

기업의 사회적 책임활동에 대한 직원들의 평가가 조직신뢰, 업무 만족, 조직몰입과 업무환경품질에 미치는 영향

Effects of the Evaluation of Employees about Corporate Social Responsibility Activities on Trust, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Quality of Work Life

김 선 홍(Kim, Sunhong)* · 한 상 린(Han, Sang-Lin)**

본 연구에서는 기업의 사회적 책임 활동이 내부 직원들에게 어떻게 평가되고 있고 이를 통해 직원들이 조직에 갖는 신뢰와 업무만족, 조직몰입, 업무환경 품질에 대한 평가에는 어떤 영향을 미치고 있는지를 K생명의 사회적 책임 활동 분석을 통해 제시하였다. 또한 직원들 자신의 도덕적 자아개념과 기업에 대해 갖는 이미지가 기업의 사회적 책임 활동에 대한 직원들의 평가와 직원들의 조직신뢰와의 관계에 어떤 조절효과를 가지는지 보고자 한다. 이를 통해 직원들에게 긍정적인 영향을 주는 효과적인 사회적 책임 활동을 실행하기 위해선 어떤 점들을 고려해야 하는가에 대한 시사점을 제공하고자 한다.

실증적 분석 결과는 다음과 같다. 우선 직원들이 기업의 사회적 책임 활동에 가지는 적합성과 진정성의 평가는 직원들의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 갖는다. 둘째, 직원들의 조직신뢰는 직원들의 업무만족, 조직몰입 그리고 업무환경 품질에 긍정적인 영향을 준다. 셋째, 직원들의 도덕적 자아와 기업이미지는 직원들의 기업의 사회적 책임 활동 평가와 직원들의 조직신뢰와의 관계에 부분적인 조절효과를 제공한다. 결과적으로 직원들이 기업의 사회적 책임 활동에 대해 적합성과 진정성을 느낀다면 이는 직원들의 조직 신뢰를 통해 업무만족, 조직몰입 그리고 업무환경 품질에도 긍정적인 영향을 가질 수 있음을 시사한다.

[주제어] 기업의 사회적 책임 활동, 가치일치성, 적합성, 진정성, 조직신뢰, 업무만족, 조직몰입, 업무환경품질, 도덕적 자아개념, 기업이미지

In this study, we suggested how CSR activities were evaluated by employees and through their evaluation, how trust, job satisfaction, organizational commitment and quality of work life were influenced based on the analysis of K Life Insurance company case study. We also wanted to see how employees' moral identity and corporate image moderated the relationship between the evaluation of employees about CSR activities and their trust. In doing so, we wanted to suggest what important points we should consider to provide effective CSR activities influencing positive effects on employees, .

The results of the empirical analysis are as follows : First, the evaluation of fit and authenticity about CSR activities has a positive effect on trust. Second, trust has a positive influence on job satisfaction, organizational commitment, and quality of work life. Third, moral identity and corporate image of employees provide partial moderating effect on the relationship between the evaluation of CSR activities and trust. As a result, we suggest that If employees feel CSR activities have fit and authenticity, they can have positive effects on trust, job satisfaction, organizational commitment, and quality of work life.

Key words: corporate social responsibility, value congruence, fit, authenticity, trust, job satisfaction, organizational commitment, quality of work life, moral identity, corporate image

* 한양대학교 경영학과 박사과정(Ph. D. Candidate, Hanyang University, E-mail: shkim284@naver.com), 제1저자

**한양대학교 경영대학 교수(Professor, Hanyang University Business School, E-mail: slhan@hanyang.ac.kr), 교신저자

I. 서론

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)에 대한 관심과 영역은 시간이 갈수록 커지고 있다. 지금까지의 CSR연구의 두 가지 큰 접근 방향을 생각해 본다면, 첫째는 기업의 CSR활동이 고객들에게 미치는 영향에 대한 연구들이다. Sen과 Bhattacharaya(2001)의 연구에서는 기업이 선택한 CSR이슈와 기업제품의 품질 그리고 고객들의 CSR이슈에 대한 지지와 믿음, 고객들의 기업CSR활동에 대한 반응을 조정해 준다고 말하고 있다.

CSR연구의 또 하나의 접근은 기업전략적인 관점의 연구들이다. Porter와 Kramer (2002,2011)는 기업이 사회에 기여하는 활동들을 주 대상으로 하는 기존의 CSR 연구들을 발전시켜, 기업의 경쟁력을 강화하는 동시에 기업이 존재하는 사회의 경제적 사회적 여건을 함께 개선시키는 기업의 정책과 운영방침으로 정의되는 CSV (Creating Shared Value)의 개념을 제시하고 있다. 즉, 기업의 사회적 책임활동(이하 CSR활동)을 기업의 경쟁우위(Competitive Advantage)를 가져올 수 있는 방향으로 기획하고 실행하는데 중점을 두고 있는 연구들이다.

이러한 연구들의 방향과는 달리 기업의 CSR이 내부 직원들에게 미치는 영향에 관한 연구는 상대적으로 주목을 덜 받은 분야라고 할 수 있다. 이 분야의 선행연구로는 기업의 CSR 활동에 대한 직원들의 인식이 그들의 업무만족(Bauman & Skitka, 2012; Ellemers et al., 2011; Valentine & Fleischman, 2008)과 조직몰입 (Ditlev-Simonsen, 2015; Ellemers et al., 2011)에 긍정적 영향을 주고 있음을 보여주는 연구들이 있다. 또한 기업 CSR활동에 대한 직원들의 인지가 직원의 태도(Glavas & Kelly, 2014), 그리고 직원들의 고객지향과 업무실적에도 긍정적인 영향을 미치고 있음을 보여주는(Korschun, Bhattacharya & Swain, 2014) 연구들을 찾아 볼 수 있다. 본 연구는 이러한 선행연구의 결과들을 토대로 기업의 CSR활동이 직원들에게 어떤 효과를 전달하고 있는지에 대한 연구주제를 K생명의 광화문 글판 사례를 통해 실증적으로 규명하고자 한다. 1991년부터 계절이 바뀔 때마다 광화문 K생명 본사 외벽에 내걸리는 광화문 글판은 시의성 있고 정감어린 글귀로 시민들에게 희망과 위로의 메시지를 전하고 있는 K생명의 CSR활동의 하나이다.

