

사회적 기업의 인적자원관리시스템과 사회·경제적 가치 균형성의 관계에서 사회적 기업가 정 신과 금전적 인센티브의 조절된 매개효과

김 중 현* · 홍 소 정** · 이 윤 수*** (한양대)

■ 요약 ■

본 연구는 인적 자원 관리 관점에서 사회적 기업의 지속 가능성을 담보하기 위해 경제적 가치와 사회적 가치를 균형 있게 추구하는 데 있어 어떤 요인들이 구축될 필요가 있는지 실증적으로 분석하는데 목적이 있다. 이를 위해 '2020 사회성과 인센티브 기업 서베이' 자료를 활용하여 사회적 기업의 인적자원관리시스템과 사회적 가치 및 재무성과 방향성의 관계에서 사회적 기업가 정신(혁신성/진취성/위험 감수성)과 금전적 인센티브의 조절된 매개 효과를 분석하였다. 분석 결과, 사회적 기업의 인적자원관리시스템은 사회적 기업가 정신과 정(+)적 관계를 나타냈으며 금전적 인센티브에 대한 인식은 혁신성, 진취성에 정(+)적으로 유의한 영향을 미쳤다. 사회적 기업가 정신은 사회적 기업의 인적자원관리시스템과 사회·경제적 가치 균형의 관계를 완전 매개 하는 것으로 나타났다. 마지막으로 인센티브와 진취성의 조절된 매개 효과는 유의했다. 연구 결과를 바탕으로 사회적 기업의 사회적·경제적 가치의 균형에 대해 시사점을 논의하고 후속 연구를 위한 제언을 제시하였다.

[주제어] 사회적 기업, 사회성과 인센티브(SPC), 조절된 매개 효과

* 제1저자, 한양대학교 교육공학과 석사과정, ghostvbsd07@gmail.com

** 공동저자, 한양대학교 교육공학과 박사과정, miracle8626@gmail.com

*** 교신저자, 한양대학교 교육공학과 조교수, leoyunsoolee@gmail.com

I. 서론

본 연구는 인적 자원 관리(Human Resource Management) 관점에서 사회적 기업의 지속 가능성을 담보하기 위해 경제적 가치와 사회적 가치를 균형 있게 추구하는 데 있어 어떤 요인들이 구축될 필요가 있는지 실증적으로 분석하는 데 목적이 있다. 국내 사회적 기업 활성화를 위해 2012년 8월 시행된 『사회적 기업 육성법』에 따르면, 사회적 기업은 “취약 계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하여 지역 주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업 활동을 하는 기업으로서 고용노동부 장관의 인증을 받은 기업”으로 정의된다. 즉, 사회적 기업은 비영리 기업의 공익성뿐만 아니라 영리 기업의 수익성도 일정 부분 고민해야 하는 복합적인 성격을 지닌다.

사회적 기업의 출범 배경과 발전은 국가 또는 지역적 요인을 기반으로 둔 사회적 요구와 상황적 맥락에 따라 이루어졌다(장석인, 2012). 유럽에서는 취약 계층에 대한 복지 및 고용 문제, 급속한 고령화와 가족 구조의 변화에 따른 노인 서비스 수요 증대, 사회·경제적 변화에 따른 육아 서비스 수요 증대 등 다양한 사회적 요구에 대한 대응으로 사회적 기업이 발전하기 시작하였다(Kerlin, 2006). 미국에서는 사회적 기업이 저소득층에 대한 일자리를 제공하고, 직업 훈련의 기회를 부여하는 계층 자립 프로그램이라는 특징을 띤다(정선희, 2005). 한국의 사회적 기업은 외환위기 이후 단기간에 공공 근로, 자활 등 정부 재정 지원으로 일자리가 확대되었으나 안정적이고 지속 가능한 일자리로 연결되지 못해 정부 재정 지원의 효과성에 대한 논란은 지속적으로 제기되어왔다. 2000년대에 들어 고용 없는 성장의 구조화, 사회 서비스 수요의 증가 등에 대한 대안으로 유럽의 사회적 기업 제도 도입에 대한 논의가 본격화되었고, 비영리 법인·단체 등 제 3섹터를 활용한 안정적인 일자리 창출 및 양질의 사회 서비스 제공 모델로서 사회적 기업이 본격 도입되었다. 미국이나 유럽 국가들의 사회적 기업은 상당 부분 자생적으로 출현하고 발달해온 반면, 우리나라 사회적 기업은 시작부터 정부의 보호·통제 하에서 발전해 왔다는 차이가 있다(장원봉, 2008).

외부 자본에 의존성이 강한 태생적 한계뿐만 아니라 수년간 지속된 정부의 지원 정책이 실질적으로 사회적 기업의 지속 가능성에 기여한다고 보기는 어렵다. 고용노동부와 한국 사회적 기업진흥원이 지난 8년간 육성한 3,453개 창업 팀을 대상으로 한 ‘2019 사회적 기업가 육성사업 실태조사’에 따르면, 육성사업 창업 기업의 5년간 생존율은 52.2%로 일반 창업기업(28.5%)

보다 약 2배 정도 높은 것으로 나타났다(고용노동부, 2019). 하지만 정부 지원금 수혜 기간이 5년이라는 점과 특별법을 통한 정부의 전폭적인 제도적 지원을 감안한다면, 국내 사회적 기업의 높은 생존율을 액면 그대로 받아들여서는 곤란할 것이다. 또한 사회적 기업 1,825개를 분석한 한국노동연구원의 『2018년 사회적 기업 성과분석 보고서』에 따르면, 2016년 약 91억 원의 영업 손실을 보인 반면, 2017년과 2018년에는 각각 약 178억 원과 134억 원의 영업 이익이 발생했다(한국노동연구원, 2019). 수치상으로는 2016년을 기준으로 꺾목할 만한 성장을 이룩한 것처럼 보이나 2016년을 기점으로 정부 지원금이 영업 외 수익에 포함되었다는 점을 고려하면 2017년 이후 사회적 기업의 영업 이익 또는 손실은 정부 지원금이 반영된 수치로 이해해야 한다.

국내 연구에서는 사회적 기업의 지속 가능성에 대한 회의적인 시각이 지배적이다. 정부의 재정 지원은 단기간에 그치기 때문에 충분한 효과를 담보하기 어렵고, 정부 재정 지원 의존성은 사회적 기업의 자생력을 키우는 데 도움이 되지 않는다(이희중, 윤인하, 2018). 또한 현재 시행되고 있는 재정 지원은 취약계층 고용에 대한 인건비 지원에 집중되어 있어 사회적 기업에 필요한 인력을 채용하는 데 제약이 될 수 있고, 업종을 고려한 차별적 적용이 필요하다. 예를 들어, 김영규와 김종일(2018)도 정부의 사회적 기업 인증 지원제도 지원 기간 종료 이후에는 인력 운영 관련 지원 제도를 활용할 방안이 존재하지 않는다고 지적했다. 이창순(2010)은 사회적 기업이 노동 취약 계층에 대한 정부 보조금으로 유지되면서 임금 상한선 등의 제약으로 단순 일자리들로 고착화될 수 있다는 점을 강조하였다. 『2018년 사회적 기업 성과분석 보고서』에 나타난 바와 같이, 국내 사회적 기업 인증 유형 중 가장 큰 비중은 일자리 제공형(1390개, 67.4%)임은 사회적 기업이 단순 일자리 제공에 그치고 있음을 방증한다(한국노동연구원, 2019). 이처럼 국내 사회적 기업들은 지속 가능한 발전을 위해 사회적 가치와 경제적 가치를 균형 있게 추구하는 데 어려움을 겪고 있다.

