

기업의 사회적 책임(CSR) 인식이 조직 구성원들의 창의성에 미치는 영향 : 컴페션의 매개효과와 CSR진정성의 조절효과

고성훈¹, 최용준^{2*}

¹경기대학교 교육대학원 상업교육전공 조교수, ²홍익대학교 경영대학 경영학부 조교수

The Effect of CSR Perception On Creativity : The Mediating Effect of Compassion and the Moderating Effect of CSR Authenticity

Sung-Hoon Ko¹, Yongjun Choi^{2*}

¹Assistant Professor, Commercial Education Major, Graduate School of Education, Kyonggi University

²Assistant Professor, College of Business Administration, Hongik University

요약 본 연구의 목적은 국내 대기업 종업원의 CSR인식이 컴페션을 매개변수로 종업원의 창의성에 영향을 미치는지와 더불어, 그 관계가 CSR 진정성에 의해 조절되는가를 실증하는 것이다. 연구 절차는 표본 수집 후 빈도분석과 CFA분석을 수행하였고, 가설검증 및 조절효과 검증을 수행하였다. 본 연구에서는 국내 대기업에 종사하는 종업원 360명을 표본으로 실증적 분석을 수행하였다. 그 결과, 첫째, CSR인식이 컴페션에 미치는 긍정적인 영향이 유의하게 검증되었고, 컴페션이 창의성에 미치는 긍정적인 영향 역시 유의하게 검증되었다. 둘째, 종업원들의 CSR인식이 창의성에 미치는 긍정적인 효과 또한 유의하게 검증되었다. 셋째, CSR인식과 창의성의 긍정적인 관계에서 컴페션의 매개효과와 CSR진정성의 조절효과가 모두 유의하게 실증되었다. 본 연구는 종업원들의 이 기업의 CSR을 인식할 때 컴페션의 감정을 형성할 뿐 아니라 CSR의 진정성을 인식하게 될 때 개인적인 창의성 향상에 더욱 긍정적인 영향을 미치게 될 것이라는 점을 실증했다는데서 의의를 가진다.

주제어 : 기업의 사회적 책임 인식, 컴페션, 창의성, 기업의 사회적 책임활동 진정성, 융합

Abstract This study aims to examine the effect of employees' CSR perception on creativity via compassion along with the moderating effect of CSR authenticity. For the research procedure, frequency analysis and CFA analysis were performed after sample collection, hypothesis verification and moderating effect verification were performed. We conducted an empirical analysis using 360 employees from large-sized companies in Korea. First, the results showed that CSR perception was positively related to employees' compassion. Second, compassion was also positively related to creativity. Third, the positive relationship between CSR perception and creativity was mediated by compassion, and the aforementioned mediated relationship was moderated by CSR authenticity. Therefore, our study findings imply that, when employees perceive CSR, they will not only form compassion emotions but also will display more creativity especially when they perceive the authenticity of CSR.

Key Words : CSR perception, Compassion, Creativity, CSR Authenticity, Convergence

*Corresponding Author : YongjunChoi(yongjun.choi@hongik.ac.kr)

Received October 7, 2019

Accepted March 20, 2020

Revised November 1, 2019

Published March 28, 2020

1. 서론

1990년대 미국 미시건 대학을 중심으로 긍정조직학파(POS)를 형성한 이후 컴페션(compassion)과 긍정적 감정, 긍정적 정체성, 잡크래프팅(job crafting) 등에 대한 국내외 연구가 활발히 진행되고 있다. 특히 긍정조직학파에서는 2001년 9·11테러사건 이후 조직 내에서 경험하는 컴페션에 대한 연구를 활발히 진행해 오면서 주로 질적 연구 중 사례연구를 중심으로 컴페션에 관한 연구를 수행하였다. Lilius et al.(2008)[1]은 그들의 실증적 연구에서 컴페션 척도를 개발하기도 하였다. 국내에서는 2012년 이후 본격적으로 컴페션과 긍정적 조직 정체성, 그리고 이직의도의 관계를 실증적으로 연구한 논문이 경영학 인사조직분야에 나오면서 현재까지 조직 상황에서 컴페션의 역할에 대한 연구들이 활발히 진행되고 있다[2-6].

국외에서는 Lilius et al.(2008)[1]가 컴페션과 긍정적 감정, 그리고 정서적 몰입의 인과 관계를 밝힌바 있으며, 국내에서는 CSR이 컴페션에 미치는 효과에 대한 연구[3]를 비롯하여 컴페션과 자기효능감, 심리적안녕감, 그리고 직무성과의 관계를 실증한 연구가 있었다[4]. 또한 최근에는 컴페션과 긍정적 업무관련 정체성, 조직 동일시, 그리고 집단적 자긍심의 관계를 밝힌 연구도 있었고[5], 컴페션, 긍정리더십, 그리고 집단적 자긍심 간의 관계에 대한 연구 등이 있어왔다[6].

본 연구에서는 기존의 컴페션에 대한 실증적 연구를 수행했던 Lilius et al.(2008)[1]의 연구를 기반으로 '컴페션은 타인의 고통을 주목하고(noticing), 느끼며(feeling), 행동으로 반응하는(responding)감정'이라고 정의내리고자 한다.

본 연구에서는 그간 진행된 국내의 컴페션 연구들과 차별을 두어 대기업에 근무하는 구성원들이 인식하는 CSR활동이 컴페션을 통해 개인의 창의성에 어떠한 영향을 미치게 될지 검증하고자한다. 또한 본 연구는 대기업에서 근무하는 구성원들의 CSR인식과 창의성 관계에서 CSR진정성의 조절효과를 실증하고자 한다. Lilius et al.(2008)[1]의 연구에서는 컴페션과 정서적 몰입의 관계에서 긍정적 감정의 매개효과를 실증하였고, Ko & Moon(2013)[3]의 연구에서는 CSR과 조직몰입의 관계에서 컴페션의 매개효과를 실증하였지만 본 연구는 기존연구와는 차별적으로 CSR과 창의성의 관계에서 컴페션의 매개효과를 실증하였기에 향후 CSR과 컴페션에 대한 양적 연구에 기여할 것으로 기대한다. 지금까지

CSR과 컴페션의 인과관계를 실증한 국내·외 선행연구에서는 CSR과 창의성의 관계에서 컴페션의 매개효과를 실증한 연구가 없었으므로 본 연구에서는 대기업 구성원들이 CSR인식을 했을 때 컴페션을 통해 창의성이 더욱 향상될 수 있을 것이라는 연구를 실증하게 되었다.

그러므로 본 연구는 직무스트레스와 감정고같이 높은 대기업에 근무하는 조직 구성원들이 조직 내에서CSR을 인식하게 될 때 컴페션을 유발시키게 되고 더 나아가 개인의 창의성까지 향상시키게 된다는 시사점을 지니게 된다. 본 연구는 중소기업과는 달리 대기업에 CSR부서가 설치되어 있는 점을 감안하여 대기업에서 일하는 조직구성원들을 표본으로 하였다. 이들 조직구성원들은 자신이 속한 회사가 CSR활동을 활발히 한다는 것을 인식하였을 경우 육체적, 정신적으로 회복 가능한 컴페션을 경험하게 됨은 물론 CSR활동이 진정성을 지니게 될 때 구성원들의 창의성은 더 향상되게 될 것이라는 실천적 시사점을 제공한다.