기업의 CSR활동의 직원들에 대한 영향을 조사하기 위한 본 연구의 목적은 첫째, 기업의 CSR활동의 특성(가치일치성, 적합성, 진정성)을 직원들이 어떻게 평가하고 있는지를 살펴본다. 둘째, 이러한 직원들의 CSR활동에 대한 평가가 직원들의 조직신뢰와 이를 통한 직원들의 업무만족, 조직몰입, 업무환경품질에 미치는 영향을 분석한다. 셋째, 조직원이 갖는 도덕적 자아개념과 기업이미지의 조절효과를 규명하는 것이다.

II. 이론적 배경과 연구가설

1. CSR의 특성

1) 가치일치성

Zhang and Josee (2008)의 연구에서는 고객과 브랜드의 관계품질과 결과(만족, 신뢰, 정서적 몰입, 충성도)에 있어서 고객과 브랜드의 가치일치성(Value Congruence)은 직접적이고 긍정적인 영향을 주고 있다는 것을 보여주고 있다. 이러한 고객과 브랜드간의 가치일치성의 연구를 기업과 조직원의 관계로 적용한 연구들도 있다. Singhapakdi et al. (2012)의 연구에서는 기업의 CSR Orientation과 직원들의 CSR Orientation의 불일치가 직원들의 업무환경품질의 평가에 부정적인 효과를 가져옴을 밝히고 있다. Korschun et al. (2014)의 연구에 따르면 직원들은 경영진이 얼마나 CSR활동을 지원하는지를 인지하는 정도만큼, 그들의 조직과 유사성을 느끼고, 그들의 고객이 어느 정도 기업의 CSR을 지지하는지를 인지하는 만큼 고객과 유사성을 느낀다고 말하고 있다.

조직과 직원간의 가치일치성(value congruence)에 관한 선행연구를 더 살펴보면 다음과 같다. 가치일치성이 직원의 업무 태도와 실적에 긍정적인 효과를 가져옴을 보여주는 연구가 있고 (Chatman 1991; O'Reilly, Chatman, and Caldwell 1991). 기업의 CSR방침과 부합하는 가치를 가진 직원들은 그렇지 않은 직원들보다 더 그들의 업무에 만족하고 더 동기부여 받는다는 것을 보여주는 연구가 있다(Ahmad and Schoroder 2002; Swanson 1999). 또한 CSR의 가치일치성이 직원들의 니즈 만족을 향상시킴을 보여주는 연구도 있다(Bauman and Skitka 2012).

본 연구에서 말하는 CSR의 가치일치성도 직원들의 개인적인 가치와 조직의 가치 사이의 유사한 정도를 의미한다. 앞서 언급한 선행연구의 결과를 토대로 본 연구에서는 직원들이 바라보는 기업 CSR활동의 가치일치성이 직원들의 조직신뢰에 어떤 영향을 미치는지를 연구하고자 한다.

H1: 기업의 CSR활동에 대한 가치일치성은 직원의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미친다.

2) 적합성

Fleck and Quester (2007)는 그들의 연구에서 일치성(congruence)은 이전의 마케팅 연구에서 다소 모호한 개념이었음을 말하며, 일치성을 정확하고 충분히 측정할 수 있는 척도를 제시하고 있다. 기업의 스폰서십의 일치성은 기대성(expectancy)과 적합성(relevancy)에서 나오고, 스폰서가 어느 정도 수준의 적합성과 연관성을 보여주지 못한다면, 스폰서 효과를 보여주는 것에 실패할 것이라고 말한다. Menon and Kahn (2001)은 기업의 CSR활동인 스폰서십을 두 가지로(cause promotion, advocacy advertising) 구분하고 이 스폰서십과 기업의 일치성에 따른 고객들의 반응을 조사하였다. CSR활동과 기업의 일치의 효과는 고객들이 기업의 CSR활동을 얼마만큼 숙고하는가(elaboration), 고객이 기업에 집중하는가 또는 기업의 CSR활동에 집중하는가에 따라 다른 결과가 나올 수 있음을 말하고 있다.

본 연구에서는 이러한 적합성의 연구를 기업과 기업의 CSR활동, 직원들과 기업의 CSR활동간 적합성을 대상으로, 직원들이 평가하는 기업 CSR활동의 적합성이 직원들의 조직신뢰에 어떤 영향을 미치는지를 연구하고자 한다.

H2: 기업의 CSR활동에 대한 적합성은 조직원의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미친다.

3) 진정성

Speed and Thompson (2000)은 그들이 연구에서 기업 스폰서십에 호의적인 반응을 일으키는 주요 원인들 중에서 고객들의 기업에 대한 태도와 인지 그리고 기업과 이벤트의 적합성(fit)을 언급하는 것과 동시에 기업의 진정성(sincerity)이 있음을 제시하였다. 또한 기업관리자들이 기업의 진정성을 고객과 커뮤니케이션 하는 프로모션활동을 한다면 이는 기업의 스폰서십에 대한 고객의 반응을 증가시킬 것이라고 말한다. 하지만 이 진정성은 기업이 상업적인 목적으로 드러낼 때 위협에 처할 수 있다고 말하면서 기업의 진정성을 나타낼 수 있는 기회들을 증가시킨다면 기업의 스폰서십에 가치를 더할 수 있을 것이라고 말하고 있다.

본 연구에서는 이러한 진정성의 연구를 기업의 CSR활동에 대해 조직원들이 느끼는 진정성의 개념으로 가져와 조직원들이 평가하는 기업 CSR활동의 진정성이 조직원들의 조직신뢰에 어떤 영향을 미치는 지를 연구하고자 한다.

H3: 기업의 CSR활동에 대한 진정성은 조직원의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미친다.

2. 조직신뢰

Cook and Wall (1980)은 신뢰(trust)를 ‘다른 사람들의 말과 행동에 확신을 갖고 좋은 의도로 해석하려는 정도’라고 정의하였다. Mayer et al. (1995)는 개인과 조직의 목표들을 달성하기 위해서 다양한 방법으로 상호 의존할 수 밖에는 없으며 이는 신뢰의 중요성을 부각시켜왔다고 말하고 있다. 또한 조직연구의 오래된 주제였던 신뢰에 대한 연구의 어려움을 계공했던 원인들(신뢰 정의의 어려움, 위협과 신뢰의 관계의 불명확성 등)을 해결할 수 있는 신뢰와 인지된 신뢰요인, 인지된 위험, 결과의 관계모델을 제시하였다. Hansen et al. (2011)은 조직원들의 신뢰가 기업의 CSR활동과 조직원들의 태도적, 행동적 결과물(이직의도와 조직시민행동)과의 관계를 조절하고 있음을 보여주고 있다.