사회적 기업의 지속 가능성을 논하기 위해 사회적 기업만의 독특한 조직 특성을 고려할 필요가 있다. 연구자들은 사회적 기업을 혼합 조직(hybrid organization)으로 간주하고 있는데, 혼합 조직은 이익(profit)과 이타(altruistic) 혹은 사회적 미션(social mission)을 결합한 조직으로 정의된다(Eldar, 2017). 다시 말해, 사회적 기업은 공익적 활동을 우선시하는 사회적 가치와 이를 실천하기 위해 이윤 극대화를 추구해야 하는 기업적 특성을 모두 포함하고 있다. 이러한 구조적 특성으로 인해 사회적 기업은 영리 기업의 수익성보다 저조할 수밖에 없으며 인증 초창

기업에는 외부로부터 적절한 지원이 필요한 것도 사실이다. 그러나 정부의 사회적 기업 지원제도는 세제 혜택, 사회 보험료 감면, 재정(인건비, 전문 인력) 지원 등에 편중되어 있고 지속 가능성과 자립성을 키우는 데 기여하지 못하고 있다(김숙연, 강수진, 2017). 따라서 본 연구는 사회적 기업의 특수한 조직 형태를 고려하여 인적 자원 관리 관점에서 경제적·사회적 가치의 균형을 목표로 설정하고, 이에 기여하는 요인들로 경제적 관점에서 금전적 인센티브, 사회적 관점에서 기업가 정신, 인적 자원 관리 관점에서 인적자원관리 시스템을 고려하였다. 연구 결과는 사회적 기업의 생존과 본연의 설립 목적의 방향성을 유지 또는 증진하는 데 기여할 것으로 기대된다.

본 연구의 필요성과 목적에 따라 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 사회적 기업의 인적자원관리시스템은 사회적 가치와 재무성과의 방향성에 미치는 영향은 어떠한가?

둘째, 사회적 기업의 인적자원관리시스템은 사회적 기업가 정신을 매개로 사회적 가치와 재무성과의 방향성에 영향을 미치는가?

셋째, 사회적 기업의 인적자원관리시스템과 사회적 가치와 재무성과의 방향성의 관계, 사회적 기업의 인적자원관리시스템과 사회적 기업가 정신의 관계는 금전적 인센티브 제공이 조절하는가?

넷째, 사회적 기업의 인적자원관리시스템은 사회적 기업가 정신을 매개로 사회적 가치와 재무성과의 방향성에 영향을 미치는 과정에서 사회적 기업가 정신의 조절된 매개 효과가 있는가?

II. 이론적 배경

1. 사회적 가치와 재무성과의 방향성(DBL)

2000년대에 들어 기업들이 경영 전략의 일환으로 기업의 사회적 책임 패러다임을 적용하기 시작하면서 경제적 가치와 사회적 가치의 방향성에 대해 고민하기 시작했고, 관련된 연구가 활발히 진행되었다. 이러한 맥락에서 제시된 공유 가치 창출(Creating Shared Value, CSV)은 기업이 수익을 먼저 창출한 뒤 사회 공헌 활동을 하는 것이 아니라 기업 활동 자체가 사회적 가치

와 경제적 수익을 동시에 추구하는 방향으로 전개되어야 한다는 비즈니스 모델을 의미한다 (Porter & Kramer, 2011). 대표적인 사례로 네슬레(Nestle)는 CSV를 경영 전략으로 내세워 아동 노동 착취나 산림 파괴와 같은 기존의 오명을 씻고, 2013년 Fortune지가 선정한 50대 존경 받는 기업 중 식품 분야 1위로 선정되기도 했다. CSV와 유사한 개념으로 Double Bottom Line(DBL)은 기업의 재무적 경영 성과(first bottom line)와 사회적 가치 창출 성과(second bottom line)를 함께 추구하는 것을 의미한다(Clark & Rosenzweig, 2004). Bottom Line은 당기 순이익을 의미하는데, DBL은 기업의 당기순이익은 물론 기업이 창출한 사회적 가치까지 고려한다는 의미를 담고 있다. DBL은 SK가 국내 최초로 도입하여 Second Bottom Line을 매년 측정하고 있으며, 지속가능 경영 보고서(2020 SK holdings Sustainability Report)를 통해 공개하고 있다.

CSV와 DBL을 추구하는 영리 기업에게 있어 기본 전제는 자본(cash flow)이다. 자본을 창출하고 이를 사회적 가치 창출에 재투자하면 이는 브랜드의 가치를 높이는 마케팅 효과를 발생시켜 다시 기업의 경제적 이익으로 회귀된다는 순환적 특성을 갖고 있다. 그러나 사회적 기업은 이와 사뭇 다른 비즈니스 모델이 요청된다. 예를 들어, 장애인을 고용하는 사회적 기업은 제품에 사회적 가치를 담은 과정에서 장애인이 만든 제품의 품질이 뒤떨어진다는 선입견을 극복하기 위해 품질 제고 방안을 마련해야 한다. 이러한 점에서 사회적 기업가로 하여금 강조되어야 하는 정신이 혁신성과 진취성이다. 비영리 부문 조직들에게 이러한 정신이 존재한다면 시장에서 수익을 내거나 효율적으로 조직을 운영함으로써 사회적, 경제적 이익을 획득할 수 있다 (Hodgetts & Kuratko, 2004). 이와 관련된 선행 연구로 임재웅과 장식인(2018)은 대전·충남지역의 인증 사회적 기업 중 정부지원금을 수혜 받은 기업을 대상으로 혁신성과 진취성 등의 정신이 사회적 기업 발전 가능성에 정(+)적인 영향을 미치는 결과를 보고한 바 있다. 해외 연구에서도 Gali 외(2020)는 오스트리아 사회적 기업 1,156개를 대상으로 사회적 기업가의 혁신성과 같은 특성이 사회적 가치 창출과 경제적 성과 창출에 긍정적으로 기여함을 검증하였다.

2. 사회적 기업과 인적자원관리시스템

사회적 기업은 사회적 목적을 달성하고자 재화나 서비스를 생산 및 판매하는 사회적 임무 지향적인(social mission-driven) 조직을 의미한다(Alter, 2002). 한국 사회적 기업 진흥원

(2019)에 따르면, 사회적 기업은 취약 계층에게 사회 서비스 혹은 일자리 제공, 지역사회 공헌 등과 같은 사회적 목적을 추구는 동시에 영업 활동을 수행하는 조직으로, 다양한 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조를 갖추고 수익 발생 시 사회적 목적 실현을 위해 재투자 하는 기업으로 정의된다. 2006년 12월, 사회적 기업 육성법이 제정된 이래 정부에서 제시한 인증 기준에 부합하는 사회적 기업들이 계속해서 증가하고 있는데, 조직의 목표를 달성하고 조직 구성원들이 효과적으로 역량을 발휘할 수 있도록 적합한 인적자원관리시스템이 요구된다(김경목, 2018). 특히 혼합 조직으로서 사회적 기업은 사회적·비영리적 목적과 경제적·영리적 목적을 동시에 추구하기 때문에 차별화된 인적 자원 관리 방식이 적용되어야 한다(이은애, 안지영, 2016).

