

## CSR활동의 적합성과 CSR연상: 종업원 동일시를 중심으로\*

김해룡

건국대학교 사회과학대학 경영학과 부교수  
(hrkim@kku.ac.kr)

이형탁

계명대학교 경영학과 전임강사  
(htlee@kmu.ac.kr)

기업의 사회적책임이 전략적인 관점에서 강조되면서 학문적인 연구들도 광범위하게 진행되어왔다. 최근에는 특히 종업원 관점에서 기업의 사회적 책임활동(이하 CSR활동)의 효과를 살펴보는 연구들이 관심을 받고 있다. 그러나 CSR활동이 종업원들의 조직결속에 긍정적인 역할을 수행한다는 최근 몇몇 연구들은 한계점이 있다. 첫째, CSR활동이 어떤 과정을 통해서 조직결속에 이를 수 있는지 분명하게 밝히지 못하고 있다. 본 연구는 종업원들의 CSR연상이 조직 동일시를 통해 조직결속에 이를 수 있다는데 초점을 두고 있다. 또한 조직 동일시를 기존의 인지적 동일시에 조직에 대한 긍정적인 감정을 더해 설명하고 있다. 둘째, 종업원들의 CSR연상에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구가 부족하다. 본 연구는 기업특성과 CSR활동 간 적합성 및 종업원과 CSR활동 간 적합성을 CSR연상의 선행요인으로 제시하고 있다. 실증분석결과 CSR활동의 적합성은 종업원들의 CSR연상에 긍정적인 영향을 미쳤으며, CSR연상은 인지적 동일시와 긍정적인 감정경험을 통해 조직결속에 효과를 보였다. 이러한 연구결과를 토대로 이론적·실무적 시사점 및 향후 연구방향이 논의되고 있다.

주제어: 기업-CSR활동 적합성, 종업원-CSR활동 적합성, CSR연상, 종업원 동일시, 조직결속

### 1. 서론

기업의 사회적책임(이하 CSR)이 강조되면서 기업들의 많은 투자가 이루어지고 있다. 특히 최근과 같은 경쟁환경에서 진행되고 있는 CSR활동은 해당 기업에 대한 긍정적인 연상을 창출하기 위해 전략적인 방향으로 진행되어가고 있다(Luo and Bhattacharya 2006). 지금까지 이러한 CSR활동은 특히 소비자들로부터 긍정적인 평가를 받고 있는데, 소비자들에게 형성된 기업의 긍정적인 연상(CSR연상; Brown and Dacin 1997)은 해당 기업제품에 대한 긍정적인 평가(Brown and Dacin 1997), 구매행동(Lichtenstein et al. 2004),

그리고 고객만족(Luo and Bhattacharya 2006)에 이르기까지 그 효과가 다양하게 나타나고 있다.

한편 최근에는 CSR활동의 효과를 내부고객인 종업원들의 관점에서 파악하려는 연구들이 관심을 받고 있다(Brammer et al. 2007; Peterson 2004; Rupp et al. 2006). 이러한 연구들은 CSR활동에 대한 종업원들의 지각이 조직결속(commitment)을 강화시키는데 긍정적인 기여를 한다는 결과들을 제시하고 있다. 조직결속은 관계마케팅의 핵심적인 요소이며(Morgan and Hunt 1994), 따라서 기업과 내부종업원들의 장기적인 관계형성에 CSR활동이 효과를 발휘한다는 것은 매우 흥미로운 결과이다.

그러나 이러한 연구들은 몇 가지 측면에서 보완

될 필요성이 제기되고 있다. 첫째, CSR활동이 어떤 과정을 통해 조직결속을 향상시킬 수 있는가에 대한 설명이 충분하지 않다. 그동안 진행되어온 소비자 관점에서의 CSR효과에 대한 연구들은 기업과 소비자들의 동일시(consumer-company identification)의 중요성을 강조하여 왔다(Bhattacharya and Sen 2003; Lichtenstein et al. 2004; Luo and Bhattacharya 2006; Marin et al. 2009). 아울러 CSR활동의 내부효과를 설명하는 최근의 몇몇 정성적인 연구들은 기업과 종업원들의 동일시를 중요하게 다루고 있다(Berger et al. 2006; Rodrigo and Arenas 2008). 따라서 CSR활동에 대한 종업원들의 지각과 조직결속간의 관계를 조직 동일시의 과정으로 살펴보는 것은 기존의 연구를 확장하면서 이론적인 발전을 꾀한다는 측면에서 의의가 크다고 할 수 있다.

둘째, 종업원들의 CSR활동의 지각에 영향을 미칠 수 있는 선행요인들의 고려가 이루어지지 않고 있다. 기업의 실제적인 활동 자체보다는 그에 대한 평가에 의해 긍정적인 연상이 이루어질 수 있기 때문에, CSR활동에 대해 종업원들이 긍정적인 평가를 내릴 수 있는 요인들의 파악은 중요한 과제일 수 있다. 소비자 연구들에서는 적합성(fit)이 중요한 변수로 다루어지고 있는데(Becker-Olsen et al. 2006; Lafferty et al. 2004), 이 또한 내부고객인 종업원들의 관점에서는 다루어지지 않고 있다.

따라서 본 연구는 내부고객인 종업원들의 관점에서 CSR활동의 적합성을 판단하고, 이러한 적합성을 통해 강화된 긍정적인 CSR연상이 조직 동일시를 유발함으로써 조직결속에 이르게 되는 과정을 살폈다. 또한 조직 동일시의 다차원성을 고려하여 동일시를 인지적 동일시와 감정차원에서 접근하였다. 본 연구를 통해 CSR활동이 내부 종업원들에

대한 관계마케팅에도 효과적인 수단이 될 수 있음을 확인하는 계기를 마련해 볼 수 있다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 2.1 CSR활동의 적합성과 CSR 연상

객관적으로 높은 수준의 CSR활동을 보여주는 기업의 경우에도 종업원들을 대상으로 그 효과가 기대만큼 긍정적으로 나타나지 않을 수 있다. 그 이유로는 첫째, 많은 기업들이 자신들의 CSR활동에 대해 종업원들과 적극적으로 의사소통을 하지 않기 때문이다. 그 결과 종업원들은 자사의 CSR활동에 대해 명확히 알지 못하는 경우가 많다(Bhattacharya et al. 2008). 둘째, 동일한 CSR활동에 대해서 모든 종업원들이 같게 평가하지 않을 수 있다. 유방암퇴치와 같은 보편적인 사업의 경우에도 동물실험 등의 이유를 들어 반대하는 종업원들이 있을 수 있고(Ellis 2009), 어떤 경우에는 종업원들이 CSR활동에 참여하는 것 자체를 기본 직무 외의 추가적인 부담으로 생각할 수 있기 때문이다(Berger et al. 2006). 결국 기업이 내부 종업원들의 관점에서 CSR활동의 효과를 기대하기 위해서는, CSR활동에 투자하는 객관적인 수준만 신경 쓸 것이 아니라 종업원들로 하여금 자사의 CSR활동에 대해 긍정적인 연상을 갖도록 하는 것이 무엇보다 중요하다(Bhattacharya et al. 2009).

기존 연구들에 의하면 CSR활동에 대한 이해관계자(stakeholders)들의 긍정적인 연상은 주로 CSR활동의 목적에 대한 귀인(attribution)과 그 결과

에 대한 효과성(effectiveness)에 의해 영향을 받을 수 있다(Bhattacharya et al. 2009). CSR 연구에서 활동목적에 대한 귀인여부는 기업의 특성과 관련이 있는데, 특히 기업특성과 CSR활동 간의 적합성(company-cause fit)이 중요한 변수로 작용한다(Berker-Olsen et al. 2006; Gupta and Pirsch 2006; Lafferty et al. 2004; Sen et al. 2006). 한편 CSR활동의 효과성은 활동을 평가하는 사람들의 선호와 밀접한 연관이 있을 수 있다(Korschun 2008). 즉, CSR활동 의제를 종업원 스스로 중요하게 생각하는 경우에 그 활동에 대해 더욱 긍정적으로 평가할 가능성이 크다. 이는 곧 종업원 적합성(workforce fit)을 의미하며(Berger et al. 2004), 종업원과 CSR활동 간의 적합성(employee-cause fit)으로 개념화할 수 있다.

### 2.1.1 기업특성과 CSR활동 간 적합성 (company-cause fit)

적합성(fit)이란 일반적으로 두 개체간의 지각된 관련성(perceived link)을 의미한다. 기존 연구들에서 기업특성과 CSR활동 간의 적합성을 고찰한 결과 다음과 같은 특징을 찾아 볼 수 있다. 첫째, 기업의 특성차원이 다차원적일 수 있다. 이러한 기업특성은 먼저 기업이 추구하는 가치나 미션 또는 이미지차원에서 다루어진다(Barone et al. 2007; Berger et al. 2004; Ellis 2009). 단순히 경쟁력이 있다고 판단되는 의제의 선택보다는 해당 기업의 아이덴티티를 표현할 수 있는 의제의 선택은 참여자들의 관심을 증폭시킬 수 있다. 기업의 핵심 사업 측면에서 제품라인 또는 제품과의 적합성은 논리적인 연관성을 손쉽게 유추할 수 있기 때문에 가장 많이 다루어지고 있다(Barone et al. 2007;

Berger et al. 2004; Lafferty et al. 2004; Varadarajan and Menon 1988). 마지막으로 목표시장과의 적합성이 많이 다루어지는데(Barone et al. 2007; Berger et al. 2004), 이는 특히 해당 소비자 또는 관련자들의 동질감을 획득하는데 용이할 수 있다. 기업과 공공기관 사이의 브랜드명의 적합성(Lafferty et al. 2004) 또한 목표시장의 적합성을 유추하는 것과 다르지 않다(예: 여성 화장품 회사가 유방암퇴치단체를 지원하는 경우).