3. 조직원에 대한 내부효과

1) 업무만족

Bauman and Skitka (2012)의 연구에서는 기업의 CSR활동들은 조직원들과 예비 조직원들이 기업을 인지하는데 긍정적으로 영향을 줄 수 있는 중요한 기회를 제공한다 라고 말한다. 특히 기업의 CSR활동이 어떻게 조직원들의 안전(security), 자부심(self-esteem), 소속감(belongingness) 그리고 의미 있는 존재(meaningful existence)에 대한 니즈를 만족시키는지를 말하고 있고 이를 통해 기업의 CSR활동이 조직원들의 태도와 행동에 영향을 주고 있음을 말하고 있다. Glavas and Kelly (2014)의 연구에서는 조직원들의 기업

의 CSR활동에 대한 인식은 조직원들의 조직몰입에도 연관이 있지만 업무만족(job satisfaction)과도 긍정적으로 연관되어 있음을 보여준다. 본 연구에서는 이러한 선행연구를 토대로 조직원들이 기업CSR활동을 통해 가지는 조직신뢰와 조직원 업무만족간의 관계로 발전시켜 연구하고자 한다.

H4: 조직원의 조직신뢰는 업무만족에 긍정적인 영향을 가진다.

2) 조직몰입

Glavas and Godwin (2012)의 연구에서는 조직의 CSR활동 이미지를 조직원들에게 전달하고 있는 기업들은, 조직원들에게 명망 높게 보일 뿐만 아니라 조직원들의 자부심에 대한 니즈 충족을 도움으로써 조직원들의 조직 정체성(organizational identification) 확립에 긍정적으로 영향을 준다고 말한다. 즉, 기업의 CSR이미지가 조직원들에게 더욱 매력적일수록, 조직원들이 그들의 조직을 사회적으로 책임 있는 기업으로 인지한다면, 그들의 조직 정체성은 더 강해진다고 밝히고 있다.

Caroline and Ditlev (2015)의 연구에서는 조직원들의 기업의 CSR활동에 대한 인지는 조직원들의 정서적 몰입(affective commitment)의 중요한 예측변수임을 설명하고 있다. 본 연구에서는 이러한 선행연구를 발전시켜 조직원들이 기업CSR활동을 통해 가지는 조직신뢰가 조직원 조직몰입에 영향을 준다는 다음과 같은 가설을 세우고자 한다.

H5: 조직원의 조직신뢰는 조직몰입에 긍정적인 영향을 가진다.

3) 조직원의 업무환경품질

본 연구에서 우리는 업무환경품질(quality of work life 이하 QWL)의 개념 정의에 있어서 “조직원들이 근무지에 참여함으로써 얻게 되는 자원, 활동 그리고 결과들을 통해 다양한 니즈를 충족시키는 것”이라고 정의한 Sirgy, Efraty, Siegal, and Lee (2001, p.242)의 연구를 적용하였다. 매슬로우의 욕구 단계이론(Maslow 1970)을 토대로, 그들은 QWL을 Lower-order와 Higher-order 니즈 만족으로 분류하였다. Lower-order QWL은 건강과 안정의 니즈의 충족과 조직의 재원을 통한 경제적 가정의 니즈를 충족시키는 것으로 구성되어 있다. Higher order QWL은 조직원의 사회적 자부심, 자아실현, 지식 그리고 미학적인 니즈를 조직의 자원을 통해 충족시키는 것으로 구성되어 있다. 조직원들의 조직신뢰가 높을수록 조직원들의 업무환경품질에 대한 평가는 긍정적이 될 것을 예상하면서 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H6: 조직원의 조직신뢰는 업무환경품질에 긍정적인 영향을 가진다.

4. 조절효과 측정변인

1) 도덕적 자아개념

도덕적 자아개념(moral identity)은 도덕적 특성들(예를 들면, 동정심, 공정성, 관용 그리고 정직 같은)로 구성된 자아개념을 의미한다(Aquino and Reed 2002; Reed, Aquino, and Levy 2007) 도덕적 자아개념은 도덕적 사유방식의

차이를 가져오고, 이를 통해 도덕적 행동을 차이점을 설명한다(Blasi 1984) 높은 도덕적 자아개념을 가진 조직원은 다른 사람들의 변명과 필요에 더 관심 있어 하고, 윤리적 어려움을 고려할 때, 더 인지적 자원을 활용하며, 부당한 처우에 보복을 하려는 경향이 더 적음을 보여준다(Aquino and Reed 2002).

Aquino and Reed (2002)는 도덕적 자아개념은 두 가지 차원을 갖는다고 말한다. 내적 도덕적 자아개념(internalized moral identity)은 도덕적 특성이 자신의 실제적이고 이상적인 모습을 반영하고 있는 정도를 말한다. 상징적 도덕적 자아개념(symbolic moral identity)은 도덕적 특성이 자신의 공적인 자아(또는 사회적 자아)를 반영하는 정도를 의미한다.

도덕적 행위가 도덕적 자아개념에 의해 영향을 받는다고 생각할 때, 이 두 가지 차원의 도덕적 자아개념은 조직원들이 평가하는 기업 CSR활동의 특성과 조직원들의 조직신뢰(Trust)사이의 관계에 영향을 줄 것으로 기대할 수 있다. 즉 도덕적 자아개념이 높은 조직원들과 도덕적 자아개념이 낮은 조직원들은 기업의 CSR활동에 대한 평가와 조직원들의 조직신뢰와의 관계에 있어 서로 다른 모습을 보여 줄 것이라는 가설을 세워 보았다.

H7: 기업의 CSR활동에 대한 평가와 조직신뢰와의 관계는 조직원의 도덕적 자아개념에 의해 조절된다.

2) 기업이미지

Brown and Dacin (1997)은 기업의 기업능력(corporate ability)과 사회적 책임활동(corporate social responsibility)에 관련된 연상작용이 고객의 기업 신상품에 대한 태도와 반응에 영향을 준다는 것을 보여주었다. 즉 고객의 긍정적인 CSR활동 연상작용이 기업의 제품평가의 향상을 가져옴을 말하고 있다. 본 연구에서는 기업에 대한 이미지가 고객들에게 미치는 영향을 연구한 선행연구의 결과를 토대로, 기업에 대한 이미지가 기업의 내부 조직원들에게 미치는 영향을 연구하고자 한다. 즉 조직원들이 기업에 가지는 기업이미지가 조직원들의 기업 CSR활동에 대한 평가와 조직신뢰와의 관계에 영향을 줄 수 있다는 가설을 세워보았다.

H8: 기업의 CSR활동에 대한 평가와 조직신뢰와의 관계는 조직원의 기업이미지에 의해 조절된다.

