

[3] 기업의 사회적 가치 추구와 리더십

2023년 1학기 세종대학교 관광대학원
호텔관광ESG경영론



* 경영의 세부분야

세부분야	주요 기능
인적자원관리 (HRM)	인적자원(사람)의 선발, 교육, 배치, 과업 부여 및 평가
생산,운영관리	제품이나 서비스의 생산 또는 창출
마케팅	제품이나 서비스의 홍보, 판매
재무관리	경영활동에 필요한 자금의 조달 및 운용
회계	경영활동의 결과를 요약, 정리하여 전달
경영정보시스템 (MIS)	경영의사결정을 돕기 위해 구축된 정보시스템

1. 리더십의 의미

- 문제에 대한 인식

- * 리더십 (Bass&Bass, 2008) :

특정 집단에서 한 개인이 집단의 구성원들로 하여금 공통의 목표 달성을 위해 노력하도록 영향력을 행사하는 과정

- 리더십 개념이 조직구성원의 관계를 전제한다는 관점에서 볼 때, 특정 리더의 지위와 역할에 따라 리더십의 영향이 조직 외부로 확대될 수도 있지만 어떤 형태의 리더십이라도 구성원과의 관계속에서 존재할 수 밖에 없음.
- 기업의 조직구성원은 트리플보텀라인(TBL)에서 구성하는 '사람'(people)의 한 구성원임에도 불구하고 사회적 책임의 주요 대상으로 조명 받지 못한 채 단순히 기업의 사회적 책임을 추구하는 조직의 일부로만 간주되어 왔음.

- * **기업이 사회적 가치를 구현하는 과정 전반에 걸쳐 리더와 구성원이 영향을 주고받는 맥락을 전제하고 그 전제를 사회적 가치에 대한 리더십의 역할 논의의 출발점으로 삼아야 함.**

2. 리더의 역할과 사회적 가치

• 리더의 역할

* 조직:

기업을 비롯한 대부분의 조직은 복수의 개인들이 특정한 목표를 이루기 위해 의도적으로 구성한 하나의 체계.

* 이러한 조직의 전형성과 리더십의 의의에 따라 다음의 세가지 차원에서 리더의 역할이 요구됨.

1. **사회정치적 역할** : 리더는 기업의 사명(mission)과 비전(vision)을 설정하고 주어진 환경에 적응하며 일정한 방향으로 나아갈 수 있도록 조직을 하나의 구성체로 묶어 세움.
2. **관리적 역할** : 리더는 조직구성원들이 계획된 목표를 달성하는데 복무하도록 과업을 할당하고 자원을 배분하며 이러한 과정이 효과적으로 이루어질 수 있도록 제도와 절차를 마련함.
3. **상호작용 역할** : 리더는 구성원과의 직간접적 관계에서 상사로서 일상적으로 동기부여 활동을 수행할 뿐 아니라 다양한 공식적, 비공식적 상호작용을 통해 일과 삶에 영향을 미침.

3. 사회적 가치와 리더십 관련 선행연구

- * 리더의 사회정치적 역할 => 기업의 사회적 책임(CSR) 연구
- * 리더의 관리적 역할 => 조직 공정성 연구
- * 리더의 상호작용적 역할 => 윤리적 리더십 연구

1) 기업의 사회적 책임(CSR) 연구 : 2000년대 중반을 기준으로 초기연구 및 후기연구로 구분

[1] 2000년대 중반 이전의 초기연구 :

기업이 사회적으로 바람직한 행위에 가담하는 것이 기업성과에 어떤 결과를 초래하는지에 집중.

오를리츠키 등(2003)은 메타분석을 활용해 총 52개의 초기 연구에 대해 다음과 같이 요약 보고.

⇒ 기업의 사회적 성과와 재무성과 간에는 대체로 유의미한 긍정적 상관관계가 존재함.

