

인터넷 웹사이트 운영전략 및 성과 간 관계 연구 - 기업의 사회적 책임(CSR)이 조직 구성원의 조직몰입 및 생산적 행동에 미치는 영향을 중심으로 -

박종필 * · 박 미 * · 김형욱 **

* 홍익대학교 경영학과

A Study on the Relationship between Operational Method and Performance of Web Sites - Effect of CSR on Employees' Organizational Commitment and Productive behaviors -

Jong-Pil Park * · Mi Park * · Hyung-Wook Kim **

* Department of Business Administration, Hongik University

ABSTRACT

Purpose: By analyzing what kind of organizational reaction is shown by employees to corporate social responsibility (CSR), I want to propose a plan to maximize achievement(organizational commitment and productive behavior) within corporation.

Methods: Regression analysis is used to analyze relationship between CSR awareness and achievement within corporation. Then structural equation model is used to check control effect of corporate member's participation in CSR.

Results: It is proved that employee's CSR awareness has positive relationship with organizational commitment and productive behavior. It is shown that when employees have participated in CSR programs directly, effectiveness of relationship was especially higher for Organizational Citizenship Behavior (OCB) and innovative behavior.

Conclusion: In order to increase organizational commitment and productive behavior of employees, corporation's social responsibility management, in other words ethical management must be used so their motivation can be increased and so they can directly participate in CSR programs which will increase effectiveness of organization.

Key Words: Corporate Social Responsibility(CSR), Organizational Commitment, Productive Behaviors(Job Performance, Organizational Citizenship Behaviors: OCB, Innovative Behavior)

● Received 12 February 2015, 1st revised 15 March 2015, accepted 16 March 2015

† Corresponding Author(kimhw@hongik.ac.kr)

© 2015, The Korean Society for Quality Management

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) which permits unrestricted non-Commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

* This work was supported by 2013 Hongik University Research Fund.

1. 서론

1.1 연구의 배경과 목적

자본주의 체제 하에서 국내의 기업들은 최고 경영자들의 횡령, 배임 등의 여파로 사회적인 물의가 빈번해지고 있다. 최근 들어 이러한 기업 윤리적인 문제점을 해결하는 방안의 하나로 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility; CSR)에 대한 관심이 높아지고 있다. 국내의 경우 IMF 자금차입을 겪은 1990년대 후반부터 CSR이 부각되기 시작하여 지금까지 많은 기업들이 사회에 대한 봉사, 기부, 나눔 등의 윤리경영 형태로 전략적으로 행하여지고 있다(Kim, Sung Soo, 2009).

CSR은 기업이 지속적으로 확대성장 하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로(Kim, Kwang Sup & Lee, Byung Yong, 2007) CSR을 통하여 고용이 창출될 수도 있고, 사회적인 공동체로서 구성될 수 있는 가능성이 있다(Kim, Yung Sang, 2011). 즉, CSR은 기업과 사회의 이해관계자들 간에 공생적인 관계에 기반을 둔 것이라 할 수 있으며 (Tuzzolino & Armandi, 1981) 기업과 관련한 모든 이해관계자에 대해 윤리적, 법적, 경제적, 재량적 책임을 부과하는 개념에 관한 것이다(Lee, Jong Woon & Ree, Sang Bok, 2007).

CSR은 기업의 마케팅 전략적인 동기나 사회적 압력 때문에 행하여 질 수도 있지만 그 동기와 무관하게 기업의 CSR에 대한 노력은 사회에 정당성을 확립하기 위함이며 사회의 기대와 기업의 윤리를 융합하여 궁극적으로는 조직을 확대 성장시키기 위한 노력인 것이다(Park, Hye Won & Hahn, Ju Hee, 2011). 또한 기업명성을 높이려는 무형 자산투자자도 기업 가치상승에 긍정적인 영향을 미칠 수도 있지만, 경영진의 특권에 의한 과잉투자 가능성과 사적인 효용증가를 위한 특권적인 소비라는 부정적으로 인식될 수도 있다(Park, Jeong Soo et al., 2013)

이와 같이 CSR을 바라보는 안목으로 지금까지의 CSR에 대한 많은 연구들은 주로 CSR을 통해 얻을 수 있는 기업의 재무적인 성과나 조직 전체의 성과, 사회의 이해관계자들과 기업 간의 관계 등에 초점을 맞추고 있었다. 반면에 CSR에 직접적으로 참여하는 기업 내부 종업원들의 조직행동들과의 관계 즉, CSR과 기업 조직의 미시적인 행위를 결부시킨 연구가 상대적으로 많이 부족한 편이다(Brammer et al., 2007).

CSR이 기업의 종업원의 조직행동에 미치는 영향에 대한 연구의 중요성은 CSR을 실행하는 주체가 바로 기업의 종업원들이기 때문에 그들의 조직행동이 어떻게 나타나며, 어떻게 관리해야 기업의 조직 내 성과를 극대화 하는가에 그 이유가 있다. CSR에 대한 종업원의 인식이 단지 기업의 홍보 목적이나 강압과 평판 등의 이유로 어쩔 수 없는 선택의 하나로 여긴다면, 이 또한 CSR을 실행하는 종업원의 또 하나의 감정노동(Surface-Acting)으로 여겨질 수밖에 없는 것이다. 진정한 기업의 CSR 활동이야말로 종업원들로 하여금 조직을 자랑스레 여기고 조직에 대한 충성심을 고조시킬 수 있을 뿐만 아니라, 더 나아가서 조직과 직무에 대한 몰입도를 높일 수 있을 것이다.

따라서 기업의 CSR 활동은 최고 경영자들은 물론, 종업원들에게 까지도 윤리적 및 친사회적(Prosocial) 조직행동에 영향을 미친다고 볼 수 있다(Brammer et al., 2007). 그러므로 CSR과 조직을 구성하는 모든 이해관계자의 조직행동과의 관계를 연구한다는 것은 기업의 올바르게 지속적인 확대 성장을 가능하게 한다는 측면에서 매우 중요한 과제라고 할 수 있다. 이에 본 연구는 기업 내부의 조직 구성원이 CSR에 어떠한 조직행동의 반응을 나타내는지 분석해 보고자 한다.

1.2 연구의 방법

CSR과 종업원의 조직 내부 성과와의 관계를 분석함에 있어 본 연구에서는 종업원들의 조직몰입 및 생산적 행동을 조직 내부 성과로 초점을 두었으며 생산적 행동은 다시 직무수행, 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior:OCB), 혁신행동으로 구분(Steve & Thomas, 2008)하여 연구하고자 하였다. 이는 CSR과 조직몰입 및 조직시민행동(OCB)에 관련된 연구들은 국내외 다소 존재하지만, 조직시민행동(OCB)을 직무수행 및 혁신행동과 함께 종업원의 생산적 행동이라는 카테고리에 넣어 조직 내부 성과를 측정하는데 있어서 보다 구체적이고 설득력 있게 연구를 할 수 있는 이유에서 이다.

본 연구에서도 국내외 선행연구들과 마찬가지로 기업의 CSR 활동과 조직을 구성하는 개별 종업원의 조직행동과의 인과관계를 밝혀내는 어려움을 극복하고자 사회정체성이론(Social Identity Theory)과 조직동일시(Organization Identification)에 기반을 두어 서로와의 관계를 분석하고자 하였다. 또한 본 연구에서는 종업원들이 CSR에 참여했었는지의 여부에 따라 CSR이 조직몰입 및 생산적 행동에 미치는 영향이 어떻게 조절되는지 확인하고자 하였다.