III. 실증분석

1. 표본선정 및 자료수집

선행연구와 본 연구의 추론을 통해서 도출된 모형과 가설을 검증하기 위하여 각 변수들에 대한 측정문항을 작성하여 직접 설문지 조사법을 통해 자료를 수집하였다. 2차에 걸쳐 K생명 조직원들에게 Pretest를 실시하였고 이를 토대로 구체적으로 구조화된 설문지 300부를 전국의 K생명 조직원들에게 직접 설문을 배포하였다. 본 연구의 실증분석에 사용된 총 256명의 샘플 특성을 조직원들의 성별, 연령, 학력, 직위, 근무년수로 빈도분

석을 실시하였으며 그 결과는 <표 1>에 제시하였다.

<표 1> 표본의 일반적 특성

변수	N=256 (%)	변수	N=256 (%)
성별		직위	
남성	164 (64)	사원	62 (24.2)
여성	92 (36)	대리	58 (22.7)
연령		과장	53 (20.7)
29세 이하	20 (7.8)	차장 이상	82 (32.0)
30-39세	83 (32.4)	경영진	0 (0)
40-49세	142 (55.5)	무응답	1 (0.4)
50세 이상	9 (3.5)	근무년수	
무응답	2 (0.8)	5년 이하	43 (16.8)
학력		6-10년	44 (17.2)
중졸이하	0 (0)	11-15년	17 (6.6)
고졸	30 (11.7)	16-20년	115 (45.0)
초대졸	18 (7.0)	21-25년	28 (10.9)
대졸	171 (66.8)	26년 이상	7 (2.7)
대학원이상	36 (14.1)	무응답	2 (0.8)
무응답	1 (0.4)		

응답자들의 성별을 살펴보면 남성이 164명(64%)로 여성 92명(36%)에 비하여 많은 것으로 나타났다. 응답자의 연령은 40~49세가 142명(55.5%)로 가장 많았으며, 다음으로 30~39세가 83명(32.4%), 29세 이하가 20명(7.8%), 50세 이상이 9명(3.5%)의 순으로 나타났다.

응답자의 학력은 대학교 졸업이 171명(66.8%)로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 대학원 이상이 36명(14.1%), 고졸이 30명(11.7%), 전문대학 졸업이 18명(7.0%)의 순으로 나타났다. 또한 응답자의 직위는 차장이상이 82명(32.0%)로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 사원이 62명(24.2%), 대리가 58명(22.7%) 그리고 과장 53명(20.7%)의 순으로 나타났다.

마지막으로, 응답자의 근무년수는 16~20년이 115명(45.0%)로 가장 높게 나타났으며, 다음으로 6~10년이 44명(17.2%), 5년 이하가 43명(16.8%), 21~25년이 28명(10.9%), 11~15년이 17명(6.6%), 그리고 26년 이상이 7명(2.7%)의 순으로 나타났다.

2. 개념의 조작적 정의 및 측정방법

본 연구의 개념들의 조작적 정의는 다음과 같고 질문항목에 대한 전문항은 Likert 7점 척도 (1=전혀 그렇지 않다. 7=매우 그렇다.)로 측정하였다.

1) 가치일치성의 조작적 정의

본 연구에서 가치일치성은 K생명의 광화문 글판이 갖는 사회적 가치와 조직원들이 가지고 있는 가치가 얼마나 밀접한지 즉 가치의 일치 정도를 나타낸다. 이를 측정하기 위해 Cazier (2004)가 사용한 4가지 항목을 기준으로 측정하였다. 즉 K생명의 광화문 글판이 가지는 사회적 가치에 대한 조직원들의 인지정도, 관심정도, 중요성, 일치성을 측정하였다.

2) 적합성의 조작적 정의

(1) 기업과 CSR활동 간 적합성

본 연구에서 기업과 CSR활동 간의 적합성은 기업의 사업과 기업이 수행하는 CSR활동 간의 관련으로 양자 간의 연결이 논리적으로 적절한 것 인지에 대해 조직원이 지각하는 정도를 의미한다. Speed and Tompson

(2000)의 연구에서 제시한 5개의 문항 중 4 문항을 사용하였다.

(2) 조직원과 기업 CSR활동 간 적합성

본 연구에서 조직원과 기업 CSR활동 간 적합성은 기업이 실천하고 있는 CSR활동에 대해 조직원 자신이 어느 정도 중요하게 생각하는지에 대한 정도로 정의할 수 있다. Arnett 외 (2003)의 연구에서 자아의 중요성 측정에 사용한 문항을 수정하여 사용하였다.

3) 진정성의 조작적 정의

본 연구에서 진정성은 조직원이 기업의 CSR활동에 대해 그 의도가 얼마나 순수하고 믿을만한지를 느끼는 정도를 의미한다. 기업 CSR활동의 진정성 척도로는 Speed and Tompson (2000)의 연구에서 나온 3개의 문항을 사용하였다.

4) 도덕적 자아 개념의 조작적 정의

본 연구에서 도덕적 자아개념은 조직원의 개인적 특성변수로서, 타인을 배려하고 돕는 윤리적이고 도덕적 행위가 자아개념에 중요한 정도를 의미한다. Aquino and Reed (2002)에 따르면 도덕적 자아개념은 스스로를 도덕적으로 보는 정도를 반영하는 Internalized Moral Identity (IMI)와 도덕적 특성이 사회적이고 공적 자아를 나타내는 정도를 의미하는 Symbolic Moral Identity (SMI)로 나뉜다. IMI와 SMI는 Aquino와 Reed의 연구에서 제시한 문항으로 측정하였다.

5) 기업이미지의 조작적 정의

기업이미지는 대중들이 특정 기업에 대해 가지는 신념과 생각, 특성, 감정, 인상 등 여러 가지의 요인들을 결합하여 만들어 내는 기업에 대한 이미지를 나타낸다. 본 연구에서는 기업이미지를 '고객이 대상 기업과 관련하여 연상하는 이미지들의 집합'으로 정의한 Brown and Dacin (1997)의 개념을 사용하였다. 질문은 총 5가지로 Ferber (1974), Winters (1986), Barich and Kotler (1991)에서 사용한 척도를 통해 측정하였다.

6) 조직신뢰의 조작적 정의

본 연구에서는 조직신뢰를 조직구성원이 조직에 대하여 가지는 긍정적인 믿음의 정도라고 정의하였고, 측정변수로는 Cook and Wall (1980), Robinson (1996), Tellefsen and Thomas (2005) 등이 사용한 설문항목을 참조하여 본 연구에 맞도록 조정하였다.

