

# CSR 인식의 국내 연구동향과 향후 연구방향: '종업원의 CSR 인식' 연구를 중심으로\*

최병권(주저자)  
상명대학교 경영학부 조교수  
(jrpfeffer@smu.ac.kr)  
문형구(공저자)  
고려대학교 경영학과 교수  
(hkmoon@korea.ac.kr)  
주영란(교신저자)  
고려대학교 경영학과 석박통합과정  
(yrjoo@korea.ac.kr)

기업의 사회적 책임(corporate social responsibility; 이하 CSR)은 기업의 재무성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 인식되면서 그간 많은 국내 연구들은 전략·재무 등 조직수준에서 CSR 연구를 수행해 왔다. 그러나 CSR은 종업원의 긍정적 태도 및 행동을 촉진함으로써 조직 효과성을 향상시킬 수 있다는 관점이 등장하면서, 종업원 개인수준의 CSR 인식에 대한 연구도 증가하고 있는 추세이나, 그간 이루어진 종업원의 CSR 인식에 초점을 둔 국내 연구들의 동향을 분석하고 향후 연구방향을 모색하는 노력은 부족하였다.

이에 본 연구는 지난 30여 년 동안 국내 경영학 분야의 등재학술지에 실린 총 40편의 종업원의 CSR 인식을 다룬 연구를 중심으로 CSR 인식에 대한 전반적 연구현황, 관점, 이론, 측정도구, 실증연구 결과, 연구방법 측면에서 해외의 연구와 비교하면서, 국내의 연구 동향을 분석하고 향후 연구방향을 제안하였다. 우선, 국내 연구 동향을 보면, CSR 인식에 대한 관점으로 CSR 활동·수준에 대한 인식 및 수행 동기에 대한 인식 관점의 연구가 많았으며, CSR 인식의 메커니즘을 설명하기 위해 사회정체성이론과 귀인이론이 많이 활용된 반면, 사회교환이론이나 공정성이론은 상대적으로 적었다. 측정도구에 있어서는 책임기반 관점 및 이해관계자기반 관점의 측정도구가 많이 활용되었으며, CSR 하위차원별로 보면 재무적 CSR과 사회 대상 CSR이 많이 다루어졌다. 실증연구에 있어서는 CSR 인식과 결과변수 간의 관계를 다룬 연구는 많았으나 CSR 인식의 선행요인을 규명하는 연구는 적었다.

이러한 연구동향 분석을 바탕으로 CSR 인식 메커니즘 규명을 위한 미시적 관점의 이론 적용, CSR 인식의 부정적 측면 탐색을 위한 새로운 관점의 연구, 연구 목적에 부합하는 CSR 인식의 측정도구의 선별적 활용, CSR 활동·수준 인식과 동기 인식 간의 상호작용 연구, CSR 인식의 선행요인으로서 개인특성 및 상사·조직특성 규명, 산업 특성을 고려한 CSR의 차별적 영향에 대한 연구, 한국 특성을 고려한 CSR 인식에 대한 연구 등을 향후 연구방향으로 제안하였다. 마지막으로 본 연구의 의의 및 방법론상의 한계점 등을 정리하였다.

주제어: 사회적 책임, CSR 인식, 종업원, 개인수준, 연구동향, 향후 연구방향

## 1. 서론

기업의 사회적 책임(corporate social responsibility;

이하 CSR)에 대한 사회 및 기업의 관심이 높아지면서 최근 들어 CSR에 대한 학문적 연구가 활발히 이루어지고 있다. CSR을 어떻게 정의할 것인가에 대해서는 학자들 간에 다소 의견이 다르지만(Dahlsrud,

\* 본 연구는 고려대학교 경영대학 연구비에 의해 수행되었음.  
본 연구를 위해 귀중한 조언을 해 주신 심사자님께 감사드립니다.

2008), “기업을 둘러싼 이해관계자의 기대사항을 반영하여 경제·사회·환경 측면의 성과를 높이는 조직의 활동 및 정책”이라는 Aguinis(2011, p. 855)의 정의가 많이 활용되고 있다(El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck, and Igalens, 2015). 그간 국내외 CSR 연구들은 전략, 마케팅, 재무 등의 학문 영역에서 조직수준을 분석단위로 삼는 거시 수준에서 많이 이루어져 왔다(정홍준·신민주, 2016; Devinney, 2009). 특히 기업의 CSR이 조직수준의 재무적·비재무적 성과를 향상시키는가를 검증하거나(장지인·최현섭, 2010; Dixon-Fowler, Slater, Johnson, Ellstrand, and Romi, 2013), CSR 활동을 촉진하는 조직수준의 특성이 무엇인지를 규명하는 연구들이 많은 비중을 차지해 왔다고 볼 수 있다(김선화·이계원, 2013; Kiessling, Isaksson, and Yasar, 2016).

한편, 조직수준에서의 CSR 연구뿐만 아니라 기업의 이해관계자들의 CSR 인식(CSR perception)을 다루는 개인수준의 CSR 연구도 꾸준히 이루어져 왔다. 개인수준의 CSR 연구로서 소비자의 CSR에 대한 인식의 형성 원인과 제품·서비스 구매에 미치는 영향(Pérez and Del Bosque, 2015), 애널리스트(analyst)의 CSR 인식이 투자 의사결정에 미치는 영향(Ioannou and Serafeim, 2015), 구직자가 인식하는 CSR이 회사 선택에 미치는 영향(Dawkins, Jamali, Karam, Lin, and Zhao, 2016) 등을 규명하는 연구들을 예로 들 수 있다. 이처럼 개인수준의 CSR 인식에 대한 학문적 관심이 높아지면서 최근에는 기업 외부의 이해관계자뿐만 아니라 기업 내부의 종업원을 대상으로 종업원의 CSR 인식의 선행요인과 결과변수(예: 조직몰입, 조직동일시, 조직시민행동)가 무엇인가를 규명하는 연구도 서서히 증가하고 있다(Jones, 2010; Morgeson,

Aguinis, Waldman, and Siegel, 2013; Vlachos, Panagopoulos, and Rapp, 2014).

비록 종업원을 대상으로 한 개인수준의 CSR 인식 연구가 조직수준의 연구나 소비자 등 여타의 개인수준의 연구에 비해 연구 편수는 상대적으로 부족하지만(Aguinis and Glavas, 2012; El Akremi et al., 2015), 최근 해외에서는 그간 이루어진, 종업원을 대상으로 한 CSR 인식을 다룬 선행연구들을 되돌아보고 향후 나아갈 연구방향을 도출하는 연구들이 나타나고 있다(예: Aguinis and Glavas, 2012; Bauman and Skitka, 2012; De Roeck and Maon, 2016; El Akremi et al., 2015; Gond, El Akremi, Swaen, and Babu, 2017; Morgeson et al., 2013). 예컨대, 종업원의 CSR 인식이 종업원의 만족에 어떠한 영향을 미치는가를 미시 이론 관점에서 정리한 Bauman and Skitka (2012)의 연구, 종업원의 CSR 인식에 대한 반응을 투입, 과정, 산출, 상황 요인 등의 측면에서 개념적인 통합 모델로 제시한 De Roeck and Maon(2016)의 연구, 구직자 및 조직 내 구성원(종업원, 관리자, 임원)을 대상으로 CSR의 동인(drivers), CSR에 대한 평가, 그리고 CSR의 반응 측면에서 미시적 관점으로 선행연구들을 리뷰한 Gond et al. (2017) 등을 들 수 있다.

이처럼 해외의 경우, 종업원의 CSR 인식과 관련한 선행연구들을 종합적으로 리뷰하고 향후 연구방향을 찾아보는 연구들이 2010년 이후로 늘어나고 있는 반면, 국내에서는 아직 이와 관련한 시도들이 미흡한 실정이다. 후술하겠지만 본 연구에서 검색한 결과, 국내 경영학 분야의 등재학술지에서 약 40편의 연구가 종업원의 CSR 인식을 다루어 왔으며, 2010년 이후로 연구 편수도 급증하고 있다. 이렇듯 국내에서 적지 않은 연구가 축적되고 있으며, 또한 국내

기업들의 CSR 활동이 증가하고 있다는 점을 고려할 때, 국내에서 이루어진 종업원 개인수준의 CSR 인식 관련 선행연구들을 리뷰하고 향후 연구방향을 도출하는 작업은 의미 있는 시도라고 판단된다. 구체적인 근거는 다음 세 가지 측면에서 찾을 수 있다.

첫째, 종업원의 CSR 인식을 고려함으로써 CSR 활동과 조직수준의 성과 간의 내적 메커니즘을 보다 충실히 이해하는 데에 도움을 줄 수 있기 때문이다. 조직수준의 CSR 연구는 전략적인 관점에서 조직이 조직과 직·간접적으로 영향을 주고받는 이해관계자들을 위한 CSR 활동을 하면 조직의 성과에 긍정적인 영향을 준다는 입장을 취해 왔다(Freeman, 1984; Jones, 1995; McWilliams, Siegel, and Wright, 2006) 그러나 종업원이 조직이 실행하는 CSR 활동에 적극적으로 참여하지 않거나 냉소적으로 바라본다면, 종업원의 조직에 대한 부정적 태도가 증가하고 조직 친화적인 행동을 수행하지 못할 수 있다(MacLean, Litzky, and Holderness, 2015; Vlachos, Theotokis, and Panagopoulos, 2010). 이처럼 조직의 CSR 활동의 효과성이 조직 내부의 이해관계자인 종업원이 CSR을 어떻게 바라보는가에 의해 영향을 받을 수 있다는 점에서 종업원의 CSR 인식을 고려한 연구는 CSR 활동과 조직 성과 간의 관계를 설명하는 데에 의미 있는 시사점을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대된다(Perrini, Russo, Tencati, and Vurro, 2011).

둘째, 개인수준의 CSR 인식은 조직수준의 CSR 인식과 측정방식에 있어서 차이가 있다는 점에서(Chatterji and Levine, 2006), 종업원 개인이 인식하는 CSR을 연구하는 것은 조직수준의 CSR을 이해하는 데에 도움을 줄 수 있을 것이다. 예컨대, 외부기관이나 조직의 대표자(예: CEO, CSR 책임자)가 측정된 조직의 CSR과 종업원이 인지한 CSR

의 수준이나 효과성은 그 측정주체 및 방식이 상이하기 때문에 다를 수 있다(Gond et al., 2017; Morgeson et al., 2013). 미시적 관점에서 종업원의 CSR 인식은 주의, 범주화, 회상, 정보통합 등의 인지과정과, 인지하는 주체인 종업원의 신념·귀인과 같은 개인적 특성 등 복잡한 단계와 요소에 의해 영향을 받게 된다(Feldman, 1981; Ilgen, Barnes-Farrell, and McKellin, 1993). 예컨대, 조직이 CSR 활동을 하더라도 종업원이 CSR을 인식하기 위해서는 조직의 CSR 활동에 관심을 갖고 있고, CSR 활동과 관련한 정보를 수집하여 인지해야 하며, 설령 인지한다고 하더라도 종업원이 평소 CSR에 대해 어떠한 신념을 갖고 있는지 또는 조직의 CSR 동기를 어떻게 귀인(예: 이기적, 이타적)하는지에 따라 CSR 인식의 효과는 달라질 수 있다(Gond et al., 2017; Vlachos et al., 2010). 이처럼 조직수준의 CSR과 상이한 특성을 보유한 종업원 개인수준의 CSR 인식의 관점, 이론, 측정도구 등을 살펴보는 것은 향후 조직수준과 개인수준의 CSR을 통합적으로 고려한 연구를 수행하는 데에 도움을 줄 수 있을 것으로 예상된다.

셋째, 지금까지 소비자, 구직자 등을 비롯하여 개인수준의 CSR 인식을 다룬 연구들은 지속적으로 이루어져 왔으나, 이들 외부 이해관계자들이 인식하는 CSR은 내부 이해관계자인 종업원이 인식하는 CSR과 다소 상이한 이론적 토대를 갖고 있다는 점에서, 종업원의 CSR 인식 연구를 살펴볼 필요가 있다고 판단된다. 즉, 소비자, 구직자 등을 대상으로 한 선행연구들은 조직의 CSR 활동이 외부 이해관계자들에게 조직의 선행을 알리는 일종의 신호(signal)로서의 기능을 하여 호의적인 인식을 형성시킨다는 관점을 많이 취해왔다(Backhaus, Stone, and Heiner, 2002; Greening and Turban, 2000). 그러나

종업원의 경우, 외부 이해관계자와는 달리 조직의 CSR 활동에 대한 접근성, 수집할 수 있는 CSR 관련 정보의 양, 조직과의 이해관계의 특성 등이 다를 수 있다는 점에서 외부 이해관계자의 CSR 인식을 설명하는 이론을 종업원의 CSR 인식 연구에 그대로 적용하는 데에는 한계가 있을 수 있다(Rupp, Ganapathi, Aguilera, and Williams, 2006). 이에 본 연구에서는 종업원을 대상으로 한 CSR 인식 연구에서는 어떠한 이론적 프레임이 많이 활용되어 왔는지를 리뷰해 보고, 향후 이론적 발전을 위한 방향성을 모색해 보고자 한다.

이상의 논의를 토대로 본 연구는 그간 국내외 경영학 분야에서 이루어진 종업원 대상의 CSR 인식 관련 선행연구의 동향 및 한계를 분석·정리하고, 종업원의 CSR 인식과 관련한 향후 연구방향을 제안하는 것을 목적으로 삼고자 한다. 이를 위해 본 연구를 크게 다섯 부분으로 구성하였다. 첫째, 'CSR 연구의 흐름' 부분에서는 기존 CSR 연구가 거시적 관점에 다소 편중되어 있었음을 확인하고 미시적 CSR 인식 연구의 필요성을 논의하였다. 둘째, '분석 대상 및 분석의 틀' 부분에서는 개인수준에서 종업원의 CSR 인식을 다룬 국내 선행연구들의 선정 기준과 이들 연구의 분석 틀을 소개하였다. 셋째, '개인수준의 CSR 인식 연구동향 분석' 부분에서는 '전반적 연구현황', '관점 분석', '이론 분석', '측정도구 분석', '실증적 연구 분석', 그리고 '연구방법 분석' 등 6개 영역에서 국내외 연구동향을 정리하였다. 이 과정에서 각 영역별로 먼저 해외의 연구동향을 간략히 제시한 후, 국내 연구동향을 정리하였으며, 해외 및 국내 연구동향의 유사점·차이점 등을 비교하면서 각 영역을 마무리하였다. 넷째, '향후 연구방향 제안' 부분에서는 향후 종업원 개인수준에서 CSR 인식 관련 연구들이 어떠한 방향으로 연구해야 하는

가를 제안하였으며, 마지막 '맺음말'에서는 본 리뷰 연구의 학문적 의의와 자료수집 및 분석방법 측면에서의 본 연구의 한계점을 정리하였다.

## II. CSR 연구의 흐름

### 2.1 CSR 연구의 시기별 흐름

CSR 인식 연구를 리뷰하기에 앞서 CSR 연구의 주요 시기별 특징 및 한계점을 살펴보고, 개인수준의 CSR 인식 연구의 필요성을 도출하였다. CSR 연구의 시기별 흐름은 Carroll and Shabana(2010), Frederick(2008), Lee(2008), 김성진(2010) 등의 연구를 바탕으로 구성하였다.

우선 1950년~1960년대에는 CSR을, 경영자가 사회와의 관계를 고려하여 자발적이고 자선적으로 사회에 도움을 주는 활동을 하는 사회적 스투어드(social steward)의 개념으로 보았다(Frederick, 2008). 대표적으로 Bowen은 기업의 사회적 책임을 "사회의 바람직한 목표와 가치를 위한 정책을 추구하고 의사결정을 하며 행동으로 옮기는 경영자의 의무"로 정의하였다(Bowen, 1953, p. 6). 한편, Friedman(1962)은 경영자가 CSR이라는 명분을 내세워 자신의 사회적 지위를 높이려 하면 주주 이익을 해칠 수 있다고 주장하면서, 기업의 유일한 사회적 책임은 게임의 법칙을 지키면서, 즉 속임수 등을 쓰지 않으면서 주주 이익을 극대화하는 것이라고 주장하였다.

1970년대에 접어들면서 기업의 경제적 성과와 사회적 성과의 균형을 추구하는 연구가 이루어지기 시작하였다(Elkins, 1977). Wallich and McGowan

(1970)은 단기적으로는 CSR이 주주 이익을 훼손할 수도 있지만, 장기적으로는 CSR이 사회발전과 경제적 풍요로움을 가져오므로써 기업 및 주주 모두에게 유용한 결과를 제공해 줄 수 있다고 주장하였다. 이처럼 1970년대는 CSR에 대한 관점이 사회와 주주 모두에게 도움이 될 수 있다는 긍정적인 방향으로 전환됨에 따라 CSR과 기업의 재무적 성과(corporate financial performance; 이하 CFP) 간의 관계에 대한 연구가 이루어지기 시작하였다(Lee, 2008).

1980년 전후로 Carroll(1979)은 CSR뿐만 아니라 사회적 이슈, 기업의 사회적 반응 등 세 차원을 통합하여 기업의 사회적 성과(corporate social performance; 이하 CSP) 모델을 정립한 바 있다. Carroll(1979)은 기업의 사회적 목표와 경제적 목표가 상충되는 것이 아니며, 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임 등이 기업의 사회적 책임이라는 큰 틀로 통합될 수 있다고 보았다. 이후 CSP 모델은 후속 학자들에 의해 수정·발전되었으나(예: Wartick and Cochran, 1985; Wood, 1991), 1980년대에는 여전히 CSR의 효과성 검증을 위한 연구가 많았으며, CSR의 효과성을 높일 수 있는 요소를 찾는 연구는 상대적으로 부족했다고 볼 수 있다(김성진, 2010).

한편, 1980~1990년대에는 Freeman(1984)의 이해관계자이론(stakeholder theory)이 체계화됨에 따라 기업의 가장 중요한 목적은 생존이며 이를 위해서는 주주뿐만 아니라 고객, 지역사회, 종업원 등 다양한 내·외부 이해관계자들을 위한 CSR 활동이 필요하다고 보는 이해관계자 접근과, CSR을 조직 전략의 일부로 활용함으로써 조직성과를 향상시킬 수 있다고 보는 전략적 관점의 연구가 이루어졌다(Lee, 2008; McWilliams et al., 2006).

## 2.2 종업원 개인수준의 CSR 인식 연구의 필요성

1950년대부터 1990년대까지 CSR 연구의 흐름을 분석한 결과를 종합해 보면, CSR에 대한 관점이 사회적 관점에서 조직 관점으로 이동하였으며, 또한 CSR을 윤리적·사회적 의무로 보는 관점에서 조직의 생존과 성과를 위한 이해관계자 및 전략적 관점으로 이동하였음을 알 수 있다. 이러한 관점의 변화는 연구자들이 CSR이 조직의 CFP에 얼마나 기여할 수 있는가를 밝혀내는 데에 많은 관심을 갖게 만든 측면이 있으며(Lee, 2008), CSR과 CFP간의 관계에 대한 실증연구들이 축적되면서 CSR과 CFP간의 긍정적 관계를 보고하는 리뷰·메타 연구들이 많이 이루어졌다(예: Dixon-Fowler et al., 2013; Orlitzky, Schmidt, and Rynes, 2003).

그러나 CSR과 CFP가 일관된 정(+)의 관계를 보이지 않는다는 연구도 보고되고 있는데(Roman, Hayibor, and Agle, 1999), 이는 CSR과 CFP간의 관계에 대한 심층적 이해를 위해서는 조직수준에서 CSR과 CFP간의 직접적인 관계를 밝히는 데에 초점을 두는 것만으로는 한계가 있으며(Aguinis and Glavas, 2012), 조직의 다양한 이해관계자들이 CSR을 어떻게 인식하고 반응하는가를 고려할 필요가 있다는 점을 시사하고 있다고 볼 수 있다(Barnett, 2007; Schuler and Cording, 2006). 예컨대, 거시적 관점에서 CSR과 CFP 간의 직접적인 관계를 본 연구들은 이해관계자가 조직의 CSR 활동에 대한 정보를 충분히 인지하고 있다고 가정하거나 특정한 도덕적 가치, 예컨대 공정성이나 의무를 중시하거나 자신의 이익에 관심을 갖는 존재로 가정하고 있다(Schuler and Cording, 2006). 그러나 조직이 CSR에 투자를 많이 한다고 해도 조직의 CSR 활동을 조직 내·외부의 이해관계자들이 인지하지

못할 수도 있고(Glavas and Godwin, 2013), CSR 활동을 높게 인지하더라도 이해관계자들이 지니고 있는 개인적 가치에 따라서 다르게 반응할 수도 있다(De Roeck and Maon, 2012; Gond et al., 2017). 따라서 CSR이 CFP에 어떠한 영향을 미치는지를 명확히 밝히기 위해서는 조직수준에서의 접근뿐만 아니라 개인수준에서 이해관계자가 CSR에 대한 정보를 어떻게 확보·이해하며, 이들이 CSR에 대해 어떠한 태도와 가치를 보유하고 있는지 등을 고려한 미시적 관점의 연구가 이루어질 필요가 있다(Gond et al., 2017; Schuler and Cording, 2006).

특히 종업원은 다양한 이해관계자 중에서도 조직 내부에서 성과를 창출하기 위해 일하는 주체이자 CSR 전략을 실행하는 주체일 수 있다는 점에서 종업원의 CSR 인식과 반응을 살펴보는 것은 CSR의 효과성을 이해하는 데 중요한 요소이다. 예컨대, 종업원이 조직의 환경 정책에 대해 명확히 인지하고 긍정적 태도를 지니고 있을 때, 종업원은 조직이 추진하는 환경 정책과 관련된 주도적 행동을 할 수 있을 것이다(Ramus and Steger, 2000). 이와 관련하여 Rodell, Booth, Lynch, and Zipay(2017)의 연구도 주목할 만한데, 이들 연구에 의하면 조직 주도의 봉사프로그램 운영과 종업원의 대의(cause)에 대한 믿음이 조직 내 봉사분위기(volunteering climate)를 형성함으로써 종업원의 정서적 몰입 및 조직 봉사프로그램의 참여의도에 긍정적인 영향을 준다고 한다. 즉, 조직이 CSR의 일환으로 지역사회를 위한 봉사프로그램을 운영하는 상황에서, 이에 대한 긍정적 태도를 견지한 종업원은 조직이 추진하는 봉사프로그램에 적극적으로 참여함으로써 궁극적으로는 조직의 성과에 기여할 수 있을 것이다. 요컨대, 종업원은 조직의 CSR 활동에 대한 다양한 정보

를 확보할 수 있으며 조직에 기여하거나 해를 입힐 수 있는 행동의 범위도 다른 이해관계자보다 광범위하다는 점에서(Schuler and Cording, 2006), 종업원의 CSR에 대한 인식이 이들의 태도 및 행동에 어떠한 영향을 미치는지 연구하는 것은 CSR과 CFP 간의 관계를 이해하는 데에 중요하다고 볼 수 있다. 나아가 종업원의 삶의 질이 중요시되는 현실을 고려할 때, CSR과 CFP 간의 메커니즘을 밝히는 목적이 아니더라도 종업원의 CSR 인식이 과연 종업원의 일의 의미나 만족감, 자존감 인식 등에 어떤 영향을 미치는지 살펴보는 것은 그 자체로 의미가 있을 것이다.

### III. 분석 대상 및 분석의 틀

#### 3.1 분석 대상

분석 대상이 되는 논문을 수집하기 위해 논문 검색 사이트인 교보스콜라, DBpia, KISS의 데이터베이스를 활용하였다. 2017년 4월까지 출간된 모든 논문을 대상으로 'CSR', 'corporate social responsibility', '기업의 사회적 책임', '사회적 성과', 'social performance', '기업시민행동', 'corporate citizenship' 등의 주제어를 입력하여 리뷰 대상 논문들을 검색하였다. 다음으로 학술진흥재단의 등재 학술지(대분야 사회과학, 중분야 경영학)에 속한 논문들을 중심으로 리뷰 대상 논문을 선별하였다. 구체적으로 리뷰 대상 논문은 첫째 개인수준에서의 종업원을 연구 대상으로 한 CSR 연구, 둘째 종업원의 CSR에 대한 인식을 다룬 연구(객관적 지표로 CSR을 측정된 연구 제외)라는 기준을 활용하여 선정하

었다. 즉, 본 연구에서 선정한 최종 리뷰 대상 논문은 국내 경영학 분야의 등재학술지에 게재된 '종업원이 인지하는 CSR을 다룬 개인수준의 연구'라고 할 수 있다. 이와 같은 검색 과정을 통해서 경영과정정보연구(1편), 경영교육연구(2편), 경영학연구(2편), 고객만족경영연구(1편), 기업경영연구(4편), 대한경영학회지(5편), 병원경영학회지(1편), 보험금융연구(1편), 사회적기업연구(2편), 상품학연구(2편), 서비스경영학회지(2편), 아시아마케팅저널(1편), 연세경영연구(1편), 인사조직연구(1편), 인적자원관리연구(4편), 조직과인사관리연구(3편), 중소기업연구(1편), 지식경영연구(1편), 한국HRD연구(1편), 한국심리학회지(산업 및 조직)(4편) 등 총 20개의 등재학술지에서 발간된 40편의 논문이 선정되었다. 한편, 논문 검색 과정에서 윤리경영, 윤리풍토, 윤리프로그램 등을 다룬 논문들도 검색되었으나, CSR은 윤리적인 측면뿐만 아니라 법적, 경제적, 환경적, 이해관계자 요소 등을 포함하는 폭 넓은 개념이라는 점에서 윤리에 초점을 둔 논문들은 리뷰 대상에서 제외하였다. 다만, 윤리경영을 주제로 연구하되 CSR 측정도구를 활용한 연구는 포함하였다.

