

## “선한 행위를 통한 일의 의미 발견”: 지각된 기업의 사회적 책임이 일의 의미를 매개로 조직 동일시에 미치는 영향\*

김 병 직\*                      지 원 구\*\*                      전 상 길\*\*\*

한국과학기술원 경영공학과

한양대학교 경영학부

본 연구에서는 구성원들이 지각하는 기업의 사회적 책임 수행이 조직 내 구성원들에게 긍정적인 영향을 미침을 검증하였다. 이를 통해 기업의 사회적 책임 수행이 단순히 기업의 ‘의무’에 그치는 것이 아니라, ‘구성원들의 조직에 대한 긍정적 인식 증진’이라는 적극적인 ‘투자’가 될 수 있음을 밝히고자 하였다. 이를 경험적으로 뒷받침하고자 11843명의 직장인을 대상으로 세 시점에 걸친 자료를 수집하였다. 구체적으로, 본 연구에서는 구성원들이 지각하는 기업의 사회적 책임 수행 정도가 높아질수록 그들은 더 큰 일의 의미를 느끼게 되고, 결국 이를 통해 그들의 조직 동일시가 향상됨을 검증하였다. 이를 위해 구조방정식 기법을 적용하여 각 변인들 간의 통합적 관계 모형을 설정하고 그 적합도를 확인하였다. 상관 분석 결과, 구성원들이 지각하는 기업의 사회적 책임은 일의 의미, 조직 동일시 등과 유의한 상관이 있었다. 구조 모형 분석 결과 지각된 기업의 사회적 책임은 일의 의미를 매개로, 조직 동일시를 향상시켰다. 위의 결과를 중심으로 본 연구의 함의와 한계점 등을 논의하였다.

주요어 : 지각된 기업의 사회적 책임, 일의 의미, 조직 동일시, 매개 모형, 구조 방정식

---

\* 본 논문은 2015. 3. 1.~2016. 2. 28 전상길 교수의 연구년 기간 중에 진행된 공동연구임을 밝힙니다.

† 주저자 : 김병직, 한국과학기술원 경영공학과 박사과정, kimbj82@business.kaist.ac.kr

†† 공동저자 : 지원구, 한양대학교 대학원 컨설팅학과 박사과정, jiwongoo81@gmail.com

††† 교신저자 : 전상길, 한양대학교 경성대학 경영학부 교수, sgjeon@hanyang.ac.kr, 031-400-5619

“인간의 주요한 관심사는 단순히 즐거움을 얻거나 고통을 회피하는 것이 아니다. 자신의 삶에서 의미를 찾는 것이다.”(Frankl, 1959, p.115)

Frankl(1959)에 의하면 삶의 의미를 찾는 것은 인간 인식의 본질적인 특성이며 존재 양식이다. 그래서 의미를 추구하는 과정에서 즐거움을 잃거나 혹은 고통을 겪더라도 기꺼이 감수한다. 설사 이러한 태도가 마음의 안정을 깨고 불편함을 가져다주더라도, 인간이 진정으로 건강하고 행복하게 살기 위해선 의미를 향해 끊임없이 나아가야만 한다. 이러한 삶의 의미에 대한 논의는 조직 장면에서의 일의 의미(meaning of work)로 연결될 수 있다. 왜냐하면 일은 인간이 살아가기 위해 반드시 수행해야 하며 삶의 대부분을 차지하기 때문이다.

일의 의미를 경험하기 위한 여러 가지 방법이 있지만, 그 중 대표적인 것이 바로 사회에 대한 기여(contribution to society)를 통해서이다(Bauman & Skitka, 2012; Grant, 2007; Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010). 자신의 일을 통해서 타인을 행복하게 하고 사회를 더 나은 곳으로 만든다고 인식하면, 사람들은 그 안에서 일의 의미(meaning of work)를 느낀다(Bauman & Skitka, 2012; Baumeister & Vohs, 2002; Grant, 2007; Pratt & Ashforth, 2003; Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003). 조직에 속한 구성원들이 일을 통해 사회에 기여할 수 있는 방법 중 하나가 바로 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility: CSR) 수행을 통해서이다. CSR 논의의 기본 전제이자 철학은, 기업의 존재 목적이 단순히 주주(shareholder)들의 이윤 극대화가 아니라, 기업이 속한 생태계 안의 모든 이해 관계자(stakeholder, 예를 들

어 임직원, 소비자, 지역 사회, 정부, 그리고 환경 등)들의 경제적·사회적 요구 충족이라는 것이다(McWilliams & Siegel, 2001; Waddock & Graves, 1997). 그러한 노력은 기업뿐만 아니라 인류 전체의 지속 가능한 성장(sustainable growth)에 기여한다.

이러한 CSR 수행이 기업에 어떠한 영향을 미치는지에 대해서 기업을 분석 단위로 한 거시적(macro) 연구들이 활발하게 진행되어 왔다. 하지만 개인을 분석 단위로 삼은 산업·조직 심리학 관점에서의 연구, 즉 CSR의 조직 구성원들에 대한 영향력에 대한 연구는 충분치 않은 실정이다(Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Müller, Hatrup, Spiess, & Lin-Hi, 2012). CSR을 실제로 수행하는 주체는 구성원들이며 이들이 조직의 성과를 좌우한다는 점에서(Harrison, Newman, & Roth, 2006; Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997), CSR의 미시적 접근(micro approach)은 반드시 필요하다. 이에 본 연구에서는 산업·조직 심리학, 조직 행동론 등 미시적 학문 분야의 이론 및 선행 연구들을 CSR 논의에 연결시키려고 한다.

본 연구에서는 특히, CSR이 조직 동일시(organizational identification)에 미치는 영향을 살펴 볼 것이다. 구성원 자신이 조직과 하나(oneness)라고 인식하는 정도, 혹은 그 조직에 대한 소속감의 정도를 의미하는 이 개념은, 조직 내 “근본 구성 요인(root construct)”으로서 구성원들의 인식, 태도 및 행동을 설명하는데 중요한 역할을 한다(Ashforth & Mael, 1989). 이 조직 동일시는 직무 태도(work attitude) 등 조직 내 주요 결과 변인들에 긍정적인 영향을 미치기에(Kreiner & Ashforth, 2004; van Dick,

2004) 조직학에서 중요한 의미를 지니고 있다. 뿐만 아니라 기업의 사회적 책임을 조직 동일시에 연결시키는 작업은 조직 동일시 연구 영역을 확장하는 의미가 있다. ‘평판이론(reputation theory)’의 관점에서 볼 때, 기업이 좋은 평판을 쌓는 것은 기업의 성과를 달성하는데 있어서 가장 비용-효과적(cost-effective)인 전략이다(Thompson, 1967). 기업이 사회적 책임 수행을 통해 좋은 평판을 외부로부터 받게 되면, 사회 정체성 이론(social identity theory)이나 지각된 외부 명성(perceived external prestige) 이론 등을 통해 조직 구성원들이 조직과 자신들을 하나로 일체화할 것임을 예측할 수 있다(Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998). 이런 의미에서 CSR과 조직 동일시의 관련성을 보는 것은 의미가 있다. 그리고 기존의 논의들은 CSR과 조직 동일시와의 관계를 주로 사회 정체성 이론이나 지각된 외부 명성 이론, 그리고 사회 교환 이론(social exchange theory) 등으로 설명하였는데(Farooq, Payaud, Merunka, & Valette-Florence, 2014), 본 연구에서는 이러한 기존의 이론들을 일의 의미 이론의 관점에서 재해석함으로써, 기존 이론들을 보다 풍성하게 만들 것이다. 보다 구체적으로, CSR이 구성원들의 일의 의미를 더 크게 느끼게 하여 결국 조직 동일시를 증진시킨다는 가설을 검증할 것이다. 이를 위하여 10000 여명 이상의 참여자를 대상으로 하여, 세 시점에 걸쳐 수집한 자료를 가지고 실증적으로 뒷받침할 것이다.

## CSR

CSR에 대한 학문적 관심은 1960년대 이후 점차 높아지고 있다. 과거에 기업은 단지 주

주의 이윤 극대화를 위해 존재한다고 인식되었다. 그러나 점차 기업이 그와 관련된 다양한 이해 관계자, 즉 임직원, 소비자, 공급업자, 지역 주민, 정부, 그리고 환경 등의 경제적·사회적 요구를 충족시키기 위한 능동적인 주체라는 인식이 확산되면서 CSR 연구의 중요성은 커져왔다(McWilliams & Siegel, 2001; Waddock & Graves, 1997). 최근 들어 학계뿐만 아니라, 산업계에서도 CSR의 중요성이 강조되면서, 관련된 연구들이 빠른 속도로 축적되고 있다.

기존의 CSR 연구들은 대개 ‘기업’을 하나의 분석 단위로 보는 거시적 수준(macro-level)의 접근을 취하였다(Aguinis & Glavas, 2012). 이 흐름에서는 CSR을 기업의 경쟁력을 높이기 위한 전략(strategy)으로 바라보았기에, 대개의 연구들이 CSR과 기업의 재무성과 사이의 관계 같은 기업 수준의 분석에 초점을 맞추었다(Margolis & Walsh, 2003; Orlitzky & Benjamin, 2001; Pelozo, 2009). 그 결과, CSR이 기업의 구성원들에게 미치는 영향을 살펴보는 미시적(micro) 차원의 연구는 매우 부족한 실정이다(Aguilera et al., 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Müller et al., 2012). CSR을 실질적으로 수행하는 주체는 바로 조직 ‘구성원’이며, 이들의 인식·태도·행동이 기업의 성과에 결정적인 영향을 미친다는 점을 고려해 볼 때(Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998; Harrison et al., 2006; Judge et al., 2001; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997), CSR을 구성원들의 관점에서 접근하는 연구는 반드시 필요하다.

