

# 기업의 사회적 책임 활동에 대한 정당성 인식이 종업원의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: CEO의 비전적 리더십의 조절효과를 중심으로

## Effects of employees' perceptions of CSR legitimacy on their citizenship behaviors: The role of moderation by CEO's visionary leadership

이 수 정 코넬대학교 조직행동론학과 포스트닥 연구원 (sl2586@cornell.edu)

윤 정 구† 이화여자대학교 경영대학 경영학과 교수 (jkyoon@ewha.ac.kr)

### ABSTRACT

This study examines whether employees' legitimacy perceptions of corporate social responsibility (CSR) affect their organizational citizenship behavior (OCB). It also investigates whether CEO's visionary leadership can moderate this causal relationship. CSR legitimacy is defined in the current study as employees' personal beliefs about the appropriateness of corporate CSR activities. In fact, employees evaluate the appropriateness of CSR activity based on its consistency with corporate philosophy (e.g. corporate mission, vision, and values) which functions as employees' referential belief structure. If CSR activity is perceived as one of firm's effort to fulfill its mission, vision, and values, which means that espoused theory and theory-in-use of CSR activity are congruent, employees will consider firm's CSR activity as legitimate. If, however, employees think that CSR activity is not congruent with firm's mission, vision, and values, which means that espoused theory and theory-in-use of CSR activity are inconsistent, they will perceive that CSR activity of their firm is not legitimate. In the current study, we propose that employees who perceive that the CSR activity of their firm is legitimate are more likely to engage in OCB. In addition, we hypothesize that CEO's visionary leadership can strengthen the positive effect of employees' perception of CSR legitimacy on their OCB. We tested these hypotheses with the sample of 383 employees from 32 companies listed on DJSI (Dow Jones Sustainability Index) Korea 2009. We employed the HLM (hierarchical linear modeling) program to decompose the multi-level random effects. We found that CSR legitimacy perceptions of employees increase employees' OCB and that CEO's visionary leadership moderates this relationship. We discussed implications of these findings in more detail.

*Keywords: corporate social responsibility, propriety, visionary leadership, organizational citizenship behavior*

### 1. 서론

조직의 평가와 보상에 반영되지 않는다 하더라도 회사의 공식적인 규칙을 준수하거나 또는 일이 많거나 어려움이 있는 동료들을 기꺼이 도와주는 것과 같은

† 교신저자

논문접수일: 2012년 5월 1일; 게재확정일: 2012년 10월 25일

종업원의 자유재량적 행위가 오늘날에는 기업조직에 더욱 더 중요한 요인으로 자리매김하고 있다. 많은 이유가 있을 수 있겠지만, 이는 기업환경의 불확실성으로 인하여 구성원의 업무행위가 직무 내 역할로 국한되지 않기 때문이라 볼 수 있다. 오늘날에는 조직의 전략적 목표나 비전의 달성을 위해 필요한 경우 조직구성원이 직무 내적 역할을 넘어서서 직무 외적 역할도 주도적으로 맡아줄 것을 요구하고 있는 것이다. 이러한 이유로 직무 외적 역할인 조직시민행동이 점점 더 강조되는 추세라 볼 수 있다 (Griffin, Parker, & Mason, 2010; Hoffman, Blair, Meriac, & Woehr, 2007; Konovsky & Organ, 1996; Podsakoff, Whiting, Podsakoff, & Blume, 2009).

이처럼 그 중요성이 한층 더 강조되고 있는 조직시민행동을 증진시키기 위하여 지금까지는 주로 조직에 대한 조직구성원의 내적 경험이나 태도가 강조되어 왔다. 조직시민행동에 대한 대다수의 연구에 따르면, 종업원의 조직시민행동은 자신의 직무나 조직에 대한 지각에 의해서 발생하는 것으로 가정하고 있다 (Rioux & Penner, 2001). 그리고 이러한 조직시민행동을 증진시키기 위해서 가장 많이 인용되고 있는 변수로는 조직몰입과 직무만족이다 (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Fredrickson의 긍정적 정서의 확장 및 형성에 관한 이론 (broaden-and-build theory of positive emotion) (Fredrickson, 2006; Fredrickson & Branigan, 2005)에 따르면, 사람들은 직무만족이나 조직몰입과 같은 조직에 대한 긍정적 정서를 느낄 때 인지적 사고의 범위가 확장되고, 또한 이 확장된 인지적 사고와 관련된 행동이나 자원을 준비하는 경향이 있다. 따라서 조직에 대한 긍정정서를 느끼게 되면 사람들은 자기중심적 사고를 넘어서서 다른 사람에 대한 이타적 사고를 하게 되고, 그 결과 조직시민행동과 같은 행동을 보일 수 있게 되는 것이다.

본 연구에서는 이와 같은 개인들의 직무와 조직에 대한 긍정적 경험을 넘어서서 기업의 사회적 책임 (Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)활동에

대한 종업원 개인의 지각이 이들의 조직시민행동을 증진시킬 수 있는지에 대해 탐구하고자 한다. 주체는 다르지만 조직시민행동과 CSR활동은 유사한 측면이 있다. CSR활동은 기업활동에 직·간접적으로 영향을 미치는 이해관계자들에게 기업이 최소한으로 부담해야 하는 경제적, 법적 책임을 넘어 이타적·자발적 도움을 주는 행동이다 (Werther & Chandler, 2011). 조직시민행동도 종업원들이 조직이나 그 동료들에게 자신이 기본적으로 해야 할 역할을 넘어서 자발적으로 기여하고 도움을 주는 이타적 행동이다. 다만, 조직시민행동은 그 주체가 종업원이고 그 주요 대상이 조직 또는 조직의 구성원인 반면, CSR활동은 기업조직이 주체가 되어 주주, 고객, 협력업체, 지역사회구성원 등과 같이 다양한 이해관계자들을 대상으로 수행하는 활동이라는 차이가 있다. 따라서 다양한 사회구성원들을 위한 기업조직의 이타적 행동을 지켜본 종업원들은 이를 자신의 역할 준거로 삼아 이와 비슷한 행동을 조직 내에서 시도할 개연성이 높다 (Salancik & Pfeffer, 1978). 즉, 주변의 동료들이나 자신이 몸담고 있는 조직을 대상으로 조직시민행동을 실천함으로써 조직이 사회를 위해 보여준 모범을 스스로 실천할 가능성이 높다고 보여진다. 물론 종업원들이 기업조직의 CSR활동에 자원봉사자로 참여하거나 이에 대한 새로운 아이디어를 제안하는 등의 CSR활동과 관련한 보다 주체적이고 적극적인 모습을 보일 수도 있다. 그러나 본 연구의 초점은 거시적 조직행동이 미시적 조직행동에 미치는 영향에 있기 때문에 CSR활동의 주체를 기업조직으로 간주하고 이러한 거시적 기업활동이 CSR활동에 대한 종업원들의 지각을 기반으로 미시적 측면의 종업원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는지에 대해 살펴보고자 한다.

그런데 종업원들이 기업의 시민행동인 CSR활동을 역할모형으로 삼아 자발적으로 기업 내에서 자신들의 조직시민행동을 증가시키기 위해서는 한 가지 조건이 충족되어야 할 것이다. 바로 조직이 수행하는 CSR활동에 대해 종업원들이 진정성을 느낄 수 있어야 CSR활동과 조직시민행동 간의 연계가 가능하다고 생각된

다. 종업원은 자신의 회사가 진정성을 가지고 CSR활동을 수행하는 기업이라 생각될 때 자부심과 같은 긍정적인 감정을 느끼게 될 것이다. 일반적으로 기업조직은 자사의 CSR활동 이유나 계기를 다양한 이해관계자들에게 기업조직이 천명하고 있는 기업의 비전, 비전, 가치에 밝히고 있다. 물론 공식적으로 이와 같은 이유를 설명하지 않는 기업들도 있지만, 기업조직의 다양한 이해관계자들은 조직이 평소 천명해온 비전과 비전, 가치의 측면에서 기업의 CSR활동에 대해 이해하고자 노력한다. 따라서 기업의 CSR활동의 진정성 문제는 CSR활동에 기업조직이 관여하는 이유가 조직의 비전, 비전, 가치를 진정으로 구현하기 위한 노력의 일환인지 아니면 다른 숨겨진 이유가 있는지의 문제로 해석될 수 있다.

기존의 CSR활동에 관한 연구들을 보면, 기업이 사회구성원에게 진정성을 가지고 CSR활동을 전개하기 보다는 경제적 이득을 취하기 위한 수단으로써 CSR활동을 사용하는 경우가 종종 있음을 알 수 있다 (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007). 사회구성원들을 위한 이타적·자발적 행동이 아니라, 이처럼 경제적 수단으로써 CSR활동이 진행될 경우, 종업원들은 그와 같은 CSR활동을 진정성이 없는 활동, 즉 타당하지 못한 활동이라 인식할 가능성이 높다. 본 연구에서는 이러한 CSR활동의 진정성이나 타당성에 대한 종업원들의 인식을 CSR활동에 대한 정당성으로 개념화하고 있다. 즉, CSR활동에 대한 정당성 인식이란 종업원들이 자사의 CSR활동을 진정성 있고 적절한 것으로 인식하는 정도를 의미한다. 종업원들은 이와 같은 정당성 인식을 통하여 조직이 CSR활동을 하게 된 동기의 진정성과 적절성에 대해 판단하게 되는데, 만약 CSR활동을 정당성 있는 기업활동으로 인식하는 경우에는 그와 같은 조직에 이로운 행동인 조직시민행동을 보일 가능성이 높다고 생각된다.

한편, CSR활동에 대한 정당성 인식과 종업원의 조직시민행동 간의 관계는 최고경영자 (Chief Executive Officer, 이하 CEO)의 리더십의 영향을 상당히 받을 것으로 보인다. CEO는 기업을 대표하는

상징적 인물로서 (Mintzberg, 2009) 이들의 일거수 일투족은 종업원들이나 사회구성원들에게 많은 메시지를 전달해준다 (이건창·정남호·조남용·신성우·이현정·이재하, 2008, Northouse, 2007). 특별히 CSR활동은 CEO의 가치가 반영된 활동이므로 (Aguilera et al., 2007) 이들의 리더십 스타일은 CSR활동에 대한 구성원들의 정당성 지각과 구성원들이 행하게 될 조직시민행동 간의 관계를 강화시킬 수도 있고 약화시킬 수도 있을 것으로 보인다. CSR활동에는 조직의 사명이 반영되어지게 마련인데, CEO가 이와 같은 사명을 평소에도 천명해가면서 기업내부에서도 일관되게 실천했는지의 문제는 중요한 이슈이다. 다시 말해서, 기업의 CEO가 비전적 리더로서 이와 같은 사명과 비전을 기업 내외적으로 설파해온 경우에는 이 리더십의 영향을 받아 종업원들이 비교기업보다 조직시민행동에 더욱 더 몰입할 개연성이 있을 것이다.

이와 같은 가정을 기반으로 본 연구에서는 먼저 CSR활동에 대한 종업원들의 정당성 지각이 이들의 조직시민행동의 원인이 되는지를 탐구할 것이다. 또한, 조직수준에서 CEO의 비전적 리더십에 의하여 CSR활동에 대한 종업원의 정당성지각과 이들의 조직시민행동 간의 관계가 조절되는지를 살펴볼 것이다. 본 연구에서는 종업원의 조직시민행동이 CSR활동에 대한 정당성 지각과 같은 종업원 개인수준의 차이와 조직 CEO의 리더십과 같은 조직수준의 차이 모두에 의해 영향을 받는다고 보고 다층모형 (multilevel model)을 사용하여 이를 분석하고자 한다. 또한, 본 연구의 범위 (boundary condition)는 실질적으로 CSR활동을 전개한 경험이 있는 대표적인 기업과 이들 기업의 종업원들이다. 이는 이들만이 CSR활동의 진정성에 대한 인식을 기반으로 그 정당성을 판단할 수 있기 때문이다.