- * 소수자 보호와 투명한 정보공시 등의 비환경적 영역의 사회적 성과와 재무적 성과 : 강한 양의 상관관계
- * 환경적 측면에 직접적으로 관련된 특수한 의미의 사회적 성과와 재무적 성과 : 약한 양의 상관관계

3. 사회적 가치와 리더십 관련 선행연구

1) 기업의 사회적 책임 연구

(2) 2000년대 중반 이후의 **후기연구** :

1. 기업의 사회적 책임 활동은 기업의 평판을 높임으로써 구직자, 고객, 투자자를 비롯한 이해관계자가 자각하는 **기업이미지와 기업매력도를 향상시킴**(Ioannou & Serafeim, 2015).
2. 기업의 사회적 책임 활동은 특정 이해관계자를 대상으로 하는 만큼 **해당 이해관계자의 호혜적 보답 행위를 기대할 수 있음**. (1) 인격적 대우와 충분하고 공정한 보상에 대해 직원들은 바람직한 직무 태도와 행동으로 보답하며(Bode, Singh, & Rogan, 2015), (2) 투명하고 자발적인 기업공시에 대해 금융자본 제공자는 정보비대칭 축소에 따른 감시비용 절감의 대가로 해당 기업에 유리한 조건으로 자본을 제공(Cheng, Ioannou, & Serafeim, 2015)하기 때문.
3. **기업이 직면하는 위험이 감소**. 기업의 사회적 책임활동을 통해 다양한 이해관계자와 교류함으로써 얻는 폭넓은 관점은 새로운 정보를 접할 가능성을 높이고, 획득된 정보는 기업의 위험을 사전에 줄이는데 도움이 됨(Lee & Faff, 2009).
4. **기업의 혁신역량이 증진됨**. 기업의 사회적 책임활동의 결과로 기업은 시야를 넓히고 이해관계자 집단과 밀접한 관계를 형성. 이에 따라 지식획득과 기회 포착의 유리한 입지가 제공되며(Harrison, Bosse, & Phillips, 2010) 혁신의 기회 또한 따라올 수 있음.

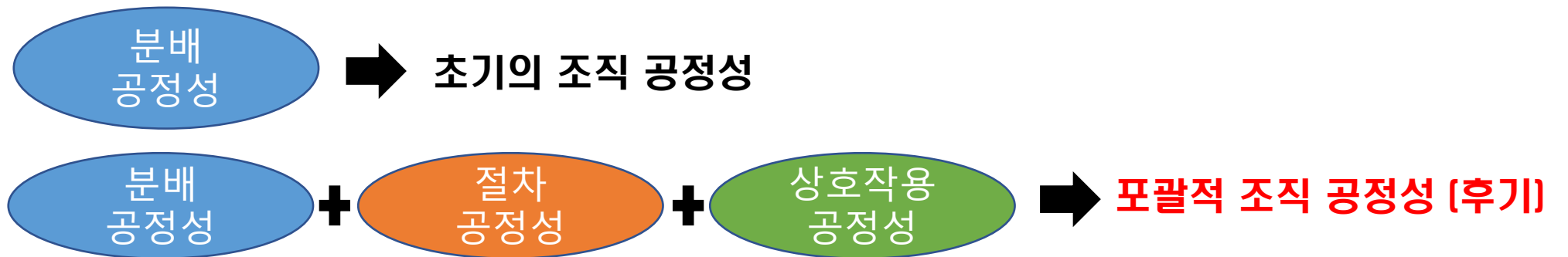
3. 사회적 가치와 리더십 관련 선행연구

2) 조직공정성 연구

조직 공정성은 직장으로부터 얼마나 공정하게 대우받는지 조직구성원이 지각하는 바를 의미하며, 다음의 세가지 요소로 구성된다

- * **분배 공정성** : 자원과 보상이 할당되는 방식과 관련된 공정성
- * **절차 공정성** : 분배를 비롯한 주요 **의사결정**의 과정 및 방식과 관련된 공정성
- * **상호작용 공정성** : 조직구성원이 조직으로부터 받는 **존중**과 **인격적 대우**와 관련된 공정성

조직공정성에 대한 연구는 분배공정성에 중심을 둔 초기연구에서, 절차 공정성과 상호작용 공정성까지 포함하는 **포괄적 조직공정성**으로 공정성의 의미를 확장하여 연구가 진행되고 있다.



