

## 사회적경제영역 종사자들의 동기부여에 관한 소론

황정환<sup>1)</sup>, 김도윤<sup>2)</sup>, 서순현<sup>3)</sup>, 윤현수<sup>4)</sup>

### 국문요약

사회적경제 조직 경영은 다른 영리 조직과 달리 조직 경쟁력의 가장 중요한 원천인 인적자원(사람)을 중심으로 구성되어야 한다. 동기부여, 리더십, 의사결정, 조직문화, 성과관리 등 조직 운영 등의 세부 영역 중 특히 동기부여는 가장 근본적으로 사람을 움직이는 힘이다. 사회적경제 영역 종사자들에게 내재적 동기부여가 직무만족에 가장 큰 영향을 준다는 선행연구를 바탕으로 실시한 설문조사에서도 유사한 결과를 얻었다. 그러나 이에 못지않게 외재적 동기 또한 업무 지속가능성에 중요한 영향력을 행사하며 금전적 인센티브는 구성원들의 혁신적 업무 행동에 더 유효하다는 사실을 추가로 확인했다. 이러한 내재적 동기와 외재적 동기로 구성된 직무동기는 민주적 의사결정 참여를 통해 구성원들의 직무만족에 정(+)의 유효성을 가져오고 높아진 직무만족도는 혁신적 업무 행동을 불러일으켜 조직 유효성(조직몰입, 조직시민행동)을 향상한다.

주요어 : 사람중심경영, 직무동기, 민주적의사결정참여, 직무만족, 조직유효성

- 1) 아이쿱생협 자연드림 매장 점장, 제1저자 (rapiel79@gmail.com)
- 2) 서울시 서대문구 공공급식센터 센터장, 공동저자 (dykim7979@hanmail.net)
- 3) 여행플러스 협동조합 이사장, 공동저자 (yhplus1212@naver.com)
- 4) 양주시 사회적경제지원센터 선임 매니저, 공동저자 (yjsecenter@naver.com)

## Essay on the Motivation of Social Economy Workers

Hwang Jeong Hwan<sup>5)</sup>,  
Kim Do Youn<sup>6)</sup>,  
Seo Sun Hyun<sup>7)</sup>,  
Yoon Hyun Su<sup>8)</sup>

### Abstract

The management of social economy organizations must be configured in a different way from other for-profit organizations, focusing on human resources (people) of most important source of its competitiveness. Motivation, leadership, decision-making, organizational culture, and performance management, among the detailed areas of organizational management, especially motivation is the most fundamental force that moves people. Based on a previous study that intrinsic motivation has the greatest impact on job satisfaction for workers in the social economy field, the similar results were obtained in a survey of the 6th MBA at Sungkonghoe University and workers in the social economy field around them. However, it was additionally confirmed that extrinsic motivation also exerts an important influence on work sustainability, and that financial incentives are more effective for innovative work behavior of members. These job motivations (intrinsic motivation + extrinsic motivation) bring positive (+) effectiveness to the job satisfaction of members through participation in democratic decision-making, and the increased job satisfaction induces innovative work behaviors, resulting in organizational effectiveness. (Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior).

Key words : People-centered management, Job motivation, Participation in democratic decision-making, Job satisfaction, Organizational effectiveness

5) iCOOP Korea Coop-store Manager, Wonju, Korea The first author (rapiel79@gmail.com)

6) Seoul Seodaemun-gu Public Meal Service Center Director, Seoul, Korea, Co-authors (dykim7979@hanmail.net)

7) Yeohaeng\_Plus Cooperative Chairman, Yeosu, Korea, Co-authors (yhplus1212@naver.com)

8) Yangju Social Economy Support Center Senior Manager, Yangju, Korea, Co-authors (yjsecenter@naver.com)

## I. 서론

사회적경제 전문 인터넷 미디어인 이로운넷은 2018년부터 2022년까지 5년간 연말특집 기사를 통해 ‘올해의 사회적경제 이슈 키워드’를 선별하였다. 기사를 모아보면 최근의 사회적경제 영역에서 주목받았던 분야나 사건, 이슈들을 확인할 수 있다. 사회적 가치, 민주적 운영, 경제공동체, 소셜벤처, 대안, 지역, 연합, 생태계, 연대, 협력, ESG, 기후위기, 온택트, 윤리적소비, 지역경제, 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업, 친환경, 기회, 사회적경제기본법, 사회적가치, 첨단기술, 도시재생, 환경 에너지, 고령화, 불평등양극화, 문화예술, 프랜차이즈협동조합, 공유경제, 생협, 로컬, 지속가능성, 일자리창출, 상생, 민주적의사결정 등으로 확인되며, 이 중에서 사회적경제 조직의 정체성을 나타내주는 키워드는 ‘참여와 연대 상생’, ‘사회적 가치 추구’, ‘경제공동체’ 등이라 할 수 있다\*.

타 영리기업은 글로벌 신자유주의 시장에서 살아남기 위해 전기, 석유, 자본, 에너지, 첨단기술 등 다양한 유한자원을 선점하려 하고 전략적으로 운영하여 경쟁우위를 확보한다. 반면 사회적경제 조직이 지향하는 구조에서 가장 중요한 경쟁력은 ‘인적자원(사람)’이다. 하지만 이미 자원기반이론을 비롯한 주류경제학에서도 자본이나 기술이 아니라 인적 자원에 기초한 기업의 핵심역량이 지속가능한 제반 경쟁력이 될 수 있음을 말하고 있다. 자원관리이론의 창시자인 바니 교수에 따르면, 기업의 지속 가능한 경쟁력은 ‘기업의 자원(firm resource)’이며, ‘기업이 궁극적으로 추구하는 지속적인 경쟁우위를 창출하는 방법에 대해 기업이 관리하는 자원인 물리적 자원(기술, 기계, 장비, 입지, 원료 접근성 등), 인적 자원(경영자와 근로자가 가진 훈련, 경험, 판단, 지능, 관계, 직관력 등의 수준 등), 조직 자원(보고체계, 계획/통제/조정 시스템, 대외적 관계 등)’ 등을 기반으로 창출된다고 말하고 있다(신형덕, 2010: 12p).

