

직원의 기부 및 자원봉사참여, 기업사회공헌에 대한 태도, 그리고 조직몰입간의 관계연구

- 기업 사회공헌활동에의 직원참여는 어떤 성과를 이끌어내는가? -*

노 연 희

(가톨릭대학교 사회복지학과)

[요 약]

본 연구는 조직의 영향을 받을 수 있는 직원의 사회공헌활동 참여는 사회공헌활동에 대한 태도 및 평가를 매개로 하여 조직몰입에 간접적으로 영향을 미친다고 가정하고, 직원의 기부와 자원봉사활동의 수행이 어떤 성과를 거두는지에 대해 분석하고자. 본 연구는 국내 한 기업의 300여명의 직원들을 대상으로 한 설문조사를 실시하고 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 분석결과 직원의 기부나 자원봉사와 같은 사회공헌활동 참여는 직접적으로 조직몰입에 영향을 미치지 않으며, 사회공헌활동에 대한 직원의 평가를 매개로 하여 조직몰입에 간접적으로 영향을 미쳤다. 본 연구는 한 기업의 직원들만을 대상으로 하여 분석결과를 일반화하는데 한계가 있다. 그러나 본 연구는 학문적으로 직원 사회공헌활동 참여와 성과에 대한 보다 체계적인 논의기반을 마련하였으며, 실천적으로 사회공헌활동에의 직원참여가 기업에게 대한 몰입 강화라는 긍정적인 성과를 가져올 수 있으며, 직원과 관련된 이러한 성과를 거두기 위해서는 적절한 사회공헌활동의 수행 그리고 적절한 교육과 홍보의 필요성을 보여준다는데 의의가 있다.

주제어: 직원의 사회공헌활동참여, 조직몰입, 사회공헌에 대한 태도)

1. 서론

기업구성원, 즉 직원들의 기부나 자원봉사 참여는 기업이 사회적 책임을 수행하고 있음을 보여주는

* 본 연구는 가톨릭대학교 교비연구비 지원에 의해 수행되었음.

대표적인 활동으로 많은 기업들이 실시하는 중요한 사회공헌활동 유형 중 하나이다(Gilder, Schuty, and Breedijk, 2005). 이러한 직원의 사회공헌활동 참여는 단순히 직원의 개인적 활동이라기보다는 기업의 입장에서도 성과를 이끌어낼 수 있는 조직적 활동으로 인식된다(Aguilera, Rupp, Williams, and Ganapathi, 2004; Gilder, et. al., 2005; Maignan, Ferrell, and Hult, 1999; Larson, 2001; Peterson, 2004). 기업 사회공헌활동에의 직원참여뿐만 아니라 사회공헌활동자체의 성과는 명확하게 제시되기는 어렵지만(Zahra and LaTour, 1987), 일반적으로 기업구성원의 기부나 자원봉사활동에의 참여는 고용주로서 기업이 수행하고 있는 사회공헌활동을 경험하게 함으로써 기업의 사회공헌활동에 대한 이들의 인식도를 높이고, 기업자체에 대해 긍정적인 태도를 지니게 하며, 궁극적으로는 이러한 태도의 변화는 기업의 생산성 향상이라는 성과까지도 거둘 수 있다고 지적된다(Gilder, et. al., 2005; Raman and Zboja, 2006). 이 때문에 많은 기업들은 직원들의 기부 및 자원봉사 참여를 조직적인 차원에서 지원하고, 기업의 대표적인 사회공헌활동으로 수행하려는 노력을 기울여왔다.

이러한 상황에서 국내에서도 기업의 사회공헌활동이 직원에게 미치는 영향 또는 직원의 직접적인 사회공헌활동의 참여에 대한 관심뿐만 아니라 이에 대한 논의도 증가하고 있다. 기존 연구들은 주로 기업 구성원의 기부나 자원봉사활동이 기업의 사회적 책임수행 또는 사회공헌활동의 한 유형으로서 지니는 의미와 기업구성원 참여의 활성화 방안 등에 초점을 두고 탐색적인 수준에서 진행되어 왔다(이선미, 2005). 이와 함께 국내외의 몇몇 연구들은 일반 개인의 기부나 자원봉사활동에 대한 논의를 기반으로 하여 직원의 직장 내 기부나 자원봉사활동에 어떤 요인들이 영향을 미치는지를 설명하고자 하였다(안효금, 2007; 박무량, 2007; Gilder, et. al., 2005; Raman and Zboja, 2006).

기업 사회공헌활동 또는 직원의 사회공헌활동 참여에 대한 이러한 논의들은 조직 내부이해관계자로서 직원에 대한 긍정적 영향 또는 이들의 참여 등에 대해 당위론적 차원에서의 필요성 등을 강조한다. 그러나 기업의 사회공헌활동뿐만 아니라 이에 대한 직원들의 직접 참여가 기업과 직원들에게 어떤 영향을 미치며, 어떤 성과를 이끌어내는지에 대한 실증적 차원의 논의는 매우 제한적으로 이루어지고 있다. 때로는 몇몇 실증적 연구조차도 직원의 참여와 조직몰입 등 기업에 대한 태도와의 관계에 대한 명확한 인과관계를 보여주지 못하거나(Gilder, et. al., 2005), 일관된 결과를 제시하지 못한다(Maignan, et. al., 1999; Larson, 2001; Wood and Jones, 1995).

이러한 연구의 부족은 기본적으로 기업의 사회적 책임수행을 위한 사회공헌활동과 기업구성원들의 태도간의 관계에 대한 이론적 근거가 부족하기 때문이라고 지적되기도 한다(Peterson, 2004). 이로 인하여 기업 구성원들의 사회공헌활동 참여에 대한 논의는 몇 가지 한계를 보여주고 있다. 우선 기존 연구들은 직원들의 사회공헌활동 참여가 기업이라는 조직 내에서 이루어지는 활동으로서 특성을 지니고 있다는 점을 제대로 다루지 못하고, 일반 개인을 대상으로 한 연구와 유사하게 주로 직원들의 개인적 특성과 동기를 파악하는데 초점을 둔다. 그러나 기부나 자원봉사 등 타인에 대한 원조활동이 개인차원에서 이루어지든, 기업이라는 조직적 차원에서 이루어지든 이를 적절하게 이해하기 위해서는 이에 영향을 미치는 동기와 같은 선행요인뿐만 아니라 이러한 행동의 결과, 즉 참여자인 직원과 기업이 얻을 수 있는 성과에 대해서 논의하는 것도 중요하다(Bendapudi, Singh, and Bendapudi, 1996).

다른 한편으로 기업 사회공헌활동의 성과에 대한 연구들은 일반적으로 생산성 또는 수익의 향상

등과 같은 재정적 성과에 초점을 두고 있어(박헌준·이종건, 2002), 기업의 이해관계자가 누구냐에 따라 사회공헌활동에 대한 태도나 인식이 다를 수 있으며 동시에 성과도 다를 수 있음을 간과하는 경향이 있다(문형구·박태규, 2005). 또한 이러한 성과에 대한 기존 연구들은 기업의 경제적, 법률적, 윤리적 책임의 수행 등 전반적인 사회적 책임을 다루고 있어 지역사회 내에서 기업의 재량으로 수행되는 자선적 활동으로서 사회공헌활동이나, 내부 이해관계자로서 직원들의 사회공헌활동에의 참여나 태도 등에 대해서는 구체적으로 논의하지 못하고 있다. 그러나 사회공헌활동은 이윤을 얻기 위한 기업의 본질적인 활동은 아님에도 불구하고 이에 대한 직원이 인식이나 태도는 조직몰입이나 직무만족과 같이 기업이나 업무자체에 대한 직원들의 태도뿐 만 아니라 궁극적으로 이들의 생산성에도 영향을 미칠 수 있기 때문에 이에 대한 논의는 중요하다(Aguilera, et. al., 2004). 따라서 기업구성원들의 사회공헌 활동 참여가 실제로 어떤 성과를 이끌어내는지에 대한 분석은 기업 관리자들의 중요한 관심사이기도 하며, 전반적인 사회공헌활동에 대한 이론적 논의기반을 마련하는데 기여할 수 있다.

본 연구는 많은 기업들이 대표적으로 수행하는 중요한 유형의 사회공헌활동으로서 이루어지는 직원들의 기부 및 자원봉사활동이 사회공헌활동에 대한 이들의 태도와 평가뿐만 아니라 궁극적으로 조직몰입 등 기업에 대한 태도 등에 영향을 미칠 수 있는지를 살펴보고자 한다. 이를 위하여 본 연구는 우선 기업 사회공헌차원에서 이루어지는 직원들의 기부와 자원봉사활동이 직원의 입장에서는 일반 개인들의 기부 및 자원봉사와는 다소 다르게 인식될 수 있을 뿐만 아니라, 기업의 입장에서도 수익 창출과 직접 관련된 본래 업무와는 다른 특성을 지닐 가능성에 대하여 논의할 것이다. 이러한 특성과 기존 논의들을 바탕으로 본 연구는 직원들의 사회공헌활동 참여, 이들의 사회공헌활동에 대한 태도와 평가 그리고 궁극적으로 조직몰입간의 구조적 관계를 설정하고 분석하고자 한다.

2. 문헌검토

1) 직원의 기업 사회공헌활동 참여의 특성

사회공헌활동을 수행하는 대부분의 기업들은 직원들이 기부나 자원봉사 등의 활동에 직접적으로 참여하도록 권장하며 체계적으로 지원하려는 노력을 기울이며, 직원의 참여가 어떤 성과를 이끌어낼 수 있는지에 대해 관심을 기울인다. 직원의 사회공헌참여의 의미와 성과 등에 대해서는 일반적으로 이해관계자 관리 관점과 기업시민정신의 관점으로 정리해볼 수 있다. 우선 이해관계자 관리 관점에서 기업의 사회공헌활동은 기업의 수익을 극대화하기 위한 경영전략이며, 직원참여 역시 생산성을 향상시키기 위한 전략으로 인식된다. 기업시민정신의 관점에서 직원의 참여는 사회의 구성원으로서 기업과 기업구성원인 직원에게 기대되는 시민정신을 실현하여 궁극적으로 사회발전에 기여한다고 인식되기도 한다(이선미, 2005). 그러나 이러한 관점들은 명확하게 구분되는 것은 아니며, 실제로 직원의 사회공헌활동 참여는 이 두 가지 관점이 제시하는 특성들을 복합적으로 지닌다고 할 수 있다. 즉 직원의

사회공헌활동 참여는 기업의 전략으로서 조직적 차원에서 이루어진다는 특성을 지니며, 동시에 직원의 시민정신의 실현을 위해 개인적 차원에서 이루어진다는 특성도 지니게 된다.

우선 기업의 체계적인 사회공헌활동의 한 유형으로서 직원들이 기부 및 자원봉사활동을 직접적으로 수행하도록 하는 것은 생산성 향상을 위한 경영전략의 중 하나이다. 이 경우 직원의 입장에서 사회공헌활동 참여는 기업 내에서의 본질적인 업무활동은 아니지만 간접적인 방식으로 생산성 향상 및 수익창출이라는 기업의 목적에 기여하기 위한 업무이외의 활동으로 기업의 영향을 받게 된다. 즉 기업 사회공헌활동의 수행과 직원참여는 기업문화 또는 정책으로 정착되어 개별 직원들에게 암묵적으로 때로는 명시적으로 영향을 미치기도 하며(Larson, 2001; Raman and Zboza, 2006), 주위 상사나 동료의 행동은 강제성이나 압력으로 작용하기도 한다(Carman, 2004).

