

비영리조직 최고관리자 경험에 관한 연구*

장윤주**

본 연구는 모금 조직을 중심으로 비영리조직 최고관리자의 섹터경험(비영리, 영리, 공공)과 경로(내부 승진, 외부 영입)에 따른 조직 경험을 탐구해보고자 한다. 연구 대상은 10개 조직 11명의 최고관리자를 인터뷰한 질적 연구로, 개인적 차원, 조직적 차원, 경영적 차원에서 결과를 분석하였다. 연구 결과 첫째, 비영리조직은 최고관리자 선임과 유지에 어려움을 겪고 있고, 둘째, 외부에서 영입한 영리 섹터 경험자와 내부에서 승진한 비영리 경험 최고관리자의 경험과 한계는 상이하였다. 마지막으로, 내부 승진과 외부 영입, 영리 경험과 비영리 경험자 모두 “비영리 경영”에 관한 교육, 학습, 경력이 충족되지 못한 상태에서 최고관리자의 역할을 한다는 것이 확인되었다. 본 연구의 결과를 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.

주제어 : 비영리조직 최고관리자, 비영리 경영, 섹터 이동, 상위계층이론

* 본 연구는 아름다운재단 기부문화연구소의 지원으로 작성되었습니다.

** 아름다운재단 연구사업팀, 이화여자대학교 사회적경제협동과정 박사수료.

1. 연구의 필요성 및 목적

비영리 섹터는 정부와 민간 기업이 감당할 수 없는 공공서비스 제공과 사회적 가치를 옹호함으로써 전 세계적으로 민주주의와 경제발전을 증진시키는 데 기여해왔다. 한국의 비영리조직은 해방 후 전쟁고아 등의 구호를 위해 설립된 국제구호기관의 한국 사무실에서 시작되었다고 볼 수 있다. 1980년대 비약적인 경제성장과 1987년 민주화운동 이후 여성과 환경, 인권, 민주주의 증진 등 다양한 이슈를 다루는 비영리조직의 설립이 양적으로 성장하여 경제성장을 완성하기 위해 필요한 사회적 경제적 정의를 실현하는 데 중요한 역할을 해왔다(Kim, Jung, 2019).

YMCA나 흥사단과 같은 몇몇 사단법인을 제외하고 한국의 비영리 대다수가 사업과 재원 면에서 영세한 규모였다. 이는 '기부금품모집금지법'의 이름에서도 알 수 있듯 민간의 모금을 통제하는 정책 환경에서 일부 기인한다. 1995년 '기부금품모집금지법'이 '기부금품모집규제법'으로 완화되었고, 2000년대부터 적극적인 시민대상 모금을 통해 재원을 마련하는 공익재단이 등장하게 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, 장윤주 외(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, 2020년 14.4조원으로 가파른 상승세를 보여왔다(기부문화연구소, 2022).

민간모금을 주요 재원으로 하는 공익재단은 기존 비영리조직이 갖

취야 하는 분야와 현장에 대한 전문성과 헌신성 뿐 아니라 대중 캠페인 기획이나 기업협력사업 추진, 기부자 데이터 분석 및 서비스를 통한 충성도 제고 등 새로운 역량을 요구받았다. 2000년대를 지나며 이러한 역량을 적시에 보완했는지 여부에 따라 비영리조직의 향방이 결정되었다. 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.

비영리조직도 조직의 기본 미션 수행을 위한 역량 뿐 아니라 모금과 대형화된 조직운영 관련 역량을 갖춘 인력의 수요가 증가하고, 특히 최고관리자 역량의 중요성에 대한 관심이 높아져 공공이나 영리 출신의 인재를 최고관리자로 영입하는 사례가 늘어났다. 특히 영리 출신의 최고운영자가 급증하게 되었는데, 2000년 이후 비영리조직에 요구되는 전문경영, 효율성과 관련이 있다. 국제NGO가 모금시장으로서 한국을 타겟으로 하고 있고, 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 공공기관에서는 최고관리자의 교체와 성과 비교연구가 꾸준히 이루어져왔다. 조직 운영을 위한 비용절감과 성과 달성을 위해 직원 이직률을 최소화 하는 데 노력하는 것과 마찬가지로, 최고관리자 교체라