7) 업무만족의 조작적 정의

본 연구에서 조직원들의 업무만족(job satisfaction)은 조직원들이 그들의 업무에 만족하는 정도를 측정하는 것으로 Dubinsky et al. (1986)이 사용한 5개의 문항을 사용 하였다.

8) 조직몰입의 조작적 정의

본 연구에서 조직원들의 조직몰입(organizational commitment)은 조직원이 자신의 기업을 선호하는 정도와 기업을 위해 개인적인 희생을 기꺼이 감수할 수 있는 정도를 나타내며, 이를 측정하기 위해 Jaworski and Kohli (1993)의 7문항을 조정하여 사용하였다.

9) 업무환경품질의 조작적 정의

본 연구에서 조직원들의 업무환경품질(QWL)은 조직원들이 직장에 참여함으로써 얻는 자원들, 활동들, 그리고 결과물들을 통해 다양한 니즈를 만족하는 것을 의미한다. QWL은 건강, 안전, 경제적 안정, 가정과 연관된 'Low-order Quality of Work Life (LQWL)'와 사회적 자부심, 자아실현, 미와 지식과 관련된 니즈 충족과 연관된 'Higher-order Quality of Work Life(HQWL)'로 나뉜다. Sirgy et al. (2001)에 의해 개발된 16개 문항으로 측정을 하였다.

3. 측정 변수들의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 연구모델을 입증하기 위해 측정 개념간의 구조적 관계 분석에 PLS분석(Partial Least Square 이하 PLS)을 실시하였다. 본 연구에서는 Smart PLS 2.0M3를 활용하여 측정 모형과 구조모형을 분석하였다. PLS는 다음과 같은 두 가지 조건에서 더욱 적합하다. 첫째, 이론 검증에서 종속변수의 예측 역할을 강조할 때, 둘째, 구조방정식에서 요구되는 대규모 표본 조건이나 모형 식별 조건을 충족시키기 어려울 때이다. 본 연구에서는 개별 측정항목의 신뢰성, 내적 일관성 확인을 위한 수렴 타당도, 구성 개념간의 판별 타당도를 검증 하였다.

개별 측정항목의 신뢰성과 수렴 타당도는 측정항목의 요인적재량(Factor loadings)으로 알아볼 수 있다. 요인적재량은 각 변인과 요인간의 상관관계의 정도를 나타낸다. 통계적으로 의미 있는 표준화된 요인적재량이 .70 보다 크다는 것은 좋은 신뢰성과 수렴 타당도를 보인다고 할 수 있다(Hulland 1999). 측정항목들의 요인적재량은 <표 2>에서 보는 바와 같이 대부분 .70 이상으로 측정항목에 대한 신뢰성을 확보할 수 있었다. 단, 적합성의 첫 번째 질문(기업적합성1)의 요인적재량이 .70 이하이므로 제거하였다.

내적 일관성을 검증하기 위한 기준은 개념신뢰도(Composite Reliability 이하 CR)와 평균분산추출(Average Variance Extracted 이하 AVE)값을 이용하여 판단하였다(Fornell et al. 1982; Nunnally 1978). 내적 일관성을 확보하기 위해서는 CR이 .70 이상, AVE가 .50 이상이어야 한다. 본 연구의 측정 변수들의 개념신뢰도(CR) 값은 .899에서 .973을 보이고 있고 평균분산추출(AVE)은 .598에서 .888 사이의 값을 보이고 있음을 <표 2>에서 알 수 있다. 이러한 통계치를 고려해 볼 때, 본 연구에 사용된 방법들은 내적 일관성을 나타내는 수렴타당도(convergent validity)를 가지고 있다고 추정할 수 있다. Cronbach α 지수도 Nunnally (1978)이 제시한 .70의 기준 이상으로 만족할 만한 수준으로 나타나고 있다.

구성 개념간의 판별 타당도(discriminant validity)을 측정하기 위해 측정 항목의 적재량과 다른 관련 변수들의 교차적재량을 확인 하고, AVE의 제곱근 값과 다른 변수와의 상관계수 값을 확인한다. 측정 항목에 대한 적

재량이 교차 적재량보다 크면서 .70 이상이면 다른 요인과 구별이 된다고 볼 수 있다(Hulland 1999). <표 3>에서 구성 개념의 AVE의 제곱근 값이 다른 구성 개념과의 상관계수보다 크게 나와서 판별 타당성의 기준을 충족하는 것으로 나타났다.

<표 2> 신뢰성 및 내적 일관성

Construct	Variable	Loading	Cronbach's alpha	AVE	CR	R Square
가치일치성	VC1	.79	.85	.69	.90	0
	VC2	.84				
	VC3	.87				
	VC4	.82				
적합성	EF1	.81	.87	.60	.90	0
	EF2	.79				
	EF3	.79				
	OF2	.73				
진정성	OF3	.72	.89	.82	.93	0
	OF4	.80				
	AU1	.87				
	AU2	.95				
조직신뢰	AU3	.90	.97	.78	.97	.21
	OT1	.85				
	OT2	.88				
	OT3	.89				
업무만족	OT4	.88	.94	.89	.96	.37
	OT5	.90				
	OT6	.90				
	OT7	.89				
조직몰입	OT8	.89	.92	.76	.94	.52
	OT9	.91				
	OT10	.86				
	JSAT1	.95				
업무환경품질	JSAT2	.96	.79	.83	.90	.55
	JSAT3	.91				
	OCMT1	.87				
	OCMT2	.85				
	OCMT3	.92				
	OCMT4	.79				
	OCMT5	.92				
	HQWL	.88				
	LQWL	.93				

<표 3> 판별 타당도

	가치 일치성	적합성	진정성	조직 신뢰	업무 만족	조직 몰입	업무환경 품질
가치일치성	.69*						
적합성	.47	.60*					
진정성	.28	.38	.82*				
조직신뢰	.12	.17	.17	.78*			
업무만족	.10	.09	.10	.37	.89*		
조직몰입	.12	.15	.15	.52	.43	.76*	
업무환경품질	.14	.16	.18	.55	.50	.62	.83*

AVE 제곱근

4. 구조방정식 모델 분석을 통한 가설검증

1) 조직원의 기업CSR활동에 대한 평가가 조직신뢰와 업무만족, 조직몰입, 업무환경품질에 미치는 영향에 대한 가설 검증

<표 4>에서 알 수 있듯이 조직원의 기업CSR활동 평가가 조직신뢰와 업무만족, 조직몰입, 업무 환경품질에 미치는 영향에 대한 가설들은 조직원들의 기업CSR활동에 대한 가치일치성과 조직신뢰에 대한 관계 가설(H1)을 제외하고 모두 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다.

