

2022년
참여형 현장연구
지원사업

대전사회복지현장의 주니어-시니어 사회복지사의 조직문화 인식 연구

책임연구원

박수진(대전광역시사회복지사협회 사무처장)

공동연구원

이수임(기성종합복지관 주임)

이재성(한밭종합사회복지관 팀장)

이철중(한마음의집 선임생활재활교사)

이효진(대전광역시사회복지사협회 대리)

정다운(대전광역시사회복지사협회 과장)

정세찬(대전광역시발달장애인지원센터)

정은별(대전복지공감 간사)

조아라(대전복지공감 운영위원)

※ 본 연구는 2022년 참여형 현장연구 공모사업에 선정된 연구로써
본 연구결과는 사회서비스원과 무관함을 알려드립니다.

차 례

제1장 연구개요	1
제1절 연구의 필요성	3
제2절 연구의 목적	5
제3절 연구 방법	6
1. 연구내용	6
2. 연구방법	8
제2장 이론적 배경	17
제1절 조직문화	19
1. 조직이론	19
2. 조직문화	20
3. 조직유형	22
제2절 사회복지조직	26
제3절 세대의 특성	31
1. 세대의 구분	31
2. 세대	33
제4절 조직문화 관련 선행연구 분석	35
제3장 대전사회복지현장의 조직문화 인식조사 분석결과	39
제1절 조직문화 인식조사 분석결과	41
1. 조사대상자의 일반적 특성 및 근무현황	41
2. 유형별 조직문화 인식 분석결과	44
3. 배경변인별 조직문화 인식 분석결과	48
4. 계층별 조직문화 인식 분석결과	54
제4장 조직문화 인식 관련 초점집단면접조사(FGI) 결과	83
제1절 초점집단면접조사 주요내용	85
1. 사회복지현장의 조직문화 인식	85
2. 조직문화 변화를 위한 노력과 필요한 것	92
제5장 결론 및 제언	99
제1절 주요 연구 결과	101
1. 조직문화 인식조사 주요 결과	101
2. 조직문화 인식 초점집단면접조사(FGI) 주요 결과	107
제2절 결론 및 제언	111
참고문헌	116
부록: 설문지	119

표/그림 차례

<표 1- 1> 연구흐름도	7
<표 1- 2> 설문조사 응답자 현황	9
<표 1- 3> 설문조사 도구의 내용 구성	10
<표 1- 4> 현재조직문화 진단도구 신뢰도	13
<표 1- 5> 초점집단면접조사(FGI) 대상 개요	14
<표 1- 6> 초점집단면접조사(FGI) 질문 개요	16
<표 2- 1> 조직문화와 조직풍토 비교	21
<표 2- 2> 조직문화 유형 연구 분류	22
<표 2- 3> 조직문화 유형	25
<표 2- 4> 사회복지시설의 종류	27
<표 2- 5> 사회복지조직의 변화 유형	30
<표 2- 6> 끈대와 함께 출현하는 키워드의 개념 범주	34
<표 2- 7> 사회복지조직의 세대 구성	35
<표 2- 8> 조직문화 및 세대 관련 선행연구	37
<표 3- 1> 조사대상자의 일반적 특성	42
<표 3- 2> 조사대상자의 근무기관	43
<표 3- 3> 현재조직문화 인식 - 조직문화 인식 유형 결과	44
<표 3- 4> 현재조직문화 인식 - 조직문화 인식 유형 외 결과	46
<표 3- 5> 일과 삶의 인식 기술통계 결과	47
<표 3- 6> 기관유형(이용-거주시설)에 따른 현재 조직문화 인식	48
<표 3- 7> 근무경력별 현재의 조직문화인식 차이	50
<표 3- 8> 기관유형별 일과 삶의 인식 평균 차이	52
<표 3- 9> 근무경력별 일과 삶의 인식 평균 차이	53
<표 3-10> 현재의 조직문화 인식결과	54
<표 3-11> 일과 삶의 인식결과	55
<표 3-12> 계층별 직장생활키워드(중복응답)	57
<표 3-13> 이직 고민여부	57
<표 3-14> 이직을 고민하는 이유	58
<표 3-15> 이직을 고민하지 않는 이유	59
<표 3-16> 추구하는 직장 내 인간관계	60
<표 3-17> 업무 외적인 친목도모활동	61
<표 3-18> 사회복지현장의 일하는 방식의 효율성	62

<표 3-19> 가장 개선이 필요한 일하는 방식	63
<표 3-20> 가장 잘 할 수 있는 업무유형	64
<표 3-21> 업무량 및 근무시간	64
<표 3-22> 일주일의 시간외 근무시간	65
<표 3-23> 조직문화의 만족도	66
<표 3-24> 조직문화에서 가장 개선이 필요한 부분	67
<표 3-25> 타 조직문화에서 부러운 것	68
<표 3-26> 조직 구성원간의 세대차이	68
<표 3-27> 세대 차이를 느낄 때	69
<표 3-28> 직장 내 세대 차이와 갈등 해소를 위한 방안	71
<표 3-29> 직장 내 세대 차이와 갈등 극복을 위한 노력	72
<표 3-30> 조직 내 끈대 유무	73
<표 3-31> 조직 내 끈대 유형	73
<표 3-32> 가장 싫어하는 끈대 유형	74
<표 3-33> 끈대 상사 대처 노하우	75
<표 3-34> 직장상사(선배)로부터 가장 배우고 싶은 점	75
<표 3-35> 함께 일하고 싶고 따르고 싶은 직장상사(선배)	76
<표 3-36> 업무성과 창출의 장애요인	77
<표 3-37> 조직의 소통을 가로막는 요인	78
<표 3-38> 스스로의 끈대 인식	79
<표 3-39> 끈대가 되지 않기 위한 노력	80
<표 3-40> 사회초년생일 때 함께 일하고 싶지 않았던 끈대 유형	80
<표 3-41> 90년대생 직원들 특징 중 가장 두드러지는 점	81
<표 3-42> 90년대생 직원과 근무하면서 좋은 점	82
<표 4- 1> 사회복지현장의 조직문화 발전 과제	63

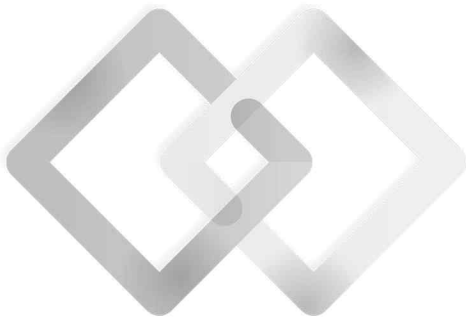
[그림 2- 1] Sethia & Glinow(1985)의 문화 유형	23
[그림 2- 2] 서인덕(1986)의 문화 유형	23
[그림 2- 3] 한국지방행정연구원(2011)의 문화유형	24
[그림 2- 4] Cameron & Quinn(1999) 문화유형	25

2022년
참여형 현장연구
지원사업

**대전사회복지현장의 주니어-시니어
사회복지사의 조직문화 인식 연구**



제1장 연구개요



제1장 연구개요

제1절 연구의 필요성

돌봄 수요 급증, 사회적 빈곤, 일·가정 양립의 어려움, 코로나19 바이러스로 인한 사회변화 등 신사회적 위험(new social risks)의 등장은 사회복지 현장에도 많은 변화를 초래하고 있다. 이러한 환경 변화는 환경의 의존도가 높은 사회복지기관 및 시설은 다른 조직들보다 환경 변화에 더욱 민감하게 영향을 받는다. 또한, 2020년 코로나19의 급속한 확산으로 인하여 비대면 서비스로의 전환, 온라인 활동 등의 과정을 거치면서, 포스트 코로나 시대에 적합한 사회복지서비스의 변화에 대한 요구도 높은 실정이다. 급격한 사회변화 속에서 생존을 위한 사회복지 조직의 변화와 혁신이 요구되고 있다.

이러한 환경 변화로 인해 외부 환경에 대한 의존도가 높은 사회복지기관 및 핵심 종사자인 사회복지사의 책임과 역할이 무엇보다 강조되고 있다(김년희, 2018). 사회복지 조직은 비영리 조직으로 영리조직보다 그 사회의 시대적 사명과 욕구를 반영하기에 더욱 환경변화에 민감하다. 비영리 조직은 기본적으로 사회구성원들을 위해 선의의 사명감으로 출발하여 사회가 긍정적으로 변화하기를 기대하며, 이 기대를 충족하기 위해서는 비영리조직도 체계적인 조직 관리와 변화에 대한 대응이 필요하다.

사회복지조직의 높은 환경 의존성은 조직이 반드시 환경을 다루고 관리해야 함을 의미한다. 사회복지서비스의 질을 보장하는 것은 사회적 책임이기 때문에 환경변화에 적절한 대응은 매우 중요하다(김영중, 2000). 사회복지조직은 기본적으로 국가보조금으로 비교적 안정적인 재원의 마련과 공급보다 수요가 많았던 사회복지시장의 전통과 국가의 평가 및 지도점검에서 자유롭지 못한 구조적인 문제에서 조직의 변화와 혁신에 대해 소극적인 태도를 보인다. 또한 이성진(2010)은 사회복지시설의 관리혁신 노력을 연구하였는데, 인적차원에서 사회복지사의 전문성 향상을 위한 노력이 가장 많지만 새로운 프로그램 개발에 현실적 한계점을 가지고 있어 회의적이고 관리혁신에 대해 제대로 되어 있지 않다고 하였다.

환경의 변화에 대한 사회복지 조직의 대응은 사회로부터의 신뢰를 얻기 위한 필수적인 요소이다. 이는 조직변화와 혁신활동을 표현할 수 있으며, 조직변화를 이끄는 핵심 요인으로 조직 내 사회복지사들의 역할이 강조된다. 조직 구성원은 조직 내에서 공유되어 조직 전

체적인 분위기를 형성하고, 이는 조직문화로 자리 잡아 조직의 성패를 좌우할 수 있는 핵심 도구가 된다(김은희, 2018).

환경의 변화에 적합한 조직으로 변화하려면 조직을 구성하고 있는 종사자를 비롯한 조직 문화의 요소들이 변화에 유연하게 대응할 수 있어야 한다. 특히 조직의 특징을 나타내는 조직문화의 경우 환경의 상호작용에 의해서 형성될 수 있고, 환경에 적합하게 변화할 때 효과적인 조직관리 도구가 될 수 있다(박경규, 2014). 조직문화는 조직이 사회복지종사자들의 행동을 규정하여 조직 정당성의 기반이 되고 이들을 사회 전체로 통합시키는 조직의 가치와 신념을 정의할 수 있다. 또한 모든 종사자들 공유하는 가치관, 신념, 학습 등을 포함한 사회 체계로서 조직문화의 유형별 특성을 강조하고 있다.

조직문화를 형성하는 조직구성원은 일선 사회복지종사자부터 최고 관리자까지 모든 구성원이 해당되며, 구성원의 위계에 따라 요구되는 변화대응 역할은 달라진다. 관리자의 경우 외부환경에 민감하게 반응하여 변화에 대한 파악과 분석을 통한 조직 내부적인 변화의 방향을 설정을 해야 하며, 조직구성원들은 조직의 변화가 필요하다는 점에 대해서 공감하고, 동참함으로써 변화에 적극적인 자세를 가지는 것이 요구된다(김은희, 2018).

하지만 모든 변화에는 이를 이해하고 지지하는 힘과 방해하고 저항하는 힘이 존재한다(권중생, 2000). 즉, 사회복지 조직 역시 변화에 저항하려는 속성을 가질 수 있다. 특히 사회복지조직은 앞서 언급했듯이 변화에 대한 외부의 압력이 높지 않았던 집단이기에 구성원들은 조직의 변화 필요성을 느끼지 못할 수 있으며, 기존의 조직운영 방식과 서비스 제공방식의 특성을 계속 답습하며 타성에 젖어 안정적인 것을 추구하는 조직문화의 특성을 나타낼 수 있다. 변화에 둔감한 모습이 지속되면 조직이 변화하고자 할 때 구성원들은 높은 저항감을 나타낼 수 있으며, 이는 조직 변화의 걸림돌이 될 가능성이 크다. 따라서 조직이 변화하고 발전하기 위해서는 구성원들이 느낄 수 있는 변화에 대한 저항감을 낮추고 변화를 긍정적으로 받아들이고 적극적으로 참여하도록 하여, 변화에 유연하게 대처할 수 있는 조직문화를 형성해 나갈 것이 필요하다.

또한 현재 사회 환경의 변화 속에서 모든 조직에서 공통적으로 나타나는 현상은 바로 “세대갈등” 이라고 할 수 있다(이경민, 2019). 시간의 흐름과 함께 다양한 변화 속에서 그 사회를 구성하는 사람들은 끊임없이 새로운 세대로 대체되며, 이 과정에서 새로운 세대들이 공통적으로 그리고 특징적으로 지니는 의식이나 가치관 또는 형태는 이전 세대와는 다른 양상을 나타내기도 한다(조성남·윤옥경, 2000).

기원전 약 3천년경 고대 수메르 지역에서 설형문자로 새겨진 진흙판에는 “요즘 것들은 어른을 공경할 줄 모르고 버르장머리가 없어 말세다” 라는 기록이 남아 있으며, 이집트 피라미드에도 “요즘 젊은 것들은 버릇이 없다” 라는 낙서가 새겨져 있다. 그리스의 고전 일리아드에도 “고대의 장수들은 혼자서도 가뿐히 돌을 들어 적에게 던졌지만 요즘 젊은 애들은 둘이서도 들지 못할 정도로 나약하다” 는 표현이 자주 등장한다.

조직에서 세대 간에 발현되는 의식구조와 가치관의 차이는 조직관리 차원에서 매우 중요한 정책적 화두를 제시한다(김영곤 · 강제상, 2016). 기성세대 중심으로 운영되어 왔던 조직관리 방식은 더 이상 새로운 세대에 적합하지 않으며, 기성세대와 새로운 세대 간의 세대차이로 인해 발생하는 세대갈등을 완화하기 위해서는 세대 차이에 대한 연구가 선행되어야 한다.

사회복지 조직 역시 다양한 연령대, 즉 세대로 구성되어 있으므로 새로운 세대에 대한 연구는 반드시 필요할 것이며, 새로운 세대에 적합한 새로운 조직문화에 대한 방안을 모색할 필요가 있다. 사회복지조직의 인적관리측면에서도 조직 구성원 상호에 대한 이해와 신뢰가 강해질수록 조직의 효율성은 높아질 것이다.

제2절 연구의 목적

본 연구의 목적은 대전지역 사회복지현장 사회복지사의 조직문화에 대한 인식조사를 통해 현장의 조직문화 인식 및 실태를 파악하고, 사회복지 조직문화 발전을 위한 기초 자료를 확보하는 것이다. 본 연구의 세부목적은 다음과 같다

첫째, 대전지역 사회복지 현장의 사회복지사 조직문화에 대한 실태를 파악하고 다양한 측면에서 조직문화를 분석하고자 한다.

둘째, 이를 바탕으로 사회복지 현장의 조직문화 발전 위한 개선방향을 도출하여, 사회복지 현장의 조직문화 개선을 위한 시사점을 모색하고자 한다.

셋째, 사회복지사 인식 조사 자료를 분석을 통해 사회복지현장 조직문화에 영향을 미치는 요인에 대하여 파악하고, 초점집단면접조사 통해 조직문화와 관련한 사회복지사의 의견을 수렴하고자 한다.

제3절 연구방법

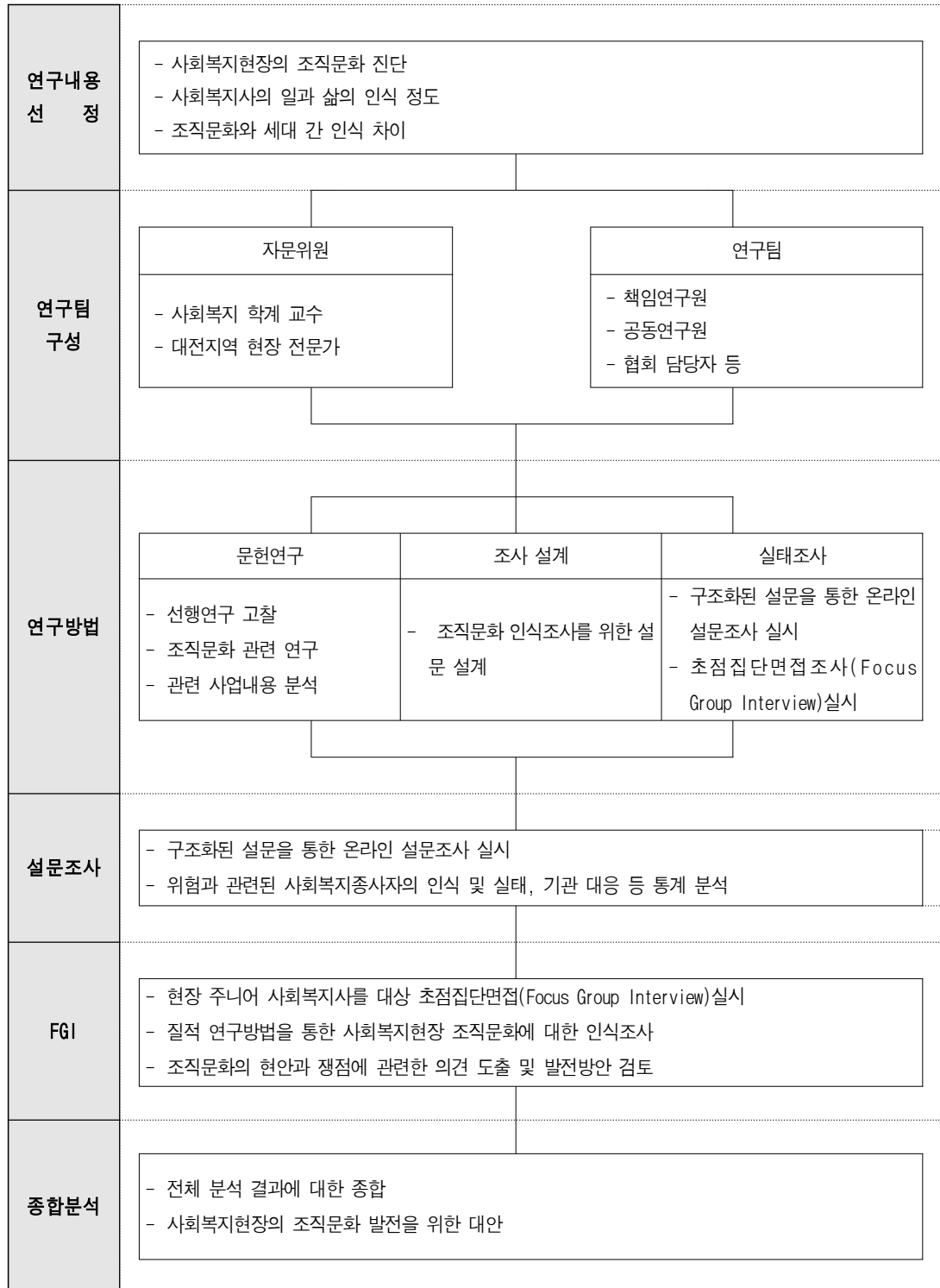
1. 연구내용

본 연구는 질적 연구와 양적연구를 병행하는 혼합연구방법을 사용하고자 한다. 양적 연구방법으로는 대전지역 사회복지현장에서 근무하는 사회복지사를 대상으로 구조화된 설문지를 활용하여 각각 조사를 실시하고, 질적 연구방법으로는 초점집단면접조사(FGI)를 실시한다.

대전사회복지현장의 주니어-시니어 사회복지사의 조직문화 인식과 관련한 연구 설계는 <표1-1> 과 같다. 먼저, 문헌 연구 단계에서는 조직문화 관련 선행연구 자료를 수집하고 분석한다. 다음으로, 양적 및 질적 연구 단계 중 양적 연구에서는 조직문화와 관련된 설문조사 도구를 개발하고, 대전지역 사회복지사를 대상으로 설문조사를 실시하고 조직문화 인식에 대한 분석을 통한 상황을 파악한다. 즉 인식조사를 통해 분석된 자료를 근거로 주니어-시니어 계층 간, 세대 간별 실태 및 현황을 분석하고, 이를 통해 사회복지현장의 조직문화 발전을 위한 방안을 모색한다.

질적 연구에서는 사회복지현장 조직문화 인식 및 변화 발전 관련 초점집단면접조사(FGI) 질문지를 개발하고, 사회복지사 대상으로 초점집단면접조사(FGI)를 통한 사례 연구를 통해 사회복지현장의 조직문화 실태와 더불어 조직문화 발전에 대한 개선 방안을 마련하고, 사회복지현장의 조직문화에 대한 대안을 마련하고자 한다. 마지막으로, 연구결과 및 제언 단계에서 대전사회복지현장의 조직문화 인식과 관련된 연구결과를 정리하고, 사회복지현장 조직문화 발전을 위한 방안을 제언한다.

<표 1-1> 연구 흐름도



혼합연구방법을 통해 대전지역 사회복지현장에서 발생하고 있는 조직문화 인식에 대한 분석을 통한 상황을 파악한다. 즉 인식조사를 통해 분석된 자료를 근거로 주니어-시니어 계층 간, 세대 간별 실태 및 현황을 분석하고, 이를 통해 사회복지현장의 조직문화 발전을 위한 방안을 모색한다. 또한 연구과정에서 초점집단면접조사(FGI)를 통한 사례 연구를 통해 사회복지현장의 조직문화 현황과 더불어 조직문화 발전에 대한 개선방안을 마련하고, 사회복지현장의 조직문화에 대한 대안을 마련하고자 한다.

2. 연구방법

1) 양적연구

(1) 설문조사 대상 및 방법

대전지역 사회복지현장의 조직문화 인식과 관련하여 대전지역의 사회복지사를 대상으로 이들이 경험하는 조직문화에 대해 조직문화 진단으로 현재의 조직문화, 일과 삶의 인식, 조직문화와 세대 간 인식차이 등의 인식을 파악하는 것이 필요하다. 이에, 대전지역의 사회복지시설에 종사하고 있는 사회복지사를 대상으로 설문조사를 실시하였다.

설문조사는 2022년 10월 12일부터 2022년 10월 19까지 8일간 온라인으로 진행되었으며, 대전지역 사회복지시설에서 근무하는 사회복지사의 경우 대전사회복지사협회 회원을 대상으로 웹 설문조사의 참여를 요청하였다. 총 1,005명이 설문에 참여하였으며, 분석에 유효한 응답을 측정한 결과 총 744명의 유효 응답으로 결과를 분석하였다.

(2) 설문조사 응답자 현황

설문조사 응답자 현황은 <표1-2>와 같다.

첫째 설문조사에 응답한 사회복지사 중 유효한 응답자는 전체 744명이다.

둘째, 사회복지사의 배경변인으로 기관 유형 등의 주요 변인을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 기관 유형으로는 이용시설 436명(58.6%), 거주시설 245명(32.9%), 공공기관(공무원, 공단 등) 39명(5.2%), 기타 24명(3.2%) 순으로 나타났다.

셋째, 사회복지사의 배경변인 분석은 세대 등의 모든 변인을 분석하였다. 변인 중 세대구분으로는 90년대 이전세대 515명(69.2%), 90년대생 229명(30.8%)이며, 계층구분으로 주니어(실무자그룹) 482명(64.8%), 시니어(중간관리자 이상)는 262명(35.2%)이었다. 응답자의 평균

연령은 40세이며, 사회복지 총 경력의 평균은 약 9년, 현 직장 재직기간의 평균은 약 5년 5개월로 나타났다.

<표 1-2> 설문조사 응답자 현황

(n=744, 단위: 명 %)

구분	범주	빈도	비율	구분	범주	빈도	비율
성별	남	267	35.9	최종 학력	고등학교졸업 이하	2	0.3
	여	477	64.1		전문대학 졸업	142	19.1
연령대	20대	129	17.3		대학교 졸업	441	59.3
	30대	237	31.9		석사학위 취득	11	1.5
	40대	233	31.3		박사학위 취득	148	19.9
	50대	126	16.9	자격증	사회복지사1급	331	44.5
	60대 이상	19	2.6		사회복지사 2급	404	54.3
					기타	9	1.2
경력	3년 미만	205	27.6	고용 형태	상용직근로자(정규직)	609	81.9
	4년 이상~10년 미만	245	32.9		사용직근로자(무기계약직)	59	7.9
	10년 이상~20년 미만	232	31.2		임시직 근로자(기간제, 계약직)	76	10.2
	20년 이상~	62	8.3	직렬	사회복지사	705	94.8
세대 구분	90년대생	229	30.8		시설관리	3	0.4
	90년대 이전세대	515	69.2		영양사	2	0.3
계층 구분	주니어(실무자)	482	64.8		조리사	1	0.1
	시니어(중간관리자 이상)	262	35.2		치료사(물리, 작업 등)	1	0.1
직위	실무자(직위가 없는 모든 직원)	367	49.3		행정(회계)	22	3.0
	실무자(선임, 대리 등)	115	15.5		간호사	4	0.5
	중간관리자(과장, 팀장 등)	143	19.2		기타	6	0.8
	상급관리자(사무국장, 부장 등)	59	7.9				
	시설장	60	8.1				

(3) 설문조사 도구

본 연구에서 사용한 설문조사 도구의 내용은 <표1-3>과 같다. 조직문화 진단 도구는 Cameron & Quinn(1999)의 조직문화진단도구(OCAI, Organizational Culture Assessment Instrument)를 활용한 이상철(2021) 등 국내 연구물을 함께 검토하여 수정 보완하였다. 조직 문화 및 세대 간 인식차이의 도구는 행정안전부(2020) 등이 제작한 문항을 수정 보완하여 사용하였다.

최종적으로 완성된 설문조사 도구를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 조직문화 진단 도구의 현재조직문화 영역은 관계지향문화 6문항, 혁신지향문화 1문항, 시장지향문화 1문항, 위계지향 문화 5문항, 업무 외 문화 4문항, 소통문화 2문항, 교육과 성장 2문항, 권익 보호 6문항 소계 27문항으로 구성하였다. 일과 삶의 인식 영역은 10개 문항으로 구성하였다. 조직문화와 세대인식에서는 공통문항과 주니어-시니어로 구분하여, 공통문항은 16문항, 주니어 계층은 10문항, 시니어 계층 문항은 8문항으로 구성하였다. 설문도구의 척도화 방법은 5단계 Likert 척도를 사용하였는데, ‘1점(전혀 그렇지 않다), 2점(그렇지 않다), 3점(보통 이다), 4점(그렇다), 5점(매우 그렇다)의 연속형으로 이루어졌다. 단, 조직문화와 세대인식의 문항은 문항별로 응답할 수 있도록 구성하였다.

<표 1-3> 설문조사 도구의 내용 구성

구분	영역	유형 구분	문항수	문항번호	측정
조직문화	현재 조직문화	관계지향문화	6	1, 2, 4, 5, 6, 7	1-5점 척도
		혁신지향문화	1	12	
		시장지향문화	1	15	
		위계지향문화	5	3, 8, 9, 13, 14	
		업무외 문화	4	16, 17, 18, 19	
		소통문화	2	10, 11	
		교육과 성장	2	20, 21	
		권익보호	6	22, 23, 24, 25, 26, 27	
		계	27		
	일과 삶의 인식	일과 삶의 인식	10	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	1-5점 척도
		계	10		

구분	영역	유형 구분	문항수	문항번호	측정
조직문화 및 세대인식	공통	일의 인식	4	1, 4, 4-1, 4-2	-
		조직 내 관계	2	2, 3	
		일하는 방식	3	5, 6, 7	
		조직문화 개선	3	26, 27, 28	
		세대 간 갈등	4	29, 30, 31, 32	
	주니어	끈대인식	4	8, 9, 10, 11	
		세대인식	2	16, 17	
		장애요인	2	12, 13	
		업무량	2	14, 15	
	시니어	끈대인식	3	18, 19, 20	
		세대인식	3	21, 22, 23	
		업무량	2	24, 25	
		계	34		
기타	일반특성	성별, 연령, 학력, 전공, 근무기간 등	14	-	-
		계	14		
합 계			85	-	

(4) 설문조사 자료 분석

설문조사 자료 분석 방법을 위해 SPSS 27.0 통계프로그램을 사용하였다. 분석 내용으로는 첫째, 대전사회복지현장 조직문화 인식 설문도구의 신뢰도 검사를 통해 Cronbach's α 를 산출하였다. 둘째, 연구의 기초통계자료를 얻기 위해 응답자의 인구사회학적 특성과 현재 조직문화 인식, 조직문화 및 세대인식에 대한 빈도분석, 문항별 인식 정도를 파악하기 위해서는 평균(M)과 표준편차(SD)를 구하는 기술통계를 실시하였다. 셋째, 응답자의 현재 조직문화 인식차이를 살펴보기 위해 독립표본 t-검증, 일원분산분석방법(One-Way ANOVA, F-검증)을 사용하였고, 유의수준은 $p < .05$, $p < .01$, $p < .001$ 을 적용하였으며, 일원분산분석방법(One-Way ANOVA)에서 유의하다고 판정될 경우 Bonfferoni 사후검증을 실시하였다. 마지막으로 조직문화 및 세대인식의 경우 빈도분석을 실시하였다.

(5) 설문도구의 신뢰도

설문도구의 신뢰도는 <표1-4>이며, 설문조사 중 유형과 진단의 목적으로 조사하는 현재 조직문화 진단 도구의 신뢰도를 분석하였으며, 일과 삶의 인식과 세대인식의 설문은 실태 조사 성향으로 별도의 신뢰도를 측정하지 않았다. 현재 조직문화 진단도구의 신뢰도를 살펴보면, 관계지향 문화는 0.921, 혁신지향 문화 0.933, 시장지향문화 0.936, 위계지향 문화 0.568, 업무외 문화 0.285, 소통 문화 0.928, 교육과 성장문화 0.727, 권익보호문화 0.854 등으로 나타났으며 유형별 신뢰도는 각 표에 제시된 바와 같다.

<표 1-4> 현재조직문화 진단도구 신뢰도

유형	문항	신뢰도 (Cronbach's α)
관계지향 문화	1. 우리 조직은 상호 우호적인 관계로 서로 존중하며 예의를 다한다	0.921
	2. 우리 조직은 동료직원들과의 친밀감과 협조는 잘 이루어지고 있다.	
	4. 우리 조직은 상사와의 인간관계는 매우 원만하다.	
	5. 상급자들이 부하직원들을 대할 때 민주적이고, 인격적으로 대우해 준다.	
	6. 나의 동료들은 나를 도와주고 지지해준다.	
	7. 나의 상사는 나를 도와주고 지지해준다.	
혁신지향 문화	12. 우리 조직에서는 새로운 제안이나 아이디어를 잘 받아들인다.	0.933
시장지향 문화	15. 우리 조직은 절차나 관행보다 합리적인 목표달성을 우선시한다.	0.936
위계지향 문화	3. 우리 조직은 업무상 불편한 점이나 불만에 대하여 자유롭게 이야기 수 있는 분위기이다.	0.568
	8. 우리 조직은 새로운 방법보다는 기존 절차나 관행의 준수를 중시한다.	
	9. 우리 조직의 직원들은 조직 활동에서 규정을 잘 지킨다	
	13. 우리 조직은 상하간의 위계질서를 강조한다.	
	14. 우리 조직은 엄격한 결재과정을 통해 업무수행 과정을 통제한다	
업무외 문화	16. 우리 조직은 업무시간 외에 전화·SNS 등으로 업무 연락을 많이 하는 편이다	0.285
	17. 우리 조직의 회식문화는 일정·장소 선정이나 참석 여부 등이 자유로운 편이다.	
	18. 우리 조직은 야유회, 체육대회 등을 통해 일체감 조성을 하고 있다.	
	19. 업무상 필요하지 않은데도 나에게 회식, 모임, 행사, 교육 참여를 강요했다.	
소통문화	10. 우리 조직의 의사결정은 비교적 민주적이고 합리적으로 이루어진다.	0.928
	11. 우리 조직은 직원들의 의견을 잘 반영하고, 의사소통이 원활하다.	
교육과 성장문화	20. 구성원의 전문성 제고와 성장을 위한 교육프로그램이 제도화되거나 정책화 있다	0.727
	21. 신입/신규에 대한 교육시간과 적응을 돕는 프로그램이 있다	
권익보호 문화	22. 나에게 상사의 관혼상제나 개인적인 일상생활과 관련된 일을 하도록 했다	0.854
	23. 관리자(상급기관)가 직원(하급기관)에게 지휘감독이라는 명목하에 부당한 업무지시를 하는 사례가 자주 있다.	
	24. 나에게 주어진 권리를 요구할 수 없도록 암묵적, 직접적으로 압력을 가하거나 내 요구를 무시하였다.(병가, 휴가, 휴직 등)	
	25. 우리 조직은 전반에 걸쳐 종사자 보호 및 차별금지과 다양성 존중을 위해 노력하고 있습니까?	
	26. 우리 조직은 어려움을 토로하거나, 문제제기를 할 수 있는 소통창구가 잘 마련되어 있다.	
	27. 우리 조직은 괴롭힘이 발생하여 공식적인 이의제기를 한다면, 조직이 적절한 조치를 취해줄 것이라고 생각한다.	

2) 질적연구

(1) 초점집단면접조사(FGI) 대상 및 실행

초점집단면접조사(FGI) 대상은 대전지역 사회복지현장에서 근무하고 있거나, 근무한 경험이 있는 구성원을 대상으로 선정하였으며, 대상자의 배경정보는 <표 1-5>와 같다. 먼저 집단의 배경변인 특징이다. 소속기관은 사회복지단체 2명, 사회복지시설 2명, 지역복지관 3명, 장애인복지관 1명, 시민단체 1명으로 구성하였다. 직급은 사회복지사 팀원급 1명, 선임급 사회복지사 6명, 과장 1명, 활동가 1명으로 구성하였다. 다양한 배경변인을 가진 구성원을 면담하고자, 이전직장의 이력도 감안하여 선정하였고 사회복지현장의 조직문화와 관련 폭넓은 의견을 수렴하고자 하였다.

집단면담 일시는 2022년 10월 11일(화), 11월 1일(화) 등 2일간이고, 면담장소는 협회 사무처 회의실과 온라인 Zoom이며, 면담시간은 각 2시간 내외 소요되었고, 면담자의 동의를 얻어 녹음하였다.

<표 1-5> 초점집단면접조사(FGI) 대상 개요

연번	대상자	소속기관	직급
1	A	사회복지단체	대리
2	B	사회복지단체	과장
3	C	지역복지관	팀원
4	D	지역복지관	팀장
5	E	지역복지관	대리
6	F	사회복지시설	선임
7	G	사회복지시설	선임
8	H	장애인복지관	팀원
9	I	시민단체	활동가

(2) 초점집단면접조사 질문개요

초점집단면접조사 질문영역은 <표 1-6>과 같이 사회복지현장의 조직문화 이슈, 조직문화 개선을 위한 방안 등으로 구성하였다. 사회복지현장 조직문화 이슈, 리추얼 상황, 조직문화 규범, 의사결정 구조에 대한 생각, 조직문화 개선방안에 대한 생각, 기타 조직문화 관련 제안 등으로 이루어졌다.

