

Giving Korea 2021

비영리 조직 최고관리자 경험에 관한 연구

장윤주

아름다운재단 연구사업팀

목차

1. 연구 필요성 및 목적
2. 선행연구
3. 연구대상 및 방법
4. 연구결과
5. 결론 및 제언

1. 연구 필요성 및 목적

1) 연구 필요성 및 목적



- ❁ 비영리 섹터는 지난 수십년 동안 전세계적으로 민주주의와 시민사회의 발전을 증진시키는데 중요한 역할을 해오고 있음.
- ❁ 한국은 1987년 민주화 이후 국내 비영리 조직은 급격히 성장하였고, 민주주의 증진과 여성과 환경이슈, 사회적 경제적 정의 등 다양한 사회적 이슈를 실현하는데 중요한 역할을 해옴.
- ❁ 2000년대 초반에는 시민의 자발적 동기와 대중모금으로 운영되는 공익재단이 본격적으로 출현함. 1960년 102개에서 2018년 14,033개로 늘었고 약 56%의 조직이 1990년대 후반과 2000년대 초반 설립되었으며, 2018년 기준 비영리조직 수는 약 33,676개임.
- ❁ 비영리조직의 양적 성장과 함께 최고관리자 유형도 다양화 되었으며, 특히 비영리조직에 영리부문 출신 최고관리자의 유입이 두드러짐.
- ❁ 영리 또는 공공부문 경험의 최고관리자는 다(多)섹터 경험자로서 관리적 전문성과 외부자원 유입차원에서 비영리조직 성과에 기여할 수 있는 한편, 조직의 미션, 운영원리, 기존 구성원과의 문화적 차이로 갈등을 겪거나 전문성을 발휘하지 못한 채 퇴사하는 경우도 다수 발생.
- ❁ 본 연구는 최고관리자의 섹터경험(영리/비영리)과 경로(외부영입/내부승진)에 따른 강점과 한계를 파악하여 비영리조직 성과에 기여할 수 있는 방안을 탐색하고자 함.

2) 연구문제

🍌 개인 차원 (Personal level)

- 경험 : 최고관리자는 어떠한 섹터 경험과 경력이 있는가?
- 동기 : 최고관리자는 어떠한 동기나 기대를 가지고 비영리조직에 오는가?

🍌 조직 차원 (Organizational level)

- 기대 : 조직은 최고관리자에게 어떠한 기대가 있는가?
- 조건 : 어떠한 조건에서 비영리조직은 내부승진 또는 외부영입을 하는가?

🍌 경영 차원 (Managerial level)

- 도전 : 조직 운영에서 최고관리자의 어려움은 무엇인가?
- 역량 : 비영리 조직 운영에 필요한 최고관리자의 역량은 무엇인가?
- 승계 : 리더십 승계를 위한 전략적 인사관리가 있는가?

2. 선행연구

1) 이론적 근거

🍷 이론적 근거 : 최고경영진 이론 (upper echelons theory)

- 조직의 성과는 부분적으로 경영자의 배경 유형에서 추측할 수 있다는 이론으로 경영자와 성과의 관계 설명에 가장 지배적으로 사용되는 이론.
- 최고관리자는 단순히 기업의 구성원들 중 일부가 아니라 기업의 경영에 영향을 미칠 수 있는 지배적 집단이며, 최고경영진이 가진 지식이나 가치체계를 기반으로 외부경영환경을 인식하고 해석하는 것에 따라 전략적 선택의 결과가 달라질 수 있음.
- 즉 최고관리자가 보유한 전문성은 조직적 차원에서 성과와 관련 있다고 많은 문헌에서 증명하고 있는데, 그 특성은 나이, 전문분야, 타 분야 경험, 교육, 사회적 배경, 경제적 지위 그리고 그룹 헤게모니로 유형화할 수 있음 (Hambrick&Mason, 1984).

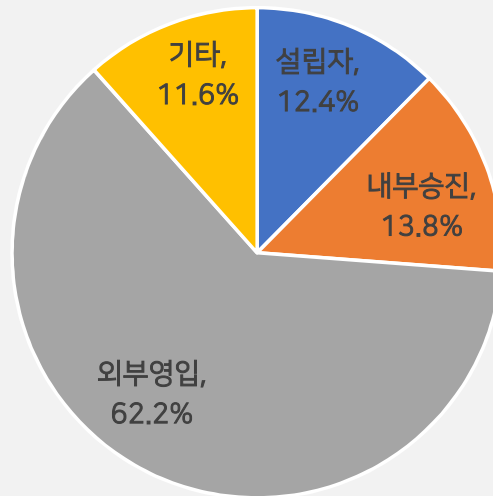
🍷 선행연구 : 국내 비영리 최고관리자 연구 부재

- Kuenzi&Stewart(2017) 69개 보건복지부 비영리기관 대상 최고관리자 전문성과 성과 관계.
- Kim(2014) 미국 내 문화예술단체 설문 909개와 12명의 비영리관리자 인터뷰를 통해 비영리조직들이 시민적 기능(civic function)보다 시장적 기능(market function)에 관여.
- 최부겸, 안지영(2018) 2,234개 공공기관장 교체 연구.
- 사회복지기관 중심의 리더십 유형에 관한 연구.