둘째, 적합성의 조작적 정의 역시 다차원적이다. 즉, 관련성이란 유사성뿐 아니라 보완성차원에서도 다루어질 수 있다. 이러한 개념은 브랜드확장과 같은 다른 분야의 연구들에서도 볼 수 있는데, 특히 CSR연구에서는 직접적인 유사성은 경우에 따라서 기회주의적인 느낌을 줄 가능성도 있다는 우려에서(Drumwright 1996), 보완성 등을 포함한 다차원적인 정의가 활용되고 있다. 따라서 기업특성과 CSR활동 간의 적합성이란 종업원들이 지각하는 "기업의 미션, 제품, 그리고 목표시장의 특성과 CSR활동 의제간의 유사성이나 보완성의 정도"로 정의할 수 있다.

### 2.1.2 종업원과 CSR활동 간 적합성 (employee-cause fit)

CSR연구에서는 개개인들은 모두 사회적 자아(social identity)개념을 가지고 있으며(예: 나는 환경주의자이다), 이러한 사회적 자아와 관련된 정보를 접할 경우 개개인의 태도형성은 영향을 받을 수밖에 없다. 그리고 여기서 중요한 것이 자아의 중요성(identity salience)인데, 이는 특정 자아의 정보가 개개인의 기억 속에서 갖는 지배력의 정도로 정의될 수 있다(Bhattacharya and Sen

2003). 종업원들은 자신이 속한 기업의 CSR활동이 자신이 갖고 있는 사회적 자아의 중요성이나 경험들을 촉진시킨다고 생각할 때, 자신과 해당 의제간의 적합성을 느낄 수 있다. 즉, 종업원과 CSR활동 간 적합성이란 “기업이 실천하고 있는 CSR활동 의제가 종업원 자신이 중요하게 생각하는 사회적 자아를 반영하는 정도”로 정의할 수 있다. 개개인이 중요하게 생각하는 사회적 자아의 관점은 다양할 수 있기 때문에, 결국 종업원 개개인에게 중요한 사회적 자아개념과 적합한 의제의 선정은 중요할 수밖에 없다. 특히 현실적으로 기업의 CSR활동이 종업원들의 참여를 유도하는 경우가 많기 때문에, 종업원 개개인이 중요하게 생각하는 의제의 선정은 중요하다. 최근 소비자 연구에서도 소비자와 CSR활동 의제간의 일치성(customer-cause congruence) 개념이 다루어지고 있다(Gupta and Pirsch 2006).

### 2.1.3 CSR 연상

CSR에 대한 정의는 연구자들마다 다양할 수 있지만 대체로 사회전체나 이해집단에 대한 의무로 이해되고 있다(Maignan and Ferrell 2004). 따라서 CSR을 실천하게 되는 주된 근원은 사회전체 또는 이해관계자들의 기대에 있을 수 있다(van Herpen et al. 2003). 즉 기업은 사회전체나 이해관계자(예: 종업원, 소비자 등)들의 기대에 부응하기 위해 사회적책임과 관련된 다양한 활동들을 수행하게 된다. 기업과 이해관계자들의 관계에서 CSR활동은 내부(internal CSR) 및 외부(external CSR)활동으로 구분될 수 있다. 내부 CSR은 주로 기업의 운영방식에 해당되는 것으로 종업원들의 교육이나 복지, 작업장에서의 차별여부 등 내부 이해

관계자인 종업원들과 직접적인 관련이 있는 분야에서의 사회적 책임활동을 의미한다(Welford 2005). 반면, 외부 CSR은 기업이 소비자와 같은 기업 외부의 이해관계자들을 대상으로 행하는 책임활동들로 자선활동이나 비영리기관의 지원, 환경보호에 이르기까지 그 유형이 매우 다양할 수 있다(Brammer 2007; Lichtenstein 2004).

CSR연상(CSR associations)이란 이러한 CSR활동을 통해 이해관계자들에게 비추어진 기업의 이미지를 의미하는데, 이는 사회적 책임활동을 다하는지에 대한 조직의 상태나 활동이 투영된 결과이다(Brown and Dacin 1997). 종업원들의 경우 내부 및 외부 CSR활동 모두에 대한 자사의 CSR연상을 가질 수 있지만, 본 연구에서는 종업원들이 외부 CSR활동을 통해 지각하는 자사에 대한 이미지에 초점을 두고 있다. 즉, 종업원 CSR연상이란 “자신의 기업이 외부 CSR활동을 잘 실천하는 사회적으로 책임감 있는 기업이라는 종업원 개개인의 긍정적인 생각”을 의미한다(Lichtenstein 2004; Sen et al. 2006). 이는 단순한 CSR활동여부에 대한 인지와는 다른 개념이다(Sen et al. 2006).

### 2.1.4 CSR활동의 적합성과 CSR연상 관계

그동안 CSR효과를 다루고 있는 연구들은 기업 특성과 CSR활동 간의 적합성이 CSR활동의 동기를 판단하는 요인임을 지적하고 있다(Becker-Olsen et al. 2006; Ellen et al. 2006). 몇몇 연구들은 적합성이 높은 경우 동기에 대한 진정성을 의심 받고, 소비자들로부터 냉소적인 반응이 나올 수 있음을 걱정하지만(Drumwright 1996; Ellen et al. 2000), 대개의 경우 오히려 CSR활동의 적합도가 낮은 경우 기업의 동기를 부정적으로 평가한

다는 결과를 제시하고 있다(Berker-Olsen et al. 2006; Lafferty et al. 2004). 또한 일반적으로 사전기대와 새로운 정보사이의 적합도가 낮은 경우 수용자들의 부정적인 생각과(skepticism) 태도를 유발한다고 알려져 있다(Folkes 1999; Ford et al. 1990).

정보처리 관점에서도 사전의 기대나 지식과 일치되는 정보는 기존의 인지구조에 쉽게 통합될 수 있다. 연관성이 높을수록 제품군 간 연결이 강해질 수 있기 때문에(Samu et al. 1999), 적합도가 높은 CSR활동의 경우 종업원들이 기업과 의제사이의 연결강도를 더욱 강하게 판단함으로써 자사의 CSR연상을 강하게 형성할 수 있다. 즉, 기업특성과 적합도가 높은 CSR활동을 대할 때 종업원들은 그러한 활동을 자사의 핵심적이며, 차별적인 특성으로 인식하게 된다(Albert and Whetten 1985). 기업들 역시 자사의 특성과 적합한 CSR활동들을 자기들만의 가치로 부각시키려는 노력을 기울일 것이다(Ashforth and Mael 1989). 이러한 논리를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1: 기업특성과 CSR 활동 간의 적합성은 종업원들의 CSR연상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

종업원들은 자사의 CSR활동을 대하면서 실제 그 활동이 사회적으로(또는 특정 수혜 집단에게) 얼마나 효과를 가져다줄 수 있을지에 대해 생각하고, 이를 바탕으로 자사의 CSR활동을 평가할 수 있다(Korschun 2008). 즉, 종업원들이 생각하는 CSR활동의 효과성이 클수록 자사에 대한 CSR활동을 긍정적으로 평가함으로써 긍정적인 CSR연상을 수립할 가능성이 크다(Bhattacharya et al.

2009). 그런데 종업원들은 다음과 같은 이유로 인해서 자기 자신과의 적합도가 높은 CSR활동의 효과성을 높게 평가할 수 있다.

첫째, 기존 연구들에 의하면 개인의 책임과 사회적 책임은 밀접한 관련이 있다(Lemmens et al. 2005). 특히 종업원들의 경우, 직업인으로서의 자아와 도덕적, 사회적인 자아간의 불균형을 경험할 수 있기 때문에(Berger et al. 2006), 개인적인 측면에서 적합도가 높다고 판단하는 CSR활동은 이러한 불균형을 해소하는데 중요한 역할을 수행하게 된다. 그 결과 그 효과를 긍정적으로 평가할 수 있다. 둘째, 종업원들은 의외로 자사의 CSR활동에 대해 막연한 생각만을 가지고 있을 가능성이 크다(Bhattacharya et al. 2008). 이는 CSR활동에 대한 적극적인 커뮤니케이션의 부재에서 비롯된 것이지만, 상대적으로 개인과의 적합도가 높은 활동들에 대해서는 종업원들의 관여도가 높을 수 있다. 이러한 CSR활동에 대한 관여도는 CSR활동에 대한 평가에 긍정적인 영향을 미치게 된다(Youn and Kim 2008).

가설 2: 종업원 개인과 CSR 활동 간의 적합성은 종업원들의 CSR연상에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 조직 동일시와 조직결속

### 2.2.1 조직 동일시의 다차원성: 인지적 동일시와 감정

전통적으로 조직 동일시는 특정 조직에 속해 있다는 관점에서 자신을 정의할 수 있는 개념으로 인식되어 왔다. 즉, 개인이 조직과 유사한 속성을 가

지고 있다고 믿는 정도이며, 이는 “조직과 자아정 의간의 인지적 연결”(Dutton et al. 1994, p. 242), 또는 조직에 대해 느끼는 “일체감 또는 소속 감”(Ashforth and Mael 1989, p. 23) 등으로 정의되어 왔다. 그러나 그동안 연구들에서 이러한 인지적 동일시는 실제 그 측정에서 많은 혼선을 보여 왔는데, 정서적 반응을 포함하고 있는 것이 대표적이다.

이러한 문제점을 인식하듯, 최근의 연구에서는 조직 동일시를 다차원으로 이해하려는 시도들이 늘고 있다. Ellemers et al. (1999)은 조직 동일시를 인지적 차원 (self-categorization), 정서적 차원(affective commitment), 그리고 평가적 차원 (self-esteem)으로 구분하였으며, Bergami and Bagozzi (2000)는 이들 개념이 서로 관련성은 있지만 구별되는 개념임을 실증하여 제시하였다. 이들은 조직 동일시의 인지적 차원은 자신의 이미지와 조직이미지간의 일치정도, 정서적 차원은 사랑 (love)과 즐거움(joy), 평가적 차원은 스스로에 대한 자부심으로 정의하였다. Van Dick et al. (2004)은 조직 동일시의 다차원성과 관련하여 작업단위, 작업그룹, 조직과 같이 그 대상에 대해서도 구별해야 한다고 주장하였다.