CSR은 다양한 방식으로 정의되어 왔기에(Carroll, 1999; Waddock, 2004), 논의 전개에 효율성 및 일관성을 높이기 위해 본 연구에서는

Aguinis (2011)가 정립한 개념을 바탕으로 여러 연구자들(e.g., Rupp, 2011; Rupp, Williams, & Aguilera, 2010)이 보완한 개념을 사용할 것이다(김병직, 2014). 이 관점에 의하면 기업의 사회적 책임이란 “이해 관계자들의 기대와 경제·사회·환경적 성과를 고려한, 기업의 맥락-특정적 행동과 정책들”이다. CSR은 기업의 전략적 행위의 일종이기에 일차적으로는 기업 수준의 변인이지만, 기업은 본질적으로 그와 관련된 모든 주체들과 영향을 주고받는다(Aguinis & Glavas, 2012). 그래서 CSR에 대한 논의를 할 때는 이에 대한 종합적인 고려를 할 필요가 있을 뿐만 아니라, 특정한 주체들에 대한 심도 깊은 논의 역시 필요하다. 본 연구에서는 이런 다양한 주체들 중에서 특히 기업의 임직원들의 인식·태도·행동에 초점을 맞추려고 한다. 특히 본 연구에서는 실제 CSR 투자가 아닌, 조직 ‘구성원들이 인식하는’ 기업의 사회적 책임(perceived corporate social responsibility, 이하 지각된 CSR)의 영향력에 초점을 맞추어 논의를 전개하였다. 왜냐하면 기업의 CSR 투자가 직접 구성원들의 인식·태도·행동에 영향을 미치는 것이 아니라, 구성원들의 지각된 CSR 정도를 거쳐서 비로소 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 기존의 연구들에 의하면 이러한 지각된 CSR은 조직 몰입, 조직 동일시 등 조직 내 주요 직무 태도 및 성과 변인들에 긍정적인 영향을 미친다(Brammer, Millington, & Rayton, 2007; Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010; Turker, 2009).

### CSR과 조직 동일시

본 연구에서는 지각된 CSR이 조직에 미치는 영향력을 검토함에 있어서, 특히 조직 동

일시를 대상으로 삼았다. 구성원 자신이 조직과 하나(oneness)라고 인식하는 정도, 혹은 그 조직에 대한 소속감의 정도를 의미하는(Ashforth & Mael, 1989) 이 개념은, 조직 내 “근본 구성 요인(root construct)”으로서 구성원들의 인식, 태도 및 행동을 설명하는데 중요한 역할을 하기 때문이다(Ashforth & Mael, 1989). 이는 구성원 개인의 정체성(identity), 동일시(identification) 등과 관련 있다. ‘정체성’이란 자신이 누구이고 왜 특정 조직에서 일하는지를 설명해 주며, ‘동일시’는 이 정체성을 특정한 대상·맥락에 대해 확립해 나가는 과정을 의미한다. 개인은 조직과 ‘동일시’하는 과정을 겪으면서 점차 조직이라는 맥락 안에서 자신의 ‘정체성’을 확립해 나간다(Ashforth, Harrison, & Corley, 2008). 즉, 조직 동일시는 구성원 개인이 자신을 특정한 집단의 일원으로서 정의할 의사가 있는지를 나타내는 지속적인 상태이다(Haslam, 2001). 다시 말해, 조직 동일시는 구성원 자신을 특정한 사회 집단(social group)에 속한 존재로서 규정할 의사가 있는지를 나타내는 개념이다(Haslam, 2001; Pratt, 1998). 사람은 자신과 다른 사람들을 특정한 집단의 구성원으로 분류하려고 하는데, 이를 사회적 범주화(social categorization)라고 한다. 이렇게 분류된 집단은 자신의 존재를 규정하고 동시에 외부에 드러내는 기능을 수행하며, 이 집단 구성원들은 집단의 행동 양식과 규범 체계를 받아들이고 따르게 된다(Ellemers, De Gilder, & Haslam, 2004).

이러한 조직 동일시는 직무 태도 (work attitude) 같은 조직 내 주요 성과 변인에 긍정적인 영향을 미치기 때문에(Kreiner & Ashforth, 2004; van Dick, 2004), 조직학에서 중요한 의미를 지니고 있다. 구성원들의 조직 동일시가

높아지면 이들은 조직의 목표(goal)를 자신의 것으로 받아들여지게 된다. 이 내재화는 이들의 동기를 높여서 업무에 더 많은 노력을 쏟게 만드는데, 이를 통해 결국 조직성도가 향상된다(Mael & Ashforth, 1992; van Knippenberg, 2000). 또한 조직 동일시가 높아지면 직무 만족(job satisfaction)이 향상되고, 조직 시민 행동(organizational citizenship behavior)이 증진된다(Riketta, 2005; Riketta & Van Dick, 2005).

그러면 지각된 CSR과 조직 동일시는 어떻게 연결될 수 있을까? 지각된 CSR이 조직 동일시에 미치는 영향은 다음의 이론적 관점들로 분석할 수 있다. 가장 대표적인 방식이 사회 정체성 이론(social identity theory, SIT)과 지각된 외부 명성(perceived external prestige, PEP) 이론, 사회 교환 이론(social exchange theory) 등으로 설명하는 것이다(Farooq et al., 2014). (1) 사회 정체성 이론에 의하면 개인의 자기(self)는 자신이 속한 집단의 영향을 받고, 그 영향에 의해 형성된 자기를 사회적 자기(social self)라고 한다. 개인이 소속된 다양한 집단들 중에서 조직은 매우 중요하기에, 개인의 사회적 자기의 중심에 조직이 위치하게 되고 이는 결국 개인의 자기 개념(self-concept)에 많은 영향을 준다(Ashforth & Mael, 1989; Pratt, 1998). 자신이 속한 기업이 CSR을 잘 한다고 구성원들이 인식하면, 이들은 자신이 사회적으로 좋은 평판을 지닌 집단에 들어있다고 생각해 결국 사회적 자기가 긍정적으로 형성된다. 이 긍정적 자기는 기업이 얻게 해 준 것이기에, 구성원들은 조직에 더 큰 애착을 갖게 되는데, 이는 결국 조직에 대한 동일시를 높인다(Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Pratt, 1998). 다음으로 (2) 지각된 외부 명성 이론 역시, 지각된 CSR이 구성원들의 조직 동일시를 증진시킬 것

임을 뒷받침한다. PEP는 외부인들이 자신이 속한 조직을 어떻게 평가하는지에 대해 구성원들이 지닌 생각이다(Smidts, Pruyn, & van Riel, 2001). 이는 구성원 스스로 자신이 속한 조직을 어떻게 평가하는지를 의미하는 것이 아니라, 외부에서 어떻게 조직을 인식하고 있다고 ‘믿는지’를 뜻한다. 이 개념은 “해석된 외부 이미지(construed external image)”(Dutton et al. 1994), 혹은 “지각된 조직의 명성(perceived organizational prestige)” 등으로 알려져 있다(Mael & Ashforth, 1992). PEP 이론에 의하면 구성원들의 조직 동일시는 외부인들이 그 조직을 바라보는 인식에 기초하여 이루어진다. 구성원들에게 자신이 속한 조직은 중요하기 때문에, 조직을 바라보는 외부의 인식은 그들의 자존감 혹은 자긍심(self-esteem), 자기 개념(self-concept)에 큰 영향을 미친다(Mael & Ashforth, 1992). 기업이 적절하게 사회적 책임을 수행하면, 그 구성원들은 긍정적인 PEP를 갖게 되고, 이는 이들의 자존감과 자기 개념을 향상시킨다. 구성원들은 자신이 사회적으로 가치 있는 역할, 사회적 사명을 수행하는 기업에 속해 있다는 자부심을 경험하는 것이다(Dutton et al., 1994). 이는 결국 조직에 대한 높은 수준의 동일시로 이어질 것이다. 마지막으로 (3) 사회 교환 이론을 통해서 지각된 CSR이 조직 동일시를 향상시킬 것임을 설명할 수 있다. 사회 교환 이론의 기본 원리는 바로 호혜성(reciprocity)이다. 예를 들어 누군가가 도움이나 호의를 제공하였을 때, 그것을 받은 사람은 그것에 상응하는 호의로 되갚아야 한다는 의무감을 느끼게 된다(Gergen, 1969; Whitener, Brodt, Korsgaard, & Jon, 1998). 이 원리는 CSR에도 적용이 되는데, 기업이 CSR을 통하여 이해 관계자들에게 이익을 가져다주면,

그 이해 관계자들은 그 기업에 대해 무언가 되갚아야한다는 의무감을 지니게 된다. 조직 구성원은 직접적·간접적 차원에서 CSR의 수혜를 받는 기업의 이해 관계자이다(Farooq et al., 2014; Molm, Collett, & Schaefer, 2007). 첫째, 구성원들은 조직의 임직원이라는 측면에서 CSR로부터 직접적인 이익을 얻는 이해 관계자이다. 기업의 사회적 책임 안에는 구성원들에 대한 적절한 대우와 돌봄이 포함되어 있기 때문이다. 둘째, 구성원들은 그 기업의 소비자이면서, 동시에 그 지역 사회의 일원이라는 측면에서 CSR로부터 간접적인 혜택을 입는 이해 관계자이다. 이렇게 조직 구성원들은 CSR로부터 혜택을 받기에 조직에 받은 만큼 되갚아야한다는 의무감을 느끼게 된다(Salamon & Robinson, 2008; Settoon, Bennett, & Liden, 1996). 그리고 이 의무감은 조직에 대한 헌신과 충성, 더 나아가 조직에 대한 동일시로 연결될 수 있다(Aryee, Budhwar, & Chen, 2002; Whitener, 1997).