### 3.2 분석의 틀

종업원 개인수준의 CSR 인식 연구동향을 살펴보기 위해 다음 6개의 영역으로 구분하여 심층 분석하였다. 첫째, 연도별 연구 편수를 중심으로 '전반적 연구현황'을 살펴보았다. 둘째, 'CSR 인식에 대한 관점 분석' 부분으로 국내 연구들이 개인수준에서 CSR 인식을 어떠한 관점에서 접근하고 있는지 분석하였다. 셋째, 'CSR 인식에 대한 이론 분석' 부분으로 CSR 인식의 메커니즘을 설명하기 위해 활용한 이론을 분석하였다. 넷째, '측정도구 활용 현황 분석'으로서 국

내 연구에서 활용되고 있는 측정도구 현황과 해당 측정도구들의 관점을 살펴보았으며, CSR의 하위 차원들의 활용현황 등을 살펴보았다. 다섯째, '실증 연구 측면의 분석' 부분에서는 CSR 인식의 선행변수, 결과변수, 그리고 CSR과 결과변수의 관계에서 매개변수와 조절변수 등 어떠한 변수들이 개인수준의 CSR 인식 연구에서 활용되고 있는지를 살펴보았다. 마지막으로, '연구방법 분석' 부분에서는 연구유형, 연구형태, 분석수준, 연구설계, 자료수집 원천, 그리고 연구표본 등 연구방법과 관련된 요소들을 중심으로 현황을 정리하였다. 이러한 국내 연구의 분석 틀은 공정성(문형구·최병권·고옥, 2009), 신뢰(문형구·최병권·내은영, 2011) 등 국내의 리뷰 연구들의 분석 틀을 참조하여 도출하였으며, 도출된 분석 틀 내에서 국내의 CSR 연구들을 살펴보면서 자기발견식으로 연구동향을 분석·정리하고 한계점을 정리하는 방식으로 기술하였다.

## IV. 종업원 개인수준의 CSR 인식 연구동향 분석

본 연구에서는 CSR 인식 연구에 대한 이론적인 분석틀은 De Roeck and Maon(2016), Gond et al.(2017), Bauman and Skitka(2012)를, 측정도구 부분은 El Akremi et al.(2015)과 Gond et al.(2017)의 리뷰 연구 등을 참조하여 정리하였다. 이러한 분석틀에 따라 국내 연구동향을 분석하기에 앞서 해외 연구동향을 정리함으로써 국내 연구와 비교하고 시사점을 도출하고자 하였다. 우선, 해외 연구동향을 파악하기 위해 3편의 해외 리뷰 연구에 주목하여 해외에서 이루어진 종업원 개인수준의 CSR

인식 연구들을 분석하였다. 구체적으로 제도·조직·개인 등 다양한 분석수준에서 CSR 연구를 리뷰한 Aguinis and Glavas(2012), CSR 인식을 타당하게 측정하기 위해 CSR 인식 측정도구를 개발하는 과정에서 CSR 인식 관련 선행연구들을 리뷰한 El Akremi et al.(2015), 그리고 조직행동 및 인적자원관리 등 미시 이론 관점에서 CSR 인식과 관련한 선행연구들을 리뷰하고 향후 연구방향을 제시한 Morgeson et al.(2013)의 연구를 살펴보았다. 또한, 이들 논문에서 인용된 개인수준에서의 CSR 인식을 다룬 32편의 개별 논문들도 추가로 찾아서 분석하였으며, 의미 있다고 판단되는 개별 논문 내용을 본 연구의 분석 프레임에 맞춰 해외 연구동향 부분에서 제시하였다.

#### 4.1 전반적 연구현황

##### 4.1.1 해외 연구 현황

개인수준의 CSR 인식을 다룬 3편의 해외 리뷰 연구(Aguinis and Glavas, 2012; El Akremi et al., 2015; Morgeson et al., 2013)에서 인용된 종업원을 대상으로 한 총 32편의 연구를 분석한 결과, 2000년대에 들어 총 연구 편수의 81.3%(26편)가 출간된 것으로 나타났다. 시기별로 살펴보면, 2010년 이후에 출간된 연구가 46.9%(15편)로 가장 많았으며, 그 다음으로 2000년에서 2009년에 출간된 연구가 34.4%(11편), 1990년에서 1999년 사이의 연구가 9.4%(3편)로 뒤를 이었다. 종업원 개인수준의 CSR을 다룬 해외의 가장 앞선 연구는 Gavin and Maynard(1975)의 연구로서, 이들에 의하면 종업원의 연령이 높을수록 조직이 환경에 더 많이 투자한다고 인식하며, 성별에 따른 차별 없이 조직이 동

등한 업무기회를 제공한다는 인식은 남성대비 여성 종업원에게서 낮았다고 보고하고 있다.

##### 4.1.2 국내 연구 현황

총 40편의 국내 연구를 분석한 결과, 80.0%(32편)의 연구가 2010년 이후에 출간된 것으로 나타나 2010년 이후에 대부분의 연구가 이루어졌음을 알 수 있다. 그 다음으로 2000년부터 2009년 사이에 17.5%(7편), 1980년에서 1989년 사이에 2.5%(1편)의 연구가 이루어졌다. 국내에서 처음으로 종업원의 CSR 인식을 포함한 논문은 다양한 이해관계자(예: 최고경영자, 종업원, 투자자, 정부 관료)의 사회적 책임에 대한 인식을 살펴본 한기수(1987)의 연구이다. 그의 연구결과에 의하면, 사회적 책임 활동에 대한 만족도는 종업원을 비롯한 내부 이해관계자의 만족도가 외부 이해관계자(투자자, 정부관료)보다 높았으며, 사회적 책임의 범위를 공해방지, 지역사회 기여, 문화예술 지원 등까지 포괄적으로 인식하는 정도도 종업원이 최고경영자 및 투자자 대비 더 높았다고 보고하고 있다. 비록 한기수(1987)의 연구는 이론·가설에 기반을 두었다기보다는 CSR 인식에 대한 현황 조사에 가까운 연구라는 측면에서 본격적인 학문적 연구가 이루어지는 시점이었다고 판단하기는 어렵지만, 종업원의 CSR에 대한 만족도 및 범위를 살펴보았다는 점에서 의의가 있다고 볼 수 있다. 그러나 한기수(1987)의 연구 이후 1990년대에는 종업원의 CSR 인식을 다룬 연구가 거의 이루어지지 않았는데, 이는 앞서 언급한 바와 같이 1990년 당시에는 조직수준에 CSR을 전략적으로 접근한 연구가 많았다는 점, 종업원의 CSR 인식이 윤리경영에 포함되어 연구되어 왔다는 점에서 그 이유를 찾을 수 있다고 판단된다(윤대혁, 2005).

#### 4.1.3 해외와 국내 연구동향 비교

해외와 국내 공히 2000년 이후 개인수준에서 종업원의 CSR 인식을 다룬 연구가 증가하고 있다는 점에서는 공통된 연구동향을 보이고 있으나, 해외와 국내 연구 간에는 약 10여 년 정도의 연구의 시차가 존재한다는 차이점도 있다. 즉, 해외에서는 종업원 개인수준의 CSR 인식 관련 연구가 1970년대 중반부터 시작되어 2000년대에 들어서 많이 증가하였으나, 국내에서는 해외보다는 약 10여 년 늦은 1980년대 중후반에 연구가 시작되고 2010년 이후부터 본격적으로 증가하였다고 볼 수 있다.

### 4.2 CSR 인식에 대한 관점

#### 4.2.1 CSR 인식에 대한 관점

개인수준의 CSR 인식 연구들은 다양한 관점에서 종업원의 CSR 인식을 접근하고 있으나 CSR 인식의 관점에 대한 체계적인 논의는 찾아보기 힘들었다. 이러한 점에서 최근 이루어진 Gond et al.(2017)의 연구를 주목할 만한데, 이들 연구에서는 CSR 인식을 CSR 활동에 대한 주관적 평가의 과정으로 보고 다양한 관점에서 접근하고 있다. 즉, CSR 인식을 “개인이 CSR 활동에 대한 정보를 수집 및 조직화함으로써 CSR에 대해 판단하고, 이러한 인지를 통해 정서를 경험하며, CSR 활동에 대해 귀인”하는 과정으로 정의하면서 인지적 과정과 정서적 과정으로 구분하여 설명하고 있다(Gond et al., 2017, p231). 특히, CSR 인식 연구에서 인지적 과정이 중요하게 다루어지고 있는데, Gond et al.(2017)은 인지적 과정을 개인이 CSR에 대해 어떤 프레임을 갖고 있는가(예: 이해관계자, 사회적 책임, 공정성), 조직의 CSR 동

기를 어떻게 바라보는가(예: 내적·외적, 진실성 여부), 그리고 CSR 활동과 관련한 복잡한 문제들을 어떻게 해석하는가(예: 관리자의 CSR에 대한 의미부여 방식) 등에 의해 형성되는 것으로 설명하고 있다.

본 연구에서 역시 선행연구들이 종업원의 CSR 인식을 어떠한 관점에서 접근하고 있는가를 분석하기 위해 CSR을 평가의 대상으로 보고(Gond et al., 2017), 평가과정을 인지 및 인지과정 관점에서 접근한 문헌을 참고하였다(예: Feldman, 1981; Ilgen et al., 1993). 앞서 살펴보았듯이, CSR은 이해관계자의 기대사항을 고려하여 기업의 사회적 성과(CSP)를 높이는 데에 목적이 있다고 할 수 있다(Aguinis, 2011). Wood(1991, p. 693)에 의하면, CSP는 “기업의 사회적 관계와 관련된 사회적 책임의 원칙, 사회적 반응과 정책의 과정, 프로그램, 그리고 관찰 가능한 결과물로 이루어진 구성형태”로 정의되므로, 조직이 수행하는 CSR은 일종의 사회적 평가의 대상이 될 수 있다. 따라서 종업원은 조직의 사회적 성과인 CSP를 인식하고 판단하는 전반적인 평가 과정을 거치게 되며 이를 ‘CSR 인식’으로 볼 수 있다.

평가는 일종의 인지과정으로 행위자의 행동으로부터 정보를 받아들이고, 받아들인 정보를 조직화하고 판단하는 과정이라고 볼 수 있다(Feldman, 1981; Ilgen et al., 1993). 평가를 인지과정의 측면에서 접근한 학자들의 주장을 살펴보면, 평가과정에서 인지과정이 이루어지기 위해서 평가자는 행위자에 대한 관찰과 주의를 통해 정보를 받아들인 후, 평가를 위해 정보를 범주화하고 저장하는 과정을 거치게 되며 그 후, 기억 속에 저장해 둔 행위자의 행동 또는 성과를 회상하게 된다(Feldman, 1981; Landy and Farr, 1980). 그런데, 이러한 인지과정은 평가자의 특성, 행위자의 특성, 그리고 상황적 특성 등에 의해

영향을 받을 수 있으며(Ilgen et al., 1993), 이로 인해 받아들이는 정보의 손실이나 정보에 대한 잘못된 범주화 등의 오류가 발생하여 실제 객관적인 평가결과와는 다른 평가결과가 도출될 수 있다(Foti and Lord, 1987). 즉, 개인이 외부의 정보를 수집하고 반응하기까지 다양한 인지 단계를 거치게 되고, 그 과정에서 오류가 발생함으로써 개인이 최종적으로 인지하고 기억하는 정보는 실제의 정보와 다를 수 있다. 특히, CSP와 같이 옹고 그림 또는 사회적 바람직성과 같은 대상은 평가 기준이 명확하지 않기 때문에 평가자, 행위자, 상황적 특성에 따라서 주관적 판단이 개입될 가능성이 높으며(김보영 · 박오수 · 윤석화, 2010; Bauman and Skitka, 2012), 그 결과 최종적으로 종업원 개인의 CSR에 대한 평가는 실제 객관적인 CSR과는 차이가 존재할 수 있다.

지금까지 논의한 평가에 있어서 인지과정에 영향을 주는 평가자 · 행위자 · 상황적 특성을, 종업원이 조직의 CSR을 평가하는 프로세스에 적용해 보면 다음과 같다. 첫째, 행위자인 조직의 특성으로서, 조직이 CSR 활동을 어떠한 내용과 수준으로 하고 있는지의 정도가 CSR에 대한 평가에 영향을 줄 수 있을 것이다. 즉, 조직이 얼마나 다양한 CSR 활동을 수행하는지 또는 조직이 얼마나 많은 노력을 CSR 활동에 기울이고 있는가에 대한 정보에 관심을 갖고 정보를 수집함으로써 종업원은 조직의 CSR 활동 및 수준을 인식한다고 볼 수 있다. 둘째, 평가자인 종업원의 개인적 특성도 조직의 CSR 평가에 영향을 줄 수 있는데, 예를 들어 종업원이 평소 CSR에 대해 지니고 있는 태도나 가치에 따라서 조직의 CSR에 대한 평가가 달라질 수 있을 것이다. 즉, 종업원이 CSR 활동에 대해서 평소 호의적인 태도(예: 좋아함)를 갖고 있는지 또는 CSR은 사회발전을 위해 바람직한 것이라는 가치를 지니고 있다면 조직의

CSR에 대해 더욱 많은 관심을 갖고 긍정적으로 평가할 수 있을 것이다. 셋째, 상황적 특성도 종업원의 CSR 평가에 영향을 미칠 수 있는데, 예를 들어 종업원은 조직의 CSR 활동 및 수준을 높게 인식했다고 하더라도 조직이 CSR을 수행하는 맥락적 상황이나 CSR 활동의 수행 동기까지 살펴봄으로써 조직의 CSR에 대한 평가는 달라질 수 있을 것이다(Sen, Bhattacharya, and Korschun, 2006).

이상의 논의를 토대로 본 연구에서는 종업원의 CSR에 대한 인식을 일종의 CSP 평가와 관련된 인지적 과정으로 간주하고, 이러한 인지적 과정에 영향을 미치는 인식을 'CSR 활동 · 수준에 대한 인식', 'CSR 활동에 대한 태도 · 가치', 그리고 'CSR 활동 수행 동기에 대한 인식' 등 세 가지 관점으로 구분하였다.

#### 4.2.2 해외 연구 동향

총 27편의 종업원 개인수준 CSR 인식 관련 연구(개념적 연구 5편 제외)를 대상으로 해외 연구에서 접근하고 있는 CSR 인식에 대한 관점을 분류한 결과, CSR 활동 · 수준에 대한 인식으로 접근한 연구가 66.7%(18편)로 가장 많았다. 그 다음으로 CSR 활동에 대한 태도 · 가치로 접근한 연구가 29.6%(8편), CSR 활동 수행 동기에 대한 인식으로 접근한 연구가 3.7%(1편)로 뒤를 이었다. 이들 세 관점을 좀 더 자세히 살펴보면, 우선 CSR 활동 · 수준에 대한 인식 관점의 연구들은 종업원이 조직이 CSR 활동에 적극적으로 임하고 많은 투자를 하고 있다고 인식할수록 조직의 CSR이 효과적이며 긍정적인 평가를 얻는다고 판단하여, 조직에 대한 긍정적 태도(예: 조직신뢰, 조직동일시)와 행동(예: 조직시민행동)을 보인다고 밝히고 있다(Brammer, Millington, and Rayton, 2007; Lin, 2010; Valentine and

Fleischman, 2008). 다음으로 CSR 활동에 대한 태도·가치 관점의 연구로서 Groves and LaRocca (2011)는 변혁적 리더십은 종업원의 CSR 활동의 긍정적 가치에 대한 신념을 높인다고 보고하였으며, Singhapakdi, Vitell, Rallapalli, and Kraft (1996)는 도덕성의 판단 기준은 상황에 따라 다를 수 있다고 믿는 상대주의적 윤리이데올로기를 보유한 종업원은 CSR의 중요성을 낮게 인식한다고 밝힌 바 있다. 마지막으로 CSR 활동의 수행 동기 관점의 연구로서 Ellen, Webb, and Mohr(2006)은 조직의 CSR 수행 동기를 네 가지로 구분하였는데, 경제적 이익을 위한 이기적 동기(egoistic motive), 올바른 가치 실현을 위한 가치기반 동기(value-driven motive), 이해관계자의 기대사항 충족을 위한 이해관계자기반 동기(stakeholder-driven motive), 그리고 전략적 목표 달성을 위한 전략적 동기(strategic motive) 등이 그것이다. 이러한 CSR 동기에 대한 인식을 활용한 연구로서 Vlachos et al.(2010)은 종업원이 조직의 CSR 동기를 이기적인 동기로 인식할 때에는 조직신뢰가 낮아지는 반면, 이해관계자기반 또는 가치기반 동기로 인식할 때에는 조직신뢰가 높아진다고 보고한 바 있다.

#### 4.2.3 국내 연구 동향

국내에서도 종업원 개인수준의 CSR 인식을 세 가

지 관점으로 접근하고 있는데, <표 1>에서 보는 바와 같이, 총 41편의 연구 중에서 CSR 활동·수준에 대한 인식 관점의 연구가 75.6%(31편)로 가장 많았다. 이들 연구는 조직의 CSR 활동 여부 또는 CSR 활동 수준(참여 강도, 적극성)에 대한 종업원의 인식에 초점을 두는 연구로서 조직의 CSR 활동·수준에 대한 종업원의 인지 수준이 높을수록 조직에 대한 긍정적 태도 및 행동을 보인다고 보고하고 있다(예: 권기혁·강수돌, 2012). 그 다음으로 CSR 활동의 수행 동기에 대한 인식 관점의 연구가 19.5%(8편)로 뒤를 이었다. 이와 관련하여 한주희·이종건(2009)은 '조직이 CSR 활동을 수행하는 이유'에 대한 종업원의 인식에 초점을 두고 조직의 CSR 동기를 가치지향 동기, 이해관계자지향 동기, 이익지향 동기로 측정하였으며, 이들 동기 중에서 조직이 CSR 활동을 사회적으로 바람직한 활동이기 때문에 수행한다는 가치지향 동기로 인식하는 종업원일수록 조직에 대한 신뢰가 높았다고 보고하고 있다. 마지막으로 CSR 활동에 대한 태도·가치 관점의 연구도 4.9%(2편) 정도 이루어졌는데(강승완, 2014; 김진주·진기남·김성호, 2013), 강승완(2014)은 CSR 활동을 중시하는 가치관을 가진 종업원은 조직의 윤리기준에 대해 관심을 갖고 조직의 윤리기준을 명확하게 인식한다고 밝히고 있다.

<표 1> CSR 인식에 대한 관점

구분	CSR 활동·수준에 대한 인식	CSR 활동에 대한 태도·가치	CSR 활동의 수행 동기에 대한 인식	총합*
편수	31	2	8	41
비율(%)	75.6%	4.9%	19.5%	100%

\* 사례연구 2편 제외, 2개의 관점을 취한 3편의 연구는 중복 계산됨

#### 4.2.4 해외와 국내의 연구동향 비교

해외와 국내 공히 CSR 활동·수준에 대한 인식 관점에서 CSR 인식을 접근하는 연구가 가장 많이 이루어지고 있다는 점에서 유사하다고 볼 수 있다. 그러나 차이점도 일부 나타나고 있는데, 해외에서는 상대적으로 CSR에 대한 태도·가치에 초점을 둔 연구가 많은 반면, 국내에서는 CSR의 수행 동기에 대한 인식 관점(예: CSR의 외적·내적 정당성에 대한 종업원의 인식 또는 조직의 CSR 수행 동기에 대한 귀인)에서 종업원의 CSR 인식의 메커니즘을 규명하는 연구가 비교적 많이 이루어지고 있다는 특징이 있다. 즉, 해외에 비해서 국내에서는 종업원의 CSR 인식을 CSR의 조직 내부적 또는 외부적 정당성의 관점에서 살펴보고자 하는 연구가 많은데, 이는 국내의 경우 조직의 CSR이 종업원들에게 얼마나 정당한 것으로 인식되는가가 중요한 이슈임을 보여주는 것이라고 볼 수 있다.

### 4.3 CSR 인식에 대한 이론

#### 4.3.1 CSR 인식 연구에 대한 이론적 틀

최근 종업원의 CSR 인식과 관련한 연구가 증가하고는 있으나, 종업원 개인수준의 CSR 메커니즘을 설명하는 이론적 토대는 미흡한 편이다(Aguinis and Glavas 2012; Morgeson et al., 2013). 조직의 CSR은 외부의 이해관계자(예: 소비자, 지역사회)들이 인식하는 조직의 이미지 형성에도 중요한 영향을 미칠 수 있지만, 조직 내부의 이해관계자인 종업원들이 바라보는 조직과의 관계에도 영향을 줄 수 있으며, 이러한 관계를 긍정적 또는 부정적으로 바라보는가에 따라서 조직의 경제적·사회적 성과 향

상을 위한 구성원의 노력이 결정될 수 있다(Rupp, Shao, Thornton, and Skarlicki, 2013). 따라서 종업원의 CSR 인식이 어떠한 메커니즘을 통해서 형성되고 또한 그 결과는 무엇인가를 이론적으로 설명하는 것은 매우 중요한 의미를 가질 수 있는데, 이와 관련하여 미시적 관점에서 CSR 인식의 메커니즘을 설명하고 있는 두 편의 연구는 주목할 만하다. 우선, De Roeck and Maon(2016)은 종업원을 중심으로 사회정체성과 사회교환이라는 두 가지의 메커니즘을 통해 개인의 CSR 인식에 대한 반응을 설명하였으며, Gond et al.(2017)은 구직자 및 조직 내 구성원(종업원, 관리자, 임원)을 중심으로 사회정체성 및 조직동일시, 신호, 사회교환, 귀인, 조직정의, 심리적 욕구 등의 메커니즘을 통해 CSR 인식에 대한 반응을 설명하였다. 따라서 본 연구에서는 종업원에 초점을 두고 CSR 인식의 메커니즘을 사회정체성과 사회교환, 그리고 상황적 요인으로 정리한 De Roeck and Maon(2016)의 프레임워크를 활용하여 해외 연구를 정리하고자 하였다. 이 과정에서 세부적인 이론 및 이론에 해당하는 연구들은 Gond et al.(2017) 및 그 외의 선행연구들을 종합적으로 고려하여 제시하였다.

#### ① 사회정체성 메커니즘

사회정체성에 기반한 메커니즘(social identity-based mechanism)은, CSR 활동을 적극적으로 수행하는 조직의 종업원은 다른 조직과 비교하여 구성원으로서 높은 자존감을 느낄 수 있기 때문에 긍정적인 정체성을 지닐 수 있고, 이로 인해 조직에 대해 긍정적인 태도를 형성할 수 있다고 보는 메커니즘이다(Bauman and Skitka, 2012; De Roeck and Maon, 2016; Farooq, Payaud, Merunka, and Valette-Florence, 2014; Gond et al.,

2017). CSR을 통해 종업원은 조직의 두 가지 긍정적인 독특성을 인식할 수 있는데, 조직 대외적으로는 명성이 높고, 조직 내부적으로는 종업원을 존중하고 공정하게 대우할 것이라는 인식이다(Bauman and Skitka, 2012; Farooq et al., 2014; Farooq, Rupp, and Farooq, 2016). 사회정체성 메커니즘은 조직의 이러한 두 가지 긍정적인 특성이 조직동일시를 높임으로써 종업원이 조직에 기여할 것이라고 본다(Farooq et al., 2016; Fuller, Hester, Barnett, Frey, Relyea, and Beu, 2006). 이처럼 조직과 종업원 간의 사회적 교환관계(예: 공정성, 존중, 신뢰) 역시 조직동일시를 높일 수 있다는 점에서, 사회교환 메커니즘은 사회정체성 메커니즘으로 이어질 수 있을 것이다. 사회적 교환관계와 관련된 이론 외에, 사회정체성 메커니즘을 설명하는 이론을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 사회정체성이론(social identity theory)이란 인간은 성격, 가치 등과 같은 개인정체성(personal identity)뿐만 아니라 사회정체성(social identity)을 통해서 자기를 정의한다고 보는 이론이다(Tajfel, 1978). 이 때 사회정체성이란 “사회 집단(혹은 집단)의 구성원이라는 지식과, 구성원에게 부여된 가치와 감정적 의미로부터 파생된 개인의 자기개념(self-concept)의 일부”로 정의된다(Tajfel, 1978, p. 63). 사회정체성이론에 의하면, 개인은 긍정적인 사회정체성을 유지하거나 추구하고자 하는데, 긍정적인 사회정체성은 자기 집단이 다른 집단에 비해 긍정적인 독특성이 있다고 인식될 때 경험할 수 있다고 한다(Tajfel and Turner, 1979).

개인이 자신을 사회적으로 범주화(예: 조직 구성원, 종교적 소속, 성별)할 때 집단과 개인 간의 일체감에 대한 인식을 사회적 동일시(social identification)라고 하며, 조직동일시(organizational identification)

는 사회적 동일시의 한 유형으로서 조직 구성원으로서 자신을 정의하는 것을 의미한다(Ashforth and Mael, 1989; Mael and Ashforth, 1992). 개인이 속해 있는 다양한 조직 중에서 직장은 특히 중요한 의미를 지니므로 직장의 특성은 사회정체성 형성에 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 따라서 사람들은 긍정적인 특성을 지닌 조직에서 일함으로써 자신의 가치를 향상시키거나 자부심을 느낄 때, 조직과 자신 간의 동일시를 더욱 추구하고, 그 결과 조직에 기여할 수 있다(Dutton, Dukerich, and Harquail, 1994).

조직동일시는 종업원이 내부 구성원으로서 자신의 조직을 긍정적으로 평가할 때뿐만 아니라, 인지된 외부명성(perceived external prestige)이 높을 때에도 나타날 수 있다(Dutton et al., 1994; Smidts, Pruyn, and Van Riel, 2001). 인지된 외부명성이란 외부에서 조직을 어떻게 보는지에 대한 종업원의 인식으로(Smidts et al., 2001), 해석된 외부이미지(construed external image)라고도 한다(Dutton et al., 1994). 명성(prestige)은 조직의 사회적 평판을 강조한 것으로(Highhouse, Lievens, and Sinar, 2003), 종업원이 인식하기에 조직 외부인들이 조직의 긍정적이고 사회적으로 가치 있는 특징 때문에 조직을 존경하고 있다고 평가하면(Fuller et al., 2006), 종업원은 자신이 명성 높은 조직의 구성원이라는 것에 대해 자부심을 느끼게 된다(Jones, Willness, and Madey, 2014). 그 결과, 자신과 조직이 하나라는 인식, 즉 조직동일시가 높아짐으로써 조직에 대해 긍정적인 태도 및 행동을 보일 수 있다(Carmeli, Gilat, and Waldman, 2007; Farooq et al., 2014; Kim, Lee, Lee, and Kim, 2010).

