

기업의 사회적 책임활동 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구

- 컴페션을 매개효과로 -

고성훈* · 문태원**

〈요 약〉

본 논문은 조직 내 구성원들의 기업의 사회적 책임활동(CSR)에 대한 인식이 컴페션을 매개로 조직몰입에 어떻게 영향을 미치게 되는지를 실증적으로 검증해 보고자 하였다. 즉, 조직의 CSR 활동이 조직 내 구성원들의 조직에 대한 의미형성(sense-making)에 영향을 미쳐 결국 조직 내 구성원들의 태도와 행동 변화를 유발하여 컴페션을 증가 시키고, 결국 이를 통해 조직몰입을 증가시킬 것으로 예상했다. 국내 기업의 400명의 조직구성원들을 대상으로 실증적 연구를 실시한 결과, CSR인식은 컴페션에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 컴페션 역시 종속변수인 조직몰입에 각각 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으며, CSR인식과 조직몰입의 정(+)의 관계를 컴페션이 부분 매개하는 것으로 검증되었다. 마지막으로, 상호작용 공정성은 CSR인식과 컴페션 간의 관계를, 조직후원인식은 컴페션과 조직몰입간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

핵심주제어 : CSR 인식, 컴페션, 조직몰입, 상호작용 공정성, 조직후원인식

논문접수일: 2013년 07월 19일 수정일: 2013년 09월 16일 게재확정일: 2013년 09월 21일

* 홍익대학교 경영학과 시간강사(제 1저자), baumhoffnung@naver.com

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

I. 서론

기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 개념은 1950년대 이후부터 미국과 유럽을 중심으로 꾸준히 논의되어왔다(Carroll, 1999). 최근에는 우리나라 기업들 역시 윤리경영의 중요성을 새롭게 인식하게 되면서 기업의 사회적 책임은 기업윤리의 중심으로 자리잡아가고 있는 실정이다. 기업의 사회적 책임이 강조되면서 기업들의 많은 투자가 이루어지고 있으며, 특히 최근과 같은 경쟁 환경에서 진행되고 있는 CSR 활동은 해당 기업에 대한 긍정적인 연상을 창출하기 위해 전략적인 방향으로 진행되어가고 있다(Luo & Bhattacharya, 2006).

최근 많은 학자들이 CSR에 관련된 논문들을 발표했고 국내 기업들의 CSR활동이 지속적으로 증가하고 있지만 사회적 책임활동의 대상을 주로 소비자, 주주, 정부, 시민단체 등의 이해관계자에 초점을 두었기 때문에, 조직의 목적달성을 위해 실제적으로 상당한 노력을 쏟는 조직 구성원 입장에서의 연구는 상대적으로 많이 진행되지 못하였다 (Brammer et al., 2007; Peterson, 2004; Wood & Jones, 1995).

특히 기업의 여러 이해관계자 중 고객과 조직 구성원들은 기업성적을 결정해주는 양대 축으로, 이들로부터

의 협조는 기업의 장기적 성과에 필수적이다. 이들은 최고경영자를 대상으로 한 설문조사에서도 기업의 중요한 이해관계자로 나타나고 있는데 (Sen, 2009), 만약 이들이 조직의 CSR 활동에 대해 반응하지 않는다면, 이와 같은 CSR 활동이 기업의 장기적 성과로 이어질 방법은 묘연할 것이다.

기업의 속사정을 비교적 정확하게 알고 있는 조직 구성원들에게는 기업의 CSR 활동에 대한 광고를 통해서 매출이 늘어나고 이를 통해서 주가가 오르는 것을 반대할 조직 구성원은 없을 것이다. 그러나 조직 구성원 스스로가 보기에 CSR 활동이 단순히 기업수준의 인사관리 차원에서 주가를 높이기 위한 전략으로만 사용되거나 또는 제품의 질과는 상관없이 브랜드 가치만을 높이기 위한 마케팅 전략의 일환으로만 사용되고 있다는 생각이 든다면, 그러한 CSR활동은 조직 구성원에게 긍정적 효과보다 부정적 효과를 가져 올 가능성이 높다. 즉, 조직 구성원이 만약 CSR활동이 본래의 그 의미와는 별개로, 수단적 목적으로만 이용되고 있다고 인식하게 되면, 기업의 조직구성원 자신들 역시 기업이익을 위한 수단으로 또는 효용성이 떨어지면 언제든지 포기할 수 있는 대상으로 생각하고 있다는 인식을 갖게 될 것이다. 최근에는 기업의 CSR이 진정성을 갖고 있는지에 연구

도 활발히 이루어지고 있다(이중호 외, 2013),

따라서 기업행동에 대한 충분한 정보를 가지고 있는 조직구성원에게는 기업의 CSR 활동에 관한 이해와 인식이 기업을 향한 의미형성(sense-making)과 조직 정체성(organizations identity)에 영향을 미쳐(Peterson, 2004), 기업을 위한 지지와 조직몰입의 기반이 될 것이다. 극단적으로 기업이 CSR 활동을 기업차원의 인상관리전략으로만 사용하고 실질적으로 이에 반하는 행동을 암암리에 하고 있다면, 일부 조직구성원들은 이에 대한 내부 고발자가 될 수도 있다. 실제로 Enron, World Com, 삼성 등의 사례에서 보듯이, 오랜 시간 동안 쌓아 올린 기업의 윤리적 명성이 결정적 계보로 인하여 순식간에 땅에 떨어짐을 비일비재하게 목격할 수 있다. 이처럼 많은 이해관계자들의 입장에서 조직구성원들이 CSR 활동을 어떻게 인식하는 지, 그리고 기업의 사회적 책임활동 인식이 조직구성원들에게 어떠한 영향을 미칠 것인지가 무엇보다 중요하다고 볼 수 있다(Brammer, Millington & Rayton, 2007; Peterson, 2004).

본 논문에서는 기업의 CSR에 관한 조직구성원들의 인식이 조직 구성원들의 조직몰입에 어떻게 영향을 미치는지 실증적인 방법으로 고찰해보고자 한다. 특히, 본 연구는 국내 학계

에서는 그동안 주목을 받지 못했던 컴페션의 개념을 도입하여, 조직 내 구성원들의 CSR 인식이 어떻게 조직 내 구성원간의 컴페션을 매개로 구성원들의 조직몰입을 이끌게 되는지 보고자 한다. 컴페션은 조직 구성원들의 육체적 질병이나 직장 상해, 사랑하는 연인 및 가족의 죽음, 작업장에서 발생할 수 있는 스트레스 및 정신적 외상 등의 고통에 대한 상호 감정이입 뿐만 아니라 타인에 대한 돌봄을 의미한다(Dutton, Frost, Worline, Lilius, & Kanov, 2002 ; Dutton, Worline, Frost & Lilius, 2006; Solomon, 1998). 또한 본 연구는 조직 내 구성원들의 CSR 인식이 상호작용 공정성(interpersonal justice)과의 상호작용을 통해 컴페션을 강화시켜 주고, 컴페션은 조직 후원인식(perceived organizational support)과의 상호작용을 통해 조직 몰입을 더욱 강화시켜 줄 것으로 본다.

종합하면 본 연구는 첫째, 조직 구성원들의 자사의 CSR 활동에 대한 인식이 컴페션에 어떻게 영향을 미치게 되는지 검증해 볼 것이다. 둘째, 조직구성원의 컴페션 행위가 조직몰입에 어떠한 영향을 미치게 될지 실증해 보고자 한다. 셋째, 조직 구성원의 CSR 인식이 컴페션을 매개로 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 검증해 볼 것이고, 마지막으로 상호작용 공정성의 CSR 인식과 컴페션간의 관

계에 조절효과와 조직후원 인식의 컴페션과 조직몰입간의 관계에 조절효과를 각각 검증해 보고자 한다.

II. 이론적 배경 및 가설 설정

1. 기업의 사회적 책임 활동 인식이 컴페션에 미치는 영향

CSR인식을 통해 조직에 대한 좋은 이미지와 명성을 느낀 구성원들은 조직 내에서 진정성을 지니는 컴페션을 경험하게 되고, 조직 구성원들은 조직이 자신들에게 따뜻한 격려의 말이나 유연한 업무할당, 또는 선물이나 다른 물질적인 지원을 통한 돌봄을 제공해주고 있다고 빈번히 말하곤 할 것이다. 따라서 조직 내에서 조직 구성원들이 서로서에게 컴페션에 대한 이야기들을 공유함으로써 그들은 긍정적인 방식으로 조직을 인식하게 되고, 자신이 속한 조직을 돌봄을 제공해주는 시스템으로써 간주하게 된다(Kahn, 1993). 또한 그들은 조직을 사회적인 지지와 치유의 원천으로 간주하게 된다(House, 1981; Frost, 2003).

Lilius(2008) 와 그의 동료들은 일터에서 경험하는 컴페션은 일터에서 빈번히 발생하는 긍정적 감정을 유발

시키는 원인이 되며, 이들 사이의 관계는 매우 긍정적으로 밀접히 연결되어 있음을 주장하였다. 조직 구성원들이 CSR을 인식하고, 동료나 상사, 부하직원과 CSR인식에 대한 컴페션적인 대화를 하는 것은 긍정적 감정을 유발시켜 결국 조직몰입을 강화시키는 역할을 하게 될 것이다.

