

기업가 정신과 진정성 리더십이 비영리 조직의 성과에 미치는 영향

박은미¹, 서정해^{2*}

¹경북대학교 경영학부 박사과정, ²경북대학교 경영학부 교수

The Effect of Entrepreneurship and authentic leadership on the Performance of Nonprofit Organizations

Eun-Mi Park¹, Joung-Hae Seo^{2*}

¹Doctor's Course, School of Business Administration, Kyungpook National University

²Professor, School of Business Administration, Kyungpook National University

요약 본 연구에서는 OO법인의 사례를 통해 OO법인의 경영성과와 방식을 검토한 후 그것을 가능하게 한 경쟁우위 및 성공요인들을 고찰하였으며, 본 연구의 진행을 위해 비영리 조직의 핵심역량으로 제시한 기업가정신과 진정성리더십 그리고 조직유효성에 관련된 문헌 및 선행연구를 검토한 후 대상 조직의 홈페이지와 신문기사를 통한 문서정보 자료를 확보하였고 마지막으로 대상 조직의 최고경영자와 인터뷰를 통해 연구에 필요한 데이터를 수집하였다. 이러한 과정과 분석을 통해 첫째 CEO의 기업가정신은 비영리 조직의 운영에 있어 핵심역량이 될 수 있으며, 둘째, CEO의 역할과 리더십은 비영리 조직의 운영에 있어 핵심역량이 될 수 있다는 명제를 도출하였다. 본 연구는 그동안 기업만을 대상으로 연구되어왔던 많은 이론들과 전략들이 비영리 조직의 연구에 적용 및 활용될 수 있다는 것을 시사하며, 또한 현대 기업 경영에 있어, 비영리 조직의 특성인 사명감, 공정성, 윤리성 등의 전략적 접근을 통하여 지속가능한 경쟁우위 창출을 도모할 수 있을 것이다.

주제어 : 기업가정신, 리더십, 진정성리더십, 비영리조직, 사례연구

Abstract In this study, the case of OO corporation was based on to examine the business performance and method of OO corporation and the competitive advantage and success factors were considered. For the progress of this study, references and advanced researches related to entrepreneurship, authentic leadership, and organizational effectiveness, which were suggested as the core competence of non-profit organizations, were examined and textual information was secured through the homepage of the targeted organization and news articles. Lastly, data needed for the research was collected through an interview with the Chief Executive Officer (CEO) of the organization. Through the process and analysis, the following findings were identified. First, the entrepreneurship of the CEO can apply as a core competence for the operation of the non-profit organization. Second, the proposition was derived that the roles of the CEO and leadership can apply as a key competence in the operation of the non-profit organization. This study implies that the many theories and strategies which were only targeted on companies can also be applied for the research of non-profit organizations. Moreover, concerning modern corporate management, strategic approach of non-profit organization characteristics like a sense of mission, fairness, and ethics can promote the creation of sustainable competitive advantage.

Key Words : Entrepreneurship, Leadership, Authentic Leadership, Nonprofit Organizations, Case Study

*Corresponding Author : Joung-Hae Seo(johseo@knu.ac.kr)

Received December 31, 2019

Accepted February 20, 2020

Revised January 28, 2020

Published February 28, 2020

1. 서론

21세기 경영환경과 관련하여 4차 산업혁명, 융합, 윤리경영, 리더십, 환경보호 등이 큰 이슈로 떠오르고 있으며, 국경을 넘어선 글로벌 초경쟁(hyper-competition)이 가속화되고 있고, 이러한 환경하에서 기업들은 생존과 성장을 위해 다양한 전략들을 끊임없이 개발 및 실행하고 있다.

최근 국내에서 이슈가 되었던 항공기내 경영자의 승무원 폭행사건, 남양의 대리점들에 대한 횡포, 어린이집 아동 학대 사례 등에서 거론된 경영자들의 윤리의식 및 행동에 대한 많은 관심과 비판에서 볼 수 있듯이 사회 각 분야에서도 기업의 사회적 책임과 리더(지도자, 경영자)들의 윤리의식에 대한 요구가 증대되고 있으며, 이는 전 세계적인 현상이다. 또한 경제의 양극화 현상이 심화되고 소외계층과 사회적 약자에 대한 관심과 지원요구가 커짐에 따라 기업의 사회적 책임인 CSR(Corporate Social Responsibility)의 중요성도 점점 더 커지고 있는데, 이는 공공성이나 공익성을 추구하지 않는 기업은 생존하기가 어려워지는 환경으로 변화되고 있는 것이다. 또한, 영리를 목적으로 하는 기업뿐 아니라, 비영리 조직에 대한 신뢰성과 윤리의식에 대한 문제들이 최근에 자주 언급되기 시작하면서, 비단 기업뿐 아니라 비영리 조직도 경영의 책임에서 자유로울 수 없게 되었다. 그리고 비영리 조직들의 성과는 영리조직에 비해 추상적이지만, 사회전반에 훨씬 더 많은 영향을 미치기 때문에 역할의 중요성이 날로 증대되고 있으며, 이를 반영하듯 현재 비영리 조직(사회적 기업 포함)에 대한 성과측정에 대한 다양한 연구들이 수행되고 있는 추세이다.

초기 (기업)경영은 생산성 증대와 효율성에 목표를 두었으나, 현대의 경영은 과학적 경영의 주체였던 기업뿐 아니라 우리 사회 전반에 걸쳐 다양한 목적을 가지고 행해지는 일반 교양이 되었고, 또한 경영은 지식의 본질, 자기인식, 리더십, 그리고 실천 및 적용과 관계가 있으며, 궁극적으로는 인간에 관한 것으로, 인간을 목표로 하고 있다[1]. 현대 경영의 목표가 효율성에서 고객 및 가치의 창출 즉, 고객의 만족과 구성원의 행복으로 옮겨갔기 때문에, 앞으로의 성공적인 경영은 이를 목표로 하여 계획 및 실행되어야 할 것이다.

