한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2016. Vol. 29, No. 3, 433-463

영성경영 지수(Spiritual Management Index) 개발 및 타당화

이 정 아 서 용 원†

성균관대학교 인재개발학과/심리학과

최근 기업은 조직 외적으로 변화의 가속화 및 글로벌화, 사회의 복잡성 및 불확실성 증가에 직면하고 있고, '깨어있는 자본주의(conscious capitalism)', 지속가능 경영과 같은 새로운 사회경제적 가치가 주목을 받고 있다. 또한, 경제적 포커스에서 삶의 질, 영성(spirituality), 사회적 책임에 대한 관심으로의 이동과 물질주의(materialistic)에서 영성적 지향(spiritual orientation)으로 변화하고 있다. 조직 내적으로도 구성원의 가치관 및 의식, 조직 구조, 리더십 측면에서 많은 변화를 겪고 있다. 따라서, 구시대적인 방식으로 경영해왔던 기업들은 조직 내·외적 변화에 대응하기 위한 필요를 느끼고 있다. 본 연구에서는 조직의 내·외적 변화에 대응하기 위한 새로운 경영 패러다임으로 '영성경영(spiritual management)'을 제안하고자 한다. 영성경영은 단지 단일 기업의 이익 추구만을 목적으로 하지 않고 사회 전체를 생각하면서, 개인의 능력과 참여를 존중하는 것에서 더 나아가, 개인의 삶의 만족과 행복을 존중하여 구성원의 몰입과 열정을 이끌어내는 경영이다. 이러한 영성경영은 통합적인 이론보다는 실천적 성공사례 위주로 보고되고 있기 때문에 기업에 보편적인 이론을 제공하지 못하고 있으며, 대부분 리더의 의지에 의한 경우가 많다. 따라서, 영성경영이 몇몇 기업의 성공사례로 남지않고, 기업에 보편적으로 적용되기 위해서는 영성경영에 대한 이론 정립 및 과학적인 측정 도구가 필요하다. 따라서, 본 연구에서는 먼저, 영성경영이 의미하는 바를 개념화 하고, 기업의 영성경영 수준을 진단할 수 있는 7개 하위 차원으로 구성된 영성경영 지수(spiritual management index)를 개발하였다. 지수개발을 위해 문헌연구 및 영성경영 포럼 내용에 기반하여 7요인 50문항을 추출하였다. 탐색적 요인분석을 통해 7요인 40문항을 확정하였으며, 이후 준거 타당화를 실시하였다. 본 연구에서 개발된 영성경영 지수를 바탕으로 영성경영 수준이 높은 기업의 직원들은 조직몰입과 직무열의, 행복이 높은 것으로 나타났고, 영성경영의 조직몰입 및 직무열의에 대한 영향을 행복이 매개하는 것으로 나타났다. 마지막으로 연구결과를 토대로 본 연구의 의의 및 시사점과 제한점, 미래 연구 방향에 대해 논의하였다.

주요어 : Spirituality, 영성경영, 영성경영 지수, 사회적 책임, 영성 리더십

---

† 교신저자 : 서용원, 성균관대학교 심리학과/인재개발학과 교수, suh0491@skku.edu, 02-760-0491

최근 기업은 조직 외적으로 변화의 가속화 및 글로벌화, 사회의 복잡성 및 불확실성 증가에 직면하고 있고(Karakas, 2009), 이에 대한 대응으로 조직 과학과 경영 이론에서 지난 20년간 많은 패러다임 이동이 있어왔다(Karakas, 2010). 이러한 패러다임 변화는 경제적 포커스에서 삶의 질, 영성(spirituality), 사회적 책임에 대한 관심으로의 이동(Walsh, Weber & Margolis, 2003)과 물질주의(materialistic)에서 영성적 지향(spiritual orientation)으로의 변화를 포함한다(Defoore & Renesch, 1995). 이러한 맥락에서 조직은 경제적 보상과 동시에 직원들의 정신 고양(spirit-growing), 심적 충만(heart-fulfilling), 마음의 풍요(mind-enriching)를 목표로 하는 새로운 방법들을 시도하고 있으며 조직에서 일어나고 있는 이러한 새로운 패러다임을 'Spiritual movement'라 한다(Karakas, 2010). 실제로 인텔, 코카콜라, 보잉, 시어스 등과 같은 대기업은 그들의 일터, 전략, 문화에 영성을 포함시키고 있다(Burack, 1999; Konz & Ryan, 1999). 또한, 사회적으로도 '깨어있는 자본주의(conscious capitalism)', 지속가능 경영(sustainable management), 이해관계자 이론(stakeholder theory)과 같은 새로운 사회경제적 가치가 주목을 받고 있다. '깨어있는 자본주의'는 주주, 고객, 직원, 협력업체, 사회 등과 공존 공영하는 경영을 말하고(Mackey & Sisodia, 2014), 지속가능 경영은 주주가치를 제고시키는 동시에 외부 이해 관계자들에 대한 사회 및 환경적 가치를 부가하려는 기업전략이다(Statman, 2005). 이해관계자 이론에서는 기업을 다양한 이해관계자들을 위한 가치를 창출하는 시스템으로 정의하고 있다(Korschun & Welker, 2016). 조직 내적으로도 구성원의 가치관 및 의식, 리더십, 조직구조 측면에서 많은 변화를 겪고 있다. 구성원의 가치관과 의식 측면에서 1980년대 이후 태어난 직원들은 대부분 자신의 능력과 창의성이 가장 잘 활용되는 것을 기본적인 권리로 보기 때문에 월급을 많이 준다고 해서 동기부여 되지 않으며(Chouinard & Stanley, 2013), 밀레니얼 세대는 이윤 추구라는 기업의 태생적 목적보다는 윤리와 신뢰 기반 경영을 실천하는 기업을 선호하고, 자신의 가치관이나 행동기준과 맞지 않는 직장이라면 선택하지 않을 것이라고 한다(알렉스 조, 2016). 또한, 고학력, 고스킬 인력은 보다 자율적인 작업환경, 작업의 만족, 보다 의미있는 일을 점점 요구하고 있다(Gooden, 2000). 리더십 측면에서 최근 리더들은 기업의 수익 성장이나 이윤에 대한 희생 없이, 직원들의 웰빙과 기업의 지속 가능성, 사회적 책임을 강조하는 새로운 비즈니스 모델의 개발에 대한 요구를 받고 있다(Fry & Slocum, 2007). 또한, 진정성을 담은 개방적 자세로 구성원의 아이디어와 피드백을 구하고, 리더의 관점에 도전하는 의견도 기꺼이 수용하는 진정성 리더십에 대한 관심이 증가하고 있으며(Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson, 2008), 과거의 지시와 통제 중심의 역할에서 조직 구성원들의 육성과 역량개발에 더 큰 관심을 가지게 되었다(Lawler, 1986; Manz & Sims, 1987). 조직구조 측면에서도 전통적인 위계적, 기능적 구조에서 점차 수평적 관계와 구성원간의 상호작용이 강조되는 형태로 전환되고 있으며(최준원 & 이병주, 2014; Cummings & Worley, 2009), 조직의 유연화, 분산화로 인해 구성원들에게 많은 권한과 정보의 위임이 이루어지고 있다(Cohen & Prusak, 2001).

따라서, 구시대적인 방식으로 경영해왔던 일반 기업들은 이러한 변화의 흐름을 의식하

고 있고, 조직 내·외부의 새로운 변화에 능동적으로 대처할 필요를 느끼고 있다(Karakas, 2009). 예를 들어, 롯데그룹은 '사람중심의 창의적 조직 문화' 조성을 강조하고(한국경제, 2016. 4), 삼성그룹은 빠른 의사결정과 변화 대응력을 가진 회사로 변모하기 위해 조직문화 개편에 나서고 있다. 야근이나 휴일 근무 줄이기, 과도한 의전 철폐, 자유로운 휴가·연차 사용을 권장하고, 직제를 줄이며 셀(Cell)단위 조직을 도입하는 방향도 검토 중이라고 한다(조선일보, 2016. 3). 일본의 도요타 그룹은 저출산·고령화 추세에 대응하기 위하여 전 직원의 35%에 달하는 2만 5000명에 재택근무를 도입하기로 하였다(조선일보, 2016. 6). 이렇듯, 최근 기업들은 사람중심 문화, 유연한 근무제도, 분권화를 통한 빠른 의사결정 제도 도입 등을 통해 변화에 대응하고자 한다. 그리고, 대표적인 영성 연구자인 Fry와 Slocum (2007)은 기업이 글로벌, 사회적, 조직적 변화에 효과적으로 대응하기 위해서 경영진들은 윤리적 가치, 윤리적 리더십, 신뢰를 핵심 이슈로 보아야 한다고 주장하고 있다. 또한, 기업이 기업의 이익, 사람, 환경을 동시에 고려하기 위해서는 일터영성(workplace spirituality), 영성 리더십(spiritual leadership), 깨어있는 자본주의에서 답을 찾아야 한다고 이야기한다(Fry & Slocum, 2007).

본 연구에서는 조직의 내·외적 변화에 대응하기 위한 새로운 조직 개발 모델로 '영성경영(spiritual management)'을 제안하고자 한다. 영성은 자신의 삶의 의미와 공동체를 추구하는 내적갈망이라고 정의된다(Fry, 2011). 이러한 영성이 일터에 적용된 것이 일터영성이며, 일터영성이 높은 개인은 "자신은 누구인가?, 무엇을 하는가?, 무엇에 기여하는가?"에 대한 근본적인 자각을 하고 있다(Valli, 1988). 또한, 조직과 사회의 한 구성원으로서 서로 연결되어 있고, 자신의 이기심을 넘어 자신이 더 큰 우주와 연결되어 있다고 지각한다(노상충, 서용원, 2013). 궁극적으로 일터에서의 영성은 조직에 긍정적인 영향을 미치는데, 직원들의 웰빙과 삶의 질을 강화시키고, 일에서의 목적과 의미감을 제공하며, 상호 연결되어 있는 소속감을 느끼도록 한다(Karakas, 2010). 이와 마찬가지로 영성경영을 실천하는 조직은 기업의 존재 의미를 찾고, 사회 전체에 대한 선한 영향력을 미치고자 노력한다. 그러므로, 우리 회사는 왜 존재하는가, 우리 회사는 왜 존재해야 하는가, 기업에 활력을 불어넣고 모든 이해 관계자를 통합하는 핵심가치는 무엇인가에 대해 끊임없이 고민한다(Mackey & Sisodia, 2014). 따라서, 영성경영은 단일 기업의 이익 추구만을 목적으로 하지 않고 사회전체를 생각하면서, 개인의 능력과 참여를 존중하는 것에서 더 나아가, 개인의 삶의 만족과 행복을 존중하여 구성원의 몰입과 열정을 이끌어내는 경영으로 정의된다(서용원, 2015). 이러한 영성경영의 대표적인 예로 '깨어있는 자본주의'를 실천하는 기업을 들 수 있다. 깨어있는 자본주의를 실천하는 기업은 모든 주요 이해 관계자들의 이익에 부합하는 높은 차원의 목적을 추구하고, 그러한 기업의 목적에 헌신하며, 기업에 관련된 사람들과 세상을 위해 봉사하는 깨어있는 리더가 있으며, 즐거움과 성취감의 원천인 활기차고 배려 넘치는 문화가 있는 기업이다(Mackey & Sisodia, 2014). 이들 기업들은 재무적인 성과도 좋았는데, 1996년부터 2006년까지 10년간 '깨어있는 자본주의' 실천기업들의 증시 수익률은 그렇지 않은 기업에 비해 9배나 높았다(오화석, 2013). 그리고, 미국내 50

개 기업과 그 외 지역의 15개 기업을 세 그룹(매우 깨어있는 기업, 깨어있는 기업, 깨어있는 기업이 되려는 기업)으로 나누어 분석한 결과, 이들 기업의 장기(10～15년) 재무성과는 시장 평균을 훨씬 웃도는 것으로 나타났다(Mackey & Sisodia, 2014). 또한, 대부분 성공적인 회사들은 가족, 지역사회, 제도를 포괄하는 비전을 개발하며(Page, 2000), 기업의 단기적인 주주이익 극대화보다 여러 경제주체간의 공유된 가치를 바탕으로 한 시장기회 확대를 통해 기업의 장기적 수익률을 향상시키는데 노력하고 있다(Porter & Kramer, 2011).

따라서, 향후 기업은 '영성경영을 실천하는 조직'이 되어야 하며, 이를 달성하기 위해 조직을 정확히 진단하고, 조직을 영성경영 실천 기업으로 변화시키기 위한 개입활동이 필요하다 하겠다. 하지만, 영성경영과 관련된 연구는 현재까지 극히 일부이고, 그마저도 주로 일터영성과 관련된 연구들 뿐이다. 따라서, 본 연구에서는 먼저 영성경영이 무엇인지 개념화를 시도한 후, 현재 기업이 영성경영 조직으로 변화하기 위한 방법으로 현재 조직의 영성경영 실천 수준을 진단 할 수 있는 영성경영 지수(spiritual management index)를 개발하고, 타당성을 검증하고자 한다.

