

## CSR 활동에 대한 조직 구성원의 인식이 커뮤니케이션 행동에 미치는 영향\*

정혜승 중앙대학교 광고홍보학과 박사과정\*\*

성민정 중앙대학교 광고홍보학과 교수\*\*\*

본 연구는 최근 조직에 대한 정보를 대외적으로 전달하는 정보원으로서 그 역할과 중요성이 부각되고 있는 조직 구성원들의 소속 조직 CSR 활동에 대한 인식이 조직 구성원-조직 관계성, 조직 동일시, 그리고 그들의 커뮤니케이션 행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 국내 중견 기업 및 대기업 재직자 311명을 대상으로 설문 조사를 실시한 결과, 조직 구성원들의 소속 조직 CSR 활동에 대한 인식은 조직 구성원-조직 간 우호적인 관계 형성에 긍정적인 영향을 미쳤으며, 조직 동일시 정도에도 유의미한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 나아가 조직 구성원-조직 간의 우호적 관계와 조직동일시는 확성 및 정찰 행동과 같은 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동을 촉진하는 것으로 나타났다. 또한 조직 구성원의 CSR 활동 지각 역시 해당 조직에 대한 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 영향을 미치는 것을 알 수 있었다. 이러한 연구 결과는 CSR 활동이 조직 구성원을 포함한 조직-공중 관계 관리에 유용한 수단임을 시사한다.

**KEY WORDS** 기업 사회 공헌 • CSR • 조직 구성원-조직 관계성 • 조직 동일시  
• 커뮤니케이션 행동

\* 본 논문은 2012년도 중앙대학교 신입생성적우수장학금 지원에 의하여 작성되었음.

\*\* gomulan@gmail.com, 제1저자

\*\*\* mjsung@cau.ac.kr, 교신저자

## 1. 서론

기업의 사회적 역할과 기능을 바라보는 다양한 관점 가운데 근래 가장 많은 관심을 받고 있는 이해관계자 중심 관점에 따르면, 기업은 경영 활동에 영향을 미치는 다양한 이해관계자들의 요구를 만족시켜야 한다(Freeman, 1984). 최근 이러한 요구를 만족시키기 위한 방법으로 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility: CSR)의 이행과 사회 공헌 활동에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있으며, 나아가 전략적인 CSR 활동의 기획과 실행뿐만 아니라 조직이 이행하는 CSR 활동에 대해 이해관계자들에게 어떻게 커뮤니케이션 할 것인가에 대한 관심도 높아지고 있다(김수연 · 권지현, 2017). 기업의 사회적 책임성과 CSR 활동에 대한 이해관계자들의 인식이 기업 평가나 기업에 대한 태도에 영향을 미친다는 점에서 CSR 활동에 대한 학계와 업계의 관심이 높아지고 다양한 CSR 프로그램들이 활성화되고 있다. 기업들은 자신들이 수행하고 있는 CSR 활동과 프로그램을 소비자를 비롯한 다양한 이해관계자들에게 알리기 위해 다양한 커뮤니케이션 수단을 활용하고 있으며, PR 분야를 비롯한 여러 학문 분야에서도 CSR 활동에 대한 커뮤니케이션에 대한 연구가 증가하고 있다(Bortree, 2014).

한편, 조직의 다양한 이해관계자 중 외부인들에게 조직에 대한 정보를 전달하는 정보원으로서 조직 구성원에 대한 신뢰도가 높게 나타난다는 점에 주목할 필요가 있다(Edelman, 2016). PR 회사 예델만의 신뢰도 지표(Trust Barometer)에 따르면 공중은 매스미디어를 통해 전달되는 정보에 비해 조직 구성원을 통해 제공되는 정보를 신뢰하며, 이는 조직의 CEO, 고위 임원, 홍보 담당자가 제공하는 정보에 비해서도 높은 것으로 나타났다. 특히 조직의 재무 성과, 사업 운영, 고객 관리, 위기관리 등과 관련된 사안의 경우 조직 내 그 어떤 정보원보다도 조직 구성원이 해당 정보를 전달할 때 그 신뢰도가 높게 나타났는데, 이는 공중이 조직의 공식적인 커뮤니케이션 활동보다 조직 구성원들이 전달하는 정보를 보다 중립적으로 인식하기 때문이라고 할 수 있다(Hannegan, 2004).

최근 연구자들도 조직 커뮤니케이션의 주체로서 조직 구성원의 역할과 중요성에 주목하고 있다. 과거에는 조직이 관계를 맺어야 하는 주요 이해관계자로 조직 구성원의 중요성이 인식되지 않는 경우가 많았으나, 최근 내부 직원들을 조직의 핵심 공중의 하나로 인식하는 시각이 증가하고 있으며, 이들과의 우호적인 관계 형성이 조직의 성과

창출뿐만 아니라, 외부 이해관계자와의 관계 형성 및 평판과 같은 무형 자산 형성에도 영향을 미친다는 점에서 전략적 측면에서도 그 중요성이 부각되고 있다(Berger, 2008). 또한 조직 구성원은 고객, 주주와 같은 외부의 이해관계자들에게 조직 대변인의 역할을 수행한다는 점에서도 조직 구성원과의 우호적 관계 형성의 중요성이 강조된다(Men, 2014a).

이러한 연구 결과들을 고려할 때, 조직의 정보원으로서 내부 구성원들의 커뮤니케이션 행동에 대한 탐색은 조직-조직 구성원 관계라는 큰 틀에서 그 역할과 중요성을 구체화한다는 점에서 이론적 의미를 찾을 수 있다. 나아가 CSR 커뮤니케이션의 전략과 전술에 대한 다양한 이론적, 실무적 논의가 활발해지는 현 시점에 커뮤니케이션 주체로서 조직 구성원들이 소속된 조직의 CSR 활동에 대한 내부 구성원들의 인식이 조직 구성원-조직 관계성 및 조직 동일시에 미치는 영향을 살펴보는 것은 CSR 커뮤니케이션에 있어서 조직 구성원들의 역할과 중요성을 구체적으로 제시할 수 있는 틀을 제공한다는 점에서 연구의 의미를 더한다. 그뿐만 아니라 CSR 활동이 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 미치는 직간접적인 영향을 살펴봄으로써 조직 구성원 관점에서 CSR 활동의 의미를 파악할 수 있을 것으로 기대된다. 더불어 기존의 CSR 연구들이 대부분 소비자 중심으로, CSR 관련 요인들이 소비자의 구매 의도, 소비자 만족, 기업 이미지, 기업 평판 등의 종속 변수에 미치는 영향을 파악하는 데에 초점을 맞춘 것과는 달리(Luo & Bhattacharya, 2006), 본 연구는 기존 연구의 틀을 확장하여 CSR의 다차원적 의미를 조직 구성원을 통해 제시하고자 한다는 점에서 이론적·실무적 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

## 2. 이론적 배경

### 1) 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동 (Employee Communication Behavior)

조직 구성원의 커뮤니케이션 행동은 조직 구성원이 특정 사안에 대해 아이디어를 내거나 제안하고 의견을 표출하는 능동적이고(proactive) 자율 재량적인(discretionary) 행동으로, 조직의 기능을 향상시키는 데 중요한 역할을 한다(Van Dyne & LePine,

1998). 또한 조직에 대한 불평 이상의 건설적인 성취를 위한 의견 피력을 아우르는 데 (Van Dyne & LePine, 1998), 연구 결과들에 따르면 조직 구성원들의 커뮤니케이션 행동은 조직에서 발생한 문제를 규정하고 해결하며, 집단적 학습(collective learning)을 이끌어냄으로써 보다 나은 의사 결정을 돕는다(Morrison, Wheeler-Smith, & Kamdar, 2011).

과거에는 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동을 조직 내부적으로 당면한 문제에 대해 직원들이 조직 내부 구성원들에게 의견을 표출하는 행동으로 국한하는 경향이 있었으나(Van Dyne & LePine, 1998), 최근에는 조직 외부 이해관계자를 대상으로 의견을 표출하는 행동까지 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 포함시켜 커뮤니케이션의 대상과 영역을 확장하고 있다(신서하·성민정·김자립, 2016; Kim & Rhee, 2011).