<표 1-6> 초점집단면접조사(FGI) 질문 개요

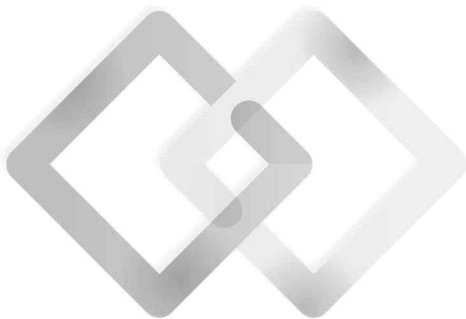
영역	질문내용
현장 이슈	○ 사회복지사들이 소속 조직에 대해 자주하는 이야기, 조직에서 무엇을 중요하게 여기나 - 사회복지조직(소속기관, 주변 기관, 퇴사한 기관) 등에서 동료들이 흔히 하는 이야기 - 사회복지 조직안의 다양한 이야기를 통해 알 수 있는 조직의 긍정, 부정적 행동 - 본인이 경험한 사회복지조직(재직, 퇴직) 등 조직의 가치를 나타내는 사건
리추얼 상황	○ 조직문화 리추얼 : 사회복지 현장에서 유사한 상황에서 반복되는 것 - 사회복지조직에서 본인의 경험한 조직의 반복되는 다양한 활동 - 반복되는 관행에 대한 자의 및 타의, 영향, 조직의 변화와 역량에 주는 영향 등 - 조직문화의 긍정적인 영향을 미치는 활동
의사결정구조	○ 회의 규칙, 의사결정의 구조 - 정기적회의 및 참여자, 주제의 선정 등 - 의사결정, 정보공유, 창의적 생각나눔 등 - 회의의 규칙, 상급자의 역할 등
갈등	○ 조직문화 갈등 - 사회복지 조직 내 세대차이 - 직장 내 세대 차이와 갈등 해소를 위해 필요한 것 - 함께 일하고 싶은 동료의 모습(팀원, 동료, 상사)

2022년
참여형 현장연구
지원사업

대전사회복지현장의 주니어-시니어
사회복지사의 조직문화 인식 연구



제2장 이론적 배경



제2장 이론적 배경

제1절 조직문화

1. 조직이론

조직이란 인간의 집합체로서 어떠한 공동목표의 추구를 위하여 의식적으로 조성된 사회적 체제이다. 조직은 규모가 크고 복잡하며, 어느 정도 공식화된 구조 및 규범을 가지고, 상당히 지속적인 성격을 가진다. 또한 경계를 가지고 있으며 경계 밖 환경과 상호작용한다(오석홍, 2014).

조직이론 중 인간관계이론의 가정을 살펴보면, 첫째, 인간에게는 사회적 욕구가 있어 사회적 유인이 인간의 동기를 유발한다. 둘째, 조직원들의 만족은 대체로 생산성을 높인다. 셋째, 조직원의 생산성은 신체적 능력보다 사회적 규범에 의해 좌우된다. 넷째, 집단은 개인의 태도와 직무수행에 많은 영향을 미친다. 다섯째, 조직원들은 관리자들이 그들의 사회적 욕구를 만족시켜주는 만큼만 관리자의 요구에 응한다. 여섯째, 조직은 기술적·경제적 체제일 뿐만 아니라 사회적 체제이다(오석홍, 2014).

이러한 인간관계이론을 사회복지조직에 적용해 보면, 첫째, 사회복지조직 활동이 직원과 클라이언트와의 관계 내에서 이루어지므로 사회복지사의 능력, 동기, 자율성을 인정하고, 인사관리가 적절하게 이루어진다면 조직의 직무성과는 극대화될 것이다. 둘째, 전문직으로 인정되는 사회복지활동은 관리자나 수퍼바이저의 철저한 통제를 기본으로 하기보다는 사회복지사의 자율성을 인정하고, 참여를 권장하는 리더십이 더욱 적합하다. 셋째, 인간관계론은 환경적 요인 및 동기요인 등을 강조하는 사회복지실천의 가치와 조화를 이루므로 사회복지실천에서의 조직관리 원칙으로 수용될 수 있다(강용규 외, 2010; 최인영, 2014). 이러한 인간관계론 관점은 조직의 효과성은 조직문화에 영향을 주고, 셀프 리더십은 사회복지사의 자율성을 높여, 매개효과의 역할을 할 것이라는 가정을 가지고 있다.

2. 조직문화

조직문화(Organizational Culture)는 문화라는 추상적이고 포괄적인 개념이 조직 안에 적용된 것으로 일반적으로는 어떤 조직이 공유하는 가치, 신념, 행동 규범 등을 통칭한다. 조직문화는 조직구성원의 행동과 조직 전체에 영향을 미쳐 조직의 성패를 좌우할 수 있는 핵심도구이기 때문에 그 중요성이 크다(황성철 외, 2017;94). 또한 조직문화는 조직의 특징을 결정짓기도 하고, 정치·경제·사회적 환경과 상호작용에 의해 형성되기 때문에 고정적이지 않고 변화한다고 볼 수 있다. 즉 조직문화 역시 환경 적응관점에서 살펴볼 수 있으며, 조직문화 또한 환경 변화에 잘 적응하며 변화할 때 효과적으로 볼 수 있다(박정규, 2014; 487).

조직문화의 개념은 조직구성원들이 공유하는 철학, 신념, 이데올로기, 감정, 가정, 기대, 태도, 기준, 가치관 등(신현석 외, 2011)으로 정의할 수 있다. 조직문화의 의미는 조직을 다른 조직과 구별하게 하며, 구성원들에게 일체감을 제공하고, 조직의 안정감을 부여한다(신현석 외, 2011).

조직 풍토의 개념은 조직의 구성원들이 그 조직의 업무와 관련된 환경에 대하여 공통적으로 갖고 있는 인식을 의미하는데(박병량·주철안,2012). 즉 업무 환경에 대한 생각이나 감정을 뜻한다는 측면에서 조직 구성원들이 공유하는 철학 또는 신념 등의 의미를 가진 조직문화와는 뚜렷이 구별되는 개념이다. 조직 풍토의 의미는 조직을 다른 조직과 구별해 주고, 구성원들이 행동에 영향을 미치는 일련의 내적 특징으로 조직의 독특한 분위기를 나타낸다(신현석 외, 2011).

문화연구자의 대표주자인 에드거 샤인은 조직문화는 한 집단이 외부환경에 적응하고 내부를 통합하고 문제를 해결해나가는 과정으로 그 집단이 학습하여 공유된 기본가정으로 정의될 수 있다고 정의하였다(Schein, E. H, 2010; 김성준, 2019; 재인용). 심리학 기반의 풍토 연구자인 벤저민 슈나이더는 조직풍토는 작업환경에 대한 구성원들 간에 공유된 지각으로, 특히 공식적인 절차, 제도, 정책 등에 대해 공통적으로 느끼는 생각과 감정을 말한다고 정의하고 있다(Schneider, B., White, S., & Paul, M. C.(1998; 김성준, 2019; 재인용). 각 정의에서의 공통점은 모두 집단 또는 구성원들 사이에 공유된 무엇이라는 표현이 포함되어 있으며, 모두가 그렇게 알고 있다는 의미를 가지고 있다. 이는 조직구성원들이 다 느끼고 있다는 의미를 내포하고 있다. 차이점은 언제 공유했으며, 무엇을 공유하는가이다. 에드가 샤인의 문화정의는 ‘외부환경에 적응하고 내부를 통합하는 문제를 해결해나가는 과정에서’

라는 표현으로 조직이 만들어가는 과정을 어떻게 내부적으로 조직하고 방식을 협업하는 것이다(김성준, 2019).

조직문화와 조직풍토의 개념에서 살펴보듯이 조직문화와 조직풍토는 뚜렷이 구별되는 개념임에도 불구하고 혼용하여 사용되는 경우가 있다(이상철, 2021). 조직문화와 조직풍토를 비교하여 살펴봄으로써 두 개념을 정리해볼 필요가 있다. 첫째, 정의로는 조직문화는 조직구성원 사이에 공유하는 가치나 믿음을 전제, 신념이고, 조직풍토는 일의 수행과정에서 경험하는 정책, 실무 등의 지각인 의미가 있다. 둘째, 구별점으로는 조직문화는 조직의 특성의 총체, 조직풍토는 일을 하는 과정에서 인식되는 점이다. 셋째 학문분야는 조직문화는 인류학, 사회학, 조직풍토는 심리학 기반이며, 연구대상은 조직문화는 구성원 전체, 조직풍토는 업무관계를 대상으로 한다. 넷째, 공유된 지향성으로는 조직문화는 가정과 이념, 조직풍토는 행동인식이고, 다섯째, 추상성 정도로는 조직문화는 추상적이고, 조직풍토는 보다 구체적으로 볼 수 있다.

<표 2-1> 조직문화와 조직풍토 비교

구분	조직문화(Organizational Culture)	조직풍토(Organizational Climate)
정의	- 조직구성원사이에서 공유하는 가치나 믿음 등의 전제, 가정, 가치 신념 - 신화이야기 등으로 전달됨 - “우리 조직은 실제로 이렇게” 믿고 있는 것	- 일을 수행하는 과정에서 경험하는 공식적·비공식적 조직의 정책, 실무, 절차 등에 대해 공유된 지각과 의미 - 장려되고, 기대되는 것으로 관찰되는 행동 - “우리 조직은 이렇게 저렇게 하고 있어” 라는 지각
구별점	조직 활동 주행중 전반적인 시각에서 인식하는 조직 특성의 총체	일을 하는 과정에서 인식하게 되는 점
학문분야	인류학, 사회학	심리학
연구대상	구성원 전체	업무관계
공유된 지향성	가정, 이념	행동인식
추상성 정도	추상적	보다 구체적

* 자료 : 이상철(2021), 김성준(2019) 등의 자료를 바탕으로 재구성함

3. 조직유형

조직 문화의 유형을 살펴보는 이유는 조직의 공통적 특성과 문제를 중심으로 조직문화를 고찰하려는 편의성(강홍구, 2001)과 사고의 간결성 때문이다. 또한 이를 통해 조직문화의 기본적인 구조와 관계를 인식시켜주며(Mckinney, 1966; 박광국·주효진, 2004 재인용), 유형간의 비교가 가능하게 만들어 준다.

조직유형은 <표 2-2>와 같이 연구자에 따라 다양하게 제시되어왔는데, 연구자들이 제시한 조직문화의 구분기준과 유형을 살펴보면 다음과 같다.

Harrisons(1972)은 이념적 지향성에 따라 조직문화 유형을 과업문화, 권력문화, 역할문화, 인간문화 등으로, Deal & Kennedy(1972)는 위험의 수용도와 피드백 속도에 따라 조직문화 유형을 남성문화, 병존문화, 투기문화, 과정문화 등으로 Ouchi(1981)는 거래비용 관점 및 재산권 구조에 따라 조직문화 유형을 시장문화, 관료문화, 족벌문화 등으로 제시하였다.

<표 2-2> 조직문화 유형 연구분류

연구자	분류차원	조직문화 유형
Harrison(1972)	이념적 지향성	과업문화, 권력문화, 역할문화, 인간문화
Deal & Kennedy(1972)	위험의 수용도, 피드백 속도	남성문화, 병존문화, 투기문화, 과정문화
Ouchi(1981)	거래비용 관점 및 재산권 구조	시장문화, 관료문화, 족벌문화
Jones(1983)	거래비용 관점 및 재산권 구조	생산문화, 관료문화, 전문문화
Sethia & Glinow(1985)	조직의 주된 관심이 사람이나 성과이나 여부	보호문화, 냉담문화, 실적문화, 통합문화
Cameron & Quinn(1999)	신축지향과 통제지향, 내부지향과 외부지향 정도	관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화, 위계지향문화
Wiener(1988)	가치관의 초점과 원천	기능·전통문화, 기능·카리스마문화, 우월·전통문화, 우월·카리스마문화
Denison(1990)	준거의 초점과 변화추구정도	적응성문화, 사명문화, 몰입문화, 일관성문화
서인덕(1986)	조직구성원의 행동특성과 현실지각	합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화, 보존적 문화
한국지방행정연구원(2011)	외부대응성 특성과 내부유연성 특성 고려	적극적 조직문화, 소극적 조직문화, 제한적 조직문화, 동원적 조직문화

* 자료 : 김현진(2018), 이상철(2021) 등의 자료를 바탕으로 재구성함.

그리고 Sethia & Glinow(1985)는 [그림 2-1]과 같이 인간에 대한 관심과 성과에 대한 관심에 따라 조직문화유형을 보호문화, 냉담문화, 실적문화, 통합문화 등으로 분류하였다.

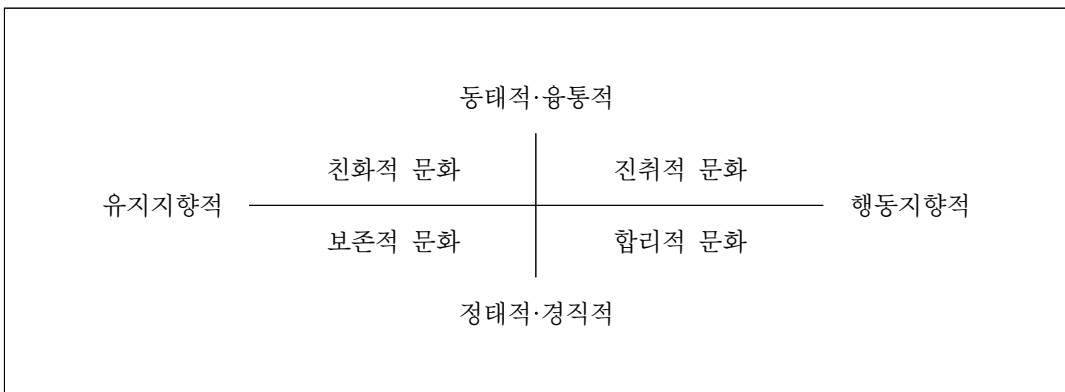
[그림 2-1] Sethia & Glinow(1985)의 문화 유형

		성과에 대한 관심	
		낮음	높음
인간에 대한 관심	높음	보호문화	통합문화
	낮음	냉담문화	실적문화

* 출처: 신현석 외(2011, p.106), 이상철(2021) 재인용

서인택(1986)은 [그림 2-2]와 같이 조직구성원의 행동특성과 현실지각에 따라 조직문화유형을 합리적 문화, 진취적 문화, 친화적 문화, 보존적 문화 등으로 제시하였다.

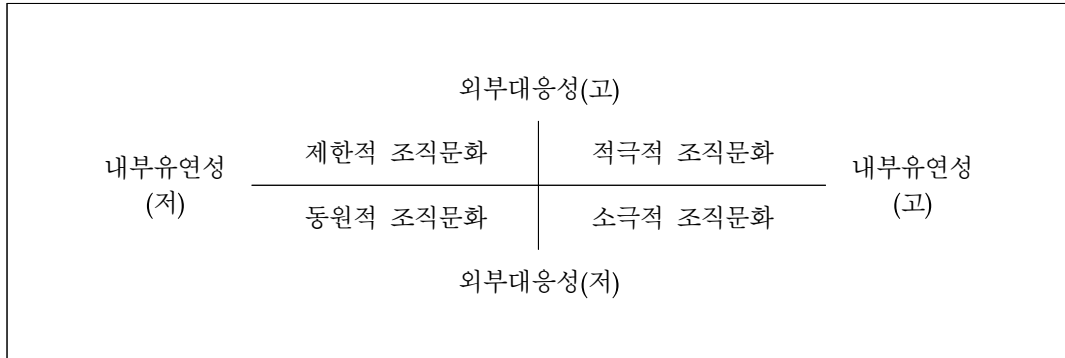
[그림 2-2] 서인택(1986)의 문화 유형



* 출처 : 서인택(1986), 김현진(2018) 재인용

한국지방행정연구원(2011)은 [그림 2-3]과 같이 외부대응성과 내부유연성 정도에 따라 조직문화 유형을 적극적 조직문화, 소극적 조직문화, 제한적 조직문화, 동원적 조직문화 등으로 제시하였다.

[그림 2-3] 한국지방행정연구원(2011)의 문화유형

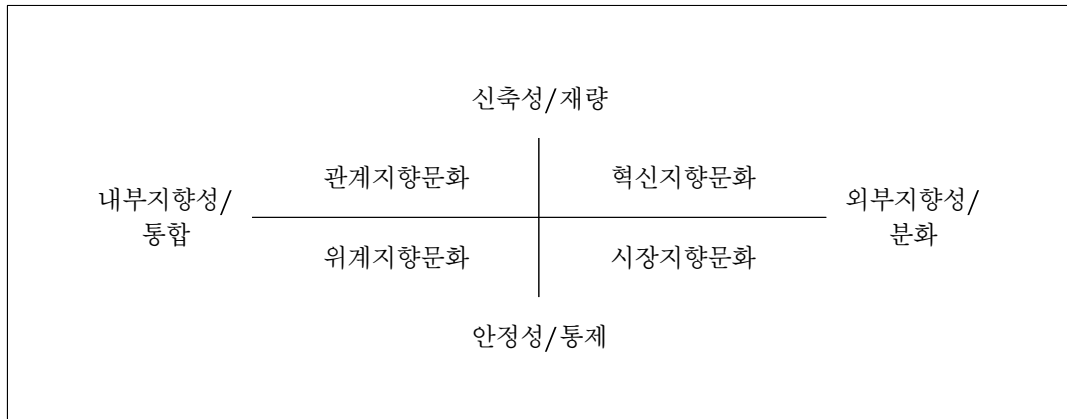


* 출처: 김민희 외(2015, p97), 이상철(2021) 재인용

조직문화의 유형적 접근에서 경쟁가치모형(Competing Value Model)이 타당성과 신뢰성이 검증되어 많은 학자들이 사용하고 있다. 경쟁가치모형은 조직효과성 분석모형의 기초를 이루는 여러 가치 요소의 차이를 설명하기 위해 개발되었는데, 이 모형은 조직문화가 지니는 모순적 가치들을 상호 비교하는데 활용할 수 있다. 이와 관련하여 Cameron & Quinn(1999)은 <그림 2-4>와 같이 신축/제량지향과 안정/통제지향, 내부/통합지향과 외부/분화지향 정도에 따라 조직문화 유형을 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화, 위계지향문화 등으로 유형화 하였다.

Cameron & Quinn(1999)의 조직문화 유형은 공공조직의 조직문화 척도로 가장 많이 활용되고 있으며, 각 유형별 문화적 항목을 살펴볼 필요가 있다. <표 2-3>과 같이 각 조직문화 유형을 구별 짓는 특성으로 조직 핵심성격, 리더십 스타일, 관리 스타일, 응집 기제, 전략적 강조점, 성공 기준 등이 있다. 예를 들어, 위계지향문화의 조직 핵심성격은 통제와 구조화, 리더십 스타일은 조정자·조직화·효율성, 관리 스타일은 고용보장·규칙준수·안정성, 응집 기제는 공식적인 규칙과 정책, 전략적 강조점은 영속성·안정성·능률·통제, 성공 기준은 신뢰할만하고 저렴한 서비스·순조로운 스케줄 등과 같이 다른 조직문화 유형과 차이나는 문화적 특성을 가진다(이상철, 2021).

[그림 2-4] Cameron & Quinn(1999) 문화유형



* 출처 : 임훈(2019, p.15), 이상철(2021) 재인용

<표 2-3> 조직문화 유형

특성 \ 유형	관계지향문화	혁신지향문화	위계지향문화	시장지향문화
조직 핵심성격	인간미, 대가족	역동적, 진취성	통제적이고 구조화된 곳	결과 강조, 구성원 경쟁적/성취적
리더십 스타일	스승, 부모	진취적 기상, 혁신 조장, 위험 감수	조정자, 조직화, 효율성	상식 초월 공격적, 결과에 초점
관리 스타일	팀워크, 합의, 참여	위험감수, 혁신, 자유, 독특함	고용보장, 규칙준수, 안정성, 예측가능성	치열한 경쟁, 업적 강조
응집기제	충성, 상호신뢰	혁신과 발전에 대한 몰입	공식적인 규칙, 정책	업적, 목적 달성
전략적 강조점	인간의 발전 강조	새로운 자원과 도전을 획득, 창조	영속성, 안정성, 능력, 통제, 원만한 운영	경쟁적 행동, 업적 강조
성공 기준	인적자원 개발, 팀워크, 구성원의 헌신, 사람에 대한 관심	혁신자와 실적의 선도자	신뢰할 만하고 저렴한 서비스, 전달, 생산, 순조로운 스케줄	경쟁에서의 승리

* 출처 : 이상철(2021)

제2절 사회복지조직

사회복지조직은 외부환경과 경계가 뚜렷하게 구분되어 있지 않은 특성과 환경에 대한 의존성이 높은 특징을 가지고 있다. 조직을 바라보는 관점으로 살펴보면, 폐쇄적 관점과 개방적 관점에서 사회복지조직은 개방체제로 보는 견해가 지배적이다. 개방체계 조직으로 사회복지조직은 원료가 환경 속의 인간이라는 점과 조직운영에 필요한 대부분의 자원이 외부환경에 위치한 점, 다양한 주체들과의 협력과 상호작용 등의 모습은 환경에 대한 높은 민감성을 가진다고 볼 수 있다. 환경과의 밀접한 특성은 환경과의 관계를 이해해야 할 높은 필요성을 시사하며, 사회복지조직의 환경 대응 노력은 사회적 책무와 사명감에 포함되기 때문에 사회복지조직에서 환경은 매우 중요하다(신복기 외, 2017, 김은희, 2018; 재인용).

이러한 사회복지 환경과 사회적 요구에 따라 사회서비스를 제공하고 있는 사회복지관을 중심으로 조직운영의 효율성, 조직성과, 조직평가 등에 관한 연구들, 사회복지기관들 그리고 서비스 대상자 중심의 연구들에 초점을 두게 되었다. 그 결과 실질적으로 사회복지기관이 추구하는 무형의 가치들, 즉 조직의 미션과 조직이 추구하는 목적의 실천정도는 상당한 영향을 미치고 있다. 특히 휴먼서비스를 제공하는 사회복지기관의 미션과 가치는 사회복지서비스의 내용과 질에 많은 차별성을 가지게 되며, 이러한 관점에서 사회복지기관에서의 조직과 관련된 실증적인 연구는 매우 중요하다고 볼 수 있다.

환경에 적합한 조직으로의 변화 압력은 다른 시각으로 봤을 때 조직의 생존을 위협하는 위기가 될 수 있다. 사회복지영역에서도 2000년대 이후 민간사회복지조직들은 정체성의 위기가 주요한 이슈로 계속 논의되어 오고 있다. 사회복지 전달체계의 하나인 사회복지조직은 어떤 유형들이 있는지 살펴볼 필요가 있다.

사회복지 전달체계는 크게 공공부문과 민간부문으로 나뉘고, 민간부문은 영리조직과 비영리조직으로 구분된다. 사회복지 전달체계에서 사회복지서비스의 경우 공공, 민간부문의 다양한 조직들이 존재하면서 공급주체 및 방식들이 혼재되어 전달체계가 복잡해지는 특징을 가지는데, 우리나라의 대부분 사회복지서비스 전달체계는 민간비영리 조직들로 구성되어 있다. 복잡한 사회복지전달체계의 환경은 민간사회복지조직들의 변화를 통한 시설 기능의 재정립을 요구한다(김은희, 2019).

2022년 사회복지시설관리안내에 따르면 민간사회복지시설은 <표 2-4>와 같이 크게 생활시설과 이용시설로 분류된다. 생활시설 경우 생활상에 보호가 필요한 클라이언트가 욕구에

맞는 기관에 입소하여 일상생활과 관련된 활동 보호와 지원을 받으며 장기적으로 삶을 영위하는 시설이다. 대표적으로는 장애인거주시설, 노인요양시설, 아동양육시설, 정신요양시설 등이 있으며, 거주시설의 기능은 클라이언트의 기본적인 보호와 돌봄의 목적이 강하다. 반면 이용시설의 경우 지역사회주민들을 포함한 다양한 클라이언트를 대상으로 이용할 수 있는 시설로 볼 수 있다. 지역사회주민이란 넓은 범위에서 다양한 형태의 클라이언트들이 존재하므로 이용시설은 생활시설의 보호와 돌봄의 목적보다는, 서비스 유형과 제공의 목적을 가지고 수행하는 경우가 많다. 대표적인 이용시설로는 지역사회복지관, 노인복지관, 장애인복지관 등이 있다.

<표 2-4> 사회복지시설의 종류

소관 부처	시설종류	세부종류		관련법
		생활시설	이용시설	
보 건 복지부	노인복지시설	• 노인주거복지시설 • 노인의료복지시설 • 학대피해노인전용쉼터	• 재가노인복지시설 • 노인여가복지시설 • 노인보호전문기관 • 노인일자리지원기관	「노인복지법」
	복합노인복지시설	• 농어촌에 지역에 한해 「노인복지법」 제31조 노인 복지시설을 종합적으로 배치한 복합노인 복지시설을 설치·운영 가능	「농어촌주민의 보건복지 증진을 위한 특별법」	
	아동복지시설	• 아동양육시설 • 아동일시보호시설 • 아동보호치료시설 • 자립지원시설 • 공동생활가정	• 아동상담소 • 아동전용시설 • 지역아동센터 • 아동보호전문기관 • 가정위탁지원센터	「아동복지법」
	장애인복지시설	• 장애유형별 거주시설 • 중증장애인 거주시설 • 장애영유아 거주시설 • 장애인단기 거주시설 • 장애인공동생활가정 • 피해장애인쉼터	• 장애인지역사회재활시설 • 장애인 직접재활시설 • 장애인의료재활시설 • 장애인생산물판매시설	「장애인복지법」
	어린이집		• 어린이집	「영유아보육법」

소관 부처	시설종류	세부종류		관련법
		생활시설	이용시설	
보 건 복지부	정신보건시설	- 정신요양시설 - 정신재활시설 중 생활시설	정신재활시설 중 이용시설	「정신건강증진 및 정신질환자 복지서비스 지원에 관한 법률」
	노숙인시설	- 노숙인자활시설 - 노숙인재활시설 - 노숙인요양시설	- 노숙인종합지원센터 - 노숙인일시보호시설 - 노숙인급식시설 - 노숙인진료시설 - 폭방상담소	「노숙인 등의 복지 및 자립지원에 관한 법률」
	사회복지관		· 사회복지관	「사회복지사업법」
	지역자활센터		· 지역자활센터	「국민기초생활 보장법」
	다함께돌봄센터		· 다함께돌봄센터	「아동복지법」
질 병 관리청	결핵·한센시설	· 결핵·한센시설		「사회복지사업법」
여 성 가족부	성매매피해지원시설	- 일반지원시설 - 청소년지원시설 - 외국인지원시설 - 자립지원공동생활시설	- 자활지원센터 - 성매매피해상담소	「성매매방지 및 피해자 보호 등에 관한 법률」
	성폭력피해보호시설	· 성폭력피해자보호시설	· 성폭력피해상담소	「성폭력방지 및 피해자 보호 등에 관한 법률」
	가정폭력보호시설	· 가정폭력피해자보호시설	- 가정폭력상담소 - 긴급전화센터	「가정폭력 방지 및 피해자 보호 등에 관한 법률」
	한부모가족복지시설	- 모자가족복지시설 (기본, 공동, 자립) - 부자가족복지시설 (기본, 공동, 자립) - 미혼모자가족복지시설 (기본, 공동) - 일시지원복지시설	· 한부모가족복지상담소	「한부모가족지원법」
	다문화가족지원센터		· 다문화가족지원센터	「다문화가족지원법」
	건강가정지원센터		· 건강가정지원센터	「건강가정기본법」
	청소년복지시설	- 청소년쉼터 - 청소년자립지원관 - 청소년치료재활센터 - 청소년회복지원시설		「청소년복지 지원법」

* 출처 : 2022년 사회복지시설 관리안내(보건복지부)

시설의 유형별로 클라이언트에게 제공하는 서비스 유형은 다를 수 있으나, 각 사회복지 시설들은 지역사회에서 긴밀한 관계로 연결되어 있다. 이는 사회 환경이 변화할 때 사회복지조직에 영향을 미치는 구조이며, 사회복지서비스의 양적 확대, 서비스 공급주체 증가, 기능의 재정립 등 다양한 사회적, 재정립 등과 같이 다양한 사회적, 제도적 변화에 도전을 받고 있다. 이는 서비스와 프로그램 방식뿐만 아니라 조직을 운영하는 구조와 문화의 변화도 포함되어 있다.

사회복지조직의 변화의 필요성에 대해서는 실제 민간 영역의 사회복지조직들이 어떻게 조직변화를 생각하고, 변화하고 있는지에 대한 연구가 필요하나, 실제적으로 해당 연구의 자료가 부족한 실정이다. 이에 현재 사회복지조직의 변화, 조직문화의 변화에 대해 살펴볼 필요가 있다.

먼저 조직의 변화를 위한 내부적인 관리방법인 ‘조직변화’를 살펴보면, 조직변화란 조직 외부의 환경변화에 대응하여 현재 혹은 특정 상태에서 보다 나은 상태로 이동하는 것을 말하는데(신유근, 2005.; 김은희, 2019 재인용) 조직 구성원들이 수행하는 활동과 조직구조와 운영방식 등을 변화시켜, 환경에 대한 조직의 적응력을 높이고, 조직이 생존하고 성장 및 발전하는 것을 볼 수 있다. 조미형(2011)은 환경변화에 따른 조직의 대응방법을 파악하기 위해 기관장들의 인터뷰를 통해 조직변화 유형을 정리하였으며, 크게 ‘클라이언트/서비스’, ‘예산’, ‘조직내부(조직구조변경, 조직문화개선, 직원변경)’, ‘조직외부’ 등으로 구분하고 있다. 이에 대해서는 <표 2-5>와 같이 정리할 수 있다.

<표 2-5> 사회복지조직의 변화 유형

구분	문항	
클라이언트/서비스 (프로그램 변경)	① 새로운 클라이언트 집단에 기존 프로그램 확대 ② 기존 클라이언트 집단을 위해 프로그램 개발 ③ 새로운 클라이언트 집단을 위한 신규 프로그램 도입 ④ 기존 프로그램 폐지	
예산확보	① 공모사업 당선으로 예산 확보 ② 지자체로부터 추가 예산 확보 ③ 법인 전입금 증가	
조직 내부적 변화노력	조직구조 변경	① 팀 신설 ② 직위신설 ③ 직위별 책임범위 및 재량권변경 ④ 업무보고 및 결재라인 변경 ⑤ 기존팀 통폐합 ⑥ 직원 재배치
	조직문화 개선	① 직원교육 강화 ② 단합 도모 모임 증가 ③ 직원 처우개선 ④ 조직 운영방침 및 목표 변경
	직원 변경	① 추가채용 감원
조직 외부적 변화노력 (외부기관연계 및 활동)	① 다른 기관과 네트워크 및 파트너쉽 형성 ② 전문가 집단 및 기관장 모임에서 적극적 의견 개진	
기타	기관의 시설물 개보수 등	

* 출처: 조미형(2011), 김은희(2019) 재정리

결국 사회복지조직의 변화관리는 사회복지서비스 유형과 제공방법의 변경, 조직 내부적 인 구조문화·인력의 변경, 외부기관과의 변화 노력이 포함되어 있다. 본 연구에서는 사회 환경의 변화 및 사회복지조직의 변화와 관련하여 조직내부 변화로서의 조직문화 개선에 초점을 맞춰 조직문화 유형에 대한 인식 수준을 살펴보고자 한다.

제3절 세대의 특성

1. 세대의 구분

세대 연구에서 우선적으로 해결해야 될 부분은 주된 분석 대상인 세대 간 경계선 설정의 문제라 할 수 있다. 세대를 구분함에 있어 주의할 점은 단순한 연도의 차이가 아니라 같은 세대 집단만의 공통된 정치, 경제, 사회문화적 배경을 포함하고 그들만의 차별된 특성을 나타낼 수 있는 집단으로 묶어야 한다는 것이다(김우성·허은정, 2007).

세대를 구분하는 기준이 다양하나, 세대별 구분의 시작과 끝에 대한 경계를 규정하는 것이 중요하다. 박재홍(2009)은 세대를 구분하는 두 가지 방법을 제시하였다. 첫째, 역사적 사건 및 시대 특성을 반영하는 구분하는 방법으로 학계에서 가장 보편적인 방식으로 통용되며 세대가 경험한 사건이나 역사적 상황을 잘 반영하는 특징이 있다. 둘째, 나이나 생애주기 단계에 따라 세대를 구분하는 방법으로 이 경우에는 10년이란 기준을 사용하여 10대부터 60대 이상까지 구분한다.

국내 선행연구를 살펴보면, 세대의 구분은 주로 베이비부머(1955~1964년 출생), X세대(1964~1979년 출생), Y세대(1980년 이후 출생)의 세 집단으로 이루어진다(김우성·허은정, 2007; 오대혁·김학조·권종욱, 2011; 오세영·권영상·이수영, 2014). 미국에서도 이는 비슷하게 나타나는데, 미국은 세대를 베이비부머(1946~1964년 출생), X세대(1965~1979년 출생), Y세대(1980~1999년 출생)의 세 가지로 구분한다(Tolbize, 2008).

우리나라의 베이비부머 세대는 국내적으로 유신, 민주항쟁 등을 겪으며 개발독재와 민주화를 모두 내면화한 세대이며, 경제적으로는 고도 성장기에 직업상의 성취를 위해 개인 생활의 희생을 감수한 세대로 평가받는다. X세대의 경우 고도 압축 성장의 폐해로 인해 표출되기 시작한 우리나라의 구조적 측면에서의 사회·경제의 모순을 목격하였으며, 이전 세대보다는 진보적인 성향의 정치·사회의를 공유하고 있다는 특징을 지닌다(서용석, 2013).

Y세대는 이전 세대들에 비해 더욱 풍요로운 환경에서 성장하였으나, 외환위기 이후 심각한 청년 실업을 경험한 세대이기도 하다. 민주화의 정착 이후 성장하여 정치에는 무관심하며 경제적으로는 성장과 분배 사이의 균형에 관심을 가진다(김우성·허은정, 2007). 이상의 세대별 특징에서 나타나듯이 각 집단이 경험한 사회 환경은 매우 다르게 나타난다. 한편, 세대에 관한 연구들에서 간과하기 쉬운 점은 서로 다른 연령층에 있는 사람들에게서 나타

나는 특정한 가치관, 태도, 행위양식 등이 연령효과(연령이나 생애주기 단계) 때문인지, 코호트¹⁾효과(출생시점에 따른 역사적 사건, 사회문화적 경험의 동일성) 때문인지, 기간효과(특정한 시기의 사건이나 상황이 전 연령층의 사람에게 공통적인 영향을 미침) 때문인지를 정확히 구별하기 어렵다는 것이다(Bengtson et al., 1985). 이러한 특성으로 인해 세대 연구에서의 방법론상의 어려움이 존재할 수 있는데, 이는 연령, 코호트, 기간효과 각각이 하나의 요인인 함수관계에 있기 때문에 개별 요인의 독립적 효과 측정이 어렵기 때문이다(김영곤·강제상, 2016).