현재 전 세계적인 경기불황과 치열한 경쟁이 지속되고 있는 가운데 이러한 상황속에서 도태되지 않기 위해서는 기업은 끊임없는 다양한 환경의 변화와 시장에 체계적으로 대응할 수 있어야 한다. 따라서 조직의 존속과 발전을

위해서는 변화지향적이며 효과적인 조직관리가 요구되고 있으며, 복잡하고 불확실한 환경에서의 조직구성원들을 이끌어 나가는 리더(경영자)의 중요성은 그 어느 때 보다도 높다고 할 수 있다. 이에 경영자에게 필수적인 역량으로 기업이 정신과 리더십의 중요성은 이루 말할 수 없는 데, Miller(1983)에 의해 제안된 기업가정신은 기업가 고유의 가치관이나 기업가적 태도로 기업의 경쟁력 확보와 수익성 그리고 성장과 생존을 위한 핵심요소로 인식되고 있으며, 혁신성, 진취성, 위험감수성을 의미하며, 창의성, 인내력, 도덕성, 모험심, 도전정신 등을 포함한다 [2]. 리더십과 관련하여서는 피터 드러커(2008)는 기업 경영에 있어서 미래, 특히 지식정보화시대에서는 더 이상 기업내에서 상사와 부하의 구분이 없어질 것이며, 또한 지시와 감독이 통하지 않게 될 것이라고 주장을 하였다 [1]. 이러한 영향으로 현재 기업에서는 과거와는 다르게 리더라는 우월한 지위를 이용하여 부하들을 다스리고 이끌어가는 역할의 '리더의 정의'를 넘어서, 부하들의 능력과 역량을 키워줄 수 있는 등의 다양한 리더의 역할이 중요한 이슈로 떠오르고 있다. 또한 기업이 불확실하며 급변하는 경영환경변화에 대한 적절한 적응과 함께 생존을 위해 조직구성원들의 역량을 집중 및 증대시키고 유발시켜 조직의 성과 창출에 기여를 하는 매우 중요한 요인 또한 리더십이라고 할 수 있으며, 이에 따라 최근의 경향을 반영한 리더십의 정의는 조직의 감독과 통제를 직접적으로 하기보다는 개인의 자율성(autonomy)과 창의성(creativity)을 반영하여 조직의 전체적인 방향과 범위, 조직구성원들의 직무나 조직 몰입(invovement)을 증대시키는 것을 포함하는 것이어야 한다고 볼 수 있다.

급변하는 경영환경에 불확실성은 더욱 커져가고, 경쟁은 심화되는 가운데 조직의 생존과 더 나아가 성장과 가치를 창조하고 실현하기 위해서는 먼저 경영의 분명한 목표가 제시되어야 하며, 이를 달성하기 위한 창의적이고 혁신적인 방법들이 요구되어진다. 그리고 그러한 방법들은 사회적 기대와 책임에 부응해야 하는데 우리 사회는 작은 조직들이 모여 거대한 조직을 이루는 상호작용 속에 있으며, 시장 경제체제하에서 기업은 소비자, 투자자, 금융기관 등 시장의 신뢰에 절대적인 영향을 받기 때문이다. 따라서 신뢰를 바탕으로 공동의 목표를 추구하며 나아가갈 때 조직은 경영을 통해 지속적인 성장과 가치를 창출할 수 있을 것이다.

본 연구의 목적은 지속적인 성장과 경쟁우위를 확보할 수 있게 하는 핵심요인을 파악하는데 있다. 기업경영에서 기업가정신과 리더십에 관한 연구는 그 중요성만큼 지속

적으로 많은 연구들이 이루어져오고 있다. 본 연구에서는 비영리 조직들의 성장과 그리고 사회적 영향력과 역할의 중요성이 증대되고 있는 가운데 그동안 기업 경영에서 연구되어오던 이론과 실무적 시사점들이 비영리 조직에서도 효과성을 가지고 있을 것이라 제안하며, 이는 현대 기업과 비영리 조직의 경영목표와 방식들이 혼합되어가는 현실과 경영의 미래지향적 특성을 고려한 것이다. 따라서 이러한 목적을 위한 연구질문은 다음과 같다.

첫째, 기업가정신은 비영리 조직의 성과-유효성(조직 몰입, 직무만족, 조직시민행동 등)에 어떠한 영향을 미치는가?

둘째, 리더십은 비영리 조직의 성과-유효성에 어떠한 영향을 미치며, 어떠한 리더십 특성(유형)이 더 효과적인가?

셋째, 비영리 조직에서의 이러한 효과성(경영성과)은 다른 조직(기업, 비영리 조직)에 어떠한 시사점을 가지는가?

2. 문헌에 대한 고찰

2.1 역량기반관점

역량기반 관점은 자원기반이론(resource-based theory, [3], 동태적 역량이론(dynamic capability theory, [4]), 지식기반 이론(knowledge-based theory, [5]) 등으로 기업과 전략적 경영에 대한 현대의 룬들 내에 존재하는 일련의 연구경향을 지칭한다[6]. 역량기반 관점은 기업의 내생적 성장이라는 관점에 근거하고 있기 때문에 전략이라는 개념을 지속가능한 성장을 보장하기 위해서 어떠한 수단을 강구해야만 하는가의 문제와 관련지어 분석하고 있다[6].

자원기반 이론은 기업의 성과가 기업이 자체적으로 보유하고 있는 자원의 종류와 그 자원의 양적인 혹은 질적인 차이 즉, 기업의 내부역량에 달려 있다는 것으로, 1980년대 초반에 등장하였다. 여기서 자원이란 희소성, 모방/대체 불가능한 특성을 가진 조직의 경영자원으로 인력, 기술, 조직문화 등을 포함한다. Wermerfelt(1985)는 기업의 자원을 유형적 자원, 무형적 자원, 재무적 자원으로 구분하였는데 특히 인적자원과 기술적 자원 그리고 기업의 명성 및 조직적 구조와 같은 무형적 자원과 조직 내의 암묵적 지식(숙련기술 등)의 중요성을 주장하였다 [3].