조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 영향을 미치는 요인은 조직 차원과 개인 차원의 요인으로 구분되며, 조직 차원에서는 작업장 민주주의(workplace democracy), 커뮤니케이션 풍토(communication climate), 조직 규모, 관리 조직 자율성(self-managed working group), 조직의 지원, 절차적 공정성 등이 있다(Morrison et al., 2011; Van Dyne & LePine, 1998). 가령, 작업장 민주주의 수준이 높은 조직의 구성원들은 활발한 커뮤니케이션 행동을 보이는데, 특히 개인 단위의 커뮤니케이션보다 그룹 단위의 커뮤니케이션이 활발한 조직에서 구성원들의 커뮤니케이션 행동이 촉진되는 것으로 나타났다(Morrison et al., 2011).

개인 차원에서는 조직 구성원이 조직 혁신에 대한 의무감을 갖고 있거나 조직 기반의 자아 존중감(organization-based self-esteem)을 형성하고 있을 때, 그리고 조직과 상호 연대성을 확립하고 있을 때 긍정적인 커뮤니케이션 행동이 촉진되는 반면(Liang, Farh, & Farh, 2012), 조직 구성원이 개인의 목소리를 내는 것이 안전하다고 인식할수록 조직에 대한 부정적인 커뮤니케이션 행동이 발현되는 경향이 있다(Liang et al., 2012). 한편 자기 통제성(self-control)과 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동 간에는 U자 형태의 관계가 존재하는데, 이는 자기 통제성이 낮거나 높은 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동이 활발하고, 자기 통제성이 중간 수준인 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동이 저조해진다는 것을 의미한다(Tangirala & Ramanujam, 2008).

조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 부정적인 영향을 미치는 요인으로는 업무 스트레스, 소진(burnout), 심리적 분리(psychological detachment), 이직 의도 등이 있

다(Burris, Detert, & Chiaburu, 2008; Ng & Feldman, 2012). 선행 연구 결과에 따르면 조직 구성원이 소진을 경험하거나 이직 의도가 있을 때 커뮤니케이션 행동이 줄어드는 것으로 나타났는데, 흥미롭게도 조직을 향한 심리적 애착은 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동을 촉진하는 데 유의미한 영향을 미치지 않는 반면, 심리적 분리는 커뮤니케이션 행동을 저해하는 데 영향을 미치는 것으로 나타났다(Burris et al., 2008). 이는 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동을 촉진하는 데에는 조직 구성원과의 심리적 애착 형성 외 다른 요인이 복합적으로 작용함을 시사한다.

PR 연구자들은 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동을 촉진하는 요인으로 조직 구성원-조직 관계성(employee-organization relationships)에 주목한다. 조직과 조직 구성원 사이에 형성된 신뢰(trust), 상호 통제성(control mutuality), 헌신(commitment), 관계에 대한 만족(satisfaction)에 기반한 조직 구성원-조직 간의 우호적인 관계는 조직 구성원의 긍정적인 커뮤니케이션 행동, 특히 조직을 옹호하거나 지지하는 메시지를 전파하는 커뮤니케이션 행동을 촉진하는 요인이라고 볼 수 있다(Kang & Sung, 2017; Kim & Rhee, 2011).

김과 이(Kim & Rhee, 2011)는 이러한 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동을 일컫는 개념으로 확장(megaphoning), 정찰(scouting), 소경계 확장(microboundary spanning)을 제시했다. 구체적으로, 확장은 조직에 대한 긍정적 정보 또는 부정적인 정보를 자발적으로 전달(forwarding)하거나 공유하는(sharing) 활동이며, 정찰은 조직과 관련한 정보 및 공중의 의견을 자발적으로 수집, 전달하는 일종의 환경 스캐닝(environmental scanning) 활동이라고 할 수 있다. 또한 소경계 확장은 긍정적인 확장과 정찰 활동을 아우르는 개념으로, 조직을 대표하는 커뮤니케이션 주체로 지정되지 않은(non-designated) 일반 조직 구성원들이 조직을 둘러싼 여러 이슈들에 대해 자발적으로 긍정적인 확장을 전개하고 정찰 활동을 진행해 조직에 유익한 정보를 수집하고 전파하는 활동으로 규정된다. 이들에 따르면 조직에 우호적인 정보를 전파하고 여론을 형성하는 주체로서 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동은 중요성을 갖는다. 이에 본 연구는 커뮤니케이션 주체로서 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동을 촉진하는 요인을 탐색하여 조직 구성원의 의미와 역할을 구체화하는 이론적·실무적 틀을 제시하고자 한다.

## 2) 조직 구성원-조직 관계성 (Organization-Employee Relationship)

PR의 목적이 조직의 목표 달성을 위한 역량을 향상시키거나 역량을 제한하는 데 영향을 미치는 공중과의 관계 형성을 위한 것이라는 관점에서(Grunig, 1992), 관계성 (relationships)은 PR 이론과 연구에 있어 핵심 개념이라 할 수 있다. 그러나 조직-공중 관계성(organization-public relationships)의 가치에 대한 퍼거슨(Ferguson, 1984)의 선언적 문제 제기 이후에야 비로소 관계성에 대한 학문적 논의와 연구가 진행되어 왔으며, 현재 관계성은 PR 연구에서 가장 활발히 연구되는 주제 가운데 하나이다. 조직-공중 관계성은 조직과 조직을 둘러싼 주요 이해관계자 사이에서 상대에게 영향을 미치는 경제적, 사회적, 정치적, 문화적 안녕과 관련한 행위가 존재하는 상태라고 정의되는데(Bruning & Ledingham, 1999), 이때 관계성은 정보 및 자원의 교환을 바탕으로 형성되는 것으로 교환되는 가치의 속성이 관계성을 결정짓는다(Grunig & Huang, 2000). 조직-공중 관계성에 대한 초기 논의에서는 공중 관계성을 결정하는 요인으로 신뢰, 투명성, 투자, 헌신 등이 제시되었고(Bruning & Ledingham, 1999), 조직 관계성의 측정은 신뢰, 상호 통제성, 헌신, 만족을 바탕으로 한다(Grunig & Huang, 2000). 한편 후양(Huang, 2000)은 이들 변수가 서구 문화 중심이며, 동양 문화의 맥락에서 공중 관계성을 설명하기 위해서는 관계(guanxi)와 인정(renqing) 같은 변인이 추가되어야 한다고 주장했다.

최근에는 조직의 전략적인 공중으로서 조직 구성원에 대한 중요성이 인식되면서 공중 관계성 개념을 조직 구성원-조직 관계성에 적용하려는 시도가 확대되고 있으며 (Kang & Sung 2017; Kim & Rhee, 2011), 조직 구성원-조직 관계성에 영향을 미치는 요인으로 쌍방향 커뮤니케이션(Men, 2014b), 진정성 있는 리더십(Men, 2014b; Men & Stacks, 2014), 조직 구성원에 대한 공정한 대우(Kim, 2009), 조직 구조(Kim, 2009), 조직 구성원의 권한 확보(Men, 2014a, b) 등이 탐색되었다. 또한 우호적인 조직 구성원-조직 관계성은 조직 구성원의 조직에 대한 지원 행동을 촉진하는 요인으로 작용하여 조직 시민 행동(Tsui, Pearce, Porter, & Tripoli, 1997), 조직 평판(Yang, 2007) 등을 향상시키는 긍정적인 효과를 갖는 것으로 나타났다.

본 연구는 조직과 조직 구성원 간의 우호적인 관계가 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 최근 연구 결과에 따르면 조직이 조직 구성원

과 우호적인 관계를 형성했을 때 조직 구성원이 자발적으로 조직에 대한 긍정적인 정보를 외부에 전달하거나 공유하는 긍정적 확산 행동과 조직과 관련한 정보를 수집-전달하는 정찰 행동이 촉진되고, 조직에 대한 부정적인 확산 행동이 감소된다(Kang & Sung, 2017; Kim & Rhee, 2011; 신서하 외, 2016). 그뿐만 아니라 조직에 위기가 발생했을 때 해당 위기와 관련하여 조직 내에서 발생하는 부정적인 사안에 대한 확산을 현저히 감소시킨다는 점에서 조직-조직 구성원 간 우호적인 관계 형성이 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 영향을 미친다는 것을 알 수 있다(Kim & Rhee, 2011). 나아가 공중은 조직 구성원의 입을 통해 외부에 전달된 정보를 다른 커뮤니케이션 매체를 통해 전달된 정보에 비해 보다 중립적으로 인식하는 경향이 있다(Hannegan, 2004). 따라서 조직이 조직 구성원과 우호적인 관계를 형성하여 조직 구성원의 커뮤니케이션 활성화를 돕는 것은 효과적인 조직(effective organization)을 운영하는 핵심 자원이 될 수 있다(Grunig, Grunig & Dozier, 2002).