는 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 최고관리자의 섹터경험과 경로에 따른 조직경험을 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 이들의 어려움을 미리 예상하여 대비하거나 방지할 수 있다면 이직률을 낮추고, 최고관리자 교체로 인한 재무적, 비재무적 비용을 절감하는 데 시사점을 줄 수 있을 것이다. 더 나아가 기업과 구별되는 비영리조직의 최고관리자 역량과 리더십을 제시하는 기반이 될 수 있을 것이다.

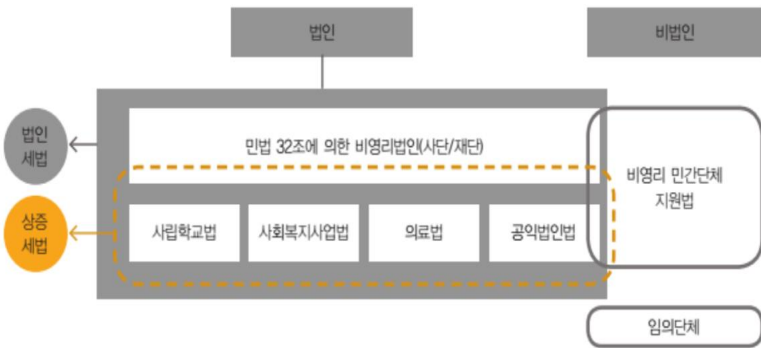
2. 이론적 배경과 선행연구

1) 이론적 배경

한국의 비영리조직은 법인격 유무, 설립근거법, 그리고 세법에 따라 분류될 수 있다. 비영리법인인 민법, 사립학교법, 사회복지사업법, 의료법, 공익법인법에 따라 설립이 가능하며 비법인으로는 비영리민간단체지원법에 의해 설립 가능하다. 모든 비영리법인인 법인세법 적용

대상이며 국세청 공시 의무가 있는 상증세법의 적용 대상은 법인세법 적용 대상보다 적다. 본 보고서에서 다루는 비영리조직은 민법32조에 의해 설립된 사단법인과 재단법인, 그리고 공익법인법에 의해 설립된 공익재단과 상증세법 적용을 받는 일부 비영리민간단체를 다룬다. 즉, 사립학교법에 의해 설립된 학교, 사회복지사업법에 의해 설립된 사회복지관, 의료법에 의해 설립된 병원은 제외된다.

〈그림-1〉 한국의 비영리조직 구조도



출처: 장윤주 외 (2018)

비영리조직의 리더가 갖추어야 할 역량은 기업 경영을 위한 MBA(Mater 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 카테고리라 비교해 보면 단정하기 어렵다는 것을 알 수 있다. 커뮤니티 운영, 필란트로피

와 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-1〉 비영리 경영의 7 카테고리 모델

7 카테고리		하위범주
외부 기능 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
	내부 기능 (Inside function)	비영리 내부경영 스킬
리더십		
프로그램개발		
프로그램 평가		
조직행동&윤리		
재무, 회계		재무
		예산수립
인적자원관리		인적자원관리/수퍼비전
경계연결 (Boundary-spanning courses)		법제도
		사회혁신/기업가정신

출처: Mirabella et al. (2019)

〈그림-2〉 사회복지조직 경영자의 역할



출처: Patti(2009 .p.108)

국내 비영리최고관리자에 관한 최초의 양적조사로는 『기빙코리 아 2019』가 있다. 연구에서는 1990년~20018년 재직한 최고관리자 646명의 성별, 출생년도, 학력, 재임 기간, 내부승진여부, 경력(정부, 비영리, 영리)을 분석하고 있다. 영입경로는 외부영입이 65.2%, 내부승진이 13.8%, 설립자 12%로 외부에서 영입되는 경우가 가장 많았다. 섹터 경험은 비영리 섹터 경력자가 56.1%로 가장 많고, 그 다음으로 영리 23.6%, 정부 17.6%를 차지하였다. 시계열로 살펴보면, 거의 모든 구간에서 비영리 출신 최고관리자가 가장 많지만, 영리 출신 최고관리자는 2005년 이후 큰 증가폭을 보였다. 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.