밀레니얼 세대는 일반적으로 1980년에서 1994년 사이에 출생한 세대를 지칭하는데, 모바일 환경에 익숙하여 스마트폰 활용에 매우 능숙하고, 자기표현 욕구가 강한 세대로 이들은 청소년기부터 인터넷을 사용해왔고, 웹이나 모바일 등 SNS에 능한 세대이다. Z세대는 1995년부터 2000년 중반에 출생한 세대를 일컫는데, 흔히 ‘디지털 네이티브’라는 용어로 대표되는 세대이며, 태어날 때부터 디지털 환경에 노출된 디지털 네이티브, 나의 만족이 최우선 고려요소로 개인주의와 다양성을 추구하는 세대이다.

MZ세대는 밀레니얼 세대와 Z세대를 통합하며, 젊은 세대들을 지칭하는 용어로 사용되고 있다. 이에 MZ세대를 출생세대로 보면 1980년에서 2000년 중반 출생 세대로 현재 사회복지조직의 세대로 나눠보기에는 광범위한 세대범위로 볼 수 있다. 조직 내에서는 직급, 연령 등의 구분이 세대의 구분과 비슷하게 다루어지기도 한다. 실제, 김병섭·하태권(1997), 박선경·양승범(2011), 김정인(2011)의 연구에서는 조직 구성원의 연령 차이와 세대 차이를 동일한 개념으로 해석하였고, 구자숙·김명언·한준(2000)은 조직 내 직급을 기준으로 세대를 구분하였다. 하지만 이 경우 특정기간의 출생연도를 공유하는 집단이라는 세대의 기본개념을 고려하지 못하는 것과 성숙효과와 세대효과²⁾의 구분이 어려워 질 수 있다는 문제를 가질 수 있다(오세영·권영상·이수영, 2014; 박재홍, 2009). 이에 이 연구에서는 조직 내에서의 직급, 연령 등을 구분하여 주니어-시니어로 개념화하고, 세대 간 등을 고려하여 진행하도록 한다.

1) 코호트(cohort) 개념은 사회과학 전반에 걸쳐 세대를 정의하는 관점으로 생애주기의 동일한 단계에서 출생시기가 비슷한 사람들이 유사한 방식으로 역사적 사건을 경험할 가능성이 높다는 점으로 인해 그러한 경험을 해당 세대의 특별한 의식이나 행위 양식과 관련지어 이해하는 경우이다(정승균, 2006).

2. 낱대

최근 사회적으로 ‘낱대’라는 은어가 널리 쓰이고 있다. 1960년대는 늙은 거지를 부르는 속어였고, 1960년대 후반에는 KBS 연속극 <수다스런 계절>에서 학교 선생님을 낮추어 부르는 단어로 사용되었다(김성윤, 2016). 그 용법에 따라 표준국어대사전은 ‘은어로 늙은이를 이르는 말’, ‘학생들의 은어로 선생님을 이르는 말’로 정의하고 있다. 오늘날은 그 의미가 보다 확장되어 사용되고 있는 것으로 보인다. 일례로 2019년 이코노미스트(The Economist, 2019)는 “한국어로 거들먹거리는 노인이라는 표현”이라는 제목의 기사를 통해, 우리나라 젊은 세대가 수직적인 위계와 권력 구조에 저항하는 단어로 낱대를 사용하고 있다고 주장하였다. BBC도 자사의 워크라이프(Worklife)를 통해 “특권의식을 가지고, 독선적이며 완고한” 선배를 낱대라 칭한다고 설명하였다(Kim, 2019). 낱대는 우리나라, 또는 국내기업에서 벌어지는 고유한 문화적 현상을 지칭하는 표현일 수 있다. 낱대를 영어로는 square(고지식한 사람), fogey(고루한 사람), has-been(한물간 사람) 정도로 번역할 수 있으나 이들 단어로는 그 뉘앙스를 온전히 전달하기 어렵다. 때문에 낱대를 소개하는 외국 기사들은 위의 단어로 일대일 직역하지 않고 ‘완고한’, ‘독단적인’, ‘특권의식이 강한’, ‘후배와 연소자에게 순종을 강요하는’ 등의 여러 형용사를 동원하곤 한다(Kim, 2019; The Economist, 2019). 이 기사들은 직장 내부에 주목한다. 이코노미스트 기사는 나이·연공에 기반한 숨 막히는 직장 위계를 언급했고, BBC 기사는 거의 모든 직장에 낱대가 있다고 단언하였다. 그뿐만 아니라, 국내 대다수의 뉴스 매체가 직장 내 ‘낱대문화’에 경종을 울리고 있다(장우정, 2019). 이처럼 낱대라는 표현이 직장 내 조직문화 현상을 지칭하는 단어로 자주 사용되고 있음에도, 조직문화 차원에서 이를 조명한 학문연구는 없다. 낱대가 비속어이자 은어에 가깝다 보니 연구자들의 시야에 들어오지 않은 이유일 수 있다. 하지만 조직문화 상징주의 사조에 따르면 은어·비유·비속어는 그 집단의 문화 현상을 엿볼 수 있는 열쇠를 제공해줄 수 있다(강윤희, 2018; 최재섭·권상현, 2018).

낱대와 동시에 출현하는 키워드의 개념 범주 연구 결과를 살펴보면, <표 2-6>와 같다. 조직 내에서 낱대는 다음과 같이 사용되는 것으로 보인다. 첫째, 위계 구조상의 역할자(role player)를 지칭하는 단어가 사용되는 점이며 상대적으로 높거나(상사, 부장, 팀장, 차장, 윗선) 또는 연장자를 지칭하는 표현들(윗사람, 선배)과 더불어 아랫사람이 지칭되고 있다. 아울러 강압적인 관계를 묘사할 때 사용하는어들도 같이 나타난다. 둘째, 집단주의-개인주의의 충돌로 인해 낱대라는 표현이 활용된다는 점이다. 특히 직장 내 ‘회식’은 이 충돌이

두드러지게 관찰되는 장면이다. 셋째, 능력과 성과주의를 준거로 끈대냐 아니냐는 판단을 하는 경향도 모인다. 대표적으로 ‘고인물’과 ‘무능’이란 단어에 주목할 필요가 있다. 넷째, 흥미로운 점은 끈대가 절대적으로 나이 많은 사람만을 지칭하지는 않는다는 점이다. 물론, 끈대 연관 단어 중에 ‘상사’, ‘부장’, ‘윗사람’, ‘팀장’ 등이 폭넓게 나타나고 있지만 두 번째로 빈번하게 상호 호응하는 표현인 ‘젊다’라는 단어를 주목할 필요가 있으며 이는 종종 끈대를 앞에서 꾸며주는 단어로 활용되고 있다. 다섯째, 끈대를 칭할 때 부정적인 감정을 수반한다는 점이다. ‘최악’, ‘싫다’라는 표현, 그리고 끈대들이 어떤 상태가 되면 좋겠다는 염원을 담은 ‘버리다’, ‘없애다’, ‘사라지다’, ‘바꾸다’, ‘갈다’, ‘자르다’ 등이 나타난다(김성준 외, 2021).

〈표 2-6〉 끈대와 함께 출현하는 키워드의 개념 범주

구분	내용
위계 구조상의 역할자를 지칭하는 단어들	상사, 윗사람, 부장, 팀장, 윗선, 선배, 아랫사람, 차장, 선임
위계 관계를 표현한 단어들	나이, 군대, 수직, 수평, 군대식, 연령
끈대의 특성을 직접 묘사한 단어들	젊다, 마인드, 고인물, 전형, 옛날, 시대, 쓸데없다, 최악, 무시, 어쩌다, 자리, 인생, 이상, 무능, 싫다, 강요
끈대의 존재 및 그 분포와 강도를 묘사한 단어들	존재, 남다, 많다, 심하다, 약간, 다수, 만연, 일부
끈대에 대한 원을 드러낸 단어들	버리다, 없애다, 사라지다, 바꾸다, 고치다, 갈다, 자르다, 빼다, 바뀌다
끈대가 두드러지게 관찰되는 상황	회식

* 출처 : 김성준 외(2021)

사회복지 조직 내의 세대를 살펴보면 〈표2-7〉과 같이 베이비붐세대는 이미 은퇴하고 X세대²⁾가 조직 내 관리자 이상으로 사회복지시설 기관의 책임자 역할을 담당하고 있다. M세대³⁾는 중간관리자인 선임~팀장, 과장~부장급이다. 중간관리자급인 이들은 유복하게 성장한 편이지만 시대적 환경변화에 따라 청년실업의 쓰라린 좌절을 경험한 세대라 할 수 있다. Z세대⁴⁾는 1990년대 중반 이후 출생한 일선 사회복지사로 볼 수 있다.

2) X세대(1964~1979년 출생)

3) M세대(1980~1999년 출생)

<표 2-7> 사회복지조직의 세대 구성

구분	X세대	M세대	Z세대
출생년도	60년도 후반~80년대 이전	80년대 초반~90년 후반	90년대 후반
주요직위	원장, 관장, 시설장 사무국장, 부장 등	사무국장, 부장, 과장, 팀장	사회복지사, 생활복지사 등
주요직급	원장, 관장, 사무국장, 1급	과장(2급), 선임(3급)	선임(3급), 사회복지사, 생활지도원

제4절 조직문화 관련 선행연구 분석

조직문화와 세대에 대한 선행연구는 주로 경영학, 행정학 분야에서 이루어져 왔으며, 사회복지 분야에서는 조직몰입 등에 대한 일부 연구는 되었지만, 조직문화나 세대에 대해 활발한 연구가 진행되지는 않고 있다. 해외 경영학 분야의 연구에서는 조직문화, 조직문화유형, 세대, 세대 간 갈등과 유사한 의미를 공유할 수 있다고 볼 수 있는 조직문화에 대한 연구를 찾아 볼 수 있다. 또한 국내 조직관련 연구에서도 조직문화유형, 세대(MZ세대)간 갈등, 끈대 조직문화 등의 연구가 시작되고 있다. 이러한 맥락에서 사회복지조직, 조직문화, 세대 등에 영향을 미치는 요인을 살펴본 연구를 찾아 볼 수 있었다.

한편 행정학, 교육학 분야에서는 본 연구의 주된 내용인 조직문화와 관련되어 공공기관 조직문화, 교육청 조직문화유형 진단 등을 모색한 연구(이상철, 2021), 끈대의 한국사회조직에서의 연구(김성준 외, 2021), 공공기간의 MZ세대 조직문화(이수홍, 2021), 소방조직 내 한국적 조직문화의 세대갈등(김영곤 외, 2016). 등 직무성격을 갖고 있는 조직문화의 연구 등을 살펴볼 수 있었다. <표 2-8>는 조직문화와 세대 등과 관련된 국내 선행연구를 정리한 것이다.

먼저 조직문화와 관련된 선행연구를 살펴보면, 먼저 조직문화 유형에 관한 선행연구를 살펴보면 유주열(2016)은 사회복지기관의 조직문화 유형이 이직 의도에 영향을 미치는 영향의 연구에서 위계조직문화유형 및 집단조직문화 유형은 이직의도에 영향을 미치는 것으로

4) Z세대(1995~2000년 중반출생)

로 보고하였다. 김성준 외(2019)는 조직문화의 근본 원인에 대해 분석을 통해 조직특성에 따라 문화가 변화해야 한다고 하며, 변화에 대한 일관성을 추구하고, 조직의 리더로서 조직문화 변화를 위한 노력 방안을 제시하였다. 이상철(2021)은 부산시교육청의 조직문화 진단을 통해 조직문화 변화를 위해 교육패러다임의 변화, 변화하는 시대의 세대의 변화, 중단기적 관점에서의 조직문화 정책의 연구결과가 나타났다. 김현진(2019)은 사회복지관 종사자가 인지하는 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향 : 사회복지조직의 유연한 조직문화에서의 직무만족감, 안정된 조직문화의 경우 직무만족을 낮추는 것으로 나타났다.

최만림(2020)은 지방자치단체의 조직문화와 개인-조직부합이 고객지향성에 미치는 영향 연구에서, Cameron & Quinn(2006)의 조직문화유형 분류 도구를 활용하여 조직문화를 진단하였다. 연구결과, 첫째, 조직문화는 위계문화, 합리발전문화, 집단문화 순으로 나타났다고 밝혔다. 둘째, 합리발전문화는 직무열의에 긍정적 영향을, 위계문화와 합리발전문화는 고객지향성에 긍정적 영향을 미친다고 밝혔다. 이와 같은 연구결과를 바탕으로, 긍정적 영향을 미치는 조직문화 공유, 세대를 아우르는 조직문화 구축, 조직의 핵심가치와 비전 공유, 행정환경 패러다임 변화에 부합하는 소통문화 개선 등을 제언하였다.

김가람(2021)은 유형별 조직문화, 공공봉사동기, 조직몰입, 직무만족 간의 구조적 관계 분석 연구에서, 「2019 공직생활 실태조사」 자료를 바탕으로 Quinn & McGrath(1985)가 개발한 조직문화유형 설문지를 활용하여 조직문화를 진단하였다. 연구결과, 첫째, 조직문화는 합리문화, 위계문화, 합의문화, 개발문화 순으로 나타났다고 밝혔다. 둘째, 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화 모두 공공봉사동기, 조직몰입, 직무만족에 긍정적 영향을 미친다고 밝혔다. 이와 같은 연구결과를 바탕으로, 조직문화유형별 장점의 균형 필요, 조직관리 차원에서 정기적인 조직문화 진단과 개선 필요 등을 제언하였다.

MZ세대와 꼰대와 관련된 연구로는 이수홍(2022)은 MZ세대의 의사소통과 가치관 등은 세대 간의 차이가 보이나 현재 조직문화 유형을 인지하는 것에는 차이가 보이지 않는 연구결과와 함께 MZ세대의 경우 개인의 목표와 생활을 중시하는 것을 알 수 있었다. 이용권(2022)의 연구에서는 MZ세대 특성을 반영한 리더의 리더십으로 코칭리더십의 효과성을 평가하였으며, 코칭 리더십이 구성원의 성장의 욕구에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 정부혁신어벤저스(2020) 실태조사연구는 주니어-시니어 계층 간의 조직문화에 대한 인식 차이 및 꼰대에 대한 실태조사 결과를 알 수 있었으며, 조직문화와 관련하여 세대 간의 차이가 발생하는 것으로 나타났다.

세대 간의 차이와 세대갈등으로는 전문가 조직 연구결과 중심으로 김영곤 외(2016)는 소방 조직 내의 조직 세대갈등은 경직된 권위주의적 문화의 완화가 필요하며, 서로 이해할 수 있는 환경의 조성 등의 갈등 저감의 시사점을 도출하였다. 정보성 외(2020)는 경찰조직 구성원의 세대 차이와 관련하여 구성원들이 인식하는 문화유형에서 세대 간의 차이가 분명하게 나타났으며, 세대 간의 차이는 갈등으로 비화될 수 있음을 시사하였다.

<표 2-8> 조직문화 및 세대 관련 선행연구

구분	선행연구	연구결과
조직문화	유주엘(2016)	사회복지기관의 조직문화유형이 이직의도에 미치는 영향 : 위계조직문화 유형의 집단조직문화 유형은 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타남
	김석준 외(2019)	조직문화의 성찰 : 조직문화의 근본 원인에 대한 분석과 조직특성에 따라 문화를 바꿔야 하며, 변화에 대해 일관성을 추구하며, 조직의 리더로서 조직문화 변화를 위한 노력이 필요함
	이상철(2021)	부산시교육청 조직문화 진단 및 변화 방안 연구 : 교육청 조직문화 변화를 위한 정책과제로 혁신, 교육 패러다임의 변화, 변화하는 시대와 세대 흐름 반영, 중단기적 변화방안 중점제안
	김현진(2018)	사회복지관 종사자가 인지하는 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향 : 사회복지조직의 유연한 조직문화에서의 직무만족감, 안정된 조직문화의 경우 직무만족을 낮추는 것으로 나타남
	최만림(2020)	지방자치단체의 조직문화와 개인-조직부합이 고객지향성에 미치는 영향 연구 : 조직문화는 위계문화, 합리발전문화, 집단문화 순으로 나타났으며 긍정적인 영향을 미치는 조직문화공유, 세대를 아우르는 조직문화 구축을 제언함
	김가람(2021)	유형별 조직문화, 공공봉사동기, 조직몰입, 직무만족 간의 구조적 관계분석 : 조직문화는 합리문화, 위계문화, 합의문화, 개발문화 순으로 나타났으며, 모두 공공봉사동기, 조직몰입, 직무만족에 긍정적 영향을 미친다고 밝힘
MZ세대와 끈대	이수홍(2022)	조직문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 - 공공기관의 MZ세대를 중심으로 : MZ세대의 의사소통과 가치관 등은 세대 간 차이가 보이거나 현재 조직문화유형을 인지하는 것에 차이를 보이지 않음. MZ세대의 개인 목표와 생활의 중시함
	이용권(2022)	MZ세대 특성에 적합한 코칭리더십 효과성 평가 : 조직리더의 조직구성원에 대한 인지행동 변화에 대응, 구성원의 성장하고자 하는 욕구에 대한 코칭 리더십의 필요성

<표 2-8> 조직문화 및 세대 관련 선행연구

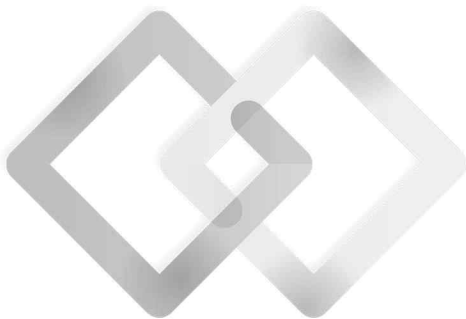
구분	선행연구	연구결과
MZ세대와 꼰대	김성준 외(2021)	꼰대, 한국기업 조직문화 차원의 탐구 : 꼰대는 위계와 권력 구조를 지칭하며, 부정적인 감정을 수반하는 경우가 있음. 꼰대가 비단 나이가 많은 관리자 또는 고령 구성원만을 지칭하는 표현이 아니며, 꼰대와 꼰대 문화를 주관적으로 인지한 경우 조직의 문화를 부정적으로 평가함
	정부혁신 어벤져스(2020)	90년생 공무원이 왔다 : 공직사회에서의 주니어와 시니어의 인식 차이가 낮으며, 조직문화의 변화에 대한 각 계층의 요구 및 소통의 방안 제시
세대 차이(갈등)	김영곤 외 (2016)	소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향 : '경직된 권위주의적 문화의 완화' , '온정주의적 문화의 타파' , '비공식적 조직의 활성화' , '서로 이해할 수 있는 환경의 조성 등' 갈등저감 시사점 도출
	정보성 외(2020)	경찰조직 구성원의 세대 차이에 관한 연구 : 경찰조직 구성원들이 인식하는 집단문화, 위계문화, 발전문화, 합리문화 모두 세대 간 차이가 분명하게 나타남. 세대 간 차이는 세대 간 갈등으로 비화될 수 있음

2022년
참여형 현장연구
지원사업

대전사회복지현장의 주니어-시니어
사회복지사의 조직문화 인식 연구



**제3장 대전사회복지현장의
조직문화 인식조사 분석결과**



제3장 대전사회복지현장의 조직문화 인식조사 분석결과

제1절 조직문화 인식조사 분석결과

1. 조사대상자의 일반적 특성 및 근무현황

1) 일반적 특성

설문조사에 참여하고 유효한 응답을 한 744명 중 여성이 477명(64.1%), 남성이 267명(35.9%)으로 여성이 60%이상의 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 최종학력은 고등학교졸업 이하 2명(0.3%), 전문대학 졸업 142명(19.1%), 대학교 졸업 441명(59.3%), 석사학위 취득 11명(1.5%), 박사학위 취득 148명(19.9%)이었다.

사회복지자격증의 경우 사회복지사 2급 404명(54.3%)이 가장 많았고, 사회복지사 1급 331명(44.5%)으로 나타났다. 고용형태로는 상용직 근로자(정규직) 609명(81.9%), 임시직 근로자(기간제, 계약직) 76명(10.2%), 상용직 근로자(무기계약직) 59명(7.9%) 순으로 나타났다.

경력은 4년 이상 10년 미만 245명(32.9%), 10년 이상 20년 미만 232명(31.2%), 3년 미만 205명(27.6%), 20명 이상 62명(8.3%)로 순으로 나타났으며, 직위를 살펴보면 실무자(직위가 없는 모든 직원) 367명(49.3%)로 가장 많았고, 중간관리자(과장, 팀장 등) 143명(19.2%), 실무자(선임, 대리 등) 115명(15.5%), 시설장 60명(8.1%), 상급관리자(사무국장, 부장 등) 59명(7.9%) 순으로 나타났다. 직렬로는 사회복지사가 705명(94.8%)로 가장 많았고, 행정회계 22명(3.0%), 간호사 4명(0.5%), 시설관리 3명(0.4%), 그 외 10명(1.3%)로 나타났다.

세대구분으로는 90년대 이전세대 515명(69.2%), 229명(30.8%)이며, 계층구분으로 실무자 그룹을 주니어로 중간관리자 이상을 시니어 그룹으로 구분했을 때 주니어(실무자그룹) 482명(64.8%), 시니어(중간관리자 이상)는 262명(35.2%)이었다. 응답자의 평균 연령은 40세이며, 사회복지 총 경력의 평균은 약 9년, 현 직장 재직기간의 평균은 약 5년 5개월로 나타났다.

<표 3-1> 조사대상자의 일반적 특성

(n=744, 단위 : 명 %)

구분	범주	빈도	비율	구분	범주	빈도	비율	
성별	남	267	35.9	최종 학력	고등학교졸업 이하	2	0.3	
	여	477	64.1		전문대학 졸업	142	19.1	
연령대	20대	129	17.3		대학교 졸업	441	59.3	
	30대	237	31.9		석사학위 취득	11	1.5	
	40대	233	31.3		박사학위 취득	148	19.9	
	50대	126	16.9	자격증	사회복지사1급	331	44.5	
	60대 이상	19	2.6		사회복지사 2급	404	54.3	
기타					9	1.2		
경력	3년 미만	205	27.6	고용 형태	상용직근로자(정규직)	609	81.9	
	4년 이상~10년 미만	245	32.9		상용직근로자(무기계약직)	59	7.9	
	10년 이상~20년 미만	232	31.2		임시직 근로자(기간제, 계약직)	76	10.2	
	20년 이상~	62	8.3		직렬	사회복지사	705	94.8
세대 구분	90년대생	229	30.8	시설관리		3	0.4	
	90년대 이전세대	515	69.2	영양사		2	0.3	
계층 구분	주니어(실무자)	482	64.8	조리사		1	0.1	
	시니어(중간관리자 이상)	262	35.2	치료사(물리, 작업 등)		1	0.1	
직위	실무자(직위가 없는 모든 직원)	367	49.3	행정(회계)		22	3.0	
	실무자(선임, 대리 등)	115	15.5	간호사		4	0.5	
	중간관리자(과장, 팀장 등)	143	19.2	기타		6	0.8	
	상급관리자 (사무국장, 부장 등)	59	7.9					
	시설장	60	8.1					

2) 근무기관

기관유형으로는 이용시설 436명(58.6%), 거주시설 245명(32.9%), 공공기관(공무원, 공단 등) 39명(5.2%), 기타 24명(3.2%) 순으로 나타났다. 기관시설 종류로는 장애인시설이 219명(29.4%)로 가장 많았으며, 복지관(종합복지관, 노인복지관, 장애인복지관) 126명(16.9%), 노인복지시설 110명(14.8%), 아동복지시설 106명(14.2%), 정신보건시설 48명(6.5%) 등으로 나타났다. 시설규모는 20인 이상 431명(57.9%)이 가장 많았고, 10~15인 미만 104명(14.0%), 5~10인 미만 89명(12.0%), 5인 미만 61명(8.2%), 15~20인 미만 59명(7.9%) 순으로 나타났다.

<표 3-2> 조사대상자의 근무기관

(단위: 명 %)

구분	범주	빈도	비율	구분	범주	빈도	비율	
기관 유형	이용시설	436	58.6	시설 규모	5인 미만	61	8.2	
	거주시설	245	32.9		5~10인 미만	89	12.0	
	공공기관(공무원,공단 등)	39	5.2		10~15인 미만	104	14.0	
	기타	24	3.2		15~20인 미만	59	7.9	
					20인 이상	431	57.9	
구분	범주				빈도	비율		
기관시설 종류	가정폭력보호시설				9	1.2		
	공공기관				31	4.2		
	노숙인시설				13	1.7		
	노인복지시설				110	14.8		
	다문화시설				9	1.2		
	법인사무국				11	1.5		
	복지관(종복,노복,장복)				126	16.9		
	성매매피해자시설				5	0.7		
	성폭력피해보호시설				2	0.3		
	아동복지시설				106	14.2		
	장애인시설				219	29.4		
	정신보건시설				48	6.5		
	지역자활센터				8	1.1		
	청소년복지시설				13	1.7		
	한부모가족시설				13	1.7		
	기타(구체적으로 명시)				21	2.8		

2. 유형별 조직문화 인식 분석결과

1) 현재 조직문화 인식 분석결과

먼저, 현재 사회복지현장 조직문화 인식 관련 기술통계 결과는 <표 3-3>과 같다. 현재 조직문화 인식의 유형으로는 조직문화로 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화, 위계지향 문화 4가지와 그 외 사회복지 조직특성을 반영한 업무 외 문화, 소통문화, 교육과 성장 문화, 권익보호문화 4가지, 총 8가지로 구분하였다. 측정은 조직이 해당 변화 유형을 진행하는데 수준을 파악하고자 1~5점 척도로 측정하였다. 먼저 조직문화 인식의 유형을 살펴보면, 관계지향문화 평균이 3.65로 가장 높았으며, 혁신지향문화 평균 3.28, 시장지향문화 3.10, 위계지향문화 2.95로 나타났다. 개별문화 평균이 가장 높은 문항은 관계지향문화 중 동료들의 지지 문항이 3.92로 가장 높았으며, 그 다음으로는 동료직원과의 친밀감과 협조 문항 3.76, 조직의 상호 우호적 관계 3.68순이었다. 평균이 가장 낮은 문항은 위계지향문화 중 기존의 절차나 관행의 준수 중시 문항 2.42로 가장 낮았으며, 그 다음으로는 시장지향문화 중 합리적인 목표달성의 우선시 문항 3.10, 혁신지향문화 중 새로운 제안과 아이디어 반영 분위기 문항 3.28 순이었다.

<표 3-3> 현재조직문화 인식 - 조직문화 인식 유형 결과

유형	문항	평균	표준편차
관계 지향 문화	1. 우리 조직은 상호 우호적인 관계로 서로 존중하며 예의를 다한다	3.68	.991
	2. 우리 조직은 동료직원들과의 친밀감과 협조는 잘 이루어지고 있다	3.76	.935
	4. 우리 조직은 상사와의 인간관계는 매우 원만하다	3.44	1.091
	5. 상급자들이 부하직원들을 대할 때 민주적이고, 인격적으로 대우해 준다	3.51	1.113
	6. 나의 동료들은 나를 도와주고 지지해준다	3.92	.848
	7. 나의 상사는 나를 도와주고 지지해준다	3.60	1.057
	영역 평균	3.65	0.86

유형	문항	평균	표준편차
혁신 지향 문화	12. 우리 조직에서는 새로운 제안이나 아이디어를 잘 받아들인다	3.28	1.062
	영역 평균	3.28	1.062
시장 지향 문화	15. 우리 조직은 절차나 관행보다 합리적인 목표달성을 우선시한다	3.10	1.023
	영역 평균	3.10	1.023
위계 지향 문화	3. 우리 조직은 업무상 불편한 점이나 불만에 대하여 자유롭게 이야기할 수 있는 분위기이다	3.22	1.161
	8. 우리 조직은 새로운 방법보다는 기존 절차나 관행의 준수를 중시한다*	2.42	1.007
	9. 우리 조직의 직원들은 조직 활동에서 규정을 잘 지킨다	3.78	.849
	13. 우리 조직은 상하간의 위계질서를 강조한다*	2.64	1.043
	14. 우리 조직은 엄격한 결재과정을 통해 업무수행 과정을 통제한다*	2.68	1.067
	영역 평균	2.95	0.622

유형 외의 현재 조직문화 인식의 유형별 결과는 <표3-4>와 같다. 유형 외의 업무의 문화, 소통, 교육 성장, 권익보호와 관련된 조직문화 인식 유형 중 권익보호 평균이 3.62로 가장 높았으며, 평균 소통문화 3.35, 업무의 문화 3.32, 교육과 성장문화 3.22 순이었다. 개별문항 평균이 가장 높은 문항은 권익보호문화 중 ‘상사의 관혼상제, 개인적인 일 강요’ 문항 4.18로 가장 높았으며, 그 다음으로는 권익보호문화 중 ‘주어진 권리 요구에 대한 압력 및 요구 무시’ 문항 3.87, ‘부당한 업무지시’ 문항 3.85, 업무외문화 중 ‘회식, 모임, 행사 교육참여 강요’ 문항 3.76 순이었다. 평균이 가장 낮은 문항은 권익보호문화 중 ‘어려움 및 문제제기의 소통창구 마련’ 문항 3.10으로 가장 낮았으며, ‘야유회, 체육대회 등을 통해 일체감 조성’ 2.76, 그 다음으로는 교육과 성장문화 ‘전문성 및 성장 프로그램 제도화’ 문항 3.14, 권익보호문화 중 ‘괴롭힘 발생, 공식적 이의제기에 대한 조직의 적절한 조치’ 문항 3.24순으로 나타났다.

<표 3-4> 현재조직문화 인식 - 조직문화 인식 유형 외 결과

유형	문항	평균	표준편차
업무 외 문화	16. 우리 조직은 업무시간 외에 전화·SNS 등으로 업무 연락을 많이 하는 편이다*	3.21	1.142
	17. 우리 조직의 회식문화는 일정·장소 선정이나 참석 여부 등이 자유로운 편이다	3.56	1.098
	18. 우리 조직은 야유회, 체육대회 등을 통해 일체감 조성을 하고 있다	2.76	1.140
	19. 업무상 필요하지 않은데도 나에게 회식, 모임, 행사, 교육 참여를 강요했다*	3.76	1.113
	영역 평균	3.32	1.04
소통 문화	10. 우리 조직의 의사결정은 비교적 민주적이고 합리적으로 이루어진다	3.33	1.090
	11. 우리 조직은 직원들의 의견을 잘 반영하고, 의사소통이 원활하다	3.36	1.068
	영역 평균	3.35	1.04
교육과 성장 문화	20. 구성원의 전문성 제고와 성장을 위한 교육프로그램이 제도화되거나 정책화 있다	3.14	1.008
	21. 신입/신규에 대한 교육시간과 적응을 돕는 프로그램이 있다	3.30	1.145
	영역 평균	3.22	0.96
권익 보호 문화	22. 나에게 상사의 관혼상제나 개인적인 일상생활과 관련된 일을 하도록 했다*	4.18	1.001
	23. 관리자(상급기관)가 직원(하급기관)에게 지휘감독이라는 명목 하에 부당한 업무지시를 하는 사례가 자주 있다*	3.85	1.093
	24. 나에게 주어진 권리를 요구할 수 없도록 암묵적, 직접적으로 압력을 가하거나 내 요구를 무시하였다.(병가, 휴가, 휴직 등)*	3.87	1.126
	25. 우리 조직은 전반에 걸쳐 종사자 보호 및 차별금지과 다양성 존중을 위해 노력하고 있습니까?	3.49	0.999
	26. 우리 조직은 어려움을 토로하거나, 문제제기를 할 수 있는 소통창구가 잘 마련되어 있다	3.10	1.111
	27. 우리 조직은 괴롭힘이 발생하여 공식적인 이의제기를 한다면, 조직이 적절한 조치를 취해줄 것이라고 생각한다	3.24	1.197
	영역 평균	3.62	0.83

2) 일과 삶의 인식 분석결과

일과 삶의 인식 관련 기술통계 결과 <표 3-5>와 같다. 일과 삶의 인식 유형 중 일과 삶의 인식 평균이 3.13으로 가장 높았으며, 일과 능력 평균 3.08, 갈등인식 평균 2.87, 성장과 분배 2.70 순으로 나타났다. 개별문항 평균이 가장 높은 문항은 일과 삶의 인식 유형의 ‘회사 일로 인한 가정의 소홀 인식’ 문항이 3.68로 가장 높았으며, 그 다음으로는 성장과 분배 유형의 ‘보수와 여가 인식’ 문항이 3.16, 일과 삶의 인식유형 ‘조직의 발전과 개인의 희생’ 문항이 3.13 순으로 나타났다. 가장 낮은 문항은 성장과 분배유형의 ‘분배 우선’ 문항이 2.46으로 가장 낮게 나타났으며, 그 다음으로는 성장과 분배의 ‘보수보다는 인간미 있는 회사’ 문항이 2.48, 갈등인식유형 ‘미래를 위해 현재의 희생’ 문항이 2.79, 일과 삶의 인식 유형 ‘개인 이익보다는 집단의 통일성’ 문항이 2.8 순으로 나타났다.

<표 3-5> 일과 삶의 인식 기술통계 결과

유형		문항	평균	표준편차
일과 삶의 인식	일과 삶의 인식	2. 개인의 이익보다 집단의 통일성이 존중되어야 한다*	2.80	.886
		3. 개인의 개성 보다 집단의 통일성이 존중되어야 한다*	2.90	.889
		7. 회사일로 인해 가정에 소홀해지는 것은 어쩔 수 없다	3.68	1.012
		10. 조직의 발전을 위해 개인의 희생을 감수 할 수 있다*	3.13	.994
	영역 평균		3.13	.680
	성장 과 분배	5. 성장이 다소 지연되더라도 분배에 힘써야 한다	2.46	.808
		6. 일을 적게 해 보수가 줄더라도 여가가 늘어나는 것이 좋다	3.16	1.067
		9. 보수가 다소 낮더라도 인간미가 있는 회사가 좋다*	2.48	1.030
	영역 평균		2.70	.501
	갈등 인식	1. 미래를 위하여 현재의 고생을 참을 필요가 없다	2.79	1.057
		4. 갈등은 조직의 발전에 장애가 된다.	2.95	1.121
	영역 평균		2.87	.739
	일과 능력	8. 보수는 연공을 무시하고 능력에 따라 받아야 한다.	3.08	1.004
	영역 평균		3.08	1.004

3. 배경변인 별 조직문화 인식 분석결과

1) 배경변인별 현재 조직문화 인식 결과

(1) 기관유형에 따른 현재 조직문화 인식

기관유형에 따라 현재의 조직문화 평균이 유의한 차이를 보이는지 검증하고자 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다. 단, 등분산 가정 검증을 위해 선행한 Levene의 등분산 검정에서 분산의 동질성을 만족하지 못한 ‘시장지향문화($F=3.123$, $P=.025$)’, ‘위계지향문화($F=3.122$, $P=.025$)’는 Welch’s ANOVA를 실시하여 분석하였다. 그 결과, 기관유형에 따라서 관계지향문화($F=3.464$, $P<.05$) 혁신지향문화($F=3.310$, $P<.05$), 위계지향문화($F=5.065$, $P<.01$), 소통문화($F=2.746$, $P<.05$), 교육과 성장문화($F=3.375$, $P<.05$)에 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 유의한 차이를 보이는 문화에 대해 Bonferroni 사후검정을 실시한 결과(위계지향문화: Games-Howell 사후검정 실시), 관계지향문화와 혁신지향문화는 이용시설, 공공기관에 비해 기타시설이 높게 나타났고, 위계지향문화는 이용시설, 거주시설, 공공기관에 비해 기타시설이 높게 나타났으며, 소통문화는 이용시설보다 기타시설이, 교육과 성장문화는 이용시설보다 거주시설이 높은 것으로 나타났다.