인적자원관리시스템이란 조직이 목적을 달성하기 위해 계획된 인적 자원의 전개, 그 활동들의 유형으로 정의된다(Wright & McMahan, 1992). 사회적 기업은 다양한 이해관계자의 민주적 참여를 기반으로 조정하고 균형을 세워가면서 활동을 계속해야 하기 때문에 보다 복잡한 인적 자원관리시스템이 필요하다(이창순, 2010). 예를 들어, 사회적 기업은 다양한 자원 봉사자와 지역 관계자의 역할이 핵심적이기 때문에 어느 기업과 다른 사회적 기업만의 조직문화와 민주적 가치를 우선시하는 조직풍토가 조성되어 있어야 한다(Borzaga & Solari, 2001). 사회적 기업의 사회적 역할을 유지시키는 동기부여의 원천으로 이러한 조직풍토가 무시되면 사회적 기업은 영리추구 조직과 거의 차이가 없게 되어버리고 조직 갈등을 유발할 수 있어(Borzaga & Defourmy, 2001), 조직문화를 조성하는 인적 관리 시스템의 역할이 중요하다. 또한 사회적 기업은 구성원 간 공통의 사회적 목적과 재분배의 목적을 공유하고 높은 상호 신뢰에 의존하여 운영되기 때문에(이창순, 2010), 유연한 조직 운영 구조를 지원할 인적자원관리시스템이 도입되어야 할 필요가 있다.

일반 영리 기업 못지않게 인적자원관리가 중요한 사회적 기업은 기업의 가치를 실현하고 영업이익 이외에 추가적인 성과를 창출해야 한다는 점에서 인적자원관리시스템에 대한 체계적인 연구가 요구된다. 하지만 사회적 기업의 특성에 기인하여 인적자원관리시스템을 분석한 선행 연구는 매우 미미한 편이다. 국내 연구 중에는 사회적 기업의 인적자원관리시스템을 유형화한 사례 연구(이은애, 안지영, 2016)만 실시되었는데, 인적자원관리 차원에서 사회적 기업의 내부 경쟁력을 높이고 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구할 수 있는 시스템 마련을 위한 후속 연구가 필요해 보인다.

3. 인센티브

인센티브는 조직 구성원을 열심히 일하게 하는 진취적 효과, 우수 인재를 유지시켜주고 유인하는 인력 유지 및 확보 효과, 비능률적인 인력을 도태시키는 도태 효과가 있다(Lawler, LawlerIII, & Lawler, 1981). 국내 사회적 기업은 사회적 가치에 대한 평가, 인정, 보상의 일환으로 사회성과 인센티브(Social Progress Credit, SPC)를 받는데, SPC는 그 주체가 기업으로 집단 인센티브 개념으로 볼 수 있다. 집단 인센티브는 집단 단위로 성과를 측정하여 보상과 연계된 개념으로 지급되는 것으로 직무 수행 결과가 개인별로 명확하게 구분되기 곤란하거나, 집단주의적 성향이 강한 문화에서 주로 적용되는 방식으로 구성원 간 협력을 증진시키는 효과가 크다(권용만, 2013).

사회적 기업의 구성원들에게 금전적 보상은 미미한데, 이러한 점에서 집단 인센티브가 사회적 기업에게 시사하는 바는 크다. 다시 말해, 사회적 기업의 구성원들에게 인센티브가 배분되지 않더라도 이들은 조직을 위한 집단주의적 성향이 강하므로 조직의 이익을 위한 진취성과 혁신성이 상승될 수 있다는 것이다. 인센티브의 부정적 영향의 예로 조직 혹은 개인이 인센티브 조건 충족을 위해 단기성과에 몰입하는 과정에서 비윤리적 행위를 감수할 수 있다는 점을 들 수 있다(Kerr, 1975). 또한 단기적 재무성과와 비용 절감 위주의 현안에 초점을 두어 장기적 관점의 인적자원 개발에 소홀하였으며, 성과에 연계된 평가와 보상 차별화로 인해 과도한 개인 경쟁의 조장과 회계 부정 등 도덕적 해이 발생, 조직 내 협력 분위기 저해, 투명하고 공정한 성과 측정에 대한 불신과 수용성 미흡, 업무 부담과 스트레스 및 고용불안 기증 등으로 우호적인 인간관계와 조직에 대한 충성심이 상당 부분 손상된 것으로 나타났다(이승계, 2013).

인센티브의 부정적인 효과를 방지하기 위해 장기성과 인센티브 제도를 실행하는 기업이 존재하고, 인센티브 제도로 기업의 경제·사회적 성과지표가 상승되었다(Kerr, 1975). 상대적으로 비영리성을 추구하는 사회적 기업에서는 인센티브를 위한 비윤리적 행위가 발생할 가능성은 크지 않을 것으로 판단된다. 국내에서는 SPC와 같이 정부, 지자체 등의 사회적 기업에 대한 금전적 보상책에 초점을 맞춰 개선을 요구하는 논의가 지속되어 왔는데(조용복, 양용희, 김혜원, 2008; 이정봉, 2010; 오미옥, 2009), 사회적 기업이 갖는 독특한 형태의 인적자원관리시스템과 사회적 기업가 정신을 고려한 연구는 부족했다. 본 연구에서는 사회적 기업의 다양한 내부 특성에 초점을 맞추었으며 사회적 기업과 인센티브 간 관계에서 부정적 영향이 작용할 것으로 예

측한다.

4. 사회적 기업가 정신

사회적 기업가 정신은 기업가 정신을 사회적 영역으로 확대한 것으로, 다양한 이해관계를 고려하면서도 사회적 목적 달성이라는 비전에 대한 균형 감각을 잃지 않는 것이 강조된다(Peredo & McLean, 2006). 전통적인 사회적 기업가 정신의 구성요인으로 혁신성(innovation), 위험 감수(risk-taking) 혹은 위험 관리(risk management), 진취성(proactiveness)을 들 수 있다(이용탁, 2011; Lumpkin & Dess, 1996; Sullivan Mort, Weerawardena, & Carnegie, 2003; Voss, Voss, & Moorman, 2005; Weerawardena & Mort, 2006).