2) 선행연구-기빙코리아2019

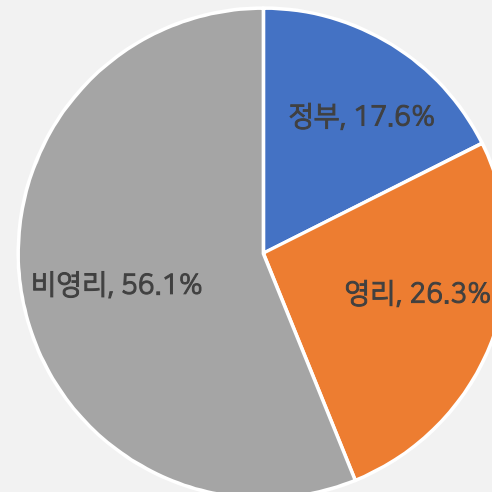
- 💰 영입경로는 외부영입이 65.2%, 내부승진이 13.8%, 설립자 12%로 외부영입이 우세하였음.
- 💰 1990-2018년 비영리조직 최고관리자중 비영리 섹터 경험자는 56.1%로 가장 많고, 그 다음으로 영리 23.6%, 정부 17.6% 었음.

<2018년 기준 최고관리자 경로 분포>



N=275

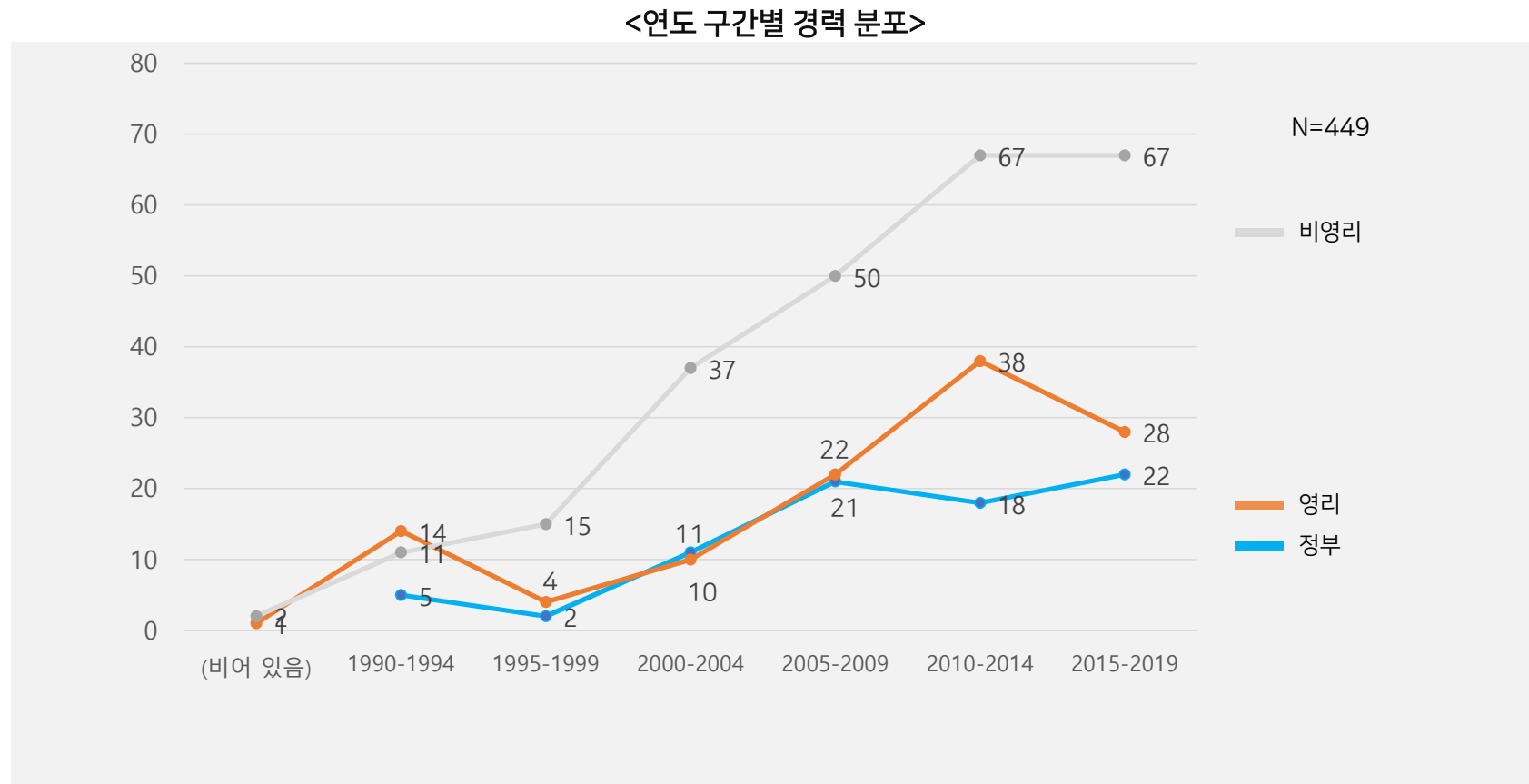
<1990년-2018년 최고관리자 경력 분포>



N=449

2) 선행연구-기빙코리아2019 (계속)

