Asia-Pacific Journal of Business (아태비즈니스연구)
Vol. 14, No. 2, June 2023 (pp.63-84)
https://doi.org/10.32599/apjb.14.2.202306.63

APJB
ISSN 2233-5900 (Print)
ISSN 2384-3934 (Online)

기업의 사회적 책임(CSR) 활동이 혁신성과에 미치는 영향: 지식공유와 혁신행동의 직렬이중매개효과

류양
호남대학교 경영학과 박사과정

진춘화
호남대학교 경영학부 조교수

The Effect of Corporate Social Responsibility(CSR) Activities on Innovation Performance: The Sequential Mediation Effect of Knowledge Sharing and Innovation Behavior

Yang Lyu[a], Chun-Hua Jin[b]

[ab] Department of Business Administration, Honam University, South Korea

Received 30 May 2023, Revised 17 June 2023, Accepted 23 June 2023

Abstract

Purpose - The purpose of this study is to examine the effect of CSR activities on innovation performance and to identify the mediating role of knowledge sharing and innovation behaviors between CSR activities and innovation performance. In addition, the purpose of this study is to verify the role of sequential mediating effect of knowledge sharing and innovation behavior between CSR activities and innovation performance.
Design/methodology/approach - This study collected survey data from 293 organizational members working in Chinese companies. The exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), reliability analysis, correlation analysis and process macro were used in order to analyze the data.
Findings - First, this study verified that CSR activities had a significant positive effect on knowledge sharing, innovation behavior, and innovation performance. Second, it was found that knowledge sharing had a significant positive effect on innovation behavior and innovation performance. Third, it was verified that innovation behavior had a significant positive effect on innovation performance. Fourth, knowledge sharing and innovation behavior had a sequential mediating effect in the relationship between CSR activities and innovation performance.
Research implications or Originality - With the uncertainty of the environment and the intensification of competition among companies, more and more companies begin to pay attention to innovation. Different from existing studies, this study focuses on CSR activities, identifies the role of CSR activities, explores ways to guide innovation performance, and verifies the sequential mediating role of knowledge sharing and innovation behavior. Through this measure, the importance of knowledge sharing and innovative behavior among organizational members is emphasized, solutions to strengthen innovation are explored, and theoretical and practical implications are provided for companies.

Keywords: CSR Activities, Innovative Behavior, Innovation Performance, Knowledge Sharing, Sequential Mediation Effect
JEL Classifications: C83, D22, D80, L20

[a] First Author, E-mail: lyuyang623@gmail.com
[b] Corresponding Author, E-mail: chunhua517@honam.ac.kr
© 2023 The Institute of Management and Economy Research. All rights reserved.

Ⅰ. 서론

COVID-19, 브렉시트, 미중패권경쟁, 러시아-우크라이나 전쟁 등과 같은 기업을 둘러싼 환경의 불확실성이 강해지고 4차 산업혁명에 따른 업무 수행방식의 디지털 전환이 급속히 진행됨에 따라 기업의 역량강화와 조직성과를 향상시키는 혁신성의 필요성이 대두되었다. 조직에서의 구성원의 혁신행동은 기업의 경쟁력을 향상시킴으로써 혁신성과를 촉진하며(Kim and Lee, 2013), 혁신성과는 궁극적으로 기업의 지속가능경영을 실천케 한다.

기업의 사회적 책임(CSR) 활동은 기업을 혁신으로 이끌어 가는 요인으로(Ratajczak and Szutowski, 2016) 기업의 이해관계자에게 긍정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라 기업의 경영성과를 향상시키는 요소로 기업 경영활동의 필수적인 부분으로 자리매김하게 되었다(Ali, Frynas and Mahmood, 2017). 아울러 CSR 활동은 지식공유를 촉진할 수 있는 요인 중 하나이며(Hong and Park, 2017), CSR 활동을 통해 조직구성원 간 교류와 협력이 활성화될 수 있는 기반이 구축되면 과업 수행과정에서 상호작용을 통한 정보와 지식의 교환과 결합이 가능해지고 직무와 관련된 정보나 아이디어를 공유하는 지식공유 프로그램도 활성화되어 조직구성원의 혁신행동에 영향을 미친다(Hu and Randel, 2014).

혁신행동과 지식공유의 궁극적인 목적은 기업의 성과를 창출하는 것으로 이는 기업의 경쟁우위에 직접적인 영향을 미친다(Kogut and Zander, 1992). 조직구성원의 혁신적인 행동은 새로운 아이디어를 생성하고 이를 통해 새롭고 보다 나은 업무수행 프로세스를 구축함으로써 경영성과를 향상시킬 수 있을 뿐만 아니라(Jafri, 2010), 조직의 지속적인 발전에 새로운 활력을 불어넣으므로써 글로벌 시대에서의 새로운 기회와 도전에 보다 잘 대처할 수 있도록 하며 혁신성과를 향상시킨다(Hu et al., 2018). 이는 조직구성원의 혁신적 행동은 조직의 성과 및 효율성을 향상시킬 수 있는 중요한 요소로 볼 수 있다는 것을 의미한다.

언택트 시대의 지식공유는 기존의 직접적인 대면 위주의 지식공유 방식과는 달리 디지털 기반의 지식공유 활동이 보다 보편화된 것으로 나타났듯이(Alonso et al., 2020), 정보화 시대에는 지식공유가 업무수행에 있어서 중요한 역할을 한다. 조직구성원 간의 공유를 통해 지식 활용 능력과 적시성을 강화할 수 있는 지식공유는 조직의 경영의 중요한 역량이라 할 수 있다.

이상과 같이 살펴볼 때, CSR 활동은 지식공유와 혁신행동에 영향을 미치며, 지식공유와 혁신행동 역시 혁신성과와 밀접한 관련이 있음을 알 수 있다. 아울러 CSR 활동은 혁신성과를 향상시키는 중요한 요인이라는 것을 추론할 수 있다. 선행연구에서는 CSR 활동과 지식공유, CSR 활동과 혁신행동, CSR 활동과 혁신성과에 유의한 영향을 미친다는 것이 검증되었지만 지식공유와 혁신행동을 매개변인으로 설정하여 CSR 활동, 지식공유, 혁신행동, 혁신성과 간의 영향 관계를 명확히 규명한 연구는 전무하다.

따라서 본 연구에서는 어떠한 메카니즘을 통해 조직구성원들이 인식하는 CSR 활동이 혁신성과에 영향을 미치는지를 규명하는 것을 연구목적으로 CSR 활동에 초점을 맞추어 CSR 활동의 역할을 명확하게 규명하고 혁신성과를 이끌어낼 수 있는 경로를 모색함과 동시에 지식공유와 혁신행동의 직렬이중매개효과를 검증함으로써 혁신성과로 연결될 수 있는 프로세스를 명확히 하고자 한다. CSR 활동과 혁신성과 사이에는 직접적인 영향뿐만 아니라 간접적인 효과도 있으며 CSR 활동과 혁신성과 사이의 인과관계의 복잡성을 더 잘 밝히기 위해서는 지식공유와 혁신행동이 혁신성과에 강한 상관관계가 있으므로 CSR 활동과 혁신성과 간에 지식공유와 혁신행동의 직력이중매개역할을 규명할 필요가 있다. 이를 통해 조직구성원의 지식공유와 혁신행동의 중요성을 강조하고 이를 강화할 수 있는 방안을 모색하고 기업체에 이론적・실무적 시사점을 제시하고자 한다.

본 연구는 다음과 같은 점에서 CSR 활동과 관련된 연구에 의미 있는 기여를 할 것으로 추론된다. 첫째, CSR 활동이 조직구성원들의 혁신성과에 미치는 영향을 연구하기 위한 또 다른 시도가 될 것이다. 역동적이고 까다롭고 복잡한 현대적 기업을 둘러싼 환경은 조직구성원들의 긍정적인 조직적 행동을 요구하기 때문에 이러한 연구가 중요하다고 할 수 있다. 둘째, CSR 활동이 개인의 행동과 혁신성과에 대한 동기부여에 영향을 미치는 구조적 결정인자를 파악할 필요가 있다. 이에 본 연구는 CSR 활동과 조직구성원들의 혁신성과 간의 관계를 매개하는 기본 프로세스로서 지식공유와 혁신행동을 조사하려는 것이다. 마지

막으로, 조직구성원들 사이의 지식공유 행동이 혁신행동의 중요한 결정요소임을 밝힘으로서 조직구성원들은 업무 프로세스와 목표를 이해하며, 개인의 행동이 조직의 더 큰 목표를 달성하는 데 어떻게 기여할 수 있는지를 파악할 수 있다.

II. 이론적 배경

1. CSR 활동

CSR 활동의 개념은 Bowen(1953)의 '기업가의 사회적 책임(Social Responsibility of the Businessman)'이라는 저서에서 최초로 학문적 접근이 이루어진 후 현재까지 다양한 분야에서 많은 연구가 수행되어 왔다. Bowen(1953)은 CSR 활동을 사회적으로 바람직한 가치와 목표에 부합하도록 기업이 의사결정을 하고, 이러한 결정이 곧 기업인의 의무라고 하였으며, McGuire(1963)는 CSR 활동을 경제적 의무과 법적 의무만이 아닌 사회 전체에 대한 책임을 완수하는 것이라고 개념화하였다.