연구의 과정 측면에서는, 각 변수들의 선행연구를 바탕으로 작성된 설문지를 국내 대기업 및 글로벌 기업 한국법인체 등에 종사하는 직/간접고용 근로자 430여명에게 배포하였다. 설문지를 회수한 후 먼저, 측정된 설문을 코딩한 후 타당성을 분석하기 위해 확인적 요인분석을 실시하였으며, 신뢰성을 분석하기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. 다음으로 AMOS를 이용한 구조방정식모형을 통해 가설의 검증과 종업원의 CSR 참여가 독립변수와 종속변수의 관계를 조절하는 지를 확인하였다.

2. 선행연구 고찰

2.1 기업의 사회적 책임(CSR)의 정의

CSR은 국내외 많은 석학들과 여러 국제기구에 의해 다양하게 정의되고 있다. 캐롤(Carroll, 1979)의 정의는 그 중 가장 일반적으로 인정받고 있는 CSR의 대한 정의이다. 그는 CSR을 사회에 대한 4가지 기업의 책임으로 규정했는데 첫째는 기업 자체가 존재하는 목적으로써 재화나 용역을 적절한 가격에 판매 및 제공하고 투자자에게는 배당이 가능하게 이윤을 창출하는 책임 즉, 경제적 책임으로 규정하였다. 둘째는 기업이 경영에 있어서 공정한 규칙 속에서 이루어져야 한다는 취지로 보아 사회가 만들어 놓은 법의 테두리 내에서 경영을 해야 하는 책임 즉, 법적 책임으로 규정하였으며, 셋째는 사회 및 이해관계자들이 기대하고 요구하는 바를 기업이 충족시킬 수 있어야 하고 그에 부합하는 행동을 해야 하는 책임 즉, 윤리적 책임으로 규정하였다. 끝으로 넷째는 자선적 책임 즉, 자발적인 책임의 수행으로서 경영활동과는 직접 관련이 없는 문화 활동이나 기부 및 자원봉사 등을 해야 하는 책임으로 규정하였다.

지금까지의 선행 연구와 여러 국제기구들의 견해 등을 토대로 CSR의 개념을 정리하면, CSR은 기업의 최고 경영자를 포함한 조직의 전 구성원들이 사회에 대한 책임감과 공감을 가지고 사회적 문제에 동참하기 위해 윤리와 도덕성을 발휘하는 기업경영전략의 하나로 볼 수 있다. 여기에 기업의 경영자뿐만 아니라 조직 구성원 모두가 사회적 네트워크를 형성하면 CSR 활동을 더욱 견인할 수 있게 될 것이다(Brass, 1995).

2.1.1 CSR과 사회정체성 이론 및 조직 동일시

사회정체성 이론은 자아개념(Self-Concept)과 소속 집단 간의 구조 및 기능을 설명하는 이론으로 CSR과 조직행

동과의 관계를 설명할 수 있는 이론적 배경을 제시 할 수 있다(Park, Hye Won & Hahn, Ju Hee, 2011). 사람들은 자신이 속해있는 소속 집단을 사회적 범주로 구분 짓고 사회정체성(Social Identity)을 형성하여 그 안에서 자신의 존재가치에 대한 답을 도출하는 개인정체성(Personal Identity)을 구성하기도 한다.

또한 소속된 집단과 다른 집단과의 비교를 통해 우호주의를 산출하고 그러한 가운데 소속 집단에 대한 동일시를 경험하게 되는 것이다. 따라서 사회정체성 이론은 범주화, 동일시, 비교 등 총 세 가지의 요소로 구성되어 있다고 볼 수 있는 것이다.

이러한 사회정체성을 형성하는 동일시(Identification)는 소속된 집단이나 조직 등에서 성공이나 실패 등 직/간접적인 경험을 통해 형성되는 것으로 자신과 집단이나 조직을 일원화 시키는 지각을 형성하게 되는 것이다(Ashforth & Mael, 1989). 자신과 조직을 일원화 시키는 지각은 바로 믿음이라 할 수 있는데, Dutton et al.(1994)은 두 가지의 믿음이 조직 동일시를 결정짓는다고 하였다. 첫째, 조직 구성원의 조직에 대한 정체성 인식이다. 이는 다른 조직과의 비교를 통한 차별성 인식과 그러한 차별성 인식의 지속성에 대한 믿음이다. 둘째, 다른 조직에서 바라보는 자신의 조직에 대한 인식에 대한 믿음이다. 이 두 가지의 믿음에 대한 신념이 자신에게 조직 동일시를 결정짓게 된다는 것이다.

따라서 기업의 차별화되고 명망을 받을 수 있는 올바른 CSR이 조직 구성원들로 하여금 믿음이 형성되어 태도와 행위에 영향을 미칠 수 있음을 사회정체성 이론에서는 조직 동일시라는 논리에 의해 이론적으로 설명될 수 있다. 위와 같은 선행 연구들을 토대로 본 연구에서는 CSR이 조직 구성원들의 조직 내 태도와 행위 중 가장 대표라 할 수 있는 조직몰입과 생산적 행동에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고자 한다.

2.2 종업원의 조직몰입(Organizational commitment)

몰입(Commitment)이란 크게 조직중심과 개인중심의 몰입으로 나뉘 질 수 있는데, 조직중심의 몰입은 다시 조직몰입과 팀(Team)몰입으로 구분되고, 개인중심의 몰입은 직무몰입과 경력몰입으로 구분될 수 있다(Im, Chang Hee, 2012). 조직몰입은 조직 내에서 조직 구성원들이 취할 수 있는 가장 우선적이고 바람직한 태도라 할 수 있으며 조직의 목표와 가치관에 대한 믿음과 수용 즉, 감정적 조직몰입과 조직을 이탈하지 않으려는 애착과 열망인 지속적 조직몰입, 마지막으로 조직에 충성하고 공헌하고자 하는 의지 등 즉, 규범적 조직몰입으로 구분될 수 있다(Allen & Meyer, 1990).

특히 감정적 조직몰입(Affective commitment)은 조직에 대한 애착과 일체감을 형성하고 조직에 대해 자부심을 갖는다면 조직과 자신을 연계하려는 태도를 취하게 되는 것이다(Mowday et al., 1979). 이는 조직 동일시와 이론적으로 매칭이 되는 것으로 조직몰입 중 감정적 조직몰입이 사회정체성 이론 측면에서 CSR의 조직 내 성과 변인으로 설명될 수 있음을 입증할 수 있는 것이다.

감정적 조직몰입은 조직 구성원들의 마음에서 우러나는 것으로 개인의 성실하고 모범적인 성격에서 발생할 수도 있으며 도전적인 성취욕구에서 그 발생 원인을 찾을 수도 있다. 또한 조직분위기, 교육훈련 및 리더십, 동기부여 등이 영향을 줄 수 있으나, 무엇보다 조직에 대한 믿음과 애착이 강해야만 생성될 수 있는 감정으로 대변될 수 있는 것이다. 이와 같은 조직 동일시와 연계되는 감정적 조직몰입에 초점을 두어 본 연구에서는 CSR과의 관계를 분석해 보고자 하였다.

2.3 종업원의 생산적 행동(Productive behaviors)

생산적 행동은 조직의 목적과 목표달성에 긍정적으로 기여하는 조직 구성원의 조직행동으로 정의되며 사회화 과정을 통해 형성될 수 있는 직무수행, 조직시민행동, 혁신행동 등 세 가지 차원으로 구분 지을 수 있는 조직 내 대표적인 행위적 조직성과라 할 수 있다(Steve & Thomas, 2008). 이러한 생산적 행동은 공식적인 보상의 기대에서 생성될 수도 있겠으나, 공식적인 직무기술서(Job Description)에 요구되지 않는 행동을 할 때 나타나기도 하는 조직행동이다. 종업원들의 생산적인 조직행동은 조직에 대한 애착과 믿음이 없이는 즉, 조직 동일시 감정이 배제되어서는 발생되기 어려운 조직 성과인 것이다.