사회정체성이론에 기반을 두고 연구를 수행한 Peterson(2004)은 사회적 책임 활동을 수행하는 기업의 조직 구성원은 자신이 속한 기업의 구성원인 것에 대해 긍정적 자아 존중감을 경험하게 되고, 긍정적인 직무태도를 보이며, 조직에 대한 긍정적 감정을 느끼게 된다. 조직 내에서 구성원들이 CSR을 긍정적으로 인식할수록 이들은 조직과 조직 구성원들에 대한 더 큰 애착심과 동일시를 보이게 되고, CSR 인식에 관한 이야기들을 서로 주고받게 될 것이다. Miller(2007)는 조직 내에서 ‘컴페션적인 의사소통(compassionate communication)’이 필요하다고 하면서, 조직 내 조직 구성원들은 주목(noticing), 연결(connecting), 반응(responding)이라는 컴페션의 하위 요소를 통하여 조직 구성원간의 관계를 보다 인간적으로 바꿀 수 있다고 주장하였다. 또한 조직 내 조직 구성원들은 인간의 감정을 포함하는 감정적인 일에 대해 컴페션을 통한 의사소통으로 좋은 일이 생기기를 희망하거나 역경을 극복하기를 바란다는 것이다. 즉, CSR을 인

식한 조직구성원들은 긍정적 감정을 경험한 후 자신들이 인식한 기업의 사회적 책임활동에 관한 이야기들에 대해 컴페션적인 의사소통을 하게 되고, 결국 조직 구성원들 서로 간에 컴페션을 경험하게 될 것이다.

컴페션은 조직 내에서 경험하게 되는 고통스러운 사건 속에서 구성원들이 긍정적인 의미를 발견할 수 있도록 도움을 주며, 결국 긍정적 감정을 유발시키는 결과를 가져올 수 있도록 도움을 준다(Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin, 2003). 따라서 Lilius et al.(2008)은 조직에서 경험하는 공감과 긍정적 감정 사이에는 강한 긍정적 관계가 있음을 주장하였다. CSR인식이 긍정적 감정을 유발시키는 것처럼 컴페션 역시 긍정적 감정을 유발시키게 되는 것이다.

Cameron et al.(2004)같은 학자들은 미덕에 노출된다는 것은 사랑, 컴페션, 놀라움, 그리고 열정 같은 긍정적 감정을 만들어 낸다고 제안하고 있다. 조직 구성원들의 CSR인식 같은 미덕적인 상황에서 높은 질의 연대감(High-Quality Connection)은 의미 있는 업무에 대한 지각을 갖게 하며(Dutton & Heaphy, 2003; Staw & Barsade, 1993), 결국 긍정적인 감정을 향상시키는 결과를 낳는다. 미덕에 관심을 갖는 조직구성원은 단지 인적 자원으로써가 아니라 가치 있는 지적 존재와 감정적 존재로서 인식되게 될 것이다. 이러한 인식은 조직구성원들이 조직에 대해 감사하는 감정을 더

욱 강하게 만들어 주며, 그들의 행복감을 향상시키게 될 것이다(Fredrickson, 1998). 그러므로 CSR인식 같은 미덕적인 상황을 경험한 조직구성원들은 미덕의 한 요소로서 컴페션을 경험하게 되고, 이들은 조직 내에서 긍정적 감정을 통해 조직에 대해 감사하는 마음을 갖고, 서로 간에 컴페션적인 행위를 보이게 될 것이다 (Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010).

따라서 CSR인식과 컴페션에 관한 선행연구를 기반으로 기업의 사회적 책임 활동인식이 컴페션에 미치는 영향관계에 관한 가설을 아래와 같이 설정하였다.

가설1. 기업의 사회적 책임 활동 인식은 컴페션에 정(+)^{의 영향을 미칠 것이다}

2. 컴페션과 조직몰입 간의 관계

컴페션은 인지적 양심(cognitive consciousness)과 정감적 감정이입(affective empathy)의 관점에서 어려움과 고통의 환경 하에서 타인에 대한 연대뿐만 아니라 타인에 대한 돌봄을 의미한다(Dutton, Frost, Worline, Lilius, & Kanov, 2002).

컴페션에 대한 역사는 경영학과 조직행동에서 매우 짧은 역사를 갖고 있다(Lilius et al., 2008). 그 이유는

기존의 선행 연구들이 주로 종교학과 심리학에서 인간의 고통을 기초로 하여 컴페션의 정의를 제시하고, 컴페션이 인간의 정서적인 측면을 강조하였기 때문이다. 컴페션은 타인의 고통을 자신의 고통처럼 함께 아파하고, 함께 느끼고, 함께 경험하는 감정과 함께 이와 동반되는 행위를 뜻한다(Lilius et al., 2008). Wuthnow(1991)가 밝히고 있는 것은 컴페션의 행위는 우리가 이타주의 적으로 다른 사람을 돕게 하며, 긍정적인 감정을 느낄 수 있는 동기부여가 된다고 강조하고 있다. 컴페션은 어떤 동기와는 상관없이 따뜻한 마음, 호의와 친절함을 표현하는 감정의 상태를 보여주는 것이다(Kahn, 1993).

또한 컴페션은 타인의 고통을 알아채고, 누군가가 받는 정신적 고통에 대해 함께 아파하며, 고통을 떨쳐 내거나 줄일 수 있도록 어떠한 방식으로든 행동하는 것을 포함하는 관계적 과정이다(Kanov et al., 2004).

컴페션은 조직에서 타인들이 돌봄을 받고 있다고 느끼게 하거나 보여지고 있다는 느낌, 그리고 혼자가 아니라는 느낌을 가질 수 있게 돕는다. 이러한 방식을 통해 컴페션은 조직을 치유해 나가게 되고 서로간의 깊은 내적 소통을 통해 '살아있음'의 의식을 일을 가능케 함에 의해 인간의 존재를 확인시켜 준다. 조직 내 구성원간의 종종 아픔에 직면했을 때, 컴페

션적인 반응은 약한 유대관계를 강한 유대관계로 변화시킨다(Frost et al., 2000). Meyer & Allen(1991)는 작업장에서 발생한 경험들을 바탕으로 컴페션과 조직몰입사이에는 긍정적인 인과관계가 있음을 밝혀냈다. Weiss & Cropanzano(1996)의 연구에 따르면 조직에 대해 긍정적인 감정을 유발시키는 긍정적인 사건들은 특별히 컴페션의 경험들과 관련되어 있다고 주장한다. 즉, 사회정체성 이론에 따라 조직구성원들은 자신이 속한 조직의 CSR활동이 진정성을 지닌다고 인식하게 되면 이러한 긍정적인 사건은 긍정적 감정을 통해 진정성과 이타주의적인 성격을 갖는 컴페션에 긍정적인 영향을 미치게 되고(Lilius et al., 2008). 조직몰입은 향상되게 된다. 따라서 CSR 인식을 통해 유발된 조직구성원들의 긍정적 감정은 이타적인 성격을 갖고 있는 컴페션에 긍정적인 영향을 미치게 되고, 결국 컴페션은 조직몰입을 강화시키게 될 것이다.

국내에서는 임창희·홍용기(2012)의 연구에서 조직에 대한 만족이 조직몰입을 강화시킨다는 선행연구가 있다.

또한 사회적 정체성이론에 의하면 조직정체성이 높은 개인은 자신의 정체성을 강화하는 활동을 하거나 자신의 정체성을 구체화 할 수 있도록 조직을 지원한다고 주장한다(Abrams, Ando, & Hinkle, 1998). 이 이론에 의

하면 조직 내에서 긍정적 감정을 경험한 사람은 조직을 대신해 노력하려는 의지를 보이고, 그 조직의 멤버십을 유지하려는 조직몰입 상태를 보이게 된다(Wiesenfeld, Raghun, & Garud, 2001). 즉, 컴페션을 경험하게 된 조직 구성원들은 더 많이 조직의 가치에 내재화가 되고, 조직을 대신해서 노력하려는 의도와 멤버십을 유지하게 되며, 다른 조직구성원들에 대한 깊은 심리적 애착을 보이게 되어 결국 조직몰입을 강화시킨다(Mael & Ashforth, 1992; Wiesenfeld, Raghun, & Garud, 2001).

따라서 본 연구에서는 컴페션과 조직몰입간의 관계에 관한 선행연구를 기반으로 조직구성원들의 컴페션 행위는 조직몰입을 강화시키게 된다는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**가설2. 컴페션은 조직몰입에 정(+)
의 영향을 미칠 것이다**

3. 기업의 사회적 책임 활동 인식이 컴페션을 매개로 조직몰입에 미치는 영향

조직 구성원들이 자신이 속한 기업의 사회적 책임 활동을 진정성 있게 인식하고, 기업이 사회 구성원들의 고통이나 재난을 경감시키는 일에 동참하는 것을 보게 될 때 이들은 고통을

기반으로 하는 컴페션을 느끼게 된다. Brammer et al.(2007)의 연구에서도 밝히고 있듯이 조직구성원은 조직몰입을 통해 명성이 좋은 조직과 자신을 동일시하고자 하기 때문에 지역사회에 대한 사회적 책임 활동을 수행하는 조직의 경우, 조직 구성원들은 지역사회의 재난이나 고통에 깊은 관심을 갖게 되고, 이들의 재난과 고통을 경감시키려는 컴페션의 감정을 갖게 될 것이다(Dutton et al.,1994). 그러므로 조직 구성원들이 미덕적인 기업의 사회적 책임 활동을 인식하게 되면, 이들은 미덕의 속성을 갖는 컴페션을 경험하게 되고, 결국 컴페션은 구성원들이 조직에 몰입할 수 있게 하는 원인이 될 것이다(Lilius et al.,2008).