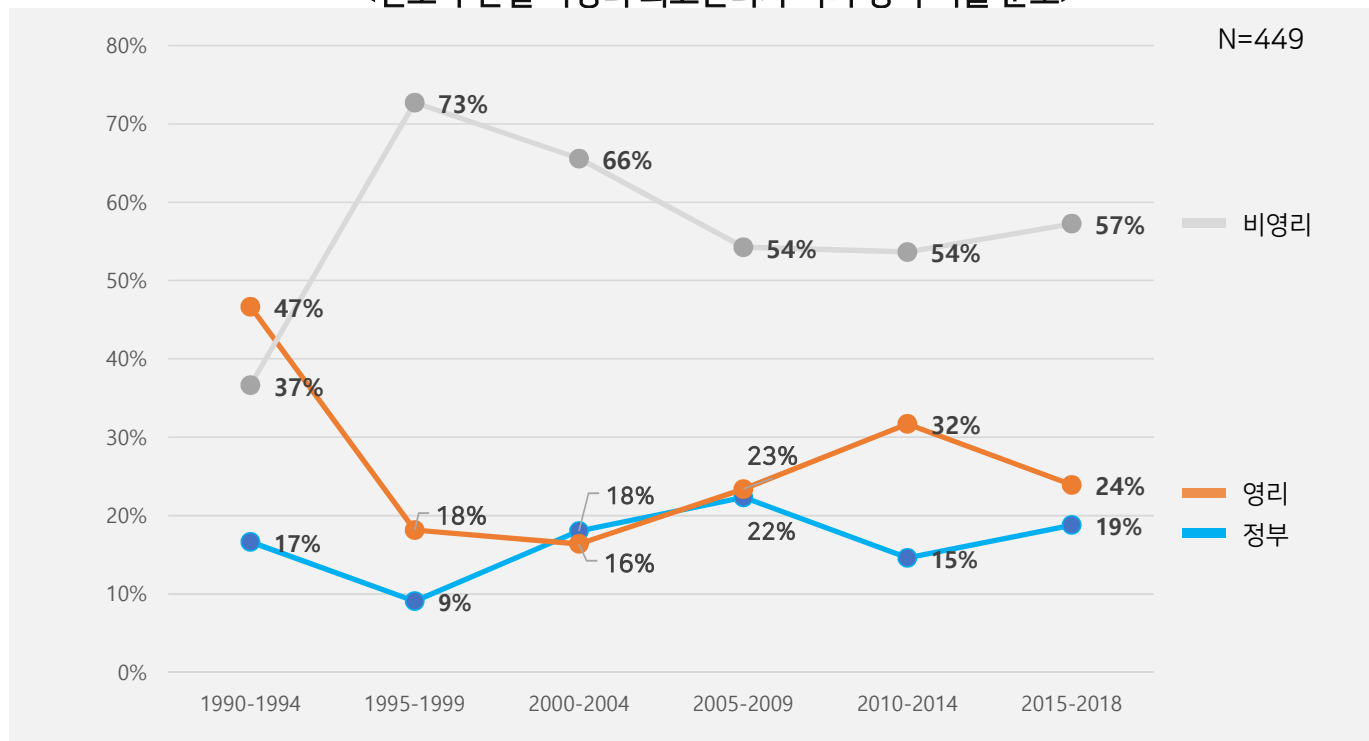
💰 연도별 구간에서 비영리 경력의 출신 최고관리자가 가장 많지만, 영리 출신 최고관리자는 2010년 이후 큰 증가폭을 보였음.



2) 선행연구-기빙코리아2019 (계속)

- 비율로 살펴보면, 지난 20년간 비영리 출신 최고경영자는 전반적으로 하락추세를 보인 반면, 영리 및 정부 출신 최고관리자는 꾸준한 증가세를 보이고 있는 것으로 조사되었음.
- 2000년 이후 비영리 외 섹터에서 최고관리자가 유입되는 이유는 비영리조직의 양적 증가로 인한 인력 수급 불균형, 1990년대 옹호(advocacy) 중심 비영리에 비해 다양한 성격의 조직 출현, 높아지는 전문경영에 대한 요구 등으로 추측됨.

<연도 구간별 비영리 최고관리자 섹터 경력 비율 분포>



3. 연구방법 및 연구대상

3. 연구방법 및 연구대상

1) 자료수집 방법 및 기간

기간 : 2020년 4월~5월 / 2021년 8월 ~ 9월

방법 : 인터뷰 (온/오프 병행)

2) 연구대상 선정기준

- 1) 2019년 기빙코리아 조사대상 646명의 최고관리자 중 현직 또는 최근 경력자를 대상으로 함.
- 2) 인터뷰 대상 카테고리를 섹터 경험과 유입 경로 3*2로 구분하여 각 카테고리에 부합하는 경력자 리스트를 작성함.
 - ① 섹터 경험 : 비영리 VS 영리 VS 혼합
 - ② 유입 경로 : 내부승진 VS 외부영입
- 3) 인터뷰 대상이 되는 비영리조직에 요청하여 섭외함.
- 4) 기타공공섹터 경험자는 주로 지자체 출연기관으로 공무원 당연직인 경우가 다수였으며, 당연직 공무원을 제외한 기관의 최고관리자는 그 수가 적고 섭외가 되지 않아 최종 영리, 비영리, 혼합(영리+비영리) 섹터 경험자를 인터뷰 하였음.

3) 연구 참여자

참여자 수	11명	외부영입	5명
조직 수	10개	내부승진	5명
		외부영입 후 내부승진	1명
성별	여성		4명
	남성		7명
최고관리자 선임 당시 연령	40대		7명
	50대		3명
	60대		1명
조직 규모(직원 수)	100명 이상		4개 조직
	50-100명		4개 조직
	50명 미만		2개 조직

- 🍷 면담자는 총 10개 조직의 11명.
- 🍷 5명은 외부영입, 5명은 내부 승진. 1명은 중간관리자로 영입 후 최고관리자로 승진한 경임.
- 🍷 면담자 중 퇴직한 전 직장을 기준으로 응답한 면담자가 5명임.
- 🍷 외부영입 6명 모두 주요 직장 경험은 영리 기업이었으며, 이 중 2명은 비영리조직 또는 사회적 경제 조직 경험이 있음.