3. 사회적 가치와 리더십 관련 선행연구

2) 조직공정성 연구

실증분석 논문

1. **기존의 축적된 조직 공정성 연구를 통합한 메타분석 (Colquitt, 2001)** : 구성원 개인이 경험하는 전반적 조직 공정성과 세부 범주인 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성 모두 직무만족, 직무몰입, 직무성과, 조직시민행동 등 주요결과와 긍정적 양의 상관관계를 보임.
2. **후속된 메타분석 연구 (Li & Cropanzano, 2009)** : 조직 공정성과 직무 및 조직 관련 결과 간 긍정적 관계는 한국을 포함한 동남아시아에서도 긍정적 양의 상관관계가 나타남.
3. **상호작용 공정성의 중요성 향상 (Greenberg, 2002)** : 조직과 상사로부터 존엄을 가진 인격체로 대접받지 못하고 신뢰받지 못한다고 느낄 때, 이윤을 위한 도구로만 취급된다고 느낄 때, 조직이 불공정하다고 지각하고 느끼는 직원일수록 직무와 조직에 대한 태도가 부정적이 되며 비윤리적 행위도 증가함을 실증적으로 밝힘.

3. 사회적 가치와 리더십 관련 선행연구

2) 조직 공정성 연구

이상의 조직 공정성에 관한 연구결과를 따르면, 조직 공정성은 구성원의 지각이자 다차원으로 구성된 개념으로 정의할 수 있다.

리더는 조직목표 달성을 위해 조직관리 차원에서 다양한 의사결정을 내리고 제도와 절차를 마련해 실행한다. 조직 공정성 연구는 그 과정에서 주요 이해관계자이자 리더십 과정의 불가분의 파트너인 **조직구성원의 인식을 높이기 위해 노력**해야 함을 시사.

이러한 노력은 분배 공정성, 절차 공정성, 상호작용 공정성 차원에서 고루 요구됨.

보상과 분배의 의사결정 기준과 정보를 공개하고 준비되고 공유된 제도와 정책에 따라 일관되고 편향 없는 절차를 따르며 일상적 상호작용에서 구성원을 인격적으로 대하기 위해 힘써야 함.

3. 사회적 가치와 리더십 관련 선행연구

3) 윤리적 리더십 연구

윤리적 리더십 : 리더 자신의 행동과 구성원과의 소통을 통해 규범적으로 타당하게 행동하고 이에 상응하는 구성원의 행동을 촉진하는 과정.

다양한 리더십 유형 중 기업의 사회적 가치추구와 가장 관련이 깊은 리더십 유형.

=>영향력의 행사라는 리더십의 본래기능을 고려할 때 구성원의 태도와 가치관에 변화를 주기 위해서는 리더의 윤리적 판단에서 나오는 윤리적 행위 자체가 크게 도움이 되기 때문이다.

리더는 조직 목표 성취를 위해 상대적으로 더 많은 권한과 권력을 부여 받기 때문에 리더는 항상 자신의 영향력이 구성원의 삶에 어떠한 결과를 초래될 것인지 주의를 기울일 것이 요구되며 (Beauchamp & Bowie, 1988), 이러한 점에서 리더십의 중심에 윤리가 자리하며 리더의 윤리는 조직의 가치를 정립하고 강화하는데 실질적 역할을 하는 것이다.

* **윤리적 리더십**이 행위의 결과만이 아니라 과정을 중시하고, 개인과 공동체에 바람직한 행동과 의사결정 기준을 제시한다는 점에서 사회적 책임과 사회적 가치를 지향하는 기업에서 특히 중요한 역할을 기대할 수 있다.

3. 사회적 가치와 리더십 관련 선행연구

3) 윤리적 리더십 연구

실증분석 논문

1. **윤리적 리더십 연구에 대한 메타분석 (Ng & Feldman, 2015)** : 윤리적 리더십이 직무태도와 성과에 긍정적으로 관련됨을 확인함. 특히 리더에 대한 구성원들의 신뢰가 직무태도와 성과에 연결되는 핵심적 매개 기재로 나타남.
2. **유사한 맥락에서 이루어진 또 다른 메타분석 연구 (Bedi, Alpaslan, & Green, 2016)** : 윤리적 리더십이 전통적인 태도 및 성과뿐 아니라 구성원의 조직 정체성, 웰빙, 스트레스, 상향적 의사소통 등 더욱 확장된 범위의 결과에도 유의미하게 관련된 것으로 나타남.
3. **윤리적 리더십 개념에 내포된 윤리적 효과를 확인함 (이동섭 등, 2017)** : 윤리적 리더십이 구성원의 도덕적 효능감을 고양시킴으로써 윤리적 발언 혹은 윤리적 행위를 촉진하며 이러한 영향력은 리더와 구성원 간 가치정합성이 높을 때 기능하는 것으로 밝힘.
4. **기타 변혁적 리더십 등 다른 리더십 유형의 역할과 차별화되는 윤리적 리더십 고유의 추가적 설명력을 확인함 (Hoch, Bommer, dulebohn & Wu, 2018)**

3. 사회적 가치의 핵심대상으로서 조직구성원과 일

1) 조직구성원

조직구성원은 조직 변화의 수행 주체이자 동시에 대상이 됨.