한편 조직 동일시의 다차원성은 최근 주목받고 있는 애착이론(attachment theory)에서의 주장들과도 일맥상통하다. 애착이론에서는 애착을 인지적 측면과 감정의 두 차원으로 보고 있으며, 이를 행동의지를 나타내는 결속(commitment)과는 구별하고 있다. Park et al. (2006, p.9)은 브랜드 연구에서 애착을 “브랜드와 자아를 연결해주는 인지적·감성적인 고착”으로 정의하고 있다. 또한 Paxton and Moody (2003)는 집단에 대한 애착을 아이덴티티 차원(얼마나 자신을 한 집단의 구성

원으로 생각하는가)과 감정(구성원으로서 얼마나 행복한가)의 차원으로 구분하고 있다. Thomson et al. (2005)은 정서적 애착(emotional attachment)을 사랑(affection), 열정(passion), 고착(connection)의 감정으로 정의하였다.

애착의 인지적 측면은 주로 두 대상간의 이미지 일치성이나 소속감, 일체감 등을 의미한다는 면에서 조직 동일시의 인지적 차원과 유사하다(Ashforth and Mael 1989; Bergami and Bagozzi 2000; Dutton et al. 1994). 또한 애착의 정서적 측면은 대상에 대한 개별적인 감정을 의미한다는 차원에서 조직 동일시의 정서적 차원과 유사하다(Bergami and Bagozzi 2000). 조직 연구에서도 기쁨이나 열정, 사랑과 같은 조직에 대한 긍정적인 감정은 조직구성원들의 행동에 긍정적인 영향을 미치는 내적인 감정자본으로 중요하게 다루어지고 있다(권업, 김규정 2002). 이러한 논의를 바탕으로 볼 때, 인지적 동일시는 종업원들이 지각하는 “조직과 종업원 간의 자아연결감”으로 정의할 수 있으며, 조직에 대한 긍정적인 감정은 “조직에 대한 애정”으로 정의할 수 있다.

## 2.2.2 조직결속

기존 연구들에서 조직결속, 특히 정서적 결속(affective commitment)은 앞서 설명한 동일시의 개념과 혼재되어 있다. Allen and Mayer (1990)는 정서적 결속을 조직에 대한 감정적인 애착(emotional attachment)과 동일시(identification), 그리고 관여(invovement)로 정의 하였으며, 결속의 다차원을 주장하는 연구들 가운데에서는 정서적 결속을 기존의 인지적 관점에서의 동일시와 감정으로 측정하고 있기도 하다(예: Bansal et al.

2004). 그러나 동일시는 자아와 조직이 하나(perceived oneness)인 반면, 결속에서는 자아와 조직이 각각의 분리된 개체(separated entities)라는 분명한 개념상의 차이가 있다(Ashforth et al. 2008). 따라서 조직결속은 “조직과의 장기적인 관계를 유지하겠다는 행동의사”로 정의될 수 있으며(Morgan and Hunt 1994), 조직 동일시의 인지적 차원이나 정서적 차원과는 구별되어야만 한다(Park et al. 2006).

### 2.2.3 CSR연상과 조직 동일시

CSR연상과 인지적 차원의 조직 동일시와의 관계는 사회적 자아이론(social identity theory)으로 설명될 수 있다. 사람들은 자신이 속한 조직의 특성을 통해 개개인의 자아(self-concept)를 정의하고 표현하며, 사회구조 안에서 다른 사람들과 구별되기를 원한다(Tajfel and Turner 1985). 즉 유사성과 차별성에 의한 아이덴티티의 매력성(identity attractiveness)이 조직 동일시를 결정한다고 알려져 있다(Bhattacharya and Sen 2003). 사회적 책임을 다하는 기업의 경우 종업원들은 그러한 기업의 특성이 자신의 자아를 정의하고 표현하는데 충분하다고 판단할 수 있다. 예를 들면 자신이 속한 기업이 환경보호에 앞장서고 있다고 생각하는 종업원들은 이를 통해 자신의 모습이나 원칙을 반영하게 되어 아이덴티티의 유사성(identity similarity)을 경험할 수 있다. 또한 기업의 차별적인 CSR연상을 통해 자신의 기업이 다른 경쟁기업들에 비해 사회적 책임에 충실하다는 생각을 가질 수 있으며, 이는 곧 자사 아이덴티티의 차별성(identity distinctiveness)에 해당할 수 있다.

한편 CSR연상을 통한 인지적 동일시는 종업원들의 욕구충족의 결과로도 설명될 수 있다(Bhattacharya et al. 2008). CSR활동은 종업원들의 고차원적인 욕구충족과 밀접한 연관이 있을 수 있다. 특히 종업원들은 CSR활동을 통해 일과 개인적인 삶 사이에서 오는 갈등을 해소할 수 있는데, 예를 들면 자신의 속한 기업이 환경보호에 앞장서는 기업이라고 생각된다면, 평소 개인적인 생활에서 실천하지 못했던 환경보호에 대한 죄책감에서 다소나마 벗어날 수 있을 것이다. 이러한 욕구충족과 인지적 동일시와의 관계는 앞서 설명한 애착이론에서도 강조되고 있다. 사람들이 특정대상에 대해 애착하는 이유는 특히 자신을 표현해줄 수 있는 상징적 관점에서의 욕구충족과 밀접한 관련이 있기 때문이다(Park et al. 2006). 이를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 종업원들의 CSR연상은 조직에 대한 인지적 동일시에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

전통적으로 소비자 연구에서 기업연상과 소비자들의 감정은 밀접한 관련이 있어왔다. 기업에 대한 긍정적인 연상이 제품의 구입과 직접적인 연관이 없을지라도, 대체적으로 태도나 감정에 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 것은 보편적으로 받아들여지고 있기 때문이다(이상빈 2007). 이는 CSR연상에서도 크게 다르지 않을 것으로 보이는데, 소비자들은 기업의 CSR연상을 통해 긍정적인 감정을 경험하게 된다고 알려져 있다(김동태, 김재일 2008). 이는 소비자들의 심리적 혜택과 관련이 있는데, 기능적인 혜택에 비해 심리적인 혜택은 감정반응과 보다 밀접하게 관련될 수 있다(이학식 외 2007).

종업원들의 경우에도 심리적 욕구충족과 관련되어 CSR연상은 기업에 대한 긍정적 감정을 유발할 것으로 예상된다. 이를 뒷받침하듯 최근의 정성연구들은 CSR활동을 통한 종업원들의 동일시 경험의 핵심은 단순히 인지적인 연결감뿐 아니라 심리적이고 감성적인 연결에 있다고 주장하고 있다(Berger et al. 2006).

한편 조직 공정성(organizational justice)의 관점에서 CSR연상과 긍정적인 감정의 관계를 설명할 수 있다. 조직 공정성이란 조직 내 종업원 개개인 또는 집단에 대한 대우가 공정한가에 대한 종업원들의 지각을 의미하는데, 이러한 공정성의 지각은 종업원들의 긍정적 또는 부정적 감정반응과 관련이 있다(Weiss 1999). 그런데 CSR과 공정성은 규범적인 측면에서 윤리적인 가정을 기초로 한다는데 공통점을 가지고 있다. 즉, 직무와 관련된 공정성을 지각하듯이 종업원들은 자사가 행하는 CSR활동을 통해 외부(예: 지역사회 등)에 대한 조직의 공정성을 판단할 수 있다. 그리고 자신의 조직이 외부에 대해 공정하다고 판단하는 경우, 종업원들은 조직이 자신들에게도 공정할 것이라고 추론하게 된다(Rupp et al. 2006). 결국 종업원들의 CSR연상은 직접적으로는 외부에 대한 조직공정성을, 간접적으로는 자신들과 관련된 조직 공정성의 지각수준을 높임으로써 긍정적인 감정을 유발할 수 있다.

가설 4: 종업원들의 CSR연상은 조직에 대한 감정에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

#### 2.2.4 조직 동일시와 조직결속

종업원 관점에서 CSR효과를 조직결속으로 강조

하는 연구들은 동일시와 결속간의 관계를 직접적으로 언급하지는 않았지만, 사회적 자아이론을 그 배경으로 설명함으로써 간접적으로는 CSR활동을 통한 종업원들의 인지적 동일시와 조직결속간의 관계를 뒷받침해주고 있다(Brammer et al. 2007; Rupp et al. 2006). 또한 최근의 정성적인 연구들에서는 종업원 관점에서 CSR효과의 배경으로 조직 동일시를 강조하거나(Berger et al. 2006; Rodrigo and Arenas 2008), 또는 조직 동일시와 조직결속(다른 결과변수들을 포함해서)간의 관계모형을 제시하고 있다(Bhattacharya et al. 2008). 소비자 연구들에서도 CSR활동을 통한 소비자와 기업간 동일시는 충성도에 긍정적인 영향을 미친다고 알려져 있다(Lichtenstein et al. 2004; Marin et al 2009).

결국 CSR상황에서 종업원들의 인지적 동일시와 조직결속간의 관계는 본질적으로 개개인들은 자신과 동일시한 대상을 지원하게 된다는 사실에 기초하고 있다(Ashforth and Mael 1989). 조직과 인지적 동일시를 경험한 종업원들은 자신이 속한 조직에 대해 소속감을 느낄 것이며, 해당 조직에 남아있으려는 선택을 할 가능성이 크다(Dutton et al. 1994). 따라서 CSR상황에서 인지적 동일시는 조직과의 장기적인 관계를 유지하려는 종업원들의 조직결속에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대해볼 수 있다.