동시에 직원의 기부 및 자원봉사활동 수행은 기업의 이윤추구에 직접적으로 기여하는 본질적인 업무는 아니기 때문에 기업 사회공헌활동의 일부가 아니라 순수하게 개인적인 동기나 특성이 영향을 미치는 활동으로서의 성격을 지니게 된다. 이러한 개인적 활동으로서의 특성 때문에 많은 연구들이 일반적인 기부나 자원봉사활동에 대한 분석결과를 기반으로 기업 사회공헌활동의 일부로서 지니는 조직적 맥락을 간과하고 직원들의 기부나 자원봉사활동에 영향을 미치는 개인적 특성이나 동기에 초점을 두기도 한다. 따라서 기부나 자원봉사에 대한 일반적 논의들은 거시적인 차원에서 그 활동을 수행하는 개인이나 기업에게도 영향을 미칠 수 있다는 점에 대해서는 간과해왔으며, 이로 인하여 체계화된 직원들의 사회공헌활동 참여가 어떤 성과를 이끌어낼 수 있는지에 대해서도 제대로 논의되지 못한다.

많은 연구들이 개인적 활동으로서 직원의 사회공헌활동 참여를 다루기 때문에 기업 내 직원의 기부나 자원봉사 참여의 동기와 관련하여 일반 사람들과 마찬가지로 기부 및 자원봉사 또는 사회공헌활동에 대한 개인적 태도가 직원의 참여여부에 영향을 미친다고 제시하기도 한다(Aguilera, et. al., 2004; Agle and Kelly, 2001; Raman and Zboja, 2006). 그러나 이러한 일반적인 기대나 논의는 기업의 목적달성에 기여하는 전략으로서 사회공헌활동의 일부로 이루어지는 직원들의 기부나 자원봉사활동은 기업 내에 형성된 조직규범이나 정책 그리고 상사나 동료의 행동 등 조직 상황에 의해 영향을 받으며, 이러한 영향 때문에 기부나 자원봉사에 대한 충분한 정보를 지니고 자발적으로 결정되기보다는 조직의 다소 소극적으로 또는 비자발적으로 결정될 가능성이 있다는 점을 고려하지 못한다. 기부나 자원봉사활동에 대한 태도가 이러한 활동의 실질적인 참여와 실행에 영향을 미친다고 지적되는 일반 개인의 활동과는 다르게 기업 사회공헌활동의 일부로 이루어지는 기부나 자원봉사활동에 직원들이 참여하여 수행함으로써 오히려 이러한 활동에 대한 보다 많은 정보를 획득하고, 평가하고, 궁극적으로 기업자체에 대한 인식이나 태도를 형성할 가능성이 존재한다. 따라서 직원의 사회공헌활동 참여에 대한 논의들은 이러한 특성을 고려할 필요가 있다.

2) 직원의 기업 사회공헌활동 참여와 성과

직원들의 사회공헌활동 참여에 대한 연구들은 주로 기부와 자원봉사활동에 초점을 두고 이루어져 왔다. 직장 내에서 이루어지는 직원의 기부나 자원봉사활동 참여를 개인적 활동으로 인식하는 연구들은 기업의 사회적 책임수행 또는 사회공헌활동에 대하여 긍정적인 태도를 지니고 있는 직원의 경우 기부나 자원봉사 등 사회공헌활동에 더 적극적으로 참여한다고 제시한다(Aguilera, et. al., 2004; Raman and Zboja, 2001). 다른 한편으로 직원들의 기부 및 자원봉사의 참여가 이끌어내는 성과에 초점을 두는 연구들은 직원들의 직접적인 참여가 오히려 사회공헌활동뿐만 아니라 기업자체에 대한 태도나 평가를 변화시킬 수 있다고 지적한다(Maignan, et. al., 1999; Gilder, et. al., 2005; Peterson, 2004).

이와 같이 대부분의 연구들은 직원들의 기부나 자원봉사활동 참여와 사회공헌 또는 기업에 대한 직원들의 태도 간에 관계가 있다는 점은 지적하지만, 이러한 요인간의 명확한 인과관계를 제시하지 못하여 직원의 참여와 성과간의 관계를 보여주는데 한계를 지니고 있다. 따라서 기존의 연구들의 직원들의 기업 사회공헌활동에 대한 논의들을 기반으로 직원들의 참여와 일반적으로 성과라고 제시되는 기업 사회공헌활동 및 기업자체에 대한 직원들이 인식과 태도간의 구조적 관계에 대해 정리하고 심층적으로 분석할 필요가 있다.

(1) 기업 사회공헌활동에의 직원참여와 태도간의 관계

직장 내 직원들의 기부나 자원봉사활동을 개인적 활동으로 인식하는 연구들은 암묵적이든 명시적이든 인간행동에 관한 합리적 행동이론(theory of reasoned action)에 기반하여 기부나 자원봉사와 같은 특정한 행동에 대한 주관적인 태도가 의도뿐만 아니라 실질적인 행동을 하는데 영향을 미친다고 제시한다. 이 관점에 따르면 순수하게 개인차원에서 이루어지는 행동이든 기업이라는 특수한 상황에서 이루어지는 직원의 행동이든 기부나 자원봉사에 대하여 개인이 어떤 태도를 지니고 있느냐에 따라 이러한 행동을 하려는 의도뿐만 아니라 구체적인 행동의 수행이 다르게 나타날 수 있다. 즉 사회공헌 및 기업에 대한 태도는 선행요인으로 기업 내에서 이루어지는 직원의 기부 및 자원봉사활동에 영향을 미친다고 제시된다(Aguilera, et. al., 2004).

그러나 이러한 관계를 명확하게 보여주는 경험적 분석은 충분히 이루어지지 않고 있으며, 이에 대한 기존의 연구들은 기업의 사회공헌을 통한 직원들의 기부나 자원봉사활동이 기업이라는 특수한 조직적 상황에서 이루어지는 활동으로 기업 내 규범이나 정책에 순응해야 한다는 암묵적인 강제나 압력 또는 상사나 동료 행동에 의해 영향을 받는 등 다소 다른 특성을 지닌다는 점(Carman; 2004; Gilder, et. al., 2005; Larson, 2001)을 고려하지 못한다.

동시에 논의기반이 되는 합리적 행동이론 역시 인간의 행동과 태도간의 관계를 설명하는데 한계를 지닌다는 지속적인 비판을 받아왔다. 인간의 직접적인 행동경험은 특정한 상황에서는 이와 관련된 인

간의 태도에 의해 영향을 받는 것이 아니라 오히려 태도의 형성에 영향을 미칠 수 있으며(Regan and Fazio, 1977), 이러한 관점은 저관여 수용계층모델(low involvement of hierarchy model)로 발전되었다. 이 모델에 의하면 개인이 관여하는 정도(involvement)가 어느 정도이냐에 따라 전통적인 합리적 행동모델이 제시하는 것과 같이 개인의 태도나 인식이 구체적 행동을 이끌어 내기도 하지만, 특정한 상황에서는 이와 다르게 구체적인 행동의 직접적인 수행이 이와 관련된 태도 및 인식에 영향을 미칠 수 있다(Beatty and Khale, 1988).

인간의 행동과 태도에 대한 저관여 수용계층 모델은 사회공헌을 통한 직원들의 기부나 자원봉사활동과 그 성과를 설명하는데 유용하다. 기업 사회공헌활동으로 이루어지는 직원의 기부나 자원봉사활동은 많은 연구들이 지적하는 것과 같이 조직규모이나 정책에 대한 강제적인 순응 그리고 상사와의 관계에 의해 일정 정도 영향을 받는 특수한 활동이다(Carman, 2004; Larson, 2001; Raman and Zboja, 2006). 따라서 직원의 사회공헌활동 참여는 개인차원의 기부나 자원봉사참여와는 다소 다르게 개인적 관심과 충분한 정보를 기반으로 결정되기보다는 조직상황의 영향을 받아 소극적으로 때로는 비자발적으로 결정되는 저관여 활동의 한 유형이라고 볼 수 있다.

이러한 특성을 고려한다면 이미 형성된 기업의 사회공헌활동이나 기업에 대한 직원들의 태도가 실질적인 기부나 자원봉사 활동을 하도록 영향을 미치는 것이 아니라 직원들이 강제적이든 자발적이든 어떤 동기를 지니고 참여하든 오히려 이러한 활동에 직접 참여하고 경험함으로써 기업의 구체적인 사회공헌활동과 기업자체에 대한 태도와 인식을 형성하고 변화시키는데 영향을 미친다고 제시할 수 있다. 이러한 맥락에서 사회공헌활동에 대한 직원들의 긍정적인 평가와 태도는 기업이 중요한 내부 이해관계자로서 직원들을 사회공헌활동에 직접 참여시킴으로써 얻을 수 있는 중요한 성과 중의 하나로 언급된다.

(2) 직원의 사회공헌활동 참여와 조직몰입간의 관계

기업 사회공헌활동에의 직원참여에 대한 또 다른 연구들은 직원의 직접적인 참여경험이 기업에 대한 이들의 소속감 또는 기업과 업무자체에 대한 몰입의 향상 등 긍정적인 태도를 형성하는 성과를 이끌어낸다고 지적한다(최차구, 1998; Gilder, et. al., 2005; Maignan, et. al., 1999). 그러나 직원의 기부 및 자원봉사활동 수행을 선행요인으로 제시하고 직원의 참여와 태도간의 관계를 다루는 이러한 연구들은 이론적인 논의기반을 제공하는데 초점을 두어 실증적 분석은 수행하지 않거나(Larson, 2001), 이러한 관계에 대한 실증적 분석을 시도한 연구조차 명확한 인과관계나 직접적 관계를 제시하지 못한다(최차구, 1998; Gilder, et. al., 2005).

국내 기업 직원들의 자원봉사활동을 분석한 최차구(1998)의 연구는 직원들의 자원봉사 참여가 이들의 소속감이나 조직몰입 등을 향상시킨다는 결과를 제시하였다. 그러나 이 연구는 분석결과를 설명하면서 직원들이 기업 사회공헌활동에 참여함으로써 이 활동을 기업의 당연한 사회적 책임이라고 인식하게 되며, 그 결과 기업에 대해 긍정적으로 평가하고 소속감을 느끼게 된다고 언급하고 있다. 이러한 언급은 자원봉사와 같은 사회공헌활동에의 직원 참여는 직접적으로 기업에 대한 몰입의 정도를 강화하기보다는 이러한 활동을 수행함으로써 직원들의 인지나 긍정적인 태도를 형성하고, 이를 통해 기

업에 대한 몰입이나 만족도를 향상시키는 간접적인 과정을 암묵적으로 전제로 하는 것이다.

또한 Gilder, et. al.(2005)은 기업이 조직한 자원봉사 활동에 참여한 직원들이 기업 활동으로서 자원봉사에 대해 어떤 태도를 지니는지와 기업과 그들의 업무에 대한 태도 간의 관계에 대한 실증적 분석을 시도하였다. 이들의 연구는 직원의 자원봉사활동 참여여부와 사회공헌활동에 대한 태도간의 관계는 유의미하지만, 자원봉사참여와 조직몰입간의 관계는 유의미하지 않다는 결과를 제시하였다. 그러나 이들은 이러한 결과에도 불구하고 자원봉사활동에 참여한 직원의 경우 그렇지 않은 직원에 비해 조직몰입의 수준이 높다는 점을 지적하였다. 이들의 지적은 자원봉사와 같은 사회공헌활동에 직원 참여하는 기업에 대한 직원들의 긍정적 태도를 형성하는데 영향을 미칠 가능성이 있음을 강조하는 것이다.