<표 3-6> 기관유형(이용-거주시설)에 따른 현재 조직문화 인식

구분	기관유형	N	평균	표준편차	F	P	Bonferroni (Games-Howell)
관계지향문화	이용시설(a)	436	3.6101	0.85619	3.464	0.016	a,c<d
	거주시설(b)	245	3.6986	0.86009			
	공공기관(c)	39	3.5171	0.59946			
	기타(d)	24	4.1319	1.01436			
혁신지향문화	이용시설(a)	436	3.2385	1.07553	3.310	0.020	a,c<d
	거주시설(b)	245	3.3143	1.05349			
	공공기관(c)	39	3.0769	0.80735			
	기타(d)	24	3.8750	1.15392			

<표 3-6> 기관유형(이용-거주시설)에 따른 현재 조직문화 인식

구분	기관유형	N	평균	표준편차	F	P	Bonferroni (Games-Howell)
시장지향문화	이용시설(a)	436	3.0596	1.06182	1.130	0.342	-
	거주시설(b)	245	3.1633	0.96128			
	공공기관(c)	39	2.9744	0.77755			
	기타(d)	24	3.2917	1.08264			
위계지향문화	이용시설(a)	436	2.9161	0.64199	5.065	0.003	a,b,c<d
	거주시설(b)	245	2.9796	0.60928			
	공공기관(c)	39	2.8308	0.35994			
	기타(d)	24	3.3500	0.62762			
업무외문화	이용시설(a)	436	3.3481	0.64926	2.499	0.059	-
	거주시설(b)	245	3.2510	0.61633			
	공공기관(c)	39	3.3654	0.51887			
	기타(d)	24	3.5625	0.61789			
소통문화	이용시설(a)	436	3.2959	1.05464	2.746	0.042	a<d
	거주시설(b)	245	3.3980	1.03810			
	공공기관(c)	39	3.2436	0.83408			
	기타(d)	24	3.8750	1.03472			
교육과 성장문화	이용시설(a)	436	3.1388	0.99465	3.375	0.018	a<b
	거주시설(b)	245	3.3429	0.87239			
	공공기관(c)	39	3.4615	0.92042			
	기타(d)	24	3.1042	0.97779			
권익보호문화	이용시설(a)	436	3.5826	0.83326	1.667	0.173	-
	거주시설(b)	245	3.6776	0.84453			
	공공기관(c)	39	3.5513	0.68628			
	기타(d)	24	3.8958	0.76267			

(2) 근무경력에 따른 조직문화인식 결과 비교

근무경력에 따라 현재의 조직문화 평균이 유의한 차이를 보이는지 검증하고자 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다. 단, 등분산 가정 검증을 위해 선행한 Levene의 등분산 검정에서 분산의 동질성을 만족하지 못한 ‘교육과 성장문화(F=3.289, P=.020)’는 Welch ‘s ANOVA를 실시하여 분석하였다. 그 결과, 근무경력에 따라서 교육과성장문화(F=3.955, P<.01), 권익보호문화(F=4.148, P<.01)에 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

유의한 차이를 보이는 문화에 대해 Bonfferoni 사후검정을 실시한 결과(교육과성장문화: Games-Howell 사후검정 실시), 교육과 성장문화는 3년 미만, 4년 이상~10년 미만에 비해 20년 이상에서 높게 나타났고, 권익보호문화는 4년 이상~10년 미만에 비해 20년 이상에서 높게 나타났다.

<표 3-7> 근무경력별 현재의 조직문화인식 차이

구분	기관유형	N	평균	표준편차	F	P	Bonferroni (Games-Howell)
관계지향문화	3년 미만(a)	205	3.6171	0.88522	0.968	0.407	-
	4년 이상~10년 미만(b)	245	3.6014	0.87338			
	10년 이상~20년 미만(c)	232	3.7213	0.81908			
	20년 이상(d)	62	3.6989	0.82141			
혁신지향문화	3년 미만(a)	205	3.2293	1.06233	2.621	0.050	-
	4년 이상~10년 미만(b)	245	3.1592	1.09543			
	10년 이상~20년 미만(c)	232	3.3922	1.03469			
	20년 이상(d)	62	3.4516	1.00290			
시장지향문화	3년 미만(a)	205	3.0927	1.01276	1.288	0.277	-
	4년 이상~10년 미만(b)	245	3.0041	1.01423			
	10년 이상~20년 미만(c)	232	3.1767	1.01451			
	20년 이상(d)	62	3.1774	1.04841			
위계지향문화	3년 미만(a)	205	2.8663	0.61476	2.297	0.076	-
	4년 이상~10년 미만(b)	245	2.9371	0.59792			
	10년 이상~20년 미만(c)	232	2.9991	0.67574			
	20년 이상(d)	62	3.0516	0.51969			
업무외문화	3년 미만(a)	205	3.3451	0.64367	0.951	0.416	-
	4년 이상~10년 미만(b)	245	3.2694	0.62960			
	10년 이상~20년 미만(c)	232	3.3481	0.62490			
	20년 이상(d)	62	3.3790	0.64615			
소통문화	3년 미만(a)	205	3.3220	1.08522	2.228	0.084	-
	4년 이상~10년 미만(b)	245	3.2367	1.08788			
	10년 이상~20년 미만(c)	232	3.4246	0.98127			
	20년 이상(d)	62	3.5565	0.88755			

<표 3-7> 근무경력별 현재의 조직문화인식 차이

구분	기관유형	N	평균	표준편차	F	P	Bonferroni (Games-Howell)
교육과 성장문화	3년 미만(a)	205	3.1463	0.96536	3.955	0.009	a,b<d
	4년 이상~10년 미만(b)	245	3.1469	1.00757			
	10년 이상~20년 미만(c)	232	3.2909	0.91904			
	20년 이상(d)	62	3.5081	0.78663			
권익보호문화	3년 미만(a)	205	3.5780	0.84446	4.148	0.006	b<d
	4년 이상~10년 미만(b)	245	3.5204	0.82842			
	10년 이상~20년 미만(c)	232	3.7004	0.81144			
	20년 이상(d)	62	3.8790	0.78183			

2) 배경변인별 현재 일과 삶의 인식 결과

(1) 기관유형에 따른 일과 삶의 인식

기관유형에 일과 삶의 인식 평균이 유의한 차이를 보이는지 검증하고자 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시하였다. 단, 등분산 가정 검증을 위해 선행한 Levene의 등분산 검정에서 분산의 동질성을 만족하지 못한 ‘개인대조직($F=4.439$, $P=.004$)’ 변수는 Welch ‘s ANOVA를 실시하여 분석하였다. 그 결과, 기관유형에 따라서 개인대조직($F=7.549$, $P<.001$), 보상인식($F=4.624$, $P<.01$) 변수에 유의한 차이를 보이는 것으로 나타났다. 유의한 차이를 보이는 변수에 대해 Bonferroni 사후검정을 실시한 결과(개인대조직: Games-Howell 사후검정 실시), 개인대조직 변수는 거주시설에 비해 이용시설, 공공기관에서 높게 나타났고, 보상인식 변수는 이용시설, 거주시설, 기타시설에 비해 공공기관에서 높게 나타났다.

<표 3-8> 기관유형별 일과 삶의 인식 평균 차이

구분	기관유형	N	평균	표준편차	F	P	Bonferroni (Games-Howell)
개인대조직	이용시설(a)	436	3.1778	0.70930	7.549	<.001	b<a,c
	거주시설(b)	245	2.9990	0.60838			
	공공기관(c)	39	3.4038	0.54897			
	기타(d)	24	3.0833	0.79628			
보상인식	이용시설(a)	436	2.7072	0.50199	4.624	0.003	a,b,d<c
	거주시설(b)	245	2.6544	0.51156			
	공공기관(c)	39	2.9487	0.38646			
	기타(d)	24	2.5556	0.43591			
갈등인식	이용시설(a)	436	2.9037	0.78044	1.245	0.292	-
	거주시설(b)	245	2.7939	0.68455			
	공공기관(c)	39	2.9231	0.57968			
	기타(d)	24	2.8958	0.70679			
일과능력	이용시설(a)	436	3.1078	1.03049	0.658	0.578	-
	거주시설(b)	245	3.0449	0.96773			
	공공기관(c)	39	2.9231	0.95655			
	기타(d)	24	3.2083	0.97709			

(2) 근무경력별 일과 삶의 인식

근무경력에 따라 일과 삶의 인식 평균이 유의한 차이를 보이는지 검증하고자 일원배치 분산분석(One-way ANOVA)을 실시한 결과, 근무경력에 따라서 일과 삶의 인식은 유의한 차이를 보이지 않는 것으로 나타났다.

<표 3-9> 근무경력별 일과 삶의 인식 평균 차이

구분	기관유형	N	평균	표준편차	F	P	Bonferroni
개인대조직	3년 미만(a)	205	3.1378	0.69016	0.247	0.864	-
	4년 이상~10년 미만(b)	245	3.1071	0.65599			
	10년 이상~20년 미만(c)	232	3.1509	0.72291			
	20년 이상(d)	62	3.0887	0.57456			
보상인식	3년 미만(a)	205	2.6943	0.51109	0.828	0.479	-
	4년 이상~10년 미만(b)	245	2.7347	0.51295			
	10년 이상~20년 미만(c)	232	2.6753	0.49327			
	20년 이상(d)	62	2.6452	0.45517			
갈등인식	3년 미만(a)	205	2.8317	0.81933	0.272	0.845	-
	4년 이상~10년 미만(b)	245	2.8755	0.70697			
	10년 이상~20년 미만(c)	232	2.8944	0.71521			
	20년 이상(d)	62	2.8629	0.67853			
일과능력	3년 미만(a)	205	3.1610	1.04245	1.106	0.346	-
	4년 이상~10년 미만(b)	245	3.0653	0.99374			
	10년 이상~20년 미만(c)	232	3.0733	0.98858			
	20년 이상(d)	62	2.9032	0.97021			

4. 계층별 조직문화 인식 분석결과

1) 주니어-시니어 계층별 현재의 조직문화 인식결과

주니어-시니어 계층 측면에서 현재의 조직문화 진단 결과는 <표 3-10>과 같다. 주니어-시니어 계층간 인식하는 조직문화의 차이가 존재할 것이라는 연구 가설을 검증하기 위하여 독립표본 t-test를 실시하였다. 주니어가 인식하는 혁신지향문화는 평균 3.09, 표준편차 1.063의 수치를 나타냈고, 시니어는 시장지향문화 평균 3.34, 표준편차 0.983의 수치를 나타냈다. 각 유형별 조직문화에 대해서는 주니어, 시니어 계층 모두 유의미하게 높게 나타났다. 관계지향문화의 t값은 -4.099($p<.001$), 혁신지향문화는 -6.668($p<.001$), 시장지향문화 -4.796($p<.001$), 위계지향문화 -6.103($p<.001$), 업무외 문화 -3.363($p<.001$), 소통문화 -5.391($p<.001$), 교육과 성장문화 -2.814($p<.001$), 권익보호문화 -6.144($p<.001$)로 계층간 차이에 따라 조직문화를 인식하는데 차이가 있는 것으로 밝혀졌다. 구체적으로 살펴보면 주니어와 시니어 계층의 혁신지향문화 측정문항의 평균값이 3.09, 3.61의 수치를 보여 주니어계층이 시니어 계층에 비해 통계적으로 유의한 수준에서 더 낮게 인식하는 것으로 나타났다. 또한 관계지향문화, 시장지향문화, 위계지향의 문화, 업무외 문화, 소통문화, 교육과 성장문화, 권익보호문화에서도 주니어계층이 시니어 계층에 비해 통계적으로 유의한 수준에서 더 낮게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 주니어-시니어의 조직문화 인식하는데 차이가 있는 것으로 나타났다.

<표 3-10> 현재의 조직문화 인식결과

구분	주니어(N=482)			시니어(N=262)			t-value
	평균	표준편차	평균의 표준오차	평균	표준편차	평균의 표준오차	
관계지향문화	3.56	.870	.040	3.82	.804	.050	-4.099
혁신지향문화	3.09	1.063	.048	3.61	.098	.060	-6.668
시장지향문화	2.97	1.012	.046	3.34	.983	.061	-4.796
위계지향문화	2.85	.594	.027	3.13	.636	.040	-6.103
업무외문화	3.26	.644	.030	3.45	.594	.037	-3.363
소통문화	3.20	1.063	.048	3.61	.946	.584	-5.391
교육과 성장문화	3.15	.984	.044	3.35	.891	.055	-2.814
권익보호문화	3.49	.828	.038	3.87	.774	.048	-6.144

*** $p<.001$

2) 주니어-시니어 계층 일과 삶의 인식결과

주니어-시니어 계층 측면에서 일과 삶의 인식결과는 <표 3-11>과 같다. 주니어가 인식하는 일과 삶의 인식 결과를 살펴보면 일과 삶의 인식에서 주니어 계층은 평균 3.36, 표준편차 1.08의 수치를 나타냈고, 시니어 계층은 평균 3.69, 표준편차 0.98의 수치를 나타냈다. 성장과 분배에서는 주니어 계층은 평균 3.67, 표준편차 0.96의 수치를 나타냈고, 시니어 계층은 평균 3.85, 표준편차 0.87을 나타냈다. 갈등인식 영역에서는 주니어 계층은 평균 3.45, 표준편차 1.07의 수치를 나타냈고, 시니어 계층은 평균 3.76, 표준편차 0.95의 수치를 나타냈다. 일과 능력의 경우 주니어의 평균 2.29, 표준편차 0.973을 나타냈고, 시니어 계층의 경우 평균 2.66, 표준편차 1.025의 수치를 나타냈다.

<표 3-11> 일과 삶의 인식결과

구분		주니어(N=482)			시니어(N=262)		
		평균	표준편차	평균의 표준오차	평균	표준편차	평균의 표준오차
일과 삶의 인식	2. 개인의 이익보다 집단의 통일성이 존중되어야 한다.	3.71	.946	.043	3.85	.909	.056
	3. 개인의 개성 보다 집단의 통일성이 존중되어야 한다.	3.04	1.179	.054	3.55	1.048	.065
	7. 회사일로 인해 가정에 소홀해지는 것은 어쩔 수 없다.	3.50	1.083	.049	3.77	.986	.061
	10. 조직의 발전을 위해 개인의 희생을 감수 할 수 있다.	3.19	1.112	.051	3.60	.996	.062
	영역 평균	3.36	1.08	0.05	3.69	0.98	0.06
성장과 분배	5. 성장이 다소 지연되더라도 분배에 힘써야 한다.	3.36	1.149	.052	3.80	.983	.061
	6. 일을 적게 해 보수가 줄더라도 여가 가 늘어나는 것이 좋다.	3.88	.875	.040	3.98	.795	.049
	9. 보수가 다소 낮더라도 인간미가 있는 회사가 좋다.	3.78	.855	.039	3.78	.838	.052
	영역 평균	3.67	0.96	0.04	3.85	0.87	0.05

구분		주니어(N=482)			시니어(N=262)		
		평균	표준편차	평균의 표준오차	평균	표준편차	평균의 표준오차
갈등인식	1. 미래를 위하여 현재의 고생을 참을 필요가 없다	3.59	1.012	.046	3.85	.927	.057
	4. 갈등은 조직의 발전에 장애가 된다.	3.31	1.130	.051	3.66	.980	.061
	영역 평균	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
일과능력	8. 보수는 연공을 무시하고 능력에 따라 받아야 한다.	2.29	.973	.044	2.66	1.025	.063
	영역 평균	2.29	.973	.044	2.66	1.025	.063

3) 주니어-시니어 계층의 조직문화와 세대인식

(1) 주니어-시니어 계층 간 일에 대한 인식

① 추구하는 직장생활

추구하는 직장생활의 키워드 문항에 대한 결과는 <표 3-12>와 같다. 추구하는 직장생활에 대한 키워드에 대해서는 다중응답으로 3가지까지 선택하도록 하였다. 추구하는 직장생활에 대한 키워드에 대한 결과는 일과 가정의 양립이 응답자 396명(53.2%)로 가장 높게 나타났다, 일한 만큼의 보상 395명(53.1%), 성취감 349명(46.9%) 순으로 나타났다. 기타 의견으로는 안정적 생활, 업무량의 균형적 분배, 정직한 인사체계, 직장 내 괴롭힘 금지법 적용 등이 있었다. 주니어-시니어 계층별로 살펴보면, 먼저 주니어의 경우 일한 만큼의 보상 259명(53.7%)이 가장 높게 나타났고, 일과 가정의 양립 241명(50.0%), 성취감 214명(44.4%), 자유로움 176명(36.5%), 자아성장 145명(30.1%), 소속감 129명(26.8%), 높은 보상 121명(25.1%), 책임감 90명(18.7%) 순으로 나타났다. 시니어의 경우 일과 가정의 양립 155명(59.2%)으로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 일한 만큼의 보상 136명(51.9%), 성취감 135명(51.5%), 자아성장 75명(28.6%), 책임감 63명(24.0%), 자유로움 59명(22.5%), 소속감 54명(20.6%), 높은 보상 53명(20.2%), 기타 3명(1.1%) 순으로 나타났다. 결과를 살펴볼 때 일과 가정의 양립, 일한 만큼의 보상, 성취감의 항목은 주니어와 시니어 모두에게 중요한 키워드였으며, 그 외의 응답 중 주니어의 경우 자유로움에 대한 키워드가 4번째로 높게 나타났고, 시니어의 경우 6번째에 해당하는 키워드였으며 응답비율에서도 편차에서는 14%가 차이가 나는 등 계층 간 인식의 차이가 나타났다.

<표 3-12> 계층별 직장생활키워드(중복응답)

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	2,114	284.2	482	100.0	262	100.0
일과 가정의 양립	396	53.2	241	50.0	155	59.2
일한 만큼의 보상	395	53.1	259	53.7	136	51.9
성취감	349	46.9	214	44.4	135	51.5
자유로움	235	31.6	176	36.5	59	22.5
자아성장	220	29.6	145	30.1	75	28.6
소속감	183	24.6	129	26.8	54	20.6
책임감	153	20.6	90	18.7	63	24.0
높은 보상	174	23.4	121	25.1	53	20.2
기타	9	1.2	6	1.2	3	1.1

② 이직 고민여부

이직에 대한 고민 여부에 대한 결과는 <표 3-13>과 같다. 이직을 고민하는 응답자는 498명(66.9%)로 가장 높게 나타났고, 아니오는 246명(33.1%)로 나타났다. 주니어 계층의 경우 이직을 고민하는 응답자가 33명(69.1%)이며, 아니오는 149명(30.9%)로 나타났다. 시니어 계층의 경우 예는 165명(63.0%), 아니오는 97명(37.0%)로 나타났다. 시니어 계층보다 주니어 계층이 이직에 대해 고민을 하는 것으로 나타났다.

<표 3-13> 이직 고민여부

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	744	100.0	482	100.0	262	100.0
예	498	66.9	333	69.1	165	63.0
아니오	246	33.1	149	30.9	97	37.0

이직을 고민하는 이유에 대해서는 전체로는 조직문화에 대한 회의감이 147명(29.5%)로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 지나치게 많은 업무량 114명(22.9%), 일하는 방식에 대

한 회의감 110명(22.1%), 기타 71명(14.3%), 다른 분야의 호기심 56명(11.2%) 순으로 나타났다. 기타 의견으로는 관계의 어려움, 낮은 급여 수준, 무능한 팀장 및 상사로 인한 어려움, 법인 기관의 불안정함, 업무배분(특정인에 의한 업무과다, 젊은 사회복지사에게 주어지는 불공평한 업무분배 등), 적성에 따른 이질감 등이 있었다. 주니어 계층을 살펴보면 조직문화에 대한 회의감이 103명(30.9%)로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 일하는 방식의 회의감 78명(23.4%), 지나치게 많은 업무량 74명(22.2%), 기타 46명(13.8%), 다른 분야에 대한 호기심 32명(9.6%) 순으로 나타났다. 시니어 계층의 경우 조직문화의 회의감이 44명(26.7%)로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 지나치게 많은 업무량 40명(24.2%), 일하는 방식에 대한 회의감 32명(19.4%), 기타 25명(15.2%), 다른 분야에 대한 호기심 24명(14.5%)로 나타났다. 결과를 살펴보면, 주니어와 시니어 모두 조직문화에 대한 회의감이 높은 결과를 나타냈으며, 2순위에서는 주니어는 일하는 방식에 대한 회의감을 시니어는 지나치게 많은 업무량의 결과로 나타났다.

<표 3-14> 이직을 고민하는 이유

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	498	100.0	333	100.0	165	100.0
조직문화에 대한 회의감	147	29.5	103	30.9	44	26.7
일하는 방식에 대한 회의감	110	22.1	78	23.4	32	19.4
지나치게 많은 업무량	114	22.9	74	22.2	40	24.2
다른 분야에 대한 호기심	56	11.2	32	9.6	24	14.5
기타의견	71	14.3	46	13.8	25	15.2

이직을 고민하지 않는 이유에 대해서는 전체 응답으로 현재 직장생활에 대한 만족이 118명(48.0%)로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 어디든 다 비슷하다고 생각이 72명(29.3%), 새로운 변화에 대한 두려움 26명(10.6%), 업무에 대한 사명감 23명(8.9%), 기타 8명(3.3%) 순으로 나타났다. 기타 의견으로는 대부분이 입사한지 얼마 되지 않았다는 의견이며, 이직 준비가 안 되었다는 응답도 있었다. 주니어 계층을 살펴보면, 현재 직장 생활에 만족 64명

(43.0%)로 가장 높게 나타났고, 어디든 다 비슷하다고 생각 46명(30.9%), 새로운 변화에 대한 두려움 20명(13.4%), 업무에 대한 사명감 11명(7.4%), 기타 8명(5.4) 순으로 나타났다. 시니어 계층의 경우 현재 직장생활에 대한 만족 54명(55.7%)로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 어디든 다 비슷하다고 생각 26명(26.8%), 업무에 대한 사명감 11명(11.3%), 새로운 변화에 대한 두려움 6명(6.2%) 순으로 나타났다.

<표 3-15> 이직을 고민하지 않는 이유

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	248	100.0	149	100.0	97	100.0
어디든 다 비슷하다고 생각	72	29.3	46	30.9	26	26.8
현재 직장 생활에 대한 만족	118	48.0	64	43.0	54	55.7
새로운 변화에 대한 두려움	26	10.6	20	13.4	6	6.2
업무에 대한 사명감	23	8.9	11	7.4	11	11.3
기타의견	8	3.3	8	5.4	-	-

(2) 주니어-시니어 계층 간 조직 내 관계

① 추구하는 직장 내 인간관계

추구하는 직장 내 인간관계에 대한 결과는 <표 3-16>과 같다. 전체 응답결과를 살펴보면, 약간 친근한 사이 문항이 응답자 397명(53.4%)으로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 친구 또는 가족처럼 친근한 사이 140명(18.8%), 보통 122명(16.4%), 약간 건조한 사이 42명(5.8%), 업무관계만 유지하는 건조한 사이 34명(4.6%) 순으로 나타났다. 기타 의견으로는 책임과 책무를 다하는 직원간의 사이, 공과 사의 구분이 확실한 사이, 존중과 배려하는 사이, 인격을 존중하는 사이, 일로 만난 사이 등이 있었다. 계층별로 살펴보면, 주니어의 경우 약간 친근한 사이 272명(56.4%), 친구 또는 가족처럼 친근한 사이와 보통이 각각 78명(16.2%), 약간 건조한 사이 28명(5.8%), 업무관계만 유지하는 건조한 사이 22명(4.6%) 순으로 나타났다. 시니어의 경우 약간 친근한 사이 125명(47.7%), 친구 또는 가족처럼 친근한 사이 62명(23.7%), 보통 44명(16.8%), 약간 건조한 사이 14명(5.3%), 업무관계만 유지하는 건조한 사이 12명(4.6%)

순으로 나타났다. 결과를 살펴보면, 주니어-시니어 모두 약간 친근한 사이의 직장 내 인간 관계를 추구하는 것으로 나타났다.

〈표 3-16〉 추구하는 직장 내 인간관계

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	744	100.0	482	100.0	262	100.0
친구 또는 가족처럼 친근한 사이	140	18.8	78	16.2	62	23.7
약간 친근한 사이	397	53.4	272	56.4	125	47.7
보통	122	16.4	78	16.2	44	16.8
약간 건조한 사이	42	5.8	28	5.8	14	5.3
업무관계만 유지하는 건조한 사이	34	4.6	22	4.6	12	4.6
기타	9	1.2	4	0.8	5	1.9

② 업무 외적인 친목 도모활동

업무 외적인 친목도모활동에 대해서는 다중응답으로 최대 3개까지 선택하도록 하였으며 결과는 〈표 3-17〉와 같다. 전체 응답의 경우 평소 하지 못한 얘기를 할 수 있음 문항이 349명(46.9%)로 높게 나타났으며, 그 다음으로는 업무가 끝나지 않은 듯한 느낌을 받음이 346명(46.5%)로 근소한 차이가 나타났다. 그 다음으로는 조직 결속에 도움이 됨 309명(41.5%), 개인 여가시간을 침해하는 활동 291명(39.1%), 업무적으로 도움이 됨 142명(19.0%), 조직 결속에 오히려 해가 됨 91명(12.2%), 기타 13명(1.7%) 순으로 나타났다. 기타 의견으로는 누구와 함께하는지에 따라 다를 것 같음, 자발적인 모임 외에는 의미가 없다고 생각함, 자유로운 참석여부에 따라 다름, 자율적 선택권 침해, 회식을 핑계로 혼나는 시간, 명확한 업무 분장을 통한 관계 형성 필요 등의 응답이 있었다.

주니어 계층의 경우, 업무가 끝나지 않은 듯한 느낌을 받음 문항이 254명(52.7%)이 가장 높게 나타났으며, 평소 하지 못한 얘기를 할 수 있음 213명(44.2%), 개인 여가시간을 침해하는 활동 203명(42.1%), 조직 결속에 도움이 됨 168명(34.9%), 업무적으로 도움이 됨 74명(15.4%), 조직 결속에 오히려 해가 됨 68명(14.1%), 기타 8명(1.7%) 순으로 나타났다. 시니어 계층의 경우 조직 결속에 도움이 됨의 문항이 141명(53.8%)이 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 평소 하지 못한 얘기를 할 수 있음 136명(51.9%), 업무가 끝나지 않은 듯한 느낌을

받음 92명(35.1%), 개인 여가 시간을 침해하는 활동 88명(33.6%), 업무적으로 도움이 됨 68명(26.0%), 조직 결속에 오히려 해가 됨 23명(8.8%)로 나타났다.

시니어의 경우 업무 외적인 친목도모가 조직결속과 평소에 하지 못하는 얘기를 할 수 있다고 생각하는 응답 비율이 가장 높게 나타난 반면, 주니어의 경우 업무가 끝나지 않은 듯한 느낌과 개인 여가를 침해하는 활동이 높게 나타나 업무 외적인 친목도모 활동에 대해 계층별 차이가 나는 것으로 나타났다.

<표 3-17> 업무 외적인 친목도모활동

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	1,541	206.9	482	100.0	262	100.0
개인 여가시간을 침해하는 활동	291	39.1	203	42.1	88	33.6
업무가 끝나지 않은 듯한 느낌을 받음	346	46.5	254	52.7	92	35.1
평소 하지 못한 얘기를 할 수 있음	349	46.9	213	44.2	136	51.9
조직 결속에 도움이 됨	309	41.5	168	34.9	141	53.8
조직 결속에 오히려 해가 됨	91	12.2	68	14.1	23	8.8
업무적으로 도움이 됨	142	19.0	74	15.4	68	26.0
기타	13	1.7	8	1.7	5	1.9

(3) 일하는 방식

① 사회복지현장의 일하는 방식 효율성

사회복지현장의 일하는 방식의 효율성과 관련한 결과는 <표 3-18>과 같다. 전체 응답으로는 그렇지 않다 응답이 275명(37.0%)이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 보통이다 258명(34.7%), 매우 그렇지 않다 138명(18.5%), 그렇다 65명(8.7%), 매우 그렇다 8명(1.1%) 순으로 나타났다. 주니어의 경우 그렇지 않다는 응답이 177명(36.7%)로 가장 높게 나타났으며, 보통이다 166명(34.4%), 매우 그렇지 않다 102명(21.2%), 그렇다 31명(6.4%), 매우 그렇다 6명(1.2%) 순으로 나타났다. 시니어의 경우 그렇지 않다 98명(37.4%), 보통이다 92명(35.1%), 매우 그렇지 않다 36명(13.7%), 그렇다 34명(13.0%), 매우 그렇다 2명(0.8%) 순으로 나타났다.

전체와 계층을 비교하였을 때 사회복지현장의 일하는 방식에 대해 부정적 응답이(그렇지 않다+매우 그렇지 않다) 전체의 55%로 나타났다.

<표 3-18> 사회복지현장의 일하는 방식의 효율성

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	744	100.0	482	100.0	262	100.0
매우 그렇지 않다	138	18.5	102	21.2	36	13.7
그렇지 않다	275	37.0	177	36.7	98	37.4
보통이다	258	34.7	166	34.4	92	35.1
그렇다	65	8.7	31	6.4	34	13.0
매우 그렇다	8	1.1	6	1.2	2	0.8

② 가장 개선이 필요한 일하는 방식

가장 개선이 필요한 일하는 방식에 대한 결과는 <표 3-19>와 같다. 전체 응답으로는 소통 방식의 문항이 328명(44.1%)로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 보고방식 161명(21.6%), 소극행정 136명(18.3%), 회의방식 69명(9.3%), 기타의견 50명(6.7%)로 나타났다. 기타의견으로는 세습체계, 불합리한 연공서열, 직원간 화합, 남녀평등업무, 시설정보시스템 개선, 리더의 비전 부재, 비합리적인 업무 등이 있었다.

주니어의 경우 소통방식 222명(46.1%)로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 보고방식 113명(23.4%), 소극행정 82명(17.0%), 기타의견 29명(6.0%), 회의방식 36명(7.5%) 순으로 나타났다. 시니어의 경우 소통방식 106명(40.5%)이 가장 높게 나타났으며, 소극행정 54명(20.6%), 보고방식 48명(18.3%), 회의방식 33명(12.6%), 기타의견 21명(8.0%) 순으로 나타났다.

주니어와 시니어 계층의 응답 결과를 살펴보면, 주니어는 개선이 필요한 부분을 소통방식, 보고방식, 소극행정의 순으로 응답하였고, 시니어의 경우 소통방식, 소극행정, 보고방식 순의 결과를 나타냈다. 계층의 특성상 주니어의 경우 소통과 보고 방식의 개선에 대한 요구가 있으며, 소통방식과 보고방식의 결과를 살펴봤을 때 69.5%가 개선이 필요한 것으로 나타났다.

<표 3-19> 가장 개선이 필요한 일하는 방식

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	744	100.0	482	100.0	262	100.0
보고방식	161	21.6	113	23.4	48	18.3
소통방식	328	44.1	222	46.1	106	40.5
회의방식	69	9.3	36	7.5	33	12.6
소극행정	136	18.3	82	17.0	54	20.6
기타의견	50	6.7	29	6.0	21	8.0

③ 가장 잘할 수 있는 업무 유형

가장 잘 할 수 있는 업무 유형에 대해서는 다중응답으로 최대 3개까지 선택하도록 하였으며 결과는 <표 3-20>과 같다. 전체결과를 살펴보면, 개인 단위로 명확하게 구분되어 있는 업무 문항이 522명(69.9%)로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 팀원들과 함께 수행해 나가는 팀 프로젝트 352명(47.3%), 법·제도에 따라 규정대로 수행하는 업무 332명(44.6%), 새로운 아이디어를 창출해야하는 업무 230명(30.9%), 상사의 지시에 따라 수행하는 업무(Top-down)방식 196명(26.3%) 순으로 나타났다. 기타의견으로는 현장의 이해를 토대로 한 업무, 사회복지 관련 업무 등이 있었다.

주니어의 경우 개인 단위로 명확하게 구분되어 있는 업무 351명(72.8%)로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 팀원들과 함께 수행해 나가는 팀 프로젝트 216명(44.8%), 법·제도에 따라 규정대로 수행하는 업무 203명(42.1%), 상사의 지시에 따라 수행하는 업무(Top-down)방식 143명(29.7%), 새로운 아이디어를 창출해야하는 업무 133명(27.6%) 순으로 나타났다.

시니어의 경우 개인 단위로 명확하게 구분되어 있는 업무 169명(64.5%)로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 팀원들과 함께 수행해 나가는 팀 프로젝트 136명(51.9%), 법·제도에 따라 규정대로 수행하는 업무 129명(49.2%), 새로운 아이디어를 창출해야하는 업무 97명(37.0%), 상사의 지시에 따라 수행하는 업무(Top-down)방식 53명(20.2%) 순으로 나타났다. 주니어-시니어 계층 모두 개인 단위로 명확하게 구분되어 있는 업무에 대해 자신감이 있었으며, 위의 설문인 일하는 방식, 효율적으로 일하기 등과 연관하여 개인 단위로 명확하게 구분되어 있는 업무 등 명확한 업무 분장에 의한 업무를 요구하고 있다.

<표 3-20> 가장 잘 할 수 있는 업무유형(중복응답, N=744)

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	1,633	219.4	1,049	217.6	584	222.8
개인 단위로 명확하게 구분되어 있는 업무	520	69.9	351	72.8	169	64.5
팀원들과 함께 수행해 나가는 팀 프로젝트	352	47.3	216	44.8	136	51.9
법·제도에 따라 규정대로 수행하는 업무	332	44.6	203	42.1	129	49.2
새로운 아이디어를 창출해야하는 업무	230	30.9	133	27.6	97	37.0
상사의 지시에 따라 수행하는 업무(Top-down) 방식	196	26.3	143	29.7	53	20.2
기타의견	3	0.4	3	0.6	-	-

(4) 업무량

① 업무량 및 근무시간

업무량 및 근무시간 문항에 대한 결과는 <표 3-21>과 같다. 업무량에 대한 전체 응답을 살펴보면 보통 문항이 374명(50.3%)로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 많음 246명(33.1%), 매우 많음 113명(15.2%), 적음 7명(0.9%), 매우 적음 4명(0.5%) 순으로 나타났다. 주니어의 경우 보통이 255명(52.9%), 많음 154명(32.0%), 매우 많음 67명(13.9%), 적음 4명(0.8%), 매우 적음 2명(0.4%) 순으로 나타났다. 시니어의 경우에는 보통 119명(45.4%), 많음 92명(35.1%), 매우 많음 46명(17.6%), 적음 3명(1.1%), 매우 적음 2명(0.8%) 순으로 나타났다.