또한 Carroll(1979)은 CSR 활동을 경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자산적 책임 등 4개의 하위요인으로 구분하였으며 이 기준은 현재까지도 기업의 CSR 활동을 구분하는 기준이 되고 있다. 경제적 책임(Economy Responsibility)은 기업이 사회의 기본적 경제단위로 사회가 원하는 재화나 용역을 생산하고 판매하여 이익을 분배하는 것과 관련된 책임을 말하여, 법적 책임(Legal Responsibility)은 법적 요구사항을 준수하면서 경제적 임무를 수행해야 함을 의미하며, 윤리적 책임(Ethical Responsibility)은 법으로 명문화되지는 않았으나 사회구성원이 기업에 대해 기대하는 행위 혹은 활동과 관련된 것을 말하며, 자산적 책임(Discretionary Responsibility)은 기업의 판단과 선택에 따른 자선활동 및 부의 환원과 관련된 것을 의미한다.

이후의 연구를 살펴보면, Wood(1991)은 CSR 활동을 기업이 이윤을 추구하되 도덕적, 법률적 측면의 의무를 다하고 경영인 개개인이 가진 의사결정권을 사회적 책임을 갖는 방향으로 행사하는 것이라 주장하였고, Maignan and Ferrell(2004)은 CSR 활동을 정부, 소비자, 언론, 주주, 종업원과 지역사회 등 다양한 이해관계자들과의 우호적인 관계 형성 및 유지 등 지속가능경영의 핵심요소라고 주장하였으며, Kotler and Lee(2005)는 CSR 활동을 기업이 경영활동과 자원의 기부를 통해 지역사회의 복지를 향상하는데 참여하는 것이라고 하였다. 다양한 정의에 따르면 본 연구에서는 CSR 활동은 회사가 사회적 책임을 이행하고 다양한 이해관계자들과의 우호적인 관계를 형성하고 유지하는 활동으로 정의하였다.

CSR 활동에 관한 기존 연구들은 기업성과에 대한 연구와 조직구성원의 업무태도에 대한 연구로 크게 두가지 흐름으로 구분하여 볼 수 있다. 우선, 기업성과에 대한 CSR 활동의 효과를 검증한 연구를 살펴보면 다음과 같다. Doh et al.(2010)의 연구에서는 CSR 활동이 기업의 평판을 증가시키고, 이는 주가 상승으로 이어져 성과를 향상시킬 수 있다는 것을 검증하였으며, Kim, Lee, and Lee(2014)의 연구에서는 기업 이미지를 긍정적으로 형성하여 소비자의 충성도를 강화한다는 것이 밝혀졌다(Kim, Lee, and Lee, 2014). 또한 Chang and Ahn(2012)과 Gao and Han(2017)의 연구에서는 CSR 활동이 기업의 재무적 성과를 향상시킨다는 것이 실증되었으며 Sen and Bhattacharya(2001)의 연구에서는 CSR 활동을 통해 나타나는 기업의 가치관은 윤리적 가치관을 가진 소비자의 구매의도를 증진시켜 기업의 재무적 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다.

기업의 CSR 활동이 내부 구성원의 태도에 미치는 영향에 대한 연구를 살펴보면 다음과 같다. Rupp et al.(2006)의 연구에서는 조직구성원의 CSR 활동에 대한 지각은 직무만족, 조직시민행동, 직무성과에 대표되는 긍정적인 업무태도와 정적으로 연결될 수 있다고 하였으며, Kwon and Kang(2012)의 연구에서는 CSR 활동이 조직구성원의 정서적 몰입과 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 검증되었다(Kwon and Kang, 2012).

2. 지식공유

지식은 기업이 빠른 산업 및 기술적 변화에 직면하면서 지속 가능한 운영을 유지하기 위한 핵심 자원이며, 기업은 효과적인 지식 관리, 공유 및 전송에 의한 암묵적 지식과 형식적 지식이 상호작용할 때 성과를 달성할 수 있다(Nonaka and Takeuchi, 1995).

지식공유(Knowledge Sharing)는 학자들에 따라 다양하게 정의되어 지고 있다. Grant(1996)는 지식공유를 조직이 보유한 지적자산을 조직 내에 공유함으로써 지식의 활용을 극대화하여 조직역량을 강화하는 활동을 의미하는 것이라고 하였으며, Gupta and Govindarajan(2000)은 지식공유를 조직구성원들 간의 지식 흐름이 조직 내 지식 확산과 공유, 저장을 통해 다시 각각의 조직구성원의 업무수행에 활용됨으로써 조직의 유효성을 향상시키는 것이라고 정의하였다.

또한 Liebowitz(2001)는 지식공유를 개인이 소유한 지식을 조직 내 구성원들에게 전하는 활동이라고 정의하였으며, Van den Hooff and De Ridder(2004)는 조직구성원 간의 상호 지식교환과 공동의 지식창출 과정이라고 정의하였다. Wang and Noe(2010)는 지식공유를 과업과 관련된 정보와 노하우를 제공함으로써 동료를 돕고, 문제해결과 새로운 아이디어의 창출을 위해서 서로 협력하는 것이라고 정의하였다. 따라서 본 연구에서는 지식공유에 대해 조직구성원이 자신이 가진 지식을 공개하고, 이를 조직 내에 확산 및 저장하여 다른 조직구성원들이 이를 자신의 업무에 활용할 수 있도록 하는 활동으로 정의하였다.

조직차원에서의 지식공유는 보유하고 있는 지식자산을 조직 내에 공유하고, 지식 활용을 극대화함으로써 조직의 역량을 강화하는 활동으로 전략적 중요성이 매우 크다고 할 수 있다(Grant, 1996). 또한 최근 기업경영의 패러다임은 학습조직, 조직학습, 지식경영 등 조직이 집단지성의 학습역량을 통해 경쟁우위를 창출하는 것에 있다고 볼 수 있다(Lee, 2015). 따라서 조직의 지식공유는 혁신행동의 토대이며 해당 조직의 경쟁우위를 확보하기 위한 기초라고 할 수 있다.

3. 혁신행동

Scott and Bruce(1994)는 혁신행동(Innovative Behavior)을 조직구성원 개인의 업무와 조직의 성과향상의 목표를 가지고 새로운 기술이나 공정 또는 제품 개선에 따른 아이디어를 창조하거나 외부의 다른 아이디어를 도입하고, 필요한 자금을 확보하여 실행해 나가는 일련의 연속적인 과정으로 정의하였으며, Yang(2014)는 혁신행동을 개인, 조직의 성과향상을 목적으로 새롭고 유용한 아이디어를 도입하고 적용하여 확산하는 일련의 활동이라고 하며, 조직 내에서 조직의 이득을 얻기 위한 새로운 아이디어를 의도적으로 창출, 장려, 실현하고자 하는 의도라고 하였다. 본 연구에서는 새로운 아이디어 창출할 뿐만 아니라 이를 계획・도입하고 조직구성원들이 자발적이고 적극적으로 과업 수행에 적용 및 확산시키는 행동을 혁신행동으로 정의하였다.

혁신행동은 조직구성원의 직무수행과 관련되며, 직무수행에 새로운 아이디어를 적용하여 문제해결을 도모하고, 과업 역할이나 조직의 성과향상에 도움이 되는 유익한 행동이라고 종합할 수 있으며(Farr and Ford, 1990; Scott and Bruce, 1994; Tidd, Bessant and Pavitt, 1997; Janssen, 2000; Orfila-Sintes and Mattsson, 2009), 조직구성원들의 능동적 변화를 주도하는 혁신행동을 통한 새로운 관계 형성과 새로운 아이디어 창출은 혁신을 이루어 낼 수 있다(West and Farr, 1990).

Katz and Kahn(1978)은 구성원들의 혁신행동에 따라 조직의 효율적 운영과 장기적 생존에 큰 차이가 존재하며(Ko and Yoo, 2012), 불확실한 경영 환경하에서 조직의 경쟁력 제고, 경쟁우위의 창출과 유지에는 조직구성원의 역할 외 행동이 경쟁력 향상의 주요 원천이라고 하였다(Paine and Organ, 2000).

4. 혁신성과

혁신성과(Innovation Performance)는 조직의 문제해결과 가치를 증진시켜 지속가능한 기업의 경쟁력

을 향상시키는 결정적인 역할을 한다. Damanpour(1991)는 혁신을 통한 매출액, 수익성, 시장점유율 증가와 같은 성과를 혁신성과라고 하였고, Hult and Ketchen(2001)은 혁신행동을 새로운 아이디어와 혁신과정을 개발 및 창출하고 그것을 실행할 수 있는 능력의 결과 정도라고 정의하였다.