한편 몇몇 연구들은 기업의 사회공헌활동이나 직원의 사회공헌활동 참여와 직원들의 조직몰입간의 직접적인 관계보다는, 참여를 통하여 기업의 사회공헌활동에 대한 인지도를 높이고 긍정적인 태도를 형성하며 궁극적으로 이렇게 형성된 긍정적인 태도가 기업에 대한 몰입을 강화하는 간접적인 관계 또는 매개효과에 대해 논의한다(Larson, 2001; Maigan and Ferrell, 2000; Peterson, 2004). 이에 따라 한 연구는 기업의 사회공헌활동이 직원들에게 직접적으로 영향을 미치는 것은 아니며, 기업이 수행하는 사회공헌활동이나 비영리조직과의 파트너십에 활동에 대해 직원들이 적절하게 인식하는지에 따라 기업에 대한 그들의 태도가 다를 수 있다고 지적하였다(Larson, 2001). 또 다른 연구는 기업 내에서 이루어지는 직원의 기부와 조직몰입간의 관계는 사회공헌 및 기부활동에 대한 직원의 인지정도에 따라 달라질 수 있다는 결과를 제시하기도 하였다(Raman and Zboja, 2006).

기업 직원들의 사회공헌참여와 조직몰입간의 관계에 대한 일관되지 않은 결과는 기존 연구들의 한계라고 할 수 있다. 이러한 한계는 한편으로는 기업의 사회공헌활동 또는 사회적 책임의 수행이 이끌어내는 성과에 대한 이론적 근거가 부족하기 때문이기도 하며(Peterson, 2004), 다른 한편으로는 기업의 사회공헌활동의 성과 그리고 이에 대한 직원들의 참여나 태도 등에 대한 경험적 분석이 부족하기 때문이기도 하다(문형구·박태규, 2005). 이러한 한계 때문에 많은 연구들이 기업의 사회공헌활동에 대한 직원들의 참여가 기업에 긍정적으로 영향을 미칠 가능성이 있다는 가정을 탐색적인 수준에서 그리고 당위론적인 차원에서 기술하는데 그치고 있다. 따라서 직원들이 자원봉사 및 기부와 같은 구체적인 사회공헌활동에 참여함으로써 조직과 업무자체에 대한 긍정적 태도를 직접 이끌어내는 것인지, 기업이라는 조직적 상황의 암묵적인 영향을 받아 수행되는 활동이기 때문에 직원들이 이에 참여함으로써 기업의 사회공헌활동에 대해 긍정적인 인식과 태도를 형성하게 되고, 이러한 과정을 거쳐 간접적으로 조직몰입 등 조직자체에 대한 태도에 영향을 미치는 것인지에 대해 좀 더 체계적으로 분석하고 논의할 필요가 있다.

(3) 사회공헌활동에 대한 직원의 태도와 조직몰입간의 관계

일반적으로 기업내부의 이해관계자로서 직원과 관련하여 기업의 사회공헌활동 또는 사회적 책임의 수행은 직원의 자부심 또는 조직몰입의 향상 등의 성과를 거둘 수 있다고 제시되어 왔다(Maignan, et. al, 1999; 문형구·박태규, 2005). 예를 들어 Maignan, et. al.(1999)은 광범위한 기업의 사회적 책

임 수행이 다양한 이해관계자들에게 미치는 영향을 살펴보면, 기업 내부 이해관계자인 직원의 조직 몰입에 영향을 미친다고 제시하였다. 기업의 사회적 책임수행은 직원들과 직접적으로 관련되어 있는 다양한 사회적 이슈들을 다루기 때문에 직원의 몰입정도를 강화할 수 있다는 것이다. 또한 국내 기업을 대상으로 한 문형규·박태규(2005)의 연구는 탐색적인 수준에서 기업의 사회공헌활동이 기업이미지의 제고 그리고 직원의 자부심 등과 관련이 있다는 점을 제시하였다.

기업의 사회적 책임 또는 사회공헌활동과 직원이라는 내부 이해관계자와 관련된 성과간의 관계에 대한 이러한 대부분의 논의들은 실제로 기업 사회공헌활동에 대한 직원들의 태도나 평가수준이 기업에 대한 몰입 또는 충성심의 향상과 관계가 있는지를 보여준다. 즉 이 연구들은 기업의 사회적 책임수행이나 사회공헌활동의 수준을 이러한 활동수행을 위한 지출비용이나 정책의 실시여부 등 객관적 지표를 사용하기 보다는 이해관계자인 직원들이 기업의 이러한 활동에 어느 정도나 인지하며, 어떻게 평가하는지를 측정하여 분석하는 것이다. 따라서 좀 더 구체적으로 본다면 이 연구들은 사회공헌활동에 대한 직원의 태도와 조직몰입간의 관계에 대해 논의하는 것으로 볼 수도 있다.

다른 한편으로 기업의 사회공헌활동 수행이 아니라, 이러한 활동에 대한 직원들의 태도와 인식에 초점을 둔 연구도 이루어지고 있다(Aguilera, et. al., 2004; Larson, 2001; Peterson, 2004). 우선 Larson(2001)은 기업의 사회공헌활동 자체가 직원들에게 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라 다양한 경로를 통하여 기업의 사회공헌활동 또는 비영리조직과의 파트너십 수행 등에 대해 직원들이 인식하게 되고, 이를 어떻게 평가하는지에 따라 기업에 대한 그들의 태도가 다르다고 제시하였다. 기업과 파트너십을 형성하고 있는 비영리조직과 그 활동에 대하여 직원들이 정보를 수집하고, 해석하여 수용하게 되면 궁극적으로 그들이 속한 기업에 대한 평가나 반응으로 전환될 수 있다는 것이다. 이러한 논의는 전반적인 사회공헌활동에 대한 구성원들의 평가나 인식과 기업에 대한 구성원들의 태도간의 관계를 설명하는데도 유용하다. 기업의 구성원들은 기부나 자원봉사를 통해 사회공헌활동에 직접 참여함으로써, 이러한 활동에 대한 정보를 수집하고 이에 대해 평가하여 기업의 사회공헌활동에 대한 인식과 태도뿐만 아니라 궁극적으로 이러한 활동을 수행하는 기업에 대한 태도를 형성하고 수정하게 된다고 제시할 수 있을 것이다. 그러나 Larson(2001)의 연구는 단지 이론적 차원에서만 가정을 제시하고 경험적인 분석결과를 제시하지는 못하였다.

이후 몇몇 연구들은 Larson(2001)의 연구와 마찬가지로 사회정체성(social identity)이론을 기반으로 기업의 사회적 책임 또는 구체적인 사회공헌활동과 직원과 관련된 성과간의 관계에 대하여 실증적 분석을 시도하였다(Aguilera, et. al., 2004; Peterson, 2004). 사회정체성이론은 일반적으로 사람들은 성공적이라고 인식되는 특정 집단에 자신을 소속시키려는 경향이 있으며, 동시에 그들이 가장 중요하게 인식하는 이슈에 의해 영향을 받을 수 있다고 제시한다. Peterson(2004)은 이 이론이 기업시민정신과 기업의 사회적 책임 수행에 대한 태도간의 관계에 대한 이해기반을 제공한다고 지적하고 이 관점을 적용하여 실증적 분석을 시도하였다. 이 연구는 자신들이 일하고 있는 기업의 사회적 책임수행에 대해 보다 긍정적으로 인식하는 직원들은 그들을 고용한 기업에 대한 몰입의 정도가 높다는 결과를 경험적으로 보여주었다. 특히 윤리 및 자선적 측면의 기업 활동에 대한 직원 인식이 조직몰입에 유의미한 영향을 미쳤다. 이런 결과는 직원들이 기업이 자신들을 보다 윤리적으로 다루며, 평등과 다양성

에 대하여 배려하고, 지역사회 내의 조직들과의 파트너십을 적절하게 수행한다고 긍정적으로 인식하게 되면 직원들의 조직몰입의 강화에 영향을 미칠 수 있음을 제시하는 것이다(Peterson, 2004).

이와 유사하게 Aguilera, et. al. (2004) 역시 기업의 공평성이나 정의에 대한 직원의 인식이 몰입이나 직무만족과 같은 기업에 대한 태도에 영향을 미칠 뿐만 아니라 직원들의 생산 활동에도 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다. 이들은 기업 직원의 사회공헌, 사회적 책임 수행에 대한 인식과 태도를 설명하면서, 직원들은 그들이 일하고 있는 기업의 절차적, 분배적, 그리고 상호작용적 사회적 책임의 수행에 대하여 어떻게 인식하는가는 기본적으로 정의에 대한 인식과 유사하며, 이러한 직원들의 인식은 결과적으로 조직몰입이나 직무만족과 같이 기업에 대한 태도를 형성하는데 영향을 미친다고 제시하였다.

이러한 연구결과들을 정리해보면 우선 기업의 사회공헌활동이나 사회적 책임 수행과 관련된 논의들은 주로 이와 관련된 직원들의 태도를 주요한 지표로 활용하고 있으며, 이러한 태도는 궁극적으로 직원들의 조직몰입 또는 긍정적인 태도의 강화 등의 성과를 이끌어낼 수 있다고 지적하고 있다. 따라서 기업 사회공헌활동에 대한 직원의 태도나 평가는 실질적으로 조직몰입 등의 태도에 영향을 미친다고 가정할 수 있다.

3. 연구모형 및 연구방법론

1) 연구모형 및 가설

본 연구는 기업 사회공헌활동의 일부로 이루어지는 직원들의 기부나 자원봉사활동이 어떠한 성과를 이끌어내는지에 대한 분석을 주요한 목적으로 한다. 기업 사회공헌활동에의 직원 참여는 조직규범이나 정책에 대한 순응 등 특수한 조직 상황에서 이루어지기 때문에 개인의 관심이나 개입의 정도가 낮은 활동으로 인식될 수 있다. 저관여 활동으로서 특성을 지닌 직원 참여는 사회공헌활동에 대한 태도의 형성에 영향을 미칠 수 있다. 또한 기존의 연구들은 기업 내부의 이해관계자로서 직원과 관련하여 이들의 사회공헌활동 참여는 조직몰입 향상 등의 성과를 거두는데 기여할 수 있다고 지적되어 왔다.

본 연구는 이러한 논의를 기반으로 기업 내에서 직원들이 사회공헌활동에 참여함으로써 우선 구체적인 사회공헌활동에 대한 평가나 태도에 긍정적으로 영향을 미친다고 가정하였다. 동시에 직원의 참여는 기존연구가 일반적으로 성과라고 제시하는 조직몰입의 향상에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다고 가정하였다. 직원들의 사회공헌참여와 사회공헌활동에 대한 이들의 태도 및 평가 그리고 조직몰입 간에 각각 다음과 같이 직접적 관계를 설정하였다.

가설 1. 직원의 사회공헌활동 참여는 기업 사회공헌활동에 대한 이들의 평가에 긍정적인 영향을 미

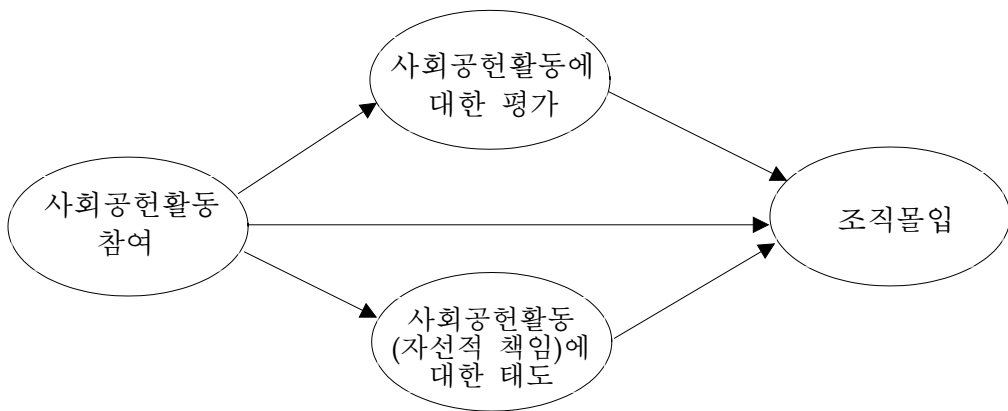
칠 것이다.