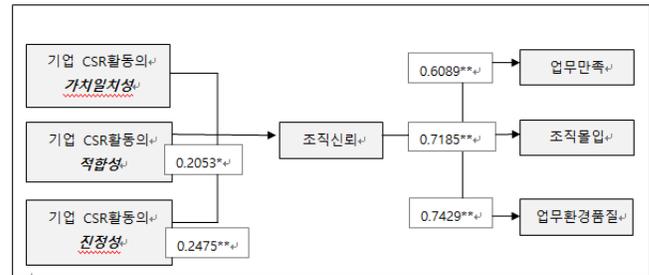
즉, 조직원이 평가하는 광화문 글판의 가치일치성이 조직원들의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 1은 지지되지 않았다(경로계수=.08, p>.05) 반면 조직원들이 평가하는 광화문 글판의 적합성이 조직원들의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 2는 지지되었다(경로계수

= .21, p<.05). 조직원들이 평가하는 광화문 글판의 진정성이 조직원들의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미친다는 가설 3도 지지되었다(경로계수=.25, p<.01). 조직원들의 조직신뢰가 높을수록 조직원들의 업무만족에 긍정적인 영향을 준다는 가설 4는 지지되었다(경로계수=.61, p<.01) 또한 조직원들의 조직신뢰가 높을수록 조직원들의 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 가설5도 지지되었다(경로계수=.72, p<.01) 조직원들이 조직신뢰가 높을수록 조직원들의 업무환경품질에 긍정적인 영향을 준다는 가설 6도 지지되었다(경로계수=.74, p<.01)

<표 4> 가설검증 결과

가설	경로	B	T-value	P-value	Result
H 1	가치일치성→조직신뢰	.08	1.66	.10	기각
H 2	적합성→조직신뢰	.21	3.04	.00*	채택
H 3	진정성→조직신뢰	.25	4.07	.00**	채택
H 4	조직신뢰→업무만족	.61	15.50	.00**	채택
H 5	조직신뢰→조직몰입	.72	29.02	.00**	채택
H 6	조직신뢰→업무환경품질	.74	35.15	.00**	채택

*p<.05, **p<.01



[그림 2] 연구가설 검증 모형

2) 조직원의 도덕적 자아개념과 기업이미지의 조절효과에 대한 가설 검증

본 연구에서는 조직원들의 도덕적 자아개념과 기업이미지가 조직원들의 기업CSR활동 평가가 조직신뢰에 미치는 영향을 조절할 것이라는 가설을 설정하였다. 이러한 가설을 검증하기 위해서 SPSS 18.0 프로그램의 회귀분석으로 조절효과를 검증하였다. 전체표본(표본수 256)을 두 그룹으로 나누어 도덕적 자아개념이 높은 그룹과 낮은 그룹으로 나누고, 기업이미지도 역시 높은 그룹과 낮은 그룹으로 나누어 회귀분석을 실시해 보았다. 결과는 아래의 <표 5> <표 6>과 같다.

<표 5-1> 회귀분석 결과: 조절변수로서의 도덕적 자아개념 (High)

종속변수	독립변수	Total R ²	분산분석 F	분산분석 유의확률	T값	유의확률
조직신뢰	가치일치성	.09	4.42	.01	.80	.42
	적합성				.97	.33
	진정성				1.81	.07

<표 5-2> 회귀분석 결과: 조절변수로서의 도덕적 자아개념 (Low)

종속변수	독립변수	Total R ²	분산분석 F	분산분석 유의확률	T값	유의확률
조직신뢰	가치일치성	.27	14.80	0	.29	.77
	적합성				2.30	.02
	진정성				3.03	.00

<표 6-1> 회귀분석 결과: 조절변수로서의 기업이미지 (High)

종속변수	독립변수	Total R ²	분산분석 F	분산분석 유의확률	T값	유의확률
조직신뢰	가치일치성	.06	2.47	.06	1.06	.29
	적합성				-.19	.85
	진정성				1.94	.05

<표 6-2> 회귀분석 결과: 조절변수로서의 기업이미지 (Low)

종속변수	독립변수	Total R ²	분산분석 F	분산분석 유의확률	T값	유의확률
조직신뢰	가치일치성	.12	5.76	.00	-1.48	.14
	적합성				2.83	.01
	진정성				1.72	.09

도덕적 자아개념이 높은 조직원들과 낮은 조직원들에 대한 회귀분석 비교 결과는 다음과 같다. 모형분석에 있어 R²는 도덕적 자아개념이 낮은 경우 더 높은 종속변수의 설명력을 가지고 있다. 그리고 분산분석에 있어 두 그룹 모두 유의미한 유의확률을 보이긴 하지만(p<.05), 도덕적 자아개념이 낮은 조직원들의 회귀분석이 더 낮은 분산분석 유의확률을 보이고 있다. 계수 분석의 경우에는 도덕적 자아개념이 낮은 조직원들의 기업 CSR활동에 대한 적합성, 진정성 평가와 조직원들의 조직신뢰와의 관계만이 유의미한 T값(절대값 1.96이상)과 유의확률을 보이고 있다(p<.05). 전반적으로 도덕적 자아개념이 '낮은' 조직원들의 회귀선이 모델에 더 적합한 모습을 보이고 있다. 그러므로 가설 7은 부분 채택 되었다.

기업이미지가 높은 조직원과 낮은 조직원에 대한 회귀분석 비교 결과는 다음과 같이 나타났다. 모형분석의 경우 R²는 기업이미지가 낮은 경우에 더 높은 종속변수의 설명력을 가지고 있다. 그리고 분산분석의 경우 기업이미지가 낮은 조직원들의 회귀선이 유의미한 분산분석 유의확률을 보이고 있다(p<.05). 계수분석에 있어서는 기업이미지가 낮은 조직원들의 기업 CSR활동에 대한 적합성 평가와 조직원들의 조직신뢰와의 관계만이 유의미한 T값(절대값 1.96이상)과 유의확률을 보이고 있다(p<.05). 대체적으로 기업 이미지가 '낮은' 조직원들의 회귀선이 모델에 더 부합된 모습을 보이고 있다. 그러므로 가설 8은 부분 채택 되었다.