이에 반해, 사회적경제 조직은 그저 규범적인 당위로서 ‘사람’중심을 외칠 뿐 아니라, 자본주의 체제에서도 ‘사람’중심의 사회적경제 조직 구조가 경쟁력을 가질 수 있는가에 대해 답할 수 있어야 한다. 즉, “효율성과 생산성의 극대화를 지상과제로 하는 자본주의 시장에서 사회적경제 조직은 과연 지속가능할 수 있는가”라는 질문에 대해 신진연구자들이 더 많은 길을 찾아야 할 것이다(김동준, 2013).

스페인 몬드라곤 호세 마리아 신부의 염원처럼, 여러 ‘사람’들과 만들어가는 사회적경제 조직에서 구성원 모두가 삶의 만족을 향유하고 개인의 성장을 추구하고 공동체의 지속가

\* 국제협동조합연맹의 협동조합 정의 및 대한민국 협동조합기본법 2조 1호 참조

능성을 높이는 방법을 현실적으로 구현할 수 있을까? 사회적경제 각자의 영역에서 나름의 현장경험과 쉽지 않은 현실을 마주한 채, 협동조합 공부를 시작한 동료들과 함께 가졌던 가장 근본적인 질문이었다\*.

사회적경제 영역 종사자들이 사회적경제 조직의 가장 중요한 경쟁력이라면, 이들을 현장에 남아있게 만드는 가장 중요한 원천은 무엇일까? 높은 급여일까? 좋은 일을 한다는 명예일까? 주변 사람과 함께 하는 것이 그저 좋아서일까? 여러 의문이 떠올랐다. 사회적경제 영역 종사자들의 동기부여에 만족감이나 보람 등 내재적 요인 외 어떤 요인 있는지 살펴보았다.

## II. 문제의식

박미리(2022a)에 넥스트SE와 동감작업장이 2022년 1월 실시한 설문조사 결과가 실렸다. ‘활동가도 워라벨을 좋아해’를 주제로 진행한 사회적경제 활동가 근로환경 설문 결과를 신효진 한겨레경제사회연구원 선임연구원이 분석하였다.

총 271명의 응답자 중 44.3%의 급여 수준은 211만~270만 원 수준으로 최저시급(2022년 기준)으로 월 급여를 환산한 191만 원 대비 약 10.5%(211만 원 기준) 정도로 사실상 조금 더 많은 수준이다. 이에 급여만족도는 총점 5점 만점에 2.95점으로 60%를 미치지 못하는 수준이었다. 또한, 지속 근무 의사를 밝힌 응답자는 48.3%로 주된 이유가 ‘어디든 비슷하거나, 혹은 그나마 이곳이 낫거나’였다. 사회적경제의 지속가능성을 묻는 설문에도 10점 만점에 6.62점으로 높지 않은 점수임을 알 수 있다.

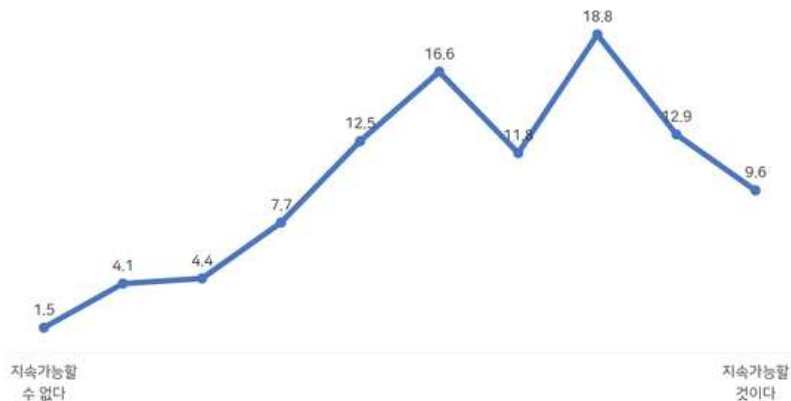
base	사례 수	180 만원 이하	181~ 210 만원 이하	211~ 240 만원 이하	241~ 270 만원 이하	271~ 300 만원 이하	301~ 330 만원 이하	331~ 360 만원 이하	361 만원 이하	기타
전체(%)	271	9.2	18.5	24.7	19.6	11.4	5.9	4.4	5.9	0.4
성별	여성	191	12.6	19.9	27.7	20.4	9.4	4.2	2.6	0.5
	남성	80	1.3	15	17.5	17.5	16.3	10	8.8	0
연령	20~24	8	25	50	12.5	12.5	0	0	0	0

\* 이 보고서는 성공회대 사회적경제대학원 협동조합 MBA 22년 2학기 수업 중 ‘조직 및 인사관리(지도교수 김동준)’ 수업의 발표와 토론을 토대로 작성되었음을 밝힌다. ‘사회적경제 MBA 조직인사관리’에서 주요하게 다뤘던 동기부여, 의사결정, 리더십, 조직문화, 성과관리 등 다섯 가지 영역 중, ‘동기부여’ 분야에서 사회적경제 조직이 갖추어야 할 제반 특징과 요소들에 대해서 김도훈, 서순현, 윤현수가 발표한 내용을 다듬고 추가로 연구하여 보고서를 작성하였다.