둘째, 신호이론(signaling theory)은 인지된 외부명성과 관련하여 생각해 볼 수 있다. 신호이론에 의

하면 조직은 외부인들에게 조직의 긍정적인 속성을 보여줄 수 있는 다양한 신호를 보낼 수 있는데, CSR 역시 조직이 외부에 보내는 신호 중의 하나로 볼 수 있다(Backhaus et al., 2002). 신호이론에 의하면, 사람들은 정보비대칭의 상황에서 정보의 간극을 메우기 위해 활용 가능한 정보를 신호로 받아들인다고 한다(Rynes, 1991; Spence, 1974). 예를 들어, 구직자는 자신이 지원한 조직의 가치, 규범, 작업조건 등에 대한 정보가 부족하기 때문에, 이러한 정보의 부족을 극복하기 위해 조직이 수행하는 CSR 등의 활동으로부터 내부 조직의 속성을 추론할 수 있다(Backhaus et al., 2002; Greening and Turban, 2000). 즉, 조직 외부의 구직자는 지역사회 등 외부 이해관계자를 대상으로 CSR을 수행하는 조직에 대해 긍정하고 명성이 높다고 평가할 수 있고(Jones et al., 2014), 조직 내부의 종업원은 자신의 조직에 대한 이러한 긍정적인 평가를 추론함으로써 조직에 대한 자부심과 조직동일시가 높아질 수 있다(Dutton et al., 1994).

요컨대, 사회정체성기반 메커니즘은 '개인'으로서의 나보다는 '조직 구성원'으로서의 나에게 초점을 맞추므로써 조직의 CSR 활동이 종업원의 자존감을 높이고 조직과의 관계 속에서 긍정적인 자아개념을 유지시키는 점을 강조한 이론이라고 볼 수 있다(Bauman and Skitka, 2012; De Roeck and Maon, 2016).

## ② 사회교환 메커니즘

사회교환에 기반한 메커니즘(social exchange-based mechanism)은 사회교환이론(social exchange theory)을 토대로 하고 있으며(De Roeck and Maon, 2016; Gond et al., 2017), 의무공정성이론(deontic justice theory), 공정성 휴리스틱이론

(justice heuristic theory) 등이 하위이론으로 활용된 메커니즘이라고 할 수 있다(De Roeck and Maon, 2016; Rupp et al., 2013). 사회교환이론은 상호호혜성(reciprocity)을 토대로 하고 있으며, 누군가로부터 도움·호의를 받았다면 수혜자는 이에 대해 보답해야 하는 의무감을 느낀다고 보고 있다(Blau, 1964; Gouldner, 1960). 이를 CSR 상황에 적용해 보면, 종업원은 사회교환이론에 근거하여 조직이 종업원을 대상으로 한 CSR 활동(예: 교육훈련, 다양성 존중 제도)의 직접적인 수혜자가 될 경우, 조직이 자신들을 지원해 준다고 인식하고 상호호혜성의 원칙에 따라 종업원도 조직에 기여하고자 노력할 수 있다(Brammer et al., 2007; Farooq et al., 2016).

한편, 내부 종업원이 아닌 외부 이해관계자를 대상으로 한 CSR활동에 대해서도 종업원은 긍정적으로 인식할 수 있는데, 그 첫 번째 이유는 종업원은 조직의 구성원일 뿐만 아니라 소비자 집단이나 지역사회 집단의 구성원일 수 있으므로 외부이해관계자(예: 소비자, 지역사회)를 위한 외부 CSR로 종업원도 간접적인 혜택을 받을 수 있기 때문이다(Farooq et al., 2014).

둘째, 의무공정성이론은 불공정한 대우는 그 자체로 도덕적·윤리적 규범에 위반된다는 점을 강조하는 이론으로서(Folger, 2001), 사람은 자신이 받는 대우뿐만 아니라 타인이 받는 대우의 공정성에 대해서도 민감하게 반응한다는 관점을 취하고 있다(Folger, Cropanzano, and Goldman, 2005). 즉, 의무공정성이론의 관점에서 CSR을 보면, 모든 사람들이 공정하게 대우 받는다는 것은 일종의 보편적 규범이기 때문에 사람들은 자신뿐만 아니라 타인도 공정한 대우를 받아야 한다는 의무적 동기(deontic motive)를 보유하므로, 외부 이해관계자를 위한 CSR

활동에 대해서도 공정성을 인식함으로써 긍정적인 반응을 보일 수 있다(Rupp et al., 2006).

셋째, 공정성 휴리스틱이론은 정보가 부족한 상황에서 조직의 공정성 등을 판단하기 위해 활용가능한 정보를 이용한다고 보는 이론으로(Lind, 2001), 사회정의를 위해 CSR을 수행하는 조직에 속한 종업원들은 조직이 자신에 대해서도 정의롭고 공정한 대우를 해 줄 것이라고 기대함으로써 조직에 대한 긍정적 태도 및 행동을 보인다는 관점을 취하고 있다(Aguilera, Rupp, Williams, and Ganapath, 2007). 따라서 공정성 휴리스틱이론에 의하면, 외부 이해관계자를 대상으로 한 CSR도 조직이 종업원을 착취하지 않고 공정하게 대우할 것이라는 믿음을 심어줄 수 있으며(Bauman and Skitka, 2012; De Roeck and Maon, 2016; Rupp et al., 2006), 이러한 믿음을 보유한 종업원은 조직에 대한 신뢰감을 바탕으로 조직과 질 좋은 교환관계를 형성함으로써 조직에 보답하고자 노력한다고 한다(Farooq et al., 2014). 이처럼 CSR은 외부 이해관계자들뿐만 아니라 내부 종업원들에게도 조직의 공정성 및 윤리성에 관한 정보를 담고 있는 신호로서의 기능을 할 수 있다(Rupp et al., 2013).

요컨대, 사회교환기반 메커니즘은 '조직 구성원'으로서의 나보다는 '개인'으로서의 나에게 초점을 맞추으로써 조직이 나를 얼마나 가치 있게 여기는지에 초점을 둔 메커니즘이라고 할 수 있다(Bauman and Skitka, 2012; De Roeck and Maon, 2016).

### ③ 상황요인

앞서 살펴본 사회정체성과 사회교환이론 메커니즘에서는 종업원이 조직의 CSR을 높게 인식할수록 조직의 평판을 긍정적으로 인식하거나 공정한 대우를 받을 것이라는 기대감을 갖게 되어 조직에 대한

동일시와 신뢰가 높아진다고 설명하고 있으나, 이들 메커니즘의 긍정적 효과는 종업원의 개인적 특성에 따라서 달라질 수 있다(De Roeck and Delobbe, 2012; De Roeck and Maon, 2016; Gond et al., 2017; Peterson, 2004).

#### • CSR 수행 동기에 대한 귀인

Weiner(1986)에 의하면, 인간은 새롭고 중요하며 기대하지 못한 사건이 발생하면 그 원인이 무엇인가를 찾기 위한 귀인(attribution)을 하게 된다고 한다. 기업의 본질적인 목적은 이윤 추구인 만큼 조직의 CSR 활동은 종업원에게 새롭고 기대하지 못한 활동이며 조직의 자원을 사용해야 하기 때문에 자신의 이익과 관련된 중요한 조직의 활동이라고 할 수 있다. 따라서 CSR 활동을 인식한 종업원은 CSR 수행 동기를 찾고자 노력할 것이며(Sen et al., 2006), 그 동기를 긍정적 또는 부정적으로 인식하는가에 따라서 CSR 인식의 효과성은 달라질 수 있을 것이다. 특히, 대상에 대한 정보가 부족한 경우에는 대상의 행동을 통해 진정한 자아를 추론하지만, 대상에 대한 정보가 풍부한 경우에는 대상의 정신적인 상태(mental states)를 통해 진정한 자아를 추론한다고 한다(Johnson, Robinson, and Mitchell, 2004). 이수정·윤정구(2013)는 이러한 연구 결과를 근거로 조직에 대한 정보가 부족한 외부 이해관계자는 CSR 활동 그 자체에 관심을 갖는 반면, 조직에 대한 정보가 상대적으로 풍부한 내부 종업원은 CSR 활동 이면의 동기에 관심을 가지므로 종업원을 대상으로 한 CSR 연구에서 귀인을 살펴보는 것이 중요하다고 언급하고 있다.

#### • 개인-조직 적합성

CSR 활동에 대한 종업원의 가치와 조직 간의 적

합성(P-O fit)도 CSR 인식의 효과성에 영향을 미칠 수 있다(Coldwell, Billsberry, Van Meurs, and Marsh, 2008). 조직 구성원들은 조직의 정체성이 자기개념과 일치할 때 더 매력적으로 인식한다고 한다(Dutton et al., 1994). 이는 상호적합성(supplementary fit)으로 이해될 수 있는데, 상호적합성은 “환경 내의 타인과 유사한 특징을 보충하거나 보유”하고 있을 때 나타난다고 한다(Muchinsky and Monahan, 1987, p. 269). 개인과 조직 간의 상호적합성은 조직의 문화나 풍토, 가치, 목표, 규범 등과 개인의 성격, 가치, 목표, 태도 등이 유사할 때 존재할 수 있다(Kristof, 1996). 예컨대, 사회적 책임을 중요시 여기는 가치를 지니고 있거나(Peterson,

2004) 도덕적 정체성이 높은 종업원은 CSR을 하는 조직과 자신의 가치 간에 적합성이 높으므로 조직의 CSR 활동에 대해 호의적인 반응을 보일 수 있다(Rupp et al., 2013).

#### 4.3.2 해외 연구 현황

〈표 2〉는 종업원 개인수준의 CSR 인식을 다룬 해외 연구 32편을 대상으로 CSR 인식의 메커니즘을 설명하기 위해 활용된 이론들을 분석한 결과이다. 〈표 2〉에서 보듯이, 사회정체성 메커니즘을 다룬 연구와 사회교환 메커니즘을 다룬 연구가 각각 32.1% (9편)로 동일한 비율로 나타났으며, 상황 요인을 다

〈표 2〉 해외 CSR 인식 연구에서 활용된 이론 현황

이론		연구*	편수 (비율)**
사회정체성 메커니즘 (32.1%)	사회정체성 이론	[CSR 활동·수준 관점] Brammer et al.(2007), Carmeli, et al.(2007), Farooq et al.(2014), Kim et al.(2010), Lin, Lyau, Tsai, Chen, and Chiu(2010), Peterson(2004), Stites and Michael(2011), Turker(2009a) [CSR 태도·가치 관점] Jones(2010)	9편(32.1%)
	사회교환이론	[CSR 활동·수준 관점] Farooq et al.(2014) [CSR 태도·가치 관점] Jones(2010)	2편(7.1%)
사회교환 메커니즘 (32.1%)	공정성이론	[CSR 활동·수준 관점] Aguilera et al.(2007), Hansen, Dunford, Boss, Boss, and Angermeier(2011), Rupp(2011), Rupp et al.(2006), Rupp, Williams, and Aguilera(2010), Rupp et al.(2013) [CSR 동기 관점] Vlachos et al.(2010)	7편(25.0%)
	귀인이론	[CSR 동기 관점] Vlachos et al.(2010)	1편(3.6%)
상황 요인 (7.2%)	개인-조직 적합성이론	[CSR 활동·수준 관점] Rupp et al.(2013)	1편(3.6%)
	기타 이론(28.6%)		Lin et al.(2010) 등
총합			28편(100%)

\* [ ]는 CSR 인식에 대한 관점을 표시한 것임.

\*\* 중복 허용한 편수를 의미하며, 특정 이론을 명확히 언급한 것으로 판단하기 힘든 11편은 제외함.

론 연구가 7.2%(2편)로 일부 나타나고 있다. 각 메커니즘의 하위 이론을 보면, 사회정체성이론이 32.1%(9편)으로 가장 많은 연구에서 활용되었으며, 그 다음으로 공정성이론 25.0%(7편), 사회교환이론 7.1%(2편), 귀인이론과 개인-조직 적합성이론이 각각 3.6%(1편)의 순으로 활용되고 있었다. 이 외의 기타 이론으로는 열의·애착이론, 자원배분이론 등이 28.6%(8편) 활용된 것으로 나타났다. 이러한 연구자의 분석 결과는 CSR 인식에 대한 연구에서 사회정체성이론이 많이 활용되고 있다고 보고한 El Akremi et al. (2015), Gond et al.(2017)의 분석결과와 일치하는 것이다.

#### 4.3.3 국내 연구 현황

국내 연구에서 CSR 인식의 메커니즘을 밝히기 위해 활용된 이론 현황을 보면(〈표 3〉 참조), 사회정체성 메커니즘을 활용한 연구가 60.6%(20편)으로 가장 많이 이루어졌으며, 그 다음으로 상황 요인을 밝힌 연구가 18.2%(6편) 정도 이루어졌다. 사회정체성이론에 기반한 연구들은 조직이 CSR 활동을 많이 수행한다고 인식하는 종업원일수록 긍정적인 조직 정체성을 인지함으로써 조직동일시, 조직몰입, 조직시민행동이 높아진다고 보고하고 있다. 반면, 사회교환 메커니즘을 활용한 연구는 9.1%(3편)로 상

〈표 3〉 국내 CSR 연구에서 활용된 이론 현황

이론		연구*	편수 (비율)**
사회정체성 메커니즘 (60.6%)	사회정체성 이론	[CSR 활동·수준 관점] 강갑주·이경근(2017), 고성훈·문태원(2013), 고연정·한주희(2009), 권기혁·강수돌(2012), 김병직(2014), 김병직·지원구·전상길(2015a, 2015b), 김해룡(2009), 김해룡·이형탁(2010), 노균환·유태용(2013), 박혜원·한주희(2011), 배준영·하종욱(2014), 석정이·김민정·이수열(2016), 심창현·신유형(2013), 이태식·김상철·이덕로(2012), 장영균·차종석(2017), 차종석(2013) [CSR 동기 관점] 이수정·윤정구(2012, 2013)	19편(57.6%)
	신호이론	[CSR 활동·수준 관점] 배준영·하종욱(2014)	1편(3.0%)
사회교환 메커니즘 (9.1%)	사회교환이론	[CSR 활동·수준 관점] 김병직 외(2015a)	1편(3.0%)
	공정성이론	[CSR 태도·가치 관점] 강갑주·이경근(2017), 고민정·황금주(2012)	2편(6.1%)
상황 요인 (18.2%)	귀인이론	[CSR 동기 관점] 고연정·한주희(2009), 강갑주·이경근(2017), 이수정·윤정구(2011, 2012, 2013)	5편(15.2%)
	개인-조직 적합성이론	[CSR 활동·수준 관점] 노균환·유태용(2013)	1편(3.0%)
기타 이론(12.1%)		김해룡·이형탁(2010) 등	4편(12.1%)
총합			33편(100%)

\* [ ]는 CSR 인식에 대한 관점을 표시한 것임.

\*\* 중복 허용한 연구 편수를 의미하며, 특정 이론을 언급하지 않은 연구 16편은 분석에서 제외함.

당히 적게 이루어졌다. 각 메커니즘별로 하위 이론을 보면, 국내 연구에서는 사회정체성이론이 57.6% (19편)로 가장 많이 활용되었으며, 그 다음으로 CSR에 대한 귀인이론을 활용한 연구가 15.2%(5편), 공정성이론이 6.1%(2편)의 연구에서 활용되었다. 한 예로서 의무공정성이론을 활용한 고민정·황금주(2012)는 사람은 타인을 공정하게 대해야 한다는 도덕적 의무감을 보유하고 있기 때문에, 비록 자신과 무관하더라도 조직이 타인을 공정하게 대하는 사회적 책임을 다하고 있다고 인식하는 종업원은 CSR에 대한 긍정적 태도를 갖게 되고, 결과적으로 종업원 자신의 정서적 웰빙이 향상된다고 보고하고 있다.

이론 관점에서 몇몇 연구들의 특징을 살펴보면, 우선 해외 연구에 비해 사회교환 메커니즘을 활용한 연구가 상대적으로 적은 편인데, 이는 De Roeck and Maon(2016)이 주장한 바와 같이 사회정체성과 사회교환 메커니즘이 상호 다르기는 하지만 완전히 독립적인 메커니즘은 아니라는 점과 관련이 있다고 판단된다. 즉, 국내 연구의 경우, 사회정체성 메커니즘을 활용하면서 사회교환 메커니즘까지 동시에 설명하는 경우가 있다. 예컨대, 강갑주·이경근(2017)에서는 사회정체성이론과 의무공정성이론을 활용하여 조직의 CSR 활동 수준에 대한 인식이 높으면 조직이 공정성을 추구하는 것으로 인식되므로 그러한 조직의 구성원이라는 것에 대해 자부심을 느끼게 된다고 설명하고 있다. 또한, 사회교환 메커니즘의 기저를 이루는 신뢰의 결정요인 중 하나는 조직의 CSR에 대한 인식으로(이영석·오동근·서용원, 2004), 김병직 외(2015b)에서는 사회정체성이론과 인지된 외부명성 개념을 활용하여 CSR 인식이 조직동일시를 높인다는 결과를 밝히면서 이들 간의 메커니즘을 신뢰로 설명하고 있다.

한편, 귀인이론을 활용한 연구가 비교적 활발히 이루어

어졌는데, 거시 분야의 제도화이론(institutionalization theory)을 미시적 관점인 귀인이론과 접목함으로써 CSR의 동기 측면에서 이해하려는 연구도 있었다. 이수정·윤정구(2011, 2013)에서는 종업원은 조직이 중시하는 CSR 활동의 정당성(legitimacy)으로 CSR 활동의 동기를 판단한다고 보았다. 이 때 정당성이란, “사회적으로 구성된 규범, 가치, 신념, 그리고 정의의 체계에 비추어 볼 때, 실체(entity)의 행위가 바람직하거나 적절하다는 일반화된 인식이나 가정”(Suchman, 1995, p. 574)으로, 조직 내부 및 외부의 관점에서 판단이 가능한 것으로 보았다(이수정·윤정구, 2011, 2013). 즉, 이들 연구에 의하면, 종업원이 조직의 CSR 활동에 대해, 조직의 비전이나 미션 등 경영이념에 따른 활동으로 인식하는 경우에는 내재적 정당성을 지닌 것으로 보아 진정성이 있다고 여기는 반면, 제도적 환경으로부터 외재적 정당성을 획득하기 위한 활동으로 인식하면 수단적인 활동으로 여기게 된다고 한다. 구체적으로, 조직이 불확실성 하에서 많은 조직들이 채택하는 관행을 모방하거나(mimetic isomorphism), 전문가들이 바람직하다고 믿는 관행을 따름으로써(normative isomorphism), 혹은 조직이 의존하고 있는 다른 조직, 예컨대 정부 등의 압력(coercive isomorphism)(DiMaggio and Powell, 1983)으로 CSR 활동을 한다고 인지하면 조직이 외재적 정당성을 중시하는 것으로 받아들여져서 그 진정성이 의심받을 수 있다고 보았다.

#### 4.3.4 해외와 국내의 연구동향 비교

종업원의 CSR 인식을 설명하는 이론 측면에서 보면, 해외에 비해서 국내 연구는 세 가지 측면에서 차이점을 보이고 있다. 첫째, 해외에 비해 국내 연구에

서는 사회정체성이론이 많이 활용되고 있으며, 둘째 귀인이론에 기반하여 종업원이 인식하는 CSR의 정당성이 종업원의 조직에 대한 태도와 행동에 영향을 준다는 관점의 연구가 많이 이루어지고 있음을 알 수 있다. 셋째, 해외에 비해서 국내에서는 사회교환 관점의 연구가 활발히 이루어지지 않고 있었으며, 특히 공정성이론을 활용한 연구는 해외에 비해서 적게 이루어지고 있는 차이점이 있다.

#### 4.4 측정도구의 활용

##### 4.4.1 측정도구의 분류

CSR은 다양한 이해관계자를 대상으로 하는 폭 넓은 기업 활동이라는 점에서 단일차원이라기보다는 다양한 하위차원으로 구성된 개념이라는 특징을 갖고 있으며(Maignan and Ferrell, 2000; Van Marrewijk, 2003; Zahra and LaTour, 1987), 종업원 개인수준에서의 CSR 인식을 다룬 연구의 역사가 길지는 않다는 점에서 CSR 인식의 측정도구가 정교하게 개발되어 있지는 않은 상태이다. 즉, 다양한 학자들이 서로 다른 관점에서 CSR 인식의 측정도구를 개발하여 활용하고 있기 때문에, CSR 인식의 측정도구를 명료하게 분류하기에는 한계가 있다. 그러나 본 연구에서는 전체적인 논문의 일관성을 위해 앞서 논의한 CSR 인식에 대한 세 가지 관점(CSR 활동·수준, CSR 활동에 대한 태도·가치, CSR 활동의 수행 동기)에서 그간 개발되어 활용되고 있는 CSR 인식 관련 측정도구를 분류해 보고자 한다. 이러한 분류 과정에서 최근, CSR 인식의 측정도구를 개발하기 위해 기존의 CSR 인식 측정도구를 관점에 따라 분류한 El Akremi et al. (2015)의 연구와 CSR 인식을 인지적 과정으로 설

명하면서 측정도구를 언급한 Gond et al.(2017)의 연구를 참고하였다.

##### ① CSR 활동·수준 관련 측정도구

CSR 활동·수준과 관련한 측정도구는 종업원이 조직의 CSR 활동을 인식하고 있는지 또는 조직이 CSR 활동에 어느 정도로 적극적으로 참여하고 있는지를 측정하는 것으로서 대다수의 CSR 인식을 측정하는 도구들이 여기에 해당된다. 이러한 측정도구들을 리뷰한 연구로서 El Akremi et al.(2015)을 들 수 있는데, 이들은 CSR 인식의 측정도구가 어떠한 관점을 강조하고 있는가에 따라서 책임기반 관점(responsibility-based view), 이해관계자기반 관점(stakeholder-based view), 공정성기반 관점(justice-based view) 등의 세 가지 유형으로 분류하였다.

첫째, 책임기반 관점의 측정도구는 “사회가 주어진 시점에 조직에 대해 가지는 경제적, 법적, 윤리적, 재량적 기대”라는 CSR의 정의에 기반하여(Carroll, 1979, p. 500), CSR을 경제적, 법적, 윤리적, 재량적 차원에 따라 조직이 책임 있는 CSR 활동을 수행하는가에 초점을 두는 측정도구이며, 예로서 Maignan and Ferrell(2000)의 측정도구를 들 수 있다. 둘째, 이해관계자기반 관점의 측정도구는 CSR 활동이 다양한 이해관계자의 기대사항을 충족시키는지에 초점을 둔 측정도구로서, 조직이 CSR 활동을 함으로써 이해관계자들의 권리를 보호하거나 공정하게 대우하는지, 이해관계자들의 더 나은 삶을 위해 노력하는지 등이 구성원의 CSR 인식에 영향을 준다고 보는 관점이다(Clarkson, 1995). 이와 관련한 측정도구로써 Turker(2009b)는 사회(예: 환경, 비영리단체), 종업원, 소비자, 정부 등 네 개의 이해관계자를 대상으로 하는 CSR을 측정하고 있으며, El

Akremit et al.(2015)은 환경, 지역사회, 고객, 공급자, 주주 등 다섯 주체의 이해관계자 관점에서 종업원의 CSR 인식에 대한 측정도구를 개발하였다. 셋째, 공정성기반 관점의 측정도구는 최근 일부 학자들을 중심으로 활용되고 있는데, 조직이 CSR 활동을 통해 조직 내·외부의 이해관계자들을 얼마나 공정하고 합당하게 대우하고 있는가에 초점을 두는 측정도구이다. 예컨대, Rupp et al.(2006)은 CSR 인식을 분배적 CSR, 절차적 CSR, 상호작용 CSR 등의 하위차원으로 구분하여 측정할 수 있다고 제안한 바 있으며, 이를 활용한 실증연구로서 Brammer et al.(2007)은 공정성 측정도구 중에서 절차적 공정성 측정도구를 활용하여 내부 종업원을 대상으로 하는 내부 CSR 인식을 측정하였다.

#### ② CSR 활동에 대한 태도·가치 관련 측정도구

CSR 활동에 대한 종업원의 태도 또는 가치를 측정하는 도구는 조직이 CSR을 어느 정도 실천하고 있는지를 인식하는 CSR 활동 수준에 대한 인식보다는, 개인이 CSR에 대해 어떠한 태도를 갖고 있는지 또는 CSR을 얼마나 중요하게 여기는지에 초점을 두고 있다(Waldman, Siegel, and Javidan, 2006). 예를 들어, Singhapakdi et al. (1996)의 측정도구는 사회적 책임과 수익성, 장기적 이익, 단기적 이익의 3차원으로 윤리와 사회적 책임에 대한 가치를 측정하고 있다. 또한, Turker (2009a)는 Etheredge(1999)의 측정도구를 활용하여, Peterson(2004)은 Wood, Chonko, and Hunt (1986)의 측정도구를 활용하여 종업원의 CSR에 대한 가치를 측정하고, 이러한 개인의 CSR 가치가 CSR 활동·수준에 대한 인식과 조직몰입 간의 관계에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고자 하였다.

#### ③ CSR 활동의 수행 동기 관련 측정도구

CSR 활동의 수행 동기에 대한 종업원의 귀인을 측정하는 도구로서 Ellen et al.(2006)의 측정도구를 예로 들 수 있다. Ellen et al.(2006)은 이해관계자가 인식하는 CSR 동기를 네 가지 유형으로 구분하고 있는데, 타인중심 동기라고 할 수 있는 가치지향 동기와 이해관계자지향 동기, 그리고 자기중심 동기라고 할 수 있는 전략적 동기와 이기적 동기가 그것이다. 부연하자면, 가치지향 동기는 대의(cause)를 위해, 이해관계자지향 동기는 서로 다른 이해관계자들의 기대를 충족시키기 위해, 전략적 동기는 전형적인 기업의 목적인 이윤 추구를 위해, 이기적 동기는 세금 감면 등 조직의 이익을 위해 CSR을 이용하는 CSR 활동의 동기를 의미한다(Ellen et al., 2006).

