

## 경영모델 조직진단 모형 분석으로 보는 사회적경제 중간지원기관 운영방안 모색

노영한\*

### 국문요약

신나는조합은 한국 최초의 마이크로크레딧 기관으로 사회취약계층들의 일을 통한 자립 자활을 지원하기 위해 사회적금융사업과 사회적기업, 협동조합의 설립을 지원하는 사업을 운영함으로써 사회취약계층들의 공동체성 회복과 사회통합을 목적으로 설립된 한국의 대표적인 사회적경제 중간지원기관이다. 최근 설립 20주년을 맞아 향후 법인의 10년 사업을 준비하는 차원으로 새로운 비전을 찾기 위해 다양한 고민들을 시작하였고 이를 조금 더 체계적으로 진행하기 위해서 마케팅 경영 모델의 조직진단 모형으로 신나는조합의 다양한 비즈니스모델의 구성요소들을 분석하였다. 본 연구는 중간지원기관으로서 사회적경제 활성화를 위해 신나는조합의 비전을 새로이 정립하고 앞으로 진행해야 하는 세부 사업 목표를 수립하는 것을 목적으로 한다. 본 연구는 다양한 사회적경제 중간지원기관들로 하여금 비즈니스모델 분석을 통한 비전수립으로 장기적인 관점에서 사회적경제 생태계를 지원하기 위한 효율적인 지원책을 마련하는 데 도움이 될 것으로 기대한다.

주요어: 마이크로크레딧, 사회적경제중간지원기관, 비즈니스모델, 조직진단모형, 비전수립

\* 사단법인 한국마이크로크레딧 신나는조합, 사무국장, korea\_friend@naver.com

## Exploring the Operation Plan of Social Economy Intermediary based on the Analysis of Management Model

Noh, Young-han\*\*

### Abstract

As the first microcredit institution in Korea, Joyfulunion is the Korea's representative social economy intermediary established for the purpose of integration for restoring the community sense of the socially disadvantaged class. Joyfulunion operates social finance businesses for poor, and supporting establish social enterprises and cooperatives in order to make self-reliance through work for the socially disadvantaged class. Recently, on the occasion of the 20th anniversary of the establishment, various concerns have been started to find a new vision in preparation for the company's 10years business in the future. In order to make it done we analyzed our business model by organizational diagnosis model. The purpose of this study is to establish a new vision of Joyfulunion for the revitalization of the social economy as an intermediary, and to establish detailed business goals to be carried out in the future. This study is expected to help various social economy intermediary support institutions to prepare effective support measures to support the social economy ecosystem from a long-term perspective by establishing a vision through business model analysis.

Key words: Microcredit, Social economy intermediary, Business model, Organizational Diagnosis model, Vision establishment

---

\*\* Korea Microcredit Joyfulunion, Chief Director, Seoul, Korea, korea\_friend@naver.com

## I. 서론

신나는조합은 한국의 사회적경제 활성화를 위해 활동하는 전문 중간지원 기관으로 2020년 설립 20주년을 맞이하였다. 설립 초기에는 1997년 IMF 외환위기 이후 늘어난 사회 문제인 금융소외 계층의 자활자립을 지원하기 위한 빈곤 퇴치 프로그램인 방글라데시 그라민뱅크의 마이크로크레디트 사업을 최초로 한국 사회에 전파하여 시범적으로 진행했던 사업을 현재의 서민금융진흥원이 설립되고 많은 신용등급 7등급 이하의 금융소외계층들이 무담보 무보증 대출로서 자활의 기회를 제공받는데 기여하였다.

2012년에는 2007년 사회적기업 육성법 제정과 2012년 협동조합기본법 제정 이후 가속화된 사회적경제 활성화 정책에 따라 정부의 다양한 지원정책을 현장의 효율적으로 전달하기 위한 중간지원 기관의 역할을 수행하기 위해 사업을 Pivot 하고 부처형 예비사회적기업 전문 지원 기관과 2013년 고용노동부 서울권역 사회적기업·협동조합 통합지원 기관의 역할을 수행하며 다양한 사회문제를 해결하는 지속 가능한 사회적경제기업의 설립 지원 및 육성에 힘쓰고 있다.

한국 사회에서 사회적경제 중간지원 기관의 역할은 정부의 사회적경제 활성화를 위한 다양한 정책들을 현장에 대한 이해를 바탕으로 효율적으로 전달하는 데 있다. 이에 신나는조합은 비영리 법인으로서 지역사회에 형성된 사회적 자본을 바탕으로 중앙정부와 지방정부의 사회적경제 지원 사업의 위탁운영뿐만 아니라 다양한 공기업, 영리기업, 기타 지원기관 등의 민간자원을 발굴·확보하여 사회적경제 기업들이 어려움을 겪고 있는 자금조달, 판로개척, 인사·노무 등의 다양한 애로사항들을 해소함으로써 기업의 지속 가능성을 높이는데 기여하고 있다.

한편 법인설립 20주년이 지난 지금 사회적경제 활성화의 가속화를 위한 사회적경제 기본법 제정을 앞두고 있는 상황에서 불투명한 정부 정책의 전달 체계에 대한 변화 속에 중간지원 기관의 역할과 사업의 방향성이 제고되어야 하는 시점에서 신나는조합의 내·외부 구성원들과 함께 향후 10년의 비전의 설립과 세부 운영 목표의 설정이 중요한 시점으로 본 연구를 시작하게 되었다.

## II. 연구 방법

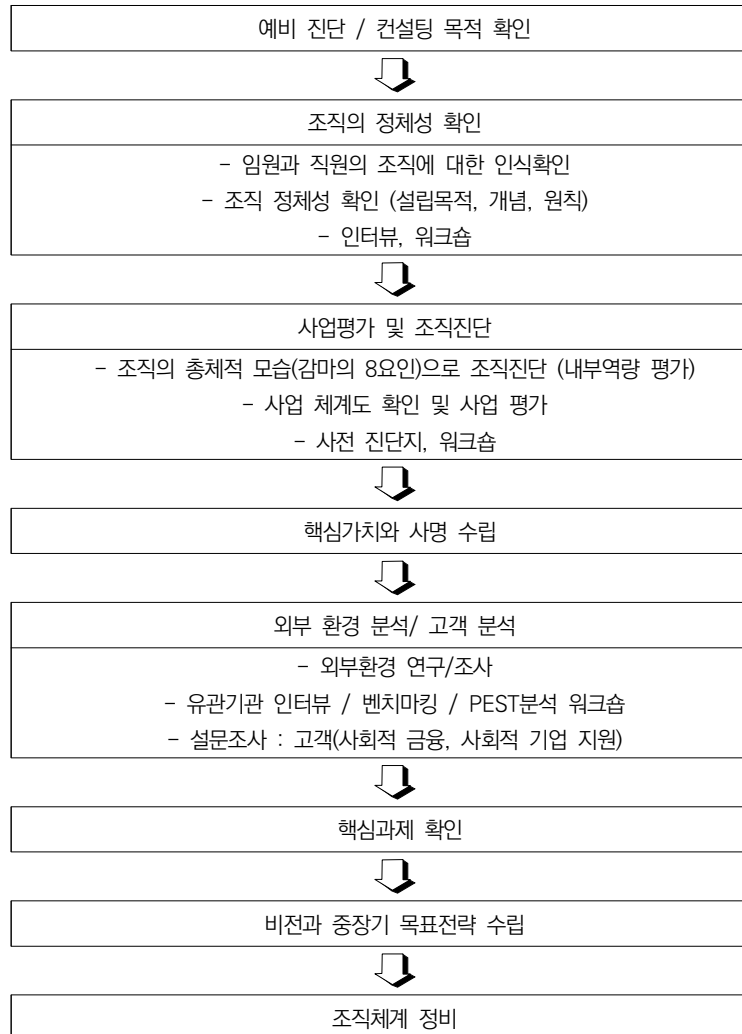
### 1. 연구 추진 개요

#### 1) 추진방향

본 연구는 신나는조합의 임직원 인터뷰와 워크숍을 통해 조직에 대한 인식 확인을 통해 법인의 정체성과 사업의 성격을 확인하여 조직의 경영철학과 사명을 정립하고자 하며, 외부환경 분석을 위해 PEST 기법, 사회환경 조사/연구, 유관기관 인터뷰를 진행하여 조직의 기회와 위협요인을

객관적으로 분석하였으며, 설문조사로 신나는 조합 고객들이 조직에 대한 인식과 욕구, 바람을 확인한다. 조직운영을 총체적으로 진단하여 조직 활동을 성찰하고 분석 작업을 농축하여 조직의 핵심과제를 찾고 조직의 비전과 중장기 목표, 전략을 수립하였으며 조직의 비전과 중장기 목표의 실현 가능성을 높이기 위해 조직체계를 정비할 계획이다.