혁신성은 현재 존재하는 기술의 새로운 결합, 새로운 지역으로 조직 활동 확산을 통한 내부 창조, 그리고 새로운 프로그램, 서비스, 과정, 혹은 조직의 산출 등으로 정의된다(Lumpkin & Dess, 1996). 혁신성에 대한 강조는 사회적 기업가로 하여금 새로운 정보를 걸러내고 그 정보를 조직의 운영을 위해 활용하게 하는 역할을 하고, 시장에서 수익을 내거나 효율적으로 조직을 운영함으로써 인해 이익을 획득하는 데 기여한다(Hodgetts & Kuratko, 2004). 진취성은 사회적 기업가들로 하여금 새로운 사업을 시도하기 위해 요구되는 것으로, 상대 조직들이 새로운 프로그램, 서비스 혹은 정책들을 수행하기 이전에 실행함으로써 미래에 우월적 지위를 차지하는 것을 의미한다(Lumpkin & Dess, 1996). 위험 감수는 새로운 아이디어나 창의적인 대안 등을 만들어 내거나 실행시키는 전략적 의사결정 과정에서 발생하는 시간, 형평성, 재정적 자원 등 조직이 당면한 위험을 분석하는 것이다(Hodgetts & Kuratko, 2004).

이러한 사회적 기업가 정신은 노력 없이 수혜 받는 외부 지원금이나 반대로 지나친 규모의 인센티브로 인해 성과에 집착하게 만듦으로써 조직 운영의 원리인 공정성, 민주성을 저해할 수 있다(Kerr, 1975). 그러므로 사회적 기업에 대한 금전적 보상 및 인센티브 제공 시 사회적 기업가들의 기업가 정신을 고취시킬 수 있는 방향에 대한 고민과 제도적 장치가 마련될 필요가 있다.

이상의 문헌 검토를 토대로 수립된 가설은 다음과 같다.

가설 1. 사회적 기업 인적자원관리시스템은 사회적 가치와 재무성과의 방향성과 정(+)적인 관련이 있을 것이다.

가설 2. 사회적 기업 인적자원관리시스템은 사회적 기업가 정신과 정(+)적인 관련이 있을 것이다.

가설 3. 사회적 기업가 정신은 사회적 기업 인적자원관리시스템과 사회적 가치와 재무성과의 방향성 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 4. 금전적 인센티브 제공은 사회적 기업 인적자원관리시스템과 사회적 가치와 재무성과의 방향성의 관계를 조절할 것이다.

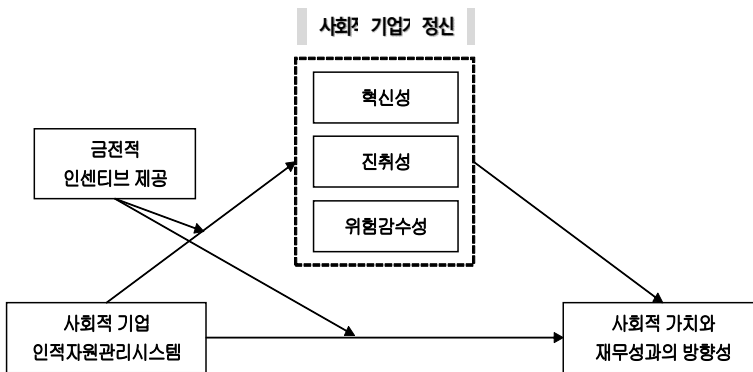
가설 5. 금전적 인센티브 제공은 사회적 기업 인적자원관리시스템과 사회적 기업가 정신의 관계를 조절할 것이다.

가설 6. 사회적 기업 인적자원관리시스템과 사회적 가치와 재무성과의 방향성의 관계에 있어 사회적 기업가 정신의 매개효과는 금전적 인센티브 제공에 의해 조절될 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구는 [그림 1]과 같이 인센티브와 사회적 기업 인적자원관리시스템이 사회적 기업가 정신을 매개하여 사회적 가치와 재무성과의 방향성(DBL)에 미치는 영향을 분석하고자 한다.



[그림 1] 연구모형

2. 연구 대상

연구 목적을 달성하기 위해 SK그룹 사회적 가치 연구원이 SPC 참여 기업을 대상으로 수집한 사회적과 인센티브 기업 서베이 자료를 활용하였다. SPC 참여기업 서베이 2020은 2020년 7월 27일부터 8월 20일까지 4주간 SPC 참여 기업 222개 중 종료 또는 폐업된 11개 기업을 제외한 211개 기업을 대상으로 수집되었다. 이 중 응답 거절 6개 기업, 휴·폐업 진행 중 2개 기업, 미응답 7개 기업을 제외하고, 최종 196개 기업(회신률 93%)의 응답 자료를 분석에 사용하였다. 본 연구에 참여한 기업 대표의 인구통계학적 결과는 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 참여기업 대표의 인구통계학적 특성

구분		인원(명)	비율(%)
성별	남자	140	71.4
	여자	56	28.6
연령	30세 미만	4	2.0
	30-40세 미만	54	27.6
	40-50세 미만	62	31.6
	50-60세 미만	52	26.6
	60-70세 미만	21	10.7
	70세 이상	3	1.5
사회적 기업 생태계 경력	1-5년	52	26.5
	6-10년	90	45.9
	11-15년	39	19.9
	15년 이상	15	7.7
총 합		196	100

사회적 기업가는 남성(140명, 71.4%)이 여성보다 많으며, 평균 연령은 47.43세로 40-50세(62명, 31.6%)가 가장 많았다. 사회적 기업 생태계에서의 경력은 평균 8.8년으로 6-10년(90명, 45.9%) 경력이 가장 높은 비율을 차지하였다.

3. 측정도구

사회성과 인센티브 기업 서베이 문항 중 본 연구에서는 사회적 가치 측정, 인센티브 보상, 사회적 기업가 정신, 인적자원관리시스템 등을 사용하였다. 종속 변인인 사회적 가치와 재무성과의 방향성과 금전적 인센티브 제공에 대한 인식은 단일 문항이며 각각 10점 척도((1 = 본사가

창출하는 사회적 가치와 재무성과는 상호 반대 방향으로 움직인다 ~ 10 = 본사가 창출하는 사회적 가치와 재무성과는 상호 같은 방향으로 움직인다)와 5점 척도(1 = 매우 부정적이다 ~ 5 = 매우 긍정적이다)로 측정되었다. 단일 문항을 제외한 독립 변인과 매개 변인의 문항 타당도를 측정하기 위해 주축 요인 추출 추정 방법을 적용한 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 분석 결과, 독립 변인인 사회적 기업(B유형) 인적자원관리시스템 문항 중 요인부하량 0.5 이상의 기준을 충족하지 못한 4개 문항(1. 우리 회사는 사회적 가치에 대한 인식/동의 여부를 중요한 선발 기준으로 삼는다, 2. 우리 회사는 고용 안정성을 강조한다, 3. 우리 회사는 취약계층 대상의 별도 교육 프로그램을 운영한다, 6. 우리 회사에서는 구성원 간 임금 격차가 낮은 편이다)을 분석에서 제외하였으며 그 외 문항은 모두 .601 ~ .883으로 기준을 충족하였다. 독립 변인과 매개 변인은 Likert 5점 척도(1 = 매우 그렇지 않다 ~ 5 = 매우 그렇다)로 측정되었다. 연구 변인들의 설문 문항 및 척도, 타당도를 측정한 결과는 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 연구 변인의 설문 문항 및 타당도