영성경영 개념화 및 지수 개발은 다음의 3가지 측면에서 필요하다. 첫째, 영성경영은 통합이론보다는 실천적 성공사례 위주로 보고되고 있기 때문에 기업에 보편적 이론을 제공하지 못하고 있다. 현재 국내·외 영성경영을 실천하고 있는 기업들은 대부분 리더의 의지에 의한 경우가 많으며, 이러한 기업들이 소수에 국한되어 있다. 그러므로, 영성경영이 몇몇 기업의 성공사례로 남지 않고, 기업에 보편적으로 적용되기 위해서는 영성경영을 정확히 개념화하고, 영성경영에 대한 현재 수준을 진단하기 위한 과학적인 측정도구가 필요하다.

둘째, 기존 조직에서의 영성에 대한 연구는 대부분 개인 차원의 일터영성 개념을 다루고 있다. 최근 연구인 노상충, 서용원(2013)의 '일터영성 5요인 모형의 개념화 및 척도개발' 연구는 개인차원의 일터영성 연구로써 개인의 소명의식, 내면의식, 초월의식, 공감의식, 공동체 의식을 다루고 있다. 유규창, 서재현, 김종인(2010)도 일터영성을 '조직 내에서 구성원들이 업무를 수행하거나 사람들과 교류하는 과정에서 내면적인 세계를 중시하고, 초월성을 인식하며, 상호연계성을 추구하는 마음의 상태'라고 정의하며, 개인차원의 일터영성을 연구하였다. 이렇듯 기존 일터영성 연구에서는 조직차원의 영성개념을 다루고 있지 않기 때문에 조직이 영성경영을 실천하기 위해 비전과 전략, 리더십과 조직문화, 조직 구조, 인사시스템 등이 어떻게 변화되어야 하는지에 대한 논의는 이뤄지지 않고 있다. 따라서, 기존 일터영성의 개념은 개인차원의 일터영성을 측정할 수 는 있으나, 조직차원에서 조직의 영성경영 수준이 어느 정도인지에 대해 진단하고, 측정 할 수 없다는 한계점을 지닌다. 개인의 일터영성은 조직의 영성경영 수준에 대한 기초가 되지만, 조직의 영성경영 수준에 대한 개념적 작업은 조직차원의 영성경영 실천 활동을 좀 더 잘 이해할 수 있도록 조직차원으로 확대될 필요가 있다. 조직의 영성경영은 단순히 조직 내 개인들의 일터영성들을 합한 것이 아니며, 조직을 하나의 전체로 보고 그 조직의 영성경영의 특성들을 의미하는 것이다. 따라서 조직의 영성경영을 다차원으로 정의해야 할 필요가 있다.

셋째, 영성경영 이념의 기본 틀이 되는

Mackey와 Sisodia(2014)가 제시하고 있는 '깨어있는 자본주의'라는 개념도 기업의 고차원적인 목적, 리더십, 이해 관계자, 깨어 있는 문화의 4가지 측면에서 깨어있는 자본주의 기업의 특징들을 제시하고 있기는 하지만 각각의 분야를 진단할 수 있는 과학적인 측정 기준은 다루고 있지 않는다.

따라서, 본 연구에서는 먼저 영성경영이 의미하는 바를 개념화하기 위해 영성경영의 개념 차원을 도출하고, 영성경영의 각 차원을 진단할 수 있는 척도를 개발하고자 하며 이 척도를 '영성경영 지수'라고 하겠다. 더 나아가 영성경영 수준이 높은 기업의 구성원들이 회사에서 보다 더 행복하고, 조직에 더 몰입하며, 그들이 수행하는 직무에 보다 더 열의가 있다는 사실을 검증함으로써 개발된 영성경영 척도의 준거 관련 타당성도 검증하고자 한다. 이를 위해 먼저 영성경영을 실천하고 있는 기업에 대한 문헌 조사를 실시하였고[1], 윤리경영 학회가 주최하는 영성경영 포럼[2]에 참석하여 영성경영 기업의 공통적인 특성들을 도출하였다. 이를 바탕으로 영성경영 지수를 개발하여 조직이 영성경영을 실천하기 위해서는 어떤 조직적 특성을 가져야 하는지에 대한 가이드를 제시하고, 영성경영 기업으로 변화할 수 있는 방향을 제시하고자 한다.

1) 타타그룹「100년 기업의 힘, 타타에게 배워라」, 구글「구글의 아침은 자유가 시작된다」,「구글은 어떻게 일하는가」, Mars「Mars Way」, 파타고니아「리스판서블 컴퍼니 파타고니아」, 마이다스 아이티「우리가 꿈꾸는 회사」, 홀푸드「깨어있는 자본주의에서 답을 찾다」, 캐럿 글로벌「당근 농장 이야기」, 마켓바스켓「WE ARE MARKET BASKET」

2) 2014년 9월~2015년 12월까지 매월 3주차에 실시되었고, ㈜SK E&S, 풀무원, 유한킴벌리 등 9개사 참여함

연구 1. 영성경영 지수 개발

영성경영 개념화

지금까지 영성경영은 실천적 성공 사례 위주로 보고되어 기업에 보편적으로 적용되기 위한 이론을 제공하지 못하고 있다. 따라서, 영성경영이 몇몇 기업의 성공사례로 남지 않고, 기업에 보편적으로 적용되기 위해서는 영성경영에 대한 이론적인 개념화 작업이 필요하다. 이를 위해 실제 영성경영에 대한 기업 사례 분석 및 영성경영 포럼의 내용 분석을 통해 영성경영 실천 기업들의 공통점을 파악하는 귀납적 연구를 진행하였다.

조사 대상 해외 기업으로는 깨어있는 자본주의를 실천하고 있는 것으로 선정된 구글, 타타그룹, 홀푸드, 파타고니아(Mackey & Sisodia, 2014)와 포춘지 선정 '세계에서 가장 일하기 좋은 100대기업'으로 선정된 Mars를 선정하였다. 구글은 미국에서 '가장 일하기 좋은 회사'로 여섯 번이나 선정되었고, 타타그룹은 인도 최대 기업으로 설립된지 150년이 되었고, 고용인원이 46만명으로 깨어있는 자본주의를 적극 실천하고 있다. 홀푸드는 16년 연속 포춘지가 선정한 '일하기 좋은 100대 기업'에 꼽혔다. 국내 기업으로는 GWP(Great work place) 코리아가 '일하기 좋은 기업'으로 선정하였고(2013), 8년 연속 '존경받는 기업'으로 선정된(한국 능률협회) 풀무원과 2015년 한국에서 가장 존경받는 기업 3위, 일하기 좋은 기업에 6년 연속 선정된 유한킴벌리를 선정하였다. 그리고, 인본주의 경영을 핵심가치로 추진하고

아시아의 구글로 불리며 스펙・징벌・상대평가・정년이 없는 4無정책을 실시하고 있는 마이다스 아이티(가재산, 2015)를 선정하였다. 대상 기업에 대한 문헌 고찰 및 영성경영 포럼 발표자의 발표내용을 토대로 영성경영을 실천하는 기업들의 공통요인들을 도출하였다. 공통요인은 크게 비전 및 전략, 리더십, 조직 구조, 조직 문화, 근무환경, 교육 및 훈련, 인사제도의 7가지 차원에서 분석되었다. 각 차원에 대해 구체적인 내용을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 비전 및 전략 차원이다. 영성경영을 실천하는 기업들은 단일 기업의 이익 추구만을 목적으로 하지 않고, 자연, 직원, 협력업체, 고객, 국가, 지역사회에 대한 책임을 수행하였다. 또한, 깨어있는 자본주의의 이념을 실천하였는데, 깨어있는 자본주의의 핵심은 기업의 고차원적인 목적과 기업이 세상에 미치는 영향, 다양한 이해관계자와 연관성을 명확히 인식하는 것이다(Mackey & Sisodia, 2014). 실제 사례로 타타그룹은 이익이나 지속적 성장 못지않게 사회적 책임, 즉 지역 사회에의 기여를 가장 중요한 핵심 가치로 여긴다. '사회로부터 받은 것은 사회로 환원 한다'는 창업주의 철학 하에 직원, 협력업체, 고객, 국가, 사회에 대한 책임을 철저히 시행해오고 있다(오화석, 2013). 홀푸드 역시 기업의 목적과 핵심가치는 공급자와의 파트너십, 고객만족, 공동체와 환경에 대한 배려, 투자자 동기부여이다(Mackey & Sisodia, 2014). 파타고니아의 사명은 '불필요한 피해를 주지 않는다'이다. 비즈니스가 자연으로부터 그 이상의 것을 취하지 않아야 한다는 것이며, 지구와 인류의 공유자원에 대한 피해를 줄이기 위한 노력을 해야 한다고 믿는다(Chouinard & Stanley, 2013). Mars의 기업 활동 목적과 존재 이유도 '성과를 통해 사람과 환경에 긍정적인 변화를 만드는 것'이라고 정의하고 있다. '회사의 목적'이라는 문서에 '회사의 목적은 소비자, 판매 대행자, 협력사, 직원, 주주 등을 포함한 당사자 간의 상호이익을 높이는데 있다'고 명시하고 있다(김광호, 김영복, 2014). 풀무원은 고객, 회사, 임직원의 동반성장을 추구하며, 고객 가치 창출과 임직원 개인의 삶의 변화를 목표로 한다(김혜경, 2015). 유한킴벌리도 사람, 자연, 사회와 함께 하는 지속가능한 기업이 되고자 한다(조성호, 2015). 이렇듯 영성경영 실천 기업들의 비전 및 전략은 기업의 지속 가능성과 이해 관계자의 통합을 기반으로 하는 특성을 보인다.

둘째, 리더십 차원이다. 영성경영 실천 기업의 리더들은 대개 영적 지능(spiritual quotient)이 높아 영성 리더십의 특성을 보였다. 영적 지능은 가장 깊은 의미, 가치, 목적 그리고 가장 깊은 동기를 이끌어낸다. 이는 옳고 그름을 분별하는 선천적인 능력을 주는 도덕적인 지능이다(Mackey & Sisodia, 2014). 영성 리더십은 '인간의 영적 욕구인 소명의식과 멤버십을 충족시켜 그들 자신과 다른 사람들을 내재적으로 동기부여 하는 가치, 태도, 행동 등을 구성하는 리더십'으로 정의된다(유규창, 김하나, 김정은, 이혜정, 2012). 또한 서번트 리더십의 특성을 보였는데, 서번트 리더십은 리더로서 권력을 겸손하고 윤리적으로 사용하고, 리더와 조직 구성원간의 진실한 관계를 형성하며, 조직 구성원의 욕구를 파악하고 이런 욕구를 충족시킬 수 있도록 지원하는 역할을 한다(Wong & Davery, 2007). 서번트 리더십은 인본주의 관점에서 사람 중심 또는 리더와 구성원들 간의 관계 중심으로 형성되어 과업의 달성 뿐만 아니라 구성원들의 지속적인 성장

과 만족에 초점을 두고 있다(Stone, Russell & Patterson, 2004).

실제로 구글의 창업자 래리는 리더의 할 일은 모든 직원이 커다란 기회를 갖도록 하고, 직원이 각자 가치 있는 영향을 미치고 있으며, 사회를 좀 더 낫게 만드는데 기여하고 있다고 느끼도록 하는 것이라고 하였다. 또한, 리더는 직원에게 자유와 재량권을 부여하고, 자료에 입각해 의사결정을 내리는 것이 일을 더욱 의미있게 하고, 직원을 행복하게 만드는 길이라 믿는다(Bock, 2015). 홀푸드 마켓은 높은 감성지능(emotional quotient)이 리더들에게 훨씬 중요하다고 말한다. 감성지능은 자신을 이해하는 자기 성찰 지능과 타인을 이해하는 대인지능을 결합한 것이다. 또한, Mars는 리더의 실행의지를 중요시한다. 말과 행동이 일치해야 하며, 끊임없이 자신을 돌아보는 생활이 뒤따라야 하며, 리더는 말이 아닌 행동으로 실천하는 모습을 보여줘야 한다고 강조한다(김광호, 김영복, 2014). 이렇듯 영성경영 실천 기업의 리더들은 구성원의 성장에 초점을 두고, 부하를 육성하는 코칭형 리더십을 보였고, 구성원들과의 소통을 중시하고, 구성원들의 의견을 경청, 공감해주었다. 또한 구성원들을 신뢰하고 존중하였으며, 자신의 말과 행동을 일치하게 하고 사소한 약속도 잘 지키고자 하였다. 따라서, 영성경영 실천 기업의 리더는 영성 리더십과 서번트 리더십의 특성을 보인다.