## 2) 연구 프로세스



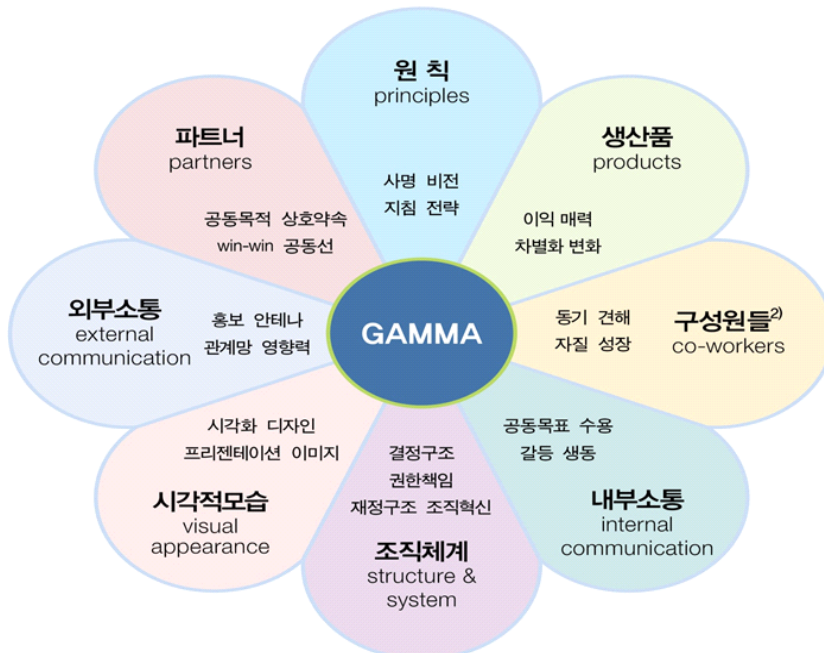
<그림 1> 연구 프로세스

## 2. 연구 방법론

### 1) 총체적 마케팅 경영(GAMMA)의 비전설계 모델

감마는 총체적 마케팅 경영(GAMMA)의 약어로서(Das Ganzheitliche Marketing Management Model)오스트리아의 Ludwig Kapfer가 개발한 ‘총체적 마케팅 경영’ 모델이다(Kapfer, 1999). Kapfer는 오랫동안 비영리조직을 컨설팅하면서 ‘성공과 실패’의 ‘현상과 원인’을 깊이 있게 들여다보게 되었다. GAMMA는 이런 현장 경험을 바탕으로, 비영리조직을 성공으로 안내하기 위하여 개발된 조직경영 모델이다. 한국에는 1995년에 소개되었고 그동안 많은 비영리 조직들이 GAMMA를 배우며 조직의 성장과 발전을 위하여 활용해 왔다. 감마는 조직의 가치와 사명 실현을 목표로 고객의 욕구, 사회적 요구 그리고 조직의 전반적 상황을 유기적이고 통합적인 사고를 통해 조직을 이해하고 관리하는 경영모델이다. 총체적 마케팅 경영의 비전설계 모델은 총체적 마케팅 경영의 주요한 요소를 중심으로 분석하여 비전을 수립하는 모델이며 조직의 정체성 분석, 고객 분석, 외부환경 분석, 내부 조직진단을 통해 조직의 핵심과제를 총체적으로 찾고 조직의 비전과 중장기 목표를 수립한다.

### 2) 총체적 마케팅 경영 모델의 조직진단 모형(조직운영의 8요인)



<그림2> 총체적 마케팅 경영 모델의 조직운영의 8요인

### 3) 사회환경 분석 및 고객 분석

거시환경분석을 위한 PEST 기법 (Political, Economic, Social and Technological analysis)과 벤치마킹을 통한 유사사업 기관을 연구·조사하여 시사점을 확인하고 적용할 부분을 찾았으며 설문 조사 및 분석을 통해 고객의 조직에 대한 인식과 욕구 확인하였다.

### 4) 면접조사(Interview)

Kick off 미팅을 통해 직원 인터뷰를 실시하여 기관의 현황 및 연구에 대한 기대를 파악하고 향후 연구 방향을 설정하는데 참고하였으며 외부환경 분석 시 유관기관 인터뷰를 진행하여 신나는 조합에 대한 의견을 듣고 과제를 찾았다.

## III. 조사 내용

### 1. 연구에 대한 동기와 기대 확인

직원대상 비전설립에 관한 동기와 기대를 확인한 결과 위와 같이 다양한 의견들이 확인 되었으며 이번 연구의 결과로 최근 10년의 사업, 조직운영, 조직문화에 대해 점검하여 사명과 비전을 재정립하길 희망하였다.

### 2. 조직정체성 확인결과

전 직원 대상 조직 정체성에 대한 확인을 위해 4그룹으로 나누어 워크숍을 통해 우리가 누구를 위해 일하고 있고 그들은 무엇을 원하고 있으며 우리는 무엇을 주고 있는지를 확인한 결과 우리는 사회 소외계층 및 사회적경제 기업들을 지원하고 있으며 그들의 자립 및 기업의 지속 가능한 성장을 지원하기 위해 다양한 인적, 물적 자원을 발굴하고 연계하는 일들을 하고 있다고 요약되었다. 또한 보다 더 객관적인 시각에서 조직 정체성을 확인하기 위해 직원이 아닌 회원 중 신나는조합과 오랫동안 함께했던 5인의 외부 인사와의 인터뷰도 진행하였다. 세부적인 조사 내용은 아래와 같다.

〈표 1〉 우리는 누구를 위해 일하고 있는가?

1조	2조	3조	4조
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 영세 자영업자</li> <li>✓ 일반 서민</li> <li>✓ 사회적경제종사자</li> <li>✓ 사회적경제조직</li> <li>✓ 다양한 취약 계층</li> <li>✓ 사회적가치를 추구하는, 공유하고 싶은사람과 조직</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 협동조합 설립자 및 준비자</li> <li>✓ 사회적경제구성원</li> <li>✓ 취약계층</li> <li>✓ 국가(정부), 공공기관(지자체)</li> <li>✓ 나자신(자아성취)</li> <li>✓ 정보,운영지원, 조력</li> <li>✓ 일자리 참여자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 나, 나의 가족</li> <li>✓ 사회적기업 진입하고자 하는 분</li> <li>✓ 고용노동부, 사회적기업진흥원, 국가</li> <li>✓ 저소득층 창업자</li> <li>✓ 사회적기업가</li> <li>✓ 서울시, 서민금융진흥원, 보건복지부</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 행정 (사회적 기업진흥원, 서울시)</li> <li>✓ 현장 (사회적기업, 고용 취약계층)= 우리의 자존심</li> <li>✓ 개인 (나, 가족)</li> <li>✓ 우리 법인 직원들</li> </ul>

〈표 2〉 그들에게 필요한 것들은 무엇인가?

