

조직미덕이 조직구성원의 태도에 미치는 영향

-정서적 몰입과 집단적 자긍심을 매개로-

고성훈* · 문태원**

〈요 약〉

본 연구는 조직내부와 조직외부를 향한 조직의 미덕적 행위가 조직구성원에게 어떻게 영향을 미치게 되는지 보고자 하였다. 연구1에서는 국내기업의 직장인들을 대상으로 국내 기업의 미덕적 행위에 대해서 파악하였으며 이러한 미덕적 행위가 결과적으로 조직 구성원에게 어떤 영향을 미치는지에 관해서 인터뷰를 통한 질적 연구를 수행하였다. 연구1의 결과를 기반으로 연구2에서는 국내 기업 253명의 조직구성원들을 대상으로 실증적 연구를 실시하였다. 연구1의 결과, 국내 직장인들은 조직미덕을 조직내부(조직 구성원)를 위한 미덕행위와 조직외부(사회)를 위한 미덕행위로 인식하고 있었다. 또한 조직 내부의 미덕적 행위는 정서적 몰입을 불러 일으켰으며 조직 외부의 미덕적 행위는 집단적 자긍심을 발생시켰다. 연구2의 결과, 조직 내부의 미덕적 행위는 정서적 몰입에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직 내부의 미덕적 행위는 정서적 몰입을 매개로 조직시민행동과 조직 충성도에는 정(+)의 영향을 미치며, 감정적 소진에는 부(-)의 영향을 미치는 매개효과를 밝혀냈다. 한편, 조직 외부의 미덕적 행위 역시 집단적 자긍심에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직 외부의 미덕적 행위는 집단적 자긍심을 매개로 조직시민행동과 조직 충성도에는 정(+)의 영향을 미치며, 감정적 소진에는 부(-)의 영향을 미치는 매개효과를 검증하였다.

핵심키워드: 조직 내 미덕, 조직 외 미덕, 정서적 몰입, 집단적 자긍심, 조직시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진

논문접수일: 2014년 09월 20일 수정일: 2014년 11월 24일 게재확정일: 2014년 12월 02일

* 홍익대학교 경영학과 시간강사(제1저자), baumhoffnung@naver.com

** 홍익대학교 경영학과 부교수(공동저자), twmoon@hongik.ac.kr

I. 서론

기존의 심리학에서는 사람들의 긍정적 측면을 간과한 채 인간의 역기능을 지나치게 강조해왔다. 1998년 Martin Seligman에 의해 창시된 긍정심리학은 인간의 긍정적인 심리적 측면을 과학적으로 연구하고, 인간의 행복과 성장을 지향하는 학문이다(권석만, 2010). 이는 2차 세계대전 이후 정신장애, 심리적 결함, 부적응 행동, 이상 심리 등 인간의 부정적인 측면에 관심을 두고 치료에 집중했던 기존 심리학에 대한 반성에서 출발했는데, 행복한 삶을 영위하기 위해서는 부정적 측면의 이해와 제거를 중시하는 질병모델로부터, 긍정적 변화와 향상에 관심을 두고 행복과 성장을 지향하는 예방·성장모델로의 발상의 전환이었다. 최근 긍정 심리학이 주목받기 시작하면서 조직 행동 연구에서도 인간의 긍정적 측면을 강조하는 조직 미덕(organizational virtue), 컴패션(compassion)과 같은 연구가 진행되고 있다 (Dutton et al., 2002; Cameron, Dutton, & Quinn, 2003; Cameron & Caza, 2004; Frost, 2003; Kahn, 1993).

Cameron(2003)은 조직 미덕을 조직구성원의 긍정적 이탈(positive deviance) 표출을 촉진하는 조직의 능력과 자질 및 내재하는 속성이라고 정의하였다. Cameron(2003)의 연구에서 미덕이란 개인이 되고자 열망하는 가장 최선의 상태라고 정의하고, 용서, 낙관주의, 동정, 진실성, 감사, 사랑, 겸손 등 여섯 가지로 미덕을 구분했다. Peterson & Seligman(2004)는 미덕은 도덕적 선행과 연관되어 있는 개념으로서 단지 자기중심적 이익을 뛰어넘어 사회적 향상으로 확장되는 초월론적 행위라고 정의하였다. 그동안 미덕은 사회적 보수주의, 종교학, 도덕적 독단주의 등과 관련이 있다고 생각되어져왔기 때문에 과학적 조직관리 및 조직행동과는 무관하다고 여겨졌다

(Chapman & Galston, 1992; Schimmel, 1997). 하지만 최근 연구들에서 희망, 고마움, 용서, 컴패션 등 미덕과 유사한 개념이 조직과 조직구성원에게 긍정적 영향을 미친다는 것이 밝혀지면서 조직미덕이 학계에 주목을 받고 있다 (Snyder, 1994; Sternberg, 1998; Peterson & Seligman, 2002; Peterson & Bossio, 1991; Harker & Keltner, 2001; Emmons, 1999).

Peterson & Seligman(2004)은 조직 미덕의 실증적인 검증을 위해 미덕 측정 척도(values in action: VIA)를 개발하였다. 미덕의 하위 요소 중 희망(미래에 대해 기대하고 성취하기 위해 노력하기), 고마움(일어난 일을 깨닫고 감사하기), 용서(잘못을 저지른 사람을 용서하고 단점을 수용하기), 이들은 조직과 조직구성원들의 긍정적 감정과 집단적 자긍심을 강화시켜주는 것으로 밝혀졌다(Peterson & Seligman, 2004). 또한 미덕과 유사한 개념으로서 컴패션을 조직 내 구성원들이 경험하게 될 때 긍정적 감정이 발생하게 되어(Lilius et al., 2008) 개인의 긍정적 정체성은 점점 더 커지게 되고, 이로 인해 조직에 대한 몰입은 더욱 커지게 된다(Lilius et al., 2008; Dutton, Roberts., & Bednad, 2010).

특히 Cameron (2003)은 조직레벨에서 조직 미덕이 조직의 업무성과에 정의 효과가 있음을 보여 주었다. 하지만 개인레벨에서 조직의 미덕적 행위가 조직구성원의 인식에 어떻게 영향을 미치는지, 또 이를 통해서 조직구성원의 태도와 행동에 어떻게 영향을 미치는가에 관한 연구는 매우 부족하다. 더욱이 지금까지 조직미덕에 관련된 연구들은 주로 국외 기업을 대상으로 진행되었기 때문에 국내기업의 직장인들이 조직미덕을 어떻게 인식하고 이해하고 있는지에 대한 연구도 이루어지지 않았다. Peterson & Seligman (2004)의 미덕에 관한 연구와 Cameron(2003)의 선행 연구 역시 개인차원에서 국내기업을 대상

으로 한 연구가 아닌 만큼 본 연구는 이들의 연구와는 다르게 개인차원에서 미덕적 행위를 분석하였다.

이러한 연구의 필요성에 따라, 본 연구는 조직미덕에 대한 질적, 양적 연구를 수행하여 국내기업 직장인이 조직 미덕을 어떻게 인식하고 이해하고 있는지, 조직미덕이 조직구성원에게 미치는 영향을 실증적으로 보여주고자 한다. 먼저 연구1에서는 국내 기업의 직장인들을 대상으로 한 인터뷰를 통해 조직의 미덕을 어떻게 인식하고 있는지 알아보려고 했다. 각 나라의 문화에 따라 조직미덕의 개념이나 구체적인 행위가 다를 수 있기 때문에 다른 문화권에서의 조직미덕의 행위가 국내에서는 다르게 나타날 수 있다. 또한 조직미덕이 조직구성원의 태도와 행동에 어떤 영향을 미치는지 개방, 축, 선택코딩을 통해서 분석하였다. 기존의 조직미덕 연구와 다르게, 본 연구는 국내기업 직장인들이 조직미덕을 조직이 조직내부를 위한 미덕 행위뿐만 아니라 외부(사회)를 향한 미덕행위로 인식하고 있다는 것을 밝혔다. 연구2는 연구1 결과를 통해 산출된 이론적 모델, 즉 조직내부를 향한 미덕과 조직외부를 향한 미덕이 조직구성원에게 각각 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 보여주고자 했다. 따라서 본 연구에서는 조직의 내부 및 외부에 향한 미덕적 행위에 대한 조직구성원의 인식이 각각 정서적 몰입과 집단적 자긍심을 매개로하여, 조직구성원의 감정적 소진과 충성도 그리고 조직시민행동과 어떻게 연계되는지 살펴보고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 미덕

긍정심리학은 행복에 대한 두 가지 철학적 주

장, 즉 행복이란 개인이 자신의 삶에 대해서 만족스럽게 느끼는 주관적인 상태라는 쾌락주의적 입장과 성격적 강점과 덕목을 충분히 계발하고 발휘함으로써 인생의 중요한 영역에서 의미 있는 삶을 구현하는 것이라는 자아 실현적 입장에 근거하고 있다(권석만, 2010).

긍정심리학의 주요 연구 주제는 긍정상태(positive states), 긍정특질(positive traits), 긍정기관(positive institutions)인데, 이 중에서 긍정특질에 관한 연구는 개인이 지니는 긍정적 특질, 즉 개인의 긍정적인 성격특성과 강점을 밝히고 계발하는 것이다. 인간의 긍정적 특질을 밝히는 일은 그 자체로도 의미 있는 일이지만 행복을 증진하기 위해 필수적인 일이기도 하다. 긍정적 특질에 관한 관심은 자기실현적 행복관 즉, 개인이 지닌 재능과 강점을 충분히 발휘함으로써 행복한 삶을 누릴 수 있다는 관점과 연관되어 있다(권석만, 2010).

무엇보다 최근에 긍정심리학의 기초를 놓은 미국의 Peterson & Seligman(2004)는 여러 긍정심리학자들과 함께 인간의 긍정적 특질, 다시 말해 미덕과 성격강점의 분류체계를 개발하려는 노력을 기울여왔으며, 그 결과 6개의 미덕과 24개의 성격강점으로 대표되는 VIA(Values In Action) 강점척도를 개발하였다. 미덕(virtues)은 도덕 철학자들과 종교사상가들이 가치 있게 여긴 핵심적인 특성으로 지혜(wisdom), 용기(courage), 인간애(humanity), 정의감(justice), 절제(temperance), 초월성(transcendence)을 의미한다(문용린 외, 2008).

지혜는 지식의 획득과 사용을 포함하는 인지적 강점이고, 용기는 내적·외적 반대에 직면하여 목표를 성취하기 위한 의지의 사용을 포함하는 정서적 강점이다. 인간에는 타인을 돌보고 친구가 되어주는 것을 포함하는 인간다움의 강점이다. 절제는 무절제와 반대되는 개념이면서 무절

제를 막는 강점이고, 초월성은 보다 큰 우주와 점진적으로 연결되어 의미를 제공하는 강점이다 (Peterson & Seligman, 2004).

미덕의 보다 구체적인 내용을 설명하고 있는 성격강점(character strength)은 덕목을 정의하는 심리학적 구성요소로서 미덕이 형성 되는 과정과 메커니즘을 의미한다. 달리 말하면 성격강점은 미덕의 다른 하위 요소들을 설명해주는 메커니즘이라고 할 수 있다. 예를 들면 지혜의 덕목은 창의성, 호기심, 학구열, 개방성 같은 것을 의미하고, 연구자들이 통찰이라고 명명하는 삶에 대한 '큰 그림'을 갖는 것을 통해 성취될 수가 있다. 이러한 강점들은 그것이 모두 지식의 획득과 사용을 필요로 한다는 점에서 유사하기도 하면서 또한 서로 구별될 수 있는 것들이다(Peterson & Seligman, 2004).

미덕은 개인과 조직이 최상의 상태에 있을 때 그들이 열망하는 것과 연관 된다. 미덕의 상태는 독특하게 인간에게 속해 있으며, 미덕들은 번영, 고상함, 그리고 활력을 나타낸다. 총체적 수준에서 미덕은 조직, 공동체, 그리고 문화와 관련을 맺어왔고, 미덕의 개념은 최근까지 과학적 공동체 내에서 호의를 보이는 것으로 인식되어왔다 (Cameron & Caza, 2004; Cameron & Lavine, 2006).

Cameron et al.(2004)의 연구에서는 3가지 주요한 속성으로 조직 연구에서 타당하게 설명할 수 있는 미덕과 관련 된 도덕적 선함, 인간적인 영향, 사회적 향상을 다루고 있다. 첫째, 미덕은 도덕적 선함과 연관되어 있다. 이것은 무엇이 선하고, 옳고, 가치 있는지를 나타내어 준다 (Peterson,2003; Weiner,1993). 여기서 미덕이라는 것은 아리스토텔레스가 사랑, 지혜, 충만 같은 '첫 번째 의도의 선함' 또는 '자신의 목적을 위하여 그 자체로서 선한 것'이라고 이름 붙인 것과 매우 밀접하게 연관된다. 둘째, 미덕은 의미

있는 목적과 초월적 원칙을 갖고 인간 존재의 개인적인 번영과 도덕적 특성, 인간의 강인함, 자기 통제, 탄력성과 연관되어 있다(Dent, 1984; Emmons, 1999; Roberts, 1988). 셋째, 미덕은 단지 자기중심적 이익을 뛰어넘어 사회적 향상으로 확장되는 특성을 지니고 있다. 미덕은 행위자의 도구적 바램을 초월하는 사회적 가치를 창조해 낸다. 또한 보상은 관계없이 타인에 대한 이익을 발생시키는 것이 미덕이다(Aristotle, 1995).