마지막으로 본 연구는 Lilius et al.(2008)[1]의 연구와는 차별적으로 컴페션과 창의성의 관계를 실증했으므로 향후 컴페션에 대한 실증적 연구 확장에 이론적 기여를 할 것으로 예측하고, Ko & Moon(2013)[3]의 연구와는 차별적으로 CSR인식과 창의성의 관계에서 컴페션의 매개효과를 실증했으므로 향후 CSR인식과 컴페션에 대한 실증적 연구 확장에 이론적 공헌을 할 것으로 기대한다.

2. 이론적 배경 및 가설

2.1 CSR인식과 컴페션의 관계

컴페션은 조직 내에서 경험하게 되는 고통스러운 사건과 직무스트레스 속에서 구성원들이 긍정적인 의미를 발견할 수 있도록 도움을 주며, 결국 긍정적 감정을 유발시키는 결과를 가져올 수 있도록 회복력의 역할을 하게 된다(Fredrickson, Tugade, Waugh & Larkin,2003)[7, 8]. 이를 뒷받침하여 Lilius et al.(2008)[1]은 조직 구성원들이 경험하는 컴페션이 긍정적인 감정을 유발하고, 이는 곳 종업원의 정서적 몰입을 향상시킨다는 것을 보인바 있다.

Cameron et al.(2004)[9]에 따르면 미덕은 다양한 긍정적인 감정들(예: 사랑, 컴페션)을 유발한다고 주장한다. 조직 구성원들의 CSR활동의 인식은 그 상황이 미덕으로 설명될 수 있는 것을 의미하며, 이러한 CSR인식은 구성원들 사이의 관계에서 높은 질의 연대감(High-Quality Connection)을 형성하게 함으로써 조직 구성원들의 그들

의 업무에 대한 의미를 지각하게 한다[10, 11]. 결국 구성원들이 속한 조직에 대한 CSR인식이 높은 질의 연대감을 형성하게 하는 컴페션적인 긍정적 감정을 향상시키는 결과를 낳는다.

CSR같은 미덕적 활동에 관심을 갖는 조직구성원들은 단지 구성원들을 인적 자원으로서가 아니라 가치 있고 의미 있는 인격적인 지적존재와 감정적 존재로 인식되게 될 것이다. 이러한 인식을 가진 조직구성원들은 조직에 대해 감사하는 감정과 동시에 다른 구성원들에 대한 공감적인 감정을 더욱 강화할 뿐만 아니라, 더 높은 행복감을 경험하게 될 것이다[12]. 그러므로 CSR을 긍정적으로 인식한 조직구성원들은 미덕의 한 요소로서 구성원들의 고통에 행위(Acts)로서 반응하는 컴페션을 경험하게 된다. 이들은 조직 내에서 CSR인식을 통해 긍정적 감정을 유발하여 조직에 대해서는 감사하는 마음을 갖고, 구성원들 간에는 서로 서로 컴페션적인 행위를 보이게 될 것이다[13].

Peterson & Seligman(2004)[14]에 따르면 사회정체성이론(SIT)에 근거할 때 조직 구성원들의 본인이 CSR활동을 하는 기업에 속한다는 점에 대해 긍정적인 정체성을 경험하게 될 뿐 아니라, 나아가 다양한 긍정적인 직무태도를 보이고, 조직에 대한 감사와 긍정적 감정을 느끼게 된다. 조직 구성원들의 CSR에 대한 인식이 긍정적일수록 자신의 조직은 물론 다른 조직 구성원들에 대해 더 큰 애착을 보임과 동시에 그들과 자신을 동일시하게 될 것이다. 즉, CSR활동을 수행하는 기업은 사회구성원들의 고통에 반응하는 측면에서 행위로서 사회공헌을 수행하기 때문에 조직 내 구성원들은 기업의 CSR활동을 보다 긍정적으로 인식하며 컴페션적인 이야기들(narratives)을 서로 주고받게 될 것이다.

Miller(2007)[15]는 만약 조직 내에서 '컴페션적인 의사소통(compassionate communication)'이 필요할 경우 다음과 같은 과정을 거친다고 언급한다. 즉, 조직 내 구성원들은 상사나 동료, 그리고 부하직원의 고통에 주목(noticing)하며, 이들과 인간적으로 연결(connecting)되고, 서로의 고통에 반응(responding)하는 컴페션의 하위요소를 통하여 조직구성원들의 관계가 보다 인간적으로 바뀔 수 있다고 주장하였다. 또한 조직 내 조직 구성원들은 CSR활동 같은 인간적인 감정을 포함하는 일에 대해 컴페션적인 의사소통을 통하여 앞으로 조직 내에서 좋은 일이 생기기를 희망하거나 서로의 역경을 극복해 나가기를 바란다. 즉, CSR을 긍정적으로 인식한 조직구성원들은 그로 인해 긍정적 감정들을 경

험하고 되고, 다른 조직 구성원들과 그와 관련된 이야기들에 나누는 등의 컴페션적인 의사소통을 하게 됨으로써 서로 간에 컴페션의 경험을 공유하게 될 것이다.

따라서 본 연구는 CSR과 컴페션에 관한 선행연구 및 사회적 정체성 이론에 기반하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 조직구성원들이 지각하는 CSR은 컴페션에 유의미한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2.2 컴페션과 창의성의 관계

Weiss & Cropanzano(1996)[16]의 정서적 사건이론(AET)에 따르면 조직 구성원들 간에 컴페션을 서로 주고받는 것은 조직 내 중요한 정서적 사건으로 구성원들 간 긍정적인 의사소통과 긍정적 감정의 경험을 발생하게 한다. 조직 구성원들 간의 컴페션의 주고받음은 다른 조직 구성원들에 대한 연대감을 높일 뿐 아니라, 궁극적으로 다양한 긍정적 감정들을 경험하게 한다[17]. 이는 조직 구성원들이 조직 생활을 하면서 불가피하게 경험하게 되는 다양한 고통을 수반하는 사건들에서 부정적인 면보다는 긍정적인 의미를 부각시킬 수 있도록 할 뿐만 아니라, 조직 내에서 긍정적인 감정을 경험할 수 있도록 도움을 준다[18, 19].

선행연구가 밝히고 있는 것은 조직 내 구성원의 컴페션적인 행위들은 업무에 대해 긍정적인 생각을 갖게 만들고, 새로운 가능성과 새로운 배움에 그들의 마음이 열릴 수 있게 하는 원동력이 된다고 한다[20]. 즉, 컴페션적인 행위는 창의적인 문제해결 능력을 증진시켜주고, 열린 사고로 사안을 인지적이면서 정확히 바라보게 만들며[21, 22], 창의적인 행동을 유발시킬 수 있도록 구성원들을 더 감정적, 인지적이 되게 하는 역할을 한다[23].