가설 5: 종업원들의 인지적 동일시는 조직결속에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

한편 CSR상황에서 유발된 조직에 대한 긍정적 인 감정과 조직결속간의 관계를 다룬 기존 연구들은 없지만, 몇몇 연구들은 이들 간의 관계를 뒷받

침해줄 수 있다. 첫째, 결속 연구들을 살펴보면 계산적인 이유에서의 관계유지(예: 전환비용 등)가 아닌 정서적인 결속은 대체로 앞서 언급한 인지적 측면의 소속감이나 긍정적인 감정에 기반을 두고 있다(Verhoef et al. 2002). Oliver (1999)는 특히 사랑과 같은 감정에 기반을 둔 관계유지의사를 일반적인 태도적 충성도와 구별하면서 강조하기도 하였다. 즉, 감정이라는 것은 개인들이 재생산적인 관계(reproductive relationship)를 형성하고 유지해나가게끔 돕는 일종의 결속의 장치(device of commitment)인 셈이다(Gonzaga et al. 2001). 둘째, 전통적으로 종업원들의 감정반응은 행동에 영향을 미치는 것으로 나타나 있다. 직무와 관련한 부정적 감정은 종업원들의 충성도에 부정적인 영향을 미치고 있으며(이도화 2006), 종업원들의 긍정적인 감정은 자발적인 행동에 영향을 미칠 수 있다(Kelly and Hoffman 1997). 즉, CSR연상을 통해 조직에 대해 긍정적인 감정을 경험한 종업원들은 자발적으로 행동하고 즐겁게 일함으로써, 조직에 지속적으로 머물려는 관계유지의사가 더욱 강해질 수 있다.

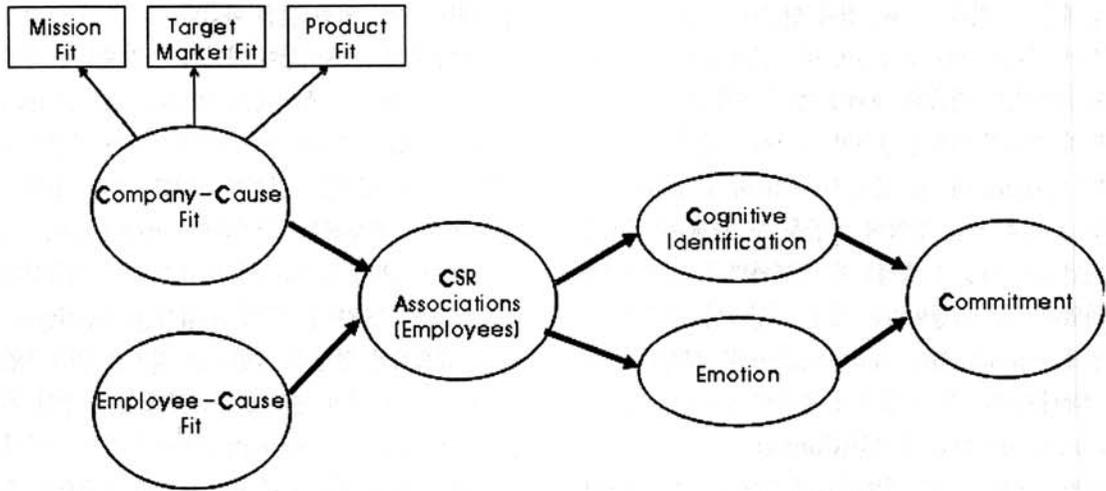
가설 6: 종업원들의 조직에 대한 감정은 조직결속에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

### 2.3 연구모형

이상의 설명은 <그림 1>의 연구모형에 요약되어 있는데, 다음과 같은 특징이 있다. 본 연구는 먼저 다음과 같은 이유에서 순차적인 매개모형을 가정하였다. 첫째, 종업원들의 경우 소비자들에 비해서 기업의 CSR활동에 대해 인지할 가능성이 크지만, 그렇다고 해서 종업원들이 자사의 CSR활동에 대

해 명확히 알고 있는 것은 아니다. 한 조사에 의하면 종업원들의 50%이상이 자사의 CSR활동에 대해 잘 알지 못한다고 응답하고 있다(Bhattacharya et al. 2008). 중요한 것은 CSR활동과 종업원들 간의 거리를 좁히는 것이며, 이를 통해 명확한 CSR연상을 확립하는 일이다(Bhattacharya et al. 2008; 2009). 따라서 CSR활동의 적합성은 종업원들과 CSR활동 간의 근접성(proximity)을 강화시킴으로써 연상을 유발하는 장치로 가정하였다. 둘째, 전략적인 관점에서 CSR활동은 투입-과정-산출(input-process-output)의 관리가 이루어질 필요가 있다(Bhattacharya et al. 2008), 본 연구에서는 의제의 선정(적합성)을 투입요소로, CSR연상을 통한 조직 동일시를 CSR효과가 발생하는 과정으로, 그리고 조직결속을 산출물로 가정하였다.

한편 본 연구모형에서는 인지적 동일시와 감정 간의 상호관계의 방향성은 고려하지 않았다. 마케팅 분야에서 인지적 평가이론(cognitive appraisal theory)은 인지가 감정을 선행한다고 주장한다(Lazarus 1991). 그러나 본 연구에서는 인지적 동일시의 평가과정에서 후속적인 감정이 유발되었다기보다는, 같은 조직 동일시의 다차원성을 설명하는 개별적인 두 차원으로 간주하였다. 이러한 조직 동일시의 다차원성간 방향성은 다른 연구들에서도 고려되지 않는 경우를 찾아볼 수 있다(예: 노정식 외 2008). 또한 인지와 감정은 서로 독립적으로 발생할 수 있는 독립시스템일 수도 있다(Zajonc and Markus 1982). 감정과 인지는 그 특성에서 상당한 차이가 있지만, 때로는 그 경계가 불명확하거나(Tetlock and Levi 1985), 서로 상관관계가 있다는 사실은 기존 연구들에서도 알려진 바 있다(Bless et al. 1990; Cacioppo and Gardner 1999; Schwarz and Clore 1996). 특히 조직



〈그림 1〉 연구모형

동일시를 다차원으로 연구하는 연구들에서도 인지적 동일시와 감정간의 상관관계는 확인되었기 때문에(Bergami and Bagozzi 2000), 본 연구에서도 인지적 동일시와 감정간의 인과관계보다는 분석 단계에서 두 변수간의 상관관계를 지정하였다.

### III. 연구방법

#### 3.1 연구대상 및 표본

본 연구는 CSR 활동에 적극적으로 나서고 있는 국내 자동차계열 그룹사 직원들을 대상으로 하였다. 해당 계열사의 업무를 담당하는 광고회사 직원의 협조로 직원들을 대상으로 편의표본 추출방식의 설문조사를 진행 하였으며, 총 160명을 수거하여 최종적으로 149명을 대상으로 분석하였다. 최종표본에서 남성이 76.5%로 다수를 차지하였으며, 연

령대는 20대 - 30대가 83%였다. 직급은 일반사원이 37.4%, 대리/과장급이 47.6%, 그리고 차장/부장급이 15%를 차지하였다.

본 연구의 표본수는 상대적으로 적을 수 있다. 그러나 가장 보편적인 추정법인 ML에 적절한 최소한의 표본크기는 일반적으로 100명-150명으로 받아들여지고 있다(Wang et al. 1996). Hoogland and Boomsma(1998)의 연구에서는 150명-200명의 표본크기인 경우 ML을 사용하는 데 문제가 없다고 하였다. 표본 크기가 이 이상으로 증가하면 ML은 자료들 간의 차이를 탐지하는데 있어서 민감성이 증가한다. 표본의 크기가 커지면 ML은 너무 민감하게 반응하며 대부분의 차이도 탐지하여 모든 적합지수가 나쁜 것으로 보고하게 된다(Carmines and McIver 1981). 따라서 본 연구에서 사용된 표본의 수는 부족하지만 최소 허용기준치에는 근접했다고 판단하였다.

### 3.2 변수의 정의 및 측정

CSR활동의 적합성은 기업특성과 CSR활동 간의 적합성 및 종업원과 CSR활동 간의 적합성으로 구분하였다. 기업특성과 CSR활동간 적합성에서 기업특성차원은 기존 연구들에서 가장 많이 언급되는 세 가지 차원인 기업미션, 목표시장, 그리고 제품 라인으로 정의하였으며, 각각의 차원에서의 관련성 역시 일관성 보완성, 어울림의 다차원으로 측정하였다(Berger et al. 2004; Lafferty et al. 2004). 종업원과 CSR활동간 적합성은 CSR의제가 자신에게 중요한 자아를 반영하는 정도로 측정하였다(Arnett et al. 2003).

CSR연상은 Lichtenstein et al. (2004)에서 사용된 비영리기관에 대한 지원정도, 지역사회 및 기부활동에 대한 평가 등을 사용하여 측정하였다. 조직 동일시는 인지적인 측면과 긍정적인 감정으로 구분하였다. 인지적 동일시는 종업원들이 지각하는 자아연결감, 소속감, 일체감으로 측정하였다(Smidts et al. 2001; O'Reilly and Chatman 1986). 조직에 대한 긍정적인 감정은 애정, 사랑, 친근감의 감정으로 측정하였다(Thomson et al. 2005). 조직에 대한 결속은 관계지속의사 등 미래에 대한 행동의사를 측정하였다(Gundlach et al. 1995; Morgan and Hunt 1994).