감정적 조직몰입이 사회정체성 이론에 근거하여 CSR의 조직 내 태도적인 성과로 연결 될 수 있듯이 생산적 행동 또한 사회정체성 이론에 근거한 조직 동일시 차원에서 CSR의 조직 내 행위적인 성과로 측정될 수 있을 것이다. 이에 본 연구에서는 감정적 조직몰입과 더불어 중요한 조직성과 중에 하나인 생산적 행동과 CSR과의 관계를 실증적으로 분석하고자 하였다.

2.3.1 직무수행(Job Performance)

가장 일반적으로 나타나는 생산적 행동의 하나인 직무수행은 종업원들이 조직 내에서 관여하는 행동으로서 조직의 목적에 기여하는 것으로 정의된다(Campbell, 1990). 즉 조직에 의해 공식적으로 평가되는 행동으로 종업원의 책임과 임무의 일부라 할 수 있으며 직무수행은 역할 내 (과제)수행(In-role task performance)과 역할 외(백탁)수행(Extra-role contextual performance)으로 나눌 수 있다(Cornway, 1999).

역할 내 수행은 종업원의 기능적인 측면의 직무를 뜻하는 것으로 직무기술서 등에 기술되어 있는 조직을 위해 기술적이고 구체적인 직무의 수행이며 역할 외 수행은 비기술적 능력으로 일에 대한 열정과 의욕, 효과적 의사소통 및 좋은 팀워크 발휘, 리더십 등이 해당된다. 또한 역할 내/외 수행의 공통된 수행요소는 핵심 과제 수월성, 노력하기 및 개인적 규율 지키기 등 세 가지 차원으로 구분 될 수 있다(Campbell, 1990).

반면에 Murphy(1994)는 직무수행을 4가지 차원으로 구분 지었는데, 첫 번째는 과제 지향적 행동(Task-oriented behaviors)으로 직무와 연결된 주요 과제를 수행하는 것으로 설명 하였으며, 두 번째 차원은 대인 지향적 행동(Interpersonally oriented behaviors)으로 직무에서 일어나는 모든 대인 간 상호작용으로 구분하였다. 세 번째는 시간낭비 행동(Down-time behaviors)으로 직무수행에 영향을 주는 업무 이외의 조직행동으로 설명 하였으며, 마지막 네 번째 차원은 파괴적/유해 행동(Destructive/Hazardous behaviors)으로 안전 위반, 결근 및 파업, 사보타주 등으로 구분 지었다. 이러한 직무수행의 결정요인은 종업원의 능력, 동기 및 수행을 촉진하거나 억제하는 상황적 요인 간의 상호작용으로 이루어 질 수 있다(Steve & Thomas, 2008).

위와 같이 개인차에 따른 변수들이 직무수행을 결정지을 수도 있지만, 상황적 요인을 배제할 수는 없을 것이다(Barrick & Mount, 2005). 따라서 조직은 종업원의 올바른 직무수행을 얻기 위해 지식이 풍부하고 성실하며 경험 많은 종업원을 선발하는 것에 앞서서, 발휘하지 못하고 있는 종업원의 잠재능력을 끌어올리기 위해 종업원에게 동기를 부여해야 할 것이다. 이와 같은 동기부여의 일환으로서 CSR은 그 어떠한 직무수행의 상황적 요인을 대신할 수 있을 것이다.

2.3.2 조직시민행동(Organizational Citizenship Behaviors; OCB)

조직시민행동(OCB)이란 동료나 조직에게 도움이 되는 행동으로 조직 구성원이 해야만 하는 공식적인 업무와는 무관하게 자유재량에 의해서 행하는 조직행동의 일종이다(Knigh et al., 1985). 즉, 조직으로부터의 공식적인 보상

시스템과는 무관하게 조직의 이익을 높일 수 있는 일련의 행동을 OCB라 정의할 수 있다.

OCB의 구체적인 구성요소는 Organ(1988)이 총 5가지의 행동으로 정리하였는데, 첫째는 이타적 행동(altruism)으로 동료들 도와주려는 친사회적 행동을 의미한다. 둘째는 양심적 행동(conscientiousness)으로 조직의 요구보다 과한 봉사나 노력을 하는 행동이며, 셋째는 예의적 행동(courtesy)으로 자신으로부터 동료가 피해보지 않도록 미리 배려하는 행동을 의미한다. 넷째는 신사적 행동(sportsmanship)으로 동료들에 대해 악담 및 헐담 등을 삼가는 행동으로 조직생활에 있어서 불평이나 불만을 토해내지 않는 행동이며, 마지막 다섯째는 공익적 행동(civic virtue)으로 조직 내 정치적인 활동에 있어서 책임의식을 갖고 출선수범하여 자율적으로 참여하여 조직 내에서 변화를 주도하는 행동을 의미한다.

조직 구성원이 직무기술서 대로만 직무를 수행하고 다른 여타한 조직행동을 취하지 않는다면 그 조직은 효과적인 기능을 다할 수 없을 것이다. 또한, OCB와 같은 비 의무적이지만 조직과 동료들에게 도움이 되는 효과적인 조직 내 생산적 행동이 있어야 조직성고가 높아 질 것이다. 따라서 기업이 CSR 활동을 하는 것도 비 의무적인 것이라 말할 수 있는 차원에서 OCB와 맥락이 같다고 할 수 있겠다.

이러한 생산적 행동의 하나인 OCB를 행하는 주된 결정요인은 조직 구성원이 갖는 직무만족과 공정성(fairness of treatment) 인식, 그리고 자신의 성향(dispositions)에서 그 원인을 찾을 수 있다(Steve & Thomas, 2008). 자신의 직무에 대해 만족을 하고 있다면 조직생활 모든 면에서 긍정적인 사고와 행위를 할 가능성이 높을 것이며 조직이나 상사로부터 상호작용(interactional justice)이나 절차(procedural justice) 및 분배(distributive justice)에서 공정하게 대우를 받으면 OCB를 행할 가능성이 높다(Moorman, 1991)는 연구결과들이 많이 발견 되었다. 이처럼 남을 돕는 것을 좋아하는 성향을 갖고 있으면 OCB와 같은 생산적 행동을 할 가능성이 높아질 수 있을 것이다.

2.3.3 혁신행동(Innovative Behaviors)

혁신은 창조, 학습 및 변화, 도전 등으로 구분할 수 있으며 새롭고 획기적인 대안을 만드는 것으로 정의할 수 있다(Im, Chang Hee, 2012). 구체적으로 신제품 개발이나 새로운 서비스를 발견하거나 독특한 조직구조를 창안하고 보다 효율적인 생산방법 및 비용절감 시스템 개발 등의 생산적 행동이 조직 내에서 나타나는 혁신행동이라 할 수 있다(Steve & Thomas, 2008).

여러 형태의 혁신행동 중 대표적인 것은 창의성이라 할 수 있겠다. 조직 내에서 창의성은 조직 구성원 자신의 직무를 진심으로 즐기고 외부의 압력이 아닌 자발적 의지로 직무를 수행하고 있다고 지각할 때 발휘 될 수 있다(Amabile, 1983). 이러한 맥락에서 조직의 진정성 있는 CSR 활동이 자발적으로 이행될 때 대내외적으로 좋은 결과를 얻을 수 있는 것과 일맥상통하다 할 수 있겠다. 한 조직이 전례 없었던 CSR을 처음으로 채택하여 실행에 옮기는 것 또한 조직의 혁신이자 전략인 것이다.