2. 미덕과 조직 구성원

사회정체성이론(Social Identity Theory)에 의하면 한 조직에 동일시하고, 조직 충성도가 높은 조직구성원은 자신의 조직 가치에 내재화되어 조직을 대신해 노력하려는 의지를 보이고 그 조직의 멤버십을 유지하려고 한다(Ashforth & Mael, 1989). 즉, 조직 내에서 조직구성원들이 미덕적 행위를 받게 되면 긍정적 정서를 유발시키게 되고, 조직 동일시나 조직 충성도가 증가하게 된다(Adams, 1965). 이러한 긍정적 정서는 개인적이고 개별적으로 경험되어지는 과정이므로 조직 충성도를 느끼는 정도는 개인마다 차이가 있다(Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Turner,1982).

Dutton & Heaphy(2003)은 조직구성원들 간에 생기를 생성하는 '높은 질적 연대감(high-quality connection)'이라는 개념을 사용해 조직 내에서 조직구성원들이 미덕적 행위들을 받게 되면, 서로간의 '높은 질적 연대감(HQC)'이 형성이 되고, 더욱 조직과 가까워지는 계기가 된다고 언급하고 있다. 본 연구에서 정보제공자들이 인터뷰에서 언급하고 있는 내용도 조직 내에서 '동기모임' 같은 미덕적 행위를 받았을 경우 조직 구성원들은 더욱 조직에 대해 애착을 느끼면서 조직에

몰입하거나 조직 충성도를 경험하게 된다고 말하고 있다.

Cameron(2003)은 조직의 긍정적 특성을 조직의 미덕(virtuousness)이라는 개념으로 정의하면서 미덕적 행위를 통해 조직이 더욱 긍정적 성격을 띤다고 주장한다. 미덕을 갖춘 조직이란 인간적 성숙, 도덕적 선, 사회발전에의 기여 등의 3요소를 가지고 있어야 한다고 보았다(Cameron, 2003). 다시 말해, 인간을 성숙하게 하고, 가치롭게 할 수 있어야 하며, 이익이나 명성, 권력 등을 얻기 위한 선행이 아닌 사랑, 지혜 등과 같이 그 자체만으로도 좋은 가치를 지니고 있는 최고의 선을 추구하여야 하며, 상호 호혜성에 관계없이 조직 내 구성원들을 포함한 사회의 다른 타인에게까지 이익을 가져다주어야 진정한 미덕을 갖춘 조직이라고 Cameron(2003)은 주장하고 있다.

그러므로 조직 내에서 조직 구성원들이 받게 되는 미덕적 행위는 조직 내 구성원들에게 행하는 사랑의 표현이며, 이러한 미덕적 행위들을 통해 긍정적 정서를 유발한 조직은 미덕을 갖춘 조직으로서 조직구성원들로 하여금 '높은 질적 연대감'(HQC)을 형성시키고, 결국 정서적 몰입이나 집단적 자긍심, 또는 조직충성도를 강화시키는 역할을 하게 된다(임창희·홍용기, 2012).

III. 연구

1. 표본 설계

본 연구에서는 국내 기업의 직장인들을 대상으로 인터뷰를 실시하여, 국내기업 직장인들이 경험하는 조직의 내부 및 외부에 대한 미덕행위에 대해 알아보고 그를 통해 어떤 영향을 받고 있는지 분석하였다. 인터뷰 실시 전에 조직미덕

의 정의와 기존연구의 조직미덕의 예를 먼저 설명하여 참가자들의 이해를 도왔다. 인터뷰에서는 직장생활 중 자신이 직접 경험한 조직미덕을 구체적으로 말하도록 요청하였다. 인터뷰 대상의 근무기간은 1년 내외로 설정하였다. 그 이유는 막연하게 생각 되던 직장에 대한 생각이 1년 내외로 근무하고 나면 구체적으로 바뀔 뿐 아니라 이직의도가 가장 높아질 때이기에 조직에 대한 평가를 할 시기이기 때문이다. 본 연구에서는 제조업, IT업, 서비스업, 광고업 등에 속한 9명의 조직구성원들을 대상으로 남성 33.3%(3명)과 여성 66.7%(6명)으로 구성되었다. 평균연령은 28.1세이고 평균 근무기간은 1.39년 이었다. 학력별로는 대학원 이상 22.2%(2명)과 대졸 87.8%(7명)으로 구성되었다.

2. 데이터 수집 및 분석

연구1에서 실행한 인터뷰는 국내 기업의 직장인들이 조직미덕을 어떻게 이해하고 인식하는지, 또한 조직이 행하는 미덕행위가 조직구성원들에게 어떠한 영향을 미치는지에 대해 초점을 맞추었다. 반구조화 된 인터뷰(semi-structured interview)를 실시하였고, 각 인터뷰 시간은 15분~30분 정도 소요 되었다. 반 구조화된 인터뷰는 피면담자의 경험과 상황을 그들의 언어와 관점으로 이해하기 위해 면담자와 얼굴을 맞대고 대화하는 것을 뜻한다. 정보제공자들에게 미덕적 행위에 대한 개념을 구체적인 사례를 들어가며 설명한 후 '조직의 미덕적 행위는 무엇인가'라는 포괄적 질문을 제시하면서 인터뷰를 시작하였다. 인터뷰는 세 가지 핵심 질문으로 나누어서 진행했다. 첫째, 인터뷰 참가자가 회사 내에서 경험한 조직미덕에 대해서 자세히 질문했으며, 두 번째 질문으로는 조직 내 미덕을 경험 후 어떠한 감정 또는 정체성의 변화가 일어났는지,

마지막으로는 이로 인해서 행동과 태도에 변화가 있었는가에 대해서 질문했다. 정보제공자가 생소하게 생각할 수 있는 용어들은 사전에 쉽게 풀어서 설명하여 주었고, 자연스러운 생각과 인터뷰를 이끌어내기 위해 인터뷰 질문지의 내용을 정보제공자들이 이해할 수 있는 용어로 인터뷰 질문지를 작성하여 진행하였다. 그러나 개방형 인터뷰이기 때문에 준비된 인터뷰 질문에 적합한 대답이 나오지 않더라도 정보제공자가 하고 싶은 이야기를 충분히 할 수 있도록 하였다.

본 연구는 인터뷰 내용 분석을 위해서 개방코딩, 축코딩, 선택코딩을 실시하였다. 개방코딩은 자료나 현상에서 개념을 도출하고, 자료의 속성(properties)과 차원(dimensions)에 따라 범주화하는(categorizing) 작업이다. 인터뷰를 하면서 연구자의 이론적 민감성에 따라 떠오른 생각들과 정보 제공자가 강조하는 단어, 반복되는 어구, 맥락상 의미 등은 메모 하며 개방 코딩이 진행되었다(Miles & Huberman, 2009).

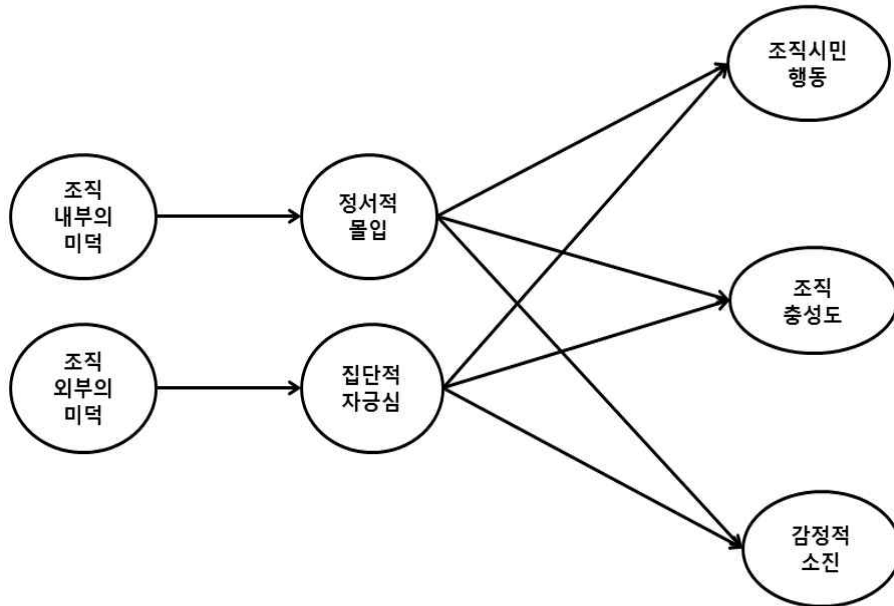
개방코딩 후 유사한 범주들을 모아서 축 코딩을 실행하였다. 축 코딩은 개방코딩으로 분석한 자료들을 재조합하는 과정이다. 개방코딩으로 도출한 개념들을 차이점과 유사점을 비교, 대조하여 유사한 자료와 사건들을 하나의 범주로 묶는 작업이 축 코딩이다. (Strauss & Corbin, 2008).

마지막으로 개방코딩과 축 코딩을 통해서 추출된 개념과 범주들을 정교화하는 과정을 통해 패러다임 모형과 중심적인 주제가 되는 핵심범주를 도출하는 작업인 선택코딩을 실행하였다. 도출된 핵심범주는 다른 범주들과 비교·대조하여 관계성에 따라 가설적 관계의 진술이 만들어지며, 이를 토대로 서술적 이야기(storyline)가 작성된다. 분석 자료와 가설적 진술문, 서술적 이야기에서 반복적으로 나타나는 범주들을 유형화하여 이론화하면 근거이론 방법을 이용한 연구절

차가 마무리된다(Strauss, 2001). 요약하자면, 본 연구에서는 개방코딩 후 유사한 범주들을 모아서 축 코딩을 한 후 마지막으로 선택코딩을 실행했다.

3. 결론 및 연구모형

인터뷰를 통해 한국 직장인들이 생각하는 조직의 미덕에 대해 알아본 결과 조직의 미덕은 크게 조직내부를 향한 미덕과 조직외부를 향한 미덕으로 구분되었다. 인터뷰 내용을 분석결과, 국내 직장인들은 조직 내부의 미덕적 행위를 조직구성원의 건강한 삶과 조직에서의 적응들 돕기 위해 조직과 동료들로부터 주어지는 시간적, 물질, 감정적 지원이라 인식하고 있었고, 조직 외부의 미덕적 행위를 지역사회의 개선과 발전을 위해 조직이 외부 사회에 제공하는 금전적, 비금전적 지원이라 인식하고 있었다. 또한 인터뷰를 통해 조직 내부의 미덕적 행위는 조직구성원들의 정서적 몰입(affective commitment)을 일으켰고, 이를 통해 조직시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진에 영향을 미치고 있음을 알게 되었다. 한편 조직 외부의 미덕적 행위는 집단적 자긍심(collective self esteem)을 발전시키고 이를 통해 역시 조직시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진에 영향을 준다는 것을 밝혀냈다. 이러한 질적 연구 분석을 통해서 <그림 1>과 같은 연구모형을 도출했다(Creswell, 2010).



<그림 1> 연구모형

3.1 조직 내부의 미덕행위

인터뷰 참가자들은 직장생활에서 경험하는 조직미덕을 조직이 조직구성원을 위해서 행하는 지원 및 도움행위라고 인식하고 있었다. 대부분의 참가자들은 조직내부를 향한 미덕행위를 조직에서 제공되는 인센티브 및 휴가지원과 동료로부터의 칭찬, 위로, 관심 등의 감정적 지원 및 경조사 참석 등의 시간적/물질적 지원으로 인식하고 있었다. 아래 인터뷰 내용들은 조직 내부의 미덕적 행위에 대한 핵심범주 도출을 위해 사용된 정보제공자들의 인터뷰들이다.

뭐, 있는 것들을 생각해보면 보너스를 준다던가, 보상을 해주는 보너스를 준다던가 그리고 그 머라 그러지 보상, 보너스나 해외여행 뭐 이런, 이런 것들...

- 잡지사 근무 3년차 000(33) 남.

조직구성원에게 제일 큰 거는 일단 적게 일시키고 돈 많이 주는 것. 그게 뭐 연말에 인센티브가 될 수 있겠고...

- 마케팅 조사 서비스업 근무 1년차 XXX(30) 남.

몇 명 정보제공자의 인터뷰 내용을 바탕으로 이들이 언급한 조직 내부의 미덕에 대한 인터뷰 내용을 개방코딩, 축 코딩, 선택 코딩 한 후 총괄용어로서 핵심범주를 도출하였다. 그 결과, 최종 핵심범주로서 조직 내부의 미덕은 조직으로부터 받는 미덕과 동료(팀)로부터 받는 미덕으로 분석되었다. 조직 내부의 미덕에 대한 질적 연구 코딩은 아래<표 1>과 같다.