#### 4.4.2 해외 연구 현황

앞서 논의한 바와 같이, CSR 인식의 측정도구는 다양한 관점에서 분류될 수 있는데, 어떠한 관점의 측정도구를 활용하는가는 CSR 인식을 설명하기 위해 활용하는 이론에 따라 다를 수 있다. 이에, 본 연구에서는 CSR 인식의 메커니즘을 설명하기 위해 활용된 이론과 CSR 인식의 측정도구를 동시에 고려하여 해외 연구들을 정리해 보았다.

첫째, 해외에서 많이 활용되는 사회정체성이론을 활용한 CSR 인식 연구에서는 조직이 이해관계자를 대상으로 다양한 영역에서 책임감 있는 CSR 활동을 하고 있다는 인식을 측정하는 것이 중요하기 때문에 책임기반과 이해관계자기반의 측정도구가 많이 활용되고 있다(예: Aupperle, Carroll, and Hatfield, 1985; Farooq et al., 2014; Hunt, Kiecker, and Chonko, 1990; Lin, 2010; Peterson, 2004;

Turker, 2009a). 예컨대, Lin et al.(2010)은 CSR 활동·수준 인식과 조직시민행동 간의 관계를 밝히기 위해 Mignan and Ferrell(2000)의 측정 도구를 활용하여 경제적 책임을 제외한 법적, 윤리적, 재량적 책임으로 CSR 인식을 측정하였다. 한편, 이해관계자기반 측정도구를 활용한 연구도 많이 이루어지고 있는데, CSR 인식과 조직몰입 간의 관계를 다룬 Turker(2009a)는 사회, 환경, 종업원, 소비자, 정부 대상의 CSR 활동·수준에 대한 인식을 측정하였으며, Farooq et al.(2014)은 정부 대상의 CSR을 제외하고 사회 및 환경, 종업원, 소비자를 대상으로 한 세 개의 차원으로 CSR을 측정하였다.

또한, 인지된 외부명성 개념을 활용한 연구들은 외부 이해관계자들에게 조직의 CSR이 잘 전달되고 있는가가 중요하기 때문에(Bauman and Skitka, 2012), 지역사회, 환경, 소비자 등을 대상으로 한 CSR(예: 지역사회 봉사 프로그램 운영) 인식을 측정하고 있다. 예를 들어, Kim et al.(2010)은 Lichtenstein, Drumwright, and Braig(2004)의 측정도구를 활용하여 사회를 대상으로 한 외부 CSR 활동에 대한 인식과 종업원이 인지한 조직의 명성 간의 관계를 살펴보았으며, Stites and Michael(2011)은 지역사회와 환경에 대한 CSR 인식을 측정함으로써 외부 이해관계자 대상 CSR과 종업원의 조직에 대한 정서적 몰입 간의 관계를 검증하였다.

둘째, 사회교환 메커니즘을 활용한 연구는 책임기반, 이해관계자기반, 공정성기반 측정도구를 활용하고 있다. 예를 들어, Brammer et al.(2007)은 상호호혜성을 바탕으로 조직의 내부 종업원을 대상으로 한 CSR 활동 수준에 대한 인식(특히 윤리적 차원)과 조직몰입 간의 관계를 밝히기 위해 절차적 공정성의 측정도구를 활용하였다. 한편, 의무공정성이론이나 공정성 휴리스틱이론을 활용한 연구의 경우,

조직이 외부 이해관계자를 어떻게 대우하는지가 중요하기 때문에, 외부 이해관계자를 위한 CSR 활동·수준의 인식을 측정하는 데 초점을 두기도 한다(Hansen et al., 2011). 예를 들어, Rupp et al.(2013)은 의무공정성이론을 바탕으로 CSR 인식과 종업원의 조직시민행동의 관계를 살펴보기 위해 종업원과 직접적인 이해관계가 적은 재량적 차원, 예컨대, 사회대상 CSR이나 지역사회대상 CSR 등의 CSR에 초점을 두고 측정하였다.

마지막으로 귀인이론을 활용한 연구들은 Ellen et al.(2006)의 측정도구를 많이 활용하고 있다. Vlachos et al.(2010)에서는 종업원이 인지한 조직의 CSR 활동의 네 가지 동기가 이들의 조직신뢰, 충성심 등에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고자 하였다.

#### 4.4.3 국내 연구 동향

국내 연구에서 활용되고 있는 측정도구를 분석해 보면, 우선 CSR 활동·수준에 대한 인식 관점의 연구들의 경우, 책임기반 관점의 측정도구를 활용한 연구가 42.1%(16편)로 가장 많았으며, 그 다음으로 이해관계자기반 관점의 연구가 31.6%(12편)로 나타났다. 그러나 공정성 관점의 측정도구를 활용한 연구는 아직 보고되지 않고 있다. 다음으로 CSR 활동에 대한 태도·가치를 측정하는 측정도구를 활용한 연구는 5.3%(2편), CSR 수행 동기에 대한 귀인을 측정하는 도구를 활용한 연구는 21.0%(8편)로 나타났다.

CSR 인식의 메커니즘을 설명하기 위한 이론 관점에서 측정도구를 분류해 보면, 사회정체성 메커니즘을 활용한 연구의 경우, 책임기반 측정도구를 활용한 연구(예: 강갑주·이경근, 2017; 고성훈·문태원, 2013; 권기혁·강수들, 2012; 박혜원·한주희,

2011; 배준영·하종욱, 2014)와 이해관계자기반 측정도구를 활용한 연구(예: 김병직, 2014; 김병직 외, 2015a, 2015b; 김해룡, 2009; 김해룡·이형탁, 2010; 이태식 외, 2012)가 비슷하게 활용되고 있다. 예를 들어, CSR 인식과 조직몰입 및 조직시민행동 간의 관계를 살펴보기 위해 권기혁·강수돌(2012)은 David, Kline, and Dai(2005)의 측정도구 중 윤리적 차원과 재량적 차원을, 박혜원·한주희(2011)에서는 Maignan, Ferrell, Hult, and Tomas(1999) 측정도구 중 경제적, 법적, 윤리적, 재량적 차원을 활용하여 종업원의 CSR 인식을 측정하였다. 또한 배준영·하종욱(2014)에서는 CSR 인식과 조직동일시 간의 관계를 밝히기 위해 Carroll(1991)의 측정도구 중 윤리적 차원과 재량적 차원을 활용하여 종업원의 CSR 인식을 측정하였다. 한편, 다수의 연구에서는 외부이해관계자를 위한 CSR 활동, 특히 '사회' 대상 CSR에 대한 인식만을 활용하여 종업원의 CSR 인식을 측정하였는데(예: 김해룡, 2009; 김해룡·이형탁, 2010; 이태식 외, 2012), 예컨대 김해룡(2009)과 김해룡·이형탁(2010)에서는 Lichtenstein et al.(2004)의 측정도구를 활용하여 조직이 비영리기관이나 지역사회에 기부하거나 자선활동을 하는 등의 '사회'를 위한 CSR 활동과 조직동일시 간의 관계를 살펴보았다. 사회정체성이론과 인지된 외부명성 개념을 활용하여 CSR 인식의 효과를 살펴본 김병직(2014)과 김병직 외(2015a)에서 역시 사회를 대상으로 한 CSR을 단일차원으로 측정함으로써, CSR인식과 조직동일시 간의 관계를 밝히고자 하였다.

다음으로 사회교환 메커니즘을 밝힌 연구를 살펴보면, 종업원만을 대상으로 한 내부 CSR 인식을 사회교환의 관점에서 살펴본 연구는 찾아보기 힘든 반면, 조직의 외부 이해관계자를 위한 조직의 CSR 활

동이 종업원에게 미치는 영향을 살펴본 연구는 비교적 많이 이루어졌다. 예를 들어, 사회교환이론을 활용한 김병직 외(2015a)는 '사회' 차원의 CSR을 활용하여 CSR 인식을 측정하고, 조직이 사회를 위해 CSR 활동을 하면, 종업원 자신이 간접적인 수혜자가 되므로 호혜성의 원칙에 따라 조직에 기여할 수 있다고 보았다. 또한 고민정·황금주(2012)는 의무공정성이론을 바탕으로 David et al.(2005)의 측정도구를 활용하여 윤리적, 자선적, 관계적(소비자) 차원을 측정함으로써 CSR 인식이 CSR 태도를 매개로 정서적 웰빙에 기여함을 검증하고자 하였다.

마지막으로 CSR 수행 동기에 대한 귀인이론을 활용한 연구들도 이루어지고 있는데, 강갑주·이경근(2017)은 Ellen et al.(2006) 등의 측정도구를 사용하여 사회적 책임이 조직몰입이나 이직의도에 미치는 영향이 종업원들이 귀인하는 CSR 동기에 따라 달라지는지 밝히고자 하였다. 한편, 거시 연구에서 활용되는 제도주의이론에서 사용되는 개념인 정당성을 동기적 관점에서 살펴본 연구도 있다(이수정·윤정규, 2011, 2013). 이들 연구에서는 외부인들이 조직의 CSR 활동이 정당하다고 믿는 외재적 정당성을 측정하기 위해 제도주의이론의 동형화 유형 세 가지(강압적, 규범적, 모방적)에 대한 측정문항을 개발하였다.

한편, CSR이 다차원 개념이라는 점에서 다양한 CSR의 하위차원 중에서 어떠한 하위차원이 많이 활용되고 있는지를 추가적으로 살펴보았다. 우선, 책임기반 측정도구의 경우, 재량적 책임을 포함한 연구가 34.8%(16편)로 가장 많았으며, 그 다음으로 윤리적 책임과 경제적 책임이 각각 23.9%(11편), 법적 책임이 17.4%(8편)의 순으로 활용되고 있었다. 다음으로 이해관계자기반 측정도구의 경우, 사회 대상 CSR을 포함한 연구가 42.9%(12편)로 가

장 많았으며, 그 다음으로 고객 21.4%(6편), 환경 17.8%(5편), 종업원 14.3%(4편), 정부 3.6%(1편)의 순으로 나타났다.

#### 4.4.4 해외와 국내 연구동향 비교

이상의 CSR 측정도구 및 하위차원 현황을 종합해 보면, 첫째, 해외와 국내 모두 책임기반 관점과 이해관계자 관점의 측정도구가 널리 활용되고 있다는 유사점이 있으나, 해외와는 달리 국내 연구에서는 공정성기반 관점에서의 측정도구를 활용한 연구는 아직 보고되지 않고 있다는 점에서 차이가 있다. 둘째, CSR 인식의 이론과 측정도구 활용 간의 관계 측면에서는 해외와 국내 공히 비교적 CSR 인식을 설명하는 이론을 잘 설명할 수 있는 측정도구를 선택하여 활용하고 있는 것으로 판단된다. 셋째, CSR 하위차원의 활용과 관련해서는 해외와 국내 공히 다양한 CSR 하위차원이 활용되고 있으며, 특히 재량적 차원의 CSR과 사회를 대상으로 하는 CSR이 많이 다루어지고 있다는 유사점이 있다. 이는 거시 분야의 경우 법적 차원이나 환경 대상 CSR이 많이 다루어지고 있다는 점에서, 거시와 미시라는 두 학문 분야에서 중요하게 인식하는 CSR의 영역이 다를 수 있다는 점을 보여주고 있다. 즉, 거시적 차원의 CSR 연구에서는 기업 차원에서 법적 의무를 준수하거나 환경 문제에 적극적으로 대응하는 것이 기업의 생존과 밀접하게 관련되어 있기 때문에 상대적으로 많은 관심을 두는 반면, 인사 또는 조직행동 등 미시적 차원의 CSR 연구에서는 사회공헌, 기부, 자원봉사 등과 같은 기업의 사회 대상 또는 재량적 CSR이 종업원이 인지하는 조직에 대한 자부심이나 동일시 등에 중요한 영향을 미치기 때문에 상대적으로 더 관심을 두는 것으로 해석해 볼 수 있다.

## 4.5 실증연구 측면의 분석

### 4.5.1 해외 연구동향

해외 연구동향은 3편의 CSR 인식 리뷰 논문인 Aguinis and Glavas(2012), El Akremi et al. (2015), Morgeson et al.(2013)에서 인용된 종업원의 CSR 인식을 다룬 32편의 개별 논문들을 바탕으로 정리하였다. 각 연구에서 활용된 변수들은 <부록 1>에 정리되어 있다.

#### ① 결과변수 및 매개변수

종업원의 CSR 인식의 결과변수는 다양하게 연구되고 있는데, 크게 태도 측면과 행동 측면의 결과변수로 구분해 볼 수 있다(Gond et al., 2017). 우선, 태도 측면에서 보면, 종업원의 CSR 인식은 조직몰입(Brammer et al., 2007; Farooq et al., 2014), 직무만족(Valentine and Fleischman, 2008), 직무열의 및 창의적 관여(Glavas and Piderit, 2009; Lin, 2010) 등에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다. 의도 및 행동 측면에서는 종업원의 CSR 인식이 높을수록 이직의도는 낮아지고(Hansen et al., 2011), 조직시민행동은 높아지는 것으로 보고되고 있다(Rupp et al., 2013).

CSR 인식과 결과변수 간의 관계를 설명하는 매개변수는 이론적 메커니즘에 따라 차이를 보이고 있다. 우선, 사회정체성 메커니즘을 근거로 한 연구의 경우, 조직에 대한 자부심 또는 조직동일시 등을 매개로 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동이 증가한다고 보고하고 있다(Carmeli et al., 2007; El Akremi et al., 2015; Farooq et al., 2014; Jones, 2010). 예를 들어, Farooq et al.(2014)은 종업원이 사회, 소비자, 종업원 대상 CSR을 높게 인식

할수록 조직동일시를 통해 조직에 대한 정서적 몰입을 높인다고 보고하였다. 다음으로 사회교환 메커니즘을 활용한 연구의 경우, 종업원의 CSR 인식은 조직신뢰를 매개로 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동을 이끌어 낸다고 보고하고 있다. 예를 들어, Hansen et al.(2011)은 의무공정성이론을 활용하여 CSR 인식이 높을수록 종업원의 조직신뢰가 증가하여 이직의도가 낮아진다고 보고하였다. 한편 Vlachos et al.(2010)은 공정성이론과 귀인이론을 활용하여 조직이 CSR을 조직의 가치 실현을 위해 진정성을 갖고 수행한다고 종업원이 인식할수록 조직신뢰가 증가하는 반면, 조직의 경제적 이익을 위한 이기적 동기로 수행한다고 종업원이 인식할 경우에는 조직신뢰가 감소한다고 밝히고 있다.

그러나 종업원의 CSR 인식과 결과변수간의 유의미한 긍정적 관계를 밝히지 못한 연구도 일부 보고되고 있다. Lin et al.(2010)은 조직의 재량적 CSR이 종업원의 이타주의와 공손함에 부정적인 영향을 준다고 보고하면서, 그 이유를 자원제한 관점으로 설명하였다. 즉, 이들은 조직의 자원은 제한되어 있기 때문에 외부 이해관계자(예: 자선단체)와 내부 이해관계자(예: 종업원)는 조직의 자원을 서로 더 많이 차지하기 위한 경쟁 관계에 놓여 있다고 보고 있다. 따라서 조직이 외부로부터 좋은 평판을 얻기 위해 외부 이해관계자를 대상으로 재량적 CSR 활동(예: 기부)을 하는 것은 내부 종업원의 복지에 투자될 자원을 감소시킬 수 있고 그 결과, 종업원의 부정적인 반응을 유발할 수 있다고 추론했다. 또한 Farooq et al.(2014)은 고객과 종업원 대상 CSR은 조직동일시와 유의한 정(+)의 관계를 지니는 반면, 환경 대상 CSR은 종업원의 조직에 대한 동일시 형성에 유의한 정(+)의 영향을 주지 못했다고 보고하고 있다. 이러한 결과에 대해 Farooq et al.(2014)

은 두 가지 이유를 추론했었는데, 하나는 환경과 관련한 법의 준수는 사업을 위한 최소한의 조건이기 때문에 종업원들은 환경 대상 CSR을 사회와 타인의 복지를 위한 진정한 의미의 자발적 CSR 활동으로 여기지 않았을 수 있으며, 다른 하나는 집단주의 문화적 특성을 보유한 이들의 연구표본 특성상 종업원들은 외부 환경을 대상으로 한 CSR을 내집단이 아닌 외집단을 위한 활동을 인식함으로써 종업원의 조직동일시에 긍정적 영향을 미치지 않았을 수 있다고 설명하였다.

## ② 조절변수

CSR 인식과 결과변수 간의 관계에 영향을 미치는 조절변수로는 개인-조직 적합성의 관점으로 이해할 수 있는 CSR의 중요성에 대한 믿음(태도 혹은 가치)이나 도덕적 정체성, 그리고 성별, 교환이데올로기 등 주로 개인 특성 변수들이 다루어져 왔다. 예컨대, Peterson(2004)은 종업원이 CSR 활동의 중요성에 높은 가치를 부여할수록 CSR 인식과 조직몰입 간의 정적인 관계가 강화된다고 보고하였다. Rupp et al.(2013)은 도덕적인 사람이 되는 것이 자아를 정의하는 데 중요한 정도를 의미하는 도덕적 정체성(moral identity)이 높은 종업원일수록 조직의 CSR에 대한 긍정적 인식과 OCB간의 정(+)의 관계가 더욱 강해진다고 밝히고 있다. Jones(2010)은 조직과 종업원 간의 교환관계에 대한 종업원의 기대를 의미하는 교환이데올로기(exchange ideology)에 관심을 두었는데, 조직으로부터 제공받은 혜택(예: 기술확보, 인맥형성)을 조직에 되돌려 주어야 한다는 교환이데올로기를 보유한 종업원은 CSR 차원에서 기업이 추진하는 봉사활동에 참여하고 조직을 위한 시민행동을 더욱 많이 수행한다고 밝힌 바 있다.

### ③ 선행변수

종업원의 CSR 인식에 영향을 미치는 선행요인으로 개인 측면에서는 연령, 윤리 이데올로기, 마키아벨리즘, 통제위치 등이 다루어졌으며, 상사 측면에서는 변혁적 리더십이, 그리고 조직 측면에서는 조직의 핵심적인 가치, 윤리프로그램 등이 연구되어 왔다. 우선, 개인 측면의 변수로서 목표를 위해 인간을 수단적으로 활용할 수 있다고 여기는 마키아벨리적 성향(machiavellianism), 자신은 충분히 대우받을 만한 가치가 있다고 믿는 성향(entitled pattern of equity sensitivity)(Mudrack, 2007; Mudrack, Mason, and Stepeanski, 1999), 운이나 기회 등 외적인 요인이 자신을 통제한다고 믿는 성향(external locus of control), 그리고 보상을 최대화하고 벌을 피하며 권위에 복종하는 것이 옳다고 믿는 도덕적 추론 단계(moral reasoning stage)에 있는 사람 등은, 주주를 위한 이윤 추구를 기업의 책임으로 여기는 Friedman의 관점을 보인다는 연구 결과가 보고되고 있다(Mudrack, 2007). 상사 및 조직 특성과 관련해서 Groves and LaRocca (2011)는 상사가 변혁적 리더십을 발휘할수록 종업원의 CSR에 대한 신념이 높아졌다고 보고하였으며, Valentine and Fleischman(2008)은 회사의 윤리규정 또는 윤리훈련이 구성원의 긍정적인 CSR 인식을 이끈다고 보고하고 있다. Jin and Drozdenko (2010)는 조직의 핵심 가치가 기계적이기보다는 유기적일 때 IT 전문가들의 CSR 인식이 더 높다고 밝히고 있다.

#### 4.5.2 국내 연구동향

국내의 종업원 개인수준 CSR 인식 관련 연구들에서 활용되고 있는 변수의 현황은 <부록 2>와 <부록

3>에 제시되어 있다. <부록 2>는 종업원의 CSR 인식의 선행변수, 매개변수, 조절변수, 결과변수를 다룬 연구들을 제시하고 있으며, <부록 3>은 CSR 하위차원별로 CSR 인식과 결과변수 간의 실증연구 결과를 정리하여 제시하고 있다.

#### ① 결과변수 및 매개변수

국내의 경우, 종업원이 인식하는 CSR의 결과변수로는 조직몰입, 조직동일시, 직무만족, 조직신뢰, 정서적 웰빙 등의 태도 변수와 조직시민행동, 배려 행동, 반생산적 과업행동 등의 행동 변수가 주로 연구되고 있다. 특히, 조직시민행동(13편)(예: 노균환·유태용, 2013; 박혜원·한주희, 2011)과 조직몰입(10편)(예: 고성훈·문태원, 2013; 김석·전상경, 2013)이 가장 많이 연구되고 있다.

CSR 인식과 결과변수 간의 매개변수를 살펴보면, <부록 2>에 제시되어 있듯이 조직동일시, 조직자부심, 조직신뢰 외에도 공감, 일의 의미 등 다양한 변수가 다루어지고 있다. 사회정체성 메커니즘을 활용한 연구의 경우, 조직동일시, 도덕적 동일시, 조직자부심 등을 매개변수로 밝히고 있는데, 김해룡(2009)은 종업원이 조직의 CSR 활동 수준을 높게 인식할수록 조직동일시를 매개로 정서적인 웰빙이 높아진다고 보고하였다. 장영균·차종석(2017)에서는 종업원이 재량적 책임을 제외한 경제적, 법적, 윤리적 책임을 높게 인식할수록 도덕적 동일시(moral identification)를 통해 정서적 몰입이 향상된다는 연구 결과를 보고하였고, 강갑주·이경근(2017)에서는 법적, 윤리적 책임을 높게 인식할수록 조직자부심을 향상시켜 조직몰입을 높이고 이직의도를 낮춘다는 결과를 밝혔다. 고성훈·문태원(2013)의 연구에서는 종업원의 CSR 인식이 타인의 어려움을 느끼고 돕고자 하는 인간으로서의 공감(compassion)

을 매개로 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 종업원의 CSR 인식은 조직신뢰와 같이 종업원과 조직 간의 질 좋은 교환관계를 형성함으로써 조직동일시나(김병직, 2014; 김병직 외, 2015b) 서비스몰입(지성구, 2006), 조직시민행동(한주희·이종건, 2009) 등을 증가시키는 것으로 나타났다.

앞서 언급한 일부 연구 결과에서도 알 수 있듯이, CSR의 하위차원에 따라서 CSR 인식이 매개변수 및 결과변수에 미치는 영향이 다소 상이하게 나타나는 경우도 있다(〈부록 3〉 참조). 전반적으로 법적·윤리적 책임은 종업원에게 긍정적인 영향을 미치나, 경제적·재량적 책임은 그 영향력이 일관되게 나타나지 않고 있다. 예컨대, 강갑주·이경근(2017)은 법적·윤리적 책임은 조직에 대한 자부심과 조직몰입, 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 데 반해, 경제적·재량적 책임은 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과에 대해 강갑주·이경근(2017)은 경제적 책임의 경우 사회적 책임으로 인식되기보다는 조직의 본질적인 책임으로 인식될 수 있고, 재량적 책임의 경우 그 진정성을 의심받을 수 있기 때문이라고 추론하고 있다. 고민정·황금주(2012) 역시 다양한 CSR 하위차원 중에서도 윤리적 책임에 대한 인식이 CSR에 대한 태도(호감도, 지지도, 신뢰도)를 매개로 정서적 웰빙에 영향을 준다고 밝히고 있다. 이러한 연구결과에 대해서 고민정·황금주(2012)는 두 가지 이유를 추론하였는데, 하나는 종업원을 대상으로 하는 윤리적 CSR에 비해 외부 이해관계자(예: 사회단체, 고객)를 대상으로 하는 자선적 및 관계적 CSR은 종업원들이 해당 CSR 활동에 대한 정보를 얻고 인지하기 어려울 수 있기 때문에 매개효과가 나타나지 않을 수 있다는 점이고, 다른 하나는 내부 종업원이 아닌 외부 이해관계

자를 대상으로 자원을 투자하는 자선적 CSR에 대해서는 종업원들이 냉소적으로 반응할 수 있다는 점으로 설명하고 있다.

## ② 조절변수

개인 특성 측면의 조절변수로는 종업원의 연령이나 근속년수 등 인구통계학적 특성이나 개인의 가치관, CSR 활동 참여 경험, 기업의 가치 및 조직운영에 대한 종업원의 인식 등이 연구되고 있다. 노균환·유태용(2013)은 특정한 대가를 바라지 않고 타인을 돕는 행위를 하는 것이 가치 있는 일이라는 봉사적 가치관을 가진 종업원일수록 CSR 인식과 조직에 대한 감정적 몰입 간의 정(+)의 관계가 더욱 강해진다고 보고하였으며, 고민정·황금주(2012)는 윤리적 차원의 CSR 인식이 CSR에 대한 호의적 태도를 촉진하는 효과가 CSR 활동에 적극적으로 참여하는 종업원들에게서 더욱 강하게 나타났다고 보고하고 있다. 또한, 한주희·이종건(2009)은 종업원의 조직에 대한 냉소주의가 높을수록, 이들의 CSR 인식이 CSR에 대한 호의적 태도와 조직신뢰에 미치는 정(+)의 영향은 약화된다고 보고하고 있으며, 임승희(2015)는 종업원이 조직의 봉사프로그램의 진정성을 높게 지각할 때 봉사참여정도가 높은 집단은 낮은 집단에 비해 조직신뢰와 직무만족을 높게 인식한다고 밝히고 있다.

상사 및 조직 특성 측면에서는 리더십, 기업의 능력, 문화적 거리, CSR 교육 등이 조절변수로 다루어져 왔다. 리더십과 관련하여, 김병직(2014)은 상사가 자신이 표명하는 가치, 신념과 일관되게 행동하고 관계의 투명성을 추구하는 진정성 리더십을 발휘할수록 CSR 인식과 조직신뢰 간의 정적인 관계가 강화된다고 밝히고 있다. 조직 특성을 조절변수로 밝힌 연구를 살펴보면, 박혜원·한주희(2011)는

기업의 능력이 뛰어날수록 CSR 인식이 조직시민행동에 미치는 정적인 영향이 강화된다고 보고하였다. 이중환·이기현·이동명(2016)은 CSR 교육의 유무에 따라 외부 CSR 인식과 기대성과(예: 생산성 증진, 영업비 감소, 명성과 브랜드 강화)에 있어서 차이가 있는데, CSR 교육 경험이 있는 경우 이들 간에 유의미한 관계가 없는 반면, CSR 교육 경험이 없는 경우 부정적인 관계를 보인다고 밝히고 있다.