상위계층이론(Upper Echelons Theory)은 조직의 성과는 부분적으로 경영자의 배경 유형에서 추측할 수 있다는 이론이다. 최고관리자는 단순히 기업의 구성원들 중 일부가 아니며 최고경영자의 특성 중 연령, 근속, 기능배경 및 교육 등 측정 가능한 인구통계학적 변수가 조직의 성과에 영향을 미친다(Hambrick, Mason 1984). 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, 한 가지 이상의 섹터 경험은 조직의 성과와 유의미한 것으로 파악되었다. Stewart(2009)는 비영리조직 CEO 교체와 관련해 설립자 운영의 부작용, 기업 영입 CEO의 좋지 않은 성과, 외부유입 경향에 대해 지적하면서 최고관리자 유입풀(pool)을 이사회, 자원봉사, 실무진으로 확대해야 한다고 주장한다. 따라서 비영리조직 또한 최고관리자의 이전 경력, 근속, 섹터경력 또한 조직 운영에 중대한 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다.

국내에서도 공공영역과 영리영역 간 섹터 이동은 점점 더 증가하는 추세로, 이러한 현상에 관심을 갖게 된 것은 20년가량에 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(Boyne, 2002). Johnson(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 아

나라 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 섹터에 특화된 역량을 필요로 할 것이기에 비영리 경력이 없는 CEO는 비영리 경력이 있는 CEO보다 성과가 좋지 않을 것이라는 주장도 있다(Kim, 2014). 섹터 이동에 관한 관심과 연구가 증가하고 있지만, 국내 연구는 매우 미미한 수준이다. 강철희 외(2019)가 비영리조직과 영리조직 영역 간 직업이동을 신규대졸자를 대상으로 한 것이 유일하며, 직업적응에 관한 연구는 신입직원을 대상으로 이루어져 왔다. 박주희(2019)는 직업적응은 직장인들이 경험하는 직업생활 전반에 걸쳐 나타나고, 개인 특성, 조직 특성, 조직 외부 환경 등 매우 다양한 변인들이 관련된다는 측면에서 그 과정과 현상을 단순 양적연구방법을 통해 살펴보는 것은 한계가 있다고 한다.

비영리조직, 최고관리자, 그리고 섹터이동에 관한 연구가 해외에서는 꾸준히 이루어지는 반면 국내에서는 아직 이 각각의 연구가 거의 이루어진 바가 없다. 따라서 질적연구를 통해 비영리 최고관리자의 근속, 경력, 섹터경험을 탐색해 보는 것은 이후 최고관리자와 비영리 조직의 성과 관계를 규명하는 기초 자료가 될 수 있을 것이다.

3. 연구방법

1) 연구 참여자

연구 참여자는 『기빙코리아 2019』에서 조사된 646명의 최고관리자 중 현직 또는 가장 최근의 경력자를 대상으로 하였다. 이 조사는 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. 설문대상인 비영리조직은 교육, 학술, 사회복지, 의료, 문화, 기타 영역으로 구분될 수 있으며, 대표적으로는 사회복지공동모금회, 어린이재단과 같은 기부단체, 기업 또는 개인이 설립한 재단, 옹호활동을 하거나 지역에서 복지서비스를 제공하는 조직이 포함된다. 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.

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.

<질문 리스트>

(1) 개인 차원 (Personal level)

- ① 경험 : 최고관리자는 어떠한 섹터 경험과 경력이 있는가?
 - 교육, 전공, 학력
 - 전문성, 직무 경력, 직무 수행기간
 - 비영리, 자원봉사, 지역 연계 경험
- ② 동기 : 최고관리자는 어떠한 동기나 기대로 비영리조직에 오는가?
 - 비영리조직에서 일하게 된 동기는 무엇인가?
 - 비영리조직 최고관리자가 된 동기는 무엇인가?
 - 비영리조직에 대한 기대는 무엇인가? 이전 조직과는 다른 기대가 있는가?