<표 1> 조직 내부의 미덕에 대한 코딩

	핵심 범주	선택 코딩	축 코딩	개방코딩
조직내부를 향한 미덕적 행위	조직으로부터 받는 미덕	금전적 지원	인센티브	인센티브
				보너스
				여행비 지원
			휴식보장	리프레쉬
				휴식
				출산육아 휴직
		복지	석박사지원	
			육성지원	
			회식	
	비금전적 지원	분위기	휴가를 잘 쓸 수 있는 분위기	
			유연한 조직문화	
			이직에 대한 유연한 인식	
	기타	기타	임원과 면담	
			임원과의 유대관계	
			직무적 신뢰 표현	
	동료(팀)로부터 받는 미덕	감정적 지원	유대관계형성	휴가 등 자리를 비울 때 백업
				동료모임
				권한부여
개인적인 일에 대한 배려				
칭찬과 관심				
동료상사와의 갈등해결				
고충해결		고충해결	조언과 덕담	
			고민상담	
			따로 불러서 휴식시간 부여	
시간/물적 지원	기타	경조사 지원		
		술자리		

3.2 조직 내부의 미덕적 행위가 조직구성원에게 미치는 영향

다음으로 인터뷰 참가자들이 경험한 조직 내부의 미덕적 행위가 조직 및 동료에 대해 느끼는 감정 및 생각에 어떻게 영향을 미치는지 질문하였다. 정보제공자들의 인터뷰 내용 일부를 요약하면 아래와 같다.

먼저, 미덕을 경험할 때 제일 먼저 느끼는 게 오래 다니고 싶어요... 사람마다 차이가 있겠지만 일단 여기에 대해서 내가 안정감을 느끼는 부분이 크니까 아... 조금 더 있어도 충분한 복지가 개선될 수 있는 가치가있는 회사다라는 게 느껴지니까. 그게 일 번인 것 같구. 그리고 뿌듯하죠. 소속감을 느끼는 그런 거 있잖아요. 누구는 해주고 안 해주고가 아니라 모든 직원들을 위한 배려니까... 소속감을 느끼며 회사에 대한 애착과

업무몰입도도 올라가고...

- 제약회사 회계부서 근무 1년차 ◇◇◇(26) 여.

대부분의 인터뷰 참가자들은 조직내부의 미덕을 경험하면 회사 및 동료에 대한 애착과 함께 회사에 오래 남기를 원했다. 다시 말해서 조직내부의 미덕을 경험하면 정서적 몰입(affective commitment)이 높아졌다. 정서적 몰입은 조직과 구성원의 가치가 일치함으로써 조직에 남아있기를 원하는 몰입의 형태이다(Gergen, 1999). “조직에 대한 선호도를 근간으로 한 조직에 대한 감정적인 애착”의 정도를 의미하고 이는 긍정적인 감정의 애착이 중심이 된다. Mowday et al.(1979)은 정서적 몰입의 개념을 조직에 대한

강하고 긍정적인 태도의 집합이라고 표현하였으며, 조직의 궁극적 목적과 공감하는 가치를 통해 나타난다고 하였다. 이와 같이 조직 내부의 미덕적 행위를 경험한 인터뷰 참가자들이 조직에 대해 느끼는 감정이나 동료에 대한 인식을 분석한 결과, 정서적 몰입이라는 요소로 귀결됨을 찾아내었다. 조직 내부의 미덕을 경험한 조직구성원들은 고마움, 자랑스러움, 안정감, 소속감, 배려 등의 인식과 감정이 생성되어 정서적몰입이 높아짐을 경험했다. 조직내부 미덕을 경험한 후 감정과 사고의 변화를 나타내 주는 개방코딩, 축코딩, 선택 코딩은 아래의 <표 2>와 같다.

<표 2> 조직 내부의 미덕과 정서적 몰입

	핵심범주	질적 연구 코딩			
		선택 코딩	축 코딩	개방코딩	
조직내부를 향한 미덕적 행위	조직으로부터 받는 미덕을 통한 정서적 몰입	업무몰입	긍정적 감정	이보다 좋음	
			자랑스러움	뿌듯함	
			긍정적 업무관련 정체성	업무에 대한 자신감	
		조직몰입	안정적인 업무처리	가치가 있는 회사	
			이직의도 감소	업무에 대한 즐거움	
				업무지원에 대한 고마움	오래 다니고 싶음
	동료(팀)로부터 받는 미덕을 통한 정서적 몰입	조직구성원들에 대한 몰입	고마움	애착심	
			소속감	업무 몰입도	
		자신의 업무에 대한 관심과 몰입	긍정적 자기 효능감	동료들의 배려	소속감을 느낌
				배려심	배려심
			긍정적 업무 정체성	너무 고마움	너무 감사함
				의미부여	동료에

마지막으로 조직 내부의 미덕적 행위를 경험하면 정서적 몰입을 통해 참가자의 태도, 행동이 변화했음을 아래 인터뷰 예를 통해서 알 수 있었다. 특히 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)과 조직 충성도 (Organizational Loyalty), 감정적 소진(Emotional Exhaustion)에 영향을 미치고 있음을 알아내었다. 조직내부 미덕을 경험한 후 정서적 몰입을 통해서 조직구성원의 행동과 태도의 변화를 나타낸 인터뷰 내용

과코딩은 아래의 <표3>와 같다.

...(중략) 딱 그 일이 있고나서... 그게 선배가 애기해준 거거든요... 그래서 동은 선배가 시킨 일은 인건 완전 잘해야 되는 일인 거예요...(중략) 그런 얘기를 하니깐 되게... 약간 충성심이라고 하면 좀 오바 같은데 되게... 그런 마음이 많이 생기고... 더 열심히 했죠. 그래서... 실제로.

- 홍보회사 근무 1년차 ♀♀(27) 여.

<표 3> 조직 내부의 미덕과 결과변수

	핵심범주	선택코딩(결과변수)	축 코딩	개방코딩
조직 내부를 향한 조직 미덕	조직으로부터 받는 미덕을 통한 결과변수	충성도	회사에 대한 애사심	복지가 좋음 복지에 대한 고마움
			회사에 대한 잔류의지	회사를 오래 다니고 싶다 동종 업계로 이직의도 없음
		조직시민행동	주어진 직무를 열심히 수행	약간 충성심
			직무 외 업무 솔선수범	무엇이든 열심히
		직무소진 감소	직무에 대한 즐거움	고마운 충고 복지가 좀 더 좋음
			업무스트레스 해소	업무스트레스 상담
	동료(팀)로부터 받는 미덕을 통한 결과변수	충성도	회사를 오래 다니고 싶다	애사심이 생김
			소속감	우리 회사
		조직시민행동	주어진 직무를 열심히 수행	부장님을 봐서라도
			직무 외 동료에 대한 배려	고마운 충고
			동료에게 피해 안가도록 함	업무 성실성
		직무소진 감소	고충상담	동료들의 권면
			개인적인 고민 해결	회식자리
				동기모임
			대화 등을 통해 리프레쉬	동료들과의 대화

3.3 조직 외부의 미덕행위

인터뷰 참가자들은 조직미덕을 조직이 조직구성원을 위해서 행하는 지원행위와 함께, 조직이 사회를 위해서 봉사하거나 기업의 사회적 책임(CSR)을 충실히 하는 것으로 인식하고 있었다. 대부분의 참가자들은 조직외부를 향한 미덕행위를 법에 규정되지 않는으나 기업에게 기대되는 행동, 특히 사회 통념에 의해 형성된 윤리적 기준을 따르고 기업의 개별적인 판단이나 선택에 따라 문화 활동이나 기부, 자원봉사에 참여하는 책임으로 생각하고 있었다. 대부분의 참가자들은 조직 외부의 미덕을 지역사회의 개선과 발전을 위해 조직이 외부 사회에 제공하는 금전적, 비금전적 지원이라 언급했다. 아래 인터뷰 내용들은 조직 외부의 미덕적 행위에 대한 핵심범주 도출을 위해 사용된 정보제공자들의 인터뷰들이다.

제가 생각하는 거는 기부는 필수...라고 생각해요... (중략) 근데 기부 자체는 회사가 사회로부터 벌어들인 돈의 일부를 주는 거잖아요. 자신의

이들을... 근데 그게 오히려 더 도와줄 수 있는 범위도 크고 그래서 약간 기부는 반강제적으로라도... 있어야 되는 것 같아요.

- 제약회사 회계부서 근무 1년차 ◇◇◇(26) 여

저희 회사가 중국에 소학교를 지어주더라구요. 이런 되게 산골 지방 이런데... 산골이라서 학교를 잘 못 다니고 그러니까... 학교도 짓고 일본 쓰나마미 왔을 때, 저희 회사에 굴삭기 이런 게 있거든요. 그런 거 보내서 재해 복구하는 현장에서 도움도 주고 음... 그리고 직원 전체한테 강압적인 건 아닌데... 기부를 독려하는 그런 것도 하구요.

- 광고회사 근무 1년차 □□□(27) 여

참가자들이 언급한 조직 외부의 미덕에 대한 내용을 코딩하여 조직 외부의 미덕을 외부사회에 제공하는 금전적 행위와 비금전적 행위로 구분 하였다. 조직 외부의 미덕에 대한 코딩은 아래의 <표 4>와 같다.

<표 4> 조직 외부의 미덕에 대한 코딩

	핵심범주	선택 코딩	축 코딩	개방 코딩
	조직외부를 향한 조직 미덕	조직외부로 주는 미덕	금전적 행위	개인차원의 기부
기부 프로그램 참여				
조직차원의 기부				문화후원
				외국에 소학교 설립
				금전적 기부
				세금 잘 내기
				NGO단체 무료 홍보
				아름다운 가게 후원
비금전적 행위			개인차원의 봉사	사무실 기자재 기부
				봉사활동 참여
	조직차원의 봉사	멘토링 참여		
		봉사동아리 활동		
	지식 나눔			
	무료 교육			
	독거노인 소외 지역 아이들 돌보기			
	멘토링			

				연탄 나르기
				재해 지역 복구활동
				산 치우기 운동
				유소년 육성
				봉사동아리(단체) 형성

3.4 조직 외부의 미덕적 행위가 조직구성원에게 미치는 영향

다음으로 인터뷰 참가자들이 경험한 조직 외부의 미덕적 행위가 조직 및 동료에 대해 느끼는 감정 및 생각에 어떻게 영향을 미치는지 질문하였다. 정보제공자들의 인터뷰 내용 일부를 요약하면 아래와 같다.

확실히 그런 것들은 있는 것 같아요. 왜냐면 리서치 회사 같은 경우는 주 고객이 B2B이다 보니까 개인 고객이 모르는 사람들이 많은데... (중략) 사람들이 저희 회사가 어떤 회사인지 알고 그런 것에 대해서 전파하는데는 큰 역할을 한다고 생각하고 있고... 누군가한테 얘기할 때도 좀 ‘나 오늘 연탄 나르고 왔어.’ 좀 더 자랑스럽게 얘기할 수 있는 거죠.

- 마케팅 조사 서비스업 근무 1년차 XXX(30) 남

회사에 대해서 긍정적으로 말하게 되죠. 내가 한 행위(기부)니까 그거에 대한 합리화라 그럴까?

그거에 대해서 나에 대해 만족하는 걸 느낄 수 있는 거고 또... 그게 솔직히 기업이 야에 작은 데서는 그게 이루어질 수 없잖아요. 그러니까 내 애사심도 생길 수 있겠죠?

-IT업 근무 2.5년차 △△△(29) 여

대부분의 인터뷰 참가자들은 조직외부의 미덕을 경험하면서 특정 집단의 구성원으로서 애착과 자부심을 느끼는 집단적 자긍심(collective self-esteem)이 높아졌다. 집단적 자긍심은 사람들이 그들의 조직을 긍정적으로 평가하는 정도와 외부사람들의 조직에 대한 평가에 대한 인식을 보여준다(Crocker et al., 1994; Long, Spears, & Manstead, 1994). 이와 같이 인터뷰를 통해 참가자들이 조직 외부의 미덕적 행위를 경험하면 조직과 동료에 대해 자부심을 느끼는 집단적 자긍심이 높아짐이 밝혀졌다. 조직외부 미덕을 경험한 후 감정과 사고의 변화를 나타내 주는 개방코딩, 축코딩, 선택 코딩은 아래의 <표5>와 같다.

<표 5> 조직 외부의 미덕과 집단적 자긍심

조직외부 를 향한 조직 미덕	핵심범주 집단적 자긍심	질적 연구 코딩		
		선택코딩	축 코딩	개방코딩
	조직 차원의 자긍심	조직 차원의 자긍심	조직에 대한 만족감	애사심이 생김 회사에 대한 자부심
			회사에 대한 뿌듯함	자사에 대한 좋은 평판 조직에 대한 평가가 좋음
			회사에 대한 자부심	자랑스럽게 말함

			조직에 대한 긍정적 이미지 형성	제3자에게 좋은 평판 회사의 좋은 이미지 회사에 대한 긍정적 언급	
			조직이 착한 것처럼 느낌	봉사활동을 자랑스러워함 회사가 더 좋아짐	
			개인 차원의 자긍심	미덕적 행위를 주는 것에 대해 아까워하지 않음	내가 더 좋아짐 너무 봉사를 하고 싶음
				내가 착한 사람이 된 것처럼 느낌	자신에 대한 만족감 자신을 착한 사람으로 인식
	마음이 따뜻해짐	배려심			
		들봄			

마지막으로 조직 외부의 미덕적 행위를 경험하면 집단적 자긍심을 통해 참가자의 태도, 행동이 변화했음을 아래 인터뷰 예로서 알 수 있었다. 특히 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)과 조직 충성도 (Organizational Loyalty), 감정적 소진(Emotional Exhaustion)에 영향을 미치고 있음을 알아내었다. 조직외부 미덕을 경험한 후 집단적 자긍심을 통해서 조직구성원의 행동과 태도의 변화를 나타낸 코딩은 아래의 <표6>와 같다.