연구 변인	설문 문항	척도	타당도
사회적 가치와 재무성과의 방향성 (Q23, 1문항)	귀사가 창출하는 사회적 가치와 재무성과에는 어떤 관계가 있습니까?	10점 척도 (1 = 본사가 창출하는 사회적 가치와 재무성과는 상호 반대 방향으로 움직인다 ~ 10 = 본사가 창출하는 사회적 가치와 재무성과는 상호 같은 방향으로 움직인다)	-
사회적기업 인적자원관리 시스템 (Q38, 4문항)	4. 우리 회사는 사회적 경제와 사회적 가치에 대한 이해 교육을 강조한다	5점 척도 (1 = 매우 그렇지 않다 ~ 5 = 매우 그렇다)	.601
	5. 우리 회사에서는 사회적 미션/업무 자부심이 중요한 동기부여 요인이다		.684
	7. 우리 회사는 구성원의 참여와 투명한 정보 공유를 강조한다		.676
	8. 우리 회사는 상호호혜성에 기반한 협력과 공동 책임을 강조한다		.760

연구 변인		설문 문항	척도	타당도
금전적 인센티브 제공 (Q3, 1문항)		사회적 기업이 창출한 사회적 가치에 별도의 금전적인 인센티브를 제공하는 것에 대해 어떻게 생각하십니까?	5점 척도 (1=매우 부정적이다 ~ 5=매우 긍정적이다)	-
사회적 기업가 정신 (Q33-35, 12문항)	혁신성	1. 우리 회사의 경영자는 혁신적인 변화를 통해 성과를 향상시키려고 노력한다	5점 척도 (1=매우 그렇지 않다 ~ 5=매우 그렇다)	.858
		2. 우리 회사의 경영자는 업무와 관련해 새로운 업무기 법이나 방법의 개발에 적극적이다		.767
		3. 우리 회사의 경영자는 자원을 획득, 활용함에 있어서 혁신적인 아이디어를 중시한다		.767
		4. 우리 회사의 경영자는 다른 조직의 혁신적이고 장래 성 있는 아이디어를 적극적으로 수용한다		.828
	진취성	1. 우리 회사의 경영자는 새로운 일과 과제에 도전하는 것을 좋아한다		.820
		2. 우리 회사의 경영자는 보유 자원뿐만 아니라 외부 자 원도 결집할 수 있는 추진력을 갖고 있다		.762
		3. 우리 회사의 경영자는 유망 아이템에 대한 가능성이 보이면 과감하게 행동한다		.848
		4. 우리 회사의 경영자는 새로운 프로그램을 개발하기 위해 기꺼이 노력한다		.779
	위험감수성	1. 우리 회사의 경영자는 안정성보다 높은 성과창출이 가능한 프로젝트를 선호한다		.794
		2. 우리 회사의 경영자는 해야 할 일에 대해 위험이 따르더라도 추진하는 편이다		.779
		3. 우리 회사의 경영자는 성과를 극대화하기 위해 적극 적이고 과감한 활동을 수행한다		.883
		4. 우리 회사의 경영자는 투입 가능한 자원에 구애받지 않고 기회를 포착하고 추구한다		.713

4. 분석 방법

사회적 기업의 인적자원관리시스템과 사회적 가치와 재무성과의 방향성의 관계에서 사회적 기업가 정신의 매개효과 및 금전적 인센티브 제공의 조절 효과를 포함한 조절된 매개 모형을 검증하기 위해 PROCESS MACRO의 Model 8을 사용하였다(Hayes, 2017). PROCESS MACRO를 활용한 조절된 매개 모형은 조절 효과와 매개 효과를 한 번에 추정하고, 부트스트래핑 (bootstrapping)을 통해 유의성을 검증할 수 있다. 특히 조절 효과 분석 시 Johnson-Neyman 방

법을 적용할 수 있는데, 조절 효과의 유의성 여부뿐만 아니라 유의한 영역을 추정할 수 있다는 장점이 있다(Hayes, 2015). 한편, Model 8은 매개 변수를 하나만 허용하기 때문에 본 연구에서는 혁신성, 진취성, 위험 감수성 3개의 매개변수를 각각 투입하여 3번의 개별 분석을 실시하였다. 이 때 동일 자료로 부트스트래핑 분석을 실시하도록 seed number를 동일하게 설정하였다.

IV. 연구 결과

1. 기술 통계 및 상관관계 분석

연구 변인의 평균과 표준편차 등 기술 통계를 포함한 상관관계, 신뢰도 분석 결과는 <표 3>과 같다. 사회적 가치와 재무성과의 방향성과 사회적 기업 인적자원관리시스템, 금전적 인센티브, 사회적 기업가 정신의 혁신성, 진취성, 위험 감수성은 모두 정(+)적 상관을 나타냈다. 금전적 인센티브와 사회적 가치와 재무성과의 방향, 금전적 인센티브와 인적자원관리시스템, 사회적 기업가 정신의 혁신성과 위험감수성을 제외한 모든 변인 간 상관이 통계적으로 유의했다($r = .142 \sim .787, p < .05$). 또한 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis) 값을 통해 정규성 가정을 충족하는 것으로 판단하였다(West, Finch, & Curran, 1995). 신뢰도 분석 결과, Cronbach's alpha 값은 .771~.879로 기준을 만족하였다.

<표 3> 기술 통계, 상관관계 및 신뢰도 분석 결과

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) 사회적 가치와 재무성과의 방향성	—					
(2) 인적자원관리시스템	.142*	(.771)				
(3) 금전적 인센티브 제공	.008	.037	—			
(4) 혁신성	.274***	.453***	.214**	(.879)		
(5) 진취성	.285***	.396***	.238**	.787***	(.878)	
(6) 위험 감수성	.280***	.242**	.091	.419***	.545***	(.868)
평균	8.592	4.015	4.648	4.222	4.241	3.659
표준 편차	2.426	.580	.489	.626	.622	.777
왜도	-1.200	-.236	-.757	-.595	-.470	-.315
첨도	1.079	-1.155	-1.097	.437	-.300	-.399

N=196, * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$, 괄호 = Cronbach's alpha

2. 매개 및 조절 효과, 조절된 매개 효과 분석

사회적 기업의 인적자원관리시스템과 사회적 가치 및 재무성과 방향성의 관계에서 사회적 기업이 정신(혁신성/진취성/위험 감수성)과 금전적 인센티브에 대한 인식의 매개 및 조절 효과, 조절된 매개 효과를 분석한 결과는 <표 4>와 같다.

