

CSR활동 추진동기가 조직몰입에 미치는 영향*

김 성 식**

이 영 먼***

본 연구는 사회심리학적 관점에서 CSR활동 추진동기에 대한 구성원의 인식이 조직몰입에 미치는 영향을 검증하고자 하였다. 어떤 원인에 대해 구성원이 긍정적으로 인식할 경우 구성원의 태도에도 긍정적 영향을 준다는 귀인이론을 참고하였으며, CSR활동 추진동기에 관한 기존연구를 통합하여 가치지향 동기, 이해관계자 지향 동기, 전략적 동기, 자기분위적 동기의 네 요인 관점으로 연구하였다. 그리고 조직몰입은 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입의 세 요인 관점으로 살펴보았다.

실증분석 결과 가치지향 동기와 이해관계자 지향 동기는 정서적 몰입에 긍정적 영향을 미쳤으나, 자기분위적 동기는 정서적 몰입에 부정적 영향을 미쳤다. 그리고 가치지향 동기일 경우에만 규범적 몰입에 긍정적 영향을 미쳤다. 전략적 동기와 자기분위적 동기는 지속적 몰입에 긍정적 영향을 미쳤다. 전략적 동기인 경우 정서적 몰입과 규범적 몰입에 유의하지 않았지만, 정(+)의 방향으로 영향을 미쳤다.

본 연구를 통한 학술적 시사점은 CSR활동 추진동기를 네가지 요인 관점으로 연구하였으며, 구성원의 조직몰입을 높이기 위해서는 CSR활동이 가치지향 동기, 이해관계자 지향 동기로 추진되고, 특히, 전략적 동기로 추진될 경우 더욱 효과적임을 예측할 수 있었다.

본 연구는 실무적 측면에서 다음 다섯 가지의 시사점을 갖는다. 첫째, 기업에서 CSR활동 추진동기를 검토할 때 통합적 관점의 네 요인 연구를 권고한다. 둘째, CSR활동 추진동기가 구성원의 조직몰입에 유효한 영향을 준다. 셋째, 이해관계자 지향 동기가 조직몰입에 긍정적 영향을 미치기 위해서는 이해관계자의 니즈를 충족시키고, 회사의 자발적인 CSR활동이 강화되어야 한다. 넷째, 전략적 동기의 경우 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입 모두에서 긍정적으로 나타났다. 이처럼 기업의 CSR활동을 전략적 동기로 인식하게 되면 구성원의 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 그러므로 CSR활동이 기업의 전략체계도에 반영되어 기업의 비전과 CSR전략과의 연계성을 강화하고, 기업의 제품과 서비스와 연관된 CSR활동을 추진함으로써, 기업의 경제적 이익과 더불어 구성원의 조직몰입을 동시에 향상시킬 수 있다. 마지막으로, 자기분위적 동기로 CSR활동을 추진하더라도, 지속적 몰입 측면에서는 긍정적 효과가 있음을 알 수 있었다.

주제어: CSR활동, 추진동기, 조직몰입

1. 서론

정보통신기술(ICT, Information & Communication Technology)의 급속한 발달에 따라 YouTube,

Twitter, Facebook, SNS(Social Network Service) 등 실시간 네트워크가 확대되면서 기업의 평판과 이미지 관리의 중요성은 더욱 강조되고 있다. 또한, 공공기관의 사회적 가치가 강화되고 있으며, 자발적인 비영리 시민단체(NGO, Non-Governmental

논문접수일: 2020. 09. 20. 1차 수정본 접수일: 2020. 10. 07. 게재확정일: 2020. 10. 07.

* 본 연구는 동국대학교_서울의 2020년 연구지원금 지원을 받았습니다.

** 동국대학교 경영학박사(gaanwow@naver.com), 제1저자

*** 동국대학교_서울 경영대학 교수(youngman@dongguk.edu), 교신저자

Organization)를 포함한 기업의 외부이해관계자들(external stakeholders)은 양극화, 저출산, 고령화 등 각종 사회문제 해결에 기업들이 적극 나서달라고 지속적으로 요구하고 있다. 이러한 경영환경에서 언제 닥쳐올지 모르는 난관과 위기를 해소하기 위한 도덕적 자본(moral capital)으로써 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)의 중요성이 더욱 부각되고 있다.

하지만 기업은 '보여 주기식', '생색 내기식'의 CSR 활동 행태를 보이며 장기적 투자관점이 아닌 단기적 비용관점으로 접근하면서, 외부이해관계자들은 CSR 활동의 진정성과 지속성에 의문을 갖게 되었다. 기업이 이러한 전개방식을 바꾸기 위해서는 결국 CSR활동이 경영자에게 기업 경영성과 개선에 도움이 된다는 인식으로 자리 잡혀야 가능하다. 최근 CSR활동에 대한 수익·투자·성과 관점의 연구를 통해 CSR활동과 기업성과의 선 순환적 관점을 실증하는 연구가 많아진 것도 이러한 분위기에 맥을 같이 하고 있다.

CSR활동에 대한 기존연구는 조직수준을 분석단위로 하는 거시적 연구가 많았으며, 특히 CSV(Creating Shared Value, 공유가치)전략·공익마케팅·재무성과 관점의 연구가 많았다. 개인수준을 분석단위로 하는 미시적 연구는 주로 외부이해관계자인 소비자(고객), 구직자, 투자자의 연구에 초점을 두었으며, 내부이해관계자인 조직구성원 관점의 연구는 미흡했다. 또한 '어떤'(What) CSR활동이 조직성과에 영향을 미치는지에 대한 연구가 많았다.

일부 기존연구에서 '왜'(Why)로 대변되는 CSR활동 추진동기에 대한 연구도 있었다. Bauman & Skitka(2012)는 조직의 CSR활동과 조직구성원의 관심, 그리고 조직구성원의 태도와 행동에 대한 성과를 연구하였다. De Roeck & Maon(2016)은 조직의 경제적·사회적 성과에 영향을 끼치는 CSR활동에 대해 조직구성원이 언제, 왜, 어떻게 반응하는지를 설명하고, 예측하는 프레임워크(framework)

를 제시하였다. Gond, El Akreimi, Swaen & Babu(2017)는 심리학적, 미시적 관점으로 조직구성원의 적극적인 CSR활동의 동인(動因), CSR활동의 평가과정, CSR활동의 반응에 관한 연구를 하였다. 이와 같이 해외 연구에서는 개인 수준의 분석단위로 조직구성원의 CSR활동에 대한 동기인식 연구가 점차 증가하고 있지만, 국내에서는 매우 부족한 편이다.

'협업'과 '집단지성'이 강조되고 있는 최근의 경영환경에서 '정년연장', '고용안정성 강화', '비정규직의 정규직화' 등 정부의 노동정책과 맞물려 조직구성원의 조직몰입 관점의 연구가 다시 중요해지고 있다. 기존연구에서도 CSR활동 유형(What)이 조직구성원의 조직몰입에 영향을 준다는 논문은 다수 발표된 바 있다. 하지만, 한 걸음 더 나아가서 CSR활동 추진동기(Why)에 대한 조직구성원 인식이 조직몰입에 영향을 미친다는 연구는 미흡했다. 그러므로 조직유효성 측면에서 조직몰입이 CSR활동 추진동기와 어떤 상관성과 영향정도가 있는지를 검증하는 것도 의미가 있다고 보았다.

이러한 선행연구를 토대로 본 연구는 첫째, 귀인이론을 참고하여 기존 연구결과를 통합적 관점으로 해석한 후 CSR활동 추진동기 유형을 설정하였다. 그리고 CSR활동 추진동기를 구성원이 어떻게 인식하는지에 따라 구성원의 조직몰입에 어떤 영향을 주는지를 검증하였다. 둘째, 소비자(고객) 또는 구성원 관점의 기존 연구결과와 비교를 통해, 본 연구 결과와의 유사점과 차이점을 파악하였다. 셋째, 본 연구결과를 토대로 기업의 CSR 담당자가 조직구성원의 CSR 성과를 극대화하기 위한 CSR활동 프로그램을 개발하고자 할 때 그 방향성을 제공하고자 한다. 마지막으로, CSR예산 확대를 위한 경영자의 적극적 지지를 확보하는데 도움을 주고자 한다. Ng, Yam & Aguinis(2019)의 연구에서도 지각된 CSR활동이 구성원의 정서-태도-행동에 강한 지지를 하는 것으로 나타났으며, 경영자의 CSR에 대한 조직구성

원의 정서적, 태도적, 행동적 반응을 이해하여 CSR 활동 추진의 더 강력한 지지자가 될 수 있다고 했다.

경영자는 CSR활동을 전략적인 투자나 중장기적 관점으로 인식하기보다는 비용 또는 단기적 관점으로 보는 경향이 높는데, 이는 CSR활동으로 인한 성과확보의 불확실성에서 기인한다. 그러므로 본 연구 결과를 통해 CSR활동 추진동기와 조직유효성의 영향 정도를 검증함으로써 CSR 담당자의 경영자 설득논리를 확보하고, CSR예산 확대를 통한 지속적인 CSR활동 활성화에 도움을 주고자 한다. 그리고 경영자가 CSR예산을 단순한 비용이라는 인식에서 회사의 지속가능한 발전을 이루는 전략적 투자라는 관점으로 인식을 전환하는 데도 기여하고자 한다.

II. 이론적 고찰과 가설

2.1 CSR활동 추진동기

조직구성원은 회사가 '어떤'(What) CSR활동을 하는지에 대해서 보다 회사가 '왜'(Why) 그런 CSR활동을 하는지에 더 관심을 가진다(Gilbert & Malone, 1995). 여기에 초점을 둔 연구가 있었다. 먼저 Gond et al.(2017)은 CSR활동에 대한 평가의 인지적 과정은 CSR활동 추진동기(Motives)에 대한 개인적 귀인(Attribution)과 관련이 있다고 봤다. Hillebrandt(2013)와 Vlachos, Panagopoulos & Rapp(2013)는 CSR활동에 대한 내부이해관계자(구성원)와 외부이해관계자(소비자)간의 귀인 차이에 초점을 두고 조직구성원의 반응을 연구하였다. Vlachos, Theotokis & Panagopoulos(2010)는 조직구성원들이 어떻게 CSR활동을 평가하고, 반응하는지를 설명하기 위하여 귀인관점을 인과적으로 추론하였다.