1조	2조	3조	4조
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적 환경+지지 + 공감</li> <li>✓ 수익을 높이기 위한 각종 자원</li> <li>✓ 자금, 정책</li> <li>✓ 동반자</li> <li>✓ 다양한 자원</li> <li>✓ 사회환경+인프라</li> <li>✓ 자립의지 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 협동조합 정보</li> <li>✓ 자금(사회적경제)</li> <li>✓ 정부 실적, 성과</li> <li>✓ 사회적경제조직 지속가능성과 안정</li> <li>✓ 사회적경제 참여 기회, 후속지원</li> <li>✓ 일자리 참여자 고용 지속성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 정보, 실적, 행정</li> <li>✓ 자금, 영업(판로), 보고</li> <li>✓ 사회적 가치</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 행정대리인, 성과 달성, 책임, 수습</li> <li>✓ 다방면 도움, 안내·가이드 지원, 발전</li> <li>✓ 즐거움(행복한 가정)</li> <li>✓ 행정과 지원 연결하는 중간역할</li> <li>✓ 안정적인 운영 지원</li> </ul>

〈표 3〉 우리는 그들에게 무엇을 주고 있는가?

1조	2조	3조	4조
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적 경제 진입 지원, 정부 자원 연계</li> <li>✓ 자금, 상담, 교육</li> <li>✓ 제도적 지원 (동반자적 느낌 부족)</li> <li>✓ 인적, 물적 자원</li> <li>✓ 교육기회+훈련</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적 경제 영역의 재도전 진입</li> <li>✓ 사회적경제 영역에 필요한 지원</li> <li>✓ 애로사항 해결할 수 있는 다양한 지원과 중간다리</li> <li>✓ 정보, 자금, 조력</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적 가치 실현 위한 정보, 자료</li> <li>✓ 컨설팅, 실적</li> <li>✓ 자금, 융자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 행정/민원 대행</li> <li>✓ 책임 대행</li> <li>✓ 사업 성과</li> <li>✓ 설립,지원안내</li> <li>✓ 사회적기업 발전+사업단</li> </ul>

〈표 4〉 우리가 추구하는 사회적 가치는 무엇인가?

1조	2조	3조	4조
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 모두 더불어 살 수 있는 사회</li> <li>✓ 경제적 불균형 해소 ⇒ 모두 함께 잘 사는 사회</li> <li>✓ 다양한 취약 계층 자립 + 사회문제 해결, 나눔</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 중간지원조직 활성화 (설립자 지원)</li> <li>✓ 사회적경제 활성화</li> <li>✓ 민주적 사회 실현</li> <li>✓ 사회적문제 해결, 상생, 연대, 참여, 정직</li> <li>✓ 사회적 가치 확대 위해 사회적경제 영역 지원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 공유</li> <li>✓ 사회적경제의 가치 확산</li> <li>✓ 저소득층의 자립</li> <li>✓ 빈곤탈출</li> <li>✓ 사회적경제 조직의 활성화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 소외된 이웃들과 더불어 살아가는 세상 만들기</li> <li>✓ 자본주의의 사회적 문제 해결로 진보적 공동체사회건설</li> <li>✓ 상생/공정성</li> <li>✓ 균등한 기회 부여</li> <li>✓ 취약계층 지원</li> </ul>

〈표 5〉 우리가 꿈꾸는 것은 무엇인가?

1조	2조	3조	4조
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적 경제 조직에제일 도움되는 조직</li> <li>✓ 동반자적 관계</li> <li>✓ 완전 전문적인 기관</li> <li>✓ 우리가 주인되는 사회적경제 전문기관</li> <li>✓ 다 같이 잘 살 수 있는 사회를 만들어 가는 것</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 취약 계층의 자립, 자율, 존중</li> <li>✓ 관계</li> <li>✓ 사회적 자본으로 공동 문제 해결</li> <li>✓ 자립 통한 평등 사회</li> <li>✓ 사회적경제의 활성화</li> <li>✓ 개인 삶의 만족</li> <li>✓ 돈을 이긴다</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적 경제 발전</li> <li>✓ 가난, 불평등 없는 세상</li> <li>✓ 더 평등한 세상</li> <li>✓ 필요한 것이 필요한 곳에</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 추구하는 사회적 가치가 달성된 세상을 보며 나도 행복해지는 것</li> <li>✓ 다함께 잘 사는 사회</li> <li>✓ 지속가능한 발전</li> <li>✓ 좋은 세상</li> <li>✓ 지속가능한 사회</li> </ul>

## 1) 신나는조합 외부 이해관계자 인터뷰

### 신나는조합의 정체성에 대한 생각

“중간지원조직으로서의 역할을 잘 잡았다. 연합회가 있으면 지원 사업을 하고, 하고 싶은 일을 해야 한다. 민간에서 정부 수탁한 일을 하면서 얼마나 스스로 자립하면서 할 수 있을까를 고민해야 한다”

“사람을 키우고 사회적 경제(주체적 역량)를 키우고 관계망을 잘 쌓아가는 것이 필요하다.”

“사회적기업과의 관계를 키우고 프로젝트 사업 수행, 서비스를 개발하는 것이 필요하다.”



“포지셔닝을 잘 하는 것 중요, 이음새 역할, 촉매제 역할을 하는 것이 중요하다.”

“생태계를 만드는 것, 사람과 기업을 잘 만드는 것도 중요하다.”

### **신나는조합의 현재 존재이유는 무엇이라고 생각하는가?**

“육성법이 통과하고 나서 11년째인데 어느 정도 대중적 인식과 활성화는 확실히 했다. 다만 사회적 기업에 대한 선망의 대상이 될 수 있는 영역이 되면 좋겠다. 새로운 가치들, 만나고 싶은 사람들이 있으면 좋겠다. 그렇게 만드는 것, 전략적인 부분에 몰입하는 역량이 필요하다.”

“빈곤 퇴치가 지금의 사명과 어떻게 연결될까? 현장의 주체들과 솔루션을 함께 만들어 가는 것, 프로젝트를 만들어서 가면 되지 않을까? 구성원들이 미션에 대해서 얼마나 도전하고 있는지가 중요하다. 그것에 대한 지표와 사업, 예산편성, 역량 편성이 되고 있는지가 중요하다.”

“사회적기업에서 이야기하면 미션의 포지션과 사업의 포지션이 있는데 같이 가는 곳은 미션을 풀기 위한 사업을 개발하는 것이고, 조직이 먹고살기 위해서 하다 보니 자기 목적에 맞는 사업을 못하게 됨. 이것을 같이 가게 하는 포지션, 카테고리를 잘 잡아야 한다. 두 개를 맞추는 것은 필요하다.”

“그라민 뱅크의 무하마드 유누스가 존경받는 것은 그 일을 사회적으로 해결했기 때문임. 자신의 포지션을 대중에게 드러내서 얼마나 많은 사람에게 영향을 미치느냐가 중요하다.”

### **신나는조합이 다른 유사조직과 차별화 되는 점은 무엇이라고 생각하는가?**

“안정적으로 운영됨. 사회적 기업과 관련된 전 방위의 서비스, 다만 성장형, 사회문제에 맞는 화두에 대한 대처방안이나 사업화 방안, 신생기업들에게만 주는 아이템 뿐만 아니라 실질적인 사회문제의 주체로서 풀어나가는 것이 필요하다. 성장형 사회적기업은 솔루션이 있고 초창기 지원업무로는 도움이 안 된다고 생각해서 중간지원조직과 멀어지게 됨. 중간지원조직의 힘을 빌어서 하고 싶지 않아함. 생태계 내에서 아젠다를 선점하고 성장형이 함께할 수 있는 사업, 정부의 첫 사업을 알려나가고 하는 것 필요하다.”

### **신나는조합의 2010년 이후의 사업적 성과, 잘해온 것은 무엇인가?**

“정부와의 파트너십, 거버넌스, 시스템적으로는 잘 잡혔다. 중간지원조직 30명의 역량이면 자리를 잡았다. 기초에서 머물지 않고 중량감 있는 다음 사업과의 연결이 필요하다.”