### ③ 선행변수

종업원의 CSR 인식의 선행변수를 규명하는 연구는 3편으로서 다른 변수에 비해 상대적으로 매우 부족한 편이다. 김해룡·이형탁(2010)은 CSR 활동이 기업의 미션·시장·제품과 적합할수록(기업-CSR 적합성), CSR 활동이 종업원 자신의 자아에 중요하다고 인식할수록(종업원-CSR 적합성) CSR에 대한 긍정적 인식(CSR 연상)이 높아진다고 밝히고 있으며, 이태식 외(2012)는 기업윤리 프로그램의 실천은 종업원의 CSR에 대한 긍정적 인식을 촉진한다고 보고하고 있다. 김성진(2017)에서는 종업원이 조직의 CSR 활동에 대한 진정성을 높게 인식할수록 CSR 수준도 높게 인식한다는 연구결과를 보고하였다.

### 4.5.3 해외와 국내 연구동향 비교

실증연구 측면에서 해외와 국내 연구를 비교해 보면, 우선 해외 연구와 유사하게 CSR 인식의 결과변수로서 조직시민행동과 조직몰입이, 매개변수로는 조직동일시와 조직신뢰 등이 많이 연구되었다는 공통점이 있다. 둘째, 해외에 비해 국내 연구에서 매개변수가 활발히 연구되고 있는 편인데, 해외 연구의 경우 매개변수로 조직신뢰 또는 조직동일시 중심으로 연구가 이루어져 온 데 비해, 국내에서는 좀 더

다양한 매개변수들(예: 일의 의미, 냉소주의, 공감)이 다루어지고 있다. 조절변수의 경우에도 개인 특성 중심으로 연구되어 온 해외에 비해, 국내에서는 상사 또는 조직 특성들이 조절변수로 연구되고 있다는 차이점이 있다. 셋째, 해외에 비해 국내 연구에서 상대적으로 연구가 덜 이루어진 영역도 나타나고 있는데, 해외와는 달리 국내에서 종업원의 CSR 인식의 선행변수를 찾는 연구는 상대적으로 부족한 편이며, CSR 인식의 결과변수에 있어서도 태도와 행동 이외에 개인 또는 조직 차원의 성과를 다룬 연구가 부족한 편이라고 볼 수 있다.

## 4.6 연구방법 측면

### 4.6.1 해외 연구동향

#### ① 연구유형 및 연구형태

해외의 CSR 인식을 다룬 총 32편의 연구들을 연구유형 측면에서 분석한 결과, 5편(15.6%)의 개념적 연구가 이루어졌으며, 나머지 27편(84.4%)의 연구는 경험적 연구로 나타났다. 개념적 연구로서 Rupp et al.(2006)은 조직공정성 관점에서 종업원의 CSR 인식의 중요성을 주장하였는데, 이들에 의하면 종업원은 분배, 절차, 상호작용 등 세 가지 공정성 관점에서 조직의 CSR 활동을 구분하여 인식할 수 있으며, CSR 활동의 공정성을 인식할수록 조직매력도, 직무만족, 조직몰입, OCB 등은 높아지고 분노와 같은 부정적 감정은 감소한다고 주장하였다. 연구형태 측면에서 보면, CSR 인식의 결과변수를 규명하는 연구가 21편으로 가장 많았으며, 그 다음으로 CSR 인식의 선행변수를 밝힌 연구가 7편으로 나타났다. CSR 인식과 결과변수 간의 관계에서 조절변수와 매개변수의 효과를 다룬 연구는 각각 5

편으로 나타났다. 이는 Aguinis and Glavas(2012)의 리뷰 연구에서 종업원 개인수준의 CSR 인식 관련 연구에서 선행변수 및 결과변수를 규명하는 연구는 비교적 많이 이루어져 왔으나, CSR이 어떠한 메커니즘을 통해 종업원에게 영향을 미치는가를 규명하는 매개변수에 대한 연구는 상대적으로 적게 이루어져 왔다는 주장을 뒷받침하는 결과이다.

#### ② 분석수준, 연구설계, 자료수집 원천

분석수준 측면에서 보면, 해외의 CSR 인식에 대한 실증연구 27편 중에서 종업원 개인수준을 다룬 연구가 26편으로 많이 이루어진 반면, 조직수준 또는 집단수준을 동시에 고려하는 다수준 연구는 1편으로 나타났다. 다수준 연구로서 Groves and LaRocca(2011)는 목적보다는 수단의 도덕성을 중시하는 의무론적 윤리적 가치를 가진 리더는 부하직원에게 변혁적 리더십을 발휘하는 것으로 인식되고(집단수준), 이러한 변혁적 리더의 가치는 대리학습과 역할모델링 메커니즘을 통해 부하직원 역시 CSR을 더욱 가치 있게 여기게 만든다는 결과를 보고하고 있다(개인수준). 연구설계 및 자료수집 원천의 측면에서 보면, 횡단연구가 23편, 종단연구가 4편이었으며, 종업원이라는 단일원천으로부터 모든 자료를 수집한 연구가 25편, 다원천으로부터 자료를 수집한 연구가 2편이었다. 종단연구와 다원천의 예로써, Jones (2010)는 봉사프로그램에 대한 종업원의 태도가 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보기 위해 조직시민행동을 6개월 뒤에 측정하였으며, 이때 조직시민행동은 상사가 응답한 값을 활용하였다.

#### ③ 연구표본

연구표본 측면에서 보면, 여러 산업의 조직에 속한 종업원을 대상으로 하는 연구가 9편으로 가장 많

은 가운데, 제조업(Farooq et al., 2014; Stites and Michael, 2011), 금융업(Brammer et al., 2007; Gavin and Maynard, 1975), 전자미디어(Carmeli et al., 2007) 등 특정 산업을 표본으로 하는 연구도 이루어지고 있다. 한편, 종업원이 조직의 CSR 활동을 실제 인식하기 위해서는 연구표본 조직이 실질적으로 CSR 활동을 수행하고 있는가의 여부를 확인할 필요가 있다. 해외 연구의 경우, 15편은 연구표본이 되는 조직이 CSR 활동에 참여하고 있는지에 대한 정보를 충실히 제공하지 않아서 판단하기 어려웠으며, 12편의 연구에서는 이를 확인할 수 있었다. 예를 들어, 지속가능보고서를 발행하는 기업을 대상으로 한 연구(Kim et al., 2010), 환경인증설계 기준을 충족하는 기업을 대상으로 한 연구(Stites and Michael, 2011) 등이 이에 해당된다.

#### 4.6.2 국내 연구동향

##### ① 연구유형 및 연구형태

연구유형을 보면, 총 40편의 경험적 연구 중 38편(95%)은 양적 연구이며, 2편(5%)은 사례연구(박철·강유리, 2012; 오창호·임종원·신건철, 2005)로 나타났다. 양적 연구의 예로, 내부 및 외부 이해관계자를 대상으로 한 현황 조사 방식의 연구(김길자·김오우, 2012; 이창우·이동명, 2013; 한기수, 1987), 종업원을 대상으로 한 CSR 지향성 척도 개발을 위한 연구(이근태·장우철·서진희·강기두, 2016), 그 외 가설에 기반한 연구(예: 권기혁, 강수돌, 2012) 등이 있다. 사례연구의 예로서 박철·강유리(2012)는 중소기업의 CSR이 고객, 일반, 종업원에게 미치는 영향을 살펴보았는데, CSR 활동이 기업의 제품이나 서비스에 적합하고, 오랜 기간 지속적으로 이

루어지며 다른 기업의 CSR 활동과 차별성이 있으면 종업원의 자존감과 직무만족, 성과, 종업원과 관리자 간의 조화 등을 향상시킨다고 보고하였다. 연구형태 측면에서는 CSR과 결과변수 간의 관계에서 매개변수를 찾는 연구가 15편으로 가장 많았으며, 그 다음으로 CSR과 결과변수간의 관계에서 조절변수를 규명하는 연구가 14편, CSR과 결과변수 간의 관계를 직접적으로 검증하는 연구가 10편으로 뒤를 이었다. 반면, CSR의 선행요인을 규명하는 연구는 3편으로 상대적으로 연구 편수가 적었다.

## ② 분석수준, 연구설계, 자료수집 원천

분석수준 측면에서 보면, 가설에 기반한 연구 34편 중 32편이 종업원 개인수준에서 이루어진 반면, 2편의 연구는 다수준으로 설계된 연구이다. 다수준 연구의 예로서 이수정·윤정구(2012)에서는 리더가 종업원들에게 미래 비전을 제시하는 비전적 리더십을 발휘할수록 CSR에 대한 정당성 인식과 조직 시민행동 간의 정적인 관계가 강화된다는 결과를 밝히기 위해, CSR 담당자들로부터 비전적 리더십을 측정하였다. 김병직 외(2015a, 2015b)는 CSR 인식과 결과변수 간의 역인과성(reverse causality) 문제를 해소하기 위해 독립변수인 CSR 인식과 결과변수(조직신뢰, 조직동일시, 일의 의미)의 측정 시점을 약 10여 개월의 시차를 두고 측정하는 종단면적 연구설계 방식을 활용하였다. 자료수집의 원천 측면에서 보면, 다원천으로부터 자료를 수집한 연구가 2편이 있었다. 한 예로서 노균환·유태용(2013)은 CSR 인식이 조직몰입을 매개로 OCB에 미치는 영향에 대한 연구를 진행하면서, CSR 인식은 종업원 개인으로부터 자기보고식 설문을 통해 측정한 반면, OCB는 해당 종업원의 상사 또는 동료 1인을 지정하여 측정하였다.

## ③ 연구표본

연구표본의 산업을 보면, 18편의 연구가 다양한 산업의 조직 종업원을 표본으로 하여 연구하였으며(예: 이명성·박찬·박준현, 2010), 특정한 산업에 속한 기업의 종업원을 표본으로 한 연구가 15편, 그리고 표본의 산업을 명확히 제시되지 않은 연구가 7편이었다. 특정 산업으로는 자동차 등 제조업(예: 강승완, 2014; 김해룡·이형탁, 2010), 은행 및 보험 등 금융업(예: 김병직 외, 2014, 2015a, 2015b), 병원(예: 차종석, 2013) 등이 활용되었다. 종업원의 CSR 인식을 연구하기 위해서는 연구 표본이 되는 조직이 CSR 활동을 수행(참여)하고 있는가를 확인하는 것이 중요한데 이를 확인한 연구는 23편으로서, 다우존스 지속가능 지수(Dow Jones Sustainability Index) 포함 기업(이수정·윤정구, 2012), 기업 메세나 운동 참여 기업(한주희·이종건, 2009), 지속가능경영보고서 발간 기업(권기혁·강수돌, 2012; 윤대혁, 2011), CSR 우수 사례 언론 보도 기업(지성구, 2006), 연구자가 자체적으로 연구표본 조직의 CSR 활동을 조사하여 선정된 기업(노균환·유태용, 2013) 등이 연구 표본으로 활용되었다. 반면, 연구 표본이 되는 대상 조직이 CSR 활동을 하는지에 대한 정보를 제시하지 않은 연구도 17편이 존재하였다.

## 4.6.3 해외 연구와 국내 연구의 비교

해외와 국내의 개인수준 CSR 연구방법을 비교해 보면, 해외와 국내 공히 경험적 연구 중심으로 연구가 이루어지고 있다는 점, 다수준·종단적·다원천 연구가 상대적으로 부족하다는 점은 유사한 특징으로 볼 수 있다. 또한, 종업원이 응답한 CSR 인식이 조직이 실제 활동하는 CSR 활동에 대한 인식인지

아니면 종업원의 조직에 대한 태도가 막연하게 반영된 인식인지를 구분하기 위해서는 연구표본 조직이 CSR 활동이 참여하고 있는가를 확인하는 것이 중요하다. 해외와 국내 연구 공히 표본 조직의 CSR 활동에 대한 정보를 충실히 제공하지 않는 경우가 많다는 점도 공통적 현상이라 할 수 있다. 한편, 차이점도 나타나고 있는데, 해외에 비해서 국내의 경우 CSR 인식과 결과변수 사이의 내적 메커니즘을 설명하기 위한 매개변수에 대한 연구가 상대적으로 많이 이루어지고 있다는 특징이 있다.

## V. 향후 연구방향 제언

지금까지 살펴본 국내 연구동향 분석을 토대로 관점, 이론, 측정도구, 실증연구, 연구방법 등 네 가지 영역에서 국내 CSR 인식 연구의 향후 연구방향에 대해 제언하고자 한다.

### 5.1 CSR인식에 대한 이론 및 관점 측면

#### 5.1.1 CSR 인식 메커니즘 규명을 위한 미시적 관점의 이론 적용

지금까지 국내 선행연구들은 사회정체성 기반의 이론적 메커니즘(예: 사회정체성이론)이나 귀인 관점의 이론에 기반하여 종업원의 CSR 인식을 접근해 왔다. 그러나 종업원이 조직의 CSR을 어떻게 인식하고 그러한 인식이 어떠한 결과를 가져오는가를 심층적으로 이해하기 위해서는 향후 다양한 이론과 관점을 활용한 연구가 더욱 많이 시도될 필요가 있다. 이와 관련하여 최근 해외에서 이루어진 두 편의 연구는 이론적인 측면에서 국내 연구에 시사점을 제

공해 주고 있다.

첫째, Rupp과 그의 동료들을 중심으로 CSR 인식의 메커니즘을 규명함에 있어서 공정성이론을 활용한 연구들이 이루어지고 있다(Rupp, 2011; Rupp et al., 2006, 2013). Rupp et al.(2006)은 CSR을 의무적 동기의 관점에서 접근하였으나, Rupp et al.(2013)이 시행한 후속 실증연구에서 CSR에 대한 의무적 동기의 효과는 종업원 자신에 대한 공정성 인식 수준에 따라 달라지는 의외의 결과를 밝혔다. 종업원이 자신에 대한 분배공정성을 높게 인식할 때에는 소비자 또는 지역사회 등 타인이 공정한 대우를 받는가에 대한 관심이 오히려 낮아지고 이로 인해 CSR 인식과 OCB의 정(+ )의 관계가 약화되는 것으로 나타났다. Rupp과 그의 동료들은 의무공정성이론(deontic justice theory)을 새로운 관점에서 접근하여 이타주의에 기반한 CSR에 대한 의무적 동기와 자기 이익과 관련된 분배공정성이 상호작용하여 종업원의 OCB에 영향을 줄 수 있다는 점을 제시하였다는 점에서 의미 있는 연구로 여겨진다.

둘째, 특정한 CSR 활동에 대한 종업원의 인식과 결과변수 간의 관계를 이해하는 데에 있어서 심리적 욕구(psychological need) 관점을 활용해 볼 수도 있다(Tuzzolino and Armandi, 1981). 지금까지 국내 연구는 사회정체성이론에 근거하여 CSR 활동의 유형이나 대상에 무관하게 자기존중의 욕구를 충족시키는 관점에서 CSR 인식의 메커니즘을 밝히는 연구가 많이 있어 왔는데, 향후에는 CSR 활동의 하위차원에 따라 어떠한 심리적 욕구 메커니즘이 강하게 작동하는지에 대해 보다 심도 있는 연구를 시도해 볼 수 있을 것이다. 이와 관련하여 Bauman and Skitka(2012)는 사회교환의 관점에서 종업원 대상 CSR 활동은 종업원의 공정성 인식을 높이고 조직에 대한 신뢰감을 향상시킴으로써 종업원의 안전(safety)

욕구를 충족시켜 반생산적 행동을 줄이는 기능을 할 수 있고, 고객과 환경 대상 CSR 활동은 기업의 사회적 평판을 높이므로 종업원의 존중(esteem) 욕구를 충족시킴으로써 조직몰입을 높일 수 있으며, 사회 또는 지역사회 대상의 CSR 활동은 종업원이 수행하는 일의 의미와 가치를 높임으로써 자아실현(self-actualization) 욕구를 충족시켜 정서적 웰빙 또는 직무성과를 높일 수 있다고 주장하였다. 이처럼, Bauman and Skitka(2012)의 주장은 조직이 다양한 이해관계자 중에서 누구를 대상으로 어떠한 CSR 활동을 수행하는가에 따라서 종업원의 서로 다른 심리적 욕구를 충족시킬 수 있으며, 그로 인해 서로 다른 결과변수에 긍정적 영향을 줄 수 있다는 점을 시사하고 있다는 점에서 향후 실증연구로서 시도해 볼 만 한 주제라고 판단된다.

#### 5.1.2 CSR 인식의 부정적 측면 탐색을 위한 새로운 관점의 연구

해외 연구에서 CSR 인식과 긍정적인 결과변수 간의 관계를 밝히기 위한 연구가 주로 이루어져 온 것과 마찬가지로(Gond et al., 2017), 국내 연구에서도 CSR 인식의 긍정적인 효과를 밝히는 데 초점을 두어 왔다. 그러나 향후, 종업원의 CSR 인식이 가져올 수 있는 부정적 측면의 결과변수 탐색을 위한 새로운 관점의 연구도 필요하다. 앞서 살펴본 듯이 자원배분 관점에서 보면, 종업원은 외부이해관계자를 위한 CSR 활동을 자신에게 투자될 자원의 감소로 이해함으로써 부정적인 반응을 보일 수도 있다(예: Lin et al., 2010). CSR 인식의 부정적 효과는 자원배분 관점 외에 도덕적 허가이론(moral licensing theory) 관점에 의해서도 설명될 수 있다. 예를 들어, CSR 활동을 전략적 목적으로 추진

하는 조직은 처음에는 CSR 활동을 효과적으로 수행하려 노력하지만, 시간이 지나면 오히려 사회적으로 무책임한 활동을 수행할 수도 있다(Morgeson et al., 2013). 실제로 Ormiston and Wong(2013)은 도덕적 허가이론에 기반하여 이전에 CSR 활동을 잘 수행한 조직은 이미 자기 조직은 '도덕적인 조직'이라는 명성을 얻었기 때문에 약간은 무책임한 행동을 해도 괜찮다고 생각하는 등 CSR 활동을 무책임한 행동에 대한 일종의 면죄부로 인식하여 차후에 사회적으로 무책임한 행동을 할 수 있다고 주장하였다. 비록 Ormiston and Wong(2013)의 연구는 조직수준의 CSR을 다룬 연구이지만, 이들의 도덕적 허가이론은 개인수준의 CSR 연구에도 적용될 수 있다. 예컨대, 조직이 추진하는 사회봉사 활동에 참여한 종업원은 자신은 타인을 위해 봉사하는 활동하는 데에 많은 노력을 하기 때문에 본인의 업무를 다소 소홀히 하거나 반생산적 행동도 용인될 수 있다는 생각을 가질 수도 있을 것이다. 국내의 경우에도 일부 연구에서 CSR 인식의 부정적 결과가 보고되고 있는데(예: 백평구·이세우, 2013), 도덕적 허가, 자원배분 등 다양한 이론 및 관점을 활용할 경우, CSR의 하위차원들이 갖고 있는 고유한 특성이 종업원의 태도 및 행동에 어떠한 부정적 영향을 미치는가를 심층적으로 규명할 수 있을 것이다.

## 5.2 측정도구 및 하위차원 측면

### 5.2.1 연구목적에 부합하는 CSR 측정도구 활용

미시적 관점에서 CSR 인식은 다양하게 정의되고 있으므로 측정도구 역시 다양하다. 따라서 연구자의 연구목적에 가장 적합한 측정도구를 선택적으로 활용하는 것이 중요한데(Morgeson et al., 2013),

이를 구체적으로 논의하면 다음과 같다.

첫째, 책임기반 관점의 측정도구의 경우, 지역사회 봉사 및 사회공헌(기부) 등 적극적 형태의 CSR 활동의 효과를 살펴보고자 할 경우에는 재량적 CSR 인식을 측정하는 도구를 선택하는 반면(Jones, 2010), 부패방지 및 인권침해 금지 등 소극적 형태의 CSR 활동의 영향을 규명하는 연구에서는 법적·윤리적 CSR 인식에 초점을 둔 측정도구를 선택할 수 있을 것이다(Lin, Baruch, and Shih, 2012). 즉, 연구자의 관심이 조직이 적극적으로 선한 행동을 하는 것(doing good)에 있는지 아니면 조직이 악한 행동을 하지 않는 것(avoiding bad)에 있는지에 따라 측정도구를 선택적으로 활용할 수 있을 것이다(Spiess, Mueller, and Lin-Hi, 2013).

둘째, 이해관계자기반 관점의 측정도구의 경우, 외부 이해관계자를 대상으로 한 CSR 활동이 종업원에게 미치는 영향을 다루고자 한다면 다양한 외부 이해관계자를 포괄할 수 있는 CSR 측정도구(예: 환경, 지역사회, 고객, 정부)를 활용하여 종업원의 CSR 인식을 측정할 수 있을 것이다. 이와 관련한 연구로서 Rupp et al.(2013)은 외부 이해관계자에 대한 공정성과 자신에 대한 공정성 간의 상호작용을 살펴보기 위해 자신에 대한 공정성과는 비교적 관련성이 낮은 환경, 지역사회 대상의 CSR 항목을 사용하여 CSR에 대한 종업원의 인식을 측정하였다. 또한 Farooq et al.(2016), Hameed, Riaz, Arain, and Farooq(2016)은 내부 대상 CSR과 외부 대상 CSR이 각각 어떠한 메커니즘을 통해 종업원의 OCB에 영향을 미치는지를 검증하기 위해 CSR을 외부 CSR 관련 항목(지역사회, 고객, 환경)과 내부 CSR 관련 항목(종업원)으로 나누어서 측정하였다.

## 5.2.2 개인수준과 조직수준 CSR 측정 결과 비교 연구

향후에는 개인수준의 CSR 인식을 조직수준으로 병합(aggregation)하여 조직수준의 CSR을 측정할 결과와 비교하는 연구도 의의가 있을 것으로 판단된다. 즉, 조직의 CSR을 측정함에 있어서 조직수준과 개인수준 연구들이 서로 다른 접근법을 취하고 있다는 점에서, 조직수준과 개인수준에서 측정된 조직의 CSR 활동 간에 차이가 있는지를 연구할 필요가 있다(Gond et al., 2017). 전략 등 거시 분야의 연구들은 조직수준에서 CSR을 기업 내부에 있는 소수의 사람(예: CSR 부서 담당자 또는 경영자)으로부터 측정하거나 외부의 전문가가 평가한 결과를 활용하는 반면, 미시 분야의 연구들은 종업원 개개인들이 인지한 CSR을 병합한 값을 조직수준의 CSR로 활용할 수 있다. 이러한 측정상의 차이는 '해당 조직의 CSR 활동이 과연 어느 수준으로 이루어지고 있는가'를 정확히 측정하는 데 있어서 한계로 작용할 수 있다. 소수의 조직 대표자에게 조직 전체의 CSR을 측정할 경우 대표성의 문제가 발생할 수 있으며(Chan, 1998), 외부 전문기관은 환경 또는 지역사회 등 주로 사회적 측면에서 CSR을 측정하고 있기 때문에 종업원의 CSR 인식과는 차이가 있을 수 있다(Chatterji and Levine, 2006; Morgeson et al., 2013). 그 결과, 조직의 CSR 담당자, CEO, 외부 전문기관은 회사가 CSR을 효과적으로 수행하고 있다고 인식하고 있으나, 정작 내부 종업원들은 회사의 CSR 활동 여부를 전혀 인지하지 못하거나 설령 인지하더라도 회사의 CSR 활동 수준을 낮게 인식할 수도 있다. 따라서 향후에는 조직수준의 CSR 활동이나 CSR에 대한 대외적 인식과 내부 종업원들의 CSR 인식의 차이가 어느 정도이며 이러한 차이

가 종업원의 CSR에 대한 반응에 어떠한 영향을 주는지(Gond et al., 2017), 어떠한 CSR 하위차원에서 차이가 발생하는지, 왜 이러한 인식의 차이가 존재하는지 등에 대한 연구를 해 볼 수 있을 것이다.

### 5.3 실증연구 측면

#### 5.3.1 CSR 인식의 선행변수 연구 활성화

종업원의 CSR 인식에 영향을 미치는 선행변수를 규명하는 연구가 향후에는 보다 활발히 이루어질 필요가 있다. 조직이 CSR 활동을 수행한다고 하더라도 해당 조직 종업원들이 인식하는 CSR은 편차(variance)가 존재할 수 있기 때문에, 과연 어떠한 요인이 종업원의 CSR 인식을 높이는가를 찾는 연구는 CSR을 통해 종업원들의 조직에 대한 긍정적 태도와 행동을 이끌어내고자 하는 기업들에게 의미 있는 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다. 예컨대 CSR 인식의 선행요인으로서 개인의 사회 문제 해결에 대한 지향성(Bansal, 2003) 등의 가치, 공정성 민감성(Mudrack, 2007) 등의 기질적 특성 외에도 CSR에 대한 종업원의 동기에 대한 연구도 시도해 볼 수 있을 것이다. CSR의 동기에 초점을 두는 연구(Aguilera et al., 2007; Rupp, 2011)에 의하면, 종업원이 CSR에 대해 관심을 두는 동기를 세 가지로 구분하고 있다. 하나는 수단적 동기(instrumental motive)로서 종업원은 조직이 지역사회 등 이해관계자들을 진정성 있고 공정하게 대우하는지에 따라 조직과 관계를 지속할지, 혹은 조직을 신뢰할지를 결정하게 된다. 다른 하나는 CSR 프로그램(예: 봉사활동, 기부)에 참여함으로써 조직 및 동료들과의 친밀하고 정서적인 관계를 형성하는 관계적 동기(relational motive)이고, 마지막으로

이해관계를 배제하고 CSR이 도덕적으로 당연히 수행해야 하는 옳은 일이기 때문에 관심을 갖게 되는 도덕적 동기(moral motive)가 그것이다. 이렇듯 다양한 동기 중에서 종업원이 어떠한 동기를 갖고 CSR 활동을 바라보는가에 따라서 조직이 수행하는 CSR에 대한 인식의 차이가 발생할 수 있으며, 또한 그러한 동기에 기반한 CSR 인식의 차이로 인해 종업원의 태도와 행동도 달라질 수 있을 것이다. 따라서 조직은 CSR에 대한 구성원의 동기를 이해할 때 보다 효과적인 CSR 프로그램을 운영할 수 있을 것이다.