Kim and Lee(2013)의 연구에서는 혁신성과를 새로운 아이디어를 개발하거나 다른 조직으로부터 혹은 외부에서 창조한 아이디어를 도입하고 실행함으로써 구성원 자신의 업무성과를 효과적이고 효율적으로 달성하는 정도로 정의하였으며, Lee, Hwang and Lee(2016)의 연구에서는 혁신성과를 조직의 혁신 관련 프로세스나 활동을 통해 창출되는 전반적인 산출물(Output)이라고 하며, 조직구성원의 업무성과를 효율적이고 효과적으로 달성하는 정도라고 하였다(Lee, Hwang, and Lee, 2016). 선행연구에 의하면 본 연구에서는 혁신성과를 기업의 혁신적 과업활동 과정에서 조직구성원들이 인지하는 효과적이고 효율적인 혁신목표의 달성 정도로 정의하였다.

혁신은 기업 발전의 근본적인 원동력이라 할 수 있으며, 혁신성과는 조직의 성패를 가늠하는 중요한 지표이다. 따라서 혁신성과 향상에 영향을 미치는 요인들을 규명하는 것은 조직의 지속가능 경영의 필수적인 연구라 할 수 있다.

Ⅲ. 연구가설

1. CSR 활동과 지식공유의 관계

지식기반 관점(Knowledge-Based View)에서 기업은 CSR 활동을 통해 다양한 이해관계자들과 네트워크를 구축할 수 있다. 이러한 네트워크는 기업이 외부 지식의 공유와 교환을 가능하게 하며, 이해관계자의 외부 지식을 기업의 내부 지식에 보완하는 과정에서 외부와 내부 지식의 시너지 효과를 유발할 수 있게 한다(Luo and Du, 2015). CSR 활동을 수행하는 기업은 조직구성원들이 기업의 비전과 전략을 공유하고 여러 이해관계자에 대한 성실성을 핵심 정체성으로 생각하는 데서 시작되며, 이러한 윤리적 규범이 일상적인 업무 활동에서 지식의 교환과 결합 활동으로 표출되어 사회적 인증을 통해 기업의 가치를 증대시키는 효과로 창출된다. 기업의 CSR 활동을 통해 조직은 이해관계자들 간의 유리한 태도와 행위를 유발시킬 뿐만 아니라 이해관계자와 조직의 연계를 강화한다.

CSR 활동이 조직에서 지식공유를 위한 예측 지표로서의 역할도 합리적 행위이론(Theory of Reasoned Action: TRA)을 통해 설명할 수 있다. TRA는 행동 의도(Behavioural Intention: I), 행동에 대한 태도(Attitude Towards a Behavior: A) 및 주관적 규범(Subjective Norm: SN)의 세 가지 요인으로 구성되는데, 개인의 행동 의도는 행동과 주관적 규범에 대한 개인의 태도의 함수이다(I=f(A, SN))(Fishbein and Ajzen, 1975; Ajzen and Fishbein, 1980). 조직구성원이 지식공유의 결과에 대해 긍정적으로 평가하거나, 조직의 행동 규범에 대해 지식공유를 장려하고 지원한다고 인식되면 지식을 공유하려고 한다. 기업의 CSR 활동에 대한 인식 수준이 높은 조직구성원은 지식공유를 인간관계 맺기, 이해관계자의 이익 보장 및 기업의 지속 가능한 발전을 촉진하는 수단으로 보기 때문에 높은 수준의 지식공유 의지를 지닌다고 추론할 수 있다.

Shi(2018)의 연구에서는 기업이 CSR 활동을 수행하는 것이 조직구성원의 상호적 지식공유 행위에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 실증되었으며, Hong and Park(2017)의 연구에서는 비즈니스 실행 CSR 활동과 자선적 CSR 활동은 지식공유에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 검증되었다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H1 CSR 활동은 지식공유에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2. CSR 활동과 혁신행동의 관계

CSR 활동은 외부 이해관계자의 적극적 참여, 사회적 과제에 대한 적극적 대안 마련을 통한 새로운 사업기회의 식별 및 조직구성원이 보다 혁신적으로 생각하고 일할 수 있는 작업장 환경의 조성을 통해 혁신성에 영향을 미친다(Chang and Ahn, 2012).

이로부터 CSR 활동은 기업 내부의 이해관계자인 조직구성원에게 긍정적 자극을 제공하여 조직구성원이 기업과의 동일시를 경험하게 됨으로써 기업조직의 발전과 성장을 위한 혁신행동을 강화하기 위한 노력을 제공할 것으로 추론할 수 있다.

Holmes and Moir(2007)는 외부 이해관계자와의 관계 형성에서 기대하지 않은 혁신의 결과물이 부수적으로 나타남을 주장하면서, CSR 활동이 조직구성원의 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 수 있음을 시사하였으며, Borger and Kruglianskas(2006)의 연구에서는 CSR 활동이 조직의 분위기를 효과적으로 이끌고 조직구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다.

또한 Choi and Park(2015)의 연구에서는 CSR 활동에 대한 조직구성원의 인식이 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 검증되었으며, Yang(2014)의 연구에서는 CSR 활동이 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H2 CSR 활동은 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3. CSR 활동과 혁신성과의 관계

CSR 활동은 기업의 재무성과와 비재무 성과에 영향을 미치는 중요한 요인이며, 지난 10여 년간 CSR 활동이 기업의 혁신(Corporate Innovation)으로 가는 통로가 될 수 있다는 연구가 진행되어 왔다(Ratajczak and Szutowski, 2016).

CSR 활동이 혁신성과에 긍정적인 영향을 미치는 근거로는 이해관계자 이론이 제시되고 있다. 즉, 기업은 이해관계자에게 이익이 되는 결정을 함으로써 고객, 조직구성원, 투자자와 긍정적인 관계를 구축함으로써 궁극적으로 혁신성과에 기여할 수 있다는 것이다(Li et al., 2019; Ratajczak and Szutowski, 2016).

Martinez-Conesa, Soto-Acosta, and Palacios-Manzano(2017)의 연구에서는 중소기업의 CSR 활동이 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 실증되었으며, Chen(2020)의 연구에서는 CSR 활동이 녹색혁신성과에 정(+)의 영향을 미친다는 것이 검증되었다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H3 CSR 활동은 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4. 지식공유와 혁신행동의 관계

지식과 관련 없는 혁신적인 행동은 매우 드물 것이므로 효과적인 혁신행동을 위해서는 구성원들이 지식전파와 공유과정을 통하여 필요한 아이디어를 구상하고 창출해내는 것이 중요하다(Calantone, Cavusgil, and Zhao, 2002). 혁신행동의 개념에서 새로운 아이디어의 실행은 지식과 관련되고 지식공유가 개인의 혁신적인 행동과 혁신능력을 상향시키며, 조직구성원 간 활발한 지식공유는 새로운 지식의 창출을 유도하므로 다양한 혁신적인 아이디어가 개발될 수 있다(Nonaka and Takeuchi, 1995).

지식공유는 각종 아이디어의 창출 및 실현에 결정적 영향을 미침으로써 조직구성원의 혁신행동의 발휘에 중요한 역할을 담당한다고 할 수 있고(Park, 2002), 조직의 혁신적 성과와 중요한 관계가 있다(Harlow, 2008). 다양한 지식공유를 통해 획득된 지식은 조직의 성과창출을 위하여 직무수행과 관련된 새로운

아이디어를 창출하고 변화를 촉진하며 독창적인 문제해결 방법을 시도하는 조직구성원들의 혁신행동에 유용하다(Scott and Bruce, 1994).

Wang and Noe(2010)는 지식공유의 효과적인 실천은 의사결정, 문제해결 및 새로운 혁신에 대한 아이디어, 지식과 경험을 공유함으로써 조직효율성과 혁신행동을 촉진한다고 하였다. 선행연구에서 형식적 지식공유와 암묵적 지식공유는 혁신행동에 유의한 정의 영향을 미친다는 것이 실증된 바 있다(Son and Kim, 2018; Woo et al., 2019). 또한 Kim et al.(2012)의 연구에서는 지식공유가 조직구성원의 혁신적 행동에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 밝혀졌으며, Choi and Hyun(2022)의 연구에서는 지식공유가 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 검증되었다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H4 지식공유는 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5. 지식공유와 혁신성과의 관계

지식공유는 개인, 집단 및 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인이며, 조직의 다양한 측면의 성과는 효과적인 지식경영 활동을 통해 산출될 수 있다(Shani, 2000). 지식은 조직에서 가장 중요한 자원으로 조직의 혁신성과를 향상시키는 중요한 원천이며, 조직구성원 간의 지식공유는 서로 간의 지식 교류를 촉진함으로써 상호의 사고방식과 작업 방법을 개선하여 조직구성원의 지식수준과 작업 능력을 강화하여 조직의 혁신성과에 영향을 미친다. 따라서 조직구성원의 지식공유 행위는 조직의 혁신성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 추론할 수 있다.