조직 구성원들은 자신이 속한 기업의 사회적 책임이 진정성을 지니고 있고, 미덕적인 활동임을 인식하게 될 때 조직에 대해 감사한 마음을 느끼게 되고(Emmons, 2003; Fredrickson, 1998), 조직과 관계적인 심리적 계약을 발달시키게 된다. 따라서 기업의 사회적 책임 활동이 진정성을 지니는 조직의 미덕적인 행위라는 것을 조직 구성원들이 인식하였을 때 조직몰입은 더욱 강화되게 된다(Eisenberger et al., 2001). 이러한 조직 몰입을 통해 조직 구성원들은 자신들이 의미 있는 업무를 수행하고 있다고 느끼게 되고, 신체적, 정신적, 감정적, 영적인

자아를 모두 포괄하는 전인적 자아(Entire self)를 조직에 몰입시키게 된다(Rego et al., 2010). 즉, 조직 구성원들은 자신들이 하고 있는 일을 단순히 업무(work)로서 아니라 사명(mission)으로서 더욱 조직에 몰입을 하게 된다(Milliman et al., 2003; Wright & Cropanzano, 2004).

한편, 사회적 정체성 이론에 따르면 한 개인은 자신의 자존감을 강화시켜주는 사회적 범주들과 동일시한다는 것이다(Hogg & Turner, 1985 ; Tajfel, 1974). 즉, 사회 비교와 사회적 동일시를 통하여 개인은 조직의 위상과 평판에 대해 대리적으로 경험하게 되고, 실제로 한 개인은 자신의 조직과 다른 조직 간의 정적비교를 통해서 자신이 속한 조직에 대해 자부심을 느끼고, 그 조직에 계속 재직하거나 조직몰입을 하게 된다고 보고 있다(Smitdts, Pruyn, & Van Riel, 2001).

선행연구에서도 밝히고 있듯이 조직구성원들은 사회적 책임을 수행하는 기업에 더 많은 매력을 느끼게 되어 강한 조직몰입을 하게 될 것이다. 즉, CSR을 통하여 사회로부터 좋은 평판을 받게 되면 CSR인식은 조직구성원들에게 긍정적인 영향을 미치게 되는데, 조직구성원들은 이러한 조직에 대하여 더욱 조직 몰입을 할 수 있는 것이다.

Peterson(2004)은 기업의 사회적 책

임에 대한 조직 구성원들의 인식과 이들의 조직몰입과의 관계를 연구하였다. 여기서도 사회정체성이론에 근거하여 사회적 책임을 수행하는 기업의 조직 구성원은 자신이 이와 같이 좋은 명성을 가진 기업의 구성원인 것에 대해 자아존중감이 향상된 것과 같은 느낌을 가지게 되어, 긍정적인 조직몰입을 보이게 됨을 밝혀냈다.

기업의 사회적 책임 활동에 대해 호의적인 인식을 갖게 된 조직구성원들은 미덕적 행위인 CSR을 인식하였기 때문에 미덕의 한 요소로서 컴페션을 조직 내에서 경험하게 되고, 컴페션은 조직몰입을 유발시키는 원인이 되게 된다(Lilius et al., 2008).

한편, Cameron (2004)과 그의 동료들은 이러한 조직 미덕의 한 요소로서 조직의 컴페션과 성과간의 관계가 통계적으로 유의함을 밝혀냈고, 다른 연구자들은 조직 구성원들이 긍정적으로 조직의 컴페션을 지각하게 될 때 조직에 대한 몰입이 더 강하게 나타남을 연구결과를 통해 보여주고 있다(Emmons, 2003 ; Fredrickson, 1998). 즉, 회사 내 조직구성원들이 조직의 컴페션을 지각하게 될 때 이들은 조직에 대해 지지를 하게 되고, 조직과 관계적인 심리적 계약을 맺게 되며, 결국 더 높은 정서적 조직몰입을 하게 된다는 것이다(Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). 조직의 컴페션을 통

해 조직에 대해 정서적으로 애착심을 보이는 조직구성원들이 조직몰입을 더욱 강하게 한다는 선행연구 결과 (Gavin & Mason, 2004; Wright & Cropanzano, 2004)는 컴페션이 조직몰입에 정(+)'의 영향을 미치고 있음을 강하게 지지해 주고 있다.

결국 조직구성원들이 기업의 사회적 책임활동을 인식하는 것은 기업의 미덕적인 행위를 인식하는 것으로서 조직구성원들로 하여금 컴페션을 유발시키게 되고, 이러한 컴페션 행위들은 조직 내에서 긍정적 감정을 형성하기 때문에 Lilius et al.(2008)의 주장대로 조직몰입을 강화시키게 된다. 그러므로 본 연구에서는 조직몰입에 대한 선행연구와 사회적 정체성 이론에 기반하여 기업의 사회적 책임 활동 인식은 컴페션을 통해 조직몰입에 긍정적 영향을 미치게 될 것이라는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 기업의 사회적 책임활동 인식은 컴페션을 매개로 조직몰입에 정(+)'의 영향을 미칠 것이다

4. 기업의 사회적 책임활동인식과 컴페션 간의 관계에서 상호작용 공정성의 조절효과

기업의 사회적 책임활동과 조직몰입간의 관계에 있어 조직구성원은 자

신이 속한 조직의 가치와 관행이 특별하고 긍정적이며 사회로부터 좋은 평판을 받는다고 지각하게 되면 해당 조직과의 동일시를 경험하게 된다 (Brammer et al., 2007). 또한 조직구성원들은 기업의 이익과 윤리가 서로 대치하는 상황에 직면할 경우, 자신에게 주어진 역할로 인해 갈등하게 되는 상황에 종종 직면하게 된다. 이때 CSR 활동 인식은 조직구성원들이 자신에게 주어진 역할로 인해 겪게 되는 갈등을 해결하는 역할을 함으로서 (Schwepker, Ferrell, & Ingram, 1997) 조직에 대한 동일시를 방해하는 요소가 제거될 수 있다.

일반적으로 상호작용 공정성은 상사와 부하간의 의사소통에서 공정한 대우를 받는지를 의미하며, 상사로부터 받는 조직 구성원의 대우의 질이나 의사결정자로부터 받는 상호 인간적인 대우에서의 공정성을 강조한다 (Bies & Moag, 1986; Bies & Tripp, 1996). 이러한 상호작용 공정성 지각에 중심이 되는 두 가지 중요한 요소는 첫째, 의사소통에서 명확하고 적절한 설명이 이루어지는 것과 둘째, 상대를 정중하게 예우하는 것을 포함한다(Bies, 2000).

조직구성원들의 행태에 대한 상호작용공정성의 영향은 주로 집단가치이론(group value model)에 의해서 설명된다(Lind & Tyler, 1988; Tyler & DeGoey, 1995). 이 이론에 따르면,

사람들은 집단이나 조직과 맺는 사회적 관계에 상당히 중요한 가치를 부여하며, 상대방이 자신과 맺고 있는 관계에 대하여 자신이 부여하는 만큼의 가치를 부여하고 있는지를 알고 싶어 한다는 것이다. 만일 의사결정자가 결정절차 및 과정에 대한 정보를 자신에게 친절하게 설명해주고 상호작용과정에서 자신을 인격적이고 공손하게 대우하고 존중해준다면, 이것은 자신과의 사회적 관계에 중요한 가치를 부여하고 그를 소속 집단 및 조직의 중요한 구성원으로 간주하는 것으로 받아들인다는 것이다. 즉 상호작용 과정에서의 공정한 대우는 의사결정자가 해당 당사자의 인간적 존엄성과 자존심을 세워주는 것이며, 이와 더불어 그가 소속집단 및 조직에서 높은 지위를 가지고 있는 중요한 구성원이라는 메시지를 전달한다는 것이다. 이러한 이유로 절차의 공정한 적용 여부가구성원의 행태에 중요한 영향을 미치게 된다고 본다(남미정 · 광선화, 2011).

집단가치이론은 조직공정성의 비도구적 측면인 상호작용공정성이 도구적 측면인 분배공정성이나 공식절차 공정성보다 구성원들의 행태에 더 중요한 영향을 미칠 것이라고 시사한다. 보상의 분배가 공정하게 이루어졌는가 혹은 보상분배를 결정하는 공식절차가 공정했는가에 대한 인식은 개인들이 비교준거를 어디에 두느냐에

따라 달라질 수밖에 없는 주관적 속성을 지니고 있다. 따라서 의사결정자는 의사 결정과정과 결과에 대한 적절한 설명과 인격적 대우, 그리고 개인적 배려를 해줌으로써 분배된 보상이나 공식절차를 불공정하다고 느끼는 부하의 인식을 긍정적으로 바꾸어 놓을 수 있다(Lind & Tyler, 1988; Tyler & Degeoy, 1995). 이런 측면에서 비도구적 공정성인 상호작용공정성이 도구적 공정성인 분배 및 공식절차 공정성보다도 구성원들의 행태에 더 중요한 영향을 미칠 것이라는 것을 시사한다. 집단가치이론의 이와 같은 주장에 따르면, 상호작용공정성이 분배 및 공식절차 공정성보다 조직구성원들의 조직몰입 및 상사신뢰에 더 큰 영향을 미칠 것으로 예상된다. 기업의 사회적 책임 활동을 인식한 조직구성원들은 자신이 속한 조직에 대해 긍정적 감정을 느끼게 되고, 조직구성원들을 기계(machine)가 아닌 주체(subjectivity)로서 간주하는 컴페션을 경험하게 된다(Lilius et al.,2008; Dutton et al.,2010). 즉, CSR을 인식한 조직구성원들은 조직 내에서 보다 인간적인 대우와 인격적인 관계를 경험하며, 상호작용 공정성을 통해 서로에 대한 컴페션을 강화시켜 나갈 것이다.