가설 2. 직원들의 사회공헌활동 참여는 기업 사회공헌활동에 대한 이들의 태도에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 직원들의 사회공헌활동 참여는 기업에 대한 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

마지막으로 본 연구는 또한 기업 직원의 기부 및 자원봉사 등의 직접 참여와 기업의 사회공헌활동에 대한 이들의 태도와 평가간의 관계, 그리고 직원의 참여와 직원들의 조직몰입간의 관계, 그리고 직원들의 사회공헌활동에 대한 태도 및 평가와 조직몰입간의 관계 등에 대한 구조적 관계를 살펴보고자 하였다. 이러한 요인들간의 관계에 대한 이론 및 경험적 연구의 부족으로 명확한 인과관계를 제시하는 것이 어렵기는 하지만, 본 연구는 저관여 수용계층모델의 관점에 따라 직원의 사회공헌활동 참여는 위에 제시한 가설과 같이 이에 대한 직원들의 태도나 평가 그리고 조직몰입에 직접적으로 영향을 미칠 수 있을 뿐만 아니라, 동시에 사회공헌활동에 대한 평가나 태도가 일반적으로 직원들의 조직몰입 등에 영향을 미칠 수 있다는 기존논의를 통합적으로 고려하여 이들의 사회공헌활동 참여는 이에 대한 평가나 태도의 변화를 매개하여 조직몰입에 간접적으로도 영향을 미칠 것이라고 가정하였다.

가설 4. 직원의 기업 사회공헌활동 참여는 사회공헌활동에 대한 직원들의 평가와 태도를 매개로 하여 직원들의 조직몰입에 간접적으로 영향을 미칠 것이다.



〈그림 1〉 연구모형

직원들의 사회공헌활동 참여와 사회공헌활동에 대한 태도 및 평가 그리고 조직몰입 등 요인간의 직, 간접적인 관계를 보여주는 연구모형은 〈그림 1〉과 같다.

2) 연구대상 및 측정도구

본 연구는 기업 구성원인 직원들의 기부 및 자원봉사를 통한 기업 사회공헌활동에의 참여가 어떤 성과를 이끌어내는지를 분석하기 위해 직원의 사회공헌활동 참여 프로그램을 수행하고 있는 S기업의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 사회공헌활동에 대한 태도와 평가, 조직몰입, 그리고 사회공헌활동에의 참여 현황 등을 문항을 중심으로 구성되었다. 설문조사에 참여하겠다고 동의한 S기업에 종사하는 600여명의 직원을 대상으로 설문지를 배포하여 회수된 약 303개의 설문결과를 분석에 사용하였다.

본 연구모형에 포함된 주요한 요인들은 사회공헌활동 참여, 기업 사회공헌활동에 대한 태도 및 평가, 그리고 조직몰입이다. 우선 직원들의 사회공헌활동 참여는 기업 내에서 이루어지는 기부 및 자원봉사활동의 참여정도를 보여주는 기부액, 기부기간, 자원봉사참여횟수, 자원봉사활동기간으로 측정하였다¹⁾. 이러한 요소들은 기부와 자원봉사활동을 측정하는 지표로 개인들의 기부나 자원봉사활동 뿐만 아니라 기업구성원의 사회공헌활동 참여에 대한 분석에서 일반적으로 사용되어왔다. 기부와 자원봉사는 다소 특성을 지니기도 하지만, 타인을 원조하는 대표적인 행동으로(Bendapui, et. al., 1996), 개인의 상황에 따라 시간, 노동력 또는 돈을 선택하여 제공하는 자선적 행동이라고 인식되어왔다. 따라서 많은 연구들이 대표적인 원조행동으로 기부와 자원봉사를 동시에 논의하기도 한다(Bekkers, 2010; Halfpenny, 1999). 이를 고려하면 기부와 자원봉사는 타인에 대한 원조행동이라는 개념을 구성하는 측정지표가 될 수 있다. 특히 대부분의 기업들은 사회공헌활동으로서 이 두 가지 활동을 동시에 수행하고 지원하기 때문에 직원의 입장에서 기부나 자원봉사활동은 다른 차원의 활동으로 인식되기 보다는 기업 사회공헌활동 중 하나의 유형을 선택하는 것으로 인식할 가능성이 있다. 따라서 직원들의 전반적인 사회공헌활동 참여를 파악하기 위해서는 기업 내에서 이루어지는 기부와 자원봉사를 동시에 고려하여 분석할 필요가 있다.

본 연구는 기업의 사회공헌활동에 대한 직원의 평가와 기업의 사회적 책임의 일부로서 사회공헌활동에 대한 전반적인 태도, 이 두 가지 요인을 조직몰입을 끌어내는 각각의 매개요인으로 설정하였다. 우선 기업이 수행하는 사회공헌활동에 대한 직원의 평가는 분석대상인 직원들이 일하고 있는 S기업이 수행하고 있는 구체적인 8개 주요 사업에 대한 인지정도와 이러한 사업의 성공정도에 대한 평가의 두 가지 지표로 구성하여 측정하였다. 사업에 대한 인지정도는 8개 사업에 대해 어느 정도나 알고 있는지 그리고 사업의 성공 정도는 각 사업이 어느 정도나 성공적이라고 생각하는지를 각각 4점으로 측정하여 각각의 평균값을 사회공헌활동에 대한 평가를 구성하는 지표로 활용하였다.

본 연구에서 설정한 또 다른 매개요인은 기업의 사회적 책임 수행을 위한 구성요소로서 자선적 책임, 즉 사회공헌활동에 대한 직원들의 전반적인 태도이다. 이러한 요인은 기업의 사회적 책임 수행정

1) 사회공헌활동 참여를 구성하는 지표 중 기부기간, 기부총액, 자원봉사기간은 정규분포를 따르지 않아 실제 분석에는 로그값을 취하여 투입하였다.

도를 측정하기 위해 Maignan and Ferrell(2000)이 개발한 측정도구를 사용하였다. 이들이 사용한 척도는 기업의 사회적 책임이란 다양한 이해관계자에 대해 지니고 있는 경제적, 법률적, 윤리적 그리고 자선적 책임을 수행하는 정도라는 정의를 기반으로 하는데 특히 직원들의 관점에서 기업의 활동을 측정하는데 유용하다고 지적된다. 이 척도는 Carroll(1999)이 전반적인 기업의 사회적 책임 수행정도를 평가하기 위해 구분한 경제적, 법률적, 윤리적 및 자선적 측면을 모두 포함한다. 그러나 본 연구는 이중 자선적 측면에서의 사회적 책임과 관련된 문항만을 사용하였는데, 이는 경제, 법률, 윤리적 책임과 관련된 문항들은 기업이 수행하는 광범위한 모든 측면을 포함하여 자선적 활동에 초점을 두는 사회공헌활동을 측정하기에 적절하지 않기 때문이다. 따라서 본 연구에서는 자선적 측면에서의 기업 활동과 관련하여 기업이 '사회문제 해결에 기여하는지', '비영리조직과의 파트너십을 수행하는지' 그리고 '직원들의 활동을 지지하는지' 등의 총 7개 문항에 대해 직원들이 어떤 태도를 지니는지를 5점을 기준으로 측정하였다. 이러한 문항들은 좁은 의미에서 순수하게 사회공헌활동이라고 인식되는 내용을 보여주는 것이다. 직원의 태도는 기업의 사회적 책임수행을 측정하는데 적절하지 않을 수 있으며 정확하게 측정하기 어렵다는 지적도 있지만 이들의 태도가 업무 또는 조직에 대한 태도에 영향을 미친다는 점에서 가장 광범위하게 활용되는 측정도구이기도 하다(Peterson, 2004).

마지막으로 본 연구는 종속변수로 조직몰입을 사용하였다. 많은 경우 기업 구성원, 즉 직원들의 조직 또는 업무에 대한 태도를 조직몰입으로 측정하는데, 이는 조직 및 업무에 대한 태도를 측정하는데 가장 일반적으로 사용되는 개념이라고 지적된다(Peterson, 2004). 또한 조직몰입은 기업의 사회적 책임 수행 또는 사회공헌활동에 대한 기존 연구들에서 직원과 관련된 성과를 보여주는 대표적인 개념으로 활용되어 왔다(문형구·박태규, 2005; Aguilera, et. al., 2004; Gilder, et. al., 2005; Larson, 2001). 기업에 대한 연구에서는 기업의 구성원들이 조직, 즉 기업을 좋아하며, 자신의 미래를 기업의 미래와 관련지어 인식하여 조직을 위해 개인적 희생을 감수하는 정도라고 정의되기도 한다(Jaworski and Kohli, 1993). 본 연구는 이러한 조직몰입을 측정하기 위하여 Buchanan(1974)의 척도를 기반으로 조직과의 일체감과 조직에 대한 헌신의 정도에 관한 총 7문항으로 수정하여 활용하였다.

본 연구는 주요 변수이외에 직원들의 조직몰입에 영향을 줄 수 있는 직위, 성별, 나이를 통제변수로 설정하였다. 일반적으로 조직몰입에 대한 연구들은 근무기간, 임금수준 등이 조직몰입에 영향을 줄 수 있다고 제시되기도 하는데(Larson, 2001), 이러한 근무기간이나 임금수준 등을 종합적으로 보여주는 지표 중의 하나는 기업 내에서의 직위라고 볼 수 있다. 따라서 본 연구는 모형의 간결성을 위해 직위를 직장 내에서의 직원들의 특성을 보여주는 대표적 요인으로 통제하였다. 또한 일반적으로 성별과 나이 등의 인구학적 특성도 조직몰입에 영향을 요인으로 제시되기도 하는데 이 역시 통제변수로 포함하였다.

4. 분석결과

1) 연구 대상자의 일반적 특성 및 주요변수의 기술 통계

우선 연구대상자의 일반적 특성을 보면 <표 1>과 같다. 연구대상자인 S기업 직원 중 응답자는 남성이 약 63%, 여성이 약 37%로 남성의 비율이 다소 높았다. 연령은 평균 36.3세 정도로 비교적 낮은 편인데, 이는 전반적으로 응답자의 70% 이상이 중간관리직 이하의 직원이라는 점이 일정 정도 반영된 것이기도 하다. 구체적으로 S기업 내 직위를 보면 이 기업자체에서 활용하는 직위구분을 기반으로 일반직과 중간관리직 이상으로 구분하여 보면 일반직이 약 71% 그리고 중간관리직 이상이 29% 정도였다. 교육수준을 보면 73%이상이 대졸이상으로 다소 높은 수준이었는데 이는 일반적인 대기업의 직원 구성 경향을 반영한다고 볼 수 있다.

<표 1> 조사대상자의 일반적 특성

변수	구분	빈도	비율
성별	남	192	63.4
	여	111	36.6
	계	303	100.0
교육수준	고졸이하	66	22.0
	대졸	219	73.0
	대학원 이상	15	5.0
	계	300	100.0
직위	일반직	214	70.6
	중간관리직 이상	89	29.4
	계	303	100.0
연령 (n=299)	평균 36.26 (SD=6.34)	최소값 24	최대값 53

본 연구의 초점인 직원들의 사회공헌활동 참여와 관련된 지표들의 기술통계는 <표 2>와 같다. 우선 직원들이 참여할 수 있는 사회공헌활동은 기업이 파트너십을 맺고 있는 비영리조직이나 특정한 프로그램의 수행을 위해 현금을 기부하는 것과 자원봉사활동을 수행하는 것으로 구분하였다. 우선 현금기부와 관련하여 기업 내에서 사회공헌활동으로서 참여한 기간의 평균값은 2년9개월이었으며, 1년간의 기부액의 평균은 13만원 정도였다. 자원봉사의 경우는 참여기간은 평균 9개월 정도이고, 1년간의 참여회수는 약 2회 정도였다. 자원봉사의 경우 참여지속기간이 1년 미만이어서 활동을 지속하는 기간이 기부와 관련하여 볼 때 비교적 짧은 편이었다. 자원봉사참여보다 기부참여기간이 다소 긴 것은 자원봉사활동은 일반적으로 직원들이 시간과 노력을 기울여야 하는 것에 비해, 현금을 기부하는 것이 비

교적 용이하기 때문이기도 하다. 다른 한편으로 기업의 입장에서도 자원봉사활동의 경우는 이러한 활동을 수행하는 현장인 비영리조직과의 관계형성이 필요하며, 이 조직들의 상황에 따라 자원봉사활동의 기회가 제한될 가능성이 있어서 기부활동보다 자원봉사활동을 조직화하고 체계적으로 관리하는 것이 다소 어려운 현실을 보여주는 것이기도 하다.