### **신나는조합의 2010년 이후 부족했던 점은 무엇인가?**

“ 내부 직원과의 워크숍과 교육, 전략을 짜는 방식이 중요할 것 같다. 자체 전략에 대한 검토를 어떻게 운영하는지 모르지만 자문위원회나 전문위원회를 구성해서 진행하는 것이 필요하다. 새로운 시도를 혼자서 하기는 쉽지 않으니 다방면의 사람들과 이야기 하면 답이 나올 것 같다. 그것으로 기획하면 좋겠다. 자금이나 사업을 거기에 배치하는 것, 지원 기간의 스토리텔링이 된다.”

### **신나는조합이 꼭 해결해야 할 과제는 무엇이라고 생각하는가?**

“ 세상에서 시도하지 않는 일을 시도해야 할 것 같다. 생각하고 있으면 행동해야 한다. 그래야 미션이 내부로 들어온다. 사업을 잘할 수 있지만 사람과 먼 미래에 대한 알맹이를 가져가기 어렵다. 조직도 체력이 좋아야 한다. 자꾸만 연습하고 시도해 봐야 한다.”

### **신나는조합이 5년 이후 어떤 모습이 되면 좋을까?**

“ 사회적기업도 등록제가 되고 생태계가 커질 텐데 허약체질이 되면 안 된다. 허약체질인지 아닌지는 자기 내용을 가지고 있는 것이 중요한데 사회적 경제에 대한 주체 파악은 가능할 것이다. 사회적 경제 전체 방향에 대해서 같이하는 사람들의 방향을 이야기할 수 있는 곳, 중간지원기간의 위상이 바뀐다. 그러면 누구랑 같이 일할 것인지 이야기 할 것이다. 기존의 기관이 잘하면 그곳과 파트너십이 생길 것이다. 기업이니 생존과 연결되어 있다. 생태계 내에서 사업을 찾을 것이다. 어떻게 연대했을 때 큰 사업을 딸 수 있을지 서로의 관계나 사업거리가 있어야 한다.”

“ 사회적 경제 영역에서 성공한 조직이 없다? 아니다 잘하는 곳이 있는데 알려질 관계망이 없다. 잘 찾아보면 있다. 다양한 시도들이 있는데 그것이 잘 드러나고 그것에 대해서 이야기 하는 곳이 있어야 한다. 좋은 사회적 기업을 홍보하는 전략이 필요하다. 아카이브 같은 것이 있어야 한다. 사회적 기업가들이 찾아가는 아카이브가 있느냐는 생각이 든다.”

“ 현장이 지원기관을 좋아하나? 아직은 좋아하지 않는다. 사업으로 관계를 맺으면 틀려질 수 있다. 행정업무가 주로 선행되니 사업의 본질에 대해서 더 치밀하게 이야기 되어야 한다.”

“ 사업에 대한 평가를 하고 기획하고 사람을 남겼는지 징검다리 사업인지를 봐야한다.

“ 영국이나 이태리 정부는 프로젝트와 지침도 만들고 결국 사회적 기업에 맞는 사업을 하더라, 이태리 연합체는 500억을 출자하고 민간회사에 800억을 출자하고 지자체에서 땅이랑 건물 기부를 받아서 규모화 해서 30년 일자리 만듦. 이것이 가장 좋은 교육서비스(유치원)고 한 사람당 120만원씩 돈이 나오는데 돌봄과 교육과 외식이 함께 운영한다. 규모화에 전했다. 이런 것들을 배워서 한국에서 어떻게 적용할 지, 포럼을 자주해야 한다. 한국에 적용할 만한 사례들을 가지고 이야기하고, 솔루션에 대한 것, 공무원도 변화시킬 수 있다.”

### 어떤 전문성과 역량을 키워야 한다고 생각하는가?

“ 선진사례나 성공모델을 대충 보지 말고, 솔루션이 어떻게 적용되는지를 알아야 한다. 지원 기간은 솔루션에 대한 접근, 가치혁신이 어떻게 되고 있는지 모르고 있다. 현장을 잘 알아야 되고 어떤 솔루션이 있는지, 솔루션에 대한 포지션이 정리되어야 한다. 직접사업을 하면서 경험을 하지 않으면 모른다. 천안은 44개 사업자가 모여서 사회적 협동조합을 만들었다. 공동구매 시장에서 들어갈 때 중간지원기간이 서포트를 하면서 사업에 대한 경험을 다한다. 다음 사회적 협동조합이라는 자체적으로 만든 중간지원조직이 생기고 있다.”

### 3. 조직경영진단

전 직원 대상 GAMMA 조직진단 체크리스트로 조직의 8가지 부문(원칙, 생산품, 구성원들, 내부소통, 조직체계, 시각적 모습, 외부소통, 파트너)에 대한 내부 평가를 진행한 결과 내부소통이 가장 높은 평점을 받은 반면 조직의 시각적 모습은 직원들의 기대 이하의 수준으로 평가되었다. 평가로 인한 부문별 과제는 <표 6> 조직 진단 과제 찾기 결과>와 같으며 8가지 부문에 대한 평가항목은 <표 7> GAMMA 조직진단 체크리스트로 첨부하였다.

<표 6> 조직진단 과제 찾기 결과

8영역	내 용
원칙	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 모두가 동의하는 사명, 비전 수립</li> <li>✓ 운영, 경영에 길잡이가 될 견고한 지침 필요(휴가, 외근, 복리후생)</li> <li>✓ 매번 의견수렴, 논의, 합의 하는 것은 비효율성 큼</li> <li>✓ 조직 성장의 구체적 전략 수립</li> <li>✓ 내부의 공통적인 목표의식 공유</li> </ul>
생산품	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “인증” 등의 업무가 관료적, 매뉴얼적일 수 있음</li> <li>✓ 신나는조합만 할 수 있는 자체사업/후원자 개발로 지속가능성 확보</li> </ul>
구성원들	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 개인적 다양한 동기부여 요소 인정, 독려 노력 필요 (인정, 전문성 강화, 돈, 안정적 일자리 등)</li> <li>✓ 직원의 전문성 향상</li> <li>✓ 직원 역량 개발을 위한 교육 프로그램 운영</li> <li>✓ 순환 보직, 교육, 중간관리직 육성 등 시스템 마련</li> <li>✓ 리더십교육(멘토) 필요</li> </ul>
내부소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 업무 외적인 의견 제시의 통로가 어디인지 공지되지 않음</li> <li>✓ 동료간 소통, 협업 위한 구성원간의 상호 “좋아함”, “호감” 필요(친바래 등 여러 프로그램을 통해 증진 중이나 다양화, 강화 필요)</li> <li>✓ 상시로 의견을 전할 수 있는 장치 필요</li> <li>✓ 공동 목표 수립</li> </ul>
조직체계	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 업무 권한 책임에 관한 부여</li> <li>✓ 업무의 체계적인 구조/시스템 구축</li> <li>✓ 회의 등 결정 구조의 체계가 필요 -&gt; 기준의 명확함 필요</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 팀명과 사업 간에 맞지 않는 지점</li> <li>✓ 팀장급들이 2-3개 팀 공동팀장 하고 있는 것</li> <li>✓ 상향식 의사결정 구조 마련</li> </ul>
시각적모습	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 추가 공간 확보로 직원 간 간격 증가 필요</li> <li>✓ 사무실 인테리어(환경구성)</li> <li>✓ C I(세련, 지적, 전문적)</li> <li>✓ 기관 역할에 비해 외부 인지도, 홍보 부족, 잘 알리는 방법 강구</li> </ul>
외부소통	없음
파트너	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 효과적, 효율적인 파트너십 활용</li> <li>✓ 파트너 개발</li> <li>✓ 기관차원의 파트너 관리</li> </ul>