따라서 본 연구에서는 집단가치이론의 논의에 따라 CSR인식과 컴페션 간의 관계에서 절차 공정성이나 분배

공정성 보다는 상호작용 공정성이 CSR인식과 상호작용하여 조직 구성원들의 컴페션을 더욱 강화시켜줄 것으로 예상하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설4. 기업의 사회적 책임활동 인식은 상호작용 공정성이 강할수록 컴페션에 더 강한 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다

5. 컴페션과 조직몰입 간의 관계에서 조직후원인식의 조절효과

최근 연구자들(e.g., Bright, Cameron, & Caza, 2006; Cameron et al., 2004; Rego et al., 2010)은 경험적 연구를 통하여 조직 미덕(organizational virtuousness)과 성과 간의 관계를 규명하면서 5-요인 모델을 제시해주고 있다(Cameron et al., 2004). 5가지 요인으로는 조직 긍정주의(optimism), 조직의 용서(forgiveness), 조직 신뢰(trust), 조직의 진실성(integrity), 그리고 조직의 컴페션(compassion)이 있는데, 조직의 컴페션은 고통이 발생했을 때 사람들이 통상적으로 보이는 타인을 위한 동정의 행위나 타인에 대한 돌봄을 의미하게 된다. 컴페션은 조직 내 또는 조직 외 구성원들에게서 고통이

일어났을 경우 고통 받는 타인을 위한 돌봄과 치유(healing)의 행위로서 조직구성원들이 조직몰입을 하게 만드는 원인이 되는 반면, 조직 후원인식은 제도화 된 조직의 지지와 후원에 의해 조직 구성원들을 조직몰입하게 만든다.

상호호혜의 과정에 초점을 맞춘 사회적 교환 이론에서 조직구성원과 경영자는 상호의 의무를 다해야 하며(Blau, 1964), 조직 구성원은 그들이 조직에게 받은 보답의 정도에 따라 조직 몰입을 다르게 한다고 주장한다(Eisenberger et al. 1986). 조직구성원의 감정적 규제의 귀인과 조직의 형태에 관한 조직 구성원들의 인식은, 조직구성원의 외면 또는 내면행위를 하게하는 동기가 된다. 즉, 인간 본연의 자발적인 감정으로서는 컴페션은 제도적인 조직의 후원과 지지를 얼마나 받고, 조직구성원들이 이러한 후원을 어떻게 인식하느냐에 따라 조직 몰입에 미치는 영향 정도는 다르게 될 것이다.

한편, 고용환경요인들의 영향이 구성원들의 고용불안정성에 영향을 미친다고 인식할 때 조직이 자신에 대해 지원과 지지를 할 경우 조직 구성원 개개인은 그와 같은 고용불안정성을 완화하는 데 도움이 된다고 조직 후원인식의 조절효과를 주장한 연구가 있으며(Bies, 1987), Eisenberger et al.(1986)는 조직구성원들이 조직이

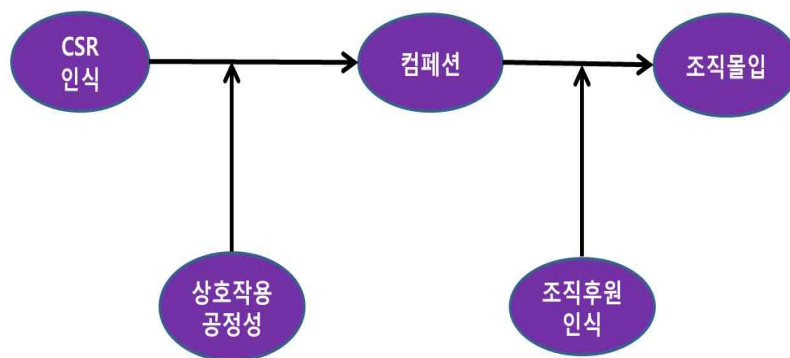
자신들의 기여를 인정해 주고, 자신들을 가치 있는 존재로 수용해 준다는 믿음을 가질 때 몰입한다고 하여, 조직후원인식의 조절효과를 설명하였다. Greenhalgh & Rosenblatt(1984)는 사회적 지원 역시 조절변수가 될 수 있다고 주장하였다.

조직 내 컴페션은 동료나 상사, 부하직원이 고통을 경험하게 될 때, 이들의 고통을 주목하고(noticing), 느끼고(feeling), 반응하면서(responding) 고통 받는 이들에게 위로와 돌봄을 주는 것이고, 컴페션을 경험한 조직구성원들은 조직몰입을 하게 된다(Lilius et al.,2008). 하지만 조직구성원들이 컴페션을 경험하더라도 조직후원인식이 높은 구성원은 역할 내 행동, 역할 외 행동을 통하여 조직유효성에 긍정적 역할을 하게 되고, 조직몰입을 강화하게 된다(Eisenberger

et al., 1986). 따라서 컴페션은 제도적인 조직후원 인식이 강할수록 더욱 조직 몰입을 강화시킨다는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

**가설5. 컴페션은 조직후원인식이 강할수록 조직몰입에 더 강한 정(+)
의 영향을 미칠 것이다**

앞에서도 언급했듯이 본 논문은 조직구성원의 조직에 대한 CSR인식이 컴페션을 매개로 어떻게 조직몰입에 영향을 미치게 되는지를 실증적으로 검증해 보고자 하였다. 또한, CSR인식과 컴페션 간의 관계에서 상호작용 공정성의 조절효과, 그리고 컴페션과 조직몰입 간의 관계에서 조직후원인식의 조절효과를 각각 실증하기 위해 변수들과 관련 된 선행연구를 기반으로 다음과 같은 연구모형을 설정했다.



<그림 1> 연구모형

Ⅲ. 연구 방법

1. 표본 및 자료수집 방법

본 연구는 2009년 9월부터 2009년 10월까지 직장인을 대상으로 하여 국내 기업의 400명의 조직구성원들을 대상으로 설문지가 배포되었고, 그 중 258명으로부터 설문지를 회수하여 약 63%의 회수율을 보였다. 회수된 설문지 중 기록내용이 상당부분 누락되었거나 응답의 중심화 경향이 두드러지게 보인 응답지 5부를 제외한 결과, 본 연구의 분석은 총 253명의 응답자로부터 얻은 자료에 기초하였다. 표본은 남성 60.5%(153명)와 여성 39.5%(100명)로 구성되었으며, 연령별로는 20대 42.7%(108명), 30대 48.6%(123명), 40대 7.1%(18명), 50대 1.2%(3명), 60대 이상이 0.4%(1명)의 분포를 보였다. 학력별로는 대학원 이상 8.7%(22명), 대졸 68.8%(174명), 전문대졸 13.8%(35명), 고졸 8.7%(22명)의 비율을 보였으며, 고용형태는 정규직 83.0%(210명), 계약직 7.9%(20명), 시간제 0.8%(2명), 아르바이트 0.8%(2명), 인턴 2.4%(6명), 프리랜서 3.2%(8명), 기타 2%(5명)이었다.

2. 변수의 조작적 정의 및 측정

2.1 기업의 사회적 책임(CSR)

본 연구에서는 기업의 사회적 책임을 Carroll(1979)의 사회적 책임 4단계 모델을 기반으로 한 Maignan et al.(2001)이 사용한 4가지 하위차원(경제적, 법률적, 윤리적, 자선적)을 측정하였다. 이것을 기초로 국내에서 수행되고 있는 기업의 사회적 책임 활동에 맞도록 보완하여 총 14개의 문항으로 구성했다. 구체적인 문항은 '우리기업은 모든 고객의 불평을 수용할 수 있는 절차를 갖추고 있다.', '우리기업의 경영자들은 기업경영과 관련된 법을 준수하려고 한다.', '우리기업의 직원은 직업윤리기준을 따르고 있다.', '우리기업은 직원들에게 지역사회를 지원하는 자원봉사 활동을 장려한다.'이며, 측정은 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)로 하였다.

추가적인 분석에 앞서서 이론적으로 논의한 바와 같이 기업의 사회적 책임이 4개의 요인(경제적, 법률적, 윤리적, 자선적)으로 결합된 상위의 잠재요인으로 파악될 수 있는지, 즉 개별요인들이 기업의 사회적 책임을 설명하는 지표(indicator)로서 이해될 수 있는지를 확증적 요인분석을 통해 우선적으로 살펴보았다. 잠재적 상위요인인 기업의 사회적 책임인식으로부터 그 구성요소인 경제적, 법률적, 윤리적, 자선적 책임의 4개의 하위차원들에 이르는 경로계수가 모두 통계적으로 유의했다. 즉, 기업의 사회적

책임인식으로부터 그 구성요소들에 미치는 요인 적재값이 .826에서 .905로 나타나며, 이러한 4개 차원 각각의 측정항목들에 대한 각 차원의 경로계수들 또한 모두 통계적으로 유의하게 나타났다.

2.2 컴페션(compassion)

컴페션은 기존의 조직행동 분야에서 연구되어왔던 조직 동일시와는 별개로 조직 내 구성원들 사이에서 발생하는 고통(suffering)을 기반으로 하는 감정으로 감정이입(empathy)이나 동정심(sympathy)과는 구별된다. 즉, 컴페션은 타인의 고통에 주목하고(noticing), 느끼고(feeling), 반응하는(responding) 인간본연의 감정으로 정의된다.