셋째, 조직 구조 차원이다. John과 Michael (1987)은 조직구조란 조직의 목표달성을 위하여 조직구성원 및 집단의 행동에 영향을 미치는 직무와 부서의 상대적으로 인정된 체제라고 정의하였다. 영성경영 실천 기업의 조직구조는 '수평적', '분권화', '자율성'의 특성을 갖는다. Robbins(1983)는 분권화를 의사결정권이 조직의 하위계층으로 분산되어 있는 정도를 의미한다고 하였다. 즉, 조직 계층 내에서 자유재량에 의해 선택을 할 수 있는 의사결정권이 어느 개인이나 부서 및 상위 계층에 집중되지 않고 조직구성원에게 자신의 직무에 대한 많은 권한을 부여하는 정도를 의미한다(박경원, 2013). 그리고, 자율성은 직무를 수행하기 위한 작업 스케쥴, 계획, 의사결정, 방법 선택 등에 있어서 자유, 독립, 결정권을 갖는 정도를 말한다(Morgeson & Humphrey, 2006). 영성경영 실천 기업은 구성원이 조직과 제도에 복종하는 것이 아니라 스스로 자신의 업무에 헌신하도록 하고, 업무에서 담당자가 자율적으로 결정할 수 있도록 하였다. 그리고 관료적 조직 구조의 각 계층을 없애고 팀 구성원 관계를 대등하고 수평적인 관계로 간주하는 수평적 조직 특성을 보였다

실제로 홀푸드는 소규모 조직들이 중요한 의사결정 대부분을 책임지는 진보적인 분산을 신뢰한다(Dawlabani, 2013). 따라서, 매장 근무팀에게 채용, 가격 책정, 제품 선택과 관련된 실질적 결정 권한은 물론 다양한 제품군의 수익성에 대한 책임도 부여한다(Dawlabani, 2013). 구글도 직원에게 엄청난 자유 재량권을 준다. 직원이 자기 업무와 회사의 전반적인 사항을 스스로 결정하게 한다(Schmidt & Rosenberg, 2014). Mars 역시 수평적인 조직구조를 가지고 있는데, 해당 부서의 일은 철저히 담당 부서장이 책임지도록 권한을 주며, 업무 환경 측면에서 자리배치는 직급이 아닌 업무 중심으로 되어 있고, 호칭은 직급에 상관없이 영어 이름을 부른다(김광호, 김영복, 2014). 마이다스아이티의 조직체계는 셀(cell)단위로 운영되는 책임 경영으로 자발성과 자율을 강조한다.

자율책임 경영은 마이다스 아이티 구성원들을 조직과 제도에 복종하게 하는 것이 아니라, 스스로 자신의 직무에 헌신하도록 이끈다(류랑도, 2012).

넷째, 조직 문화 차원이다. 깨어있는 기업 문화는 신뢰, 책임, 투명성, 정직, 충성, 평등주의, 사랑, 배려와 같은 특성들이 나타난다(Mackey & Sisodia, 2014). 영성경영 실천 기업들은 이러한 깨어 있는 문화의 특성을 보였고, 구성원에 대한 존중, 상호협력, 개방적 소통, 창의/혁신을 강조하였다. 또한, 모든 커뮤니케이션과 인적, 물적 자원은 투명하게 공개되었다.

구글 문화는 투명성과 목소리로 규정된다. 투명성은 '공개성 원칙'으로 모든 정보를 공유하는 것이다. 사내 인트라넷에 제품의 로드맵, 출시 계획, 직원 및 팀의 분기별 목표와 함께 직원별 주간 활동 현황이 담겨있다. 목소리는 정확한 판단과 조직 효율성을 위해 직원의 목소리를 이끌어내는 것이다(Bock, 2015). 파타고니아도 투명성을 책임기업이 가져야할 중요한 덕목으로 여긴다. 사회적·환경적으로 책임있는 행동이 업무 영역 전체에 걸쳐 이뤄지려면 기업 내부에서의 정보공유가 필수적이며, 관료주의적인 권한을 만들거나 직원들에게 새로운 책임을 부여하는 방식으로 환경 관련 업무를 진행해서는 안된다고 믿는다(Chouinard & Stanley, 2013). 캐럿 글로벌은 소통의 투명성을 위해 회사의 주요 정보를 인트라넷인 '당근농장'에서 실시간으로 공유한다. 관련된 사람들과 동시에 공개적으로 소통하는 원칙을 가지고 있다(노상충, 2014).

다섯째, 인사제도 차원이다. 영성경영 실천 기업의 인사제도는 공정성과 투명성을 기반으로 한다. 구글에서는 성과 평가 등급 판정과정의 공정성을 보장하기 위해 '등급 보정 위원회'를 연다. 관리자가 판정한 등급 판정 초안을 놓고 여러 관리자들이 한자리에 앉아 등급 판정을 검토한 다음 최종 등급 평가를 확정하는 '등급보정(calibration)'과정을 거친다. 따라서 성과판정에서 편향이 개재될 가능성이 줄어들어 공정성 수준이 높아지게 된다(Bock, 2015). 마이다스아이티의 인사철학은 부정적인 질책보다 긍정적인 칭찬의 철학을 바탕으로 한다. 따라서, 직급별 체류연한을 기준으로 자동 승진·승호제를 운영한다. 또한, 구성원이 열정과 역량을 갖추고 있다면 더 오래 일 할 수 있는 무정년제를 시행하고 있다(류랑도, 2012). Mars는 회사 전체 목표를 각 부서별, 개인별로 세분화하고, 진행상황을 끊임없이 체크하고 피드백하면서 수정과정을 거쳐 목표 수용도를 높인다. 또한, 평가 시, 단순히 수치를 놓고 보는 것이 아니라 사람들이 한 노력이나 행동들을 함께 측정하고자 한다(김광호, 김영복, 2014).

여섯째, 근무 환경(Work Environment) 차원이다. 영성경영 실천 기업들은 일과 가정의 균형, 직원의 건강과 안전을 위한 다양한 제도를 운영하고 있고, 상사, 동료들 간의 관계에서 상호 배려와 협력, 우호적이고 친근한 분위를 형성하도록 다양한 동호회 활동과 행사를 지원하였다. Friedman, Christensen과 DeGroot (1998)은 WLB(Work Life Balance)를 조직과 구성원 간에 연결성을 높이는 인사제도로서, 조직 혹은 경영자가 개인이 수행하는 조직의 업무가 개인의 삶의 업무와 분리되지 않는 것으로 인식함으로써 개인과 조직의 목표에 공감대를 형성하게 되고 결국 삶의 성취감을 느낄 수 있게 하는 제도로 개념화 하고 있다. 최근 기업들은 직원들이 일과 가족 간의 균형을 할

수 있도록, 탄력적인 근무 환경과 같은 새로운 제도들을 시도하고 있다(Gottlieb, Kellowa & Barham, 1998). 영성경영 실천 기업들은 근로자가 가족에 대한 책임과 일에 대한 책임을 조화시킬수 있도록 기업이 지원하는 공식적·비공식적 제도(Simkin & Hillage, 1992)를 제공하고 있다. 타타그룹은 '직원들의 건강과 복지는 기업 번영의 확실한 기초'라는 경영철학에 근거하여 다양한 체육 시설과 문화센터를 세워 직원들이 스포츠와 문화생활을 즐길 수 있도록 하고 있다(오화석, 2013). 또한, 직원 휴게실, 도서관, 어린이집, 주거시설 등 다양한 편의시설을 제공하였다. 구글은 직장생활과 개인생활에서 효율성을 권장하기 때문에 생활을 더 편리하게 해줄 다양한 현장서비스를 제공한다. 자전거 수리, 휴일 장터, 이동 도서관, 이동 미용실, 컨시어지 서비스팀 등이다. 또한, 구글에는 2000개가 넘는 이메일 리스트, 동아리, 동호회가 있다(Bock, 2015). 파타고니아는 저렴한 비용의 보육 서비스를 제공하고 있으며, 간호사를 직원으로 채용하여 직원들의 건강을 돌본다. 공장은 자연 채광을 최대한 활용하며, 탄력 근무제와 직무 분담제등을 도입하고 있다. 직원들은 출퇴근 시간을 조정하면서 업무시간을 스스로 정하고, 일과 시간 중 언제든지 짬을 내어 서핑이나 조깅을 즐길 수 있다(Chouinard & Stanley, 2013). Mars는 구성원들이 가족을 위한 시간을 낼 수 있도록 잘못된 회식문화를 바꾸었다. 또한, 회사가 직원들의 업무에 필요한 도구나 시스템을 제대로 제공하고 있는지 점검하고, 직원들이 일과 삶의 균형을 맞추도록 탄력 근무제를 시행하고 있다(김광호, 김영복, 2014). 풀무원은 로하스 아카데미라는 생활습관 힐링 센터를 운영하고 있다. 저염식, 저칼로리를 통한 식습관을 고치고, 올바른 자세와 규칙적인 운동을 통해 바른 몸 습관을 익히며, 명상과 숲활동을 통해 바른 마음 습관을 기르며, 정리, 정돈 및 탄소배출 절감, 웰빙 생활 습관을 통해 바른 환경 습관을 기르도록 한다(김혜경, 2015). 유한킴벌리는 스마트워크 모델을 도입하여 시차 출퇴근제, 탄력적 점심시간 등 탄력근무제를 도입하고 있다. 변동 좌석제로 팀구별 없이 원하는 좌석에 앉도록 하고, 개방형 라운지 공간에서 임원회의를 하며, 스마트회의 제도를 운영하여 서서하는 회의공간도 마련하고 있다. 또한, 육아 휴직으로 인원이 부재한 경우, 본부 단위로 일을 나눠서 수행하도록 하는 유연한 자원제도도 운영하고 있다(조성호, 2015). 마이다스 아이티는 호텔급 식사를 제공하고 피트니스 센터를 운영하며, 무료 미용실, 수면실, 대학 학자금 지원 등의 복지제도를 운영하고 있다(류량도, 2012). 이렇듯, 영성경영 실천 기업들은 직원들의 삶의 질을 높여 행복과 삶의 만족을 느낄 수 있도록 다양한 제도를 운영하고 있다.

일곱째, 구성원 성장 및 역량 개발 차원이다. 영성경영 실천 기업들은 구성원들의 성장 및 역량 개발을 위한 학습 풍토가 조성되어 있고, 공식적·비공식적인 역량 개발 프로그램을 운영하고 있다.

Mars는 파격적인 업무 전환을 통해 직원들에게 도전적인 과제를 주고, 성장하는 기회로 활용하도록 한다. 또한 매년 직무 목표 뿐 아니라 개인 개발 목표를 정하여 개인이 미래를 준비할 수 있도록 도와준다(김광호, 김영복, 2014). '마즈 유니버시티'라는 리더 양성 프로그램을 통해 리더십 및 전문적인 역량을 배우도록 한다. 마이다스 아이티는 자발적인 학습 환경을 제공하고, 매월 학습 성과를 모니터링

하고 피드백 한다. 월 1회 이상 사내·외 강연회를 운영하고, 독서 토론회 및 인사이트 코칭 콘서트를 운영한다(류랑도, 2012). 구글은 'G2G(Googler2Googler)'라는 사내 학습 프로그램을 운영하고 있다. 구글 직원은 이 프로그램에 등록해 서로가 서로를 가르치는데 2,200개 강좌에 2만 1000명이 참가하고 있다(Bock, 2015).

지금까지 살펴본 바와 같이 본 연구에서는 영성경영을 7개 차원으로 개념화하고자 한다. 즉, 영성경영은 비전과 전략 측면에서 기업의 주주가치 극대화를 넘어서 사회 전체의 이해관계자를 고려하는 '사회적 책임'을 수행하고 있다. 리더십 측면에서는 구성원에게 일의 의미와 가치를 부여하고, 구성원을 공감하며, 항상 자신의 내면을 고찰하는 '영성 리더십'을 행한다. 조직구조 측면에서는 구성원에게 자율과 책임을 부여하는 '분권화', '수평적' 특성을 보이고, 조직문화 측면에서는 조직내의 정보가 투명하게 공개되는 '투명성'과 '개인을 존중'하는 특성을 보인다. 인사제도 측면에서는 성과에 대한 평가와 보상 절차가 '합리적이고 공정'하게 이뤄지고 있다. 근무환경 차원에서는 구성원들이 '일과 삶의 균형'을 맞추도록 탄력적인 근무제도와 다양한 가족 친화적 정책을 운영하고 있다. 구성원의 역량개발 측면에서는 '구성원의 성장'에 포커스하여 자발적인 학습풍토를 제공하고, 공식적·비공적인 역량개발 제도를 운영하고 있다.

영성경영과 기존 경영 패러다임과의 구분

지난 20년간 조직의 내·외적 변화에 대응하기 위해서 다양한 경영 패러다임이 등장하였다. 본 연구에서 제안하고 있는 영성경영을 정확히 개념화하기 위해서는 기존 경영 패러다임과의 구분이 필요하다. 대표적인 경영 패러다임인 인간존중 경영은 인간관계 학파, 인본주의 심리학의 영향으로 개인의 능력을 존중하고, 개인의 참여를 확대해서 직장생활의 질을 향상시키는데 초점을 두고 있으며(서용원, 2015), 조직에서 구성원들을 존엄성을 가진 존재로 존중하고, 구성원들 스스로가 이성을 바탕으로 자율적인 행위를 하며 동시에 조직공동체의 발전을 위하여 기여할 수 있다는 믿음을 가지고 이끌어나가는 경영방식이다(신유근, 2001). 따라서, 인간존중 경영은 직원의 행복을 우선시하는 사람 중심 경영으로, 직무재설계(job redesign), 참여적 관리(participative management), 인사상담제도, 고충 처리제도 등의 내용을 주로 다루고 있다. 그러나, 인간존중 경영에서는 기업의 지속 가능성, 이해 관계자의 통합, 사회적 책임 등에 대한 논의는 다루고 있지 않다는 점에서 영성경영과 다른 점을 보인다.