〈표 7〉 GAMMA 조직진단 체크리스트

구분	번호	항목
원칙	1	조직의 설립목적이 분명하며 모든 구성원들이 잘 알고 있다.
	2	조직의 비전과 사명이 잘 정리되어 있으며 구성원들이 자랑스럽게 생각한다.
	3	정기적으로 조직의 사명과 비전에 대해서 토론하며 이것을 현실에 반영한다.
	4	사명과 비전을 실현하기 위한 구체적인 방법과 전략을 가지고 있다.
	5	구성원들은 조직 안에서 스스로의 존재이유를 분명히 알고 있다.
생산물 (서비스 질)	6	조직이 제공하는 프로그램과 서비스를 통해 고객들은 많은 유익함을 얻고 있다.
	7	조직의 존재이유와 설립목적에 맞는 프로그램과 서비스를 제공하고 있다.
	8	타조직과 차별화된 활동을 하고 있으며, 이것은 많은 유익함을 제공하고 있다.
	9	새로운 것을 개발하기 위하여 노력하며 정기적인 테마회의를 하고 있다.
	10	우리 조직만이 가지고 있는 유일무이한 생산물(프로그램, 서비스 외)이 있다.
구성원 들	11	구성원들이 조직에서 일하는 동기와 열망을 서로 알고 있다.
	12	구성원들은 일에 대한 전문성을 갖추고 있으며 훌륭한 품성을 가지고 있다.
	13	구성원들은 성장과 발전을 위하여 스스로 시간과 노력을 기꺼이 투자하고 있다.
	14	구성원 모두는 고객에 대한 견해와 태도가 분명하다.
	15	직원교육계획은 잘 수립되어 있으며, 교육 예산도 잘 집행되고 있다.
내부 소통	16	조직 공동의 목표를 이루기 위해 서로 협력하고 소통한다.
	17	구성원들은 갈등을 잘 드러내며 갈등처리 능력도 뛰어나다.
	18	구성원들은 서로를 귀하게 여기고 충분히 지지하며 격려하고 있다.
	19	서로 유익한 대화를 나누며 진지하게 경청하고 상호신뢰 한다.
	20	구성원들의 공동체 의식이 투철하고, 조직은 개인의 고유함을 인정한다.
조직 체계	21	업무가 적절하게 분장되어 있으며 이에 대한 권한과 책임도 분명하다.
	22	구성원들은 자발적으로 일하며 조직혁신을 위한 준비와 실천도 하고 있다.
	23	조직의 다양한 회의가 민주적이며 주체적 참여에 의해 진행된다.
	24	일일 성과와 결과를 고루 배분하고 있으며 구성원들은 이에 만족한다.
	25	협동하여 일하고 있으며 다른 팀들과의 협력도 잘 이루어지고 있다.
시각적 모습	26	로고와 상징 등 시각 디자인은 우리 조직의 철학을 잘 담아내고 있다.
	27	건물과 디자인은 목적에 잘 맞게 설계되어 있으며 외관이 매력적이다.
	28	공문, 소식지, 명함, 브로셔 등 종이인쇄물의 글씨체, 질, 디자인 등이 우수하다.
	29	자리배치는 고객을 환영하는 방향으로 되어 있고, 구성원의 이미지는 따뜻하다.
	30	전체적인 디자인과 시각적인 모습이 통일된 느낌을 준다.

외부소통	31	고객의 발언을 적극 경청하며 이를 활동에 잘 반영하고 있다.
	32	고객과 지역사회의 소리를 듣기 위한 다양한 경로와 방법을 가지고 있다.
	33	홍보를 위한 다양한 매체가 있으며 이를 적극 활용하고 있다.
	34	관계망(네트워크)을 확산해 나가고 있으며 지역에 조직을 알리기 위해 노력한다.
	35	사회적으로 충분히 인정받고 있으며 지역사회에 공헌하고 있다.
파트너	36	구성원들은 조직의 부족한 자원이나 정보가 무엇인지 분명히 알고 있다.
	37	다양한 영역에서 파트너를 가지고 있고 파트너를 만들기 위해 노력하고 있다.
	38	파트너는 조직과 공동의 목적을 가지고 활동하며 이를 분명히 알고 있다.
	39	조직은 파트너에게 많은 유익함을 제공하고, 분명한 상호약속을 하며 활동한다.
	40	조직과 파트너는 힘의 균형이 있으며 동등한 관계 맺기가 가능하다.

#### 4. 조직성장요인 및 개선과제

다음으로는 조직의 향후 10년의 목표를 설정하기 위해 지난 사업의 성과와 사업 진행상의 부족했던 부분을 스스로 진단해 보고 향후 과제를 도출하기 위해 전 직원 대상 워크숍을 진행하였으며 논의 결과, 신나는조합은 사회적 금융 사업을 시작으로 사회적기업과 협동조합의 설립·운영 지원의 역할을 잘 수행해 왔으나 대부분의 사업이 위탁사업 위주로 정부 의존도가 높아 사업의 지속 가능성을 담보하기 어려운 구조에 있어 다양한 재원을 확보하고 정부 사업과 관계없는 특화 사업을 만들어 가야 한다는 과제를 도출할 수 있었다. 세부적인 조사 내용은 아래와 같다.

〈표 8〉 부문별 지난 사업에 대한 성과 평가 및 과제 도출

구분	1. 지난 사업 속에서 잘 해온 것은 무엇인가?	2. 지난 사업 속에서 아쉬운 것은 무엇인가?	3. 그 원인은 무엇인가?	4. 앞으로의 과제는 무엇인가?
사회적 금융	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 자금의 규모 증가</li> <li>✓ 긴 시간동안 안정적인 사업 운영</li> <li>✓ 서민 대출 증가</li> <li>✓ 대출자 발굴</li> <li>✓ 대위 변제율 낮음</li> <li>✓ 마이크로 크레딧 개척자</li> <li>✓ 금융 지원</li> <li>✓ 지속적으로 확장되고 있는 것</li> <li>✓ 여러 단체와 협업</li> <li>✓ 연금 지원 사업</li> <li>✓ 진정성</li> <li>✓ 신나는조합의 조</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 생계자금 감소, 연속운영못함</li> <li>✓ 대상한정, 지원 기준 상향</li> <li>✓ 자체 보유 자원 감소</li> <li>✓ 정부 기금 의존 증가</li> <li>✓ 자금 부족(수요에 비하여)</li> <li>✓ 수용자 중심 대출 못함</li> <li>✓ 대출 후 사후 관리 지원부족</li> <li>✓ 대출 후 후속 지</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 제도화의 위험성</li> <li>✓ 자원 확보의 어려움</li> <li>✓ 모기관의 독과점화</li> <li>✓ 서민금융 진흥원 출연으로 민간 출연기금 줄어듦</li> <li>✓ 낮은 시장 이자율, 금융제도의 경직성</li> <li>✓ 서울시 자금 지원 부족</li> <li>✓ 상환율 유지의 압박감</li> <li>✓ 이후 지원 미비</li> <li>✓ 심사기준으로 참여자 제한</li> <li>✓ 후속 지원에 내</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 지원 기준의 한계 극복</li> <li>✓ 자원 확보</li> <li>✓ 자체 기금 확보</li> <li>✓ 민간 기금 확보, 정부 기금 의존성 감소</li> <li>✓ 임팩트 투자 늘리기</li> <li>✓ 자금 확보의 다원화</li> <li>✓ 수요자와 상환율간의 균형</li> <li>✓ 체계적, 단계적 지원이 필요함</li> </ul>