CSR활동 추진동기에 대한 연구자의 관점도 다양하다. CSR활동 추진동기를 2 요인의 이분법적 관점으로 정리한 연구자가 있었으며, 3 요인의 이해관계자 초점으로 정리한 연구자가 있었다. 또한, 4 요인 관점으로 정리한 연구자도 있었다. 각 유형별 연구자와 추진동기 내용을 우선 살펴보았다.

먼저 CSR활동 추진동기를 이분법적 관점의 2 요인으로 구분하는 경우를 살펴보았는데 연구자별로 동기유형의 차이를 보였다. 2 요인을 '경제적 동기'와 '사회적 동기'의 관점으로 구분한 연구를 살펴보면, Graafland & Van de Ven(2006)은 CSR활동에 대한 추진동기를 '전략적 동기'와 '도덕적 동기'로 봤다. Alhouti, Johnson & Holloway(2016)는 CSR활동을 '자기중심 동기'(self-serving motives)와 '공공중심 동기'(public-serving motives)로 연구하였다. Becker-Olsen, Cudmore & Hill(2006)도 '수익적(self-serving; firm-serving) 동기'와 '사회적(public-serving; social-serving) 동기'로 봤으며, Choi, Chang, Li & Jang(2016)는 '이기적 동기'와 '이타적 동기'로 구분하였다.

2 요인 연구와 유사하지만 동기 유형을 조금 달리 구분한 연구도 있다. Donia, Sirsly & Ronen(2017)은 CSR활동에 대한 추진동기를 '실질적(substantive) 동기'와 '상징적(symbolic) 동기'로 봤다. Vlachos, Epitropaki, Panagopoulos & Rapp(2013)는 '내재적(intrinsic) 동기'와 '외재적(extrinsic) 동기'로 구분하여 연구를 진행하였으며, Du, Bhattacharya & Sen(2007)도 CSR활동 추진동기를 '내재적 동기'와 '외재적 동기'로 분류하였다. 결과적으로 2 요인 관점은 주로 이분법적이며, 양극단적 관점으로 CSR활동 추진동기를 구분하여 연구하였다.

2 요인 관점에서 살펴본 연구들은 주로 귀인이론(attribution theory)과 연관되어 있다. 귀인이론에 따르면, 어떤 원인에 대해 구성원이 긍정적으로

인식할 경우 구성원의 태도에도 긍정적인 영향을 준다고 한다. Sen, Bhattacharya & Korschun(2006)은 귀인이론의 일반모델에 따라 CSR활동을 인식한 구성원은 CSR활동 동기를 찾고자 노력할 것이며, 그 동기를 어떻게 인식하느냐에 따라 CSR활동에 대한 인식의 효과는 달라질 수 있다고 봤다.

다음으로 CSR활동의 추진 동기를 3 요인으로 구분한 연구들을 살펴보았다. Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi(2007)는 '도구적 지향 동기', '관계적 지향 동기', '도덕적 지향 동기'로 구분했다. Swanson(1995)은 '경제적 이익 관점의 성과 지향적 CSR', '부정적 의무(negative duty)관점의 이해관계자 지향 CSR', '긍정적 의무(positive duty) 관점의 가치 지향 CSR'로 분류했다. Maignan & Ralston(2002)은 '성과 지향 동기', '가치 지향 동기', '이해관계자 지향 동기'로 봤다. 3 요인 관점에서는 2 요인에서는 없었던 이해관계자 관점의 동기가 추가되었으며, '부정적 의무', '이해관계자 지향 동기', '관계적 지향 동기'가 사용되었다. 다만, 3 요인으로 구분한 연구는 앞에서 살펴본 2 요인이나 다음에 살펴볼 4 요인 연구보다는 상대적으로 많지 않은 편이다.

마지막으로 CSR활동 추진 동기를 4 요인으로 구분한 연구들은 다음과 같다. Ellen, Webb & Mohr(2006)은 소비자들이 기업의 CSR활동에 대해 4 가지 동기(Motives)로 인식한다고 보았는데, 타인 지향(other-centered) 관점으로 가치지향(values-driven) 동기와 이해관계자 지향(stakeholder-driven) 동기이며, 자기지향(self-centered) 관점으로 전략적(strategic) 동기와 자기본위적(egoistic) 동기로 분류하였다.

가치지향 동기는 진실한 박애주의적 활동과 관련이 있다. 가치지향 동기는 사회의 이익을 중시하면서 사회적 가치에 기반을 둔 CSR활동이다. 기업이 도덕적으로 옳다고 생각되는 사회적 이슈에 자발적으로 참여하고, 기업이 포함된 지역사회에 지속적으

로 관심을 두고, 지역사회에 기업 이익을 환원하는 활동을 하는 것이다. 이해관계자 지향 동기는 이해관계자의 요구, 기대 또는 압력에 의해 외부이해관계자인 소비자·투자자·협력업체·지역사회 또는 내부이해관계자인 조직구성원의 요구를 충족시켜줄 목적으로 CSR활동에 참여하는 것이다.

전략적 동기는 사회적 가치(사회적 문제해결)와 경제적 가치(비즈니스 목표달성, 시장점유율 증가, 신규고객 확보)를 동시에 창출하기 위해 CSR활동을 수행하는 것이다. CSR활동을 단순히 비용관점으로만 인식하지 않고, 중장기적으로 기업 이익을 창출할 수 있는 투자관점으로 인식하는 것이다. 자기본위적 동기는 CSR활동이 기업의 편의에 따라 추진된다는 인식이다. 일반적으로 경영자는 CSR활동을 단순히 비용관점으로 인식하는 반면, 구성원은 자기본위적 동기로 인식하게 된다. 자기본위적 동기는 예를 들자면, 기업이 비영리단체(NGO)와 파트너십을 맺어 자선활동을 하는 목적은 선한 이미지를 구축하여 결과적으로 사업에 도움이 되도록 하는 것이며, 자선활동, 기부활동을 통해 기업이 사회에 도움이 된다는 명분을 확보하여 세금감면의 수단, 기업이미지 향상, 기업평판을 얻고자 하는 자기중심적 CSR활동으로 인식된다.

Ellen, Webb & Mohr(2006)의 4 요인은 이분법적 2 요인에서 더 나아가 다차원적인 연속체로써 Swanson(1995)과 Maignan & Ralston(2002)의 연구결과를 포함하여 더욱 세분화한 것이다. 그 내용을 보면, Ellen, Webb & Mohr(2006)는 Swanson(1995)의 의무(Duty) 관점을 타인중심적 동기로 전환하여, 가치지향 동기와 이해관계자 지향 동기로 구분하였다. 그리고 Maignan & Ralston(2002)의 성과(Performance) 관점을 자기중심적 동기로 전환하여 자기본위적 동기와 전략적 동기로 세분화하였다. 이렇게 구성된 Ellen, Webb & Mohr(2006)의 4 요인 관점은 이후 많은 연구에서 활용되

고 있다. 특히 Vlachos, Theotokis & Panagopoulos (2010)는 Ellen, Webb & Mohr(2006)의 연구 결과를 토대로, 소비자가 아닌 조직구성원 관점으로 연구하였다.

국내연구에서도 Ellen, Webb & Mohr(2006)의 4 요인 관점이 많이 활용되고 있다. 고연정·한주희(2009)는 Ellen, Webb & Mohr(2006)의 4 요인 관점을 기반으로 연구하였으며, 이 연구를 기반으로 한주희·이종진(2009)은 3개 보험사의 조직구성원(보험설계사)을 대상으로 연구하였다. 구윤희·윤영민·이현울(2015)도 Ellen, Webb & Mohr(2006)의 4 요인 관점으로 CSR활동의 진정성 효과를 연구하였다.

본 연구에서도 일차원적인 타인지향-자기지향의 2 요인 관점보다는 더 복합적인 4 요인 관점이 현상을 더 잘 설명할 수 있다고 판단하였다. 2 요인 관점(이타-이기)은 이분법적이며, 양극단적 측면만을 고려하고 있으므로, CSR활동의 지속성이 결여될 수 있다고 봤다. 2 요인 관점에서는 '이해관계자 지향 동기' 또는 '전략적 동기'가 없기 때문에 CSR활동에 따른 동기 유형에 대한 논쟁이 발생할 소지가 있다. 다양화되고, 복잡해지는 현실 속에서 구성원의 심리도 단순하게 결정되기 어렵고, 복잡한 심리구조를 이분법적 동기 유형으로 접근하는 것은 적절하지 않다고 판단하였다. 최근 대내외적으로도 CSR활동과 연계된 이슈인 CSV관점의 전략적 동기 구성이 필요하며, CSR 글로벌 표준인 ISO 26000에서 '이해관계자 경영'이 중시됨으로써, 이해관계자 지향 동기 구성이 필요하기도 하였다. 이러한 이유들로 인해 기존 CSR활동 추진동기에 대한 연구를 통합한다는 차원에서 본 연구는 4 요인 접근법을 인용하게 되었다.

2.2 조직몰입의 3 요인

Mowday, Steers & Porter(1979)는 조직몰입을

단일차원의 태도적 몰입(attitudinal commitment)으로 보았으나, Meyer & Allen(1987)은 정서적 몰입(Affective commitment), 규범적 몰입(Normative commitment), 지속적 몰입(Continuance commitment)의 다차원적으로 보았다.

수많은 연구모형 중에서 Meyer & Allen의 3 요인 모형은 그동안 조직몰입 연구를 이끌어 온 핵심적인 접근법이다(Cohen, 2007). Meyer & Allen(1987)은 정서적 몰입을 '구성원이 조직에 대하여 감정적으로 애착을 느끼고 동일시하며 관여하는 몰입' 유형으로, 규범적 몰입은 '조직에 남아야 한다는 심리적 부담이나 도덕적 의무감 때문에 조직에 대하여 몰입하는 것'으로, 지속적 몰입은 '소속된 조직을 떠남으로써 발생하게 되는 비용으로 인해 구성원으로서의 자격을 유지하려는 심리적 상태'로 정의했다.

기존연구를 통해 정서적 몰입과 규범적 몰입은 높은 상관관계와 더불어 개념적 유사성이 있음이 밝혀졌다(Lee & Yang, 2005). 그리고 국내 조직몰입의 다차원 관점 연구에서도 정서적 몰입과 규범적 몰입이 상관관계를 보였다.