이 자원기반 이론이 1990년대 중반 이후에 핵심역량 이론으로 발전하였으며[7], 이러한 핵심역량은 경쟁사와의 차별화를 가능하게 할뿐 아니라, 성공적인 경영의 핵심으로 작용하는 경쟁우위의 원천이며, 핵심역량을 위해서는 최고경영층의 역할이 무엇보다 중요하다 할 수 있다. 기업 경쟁의 3가지 측면은 Table 1에서 보는 바와 같다.

Table 1. Three Dimensions of Corporate Competition[8]

division	product competition	capability competition	business model competition
theoretical background	industrial organization theory	resource based theory	innovation theory
competitive unit	product	capability	business model
Assumptions about Environmental Change	certainty	Predictability	Uncertainty
core strategy	Positioning	Metrology and leverage	Innovation and obsolescence
a case in point	Coca-Cola and Pepsi Cola	Motorola and Nokia	American Airlines and Southwest Airlines

2.2 기업가정신

기업가정신이란 현재 보유자원이 있음에도 불구하고, 기회가 발견되면 강력한 리더십으로 생각하고 움직이는 사람들의 정신을 의미하며[9], Miller(1983)는 기업이 정신을 시장에서 기회를 잡고 경쟁자들 보다 앞서 나가기 위해 위험을 감수하고 혁신을 강조하는 조직적인 관점에서의 특성으로 주장하면서, 이를 혁신성(innovativeness), 진취성(proactiveness), 위험감수성(risk taking)의 3가지 범주로 분류를 하였으며, 이후 많은 연구들이 Miller(1983)의 분류를 사용하고 있다[2]. 기업가 정신은 기업의 성과를 향상시키는 것으로 알려져 있으며, 다른 기업과의 차별화될 수 있는 혁신적인 의사결정과정과 행동이라 할 수 있다. 기업가 정신은 자원기반관점(Resource-Based View : RBV)에서의 주장처럼, 기업의 목표를 바르게 설정하고 실행하는 방향성을 인지하는 기업내부의 무형자원으로 이해할 수 있으며, 이러한 기업 특유의 무형자원은 경쟁자들이 모방하기 어렵기 때문에 기업의 지속적 경쟁우위를 창출하는데 중요한 역할을 수행하게 된다.

2.3 진정성 리더십

수많은 글로벌 기업들의 사례에서 보듯이 뛰어난 리더 한명이 조직을 성공적으로 이끌어 나가면서 승리를 하는 사례도 있지만, 반대로 리더 한명으로 인해 조직이 한순간에 도태되는 경우도 많이 있다. 이러한 측면에서 조직구성원들 개인들이 가지고 있는 역량은 조직의 생존과도 직결되기 때문에 그 중요성은 매우 크다는 것을 알 수가 있다. 또한 기업의 경쟁력이란 조직을 구성하고 있는 기능별 단위별 조직의 경쟁력으로 볼 수 있으며, 각 기능별 단위별 조직의 리더를 중심으로 한 조직구성원들 개인들의 업무 능력에 기인한다고 할 수 있다. 지금까지의 리더십의 연구에서는 리더의 역량, 헌신과 희생, 냉철한 판단력, 미션 및 비전 제시, 미래를 예측하는 능력, 솔선수범 등 리더들은 다른 사람들에 비해 많은 덕목을 가지고 있어야 한다고 강조하였다. 현재와 같이 급변하는 경영 환경하에서 기업은 유연성, 혁신성, 창의력 등을 개발하는 등의 전통적 리더십과는 다른 변화를 요구하였고, 이에 따라 조직구성원들의 자율성과 책임감에 초점을 둔 카리스마 리더십(charisma leadership)이 주목을 받게 되었고, 카리스마 리더십은 상사와 조직 구성원들의 정서적 유대감을 형성하게 하여 감정적 동기부여와 함께 조직에 대한 몰입도를 높이고자 하였다[10]. 카리스마 리더십은 리더에 대한 재능과 함께 특정한 상황에 대한 적합성을 강조해오게 되었으며, 실제 많은 기업들의 리더들은 조직의 지속적인 성장과 경쟁우위를 위한 의사결정이 아닌 자신만을 돋보이게 하기 위한 단기적인 실적에 많은 집착을 보이게 되었다. 국가적 차원에서 혹은 기업적 차원에서 재능이 뛰어나고 칭송받던 리더들의 몰락은 그들 개인의 욕심을 채우기 위한 지위와 권력을 이용한 사실이 드러나게 되었을 때, 윤리적이며 사회적으로 큰 문제를 제기하게 되었다. 이러한 기존의 각광받던 카리스마적인 리더십의 한계를 극복하고, 리더와 조직 구성원들간의 내·외적인 진정한 성장과 발전을 도모하기 위해 진정성 리더십(authentic leadership)이 대두되게 된 것이다. 리더십 관련연구 대표 학자인 Luthans & Avolio(2004)은 진정성 리더에 대해 본인 스스로 어떠한 생각을 갖고 행동하는가에 대한 분명한 인식과 더불어 조직구성원들에게도 리더가 자신의 가치관, 도덕적 관점, 지식, 강점 등에 대해 스스로 잘 인식하고 있다고 인지되어지는 특성을 가진 사람이며, 진정성 리더십을 긍정적인 자기개발을 장려하며, 리더와 부하가 자아지각과 자아가 통제된 긍정적인 행동을 유발할 수 있도록 돕는 긍정적인 역량

이자 고도화된 조직 환경에서 발생한 프로세스로 보았다[11]. 진정성 리더십을 지향하는 리더는 개인적인 가치와 신념에 따라 행동하면서 구성원들과 신뢰를 쌓으며, 다양한 관점에서 생각하는 것을 장려하고 또한 구성원들과의 협력적 관계 네트워크를 만들으로써 구성원들의 신뢰와 존경을 받고, 더 나아가 조직구성원들이 진정성을 인정하는 행동을 이끄는 역할을 수행하게 된다[12]. 진정성 리더십을 보다 구조적인 측정 도구로 활용하기 위해서 광범위한 문헌 연구와 전문가 인터뷰를 실시한 Walumbwa et al.(2008)은 자아인식(self-awareness), 균형 잡힌 정보처리(balance processing of information), 관계적 투명성(relational transparency), 내재화된 도덕 관점(internalized moral perspective)의 네 가지 진정성 리더십의 구성요인을 제시하면서 기존의 리더십과의 차이를 강조하면서, 또한 진정성 리더는 긍정적 심리역량과 윤리적 분위기를 촉진해야 함을 주장하였다[13].