## IV. 연구결과

### 4.1 측정변수 신뢰성과 타당성

본 연구에서는 2개 이상의 설문문항으로 구성된

항목들 간의 내적 일관성이 존재하는지를 확인하기 위해 Cronbach's  $\alpha$ 를 이용해서 신뢰성을 측정하였다. 특히 미션적합성, 목표시장 적합성, 제품라인 적합성은 각각 3문항으로 측정한 평균값을 이용하여 CSR활동과 기업특성간 적합성을 측정하였다. <표 1>에서 알 수 있듯이 모든 요인들의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7 이상으로 도출되어 내적일관성이 확보되는 것으로 나타났다. 또 다른 측정치인 합성신뢰도(composite reliability)는 0.6이상을 초과해야 하는데(Bagozzi and Yi 1988), 이 역시 기준을 상회함으로써 내적일관성이 확보되었음을 알 수 있다.

신뢰성 검증 후 요인들의 타당성을 확인하기 위해 LISREL 8.50을 사용하여 최우추정법(Maximum Likelihood)에 의한 확인적 요인분석을 실시하였다. 수렴타당성(convergent validity)과 판별타당성(discriminant validity)을 검증하기 위해 영향요인과 결과요인을 포함한 모든 요인들의 측정모형을 검증하였는데(Bollen 1989), 측정모형은 개념타당성에 대한 전반적인 평가를 가능하게 하고 수렴타당성과 판별타당성에 대해서도 확인평가를 가능하게 해 준다(Campbell and Fiske 1959). LISREL에서 수렴타당도의 평가는 요인적재량  $\lambda$ 와 표준오차의 검도를 통해 이루어진다. 즉, 요인적재량들이 통계적으로 유의적이면( $t > 1.96$ ), 수렴타당도가 있다고 할 수 있다(Anderson and Gerbing 1988). 분석 결과 측정항목들과 해당 구성개념들을 연결하는  $\lambda$ 계수 값이 모두 유의하므로 수렴타당성은 확보되었다고 할 수 있다(<표 1>참고).

한편 판별타당성은 동일한 방법의 지표가 적용될 지라도 상이한 구성 개념을 측정하고 있다면 이들 간의 관련성이 높지 않음을 밝혀야 한다. 판별 타

〈표 1〉 신뢰성 및 타당성 평가

	Indicator	CFA Loading	t-value	SMC	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
Company-Cause Fit	Mission	0.759	10.581	0.576	0.866	0.885	0.721
	Target-M	0.934	14.382	0.872			
	Product	0.846	12.362	0.716			
Employee-Cause Fit	F1	0.834	9.997	0.695	0.770	0.782	0.643
	F2	0.768	9.240	0.591			
CSR Associations	A1	0.912	14.036	0.832	0.900	0.908	0.768
	A2	0.889	13.469	0.790			
	A3	0.825	12.032	0.681			
Cognitive Identification	C1	0.879	13.324	0.773	0.881	0.890	0.730
	C2	0.855	12.758	0.732			
	C3	0.829	12.148	0.687			
Emotion	E1	0.925	14.772	0.855	0.949	0.945	0.852
	E2	0.900	14.093	0.810			
	E3	0.944	15.317	0.890			
Commitment	CMT1	0.890	13.690	0.792	0.883	0.883	0.717
	CMT2	0.818	11.970	0.668			
	CMT3	0.831	12.281	0.691			

Chi-square(df=104)=156.700, p =0.00; RMSEA= 0.057; NNFI=0.97; CFI=0.98; RMR=0.05; GFI=0.89; AGFI=0.84

당성은 다음과 같은 방법으로 평가할 수 있다. 첫째, 엄격한 방법으로 평균분산추출(AVE)값이 개념들 간 상관계수의 제곱값을 상회하는지의 여부를 통해 검토하는 방법이 있다(Fornell and Larcker 1981). 둘째, 개념들간 동일하다는 가설( $\text{PHI} = 1.0$ )을 기각하는지의 여부로 평가한다. 즉, 95% 신뢰구간( $\text{Phi} \pm 2 * \text{S.E.}$ )에서 1을 포함하지 않으면 판별타당도가 있다고 본다(Anderson and Gerbing 1988).

셋째, 이론적으로 유사한 각 개념의 쌍을 선정한

다음, 두 개념들 간의 상관계수를 1로 고정된 제약 모델과 두 개념들 간에 자유로운 상관관계를 갖는 비제약모델을 설정한 후, 카이제곱 차이분석을 실시하여 각 쌍들의 판별타당도를 파악해보는 방법이다. 본 연구에서는 세 가지 방법 모두로 판별타당성을 확인해본 결과, 첫 번째 엄격한 방법에서 일부 구성개념들 간 문제가 확인되었으나, 두 번째 및 세 번째 방법에서 모두 문제가 없었기에 본 연구의 구성개념들 간 판별타당성은 확보된 것으로 판단하였다. 대표적으로 〈표 2〉는 두 번째 방법인

〈표 2〉 상관관계 분석

	Company Fit	Employee Fit	CSR Associations	Cognitive Identification	Emotion	Commitment
Company Fit	1					
Employee Fit	0.591*** (0.070)	1				
CSR Associations	0.574*** (0.063)	0.490*** (0.078)	1			
Cognitive Identification	0.293*** (0.084)	0.291*** (0.091)	0.393 *** (0.078)	1		
Emotion	0.230*** (0.084)	0.289*** (0.088)	0.384*** (0.076)	0.866*** (0.029)	1	
Commitment	0.287*** (0.084)	0.307*** (0.090)	0.361*** (0.080)	0.907*** (0.027)	0.932*** (0.020)	1

Correlation (S.E), \*\*\* p<0.01

구성개념들 간의 상관관계를 보여주는 표인데, 1을 포함하지 않는 것을 알 수 있다. 이러한 기준에 따르면 본 연구 자료는 판별 타당성을 확보하고 있다고 할 수 있다.

한편 연구모형에 대한 각 적합도 지수를 보면 Chi-square는 156.700(p=0.00), RMSEA는 0.057, NNFI는 0.97, CFI는 0.98, RMR은 0.05, GFI는 0.89, AGFI는 0.84로 나타났다. Chi-square값은 표본크기 등에 큰 영향을 받는 것으로 알려져 있어(Bentler 1990), 주로 자유로 값으로 보정한 표준 Chi-square 값을 사용한다. 본 연구모형의 경우 표준 Chi-square값(Chi-square/

df)은 1.506으로, 권장치인 2.0 이하(Carmines and McIver 1981)로 나와 모형이 적합한 것으로 판단할 수 있다. 한편 RMSEA= 0.057이 나왔는데, Steiger(1990)에 따르면 최적의 수준은 아니지만 수용 가능한 수준으로 판단된다(0.10 이하이면 자료를 잘 적합 시킨다고 봄). 권장치가 0.9 이상인 GFI값의 경우 0.89로 나타났는데, GFI는 표본 수에 영향을 많이 받는 절대적합도 지수로(Bentler and Bonett 1980), 상대적으로 적은 본 연구의 표본 수 때문에 판단된다. AGFI값의 경우 0.84로 상대적으로 가장 낮게 나타났는데, 기존 연구들에서 시뮬레이션 결과 AGFI는 0이하

의 값을 보인거나 1 이상의 값이 보고되는 등 신뢰 할 수 없는 여러 상황을 보임으로써 요즘에는 잘 쓰이지 않고 있다(Kline 1998; Marsh and Hocevar 1988; Mulaik et al. 1989). 각각의 지표들에서 수용가능성에 대한 절대적인 기준은 없고, 여러 적합도 지수의 결과를 전체적으로 고려해서 판단해야 하는 상황에서, 이상에서 살펴본 지표들을 종합해본 결과 본 연구 모형은 전반적으로 수용 가능한 수준으로 보인다. 따라서 제안된 연구모형이 실제 데이터에 대체로 잘 부합하는 것으로 결론지을 수 있다(Bagozzi and Yi 1988).

#### 4.2 가설검증 결과

가설검증을 위한 분석모형의 각 적합도 지수를 보면 확인적 요인분석결과와 마찬가지로 일부 지수들이 권장치에 미흡하지만 전체적으로 수용 가능한 것으로 판단된다(Chi-square(df = 111) = 162.268,  $p = 0.00$ ; Chi-square/df = 1.461; RMSEA = 0.054; NNFI = 0.97; CFI = 0.98; RMR = 0.06; GFI = 0.89 AGFI = 0.85).

가설검증 결과 첫째, CSR 적합성은 종업원들의 CSR 연상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1과 2는 모두 채택되었다. 먼저 가설 1인 기업과 CSR활동 간의적합성은  $\gamma = 0.439$  ( $t=4.214$ )로 유의적이었다. 기업의 입장에서 CSR활동은 기업이미지를 위한 전략적 동기에서 행해질 수도 있지만 이타적인 행위일 수도 있다. 또한 실제 기업들은 자신들의 CSR활동을 이타적인 행위로 평가하려는 성향이 강할 수 있다(Campbell et al. 1999). 이러한 성향은 종업원들에게도 예상해 볼 수 있다. 즉 자신이 참여할 수 있는 기업의 CSR활동이 기업의 이익과는 상관없

이 행해지는 친사회적인 행동이라고 생각할 수 있다(Grahn et al. 1987). 따라서 일부 기업담당자들은 기업의 특성과 관련성이 높은 CSR활동을 하는 것이 소비자들로부터 냉소적인 반응을 불러올 수 있음을 걱정하지만(Drumwright 1996), 기업 관점 특히 종업원들의 관점에서는 기업특성과 CSR활동의 관련성은 자사의 CSR활동에 대한 연상을 강화하는데 긍정적인 역할을 할 것으로 기대해 볼 수 있다. 가설 2인 종업원과 CSR활동 간의 적합성 역시  $\gamma = 0.231$  ( $t=2.144$ )로 유의적이었다. 직장생활을 하면서 개인들은 자신이 중요하게 생각하는 자아와 직업인으로서의 자아간 충돌을 경험할 수 있다(Berger et al. 2006). 또한 그 과정에서 경험할 수 있는 도덕적 자아(moral identity)의 상실은 잠재적으로 죄의식과 같은 부정적 감정을 유발할 수도 있다(Blasi 1983). 따라서 그러한 차이를 극복할 수 있는 기회의 제공은 종업원들이 자사의 CSR연상을 강화시키는데 큰 역할을 할 것으로 기대해볼 수 있다. 이는 CSR의제에 대한 개인의 사전적인 태도가 사후적인 CSR활동의 평가에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과들과도 일맥상통하다(Lafferty et al. 2004). 실제 기업 자원프로그램(corporate volunteer program)에 참여하는 종업원들의 경우 개인적인 도덕성의 증가를 경험한다고 알려져 있다(Lewin 1991).