<표 3-21 업무량 및 근무시간>

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
매우 적음	4	0.5	2	0.4	2	0.8
적음	7	0.9	4	0.8	3	1.1
보통	374	50.3	255	52.9	119	45.4
많음	246	33.1	154	32.0	92	35.1
매우 많음	113	15.2	67	13.9	46	17.6

② 일주일의 시간외 근무시간

일주일의 시간외 근무시간 문항에 대한 결과는 <표 3-22>와 같다. 전체의 경우 6~10시간 문항이 216명(29.0%)로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 5시간 이하 211명(28.4%), 정시퇴근 163명(21.9%), 16시간 이상 74명(9.9%), 11~15시간 64명(8.6%) 순으로 나타났다. 주니어의 경우 5시간 이하 139명(28.8%)이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 6~10시간 127명(26.3%), 정시퇴근 117명(24.3%), 11~15시간 43명(8.9%), 16시간 이상 41명(8.5%), 기타로 15명(3.1%) 순으로 나타났다. 시니어의 경우 6~10시간 89명(34.0%)이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 5시간 이하 72명(27.5%), 정시퇴근 46명(17.6%), 11~15시간과 16시간 이상이 각각 21명(8.0%) 순으로 나타났다. 응답 결과를 살펴보면, 시니어의 경우 6~10시간 시간외 근무가 가장 많이 나타났고, 주니어의 경우 5시간 이하 근무에 응답의 비율이 높았다. 또한 정시퇴근에 대해서는 주니어 24.3%, 시니어 17.6%이며, 6~10시간 문항의 응답의 경우 시니어 34.0%, 주니어 26.3%로 주니어 보다 시니어의 시간외 근무시간이 더 높은 비율을 보였다.

<표 3-22> 일주일의 시간외 근무시간

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
정시퇴근	163	21.9	117	24.3	46	17.6
5시간 이하	211	28.4	139	28.8	72	27.5
6~10시간	216	29.0	127	26.3	89	34.0
11~15시간	64	8.6	43	8.9	21	8.0
16시간 이상	74	9.9	41	8.5	21	8.0
기타	16	2.2	15	3.1	1	0.4

(5) 조직문화 개선

① 조직문화의 만족도

현재 조직문화의 만족에 대한 결과는 <표 3-23>과 같다. 전체 응답을 살펴보면, 보통 문항이 367명(49.4%)로 가장 높게 나타났고, 불만족 186명(25.0%), 만족 110명(14.8%), 매우 불만족 74명(9.9%) 순으로 나타났다. 주니어의 경우 보통이 244명(50.6%)로 가장 높게 나타났고, 불만족 128명(26.6%), 매우 불만족 53명(11.0%), 만족 51명(10.6%), 매우 만족 6명(1.2%)

순으로 나타났다. 시니어의 경우 보통 123명(46.9%)로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 만족 59명(22.6%), 불만족 58명(22.1%), 매우 불만족 21명(8.0%), 매우 만족 1명(0.4%)로 나타났다. 조직문화의 불만족이상(불만족+매우 불만족)의 경우 시니어 계층 30.1%, 주니어 계층 37.6%로 주니어가 시니어보다 조직문화에 불만족하는 것으로 나타났다.

<표 3-23> 조직문화의 만족도

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	744	100.0	482	100.0	262	100.0
매우 불만족	74	9.9	53	11.0	21	8.0
불만족	186	25.0	128	26.6	58	22.1
보통	367	49.4	244	50.6	123	46.9
만족	110	14.8	51	10.6	59	22.6
매우 만족	7	0.9	6	1.2	1	0.4

② 조직문화에서 가장 개선이 필요한 부분

조직문화에서 가장 개선이 필요한 부분에 대한 결과는 <표 3-24>와 같다. 전체 응답을 살펴보면, 수직적 의사결정 구조 문항이 343명(46.1%)이 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 권위적 표현 142명(19.1%), 별다른 개선이 필요없다고 생각 69명(9.3%), 기타의견 53명(7.1%), 보수적인 근무복장 37명(5.0%)로 나타났다. 기타의견으로는 행정시스템의 불안정 및 비효율적인 업무 방식, 현상 유지 중심의 업무, 직장 내 괴롭힘, 권력 남용, 친족 및 친분 고용 차별, 상급자 우대, 비정규직 차별 대우, 불합리한 연공서열, 리더의 비전 부재, 동료들의 전문가 의식 부족이 있었으며 특히 친인척 고용과 관리자의 혈연 지연 등의 개선에 대해 가장 많은 의견이 있었다.

주니어의 경우 수직적 의사결정 구조 233명(48.3%)로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 권위적 표현 90명(18.7%), 불필요한 야근 63명(13.1%), 별다른 개선이 필요 없다고 생각 39명(8.1%), 기타의견 32명(6.6%), 보수적인 근무복장 25명(5.2%) 순으로 나타났다. 시니어의 경우 수직적 의사결정 구조 110명(42.0%)이 가장 높게 나타났고, 권위적 표현 52명(19.8%), 불필요한 야근 37명(14.1%), 별다른 개선이 필요 없다고 생각 30명(11.5%), 기타의견 21명(8.0%), 보수적인 근무복장 12명(4.6%)로 나타났다. 응답 결과 주니어-시니어 모든 계층에게 조직문화에서 수직적 의사결정 구조와 권위적 표현에 대한 개선이 필요한 것을 알 수 있었

으며, 또한 해당 응답은 위의 가장 개선이 필요한 일하는 방식의 결과인 소통과 보고 방식과 연관 있게 나타났다. 주니어-시니어계층 모두 현장의 조직문화와 일하는 방식에서 소통의 방식에 개선이 필요할 것으로 보인다. 또한 보수적인 근무복장의 응답이 두 계층 모두 응답이 낮게 나타났으며, 해당 결과는 현장의 근무복장에 대해 부정적이지 않은 것으로 보인다.

<표 3-24> 조직문화에서 가장 개선이 필요한 부분

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	744	100.0	482	100.0	262	100.0
별다른 개선이 필요없다고 생각	69	9.3	39	8.1	30	11.5
보수적인 근무복장	37	5.0	25	5.2	12	4.6
권위적 표현	142	19.1	90	18.7	52	19.8
불필요한 야근	100	13.4	63	13.1	37	14.1
수직적 의사결정 구조	343	46.1	233	48.3	110	42.0
기타의견	53	7.1	32	6.6	21	8.0

③ 타 조직문화에서 부러운 것

타 조직문화에서 부러운 것에 대한 결과는 <표 3-25>와 같다. 전체응답으로는 개인 사생활 존중문화 337명(45.3%)으로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 민주적인 회식문화(점심회식, 문화회식 등) 125명(16.8%), 직원 간 수평적 호칭(OO님) 97명(13.0%), 캐주얼한 복장 76명(10.2%), 기타의견 61명(8.2%)이 있었다. 기타의견으로는 민주적 의사결정, 민주적인 회의 소통문화, 체계적인 업무분장, 상호 존중과 배려하는 문화, 보수 및 휴가, 직원과의 원만한 관계, 조직문화와 관련된 예산 확보 등이 있었으며, 특히 민주적인 의사결정 및 소통과 체계적인 업무분장에 대한 다수 의견을 제시하였다. 주니어의 경우 개인 사생활 존중문화 219명(45.4%), 민주적인 회식문화(점심회식, 문화회식 등) 74명 15.4%, 직원간 수평적 호칭(OO님) 68명(14.1%), 캐주얼한 복장 52명(10.8%), 기타의견 36명(7.5%), 존댓말 사용 33명(6.8%) 순으로 나타났다. 시니어의 경우 개인 사생활 존중문화 118명(45.0%)이 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 민주적인 회식문화(점심회식, 문화회식 등) 51명(19.5%), 직원간 수평적 호칭(OO님) 29명(11.1%), 기타의견 25명(9.5%), 캐주얼한 복장 24명(9.2%) 순으로 나타났다. 주니어-시니어 계층 모두 타 조직문화에서 부러운 것에 대한 개인 사생활 존중 문화,

민주적인 회식문화, 직원간 수평적 호칭의 비율 순서가 동일한 것으로 나타났다.

<표 3-25> 타 조직문화에서 부러운 것

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	744	100.0	482	100.0	262	100.0
민주적인 회식문화(점심회식, 문화회식 등)	125	16.8	74	15.4	51	19.5
직원 간 수평적 호칭(00님)	97	13.0	68	14.1	29	11.1
존댓말 사용	48	6.5	33	6.8	15	5.7
개인 사생활 존중문화	337	45.3	219	45.4	118	45.0
캐주얼한 복장	76	10.2	52	10.8	24	9.2
기타의견	61	8.2	36	7.5	25	9.5

(4) 세대 간 갈등

① 조직 구성원간의 세대차이

조직 구성원간의 세대 차이에 대한 결과는 <표 3-26>과 같다. 전체 응답을 살펴보면, 보통 문항이 403명(54.2%)로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 자주 느낌 166명(22.3%), 느끼지 않음 108명(14.5%), 매우 자주 느낌 43명(5.8%), 전혀 느끼지 않음 24명(3.2%) 순으로 나타났다. 주니어의 경우 보통이 259명(53.7%)로 가장 높았으며, 자주 느낌 103명(21.4%), 느끼지 않음 69명(14.3%), 매우 자주 느낌 34명(7.1%), 전혀 느끼지 않음 17명(3.5%)로 나타났다. 시니어의 경우 보통 144명(55.0%), 자주 느낌 63명(24.0%), 느끼지 않음 39명(14.9%), 매우 자주 느낌 9명(3.4%), 전혀 느끼지 않음 7명(2.7%) 순으로 나타났다.

<표 3-26> 조직 구성원간의 세대차이

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	744	100.0	482	100.0	262	100.0
전혀 느끼지 않음	24	3.2	17	3.5	7	2.7
느끼지 않음	108	14.5	69	14.3	39	14.9
보통	403	54.2	259	53.7	144	55.0
자주 느낌	166	22.3	103	21.4	63	24.0
매우 자주 느낌	43	5.8	34	7.1	9	3.4

② 세대 차이를 느낄 때

세대 차이를 느낄 때에 대한 결과는 <표 3-27>과 같다. 전체 응답으로는 직장생활에 대한 가치관이 다를 때 431명(57.9%)이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 디지털 기기에 대한 사용능력이 다를 때 116명(15.6%), TV프로그램이나 사회적 이슈 등 일상적인 대화를 나눌 때 91명(12.2%), 패션이나 식습관 등 생활스타일이 다를 때 43명(5.8%), 회식 등 친목도모 모임에 대한 의견이 다를 때 40명(5.4%) 기타의견 23명(3.1%)로 나타났다.

기타의견으로는 윗사람이 조직에 회생했던 과거 경험을 젊은 직원한테 강요할 때, 사회복지사로서 정체성이 없어 보일 때, 자기중심적 사고, 업무 마무리하지 않고 퇴근할 때 등이 있었다. 주니어의 경우 직장생활에 대한 가치관이 다를 때 274명(56.8%), 디지털 기기에 대한 사용능력이 다를 때 73명(15.1%), TV프로그램이나 사회적 이슈 등 일상적인 대화를 나눌 때 65명(13.6%), 회식 등 친목 도모 모임에 대한 의견이 다를 때 31명(6.4%), 패션이나 식습관 등 생활 스타일이 다를 때 24명(5.0%), 기타의견 15명(3.1%) 순으로 나타났다. 시니어의 경우 직장생활에 대한 가치관이 다를 때 157명(59.9%), 디지털 기기에 대한 사용능력이 다를 때 43명(16.4%), TV프로그램이나 사회적 이슈 등 일상적인 대화를 나눌 때 26명(9.9%), 패션이나 식습관 등 생활 스타일이 다를 때 19명(7.3%), 회식 등 친목 도모 모임에 대한 의견이 다를 때 9명(3.4%), 기타의견 8명(3.1%) 순으로 나타났다. 주니어-시니어 계층 모두 직장생활에 대한 가치관이 다를 때 세대 차이를 느끼고 있었다. 응답 결과를 바탕으로 직장 내의 세대차이 또한 위의 설문인 조직 내 친목도모활동, 일하는 방식, 개선이 필요한 부분과 세대 차이를 느끼는 부분을 연결하여 이해하는 것이 필요하다.

<표 3-27> 세대 차이를 느낄 때

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	744	100.0	482	100.0	262	100.0
패션이나 식습관 등 생활스타일이 다를 때	43	5.8	24	5.0	19	7.3
직장생활에 대한 가치관이 다를 때	431	57.9	274	56.8	157	59.9
디지털 기기에 대한 사용능력이 다를 때	116	15.6	73	15.1	43	16.4
TV프로그램이나 사회적 이슈 등 일상적인 대화를 나눌 때	91	12.2	65	13.6	26	9.9
회식 등 친목도모 모임에 대한 의견이 다를 때	40	5.4	31	6.4	9	3.4
기타의견	23	3.1	15	3.1	8	3.1

③ 직장 내 세대 차이와 갈등 해소를 위한 방안

직장 내 세대 차이와 갈등 해소를 위한 방안에 대한 결과는 <표 3-28>과 같다. 전체 응답을 살펴보면 꼰대, 젊은 것들이라는 고정관념을 갖지 않을 것이라는 문항이 362명(48.7%)로 가장 높게 나타났고, 상대방 세대에 맞춰서 행동할 것 186명(25.0%), 티타임, 식사, 술자리 등 대화 할 기회를 많이 가질 것 73명(9.8%), 상대방이 좋아할 만한 이슈거리를 찾아서 알아둘 것 68명(9.1%), 기타의견 55명(7.4%) 순으로 나타났다.

기타의견으로는 개인의 성향 존중, 경청, 효율적인 업무체계 마련, 권리와 책임을 다할 것, 권위를 내려놓고 인내할 것, 내로남불 하지 않을 것, 다양하고 열린 학습기회 제공, 다름의 인정, 배려와 예의범절, 대화를 많이 할 것 등이 있었으며 가장 많은 응답으로는 소통과 교류, 서로에 대한 이해와 배려 등이었다. 주니어의 경우 꼰대, 젊은 것들이라는 고정관념을 갖지 않을 것이라는 문항이 236명(49.0%)로 가장 높게 나타났고, 상대방 세대에 맞춰서 행동할 것 118명(24.5%), 티타임, 식사, 술자리 등 대화 할 기회를 많이 가질 것 48명(10.0%), 상대방이 좋아할 만한 이슈거리를 찾아서 알아둘 것 43명(8.8%), 기타의견 37명(7.7%) 순으로 나타났다. 시니어의 경우 꼰대, 젊은 것들이라는 고정관념을 갖지 않을 것이라는 문항이 126명(48.1%)로 가장 높게 나타났고, 상대방 세대에 맞춰서 행동할 것 68명(26.0%), 티타임, 식사, 술자리 등 대화 할 기회를 많이 가질 것과 상대방이 좋아할 만한 이슈거리를 찾아서 알아둘 것이 각각 25명(9.5%), 기타의견 18명(6.9%) 순으로 나타났다. 주니어-시니어 계층 모두 고정관념을 갖지 않을 것에 대한 응답비율이 높았으며, 그 다음으로 상대방 세대 맞춰서 행동할 것으로 나타났다. 두 응답 결과를 반영하면, 전체의 73.7%가 세대에 대한 배려를 이야기 하고 있는 것으로 볼 수 있다.

<표 3-28> 직장 내 세대 차이와 갈등 해소를 위한 방안

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	744	100.0	482	100.0	262	100.0
꼰대, 젊은 것들 이라는 고정관념을 갖지 않을 것	362	48.7	236	49.0	126	48.1
상대방 세대에 맞춰서 행동할 것	186	25.0	118	24.5	68	26.0
상대방이 좋아할만한 이슈거리를 찾아서 알아둘 것	68	9.1	43	8.8	25	9.5
티타임, 식사, 술자리 등 대화 할 기회를 많이 가질 것	73	9.8	48	10.0	25	9.5
기타의견	55	7.4	37	7.7	18	6.9

④ 직장 내 세대 차이와 갈등극복을 위한 노력

직장 내 세대 차이와 갈등극복을 위한 노력의 결과는 <표 3-29>와 같다. 전체의 응답을 살펴보면 노력하고 있다 341명(45.8%)로 가장 높게 나타났고, 보통이다 303명(40.8%), 노력하지 않는다 45명(6.0%), 매우 노력하고 있다 32명(4.3%), 전혀 노력하지 않는다 23명(3.1%) 순으로 나타났다. 주니어의 경우 보통이다의 응답이 215명(44.6%)으로 가장 높게 나타났으며, 노력하고 있다 198명(41.1%), 노력하지 않는다 34명(7.1%), 전혀 노력하지 않는다 18명(3.7%), 매우 노력하고 있다 17명(3.5%) 순으로 나타났다. 시니어의 경우 노력하고 있다의 응답이 143명(54.6%)로 가장 높게 나타났고, 보통이다 88명(33.6%), 매우 노력하고 있다 15명(5.7%), 노력하지 않는다 11명(4.2%), 전혀 노력하지 않는다 5명(1.9%) 순으로 나타났다.

시니어의 경우 세대 차이와 갈등 극복을 위한 노력하고 있다가 가장 높은 반면, 주니어의 경우 보통이다의 응답이 가장 높게 나타났다. 또한 노력하고 있다 이상(매우 노력하고 있다 + 노력하고 있다)의 응답에서 시니어의 경우 60.3%인 반면, 주니어의 경우 44.6%로 차이가 나타났다. 세대 차이와 갈등 극복에 대한 시니어 계층이 보다 노력하고 있으며, 조직문화 개선을 위해서는 주니어 계층의 노력도 필요할 것으로 보인다.

<표 3-29> 직장내 세대 차이와 갈등 극복을 위한 노력

(단위: 명 %)

구분	전체		주니어		시니어	
	빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
계	744	100.0	744	100.0	262	100.0
전혀 노력하지 않는다	23	3.1	18	3.7	5	1.9
노력하지 않는다	45	6.0	34	7.1	11	4.2
보통이다	303	40.8	215	44.6	88	33.6
노력하고 있다	341	45.8	198	41.1	143	54.6
매우 노력하고 있다	32	4.3	17	3.5	15	5.7

4) 주니어 계층의 조직문화와 세대 계층별 인식분석결과(계층별 조사)

조직문화와 세대인식 조사는 계층의 공통 인식 조사외의 계층별 조사를 진행하였다. 주니어 계층의 설문으로는 끈대 인식, 상황에 대한 세대인식, 조직 및 업무와 관련된 장애요인 구분하였다. 세부적인 내용은 끈대인식에서 조직 내 끈대의 유무, 끈대 유형, 가장 싫어하는 끈대 유형, 끈대 상사 대처 노하우에 대한 조사가 진행되었으며, 세대인식의 경우 직장상사로부터 배우고 싶은 점, 함께 일하고 싶은 직장상사에 대해 조사하였다. 장애요인에 대해서는 업무성과 창출의 장애요인과 조직의 소통을 가로막는 요인에 대한 설문이 진행되었다.

(1) 끈대인식

① 조직 내 끈대 유무

끈대인식과 관련하여 조직 내 끈대가 있는가라는 문항에 대한 결과는 <표 3-30>과 같다. 조직 내 끈대가 있다라는 예(있다) 문항이 357명(74.1%)으로 가장 높게 나타났고, 아니오(없다)에는 125명(25.9%)으로 나타났다.

<표 3-30> 조직 내 끈대 유무

(단위: 명 %)

구분	주니어	
	빈도	비율
계	482	100.0
예(있다)	357	74.1
아니오(없다)	125	25.9

② 조직 내 끈대 유형

조직 내 끈대 유형에 대한 결과는 <표 3-31>과 같다. 라떼는 말이야형(과거경험만을 중시하며, 사회변화나 세대별 차이를 무시)이 192명(39.8%)로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 군대조교형(‘까라면 까’ 식의 상명하복을 강요) 128명(26.6%), 기타의견 48명(10.0%), 갑질오너형(본인과 무관한 개인적 심부름을 시키는 스타일) 47명(9.8%), 사감선생형(옷차림, 화장 등 상대방의 외모에 시시콜콜 간섭) 41명(8.4%), 동네반장형(호구조사하듯 사생활을 캐물음) 26명(5.4%) 순으로 나타났다. 기타의견으로는 내로남불형(나는 되고 너는 안되는 말과 행동), 답정너형(본인경험과 사고가 가장 적합하고 폐쇄적인 소통), 위의 항목 모두 해당, 책임전가형, 잔소리형(너를 위한거야), 기분파(기분 안 좋을 때는 극도의 짜증) 등의 의견이 있었으며, 그중 내로남불형에 대해 가장 많은 의견이 있었다.

<표 3-31> 조직 내 끈대 유형

(단위: 명 %)

구분	주니어	
	빈도	비율
계	482	100.0
사감선생형(옷차림, 화장 등 상대방의 외모에 시시콜콜 간섭)	41	8.4
갑질오너형(본인과 무관한 개인적 심부름을 시키는 스타일)	47	9.8
동네반장형(호구조사하듯 사생활을 캐물음)	26	5.4
군대조교형(‘까라면 까’ 식의 상명하복을 강요)	128	26.6
라떼는 말이야형(과거경험만을 중시하며, 사회변화나 세대별 차이를 무시)	192	39.8
기타의견	48	10.0

③ 가장 싫어하는 끈대 유형

가장 싫어하는 끈대 유형에 대한 결과는 <표 3-32>와 같다. 군대조교형(‘까라면 까’ 식

의 상명하복을 강요) 156명(32.4%)로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 갑질오너형(본인과 무관한 개인적 심부름을 시키는 스타일) 122명(25.3%), 라떼는 말이야형(과거경험만을 중시하며, 사회변화나 세대별 차이를 무시) 107명(22.2%), 사감선생형(웃차림, 화장 등 상대방의 외모에 시시콜콜 간섭) 44명(9.1%), 동네반장형(호구조사하듯 사생활을 캐물음) 27명(5.6%), 기타의견 26명(5.4%) 순으로 나타났다. 기타의견으로는 위의 항목 모두 해당, 모두 싫음, 사람차별하는 꼰대, 사무실 직원은 무시받아야 하는 존재형, 내로남불 등의 의견이 있었으며, 대부분이 자신의 생각이 정답과 자기 업무 방식을 고수 하는 등의 불통에 대한 내용을 제시하였다.

<표 3-32 가장 싫어하는 꼰대 유형>

(단위: 명 %)

구분	주니어	
	빈도	비율
계	482	100.0
사감선생형(웃차림, 화장 등 상대방의 외모에 시시콜콜 간섭)	44	9.1
갑질오너형(본인과 무관한 개인적 심부름을 시키는 스타일)	122	25.3
동네반장형(호구조사하듯 사생활을 캐물음)	27	5.6
군대조교형('까라면 까' 식의 상명하복을 강요)	156	32.4
라떼는 말이야형(과거경험만을 중시하며, 사회변화나 세대별 차이를 무시)	107	22.2
기타의견	26	5.4

④ 꼰대 상사 대처 노하우

꼰대 상사 대처 노하우에 대한 결과는 <표 3-33>와 같다. 응답 결과를 살펴보면, 적당한 거리를 유지한다 110명(22.8%)로 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로는 일적으로만 부딪히고, 개인적인 친분을 쌓지 않는다 107명(22.2%), 한 귀로 듣고 한 귀로 흘린다 104명(21.6%), 책잡힐 일 없도록 업무적으로 완벽한 태도를 보인다 93명(19.3%), 책잡힐 일 없도록 공손히 대한다 60명(12.4%), 기타의견 8명(1.7%) 순으로 나타났다. 기타의견으로는 웃으면서 그렇게 꼰대라고 알려준다. 할 말을 분명히 해서 함부로 대하지 못하게 한다, 그때마다 말대꾸를 한다 등의 의견이 있었다.

<표 3-33> 끈대 상사 대처 노하우

(단위: 명 %)

구분	주니어	
	빈도	비율
계	482	100.0
한 귀로 듣고 한 귀로 흘린다	104	21.6
책잡힐 일 없도록 업무적으로 완벽한 태도를 보인다	93	19.3
책잡힐 일 없도록 공손히 대한다	60	12.4
적당한 거리를 유지한다	110	22.8
일적으로만 부딪히고, 개인적인 친분을 쌓지 않는다	107	22.2
기타의견	8	1.7

(2) 세대인식

① 직장상사(선배)로부터 가장 배우고 싶은 점

세대인식에서 직장상사(선배)로부터 가장 배우고 싶은 점에 대한 결과는 <표 3-34>와 같다. 업무와 관련된 실무적 방법론 문항이 208명(43.2%)로 가장 높게 나타났고, 보고서 작성 등 업무 능력에 대한 구체적인 피드백 144명(23.6%), 업무에 대한 사명감 56명(11.6%), 미래 직장 생활에 대한 고민, 보직경로 설계방안 53명(11.0%), 기타의견으로 40명(8.3%), 결혼, 가족 등 인생 고민 상담 및 해결방안 11명(2.3%) 순으로 나타났다. 기타의견으로는 배울 점이 없다는 의견이 대부분이었다.

<표 3-34> 직장상사(선배)로부터 가장 배우고 싶은 점

(단위: 명 %)

구분	주니어	
	빈도	비율
계	482	100.0
업무에 대한 사명감	56	11.6
결혼, 가족 등 인생 고민 상담 및 해결방안	11	2.3
미래 직장 생활에 대한 고민, 보직 경로 설계방안	53	11.0
보고서 작성 등 업무 능력에 대한 구체적인 피드백	114	23.6
업무와 관련된 실무적 방법론	208	43.2
기타	40	8.3

② 함께 일하고 싶고 따르고 싶은 직장상사(선배)

함께 일하고 싶고 따르고 싶은 직장상사(선배)에 대한 결과는 <표 3-35>와 같다. 함께 일하고 싶고 따르고 싶은 직장상사에 대해서는 다중응답으로 3가지까지 선택하도록 하였다. 공평하고 합리적으로 업무를 분장하고, 이를 실행하기 위해 노력하는 모습의 문항이 315명(24.5%)로 가장 높게 나타났으며, 부하직원의 목소리를 진정성 있게 듣고 존중해주는 모습 280명(21.7%), 업무 전문성을 갖추고 일하는 모습, 배울 것이 있고 항상 공부하는 모습 274명(21.3%), 부장, 관장 등 상사에게 할 말은 하는 모습 116명(9.0%), 업무의 ‘디테일’도 함께 고민해주는 모습과 일방적으로 가르치기보다는 제안해주는 모습 각각 87명(6.7%), 정책에 맞게 부서의 방향을 정립해주는 모습 67명(5.2%), 우리 부서와 후배직원을 감싸주는 모습 59명(4.6%), 기타의견 4명(0.3%) 순으로 나타났다. 기타의견으로는 직장 내 괴롭힘을 하지 않는 상사. 맡긴 것을 믿고 책임져주는 상사 등이 있었다. 결과를 살펴봤을 때, 공평하고 합리적으로 업무 분장하고, 이를 실행하는 모습과 업무 전문성을 갖추고 모습, 배울 것이 있고 항상 공부하는 모습이 45.8%로 상사에게 업무와 관련된 것을 바라고 배우고 싶은 것을 알 수 있었다.

<표 3-35> 함께 일하고 싶고 따르고 싶은 직장상사(선배)

(단위: 명 %)

구분	주니어	
	빈도	비율
계	1,289	100.0
공평하고 합리적으로 업무를 분장하고, 이를 실행하기 위해 노력하는 모습	315	24.5
업무 전문성을 갖추고 일하는 모습, 배울 것이 있고 항상 공부하는 모습	274	21.3
부하직원의 목소리를 진정성 있게 듣고 존중해주는 모습	280	21.7
우리 부서와 후배직원을 감싸주는 모습	59	4.6
부장, 관장 등 상사에게 할 말은 하는 모습	116	9.0
정책에 맞게 부서의 방향을 정립해주는 모습	67	5.2
업무의 ‘디테일’도 함께 고민해주는 모습	87	6.7
일방적으로 가르치기보다는 제안해주는 모습	87	6.7
기타의견	4	0.3

(3) 장애요인

① 업무 성과 창출의 장애요인

업무 성과 창출의 장애요인에 대한 결과는 <표 3-36>와 같다. 부족한 담당인력 문항이 130명(27.0%)로 가장 높게 나타났고, 그 다음으로는 업무상 권한부족 96명(19.8%), 복잡한 업무 처리 절차 78명(16.2%), 구성원간 원활한 의사소통의 부재 74명(15.4%), 기타의견 29명(6.0%), 일·가정 양립을 위한 지원 부족과 타 부서의 불충분한 업무 협조 각각 26명(5.4%), 비합리적인 업무 마감 기한 23명(4.8%) 순으로 나타났다. 기타의견으로는 소통 시간과 창구의 부족, 위계적인 조직문화, 의견을 내도 바뀌지 않는 결론 등이 있었다. 주니어의 업무 성과 장애요인으로는 부족한 담당인력, 업무상 권한부족, 복잡한 업무처리 절차 등의 결과는 위의 문항인 일하는 방식의 효율성, 개선 등과 연관하여 볼 수 있다. 특히 권한과 복잡한 업무처리는 가장 개선이 필요한 부분이었다던 수직적인 위계질서와 업무 분장의 결과와 함께 살펴볼 필요가 있다.

<표 3-36> 업무성과 창출의 장애요인

(단위: 명 %)

구분	주니어	
	빈도	비율
계	482	100.0
복잡한 업무처리 절차	78	16.2
타 부서의 불충분한 업무협조	26	5.4
부족한 담당인력	130	27.0
일, 가정 양립을 위한 지원 부족	26	5.4
업무상 권한 부족	96	19.8
구성원 간 원활한 의사소통의 부재	74	15.4
비합리적인 업무 마감 기한	23	4.8
기타	29	6.0

② 조직의 소통을 가로막는 요인

조직의 소통을 가로막는 요인에 대한 결과는 <표 3-37>과 같다. 의견을 내도 바뀌지 않는

결론 문항이 234명(48.5%), 위계적인 조직문화 99명(20.6%), 소통시간 부족 81명(16.8%), 소통 창구 및 소통 공간 부족 62명(12.9%), 기타의견 6명(1.2%) 순으로 나타났다. 기타의견으로는 고정적인 사고방식, 소통을 위해 노력하지 않는 중간관리자, 직원과의 대립 등이 있었다.

<표 3-37> 조직의 소통을 가로막는 요인

(단위: 명 %)

구분	주니어	
	빈도	비율
계	482	100.0
위계적인 조직문화	99	20.6
소통 창구 및 소통 공간 부족	62	12.9
소통 시간 부족	81	16.8
의견을 내도 바뀌지 않는 결론	234	48.5
기타	6	1.2

5) 시니어 계층의 조직문화와 세대 인식 분석결과(계층별 조사)

조직문화와 세대인식 조사는 계층의 공통 인식 조사 외의 계층별 조사를 진행하였다. 시니어 계층의 설문으로는 꼰대인식, 상황에 대한 세대인식으로 구분하였다. 세부적인 내용은 꼰대인식에서 스스로의 꼰대인식, 꼰대가 되지 않기 위한 노력, 사회초년생일 때 함께 일하고 싶지 않았던 꼰대 유형에 대한 조사가 진행되었다. 세대인식에 대해서는 90년대생 직원들 특징 중 가장 두드러지는 점과 90년대생 직원들과 근무하면서 좋은 점에 대한 설문이 진행되었다.

(1) 꼰대인식

① 스스로의 꼰대인식

스스로의 꼰대인식에 대한 결과는 <표 3-38>와 같다. 시니어 스스로 꼰대라는 인식에 대해서 그렇지 않다 91명(34.7%), 보통이다 90명(34.4%), 그렇다 55명(21.0%), 전혀 그렇지 않다 23명(8.8%), 매우 그렇다 3명(1.1%) 순으로 나타났다. 조직문화 세대인식의 주니어 계층의 질문인 조직 내 꼰대가 있다 문항의 응답이 74.1% 였으나, 시니어 계층에서는 스스로 꼰대

라고 생각하는 비율이(그렇다 이상) 22.1%로 나타났다. 주니어 계층의 끈대인식과는 달리 시니어들은 스스로 끈대가 아니라고 생각하는 것을 알 수 있었다.

<표 3-38> 스스로의 끈대 인식

(단위: 명 %)

구분	시니어	
	빈도	비율
계	262	100.0
전혀 그렇지 않다	23	8.8
그렇지 않다	91	34.7
보통이다	90	34.4
그렇다	55	21.0
매우 그렇다	3	1.1

② 끈대가 되지 않기 위한 노력

끈대가 되지 않기 위한 노력에 대한 결과는 <표 3-39>와 같다. 시니어가 끈대가 되지 않기 위한 노력에 대해서는 다중응답으로 3가지까지 선택하도록 하였다. 그 결과를 살펴보면, 내 가치관과 다를 수도 있다고 생각하고 강요하지 않는다 문항이 196명(28.2%)로 가장 높게 나타났고, 상대방의 사생활에 참견하지 않고 프라이버시를 존중한다 176명(25.3%), 되도록 말수를 줄이고 상대방의 이야기를 경청하려 한다 92명(13.2%), 조언을 할 때는 감정을 최소화하고, 실무 위주의 조언만 하려한다 91명(13.1%), 반말이나 화를 내는 등 권위적인 언행을 삼가려 한다 83명(11.9%), 업무 외적인 시간에 하는 회식 등 모임을 최소화하려고 한다 47명(6.8%), 별도의 노력을 하지 않는다 6명(0.9%), 기타의견 4명(0.6%) 순으로 나타났다. 기타의견으로는 별도의 노력의 필요성을 느끼지 못함, 상대하지 않음, 위의 내용 모두 해당 등이 있었다.

<표 3-39 끈대가 되지 않기 위한 노력>

(단위: 명 %)

구분	시니어	
	빈도	비율
계	685	100.0
상대방의 사생활에 참견하지 않고 프라이버시를 존중한다	176	25.3%
내 가치관과 다를 수도 있다고 생각하고 강요하지 않는다	196	28.2%
되도록 말수를 줄이고 상대방의 이야기를 경청하려 한다	92	13.2%
반말이나 화를 내는 등 권위적인 언행을 삼가하려 한다	83	11.9%
조언을 할 때는 감정을 최소화하고, 실무 위주의 조언만 하려한다	91	13.1%
업무 외적인 시간에 하는 회식 등 모임을 최소화 하려고 한다	47	6.8%
별도의 노력을 하지 않는다	6	0.9%
기타	4	0.6%

③ 사회초년생일 때 함께 일하고 싶지 않았던 끈대 유형

사회초년생일 때 함께 일하고 싶지 않았던 끈대 유형에 대한 결과는 <표 3-40>과 같다. 갑질오너형(본인과 무관한 개인적 심부름을 시키는 스타일)의 문항이 86명(32.8%), 군대조교형(‘까라면 까’ 식의 상명하복을 강요) 72명(27.4%), 라떼는 말이야형(과거경험만을 중시하며, 사회변화나 세대별 차이를 무시) 55명(21.0%), 동네반장형(호구조사하듯 사생활을 캐물음) 21명(8.0%), 사감선생형(웃차림, 화장 등 상대방의 외모에 시시콜콜 간섭) 19명(7.3%) 순으로 나타났다.