Damanpour(1991)는 혁신행동을 이끌어 내는 4가지의 혁신지표를 제시하였다. 첫째는 기술적 지식수준이 높은 조직 구성원일수록, 둘째는 조직이 고도로 전문화가 되어 있을 때, 셋째는 조직과 구성원들의 대외 의사소통 수준이 높을 때, 마지막 넷째는 조직이 기능적으로 분화(functional differentiation)가 잘 되어 있을 때 혁신행동이 잘 나타난다고 발견하였다. 이밖에 통합분석에 따른 유의적인 혁신지표들로 전문가 의식, 중앙집권화 및 변화에 대한 경영층의 태도, 행정적 집중도 및 여유자원, 내부 의사소통 등이 연구결과로 나타났다. 이러한 결과는 조직 구성원들이 조직 동일시를 강하게 느끼고 의사소통 수준이 높을 때 혁신행동이 촉진될 수 있다는 것을 시사하고 있다.

3. 연구의 가설과 모형

3.1 연구의 가설

선행연구에서는 기업이 CSR 활동을 통해 외부로부터 좋은 평판과 명망을 받으면 종업원들은 자신의 조직을 자랑스럽게 여기며 조직과 자신을 동일시하게 여기는 경향이 있다는 것을 밝혔다(Brammer et al., 2007). 또한 진정한 CSR을 지각한 종업원들은 조직에 대한 동일시, 애착 및 충성심이 높아져 긍정적 태도와 행위가 증가 된다고 하였다(Park, Hye Won & Hahn, Ju Hee, 2011).

한편, 조직 내 구성원들에게 나타나는 조직행동 중 가장 우선적이고 바람직한 것은 조직몰입이라 할 수 있는데, 이는 감정적, 계속적 및 규범적 몰입으로 나뉘 질 수 있다(Allen & Meyer, 1990). 기업의 CSR 활동과 종업원의 조직몰입과의 관계에서는 조직에 대해 정서적이고 감정적으로 애착을 나타내는 감정적 몰입이 보다 적당하다고 하였다(Turker, 2009). 따라서 이와 같은 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설을 내세울 수 있다.

H1 CSR은 조직 구성원들의 감정적 조직몰입에 정의 영향을 줄 것이다.

조직에서 나타나는 바람직한 조직행동 중 조직몰입과 마찬가지로 중요시 되는 것이 종업원의 생산적 행동이라 할 수 있는데, 생산적 행동은 직무수행, 조직시민행동(OCB), 혁신행동 등 세 가지로 나뉘 질 수 있다(Steve & Thomas, 2008). 종업원은 자신이 속한 조직에 대해 긍정적인 이미지로 동일시를 경험하면 신뢰와 충성심을 갖도록 하여 과업 수행을 잘하고 조직을 위해 자발적인 노력을 한다고 하였다(Dutton et al., 1994). 즉, 자신의 직무를 책임지고 수행하는 등의 조직에서 필요한 생산적인 조직행동이 나타나게 되는 것이다.

또한 진정성 있는 기업의 CSR 활동을 인식한 종업원들은 조직에 이로운 행위 즉, 조직시민행동(OCB)을 행할 가능성이 크다고 하였고(Lee, Soo Jung, 2009), 기업의 CSR 활동은 혁신역량을 매개로 하여 조직성과에 정(+)의 영향을 미친다는 선행연구(Lee, Young Chan & Lee, Seung Seok, 2008)에서 볼 수 있듯이 CSR과 종업원의 생산적 행동과의 관계에 있어서 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설들을 내세울 수 있다.

H2 CSR은 조직 구성원들의 생산적 행동에 정의 영향을 줄 것이다.

H2-1 CSR은 조직 구성원들의 직무수행에 정의 영향을 줄 것이다.

H2-2 CSR은 조직 구성원들의 조직시민행동에 정의 영향을 줄 것이다.

H2-3 CSR은 조직 구성원들의 혁신행동에 정의 영향을 줄 것이다.

기업의 CSR 활동에 있어서 조직 구성원들의 자발적인 CSR 참여는 조직에 대한 태도에 긍정적인 영향을 주며(de Gilder et al., 2005), 조직 구성원들로 하여금 조직에 대해 강한 자부심과 높은 충성심을 가지도록 할 수 있다(Vian et al., 2007).

또한 종업원의 CSR 참여는 CSR 활동으로부터 형성된 조직 동일시가 강하게 이뤄져 CSR이 종업원의 태도 및 행동에 많은 영향을 미치게 하고(Park, Hye Won & Hahn, Ju Hee, 2011), 조직에 대해 강한 애착을 느끼게 하며 조직과의 긍정적인 동일시를 가질 수 있게 한다고 하였다(Laverie & McDonald, 2007). 즉, 종업원들이 자신이 속한 조직의 CSR 활동에 자발적으로 참여를 하게 되면 조직 동일시를 통해 조직몰입 및 생산적 행동과 같은 조직 내 바람직한 조직행동들이 나타나게 되는 것이다. 따라서 이와 같은 선행연구들을 토대로 다음과 같은 가설들을 내세울 수 있다.

- H3 종업원의 CSR 참여 경험은 CSR과 조직몰입과의 정의 관계를 더 강화시킬 것이다.
- H4 종업원의 CSR 참여 경험은 CSR과 생산적 행동과의 정의 관계를 더 강화시킬 것이다.
 - H4-1 종업원의 CSR 참여 경험은 CSR과 직무수행의 정의 관계를 더 강화시킬 것이다.
 - H4-2 종업원의 CSR 참여 경험은 CSR과 조직시민행동과의 정의 관계를 더 강화시킬 것이다.
 - H4-3 종업원의 CSR 참여 경험은 CSR과 혁신행동과의 정의 관계를 더 강화시킬 것이다.

3.2 연구의 모형

본 연구의 가설들을 연구모형으로 나타내면 <Figure 1>과 같다.

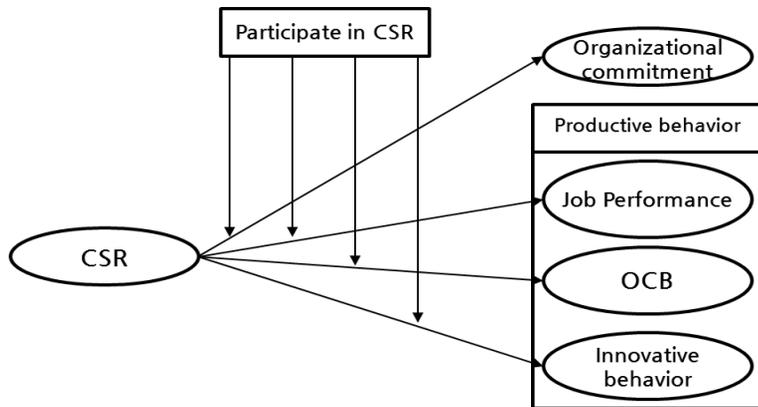


Figure 1. Research model

4. 연구의 조사방법

4.1 연구의 대상 및 자료수집

본 연구는 CSR과 조직 구성원의 조직몰입 및 생산적 행동과의 관계를 실증적으로 분석하였다. 이를 위해 자료 수집으로 자기기입식 설문지(Self-administered Questionnaire) 방식을 활용하였으며, 국내 대기업 및 글로벌 기업 한국법인체 등에 종사하는 직/간접고용 근로자를 대상으로 연구의 목적을 설명한 후 협조를 얻어 조사를 실시하였다. 설문지는 총 430부를 배포하여 386부를 회수(90%) 하였으며, 이 중 미비한 응답을 한 설문지를 제외한 360부를 최종 연구 자료로 분석하였다.