또한 국외 선행연구에서는 조직 내 구성원들이 컴페션을 경험하면 경험할수록 더 많이 개인적인 이익과 관심보다도 상호간이 이익을 추구하게 된다고 밝히고 있다[24]. 왜냐하면 컴페션은 구성원들 간의 의사소통과 행위를 통하여 구성원들에게 돌봄의 행위를 베풀게 되며, 공감적인 관심을 갖기 때문에 그러하다. 컴페션을 통하여 조직 내에서 상호간의 이익을 추구하고, 집단의 이익을 우선시하려는 구성원들의 노력은 서로간의 의사소통을 통하여 통합적인 다양한 정보를 공유하게 만들며[24], 구성원들의 다른 사고를 접할 수 있도록 만들어준다[25].

그러므로 업무에서 컴페션을 경험하는 것은 구성원들에게 다른 사고를 접할 수 있는 열린 기회를 제공해주

며, 궁극적으로 어렵고 복잡한 사안을 도전적으로 해결할 수 있게 하는 창의성을 향상시키게 된다.

조직구성원들은 컴페션을 주고받음으로써 서로 보다 끈끈한 정서적 경험을 하고[26], 그 결과 관계의 질이 향상되어[7,10], 그 결국 긍정적인 정체성을 형성하게 된다[10]. 이렇게 컴페션의 경험으로 인해 형성된 긍정적 정서와 정체성은 신선하고[27], 고착되지 않은 유연성을 지니며[28], 창조적이면서 창의적이고[29], 융합적이면서 효율적인사고를 가능하게 한다[30].

따라서 본 연구에서는 컴페션과 창의성에 관한 국내의 선행연구와 정서적 사건이론에 기반하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설2. 조직구성원들이 경험한 컴페션은 구성원들의 창의성에 유의미한 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.3 CSR인식과 창의성의 관계

윤리학 분야에서의 선행연구가 밝히고 있는 것은 조직 내에서 윤리적인 상황과 분위기를 고조시키는 것이 조직구성원들에게 긍정적인 업무 태도와 조직에 이득이 되는 행위를 유발시키게 된다는 것이다[31, 32, 33]. 특히 조직 구성원들의 창의성은 윤리적인 환경과 상황에 밀접하게 관련되어 있는데, 왜냐하면 구성원들의 지각된 윤리적 가치는 '조직에 대한 마음 챙김'(organizational mindfulness)'을 향상시키게 되고, 이러한 조직에 대한 마음 챙김은 대체로 업무환경을 지각하거나 조직의 상황을 평가하는 구성원들의 능력인 창의성과 혁신과도 밀접하게 관련이 있기 때문이다[33].

Pandey & Gupta (2008)[34]은 영적의식(spiritual consciousness)의 개념을 소개하면서 조직 내·외적으로 상호간에 이득을 가져다주는 관계성에 초점을 맞춰 연구를 진행하였다.

타인에 대한 돌봄과 사회에 공헌하려는 CSR활동 같은 행위는 조직 내 분위기를 돌봄과 이타적으로 만들게 되고, 구성원들로 하여금 자신이 속한 기업의 제품과 서비스, 그리고 공정절차에 대해 창의적이고 혁신적인 아이디어를 생산해내게 하는 영적의식을 향상시켜주게 된다.

최근의 국외연구에서는 조직 내 CSR인식이 구성원들의 창의성에 직접적인 영향을 미친다는 실증적 연구가 있었고[35], Brammer et al. (2015)[36]은 기업의 시민의식이 조직 동일시를 매개로 창의성에 유의한 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다.

그러므로 본 연구는 CSR인식과 창의성의 관계를 실증한 선행연구와는 달리 다른 표본을 이용하여 한국 내 대기업 구성원들이 인식하는 CSR이 창의성에 어떠한 영향을 미치게 될지 재확인할 필요가 있을 것이다.

선행연구가 밝히고 있는 것은 기업의 구성원들이 자신이 속한 조직의 CSR활동을 인식하게 될 때 구성원들의 태도와 행동에 상당한 영향을 미치게 된다는 것이다[37, 38]. 즉, 구성원들이 자신이 속한 기업의 CSR활동을 긍정적으로 인식하게 될 때 자신이 현재 하고 있는 업무를 의미 있는 업무로 인식하게 되고, 결국 기업의 생산성과 개인의 창의성을 강화시키게 된다는 것이다[36].

CSR활동을 활발히 수행하는 기업들은 자유롭고 제약이 없는 근무환경을 조성하려는 경향이 있고, 그 결과 이러한 환경에서 근무하는 조직구성원들은 자신이 일하는 기업과 사회를 위하여 보다 창의적이고 혁신적인 제품과 서비스를 생산해낼 수 있을 것이다[35, 36]

따라서 본 연구에서는 위에서 언급된 CSR인식과 창의성에 관한 국내의 선행연구들을 기반으로 CSR인식이 창의성에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상된다.

가설3. 조직구성원들이 인식한 CSR은 창의성에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

2.4 CSR인식과 창의성의 관계에서 컴페션의 매개효과

본 연구에서는 CSR인식과 창의성의 직접적인 영향 관계 외에 CSR인식이 컴페션을 매개로 창의성에 어떠한 영향을 미치게 될지 선행연구를 통하여 매커니즘을 제시하고자 한다.

비록 Brammer et al. (2015)[36]이 기업의 시민의식과 창의성의 관계에서 조직동일시의 매개효과를 실증하였지만 본 연구에서는 기존연구를 더 확장하여 CSR인식이 조직구성원들의 창의성에 영향을 미치게 될 때 심리적인 매커니즘을 통하여 미치게 됨을 보여주고 있다.

CSR인식과 결과변수와의 관계를 실증한 대부분의 선행 연구에서는 사회적 정체성 이론(SIT)에 근거하여 그 매커니즘을 밝히고 있다[39]. 사회적 정체성이론의 관점에서 기업의 CSR활동은 일반적으로 기업의 명성을 향상시킬 뿐만 아니라 내적으로 구성원들에게 자신이 속한 조직에 대해 좋은 이미지를 갖게 만든다[40]. 그러므로 CSR활동은 구성원들로 하여금 자기 조직에 대해 자랑스러운 감정을 불러일으키고, 긍정적인 사회적 명성

을 계속해서 유지하고 싶은 마음을 유발시키게 된다[41].

사회적 정체성 이론에 근거하면 조직의 구성원들은 기업의 이미지가 사회구성원들에게서 좋게 인식되었을 때 스스로 조직의 구성원인 것을 자랑스럽게 생각하며, 더욱 자신이 속한 조직의 정체성을 긍정적인 방향으로 향상시키려고 동기부여 된다는 것이다[41]. 기업의 CSR 활동은 구성원들에게 보다 긍정적인 조직 정체성을 유지하거나 향상시키도록 하는 원인이 되는데, 왜냐하면 구성원들은 자신이 속한 기업의 CSR활동을 통해 기업에 대해 좋은 이미지를 지니게 되었고, 이로 인하여 자신과 조직을 동일시시키는 현상을 보이기 때문이다[41].

조직 구성원들이 인식하는 CSR은 구성원들의 태도와 행동을 긍정적인 방향으로 변화시키게 되는데, 그 이유는 구성원들이 자신의 기업이 수행하는 CSR활동에 때문에 기업에 대해 긍정적인 이미지를 갖게 되고, 결국 구성원인 자기 자신이 가치 있음을 느끼면서 동시에 조직 내에서 경력을 개발시키는 것까지 자랑스러워하기 때문이다[14].