위와 같이 CSR과 조직 동일시의 관계에 대해 이론적인 논의는 많이 이루어졌지만, 이를 실증적으로 분석한 연구는 많지 않다(김병직, 2014; Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010). 또한 CSR의 영향력을 일의 의미의 관점에서 이론화한 실증 논문은 더더욱 없다. 이에 본 연구에서는 CSR의 조직 내 영향력을 일의 의미의 관점에서 이론화한 후, 이를 경험적으로 분석할 것이다. 이를 위한 첫 단계로서, 우선 다음의 가설을 설정하여 검증하려 한다.

**가설 1.** 구성원들의 지각된 CSR은 조직 동일시를 증가시킬 것이다.

## CSR과 일의 의미

동기에 대한 많은 고전 이론들은 인간이 단순한 물질적 안락함이나 사회적 인정만을 추구하는 것이 아니라, 그 이상의 무언가를 위해 동기화된다고 주장한다(Alderfer, 1972; Frankl, 1959; Maslow, 1943, 1954; Rogers, 1959, 1961). 물론 일을 통하여 인간이 지닌 모든 심리적 욕구를 충족시킬 수 있는 것은 아니지만(Nord, Brief, Atieh, & Doherty, 1988), 그럼에도 불구하고 일은 금전적 이익(monetary gain)뿐만 아니라, 삶의 질을 향상시키는 의미(meaningfulness)를 가져다 줄 수 있다(Baumeister & Vohs, 2002; Bauman & Skitka, 2012; Pratt & Ashforth, 2003; Rosso et al., 2010). 일을 통해 의미를 발견할 수 있는 길 중에 하나는 바로 다른 이들의 삶에 긍정적인 영향을 미치는 것이다(Bauman & Skitka, 2012; Grant, 2007; Hackman & Oldham, 1976; Pratt & Ashforth, 2003). 자신의 일을 통해서 다른 사람들의 삶의 질과 행복을 증진시키며 사회를 보다 나은 곳으로 만드는데 기여한다고 인식하면, 사람들은 그 안에서 일의 목적(purpose), 의미(meaningfulness), 중요성(significance), 그리고 가치(value) 등을 경험한다(Bauman & Skitka, 2012; Baumeister & Vohs, 2002; Grant, 2007; Pratt & Ashforth, 2003; Wrzesniewski et al., 2003). 즉, 사람들이 일을 하는 과정에서 사회에 기여하면, 일의 의미를 느끼게 된다. 이는 자신이 사회 안에서 다른 사람들과 조화롭게 살아가고 있다고 인식하게 만들기 때문이다(Bauman & Skitka, 2012; Rosso et al., 2010). 인간 행동은 진화 과정의 산물인데, 인간 종의 번영에 도움이 되는 행동들만 선택되어 유지되었다. 사회 기여를 통해 다른 이들과 조화롭게 살아간

다는 인식은 자신의 행동이 진화적으로 적응적인, 다시 말해 종의 번영에 바람직한 행동이라는 신호인 것이다. 사회 기여를 한 사람은 그 신호를 통해 ‘의미 발견’이라는 긍정적인 상태(인지, 정서의 관점에서)를 경험하고, 이 상태는 사회 기여 행동을 강화(reinforcement)한다. 이 방식으로 사회에 대한 기여 인식은 일의 의미를 증진시킨다.

물론 모든 일이 그 자체로서 의미를 지니고 있는 것은 아니다. 예를 들어 의사나 소방관들은 자신의 일을 통해 사회 기여를 하고 있다고 인식하기 쉽기에 일의 의미를 보다 잘 지각할 것이다. 왜냐하면 그들은 자신의 일을 통해 도움을 받는 대상과 물리적으로 가까이 있으며, 도움을 제공한 효과가 즉각적이고 유의미하게 나타나기 때문이다(Bauman & Skitka, 2012; Grant, 2007). 반대로 공장에서 자동차 부품생산 업무를 하는 이들의 경우, 직접적으로 자신이 일을 통해 사회에 기여하고 있다고 인식하기 어렵다. 그들이 하는 업무는 자동차 생산 전체 공정 과정에서 일부분을 차지할 뿐이기에, 자신의 일이 전체 공정에 기여하는 정도를 즉각적으로 확인하기도 어렵다. 하지만 이런 경우라도, CSR은 이들이 사회에 대한 기여를 하고 있다는 인식을 증진시킬 수 있다. 구성원들로 하여금 자동차 공정이 환경 친화적으로 이루어지고 있으며, 자동차 생산 수익의 일부를 소외 계층에게 기부하고 있음을 알게 한다면, 이를 통해 구성원들은 자신의 일을 통해 사회에 기여하고 있다고 인식하게 될 것이다. 더 나아가 업무 시간의 일정 시간을 할애하여 지역 사회 봉사를 하는 프로그램을 마련하여 직접 사회 기여를 하게끔 하면, 이들은 더 큰 사회 기여 인식을 하게 될 것이며, 이는 결국 더 큰 일의 의미를 경험하게 만들

것이다(Bauman & Skitka, 2012). 즉, 직접적인 사회 기여와 관련되지 않은 업무에 종사하는 구성원들도 CSR을 통해 충분히 사회 기여 인식을 지닐 수 있는 것이다. 이러한 방식으로 CSR과 일의 의미는 연결될 수 있다.

이러한 일의 의미는 조직 구성원들이 자신의 일과 조직에 대해 어떻게 접근하고, 실행하는지, 그리고 조직 내에서 어떠한 경험을 하는지를 결정하는 근본적 요인이다(Brief & Nord, 1990; Rosso et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). 무엇이 구성원들의 일의 의미를 형성하는지, 구성원들이 찾은 일의 의미가 조직 내에서 그들의 감정, 생각, 그리고 행동 등에 어떠한 영향을 미치는지 등은 이 분야를 연구하는 학자들의 주된 관심사이다(Rosso et al., 2010). 이러한 일의 의미는 조직 내 중요한 성과 변인들인 직무만족 및 결근(Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997), 업무 동기(Hackman & Oldham, 1980; Roberson, 1990), 임파워먼트(Spreitzer, 1996), 그리고 조직 동일시(Pratt, Rockmann, & Kaufmann, 2006) 등과 밀접한 관련이 있다고 알려져 있다. 심리학, 사회학, 경제학 등 여러 분야의 학자들이 다양한 논의들을 해 왔으나, 본 연구에서는 산업·조직 심리학, 조직 행동론 분야와 밀접한 관련을 지닌 심리학적, 사회학적 접근에 초점을 맞출 것이다.

보다 구체적으로, CSR이 일의 의미에 영향을 미치는 기제는 심리학 및 사회학적 관점으로 설명할 수 있다. 심리학적 관점에서 기업의 사회적 책임 수행은 구성원들의 효능감(efficacy), 자긍심(self-esteem) 등을 높임으로써 이들이 더 큰 일의 의미를 느끼게 할 수 있다(Baumeister & Vohs, 2002; Gecas, 1991; Grant, 2007; Grant, Campbell, Chen, Cottone, Lapedis, &

Lee, 2007; Rosso et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001), 또한 사회학적 관점에서 기업의 사회적 책임 수행은 구성원들로 하여금 자신의 일이 사회적으로 가치 있는 일이라고 인식하게 함으로써 일의 의미를 향상시킨다 (Kluckhohn, 1951; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; Locke & Taylor, 1990; Rosso et al., 2010).