3) 연구 참여자 (계속)

번호	최고관리자 재임기간(년)	임기시작 연령대	내부 승진	외부 영입	영리 경험	비영리 경험	과거 조직내 CEO 이슈
A	3	40		V	V	V	V
B	6	50		V	V	V	V
C	3	50		V	V		V
D	1	40		V	V		V
E	2	50		V	V		V
F	9	40	V			V	
G	3	40	V			V	V
H	9	40	V			V	
I	3	40	V			V	V
J	3	40	V			V	
K	2	60	V		V	V	V

- 💰 재임기간 중 **파란색**은 전직자에 해당함.
- 💰 전직자는 이직, 모법인의 다른 법인으로 발령이 된 경우도 포함됨.
- 💰 최고관리자가 부재중에 대행한 경우도 실질적 재임기간으로 포함.
- 💰 재임기간은 반올림 값.

4. 결과

1) 개인 차원 (Personal level) - ① 경력

<내부승진 - 5명>

- 🍷 **진입** : 사회복지를 전공했거나, 사회복지 현장이나 비영리 실천현장에서 사회생활을 처음 시작하여 비영리 경력 최소 20년 이상.

유형 1 : 조직의 창립에 직접 관여하거나 창립 멤버에 준하게 입사하여 작은 조직에서 분화되지 않은 여러 업무를 경험함. 빈곤이나 여성관련 서비스와 같은 직접 사업 뿐 아니라 회계, 홍보, 모금과 같은 업무도 동시에 병행하였음.
유형 2 : 창립 초기 공채로 입사하여 모금, 사업, 기획 등의 부서를 거쳐 지속 승진을 함.
유형 3 : 모법인 산하 복지관에서 실무자로 경력이 쌓여 복지관 관장을 지낸 후 법인 사무총장으로 발탁됨.
유형 4 : 함께 일했던 중간관리자의 이직에 함께 하면서 새로운 사업을 런칭하거나 영리/비영리 여러 조직과 협업을 한 경험이 있고, 또 다른 옛 상사가 새로운 조직을 만들 때 영입되어 근무하다 승진하게 됨.
- 🍷 **경력** : 조직의 직접 사업 뿐 아니라 조직 경영에 필요한 경험을 병행해 옴. 예를 들어 회계, 재무, 인사, 홍보, 모금과 같은 업무를 실무에서 수행해 보거나, 연차가 쌓이고 승진을 하면서 전략 기획을 담당하기도 함. 즉, 규모에 관계 없이 조직 하나를 만들거나 운영해 본 경험이 있음.
- 🍷 **요약** : 조직 직접 사업 + 조직경영 업무. 조직설립 준하는 경험. 여러 조직으로 이직을 거쳤지만 초기 진입한 본인의 관심영역이나 업무와 크게 달라지지 않았음.

1) 개인 차원 (Personal level) - ① 경력

<외부영입 - 5명>

🍁 **진입** : 기업에서 적으면 20년, 많게는 30여년간 근무 후 전환기를 맞아 이직을 함.

유형 1 : 경영학 전공. 대기업에 입사하여 석유관련 사업부서에서 근무함. 이후 그룹 계열사 대표를 역임하다 이 회사를 사회적기업으로 전환시키는 일을 담당하게 되면서 사회적 경제 영역으로 진입. 이후 현재 조직 최고관리자 제의를 받게 됨.

유형 2 : 사회복지 전공. 대기업에서 마케팅과 업무를 담당하다 다국적기업의 커뮤니케이션과 기업사회공헌 업무를 함. 기업사회공헌 업무 경험으로 연계가 되어 국내 비영리조직 간부로 입사한 경험이 있음.

유형 3 : 경영학을 전공. 금융회사/IT 회사에서 30여년을 근무하였으며 대표까지 역임함.

유형 4 : 공학 전공. 국내 반도체 기업, 외국계 회사 홍보팀장 근무 후 30대 중반 회사를 창업함.

<외부영입 후 내부승진 - 1명>

유형 1 : 영리 기업에서 30여 년간 근무하다 이전 경력과 연관되는 해외사업부서 중간관리자로 입사한 후 승진.

🍁 **요약** : 전공은 경영학 외 공학, 사회복지 등 다양함. IT, 금융, 마케팅, 해외사업 등 분야 전문성을 가졌으며 기업의 임원 또는 대표직을 수행한 경험이 있음.

1) 개인 차원 (Personal level) - ② 진입 동기 (외부영입 최고관리자)

🍷 이타주의

너무 치열하게 살아오다가 뭔가 자기가 회사를 떠나야하는 순간이나 돌아봐야 할 때가 올 때, 이왕이면 가치 있는 일에 가서 마지막으로 직장생활을 마치고 싶다는 생각...

나중에 좀 여유가 되면 이런 아이들을 위한 사업에 좀 더 많은 도움을 줘야겠다, 하는 생각을 그냥 막연하게 좀 했을 거예요.

내가 살아온 그런 회사에서의 역할보다는 더 사회에 대한 기여가 가능할 거라는 그런 게 기대였구요...근본적인 이면기제의 반대편에는 뭐가 있냐면... 지난 20년간은 나 하나 먹고 살기에 바쁘지 않았나 하는 그런 길티필링((guilty feeling)이 있었어요.

🍷 우연

그분이 이런 단체가 있는데. 그 당시에 나는 이제 다른 쪽에서 나 은퇴를 한 상태 때문에 여기 와서 일을 한 번 해보면 어떨겠느냐 그런 제안이 왔는데 사실 맨 처음에는 거절을 했어요.

기회를 처음 헤드헌터한테 들었을 때, 너 이런 거 좋아하지? 라고.....이래서 어? 어떻게 알았어? 그래 맞아 나 이런 거 좋아해. 그리고 이제 여기를 지원하게 된 거예요.