2.4 조직유효성(조직몰입, 직무만족, 조직시민행동)

조직은 공동의 목표를 추구하며, 일정한 구조를 형성하는 사회적 단위라 할 수 있는데, 유제호와 김태규(2013)는 조직에 대해 시스템적 관점에서 조직은 주어진 목표를 달성하기 위해 내적상태가 항상성(homeostasis)을 유지하고 존속되기를 희망하며 주변환경과 상호작용하여 조직자체를 유지, 성장, 발전시키는 에너지를 확보하여 계속 적응해가는 실체라 주장하였다[14].

조직구성원들은 리더가 제시한 미션이나 비전 등 조직의 목적을 달성하기 위해 자신에게 맡겨진 역할에 최선을 다해야 하는 의무가 있다. 조직유효성(Organizational Effectiveness)은 조직이 얼마나 잘 운영되고 있는지를 나타내는 것으로 주로 조직을 평가하는데 하나의 기준으로 사용된다. Robbins(1990)에 따르면, 조직유효성은 조직이론 및 조직 관리와 관련된 연구에서 종속 변수로 가장 많이 사용되고 있으나, 조직목적 달성을 위한 척도나 해석이 다양하기 때문에 일반적으로 체계화하기가 어렵다고 주장하면서, 조직유효성을 달성하기 위한 방법으로 목표달성 접근법, 체계적 접근법, 전략적 환경요인으로 구분하였다[15]. 즉 조직유효성은 조직의 목표에 따라 또는 조직을 바라보는 관점 등에 따라 측정이 달라질 수 있다는 것이다.

조직유효성은 대부분의 연구에서 경영성과-종속변수로 많이 사용되고 있으며, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior : OCB)

로 측정되고 있는데 조직몰입은 자신이 속한 조직에 대한 일체감의 정도이며, 직무만족은 개인이 주어진 상황에서 조직 목표를 이루기 위한 직업적인 관심과 열의를 의미하며, OCB란 조직의 효율성을 증진시키는 조직구성원의 자발적 행동이라 할 수 있는데, 조직의 비과업행동(IRB) 중 긍정적인 행동으로 추가적인 비용의 투입없이 성과에 효과적으로 기여할 수 있는 조직의 여유자원으로 인식되고 있다. OCB 연구의 대표학자인 Organ(1988)은 OCB를 공식적인 보상시스템에 의존하지 않는 자유적인 재량이며, 총체적으로 볼 때 조직의 효과적인 기능을 촉진하는 개인행동이라 주장하였다[16].

3. 연구방법

3.1 연구방법의 선택

본 연구는 비영리 조직을 대상으로 하였기에 현상에 대한 정확한 기술과 분석이 더욱 중요하다고 할 수 있다. 비영리 조직은 구성원들의 신뢰를 바탕으로 하여, 사회적으로 공공의 이익과 가치를 창출하는 것을 목적으로 하며, 핵심요소는 '사명감'으로 알려져 있다. 비영리 조직의 성과와 이에 영향을 미치는 요인들에 관한 연구는 일반적인 기업경영과는 목적과 그에 따른 프로세스의 차이 그리고 추상성으로 인한 측정의 어려움 때문에 현재까지 이와 관련된 연구가 매우 부족한 실정이다.

따라서, 비영리 조직을 대상으로 한 본 사례연구를 통해 기업경영 이론과 실재를 적용해봄으로써 향후 비영리 조직들의 효과성에 대한 연구에 대한 기여와 다양한 시사점을 제시하고자 한다.

3.2 사례기업 선택과 특징

지속되는 경기불황, 출산률 급감,(청년)실업률 증가, 고령화 사회 등이 현재 우리 사회를 대표하고 있는 특징이며, 이를 통해 우리 삶의 초점이 '생계를 꾸려나가는 것'에 맞춰져 있음을 엿볼 수 있다. 청소년들에게도 '선취업, 후진학'이란 말이 유행하고 있으며, 전문계 고등학교의 취업강화 전략, 마이스터고 진학을 증가, 대학교육의 과정 또한 취업에 대한 연계나 고려가 필수적이다. '공시생', '취준생'의 신조어들의 등장과 함께 정규교육과정과 직업(훈련)교육과정의 내용도 조금씩 혼합되어지고 있다. '직업'에 대한 인식과 의미가 몇몇 소수를 제외하고서는 생계수단으로서의 역할이 주요하다 할 수 있는데, 그 정

도가 강해질수록 인간은 더욱 삭막한 기계적인 시간에 노출된 삶을 살아갈 수밖에 없을 것이다.

과거 과학적 관리법인 테일러리즘에서 인간을 생산성을 증대시키기 위한 하나의 수단 및 도구로 보았던 경영 관점에 대한 끊임없는 비판에서 인간 중심경영의 필요와 중요성이 주목받게 되어 이제는 인문경영이라는 경영의 궁극적 목표로 인간의 행복한 삶과 가치를 지향하는 시대를 맞이한 것이 무색하게, 실제로 우리는 시대를 역행하는 현실을 살아가고 있는 것일 수 있다. 또한 4차 산업 혁명과 관련한 수많은 논란 가운데 이러한 현상은 더욱 위기로 다가올 수도 있고, 새로운 기술의 등장과 함께 전문 인력에 대한 수요 등의 도약의 기회가 되어줄 수도 있다.

이에 지난 30여년동안 이어져 오고 있는 비영리 직업 훈련기관인 재단법인 'OO'은 과거 직업전문학교에 대한 낮은 인식과 어려움 가운데서 출발하여 현재 130명의 직원수(정규직 100명, 비정규 강사 30명)를 보유하고 있을 정도로 경쟁우위와 큰 규모를 가진 조직으로 연구가치가 있다고 판단되었다. 본 연구에서는 (재)OO만의 경영성과와 방식을 검토한 후 그것을 가능하게 한 경쟁우위 및 성공 요인들을 도출하고자 한다. 재단현황은 Table 2에서 보는 바와 같다.