#### 5.3.2 CSR 인식의 결과변수의 다양화

해외 연구의 경우, CSR 인식의 결과변수로 조직 행동 분야에서 많이 사용된 결과변수(예: 조직몰입, 직무만족)를 사용해 온 반면, CSR과 관련한 결과변수(예: 웰빙, 삶에 대한 만족, CSR에 대한 지지) 등을 다룬 연구는 상대적으로 적은 편이다(Gond et al., 2017). 국내 연구도 해외 연구와 유사한 동향을 보이고 있다는 점에서, 향후에는 종업원 개인수준의 CSR 인식이 가져올 수 있는 다양한 결과변수를 규명하는 노력도 필요하다고 판단된다. 첫째, CSR에 대한 긍정적인 인식이 종업원의 실제 CSR 활동 참여를 이끌어 내는지, 그리고 이러한 CSR 활동에의 참여가 결과적으로 종업원에게 어떠한 영향을 주는가에 대한 연구를 시도해 볼 수 있다(Morgeson et al., 2013). 종업원이 조직이 자발적으로 추진하는 CSR 활동이나 외부 기관이 주최하는 CSR 활동에 참여할수록 조직의 CSR 활동의 효과성이 높아질 수 있으며 종업원 스스로도 삶에 대한 만족감을 얻을 수 있는 등 긍정적 효과가 발생할 수 있기 때문이다(Bauman and Skitka 2012). 이와 관련하여, Caligiuri, Mencia, and Jiang(2013)은 종업원

이 회사의 자원봉사 프로그램을 통해 새로운 아이디어를 얻는 등 기술 개발에 도움이 된다고 인식하면 봉사활동이 끝난 6개월 이후에도 봉사활동에 참여한다고 밝힌 바 있다. 이러한 선행연구를 확장하여 향후에는 CSR 활동에 참여한 종업원과 그렇지 않은 종업원 간에 어떠한 태도 및 행동의 차이가 나타나는지에 대한 종단적 연구도 시도해 볼 수 있을 것이다. 특히, CSR 인식과 CSR 활동에의 참여 간의 관계를 연구함에 있어서 조직의 상황을 고려할 필요가 있다. 종업원이 조직의 CSR을 긍정적으로 인식하고 있더라도 실제 CSR에의 참여 활동으로 연계되는가의 여부는 조직의 제도나 특성(예: CSR을 촉진하는 제도, 리더십, 풍토 등의 보유 여부)에 의해 영향을 받을 수 있다는 점에서(Aguinis and Glavas, 2012), 조직 특성을 상황변수로 설정하는 다수준 연구를 시도해 볼 수 있을 것이다. 한편, 조직이 CSR 활동을 많이 수행할수록 CSR 활동에 참여하지 않는 기업에 비해서 종업원들은 자신의 본연의 역할 내 업무 외에 CSR과 관련한 부가적인 업무를 수행할 수 있다. 즉, 조직이 종업원들에게 CSR과 관련한 일을 지나치게 강조하거나 부과할 경우, CSR에 대한 인식이 종업원이 수행해야 할 업무를 증가시키거나 의무적으로 CSR에 참여해야 한다는 스트레스를 경험하게 함으로써 오히려 부정적인 결과를 가져올 수도 있을 것이다.

둘째, 종업원의 CSR 인식이 종업원의 과업성과에도 긍정적 영향을 주는가에 대한 검증도 필요해 보인다. 종업원의 성과는 과업성과, 조직시민행동, 반생산적 과업행동 등 다양한 개념의 성과를 포함하고 있다(Rotundo and Sackett, 2002). 그러나 앞서 국내 연구동향에서 살펴본 바와 같이, 그간 국내에서는 종업원의 CSR 인식의 결과변수로서 조직시민행동과 반생산적 과업행동은 비교적 많이 다루어져

왔으나, CSR에 대한 인식이 과연 종업원의 과업성과도 높이는가에 대한 연구는 찾아보기 어려웠다. 한편, 해외에서도 종업원의 CSR 인식이 과업성으로 이어지는가를 규명하기 위한 연구가 많지는 않으나 일부 이루어지고 있는데(Gond et al., 2017), 예컨대 Jones(2010)는 봉사활동에 대한 종업원의 긍정적 인식이 조직에 대한 동일시를 통해 업무성과를 향상시키는지를 검증하였다. 이와 같이 조직의 CSR 활동에 대한 인식이 종업원의 업무수행이나 과업성과에도 도움을 준다는 점을 밝히는 연구는 조직이 CSR 활동을 지속적으로 추진하고 종업원의 성과를 높이는 데에 실무적으로 유용한 도움을 줄 수 있을 것으로 예상된다.

### 5.3.3 CSR 활동 · 수준 인식과 동기 인식 간의 상호작용 연구

종업원 개인수준에서 CSR 활동에 대한 인식과 결과변수 간의 관계에 영향을 미치는 조절변수에 대한 연구가 보다 활성화될 필요가 있다. 해외 연구에서도 마찬가지이지만, 그간 개인수준의 CSR 인식 관련 연구들은 규범적 관점에서 CSR 활동을 수행하는 조직에 소속된 종업원은 조직의 CSR 활동을 긍정적으로 인식하고 조직에 도움이 되는 행동을 수행한다는 관점을 취해 온 측면이 있다(Aguinis and Glavas, 2012). 그러나 CSR 활동 수준에 대한 인식이 종업원에게 미치는 영향은 종업원이 조직이 수행하는 CSR의 동기를 어떻게 귀인하는지에 따라서 달라질 수도 있다(Vlachos et al., 2010). 예컨대, 조직이 회사의 가치·철학에 기반하여 이타적인 동기에 의해 CSR을 수행한다고 인식하는 경우와 조직이 외적 규제를 회피하기 위해서나 전략적 또는 경제적 이익을 취하기 위해 CSR을 수행한다고 인식하는

경우, CSR 활동에 대한 인식이 종업원에게 미치는 영향은 다를 수 있을 것이다. CSR 동기에 대한 인식과 관련하여 De Roeck and Delobbe(2012)은 다소 의외의 결과를 제시하였는데, 종업원이 조직이 자기이익을 위해 CSR 활동을 수행한다고 인식하더라도, CSR 활동 수준을 높게 인식하면 조직에 대한 신뢰는 오히려 높아졌다고 밝히고 있다. 이해관계자인 종업원의 입장에서는 비록 조직이 이기적인 동기로 CSR 활동을 한다고 귀인하더라도 이를 조직의 경쟁력을 향상시키는 전략으로 인식함으로써 긍정적으로 반응하였을 가능성이 있다. 국내의 경우에도 최근 CSR 활동·수준 인식과 CSR 활동의 귀인간의 상호작용에 대한 연구가 나타나고 있는데(강갑주·이경근, 2017), 향후에는 이해관계자의 위치(예: 고객, 직원)에 따라 CSR 활동의 귀인의 조절 효과가 달라지는지, 그리고 적극적인 CSR 활동이 자기이익 지향적 동기의 부정적인 효과를 완충시킬 수 있는지 등에 대한 다양한 연구를 시도하는 노력이 필요하다.

#### 5.3.4 CSR 인식의 매개변수로서 감정 변수 고려

해외 연구에서 CSR 인식과 결과변수 간의 관계를 설명하는 매개변수로서 감정적인 측면에 대한 연구가 많이 이루어지지 않은 것과 마찬가지로(Gond et al., 2017), 국내 연구 역시 그동안 인지적 측면의 변수(예: 조직몰입, 신뢰)에 초점을 두어 왔으나, 향후에는 감정 관련 변수도 연구할 필요가 있다(Du, Bhattacharya, and Sen, 2010). 공정성이론에 의하면, 사람은 타인이 공정하지 못한 대우를 받는 것을 관찰할 경우, 분노나 부끄러움 같은 부정적 감정을 경험한다고 한다(Folger and Cropanzano, 2001). CSR은 사회의 다양한 이해관계자들에 대

한 공정한 대우를 통해 삶의 질을 높이는 활동이라는 점을 고려할 때, CSR을 수행하는 조직에 소속된 종업원들은 행복감 등 긍정적 감정을 느끼는 반면, 사회적 책임을 다하지 않은 조직에 속한 종업원들은 죄의식 또는 분노 등 부정적 감정을 느낄 수 있을 것이다. De Cremer and Van Hiel(2006)은 조직이 다른 사람들을 공정하게 대우하고 있는 상황을 경험하는 종업원일수록 조직이 자신도 공정하게 대우할 것이라는 기대감을 갖게 되어 조직에 대한 긍정적 감정을 경험한다고 보고하고 있다. Aguinis and Glavas(2012)는 이를 'CSR 감정'으로 칭할 수 있다고 주장하면서, 조직의 CSR에 대한 인식이 종업원의 감정에 어떠한 영향을 주는지에 대한 연구가 필요하다고 주장하였다.

#### 5.3.5 산업 특성을 고려한 CSR의 차별적 영향에 대한 연구

국내 연구에서는 다양한 산업에 속한 기업의 종업원들을 대상으로 하는 연구가 많이 이루어지고 있으나, 산업 특성에 따라서 CSR 하위차원의 중요성 또는 CSR의 효과 등이 다를 수 있다는 점에서, 향후에는 산업 특성을 고려하여 CSR의 하위차원별 효과를 심층적으로 규명하는 연구가 이루어질 필요가 있다. 해외 조직수준의 CSR 연구들에 의하면, 기업의 CSR이 재무성과에 미치는 영향은 산업 또는 산업 특성에 따라 다를 수 있다고 하는데(Melo and Garrido-Morgado, 2012), 이는 기업이 어느 산업에 속해 있는가에 따라서 기업의 활동이 대중에게 노출이 되는 정도나 정부의 규제 강도 등이 다를 수 있으며, 그 결과 CSR 하위차원별로 기업의 성과에 미치는 영향력이 다를 수 있기 때문이라고 한다(Jones, 1999). 예컨대, Brammer and Pavelin

(2006)은 CSR과 산업 간에 정합성(fit)이 존재하기 때문에 환경, 지역사회 등 다양한 이해관계자를 대상으로 한 CSR 하위차원별 효과가 산업에 따라 달라질 수 있다는 연구 결과를 발표한 바 있다. 이들 연구 결과에 의하면, 환경문제와 관련한 CSR은 화학, 소비재, 운송 산업에서, 지역사회와 관련한 CSR은 대체로 모든 산업에서 긍정적이나 특히 엔지니어링과 금융 산업에서 기업평판에 긍정적인 영향을 준다고 보고하고 있다.

이처럼 조직수준에서는 CSR이 하위차원별로 조직 성과에 미치는 차별적 영향력에 대한 연구가 이루어지고 있으나, 개인수준에서의 연구는 상대적으로 거의 이루어지지 않고 있는 실정이다. 조직수준의 연구와 마찬가지로 개인수준에서도 자신이 소속된 조직의 산업이 어떠한가에 따라서 종업원이 인식하는 CSR 하위차원의 중요성이 다를 수 있으며, 이에 따라 CSR 인식의 긍정적 효과는 하위차원에 따라 달라질 수 있을 것이다. 예컨대, 법적 규제 준수가 중시되는 산업, 이해관계자(예: 고객, 투자자)와의 관계가 중시되는 산업, 환경 또는 사회적 문제에 대한 대응이 중시되는 산업, 지역사회와의 공존이 중시되는 산업 등 종업원이 어떠한 산업 내의 조직에 속해 있는가에 따라서 이들이 인식하는 CSR 하위차원이 종업원의 조직에 대한 태도 및 행동에 미치는 영향은 차별적으로 나타날 수 있을 것이다. 즉, 조직수준과 마찬가지로 개인수준에서도 종업원이 조직의 CSR 활동이 사업 활동과의 정합성이 높다고 인식할수록 조직의 CSR의 의미와 활동을 더욱 쉽게 연상할 수 있고, 그로 인해 조직에 대한 호의적인 인식 및 태도가 형성될 수 있기 때문이다(김해룡·이형탁, 2010). 종업원이 자사의 CSR을, 자사의 목표 시장이나 제품 특성과 유사하거나 상호 보완하는 활동으로 인식하면, 조직과 CSR활동 간의 연결강도를 더

욱 강하게 인식함으로써 조직에 대해 긍정적인 반응을 보일 수 있을 것이다.

국내 CSR 연구의 경우, 산업에 따른 CSR 하위차원의 차별적 영향력에 대한 연구는 1편의 연구가 이루어졌다(윤대혁, 2005). 윤대혁(2005)의 연구 결과에 의하면, 금융업·유통업의 경우에는 사회기부 또는 자선단체 지원 등 재량적 CSR이, 제조업의 경우에는 이해관계자(예: 고객) 및 경제적 CSR이 직무만족에 더 강한 영향을 준다고 밝히고 있다. 산업 특성의 효과를 직접적으로 다루지는 않았지만, 특정 산업을 대상으로 CSR 인식을 연구하면서 CSR 인식의 영향이 산업 특성에 의해 영향을 받을 수 있음을 함의하는 연구도 있다. 예컨대, 차종석(2013)은 병원의 의사와 간호사를 대상으로 한 연구에서 CSR의 네 차원인 경제적, 법적, 윤리적, 재량적 차원 중 법적, 윤리적 차원만이 세 가지 형태의 친사회적 행동, 즉 OCB-O, OCB-I, 배려행동에 일관되게 긍정적인 영향을 미치는 결과를 밝혔는데, 이는 병원이라는 조직이 갖는 특성상 의료법 준수나 의료인으로서의 윤리강령의 실천 등 법적, 윤리적 측면이 특히 중요하기 때문이라고 추론하였다.

이러한 연구들을 확장하여 향후에는 CSR의 다양한 하위차원에 대한 종업원들의 인식이 이들의 태도 및 행동에 어떠한 차별적 영향을 미칠 수 있는지, 그리고 이들 간의 관계가 산업 등에 따라서 어떻게 다를 수 있는지에 대해서 이론적 고찰에 기반한 연구가 보다 많이 이루어질 필요가 있다. 이러한 연구는 다양한 산업에 소속된 조직들이 CSR을 통한 종업원의 긍정적 태도 및 행동을 촉진하기 위해서 어떠한 하위차원의 CSR에 더 많은 관심을 기울이고 투자해야 하는가에 대한 의미 있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

#### 5.4 연구방법 측면

CSR은 조직 수준에서 이루어지는 현상이라는 점에서 조직의 CSR 활동이 종업원 개인에게 어떠한 영향을 미치는지를 밝히기 위해서는 다수준으로 연구를 설계하거나, 역인과성이나 사회적 바람직성(social desirability) 등으로 인해서 연구 결과가 왜곡되는 문제를 줄이기 위해서 종단적 연구와 다원천 자료 수집을 활용한 연구 등이 활성화될 필요가 있을 것이다.

우선, 개인수준의 CSR 인식과 거시적 변수를 결합한 다수준 연구도 보다 많이 이루어질 필요가 있다. 개인수준에서는 조직이 CSR을 효과적으로 수행하고 있다고 인식하더라도 다른 조직상의 특성 때문에 종업원의 조직에 대한 긍정적 태도 및 행동이 발현되지 않을 수도 있기 때문이다. 따라서 개인수준의 CSR을 병합하여 조직수준의 CSR 인식이라는 개념을 측정할 경우, 어떠한 수준(level)으로 병합할 것인가에 대한 정교한 연구설계가 필요하다(Morgeson et al., 2013). 이러한 다수준 연구모형과 관련하여, Morgeson et al.(2013)은 Aguinis, Gottfredson, and Culpepper(2013)가 제시한 다수준 연구를 활용한 연구의 방향성을 토대로 조직의 CSR 정책과 종업원의 결과변수(예: 직무만족) 간의 관계(cross-level effect) 그리고 종업원의 CSR에 대한 가치와 조직의 CSR 활동에 대한 인식 간의 관계에서 조직의 CSR 정책의 조절효과(cross-level interaction) 등의 연구를 시도해 볼 수 있다고 주장하였다.

둘째, 향후에는 종업원이 인식하는 CSR과 그 결과변수를 일정한 시차를 두고 측정함으로써 CSR 인식이 종업원에게 미치는 영향을 정확히 규명하는 종단적 연구가 이루어질 필요가 있다(Morgeson et

al., 2013). 이러한 연구를 위해 CSR 활동에 활발하고 지속적으로 참여하는 기업이나 매년 CSR 지수 산정에 포함되는 기업들과 협력하여 해당 기업 종업원들의 CSR 인식 수준과 결과변수를 시차를 두고 측정하는 방안을 고려해 볼 수 있을 것이다. 이를 통해 역인과성 문제, 즉 종업원의 CSR에 대한 인식이 종업원이 조직에 대해 갖고 있는 긍정적 태도에 의해 영향을 받을 수 있는 가능성을 줄일 수 있다.

셋째, 여타의 미시적 학문분야의 연구들과 마찬가지로 개인수준의 CSR 연구 역시 동일원천에 의한 오류의 발생 가능성이 높다는 점에서 향후에는 다원천으로부터 자료를 수집하는 연구가 활성화될 필요가 있다. 예를 들어, 종업원의 CSR 인식이 종업원의 행동에 미치는 영향을 살펴보는 과정에서 종업원의 행동을 상사 또는 동료들이 측정하는 값으로 활용함으로써 동일원천오류를 예방할 수 있을 것이다.

#### 5.5 한국 특성을 고려한 CSR 인식에 대한 연구 필요

국가마다 문화를 포함하여 정치, 경제, 교육과 노동 등 제도적 특성이 다양하고 이에 따른 국가의 사업 체제도 달라지기 때문에 CSR 활동의 목적과 수행 방식은 국가에 따라 차이가 존재할 수 있다(Kim, Amaeshi, Harris, and Suh, 2013; Matten and Moon, 2008). 따라서 종업원이 인식하는 조직의 CSR 역시 해당 국가의 문화, 제도, 사업 체제 등의 특성에 영향을 받을 수 있다(Kim and Kim, 2010). 이러한 점을 고려하면, CSR 인식을 연구할 때 한국의 문화적 특성이나 제도 특성 등을 반영할 필요가 있으나, 지금까지 국내 연구에서는 이러한 한국적 상황을 고려한 CSR 인식 연구가 미흡하였다. 따라서 향후에는 다음 네 가지 측면에서 CSR 인식에 대한 연구를 시도해 볼 수 있을 것이다.

첫째, 제도 및 문화적 측면에서 한국 기업이 중요시하는 CSR의 하위차원에 대한 연구가 필요하다. Kim et al.(2013)은 한국 기업을 대상으로 한 질적 연구를 통해 한국의 CSR은 경제적 이익을 목적으로 한 전략적 CSR보다는 규범적 CSR에 관심을 갖는다는 연구결과를 보고하면서, 이는 노동자의 건강과 안전 등에 대한 조직의 법적 책임, CSR과 관련한 훈련이나 교육 프로그램에의 참여를 독려하는 정부의 정책 외에, '옳고 그름'이나 '미덕'을 중시하는 유교적인 문화 가치에 의한 결과가 반영된 것이라고 설명하고 있다. 이러한 한국의 문화적 특성을 고려하여 향후에는 한국과 다른 문화권 간에 CSR이라고 인식하는 범위에 있어 차이가 있는지에 대해 연구해 볼 수 있을 것이다.

둘째, 문화적 특성에 따라 CSR의 중요성에 대한 인식은 다를 수 있으므로 한국의 문화적 특성이 종업원의 CSR 인식에 어떻게 영향을 미치는지 밝히는 연구도 필요할 것이다. 예를 들면, 권력거리가 높은 종업원은 상사나 조직에 대한 충성심이 높기 때문에 조직의 이익을 위해 자신의 이익을 희생할 뿐만 아니라 비윤리적인 행동까지 하는 등 사회적 책임에 대한 중요성을 낮게 인식하는 반면, 불확실성 회피성이 높거나 유교적 역동성이 높은 종업원은 사회적 규범이나 기대를 지키지 않는 데서 오는 위험이나 죄책감을 크게 인식하므로 사회적 책임에 대한 중요성을 크게 인식할 수 있다(Vitell, Paolillo, and Thomas, 2003). 이와 같이 문화적 가치에 따라 사회적 책임의 중요성을 서로 다르게 인지한다는 점을 고려할 때, 중간 정도의 권력거리, 높은 불확실성 회피, 높은 유교적 역동성을 지닌 한국 문화의 특성상(Hofstede and Bond, 1988), 종업원들은 CSR에 대해서 어떠한 태도를 지니는지에 대한 연구를 시도해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 문화 특성 관점에서 CSR의 하위차원의 차별적 효과에 대한 연구도 시도해 볼 수 있다. 앞서의 국내 실증연구 결과를 보면, 재량적 CSR이나 사회 및 환경을 대상으로 한 CSR 인식이 종업원의 태도나 행동에 긍정적인 영향을 미치지 않는다고 보고한 일부 연구들이 있는데(예, 고민정·황금주, 2012; 권기혁·강수돌, 2012; 백평구·이세우, 2013; 차종석, 2013), 이러한 이유를 한국의 집단주의 문화적 특성으로 설명해 볼 수도 있다. Triandis, Bontempo, Villareal, Asai, and Lucca(1988)에 의하면, 집단주의 문화의 경우, 내집단에 소속된 사람들 간에는 화합이 이루어지만 사회 전체적으로 보면 다양한 내집단들 간에는 조화가 이루어지지 않을 수 있다고 한다. 이러한 집단주의 문화 특성에서 보면, 조직이 내집단인 종업원을 지원하는 등 재량적 CSR을 한다고 인식하면 조직에 대해 긍정적인 반응을 보이지만, 외집단에 해당하는 사회, 환경 등 이해관계자를 위해 기부 등의 재량적 활동을 할 경우에는 긍정적인 반응을 보이지 않을 수 있을 것이다(Farooq et al., 2014). 나아가 한국의 문화적 특성상 법적 CSR 과 윤리적 CSR의 효과가 차별적 인지 여부에 대해서도 연구해 볼 수 있을 것이다. 예를 들면, 차종석(2013)과 장영균·차종석(2017)의 연구에서 법적인 차원과 윤리적 차원이 하나의 요인으로 묶이며, 국내의 실증연구 결과 법적·윤리적 CSR이 특정한 결과변수에 미치는 영향이 전반적으로 일관성을 보인다는 점은 법적 차원과 윤리적 차원 간의 효과가 차별적이지 않을 가능성을 뒷받침한다고 볼 수 있다. 이는 한국의 경우 유교적 가치의 영향으로 윤리적 CSR도 법적 CSR만큼 기본적인 것으로 여겨지기 때문일 수 있다. 따라서 향후에는 종업원의 문화적 가치가 CSR 인식과 결과변수 간의 관계에서 어떠한 조절효과를 발휘하는가를 살펴

보는 연구도 흥미로울 수 있을 것이다.

넷째, CSR의 정당성이나 동기의 효과가 국가의 제도 특성에 따라 달라질 수 있는지에 대해 연구해 볼 수 있을 것이다. 해외 연구의 경우, 조직이 CSR을 조직의 가치 실현을 위해 진정성을 갖고 수행한다고 종업원이 인식할수록 긍정적 효과를 발휘하는 반면, 조직의 경제적 이익을 위한 이기적 동기로 수행한다고 종업원이 인식할 경우에는 부정적인 결과를 초래한다고 한다(예: Vlachos et al., 2010). 이수정·윤정구(2013) 역시 이러한 연구와 일관된 결과를 보였지만, CSR을 조직의 미션에 따라 수행한다고 인식하는 정도가 낮을 때에는(내재적 정당성이 낮을 때) 오히려 경쟁 기업을 모방하기 위한 CSR을 많이 한다고 인식할수록(외재적 정당성이 높을수록) 종업원의 조직동일시가 증가하는 의외의 연구 결과가 나타났다. 조직이 CSR을 이기적 동기로 수행한다고 종업원이 인식하더라도 긍정적 결과가 나온 이유에 대해서 이수정·윤정구(2013)는 한국 기업의 CSR 활동이 초기 단계라는 점으로 설명하고 있다. 즉, 이들은 한국에서 CSR이 확산되어 제도로서 자리를 잡으면 내재적 정당성을 통해 CSR의 정당성을 평가하게 될 것이라고 추론하였다. 따라서 향후에는 CSR에 대한 제도적 특성 관점에서 서구와 한국 조직의 종업원이 인식하는 CSR 활동의 동기에 대한 인식의 효과가 어떠한 차이를 보이는가를 비교하는 연구를 시도해 볼 만 하다.

## VI. 맺음말

기업의 사회적 책임에 대한 다양한 이해관계자들의 기대와 요구가 증가하면서 국내에서 CSR 인식

에 대한 연구는 2010년대 들어서서 활발히 이루어지고 있다. CSR 연구 초기에는 CSR의 개념을 정립하고 CSR이 과연 기업의 재무적 성과를 높이는가를 규명하는 것에 초점을 둔 연구들이 많이 이루어졌으나, 최근에는 기업의 CSR에 대한 인식이 종업원에게 어떠한 영향을 미치는가를 규명하는 개인수준의 CSR 인식에 대한 연구도 증가하는 추세에 있다. 본 연구는 종업원 개인수준의 CSR 인식 연구의 증가에 주목하고, 종업원이 인식하는 CSR을 다룬 국내 연구들의 연구동향 및 한계점을 분석하고, 향후 종업원 개인수준의 CSR 인식 연구가 다루어야 할 연구주제들을 제시하였다. 종업원의 CSR 인식의 역할이 중요해지는 상황임을 고려 시, 본 연구는 다음과 같은 의의를 지니고 있다고 볼 수 있다.