Riordan et al. (1997)[42]은 CSR활동 같은 기업의 좋은 이미지는 조직 구성원들이 느끼진 자신의 이미지 역시 좋게 만들어주며, 생산성과 노동력 유지, 그리고 결론을에도 상당한 영향을 미친다고 밝히고 있다.

또한 Moon et al. (2014)[43]의 연구에서는 조직 구성원들이 인식하는 CSR활동은 구성원들 간의 컴페션적인 행위처럼 구성원들의 태도와 행동을 긍정적인 방향을 변화시키게 되는데, 그 이유 역시 그들이 자신이 속한 회사에 대해 긍정적인 감정(sense-making)을 갖기 때문이라고 주장한다.

CSR활동은 고객과 지역사회, 그리고 기업의 제휴사 같은 이해관계자들을 위하여 수행되는 외적인 측면이 있는 반면 내적인 측면으로 CSR활동은 조직 내 구성원들의 행복감과 웰빙을 위하여 돌봄의 행위를 베풀고 이들을 지원해주기도 한다[44]. 내적인 측면에서의 CSR활동은 구성원들로 하여금 자신이 속한 회사를 존경하는 마음을 불러일으키도록 하며, 궁극적으로 구성원들이 조직 내에서 컴페션적인 행위를 통해 서로서 돌봄의 행위를 베풀게 하는 원동력이 된다.

구성원들이 CSR인식을 통해 조직 내에서 컴페션적인 행위를 경험할수록 이들은 이기적이고, 개인적인 관심보다는 이타적이면서 공동체적인 이익에 더 큰 관심을 갖게 된다[24]. 왜냐하면 자신의 기업이 CSR활동을 수행하는 것에 대해 구성원들은 좋은 이미지를 형성하게 되고, 스스로 타인의 고통에 반응하는 컴페션을 보이게 되며, 결국 컴페션적인 의사소통과 다양한 정보를 서

로 주고받으면서 조직을 위한 창의적인 사고를 하게 될 것이다[25]. 즉, 일터에서 발생하는 컴페션은 다른 환경과 다른 사고를 갖고 일하는 구성원들을 도우려는 환경을 조성하게 되고, 결국 개인의 창의성을 향상시키게 된다.

따라서 구성원들이 CSR인식을 통하여 경험하게 되는 컴페션은 구성원들로 하여금 긍정적 정서와 긍정적 정체성을 형성하게 하고[27], 유연성 있는 사고를 지니게 하여[28], 결국 CSR활동을 하는 자신의 기업을 위한 창의적인 사고를 향상시키게 된다[29].

따라서 본 연구에서는 CSR인식과 컴페션, 그리고 창의성에 관한 국내·외 선행연구와 사회적 정체성이론에 기반 하여 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설4. 조직구성원들이 인식하는 CSR과 창의성의 관계에서 컴페션이 매개할 것이다.

2.5 CSR인식과 창의성의 관계에서 CSR진정성의 조절효과

CSR인식과 창의성의 관계를 밝힌 기존연구에서는 조직 구성원들이 자신이 속한 기업의 CSR활동을 인식하게 될 때 구성원들의 태도와 행동을 긍정적인 방향으로 크게 변화시킨다는 것이다[16, 38]. 다시 말해, 조직 구성원들은 자신이 일하는 기업의 CSR활동에 대해 긍정적으로 생각할 때 자신이 현재 하고 있는 업무에 의미를 부여하게 되고, 더 나아가 기업의 생산성과 발전을 위하여 개인의 창의성과 혁신성을 강화시키게 된다는 것이다[36].

Bae & Cameron(2006)[45]의 연구에서는 기업의 CSR활동이 구성원들이 바라보는 기업에 대한 태도에 미치는 영향에 있어 기존 기업명성 집단 간에 유의미한 차이가 있는 것으로 실증하였다. 즉, 조직 구성원들이 기업의 CSR활동 같은 자선행위를 이타적인 동기로 해석하여 진정성을 느끼게 되면 긍정적인 기업이미지를 형성하는 반면, 구성원들이 기업의 CSR활동 같은 자선행위를 진정성이 결여된 이기적인 동기로 해석하면 부정적인 기업이미지를 형성하게 된다는 것이다.

그러므로 본 연구에서는 다음의 가설과 같이 CSR인식이 구성원들의 창의성에 미치는 영향이 조직 구성원이 기업의 CSR활동이 진정성을 가지고 있는지 여부를 인식하는 정도에 따라 달라질 것으로 예측하였다.

가설5. 조직구성원들이 인식하는 CSR과 창의성의 관계에서 CSR진정성이 조절할 것이다.

3. 연구 방법

3.1 연구 대상 및 절차

본 연구는 서울·경기지역에 위치한 대기업 직원들을 대상을 표본으로 하였고, 대기업 직원들 중에서 특별히 연구개발 부서 또는 창의성을 필요로 하는 기획부서 등에 종사하는 직원들을 표본으로 하였다. 최근 중소기업 보다는 대기업에서 CSR활동이 활발이 일어나고 있으며, CSR부서까지 설치하여 CSR을 통한 기업의 이미지와 명성을 높이려고 하는 기업의 태도를 반영하여 본 연구에서는 대기업 구성원들을 표본으로 하였다.

표본의 조사는 2019년 3월 10일~4월 22일까지 진행하였고, 연구자가 기업을 직접 방문하여 조사하는 방법과 온라인 설문지를 진행한 후 다시 회수하는 방법으로 설문지를 수집하였다.

표본은 서울·경기지역에 있는 8개 대기업의 직원들을 대상으로 하였고, 이들을 대상으로 설문지를 배포하여 총 표집 대상 인원 465명이 설문지에 응답을 하였다. 표본 수집 후 본 연구는 직접 방문하여 수거한 설문지 5부를 제외하고 나머지 460부 표본을 통계분석에 활용하였다.

3.2 도구의 측정

3.2.1 CSR인식

CSR인식의 측정을 위해 Carroll(1979)[46]의 사회적 책임 4단계 모델을 근거로 Maignan et al.(2001)[47]이 제시한 4가지 하위차원(즉, 경제적, 법률적, 윤리적, 자선적)을 기본으로 측정하였다. 특히, 본 연구에서는 국내에서 수행되고 있는 기업의 CSR 실정을 반영하여 수정한 20개의 문항을 사용하였다. 문항의 예로는 '우리기업은 모든 고객의 불평을 수용할 수 있는 절차를 갖추고 있다.'와 '우리기업의 경영자들은 기업경영과 관련된 법을 준수하려고 한다.' '나는 우리 회사가 환경적 범규에 대해 잘 알고 있다고 생각한다.' 등이 있다. 측정은 5점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 5점: 매우 그렇다)를 사용하였으며, 신뢰도 계수 Cronbach's alpha는 .950였다.

3.2.2 컴패션(Compassion)

컴패션은 Lilius et al.(2008)[1]이 개발한 3개의 항목을 사용하였다. 컴패션 3개 문항은 '나는 나의 직장에서 종종 컴패션을 경험한다', '나는 직장 상사로부터 종종 컴패션을 경험 한다', '나는 직장 동료들로부터 종종

컴패션을 경험한다'이다. 각 항목들은 5점 척도로 측정하였고, 컴패션의 신뢰도 계수 Cronbach's alpha는 .784였다.

