



2021 ISSUE PAPER 5

비영리 조직 최고관리자 경험에 관한 연구

장윤주 | 아름다운재단 간사

2021.12



아름다운재단
The Beautiful Foundation



연구자

장윤주 | 아름다운재단 연구사업팀 간사

이화여자대학교 사회적경제학과 박사과정(현)

이영주, 장윤주. (2021). 한국 비영리조직 현황. 아름다운재단.

김성주, 장윤주. (2020). 한국의 나눔 행동과 태도 측정 : 방법론적 고찰. 아름다운재단 기부문화연구소

노연희, 이민영, 장윤주. (2019). *기빙코리아 2019* 中. 비영리 조직 최고관리자 분석(1990~2018).
아름다운재단 기부문화연구소.

전현경, 장윤주. (2019). 한국 기부문화 20년 조망. 아름다운재단.

현물기부 제도개선 네트워크. (2019). 현물기부 이슈와 해결 방안 모색. 아름다운재단. (공저)

조미현, 장윤주, 임현주, 강경희. (2019). *이화 소셜 임팩트 리뷰* 中 사회적 경제의 지속가능성을 위한
사회적 금융 : 행복나눔재단의 임팩트 투자. 공동체.

아름다운재단. (2019). 변화이론(Theory of Change) 만들기. (번역)

장윤주, 이영주, 전현경. (2018). 한국 비영리조직의 개괄적 현황 분석. 아름다운재단.

전현경, 이영주, 장윤주. (2017). 국내 비영리 조직 투명성에 관한 인식조사. 아름다운재단.

연구참여

Doing Good Index (2018, 2020, 2022)

Global Philanthropy Environment Index (2022)

Global Philanthropy Tracker (2021)

Emerging Areas in Giving (2021)

기부문화연구소 홈페이지 <https://research.beautifulfund.org>

기부문화연구소 이메일 research@beautifulfund.org

장윤주 이메일 sam@beautifulfund.org



목 차

1. 연구의 필요성 및 목적	4
2. 이론적 배경과 선행 연구	6
2.1. 이론적 배경	6
2.2. 선행 연구	6
3. 연구방법	9
3.1 연구 참여자	9
3.2. 자료수집 방법 및 기간	9
4. 연구 결과	9
4.1 참여자 개요	9
4.2. 분석 결과	12
1) 개인 차원 (Personal level)	13
2) 조직 차원 (Organizational level)	14
3) 경영 차원 (Managerial level)	16
5. 결론 및 제언	22
참고문헌	25
부록	26

1. 연구의 필요성 및 목적

비영리 섹터는 전 세계적으로 지난 수십 년동안 민주주의와 경제발전을 증진시키는 데 중요한 역할을 해왔다. 이는 또한 정부와 민간 기업이 감당할 수 없는 공공서비스 제공과 사회적 가치를 옹호하는 데 중요한 기여를 해오고 있다. 이러한 트렌드는 한국에서도 다르지 않은데 1987년 민주화운동 이후 국내 비영리조직은 급격히 늘어났고, 민주주의 증진과 여성과 환경이슈, 그리고 사회적 경제적 정의를 실현하는 데 중요한 역할을 해왔다(Kim&Jung, 2019). 2000년대 초반에는 시민의 자발적 동기와 대중모금으로 운영되는 공익재단이 본격적으로 출현하게 되었다. 국내 비영리조직의 범위와 크기는 복잡한 법적 체계로 인해 표준화된 기준이 없지만, Choi&Yang(2011)은 한국의 비영리조직은 1960년 102개에서 2018년 14,033개로 늘었고 대략 56%의 조직이 1990년대 후반과 2000년대 초반에 설립되었다고 보고하고 있으며, 기부문화연구소(2018)는 2018년 기준 비영리조직의 수를 33,679개로 파악하고 있다.

비영리조직 수의 증가와 함께 기부금액 또한 1999년 1.6억원 2005년 6.8억원, 2010년 10.1억원, 2018년 14.5조원으로 가파른 상승세를 보여왔다(국세청, 2018). 비영리조직 중 모금규모가 큰 22개 조직의 시장점유율은 2008년 6.4%, 2013년 9.4%에서 2018년 13.7%로 꾸준히 상승하는 모습을 보이고 있어, 모금시장 내의 양극화가 진행되는 양상으로 보인다. 이에 따라 어느 정도 규모가 있는 조직에서는 역사와 규모에 부합하는 전문경영에 대한 요구 또한 커지고 있다.

기빙코리아 2018에 따르면, 2018년 기준으로 비영리조직의 75%는 설립 20년 미만이며, 최고관리자 중 공공출신의 경력자는 거의 변화가 없는 반면, 영리 경력자는 2000년에 비해 16%가 증가하였고, 비영리 경력자는 19%가 감소하였다. 이러한 변화는 첫째, 비영리조직의 성장에 따라 비영리섹터 내에서만 최고관리자를 영입하기 어려운 수요공급의 측면이 작용할 것이다. 또 다른 이유는 사회문제 해결을 위한 주체로서 정부, 기업, 비영리 섹터의 경계가 흐려지거나 융합되면서 섹터 간의 인력이동이 많아졌기 때문이다. 직원, 관리자, 최고관리자의 섹터 간 이동에 관한 연구도 주목을 받고 있다. 그렇다면, 왜 공공출신의 경력자 유입에 비해 영리출신이 현저히 높게 나타나는 것일까? 이는 2000년 이후 비영리조직에 요구되는 전문경영, 효율성과 관련이 있다. 국제NGO가 모금시장으로서 한국을 타겟으로 하고, 실제 유수의 국제NGO는 한국에서 세계적으로 손꼽히는 모금실적을 내고 있다. 이 과정에서 모금의 아웃소싱, 마케팅화가 비판을 받기도 했다. 이와 더불어 이제 많은 조직들이 10년, 20년차가 되면서 일정 규모 이상이 되는 조직을 중심으로 전문경영에 대한 욕구가 생겨나기 시작했다. 이에 따라 재무실적과 직결되는 모금부서를 중심으로 기업의 마케팅경험이 있는 전문가, 팀의 영입이 시작되었으며 이러한 경향은 최고경영자의 유입으로도 이어지고 있다.

이러한 기업경영, 마케팅 전문가의 비영리 영입은 큰 성과로 이어진 사례도 있었으나, 짧은 기간 내 조직을 떠나는 결과를 낳기도 한다. 특히 최고관리자의 경우, 조직의 성과에 중요한 영향을 미치는 위치인 만큼 기업과 공공기관에서는 최고관리자의 교체와 성과 비교 연구가 꾸준히 이루어져왔다. 조직 운영을 위한 비용절감과 성과 달성 위해 직원 이직률을 최소화하는 데 노력하는 것과 마찬가지로, 최고관리자

교체라는 사건 자체가 조직에 주는 부담과 비용이 비영리조직에 있어서도 상당하다는 것에는 이견이 없을 것이다. 하지만 비영리조직의 비약적 성장과 성과요구에 대한 급격한 변화에도 불구하고 비영리조직의 최고관리자 이직과 조직적응에 대한 학문적 탐구는 거의 이루어지지 않았다.

본 연구는 비영리조직 최고관리자가 섹터경험과 경로에 따른 조직 경험을 탐구해보고자 한다. 모든 이직 경험은 개인에게 직업적응이라는 과정을 수반하지만, 최고관리자로서 특히 섹터 경험이 다르기 때문에 겪는 독특한 경험이 무엇인지 살펴보고자 한다. 이 연구는 기존에 다루어지지 않았던 비영리조직 대상의 조직적응, 섹터이동, CEO 영입이라는 복합적인 측면을 다루는 것으로, 양적연구보다는 사례연구가 적절하다 할 것이다. 최고관리자의 경험을 통해 이들이 어려움을 미리 예상하여 대비하거나 방지할 수 있다면 이직률을 낮추고, 최고관리자 교체로 인한 재무적, 비재무적 비용을 절감하는 데 시사점을 줄 수 것이다. 더 나아가 기업과 구별되는 비영리조직의 최고관리자의 역량과 리더십을 제시하는 기반이 될 수 있을 것이다.

2. 이론적 배경과 선행연구

2.1. 이론적 배경

상위계층이론(Upper Echelons Theory)은 조직의 성과는 부분적으로 경영자의 배경 유형에서 추측할 수 있다는 이론으로, 경영자와 성과 간의 관계 설명에 가장 지배적으로 사용된다. 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 있다. Kuenzi&Stewart(2017)는 상위계층이론을 근거로 미국의 69개 보건복지서비스 비영리기관을 대상으로 최고관리자의 전문성, 섹터경험, CEO 경력, 외부지향성, 교육배경과 성과 간의 관계를 실증하였다. 그 결과, 최고관리자의 영리, 비영리 또는 공공의 섹터 경험은 조직성과와 유의미하지 않지만, 두가지 이상의 섹터 경험은 조직의 성과와 유의미한 것으로 파악되었다. 이 연구는 기업과는 다른 비영리조직 최고관리자의 영향력에 대해 조심스러운 시사점을 제시한다. 즉, 비영리조직의 CEO는 조직 운영 특성상 이사회, 사무국, 자원활동가 등 다양한 이해관계자와의 관계 속에서 조직영향력이 발휘되는 경향이 있으며 특히 비영리조직의 재무적 성과 측정에 대한 한계를 제시하고 있다. Stewart(2009)는 비영리조직 CEO 교체와 관련해 설립자 운영의 부작용, 기업영업 CEO의 좋지 않은 성과, 외부유입 경향에 대해 지적하면서 최고관리자 유입풀(pool)을 이사회, 자원봉사, 실무진으로 확대해야 한다고 주장한다.