둘째, CSR 연상과 조직 동일시의 관계는 인지적 동일시( $\beta=0.397$ ;  $t=4.581$ )와 감정( $\beta=0.385$ ;  $t=4.593$ ) 모두 유의적인 것으로 나타났다. 또한 조직에 대한 동일시는 조직 결속에 긍정적인 영향을 미쳤는데 인지적 동일시는  $\beta=0.397$  ( $t=3.621$ ), 감정은  $\beta=0.588$  ( $t=5.428$ )의 영향력을 보였다. 따라서 CSR연상이 조직 동일시에 긍정적인 영향을 미침으로써 조직결속에 이를 수 있다는 가설 3

〈표 3〉 가설검증 결과

Hypothesis	Standardized Estimate	t-value	Test Result
Company-Cause Fit → CSR Associations	0.439	4.214	$p < 0.05$
Employee-Cause Fit → CSR Associations	0.231	2.144	$p < 0.05$
CSR Associations → Cognitive Identification	0.397	4.581	$p < 0.05$
CSR Associations → Emotion	0.385	4.593	$p < 0.05$
Cognitive Identification → Commitment	0.397	3.621	$p < 0.05$
Emotion → Commitment	0.588	5.428	$p < 0.05$
Chi-square(df=111)= 162.268 p=0.00; RMSEA= 0.054; NNFI= 0.97; CFI= 0.98; RMR= 0.06; GFI= 0.89; AGFI= 0.85			

~ 가설 6은 모두 채택되었다. 종업원들에게 CSR 연상은 동일시 같은 내적인 결과뿐 아니라 충성도와 같은 행동적인 결과를 가져올 수 있다(Sen et al. 2006). 이런 연구결과는 기업이미지가 직원들의 유지나 직무관련 태도 등 인적자원관리에 중요한 역할을 할 수 있다는 최근의 매니지먼트 분야 연구결과들과도 일치한다(Herrbach and Mignonac 2004). 전체 가설검증 결과는 〈표 3〉과 같다.

## V. 토의 및 결론

### 5.1 토의 및 연구의의

오늘날 기업에게 긍정적인 기업연상을 확립하는 것은 매우 중요한 전략적 과제이다. 특히 최근에는 기업능력에 대한 연상(CA associations)뿐 아니라 기업의 사회적 책임에 대한 연상(CSR associations)의 중요성이 강조되고 있다(Brown and Dacin 1997). 그러나 이러한 사회적책임 활동이 정작 내

부 구성원인 종업원들에게 긍정적인 연상을 가져 오는지? 또한 종업원들의 태도나 행동에 영향을 미치는지에 대한 연구들은 매우 부족한 실정이다(Berger et al. 2006). 연구결과 기업의 사회적 책임활동은 종업원들에게 긍정적인 연상을 가져올 수 있으며, 종업원들의 동일시 및 조직결속에 긍정적인 영향을 보임으로써 CSR활동이 내부구성원과의 관계구축을 위한 효과적인 수단이 될 수 있음을 보여주었다. 주요 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 사항을 논의할 수 있다.

첫째, 최근 들어 기업브랜드의 중요성이 강조되고 있지만, 기업의 경영자들은 내부고객인 직원들이 자사의 브랜드를 구체적으로 어떻게 인식하고 있는지에 대해서는 무관심한 실정이다(이유재, 라선아 2004). 이를 고려할 때, CSR활동은 내부 종업원들에게 기업브랜드 구축이라는 효과를 가져다 줌으로써 내부브랜드의 중요한 수단이 될 수 있다. 둘째, CSR활동의 의제를 선정함에 있어서 자사의 미션, 제품특성, 목표시장과의 적합성 뿐 아니라 직원 개개인의 적합도를 고려하는 것이 효과적일 수 있다. CSR연상과 관련해서는 확신을 심어줄

수 있는 장치가 중요할 수 있는데(예: 환경 심볼마크) (Montoro et al. 2008), 내부 종업원들에게 있어서 CSR활동의 적합성은 활동에 대한 냉소주의를 극복하고 CSR연상에 확신을 줄 수 있는 무형의 증거일 수 있다. 셋째, CSR활동은 내부 직원들의 동일시를 통해 장기적인 관계를 관리할 수 있는 수단이 될 수 있다. 최근 들어 동일시의 관리가 중요한 연구주제로 부각되고 있는데 반해 CSR활동과 종업원들간 동일시의 관계는 명확하지 않았다. 반면, CSR활동이 소비자들의 동일시에는 긍정적인 영향을 미친다는 사실이 입증되어왔다(Lichtenstein et al. 2004; Luo and Bhattacharya 2006). CSR활동이 내부 종업원들의 동일시에 영향을 미치는 것은 두 가지 의미로 해석할 수 있는데, 하나는 CSR연상이 종업원들로 하여금 자사의 아이덴티티에 대해 매력성을 느끼게 함으로써 일체감을 형성할 수 있다는 사회적 자아이론(social identity theory) 관점이고, 또 다른 하나는 애착이론 관점에서 CSR연상을 통해 기업브랜드가 종업원들의 자아를 정의할 수 있는 상징적 수단이 될 수 있다는 것이다(Cardador and Pratt 2006).

본 연구는 이론적인 면에서 기존 연구들을 발전시켰다는 몇 가지 의의를 가지고 있다.

첫째, 종업원들의 외부 CSR활동에 대한 지각이 조직결속을 가져올 수 있다는 기존연구들은(Brammer et al. 2007; Peterson 2004; Rupp et al. 2006) 그 과정을 명확하게 설명하지 못했다는 한계가 있다. 그러나 최근 몇몇 연구들은 소비자와 기업 간 동일시를 강조하는 소비자관점의 CSR연구에서 착안해서, CSR활동을 통한 종업원과 조직간의 동일시를 중요하게 다루고 있다(Berger et al. 2006; Bhattacharya et al. 2008). 그러나 이러한 최근 연구들은 모두 정성연구에 기반을 두

고 있으며, 이론적인 설명보다는 결과 중심적이다. 본 연구는 사회적 자아이론과 애착이론을 중심으로 왜 CSR연상을 통해 종업원들의 동일시가 유발될 수 있는지를 설명하고, 또한 CSR연상과 동일시, 그리고 조직결속간의 관계를 정량적으로 실증하였다는 의의가 있다.

둘째, 본 연구는 CSR연상을 통한 조직 동일시를 설명하면서, 기존의 인지적 동일시외에 정서적 차원인 조직에 대한 감정을 추가하여 설명하였다. 이는 최근의 조직 동일시의 다차원성을 설명하는 연구들과도 일맥상통한 것이며, 또한 CSR상황에서 공정성이론 등을 배경으로 조직에 대한 감정이 유발될 수 있음을 보여주었다는 의의가 있다.

셋째, CSR연구에서 적합성은 중요한 연구주제였으나, 종업원들을 대상으로는 다루어지지 않았었다. 본 연구에서는 기존의 기업특성과 CSR활동간의 적합성뿐 아니라 종업원과 CSR 활동 간 적합성이 CSR연상에 미치는 긍정적인 효과를 설명하였다. 특히 이 과정에서 CSR활동의 동기와 효과라는 측면에서 각각의 적합성이 CSR연상에 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 이론적으로 설명하였다.

한편, 본 연구는 기업담당자들에게 실무적 시사점을 제공해주고 있다. 첫째, CSR활동의 의제를 선정할 때, 상향식 의사결정보다는 참여를 통한 의사결정을 존중할 필요가 있다. 종업원들의 입장에서 공감대를 얻지 못한 CSR활동은 자칫 비용대비 효과를 얻지 못할 가능성이 크기 때문이다. 가능한 자사의 기업특성과 종업원들의 개인적인 선호를 수렴한 CSR활동의 선정이 성공을 위한 출발점임을 이해할 필요가 있다.

둘째, 내부 종업원들에게 자사의 CSR연상을 강력하게 구축하는 노력을 기울여야만 한다. Scott

and Lane (2000)은 조직의 아이덴티티를 정교화할 수 있는 몇 가지 메커니즘을 제시했는데, 이에 따르면 기업담당자들은 자사 직원들에게 CSR연상을 강화하기 위해 무엇보다 내부적인 커뮤니케이션 활동을 통한 이미지 전달에 주력해야 한다. 광고나 프로모션, 뉴스레터, CSR리포트 등 다양한 수단들이 종업원들을 대상으로 활용될 수 있다(Maignan and Ferrell 2004).

셋째, 외부의 이해관계자에게만 초점을 둔 CSR활동의 효과평가 외에, 내부 종업원 관점에서 CSR활동의 효과를 높이고 관리하는 것이 중요하다는 인식을 할 필요가 있다. 특히 기업과 종업원간 동일시가 CSR활동의 내부효과에서 가장 중요한 지표로 설정될 필요가 있다(Bhattacharya et al. 2008). 이를 통해 조직에 대한 충성도 및 업무성과 등 다양한 성과지표들이 관리될 수 있기 때문이다.