Table 2. A Foundation 'OO' Present Status

Business name	(A Foundation)OO : KB Vocational Training Institute / KN Vocational Training Institute / KN Research Institute for Vocational Education & Training
Representative	OOO
Business personality	Non-profit corporation Research Institute for Vocational Education & Training
the number of employees ('18/12)	130(full-time position 100 / non-regular instructor 30)
the purpose of establishment	<ul style="list-style-type: none"> - Contribution to the development of individuals, businesses and countries through vocational ability development projects - training of excellent human resources with the necessary field adaptability and right values in the company - Enhance lifelong education opportunities and corporate competitiveness through the development of workers' abilities

(재)OO은 1988년 지역의 유일한 일반인 대상 전산교육원으로 창업한 이후 1997년까지 지역의 정보화 교육 및 전문 IT인력의 양성에 주도적으로 임해왔으며, 30년간 지속적인 노력을 통해 지역의 실업난해소와 고용창출에 기여를 해오고 있다. 커리큘럼은 Table 3에서 보는 바와 같다.

Table 3. Vocational curriculum

department of vocational education	
KB VTI	KN VTI / KN RIVET
<ul style="list-style-type: none"> - High School Trust Process - Welding - Mechanicals-Car. - Electrical - Department of Design IT - Accounting Office Department - Food and Cooking - Landscape Department - Architectural and Poetic Engineering - Department of Production Systems 	<ul style="list-style-type: none"> - Welding Department - Mechanical Engineering - Mechanical Design - Information and Communication Department - Department of Design - Sangsan Automation Chemistry - Electrical Department - Nondestructive Testing - Production Management and Accounting - Frozen Airborne Engineering

3.3 자료의 수집과 분석

사례연구에 대한 자료 분석은 연구 질문으로부터 시작하는 것이 바람직하며, 연구 질문을 선택한 후 그 질문을 설명해주는 증거를 찾고, 증거의 영향력에 기반을 두어 잠정적인 결론을 내린다[17].

본 연구의 진행을 위해 비영리 조직의 핵심역량으로 제시한 기업가정신과 진정성리더십 그리고 조직성공에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 조직유효성에 관련된 문헌 및 선행연구를 검토한 후 그 다음, 대상기업의 홈페이지와 신문기사를 통한 문서정보 자료를 확보하였으며, 마지막으로 대상 조직의 최고경영자와의 직접 조사(인터뷰)를 통해 연구에 필요한 데이터를 수집하였다. 인터뷰를 통한 자료 수집은 목적 적합성(사례연구주제에 직접적으로 집중할 수 있음)과 직관성(개인의 관점-인식, 태도, 의미뿐 아니라 설명에 대해서도 제공)의 강점을 가지고 있으며[17], 대부분의 사례연구가 사람들이 일상 또는 인간행위를 다루기 때문에 인터뷰는 사례연구의 핵심적인 자료원이 될 수 있다[17].

본 연구는 Yin의 다섯 가지 분석 기법 중에서 설명하기 분석기법을 사용하여 접근하고자 하였으며, (재)OO이라는 비영리 조직이 30년간 생존하고 성장해오게 된 이유에 대해 설명하고자 한다. 이를 위해 다차원적 자료를 수집(신문기사, 홈페이지, 인터뷰 등)하고 이러한 분석 결과가 다른 조직에도 적용가능한지에 대해서 살펴보고자 하였다.

4. 연구결과

4.1 기업가 정신(혁신성, 진취성, 위험감수성)의 효과성

4.1.1 조직 운영의 핵심가치와 주요혁신활동

(재)OO은 1988년 창업이후 1997년까지 지역정보화 교육과 IT전문 인력양성에 집중해왔으며, 1997년 IMF 금융위기 당시 실업난 극복을 위해 직업능력개발시설(구 경북전산 직업전문학교)로 승인받아 본격적인 실업자 훈련으로 정부의 위기 극복 노력에 동참하였다.

30여년간의 지속적인 노력을 통해 지역의 실업난 해소와 고용창출뿐 아니라, 타 기관의 벤치마킹이 될 수 있도록 혁신을 해왔으며, 그 결과 외부기관으로부터 늘 좋은 평가를 받아왔으며, 2009년에는 직업훈련 유공부문 동탑산업훈장을 수여하였다. 조직 운영의 주요 가치 및 주요 혁신 활동은 Table 4에서 보는 바와 같다.

“이렇게 30여년동안 착박하고 급변하는 직업훈련시장에서 경쟁력을 유지하고 지속경영이 가능한 비결은 혁신의 노력과 어려운 환경에서 지속적인 투자로 기관의 성장을 도모하고 있는 것이라 생각합니다.” (최OO 이사장 인터뷰 #)

Table 4. Key Values and Major Innovation Activities of Organizational Operation

core value (3C) realization	<ul style="list-style-type: none"> -Challenge : Active Challenges to Government Policy Changes and the Advanced Technology Changes of Industry -Cooperation : Training of field-oriented customized technical personnel through continuous cooperation with companies -Contribution : Contribution to Consumers, Companies, and Society through Vocational Ability Development Project
major innovation activities	<ul style="list-style-type: none"> - After establishing '04 Vision 2010', it is necessary to establish a continuous competitiveness as a private vocational training institution. Innovation for Beaux - 'Completion of Standardization of School Operation Process in 2004 (7 School Operation Processes in 78 Fields) : Based on this, Development of Information (KB@SuiteTM) Master Plan and Realization of Settlement - 'ISO 9001 for the vocational training system (operation and service sector) in 2006:2000 Certification - 'Establishing a mid- to long-term human resource development plan to strengthen the vision achievement of internal members in 2007 Execution → Recognition of its systematicity, '09 Industrial Human Resources Corporation Implementation Best HRD - '09 Gyeongbuk Vision 2010 Revision to establish Gyeongbuk Vision 2020 Start

(재)OO은 혁신적이고 진취적으로 주요 사업부문을 추진하여 Table 5에서 보는 바와 같이 놀라운 조직 및 사회적 성과와 성장을 이루었다.