### 3) 조직 동일시(Organizational Identification)

조직 동일시(organizational identification)는 특정 집단에 대한 소속감 또는 조직과 조직 구성원이 하나됨(oneness)을 인지하는 것으로, 조직의 성공과 실패를 곧 자신의 성공과 실패로 여기고 조직과 자신을 인지적으로 연결시키는 것을 의미한다(Mael & Ashforth, 1992). 이는 조직에 대한 애착을 바탕으로 형성된 일체감에서 비롯되며, 조직에 대한 소속감을 지각하는 것으로 정의되기도 한다(Ashforth & Mael, 1989)

조직 동일시는 조직 공정성, 조직 명성, 조직-조직 구성원 관계성, 조직 내 커뮤니케이션 풍토, 조직 이미지 등에 영향을 받는다(Mael & Ashforth, 1992; Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001). 예를 들어, 조직-조직 구성원 관계에서 조직이 조직 구성원을 공정하게 대하고 있다고 지각할수록 조직 동일시 수준이 높으며, 조직 구성원이 지각한 조직의 외부 명성(external prestige)이 훌륭할 때 조직 동일시가 강화되는 것으로 나타났다(Smidts et al., 2001). 또한 조직의 외부 명성과 커뮤니케이션 풍토가 조직 동일시에 미치는 영향력을 비교한 결과, 조직의 명성을 높게 인식하는 조직에서는 외부 명성이 조직 동일시에 보다 큰 영향을 미쳤고, 조직 명성이 상대적으로 낮은 조직에서는 내부 커뮤니케이션 풍토가 조직 동일시에 많은 영향을 미쳤다(Smidts et al., 2001). 이

는 조직의 특성에 따라 조직 동일시에 미치는 요인이 다를 수 있음을 의미하며, 외부 명성이 우호적인 조직은 조직의 성과를 조직 구성원에게 적극적으로 알리는 방법을 통해, 외부 명성이 상대적으로 낮은 조직은 조직 구성원과의 관계 형성을 위한 커뮤니케이션에 보다 주력함으로써 조직 동일시를 제고하는 접근이 필요함을 시사한다(Fisher & Wakefield, 1997). 조직 구성원의 조직 동일시 인식 수준이 높을수록 조직 몰입도가 높아지고 조직 시민 행동이 촉진되며, 직무 성과가 향상될 뿐만 아니라 조직 구성원의 소진 및 이직 의도를 낮춰 조직의 전반적인 효율성 향상에 기여하므로 조직 구성원들이 스스로와 소속된 조직을 동일시하도록 하는 것은 중요하다(Ashforth, Harrison, & Corley, 2008).

한편 조직 동일시는 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 영향을 줄 수 있다는 점에서 주목할 필요가 있다. 일례로 대학생들에게 지각된 대학의 위상과 총장의 리더십을 바탕으로 형성된 대학 동일시는 소속 대학에 대한 긍정적인 커뮤니케이션 행동에 영향을 미치는 것으로 나타났다(문현기·이유나, 2009). 또한 특정 기업에 대한 소비자의 동일시는 해당 기업의 제품 또는 서비스에 대한 긍정적인 구전을 촉진할 뿐만 아니라, 해당 기업에 대한 부정적인 정보는 심각하게 받아들이지 않게 하는 기제로 작용하기도 한다(Bhattacharya & Sen, 2003). 따라서 조직 동일시는 대학-학생, 기업-소비자 간 관계에서 뿐만 아니라 조직 구성원-조직 관계에서의 커뮤니케이션 행동에도 영향을 미칠 수 있다고 추론할 수 있다.

#### 4) CSR 활동에 대한 인식과 영향

기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 논의는 기업의 사회적 역할에 대한 인식 변화와 함께 이루어졌으며(Bowen, 1953), 이후 조직을 둘러싼 이해관계자 관리를 위한 활동이라고 규정되기도 하였으나(Johnson, 1971), 최근에는 조직의 전략적 경영 활동의 일환으로 인식되고 있다(Porter & Kramer, 2006).

일반적으로 CSR 활동의 유형은 그 속성에 따라 경제적, 법률적, 윤리적, 자선적 책임으로 구분되며(Carroll, 1979), 활동의 수혜 대상에 따라 커뮤니티 지원, 다양성 지원, 조직 구성원 지원, 환경 지원, 해외 운영 지원, 제품 지원으로 유형화하기도 한다(Sen & Bhattacharya, 2001). 또한 이해관계자 대상에 따라 내부 이해관계자를 위한



사회적 책임 활동과 외부 이해관계자를 위한 사회적 책임 활동으로 분류하기도 하는데 (Kim, Lee, Lee, & Kim, 2010), 내부 이해관계자를 대상으로 하는 활동은 주로 조직 구성원들의 복지와 관련한 것으로 조직 구성원 간 차별 금지 정책, 업무 및 직업 교육 프로그램 제공, 조직 구성원의 안전 확보, 직업 안정성 제공, 이익 공유, 노사 관계 관리 등을 포함한다(Sen & Bhattacharya, 2001). 반면, 외부 이해관계자를 위한 활동은 소비자, 지역 사회, NGO 등을 대상으로 다양한 자선적 활동을 의미한다(Brammer, Millington, & Rayton, 2007).

CSR 활동의 효용에 대한 연구는 대체로 소비자 관점에서 진행된 경향이 있으며, 다수의 연구가 CSR 활동이 소비자 인식과 태도, 행동에 미치는 영향을 살펴보았다. 이들 연구에 따르면 CSR 활동은 소비자들에게 긍정적인 영향을 미치는데, 가령 기업-소비자 동일시(Lichtenstein, Drumwright, & Braig, 2004), 기업 평판(김해월 · 김효숙, 2009), 소비자 만족(Luo & Bhattacharya, 2006), 기업 이미지(유장현 · 심경환 · 이호배, 2011) 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그뿐만 아니라 CSR 활동은 충성도(Du, Bhattacharya, & Sen, 2007, 구매 의도(Du et al., 2007), CSR 활동에 대한 지원(Lichtenstein et al., 2004) 등의 소비자 행동에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다.

한편 와덕(Waddock, 2004)은 기업이 실제로 행하는 CSR 활동과 구분되는 ‘지각된 CSR(perceived corporate social responsibility)’이란 개념을 제시했는데, 이는 주요 공중과 외부 환경의 안녕을 위해 조직이 행하는 전략의 효과에 대해 조직 구성원이 지각하고 있는 정도를 의미한다. 선행 연구에 따르면 CSR 활동의 실제 이행 여부와 별개로 조직 구성원들에게 지각된 CSR 활동 수준은 조직 구성원의 소속 조직에 대한 태도 및 행동에 영향을 미치는 것으로 나타나(Hansen, Dunford, Boss, Boss, & Angermeier, 2011), 실제 기업의 CSR 활동 수준과 더불어 이에 대한 조직 구성원의 지각된 CSR 활동 정도를 파악할 필요가 있음을 알 수 있다. 이는 또한 기업이 이행한 CSR 활동에 대해 외부와 더불어 내부 구성원을 대상으로도 커뮤니케이션이 이루어져야 함을 시사한다.

이와 더불어 조직의 도덕적 · 윤리적 가치 추구가 조직 구성원들과 소속 조직 간의 사회 교환 관계(social exchange relationships)의 질을 향상시키고, 조직의 성과 및 조직 시민 행동(Organizational Citizenship Behavior)을 촉진한다는 점에서(Moorman, 1991) CSR 활동과 조직 구성원-조직 관계성의 관계를 추론할 수 있는데, 특히 지각된

CSR 활동이 관계성 구성 요인인 신뢰, 상호 통제성, 헌신 등에 미치는 영향을 개별적으로 검증한 연구들을 통해 알 수 있다.

