

# CSR활동 참여성과 연구: 중국시장의 한국기업을 대상으로\*

A Study on the Performance of CSR Activities  
Participation: Focusing on Korean Firms in China

장 정\*\* Jing Jiang

이 형택\*\*\* Hyoung-Taek Lee

## | 목 차 |

I. 서론	IV. 결론
II. 이론적 배경 및 연구가설	참고문헌
III. 연구방법 및 가설검증	Abstract

## 국문초록

과거에는 주로 기업차원에서 이루어지던 사회적 책임활동에서 더 나아가 최근에는 기업의 조  
직구성원 개개인의 사회적 책임활동의 참여를 이끌어내려는 노력이 이루어지고 있다. 이를 통해  
내부구성원의 자긍심과 소속감을 높여 임직원들의 조직만족과 조직몰입을 향상시킬 수 있다는 이  
점이 있음에도 불구하고, 사회적 책임활동을 다루고 있는 기존의 대다수 연구들은 기업차원에서  
의 사회적 책임활동을 주로 다루고 있는 실정이다. 이에 본 연구에서는 조직구성원 개인의 사회  
적 책임활동을 활성화시키는 요인을 밝히고, 이러한 개인적 차원에서의 사회적 책임활동이 직무  
만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고자 하였다. 중국에 진출해 있는 한국기업  
의 현지 중국인종업원들의 사회적 책임활동과 관련한 설문조사를 실시하였으며, 그 결과 개인차

\* 본 논문은 장정의 박사학위논문을 바탕으로 작성되었음. 충북대학교 발전기금제단을 통해 본 연구에 도  
움을 주신 ㈜상산세라믹에 감사드립니다.

\*\* 충북대학교 국제경영학과 박사, 제1저자

\*\*\* 충북대학교 국제경영학과 부교수, 교신저자

원의 사회적 책임활동을 활성화시키는 요인은 혁신적 조직문화, 최고경영자의 윤리적 가치관, 직원 개인의 윤리적 가치관 등이 있는 것으로 확인되었다. 또한, 조직구성원 개인의 사회적 책임활동은 직무만족과 조직몰입을 높이는 역할을 수행한다는 점이 밝혀졌다.

(주제어) 종업원 CSR활동, 직무만족, 조직몰입, 중국시장

## I. 서론

글로벌 기업들은 최근 성장위주의 경영에만 치중하던 경향에서 벗어나 '이익의 사회 환원'이라는 가치 하에 다양한 마케팅 활동을 통해 사회적 책임활동의 범위와 규모를 넓혀 나가고 있다(윤성환, 2009). 이러한 경향은 중국시장도 예외가 아니어서 중국소비자들의 마음을 사로잡고 브랜드 이미지를 제고하기 위한 글로벌기업들의 사회적 책임활동이 활발히 진행되고 있다(유력초·권영철, 2011; 김병균·서민교, 2012).

급격히 성장하고 있는 중국시장에서 기업들의 사회적 책임활동은 어쩔 수 없이 해야 하는 의무가 아니라 기업의 이해관계자들은 물론이고 기업의 가치를 창출하는 전략적 관점에서 인식되고 있다(Herpen et al., 2003). 중국시장에 대한 기여와 공헌은 장기적으로는 기업이미지 향상과 시장장악력 확대 및 기업성과 개선을 도모하는 유용한 전략으로 여겨지고 있다(박병일·Adam, 2013; 유단·이상석, 2016).

과거에는 주로 기업차원에서 이루어지던 사회적 책임활동에서 더 나아가 최근에는 임직원들이 기부나 자원봉사활동에 직접 참여함으로써 보람을 느끼고, 인격 성숙을 도모하며, 이러한 과정 속에서 자신을 재발견하고 자아실현의 계기를 만들어 나가려는 노력을 하고 있다. 이를 통해 내부구성원의 자긍심과 소속감을 높여 임직원들의 조직만족과 조직몰입을 향상시킬 수 있다(조홍식·정무성, 2007; 최윤희, 2012; 성중수, 2013).

그럼에도 불구하고 사회적 책임활동을 다루고 있는 기존의 대다수 연구들을 살펴보면 주로 기업차원에서의 사회적 책임활동을 다루고 있다. 임직원 개인차원에서의 참여가 기업과 임직원 자신들에게 어떠한 영향을 미치는지를 실증적 차원에서 검증한 연구(Gilder et al., 2005; Maignan et al., 1999; Larson, 2001; Wood and Jones, 1995)도 일부 있으나, 개념적 차원에서의 결론을 도출하거나 혹은 현실적인 시사점을 제공하지 못하고 있다는 문제가 있다.

개인차원에서의 사회적 책임활동은 조직구성원들로 하여금 내가 속한 공동체에 기여한다는 자긍심과 자부심을 심어주는 역할을 한다. 이는 재무적 차원에서의 사회적 책임

활동에 비해 더욱 중요한 의미를 갖는다. 따라서 글로벌 기업 임직원들의 사회공헌활동 참여를 촉진시키고 이러한 참여가 어떤 성과를 이끌어낼 수 있는지에 대한 보다 명확하고 체계적인 실증적 연구의 중요성이 커지고 있다.

이에 본 연구에서는 임직원들의 기부활동 및 자원봉사활동 등과 같은 개인차원에서의 사회적 책임활동 참여를 촉진시킬 수 있는 선행요인을 살펴보고, 이러한 직접적 참여가 임직원 개개인의 조직만족과 조직몰입에 긍정적으로 작용하는가를 살펴보고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 연구가설

### 1. 개인차원의 사회적 책임활동의 선행요인

조직문화는 조직구성원들이 공유하는 가치관과 사고방식, 신념, 이념과 관습, 행동규범 등의 총체적인 개념이며, 조직구성원들을 결합하고, 기업구성원들의 사고나 행위에 대한 지침을 제공하는 역할을 한다(김효상, 2010). 이것은 조직문화가 조직의 구성원이 상황, 행동, 사물 혹은 사람들을 판단할 때 사용하는 공유된 평가의 기준이며 당위성을 내포하고 있어서 당연히 되어야 할 것, 또는 그렇게 해서는 안 되는 것이 무엇인지를 판단하는 근거가 되기 때문이다(주영중, 2010).

또한, 조직문화의 구성요소인 가치관과 신념(Schein, 1985)은 구성원들에게 공유된 것이므로 이 요소들이 어떻게 작용하느냐에 따라 구성원들의 태도도 달라진다. 구성원들이 조직에 대하여 자부심을 가지고 있으면 조직의 가치와 목적에 자신을 동일시하게 되며 조직의 지침에 따라 행동하게 된다. 따라서 이러한 조직문화가 조직구성원들의 사회적 책임활동에 어떤 역할을 하는지를 살펴보는 작업이 중요하다고 볼 수 있다.