Table 5. Major Business Division and External Evaluation

	major business division	major external evaluation
KB VTI	<ul style="list-style-type: none"> - Unemployment Training/Small Self-employed Hoon-Ryeon/Women's Most Training Project (common) organized by the Ministry of Labor - Priority-Selected Job Training/Overseas Employment Training Project (common) organized by Korea Industrial Human Resources Management Corporation - Account System Training Projects organized by Korea Vocational Training Institute - Gyeongbuk Machinery Cooperative Training Project - Pohang S/W Support Center Training Project - Business Incubation Program for the Disabled organized by the Association for the Disabled 	<ul style="list-style-type: none"> - Grade A for 7 consecutive years for unemployed training institute evaluation - '06 Media Competition Silver Award, Bronze Award - 'Selection of the National Best Course for AutoCAD Practice Course for 3 consecutive years for 2005 - '07 Prime Minister Award in Institutional Division - '09 Award for Industrial Medal of the Vocational Training Department
KN VTI / KN RIVET	<ul style="list-style-type: none"> - Affiliated Ordering Training Project with Gyeongsangnam-do - Accreditation of credit banking system - The Ministry of Education and Education 	<ul style="list-style-type: none"> - "The 1998 National Best Training Institution Commendation - '01 Award for Minister of Labor and Presidential Commendation for Social Vocational Education - '06, '07, '08 Best Institutional Ratings (A) Selection - '08 Best Training Institution and Minister of Labor Award' - '09 OOO Director of the Vocational Training Department won the Industrial Medal of the East Tower - The final evaluation result of the Ministry of Employment and Labor in 17 - Best training institution for certification evaluation of vocational ability development training institute (5 years certification)

최근 고령화 문제로 인한 인생 3모작 설계, 청년 실업률증가, 4차산업을 준비하는 측면에서의 직업훈련의 중요성은 한번도 강조되지 않은 적이 없었으나, 그럼에도 불구하고 새로운 정부가 들어설 때 마다 일관성 없는 정책의 변경으로 인해 현재의 직업훈련 시장은 검증되지 않은 훈련기관과 과정이 날립되어 있다. 특히 인구감소로 인한 인적자원 부족 현상은 더욱 심화될 것이며, 이러한

인구감소 및 예산의 축소는 향후 소규모이 생계형 학원들 뿐 아니라 대형기관에도 가장 위협적인 요소로 작용할거라 예측되고 있다. 이에 따라 (재)OO은 정부예산의 효율적인 집행을 위한 다양한 제도를 시행할 예정이다.

"이러한 상황에서는 더욱더 기본 원칙으로 돌아가 급속한 산업현장의 수요변화에 민감히 부응하고, 내실 있는 운영을 통해 경쟁력을 확보해야만 살아남을 수 있는 무한경쟁의 상황이므로, 이제 경쟁력 확보와 건실한 교육의 운영은 단순히 우월적 지위를 유지하는 차원이 아닌 생존과 직결되는 문제가 되었습니다." (최OO 이사장 인터뷰 中)

*명제 1 : CEO(최고경영자)의 기업가정신(혁신성/진취성/위험감수성)은 비영리 조직의 운영(경영)에 있어 핵심역량이 될 수 있다.

4.2 진정성 리더십의 효과성

4.2.1 윤리경영과 조직 신뢰

경영자의 윤리경영은 조직에 대한 신뢰를 향상시키고 구성원들간에 조직몰입과 자기효능감을 고취시킬 것이다. 특히 비영리 조직은 신뢰와 사명이 공통된 핵심가치이기 때문에 CEO의 윤리적 리더십의 실천은 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있다. ISO26000은 기업의 투명성 및 윤리적 책임을 강조하는 국제표준의 하나로 윤리적 경영이 글로벌 경쟁력 요인임을 제시해주고 있으며, 윤리와 경영이 함께 진행되었을 때 지속적인 성과를 창출할 수 있음을 시사해 주고 있다.

"조직을 유지해온 핵심이유 중의 하나는 직업훈련의 공공성을 인식하고 일체의 불법, 탈법을 경계한 정도경영에 있습니다. 또한 교직원들이 조직과 함께 동반성장인식을 공유할 수 있도록 노력하고 있습니다."(최수명 이사장 인터뷰 中)

4.2.2 사명과 핵심가치의 공유

조직의 사명과 핵심가치의 공유는 조직의 목표를 더욱 분명하게 하고, 조직구성원들의 적극적인 참여와 협력을 통해 성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있을 것이다.

"조직의 사명은 직업능력개발 사업을 통한 개인과 가업 및 국가 발전에 기여이며, 이를 달성하기 위해 조직의 핵심가치를 설정하고 전교직원이 공유하고 있습니다."

교직원들은 핵심가치 인지정도가 조직의 성과에 미치는 영향을 인식하고 있으며, 본교의 핵심가치(3C)를 KB의 문화로 정착하여 모든 교직원이 공유를 하고 있습니다. 또한 신입 교직원 입사시 이러한 기관의 비전과 핵심가치를 인지하고 적극적으로 동참할 수 있도록 교육 훈련 하였으며, 핵심가치의 실현을 위해 운영진 및 기관은 제도과 시스템을 지속적으로 보완하여 실행함으로써 교직원들의 핵심가치 실행력을 높일 수 있도록 추진 및 지원하고 있습니다. (최OO 이사장 인터뷰 中)

4.2.3 직원만족 경영 : 직원만족의 향상은 고객만족으로 이어짐

내부고객인 직원의 만족이, 그들이 응대하는 (외부)고객의 만족으로 자연스럽게 이어지며 이는 다시 조직의 성과 향상을 가져온다는 사례는 이미 많은 기업들에서 나타나고 있다. 특히 웨그먼스 효과(Wegmans effect)로 잘 알려져 있는 미국의 식료품 체인점 웨그먼스 푸드마켓의 성공 경영은 직원이 첫 번째, 고객은 두 번째 (Employees First, Customers Second)라는 모토로 운영되고 있다. Table 6에서 보는 바와 같이 (재)OO의 경영목표는 '고객만족'이며, 이를 달성하기 위해서는 먼저 내부고객인 직원들의 만족 경영이 선행되어야 함을 주장하였다.