<표 4> 매개 및 조절 효과, 조절된 매개 효과 분석 결과

Model 1	DV=혁신성		DV=사회적 가치와 재무성과의 방향성				
	b	SE	b	SE	Effect	BootSE	95% BootCI
상수	4.221***	.039	4.128**	1.315	-	-	[1.534, 6.722]
IV	.474***	.068	.048	.327	-	-	[-.596, .692]
Mod(Med)	.255**	.080	-.243	.353	.121	.172	[-.234, .465]
Med1	-	-	1.056**	.309	.543	.170	[.214, .889]
IV*Mod	.115	.148	.660	.636	.280	.380	[-.469, 1.030]
Model 2	DV=진취성		DV=사회적 가치와 재무성과의 방향성				
	b	SE	b	SE	Effect	BootSE	95% BootCI
상수	4.238***	.040	3.975**	1.307	-	-	[1.397, 6.552]
IV	.398***	.069	.115	.316	-	-	[-.507, .738]
Mod(Med)	.289**	.081	-.289	.354*	.339	.178	[.046, .761]
Med2	-	-	1.088**	.306	.552	.157	[.277, .890]
IV*Mod	.312*	.150	.442	.641	.271	.377	[-.474, 1.016]
Model 3	DV=위험감수성		DV=사회적 가치와 재무성과의 방향성				
	b	SE	b	SE	Effect	BootSE	95% BootCI
상수	3.658***	.054	5.637***	.834	-	-	[3.992, 7.281]
IV	.310**	.094	.299	.299	-	-	[-.291, .888]
Mod(Med)	.133	.111	-.082	.344	.144	.173	[-.170, .517]
Med3	-	-	.806**	.223	.300	.130	[.082, .585]
IV*Mod	.179	.205	.637	.634	.523	.354	[-.175, 1.221]

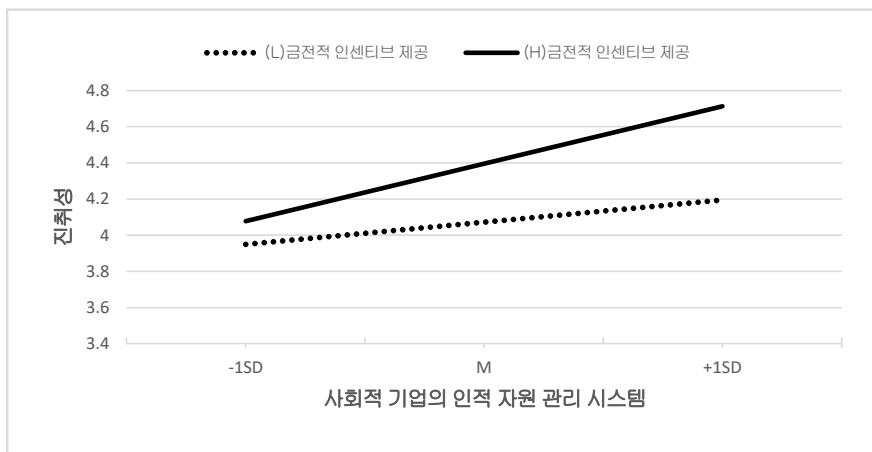
IV=사회적 기업 인적자원관리시스템, Mod=금전적 인센티브 제공, Med=사회적 기업가 정신

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Model 1은 혁신성, Model 2는 진취성, Model 3은 위험 감수성을 매개 변인으로 투입한 모형을 추정한 결과이다. 사회적 기업 인적자원관리시스템은 사회적 가치와 재무성과의 방향성에

정(+)적인 영향을 미쳤으나, 통계적으로 유의하지 않아 가설 1은 기각되었다. 사회적 기업의 인적자원관리시스템은 사회적 기업이 정신의 하위 요인인 혁신성, 진취성, 위험 감수성과 모두 정(+)적으로 유의한 관계를 나타내($b = .310 \sim .474, p < .01$) 가설 2는 채택되었다. 사회적 기업이 정신의 하위 요인들은 사회적 기업의 인적자원관리시스템과 사회적 가치 및 재무성과의 방향성 관계를 정(+)적으로 완전 매개하여 가설 3은 채택되었다. 또한 금전적 인센티브 제공에 대한 인식은 사회적 기업 인적자원관리시스템과 사회적 가치 및 재무성과의 방향성 관계를 조절하지 않는 것으로 나타나 가설 4는 기각되었다. 한편, 금전적 인센티브에 대한 인식은 사회적 기업이 정신 중 혁신성($b = .255, p < .01$)과 진취성($b = .289, p < .01$)과 유의한 결과를 보였으나, 위험 감수성은 통계적으로 유의하지 않았다. 사회적 기업 인적자원관리시스템과 금전적 인센티브 인식의 상호작용은 사회적 기업이 정신 하위요인 중 진취성을 조절하였고($b = .312, p < .05$) 가설 5는 부분 채택되었다. 이를 통해 금전적 인센티브 제공에 대해 긍정적일수록 경영진의 진취성이 촉진되는 것을 알 수 있다.

조절 효과를 심층적으로 분석하기 위해 Johnson-Neyman 방법을 적용한 결과, 금전적 인센티브 제공에 대한 인식이 $-0.555 \sim 0.352$ 영역에서 유의한 것으로 나타났으며 자료의 표준 편차를 기준으로 응답자 전체의 65.3%가 유의 영역에 포함되어 있다. 사회적 기업 인적자원관리시스템과 진취성의 관계에서 금전적 인센티브 제공의 조절 효과를 시각적으로 나타낸 그래프는 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 금전적 인센티브 제공 인식의 조절효과

사회적 기업 인적자원관리시스템과 사회적 가치와 재무성과의 방향성의 관계는 사회적 기업가 정신 중 진취성을 매개로 금전적 인센티브 제공이 조절된 매개 효과로 영향을 미치는 것으로 나타났다(Index of moderated=.339, $p < .05$, <표 4> 참고). 이를 통해 사회적 기업의 진취성 증진과 금전적 인센티브 제공에 대한 인식을 긍정적으로 개선하는 것이 기업에서 추구하고자 하는 사회적 가치와 재무성과를 함께 실현시키는 데 도움이 되는 것을 알 수 있다.

V. 논의 및 결론

본 연구의 목적은 인적 자원 관리 관점에서 사회적 기업의 지속 가능한 발전을 모색하기 위해 사회적 가치와 경제적 이익의 상호 방향성에 영향을 미치는 요인들의 관계를 규명하는 데 있다. 이를 위해 사회적 기업의 인적자원관리시스템과 사회적 기업가 정신의 매개 효과와 금전적 인센티브의 조절 효과를 검증하고, 두 변수의 조절된 매개 효과를 분석하였다. 연구 결과를 바탕으로 시사점을 논의하면 다음과 같다.

첫째, 사회적 기업의 인적자원관리시스템 개선은 사회적 기업가 정신을 함양시킬 수 있으며 사회적 기업가 정신은 사회적 가치와 재무성과의 방향성에 긍정적으로 작용한다(Gali et al., 2020). 이는 금전적 인센티브가 통제되더라도 사회적 기업의 지속 가능성은 유지될 수 있는데, 이 때 사회적 기업이 대외적으로 사회적 가치를 실현하면서 동시에 경제적 이익을 도모하는 데 내부적으로 인적 자원을 관리하기 위한 노력이 필요함을 시사한다. 따라서 사회적 기업은 비전과 미션을 바탕으로 사회적 가치와 경제적 가치에 대한 이해도를 높일 수 있는 교육 프로그램을 운영하거나 구성원의 참여와 협력을 장려하는 제도적 장치를 마련함으로써 일회적이지 않고 효과성 높은 인적 자원 관리를 실천할 필요가 있다. 또한 사회적 기업의 지속 가능성에 직·간접적으로 영향을 줄 수 있는 정부, 협회, 진흥원 등의 공적 부문 책임 관리자 혹은 입법자들은 재무 지원에 무게를 둔 전략을 고수하기보다 사회적 기업가 정신의 고취를 위한 교육 및 캠페인, 혼합조직의 특성에 맞춰 설계된 인적자원관리 시스템의 보급을 전략적 과제로 검토해야 할 것이다.