먼저 조직에 대한 신뢰는 조직의 도덕적-윤리적 가치 추구가 조직에 대한 신뢰를 향상시키는 데 기여하며, 궁극적으로는 조직 시민 행동 및 이직률 감소에 영향을 미치는 것으로 나타났는데(Hansen et al., 2011), 이는 CSR 활동이 기업-소비자 관계에서 소비자가 형성한 기업에 대한 신뢰 수준을 향상 시키는 데 기여한다는 선행 연구의 결과와도 일치한다(Castaldo, Perrini, Misani, & Tencati, 2009). 상호 통제성의 경우 유럽, 가나파티, 아귈레라, 그리고 윌리엄스(Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006)의 연구를 통해 그 관계가 추론 가능한데, 이들에 따르면 조직이 공중을 지속적으로 공정하게 대했을 때 해당 공중은 보다 명확하게 조직의 미래 행동을 예측할 수 있고, 이러한 과정을 통해 상호 간에 통제가 가능하다는 인식을 하게 된다. 따라서 일관성 있는 CSR 활동은 공중을 공정하게 대하고자 하는 조직의 노력을 의미한다고 할 수 있으며, 이를 바탕으로 조직 구성원은 조직이 내부 공중을 대할 때에도 공정함을 잃지 않을 것을 기대할 수 있다. 세 번째로, 지각된 CSR 활동과 조직 헌신의 관계에 있어서 기업이 내·외부 공중을 위해 이행하는 CSR 활동은 조직에 대한 헌신에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Hofman & Newman, 2014; Turker, 2009). 터커(Turker, 2009)는 조직 구성원이 CSR 활동이 중요하다고 인지할수록 기업의 CSR 활동 수준과 조직에 대한 헌신 정도가 비례한다고 주장했다. 또한 호프만과 뉴먼(Hofman & Newman, 2014)에 따르면 조직 구성원이 추구하는 문화적 가치가 조직 구성원에게 지각된 CSR 활동 수준과 조직에 대한 헌신을 조절한다. 가령, 집단주의 성향이 높은 조직 구성원은 조직 구성원을 대상으로 진행하는 CSR 활동에 대한 인지 수준이 높을수록 조직을 향한 헌신이 강하게 발현되고, 남성성이 강한 조직 구성원의 경우에는 외부 이해관계자를 대상으로 하는 CSR 활동에 대한 지각 수준이 높을 때 조직에 대한 헌신이 발현된다.

또한 프랫(Pratt, 1998)에 따르면 조직 구성원들이 조직이 추구하는 사회적 대의(social cause)에 대해 연상할 수 있을 때 조직 동일시가 강화되는데, 이는 해당 선의가 조직 구성원들의 조직에 대한 유대감을 형성하는 데 기여한다는 사실을 전제로 한다. 예를 들어 CSR 활동 수준이 높은 기업의 경우 구직자-기업 간 동일시가 형성되어 연봉이 상대적으로 낮더라도 해당 기업에 근무하고자 하는 의도가 높아지는 것으로 나타났

다(Montgomery & Ramus, 2011). CSR 활동은 기업과 소비자의 동일시도 촉진시키는데, 기업의 CSR 활동에 대한 지각 수준이 높은 소비자일수록 해당 기업에 대한 동일시가 상승하는 것으로 나타났다(Hong, Yang, & Rim, 2010). 또한 CSR 활동의 유형에 따라 동일시 수준이 다르게 형성되는데, 자선적(philanthropic) 책임 활동이 소비자-기업 동일시 형성에 가장 큰 영향력을 미치고, 이어서 스폰서십(sponsorship), 대의 마케팅(CRM: Cause-Related Marketing)의 순으로 영향을 미치는 것으로 나타났다(Lii & Lee, 2012).

조직 구성원에게 지각된 CSR 활동과 조직 동일시의 관계를 연구한 글라바스와 고드윈(Glavas & Godwin, 2013)은 소속 조직이 이행하는 CSR 활동에 대해 긍정적인 이미지를 연상할 수 있을 때 조직 동일시가 상승한다고 주장했으며, 특히 지각된 소속 기업의 CSR 활동에 대한 긍정적인 이미지는 실제 해당 기업이 조직 구성원의 지각 수준 만큼 사회적 책임을 다하고 있지 않다는 사실을 깨닫게 되었을 때 방어기제 역할을 한다고 보았다. 즉, 조직 구성원에게 지각된 CSR 활동을 통해 형성된 조직 동일시는 조직의 실제 CSR 활동 수준과 지각된 CSR 활동 수준 사이에 인지 부조화가 발생하더라도 낮아지지 않으며, 오히려 현 상태를 유지하려 한다는 것이다.

끝으로 CSR 활동은 공중과의 대화적 커뮤니케이션(dialogic communication)을 촉진하는 데 기여한다. CSR 활동 의도가 기업을 위한 것(firm-serving motivation)이 아닌 공익을 위한 것(public-serving motivation)이라고 인식될 때 보다 높은 수준의 역할 외 행동(extra-role behavior)으로 커뮤니케이션 행동이 발휘되는 것으로 나타났다(Karaosmanoglu, Altinigne, & Isiksal, 2016). 또한 CSR 활동 수준과 소비자의 커뮤니케이션 행동 의도 간 관계를 살펴본 연구에서도 기업이 사회적으로 책임을 다하고 있다고 지각할수록 소비자들이 보다 유용한 피드백(예: 상품 사용 후기, 아이디어 제공 등)을 기업 측에 제공하려고 하는 것으로 나타났다(Hong et al., 2010).

### 3. 연구 가설

이상의 논의를 바탕으로 조직 구성원에게 지각된 CSR 활동이 조직 구성원-조직 간 관계성 및 조직 동일시에 미치는 영향을 확인하기 위해 <연구가설 1>과 <연구가설 2>를

도출하였다.

- 연구가설 1: 조직 구성원의 CSR 활동 인식은 조직 구성원-조직 관계성에 정적인 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 2: 조직 구성원의 CSR 활동 인식은 조직 구성원의 조직 동일시에 정적인 영향을 미칠 것이다.

또한 조직 구성원이 인식한 CSR 활동 수준과 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동 간 관계를 탐색하기 위해 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동을 긍정적인 확산 행동(긍정적인 정보 전달 및 공유)과 정찰 행동(정보 수집 및 환경 스캐닝)으로 분류하여 유형화하고(Kim & Rhee, 2011) 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 연구가설 3-1: 조직 구성원의 CSR 활동 인식은 조직 구성원의 긍정적인 확산 행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 3-2: 조직 구성원의 CSR 활동 인식은 조직 구성원의 정찰 행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

더불어 조직 구성원-조직 관계 및 조직 동일시가 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 미치는 영향을 확인하기 위해 다음의 연구가설을 도출하였다.

- 연구가설 4-1: 조직 구성원-조직 간의 관계성은 조직 구성원의 긍정적인 확산 행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 4-2: 조직 구성원-조직 간의 관계성은 조직 구성원의 정찰 행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 5-1: 조직 구성원의 조직 동일시는 조직 구성원의 긍정적인 확산 행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.
- 연구가설 5-2: 조직 구성원의 조직 동일시는 조직 구성원의 정찰 행동에 정적인 영향을 미칠 것이다.

## 4. 연구 방법

### 1) 연구 절차

본 연구는 상시 근로자 수 기준 300인 이상 중견 기업 및 대기업에 종사하는 근로자를 대상으로 하였다(중소기업청, 2016). 온라인 설문은 조사 회사의 패널을 통해 진행되었으며, 모집단에게 전송된 이메일에는 성별, 연령, 거주 지역, 직업, 상시 근로자 수를 묻는 스크리닝 설문이 제시되었고, 직장인이라고 응답한 패널 중 상시 근로자 수 300인 이상에 근무하는 응답자에 한해 설문에 참여할 수 있도록 했다.