사실 봉사하고 돌아오면 아무래도 회사에서 봉사활동 같은 거 장려하고 그러니까 하고 오면 배려해주기도 하고 또 나한테 복지도 잘해주고 케어도 잘해주는 데 회사를 위해서 더 열심히 일하게 되죠. 그리고 봉사활동을 팀 단위로 하는 게 아니라 다른 팀 사람들이랑 섞여서 가니까 다른 팀 사람들이랑도 친해지고 그러다 보면 업무를 할 때 도움도 되고 결과적으로 회사가 더 좋아지는 거죠.

- 광고회사 근무 1년차 □□□(27) 여

<표 6> 조직 외부의 미덕과 결과변수

	핵심범주	선택코딩 (결과변수)	축 코딩	개방코딩	
조직외부를 향한 조직 미덕	외부에 주는 미덕을 통한 결과 변수	충성도	애사심	회사에 대한 긍정적 언급 회사에 머무는 것이 기쁨	
			회사 잔류 의지	회사를 오래 다니고 싶음 자주 회사에 나오고 싶음	
			회사가 더 좋아짐	긍정적인 건의사항 창조적인 발상을 건의	
			팀원들과 유대관계 향상	팀워크가 좋아짐 팀원들과 친해짐	
			조직시민행동	소명적인 봉사정신	야근이나 철야를 해서라도 봉사에 참여
				회사개선에 대한 의지	1년에 한번 있는 행사 회사 개선을 위한 건의
		적극적인 업무자세		기타 청소, 정리 활동	

		직무소진 감소	긍정적인 직무 마인드	다음 주 업무 준비
				자발적인 업무처리
			자발적인 봉사정신	직무에 대한 책임감 향상
				동료들 직무에 관심 갖음
			긍정적인 봉사 마인드	야근이나 주말 출근은 자진해서 함
				봉사활동 시간이 기다려짐
				철야 작업을 하고서라도 봉사활동에 참여
			뿌듯한 마음	힘든 것을 느끼지 못함
				봉사활동 후 기분이 좋아짐
			직무 충실성	타인들에게 자랑
봉사활동 후 직무에 더욱 충실				
	봉사 후 업무에 대한 긍정적인 의지가 생김			

IV. 연구2

1. 조직 내부의 미덕적 행위와 정서적 몰입

사회교환이론(social exchange theory)에 따르면 조직이 개인에게 지원을 제공하면 개인은 조직이 그들의 물질적 욕구와 사회 정서적 욕구를 기꺼이 만족시켜줄 것이라 추정하며, 이러한 지원을 조직의 가치와 그들의 건강과 행복에 대한 돌봄, 호혜적 표준의 신호라 해석하여 조직에 대한 강한 감정적 자본이 형성된다고 한다 (Rhoades & Eisenberger, 2002).

예를 들면 조직미덕의 한 형태인 조직구성원 지원제도(employee support program)는 제도화된 조직지원 행동과 직원에게 지급되는 임금/인센티브를 넘어서 감정적, 재정적 도움을 주는 관행을 포함한다(Grant et al., 2008). 조직구성원 지원제도는 조직에 따라 다르게 행해지는데 보육이나 노인 보호 같이 직접 지원해주는 경우도 있고(Cascio, 2003; Goodstein,1995), 필요한 동료

에게 휴가를 기증할 수 있도록 하는 것과 같이 조직구성원에서 서로 도움을 줄 수 있는 기회를 제공하는 경우도 있다. Grant et al.(2008)의 연구에서는 ESF(Employee Support Foundation)에 참여한 사람들은 조직 정체성을 보는 관점과 유대를 통해 스스로의 정체성이 변화한다는 것을 밝혔으며, 개인이 그들 스스로와 조직에 좀 더 도움이 되고, 배려함으로써 긍정적인 정체성을 가지게 어 결국 직원들이 조직에 대한 정서적 몰입과 애착이 증가하였음을 보여준다.

즉, 조직의 내부 구성원을 향한 미덕적 행위는 조직구성원과 조직 사이의 관계를 긍정적으로 발전시키고 정서적 몰입을 높인다(Dutton et. al., 2010). 이상의 연구들과 연구1에서 알 수 있는 바와 같이 조직 내부의 미덕적 행위는 조직구성원의 정서적 몰입에 긍정적 관계가 있을 것으로 예측하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 조직 내부의 미덕적 행위는 조직구성원의 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. 정서적 몰입의 매개효과

본 연구의 매개효과 가설은 Weiss & Cropanzano(1996)의 정서적 사건이론(Affective events theory: AET)에 근거한다. 정서적 사건 이론이란 조직 환경의 요소들이 긍정적 또는 부정적 정서의 사건들을 발생시키며, 발생된 사건들은 조직구성원의 정서적 반응을 유발시키고, 조직구성원은 유발된 정서에 맞는 태도 및 행동을 일으킨다는 이론이다. 이러한 이론을 바탕으로 본 연구에서는 조직의 내부 미덕이란 사건(event)을 조직구성원이 인식함으로써 그들의 긍정적 정서 즉, 정서적 몰입을 유발 시키며, 조직구성원들의 조직시민행동, 충성심, 감정소진 등의 태도와 행동에 영향을 미친다는 가설이 예측될 수 있다(Bateman & Organ, 1983).

연구1의 결과와 Dutton et al.(2008)의 연구를 토대로 조직구성원들이 조직 내부 미덕을 경험하게 되면 정서적 몰입이 상승된다. 정서적 몰입은 “조직에 대한 선호도를 근간으로 한 조직에 대한 감정적인 애착”의 정도를 의미하고 이는 긍정적인 감정의 애착이 중심이 된다. Mowday et al.(1979)은 정서적 몰입의 개념을 조직에 대한 강하고 긍정적인 태도의 집합이라고 표현하였으며, 이를 통해서 긍정적인 행동이 발진된다고 주장했다.

따라서 본 연구는 조직의 내부미덕을 통해 생성된 정서적 몰입은 조직 구성원들이 조직 내에서 구성원에게 주어진 업무 외 역할로 조직발전에 기여하고자 수행하는 구성원의 자발적이고 기능적인 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)을 향상 시킬 것으로 예상한다(Smith, Organ., & Near, 1983). 또한 조직에 대한 정서적 몰입의 상승은 조직에 대해 진심으로 헌신하는 조직 충성도(organizational loyalty)

(Ladd, 1967)에 기여할 것으로 예측했다. 마지막으로, 감정적 소진(emotional exhaustion)은 조직 내부의 미덕적 행위로 유발된 감정적 몰입을 통해 감소할 것이라 생각된다. 감정적 소진은 소진의 가장 핵심적인 개념으로, 탈 인격화와 자아성취감 저하의 원인변수이다(Maslach, 1982). 조직구성원들의 삶의 건강과 행복, 조직에의 적응을 돕기 위해 조직이 여러 가지 지원을 제공함으로써 인해 조직구성원들은 조직의 목표를 추구하고자 몰입하게 되고 조직 구성원의 조직에 대한 감정적 충성도의, 애착을 유지하려는 욕구나 관여된 상태가 되어 감정적 소진이 감소할 것이다. 이상의 연구들과 연구 1에서 알 수 있는 바와 같이 정서적 몰입은 조직내부의 미덕과 조직 구성원의 조직시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진과의 관계를 매개할 것으로 예측하여, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 조직 내부의 미덕적 행위와 조직 시민행동의 정(+)의 관계를 정서적 몰입이 매개할 것이다.

가설 2-2. 조직 내부의 미덕적 행위와 조직 충성도의 정(+)의 관계를 정서적 몰입이 매개할 것이다.

가설 2-3. 조직 내부의 미덕적 행위와 감정적 소진과의 부의(-)의 관계를 정서적 몰입이 매개할 것이다.

3. 조직 외부의 미덕적 행위와 집단적 자긍심

집단적 자긍심을 정의하는데 개인적 정체성과 사회적 정체성 두 가지 기본적인 개념이 필요하다. 사회적 정체성은 일반적으로 대인관계에 관련된 영역과 관련이 되어있다(Luhtanen &

Crocker, 1992). 연구자들은 사람이 특정 집단의 멤버로서의 애착을 느끼는 긍정적인 가치와 관련된 개념으로 집단적 자긍심(Collective Self-Esteem)을 사용한다(Crocker et al., 1994; Long, Spears, and Manstead, 1994). 같은 맥락으로 집단적 자긍심은 사람들이 그들의 조직을 긍정적으로 평가하는 정도와 외부사람들의 조직에 대한 평가에 대한 인식을 보여준다.

Bartel(2001)은 조직 및 조직구성원의 지역 사회에 대한 봉사활동 참여가 조직 구성원의 집단적 자긍심(collective self esteem) 상승을 통해 조직 동일화와 조직 정체성에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 보여 주었다. 외부 조직구성원들과의 상호작용은 조직 사이의 비교를 촉진하고 이 비교를 통해 조직구성원은 긍정적인 감정을 가지고 조직에 속해있는 사실을 자랑스럽게 생각하게 된다. 사회에 도움을 주는 행위 및 봉사활동에 참여한 조직 구성원들은 그들의 조직에 대한 평가가 긍정적으로 변화하게 된다(Bartel, 2001). 활발하게 사회에 공헌하는 조직의 구성원들은 그들의 조직을 좀 더 협력적이고, 사회 친화적이며 혁신적이라고 인식한다. 이상의 연구들과 연구1에서 알 수 있는 바와 같이 조직 외부의 미덕적 행위와 조직구성원의 집단적 자긍심은 긍정적인 관계가 있을 것으로 예측하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 조직 외부의 미덕적 행위는 조직구성원의 집단적 자긍심에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

4. 집단적 자긍심의 매개효과

정서적 사건이론(affective events theory: AET)을 토대로 조직내부의 미덕에서 정서적 물입을 매개변수로 예측한 것처럼, 조직외부의 미

덕과 결과변수의 관계를 집단적 자긍심이 매개할 것이라 예측했다. 조직의 외부미덕이란 사건(event)을 조직구성원이 인식하면 집단적 자긍심과 같은 긍정적 감정 및 자아가 발달되어 결국 조직구성원들의 조직시민행동, 충성심, 감정소진 등의 태도와 행동에 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상했다.

우선 조직시민행동의 성격으로 보아 조직 외부의 미덕적 행위로 인해 긍정적인 집단적 자긍심이 형성되면 자유 재량적으로 조직성공에 공헌하고자 하는 행동이 유발될 것이라 예상된다. Organ(1988)은 조직시민행동은 조직과의 명시적, 암묵적 계약 내용에서 제시되지 않은 순수 개인 선택에 의한 자유 재량적 행동이기 때문에 조직구성원들이 조직에 대해서 긍정적인 정체성이나 자부심을 가질 때 생성된다고 주장했다. Ladd(1967)는 충성심의 사전적인 의미를 ‘특정대상에 대한 정서적 애착 또는 헌신’이라고 말했고 여기서 특정대상이 사람이 될 수도 있고, 아니면 집단이념(idea), 직책(duty)이 될 수도 있으며 그 대상이 사람이라면 그 사람에 대한 동일시를 불러 일으키기도 한다고 하였다. 조직 충성 행동에 대해서는 “조직에 대해서 정서적 애착을 가지고 헌신하려는 조직구성원의 열정과 내적 동기가 행동으로 나타나는 것”이라고 하였다. 이와 같이 조직 외부의 미덕적 행위로 인해 집단적 자긍심이 형성되면 나와 조직의 동일시가 발생하여 조직 충성도가 증가할 것으로 예상된다. 마지막으로 조직 외부의 미덕적 행위로 인해 긍정적인 집단적 자긍심이 형성되면 낮은 자아성취감에 향상되고 감정자원이 재충전되어 감정적 소진이 감소할 것이라 예상된다. 이상의 연구들과 연구1에서 알 수 있는 바와 같이 집단적 자긍심은 조직외부의 미덕과 조직 구성원의 조직시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진과의 관계를 매개할 것으로 예측하여, 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4-1. 조직 외부의 미덕적 행위와 조직시민행동의 정(+)^의 관계를 집단적 자긍심이 매개 할 것이다.

가설 4-2. 조직 외부의 미덕적 행위와 조직 충성도의 정(+)^의 관계를 집단적 자긍심이 매개 할 것이다.

가설 4-3. 조직 외부의 미덕적 행위와 감정적 소진과의 부의(-)^의 관계를 집단적 자긍심이 매개할 것이다.

자들의 질적 연구 데이터 자료를 기반으로 조직 내 미덕과 조직 외 미덕의 항목을 아래와 같이 도출하였다. 질적 연구는 실증적 연구와는 다르게 인터뷰를 통해 얻은 질적 연구 데이터에서 ‘낯설고 ‘의외성’ 있게 드러난 개념들(sense-making)을 현상학적 논리를 통해 신뢰성과 타당성을 입증하는 것인 만큼 본 연구에서도 이와 같은 변수의 조작적 정의와 측정을 진행하였다(김영천(2012)).