4.2 변수의 조작적 정의와 측정

4.2.1 독립변수

본 연구에서 기업의 사회적 책임(CSR)을 독립변수로 설정하였으며, 여러 선행연구들과 마찬가지로 Maigan et al.(1999)의 연구에서와 같이 조직 구성원들의 CSR에 대한 인식의 정도로 측정하였다. CSR에 대한 인식은 총 4가지

의 카테고리로 경제적, 법률적, 윤리적, 재량적 책임으로 나누어 측정 하였으며, 각 항목별로 5가지의 설문을 삽입하여 총 20문항으로 구성하였다. 모두 Likert 5점 척도로 측정하였다.

4.2.2 종속변수

본 연구의 종속변수는 조직 내 성과인 조직 구성원의 조직몰입과 생산적 행동이다. 생산적 행동은 다시 직무수행, OCB, 혁신행동으로 나누어 설정하였다. 또한 조직몰입은 조직에 대한 애착과 충성심을 대변하는 감정적 조직몰입으로 측정(Turker, 2009)하였으며, 총 8개의 문항(Allen & Meyer, 1990)으로 구성되어 있다. 또 다른 종속변수인 생산적 행동은 총 42개의 문항으로 되어 있는데, 그 중 직무수행관련 질문이 17개(Van Dyne & LePine, 1998), OCB 관련 질문이 16개(Lee & Allen, 2002), 혁신행동관련 질문이 9개(Scott & Bruce, 1994)로 구성되어 있다. 모두 Likert 5점 척도로 측정하였다.

4.2.3 조절변수

본 연구에서는 조절변수로 기업의 CSR 활동에 조직 구성원들의 자발적 참여 경험 여부를 설정하였다. 이는 기업의 CSR 활동에 대한 종업원의 인식이 조직몰입이나 생산적 행동에 미치는 영향이 어떻게 달라지는지를 측정하기 위함이며, 질문에 대한 답은 더미변수로 측정하였다.

4.2.4 통제변수

본 연구에서 내세운 가설들에 설정된 변수들 간의 관계에 유의하게 영향을 미칠 수 있는 또 다른 변수들이 존재할 수 있기 때문에 그러한 잠재적 변수들을 통제하였다. 본 연구에서 통제한 변수들로는 소속 기업의 업종(IT, 금융, 제조, 서비스업, 기타), 직종 및 고용형태, 성별, 나이, 직급, 근속연수, 학력 등을 포함하였는데 이는 이러한 변수들이 종속변수에 잠재적으로 영향을 미칠 수 있다는 선행연구(Meyer & Allen, 1997)들의 지적을 감안한 것이다. 기업의 업종과 종업원의 직종에 따라 CSR 활동에 성향차이가 있을 수도 있으며, 근속기간이 긴 종업원들에게선 조직에 대한 충성도가 높기 마련이고 고용형태에 따라 CSR 활동에 참여 여부가 차이가 나타날 수 있기 때문이다. 또한 직급이 높을수록 자신이 직접 조직 내에서 시민 행동을 하기 보다는 부하직원에게 지휘나 명령을 통해서도 OCB가 나타날 수 있기 때문에 이러한 변수들을 분석과정에서 통제하였다.

4.3 자료의 분석방법

본 연구에서는 분석도구로 AMOS 18.0 프로그램을 사용하였다. 먼저, 표본의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석(frequency analysis)을 실시하였고, 각 측정항목들의 탐색적 요인분석과 신뢰성을 분석하였으며, 확인적 요인분석(CFA: confirmative factor analysis)과 타당성 분석을 실시하였다. 마지막으로 연구모형과 가설을 검증하기 위해 구조방정식모형을 사용하여 본 연구의 결과를 도출하였다.

5. 연구의 분석 및 결과

5.1 표본의 인구통계학적 특성(빈도분석)

본 연구는 386명의 직장인을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 응답자 중 불성실 응답을 제외한 360명의 응답을

분석에 사용하였으며, 응답자의 특성은 다음과 같다. 응답자 중 남성 155명(43.1%), 여성 203명(56.4%)이 응답하였고, 20대 87명(24.2%), 30대 176명(48.9%), 40대 82명(22.8%), 50대이상 15명(4.2%)의 분포를 보였다. 고졸 57명(15.8%), 전문대졸 79명(21.9%), 대졸 199명(55.3%), 석사학위 이상 25명(6.9%)의 학력 분포를 보였다. 응답자의 고용형태는 정규직 166명(46.1%), 계약직 20명(5.6%), 파견직 142명(39.4), 프리랜서 10명(2.8%), 도급직 15명(4.2%), 아르바이트 및 인턴 등 기타형태 7명(2%)의 분포를 보였다. 또한, 근속기간 5년미만 234명(65%), 5년이상 10년 미만 72명(20%), 10년이상 15년 미만 32명(8.9%), 15년이상 20년 미만 12명(3.3%), 20년이상 6명(1.7%), 무응답 4명(1.1%)로 나타났으며, 사원 217명(60.3%), 주임 9명(2.5%), 대리 39명(10.8%), 과장 48명(13.3%), 부장 이상 16명(4.4%), 기타 및 무응답 31명(8.6%)으로 나타났다.

5.2 측정도구의 요인분석

5.2.1 CSR의 측정

5.2.1.1 탐색적 요인분석

CSR 측정항목의 탐색적 요인분석 결과를 보면 측정항목의 4가지 공통요인인 경제적, 법적, 윤리적, 재량적 책임 항목의 전체 분산은 63.35%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 또한 KMO 값이 0.867로 적절한 것으로 나타났고, Bartlett의 구형성 검정결과 검정치가 2016.464이며, 유의확률 0.000에 따라 귀무가설이 기각 되었으므로 요인분석의 사용이 적합한 것으로 나타났다. 독립변수 CSR 측정항목의 탐색적 요인분석의 결과 CSR_경제5가 삭제되었으며, CSR_법3,4,5가 삭제되었음을 알 수 있다. 또한 CSR_윤리5가 삭제되었고, CSR_재량은 삭제된 것이 없는 것으로 나타났다. 그 외 수치들은 모두 기준을 만족하였다.

5.2.1.2 신뢰성 분석

본 연구에서는 CSR 측정에 관한 연구 단위들을 다항목으로 측정하였으며, 각 연구 단위들의 내적일관성(internal consistency)이 기대되므로 Cronbach's α 를 계산하였다. 그 결과 경제 ($\alpha=.731$), 법 ($\alpha=.715$), 윤리 ($\alpha=.807$), 재량 ($\alpha=.833$) 항목이 일반적인 기준치 0.700을 상회하는 것으로 나타났다(Hair 외, 1998).

5.2.1.3 확인적 요인분석

신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 공분산 행렬(covariance matrix)을 이용하여 각 연구 단위별 확인요인분석을 실시하였으며, 평균분산추출값(average variance extracted)이 0.5이상인지를 분석하였다. 평균분산추출값이란 표준화된 요인적재량을 제공한 값들의 평균을 의미한다. <Table 1>은 독립변수의 측정항목들의 판별타당성 분석 결과를 보여준다.