〈표 2〉 직원들의 사회공헌활동 참여정도 기술통계

	응답자	평균	표준편차
자원봉사활동 참여회수	303	2.10	2.88
총 기부액수(원)	293	135,778	252,320
직장내 자원봉사 참여기간 (년)	299	.90	.80
직장내 기부 참여기간 (년)	293	2.9	3.0

〈표 3〉은 본 연구에서 사용된 주요 변수들의 기본적인 기술통계치를 보여준다. 우선 사회공헌활동에 대한 직원들의 평가는 S기업이 수행하는 구체적인 프로그램에 대한 인지도와 성공정도에 대한 인식으로 측정되었는데, 총 4점을 기준으로 평균이 각각 3.02 그리고 3.19로 '알고 있다'와 '성공적이다'보다 약간 높은 수준이라고 할 수 있다. 즉 S기업의 직원들은 구체적인 사회공헌활동의 사업내용에 대해서 대체적으로 알고 있으며, 동시에 이러한 사업들이 성공적으로 수행되고 있다고 평가하였다.

〈표 3〉 주요 변수의 기술 통계

	응답자	평균	표준편차
사회공헌활동에 대한 인지도	302	3.02	0.48
사회공헌활동의 성공정도	302	3.19	0.40
자선적 책임에 대한 태도	303	3.54	0.57
조직몰입	303	3.32	0.43

또한 기업의 사회적 책임 중 좁은 의미에서 사회공헌활동으로 인식할 수 있는 자선적 책임의 수행에 대한 직원들의 태도는 총 5점을 기준으로 평균 3.54점이었다. 이는 S기업이 사회문제를 해결하고 비영리조직과의 파트너십을 통한 활동 수행과 관련하여 직원들이 '보통'과 '그렇다' 정도의 수준으로 평가하는 것으로 비교적 긍정적이었다. 이 결과에서 흥미로운 점은 S기업의 주요 사회공헌 프로그램의 수행에 대해서는 '성공적이다'라고 평가하고 있는 반면에 전반적인 자선적 책임수행에 대한 태도는 '보통'이다와 '그렇다'의 중간정도로 구체적인 프로그램에 대한 평가보다 다소 낮은 수준이라는 점이다. 이는 S기업의 직원들은 구체적인 사회공헌 프로그램이 적절하게 수행된다고 평가하지만, 개별 프로그램들이 궁극적으로 '사회문제의 해결'이나 '비영리조직과의 파트너십의 수행' 등을 통하여 사회발전에 기여한다는 자선적 책임 수행의 궁극적인 목적을 달성하고 있다고 인식할 수 있을 만큼 가시적인 성과를 보여주지 못하는 현실을 간접적으로 반영한다고 추론해 볼 수 있다. 다른 한편으로는 직원

들은 개별적인 사회공헌프로그램이 사회문제 해결이나 사회발전에 기여하는 기업의 사회적 책임수행 또는 사회공헌활동의 일부로서 직접적인 관계가 있다고 인식하지 못한다고 볼 수도 있다.

마지막으로 본 연구의 종속변수인 S기업 직원들의 조직몰입의 정도는 5점을 기준으로 평균 3.32 정도로 역시 비교적 높은 수준에서 기업에 대한 일체감과 헌신의 정도를 보여주었다. 전반적으로 본 연구의 대상자인 S기업의 직원들은 사회공헌활동 전반에 대해서 비교적 긍정적으로 평가하고 있었으며, 직원들의 조직몰입 정도도 비교적 높은 편이었다.

2) 측정모형의 분석

본 연구는 우선 직원들의 사회공헌활동 참여, 기업의 자선적 책임에 대한 태도, 구체적인 사회공헌 활동에 대한 평가 그리고 조직몰입 등 잠재변수들로 구성된 측정모형의 타당성을 확인적 요인분석을 통하여 평가하였다. 측정모형에 대한 확인적 요인분석의 결과는 <표 4>에 제시되었다. 우선 사회공헌 활동의 참여, 자선적 책임에 대한 태도, 사회공헌활동에 대한 평가 그리고 조직몰입의 요인적재량은 사회공헌활동의 참여를 구성하는 지표인 자원봉사회수를 제외하고 $p=.01$ 수준에서 유의미하였다.²⁾ 본 연구의 측정모형의 적합도를 살펴보면 $X^2=78.40(df=38)$, $p=.000$ 으로 유의미하였다. 그러나 다른 적합도 지수인 $NFI=.993$, $CFI=.996$ 로 일반적인 적합도 기준 .90이상으로 우수한 적합도 수준을 보여 주었다. 또한 본 측정모형의 $RMSEA$ 는 .059로 아주 우수한 적합도 기준이 되는 .05보다는 다소 높지만 괜찮은 적합도를 보여주는 기준인 .08보다는 낮은 수준으로 본 연구에서 설정한 측정모형은 대체적으로 적절하게 자료를 설명한다고 볼 수 있다.³⁾

2) 사회공헌활동참여의 측정지표 지표 중인 자원봉사참여 회수는 유의미하지는 않았지만, 이론적으로 자원봉사회수를 포함하는 것이 사회공헌활동 참여정도라는 개념을 설명하는데 적절하다고 판단하여 이 지표를 제외하지 않았다.

3) 측정모형과 관련하여 $RMSEA$ 의 값이 .05 이하가 되어야 우수한 모형이라고 할 수 있지만 .05에서 .08 사이의 값도 자료를 설명하는데 대체로 적절하다는 기준이 제시되기도 한다(김계수, 2007).

〈표 4〉 측정모형의 확인적 요인분석

잠재변수	측정변수	비표준화 요인적재량	표준화 요인적재량	표준오차	t 값
사회공헌활동 참여정도	자원봉사참여기간	1.000(r)	.281		
	자원봉사회수	1.099	.073	1.202	0.91
	기부참여기간	4.147	.965	1.160	3.57**
	기부액	10.123	.799	2.663	3.80**
자선적 책임에 대한 태도	직원활동지원	1.000(r)	.771		
	비영리조직과 파트너십	1.142	.916	.072	15.95**
	사회문제해결	0.956	.821	.064	14.87**
사회공헌활동에 대한 평가	인지도	1.000(r)	.912		
	성공정도	0.654	.716	.088	7.43**
조직몰입	조직과의 일체감	1.000(r)	1.146		
	조직에 대한 헌신	0.334	.299	.120	2.79**

** p < .01

또한 측정모형을 구성한 잠재변수간의 관계를 알아보기 위한 상관관계 분석결과는 〈표 5〉와 같다. 우선 직원들의 사회공헌활동참여는 기업의 구체적인 사회공헌활동에 대한 인지도와 성공정도의 평가를 보여주는 사회공헌활동에 대한 평가와 (+)의 관계를 보여주었으며, 이들 간의 관계는 유의미하였다. 또한 기업의 자선적 책임을 수행하는 활동에 대한 태도는 사회공헌의 구체적인 활동에 대한 평가와 조직몰입과 모두 유의미하였으며, 이들 잠재변수간의 관계는 모두 (+)이었다. 그러나 사회공헌활동에의 직원참여와 전반적인 자선적인 책임수행에 대한 직원의 태도는 (+)의 관계를 보여주는 하지만 통계적으로 유의미하지는 않았다.

〈표 5〉 잠재변수간의 상관관계 분석결과

	사회공헌활동참여	자선적 책임태도	사회공헌활동평가	조직몰입
사회공헌활동참여	-	.090	.315**	.089
자선적 책임태도		-	.286**	.500**
사회공헌활동평가			-	.316**
조직몰입				-

** p < .01

3) 구조모형의 분석

본 연구는 사회공헌활동에의 직원참여는 직, 간접적으로 기업의 내부 상황에 의해 영향을 받으며 직원들은 구체적인 활동에 대한 정보가 충분하지 않기 때문에 저관여 수용계층모델이 지적하는 바와 같이 직접 참여와 같은 행동이 이에 대한 태도나 인식을 변화시킬 수 있다는 점과 기존의 연구들이 제시하는 바를 통합적으로 고려하여 요인들간의 구조적 관계를 설정하고 분석하였다. 즉 직원들의 사회공헌활동의 참여는 사회공헌활동에 대한 평가 및 태도 그리고 조직몰입에 각각 직접적으로 영향을 미칠 뿐만 아니라, 동시에 기업이 수행하는 구체적인 사회공헌활동에 대한 평가와 전반적인 기업사회공헌에 대한 일반적 태도가 사회공헌활동 참여와 조직몰입간의 관계를 간접적으로도 매개한다고 가정하였다.

우선 본 연구가 설정한 연구모형의 적합도를 보면 $X^2=145.295$ 로 유의미하여 연구모형이 적합하지 않은 것으로 나타났지만, 다른 적합도 지수인 NFI=.988, CFI=.993으로 모두 일반적인 적합도 기준 .90보다 높았다. RMSEA는 매우 우수한 적합도 수준인 .05이하는 아니지만 괜찮은 적합도 수준인 .05에서 .08까지의 범위에 포함되는 .063이었다. 이러한 적합도 지수들을 고려할 때, 본 연구모형은 주요 요인들간의 구조적 관계를 설명하는데 비교적 적절하다고 볼 수 있다.

연구모형에서 제시한 잠재요인들간의 관계는 <표 6>에서 제시한 경로계수를 통해 살펴볼 수 있다. 우선 기부나 자원봉사를 통한 직원들의 사회공헌활동에의 직접적인 참여가 구체적인 사회공헌활동에 대한 평가에 영향을 미치는지에 대한 경로계수를 보면 t값이 3.17(p<.01)로 유의미하여 가설1은 지지되었다. 그러나 직원들의 참여는 좀 더 광범위한 기업의 자선적 책임수행에 대한 전반적인 인식에는 유의미한 영향을 미치지 못하여 가설2는 기각되었다. 또한 내부 이해관계자로서 직원과 관련된 사회공헌활동의 성과와 관련하여 기존연구에 따라 설정한 직원들의 사회공헌활동에의 참여와 조직몰입간의 직접적인 관계 역시 유의미하지 않아 가설3도 기각되었다. 이는 기부나 자원봉사활동을 통하여 직원들을 사회공헌활동에 직접 참여하게 함으로써 직접적으로 기업에 대한 직원들의 몰입정도를 향상시킬 수 있다고 제시하는 기존 연구들과는 다소 다르다.

본 연구는 또한 기업의 사회공헌활동 중 자선적 책임 수행과 관련된 직원들의 일반적인 태도와 기업이 실시하는 구체적인 프로그램에 대한 평가, 두 가지 요인을 매개변수로 상정하였다(가설4). 이들 매개변수와 조직몰입간의 관계를 보면, 기업의 자선적 책임의 수행에 대한 일반적인 태도와 구체적인 사회공헌 프로그램에 대한 직원들의 평가는 각각 t값이 10.11과 3.10으로 직원들의 조직몰입에 유의미한 영향을 미쳐 가설4는 지지되었다.

<표 6>에 제시된 요인들간의 구조적 관계에 대한 분석결과는 흥미로운 점을 보여준다. 우선 본 연구의 가설3에서 제시한 것과는 다르게 기업 구성원들이 기부나 자원봉사 등 사회공헌활동에 참여하는 것은 조직몰입의 향상에 직접적으로 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과는 일반적으로 기존연구들이 직원들의 기부나 자원봉사활동을 통한 사회공헌활동에의 참여가 조직몰입 등 기업에 대한 직원들의

태도를 긍정적으로 변화시킬 수 있다고 제시하는 것과는 다르다. 이는 직원들의 사회공헌활동 참여는 조직몰입에 직접적으로 영향을 미치지 않고 다른 매개 요인들에 의해서 간접적으로 영향을 미치고 있음을 반영하는 것이다.