5. 조사대상자

본 연구는 2009년 9월부터 2009년 10월까지 직장인을 대상으로 하여 국내 기업의 400명의 조직구성원들을 대상으로 설문지가 배포되었고, 그 중 258명으로부터 설문지를 회수하여 약63%의 회수율을 보였다. 회수된 설문지 중 기록내용이 상당부분 누락되었거나 응답의 중심화 경향이 두드러지게 보인 응답지 5부를 제외한 결과, 본 연구의 분석은 총 253명의 응답자로부터 얻은 자료에 기초하였다. 표본은 남성 60.5%(153명)와 여성 39.5%(100명)로 구성되었으며, 연령별로는 20대 42.7%(108명), 30대 48.6%(123명), 40대 7.1%(18명), 50대 1.2%(3명), 60대 이상이 0.4%(1명)의 분포를 보였다. 학력별로는 대학원 이상 8.7%(22명), 대졸 68.8%(174명), 전문대졸 13.8%(35명), 고졸 8.7%(22명)의 비율을 보였으며, 고용형태는 정규직 83.0%(210명), 계약직 7.9%(20명), 시간제 0.8%(2명), 아르바이트 0.8%(2명), 인턴 2.4%(6명), 프리랜서 3.2%(8명), 기타 2%(5명)이었다.

6. 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구에서는 인터뷰 결과 드러난 정보 제공

6.1 조직 내 미덕(Internal Virtue)

연구1에서 인터뷰 내용을 분석하여 한국 직장인들이 지각하는 조직 내부의 미덕적 행위를 “조직구성원의 건강한 삶과 조직에서의 적응을 돕기 위해 조직과 동료들로부터 주어지는 시간적, 물적, 감정적 지원”이라 정의하였다. 연구1의 분석을 바탕으로 한국 직장인들이 지각하는 조직 내부의 미덕적 행위를 측정하기 위한 5개의 측정항목 개발하였다. 예를 들면 “나는 우리 조직의 금전적인 보상 시스템(보너스나 인센티브 등)이 잘 갖추어져 있다고 생각한다”, “나는 우리 조직의 복리후생(출산육아 지원, 학비지원 등)이 잘 되어 있다고 생각한다” 등이 조직 내부의 미덕적 행위의 항목으로 사용되었고, 신뢰도는 $\alpha = .823$ 을 나타내었다.

6.2 조직 외 미덕(External Virtue)

연구1에서 인터뷰 내용을 분석하여 한국 직장인들이 지각하는 조직 외부의 미덕적 행위를 조직의 사업 분야나 경영방침과 상관없이 지역사회의 개선과 발전을 위해 조직이 외부 사회에 제공하는 금전적, 비금전적 지원이라 정의하였다. 연구 1의 분석을 바탕으로 한국 직장인들이 지각하는 조직 외부의 미덕적 행위를 측정하기 위한 5개의 측정항목을 개발하였다. 예를 들면 “

나는 우리 조직이 지역 사회에 물질적인 기부나 후원을 잘 수행한다고 생각한다”, “나는 우리 조직이 구성원들로 하여금 물질적인 기부에 참여를 하도록 장려한다고 생각한다” 등이 조직 외부의 미덕적 행위의 항목으로 사용되었고, 신뢰도는 $\alpha=.894$ 을 나타내었다.

6.3 정서적 몰입(Affective Commitment)

정서적 몰입이란 한 조직에 대해 정서적으로 개인이 동일시되어 가는 정도이다(Moch, 1980). 정서적 몰입은 Meyer & Allen(1984)의 연구에서 개발된 정서적 몰입 척도의 7개의 항목을 번역하여 사용하였다. 구체적인 측정항목은 “나는 우리 조직에 강한 소속감을 느낀다”, “나는 우리 조직에 감정적으로 애착을 느낀다” 등 7개 문항들을 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)로 측정 하였다. 이들 측정항목들의 신뢰도는 $\alpha=.865$ 을 나타내었다.

6.4 집단적 자긍심(Collective Self Esteem)

집단적 자긍심이란 자신이 속한 집단의 가치나 중요성에 대해 높이 평가하고 가치 있게 여기고 인정하고 좋아하는 정도이다(Crocker & Luhtanen, 1990). 집단적 자긍심은 Luhtanen & Crocker(1992)가 개발한 집단적 자긍심 척도 8개의 항목을 번역하여 사용하였다. 구체적인 측정항목으로 “나는 우리 조직에서 일하는 것이 좋다”, “나는 우리 조직에서 일하는 것에 대해 후회하지 않는다” 등을 사용하였고, 이들 8개 문항들을 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)로 측정 하였다. 이들 측정항목들의 신뢰도는 $\alpha=.858$ 을 나타내었다.

6.5 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior)

시민 행동이란 타인에게 도움을 주거나 이익을 주는 행동이다. Williams & Anderson(1991)의 연구에 의하면 조직시민행동은 개인지향의 조직시민행동과 조직지향의 조직시민행동으로 나뉜다고 주장하고 있다. 본 연구에서는 Williams & Anderson(1991)의 연구에 사용된 개인지향의 조직시민행동 5개의 항목, 조직지향의 조직시민행동 5개의 항목을 번역하여 총 10문항으로 측정하였다. 구체적인 설문항목은 “나는 동료의 결근하게 되면, 나는 결근한 동료의 일을 도와준다”, “나는 기꺼이 일이 많은 동료를 도와준다” 등이고, 이들 10개 문항들을 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)로 측정 하였다. 이들 측정항목들의 신뢰도는 $\alpha=.817$ 을 나타내었다.

6.6 조직 충성도(Organizational Loyalty)

조직 충성도는 조직에 대해서 정서적 애착을 가지고 헌신하려는 조직구성원의 열정과 내적 동기라고 정의하였다(Ladd, 1967). 조직 충성도는 Meyer et al.(2002)의 연구에서 사용된 조직 충성도 척도 3개의 문항을 번역하여 사용하였다. 구체적인 설문항목은 “나는 우리 조직에 대해 강한 소속감을 느낀다”, “나는 우리 조직에 대해서 다른 사람들에게 자랑스럽게 이야기한다” 등이고, 이들 3개 문항들을 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)로 측정 하였다. 이들 측정항목들의 신뢰도는 $\alpha=.657$ 을 나타내었다.

6.7 감정적 소진(Emotional Exhaustion)

Maslach & Jackson(1981)이 개발한 소진척도(MBI: Maslach Burnout Inventory)는 감정고갈, 탈 인격화, 낮은 자아성취감으로 구성되어 있는데, 이 척도는 현재가장 널리 활용되고 있는 소진의 측정 도구이다. 이 척도의 9개의 문항을 번

역하여 사용하였다. 구체적인 설문항목은 “나는 직장생활로 인하여 자주 피곤함을 느낀다”, “나는 업무로 인하여 기진맥진하다” 등이고, 이들 9개 문항들을 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)로 측정 하였다. 이들 측정항목들의 신뢰도는 $\alpha=.901$ 을 나타내었다.

6.8 통제변수(Control Variable)

본 연구에서는 조직 내 미덕, 조직 외 미덕, 정서적 몰입, 집단적 자긍심 등 주요 변수들 간의 관계를 파악하는데 있어 직업, 직종, 고용형태, 성별, 연령, 직위, 학력, 종교, 재직 기간 등 인구통계학적 변수들을 통제하였다.

7. 공통방법오류(CMB)에 대한 검정

연구의 변수들이 같은 측정도구와 응답원천에 의해 측정된 관계로 동일기법 사용에 따른 오류(bias)의 소지가 있다. 또한 독립변수와 종속변수를 대상으로 한 요인분석(factor analysis)에서 한 가지 요인만이 도출되거나 복수의 요인이 도출되어도 한 요인이 대부분의 분산을 설명한다면 공통방법오류(Common Method Bias)의 문제가 심각하다고 판단할 수 있다. 이를 확인하기 HarMon's의 단일요인검사(single-factor test)를 실시하였다. 이 방법은 동일방법편의의 오류가 심각하게 되면, 모든 변수들을 대상으로 한 요인 분석에서 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인이 한 개만 도출되거나, 또는 여러 개의 요인이 도출될지라도 그 설명력이 한 요인에 집중된다는 것이다(Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff et al., 2003). CMB 원인에 대해서 Podsakoff et al.(2003)은 4가지로 분류하였고, HarMon's의 단일요인검사는 탐색적 요인분석(EFA)를 활용하여 CMB를 확인하기 때문에 매우 유용한 것으로 알

려져 있다. 단일요인검사를 실시한 결과, 고유치가 1 이상인 요인이 총 7개가 도출되었고, 첫 번째 요인이 설명력도 총 분산의 14.423%만 설명하였다. 그러므로 본 연구의 결과는 공통방법오류에 따른 문제가 심각하지 않은 것으로 판단된다. 이와 더불어 연구변수들 간의 상관행렬에 요인의 공통성이 내포되어 있는가를 확인하기 위해 실시한 Bartlett 검정($p<0.001$)을 통해서도 변수들 간의 관계가 단위행렬이 아니라는 점이 입증되었으며, KMO 측정치(0.931)도 최저기준치(0.5)를 상회하여 전체 변수에 대한 본 연구의 표본이 적합함을 보여주고 있었다.

8. 변수들 간의 확인적 요인분석(CFA) 및 연구모형의 적합도 검증

가설검증에 앞서 변수 간 관련성에 대한 포괄적인 윤곽을 파악하고자 연구에 사용된 모든 변수들 간의 확인적 요인 분석을 실시하였다. 변수들 간의 확인적 요인분석 결과 AVE의 값을 초과하는 상관계수 제공 값은 존재하지 않으므로 본 연구에 사용된 척도들은 모두 판별타당성을 가진다고 할 수 있다. 집중타당성을 확인하기 위해 잠재요인 신뢰도와 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)을 AMOS 분석에서 얻은 각 문항별 표준화된 회귀계수 자료에 의해 계산한 결과 모든 잠재변수의 잠재요인 신뢰도가 일반적으로 추천되는 .70을, 평균분산추출은 .50을 상회해야 만족할 만한 수준이라고 본다. 본 연구에서 사용된 문항들이 이를 모두 만족시키고 있다. 모형 전체의 적합도 지수들은 $\chi^2=632.658$ (df=262, $p=.000$), CFI=.922, TLI=.910, GFI=.840, NFI=.874, RMSEA=.074로 나타나, 모델 적합도를 판단하는 전통적 기준을 만족시키고 있다.

<표 7> 변수들 간의 확인적 요인분석(CFA)

Construct	Items	λ	t	α	
미덕적 행위 (Virtue)	조직 내 미덕 (IV)	IV4	.643	-	.823
		IV5	.890	12.361	
	조직 외 미덕 (EV)	Ex2	.805	-	.894
		Ex3	.828	17.432	
		Ex4	.765	15.742	
정서적 몰입 (Affective Commitment)	AC2	.875	-	.901	
	AC3	.848	20.796		
	AC4	.855	21.089		
	AC7	.899	22.898		
집단적 자긍심 (CSE)	Exhaustion1	.504	-	.818	
	Exhaustion4	.953	9.855		
	Exhaustion5	.897	10.105		
조직시민행동 (OCB)	OCB1	.678	-	.817	
	OCB2	.842	13.685		
	OCB4	.788	13.002		
	OCB5	.878	12.898		
조직 충성도 (Organizational Loyalty)	loyalty1	.914	-	.883	
	loyalty2	.895	25.106		
	loyalty3	.717	16.630		
감정적 소진 (Emotional Exhaustion)	Exhaustion1	.908	-	.814	
	Exhaustion2	.822	15.771		
	Exhaustion3	.877	14.679		
	Exhaustion4	.586	11.234		

$\chi^2 = 632.658$ (df=262, p=.000), CFI=.922, TLI=.910, GFI=.840, NFI=.874, RMSEA=.074

주) 회귀 가중치를 1로 고정하였으며 t값, p값은 추정되지 않음

9. 변수들 간의 상관관계와 타당도

확인적 요인분석 후 항목들 간의 높은 상관관계를 보이는 항목을 제거한 후 최종적으로 조직 내 미덕적 행위(IV) 2문항, 조직 외 미덕적 행위(EX) 4문항, 정서적 몰입(AC) 4문항, 집단적 자

긍심(CSE) 4문항, 조직시민행동(OCB) 4문항, 조직 충성도(loyalty) 3문항, 감정적 소진(Exhaustion) 4문항을 선택하여 상관관계 분석을 하였고, 구조방정식 분석을 통해 가설검증을 실시하였다.