첫째, 본 연구는 종업원 개인수준에 초점을 두고 이들이 인식하는 CSR 연구의 동향을 분석하였다는 점에서 의의가 있다. 기존 연구에서는 주로 주주, 소비자에 초점을 맞춰왔으나, 본 연구에서는 CSR을 실행하는 주체이자 직접적인 이해당사자인 종업원(Lin et al., 2010)을 대상으로 한 CSR 연구에 관심을 가졌다는 점, 그리고 조직현상인 CSR이 종업원 개인수준의 태도 및 행동에 전반적으로 긍정적인 영향을 미침으로써 궁극적으로는 조직성과에 기여할 수 있는 가능성이 있음을 확인하였다는 데 의미가 있다. 둘째, 본 연구는 개인수준의 CSR 인식에 대한 국내 연구를 다양한 분석 프레임으로 리뷰하였으며, 특히 CSR 인식에 대한 관점, 이론, 측정도구와 관련한 향후 연구방향에 대해 다양한 제언을 하고자 노력하였다는 점에서 의의가 있다. 예컨대, 성과 평가 관련 선행연구(예: Ilgen et al., 1993) 및 CSR 인식을 주관적인 평가 과정으로 접근한 Gond et al.(2017)의 연구를 참고하여 종업원 개인수준의 CSR 인식을 세 가지 관점으로 구분하였고, De Roeck

and Maon(2016)의 연구에서 제시한 CSR 인식의 효과성을 설명하는 이론적 틀에 따라 해외와 국내 연구의 이론 활용 현황을 분석하였으며, 이러한 이론과 연계하여 CSR 인식의 측정도구를 정리하였다. 셋째, 해외 CSR 인식의 연구 동향을 동시에 리뷰하고 국내 CSR 인식의 연구와 비교함으로써 국내 연구에서 아직 부족한 연구영역은 무엇인지를 확인하고 향후 해당 부분의 연구를 활성화할 수 있도록 방향을 제안하였으며, 해외 연구 결과와 상이한 부분에 대해서는 그 이유를 밝히기 위한 연구방향을 제안하였다.

이러한 의의에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 내포하고 있다. 첫째, 본 연구에서는 해외 연구동향을 분석하기 위해 종업원 개인수준의 CSR 인식 관련 연구를 포함하고 있는 세 편의 해외 리뷰 논문을 중심으로(Aguinis and Glavas, 2012; El Akremi et al., 2015; Morgeson et al., 2013), 각 리뷰 논문에 포함된 개별 논문들을 역추적하여 재분석하는 방식으로 해외 연구동향을 정리하였다. 그러나 세 편의 해외 리뷰 논문에 포함된 개별 논문의 선정 기준이 상이하며, 본 연구에서 포함한 해외의 3편의 리뷰 논문에 포함되지 않았지만 다른 저널 등에서 종업원의 CSR 인식을 다룬 논문이 존재할 수도 있다는 점에서 본 연구에서 정리한 해외 연구동향을 해석함에 있어서 다소 신중한 접근이 요구된다고 하겠다. 따라서 향후에는 보다 폭 넓게 해외에서 이루어진 종업원의 CSR 인식에 대한 연구를 찾고, 이들 연구의 리뷰를 통해 해외 연구동향에 대한 보다 풍부하고 정확한 시사점을 이끌어 내는 노력을 기울여야 할 것이다.

둘째, 개인수준에서 CSR 인식에 대해서 충분한 검토와 분석이 이루어지기 위해서는 비단 종업원뿐만 아니라 소비자, 구직자 등 다양한 이해관계자들

의 CSR 인식까지도 포함하여 '미시적 관점의 CSR 인식'이라는 큰 틀에서 분석하는 것이 보다 타당할 수 있다. 물론 본 연구에서 리뷰의 초점을 '조직 내부의 종업원'으로 국한하는 근거를 제시하기는 하였으나, 종업원이 인식하는 CSR이 조직의 다양한 이해관계자들(예: 소비자, 구직자, 투자자)이 인식하는 개인수준의 CSR과는 어떻게 다른지, 서로 다른 이론적 메커니즘으로 작동하지는 않는지, 그간 연구되어 온 실증연구의 변수들은 어떠한 공통점과 차이점이 있는가를 규명하지는 못하였다는 점에서 한계가 있다. 아직은 국내에서 종업원 개인수준의 CSR 인식을 종합적으로 살펴보는 연구가 이루어지지 않았다는 점에서 본 연구에서 종업원의 CSR 인식에 대한 선행연구들을 리뷰하는 시도는 나름의 의의가 가질 수 있다. 그러나 향후에는 추가적으로 다른 학문분야에서 이루어지고 있는 다양한 이해관계자들을 대상으로 한 CSR 인식에 대한 연구들도 포괄적으로 리뷰하는 연구가 후속하여 이루어질 필요가 있으며, 이러한 후속연구를 통해서 이해관계자별로 CSR을 어떻게 인식하는지, 그러한 메커니즘은 어떻게 다른지 등에 대한 비교 연구가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 거시 수준의 CSR 연구와 비교하여 아직 개인수준, 특히 종업원 개인수준에서 CSR 인식에 대한 연구가 많이 축적되거나 이론적 논의가 충분히 이루어지지 않는 상태이기 때문에, 본 연구에서 제시하고 있는 종업원의 CSR 인식에 대한 관점, 이론적 틀, 그리고 측정도구의 분류 등에 있어 개념적 또는 방법론적 타당성이 취약할 수도 있다. 그러나 2010년 이후부터 국내에서 종업원이 인지하는 CSR에 대한 연구가 급격히 늘어나고 있는 상황에서, 현재까지의 국내 CSR 인식 연구를 한 번쯤은 되돌아보고 향후 연구에서 고려할 이슈가 무엇인지를 고민해 보는 것은 나름의 중요한 의미를 갖는다고 판단

된다. 이에 해외의 종업원의 CSR 인식에 대한 선행 연구들을 참고하여 CSR 인식의 관점, 이론, 측정도구를 분류하는 시도를 하였다. 그러나 향후 연구가 더 축적되고 개념적·이론적 논의가 진행된다면, 다시 한 번 종업원 개인수준의 CSR 인식에 대한 리뷰 작업이 필요할 것으로 판단된다.

넷째, 리뷰 연구를 위한 보다 정교한 방법론을 활용하지 못한 점에서 한계가 있을 수 있다. 본 연구에서는 분석 대상이 된 논문 편수가 많지 않아 기술적인 방법으로 연구동향을 정리한 측면이 없지 않으며, 이로 인해 변수들 간의 관계성을 통계적으로 검증하지는 못하였다는 한계가 있다. 따라서 향후 종업원의 CSR 인식 연구가 축적되면 메타 분석을 활용하여 개인의 특성(예: 나이, 성별, 직군, 성격, 가치)이나 조직의 특성(예: 산업 유형, CEO 특성)과 CSR 인식 간의 관계, 측정도구에 따른 CSR 인식과 결과변수 간의 관계 등 변수들 간의 다양한 관계를 밝히는 연구를 시도해 볼 수 있을 것이다.

## 참고문헌

- 강갑주·이경근(2017), "기업의 사회적 책임수행의 효과에 대한 자부심의 매개역할과 자기본위적 동기귀인의 조절효과," **인적자원관리연구**, 24(1), 1-25.
- 강승완(2014), "리더-부하 적하효과(trickle-down effect)에 대한 탐색적 연구," **인사조직연구**, 22(2), 35-62.
- 고민정·황금주(2012), "지각된 기업의 사회적 책임(CSR) 활동이 조직 종업원의 정서적 웰빙에 미치는 영향과 조직 상황의 조절효과," **경영교육연구**, 27(4), 55-85.
- 고성훈·문태원(2013), "기업의 사회적 책임활동 인식이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-컴페션에 매개효과로," **경영과 정보연구**, 32(3), 189-220.
- 고연정·한주희(2009), "기업의 문화예술 지원활동 (메세나)과 조직 동일시의 관계 메커니즘-보험회사의 사례를 중심으로," **보험금융연구**, 20(1), 151-182.
- 권기혁·강수돌(2012), "CSR 활동이 조직시민행동과 이직 의도에 미치는 영향에 관한 연구," **대한경영학회지**, 25(7), 3085-3105.
- 김길자·김오우(2012), "이해관계자 관점에서 본 기업의 사회적 책임," **경영교육연구**, 27(1), 171-190.
- 김병직(2014), "기업의 선한 행위는 조직 구성원들에게 어떠한 영향을 미치는가?," **사회적기업연구**, 7(1), 37-66.
- 김병직·지원구·전상길(2015a), "선한 행위를 통한 일의 의미 발견: 지각된 기업의 사회적 책임이 일의 의미를 매개로 조직 동일시에 미치는 영향," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 28(3), 411-436.
- 김병직·지원구·전상길(2015b), "지각된 기업의 사회적 책임이 조직 신뢰를 매개로 조직 동일시에 미치는 영향, 그리고 미션 몰입의 조절 효과에 대하여," **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 28(4), 767-793.
- 김보영·박오수·윤석화(2010), "도움행동의 해석에 관한 연구," **경영학연구**, 39(3), 739-767.
- 김석·전상경(2013), "기업사회공헌이 조직몰입에 기여하는가?," **기업경영연구**, 20(5), 99-118.
- 김선화·이계원(2013), "기업의 사회적 책임활동 (CSR) 관련 연구들에 대한 검토 및 향후 연구방향," **대한경영학회지**, 26(9), 2397-2425.
- 김성진(2010), "기업의 사회적 책임이 기업과 이해관계자의 관계에 미치는 영향," **고려대학 대학원, 박사학위논문**.
- 김성진(2017), "기업의 사회적 책임 진정성과 성과가 종업원과의 관계의 질 및 직무만족도에 미치는 영향," **상품학연구**, 35(1), 103-110.
- 김진주·진기남·김성호(2013), "의료기관의 사회적 책임 활동에 대한 중사자의 수용태도에 관한 연구," **병원경영학회지**, 18(4), 145-165.
- 김해룡(2009), "기업이미지가 종업원들의 동일시 및 정서

- 적 웰빙에 미치는 영향,” **대한경영학회지**, 22(2), 913-929.
- 김해룡 · 이형탁(2010), “CSR 활동의 적합성과 CSR 연상,” **경영학연구**, 39(4), 881-905.
- 노균환 · 유태용(2013), “기업의 사회공헌활동에 대한 인식이 조직시민행동에 미치는 영향,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 26(2), 195-218.
- 문형구 · 최병권 · 고옥(2009), “국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제,” **인사조직연구**, 17(2), 229-306.
- 문형구 · 최병권 · 내은영(2011), “국내신뢰 연구의 동향과 향후 연구방향에 대한 제언,” **경영학연구**, 40(1), 139-186.
- 박철 · 강유리. (2012), “중소기업의 CSR 프로세스와 그 성공사례에 관한 연구,” **중소기업연구**, 34(2), 1-21.
- 박혜원 · 한주희(2011), “기업의 사회적 책임 (CSR)이 조직 종업원의 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구,” **조직과 인사관리연구**, 35(3), 115-140.
- 배준영 · 하종욱(2014), “한국 진출 다국적기업 사회사의 사회적 책임활동이 자회사 현지 직원들의 조직동일시와 조직시민행동에 미치는 영향,” **인적자원관리연구**, 21(3), 265-287.
- 백평구 · 이세우(2013), “기업의 사회적 책임과 내부 마케팅 실행요인 및 조직시민행동의 관계에서 윤리적 조직문화 특성의 매개 효과,” **한국 HRD 연구**, 8(2), 25-53.
- 석정아 · 김민정 · 이수열(2016), “택배 물류 서비스 종사자가 지각하는 기업의 사회적 책임활동이 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향: 연령과 근속연수의 조절효과,” **서비스경영학회지**, 17(5), 151-173.
- 심창현 · 신유형(2013), “조직의 윤리 풍토와 조직 종업원 직무 결과간의 관계에 대한 교차수준 연구,” **조직과 인사관리연구**, 37(1), 117-150.
- 오창호 · 임종원 · 신건철(2005), “롯데마트: 사회적 책임구현과 윤리경영의 실천,” **아시아마케팅저널**, 7(3), 83-104.
- 윤대혁(2005), “윤리경영의 유형과 조직특성이 조직종업원의 결과행위에 미치는 영향,” **인적자원관리연구**, 12(3), 69-95.
- 윤대혁(2011), “지속가능경영의 인식이 종업원의 직무태도에 미치는 영향,” **인적자원관리연구**, 18(3), 179-201.
- 이근태 · 장우철 · 서진희 · 강기두(2016), “CSR 지향성의 척도개발에 관한 연구,” **기업경영연구**, 23(5), 25-46.
- 이명성 · 박찬 · 박준현(2010), “기업의 사회적 책임활동이 내부고객 만족과 조직몰입에 미치는 영향,” **서비스경영학회지**, 11(4), 269-295.
- 이수정 · 윤정구(2011), “기업의 사회적 책임 활동의 야누스 효과,” **경영학연구**, 40(4), 919-954.
- 이수정 · 윤정구(2012), “기업의 사회적 책임 활동에 대한 정당성 인식이 종업원의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: CEO의 비전적 리더십의 조절효과를 중심으로,” **지식경영연구**, 13(4), 31-54.
- 이수정 · 윤정구(2013), “기업시민행동인 CSR 활동이 종업원의 조직시민행동을 유발하는 조건과 과정에 관한 연구,” **조직과 인사관리연구**, 37(2), 1-39.
- 이영석 · 오동근 · 서용원(2004), “회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인,” **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 17(2), 147-186.
- 이중환 · 이기현 · 이동명(2016), “중소기업의 사회적 책임 (CSR) 활동이 조직유효성에 미치는 영향,” **고객만족경영연구**, 18(1), 123-144.
- 이창우 · 이동명(2013), “기업의 사회공헌활동에 대한 지역 주민과 임직원간 인식차이 연구,” **사회적기업연구**, 6(1), 3025.
- 이태식 · 김상철 · 이덕로(2012), “기업윤리 프로그램 실천이 개인성가에 미치는 영향,” **대한경영학회지**, 25(2), 1237-1258.
- 임승희(2015), “진정성 지각에 따른 직원 참여형 CSR 효과,” **상품학연구**, 33(6), 21-29.
- 장영균 · 차종석(2017), “Corporate Social Responsibility and Organizational Commitment: A Mediating Role of Moral Identification,” **기업경영연구**, 24(1), 19-42.

- 장지인·최현섭(2010), "기업의 사회적 책임(CSR)과 재무 성과와의 관계," *대한경영학회지*, 23(2), 633-648.
- 정홍준·신민주(2016), "인사조직연구에서의 기업의 사회적 책임에 관한 국내연구의 동향과 과제," *인사조직연구*, 24(2), 103-145.
- 지성구(2006), "서비스기업의 사회적 책임활동이 종업원의 조직신뢰와 서비스몰입에 미치는 영향," *대한경영학회지*, 19(5), 1867-1893.
- 차종석(2013), "기업의 사회적 책임(CSR)이 친사회적 행동(Prosocial Behavior)에 미치는 영향," *대한경영학회지*, 26(3), 529-548.
- 한기수(1987), "기업의 사회적 책임에 관한 실증적 연구 (I)," *연세경영연구*, 24(2), 853-866.
- 한주희·이종건(2009), "기업의 사회적 책임, 조직신뢰 및 조직시민행동의 관계-냉소주의의 조절효과를 중심으로," *기업경영연구*, 16(4), 25-43.
- Aguilera, R. V., D. E. Rupp, C. A. Williams, and J. Ganapath(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.
- Aguinis, H.(2011), "Organizational Responsibility: Doing Good and Doing Well," In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol.3, Washington, DC, American Psychological Association, 855-879.
- Aguinis, H., and A. Glavas(2012), "What We know and don't know about Corporate Social Responsibility a Review and Research Agenda," *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Aguinis, H., R. K. Gottfredson, and S. A. Culpepper (2013), "Best-practice Recommendations for Estimating Cross-level Interaction Effects Using Multilevel Modeling," *Journal of Management*, 39(6), 1490-1528.
- Ashforth, B. E., and F. Mael(1989), "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aupperle, K. E., A. B. Carroll, and J. D. Hatfield (1985), "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability," *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Backhaus, K. B., B. A. Stone, and K. Heiner(2002), "Exploring the Relationship between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness," *Business & Society*, 41(3), 292-318.
- Bansal, P.(2003), "From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues," *Organization Science*, 14(5), 510-527.
- Barnett, M. L.,(2007), "Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
- Bauman, C. W., and L. J. Skitka(2012), "Corporate Social Responsibility as a Source of Employee Satisfaction," *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- Blau, P. M.(1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York, NY, Wiley.
- Bowen, H. R.(1953), *Social Responsibility of the Businessman*, New York, NY, Harper.
- Brammer, S., A. Millington, and B. Rayton(2007), "The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment," *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brammer, S. J., and S. Pavelin(2006), "Corporate

- Reputation and Social Performance: The Importance of Fit," *Journal of Management Studies*, 43(3), 435-455.
- Caligiuri, P., A. Mencia, and K. Jiang(2013), "Win-win-win: The Influence of Company-Sponsored Volunteerism Programs on Employees, NGOs, and Business Units," *Personnel Psychology*, 66(4), 825-860.
- Carmeli, A., G. Gilat, and D. A. Waldman(2007), "The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance," *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992.
- Carroll, A. B.(1979), "A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B.(1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders," *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B., and K. M. Shabana(2010), "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice," *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Chan, D.(1998), "Functional Relations among Constructs in the Same Content Domain at Different Levels of Analysis: A Typology of Composition Models," *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234-246.
- Chatterji, A., and D. Levine(2006), "Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-financial Performance Measurement," *California Management Review*, 48(2), 29-51.
- Clarkson, M. B. E(1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Coldwell, D. A., J. Billsberry, N. Van Meurs, and P. J. Marsh(2008), "The Effects of Person-organization Ethical Fit on Employee Attraction and Retention: Towards a Testable Explanatory Model," *Journal of Business Ethics*, 78(4), 611-622.
- Dahlsrud, A.(2008), "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- David, P., S. Kline, and Y. Dai(2005), "Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-process Model," *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.
- Dawkins, C. E., D. Jamali, C. Karam, L. Lin, and J. Zhao(2016), "Corporate Social Responsibility and Job Choice Intentions: A Cross-cultural Analysis," *Business & Society*, 55(6), 854-888.
- De Cremer, D., and A. Van Hiel(2006), "Effects of Another Person's Fair Treatment on One's Own Emotions and Behaviors: The Moderating Role of How Much the other Cares for You," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(2), 231-249.
- De Roeck, K., and N. Delobbe(2012), "Do Environmental CSR Initiatives Serve Organizations' Legitimacy in the Oil Industry? Exploring Employees' Reactions through Organizational Identification Theory," *Journal of Business Ethics*, 110(4), 397-412.
- De Roeck, K., and F. Maon(2016), "Building the Theoretical Puzzle of Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: An Integrative Conceptual Framework and Research

- Agenda," *Journal of Business Ethics*. Published online ahead of print. doi: 10.1007/s10551-016-3081-2.
- Devinney, T. M.(2009), "Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Perspectives*, 23 (2), 44-56.
- DiMaggio, P., and W. W. Powell(1983), "The Iron Cage Revisited: Collective Rationality and Institutional Isomorphism in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Dixon-Fowler, H. R., D. J. Slater, J. L. Johnson, A. E. Ellstrand, and A. M. Romi(2013), "Beyond "Does it Pay to be Green?" A Meta-analysis of Moderators of the CEP - CFP Relationship," *Journal of Business Ethics*, 112(2), 353-366.
- Du, S., C. B. Bhattacharya, and S. Sen(2010), "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication," *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Dutton, J. E., J. M. Dukerich, and C. V. Harquail (1994), "Organizational Images and Member Identification," *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- El Akremi, A., J. P. Gond, V. Swaen, K. De Roeck, and J. Igalens(2015), "How do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale," *Journal of Management*, Published Online Ahead of Print. doi:10.1177/0149206315569311
- Elkins, A.(1977), "Toward a Positive Theory of Corporate Social Involvement," *Academy of Management Review*, 2(1), 128-133.
- Ellen, P. S., D. J. Webb, and L. A. Mohr(2006), "Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Etheredge, J. M.(1999), "The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: An Alternative Scale Structure," *Journal of Business Ethics*, 18(1), 51-64.
- Farooq, O., M. Payaud, D. Merunka, and 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.
- Farooq, O., D. Rupp, and M. Farooq(2016), "The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes: The Moderating Role of Cultural and Social Orientations." *Academy of Management Journal*, 60(3), 954-985.
- Feldman, J. M.(1981), "Beyond attribution theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal," *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 127-148.
- Folger, R(2001), "Fairness as Deonance," In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, and D. P. Skarlicki (Eds.), *Research in Social Issues in Management*, Vol. 1, Greenwich, CT, Information Age, 3-33.
- Folger, R., and R. Cropanzano(2001), "Fairness Theory: Justice as Accountability," In J. Greenberg, and R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford, CA, Stanford University Press, 1-55.

- Folger R., R. Cropanzano, and B. Goldman(2005), "What is the Relationship between Justice and Morality?," In J. Greenberg, and J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ, Erlbaum, 215-245.
- Foti, R. J., and R. G. Lord(1987), "Prototypes and Scripts: The Effects of Alternative Methods of Processing Information on Rating Accuracy," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39(3), 318-340.
- Frederick, W. C.(2008), "Corporate Social Responsibility: Deep Roots, Flourishing Growth, Promising Future," In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, and D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford, UK, Oxford University Press, 522 - 531.
- Freeman, R. E.(1984), *Strategic Management: A Strategic Approach*, Boston, MA, Pitman.
- Friedman, M.(1962), *Capitalism and Freedom*, Chicago, IL, University of Chicago Press.
- Fuller, J. B., K. Hester, T. Barnett, L. Frey, C. Relyea, and D. Beu(2006), "Perceived External Prestige and Internal Respect: New Insights into the Organizational Identification Process," *Human Relations*, 59(6), 815-846.
- Gavin, J. F., and W. S. Maynard(1975), "Perceptions of Corporate Social Responsibility," *Personnel Psychology*, 28(3), 377-387.
- Glavas, A., and L. N. Godwin(2013), "Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification," *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15-27.
- Glavas, A., and S. K. Piderit(2009), "How Does Doing Good Matter: Effects of Corporate Citizenship on Employees," *The Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51-70.
- Gond, J. P., A. El Akremi, V. Swaen, and N. Babu (2017), "The Psychological Microfoundations of Corporate Social Responsibility: A Person-Centric Systematic Review," *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Gouldner, A. W.(1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement," *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Greening, D. W., and D. B. Turban(2000), "Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce," *Business and Society*, 39(3), 254-280.
- Groves, K. S., and M. A. LaRocca(2011), "An Empirical Study of Leader Ethical Values, Transformational and Transactional Leadership, and Follower Attitudes Toward Corporate Social Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 103(4), 511-528.
- Hameed, I., Z. Riaz, G. A. Arain, and O. Farooq (2016), "How do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model," *Frontiers in Psychology*, 7, 788.
- Hansen, S. D., B. B. Dunford, A. D. Boss, R. W. Boss, and I. Angermeier(2011), "Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-disciplinary Perspective," *Journal of Business Ethics*, 102 (1), 29-45.
- Highhouse, S., F. Lievens, and E. F. Sinar(2003), "Measuring Attraction to Organizations," *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Hofstede, G., and M. H. Bond(1988), "The Confucius Connection: From Cultural Roots to

- Economic Growth," *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Hunt, S. D., P. L. Kiecker, and L. B. Chonko(1990), "Social Responsibility and Personal Success: A Research Note," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 18(3), 239-244.
- Ilgel, D. R., J. L. Barnes-Farrell, and D. B. McKellin (1993), "Performance Appraisal Process Research in the 1980s: What has it Contributed to Appraisals in Use?," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(3), 321-368.
- Ioannou, I., and G. Serafeim(2015), "The Impact of Corporate Social Responsibility on Investment Recommendations: Analysts' Perceptions and Shifting Institutional Logics," *Strategic Management Journal*, 36(7), 1053-1081.
- Jin, K. G., and R. G. Drozdenko(2010), "Relationships among Perceived Organizational Core Values, Corporate Social Responsibility, Ethics, and Organizational Performance Outcomes: An Empirical Study of Information Technology Professionals," *Journal of Business Ethics*, 92(3), 341-359.
- Johnson, J. T., M. D. Robinson, and E. B. Mitchell (2004), "Inferences about the Authentic Self: When do Actions Say More than Mental States?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(5), 615-630.
- Jones, D. A.(2010), "Does Serving the Community also Serve the Company? Using Organizational Identification and Social Exchange Theories to Understand Employee Responses to a Volunteerism Programme," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- Jones, D. A., C. R. Willness, and S. Madey(2014), "Why are Job Seekers Attracted by Corporate Social Performance? Experimental and Field Tests of three Signal-based Mechanisms," *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404.
- Jones, M. T.(1999), "The Institutional Determinants of Social Responsibility," *Journal of Business Ethics*, 20(2), 163-179.
- Jones, T. M.(1995), "Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics," *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.
- Kiessling, T., L. Isaksson, and B. Yasar(2016), "Market Orientation and CSR: Performance Implications," *Journal of Business Ethics*, 137(2), 269-284.
- Kim, C. H., K. Amaeshi, S. Harris, and C. J. Suh (2013), "CSR and the National Institutional Context: The Case of South Korea," *Journal of Business Research*, 66(12), 2581-2591.
- Kim, Y., and S. Y. Kim(2010), "The Influence of Cultural Values on Perceptions of Corporate Social Responsibility: Application of Hofstede's Dimensions to Korean Public Relations Practitioners," *Journal of Business Ethics*, 91(4), 485-500.
- Kim, H. R., M. Lee, H. T. Lee, and N. M. Kim (2010), "Corporate Social Responsibility and Employee - company Identification," *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Kristof, A. L.(1996), "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications," *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Landy, F. J., and J. L. Farr(1980), "Performance Rating," *Psychological Bulletin*, 87(1), 72-107.