첫째, 심리학적 관점에서 CSR은 다음의 방식으로 일의 의미를 증진시킨다. 일의 의미는 조직 내 업무(work)의 경험과 상호 작용에 대하여 구성원 개인이 주관적으로 해석하는 방식의 영향을 받는다(Baumeister, 1991; Brief & Nord, 1990; Rosso et al., 2010; Wrzesniewski et al., 2003). 물론 구성원 개인을 둘러싼 사회적 맥락과 환경의 영향을 받는다는 것을 부인할 수는 없지만, 심리학적 관점에서는 그보다는 개인의 주관적 인식을 강조한다. 이 관점에서 일의 의미는 일에 대한 일반적인 신념, 가치, 그리고 태도 (Brief & Nord, 1990; Nord et al., 1990), 그리고 일에 대한 개인적 경험과 중요성 부여 정도를 의미한다(Wrzesniewski et al., 2003). 이 관점에서는 자기 효능감(self-efficacy), 유능감(competency), 그리고 자긍심(self-esteem) 등이 일의 의미에 영향을 미치는 선행 요인이라고 말한다(Baumeister & Vohs, 2002; Gecas, 1991; Grant, 2007; Grant et al., 2007; Rosso et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001). 구성원들은 자신에게 주어진 도전들을 성공적으로 해결하면서 성장하는데, 이 때 경험하는 유능감이 일의 의미를 느끼게 만드는 것이다 (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005). 또한 구성원들이 자신이 조직과 동료들에게 효과적으로 영향을 미쳐 긍정적인 변화를 이끌어 낼 수 있다는 효능감을 느끼면 일의 의미를 경험한다(Cardador, 2009; Grant,

2007; Rosso et al., 2010). CSR은 구성원들로 하여금 자신들이 성공적으로 타인과 사회에 기여하였다는 인식을 갖게 만든다. 구성원들은 자신의 일을 통하여 CSR을 수행하는 과정에서 자신이 조직에 긍정적인 영향력을 미쳤으며, 그 노력이 성공적으로 실현되었다고 지각할 것이다. 이를 통해 이들은 자기 효능감, 유능감, 그리고 자긍심 등을 느끼게 되고 이는 결국 일의 의미를 더 크게 인식하게 만들 것이다. 한편 이러한 일의 의미의 심리학적 관점은, CSR의 조직 내 영향력을 설명하는 사회 정체성 이론과 지각된 외부 명성 이론 등과 연결하여 해석될 수 있다. 사회 정체성 이론의 관점에서, CSR 수행은 구성원들로 하여금 자신이 사회에 기여하는 조직에 속해 있다는 소속감과 자부심을 느끼게 한다. 이를 통해 사회적 자기가 긍정적으로 변화하고 이는 높은 자긍심으로 연결된다(Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Pratt, 1998). 또한 그 과정에서 자신들이 사회에 영향을 미칠 수 있다는 자기 효능감을 경험하게 된다. 이렇게 향상된 자긍심, 효능감 등은 이들로 하여금 자신들이 의미 있는 일을 하고 있다고 지각하게 만든다 (Baumeister & Vohs, 2002; Rosso et al., 2010). 또한 지각된 외부 명성 이론에 의하면 자신이 속한 기업이 외부인들 혹은 사회로부터 긍정적인 평가를 받는다고 지각하게 되면, 구성원들은 더 큰 자긍심을 경험한다. 이 자긍심 역시 일의 의미를 향상시키는 주요한 원천이다 (Baumeister & Vohs, 2002; Rosso et al., 2010). 이러한 방식으로 일의 의미 이론은 기존의 사회 정체성 이론과 지각된 외부 명성 이론을 풍요롭게 할 수 있다.

둘째, 사회학적 관점에서 일의 의미는 구성원이 속한 사회의 가치 체계와 세계관을 반영

한다(Kluckhohn, 1951; Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). 이 전통을 따르는 학자들은 일이 의미를 가지기 위해서는 그 사회·문화 체계 내에서 가치 있게 여겨지는 특성을 지녀야 한다고 주장한다. 즉, 일의 의미는 개인이 주관적으로 구성하는 것이 아니라, 사회에 의해 결정되는 것이다. 구성원들이 인식하는 일의 가치는 사회적인 규범들(social norms)과 대인 관계 상의 상호 작용 양식, 그리고 일을 통해 얻는 경험들에 의하여 영향을 받는다(Locke & Taylor, 1990; Rosso et al., 2010). 이 관점에서 CSR은 구성원들이 지각하는 일의 의미에 영향을 미칠 수 있다. CSR에서 지향하는 가치들, 즉 주주뿐만 아니라 다양한 이해 관계자들(임직원, 소비자, 지역 사회, 그리고 환경)의 경제적·사회적 요구를 반영해야 한다는 정신은 현대 자본주의 사회에서 반드시 필요한 것으로 알려져 있다. 기업이 사회적 책임을 다하지 않는다면, 기업의 생존뿐만 아니라, 인류 전체의 지속 가능성에 악영향을 미칠 수 있기 때문이다(Waddock & Graves, 1997). 그래서 기업이 수행하는 사회적 책임 활동들은 구성원들로 하여금 자신이 속한 기업이 사회적으로 가치 있는 행위를 한다고 인식하게 한다. 이는 결국 이들이 인식하는 일의 의미를 증진시킬 것이다(Brief, & Nord, 1990; Locke & Taylor, 1990; Roberson, 1990). 이러한 일의 의미의 사회학적 관점 역시, CSR의 조직 내 영향력을 설명하는 사회 정체성 이론과 지각된 외부 명성의 이론과 연결하여 설명할 수 있다. 기업의 사회 책임 수행이 근본적으로 현대 사회에서 바람직한 행위로 받아들여지기에, 그 행위가 조직 구성원들의 사회적 자기를 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라 긍정적인 외부 명성을 지각하게 만들 수 있는 것이다. 즉, CSR이 그

기업이 속한 사회·문화 체계 내에서 가치 있는 것으로 받아들여지기 때문에 사회 정체성과 지각된 외부 명성을 향상시킬 수 있는 것이고, 이를 통해 결국 일의 의미가 증진되는 것이다.

**가설 2.** 구성원들의 지각된 CSR은 일의 의미를 증가시킬 것이다.

#### 일의 의미와 조직 동일시

구성원들은 일의 의미를 발견함으로써 조직과 더 큰 동일시를 경험할 수 있는데(Lofland & Stark, 1965; Pratt, 1998, 2000; Pratt et al., 2006), 이는 사회 교환 이론(social exchange theory)으로 설명할 수 있다(Blau, 1964; Gouldner, 1960; Eisenberger, Cotterell, & Marvel, 1987). 조직 구성원들이 경험하는 일의 의미는 그들로 하여금 다양한 긍정적인 심리 상태를 경험하게 한다(Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001). 다시 말해 일의 의미를 경험하는 것 그 자체로 또 다른 형태의 보상이 되는 것이다(Rhoades & Eisenberger, 2002). 그런데 구성원들이 일의 의미를 느낄 수 있는 원천을 제공한 주체는 바로 조직이다. 조직이 제공한 업무를 수행하지 않았으면 구성원들은 일의 의미를 느끼지 못하였을 것이기 때문이다. 그래서 일의 의미를 지각하는 구성원들은 조직으로부터 무언가 의미 있는 경험을 제공 받는다고 인식할 것이다. 이로 인해 그들은 조직으로부터 많은 지원을 받는다고 지각하게 될 수 있다. 이는 그들로 하여금 조직에 보답해야 한다는 의무감을 느끼게 할 뿐만 아니라 (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades,

2001), 그들의 사회-심리적 욕구를 충족시켜 줌으로써(Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998) 조직에 더욱 자신을 동일시하게 만들 것이다. 이에 대한 구체적인 설명은 다음과 같다.

현대 사회의 세계화된 경쟁과 급변하는 시장 환경 아래에서 기업은 수많은 불확실성과 불안함에 직면해 있다. 이런 변화는 기업의 구성원들로 하여금 더 파편화(fragmentize)되고 무의미한 삶을 경험하게 만든다. 이를 해결하기 위해 구성원들은 보다 심오한 의미 체계와 목적의식을 갈구한다(Pratt, 1998, 2000). 조직이 제공하는 구체적인 비전(Collins & Porras, 1991, 1996), 세계관(Greil & Rudy, 1983, 1984; Lofland & Stark, 1965) 등을 통해 구성원들은 자신이 하는 일의 의미와 가치를 발견할 단초를 얻을 수 있다. 치열한 경쟁과 성과 중심의 비정확한 풍토에 둘러싸인 구성원들은 자칫하면 '조직 성과 및 이익 추구'라는 현실적 이해관계에 함몰될 수 있다. 이로 인해 구성원들은 육체적, 정신적으로 소진되어 일의 의미뿐만 아니라 삶의 의미에 대한 회의까지 경험할 수 있다. 그런데 조직이 사회적 책임 수행, 이타주의 같은 상위의 가치 혹은 비전을 제시한다면, 구성원들은 자신의 업무를 현실적 이해관계의 시각이 아니라, 보편타당한 '인류의 가치'의 관점으로 바라보고 해석할 수 있게 된다. 이를 통해 그들은 일의 의미를 발견하게 되고, 이는 그들의 '의미를 찾고자 하는 갈망'을 채워준다. 예를 들어 기업 암웨이(Amway)의 경우, 구성원들은 기업이 제공하는 일종의 종교적인 가치(religious value)를 채택함으로써, 의미의 부재 혹은 파편화 문제를 해결한다. 더 나아가 암웨이는 구성원들이 가족, 사회, 일, 그리고 영적인 삶을 통합시킬 수 있는 세계관을

제공함으로써 그들의 파편화된 정신세계를 치유한다(Pratt, 1998). 이렇게 채워진 일의 의미는 구성원들의 심리 상태를 긍정적으로 변화시켜 직무만족(Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997), 업무 동기(Hackman & Oldham, 1980; Roberson, 1990), 임파워먼트(Spreitzer, 1996) 등을 향상시킨다.