<표 8> 변수들 간의 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7
1. IV	1						
2. EV	.604**	1					
3. AC	.732**	.633**	1				
4. CSE	.455**	.685**	.609**	1			
5. OCB	.592**	.638**	.681**	.656**	1		
6. loyalty	.685**	.611**	.666**	.620**	.645**	1	
7. Exhaustion	.593**	.718**	.725**	.651**	.678**	.594**	1
Mean	3.82	3.39	3.41	3.49	3.72	3.32	3.36
SD	.86	.78	.79	.89	.84	.58	.70
α	.823	.894	.865	.858	.817	.657	.901
CR	.88	.91	.82	.89	.92	.79	.80

주) *** $p < .001$ ** $p < .01$

AVE: Average Variance Extracted, CR = Composite Reliability
N=253

본 연구에서 주요 변인을 잠재변인으로 설정한 연구모형의 분석을 위해 구조방정식모형 분석용 통계프로그램인 AMOS 20.0을 사용하였다. 또한 본 연구에서는 자료의 수집 과정에서 발생한 결측값의 처리를 위해 FIML(Full Information Maximum Likelihood)을 통해 모형을 추정하였다. 구조방정식 모형분석을 실시하기 전에 다중 공선성을 검토하기 위해 잠재변인 간 상관관계 분석을 실시하여 그 결과인 피어슨 상관관계(Pearson correlation coefficient)를 살펴보았다. <표 9>에서 보듯이 잠재 변인들 간 상관계수절대 값의 범위가 0.592 ~ .725($p < .01$)인 것으로 나타나 다중공선성의 문제는 심각하게 발생하지 않을 것으로 판단하였다.

본 연구에서는 척도들의 집중타당성을 조사하기 위하여 연구 단위에 대한 측정항목의 요인적 재량이 유의적인지, 측정항목의 표준화된 요인적 재량이 .50이상인가, 개념 신뢰도(Composite Reliability)가 .70이상인가, 그리고 평균분산 추출값(Average Variance Extracted)이 .50 이상인지를 분석하였다. 평균분산 추출값이란 표준화된

요인적재량을 제곱한 값들의 평균을 의미한다. <표 8>에서 보는바와 같이, 각각의 연구 단위에 대한 측정항목의 요인적재량과 표준화된 요인적 재량 및 개념 신뢰도와 평균분산추출 값이 IV, EV의 경우 기준치를 만족하여 본 연구에서 사용된 미덕적 행위 변수들의 측정항목은 집중타당성을 갖는다고 볼 수 있다.

10. 가설검증

10.1 연구모형의 경로계수 분석

연구모형의 적합성이 검증되었으므로 구조방정식 모형 분석에서 추정된 경로계수를 통해 본 연구의 가설을 검증하였다. 측정변인들에 대한 확인적 요인분석 결과, 연구모형의 비표준화경로계수와 표준화경로계수, 표준오차, 임계치(C.R.: Critical Ratio)값은 <표9>과 같다. 잠재변인들에 대한 경로계수의 유의한 검증결과 가설 모두 C.R값이 1.96($p < .05$)을 초과해 잠재변인들이 각 개념을 아주 잘 설명하고 있는 것으로 나타났다.

<표 9> 연구모형의 경로분석

가설	경로	표준화계수	SE	CR	P	지지 여부
H1	조직 내 미덕 → 정서적 몰입	.191 (.189)	.057	3.318	.000***	지지
H2-1	조직 내 미덕 → 정서적 몰입 → 조직 시민행동	.138 (.129)	.069	4.564	.000***	지지
H2-2	조직 내 미덕 → 정서적 몰입 → 조직 충성도	.512 (.525)	.078	6.711	.000***	지지
H2-3	조직 내 미덕 → 정서적 몰입 → 감정적 소진	-.366 (.291)	.058	-4.990	.000***	지지
H3	조직 외 미덕 → 집단적 자긍심	.672 (.830)	.076	10.977	.000***	지지
H4-1	조직 외 미덕 → 집단적 자긍심 → 조직시민행동	.280 (.266)	.070	3.817	.000***	지지
H4-2	조직 외 미덕 → 집단적 자긍심 → 조직 충성도	.052 (.046)	.062	3.744	.000***	지지
H4-3	조직 외 미덕 → 집단적 자긍심 → 감정적 소진	-.402 (.480)	.065	-7.354	.000***	지지

주) ***p<.001 괄호 안은 비표준화 계수

10.2 Bootstrapping을 이용한 정서적 몰입의 매개효과 검증

조직 내부의 미덕적 행위와 조직시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진 간의 관계를 정서적 몰입이 매개할 것이라는 <가설 2-1>, <가설 2-2>, <가설 2-3>의 검증은 AMOS 20의 Bootstrapping 을 이용하여 분석하였다. <그림 1>의 연구모형은 조직 내부의 미덕적 행위와 조직시민행동과의 관계를 직접적으로 연결하지 않고 있다. 이는 조직 내부의 미덕적 행위가 조직 시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진에 미치는 영향이 정서적 몰입에 의해 완전매개 될 것을 가정하고 있기 때문이다.

만약 조직 내부의 미덕적 행위와 조직시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진과의 관계를 직접적으로 연결했을 때, 직접적인 관계가 비유의적이고 다른 경로들이 모두 유의적이라면 조직 내부의 미덕적 행위가 조직시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진에 미치는 영향은 정서적 몰입에 의

해 완전 매개되는 것으로 볼 수 있다. 만약 직접적 관계가 유의하다면 조직 내부의 미덕적 행위가 조직시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진에 미치는 영향은 정서적 몰입에 의해 부분 매개되는 것으로 볼 수 있다(이학식, 2011).

본 연구에서는 내부의 미덕적 행위와 조직 시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진간의 관계에서 정서적 몰입의 매개효과 검증을 위한 방법으로 Preacher & Hayes(2004)가 제시한 Bootstrapping 방식을 이용하였다. 검증결과 내부의 미덕적 행위가 조직시민행동에 미치는 총효과는 .7053로 나타났고, 직접효과는 .4080으로 나왔다. Bootstrapping을 이용한 간접효과는 .2973가 나왔고, 이 결과는 총효과 .7053에서 직접효과 .4080을 뺀 값과 동일하다.

Bootstrapping은 간접효과가 통계적으로 유의한지를 판단하는 역할을 하게 된다(CI95%=LLCI value, ULCI value). <표 10>에서 보듯이 Bootstrapping을 이용한 내부의 미덕적 행위와

조직시민행동 간의 간접효과는 LL95CI=.1642, UL95CI=.4407로 0(제로)가 95% CI [.1642, .4407]에 포함되지 않기 때문에 매개효과가 검증되었고, <가설2-1>은 지지되었다.

<가설2-2> 역시 검증결과 내부의 미덕적 행위가 조직충성도에 미치는 총효과는 .4497로 나타났고, 직접효과는 .1281으로 나왔다. Bootstrapping을 이용한 간접효과는 .3216가 나왔고, 이 결과는 총효과 .4497에서 직접효과 .1281을 뺀 값과 동일하다. 따라서 Bootstrapping을 이용한 내부의 미덕적 행위와 조직충성도 간의 간접효과는 LL95CI=.2640, UL95CI=.3800로 0(제로)가 95% CI [.2640, .3800]에 포함되지 않기

때문에 매개효과가 검증되었고, <가설2-2>는 지지 되었다.

<가설2-3>의 검증결과 내부의 미덕적 행위가 감정적 소진에 미치는 총 효과는 -.6416로 나타났고, 직접효과는 -.4392으로 나왔다. Bootstrapping을 이용한 간접효과는 -.2023가 나왔고, 이 결과는 총효과 -.6416에서 직접효과 -.4392을 뺀 값과 동일하다. 따라서 Bootstrapping을 이용한 내부의 미덕적 행위와 감정적 소진 간의 간접효과는 LL95CI=-.3800, UL95CI=-.0302로 0(제로)가 95% CI [-.3800, .0302]에 포함되지 않기 때문에 매개효과가 검증되었고, <가설2-3>는 지지 되었다.

<표 10> 정서적 몰입의 매개효과 검증

BOOTSTRAP RESULTS FOR INDIRECT EFFECT: 내적미덕 => 정서적 몰입 => 조직시민행동							
	Data	Mean	s.e.	LL99 CI	LL95CI	UL95CI	UL99CI
Effect	.2973	.2960	.0698	.1217	.1642	.4407	.4861
BOOTSTRAP RESULTS FOR INDIRECT EFFECT: 내적미덕 => 정서적 몰입 => 조직 충성도							
Effect	.3216	.3215	.0294	.2462	.2640	.3800	.4021
BOOTSTRAP RESULTS FOR INDIRECT EFFECT: 내적미덕 => 정서적 몰입 => 감정적 소진							
Effect	-.2023	-.2043	.0886	-.4291	-.3800	-.0302	.0213

10.3 Bootstrapping을 이용한 집단적

자긍심의 매개효과 검증

조직 외부의 미덕적 행위와 조직시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진 간의 관계를 집단적 자긍심이 매개할 것이라는 <가설 4-1>, <가설 4-2>, <가설4-3>의 검증은 역시 AMOS20의 Bootstrapping 을 이용하여 분석하였다. <그림 1>의 연구모형은 조직 외부의 미덕적 행위와 조직시민행동과의 관계를 직접적으로 연결하지 않고 있다. 이는 조직 외부의 미덕적 행위가 조직

시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진에 미치는 영향이 집단적 자긍심에 의해 완전매개 될 것을 가정하고 있기 때문이다. 만약 조직 외부의 미덕적 행위와 조직시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진과의 관계를 직접적으로 연결했을 때, 직접적인 관계가 비유의적이고 다른 경로들이 모두 유의적이라면 조직 외부의 미덕적 행위가 조직 시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진에 미치는 영향은 집단적 자긍심에 의해 완전 매개되는 것으로 볼 수 있다. 만약 직접적 관계가 유의하다면 조직 외부의 미덕적 행위가 조직시민행동, 조

직 충성도, 감정적 소진에 미치는 영향은 집단적 자긍심에 의해 부분 매개되는 것으로 볼 수 있다(이학식, 2011).

본 연구에서는 외부의 미덕적 행위와 조직 시민행동, 조직 충성도, 감정적 소진간의 관계에서 집단적 자긍심의 매개효과 검증을 위한 방법으로 Preacher & Hayes(2004)가 제시한 Bootstrapping 방식을 이용하였고, 검증결과 외부의 미덕적 행위가 조직시민행동에 미치는 총효과는 .2958로 나타났고, 직접효과는 -.0069로 나왔다. Bootstrapping을 이용한 간접효과는 .3028가 나왔고, 이 결과는 총효과 .2958에서 직접효과 -.0069를 뺀 값과 동일하다. Bootstrapping은 간접효과가 통계적으로 유의한지를 판단하는 역할을 하게 된다(CI95%=LLCI value, UL95% value). <표11>에서 보듯이 Bootstrapping을 이용한 외부의 미덕적 행위와 조직시민행동 간의 간접효과는 LL95CI=.2060, UL95CI=.4118로 0(제로)가 95% CI [.2060, .4118]에 포함되지 않기 때문에 매개효과가 검증되었고, <가설4-1>은 지지되었다.

<가설4-2> 역시 검증결과 외부의 미덕적 행

위가 조직충성도에 미치는 총효과는 .2333로 나타났고, 직접효과는 .0171으로 나왔다. Bootstrapping을 이용한 간접효과는 .2162가 나왔고, 이 결과는 총효과 .2333에서 직접효과 .0171을 뺀 값과 동일하다. 따라서 Bootstrapping을 이용한 외부의 미덕적 행위와 조직충성도 간의 간접효과는 LL95CI=.1693, UL95CI=.2630로 0(제로)가 95% CI [.1693, .2630]에 포함되지 않기 때문에 매개효과가 검증되었고, <가설4-2>은 지지 되었다.

<가설4-3>의 검증결과 외부의 미덕적 행위가 감정적 소진에 미치는 총효과는 -.2297로 나타났고, 직접효과는 .0904으로 나왔다. Bootstrapping을 이용한 간접효과는 -.3201가 나왔고, 이 결과는 총효과 -.2297에서 직접효과 .0904을 뺀 값과 동일하다. 따라서 Bootstrapping을 이용한 외부의 미덕적 행위와 감정적 소진 간의 간접효과는 LL95CI=-.4524, UL95CI=-.1980로 0(제로)가 95% CI [-.4524, -.1980]에 포함되지 않기 때문에 매개효과가 검증되었고, <가설4-3>은 지지되었다.

<표 11> 집단적 자긍심의 매개효과 검증

BOOTSTRAP RESULTS FOR INDIRECT EFFECT: 외적미덕 => 집단적 자긍심 => 조직시민행동							
	Data	Mean	s.e.	LL99 CI	LL95CI	UL95CI	UL99CI
Effect	.3028	.3035	.0520	.1797	.2060	.4118	.4479
BOOTSTRAP RESULTS FOR INDIRECT EFFECT: 외적미덕 => 집단적 자긍심 => 조직 충성도							
Effect	.2162	.2163	.0239	.1559	.1693	.2630	.2768
BOOTSTRAP RESULTS FOR INDIRECT EFFECT: 외적미덕 => 집단적 자긍심 => 감정적 소진							
Effect	-.3201	-.3196	.0657	-.4981	-.4524	-.1980	-.1563

V. 토의 및 결론

1. 결론

본 연구는 조직의 미덕이 조직구성원의 감정 및 정체성, 조직에 대한 태도와 행동에 미치는 영향을 분석하는 연구이다. 인터뷰를 통하여 한

국 직장인들은 조직미덕을 조직내부와 조직외부를 향한 미덕으로 인식하고 있다는 것을 밝혔다. 한국 직장인들이 지각하는 조직 내부의 미덕적 행위를 조직구성원의 건강한 삶과 조직에서의 적응을 돕기 위해 조직과 동료들로부터 주어지는 시간적, 물적, 감정적 지원이라 정의하고, 조직 외부의 미덕적 행위를 조직의 사업 분야나 경영방침과 상관없이 지역사회의 개선과 발전을 위해 조직이 외부 사회에 제공하는 금전적, 비금전적 지원이라 정의하였다. 또한 조직 내부의 미덕적 행위가 정서적 몰입을 통해 조직시민행동과 조직 충성도, 감정적 소진에 영향을 미치고 있음을 발견하고 조직 외부의 조직 외부의 미덕적 행위가 집단적 자긍심을 통해 조직시민행동과 조직 충성도, 감정적 소진에 영향을 미치고 있음을 발견했다.