공공영역과 영리 영역 간 섹터 이동은 점점 더 증가하는 추세로, 이러한 현상에 관심을 갖게 된 것은 20년 가량에 불과하다. 이전의 섹터이동 연구는 섹터에 대한 선호는 개인별로 고정되어 있어 이동은 거의 없다는 전제가 중심이었다면, 이후의 연구에서는 섹터 이동자의 성격이나 이동의 결과를 중심으로 진행되었고, 점점 더 섹터 간의 차이가 사라지고 있음이 증명되고 있다(Boney, 2002). Jonson(2009)은 비영리 섹터에 리더가 부족하다고 하면서 다른 섹터에서 비영리에 기여할 수 있는 관리자 채용을 고려하지 않는 것에 대한 우려를 표했다. 비영리 경력 뿐 아니라 타 섹터의 경력이 있는 CEO는 산업에 특화된 자산 뿐 아니라 일반적 자산을 모두 확보했을 가능성이 많고, 섹터 간 차이가 점점 사라지고 있는 환경에서 타 섹터의 경험 적용이 가능해 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 했다. 반면, 각 섹터는 그에 특화된 역량을 필요로 할 것이기에 비영리 경력이 없는 CEO는 비영리 경력이 있는 CEO보다 성과가 좋지 않을 것이라는 주장도 있다(Kim, 2014).

2.2. 선행연구

기빙코리아 2019는 국내 비영리최고관리자에 관한 최초의 양적조사이다. 연구대상은 2017년 기준 국세청에 공시를 완료한 공익법인 중 설립주체가 국가, 지방자치단체인 곳을 제외하고 2차로 설립근거법상 학교, 병원, 사회복지시설, 요양원, 어린이집, 직업학교, 체육관, 문화관, 산업육성을 위한 협회 등을 제외한 후 최종 3,707개 조직을 대상으로 설문하여 275개 기관의 응답을 받았다.

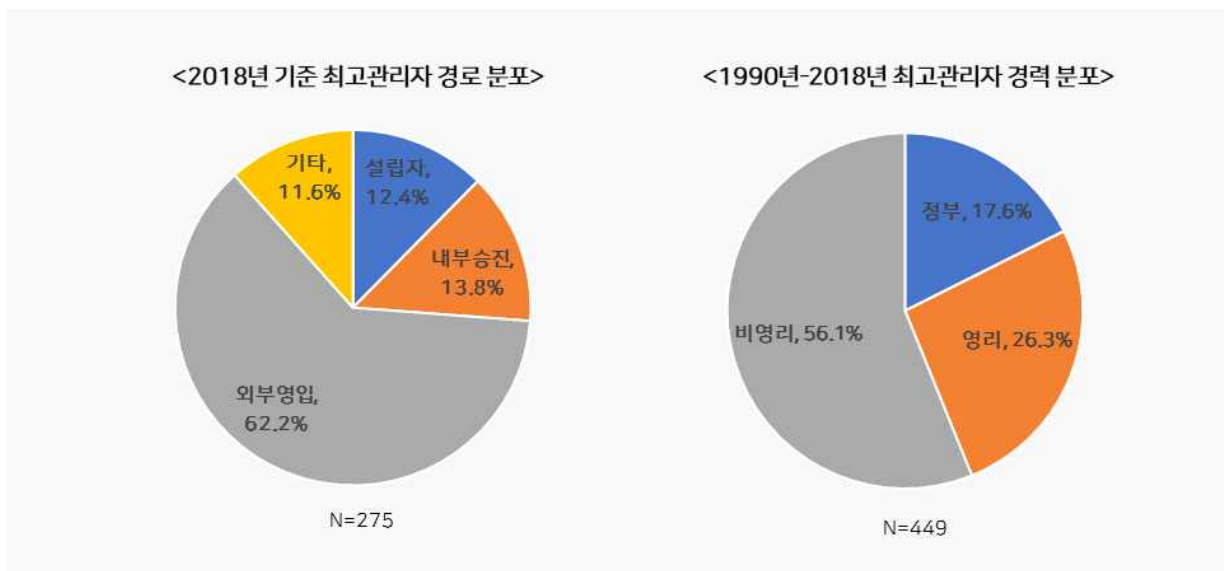
최고관리자 분석은 아래와 같이 두 가지 차원으로 진행되었다.

1) 275개 기관 설문조사

2) 275개 기관과 모금액 상위 22개 기관을 포함하여 중복을 제외한 292개 조직의 1990년~20018년 재직한 최고관리자 646명의 성별, 출생년도, 학력, 재임 기간, 내부승진여부, 경력(정부, 비영리, 영리) 조사.

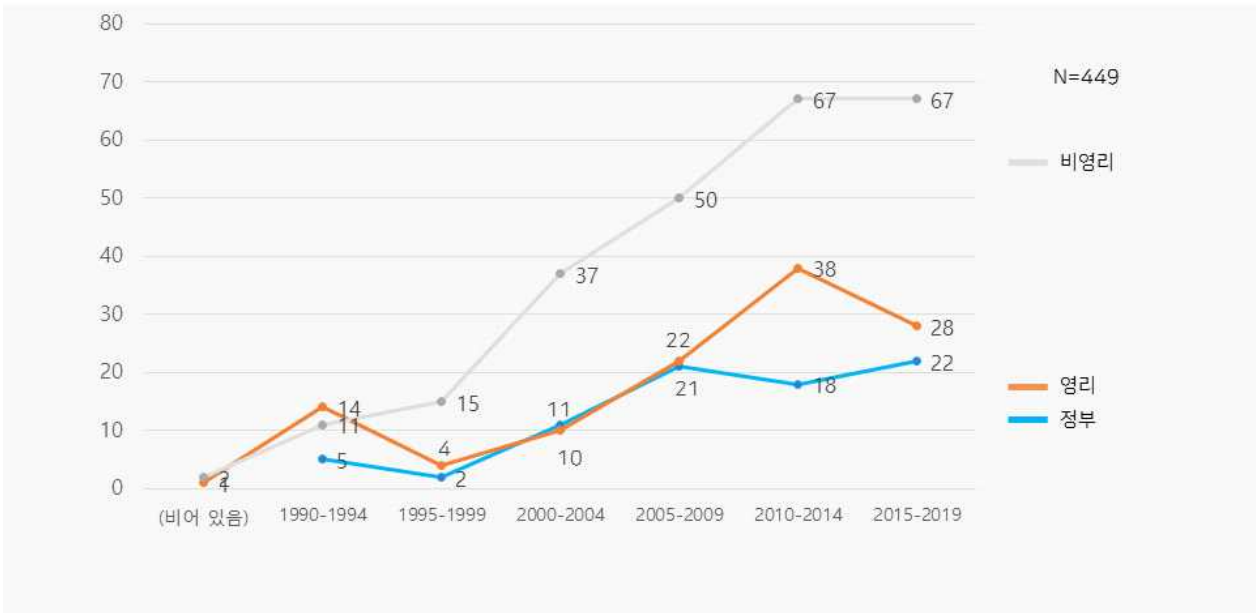
보고서의 1) 설문 결과에 따르면, 영입경로는 외부영입이 65.2%, 내부승진이 13.8%, 설립자 12%로 외부에서 영입되는 경우가 가장 많았다. 2)의 보고에 따르면, 비영리조직 최고관리자 중 비영리 섹터 경험자는 56.1%로 가장 많고, 그 다음으로 영리 23.6%, 정부 17.6%를 차지하였다.