그런데 이렇게 구성원들이 일의 의미를 느낄 수 있는 것은, 근본적으로 조직이 구성원들에게 일자리를 제공했기 때문이다. 조직이 구성원들을 채용하여 교육시키고 업무를 배정하여 수행할 권한을 주는 등 일련의 절차를 제공하지 않았다면, 구성원들은 결코 일의 의미라는 긍정적 경험을 할 수 없다. 이 때문에 일의 의미를 경험하는 구성원들은 조직을 통해 자신들이 적절한 지원을 받고 있다고 지각할 가능성이 크다. 즉, 일의 의미를 느낌으로써 구성원들은 더 큰 조직 지원 인식(perceived organizational support)을 경험하는 것이다. 그리고 이렇게 증진된 조직 지원 인식은 그들로 하여금 조직에 보답해야 한다는 지각된 의무감(felt obligation)을 느끼게 만든다(Eisenberger, et al., 2001). 이 의무감으로 인해 구성원들은 조직의 목표 달성에 적극적으로 기여하고자 하고, 동시에 조직의 발전 및 복지(welfare)를 위해 자발적으로 노력하게 된다(Eisenberger, Huntington, Hurchison, & Sowa, 1986; Rhoades et al., 2001). 또한 조직 지원 인식이라는 개념 안에 포함된 돌봄, 배려, 존경 등은 구성원들의 사회-정서적 욕구들(socio-emotional needs)을 충족시켜 준다. 이렇게 충족된 욕구는 구성원들의 조직에 대한 애착을 증진시켜, 그들이 조직을 자신의 사회적 정체성(social identity) 안에 더 많이 포함시키도록 만드는데, 이를 통해 결국 조직 동일시가 향상된다(Armeli et al.,

1998; Rhoades et al., 2001). 정리하자면, 의미를 찾아 헤매는 인간 존재의 본질적 특성으로 인해 구성원들은 그 문제를 해결해 주는 ‘조직’에 보답할 의무를 느낄 뿐만 아니라, 그와 심리적 애착을 형성하여 결국 동일시하게 되는 것이다(Lofland & Stark, 1965; Pratt, 1998, 2000; Pratt et al., 2006).

**가설 3.** 구성원들이 인식하는 일의 의미는 조직 동일시를 증가시킬 것이다.

지각된 CSR과 조직 동일시 사이를 매개하는 일의 의미

이제까지 언급한 지각된 CSR, 일의 의미, 그리고 조직 동일시에 대한 논의들을 연결해 보면, 지각된 CSR은 구성원들의 일의 의미를 향상시키고, 이렇게 증진된 일의 의미는 조직 동일시를 증가시킬 것이라고 예측할 수 있다. 즉, 지각된 CSR이 일의 의미를 매개로 조직 동일시로 연결되는 것이다.

**가설 4.** 지각된 CSR은 일의 의미를 매개로 조직 동일시로 연결될 것이다.

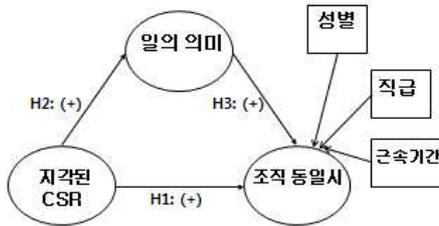


그림 1. 연구모형 및 가설

방 법

연구 대상

국내 대형 민간 은행에 재직 중인 11843 명을 대상으로 설문 조사를 하였다. 횡단 연구(cross-sectional research)의 한계점들을 극복하기 위해, 세 시점에 걸쳐서 응답을 확보하였다. 첫 설문은 끝난 지 일 개월 뒤에 두 번째 설문을 실시했고, 이후 9개월이 지난 시점에서 마지막 설문을 실시하였다. 최종적으로 세 시점 모두 적절하게 응답한 인원은 총 8872명이었다. 구조화된 설문지를 사용해 온라인 설문 방식으로 자료를 수집하였다. 설문 참여자들은 남성이 5597명(63.1%), 여성이 3275명(36.9%)이었다. 설문 참여자들의 근속년수는 50개월 이하(26.1%)에서부터 401개월 이상(0.8%)까지 50개월 단위로 측정·분류되었는데, 51개월 이상부터 400개월 이하까지 각 구간이 13%, 9.8%, 7.2%, 11.8%, 20.2%, 5.7%, 5.4% 등의 분포를 나타냈다. 직급 별로는 부장 급 이상이 788명(8.9%), 차장 급 이상이 4286명(48.3%), 과장 급 이상이 2368명(26.7%), 사원 급 이상이 1427명(16.1%) 등으로 나타났다.

측정 도구

지각된 CSR을 측정하기 위하여 기존의 논문들에서 사용한 척도들(Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010; Brammer et al., 2007; Turker, 2009)을 본 연구의 목적에 맞게 수정해 이용하였다(김병직, 2014). ‘우리 회사는 사회적 책임을 성실히 이행하고 있다’, ‘우리 회사는 새로운 투자나 경영 정책을 수립할 때, 사회 전체에 미칠 영향을 고려한다’, ‘우리 회사는 사회복지 향상을 위해 지속적으로 사회 공헌 활동을 하고

있다' '우리 회사는 국가와 사회에 기여하고 있다' 등 총 4문항을 포함시켰다. 모든 문항은 '전혀 그렇지 않다'(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)의 리커트 5점 척도로 구성하였다. 이는 첫 번째 측정 시점에서 수집되었다.

일의 의미를 측정하기 위해 Bunderson과 Thompson(2009)의 문항과 Wrzesniewski과 그의 동료들(1997)의 문항을 본 연구의 목적에 적합하게 수정해 사용했다. '나는 다시 태어나도 지금 하는 일을 선택할 것이다', '내가 현재 수행하고 있는 업무는 의미 있고 중요하다', '내가 하는 일은 내 삶에서 가장 중요한 것들 중 하나이다', '내가 하는 일은 내 삶에서 가장 중요한 것들 중 하나이다', '내가 경제적으로 여유만 있다면, 비록 보수를 받지 않는다 해도 나는 현재하고 있는 일을 여전히 할 것이다', '나는 내가 하고 있는 일에 관해서 다른 사람들에게 이야기하는 것을 좋아한다' 등 총 6문항이며, 모든 문항은 리커트 5점 척도로 구성되었다. 모든 문항은 '전혀 그렇지 않다'(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)의 리커트 5점 척도로 평정하였다. 이는 첫 번째 응답 시점 후 1개월 뒤에 수집하였다.

조직 동일시는 Mael과 Ashforth(1992)의 척도 중에서 총 4문항을 선별하여 활용했다. '내가 일하는 회사를 누군가가 비판하면 내가 모욕을 받은 것 같다', '회사가 잘 되는 것이 곧 내가 잘 되는 것이다', '나는 회사에 대해 말할 때, '우리' 회사라고 주로 이야기한다', '나는 내가 다니는 회사에 대해 외부인들이 어떤 생각을 갖고 있는지 관심이 많다' 등이다. '전혀 그렇지 않다'(1점)에서 '매우 그렇다'(5점)의 리커트 5점 척도로 평가하였다. 조직 동일시는 세 번째 시점에 측정되었는데, 이는 일의 의미가 측정된 지 9개월 뒤이다.

한편, 종속 변인인 조직 동일시에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 적절하게 통제하기 위해서 성별, 직급, 그리고 근속 기간 등을 연구 모형에 넣었다(Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001). 성별 및 직급, 그리고 근속 기간은 첫 번째 시점에서 측정되었다.

#### 자료 분석

수집된 자료는 SPSS 21.0을 이용하여 분석하였다. 설문 참가자들의 인구통계학적 특성을 알아보기 위해 빈도분석을 하였고, 변인들 사이의 상관관계를 알아보기 위해 pearson 상관분석을 실시하였다. 수집된 자료가 정상 분포성을 지니는지 알아보기 위해 각 변인들의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도 등을 구했다. 그리고 Amos 21.0을 이용해 구조방정식 모형(structural equation modeling: SEM) 검증을 하였다. 이 모형은 기존의 다중 회귀 분석 방식과 달리, 변인들 사이의 직접 혹은 간접 경로를 하나의 모형에서 "동시에" 분석할 수 있다는 장점이 있다(Schumacker, 1991). 한 편 연구 모형 이외에 가능한 대안 모형을 비교하기 위하여, 경쟁모형을 설정하여 비교했다(Anderson & Gerbing, 1988). 비교를 위해 각 모형에 대하여 카이스퀘어 차이 검증(chi-square difference test)을 실시해 최적의 모형을 찾았다. 가설 모형이 실제 자료에 부합되는 정도인 적합도를 평가하기 위해서 상대적 적합도 지수인 비교 부합치(comperative fit index: CFI), turker-lewis index(TLI), 그리고 근사평균 오차계곱근(root mean square error of approximation: RMSEA)을 사용하였다. 일반적으로 CFI, TLI는 .90 이상이면 좋은 적합도로 보고, RMSEA의 경우 .06 미만이면 좋은 모형으로 평가한다(Browne &

Cudeck, 1993; Hu & Bentler, 1999). 마지막으로, 간접효과(매개효과)의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑(bootstrapping) 검증을 실시했다 (Shrout & Bolger, 2002).

본 연구의 모형에 포함된 각 잠재 변인(latent variable)들이 단일 요인(single factor)이기에, 구조 방정식 기법을 적용하기 위하여 각 잠재 변인들을 하위 변인들로 나누어 주어야 했다. 그래서 Russel, Kahn, Spoth 및 Altmaier (1998) 등의 기법을 적용하여, 각 잠재 변인들을 세 개의 꾸러미(item parcel)로 만들어 측정 변인으로 사용했다. 이 때, 각 꾸러미들이 해당 잠재 변인을 같은 수준(level)에서 반영할 때 효과가 가장 커진다는 선행 연구를 고려하여(Russel et al., 1998), 각 꾸러미들이 해당 잠재 변인에 같은 요인 부하량(factor loading)을 갖도록 문항들을 배정하였다. 이를 위해 각 변인들을 측정하는 문항들에 대한 탐색적 요인 분석을 한 후, 문항들을 공통성(communality)에 따라 정렬했다. 그리고 그 세 개의 꾸러미들의 평균 공통성을 최대한 유사하게 만들기 위해 공통성이 가장 높은 문항과 공통성이 가장 낮은 문항을 하나의 짝으로 묶어 하나의 꾸러미에 넣었다. 일의 의미는 6개 문항들로 측정하였기에, 각 꾸러미에 2개, 2개, 2개의 문항들이 배정되었다.