## II. 이론적 배경 및 가설 설정

기존의 CSR활동에 관한 대다수의 연구들은 주주나 소비자의 관점에서 CSR활동의 효과성에 대해 주

로 살펴보고 있기 때문에 (e.g. 박경신·이수영·박선래, 2011) 종업원 관점에서 진행된 연구는 상대적으로 부족한 상황이다 (Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Peterson, 2004; Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006; Van Buren III, 2005; Wood & Jones, 1995). 이해관계자에 따라 기업행위에 대해서도 서로 다른 기대, 경험, 평가를 내리게 되고, 이러한 기대, 경험, 평가의 주체가 항상 동일한 것은 아님에도 불구하고 (Wood & Jones, 1995) 기존 연구들에서는 주주나 소비자 관점에서 진행된 연구결과들이 종업원에 게도 동일하게 적용될 것이라 생각하는 경향이 있다. 그 결과, 종업원 관점에서 진행된 연구들도 대부분이 신호이론 (signal theory)이나 사회정체성이론 (social identity theory)에 근거하여 CSR활동의 긍정적 효과만을 제시하고 있다 (이수정·윤정구, 2011).

하지만 종업원과 외부이해관계자 간에는 중요한 차이점이 존재한다. 주주나 소비자 등과 같은 조직의 외부이해관계자들은 주로 기업이 제공하는 정보에 의존하여 기업에 대한 평가를 내리게 되는 반면, 종업원은 조직의 내부자로서 기업활동에 대한 내부정보에 접근할 수 있다 (Bitectine, 2011; McShane & Cunningham, 2012; Rowley, 1997; Bhattacharya, Korschun, & Sen, 2009). 따라서 고객이나 주주는 기업이 CSR활동을 수행하고 있다는 것만으로도 충분히 기업에 대한 긍정적인 평가를 내리는 경향이 있으나 종업원은 다르다 (Bitectine, 2011; McShane & Cunningham, 2012; Rowley, 1997). 종업원들은 자신들의 기업조직 내 경험을 바탕으로 회사가 외부이해관계자들에게 CSR활동에 대해 설명하는 것과 내부정보를 통해서 자신이 알게 된 것 간의 차이가 존재하는지를 판단할 수 있다. 즉, 이들은 CSR활동에 대한 기업의 숨어 있는 동기도 파악할 수 있다 (Bhattacharya et al., 2009).

Johnson et al. (2004)에 따르면, 진정한 자아에 대한 판정은 정보의 양에 따라 달라진다. 개인에 대한 정보가 많은 경우에는 개인의 내면적 동기가 진정한 자아를 판단하는 기준이 되지만, 개인에 대한 정

보가 부족한 경우에는 개인의 겉으로 드러나는 행위가 자아를 판단하는 기준이 된다. 종업원과 외부이해관계자의 경우도 마찬가지이다. 종업원은 외부이해관계자보다 기업내에서 지내온 시간이나 기업에 대한 관심의 정도가 많기 때문에 (Bitectine, 2011; McShane & Cunningham, 2012) 기업에 대한 정보가 상대적으로 풍부하다고 볼 수 있다. 따라서 이들은 CSR활동의 동기에 대한 판단을 통하여 기업조직에 대한 인식을 형성한다고 볼 수 있다. 반면, 주주나 소비자는 종업원에 비하여 기업내에서 일어나는 일들에 대한 정보나 관심의 정도가 낮고 따라서 이들은 겉으로 표명된 CSR활동이나 회사의 CSR활동에 대한 선전에 더욱 더 큰 영향을 받는다. 즉, 이들은 CSR활동이 조직내에서 이루어지고 있다는 사실만으로도 충분히 기업조직에 대한 긍정적 인식을 가질 수 있을 것으로 생각된다. 이와 같은 종업원과 외부이해관계자들 간의 차이는 자기가 잘 알고 있는 현상에 대해서는 내재적으로 귀인을 하는 반면, 잘 모르는 현상에 대해서는 외재적으로 귀인을 하는 근원적 귀인오류 (fundamental attribution error)의 경향도 한 몫을 한다고 볼 수 있다 (Miller & Rorer, 1982). 즉, 근원적 귀인오류의 관점에서 볼 때 종업원들에게 조직의 CSR활동은 외재적이라기보다는 내재적 귀인의 대상인 것이다.

조직의 CSR활동의 동기에 대한 종업원의 판단은 CSR활동의 정당성 (legitimacy)에 대한 인식으로 귀착된다. 정당성이란, 어떤 활동이 제시된 목적에 적절하고 타당하게 부합되는 지에 대한 인식이다 (Yoon & Shane, 2011). CSR활동과 관련한 종업원의 정당성인식은 기업조직이 CSR활동을 조직내부 및 외부에 전개하는 방식에 대한 종업원의 관찰을 통해 형성된다. CSR활동은 기업들이 고객, 주주, 공급업자 등과 같은 기업의 직접적인 이해관계자뿐 아니라, 기업환경을 구성하고 있는 공동체와 같은 제3자에게 행하는 선의의 기업행동이다 (이수정·윤정구, 2011). 그러나 어떤 기업들은 이런 선의의 행동보다는 제도적 환경으로부터 기업활동의 정당성을 얻기 위해 다

양한 사회공헌 활동에 전념하기도 한다. 하지만 이들이 소비자나 외부의 이해당사자에게 자사의 CSR활동을 설명할 때, 자신들의 CSR활동은 진정성있는 활동 또는 사회발전을 위한 활동 등으로 소개한다. CSR유형에 대한 Carroll의 모형 (Carroll, 1979)에서 볼 때, 기업조직은 경제적·법적 책임뿐 아니라 윤리적·자유재량적 책임의 측면에서 CSR활동을 수행하는 진정성있는 기업임을 강조한다 (Aguilera et al., 2007). 그러나 종업원의 입장에서 볼 때, 이와 같은 CSR활동은 조직의 윤리적·자유재량적 책임에 근거한 활동이 아니다. 오히려 이는 환경으로부터 들어오는 자원을 원활하게 공급받기 위한 수단적 활동으로 인식될 수 있다. 이와 같은 경우, 종업원은 자사의 CSR활동을 진정성이 상실된 기업활동으로 해석하게 된다. 한 마디로, 종업원은 이와 같이 그 본래 의도에서 벗어난 수단적·도구적 CSR활동을 타당하지 못한 것으로 인식할 수 있다.

반면, 조직이 천명한 비전과 미션을 구현하는 차원에서 이루어지는 CSR활동은 진정으로 사회발전에 도움이 되고자 하는 진정성 있는 기업활동으로 종업원에게 인식될 수 있다. 종업원이 볼 때 이러한 CSR활동은 적절하고 타당한, 정당성을 획득한 기업활동이 된다. 많은 기업들이 자사의 CSR활동을 홍보할 때 실제 자신들의 수단적 목적은 숨기고 자신들의 윤리적·자유재량적 책임을 강조하는 현 상황을 감안하면 CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식에 따라 종업원이 관여하게 되는 조직시민행동의 수준은 달라질 것으로 보인다.

### 1. CSR활동에 대한 정당성 인식과 종업원의 조직시민행동

Dornbusch & Scott (1975)의 정당성의 다중원천, 다중대상 이론 (multiple-source, multiple-object theory of legitimacy)에 따르면, 특정 행동규범이나 규칙이 바람직하고 적절한 행위라는 행위자 개인수준의 신념을 적절성정당성 (propriety)이라 한다. 이

이론에서는 적절성정당성 이외에도 집단적 수준에서 발생하는 정당성의 개념도 제시하고 있는데, 이는 타당성 (validity)이라 한다. 타당성은 개인의 동의가 없어도 특정 규범이나 규칙은 바람직하며 적절하다는 집단적 합의가 있기 때문에 이에 따라야 한다는 개인의 신념을 의미한다. 이러한 타당성에서는 타인의 관점이 중요한데, 특히 행위자보다 높은 직위자 그리고 행위자와 동등하거나 낮은 직위자의 생각이 중요하다. 전자를 공인정당성 (authorization)이라 하고, 후자를 연대정당성 (endorsement)이라 한다. 공인정당성이나 연대정당성이 존재할 때 개인들은 이들이 지지하는 대상의 요구에 순응하게 된다. 즉, 동료나 부하직원, 상사 등과 같은 조직 내 다른 구성원들도 해당 기업의 CSR활동이 진정성을 가진 활동이라는 믿음을 공유하고 있을 때, 그와 같은 CSR활동은 더욱 더 정당한 CSR활동으로 인식된다는 것이다.

이와 같은 Dornbusch & Scott (1975)의 정당성 이론은 Zelditch & Walker (1984)의 정당성과 권위의 안정성에 관한 이론 (theory of legitimacy and the stability of authority)에 의해 더욱 발전하였다. 여기서는 정당성의 원천들 간 관계의 규명을 통하여 개인적으로 타당하지 않은 권위구조라 지각될지라도 그러한 권위구조의 안정성이 확보될 수 있는 근거를 제시하고 있다. 이들은 집단적 정당성의 두 차원이 개인의 행위에 직접적으로 또는 적절성정당성을 통하여 간접적으로 영향을 미칠 수 있음을 주장하고 있다. 그러나 선행연구들의 여러 실험실연구에 의하면, 타당성은 적절성정당성의 선행요인이고, 적절성정당성이 개인행동에 영향을 미치는 보다 직접적인 요인임을 알 수 있다 (Thomas, Walker, & Zelditch, 1986; Walker, Rogers, & Zelditch, 1988). 본 연구에서는 정당성에 대한 이와 같은 기존 연구들을 바탕으로, 그리고 조직시민행동이 종업원 개인의 자발적 행동임을 고려해 볼 때, 행위자의 개인적 신념인 적절성정당성의 개념이 종업원 개인의 조직시민행동에 더욱 더 직접적인 영향을 미치는 요인이라 본다<sup>2)</sup>.

기업조직이 외부의 이해당사자들에게 행하는 CSR

활동을 지켜본 종업원들은 이와 같은 행동들이 내부 이해당자사인 자신에게도 비슷하게 행해질 것이라 믿게 되므로 (Backhaus, Stone, & Heiner, 2002) 이에 대한 이해는 회사에 대한 종업원들의 향후 태도나 행동에 중요하다 (James & James, 1989). 따라서 종업원들은 CSR활동을 이해하고자 정보를 수집하고 이에 의미를 부여하고자 하는데, 이 경우 준거적 믿음의 틀 (referential belief structure)을 활용하게 된다. 준거적 믿음의 틀은 종업원이 어떤 활동에 대해서 가치판단을 내리거나 평가할 때 준거로 삼는 틀이다. 이 틀은 처음에는 가정 (assumption)의 상태로 존재하지만, 이 가정이 검증되는 과정을 거치면서 준거적 믿음의 틀로 전환된다 (Kegan & Lahey, 2001). Yoon & Thye (2011)에 따르면, 조직 내 준거적 믿음의 틀에 기반을 두고 종업원들은 조직 내 활동, 사람, 직위 등에 대한 정당성을 판단하게 된다. 일반적으로 기업조직에서 종업원들이 중요한 준거적 틀로 사용하는 믿음은 기업조직의 비전, 미션, 가치로 구성된 정신모형이다 (Bartkus, Glassman, & McAfee, 2000; Campbell, 1997; Ireland & Hitt, 1992). 이는 종업원들이 회사 내에서 과업을 수행하거나 활동을 전개할 때 행위자들이 집단적으로 받아들이고 있는 타당한 신념의 체계이다 (Berger, Ridgeway, Fisek, & Norman, 1998).

따라서 종업원의 준거적 믿음의 틀인 조직의 미션, 비전, 가치체계로 설명이 가능한 CSR활동은 종업원이 볼 때 정당한 것으로 인식된다. 반면, 그렇지 못한 CSR활동 즉, CSR활동에 대한 기업의 선언적 이론 (espoused theory)과 다른 CSR활동은 정당성이 떨어지는 것으로 인식된다. 여기서의 선언적 이론은 실천적 이론 (theory-in-use)과 대비되는 개념으로 Argyris & Schon (1974)이 제시한 개념이다. 전자는 개인이 남들에게 자신의 행동에 대해 공공연하게 대외적으로 설명할 때 사용하는 이론인 반면, 후자는

개인이나 조직의 실제 행동을 통하여 추론하게 되는 것으로 이는 이들의 실제 행동 동기를 암묵적으로 반영하고 있다 (Argyris, 1976). 오늘날 상당수의 기업들이 자사의 CSR활동을 대외적으로 선전할 때에는 사회의 발전을 위한 진정한 동기에서 출발한 활동으로 소개하고 있고 많은 기업들의 미션이나 비전, 가치 등에 이를 포함시키고 있다 (Bartkus & Glassman, 2008; Blair-Loy, Wharton, & Goodstein, 2011). 이러한 상황 속에서 볼 때, CSR활동이 실제로 구성원들이 공유하고 있는 준거적 믿음의 틀인 기업의 사명, 비전, 가치의 구현을 위해 이루어진다면, 종업원들은 이를 정당하고 적절한 CSR활동으로 인식하게 될 것이다. 그리고 이러한 인식은 비단 CSR활동에만 국한되지 않고 그와 같은 활동을 수행하는 조직에 대한 인식으로도 확산될 수 있다. 즉, 진정성을 가진 조직이라는 인식이 발생하게 되는 것이다. 그러나 만약 CSR활동이 제도적 정당성 확보를 위한 수단적 목적에 의해 주로 이루어지는 것으로 인식된다면, 종업원들은 이를 정당성이 떨어지는 기업활동으로 인식하게 될 것이다. 부연하면, 기업조직이 자사의 CSR활동을 대외적으로 선전할 때와 종업원이 자신의 조직내 경험을 근거로 인식하게 되는 CSR활동에 대한 인식이 서로 다른 경우에는 CSR활동에 대한 선언적 이론과 실천적 이론이 다르기 때문에 그와 같은 CSR활동은 정당성이 결여된 것으로 지각할 것이다.