	25~28	37	10.8	32.4	24.3	16.2	10.8	0	2.7	2.7	0
	29~33	99	9.1	20.2	31.3	22.2	10.1	3	2	2	0
	34~39	94	6.4	10.6	24.5	19.1	13.8	10.6	8.5	5.3	1.1
	40~45	22	13.6	13.6	0	22.7	18.2	0	4.5	27.3	0
	46세 이상	11	9.1	9.1	27.3	9.1	0	27.3	0	18.2	0
활동기간	1년 미만	36	25	33.3	16.7	11.1	2.8	2.8	0	5.6	2.8
	1~2년	50	2	36	24	20	8	4	4	2	0
	3~5년	103	8.7	13.6	33	23.3	9.7	8.78	1	1.9	0
	6~9년	52	9.6	9.6	19.2	19.2	25	3.8	9.6	3.8	0
	10~15년	24	4.2	4.2	20.8	16.7	8.3	4.2	16.7	25	0
	16년 이상	6	0	0	0	16.7	16.7	16.7	0	50	0

〈표 1〉 넥스트SE ‘활동가도 워라벨을 좋아해’ 설문결과자료

## #사회적경제 지속가능할까? 6.62점(10점 기준)



〈그림 1〉 넥스트SE ‘사회적경제 지속가능할까?’ 설문결과자료

사회적경제 조직에 일하는 활동가나 직원들은 자신들의 과업에 대한 보상으로 급여와 같은 물질적 보상을 전부라고 생각하지는 않을 것이다. 하지만, 인적자원이 사실상 제반 경쟁력의 전부라고 볼 수 있는 사회적경제 영역에서 이번 설문은 심각하게 봐야 할 문제이다. 특히 ‘급여겨볼 부분은 211만~240만 원의 급여를 받는다고 응답한 대부분 사람이 3~5년 차(33%)였던 반면, 10~15년 차 응답자의 20.8% 역시 211만~240만 원을 받는다고 응답’한 대목은, 신호진 한겨레경제사회연구원 선임연구원의 말을 빌자면, ‘사회적경제 영역에서 오래 일을 하여도 삶의 만족도를 안정적으로 충족시켜줄 수 있는 수익 창출이 어렵다’라는 결과를 보여주는 방증이다. 절대 높지 않은 급여만족도와 중간이 조금 넘는 수준의 업무 지속가능성을 보여주는 지표는, 구성원들의 동기부여에 심각한 저하를 불러올 수 있다는 신호로 해석될 수 있다.

### III. 선행연구

#### 1. 내재적 동기부여

동기부여 이론 중에 1970년대부터 최근까지 가장 주요하게 주목받고 있는 인지적 평가 이론에서는 조직 내 개인의 행동에 대한 주요 요인을 개인의 욕구가 인간존재의 위치(locus)에 초점을 맞추어 ‘내재적 동기’와 ‘외재적 동기’로 구분하였다. 내재적 동기는 과업 자체가 좋고 ‘흥미를 느끼고 즐거움이나 만족을 느끼는 활동은 완전히 개인의 자유의 지로 행동하게 되는 것’으로 물질적, 금전적 보상이 아니라 일, 과업, 공부, 하는 일 그 자체가 좋아서 하게 되는 요인이다(Ryan & Deci, 2000). 반면 외재적 동기는 과업 수행의 결과로 기대되는 임금, 승진, 학점, 출세, 성과급 등과 외부의 긍정적 보상에 관한 관심 때문에 동기가 부여된다.

내재적 동기부여의 핵심고리는 자기결정감 인식과 자기능력 인식이다. 첫 번째, 자기결정감 인식(perceived self-determination)으로 이는 자신의 직무수행 과정에서 자율성에 대한 지각을 말한다. 두 번째, 자기능력 인식(perceived competence)은 즉각적인 피드백에 의한 자기경쟁력, 또는 높아진 자존감에 대한 지각이다. 흔히 외재적 보상은 일종의 통제로 인식되기 십상으로 오히려 자기 결정과 자기 능력에 대한 만족감을 저하해 결과적으로 내적 동기를 절하시키는 경우가 많다. 사우스웨스트 에어라인의 유머경영이나 자포스 그룹의 칭찬 머니(자포스머니) 운용, 고어텍스의 스폰서직원문화 등이 대표적인 칭찬,

피드백을 시스템화하여 성공한 사례라 볼 수 있다.

김동준(2013)은 생협평론에 기고한 글에서, 사회적경제 조직에서 구성원들의 동기부여 중, '내재적 동기부여'가 중요하다고 했다. "진정한 동기는 구성원들의 내면에서만 자라날 수 있으며, 또한 구성원들이 스스로 만들어가는 조직시스템을 구축하고 정교하게 설계하는 작업이 선결과제"라고 보았다.

## 2. 조직유효성

사회적경제조직은 확고한 사회적미션과 사회적가치 달성이라는 가치지향성을 가진 조직으로 민주적인 소유, 운영구조와 구성원들의 도덕성과 공정성, 신뢰 등을 우선시하는 조직문화를 갖고 있어 내재적 동기부여가 무엇보다 중요하다. 사회적경제 영역에서 근무하는 종사자들이 좀 더 높은 급여를 제공하는 회사로 이직하지 않고 모기업에 남는다면, 이들 종사자에게는 비금전적 보상이 요구되며 이들에게 조직의 비전, 가치 및 목표에 대한 내재화된 동기가 필수적으로 요구된다. 내재적으로 동기부여된 종업원들은 직무를 수행하면서 더 열정적이고 애착심을 가지고 작업을 수행하게 되며 높은 조직몰입을 보이게 된다(Bacchiaga & Borzaga, 2001). 조직몰입은 "조직구성원이 조직에 가지는 긍정적 태도로서 애사심 혹은 조직충성심으로 정의(Mowday et al., 1979; Mathieu & Zajac, 1990)"된다. 조직시민행동과 더불어 조직유효성의 양대 지표로 알려져 있다.

조직시민행동이란 "구성원들이 조직의 원활한 운영을 위해서 공식적으로 주어진 임무 이외의 일을 자발적으로 수행하는 것"을 말한다. 공식적 직무행동이 아니고 그 행동이 공식적 보상체계와 관련성이 없지만, 조직효율성을 증진하고자 하는 자유재량 행동(Organ, 1988)이라 할 수 있다. 박성훈, 김동준(2011)은 사회적기업에서 조직시민행동을 일으키는 선행요인으로 비전에 대한 공유와 가치의 일치에 중요하게 보았다. 직무만족, 조직몰입, 리더의 후원, 개인의 성격적 요인 등에 '비전 공유'와 '가치일치'의 효과에 관한 연구로 절차의 공정성, 조직의 후원 인식, 감성 기반 신뢰는 정(+)의 유효한 관계를 보여주었다. 이는 사회적경제조직이 가질 수 있는 최대의 장점인 가치와 비전을 구성원들과 함께 정립하고 공유하며 지속해서 유지하는 것이 조직을 더욱 이롭게 하고 지속가능성을 높여 주는 행위라는 뜻이다.

