을 합니다

### ■ 기부문화심포지엄 ‘기빙코리아’

2001년 시작된 기빙코리아는 기부 행동과 인식을 조사하는 한국의 대표적인 기부 자수입니다. 2015년까지는 개인기부조사와 기업기부조사를, 2016년 개편 이후에는 비영리기관조사와 개인기부조사를 격년으로 진행하고 있습니다. 세계적으로도 세 번째로 역사가 오래된 기빙코리아는 기부참여율, 평균기부금액, 기부처, 기부 방법 등의 데이터를 기반으로 국제기부자수 산출에 협력하고 있습니다. 또한 국가통계인 사회조사 내에 기부 문항이 추가되는 데 기여하였습니다. 실무자와 연구자들이 활용할 수 있도록 매년의 분석 결과와 원데이터를 공개하고, 발표행사를 개최합니다.

### ■ 기획연구

기부에 대한 사회적 인식 개선, 비영리기관의 모금 능력 향상 및 효과적인 정책 생산을 위해 필요한 연구를 기획하여 수행합니다. 고액 및 자산기부, 유산기부 활성화를 위한 “계획기부 연구 시리즈”와 법·제도 개선 연구를 통해 관련 정책 변화를 견인해 왔습니다. 비영리 투명성 강화, 법·제도 현실화 및 기술 변화에 따른 비영리 대응 전략 등 다양한 주제의 기획연구가 수행되고 있습니다.

### ■ 국제연구

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

아시아 18개국이 참여하는 공익활동 환경 평가 지수는 홍콩의 CAPS(Centre for Asian Philanthropy and Society)와 함께하고 있습니다. 공익활동에 대한 규제, 세금 및 재정 정책, 정부 조달, 생태계 등 4개 분야를 조사하여 지수화한 지표인 DGI는 개인, 기업, 기부자, 사회서비스 단체가 공익 영역에 참여할 수 있는 최적의 상황을 모색하고, 분야별 좋은 사례를 제시하려는 목적으로 개발되었습니다.

#### 국제기부지수(Global Philanthropy Indices)

미국 인디애나대학 릴리 패밀리 필란트로피 스쿨(Indiana University Lilly Family School of Philanthropy)과 함께 국제기부환경인덱스(GPEI; Global Philanthropy Environment Index), 국제기부추적보고서(GPT; Global Philanthropy Tracker), 기부의 새로운 영역(EAG; Emerging Areas in Giving) 등 기부금의 국제 흐름, 글로벌 기부 비교 연구를 수행합니다.

### ■ 협력 네트워크

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

- 나눔지식네트워크: 아름다운재단 기부문화연구소, 초록우산 어린이재단 아동복지연구소, 사회복지공동모금회 나눔연구소의 네트워크
- 한국사회과학자료원(KOSSDA), 한국사회과학도서관(KSSL), 학술연구정보서비스(RISS)와 기빙코리아 데이터 및 연구 자료 공유 협약
- ARNOVA (Association for Research on Nonprofit Organization and Voluntary Action) 멤버
- ISTR (International Society for Third-Sector Research) 멤버

### ■ 석박사연구지원

우리 사회에 건강한 기부문화가 정착할 수 있도록 사회복지학, 경영학, 경제학, 회계학, 세무학, 법학, 사회학, 언론정보학 등 다양한 분야의 논문을 지원합니다. 학위 과정에 계신 분뿐 아니라 현장 전문가 관련 공부를 지속하고자 하는 분들을 위해 학습의 장인 비영리 콜로키움도 운영하고 있습니다. 비영리콜로키움은 격월로 사회복지공동모금회 나눔문화연구소와 함께 진행합니다.

아름다운재단 기부문화연구소의 연구 자료는 기부문화연구소 웹사이트 [research.beautifulfund.org](http://research.beautifulfund.org)를 통해 열람하실 수 있습니다.

## 아름다운재단 기부문화연구소 연구위원

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

### 기부문화분과

연구위원	<b>구지윤</b>	광운대학교 상담복지대학원 교수
연구위원	<b>김수경</b>	단국대학교 국제학부 교수
연구위원	<b>김성주</b>	미국 노스캐롤라이나주립대학교 사회복지학과 교수
연구위원	<b>김혜정</b>	경희대학교 공공대학원 교수
연구위원	<b>노법래</b>	부경대학교 사회복지학전공 교수
연구위원	<b>박철</b>	고려대학교 경영학부 교수
연구위원	<b>이민영</b>	고려사이버대학교 사회복지학과 교수
연구위원	<b>정복교</b>	미국 케인대학교 행정학과 교수
연구위원	<b>조상미</b>	이화여자대학교 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 파이낸스 경영학과 교수
연구위원	<b>박성연</b>	이화여자대학교 경영학부 교수
연구위원	<b>송수진</b>	고려대학교 글로벌비즈니스대학 융합경영학부 교수
연구위원	<b>신은정</b>	백석대학교 스마트IT학부 핀테크전공 교수
연구위원	<b>신현상</b>	한양대학교 경영대학 경영학부 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>김정연</b>	이화여자대학교 법학전문대학원 교수
연구위원	<b>박민선</b>	회계법인 늘봄 이사
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 세무학부 교수

제23회 기부문화심포지엄

## 기빙코리아 2023

발행일	2023년 12월 31일
발행처	아름다운북
발행인	한찬희
등록일	2006년 10월 25일 제300-2006-150호
지은이	아름다운재단 기부문화연구소
기획및편집	아름다운재단 기부문화연구소
주소	03035 서울시 종로구 자하문로 19길 6(옥인동)
전화	(02)766-1004
전송	(02)6969-5196
웹사이트	<a href="http://www.beautifulfund.org">www.beautifulfund.org</a>
디자인및인쇄	해든디앤피[(02-2266-6372)]





 아름다운북

비매품/무료



9 788993 842678

ISBN 978-89-93842-67-8 (PDF)  
ISBN 978-89-93842-66-1 (세트)