이러한 점에서 조직구성원은 기업의 다른 가용자원과 구별되는 고유한 특성을 지님.

선행연구(Audia & Brion, 2007)에 따르면, 현장에서 시도되는 조직 변화의 대부분이(약 3분의 2) 실패로 끝나고 이러한 실패의 주요 원인으로 변화에 대한 구성원의 저항을 꼽는다.

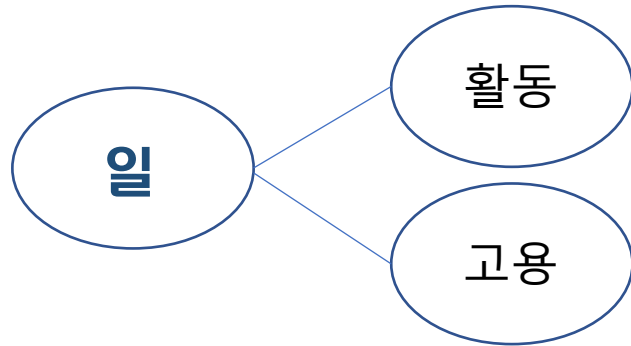
1. 구성원의 헌신을 지나치게 낙관하였기 때문이고
2. 구성원을 ‘지시하면 그대로 이행하는’ 기계적이고 도구적인 존재로 파악했기 때문이다.

두 경우 모두 조직구성원이 **조직 변화의 수행주체**이기 이전에 **조직 변화의 대상**이기도 하다는 조직구성원의 **복합적 성격**을 간과했기 때문.

⇒ 기업이 사회적 가치를 온전히 구현하기 위해서는 기업의 리더가 조직 구성원을 조직목표 달성을 위한 도구로만 바라보던 전통적인 관점을 극복하여야 한다.

3. 사회적 가치의 핵심대상으로서 조직구성원과 일

2) 일의 성격



순수한 즐거움 만이 아닌, 어떠한 목적을 위한 육체적, 정신적 노력과 인내가 수반되는 활동으로서의 **일**

고용자(기업)와 피고용자(직원) 관계인 고용으로서의 **일**

산업사회의 등장 이래 대부분 노동자에게 고용관계에 기반한 임금노동은 사실상 유일한 생계수단. 고용을 통해, 즉 오로지 고용에 의해서만 삶의 수단을 얻을 수 있다는 사실은 일을 **활동**임과 동시에 **고용**이라는 측면에서 파악할 필요를 역설한다.

***그렇다면 기업이 직원을 고용의 주체로서 책임 있게 대하고 이로써 사회적 가치를 추구하려면 어떻게 해야 하는가?**

=> 일에 대한 전통적 모형(일이란 일상을 위해 견뎌내야 하는 것 혹은 욕구충족을 위한 수단)에 대한 대안모형을 비교검토.

3. 사회적 가치의 핵심대상으로서 조직구성원과 일

2) 일의 성격

전통적 모형

개인선택의 자유를 강조

일이란 개인이 만족을 얻기 위해 자신의 노동을 시장에서 거래한 결과

자아실현 모형

일은 사람이 자신의 **가능성을 개발**하고 **잠재력을 실현**하기 위해 행하는 활동
(Desjardins, 2020)

자유주의 모형

전통적 모형과 자유주의 모형의 중간지점

일의 규범적 목적지향성을 거부하고 일의 목적에 관한 자유로운 선택 지지

자아실현 모형이 일에 관한 대안적이고 규범적 방향을 제시한다면 자유주의 모형은 현실적 고려 속에서 시민적 권리의 하나로 노동자의 권리를 보장하기 위한 최소한의 지침이 되어 줌.