Lin(2007)의 연구에서는 지식을 공유하고자 하는 의도가 높은 조직구성원은 혁신성과를 향상시킨다는 것이 검증되었으며(Lin, 2007), Hu, Horng and Sun(2009)의 연구에서는 지식공유가 서비스 혁신성과에 긍정적 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 또한 Choi(2019)의 연구에서는 팀 지식공유가 팀 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 실증되었고, Choi and Hyun(2022)의 연구에서는 지식공유가 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H5 지식공유는 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

6. 혁신행동과 혁신성과의 관계

혁신행동은 특정 개인 또는 조직이 목표로 하는 성과를 높이고 설정한 목적을 달성하기 위해 참신한 아이디어를 기꺼이 도입하고 적용・확산하는 활동을 말하며(Zhang and Lee, 2019), 조직의 가치와 성과를 향상시키기 위해서는 조직구성원들의 혁신행동을 적극적으로 촉진하고 지원하는 것이 중요하다(Choi, 2012).

아울러 혁신행동은 조직구성원 개인의 과업과 조직의 성과향상에 기여할 수 있는 중요한 요인이며, 혁신성과에 영향을 미치는 결정적인 요인이며(West and Farr, 1900), 조직구성원의 혁신행동이 활발해질수록 다양한 혁신활동이 발생하며, 궁극적으로 조직의 경쟁력은 강화된다(Kim and Lee, 2013).

Yeşil et al.(2013)의 연구에서는 불확실성이 증가하는 환경에서 기업은 창의적이고 혁신적인 아이디어가 필요하며, 혁신적 역량 강화는 혁신성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있다는 것을 검증하였으며, Park(2012)의 연구에서는 내부 혁신행동과 개방형 혁신행동은 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 밝혀졌다.

또한 Kim and Lee(2013)의 실증연구에서도 혁신행동은 조직구성원의 혁신성과에 통계적으로 유의한

정(+)의 영향을 미친다는 것이 검증되었고, Lee and Hwang(2017)의 연구에서는 혁신행동이 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 규명되었으며, Seon and Tak(2021)의 연구에서는 중소기업 CEO의 혁신행동이 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 실증되었다. 따라서 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H6 혁신행동은 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

7. 지식공유와 혁신행동의 매개효과

사회 교환이론(Social Exchange Theory)과 지식경영 이론(Knowledge Management Theories)에 따르면, 기업이 CSR 활동을 수행하고 조직구성원 사이에서 지식공유가 활발히 이루어지면, 조직구성원의 혁신행동이 촉진되어 직무성과가 크게 개선되어 결과적으로 혁신성과도 향상될 수 있다는 것을 확인할 수 있다. Nonaka and Konno(1998)는 조직의 지식기반 성과를 향상시키기 위해 지식공유와 혁신이 수반되어야 함을 강조하였다.

지식공유는 조직구성원의 지식적용, 혁신, 경쟁우위 확보에 있어 기본적인 수단이며(Jackson et al., 2006), 조직 생존과 성과 창출에 직접적인 영향을 미치는 주요 요소 중 하나이다(Small and Sage, 2005). 조직구성원 간의 지식공유는 새로운 아이디어를 창출하고 이를 실행하기 위한 혁신행동의 발휘에도 중요한 역할을 한다. 조직구성원은 지식공유를 통한 새로운 아이디어의 창출 또는 신규로 도입하는 혁신행동을 통해 자신의 직무나 조직의 성과향상을 달성하기 위해 노력한다(Kim and Yun, 2020). 다양한 지식의 공유를 통하여 획득된 지식은 팀의 성과창출을 위하여 직무수행과 관련된 새로운 아이디어를 창출하고 변화를 촉진하며 독창적인 문제해결방법을 시도하는 구성원들의 혁신행동에 영향을 미친다(Scott and Bruce, 1994).

Hu and Randel(2014)은 팀 구성원의 사회적 자본 및 외부 인센티브가 지식공유와 팀 혁신에 미치는 영향에 관한 연구에서 암묵적 지식공유는 인지적 차원과 팀 혁신, 명시적 지식공유와 팀 혁신 간의 관계를 매개한다는 연구결과를 제시하였으며, Lee and Ha(2013)은 항공사 승무원을 대상으로 하는 연구에서 조직에서의 리더-구성원 교환관계의 하위요인 중 충성, 전문성 및 존경 등이 지식공유를 거쳐 경영성과에 영향을 미친다는 것이 검증되었다. 또한 Kim and Seol(2016)는 신뢰와 갈등이 개인 창의성에 영향을 미치는 과정에서 지식공유의 매개 역할을 분석한 연구에서, 지식공유는 정서적 신뢰와 개인 창의성의 관계를 부분적으로 매개한다는 것이 실증되었다.

지식과 관련 없는 혁신적인 행동은 매우 드물 것이므로 효과적인 혁신행동을 위해서는 구성원들이 지식전파와 공유과정을 통하여 필요한 아이디어를 구상하고 창출해내는 것이 중요하다(Calantone et al., 2002). Lee(2021)의 연구에서 혁신행동은 지식공유가 직무성과에 미치는 영향에 있어서 부분 매개효과를 갖는 것으로 나타났고, Seon and Tak(2021)의 연구에서 CEO의 성격특성과 기업의 혁신성과 간의 관계에서 혁신행동은 부분적 매개효과가 있다는 것이 검증되었다. Choi and Hyun(2022)의 연구에서는 혁신행동이 지식공유와 혁신성과 간의 영향 관계에서 부분적 매개역할을 한다는 것이 실증되었다.

한편 지식공유와 혁신행동의 관계에서 Kim et al.(2012) 등은 조직구성원들이 지식을 자주 공유할 때, 커뮤니케이션이 증가하고 강한 사회적 관계와 상호관계를 발전시킨다고 하며, 이를 통해 조직구성원들은 더 큰 틀에서 조직이 어떻게 기능하고 자신들의 역할과 조직에 미치는 영향을 이해할 수 있다. 조직의 목표와 직무 관련 기술에 대한 정보 공유는 조직구성원들에게 더 많은 아이디어를 제공하고 조직구성원들의 혁신을 돕기 때문에 조직구성원들의 혁신행동과 혁신성과를 강화시킨다. 이는 지식공유와 혁신행동은 CSR 활동과 혁신성과 간의 관계에서 순차적으로 매개한다고 추측할 수 있다. CSR 활동은 조직구성원들의 혁신성과의 향상을 위하여 지식공유를 장려할 뿐만 아니라 조직구성원들의 혁신행동을 강화할 수 있다고 예상한다. Yang and Kwon(2017)의 연구에서 지식공유와 혁신행동은 변혁적 리더십과 직무성과 간의 관계에서 순차적 매개효과를 가진다는 것이 밝혀졌다.

이상과 같이 살펴볼 때, 혁신행동은 CSR 활동과 혁신성과 간의 관계를 매개하는 동시에, 지식공유과 혁신성과 간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 볼 수 있으며, 지식공유의 영향을 받는 순차적 관계에 있을 수 있음을 알 수 있다. 이러한 변수들 간의 관계를 고려할 때, 지식공유과 혁신행동은 혁신성과에 동일한 수준에서 영향을 미친다고 보기 어려우며, 순차적인 관계를 고려한 연구의 필요성이 제기된다. 따라서 본 연구에서는 기업의 CSR 활동과 혁신성과 간의 지식공유와 혁신행동이 매개 역할을 가질 것이라는 가정하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H7 지식공유는 CSR 활동과 혁신성과 간의 관계를 매개할 것이다.

H8 혁신행동은 CSR 활동과 혁신성과 간의 관계를 매개할 것이다.

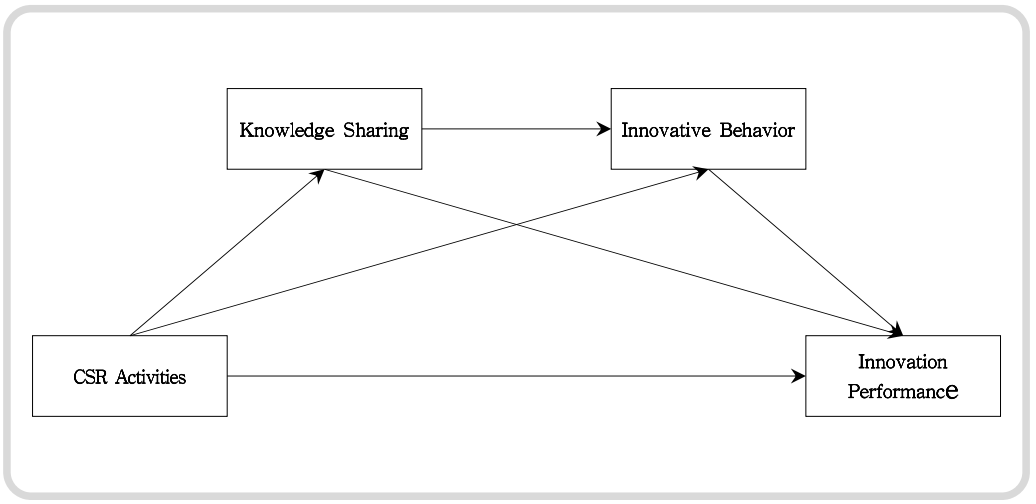
H9 지식공유와 혁신행동은 CSR 활동과 혁신성과의 관계를 직렬이중매개할 것이다.