<표 3-40> 사회초년생일 때 함께 일하고 싶지 않았던 끈대 유형

(단위: 명 %)

구분	시니어	
	빈도	비율
계	262	100.0
사감선생형(웃차림, 화장 등 상대방의 외모에 시시콜콜 간섭)	19	7.3
갑질오너형(본인과 무관한 개인적 심부름을 시키는 스타일)	86	32.8
동네반장형(호구조사하듯 사생활을 캐물음)	21	8.0
군대조교형(‘까라면 까’ 식의 상명하복을 강요)	72	27.4
라떼는 말이야형(과거경험만을 중시하며, 사회변화나 세대별 차이를 무시)	55	21.0
기타의견	9	3.5

(2) 세대인식

① 90년대생 직원들 특징 중 가장 두드러지는 점

90년대생 직원들 특징 중 가장 두드러지는 점에 대한 결과는 <표 3-41>과 같다. 회사보다 자신을 중심으로 생각하는 사고방식 138명(52.7%)이 가장 높게 나타났으며, 솔직하고 적극적인 의사표현 63명(24.0%), 워라벨 중시 34명(13.0%), SNS상 소통을 더 선호 12명(4.6%), 기타의견 10명(3.8%), 자신을 위한 투자노력 5명(1.9%) 순으로 나타났다. 기타의견으로는 노력하지 않고 보상을 바람, 자기 손해를 보지 않으려고 함, 배려하지 않음, 매뉴얼이 없으면 힘들어 함, 수동적, 업무마감보다는 칼퇴함, 일 마감을 하지 못함, 이용자 중심이 아닌 자기편의 위주로 일하는 방식, 존중과 배려의 상실 등이 있었다.

<표 3-41> 90년대생 직원들 특징 중 가장 두드러지는 점

(단위: 명 %)

구분	시니어	
	빈도	비율
계	262	100.0
회사보다 자신을 중심으로 생각하는 사고방식	138	52.7
솔직하고 적극적인 의사표현	63	24.0
워라벨 중시	34	13.0
SNS상 소통을 더 선호	12	4.6
자신을 위한 투자 노력	5	1.9
기타의견	10	3.8

② 90년대생 직원들과 근무하면서 좋은 점(복수응답)

90년대생 직원들과 근무하면서 좋은 점에 대한 결과는 <표 3-42>와 같다. 90년대생 직원들과 근무하면서 좋은 점에 대해서는 다중응답으로 3가지까지 선택하도록 하였다. 디지털 기기 사용에 능숙 165명(29.5%)로 가장 높게 나타났고, 트렌드에 빠르고 아이디어가 많음 109명(19.5%), 업무 습득 속도가 빠르고 근무시간동안 효율적으로 업무처리 104명(18.6%), 공과 사가 명확함/조직 내 잘못된 부분에 대한 소신 발언 84명(15.0%), 조직 내 잘못된 부분에 대해 소신 발언 80명(14.3%) 기타의견 10명(1.8%), 영어 등 외국어에 능통 7명(1.3%) 순으로 나타났다. 기타의견으로는 대부분이 없음이라고 응답하였다.

<표 3-42> 90년대생 직원과 근무하면서 좋은 점

(단위: 명 %)

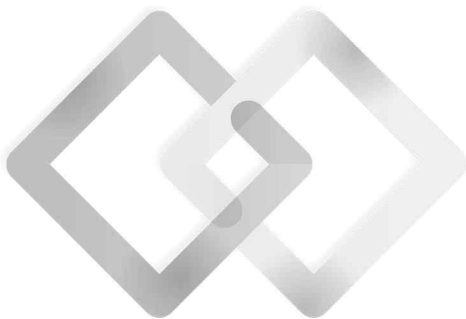
구분	시니어	
	빈도	비율
계	559	100.0
디지털 기기 사용에 능숙	165	29.5
업무 습득 속도가 빠르고 근무시간동안 효율적으로 업무처리	104	18.6
트렌드에 빠르고 아이디어가 많음	109	19.5
공과 사가 명확함/조직 내 잘못된 부분에 대한 소신 발언	84	15.0
조직 내 잘못된 부분에 대해 소신 발언	80	14.3
영어 등 외국어에 능통	7	1.3
기타의견	10	1.8

2022년
참여형 현장연구
지원사업

대전사회복지현장의 주니어-시니어
사회복지사의 조직문화 인식 연구



**제4장 조직문화 인식 관련
초점집단면접조사(FGI) 결과**



제4장 조직문화 인식 관련 초점집단면접조사(FGI) 결과

제1절 초점집단면접조사(FGI) 주요내용

1. 사회복지 현장의 조직문화 인식

1) 현장에서의 조직문화 이슈

참여자들은 사회복지현장의 조직문화 이슈에 대해서 세대 간 갈등, 위라벨, 사회복지사로서의 가치, 소통의 어려움, 조직구조의 문제, 보상 등에 대해 이야기하였으며, 최근의 복지 환경, 조직, 사회복지사로서의 가치 등의 다양한 이슈가 있음을 인식하고 있었다. 조직내 갈등상황은 직장 만족도와 연결이 되며, 세대 간의 갈등이 발생 시 조직문화의 어려움이 발생하는 경향이 있다. 업무분장의 형평성에 대해서도 현재 사회복지 현장의 제한적인 상황을 인식하고 있었다. 또한 갈등의 이슈가 위라벨이라고 하는 일과 삶의 균형에서 권리 등이 노무와 연결되는 등 현장에서 조직문화가 노무 문제와 연관되어 있음을 알 수 있었다.

세대 간의 갈등 많이들 얘기하더라고요. 저희가 흔히 얘기하는 시니어와 주니어의 갈등, 특히 기존현장에서 일을 하셨던 분들이랑 지금 신규로 일하시는 분들이랑 많은 이야기가 나오는 것 같고 주된 갈등은 노무 관련된 것들이 많고... (참여자 C)

예전 직장에서도 일을 했을 때 들었던 얘기는 기관이 중심이 되는 공동체 의식이나 소속감에 대해 많이 이야기를 했었는데 지금은 가정, 복지, 나 개인의 삶의 위라벨에 대해 얘기 많이 하는 것 같아요 (참여자 G)

동료와의 갈등도 있고 조금 더 연결하자면 그것이 직장 만족도까지도 가는 것 같아요. 그리고 근로자로서의 나의 권리 그리고 나의 의무에 있어서 밸런스적인 부분들에 대해서.....나는 쏜대인가 같은 조직문화 관련 이야기, 사회복지사로 일하면서 느꼈던 것들에 대해 이야기 나눴던 것 같아요. (참여자 E)

소통하는 부분에서 많은 어려움이 있는 건 맞는 것 같아요. 주변의 이야기를 들었을 때 야근 횟수에 대해서 사전에 다 협의를 해서 정하지 않으면 사용하기 어렵다는 분들이 계시더라고요. 그리고 나 개인의 삶이 업에 묶여 있다는 느낌들이 있기도 하고요. (참여자 I)

성향 차이인 것 같긴 한데 진짜 열심히 하는 사람은 계속 교육도 듣고, 자기개발하면서 뼈를 갈아서 일을 하고, 성과를 내는데 그냥 '수고했다, 잘했다'라는 말로 끝나요. 달라지는 게 없어요.(참여자 D)

사회복지사들이 제일 많이 얘기 했던 부분들은 일단 업무 분장에 대한 형평성이에요. 연차에 맞춰서 해야 하는 건지 아니면 이 사람의 능력대로 업무를 줄 건지 그런 형평성에 대한 얘기를 많이 했던 것 같아요 (참여자 F)

2) 조직의 갈등 상황

조직 내의 갈등 상황을 살펴보면 업무와 관련된 갈등, 개인중심적인 행동, 역할에 대한 상황이 있었다. 갈등상황에서는 소통의 어려움이 발생하였으며, 특히 기관장과 동료 간의 갈등과 같은 부정적인 경험을 하고 있었다. 세부적인 갈등 상황으로는 업무분장, 일의 형평성, 업무 역할의 수행 어려움, 개인중심적인 행동, 업무 지연 등이 있었으며, 갈등상황이 발생했을 때 대처로는 능동적으로 동료와 함께 의견을 모아 제시하는 상황도 있었으나 이러한 경우 기관장과의 갈등으로 연결되는 경향이 있었다. 갈등이 심화되거나 이러한 상황이 장기화 될 경우 퇴사로 이어지며, 사회복지사들은 소진으로 이어진다고 인식하고 있었다. 또한 조직 내의 분위기가 기관장과 소통이 원활하지 않으며, 사적이나 공적으로도 소통이 어려운 것으로 나타났다.

업무 분장이나 갈등 상황들이 발생을 하다보니까 결국에는 퇴사에 대해 고민을 얘기하게 되고 실제로 퇴사를 해서 장기근속을 하신 분들도 다 나가게 되는 상황이 많이 발생했어요(참여자A)

회사에서 갈등이 생기는 것은 개인중심적으로 행동한다거나, 제대로 보고하지 않고 일을 처리한다거나, 시간을 지연시킨다던가...(참여자 E)

참여자A처럼 의견을 모아서 센터장님을 모시고 팀 회의를 진행했는데, 결과적으로 의견은 반영되지 않았어요. 이후 저희는 팀 회의와 센터장님이 계신 자리에 발언을 하지 않게 됐어요. (참여자 H)

부정적인 부분은 개인으로 봤을 때 워라벨이 없어지는 거니까 개인의 복지가 사라져서 소진이 많았죠. 그래서 직원들이 아주 빠르게 소진되어가고 그래서 직원들이 빠르게 교체가 되는 상황들이 발생했어요(참여자 C)

저희 같은 경우에는 지금 있는 기관은 직원 평가를 하기 때문에 그게 승진이나 그런 것에 반영이 되다 보니까 동료들끼리는 분위기가 좋아서 얘기를 할 수가 있는데 상사에게는 직접적으로 얘기하기 쉽지 않죠. 뭐 어떠한 불만이 있어도 직접적으로 얘기를 하기 쉽지 않은 구조인 것 같고... (참여자 C)

속된 말로 패밀리가 형성이 되면 거기에 속하지 못하는 선생님들이 소외감을 느끼게 되고, 왕따 분위기가 만들어지는 것들이 부적절한 것 같아요. 그리고 팀에서 기관장한테 요구사항이 있으면 의견을 모아 제시를 하는데 저희들의 이야기를 잘 안 들어 주세요.(참여자 F)

제일 문제라고 생각되는 게 관성이라고 생각해요. 제가 느꼈을 때에는 관성으로 일하는 사람들 때문에 힘들어하는 것 같아요. 그리고 너무 많은 것을 한꺼번에 바꾸려고 하다 보니까 잘 안되고. 각자 갖고 있는 가치관이 있을텐데 신념과 가치관까지 뒤흔들어 버리려고 하니까 그런 게 좀 부적절하다고 느꼈어요 (참여자 D)

3) 조직에서의 소통과 리더의 역할

조직에서 리더는 중요한 역할을 한다. 참여자들이 경험하는 리더 유형은 권위적인 리더가 많았으며, 참여자들의 성향에 따라 리더와의 소통의 차이가 있었다. 리더가 갖고 있는 권한에 따라 소통의 어려움이 발생하는 경우가 있으며, 어려움이 발생했을 때 비공개 창구가 있지만, 관리자의 성향에 따라 이용의 어려움이 있음을 알 수 있었다. 공통적으로 조직 내의 문화와 갈등 상황에 대해서는 리더의 역할도 중요하지만, 전적인 책임과 문제는 리더만이 아니라고 인식하고 있었다. 기관장이 바뀐다고 해서 모든 것이 바뀐다는 인식은 부적

절하다고 생각하는 하는 경향이 있었다. 참여자들이 느낄 때 공식적인 창구뿐만 아니라 비 공식적인 창구를 통한 소통도 리더와의 소통의 창구라고 인식하였다. 결국 조직 내의 소통 구조와 리더의 역할이 중요함을 인식하고 있었다.

저희 같은 경우에는 지금 있는 기관은 직원 평가를 하기 때문에 그게 승진이 나 그런 것에 반영이 되다 보니까 동료들끼리는 분위기가 좋아서 얘기를 할 수가 있는데 상사에게는 직접적으로 얘기하기 쉽지 않죠. 뭐 어떠한 불만이 있어도 직접적으로 얘기를 하기 쉽지 않은 구조인 것 같고... (중략) 말을 하는 직원들도 있지만 그리고 저희는 비공개 창구도 있기도 하니까 그렇게 하긴 하지만 어려워하는 직원들이 있죠. 저는 그래서 구조는 있지만 관리자가 이것을 수용할 수 있느냐 없느냐 성향에 따라 많이 다른 것 같아요. 권위 있는 리더냐 권위주의적인 리더냐에 따라서 차이가 많이 난다고 생각해요. (참여자 C)

권위 있는 리더는 팀원들이 권위를 부여해 준다고 생각을 하는데 제가 겪은 중간관리자분이 권위 있는 리더에 부합한다고 생각을 했고 믿고 따를 수 있는 사람, 내가 어떠한 얘기를 했을 때 이걸 진심으로 생각을 해줄 수 있는 사람이라는 생각이 들어서 그 사람에게 많은 의지를 했었던 것 같아요. (참여자 H)

리더만 바뀌면 뭐든지 다 바뀔 것 같다는 인식은 좀 부적절한 것 같아요...(중략) 조치를 해주세요. 이렇게 장을 펼쳐주세요 이렇게 이야기하기도 하고. 그리고 관장님도 이렇게 일 대 일로 다이렉트로 업무 지시가 되었을 때의 불편한 부분은 공식적인 자리에서 이야기한 후에 개인적으로 말씀 해주실 때도 있어요 (참여자 D)

4) 회의 및 의사결정 구조

조직에서의 회의와 의사결정은 조직 내에서 계속 발생하는 문제와 기회 등을 매끄럽게 처리하는 기능을 한다. 예전부터 조직은 변화하는 과정에서 발생하는 문제에 대해 성공적으로 대응해왔으며, 시행착오를 거치면서 좀 더 발전된 조직만의 고유한 업무수행과 절차를 만들어 갔다. 그러한 절차들이 일상화되며, 시스템적으로 굳어지는 경우가 있다. 회의와

의사결정은 조직문화에서 가장 중요한 영향을 미친다. 직원들의 다양한 결정을 하고 상호작용을 하는 공식적인 조직 시스템이다. 참여자들은 회의의 구조에서 업무 체크와 논의를 하고, 사안이 생겼을 때 사회복지사를 보호하는 구조로 활용되는 장점이 있다고 인식하고 있었다. 반면, 법인의 특성상 직원회의가 예배를 드리는 구조도 있었으며, 회의 진행의 주도권이 기관장에게 있는 경우 다소 경직된 회의와 의사결정 구조를 보이고 있었다. 팀회의 경우는 전체 회의보다는 분위기나 결정 사항이 부드러운 문화를 보이고 있다. 회의와 의사결정 구조가 경직될 경우에는 새로운 환경에 적응하고 학습하며 성장하는 것을 방해하는 요인이 된다. 많은 조직이 기존의 회의문화를 고수하는 경향이 있었으며, 기존의 업무 시스템에서 수행해온 경우 조직구조 문화, 관행을 바꾸는데 어려움이 있다고 인식하였다.

그리고 업무 진행 같은 경우에는 주간회의나 월별 실적 회의나 이런 것들을 다 그렇죠. 업무 체크 회의, 팀원들의 요청에 대한 의사를 결정하는 회의 크게 보면 두 가지로 나뉘는 것 같아요. (참여자 H)

예전 기억을 떠올려보면 업무를 체크하는 회의가 오전에 있었는데 그냥 예배였어요. 업무 점검은 체크 안 됐고 그냥 기도하고 끝났던 것 같아요. 그래서 그냥 개별적으로 보고 했었어야 됐던 것 같아요. (참여자 C)

인권 관련 업무가 많이 발생하죠. 가벼운 타박상도 무조건 저희는 정형외과로 가요. 가서 타박상인 것을 확인하고 의사 소견을 받아요. 사람에 의한 외상이 아닌 가벼운 타박상이라는 소견을 받아야 그 사건이 마무리가 되는 것 같은데 일단 사고 경위서까지 저희는 작성해야 해요. 그렇게 하지 않으면 종사자들이 피해를 보기 때문에 그게 종사자들을 보호하기 위한 시스템이기도 해요 (참여자 F)

5) 사회복지현장의 끈대에 대한 인식

조직문화와 관련하여 사회복지현장과 다른 기업에서도 끈대와 MZ세대와의 갈등을 이야기 하고 있다. 세대 간의 환경과 경험의 차이로 인해 기성세대와 MZ세대와는 분명히 다른 점을 가지고 있지만, 그렇다고 특별하고 이상한 존재는 아니다. 참여자들은 조직 내의 관계

에서 세대 간의 차이점보다는 업무 처리 방식과 해결의 방식에서 차이가 있다고 인식하였다. 또한 사회복지조직에서는 직급에 대한 끈대가 더 많다고 인식하였고, 업무 방식과 관련해서는 기관의 조직문화와 개인의 사고방식에 의해 결정되는 경우가 많았다. 참여자들은 기관의 조직문화로 굳혀진 상황들로 자신의 사고방식이 끈대일 수 있다고 생각하는 경우가 있었다. 조직문화의 개선은 끈대와 그렇지 않은 자로 나뉘는 것이 아니며, 특정 세대를 위한 것이 아니라, 지금 시대와 원칙에 맞는 것으로 되어야 하며, 과정에서의 차이점을 알고 이해가 필요함을 인식하였다.

사무실 안에서 저랑 나이 차이가 제일 적은 분이 9살 차이가 나요. 제가 30대 인데 사무실에서 제일 어려요. 세대 차이라는 게 저희가 주니어 시니어를 구분하는 기준에서도 한 번 나왔던 얘기지만 나이가 많다고 해서 업무적으로 끈대인 건 아닌 것 같아요. 저희 사무실에서 재미 삼아 끈대 테스트를 했는데 제가 제일 끈대로 나왔어요. (참여자 C)

지금의 MZ세대가 팀장이 되면 또 그건 또 다른 얘기 인 것 같아요.(참여자 H)

일상에서 침묵 할 때, 그저 그럴 때 느끼는 세대 차이는 있는데 사실 다른 의미에서 업무적으로 세대 차이를 느끼는 건 좀 다른 의미인 것 같아요 (참여자 C)

저는 있다고 생각해요. 직원이 꼭 오늘까지 끝내야 하는 일이 있는데 퇴근해야 한다고 그 일을 하지 않으려고 했어요. 저와 팀장은 하고 가야한다는 입장인데 저희 기관에서는 갑질 신고가 되는 경우가 많이 있어서 야근을 하라고 할 수가 없어요. 이런 게 세대 차이인 것 같아요. 업무 시간이 끝났다고 가는 것과 내 일이 끝났으니까 가는 것은 차이가 있어요. (참여자 H)

제가 이런 얘기하면 저도 이제 끈대가 된 것 같은 느낌이 들어요. 출근시간이 9시라고 되어 있기는 해요. 요즘 취업한 사람들은 9시 출근하면 되지 않냐며 55분, 57분에 오기도 하는데 저는 못해도 30분전에 오고 일 있으면 1~2시간 전에도 출근을 해요. 이런 부분에서 차이가 있어요(참가자 D)

6) 워라벨에 대한 인식

조직문화에서 워라벨의 중요성이 강조되면서 사회복지현장에서 워라벨을 요구하는 목소리가 높아지고 있다. 현장에서의 워라벨의 균형에 대해 추구하는 방향에 대해서 동의하나 방법에 대해서는 차이가 있었다. 한 사람을 위한 워라벨이 아닌 조직이 워라벨이 되어야 하며, 그러기 위해서는 직원들이 업무가 충실히 되어야 하며, 일과 삶의 균형이 퇴근의 시간으로 결정되기 보다는 균형을 맞출 수 있는 조직의 제도와 문화가 필요하다고 인식하였다. 또한 워라벨에서는 일에 대한 부분도 있기 때문에 삶의 균형만 주장해서는 안되며, 일에 대한 책무와 책임도 균형을 맞춰야할 것을 강조하였다. 이러한 점에서 젊은 세대가 요구하는 워라벨은 책임과 책무를 다하며, 삶의 균형이 맞춰지는 조직과 제도 차원의 요구될 필요가 있다는 것이다.

워라벨이라는 것은 근무 시간 안에 본인의 업무를 다 처리해야 주장할 수 있는 것이라고 생각해요. 권리를 주장하려면 당연히 의무를 행해야 해요. 근로계약서에 본인의 책무가 다 있으니 본인의 복지만 보지 말고 본인이 서명을 했으면 책임감도 따른다는 것을 직원들이 알아야 한다고 생각을 해요. (참여자 C)

근데 직장 안에서는 나의 업무를 충분히 수행하고 돈 받는 만큼 일하고, 라이프에서 내가 추구하는 방향에서의 어떠한 자아실현을 한다면 그건 워라벨이 맞는 거라고 생각하거든요. 야근을 해도 라이프의 밸런스는 본인이 추구하는 방향에서 충분히 맞출 수 있다고 생각하거든요. 그거는 본인 생각에 따른 차이일 뿐이지 칼퇴를 못해서 라이프를 못 맞춰요. 이건 핑계 아닌가요? (참여자 H)

대체 휴무를 주는 것으로도 워라벨이 맞춰진다고 생각이 되는데, 이제 잘못 생각하시는 분들은 내가 주말에 못 놀았으니까 내일 워라벨이 맞춰지지 않는다고 생각해요. 이거는 안 맞는 것 같아요. 그리고 정시 퇴근을 해야 워라벨이 맞춰지는 것도 아니에요. 못한 일에 대해서는 내가 책임을 지고 완료를 하고 즐거운 걸 하면 되잖아요. 그게 워라벨이 맞는 거라고 생각해요. 정시 퇴근을 못해서, 주말에 일을 해서 워라벨이 안 맞춰진다는 것은 맞지 않는 것 같아요 (참여자 D)

2. 조직문화 변화를 위한 노력과 필요한 것

1) 갈등 상황에서의 긍정적 해결 경험

조직 내에서 발생하는 갈등상황에 대해 긍정적인 해결 경험에 대하여, 대부분의 참여자들은 동료들과 함께 의견을 모아 제시하는 방법과 동료, 관리자들과 면담을 신청하는 등 소통의 방식을 선택하였다. 의견제시의 통로는 공식적인 자리로 회의시간 또는 간담회 자리를 만들어서 전달했으며, 의견이 반영되었을 때 긍정적인 경험을 한 것을 알 수 있었다. 개인의 어려움으로는 개별 면담으로 상황을 이해하고 상대방의 의견을 듣는 등이 오해가 있거나 상황의 불편함을 해소할 수 있는데 효과적인 것을 알 수 있었다. 또한 팀별로 의견이 잘 모아지고, 업무 협조가 잘 되는 경우 회의, 활동, 공모사업 등에서 업무 효율성을 살펴볼 수 있었다. 기관의 팀으로 구성된 경우 팀의 분위기는 단합이 되는 상황이었으며, 팀과 조직의 갈등, 기관장과의 갈등상황 또한 팀으로 해결하는 것을 인식할 수 있었다. 기관의 소속감과 가치, 사명에 대해서 인식이 잘 될 경우 업무에 긍정적인 영향을 주며, 성공적인 결과로 가는 경우 것 또한 갈등 상황에 대한 긍정적인 해결의 경험으로 볼 수 있다.

잘 극복을 해보자 해서 했던 행동들은 직원들이 다 같이 의견을 모아서 관리자에게 전달하는 것이었어요. 그 불만이 대상이 됐던 분한테 직원들이 본인들의 이야기를 모아서 글로든 아니면 회의 자료이든 간담회 자리를 만들어서든 전달을 했죠. 감정적인게 아니라 이성적으로 확실하게 의견을 모으고 문제를 해결하고자 하는 의지에 대해서 정확하게 전달을 했던 게 저는 이 문제들을 해결하기 위한 적절한 행동이었다고 생각을 해요. (참여자A)

한 두 사람으로 인해서 직원들이 일이 힘들어지고 업무가 과중 되다보니까 감정이 많이 상했던 일들이 많았는데 그 의견을 모으려고 직원들끼리 단합이 되면서 중간관리자 분이 퇴사를 했어요. 그 후로 직원들끼리의 단합은 되었어요 (참여자 F)

어떤 갈등 상황에 있어서 저는 개인적으로 면담을 했던 것 같아요. 상사가 됐든 동료가 됐든 어렵다고 느꼈거나 불편하다고 느꼈던 것에 대해서 혼자 많이 생각하는데 사실 그런 것들을 해결하기 위해서는 말씀을 드려야 해요. 이야기

를 해야 서로 불편한 걸 알고 조심하게 되거나 혹은 오해가 있었던 부분들을 서로 풀 수 있었던 것 같거든요 (참여자 E)

팀 내에서의 회의는 되게 잘 이루어져요. 제가 할 수 없는 업무가 분장되면 그런 것들을 나눠요. 저희 팀 내부 회의는 팀원들이 요청해서 하고 정례화가 없거든요. 그런 부분에 있어서 내가 힘들 때 다른 동료들이 함께 나눠준다는 것은 강하게 있는 것 같아요(참여자 H)

기관에 대한 소속감이라던가 아니면 공동체 의식, 열정, 가치적인 부분에서 강조 했었을 때 발발할 수 있는 적합한 행동은 새로운 프로그램을 개발 하는 거나 아니면 적극적으로 공모사업에 적용을 한다거나 으쌔 으쌔하는 분위기라던가 어떠한 프로젝트를 진행을 했을 때 성공적인 결과를 도출하는 결과가 높아졌다는 것이었어요. (참여자 C)

2) 조직문화에 대한 이해와 교육의 필요성

기관에 입사 후 신입들은 업무수행을 위한 기본적인 교육을 받는다. 조직의 비전과 가치, 추구하는 목표와 방향성 등 기관에서 일을 수행함에 있어 중요한 가치 교육을 받고 있다. 또한 업무의 기본적인 구조나 처리 절차 등에 대해서도 교육을 받으나, 전반적인 조직문화와 관련된 회의구조, 의사결정, 조직만의 고유의 문화 등에 서는 개인의 성향과 눈치로 습득하는 등으로 인식하고 있었다. 또한 소규모 조직의 경우 업무를 수행하면서 교육이 진행되는 경우가 있어 적응의 시간이 짧고 개인의 역량에 의존하는 경우가 많다. 경력직의 경우에는 이전 기관과의 조직문화의 차이로 적응의 어려움이 있는 경우가 있으며, 첫 직장 입사했을 때의 문화 등에서는 기존의 경험으로 상황을 겪고 있었다. 이제 실제 새내기의 경우에는 개인의 성향으로 조직의 적응을 하는 게 아닌, 조직문화에 대한 이해를 돕고 교육 하는 것이 강조할 필요가 있다는 것이다. 실제 갈등 상황 등에 대해서는 MZ의 경우 몰라서 실수하는 경우가 있는데 이를 질책하는 것이 아니라 가이드를 알려주면 좋겠다는 의견이 있었다.

처음에 배울 때가 중요한 것 같아요. 새내기 사회복지사, 신입 사회복지사 교육 하듯이 그 첫 교육들이 중요한 것 같아요. 그리고 저희도 사실 MZ 세대 그룹 안에 있잖아요. (참여자 C)

저희가 첫 직장에 입사했을 때 배웠던 문화들이나 그런 것들 있죠 그런 것들이 어떻게 보면 지금의 꼰대 저를 만든 그런 느낌이라 그 첫 경험과 첫 문화에 대한 교육이 중요한 것 같아요. (참여자 E)

3) 역할과 수퍼비전 그리고 권한의 위임

사회복지 현장에서 책무성 강화와 전문가로서의 역할을 다양한 형태로 통제나 규제의 수준이 높아지고 있다. 특히 직급이 있는 경우 조직문화와 관련해서도 수퍼비전과 문제 해결 등의 상황에서 어려움을 겪고 있었다. 현장의 직급체계에서 팀장, 과장, 부장 및 국장, 기관장 등 직급이 많으나 해당 직급에 대한 역량강화 교육이 따로 진행되지 않아, 사회복지 실천을 하는 부분과 조직을 관리하고 역할을 수행하는데 어려움이 있다고 인식하고 있었다. 특히 수퍼비전을 하는 부분에서도 각 직급에 맞는 교육이 필요하며, 팀과장의 경우 팀원과 기관장 사이에서의 갈등을 중재하고 조정하는 역할에 대해서도 역량강화가 필요가 있다는 것이다. 또한 사회복지실천은 유연성이 필요하나 현장 조직문화가 관료적이며, 권한이 주어지지 않는 것에 대해 권한의 위임이 필요하다고 인식하였다. 이에 실제 조직문화 중간 역할을 하는 팀장의 역할에 대해 지원할 수 있는 방향과 관료제적인 문화를 바꿀 수 있는 방안을 살펴볼 필요가 있다.

정말 팀장의 역할을 할 수 있는, 최소한의 수퍼비전을 줄 수 있는 사람이 팀장의 역할을 한다면 진짜 존경하는 권위 있는 팀장이 되겠지만 그렇지 못한 사람이 그냥 직급만 팀장을 달았다면, 아무 의미가 없는 시간만 지체되는 그런 상황이 계속되는 거죠(참여자 C)

조직에서 어떻게 설정을 해나가야 할 지에 대한 것을 같이 논의하고, 타깃 그룹을 형성해서 긍정적으로 변화하려는 인식 개선이 필요하다는 생각이 들어요. 누구의 문제다, 중간관리자가 어떻다, 수용을 한다, 하지 않는다가 아니라 그 기관에서 '우리는 이렇게 합시다' 이런 합의가 이루어져야 해요 (참여자 D)

저는 사회복지기관이 관료제에 찌들어 있다고 생각해요. 아까 이야기했던 직책이나 직급, 자리배치들도 상사 순으로 하고, 팀장들까지 붙어서 관료적인 체계로 내려가고 있어요. 그런데 우리의 업무와 역할은 관료적으로 실천되지 않거든요. 현장에는 선임 사회복지사들이 굉장히 많고 팀장들도 일선에서 일을 많이 하고 있지만, 문화적으로는 지체되어 있어요. 일을 해야 하는 현실과 조직문화의 차이가 큰 상황이에요 (참여자 G)

이게 각각의 업무들을 자기가 하는 일들이 그래서 못한 거는 네 잘못된 거고 그러면 팀장이나 관장들도 거기에 굳이 크게 관여하진 않거든요. 근데 어떻게 보면 지적이라고 느낄 수 있거나 아니면 슈퍼비전을 굉장히 많이 줘야 된다는 게 구조적인 문제였던 것 같아요. 이게 각각의 책임지지 않고 어떤 사람도 책임지지 않으니 그런 애기들이 되게 오래 끌고 가고 이런 부분들이 있어서 좀 구조적으로 그리고 권한의 위임들도 되게 많이 필요한 부분들이 있는 것 같아요.(참여자 H)

저는 여기 지금 기관에 와서 중간관리자의 역할을 어떻게 하면 잘 할 수 있을까 되게 고민을 많이 하고 있어요 (참여자 D)

4) 변화에 대한 기대

여러 가지 어려움과 조직문화의 갈등 속에서도 현장의 조직문화 변화에 대한 기대에서는 바뀔 것이라는 인식이 나타났다. 변화의 속도는 더디더라도 조금씩이라도 바뀌고 있다고 생각하고, 조금 더 바뀌기 위해서는 서로에 대한 이해와 인식이 필요하다는 것이다. 조직의 목적을 달성하고, 사회복지사다운 실천을 하는 것에 대해 동의하며, 그 목적을 달성할 때는 모두의 노력과 책임감이 필요한 것이며, 이는 각자의 역할의 충실함이 필요한 것이다. 이는 유연한 조직일수록 업무의 책임이 높아지는 책임 또한 동반되어야 하는 것이다. 이와 함께 구조적 뒷받침은 기본으로 되어야 한다.

조직문화라고 하면 어쨌든 구조적인 문제도 있지만 그분들이 만든 문화인 것들도 상당히 많잖아요. 저의 첫 시작이었던 2014년과 2022년 현재까지 8년을 보면 지금 많이 바뀌었다고 생각해요. 바뀌고 있고 앞으로도 바뀔 거예요. 이러한 흐름에서 누군가는 혁신적으로 하며 힘을 받아야 하는데 시니어가 마인드를 바꾸지 않는 한 변화 속도는 좀 더디지 않을까요. 그래도 변화는 할 거라고 생각해요. (참여자 F)

저는 어쨌건 구조적 뒷받침이 기본적으로 돼야겠지만 이제 그거는 사실 장기적으로 봤을 때 어려운 문제고, 조직문화를 변화시키기 위해서는 시니어 사회복지사가 인식을 해야 할 것 같아요. 지금은 한강의 기적의 시대가 아니니까요. 그리고 요즘에 입사하는 MZ세대는 각종 매체에서 나는 MZ세대이고, MZ세대

의 특성은 이런 거야 하고 이렇게 생각하시기보다는 본인이 사회복지를 시작하게 된 이유가 있을 거잖아요. 돈을 벌 목적이든 아니면 어떤 본인의 마음에 있는 가치 실현의 문제이든 어쨌건 본인이 목적을 가지고 시작한 거니까 그 목적을 달성하기 위해서는 나의 노력과 책임감이 필요하다는 것을 인식하셨으면 좋겠어요. (참여자 C)

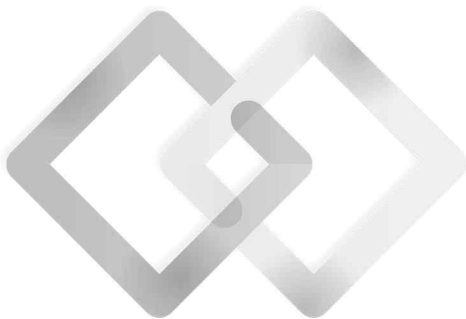
저는 여기 계신 분들에 비하면 굉장히 유연한 조직에서 일을 하면서 업무 책임성은 엄청 높은 조직에 있거든요. 사회복지가 관료적이라는 걸 들어왔지만 생각보다 더 관료적이라는 생각도 많이 했고요 그래도 같이 논의하시고 애쓰고 있으니 구조적으로도 가능하면 빨리 바뀌지 않을까 하는 기대도 좀 생겼고요 사실 이렇게 논의하시는 만큼 워선예 계신 분들이 더 많은 노력이 필요할 텐데 하는 생각도 같이 하게 됐습니다.(참여자 I)

2022년
참여형 현장연구
지원사업

대전사회복지현장의 주니어-시니어
사회복지사의 조직문화 인식 연구



제5장 결론 및 제언



제5장 결론 및 제언

제1절 연구 결과

본 연구는 대전사회복지현장의 사회복지사의 조직문화에 대한 인식을 파악하고 발전방안을 모색하기 위해 수행되었다. 이를 위해 문헌고찰, 현장사회복지사를 대상으로 한 조직문화 인식조사, 초점집단면접(FGI)을 실시하여 결과를 분석하였고, 이를 기반으로 사회복지현장의 조직문화 발전방안을 제시하였다. 연구결과의 주요내용을 요약하면 다음과 같다.