3. 사회적 가치의 핵심대상으로서 조직구성원과 일



전통적 모형에 대한 극복대안 :

자아실현 모형에서는 일은 단지 참아내야 하는 것으로 묵살해서는 안되는 그 이상의 것. 일을 하는 보람과 함께 소속감, 동료의식과 같은 사회적 의미를 부여함으로써 일을 통해 얻는 금전적 대가만이 아니라 일하는 사람에게 미치는 심오한 영향을 고려할 것을 주문.



전통적 모형과 자아실현 모형의 절충안:

자유주의 모형에서는 일의 목적에 대한 개인의 자유로운 선택 지지(전통적모형의 관점), + 일하는 사람이 일에서 받는 영향을 고려하고 윤리적으로 평가할 필요성을 인정(자아실현 모형의 관점). 노먼보워(N.Bowie)는, 일이란 자유로운 선택이기에 기업은 일의 의미와 가치를 신경 쓸 필요가 없다는 전통적 모형을 비판하면서도 자아실현 모형의 지나친 규범적 목적지향성도 거부.

=>자유주의 모형은 다른 어떤 목적을 위해서도 희생해서는 안되는 최소한의 보편적 가치와 기업이 보장해야 할 최소한의 책임 영역으로, **기본재적 성격**으로서의 '일' 을 정의

4. 사례연구 : 웰스파고 유령계좌 스캔들

* 웰스파고 : 세계 최대의 금융회사 중 하나이자 미국에서 역사가 가장 오래된 금융회사

교차판매를 통해 대대적 부정행위를 저질러옴.

웰스파고 직원들이 고객의 이름으로 수백만 건의 미승인 신용카드와 예금 계좌를 개설.
조사결과 직원들이 새 계좌 개설에 필요한 고객의 개인 정보에 거의 제한 없이 접근할 수 있었으며
절차또한 간단했던 것으로 밝혀짐

원인 : 회사의 문화와 제도가 묵시적으로, 명시적으로 부정행위를 부추기고 강요.

슬로건 : Eight is Great.

한 고객에게 8개이상의 상품을 교차 판매하도록 지시 => 직원들은 이 목표를 이루기 위해 한 고객의 명의로 고객의 허락 없이 신용카드와 예금 계좌등을 개설, 이 후 정보를 받아 볼 수 없도록 직원 개인의 정보와 허위 이메일등을 교차로 사용. 불법행위에 회의적인 직원은 부정적 인사 평가.

경영진은 이러한 사실을 모를리 없음에도, 암묵적으로 용인하고 오히려 이러한 부정을 저지르기 쉬운 환경 및 시스템을 갖추으로써 사기와 부정을 조직적으로 장려한 혐의 => 사건 보도 직후 CEO와 경영진은 직원 개개인의 일탈적 행위였음을 강조하고 문제가 된 직원들을 해고하는 것으로 마무리 하였고 결과적으로 5,300여명의 직원이 직장을 잃었음.

4. 사례연구 : 쿠팡과 물류업계의 고용과 노동

* 쿠팡 : 2021년 기준 삼성전자와 현대자동차에 이은 국내 고용 규모 3위의 대형 업체.

쿠팡의 실제고용형태는 '쿠팡맨'이라는 형태의 계약직 혹은 일용직의 비정규직 고용
쿠팡이츠의 음식배달 기사(쿠리에)들은 4대 보험이 없는 특수고용직(프리랜서) 형태의 고용

물류센터 노동자 :

2020년 10월 27세 노동자가 사망, 주당 평균 노동시간 62시간.

2021년 1월 51세 노동자 사망, 혹한에 난방 설비 없이 운영되는 물류센터가 원인으로 지목됨.

배송노동자 :

비 성수기 하루 14시간 이상 일하는 배송노동자 비율이 17.6%, 12~14시간 이상 일하는 배송노동자의 비율이 17.6%, 10시간 이상 일하는 배송노동자 비율은 88.5%에 육박함.

당일배송에 실패하면 벌점을 받고 재계약에 부정적 영향을 미치기 때문에 몸이 아파도 일을 할 수 밖에 없는 구조.

이러한 환경에서 조직구성원을 위한, 조직구성원을 통한 쿠팡의 esg 경영이 가능할지 의문.
자유주의 모형에 의한 일의 관점을 되새기고 조직구성원에 대한 고찰이 필요.

5. 기업의 사회적 가치 지향을 위한 제언

사회적가치를 위한 경영은 피상적이고 형식적인 변화가 아닌 기업 활동과 운영의 원리에서부터 근본적인 변화를 추구할 때 비로소 가능.