- Lee, M. D. P.(2008), "A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead," *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 53-73.
- Lichtenstein, D. R., M. E. Drumwright, and B. M. Braig(2004), "The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-supported Nonprofits," *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.
- Lin, C. P.(2010), "Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory," *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531.
- Lin, C. P., Y. Baruch, and W. C. Shih(2012), "Corporate Social Responsibility and Team Performance: The Mediating Role of Team Efficacy and Team Self-esteem," *Journal of Business Ethics*, 108(2), 167-180.
- Lin, C. P., L. M. Lyau, Y. H. Tsai, W. Y. Chen, and C. K. Chiu(2010), "Modeling Corporate Citizenship and Its Relationship with Organizational Citizenship Behaviors," *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357-372.
- Lind, E. A.(2001), "Fairness Heuristic Theory: Justice Judgments as Pivotal Cognitions in Organizational Relations," In J. Greenberg, and R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice*, Stanford, CA, Stanford University Press, 56-88.
- MacLean, T., B. E. Litzky, and D. K. Holderness (2015), "When Organizations Don't Walk their Talk: A Cross-level Examination of How Decoupling Formal Ethics Programs affects Organizational Members," *Journal of Business Ethics*, 128(2), 351-368.
- Mael, F., and B. E. Ashforth(1992), "Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification," *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maignan, I., and O. C. Ferrell(2000), "Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France," *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I., O. C. Ferrell, G. Hult, and M. Tomas (1999), "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Matten, D., and J. Moon(2008), "'Implicit' and 'Explicit' CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McWilliams, A., D. S. Siegel, and P. M. Wright (2006), "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications," *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Melo, T., and A. Garrido-Morgado(2012), "Corporate Reputation: A Combination of Social Responsibility and Industry," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 11-31.
- Morgeson, F. P., H. Aguinis, D. A. Waldman, and D. S. Siegel(2013), "Extending Corporate Social Responsibility Research to the Human Resource Management and Organizational Behavior Domains: A Look to the Future," *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824.
- Muchinsky, P. M., and C. J. Monahan(1987), "What is Person-environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit," *Journal of Vocational Behavior*, 31

- (3), 268-277.
- Mudrack, P.(2007), "Individual Personality Factors that affect Normative Beliefs about the Rightness of Corporate Social Responsibility," *Business and Society*, 46(1), 33-62.
- Mudrack, P. E., E. S. Mason, and K. M. Stepeanski (1999), "Equity Sensitivity and Business Ethics," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 539-560.
- Orlitzky, M., F. L. Schmidt, and S. L. Rynes(2003), "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis," *Organization Studies*, 24 (3), 403-441.
- Ormiston, M. E., and E. M. Wong(2013), "License to Ill: The Effects of Corporate Social Responsibility and CEO Moral Identity on Corporate Social Irresponsibility," *Personnel Psychology*, 66(4), 861-893.
- Pérez, A., and I. R. Del Bosque(2015), "An Integrative Framework to Understand How CSR Affects Customer Loyalty through Identification, Emotions and Satisfaction," *Journal of Business Ethics*, 129(3), 571-584.
- Perrini, F., A. Russo, A. Tencati, and C. Vurro (2011), "Deconstructing the Relationship between Corporate Social and Financial Performance," *Journal of Business Ethics*, 102(1), 59-76.
- Peterson, D. K.(2004), "The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment," *Business and Society*, 43(3), 296-319.
- Ramus, C. A., and U. Steger(2000), "The Roles of Supervisory Support Behaviors and Environmental Policy in Employee "Ecoinitiatives" at Leading-Edge European Companies," *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.
- Rodell, J. B., J. E. Booth, J. Lynch, and K. Zipay (2017), "Corporate Volunteering Climate: Mobilizing Employee Passion for Societal Causes and Inspiring Future Charitable Action," *Academy of Management Journal*, Published Online Ahead of Print. doi: 10.5465/amj.2015.0726
- Roman, R. M., S. Hayibor, and B. R. Agle(1999), "The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait," *Business & Society*, 38(1), 109-125.
- Rotundo, M., and P. R. Sackett(2002), "The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy-capturing Approach," *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Rupp, D. E.(2011), "An Employee-centered Model of Organizational Justice and Social Responsibility," *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94.
- Rupp, D. E., J. Ganapathi, R. V. Aguilera, and C. A. Williams(2006), "Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework," *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Rupp, D. E., R. Shao, M. A. Thornton, and D. P. Skarlicki(2013), "Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First Party Justice Perceptions and Moral Identity," *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Rupp, D. E., C. A. Williams, and R. V. Aguilera (2010), "Increasing Corporate Social Responsibility through Stakeholder Value Internalization (and the Catalyzing Effect of

- New Governance): An Application of Organizational Justice, Self-determination, and Social Influence Theories," In M. Schminke (Ed.), *Managerial Ethics: Managing the Psychology of Morality*, New York, NY, Routledge, 69-88.
- Rynes, S.L.(1991), "Recruitment, Job Choice, and Post-hire Consequences," In M. D. Dunnette, and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 2, Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 399-444.
- Schuler, D. A., and M. Cording(2006), "A Corporate Social Performance - corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers," *Academy of Management Review*, 31(3), 540-558.
- Sen, S., B. C. Bhattacharya, and D. Korschun(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.
- Singhapakdi, A., S. J. Vitell, K. C. Rallapalli, and K. L. Kraft(1996), "The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Scale Development," *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1131-1140.
- Smidts, A., A. T. H. Pruyn, and C. B. Van Riel(2001), "The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification," *Academy of Management journal*, 44(5), 1051-1062.
- Spence, A. M.(1974), *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Spiess, S. O., K. Mueller, and N. Lin-Hi(2013), "Psychological Foundations of Corporate Social Responsibility: The Importance of "Avoiding Bad"," *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 383-386.
- Stites, J. P., and J. H. Michael(2011), "Organizational Commitment in Manufacturing Employees: Relationships with Corporate Social Performance," *Business and Society*, 50(1), 50-70.
- Suchman, M. C.(1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Tajfel, H.(1978), "Social Categorization, Social Identity, and Social Comparison," In H. Tajfel (Ed.) *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*, London, UK, Academic Press, 61-76.
- Tajfel, H., and J. C. Turner(1979), "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," In W. C. Austin and S. Worcel (Eds.) *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA, Brooks, 33-47.
- Triandis, H. C., R. Bontempo, M. J. Villareal, M. Asai, and N. Lucca(1988), "Individualism and Collectivism: Cross-cultural Perspectives on Self-ingroup Relationships," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338.
- Turker, D.(2009a), "How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment," *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
- Turker, D.(2009b), "Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study," *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.

- Tuzzolino, F., and B. R. Armandi(1981), "A Need-hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Review*, 6(1), 21-28.
- Valentine, S., and G. Fleischman(2008), "Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction," *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Van Marrewijk, M.(2003), "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion," *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105.
- Vitell, S. J., J. G. Paolillo, and J. L. Thomas(2003), "The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Study of Marketing Professionals," *Business Ethics Quarterly*, 13 (1), 63-86.
- Vlachos, P. A., N. G. Panagopoulos, and A. A. Rapp(2014), "Employee Judgments of and Behaviors Toward Corporate Social Responsibility: A Multi-Study Investigation of Direct, Cascading, and Moderating Effects," *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017.
- Vlachos, P. A., A. Theotokis, and N. G. Panagopoulos (2010), "Sales Force Reactions to Corporate Social Responsibility: Attributions, Outcomes, and the Mediating Role of Organizational Trust," *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1207-1218.
- Waldman, D. A., D. S. Siegel, and M. Javidan(2006), "Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility," *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.
- Wallich, H. C. and J. J. McGowan(1970), Stockholder Interest and the Corporation's Role in Social Policy. In Baumol, W. J. (Ed.), *A New Rationale for Corporate Social Policy*, New York, NY, Committee for Economic Development, 39-59.
- Wartick, S. L. and P. L. Cochran(1985), "The Evolution of the Corporate Social Performance Model," *Academy of Management Review*, 10(4), 758 - 769.
- Weiner, B.(1986), *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*, New York, NY, Springer-Verlag.
- Wood, D. J.(1991), "Corporate Social Performance Revisited," *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wood, V. R., L. B. Chonko, and S. D. Hunt(1986), "Social Responsibility and Personal Success: Are they Incompatible?," *Journal of Business Research*, 14(3), 193-212.
- Zahra, S. A., and M. S. LaTour(1987), "Corporate Social Responsibility and Organizational Effectiveness: A Multivariate Approach," *Journal of Business Ethics*, 6(6), 459-467.

〈부록 1〉 중업원 개인수준 CSR 인식 관련 해외 선행연구의 변수 현황 \*

선행변수	매개변수	조절변수	결과변수
<p><b>1. 조직 특성 변수 [2]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 핵심조직가치(가계적 조직 가치/유기적 조직 가치)(1) (Jin and Drozdenko, 2010)</li> <li>• 윤리 프로그램(1) (Valentine and Fleischman, 2008)</li> </ul> <p><b>2. 상사 특성 변수 [1]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 변혁적 리더십(1) (Groves and LaRocca, 2011)</li> </ul> <p><b>3. 개인 특성 변수 [10]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 나이(1) (Gavin and Maynard, 1975)</li> <li>• 윤리이념(이상주의/상대주의)(1) (Singhapakdi et al., 1996)</li> <li>• 공정한 사회에 대한 믿음(1) (Mudrack, 2007)</li> <li>• 프로테스탄트 직업윤리(2) (Mudrack, 2007; Mudrack et al., 1999)</li> <li>• 도덕적 추론(1) (Mudrack, 2007)</li> <li>• 공정성 민감성(2) (Mudrack, 2007, Mudrack et al., 1999)</li> <li>• 마키아벨리즘(2) (Mudrack, 2007; Mudrack et al., 1999)</li> <li>• 통제성향(1) (Mudrack, 2007)</li> <li>• 권위주의(1) (Mudrack, 2007)</li> <li>• 사회적 책임에 대한 태도(1) (Singhapakdi et al., 1996)</li> </ul>	<p><b>1. 태도 변수 [3]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직신뢰(4) (Farooq et al., 2014; Hansen et al., 2011; Lin, 2010; Vlachos et al., 2010)</li> <li>• 조직자부심(1) (Jones, 2010)</li> <li>• 조직동일시(2) (Farooq et al., 2014; Jones, 2010)</li> </ul>	<p><b>1. 개인 특성 변수 [5]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 성별(2) (Brammer et al., 2007; Peterson, 2004)</li> <li>• 도덕적 정체성(1) (Rupp et al., 2013)</li> <li>• 분배공정성인식(1) (Rupp et al., 2013)</li> <li>• 교환이데올로기(1) (Jones, 2010)</li> <li>• CSR의 중요성에 대한 믿음(2) (Peterson, 2004; Turker, 2009a)</li> </ul>	<p><b>1. 인식 변수 [1]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인식된 외부 명성(1) (Kim et al., 2010)</li> </ul> <p><b>2. 태도 변수 [6]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 조직몰입(5) (Brammer et al., 2007; Farooq et al., 2014; Peterson, 2004; Stites and Michael, 2011; Turker, 2009a)</li> <li>• 업무열의/창의적 관여(3) (Caligiuri et al., 2013; Glavas and Piderit, 2009; Lin, 2010)</li> <li>• 창의적 관여(1) (Glavas and Piderit, 2009)</li> <li>• 직무만족(1) (Valentine and Fleischman, 2008)</li> <li>• 조직동일시(4) (Carmeli et al., 2007; Farooq et al., 2014; Jones, 2010; Kim et al., 2010)</li> <li>• 조직신뢰(2) (Lin, 2010; Vlachos et al., 2010)</li> </ul> <p><b>3. 의도 및 행동 변수 [9]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 이직의도(1) (Hansen et al., 2011)</li> <li>• 잔류의도(1) (Jones, 2010)</li> <li>• 충성의도(1) (Vlachos et al., 2010)</li> <li>• 윤리적 행동(1) (Jin and Drozdenko, 2010)</li> <li>• 환경관련 주도적 행동(1) (Ramus and Steger, 2000)</li> <li>• 봉사지속성(1) (Caligiuri et al., 2013)</li> <li>• 긍정적 구전(1) (Vlachos et al., 2010)</li> <li>• 조직시민행동(4) (Hansen et al., 2011; Jones, 2010; Lin et al., 2010; Rupp et al., 2013)</li> <li>• 관계형성(1) (Glavas and Piderit, 2009)</li> </ul> <p><b>4. 성과 변수 [5]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 개인적 성공(1) (Hunt et al., 1990)</li> <li>• 역할 내 성과(1) (Jones, 2010)</li> <li>• 역량개발(1) (Caligiuri et al., 2013)</li> <li>• 인지도 조직성과·조직효과성(2) (Jin and Drozdenko, 2010; Zahra and LaTour, 1987)</li> <li>• NGO 성과(1) (Caligiuri et al., 2013)</li> </ul>

\* [ ] 안의 숫자는 해당 범주에 속한 변수의 개수를 의미하며, ( ) 안의 숫자는 해당 변수를 다룬 연구 편수를 의미함.

〈부록 2〉 종업원 개인수준 CSR 인식 관련 국내 선행연구의 변수 현황 \*

선행변수	매개변수	조절변수	결과변수
<p><b>1. 개인 특성 변수 [1]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CSR 진정성 인식(1) (김성진, 2017)</li> </ul> <p><b>2. 조직 특성 변수 [2]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CSR 적합성(1) (김해룡·이형탁, 2010)</li> <li>기업윤리 프로그램(1) (이태식 외, 2012)</li> </ul>	<p><b>1. 태도 변수 [10]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>정서적 조직몰입(2) (권기혁·강수돌, 2012; 노균환·유태용, 2013)</li> <li>조직동일시(3) (김해룡, 2009; 배준영·하종욱, 2014; 이수정·윤정구, 2013)</li> <li>조직신뢰(3) (김병직, 2014; 김병직 외, 2015b; 한주희·이종건, 2009)</li> <li>CSR 태도(1) (고민정·황금주, 2012)</li> <li>일의 의미(1) (김병직 외, 2015a)</li> <li>윤리적 문화특성(1) (백평구·이세우, 2013)</li> <li>CSR 활동 냉소주의(1) (이수정·윤정구, 2011)</li> <li>공감(compassion)(1) (고성훈·문태원, 2013)</li> <li>조직에 대한 자부심(1) (강갑주·이경근, 2017)</li> <li>도덕적 동일시(1) (장영균·차종석, 2017)</li> </ul>	<p><b>1. 개인 특성 변수 [11]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>기업의 윤리적 가치수준 인식(1) (고민정·황금주, 2012)</li> <li>미션몰입(1) (김병직 외, 2015b)</li> <li>조직정당성(1) (이수정·윤정구, 2013)</li> <li>냉소주의(1) (한주희·이종건, 2009)</li> <li>동기/취인(2) (강갑주·이경근, 2017; 임승희, 2015)</li> <li>종업원 CSR 활동 참여(2) (고민정·황금주, 2012; 박혜원·한주희, 2011)</li> <li>조직몰입(1) (노균환·유태용, 2013)</li> <li>상호작용 공정성(1) (고성훈·문태원, 2013)</li> <li>봉사적 가치관(1) (노균환·유태용, 2013)</li> <li>연령(1) (석정이 외, 2016)</li> <li>근속년수(1) (석정이 외, 2016)</li> </ul> <p><b>2. 상사·조직 특성 변수[6]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>비전 리더십(1) (이수정·윤정구, 2012)</li> <li>진정성 리더십(1) (김병직, 2014)</li> <li>기업 능력(1) (박혜원·한주희, 2011)</li> <li>문화적 거리(1) (배준영·하종욱, 2014)</li> <li>업종·직무·규모(1) (윤대혁, 2005)</li> <li>CSR 교육(1) (이중환 외, 2016)</li> </ul>	<p><b>1. 인식 변수 [1]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>조직 윤리기준 인식 명확성(1) (강승완, 2014)</li> </ul> <p><b>2. 태도 변수 [13]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>이직의도(3) (강갑주·이경근, 2017, 권기혁·강수돌, 2012; 윤대혁, 2011)</li> <li>조직동일시(6) (고민정·한주희, 2009; 김병직, 2014; 김병직 외, 2015a, 2015b; 김해룡·이형탁, 2010; 배준영·하종욱, 2014)</li> <li>조직결속(1) (김해룡·이형탁, 2010)</li> <li>정서적 웰빙(2) (김해룡, 2009; 고민정·황금주, 2012)</li> <li>조직몰입(10) (강갑주·이경근, 2017, 고성훈·문태원, 2013; 김석·전상경, 2013; 석정이 외, 2016; 심창현·신유형, 2013; 윤대혁, 2005, 2011; 이중환 외, 2016; 이태식 외, 2012; 장영균·차종석, 2017)</li> <li>직무만족(5) (심창현·신유형, 2013; 윤대혁, 2005, 2011; 이중환 외, 2016; 이태식 외, 2012)</li> <li>조직신뢰(3) (이영석 외, 2004; 임승희, 2015; 지성구, 2006)</li> <li>조직만족(1) (임승희, 2015)</li> <li>서비스 몰입(1) (지성구, 2006)</li> <li>내부고객만족(1) (이명성 외, 2010)</li> <li>조직매력도(1) (고민정·한주희, 2009)</li> <li>조직과의 관계의 질(1) (김성진, 2017)</li> <li>CSR 수용태도(1) (김진주 외, 2013)</li> </ul> <p><b>3. 행동 변수 [4]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>조직시민행동(13) (권기혁·강수돌, 2012; 노균환·유태용, 2013; 박혜원·한주희, 2011; 배준영·하종욱, 2014; 백평구·이세우, 2013; 석정이 외, 2016; 심창현·신유형, 2013; 이수정·윤정구, 2011, 2012, 2013; 이태식 외, 2012; 차종석, 2013; 한주희·이종건, 2009)</li> <li>배려행동(1) (차종석, 2013)</li> <li>반생산적 과업행동(1) (이수정·윤정구, 2011)</li> <li>비윤리적 행동(1) (윤대혁, 2005)</li> </ul> <p><b>4. CSR 성과 [1]</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>기대성과(내부성과, 외부성과)(1) 이중환 외(2016)</li> </ul>

\* ( ) 안의 숫자는 해당 범주에 속한 변수의 개수를 의미하며, ( ) 안의 숫자는 해당 변수를 다룬 연구 편수를 의미함.

〈부록 3〉 CSR 인식과 결과변수 간의 관계에 대한 국내 실증연구 결과 요약 - CSR 하위차원별 분석\*

구분	결과변수	책임기반 측정도구				이해관계자기반 측정도구		CSR(전체)		
		경제적	법적	윤리적	계량적	외부 CSR	내부 CSR			
태도 변수	조직	조직몰입	강갑주·이경근(2017)(n.s.) 심창현·신유형(2013)(n.s.) 장영균·차종석(+)	강갑주·이경근(2017)(+) 심창현·신유형(2013)(+)** 윤대혁(2005)(+) 장영균·차종석(+)**	강갑주·이경근(2017)(+) 권기혁·강수돌(2012)(+) 심창현·신유형(2013)(+)** 장영균·차종석(+)**	강갑주·이경근(2017)(n.s.) 권기혁·강수돌(2012)(n.s.) 노관환·유대용(2013)(+) 심창현·신유형(2013)(+) 장영균·차종석(+)	이태식 외(2012)(+)		박해원·한주희(2011)(+) 석정아 외(2016)(+)	
		조직동일시			배준영·허종욱(2014)(+)**	배준영·허종욱(2014)(+)**	김병직(2014)(+) 김병직 외(2015a)(+) 김해룡(2009)(+) 김해룡·이형탁(2010)(+)		김병직 외(2015b)(+)	
		도덕적동일시	장영균·차종석(+)	장영균·차종석(+)**	장영균·차종석(+)**	장영균·차종석(n.s.)				
		조직자부심	강갑주·이경근(2017)(n.s.)	강갑주·이경근(2017)(+)	강갑주·이경근(2017)(+)	강갑주·이경근(2017)(n.s.)				
		조직신뢰	지성구(2006)(+)			지성구(2006)(+)	김병직(2014)(+) 지성구(2006)(+)			김병직 외(2015b)(+) 이영석 외(2004)(+)
		관계의 질					김성진(2017)(n.s.)			
	타인	이적의도	강갑주·이경근(2017)(n.s.)	강갑주·이경근(2017)(-)	강갑주·이경근(2017)(-) 권기혁·강수돌(2012)(-)	강갑주·이경근(2017)(n.s.)				
		공감							고성훈·문태원(2013)(+)	
	직무	일의 의미					김병직 외(2015a)(+)			
		직무만족	심창현·신유형(2013)(+)	심창현·신유형(2013)(n.s.)**	심창현·신유형(2013)(n.s.)** 윤대혁(2005)(+)	심창현·신유형(2013)(+)	이태식 외(2012)(+)			
		서비스 몰입	지성구(2006)(+)			지성구(2006)(+)	지성구(2006)(+)			
		감성효과					이중환 외(2016)(n.s.)	이중환 외(2016)(+)		
	개인	내부고객만족	이명성 외(2010)(+)	이명성 외(2010)(+)	이명성 외(2010)(n.s.)	이명성 외(2010)(+)				
		정서적 웰빙			고민정·황금주(2012)(+)	고민정·황금주(2012)(n.s.)	고민정·황금주(2012)(n.s.)			
행동 변수	OCB(전체)	심창현·신유형(2013)(n.s.)	심창현·신유형(2013)(+)**	권기혁·강수돌(2012)(+) 심창현·신유형(2013)(+)**	권기혁·강수돌(2012)(n.s.) 노관환·유대용(2013)(+) 심창현·신유형(2013)(+)	이태식 외(2012)(+)		박해원·한주희(2011)(+) 석정아 외(2016)(+)		
	OCB(조직)	차종석(2013)(n.s.)	차종석(2013)(+)**	배준영·허종욱(2014)(+)** 차종석(2013)(+)**	배준영·허종욱(2014)(+)** 백평구·이세우(2013)(n.s.) 차종석(2013)(+)	백평구·이세우(2013) - 정부, 고객(-) - 사회, 환경(n.s.)	백평구·이세우(2013)(n.s.)			
	OCB(개인)	차종석(2013)(+)	차종석(2013)(+)**	배준영·허종욱(2014)(+)** 차종석(2013)(+)**	배준영·허종욱(2014)(+)** 차종석(2013)(n.s.)	백평구·이세우(2013)(+)	백평구·이세우(2013)(+)			
	배려 행동	차종석(2013)(n.s.)	차종석(2013)(+)**	차종석(2013)(+)**	차종석(2013)(n.s.)					
	비윤리 행동		윤대혁(2005)(-)							
성과 변수	기대성과					이중환 외(2016)(n.s.)	이중환 외(2016)(+)			

\* ( ) 안의 기호는 해당 연구의 실증연구 결과에서 영향력을 의미함( + = 정의 영향, - = 부의 영향, n.s. = 유의한 영향 없음)

\*\* 2개의 하위차원을 합산하여 처리한 경우로, 해당되는 2개의 하위차원에 동시 표시함.

## Review and Future Research Direction for CSR Perception in Korea: Focus on Employees' Perceived CSR

Byoung Kwon Choi\* · Hyoung Koo Moon\*\* · Young Ran Joo\*\*\*

### Abstract

As an organization's corporate social responsibility (CSR) is considered an important determinant of its financial performance, a significant volume of existing research on CSR in Korea has been conducted in macro-level disciplines such as strategy and finance. There has also been an increase in research examining the mechanism of employee CSR perception at the individual level, due to a growing belief that CSR can also enhance organizational effectiveness by facilitating employees' positive attitudes and behaviors toward their organization. However, there has been no effort to critically review the accumulated studies on employee CSR perception in Korea and to explore agendas for future research.

This study aims to identify research trends and to suggest directions for future CSR research through critically reviewing the 40 papers related to employee CSR perception in the field of management over the last 30 years in Korea, in the six aspects of overall publication trends, perspectives, theories, measurement, empirical findings, and research methods. The main findings can be summarized as follows. Most domestic studies have examined CSR perception in terms of employees' awareness of the organization's CSR level and perceived CSR motives. As for theories, many of the prior studies investigated the positive effects of CSR perception based on social identity and attribution theories; however, there are relatively few addressing social exchange and organizational justice theories. Measures from the perspective of responsibility and stakeholder were widely utilized and much of the research has focused on discretionary CSR and community-related CSR dimension. Among the empirical findings, while there are

---

\* Assistant Professor, Department of Business Administration, Sangmyung University, First Author

\*\* Professor, Korea University Business School, Co-author

\*\*\* Ph.D. candidate, Korea University Business School, Corresponding Author

many studies which seek to examine the relationship between employee CSR perception and outcomes, little effort has been made to investigate predictors of employee CSR perception.

Based on the above analysis, this study suggests the following directions for future research on employee CSR perception in Korea: application of micro-level theory to understand the mechanism of employee CSR perception; exploration of negative consequences of employee CSR perception; use of appropriate measures which corresponds to particular research questions; examination of interaction between CSR activity/level and attributed-CSR motives; investigation of predictors of employee CSR perception based on the characteristics of employee, supervisor and organization; research on the differential effects of CSR dimensions by considering industry characteristics; and consideration of Korean cultural features. In the conclusion to this study, the contributions and limitations of our analysis are discussed.

Key words: Corporate social responsibility, CSR perception, Employee, Individual-level, Review, Future Research Direction

- 
- 저자 최병권은 현재 상명대학교 경영학부 조교수로 재직 중이다. 주요 연구 분야는 동기적 관점에서의 조직행동으로서 조직시민행동, 피드백추구행동, 조직공정성, 대인간 신뢰 등이다.
  - 저자 문형구는 현재 고려대학교 경영학과 교수로 재직 중이다. 미국 미네소타 대학교에서 경영학 박사 학위를 취득하였다. 주요 연구 관심 분야는 기업사회공헌, 섹터 간 파트너십, 비영리조직, 기업윤리, 동기부여, 조직시민행동, 문화지능 등이다.
  - 저자 주영란은 고려대학교 경영학과에서 경영관리전공으로 석박통합과정을 수료하였다. 주요 연구 관심 분야는 기업의 사회적 책임 및 조직 내 윤리적·비윤리적 행동 등이다.