하지만 국내 조직몰입 연구에서는 Meyer & Allen(1987)의 3 요인을 동시에 고려한 연구는 미흡했으며, 국내에서 진행된 다수의 조직몰입 연구가 3 요인 중 '정서적 몰입'만을 다루었다. 국내 조직몰입 연구에서 '정서적 몰입'의 유의미한 효과는 많은 논문에서 검증되었으나, '정서적 몰입'과 상관관계가 있는 '규범적 몰입'의 효과성을 밝힌 논문은 상대적으로 적었다. 그리고 '지속적 몰입'이 '정서적 몰입'과 '규범적 몰입'과의 연관성을 파악하거나 '지속적 몰입'의 효과성을 검증한 연구도 미흡했다.

그러므로 본 연구에서는 조직몰입의 다차원적 접근을 통해 3 요인간의 상관성, 유사점과 차이점을 파악하고자 하였다.

2.3 연구가설 설정

연구가설은 귀인이론을 참고하였으며, CSR활동 추진동기와 조직몰입 관련 선행연구 결과를 바탕으로 수립하였다.

Ellen, Mohr & Webb(2000)은 구성원이 CSR 활동을 가치지향 동기로 인식한다는 것은 사회적 기여를 위한 돌봄, 자발적 기부를 우선하는 박애주의적인 회사라는 신호로 감지함으로써 회사의 CSR활동 추진동기에 대해 구성원이 긍정적으로 인식한다고 봤다. Brammer, Millington & Rayton(2007)은 구성원의 CSR 활동 인식이 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 봤으며, Donia, Sirsly & Ronen(2017)은 구성원이 CSR활동을 진정성 있는 실질적 동기로 인식할 경우 정서적 몰입에 긍정적 효과가 발생하는 것으로 봤다. 또한, 이유리·남아영(2019)은 직원참여 CSR활동에 대한 공익성 지각은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 봤다.

Lichtenstein, Drumwright & Braig(2004)는 CSR활동이 활성화될수록 조직구성원의 심리적 애착 관계가 높아져 관계적 반응(정서적 몰입)이 좋아진다는 것을 밝혔다. Stites & Michael(2011)는 CSP(Corporate Social Performance) 유형 중에서 '공동체'와 '환경'에 대한 구성원 인식수준이 높을수록 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 주었다. Vlachos, Theotokis & Panagopoulos(2010)는 판매직원을 대상으로 가치지향 동기로 인식할 경우 조직신뢰에 긍정적인 영향을 보였다. 선행연구 결과를 종합해 보면, 가치지향 동기는 구성원 관점에서 정서적 몰입에 긍정적 영향을 주었다.

구성원이 CSR활동 추진동기를 타인중심적 활동으로 인식한다는 것은 회사가 자발적으로 선한 의도를 갖고 회사의 사회 환원 차원에서 사회적·긍정적 의무를 충족시키고, 공동체의 이익을 위한 선행을 수행하며, 진정성 있는 활동을 수행하는 것으로 보

는 관점이다. 이런 CSR활동이 가치지향 동기인 경우 지역사회의 이익에 우선하는 것이며, 회사가 지역사회에 기여함으로써 조직구성원은 회사에 대한 신뢰감이 높아져 정서적 몰입을 하게 된다. 이를 통해 가설 1-1을 수립하였다.

가설 1-1: CSR활동을 가치지향 동기로 인식할 경우, 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

Farooq, Payaud, Merunka & Valette-Florence(2014)의 연구에서는 구성원이 이해관계자인 공동체·소비자·구성원에 대한 CSR 활동에 대해 긍정적인 인식을 할 경우 조직 동일시에 정(+)의 영향을 주고, 조직 동일시는 정서적 몰입에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. Brammer, Millington & Rayton(2007)은 공동체에 대한 외부 CSR활동, 조직구성원에 대한 공정한 대우 및 법적 준수와 관련된 절차적 공정성, 역량강화를 위한 교육지원 등에 대한 구성원의 CSR활동 인식이 정서적 몰입에 긍정적 영향을 준다고 봤다. Vlachos, Theotokis & Panagopoulos(2010)의 연구에서도 판매직원이 이해관계자 지향 동기로 인식할 경우에는 조직신뢰에 긍정적 영향이 있었다. Swanson(1995)은 이해관계자들의 압력(pressure)에 따른 CSR활동에 대해서는 조직구성원이 부정적 인식을 가졌으며, 타인을 도와주는 이해관계자 지향 CSR활동은 긍정적으로 인식한다고 밝혔다.

선행연구 결과를 통해 CSR활동이 이해관계자의 단순한 압력보다는 이해관계자와의 협력과 발전, 사회적 공감대 형성 차원에서 추진될 경우 구성원은 이해관계자 지향 동기로 인식하고, 정서적 몰입에 긍정적 영향을 준다는 것을 알 수 있다.

이처럼 본 연구에서도 우량 대기업과 공공기관을 설문 대상으로 삼았으며, 이해관계자에 대한 사회적

가치 요구가 점차 강해지는 상황에서 기업들이 추진하는 CSR활동 상황을 고려했을 때, 실질적으로 이해관계자의 요구충족을 위한 긍정적 관점에서 추진하는 것을 전제로 하였다.

이해관계자 지향 동기는 회사를 둘러싼 이해관계자의 이익을 우선하는 것이며, 회사가 이해관계자의 요구충족에 기여함으로써 조직구성원은 회사에 대한 신뢰감이 높아져 정서적 몰입을 하게 된다. 이를 통해 가설 2-1을 수립하였다.

가설 2-1: CSR활동을 이해관계자 지향 동기로 인식할 경우, 정서적 몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002)의 메타분석 연구에서는 정서적 몰입과 규범적 몰입은 조직시민행동과 정(+)¹적인 관계로 나타났다. 또한, 연구자들은 정서적 몰입과 규범적 몰입은 높은 상관관계와 더불어 개념적 유사성이 있음을 밝혔다. 국내 조직몰입의 다차원 관점 연구에서도 정서적 몰입과 규범적 몰입은 상관관계가 있다고 밝혔다(남정민 · 이공희 · 전병준, 2012). 조직몰입 관련 국내외 선행연구를 종합해 보면 정서적 몰입과 규범적 몰입의 상관성이 유의하게 나타났다.

그러므로 CSR활동 추진동기와 조직몰입간의 관계에서도 정서적 몰입과 규범적 몰입이 유사하게 나타날 것으로 예측했다. 이 결과로 이타적 동기인 가치지향 동기, 이해관계자 지향 동기의 경우 규범적 몰입에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보았다. 이를 통해 가설 1-2, 가설 2-2를 수립하였다.

가설 1-2: CSR활동을 가치지향 동기로 인식할 경우, 규범적 몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2: CSR활동을 이해관계자 지향 동기로

인식할 경우, 규범적 몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

Lin et al.(2010)은 조직구성원이 자신들에게 사용될 예산을 외부이해관계자에게 투자할 경우 부정적 반응을 보인다고 봤다. 국내외 선행연구 결과에서 정서적 몰입과 지속적 몰입간 유의성이 없거나 낮았다. 이는 정서적 몰입은 감정적 애착이 매우 중요하나, 지속적 몰입은 개인차원의 합리적/이성적/현실적/비용관점의 인식이 커서 상호간 유사성이 낮기 때문이다. 그리고 정서적 몰입과 지속적 몰입은 부(-)¹적인 상관관계를 보이는 경향이 높았다.

지속적 몰입은 개인차원의 유불리(有不利)에 민감한 측면이 있다. 따라서 CSR활동 추진동기와 조직몰입간의 관계에서 지속적 몰입은 타인중심적 동기일 때 부정적 영향이 나타날 것으로 예측했다. 조직몰입 유형 중에서 지속적 몰입은 현실적인 비용과 손실관점에서 고려되는 몰입으로 선행연구에서도 정서적 몰입과 부(-)¹의 관계였다. 그러므로 본 연구에서는 정서적 몰입과의 상반된 관점에서 부정적인 영향을 줄 것으로 보았다. 이를 통해 가설 1-3, 가설 2-3을 수립하였다.

가설 1-3: CSR활동을 가치지향 동기로 인식할 경우, 지속적 몰입에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3: CSR활동을 이해관계자 지향 동기로 인식할 경우, 지속적 몰입에 부(-)¹의 영향을 미칠 것이다.

Vlachos, Theotokis & Panagopoulos(2010)의 연구에서는 구성원이 전략적 동기로 인식할 경우 조직신뢰에 유의하지 않다는 결과를 보였다. 전략적 동기는 자기중심적 활동의 일환이며 회사가 구성원에게도 동일하게 전략적 관점으로 조직지원을 할 것

으로 인식하여 부정적 영향을 보인다고 봤다.

자기중심적 활동인 전략적 동기는 회사의 비즈니스 목표를 달성하기 위한 방편으로 CSR활동을 추진하는 것으로 인식한다. CSR활동이 회사의 수익을 창출하고, 신규고객을 확보하며, 매출을 확대하는 방안으로 진행됨으로써 회사의 비즈니스 목표 달성을 위해서는 조직구성원의 어느 정도 희생과 감내를 요구할 수 있다고 인식하여 감정적 애착과 관련된 정서적 몰입에 부정적 영향을 주는 것으로 보았다.

전략적 동기는 회사이익과 연계될 수 있도록 전략적인 CSR활동을 수행하는 것이므로 이해관계자들이 어떤 인식을 하느냐가 중요하다. 선행연구에서 내외부 이해관계자는 회사의 목적달성을 위하여 CSR활동을 할 경우 부정적 인식이 있었다. 그러므로 본 연구에서는 전략적 동기가 정서적 몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 보았다. 이를 통해 가설 3-1을 수립하였다.

가설 3-1: CSR활동을 전략적 동기로 인식할 경우, 정서적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

Donia & Sirsly(2016)는 구성원이 CSR활동을 그린워싱(Green-Washing) 차원의 상징적 동기로 인식할 경우 구성원 태도는 유의하지 않거나, 부(-)적으로 유의한 결과가 나왔다. Donia, Sirsly & Ronen(2017)의 연구에서도 CSR활동을 구성원이 상징적 동기로 인식할 때 정서적 몰입에 부정적 효과로 나타났다. Vlachos, Theotokis & Panagopoulos(2010)는 CSR활동을 구성원이 자기본위적 동기로 인식할 경우, 구성원은 회사가 사회적 문제(원인이나 이슈)를 이용하여 회사의 목적을 달성하는(이익창출에 활용하는) 활동으로 본다. 그 결과 구성원이 자기본위적 동기 귀인으로

인식할 경우 조직신뢰에 부정적인 영향이 있었다. Rupp, Ganapathi, Aguilera & Williams(2006)도 구성원이 'CSR활동이 회사의 의도에 따라 추진된다'고 인식하게 되면, '의미 있는 존재'에 대한 욕구를 얻을 수 없기 때문에 조직몰입이 부정적 결과를 보일 것으로 예상했다.