## 3. 직무만족

직무만족이란 한 개인이 직무에 대하여 가지고 있는 감성적(affective)이고 정서적

(emotion)인 선호도를 말한다(Locke, 1980:1297). 즉 직무만족이란, 조직의 구성원이 조직 내부에서 어떠한 현상이나 상황을 지각하고 이에 대해 정서적으로 반응하는 것을 말한다. 이러한 직무만족은 조직구성원 개인적으로 가치판단이나 정신건강뿐 아니라, 육체적인 건강에 영향을 끼치고 조직에도 많은 영향을 끼친다. 심재만(2018)은 사회적기업종사자의 직업 만족을 이루는 차원 간 관계가 종사자 집단별로 어떻게 나타나는지, 직원 만족의 다차원적 달성 정도에서 집단별 차이는 존재하는지 분석하여 임금, 복리후생, 노동시간 외 9가지의 직업만족도 중 임금만족도가 0.32로 최저값을 기록하고, 노동시간만족도는 0.69로 최고값을 기록한 것으로 보고하였다. 이는 사회적경제 종사자들의 직무만족도 중 임금만족도가 가장 낮아, 단순히 내재적 동기부여만으로는 직무만족을 이루기 힘들며, 그 이상의 무언가가 필요하다는 방증이다. 또한, 9가지 모두를 만족하는 비율은 15.3%에 불과하여 사회적경제 조직에서 사회적가치와 경제적 가치가 동시에 달성되기 어렵다는 의미로 해석한다.

#### 4. 혁신적 업무행동

혁신적 업무행동이란, 자신의 업무, 소속부서나 조직의 성과를 높이려는 목적을 가지고 새롭고 유익한 아이디어를 창출하거나 적용하는 활동을 칭한다. 여예원, 이주성(2014)은 사회적기업 구성원의 혁신적 업무 행동을 불러일으키는 선행요인으로 대표와의 의사소통 개방성, 의사결정과정에의 참여, 보상의 공정성, 기업과 개인의 사회적 가치적 적합성 등 4가지 가설을 세우고 설문 조사 연구를 진행하였다. 그 결과 의사소통이 단순히 개방된 것은 유효한 요인이 되지 못하고 보다 질적인 상승이 훨씬 중요하였으며 그보다 구성원들이 의사결정에 직접 참여하고 기업과 개인의 사회적 가치나 비전의 일치가 유효하게 나타났다. 그리고 보상의 공정성 부분에서 금전적인 보상보다 비금전적인 보상, 동기부여가 더 중요한 것으로 나타났다. 즉, 사회적경제 종사자들의 혁신은 단순한 금전 보상보다 소통, 의사결정 참여, 미션의 일치 등 비금전적인 동기부여에서 더 많이 발생할 수 있다.

오승택, 안관영(2019)는 (중소기업을 대상으로 하였지만) 성과 지향적 인적자원관리와 종업원 혁신행동의 관계와 사회적자본의 조절효과를 고찰하였다. 경력개발, 교육훈련 같은 인적자원관리는 종업원들의 혁신활동과 아이디어 개발에 정(+)의 유효성을 보였으며 채용관리, 경력개발, 임금관리, 교육훈련 같은 인적자원관리는 아이디어 실현에 정(+)의 유효성을 보였다. 또한, 조직의 비전공유 수준이 높을수록 더욱 긍정적인 효과를 가져왔으며, 결론적으로 성과관리와 사회적자본은 구성원들의 혁신활동을 활성화하는 주요한 요인이라 하겠다. 성과관리 또한 직원들의 혁신 활동을 불러일으키는 주요한 동기로 작



용한다.

#### IV. 설문조사

박미리(2022b)에 따르면, “세상을 이롭게 가치를 담는 공론장, 2030 세이가담”이 9월에 진행된 컨퍼런스 중 ‘사회적경제를 여행하는 히치하이커를 위한 안내서’ 세션의 내용이 소개되어있다. 아직도 근로환경이 열악한 곳이 많은 사회적경제 영역이지만 이곳에서 계속 일하고 있는 사람들의 업무 지속이유를 물어본 것이다. 대답은 ‘그래도 사회적경제’이다. 패널들은 “자신과 조직의 미션 방향이 같은 곳을 바라보고 있어서 지금 행복하게 일하고 있다”고 했다.

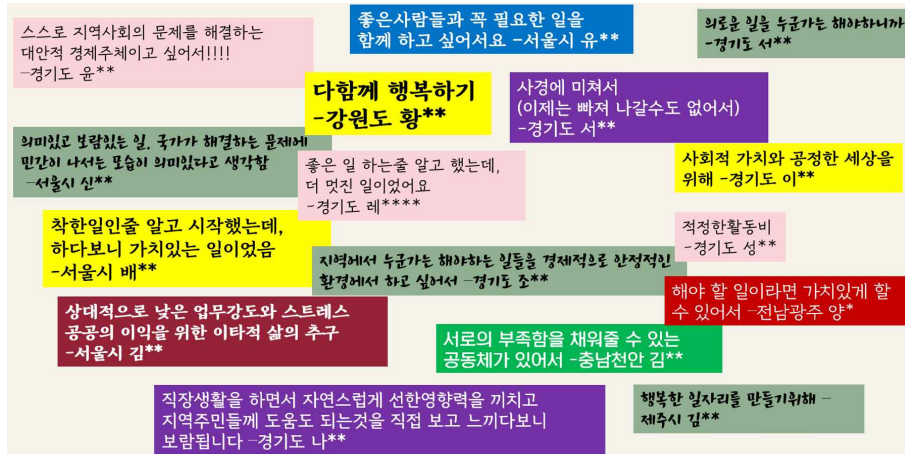
성공회대 사회적경제대학원 협동조합 MBA 6기 13명을 포함한 사회적경제 영역 종사자들 51명에게 <표 2>와 같이 ‘사회적경제조직에서 근무경력은 얼마나 되었나요?’와 <그림 2>와 같이 ‘당신은 왜 사회적경제 영역에서 일하고 있나요?’라는 간단한 설문을 진행하였다. 51명의 응답자 중 6년 이상 근무자가 25명으로 절반에 가까운 종사자들이 꽤 오랫동안 근무를 하고 있음을 확인할 수 있었다. 그리고 두 번째 설문에서 사회적경제에 일하는 것은 ‘좋은 일, 필요한 일, 행복한 일, 이로운 일, 누군가 해야 할 일이라고 생각하고 무엇보다 가치 있는 일이며 우리가 우리의 일을 직접 해결하는 것이 의미 있다’라고 답하였다.