### 2) 측정 항목

조직 구성원에게 지각된 CSR은 터커(Turker, 2009)가 제시한 CSR 측정 항목 중 사회

표 1. 응답자 분포

내용		빈도	비율	내용		빈도	비율
성별	남성	196	63%	업종	제조업	106	34.1%
	여성	115	37%		건설업	25	8.0%
연령	20~29세	66	21.0%		도소매업	18	5.8%
	30~39세	77	24.8%		운수업	13	4.2%
	40~49세	90	28.9%		숙박 / 음식점업	8	2.6%
조직 규모	50~59세	78	25.1%		출판 영상 통신 서비스	40	12.9%
	300~500인 미만	66	21.2%		금융 보험업	23	7.4%
	500~700인 미만	41	13.2%		교육 / 보건 서비스업	55	17.7%
	700~1000인 미만	31	10.0%		기타	23	7.4%
	1000~1500인 미만	33	10.6%		직군	연구 개발	28
	1500~2000인 미만	19	6.1%	영업 / 서비스		95	30.5%
	2000인 이상	121	38.9%	엔지니어		47	15.1%
			경영 자원	92		29.6%	
			생산기능	29	9.3%		
			기타	20	6.4%		

와 비(非)사회 이해관계자를 위한 CSR(CSR to social and non-social stakeholders) 항목을 이용했다. 터커의 측정 항목은 일반적인 CSR 측정 항목과 달리 조직 구성원을 대상으로 설문을 진행하기 위해 개발된 척도이기 때문에 본 연구에 적합하다고 판단하였으며, 동일 항목을 이용한 선행 연구를 통해 유의성을 확인할 수 있었다(De Roeck et al., 2014; Hofman & Newman, 2014). 조직 구성원-조직 관계는 그루닉과 후양(Grunig & Huang, 2000)이 제시한 신뢰, 상호 통제성, 헌신, 만족을 통해 측정하였다. 조직 구성원-조직 동일시는 마엘과 애시포스(Mael & Ashforth, 1992)가 개발한 여섯 항목을 이용했으며, 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동은 김과 이(Kim & Rhee, 2011)가 제시한 긍정적 확성과 정찰 항목을 이용했다. 모든 항목은 “1 = 매우 그렇지 않다”, “5 = 매우 그렇다”로 구성된 5점 리커트(Likert) 척도를 이용하여 측정했으며, 연령, 근속 연수, 조직 규모를 통제 변수로 투입하여 독립 변수의 영향력을 보다 정교하게 측정하고자 하였다.

## 5. 연구 결과

### 1) 측정 도구의 신뢰도 및 모델 적합성

측정 항목들 간 내적 일관성을 평가하기 위해 크론바하 계수를 산출하였으며, 그 결과 각 변수들의 크론바하 계수가 .757에서 .949로 나타났다(〈표 2〉 참조). 실증 연구를 통해 충분한 검증이 이루어지지 않은 척도의 경우 크론바하 값이 .7을 상회할 때 신뢰성이 확보되었다고 판단 가능하다는 점을 참고했다(Nunnally, 1978). 또한 개념 신뢰도(construct reliability)를 검증한 결과, 모든 지표의 신뢰도가 0.8을 초과해, 각 구성 개념이 단일 요인 모델에 의해 설명될 수 있음을 확인했다(Bagozzi & Yi, 1988). 평균 분산 추출 지수(AVE)는 일반적으로 통용되는 기준치인 0.5를 초과하여 각 측정 항목들이 해당 변수에 대한 대표성을 보이는 것으로 판명되었다(Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011).

표 2. 신뢰성 및 타당성 분석 결과

문항	요인 적재치	고유값	분산 비율량 (%)	누적 분산 비율 (%)	Cronbach's $\alpha$	
지각된 CSR 활동 (Perceived CSR)	PCSR1	0,753	3,684	11,724	11,724	0,757
	PCSR2	0,772				
	PCSR3	0,749				
	PCSR4	0,680				
	PCSR5	0,709				
조직 구성원-조직 관계성 (Employee-Organization Relationships)	EOR1	0,646	6,560	21,161	32,885	0,949
	EOR2	0,776				
	EOR3	0,644				
	EOR4	0,767				
	EOR5	0,775				
	EOR6	0,766				
	EOR7	0,776				
	EOR8	0,815				
	EOR9	0,650				
	EOR10	0,733				
조직 동일시 (Organizational Identification)	OI1	0,624	3,919	12,643	45,528	0,884
	OI2	0,628				
	OI3	0,747				
	OI4	0,691				
	OI5	0,748				
	OI6	0,790				
확성 행동 (Megaphoning)	M1	0,614	4,063	13,108	58,636	0,875
	M2	0,607				
	M3	0,641				
	M4	0,786				
	M5	0,701				
	M6	0,649				
	M7	0,676				
정찰 행동 (Scouting)	S1	0,525	2,444	7,882	66,518	0,757
	S2	0,734				
	S3	0,745				

표 3. 기술 통계량 및 변수 간 상관관계

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8
1 연령	39.94	9.98	1.00							
2 근속 연수	11.23	9.50	.728**	1.00						
3 조직 규모	.56	.50	.036	.160**	1.00					
4 PCSR	3.41	.74	.092	.161**	.163**	1.00				
5 EOR	3.15	.74	.131*	.114*	.127*	.636**	1.00			
6 OI	3.50	.71	.232**	.272**	.091	.488**	.579**	1.00		
7 Megaphoning	2.85	.75	.260**	.216**	.043	.391**	.477**	.535**	1.00	
8 Scouting	3.14	.67	.172**	.151**	.103	.457**	.571**	.516**	.600**	1.00

(조직 규모: 근로자 수 1,000명 미만 = 0, 근로자 수 1,000명 이상 = 1)

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

표 4. CSR 활동 인식과 조직-조직 구성원 관계성 및 조직 동일시에 대한 회귀 분석

	조직-조직 구성원 관계성		조직 동일시	
	M1 ( $\beta$ )	M2 ( $\beta$ )	M3 ( $\beta$ )	M4 ( $\beta$ )
연령	.122	.142	.080	.094
근속 연수	.005	-.097	.205*	.131
조직 규모	.122*	.035	.055	-.008
지각된 CSR 활동		.633***		.459***
$R^2$	.032	.414	.079	.281
$F$	3.400*	54.120***	8.821***	29.864***

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

## 2) 가설 검증

〈연구가설 1〉은 조직 구성원의 지각된 CSR 활동 수준이 조직 구성원-조직 간 긍정적인 관계를 형성하는데 영향을 미칠 것이라고 보았으며, 이는 〈표 4〉에서 볼 수 있듯이 통계적으로 유의했다( $\beta = .633, p < .001$ ). 〈연구가설 2〉는 조직 구성원의 지각된 CSR 활동 수준과 조직 동일시 간의 긍정적 관계를 예측했으며, 이 역시 통계적으로 유



표 5. 지각된 CSR 활동과 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 대한 회귀 분석

	확성 행동		정찰 행동	
	M1 ( $\beta$ )	M2 ( $\beta$ )	M3 ( $\beta$ )	M4 ( $\beta$ )
연령	.224**	.235**	.149	.163*
근속년수	.048	-.012	.027	-.044
조직규모	.027	-.024	.094	.032
지각된 CSR 활동		.375***		.444***
$R^2$	.070	.204	.039	.227
$F$	7.688***	19.644***	4.204***	22.490***

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

표 6. 조직-조직 구성원 관계성과 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 대한 회귀 분석

	확성 행동		정찰 행동	
	M1 ( $\beta$ )	M2 ( $\beta$ )	M3 ( $\beta$ )	M4 ( $\beta$ )
연령	.224**	.168*	.149	.081
근속 연수	.048	.046	.027	.024
조직 규모	.027	-.028	.094	.026
조직-조직 구성원 관계		.453***		.555***
$R^2$	.070	.268	.039	.337
$F$	7.688***	28.060***	4.204***	38.938***

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

의한 것을 확인할 수 있었다( $\beta = .459, p < .001$ ).