<그림 1. 최고관리자 경로와 경력 분포>



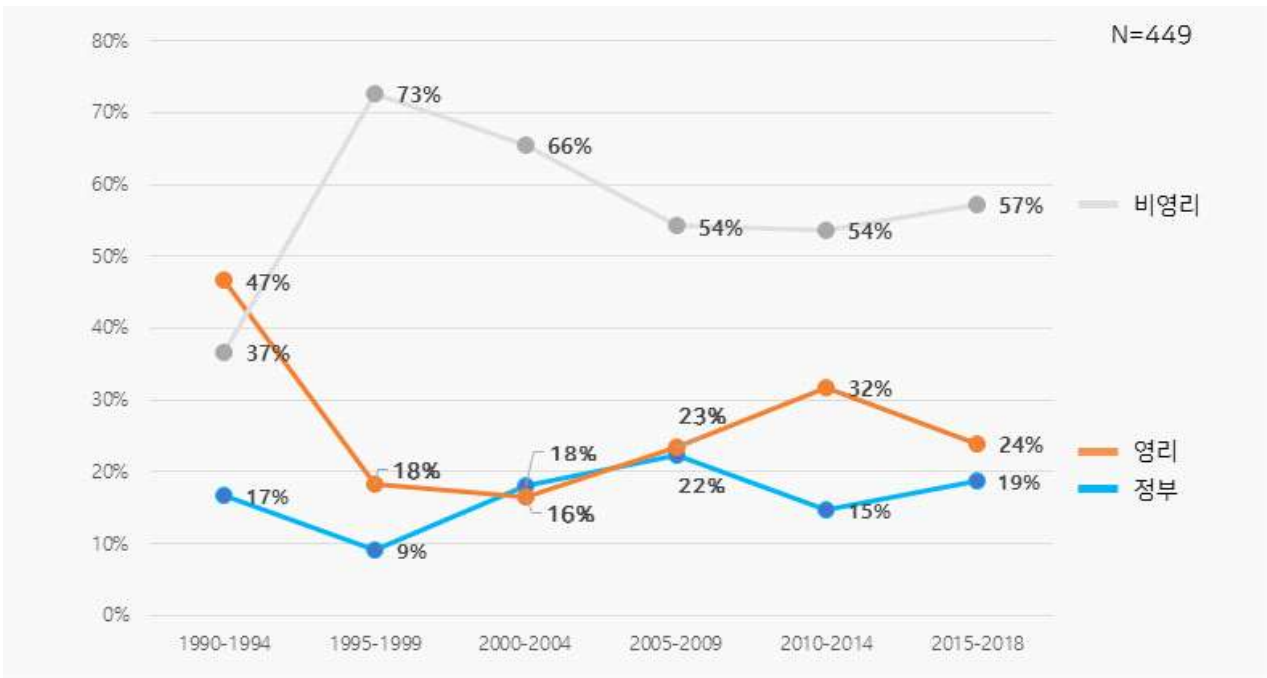
시계열로 살펴보면, 거의 모든 구간에서 비영리 출신 최고관리자가 가장 많지만, 영리 출신 최고관리자는 2005년 이후 큰 증가폭을 보였다.

<그림 2. 연도별 최고관리자 경력 변화>



이를 비율로 다시 살펴보면, 지난 20년 간 비영리 출신 최고경영자는 전반적으로 하락추세를 보인 반면, 영리 및 정부 출신 최고관리자는 꾸준한 증가세를 보이고 있는 것으로 조사되었다. 2000년대 초반부터 비영리가 아닌 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 추측할 수 있다.

<그림 3. 연도별 최고관리자 경력 변화 비율>



3. 연구방법

3.1. 연구 참여자

연구 참여자는 기빙코리아 2019에서 조사된 646명의 최고관리자 중 현직 또는 가장 최근의 경력자를 대상으로 하였다. 목표 인원은 총 15명이고, 탈락률 20%를 고려하여 연구대상자를 12명으로 예상하였다. 인터뷰 대상 범주를 섹터경험-비영리, 영리, 혼합-과 유입경로-내부승진, 외부영입-로 구분하여 각 범주에 부합하는 경력자 리스트를 작성한 후, 인터뷰 대상자가 속한 비영리조직에 요청하여 섭외하였다.

공공섹터 경험자는 주로 지자체 출연기관으로 당연직 공무원인 경우가 다수였으며, 이를 제외한 최고관리자는 그 수가 적고 섭외가 성사되지 않아 최종적으로 영리, 비영리, 혼합(영리+비영리) 섹터 경험자를 인터뷰 하였다.

3.2. 자료수집 방법 및 기간

인터뷰에 응한 최고관리자에 대해 인터넷 검색, 기사검색 등을 통해 이전 경력과 활동을 미리 파악하여 정리하였다. 사전조사를 통해 알게 된 직업경험과 자원활동 경력 등은 조직의 경험과의 연결하여 원활한 인터뷰에 도움이 되도록 하였다.

모든 연구 참여자에게는 연구목적과 인터뷰질문, 그리고 익명보장과 연구윤리에 관한 내용을 포함하여 이메일로 사전 안내하였다. 일부 면담자는 면담 전 또는 후에 서면으로 정리한 답변을 연구자에게 발송하였다. 모든 면담은 1:1로 대면 또는 온라인으로 이루어졌다. 주요 면담질문은 다음과 같다.

면담은 자유롭게 대화를 나누는 방식으로 진행했으며, 면담자들은 대부분 질문지에 대한 답을 사전에 준비하고 있었기에 면담 중 사전에 준비된 내용이 누락될 경우 마지막에 정리해 전달하기도 하였다. 면담 시간은 1시간~1시간 30분 소요되었으며, 면담 내용은 참여자의 동의하에 녹취하였다.

인터뷰는 2020년 4월~5월, 그리고 2021년 8월~9월 두 차례에 걸쳐 진행되었다.

질문 리스트

- 현 조직으로 이직 전 비영리조직과 관련된 경험은 무엇이 있는가? (직무경력, 자원봉사 등)
- 최고관리자는 어떠한 기대를 하고 비영리조직에 오는가?
- 비영리조직은 최고관리자에게 어떤 기대를 하고 내부승진 또는 외부유입을 하는가?
- 이전 조직에서 습득한 어떠한 역량이 비영리조직에 도움이 되는가?
- 비영리조직 경영을 위해 새롭게 개발해야 할 역량은 무엇인가?
- 영리/공공과 비영리의 차이 때문에 발생하는 관리자로서의 어려움은 무엇인가?
- 영리/공공 최고관리자가 안착하기 위해 당사자와 조직이 사전에 준비 또는 전제해야 할 것은 무엇인가?

1. 인적자원

교육, 전공, 학력, 전문성

어떤 직무 경력이 있으며, 직무수행 기간은 얼마인가?

비영리, 자원봉사, 지역 연계 경험

2. 동기와 기대

비영리조직에서 일하게 된 동기는 무엇인가?

비영리조직 최고관리자가 된 동기는 무엇인가?

비영리조직에 대한 기대는 무엇인가? 이전 조직과는 다른 기대가 있는가?

3. 채용절차와 규정

어떤 경로로 채용/선임 되었는가?

조직에서 최고관리자의 자격기준이 있는가?

최고관리자 선임 시 가장 중요하게 고려하는 사항은 무엇인가?

채용/선임의 절차는 무엇이 있는가? (인터뷰, 이사회 승인 등)

최고관리자 의무와 책임에 대한 규정이 있는가?

채용 후 교육프로그램이 있는가?

임기, 급여와 인센티브, 연임 조건과 절차는 무엇인가?

4. 조직 적응

이전 조직에서 습득한 어떠한 역량이 비영리조직에 도움이 되는가?

비영리조직 경영을 위해 새롭게 개발해야 할 역량은 무엇인가?

영리/공공과 비영리의 차이 때문에 발생하는 관리자로서의 어려움은 무엇인가?

영리/공공 최고관리자가 안착하기 위해 당사자와 조직이 사전에 준비 또는 전제해야 하는 것은 무엇인가?

왜 떠나게 되는가?

4. 연구 결과

4.1. 참여자 개요

본 연구를 위해 10개 조직에서 총 11명이 인터뷰에 응했다. 이 중 두 명은 동일한 조직에서 최고관리자를 역임했다. 영입 경로를 살펴보면, 외부에서 영입된 경우가 5명, 내부승진이 5명이며 외부에서 중간관리자로 영입된 후 내부승진으로 최고관리자가 된 경우가 1명 있었다. 여성이 4명, 남성이 7명이었으며, 최고관리자로 선임될 당시 연령은 40대가 7명으로 가장 많았고, 50대가 3명, 60대가 1명이었다. 조직 규모는 직원 수가 100명 이상인 대형기관이 4개 조직, 50-100명 미만의 중규모 4개 조직, 그리고 50명 미만이 2개 이었다.

〈표 1. 연구 참여자 개요〉

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

〈표2〉는 전현직 최고관리자의 재임 기간, 섹터 경험, 조직 내 CEO 이슈를 정리한 것이다. 면담자 중 퇴임한 전직장을 기준으로 응답한 경우는 5명으로, 파란색으로 표기되어있다. 전직자는 이직 또는 모법인의 다른 법인으로의 발령 등도 포함되어 있다. 재임 기간은 최고관리자의 부재로 대행을 한 경우도 실질적 재임 기간으로 계산하여 반영하였다. 본인이 최고관리자로 취임되기 이전 조직에 CEO와 관련된 이슈를 경험한 사례는 7개 조직이었다.

〈표 2. 연구 참여자 세부 개요〉

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

분석 결과, 최고관리자들이 섹터의 간 차이 때문에 겪는 어려움은 중간관리자가 이들로부터 부족하다고 평가하는 면과 일치하는 경향을 보였다. 이 어려움은 근본적으로 영리와는 구별되는 비영리조직의 존재 이유, 운영원리의 차이에서 기인하는 것으로 보인다.

4.2. 분석 결과

면담 결과는 아래와 같이 개인 차원, 조직 차원, 그리고 경영 차원으로 분석하였다.

1) 개인 차원 (Personal level)

- ① 경험 : 최고관리자는 어떠한 섹터 경험과 경력이 있는가?
- ② 동기 : 최고관리자는 어떠한 동기나 기대로 비영리조직에 오는가?