최근 들어 사회적으로 큰 파장을 일으킨, 일련의 기업 회계부정 사건들이 발생하게 되면서 종업원들은 자신이 일하고 있는 기업조직의 진정성에 많은 관심을 보이고 있다. 진정성과 같은 가치가 사람들이 추구하는 궁극적 가치 중 하나이지만 (Rokeach, 1973) 진정성이 존재하는 조직에 대한 기대는 과거보다도 오늘날 더욱 더 커지고 있다 (Carroll & Wheaton, 2009). 이러한 상황 속에서 진정성을 가진 조직의 구성원이란 사실은 개인의 자아존중감에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 사회정체성이론 (social identity theory)에 따르면, 개인들은 특정 집단의 구성원이라

2) 본 연구에서는 이와 같은 적절성정당성의 개념을 'CSR 활동에 대한 종업원의 정당성 인식'이란 용어로 통일하여 사용하고자 한다.

는 사실로부터 자아개념을 형성하게 되고 (Tajfel, 1982) 다른 집단과의 비교를 통하여 긍정적인 자아 존중감 (self-esteem)을 고양시키고자 하는 욕구를 가지고 있다 (Stets & Burke, 2000). 이러한 개인입장에서 볼 때 기업의 CSR활동이 실제로 기업의 정신 모형에 기반하여 이루어진다면 이는 CSR활동에 대한 기업의 선언적 이론과 실천적 이론이 일치되는 것으로 진정성있는 조직이란 의미가 된다. 그리고 이러한 조직의 구성원이란 사실은 종업원의 자아존중감을 향상시킬 수 있게 된다. 또한, 종업원은 자아존중감 향상뿐 아니라 그와 같은 조직에 대한 긍정적인 정서도 가지게 될 것이다. 자부심이나 뿌듯함 등과 같은 긍정적 정서는 부정적 정서와 달리 종업원의 행동레퍼토리를 확장시키기 때문에 조직시민행동과 같은 자발적 행동이 유발될 수 있다 (Fredrickson, 2006; Fredrickson & Branigan, 2005). 또한, 진정성을 가지고 CSR활동을 수행하는 기업조직을 보면서 종업원은 이와 같은 조직에서는 타인에 대한 배려가 강조되는 곳이란 인식을 가질 수 있다 (Backhaus et al., 2002). 즉, 자기중심적이기보다는 타인지향적인 행위가 해당 조직 내에서 바람직한 행동 중 하나로 지각되므로 그와 같은 행동을 종업원도 보이고자 할 수 있다. 사회정보처리이론에 따르면, 개인들은 가장 가까운 사회적 환경으로부터의 정보를 사용하여 조직 내에서 적절하고 적합한 태도나 행동을 형성하게 된다 (Salancik & Pfeffer, 1978). 따라서 기업혼자만의 유익을 위해서가 아니라 다양한 이해관계자들의 기대나 요구에 부합하고자 노력하는 기업의 진정성있는 CSR활동을 지켜본 종업원은 그와 같은 타인지향적 태도나 행위가 조직 내에서도 기대되어지는 적절한 행동 중 하나로 인식하게 되어 이와 유사한 행동을 보일 수 있다. 즉, 조직시민행동과 같은 타인지향적 행위에 대한 기대나 책임감을 종업원이 지각하게 되어 조직시민행동을 보일 수 있게 된다는 것이다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

**[가설1] CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식은 이들의 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.**

## 2. 비전적 리더십과 종업원의 조직시민행동

CSR활동은 기업의 CEO를 비롯한 경영진들의 가치가 반영된 활동이기 때문에 (Aguilera et al., 2007) CEO의 리더십과 깊은 연관성을 가질 것으로 생각된다. 그러나 CSR활동에 대한 기존 실증연구들은 CEO의 리더십에 많은 관심을 가지지 못하고 있다 (Waldman & Siegel, 2008; Waldman, Siegel, & Javidan, 2006).

암묵적 리더십 이론 (implicit leadership theory)에 따르면, 대부분의 사람들은 이상적인 리더의 특성이나 행동에 대한 신념을 가지고 있다 (Dorfman, Hanges, & Brodbeck, 2004; Epitropaki & Martin, 2005). 구성원들은 자신이 가지고 있는 암묵적 리더에 대한 개념을 가지고 자신의 리더가 이 개념에 일치할 경우에는 좋은 리더로, 일치하지 않을 경우에는 나쁜 리더로 간주한다 (Epitropaki & Martin, 2005). 즉, 리더에 대한 자신의 암묵적 이론 (implicit leadership theory)과 실제 리더의 행위가 일치하게 되면 구성원은 그 리더를 진정한 리더로 인식하게 되고, 그와 같은 리더의 의사결정에 대한 수용 정도가 높아지게 된다. 반대로, 만약 실제 리더의 행위가 자신이 규정한 바람직한 리더에 대한 전형 (prototypes)과 부합하지 않게 되면 구성원은 그러한 리더를 진정한 리더로 인식하지 않게 된다 (MacDonald, Sulsky, & Brown, 2008; Nahum-Shani & Somech, 2011). 한편, 이와 같은 암묵적 리더십 이론에서는 사람들이 문화와 상관없이 보편적으로 가지고 있는 암묵적 리더십의 전형으로 비전적 리더십 (visionary leadership)을 제시하고 있다 (Dorfman et al., 2004; Sully de Luque, Washburn, Waldman, & House, 2008). 이에 본 연구에서도 문화와 상관없이 사람들이 지니고 있는 리

더십의 전형인 CEO의 비전적 리더십이 종업원의 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 살펴보고자 한다.

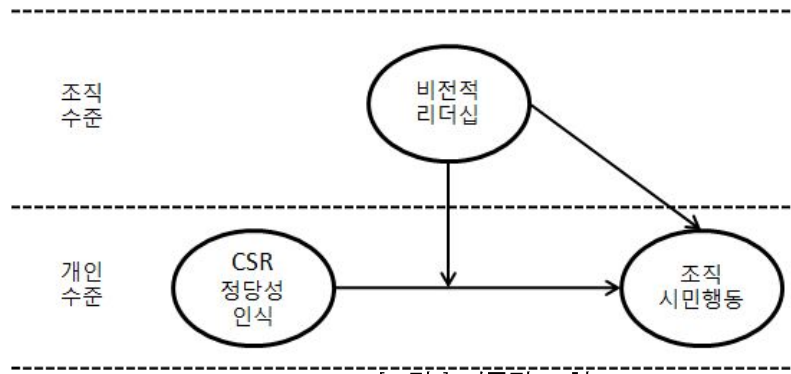
오늘날의 리더십 연구들은 비전적 리더십, 카리스마적 리더십, 변혁적 리더십을 혼용해서 사용하고 있다 (Jung, Yammarino, & Lee, 2009; Pawar & Eastman, 1997; Rowold & Heinitz, 2007). 변혁적 리더십이나 카리스마적 리더십의 핵심은 종업원들을 변혁시켜 이들이 기대이상의 노력을 쏟아 붓게 영향력을 발휘하는 것이다 (Nahum-Shani & Somech, 2011; Podsakoff, MacKenzie Moorman, & Fetter, 1990). 이들 리더십의 공통점은 리더가 종업원에게 조직의 미래에 대한 강력한 비전을 제시한다는 점이다 (Jung, et al., 2009; Podsakoff et al., 1990; Roward & Heinitz, 2007). 비전이란 조직의 가치 안에서 이상적인 조직의 미래 상태를 표현한 것으로 (Rafferty & Griffin, 2004), 비전과 현재의 조직상태 사이에는 괴리가 존재하게 된다. 이때 만약 리더가 고무적이고 실행 가능한 비전을 제시한다면, 구성원들은 그러한 비전을 달성하고자 동기부여될 것이다. 왜냐하면 비전은 구성원들이 불확실한 상황에서 어떻게 행동해야 되는지에 대한 신념체계 즉, 무엇을 구성원들이 지향해야 되는지에 대한 지침이기 때문이다 (Mumford & Strange, 2002). 또한, 비전을 통하여 구성원들은 자신의 업무가 기업조직이나 사회에 어떤 공헌을 할 수 있는지에 대해서도 알 수 있게 된다 (허문구·문상미, 2010). 뿐만 아니라, 비전에 제시된 이상적인 조직의 미래 상태는 상당한 희생이나 불편까지도 감수한 상황 하에서 타인을 돕고자 하는 CEO의 이타적·도덕적 원리가 반영된 경우가 많고 (Mendonca, 2001) 기업의 다양한 이해관계자들도 고려하게 된다 (Waldman et al., 2006). 따라서 리더가 종업원의 마음을 움직이는 실행가능한 강력한 비전을 제시한다면, 종업원들의 기본 가치나 신념, 태도가 조직의 가치, 신념, 태도에 맞춰지게 되어 리더가 제시하는 조직의 비전과 목표를 자신의 것으로 인식하게 된다 (Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005). 즉, 비전적 리더십이 영향력을 발휘할

수록 종업원들은 조직의 목적과 자신의 목적을 하나로 일치시키게 된다. 그 결과, 조직시민행동과 같은 직무 외 활동을 보임으로써 조직에 긍정적인 기여를 하고자 할 것이다 (Podsakoff, et al., 1990; Podsakoff, et al., 2000). 또한, 비전적 리더가 제시한 고무적 비전을 함께 공유하는 구성원들 간에 유대감이 형성되어 서로서로를 도와주는 행위가 증가할 수 있고, 이러한 비전을 통해 하나가 된 조직에 대해서도 이로운 행위가 발생할 수 있다 (Collins, 1989). Podsakoff et al. (1990)에 따르면, 구성원들에게 미래에 대한 비전을 제시하는 리더십 활동은 조직시민행동과 정적으로 유의하게 연관된다. 이상의 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

**[가설2] 최고경영자 및 임원들의 비전적 리더십은 종업원의 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.**

상술한 바와 같이, 만약 기업의 CSR활동이 종업원의 준거적 믿음의 틀인 기업의 미션, 비전, 가치의 관점에서 볼 때 진정으로 이에 기반을 둔 활동으로 인식된다면, 이는 CSR활동에 대한 기업의 선언적 이론과 실천적 이론이 일치하는 경우가 된다. 선언적 이론과 실천적 이론이 일치한다는 것은 기업이 외부 이해관계자에게 대외적으로 전달하는 내용과 실제 기업행동의 동기가 일치하는 것이 된다. 따라서 종업원들은 그러한 CSR활동은 진정성있는 CSR활동, 즉 적절하고 타당한 것으로 인식할 것이다. 그리고 이러한 인식은 비단 CSR활동에 국한되지 않고 진정성이 있는 조직이란 인식으로도 확장될 것으로 생각된다. 오늘날과 같이 진정성을 가진 기업을 찾기가 더욱 더 어려운 상황 속에서 볼 때, 진정성 있는 조직이란 인식은 다른 조직들과의 관계 속에서 상대적으로 기업의 긍정적인 독특한 특성으로 인식될 수 있다. 따라서 그와 같은 조직의 목표와 가치를 종업원이 자신의 것으로 받아들이게 되어 조직을 위한 자발적 행동을 보일 수 있을 것이라 생각된다. 또한, 진정성이 존재





[그림1] 이론적 모형

하는 조직의 구성원이란 사실은 종업원의 자부심이나 충성심 등과 같은 긍정정서를 발생시키게 되는데, 이러한 긍정정서는 이들의 인지, 사고, 행동의 페러토리를 확장시키기 때문에 (Frederickson & Branigan, 2005) 조직시민행동과 같은 자발적 행동을 유발할 것이라 생각된다.