〈표 6〉 연구모형의 경로계수

		비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	t값
가설4	조직몰입 ← 자선적 책임에 대한 태도	0.405	0.444	0.040	10.11**
	조직몰입 ← 사회공헌활동에 대한 평가	0.176	0.162	0.058	3.10**
가설3	조직몰입 ← 사회공헌활동 참여	-0.061	-0.023	0.131	-0.47
가설2	자선적 책임태도 ← 사회공헌활동 참여	0.294	0.099	0.204	1.44
가설1	사회공헌활동평가 ← 사회공헌활동 참여	0.765	0.307	0.241	3.17**

** p<.01

이러한 점은 사회공헌활동의 참여와 조직몰입간의 간접적인 관계에 대한 본 연구의 분석결과를 통해 일부 지지되었다. 즉 본 연구가 설정한 매개변수 중, 기업이 수행하는 구체적인 프로그램에 대한 평가는 사회공헌활동에의 직원참여에 의해 긍정적인 영향을 받았다. 이는 사회공헌활동에의 참여는 직원들의 입장에서는 기업의 구체적인 사회공헌활동에 대한 정보를 얻고 평가할 수 있는 기회가 될 수 있음을 제시한다. 또한 기업의 자선적 책임 수행에 대한 직원의 태도와 구체적인 사회공헌활동에 대한 평가는 조직몰입과 유의미한 관계를 보여주었다. 이러한 결과를 종합적으로 고려해보면 직원들의 사회공헌활동 참여가 조직몰입과 같이 그들이 일하고 있는 조직에 대한 긍정적 태도를 강화시키는 등 직접적으로 성과를 이끌어내기 보다는, 우선 직원들은 사회공헌활동에 참여함으로써 기업의 활동에 직원들이 이러한 긍정적 태도를 지니게 되면 직원들의 조직몰입 등은 유의미하게 향상되는 간접적인 경로를 보여주는 것이다(가설 4).

그러나 본 연구는 기업이 민간 비영리조직과의 파트너십을 통해 사회문제 해결에 기여하는 등 자선적 책임을 수행하는 것에 대한 태도를 매개변수로 상정하였지만 직원들의 참여가 자선적 책임에 대한 긍정적인 태도에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 이는 앞의 〈표 3〉에서 제시한 기업의 자선적 책임수행에 대한 태도가 기업의 구체적인 사회공헌활동에 대한 인지도나 성공도에 대한 평가보다 다소 낮다는 결과와 동시에 고려해볼 필요가 있다. 즉 직원들이 기부나 자원봉사 등을 통해 사회공헌활동에 적극적으로 참여한다고 할지라도, 자신들의 활동과 관련된 개별적인 사회공헌프로그램에 대해서는 인지하지는 하지만 이러한 활동이 궁극적으로 기업이 궁극적으로 사회문제를 해결하고 사회발전에 기여하는 사회적 책임을 수행하기 위한 것으로 인식하지 못하는 상황을 간접적으로 반영하는 것으로 추론해볼 수 있다.

부분적으로만 연구가설이 지지되는 본 연구의 결과는 직원들이 사회공헌활동의 일부로 이루어지는 기부나 자원봉사활동을 수행하는 것만으로 기업의 자선적 책임수행에 대한 태도를 변화시키지는 못하

지만, 이러한 태도는 여전히 기업에 대한 몰입의 정도에 영향을 미칠 가능성이 있음을 보여준다. 이 때문에 기업은 사회공헌활동의 일부로써 직원들의 기부나 자원봉사활동을 지원하는 것뿐만 아니라, 직원들의 이러한 활동이 궁극적으로 기업이 사회구성원으로 사회적 책임을 수행하는데 기여한다는 것에 대한 교육이나 홍보의 중요성을 인식할 필요가 있다.

4) 최적모형의 추정

본 연구에서 제시한 연구모형은 기업구성원들의 사회공헌활동에의 참여, 이들의 사회공헌활동에 대한 태도와 인식, 그리고 기업에 대한 몰입의 정도간의 구조적 관계를 설명하는데 비교적 적합하였다. 그러나 요인들간의 관계를 경로계수를 통해 상세하게 살펴본 결과 직원들의 사회공헌에의 참여와 조직몰입간의 직접적 관계는 지지되지 않았다. 이와 함께 본 연구에서 매개변수로 설정한 두 가지 변수와 직원들의 사회공헌활동에의 참여 그리고 조직몰입간의 관계가 일부는 지지되었으나, 일부는 기각되기도 하였다. 이러한 결과에 따라 본 연구는 사회공헌활동에 대한 태도와 평가에 대한 기존의 논의를 고려하면서 동시에 이들 요인간의 구조적 관계를 설명하는 모형의 간명도를 높이고 최적모형을 추정하기 위해, 통계적으로 유의미하지 않은 사회공헌활동의 참여와 조직몰입간의 직접 경로를 제거한 수정모형을 설정하여 연구모형과 비교하였다.

〈표 7〉 모형의 비교

	X ²	NFI	CFI	TLI	RMSEA
연구모형	149.295(df=66)	.988	.993	.990	.063
수정모형	145.518(df=67)	.988	.994	.990	.062

우선 수정모형의 적합도는 $X^2=145.518$ 로 유의미하였지만, 다른 적합도 지수 NFI =.988, CFI=.994이었으며, RMSEA는 .062로 요인들간의 관계를 설명하는데 역시 비교적 적절한 모델임을 알 수 있다. 수정모형의 적합도 지수와 연구모형의 적합도 지수를 〈표 7〉에 제시하였는데 모든 지수가 연구모형과 거의 유사하였다. 본 연구는 또한 모형의 간명도를 높이기 위한 수정모형의 설정이 모형에 손상을 주는지를 검토하기 위해, 연구모형과 수정모형의 카이제곱통계량이 유의미하게 변화되었는지를 살펴보았다. 수정모형의 카이제곱값과 연구모형의 카이제곱값의 차이가 .223으로 매우 미세하게 변화하였고, 이러한 통계량의 차이는 자유도의 차이보다 훨씬 작아서 $p=.05$ 수준에서 유의미하지 않았다. 이러한 결과는 자료를 설명하는데 두 모형 간에 차이가 없다는 영가설이 기각되지 않았음을 보여주는 것으로, 외생변수의 직접효과 경로를 포함한 연구모형의 적합도의 변화가 간명성이 상실되는 것에 비해 유의미하지 않아 더 간명한 모형인 수정모형이 자료를 설명하는데 더 적합하다는 것을 의미한다. 즉 직원들의 사회공헌활동 참여와 조직몰입간의 직접적인 관계를 제거한 수정모형이 간명성을 높이면서 모형이 손상되지 않는 최적모형이라고 할 수 있다.

이러한 결과는 통계적인 의미뿐만 아니라 이론적으로도 의미를 지닌다. 기업의 사회공헌활동이 직원들에게 미치는 영향에 대한 기존 연구들은 직원들의 직접적인 사회공헌활동 참여와 조직몰입과 같은 기업에 대한 태도간의 직접적인 관계를 제시하였는데, 본 연구의 결과는 이러한 직접적 관계는 다소 수정될 수 있음을 보여주었다. 분석결과에 의하면 직원들의 사회공헌활동에의 참여정도와 조직몰입간의 관계는 직접적이기 않으며 기업의 사회공헌활동 자체에 대한 직원들의 평가가 간접적으로 이들 관계를 매개하였다. 이는 기업이라는 특수한 조직적 상황의 영향을 받는 기부나 자원봉사 등 사회공헌활동에의 직접적인 직원 참여는 사회공헌활동에 대한 태도 및 평가에 영향을 미칠 수 있으며, 이러한 태도의 변화를 매개로 하여 궁극적으로 조직몰입의 향상 등 직원과 관련된 성과를 이끌어내는 경로를 보여준다. 이러한 간접적인 경로는 <표 8>이 제시하는 각 요인간의 경로계수를 살펴보면 좀 더 명확하게 나타난다.

<표 8> 수정모형의 경로계수

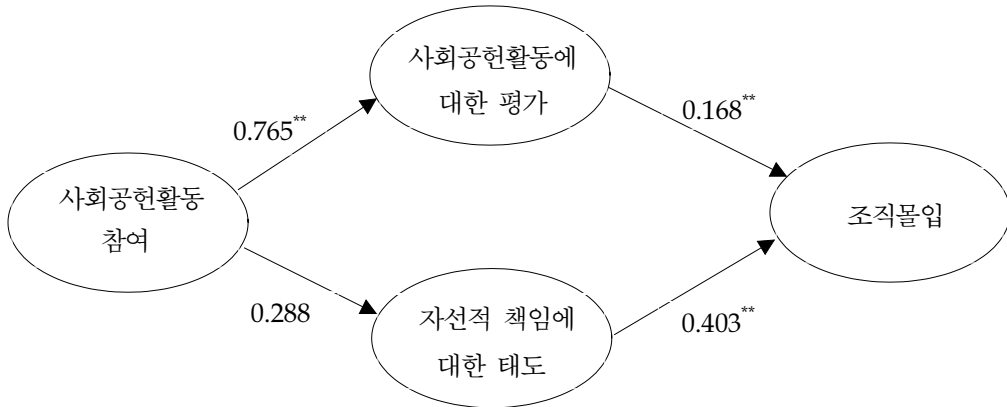
	비표준화 계수	표준화 계수	표준 오차	t값
조직몰입 ← 자선적 책임에 대한 태도	0.403	0.435	0.040	10.11**
조직몰입 ← 사회공헌활동에 대한 평가	0.168	0.153	0.052	3.23**
자선적 책임태도 ← 사회공헌활동 참여	0.288	0.097	0.203	1.42
사회공헌활동평가 ← 사회공헌활동 참여	0.765	0.304	0.241	3.17**

** p<.01

우선 직원들이 사회공헌활동에 참여함으로써 기업 사회공헌활동의 구체적인 사업수행에 대한 긍정적인 평가를 유의미한 수준에서 이끌어낸다($t=3.17, p<.01$). 그리고 사회공헌활동참여와 조직몰입간의 직접적 관계를 제거한 이후 여전히 사회공헌 프로그램에 대한 평가와 조직몰입간의 경로계수가 0.168로 역시 유의미하였다($t=3.23, p<.01$). 이러한 분석결과에 따라 직원들의 기부 및 자원봉사 등 사회공헌활동에의 참여, 기업 사회공헌활동에 대한 직원들의 평가 그리고 조직몰입과 같은 직원들의 기업에 대한 태도 등 주요 요인간의 관계를 보여주는 최적모형은 <그림 2>와 같다. 그러나 수정모형 역시 연구모형에서와 마찬가지로 사회공헌활동 참여정도는 기업의 자선적 책임에 대한 전반적인 태도에 유의미한 영향을 미치지 않았지만, 자선적 책임에 대해 긍정적인 태도를 지니게 될수록 기업에 대한 몰입의 수준이 향상된다는 관계는 유의미하였다.