## 결 과

### 측정 변인들의 기술통계

수집된 자료가 정상 분포를 지니는지 확인하기 위해 각 변인들의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도 등을 구했다. 모수치를 추정하기 위해

최대 우도법을 적용하였는데, 이를 위해서는 측정변인들의 다변량 정규분포 가정이 충족되어야 하므로 각 측정 변인들의 왜도와 첨도를 확인했다. 그 결과 모든 변인들의 왜도가  $\pm 2$ , 첨도가  $\pm 8$ 을 넘지 않았기 때문에 측정치들이 다변량 정규분포 가정을 충족시켰다(West, Finch, & Curran, 1995).

### 주요 변인들 사이의 상관관계

연구 변인들인 사회 책임 인식과 일의 의미, 조직 동일시, 성별, 직급 그리고 근속 기간 사이의 상관관계를 알아보기 위해 pearson 상관 분석을 실시하였고, 그 결과를 표 1에 제시하였다. 이는 구성원들의 사회 책임 인식이 일의 의미, 조직 동일시 등의 변인들과 유의한 상관관계가 있음을 의미한다. 이를 바탕으로, 구조 방정식 모형을 설정하여 하나의 통합적인 구조 안에서 각 변인들 사이의 관계를 확인하려 한다.

### 측정 모형 검증

구조 방정식 모형 분석은 Anderson과 Gerbing (1988)의 제안에 근거하여, 2단계 접근법을 취하였다. 첫 단계에서는 측정 모형(measurement model)을 검증하여 각 측정 변인들이 해당 잠재 변인들을 적절하게 측정하는지 확인한다. 그 다음 단계에서는 구조 모형(structural model) 검증을 통해 변인들 사이의 경로 구조를 탐색한다. 측정 모형 검증 방식은 다음과 같다. 첫째, 연구의 주요 변인들인 지각된 CSR과 일의 의미 그리고 조직 동일시의 신뢰성(reliability)을 평가하기 위해 내적 일관성(cronbach Alpha) 계수를 구하였다. 지각된 CSR의 신뢰성 계수는

표 1. 주요 변인들의 평균, 표준편차 및 상관관계

	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 성별_T1	.37	.483	-				
2. 직급_T1	3.37	1.124	-.525**	-			
3. 근속 기간(개월)_T1	166.15	116.55	-.220**	.700**	-		
4. 지각된 CSR_T1	4.46	.59	-.118**	.204**	.122**	-	
5. 일의 의미_T2	3.89	.74	-.243**	.260**	.135**	.611**	-
6. 조직 동일시_T3	4.28	.68	-.218**	.333**	.191**	.491**	.488**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , T1, T2, T3는 각각 첫 번째, 두 번째, 세 번째 측정된 '시점'을 의미, 성별의 경우 남자는 0, 여자는 1로 입력함. 직급의 경우, 부장 급 이상은 5, 차장 급 이상은 4, 과장 급 이상은 3, 사원 급 이상은 2, 기타는 1로 입력함.

표 2. 측정 모형의 적합도 지수

모형	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA(CI*)
	1851.758	73	.977	.971	.052(.050-.054)

\*CI = 90%에서의 신뢰 구간(Confidence Interval).

표 3. 측정 모형의 요인 부하량 분석 결과

잠재변인	측정변인	비표준화 요인부하량	S.E	표준화 요인부하량
지각된 사회적 책임	지각된 사회적 책임 1	1		.838
	지각된 사회적 책임 2	1.030***	.011	.840
	지각된 사회적 책임 3	1.053***	.010	.898
	지각된 사회적 책임 4	.954***	.010	.850
일의 의미	일의 의미 1	1		.689
	일의 의미 2	.726***	.011	.771
	일의 의미 3	.766***	.014	.611
	일의 의미 4	.871***	.013	.828
	일의 의미 5	.942***	.015	.593
	일의 의미 6	.856***	.012	.815
조직 동일시	조직 동일시 1	1		.695
	조직 동일시 2	1.037***	.015	.832
	조직 동일시 3	1.093***	.016	.823
	조직 동일시 4	1.012***	.016	.774

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

.916, 일의 의미는 .859, 그리고 조직 동일시는 .859 등으로 각 측정항목들의 내적 일관성은 유의하였다.

둘째, 각 측정 변인들의 구성 타당도(construct validity)를 검증하기 위해 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 모형의 적합도를 평가하기 위해 CFI, TLI, 그리고 RMSEA 등을 적합도 지수로 사용하였다. 측정 변인들이 모두 정규 분포 가정을 충족했기에, 이후 구조 모형 검증에서도 모수 추정을 위해 최대 우도법(maximum likelihood method)을 적용했다. 측정 모형의 적합도 검증 결과는 표 2에, 잠재 변인에 대한 측정 변인들의 모수 추정치는 표 3에 나타내었다. 분석 결과 모형의 적합도는 전반적으로 우수하였고, 잠재 변인들에 대한 각 측정변인들의 요인 부하량들은 모두 통계적으로 유의했다. 이는 본 연구 모형의 측정 구조가 적합함을 의미한다. 최종적으로 총 세 개의 잠재 변인들에 대해 총 9개의 측정 변인들이 포함된 모형, 즉 3요인 모형이 타당하였다.

### 구조 모형 검증

위의 상관관계 분석을 바탕으로, 이들 변인들 사이의 관계를 포괄적으로 설명할 수 있는 구조방정식 모형을 설정하였다. 모형은 지각된 CSR → 일의 의미 → 조직 동일시로 연결되는 매개 구조를 지녔다. 지각된 CSR이 일의 의미를 매개로 조직 동일시로 연결되는 경로에 대하여, 이를 설명할 수 있는 가능한 모든 대안 모형을 만들어 비교하고자 했다. 이는 경험 자료(empirical data)를 가장 잘 설명하면서 동시에 간명성(parsimony)을 극대화하는 최적 모형을 찾기 위한 시도이다. 본 연구에

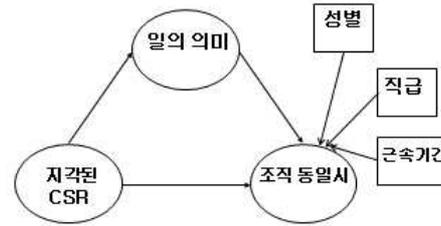


그림 2. 연구모형

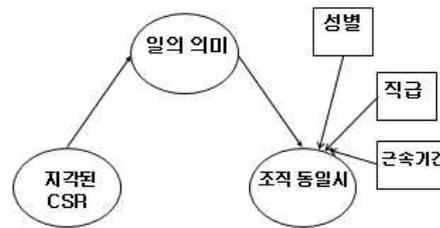


그림 3. 대안모형

서 연구 모형 이외에 가능한 대안 모형은 한 개였고, 그 둘은 내재된(nested) 관계였기에 이를 비교하기 위하여 카이사승( $\chi^2$ ) 차이 검증(chi-square difference test)을 실시하였다. 변인들 사이의 모든 경로들이 연결된 불완전 매개 모형(연구 모형)을 기준으로 해서, 경로 하나를 삭제한 완전 매개 모형(대안 모형)과 비교한 후, 그 중 더 우세한 모형을 최종 모형으로 채택하였다. 예를 들어 연구 모형과 대안 모형을 비교할 때,  $\chi^2$  변화가 통계적으로 유의하면, 이는 불완전 매개 모형인 연구 모형이 표본 자료에 더 부합함을 뜻한다. 반대로  $\chi^2$  변화가 통계적으로 유의하지 않으면 대안 모형인 완전 매개 모형이 더 우수하다는 의미이다. 각 모형들은 그림 2-3에 제시하였고, 표 4에는 각 모형들의 카이사승 값과 적합도 등을 제시하였다.

카이스퀘어 차이 검증 결과, 연구 모형이 더 우수한 것을 알 수 있다. 최종적으로 선정

표 4. 연구 모형과 대안 모형 사이의 적합도 비교

모형	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	모형 비교	$\Delta df$	$\Delta \chi^2$	유의도	채택 모형
1	1172.110	65	.985	.979	.044	1대 2	1	410.274	$p < .01$	1
2	1582.384	66	.980	.972	.051					

된 연구 모형의 적합도는  $\chi^2(df=65, N=8872)=1172.110, p < .01; CFI=.985; TLI=.979; RMSEA=.044(90\% \text{ 신뢰구간}=.042-.046)$  등으로 전반적으로 우수하였다.

최종 모형의 경로계수 및 유의도 검증 결과는 표 5에 나타났다. 지각된 CSR → 조직 동일시 경로(가설 1), 지각된 CSR → 일의 의미(가설 2), 일의 의미 → 조직 동일시 경로(가설 3) 등은 통계적으로 유의했다. 그리고 지각된 CSR이 일의 의미를 매개로 조직 동일시로 연결(지각된 CSR → 일의 의미 → 조직 동일시) 되는 가설 4는 부분적으로 지지되었다. 즉, 일의 의미가 간접 매개 변인으로 작용한 것이다. 이러한 결과는 지각된 CSR이 구성원들로 하여

금 일의 의미를 더 크게 느끼게 만들기에, 결국 조직 동일시를 증가시킬 것임을 시사한다.