3.2.3 창의성(Creativity)

창의성은 Ettlíe & O'Keefe(1982)[48]과 Basadur, Wakabayashi & Graen(1990)[49]이 사용한 7개의 항목들을 사용하였고, 7개 항목들은 '나는 통상적으로 무관해 보이는 아이디어를 업무와 회사를 연결시켜 생각해 보곤 한다.' '나는 업무를 보다 잘 처리하는 방법을 알게 되면 그것을 상사 또는 동료 직원들과 공유 하려고 노력한다.' '나는 업무 절차의 문제점이나 개선안을 찾으면, 그 아이디어를 상사나 동료 또는 조직에 제안하곤 한다.' '나는 아이디어가 떠오르면 그것들을 효과적으로 계획해서 제시 하곤한다.' '나는 의에서 업무와 관련된 새로운 전략이나 아이디어에 대해 자주 말을 하곤 한다.' '나는 상사나 동료들로부터 독창적인 의견을 제시한다는 말을 듣는다.'와 '나는 기회가 있을 때 마다 새로운 아이디어를 제안하는 편이다.' 등이 있다. 각 항목들은 Likert식 5점 척도로 측정 하였고, 창의성의 신뢰도 계수 Cronbach's alpha는 .873 였다.

3.2.4 CSR진정성

CSR진정성은 Price, Arnould, & Deibler(1995)[50]가 사용한 5개의 척도를 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 측정하였다. 5개 문항은 '나는 우리 조직의 CSR 행위에 대해 진정성이 느껴졌다.' '나는 우리 조직의 CSR행위가 진심에서 우러난 행위라고 생각한다.' '나는 우리 조직의 CSR행위가 일반적 수준 이상 이라고 생각한다.' '나는 조직의 CSR행위는 나의 개인적 내면의 모습과 일치한다고 생각한다.' '나는 우리 조직의 CSR행위에 대해 인간적인 느낌이 들었다.' 이다. 각 항목들은 5점 척도로 측정 하였고, CSR진정성의 신뢰도 계수 Cronbach's alpha는 .915였다.

3.2.5 통제변수

본 연구에서는 CSR인식, 컴패션, 창의성, 그리고 CSR진정성에 영향을 미칠 수 있는 인구통계학적 변수(성별, 연령, 학력, 직책, 직무분야)들을 통제하였다. 이에 더해 개인의 성향적인 특성이 본 연구의 주요 변수들에 미칠 수 있는 혼합효과 또한 통제하였다.

3.2.6 공통방법오류(CMB)에 대한 검증

본 연구에서는 공통방법오류의 문제를 확인하기 위해 Harmon의 단일요인검사(single-factor test)를 실시한 결과 고유치(eigenvalue)가 1 이상을 나타내는 총 4개의 요인이 도출되었고, 가장 높은 첫 번째 요인이 총 분산의 12.113%만을 설명하였다. 따라서 본 연구에서는 공통방법오류의 문제가 심각하게 발생하지 않는 것으로 판단하였다.

3.3 연구 모형

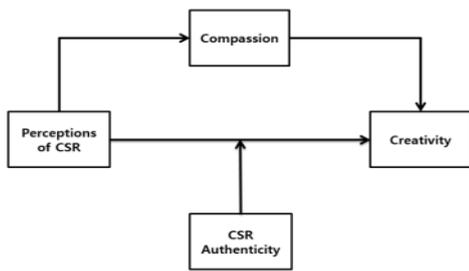


Fig. 1. Research Model

3.4 인구 통계학적 변수

본 연구에서는 인구통계학적 변수로 표본 460명에 대한 빈도분석을 수행하였고, 빈도분석 결과는 아래 Table 1과 같다.

Table 1. Frequency Analysis (N=460)

		Frequency	%
Gender	Male	304	66.1
	Female	156	33.9
Age	30s	87	18.9
	40s	213	46.3
	50s	137	29.8
	60s	23	5.0
Schooling	High School graduate	27	5.9
	College graduate	71	15.4
	University graduate	305	66.3
	Graduate school	9	2.0
	Master's degree or above	48	10.4
Field	Manufacturing	92	20
	Financial industry	7	1.5
	Service	17	3.7
	Electronics industry	317	68.9
Position	Food industry	27	5.8
	Employee	90	19.6
	Surrogate	214	46.5
	Head of a section	132	28.7
	Director	21	4.6
	Vice president	3	0.7

4. 연구 결과

4.1 잠재모형에 대한 확인적 요인분석(CFA) 및 적합도 검증

본 연구에서는 CFA분석에 앞서 요인분석을 수행한 결과 CSR항목들은 1번~20번 문항들이 첫 번째 그룹으로 묶였고, 컴페션 항목들은 1번~3번 문항들이 두 번째 그룹으로 묶였으며, 진정성 항목들은 1번~5번 문항들이 세 번째 그룹으로 묶였다. 그리고 창의성 항목들은 예측한대로 1번~7번 항목들이 요인분석을 통해서 묶이게 되었고, 본 연구는 이를 바탕으로 CFA분석을 실시하였다.

본 연구에서는 평균분산추출법(AVE: Average Variance Extracted)을 이용하여 판별타당성을 검증하였고, 신뢰도 계수 크론바하 알파값을 산출하여 신뢰도 검증을 하였다. 모든 잠재변인들의 크론바하 알파값이 전통적으로 추천되는 0.7을 넘었고, 평균분산 추출값 역시 0.6을 넘어 전통적 기준에 부합하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용한 잠재변인들의 측정 문항들은 확인적 요인분석결과 전통적 기준을 만족시켰고 [51], 아래 Table 2에서 보여주고 있는 확인적 요인분석의 수치들은 모두 만족할 만한 수치라고 판단된다.

Table 2. Confirmatory factor analysis result

	CFI	TLI	IFI	NFI	RMSEA	RMR
CFA	.931	.925	.931	.886	.053	.036
Variables						
	Perception of CSR	Compassion	Creativity	CSR Authenticity		
AVE	.641	.660	.630	.683		

4.2 상관관계 분석 및 타당도 검증

본 연구에서는 Amos24.0 프로그램을 통해 구조방정식(SEM)을 이용한 가설검증을 수행하기 전에 다중 공선성을 검증하였다. 변수들 간의 상관관계를 검토하기 위해 피어슨 상관관계 분석을 실시하였다. 또한 본 연구에서는 다중 공선성을 검증하기 위하여 회귀분석을 이용하였고, 그 결과 VIF가 나타내는 수치가 1.151~1.279로 다중공선성 문제가 본 연구에서는 심각한 것으로 밝혀지지 않았다. 상관관계분석 결과는 아래 Table 3과 같다.