선행연구를 통해 일반적으로 자기본위적 동기는 구성원에게도 도구적 관점의 수단적 대응을 할 것으로 인식되어 구성원의 태도와 행동에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

자기중심적 활동인 자기본위적 동기의 경우 CSR활동을 수단적 도구로 활용하여 회사의 수익창출에 활용하는 것으로 회사가 떠안는 손실을 최소화하고, 혹시 모를 기업 위기에 보여주기 식으로 대응하는 것이다. 이처럼 회사의 손실방지를 위해서 구성원인 자신도 수단적 도구로 이용될 수 있다는 인식을 갖게 되어 조직몰입에 부정적인 영향을 주는 것으로 봤다. 그러므로 감정적 애착과 연관 있는 정서적 몰입에는 부정적 영향을 줄 것으로 보았다. 이를 통해 가설 4-1을 수립하였다.

가설 4-1: CSR활동을 자기본위적 동기로 인식할 경우, 정서적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

도덕적 의무에 초점을 두고 있는 규범적 몰입은 우량 대기업과 공공기관이 자사의 수익창출을 우선하는 자기중심적 CSR활동을 할 경우 긍정적 의무감보다는 부정적 의무감이 더 높을 것으로 판단하였다. 자기중심적 활동인 자기본위적 동기의 경우 CSR활동을 수단적 도구로 활용하여 회사의 수익창출에 활용하는 것이며, 전략적 동기의 경우도 비즈니스 목적을 달성하기 위하여 CSR활동을 회사의 이익창출 관점에서 고려함으로써 구성원의 조직몰입에 부정적 영향을 주는 것으로 예측했다.

선행연구에서도 정서적 몰입과 규범적 몰입은 정(+)의 관계가 있는 것으로 연구된 바 있다. 이를 통해 가설 3-2, 가설 4-2를 수립하였다.

가설 3-2: CSR활동을 전략적 동기로 인식할 경우, 규범적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-2: CSR활동을 자기본위적 동기로 인식할 경우, 규범적 몰입에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

전략적 동기와 자기본위적 동기는 자기이익(self-interests)에 우선하는 것이며, 이러한 동기 유형은 회사의 이익과 직결됨으로써 조직구성원이 이직을 할 경우 기회비용(opportunity cost)이 높아지기 때문에 지속적 몰입을 하게 된다는 관점이다.

CSR활동 추진동기와 조직몰입간의 관계에서 지속적 몰입은 타인중심적 동기일 때는 부정적 영향, 자기중심적 동기일 때는 긍정적 영향이 나타날 것으로 예측했다. 이는 결과적으로 자기중심적 활동인 전략적 동기와 자기본위적 동기는 CSR활동을 수단

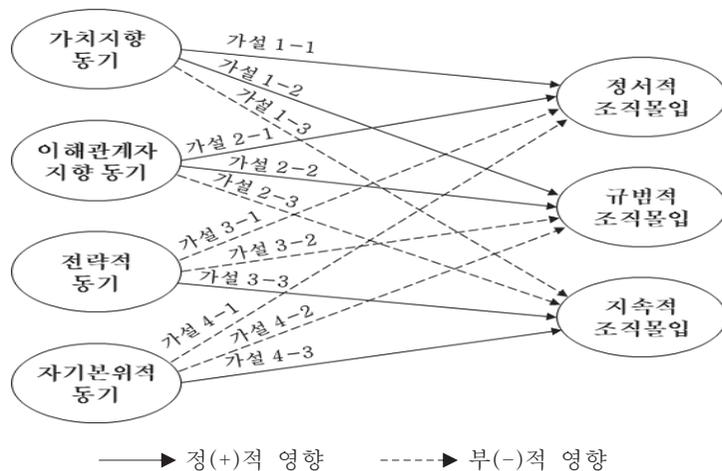
적 도구로 이용하여 회사의 수익창출에 활용하는 것으로 봤다.

지속적 몰입은 현실적인 비용과 손실관점에서 고려되는 몰입 유형으로 선행연구에서도 정서적 몰입과 부(-)의 관계에 있었다. 그리고 전략적 동기와 자기본위적 동기는 회사가 수익창출과 경쟁력을 확보하여 더욱 큰 이익을 만든다면, 구성원은 분배공정성 차원에서 회사 이익이 분배될 것으로 보았다. 회사의 지속적인 성장을 통해 구성원의 위치도 더욱 안정화 되어 긍정적인 영향을 줄 것으로 보았다. 이를 통해 가설 3-3, 가설 4-3을 수립하였다.

가설 3-3: CSR활동을 전략적 동기로 인식할 경우, 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 4-3: CSR활동을 자기본위적 동기로 인식할 경우, 지속적 몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

본 연구의 연구모형은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 연구모형

III. 연구 방법

3.1 연구 설계

설문방식은 개별적인 CSR활동에 대한 인식수준을 질문하기 보다는, 회사에서 추진하는 CSR활동에 대한 종합적인 관점(Bundle, 묶음)에서 조직구성원의 인식을 파악하는 것으로 국한하였다.

‘CSR활동 추진동기’에 대한 측정도구는 Ellen, Webb & Mohr(2006)와 Vlachos, Theotokis & Panagopoulos(2010), 박소윤·구동모·강보현(2012)의 연구결과를 활용하여 다차원 관점으로 4요인 동기(가치지향 동기, 이해관계자 지향 동기, 전략적 동기, 자기본위적 동기)로 분류하여 연구하였다. ‘조직몰입’에 대한 측정도구는 Allen & Meyer(1990)와 그의 연구결과를 참고한 양경흠·김정식·김정수(2017)의 연구결과를 활용하며, 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입의 다차원 관점의 연구를 진행하였다. 통제변수는 이목화·문형구(2014)의 조직몰입에 대한 선행변수 연구를 기반으로 구분하였으며, 개인특성인 성별, 나이, 학력, 혼인여부와 직무특성인 직장근속기간, 직급, 직종과 조직특성인 회사규모, 업종으로 분류하였다.

조사대상 기업은 CSR활동을 국내외에서 제대로 수행하고 있다고 검증된 기업을 선정하여 진행할 필요가 있었다. 왜냐하면, CSR활동 추진동기에 대한 구성원의 인식을 기반으로 연구를 함에 있어서 구성원들에게 CSR활동 커뮤니케이션을 지속적으로 하고 있으며, 구성원들이 회사의 CSR활동에 대한 동기 또는 정보를 얻는데 무리가 없어야 하기 때문이다. 이런 이유로 국내에서 CSR활동을 체계적으로 추진하고 있는 대기업 및 공공기관을 중심으로 진행하였다.

본 연구에서는 대기업과 공공기관중에서 2017 DJSI-Korea(다우존스 지속가능경영지수)에 소속

된 6개 기업과 지속가능경영보고서를 매년 또는 격년으로 지속적으로 발행한 3개 기업을 표본으로 선정하였다. 그리고 조직구성원이 응답한 CSR활동에 대한 인식은 조직이 실제 추진한 CSR활동을 기반으로 응답하도록 하였다.

설문대상 기업 9개사에 설문지 60부씩 총 540부를 배포하였다. 설문종료 후 총 461부가 회수되었고, 이중 454개의 설문지를 실증분석에 활용하였다.

본 연구의 실증분석을 위한 통계프로그램은 IBM SPSS Statistics 19, IBM SPSS Amos 21을 이용했다. 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 확인적 요인분석, 상관관계분석, 다중회귀분석을 진행하였다.

3.2 동일방법분산 점검과 타당도 분석

본 연구에서 사용한 자료의 동일방법편의(CMB, Common Method Bias)의 문제를 확인하기 위하여 실시한 Harman의 단일요인검정(single factor test)에서 가장 큰 고유값을 가진 요인이 전체 분산의 15.9% 만을 설명하고 있기 때문에, 본 연구에서는 동일방법 편의의 문제가 발생할 가능성은 낮다고 판단하였다.

본 연구에서 사용된 측정도구의 타당도를 검증하기 위하여 요인분석(Factor Analysis)을 실시하였다. 탐색적 요인분석(EFA, Exploratory Factor Analysis), 주성분 분석(PCA, Principal Component Analysis)방식, 베리맥스(varimax) 회전 방식으로 요인적재량(factor loading)을 도출하여 측정도구의 타당도를 검증하였다.

요인분석 후 요인적재량 0.6 이상, 고유값(eigen value) 1.0 이상, KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)치 0.7 이상, 공통성(Communality) 0.5 이상으로 요인화 하였다. 적합한 요인으로 묶은 후 신뢰도 분석을 실시하였으며, Cronbach Alpha값 0.7 이상을 기준으로 판정하였다. 또한, 변수들 간의 집중타

당도와 판별타당도를 확인하기 위하여 확인적 요인 분석을 실시하였다. 노경섭(2016)의 연구결과를 토대로 확인한 결과, 표준화 λ 값이 0.5 이상이며, 평균분산추출(AVE)값이 0.5 이상, 개념 신뢰도(C.R.)값이 0.7 이상으로 산출되어 집중타당도가 있다고 봤다. 또한, 평균분산추출(AVE) 값이 상관계수의 제곱보다 크고, (상관계수 $\pm 2 \times$ 표준오차)가 1을 포함하지 않았다. 이를 통해 판별타당도가 있다고 봤다.

IV. 결 과

4.1 상관관계분석 결과

연구에 사용한 측정변수 간의 연관성을 확인하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 인구통계학적 변수들 중에서 나이는 근속기간과 상관성이 높아 삭제하였으며, 학력은 96%가 대졸이상이므로 삭제하였다. 업종과 회사규모는 기업더미를 추가하면서 삭제하였다. 통제변수를 더미변수화 하였으며, 산술 평균된 독립변수, 종속변수를 가지고 피어슨(Pearson) 상관관계분석을 실시하였다. 양측검정을 하였는데, 각 변수들의 평균, 표준편차, 상관계수의 값은 <표 1>과 같다.