Table 1. Confirmatory Factor Analysis Results of CSR

Construct	CSR_Eco	CSR_Law	CSR_Eth	CSR_Dis
AVE	0.408	0.560	0.515	0.505
Model Fit	$\chi^2 = 239.133(df = 84), p = 0.000, \chi^2/df = 2.847$ GFI=.918, AGFI=.882, RMR=.034, RMSEA=.072, NFI=.883, CFI=.920			

이상과 같이 CSR 측정항목들에 대한 확인요인분석에서 나타났듯이 모든 적합도 지수값을 확인한 결과 모든 수치가 Hair 등(1998)이 제시한 적합도 기준을 충족시킴에 따라 본 측정모형의 적합도가 우수한 것으로 나타났다. 또한

상관계수의 제곱 값 중 가장 큰 값은 0.31으로서(CSR_법 ⇔ CSR_윤리: $r=.559$) 이는 CSR_경계의 평균분산추출값(AVE)인 0.408보다 작다. 따라서 본 연구에서 사용된 CSR의 척도들은 판별타당성을 갖는다고 할 수 있다.

5.2.2 조직몰입의 측정

5.2.2.1 신뢰성 분석

CSR과 마찬가지로 본 연구에서는 종속변수 조직몰입에 대하여 신뢰성 분석을 실시하였으며, Cronbach's α 를 계산한 결과 0.691로 일반적인 기준치 0.700을 근접하는 것으로 나타났다(Hair 외, 1998).

5.2.2.2 확인적 요인분석

신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 공분산 행렬(covariance matrix)을 이용하여 각 연구 단위별 확인요인분석을 실시하였으며, 그 결과 조직몰입은 항목 5, 6, 8이 삭제되었다. ($\chi^2=24.011$, $d.f=5$, $\chi^2/d.f=4.802$, $GFI=.973$, $AGFI=.920$, $RMSEA=.103$, $NFI=.934$, $CFI=.947$)

5.2.3 생산적 행동의 측정

5.2.3.1 탐색적 요인분석

생산적 행동 측정항목의 탐색적 요인분석 결과를 보면 측정항목의 세 가지 공통요인인 혁신행동, 직무수행, OCB 항목의 전체 분산은 61.648%의 설명력을 갖는 것으로 나타났다. 또한 KMO 값이 0.933로 적절한 것으로 나타났고, Bartlett의 구형성 검정결과 검정치가 2752.558이며, 유의확률 0.000에 따라 귀무가설이 기각 되었으므로 요인분석의 사용이 적합한 것으로 나타났다.

종속변수 생산적 행동 측정항목의 탐색적 요인분석의 결과 직무수행 1,2~4~10, 13, 15 항목이 삭제되었으며, 직무 11,12는 혁신으로 이동하였고, OCB 5,7은 혁신으로 이동하였다. 또한 OCB 1~4, 5,6,8, 10~13,15,16 항목과 혁신 2,5,6,9 항목은 삭제되었으며 그 외 수치들은 모두 기준을 만족하였다.

5.2.3.2 신뢰성 분석

본 연구에서는 생산적 행동 측정에 관한 연구 단위들을 다항목으로 측정하였으며, 각 연구 단위들의 내적일관성(internal consistency)이 기대되므로 Cronbach's α 를 계산하였다. Cronbach's α 를 계산한 결과는 직무수행($\alpha=.745$), OCB($\alpha=.711$), 혁신($\alpha=.921$) 항목이 일반적인 기준치 0.700을 상회하는 것으로 나타났다(Hair 외, 1998).

5.2.3.3 확인적 요인분석

신뢰성 분석을 실시한 항목들에 대해 공분산 행렬(covariance matrix)을 이용하여 각 연구단위별 확인적 요인분석 및 타당성 분석을 실시하였으며, <Table 2>는 구체적인 결과를 보여준다.

Table 2. Confirmatory Factor Analysis Results of Productive behaviors

Construct	Job Performance	OCB	Innovative Behavior
AVE	0.503	0.472	0.541
Model Fit	$\chi^2 = 217.536(d.f = 101)$, $p = 0.000$, $\chi^2/d.f = 2.154$ $GFI=.925$, $AGFI=.898$, $RMR=.029$, $RMSEA=.057$, $NFI=.922$, $CFI=0.957$		

위의 <Table 2>와 같이 상관계수의 제곱 값 중 가장 큰 값은 0.33으로서(직무수행 ⇔ 혁신 $r=.573$) 이는 종속변수 생산적 행동의 평균산추출값(AVE)인 0.472보다 작다. 따라서 본 연구에서 사용된 척도들은 판별타당성을 갖는다고 할 수 있다.

5.2.4 2차 확인적 요인분석

Table 3. Second order Confirmatory Factor Analysis Result

Construct	Sub Constructs	Measurement		Factor Loading	t-value	Reliability	AVE	
		Before	After					
CSR	CSR_Eco	4	ECO1	.685	-	.701	.443	
			ECO2	.689	9.403***			
			ECO3	.621	8.915***			
	CSR_Law	2	Law1	.733	-	.715	.557	
			Law4	.760	8.915***			
	CSR_Eth	4	Eth1	.700	-	.807	.515	
			Eth2	.763	12.063***			
			Eth3	.710	11.445***			
			Eth4	.696	11.256***			
	CSR_Dis	5	Dis1	.776	-	.811	.524	
			Dis2	.658	11.839***			
			Dis3	.782	13.985***			
			Dis4	.671	12.094***			
	Commitment	Commitment	5	Mol1	.692	-	.720	.466
				Mol2	.704	10.562***		
				Mol3	.650	9.990***		
Productive Behavior	Job Performance	3	Ful3	.639	-	.745	.503	
			Ful14	.756	10.027***			
			Ful15	.727	9.923***			
	OCB	3	OCB9	.666	-	.711	.474	
			OCB14	.630	9.489***			
			OCB15	.762	10.572***			
	Innovative Behavior	10	Ren1	.750	-	.904	.544	
			Ren3	.695	13.182***			
			Ren4	.708	13.464***			
			Ren7	.804	15.487***			
Ren8			.716	13.618***				
Ren10			.688	13.044***				
OCB5			.791	15.202***				
OCB7	.737	14.069***						
Model Fit		$\chi^2 = 856.826 (d.f = 397)$, $p = 0.000$, $\chi^2/d.f = 2.158$ GFI=0.854, AGFI=0.829, RMR=0.043, RMSEA=0.057, NFI=0.828, CFI=0.900						

5.3 가설의 검정

본 연구의 전체구조모형(overall model)을 도출하기 위해 공분산 행렬을 이용했으며, 모형의 적합도를 향상시키기 위해 모형의 간결성(parsimony)을 저해하지 않는 범위에서 수정지수의 이용과 함께 각 측정항목의 공분산 관계

를 이용하여 최적모형을 도출하였다. <Figure 2>는 수정된 연구모형을 사용하여 그에 따른 연구가설의 검정결과를 정리한 것으로, 각 표준화 경로계수값, p값을 정리한 것이다. <Figure 2>에서 확인할 수 있듯이 각 변수들 간의 관계에 가설을 검정한 결과 가설 1, 가설 2-1, 2-2, 2-3이, 가설 4-2, 4-3이 모두 지지되었으며, 가설 3과 가설 4-1은 기각되었다.

가설 검정의 결과, <Figure 2>에 가설1, 가설2-1, 가설2-2, 가설2-3의 표준화경로계수 값을 표시하였으며, 각 가설의 p-value값이 .p<.001로 모두 유의하게 나타났다.