2) 조직 차원 (Organizational level) - ① 기대

<외부영입 최고관리자가 말하는 조직에서 받는 기대>

- 🍷 누구로부터 : 이사회 VS 사무국
- 🍷 위기극복 : 재무적 위기, 성장 정체인 경우 기업경영 경력을 통해 수익과 성장을 기대.
- 🍷 조직 안정화 : 외부영입을 한 대다수의 조직이 이전 최고관리자가 임기를 다 채우지 못하거나 잦은 교체를 겪었기에 안정적 리더십에 대한 기대.
- 🍷 과제 해결 : 내부에서부터 해결이 어렵거나, 고질적인 문제 해결



2) 조직 차원 (Organizational level) : - ② 내부승진 VS 외부영입의 조건

<로열티 Royalty>

- ☎ 내부승진 : 설립자 / 실무형 이사진 / 초창기 입사 멤버가 근속
- ☎ 외부영입 : 설립자 부재 / 명망형 이사진 / 조직이 위기의식을 느끼는 경우 이루어짐

10개 조직 중 7개 조직은 이전에도 최고관리자의 중도 사임 또는 잦은 교체를 겪은 바 있음.

전임 최고관리자 관련 이슈는 3가지로 분류됨.

- 1) 영리 경험 최고관리자의 경영방식이 조직내 문화와 충돌하여 내부 반발, 중도 사임. (4개 조직)
- 2) 이사회와 갈등 : 종교 기반 법인으로 성직자 중심의 이사회, 독단적인 이사장과의 갈등. (2개 조직)
- 3) 최고경영자 자질과 이사회와의 복합적인 문제. (1개 조직)

- ☎ 이와 같은 이슈는 최고관리자 직을 사무국 직원이나 이사가 대행을 하기도 하고, 장기간 최고관리자 공석 기간을 만들기도 함.
- ☎ 과거에 외부영입으로 실패를 한 경우 2~3회 연속 외부영입 실패를 겪는 경우가 5개 조직이나 됨.
- ☎ 내부승진 실패 후 외부 영입을 지속 하고 있는 조직도 1곳 있음.
- ☎ 이 중 1개 조직은 내부승진으로 정책을 변경함.

3) 경영 차원 (Managerial level) : ① 도전 : 수평적 문화

<수평적 문화>

- ☎ 위계가 없고 상명하복문화가 태생적으로 부족하다고 느끼며 이로 인해 일의 속도와 추진에 어려움을 느끼게 됨.
- ☎ 직급 단계가 적거나 거의 없고, 일의 방식이 탑다운(top-down)보다 바텀업(bottom-up)을 지향하는 비영리조직의 수평적 문화는 2-30년간 대기업의 기업문화에 익숙해온 최고관리자에게 문화적 충격과 어려움.

그때는 또 조직체계 자체가 워낙 위에서 시키면 그대로 찍어 누르는 그런 게 있었기 때문에 내가 뭐를 하는 거는 이제 어느정도 직급이 올라갔을 때 했던 거고, 밑에서 대리 이하 직급이었을 때는 시키는 것만 했단 말이지. 네 근데 여기 와서는 이제 아무래도 처음에 그 문화적 충격이라는 게 이제 그런 거.

비영리조직의 이거는 적응이 아니고 포기를 해야 겠구나 하는 것도 있어요. 예, 상명하달. 제가 지시를 하면, 그냥 그대로 수행된다는 거는 바라지 않아요.

상명하복의 문화가 태생적으로 부족한 문화에 적응하기 위해 절대적인 시간이 필요하고 이에 따라 추진력에 있어서 한계를 느끼는 최고경영자는 심리적으로 많은 어려움을 느끼게...

3) 경영 차원 (Managerial level) : ① 도전 : 실적 VS 아웃컴(outcome)



<실적 VS 아웃컴>

- 🍎 기업의 실적은 비영리의 아웃컴과 같지 않다는 것을 이해하는 데 시간이 걸림.
- 🍎 이전 직장의 실적 경험으로 비영리보다 우위에 있다고 자만할 수 있음.
- 🍎 미션에 기반한 사업성과는 결과보다 과정, 소통이 중요함.

비영리를 너무 쉽게 생각하는 경향이 있어요. 상대적으로 덜 경쟁적이니 금방 성과가 나겠지. 겸손해질 필요가 있는데 비영리에서 일하면, 까짓 것 할 수 있지 이런 자세로 와서는 백이면 백 다 실패합니다. 자신의 기업 경험이 상대적으로 우위에 있다고 자만하고 쉽게 생각하는 위험요소...

제일 큰 거는 이제 영리기업에만 거의 평생 있었기 때문에 일단 모든 게 실적이 받쳐주지 않으면 다 소용이 없는 건데..... 근데, 좀 지나면서 보니까 여기는 후원금 실적으로 본다고 그러면 그거를 뒷받침하기 위한 사업 수행이 중요하다는 걸 느꼈기 때문에, 너무 그렇게 영리기업같이 실적 지향주의로 밀어붙이는게 전혀 이 엔진에는 맞지 않다라는 거를 느끼기 까지는 문화적 충격이 있었죠. (그렇게 이해하기까지는 얼마나 걸리셨을까요?) 꽤 걸렸던 것 같은데. 1년? 정도는.

이게 무조건 밀어붙이는게 능사는 아니고 그 미션에 맞는 거를 즐겁게 해나가는 과정에서 성과가 따라와야 성과를 제 앞에 내세우고 ...이거는 아닌 것 같다는 그거를 느끼게 되면은 아마 이제 이 NGO의 성공으로 정착하고 그게 끝까지 안 맞게 되면 아마 본인이 안 맞아서, 여기는 내가 일할 곳이 아니다 하고 떠나게 되고...