IV. 연구방법

1. 연구모형

본 연구에서는 앞서 기술한 선행연구들을 바탕으로 CSR 활동이 혁신성과에 미치는 영향에서 지식공유와 혁신행동의 직렬이중매개효과를 규명하기 위해서 Fig. 1과 같은 연구모형을 설정하였다.

Fig. 1. Research Model



2. 변수의 측정

본 연구에서는 CSR 활동은 회사가 사회적 책임을 이행하고 다양한 이해관계자들과의 우호적인 관계를 형성하고 유지하는 활동으로 정의하였다. CSR 활동은 Hwang(2015)의 측정도구를 활용하여 이를 측정하였다. 측정문항은 총 7개 문항으로 구성되어 있다. 문항은 “우리 회사는 환경에 미치는 나쁜 영향을 최소화하기 위해 힘쓴다.”와 “우리 회사는 지역사회의 안녕과 발전을 위해서도 힘쓴다.” 등이 포함되어 있다.

본 연구에서는 지식공유에 대해 조직구성원이 자신이 가진 지식을 공개하고, 이를 조직 내에 확산 및 저장하여 다른 조직구성원들이 이를 자신의 업무에 활용할 수 있도록 하는 활동으로 정의하고, 지식공유를 측정하기 위해 Nam(2020)의 측정도구를 활용하였다. 총 10개 문항으로 구성되었으며 설문 문항은 "동료들이 물어보면 알고 있는 업무 기술을 동료들과 자주 공유한다."와 "우리 회사 직원은 업무 능력과 정보에 대한 지식을 자주 교환한다." 등이 포함되어 있다.

본 연구에서는 새로운 아이디어 창출할 뿐만 아니라 이를 계획・도입하고 조직구성원들이 자발적이고 적극적으로 과업 수행에 적용 및 확산시키는 행동을 혁신행동으로 정의하였으며 측정도구는 Kleysen and Stree(2001)의 연구에서 사용된 문항을 수정・보완하여 사용하였다. 총 6개 문항으로 구성되었으며, "나는 동료들이 새로운 아이디어를 받아들이도록 요구한다."와 "나는 직무처리과정, 기술, 상품 및 서비스의 개선을 위해 새로운 아이디어를 유용하게 사용하려고 노력한다." 등이 포함되어 있다.

본 연구에서는 혁신성과를 기업의 혁신적 과업활동 과정에서 조직구성원들이 인지하는 효과적이고 효율적인 혁신목표의 달성 정도로 정의하였다. 혁신성과는 Ji and Lee(2005)의 측정도구를 활용하여 측정하였다. 총 3개 문항으로 구성되어 있으며 설문 문항은 "나는 효과적인 방법으로 혁신목표를 달성한다."와 "나는 혁신업무와 관련된 목표를 충분히 달성한다." 등이 포함되어 있다.

3. 통제변수

본 연구는 선행연구를 토대로 하여 성별, 연령, 종사하고 있는 업종, 월수입이 연구변수에 영향을 미칠 수 있기 때문에 성별, 연령, 종사하고 있는 업종, 월수입을 통제변수로 설정되었다. 이들 변수의 코딩은 다음과 같다, 성별(1=남성, 2=여성), 연령(1=20～29세, 2=30～39세, 3=40～49세, 4=50～59세), 종사하고 있는 업종(1=교육사업, 2=제조업, 3=금융업, 4=도소매업, 5=대외무역서비스업, 6=운송, 창고 및 우편업, 7=정보 전송, 소프트웨어 및 정보 기술 서비스업, 8=기타 업종), 월수입(1=3,000위안 이하, 2=3,000위안～5,999위안, 3=6,000위안～8,999위안, 4=9,000위안～11,999위안, 5=12,000위안～14,999위안, 6=15,000위안 이상).

4. 자료수집

본 연구의 연구목적을 달성하기 위하여 중국 내 기업에 종사하고 있는 조직구성원을 대상으로 2021년 12월 30일부터 2022년 1월 3일까지 5일 동안 온라인 설문조사 방식을 통해 데이터를 수집하였다. 총 350부의 설문지를 배포하여 전량 회수하였으며, 그 중 불성실한 응답지를 제외한 나머지 293개의 설문지 데이터를 최종 분석에 사용하였다.

5. 동일방법편의

본 연구에서 응답자에게 자기보고법(self-report) 측정방법을 통해 자료수집하였으므로 응답자는 본인 회사에 대한 평가로 긍정 편향이 있을 수 있고 응답자의 동일방법편의 문제를 존재할 수 있다.

동일방법편의(Common Method Bias, CMB)는 실증연구에서 자료를 수집하는 과정 중 독립변수와 종속변수를 동일한 방법으로 측정할 때 발생할 수 있는 체계적 오류를 말한다. 실증연구에서 동일방법편의 문제를 인식하고 이를 명시적으로 다루어야 하는 이유는 동일방법편의가 가설 검정 결과에 영향을 미쳐서 가설 검정을 그릇되게 할 수 있기 때문이다(Baek, 2012). 동일방법편의를 검증하기 위해 Harman's 단일요인 검증(single factor test)을 하였으며, 그 결과 단일요인이 전체 분산의 36.927%으로 나타났다. 동일방법편의는 50% 이상일 때 연구결과를 왜곡할 가능성이 있는 것으로 해석될 수 있으나, 50% 미만으로 확인되었기에 큰 문제가 없는 것으로 판단되었다.

6. 분석방법

본 연구에서는 SPSS 26.0 및 AMOS 26.0을 활용하여 실증분석을 진행하였다. 설문대상의 인구통계학적 특성을 파악하기 위해 빈도분석과 기술통계분석을 실시하였고, 측정도구의 타당성과 신뢰도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석, 확인적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였으며, 변수들 간의 상호관련성을 확인하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다. 또한 본 연구에서 설정된 가설의 검증과 지식공유와 혁신행동의 매개효과를 검증하기 위해 Hayes가 제시한 Process Macro을 사용하여 직렬이중매개효과 분석을 하였다.

Ⅴ. 실증분석

1. 인구통계학적 특성

응답자의 세부적인 성별 상황을 살펴보면 남성이 113명(38.6%), 여성이 180명(61.4%)으로 여성이 남성보다 많은 것으로 나타났다. 연령 상황을 살펴보면 20~29세가 140명(47.8%), 30~39세가 103명

Table 1. Demographic Characteristics

Variables	Categories	Frequency	Percentage(%)
Gender	Male	113	38.6
	Female	180	61.4
Age	20 to 29	140	47.8
	30 to 39	103	35.1
	40 to 49	34	11.6
	50 to 59	16	5.5
Education	High school graduate	4	1.4
	Junior college graduate	67	22.8
	college graduate	162	55.3
	Master	56	19.1
	Doctor of Philosophy	4	1.4
Type of Industry	Education industry	84	28.7
	Manufacturing	75	25.6
	Financial industry	13	4.4
	Wholesale and retail industry	16	5.5
	Foreign trade service industry	26	8.9
	Transportation, Warehousing and Postal Industry	5	1.7
	Information transmission, software and IT services	20	6.8
	Other industry	54	18.4
Length of Service	Less than 3	99	33.8
	3 to 5	76	25.9
	6 to 10	67	22.9
	11 to 20	31	10.6
	More than 21	20	6.8
Monthly Income	Less than 3,000	7	2.4
	3,000 to 5,999	86	29.3
	6,000 to 8,999	77	26.3
	9,000 to 11,999	69	23.5
	12,000 to 14,999	26	8.9
	More than 15,000	28	9.6

(35.1%), 40～49세가 34명(11.6%), 50～59세는 16명(5.5%)으로 대부분의 응답자는 20대, 30대인 것으로 나타났다. 학력 상황을 확인하면 고등학교 졸업이 4명(1.4%), 전문대학교 졸업이 67명(22.8%), 대학교 졸업이 162명(55.3%), 석사졸업이 56명(19.1%), 박사졸업이 4명(1.4%)인 것으로 나타났다.

종사하고 있는 업종을 살펴보면 교육사업이 84명(28.7%), 제조업이 75명(25.6%), 금융업이 13명(4.4%), 도소매업이 16명(5.5%), 대외무역서비스업이 26명(8.9%), 운송, 창고 및 우편업이 5명(1.7%), 정보 전송, 소프트웨어 및 정보 기술 서비스업이 20명(6.8%), 기타 업종이 54명(18.4%). 근속연수를 확인하면 3년 이하가 99명(33.8%), 3년～5년은 76명(25.9%), 6년～10년은 67명(22.9%), 11년～20년은 31명(10.6%), 21년 이상은 20명(6.8%)인 것으로 나타났다. 월 소득 상황을 살펴보면 3,000위안 이하가 7명(2.4%), 3,000～5,999위안이 86명(29.3%), 6,000～8,999위안이 77명(26.3%), 9,000～11,999위안이 69명(23.5%), 12,000～14,999위안이 26명(8.9%), 15,000위안 이상은 28명(9.6%)인 것으로 나타났다.