분석결과를 살펴보면, 현직장근속기간 및 과장 이상은 가치지향 동기, 정서적 몰입, 지속적 몰입에 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있었다. 이 결과로 우량 대기업 및 공공기관에서 근무하고 있는 중간관리층 이상의 구성원은 이직에 따른 손실을 회피하기 위하여 지속적 몰입에 긍정적인 관계를 보이는 것으로 나타났다.

독립변수간의 상관관계를 보면, 가치지향 동기와 이해관계자 지향 동기는 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있었다($r=.186, p<.01$). 가치지향 동기와

자기본위적 동기는 부(-)적으로 유의한 상관관계가 있었다($r=-.159, p<.01$). 전략적 동기와 자기본위적 동기는 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있었다($r=.544, p<.01$). 이 결과는 본 연구의 가설설정과 유사한 관련성이 있다.

독립변수와 종속변수간의 상관관계를 보면, 가치지향 동기와 정서적 몰입은 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있었다($r=.503, p<.01$). 가치지향 동기와 규범적 몰입은 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있었다($r=.151, p<.01$). 특히, 정서적 몰입과 규범적 몰입은 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있었다($r=.408, p<.01$). 그리고 자기본위적 동기와 지속적 몰입은 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있었다($r=.200, p<.01$). 이 결과는 본 연구의 가설설정과 유사한 관련성이 있다.

이해관계자 지향 동기는 전략적 동기($r=.400, p<.01$), 자기본위적 동기($r=.422, p<.01$), 정서적 몰입($r=.202, p<.01$), 규범적 몰입($r=.105, p<.05$), 지속적 몰입($r=.138, p<.01$)에 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있었다. 대체로 표본기업이 우량 대기업과 공공기관으로써 이해관계자에 대한 CSR활동의 필요성을 대부분 인식하고 있으며, 이해관계자 지향 CSR활동에 공감하고 있다고 볼 수 있다. 우리 사회에서 우량기업에게 사회적 문제를 해결하도록 이해관계자 그룹이 강한 요구가 있으며, 이를 해결하는 활동을 통해 기업의 성장 발전한다는 인식을 갖고 있으며, '이해관계자 경영'차원에서 CSR 활동을 인식한다고 볼 수 있다.

전략적 동기는 정서적 몰입($r=.122, p<.01$), 규범적 몰입($r=.094, p<.05$), 지속적 몰입($r=.144, p<.01$)과 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있었다. 표본기업별로 전략적 동기에 대한 응답결과를 보면, 대기업은 대부분 긍정적인 결과를 보이고 있으나, 공공기관은 상대적으로 낮게 응답을 했다. 이 결과는 조직구성원이 전략적 동기에 대한 표본기업의 인

〈표 1〉 변수들의 평균, 표준편차, 상관계수

구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	.357	.480	1																						
2	.414	.493	.248**	1																					
3	8.213	6.623	-.120*	-.427**	1																				
4	.508	.501	-.224**	-.483**	.571**	1																			
5	.052	.221	.039	.106*	-.119*	-.077	1																		
6	.058	.235	.016	.086	-.079	-.025	-.058	1																	
7	.121	.327	.113*	.056	.036	.083	-.087	-.092	1																
8	.104	.305	-.072	-.065	.040	.083	-.078	-.083	.013	1															
9	.117	.321	-.056	.141**	-.121*	-.082	.267**	.422**	-.112*	-.124**	1														
10	.106	.308	.133**	.046	.098*	.134**	.021	-.053	.394**	-.117*	-.125**	1													
11	.119	.324	.053	-.088	.044	.099*	-.087	-.092	.094*	-.125**	-.134**	-.126**	1												
12	.108	.311	.185**	.097*	-.160**	-.243**	.080	-.087	-.108*	-.118*	-.126**	-.120*	-.128**	1											
13	.121	.327	-.150**	-.148**	.086	.022	-.087	-.034	-.075	-.126**	-.135**	-.128**	-.136**	-.129**	1										
14	.097	.296	-.089	.087	-.157**	-.166**	-.009	.014	-.100*	-.111*	-.119*	-.113*	-.120*	-.114*	-.122**	1									
15	.108	.311	.067	.141**	-.171**	-.151**	-.082	-.087	-.108*	-.118*	-.126**	-.120*	-.128**	-.121**	-.129**	-.114*	1								
16	3.899	.661	-.062	-.067	.148**	.111*	-.118*	-.035	-.017	.011	.050	-.083	.061	-.068	.169**	-.097*	-.079	1							
17	3.337	.741	.040	-.123**	.069	.058	-.031	.009	-.155**	.070	-.045	-.205**	.014	.156**	.011	-.039	-.036	.186**	1						
18	3.275	.901	.091	-.032	.079	.057	-.026	.069	.004	-.061	.016	-.004	.034	.162**	.016	-.084	-.243**	.132**	.400**	1					
19	2.896	.824	.107*	.039	-.017	-.054	.055	-.012	-.095*	.061	-.083	-.070	-.059	.167**	-.076	-.013	.044	-.159**	.422**	.544**	1				
20	3.673	.693	-.165**	-.172**	.173**	.106*	-.031	-.040	-.101*	.059	-.019	-.132**	.074	-.140**	.141**	.026	-.129**	.503**	.202**	.122**	-.080	1			
21	2.600	.726	-.069	-.015	.076	-.020	.025	-.018	-.070	.063	-.026	-.054	-.068	-.133**	.002	.246**	-.032	.151**	.105*	.094*	.082	.408**	1		
22	3.117	.779	-.016	-.137**	.296**	.128**	-.034	-.051	-.073	.010	-.132**	-.022	.008	.015	.127**	-.011	.015	.081	.138**	.144**	.200**	.164**	.234**	1	

N=454 *p < .05, **p < .01

1: 성별(남자=0, 여자=1), 2: 혼인여부(기혼=0, 미혼=1), 3: 현직장근속기간, 4: 직급(대리이하=0, 과장이상=1), 5: 직종(관리=0, 영업=1), 6: 직종(연구개발=2), 7: 직종(기타=3), 8: 기업(기업1=0, 기업2=1), 9:기업(기업3=2), 10:기업(기업4=3), 11:기업(기업5=4), 12:기업(기업6=5), 13:기업(기업7=6), 14:기업(기업8=7), 15:기업(기업9=8), 16:가치지향 동기, 17:이해관계자 지향동기, 18:전략적 동기, 19: 자기분위적 동기, 20: 정서적 몰입, 21: 규범적 몰입, 22: 지속적 몰입

식이 대기업에서는 전략적 접근에 대한 필요성을 강하게 인식하고 있으며, CSR활동의 지속성을 확보하기 위해서는 CSR성과 기반으로 운영되어야 함을 인지하고 있다고 추정할 수 있다. 공공기관인 경우 조직구성원이 경쟁력 확보 차원보다는 공공성을 기반으로 서비스를 제공하는 관점에서 인식함으로써 전략적 동기 차원에서는 우량 대기업과 공공기관의 특성간의 차이가 있다고 볼 수 있다.

4.2 실증분석 결과

다중회귀분석을 진행하기 위해서는 독립변수들 간의 다중공선성 문제가 없어야 하며, 잔차항의 독립성이 확보되어야 한다. 회귀분석 결과 모든 VIF (variance inflation factor, 분산팽창지수)가 10.00 이하이므로 다중공선성 문제가 발생할 가능성이 낮은 것으로 판단하였다. 그리고 Durbin-Waston 지수가 2.0에 가깝기 때문에 잔차항의 독립성도 확보되었다. 그러므로 본 자료는 회귀분석에 적합하다고 판단했다.

4.2.1 CSR활동 추진동기와 정서적 몰입 관계

〈표 2〉에서 제시된 것과 같이 독립변수 중에서는 가치지향 동기($\beta=.471, p<.001$)와 이해관계자 지향 동기($\beta=.137, p<.01$)가 정서적 몰입에 정(+)의 관계로 유의미하게 나타났다. 특히 가치지향 동기가 정서적 몰입에 가장 큰 영향을 끼치는 것으로 나타났다. 전략적 동기과 정서적 몰입($\beta=.094, p<.05$)은 정(+)의 관계로 영향을 미치는 것으로 나타났다지만, 연구가설은 채택되지 않았다. 자기본위적 동기와 정서적 몰입($\beta=-.073, p<.10$)은 부(-)의 관계로 유의미하게 나타났다. 그러므로 가설 1-1과 가설 2-1, 가설 4-1은 지지되었으나, 가설 3-1은 기각되었다.

본 연구결과를 통해 가치지향 동기와 이해관계자 지향 동기가 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 연구가설과 일치했다. 자기본위적 동기가 정서적 몰입에 부정적인 영향을 미친다는 것도 연구가설과 일치했다. 다만, 전략적 동기가 정서적 몰입에 부(-)의 영향이 아닌 정(+)의 영향으로 나타났다. 이처럼 Rodrigo, Aqueveque & Duran(2019)의 연구에서도 회사의 전략과 CSR의 적합성이 구성원의 정서적 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 부분은 대기업의 특성에 따라 회사의 비즈니스 목표를 달성하기 위한 방편으로 CSR활동을 수행하는 것에 대해 조직구성원도 긍정적으로 인식하는 것으로 볼 수 있다. 전략적 동기가 회사의 수익창출을 염두에 두고 진행되는 것임에도 사회적 가치를 동시에 창출하면서 지속성을 가지고 CSR활동을 추진할 수 있다는 측면도 고려된 것으로 보인다.

표본기업 중에서 공공기관은 전략적 동기에 대한 인식이 낮게 나타났지만, 대기업은 대부분 높게 나타났다. 표본기업들은 개인주의 성향이 높게 나타났는데, 이는 회사의 이익 또는 자신의 이익 관점에서 고려되는 심리를 갖고 있기 때문에 CSR활동을 전략적 동기로 인식할 경우에도 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 보인 것으로 추정된다. 결과적으로 CSR활동 추진동기에 대한 구성원의 인식이 가치지향 동기와 이해관계자지향 동기일 때 구성원의 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면에 자기본위적 동기일 때는 구성원의 정서적 몰입에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그 중 가장 크게 영향을 미치는 동기 유형은 가치지향 동기였다.