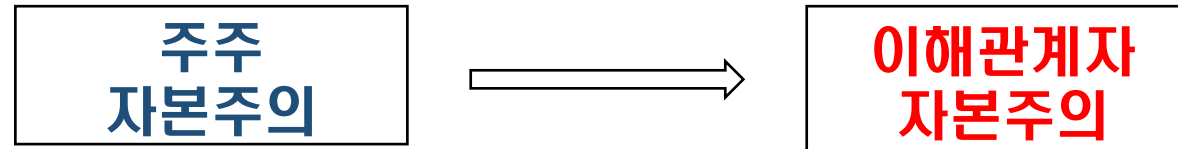
* 근본적인 변화는 당장의 정책적 처방에 앞서 기업과 경영의 목적에 대한 **리더의 성찰**이 우선적으로 요구됨.

리더의 역할에 따른 리더의 성찰

1. 리더의 사회정치적 역할 => 사회적 목표 지향의 조직 정체성화
2. 리더의 관리적 역할 => 조직문화와 제도의 뒷받침
3. 리더의 상호작용적 역할 => 일의 성격과 일하는 방식의 제고

5. 기업의 사회적 가치 지향을 위한 제언

1) 사회적 목표 지향의 조직정체성화



* 이해관계자 자본주의가 주주 자본주의에 비해 사회적 책임 추구에 더 적극적이고 윤리적으로 진일보한 관점을 취하는 것은 사실이다. 하지만 다양한 이해관계자 간 우선순위를 정하는 것은 난관이고, 이해관계자 중 전통적으로 경영진에게 가장 친숙한 주주집단이 최우선시되는 결정으로 귀결되기 쉽다.

⇒ 이러한 한계를 극복할 하나의 대안으로 사회적 목표를 조직의 사명에 직접 담은, 정체성모형을 상정

정체성모형 : 사회적 목표와 사적 목표 간 구분을 없앴으로써 사회적 목표 달성이 곧 주주 목표 달성이 될 수 있도록 조직의 정체성 자체를 규정할 수 있다는 모형

* 비영리적 조직으로서 사회적 책임의 정체성모형에 해당하는 기업형태 : 베네피트 기업

5. 기업의 사회적 가치 지향을 위한 제언

1) 사회적 목표 지향의 조직정체성화 : 베네피트 기업

베네피트 기업 : 독립적 비영리기관인 비랩(B lab)의 인증을 통해 시작된 사회적 성과와 환경적 성과를 공식적으로 검증받고 기업 운영의 투명성과 설명책임을 높여 **사회적 이익**과 **재무적 이익**을 균형 있게 추구하고자 하는 기업 모형(Honeyman & Jana, 2019)

- 2010년 이후 미국 코네티컷주를 비롯한 대다수의 주, 2015년 유럽(이탈리아), 2018년 남미 등에서 특정 요건에 따른 혜택을 보장받는 영리기업 모형으로 법제화 진행 중
 - 베네피트 기업은 이윤을 추구하는 영리기업이라는 점에서 **비영리기관**과 다르고,
 - 베네피트 기업의 업종선택은 베네피트 기업이 되는 조건과 상관없다는 점에서 **사회적 기업**과 다름
- * 사회적 기업은 업종선택에서 공공의 이해를 반영해야함.**

이윤의 극대화라는 협소한 원칙에서 벗어나 사회적, 경제적, 환경적 요구를 함께 만족 시키는 것이 베네피트 기업의 미션.

2021년 2월 기준 세계 75개국 150개 산업 3,800여개의 베네피트 기업이 존재
Ex) 의류 및 신발 제조회사 **파타고니아**, **탐스**, 낙농회사 **다농**, 한국의 외식업체 **오요리시아** 등.