## 5.2 연구한계점 및 미래연구방향

본 연구는 CSR활동이 내부 종업원들의 동일시에 영향을 준다는 측면에서 연구모형이 포괄적이지 못한 한계가 있다. 첫째, 내부 종업원들의 경우 외부 CSR활동에 대한 지각 못지않게 직접적인 참여가 중요한 역할을 할 수 있다. 행동적인 참여가 구성원들의 동일시에 긍정적인 영향을 미친다는 연구들은 그동안 많이 진행되어 왔지만(McAlexander et al. 2002; Smidts et al. 2001), CSR에 대한 종업원들의 참여와 동일시의 관계는 연구되지 않고 있다. 따라서 종업원들의 CSR지각 뿐 아니라 참여에 대한 효과는 향후 연구에서 고려되어질 있는 흥미로운 주제이다.

둘째, CSR활동을 통한 내부 직원들의 동일시는 구성원들의 직접적인 연상뿐 아니라 외부인들의 시

각이 함께 고려될 수 있다(Berger et al. 2006; Collier and Esteban 2007). 따라서 향후 연구에서는 외부의 직접적인 평판 또는 외부시각에 대한 추론된 이미지(construed image)등이 내부구성원들의 직접적인 CSR연상에 더해져 함께 고려될 수 있다.

본 연구에서 CSR활동의 적합성이 CSR연상에 긍정적인 영향을 미치는 과정에서 동기와 그 효과에 대한 긍정적인 평가가 작용했을 가능성을 제시하였지만, 실제 응답자들의 귀인이나 효과평가 등은 파악되지 않았다는 문제점이 있다. 이러한 논리는 향후 연구에서 보다 정밀하게 검토될 필요가 있는데, CSR활동의 적합성의 높고 낮음이 실제 종업원들에게 어떤 귀인을 유발하는지, 그리고 이러한 귀인에 따라 CSR활동에 대한 효과가 어떻게 달라질 수 있는지에 대한 연구들이 진행될 수 있다(cf., Ellen et al. 2006). 또한 CSR활동의 효과(CSR efficacy)에 대한 종업원들의 판단 또한 중요하게 고려될 수 있다(cf., Korschun 2008).

본 연구는 동일한 사람에게서 CSR에 대한 평가와 조직 동일시, 그리고 조직결속을 함께 응답을 받았다는 점에서, 잠재적으로 동일방법편의(common method bias)에서 자유롭지 못하다. 그러나 본 연구에서와 같이 종업원들의 이미지는 실제적으로 태도나 행동에 영향을 미칠 수 있다는 점에서 동일방법편의로 인한 문제는 어느 정도 용인될 가능성이 있다(Riordan et al. 1997, p. 411). 향후 연구에서는 2차 자료(secondary data)를 활용한 대안적인 방법이 고려될 수 있다.

마지막으로 본 연구는 그 표본 수 및 표본특성에서 일반화에 대한 큰 제약이 있다. 특히 CSR활동의 인식에 영향을 미칠 수 있는 성별효과(조선주, 김영옥 2007) 등은 본 연구의 결과를 해석하는데

있어서 분명한 한계점으로 인식해야만 할 것이다. CSR활동에 대한 종업원들의 평가나 반응은 개인적으로 다를 수 있다는 전제에 비추어볼 때, 향후 연구에서는 보다 확대된 표본을 통해서 본 연구를 재확인해볼 필요가 있다.

## 참고문헌

- 권업, 김규정 (2002), "종업원의 감정반응, 애착행위, 지식공유 및 신제품 혁신성간의 상호작용에 관한 연구," *경영학연구*, 31(4), 1039-1068.
- 김동태, 김재일 (2008), "기업연상과 브랜드애호도간 이중경로관계모형," *마케팅연구*, 23(3), 141-162.
- 조선주, 김영옥 (2007), "기업의 사회공헌활동 여성: 주요 사례분석을 중심으로," *여성연구*, 73(2), 53-84.
- 노정식, 오세조, 임성요 (2008), "기부금 조성을 위한 간청전략- 동일시의 세가지 차원을 이용한 로열티효과 비교," *경영학연구*, 37(6), 1497-1524.
- 이도화 (2006), "고용조정에 대한 잔류자의 감정적 반응이 조직몰입과 변화주도행위에 미치는 영향," *인적자원관리연구*, 13(1), 145-165.
- 이상빈 (2007), "기업이미지와 브랜드자산간의 관계: 브랜드태도와 구매의도에 미치는 영향 비교," *광고연구*, 가을호, 97-118.
- 이유재, 라선아 (2004), "내부 브랜딩: 내부고객의 브랜드 동일시가 내부고객만족과 CS활동에 미치는 영향," *마케팅연구*, 19(3), 81-112.
- 이학식, 최영진, 전선규 (2007), "소비자 만족/불만족 판단과정에서의 인지적 반응과 감성적 반응의 효과: 제품성과에 대한 기능적 편익과 심리적 편익의 구분에 따른 연구," *마케팅연구*, 22(2), 1-19.
- Albert, S. and D. A. Whetten (1985), "Organizational identity," in *Research in Organizational Behavior*, Staw, B and Cummings, L. (eds), JAI Press, Greenwich, CT.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Anderson, J. C. and D. W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modeling in Practices: A Review and Recommended Two Step Approach," *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arnett, Dennis B., Steve D. German and Shelby D. Hunt (2003), "The Identity Salience Model of Relationship Marketing Success: The Case of Nonprofit Marketing," *Journal of Marketing*, 67(April), 89-105.
- Ashforth, B. E. and F. Mael (1989), "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- \_\_\_\_\_, S. H. Spencer and K. G. Corley (2008), "Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions," *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Bagozzi, R. P. and Y. Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bansal, Harvir S., P. Gregory Irving and Shirley F. Taylor (2004), "A Three-Component Model of Customer Commitment to Service Providers," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234-250.
- Barone, M. J., A. T. Norman and A. D. Miyazaki, "Consumer Response to retailer use of cause-related marketing: Is more fit better?,"

- Journal of Retailing*, 83(4), 437-445.
- Becker-Olsen, Karen L., B. Andrew Cudmore and Ronald Paul Hill (2006), "The Impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior," *Journal of Business Research*, 59, 46-53.
- Bentler, P. M. and D. G. Bonett (1980), "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures," *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bergami, Massimo and Richard P. Bagozzi (2000), "Self-Categorization, Affective Commitment, and Group Self-Esteem as Distinct Aspects of Social Identity in the Organization," *British Journal of Social Psychology*, 39 (4), 555-577.
- Berger, Ida E., Peggy H. Cunningham and Minette E. Drumwright (2004), "Social Alliances: Company/Nonprofit Collaboration," *California Management Review*, 47(1), 58-90.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ and \_\_\_\_\_ (2006), "Identity, Identification, and Relationship Through Social Alliance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (2), 128-137
- Blasi, A. (1983), "Moral Understanding and Moral Personality: The Process of Moral Integration," in W. M. Kurtine and J. L. Gewirtz (eds.), *Moral Development: An Introduction*, 229-253, Allyn and Bacon, Needham Heights: NJ.
- Bless, H., G. Bohner, N. Schwarz and F. Strack (1990), "Mood and persuasion: A cognitive response analysis," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 16(2), 331-345.
- Bollen, K. A. (1989), *Structural equations with latent variables*, New York: Wiley.
- Bhattacharya, C. B., D. Korschun and S. Sen (2009), "Strengthening Stakeholder-Company Relationship Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives," *Journal of Business Ethics*, 85, 257-272.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ and S. Sen (2003), "Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Customers' Relationships with Companies," *Journal of Marketing*, 67(April), 76-88.
- \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ and D. Korschun (2008), "Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent," *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- Brammer, S., A. Millington and B. Rayton (2007), "The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment," *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brown, T. J. and P. A. Dacin (1997), "The Company and the Product: Corporate Association and Consumer Product Response," *Journal of Marketing*, 61(January), 68-84.
- Cacioppo, J. T. and W. L. Gardner (1999), "Emotion," *Annual Review of Psychology*, 50, 191-214.
- Campbell, D. T. and D. W. Fiske (1959), "Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix," *Psychological Bulletin*, 81-105.
- Campbell, L., C. S. Gulas, and T. S. Gruca (1999), "Corporate Giving Behavior and Decision-Maker Social Consciousness," *Journal of Business Ethics*, 19(4), 375-383.
- Cardador, M. T. and M. G. Pratt (2006), "Identification Management and Its Bases:

- Bridging Management and Marketing Perspectives through a Focus on Affiliation Dimensions," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 174-184.
- Carmines, E. and J. McIver(1981)," Analyzing Models with Unobserved Variables: Analysis of Covariance Structures," In G. Bohrnstedt and E. Borgatta (eds.), *Social Measurement: Current Issues*, Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Collier, J. and R. Esteban (2007), "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment," *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Drumwright, M. E. (1996), "Company Advertising With a Social Dimension: The Role of Noneconomic Criteria," *Journal of Marketing*, 60(October), 71-87.
- Dutton, Jane M, Janet M. Dukerich and Celia V. Harquail (1994), "Organizational Images and Member Identification," *Administrative Science Quarterly*, 39(34), 239-263.
- Ellemers, N., P. Kortekaas and J. W. Ouwerkerk (1999)," Self-categorisation, commitment to the group and group self-esteem as related but distinct aspects of social identity," *European Journal of Social Psychology*, 29, 371-389.
- 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.
- \_\_\_\_\_, L. A. Mohr and D. J. Webb (2000), "Charitable Programs and the Retailer: Do they Mix?" *Journal of Retailing*, 76(3), 1164-1184.
- Ellis, A. D. (2009)," The Impact of Corporate Responsibility on Employee Attributes and Behaviors," *The Academy of Management Annual meeting Proceedings*.
- Folkes, V. S. (1999), "Recent attribution research in consumer behavior: a review and new directions," *Journal of Consumer Research*, 14(March), 548-565.
- Ford, G. T., D. B. Smith and J. L. Swasy (1990), "Consumer Skepticism of Advertising Claims: testing hypotheses from economics of information," *Journal of Consumer Research*, 16(March), 433-441.
- Gonzaga, G. C., D. Keltner, E. A. Londahl and M. D. Smith (2001)," Love and the Commitment Problem in Romantic Relations and Friendship," *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 247-262.
- Grahn, J. L., W. J. Hannaford, and K. J. Laverty (1987), "Corporate Philanthropy and Marketing Strategy: A Review and Directions for Research," in M. R. Solomon (ed.), *AMA Educators' Proceedings*, Series 53, 67-69, AMA :Chicago.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol and John T. Mentzer (1995), "The Structure of Commitment in Exchange," *Journal of Marketing*, 59(January), 78-92.
- Gupta, S. and F. Pirsch (2006)," The company-cause-customer fit decision in cause-related marketing," *Journal of Consumer Marketing*, 23(6), 314-326.
- Herrbach, O. and K. Mignonac (2004), "How Organizational Image Affects Employee Attitudes," *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88.