조직문화가 조직 활동에 영향을 미치는 연구(Schein, 1985; Damanpour, 1991; Quinn and Kimberly, 1984), 예측가능성과 조직 성과간의 차이에 대한 연구(Jones et al., 2005; Garnett et al., 2008), 조직문화 유형에 따른 조직구성원들의 행동 패턴에 관한 연구(Goffee and Jones, 1998; Quinn and McGrath, 1985; 김남현·이주호, 1997)등에 의하면 조직문화는 전반적인 활동에 영향을 미칠 뿐만 아니라, 조직구성원 개개인의 행동에도 영향을 미친다(권중생, 2011).

조직문화는 조직구성원에게 행동의 지침을 제공하고, 조직 구성원의 행동과 기업성과를 결정하는 중요한 요인이며, 윤리적 가치관은 구성원들의 행동에 중요한 영향을 미칠

수 있다(주영중, 2010; 강태희, 2009). 따라서 임직원들의 사회적 책임활동행위 역시 조직문화의 영향을 받을 것이기에 어떠한 조직가치와 조직문화를 형성함으로써 그러한 책임활동을 이끌어낼 수 있을 것인가에 대한 논의가 중요한 의미를 갖는다.

김효상(2010)은 서울 지역호텔과 외식업체의 직원들을 대상으로 기업문화 유형을 집단 문화, 혁신문화, 합리문화, 위계문화로 구분하여 기업의 사회적 책임활동과의 관계를 살펴보고 있다. 연구결과, 기업문화의 유형에 따라 종업원들이 사회적 책임활동을 인식하는 수준에는 차이가 있는데, 특히 혁신적 기업문화를 가진 기업의 직원들이 사회적 책임활동에 긍정적인 태도를 보이는 것으로 확인되었다.

Porter and Kramer(2002)는 기업이 지속 가능한 경쟁우위를 확보하기 위해서는 원가 경쟁력이나 제품 차별화도 중요하지만, 외부 환경과 우호적인 관계를 유지하는 것도 필수적임을 강조하였다. 기업의 윤리경영과 사회적 책임활동에 대한 사회구성원들의 요구가 증가되고 있는 시점에서 기업의 중요한 구성원인 임직원들도 적극적으로 사회적 책임활동에 참여할 필요가 있다. 이처럼 기업을 둘러싼 외부환경의 변화를 적극적으로 반영하며, 기존과 다른 새로운 행위들을 이끌어내기 위해서는 혁신적 조직문화의 형성이 무엇보다도 우선할 필요가 있다.

**가설 1:** 혁신적 조직문화는 조직구성원의 사회적 책임활동에 정(+의 영향을 미친다.

최근 기업들은 자신이 맡은 업무를 잘 수행해 내는 종업원을 넘어 자기희생과 이타적인 사고를 가지고 조직과 조직 내 구성원, 그리고 지역사회를 위해 자발적으로 나서서 일하는 인재를 확보하고자 노력하고 있다. 특히, 부하들의 역할행동 뿐만 아니라 역할외 행동 등을 유발하기 위해서 변혁적 리더십의 역할이 중요해지고 있다.

변혁적 리더의 부하직원은 역할외 행동을 수행함으로써 리더로부터 신뢰와 공정함을 보상 받을 것으로 기대한다(Pillai, et al., 1999; Podsakoff et al., 1990). 조직 구성원들의 사회적 책임활동과 관련하여 조직 내부적으로 보상 체계가 존재하지 않은 만큼, 이를 활성화시키려면 다양한 비공식적인 보상이 이루어질 수 있어야 한다. 또한 리더의 스타일에 따라 구성원의 사회적 책임활동의 실행 여부가 상당 부분 영향을 받기에 구성원들을 면밀히 관찰하면서 임직원의 사회적 책임활동에 대해 즉각적으로 칭찬·격려하여 구성원들이 보다 적극적으로 사회적 책임활동을 실행할 수 있도록 해야한다.

변혁적 리더들은 추종자들에게 비전을 실현하기 위한 동기부여를 위해 인내와 자기희생에 관한 역할 모델을 제시하고(Kouzes and Posner, 1987), 장기적 목표실현을 위한 노력과 강력한 신념을 보여줌으로써 부하들을 변화시켜 나가려 한다(Bass, 1985; House,

1977; House et al., 1988). 이러한 과정 속에서 리더는 부하들에게 높은 기대감과 확신을 불어 넣어주고 아울러 개별적인 배려를 보여줌으로써, 리더에 대한 부하들의 강한 긍정적 감정을 불러일으키게 된다(이진규·박지환, 2003).

변혁적 리더는 개개인의 공헌도와 이해관계를 넘어 집단의 이해관계를 우선시하며 (Van Kanippenberg et al., 2004) 조직이나 집단의 가치와 비전, 집단 정체성을 강조하며 고차원적인 욕구, 감정, 가치관에 초점을 맞추고 있어, 종업원들에게 조직이나 집단의 목표를 의미 있게 만든다(Yukl, 1999). 변혁적 리더가 보여주는 조직의 비전과 가치의 강조는 구성원들로 하여금 개인적인 이해관계를 초월하여 조직의 목표와 비전을 달성하려는 동기부여를 이끌 수 있다(Feinberg et al., 2005). 이러한 행동들을 통해 변혁적 리더는 구성원들로 하여금 자신이 하는 일이 얼마나 의미 있고 중요한지를 깨닫게 함으로서 조직 동일시를 이끌 수 있다(Yukl, 2010).

부하직원들의 가치가 변혁적 리더의 가치와 일치하며, 리더 혹은 조직과의 동일시가 강화해 나타날수록 조직시민행동과 같은 이타적이고 자발적인 참여나 노력이 커지게 된다(Kark et al., 2003). 따라서 변혁적 리더십은 임직원들이 사회적 책임활동에 적극적으로 참여하게 하는데도 큰 도움이 될 수 있다. Bass(1990)의 연구에서는 리더의 행동이 부하들로 하여금 조직이나 집단의 목표, 사명을 받아들여 수용함으로써 스스로 개인적 이해관계를 떠나 이타적으로 행동하도록 만들 수 있다는 점을 제시하였다. 이러한 관점 역시 변혁적 리더십은 직원 개인차원의 사회적 책임활동에도 영향을 미칠 것임을 보여주는 것이라 할 수 있다.

기업의 사회에 미치는 영향력이 확대됨에 따라 기업들은 자신이 맡은 업무를 잘 수행해 내는 종업원을 넘어 자기희생과 이타적인 사고를 가지고 조직과 조직 내 구성원, 그리고 지역사회를 위해 자발적으로 나서서 일하는 인재를 확보하고자 노력하고 있다. 따라서 부하들의 역할행동 뿐만 아니라 역할 외 행동 등을 유발하기 위해서는 리더의 변혁적 리더십의 발휘가 중요하다. 변혁적 리더가 제시하는 비전에는 이타심, 정의 인도주의적 가치도 내포되어 있기 때문에 변혁적 리더십은 직원이 직접적으로 참여하는 사회적 책임활동을 강하게 자극하는 역할을 수행한다.