구분	1. 지난 사업 속에서 잘 해온 것은 무엇인가?	2. 지난 사업 속에서 아쉬운 것은 무엇인가?	3. 그 원인은 무엇인가?	4. 앞으로의 과제는 무엇인가?
	<p>상으로의 역할</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 마이크로 크레딧 사업 정착</li> <li>✓ 사회적 경제 기업 융자 확장</li> <li>✓ 260억 대출</li> <li>✓ 우수한 상환률</li> <li>✓ 사회적 금융 정책 기여</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>원 부족</li> <li>✓ 취약계층, 소셜 임팩트 보다 상환율 우선 고려</li> <li>✓ 사후 관리</li> <li>✓ 지원 규모 적고, 선별 지원</li> <li>✓ 팀간 성과, 어려움 공유 안됨</li> <li>✓ 정책 자금 위주의 자금 운영</li> <li>✓ 다양한 금융 상품 운용 미흡</li> <li>✓ 질 높은 비금융 서비스 미흡</li> <li>✓ 금융 전문성 미흡</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>외부 자원 배분이 적음</li> <li>✓ 환율에 대한 압박</li> <li>✓ 직원들의 여유 없음</li> <li>✓ 팀·조직간 공동 목표 부재</li> <li>✓ 직원들의 부족한 사회적경제 활동 경험</li> <li>✓ 사업비 구조(기금)</li> <li>✓ 관주도의 사회적 금융 확산</li> <li>✓ 다양한 민간자금 확보 위한 임원진 역량 부족</li> <li>✓ 사후관리자 역량 부족, 동기부여 부족, 내부지원 프로그램 미비</li> <li>✓ 팀장 역량 부족</li> <li>✓ 자체 기금 개발 팀 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 대출과 연결되는 지원프로그램 개발</li> <li>✓ 사후 관리 체계 공고히</li> <li>✓ 팀·조직간 공동의 목표 설정</li> <li>✓ 대출 규모 확대</li> <li>✓ 정책 제안을 통한 민간부문의 사회적금융 정책 확산</li> <li>✓ 금융전문성 제고</li> <li>✓ 임원진 교체</li> <li>✓ 소셜프랜차이즈 등 자영업지원</li> <li>✓ 내부리더 역량 강화 프로그램</li> </ul>
사회적 기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 지원제도 연계로 사회적경제 확산 기여</li> <li>✓ 중간지원기관 역할 잘 수행</li> <li>✓ 사회적 경제 기업 확대</li> <li>✓ 경험적지식, 정보 축적</li> <li>✓ 인증 업무</li> <li>✓ 기업 선별</li> <li>✓ 생태계 조성</li> <li>✓ 과업에 충실 ⇒ 정량적 성과</li> <li>✓ 조직 확장에 기여</li> <li>✓ 신뢰받는 중간지원기관</li> <li>✓ 공공구매 지원</li> <li>✓ 인증 컨설팅</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 행정의 영역화</li> <li>✓ 사회적 경제 기업 지속가능성</li> <li>✓ 사후관리, 데이터베이스 구축 및 활용</li> <li>✓ 정성적인 부분</li> <li>✓ 양적 확대 압박 (질적성장부족)</li> <li>✓ 과업+현장 요구를 녹여내지 못한 것 (현장중심 지원부족)</li> <li>✓ 사회적 경제 기업과 적극적관계 미흡</li> <li>✓ 눈에 띄는 성과 부재⇒성취감 감소</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 사회적기업 증가 대비 지원기관 예산 부족</li> <li>✓ 기업 현장의 생태계 파악 부족, 현장과 점점 부족</li> <li>✓ 기본 업무도 벅차다</li> <li>✓ 제도적성장 압박 (정부 정책)</li> <li>✓ 과업에 매몰</li> <li>✓ 업무 특성 (인증이 최종단계)</li> <li>✓ 위탁사업으로 주체성 감소 (정부지원)</li> <li>✓ 사업의 불안정성</li> <li>✓ 정부보조금 낭비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 선도적 이슈 생산 역할 필요</li> <li>✓ 자체 역량 강화</li> <li>✓ 인력 자산의 유지</li> <li>✓ 잘 할 수 있는 역할 고민</li> <li>✓ 질적 향상</li> <li>✓ 과업+신나는 조합의 특성을 담을 수 있는 사업 운영</li> <li>✓ 진정한 소셜 미션 가진 스타 사회적기업 발굴 육성</li> <li>✓ 사업 방향 재점검</li> <li>✓ 법인이 직접 사</li> </ul>

구분	1. 지난 사업 속에서 잘 해온 것은 무엇인가?	2. 지난 사업 속에서 아쉬운 것은 무엇인가?	3. 그 원인은 무엇인가?	4. 앞으로의 과제는 무엇인가?
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 개선점에 대한 정책 제언</li> <li>✓ 사업 프로세스 구축</li> <li>✓ 자체 스터디 문화 형성</li> <li>✓ 다양한 외부 자원 확대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 인증·컨설팅 업무 치중</li> <li>✓ 3년 이상 근로자들의 질적 성장을 위한 프로세스 필요 (통합적 사고, 판단 능력 등)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>막기 위해</li> <li>✓ 위탁사업+평가</li> <li>✓ 동기부여 부재</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>업으로 사회적기업 운영 (B/M 마련)</li> <li>✓ 모든 기업의 사회적기업화</li> <li>✓ 근로자 질적 성장 위한 기관 차원 프로세스 + 개인의 노력</li> </ul>
협동조합	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 교육, 설립지원, 운영지원</li> <li>✓ 협동조합 사랑</li> <li>✓ 사회적협동조합 전문성 확보</li> <li>✓ 현장 포커스 진정성 지킴</li> <li>✓ 설립 지원, 생태계 조성</li> <li>✓ 과업 + 현장 요구 포함 노력</li> <li>✓ 중간지원기관 역할 충실 수행</li> <li>✓ 개별 협동조합 확산</li> <li>✓ 전문성, 경험 축적</li> <li>✓ 행정 비용 감소 기여</li> <li>✓ 기본법 제정 이후 적극적 설립 지원 프로세스 및 매뉴얼 구축 ⇒ 타기관 전파</li> <li>✓ 사협 설립 및 지원 역량 구축 ⇒ 전국 최고</li> <li>✓ 팀원 열정, 협동조합 애정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 협동조합의 질적 향상 감소</li> <li>✓ 다수의 페이퍼컴퍼니</li> <li>✓ 내부 성과 공유 부족</li> <li>✓ 다양한 수요 대응 전문 지식 부족</li> <li>✓ 정량적 성과의 아쉬움</li> <li>✓ 건강한 사협 발굴</li> <li>✓ 진흥원과의 관계</li> <li>✓ 개별협동조합 역량강화 지원</li> <li>✓ 근로자의 정신적 스트레스</li> <li>✓ 과다한 업무, 고객과의 갈등</li> <li>✓ 행정업무 과다, 예산부족으로 실질적 지원 사업 시행 곤란</li> <li>✓ 과업은 많고, 신나는 조합의 현상인지는 낮음</li> <li>✓ 일반협동조합 정보 부족 ⇒ 지원 확대 어려움</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 업무 많음 (정량도 힘들)</li> <li>✓ 법인격 자체 지원</li> <li>✓ 전문성 부족</li> <li>✓ 인력(자원) 부족</li> <li>✓ 협동조합 진정성 부족 (질적 성장의 방해물)</li> <li>✓ 사협 발굴기간 짧음(자원부족)</li> <li>✓ 의견(목표) 차이</li> <li>✓ 제도적 지원체계 과다 (많은부처)</li> <li>✓ 고객의 역량 부족</li> <li>✓ 예산 부족</li> <li>✓ 협동조합 수에 비해 예산 인력, 다양한 자원 부족</li> <li>✓ 서울은 너무 넓다 (제일 작은 지역의 15배)</li> <li>✓ 인력 예산이 2배는 필요하다</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 질적 향상</li> <li>✓ 일반협동조합 네트워크</li> <li>✓ 예산 확충</li> <li>✓ 질적인 성장</li> <li>✓ 균형 잡힌 목표 설정과 실현 방법 고민</li> <li>✓ 맞춤형 지원체계 확립</li> <li>✓ 고객 역량강화 위한 기초 교육</li> <li>✓ 업무담당자의 스트레스 관리</li> <li>✓ 예산, 인력 확보</li> <li>✓ 권역기관 예산, 인력 많음</li> <li>✓ 다양한 외부 인적, 물적 자원 개발 및 연계</li> <li>✓ 타겟 설정 맞춤형 지원</li> </ul>