- Hoogland, J. J. and A. Boomsma (1998), "Robustness Studies in Covariance Structure Modelong: An Overview and A Meta-Analysis," *Sociological Methods and Research*, 26(3), 329-67.
- Kelly, S. W. and K. D. Hoffman (1997), "A Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality," *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
- Kline, R. B. (1998), *Principles and Practices of Structural Equation Modeling*: NEW York: Guilford Press.
- Korschun, Daniel (2008), "When and How Corporate Social Responsibility Makes a Company's Frontline Employees Customer Oriented," Unpublished Doctoral Dissertation. Boston University.
- Marsh H.W. and D. Hocevar (1988), "Confirmatory Factor Analysis Models of Factorial Invariance: A Multifaceted Approach," *Structural Equation Modeling*, 1(1), 5-34.
- Lafferty, Barbara A., Ronald E. Goldsmith and G. Tomas M. Hult (2004), "The Impact of the Alliance on the Partners: A Look at Cause-Brand Alliances," *Psychology & Marketing*, 21(7), 509-531.
- Larson, B. V., K. E. Flaherty, A. R. Zablah, T. J. Brown and J. L. Wiener (2008), "Linking Cause-Related Marketing to Sales Force Responses and Performance in a Direct Selling Context," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 271-277.
- Lazarus, R. S. (1991), *Emotion and Adaption*, New York: Oxford University Press.
- Lemmens, K. P. H., C. Abraham, T. Hoekstra, R. A. C. Ruiter, W. L. A. M. de Kort, J. Brug and H. P. Schaalma (2005), "Why Don't Young People Volunteer to Give Blood? An Integration of the Correlates of Donation Intention among Young Nondonors," *Transfusion*, 45(6), 945-955.
- Lewin, D. (1991), "Community Involvement, Employee Morale, and Business Performance," IBM Worldwide Social Responsibility Conference.
- Lichtenstein, D. R., M. E. Drumwright and B. M. Braig (2004), "The Effect of Corporate Social Rspnsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits," *Journal of Marketing*, 68(October), 16-32.
- Luo, X. and C. B. Bhattacharya (2006), "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value," *Journal of Marketing*, 70(October), 1-18.
- Maignan, I. and O. C. Ferrell (2004), "Corporate Social Responsibility and Marketing: An Integrative Framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Marin, L., S. Ruiz and A. Rubio (2009), "The Role of Identity Salience in the Effects of Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior," *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-78.
- McAlexander, J. H., J. W. Schouten and H. F. Koenig (2002), "Building Brand Community," *Journal of Marketing*, 66(1), 38-54.
- Montoro, F. J., T. Luque and M. Rodriguez (2008), "How Green Should You Be: Can Environmental Associations Enhance Brand Performance," *Journal of Advertising Research*, December, 547-563.
- Morgan, Robert M. and Shelby D. Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Rela-

- tionship Marketing," *Journal of Marketing* 58(July), 20-38.
- Mulaik S. A., L. R. James, J. Van Alstine, N. Bennett, S. Lind and C. G. Stillwell (1989), "Evaluation of Goodness-of-Fit Indices for Structural Equatin Models," *Psychological Bulletin*, 105, 430-445.
- Oliver, R. L (1999), "Whence Consumer Loyalty?," *Journal of Marketing*, 63, 33-43.
- O'Reilly, Charles III and Jennifer Chatman (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Park, C. Whan, Deborah J. Macinnis and Joseph Priester (2006), "Beyond Attitudes: Attachment and Consumer Behavior," *Seoul Journal of Business*, 12(2), 3-35.
- Paxton Pamela and James Moody (2003), "Structure and Sentiment: Explaining Emotional Attachment to Group," *Social Psychology Quarterly*, 66(1), 34-47.
- Peterson, D. K. (2004), "The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment," *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Riordan, C. M., R. D. Gatewood and J. B. Bill (1997), "Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance," *Journal of Business Ethics*, 16, 401-412.
- Rodrigo, P. and D. Arenas (2008), "Do Employees Care about CSR Program? A Typology of Employees according to Their Attitudes," *Journal of Business Ethics*, 83(2), 265-283.
- 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.
- Samu, S. H., S. Krishnan and R. E. Smith (1999), "Using Advertising Alliances for New Product Introduction: Interactions between Product Complementarity and Promotional Strategies," *Journal of Marketing*, 63(January), 57-74.
- Schwarz, N. and G. L. Clore (1996), "Feelings and phenomenal experiences. In E. T. Higgins and A. Kruglanski (eds.), *Social psychology: Handbook of basic principles*. New York: Guilford.
- Scott, S. G. and V. R. Lane (2000), "A Stakeholder Approach to Organizational Identity," *Academy of Management Review*, 25 (1), 43-62.
- Sen, S., C.B. 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.
- Smidts Ale, Ad Th. H Pruyn and Cees B. M. van Riel (2001), "The Impact on Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification," *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Steiger, J. H. (1990), "Structural Model Evaluation and Modification: An Interval Estimation Approach," *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Tajfel, H. and J. C. Turner (1985), "The Social

- Identity Theory of Intergroup Behavior', in S. Worchel and W.G. Austin(eds.), *Psychology of Intergroup Relations*, 2, 7-24. Nelson-Hall: Chicago.
- Tetlock, P. E. and A. Levi (1982), "Attribution bias: On the inconclusiveness of the cognition-motivation debate," *Journal of Experimental Social Psychology*, 18, 68- 88.
- Thomson, M. David J. MacInnis and C. Whan Park (2005), "The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachment to Brands," *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91.
- van Dick, R., Ulrich Wagner, Jost Stellmacher and Oliver Christ (2004), "The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- van Herpen, Erica, Joost M. E. Pennings and Matthew Meulenberg (2003), "Consumers' Evaluations of Socially Responsible Activities in Retailing," Mansholt, working paper, MWP-04 (June).
- Varadarajan, P. Rajan and Anil Menon (1988), "Cause related marketing: a co-alignment of marketing strategy and corporate philanthropy," *Journal of Marketing*, 52(July), 58-74.
- Verhoef, P. C., P. H. Franses and J. C. Hoekstra (2002), "The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased From a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 202-16.
- Wang, L L., X. Fan and V. L. Wilson (1996), "Effects of Nonnormal Data on Parameter Estimates for a Model with Latent and Manifest Variables: An Empirical Study," *Structural Equation Modeling*, 3(3), 228-47.
- Weiss, H. M., K. Suckow and R. Cropanzano (1999), "Effects of justice conditions on discrete emotions," *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794.
- Welford, R. (2005), "Corporate Social Responsibility in Europe and Asia: Critical Elements and Best Practic," *Corporate Social Review*, 13, 31-47.
- Youn, Seounmi and Hyuksoo Kim (2008), "Antecedents of Consumer Attitudes toward Cause-Related Marketing," *Journal of Advertising Research*, March, 123-137.
- Zajonc, R. B. and H. Markus (1982), "Affective and Cognitive Factors in Preferences," *Journal of Consumer Research*, 9(2), 121-131.

## Effects of CSR Fit on CSR Associations: Focusing on Employee-Company Identification

Hae-Ryong Kim\* · Hyoung-Tark Lee\*\*

### Abstract

The social responsibility of companies has become a crucial factor to consider for the survival and growth of business firms. Academic attention to CSR has also continued for a long period of time. However, few studies have been done about the effectiveness of CSR activities on employees. Recently, some researches are paying attention to the influence of CSR activities on employees, but the research has several limitations.

First, some studies emphasize the relationship between employees' perceptions of CSR and commitment to their companies, it is unclear what process by which commitment is formed. The present study examines the way in which employees' CSR associations influence their commitment to companies. It focus specifically on the potential effects of the cognitive identification and emotional response. Second, there have been no studies about the effectiveness of CSR fit on employees' perceptions of CSR activities. In forming perceptions of CSR, employees are likely to guess their company's motivation according to the level of CSR fit. We deal with the CSR fit in terms of company's characteristic and employee self-concept.

To test the hypotheses, we took a survey with 149 employees. The structural model was tested using a estimation by MLE and all hypotheses were supported. The current study contribute to the literature in several ways. First, this study demonstrates that CSR activities influence employee commitment, and also examines employee-company identification process by which organizational commitment is formed. When employees perceive their company to be a socially responsible, s/he would go through identification process, which consists of cognitive identification and emotional response. Through the experience of congruity felt and

---

\* Associate professor of Marketing, Department of Business Administration, Konkuk University, Chungju.

\*\* Full-time Lecturer, Department of Business Administration, Keimyung University

emotions, employees become increasingly committed to the relationship with their company. Another contribution is the establishment of a positive relationship between CSR fit and employees' perceptions of CSR. This study shows the fact that company-cause fit and employee-cause fit are both significant antecedents of CSR associations. Bring these discussions together, it is believed that companies should manage their CSR activities in terms of employees' perspective.

Key words: company-cause fit, employee-cause fit, CSR associations, employee-company identification, commitment