## 가설 2: 변혁적 리더십은 조직구성원의 사회적 책임활동에 정(+ )의 영향을 미친다.

최고경영자의 윤리적 가치관은 본인은 물론 기업구성원의 윤리적 판단의 기준이 될 수 있으며 기업윤리와 관련된 기업제도나 기업문화의 형성에 큰 영향을 주게 된다. 이런 관점에서 볼 때, 최고경영자의 윤리적 가치관에 초점을 두고 기업윤리문제를 다루는 접

근방법은 기업의 윤리경영에 관한 이해를 높이는데 중요하다(이인석 외, 2006).

윤리적 리더십이 강한 리더들은 윤리적 행동의 역할 모델링에 있어서 주도적인 역할을 수행함으로써 조직구성원들에게 주어진 직무를 수행하는데 있어서 능동적으로 대처하게 하고, 그들의 직무의욕을 자극할 수 있고 직무만족을 높일 수 있다(신철우, 2006).

집단 내의 강력한 증거인 최고경영자는 기업구성원의 윤리적 혹은 비윤리적 행동에 대하여 동료들보다 더 강한 영향력을 가지는 것으로 보고되고 있다(권용만 외, 2009). 따라서 최고경영자의 확고한 윤리관은 기업윤리 혹은 경영윤리의 기본이 되고, 이는 조직의 분위기, 조직원의 윤리의식에도 큰 영향을 줄 수 있다(최애경·박경선, 2004). 따라서 임직원들의 사회적 책임활동에 적극적으로 참여토록 하기 위해서는 위해 최고경영자의 역할을 중요시해야 한다.

Trow and Smith(1983)는 계층적 조직구조 내에서 상위에 있는 리더의 가치관은 중간 단계 및 하위단계의 리더의 가치관과 행동모델에 영향을 미친다는 사실을 발견하였다. 또한 Ferrell and Gresham(1985)에 따르면 '영향력이 있는 타인', 즉, 최고경영자나 조직 리더의 윤리적 인식, 검토, 균형적인 판단을 나타내는 특성과 행동은 조직원의 윤리 의식에 중요한 역할을 하며 최고경영자의 윤리성에 대한 조직원의 지각된 정도에 따라 개인의 윤리의식과 윤리적 행동에 매우 중요한 역할을 한다고 하였다. Vitell and Davis(1990)의 연구에서는 최고경영자들이 윤리적 이슈에 대한 처벌과 보상을 확실히 할 때 조직원들의 윤리의식이 함양됨을 보여줬다.

Ferrell and Gresham(1985)에 따르면 최고경영자나 조직 리더의 윤리적 인식, 검토, 균형적인 판단을 나타내는 특성과 행동은 조직원의 윤리 의식에 중요한 역할을 하며 최고경영자의 윤리성에 대한 조직원의 지각된 정도에 따라 개인의 윤리의식과 윤리적 행동에 매우 중요한 역할을 한다고 하였다.

박헌준(2000)에 따르면 윤리경영에 대한 실천력이 높은 경영자의 경우 직원들의 윤리 실천과 관련하여 긍정적인 영향을 미칠 것이며, 윤리적 실천력이 낮은 경영자의 경우 직원들의 기업윤리 실천에 부정적인 영향을 준다. 또한, 전경련 보고서(2004)에 따르면 최고경영자 스스로도 기업의 윤리경영 및 조직원의 윤리의식 변화를 줄 수 있는 주도계층을 기업의 CEO라고 대답함으로써 윤리경영이 효과적으로 이루어지기 위해서는 기업 내 최고경영자의 역할이 중요함을 확신하였다.

**가설 3:** 최고경영자의 윤리적 가치관은 조직구성원의 사회적 책임활동에 정(+)의 영향을 미친다.

윤리적 경영을 위해서는 윤리적 조직이 필요하며 윤리적 조직을 위해서는 우선 조직 구성원의 윤리성을 먼저 고려해야 할 것이다. 이는 단순한 개인 수준의 윤리가 아니라 조직 내 구성원으로서의 윤리적 실천을 고려해야 한다는 의미이다(최애경·박정선, 2004). 따라서 투명하고 윤리적인 조직을 위해서는 무엇보다도 조직구성원 개개인들의 윤리적 행위가 선행되어야 한다.

Bandura(1977)는 가치관은 어떤 특정한 행동양식이나 궁극적인 존재목적이나 상대적 행동양식이나 궁극적인 존재목적보다 개인적 또는 사회적으로 선호될 수 있다는 기본적인 신념이라고 정의하고 있다(구혜영, 2008).

Shaffer(1993)에 의하면 이타성이란 타인의 행복에 대해 관심을 갖고 배려하는 내재적인 심리적 특성이다. 구혜영·김일동(2012)에 의하면 이타적 가치관이란, 행동 방향 선택에 있어 타인을 먼저 배려하는 것에 영향을 주는 바람직한 것, 또는 하여야 할 것에 관한 일반적인 개념을 의미하는데, 이러한 이타적, 윤리적 가치관의 결과로 사회적 책임활동이 강화될 수 있음을 여러 연구에서 밝히고 있다.

이성록(2001)은 주민자치위원의 이타적 가치관은 자신의 활동을 통하여 무엇인가에 공헌한다는 봉사활동의 공헌성 가치관과 봉사활동을 통하여 무엇인가 새로운 것을 경험하거나 자신의 능력을 향상시키고 있다는 자아성취 가치관 및 소속 기관의 봉사 업무에 대한 평가나 가치관에 의해 결정됨을 밝혔다.

정덕기(2002)는 주민자치활동과 같은 자원봉사활동에 참여하는 사람들의 이타적 가치관이 복지의식에 정적인 영향을 주고 있다는 것을 연구결과로 설명하였다. 김성택(2003)의 연구에서는 공공부문 주민자치위원을 대상으로 하는 연구에서 봉사자의 참여의 효과를 증진시키고 복지의식을 높이기 위해서는 이타적 가치관과 태도를 가진 사람을 참여시키는 것이 중요하다는 것을 강조하고 있다.

서정혜(2004)의 연구에서 자원봉사에 대한 선입견이나 이타적 가치관은 자원봉사자의 자원봉사 참여강도와 지속의지에 영향을 미치게 된다는 연구결과가 나타났다. 김영숙(2007)은 봉사활동 지속가능성 연구에서 봉사활동 동기에 따른 봉사활동에 대한 지속가능성은 이타적 동기, 종교적 동기, 도덕적 동기, 이기적 동기 순으로 봉사활동에 대한 지속가능성의 욕구가 조사되었다.

구혜영(2008)은 지역사회 주민자치 활동에 참여하고 있는 주민자치위원들의 활동 동인 특성인 참여 동기, 지역정체성, 이타적 가치관의 각 변수들이 복지의식에 미치는 영향을 검증하기 위해 서울시 25개 자치구에서 활동하고 있는 주민자치위원 270명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구결과, 복지의식에 영향을 미치는 변수로 참여 동기, 지역정체성, 이타적 가치관 모두가 해당되는 것으로 나타났다.

구혜영·조윤정(2009)은 자원봉사자의 활동효과성을 높일 수 있는 요인을 분석하기 위해 공기업인 국민건강보험공단 6개 부분의 임직원 240명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 연구결과에 따르면 이타적 가치관은 사회공헌활동의 만족, 활동지속가능성, 활동몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 밝혔다.