질문	문항	답변	비율(%)
사회적경제조직에서 근무경력은 얼마나 되나요?	1년 미만	6	11.8%
	1~2년	5	9.8%
	3~5년	15	29.4%
	6~9년	12	23.5%
	10~15년	12	23.5%
	16년 이상	1	2.0%
	합 계	51	100%

<표 2> 성공회대 사회적경제대학원 자체설문 조사 1번 결과

사회적경제 현장의 종사자들을 전부 대표할 순 없지만, 응답자 중 과반수에 달하는 49%(25명)가 5년 넘게 일할 수 있게 한 동기부여는 ‘내재적 동기’라는 것을 확인할 수 있었다. 하지만 ‘내재적 동기부여’만으로는 사회적경제 영역 종사자들에게 정당한

보상, 혹은 완벽한 해답이 되지 않을 수 있다. 급여와 성과급, 혹은 다른 복지혜택, 교육훈련 등 어떤 보상이 필요한지 확인이 필요하다.



〈그림 2〉 성공회대 사회적경제대학원 자체설문 조사 2번 결과

## V. 외재적 동기

### 1. 직무동기

김중현 외(2021)는 사회적기업의 인적자원관리시스템은 사회적기업가정신을 함양하는데 정(+)의 유효성을 보였고, 또한 금전적 인센티브 또한 혁신성과 진취성 부문에서 정(+)의 유효성을 보였다는 점을 들어 인적자원 관리와 더불어 금전적 인센티브가 혁신의 주요한 요인으로 작용한다고 말하고 있다. 사회적기업의 지속가능성을 담보하기 위해 경제적 가치와 사회적 가치를 균형있게 추구해야 한다는 연구질문에 대한 결과였다. 그러나 주목할 점은, 내재적 동기부여 못지않게 외재적 동기부여 또한 조직구성원들의 사회적기업가정신을 보완할 수 있는 주요한 '동기'가 될 수 있다는 점이었다.

강대식 외(2016)는 사회적기업 종업원의 직무동기가 조직유효성에 미치는 영향을 민주적 의사결정의 조절효과로 분석하였다. 이때 '영리조직보다 사회적기업 종사자의 직무동기는 더 중요할 수 있다(Borzaga & Tortia, 2006; Borzaga et al., 2009)'며 직무동기의 개념을 이야기하고 있다. 직무동기는 자기결정이론에서 제시된 개념으로, '자기 스스로 결정한 의도인지, 외부로부터의 강요된 의도인지에 따라 동기를 구분하여', 직무동기를 자율

적동기(내재적)와 비자율적동기(외재적+투사적)로 정의하였다(Deci & Ryan, 2000).

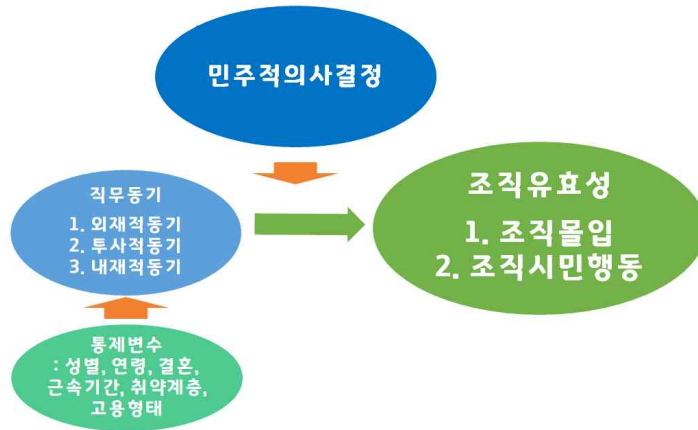
자기결정이론은 '인지평가 이론, 유기체통합 이론, 기본욕구 이론, 인과지향 이론을 종합한 것으로, 자기결정의 연속선상에서 사람들의 내재한 경향과 외재적 동기 및 내재적 동기를 설명하는 통합이론'이다(Ryan & Deci, 2000). 이는 외재적 동기와 더불어 내재적동기와 비금전적 요소, 상호호혜성, 탈권위적 관계를 강조하는 등 조직구성원들의 직무와 관련된 동기들에 대한 설명으로 자기결정이론에서 자기결정성의 핵심은 '자율성'이다.

직무동기는, 긍정적 결과를 위한 보상을 얻기 위해 행동하는 외재적 동기와 타인과 외부의 힘에 통제되지만, 외적 동기의 일부분이 내재화된 형태로 외부의 평판이나 인정에 의존하여 행동하는 투사적 동기, 흥미를 가지고 즐거움이나 만족을 느끼기 위한 개인의 자유의지로 행동하는 내재적 동기로 구분할 수 있다(Ryan & Deci, 2000).

투사적 동기는, '비판이나 잘못된 행동으로 인한 부끄러움을 피하고자 또는 외부적 보상이 분명하지는 않지만, 자아존중감의 유지를 위해 행동하는 것'으로, 이는 사회적경제영역 종사자가 본인이 조직의 사회적가치를 실현하는 역할자나 기여자, 혹은 수혜자라는 생각을 하지는 않지만, 외부에 보이는 모습과 여러 평판, 주변의 인정 등에 의존하여 동기부여가 되는 것을 말한다(Ryan & Deci, 2000). '자아존중감의 유지를 위해 행동'하거나 명예를 위하거나, 부끄러움 등을 위한 행동을 유발한다(Ryan & Deci, 2000).