2) 조직 차원 (Organizational level)

- ① 기대 : 조직은 최고관리자에게 무엇을 기대하는가?
 - 조직에서 최고관리자의 자격기준이 있는가?
 - 최고관리자 선임 시 가장 중요하게 고려하는 사항은 무엇인가?
 - 채용/선입의 절차는 무엇이 있는가? (인터뷰, 이사회 승인 등)
 - 최고관리자 의무와 책임에 대한 규정이 있는가?
- ② 조건 : 비영리조직은 어떤 조건 하에 내부승진 또는 외부영입을 하는가?
 - 전직 최고관리자 이슈가 있었는가?
 - 이사회 구성과 역할 정도는 어떠한가?
 - 내부 승진 사례가 있는가? 이를 위한 전략적 인사관리 제도가 있는가?

3) 경영 차원 (Managerial level)

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

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.

3) 자료 분석 방법

자료분석은 다음과 같은 과정으로 수행되었다. 먼저, 면담내용을 질문의 3가지 범주인 개인 차원, 조직 차원, 경영 차원 3가지로 범주화하였다. 개인 차원은 전공, 학력, 직무경력, 섹터 경험 등의 경력과 비영리조직에서 일하게 된 동기를 영리와 비영리 경험자로 크게 구분하여 개별적으로 기술하다. 조직 차원은 기대와 조건을, 경영 차원은 도전, 역량, 승계의 세부 범주별로 주요 문장들을 추출하여 정리하였다. 세부 범주별로 면담자들이 많이 언급한 유사한 문장을 함께 배열하고 다시 조직하여 공통적인 것들을 묶어 코드(code)를 도출하였다. 마지막으로, 전사한 내용을 다시 읽으면서 이 코드들에 대한 적정성을 점검하고, 도출된 코드 중 서로 비슷한 코드를 통합하여 코드의 차원을 축소하였다.

4. 연구 결과

1) 참여자 개요

본 연구를 위해 10개 조직에서 총 11명이 인터뷰에 응했다. 참여자가 속한 비영리조직은 기부금으로 아동지원이나 국내외 복지서비스를 제공하는 곳, 모금 활동으로 다른 비영리조직을 지원하는 곳, 수익 사업의 이익을 사회에 환원하는 곳 등이다. 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 조직이었다.

〈표-2〉 연구 참여자 개요

범주	개요	명(개)
경로	외부영입	5명
	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

<표-2>는 전·현직 최고관리자의 재임 기간, 섹터 경험, 조직 내 CEO 이슈를 정리한 것이다. 응답자 중 퇴임한 전 직장을 기준으로 응답한 경우는 5명으로, 굵게 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 취임하기 이전 조직에 CEO와 관련된 이슈를 경험한 사례는 7개 조직에서 있었다.

〈표-3〉 연구 참여자 세부 개요

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

*재임기간 중 굵은 글씨는 전직 비영리조직 기준

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 : 비영리조직은 어떤 조건 하에 내부승진 또는 외부영입을 하는가?

(3) 경영 차원 (Managerial level)

- ① 도전 : 조직 운영에서 최고관리자의 어려움은 무엇인가?
- ② 역량 : 조직에 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. G와 H는 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. J는 창립 초기 공채로 입사하여 모금, 사업, 기획 등의 서로 다른 업무를 하는 여러 부서를 거쳐 지속 승진을 한 경우이다. I는 모법인 산하 사회