Table 3. Correlation analysis result

	1	2	3	4
1.Perception of CSR	.800			
2.Compassion	.591**	.812		
3.Creativity	.543**	.505**	.793	
4.CSR Authenticity	.817**	.509**	.472**	.826
Mean	3.235	3.293	3.347	3.044
SD	.685	.836	.673	.835

*p<.05, **p<.01, ***p<.001 The number in the diagonal is the square root of the AVE

4.3 가설 검증 및 연구모형의 경로 분석

4.3.1 연구모형의 경로계수 분석

경로계수 분석을 위해 확인적 요인분석 결과 요인 적재량이 너무 낮거나 항목들 간의 높은 상관관계를 보이는 항목을 묶은 후 최종적으로 CSR인식 20문항, 컴페션 3문항, 창의성 7문항, CSR진정성 5문항을 선택 후 Amos 24.0을 이용하여 구조방정식 분석으로 가설검증을 실시하였다. 측정모형에 대한 확인적 요인 분석 결과 역시 전통적인 기준을 만족시켰고, CFA결과는 아래 Table 4와 같다.

Table 4. Confirmatory factor analysis result

	CFI	TLI	IFI	NFI	RMSEA	RMR
CFA	.919	.906	.919	.879	.061	.049
	Variables					
	Perception of CSR	Compassion	Creativity	CSR Authenticity		
AVE	.632	.625	.610	.676		

<가설1>에 대한 검증 결과 대기업 내에서 구성원들이 인식하는 CSR이 컴페션에 미치는 영향은 $b=.670$, $SE=.060$, $CR=11.181$ 로 유의한 것으로 검증되었다($p < .001$). 또한 <가설2>에 대한 검증결과 컴페션이 창의성에 미치는 영향 역시 $b=.900$, $SE=.100$, $CR=9.018$ ($p<.001$)로 유의한 것으로 실증되었고, <가설3> 역시 CSR인식이 창의성에 미치는 영향이 $b=.658$, $SE=.056$, $CR=11.765$ ($p<.001$)로 나타나 지지되었다. 본 연구의 가설 검증결과는 아래 Table 5 와 같다.

Table 5. Path analysis of research model

H	Path	b	SE	CR	P	Test
H1	Perception of CSR → Compassion	.670	.060	11.181	<.001	Accept
H2	Compassion → Creativity	.900	.100	9.018	<.001	Accept
H3	Perception of CSR → Creativity	.658	.056	11.765	<.001	Accept

***p<.001

4.3.2 CSR인식과 창의성의 관계에서 컴페션의 매개효과

본 연구에서는 이전의 Sobel Test 또는 매개효과 검증방법을 보완하는 차원에서 Process방식의 부스트래핑 방식을 이용하여 매개효과 검증을 실시하였다[52, 53]. Table6에서 제시하듯 Bootstrapping을 활용하여 검증한 컴페션과 창의성 간의 간접효과는 $LLCI_{95}=.105$, $ULCI_{95}=.227$ 로 0(제로)가 95% CI [.105, .227]에 포함되지 않기 때문에 유의한 것으로 나타타 <가설4>를 지지하는 결과를 얻었다.

Table 6. Mediating effect of compassion in the relationship between perception of CSR and creativity

Direct effect of X(Perception of CSR) on Y(Creativity)				
	Effect	SE	t	p
	.350	.046	7.507	.000
Indirect effect of X(compassion) on Y(CSE)				
	Effect	Boot SE	BootLLCI	BootULCI
Compassion	.165	.030	.105	.227

4.3.3 CSR인식과 창의성의 관계에서 CSR진정성의 조절효과

본 연구에서는 Preacher & Hayes[52, 53]의 PROCESS를 이용하여 CSR진정성의 조절효과를 분석하였다. 이 방법은 기존의 Baron & Kenny(1986)[54]방식에 의한 조절효과의 결과와 동시에 Bootstrapping 방식에 의한 조절효과의 결과를 동시에 보여준다. Table 7에서 보듯이 Bootstrapping을 이용한 CSR인식과 창의성 간의 간접효과는 $LLCI_{95}=.471$, $ULCI_{95}=.773$ 로 CIs가 0(제로)를 포함되지 않기 때문에 조절효과가 유의한 것으로 나타났으며, 따라서 <가설5>는 지지되었다.

Table 7. Moderating effect of CSR authenticity on perception of CSR and creativity

CSR Authenticity	b	se	t	p	LLCI(b)	ULCI(b)
2.208	.394	.066	5.959	.000	.264	.525
3.044	.508	.065	7.724	.000	.379	.637
3.880	.622	.076	8.094	.000	.471	.773

5. 결론 및 시사점

5.1 결론

본 연구는 대기업 종업원들이 자신이 속한 기업의 CSR을 긍정적으로 인식할 경우 고통에 반응하는 컴페션의 감정이 발생하여 결국 구성원들의 개인적인 창의성 향상에 유의미한 영향을 미친다는 실증적 연구이다. 본 논문의 연구결과 예측했던 모든 가설이 지지가 되었고, 컴페션의 매개효과와 CSR진정성의 조절효과 역시 지지가 되었다.

5.2 시사점

본 연구는 첫째, 본 연구는 그동안 긍정조직학과(POS)에서 연구해 온 컴페션과 긍정적 변수들 간의 실증적 연구, 또는 CSR과 컴페션의 영향 관계를 실증한 연구와는 차별적으로 CSR인식과 창의성의 관계에서 컴페션과 CSR진정성의 인과관계를 실증했다는 이론적 시사점을 지닌다. 둘째, 본 연구는 대기업 구성원들을 대상으로 이들이 조직 내에서 인식하는 CSR활동과 창의성의 관계에서 컴페션의 매개효과를 실증했다는 이론적 시사점이 있다. 셋째, CSR활동과 컴페션, 그리고 창의성의 인과관계를 실증한 기존 연구와는 차별적으로 본 연구는 CSR 인식과 창의성의 관계에서 CSR진정성의 조절효과를 실증했다는 이론적 의의가 있다.

본 연구의 실천적 시사점은 첫째, 기업의 사회적 책임 활동이 단순히 기업의 명성과 이미지 향상에 기여하는 측면을 넘어서 조직 구성원들 간의 돌봄의 행위를 유발시키는 컴페션의 감정에 긍정적인 영향을 미치게 된다는 것이다. 따라서 대기업 구성원들이 인식하는 CSR은 조직 내에서 공감적인 문화 형성에 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 대기업 구성원들이 컴페션을 경험하게 될 때 소속 기업의 긍정적 조직문화 형성에 기여하게 될 것이라는 실천적 함의를 제공해 준다[55-57]. 둘째, 본 연구는 대기업에 종사하는 구성원들이 자신이 일하고

있는 기업의 사회적 책임 활동이 가식적인 활동이 아니라 진정성을 지닌 CSR활동이라는 것을 인식할수록 자신의 업무에 대한 창의성이 향상되어 보다 자신의 업무를 창의적으로 설계하고 처리할 수 있게 하는 실천적 시사점을 제공해주고 있다.

5.3 한계점 및 향후 연구

앞서 제시하였듯 본 연구의 결과는 많은 함의점들을 제시하지만, 동시에 한계점을 가진다. 첫째, 본 연구에서 제시한 모형의 실증을 위해 수집한 표본이 서울·경기지역의 대기업 구성원들로 제한되었다는 데에서 일반화의 한계점을 지니게 된다. 향후 연구에서는 국내 수도권 지역을 대상으로 한 표본 수집뿐만 아니라 전국의 대기를 대상으로 한 표본의 수집이 이루어져야 할 것이고, 특별히 국내 기업과 국외 기업의 조직구성원들이 CSR 인식하였을 경우 컴페션에 미치는 정도의 유의미한 차이를 검증하는 연구도 이루어져야 할 것이다.