이 최적모형은 기업의 사회공헌활동에 대한 직원들의 참여가 이끌어내는 성과에 대한 의미있는 결과를 보여준다. 우선 기업구성원들을 사회공헌활동에 적극적으로 참여시킴으로써 조직몰입과 같이 기업에 대한 긍정적인 성과를 이끌어내기 위해서는 기업의 구체적인 사회공헌활동에 대한 직원들의 인지도와 평가를 변화시키기 위한 노력이 필요하다는 점을 제시한다. 기업의 구성원인 직원들의 입장에서 보면 사회공헌활동에 참여하는 것은 직접적으로 업무와 관련되지 않을 뿐만 아니라 기업의 자선적 책임 수행의 필요성과 중요성에 대한 정보가 충분하지 않아 제대로 인식하기 어려우며, 이에 대한 개

인적 관심 역시 부족할 수 있다. 이런 이유 때문에 단순히 직원들을 사회공헌활동에 보다 활발하게 참여시키는 것만으로는 이러한 활동의 중요성을 인식시키고 조직몰입의 강화 등 주요 이해관계자로서 직원과 관련된 성과를 이끌어내는 것이 현실적으로 어려울 수 있다. 직원의 참여정도와 조직몰입간의 관계가 사회공헌활동에 대한 직원의 평가에 의해 매개된다는 본 연구의 결과는 직원을 보다 활발하게 참여시키거나 이런 활동이 활발하게 이루어지도록 지원하는 것만으로는 조직몰입을 강화시키는데 충분하지 않으며, 수행하고 있는 구체적인 사업내용에 대한 지속적인 홍보와 교육이 동시에 필요하다는 점을 보여준다.



〈그림 2〉 수정모형의 경로(비표준화 계수)

또한 본 연구의 결과는 무엇보다도 기업의 사회공헌활동에 직원들을 활발하게 참여시키는 것이 이들에게 긍정적인 경험이 되고 사회에 기여할 수 있도록 사회공헌활동 자체가 적절하게 수행되어야 함을 간접적으로 보여준다. 이는 사회공헌활동에의 참여나 보다 활발한 참여를 수행하는 것이 강제성이거나 외부의 압력에 의해 주도되거나, 특히 사회공헌활동 참여를 통해 기업의 활동이 기업의 이미지 등에 맞지 않는다고 판단하는 경우 오히려 부정적인 결과를 초래할 수 있다는 기존 연구의 지적(Gilder, et. al., 2005)을 고려할 때도 매우 중요하다. 본 연구결과에 따르면 직원들은 기부나 자원봉사 등을 통해 기업의 사회공헌활동에 대한 구체적인 정보를 얻을 수 있으며, 이러한 활동이 지니는 의미들을 인식함으로써 이해관계자로서 직원과 관련하여 기업에 대한 긍정적 태도의 형성과 강화라는 궁극적인 성과를 이끌어내는 것이다. 이러한 경로를 보여줌으로써 사회공헌활동에의 직원참여를 통해 이들의 조직몰입의 정도에 영향을 미치기 위해서는 단순하게 참여경험을 제공하는 것이 중요한 것이 아니라, 이러한 참여가 긍정적인 경험이 될 수 있도록 적절하게 사회공헌활동을 실행하는 것이 중요하다고 강조할 수 있다. 일반적으로 기업 구성원들은 직장에서의 긍정적인 경험을 강화할 수 있는 환경을 선호하며, 동시에 이윤극대화라는 단순한 목표를 초월한 직장에서 일하는 것을 선호하기 때문에 기업이 사회적 책임을 수행하려는 노력이 필요하다고 지적된다(Maignan, et. al., 1999). 이러한 지적과 함께

본 연구결과를 통합적으로 고려한다면 직원의 사회공헌활동에 적극적으로 참여하는 것은 고용주인 기업에 대한 인식을 바꾸는 중요한 계기가 될 수 있으며, 직원들의 기업에 대한 헌신과 몰입의 정도를 향상시키는 기반이 될 수 있다.

그러나 본 연구에서 보여준 관계 중 기업 직원들의 사회공헌활동의 참여정도, 기업의 자선적 책임의 수행에 대한 태도, 그리고 조직몰입간의 경로에 대해서는 신중한 해석이 필요하다. 이 경로에 대한 본 연구의 분석결과는 직원들이 기부나 자원봉사를 통해 사회공헌활동에 적극적으로 참여한다고 해도, 기업이 비영리조직과의 파트너십을 통해서 적극적으로 사회문제를 해결하고 사회발전에 기여하기 위한 보다 조직화된 자선적 책임수행의 일부로 이루어진다는 점에 대해서 인식하지 못하기 때문이라고 해석할 수 있다. 그러나 동시에 이러한 자선적 책임에 대하여 긍정적으로 평가하는 직원의 경우는 보다 강한 조직몰입의 정도를 보여준다는 결과는 기업의 입장에서 직원들에게 기업의 사회공헌활동의 수행과 직원들의 구체적인 기부나 자원봉사의 참여가 궁극적으로 사회의 발전에 중요하다는 점을 인식시키기 위해 노력할 필요가 있음을 제시한다.

5. 결론

1) 연구요약

본 연구는 기부나 자원봉사와 같은 구체적인 사회공헌활동에 직원이 참여하는 것이 실제로 조직몰입의 향상 등 성과를 이끌어낼 수 있는지를 실증적으로 분석하고자 하였다. 이를 위해 본 연구는 직원의 사회공헌활동에 대한 기존의 논의를 기반으로 기업 직원들의 기부 및 자원봉사 참여, 그리고 직원들의 사회공헌활동에 대한 태도 그리고 기업에 대한 태도간의 직, 간접적인 관계를 설정하고, 국내 한 기업의 구성원들을 대상으로 이를 경험적으로 분석하였다.

본 연구의 분석결과는 다음과 같이 간단히 정리할 수 있다. 본 연구는 직원들의 기부 및 자원봉사 등의 사회공헌활동에의 참여, 기업의 구체적인 사회공헌활동 프로그램에 대한 직원들의 평가, 그리고 이들과 관련된 성과로서 조직몰입의 향상 등과의 구조적 관계를 보여주는 연구모형을 설정하였는데, 이는 요인간의 구조적 관계를 설명하는데 통계적으로 적합하였다.

그러나 요인간의 구조적인 관계에 대한 분석은 기존 연구의 지적과는 다소 다른 결과를 제시하였다. 우선, 본 연구는 기업 직원들의 사회공헌활동에의 참여는 기존의 연구들이 제시하는 것과는 달리 조직몰입 등 기업에 대한 직원들의 태도에 직접적으로 영향을 미치는 직접효과는 없음을 제시하였다. 동시에 매개변수로 설정된 전반적인 기업의 자선적 책임수행에 대한 직원들의 태도 역시 직원들의 조직몰입에 영향을 미치지 않는다는 결과를 보여주었다. 이러한 결과는 기존 연구들이 이론적인 차원에서 기업의 사회공헌활동 또는 구체적으로 직원들의 사회공헌활동 참여가 조직몰입 등에 직접적으로 영향을 미칠 수 있다고 제시하는 것(최차구, 1998; Gilder, et. al., 2005; Maignan, et. al., 1999;

Larson, 2001)과는 다소 상이하다. 그러나 다른 한편으로 본 연구가 제시한 이들 요인간의 관계 중 사회공헌활동에의 직원 참여는 기업의 구체적인 사회공헌활동에 대한 인지도나 성공정도에 대한 평가에 유의미한 영향을 미치고 있으며, 이러한 긍정적인 평가는 또한 직원들의 조직몰입에 유의미한 영향을 미쳤다.

주요 요인간의 구조적 관계에 대한 이러한 분석결과와 기존 논의를 기반으로 본 연구는 수정모형을 제시하였다. 연구모형과 비교할 때 이 수정모형은 주요 요인간의 관계를 보다 간명하게 설명하는데 적합하였다. 수정모형이 제시하는 요인간의 경로를 보면 기부 및 자원봉사 등을 통한 기업 사회공헌활동에의 직원 참여는 직원들의 사회공헌활동 참여는 사회공헌활동에 대한 이들의 평가에 긍정적으로 영향을 미칠 수 있으며, 이러한 인지도의 향상이나 평가의 변화를 매개로 하여 직원의 조직몰입 등의 성과를 이끌어내는데 간접적으로 영향을 미쳤다. 이는 기업 사회공헌활동에의 직원참여는 개별적인 차원에서 이루어지는 일반적인 개인들의 기부나 자원봉사 참여와는 다르게 조직적 상황에 의해 영향을 받을 수 있기 때문에 이러한 참여를 통해 기업의 사회공헌활동에 대한 정보를 수집하고, 이에 대한 태도를 형성하게 된다는 점을 반영하는 것이다.

2) 연구의 의의 및 한계

본 연구는 기업 사회공헌활동으로서 이루어지는 직원의 기부와 자원봉사활동과 관련하여 경험적인 측면과 이론적인 측면에서 몇 가지 중요한 의의를 지닌다. 우선 본 연구는 기업 사회공헌활동에의 직원 참여와 관련한 기존의 논의들이 매우 당위론적이고 때로는 탐색적인 차원에서 기업과 업무에 대한 태도의 변화 등의 성과를 이끌어낸다고 제시하는 것과는 달리 실증적인 차원에서 구체적으로 직원들의 사회공헌활동 참여가 어떤 성과를 이끌어내는지에 대한 분석결과를 제시하였다. 이러한 경험적 분석결과는 실증적 자료제시에 있어서 기존 연구가 지니는 한계를 일정 정도 극복하고, 기업 사회공헌활동에의 직원참여가 지니는 의미 그리고 구체적인 성과에 대한 기초적인 논의의 기반을 마련하였다.

또한 기존 연구들은 직원의 사회공헌활동 참여, 사회공헌활동 또는 보다 광범위하게 사회적 책임수행에 대한 태도, 그리고 궁극적인 성과로서 직원 조직몰입간의 관계에 대해 논의하였지만, 이에 대한 명확하고 일관된 결과를 제시하지 못하였다. 그러나 본 연구는 이들 직원들의 사회공헌활동 참여와 관련된 주요 요인간의 구조적 관계를 제시함으로써, 기업을 둘러싼 중요한 이해관계자 중의 한 유형으로서 직원들의 사회공헌활동 참여가 직원뿐만 아니라 기업에게 미치는 영향 그리고 어떤 경로를 통해서 성과를 이끌어내는지에 대한 논의의 기반을 제공하고 있다는 점에서 의의를 지닌다.

본 연구에서 제시한 요인간의 구조적 관계는 무엇보다도 사회공헌활동을 수행하는 기업에게 있어서 실천적인 측면에서 중요한 의미를 지닐 수 있다. 즉 직원들의 기부 및 자원봉사 등의 사회공헌활동의 직접적인 참여를 통해서 직원들이 기업의 사회공헌활동에 대해 인지하고, 긍정적으로 평가하게 된다는 연구결과는 기업이 단순히 사회공헌활동을 수행하기만 함으로써 내부 이해관계자인 직원들에게 긍정적으로 영향을 미치는 것은 아니라는 점을 보여준다. 구체적인 사회공헌활동에 직원들이 직

접적으로 참여하는 것은 기업의 사회공헌활동에 대해 인지하고 평가하는 기회가 될 수 있다. 동시에 이러한 참여를 통해 기업이 사회적 책임의 달성이라는 궁극적인 목적달성을 위해 사회공헌활동을 적절하게 수행하지 못하거나, 지나치게 이윤을 추구하기 위한 전략적 활동에만 초점을 두거나, 또는 직원들의 참여를 체계적이고 합리적으로 조직화하여 수행하지 못하는 경우 직원들은 사회공헌활동 자체에 대하여 부정적으로 평가하고 태도를 형성하게 될 가능성을 보여준다.