Table 6. A foundation OO's Management Goals

management goal	<ul style="list-style-type: none"> - Maintaining within the top 10 institutional evaluations through continuous innovation - The top goal of external evaluation in terms of social contribution as well as simple evaluation index - The growth of the institution is based on 'customer' and sets the first place in the satisfaction of trainees as future. - Sustainable talent management aims to grow into a 'tasty organization to work' → To this end, the job satisfaction of internal customers is improved to 95%
-----------------	---

4.2.4 경쟁우위 : 타 기관과의 차별화된 운영방식과 성과 중심 경영

또한 (재)OO은 직업훈련 평가시스템이 교육훈련과 취업중심의 단순평가에서 교육훈련의 질과 취업의 질, 훈련생 만족도, 나아가 기업체 만족도에 이르기까지 다양한 Factor의 정량화를 통해 훈련의 효과성을 극대화하고자 하는 방향으로 변해왔으며, 이에 따라 성과를 극대화하기 위해 조직을 개편하고, 인사제도를 혁신하였고, 합리적인 평가체계를 운용하고 보상과의 연계를 통해 동기부여를 함으로써 비전의 실행력을 제고하는 방향으로 운영되어 왔다.

또한 (재)OO은 특정 개인의 능력 중심이 아닌 시스템에 의한 기관 운영이 될 수 있도록 지속적인 품질경영체계를 구축하여 왔으며, 이러한 노력을 통해 시장경제원칙에 의한 훈련기관간 무한경쟁의 상황을 유도하는 시장에서 살아남고 경쟁력을 유지함으로써 궁극적으로 우월적 지위를 확보하는 기회로 활용하였으며, 이를 위해 비전의 수립과 달성을 위한 다각적 혁신을 지속해오고 있다. 주요 연혁은 Table 7에서 보는 바와 같다.

Table 7. Main promotion history

differentiated operation method with other organizations	performance-based management
<ul style="list-style-type: none"> - '06 MBO and Performance Benefit System - The development of performance indicators through the help of external experts in 2007 (Building BSC) - A change to the incentive payment system for training income in 2008 - '08 Teacher Grading System Presentation and Implementation - '08 Multifaceted Evaluation (MES) - '09 Reorganization of the Department System - 'Advancing the existing performance bonus regulations in 10 years' - Reorganization of the training unit for the establishment of performance-oriented organizational culture in 2011' - Reorganization of performance-based salary system for introduction of 12-year recruitment contract type training system - The second reorganization of the overall performance-based system of the institution according to the change of the training environment in 14 years' - New NCS Complete Evaluation Performance Benefit for Early Settlement of the NCS Process in 15' 	<ul style="list-style-type: none"> - '02: Comprehensive Development Plans for the Management Team of Industrial Human Resources Development Corporation - '03: Establishment of 'Vision 2010, based on Comprehensive Development Plan - '05: Standardization and Systematization of the whole process of the institution - Definition and detailed guidelines for 78 processes in 7 fields - '06: Based on this, the announcement and implementation of the five-year information plan - '07: A Study on the Strategies for HRD/M Promotion in Gyeongbuk Vision 2010' - '07: Executive Team from Daeun Economic Research Institute - '07: ISO9001: 2000 Quality Management System Certification and Continuous Management - '08: Complementary Complementarization of the Regulations - '09: Best-HRD (Best-HRD) certification and continuous management - '09: Establishment of Vision 2020 in Gyeongbuk - Establishment of a Mid- to Long-Term Human Resource Development Plan for Enhancing Propulsion of '10 Years' Vision 2020' - Establishment of detailed strategy for '11: Vision 2020'

(재)OO은 고객(훈련생)의 만족도가 내부 고객(교직원)의 능력과 만족도와 일치됨을 인지하고 이를 위해 직원의 연수 및 복지제도를 지속적으로 보완하는 등의 노력을 경주하고 있다.

"CEO로서 좋은 경영이란 조직구성원과 고객의 만족의 일치를 추구하는 것이며, 궁극적으로 일할 맛 나는 조직

으로의 성장을 목표로 하고 있습니다.”(최OO 이사장 인터뷰 中)

또한 상호 배려하고 존중하는 문화조성, 팀제 중심으로 권한 위임 및 자율적인 조직문화 조성, 각종 동호회 지원으로 직원들의 유대감 강화 등을 통한 자율적이고 즐거운 조직문화의 조성을 추진하고 있으며, 이는 내부고객의 만족도를 향상시키고, 동반성장으로의 인식과 의지를 반영한 것이라 할 수 있다. 향후 추진계획은 Table 8에서 보는 바와 같다.

Table 8. Future promotion plan

main direction	promotion plan
Strengthening Competitiveness of Unemployment Training	- Establishing a Master Plan to Enhance Competitiveness of Existing Processes - Process development and aggressive new investment related to the 4th industry
Strengthening of Training for Improving Worker	- Field-oriented process development - Strengthening sales and publicity functions - Strengthening cooperation with unemployed training
performance-oriented organizational culture reinforcement	- Reorganization of existing performance system - Reorganization of personnel compensation regulations
individual capacity reinforcement	- Enhancement of OJT Function in New Jobs - Strengthening the training support system - New and Supporting Various Learning Organization Systems
network reinforcement with related organizations	- industry-academia cooperation function reinforcement A Study on the Activation of Industry-Academy Cooperation Committee
the latest defense of facilities	the latest of existing equipment new equipment for the fourth industry

*명제 2 : CEO의 역할과 진정성 리더십은 비영리 조직의 운영(경영)에 있어 핵심역량이 될 수 있다.