송윤석(2011)의 연구에서는 이타적인 가치관을 가진 경우 자원봉사자들 사이에서 활동지속가능성이 더 높게 나타났다는 결과가 나왔다. 또한, 구혜영과 김일동(2012)은 여성노인 자원봉사자의 활동 지속성 영향요인을 살펴보기 위해 개인적 요인(이타적 가치관, 가족지원, 참여동기), 업무적 요인(업무의 적절성, 봉사활동 기대합치도), 조직적 요인(인정보상, 기관의 관리체계)으로 설정하여 각각 활동지속성에 미치는 영향을 분석하였다. 연구결과, 개인적 요인인 이타적 가치관, 참여동기, 업무적 요인의 기대합치도, 조직적 요인의 인정보상, 기관의 관리체계가 활동지속성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이와 같이 직원의 사회공헌활동 역시 직원의 이타적인 가치관을 전제로 한 활동이기 때문에 이타적 가치관이 높을수록 직원들이 사회공헌활동에 참여할 확률이 높고, 직원의 사회공헌활동 만족도도 높아질 것이다.

**가설 4:** 직원개인의 윤리적 가치관은 조직구성원의 사회적 책임활동에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미친다.

## 2) 개인차원의 사회적 책임활동, 직무만족, 조직몰입의 관계

조직구성원들이 회사가 추구하는 윤리경영이념을 공유하고 이를 실현하기 위하여 최선을 다할 때 윤리적 기업문화가 형성되고, 이로 인해 기업은 강력한 경쟁력을 창출할 수 있다. 따라서 기업의 임직원들이 직접 사회공헌활동이나 윤리적 행동을 참여하는 것은 중요하다고 볼 수 있다. (최애경·박경선, 2004).

임직원들은 자원봉사활동과 기부활동 등과 같은 사회적 책임활동을 실천함으로써 자신의 활동에 대하여 자긍심을 가지게 되고 이러한 개인적 만족은 나아가 회사의 구성원으로서 행해지게 되는 사회공헌활동을 통해 회사에 대한 자긍심으로 발전하게 된다. 이러한 회사에 대한 자긍심은 조직에 대한 애정과 충성도의 기반이 된다는 점에서 기업의 측면에서 매우 긍정적인 내부효과 요인이라고 할 수 있다(조흥식·정무성, 2007).

최차구(1998)는 직원들의 자원봉사 참여가 이들의 소속감이나 조직몰입 등을 향상시킨다는 결과를 제시하였다. 이학중과 이종건(2000)은 직장인을 대상으로 한 연구에서 기업



의 윤리풍토가 업무수행에 있어서 사회법규의 준수와 조직 구성원의 윤리적 가치기준의 적용을 중시할수록 조직구성원의 조직몰입과 직무만족이 높아진다는 점을 밝혔다.

Herdon(2006)은 사회공헌활동에 참여하는 경험을 통해 기업의 사회공헌활동이나 사회적 책임에 대한 이해를 높인 직원들은 기업에 대해 더 높은 신뢰를 갖게 되고, 더 높은 신뢰는 직원의 조직몰입과 이직 감소와도 관련이 있음을 주장하였다. 백창열 외 (2009)은 금융컨설팅 기업 종사자의 사회공헌활동은 종업원의 직무만족과 조직몰입에 정의 영향을 준다고 하였다.

노연희(2010)의 연구에서는 기업 구성원이 직원들의 기부 및 자원봉사를 통한 기업 사회공헌활동에의 참여가 어떤 성과를 이끌어내는지 분석하였다. 직원의 기부나 자원봉사와 같은 사회공헌활동 참여는 직접적으로 조직몰입에 영향을 미치지 않으며, 사회공헌활동에 대한 직원의 평가를 매개로 하여 조직몰입에 간접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Koh and Boo(2001)는 만약 근로자들이 윤리적 행위에 대한 최고경영자의 강력한 지지를 인지하고, 윤리적 행위와 경력에 있어서 성공 간의 긍정적 관계를 인지한다면 근로자들의 직무만족 수준이 더 높아질 것이며, 직무만족 수준이 높은 근로자일수록 더욱 윤리적으로 의사결정을 하려고 한다고 주장하였다.

Wu(2002)는 대만의 중소기업 및 대기업을 대상으로 기업윤리에 대한 윤리적 의사결정과 기업성과와의 관계에 대한 연구를 통하여 개인 및 기업의 윤리적 의사결정이 조직성과와 높은 상관관계가 있음을 주장하였다.

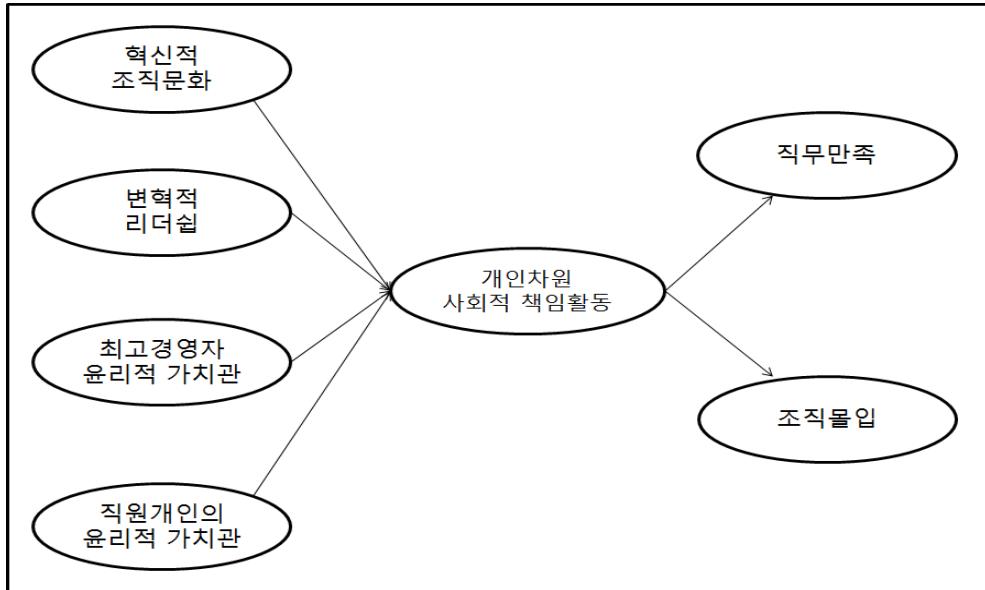
송석훈과 박우봉(2007)는 윤리적인 행동의도는 자발적인 협조나 창의적인 노력, 동료들의 인격존중, 기업옹호의 자세와 같은 기업시민행동을 거쳐 직무만족과 기업몰입에 영향을 미친다고 주장하였다.

**가설 5:** 조직구성원의 사회적 책임활동은 직무만족에 정(+)의 영향을 미친다.

**가설 6:** 조직구성원의 사회적 책임활동은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미친다.

이상에서 살펴본 이론적 배경과 연구가설의 내용을 정리하면 다음의 <그림 1> 연구모형과 같다.