그런데 이러한 CSR활동에 대한 정당성 지각과 조직시민행동 간의 관계는 CEO의 리더십 스타일에 의해 영향을 받을 것으로 생각된다. 변혁적 리더십이 CSR활동에 대한 종업원의 태도에 영향을 미친다는 연구 (Groves & LaRocca, 2011)나 윤리적 리더십이 종업원의 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있다는 연구 (Kacmar et al., 2011)를 감안해볼 때, CEO의 리더십의 조절효과가 존재할 것으로 생각된다. 만약 조직의 리더가 비전적 리더십을 통하여 기업의 사명이나 비전 등을 강조하게 되면, 종업원은 자사의 CSR활동이 기업의 정신적 이념에 근거한 CSR활동임을 더욱 더 확신할 수 있게 될 것이다. 이는 리더가 CSR활동을 비롯한 기업전반에 적용되는 비전이나 기업의 존재이유 등에 대해 자주 언급하는 행위를 보이게 되면, 종업원의 준거적 믿음의 틀이 더욱 더 강화되기 때문이다. 또한, 비전적 리더가 기업의 사명, 비전 등을 강조하게 되면 비전, 미션, 가치 등의 준거틀과 조직의 CSR활동에 대한 통합이 높아지게 되고, 그 결과 종업원의 수용도도 높아질 것으로 기대된다. 비전적 리더십에 대한 종업원의 수용도가 높아진다는

것은 비전적 리더의 비전제시로 인해 조직을 위해 행동하는 종업원의 자발적 동기가 고양되었음을 의미한다. 따라서 비전적 리더십은 CSR활동에 대한 종업원의 정당성인식이 종업원의 조직시민행동에 미치는 정적인 영향을 한층 더 강화할 것으로 보인다. 이에 더하여, 비전적 리더십은 조직에 대한 종업원의 인식, 즉 진정성이 존재하는 조직이란 인식도 더욱 더 강화시킬 것이다. 상술한 바와 같이, 비전적 리더는 손해를 감수하더라도 이타적·도덕적 원리에 기반한 비전을 제시하는 경향이 많은데 (Mendonca, 2001) 이와 같은 비전은 진정성있는 비전으로 해석될 가능성이 높다. 따라서 종업원은 그와 같은 조직의 가치, 신념, 목표와 융화되는 정도가 더욱 더 높아지게 되고, 그 결과 이들의 조직시민행동이 더욱 증가할 것으로 생각된다. 이러한 내용을 바탕으로 다음과 같은 가설이 도출될 수 있다.

**[가설3] 비전적 리더십은 CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식이 이들의 조직시민행동에 미치는 영향력을 긍정적으로 조절할 것이다.**

본 연구에서 제시하고 있는 3개의 가설은 [그림1]의 이론적 모형에 정리되어 있다. 가설1은 CSR활동에 대한 종업원의 정당성인식이 조직의 진정성에 대한 인식이나 조직에 대한 긍정정서를 유발하기 때문에 종업원의 조직시민행동을 증가시킬 것이라는 주효

과 가설이다. 가설2도 일반적으로 비전적 리더십이 종업원의 조직시민행동을 증가시킬 것이라는 주효과 가설이다. 가설3은 조절효과 가설로, CSR활동에 대한 종업원의 정당성인식이 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향이 비전적 리더십에 의해서 달라질 수 있다는 것이다. 구체적으로 보면, CSR활동에 대한 종업원의 정당성인식이 조직시민행동에 미치는 긍정적 영향은 비전적 리더십에 의해서 더욱 더 촉진될 것이라 예측하고 있다.

### III. 연구방법 및 측정

#### 1. 연구대상

본 연구에서는 가설검증을 위하여 DJSI (Dow Jones Sustainability Index) Korea 2009에 편입된 41개 기업 중 38개 기업의 종업원과 CSR담당자를 대상으로 2010년 4월과 5월에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 본 연구에서는 공통방법편의 (common method variance)의 문제를 극복하기 위해 종업원과 CSR담당자에게 서로 다른 설문지를 배부하였다. 종업원으로부터는 개인수준의 데이터를 수집하였고, CSR담당자로부터는 조직수준의 데이터를 수집하였다. 종업원을 대상으로 한 설문지와 CSR담당자를 대상으로 한 설문지는 각각 504부, 38부씩 배부되었다. 이 중 종업원과 CSR담당자가 모두 응답한 기업은 총32개 기업으로 나타났다. 최종적으로 본 연구에서는 32개 기업의 CSR담당자 32명과 종업원 383명의 데이터를 분석에 이용하였다.

#### 2. 측정도구<sup>3)</sup>

##### 2.1 개인변수

본 연구에서는 CSR활동의 정당성에 대한 종업원의 지각이 이들의 조직시민행동에 미치는 효과와 이 효과가 조직의 리더십에 의해 영향을 받게 되는지에

관하여 살펴보고자 한다. 이를 위해 먼저 개인수준에서 CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식과 이들의 조직시민행동을 측정하였다.

CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식은 “조직 CSR활동의 적절성에 대한 개인수준의 믿음”으로, 본 연구에서는 Yoon & Thye (2011)의 연구에서 사용된 설문문항을 수정하여 이를 측정하였다 (총5문항, Likert 7점 척도사용).

조직시민행동은 ‘종업원의 자유 재량적 행동으로 조직의 공식적 보상시스템에 의해 직접적으로 인식되지 않으며 또한 직무기술서에 구체적으로 명시되지 않은 활동이지만, 총체적으로 조직의 효과성 향상에 기여하는 종업원의 행동’으로, 본 연구에서는 Williams & Anderson (1991)의 측정도구를 이용하여 측정하였다. 이들은 조직시민행동을 “나는 새로운 사람이 오면 그가 업무에 적응할 수 있도록 도와주었다”와 같은 개인지향적 조직시민행동 (OCBI)과 “나는 보는 사람이 없어도 회사의 공식적인 규칙이나 규정을 준수했다”와 같은 조직지향적 조직시민행동 (OCBO)으로 구분하여 측정하였으나, 본 분석에서는 모두 합산한 값을 사용하였다 (총13문항, Likert 7점 척도사용).

본 연구에서는 미처 고려하지 못한 주요 변수들의 효과를 간접적으로 통제하고자 개인수준 및 조직수준의 통제변수를 도입하였다. 개인수준에서는 종업원의 인구통계학적 특성 (성별, 연령, 교육년수)을 통제변수로 설정하였다. 또한, 기존 조직시민행동의 주요 선행요인으로 간주되는 종업원의 정서적 애착 (affective attachment)과 긍정정서도 통제변수로 투입하여 (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000) 종업원이 자신이 몸담고 있는 조직에 대해 가지는 애착이나 긍정정서 등으로 인하여 조직에 이로운 조직시민행동을 수행할 가능성도 통제하고자 하였다. 뿐만 아니라, 조직시민행동과 같은 성과변수를 설문을 통해 측정하는 경우 발생하게 되는 응답자의 사회적으로 바람직한 응답성향 (Manning, Bearden, & Tian, 2009)을 줄이고자 사회적 바람직성 성향에

3) 본 연구에서 사용한 설문문항은 <부록1>에 제시되어있다.

대한 응답의 정도도 함께 측정하였다. 사회적 바람직 성 성향과 더불어 긍정정서 (positive affectivity) 및 부정정서 (negative affectivity)도 통제변수로 설정 하여 개인수준의 변수에서 독립변수와 종속변수를 모두 동일인으로부터 측정하므로 인하여 발생할 수 있는 공통방법편의의 문제 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)를 줄이고자 하였다.<sup>4)</sup>

사회적 바람직성 성향은 '설문응답자들이 기업외부인에게 사회적 규범이나 기준에서 볼 때 호의적인 방향으로 기업을 알리고자 하는 성향'으로, 본 연구에서는 Manning et al. (2009)의 문항을 사용하여 측정하였다 (총3문항, Likert 7점 척도사용).

긍정정서는 '열정이나 기쁨과 같은 긍정적 감정이 충만함을 경험하는 것'이고, 부정정서는 '두려움이나 불안, 걱정 등의 부정적 감정을 경험하는 것'을 의미 하는데 (Kaplan, Bradley, Luchman, & Haynes, 2009), 본 연구에서는 Tellegen (1982)의 연구에 사용된 문항으로 측정하였다 (총6문항, Likert 7점 척도사용).

정서적 애착은 '조직과의 관계에 대해 어떻게 느끼는지에 대한 것'으로 (Lawler, Thye, & Yoon, 2008), 본 연구에서는 Lawler et al.(2008)의 연구에 사용된 문항과 이를 참조하여 본 연구의 문맥에 맞는 문항을 개발하였다. 응답자들은 각 문항에 제시된 형용사 (예: 부끄러움-자부심, 소외감-소속감)가 자신과 회사와의 관계에 대해 현재 가지고 있는 자신의 감정상태를 얼마나 잘 표현하고 있는지에 대해 7점 척도로 평가하였다 (총5문항).

## 2.2 조직변수

4) 공통방법편의의 문제가 존재한다는 것은 하나의 요인이 요인분석으로부터 도출되거나 하나의 요인이 측정변수들간의 공분산대부분을 설명하는 것을 의미하므로 (Podsakoff et al., 2003) 본 연구에서는 Harman's single-factor test를 실시하였다. 그 결과, 본 연구에서 개인수준변수들인 CSR활동에 대한 정당성 인식과 조직시민행동을 하나의 요인 (=1307.04, df=104, RMSEA=.21, NNFI=.80, CFI=.83)으로 보는 것보다는 본 연구의 이론적 모형의 모형적합도 (=408.21, df=101, RMSEA=.090, NNFI=.95, CFI=.96)가 더욱 더 좋은 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 공통방법편의의 문제가 본 연구에서 발생할 가능성이 상당히 적은 것을 의미한다.

본 연구의 조직차원 변수인 비전적 리더십은 각 기업의 CSR담당자로부터 측정하였다. 그리고 개인수준변수에서와 마찬가지로, 본 연구에서 미처 고려하지 못한 주요 변수들의 효과를 통제하고자 기업년수와 산업 (제조업, 금융업, 건설업)을 조직수준의 통제변수로 설정하였다. 비전적 리더십은 "기업환경에 대한 탐색을 바탕으로 구성원들에게 미래에 대한 비전을 제시하는 리더십"으로, 본 연구에서는 Sully de Luque et al. (2008)의 연구에서 사용된 문항들로 측정하였다 (총6문항, Likert 7점 척도사용).

## IV. 연구결과

본 연구는 다수준 가설을 다루고 있으므로 가설의 검증은 Hierarchical Linear Model (HLM) 프로그램 (Raudenbush, Bryk, Cheong, Congdon, & Du Toit, 2004)을 이용하였다. 본 연구에 사용된 변수는 CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식, 이들의 조직시민행동 (이상은 개인수준변수들), 비전적 리더십 (이상은 조직수준변수) 총 3개이다. 분석에 앞서 먼저 이들 변수의 구성타당도를 검증하고자 확인적 요인분석 (confirmative factor analysis)을 실시하였다. LISREL (Jöreskog & Sorbom, 1993)을 사용하여 분석한 결과, 개인수준변수와 조직수준변수의 측정치의 요인적재량은  $p < .001$  수준에서 모두 유의하고, 요인적재량도 .4 (Hari, Anderson, Tatham, & Black, 1992) 이상으로 나타났다. 또한, 본 연구의 이론 변수들의 신뢰도 (Cronbach's alpha)는 일반적인 신뢰도 기준인 .7 (채서일, 1997)을 상회하는 것으로 나타났다 ( $\alpha = .72$  이상). 이로써 본 연구의 이론변수들은 모두 타당하고 신뢰할만한 변수임을 알 수 있다.

본 연구의 개인수준변수들의 상관관계는 [표1]과 같다. [표1]을 보면, 본 연구의 가설1에서와 같이 CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식과 조직시민행동은 정적인 연관성을 가지는 것을 알 수 있다. 본 연구의 이론변수들의 평균 및 표준편차는 [표2]와 같다.