3) 경영 차원 (Managerial level) : ① 도전 : 이사회



<이사회>

☺ 종교기반 법인 이사회 : 종교적 신념과 경영 분리 어려움, 인사나 사업에 종교 관계자 개입

힘깨나 쓰는 정치인 목사님, 장로님이 와서 이상한 요구 많이 하죠. 어떤 분은 학교 재단의 자기 관계자인데 자기네 대학교에 장학금을 달라고 하죠. 또 자기는 맡겨놓은 것처럼 와서 뭘 요구하기도 하고...

☺ 이사회가 사무국을 마이크로매니징하는 경우

내가 이런 잔소리를 들으려고 여기를 입사한 게 아닌데 너무너무 잔소리가 심한 거야. 그니까 오면, 어느 직원을 잘라야 됩니다... 뭐 그런 수준의 얘기들을 계속 하는 거예요...

☺ 조직의 미션과 무관한 이사회

비영리가 정관이 있고, 정관에 있는 목적사업을 하는 곳이고, 이런 식이 아니라는 거죠. 영리의 논리는 자기를 뽑아준 사람이 지시를 하는 거로 사는 거예요. 근데 이제 그때 입사했을 때는 이사장과 이사가 저를 뽑았는데, 어...그 처음 몇 달 동안 많은 혼란이 와요..... 실제로는 이사장과 이사는 이 조직이 추구하는 그 목적이나 정관의 우리 존재의 이유에 대해서 과연 생각을 하는 사람들인가 하는 오히려 회의가 일어나고...

3) 경영 차원 (Managerial level) : ① 도전 : 조직시민의식



<높은 조직시민의식>

- 🍷 조직 구성원들이 공동체로서의 책임이나 역할을 기업조직보다 훨씬 더 광범위하게 인식하고 있음. 즉, 조직시민의식이 높음.
- 🍷 리더가 결정을 내리기 전 많은 회의와 논의를 거쳐야함. 때로는 이 때문에 최고관리자가 결정권한이 없는 것처럼 느껴지기도 함.
- 🍷 높은 관여는 곧 소통의 질과 방법에 대한 고민으로 이어짐.

영리와 비영리의 인게이지먼트 레벨(engagement level)이 다르다고 제가 이제 그 이해를 해요. 그니까 각자의 그 각 구성원이 자기 조직과 자기와의 관계를 설정하는 부분이 본인이 어느 정도까지 인게이지 해야하는지를 다르게 받아들인다는 거죠. 그니까 극단적으로 00회사에서는 need to know base라는 게 아주 룰이에요. 네가 알아야 하는 것만 알고, 네가 알 필요가 없는 거는 관여하지 말아라. 이게 확실하거든요. 그런가 면, 이 조직은 모든걸 알아야 해요.(웃음) 무슨 일이 진행되는지.

CEO는 결정을 해서 밀어붙이고, 안 되면 책임지고 떠나거나 응분의 대가를 받잖아요. 그런데 다 협의를 하고 그러기 때문에 그걸 누가 책임져야하나, 그런 애매모호한 블루오션이 있는 것 같더라고요.

그니까 이 사람들하고 커뮤니케이션 할 때는 너는 payroll에 있어서 이거, 이거가 주어졌으니까 이거 외에는 할 필요가 없고, 더 하면 넌 오버다 이렇게...그런 식으로 커뮤니케이션하게 되면 되게 슬플 거예요. 이 사람들한테는 공동체로서의 구성원으로서의 책임이나 역할 부분을, 네가 이걸 해줘야 우리가 같이 간다는 식으로 설명을 해야지 너는 원래 직원이 이렇게까지 일을 하는 게 아니야 라고 말을 하면 안되죠.

3) 경영 차원 (Managerial level) : ① 도전 : 조직시민의식 (계속)



영리에서 온 사람에게 꼭 이야기 해주고 싶었던 게, 커뮤니케이션은 계산적이지 않고 진실해야 돼요. 두 번째로 상대방의 자존감이 다치지 않게 하는 커뮤니케이션이 매우 중요해요. 영리의 정글스러움에는…… 지나고 나서 보니까 그 놈이 나를 속였구나. 그래도 다녀야지 뭐… 그런 일들이 영리 세계에서는 있을 수 있는 일인 거예요. 그런데 비영리로 가는 사람이 만약에 그런 옛날 솜씨를 발휘해서, 같은 국장끼리 경쟁을 붙인다거나, 여기선 이 얘기하고 저기선 저 얘기하고 하는 식의 커뮤니케이션을 구사하다가는 굉장히 힘들 것이에요. 왜냐하면 이 사람들은 모든 걸 공유하는 사람들이고, 이분들이 가지고 있는 근본적인…내가 이 사회에 기여하는 것에 비해 그에 상응하는 대접을 받지 못하고 있다라는 마음이 있어요. (중략) 스스로를 셀프모티베이트(self motivate)를 해서 셀프이스팀(self-seteem)이 이정도까지 올라가 있는데 (중략) 외부자극은 내가 견디겠는데 내부 사람들이 서로 그런 식으로 말을 한다면 참을 수 없는 거고, 특히 윗사람이 그런 부분을 건드리면 안 되는 거죠. 이 사람들은 승진이나 영달, 그런 데 관심이 없기 때문에 영리세계에서 굉장히 많이 쓰는 당근과 채찍이 안 먹혀요. 그분들이 소중히 여기는 가치가 있기 때문에 동료로서 대우를 받고 싶고 내 윗사람한테 그런 모티베이션을 얻고 싶은 게 거기 구성원이죠. 그랬던 것 같아요.