〈표 9〉 사업에 대한 핵심과제 및 세부 목표

1. 자금 확보 다원화 (정부자금 의존성 극복)	2. 법인의 직접사업 운영	3. 특성화사업 개발(신나는 조합의 고유사업)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자금 확보의 다원화(8)</li> <li>- 자체 자금 확보/확대(5)</li> <li>- 민간자금 확보, 정부자금 의존성 ↓ (6)</li> <li>- 정책제안을 통한 민간부문으로의 사회적 금융 확산</li> <li>- 다양한 외부 인적, 물적 자원 개발 및 연계</li> <li>- 자체적 운영 여지 키움</li> <li>- 사회적금융 자회사 설립 (크라우드펀딩을 통한 자원 마련, IT 투자)</li> <li>- 사회적 경제조직에 대한 마이크로 크레딧 사업의 확장</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 법인이 직접 사회적 기업이 되어(BM가진) 직접적인 사업을 운영해야 함 (3)</li> <li>- 직접사업 실시 필요(BM)</li> <li>- 사업 방향 재점검</li> <li>- 신나는 조합의 자체적(핵심) 사업 개발</li> <li>- 우리 (내부) 조직 역량에 적합한 사회적기업 지원 프로그램 개발</li> <li>- (사회적경제)틈새시장 찾기 예) 성장단계의 기업 지원 → 위탁사업 줄이고 자체 사업 운영</li> <li>- 주체성을 가진 업무 진행 (가능한 범위 내에 서)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신나는 조합 특성 담을 수 있는 사업 운영(4)</li> <li>- 자체 역량 강화</li> <li>- 사회적 기업(인증 후)에 대한 사후 유지관리 시스템 개발</li> <li>- 우리가 잘 할 수 있는 역할 고민(진정한 중간 지원의 의미)</li> <li>- 기본 과업 외 신나는 조합만의 현장을 반영한 사업 필요</li> <li>- 신나는 조합만의 새로운 사업 발굴 (실험적인 모델 사업)</li> <li>- 사회적 경제 생태계 내 아젠다 선점 성장형 사업 개발</li> <li>- 사회적 경제에서 새로운 시도를 많이 하는 조직(혁신적)</li> <li>- 창의적인 사업기획, 시도가 가능한 환경 조성</li> <li>- 새로운 시도와 도전 (모델, 사례, 선구자적 연구사업 등 ⇒ 투자 필요)</li> <li>- 차별화, 새로운(실험적인) 시도(2)</li> <li>- 자체 운영 (예산, 프로그램) / (연구소, 사내벤처, 수익사업)</li> </ul>
4. 맞춤형 지원체제 확립	5. 다양한 인적, 물적자원 개발	6. 선도적 이슈 생산
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 맞춤형 지원체제 확립 (성장단계 별)</li> <li>- 체계적, 단계적 지원이 필요함</li> <li>- 협동조합 타겟 설정 맞춤형 지원</li> <li>- 협동조합에 대한 지속가능한 맞춤형 지원 대책 개발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 다양한 외부 인적, 물적 자원 개발 및 연계 (7)</li> <li>- 협동조합 다양한 외부 인적, 물적 자원 개발 및 연계 + 모든 팀</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 선도적 이슈 생산 역할 필요 (3)</li> <li>- 사회적기업 선도적 이슈 생산</li> <li>- 정책 제안을 통한 민간부문으로의 사회적금융 정책 확산</li> </ul>



- 사회적금융 체계적, 단계적 지원		
---------------------	--	--

〈표 10〉 조직 내부 과제에 대한 해결 방법 논의 결과

영역	과제	구체적인 해결 방법
구성원들	구성원의 동기부여를 어떻게 할 것인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (동기부여 전 반드시) 개개인이 어떤 포인트에서 업무동기가 부여되는지 파악해야함</li> <li>- 자체 예산 또는 민간 자본으로 우리가 좋아하고 잘 하는 사업 추진</li> <li>- 인센티브 도입 : 경제적 인센티브가 아닌 별도 과업 수행에 대한 포인트를 책정하여 연가보상, 해외연수 기회, 승진/승급 등에 반영(5)</li> <li>- 매월 우수직원 선정 및 표창/포상</li> <li>- 돈? 조직 내 사례공유</li> <li>- 업무 역량에 따른 진급 시스템 구축</li> <li>- 직원 기여도, 추가 업무, 성공적 수행을 고려한 인센티브 (포상휴가, 금전, 현물 제공)</li> <li>- 성과급, 휴가(포상)</li> <li>- 직원 투표로 팀별 1인씩 우수직원 선정하여 격려금 지급+유급휴가 (5)</li> </ul>
	직원들의 전문성을 어떻게 개발할 것인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 외부 교육 프로그램 주최자(예/GSEF) 간 MOU를 통한 적극적인 직원 교육(파견) 지원, 현재는 대부분 직원이 직접 찾아 지원함</li> <li>- 교육체계 수립</li> <li>- 분야별 전문성 성장 로드맵 제시</li> <li>- 관련 교육, 자격증 프로그램 비 지원(결과물 제출)</li> <li>- 직원들이 필요로 하는 교육 컨텐츠 수요조사 및 프로그램 운영</li> <li>- 주기적으로 업무관련 직무능력 시험</li> <li>- 직원 관련 전문자격증 시험 지원(응시료, 학원비, 휴가 등)</li> <li>- 외부교육 참석 독려(업무에 부담되지 않는 범위에서, 자율적으로 외부 교육 적극참여를 독려)</li> <li>- 교육비 지급을 통한 자율적 학습(내,외부 스터디 지원)</li> <li>- 외부교육 적극 수강</li> <li>- 조직 내 인사, 교육팀 (자체 프로그램 개발)</li> <li>- 전문성 개발, 전문기관 파견(기업 등)</li> </ul>
	중간관리자를 어떻게 육성할 것인가	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 근무 연수 3~5년차 직원들에게 외부 프로젝트 제안의 자율권 부여</li> <li>- 사업 선정시 TFT 구성, 제안자가 리더 역할로 사업 종료시까지 수행</li> <li>- 인력보강의 필요시, 대체인력 활용(1)</li> <li>- 상급학교 진학 지원, 단, 법인에서 학교/학과 지정가능(2)</li> <li>- 팀장 직책 가능 직급 완화(2)</li> <li>- 중간관리자 리더십 캠프</li> <li>- 대리+과장 직급 중심의 협업을 통한 신사업 기획+조직혁신(5)</li> <li>- 요건 명료화</li> <li>- 중간관리자 인센티브 강화(추가 수당, 휴가 등)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 타 기관 파견을 통한 견문 확대</li> </ul>
내부 소통	부서 간에 소통과 협업을 어떻게 활성화 할 것인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 월간 사업 공유회 (전체부서)</li> <li>- 부서장 회의 정례화</li> <li>- 업무 바꾸기(협력), 자기 업무와 타부서가 협력하여 같이하는 사업 기획</li> <li>- 공통의 관심 주제를 중심으로 소모임 운영</li> <li>- 공동으로 진행할 수 있는 사업은 부서간 회의 진행</li> <li>- 연초 팀별 과업을 공유하는 회의(부서장간)+주기적 점검회의</li> <li>- 지원단계별로 협업계획 구축(!) : 관련회의 진행</li> <li>- 부서 간 통합 워크숍 활성화(별도로 연간 1회) (3)</li> <li>- 부서 간 과업 공유를 통해 신규 프로젝트 구성</li> </ul>
	상사와의 소통을 어떻게 활성화 할 것인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 친바래 등 활성화</li> <li>- 일일 역할 바꾸기</li> <li>- 역 결재 → 상사 (주말, 익명첨언)</li> <li>- 소모임(대체휴무, 평일)</li> <li>- 반기 1회 상임이사 또는 부서장 면담</li> <li>- 상임이사와의 대화의 날 시행(월1회 모든 직원과 면담)</li> </ul>
조직 체계	창의성과 혁신을 위한 체계를 어떻게 마련할 것인가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주기적인 아이디어 공유대회(특정 주제를 정해 해당 내용에 대해 아이디어를 자유롭게 나눌 실무자간 그룹 테이블)</li> <li>- 업무시간의 20% 이내에서 자율적 시간 활용</li> <li>- 연 1회 인사이동(팀 간 협의를 통한 유연한 조직체계 변동 가능성 부여)</li> <li>- 직원들의 의견이 수렴된 사업은 지체 없이 진행(추가과업 없이) (1)</li> </ul>
	회의와 결정구조를 어떻게 변화시킬까 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 회의 전, 내용 공유 : 고민할 시간 필요(1)</li> <li>- 다수결(직원) 의견은 이사회와 총회에 적극 전달 사업 추진</li> <li>- 전결권 이양을 통한 책임과 권한 부여(2)</li> </ul>
시각 적 모습	사무실 환경을 어떻게 바꾸어 볼까?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 휴게공간 확장, 노트북 갖고 가서 일할 수 있는 오피스 공간 마련(직원 전용) (3)</li> <li>- 전 직원 컴퓨터의 노트북화</li> <li>- 회의 공간 필요(2)</li> <li>- 추가 공간 임대 → 여유 있는 공간 구성</li> <li>- 부서별 닉네임 제적 설치(직원 포함)</li> <li>- 팀별 공간 확보 또는 사무실 공간 이전</li> <li>- (현실 가능한) 새로운 사무실 검색 및 이전 검토, 현 사무실은 근본적으로 노후화되어 인텔리어 및 리모델링의 의미가 없음</li> <li>- 이사</li> </ul>
	조직의 인지도를 어떻게 높일	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SNS 홍보(사회적 경제 이슈 콘텐츠 개발)</li> <li>- 월 별 신나는 조합 이벤트 진행(타이틀 제공) (1)</li> <li>- 홍보전담인력 배치, 사회적 경제 관련된 글 기고(전문적)</li> <li>- TV 광고, 매스컴 노출</li> </ul>