'사회적경제 영역 종사자들에게 외재적 동기는 금액이 높거나 낮거나의 기준을 따지기 이전에 삶을 영위할 수 있는 중요한 기준이 되며 본인의 조직에 대한 몰입을 높이는데 긍정적으로 작용할 수 있을 것'이라는 말에 문제의식에 대한 또 다른 해답을 찾을 수 있었다(강대식 외, 2016).

전술한바, 구성원의 내재적 동기부여는 이미 그 중요성이 드러났지만, <그림 3>과 같이 외재적 동기부여나 투사적 동기부여가 함께 그 효과를 발휘하는 직무동기의 차원에서 또한 구성원들의 직무몰입과 혁신적 업무 행동 및 조직유효성 제고에 중요한 요인이라 하겠다. 이에 내재적 동기와 외재적 동기를 포함한 직무동기를 더 활성화하는 방안으로 민주적 의사결정에 대한 내용을 살펴보았다.



〈그림 3〉 사회적기업 종업원의 직무동기가 조직유효성에 미치는 영향- 민주적 의사결정의 조절효과의 연구모형

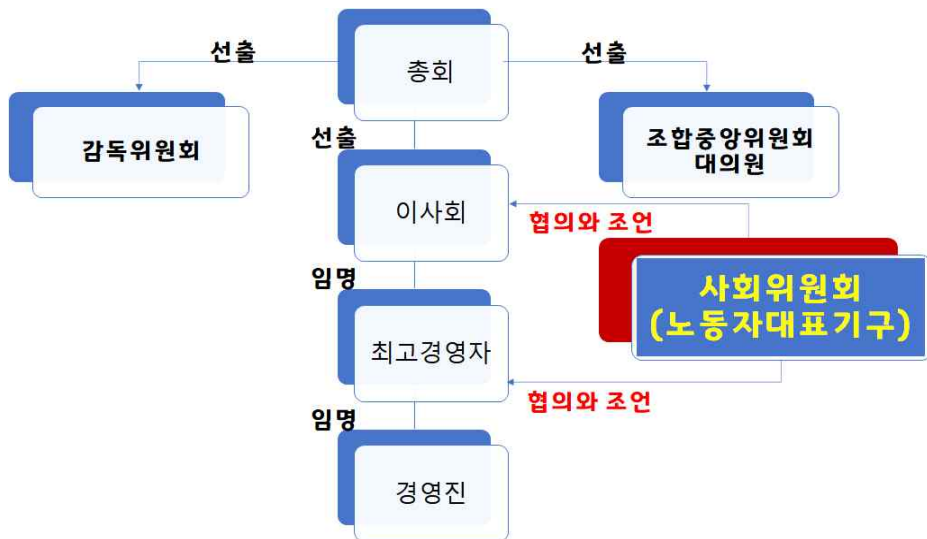
## 2. 의사결정 참여

한편, "사회적기업 종사자의 동기를 촉진할 수 있는 비금전적 요인으로 종사자의 직접적인 의사결정 참여를 강조하고 있는" 연구결과도 확인하였다(Borzaga et al., 2009; Defourny & Nyssens, 2012). 종업원의 의사결정 참여는 종업원의 태도 변수에 긍정적인 역할을 미치고 있음을 여러 연구에서 볼 수 있다. 조직몰입(Holland et al., 2011)과 조직시민행동(Podsakoff et al., 2000)에 정(+)의 유효성을 보이며 이직 의도(Aryee et al., 2002)에는 부(-)의 유효성을 보여준다. 리치와 마일즈는 사회교환 모델 이론을 통해 '구성원들이 참여하고 자문을 해주고 있다는 느낌이 구성원들의 자아를 만족시키고 조직에 협조하게 된다는 것(Ritchie & Miles, 1970)'이라 말한다.

글로벌 자본주의 기업과 달리 민주적인 조합원들의 소유와 통제로 이루어지는 협동조합 기업은 흔히들 사업적인 경쟁력이 부족하거나 의사결정의 어려움으로 오히려 민주성이 쇠퇴하는 경우들이 많을 것이라고 오해한다. 하지만 스페인의 바스크 지방에서 시작한 몬드라곤 그룹은 많은 학자에게 성공적인 MOB(members owned Business)으로 소개되며 21세기 혁신적인 기업문화, 혹은 지속가능한 인간중심 기업으로 성공적인 자리매김을 하고 있다.

'일자리 창출'을 기업의 '핵심가치'로 삼은 몬드라곤은 협동조합에서 총회나 이사회가 가지는 권한은 아니지만, 현장 커뮤니티의 지속적인 참여와 직원들의 요구를 대변할 수 있는 사회위원회를 두어 핵심가치를 지속해서 유지할 수 있는 구조를 갖췄다. 〈그림 4〉과

같이 몬드라곤 협동조합 기업의 표준 조직도를 보면 사회위원회는 현장 커뮤니티의 지속적인 참여를 보장하고 직원들의 대변인 역할을 수행한다. 총회나 이사회와 같은 의결 권한은 없지만, 협동조합이나 조합원, 혹은 일반 직원들 모두를 대표할 수 있는 권한을 가진다. 직원과 조합원의 고용 관계 관련한 모든 문제를 조사하고 보고서를 작성할 의무가 있는 자문기구의 성격을 갖고 있다. 평균적으로 직원 20명당 1명꼴로 선출되며 일반 기업의 노조와 같은 역할을 수행한다(이냐시오 이리사르 & 그레그 맥레오드, 2016).



〈그림 4〉 몬드라곤협동조합기업의 지배구조 구성도

국내에서 협동조합형 노동자주관기업의 대표주자로 손꼽히는 ㈜우진교통의 사례를 잘 소개한 논문인 조규호(2014)에 따르면, 내부마케팅 지향적 활동이 내부고객 만족도를 높이고 만족한 내부고객이 외부 고객에게 최선의 고객서비스를 제공, 이를 통해 기업 성과를 높일 수 있다는 논리가 사회적 경제조직에서도 작용한다. 특히 〈그림 5〉과 같은 우진교통의 직원 참여 시스템이자 직무자치 조직 및 영역은 가장 중요한 기업 성과 제고의 동력을 알 수 있다.