최종모형의 간접효과 유의성 분석

지각된 CSR이 조직 동일시로 연결되는 경로에서 일의 의미의 매개(간접) 효과가 유의한지 검증하기 위해서 부트스트래핑(bootstrapping) 분석을 실시하였다. 이 기법은 매개 모형에서 나타날 수 있는 간접효과의 표준오차를 추정하는 방법으로서, 신뢰구간을 제시하고 그 구간이 0을 포함하지 않으면 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 간주한다(Shrout & Bolger, 2002).

표 5. 최종모형의 경로계수 및 유의도 검증

이론 구조	비표준화 계수	표준화 계수	$t$
지각된 CSR → 일의 의미	1.450	.648	56.708***
일의 의미 → 조직 동일시	.167	.324	20.278***
지각된 CSR → 조직 동일시	.354	.297	20.307***
성별 → 일의 의미	-.364	-.141	-13.349***
직급 → 일의 의미	.099	.090	6.167***
근속 기간 → 일의 의미	.000	-.030	-2.362*
성별 → 조직 동일시	.002	.001	.112
직급 → 조직 동일시	.143	.242	15.611***
근속 기간 → 조직 동일시	.000	-.056	-4.230***

주. 비표준화 계수는 1로 고정함, \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

표 6. 지각된 CSR과 조직 동일시 사이의 총 효과, 직접효과, 그리고 일의 의미의 간접효과 부스트래핑 결과

경로	총 효과	직접효과	간접효과	95% 신뢰구간 (Percentile-based bootstrap)	
				하한	상한
				지각된 CSR → 일의 의미 → 조직 동일시	.499

주. 부트스트랩 표집은 5000번, 부트스트랩 추정치는 표준화된 결과임.

본 논문에서는 Amos 21.0 통계 패키지를 사용하여 ‘지각된 CSR-일의 의미-조직 동일시’로 이어지는 간접 경로의 유의성을 검증하였다. 이를 위해 Hayes 등(2011)이 제안한 방식을 따랐다. 이때 주의해야 할 점은 첫째, 최소 5000번의 부트스트래핑 표집을 해야 한다는 점, 둘째, percentile-based bootstrap confidence interval을 적용해야 한다는 점 등이다. 결과는 표 6에 제시하였다. 이를 통해 지각된 CSR은 일의 의미를 매개로 해서 조직 동일시로 연결됨을 알 수 있다. 즉 간접 효과가 통계적으로 유의미했다.

### 논 의

본 연구의 목적은 기업 구성원들의 사회적 책임 인식 수준이 일의 의미를 매개로 조직 동일시에 영향을 미친다는 가설을 검증하는 것이었다. 지각된 사회적 책임은 구성원들로 하여금 일의 의미를 더 많이 느끼게 하여 결국 조직 동일시를 높인다는 것을 밝히고자 하였다. 이를 위해 세 시점에 걸친 대규모 자료를 이용하여 경험적으로(empirically) 분석하였다. 이에 대한 구체적인 결과와 시사점은 다음과 같다.

첫째, 지각된 CSR, 일의 의미 그리고 조직

동일시 등에 대한 상관 분석을 실시한 결과, 변인들 사이에 유의한 상관관계가 나타났다. 지각된 CSR은 일의 의미, 그리고 조직 동일시 등과 유의한 정적 상관을 나타냈다. 이 결과는 지각된 CSR과 조직 동일시(Ashforth & Mael, 1989; Dutton et al. 1994; Mael & Ashforth, 1992; Pratt, 1998; Smidts et al., 2001), 지각된 CSR과 일의 의미(Baumeister & Vohs, 2002; Gecas, 1991; Grant, 2007; Grant, Campbell, Chen, Cottone, Lapedis, & Lee, 2007; Rosso et al., 2010; Wrzesniewski & Dutton, 2001), 그리고 일의 의미와 조직 동일시(Lofland & Stark, 1965; Pratt, 1998, 2000; Pratt et al., 2006) 등에 대한 선행 연구 결과 및 이론과 부합한다. 둘째, 본 연구의 가설대로 지각된 CSR이 조직 동일시에 영향을 미치는 과정에서 일의 의미가 매개 역할을 하였다. 지각된 CSR → 조직 동일시 경로(가설 1), 지각된 CSR → 일의 의미(가설 2), 일의 의미 → 조직 동일시 경로(가설 3) 등이 유의하였다. 또한 지각된 CSR이 일의 의미를 매개로 조직 동일시로 연결되는 가설 4의 경로(지각된 CSR → 일의 의미 → 조직 동일시)는 부분적으로 유의하였다. 이는 지각된 CSR과 조직 동일시 사이에서 일의 의미가 부분 매개 변인으로 작용함을 의미한다. 즉, 자신이 속한 조직이 사회적 책임을 수행하고 있다고 지각할수록, 구성원들은 더 큰 일의 의미를 경험

하기 때문에 결국 조직 동일시가 향상되는 것이다.

본 연구의 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, CSR에 대한 논의를 '산업·조직 심리학, 조직 행동론'의 관점으로 해석하여 발전시켰다. 기존의 CSR 연구들은 대개 '기업'을 분석 단위로 한 거시적인 접근 방식을 취하였다. 그런데 이번 연구에서는 CSR에 대해 조직 구성원들이 어떻게 인식하는지, 그리고 그 인식이 조직 내 주요한 인식·태도 변인들에는 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았다. 특히 매개 모형을 채택하여 CSR의 조직 내 작동 기제(mechanism)를 검증함으로써, CSR 논의를 보다 정교하게 하였다. 이는 기업의 사회적 책임의 영향력을 조직 구성원의 관점에서 연구함으로써, 기존의 CSR에 대한 논의를 조직 '내부'로 확장시켰다는 의미가 있다(김병직, 2014). 둘째, 지각된 CSR의 조직 내 영향력에 대한 기존의 이론적 관점들을 일의 의미의 관점에서 재해석함으로써 이론적인 기여를 하였다. 기존의 지각된 CSR 연구들은, 사회 정체성 이론과 지각된 외부 명성 이론, 그리고 사회 교환 이론 등을 통해 지각된 CSR이 구성원들에게 미치는 영향력을 살펴보았다(Farooq et al., 2014). 그런데 본 연구에서는 기존 이론들에 '일의 의미'라는 관점을 도입하여(Bauman & Skitka, 2012; Rosso et al., 2010) 재해석함으로써, 기존의 논의를 풍성하게 하였다. 그리고 특히 다수의 응답자들을 대상으로 여러 시점에서 측정된 자료를 활용해 검증함으로써, 그 주장을 탄탄하게 뒷받침하였다.

한편 이번 연구 결과는 CSR을 수행함으로써 조직 구성원들에게 긍정적인 영향을 미치는 기업의 관리자들에 실무적인 함의를 제공한다. 첫째, CSR은 단순히 기업이 지켜야

하는 '의무'에 그치는 것이 아니라, 적극적인 '투자' 행위가 될 수 있다는 점이다(김병직, 2014). 기업이 CSR 적절하게 수행함으로써 구성원들이 자신의 일에 대해 의미와 가치를 지각하게 되면, 이는 더 큰 조직에 대한 헌신, 애착 등으로 연결되는 것이다. 구성원들의 인식·직무 태도가 조직의 성과에 커다란 영향을 미친다는 여러 선행 연구들의 결과를 고려할 때, CSR을 통해 구성원들의 인식·태도를 개선하려는 시도는 투자할만한 가치가 있는 선택인 셈이다. 둘째, 지각된 CSR이 구성원들의 일의 의미를 매개로 조직 동일시로 이어진다는 연구 결과는 기업의 관리자들에 다음과 같은 통찰을 제공한다. CSR 수행의 긍정적 효과가 구성원들에게 적절하게 나타나고 있는지 확인하려면, 구성원들이 인식하는 일의 의미 수준을 주의 깊게 살펴야 한다는 점이다. 즉, CSR의 긍정적 영향력이 조직 내에서 효과적으로 나타나는지 판단하는 중요한 기준 중 하나가 바로 구성원들이 인식하는 '일의 의미' 수준인 것이다.