2. 탐색적 요인분석

본 연구에서는 측정 도구의 타당성을 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하였으며 Cronbach's α 계수를 사용하여 내적 일관성을 평가하여 측정 도구에 대한 신뢰도를 검증하였다. 탐색적 요인분석 결과는 Table 2에 제시한 바와 같이 KMO 값은 .917(*sig*=.000)이며 유의수준 1% 이하에서 통계적으로 유의미한 값을 보이고 있어 요인분석 모형이 타당한 것으로 나타났다.

각 측정 설문의 해당 변수에 대한 적재치(Factor Loading)는 모두 0.5 이상이며 타 변수에 대한 적재치가 0.4 이하로 나타났고 변수의 신뢰성 계수인 Cronbach's α가 0.7 이상으로 나타나 타당성 및 신뢰도가 확보된 것으로 판단된다.

Table 2. The Result of Exploratory Factor Analysis

Variables	Items	Component				Communality	Cronbach's α
		1	2	3	4		
CSR Activities	CSR1	.105	.735	.084	.208	.602	.899
	CSR2	.130	.797	.089	.017	.660	
	CSR3	.099	.763	.176	.081	.630	
	CSR4	.169	.720	.122	.079	.568	
	CSR5	.111	.767	.042	.102	.613	
	CSR6	.203	.773	.215	.075	.691	
	CSR7	.153	.736	.226	.187	.651	
Knowledge Sharing (KS)	KS1	.628	.112	.293	.271	.566	.905
	KS2	.617	.070	.141	.392	.559	
	KS3	.713	.028	.222	.058	.562	
	KS4	.792	.050	.085	.119	.651	
	KS5	.714	.169	.114	.007	.551	
	KS6	.686	.165	.066	.098	.512	
	KS7	.720	.172	.254	-.038	.614	
	KS8	.699	.148	.142	.170	.560	
	KS9	.665	.238	.240	.126	.572	
	KS10	.617	.189	.149	.339	.553	
Innovative Behavior (IB)	IB1	.293	.260	.564	.094	.481	.836
	IB2	.147	.091	.733	.216	.614	
	IB3	.251	.136	.552	.342	.504	
	IB4	.149	.148	.669	.187	.527	
	IB5	.311	.190	.706	-.062	.635	
	IB6	.140	.138	.724	.346	.683	
Innovation Performance (IP)	IP1	.191	.186	.196	.762	.690	.798
	IP2	.235	.172	.293	.705	.668	
	IP3	.198	.239	.384	.633	.644	
eigenvalue		5.304	4.520	3.406	2.332		
explain rate(%)		20.400	17.383	13.100	8.967		
accumulation rate(%)		20.400	37.783	50.883	59.851		
KMO=.917(*sig*=.000)							

3. 확인적 요인분석

확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)은 잠재 변수와 측정 변수 간의 경로계수를 파악하여 타당도를 검증하는 방법이다. 본 연구에서는 개념 타당성을 확인하기 위하여 AMOS 26.0을 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과는 Table 3에 제시한 바와 같이 측정모델의 적합도는 χ^2=648.858(df=293, p=.000), χ^2/df=2.215, RMR=.033, RMESA=.064, GFI=.858, IFI=.908, CFI=.907, TLI=.897로 모형 적합도는 수용 가능한 수치로 나타났다. 표준화 요인 적재치는 .620~.809로 나타났다. 평균분산추출(Average Variance Extracted: AVE) 값은 기준 값 .5 보다 높게 나타나고 구성개념신뢰도(Construct Reliability: CR) 값은 기준 값 .7 보다 높게 나타남을 확인할 수 있다. 이와 같은 결과 값을 통해 집중 타당성이 확보된 것으로 판단된다.

또한 Table 4의 대각선의 평균분산추출 값의 제곱근이 다른 상관계수 값보다 큰 것으로 나타나 판별타당도가 확보되었음을 확인할 수 있다(Fornell and Larcker, 1981).

Table 3. The Result of Confirmatory Factor Analysis

Variables	Items	Estimate	Standard Regression Weights	S.E.	C.R.(t)	p	AVE	CR
CSR	CSR1	1	.717				.644	.927
	CSR2	1.103	.750	.090	12.208	***		
	CSR3	1.176	.752	.096	12.252	***		
	CSR4	1.033	.700	.091	11.398	***		
	CSR5	1.171	.726	.099	11.827	***		
	CSR6	1.190	.809	.090	13.152	***		
	CSR7	1.211	.781	.095	12.709	***		
KS	KS1	1	.722				.632	.945
	KS2	.954	.683	.085	11.269	***		
	KS3	.838	.689	.074	11.368	***		
	KS4	.936	.740	.077	12.220	***		
	KS5	.866	.666	.079	10.971	***		
	KS6	.845	.656	.078	10.806	***		
	KS7	.893	.717	.075	11.934	***		
	KS8	.885	.710	.075	11.722	***		
	KS9	.941	.729	.078	12.034	***		
	KS10	.942	.693	.082	11.430	***		
IB	IB1	1	.620				.589	.895
	IB2	1.341	.700	.139	9.631	***		
	IB3	1.270	.670	.136	9.326	***		
	IB4	1.122	.651	.123	9.121	***		
	IB5	1.045	.658	.114	9.195	***		
	IB6	1.456	.775	.141	10.343	***		
IP	IP1	1	.684				.674	.861
	IP2	1.209	.778	.109	11.132	***		
	IP3	1.182	.803	.104	11.350	***		
Model Fit Index		χ^2=648.858(df=293, p=.000), χ^2/df=2.215, RMR=.033, RMESA=.064, GFI=.858, IFI=.908, CFI=.907, TLI=.897						

Table 4. The Result of Discriminant Validity Analysis

	CSR	KS	IB	IP
CSR	(.802)			
KS	.455	(.795)		
IB	.509	.637	(.767)	
IP	.512	.603	.761	(.821)

Note: Diagonal elements are square root of AVE, others are correlation coefficients

4. 상관관계 분석

Table 5의 제시와 같이 상관관계 분석 결과를 살펴보면 CSR 활동은 지식공유(r=.408, p<.001), 혁신행동(r=.442, p<.001), 혁신성과(r=.432, p<.001)과 모두 정(+)의 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났다. 또한 지식공유는 혁신행동(r=.565, p<.001) 및 혁신성과(r=.520, p<.001)과 모두 정(+)의 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났다. 혁신행동은 혁신성과(r=.624, p<.001)과 정(+)의 상관관계를 지니고 있는 것으로 나타났다.

Table 5. The Result of Correlation Analysis

	Mean	S.D.	1	2	3	4	CSR	KS	IB	IP
1	1.61	.488	1							
2	2.75	.867	-.118*	1						
3	3.65	2.696	-.025	-.233***	1					
4	3.36	1.310	-.196***	.309***	-.059	1				
CSR	3.89	.663	.046	-.029	-.031	.091	1			
KS	3.94	.552	.000	.061	.063	.178**	.408***	1		
IB	3.81	.580	-.133*	.056	.010	.243***	.442***	.565***	1	
IP	3.70	.682	-.087	.082	.002	.160**	.432***	.520***	.624***	1

Note: 1=Gender, 2=Age, 3=Type of Industry, 4=Monthly Income
***:p<.001, **:p<.01, *:p<.05

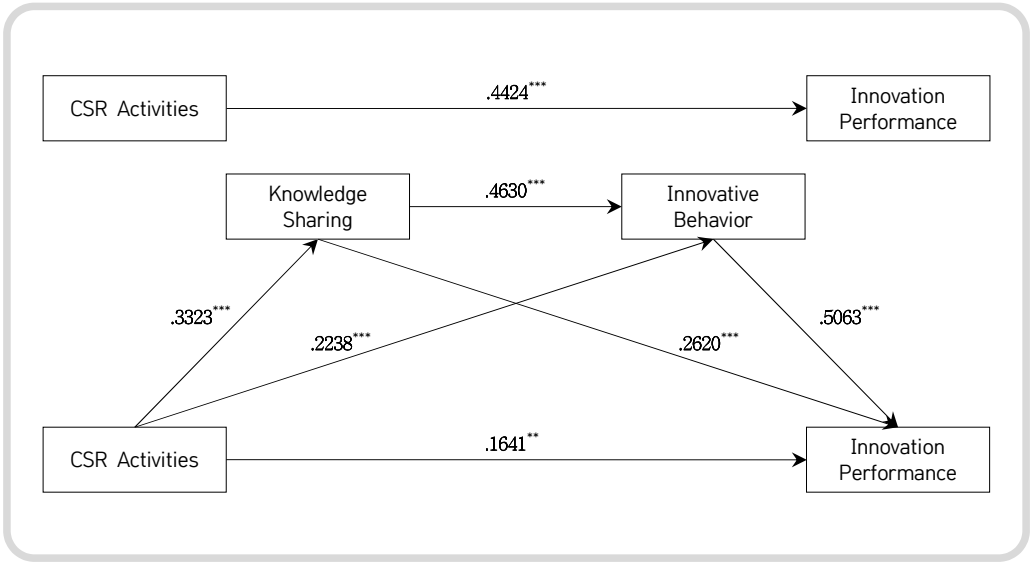
5. 가설의 검증

가설 검증을 위해 SPSS PROCESS Macro 4.0 프로그램을 활용하였다. 분석 결과를 정리하면 다음과 같다. CSR 활동은 지식공유(t=7.4778, p<.001), 혁신행동(t=5.1002, p<.001), 혁신성과(t=3.1634, p<.01)에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설1, 가설2, 가설3은 채택되었다. 또한 지식공유는 혁신행동(t=8.6859, p<.001), 혁신성과(t=3.8605, p<.001)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설4, 가설5는 채택되었다. 그리고 혁신행동은 혁신성과(t=7.5621, p<.001)에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 가설6은 채택되었다.