7개의 경영 관련한 자치위원회로 구성된 자주관리위원회는 위원회별로 3~6명의 직원위원을 두어 직원들의 경영자치를 구현한 대표적인 시스템이다. 회사의 가장 중요한 핵심가치인 승객들과 직원들의 안전을 위한 교통안전관리위원회와 각종 건의사항 및 직무와 관련한 요구사항을 즉각 반영할 수 있는 11개의 현장자치모임은 노동자치를 구축했다고 평가받는다. 이외에 자주관리교실과 자주관리워크숍을 통해 직원들에게 충분한 교육과 훈련

이 제공된다. <표 3>과 같이 ‘구성원 요구파악’ 부분 설문은 5점 만점에 4.22점을 기록하였고, ‘소속자부심’ 또한 4.17점으로 직원들의 만족도가 기업 성과에 매우 훌륭한 동력이 됨을 보여주고 있다.

대한민국 사회적기업 육성법(제8조 제1항)에 의하면 인증 사회적기업은 ‘서비스 수혜자, 근로자 등 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조를 갖출 것’을 제도화시켜 놓고 있다. 그러나 몬드라곤의 사회위원회와 우진교통의 직무자치조직 같은, 구성원 모두가 참여할 수 있는 민주적인 의사결정 참여구조와 시스템을 구축하는 일은 사회적경제 영역에서 필수적으로 갖춰야 하는 일이지만 제대로 운영하는 곳이 드물게 느껴지는 것은 필자가 느끼는 개인적인 감정만은 아닐 것이다.



〈그림 5〉 우진교통의 직무자치 조직 및 영역(조규호, 2014)

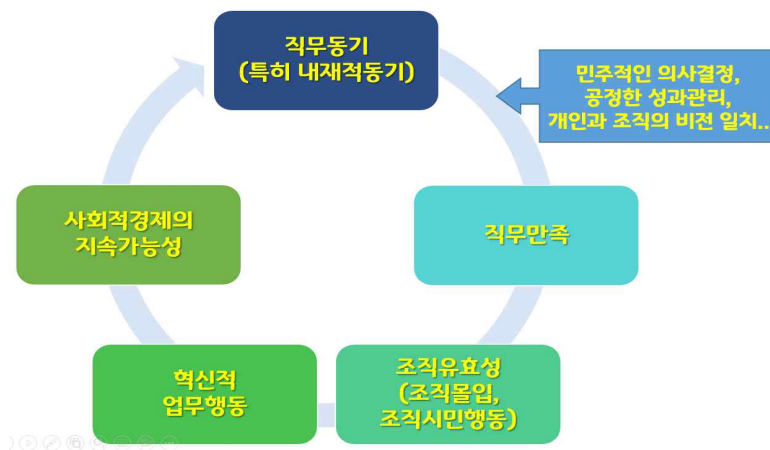
측정변수	평균치	표준편차	N
구성원 요구 파악	4.22	1.007	212
내부고객 특별별 고려	3.90	1.140	213
정보교환	3.94	1.156	216
교육훈련	3.91	1.069	214
경영지원과 배려	3.97	1.113	214
보상시스템	3.90	1.111	213
구성원 선발 엄격성	4.34	0.777	218
업무만족도	3.81	0.869	217
소속 자부심	4.17	0.880	216

회사 참여도	3.87	0.816	216
--------	------	-------	-----

〈표 3〉 우진교통 내부마케팅 실행요소의 실증요소 설문 조사 기본통계량 (조규호, 2014)

### 3. 연구결과

그렇다면 조합원들에게 더 많이 투자하라고 요구하고 충성심에 대한 보상과 발언 기회를 더 주는 방법이나 시스템의 구축이 조직의 유효성을 높이는 데 더 유효하다는 결론이다. 사회적경제 종사자들을 현장에서 일하게 하는 가장 큰 힘은, 많은 월급이나 성과급, 해외여행이나 갖가지 복지혜택 같은 외재적 동기보다 의사결정에 민주적으로 참여하거나 개인과 조직의 비전일치, 혹은 인력개발, 교육훈련 같은 인적자원관리 같은 비금전적인 인센티브인 내재적 동기라 할 수 있다. 영리기업의 가장 큰 성과보상인 금전적 인센티브만큼은 가장 중요한 동기인 외재적 동기가 사회적경제조직의 구성원들에게 동기부여의 전부라고 할 순 없지만, 삶을 영위할 수준의 정당한 보상이 주어진다면 조직몰입을 더욱 높일 수 있는 훌륭한 직무동기로 작용하며, 이와 더불어 금전적인 인센티브(외재적 동기)는 더욱 높은 혁신을 불러일으킬 수 있는 동기가 될 수 있다. 이렇게 고무된 직무동기는 사회적경제조직 종사자들에게 직무만족과 혁신적 업무 행동을 불러일으켜 조직유효성(조직몰입, 조직시민행동)을 재고하여 사회적경제조직의 지속가능성과 가치실현을 높일 수 있는 중요한 선행요인이라는 〈그림 6〉와 같은 시사점을 도출하였다.



〈그림 6〉 직무동기\_민주적인 의사결정\_직무만족\_조직유효성\_혁신적업무행동\_사회적경제지속가능성 간의 상관관계

## VI. 결론

김민아(2019)에 따르면, 병원 갈 돈이 없어서 사망한 사회운동활동가의 이야기를 토대로 저임금에 시달리는 사회운동 활동가들의 버팀목 사회적협동조합 ‘동행’의 사업내용은 슬프지만 뚜렷이 직시해야 할 사회적경제영역의 대다수 종사자의 현실을 보여주는 내용이다.

또한 정화령(2023)에 따르면, “받은 만큼 일한다”라는 MZ세대의 새로운 문화가 사회적경제 조직에도 적용되는지 묻는 내용이 새삼 화두가 되었다. 2019년 모 대기업의 3년차 직원이 전 직원에게 이메일을 보내어서 회사의 올해 수익이 전년도보다 더 많았음에도 성과급이 같은 이유에 대해 문제를 제기해서 화제가 된 소위, ‘MZ세대의 공정한 보상’에 대한 화두가 사회적경제조직에도 이미 던져졌음을 짐작할 수 있는 대목이다. 사회적경제영역에 이제 막 발을 내디딘 신입 종사자들은 또래와 비교하면 물질적 보상을 덜 중요하게 생각하지만 무시할 수 없는 부분이라는 기사의 내용과 “시민사회 분야의 젊은 층은 대외적 가치와 내부 상황의 괴리에 좌절하고 냉소하게 된다. 이전 세대는 사회적 자본과 네트워크가 풍부해 새로운 기회가 많았지만, 지금은 여전한 저임금에 기회조차 없는 상황”이라며 전한다.