[표1] 개인수준변수들의 상관관계

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)연령	1										
(2)성별	.34**	1									
(3)교육수준	.08	.13*	1								
(4)사회적바람직성	.23**	.10	-.16**	1							
(5)긍정정서	.17**	.09	-.05	.47**	1						
(6)부정정서	-.06	-.15**	-.11*	-.24**	-.39**	1					
(7)정서적 예측	.24**	.31**	-.06	.39**	.37**	-.28**	1				
(8)CSR정당성인식	.24**	.17**	.05	.41**	.34**	-.24**	.42**	1			
(9)OCBI <sup>1</sup>	.14**	.04	.04	.22**	.34**	-.17**	.22**	.42**	1		
(10)OCBO <sup>2</sup>	.17**	.05	.01	.36**	.29**	-.33**	.32**	.48**	.36**	1	
(11)OCB <sup>3</sup>	.19**	.06	.03	.35**	.39**	-.30**	.32**	.54**	.86**	.79**	1

1. 개인지향 조직시민행동, 2: 조직지향 조직시민행동, 3: 조직시민행동

[표2] 이론 변수들의 평균, 표준편차

	평균	표준편차
<u>개인수준(N=383)</u>		
CSR정당성인식	5.52	.95
개인지향조직시민행동	5.05	.82
조직지향조직시민행동	5.22	.82
조직시민행동	5.13	.68
<u>조직수준(N=32)</u>		
비전적 리더십	5.56	.91

본 연구에서는 CSR활동에 대한 정당성 인식이 종업원의 조직시민행동에 미치는 효과를 추정하고, 그 효과차이가 조직의 리더십이라는 조직차원 변수에 의해서 달라지는지를 설명하기 위하여 다층모형(Multilevel models)을 적용하였다. 다층모형은 보통 HLM(Hierarchical Linear Models)이라고도 하는데, 이는 데이터의 다른 수준 간에 비독립성, 즉 의존성(dependence)이 존재하는 경우에 사용되는 모형이다.

본 연구의 선형모형은 다음과 같다.

$$1\text{단계 (개인수준): } Y_{ij} = \beta_{0j} + \beta_{1j}X_{ij} + r_{ij} \dots\dots\dots <식1>$$

<식1>에서  $Y_{ij}$ 은 j기업조직의 종업원의 조직시민행동 측정치이고,  $X_{ij}$ 는 j기업조직의 종업원i의 CSR활동

에 대한 정당성 측정치이다. 본 연구에서는 종업원의 조직시민행동을 CSR활동에 대한 정당성의 함수로 보기 때문에 <식1>과 같은 선형모형을 가지게 된다.

2단계 (조직수준):

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + u_{1j} \dots\dots\dots <식2>$$

<식2>에서  $\gamma_{00}$ ,  $\gamma_{10}$ 은 각각 <식1>의 절편( $\beta_{0j}$ )과 기울기( $\beta_{1j}$ )의 전체평균값이고,  $u_{0j}$ 와  $u_{1j}$ 은 각각 절편과 기울기에서 조직의 무선효과(random effect)를 나타낸다. 일반적으로 이 무선효과가 통계적으로 유의하면 이와 같은 조직간 차이를 설명할 수 있는 독립변

수를 추가하게 되는데, 그 때의 식은 <식3>과 같다.

2단계 (조직수준):

$$\beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01}W_{1j} + u_{0j}$$

$$\beta_{1j} = \gamma_{10} + \gamma_{11}W_{1j} + u_{1j} \dots\dots\dots <식3>$$

<식3>의  $W_{1j}$  (비전적 리더십)는 <식1>의 절편과 기울기의 집단간 차이를 설명해주는 독립변수이다. 본 연구에서는 종업원의 조직시민행동이 조직차원의 변수인 조직의 리더십에 의해 영향을 받는다고 보기 때문에 절편식 ( $\beta_{0j}$ )에  $W_{1j}$  (비전적 리더십)를 추가하였다. 또한, 본 연구에서는 개인수준의 변수인 CSR활동에 대한 종업원의 정당성과 조직수준의 변수인 리더십과의 상호작용에 의해서도 종업원의 조직시민행동이 영향을 받는다고 보기 때문에 기울기식 ( $\beta_{1j}$ )에  $W_{1j}$  (비전적 리더십)를 추가하였다.

다층모형의 검증은 우선 종속변수에 아무런 독립변수도 투입하지 않은 영모델 (null model)을 추정하는 것에서부터 시작한다. 영모델에서는 종속변수의 전체분산을 집단내분산과 집단간 분산으로 분리하여 조직수준에서 설명할 수 있는 분산의 비율을 계산한다. 이는 ICC (intraclass correlation coefficient)<sup>5)</sup>를 계산함으로써 알 수 있는데, 본 연구의 ICC값은 .072이다. 이는 조직시민행동의 분산 중 7.2%가 조직수준 변수에 의해 설명될 수 있다는 의미이다.

다음으로는 본 연구의 가설을 검증하는 단계로, 이는 총 5단계에 걸쳐 진행되었으며<sup>6)</sup> 그 결과는 [표3]에 나타나있다. 먼저 모형1에서는 통제변수만을 모형

에 투입하였다. 본 연구의 개인수준 통제변수인 종업원의 연령, 성별, 교육수준, 정서적 애착, 사회적 바람직성 성향, 긍정정서, 부정정서와 조직수준 통제변수인 조직년수, 산업 (제조업, 은행, 건설업)이 투입되었다. 개인 및 조직차원의 통제변수만을 투입했을 때에는, 연령 ( $\gamma_{10}=.01, p<.05$ ), 성별, ( $\gamma_{20}=-.14, p<.1$ ), 사회적으로 바람직한 응답 ( $\gamma_{40}=.10, p<.01$ ), 긍정정서 ( $\gamma_{50}=.11, p<.001$ ), 부정정서 ( $\gamma_{60}=-.09, p<.01$ ), 정서적 애착 ( $\gamma_{70}=.08, p<.01$ ), 산업 (제조업) ( $\gamma_{02}=.16, p<.1$ ) 이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 보면, 연령이 많은 경우이거나 여성인 경우, 조직과의 관계에 대해 자부심이나 소속감을 느끼는 경우, 열정이나 기쁨과 같은 긍정적 감정이 충만한 경우에 조직시민행동을 더 많이 보이는 것으로 나타났다. 또한, 종업원이 속한 해당 조직이 제조업인 경우가 그렇지 않은 경우에 비하여 종업원의 조직시민행동을 더욱 더 많이 증가시키는 것으로 나타났다.

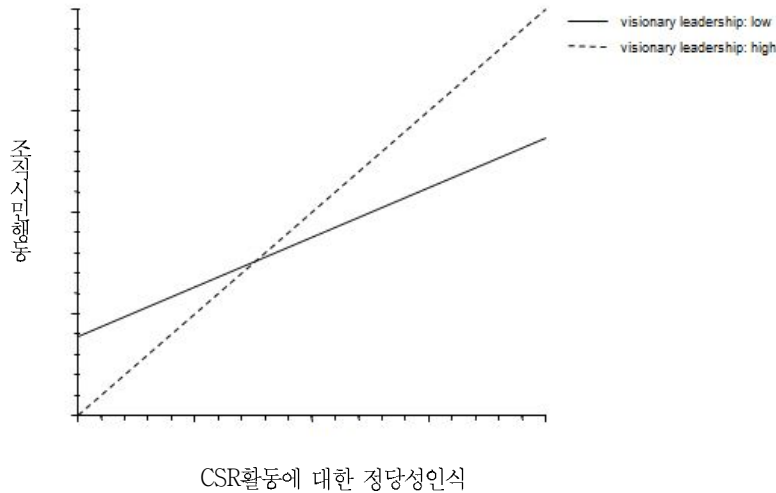
그 다음단계에서는 개인수준의 독립변수인 CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식을 투입하였다. 본 연구의 가설1은 CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식이 이들의 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 것이라는 내용인데, 모형2 (개인수준 무선효과 회귀모형)를 보면 이러한 가설이 지지됨을 알 수 있다 ( $\gamma_{80}=.30, p<.001$ ).

세 번째 단계에서는 조직차원 변수인 리더십 변수를 추가하였다. 모형3 (절편 무선효과 회귀모형I)을 보면, 비전적 리더십의 정적인 영향력이 나타났다 ( $\gamma_{05}=.08, p<.05$ ). 이러한 결과는 최고경영자 및 임원들의 비전적 리더십이 종업원의 조직시민행동에 정적인 영향을 미칠 것이라는 본 연구의 가설2가 지지됨을 알려주는 것이다.

네 번째 단계에서는 개인수준과 조직수준의 독립변수를 함께 투입하였는데, 모형4 (절편무선효과 회귀모형II)를 보면, CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식 ( $\gamma_{80}=.29, p<.001$ )은 유의한 것으로 나타난 반면, 비전적 리더십은 유의도가 좀 떨어지나 ( $\gamma_{05}=.06, p\text{-value}=.112$ ) 한계적으로 (marginally) 유

5) ICC를 구하는 공식은 다음과 같다:  $ICC = \tau^2 / (\tau^2 + \sigma^2)$ ,  $\tau^2$ : 모집단의 집단간 분산,  $\sigma^2$ : 모집단의 집단내 분산 (Snijders & Bosker, 1999).

6) 조직시민행동변수에 관한 최근의 연구들에 의하면, 조직시민행동이 여러 하위차원으로 구성된 개념이지만 이를 하나의 개념으로 묶어서 총체적인 개념으로 보는 것이 적절하다는 주장이 지지되고 있다 (Hoffman et al., 2007; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010). 이에 본 연구에서도 조직시민행동을 그 대상을 기준으로 개인 지향적, 조직 지향적 조직시민행동으로 구분하여 측정하였지만, 이를 결합하여 총체적인 조직시민행동 변수를 구성하였으며 가설검증은 이러한 총체적인 조직시민행동 변수를 대상으로 실시하였다.



[그림2] 상호작용 그래프

의한 것으로 볼 수 있다.

마지막 단계에서는 종업원의 정당성 인식이 조직시민행동에 미치는 효과가 조직의 리더십에 따라 달라지는지를 검증하는 상호작용효과를 살펴보고 있다. 모형5 (절편기울기 무선희과 회귀모형)를 보면, CSR활동에 대한 정당성 인식과 비전적 리더십의 상호작용이 유의하게 나타나 ( $\gamma_{82}=.06, p<.1$ ) 이 둘 간의 상호작용효과에 대한 가설인 본 연구의 가설3이 지지됨을 알 수 있다. 이러한 상호작용효과를 보다 자세히 살펴보기 위하여 이를 도식화하면 [그림2]와 같다.

[그림2]를 보면, CSR활동에 대한 종업원의 정당성 지각이 이들의 조직시민행동 (OCB)에 미치는 효과가 비전적 리더십에 대한 인식에 따라 차이가 있음을 알 수 있다. 즉, 비전적 리더십이 낮은 조직보다 높은 조직에서 훨씬 더 조직시민행동에 미치는 CSR활동에 대한 정당성 인식의 효과가 큰 것을 알 수 있다.

마지막으로 통제변수에서는 나이가 많고 여성일수록 조직시민행동을 더 많이 하는 것으로 나타난다. 교육수준은 영향이 없는 것으로 드러났다. 그러나 이러한 결과를 DJSI Korea 2009에 편입되어 있는 회사를 넘어서 일반화하는 것에는 주의가 요구된다. 사회적 바람직성의 효과는 본 연구의 결과에 영향을 미

치지 않는 것으로 나타난 반면, 긍정적 정서는 예상대로 종업원의 조직시민행동에 정적인 효과를 미치고 부정적 정서는 부적인 효과를 보이는 것으로 나타났다. 조직수준의 변수에서 기업년수는 영향이 없는 것으로 나타났고, 산업에서는 제조업의 경우에 다른 부문의 사람들보다 조직시민행동을 더 많이 하는 것으로 보고되고 있다.

## V. 토의

본 연구는 CSR활동의 정당성에 대한 종업원의 지각 및 조직의 리더십 유형이 종업원의 조직시민행동에 미치는 효과와 더불어 리더십의 상호작용 효과를 실증 분석하였으며 다음과 같은 연구결과들이 도출되었다.