Levering(1998)은 직장내부에서 발견되는 인간관계의 질적인 측면에 주목하여 경영자와 직원 사이의 관계, 업무와 직원 사이와의 관계, 구성원들과의 관계 등 3가지를 바탕으로 위대한 일터(great place to work)라는 개념을 도출하였다. Trust, Pride, Fun의 3가지 차원으로 구성된 신뢰경영 지수를 개발하였는데 이러한 신뢰경영의 개념에서도 기업의 지속 가능성과 이해 관계자 통합에 대한 논의는 다루고 있지 않다. 그리고, 기업의 지속 가능성에 초점을 둔 지속가능 경영은 기업의 지속적 성장을 위해 환경, 사회, 기업의 경제적 가치 추구라는 세 가지 기준을 동시에 적용하여 투자수익 달성여부를 평가한다(Savitz & Weber, 2006). 따라서, 지속가능 경영에서는 개인 존중과 구성원

의 행복, 직장 생활의 질에 대한 내용은 다루고 있지 않다. 또 다른 패러다임인 윤리경영(business ethics)은 주주, 종업원, 소비자 등 이해 관계자 집단과 밀접하게 연관된 의사결정의 옳고 그름 또는 선과 악과 관련된 문제이며, 의사결정 과정과 그 결과에 관련된 것이다(Davis & Frederick, 1984). 그러므로, 윤리경영은 윤리규범과 윤리실천 지침 마련, 윤리경영 전담부서 설치 등 윤리경영을 실천할 기본적인 구조를 마련하고, 윤리경영에 대한 평가, 교육 등 다양한 활동을 전개하며, 이러한 제도적 추진 내용 이외에 다양한 실천 사례를 통해 신뢰받는 기업으로 거듭나고자 하는데 주된 목적이 있지만(허갑수, 변상우, 2006), 영성경영의 나머지 차원들은 다루고 있지 않다.

살펴본 바와 같이 지금까지의 경영 패러다임은 사람에 포커스 되거나, 지속 가능성, 윤리, 신뢰 등 하나의 개념에 포커스 되어 있다. 반면, 영성경영은 기업의 지속 가능성, 이해관계자 통합, 조직 구조, 구성원 성장, 인사제도 등을 모두 포괄하는 개념으로 인간존중 경영과 지속가능 경영의 내용을 모두 포함한다. 영성경영은 개인존중, 영성 리더십, 일과 삶의 균형, 자율성, 소통, 수평, 성장과 같은 사람중심 문화를 기반으로 하며, 기업의 이익을 위할 뿐 아니라 사회전체 이익에 봉사하는 지속 가능한 조직을 만들고, 이로써 장기적인 가치를 창출할 수 있도록 기업의 모든 이해관계자를 통합하는 경영이다.

영성경영 지수 개발

앞서 7개 차원으로 개념화한 영성경영을 측정하기 위해서는 이를 과학적으로 측정할 수 있는 척도개발이 필요하다. 이를 위해 기존 연구에서 사용된 측정문항들을 본 연구에서 제안한 영성경영 7개 차원에 맞게 선정 또는 재구성하거나 새롭게 개발하여 최종적으로 50문항을 영성경영 문항으로 선정하였다. 문항 선정 과정을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 비전과 전략차원은 '깨어있는 자본주의'(Mackey & Sisodia, 2014)에서 제시한 고차원적 목적과 이해관계자 통합의 내용을 바탕으로 '우리 회사는 이윤 추구 이외에 기업의 사회적 책무를 강조한다', '우리 회사는 주주의 이익뿐만 아니라 고객, 종업원, 공급업체, 지역사회 등 이해관계자 모두를 고려하는 전략을 사용한다'의 2문항을 개발하였다. 그리고, Konard와 그 외 연구자들(2006)이 제시한 Triple Bottom Line의 경제적, 사회적, 환경적 지속가능성의 개념을 바탕으로 '우리 회사는 새로운 투자나 경영 정책을 수립할 때, 그것이 사회 전체에 미칠 영향을 고려한다', '우리 회사는 장기적인 관점에서 지속가능 경영을 강조 한다', '우리 회사는 기부, 자선활동, 지역 봉사, 환경보호와 같은 사회공헌 활동을 자발적으로 하고 있다', '우리 회사는 납품, 조달 등에서 윤리적이고 투명한 정책을 펴고 있다'의 4문항을 개발하였다. 최종 6문항을 비전과 전략 차원의 문항으로 구성하였다.

둘째, 리더십 차원은 영성 리더십 척도(이정아, 서용원, 2014)에서 '우리 회사 팀장/임원들은 부하에게 일의 의미와 가치를 불어넣어 준다', '우리 회사 팀장/임원들은 솔선수범하여 항상 스스로를 되돌아보며, 그렇게 행동할 것을 강조 한다', '우리 회사 팀장/임원들은 윤리적이고 도덕적인 기준을 강조 한다' 등을 도출하여 최종 7문항을 리더십 차원의 문항으로 구성하였다.

셋째, 조직 구조차원은 Abernethy와 동료들이(2004) 제시한 분권화 척도에서 '우리 회사에서는 주요 의사결정권이 특정 개인이나 부서 및 상위 계층에 집중되지 않고 부문의 책임자에게 위임이 잘 되어있다' 등 2문항을 도출하였다. Morgeson와 Humphrey(2006)의 직무 자율성 척도에서 '우리 회사는 직원이 맡은 직무는 작업 스케쥴을 설정하는데 있어 직원에게 결정 권한이 있다', '우리 회사는 직원이 직무에 대한 의사결정 권한이 있다', '우리 회사는 직원이 직무수행 방법을 결정할 수 있다'의 3문항을 도출하여 최종 5문항을 조직구조 차원의 문항으로 구성하였다.

넷째, 조직문화 차원에서는 개인존중, 투명성, 상호협력, 개방적 소통 등의 조직 문화 특성을 바탕으로 최종 7문항을 개발하였다. 문항의 예는 '우리 회사는 직원을 단순한 종업원이 아니라 하나의 인격체로 존중해준다', '우리 회사는 직원들의 목표와 가치에 많은 관심을 갖는다', '우리 회사는 부서들 간에 필요한 정보가 원활히 공유 된다' 등 이다.

다섯째, 조직의 인사제도 차원이다. 영성경영 실천 기업들은 평가, 승진, 보상 과정에서 절차가 합리적이고 공정하였다. 따라서, Leventhal(1980)이 제시한 절차 공정성의 구조적 원칙(일관성, 정확성, 편파억제, 발언기회, 윤리성, 교정기회)들을 기반으로 서용원(2002)이 개발한 문항 중 6문항을 사용하였고 예시문항은 다음과 같다. '우리 회사는 직원의 실적을 평가할 때 원칙과 기준을 따른다', '우리 회사는 직원의 평소 업무 수행 정도를 정확하게 파악하고 있다', '우리 회사는 직원을 평가할 때 가능한 편파적이지 않으려고 노력한다', '우리 회사는 업무 목표 설정 시 직원이 의견을 말할 기회를 충분히 제공 한다', '우리 회사는 인사고과에 대해 직원에게 적절한 설명과 피드백을 제공한다', '우리 회사는 직원의 수행 약점을 보완할 수 있는 코칭활동을 제공 한다'이다. Price와 Mueller(1986)의 분배공정성 척도에서 '우리 회사는 직원이 가진 능력과 전문성에 합당하게 직원을 대우한다', '우리 회사는 직원이 달성한 업무 실적에 합당하게 직원을 대우한다'의 2문항을 도출하였다. 그리고, '우리 회사는 장기적인 성과와 관련된 평가기준을 적용 한다', '우리 회사는 재무적인 성과 뿐 아니라, 고객, 내부 프로세스, 학습 성장과 같은 질적인 평가 기준을 적용 한다'의 2문항을 개발하였다. 따라서 최종 10문항을 인사제도 차원의 문항으로 구성하였다.

여섯째, 근무 환경 차원이다. Galinsky, Friedman과 Hernandez(1991)는 미국의 188개 기업을 대상으로 실시한 조사에서 각 기업이 시행하는 제도를 총망라하여 탄력근무제도, 휴가 및 휴직제도, 경제적 지원제도, 사회공헌 활동, 보육 및 돌봄지원(Dependent Care Services), 경영혁신(Management Change), 일-가족 스트레스 관리제도 등 7가지로 가족 친화적 기업 정책을 구분 하였다. 또한, Zheung 등(2016)은 직원의 웰빙을 증가시키는 조직의 WLB(Work life Balance) 프로그램을 크게 5가지로 구분하였는데, 유연한 근무 형태, 육아 휴직, 보육 지원, 건강과 웰빙 프로그램 제공, 조직의 이해와 관리자 지지이다. 영성경영 실천 기업들은 직원을 지원하기 위한 다양한 가족 친화적 기업 정책 및 WLB프로그램을 운영하고 있다. 이러한 내용을 토대로 10문항을 개발하였다. '우리 회사는 근무시간이나 장소를 근로자의 선택에 따라 탄력적으로 선택하고 조정할 수 있는 탄력적인 근무형태를 지원한다', '우리 회사는 명상, 요가, 상담실, 의무

실 등 직원들의 정신건강, 스트레스 관리, 체력 관리에 신경을 쓴다', '우리 회사는 직원들의 안전을 최우선으로 고려한다', '우리 회사는 육아 휴직, 보육 시설 운영 등 보육 프로그램을 제공한다' 등이다.

일곱째, 구성원 성장과 역량 개발 차원이다. 영성 경영 실천 기업들은 구성원의 성장과 역량개발을 위한 조직의 학습풍토가 마련되어 있으며, 공식적·비공식적 역량 개발 활동을 지원하고 있다. Tannenbaum(1997)의 학습풍토 척도 중 '우리 회사에서는 업무에서 새로운 것을 배울 수 있는 기회를 제공 한다'의 1문항을 도출하였고, 비공식적 역량 개발 활동을 측정하기 위해서 Watkins와 Marsick(2004)의 학습조직화 수준 척도에서 '우리 회사에서는 구성원들이 상호간에 학습을 도와준다', '우리 회사에서는 구성원들이 상호간에 개방적이고 솔직한 피드백을 준다'의 2개 문항을 도출하였다. 공식적 역량개발 측정을 위해 '우리 회사는 개인의 성장을 위한 교육, 경력 개발 등의 기회를 제공한다', '우리 회사는 개인이 미래를 준비할 수 있도록 역량 개발 목표를 갖는다', '우리 회사는 업무와 관련된 교육훈련 정보를 충분히 제공하고 있다'의 3개 문항을 개발하였다. 따라서, 총 6문항을 구성원 성장과 역량개발 차원의 문항으로 구성하였다.

연구방법

설문지 구성

설문지는 영성경영 지수 관련 문항과 준거타당도 검증을 위한 문항을 포함하였다. 각 문항에 제시된 질문에 얼마나 부합되는지에 대해 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)까지 리커트 척도로 응답하게 하였다.

조사대상

본 연구의 조사대상은 국내 대기업과 중소기업에 근무하는 사무직 종사자를 대상으로 실시하였다. 이들의 자세한 인구통계학적 특성은 표 1에서 제시하였다.

조사방법

자료 수집을 위해 2016년 5월 27일부터 6월 10일 까지 설문조사를 실시하였다. 총 200부의 설문지를 직접 배포하였고, 구글 설문지를 통해 온라인으로 설문을 수집하였다. 직접 배포된 설문지 중 총 144부가 회수 되었고, 온라인 설문은 145부가 수집되었다. 이중 무응답 및 불성실 응답의 자료를 제외한 총 261부를 분석에 사용하였다.

분석 방법

영성경영 지수의 측정 문항들이 이론적으로 제안된 7개 요인으로 추출되는지 알아보기 위해 Mplus 6.0을 이용하여 탐색적 요인 분석을 실시하였다. 요인 분석 방법은 공통 요인 분석(Common Factor Analysis)을 사용하였고, 요인 추출 방법은 측정 변수들이 다변량 정규 분포를 따른다는 가정 하에 최대 우도법(maximum likelihood)을 적용하였다. 요인회전은 요인 간 상관을 가정하는 Geomin회전을 사용하였다. 그리고, 영성경영의 7개 하위 차원이 영성경영 이라는 단일개념으로 수렴되는지 알아보기 위해 AMOS 18.0을 사용하여 2차 요인분석을

실시하였다.

결 과

영성경영 지수에 대한 탐색적 요인분석 결과를 표 2에서 제시하였다. 요인분석 과정에서 요인 부하량이 .3보다 낮은 문항과 요인 부하량이 2개 이상의 요인에 걸쳐 높게 나타나는 문항을 일차적으로 제거하였다.

그 결과 7요인 40문항이 선별되었으며, 각 요인에 최종적으로 포함된 문항을 살펴보면 다음과 같다.

1요인에는 조직의 비전과 전략에 관련된 문항이 추출되었다. 영성경영 조직의 비전과 전략은 단일 기업의 이익만을 목표로 하는 것이 아니라 이해 관계자 모두를 고려하는 전략을 사용하고, 기업의 사회적 책무를 강조하는 특성을 지닌다. '우리 회사는 주주의 이익 뿐 아니라 고객, 종업원, 공급업체, 지역 사회 등 이해관계자 모두를 고려하는 전략을 사용한다' 등 5문항이 포함되었다. 따라서, 1요인은 '사회적 책임'으로 명명하였다.