4.2.2 CSR활동 추진동기와 규범적 몰입 관계

〈표 2〉에서 제시된 것과 같이 독립변수 중에서는 가치지향 동기($\beta=.195, p<.001$)가 규범적 몰입

에 정(+)¹의 관계로 유의미하게 나타났다. 이해관계자 지향 동기와 자기본위적 동기는 유의하지 않았다. 전략적 동기($\beta = .095, p < .10$)가 규범적 몰입에 정(+)¹의 관계로 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 연구가설은 채택되지 않았다. 그러므로 가설 1-2는 지지되었으나, 가설 2-2, 가설 3-2, 가설 4-2는 기각되었다.

본 연구결과를 통해 가치지향 동기가 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 것은 연구가설과 일치했다. 규범적 몰입은 도덕적 의무감으로 정의된다. 표본기업 중에서 공공기관이 2곳이 있었는데 1곳은 규범적 몰입이 유의($\beta = .214, p < .01$)하였지만, 다른 1곳은 유의하지 않았다. 표본기업 중 대기업은 모두 규범적 몰입과의 긍정적 유의성이 없었다. 규범적 몰입에 대한 전체 응답평균은 2.60점 수준으로 낮았으며, 기업별로는 공공기관 1곳을 제외하고는 모두 3.00점 미만으로 응답하였다. 최근 기업의 윤리경영이 확산되고 있고, 공공기관의 도덕적 의무를 강조하고 있는 현실에서 표본기업의 규범적 몰입 응답치가 낮게 나온 것은 의아한 결과이다. 그 이유는 표본기업 전반적으로 개인주의 성향(3.41점)이

높았으며, 겉으로 보여주는 것과 속으로 인식하는 것의 차이가 있다는 것으로 판단된다. 이런 이유로 연구결과에서 이해관계자 지향 동기가 규범적 몰입에 긍정적으로 유의하지 않는 것으로 나타났다.

앞서 이해관계자 지향 동기는 전략적 동기와 자기본위적 동기와의 상관성이 높았다. 이는 이해관계자 지향 동기가 이해관계자의 압력 또는 요구에 의한 CSR활동으로 인식되는 경향이 높았다는 것을 보여준다. 규범적 몰입이 도덕적 의무감에 대한 사회적 이익을 우선한다는 측면에서 보면 구성원은 규범적 몰입의 중요성을 높지 않게 판단한 것으로 보인다.

전략적 동기는 연구가설과는 달리 규범적 몰입에 정(+)¹의 영향으로 나타났다. 그 이유는 전략적 동기를 대기업의 공유가치 창출 차원으로 인식하며, 전략적 동기를 통해 회사의 이익과 더불어 사회적 이익을 창출함으로써, 회사의 사회적 책임인 도덕적 의무감을 해소하려 하는 것으로 볼 수 있다. 앞서 전략적 동기에 대한 인식은 공공기관은 낮았지만, 대기업은 대부분 높았다.

자기본위적 동기가 규범적 몰입에 부(-)¹의 영향으로 유의하지 않은 이유는 표본기업이 우량기업으로

〈표 2〉 CSR활동 추진동기에 대한 구성원 인식

구분		정서적 몰입		규범적 몰입		지속적 몰입	
		표준화 계수	유의 확률	표준화 계수	유의 확률	표준화 계수	유의 확률
CSR활동 추진동기	가치지향 동기	.471	.000***	.195	.000***	.021	.644
	이해관계자지향 동기	.137	.001**	.065	.174	.057	.223
	전략적 동기	.094	.030*	.095	.056 [†]	.093	.058 [†]
	자기본위적 동기	-.073	.075 [†]	.058	.221	.183	.000***
R ²		.356		.150		.185	
수정된 R ²		.326		.111		.147	
Model F 값		12.064***		3.841***		4.948***	
N		435		435		435	

1) [†]: p < 0.10, * : p < 0.05, ** : p < 0.01, *** : p < 0.001

2) 유의성 검증은 양측 검정임.

3) 통제변수로는 성별, 혼인여부, 근속, 직급, 직종, 기업을 포함하여 분석하였으나 표에서는 제시하지 않음.

윤리경영이 점차 증가되고 있고, 법을 준수하며, 도덕적 의무감을 기본적으로 준수하고 있다고 생각하기 때문에 비록 자기중심적 활동을 하더라도 다른 많은 영역에서 도덕적 의무감을 준수하고 있다는 인식을 갖고 있어 어느 정도 상쇄효과를 갖는다고 볼 수 있다.

4.2.3 CSR활동 추진동기와 지속적 몰입 관계

〈표 2〉에서 제시된 것과 같이 독립변수 중에서는 자기분위적 동기($\beta=.183, p<.001$)가 지속적 몰입에 정(+)의 관계로 유의미하게 나타났다. 그리고 전략적 동기($\beta=.093, p<.10$)가 지속적 몰입에 정(+)의 관계로 유의미하게 나타났다. 가치지향 동기, 이해관계자 지향 동기는 유의하지 않았다. 그러므로 가설 4-3, 가설 3-3은 지지되었으나, 가설 1-3, 가설 2-3은 기각되었다.

본 연구결과를 통해 자기분위적 동기와 전략적 동기가 지속적 몰입에 긍정적인 영향을 끼친다는 것은 연구가설과 일치했다. 지속적 몰입은 조직을 떠남으로써 발생하게 되는 손실비용으로 인해 구성원으로서의 자격을 유지하려는 심리적 상태이다. 조직이 자기분위적 동기로 CSR활동을 하면 회사의 이익이 증가되고, 구성원에게도 이익의 일부가 돌아올 수 있기 때문에 지속적 몰입이 높아지며, 구성원은 다른 회사로 이직하는 것보다 현 조직에 남아있는 것이 더 이득이라고 생각한다.

조직이 전략적 동기로 CSR활동을 하면 회사의 이익과 더불어 사회의 이익을 동시에 창출할 수 있기 때문에, 회사의 이익이 구성원에게 일부 돌아갈 수 있고, 사회에도 도움을 줄 수 있어, 구성원의 자존감이 확보될 수 있다. 그 결과 구성원이 다른 회사로 이직하는 것보다 이 조직에 남아 있는 것이 더 이득이라고 생각한다.

지속적 몰입의 평균은 3.117점 이었는데, 표본기

업이 우량 대기업과 공공기관이기 때문에 이직에 따른 손실비용이 많다는 것을 보여준다. 표본기업이 예산을 투자하여 CSR활동을 가치지향 동기 또는 이해관계자 지향 동기로 추진할 경우 구성원이 얻게 되는 손실보다도 현재 표본기업이 충분히 구성원에게 다양한 복지혜택을 제공하고 있어 구성원은 조직을 떠남으로써 발생하는 비용이 더 높기 때문에 현 조직에 남아 있는 것이 더 이득이라는 점에서 지속적 몰입 수준이 높아진다. 이런 이유로 타인중심적 CSR활동을 하더라도 지속적 몰입의 방향을 부(-)로 바꿀만한 동력은 되지 않는 것으로 보인다.

V. 결론

5.1 분석결과 요약

본 연구는 사회심리학적 관점에서 회사의 CSR활동 추진동기를 조직구성원이 어떻게 인식하는가에 따라 조직구성원의 조직몰입에 어떤 영향을 미치는지 검증하고자 하였다. 기존연구에서는 소비자(고객), 투자자, 구직자에 초점을 맞춰왔으나, 본 연구는 CSR활동을 직접적으로 수행하는 구성원을 대상으로 하였다. 구성원의 CSR활동에 대한 인식이 그들의 태도 및 행동에 긍정적인 영향을 주고, 궁극적으로 조직유효성에도 기여할 수 있다는 것을 실증하고자 하였다.

실증분석 결과, CSR활동 추진동기가 구성원의 조직몰입에 유의미한 영향을 미친다는 사실을 발견했다. 가치지향 동기와 이해관계자 지향 동기는 조직몰입의 대표적인 유형인 정서적 몰입에 긍정적 영향이 있었으며, 전략적 동기는 연구가설이 채택되지 않았지만 정서적 몰입에 긍정적 영향이 있는 것으로 나타났다. 그리고 자기분위적 동기는 정서적 몰입에

부(-)의 영향이 있었다. 다음으로 가치지향 동기일 경우에만 규범적 몰입은 긍정적으로 유의했고, 이해관계자 지향 동기, 자기본위적 동기는 유의하지 않았다. 하지만 전략적 동기는 마찬가지로 연구가설이 채택되지 않았지만 규범적 몰입에 긍정적 영향이 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 전략적 동기와 자기본위적 동기가 지속적 몰입에 긍정적으로 유의하였고, 가치지향 동기와 이해관계자지향 동기는 유의하지 않았다.

전략적 동기는 정서적 몰입과 규범적 몰입간의 연구가설이 채택되지 않았다. Ellen et al.(2006)의 소비자 관점의 연구에서는 전략적 동기가 구매의도에 긍정적으로 나타났는데, 이는 기업의 전략적 목표 달성, 기업가치 향상에 대해 소비자는 성과지향 동기로 인식하여 긍정적으로 영향을 준다고 하였다. 하지만 Vlachos et al.(2010)의 구성원 관점 연구에서는 전략적 동기가 조직신뢰에 유의하지 않았다. 본 연구에서 전략적 동기가 부(-)의 영향으로 나타나지 않은 것은 표본기업이 우량 대기업이며, 치열한 경쟁환경에서 순수한 사회적 가치 창출만으로는

기업 지속성이 없으므로, 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 전략적 동기에 정(+)의 영향으로 나타난 것으로 해석할 수 있다.

Vlachos et al.(2010)은 아시아, 남아메리카 등 제3세계에 대한 CSR활동을 소비자 마케팅의 일환으로 기업 이익을 촉진시키는 역할로 진행한다고 봤다. 회사의 이익이 증가하고, 더불어 사회적 가치가 확대되면 대내외적으로 회사가 성장하고 그 수익이 구성원에게 배분될 것으로 지각함으로써, 구성원은 긍정적 인식을 가질 수 있다.

전략적 동기를 자기중심적 동기 유형으로 봤지만, 실제 구성원의 인식은 긍정적일 수도 있고, 부정적인 영향으로 나타날 수도 있다. 전략적 동기 인식에 따른 구성원의 태도 변화는 조직규모, CSR 커뮤니케이션 수준, 업종 특성 등 다양한 요소를 검토하여 영향 결과를 해석할 필요가 있다.