〈연구가설 3〉은 조직 구성원의 지각된 CSR 활동 수준과 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동 간의 관계를 살펴보았으며, 〈표 5〉에서 볼 수 있듯이 유의미한 관계가 있음을 알 수 있었다. 특히 〈연구가설 3-1〉을 통해 조직 구성원의 지각된 CSR 활동이 조직 구성원의 긍정적인 확성 행동에 미치는 영향을 살펴본 결과 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $\beta = .375, p < .001$ ). 더불어 통제변 수인 연령이 확성 행동에 영향을 미친다는 점도 확인할 수 있었다. 〈연구가설 3-2〉를 통해 조직 구성원의 지각된 CSR 활동 수준과 정찰 행동 간의 관계를 살펴보았으며, 이 역시 통계적으로 유의했다( $\beta =$

표 7. 조직 동일시와 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 대한 회귀 분석

	확성 행동		정찰 행동	
	M1 ( $\beta$ )	M2 ( $\beta$ )	M3 ( $\beta$ )	M4( $\beta$ )
연령	.224**	.183**	.149	.109
근속 연수	.048	-.056	.027	-.077
조직 규모	.027	-.001	.094	.066
조직 동일시		.508***		.506***
$R^2$	.070	.307	.039	.275
$F$	7.688***	33.923***	4.204***	29.080***

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

.444,  $p < .001$ ).

조직-조직 구성원 사이의 우호적인 관계성이 조직 구성원의 긍정적인 확성 행동에 정적인 영향을 미칠 것이라고 예측한 <연구가설 4-1> 또한 통계적으로 유의한 것으로 나타났고( $\beta = .453, p < .001$ ), <연구가설 3-1>과 마찬가지로 연령이 확성 행동에 영향을 미쳤다(<표 6> 참조). <연구가설 4-2>는 조직-조직 구성원 간의 관계성이 조직 구성원의 정찰 행동에 정적인 영향을 미칠 것으로 예측했고, 이 역시 통계적으로 유의한 것으로 나타났다( $\beta = .555, p < .001$ ).

<연구가설 5-1>과 <연구가설 5-2>는 조직 동일시와 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동 간 관계를 탐색하였다. 조직 구성원에게 형성된 조직 동일시는 조직 구성원의 긍정적인 확성 행동에 정적인 영향을 미칠 것이라고 예측한 <연구가설 5-1>은 통계적으로 유의미했으며( $\beta = .508, p < .001$ ), 앞선 <연구가설 3-1> 및 <연구가설 4-1>과 함께 연령이 확성 행동에 유의한 영향을 미칠 수 있음을 확인했다(<표 7> 참조). 끝으로 <연구가설 5-2>는 조직 구성원에게 형성된 조직 동일시가 조직 구성원의 정찰 행동에 정적인 영향을 미치는지 살펴보았으며, 이는 통계적으로 유의했다( $\beta = .506, p < .001$ ).

## 6. 결론 및 논의

본 연구는 조직 구성원을 조직의 주요 공중으로 인식하고 조직 구성원에게 지각된 소속 조직의 CSR 활동 수준이 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 미치는 영향과 조직 구성원-조직 관계성 및 조직 동일시의 역할을 살펴보았다. 결과적으로 조직 구성원에게 지각된 조직의 CSR 활동 수준은 조직 구성원-조직 관계성 및 조직 동일시에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에도 직접적인 영향을 미치는 요인임을 확인할 수 있었다

구체적으로 조직 구성원에게 지각된 조직의 CSR 활동 수준이 높을수록 조직 구성원-조직 관계가 우호적으로 형성되며, 우호적인 조직 구성원-조직 관계는 조직에 대한 정보를 자발적으로 전달하는 조직 구성원의 긍정적인 확산 행동과 조직과 관련한 정보 및 공중의 의견을 자발적으로 수집·전달하는 정찰 행동에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직 구성원에게 지각된 조직의 CSR 활동 수준이 높을수록 조직 구성원의 조직 동일시 형성이 촉진되며, 조직 구성원에게 형성된 조직 동일시 수준이 높을수록 조직 구성원의 긍정적인 확산 행동 및 정찰 행동이 강화됨을 알 수 있었다. 뿐만 아니라 조직의 CSR 활동 수준이 높을수록 조직 구성원의 긍정적인 확산 행동과 정찰 행동이 촉진된다는 사실을 통해 조직 커뮤니케이션 관점에서 CSR 활동의 의의를 확인할 수 있었다.

이상의 결과를 통해 본 연구는 다음과 같은 이론적 시사점을 제공한다. 첫째, CSR 활동의 다차원적인 의미를 확인했다. 선행 연구에서는 소비자를 주요 연구 대상으로 보고 소비자에게 지각된 CSR 활동의 의미를 밝히는 데 주력하였다(Luo & Bhattacharya, 2006). 이러한 연구 경향은 CSR 활동이 기업-소비자 동일시(Lichtenstein et al., 2004), 기업 평판(김해일·김효숙, 2009), 소비자 만족(Luo & Bhattacharya, 2006), 기업 이미지(유장현 외, 2011) 등에 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 밝히는 데 기여했으나, CSR 활동이 소비자 외 다른 이해관계자에게 미치는 영향 대한 연구 결과는 극히 드물게 진행되었다.

CSR 연구의 최근 동향은 개인이 조직과 관계를 맺는 형태가 다차원적(multiple)이고 동시적인 이해관계자(simultaneous stakeholder)로 진화하고 있음을 보여 주고 있다(김효숙, 2008). 개별 이해관계자는 조직의 소비자이기도 하고, 구직자가 되기도

하며, 투자자가 되기도 하기 때문에 이러한 관계 설정이 가능하게 된 것이다(김효숙, 2008). 이러한 점을 감안할 때 소비자 외 이해관계자를 대상으로 CSR 연구를 진행하는 것은 CSR 활동의 다면성을 제시할 수 있다는 점에서 의의를 갖는다. 특히 선행 연구에서 제한적으로 다루어졌던 조직 구성원에게 지각된 CSR 활동이 조직 구성원-조직 관계성, 조직 동일시, 커뮤니케이션 행동에 미치는 영향을 제시함으로써 CSR 활동이 조직 구성원에게 미치는 영향을 다차원적으로 확인했다는 점은 본 연구를 선행 연구와 차별화시키는 점이라고 할 수 있겠다.

둘째, 조직 구성원에게 지각된 CSR 수준이 조직 구성원의 태도와 행동을 예측하는 주요인이라는 사실을 제시했다. 조직 구성원 차원에서 CSR 활동의 의미를 밝힌 선행 연구에서는 조직 구성원에게 지각된 CSR 활동 수준만으로는 조직에 대한 긍정적인 태도 형성에 유의미한 영향을 미치지 못하며, 조직 구성원이 직접적으로 CSR 활동에 참여했을 때 비로소 조직-조직 구성원 동일시가 발현된다고 주장했다(Kim et al., 2010). 본 연구 결과는 이러한 주장과 반대되는 것으로 조직 구성원의 직접적인 CSR 활동 참여 여부와 관계없이 소속 조직의 CSR 활동 수준에 대한 인지만으로도 조직 동일시 또는 조직-조직 구성원 관계성 형성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 사실을 제시했다.

본 연구 결과가 선행 연구와 상반된 결과를 제시한 까닭은 다음과 같은 관점에서 설명할 수 있다. 위의 선행 연구는 국내에서 CSR 활동을 비교적 적극적으로 진행하고 있는 기업의 구성원을 대상으로 진행되었다. 연구자들은 조직 구성원에게 지각된 CSR 활동이 조직 동일시에 유의미한 영향을 미치지 못한 원인에 대해 한국인들은 집단주의적인 문화적 특성으로 인해 상호의존적인 자기 해석(self-construal)이 높은 경향성을 보이는데, 이로 인해 단순한 CSR 활동의 연상 또는 지각만으로는 긍정적인 태도 형성에 한계가 있으며, 실제 행동으로 연결되었을 때 긍정적인 태도 형성이 가능하다고 주장했다(Kim et al., 2010). 그러나 본 연구도 국내 중견 기업 규모 이상에 재직 중인 조직 구성원을 대상으로 진행했다는 점을 감안한다면 상호 의존적인 자기 해석에 의한 것이라기보다 응답자 특성에 기인한 결과라고 해석하는 것이 바람직해 보인다. 즉, 선행 연구는 CSR 활동을 비교적 성실하게 수행하는 소수 기업의 조직의 구성원들을 대상으로 연구를 진행한 반면, 본 연구는 일반적인 기업을 모두 아우르는 연구 결과를 담고 있다. 따라서 본 연구 결과는 CSR 활동을 충실히 이행하는 조직의 경우 자기 해석 수준에

영향을 받아 CSR 활동에 대한 인지만으로는 긍정적인 태도 형성으로 연결되지 않을 수 있으나, 일반적인 기업의 구성원의 경우 조직의 실제 CSR 활동 수준 또는 조직 구성원의 CSR 활동 직접 참여 여부와 관계없이 CSR 활동에 대한 지각만으로도 긍정적 조직 동일시 및 우호적인 조직 구성원-조직 관계를 형성할 수 있음을 시사한다고 하겠다.