5. 기업의 사회적 가치 지향을 위한 제언

1) 사회적 목표 지향의 조직정체성화 : 베네피트 기업

- 제도로써 베네피트 기업의 가장 중요한 점은 **사회적 목표를 명시적으로 담은 사명을 제공**해 경영진과 이사진으로 하여금 그 사명을 지키기 위해 사회적 책임과 사회적 이익을 이윤에 우선할 수 있는 **법적 권한을 부여**한다는 점이다 (Alexander, 2017).
- 아무리 최고경영진이 사회적 가치를 강조한다고 하더라도, 사회적 목표와 환경적 목표 등을 재무적 목표에 우선시 할 수 있는 권한이 제도적으로 보장 되지 않으면 사회적 가치의 강조는 명목적 수사에 그치기 쉬운데 그런 난관에 직면한 경영자에게 이윤 창출을 위한 다른 경로가 있음을 인지하도록 촉구하는 것이 **베네피트 기업의 정신**이다.
- 이러한 제도적 뒷받침은 주주가치 극대화가 마치 경영자의 법적 의무인 것처럼 받아들이는 잘못된 인식을 바로잡는 실질적 역할을 할 수 있다(Hansmann, 1996; Hartsmann, 2010).

5. 기업의 사회적 가치 지향을 위한 제언

2) 조직문화와 제도적 뒷받침

- 공유된 가치체계로서 조직문화는 구성원의 의사결정과 행위를 규제하는 힘을 가짐.
- 사회적 책임을 다하려는 노력은 더 이상 법이나 윤리의 문제가 아닌, 위험 추정을 통한 비용-편익 문제로 환원되었다. [투자자들의 ESG 지표 고려]
- 웰스파고 사례 뿐 아니라 폭스바겐 디젤엔진 배기가스 조작 사건에서도 조직문화의 역할이 드러남.[폭스바겐은 고성능, 친환경, 저비용이라는 동시 달성 불가능한 목표를 내걸었고, 정직한 방법을 시도, 저비용을 달성 못한 팀들을 해산하면서 배기가스 배출량을 조작을 통한 사기*허위 광고를 하였다]

1. **기업사명에 사회적 목표를 반영**하는 것이 출발점,
2. 이러한 사회적 목표를 조직구성원이 공유할 핵심가치로 규명하여 **조직문화의 일부**로 만들어 **제도로 뒷받침** 하는 것이 필수요건이다.
3. 사회적 가치가 사명에 새로운 목표로 편입되더라도 리더가 추가적이고 구체적인 지침을 주지 않는다면 모호한 결과만을 가져올 수 있다. 따라서 **리더의 적극적 역할 수행**이 필요하다.

5. 기업의 사회적 가치 지향을 위한 제언

3) 일의 성격과 일하는 방식의 제고

노동

생존과 최소한의 생계유지를 위한 활동

작업

기초적인 생명 유지를 넘어선 창조적 제작과 미학, 예술적 활동을 포괄

행위

인간들 사이의 직접적 상호작용을 전제로 하는 사회적, 정치적 활동

기본적이고 필수적인 노동에 더해, 작업과 행위의 요소가 추가로 결합될 수록 더 좋은 ‘일’ 이 된다.

Ex)

생계에 필요한 고용을 위해 근면과 인내로 하면서도(노동)

애착과 장인정신으로 몰입함으로써 미학, 예술적 즐거움을 느끼며(작업)

동료와 사회정치적 의미를 주고받으며 상호작용할 기회를 제공 받음(행위)

5. 기업의 사회적 가치 지향을 위한 제언

3) 일의 성격과 일하는 방식의 제고

- 업무를 자신의 것으로 받아들여 내부화 하는 정도에 따라 동기부여 되고 직무성과가 높아지며 일의 의미 또한 고양됨.
- 전문직의 경우 작업적 요소는 상대적으로 결합이 쉽다. 이에 착안하여, 사무직이나 생산직도 자율적 작업집단의 활용 등으로 조직, 집단, 동료에 대한 헌신, 직무에 대한 애정과 몰입의 향상을 기대할 수 있다.
- 쿠팡 노동자의 예시와 같이 단순 노동자는 ‘작업’ 혹은 ‘행위’가 결합되기 어렵고 단순 노동에만 그칠 가능성이 높다. 이를 해결하기 위해 좀 더 인간적이고 안전한 활동으로 만드는 노력이 선행되어야 한다.
- 전통적 관점에서 노동자의 의미는 더 싼 가격에 노동력을 사용하고 실시간 수요와 노동 공급량을 최대한 일치시켜 비용을 최소화하는 것에 있었다. 그러나 기업이 재무적 가치를 넘어선 사회적 가치를 추구하기 위해서는 조직 변화의 수행 주체이자 동시에 대상이 되는 조직구성원, 즉 노동자에 대한 재정의가 반드시 촉구된다.