2요인에는 영성경영 조직의 팀원/임원들의 리더십 특성과 관련된 문항이 추출되었다. '우리 회사 팀장/임원들은 부하에게 일의 의미와 가치를 불어넣어 준다', '우리 회사 팀장/임원들은 말과 행동을 통해 진실성을 드러낸다'

표 1. 연구 1의 표본의 인구통계학적 특성

성별			나이			근무연한		
구분	사례수	백분율	구분	사례수	백분율	구분	사례수	백분율
남	174	66.7	20대	34	13.0	3년 이하	55	21.1
여	87	33.3	30대	109	41.8	3년~7년	67	25.7
			40대	108	41.4	8년~12년	45	17.2
			50대	10	3.8	13년~20년	69	26.4
						20년 이상	25	9.6
합계	261	100	합계	261	100	합계	261	100
직종			직군			직급		
구분	사례수	백분율	구분	사례수	백분율	구분	사례수	백분율
금융	20	7.7	인사/지원	20	11.9	사원	40	15.3
IT/통신	73	28.0	전략/기획	73	18.8	대리	43	16.5
제조/유통	44	16.9	재무/회계	44	5.4	과장	59	22.6
서비스	38	14.6	영업/마케팅	38	17.6	차장	43	16.5
컨설팅	9	3.4	생산	9	2.3	부장	40	15.3
공공	39	14.9	기술/R&D	39	24.9	기타	36	13.8
기타	38	14.6	기타	38	19.2			
합계	261	100	합계	261	100	합계	261	100

표 2. 탐색적 요인분석 결과(n=261)

요인	문항	1	2	3	4	5	6	7
사회적 책임	1. 우리 회사는 이윤추구 이외에 기업의 사회적 책무를 강조한다.	**0.831**	-0.030	0.047	-0.026	0.049	0.078	-0.079
	2. 우리 회사는 주주의 이익 뿐 아니라 고객, 종업원, 공급업체, 지역 사회 등 이해 관계자 모두를 고려하는 전략을 사용한다.	**0.712**	0.136	0.122	0.072	-0.007	-0.069	0.049
	3. 우리 회사는 새로운 투자나 경영 정책을 수립할 때, 사회전체에 미칠 영향을 고려한다.	**0.764**	0.019	-0.007	0.107	0.054	0.015	-0.011
	5. 우리 회사는 기부, 자선활동, 지역 봉사, 환경보호와 같은 사회공헌 활동을 자발적으로 하고 있다.	**0.594**	0.036	-0.066	0.109	0.042	0.072	0.074
	6. 우리 회사는 납품, 조달 등에서 윤리적이고 투명한 정책을 펴고 있다.	**0.381**	0.277	-0.024	-0.018	0.113	0.231	-0.054
영성 리더십	7. 우리 회사 팀장/임원들은 부하에게 일의 의미와 가치를 불어넣어 준다.	0.211	**0.720**	0.129	-0.090	0.003	0.063	0.001
	8. 우리 회사 팀장/임원들은 솔선수범하여 항상 스스로를 되돌아보며, 그렇게 행동할 것을 강조한다.	0.080	**0.820**	-0.021	-0.006	0.038	0.027	0.051
	9. 우리 회사 팀장/임원들은 말과 행동을 통해 진실성을 드러낸다.	-0.036	**0.796**	0.079	0.053	-0.032	0.006	0.047
	10. 우리 회사 팀장/임원들은 직원이 어떤 어려움이 있을 때, 문제를 같이 공유하려고 노력한다.	-0.080	**0.790**	-0.010	0.162	0.014	-0.02	0.062
	11. 우리 회사 팀장/임원들은 윤리적이고 도덕적인 기준을 강조한다.	0.135	**0.608**	-0.027	0.131	0.152	-0.006	-0.135
	12. 우리 회사 팀장/임원들은 일에서 즐거움과 환희를 경험할 것을 강조한다.	0.213	**0.499**	0.041	-0.001	-0.035	0.031	0.237
	13. 우리 회사 팀장/임원들은 부하를 존중하며, 동료들 간에 서로 존중하는 것을 강조한다.	0.015	**0.729**	0.112	0.082	0.003	0.016	-0.005
분권화 조직 구조	16. 우리 회사는 직원이 맡은 직무는 작업 스케줄을 설정 하는데 있어 직원에게 결정 권한이 있다.	0.008	0.055	**0.780**	0.013	-0.004	0.069	0.008
	17. 우리 회사는 직원이 직무에 대한 의사결정 권한이 있다.	-0.017	0.163	**0.701**	0.077	0.087	-0.114	-0.004
	18. 우리 회사는 직원이 직무 수행 방법을 결정할 수 있다.	0.107	0.028	**0.742**	0.063	0.035	-0.016	0.062
공정한 인사 제도	41. 우리 회사는 직원의 실적을 평가할 때 원칙과 기준을 따른다.	0.061	0.051	-0.053	**0.815**	0.043	-0.011	0.008
	42. 우리 회사는 직원의 평소 업무 수행 정보를 정확히 파악하고 있다.	-0.057	0.103	-0.027	**0.833**	0.068	-0.042	0.086
	43. 우리 회사는 직원을 평가할 때, 편파적이지 않으려고 노력한다.	0.024	0.158	0.038	**0.769**	-0.016	0.005	-0.062
	44. 우리 회사는 업무 목표 설정 시, 직원이 의견을 말할 기회를 충분히 제공한다.	0.063	0.029	0.183	**0.586**	-0.034	0.076	0.067
	45. 우리 회사는 인사고과에 대해 직원에게 적절한 설명과 피드백을 제공한다.	0.076	0.052	0.115	**0.606**	-0.083	0.127	0.021
	47. 우리 회사는 직원이 가진 능력과 전문성에 합당하게 직원을 대우한다.	0.011	-0.031	0.241	**0.617**	-0.01	0.155	0.037
	48. 우리 회사는 직원이 달성한 업무 실적에 합당하게 직원을 대우한다.	-0.052	-0.046	0.272	**0.643**	0.013	0.188	-0.068
	49. 우리 회사는 장기적인 성과와 관련된 평가기준을 적용한다.	0.030	0.027	0.221	**0.527**	0.030	0.097	0.060
	50. 우리 회사는 재무적인 성과 뿐 아니라, 고객, 내부 프로세스, 학습 성장과 같은 질적인 평가기준을 적용한다.	0.005	-0.001	0.211	**0.515**	0.103	0.145	-0.011

표 2. 탐색적 요인분석 결과(n=261) (계속)

요인	문항	1	2	3	4	5	6	7
일과 삶의 균형	26. 우리 회사에서는 근무시간이나 장소를 근로자가 선택할 수 있는 탄력적인 근무형태를 지원한다.	0.126	-0.059	0.243	-0.057	**0.413**	0.022	0.162
	27. 우리 회사는 명상, 요가, 헬스센터, 의무실 등 직원들의 정신건강, 스트레스 관리, 체력 관리에 신경을 쓴다.	0.088	0.010	0.009	-0.008	**0.680**	0.045	0.049
	28. 우리 회사는 직원들의 안전을 최우선으로 고려한다.	-0.117	0.144	-0.003	0.089	**0.546**	0.123	0.050
	29. 우리 회사는 육아 휴직, 보육 시설 운영 등 보육 프로그램을 제공한다.	0.078	0.141	-0.038	0.019	**0.763**	-0.019	-0.254
	30. 우리 회사는 직원들이 육체적, 정신적 웰빙을 느낄 수 있도록 다양한 휴가제도 및 휴식 공간을 제공한다.	-0.045	-0.005	0.164	0.124	**0.808**	-0.041	-0.047
	31. 우리 회사는 대인 관계 갈등, 가족 갈등 등 직원들의 업무적, 개인적 고충을 상담할 수 있는 상담 프로그램을 운영하고 있다.	0.128	-0.057	0.061	0.088	**0.560**	0.027	0.116
	32. 우리 회사는 직원들이 스포츠, 문화생활을 즐길 수 있도록 다양한 동호회 활동을 지원한다.	0.118	-0.004	-0.098	-0.055	**0.571**	0.223	0.107
	33. 우리 회사는 직원들이 가족을 위한 시간을 보낼 수 있도록 야근문화, 잘못된 회식문화를 지양한다.	-0.158	0.256	0.221	-0.020	**0.462**	0.046	-0.032
구성원 성장	36. 우리 회사는 개인의 성장을 위한 교육, 세미나, 경력 개발 등의 기회를 제공한다.	0.056	0.032	0.052	0.078	0.049	**0.714**	-0.007
	37. 우리 회사는 개인이 미래를 준비할 수 있도록 역량 개발 목표를 갖는다.	0.090	0.116	0.018	0.095	0.004	**0.647**	0.027
	38. 우리 회사는 업무와 관련된 교육 훈련 정보를 충분히 제공하고 있다.	0.010	-0.013	-0.040	0.164	0.088	**0.713**	0.033
	39. 우리 회사의 구성원들은 상호간에 학습을 도와준다.	-0.042	0.077	0.058	0.018	0.004	**0.651**	0.218
투명한 조직 문화	20. 우리 회사는 직원들의 목표와 가치에 많은 관심을 가진다.	0.197	0.116	0.266	0.249	-0.01	0.054	**0.302**
	21. 우리 회사 직원들은 누구나 다른 직원들이 현재 무슨 일을 하고 있는지 알 수 있다.	-0.032	0.225	-0.028	0.159	0.017	0.051	**0.547**
	22. 우리 회사는 직원들에게 중요한 경영정보나 상황을 잘 알려준다.	0.184	-0.019	-0.021	0.492	0.035	-0.069	**0.452**
	23. 우리 회사는 부서들 간에 필요한 정보가 원활히 공유된다.	-0.007	0.045	0.058	0.303	0.057	0.057	**0.555**
내적일치도(Cronbach's α)		.889	.942	.896	.888	.899	.915	.960

등 영성 리더십의 소명의식, 내면의식, 초월의식, 공감의식, 공동체 의식의 특성을 띄는 7문항이 포함되었다. 따라서, 2요인은 '영성 리더십'으로 명명하였다.

3요인에는 영성경영 기업의 조직 구조 관련 문항이 추출되었다. '우리 회사는 직원이 맡은 직무는 작업 스케쥴을 설정하는데 있어 직원에게 결정 권한이 있다' 등 조직의 분권화 및 의사결정의 자율성과 관련된 3문항이 포함되었다. 따라서, 3요인은 '분권화 조직구조'로 명명하였다.

4요인에는 영성경영 조직의 인사제도와 관련된 문항이 포함되었다. 인사제도는 절차적, 분배적으로 공정한 특성을 지닌다. '우리 회사는 직원을 평가할 때, 편파적이지 않으려고 노력한다', '우리 회사는 직원이 달성한 업무 실적에 합당하게 직원을 대우한다' 등 9문항이 포함되었다. 따라서, 4요인은 '공정한 인사제

도'로 명명하였다.

5요인에는 영성경영 조직의 근무환경과 관련된 문항이 추출되었다. 탄력적인 근무형태와 일과 삶을 고려한 다양한 제도를 제공하고 있으며, 이와 관련된 문항들이 포함되었다. '우리 회사는 근무시간이나 장소를 근로자가 선택할 수 있는 탄력적인 근무형태를 지원한다', '우리 회사는 육아 휴직, 보육 시설 운영 등 보육 프로그램을 제공한다' 등 8문항이 추출되었다. 따라서, 5요인은 '일과 삶의 균형'으로 명명하였다.

6요인에는 영성경영 조직의 교육 및 훈련 제도와 관련된 문항이 추출되었다.

회사는 개인의 성장을 위한 교육, 세미나, 경력개발 등의 기회를 제공한다', '우리 회사의 구성원들은 상호간에 학습을 돕는다' 등 4문항이 포함되었다. 따라서, 6요인은 '구성원 성장'으로 명명하였다.

7요인에는 영성경영 조직의 문화적 특성 중 조직의 투명성과 개인존중과 관련된 문항들이 포함되었다. '우리 회사는 부서들 간에 필요한 정보가 원활히 공유된다' 등 4문항이 포함되었다. 따라서, 7요인은 '투명한 조직문화'로 명명하였다. 이중, '우리 회사는 직원들에게 중요한 경영 정보나 상황을 잘 알려준다'의 문항은 4요인인 '공정한 인사제도'에도 요인 부하량이 높게 나타났으나 연구자의 해석가능성을 고려하여 7요인에 포함하였다. 표 3은 영성경영 지수의 7요인 모형에 대한 적합도 검증결과이다. CFI와 TLI는 Bentler와 Bonett(1980)이 제시한 좋은 모형의 기준인 .90과 유사한 것으로 나타났고, RMSEA의 경우에도 Browne와 Cudeck(1993)이 제안한 적합도 기준인 .08보다 낮은 .066으로 나타났다. 따라서, 7요인 모형이 구조적으로 타당함이 입증되었다. 표 4는 영성경영의 하위요인들에 대한 평균과 표준편차,

표 3. 영성경영 7요인 구조 모형의 부합도 지수

부합도 지수	χ^2	*df*	*RMSEA*	*CFI*	*TLI*	*SRMR*
7요인	1037.281	489	0.066	0.927	0.890	0.023

표 4. 영성경영 하위 요인들의 평균, 표준편차 및 상호상관(n=261)

요인	문항	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7
1. 사회적 책임	5	3.705	0.898	(.889)						
2. 영성 리더십	7	3.465	0.915	.602**	(.942)					
3. 분권화 조직구조	3	3.314	0.983	.441**	.633**	(.896)				
4. 공정한 인사제도	9	3.272	0.959	.579**	.786**	.722**	(.960)			
5. 일과 삶의 균형	8	3.106	0.939	.659**	.602**	.537**	.666**	(.899)		
6. 구성원 성장	4	3.474	0.931	.601**	.673**	.541**	.755**	.680**	(.915)	
7. 투명한 조직문화	4	3.265	0.929	.560**	.722**	.616**	.812**	.599**	.724**	(.888)