〈그림 1〉 연구 모형



### Ⅲ. 연구방법 및 가설검증

연구가설의 검증을 위하여 글로벌 기업의 직원들을 대상으로 구조화된 설문지를 이용하였으며, 측정항목들은 주로 선행연구에서 이미 타당성과 신뢰성이 검증된 측정항목들에 기초하여 본 연구 상황에 적합하게 수정하여 이용하였다. 측정변수는 혁신적 조직문화, 변혁적 리더십, 최고경영자의 윤리적 가치관, 개인의 윤리적 가치관, 개인차원 사회적 책임활동, 직무만족, 조직몰입에 관한 문항으로 구성하였다.

혁신적 조직문화는 외부환경에의 적응과 변화를 특징으로 하는 문화이며 이 문화를 지닌 조직은 경영환경변화에 적응하기 위해 조직변화와 혁신을 중시하며, 창의성과 기업이 정신 등의 가치를 존중한다(이대기, 2012). 측정항목은 이대기(2012) 등의 연구를 토대로 5개 문항을 개발하였다.

변혁적 리더십은 리더가 구성원들에게 개인수준의 관점을 넘어서 집단수준의 목표를 공유하도록 하고, 이를 능동적인 태도로 받아들이도록 하는 보다 효과적인 리더십이다(김진희, 2008). Bass and Avolio(1990)에 의하면 변혁적 리더십은 카리스마, 영감적 동기

부여, 지적 자극, 개별적 배려라는 네 가지 구성요소로 구분된다. 측정항목은 서상태(2010), 이형룡 외(2012), 배정환(2013), 윤필현과 한주희(2013) 등의 연구를 토대로 6개 문항을 개발하였다.

최고경영자의 윤리적 가치관은 최고경영자의 윤리적 리더십을 통해 살펴보았다. Brown et al.(2005)은 윤리적 리더십을 대인과의 관계에서 규범적으로 적합한 행동의 모범을 보이며, 상호간 원활한 의사소통과 적절한 강회물의 제공을 통해 부하들로 하여금 적합한 행동을 하도록 촉진하는 것이라고 정의하였다. 측정항목은 이인석 외(2006), 강은아(2008) 등의 연구를 토대로 4개 문항을 개발하였다.

직원개인의 윤리적 가치관은 개인의 이타적 가치관을 의미하는 것으로서, 구혜영·김일동(2012)에 의하면 이타적 가치관이란 행동 방향 선택에 있어 타인을 먼저 배려하는 것에 영향을 주는 바람직한 것, 또는 하여야 할 것에 관한 일반적인 개념을 의미한다. 측정항목은 구혜영과 김일동(2012), 이유선(2010) 등의 연구를 토대로 5개 문항을 개발하였다.

개인차원의 사회적 책임활동은 임직원이 참여하는 기부와 자원봉사활동을 의미한다. 김효진(2005)은 자원봉사활동은 회사가 외부의 자원을 필요로 하는 지역사회, 기관, 시설 등에 대해 아무런 대가 없이 임직원들이 자신의 시간과 기술을 자발적으로 수행할 수 있도록 제도적, 물질적, 시간적 자원을 제공하는 일체의 공식적인 활동이라고 정의하고 있다. 측정항목은 최윤희(2012), 김효상(2010), 윤각과 조재수(2007), 정혜원(2010) 등을 토대로 4개의 문항으로 구성하였다.

직무만족은 종업원이 자신의 직무를 수행함에 있어서 직무의 내용이나 동료, 기회, 보상, 작업환경 등과 관련하여 자신이 느끼는 만족의 정도를 의미한다(김지혜, 2012). 측정항목은 임치근과 조원섭(2009), 안관영과 이용경(2008), 김지혜(2012) 등의 연구를 토대로 4개의 문항을 개발하였다.

조직몰입은 개인이 자기가 속한 조직에 대해 얼마나 일체감을 가지고 몰두하느냐 하는 정도로 정의한다(최민호, 2009). Meyer and Allen(1997)은 조직몰입의 유형을 감정적 몰입, 거래적 몰입, 그리고 규범적 몰입으로 구분하였다. 본 연구에서는 김효상(2010), 이상건과 윤유식(2011) 등의 연구를 토대로 4개의 측정문항을 개발하였다.

실증분석을 위한 자료수집은 베이징, 상하이, 톈진, 광저우 등 중국의 주요 도시에 진출해 있는 한국기업의 중국인 직원들을 대상으로 이루어졌다. 본 조사에 앞서 예비조사를 실시하였으며, 그 결과 부적절한 설문문항을 수정하고 보완하였다. 본 조사를 통해 총 323부를 회수하였는데, 그 중에서 응답이 누락되거나 신뢰도가가 현저히 떨어진다고 판단되는 29부의 설문지를 제외한 총 294부가 최종 분석에 활용되었다.

응답자의 특성을 간단히 살펴보면, 남자 50.4%, 여자 49.6%로 비슷한 수준이었으며, 일반 사원급 79.2%, 대리/과장급 17.5%, 부장/팀장급 2.6%, 임원급이상 0.7%였다. 학력은 대졸이 58.6%로 가장 높았으며, 근무기간은 4년~7년 34.4%로 가장 높은 비중을 차지하였다. 근무기간이나 학력수준 등을 종합적으로 고려하였을 때 응답자들이 적절한 답변을 하는데 큰 어려움이 없었을 것으로 판단된다.

가설 검증에 앞서 측정항목들을 대상으로 요인분석과 신뢰도분석을 실시하였으며, 그 결과 조직몰입의 측정항목 1개를 제거하였다.. 구체적인 내용은 다음의 <표 1>과 같다.

측정모형의 판별타당성을 확인하기 위해 먼저 잠재변인 간 상관관계분석을 실시하여 그 결과인 피어슨 상관관계(Person correlation coefficient)를 살펴보았다. 그리고 AVE(평균분산추출)값을 계산하고 AVE의 제곱근이 다른 개념들의 상관관계보다 큰가의 여부로 판별타당성을 평가하였다.

다음의 <표 2>에서 볼 수 있듯이, AVE의 제곱근 중 가장 작은 값(0.863)이 가장 큰 상관관계 값(0.798)을 상회하고 있다. 따라서 판별타당성이 충분히 확보되었음을 확인하였다.