본 연구를 통해 CSR활동 추진동기에 대한 구성원의 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 분석결과를 정리하였으며, 그 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 실증분석 결과

가설	독립변수	종속변수	가설	결과	판정
가설1-1	가치지향 동기	정서적 몰입	정(+)의 방향	정(+)의 효과	채택
가설1-2		규범적 몰입	정(+)의 방향	정(+)의 효과	채택
가설1-3		지속적 몰입	부(-)의 방향	유의하지 않음	기각
가설2-1	이해관계자 지향 동기	정서적 몰입	정(+)의 방향	정(+)의 효과	채택
가설2-2		규범적 몰입	정(+)의 방향	유의하지 않음	기각
가설2-3		지속적 몰입	부(-)의 방향	유의하지 않음	기각
가설3-1	전략적 동기	정서적 몰입	부(-)의 방향	유의하지 않음	기각
가설3-2		규범적 몰입	부(-)의 방향	유의하지 않음	기각
가설3-3		지속적 몰입	정(+)의 방향	정(+)의 효과	채택
가설4-1	자기본위적 동기	정서적 몰입	부(-)의 방향	부(-)의 효과	채택
가설4-2		규범적 몰입	부(-)의 방향	유의하지 않음	기각
가설4-3		지속적 몰입	정(+)의 방향	정(+)의 효과	채택

5.2 학술적 시사점

본 연구결과를 활용하여 몇 가지 학술적 시사점을 도출하였다. 첫째, 귀인이론을 참고하여 CSR활동 추진동기에 대한 조직몰입의 다차원적 관점에서 영향 정도를 분석했다. 이를 통해 CSR활동 추진동기 유형별로 구성원이 긍정적으로 보는지, 부정적으로 보는지에 따라 그들의 조직유효성에 어떤 영향을 주는지 밝혔다.

둘째, 가치지향 동기와 이해관계자 지향 동기가 타인중심적 활동으로써 상관성이 높았으며, 전략적 동기와 자기본위적 동기도 마찬가지로 자기중심적 활동으로써 상관성이 높았다. 그리고 가치지향 동기와 자기본위적 동기는 부(-)의 상관을 보였다. 정서적 몰입과 규범적 몰입이 상관성이 높았으며, 정서적 몰입과 지속적 몰입은 상관성이 가장 낮았다.

셋째, 가치지향 동기는 선행연구와 동일하게 구성원의 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 주었다. 이해관계자 지향 동기는 이해관계자의 요구를 충족시키기 위한 차원에서 진행될 경우 구성원의 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타났다.

본 연구에서 전략적 동기가 긍정적 영향을 보인 것은 표본의 대부분이 우량 대기업이며, 치열한 경쟁 환경 속에서 순수한 사회적 가치 창출만으로는 기업의 지속가능성이 떨어지므로 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 전략적 동기에 긍정적 영향을 보인 것으로 해석할 수 있다. 그리고 자기본위적 동기는 선행연구와 동일하게 구성원의 정서적 몰입에 부(-)의 영향을 주었다.

넷째, 본 연구의 차별적인 결과는 기존연구에서는 자기본위적 동기가 조직몰입에 부(-)의 관계로 대부분 나타난 반면, 조직몰입의 세부영역인 지속적 몰입에서는 정(+)의 효과가 나타난다는 것이다. 이 결과로 구성원의 지속적 몰입을 높이는데 CSR활동을 자기중심적으로 수행할 경우도 도움이 될 수 있

다는 것을 알 수 있었다. 다만, 표본기업의 우수성이 다분히 반영된 결과로 중소기업 등 다른 경영환경에 속한 기업의 경우 동일한 결과가 나타난다고는 볼 수 없다.

마지막으로 선행연구와 유사한 결과는 가치지향 동기가 조직몰입에 긍정적 영향을 주고, 자기본위적 동기가 부정적 영향을 준다는 것이다. 다만 차이점은 자기본위적 동기도 지속적 몰입에 긍정적인 영향을 준다는 것이며, 전략적 동기가 조직구성원 관점에서 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입 모두에서 긍정적인 영향을 미친다는 것이었다. 결국, 구성원의 조직몰입을 높이기 위해서는 현행 CSR활동이 가치지향 동기, 이해관계자 지향 동기로 추진되며, 특히 전략적 동기로 추진될 경우 더욱 효과적임을 알 수 있었다.

5.3 실무적 시사점

본 연구결과를 바탕으로 몇 가지 실무적 시사점을 유추할 수 있다. 첫째, CSR활동 추진동기에 대한 선행연구를 종합적으로 검토하여 2 요인과 3 요인의 한계점을 정리하였으며, 최종적으로 4 요인 관점의 연구를 수행하였다. 기업에서 CSR활동을 검토할 때 다양한 추진동기 유형이 있을 수 있겠지만, 통합적 관점의 4 요인 연구를 권고한다.

둘째, CSR활동 추진동기에 대한 구성원의 긍정적 인식을 통해 구성원의 조직몰입에 긍정적 효과를 줄 수 있다는 것이다. 기업에서는 수많은 CSR활동 프로그램을 운영하고 있고, 또 프로그램을 개발하고 있다. 본 연구는 구성원의 조직몰입을 높이기 위하여 CSR활동 프로그램을 어떤 목적과 방식으로 계획하고 구현해야 하는지에 대한 시사점을 제공한다고 본다. 우선, 구성원의 조직몰입을 높이기 위해서는 가치지향 동기, 이해관계자 지향 동기, 전략적 동기로 인식될 수 있는 CSR활동 프로그램이 필요하다.

셋째, 연구가설 검증을 통해 이해관계자 지향 동기는 이해관계자의 압력차원보다는 이해관계자의 요구를 충족시키고, 회사의 자발적인 CSR활동이 강화되어야 구성원의 정서적 몰입에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 우량 대기업 입장에서는 핵심인력 유지 차원에서 지속적 몰입이 더 중요할 수도 있다. 그러므로 전략적 동기 또는 자기본위적 동기가 중요할 수도 있다. 본 연구에서도 전략적 동기인 경우 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입 모두에서 긍정적으로 나타났다.

넷째, 회사가 전략적 CSR활동을 할 경우 구성원의 조직몰입에 긍정적 영향을 줄 수 있으므로 회사 입장에서 전략적 동기가 중요함을 알 수 있다. 치열한 경쟁 환경에서 살아남아야 하는 대기업뿐만 아니라 사회적 가치와 더불어 기관의 경영 효율성도 확보해야 하는 공공기관도 마찬가지이다.

기업경영 환경에서도 전략적 CSR활동의 중요성이 증가되고 있으며 구성원의 태도 변화를 도모하기 위해서는 전략적 동기 관점의 CSR활동이 중요하다. CSR활동이 조직의 전략체계도에 반영되어 조직비전과 전략과의 연계성을 강화하고, 회사의 제품 및 서비스와 연관된 활동을 수행함으로써, 회사의 이익과 사회적 이익을 창출할 수 있다. 이를 위해서는 원론적 차원의 Plan-Do-See 환류(Feedback)체계 구축이 필요하다. Plan 단계에서는 회사의 전략체계도에 연계하여 전략적 CSR활동을 구체화하고, Do 단계에서는 구성원의 참여를 독려하고 전략적 동기 관점의 CSR활동 프로그램을 개발하여 시행하며, See 단계에서는 수행평가를 통해 CSR 성과를 확보하는 시스템적 접근법이 요구된다.

다섯째, 자기본위적 동기로 CSR활동 프로그램을 운영하더라도, 지속적 몰입 측면에서는 긍정적 효과로 나타났다. 자기본위적 동기는 그 회사의 이득에 기여하고자 하는 활동이 개인의 경제적 혜택과 경력에 도움이 되기 때문에 구성원의 지속적 몰입이 높

아진다.

여섯째, 선행연구 결과 외부이해관계자인 소비자(고객)의 니즈를 충족시키면서 CSR활동을 할 경우 구매의도가 높아지는 것으로 나타났다. 본 연구결과를 통해 내부이해관계자인 구성원의 니즈를 충족시키면서 CSR 활동을 할 경우 조직몰입도가 향상되는 것으로 나타났으며, 이를 통해 CSR활동이 내·외부이해관계자의 니즈를 충족시킬 경우 기업의 지속가능성 확보에 기여할 수 있을 것으로 판단된다.

마지막으로, 포춘지(Fortune Magazine)가 매년 선정하는 '가장 존경받는 기업'은 CSR활동을 지속적으로 하면서 지속가능성을 확보한 기업이다. CSR활동의 지속성은 CSR활동을 투자관점으로 보고, 조직성과가 확보되어야 가능하다. 최근 이슈가 되었던 CSV도 CSR활동에 대한 경제적 가치와의 조화를 강조하였다. 수많은 기업들이 CSR활동을 수행하고 있으며, 다양한 CSR 활동 프로그램을 운영하고 있다. CSR활동이 내·외부이해관계자의 압력(요구)에 따라 수행해야만 하는 필수조건이 되었지만, 비용으로 인식하는 경향이 높다. 기업경영자가 지속적으로 CSR활동에 예산을 투입하기 위해서는 조직유효성이 검증되어야 한다.

본 연구는 구성원 관점에서 CSR활동이 조직몰입에 영향을 주기 위해서는 어떤 선행요인(CSR활동 추진동기)이 필요하며, 어떤 CSR활동 프로그램을 개발하여 구성원에게 어떤 방식으로 전달해야 하는지에 대한 시사점을 줄 수 있다. 그리고 사회적 현상 측면에서 기업 구성원의 개인주의 심화로 인해 지속적 몰입이 더욱 중요해질 것이며, 전략적 동기 관점의 CSR활동이 점차 증가할 것으로 보인다. 기업 내 외부이해관계자를 중심으로 한 CSR활동 및 동기인식도 더욱 관리되어야 할 것으로 보이며, 점차 그 중요성은 커질 것이다. 이를 통해 CSR담당자가 기업경영자를 설득할 수 있는 논리를 개발하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

5.4 연구의 한계 및 향후 연구과제

상기의 학술적, 실무적 성과에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있다.