	것인가?	- 연구소 설립 후 영향력 있는 학회지 투고, 기사 양성 → 이슈화
--	------	---------------------------------------

## V. 결론 : 사명과 비전 수립 이후의 과제

신나는조합은 한국 최초로 마이크로크레딧 사업을 시작한 민간조직으로 빈곤층 및 사회취약계층의 자활, 자립을 지원하기 위해 설립되었다. 10년 전부터는 사업의 영역을 확장하여 사회적 경제 조직을 지원하는 과업을 충실히 수행해 오고 있다. 신나는 조합의 향후 10년을 준비하면서 조직의 역할 확장에 맞게 설립 목적과 사명을 재수립하고, 앞으로의 비전을 그리기 위한 노력이 필요하였다. 그 과정에서 직원뿐만 아니라 이사회, 고객, 다양한 이해관계자들의 생각과 의견을 듣고 협의하여 새로운 조직의 사명과 비전을 수립하였다. 이러한 노력들이 현장에서 제대로 실현되도록 하려면 다음과 같은 노력들이 필요할 것이다.

첫째, 사명과 비전 컨설팅 후속으로 연도별 목표와 전략 수립 작업을 진행해야 한다. 비전 실현은 구체적인 목표와 전략이 있어야 가능하다. 각 팀별로 비전과 연관된 다양한 사례들을 조사연구하여 전략적 아이디어를 마련하고 연도별 목표와 전략을 수립해야 한다. 이때 내적 역량을 고려하여 실현 가능성을 확인하는 것도 필요하다. 목표와 전략 수립도 구성원 전체가 함께하는 과정을 통해 만든다. 각 팀의 활동이 비전 중심으로 정비되어 구체적인 성과를 만들어내면 조직 전체의 방향 설계에도 도움이 될 것이다.

둘째, 새롭게 만들어진 사명과 비전을 지속적으로 확인하는 것이 필요하다. 사명, 비전을 조직의 구성원들과 정기적으로 해석하고 공부하기 위한 노력과 실천이 중요하다. 비전 실현을 위한 중장기 목표와 전략은 조직의 평가 기준이 되어야 한다. 사명을 중심으로 조직을 성찰하고 비전을 중심으로 조직 활동을 평가해야 한다. 다양한 학습 기회와 워크숍을 통해 구성원들이 사명과 비전을 연구하고 토론할 수 있는 기회를 갖는 것이 중요하다. 비전 컨설팅 과정에서 확인한 것처럼 구성원들과 함께 논의하고 결정하는 작업은 구성원들의 책임감과 주인의식을 높일 수 있다.

셋째, 비전을 실현하기 위해 조직의 시스템을 재정비하고 내부 운영을 보다 탄력히 하기 위한 계획을 수립하고 실행한다. 사명과 비전은 결국 조직 구성원이 실현하는 것이다. 사명과 비전 실현을 위해서는 안정적인 조직 시스템이 뒷받침되어야 하고 조직의 지도부는 구성원이 사명과 비전을 향해 가슴 뛰게 일할 수 있도록 환경과 조건을 조성해 주는 것이 필요하다. 또한 구성원들은 주도적으로 협업의 경험을 통해 조직의 시너지를 만들어야 한다. 컨설팅 과정에서 논의된 조직체계에 대한 의견들과 내부 과제에 대한 아이디어들을 검토하여 단기적 실행방안과 장기적 실행 방안을 분류하여 실행해야 한다.

## 참 고 문 헌

- 김성자(2005), 감마모델을 이용한 비영리마케팅에 관한 연구 : 한국여성생활연구원 중심으로, 석사학위 논문, 경희대학교.
- 김성준(2015), 사회복지조직의 미션(Mission)이 조직몰입에 미치는 영향, 석사학위논문, 전주대학교.
- 유우가(2008), 미션과 혁신 및 경영성과의 관계에미션과 혁신 및 경영성과의 관계에 관한 연구, 석사학위 논문, 창원대학교.
- 이봉철(2016), 비전수립이 경영성과에 미치는 영향과 중소기업 비전수립 컨설팅방법론에 관한 실증 연구, 석사학위논문, 한성대학교.
- 천할솔, 조영복, 이나영(2018), 사회적기업에서 비전공유가 조직사회화에 미치는 영향 : 조직건강의 매개효과를 중심으로, 경영과 정보연구, 37(1), 75-101.
- 최민희(2016), 비영리조직 역량강화를 위한 중간지원기관의 역할: 서울시자원봉사센터와 아름다운재단의 지원사업을 중심으로, 석사논문, 한양대학교.
- 최해식(2011), 사회적기업 지원제도및 중간지원조직의 발전방향에 관한 연구 : 경기지역을 중심으로, 석사학위논문, 가천대학교.
- 한국감마센터(2014), GAMMA의 창시자, [http://www.gamma.or.kr/?page\\_id=2650&uid= 62&mod = document](http://www.gamma.or.kr/?page_id=2650&uid=62&mod=62&document).
- 홍영숙(2017), 사회적경제 중간지원조직의 역할 제고방안에 관한 연구 : 성북구 사례 중심으로, 석사학위 논문, 한양대학교.
- Kapfer, Ludwig(2001), 프로젝트 매니지먼트, 김재경 역, 한국감마모델연구소.
- Kapfer, Ludwig(1999), 성공을 부르는 총체적 마케팅 경영 모델: 감마모델, 김사강 역, 한국감마모델연구소.

논문접수일 : 2021년 7월 28일
심사완료일 : 2021년 8월 13일
게재확정일 : 2021년 8월 19일