본 연구에서는 2008년 Lilius et al.이 사용한 컴페션 측정항목을 사용하였다. 총 3개의 항목으로 구성되어 있으며, ‘우리기업은 내가 고통에 처했을 때 감정적, 시간적, 물질적 지원을 해준다.’, ‘나의 동료는 내가 고통에 처했을 때 감정적, 시간적, 물질적 지원을 해준다.’, ‘나는 고통에 처한 상사 및 동료에게 감정적, 시간적, 물질적 지원을 해준다.’ 항목의 측정은 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)로 하였다.

2.3 조직몰입(organizational

commitment)

조직몰입은 연구에 따라 단일차원, 혹은 다차원으로 다양하게 정의되며 그 측정 척도도 다양하나, 본 연구에서는 조직몰입이란 한 조직에 대해 개인이 동일시되어 가는 정도이다(Moch, 1980)로 정의하였다. 조직몰입은 Mowday et al.(1979)이 연구에서 사용한 3가지 항목을 번역하여 사용하였다. 항목으로는 ‘나는 스스로 우리 조직의 한 구성원이라는 것을 자랑스럽게 생각한다’, ‘나는 정말로 우리 조직의 운명에 대해 걱정한다’, ‘나는 우리 조직이 성공하는 것을 돕기 위해 기대 이상으로 많은 노력을 할 것이다’를 사용하였고, 측정은 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)로 하였다.

2.4 조직후원인식(POS)

조직후원인식은 조직이 종업원의 기여를 중시하고 복지증진을 위해 노력하는 정도에 대한 개인의 포괄적 믿음(Eisenberger et al., 1986)으로 정의하였다. 본 연구에서는 Eisenberger et al.(1986) 연구에서 사용한 항목들을 번역하여 사용하였고, 구체적인 설문문항으로서 ‘우리 회사는 회사를 위한 나의 공헌에 높은 가치를 둔다’, ‘우리 회사는 나의 직무를 재미있게 만들어 주려고 노력 한다’, ‘우리 회사는 나의 목표와 관심사를 고려한다’,

‘우리 회사는 나의 발전과 행복에 관심이 있다’, ‘우리 회사는 내가 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 지원 한다’ 5개 문항을 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)로 측정하였다.

2.5 상호작용 공정성

(Interpersonal Justice)

조직공정성(organizational justice)은 조직보상이 공정한가에 대한 구성원의 지각으로서, 보상의 분배와 절차, 그리고 상호작용에 관한 것으로 나뉜다(Colquitt et al., 2005). 본 논문에서는 기업의 사회적 책임활동 인식과 컴페션 간의 관계에서 상호작용 공정성을 조절변수로 사용하여 ‘보상 절차가 실행되는 과정에서 상사의 처우 방식과 내용에 대한 공정성 지각(Bies & Moag, 1986)’으로 조작적 정의를 하였다.

상호 개인적 공정성에 관한 설문항목은 Niehoff & Moorman(1993)이 사용한 상호작용 공정성 문항을 바탕으로 측정하였다. 구체적인 문항은 ‘나의 상사는 업무의사결정시 친절하고 배려있게 나를 대한다’, ‘나의 상사는 업무의사결정시 나를 존중하고 존엄하게 대한다’, ‘나의 상사는 업무의사결정시 나의 개인적 요구에 민감하다’, ‘나의 상사는 업무의사결정시 직원으로서 나의 권리에 대한 배려를

보여 준다’, ‘나의 상사는 업무의사결정시 내가 이해할 수 있는 설명을 해 준다’ 총 5개 문항이고, 항목의 측정은 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)로 하였다.

2.6 통제변수(control variable)

본 연구에서는 기업의 사회적 책임, 컴페션, 조직몰입, 상호작용공정성, 조직후원인식 등 주요 변수들 간의 관계를 파악하는데 있어 직업, 직종, 고용형태, 성별, 연령, 직위, 학력, 종교, 재직 기간 등 인구통계학적 변수들을 통제하였다.

2.7 공통방법오류에 대한 검정

연구의 변수들이 같은 측정도구와 응답원천에 의해 측정된 관계로 동일 기법 사용에 따른 오류(bias)의 소지가 있다. 또한 독립변수와 종속변수를 대상으로한 요인분석(factor analysis)에서 한 가지 요인만이 도출되거나 복수의 요인이 도출되어도 한 요인이 대부분의 분산을 설명한다면 공통방법오류(Common Method Bias)의 문제가 심각하다고 판단할 수 있다. 이를 확인하기 HarMon's의 단일요인검사(single-factor test)를 실시하였다. 이 방법은 동일방법편의의 오류가 심각하게 되면, 모든 변수들을 대상으로한 요인분석에서 고유치(eigen value)가 1 이상인 요인이 한 개만 도출되

거나, 또는 여러 개의 요인이 도출될 지라도 그 설명력이 한 요인에 집중된다는 것이다(Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff et al. 2003). CMB 원인에 대해서 Podsakoff et al.(2003)은 4가지로 분류하였고, HarMon's의 단일요인검사는 탐색적 요인분석(EFA)를 활용하여 CMB를 확인하기 때문에 매우 유용한 것으로 알려져 있다. 단일요인검사를 실시한 결과, 고유치가 1 이상인 요인이 총 7개가 도출되었고, 첫 번째 요인이 설명력도 총 분산의 14.423%만 설명하였다. 그러므로 본 연구의 결과는 공통방법 오류에 따른 문제가 심각하지 않은 것으로 판단된다. 이와 더불어 연구변수들 간의 상관행렬에 요인의 공통성이 내포되어 있는가를 확인하기 위해 실시한 Bartlett 검정($p < 0.001$)을 통해서도 변수들 간의 관계가 단위행렬이 아니라는 점이 입증되었으며, KMO 측정치(0.931)도 최저기준치(0.5)를 상회하여 전체 변수에 대한 본 연구의 표본이 적합함을 보여주고 있었다.

IV. 연구 결과

1. 변수들 간의 확인적 요인분석 및 연구모형의 적합도 검증

가설검증에 앞서 변수 간 관련성에

대한 포괄적인 윤곽을 파악하고자 연구에 사용된 모든 변수들 간의 확인적 요인 분석 및 상관관계를 분석하였다. 긍정적 정체성의 확인적 요인 분석 결과 AVE의 값을 초과하는 상관 계수 제공 값은 존재하지 않으므로 본 연구에 사용된 척도들은 모두 판별타당성을 가진다고 할 수 있다. 집중타당성을 확인하기 위해 잠재요인 신뢰도와 평균분산추출(AVE)을 AMOS 분석에서 얻은 각 문항별 표준화된 회귀계수 자료에 의해 계산한 결과 모든 잠재변수의 잠재요인 신뢰도가 일반적으로 추천되는 .70을, 평균분산추출은 .50을 상회해야 만족할 만한 수준이라고 본다. 본 연구에서 사용된 문항들이 이를 모두 만족시키고 있다.

잠재적 상위요인인 기업의 사회적 책임으로부터 그 구성요소인 경제적, 법률적, 윤리적, 자선적 책임의 4개의 하위차원들에 이르는 경로계수가 모두 통계적으로 유의하고, 4개 차원 각각의 측정항목들에 대한 각 차원의 경로계수들 또한 모두 통계적으로 유의하게 나타났다.

확인적 요인분석 후 항목들 간의 높은 상관관계를 보이는 항목을 제거한 후 최종적으로 기업의 사회적 책임 인식 13문항, 컴페션 3문항, 조직몰입 3문항, 상호작용 공정성 3문항, 조직후원인식 4문항을 선택하여 구조방정식 분석을 통해 가설검증을 실시하였다. 본 연구에서 설정한 연구모형

의 적합도를 검증한 변수들 간의 확인적 요인분석(CFA)결과 적합도 지수들은 $\chi^2=448.652(df=242,p=.000)$, CFI=.939, GFI=.875, NFI=.878, RMSEA=.058로 나타나, 모델 적합도

를 판단하는 전통적 기준을 만족시키고 있다. 결론적으로 본 연구모형의 적합도는 김진호·홍세희·추병대(2007)가 제시한 기준에 부합하는 것으로 나타났다.

<표 1> 변수들 간의 확인적 요인분석(CFA)

construct	items	λ	t	α	CR	AVE	
기업의 사회적 책임 인식 (CSR perception)	경제적 (CSR1)	CSR01	.893	26.71	.82	.83	.62
		CSR02	.853	25.78			
		CSR05	.871	23.98			
	법률적 (CSR2)	CSR06	.860	21.43	.86	.89	.67
		CSR07	.826	34.51			
		CSR08	.830	45.00			
	윤리적 (CSR3)	CSR09	.905	21.96	.85	.86	.68
		CSR11	.830	37.38			
		CSR12	.842	39.39			
	자선적 (CSR4)	CSR13	.857	23.67	.86	.87	.69
		CSR16	.846	39.50			
		CSR17	.852	29.21			
컴페션 (compassion)	CSR18	.871	29.94	.85	.86	.68	
	com01	.710	22.50				
	com05	.733	46.01				
조직몰입 (organizational commitment)	com06	.711	30.68	.89	.89	.73	
	OC03	.787	27.32				
	OC04	.791	44.56				
상호작용 공정성 (Interpersonal Justice)	OC05	.796	45.90	.89	.88	.64	
	Inter1	.882	6.736				
	Inter2	.940	3.594				
조직후원인식 (POS)	Inter3	.509	10.911	.85	.87	.67	
	POS1	.761	9.732				
	POS2	.827	8.979				
	POS3	.844	8.336				
	POS4	.829	8.895				

$\chi^2(386) = 448.652$ CFI = .939 TLI = .931 RMSEA = .058

2. 변수들 간의 상관관계 분석 결과

본 연구에서 주요 변인을 잠재변인으로 설정한 연구모형의 분석을 위해 구조방정식모형 분석용 통계프로그램인 AMOS 20.0을 사용하였다. 또한 본 연구에서는 자료의 수집 과정에서 발생한 결측값의 처리를 위해 FIML(Full Information Maximum Likelihood)을 통해 모형을 추정하였다.