<표 7> 가설검증 결과 정리

가설	내용	검증결과
H1	기업의 CSR활동에 대한 가치일치성은 조직원의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미친다.	기각
H2	기업의 CSR활동에 대한 적합성은 조직원의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미친다.	채택
H3	기업의 CSR활동에 대한 진정성은 조직원의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미친다.	채택
H4	조직원의 조직신뢰는 업무만족에 긍정적인 영향을 가진다.	채택
H5	조직원의 조직신뢰는 조직몰입에 긍정적인 영향을 가진다.	채택
H6	조직원의 조직신뢰는 업무환경품질에 긍정적인 영향을 가진다.	채택
H7	기업의 CSR활동에 대한 평가와 조직신뢰와의 관계는 조직원의 도덕적 자아개념(Moral Identity)에 의해 조절된다.	부분채택
H8	기업의 CSR활동에 대한 평가와 조직신뢰와의 관계는 조직원의 기업 이미지(Corporate Image)에 의해 조절된다.	부분채택

조직원들의 도덕적 자아개념과 기업이미지의 조절효과가 크지 나타나지 않은 이유로는 이 두 개념을 측정하기 위한 설문문항에 응답자가 적절히 답변하기에 어려움이 있었던 가능성을 추론해 볼 수 있다. 즉, '도덕적 자아개념'에 대한 설문문항은 도덕적으로 이상적인 모습을 응답자 자신에게 비

추어 답변을 해야 하는 문항으로, 짧은 시간의 설문응답으로 충분한 답변을 받기에 어려움이 있었고, '기업 이미지'에 대한 설문문항도 응답자들이 긍정적인 답변을 해야 하는 부담감을 가질 수 있음을 고려해 볼 수 있다.

IV. 결론

1. 연구결과 및 시사점

본 연구의 결과는 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 조직원들이 기업 CSR활동에 가지는 적합성과 진정성의 평가는 조직원들의 조직신뢰에 긍정적인 영향을 갖는다. 둘째로, 조직원들의 조직신뢰는 조직원들의 업무만족, 조직몰입, 그리고 업무환경 품질에 긍정적인 영향을 준다. 셋째로, 조직원들의 도덕적 자아개념과 기업이미지는 조직원들의 기업 CSR활동 평가와 조직원들의 조직신뢰와의 관계에 부분적인 조절효과를 제공한다. 결과적으로 조직원들이 기업 CSR활동에 대해 적합성과 진정성을 느낀다면 이는 조직원들의 조직신뢰를 통해 업무만족, 조직몰입 그리고 업무환경 품질에도 긍정적인 영향을 가질 수 있음을 알게 되었다.

조직원들의 기업 CSR활동에 대한 평가와 조직원들의 조직신뢰와 업무만족, 조직몰입, 그리고 업무환경 품질과의 관계를 잘 이해할 수 있다면, 기업의 CSR활동을 통해 조직원들의 조직신뢰 및 업무관련 성과를 증대하는데 도움을 줄 수 있는 다음과 같은 시사점들을 제시할 수 있다.

기업들은 그들의 CSR활동을 선정하기에 앞서, 어떤 CSR활동이 기업과 조직원들의 특성에 적합한 활동인지를 먼저 검토할 수 있다. 또한 CSR활동이 기업의 진정성을 담아낼 수 있는지도 고려해 볼 수 있다. 기업의 CSR활동이 선정된다면 이 활동의 적합성과 진정성을 조직원들에게 적절하고 명확한 커뮤니케이션을 통해 전달하는 것이 중요하다.

기업의 HR 측면에 있어서도 다음과 같은 시사점을 갖는다. 기업의 CSR활동을 통해 조직원들의 업무성취를 향상시키고자 한다면, 기업의 CSR활동의 적합성과 진정성에 대해 긍정적인 평가를 갖는 조직원들을 선발 채용하고 이를 강화할 수 있도록 훈련시켜 새로 선발된 조직원들이 조직에 대해 신뢰를 갖고 또한 높은 업무만족과 조직몰입 그리고 긍정적인 업무환경 품질평가를 가질 수 있도록 유도해야 한다.

2. 연구의 한계점 및 향후 연구방향

본 연구에는 몇 가지 언급해야 할 연구의 한계점이 존재한다.

첫째, 이 연구는 K생명이라는 한 기업의 조직원들을 대상으로 한 연구이다. 다른 업종의 다른 기업들의 조직원들을 대상으로 한 연구는 다른 연구결과와 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 이 연구는 어느 한 특정 시점의 단편적인 조직원들의 기업 CSR활동 평가 및 영향만을 담고 있다. 그러나 CSR활동에 대한 조직원들의 평가는 시간이 흐를수록 변화한다. 그러므로 향후 시계열적인 연구를 실행할 수 있다면 향후 조직원들의 기업CSR활동 평가가 시간이 흐름에 따라 어떻게 조직원들의 조직신뢰, 업무만족, 조직몰입, 업무환경 평가에 영향을

줄 수 있는지 연구할 수 있을 것이다.

셋째, 이번 연구는 조직원들의 기업 CSR활동의 평가가 조직원들의 조직신뢰와 업무만족, 조직몰입, 업무환경 평가와 같은 업무적인 영역에 대해 미치는 영향만 조사하였다. 미래의 연구는 조직원들의 비업무적인 영역에 미치는 효과에 대해서도 초점을 맞출 수 있을 것이다.

예를 들면 조직원들의 삶의 만족도에 대한 영향을 고려해 볼 수 있다. 즉, 조직원들의 기업CSR활동에 대한 평가가 조직원들의 가정, 여가 등의 삶의 다른 영역에 어떠한 효과를 미치는지를 연구해 볼 수 있을 것이다. 이를 통해 우리는 조직원들의 기업CSR활동에 대한 평가가 조직신뢰와 자신의 직업에 대한 태도에 주는 영향을 넘어서, 조직원들의 삶의 다양한 영역에 까지 어떠한 영향을 주는지를 확인할 수 있을 것으로 기대할 수 있다.

- 논문접수일: 2017. 11. 5.
- 수정접수일: 2017. 12. 6.
- 게재확정일: 2017. 12. 23.

참고문헌

권순원, 김소영, 이호선. 2009. "노동관련 CSR 수행이 종업원의 조직몰입에 대한 기업의 기대수준에 미치는 영향". 한국콘텐츠학회논문지. 9(2):242-251.

김지혜. 2012. "기업 사회공헌 활동의 내부이해관계자 효과 - 직원의 기부와 봉사활동 참여를 중심으로-". 사회복지연구. 43(2):295-317.