3) 경영 차원 (Managerial level) : ② 역량

<영리경험 최고관리자>

- 🍷 사회문제와 소외계층에 대한 인문적인 인식과 공감.
- 🍷 시민단체나 비영리법인의 역사, 태생적 한계점.
- 🍷 경쟁상대로의 상대가 아니라 서로 도움을 나눌 수 있는 존재에 대한 깨달음.
- 🍷 경쟁과 성과 위주의 목표 지향적인 자세를 내려놓고 공감과 소통과 설득으로 다가가려는 자세.
- 🍷 목표설정의 적합성 검증, 업무 개선에 대한 속도와 인내에 대한 결단력, 가치기준이 다를 수 있다는 마음의 준비.

<비영리경험 최고관리자>

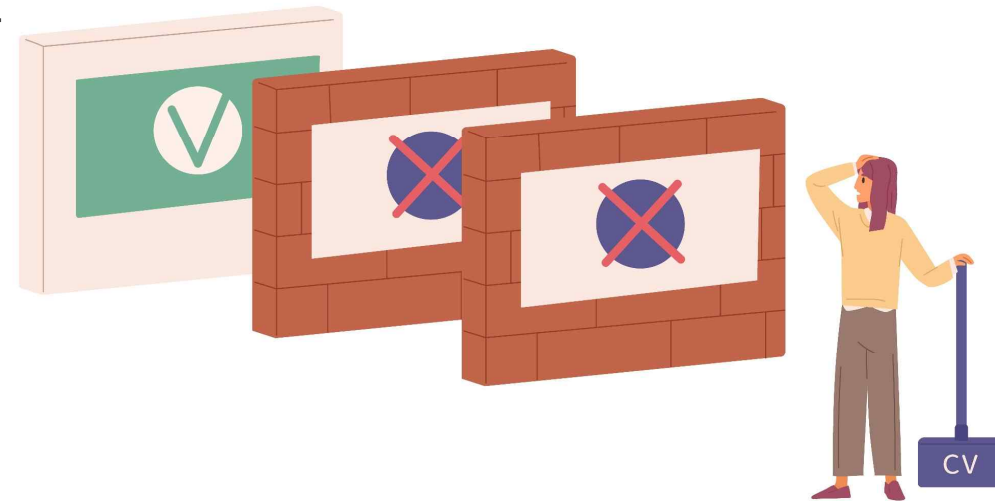
- 🍷 영리든 비영리든 사업을 위한 동물적 감각. 단, 비영리는 가치를 팔기에 직관 위에서 비전을 제시할 수 있음.
- 🍷 목표 지향적인 자세를 내려놓고 공감과 소통과 설득으로 다가가려는 자세.
- 🍷 현장전문성 / 전략 및 예산수립, 기획력.
- 🍷 뻗속까지 비영리로 성장한 사람은 영리의 합리적, 체계적, 규정 등을 좀 더 배울 필요. 조직관리 역량.

3) 경영 차원 (Managerial level) : ③ 승계

💰 체계화된 승계 시스템을 갖춘 곳은 없으나...

- 내부적으로 승진절차와 승계과정을 체계화 하려는 시도와 노력을 하는 곳은 있음.
- 초창기부터 직원교육 및 연수를 통해 내부승진을 공고히 함.
- 조직의 철학, 경영경험과 역량을 전수하기 위해 고급간부 대상 교육과 워크숍 강화. 그 풀 내에서 인사평가, 승진 방식으로 최고관리자 선발.
- 최고관리자가 되기 위해서는 현장경험과 전략기획, 경영관리 경험 필수.

💰 면담자 모두 내부승진이 되어야 한다는 데 한 목소리이나, 다음과 같은 제약을 토로함.



3) 경영 차원 (Managerial level) : ③ 승계 (계속)



- 금전적 동기부여의 한계

직원들 복지나 이런 데 쓸 수 있는 금액은 한계가 되어 있어요. 15%는 못 넘게 최소한 30%정도로 좀 해줘야 좋은 직원들 대우도 좀 좋게 해주고 하는데.

- 기획과 인사가 조직운영과 전략에 매우 중요하나 인재 또는 전문성 부족

인사나 경영, 기획과 인사는 그 조직을 속속들이 잘 알지 않으면, 또는 그 조직 구성원들과의 굉장히 밀착된 관계가 아니면은 외부에서 인사 10년 했던 사람을 갖다 놔도 못 하거든요... 실제로 우리 조직의 가야 될 방향, 전략방향, 기획 이런 건 내부에 있는 중간 관리자들이 훨씬 더 잘 만들어내요.

- 내부에서 사람을 키우고 끌어주는 경험과 조직문화의 한계

다양한 시도가 필요한데, 그런 시도를 하는 과정에서 혹시라도 상처를 받거나 이럴까 봐. 이제 그게 좀 걱정이 돼. 우리가 아시다시피 인력풀이 크지가 않고 상당히 제한적이기 때문에...

다음에 한번 해보지 그러냐. 절~대로 안한다. 내가 왜 그 고생을 하냐고. 이런 식이에요. 예를 들면. 사명감이 왜 없을까. 가치추구는 한다고 하는데, 내가 여기서 조직을 일궈야겠다는 그런 사명감이 왜 일어나지 못할까. 그만큼 기회를 주지 않았고. 또 위에서 선배들 멘토들이 그 사람을 이끌어주고, 소위 정치에서 대권주자를 키운다고 하잖아요. 근데 그게 시기의 대상이 되고...