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

( ) 안은 Cronbach' α계수임

표 5. 영성경영에 대한 2차 요인분석 결과

부합도 지수	χ^2	*df*	*RMSEA*	*CFI*	*TLI*	*SRMR*
2차요인모형	1753.777	733	0.073	0.893	0.887	0.064

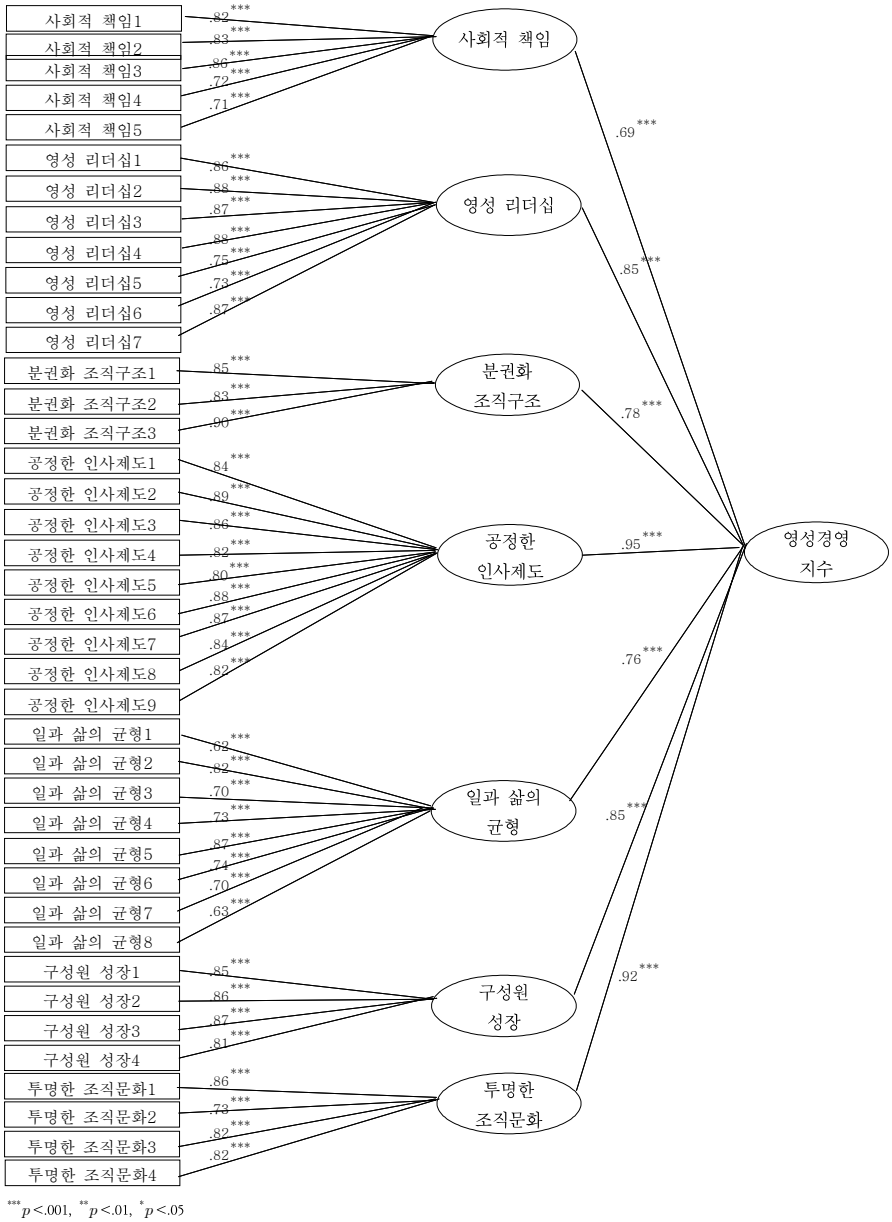

그림 1. 영성경영 지수에 대한 2차 요인모형 분석 결과

상호상관을 제시하고 있다. 척도 내 요인 간 상관은 .01수준에서 모두 유의한 것으로 나타났고, 신뢰도 계수는 .88이상을 보여 신뢰도 수준이 매우 높은 것으로 나타났다.

다음으로 영성경영의 7개 차원이 영성경영이라는 단일 개념으로 수렴되는지 알아보기 위해 2차 요인분석(second-order factor analysis)을 실시하였고, 분석 결과를 표 5와 그림 1에 제시하였다. 7요인 모형에서 각 문항과 1차 요인간, 그리고 1차 요인과 2차 요인 간 표준화된 요인계수 추정치가 모두 .001 수준에서 유의미하고 높았다. 따라서, 각 문항들이 해당 1차 요인에 대해 타당한 지표이며, 7개의 요인들은 모두 영성경영이라는 2차 요인의 타당한 지표임을 나타낸다. 영성경영 지수의 2차 요인모형의 부합도에서 CFI와 TLI는 Bentler와 Bonett(1980)이 제시한 좋은 모형의 기준인 .90보다 다소 낮게 나타났지만 각각 0.893, 0.887로 제한적인 수준에서 수용할 만한 범위에 있다고 할 수 있다. RMSEA의 경우에는 Browne와 Cudeck(1993)이 제안한 적합도 기준인 .08보다 낮은 .073으로 나타났다. 따라서, 영성경영이 7개 하위 차원으로 구성된 2차 요인구조가 타당함이 검증되었다.

연구 2. 준거 타당화 연구

영성경영은 궁극적으로 개인의 삶의 만족과 행복을 존중하여 구성원의 몰입과 열정을 이끌어내는 경영으로(서용원, 2015) 정의되었다. 따라서, 개발된 영성경영 지수가 실제 구성원의 행복과 조직 몰입, 직무열의를 예측할 수 있는지에 대한 준거 타당도 검증을 수행하였다.

행복

일터는 사람들이 삶의 대부분을 보내고, 가치를 창출하며, 사회에 가장 의미있게 기여하는 곳이다(Fairholm, 1996). 따라서, 구성원들에게 가장 중요한 커뮤니티가 된다(Karakas, 2010). 그런데, 대부분의 구성원들은 일터에서 스트레스, 탈진, 일중독과 같은 문제를 경험하고, 궁극적으로 결근, 낮은 생산성, 건강 문제를 야기하게 된다(Cartwright & Cooper, 1997). 이렇듯 오늘날 많은 직장인들은 직장에서 행복감을 느끼지 못하고 있다. 그런데 직장에서 구성원들의 마음(spirit)을 표현하고 개발하는 것이 그들의 스트레스와 탈진을 해결하여 결과적으로 직원들의 웰빙에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과가 있다(Karakas, 2010). Reave(2005)도 영성(spirituality)이 삶의 만족, 행복, 희망, 낙관주의, 삶의 의미와 유의미한 상관이 있다고 보고하였다. 따라서, 구성원의 삶의 만족과 행복을 존중하여 구성원들이 일과 삶의 균형을 지킬 수 있도록 탄력적인 근무환경을 제공하고, 구성원들의 영성을 고양할 수 있도록 명상, 요가, 상담 프로그램 등을 제공하는 영성경영은 직원들의 행복에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 예측할 수 있다.

가설 1. 영성경영은 구성원의 행복에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

조직 몰입

조직몰입은 구성원들이 조직에 대하여 느끼는 감정적 애착을 의미한다(Cole & Bruch, 2006). 조직의 WLB(Work life balance)정책과 프로그램은 직원의 몰입과 직무 만족을 가져와

더 좋은 수행을 이끈다고 한다(Beauregard & Henry, 2009). 영성경영 기업은 다양한 형태의 WLB 제도를 운영하고 있기 때문에 이를 통해 직원들의 조직 몰입이 향상 될 수 있을 것으로 예측된다. 그리고, Milliman, Czaplewski와 Ferguson(2003)은 일터영성이 조직몰입, 내적인 직무 만족, 직무 관여와 같은 직원의 태도와 정적인 상관이 있다는 사실을 발견하였는데, 영성경영 실천 기업들은 직원의 일터영성을 높이는 영성 리더십과 명상, 요가, 상담 제도 등 일터영성을 고양시키는 다양한 근무환경을 제공하므로, 궁극적으로 직원들의 조직몰입이 높아질 것으로 예측할 수 있다. 또한, 공동체 감은 직원의 몰입과 강하게 관련된다고 하였는데(Trott, 1996), 영성경영 기업에서 리더들은 조직에서의 팀워크와 단결력을 중시하고, 동료들간에 서로 존중하는 것을 강조하며, 조직에 대해 긍정적으로 이야기하므로 구성원들의 공동체감을 증대시켜 구성원들이 조직에 몰입하도록 할 것이다.

가설 2. 영성경영은 구성원의 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

직무 열의

직무열의는 활력, 헌신, 몰입에 의해 특징화된 긍정적인 업무 관련 마음상태로 정의된다(Schaufeli & Bakker, 2004). Kahn(1990)은 직무열의를 조직의 구성원이 자신의 직무를 수행하는 과정에서 육체적, 인지적, 정서적 에너지를 투여하는 것이라고 정의하였다. Maslach 등(2001)에 의하면, 직장 생활에서 선택과 통제할 수 있다는 느낌은 구성원의 직무 열의를 이끈다고 하였다. 영성경영의 조직 구조는 분권화 및 수평적인 특성이 있어 주요 의사결정이 상위 계층에 집중되지 않고 직무 책임자에게 위임이 잘되어 있다. 따라서, 구성원들은 자신이 맡은 직무에 대한 작업 스케쥴, 의사결정, 수행 방법들을 결정할 수 있는 권한을 갖는다. 그러므로, 영성경영 조직의 자율적인 특성은 구성원들의 직무 열의를 증가 시킬 것이라고 예측할 수 있다. 또한, 직무열의는 적절한 인정과 보상, 지지적인 작업 커뮤니티, 의미있고 가치 있는 일과 관련된다(Maslach et al., 2001). 영성경영 조직은 평가와 보상에서 절차적·분배적 공정성을 실천하고, 구성원들에게 일의 의미와 가치를 불어넣어주는 영성 리더십을 행하므로 직무열의를 증가시킬 것으로 예측할 수 있다.

가설 3. 영성경영은 구성원의 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

영성경영의 조직몰입에 대한 행복의 매개 효과

앞서 영성경영이 구성원의 행복에 긍정적인 영향을 미칠 것이다라는 가설 1을 설정하였다. 그리고, 일에서의 영역과 일외적 영역에서의 조화를 이룰 때 개인이 행복해진다는 연구결과도 있다(Greenhaus, Collins & Shaw, 2003). 또한, 선행연구에서 Rathi(2011)는 행복이 조직몰입에 정적인 영향을 미친다고 하였고, 심리적 안녕감이 높은 사람은 자신의 업무와 조직에 대해 보다 긍정적으로 보는 경향이 있다고 주장하였다. 따라서, 구성원의 행복을 증진시키는 것이 조직몰입을 향상시키는 방안이 될 수 있다는 것을 이야기 하고 있다. 영성경영은 구성원의 행복과 삶의 만족을 가져오기 위해 일과 삶의 균형을 위한 다양한 제도를 운영하

고 있다. 따라서, 영성경영 조직의 구성원들의 행복 수준은 높을 것이고, 높은 행복 수준으로 인해 조직에 몰입할 것으로 예측할 수 있다.

가설 4. 영성경영이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향을 행복이 매개 할 것이다.

영성경영의 직무열의에 대한 행복의 매개 효과

Sirota(2005)는 형평성, 성취감, 동료애의 3가지 요인이 일터에서의 행복과 열정에 핵심적이라고 주장하였다. 형평성에는 개인에 대한 존중, 공정성, 안전감 등이 포함되며, 성취감에는 임파워먼트, 피드백 등이 포함된다. 영성경영은 개인을 존중하는 조직문화와 공정한 인사제도를 도입하고 있으며 안전한 근무환경을 제공한다. 또한, 개인이나 부서 책임자에게 업무가 위임되는 분권화된 조직구조를 가지고 있고, 구성원간의 관계 향상을 위해 다양한 동호회와 대인 관계 갈등 상담 프로그램 등을 제공한다. 따라서, 영성경영 조직들의 구성원들은 행복할 것이라고 예측할 수 있다. 최근에는 행복을 보다 직접적으로 측정하기 위해 개인의 긍정적 정서에 초점을 두는데(Lyubomirsky, King & Diener, 2005), 일터에서 개인의 긍정적인 정서는 일의 지속성과 수행 향상을 가져온다는 연구결과가 있다(Erez & Isen, 2002). 또한, 개인의 긍정적 태도는 일에 대한 개인 효과성의 강력한 선행요인이 된다는 결과도 있다(Harrison et al., 2006). 따라서, 영성경영으로 행복 수준이 높아진 구성원들은 직무에도 열의 할 것으로 예측할 수 있다.

가설 5. 영성경영이 구성원의 직무열의에 미치는 영향을 행복이 매개 할 것이다.

연구방법

조사방법

본 연구의 조사대상은 영성경영 지수 개발을 위한 설문과 함께 실시되었다. 국내 기업에 근무하는 사무직 종사자를 대상으로 실시하였다. 준거 변수로써 행복, 조직 몰입, 직무열의를 측정하기 위한 문항을 포함하였다. 인구통계학적 변수로 성별, 연령, 근무연한, 직종, 직군, 직급을 포함하였다.