첫째, CSR활동의 정당성에 대한 종업원의 인식은 직접적으로 이들의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 기업의 CSR활동이 종업원들의 조직시민행동에 영향을 미치는 조건으로 종업원들이 자사의 CSR활동에 대한 정당성을 인식하고 있을 때임을 가정했다. CSR활동에 대한 정당성 인식은 기업조직의 활동이 조직이 평소에 천명하는 신념체계에 기반할 경우 종업원들이 지각하는

[표3] 다층모형분석결과: 조직시민행동에 미치는 효과

	모형 1 <sup>1)</sup>	모형 2 <sup>2)</sup>	모형 3 <sup>3)</sup>	모형 4 <sup>4)</sup>	모형 5 <sup>5)</sup>
	계수 (표준오차)	계수 (표준오차)	계수 (표준오차)	계수 (표준오차)	계수 (표준오차)
<b>개인수준통제변수:</b>					
연령	.01(.01) <sup>*</sup>	.01(.00) <sup>†</sup>	.01(.01) <sup>*</sup>	.01(.00) <sup>†</sup>	.01(.00) <sup>†</sup>
성별 <sup>6)</sup>	-.14(.07) <sup>†</sup>	-.15(.07) <sup>*</sup>	-.14(.07) <sup>†</sup>	-.15(.07) <sup>*</sup>	-.14(.07) <sup>*</sup>
교육수준	.03(.02)	.01(.02)	.03(.02)	.01(.02)	.02(.02)
사회적마라직성	.10(.03) <sup>**</sup>	.04(.03)	.11(.03) <sup>***</sup>	.04(.03)	.04(.03)
공정성	.11(.03) <sup>***</sup>	.09(.03) <sup>**</sup>	.10(.03) <sup>**</sup>	.08(.03) <sup>**</sup>	.08(.03) <sup>**</sup>
부정성	-.09(.03) <sup>**</sup>	-.07(.03) <sup>**</sup>	-.09(.03) <sup>**</sup>	-.07(.03) <sup>**</sup>	-.07(.03) <sup>**</sup>
정서적 예측	.08(.03) <sup>**</sup>	.02(.03)	.07(.03) <sup>*</sup>	.02(.03)	.02(.03)
<b>조직수준통제변수:</b>					
기업연수	.00(.00)	.00(.00)	.00(.00)	.00(.00) <sup>†</sup>	.00(.00)
산업(제조) <sup>7)</sup>	.16(.09) <sup>†</sup>	.18(.08) <sup>*</sup>	.16(.08) <sup>†</sup>	.18(.08) <sup>*</sup>	.21(.08) <sup>*</sup>
산업(은행) <sup>7)</sup>	.02(.10)	.03(.09)	.03(.10)	.04(.09)	.07(.09)
산업(건설) <sup>7)</sup>	-.19(.16)	-.05(.15)	-.12(.16)	-.02(.15)	.02(.15)
<b>개인수준독립변수:</b>					
CSR정당성인식(A)		.30(.04) <sup>***</sup>		.29(.03) <sup>***</sup>	.29(.03) <sup>***</sup>
<b>조직수준독립변수:</b>					
비권리타당성(B)			.09(.04) <sup>*</sup>	.06(.03)	-.06(.03)
상호작용: (A)*(B)					.06(.04) <sup>†</sup>
model deviance <sup>8)</sup>	679.36	610.79	674.73	608.22	605.14

1) 종속변수 =  $(Y_{10} + Y_{11}) / (기업연수 + Y_{12} + Y_{13} + Y_{14} + Y_{15} + Y_{16} + Y_{17} + Y_{18} + Y_{19} + Y_{20} + Y_{21} + Y_{22} + Y_{23} + Y_{24} + Y_{25} + Y_{26} + Y_{27} + Y_{28} + Y_{29} + Y_{30} + Y_{31} + Y_{32} + Y_{33} + Y_{34} + Y_{35} + Y_{36} + Y_{37} + Y_{38} + Y_{39} + Y_{40} + Y_{41} + Y_{42} + Y_{43} + Y_{44} + Y_{45} + Y_{46} + Y_{47} + Y_{48} + Y_{49} + Y_{50} + Y_{51} + Y_{52} + Y_{53} + Y_{54} + Y_{55} + Y_{56} + Y_{57} + Y_{58} + Y_{59} + Y_{60} + Y_{61} + Y_{62} + Y_{63} + Y_{64} + Y_{65} + Y_{66} + Y_{67} + Y_{68} + Y_{69} + Y_{70} + Y_{71} + Y_{72} + Y_{73} + Y_{74} + Y_{75} + Y_{76} + Y_{77} + Y_{78} + Y_{79} + Y_{80} + Y_{81} + Y_{82} + Y_{83} + Y_{84} + Y_{85} + Y_{86} + Y_{87} + Y_{88} + Y_{89} + Y_{90} + Y_{91} + Y_{92} + Y_{93} + Y_{94} + Y_{95} + Y_{96} + Y_{97} + Y_{98} + Y_{99} + Y_{100})$   
 2) 종속변수 =  $(Y_{10} + Y_{11}) / (기업연수 + Y_{12} + Y_{13} + Y_{14} + Y_{15} + Y_{16} + Y_{17} + Y_{18} + Y_{19} + Y_{20} + Y_{21} + Y_{22} + Y_{23} + Y_{24} + Y_{25} + Y_{26} + Y_{27} + Y_{28} + Y_{29} + Y_{30} + Y_{31} + Y_{32} + Y_{33} + Y_{34} + Y_{35} + Y_{36} + Y_{37} + Y_{38} + Y_{39} + Y_{40} + Y_{41} + Y_{42} + Y_{43} + Y_{44} + Y_{45} + Y_{46} + Y_{47} + Y_{48} + Y_{49} + Y_{50} + Y_{51} + Y_{52} + Y_{53} + Y_{54} + Y_{55} + Y_{56} + Y_{57} + Y_{58} + Y_{59} + Y_{60} + Y_{61} + Y_{62} + Y_{63} + Y_{64} + Y_{65} + Y_{66} + Y_{67} + Y_{68} + Y_{69} + Y_{70} + Y_{71} + Y_{72} + Y_{73} + Y_{74} + Y_{75} + Y_{76} + Y_{77} + Y_{78} + Y_{79} + Y_{80} + Y_{81} + Y_{82} + Y_{83} + Y_{84} + Y_{85} + Y_{86} + Y_{87} + Y_{88} + Y_{89} + Y_{90} + Y_{91} + Y_{92} + Y_{93} + Y_{94} + Y_{95} + Y_{96} + Y_{97} + Y_{98} + Y_{99} + Y_{100})$   
 3) 종속변수 =  $(Y_{10} + Y_{11}) / (기업연수 + Y_{12} + Y_{13} + Y_{14} + Y_{15} + Y_{16} + Y_{17} + Y_{18} + Y_{19} + Y_{20} + Y_{21} + Y_{22} + Y_{23} + Y_{24} + Y_{25} + Y_{26} + Y_{27} + Y_{28} + Y_{29} + Y_{30} + Y_{31} + Y_{32} + Y_{33} + Y_{34} + Y_{35} + Y_{36} + Y_{37} + Y_{38} + Y_{39} + Y_{40} + Y_{41} + Y_{42} + Y_{43} + Y_{44} + Y_{45} + Y_{46} + Y_{47} + Y_{48} + Y_{49} + Y_{50} + Y_{51} + Y_{52} + Y_{53} + Y_{54} + Y_{55} + Y_{56} + Y_{57} + Y_{58} + Y_{59} + Y_{60} + Y_{61} + Y_{62} + Y_{63} + Y_{64} + Y_{65} + Y_{66} + Y_{67} + Y_{68} + Y_{69} + Y_{70} + Y_{71} + Y_{72} + Y_{73} + Y_{74} + Y_{75} + Y_{76} + Y_{77} + Y_{78} + Y_{79} + Y_{80} + Y_{81} + Y_{82} + Y_{83} + Y_{84} + Y_{85} + Y_{86} + Y_{87} + Y_{88} + Y_{89} + Y_{90} + Y_{91} + Y_{92} + Y_{93} + Y_{94} + Y_{95} + Y_{96} + Y_{97} + Y_{98} + Y_{99} + Y_{100})$   
 4) 종속변수 =  $(Y_{10} + Y_{11}) / (기업연수 + Y_{12} + Y_{13} + Y_{14} + Y_{15} + Y_{16} + Y_{17} + Y_{18} + Y_{19} + Y_{20} + Y_{21} + Y_{22} + Y_{23} + Y_{24} + Y_{25} + Y_{26} + Y_{27} + Y_{28} + Y_{29} + Y_{30} + Y_{31} + Y_{32} + Y_{33} + Y_{34} + Y_{35} + Y_{36} + Y_{37} + Y_{38} + Y_{39} + Y_{40} + Y_{41} + Y_{42} + Y_{43} + Y_{44} + Y_{45} + Y_{46} + Y_{47} + Y_{48} + Y_{49} + Y_{50} + Y_{51} + Y_{52} + Y_{53} + Y_{54} + Y_{55} + Y_{56} + Y_{57} + Y_{58} + Y_{59} + Y_{60} + Y_{61} + Y_{62} + Y_{63} + Y_{64} + Y_{65} + Y_{66} + Y_{67} + Y_{68} + Y_{69} + Y_{70} + Y_{71} + Y_{72} + Y_{73} + Y_{74} + Y_{75} + Y_{76} + Y_{77} + Y_{78} + Y_{79} + Y_{80} + Y_{81} + Y_{82} + Y_{83} + Y_{84} + Y_{85} + Y_{86} + Y_{87} + Y_{88} + Y_{89} + Y_{90} + Y_{91} + Y_{92} + Y_{93} + Y_{94} + Y_{95} + Y_{96} + Y_{97} + Y_{98} + Y_{99} + Y_{100})$   
 5) 종속변수 =  $(Y_{10} + Y_{11}) / (기업연수 + Y_{12} + Y_{13} + Y_{14} + Y_{15} + Y_{16} + Y_{17} + Y_{18} + Y_{19} + Y_{20} + Y_{21} + Y_{22} + Y_{23} + Y_{24} + Y_{25} + Y_{26} + Y_{27} + Y_{28} + Y_{29} + Y_{30} + Y_{31} + Y_{32} + Y_{33} + Y_{34} + Y_{35} + Y_{36} + Y_{37} + Y_{38} + Y_{39} + Y_{40} + Y_{41} + Y_{42} + Y_{43} + Y_{44} + Y_{45} + Y_{46} + Y_{47} + Y_{48} + Y_{49} + Y_{50} + Y_{51} + Y_{52} + Y_{53} + Y_{54} + Y_{55} + Y_{56} + Y_{57} + Y_{58} + Y_{59} + Y_{60} + Y_{61} + Y_{62} + Y_{63} + Y_{64} + Y_{65} + Y_{66} + Y_{67} + Y_{68} + Y_{69} + Y_{70} + Y_{71} + Y_{72} + Y_{73} + Y_{74} + Y_{75} + Y_{76} + Y_{77} + Y_{78} + Y_{79} + Y_{80} + Y_{81} + Y_{82} + Y_{83} + Y_{84} + Y_{85} + Y_{86} + Y_{87} + Y_{88} + Y_{89} + Y_{90} + Y_{91} + Y_{92} + Y_{93} + Y_{94} + Y_{95} + Y_{96} + Y_{97} + Y_{98} + Y_{99} + Y_{100})$   
 6) 남성은 '1', 여성은 '0'으로 코딩. 7) 해당산업은 '1', 기타산업은 '0'으로 코딩. 8) model deviance는 full maximum likelihood 방식으로 추정  
 상인식) +  $t_{ij}$

정당성 개념이다. 이와 같은 가정 하에서 종업원들이 CSR활동의 정당성을 인식할 경우 이것이 종업원들의 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미칠 것이라는 본 가설이 설정되었다. 조직의 후원자들에게 조직이 경제적, 법적 책임을 넘어서서 이타적 행동을 하는 것이 CSR활동이라면 조직시민행동은 조직구성원들이 조직이나 그 구성원들에게 자발적으로 행하는 이타적 행동이라 볼 수 있다. 따라서 종업원들이 자신의 조직이 하고 있는 CSR활동에 대해서 정당성을 느낄 경우 종업원들도 그와 같은 타인지향적이고 진정성있는 조직의 일원이란 사실에 자부심이나 충성심과 같은 조직에 대한 긍정적 감정을 느끼게 되어 또는 그와 같은 이타적 행동이 자신의 조직에서 기대되어지는 행동 중 하나로 인식하게 되어 조직시민행동과 같은 자발적 행동들을 보였을 것으로 생각된다.