둘째, 본 연구는 1990년대 이후부터 줄곧 질적 연구와 양적연구를 중심으로 긍정조직학파인 Dutton과 그의 동료들이 수행한 연구에 기반하여 컴페션 척도 3문항을 사용하였다[1]. 그러나 척도의 타당성 측면에서 향후 연구에서는 근거이론에 기반한 질적 연구를 통해 대기업 구성원들을 인터뷰 한 후, 그 결과를 다양한 코딩 방식을 통해 컴페션의 핵심변수를 도출해 낼 필요가 있을 것이다. 그러므로 향후연구는 이러한 핵심변수들의 인과관계를 기반으로 한 실증적 연구를 위한 연구모형 개발이 수행되어야 할 것이고, 컴페션 척도에 대한 타당성 확보가 필요할 것이다[58].

셋째, 본 연구는 CSR인식과 컴페션, 창의성, 그리고 CSR진정성의 인과관계를 실증하였다. 그러나 향후 연구에서는 컴페션과 CSR의 인과관계, 컴페션과 무례함의 관계, 그리고 CSR인식과 컴페션이 다른 성과변수에 미치는 영향관계를 실증하는 후속연구가 이루어져야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 횡단적 연구 설계(cross-sectional research design)로 인한 한계점을 가진다. 즉, 본 연구에서 연구대상들이 연구의 주요 변수들에 대한 설문 응답을 동일한 시점에 제공하였기 때문에 연구 변수들 간의 인과관계 해석에 주의를 기할 필요가 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 횡단적 분석이 갖는 한계점을 보완하기 위하여 종단적(longitudinal)연구에 의한 표본 수집이 이루어져야 할 것이다.

REFERENCES

- [1] J. M. Lilius, M. C. Worline, S. Maitlis, J. Kanov, J. E. Dutton & P. Frost. (2008). The Contours and Consequences of Compassion at Work, *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 193-218. DOI: 10.1002/job.508
- [2] S. H. Ko, & T. W. Moon. (2012). The Effect of Compassion within Organizations on Intention to Leave: Focusing on the Double Mediation Effect of Positive Identity and Organizational Commitment, *Korean Journal of Management*, 20(3), 29-76.
- [3] S. H. Ko, & T. W. Moon. (2013). The Effect of CSR Perception within Organizations on Organizational Commitment: Focusing on the Mediation Effect of Compassion, *Management and Information Systems Review*, 32(3), 189-220. DOI: 10.29214/damis.2013.32.3.010
- [4] S. Y. Ku, S. H. Ko, & T. W. Moon. (2018). The Effect of Compassion within Orchestra Organization on Job Performance - Focusing on the Mediation Effect of Psychological Well-Being and Self Efficacy, *Management and Information Systems Review*, 37(2), 43-62. DOI: 10.29214/damis.2018.37.2.003
- [5] S. H. Ko. (2018). The Effects of Compassion Experienced by Social Workers on Collective Self-Esteem: Mediating Effect of Positive Work-Related Identity and Moderating Effect of Organizational Identification, *Journal of Digital Convergence*, 16(10), 179-185. DOI: 10.14400/JDC.2018.16.10.179
- [6] S. H. Ko. (2018). The Effect of Compassion and Positive Leadership Experienced by Organizational Members on Collective Self Esteem and Job Performance: Mediating Effect of Positive Organizational Identity, *Journal of CEO and Management Studies*, 21(4), 39-59.
- [7] B. L. Fredrickson M. M. Tugade C. E. Waugh & G. R. Larkin. (2003). What Good are Positive Emotions in Crisis? A Prospective Study of Resilience and Emotions following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365-376. DOI: 10.1037/0022-3514.84.2.365
- [8] J. E Dutton P. J. Frost M. C. Worline J. M. Lilius & J. M. Kanov. (2002). Leading in Times of Trauma. *Harvard Business Review*, 80(1), 54-61.
- [9] K. S. Cameron, D. Bright & A. Caza. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance, *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790. DOI: 10.1177/0002764203260209
- [10] Dutton, J. & Heaphy, E. (2003). *The Power of High Quality Connections*. In K. Cameron, J. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations for a New Discipline* (pp. 263-278). San Francisco: Berrett- Koehler.
- [11] B. M. Staw & S. G. Barsade (1993). Affect and Managerial Performance: A Test of the Sadder-but-Wiser vs. Happier-and-Smarter Hypotheses, *Administrative Science Quarterly*, 38, 304-331. DOI: 10.2307/2393415
- [12] B. L. Fredrickson. (1998). What Good are Positive Emotions?, *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319. DOI: 10.1037//1089-2680.2.3.300
- [13] A. Rego N. Ribeiro & M. P. Cunha. (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235. DOI: 10.1007/s10551-009-0197-7
- [14] C. Peterson & M. E. Seligman. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- [15] K. I. Miller. (2007). Compassionate Communication in the Workplace: Exploring Processes of Noticing, Connecting, and Responding, *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 223-245. DOI: 10.1080/00909880701434208
- [16] H. M. Weiss & R. Cropanzano. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work, *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74..
- [17] J. B. Miller & I. P. Stiver. (1997). *The Healing Connection: How Women form Relationships in Therapy and in Life*. Boston: Beacon Press.
- [18] S. Folkman & J. T. Moskowitz. (2000). Positive Affect and the Other Side of Coping, *American Psychologist*, 55(6), 647-654. DOI: 10.1037//0003-066x.55.6.647
- [19] B. L. Fredrickson M. M. Tugade C. E. Waugh & G. R. Larkin. (2003). What Good are Positive Emotions in Crisis? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 365-376. DOI: 10.1037/0022-3514.84.2.365
- [20] R. E. Boyatzis M. L. Smith & A. J. Beveridge. (2012). Coaching with Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 153-178. DOI: 10.1177/0021886312462236
- [21] F. G. Ashby & A. M. Isen. (1999). A Neuropsychological Theory of Positive Affect and Its Influence on Cognition, *Psychological Review*, 106(3), 529-550. DOI: 10.1037//0033-295x.106.3.529
- [22] C. A. Estrada A. M. Isen & M. J. Young. (1994). Positive Affect Improves Creative Problem Solving