김해룡, 이형탁. 2010. "CSR활동의 적합성과 CSR연상: 종업원 동일시를 중심으로". 경영학연구. 39(4): 881-905

박종철. 2009. "기업의 사회공헌활동에 대한 적합성 효과". 한국비즈니스리뷰2(3):85-99

윤각, 류지영. 2011. "CSR활동의 내부마케팅 효과 연구: 기업명성과 임직원들의 직무만족을 중심으로". 홍보학 연구. 15(3): 41-76

이미영, 최현철. 2012. "CSR활동의 진정성이 기업태도에 미치는 영향에 관한 연구". 한국언론학회 56(1): 58-83.

이종원, 윤혜원, 한상린 "기업의 사회적 책임활동: 적합성에 대한 재고찰", 한국비영리연구 제12권 제1호(2013): 177-208

Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (2002). "The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management." *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 19, 540-550.

Aquino, K., Reed, A., Thau, S., & Freeman, D. (2007). "A grotesque and dark beauty: How moral identity and mechanisms of moral disengagement influence cognitive and emotional reactions to war." *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 385-392.

Aquino, K., & Reed II, A. (2002). "The self-importance of moral identity" *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423-1440

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(2): 89-105

Barich, H. and Kotler. P (1991). "A Framework for Marketing Image Management", *Sloan Management Review*, 32(2) (winter), 94-104

Bauman, C. W., & Skitka L. J. (2012). "Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction." *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.

Blasi A. (1984). Moral identity: Its role in moral functioning. In W. Kurines & J. Gewirtz (Eds.), *Morality, moral behavior and moral development*(pp.128-139). New York: John Wiley&Sons.

Brown, J., and Dacin. A. (1997), "The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Response." *Journal of Marketing*, 61, 68-84

Cazier. J. A. (2004). *The Relationship among Value Congruence, Trust and Behavioral Intentions in E-Business*. Arizona State University.

Caroline D., Ditlev, S. (2015) "The relationship between Norwegian and Swedish employees' perception of corporate social responsibility and affective commitment" *Business and Society*, 54(2015) 2: 229-253

Chatman, J.A. (1991). "Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms." *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484

Cook, J. & Wall, T. (1980). "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment." *Journal of Occupational Psychology*, 53:39-52

Ditlev-Simonsen, C. D. (2015). "The relationship between Norwegian and Swedish employees' perception of corporate social responsibility and affective commitment." *Business&Society*, 54, 229-253

Dubinsky, A. J., Howell, R. D., Ingram, T. N., & Bellenger, D. (1986). "Sales force socialization." *Journal of Marketing*, 50, 192-207.

Ellemers, N., Kingma, L., van de Burgt, J., & Barreto, M. (2011). "Corporate social responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction." *Journal of Organizational Moral Psychology*, 1, 97-124.

Ferber. R and Lee. L. C (1974), "Husband-wife Influence in Family Purchasing Behavior", *Journal of Consumer Research*.

Fleck, N. D. and Quester, P. 2007. "Birds of a Feather Flock Together ... Definition, Role and Measure of Congruence: An Application to Sponsorship." *Psychology and Marketing* 24(11): 975-1000.

Fornell, C. and F. L. Bookstein. 1982. "Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory", *Journal of Marketing Research*. 19(4): 440-452

- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). "The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes." *Business Ethics Quarterly*, 24,165-202.
- Glavas,A., L.N. Godwin 2012. "Is the perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification." Springer Science + Business Media B.V. 2012
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed.)* Upper Saddle River, New Jersey; Pearson Education Inc.
- Hansen, S.D. B.B. Dunford, A.D. Boss, R. W. Boss, I. Angermeier 2011. "Corporate Social Responsibility and the Benefits of Employee Trust: A Cross-Disciplinary Perspective" Springer Science + Business Media B. V. 2011
- Hulland, John. 1999. "Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies". *Strategic Management Journal*,20,195-204
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). "Market orientation: antecedents and consequences." *The Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Korschun, D., Bhattacharya C. B., & Swain, S. D. (2014). "Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees." *Journal of Marketing*,78, 20-37
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust." *Academy of Management Review*. 20: 709-734
- Menon, S. and B. E. Kahn. 2001. "Corporate sponsorships of philanthropic activities : When do they impact perception of sponsor brand?." *Journal of Consumer Psychology* 13(3): 316-327
- Nunnally, Jum C. 1978. *Psychometric Theory*, 2nd ed. McGraw-Hill : New York.
- O'Reilly, C. A. III, Chatman J., & Caldwell, D. F. (1991) "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit." *Academy of Management Journal*, 34, 487-516
- Porter., M.E. And Kramer., M. R. 2002. "The competitive Advantage of Corporate Philanthropy" *Harvard Business Review* December 2002: 5-16
- Porter., M.E. And Kramer, M. R. 2011. "Creating Shared Value" *Harvard Business Review* January-February 2011: 2-17
- Reed II, A., Aquino, K., & Levy, E. (2007). "Moral identity and judgments of charitable behaviors." *Journal of Marketing*, 71, 178-193
- Robinson, S. L. (1996). "Trust and Breach of the Psychological contract." *Administrative Science Quarterly*, 41(4): 574-599
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility." *Journal of Marketing*, 38, 225-243
- Singhapakdi, A. Lee, D.J. Sirgy, M.J. Senasu, K. 2012 "The impact of incongruity between and organization's CSR orientation and its employees' CSR orientation on employees' quality of work life" *Journal of Business Research* 68 (2012) 60-66
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). "A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theory." *Social Indicator Research*, 55,241-302
- Sirgy, M.J., & Lee, D. (2015). "Work-life balance: A quality-of-life model." *Applied Researchin Quality of Life*, DOI 10. 1007/s11482-015-9419-6.
- Speed, R. And P. Thompson. 2000. "Determinants of Sports Sponsorship Response." *Academy of Marketing Science* 34(4): 226-238
- Swanson, D. L. (1999). "Toward an integrative strategy of business and society: A research strategy for corporate social performance." *Academy of Management Review*,24,506-521.
- Tellefsen, T. & Thomas, G. P. (2005). "The Antecedents and consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships", *Industrial Marketing Management*, 34(1): 23-37
- Valentine, S., & Fleischman. G. (2008). "Ethics programs, perceived corporate social responsibility And job satisfaction." *Journal of Business Ethics*.77,159-172
- Winters, L. C. (1988). "Does It Pay to Advertise to Hostile Audiences with Corporate Advertising?," *Journal of Advertising Research*, 28(3), 11-18
- Zhang, Jing and Josee M. M. Bloemer (2008). "The impact of value congruence on consumer-service brand relationships." *Journal of Service Research*, 11(2),161-178