첫째, 본 연구는 귀인이론과 연계하여 2 요인 관점을 살펴보았는데, 향후 추가적인 동기해석 요인 발굴을 통해 4 요인 관점을 귀인이론에 적용할 수 있는 방안을 연구할 필요가 있다. 둘째, 향후 다수준 분석차원에서 개인과 더불어 팀 또는 조직수준 연구의 필요성도 요구된다. 셋째, 역인과성 문제도 있다. 조직몰입도가 높은 구성원인 경우 회사에서 추진하는 모든 CSR활동을 타인중심적 동기로 인식할 수 있으며, 자기중심적 동기인 경우도 긍정적 인식으로 볼 수도 있다. 넷째, 향후 다원천 자료 수집을 통해 더 확실한 연구결과의 객관성 확보가 필요하다. 마지막으로, CSR활동 추진동기와 조직몰입간의 관계에서 자부심, 조직지원활동, 공정성, 자존감의 매개변수가 고려될 필요가 있다. Kim, Nurunnabi, Kim & Jung(2018)의 연구에서는 일의 의미(Meaningfulness Of Work), 지각된 조직지원(Perceived Organizational Support)이 조직몰입의 매개요인으로 작용하였으며, Bouraoui, Bensemmane & Ohana(2020)의 연구에서는 개인-조직 적합성(Person-Organization Fit)이 정서적 몰입의 매개요인으로 작용했다. 박은경·한진수·황지혜(2019)의 연구에서는 조직 동일시(Organizational identification)가 부분 매개효과가 있는 것으로 나타났다.

향후 연구과제는 첫째, 정규직과 비정규직을 구분하여, 비정규직의 조직몰입에 CSR활동이 영향을 주는지에 대한 연구가 필요하다. 둘째, 본 연구는 횡단적 차원으로 진행되었는데 향후에는 종단적 연구가 필요하다. CSR활동 시행 전 추진동기를 어떻게 인식하고 있는지, CSR활동 시행 후 추진동기를 어떻게 인식하고 있는지를 구분하여 비교분석 할 수

있다. 셋째, CSR활동 추진동기는 구성원의 복합적 심리를 반영한다. 4 요인 추진동기에 대한 응답결과가 명확하게 어느 한쪽에 쏠린 결과가 나오기 어렵다. 향후 군집분석을 통해 사람과 변수간의 직접효과를 파악하는 것도 의미가 있을 것이다. 넷째, 중소기업 또는 사회적기업 대상으로 CSR활동 추진동기와 조직몰입에 관한 연구를 할 경우 본 연구결과와는 다를 수 있다. 또한, 노동조합이 있을 경우, 조합원 대상으로 노동조합의 CSR활동 추진동기가 노동몰입에 어떤 영향을 주는지에 대한 연구도 필요하다. 마지막으로, 최우재·천미림·유재미(2018)는 CSR이 조직몰입과 조직효과성의 관계를 조절하는 상황적 요인으로 작용할 수 있다는 결과를 보였는데, CSR활동의 조절변인 역할도 검증할 만하다.

위와 같은 한계점과 다양한 연구과제는 향후 연구에서 보완될 수 있을 것으로 기대되며 이 연구 논문이 보다 세밀하고 확장된 연구를 하는데 도움이 되기를 기대한다.

REFERENCES

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007), Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Alhouthi, S., Johnson, C. M., & Holloway, B. B. (2016), Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69(3), 1242-1249.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance

- and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 63(1), 1-18.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012), Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006), The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007), The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., & Ohana, M. (2020), Corporate social responsibility and employees' Affective commitment: A moderated mediation study. *Sustainability*, 12(14), 5833.
- Choi, J., Chang, Y. K., Li, Y. J., & Jang, M. G. (2016), Doing good in another neighborhood: Attributions of CSR motives depend on corporate nationality and cultural orientation. *Journal of International Marketing*, 24(4), 82-102.
- Cohen, A. (2007), Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- De Roeck, K., & Maon, F. (2016), Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Donia, M. B., & Sirsly, C. A. T. (2016), Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 34(3), 232-242.
- Donia, M. B., Sirsly, C. A. T., & Ronen, S. (2017), Employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic: Validation of a measure. *Applied Psychology*, 66(1), 103-142.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007), Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241.
- Ellen, P. S., Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2000), Charitable programs and the retailer: do they mix?. *Journal of Retailing*, 76(3), 393-406.
- Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006), Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014), The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
- Gilbert, D. T., & Malone, P. S. (1995), The correspondence bias. *Psychological Bulletin*, 117(1), 21.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017), The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Graafland, J., & Van de Ven, B. (2006), Strategic and moral motivation for corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111-123.

- Hillebrandt, A. (2013), When and why does corporate social responsibility work? Exploring insights from psychological theories and perspectives. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 342-346.
- Kim, B. J., Nurunnabi, M., Kim, T. H., & Jung, S. Y. (2018), The influence of corporate social responsibility on organizational commitment: The sequential mediating effect of meaningfulness of work and perceived organizational support. *Sustainability*, 10(7), 2208.
- Lee, J. A., & Yang, C. (2005), Factor structure of organizational commitment: Differences between U.S. and South Korean samples. *Psychological Reports*, 96, 595-602.
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004), The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.
- Lin, C. P., Lyau, N. M., Tsai, Y. H., Chen, W. Y., & Chiu, C. K. (2010), Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357-372.
- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002), Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497-514.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987), *Organizational Commitment: Toward a Three-component Model*. Department of Psychology, University of Western Ontario.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002), Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979), The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Ng, T. W., Yam, K. C., & Aguinis, H. (2019), Employee perceptions of corporate social responsibility: Effects on pride, embeddedness, and turnover. *Personnel Psychology*, 72(1), 107-137.
- Rodrigo, P., Aqueveque, C., & Duran, I. J. (2019), Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business Ethics: A European Review*, 28(4), 459-475.
- 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(4), 537-543.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006), The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.
- Stites, J. P., & Michael, J. H. (2011), Organizational commitment in manufacturing employees: Relationships with corporate social performance. *Business & Society*, 50(1), 50-70.
- Swanson, D. L. (1995), Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Vlachos, P. A., Theotokis, A., & Panagopoulos, N. G. (2010), Sales force reactions to corporate social responsibility: Attributions, outcomes, and the mediating role of organizational trust. *Industrial Marketing Management*,

39(7), 1207-1218.

Vlachos, P. A., Epitropaki, O., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013), Causal attributions and employee reactions to corporate social responsibility. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 334-337.

Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2013), Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118 (3), 577-588.

이목화·문형구(2014), “국내 조직몰입 연구의 현황과 향후 방향,” **조직과 인사관리연구**, 38(2), 143-221.

이유리·남아영(2019), “직원 참여 CSR 활동의 공익성 지각이 내부효과에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과를 중심으로,” **상품학연구**, 37, 113-120.

최우재·천미림·유재미(2018), “조직몰입이 조직효과성에 미치는 영향: CSR의 조절효과를 중심으로,” **생산성논집 (구 생산성연구)**, 32(3), 189-214.

한주희·이종건(2009), “기업의 사회적 책임, 조직신뢰 및 조직시민행동의 관계 - 냉소주의의 조절효과를 중심으로,” **기업경영연구**, 16(4), 25-43.

국내참고문헌

고연정·한주희(2009), “기업의 문화예술 지원활동 (메세나)과 조직 동일시의 관계 메커니즘-보험회사의 사례를 중심으로,”**보험금융연구**, 20(1), 151-182.

구윤희·윤영민·이현율(2015), “CSR 진정성 효과 연구 -CSR 에 대한 기업의 실제 동기와 표현 동기 일치 여부를 중심으로,” **홍보학 연구**, 19(4), 27-54.

남정민·이공희·전병준(2012), “전략적 인적자원관리와 조직몰입의 관계에 대한 연구-조직수준의 조직신뢰와 개인수준의 성취욕구의 매개효과 검증,” **인적자원관리연구**, 19(5), 1-26.

노경섭(2016), **제대로 알고 쓰는 논문 통계분석**, 서울:한빛아카데미.

박은경·한진수·황지혜(2019), “카지노직원의 사회적 책임활동 (CSR) 참여와 조직몰입의 관계: 조직동일시에 대한 매개효과 검증,” **호텔경영학연구**, 28 (7), 163-179.

박소윤·구동모·강보현(2012), “기업의 사회적 책임활동에 대한 소비자의 귀인, 지각 그리고 반응,” **경영학 연구**, 41(2), 173-200.

양경흠·김정식·김정수(2017), “조직몰입에 대한 진성리더십의 효과,” **인적자원관리연구**, 24(2), 1-26.

The Influence of Employees' Perceived Corporate Social Responsibility Motives on their Organizational Commitment*

Sung-Sik Kim** · Young-Myon Lee***

Abstract

The purpose of this study was to verify the influence of employees perception of the motives to promote CSR activities on organizational commitment from a social psychological perspective. For this, the attribution theory was referenced, and the research on the motives to promote CSR activities was integrated, and the research was conducted in terms of value-driven motives, stakeholder-driven motives, strategic motives, and Egoistic motives. Organizational commitment was subdivided into affective commitment, normative commitment, and continuance commitment.

As a result of the empirical analysis, value-driven motives and stakeholder-driven motives had a positive effect on affective commitment, but Egoistic motives negatively affected affective commitment. And only if it was value-driven motives, it had a positive effect on normative commitment. Strategic motives and Egoistic motives positively influenced Continuance commitment. In the case of strategic motives, affective commitment and normative commitment were not significant, but they had an effect in the positive (+) direction.

Academic implications through this study studied the motivation for promoting CSR activities from a four-factor perspective, and in order to increase the organizational commitment of employees, CSR activities are promoted with value-driven motives and stakeholder-driven motives, especially when promoted with strategic motives was predictable.

Through the above research process and results, this study has the following five implications in practical terms. First, a four-factor study with an integrated perspective is recommended when reviewing CSR activities in companies. Second, the motives to promote CSR activities can have an effective effect on employees organizational commitment. Third, in order for the stakeholder-driven motives to have a positive impact on organizational commitment, the needs

* This work was supported by the Dongguk University-Seoul Research Fund of 2020

** Dongguk University, Ph.D in Business Administration, First Author

*** Professor, Dongguk Business School, Dongguk University-Seoul, Corresponding Author

of the stakeholders must be met and the company's voluntary CSR activities must be strengthened. Fourth, in the case of strategic motives, affective commitment, normative commitment, and continuance commitment were positive. Recognizing a company's CSR activities as a strategic motives can have a positive impact on employees' organizational commitment. Therefore, the CSR activities are reflected in the organization's strategic system diagram, thereby strengthening the link between the organization's vision and the CSR strategy, and by performing CSR activities related to the company's products and services, the company's profits and social benefits can be created simultaneously. Lastly, even if CSR activities were performed with Egoistic motives, it was found that there was a positive effect in terms of continuance commitment.

Key Words: CSR activities, motives for promotion, organizational commitment