복지관에서 실무자로 경력을 쌓아 복지관장을 역임한 후 법인 사무총장으로 발탁된 경우이다. F는 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. B는 경영학을 전공하고 대기업에서 석유 관련 사업부서에서 근무하였다. 그룹 계열사 대표를 역임하다 이 기업을 사회적기업으로 전환하는 일을 담당하게 되면서 사회적 경제 영역으로 진입하게 되었다. 이후, 현재 조직의 최고관리자 자리에 스카우트되었다. A는 사회복지를 전공하고 대기업에서 마케팅과 업무를 담당하다 다국적 기업의 커뮤니케이션과 기업 사회공헌 업무를 하였다. 기업사회공헌 경험으로 연계되어 국내 비영리조직 간부로 영입되어 근무했고, 현 조직 CEO로 지원하여 근무하게 되었다. C와 E는 경영학을 전공하고 금융회사 또는 IT 회사에서 30여 년을 근무하여 대표까지 역임하였다. D는 공학을 전공하고 국내 반도체 기업, 외국계 회사 홍보팀장으로 근무 후 30대 중반에 회사를 창업하였다.

K는 외부영입 후 승진을 한 경우가 한 건 있었는데, 영리 기업에서 30여 년간 근무하다 이전 경력과 관계있는 해외사업부서 중간관리자

로 입사한 후 최고관리자가 되었다.

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

② 동기 : 외부에서 영입된 영리 경험을 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 만났기 때문이다. 면담자들은 직장생활을 하면서 사회복지 공부를 하거나, 퇴직 후 해외자원봉사를 하는 등 언젠가는 사회에 기여하는 일을 의식적으로 또는 무의식적으로 마음에 담고 있었다.

너무 치열하게 살아오다가 뭔가 자기가 회사를 떠나야 하는 순간이나 돌아봐야 할 때가 올 때, 이왕이면 가치 있는 일에 가서 마지막으로 직장생활을 마치고 싶다는 생각... (참여자 E)

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

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. (참여자 D)

이와 같이 직장생활 중 막연하게 생각했던 좋은 일, 즉 '공익'에 기

여해야겠다는 생각이 '우연한 기회'를 만나 비영리조직에 진입하게 된 것이다.

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. (참여자 K)

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. (참여자 D)

(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. 그동안 조직은 새로운 리더십이 내부에서 해결되지 못한 개혁과제, 다루기 어려운 고질적인 문제를 해결해 주기를 바란다. 이는 정관개정과 같이 처음 다루어보는 문제도 포함이 된다.

그 나중에 들은 이야기입니다마는. 어... 지원하셨던 분 중에서 이제

이런 NGO에 오랫동안 근무하셨던 어떤 분도 계셨고. 저처럼 아예 NGO 경험은 없지마는 여기에서 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 것이라든가 그 두 가지를 가지고 이제 많이들 고민을 하셨다고 들었고요. (참여자 C)

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

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 있지만, 비영리조직의 양적 성장, 모금 시장의 경쟁 심화로 영리적 경영 전문성에 대한 기대가 주요한 요인으로 작용하는 것으로 보인다.

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 구성이 된 경우, 그리고 조직의 위기의식을 느끼는

경우 또는 혁신이 필요한 경우에 이루어졌다.

놀랍게도 본 연구 대상인 10개 조직 중 7개 조직은 이전에도 최고 관리자의 중도 사임 또는 잦은 교체를 경험한 적이 있었다. 전임 최고 관리자가 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 이의 제기 한 경우도 있다. 두 번째는 이사회와의 갈등이다. 이 중 종교 기반 법인 하에 성직자 중심으로 이사회가 구성된 경우와 독단적인 이사장과의 갈등으로, 2개 조직이 이에 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 겪은 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 위계의 부재, 조직성과,

이사회, 높은 조직시민 의식으로 정리될 수 있다.