또 다른 측면에서 본다면, 기업의 사회공헌활동은 기업에게 부여된 사회적 책임을 수행하기 위한 것이기는 하지만, 이러한 활동은 현실적으로 직원들의 입장에서는 주요한 업무활동이 아니기 때문에 이에 대하여 제대로 인지하고 평가할 수 있는 기회는 매우 제한될 수밖에 없다. 따라서 본 연구의 결과는 사회공헌활동을 수행하는 기업의 입장에서 직원들의 참여는 내부 이해관계자들에게 사회공헌활동에 대한 정보를 제공하고, 이들의 긍정적인 태도를 이끌어내는 기반이 될 수 있음을 보여준다. 즉 기업의 사회공헌활동에 직원들을 참여시키는 것은 이러한 활동에 대한 긍정적인 경험을 할 수 있는 기회를 제공하는 것이며, 이러한 경험을 통하여 궁극적으로는 이들이 기업 내에서 본래의 업무활동을 적극적으로 수행하도록 하는 동기를 부여하는 기반이 될 수 있다. Maignan, et. al.(1999)은 기업의 전반적인 사회적 책임의 수행이 기업구성원인 직원들에게 동기를 부여하고, 이들에게 기업과 기업의 활동에 대해 교육하고, 기업과 구성원들간의 연대감을 강화시킬 수 있는 내적 마케팅 도구가 된다고 지적하였다. 이와 같은 맥락에서 본 연구의 결과역시 기업 사회공헌활동에의 직원들의 직접적인 참여 역시 직원들을 대상으로 하는 좋은 내적 마케팅 도구가 될 수 있음을 보여주었다.

마지막으로 본 연구의 수정모형에서 보여주는 각 요인간의 구조적인 관계, 특히 직원들의 사회공헌활동의 참여는 사회공헌활동에 대한 평가라는 요인을 매개로 하여 조직몰입에 간접적으로 영향을 미친다는 결과는 기업의 사회공헌활동의 특성을 반영한 것이라고 할 수 있다. 즉 기업의 사회공헌활동이나 이에 대한 직원들의 참여는 경제적 이익의 추구하는 기업의 본질적인 목적을 추구하기 위한 활동은 아니며, 특수한 조직규범이나 상사와의 관계 등에 의해 영향을 받을 수 있다는 특성이 있기 때문에 기존연구들이 제시하는 바와 같이 사회공헌활동에의 참여가 조직몰입의 강화 등 직접적으로 직원들을 대상으로 하는 성과를 이끌어내는 것은 아니라는 점을 보여주었다. 때로 사회공헌활동이 제대로 이루어지지 않는 경우 직원들의 참여는 오히려 직원들의 부정적인 태도를 형성하고, 조직몰입 등에 오히려 부정적인 영향을 미치는 결과를 초래할 수도 있다(Gilder, et. al., 2005). 따라서 본 연구의 결과는 사회공헌활동을 수행하는 실천가 또는 기업의 입장에서는 사회공헌활동에의 직원 참여가 조직몰입 향상 등의 성과를 직접적으로 그리고 단기적으로 이끌어낼 수 있는 것은 아니기 때문에 장기적인 과정을 통해 성과를 달성하기 위해 노력해야 한다는 인식해야 하고, 동시에 이러한 참여를 통해 직원들이 사회공헌활동은 단순한 기업의 홍보 등을 위한 것이 아니라 지역사회 또는 사회의 발전에 기여할 수 있는 중요한 기업 활동이라고 인식하도록 만들 필요성을 보여준다.

본 연구는 이론적으로뿐만 실천적으로 의의를 지니고 있음에도 불구하고, 몇 가지 한계 때문에 연구결과를 일반화하는데 매우 신중할 필요가 있다. 본 연구는 국내의 한 기업에 종사하는 직원을 대상으로 이루어졌기 때문에 기업의 규범이나 정책, 및 내부 상황 그리고 외부적인 환경이 다른 기업에게 일괄적으로 적용하여 연구결과를 일반화하는 것은 한계를 지닐 수밖에 없다. 따라서 이러한 한계를

극복하기 위해서는 보다 다양한 업종에서 활동하며, 다른 조직문화를 지니고 있으며, 사회공헌활동의 수준이 다른 다수의 기업에 고용된 직원들을 대상으로 연구대상을 확대하여 논의할 필요가 있다. 또한 본 연구의 설문조사 회수율이 50% 정도로 비교적 높은 편이기는 하지만, 응답하지 않은 직원들이 기업에 대한 몰입의 정도 등에 있어서 응답을 한 직원들과 체계적으로 다른 특성을 보일 가능성이 존재한다. 따라서 이후의 연구에서는 전체 직원들의 일반적 특성과의 비교 등을 통해서 이러한 문제를 보완할 필요가 있다.

또한 본 연구는 기부와 자원봉사활동을 타인에 대한 대표적인 원조행위로 대부분의 기업들이 직원들을 참여시키기 위한 활동으로 수행하기 때문에 이 두 가지 활동과 관련된 기부액, 기부기간, 자원봉사기간, 자원봉사참여회수를 직원들의 사회공헌활동 참여를 측정하기 위한 지표로 활용하였다. 그러나 기부와 자원봉사는 타인에 대한 원조행위로서 유사한 특성을 지니기도 하지만, 때로는 이 두 가지 활동은 다른 특성을 지니는 것으로 간주할 수도 있다. 이러한 한계 때문에 실제로 측정모형의 분석결과에서 자원봉사회수의 경우 직원들의 사회공헌활동참여를 설명하는데 유의미하지 않다는 결과를 보여주기도 하였다. 따라서 이후의 연구에서는 기부와 자원봉사활동의 특성에 대한 상세한 논의를 기반으로 이 두 가지 활동을 구분하여 각각 기업과 직원들에게 어떤 영향을 미치는지에 대해 보다 체계적으로 논의할 필요가 있다.

그러나 이러한 연구의 한계에도 불구하고, 본 연구는 기업 사회공헌활동에 대한 직원들의 참여와 조직몰입 등의 성과간의 관계 등 주요 요인들간의 구조적 관계를 보다 간명하고 명확하게 제시함으로써 보다 심층적인 이론적 논의기반을 마련하였다. 다른 한편으로는 이러한 실증적 분석을 통해 사회공헌활동을 수행하는 기업과 실무자들에게 직원들의 참여를 통해 우선적으로 어떤 성과를 거두고, 궁극적으로 무엇을 목표로 설정할 것인지 등 구체적인 전략 수립의 기반을 마련하였다는 점에서 실천적인 의의를 지닌다. 또한 본 연구는 사회공헌활동의 수행과 직원의 참여가 궁극적으로 기업에게도 혜택이 될 수 있다는 점을 간접적으로 보여줌으로써 기업의 관리자들이 보다 적극적으로 이러한 활동을 지원하고, 개입할 수 있도록 설득하는 기반을 제공할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 김계수. 2007. 『AMOS 16.0 구조방정식모형분석』 서울: 한나래.
- 문형구·박태규. 2005. “기업사회공헌활동의 현황과 성과.” 『한국비영리연구』 4(2): 183-224.
- 박무량. 2002. “기업 근로자의 기부행동에 관한 연구: 마케팅(Marketing)전략 개발을 위한 탐색.” 이화여자대학교 석사학위논문.
- 박헌준·이중건. 2002. “기부와 환경보호: 기업의 사회공헌활동과 재무적 성과간의 관계에 관한 실증적 연구.” 『인사·조직연구』 10(1): 95-133.
- 안효균. 2007. “직장모금 캠페인 기부자들의 기부만족과 기부의향에 관한 연구.” 이화여자대학교 석사학위논문.
- 이선미. 2005. “기업시민정신의 관점에서 본 임직원 자원봉사: 삼성과 SK 사례연구.” 『한국비영리연구』

- 4(1): 39-76.
- 최차구. 1998. "기업사회참여활동을 통한 조직일체감 형성 과정에 관한 연구 : 삼성의 자원봉사를 중심으로." 서울대학교 석사학위논문.
- Agle, B. R., and P. C. Kelley. 2001. "Ensuring validity in the measurement of corporate social performance: Lessons from corporate United Way and PAC campaigns." *Journal of Business Ethics*, 31: 271-284
- Aguilera, R. V., D. D. Rupp, C. A. Williams, and J. Ganapathi. 2004. "Putting the back in corporate social responsibility: A multi-level theory of social change in organizations (July 2004)." University of Illinois College of Business Working Paper No. 04-0107
- Beatty, S. E. and L. R. Khale. 1988. "Alternative hierarchies of attitude-behavior relationship: The impact of brand commitment and habit." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(2): 1-10.
- Bekkers, R. 2010. "Who gives what and when? A Scenario study of intentions to give time and money." *Social Science Research*, 39: 369-381.
- Bendapudi, N., S. N. Singh, and V. Bendapudi. 1996. "Enhancing helping behavior: An integrative framework for promotion planning." *Journal of Marketing*, 60(3): 33-49.
- Buchanan II, B. 1974. "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations." *The Administrative Science Quarterly*, 19(4): 533-546.
- Carman, K. G. 2004. "Social influence and the private provision of public goods: Evidence from charitable contribution in the workplace." unpublished paper. <http://www.rwj.harvard.edu/scholarsmaterials/carman/socialinfluence.pdf>
- Carroll A. B. 1999. "Corporate social responsibility : evolution of a definitional construct." *Business and Society*, 38(3): 268-295.
- Gilder, D., T. N. M. Schuyt, and M. Breedijk. 2005. "Effect of an employee volunteering program on the work force: The ABN-AMRO case." *Journal of Business Ethics*, 61: 143-152.
- Halfpenny, P. 1999. "Economic and sociological theories of individual charitable giving: Complementary or contradictory?" *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 10(3): 197-215.
- Jaworski, B. and A. J. Kohli. 1993. "Market orientation: Antecedents and consequences." *Journal of Marketing*, 57(July): 53-70.
- Larson B. V. 2001. "Gaining from a giving relationship A Model to examine cause-related marketing's effect on salespeople." *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 8(4): 31-43
- Maignan, I. and O. C. Ferrell. 2000. "Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France." *Journal of Business Ethics*, 23(3): 283-297.
- Maignan, I., O. C. Ferrell, and G. Tomas M. Hult. 1999. "Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits." *Journal of the Academy of Marketing Science*, 127(4): 455-469.
- Peterson, Dane K. 2004. "The Relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment." *Business & Society*, 43(3), pp.269-319.
- Raman, P. and J. J. Zboja. 2006. "The effects of employee attitudes on workplace charitable donations." *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 16(1/2): 41-60.

- Regan, D. R. and R. Fazio. 1977. "On the consistency between attitudes and behavior: Look to the method of attitude formation." *Journal of Experimental Social Psychology*, 13: 28-45.
- Wood, D. J. and R. E. Jones. 1995. "Stakeholder mismatching: A theoretical in empirical research on corporate social performance." *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3): 229-267.
- Zahra, S. A. and M. S. LaTour. 1987. "Corporate social responsibility and organizational effectiveness: A multivariate approach." *Journal of Business Ethics*, 6: 459-467.

An Analysis on the Structural Relationships between Employees' Participation in Corporate Philanthropy, Their Attitudes Toward Corporate Philanthropy, and Organizational Commitment

Rho, Yeon-Hee

(The Catholic University of Korea)

The study intended to explore not only what are the outcomes of employees' participation in corporate philanthropic activities, such as donation or volunteering, but also how their participation achieves the outcomes. In general, a specific corporate context is likely to lead employees to take part in corporate philanthropy in involuntary or passive ways. With this characteristics, employees' donation or volunteering at a working place has an impact on changes in their attitudes toward corporate social philanthropy and organizational commitment. The study also assumes that the changes in employees' attitudes have a mediate effect on their organizational commitment. The study conducted a survey for about 300 employees working at one of corporations in Seoul Metropolitan area. Based on a structural equation modelling analysis, the results showed that there was an indirect relationship between staffs' participations in corporate philanthropic activities and organizational commitment, which was mediated by employees' assessment and attitudes toward corporate philanthropy. Despite a limitation of the study sample, the study provided both an academic ground to discuss on employees' participation in corporate philanthropy, and a practical ground for corporate leaders to strategically consider how to encourage employees to participate in corporate philanthropic activities and to achieve its goal.

Key words: employees' participation in corporate philanthropy, employees' attitudes toward corporate philanthropy, organizational commitment

[논문 접수일 : 10. 07. 08, 심사일 : 10. 08. 10, 게재 확정일 : 10. 10. 04]