다. 구조방정식 모형분석을 실시하기 전에 다중공선성을 검토하기 위해 잠재변인 간 상관관계 분석을 실시하여 그 결과인 피어슨 상관관계(Pearson correlation coefficient)를 살펴보았다. <표2>에 보이듯이 잠재 변인들 간 상관계수절대 값의 범위가 0.425 ~ .799($p < .01$)인 것으로 나타나 상호 간에 높은 정(+)적인 상관관계를 가지고 있지만 다중공선성의 문제는 심각하게 발생하지 않을 것으로 판단하였다.

<표 2> 변수들 간의 상관관계 분석

	CSR 인식 (경제적)	CSR 인식 (법률적)	CSR 인식 (윤리적)	CSR 인식 (자선적)	CSR 인식 (전체)	컴페션	조직몰입	상호작용 공정성	조직 후원 인식
CSR인식 (경제적)	1								
CSR인식 (법률적)	.630**	1							
CSR인식 (윤리적)	.733**	.799**	1						
CSR인식 (자선적)	.609**	.714**	.759**	1					
CSR인식 (전체)	.841**	.914**	.942**	.813**	1				
컴페션	.470**	.538**	.558**	.557**	.591**	1			
조직몰입	.474**	.474**	.513**	.429**	.539**	.561**	1		
상호작용 공정성	.381**	.424**	.455**	.468**	.477**	.629**	.556**	1	
조직후원 인식	.520**	.513**	.519**	.483**	.574**	.612**	.698**	.627**	1

주) ** : $p < .01$
N=253

3. 가설검증

3.1 연구모형의 경로계수 분석

<표 3> 연구모형의 경로분석

가설	경로	비표준화계수 (표준화계수)	SE	CR	지지여부
H1	CSR인식 → 컴페션	.811(.557)***	.084	10.457	지지
H2	컴페션 → 조직몰입	.999(.589)***	.110	9.111	지지

***p<.001

연구모형의 적합성이 검증되었으므로 구조방정식 모형 분석에서 추정된 경로계수를 통해 본 연구의 가설을 검증하였다. 측정변인들에 대한 확인적 요인분석 결과, 연구모형의 비표준화경로계수와 표준화경로계수, 표준오차, 임계치(C.R.: Critical Ratio)값은 <표3>과 같다. 잠재변인들에 대한 경로계수의 유의한 검증결과 가설1.2. 모두 C.R값이 1.96(p<.05)을 초과해 잠재변인들이 각 개념을 아주 잘 설명하고 있는 것으로 나타났다.

<가설1>은 CSR인식이 컴페션에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 가정했다. 분석결과 <가설1>은 지지되었다(표준화 경로계수=.557, CR(t)=10.457, 표준편차=.052, p<.001). <가설2>는 컴페션은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이라고 가정했는데, 분석결과 <가설2>는 지지되었다(표준화 경로계수=.589, CR(t)=9.111, 표준편차

=.059, p<.001).

3.2. Bootstrapping을 이용한 컴페션의 매개효과 검증

본 연구에서는 CSR인식과 조직몰입간의 관계에서 컴페션의 매개효과 검증을 위한 방법으로 Preacher & Hayes(2004)가 제시한 Bootstrapping 방식을 이용하였다. 검증결과 CSR인식이 조직몰입에 미치는 총효과는 .1792로 나타났고, 직접효과는 .1060으로 나왔다. Bootstrapping을 이용한 간접효과는 .0732가 나왔고, 이 결과는 총효과 .1792에서 직접효과 .1060을 뺀 값과 동일하다. Bootstrapping은 간접효과가 통계적으로 유의한지를 판단하는 역할을 하게 된다(CI_{95%}=LLCI value, ULCI value). <표4>에서 보듯이 Bootstrapping을 이용한 CSR인식과 조직몰입 간의 간접효과는 LL95CI=.0476, UL95CI=.1004

<표4> 컴페션의 매개효과

직접효과와 총효과					
	Coeff	s.e.	t	Sig(two)	
b(YX)	.179	.017	10.135	.000	
b(MX)	.286	.024	11.600	.000	
b(YM.X)	.255	.042	6.039	.000	
b(YX.M)	.106	.020	5.169	.000	
간접효과(Bootstrap Results)					
	Data	Mean	s.e.	LL95CI	UL95CI
효과	.073	.073	.013	.047	.100

로 0(제로)가 95% CI [.0476, .1004]에 포함되지 않기 때문에 매개효과가 검증되었고, <가설3>은 지지되었다.

3.3 Hayes & Matthes(2009)방법을 이용한 상호작용 공정성과 조직후원 인식의 조절효과 검증

본 논문에서는 CSR인식과 컴페션간의 관계에서 상호작용 공정성의 조절효과 검증을 위해 Heys & Matthes(2009)방식을 이용하여 아래 <표5>에 결과를 정리하였다.

<표5>에서 보여주듯이 독립변수인 CSR인식은 조절변수인 상호작용 공정성이 증가함에 따라 컴페션을 유의적으로 증가시키고 있는 것으로 밝혀졌다(high: $b=.479, p<.001$, mean: $b=.463, p<.001$, low: $b=.448, p<.001$).

또한 LLCI(b)와 ULCI(b)값의 범위 내에 0(제로)가 포함되지 않았으므로 <가설4>는 지지되었고, 상호작용 공정성의 조절효과는 유의한 것으로 실증되었다.

다음으로 컴페션과 조직몰입간의 관계에서 조직후원인식의 조절효과 검증도 Heys & Matthes(2009)방식을 이용하여 아래 <표5>에 정리하였다. <표6>에서 보여주듯이 독립변수인 컴페션은 조절변수인 조직후원인식이 증가함에 따라 조직몰입을 유의적으로 증가시키고 있는 것으로 밝혀졌다(high: $b=.447, p<.001$, mean: $b=.397, p<.001$, low: $b=.347, p<.01$). 조직후원인식의 조절효과 검증에서도 LLCI(b)와 ULCI(b)값의 범위 내에 0(제로)가 포함되지 않았으므로 <가설5>는 지지되었고, 조직후원인식의 조절효과도 유의한 것으로 밝혀졌다.

<표 5> 상호작용 공정성의 조절효과

조절 변수 (MV)	독립 변수 (IV)	MV Level	b	se	t	p	LLCI (b)	ULCI (b)
상호작용 공정성	CSR 인식	-ISD (-2.728)	.448	.100	4.456	.000	.249	.646
		Mean (.000)	.463	.084	5.517	.000	.298	.629
		+ISD (2.728)	.479	.106	4.506	.000	.269	.688

<표 6> 조직후원인식의 조절효과

조절 변수 (MV)	독립 변수 (IV)	MV Level	b	se	t	p	LLCI (b)	ULCI (b)
조직후원 인식	컴페션	-ISD (-3.096)	.347	.107	3.222	.001	.134	.559
		Mean (.000)	.397	.083	4.786	.000	.233	.560
		+ISD (3.096)	.447	.102	4.377	.000	.246	.649

V. 토의 및 결론

1. 결론 및 이론적 시사점

오늘날 기업에게 긍정적인 기업연상을 확립하는 것은 매우 중요한 전략적 과제이다. 특히 기업의 사회적 책임에 대한 연상의 중요성이 강조되고 있다(Brown & Dacin, 1997). 그러나 이러한 사회적 책임 활동이 정작 내부 구성원인 조직 구성원들에게 긍정적인 연상을 가져오는지 또한 조직 구성원들의 태도나 행동에 영향을 미

치는지에 대한 연구들은 매우 부족한 실정이다. 본 연구의 결과 기업의 사회적 책임활동에 대한 조직 구성원의 긍정적인 연상은 컴페션, 조직몰입과 같은 태도와 행동의 변화에 영향을 보임으로써 기업의 사회적 책임 활동 인식이 조직 구성원들과의 관계구축 및 조직에 대한 선행을 위한 효과적인 수단이 될 수 있음을 보여주었다.

첫째, 본 논문은 독립변수인 기업의 사회적 책임활동 인식이 컴페션을 매개로 조직몰입에 미치는 영향을 실증적 연구결과를 통해 보여주고 있다. 본 연구는 Maignan et al.(2001)에 의

해 수행된 기업의 사회적 책임활동 인식에 관한 연구에 기반 하여 국내 학술논문으로서는 최초로 컴페션의 매개효과를 통해 기업의 사회적 책임활동 인식이 조직몰입에 미치는 영향 관계를 실증적으로 검증하였다. 지금까지는 주로 Dutton et al.(2010)에 의해 컴페션에 관한 질적 연구가 많이 이루어져 왔었는데, 본 논문은 이러한 질적 연구와는 차별적으로 컴페션의 척도를 사용하여 기업의 사회적 책임 인식과 컴페션, 결과변수로서 조직몰입간의 관계에 관한 실증적 연구를 수행했다는 데 큰 의의가 있다. 특히, 연구결과 기업의 사회적 책임 인식이 컴페션을 매개로 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치게 될 것이라는 가설이 실증적 분석을 통해 유의적인 것으로 밝혀졌다. 지금까지 몇몇 학자들이 질적 연구를 통하여 컴페션과 긍정적 감정의 논리적 인과관계를 연결하는 시도(Dutton, 2003; Frost, 2003; Kahn, 1993)를 하였다. 하지만, 본 연구 논문은 기업의 사회적 책임활동 인식이 컴페션을 매개로 조직몰입에 유의한 영향을 미치게 된다는 것과 기업의 사회적 책임활동 인식과 조직몰입 간의 관계에서 컴페션의 매개효과를 실증적 연구를 통해 밝혀냄으로써 인사조직 연구 분야에서 컴페션의 실증적 연구에 기여하였다.