Table 6. The Result of Path Analysis

	Effect	S.E.	t	p	LLCI	ULCI
CSR Activities→ Knowledge Sharing	.3323	.0444	7.4778	.0000	.2449	.4198
CSR Activities→ Innovative Behavior	.2238	.0439	5.1002	.0000	.1374	.3101
Knowledge Sharing→ Innovative Behavior	.4630	.0533	8.6859	.0000	.3581	.5679
CSR Activities→ Innovation Performance	.1641	.0519	3.1634	.0017	.0620	.2663
Knowledge Sharing→ Innovation Performance	.2620	.0679	3.8605	.0001	.1284	.3955
Innovative Behavior→ Innovation Performance	.5063	.0670	7.5621	.0000	.3746	.6381

Fig. 2. The Results of Research Model Analysis



Hayes(2018)이 제시한 Process macro의 Model 6번을 이용한 매개효과 검증결과를 Table 6과 Fig. 2에 제시하였다. 본 연구의 연구모형에서 CSR 활동은 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미쳤으나(β =.4424, p<.001), 지식공유와 혁신행동이 추가했을 때 CSR 활동은 혁신성과에 미치는 영향이 감소하는 것으로 나타났다(β=.1641, p<.01). 또한 CSR 활동과 혁신성과 간의 경로에 지식공유와 혁신행동을 매개변수로 투입했을 때 경로별로 유의한 정(+)의 영향을 미쳐 지식공유와 혁신행동은 매개역할을 하는 것으로 나타났다.

CSR 활동과 혁신성과 간의 관계에서 지식공유와 혁신행동의 직렬이중매개효과가 존재하는지를 알아보기 위해 5,000회의 부트스트래핑을 지정하고 신뢰구간을 95%로 설정하여 분석을 실시하여 결과를 Table 7에 제시하였다. 총 간접효과는 .2783, 하한값은 .1979, 상한값은 .3704으로 나타났고, 상한값과 하한값 사이에 0을 포함하지 않은 것으로 나타났다. 지식공유가 CSR 활동과 혁신성과 간의 관계에서의 간접효과는 .0871, 하한값은 .0320, 상한값은 .1521로 나타났다. 따라서 상한값과 하한값 사이에 0을 포함하지 않은 것으로 나타났기 때문에 매개효과는 유의한다고 볼 수 있다. 따라서 가설7은 채택되었다. 혁신행동이

CSR 활동과 혁신성과 간의 관계에서의 간접효과는 .1133, 하한값은 .0567, 상한값은 .1858로 나타났다. 상한값과 하한값 사이에 0을 포함하지 않은 것으로 나타났기 때문에 매개효과는 유의한다고 볼 수 있다. 따라서 가설8은 채택되었다. 마지막으로 지식공유와 혁신행동의 직렬이중매개효과와 관련하여 간접효과는 .0779, 하한값은 .0399, 상한값은 .1273로 나타났다. 이와 같은 결과를 통해 하한값과 상한값 사이에 0을 포함하지 않는 것을 확인할 수 있다. 따라서 가설9는 채택되었다.

Table 7. The Result of Indirect Effect Analysis

	Effect	Boot S.E.	Boot LLCI	Boot ULCI
Total Indirect Effect (X→M1→Y, X→M2→Y, X→M1→M2→Y)	.2783	.0441	.1979	.3704
CSR Activities→Knowledge Sharing→ Innovation Performance(X→M1→Y)	.0871	.0307	.0320	.1521
CSR Activities→Innovative Behavior→ Innovation Performance(X→M2→Y)	.1133	.0337	.0567	.1858
CSR Activities→Knowledge Sharing→ Innovative Behavior→ Innovation Performance (X→M1→M2→Y)	.0779	.0222	.0399	.1273

VI. 결론

1. 결과 요약

본 연구는 지식공유와 혁신행동의 중요성을 강조하고 CSR 활동과 혁신성과의 영향 관계에서 지식공유와 혁신행동의 직렬이중매개효과를 검증하는데 목적을 두었다. 이에 따른 본 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, CSR 활동은 지식공유, 혁신행동, 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 검증되었다.

둘째, 지식공유는 혁신행동, 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 실증되었다.

셋째, 혁신행동은 혁신성과에 유의한 정(+)의 영향을 미친다는 것이 검증되었다.

넷째, CSR 활동과 혁신성과 간의 관계에서 지식공유와 혁신행동의 매개효과를 검증한 결과 모두 부분적 매개효과를 가진다는 것이 실증되었으며, 지식공유와 혁신행동은 CSR 활동과 혁신성과 간의 관계에서 직렬이중매개효과를 가진다는 것이 실증되었다.

2. 시사점

연구 결과를 중심으로 본 연구의 이론적 시사점을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 지금까지의 연구는 대부분 리더십 차원에서 혁신행동 혹은 혁신성과에 관한 연구가 진행되었지만 본 연구는 CSR 활동과 혁신행동, 혁신성과를 동시에 연구했다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있다.

둘째, 경쟁우위의 원천인 혁신행동을 확보하기 위한 CSR 활동의 중요성을 파악하고 이 과정에서 지식공유의 역할을 사회교환이론의 관점에서 규명하고자 하였다. 현대의 기업은 혁신행동을 필요로 하지만 현실은 조직구성원이 혁신을 하려고 노력해도 주변 환경의 지원 없이는 혁신성과를 향상시키기 힘들다는 것이 실정이다. 이러한 상황에서 CSR 활동은 조직구성원의 성과향상 지향적 태도를 가지게 하며, 혁신행동을 촉진하는데 중요한 역할을 하게 된다는 것이다. 또한 CSR 활동을 통한 조직구성원의 상호작용이 많아지고 의사결정에 필요한 정보와 지식이 많아짐에 따라 조직구성원의 지식공유가 높아지게 되고 이를 통한 혁신

행동의 증가를 확인하였다. 따라서 혁신행동은 CSR 활동뿐만 아니라 조직구성원의 지식공유를 통하여 강화된다는 것이 증명되었다.

셋째, 지식공유와 혁신행동을 매개변인으로 설정하여 CSR 활동, 지식공유, 혁신행동, 혁신성과 간의 영향 관계를 명확히 규명한 연구는 전무하다. 본 연구에서는 CSR 활동이 혁신성과에 영향을 미치는 과정에서 지식공유와 혁신행동을 매개변수로 설정하여 이러한 메커니즘을 실증적으로 규명하였다는 점이다. 즉, CSR 활동은 조직구성원의 적극적인 지식공유를 통해 혁신행동을 촉진하며, 결과적으로 혁신성과가 개선될 수 있음을 보여주었다. 이러한 결과는 선행연구의 부족을 보완하여 후속 연구에 시사점을 제공할 뿐만 아니라 혁신성과에 대한 CSR 활동의 작용 메커니즘이 더 명확하게 설명되어 있다.

연구 결과를 토대로 실무적 시사점을 도출하면 다음과 같다.

첫째, 기업은 CSR 활동을 적극적으로 수행하고 이해관계자의 이익, 특히 조직구성원의 이익에 주목하여 조직구성원의 지식공유와 혁신행동을 적극적으로 발휘하여 혁신성과를 향상시켜야 하며, 지식의 공유 및 혁신행동 등으로 유도하기 위한 전략적인 경영관리가 필요하다는 점이다.

둘째, 혁신행동을 촉진하기 위해서는 CSR 활동을 통한 지식공유의 역할에 주목할 필요가 있다. CSR 활동을 통하여 적극적이고 자기 주도적 업무수행을 위한 조직구성원의 학습과 혁신을 자극하고 내적 동기부여를 통하여 지식공유 활동이 높아짐으로써 궁극적으로 혁신행동을 끌어올리는 것으로 볼 때 조직구성원의 지식공유 활동에 대한 중요성을 인식하여야 한다. 조직구성원이 스스로 과업에 관련 노하우 및 지식을 동료들과 공유하는 행동은 그들의 자발적 참여와 헌신을 통하여 이루어지며 이를 위해 어떠한 조치가 필요한지에 대한 시사점을 제공한다.