위와 같은 함의점들을 지니고 있음에도 불구하고, 본 연구는 몇 가지 주요한 한계점들을 지니고 있으며 이를 향후 연구에 반영하여 보완할 필요가 있다. 첫째, 논의에 포함된 지각된 CSR의 조직 내 영향력에 대한 여러 이론들을 동시에 검증해 보지 못하였다. 지각된 CSR이 구성원들에게 영향을 미치는 방식은 사회 정체성 이론, 지각된 외부 명성 이론, 사회 교환 이론, 그리고 그러한 이론들을 일의 의미 이론과 결합한 본 연구의 관점 등으로 설명할 수 있다. 그런데 본 연구에서는 일의 의미 이론만을 경험적으로 검증했을 뿐이다. 여기에 그치지 않고 여러 이론들을 통합적인 모형 안에서 경험적으로 검증함으로써, 제 이론

들 사이의 상대적 영향력을 통계적으로 분석하는 작업이 필요하다. 둘째, 본 연구에서는 단순한 매개 모형만을 검증하였다. 지각된 CSR이 조직 내 미치는 영향력은 단순히 하나의 매개 변인으로 설명하기에는 매우 복잡하다. 현실에 대한 설명력을 높이기 위해서는 여러 개의 매개 모형들을 동시에 투입해 보아야 할 뿐만 아니라, 여러 맥락 변인들, 즉 다양한 조절 변인들을 모형에 포함시킴으로써 지각된 CSR의 상황적 요인들을 확인해야만 한다. 예를 들어 지각된 CSR의 영향력은 리더의 진정성(authenticity)에 의해 조절될 수 있다. 구성원들에게 리더는 조직을 상징하는 존재이기에, 리더의 진정성은 곧 조직의 진정성으로 받아들여진다. 기업이 아무리 사회적 책임을 다하려고 하여도 리더가 진정성 있는 모습을 보이지 않으면, 구성원들이 CSR의 진정성을 의심하여 그 긍정적 영향력이 반감될 수 있다. 셋째 지각된 사회적 책임을 측정함에 있어서, CSR의 다양한 하위 요인들을 세분하지 못하였다. CSR은 그 대상을 기준으로 임직원, 소비자, 지역 사회, 그리고 환경 등 다양한 하위 요인으로 구성되어 있다. 그리고 그 하위 요인 별로 서로 다른 조직 내 효과성을 나타낼 수 있다(Farooq et al., 2014). 본 연구에서는 그 점을 충분히 고려하지 못하였다. 향후 연구에서는 그 부분을 고려한 보다 정교한 논의를 해야 한다. 넷째, 본 연구는 하나의 조직만을 대상으로 하고 있기 때문에 CSR에 대한 측정 변량(variability)이 동일한 CSR 변인에 대한 ‘개인 간 지각 차(difference in perception)’만을 반영하고 있으며, ‘조직 간 CSR 정도의 실질적 차이(difference in the degree of CSR)’는 반영하지 못하고 있다. 또한 동일한 CSR에 대해 개인 간 지각 차이가 발생하는 원인이 무엇인지에

대한 이론적 설명도 필요하다. 이 부분들을 고려한 추가 연구가 필요하다. 다섯째, 설문 응답 방식의 한계점들이다. 연구에 활용된 설문 조사는 구성원들의 자기 보고(self-report)에 기초하였다. 자기 보고는 실제 행동과 다를 수 있기 때문에, 제 3 자의 행동 관찰이나 주변 동료들의 보고 등을 추가 수집할 필요가 있다. 또한 연구의 독립·매개·중속 변인이 모두 동일한 응답자로부터 수집되었기에 동일 방법 편향(common method bias)로부터 자유로울 수 없다. 이 문제를 해결하기 위해 구성원 개인의 응답 자료에 더하여, 그의 동료, 상사, 그리고 고객 등을 대상으로 다면적 설문을 할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김병직 (2014). 기업의 선한 행위는 조직 구성원들에게 어떠한 영향을 미치는가?: 지각된 기업의 사회적 책임과 조직 동일시 사이의 조직 신뢰의 매개효과, 그리고 진정성 리더십의 조절효과 연구. *사회적 기업 연구*, 7, 37-66.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness & growth*. New York, NY: Free Press.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility, A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32, 836-863.

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management, 38*, 932-968.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology, 83*, 288-297.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 267-285.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management, 34*, 325-374.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review, 14*, 20-39.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior, 32*, 63-86.
- Baumeister, R. F. (1991). *Work, work, work, work. Meanings of Life*. New York: The Guilford Press.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp.608-618). New York: Oxford University Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management, 18*, 1701-1719.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). Work and meaning: Definitions and interpretations. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp.1-19). Lexington, MA: Lexington Books.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation model* (pp.136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative science quarterly, 54*, 32-57.
- Cardador, M. T. (2009). Banking on meaningful work: How, why and when bankers experience meaningful work through helping others. Doctoral dissertation, University of Illinois.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society, 38*, 268-295.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G., III (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly, 3*, 44-57.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1991). Organizational vision and visionary organizations. *California Management Review, 37*, 30-52.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review, 74*, 65-77.

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Ellemers, N., De Gilder, D. & Haslam, S.A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 28, 459-478.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Cotterell, N., & Marvel, J. (1987). Reciprocation ideology. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 743-750.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Gecas, V. (1991). The self-concept as a basis for a theory of motivation. In J. A. Howard & P. L. Callero (Eds.), *The self-society dynamic: Cognition, emotion, and action* (pp.171-187). New York: Cambridge University Press.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125, 563-580.
- Frankl, V. E. (1959). *Man's search for meaning*. Boston: Beacon Press.
- Gergen, K. J. (1969). *The psychology of behavior exchange*. Reading, MA: Addison Wesley Publishing Company.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32, 393-417.
- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 103, 53-67.
- Greil, A. L., & Rudy, D. R. (1983). Conversion to the world view of alcoholics anonymous: A refinement of conversion theory. *Qualitative Sociology*, 6, 5-28.
- Greil, A. L., & Rudy, D. R. (1984). Social cocoons: Encapsulation and identity transformation in organizations. *Sociological Inquiry*, 54, 260-278.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative

- behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305-325.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London: Sage.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95, 557-569.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. Shils (Eds.), *Toward a general theory of action* (pp.388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row Peterson & Co.
- Kreiner, G. E. & B. E. Ashforth (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 1-27.
- Locke, E. A., & Taylor, M. S. (1990). Stress, coping, and the meaning of work. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp.135-170). Lexington: Lexington Books.
- Lofland, J., & Stark, R. (1965). Becoming a world-saver: A theory of conversion to a deviant perspective. *American Sociological Review*, 30, 862-874.
- Mael, F. A. & B. E. Ashforth (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370 - 396.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26, 117-127.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Molm, L. D., Collett, J. L., & Schaefer, D. R. (2007). Building solidarity through generalized exchange: A theory of reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113, 205-242.
- Müller, K., Hattrup, K., Spiess S.-O. & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social

- responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97, 1186-1200.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M. (1988). Work values and the conduct of organizational behavior. In Staw, B. M., & Cummings, L. L. Eds. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 10 (pp.1-42). Greenwich, CT: JAI Press.
- Orlitzky, M., & Benjamin, J. D. (2001). Corporate social performance and firm risk: A meta-analytic review. *Business & Society*, 40, 369-396.
- Pelozo, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management*, 35, 1518-1541.
- Pratt, M. (1998). To be or not to be: Central questions in organizational identification. In D. Whetten & P. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Developing theory through conversations*. Thousand Oaks: Sage.
- Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45, 456-493.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp.308-327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49, 235-262.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Riketta, M. & R. Van Dick (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analysis comparison of the strength and correlates of work-group versus organizational commitment and identification. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Roberson, L. (1990). Functions of work meanings in organizations: Work meanings and work motivation. In A. P. Brief & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp.107-134). Lexington: Lexington Books.
- Rogers, C. (1959). A theory of therapy personality and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Ed.), *Psychology: A study of a science*. Vol. 3. *Formulations of the person and the social context*. New York, NY: McGraw Hill.
- Rogers, C. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. London, UK:

- Constable.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91-127.
- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review, 1*, 72-94.
- Rupp, D. E., Williams, C. A., & Aguilera, R. V. (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* (pp.69-88). New York: Routledge.
- Russel, D. W., Kahn, J. H., Spoth, R. S., & Altmaier, E. M. (1998). Analyzing data from experimental studies: A latent variable structural equation modeling approach. *Journal of Counseling Psychology, 45*, 18-29.
- Salamon, S. D., & Robinson, S. L. (2008). Trust that binds: The impact of collective felt trust on organizational performance. *Journal of Applied Psychology, 93*, 593-601.
- Schumacker, R. E. (1991). Relationship between multiple regression, path, factor, and LISREL analysis. *Multiple Linear Regression Viewpoints, 18*, 28-46.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology, 81*, 219-227.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*, 422-445.
- Smidts, A., Pruyn, A. H., & van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal, 49*, 1051-1062.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal, 38*, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal, 39*, 483-504.
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K. M., Dutton, J. E., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science, 16*, 537-549.
- Thompson, J. D. (1967). *Organization in action*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics, 89*, 189-204.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts, In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp.171-203). Chichester: Wiley.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *Applied Psychology: An International Review, 49*, 357-371.

- Waddock, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109, 5-42.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18, 303-319.
- Whitener, E. M. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 7, 389-404.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Jon, M. W. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. In Kramer, R. M., & Staw, B. M. Eds. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.

1차 원고접수 : 2015. 05. 25

2차 원고접수 : 2015. 07. 21

최종게재결정 : 2015. 08. 10

**“Finding Meaning of Work Through a Good Action”:  
The Mediation Effect of Meaning of Work between  
Perceived Corporate Social Responsibility  
and Organizational Identification**

**Byung-Jik Kim<sup>1)</sup>**

**Won-Koo Ji<sup>2)</sup>**

**Sang-Gil Jeon<sup>2)</sup>**

<sup>1)</sup>Department of Management Engineering, KAIST

<sup>2)</sup>School of Business & Economics, Hanyang University

This study tested whether meaning of work mediated the link between perceived corporate social responsibility and organizational identification. In order to examine the hypothetical model, 11843 employees were sampled across three time points. In structural equation modeling, the hypothetical model explaining the structural paths and the goodness of fit of the model were evaluated. The results showed that meaning of work mediated the relationship between perceived corporate social responsibility and organizational identification. The implications and limitations of the study as well as suggestions for future studies were discussed.

*Key words : Perceived Corporate Social Responsibility, Meaning of Work, Organizational Identification, Structural Equation Modeling, Longitudinal Research Design*