측정도구

행복을 측정하기 위해 서은국 등(2011)이 개발한 단축형 행복 척도 9문항 중 삶의 만족에 대한 개인적 측면, 관계적 측면, 집단적 측면의 3문항을 채택하였다. 예시문항은 '나는 내 삶의 개인적 측면(개인적 성취, 성격, 건강 등)에 대해서 만족한다' 등이다.

조직몰입을 측정하기 위해 Allen과 Meyer(1990)가 개발한 조직몰입 척도 중 정서적 몰입의 8개 문항 중 6개문항을 번역하여 사용하였다. 예시문항은 '나는 우리 회사에 대해 강한 소속감을 느낀다', '나는 우리 회사에서 나의 경력을 쌓는 것을 매우 행복하게 생각한다' 등이다.

직무열의를 측정하기 위해서는 Schaufeli와 Bakker등(2002)이 개발한 척도 중 6문항을 수정 보완하여 사용하였다. 예시문항은 '나는 일을 할 때, 일 이외의 주변 모든 것을 잊는다', '나는 일을 할 때, 시간가는 줄을 모른다' 등

이다.

모든 척도는 각 문항에 제시된 질문에 얼마나 부합되는지에 대해 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)까지 리커트 척도로 응답하게 하였다.

분석방법

영성경영과 구성원의 행복, 조직몰입, 직무열의의 관계를 검증하기 위하여 회귀분석을 실시하였다. 분석도구는 SPSS 19.0을 사용하였다. 영성경영이 조직몰입 및 직무열의에 미치는 영향이 구성원의 행복을 통해 매개되는지 살펴보기 위해서, Hayes와 Preacher(2012)가 SPSS 매크로 프로그램을 이용하여 제안한 부스트래핑을 적용해 확인해 보았다.

결 과

분석에 앞서 각 변인 간 상관분석을 수행하였고 결과는 표 6에 제시하였다. 표 6에 제시된 것처럼 각 변인 간에 상관은 .46에서 .69사이에 분포하고 있으며, 모두 $p<.01$수준에서 유의하였다. 또한, 인구 통계학적 변수가 준거변수인 행복, 조직몰입, 직무열의에 유의한 영향을 미치는지 확인한 결과, 행복에는 나이($F=4.666$, $p<.01$), 근무연한($F=3.760$, $p<.01$), 직종($F=3.856$, $p<.001$), 직급($F=4.420$, $p<.001$)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 이후의 분석에 이를 통제하였다. 조직몰입에는 나이($F=9.873$, $p<.001$), 근무연한($F=7.105$, $p<.001$), 직급($F=7.987$, $p<.001$)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직무열의에는 나이($F=2.947$, $p<.05$), 근무연한($F=2.413$, $p<.05$), 직급($F=2.665$, $p<.05$)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 이후의 분석에 이를 통제하였다. 영성경영이 행복, 조직몰입, 직무열의에 미치는 영향을 분석한 결과는 표 7에 제시하였다. 인구통계학적 변인들을 통제한 이후에도 영성경영이 행복에 대해 21.3%를 추가적으로 설명하는 것으로 나타났다($\beta=.556$, $p<.001$). 따라서 가설 1은 지지되었다. 영성경영이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과, 인구통계학적 변인들을 통제한 이후에도 영성경영이 조직몰입에 대해 33.9%를 추가적으로 설명하는 것으로 나타났다($\beta=.642$, $p<.001$). 따라서 가설 2는 지지되었다. 영성경영이 직무열의에 미치는 영향을 분석한 결과, 인구통계학적 변인들을 통제한 이후에도 영성경영이

표 6. 연구에 사용된 변수들의 평균, 표준편차, 신뢰도 및 상호상관 계수

변수	n	평균	표준편차	1	2	3	4
1. 영성경영	261	3.371	0.780	(.975)			
2. 행복	261	3.693	0.749	.542**	(.856)		
3. 조직몰입	261	3.361	0.841	.693**	.568**	(.907)	
4. 직무열의	261	3.629	0.756	.591**	.467**	.574**	(.887)

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

( ) 안은 Cronbach' α계수임

표 7. 영성경영의 주효과 분석

가설	종속변인	단계	예측변인	SE	β	t	p
1	행복	1	인구통계학적 변인	$R^2=.176, \triangle F=2.862, p<.001$			
		2	영성 경영	.058	$.556^{***}$	9.174	<.001
2	조직몰입	1	인구통계학적 변인	$R^2=.209, \triangle F=5.033, p<.001$			
		2	영성 경영	.051	$.642^{***}$	13.584	<.001
3	직무열의	1	인구통계학적 변인	$R^2=.090, \triangle F=2.034, p<.022$			
		2	영성 경영	.057	$.491^{***}$	8.297	<.001

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

직무열의에 대해 19.8%를 추가적으로 설명하는 것으로 나타났다(β=.491, p<.001). 따라서 가설 3은 지지되었다. 영성경영이 행복을 통해 조직 효과성 변인인 조직몰입에 미치는 매개 효과 검증 결과는 그림 2에 제시하였고, 간접효과에 대한 통계적 검증 결과는 표 8에 제시하였다. 영성경영은 행복에 긍정적인 영향을 미쳤고(β=.509, p<.001), 행복은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.312, p<.001). 행복을 투입하지 않았을 경우 영성경영이 조직몰입에 미치는 영향보다 (β=.757, p<.001), 행복을 통제할 경우 영성경영이 조직몰입에 미치는 영향이 작지만(β=.598, p<.001) 통계적으로 유의하여 부분 매개 모형이 지지되는 것으로 나타났다. 또한, 간접효과는 95% 신뢰구간에서 상한값과 하한값 사이에 0을 포함하지 않으므로 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 4는 지지되었다.

영성경영이 행복을 통해 조직 효과성 변인인 직무열의에 미치는 매개 효과 검증 결과는 그림 3에 제시하였고, 간접효과에 대한 통계적 검증 결과는 표 8에 제시하였다. 영성경영은 행복에 긍정적인 영향을 미쳤고(β=.509, p<.001), 행복도 직무열의에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(β=.267, p<.001). 행복을 투입하지 않았을 경우 영성경영이 직무

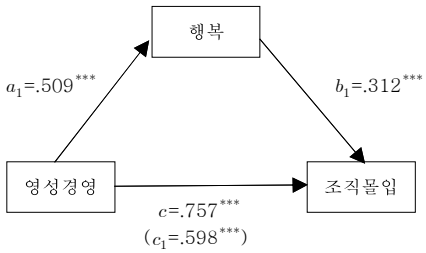

그림 2. 영성경영이 행복을 통해 조직몰입에 미치는 매개 효과

*** p<.001, ** p<.01, *p<.05, c:전체효과, c_1:직접효과

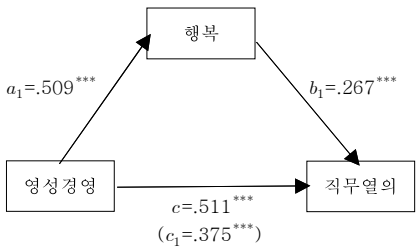

그림 3. 영성경영이 행복을 통해 직무열의에 미치는 매개 효과

*** p<.001, ** p<.01, *p<.05, c:전체효과, c_1:직접효과

표 8. 영성경영이 조직몰입 및 직무열의에 미치는 영향에 대한 행복의 매개 효과 분석

간접효과 경로	추정계수	표준오차	95% 신뢰구간
영성경영 → 행복 → 조직몰입	.159***	.032	(.095, .223)
영성경영 → 행복 → 직무열의	.136***	.034	(.069, .202)

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

열의에 미치는 영향보다(β=.511, p<.001), 행복을 통제할 경우 영성경영이 직무열의에 미치는 영향이 작지만(β=.375, p<.001) 통계적으로 유의하여 부분 매개 모형이 지지되는 것으로 나타났다. 또한, 간접효과는 95% 신뢰구간에서 상한값과 하한값 사이에 0을 포함하지 않으므로 통계적으로 유의한 것으로 나타나 가설 5는 지지되었다.

논 의

본 연구 1의 목적은 영성경영을 개념화하고, 조직의 영성경영 수준을 진단할 수 있는 영성경영 지수를 개발하는 것이었다.

이를 위해 기존 영성경영을 실천하고 있는 기업의 사례 분석 및 영성경영 포럼의 내용분석을 통해 영성경영 실천 기업의 공통요소를 추출하였다. 이를 기반으로 영성경영을 7개 하위차원으로 개념화하였고, 각 차원별 문항을 구성하여 총 50개의 예비문항을 도출하였다. 탐색적 요인분석 결과, '사회적 책임', '영성 리더십', '분권화 조직구조', '공정한 인사제도', '투명한 조직문화', '일과 삶의 균형', '구성원 성장'의 7요인 모형이 도출되었다. 7요인 구조 모형에 대한 적합도 검증을 실시하였고, 7개 하위 차원이 영성경영이라는 단일 개념으로 수렴되는지 알아보기 위해 2차 요인분석을 실시하였다.

연구 2에서는 연구 1에서 개발한 영성경영 지수와 준거변수와의 준거 타당도를 분석하였다. 그 결과 영성경영은 구성원의 행복, 조직몰입, 직무열의를 유의하게 설명하는 것으로 나타났다.

연구의 의의

본 연구는 다음과 같은 이론적, 실용적 시사점을 갖는다. 첫째, 영성경영에 대한 이론적 틀을 제공한 것이다. 기존 영성경영은 대부분 실천적 성공사례 위주로 보고 되어왔기 때문에 기업에 보편적인 이론을 제공하지 못하고 있다. 현재 국·내외 영성경영을 실천하고 있는 기업들은 대부분 리더의 의지에 의한 경우가 많으며, 소수에 국한되어 있다. 따라서, 영성경영을 도입하고자 하는 조직에게 이론적 기반을 제공하지 못하고 있다. 또한, 기존 경영 패러다임인 윤리경영, 지속가능 경영, 인간존중 경영 등의 개념과도 혼동되어 사용되어져 왔다. 따라서, 기존 경영 패러다임과 구별되는 영성경영에 대한 개념화 작업과 기업에 보편적으로 적용되기 위한 이론적 기반이 필요하였다. 이를 위해 영성경영 기업들의 공통된 특성들을 도출하여, 이를 바탕으로 영성경영을 7개 하위 차원(사회적 책임, 영성 리더십, 분권화 조직구조, 공정한 인사제도, 일과 삶의

균형, 구성원 성장, 투명한 조직문화)으로 개념화하였다. 이를 통해 조직이 영성경영을 실천하기 위해서는 어떤 조직적 특성을 가져야 하는지에 대한 가이드를 제시하고, 영성경영 기업으로 변화할 수 있는 방향을 제시할 수 있는 이론적 기반을 마련하였다.

둘째, 영성경영 개념화 작업에서 더 나아가 영성경영에 대한 조직의 현재 수준을 진단할 수 있는 과학적인 측정도구를 개발하였다. 현재까지는 기업이 영성경영을 도입하고자 할 때, 현재의 수준을 진단하고, 어떤 영역에 개입이 필요한지에 대해 판단할 수 있는 측정도구가 존재하지 않았다. 따라서, 영성경영에 대한 개념화작업을 토대로 문항을 개발하고, 탐색적 요인분석과 요인구조 부합도, 2차 요인분석을 통해 '영성경영 지수'라는 측정도구를 개발하였다.

셋째, 기존의 일터영성에 대한 개념을 조직수준으로 확장하였다. 일터영성의 개념은 개인의 소명의식, 내면의식, 초월의식, 공감의식, 공동체 의식을 다루고 있어(노상충, 서용원, 2013) 개인차원의 일터영성을 측정할 수 는 있으나, 조직차원에서 조직의 영성경영 수준이 어느 정도인지에 대해 진단하고, 측정 할 수 없다는 한계점을 지닌다. 따라서, 일터영성의 개념을 조직 수준으로 확장시키기 위해서 조직 전체 차원에서 영성경영의 특성들을 도출하였고, 이를 바탕으로 영성경영을 다차원으로 새롭게 정의하였다.

넷째, 영성경영 수준이 높은 기업의 구성원들이 회사에서 보다 더 행복하고, 회사에 더 몰입하며, 그들이 수행하는 직무에 보다 더 열의가 있다는 사실을 검증함으로써, 선행 연구 결과를 뒷받침하였다. 서용원(2015)은 영성경영은 단일 기업의 이익 추구만을 목적으로 하지 않고 사회전체를 생각하면서, 개인의 능력과 참여를 존중하는 것에서 더나아가, 개인의 삶의 만족과 행복을 존중하여 구성원의 몰입과 열정을 이끌어내는 경영이라고 정의하였는데, 영성경영이 구성원의 행복 수준을 높여 조직몰입과 직무열의에 영향을 미친다는 사실을 검증함으로써 영성경영에 대한 개념적 정의를 실증적으로 검증하였다는 의의가 있다. 또한, 일터영성을 고양시키는 다양한 근무환경 및 리더십을 제공하는 영성경영이 조직몰입에 정적인 상관이 있다는 사실을 밝힘으로써, 일터영성이 조직몰입에 정적인 상관이 있다(Milliman, Czaplewski & Ferguson, 2003)는 연구결과를 뒷받침하였다. 그리고, 영성경영이 행복에 유의미한 상관이 있음을 밝힘으로써, 영성이 행복에 정적인 상관이 있다는 연구결과(Reave, 2005)를 지지하였다. 또한, 기존 선행연구에서 직무열의는 적절한 인정과 보상, 지지적인 작업 커뮤니티, 의미있고 가치 있는 일과 관련된다(Maslach et al., 2001)고 하였는데, 평가와 보상에서 절차적 · 분배적 공정성을 실천하고, 구성원들에게 일의 의미와 가치를 불어넣어주는 영성 리더십을 행하는 영성경영이 직무열의와 정적인 상관이 있음을 밝힘으로써 기존 연구 결과를 뒷받침하였다.