1. 조직문화 인식조사 주요 결과

이 연구는 조직문화 유형 중 현재 조직문화와 계층과 세대의 인식 및 실태를 분석하기 위해 다양한 측면에서의 분석을 수행하였다. 사회복지현장의 조직문화를 현재 조직문화, 일과 삶의 인식, 세대 인식의 차이가 있을 것으로 가설을 설정하였다. 이를 현장의 직급의 계층으로 구분한 주니어-시니어, 90년대생과 이전세대, 배경으로는 근무시설 유형과 경력의 영향이 있을 것으로 가정하였다. 이러한 연구를 수행하기 위해 대전지역 사회복지사를 대상으로 설문을 조사하였고, 이중 1,005건의 설문지가 수거되었다. 그러나 응답이 중단되거나 부실한 설문을 제외하고 최종 744명의 검정표본으로 사용하였다.

주요 변수의 기술 통계치를 살펴보면, 조직문화의 현재 조직과 일과 삶의 인식 변수는 Likert 5점 척도로 조사되었으며, 첫째, 조직문화 유형 인식 결과 관계지향문화가 3.65점으로 가장 높았으며, 위계지향 문화 2.95점으로 나타났다. 이는 공공기관의 조직문화 유형 특성으로는 위계지향문화가 높은 것과 비교하여 다르게 나타났다.

사회복지조직의 경우 종사자의 의견과 소통, 업무에서 또한 이용자와의 의견을 반영하고 합의하는 문화가 주력을 가지고 있어 구성원 간의 우호적인 관계의 유지와 협조적인 분위기에서 조직문화가 형성되는 것을 알 수 있다.

조직문화 유형 진단 외의 설문으로는 업무의 문화, 소통문화, 교육성장 문화, 권익보호문

화의 결과를 살펴보면, 교육과 성장 문화가 3.22점으로 낮게 나타났고, 권익보호문화에서 업무외의 개인 업무 등을 지시하는 부분이 4.18점으로 높게 나타났다. 또한 권익보호문화에서 부당한 업무지시 3.85점, 요구의 무시 3.87점으로 사회복지 현장에서 사회복지종사자의 권익보호가 잘 지켜지지 않는 것으로 해석되고 있다. 이는 앞선 관계중심의 문화에서 업무와 관련된 부분에서 협력, 동료의 지지와는 상반된 결과를 나타내고 있다.

둘째, 일과 삶의 인식은 일과 삶의 인식이 3.13점으로 가장 높았으며, 개별문화항으로는 ‘회사 일로 인한 가정의 소홀 인식’ 문화항이 3.68점으로 가장 높게 나타났다. 반면 성장과 분배유형의 분배 우선이 2.46점으로 가장 낮게 나타났다. 해당 유형에서는 집단의 통일성 보다는 개인의 이익과 개성이 존중되어야 한다는 인식이 높은 반면, 회사일로 인해 가정의 소홀해질 수 없는 부분에 대해서도 높게 나타나, 개인의 이익과 개성이 중요하나 사회복지 업무에서는 일을 우선시하는 것으로 해석할 수 있겠다. 반면 미래를 위해 현자의 고통이나 갈등사항이 조직의 발전에 장애가 되는 부분에서는 그렇지 않은 인식이 높은 것으로 조직 갈등이 변화로 연결될 수 있는 가능성을 볼 수 있었다.

셋째, 직급으로 나뉜 계층별 주니어-시니어의 현재 조직문화인식에서는 주니어는 혁신지향문화가 가장 높았으며, 시니어는 시장지향문화가 높게 나타났다. 이는 두 계층에서 모두 유의미한 값을 나타냈으며, 계층별로 조직문화를 인식하는데 차이가 있는 것으로 나타났다.

권익보호문화에서는 시니어 계층 3.87점, 주니어 계층 3.49점으로 부당업무지시, 종사자 보호노력, 소통창구 등에 대해서 시니어 계층의 경우 권익을 보호한다고 생각하는 경향 있는 등 주니어 계층과의 인식 차이를 볼 수 있었다.

일과 삶의 인식에서는 일과 삶의 인식이 시니어 3.69점, 주니어 3.36으로 가장 높은 차이를 보였으며, 특히 개인의 개성보다 집단의 통일성이 존중되어야 한다는 점에서 시니어는 집단의 통일성을 주니어는 개성에 대해 응답하는 등 인식의 차이가 나타났다.

갈등인식에서는 주니어 계층이 조직 내 갈등에 대해 보다 발전적이라고 응답하였다. 이는 갈등이라는 요소가 주니어에게는 조직의 새로운 변화로 인식되는 것으로 볼 수 있다. 변화가 필요한 부분에 대해 요구하는 모습들이 추후 조직의 성장으로 인식하는 것으로 볼 수 있다.

넷째, 조직에 대한 다양한 세대 인식을 위해 명목척도로 조사한 영역에서는 추구하는 직장생활에 대해 계층 모두 일과 가정의 양립이 53.2%로 가장 높았으며, 일한 만큼의 보상이 53.1% 순으로 나타났다.

현재 조직문화에서 일·균형에 대한 제도, 정책 등 현장의 소리를 반영하는 등 사회복지 조직에서도 계층의 구분 없이 일과 가정의 양립과 보상에 대해서 동일하게 추구하는 것으로 볼 수 있다.

계층별로 살펴보면, 주니어의 경우 일한 만큼의 보상이 53.7%로 가장 높게 나타났고, 시니어의 경우는 일과 가정의 양립이 59.2%로 높게 나타났다. 이는 시니어의 경우 직급과 계층으로 분리하였으나, 대부분의 시니어의 연령대가 주니어그룹 더 높은 것을 감안했을 때 생애주기적인 부분과도 연관이 있는 것으로 보인다. 두 계층의 차이에서는 주니어의 경우 자유로움이 높았으나 시니어의 경우 6번째 키워드였으며, 응답비율에서도 차이가 발생하여 계층 간의 인식 차이가 나타났다. 또한 성취감의 항목은 주니어와 시니어 모두 중요한 키워드 응답으로 조직문화에서 추구하는 직장생활에서 일과 가정의 양립, 보상, 성취감이 중요한 공통 키워드로 볼 수 있다.

이직 고민 여부에서는 주니어가 69.1%로 시니어보다 높은 응답이 있었으며, 두 계층 모두 조직문화에 대한 회의감이 29.5%로 가장 높게 나타났다. 2순위의 경우에는 주니어는 일하는 방식의 회의감을 시니어는 지나치게 많은 업무량의 결과로 나타났다. 기타의견을 포함하여 살펴보면, 주니어는 조직문화, 일하는 방식이 이직에 영향을 미치며, 그중 관계와 상사와의 어려움, 업무 분장 등의 갈등이 있는 것으로 나타났다. 이직을 고민하지 않는 이유에 대해서는 전체 응답이 현재 직장생활의 만족이 48.0%로 가장 많았고, 그 다음으로 어디든 다 비슷하다고 생각하는 응답이 29.3%였으며, 기타응답을 살펴봤을 때 주니어의 경우 입사 연한이 얼마 되지 않거나, 이직준비가 되지 않는 등의 응답으로 봤을 때, 잠재적 이직에 대해서도 고려할 필요가 있다.

조직 내 관계를 살펴보면 추구하는 인간관계로 두 계층 모두 약간 친근한 사이 53.4%로 선호하는 것으로 나타났으며, 가장 낮은 응답으로는 업무관계만 유지하는 사이 4.6%로 두 계층 모두 직장 내에서 어느 정도 친근한 관계가 필요하다고 인식하고 있다.

업무 외적인 친목 도모 활동에서는 회식, 여가생활 등에 대한 조사로 전체 응답으로 평소 하지 못한 얘기를 할 수 있다는 점이 46.9%로 높았으나, 그 다음 순으로 업무가 끝나지 않

은 듯한 느낌을 받음이 46.5%로 업무 외적 활동에 대해서는 긍정과 부정이 동시에 존재하는 상황이다.

계층으로 살펴보면 시니어의 경우가 업무 외적인 친목 도모가 조직 결속과 평소에 하지 못하는 얘기를 할 수 있다고 생각하는 응답 비율이 가장 높게 나타난 반면, 주니어의 경우 업무가 끝나지 않은 듯한 느낌과 개인 여가를 침해하는 화동이 높게 나타나 업무 외적인 친목활동에서 계층별 차이가 나타났다.

사회복지현장의 일하는 방식의 효율성과 관련해서는 전체 그렇지 않다는 응답이 37.0%로 가장 높았으며, 계층 간의 응답도 같은 순으로 나타났다. 이를 보면 사회복지 현장의 일하는 방식에 대해 부정적인 응답이 전체의 55%를 차지하는 등 일하는 방식의 변화가 필요할 것으로 분석된다. 그중 가장 개선이 필요한 부분은 소통의 방식이 44.1%로 가장 높았으며, 그 다음으로는 보고방식, 소극행정, 회의방식 순으로 나타났다. 계층의 특성상 주니어의 경우 소통과 보고방식의 개선에 대한 요구가 있었고, 69.5% 개선이 필요하다고 인식하고 있었다. 앞선 조사에서의 관계지향문화유형이 높은 사회복지현장에서 소통은 중요한 도구이나, 현재 소통과 보고에 대한 개선이 필요하며, 이는 일하는 방식의 효율성을 떨어뜨리는 것으로 볼 수 있다.

가장 잘하는 유형의 업무로는 개인 단위의 명확한 업무가 69.9%, 팀원과 수행하는 팀 프로젝트 47.3% 순으로 나타났으며 상사의 지시를 따르는 업무가 가장 낮게 나타났다. 두 계층 모두 개인 단위의 명확하게 구분되는 업무에 자신감이 있었으며, 앞선 응답으로 소통, 보고방식, 관계 등과 함께 면밀히 살펴볼 필요가 있으며, 이직을 고려하는 점에서 명확한 업무분장, 업무의 분배 등을 봤을 때 개인 단위의 업무가 명확하기를 바라는 경향이 높고, 업무가 불분명시 분배의 방식의 갈등이 있는 것으로 보여진다. 사회복지 조직의 특성상 외부환경의 영향을 많이 받으며, 이용자와 외부 체계와의 소통이 중요한 사항에서 갑작스러운 업무, 변경되는 조직의 상황에서 개인 업무의 명확성에 대해서는 조직 구성원들이 어떻게 생각하고, 업무가 효율적으로 진행 할 수 있을 지에 대해 요구가 될 것으로 보인다.

업무량의 경우 50.3%가 보통이라고 응답했으나, 시니어의 경우 많음과 매우 많음이 주니어보다 높은 것으로 나타났다. 일주일의 시간의 근무를 살펴보면, 주니어 그룹의 경우 5시간 이하 근무에 응답이 높았고, 시니어의 경우는 6~10시간 시간 외 근무가 가장 많이 나타났다.

조직문화 개선에서 조직문화의 불만족이의 경우 시니어 계층이 30.1%, 주니어 계층

37.6%로 주니어가 시니어 보다 조직문화에 불만족하는 것으로 나타났다. 조직문화에서 가장 개선이 필요한 부분은 수직적 의사결정 구조 문제가 46.1%로 가장 높았고, 그다음으로는 권위적 표현이 19.1%로 나타났다. 주니어-시니어계층 모두 현장의 조직문화와 일하는 방식에서 소통의 방식에 개선이 필요할 것으로 보인다.

반면 보수적인 근무복장의 응답은 두 계층 모두 응답이 낮게 나타난 것으로 현장의 특성상 근무복장의 자율성이 어느 정도 보장 되는 것으로 보여진다. 타 조직문화에서 부러운 것은 개인 사생활 존중 문화가 45.3%로 높게 나타났고 그 다음으로는 민주적인 회식문화로 나타났다. 개인적인 업무의 선호와 연결하여 어느 정도 친근한 사이를 선호하나 개인의 사생활은 존중되어야 하는 문화의 양상을 보이고 있다.

세대 간의 차이를 보면, 전체로는 보통이 54.2%로 가장 높게 나타났고 자주 느끼는 이상으로는 주니어가 28.5%로 시니어보다 높게 나타났다. 세대차이의 경우 직장생활에 대한 가치관이 다를 때가 57.9%로 가장 높았으며, 그 다음으로는 디지털 기기에 대한 사용 능력이 다를 때 순으로 나타났다. 두 계층 보다 가치관이 다를 때 세대 차이를 느끼고 있다고 했으며, 디지털 기기가 다음 순으로 나타난 것을 보면 코로나 시대에 화상, 영상, 디지털의 사용과 연관된 것으로 보인다. 해당 결과와 위의 설문이 조직 내 친목도모활동, 일하는 방식, 개선이 필요한 부분과 연결하여 볼 필요가 있다.

직장 내 세대 차이와 갈등을 해소를 위한 방안 끈대, 젊은 것들이라는 고정관념을 갖지 않을 것이라는 응답이 48.7%로 가장 높게 나타났다. 주니어, 시니어 계층 모두 고정관념을 갖지 않을 것에 대해 응답비율이 높았으며, 다음으로는 세대에 맞춰 행동할 것으로 나타났다. 두 응답 결과를 반영하면, 전체의 73.7%가 세대에 대한 배려를 이야기하는 것으로 보인다.

세대차이 갈등 극복 노력의 결과 노력하고 있다가 45.8%로 가장 높았으며, 계층별로 살펴보면 시니어의 경우 노력하고 있다가 60.3%, 주니어의 경우 44.6%로 세대갈등 극복을 위해 시니어가 보다 더 노력을 하는 것으로 보인다. 시니어 계층은 현재 세대 차이에 대해 인식하고, 노력을 하고 있으나, 그 방식이 주니어가 원하는 방식인지 특히 소통의 방식, 업무의 적 활동 등에 대한 돌아봄이 필요하며, 주니어의 경우 세대 간의 갈등을 해소하기 위해 조금 더 노력을 할 필요가 있다.

다섯째, 주니어 계층의 조직문화와 세대 계층의 경우 끈대인식, 상황에 대한 세대인식, 조직 및 업무와 관련된 장애요인을 분석하였다. 주니어의 경우 조직 내 끈대가 있다고 생각하는 경우가 74.1%로 10명중 7명이 직장 내 끈대가 있다고 응답하였다.

조직 내 끈대 유형으로는 라떼는 말이야형으로 39.8%로 가장 높았으며, 그 다음으로는 군대조교형 26.6% 순으로 나타났다. 기타 의견으로는 내로남불형에 대한 의견이 가장 많았다. 이 결과 시니어의 경험과 업무 지시 방법에 대해 인정하지 못하거나 부당하다고 생각하는 경우가 높으며, 위의 설문 응답과 종합하면 시니어의 업무 능력, 소통의 방식 등의 어려움이 있는 것으로 보여진다.

가장 싫어하는 끈대 유형으로는 군대조교형이 32.4%로 가장 높았으며, 그 다음으로는 갑질오너형이 높게 나타났다. 반면 가장 많은 유형으로 꼽은 라떼는 말이야형은 3번째 순위로 응답되는 등 일방적인 소통과 권익을 침해하는 갑질형에 대한 응답이 높았으며, 기타의견의 경우는 모두 싫다는 응답이 절대적이었다.

끈대 상사대처 노하우로는 적당한 거리를 유지한다가 22.8%로 가장 높았으며, 개인적인 친분을 쌓지 않는다가 22.2% 순으로 나타났다. 가장 선호하는 직장내 인간관계로 약간 친근한 사이를 선호하는 응답이 높은 것으로 보아 해당 끈대 상사가 있는 경우 거리를 두는 것으로 나타났다.

세대인식에서 직장상사(선배)로부터 가장 배우고 싶은 점으로 업무와 관련된 실무적 방법론이 43.2%로 가장 높았으며, 구체적인 피드백이 23.6% 순으로 나타났다. 기타의견으로는 배울 점이 없다는 의견이 대부분이었다. 해당 내용으로 살펴보면, 주니어의 경우 업무에 대한 구체적인 피드백, 역량강화, 상사의 업무 능력이 중요한 것으로 볼 수 있으며, 해당 부분이 인정되지 않을 경우 일방적인 지시, 갑질 등으로 인식되는 것과 연결 할 수 있을 것으로 보인다.

함께 일하고 싶고 따르고 싶은 직장상사(선배로는) 공평하고 합리적으로 업무 분장하고 이를 실행하고 노력하는 모습이 24.2%로 가장 높게 나타났다. 결과를 살펴보면, 공평하고 합리적인 업무 분장, 이를 실행하는 전문성 높은 모습, 배울 것 있고 항상 공부하는 모습 등을 상사와 관련하여 배우고 싶은 것을 나타났다. 이는 추구하는 직장생활의 키워드인 성취감과 연결 할 수 있으며, 개인적인 업무를 선호하는 주니어의 성향으로 합리적인 업무분장이 높게 나타난 것으로 보인다.

장애요인으로는 업무 성과 창출의 장애요인으로 부족한 담당인력이 27.0%로 높게 나타났

고 업무상 권한 부족이 그 다음으로 나타났다. 특히 권한과 복잡한 업무처리는 가장 개선이 필요한 부분이었던 수직적인 위계질서와 업무분장의 결과와 함께 살펴볼 필요가 있다. 조직의 소통을 가로막는 요인으로 의견을 내도 바뀌지 않는 결론이 48.5%로 가장 높았으며, 위계적인 조직문화가 20.6% 순으로 나타났다.

여섯째, 시니어 계층의 조직문화와 세대 계층의 경우 끈대의식, 상황에 대한 세대인식으로 구분하여 조사하였다. 스스로 끈대라고 인식하는 부분에서는 그렇지 않다가 34.7%로 가장 높았으며, 조직문화 세대인식의 주니어 계층의 질문인 조직 내 끈대가 있다는 결과인 74.1%와 비교하면 시니어 계층에서는 스스로 끈대라고 생각하는 비율(그렇다 이상)이 22.1%로 나타났다. 주니어 계층과는 달리 시니어들은 스스로 끈대가 아니라고 생각하는 것을 알 수 있었다.

끈대가 되지 않기 위한 노력으로는 내 가치관과 다를 수 있다고 생각하고 강요하지 않는다가 28.2%로 가장 높았으며, 상대방의 사생활에 참견하지 않고 프라이버시를 존중한다가 25.3% 순으로 나타났다. 해당 설문 결과로는 주니어가 싫어하는 시니어 계층의 응답과 상충되며, 시니어의 경우 스스로가 그렇게 하고 있다고 생각하나, 주니어가 느끼기에는 충분히 전달이 되지 않는 것으로 보인다.

사회초년생일 때 함께 일하고 싶지 않았던 끈대 유형으로는 갑질오너형이 32.8%, 군대조교형 27.4%로 세대의 특성이 반영된 것으로 보이며, 90년대생 직원들 특징 중 가장 두드러지는 점으로 회사보다 자신을 중심으로 생각하는 사고방식이 52.7%로 가장 높게 나타났으며 솔직한 의사표현, 위라벨 중시가 그 다음 순으로 나타났다.

90년대생과 근무하면서 좋은 점은 디지털 기기 사용에 능숙한 것으로 가장 높게 나타났고, 트렌드가 빠르고 아이디어가 많다는 순으로 나타났다.

2. 조직문화 인식 초점집단면접조사(FGI) 주요 결과

초점집단면접조사에 대한 결과를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 사회복지 현장의 조직문화 인식과 관련하여, 사회복지현장의 조직문화 이슈에 대하여 세대 간 갈등, 위라벨, 사회복지사로서의 가치, 소통의 어려움, 조직구조의 문제, 보상 등의 다양한 현장의 조직문화 이슈가 있었다. “세대 간의 갈등”, “동료와의 갈등에 이어서

직장만족도 까지...” , “소통 부분의 어려움이 많고...” 등 조직 내 갈등 상황은 직장 만족도와 연결되어 있으며, 세대 간의 갈등이 발생 시 조직문화의 어려움이 나타나는 것으로 분석되었다.

갈등의 원인으로는 업무분장의 형평성, 일과 삶의 균형 등 권익 등이 노무와 관련 있음으로 나타났다. 주니어의 경우 개인적 성향과 삶의 균형에서 위라벨을 선호하고 있으며, 업무의 특성상 소통의 어려움이 많은 것으로 나타났다. 조직 갈등상황에서는 기관장과 중간관리자 등의 갈등이 심화되는 경우가 있으며, 이럴 경우 주니어 계층에서 의견을 모아 제시하는 등의 적극적인 행동을 취하는 경험이 있었다.

조직 내의 분위기가 기관장과의 소통이 원활하지 않으며, 사적이나 공적으로도 소통이 어려운 것으로 나타났다. 참여자들이 경험한 리더는 권위적인 리더가 대부분이었으며, 참여자의 성향에 따라 리더와의 소통하는 방식의 차이가 있었다.

시니어로서 주니어에게 주는 메시지는 다른 구성원보다 영향력이 크기 때문에 소통에 대한 마인드 변화가 시급하다. 다만 참여자들은 공통적으로는 조직 내의 문화와 갈등상황에 대해서는 리더의 역할을 중요시 하나, 리더만의 문제가 아니라는 것이다. 기관장이 바뀐다고 해서 모든 것이 바뀐다는 인식은 부적절하며, 조직의 구성원이 모두 노력해야 한다고 인식하고 있었다.

사회복지조직에서 중요한 업무 프로세스인 회의 및 의사결정 구조에서는 회의에 대해 긍정적인 경험과 부정적인 경험으로 나뉘었다. 긍정의 경험은 직원들의 다양한 결정을 하며, 사안이 생겼을 때 업무처리 등과 관련하여 사회복지사를 보호하는 구조로 활용하는 장점이 있다고 인식하고 있었다. 반면 회의라는 이름으로 기관에서 예매가 우선시 되는 경우, 회의의 결정과 주도권이 기관장에게 있는 경우 경직성이 높아지고, 자유로운 의사결정이 이루어지지 않았다.

경직된 문화일수록 새로운 환경의 변화에 적응이 어렵다는 사고가 지배적이나 기존의 업무수행해온 시스템을 개선하는데 어려움이 많다고 하였다. 사회복지 현장의 끈대 의식과 관련하여 세대간의 환경과 경험의 차이로 MZ세대와의 갈등이 있으나, 조직 내에서는 세대간의 차이점이기 보다는 업무처리 방식과 해결의 방식이라고 인식하였다.

또한 사회복지조직에서 세대차이로 인한 갈등 보다는 직급에 대한 끈대가 더 많다고 인식하였고, 이는 기관의 조직문화와 개인의 사고방식에 의해 결정되는 경우가 많다는 의견이었다. 또한 조직문화의 개선이 끈대와 특정세대를 위한 것이 아니며, 시대의 변화와 원칙

에 맞게 가야하며, 과정에서의 차이점은 서로가 이해가 필요하다고 인식하였다. 현장의 위라벨에 대해서는 추구하는 방향에서는 동의하나 방법에 대해서는 차이가 있었다.

누구 한 사람을 위한 위라벨이 아닌 조직이 함께 위라벨이 되어야 하며, 한 사람의 권리만 지켜지는 것에 대한 불편함이 있었다. 그러기 위해서 전제조건은 사회복지사 조직원들이 업무가 우선적으로 충실이 되어야 하고, 이는 퇴근 시간과 연결되므로 위라벨의 시작으로 인식하였다. 정시퇴근, 일과 삶의 밸런스는 업무의 효율성과 함께 책무와 책임이 수반되는 것으로 강조하였으며, 이와 관련하여 주니어 세대 또는 MZ세대는 요구하는 위라벨을 위해서는 사회복지사로서의 역할, 책임을 다하고, 조직에서는 삶의 균형을 맞출 수 있도록 조직문화를 바꾸고 근무환경을 개선해야 한다고 하였다.

둘째, 조직문화 변화를 위해 노력과 필요한 것으로는 갈등상황에서의 긍정적 해결 경험으로는 대부분의 참여자들은 동료와 함께 행동한 것에 대해 긍정적인 경험이 있었다. 조직에서의 문제와 갈등상황에서 조직구성원과 의견을 모아 관리자에게 면담을 신청하는 소통의 방식을 선택하는 경우가 많았다. 의견 제시 통로로는 공식적인 자리로 회의와 간담회를 요청했으며, 비공식적인 경우에는 개별 면담을 하는 경우도 있었다. 이러한 결과 갈등상황에서 해결하려는 노력과 소통의 방식을 선택할 경우 오해와 상황의 불편함을 해소하는 효과를 가져왔다.

기관의 소속감과 가치, 사명감에 대해 인식되는 경우 업무에 긍정적인 영향을 미치며, 성공적인 성과가 있을 경우 갈등상황에서 긍정적인 해결의 시너지 효과를 가져올 수 있었다. 새로운 조직원과 신입의 경우 조직의 비전과 가치, 추구하는 방향에 대한 교육을 진행하고 있으며, 업무 수행에 대한 인수인계도 진행되고 있으나, 전반적인 경험에서 오는 조직문화에 대한 것은 별도로 교육하고 있지 않으며, 해당되는 내용에 대해 교육이 필요하다고 인식하고 있었다. 특히 회의구조, 의사결정, 조직만의 고유한 문화의 경우 개인의 성향과 눈치로 습득하는 경우가 있어 적응에 어려움이 있었다. 개인의 성향으로 조직의 적응을 하는게 아닌 조직문화와 세대를 이해할 수 있는 교육이 필요하다고 하였다. 이에 신입의 경우 사회통상적인 것으로 성향에 기대하는 것이 아니며, 직원간의 사담 또는 역사와 같은 이야기로 전달되는 것이 아닌, 공식적인 절차, 업무외적인 문화에 대한 언급이 필요한 것으로 분석된다.

시니어의 경우 조직문화와 관련된 수퍼비전과 조직갈등상황에 대한 어려움을 가지고 있

으며, 직급에 대한 역량교육이 별도로 진행되고 있지 않은 실정이다. 특히 주니어들은 업무의 형평성, 개인적인 업무를 요구하고, 역량에 대한 평가가 날카로운 상황에서 시니어들의 사회복지사로서의 업무와 조직 내에서의 세대갈등, 조직문화 등과 관련되어 여러 가지 어려움이 있다. 이에 실제 조직문화에서 중간 역할을 수행하는 팀장의 역할을 지원할 수 있는 방향과 사회복지 조직의 관료제적인 문화의 변화가 필요하다.

조직문화의 개선방안으로 기관장과 중간관리자의 마인드의 변화와 워라벨을 상징적으로 보여질 수 있는 퇴근 문화의 상징성, 효율적 업무처리 프로세스 정립 등의 다양한 개선 방안들이 모여서 조직문화의 개선의 시너지와 팀장 역할의 정당성 등의 효과를 가져올 수 있다.

마지막으로 변화에 대한 기대로는 여러 가지 어려움과 갈등 속에서도 현장의 조직문화는 변화할 것이라는 기대를 가지고 있었다. 변화의 속도는 더디더라도 조금씩 바뀌고 있으며, 더 변화하기 위해서는 서로를 이해하는 것이 필요하다는 것이다. 조직의 목적을 달성하고, 사회복지사다운 실천을 하는 것에 대해 모두가 동의했으며, 그 목적을 달성할 때는 조직구성원 모두의 노력과 책임감이 필요하다고 인식하였다. 조직의 특성상 유연한 조직으로 변화할수록 업무와 책임이 높아지는 것으로 조직의 유연한 변화를 위해서는 우리 자신의 책임 또한 강해져야 하고, 이는 구조적 뒷받침이 기본이 되어야 한다고 변화의 방향을 볼 수 있었다.

제2절 결론 및 제언

본 연구의 목적은 사회와 현장의 변화, 세대의 변화로 인한 사회복지조직 문화의 인식에 대해 조직문화 인식 실태조사를 바탕으로 사회복지조직문화의 발전 방안을 탐색하고자 하였다. 이를 위해 설정한 연구 내용은 첫째, 조직문화와 관련 문헌고찰, 둘째, 대전지역 사회복지현장의 조직문화 관련 인식 및 세대차이 설문조사와 초점집단면접조사(FGI) 실시와 분석, 넷째, 사회복지 조직문화 변화를 위한 발전 방안 제시 등이다. 연구내용에 따라 도출된 연구결과를 종합정리하면 다음과 같다.

첫째, 조직문화와 관련된 선행연구 분석 결과이다. 먼저 조직문화 및 사회복지조직문화의 선행연구 분석결과, 사회복지조직의 외부환경의 변화상 의존도가 높으며, 특수상황을 반영한 조직문화 개입이 필요하고, 공공기관의 지배적 문화는 사회복지 현장의 조직문화와는 다소 차이가 보이고 있으며, 세대 간의 차이는 환경과 사회 기술 등의 한 시대 안에서 여러 경험과 가치관이 공존하고 있어 세대의 다를 수밖에 없는 차이가 발생한다는 것이다.

사회복지조직의 유연한 조직문화는 직무만족감을 가져오며, 안정된 조직문화는 직무만족을 낮추는 등 조직문화와 직무만족과 연관성이 있는 것으로 나타났다. 또한 직무만족이 높을수록 조직몰입에 긍정적인 상황이 나타나고, 성과향상을 위해 조직구성원들 간의 긍정적인 환경조성과 정보공유를 위한 협력의 중요함을 강조하고 있었다.

둘째, 대전지역 사회복지현장의 조직문화와 관련된 인식 및 세대차이의 설문조사와 FGI 분석결과이다. 먼저 사회복지 현장에서는 조직문화유형으로 관계지향문화가 높게 나타났으나, 계층 구분에서 주니어는 혁신지향문화가 높게 나타났다. 조직문화와 세대 차이에서 주니어-시니어로 나뉜 계층 간에서의 인식의 차이가 나타났고, 구체적인 문항들에서 갈등상황, 추구하는 직장 등의 차이를 볼 수 있었다. 끈대라는 인식에서는 직급의 차이로 구분되며, 주니어의 경우 개인주의 성향, 위라벨 등을 선화하고, 시니어 계층에서는 주니어를 위해 노력하고 있었다. 조직 변화를 위해서는 모두의 노력이 필요하며, 무엇보다 사회복지사로서의 책무를 다하며, 모두를 위한 조직문화 개선의 필요 등으로 정리 할 수 있었다.

이와 같은 연구결과를 바탕으로 사회복지현장의 조직문화 변화를 위한 발전 과제를 도출

하였으며, 이를 정리하면 <표4-1>과 같다.

<표 4-1>사회복지현장의 조직문화 발전 과제

구분	과제
리더의 역할	- 기관장, 중간관리자의 조직에서의 리더십 발휘 - 사회복지사로서의 실천을 위한 자기성찰과 높은 도덕성 요구 - 역량강화를 위한 지역사회에서의 다양한 리더 교육 커리큘럼 개발 - 리더들의 적극적인 교육 참여, 역량강화
조직특성 반영	- 사회복지조직특성을 반영한 조직문화 연구 - 조직 구성원과의 합의를 통한 조직문화 정립 - 각 기관의 특성을 반영한 조직문화 만들기
조직문화 변화 정책지원	- 조직문화 근무환경 개선 : 정시퇴근제, 인원충원, 회의문화, 근무환경 개선 - 효율적인 업무 프로세스 확립, 투명한 인사제도 운영, 직원 성장 지원 - 변화하는 시대 반영 워라벨 문화 확산 : 세대유입에 대한 조직문화 개선
사회복지조직문화	- 사회보편적인 가치와의 조화 - 조직문화 개선의 지향점 합의 - 사회복지기관의 책임, 사회복지사의 책무

첫째, 리더의 역할이 중요하다. 본 연구를 통해서 조직문화에서 중요한 역할을 하는 대상으로는 조직구성원 모두이나, 조직에서 무엇보다 진정성 있는 리더의 리더십이 조직변화관리에 있어 중요한 역할을 가지고 있다. 리더는 스스로의 성찰과 높은 도덕성을 요구함에 따라 사회복지의 도덕적 실천에도 의의가 있다. 현재 사회복지 실천에서의 조직운영과 인사관리 등의 문제들은 사회복지현장 인력과 관리자들에게 진정성 있는 모습과 역량의 중요함을 보여주고 있다.

하지만 교육현장에서는 기관장 및 중간관리자 포함한 리더 교육이 부족한 실정이다. 현재 리더의 역량강화를 위해서는 사회복지기관의 중간관리자, 최고관리자를 대상으로 조직경영 및 리더십, 나아가 사회 환경의 변화와 관련된 교육이 필요하다. 사회복지사회에서 보수교육으로 CEO교육, 중간관리자 교육 등을 진행하나 보수교육의 특성상 리더십 교육만으로 교육평점이 인정되지 못하는 실정이다.

이에 일선의 사회복지사들의 리더역량강화를 위해 다양한 교육의 개발이 필요하다. 이는 교육개발 뿐만 아니라, 리더들이 교육을 들을 수 있는 환경과 리더의 적극적인 참여도 수반되어야 한다. 조직문화는 학습의 결과이다. 개인이 아닌 조직의 문화를 이해하고

적응하듯, 문화는 학습을 통해 익숙해져간다. 즉 조직문화가 학습의 결과라는 것은 조직 문화는 변할 수 있다는 것을 의미한다.

둘째, 조직문화의 변화와 발전을 위해서는 각 조직의 특성을 반영하여 진행되어야 한다. 조직문화의 다양한 사례, 특히 기업과 공공기업의 적용의 경우 사회복지현장의 특성을 반영하지 못할 수 있다. 이에 현장에서의 조직문화에 대한 구성원들의 합의, 적용하는 방안에 대한 지속적인 논의가 필요하다. 조직마다 처한 상황이 다르고 일을 풀어나가는 방식이 다르다. 따라서 조직문화를 개선하는 모델과 프로세스가 아니라 그 원칙을 정립하는게 더 바람직한 방향이다.

또한 조직문화 발전을 위해서는 구성원들이 변화를 거부하지 않고 받아들일 수 있는 태도를 가져야 한다. 조직관리 차원에서 구성원들의 조직에 대한 몰입, 만족 등과 같은 태도 요인은 매우 중요하게 다루어져 왔다. 변화에서 구성원들이 느끼는 변화에 대해 긍정적이고 적극적인 태도는 매우 중요하다. 리더의 리더십과 구성원들의 긍정적인 조직변화태도가 함께 된다면 시너지 효과가 날 것이며, 그 조직의 문화는 유연한 문화로 형성될 가능성이 높다. 단 유연한 문화의 경우 조직의 내부로 초점이 맞춰지는 경향이 있으니, 외부환경에 민감한 사회복지 현장의 경우 이를 고려할 필요가 있다. 무엇보다 가장 중요한 원칙은 조직문화를 바꾸는 방법은 조직마다 다르다는 것이다.

셋째, 조직문화는 구성원에게 직무만족, 직무동기 등 영향을 미친다. 이에 사회복지사의 동기부여를 위해 조직문화의 개선을 통한 발전은 중요한 사항이라 볼 수 있다. 조직문화의 관리가 되어야 하며, 이는 곧 사회복지사의 직무만족과 연결되는 것을 인식해야 한다. 문화는 이상문화와 현실문화로 구분할 수 있다. 이상문화는 우리 조직이 그리되어야만 한다. 그게 옳은 것이라라고 선언한 문화이며, 현실문화는 현재 상태를 말한다. 조직문화에서 이상문화와 현실문화가 괴리감이 심할 때 가장 극렬하게 왜곡이 일어난다. 문화를 개선해나갈 때 의도적으로 ‘핵심가치’를 정립하는 활동들을 하지만 그로인해 오히려 조직문화가 더 왜곡되는 현상이 종종 있다. 이는 이상문화-현실문화가 서로 충돌한 결과이다 특히 기본가정과 표방하는 가치의 충돌은 매우 심각하다.