둘째, 사회적 기업에 제공되는 금전적 인센티브에 대한 인식은 기업의 혁신성과 진취성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 인센티브 조건 충족을 위한 단기성과 몰입 시 비

윤리적 행위라는 위험 감수 현상이 발생할 수 있으나 사회적 기업의 구성원들은 사명감을 갖고 근무에 임한다는 점에서 위험 감수성은 유의하지 않게 나타난 것으로 해석된다(이창순, 2010; Kerr, 1975). 따라서 사회적 기업의 구성원들에게 사회적 사명감 고취를 목적으로 하는 교육 훈련이 지속될 필요가 있고, 사회적 기업의 인적 자원 관리 특징 중 하나인 민주적 의사결정을 존중하는 방식을 통해 위험 감수성에 대한 관리가 필요함을 시사한다. 또한 보상 지급 주체는 사회적 기업의 구조 및 특성을 고려하여 보상 제도에 참여하는 기업과 구성원들의 인식을 개선할 수 있도록 윤리를 테마로 한 서약식과 교육, 캠페인 등을 진행함으로써 인센티브에 대한 인식과 사회적 사명감 저해 예방을 지원해야 할 것이다.

셋째, 인적자원관리시스템과 사회적 기업이 정신의 관계에서 인센티브의 조절 효과는 사회적 기업이 정신 중 진취성을 촉진시키는 것으로 나타났으며, 인센티브와 진취성의 조절된 매개 효과가 검증되었다. 진취성은 사회적 기업가들이 새로운 사업을 탐색하고 도전할 수 있는 역량으로서 경쟁 상황에서 강한 추진력과 주도적인 성향으로 성과와 기회 획득에 대한 의지가 높아 새롭게 시장에 진출하고자 하는 창업자에게 요구되는 특성으로 알려져 있다(Lumpkin & Dess, 1996). 대부분의 사회적 기업은 규모가 상대적으로 작은 편이며 경영 경험 부족으로 경제적 이익 창출에 어려움을 겪고 있다(리준영, 김수진, 박성훈, 2018). 이를 보완하기 위해 사회적 기업가의 진취성을 함양시킬 수 있는 교육 기회를 제공하고 현장력을 강화함으로써 경쟁력 있는 사회적 기업으로 자리매김 할 수 있는 사회적·정책적 지원체계가 마련되어야 할 것이다. 이와 같은 맥락에서 노력 없이 수혜 받는 외부 지원금이나 지나친 규모의 인센티브는 자칫 조직 운영의 원리인 공정성과 민주성을 저해할 수 있다. 사회적 기업의 활성화와 자립을 지원하기 위해서는 경제적 지원에 편향된 정책을 시행하기보다는 신생 기업의 조직 체계를 개편할 수 있는 경영 컨설팅과 병행하여 상호 협의된 금전적 인센티브를 지급하는 것이 효과적일 것이다.

이상의 내용을 종합하여 사회적 기업에 대한 정책적, 전략적 방향성을 제언하면 다음과 같다. 사회적 기업이 추구해야 하는 사회적 가치라는 설립 목적과 그에 반하는 성격의 영리적 이윤을 균형감 있게 추구한다는 것은 경영적 측면에서 매우 비효율적인 접근일 수 있다. 일반 기업은 미래에 대한 불확실성이 탐지될 때 당장에 불필요한 운영비용을 축소하는 방법으로 이러한 문제를 극복할 수 있지만, 사회적 기업은 당장의 이윤을 추구해야 하는 경영난 속에서도 사회적 가치라는 투입 비용을 감축하는 것은 쉽지 않다. 사회적 기업은 사회적 사명감을 지닌 구성원들로 이루어진 하나의 조직체이며, 이들이 모여 민주성이 우선되는 독특한 조직 문화가 형

성되어 있다(이창순, 2010). 이들을 지원하는 주체는 일반적인 중소기업들과 동일한 방식으로 경제적 지원과 경영 컨설팅 등이 이루어질 경우 사회적 기업의 자생력 향상에 제한적인 요소로 작용할 수 있다는 점을 간과해서는 안 될 것이다. 그러므로 금전적 보상이라는 노선에서 사회적 기업이 정신과 조직의 민주성을 고취시키는 인사 관리 전략을 핵심 노선으로 선회하는 것이 필요하다. 이로써 내부 결속력이 증진되는 효과를 기대할 수 있으며, 내부 비용 축소와 운영의 효율성이라는 성과로 재창출될 수 있다. 특히, 이러한 전략적 노선이 제품 및 서비스에 내재된 사회적 가치의 질적 향상으로 이어진다면 이는 소비자들의 사회적 경제 진입을 촉진시켜 소비자 주도의 재투자 효과로 귀결될 수도 있을 것이다. 따라서 사회적 기업과 관련된 이해관계자들에게 인적 자원에 대한 관심과 정책적 패러다임 설계가 요청된다.

본 연구는 인적 자원 관리 측면에서 사회적 기업의 사회적 성과와 경제적 성과를 지속할 수 있는 방안을 고찰하고자 대내외적 영향 요인을 검증하였다. 연구 결과는 사회적 기업의 자립과 설립 취지를 고수하면서 조직과 구성원들이 함께 성장할 수 있는 전략을 논의하고 정부와 사회적 기업, 개인 차원의 시사점을 도출하였다는 의의가 있다. 이러한 의의에도 불구하고 본 연구의 제한점과 이를 극복하기 위한 후속 연구를 위한 제언을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 최신의 사회적 성과 인센티브 기업 서베이 데이터(2020년)를 활용하였으나 이후 장기화된 코로나 팬데믹이 미치는 사회적·경제적 영향을 종단적으로 측정하고 연구에 반영하지 못했다는 한계가 있어 연구 결과를 해석하는 데 주의를 요한다. 따라서 코로나 팬데믹의 영향 아래 사회적 기업이 겪고 있는 현안에 주목하는 시의적절한 후속 연구가 필요할 것이다. 둘째, 우리나라 사회적 기업의 발달 과정을 살펴보면 정치, 사회적·경제적 이슈에 기인하여 연쇄적으로 사회적 기업 관련 정책적 변화가 나타났다는 점을 고려할 때, 후속 연구에서는 특정 사건이나 정책에 따른 사회적 기업 변화의 추세를 종단적으로 분석할 필요가 있다. 셋째, 연구에 사용한 자료는 사회적 기업을 대상으로 수집되었으며 주로 경영진(대표)이 응답한 것으로 추측된다. 경영진이 갖는 사회적 기업 내 위치와 기능을 고려했을 때 인적자원관리시스템 도입 후 사회적 기업이 정신이 사회적 가치와 재무성과의 방향성에 미치는 영향은 조직 구성원에게 온전히 적용되지 않을 수 있음을 주지할 필요가 있다. 마지막으로 본 연구는 2차 자료를 사용함으로써 제한된 대상과 변수를 활용할 수밖에 없었는데, 금전적 인센티브 제공과 사회적 가치와 재무성과의 방향성은 1개 문항으로 측정되었다. 이는 2차 데이터를 사용하는 경우 흔히 발생할 수 있는 상황으로 타당도와 신뢰도를 측정하기는 어렵지만, 간명한 문항은 응답자의 혼란을 줄여주

고 문항의 타당성을 높여준다(Lee & Lee, 2018; Leung & Xu, 2013; Sloan et al., 2002). 후속 연구에서는 인적 자원 관리와 관련된 다양한 요인을 고려한 연구를 설계하고 타당도와 신뢰도를 확보한 측정도구를 활용할 필요가 있다.