먼저, 가장 많이 언급된 어려움은 위계의 부재이다. 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 조직체계 자체가 워낙 위에서 시키면 그대로 찍어 누르는 그런 게 있었기 때문에 내가 뭐를 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. (참여자 K)

비영리조직의 이거는 적응이 아니고 포기를 해야겠구나 하는 것도 있어요. 예, 상명하달. 제가 지시를 하면, 그냥 그대로 수행된다는 거는 바라지 않아요. (참여자 C)

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

면담자 모두 기업에서 20여년 근무한 경험을 비추어 볼 때, 7-80년대의 군대식 조직문화에 익숙해져 있는 것으로 보인다. '찍어 누르는', '상명하복'이 작동하지 않는 비영리 조직의 위계 없는 문화는 오히려 최근의 영리 조직이 지향하는 모습이기도 하다.

다음으로는 성과 개념의 차이다. 기업의 실적은 비영리조직의 실적인 아웃컴(outcome)과 같지 않다는 것을 이해하는 데 시간이 오래 걸

린다. 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 명시한 사회적 목적에 기여한다면 사업의 지속 여부에 대해 다른 판단을 해야 하게 된다.

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 하니까 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...(참여자 B)

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 영리기업 같이 실적 지향주의로 밀어붙이는 게 전혀 이 엔진에는 맞지 않다는 거를 느끼기까지는 문화적 충격이 있었죠. (그렇게 이해하기까지는 얼마나 걸리셨을까요?) 꽤 걸렸던 것 같은데. 1년? 정도는. (참여자 K)

성과 차이에 대한 인식이 부재하면 이전 직장의 실적 경험으로 본인의 경험이 현재 비영리조직의 경험보다 우위에 있다고 자만할 수가 있고 이는 내부직원과의 갈등이 증폭되는 결과를 낳을 수 있다. 미션에 부합하는 사업성과를 간과하는 경우 '내가 일할 곳이 아니다'라고 떠나는 결과를 낳게 되기도 한다.

세 번째로 고려할 수 있는 어려움은 거버넌스다. 법적 지위에 따라 다르겠지만, 비영리조직은 대체로 이사회가 최고의사결정과 법적 책임을 지는 지위를 가지며 사무국은 실행단위로서 이사회를 대리(stewardship)하는 역할을 한다. 이 외에도 다양한 이해관계자가 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, 형식적으로 운영되는 곳들도 존재한다. 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 사전정보만을 가지고 입사를 하게 되면서 입사 초기부터 기존 조직과 다름에 직면하게 된다. 거버넌스 또는 이사회와의 어려움은 이사회와의 비합리적 관여, 이사회가 사무국을 마이크로매니징하는 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... (참여자 I)

일을 내가 이런 잔소리를 들으려고 여기를 입사한 게 아닌데 너무 너무 잔소리가 심한 거야. 그니까 오면, 어느 직원을 잘라야 됩니까... 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... (참여자 D)

이사회가 사무국과의 적절한 거리를 두고 적합한 역할을 하지 못하는 이유는 아직 바람직한 이사회역의 역할에 대한 좋은 모델과 사례가 소개되거나 이론이 정립되지 못한 것에 기인한다. 존카버(2021)의 이사회 정책모델에서는 이사회는 조직의 최고경영자나 사무국의 업무에 일일이 간섭하기 보다는 비영리조직이 추구할 가치를 정하고 이에 따른 자원 배분의 큰 틀을 결정해야 한다고 주장한다.

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. (참여자 E)

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

영리에서 온 사람에게 꼭 이야기 해주고 싶었던 게, 커뮤니케이션은 계산적이지 않고 진실해야 돼요. 두 번째로 상대방의 자존감이 다치지

않게 하는 커뮤니케이션이 매우 중요해요..... 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. (참여자 D)

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 식의 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 같더라구요. (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. 이러한 교육으로 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 비

중을 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. (참여자 F)

두 번째 어려움은 기획이나 인사와 같은 역량이 조직 운영과 전략 기획을 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 아니면은 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. (참여자 J)

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... (참여자 C)

다음에 한번 해보지 그러냐. 절~대로 안한다. 내가 왜 그 고생을 하냐고. 이런 식이에요. 예를 들면. 사명감이 왜 없을까. 가치추구는 한다

고 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... (참여자 B)

5. 결론 및 제언

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

첫째, 비영리조직들은 최고관리자 선임과 유지에 어려움을 겪고 있었다. 8개 조직이 최고관리자가 임기를 채우지 못하고 퇴사하는 경향이 있었으며, 이러한 경향이 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 구조에 기반한 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, 영리 출신 비영리조직 임원 중 56%가 20대부터 자원봉사나 비영리조직 이사회를 거

친 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.