2) 조직 차원 (Organizational level)

- ① 기대 : 조직은 최고관리자에게 무엇을 기대하는가?
- ② 조건 : 어떠한 조건에서 비영리조직은 내부승진 또는 외부영입을 하는가?

3) 경영 차원 (Managerial level)

- ① 도전 : 조직 운영에서 최고관리자의 어려움은 무엇인가?
- ② 역량 : 조직운영에 필요한 최고관리자의 역량은 무엇인가?
- ③ 승계 : 리더십 승계를 위한 전략적 인사관리 제도가 있는가?

1) 개인 차원 (Personal level)

① 경험 : 최고관리자들은 어떠한 섹터 경험과 경력이 있는가?

내부승진자의 경우 사회복지를 전공했거나 사회복지 현장, 비영리 실천 현장에서 사회생활을 처음 시작하였으며 비영리조직 경력이 최소 20년 이상이 되었다. 5명의 경험은 4가지 유형으로 설명할 수 있다. 유형1은 조직의 창립에 직접 관여하거나 창립 멤버에 준하여 입사하였다. 작은 조직에서 분화되지 않은 여러 업무를 두루 경험하였다. 빈곤이나 여성 관련 서비스와 같은 직접 사업 뿐 아니라 회계, 홍보, 모금과 같은 업무도 동시에 병행하였다. 유형2는 창립 초기 공채로 입사하여 모금, 사업, 기획 등의 서로 다른 업무를 하는 여러 부서를 거쳐 지속 승진을 한 경우이다. 유형3은 모법인 산하 사회복지관에서 실무자로 경력을 쌓아 복지관장을 거친 후 법인 사무총장으로 발탁된 경우이다. 유형4는 함께 일하던 중간관리자의 이직 경로를 함께 하면서 새로운 사업을 런칭하거나 영리를 포함한 다양한 조직과 협업을 한 경험이 있고, 또 다른 옛 상사가 새로운 조직을 만들 때 영입되어 근무하다 승진하게 된 유형이다.

내부에서 승진한 이들의 경력은 공통으로 조직의 주요 사업 또는 직접 사업뿐 아니라 조직 경영에 필요한 경험을 병행해 왔다. 예를 들어 회계, 총무, 재무, 인사, 홍보, 모금과 같은 업무를 실무에서 직접 수행해 보거나, 연차가 쌓이고 승진을 하면서 전략 기획을 담당하기도 하였다. 즉, 규모와 관계없이 조직 하나를 만들거나 운영해 본 경험이 있는 것이다. 이들은 현재도 초기에 진입한 본인의 관심 영역이나 업무와 크게 달라지지 않은 일을 하고 있다.

외부에서 영입된 최고관리자들은 기업에서 적으면 20년, 많게는 30여 년 간 근무 후 전환기를 맞아 이직한 경우들이었다. 유형1은 경영학을 전공하고 대기업에서 석유 관련 사업부서에서 근무하였다. 이후, 그룹 계열사 대표를 역임하다 이 기업을 사회적기업으로 전환하는 일을 담당하게 되면서 사회적 경제 영역으로 진입하게 된 것으로, 이후 현재 조직의 최고관리자 자리에 스카우트되었다. 유형2는 사회복지를 전공하고 대기업에서 마케팅과 업무를 담당하다 다국적 기업의 커뮤니케이션과 기업 사회공헌 업무를 하였다. 기업사회공헌 경험으로 연계가 되어 국내 비영리조직 간부로 영입되어 근무했고, 현 조직 CEO로 지원하여 근무하게 되었다. 유형3은 경영학을 전공하고 금융회사 또는 IT 회사에서 30여 년을 근무하여 대표까지 역임하였다. 유형4는 공학을 전공하고 국내 반도체 기업, 외국계 회사 홍보팀장으로 근무 후 30대 중반에 회사를 창업했었다.

외부영입 후 승진을 한 경우가 한 건 있었는데, 영리 기업에서 30여 년간 근무하다 이전 경력과 관계있는 해외사업부서 중간관리자로 입사한 후 최고관리자가 되었다.

요약하면, 외부에서 영입된 CEO들은 경영학 외 공학, 사회복지 등 다양한 전공을 하였으며 IT, 금융, 마케팅, 해외사업 등 분야 전문성을 가졌으며 기업의 임원 또는 대표직을 수행한 경험이 있었다.

② 동기 : 외부에서 영입된 영리경험을 가진 최고관리자들은 어떤 동기로 비영리조직에 진입하게 되었을까?

이들이 비영리조직에서 일하게 된 동기는 20여 년 이상 기업에서 근무한 후, 인생의 후반부를 사회적으로 가치 있는 일을 하고 싶다는 생각이 기회나 운을 만나게 되면서이다. 면담자들은 직장생활을 하면서 사회복지 공부를 하거나, 퇴직 후 해외자원봉사를 하는 등 언젠가는 사회에 기여하는 일을 의식적으로 또는 무의식적으로 마음에 담고 있었다. 동시에 비영리조직이 기업보다는 덜 경쟁적일 것이라는 막연한 기대와 그냥 잘해야겠다는 순진한 마음으로 진입하게 되었다.

너무 치열하게 살아오다가 뭔가 자기가 회사를 떠나야 하는 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 기대였어요... 근본적인 이면기제의 반대편은 뭐가 있냐 하면... 지난 20년간은 나 하나 먹고 살기에 바쁘지 않았나 하는 그런 길티필링(guilty feeling)이 있었어요.

그분이 이런 단체가 있는데. 그 당시에 나는 이제 다른 쪽에서 나 은퇴를 한 상태 때문에 여기 와서 일을 한번 해보면 어떻겠느냐 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 : 외부에서 영입된 최고관리자에게 조직은 어떤 기대를 할까?

최고관리자에 대한 기대는 주로 이사회에서 하게 되지만 사무국의 기대도 존재한다. 이는 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 위기 극복이다. 조직은 재무적으로 위기를 맞고 있거나 성장이 정체되어 있는 경우 기업 경영 경력으로 수익과 성장을 기대한다. 두 번째는 조직 안정화이다. 외부영입을 한 대다수 조직이 이전 최고관리자가 임기를 다 채우지 못하거나 잦은 교체를 겪었다. 따라서 이와 같은 리더십 이슈가 있었던 조직에서는 안정적인 리더십을 기대하게 된다. 세 번째는 과제 해결이다. 조직은 새로운 리더십이 내부에서 해결되지 못한 개혁과제, 다루기 어려운 고질

적인 문제를 해결해 주기를 바란다. 이는 정관개정과 같이 처음 다루어보는 문제도 포함이 된다.

한편으로는 이사회가 최고관리자 부재나 갈등 등의 문제를 겪으면서 임기만 채워주기를 바라거나, 명목만 최고관리자 자리로 존재하는 것에 소극적으로 대응하는 등 조직의 안정이나 발전에 큰 기대가 없는 경우도 있었다.

그 나중에 들은 이야기입니다마는. 어... 지원하셨던 분 중에서 이제 이런 NGO에 오랫동안 근무하셨던 어떤 분도 계셨고. 저처럼 아예 NGO 경험은 없지만 여기서 어떤 역할을 하겠다고 이제 제가 준비했던 자료에서 어필했던 내용을 보시면서 그게 이제 000가 좀 더 성장, 발전하는데 이런 외부에서 들어온 이 CEO가 이제 좋은 효과를 또 기여를 할 수 있을 것이라라는 그 두 가지를 가지고 이제 많이들 고민을 하셨다고 들었고요.

일반적으로는 비영리조직에서는 관리, 경영 능력보다는 모금 능력을 영리 분야 영입 인사를 통해 구현하려는 것 아니었을까 싶은데...

② 조건 : 조직이 내부승진과 외부영입을 결정하게 되는 조건은 무엇일까?

연구 참여자의 인터뷰를 통해 조직 충성도(Loyalty)가 있는 집단이 존재하느냐에 따라 최고관리자 선임 방식이 달라지는 것이 확인되었다. 내부에서 승진한 경우는 해당 조직에 설립자가 있거나, 이사진이 실무형으로 사무국과 밀접하게 업무를 공유하거나 적극적으로 도움을 주고 있는 경우, 그리고 초창기에 입사한 멤버의 근속년수가 오래된 경우였다. 이와는 반대로, 외부영입의 경우는 설립자가 부재한 경우, 이사진이 명망가로 구성된 경우, 그리고 조직의 위기의식을 느끼는 경우 또는 혁신이 필요한 경우에 이루어졌다.

놀랍게도 본 연구 대상인 10개 조직 중 7개 조직은 이전에도 최고관리자의 중도 사임 또는 잦은 교체를 경험한 적이 있었다. 전임 최고관리자가 교체된 이유는 3가지로 분류할 수 있다. 가장 빈번한 사례는 첫째, 기업 출신 최고관리자의 경영방식이 기존 조직의 문화와 충돌하여 내부 갈등이 증폭되는 경우였다. 4개 조직이 이러한 이유로 최고관리자가 교체되었다. 이러한 갈등은 사무국 구성원들 중 다수의 퇴사자를 양산하거나 심각한 경우 사무국 직원들이 집단으로 이사회에 이의제기 한 경우도 있다. 두 번째는 이사회와의 갈등이다. 이 중 종교 기반 법인 하에 성직자 중심으로 이사회가 구성된 경우와 독단적인 이사장과의 갈등으로, 2개 조직이 해당한다. 마지막으로 1개 조직은 최고관리자의 자질 문제와 이사회와의 복합적인 문제가 있었다.