셋째, 조직 구성원을 연구 대상으로 삼았다는 점을 들 수 있다. CSR 활동에서 조직이 개인과 관계를 맺는 양상이 다면적으로 진행되고 있음을 감안할 때(김효숙, 2008), 조직 입장에서는 조직 구성원과의 긍정적인 관계를 형성하는 것이 보다 중요해졌다고 볼 수 있다. 또한 조직 구성원은 CSR 활동의 직간접적인 참여자가 되기도 하고, 수혜자가 되기도 한다는 사실을 고려한다면 조직 구성원을 대상으로 CSR 활동 효과를 검증하는 것이 매우 의미 있음을 알 수 있다.

이처럼 CSR 연구에서 조직 구성원이 연구 대상으로서 중요한 가치를 가짐에도 불구하고 조직 구성원을 대상으로 CSR 활동 효과를 검증한 연구는 극히 제한적으로 진행되었다. 이는 조직 구성원을 연구 대상으로 표집하는 데 어려움이 따르기 때문인 것으로 보이는데, 본 연구는 중소기업청의 정의에 기반하여 상시 근로자 수 300인 이상 중견 기업 및 대기업에 종사하는 근로자를 대상으로 설문 조사를 실시하였다는 점에서 주목할 만하다. 특히 이를 통해 기존의 연구에서 제한적으로 검증되었던 조직 구성원 차원의 CSR 활동 효과를 실증적으로 확인했다는 의의가 있다.

넷째, 본 연구는 조직 구성원에게 지각된 CSR 활동 측정을 위해 터커(Turker, 2009)가 개발한 척도를 활용했다. 기존의 연구에서는 CSR 활동에 대한 조직 구성원의 인식을 측정하고자 하더라도 실제 조직 구성원의 인식을 측정하기보다 CSR 활동의 사실 관계를 평가하는 정도로 설문 문항을 구성하는 경향이 있었다(Brammer et al., 2007). 그러나 본 연구는 CSR 활동 수준에 대한 조직 구성원들의 인식을 측정하기 위해 개발된 척도를 활용하여 CSR 활동에 대해 조직 구성원이 지각하고 있는 정도를 보다 정교하게 측정하였다. 특히 본 척도는 터키(Turker, 2009), 벨기에(De Roeck et al., 2014), 중국(Hofman & Newman, 2014) 등 다양한 문화권의 조직 구성원을 대상으로 실증 연구가 이루어진 바 있는데, 이를 국내 사례에 적용했다는 의의가 있다.

다섯째, 본 연구는 김과 이(Kim & Rhee, 2011)가 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동을 설명하기 위해 제안한 긍정적인 화성 행동과 정찰 행동을 실증 연구를 통해 재검증했다는 점에서 주목할 만하다. 조직 구성원의 입을 통해 외부 공중에게 전달된 정

보는 그 어떤 매체나 정보원으로부터 획득한 정보보다 높은 수준의 신뢰를 얻을 수 있기 때문에(Hannegan, 2004), 조직 구성원의 확성 행동에 대해 논의하는 것은 조직에 매우 중요한 시사점을 제공한다. 뿐만 아니라 정찰 행동은 경계 탐색자로서 조직 구성원이 조직 내·외부로부터 정보를 수집하여 조직 내·외부의 이해관계자들과 상호작용하는 일종의 환경 스캐닝 활동을 의미하므로 조직 구성원의 정찰 행동과 함께 확성 행동을 촉진하는 요인을 탐색하는 것은 조직 커뮤니케이션 관점에서 의미 있는 연구라고 할 수 있다.

확성 행동 및 정찰 행동에 기반한 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 영향을 미치는 요인을 탐색한 선행 연구에서는 조직 구성원-조직 관계성, 조직 평판(신서하 외, 2016; Kim & Rhee, 2011)이 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 유의미한 영향을 미친다는 사실을 제시했다. 본 연구는 여기에 조직 동일시와 조직 구성원에게 지각된 CSR 활동 변수를 추가로 투입하여 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동에 영향을 미치는 선행 요인을 보다 다면적으로 검증했다는 의의가 있다.

한편 본 연구가 실무적으로 시사하는 바는 다음과 같다. 첫째, CSR 활동은 외부 공중과의 우호적인 관계를 형성하는 데 영향을 미칠 뿐만 아니라, 내부 공중과의 우호적인 관계를 형성하는 데도 중요한 영향을 미친다는 점이다. 그간의 선행 연구에서는 CSR 활동을 외부 공중과 우호적인 관계를 형성하는 수단으로 국한하여 조망하는 경우가 많았다(김수연·권지현, 2017; 유장현 외, 2011). CSR 퍼블리시티가 소비자에게 미치는 영향을 살펴보고 CSR 활동이 외부 공중과의 우호적인 관계 형성에 유용한 수단임을 제시한 것이 그 예이다. 그러나 본 연구는 CSR 활동의 효과가 조직 내부 공중에게도 유효함을 발견하였으며, 따라서 조직 커뮤니케이션 실행 시 조직의 CSR 활동 목표, 계획, 실행 경과, 실행 결과 등에 대해 조직 구성원에게 적극적으로 커뮤니케이션하는 것이 필요함을 시사한다. 더욱이 조직의 실제 CSR 활동 수준에 관계없이 조직 구성원이 조직의 CSR 활동을 인지하고 연상할 수 있다는 사실만으로도 조직에 대한 긍정적인 태도 및 행동에 영향을 미칠 수 있다는 사실을 확인했기 때문에 조직 구성원에게 CSR 관련 커뮤니케이션을 제공하는 것이 보다 중요해졌다고 할 수 있겠다.

둘째, 조직의 커뮤니케이션 담당자는 긍정적인 확성 및 정찰 행동이 조직에 이로운 영향을 미칠 수 있다는 점에서 내부 구성원들의 커뮤니케이션 행동에 영향을 미치는 요인을 파악하고 관리해야 한다. 이러한 관점에서 소속 조직의 CSR 활동에 대한 인식

과 조직 구성원-조직 관계성, 조직 동일시가 커뮤니케이션 행동에 긍정적인 영향을 미치는 요소들이 발견했다는 것은 실무적 차원에서 의미 있는 발견이라고 할 수 있다. 특히 조직 구성원이 조직에 대한 정보를 외부에 전달할 때 소속 조직의 CSR 활동에 대한 인식이 유의미한 영향을 미친다는 점에서 커뮤니케이션 담당자들은 내부적인 CSR 커뮤니케이션 활성화를 고민할 필요가 있다.

이와 같은 이론적·실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 갖고 있다. 먼저, 설문에 응답한 311명의 응답자들은 서로 다른 기업에 재직하고 있었고, 311개 기업의 실제 CSR 활동 수준을 확보하는 데에도 어려움이 있었다. 즉, 응답자들이 속한 조직의 실제 CSR 활동을 측정하지 못했으므로 CSR 활동 수준을 통제하지 못했다는 한계가 있다. 응답자에게 관련 항목을 물어볼 경우 이 역시 조직 구성원에게 지각된 CSR 활동이라는 점에서 해당 항목을 객관적으로 측정하지 못하였다.

더불어 온라인 패널 데이터를 활용한 연구이기 때문에 엄밀한 의미의 단순 무선 표집에 한계가 있었다(Fulgioni, 2014). 뿐만 아니라 본 설문 응답자 중 상시근로자 수 기준 1000인 이상 규모의 조직에 근무하는 응답자가 전체 응답자의 55.6%를 차지하는데, 이는 통계청(2016)이 제시한 1000인 이상 사업장에 근무하는 조직 구성원의 비율(6.4%)에 비해 상당히 높은 수치이다. 즉, 본 연구는 대기업 근로자에 대한 응답 값을 대표하는 경향이 있다고 해석해야 할 것이다.