<표 1> 타당성과 신뢰성 분석

변수	최초 항목 수	최종 항목 수	요인 적재치	고유값	분산비율	$\alpha$ 값
혁신적 조직문화	5	5	0.788	3.457	18.195	0.867
			0.751			
			0.734			
			0.734			
			0.727			
변혁적 리더십	6	6	0.759	4.038	21.250	0.917
			0.742			
			0.724			
			0.699			
			0.675			
최고경영자의 윤리적 가치관	4	4	0.760	2.928	15.413	0.886
			0.753			
			0.683			
			0.651			
직원개인의 윤리적 가치관	5	4	0.775	2.601	13.688	0.780
			0.742			

			0.739			
			0.709			
개인차원 사회적 책임활동	4	4	0.839	3.091	22,082	0.889
			0.823			
			0.821			
			0.743			
직무만족	4	4	0.856	3.661	26,147	0.913
			0.844			
			0.793			
			0.724			
조직몰입	4	3	0.727	1,878	13,411	0.879
			0.703			
			0.611			

〈표 2〉 상관관계 및 판별타당성 분석

	1	2	3	4	5	6	7
혁신적 조직문화	0.910						
변혁적 리더십	.633***	0.935					
최고경영자 윤리적 가치관	.547	.793***	0.917				
개인직원 윤리적 가치관	.389***	.459***	.457***	0.863			
개인직원 사회책임활동	.358	.366	.452***	.530***	0.916		
직무만족	.490***	.506***	.539***	.398***	.472***	0.927	
조직몰입	.425	.522***	.527	.384***	.523***	.798	0.895

\*\*\* P<.001, 대각선은 AVE의 제곱근 값임.

연구가설의 검증을 위하여 AMOS 18.0 프로그램을 통한 경로분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음의 <표 3>과 같다. 구조방정식 모형의 전체적인 적합성을 평가하고 각 경로 계수 값과 유의도를 조사하여 가설의 채택여부를 결정하였다. 먼저, 적합도지수는  $\chi^2=613.625$ , GFI=0.944, AGFI=0.923, CFI=0.985, NFI=0.958, SRMR=0.0599, RMSEA=0.030로 모형의 적합도가 매우 높은 것으로 판단할 수 있다.

연구가설의 검증결과 변혁적 리더십과 개인차원의 사회적 책임활동의 관계만 유의하지 않아 기각된 것으로 나타났으며, 다른 가설의 경우 모두 채택되었다. 연구가설의 검증결과와 관련한 구체적인 의미와 시사점은 다음 장에서 살펴보고자 한다.

<표 3> 경로분석 결과

경로	표준화 경로계수	표준오차	t값	결과
혁신적 조직문화 → 개인차원 사회적 책임활동	.149	.068	2.529*	채택
변혁적 리더십 → 개인차원 사회적 책임활동	-.230	.128	-1.902	기각
CEO의 윤리적 가치관 → 개인차원 사회적 책임활동	.253	.108	2.238*	채택
직원개인의 윤리적 가치관 → 개인차원 사회적 책임활동	.556	.078	9.735***	채택
개인차원 사회적 책임활동 → 직무만족	.210	.053	3.838***	채택
개인차원 사회적 책임활동 → 조직몰입	.408	.054	7.747***	채택

\* P<.05, \*\* P<.01, \*\*\* P<.001

## IV. 결론

개인적 차원에서 사회적 책임활동의 참여를 촉진시키는 요인과 성과를 살펴본 연구의 결과가 의미하는 바와 시사점을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 기업의 혁신적 조직문화는 조직구성원들이 사회적 책임활동을 실행하는데 중요한 영향을 준다는 점이다. 혁신적 조직문화는 환경변화나 조직변화를 주도하며 사회와 시장의 새로운 흐름에 따라 성장하고 발전하는 것을 강조하기 때문에 이는 최근 핫이슈

인 사회적 책임활동과 관계가 있다고 판단할 수 있다. 따라서 글로벌기업은 경쟁기업들과 대비하여 보다 혁신적인 제품이나 서비스를 개발하려는 등 혁신적인 기업으로 경쟁력을 창출하려는 노력이 요구된다.

본 연구에서는 최고경영자 관련 변수를 최고경영자의 변혁적 리더십과 최고경영자의 윤리적 가치관 두 가지로 설정하였다. 분석결과에 의하면, 조직구성원들은 사회적 책임 활동을 실천하는 과정에서 최고경영자의 변혁적 리더십보다는 윤리적 가치관을 더욱 중요하게 고려한다는 점이 확인되었다.

기업차원이든 개인적 차원이든 사회적 책임활동은 내부에서 자발적으로 이루어지는 활동의 성격보다는 외부환경 즉, 소비자나 현지 사회의 요구에 의해서 이루어지는 경향이 있다. 중국시장에 진출해 있는 글로벌기업 역시 중국사회의 전반적인 변화로 인한 사회적 책임활동의 수행필요성이 높아지고 있으며, 이를 통해 더욱 좋은 이미지를 구축하고 나아가 차별적인 경쟁력을 창출하고자 노력하고 있다. 이러한 외부적인 요구에 적극적으로 부응하고자 최고경영자 및 조직구성원들의 윤리적 의식을 제고하고 사회적 책임 활동을 수행하려는 노력과 투자가 수행되고 있다.

하지만, 변혁적 리더십은 기업의 외부적인 것보다는 내부적인 것을 강조하고 기업의 장기적인 성장목표나 비전, 공유가치 등을 강조하는 경향이 있다. 따라서 사회적 책임활동의 수행과는 큰 영향관계가 없으며 이로 인해 가설이 기각된 것으로 판단된다.

마지막으로 직원개인의 윤리적 가치관은 최고경영자의 윤리적 가치관과 같이 개인차원의 사회적 책임활동에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 기업의 임직원들은 역시 최고경영자와 똑같이 조직행동의 주체로서 중요한 의미를 가지고 있으며, 이로 인해 글로벌 기업의 경우에는 개인의 어떤 성향이나 가치관 등이 사회적 책임활동과 같은 조직행동에 더욱 중요한 영향을 미칠 것으로 판단된다. 글로벌기업은 윤리교육의 강화, 준법정신의 향상, 도덕적 의사결정 등을 통해 윤리성을 높이려는 노력을 할 필요가 있다.