사회적경제에서 말하는 외재적 동기는 영리기업 수준의 임금, 혹은 월 임금의 2배 혹은 3배 넘게 받을 수 있는 성과급, 혹은 해외여행이나 무상복지혜택만을 의미하는 것은 아닐 것이다. 사회적경제 영역 종사자들을 위한 외재적 동기는 사회적경제영역 자체적으로 생성할 수 있는 상호부조 시스템이나 저금리나 신용대출, 공동육아, 대안교육, 사회적주택 등이 대안이 될 수 있을 것이다. 받은 만큼 일하는 MZ 세대와의 괴리를 줄이기 위해서는 많은 토론과 민주적인 참여, 인사 및 보상시스템의 개선과 보완 등이 추가로 필요하다는 소견(所見)을 모았다.

공정한 평가와 공정한 보상이 민주적인 의사결정과 참여로 인하여 보장이 될 때 직원들의 직무동기는 고무될 것이고 조직유효성에 유의미하게 적용되어 향후 우수한 인재를 더욱 확보되는 선순환을 내어오리라 생각한다. 실제 사례로 입사한 지 3년이 되는 아이쿱생협 후배에게 직무에 필요한 자격증 교육이나 훈련을 회사에서 보조해주거나 지원해준다면 상당한 보상이 될 것이라는 답변을 받은 기억이 있다. 공정한 성과관리(자기 계발, 교육훈련, 임금관리, 채용관리 등)는 외재적 동기부여와 내재적 동기부여에 유효할 것이며, 조직 혁신활동을 더욱 활성화시키며, 구성원들의 진취성, 리더십에 긍정적인 영향을 줄 것이다.



추가로 사회적경제영역의 비금전적 인센티브라 할 수 있는 민주적의사결정에의 참여와 공정한 성과보상, 적절한 교육훈련 등의 실질적인 설계에 대한 논의와 금전적 인센티브의 적절한 범위에 대한 논의가 필요할 것이다. MBA 연구자들은 현장에 몸을 담고 있는 현장자로서, 조직운영에 대한 보다 많은 실증적인 연구를 통해서 시스템을 구축하고 적용해 가면서 각자의 조직에 걸맞은 조직운영의 묘수(妙手)를 찾아낼 것이라는 다짐을 해보았다.

“인간의 정직성을 제도화하는 것, 나아가 인간의 위대성을 제도화하는 것, 그것이 우리의 사상이다(호세 마리아 아리스멘디 아리에타의 말씀을 담은 책, Pensamientos, 2013 中에서).”

## 참 고 문 헌

- 강대식, 전인, 오선희, & 이재훈. (2016). 사회적기업 종업원의 직무동기가 조직 유효성에 미치는 영향 - 민주적 의사결정의 조절효과 -. 인적자원관리연구, 23(3), 99-122.
- 김동준(2013). 사회적경제조직의 구성원의 동기부여에 대하여. 생협평론(2013 겨울호).
- 김종현, 홍소정 & 이운수. (2021). 사회적 기업의 인적자원관리시스템과 사회·경제적 가치 균형성의 관계에서 사회적 기업이 정신과 금전적 인센티브의 조절된 매개효과. 휴먼웨어연구, 4(2), 1-23.
- 박성훈 & 김동준. (2011). 사회적기업에서 조직시민행동과 그 선행요인에 대한 비전공유와 가치일치의 조절효과. 인적자원관리연구, 18(3), 24-54.
- 심재만. (2018). 사회적기업 종사자의 다차원적 직업만족도: 규범적, 가치론적 행위이론 접근. 노동연구, 36, 45-75.
- 여예원 & 이주성. (2014). 사회적기업 구성원의 혁신적 업무행동 선행요인에 관한 연구. 사회적가치와 기업연구, 7(1), 11-36.
- 오승택 & 안관영. (2019). 성과지향적 인적자원관리와 종업원 혁신행동의 관계 및 사회적 자본의 조절효과. 인문사회 21, 10(1), 405-420.
- 조규호. (2014). 협동조합형 기업 성과에 영향을 미치는 내부마케팅 구성 요소에 관한 탐색적 연구 : (주)우진교통 사례 중심으로. 마케팅관리연구, 19(4), 99-122.
- 김동준. (2022). 사회적경제 MBA 조직인사관리. 성공회대 협동조합 MBA 2022년 2학기 조직인사관리 주교재.
- 신형덕. (2016). 잘되는 기업은 무엇이 다를까. 스마트북스.
- 이냐시오 이리사르 & 그레그 맥레오드. (2016). 송성호 옮김, 몬드라곤은 어떻게 두 마리 토끼를 잡았나. 착한책가게.
- 존스틴 버첼. (2012). 장승권, 김동준, 박상선 옮김. 사람중심 비즈니스 협동조합. 한울아카데미.
- 김민아. (2019년 11월 23일). “무거운 책임감에 짓눌려... 거동 못할 정도 돼야 ‘아프다’ 여겨”. 경향신문, <https://www.khan.co.kr/national/national-general/article/201911230600115>
- 정화령. (2023년 1월 18일). “[신년기획] 잠깐, 우리 얘기 좀 할까? 2탄”. 라이프인, <https://www.lifein.news/news/articleView.html?idxno=15132>
- 박미리. (2022년a 5월 24일). “사회적경제서 10년 일해도 3년차 급여와 비슷...”지속가능성 고민해야”. 이로운넷, <https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=28434>
- 박미리. (2022년b 10월 7일). “당신은 왜 사회적경제 영역에서 일하고 있나요?”. 이로운넷, <https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=29777>