상기에 언급한 내용을 바탕으로 향후 연구 방향을 제시하고자 한다. 첫째, 후속 연구에서는 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동을 촉진하는 요인에 대한 추가적인 고찰을 진행하여 조직 구성원의 커뮤니케이션 행동을 보다 다차원적으로 살펴볼 필요가 있겠다. 또한 CSR 활동이 영향을 미치는 대상이 소비자와 조직 구성원에 국한되지 않으므로, CSR 활동이 다양한 공중에게 미치는 영향력을 검증하기 위해 주주, 공급자, 액티비스트(activist) 등을 대상으로 한 연구도 필요하다고 할 수 있다. 이를 통해 이해관계자 관리 차원에서 진행되는 CSR 활동에 보다 큰 가치를 부여하게 될 수 있을 것이라 기대한다. 더불어 조직 규모 측면의 연구 대상을 소규모 사업장으로 확대하여 중소기업의 CSR 활동이 조직 구성원의 태도와 행동에 미치는 영향을 살펴보는 것도 의미 있는 연구가 될 것으로 기대한다.

## 참고문헌

- 김수연·권지현 (2017). 국내 대기업 사회 공헌 담당자들이 인식하는 사회 공헌 활동의 기대 효과와 PR의 역할에 대한 질적 고찰. *한국광고홍보학회*, 19권 3호, 38~67.
- 김해월·김효숙 (2009). 기업의 사회적 책임 활동이 기업 평판에 미치는 영향에 관한 연구. *한국광고홍보학회*, 11권 4호, 64~92.
- 김효숙 (2008). 기업 CSR 활동이 구직자의 구직 의도에 미치는 영향에 관한 연구. *한국광고홍보학회*, 10권 4호, 139~162.
- 문현기·이유나 (2009). 지각된 조직 위상과 대학 총장의 리더십 스타일이 대학생의 조직 동일시와 구직의도에 미치는 영향에 관한 연구. *커뮤니케이션학 연구*, 17권 3호, 111~137.
- 신서하·성민정·김자림 (2016). 균형적인 커뮤니케이션 인식이 조직-직원 관계성 및 기업 평판 인식과 커뮤니케이션 행동에 미치는 영향. *홍보학연구*, 20권 1호, 1~21.
- 유장현·심경환·이호배 (2011). CSR 관련 퍼블리시티가 기업 이미지에 미치는 영향. *광고학연구*, 22권 1호, 197~216.
- 중소기업청 (2016, 3, 3). 중견 기업 범위 해설. URL: <http://www.mss.go.kr/site/smba/01/1010606000002016101111.jsp>
- 통계청 (2016, 3, 19). 전국사업체 조사. URL: [http://kostat.go.kr/portal/korea/kor\\_nw/2/8/3/index.board](http://kostat.go.kr/portal/korea/kor_nw/2/8/3/index.board)
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20~39.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H., & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of management*, 34(3), 325~374.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74~94.
- Berger, B. K. (2008). How to get internal communication on senior management's agenda. In P. Williams (Ed.), *Employee communication: The comprehensive manual for those who communicate with today's employees* (pp. 97~114). Chicago: Ragan Communications.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76~88.
- Bortree, D. S. (2014). The state of CSR communication research: A summary and future



- direction. *Public Relations Journal*, 8(3), 1~5.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701~1719.
- Bruning, S. D., & Ledingham, J. A. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization-public relationship scale. *Public Relations Review*, 25(2), 157~170.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of applied psychology*, 93(4), 912.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497~505.
- Castaldo, S., Perrini, F., Misani, N., & Tencati, A. (2009). The missing link between corporate social responsibility and consumer trust: The case of fair trade products. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 1~15.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224~241.
- Edelman (2016), Edelman Trust Barometer 2016. Retrieved from <http://www.edelman.com/insights/intellectual-property/2016-edelman-trust-barometer/global-results/> (accessed 5 January 2017).
- Ferguson, M. A. (1984, August). *Building theory in public relations: Interorganizational relationships*. Paper presented to the Association for Education in Journalism and Mass Communication, Gainesville, FL.
- Fisher, R., & Wakefield, K. (1998). Factors leading to group identification: A field study of winners and losers. *Psychology & Marketing*, 15(1), 23~40.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic planning: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Fulgoni, G. (2014). Uses and misuses of online-survey panels in digital research: Digging past the surface. *Journal of Advertising Research*, 54(2), 2~10.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15~27.
- Grunig, J. E. (1992). What is excellence in management. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 219~250). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Grunig, J. E., & Huang, Y. H. (2000). From organizational effectiveness to relationship indicators: Antecedents of relationships, public relations strategies, and relationship outcomes. In J. A. Ledingham & S. D. Bruning (Eds.), *Public relations as relationship management: A relational approach to the study and practice of public relations* (pp. 23~53). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139~152.
- Hannegan, C. (2004). Employees as reputation makers. *Strategic Communication Management*, 8(6), 5.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29~45.
- Hofman, P. S., & Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: Evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631~652.
- Hong, S. Y., Yang, S.-U., & Rim, H. (2010). The influence of corporate social responsibility and customer-company identification on publics' dialogic communication intentions. *Public Relations Review*, 36(2), 196~198.
- Huang, Y.-H. (2000). The personal influence model and gao guanxi in Taiwan Chinese public relations. *Public Relations Review*, 26(2), 219~236.
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82~102.
- Karaosmanoglu, E., Altinigne, N., & Isiksal, D. G. (2016). CSR motivation and customer extra-role behavior: Moderation of ethical corporate identity. *Journal of Business Research*, 69(10), 4161~4167.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., & Kim, N.-M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557~569.
- Kim, H.-S. (2009). Examining the role of informational justice in the wake of downsizing from an organizational relationship management perspective.

- Journal of Business Ethics*, 88(2), 297~312.
- Kim, J.-N., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243~268.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71~92.
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16~32.
- Lii, Y. S., & Lee, M. (2012). Doing right leads to doing well: When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm. *Journal of Business Ethics*, 105(1), 69~81.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1~18.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103~123.
- Men, L. R. (2014a). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264~284.
- Men, L. R. (2014b). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. *Journal of Public Relations Research*, 26(3), 256~279.
- Montgomery, D. B., & Ramus, C. A. (2011). Callibrating MBA job preferences for the 21st century. *Academy of Management Learning & Education*, 10(1), 9~26.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: a cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 183.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216~234.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Porter, M., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12).

78~92.

- Pratt, M. G. (1998). 'To be or not to be? Central questions in organizational identification'. In D. A. Whetten & P. Godfrey (Eds), *Identity in organizations: Developing theory through conversations* (pp. 171~208). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537~543.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225~243.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051~1062.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1189~1203.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off?. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089~1121.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189~204.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108~119.
- Waddock, S. (2004). Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 109(1), 5~42.
- Yang, S.-U. (2007). An integrated model for organization-public relational outcomes, organizational reputation, and their antecedents. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 91~121.

논문투고일: 2017년 11월 30일

논문심사일: 2018년 1월 22일

게재확정일: 2018년 1월 22일

## Abstract

# The Influence of Employees' Perceived Corporate Social Responsibility on their Communication Behaviors

**Jeong, Hea-Seung\***

Doctoral Student, Dept. of Ad & PR, Chung-Ang University

**Sung, Minjung\*\***

Ph.D., Professor, Dept. of Ad & PR, Chung-Ang University

The current study examines how employees' perceived CSR activities influence employee-organizations relationships, organizational identification, and employees' communication behaviors. A survey of 311 employees working for medium and large-sized companies was conducted. The findings of the study indicates that employee's perceived CSR had a positive effect on building employee-organization relationships and organizational identification. In addition, employee-organization relationships had positive influence on employee's communication behaviors such as megaphoning and scouting. Perceived CSR also influenced promoting employee's communication behaviors. The findings imply that CSR activities can contribute to the strategic management of organization-public relationships, and consequently management effectiveness.

**KEY WORDS** Corporate social responsibility • Organization-employee relationship • organization identification • employee communication behavior • micro boundary spanning

---

\* First author, gomulan@gmail.com

\*\* Corresponding author, mjsung@cau.ac.kr