둘째, 종업원의 조직시민행동은 CSR활동의 정당성에 대한 종업원의 개인적 수준의 인식뿐 아니라, 조직차원의 변수인 리더십에 의해서도 증가하는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 문화와 상관없이 보편적으로 사람들이 가지고 있는 암묵적 리더십의 전형인 비전적 리더십이 종업원의 조직시민행동에 미치는 효과를 가정하였는데, 분석 결과 비전적 리더십의 긍정적인 영향이 확인되었지만 상호작용을 가정한 효과에서는 이 직접적 효과가 사라졌다. 대신 CSR활동의 정당성에 대한 종업원의 인식이 이들의 조직시민행동에 미치는 효과는 비전적 리더십에 의해 조절됨을 알 수 있다. 즉, 비전적 리더십이 낮은 조직보다 높게 발휘되는 조직에서 종업원의 정당성 인식이 조직시민행동에 미치는 효과가 더욱 더 높은 것으로 나타났다. CEO가 비전적 리더십을 통해서 CSR활동을 조직의 정신적 이념과 연관시켜 프레이밍하는 노력을 많이 할 경우에 CSR활동에 대한 정당성 인식이 조직시민행동에 미치는 효과가 증대하고 있음을 알 수 있다.

이와 같은 연구결과를 토대로 본 연구는 다음과 같은 학문적·실무적 시사점을 가진다.

첫째, 본 연구를 통하여 기업의 CSR활동과 같은 거시적 현상이 종업원의 조직시민행동과 같은 미시적

수준에 영향을 미치는 것을 발견하였다. 일반적으로 거시적 차원의 기업행위가 미시적 차원의 종업원행위에 영향을 미칠 것이라 생각하기 어렵다. 그러나 본 연구에 따르면, 정당성지각과 같은 거시적 현상에 대한 종업원의 지각을 통하여 미시적 현상에도 거시적 수준의 기업행위가 영향을 미치는 것을 알 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 지금까지 독립적 현상으로 취급되었던 거시적 현상들이 미시적 조직행동에 미치는 이론적 기제를 찾아내는 데 많은 노력을 기울여야 할 것이다.

둘째, 본 연구를 통하여 종업원의 행동에는 CSR활동의 동기가 중요한 요인임을 알 수 있다. CSR활동에 대한 기존 연구에서는 CSR활동의 실행여부와 같은 객관적 측면에 초점을 두고 그 효과를 검증하는 경우가 대부분이다. 즉, 이들 연구에서는 종업원들도 주주나 소비자 등과 같은 다른 이해관계자들과 마찬가지로 CSR활동과 관련하여 동일한 경험을 할 것이라 가정하고 있는 것이다. 따라서 기존 연구들에서는 종업원들도 CSR활동의 유무나 그 효과성 등과 같은 객관적 요인에 근거하여 CSR활동에 대해 평가하게 된다고 본다. 그러나 이러한 가정은 내부이해관계자인 종업원의 독특한 위치를 제대로 반영하지 못한 관점이다 (이수정·윤정구, 2011). 종업원들은 기업활동에 대한 정보가 상대적으로 풍부하기 때문에 CSR활동과 같은 기업활동의 동기도 파악할 수 있다. 따라서 종업원은 객관적인 CSR활동의 실행여부뿐 아니라 그러한 행동의 근간인 동기도 파악할 수 있고, 오히려 이러한 동기에 의해 이들의 행위 (예: 조직시민행동)가 영향을 받을 수 있음이 본 연구결과에서 검증되었다. 따라서 기업조직에서는 CSR활동이 종업원의 준거적 믿음의 틀인 기업의 정신모형의 관점에서 볼 때 적절하고 타당한 활동이 되도록 노력해야 할 것이다. 즉, 기업의 사명, 비전, 가치 등과 같은 기업의 정신모형에 기반하여 실제로 기업의 CSR활동이 이루어질 때, 종업원은 그러한 CSR활동에 대한 기업의 선언적 이론과 실천적 이론이 일치됨을 인식하게 되므로 그와 같은 CSR활동에 대한 정당성과 진정성을



지각하게 될 것이다. 반면, CSR활동이 기업의 정신 모형에 근거하지 못한 경우에는 CSR활동에 대한 기업의 선언적 이론과 실천적 이론이 다르기 때문에 이러한 CSR활동은 자사의 이득을 추구하기 위한 수단으로 인식될 수 있고 이러한 부정적 인식은 조직시민행동의 감소와 같은 부정적인 영향을 가져올 수 있다. 그러므로 기업조직에서는 진정성을 가지고 기업의 사명이나 비전에 기반한 CSR활동을 펼쳐나가야 할 것이다.

한편, 본 연구의 주장과는 달리, 오히려 종업원들은 자신이 몸담고 있는 조직에 대해 남다른 애착을 가지기 때문에 CSR활동에 대해서도 긍정적인 경향을 보일 수 있다. 그리고 이러한 점으로 인하여 종업원의 조직시민행동이 높게 나타날 수 있다. 그러나 본 연구에서는 조직에 대한 종업원의 정서적 애착을 통제변수로 설정하여 이와 같은 가능성을 통제하고자 하였다. 이와 같은 요인을 통제했음에도 불구하고 CSR활동에 대한 종업원의 정당성인식이 이들의 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 나타난 본 연구의 결과는 CSR활동의 동기가 종업원에게는 중요한 요소라 보는 본 연구의 주장이 더욱 더 타당함을 알려주는 것으로 생각된다. 이뿐 아니라, 본 연구에서는 조직시민행동의 선행요인으로 제시되고 있는 긍정정서와 부정정서도 통제변수로 포함시키고 있다. 긍정정서와 부정정서는 공통방법편의의 문제를 줄이기 위해 사용될 수도 있지만 (Podsakoff et al., 2003) 동시에 조직시민행동 변수의 공변인으로도 제시되고 있다 (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff et al., 2000). 따라서 이와 같은 변수들을 통제함에도 불구하고 본 연구에서 CSR활동에 대한 종업원의 정당성 지각이 이들의 조직시민행동에 유의한 정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 큰 의미가 있다고 본다.

셋째, 본 연구에 따르면 종업원의 조직시민행동에는 조직수준의 변수인 비전적 리더십이 중요한 영향을 미침을 알 수 있다. 비전적 리더는 종업원들에게 비전과 미션으로 실현가능한 이상적인 조직의 미래상을 제시함으로써 종업원들이 지향해야 할 바를

명확히 해주고 자신의 업무에 대한 의미나 중요성을 인식시킬 수 있다. 또한, 이들이 제시하는 비전은 대부분의 경우 이타적·도덕적 원리에 기반하는 경우가 많다. 이로써 종업원들은 조직의 CSR활동도 이와 같은 비전적 리더의 준거적 믿음을 구현하는 행위의 일환으로 이해할 개연성이 높게 되고, 그 결과 이들의 조직시민행동과 같은 이타적 행위가 강화되는 것으로 볼 수 있다. 따라서 CSR활동의 긍정적 효과를 기대하는 기업조직에서는 비전적 리더십에 기반하여 CSR활동을 펼쳐나가도록 해야 할 것이다.

지금까지 제시한 이론적, 실무적 함의에도 불구하고 본 연구에도 한계가 있다. 공통방법편의의 문제가 있다. 본 연구에서는 개인수준의 응답과 조직수준의 응답을 서로 다른 원천으로부터 확보하여 공통방법편의의 문제를 줄이고자 노력하였다. 또한, 개인수준의 응답에 있어서도 종업원의 사회적 바람직성 성향, 긍정정서, 부정정서, 정서적 애착 등을 통제변수로 설정하여 동일한 응답자로부터 독립변수와 종속변수의 응답치를 얻는 것에 대한 문제를 줄이고자 하였다. 그러나 이러한 노력으로 인하여 공통방법편의의 문제가 완전히 사라진 것은 아니다. 따라서 향후 연구에서는 상이한 응답자로부터 독립변수와 종속변수 데이터를 수집하는 등의 방법을 사용하여 이러한 문제를 줄이고자 더욱 노력해야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

### [국내 문헌]

- [1] 박경신·이수영·박선래 (2011), “기업의 사회적 책임에 대한 소비자의 지식이 제품브랜드의 평가에 미치는 영향에 관한 연구: 중국 소비자를 중심으로,” 지식경영연구, 12권, 5호, 89-100.
- [2] 박혜원·한주희 (2011), “기업의 사회적 책임이 조직 구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” 조직과 인사관리연구, 제 35집, 3권, 115-140.

- [3] 이건창·정남호·조남용·신성우·이현정·이재하 (2008), “가상공동체에서 리더십 스타일과 팀 성과에 관한 실증연구,” *지식경영연구*, 9권, 4호, 127-142.
- [4] 이수정·윤정구 (2011), “기업의 사회적 책임 활동의 야누스 효과,” *경영학연구*, 제40집, 4권, 919-954.
- [5] 채서일 (1997), 「사회과학조사방법론」, 학현사.
- [6] 허문구·문상미 (2010), “인적자원관리가 지식공유에 미치는 영향: 공유비전과 코드의 매개효과를 중심으로,” *지식경영연구*, 11권, 2호, 57-73.

### [국외 문헌]

- [1] Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007), Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations, *Academy of Management Review*, 32, 3, 836-863.
- [2] Argyris, C. & Schon, D. (1978), *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading: Addison Wesley.
- [3] Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002), Exploring relationship between corporate social performance and employer attractiveness, *Business Society*, 41, 3, 292-318.
- [4] Bandura, A. (1977), *Social learning theory*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- [5] Bartkus, B. & Glassman, M. (2008), Do firms practice what they preach? the relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 83, 207-216.
- [6] Berger, J., Ridgeway, C., Fisek, M., & Norman, R. (1998), The legitimation and delegitimation of power and prestige orders, *American Sociological Review*, 63, 379-405.
- [7] Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009), Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives, *Journal of Business Ethics*, 85, 257-272.
- [8] Bitektine, A. (2011), Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation, and status, *Academy of Management Review*, 36, 1, 151-179.
- [9] Blair-Loy, M., Wharton, A. S., & Goodstein, J. (2011), Exploring the relationship between mission statements and work-life practices in organizations, *Organization Studies*, 32, 3, 427-450.
- [10] Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007), The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment, *International Journal of Human Resource Management*, 18, 10, 1701-1719.
- [11] Campbell, A. (1997), Mission statements, *Long Range Planning*, 30, 6, 931-932.
- [12] Carroll, A. B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4, 4, 497-505.
- [13] Carroll, G. R. & Wheaton, D. R. (2009), The organizational construction of authenticity: an examination of contemporary food and dining in the U.S., *Research in Organizational Behavior*, 29, 255-282.
- [14] Collins, R. (1989), Toward a neo-meadian sociology of mind, *Symbolic Interaction*, 12, 1, 1-32.
- [15] Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. (2004), Leadership and culture variation: the identification of culturally endorsed leadership profiles, In House, R. J., Hanges, P. J., Javidan,

- M., Dofrman, P. W., & Gupta, V. (eds.), *Leadership, culture, and organization: the GLOBE study of 62 societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 669–719.
- [16] Dornbusch, S. & Scott, W. R. (1975), *Evaluation and the exercise of authority*, San Francisco: Jossey–Bass.
- [17] Epitropaki, O. & Martin, R. (2005), From ideal to real: a longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader–member exchanges and employee outcomes, *Journal of Applied Psychology*, 90, 4, 659–676.
- [18] Fredrickson, B. L. (2006), Unpacking positive emotions: investigating the seeds of human flourishing, *Journal of Positive Psychology*, 1, 57–60.
- [19] Fredrickson, B. L. & Branigan, C. (2005), Positive emotions broaden the scope of attention and thought–action repertoires, *Cognition and Emotion*, 19, 3, 313–332.
- [20] Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010), Leader vision and the development adaptive and proactive performance: a longitudinal study, *Journal of Applied Psychology*, 95, 1, 174–182.
- [21] Groves, K. S. & LaRocca, M. A. (2011), An empirical study of leader ethical values, transformational and transactional leadership, and follower attitudes toward corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 103, 511–528.
- [22] Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980), *Work redesign*, Reading, MA: Addison–Wesley.
- [23] Hari, J. F. Jr, Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1992), *Multivariate data analysis with readings*, NY: Macmillan Publishing Company.
- [24] Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. (2007), Expanding the criterion domain? a quantitative review of the OCB literature, *Journal of Applied Psychology*, 92, 2, 555–566.
- [25] James, L. A. & James, L. R. (1989), Integrating work environment perceptions: explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 74, 5, 739–751.
- [26] Johnson, J. T., Robinson, M. D., & Mitchell, E. B. (2004), Inferences about the authentic self: When do actions say more than mental states?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 5, 615–630.
- [27] Jöreskog, K. G. & Sorbom, D. (1993), *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*, Chicago: Scientific Software International INC.
- [28] Jung, D., Yammarino, F. J. & Lee, J. K. (2009), Moderating role of subordinates’ attitudes on transformational leadership and effectiveness: a multi–cultural and multi–level perspective, *Leadership Quarterly*, 20, 586–603.
- [29] Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011), Fostering good citizenship through ethical leadership: exploring the moderating role of gender and organizational politics, *Journal of Applied Psychology*, 96, 3, 633–642.
- [30] Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009), On the role of positive and negative affectivity in job performance: a meta–analytic investigation, *Journal of Applied Psychology*, 94, 1, 162–176.
- [31] Kegan, R. & Lahey, L. L. (2001), The real reason people won’t change, *Harvard Business Review*, November, 85–92.