사회복지의 가치와 현장에서의 실천이 충돌될 때 사회복지사들은 딜레마에 빠지는 경우가 있다. 기관의 사명, 문화, 리더의 소신, 구성원들의 이해가 일관성이 있어야 하며,

이와 같이 조직문화 차원 간에는 일관성을 추구해야한다.

넷째, 사회복지 조직은 사회적 책무와 사회복지사 윤리강령에 준수하여 운영되어야 하며, 사회 보편적 가치와 조화를 이루어야 한다. 이에 조직문화 발전을 위해서는 조직문화 개선의 지향점을 무엇으로 삼을지에 대한 고심이 필요하다. 빠르게 변화하는 사회 환경 속에서 사회복지조직도 변화가 요구되고 있다. 특히 사회복지시설평가, 법인체계, 보조금 운영 등 유연하지 않은 사회 환경 속에서 사회복지사가 만나는 이용자에게는 유연하고, 다양한 전문 실천이 강요되고 있다. 평가체계 속에서 고유의 비전과 목적의 지향점이 아닌 단순히 타 기관과의 비교, 타 지역과의 비교가 많이 되고 있다. 지향점이 바로 서지 않으면 개선되지 않는다. 반면 지향점이 잘못 설정되어 있으면, 퇴보할 수가 있다. 이에 조직문화가 지향해야 할 것은 사회 보편적 가치와 조화를 이룰 수 있어야 하며, 우리가 속한 사회에서 사회복지의 지속가능한 조직을 만들기 위한 노력이 되어야 한다.

지향점의 기본은 사회복지실천, 사회복지사로서의 책무이다. 앞선 결과에서도 사회복지사로서의 사명감과 책임에 대해서는 모두가 인식하고 있었다. 우리의 실천 가치의 지향점을 찾고, 구성원들이 지향점을 위해 우리의 일을 실천 할 수 있도록 하는 것이 사회복지기관으로서 사회복지사로서 원래 그러한 일을 한 것으로 모두가 당연히 여길 수 있는 조직문화가 만들어져야 할 것이다.

마지막으로, 사회복지현장의 조직문화를 바꾸기 위해서는 사회복지현장의 조직문화에 주목하고, 우리 모두가 노력해야 하는 점이다. 어떻게 문화를 바꾸고 언제부터 바뀌어야 하는 것인가에 대해서는 항상 조직문화를 예의주시해야 하는 것이다.

선행연구에서 살펴보듯이 안정적인 조직문화는 직무만족을 낮추는 경향이 있다. 변화하는 환경에서 우리의 조직문화 또한 주목하고 날카로운 눈으로 조직을 바라 볼 필요가 있다. 조직문화 개선의 가장 중요한 지향점은 이용자와 구성원의 목소리가 조직에서 잘 들리지 않을 때이다. 이용자의 목소리가 들리지 않고 조직 내부의 갈등에 집중하고 있을 때 우리의 지향점을 점검하고, 주목할 시점이다. 다음으로는 사회 환경 변화에 무감각해지기 시작할 때를 주목해야 한다.

환경은 빠르게 변화하고 있다. 환경의 변화가 빠르게 될수록 사회복지사의 역할을 돌아보고, 역량강화가 필요할 상황이 올 수 있다. 사회에서 어떤 변화가 일어나는지, 사회

복지정책과 이용자의 삶이 어떻게 변화하는지를 감지하지 결국 조직 또한 도태될 가능성이 크다. 사회복지기관이 지역 내에서 중요한 역할을 수행하고, 자신감이 넘칠 때 주목을 할 필요가 있다. 자만심이 강해질 때 실수가 늘어갈 수 있다는 것을 생각해야 한다. 또한 모두가 같은 말을 할 때, 조직의 강한 문화가 형성되어 있는 것이다. 이에 서로 다양한 생각을 하고 토론을 하여 지속 가능한 조직이 될 수 있는 문화를 만들어야 하는 시기이다.

무엇보다 우리의 조직문화를 바꾸는 가장 빠른 방법은 조직구성원들 모두가 함께 빈번하게 모여서 우리 조직이 가진 지향점을 계속 논의하는 것이다. 그 과정은 사회의 보편적 가치, 사회복지의 실천, 폐기되어야 하는 조직문화는 무엇인지를 논의하고, 새로 만들어가야 할 가치는 무엇인지 공감대를 형성해야 한다. 조직문화는 학습되고 공유된 산물이다. 사회복지 현장에서는 다양한 사람들과 함께한다. 다양한 이용자, 각자의 성향이 있는 구성원, 리더의 스타일, 다양한 세대 등 사람과 함께하는 현장에서, 우리의 지향점을 점검하고, 우리의 조직문화를 만들어가는 노력이 지속되어야 할 것이다.

참고문헌

- 강홍구(2001). 조직문화가 의료사회사업서비스의 질에 미치는 영향에 관한 연구. 연세대학교 박사학위논문
- 김가람(2021). 유형별 조직문화, 공공봉사동기, 조직몰입, 직무만족 간의 구조적 관계 분석. 중앙대학교 박사학위논문.
- 김경민(2013). 군 조직에서 리더의 커뮤니케이션 스타일이 부하의 조직몰입에 미치는 영향. 『한국심리학회지』. 24(4): 739-758.
- 김년희(2017). 사회복지사의 소진에 영향을 미치는 사회복지조직 내적 요인에 대한 연구. 계명대학교 석사학위논문.
- 김년희·조성숙(2018). 사회복지기관의 조직문화유형이 사회복지사의 소진에 미치는 영향과 조직내 갈등의 매개효과분석. 『보건사회연구』. 38(1): 335-364
- 김성윤(2016). 꼰대의 이유: 어른이 불가능한 김성윤(2019) 꼰대의 이유 : 어른이 불가능한 시대의 꼰대 담론. 『오늘의 문예비평』, 102: 231-246
- 김성준(2091). 『조직문화 통찰』. 클라우드나인
- 김성준 외(2021). 꼰대, 한국기업 조직문화 차원의 연구. 『한국인사관리학회』. 45(2): 1-35
- 김영곤·강제상(2016) 소방조직 내 한국적 조직문화가 세대 간 갈등에 미치는 영향. 서울대학교 한국행정연구소. 54(2): 233-264
- 김우성·허은정(2007). 베이비붐세대,X세대,Y세대 소비자들의 소비관련 가치 관과 라이프 스타일의 비교. 『소미문화연구』, 10(4): 31-53.
- 김은희(2018). 진성리더십이 사회복지 조직문화에 미치는 영향 : 조직변화몰입과 조직변화저항의 매개효과를 중심으로, 부산대학교 석사학위논문
- 김현진(2018). 사회복지관 종사자가 인지하는 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향. 경기대학교 석사학위논문
- 박병량·주철안(2012). 교육행정 및 교육경영. 서울: 학지사.
- 박재홍(2009). 세대명칭과 세대갈등 담론에 대한 비판적 검토 『경제와 사회』, 81: 10-34.
- 보건복지부(2022). 2022 사회복지시설 관리안내. 보건복지부
- 서용석(2013). 세대 간 갈등이 유발할 미래위험 관리. 『한국행정연구원 연구보고서』
- 서인덕(1986) 한국기업의 조직문화유형과 조직특성간의 관련성 연구. 서울대학교 박사학위논문
- 신복기·박경일·이명현(2017). 『사회복지행정론』, 공동체
- 신현석 외(2011). 『교육행정 및 교육경영』. 서울: 학지사.
- 오대혁·김학조·권종욱. (2011). 한국과 중국중업원의 세대간 직무가치관 분석. 『국제통상

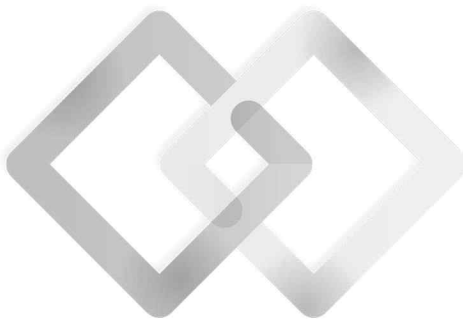
- 연구』, 16(1):103-128.
- 오세영·권영상·이수영. (2014). 중앙정부 공무원의 자화상: 세대 간 조직몰입 영향요인에 대한 비교 연구. 『한국인사행정학회보』, 13(1): 31-62.
- 오석훈(2014). 『조직이론』. 박영사
- 유주열(2016). 사회복지기관의 조직문화유형이 사회복지사의 이직의도에 미치는 영향: 수퍼비전의 조절효과중심으로. 한국교통대학교 석사학위 논문.
- 이경민(2019). Z세대(90년대생)과의 협업에 실패하는 까닭. 『동아비즈니스리뷰』 277호 (7월)
- 이상철(2021). 부산시교육청 조직문화 진단 및 변화방안 연구. 부산광역시교육청
- 이성진(2010). 사회복지사의 아이디어채피언 역할 강화방안, 부산대학교 석사학위논문.
- 이수홍(2022) 조직문화가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 - 공공기관의 MZ세대를 중심으로. 부산대학교 석사학위 논문
- 장우정(2019, 11. 18). 직장인 4명 중 3명 “젊은꼰대? 우리 회사에도 있다”. 조선일보.https://www.chosun.com/site/data/html_dir/2019/11/18/2019111802305.html
- 정부혁신이벤저스(2020). 『90년생 공무원이 왔다』. 행정안전부
- 주효진(2013). 개인과 상사, 개인과 직무, 개인과 조직 적합성이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향. 『한국지방정부학회』. 16(4): 429-448
- 최만림(2020). 지방자치단체의 조직문화와 개인-조직부합이 고객지향성에 미치는 영향 연구-창원시를 중심으로. 창원대학교 박사학위논문.
- 최인영(2014). 사회복지사의 직무성과 영향요인. 원광대학교 박사학위논문
- 황성철 외(2017). 『사회복지행정론』. 정민사
- Bengtson, V. L., Cutler, N. E., Mangen, D. J., & V. W. Marshall. (1985). Generations, cohorts, and relations between age groups. Handbook of Aging and the Social Sciences, edited by Robert Binstock and Ethel Shanas. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998).

2022년
참여형 현장연구
지원사업

**대전사회복지현장의 주니어-시니어
사회복지사의 조직문화 인식 연구**



부록



통계법 33조(비밀의 보호 등)에 의거 본 조사에서 개인의 비밀에 속하는 사항은 엄격히 보호됩니다.

대전사회복지현장의 조직문화 인식조사

안녕하십니까?

사회복지 현장을 위해 힘쓰시는 사회복지사의 노고에 진심으로 감사드립니다.

대전광역시사회복지사협회에서는 대전사회서비스원 "참여형 현장연구사업"의 일환으로 대전사회복지사의 권익증진을 위해 「대전사회복지현장의 주니어-시니어 사회복지사의 조직문화 인식에 관한 연구」를 수행하고 있습니다.

이와 관련하여 대전사회복지 현장의 사회복지사를 대상으로 사회복지 조직문화의 실태와 인식을 조사합니다. 본 설문조사는 사회복지현장의 조직문화 개선 및 사회복지사 권익사업, 정책 수립 등의 귀중한 기초자료가 될 예정입니다. 바쁘시더라도 설문에 적극적인 협조와 함께 모든 문항에 빠짐없이 응답 부탁드립니다.

본 조사의 응답내용은 통계법 제33조에 의거 통계목적으로만 사용이 되고, 비밀은 반드시 보장됩니다. 사회복지사의 많은 참여와 소중한 응답 부탁드립니다.

2022년 10월

대전광역시사회복지사협회 회장 이경희

연구원 : 대전광역시사회복지사협회 조직문화연구팀

아래의 클릭버튼을 누르시면 온라인 설문조사로 이동합니다

* 설문조사에 대한 문의사항이 있으시면 아래로 연락하여 주십시오

- 조사문의 : 대전사회복지사협회 사무처
- 전 화 : 042-254-7109
- 이 메 일 : djasw@hanmail.net

I

응답자의 일반현황

다음은 귀하의 일반적 사항에 관한 질문입니다. 해당사항에 ☒ 표시 해주시기 바랍니다.

성 별	___ ① 남성 ___ ② 여성		출생년도 (4자리, 예1987)	
연령대	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상			
최종학력	___ ① 고졸이하 ___ ② 전문대학 졸업 ___ ③ 대학(4년제) 졸업 ___ ④ 대학원 석사 졸업 ___ ⑤ 대학원 박사 졸업			
자격증	___ ① 사회복지사 1급 ___ ② 사회복지사 2급 ___ ③ 없음			
고용형태	___ ① 상용직 근로자(정규직) ___ ② 상용직 근로자(무기계약직) ___ ③ 임시직 근로자(기간제, 계약직) ___ ④ 일용직 근로자(1개월 미만) ___ ⑤ 기타			
직위	___ ① 시설장 ___ ② 상급관리자(사무국장, 부장 등) ___ ③ 중간관리자(과장, 팀장 등) ___ ④ 실무자(선임, 대리 등) ___ ⑤ 실무자(직위가 없는 모든 직원)			
직렬	___ ① 사회복지사 ___ ② 간호사 ___ ③ 영양사 ___ ④ 치료사(물리, 작업 등) ___ ⑤ 요양보호사 ___ ⑥ 조리사 ___ ⑦ 시설관리 ___ ⑧ 행정(회계) ___ ⑨ 기타()			
사회복지 분야경력	총 ()년	현 직장 근무기관	총 ()년	
근무형태	___ ① 일일 2교대 ___ ② 일일 3교대 ___ ③ 격일 맞교대 ___ ④ 주5일 근무(출퇴근) ___ ⑤ 주6일 근무(출퇴근) ___ ⑥ 변형3교대(주간, 야간, 주말 교대근무) ___ ⑦ 기타()			
기관유형	___ ① 이용시설 ___ ② 거주시설 ___ ③ 공공기관(공무원, 공단 등) ___ ④ 기타 ()			
기관 · 시설 종류	___ ① 아동복지시설 ___ ② 다문화시설 ___ ③ 장애인복지시설 ___ ④ 성폭력피해보호시설 ___ ⑤ 청소년복지시설 ___ ⑥ 한부모가족시설 ___ ⑦ 가정폭력보호시설 ___ ⑧ 노인복지시설 ___ ⑨ 장애인시설 ___ ⑩ 노숙인시설 ___ ⑪ 사회복지관 ___ ⑫ 정신보건시설 ___ ⑬ 공공기관 ___ ⑭ 지역자활센터 ___ ⑮ 법인사무국 ___ ⑯ 기타()			
시설 규모	___ ① 5인 미만 ___ ② 5~10인 미만 ___ ③ 10~15인 미만 ___ ④ 15~20인 미만 ___ ⑤ 20인 이상			

II

조직문화 진단

1. 귀하가 소속한 조직(기관)의 ‘현재의 조직문화’에 대한 질문입니다. 해당 되는 번호에 체크(✓) 해주세요.

문 항	해당정도				
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 우리 조직은 상호 우호적인 관계로 서로 존중하며 예의를 다한다					
2. 우리 조직은 동료직원들과의 친밀감과 협조는 잘 이루어지고 있다.					
3. 우리 조직은 업무상 불편한 점이나 불만에 대하여 자유롭게 이야기할 수 있는 분위기이다.					
4. 우리 조직은 상사와의 인간관계는 매우 원만하다.					
5. 상급자들이 부하직원들을 대할 때 민주적이고, 인격적으로 대우해 준다.					
6. 나의 동료들은 나를 도와주고 지지해준다.					
7. 나의 상사는 나를 도와주고 지지해준다.					
8. 우리 조직은 새로운 방법보다는 기존 절차나 관행의 준수를 중시한다.					
9. 우리 조직의 직원들은 조직 활동에서 규정을 잘 지킨다.					
10. 우리 조직의 의사결정은 비교적 민주적이고 합리적으로 이루어진다.					
11. 우리 조직은 직원들의 의견을 잘 반영하고, 의사소통이 원활하다.					
12. 우리 조직에서는 새로운 제안이나 아이디어를 잘 받아들인다.					
13. 우리 조직은 상하간의 위계질서를 강조한다.					
14. 우리 조직은 엄격한 결재과정을 통해 업무수행 과정을 통제한다.					
15. 우리 조직은 절차나 관행보다 합리적인 목표달성을 우선시한다.					

문 항	해당정도				
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
16. 우리 조직은 업무시간 외에 전화·SNS 등으로 업무 연락을 많이 하는 편이다					
17. 우리 조직의 회식문화는 일정·장소 선정이나 참석 여부 등이 자유로운 편이다.					
18. 우리 조직은 야유회, 체육대회 등을 통해 일체감 조성을 하고 있다.					
19. 업무상 필요하지 않은데도 나에게 회식, 모임, 행사, 교육 참여를 강요했다.					
20. 구성원의 전문성 제고와 성장을 위한 교육프로그램이 제도화되거나 정책화 있다					
21. 신입/신규에 대한 교육시간과 적응을 돕는 프로그램이 있다					
22. 나에게 상사의 관혼상제나 개인적인 일상생활과 관련된 일을 하도록 했다					
23. 관리자(상급기관)가 직원(하급기관)에게 지휘감독이라는 명목 하에 부당한 업무지시를 하는 사례가 자주 있다.					
24. 나에게 주어진 권리를 요구할 수 없도록 암묵적, 직접적으로 압력을 가하거나 내 요구를 무시하였다.(병가, 휴가, 휴직 등)					
25. 우리 조직은 전반에 걸쳐 종사자 보호 및 차별 금지와 다양성 존중을 위해 노력하고 있습니까?					
26. 우리 조직은 어려움을 토로하거나, 문제제기를 할 수 있는 소통창구가 잘 마련되어 있다.					
27. 우리 조직은 괴롭힘이 발생하여 공식적인 이의제기를 한다면, 조직이 적절한 조치를 취해줄 것이라고 생각한다.					

2. 귀하가 생각하는 ‘일과 삶의 인식’에 대한 질문입니다. 해당되는 번호에 체크(✓)해주세요.

문 항	해당정도				
	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 미래를 위하여 현재의 고생을 참을 필요가 없다					
2. 개인의 이익보다 집단의 통일성이 존중되어야 한다.					
3. 개인의 개성 보다 집단의 통일성이 존중되어야 한다.					
4. 갈등은 조직의 발전에 장애가 된다.					
5. 성장이 다소 지연되더라도 분배에 힘써야 한다.					
6. 일을 적게 해 보수가 줄더라도 여가가 늘어나는 것이 좋다.					
7. 회사일로 인해 가정에 소홀해지는 것은 어쩔 수 없다.					
8. 보수는 연공을 무시하고 능력에 따라 받아야 한다.					
9. 보수가 다소 낮더라도 인간미가 있는 회사가 좋다.					
10. 조직의 발전을 위해 개인의 희생을 감수 할 수 있다.					

III

조직문화와 세대인식

귀하가 생각하는 ‘조직문화 및 세대간 인식차이’에 대한 질문입니다. 해당되는 번호에 체크(✓)해주세요.

(공통)

1. 추구하는 직장생활의 키워드는 무엇입니까?

- ① 일과 가정의 양립 ② 일한 만큼의 보상 ③ 성취감 ④ 자유로움
⑤ 자아성장 ⑥ 소속감 ⑦ 책임감 ⑧ 높은 보상

2. 추구하는 직장 내 인간관계는 어떤 것입니까?

- ① 친구 또는 가족처럼 친근한 사이 ② 약간 친근한 ③ 보통
④ 약간 건조 ⑤ 업무관계만 유지하는 건조한 사이

3. 업무 외적인 친목 도모 활동(예.회식/등산)에 대해 어떻게 생각하십니까? (최대 3개 복수응답)

- ① 개인 여가시간을 침해하는 활동 ② 업무가 끝나지 않은 듯한 느낌을 받음
③ 평소 하지 못한 얘기를 할 수 있음 ④ 조직 결속에 도움이 됨
⑤ 조직 결속에 오히려 해가 됨 ⑥ 업무적으로 도움이 됨
⑦ 기타

4. 이직을 고민한 적이 있습니까?

① 예(4-1번으로)

② 아니오(4-2번으로)

4-1. 이직을 고민한 적이 있다면,
그 이유는 무엇입니까?

- ① 조직문화에 대한 회의감
② 일하는 방식에 대한 회의감
③ 지나치게 많은 업무량
④ 다른 분야에 대한 호기심
⑤ 기타의견

4-2. 이직을 고민한 적이 없다면,
그 이유는 무엇입니까?

- ① 어디든 다 비슷하다고 생각
② 현재 직장 생활에 대한 만족
③ 새로운 변화에 대한 두려움
④ 업무에 대한 사명감
⑤ 기타의견

5. 사회복지현장의 일하는 방식이 효율적이라고 생각하십니까?

- ① 매우 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

6. 조직사회의 일하는 방식 중 가장 개선이 필요하다고 생각하는 부분은 무엇입니까?

- ① 보고 방식 ② 소통 방식 ③ 회의 방식 ④ 소극행정 ⑤ 기타 의견

7. 본인이 가장 잘 할 수 있는 업무유형은 어떤 것입니까? (최대 3개 복수응답)

- ① 개인 단위로 명확하게 구분되어 있는 업무
 ② 팀원들과 함께 수행해 나가는 팀 프로젝트
 ③ 법·제도에 따라 규정대로 수행하는 업무
 ④ 새로운 아이디어를 창출해야 하는 업무
 ⑤ 상사의 지시에 따라 수행하는 업무(Top-down방식)
 ⑥ 기타의견

응답자 : 주니어(일선사회복지사)

8. 우리 조직에 끈대가 있다고 생각하십니까?

- ① 예 ② 아니오

9. 우리 조직에서 가장 흔하게 볼 수 있는 끈대의 유형은 무엇입니까?

- ① 사감선생형(옷차림, 화장 등 상대방의 외모에 시시콜콜 간섭)
 ② 갑질오너형(본인과 무관한 개인적 심부름을 시키는 스타일)
 ③ 동네반장형(호구조사하듯 사생활을 캐물음)
 ④ 군대조교형(‘까라면 까’ 식의 상명하복을 강요)
 ⑤ 라떼는 말이야 형(과거경험만을 중시하며, 사회변화나 세대별 차이를 무시)
 ⑥ 기타의견

10. 가장 싫다고 생각하는 끈대 유형은 무엇입니까?

- ① 사감선생형(옷차림, 화장 등 상대방의 외모에 시시콜콜 간섭)
 ② 갑질오너형(본인과 무관한 개인적 심부름을 시키는 스타일)
 ③ 동네반장형(호구조사하듯 사생활을 캐물음)
 ④ 군대조교형(‘까라면 까’ 식의 상명하복을 강요)
 ⑤ 라떼는 말이야 형(과거경험만을 중시하며, 사회변화나 세대별 차이를 무시)
 ⑥ 기타의견

11. 끈대 상사에 대처하는 노하우가 있다면 무엇입니까?

- ① 한귀로 듣고 한 귀로 흘린다 ② 책잡힐 일 없도록 업무적으로 완벽한 태도를 보인다
- ③ 책잡힐 일 없도록 공손히 대한다 ④ 적당한 거리를 유지한다
- ⑤ 일적으로만 부딪히고, 개인적인 친분을 쌓지 않는다
- ⑥ 기타의견

12. 본인의 업무 성과를 창출하는데 있어 장애요인이 있다면, 무엇인가요?

- ① 복잡한 업무 처리 절차 ② 타 부서의 불충분한 업무 협조
- ③ 부족한 담당인력 ④ 일·가정 양립을 위한 지원 부족
- ⑤ 업무상 권한 부족 ⑥ 구성원 간 원활한 의사소통의 부재
- ⑦ 비합리적인 업무 마감 기한 ⑧ 기타

13. 조직의 소통을 가로막는 요인이 있다면, 무엇이라고 생각하십니까?

- ① 위계적인 조직 문화 ② 소통 창구 및 소통 공간 부족 ③ 소통 시간 부족
- ④의견을 내도 바뀌지 않는 결론 ⑤ 기타

14. 평소 본인의 업무량 및 근무 시간에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 적음 ② 적음 ③ 보통 ④ 많은 ⑤ 매우 많음

15. 일주일에 보통 몇 시간 정도 시간외 근무를 하십니까?

- ① 정시퇴근 ② 5시간 이하 ③ 6~10시간 ④ 11~15시간 ⑤ 16시간 이상

16. 직장상사 또는 직장 선배로부터 가장 배우고 싶은 점이 있다면 무엇입니까?

- ① 업무에 대한 사명감
- ② 결혼, 가족 등 인생 고민 상담 및 해결방안
- ③ 미래 직장 생활에 대한 고민, 보직 경로 설계방안
- ④ 보고서 작성 등 업무 능력에 대한 구체적인 피드백
- ⑤ 업무와 관련된 실무적인 방법론
- ⑥ 기타

17. 다음 중 함께 일하고 싶고 따르고 싶은 직장 상사는 어떤 모습입니까?(최대 3개 복수응답)

- ① 공평하고 합리적으로 업무를 분장하고, 이를 실행하기 위해 노력하는 모습
- ② 업무 전문성을 갖추고 일하는 모습, 배울 것이 있고 항상 공부하는 모습
- ③ 부하직원의 목소리를 진정성 있게 듣고 존중해주는 모습
- ④ 우리 부서와 후배직원을 감싸주는 모습
- ⑤ 부장, 관장 등 상사에게 할 말은 하는 모습
- ⑥ 정책에 맞게 부서의 방향을 정립해주는 모습
- ⑦ 업무의 ‘디테일’도 함께 고민해주는 모습
- ⑧ 일방적으로 가르치기보다는 제안해주는 모습
- ⑨ 기타

응답자 : 시니어(중간관리자 이상)

18. 스스로를 꼰대라고 생각하십니까?

- ① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

19. 꼰대가 되지 않기 위해 노력하는 것이 있다면, 무엇입니까?(최대 3개 복수응답)

- ① 상대방의 사생활에 참견하지 않고 프라이버시를 존중한다
- ② 내 가치관과 다를 수도 있다고 생각하고 강요하지 않는다
- ③ 되도록 말수를 줄이고 상대방의 이야기를 경청하려 한다
- ④ 반말이나 화를 내는 등 권위적인 언행을 삼가려 한다
- ⑤ 조언을 할 때는 감정을 최소화하고, 실무 위주의 조언만 하려 한다
- ⑥ 업무 외적인 시간에 하는 회식 등 모임을 최소화하려고 한다
- ⑦ 별도의 노력을 하지 않는다
- ⑧ 기타

20. 사회 초년생일 때 함께 일하고 싶지 않았던 꼰대가 있었다면, 어떤 유형일까요?

- ① 사감선생형(옷차림, 화장 등 상대방의 외모에 시시콜콜 간섭)
- ② 갑질오너형(본인과 무관한 개인적 심부름을 시키는 스타일)
- ③ 동네반장형(호구조사하듯 사생활을 캐물음)
- ④ 군대조교형(‘까라면 까’ 식의 상명하복을 강요)
- ⑤ 라떼는 말이야 형(과거경험만을 중시하며, 사회변화나 세대별 차이를 무시)
- ⑥ 기타

21. 90년대생 직원들 특징 중 가장 두드러지는 점이 있다면, 무엇입니까?

- ① 회사보다 자신을 중심으로 생각하는 사고방식 ② 솔직하고 적극적인 의사 표현
③ 워라벨 중시 ④ SNS상 소통을 더 선호 ⑤ 자신을 위한 투자 노력

22. 90년대생 직원들과 근무하는데 어려운 점이 있다면, 무엇입니까?(최대 3개 복수응답)

- ① 동료애나 고통 분담없이 나만 생각하는 개인주의
② 이런 일은 내가 할 일이 아니지 라는 태도
③ 소속감이나 애사심이 부족
④ 팀워크가 부족해 협업이 힘들
⑤ 눈이 마주쳐도 인사하지 않는 등 예의없는 모습
⑥ 회식, 워크숍 등 조직 생활에 대한 참여 부족
⑦ 특이사항 발생 시 문자나 카톡으로 통보하는 모습
⑧ 기타의견

23. 90년대생 직원들과 근무하면서 좋은 점이 있다면 무엇입니까?(최대3개 복수응답)

- ① 디지털 기기 사용에 능숙
② 업무 습득 속도가 빠르고 근무시간동안 효율적으로 업무 처리
③ 트렌드에 빠르고 아이디어가 많음
④ 공과 사가 명확함
⑤ 조직 내 잘못된 부분에 대해 소신 발언
⑥ 영어 등 외국어에 능통
⑦ 기타의견

24. 평소 본인의 업무량 및 근무 시간에 대해 어떻게 생각하십니까?

- ① 매우 적음 ② 적음 ③ 보통 ④ 많은 ⑤ 매우 많음

25. 일주일에 보통 몇 시간 정도 시간외 근무를 하십니까?

- ① 정시퇴근 ② 5시간 이하 ③ 6~10시간 ④ 11~15시간 ⑤ 16시간 이상

응답자 : 주니어,시니어 공통

26. 사회복지현장의 조직문화에 대해 만족하십니까?

- ① 매우 불만족 ② 불만족 ③ 보통 ④ 만족 ⑤ 매우 만족

27. 사회복지 조직문화 가운데 가장 개선이 필요한 부분은 무엇입니까?

- ① 별다른 개선이 필요없다고 생각 ② 보수적인 근무 복장 ③ 권위적 표현
④ 불필요한 야근 ⑤ 수직적 의사결정 구조 ⑥ 기타의견

28. 조직문화에서 가장 부러운 점은 무엇입니까?

- ① 민주적인 회식 문화(점심회식, 문화 회식 등) ② 직원 간 수평적 호칭(00님)
③ 존댓말 사용 ④ 개인 사생활 존중문화 ⑤ 캐주얼한 복장 ⑥ 기타의견

29. 조직 구성원들과의 세대 차이를 느낀다면 어느 정도 입니까?

- ① 전혀 느끼지 않음 ② 느끼지 않음 ③ 보통 ④ 자주 느낌 ⑤ 매우 자주 느낌

30. 어떤 경우에 세대차이를 느끼십니까?

- ① 패션이나 식습관 등 생활스타일이 다를 때
② 직장생활에 대한 가치관이 다를 때
③ 디지털 기기에 대한 사용 능력이 다를 때
④ TV 프로그램이나 사회적 이슈 등 일상적인 대화를 나눌 때
⑤ 회식 등 친목 도모 모임에 대한 의견이 다를 때
⑦ 기타의견

31. 직장 내 세대 차이와 갈등을 해소하기 위해 필요한 게 있다면 무엇이라고 생각하십니까?

- ① ‘꼰대’, ‘젊은 것들’ 이라는 고정관념을 갖지 않을 것
② 상대방 세대에 맞춰 행동할 것
③ 상대방이 좋아할만한 이슈거리를 찾아서 알아둘 것
④ 티타임, 식사, 술자리 등 대화할 기회를 많이 가질 것
⑤ 기타의견

32. 직장 내 세대차이와 갈등 극복을 위해 노력하는 편이라고 생각하십니까?

- ① 전혀 노력하지 않는다 ② 노력하지 않는다 ③ 보통 ④ 노력하고 있다 ⑤ 매우 노력하고 있다

- 응답해주셔서 감사합니다 -

Focus Group Interview

성명		생년월일	
소속		직급/직위	
경력			

○ FGI 진행 개요

I. (스토리) 사람들이 자주하는 이야기, 조직에서 무엇을 중요하게 여기는지

1. 사회복지조직(소속 기관, 주변 기관, 퇴사한 기관) 등에서 동료(직원)들이 흔히 하는 이야기는?
2. 사회복지 조직안의 다양한 이야기를 통해 알 수 있는 조직에서 적합한 행동과 부적절한 행동은 무엇인가요?
3. 본인이 경험한 사회복지조직(현기관, 또는 퇴사 기관) 등 본인과 동료들에게 조직의 가치를 나타내는 조직내 사건이나 사고에 대해 간략하게 설명해주세요.

II. 조직문화 : 리추얼(유사한 상황에서 반복되는 활동)

1. 사회복지조직에서 본인이 경험한 조직의 반복되는 다양한 활동은?
예) 정기적으로 진행되는 회의, 특별행사, 이벤트, 프로젝트, 기념일, 조직문화와 관련된 반복되는 일들, 성취, 축하, 상호작용, (긍정, 부정 모두)
2. 반복되는 관행에 대해 동료들의 자발성으로 만들어졌는지, 타의에 의해 만들어졌는지, 그 관행이 조직내 미치는 영향은 무엇인가요? 조직의 변화와 역량에 어떠한 영향을 주나요?
3. 조직문화의 긍정적인 영향을 미치는 활동은 무엇인가요?

Ⅲ. 조직문화 규범 : 호칭, 조직내 친목, 사무실 문화, 회식문화, 상호작용 방식, 영향 등

1. 사회복지조직에서 규범의 문화는 어떠한가요? (위 제시된 모든 상호작용방식 등 조직 내 이루어지고 있는 다양한 문화 등)
2. 입사 첫날을 생각해볼 때, 조직의 어떤 규범이 가장 놀랍게 느껴졌나요? 그 규범을 받아들이고 내재화되었는가? 그랬다면, 얼마나 빨리 그 규범을 내재화했나요?
3. 2에서 조직 규범에 내재화된 경험에 따라 조직이 기존 질서를 강화하는 방식은 어떤 방법이었나요?
4. 조직 내 정해진 규범 중 부적절하다고 생각하는 것은 무엇인가요?
5. 사회복지조직이 변화에 더 유연해지는 데 도움이 되는 규범은 무엇일까요?

Ⅳ. 조직문화 : 회의 규칙, 의사결정의 구조

1. 소속한 조직 또는 경험한 조직에서는 어떤 종류의 회의가 정기적으로 열리며, 참여자는 누구이며, 주제는 어떻게 선정이 되나요?
2. 회의는 주로 의사결정, 정보공유, 창의적 생각 나눔, 실수로부터 학습할 수 있는 회의, 상사의 지시를 받는 회의인가요? (현재 조직기준)
3. 회의 결정이 이루어진다면, 결정에 대한 규칙은 무엇이면 어떻게 결정되며, 결정은 누구에 의해 진행되나요? 회의 진행에 대한 조직의 문화는 무엇인가요?
4. 회의에서 직급이 높은 사람의 역할은 무엇이며, 어떤 역할을 하고 있나요? 또한 상위 직급자에 대해 바라는 회의의 역할은 무엇인가요?

V. 조직문화 갈등

1. 사회복지조직내의 세대차이는 무엇인가요? 어떤 경우 세대차이를 느끼나요?
2. 직장내 세대 차이와 갈등을 해소하기 위해 필요한 것은 무엇인가요?
3. 함께 일하고 싶은 동료는 어떤 모습인가요? 팀원, 동료, 상사 등으로

[대전광역시사회서비스원 현장연구 2022-4]

**대전사회복지현장의 주니어-시니어 사회복지사의
조직문화 인식 연구**

발 행 일 : 2022년 12월

발 행 인 : 김 인 식

발 행 처 : 대전광역시사회서비스원

주 소 : 대전광역시 중구 보문로 246 대림빌딩
13층(우:34917)

전 화 : 042-331-8901

팩 스 : 042-331-8924

홈페이지 : <http://www.daejeon.pass.or.kr>

인 쇄 처 : (주)유선애드플랜

ISBN 979-11-92238-10-4

이 책의 저작권은 재단법인 대전광역시사회서비스원에 있습니다.