둘째, 지금까지 Dutton 과 그의 동료들에 의해 연구되어 왔던 컴페션

관련 연구논문 대부분은 질적연구를 통해 컴페션이 조직몰입에 미치는 영향(Lilius et al.,2008), 컴페션이 긍정적 정채성에 미치는 영향(Dutton et al.,2010), 또는 컴페션이 조직 동일시에 미치는 영향(Dutton et al.,1994)등 컴페션을 선행변수로 설정하여 다른 변수들 간의 인과관계를 검증해 왔었다. 국내에서는 고성훈,문태원(2012)의 연구에서 컴페션을 독립변수로 사용하여 최초로 실증적 연구를 수행했었다. 하지만 본 연구논문은 기존의 컴페션 관련 연구와는 다르게 컴페션을 매개변수로 설정하여 실증적인 방법으로 결과변수와의 인과관계를 검증하였으므로 향후 컴페션 관련 연구문헌에 이론적인 공헌을 제공하고 있다.

마지막으로, 조직구성원들의 외부 기업의 사회적 책임 활동에 대한 인식이 조직몰입을 가져올 수 있다는 기존 연구들은(Brammer et al., 2007; Peterson, 2004; Rupp et al., 2006) 그 과정을 명확하게 설명하지 못했다는 한계가 있다. 그러나 최근 몇몇 연구들은 소비자와 기업 간 동일시를 강조하는 소비자관점의 기업의 사회적 책임활동 연구에 착안해서, 기업의 사회적 책임 활동을 통한 조직 구성원과 조직 간의 동일시를 중요하게 다루고 있다. 그러나 이러한 최근 연구들은 모두 정성적 연구에 기반을 두고 있으며, 이론적인 설명보다는 결과 중심적이다. 본 연구는 사회적 정채성

이론을 중심으로 왜 기업의 사회적 책임활동 인식을 통해 조직구성원들의 태도와 행위가 변하는지를 컴페션과 결과변수로서 조직몰입을 통해 설명하였고, 이를 실증하였다는 의의가 있을 것이다.

2. 실천적 시사점

본 연구의 실천적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 지금까지 많은 기업들이 사회적 책임을 실행해오고 있지만 많은 부분 기업의 임원진들(TMT)에 의해서만 인식되고 실행되었을 뿐 정작 조직 내 구성원들이 그것을 어떻게 인식하는지에 대한 관심은 소홀하였다. 본 연구는 거시적(Macro)차원에서 기업의 사회적 책임 활동을 조직 내 구성원들이 그것을 인식하는 미시적(Micro)차원과 연결시켜 조직 내·외에서 타인에 대한 고통이 발생했을 경우 이들이 자발적으로 컴페션적인 반응을 통해 스스로에 대한 자긍심을 높일 수 있다는 실천적 시사점을 제공해 주고 있다. 즉, 조직은 인간의 아픔이 존재하는 장소이면서 동시에 인간의 치유가 존재하는 장소이기 때문에(Frost, 1999; Dutton et al., 2006) 컴페션이라는 인간 본연의 감정이 조직 내에서 불가피하게 발생하게 되지만, 이러한 컴페션은 기업의 사회적 책임 활동에 대한 진정성을 조직구성원들이 인식하였을 때 보다

더 조직에 몰입을 강화시키게 되고, 결국에는 조직 내 구성원들이 동료나 상사, 그리고 부하직원들이 겪고 있는 고통을 함께 아파하며 그들의 고통을 경감시키려는 협동적인 반응으로 이어지게 될 것이다.

둘째, 본 연구에서는 기업의 사회적 활동의 효과성에 관한 기존 연구들에서 상대적으로 배제된 조직구성원을 대상으로 하고 있다는 점에서 연구의 의의가 있다. 즉, 조직 내 구성원들이 인식하는 기업의 사회적 책임이 결국 조직 내 구성원들로 하여금 타인의 고통에 진정으로 반응하게 하는 결과를 발생시킨다는 점에 실천적 시사점을 제공해 주고 있다. 기업운영의 측면에서는 주주나 소비자도 중요한 이해관계자이지만, 실제로 기업 활동을 수행하고 이를 위해 노력하는 행위자는 바로 조직구성원이다. 따라서 기업의 사회적 활동이 주주나 소비자에게 미치는 효과뿐 아니라 기업운영의 핵심적 이해관계자인 조직구성원에게 미치는 효과도 간과해서는 안 될 것이고, 이들이 진정성을 지닌 기업의 사회적 책임을 인식하게 될 때 더욱 조직에 몰입을 하게 되고, 더 나아가 조직구성원들의 고통뿐만 아니라 외부 사회적 구성원들의 고통에도 반응하는 결과를 가져오게 될 것이다.

셋째, 최근까지 여러 기업에서 조직구성원들의 행위변화를 위해 보상과 처벌, 또는 인력개발(HRD)등 다양한

방식을 사용하게 되는데, 본 연구는 기업의 사회적 책임 활동에 대해 조직구성원들이 진정성과 진실성을 인식하게 될 때 이들은 자발적으로 동료나 상사, 부하직원, 또는 조직 밖의 타인들에 대해 컴페션의 감정을 갖게 된다. 보상과 처벌은 조직구성원의 자발성을 얻기도 어렵고, 또한 한정된 기업자원으로 인하여 지속적인 보상도 가능하지 않다. 그러나 기업의 사회적 책임 활동들에 일관성이 유지되어 이에 대한 진정성을 조직 구성원들이 인식하게 된다면, 이들로부터 컴페션, 조직몰입 등과 같은 긍정적인 태도나 행위를 이끌어 낼 수 있을 것이다.

3. 한계점과 향후연구

본연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 조직 구성원의 기업의 사회적 책임활동 인식과 컴페션 간에 유의미한 관계가 있다는 점을 확인하였으나 이러한 관계에 영향을 미칠 수 있는 다른 변수들을 충분히 고려하지 못하였다.

둘째, 횡단적 연구라는 점도 한계점이다. 우리나라의 기업의 사회적 책임 활동은 이제 막 유행처럼 퍼지고 있는 시점에 있기 때문에 본 연구가 진행 된 2012년이 아닌 다른 시점에서 조직구성원들의 기업의 사회적 책임 인식을 측정하였다면 기업의 사회적

책임활동에 대한 조직구성원의 인식이 컴페션과 조직몰입에 미치는 효과를 더욱 명확히 밝힐 수 있을 것이다. 따라서 향후 연구에서는 종단적 연구설계를 통하여 시간적 추이에 따라 조직구성원들의 기업의 사회적 책임 인식 효과를 살펴볼 필요가 있다.

셋째, 표본의 대상과 수집 지역이 편중되었다는 한계점이 있다. 즉, 표본의 대상이 CSR을 수행하는 대기업에 편중되었기 때문에 향후 공공기관이나 중소기업을 포함하여 연구대상을 더 넓혀 연구의 일반화를 이룰 필요가 있을 것이다. 또한 향후 연구에서는 표본의 수집 지역이 서울과 수도권으로만 국한되는 것이 아니라 지방까지 확대하여 연구의 일반화를 이룰 필요가 있다.

넷째, 조직몰입에서는 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입 등이 있는데, 본 연구에서는 조직몰입을 세분화하여 선행변수와 결과변수 간의 인과관계를 검증하지 못한 한계가 있다. 향후 연구에서는 기업의 사회적 책임 활동에 대한 구성원들의 인식이 컴페션 또는 긍정적 정체성 같은 다른 매개변수를 통해 조직몰입의 각각의 하위차원들에 어떠한 영향을 미치게 될지 실증적으로 검증해 볼 필요가 있을 것이다.

다섯째, 본 연구에서는 독립변수와 종속변수가 조직구성원으로부터 모두 측정되고 있다. 따라서 공통방법편의

(CMB)의 문제가 존재하는데, 향후 연구에서는 본 연구의 독립변수를 다른 원천으로부터 확보하여 이러한 문제를 줄이고자 노력해야 할 것이다. 또한 제3의 변수들을 통제하지 못한 한계점도 있다. 기업의 사회적 책임 활동에 많이 노출된 응답자와 그렇지 않은 응답자를 구분한 뒤 그 효과에 대해 살펴보아야 할 것이다.