이러한 인터뷰의 결과와 선행연구들을 토대로 연구 모형을 개발하고 가설을 설정한 후 실증적으로 검증하였다. 그 결과로 조직 내부의 미덕적 행위가 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미치고 있고, 조직 내부의 미덕적 행위가 정서적 몰입을 통해 조직시민행동과 조직 충성도에 영향을 미치고 있음을 검증하였다. 또한 조직 외부의 미덕적 행위가 집단적 자긍심에 긍정적인 영향을 주고, 조직 외부의 미덕적 행위가 집단적 자긍심을 통해 조직시민행동과 조직 충성도, 감정적 소진에 영향을 미치고 있음을 검증하였다.

2. 이론적 시사점

앞서 언급한 바와 같이 미덕은 사회과학 연구에서 등한시 되는 주제였다. 미덕은 전통적으로 상대주의, 문화적 특성, 그리고 사회적 보수주의와 관련된 것이라고 보여 졌고, 종교학이나 어울릴 주제라고 생각되어져 왔기 때문에 과학과는 무관한 것이라고 인식되어져 왔다(Chapman & Galston, 1992; Schimmel, 1997). 특히 조직학에서의 학문적 관심은 매우 부족했고, 실무적 측면에서는 여러 가지 경제적 문제의 압박에 직면해 있기 때문에 미덕에 대해 관심을 갖기 어려웠다.

긍정조직학에서 조직의 미덕에 대해 관심을 가지기 시작하면서 조직의 미덕에 대한 추상적인 연구가 진행되고 조직의 미덕이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구들이 등장했다(Cameron et al., 2003). 하지만 조직의 미덕이 주는 긍정적인 영향에 대한 실증적 연구는 여전히 부족하고 조직의 미덕이 조직에게 주는 영향 외에 조직구성원에게 주는 영향에 관한 연구는 매우 부족하다.

본 연구는 질적 연구를 통해 국내 직장인들이 인식하고 있는 조직미덕에 대해서 알아보고, 조직의 미덕적 행위가 조직구성원에게 주는 영향에 대해 알아보았다. 조직 내부와 외부의 미덕적 행위는 조직에 대한 태도와 행동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔고, 그 영향을 매개하는 변수가 정서적 몰입과 집단적 자긍심이라는 요소를 발견했다. 이러한 연구 결과는 향후 조직의 미덕에 대한 연구에 이론적 토대가 되고 연구의 대상이 조직의 성과나 혜택에서 조직구성원에게 주는 긍정적 영향으로 넓어지는 데 기여를 할 것이다. 또한, 조직의 미덕적 행위의 영향을 실증적으로 검증하여 조직의 미덕이 실제 조직에서도 긍정적으로 영향을 주고 있음을 밝혔다. 이

는 향후 긍정조직학과 미덕에 대한 연구에 실증적 증거가 될 것이라 생각한다.

따라서 본 연구의 이론적 시사점은 질적 연구 방법론과 양적연구방법론을 혼합해서 미덕적 행위가 결과변수에 미치는 영향관계를 밝혀냈다는 데 있다. 본 연구에서는 질적 연구방법론으로서 반구조화 된 인터뷰를 시행 한 후(Spradley, 2006) 이를 개방코딩, 축 코딩, 선택코딩 작업을 거친 후 핵심범주로서 총괄용어들을 도출해 내었다(Spradley, 2003) 그리고 이들에 관한 설문 항목들을 만들어 실증적 검증방법으로 가설을 실증하였는데 이론적 시사점이 있을 것이다.

마지막으로 본 연구는 한국 직장인들을 대상으로 반 구조화된 인터뷰와 설문조사를 진행하여 한국 직장인들이 인식하고 있는 조직의 미덕에 대해 탐색적 연구를 수행하였다. 그 결과로 한국 직장인들이 인식하는 조직 내부와 외부의 미덕에 대해 정의하고 조직의 미덕적 행위가 한국 직장인들의 조직에 대한 태도와 행동에 어떤 영향을 미치는지 밝혔다. 또한 본 연구는 향후 한국에서 조직의 미덕에 대해 실증적으로 연구하는 데 기반이 될 것으로 생각된다.

3. 실천적 시사점

실무적인 측면에서 본 연구는 조직의 미덕이 조직구성원에게 주는 긍정적인 영향을 실증적으로 분석하여 기업들에게 미덕적인 행위가 조직구성원의 정신적 건강과 행복, 조직에 대한 태도와 행동, 나아가 조직성과에 중요한 역할을 할 수 있음을 보여 주었다. 이 결과를 바탕으로 기업들이 단순히 이윤을 많이 창출하고 임금을 많이 주는 단편적인 시각에서 벗어나 미덕적인 행위를 함으로써 조직구성원과 지역사회, 모두의 발전에 기여할 수 있음을 보여주었다.

본 연구의 인터뷰 내용에서도 알 수 있듯이 아직 한국의 기업은 미덕적 행위가 아닌 대가성 행위를 하고 있는 것으로 보인다. 또한, 기업의 행위에 대한 조직구성원의 인식 역시 받은 만큼 해야 한다는 인식이 강하다는 것을 알 수 있었다. 즉, 조직 외부의 미덕적 행위의 경우 가식적이고 보여주기 식의 행위로 인식하는 경우가 많았다.

따라서 본 연구에서는 조직 내 구성원들과 주고받는 미덕적 행위를 통해 조직 구성원들이 서로를 비인격적인 객체(objectivity)로서가 아니라 인격적인 주체(subjectivity)로서 바라볼 수 있는 시야를 열어주고 있다(Cawley et al., 2000). 왜냐하면 미덕적 행위라는 것은 Peterson & Seligman(2004)의 연구에서도 밝히고 있듯이 VIA분류 체계 안에 사랑, 용서, 인간다움 등 인간 본연의 인격적인 관계의 요소들을 내포하고 있기 때문이다. 미덕적 행위를 경험한 조직구성원들 각각은 조직 내에서 서로를 더욱 인격적인 주체로서 인정하는 태도를 보이게 될 것이다(Baumeister & Exline 1999).

또한 조직 외에서 행하는 기업의 사회적 책임 활동이나 봉사활동 같은 미덕적 행위를 통해 고객과 조직구성원들은 인격적인 관계로 발전할 수가 있고, 조직구성원들은 고객을 물질적인 객체가 아닌 사랑과 돌봄의 대상으로서 인격적인 주체로 대할 수 있는 태도를 지니게 될 것이다. 따라서 본 연구는 조직 내부와 외부에서의 미덕적 행위를 통해 조직 내·외 구성원들이 서로 서로를 인격적인 주체로서 대할 수 있는 태도 변화를 이루게 할 수 있다는 실천적 시사점을 제공해 주고 있다.

본 연구를 통해 한국의 기업은 지속적으로 진실 된 미덕적 행위를 수행하여 조직의 미덕적 행위에 대한 조직구성원과 지역사회의 인식을 바꾸고, 진실 된 마음으로 조직과 조직구성원이

지역사회를 위해 노력해야 한다는 것을 기업의 실무자들에게 알려주고 있다.

마지막으로 본 연구는 직장에 재직하고 있는 조직구성원들을 인터뷰 한 후 드러난 핵심개념들을 통해 질적 연구의 핵심범주들을 도출해 낸 결과 이들이 일터에서 겪고 있는 생생한 경험들을 핵심범주로 도출해 낼 수 있었다. 그리고 이러한 핵심범주들은 실증적 연구를 통해 드러나지 않았던 미덕적 행위 같은 낯설은 개념을 작업장에 드러내 보여주면서 조직문화를 더욱 건전하고, 건강하게 만드는 역할을 하게 될 것이다.

4. 한계점과 향후연구

본 연구의 과정과 분석 결과를 통해서 제기될 수 있는 한계점과 앞으로의 연구 방향을 제시해보면 다음과 같다.

첫째, 경영학 인사조직 연구 분야에 있어 미덕적 행위에 대한 정의가 좀 더 명확하게 조작적으로 정의될 필요가 있을 것이다. 조직 내·외부의 미덕적 행위에 대한 척도의 타당도 확보가 필요할 것이다. 조직의 미덕적 행위 대한 기존 선행 연구가 많이 부족하여, 미덕적 행위 관한 측정항목이 존재하지 않았고, 반구조화 된 인터뷰를 통해 측정항목을 개발했기 때문에 측정항목의 신뢰성과 타당성 확보가 약간 부족했다. 물론 실증적 연구를 위하여 개념타당성, 판별타당성, 집중타당성이 유의하게 검증이 되었지만 향후 연구에서는 조직의 미덕적 행위에 대한 실증적인 연구를 위해서 척도에 대한 신뢰성과 타당성 확보를 위해 더 많은 연구가 필요할 것이다.

둘째, 본 연구는 단순히 조직 내부와 외부에서의 미덕적 행위에 한정하여 변수들 간의 인과관계를 실증하였다면 향후 연구에서는 질적 연구를 통해 공감(compassion)의 척도를 개발한 후

업무성과 간의 관계를 실증적으로 연구할 필요가 있다. 왜냐하면 공감은 미덕의 하위차원으로 서 인사조직 연구에서 Dutton 과 그의 동료들에 의해 지금까지 활발하게 연구가 이루어져왔음에도 불구하고, 아직까지 경영학 인사조직 연구 분야에 공감(compassion)에 관한 척도가 없기 때문이다(Dutton, Worline, Frost., & Lilius, 2006). 그러므로 향후 연구에서는 질적 연구방법론과 양적 연구방법론을 혼합한 미덕의 하위차원으로 서 공감에 관한 연구를 진행해 나가야 할 것이다.

셋째, 인터뷰 대상의 다양성이 부족하다. 인터뷰 대상의 평균연령은 28.1세이고 평균 근무기간은 1.39년이었다. 인터뷰 대상의 연령대가 높아지고 근무기간이 길어진다면 조직의 미덕에 대해 더욱 다양하고 실제에 가까운 자료를 얻을 수 있을 것이다.

넷째, 조직의 미덕적 행위가 조직구성원에게 주는 긍정적 영향이 궁극적으로 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 지에 대한 연구가 필요하다. 기존에 조직의 미덕이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구가 존재했지만 그러한 긍정적 영향이 조직구성원의 변화에서부터 비롯된 것인지 조직 외부의 지역사회로부터의 이미지 개선으로 인한 변화인지 알 수 없다. 따라서 향후 연구에서는 조직의 미덕이 조직구성원에게 주는 영향과 조직성과에 주는 영향을 연결해서 연구해볼 필요가 있다.

다섯째, 조직의 미덕으로 인한 조직구성원의 변화는 본 연구와 같은 단적 연구로는 단편적인 부분만을 설명할 수 있다. 따라서 조직의 미덕이 조직구성원에게 주는 영향에 대한 자세한 연구는 종적 연구를 수행해야 밝힐 수 있을 것으로 보인다. 또한, 연구를 진행하는 과정에서 인구통계적으로 20~30대 사이의 분포가 다수로 수거되었다. 40~50대의 분포를 지금보다 더 많이 수

거하여 분석해야 할 것이다.

여섯째, 본 연구는 미덕과 결과변수와의 관계를 조직차원이 아닌 개인차원에서 분석하였는데, 실무적으로 조직 구성원들의 미덕적 행위가 조직시민행동이나 조직 충성도 등에 긍정적인 영향을 미치게 하는 구체적인 인적자원관리방안을 제시해주지 못한 한계점을 지닌다.

마지막으로 인터뷰 과정 중에서 연구자는 은연 중 본 연구에서 도출해내고자 하는 핵심범주를 염두 해 두면서 정보제공자들의 응답을 유도해 낸 감도 없지 않다. 질적 연구는 해석적 연구이기 때문에 연구자의 경험과 가치, 흥미 등이 불가피하게 연구에 영향을 미칠 수밖에 없겠지만(Cresswell, 1994; Spradley, 2003), 철저하게 외부에 위치한 연구자가 연구문제에 대한 분석을 재시도할 경우에도 동일한 또는 유사한 연구 결과를 도출할 수 있을지에 대해 질문하지 않을 수 없다. 그러므로 향후 연구에서는 정보제공자들이 보다 자유로운 분위기 내에서 아무런 편견과 제약 없이 자신의 생각들을 드러낼 수 있도록 하는 인터뷰 기술이 필요할 것이다.