조직구성원들의 사회적 책임활동 실천은 직무만족과 조직몰입을 강화시키는 결과로 이어질 수 있다. 즉, 조직구성원 개개인이 직접 사회적 책임활동에 참여함으로써 기업에 대한 소속감을 제고하고 직무만족을 향상시킬 수 있으며, 이는 결과적으로 자신의 조직에 대한 몰입을 향상시키는 효과를 창출 할 수 있다는 점을 인식하여야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강은아(2008), 「연구개발 조직에서 상사의 윤리적 리더십과 부하의 윤리성향과의 관계 연구: 조직적 요인의 조절효과를 중심으로」, 충남대학교 대학원 박사학위논문.
- 구혜영(2008), “주민자치위원 활동 동인 특성이 복지의식에 미치는 영향연구,” 「한국비영리연구」, 제7권 제2호, pp. 129-159.
- 구혜영·김일동(2012), “개인·업무·조직요인이 여성노인자원봉사자의 봉사활동 지속가능성에 미치는 영향연구,” 「한국비영리연구」, 제11권 제1호, pp. 89-122.
- 구혜영·조운정(2009), “공기기업의 사회공헌활동 효과성 영향요인 연구,” 「한국비영리연구」, 제8권 제2호, pp. 59-91.
- 권용만·신형재·한용석(2009), “윤리적 의사결정이 조직성장에 미치는 영향에 고나한 연구 - 조직문화 조절효과를 중심으로-,” 대한경영학회 춘계학술발표대회 발표논문집, pp. 893-911.
- 권중생(2011), “혁신적 조직문화가 인적자원의 혁신성과 조직몰입에 미치는 영향,” 「Journal of Business Research」, 제26권 제1호, pp. 153-182.
- 김남현·이주호(1997), “조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십 유형 및 행동성장에 대한 실증연구,” 「인사조직연구」, 제5권 제1호, pp. 193-238.
- 김병균·서민교, “중국진출 한국기업의 사회적 책임에 관한 사례연구,” 「국제경영리뷰」, 제16권 제3호, pp. 235-265
- 김지혜(2012), “기업사회공헌활동의 내부이해관계자 효과 -직원의 기부와 봉사활동 참여를 중심으로-,” 「사회복지연구」, 제43권 제2호, pp. 295-317.
- 김진희(2008), “변혁적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향과 팀웍의 매개효과에 대한 연구,” 「HRD연구」, 제10권 제3호, pp. 175-194.
- 김효진(2005), 「기업 자원봉사활동 참여자의 참여도 및 지속의지에 영향을 미치는 요인에 관한 연구」, 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
- 노연희(2010), “직원의 기부 및 자원봉사참여, 기업사회공헌에 대한 태도, 그리고 조직몰입간의 관계연구 -기업 사회공헌활동에의 직원참여는 어떤 성과를 이끌어내는가?-,” 「한국사회복지학」, 제62권 제4호, pp. 349-376.
- 박병일·Adam, H. Cave(2013), “다국적기업의 사회적 책임활동과 이해관계자 이론: Greenfield Versus Brownfield,” 「국제경영리뷰」, 제17권 제1호, pp. 21-52.
- 박헌준(2000), 「한국의 기업윤리 이론과 현실」, 서울: 박영사.



- 배정환(2013), 「팀장의 변혁적·거래적 리더십이 팀 효과성에 미치는 영향」, 고려대학교 대학원 석사학위논문.
- 서상태(2010), 「리더의 자기기만이 변혁적 리더십과 팀의 창조력 역량에 미치는 영향」, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 서정혜(2004), 「자원봉사자의 요인이 자원봉사활동의 만족과 지속에 미치는 영향」, 경상대학교 대학원 석사논문.
- 성종수(2013), 「벤처기업의 사회적 책임경영 인증이 조직신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 송석훈·박우봉(2007), 「기업윤리와 조직시민행동과 조직유효성의 관계」, 「경영연구」, 제22권 제1호, pp. 119-148.
- 송윤석(2011), 「대학생 자원봉사 활동 지속성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구」, 장로회신학대목회전문대학원 석사논문.
- 신철우(2006), 「리더십 유형과 조직유효성의 관계에 있어서 윤리적 성실성의 조절효과에 관한 연구」, 「산업경영연구」, 제29권 제2호, pp. 1-22.
- 안광영·이용경(2008), 「직업윤리가 직무만족 및 조직몰입에 미치는 효과 -초등학교 교사를 중심으로」, 「직업교육연구」, 제27권 제4호, pp. 107-128.
- 유단·이상석(2016), 「중국 내 외상투자기업의 지배구조 CSR성과에 미치는 영향에 관한 연구」, 「국제경영리뷰」, 제20권 제3호, pp. 105-126.
- 유력초·권영철(2011), 「현지국에서의 사회적 책임에 관한 연구: 중국진출 한국기업을 중심으로」, 「국제경영리뷰」, 제16권 제1호, pp. 177-213.
- 윤각·조재수(2007), 「기업의 사회적 책임활동의 효과에 관한 연구: 멀티 스테이크홀더 관점을 중심으로」, 「광고학연구」, 제18권 제5호, pp. 241-255.
- 윤성환(2009), 「기업의 사회적 책임활동이 소비자들의 제품평가 및 행위적 반응에 미치는 영향: 중국진출 한국기업을 대상으로」, 「POSRI 경영연구」, 제권 제호 9(2), 97-124.
- 윤필현·한주희(2013), 「호텔기업 관리자의 변혁적 리더십이 구성원 서비스성과에 미치는 영향에 관한 교차수준 분석: 집단잠재력의 매개효과를 중심으로」, 「한국관광·레저학회」, 제25권 제4호, pp. 41-60.
- 이대기(2012), 「중소기업의 내부역량과 기술혁신과의 관계 및 외부네트워크와 조직문화의 조절효과」, 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 이상건·윤유식(2011), 「호스피탈리티 기업의 사회적 자본과 조직성과의 관계에 관한 연구」, 「관광연구」, 제26권 제3호, pp. 311-337.
- 이성록(2001), 「자원봉사행동에 대한 다차원적 동인의 영향력」, 서울여자대학교 대학원

박사학위논문.

이유선(2010), 「윤리적 리더십이 부하의 비윤리적 행동에 미치는 영향」, 한국 한공대학교 석사학위논문.

이인석·홍광현·황국재(2006), “다국적기업 최고경영자의 윤리적 가치관이 기업성과에 미치는 영향,” 「국제경영연구」, 제17권 제1호, pp. 69-90.

이진규·박지환(2003), “부하가 인지한 상사의 변혁적, 거래적 리더십과 성과 간 신뢰 및 가치일치의 매개효과 검증,” 「경영학연구」, 제32권 제4호, pp. 925-954.

이학중·이종건(2000), “조직구성원의 윤리풍토에 대한 지각과 조직효율성간의 관계에 관한 실증적 연구,” 「한국기업윤리학회」 제2권, 107-129.

이형룡·박슬기·차석빈(2012), “호텔 기업 상사의 변혁적 리더십이 직원의 직무성과에 미치는 영향 -직원 창의성의 매개효과를 중심으로,” 「한국호텔외식경영학회」, 제21권 제1호, pp. 97-114.

임치근·조원섭(2009), “시장지향성이 종업원의 친사회적 행동에 미치는 영향: 직무만족의 조절효과를 중심으로,” 「호텔경영학연구」, 제18권 제4호, pp. 133-151.

정덕기(2002), 「자원봉사의식과 봉사활동 및 성과에 관한 연구 -서울지역 자원봉사자를 중심으로」, 성균관대학교 사회복지대학원 사회복지학전공 석사학위논문.

정혜원(2010), 「윤리적 의사결정이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 상사의 신뢰를 조절효과 중심으로」, 경희대학교 경영대학원 석사학위논문.

조홍식·정무성(2007), “임직원 자원봉사활동의 기업 내부효과,” 한국비영리학회 학술대회, pp. 157-176.

주영중(2010). 「조직문화 연구에 대한 통합분석과 실증분석」, 중앙대학교 대학원 박사학위논문.

최민호(2009), 「보상제도가 조직몰입에 미치는 영향에 대한 연구: 협력적 노사관계와 고용안정성의 조절효과를 중심으로」, 단국대학교 경영학과 대학원 석사학위논문.

최애경·박경선(2004), “직원의 직업윤리 실천을 위한 기업윤리시스템 구축에 관한 기초 연구,” 「상업교육연구」, 제9권, pp. 367-385.