참고문헌

- 고용노동부(2019). "2019년 사회적기업가 육성사업 실태조사 결과발표." 보도자료
- 권용만(2013). 한국, 중국, 일본기업의 인센티브 보상 유형이 조직유효성에 미치는 영향에 대한 연구: 분배공정성의 조절효과를 중심으로. *전문경영인연구*, 16(4), 83-101.
- 김경목(2018). 지속가능 경영 조직화가 지속가능 경영 성과에 미치는 영향에 대한 연구. *사회적기업연구*, 10(2), 131-166.
- 김숙연·강수진(2017). 사회적기업 성과와 정부지원금과의 관련성. *사회적경제와 정책연구*, 7(2), 1-19.
- 김영규·김종일(2018). 사회적기업 정부지원금이 기업의 재무성과에 미치는 영향. *세무와 회계저널*, 19(6), 9-32.
- 리준영·김수진·박성훈(2018). 사회성과인센티브(SPC)와 사회적 기업의 사회적 가치 측정: 사회성과의 화폐가치 환산. *사회적기업연구*, 11(2), 133-161.
- 이승계(2013). 성과주의 보상제도의 문제점과 개선방안 연구. *인적자원관리연구*, 20(3), 187-208.
- 이용탄(2011). 사회적 기업가정신과 성과와의 관련성에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 18(3), 129-150.
- 이은애·안지영(2016). 사회적기업의 인적자원관리시스템 유형화 사례 연구. *유라시아연구*, 13(1), 255-273.
- 이창순(2010). 사회적 기업의 조직특성과 제도화. *현상과인식*, 34(3), 251-277.
- 이정봉(2010). 사회적 기업의 노동조건 현황과 과제. *노동사회*, 151, 58-64.
- 오미옥(2009). 사회적기업의 특성과 연관된 지속가능한 성장 방안. *한국지역사회복지학*, 31, 79-98.
- 이희중·윤인하(2018). 사회적 기업에 대한 재정지원 방안의 개선에 관한 연구. *한양법학*, 29(4), 127-147.
- 임재웅·장석인(2018). 사회적 기업가정신이 조직성과에 미치는 영향-정부지원 조절효과를 중심으로. *경영과 정보연구*, 37(2), 235-258.
- 장석인(2012). 선진국의 사회적기업 국제비교: 유럽 3개국(프랑스·독일·영국) 과 미국을 중심으로. *기업경영리뷰*, 3(2), 79-95.
- 장원봉(2008). 한국사회적 기업의 현황과 과제. *한·일 사회적 기업 연구회 심포지엄, 사회투자 지원재단*.
- 정선희(2005). *한국의 사회적기업*. 서울: 다우출판사.

- 조영복 · 양용희 · 김혜원(2008). 사회적기업 육성을 위한 중장기 정책방향. *사회적기업연구*, 1(2), 61-89.
- 한국노동연구원(2019). 2018년 사회적기업 성과분석 보고서.
- 한국사회적기업진흥원(2019). 2019 사회적기업가 육성사업 실태조사.
- Alter, S. (2002). The work system method for understanding information systems and information systems research. *Communications of the Association for Information Systems*, 9, 90-104.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). From third sector to social enterprise. *The Emergence of Social Enterprise*, 1-28.
- Borzaga, C., & Solari, L. (2001). Management challenges for social enterprises In Borzaga, C. & Defourny, J. (Eds), *The emergence of social enterprise*. Routledge, 345-361.
- Clark, C., & Rosenzweig, W. (2004). *Double bottom line project report*. University of California, Berkeley.
- Eldar, O. (2017). The role of social enterprise and hybrid organizations. *2017 Columbia Business Law Review*, 92-194
- Gali, N., Niemand, T., Shaw, E., Hughes, M., Kraus, S., & Brem, A. (2020). Social entrepreneurship orientation and company success: The mediating role of social performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120-230.
- Hayes, A. F. (2015). An index and test of linear moderated mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hodgetts, R. M., & Kuratko, D. F. (2004). *Entrepreneurship theory process and practice*, (6th ed.), South-Western College Publication, Mason, OH.
- Kerlin, J. A. (2006). Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), 247-263.
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A, while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18(4), 769-783.
- Lawler, E. E. (1981). *Pay and organization development effectiveness*, Addison-Wesley Publishing Company.
- Lee, Y., & Lee, J. Y. (2018). A multilevel analysis of individual and organizational factors that influence the relationship between career development and job-performance improvement. *European Journal of Training and Development*, 42(5/6), 286-304.

- Leung, S. O., & Xu, M. L. (2013). Single-item measures for subjective academic performance, self-esteem, and socioeconomic status. *Journal of Social Service Research, 39*(4), 511–520.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review, 21*(1), 135–172.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business, 41*(1), 56–65.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*, 62–77.
- Sloan, J. A., Aaronson, N., Cappelleri, J. C., Fairclough, D. L., & Varricchio, C., (2002). Assessing the clinical significance of single items relative to summated scores. *Mayo Clinic Proceedings, 77*(5), 479–487.
- Sullivan Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2003). Social entrepreneurship: Towards conceptualisation. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 8*(1), 76–88.
- Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing, 39*, 1132–1150.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business, 41*(1), 21–35.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56–75). Sage Publications, Inc.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management, 18*(2), 295–320.

논문접수일: 2021년 10월 31일

논문심사일: 2021년 11월 26일

게재확정일: 2021년 12월 09일

ABSTRACT

The Moderated Mediating Effect of Social Entrepreneurship and Financial Incentives in the Relationship between Human Resource Management System and Social·Economic Value Balance of Social Enterprise

Jonghyun Kim (Hanyang University)

Sojung Hong (Hanyang University)

Yunsoo Lee (Hanyang University)

The purpose of this study is to empirically analyze the factors that related to the balance of economic and social values to ensure the sustainability of social enterprises from the human resource management perspective. Using the 2020 Social Performance Incentive Company Survey data, we estimated the moderated mediation of social entrepreneurship and financial incentives in the relationship between human resource management system and social and economic value balance. The result showed that the effect of human resource management system on entrepreneurship was positively significant. Financial incentives had a significant positive effect on entrepreneurship except for risk sensitivity. Social entrepreneurship fully mediated the relationship between the human resource management system and the balance of social and economic values. Finally, the moderated mediating effect of incentives and progressive spirit was significant. Based on the findings, implications for the balance of social and economic values of social enterprises were discussed and suggestions for future studies were presented.

[Keywords] Social Enterprise, Social Progress Credit, Moderated Mediation