5. 결론 및 시사점

Joan Magretta(2002)는 경영은 조직들이 각각의 목적을 효과적으로 달성할 수 있도록 하는 규율로, 조직의 목적에 부합하는 가장 좋은 길을 선택하는 것이라 정의하면서[18], 경영의 본질은 복잡한 것이든 특수한 것이든 성과를 낼 수 있도록 바꾸는 일이라 주장하였으며, 이는 기업의 경영과 비영리 조직의 경영을 구별하지 않는다. 본 연구의 사례에서도 그동안 기업경영의 특징이라 여겨졌던 성과와 시스템 중심의 경영이 (재)OO의 중요한 경

영방식 가운데 하나였으며, 비영리 조직으로서의 특징인 신뢰를 바탕으로 한 사명감과 핵심가치의 공유, 경영자의 윤리적이고 진정성 있는 리더십은 현대 기업경영에서도 필수적으로 요구되고 있는 것들이다. 따라서, 비영리 조직에서의 경영이론의 적용 및 연구가 중요한 이유는 비영리 조직이 신뢰를 바탕으로 조직의 핵심가치를 공유하였을 때, 그 조직의 성장 잠재력이 무한대로 커질 수 있기 때문이다. 또한 그러한 조직이 건강할수록 조직의 성과와 사회적으로도 다양한 기여를 높일 수 있을 것이며, 이에 조직의 사명을 지향함에 있어 성과에 대한 목표와 가치가 더해졌을 때, 조직은 더욱 성장하고 발전할 수 있을 것이다. 본 연구의 한계점으로는 비영리 조직 중에서 직업교육 분야만을 분석한 연구로 향후 다양한 비영리 조직들을 대상으로 유사연구가 진행될 필요가 있고, 둘째 단일 사례연구로 인한 일반화의 한계를 가지고 있다. 향후 연구는 실증분석을 통해 기업가정신과 진정성 리더십의 효과성을 재고찰해 볼 수 있으며, 또한 선진국의 성공적인 직업교육 사례들과의 비교분석을 통해 새로운 경쟁우위 요소들을 창출 및 모색할 수 있을 것이다.

본 연구의 학문적 시사점으로는 비영리 조직의 조직 분석이나 성과측정이 가능해졌다는 것은 그동안 기업을 대상으로 연구되어왔던 많은 이론들과 전략들이 비영리 조직의 연구에 적용 및 활용될 수 있을 것이며, 향후 연구 범위가 통합 및 확장될 수 있는 것에 기여할 수 있다는 것이다. 실무적 시사점으로는, 비영리 조직이 갖는 공통된 사명감 뿐 아니라, 또한 성과를 함께 지향함으로 조직의 성장과 발전을 도모하는 것은 기업운영의 공정성, 윤리성, 투명성 등의 의무(비영리조직의 특성)를 요구하는 현대의 기업들에게도 앞으로의 전략적 방향을 제시해 준다는 것이다. 그리고 우리 사회는 하나의 조직에서 또 다른 조직으로의 유기적으로 연결된 많고 다양한 조직들로 이루어져 있기 때문에, 하나의 긍정은 또 다른 긍정의 선순환과정으로 이어질 수 있음을 시사하며, 따라서 본 연구에서 제시한 비영리 조직에서의 핵심역량(기업가정신, 진정성 리더십)은 다른 비영리 조직과 기업에서도 공통된 가치와 역할을 충분히 수행할 것으로 사료된다.

REFERENCES

[1] P. Drucker. (2018). *Essential Drucker*, Routledge.
 [2] D. Miller. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms, *Management science*, 29(7).

770-791. DOI : 10.1287/mnsc.29.7.770

- [3] B. Wernerfelt. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. DOI : 10.1002/smj.4250050207
- [4] R. N. Langlois. (1992). Transaction-cost economics in real time. *Industrial and corporate change*, 1(1), 99-127. DOI : 10.1093/icc/1.1.99
- [5] H. Demsetz. (1988). The theory of the firm revisited, *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(1), 141-161.
- [6] P. K. Jo. (2012). The Theory of the Firm as the Competitive Strategy Theory: A Synthesis of Competence-based Perspective with Evolutionary Perspective. *Yonsei Economic Studies*, 19(2), 313-344.
- [7] G. Hamel & C. K. Prahalad. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- [8] T. W. Lee. (2011). *An Empirical Study on the Effect of Value Innovation Strategy and Core Competence on Business Performance*, doctoral dissertation, Kyonggi University, Suwon.
- [9] H. H. Stevenson. (1983). *A perspective on entrepreneurship*, 13, Cambridge, MA: Harvard Business School.
- [10] K. B. Baik. (2005). *Leadership Review: Theory and Practice*, Changmins.
- [11] B. J. Avolio, W. L. Gardner, F. O. Walumbwa, F. Luthans & D. R. May. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, 15(6), 801-823. DOI : 10.1016/j.leaqua.2004.09.003
- [12] B. J. Avolio, F. Luthans & F. O. Walumbwa. (2004). *Authentic leadership: Theory building for veritable sustained performance*.
- [13] F. O. Walumbwa, B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing & S. J. Peterson. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126. DOI : 10.1177/0149206307308913
- [14] J. H. You & T. K. Kim. (2013). Authentic Leadership and Self-efficacy Have an Effect on the Organizational Effectiveness, *Labor Research*, 25, 219-256.
- [15] S. P. Robbins. (1990). *Organization Theory: Structures, Designs, And Applications*, 3/e. Pearson Education India.
- [16] D. W. Organ. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- [17] R. K. Yin. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- [18] J. Magretta. (2002). *What Management Is How It Works and Why It's Everyone's Business*. Free Press.

박 은 미(Eun-Mi Park)

[정회원]



- 2018년 2월 : 경북대학교 경영학부 (경영학석사)
- 2018년 3월 ~ 현재 : 경북대학교 경영학부 박사과정
- 관심분야 : 경영전략, 인사조직, 기술혁신, 혁신, 빅데이터 등
- E-Mail : issack38317@naver.com

서 정 해(Joung-Hae Seo)

[정회원]



- 1983년 8월 : 경북대학교 경영학과(경영학사)
- 1989년 3월 : 일본 히토츠바시대학 상학연구과(석사)
- 1992년 3월 : 일본 히토츠바시대학 상학연구과(박사)
- 1998년 3월 ~ 현재 : 경북대학교 경영학부 교수
- 관심분야 : 경영전략, 인사조직, 기술혁신 등
- E-Mail : johseo@knu.ac.kr