참고문헌

- 고성훈·문태원(2013). 기업의 사회적 책임활동 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구 - 컴페이션을 매개효과로. 『경영과 정보연구』(대한경영정보학회), 32(3): 189-220.
- 권석만(2000). 『긍정심리학: 행복의 과학적 탐구』, 서울: 학지사.
- 김영천(2012). 『질적 연구방법론』, 서울: 아카데미프레스.
- 남미정·곽선화(2011). 조직구성원의 윤리적 의사결정 과정에 영향을 미치는 개인-조직변인에 관한연구. 『경영과 정보연구』(대한경영정보학회),30(1): 39-69.
- 문용린외(2008). 부모가 지각한 아동의 성격 강점 및 덕목분석. 『인간발달연구』 한국인간발달학회, 15(4): 17-35.
- 이학식·임지훈(2011). 『구조방정식 모형분석과 AMOS 18.0/19.0』, 서울: 집현재.
- 임창희·홍용기(2012). 직업과 조직에 관한 만족과 몰입이 전환의도에 미치는 영향에 관한 연구. 『경영과 정보연구』(대한경영정보학회), 31(4): 377-395.
- Creswell, J.W. (2010). 『질적 연구방법론』, 서울: 학지사.
- Creswell, J.W.(2010). qualitative researching methodology. Seoul, Korea: Hakjisa Publishing Co.
- Spradley, J.P.(2003). 『문화 기술적 면접법』, 서울: 시그마프레스.
- Spradley, J.P.(2003). The ethnographic interview. Seoul, Korea: Sigmampress Publishing Co.
- Spradley, J.P.(2006). 『참여관찰법』, 서울: 시그마프레스.
- Spradley, J.P.(2006). Participant Observation. Seoul, Korea: Sigmampress Publishing Co.
- Strauss, A.(2001). 『근거이론의 단계』, 서울: 현문사.
- Strauss, A.(2001). Basics of Qualitative Research. Seoul, Korea: Hyunmoonsa Publishing Co.
- Strauss, A. and Corbin, J. (2008). 『근거이론의 이해』, 서울: 한울아카데미.
- Strauss, A. and Corbin, J. (2008). The understanding of Grounded Theory. Seoul, Korea: Hanwool Academy Publishing Co.
- Miles, M.B., and Huberman,A.M. (2009).

- 「질적 자료 분석론」, 서울: 학지사.
19. Miles, M.B., and Huberman, A.M. (2009). *Qualitative Data Analysis*. Seoul, Korea: Hakjisa Publishing Co.
 20. Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 272-283.
 21. Allen, N. and Meyer, J.P. 1996. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.
 22. Aristotle. 1995. *Nicomachean Ethics*. In J. Barnes (Ed.), *The complete works of Aristotle*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
 23. Dent, N. (1984). *The moral psychology of the virtues*. New York: Cambridge University Press.
 23. Ashforth, E.B, and Mael, F. 1989. Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20-39.
 24. Baker, W. 2000. *Achieving success through social capital*. San Francisco: Jossey-Bass.
 25. Bateman, T.S. and Organ, D.W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *The Academy of Management Journal*. 26(4): 587-595.
 26. Bartel, C.A. 2001. Social comparisons in Boundary-spanning Work: Effects of Community Outreach on Members' Organizational Identity and Identification. *Administrative Science Quarterly*, 46(3): 379-413.
 27. Batson, C. D. 1991. The altruism question: Toward a social-psychological answer. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
 28. Batson, C. D. 1994. Why act for the public good? Four answers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5): 603-610.
 29. Baumeister, R.F. and Exline, J.J. 1999. Virtue, personality, and social relations: Self-control as the moral muscle. *Journal of Personality*, 67(6): 1165-1194.
 30. Bright, D.S., Cameron, K.S., Caza, and Arran. 2006. The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3): 249-269.
 31. Cameron, K. S. 1998. Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in Organizational Behavior*, 20, 185-229.
 32. Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. 2003. *Positive Organizational Scholarship*.
 33. Cameron, K.S. 2003. Organizational virtuousness and performance. In Kim S. Cameron, Jane E. Dutton, and Robert E. Quinn (Eds.) *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler. 48-65.
 34. Cameron, K.S., and Caza, A. 2004. Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47: 731 - 739.
 35. Cameron, K. S., Bright, D., and Caza, A. 2004. Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*,

- 47(6): 766-790.
36. Cameron, K. S, and M Lavine. 2006. Making the Impossible Possible. San Francisco: Berrett Koehler.
 37. Cawley, M.J., Martin, J.E. and Johnson, J.A. 2000. A virtue approach to personality. *Personality and Individual Differences*, 28(5): 997-1013.
 38. Cascio, W.F. 2003. Changes in workers, work, and organizations. In W. Borman, R. Klimoski, D. Ilgen(Eds.), *Handbook of psychology*, 12: 401-422.
 39. Cascio, W.F., Clifford E. Y., and James, R. M. 1997. Financial Consequences of Employment-Change Decisions in Major U.S. Corporations. *The Academy of Management Journal*, 40(5): 1175-1189.
 40. Chapman, J.W., and Galston, W.A. 1992. *Virtue*. New York: New York University Press.
 41. Coleman, J. S. 1998. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: 95-120.
 42. Crocker, J. and Luhtanen, R. 1990. Collective self-esteem and ingroup bias. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(1): 60-67.
 43. Crocker, J., Luhtanen, R., Blaine, B. and Broadnax, S. 1994. Collective self-esteem and psychological well-being among white, black and Asian college students. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5): 503-513.
 44. Dent, N., 1984. *The moral psychology of the virtues*. New York: Cambridge University.
 45. Dutton, J.E., Dukerich, J.M., and Harquil, C.V. 1994. Organizational Image and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-261.
 46. Dutton, J.E. and Heaphy, E.D. 2003. The Power of High Quality Connections. In Cameron, K., J.E. Dutton, and R.E. Quinn, *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 263-278.
 47. Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., and Kanov, J. M. 2002. Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80(1): 54-61.
 48. Dutton, J.E., Roberts, L.M. and Bednar, J. 2010. Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2): 265-293.
 49. Dutton, J.E., Worline, M.C., Frost, P.J. and Lilius, J.M. 2006. Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1): 59-96.
 50. Dutton, J.E., Laura M.R. and Jeff B. 2011. Prosocial practices, positive identity, and flourishing at work. *Applied positive psychology*. 155-170.
 51. Dutton, J.E. and Ragins, B.R. 2006. *Exploring positive relationships at work*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
 52. Emmons, R.A. 1999. *The psychology of ultimate concerns: Motivation and spirituality in personality*. New York: Guilfordpress.
 53. Frost, P.J. 2003. Toxic emotions at work :

- How compassionate managers handle pain and conflict. Boston, MA: Harvard Business School Press.
54. Gergen, K.J. 1999. Affect and organization in post modern society. In S. Srivastava, S. and Cooperrider, D.L.(Eds.) *Appreciative Management and Leadership*, 153-174.
 55. Gini, A. 1998. Work, Identity and self. How we are formed by the work we do. *Journal of Business Ethics*, 17(7): 707-714.
 56. Gittell, J. H. and Cameron, K. S. 2002.
 57. Compassionate leadership, relationships, and resilience: Airline responses to the crisis of 2001. Paper presented at the Academy of Management Meetings, Denver, Colorado.
 58. Goodstein, J. 1995. Employer involvement in elder care: An organizational adaptation perspective. *Academy of Management Journal*, 38(6): 1567-1671.
 59. Grant, A.M., Dutton, J.E., and Rosso, B.D., 2008. Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51: 898-918.
 60. Harker, L.A. and Keltner, D., 2001. Expressions of positive emotion in women's college yearbook pictures and their relationship to personality and life outcomes across adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1): 112-124.
 61. Kahn, W.A. 1993. Caring for the care givers: Patterns of organizational care giving. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 539 - 563.
 62. Ladd, J. 1967. Loyalty. In Paul Edwards(ED), *The Encyclopedia of Philosophy*, New York: Macmillan and The free press, 97-98.
 63. Lilius, J.M., Worline, M.C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J.E., and Frost, P. 2008. The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2): 193-218.
 64. Long, K.M.R., Spears, and A.S.R. Manstead. 1994. The influence of personal and collective self esteem on strategies of social differentiation. *British Journal of Social Psychology*, 33: 313-329.
 65. Luhtanen, R. and Crocker, J. 1992. A collective self-esteem scale: Self-evaluation of one's social identity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(3): 302 - 318.
 66. Masten, A. S., Hubbard, J. J., Gest, S. D., Tellegen, A., Garmezy, N., and Ramirez, M. 1999, Competence in the context of adversity: Pathways to reliance and maladaptation from childhood to late adolescence. *Development and Psychopathology*, 11: 143-169.
 67. Meyer, J. P. and Allen, N. J. 1984. Testing the "side bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
 68. Meyer, J.P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. 2002. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1):

- 20-52.
69. Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2): 224-247.
70. Maslach, C. and Jackson, S.E. 1981. The measurement of burnout. *Journal of organizational Behaviour*, 2(2): 99-113.
71. Organ, D.W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
72. Peterson, C. 2003. Classification of positive traits in youth. In R. M. Lerner, F. Jacobs, and D. Wertlieb (Eds.), *Promoting positive child, adolescent, and family development* Thousand Oaks, CA: Sage. 4: 227-255.
73. Peterson, C. and Bossio, L.M. 1991. *Health and optimism*. New York: Free Press.
74. Peterson, C. and Seligman, M.E.P. 2002. *Values in Action(VIA) Classification of Strengths*.
75. Peterson, C. and Seligman, M.E.P. 2004. *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, New York: Oxford University Press.
76. Podsakoff, P.M., and Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(2): 531-544.
77. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., and Podsakoff, N.P. 2003. Common method Biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
78. Preacher, K. J., and Hayes, A. F. 2004. SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models, *Behavior Research Methods, Instruments and Computers*, 36(4) : 717-731.
79. Rhoades, L. and Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
80. Robert, R.C. 1988. Therapies and the grammar of virtue. In R.H.Bell,(ED.), *The grammar of the heart: New essays in moral philosophy and theology*, 149-170.
81. Schimmel, S. 1997. *The Seven Deadly Sins: Jewish, Christian, and Classical Reflections on Human Nature*. New York: The Free Press.
82. Seligman, M.E.P. 2002. *Authentic happiness*. New York: Free press.
83. Seligman, M. E. P., Schulman, P., DeRubeis, R. J. and Hollon, S. D.1999. The prevention of depression and anxiety. *Prevention and Treatment*, 2. Retrieved September 2003 from <http://journals.apa.org/prevention/>.
84. Smith, C.A., Organ, D.W. and Near, J.P. 1983. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*. *Journal of Applied Psychology*. 68(4): 653-663.
85. Snyder, C.R. 1994. *The psychology of hope*. New York: Free press.
86. Sternberg, J.J. 1998. A balanced theory of wisdom. *Review of general psychology*, 2(4): 374-365.
87. Sutcliffe, K. M., and Vogus, T. J. 2003.

- Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, and R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler. 94-110.
88. Turner, J.C. 1982. Toward a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel(Ed.), *Social identity and intergroup relations*, 15-40.
89. Turner, N., Barling, J., and Zacharatos, A. 2002. Positive psychology at work. In C. R. Snyder and S. J. Lopez(Eds.), *Handbook of positive psychology* New York: Oxford University Press. 715-730.
90. Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., and Obstfeld, D. 1999. Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Research in Organizational Behavior*, 1: 81-123.
91. Weiner, N.O. 1993. *The harmony of the soul: Mental health and moral virtue reconsidered*. Albany, New York: State University of New York press.
92. Weiss, H. M., and Cropanzano, R. 1996. Affective events theory. In B. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI .
93. Williams, L.J. and 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.

Abstract

The impact of virtuous behavior in organization on the employee's attitude :
Focusing on the Mediation Effect of Affective Commitment and Collective Self
Esteem

Ko, Sung-Hoon* · Moon, Tae-Won**

This study suggests internal and external virtuous behavior in organization influenced employees' organizational citizenship behavior (OCB), organizational loyalty and emotional exhaustion through mediated effect of affective commitment and collective self-esteem. Virtue in organization has received attention as critical attribute of positive organizational scholarship. Cameron(2003) defined the study of virtue as a study of the capacity, attributes, and reserve in organization that facilitates the expression of positive deviance among organization member. Accordingly, this study presumed that virtuous behaviors within organization positively associate with OCB, and organizational loyalty through affective commitment whereas the virtuous behaviors negatively influence emotional exhaustion. On the other hand, we assumed that external virtuous behaviors positively associate with OCB and organizational loyalty and negatively associate with emotional exhaustion individually.

In study 1, we conducted interview with Korean employees created items for internal and external virtue, and implemented empirical study for 253 employees of domestic companies in study 2. This study contributes to the empirical investigation on how internal virtue (i.e. the employees' virtue for their organization) and external virtue (i.e. the organization's virtue for society), used as independent variables, influence employees' organizational citizenship behavior (OCB), organizational loyalty and emotional exhaustion after creating items for the two virtuous behaviors through qualitative research.

Key Words: internal virtue, external virtue, affective commitment, collective self-esteem, organizational citizenship behavior, organizational loyalty, emotional exhaustion

* Instructor, Department of Business Administration, Hongik University, baumhoffnung@naver.com

** Associate Professor, Department of Business Administration, Hongik University, twmoon@hongik.ac.kr