이와 같은 일들로 인해 최고관리자 직을 사무국 직원이나 이사가 대행을 하거나 장기간 공석으로 유지되기도 한다. 과거에 외부영입으로 실패를 한 경우, 한 번으로 끝나지 않고 2~3회 연속 실패를 겪는 조직이 5개나 되었다. 내부에서 승진한 최고관리자가 좋은 평가를 받지 못하고 연임되지 않아 외부영입을 지속하는 조직도 있었다. 인터뷰 대상 조직 중 1개 조직은 향후 최고관리자를 내부승진으로 선임한다는 정책을 세웠다.

3) 경영 차원 (Managerial level)

① 도전 : 조직 운영에서 최고관리자의 어려움은 무엇인가?

영리 경험의 최고관리자가 겪는 어려움은 수평적 문화, 조직성과, 이사회, 높은 조직시민 의식으로 정리될 수 있다.

먼저, 가장 많이 언급된 어려움은 위계의 부재이다. 이는 곧 비영리조직이 영리나 공공기관보다 수평적인 조직문화인 것에 기인하는 것으로 보인다. 면담자는 조직이 상명하복 문화가 태생적으로 부족하다고 느낀 경우도 있으며, 이로 인해 일의 속도와 추진에 어려움을 느끼게 된다. 직급 단계가 적거나 거의 없는 경우도 있으며, 일의 방식이 탑다운(top-down)보다 바텀업(bottom-up)을 지향하는 문화는 20~30여 년간 대기업의 기업문화에 익숙해져 온 최고관리자에게 문화적 충격과 어려움을 준다.

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

비영리조직의 이거는 적응이 아니고 포기를 해야겠구나 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...

다음으로는 성과 개념의 차이이다. 기업의 실적은 비영리조직의 실적인 아웃컴(outcome)과 같지 않다는 것을 이해하는 데 시간이 오래 걸린다. 영리 조직에서는 주주 만족, 이익 극대화, 급여인상 등이 성과 또는 목표라면 비영리조직의 성과는 재무적 성과 달성으로 끝나지 않는다. 궁극적으로는 이 조직의 설립 목적, 정관의 목적사업 달성이 성과이기에 매출 이상 고려해야 할 사항들이 있다. 예를 들어 수익성이 낮다 하더라도 이 사업이 정관에 목적인 사회적 목적에 기여한다면 사업의 지속 여부에 대해 다른 판단을 해야 하게 된다. 따라서 성과에 대한 개념의 차이로 인해 내부직원과 CEO의 갈등이 유발되기도 한다. 하지만 성과 차이에 대한 인식이 부재하면 이전 직장의 실적 경험으로 본인의 경험이 현재 비영리조직의 경험보다 우위에 있다고 자만할 수가 있다.

영리에서 비영리로 넘어오시는 입장을 가만히 보면, 비영리를 쉽게 생각하는 경향이 있어요. 여기서 치열하게 경쟁해서 비영리에서 수익을 내고 목표달성을 했던 부분에 비해서 상대적으로 좀 뭐라 그럴까, 좀 덜 경쟁적이고 그런 조직이고 하나까 내가 과거대로 하면 금방 뭔가 성과가 나겠지. 그런 기대감 같은 거. 겸손해질 필요가 있는데 비영리에서 일하면, 까짓것 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 그 거를 뒷받침하기 위한 사업 수행이 중요하다는 걸 느꼈기 때문에, 너무 그렇게 영리기업같이 실적 지향주의로 밀어붙이는 게 전혀 이 엔진에는 맞지 않다는 거를 느끼기까지는 문화적 충격이 있었죠. (그렇게 이해하기까지는 얼마나 걸리셨을까요?) 꽤 걸렸던 것 같은데. 1년? 정도는.

영리와 비영리가 완전 달라요. (중략) 그거에 대해서 짧게 이해를 하기에는 어려운 일이고 제가 볼 때는 상당히 많은 영리 분들이 비영리로 오셨다가 적응 못 하기도 하고 그런 부분들이 벌어진 거 아닐까..

이게 무조건 밀어붙이는 게 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 그제 끝까지 안 맞게 되면 아마 본인이 안 맞아서, 여기는 내가 일할 곳이 아니다 하고 떠나게 되고...

세 번째로 고려할 수 있는 어려움은 거버넌스다. 법적 지위에 따라 다르겠지만, 비영리조직은 대체로 이사회가 최고 의사결정과 법적 책임을 지는 지위를 가지며 사무국은 실행단위로서 이사회를 대리(stewardship)하는 역할을 한다. 이 외에도 다양한 이해관계자와 함께하는데, 그 범위는 각종 위원회, 자원활동가, 기부자, 일반 시민을 포괄하며 이들은 때때로 의사결정 과정에 참여하기도 한다. 국내 공익재단들의 이사회는 설립과 특성에 따라 관여도가 상이하다. 설립자가 이사를 겸하는 경우 사무국을 지지 및 지원하는 역할과 함께 관여도가 상당히 높은 반면, 많은 이사회는 거수기 역할만 하는 경우도 있다. 거버넌스의 특수성으로 기업의 CEO와 비영리조직의 CEO는 그 권한과 역할에서 상당한 괴리를 경험하게 된다. 영리 경험의 최고관리자들은 학습이나 봉사활동을 통해 비영리조직을 직간접적으로 알고 있었지만 입사 제안을 받기 전까지 조직의 존재 자체를 몰랐거나, 홈페이지에 공개된 정보 정도의 사전 정보만을 가지고 입사를 하게 되면서 입사 초기부터 기존 조직과 다름에 직면하게 된다.

거버넌스 또는 이사회와의 어려움은 종교기반의 법인 이사회와의 비합리적 관여, 이사회가 사무국을 마이크로매니징하는 경우, 조직의 미션과 무관한 경우가 있다.

힘께나 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...

일을 내가 이런 잔소리를 들으려고 여기를 입사한 게 아닌데 너무너무 잔소리가 심한 거야. 그니까 오면, 어느 직원을 잘라야 됩니다... 뭐 그런 수준의 얘기들을 계속하는 거예요... 나의 결재권 범주 내에 있었던 사업조차도 내가 결정을 못하는 거예요. 아, 나는 CEO가 아니네. 이런 구조면 나는 CEO가 아니지 이런 생각을...

비영리가 정관이 있고, 정관에 있는 목적사업을 하는 곳이고, 이런 식이 아니라는 거죠. 영리의 논리는 자기를 뽑아준 사람이 지시하는 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...

마지막으로 비영리조직원의 높은 조직시민의식이다. 조직 구성원들이 공동체의 책임이나 역할을 기업조직보다 훨씬 더 광범위하게 인식하고 있다는 것을 의미한다. 이러한 분위기에서 리더가 결정을 내리기 전에 많은 회의와 논의를 거쳐야 할 경우가 많고 때로는 이 때문에 결정 권한이 없는 것처럼 느껴지기도 한다는 것이다. 이러한 높은 관여는 곧 소통의 질과 방법에 대한 고민으로 이어지게 된다.

조직문화에 대해서 들여다보니까 평등, 뭐 사전 공유, 이런 것들이 너무 많더라고요. 내가 합리적이라고 생각하는 일조차도 공유를 하지 않았기 때문에 간사들의 불만의 소리를 들을 수도 있고.

영리와 비영리의 인게이지먼트(engagement) 레벨이 다르다고 제가 이제 그 이해를 해요. 그니까 각자의 그 각 구성원이 자기 조직과 자기와의 관계를 설정하는 부분에서 본인이 어느 정도까지 인게이지 해야 되는지를 다르게 받아들인다는 거죠. 그니까 극단적으로 00회사에서는 need to know base라는 게 아주 룰이에요. 니가 알아야 하는 것만 알고, 니가 알 필요가 없는 거는 관여하지 말아라. 이게 확실하거든요. 그런가하면 A는 모든 걸 알아야 해요 (웃음). 무슨 일이 진행되는지.

그니까 이 사람들하고 커뮤니케이션 할 때는 너는 페이롤(payload)에 있어서 이거, 이거가 주어졌으니까 이거 외에는 할 필요가 없고, 더 하면 넌 오버다 이렇게...그런 식으로 커뮤니케이션하게 되면 되게 슬플 거예요. 이 사람들에게는 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 안되지.

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 숨씨를 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 셀프 이스팀(self-esteem)이 이 정도까지 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 영리 세계에서 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.

참여자는 높은 관여도를 과잉정서, 공감, 소통, 프로토콜이라고도 표현을 하였다. 이는 조직의 구성원들이 공동체로서 책임이나 역할을 기업조직보다 훨씬 더 광범위하게 인식하고 있다는 것인데, 이들은 사회에 기여한다는 보람과 돈을 교환(trade-off)한 사람들이기에 급여에 따른 역할이 이러한 것이니 이 외는 할 필요가 없다는 방식의 커뮤니케이션은 이들을 슬프게 만들 것이라고도 표현했다. 높은 관여도는 CEO에게 책임에 대한 고민을 안겨주기도 한다.