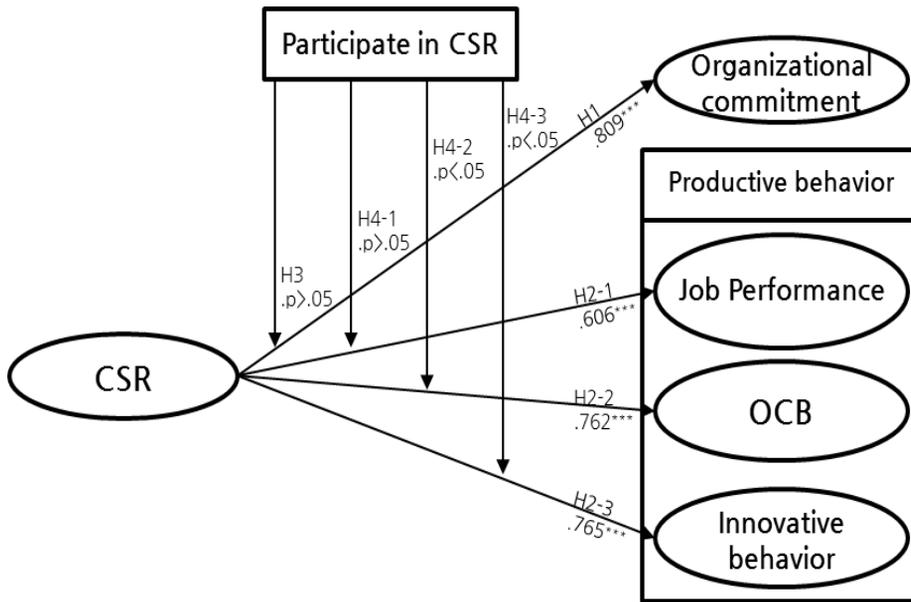


Figure 2. Results of Regression Analysis

Table 4. Results of Moderating Effect(1)

Hypothesis	Participate in CSR	Non-Participate in CSR
	Path-Coefficient	Path-Coefficient
H3	0.728***	0.918***
Model Fit	Free Model	Constraint Model
χ^2	1408.881	1409.242
d.f	794	795
p-value	.000	.000
$\chi^2/d.f$	1.774	1.773

<Table 4>에서 볼 수 있듯이 CSR이 조직몰입에 미치는 영향은 CSR 참여, CSR 미참여 모두 유의하며, χ^2 값의 차이를 계산한 결과 두 집단 간에는 차이가 존재하지 않는 것으로 나타나($\Delta\chi^2(1).05=0.361 < \Delta\chi^2(1).05=3.84$) 가설3은 지지되지 않았다.

Table 5. Results of Moderating Effect(2)

Hypothesis	Participate in CSR		Non-Participate in CSR	
	Path-Coefficient		Path-Coefficient	
H4-1	0.747***		0.510***	
H4-2	0.732***		0.772***	
H4-3	0.758***		0.771***	
Model Fit	Free Model	Constraint Model-a	Constraint Model-b	Constraint Model-c
χ^2	1408.881	1408.931	1414.315	1415.285
d.f	794	795	795	795
p-value	.000	.000	.000	.000
$\chi^2/d.f$	1.774	1.772	5.434	6.404

CSR이 생산적 행동의 각 항목에 미치는 영향은 CSR 참여, CSR 미참여 모두 유의하며, χ^2 값의 차이를 계산한 결과를 <Table 5>에 나타내었다. χ^2 값의 차이를 계산한 결과 가설4-1은 기각되었고($\Delta\chi^2(1).05=0.050$) $\chi^2(1).05=3.84$), 가설4-2($\Delta\chi^2(1).05=5.434 < \Delta\chi^2(1).05=3.84$), 가설4-3($\Delta\chi^2(1).05=6.404 < \Delta\chi^2(1).05=3.84$)은 유의하게 나타났다.

6. 결론 및 토론

6.1 분석결과의 요약

본 연구는 CSR의 조직 내 대표적 성과인 조직 구성원의 조직몰입과 생산적 행동과의 관계를 실증적으로 분석하기 위함이었다. 또한 조직 구성원들이 CSR에 참여했을 때 그 관계가 어떻게 달라지는지 즉, 조절효과가 나타나는지 검증하고자 하였다. 이를 위해 국내 대기업을 비롯한 외국계 글로벌 기업에 재직 중인 근로자 380명을 대상으로 설문 조사를 실시하여 각 변수들 간의 인과관계를 분석하였다.

연구 결과 CSR에 대한 인식이 높을수록 조직몰입과 생산적 행동이 높게 나타나는 것을 확인할 수 있었다. 이는 CSR과 조직 내 성과인 조직몰입 및 OCB와의 정의 관계를 연구한 국내외 소수의 선행 연구들을 뒷받침하는 결과라고 할 수 있다. 또한 CSR의 긍정적 효과로 OCB를 포함한 직무수행과 혁신행동을 더불어 생산적 행동 즉, 조직 구성원들의 태도뿐만 아니라 행동의 변화에 영향을 미칠 수 있다는 것을 새롭게 발견한 것이다.

한편 조직 구성원들이 CSR에 참여했을 때에는 조직몰입에는 차이가 별로 없으나, 생산적 행동 중 OCB와 혁신행동에서 차이가 나타난 것을 확인하였다. 즉, 조직 구성원들의 CSR 참여는 조직 내 OCB와 혁신행동으로 이어져 CSR이 조직 구성원들로 하여금 옳은 조직행동을 가져올 수 있음을 밝혀낸 것이다.

6.2 연구의 시사점

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, CSR과 조직 내 성과간의 관계를 연구함에 있어서 국내외 기존 연구들은 주로 조직몰입과 OCB와를 입증하는 것이 대부분이었다. 하지만 본 연구에서는 조직 내 성과를 조직몰입과 생산적 행동으로 설정하고 생산적 행동은 문헌고찰을 통하여 다시 직무수행, OCB, 혁신행동의 세 가지 조직 성과로 분류하여 CSR과의 관계를 분석하였다. 이는 기업의 CSR 활동과 종업원의 OCB가 일맥상통하여 서로의 인과관계를

분석하는 많은 선행연구들을 뒷받침 할 수 있었고, 직무수행과 혁신행동처럼 CSR과 조직 내 수많은 성과 간의 관계를 연구할 수 있는 가능성을 제시했다는 점에서 학문적으로 주는 시사점이 매우 크다 할 수 있겠다.

둘째, 본 연구는 CSR의 성과로 조직 내 구성원의 대표적 조직행동인 생산적 행동을 종속변수로 설정하여 연구한 것은, CSR로 하여금 조직 구성원들의 태도적인 성과물인 긍정심리자본 형성에 도움이 될 수 있다는 몇몇 선행연구들과 비교적하여 직무수행, OCB, 혁신행동이라는 행동적 성과물 까지도 기인할 수 있다는 학문적 시사점을 제시하고 있다.

다음으로 본연구의 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, CSR이 기업의 외부성과에서 조직 내부 성과 즉, 구성원들의 바른 태도와 옳은 행동의 성과로 이어져 조직의 인적자원개발(HRD), 인적자원관리(HRM)에 도움을 줄 수 있다는 시사점을 제시하였다. 즉, 기업의 일반적인 사회화 과정에 CSR을 포함 시켜 동기부여 및 리더십과 함께 주요한 HRD, HRM 기법으로 CSR을 이해하고 활용할 필요가 있다는 시사점을 제시한 것이다.

둘째, 기업은 인재경영에 있어서 CSR을 통해 조직 구성원들로 하여금 조직에 대한 애착심과 충성심을 높이고 긍정적인 태도를 형성하게 하는 조직몰입을 강화시키는 것도 중요하겠지만, 구체적으로 드러나는 조직 구성원들의 자발적이고 바람직한 조직행동, 즉 생산적 행동을 이끌어 내는 것도 중요할 것이다. 직무를 적절히 수행하고 공감 및 연민(Compassion)이 수반된 OCB와 오늘날 모든 조직 구성원들에게 요구되고 있는 혁신행동이야말로 조직에서 절대적으로 필요한 조직 구성원들이 갖춰야할 책무이자 인재경영이 추구하는 최고의 바람이기 때문이다. 본 연구에서는 조직 구성원들로부터 생산적 행동을 이끌어 내기 위해 CSR에 참여하도록 하는 것이 도움이 될 것이라는 시사점을 제시하였다.