연구의 제한점 및 향후 연구방향

본 연구의 제한점 및 향후 연구과제는 다음과 같다. 첫째, 추가적인 타당화 작업이 필요하다. 영성경영을 진단할 수 있는 측정도구를 개발하였으나 다른 표본에서 교차 타당화 작업이 필요하고, 인간존중 경영, 윤리경영, 지속가능 경영 등의 개념과 변별 타당도 검증이 필요하다.

둘째, 본 연구에서 규명된 7가지 요인이외에 영성경영을 추가적으로 설명할 수 있는 요인이 없는지에 대해 지속적인 연구가 필요하다. 영성경영 기업의 사례가 9개이므로, 보다 많은 사례 분석을 통해 영성경영을 나타내는 추가적인 특성이 있는지 파악해야 할 필요가 있다.

셋째, 본 연구에서 개발된 조직수준의 영성경영과 개인수준의 일터영성간의 관계에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 조직수준의 영성경영이 강화될 수 록 개인수준의 일터영성이 강화되는지에 대한 분석을 통해 개인의 일터영성을 강화시키기 위해서 조직은 어떤 노력을 해야하는지에 대해 파악할 수 있을 것이다.

넷째, 영성경영의 조직 효과성에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 최근 기업은 구성원들의 이직과 반생산적 행동으로 많은 비용을 지출하고 있다. 영성경영을 통해 이를 줄일 수 있는지에 대해 추가적인 준거 타당도 검증이 요구된다.

다섯째, 본 연구에서는 대기업과 중소기업의 표본이 제한적이어서 대기업과 중소기업의 영성경영 수준을 정확히 진단하기 어려웠다. 따라서, 추후 연구에서는 보다 많은 표본을 대상으로 국내 대기업과 중소기업의 영성경영 수준을 진단하고, 이를 토대로 적합한 개입 방안을 제시할 필요가 있다.

참고문헌

가재산 (2015). 직원이 행복한 회사: 행복에너지.

김광호, 김종복 (2014). MARS WAY: 이와우.

김혜경 (2015). 영성 경영 포럼, 윤리경영학회.

노상충, 서용원 (2014). 일터영성 5요인 모형의 개 념화 및 척도개발 연구, 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(2), 419-447.

노상충 (2014). 영성이 있는 일터. 당근 농장 이야기: 끌리는 책.

노상충 (2015). 영성 경영 포럼, 윤리경영학회.

박경원 (2013). 성과관리와 분권화 수준에 따른 성과 측정지표의 활용이 조직성과에 미치는 영향, 한국국제회계학회, 51, 105-126.

박재호 (1988). 1990년대를 대비한 중소기업 조직개발에 관한 연구, 한국심리학회지, 1(1), 13-43.

류랑도 (2012). 우리가 꿈꾸는 회사, 마이다스 아이티, 세계 1등 기업의 비밀: 쌤앤 파커스.

서용원 (2002). 공정성 지각과 리더 행동간의 관계: 분배공정 리더십과 절차공정 리더십의 차별효과, 한국심리학회지, 15(3), 113-132.

서용원 (2015). Spiritual Leadership and Spiritual Management, 한국산업및조직심리학회, 춘계학술대회, 149-161.

서은국, 구재선 (2011). 단축형 행복 척도 (COMOSWB) 개발 및 타당화, 한국심리학회지: 사회 및 성격, 25(1), 95-113.

신유근 (2001). 인간존중의 경영: 다산.

알렉스 조 (2016). 융합 시대의 산업 혁신 전략, 한국경제.

오화석 (2013). 100년 기업의 힘 타타에게 배워라: 매일 경제 신문사.

유규창, 서재현, 김종인 (2010). Workplace spirituality의 개념적 정의와 모델. 인사·조직연구, 18(4), 153-199.

유규창, 김하나, 김정은, 이혜정 (2012). 영성 리더십이 구성원의 소명의식을 통해 조직몰입에 미치는 영향. 조직과 인사관리 연구, 36(2), 1-31.

이정아, 서용원 (2014). 영성 리더십이 부하의

일터영성을 통해 직무열의 및 이직의도에 미치는 효과, 대한리더십학회: 리더십 연구, 6(1), 5-40.

조성호 (2015). 영성 경영 포럼, 윤리경영학회.

최준원, 이병주 (2014). 진정성 리더십이 심리적 계약에 미치는 영향: 절차 공정성과 상사신뢰의 매개효과. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 27(1), 21-54.

최창명, 김성수 (2005). 윤리경영의 운영과 리더에 대한 신뢰가 조직몰입에 미치는 영향, 기업경영 연구, 12(2), 89-119.

허갑수, 변상우 (2006). 윤리경영과 조직시민행동과의 관계에 있어서 신뢰의 역할, 인적자원관리 연구, 13(1), 85-101.

Bock L. (2015). 구글의 아침은 자유가 시작된다: RHK.

Chouinard Y., & Stanley V. (2013). 리스판서블 컴퍼니 파타고니아: 틔움.

Dawlabani S. (2013). 21세기 경제 시스템, 밈노믹스: 엘도라도.

Korschun, D., & Welker, G. (2016). WE ARE MARKET BASKET: 가나 출판사.

Mackey J., & Sisodia R. (2014). 깨어있는 자본주의에서 답을 찾다: 흐름출판.

Schmidt, E., & Rosenberg. J (2014). 구글은 어떻게 일하는가: 김영사.

Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Laurence, L. (2004). Determinants of Control System Design in Divisionalized Firms. *The Accounting Review, 79*(3), 545-570.

Allen. N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.

Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of Management Inquiry. 9*(2), 134-145.

Beaurengard, T., & Henry, L. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review, 19,* 9-22.

Burack, E. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management, 12*(4), 280-291.

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1997). Managing Workplace Stress. Sage Publications.

Cohen, D., & Prusak, I. (2001). In Good Company: How social Capital Makes Organizations Work. Boston: *Harvard Business Press.*

Cole, M. S., & Brunch, H. (2009). Organizational identity, strength, identification and commitment and their relationships to turnover intention: Dose organizational hierarchy matter?. *Journal of organizational Behavior, 27,* 585-605.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change*, 9th Ed. OH: South-Western, a part of Cengage Learning.

DeFoore, B., & Renesch, I. (1995). *Rediscovering the soul of business.* San Francisco: New Leaders Press.

DowJones Sustainability Index(DJSI), (2004). Annual Review.

Duchon. D. P., & Plowman, D. A. (2005). Nurturing the sprit at work: Impact on work unit performance, *The Leadership Quarterly, 16,* 807-833.

Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied Psychology, 87*, 1055-1067.

Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self need at work. *Leadership and Organization Development Journal. 17*(5), 11-17.

Friedman, S. D., Christensen, P., & DeGroot, J. (1989), "Work and Life: The End of the Zero-sum Game", *Harvard Business Review*, Nov-Dec: 119-129.

Fry, L. W. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance, *The Leadership Quarterly, 16,* 655-687.

Fry, L. W., & Slocum, J. W. (2007). Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership. *Organizational Dynamics, 37*(1), 86-96.

Galinsky, E., Friedman, D. E., & Hernandez, C. A. (1991). *The corporate reference guide to work-family programs.* Families and Work Institute.

Gottlieb, B. H., Kelloway, E. K., & Barham. E. (1988). *Flexible work arrangements: Managing the work-family boundary.* Chicherster, UK: Wiley.

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 510-531.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal, 49*, 305-325.

John, M. I., & Michael, T. M. (1987). *Organizational Behavior and Management.* Plano, Texas Business Publication Inc., TX.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724.

Karakas, F. (2009). New Paradigms in Organization Development: Positivity, Spirituality, and Complexity. *Organization Development Journal, 27*, 11-26.

Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organization: a literature review. *Journal of Business Ethics, 94*(1), 89-106.

Konrad, A., Steurer, R., Langer, M., & Martinuzzi, A. (2006). Empirical Findings on Business-Society Relations in Europe. *Journal of Business Ethics, 63,* 57-67.

Konz, G., & Ryan, F. (1999). Maintaining an organizational spirituality: No easy task. *Journal of Organizational Change Management, 12*(3), 200-210.

Lawler, E. E. (1986). *High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance.* Jossey-Bass, San Francisco.

Lee J. K., Damian J. S., & Michael L. T. (2000). Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement, 60:* 301.

Levering, R. (1998). *A Great Place to Work: What makes some employers so good (and most so bad).* New York: Random House.

Liden, R. C., & Tewsbury, T. W. (1995). *Empowerment and work teams.* In Reffis, G. R.,

Rossen, S. D., & Barnum. D. T. (Eds.), *Handbook of Human Resource Management*, Blackwell Publishers, Cambridge, Mass., 386-403.

Lyumomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?, *Psychological Bulletin, 131*, 803-855.

Manz, C. C., & Sims, H. P. Jr. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managed work teams. *Administrative Science Quarterly, 32,* 106-128.

Maslach, C., Schaufelli, W . B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout, *Annual Review Psychology, 52*, 397-422.

Milliman, J,. Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management. 16*(4), 426-447.

Mitroff, I. I., & Mitroff. D. (2006). Consciousness: All of Us Are Spiritual Beings. *Business Renaissance Quarterly, 1*(1), 21.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1321-1339.

Page, D. (2000). Finding meaning through servant leadership in the workplace, *Biannual International Conference on Personal Meaning*, Vancouver, July 18-21.

Porter M. E., &, Kramer M. R. (2011), Creating shared value, *Harvard Business Review, 89*(1), 62-77.

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees. Greenwich.* CT: JAI Press.

Rathi, N. (2011). *Psychological well-being and organizational commitment: Exploration of the relationship*. working paper, Amrita Vishwa vidyapeetham University.

Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly. 16*(5), 655-687.

Robbins, S. P. (1983). *Organization theory: The Structure and Design of Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Nj.

Savitz A. W., & Weber, K. (2006), *The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success-and how you can too*. Jossey-Bass: San Francisco, CA.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behaviour, 25,* 293-315.

Schellenbarger, S. (2000). More Relaxed Boomers, Fewer Workplace Frills and Other Job Trends. *Wall Street Journal*, December 27, B-1.

Simkin, C., & Hillage, J. (1992). *Family-friendly working: New hope or old hope*. Institute for Manpower Studies, Brighton.

Statman, M. (2005). *Socially Responsible Indexs:* Composition and Performance. Working paper.

Stone. A. G., Russell, F. R., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leadership focus. *The Leadership and Organizational Development*

Journal 25(4): 349-361.

Tannenbaum, S. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management, 36,* 437-452.

Valii, P. (1988). *Spiritual leading and learning.* San Francisco: Jossey- Bass.

Wall, T. D., Jackson, P. R., & Davids, K. (1992). Operator work design and robotics system performance: A serendipitous field study. *Journal of Applied Psychology, 77,* 353-362.

Wall, T. D., Jackson, P. R., & Mullarkey, S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of Organizational Behavior, 15,* 431-455.

Walsh, J. P., Weber, K., Margolis, J. D. (2003). *Social Issues and Management: Our Lost Cause Found.* University of Michigan Business School.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lesson in the art and science of systemic change.* San Francisco: Jossey-Bass.

Wong, P. T., & Davey, D. (2007). Best Practices in Servant Leadership. *Servant Leadership Research Roundtable.*

Zheung. C. (2016). Impact of individual coping strategies and organizational work – life balance programmes on Australian employee well-being, *The International Journal of Human Resource Management, 27*(5), 501-526.

1차 원고접수: 2016. 07. 07
2차 원고접수: 2016. 08. 27
최종게재결정: 2016. 08. 29

한국심리학회지: 산업 및 조직
Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology
2016. Vol. 29, No. 3, 433-463

Development and Validation of the Spiritual Management Index(SMI)

Jung-Ah Lee **Young-Won Suh**

Sungkyunkwan University

Recently, organization is facing globalization, change, complexity, uncertainty. Also, new social-economic values such as conscious capitalism, sustainable management, stakeholder theory come into the spotlight. These changes in management include a shift from an economic focus to a balance of profits, quality of life, spirituality, and social responsibility concerns. And one of the greatest challenges facing organization is the need to develop new business models that accentuate ethical leadership, employee well-being, substantiality, and social responsibility without sacrificing profitability, revenue growth. This research suggest 'spiritual management' to deal with these changes. Spiritual management will enhances employee well-being, quality of life and provides employees a sense of purpose and meaning at work, a sense of interconnectedness and community. Nevertheless researches in this area are not enough and still inadequate level. In addition, there is no framework, well-defined concept and scientific diagnosis tool of spiritual management. Therefore we developed the Spiritual Management Iindex(SMI). To develop the scale we conducted researched on documentations and attended at spiritual management forum. Based on these research we developed 7 initial factors with 50items. Using these items we conducted survey, with the 261 people's survey results, we implemented the factor analysis. After validating we generated final 7 factor with 40 items. Also we conducted criterion-related validation. Spiritual management influence on happiness, organizational commitment, job engagement of employees.

Key words : Spirituality, Spiritual management index, Spiritual management, Spiritual leadership, Social responsibility