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 이사회에 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 등기 이사가 되었으나 외부영입 인사의 경우 등기 이사에서 배제됨과 동시에 사무총장, 사무국장으로 직함이 변경되고 3년 계약직 CEO와 같은 형태

가 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 어느 정도 충성도(loyalty)를 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, 대학 과정에서도 일부 과목만 다를 뿐 커리큘럼이 정립되어 있지가 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 제약조건으로 구성원에게 금전적 동기부여를 하기 어렵다는 것이다. 이러한 제약을 극복하거나 내적 동기를 부여할 수 있는 좋은 사례를 개발하고 공유가 필요하다.

(2022년 4월 5일 접수, 5월 16일 심사완료, 5월 22일 게재확정)

참고문헌

- 강철희, 허수연, 이지만, 정승화, 조상미. (2019). "신규대졸자의 비영리 영역과 영리영역 간 직업이동과 직무만족 변화." 『한국사회정책』. 19(2). 9-38.
- 노연희, 이민영, 장윤주. (2019). 『기빙코리아 2019』. 아름다운재단 기부문화연구소.
- 박주희 (2019). "근거이론분석을 이용한 관광산업 여성종사원의 직업적응 과정에 관한 연구: 2년 미만 경력자를 중심으로." 『한국관광산업학회』. 44(2). 1-27.
- 장윤주, 이영주, 전현경. (2018). "한국 비영리조직의 개괄적 분석." 아름다운재단.
- 전현경, 장윤주. (2020). "한국 기부문화 20년 조망." 아름다운재단.
- 존카버. (2021). 『변화를 이끄는 이사회』. 나남.
- 기부문화연구소. 2022. "국내 기부금 총액."
<https://research.beautifulfund.org/blog/2022/01/05/1-%ea%b5%ad%eb%82%b4-%ea%b8%b0%eb%b6%80-%ec%b4%9d%ec%95%a1-19992018/> (검색일:2022.3.15.)
- Austin, J. E. (1998). Nonprofit Leaders and Nonprofits. Nonprofit Management and Leadership, 9 (1).
- Boyne, G. A. (2002). Public and private management: What's difference? Journal of Management Studies, 39(1), 97-122.
- 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.
- Johnson, J. L. (2009). The Nonprofit Leadership Deficit: A Case for More Optimism. Nonprofit Management and Leadership. 19(3). 285-304.
- 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.
- 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>

A Study on the Experience of the Nonprofit Executives

*Jang, YoonJoo**

This study aims to explore organizational experiences according to the sector (non-profit, for-profit, public) and the path (internal promotion, external recruitment) of the top managers of non-profit organizations.. It is qualitative study interviewing 11 top managers from 10 organizations, and the result were analyzed at the personal, organizational, and management levels. First, non-profit organizations have difficulty appointing and maintaining top managers. Second, the experience and limitations between for-profit sector experiences recruited from outside and non-profit experiences promoted internally were different. Finally, it is found that both internal promotion, external recruitment, and for-profit experienced, non-profit experienced top managers play the role of a top manager in the absence of sufficient education, learning, and experience in "non-profit management." Through the results of this study, if they can anticipate or prevent difficulties in advance, it will have implications for lowering the turnover rate and reducing the financial and non-financial costs of replacing non-profit executives. Furthermore, it can be the basis for presenting the

* Program Officer, Research Team, The Beautiful Foundation, Seoul.
Ph.D.(ABD), Interdisciplinary Program of Social Economy The Graduate School of Ewha Womans University, Seoul.

competencies and leadership of the top managers of non-profit organizations that are distinguished from companies.

Keywords : NPO Executive, Non-profit management, sector shift, upper echelons theory