참고문헌

1. 고성훈 · 문태원(2012), 공감의 이직 의도에 미치는 영향: 긍정적 정체성과 조직몰입의 이중 매개효과를 중심으로. 「인사 · 조직연구」(한국인사조직학회), 20(3): 29-76.
2. 김진호 · 홍세희 · 추병대(2007), 경영학 연구에서의 구조방정식 모형의 적용: 문헌연구와 비판, 「경영학 연구」(한국경영학회), 36(4): 897-923.
3. 남미정 · 박선화(2011), 조직구성원의 윤리적 의사결정 과정에 영향을 미치는 개인-조직변인에 관한 연구. 「경영과 정보연구」(대한경영정보학회), 30(1): 39-69.
4. 박혜원 · 한주희(2011), 기업의 사회적 책임(CSR)이 조직 구성원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 「조직과 인사관리연구」(한국인사관리학회), 35(3): 115-140.
5. 이종호 · 윤대홍 · 강열우 · 김지현(2013), 기업의 사회공헌 활동 인식에 대한 소비자인식 차이연구: 진정성을 중심으로. 「경영과 정보연구」(대한경영정보학회), 32(2): 59-81.
6. 임창희 · 홍용기(2012), 직업과 조직에 관한 만족과 몰입이 전환의도에 미치는 영향에 관한 연구. 「경영과 정보연구」(대한경영정보학회), 31(4): 377-395.
7. Abrams, D., K. Ando, & Hinkle, S.(1998), Psychological attachment to the group. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(10): 1027-1039.
8. Ashforth, E. B., & Mael, F.(1989), Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1): 20- 39.
9. Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K.(2002), Exploring relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business Society*, 41(3): 292-318.
10. Baron, R. M., & Kenny, D. A.(1986), The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and sta-

- tistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
11. Batson, C. D.(1994), Why act for the public good-Four answers. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20: 603-610.
 12. Bhattacharya, C. B., Korschun, D. Sen, Sankar.(2009),Strengthening stakeholder company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85: 257-272.
 13. Bies, R. J., & Moag, J. F.(1986), Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki., B. H. Sheppard., & M. H. Bazerman(Eds.). *Research on negotiations in organizations*, 1, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.
 14. Bies, R. J.(1987), “The predicament of injustice: The management of moral outrage”, In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press, 289-319.
 15. Bies, R. J., & Tripp, T. M.(1996), “Beyond distrust: ‘Getting even’ and the need for revenge”, In Kramer, R.M, and T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations*. Newbury Park: Sage Publications, 246-260.
 16. Bies, R. J.(2001), “Interactional (in)justice: The sacred and the profane”, In J. Greenberg & R. Cropanzano(Eds.), *Advances in organizational behavior*, Palo Alto, CA: Stanford University Press, 89-118.
 17. Blau, P.(1964), “Exchange and Power in Social Life”, Wiley, New York, NY.
 18. Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B.(2007),The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1701-1719.
 19. Bright, D., Cameron, K., & Caza, A. (2006), The amplifying and buffering effects of virtuousness in downsized organizations. *Journal of Business Ethics*, 64(3): 249-269..
 20. Brown, T. J., & Dacin, P. A.(1997), The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1): 68-84.
 21. Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004), Exploring the relationships between organiza-

- tional virtuousness and performance. *American Behavior Scientist*, 47(6): 766-790.
22. Cameron, K., & Caza, A.(2004), Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6): 731 - 739.
23. Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R.(2003), *Positive Organizational Scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
24. Carroll, A. B.(1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 497-505.
25. Carroll, A. B.(1999), Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business and society*, 38: 268-295.
26. Colquitt, J. A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C. P.(2005), What is organizational justice: An historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, 3-58. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
27. Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V.(1994), Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263.
28. Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M.(2002), Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80(1): 54-61.
29. Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2003), *The Power of High Quality Connections*. Positive Organizational Scholarship. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
30. Dutton, J. E., Worline, M. C., Frost, P. J., & Lilius, J. M.(2006), Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1): 59 - 96.
31. Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J.(2010), Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35: 265-293.
32. Eisenberger, R., Huntington. R., Hutchison, S., & Sowa, D.(1986), Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
33. Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L.(2001), Reciprocation

- of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86: 42 - 51.
34. Emmons, R. A. (2003), Acts of gratitude in organizations. In: Cameron K.S, Dutton J.E, Quinn R.E, editors. *positive organizational scholarship*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 81 - 93.
35. Fredrickson, B. L.(1998), What good are positive emotions?. *Review of General Psychology*, 2:300-319.
36. Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E., & G. R. Larkin. (2003), What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2): 365-376.
37. Frost, P. J.(1999), Why Compassion Counts. *Journal of Management Inquiry*, 8(2): 127-133.
38. Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Wilson, A. (2000), Narratives of compassion in organizations. In S. Fineman (Ed.), *Emotions in Organizations*, 25-45, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
39. Frost, P. J.(2003), *Toxic emotions at work: How compassionate managers handle pain and conflict*. Harvard Business School Press. Boston, MA.
40. Frost, P. J., Dutton, J. E., Maitlis, S., Lilius, J. M., Kanov., & Worline, M. C.(2006), "Seeing organizations differently: Three lenses on compassion". In S. Clegg, C. Hardy, T. Lawrence & W. Nord (Eds.), *Sage Publications, Handbook of Organization Studies*, London.
41. Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004), *The virtuous organization: the value of happiness in the workplace*. *Organizational Dynamics*, 33(4):379 - 92.
42. Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984), *Job insecurity: Toward conceptual clarity*. *Academy of Management Review*, 9(3): 438-448.
43. Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009), *Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations*. *Behavior Research Methods*, 41:924-936.
44. Hogg, M. A., & Turner, J. C.

- (1985), Interpersonal attraction, social identification and psychological group formation. *European Journal of Social Psychology*, 15:51-66.
45. House, J. S.(1981), Work stress and social support. MA : Addison Wesley.
46. Kahn, W. A. (1993), Caring for the care givers: Patterns of organizational care giving. *Administrative Science Quarterly*, 38: 539-563.
47. Kanov, J. M., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., & Lilius, J. M. (2004), Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47: 808-827.
48. Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P.(2008), The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 193-218.
49. Lind, E. A., & Tyler, T.(1988), *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.
50. Luo, X., & Battacharya, C. B. (2006), Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Marker Value. *Journal of Marketing*, 70: 1-18.
51. Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992), Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal Of Organizational Behavior*, 13: 103-123.
52. Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001), Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1): 3-19.
53. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
54. Miller, K. I.(2007), Compassionate communication in the workplace: Exploring processes of noticing, connecting, and responding. *Journal of Applied Communication Research*, 35: 223-245.
55. Moch, M. K.(1980), Job involvement internal motivation and employees integration into network of work relationship. *Organization behavior and human performance*, 25: 17-31.
56. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W.(1979), The Measurement of Organizational Commit-

- ment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
57. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993), Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
58. Peterson, D. K.(2004), The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3): 296-319.
59. Peterson, C., & P.Seligman, M. E. (2004), *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Washington, DC: American Psychological Association.
60. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986), Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4): 531 - 544.
61. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y., & Podsakoff, N. P. (2003), Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
62. Preacher, K. J., & Hayes, A. F.(2004), SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36: 717-731.
63. Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M.(2010), Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2): 215 - 235.
64. Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006), Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 537-543.
65. Schwepker, C. H., Ferrell, O. C., & Ingram, T. N.(1997), The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. *Journal of Academy Marketing Science*, 25(2): 99 - 108.
66. Sen, Sankar.(2009), Creating CSR value: Stakeholder reactions to corporate social responsibility. Paper presented at the international CSR Forum of LIG Insurance, Seoul.
67. Solomon, R. C.(1998), The moral

- psychology of business: Care and compassion in the corporation. *Business Ethics Quarterly*, 8(3): 515-533.
68. Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993), Affect and managerial performance: a test of the sadder but wiser versus happier and smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38: 304 - 331.
69. Tajfel, H. (1974), Social identity and intergroup behavior. *Social Science Information*, 14: 65-93.
70. Turner, J. C.(1985), Social categorization and the self-concept. In: Lawler, E. J. (Ed.) *Advances in Group Processes*. 2, JAI Press, Greenwich: Connecticut.
71. Tyler, T. R., & Degoey, P. (1995), Collective restraint in social dilemmas: Procedural justice and social identification effects on support for authorities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(3): 482-497.
72. Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996), Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw, and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74, New York: Elsevier Science.
73. Wiesenfeld, B., Raghun, S., & Garud, G.(2001), Organizational identification among virtual workers: The role of need for affiliation and perceived work based social support. *Journal of Management*, 27(2): 213-228.
74. Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995), Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 3(3): 229-267.
75. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004), The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4): 338-351.
76. Wuthnow, R.(1991), *Acts of compassion: Caring for others and helping ourselves*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

Abstract

The Effect of CSR Perception Within Organizations on Organizational Commitment

- Focusing on The Mediation Effect of Compassion -

Ko, Sung-Hoon* · Moon, Tae-Won **

This article sheds light on how corporate social responsibility (CSR) perception influences organizational commitment through compassion, a mediator based on empirical data. In other words, we expect that CSR is related to team members' sense-making and then triggers changes affecting team members' attitude and behavior.

Compassion plays a pivotal role in organizational life by attenuating others' pains at work. Scholars widely agree that compassion involves sympathetic consciousness of others' distress and sufferings, and caring for those others often in communicative or behavioral ways. Kornfield (1993) defines compassion as "the heart's response to the sorrow". We also define compassion as a response to other's suffering that an individual sees with the eyes of others, hears with the ears of others, feels with the heart of others, and takes actions that demonstrate his or her own compassionate acts.

We also assume that CSR increases organizational commitment. According to our empirical data based on employees of 400 Korean companies, CSR perception is likely to positively influence compassion, which itself is likely to influence another dependent variable, organizational commitment. Our findings reveal a partially mediated effect, which causes CSR perception to influence organizational commitment through compassion. Finally, interpersonal justice serves as moderating elements in the relation of CSR perception and compassion whereas perceived organizational behavior has a moderating effect on both compassion and organizational commitment.

Key Words : CSR perception, compassion, organizational commitment,
interpersonal justice, perceived organizational support

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

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