5. 결론 및 제언

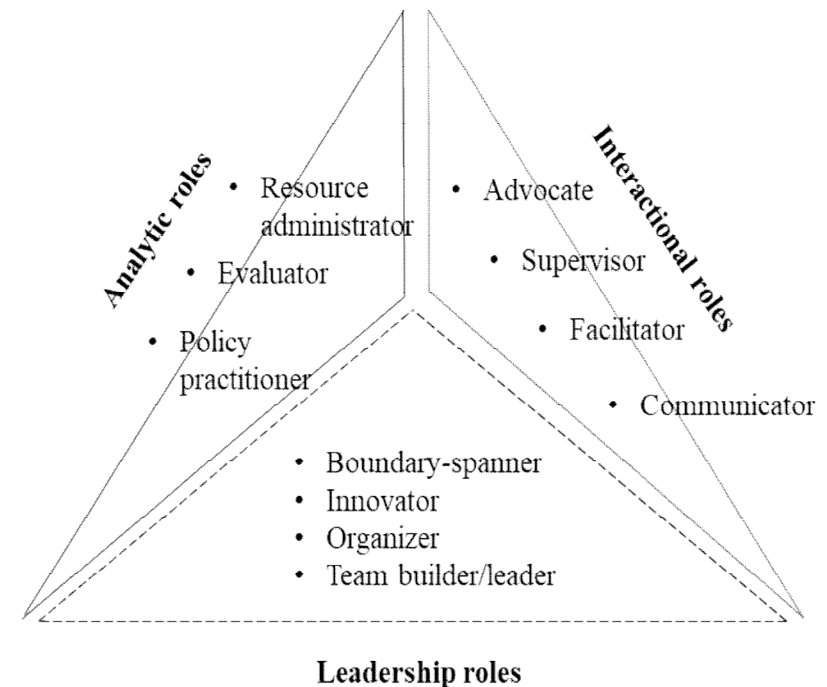
- 🍎 비영리조직들은 최고관리자 선임과 운영에 어려움. 리더십 승계에 대한 계획 부재.
- 🍎 영리기업 출신 최고관리자
 - 기업에서의 성공 경험
 - 비영리조직의 일경험은 부재
 - 직면하는 어려움은 비영리조직의 고유한 특성: 미션, 민주적 의사결정구조, 다양한 이해관계자 / 복잡한 지배구조 -> 권력이 분산, 복잡한 지배구조. 권력 없이도 리더십을 발휘할 수 있어야.
- 🍎 비영리 출신 최고관리자
 - 미션과 가치에 기반한 업무 경험
 - 실무자 중간관리자 이후 최고관리자
 - 체계적인 조직운영 교육과 경험 부족 VS 명시적(explicit)이 아닌 암묵적(implicit) 학습

🍎 “비영리조직경영” 교육, 학습 경험의 부재

🍌 MBA(Mater of Business Administration) VS NME(Nonprofit Management Education) : 조직을 운영하는 기술과 지식(skill & knowledge) 중 일부는 호환될 수 있지만, 운영원리와 핵심은 큰 차이. 따라서 리더십 역량과 역할도 다름.

Seven categories		Subfield
Outside function	옹호(Advocacy), 정책, 커뮤니티 운영	커뮤니티 운영 정책
	필란트로피와 3섹터	거시(macro) 사회복지실천/비영리 섹터 국제 사회복지 필란트로피 관련
	모금, 마케팅, 커뮤니케이션	모금제안서 작성 모금 마케팅
	비영리 내부경영 스킬	경영/운영 리더십 프로그램개발 프로그램 평가 조직행동&윤리
	재무, 회계	재무 예산수립
	인적자원관리	인적자원관리/수퍼비전
Boundary-spanning courses		법제도 사회혁신/기업가정신

비영리 경영 7 카테고리 모델



[Source] Patti (2009, p.108)

사회복지조직 경영자의 역할

- 🍌 **내부승진계획**: 면담자들은 모두 향후 내부승진을 바라며, 외부에서 선임되더라도 비영리조직의 경험이 필수적으로 있어야 한다는 의견. Austin(1988)은 미국 내 사업가들이 비영리조직에 관여하게 되는 동기와 과정을 연구하였는데, 영리 출신 비영리조직 임원 중 56%가 20대부터 자원봉사나 비영리조직 이사회를 거친 것으로 조사됨.
- 🍌 **이사회**: 최고관리자 선임의 최종 책임과 권한은 이사회에 있음. 승계계획을 위해서는 이사회의 적극적인 관심 필요. 비영리섹터, 조직의 미션에 부합한 리더의 역량과 자질을 분명히 하고 이에 적합한 리더를 세우기 위한 계획과 평가시스템이 있어야 함.
- 🍌 **최고관리자**: 이러한 준비를 위해서는 현재 최고관리자가 이사회와 협조적 관계 뿐 아니라 협상력을 가질 수 있는 권한도 수반되어야 함. 외부영입 최고관리자의 경우 위상이 격하되는 경향이 있으며, 이러한 위상이 무관심한 이사회 또는 마이크로 매니징 성향의 이사회와 만났을 때 조직 리스크가 발생하는 경향이 있음.
- 🍌 **교육**: 비영리조직 경영을 위한 교육과정(macro-level practice education)과 수퍼 비전(supervision)
- 🍌 **평가**: 목표달성 외 조직 적응력, 적합성 등에 대해 기존 조직구성원들 평가가 반드시 반영되도록 이사회 관심 필요.
- 🍌 **투자**: 예산, 제약조건을 넘어서는 내적동기



인터뷰에 응해 주신 분들께 감사드립니다.