- [32] Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996), Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253–266.
- [33] Lawler, E. J., Thye, S. R., & Yoon, J. (2008), Social exchange and micro social order, *American Sociological Review*, 73, 519–542.
- [34] Lin, C., Lyau, N., Tsai, Y., Chen, W., & Chiu, C. (2010), Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors, *Journal of Business Ethics*, 95, 357–372.
- [35] MacDonald, H. A., Sulsky, L. M., & Brown, D. J. (2008), Leadership and perceiver cognition: examining the role of self-identity in implicit leadership theories, *Human Performance*, 21, 333–353.
- [36] Manning, K. C., Bearden, W. O., & Tian, K. (2009), Development and validation of the agents' socially desirable responding (ASDR) scale, *Market Lett*, 20, 31–44.
- [37] McShane, L. & Cunningham, P. (2012), To thine own self be true? employees' judgments of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program, *Journal of Business Ethics*, 108, 1, 81–100.
- [38] Mendonca, M. (2001), Preparing for ethical leadership in organizations, *Canadian Journal of Administrative Science*, 18, 4, 266–276.
- [39] Miller, A. G. & Rorer, L. G. (1982), Toward an understanding of the fundamental attribution error: essay diagnosticity in the attitude attribution paradigm, *Journal of Research in Personality*, 16, 41–59.
- [40] Mintzberg, H. (2009), *Managing*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- [41] Moon, H., Kamdar, D., Mayer, D. M., & Takeuchi, R. (2008), Me or We? the role of personality and justice as other-centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations, *Journal of Applied Psychology*, 93, 1, 84–94.
- [42] Mumford, M. D. & Strange, J. M. (2002), Vision and mental models: the case of charismatic and ideological leadership, In Avolio, B. J. & Yammarino, F. J. (eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead*, Kinglington, Oxford: JAI, 109–142.
- [43] Nahum-Shani, I. & Somech, A. (2011), Leadership, OCB and individual differences: idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB, *Leadership Quarterly*, 22, 353–366.
- [44] Northouse, P. G. (2007), *Leadership: theory and practice*, Thousand Oaks: SAGE publications.
- [45] Organ, D. W. & Ryan, K. (1995), A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 48, 775–802.
- [46] Pawar, B. S. & Eastman, K. K. (1997), The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination, *Academy of Management Review*, 22, 1, 80–109.
- [47] Peterson, D. K. (2004), The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment, *Business Society*, 43, 3, 296–319.
- [48] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003), Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of*

- Applied Psychology, 88, 5, 879–903.
- [49] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990), Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship, *Leadership Quarterly*, 1, 2, 107–142.
- [50] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000), Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 3, 511–561.
- [51] Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009), Individual—and organizational—level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 94, 1, 122–141.
- [52] Rafferty, A. E. & Griffin, M. A. (2004), Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions, *Leadership Quarterly*, 15, 329–354.
- [53] Raudenbush, S., Bryk, A., Cheong, Y. F., Congdon, R., & Du Toit, M. (2004), *HLM6: hierarchical linear and nonlinear modeling*, Lincolnwood, IL: Scientific Software International, Inc.
- [54] Rioux, S. M. & Penner, L. A. (2001), The causes of organizational citizenship behavior: a motivational approach, *Journal of Applied Psychology*, 86, 6, 1306–1314.
- [55] Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*, NY: Free Press.
- [56] Rowley, T. J. (1997), Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences, *Academy of Management Review*, 22, 4, 887–910.
- [57] Rowold, J. & Heinitz, K. (2007), Transformational and charismatic leadership: assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS, *Leadership Quarterly*, 18, 121–133.
- [58] Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006), Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework, *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537–543.
- [59] Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978), A social information processing approach to job attitudes and task design, *Administrative Science Quarterly*, 23, 224–253.
- [60] Snijders, T. A. & Bosker, R. J. (1999), *Multilevel analysis*, Thousand Oaks, CA: SAGE publications Ltd.
- [61] Stets, J. E. & Burke, P. J. (2000), Identity theory and social identity theory, *Social Psychology Quarterly*, 63, 3, 224–237.
- [62] Sully de Luque, M., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008), Unrequited profit: how stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance, *Administrative Science Quarterly*, 53, 626–654.
- [63] Tajfel H. (1982), Social psychology of intergroup relations, *Annual Review of Psychology*, 33, 1–39.
- [64] Tellegen, A. (1982), *Brief manual for the differential personality questionnaire*, Unpublished manuscript, University of Minnesota.
- [65] Thomas, G. M., Walker, H. A., & Zelditch, M. Jr. (1986), Legitimacy and collective action, *Social Forces*, 65, 2, 378–404.
- [66] Van Buren III, H. J. (2005), An employee-centered model of corporate social

- performance, *Business Ethics Quarterly*, 15, 4, 687–709.
- [67] Waldman, D. A. & Siegel, D. (2008), Defining the socially responsible leader, *Leadership Quarterly*, 19, 117–131.
- [68] Waldman, D. A., Siegel, D. S., Javidan, M. (2006), Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility, *Journal of Management Studies*, 43, 8, 1703–1725.
- [69] Walker, H.A., Rogers, L., & Zelditch, M. Jr.(1988), Legitimacy and collective action: a research note, *Social Forces*, 67, 1, 216–228.
- [70] Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010), Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: a cross-level investigation, *Journal of Applied Psychology*, 95, 3, 517–529.
- [71] Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005), Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 48, 3, 420–432.
- [72] Werther, Jr. W. B. & Chandler, D. (2011), *Strategic corporate social responsibility*, Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- [73] Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17, 3, 601–617.
- [74] Wood, D. J. & Jones, R. E. (1995), Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance, *International Journal of Organizational Analysis*, 3, 3, 229–267.
- [75] Yoon, J. & Thye, S. (2000), Supervisor support in the work place: legitimacy and positive affectivity, *Journal of Social Psychology*, 140, 3, 295–316.
- [76] Yoon, J. & Thye, S. (2011). A theoretical model and new test of managerial legitimacy in work teams. *Social Forces*. 90, 2, 639–659.
- [77] Zelditch, M. Jr. & Walker, H. A. (1984), Legitimacy and the stability of authority, *Advances in Group Processes*, 1, 1–25.

● 저 자 소 개 ●



이 수 정 (Soojung Lee)

이화여자대학교 경영대학 경영학과에서 인사조직 전공으로 박사학위를 취득하고, 현재 미국 코넬대학교 조직행동론학과 포스트닥 연구원으로 있다. 주요 연구관심 분야는 기업의 사회적 책임, 정당성, 이해관계자, 파워, 공유책임감, 정서, 진성 리더십, 윤리적 리더십 등이다.



윤 정 구 (Jeongkoo Yoon)

이화여자대학교 경영대학 경영학과 교수 및 미국 코넬 대학교 조직행동론학과 겸임교수로 재직 중이다. 현 (사)대한리더십학회 학회장으로 재직하고 있다. 관심 분야는 조직이론, 리더십, 조직변화 및 조직정치 등이다. 주요저서로는 “100년 기업의 변화경영 (2010 지식노마드)”, “진정성이란 무엇인가 (2012, 한양)”, Social Commitment in a Depersonalized World (2009, Russell Sage Foundation)이 있다.

<부록 1>

1. CSR활동에 대한 종업원의 정당성 인식

- (1) 나는 우리회사의 사회적 책임활동은 타당하다고 생각한다.
- (2) 나는 우리회사의 사회적 책임활동은 적절하다고 생각한다.
- (3) 나는 우리회사의 사회적 책임활동은 충분히 의미가 있다고 생각한다.
- (4) 나는 우리회사의 사회적 책임활동은 정당하다고 생각한다.
- (5) 나는 우리회사의 사회적 책임활동은 합당하다고 생각한다.

2. 비전적 리더십

- (1) 최고경영자를 비롯한 고위임원들은 미래에 일어날 수 있는 일들에 대한 시나리오를 작성해보고자 노력한다.

- (2) 최고경영자와 고위임원들은 에너지가 넘치고 동기부여되어 있으며 매우 열심이다.

- (3) 최고경영자와 고위임원들은 미래에 대한 계획을 세우고 이를 근거로 행동한다.

- (4) 최고경영자와 고위임원들은 관련된 과업에 대한 지식과 정보를 훤히 꿰뚫고 있다.

- (5) 최고경영자와 고위임원들은 우리회사가 나아가야 할 방향에 대해 명확히 이해하고 있다.

- (6) 최고경영자와 고위임원들은 직관력과 통찰력이 뛰어나다.

3. 조직시민행동

- (1) 나는 결근한 동료의 일을 대신해주었다.
- (2) 나는 동료가 일이 많거나 어려움이 있을 때 기꺼이 도와주었다.
- (3) 나는 상사가 요청하지 않아도 상사의 일을 도와주었다.
- (4) 나는 따로 시간을 내어 동료의 개인적 어려움

이나 근심걱정을 들어주었다.

(5) 나는 새로운 사람이 오면 그가 업무에 적응할 수 있도록 도와주었다.

(6) 나는 동료의 개인적 관심사항에 대해 신경을 써주었다.

(7) 나는 동료와 정보를 공유했다.

(8) 나는 결근, 지각, 조퇴를 거의 하지 않았다.

(9) 나는 회사의 비품이나 재산을 소중하게 여겼다.

(10) 나는 다소 긴 작업휴식시간을 가졌다 (R).

(11) 나는 회사에서 개인적인 일, 잡담, 또는 전화로 많은 시간을 보낸 적이 있다 (R).

(12) 나는 회사에서 사소한 일에도 불평하였다 (R).

(13) 나는 보는 사람이 없어도 회사의 공식적인 규칙이나 규정을 준수했다.

#### 4. 사회적 바람직성 성향

(1) 회사의 어떤 관리자도 직무에 불만족을 느끼지 않는다.

(2) 회사의 모든 종업원은 뛰어난 성과를 보인다.

(3) 회사의 종업원들은 항상 믿을 수 있다.

#### 5. 긍정정서

(1) 나는 정말 멋진 인생을 살고 있다.

(2) 나는 매일 재미있는 일을 하고 있다.

(3) 나에게 인생이란 아주 멋진 모험과 같다.

#### 6. 부정정서

(1) 나는 자주 걱정거리를 달고 다닌다.

(2) 나는 가끔씩 사소한 일에도 짜증이 난다.

(3) 나는 막다른 골목에 다다른 것 같은 느낌을 받을 때가 많다.

#### 7. 정서적 애착

본 연구에서는 화살표의 양 끝에 위치되어져 있는 두 개의 형용사로 짝지어진 각 문항들에 대하여 응답자들이 평소 자신이 몸담고 있는 조직에 대해 가지고 있는 감정에 해당되는 번호를 표시하도록 하여 정서적 애착을 측정하였다 (7점 척도).

각 문항의 구체적 형용사는 다음과 같다:

(1) 부끄러움 - 자부심

(2) 배신감 - 감사함

(3) 분리감 - 애착

(4) 소외감 - 소속감

(5) 불충심 - 충성심