6.3 연구의 의의와 한계점, 향후 연구의 과제와 방향

한편 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 본 연구에서 사용된 모든 데이터는 조직 구성원들의 자기보고방식(Self-report)으로 수집되었다. 이는 데이터 분석과정에서 동일원천오류(common method bias)를 범할 가능성이 있기에 각 변수들 간의 인과관계가 왜곡될 수 있는 여지가 남겨져있다. 이를 극복하기 위해서는 보다 객관적이고 공식적인 데이터들로 연구를 분석하는 것이 바람직할 것이다.

둘째, 본 연구의 표본을 추출한 기업들은 국내외 글로벌 기업들이 포함되어 있으나, 전체 기업들 중 CSR을 실시하는 기업들 중 일부만 선택되었다. 또한 공식적으로 인증을 받지 못하거나 조직 구성원들이 인정하지 못하는 CSR을 실행하는 기업들은 CSR을 실행하지 않은 기업이 아니라는 문제점이 야기될 수도 있다. 추후에는 'ISO26000'과 같은 윤리경영 및 사회적 책임경영의 국제표준을 채택하는 등의 기업들을 표본의 대상으로 정하여 이러한 한계를 극복해야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구에서는 CSR과 조직 내 성과인 조직몰입, 생산적 행동과의 관계를 더 강화시키는 요인으로 CSR 참여를 설정하였는데, 연구의 결과에서는 종속변수 중 OCB와 혁신행동 두 가지에만 영향을 미치는 것으로 분석되었다. 본 연구에서 설정한 조직 내 성과 모두에게 영향을 미칠 수 있는 채용형태(직/간접고용) 및 공정성 인식, 애사심 등과 같은 다른 조절변수에 대한 연구가 향후 진행되어야 할 것이다.

REFERENCES

- Allen, N. J., and Meyer, J. P. 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization." *Journal of Occupational Psychology* 64:1-18.
- Amabile, T. M. 1983. "The social psychology of creativity: A componential conceptualization." *Journal of Personality and Social psychology* 45:357-376.
- Ashford, B. E., and Mael, F. 1989. "Social identity theory and the organization." *Academy of Management Review* 14(1):20-39.
- Barrick, M. R., and Mount, M. K. 2005. "Yes, personality matters: Moving on to more important matters." *Human Performance* 18:359-372.
- Brammer, S., Millington, A., and Rayton, B. 2007. "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment." *International Journal of Human Resource Management* 18:1701-1719.
- Brass, D. J. 1995. "A social Network Perspective on Human Resources Management." *Research in Personnel and Human Resources Management* 13(1):39-79.
- Campbell, J. P. 1990. Modeling the performance prediction problem in industry and Organizational psychology, In M. D. Dunnette & L. M. Hough(Ed.), *Handbook of industrial and Organizational psychology*(2nd ed., 1, 687-732). Palo Alto, CA: Consulting psychologists Press.
- Carroll, A. B. 1979. "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct." *Business and Society* 38:268-295.
- Conway, J. M. 1999. "Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs." *Journal of Applied psychology* 84:3-13.
- Damanpour, F. 1991. "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators." *Academy of Management Journal* 34:555-590
- De Gilder, D. T., Schuyt, T. N. M., and Breedijk, M. 2005. "Effects of an employee volunteering program on the work force: The AMN-AMRO case." *Journal of Business Ethics* 61:143-152.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., and Harquail, C. V. 1994. "Organizational image and member identification." *Administrative science Quarterly* 39(20):239-263.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. I., and Black, W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. PEARSON.
- Im, Chang Hee. 2008. *Organizational Behavior*. Business & Management Books.
- Kim, Kwang Sup, and Lee, Byung Yong. 2007. "Corporate Social Responsibility Criterion and Reports." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 35(3):47-53.
- Kim, Sung Soo. 2009. "A Study on Ethical History of Corporate Social Responsibility(CSR)." *Corporate Management Studies* 16(1):1-25.
- Kim, Yung Sang. 2011. Exploratory Study on Evaluation Model for Youth Management and Human Resource Developing Companies." *Midterm and Small Business Studies* 33(4):19-52.
- Knight, G. P., Dubro, A. F., and Chao, C. "Information Processing and the Development of Cooperative, Competitive, and Individualistic Social Values." *Developmental Psychology* 21:37-45.
- Laverie, D. A., and McDonald, R. E. 2007. Volunteer Dedication: Understanding the role of identity importance on participation frequency. *Journal of Macromarketing* 27:274-288.
- Lee, Jong Woon, and Ree, Sang Bok. 2007. "Business Ethics Evaluation Model for the Improvement of Enterprise Value." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 35(2):53-63.
- Lee, K., and Allen, N. J. 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology* 87(1):131-142.
- Lee, Soo Jung. 2010. "The effects of corporate social responsibility on the employees' citizenship and commitment." PhD diss., The Graduate School of Ewha Womans University.
- Lee, Young Chan, and Lee, Seung Seok. 2008. "Corporate Social Responsibility, Innovation Capability, and

- Organizational Performance: A Structural Approach." *Social Enterprise Studies* 1(1):93-117.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., Hult, G., and Tomas, M. 1999. corporate Citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science* 27:455-469.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. 1997. *Commitment in the work place: Theory, research, and application*, Sage: Thousands Oaks, CA.
- Moorman, R. H. 1991. "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perception influence employee citizenship?" *Journal of Applied psychology* 76: 845-855.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., and Porter, L. W. "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior* 14:224-247.
- Murphy, K. R. 1994. Toward a board conceptualization of jobs and job performance: Impact of changes in the military environment on the structure, assessment, and prediction of job performance. In M. G. Rumsey, C. B. Walker, & J. H. Harris(Eds.), *Personnel selection and classification* 85-102. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrom*. Lexington, MA: Lexington Book.
- Park, Hye Won, and Hahn, Ju Hee. 2011. "A Study on the Effect of CSR on Employees' Organizational Commitment and OCB." *Korean Academy of Organization and Management* 35(3):115-140.
- Park, Jeong Soo, Chang, Deok Shin, and Kim, Youn Sung. 2013. "An Exploratory Research on Moderate Effect of Supply Chain CSR and Co-Existence Activities to Relations Between Supplier Development and Performances." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 41(1):39-52.
- Scott, S. G., and Bruce, R. A. 1994. "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace." *Academy of Management Journal* 37:580-607.
- Steve, M. Jex, and Thomas, W. Britt. 2008. *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, 2nd Edi. John Wiley & Sons Inc.
- Turker, D. 2009. "How Corporate social responsibility influences organizational commitment." *Journal of Business Ethics* 89:189-204.
- Tuzzolino, F., and Armandi, B. R. 1981. "A need hierarchy framework for assessing corporate social responsibility." *Academy of Management Journal* 40:658-672.
- Van Dyne, L., and LePINE, J. A. 1998. "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity." *Academy of Management Journal* 41(1):108-119.
- Vian, T., McCOY, K., Richards, S. C., Connelly, P., and Feeley, F. 2007. "Corporate social responsibility in global health: The Pfizer global health fellow international volunteering program." *Human Resource Planning* 30:30-35.