최윤희(2012), 「중소기업의 사회적 책임활동이 조직문화유형에 따른 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구」, 한성대학교 지식서비스 & 컨설팅대학원 석사학위논문.

최차구(1998), 「기업사회참여활동을 통한 조직일체감 형성 과정에 관한 연구: 삼성의 자원봉사를 중심으로」, 서울대학교 석사학위논문.

Bandura, A. (1977), Social Learning Theory, New York: General Learning Press.

- Bass, B. M.(1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
- Bass, B. M.(1990), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Application*, New York: Free Press.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J.(1990), *Multifactor Leadership Development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*, CA: Consulting Psychologist Press.
- Brown, M. E. and Trevino, L. K. and Harrison, D. A.(2005), "Ethical Leadership: A Social Learning Theory Perspective for Construct Development", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 97, pp. 117-134.
- Chen-Fong Wu(2002), "The Relationship between Corruptive Contexts, Organizational Ethics Practices, and Anti-Corruption Performance on the Sides of the Taiwan Strait," *Issues & Studies*, Vol. 46, No. 1, pp. 147-187.
- Damanpour F.,(1991), "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators," *The Academy of Management Journal* , Vol. 34, No. 3, pp. 555-590
- Feinberg, B. J., C. Ostroff, and W. W. Burke(2005), "The Role of Within-Group Agreement in Understanding Transformational Leadership," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, pp. 471-488.
- Ferrell, O. C. and Gresham, L. G.(1985), "A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 49(Summer), pp. 87-96.
- Garnett, J., J. Lowe and S. K. Pandey(2008), "Penetrating the Performance Predicament: Communication as a Mediator or Moderator of Organizational Culture's Impact on Public Organization Performance," *PAR*, Vol. 68, No. 2, pp. 266-281.
- Gilder, D., T. N. M. Schuyt, and M. Breedijk(2005), "Effect of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case," *Journal of Business Ethics*, Vol. 61, pp. 143-152.
- Goffee, R. and Jones, G.(1998), *The Character of a Corporation*, New York: Harper Business.
- Herdon, N.(2006), "Effective Ethical Response," *Journal of Marketing Channels*, Vol. 13, No. 1, pp. 63-78.

- Herpen, E. V., Pennings, J. M. E., and Meulenber, M.(2003), "Consumers' Evaluation of Socially Responsible Activities in Retailing," Mansolt Working Paper, MWP-04(June).
- House, R. J.(1977), A 1976 theory of charismatic leadership, In J. G. Hunt and Larson, L. L(Eds), *Leadership: The cutting edge*, Carbondale: South-ern Illinois University Press.
- House R. J., J. Woycke, and E. M. Foder(1988), Charismatic and non-charismatic leaders: difference in behavior and effectiveness, In J. A. Conger, R. N. Kanungo, and associates (Ed), *Charismatic leadership: the elusive in organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Jones, R. A., Jimmieson, N. L. and Griffiths, A.(2005), "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change," *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 2, pp. 361-386.
- Kark, R., B. Shamir, and G. Chen(2003), "The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 321-341.
- Koh, H. C. and Elfred, H. Y. Boo(2001), "The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction, A Study of Managers in Singapore," *Journal of Business Ethics*, Vol. 41, pp. 313-326.
- Kouzes, J. M. and B. Z. Posner(1987), *The leadership challenge*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Larson B. V.(2001), "Gaining from a Giving Relationship: A Model to examine cause-related marketing's effect on salespeople," *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 8, No. 4, pp. 31-43.
- Maignan, O. C. Ferrell, G. Tomas, and M. Hult(1999), "Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 455-469.
- Meyer, John P. and Allen, Natalie, J.(1997), *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Sage Publications(Thousand Oaks, Calif).
- Pillai, R., C. A. Schriesheim, and E. S. Williams(1999), "Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A

- Two-sample Study,” *Journal of Management*, Vol. 25, pp. 897-933.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, R. H. Moorman, and R. Fetter(1990), “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors,” *Leadership Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 107-142.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R.(2002), “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy,” *Harvard Business Review*, Vol. 80, pp. 56-69.
- Quinn, R. E. and Kimberly, J. R.(1984), “Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice,” In *Managing Organizational Translations*, Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, pp. 295-313.
- Quinn, R. E. and M. R. McGrath(1985), *Transformation of Organizational Vulture: A Competing Values Perspective*, in P. D. Frost(ed), Beverly Hills, C.A.: Sage
- Shaffer(1993), *Developmental Psychology: Childhood and Adolescence*(3rd ed), California: Brooks/cole.
- Trow, D. B. and Smith, D. H.(1983), *Correlates of Volunteering in Advocacy Lanning: Testing a Theory*, In: D. H. Smith & J. Van Til(Eds), *International Perspectives on Voluntary Action Research*, Washington, DC: University Press of America.
- Van Knippenberg, D., B. Van Knippenberg, D. D. Cremer, and M. A. Hogg(2004), “Leadership, self, and identity: A review and research agenda,” *Leadership Quarterly*, Vol. 15, pp. 825-856.
- Vitell, S. J. and D. L. Davis(1990), “The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 9, pp. 489-494.
- Wood, D. J. and R. E. Jones.(1995), “Stakeholder Mismatching: A Theoretical in Empirical Research on Corporate Social Performance,” *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 3, pp. 229-267.
- Yukl, G.(1999), “An evaluative essay on current conceptions of effective leadership,” *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, pp. 33-48.
- Yukl, G.(2010), *Leadership in Organization*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, NJ.

## A Study on the Performance of CSR Activities Participation: Focusing on Korean Firms in China

Jing Jiang

Hyoung-Taek Lee

### Abstract

The view of social responsibility activities from the pioneer studies found that most research is mainly limited to the corporate social responsibility activities. The related studies on the individual level are very few. Therefore, it is very necessary to make a clearer and more systematic empirical research for the global companies whose employees are directly involved in the companies' social responsibility activities.

In order to find the relationship between variables, we collected data from Chinese employees of Korean firms which located in China. The result of empirical test is as follows; First, the social responsibility activities of the individual level have a significant positive effect on the employees' job satisfaction and organization inputs. In other words, social responsibility activities could improve the employee's job satisfaction and organization inputs. Second, innovative organizational culture of South Korean companies has a significant positive effect on the individual level social responsibility activities. Third, transformational leadership of the CEO in South Korean have no effect on personal level social responsibility activities. Fourth, the CEO's ethical values have great positive effect on personal level of social responsibility activities. Through the analysis we can see, in the process of global corporate implicating social responsibility activities, the CEO's ethical values are more important than the transformational leadership of the CEO.

Finally, in the relationship between the employees' personal ethical values and personal social responsibility activities, the employees' personal ethical values in South Korean companies have great positive effect on the personal level social responsibility activities.

---

(Key Words) Corporate Social Responsibility Activities, The Individual Level Social Responsibility Activities, Transformational Leadership, Innovative Organizational Culture, Ethical Values