CEO는 결정을 해서 밀어붙이고, 안되면 책임지고 떠나거나 응분의 댓가를 받잖아요. 그런데 다 협의를 하고, 그러기 때문에 그걸 누가 책임을 져야하나, 그런 애매모호한 블루오션이 있는거 같더라고요. (참여자 B)

② 역량 : 비영리조직 운영에 필요한 최고관리자의 역량은 무엇인가?

영리 경험 최고관리자가 생각하는 비영리조직 최고관리자에게 필요한 역량은 다음과 같다.

사회문제와 소외계층에 대한 인문적인 인식과 공감, 시민단체나 비영리법인의 역사와 영리와는 다른 태생적인 한계. 경쟁상대가 아닌 서로 도움을 나눌 수 있는 존재임에 대한 깨달음, 경쟁과 성과 위주의 목표 지향적인 자세를 내려놓고 공감과 소통과 설득으로 다가가려는 자세, 목표 설정의 적합성 검증, 업무 개선에 대한 속도와 인내에 대한 결단력, 가치 기준이 다를 수 있다는 마음의 준비이다.

비영리 경험 최고관리자가 생각하는 필요한 역량은 위에 언급한 내용과 거의 중복되지 않는다. 비영리 섹터에서 오래 근무해 온 이들은 영리 경험의 최고관리자가 언급한 역량은 '역량'이라기보다 기본이라고 인식하기 때문으로 보인다. 이들 제시한 역량은 사업을 위한 동물적 감각, 현장 전문성과 전략 및 예산 수립과 기획력을 들었다. 한편으로는 뺏속까지 비영리로 성장한 사람은 영리의 합리적, 체계적, 규정 등을 좀 더 배울 필요가 있으며 조직관리 역량이 가장 필요하다고 언급하기도 했다.

③ 승계 : 리더십 승계를 위한 전략적 인사관리 제도가 있는가?

인터뷰 참여자의 10개 조직 중 체계화된 승진 시스템을 갖춘 곳은 아직 없었다. 그럼에도 불구하고 내부적으로 승진 절차와 승계 과정을 체계화하려는 시도와 노력을 하는 곳은 있었다. 이 조직은 초창기부터 직원 교육 및 연수를 통해 내부승진을 공고히 하였는데 이는 창립자와 창립에 참여한 초기 멤버들의 의지와 노력이 크게 작용하였다. 조직의 철학, 경영 경험과 역량을 전수하기 위해 고급 간부 대상으로 교육과 워크숍을 강화하였다. 이렇게 교육, 훈련된 인력 풀 내에서 인사평가와 승진으로 최고관리자가 선발되고 있다.

인터뷰 참여 대상자 중 위에 언급된 조직 한 곳을 제외하고는 구체적인 승계 계획이 있는 곳은 없었다. 면담자는 모두 내부에서 승진해야 한다는 데 한목소리였으나 여러 제약으로 인해 어려운 현실에 관해 이야기 하였다.

먼저, 비영리조직은 금전적 동기부여를 하는 것에 한계가 있다는 것이다. 전체 예산 규모가 작을 뿐 아니라 이 중 운영비로 쓸 수 있는 비중을 늘리는 것에는 법적, 사회적 제약이 존재하기 때문이다. 법적으로 '기부금품 모집 및 사용에 관한 법률'에 따르면, 불특정 다수를 대상으로 모금하면 모집 금액의 15%만 운영비로 사용할 수 있도록 하고 있다. 이보다 더 큰 제약은 비영리조직이 간접비, 수혜자에게 직접 지급되는 비용 이외의 운영비 사용에 사회적인 시선이 좋지 않은 것에 기인한다.

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.

두 번째 어려움은 기획이나 인사와 같은 역량이 조직 운영과 전략기획을 위해 중요하지만 이러한 업무를 경험하고 훈련한 인재나 전문성이 부족하다는 것이다.

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

마지막으로, 내부에서 사람을 키우고 끌어주는 경험과 조직문화의 한계이다.

다양한 시도가 필요한데, 그런 시도를 하는 과정에서 혹시라도 상처를 받거나 이렇까 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

10개 조직 11명의 전·현직 최고관리자 면담을 통해 발견한 점은 다음과 같다.

첫째, 비영리조직들은 최고관리자 선임과 유지에 어려움을 겪고 있다. 8개 조직이 최고관리자가 임기를 채우지 못하고 퇴사하는 경험이 있었으며, 이러한 경험이 반복되는 경향도 보였다. 둘째, 외부에서 영입된 영리 섹터 경험자와 내부승진의 비영리 경험 최고관리자의 경험과 한계는 상이했다. 영리 기업 출신의 외부영입 최고관리자의 경우, 기업에서 성공 경험이 있으나 비영리조직 근무 경험이 없이 영입되는 경향이 있었다. 비영리 섹터의 이해와 경험 부족으로 인해 직면하는 최고관리자로서의 어려움은 비영리조직의 고유한 특성 때문으로 파악되었다. 미션 기반의 성과, 민주적 의사결정 구조 기반 수평적 소통 문화, 다양한 이해관계자의 중요성은 비영리조직의 핵심 운영 원리이다. 50대의 남성 최고관리자가 8~90년대에 상명하복, 실적 중심의 대기업 문화에서 20여 년 이상 근무했다는 것을 상기시켜보면 그 어려움을 짐작할 수 있다. Austin(1988)은 미국 내 사업가들이 비영리조직에 관여하게 되는 동기와 과정을 연구하였는데, 영리출신 비영리조직 임원 중 56%가 20대부터 자원봉사나 비영리조직 이사회를 거친 것으로 조사되었다. 이와 단순 비교를 할 바는 아니지만, 본 연구의 결과에 따르면 기업 출신 CEO들의 섹터의 성격 차이로 인한 어려움은 비영리에 대한 이해와 경험이 부족한 상태에서 진입했기 때문임을 알 수 있다. 비영리 경험으로 내부승진을 한 최고관리자들은 사회문제를 해결하기 위한 미션과 가치 중심의 업무를 20여 년간 한 경험이 있으며, 실무자부터 시작하여 중간관리자를 거쳐 최고관리자가 되었다. 이들은 체계적인 조직운영 교육과 경험이 부족한 것을 한계로 설명하였다. 비영리조직의 역사가 길지 않고 부족한 자원을 기반으로 조직을 운영하다 보니 명시적(explicit)인 학습보다 암묵적(implicit) 학습이 이루어진 경향을 보인다.

결론적으로, 내부승진과 외부영입, 영리 경험과 비영리 경험자 모두 “비영리조직 경영”에 대한 교육, 학습, 경력이 충족되지 못한 상태에서 최고관리자의 역할을 하게 된다는 것이다.

기업 경영을 위한 MBA(Master of Business Administration)와 비영리 경영 교육인 NME(Nonprofit Management Education)의 커리큘럼 비교를 통해 차이를 확인해 볼 수 있다. MBA에서는 전략, 인사, 마케팅, 재무, 회계, 커뮤니케이션, 리더십 등을 다룬다. ‘경영’이 조직의 종류와 관계없이 적용될 수 있다는 의견도 한편으로 있지만, 아래 NME 카테고리과 비교해 보면 단정하기 어렵다는 것을 알 수 있다. 커뮤니티 운영, 필란트로피와 3섹터, 내외부를 연결하는 기능(Boundary-spanning)은 MBA에 없는 비영리 경영의 핵심이라 할 수 있겠다. 조직을 운영하는 기술과 지식(skill & knowledge) 중 일부는 호환될 수 있겠지만, 운영 원리와 핵심은 큰 차이를 가진다. 이에 따라 리더십 역량과 역할도 다르게 된다.

〈표 3. 비영리 경영의 7 카테고리 모델〉

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

[source] Mirabella et al. (2019)

〈그림 4. 사회복지조직 경영자의 역할〉



[Source] Patti (2009, p.108)

이와 같은 결론에 근거해 비영리조직 현장에서는 아래와 같은 제안을 제시하고자 한다.

첫째, 내부승진을 위한 계획이 필요하다. 면담자들은 이구동성으로 향후 내부승진으로 최고관리자가 선임되길 원하며, 외부에서 영입되더라도 비영리조직의 경험이 필수적이어야 한다는 의견이었다.

둘째, 최고관리자 선임의 권한과 책임은 이사회에 있다. 승계 계획을 위해서는 이사회적 적극적인 관심이 필요하다. 비영리 섹터, 조직의 미션에 부합한 리더의 역량과 자질을 분명히 하고, 이에 적합한 리더를 세우기 위한 계획과 평가 시스템이 반드시 있어야 한다.