- and Influences Reported Source of Practice Satisfaction in Physicians, *Motivation and Emotion*, 18(4), 285-299.
DOI: 10.1007/bf02856470
- [23] W. Janig & H. J. Habler. (1999). *Organization of the Autonomic Nervous System: Structure and Function*. In O. Appenzeller. (Ed.), *The Autonomic Nervous System (Part I): Normal Functions, Handbook of Clinical Neurology* (Vol. 74, pp. 1-52). New York: Elsevier.
- [24] C. K. De Dreu B. A. Nijstad & D. van Knippenberg. (2008). Motivated Information Processing in Group Judgment and Decision Making, *Personality and Social Psychology Review*, 12(1), 22-49.
DOI: 10.1177/1088868307304092
- [25] L. R. Weingart, R. J. Bennett & J. M. Brett. (1993). The Impact of Consideration of Issues and Motivational Orientation on Group Negotiation Process and Outcome, *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 504-517.
DOI: 10.1037//0021-9010.78.3.504
- [26] R. W. Quinn & J. E. Dutton. (2005). Coordination as Energy-in-Conversation, *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57.
DOI: 10.5465/amr.2005.15281422
- [27] A. M. Isen M. M. Johnson E. Mertz & G. F. Robinson. (1985). The Influence of Positive Affect on the Unusualness of Word Associations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(6), 1413-1426.
DOI: 10.1037//0022-3514.48.6.1413
- [28] A. M. Isen & K. A. Daubman. (1984). The Influence of Affect on Categorization, *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1206-1217.
DOI: 10.1037/0022-3514.47.6.1206
- [29] A. M. Isen K. A. Daubman & G. P. Nowicki. (1987). Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving, *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131.
DOI: 10.1037/0022-3514.52.6.1122
- [30] A. M. Isen A. S. Rosenzweig & M. J. Young. (1991). The Influence of Positive Affect on Clinical Problem Solving, *Medical Decision Making*, 11(3), 221-227.
10.1177/0272989x9101100313
- [31] T. L. Baker T. G. Hunt & M. C. Andrews. (2006). Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values, *Journal of Business Research*, 59(7), 849-857.
DOI: 10.1016/j.jbusres.2006.02.004
- [32] N. C. Jr. Herndon J. P. Fraedrich & Q. J. Yeh. (2001). An Investigation of Moral Values and the Ethical Content of the Corporate Culture: Taiwanese versus US Sales People, *Journal of Business Ethics*, 30(1), 73-85.
DOI: 10.1023/A:100649390
- [33] S. Valentine L. Godkin & M. Lucero. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit, *Journal of Business Ethics*, 41(4), 349-360.
DOI: 10.1023/A:102120301
- [34] A. Pandey & R. K. Gupta. (2008). A Perspective of Collective Consciousness of Business Organizations, *Journal of Business Ethics*, 80(4), 889-898.
DOI: 10.1007/s10551-007-9475-4
- [35] A. Glavas & S. K. Piderit. (2009). How Does Doing Good Matter? Effects of Corporate Citizenship on Employees, *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70.
DOI: 10.9774/gleaf.4700.2009.wi.00007
- [36] S. Brammer H. He & K. Mellahi.(2015). Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort: The Moderating Impact of Corporate Ability, *Group and Organization Management*, 40(3), 323-352.
DOI: 10.1177/1059601114562246
- [37] R. Cropanzano Z. S. Byrne D. R. Bobocel & D. E. Rupp. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1791
- [38] D. E. Rupp J. Ganapathi R. V. Aguilera & C. A. Williams. (2006). Employee Reactions to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework, *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
DOI: 10.1002/job.380
- [39] O. Farooq M. Payaud D. Merunka & P. Valette-Florence. (2014). The Impact of Corporate Social Responsibility on Organizational Commitment: Exploring Multiple Mediation Mechanisms, *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
DOI: 10.1007/s10551-013-1928-3
- [40] D. B. Turban & D. W. Greening. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
DOI: 10.5465/257057
- [41] N. Ellemers D. De Gilder & S. A. Haslam. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459-478.
DOI: 10.2307/20159054
- [42] C. M. Riordan R. D. Gatewood & J. B. Bill. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance, *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412. .
DOI: 10.1023/A:1017989205184
- [43] T. W. Moon W. M. Hur S. H. Ko J. W. Kim & S. W. Yoon. (2014). Bridging Corporate Social Responsibility

- and Compassion at Work: Relations to Organizational Justice and Affective Organizational Commitment, *Career Development International*, 19(1), 49-72.
DOI: 10.1108/cdi-05-2013-0060
- [44] V. Skudiene & V. Auruskeviciene. (2012). The Contribution of Corporate Social Responsibility to Internal Employee Motivation, *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67.
DOI: 10.1108/17465261211197421
- [45] J. Bae & G. T. Cameron. (2006). Conditioning Effect of Prior Reputation on Perception of Corporate Giving, *Public Relations Review*, 32(2), 144-150.
DOI: 10.1016/j.pubrev.2006.02.007
- [46] A. B. Carroll. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance, *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
DOI: 10.5465/amr.1979.4498296
- [47] I. Maignan & O. C. Ferrell. (2001). Corporate Citizenship as a Marketing Instrument-Concepts, Evidence and Research Directions, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.
DOI: 10.1108/03090560110382110
- [48] J. E. Ettlle & R. D. O'Keefe. (1982). Innovative Attitudes, Values, and Intentions in Organizations, *Journal of Management Studies*, 19(2), 163-182.
DOI: 10.1111/j.1467-6486.1982.tb00066.x
- [49] M. S. Basadur M. Wakabayashi & G. B. Graen. (1990). Individual Problem Solving Styles and Attitudes toward Divergent Thinking Before and After Training, *Creativity Research Journal*, 3(1), 22-32.
DOI: 10.1080/10400419009534331
- [50] L. L. Price E. J. Arnoold & S. L. Deibler. (1995). Consumers' Emotional Responses to Service Encounters: The Influence of the Service Provider, *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 34-63.
DOI: 10.1108/09564239510091330
- [51] J. H. Kim S. H. Hong & B. D. Chu. (2007). Applications of Structural Equation Modeling in Management Studies: A Critical Review, *Korean Management Review*, 36(4), 897-923.
- [52] K. J. Preacher & A. F. Hayes. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models, *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36(4), 717-731.
DOI: 10.3758/bf03206553
- [53] K. J. Preacher & A. F. Hayes. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models, *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
DOI: 10.3758/brm.40.3.879
- [54] R. M. Baron & D. A. Kenny. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
DOI:10.1037//0022-3514.51.6.1173
- [55] J. E. Dutton. (2003). *Energize Your Workplace: How to Build and Sustain High-Quality Connections at Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [56] P. J. Frost. (2003). *Toxic Emotions at Work: How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. Boston: Harvard Business School Press.
- [57] S. H. Ko. (2018). The Effects of Compassion experienced by Social Workers on Collective Self-Esteem: Mediating Effect of Positive Work-Related Identity and Moderating Effect of Organizational Identification, *Journal of Digital Convergence*, 16(10), 179-185.
DOI: 10.14400/JDC.2018.16.10.179
- [58] S. H. Ko. (2019). The Effect of Compassion on Job Performance: Focusing on the Creating Research Model through Qualitative Research, *Journal of Convergence for Information Technology*, 9(6), 65-74.
DOI: 10.22156/CS4SMB.2019.9.6.065

고 성 훈(Sung-Hoon Ko)

[정회원]



- 2014년 2월 : 홍익대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2019년 9월 ~ 현재 : 경기대학교 교육대학원 산업교육전공 조교수
- 관심분야: Compassion, Virtue
- E-Mail : baumhoffnung@kyonggi.ac.kr

최 용 준(Yongjun Choi)

[정회원]



- 2014년 7월 : 미네소타 대학교 경영학과(경영학박사)
- 2018년 3월 ~ 현재 : 홍익대학교 경영대학 경영학부 조교수
- 관심분야 : Socialization, Emotions, Career Success
- E-Mail : yongjun.choi@hongik.ac.kr