셋째, 최고관리자의 권한에 대한 제고가 필요하다. 외부영입 최고관리자의 경우 권한과 위상이 격하되는 경향이 있어왔다. 최고관리자의 직함도 다양한데, 조직 초창기에는 최고관리자가 상임이사로서 당연직 등기이사가 되었으나 외부영입 인사의 경우 등기 이사에서 배제됨과 동시에 사무총장, 사무국장으로 직함이 변경되고 3년 계약직 CEO와 같은 형태가 증가하고 있다. 이사회와 사무국 또는 최고관리자의 관계는 여러 주장이 존재하나, 최고관리자의 낮은 위상이 무관심한 이사회 또는 마이크로매니징 성향의 이사회와 만났을 경우 조직 리스크를 고려해야 한다. 또한 3년 임기의 최고관리자가 조직의 미션 달성을 위해 장기 기획과 사업에 얼마나 로열티를 가질 수 있을지 고려도 필요하다.

넷째, 최고관리자에 대한 평가가 필요하다. 목표 달성 뿐 아니라 조직 적응, 적합성 등에 대해 기존 구성원들의 평가도 반드시 반영되도록 이사회 관심이 필요하다.

다섯째, 비영리조직 경영을 위한 교육과정(macro-level practice education)과 슈퍼비전(supervision)이 있어야 한다. 국내에는 이러한 교육은 일부 민간 재단에서 진행하고 있는 2~3개 과정 정도이며, 대학과정에서도 일부 과목만 다를 뿐 커리큘럼이 정립돼 되어 있지 않다. 점점 더 다양해지고 전문화된 비영리조직 경영을 위한 교육과정을 개발하고 지원할 필요가 있겠다.

마지막으로, 조직원의 동기를 부여할 수 있는 좋은 사례가 개발되어야 한다. 최고관리자의 어려움 중 하나는 비영리조직의 태생적 한계인 예산과 제약으로 인해 금전적 동기부여가 어렵다는 것이다. 이러한 제약을 극복하거나 내적 동기를 부여할 수 있는 좋은 사례를 개발하고 공유가 필요하다.



참고문헌

- 강철희, 허수연, 이지만, 정승화, 조상미. (2019). 신규대졸자의 비영리영역과 영리영역 간 직업 이동과 직무만족 변화. *한국사회정책*, 19(2), 9-38.
- 노연희, 이민영, 장윤주. (2019). *기빙코리아 2019*, 아름다운재단 기부문화연구소.
- 박주희 (2019). 근거이론분석을 이용한 관광산업 여성종사원의 직업적응과정에 관한 연구: 2년 미만 경력자를 중심으로. *한국관광산업학회*, 44(2), 1-27.
- 장윤주, 이영주, 전현경. (2018). 한국 비영리조직의 개괄적 분석. 아름다운재단.
- 국세청. (2018). 국세통계연보. Retrieved from <https://stats.nts.go.kr/>.
- Austin, J. E. (1998). Nonprofit Leaders and Nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 9 (1).
- Choi, S. O. & Yang, S. (2011). Understanding challenge and opportunities in the nonprofit sector in Korea. *International Review of Public Administration*, 16(1), 51-17.
- Kim, M. R. (2014). Balancing Civic and Market Functions: A Study of Nonprofit Arts Organizations (Doctoral Dissertation). The State University of New Jersey.
- Kim, S. J. & Jung, J. K. (2019). Korean Nonprofit/Non-Government Sector Research: a Literature Review and Analysis. *Voluntaristics Review*, 4(6), 1-71.
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of Its top managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Kuenzi, K. & Stewart, A. J. (2017). An Exploratory Study on the Nonprofit Executive Factor. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 7(4), 306-324.
- Maier, F., Meyer, M., & Steinbereithner, M. (2016). Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(1), 64-86. <https://doi.org/10.1177/0899764014561796>
- Mirabella, R., Hoffman, T., Teo, T. K., & McDonald, M. (2019). The evolution of nonprofit management and philanthropic studies in the United States. *Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 9(11), 63- 84.
- Patti, R. J. (2009). Management in the human services. In R. J. Patti (2nd Eds.), *The handbook of human services management* (pp. 3-27). SAGE Publication Inc.
- Stewart, A. J. (2009). Exploring Nonprofit Executive Turnover. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(1), 83-96. <https://doi.org/10.1002/nml>



부록

- 본 내용은 연구 참여자 중 한 분이 면담 전 질문지에 서면으로 기록한 것으로, 본인의 허락을 얻어 부록으로 실었습니다.



영리 출신 최고관리자는 어떠한 기대를 하고 비영리조직에 오는가?

우선 그동안의 경험을 바탕으로 마지막 직장 생활을 보람 있게 보내고 사회에 기여하고 싶다는 바람이 가장 크리라 생각한다. 또한 상대적으로 관대하고 덜 경쟁적(덜 목표 지향적인)이라고 생각하는 비영리 법인의 조직 문화에서 일반 영리기업의 경영 노하우를 적용하여 성과 중심의 역량 있는 조직으로 만들고 싶다는 막연한 자신감과 해낼 수 있다는 기대를 갖게 된다. 비영리조직의 모든 사업을 운영하는 체계가 성숙하지 못하고 일반 수익성 위주의 기업 대비 열악할 것이라는 선입관을 가지게 되고 - 일부 사실일 수 있으나 - 그러다 보니 자신의 경험으로 단시간 내에 충분히 새로운 조직 문화, 일하는 방식, 경영관리 체계 등을 구축할 수 있다고 생각하는 경향이 많다. 또한, 비영리조직에 관한 연구나 이해 등의 노력보다는 자신의 기업 경험이 상대적으로 우위에 있다고 자만하고 쉽게 생각하는 위험 요소가 있을 수 있다.

그러나 일반 영리기업이 이윤 추구와 성장이라는 가치를 최우선으로 하는 가치 체계를 가지고 있다면, 이와 다르게 비영리법인은 사회적 공익성과 사회문제 참여 및 개선 등의 우선 가치 체계를 가지고 있어 이 두 가지 다른 가치 체계가 상충하는 경우에 대한 준비가 미흡한 채로 바로 경영에 대한 총괄적 책임을 지게 된다. 상명하복의 문화가 태생적으로 부족한 문화에 적응하기 위한 절대적 시간이 필요하고 이에 따라 추진력에 있어서 한계를 느끼는 최고경영자는 심리적으로 많은 어려움을 느끼게 된다.



비영리조직은 어떤 기대를 하고 영리 출신 최고관리자를 영입하는가?

치열한 경쟁 속에서 영리를 추구하는 영리법인 조직의 성과 중심, 효율적이고 체계적인 경영 방식 및 전문성을 도입하여 비영리조직 개개인과 조직의 역량을 경쟁력 있는 법인으로써 한 단계 끌어 올려 주기를 기대한다. 즉, 관성에 의해서 움직이는 경향이 상대적으로 큰 비영리 기업의 업무 추진 체계와 목표에 의한 성과위주의 경영관리가 부족한 점을 개선할 수 있는 영리 기업의 수익성 위주와 성장을 위한 조직 관리 체계 및 기능을 도입할 수 있기를 원한다.

모금을 주로 하는 비영리조직에게는 수익성의 한 형태로서 모금액 규모의 증가를 성과주의로 해석할 수 있다. 그러나 자발적인 모금을 위한 경쟁력 대비 서비스나 상품을 판매하기 위한 경쟁력은 고객 인지도 및 마케팅 비용 등에서 비교할 수 없고 또한 영리기업에서는 경험해 보지도 못한 영역이다. 일반 시장에서 고객은 가성비나 브랜드 인지도 등에 영향을 많이 받는다면 모금은 브랜드(?) 인지도 또는 프로젝트 인지도는 물론 전달 메시지와 사용목적 및 모금 사용의 투명성, 모금자의 가치관 등 일반 상품이나 서비스를 파는 것보다 더 많은 요소들을 고려해야만 하는 복합적인 마케팅 전략이 필요하다. 따라서 기업에서의 경험을 바탕으로 사회적 도움이 필요한 것에 대한 이슈 메이킹, 평상시 잠재 기부자 또는 기부기업과의 건전한 네트워크 구축 등을 통한 기부 잠재자의 풀 구성 등에 대한 가능성 등을 기대 하리라 생각

한다. 이 경우, 모금 테마로써 일반적인 모금 테마보다는 기부자들의 관심과 참여를 유발할 수 있는 선제적 나눔의 개념이 필요할 수도 있다. 우리 조직에서도 어려운 결정이었지만 연구소를 조직으로써 태동시킨 것도 이러한 관점에서 시작되었다.

혹시 대학생이 고3 학생의 가정교사가 될 수 있듯이 영리기업의 경영자는 훌륭한 비영리조직의 리더가 될 수 있다는 막연한 기대감을 갖고 있는 것은 아닌지 하는 생각도 든다. 조직 내부에서 최고관리자를 육성하여 경영 업무를 맡기는 방안도 신중히 고려해 보아야 하나, 그것이 현재 어려운 이유로는, 우선 내부에 최고관리자를 감당할 수 있는 인재가 없다고 생각하는 것, 이를 위한 인재 양성에 대한 교육 투자 등의 경영 환경이 열악한 점, 마지막으로 권한과 책임을 가지고 업무를 리드해 갈 기회를 갖기가 상대적으로 어려운 환경 때문에 존경하는 멘토로서 따르는 선배의 롤 모델을 만들어 가기가 힘든 환경 때문이라고 생각한다. 지시와 리드, 그리고 권한을 갖고 책임을 지는 모습을 경험하고 나타낼 수 있는 근무 환경이 상대적으로 부족하다.



이전 조직에서 경험한 어떠한 역량이 비영리조직에 도움이 되는가?

기업의 조직별 기능이 회사 전체가 지향하는 목표와 일치하고 있으며 효율적인가? 에 대한 분석과 판단을 토대로 목표 지향적인 세부 조직의 기능을 정비할 수 있는 점, 시대 흐름에 맞는 비전과 계획을 수립하기 위한 통찰(insight)을 가질 수 있는 경험, 목표 지향적, 수익 극대화 위주의 관리 관점 등이 도움이 될 수 있겠다. 그러나 이러한 점에 대한 내부의 동기부여가 선행되어야 한다. 즉, 인사제도, 평가제도, 간부 관리 제도, 운영 프로세스의 효율화, 낮은 급여 대비 무엇으로 동기부여를 제시하고 한 방향으로 갈 수 있게 하는가? 가 중요하리라 생각한다.

수익사업에 대한 경험에 사회적 가치를 어떻게 접목할 것인가? 아니면 그 반대의 관점에서 사회적 가치를 극대화하기 위한 수익사업은 무엇인가? 등을 바라볼 수 있는 경험과 자질, 예를 들면 기부자들을 고객이라는 관점에서 생각 한다면 고객 접점에서의 응대, 마케팅 전략, 고객 유치 및 유지(retain) 방안, VOC(Voice of Customer) 등에 대한 관점을 가져갈 수 있으며 이것들을 목표화하고 수치화하여 집중할 수 있는 능력 등이 고려되어야 한다. 그러나 무엇보다도 사람을 통한 업무가 절대적인 비영리법인에서는 인사관리 및 조직 관리에 대한 경험과 통찰력이 가장 필요한 부분인 것 같다.



비영리조직 경영을 위해 새로 취해야 할 역량은 무엇인가?

사회를 바라보는 눈, 경쟁의 상대가 아니라 서로 도움을 나눌 수 있는 존재에 대한 깨달음, 경영이라는 전문적인 테크닉에 앞서 사회의 문제와 소외계층에 대한 인문학적인 인식과 공감 등이 우선 되어야 한다. 그리고 시민단체나 비영리법인의 태생적인 한계점과 일을 해나가는 방법에 대한 이해를 할 수 있어야 한다.

태생적인 한계점이란 영리 법인의 경우, 목적 달성을 위한 전략과 계획을 추진할 책임 있는 사람의 리더십, 해당 계획에 대한 투자나 자금 투입이 선행될 수 있는 반면, 비영리법인은 자금 사용의 제한성, 가치와 공유의 중요성, 협업 등의 절차를 중요시하고 목적 달성만을 위한 것보다는 정관이라는 가이드를 준수해야 하는 “what to do” 보다 오히려 “how to do” 가 더 중요할 수 있다는 점을 인식해야 한다. 그러한 인식이 선행되면 속도나 결과에 대하여 인내를 할 수 있게 된다.

한마디로 얘기하면, 다소 추상적일지 모르겠으나 조직원 개개인과 조직 전체에 대한 마음으로 공감할 수 있는 자세가 가장 중요하리라 생각한다. 경쟁과 성과 위주의 목표 지향적인 자세를 잠시 내려놓고 공감과 소통과 설득으로 다가가고, 최고관리자 자신은 목표를 분명히 정하되 달성 수준과 속도 및 일정 등을 조직 환경에 맞추어 자신과 스스로 타협하고 결단하는 절제된 경영 리더십이 필요하다고 생각한다.



영리와 비영리의 차이 때문에 발생하는 관리자로서의 어려움은 무엇인가?

제일 큰 것은 혁신과 개혁을 할 수 있는 기본적인 업무 역량이 부족하다는 점이다. 기본적인 업무 역량이 되어야 그 바탕 위에서 혁신과 발전이 가능하지만, 그들만의 성에 갇혀 새로운 시도를 해보기보다는 관성에 의해 일하는 부분이 대부분이다. 문제에 대한 처절한 고민 의식이 부족하고 해결하기 위한 노력도 부족하다는 점이다. 이 때문에 혁신과 개혁이 힘들다. 이 점은 비대한 중견 기업 이상도 마찬가지이다. 다만 영리법인의 가장 중요한 가치인 수익성-요즘은 사회공헌에 대한 중요도가 많이 올라갔지만-을 위해서는 많은 것이 용납될 수 있는 분위기인 반면에 비영리법인은 목적, 방법, 절차 등에서 제약이 많다.

한마디로 말하자면, 주관적인 판단과 경험에만 의존하여 스스로 차별화된 성과를 내겠다는 조바심? 또는 과도한 열정? 이런 것이 문제가 될 수 있겠다. 성과를 내기 위한 직원들의 협조와 일관된 목표에 대한 집중력이 필요한데, 이 문제가 비영리조직의 근무 조건에서는 해결되기 힘든 요소 중 하나이다. 특히 조직의 사업상 필요한 몇 가지 기능은 현재의 비영리 법인의 근무 조건으로는 역량 있는 인력을 확보하기가 굉장히 어렵게 되어 있다. 탁월한 간사나 직원에 대한 차별화된 배려나 지원을 하기 힘든 점도 큰 어려움이라고 얘기하고 싶다.

그러나 다른 한편으로 생각하면 그것이 현실이고 경영상 제약(constraints)임을 인정해야 하고 경영환경이 수시로 변화하는 시장에서의 제약 역시 존재하므로 이 자체가 문제로만 인식 되어서는 안 되고 극복해야 할 과제로 인식하고 도전 해야만 한다. 얼마나 간사나 조직과 일체감으로 일관성 있는 교육과 훈련을 지속하면서 언제, 어느 만큼의 성과 목표를 설정하고 달성해야 하는가에 대한 조직의 역량과 업무환경을 감안한 결단이 제일 어렵다고 하겠다.

조직 내 하이어나키(hierarchy)에 대한 인식과 인정하려는 수용이 폭이 굉장히 낮고 업무상 간사들과의 관계에 있어 겉으로는 온정주의, 관대주의, 외면주의 등이 만연한 반면에 사실상 서로 불만과 불평을 보이지 않는 곳에서 표출하는 조직 문화가 어려울 수 있겠다.

과거 경영자의 경험을 통해 막연히 잘 할 수 있으리라 기대는 할 수 있으나 어느 조직이나 팀워크가 중요한 것을 감안한다면, 최고 경영자 입장에서는 특정 업무에 대한 협의와 논의를 함께할 수 있는 조직 내부의 유사한 경력의 인력풀이 극히 드물다는 점도 어려움이 될 수 있다.



영리출신 최고관리자가 안착하기 위해 당사자와 조직이 사전에 준비 또는 전제되어야 할 것은 무엇인가?

영리기업의 여러 기능과 비영리 법인의 기능 중에서 기능별로 차별화된 점에 대한 충분한 인식과 개선을 위한 동기부여가 선행되지 않으면 절반의 성공을 거둘 수밖에 없을 것이다.

최고관리자 본인은 먼저 새로운 조직에 대한 역사와 지향점에 대하여 충분한 시간을 가지고 공부하고 이해하여야 한다. 이 점이 제일 중요하다. 이와 함께 겸손한 시각, 다른 문화에 대한 이해 노력, 성과에 대한 목표설정 적합성 검증, 업무 개선에 대한 속도와 인내에 대한 결단력, 회사 별 가치 기준이 틀릴 수 있다는 인식 등에 대하여 마음의 준비를 할 수 있어야 한다. 그러나 이러한 마음의 준비 전에 업무 추진의 과정에서 이미 문제가 발생할 수 있으므로, 업무 과정 중 많은 스트레스와 자괴감을 느끼게 될 수 있다. 이를 피할 수 있는 방법은 일정 기간 관찰과 토론의 과정을 스스로 만들어가야 한다. 들여다보고 스스로 묻고 간사들과 격의 없는 토론과 소통을 통하여 사전 준비라는 과정을 진행형으로 만들어 갈 수 있을 것이다.

조직의 관점에서는, 다소 지나칠 수 있으나 최고관리자를 선별하기 위하여 경영적 능력과 함께 인문적인 적합성 등을 판단하기 위한 인성이나 적성 검사 등에 대한 체계적인 데이터를 확보할 필요가 있다고 생각한다. 아울러 입사 후에는 이사회와 관심과 소통은 물론 일정 기간 중요한 결정에 대한 모범 사례 등을 체험하게 하기 위한 의도적인 기회를 만들어 줄 필요가 있다고 생각한다. 이때 가능하다면 이사회와 이사장의 멘토로서의 역할이 중요하다고 생각한다. 한편으로는 조직 자체적으로 개인은 물론 조직의 역량 강화를 위한 변화와 개선에 대한 긍정적인 일체감을 갖도록 노력해야 한다. 마지막으로, 최고관리자의 평가 지표 중 목표 달성 외 조직 적응력, 적합성 등에 대한 기존 조직 간부들의 객관적인 평가 제도를 도입하여 개관적인 평가가 이루어질 수 있도록 이사회가 관심을 갖고 보아야 하며, 특별한 경우, 이에 따른 건설적이고 민주적인 코칭 시스템도 필요할 수 있겠다.