셋째, 지식공유의 개념은 중국에도 도입되었지만, 현재 중국에서 조직구성원의 지식공유는 활발하게 진행되고 있지 않다는 것이 실정이다. 조직구성원의 입장에서 지식공유는 자신이 갖고 있는 지식을 기타 조직구성원에게 공유함으로써 자신만 지식을 공유하면 조직 내에서 자신의 경쟁력과 위상을 잃어버릴지도 모른다는 불안감을 초래하기 때문에 지식공유에 소극적일 수 있다. 본 연구의 연구 결과에 따르면, 혁신성과를 높이려는 기업은 조직에서 동료나 조직에 대한 신뢰감을 향상시키고 조직구성원의 공유에 대한 심리적 감수성을 낮추어 강제성이 없는 자발적인 행동으로 연결되게 하는 조직문화를 구축함과 동시에 다양한 방법을 통해 조직구성원의 지식공유에 대한 의식변화를 촉구해야 함을 시사한다.

3. 한계점 및 향후 연구 방향

본 연구의 한계점과 향후 연구 방향을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구의 주된 연구대상은 중국 내 기업에 종사하고 있는 조직구성원을 대상으로 한 실증분석 결과이기 때문에 기타 국가의 기업이나 산업으로 일반화하기 어렵다는 한계점이 있다. 따라서 향후 연구에서는 보다 다양한 국가와 산업체 조직구성원을 대상으로 후속연구를 진행할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 횡단(Cross-sectional)연구 이므로 변수 간의 인과관계의 모호성이 있다. 문헌분석 및 선행연구를 바탕으로 CSR 활동이 지식공유와 혁신행동을 통해 혁신성과에 미친다고 가정하였지만, 실제에서 정말로 지식공유와 혁신행동 순차적으로 매개 역할을 미치는 것인지 아니면 혁신행동과 지식공유 순차적으로 매개 역할을 미치는지에 대한 모호성이 여전하다. 이러한 가능성을 종단(Longitudinal)연구나 실험연구를 통하여 변수 간의 인과관계를 분명히 할 필요가 있다.

셋째, CSR 활동이 혁신성과에 미치는 영향에 있어서 지식공유와 혁신행동의 직렬이중매개효과에만 초점을 맞추었다. 향후의 연구에서는 CSR 활동이 종속변수에 미치는 영향력을 증대하는 방안으로 조절변수를 탐색하여 조절된 매개효과를 검증하는 연구를 진행할 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서는 응답자에게 데이터를 수집하기 위해 자기보고법을 사용하였으므로 응답자는 회사의 평가에 긍정적인 경향이 있고 분석 결과에 부정적인 영향을 미칠 가능성과 동일방법편의에 대한 문제도 있을 수 있다는 것이다. 본 연구는 Harman's 단일요인 검증을 통해 동일방법편의 문제 존재하지 않지만 향후 연구에서 독립변수와 종속변수 자료 원천을 달리나 변수들의 측정시기와 측정환경을 달리할 필요가 있다.

References

Ajzen, I. and M. Fishbein (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior, Englewood Cliffs*, NJ: Prentice Hall.

Ali, W., J. G. Frynas and Z. Mahmood (2017), "Determinants of corporate social responsibility (CSR) disclosure in developed and developing countries: A literature review", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(4), 273-294. https://doi.org/10.1002/csr.1410

Alonso, A. D., S. K. Kok, A. Bressan, M. O'Shea, N. Sakellarios and A. Koresis et al. (2020), "COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective", *International journal of hospitality management*, 91, 102654. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102654

Baek, Sang-Yong (2012), "Analyzing Common Method Bias of the Korean Empirical Studies on Technology Acceptance Model", *The Journal of Information Systems*, 21(1), 1-17. https://doi.org/10.5859/KAIS.2012.21.1.1

Borger, F. G. and I. Kruglianskas (2006), "Corporate social responsibility and environmental and technological innovation performance: case studies of Brazilian companies", *International Journal of Technology, Policy and Management*, 6(4), 399-412.

Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*, New York: Harper & Row.

Calantone, R. J., S. T. Cavusgil and Y. Zhao (2002), "Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance", *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6

Carroll, A. B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance, Academy of management review", 4(4), 497-505. https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296

Chang, Young-Chul and Chi-Yong Ahn (2012), "Corporate Social Responsibility and Corporate Performance / Competitiveness", *Korean Jouranl of Business Administration*, 25(9), 3553-3577.

Chen, Jian-Yu (2020), *The Moderating Role of Political Connections on the Relationship between CSR and Innovation Performance: Evidence from Chinese Listed Companies* (Doctoral Dissertation), Busan: Graduate School of International Studies Dong-A University.

Choi, Hyun-Jung and Jong-Chul Park (2015), "The Effects of Employee's Awareness about CSR on Job Satisfaction and Innovative Behavior", *International Journal of Tourism Management and Sciences*, 30(7), 399-417.

Choi, Kyu-Sun and Byung-Hwan Hyun (2022), "In the era of Digital Transformation: The Effect of Government Support, Network capability and Knowledge Sharing on Innovation Performance through Innovative Behavior", *Journal of Digital Convergence*, 20(4), 353-366. https://doi.org/10.14400/JDC.2022.20.4.353

Choi, Suk-Bong (2012), "The Relationship among Self-Leadership, Creative Personality and Innovative Behaviour and Study Satisfaction", *Management Information Systems review*, 31(4), 611-638.

Choi, Suk-Bong (2019), "The Influence of Knowledge Sharing and Innovative Performance in Team: 3-way Interaction Effects of Team Psychological Knowledge Ownership and Team Leader's Knowledge Disseminate Capacity", *Korean Jouranl of Business Administration*, 1, 49-67. https://doi.org/10.18032/kaaba.2019.1.s.49

Damanpour, F. (1991), "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of management journal*", 34(3), 555-590. https://doi.org/10.5465/256406

Doh, J. P., S. D. Howton, S. W. Howton and D. S. Siegel (2010), "Does the market respond to an endorsement of social responsibility? The role of institutions, information, and legitimacy", *Journal of Management*, 36(6), 1461-1485. https://doi.org/10.1177/0149206309337896

Farr, F. and C. Ford (1990), *Individual Innovation. In: West, M.A. and Farr, J.L., Eds., Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organisational Strategies*, Chichester: Wiley.

Fishbein, M. and I. Ajzen (1975), *Belief Attitude, Intention, and Behavior: An*

Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Gao, Yu and kil-Seok Han (2017), "A Study on the Relationship between CSR and Financial Performance, *Korean Business Education Review*", 32(6), 493-506. http://dx.doi.org/10.23839/kabe.2017.32.6.493

Grant, R. M. (1996), "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122. https://doi.org/10.1002/smj.4250171110

Gupta, A. K. and V. Govindarajan (2000), "Knowledge flows within multinational corporations", *Strategic management journal*, 21(4), 473-496. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200004)21:4<473::AID-SMJ84>3.0.CO;2-I

Harlow, H. (2008), "The effect of tacit knowledge on firm performance", *Journal of knowledge management*, 12(1), 148-163. https://doi.org/10.1108/13673270810852458

Hayes, A. F. (2018), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Perspective (2nd ed.)*, New York, NY: The Guilford Press.

Holmes, S. and L. Moir (2007), "Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders", *Corporate Governance*, 7(4), 414-422. https://doi.org/10.1108/14720700710820498

Hong, Sung-Jun and Jong-Chul Park (2017), "How Does Corporate Social Responsibility Activities Lead to Firm's Innovativeness in Business to Business Transaction?", *Korea Research Academy of Distribution and Management Review*, 20(5), 71-79. https://doi.org/10.17961/jdmr.20.5.201710.71

Hu, L. and A. E. Randel (2014), "Knowledge sharing in teams: Social capital, extrinsic incentives, and team innovation", *Group & Organization Management*, 39(2), 213-243. https://doi.org/10.1177/1059601114520969

Hu, M. L. M., J. S. Horng and Y. H. C. Sun (2009), "Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance", *Tourism management*, 30(1), 41-50. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.009

Hu, Y., L. Zhu, M. Zhou, J. Li, P. Maguire and H. Sun et al. (2018), "Exploring the influence of ethical leadership on voice behavior: how leader-member exchange, psychological safety and psychological empowerment influence employees' willingness to speak out", *Frontiers in psychology*, 9, 1718. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01718

Hult, G. T. M. and D. J. Ketchen Jr (2001), "Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance", *Strategic management journal*, 22(9), 899-906. https://doi.org/10.1002/smj.197

Hwang, Kyu-Ha (2016), *The Effects of CEO's Transformational Leadership on Members' Behaviors in the ICT Industry: The Mediating Effect of Self-Efficacy, Moderating Effect of CSR Management* (Doctoral Dissertation), Seoul: Venture University.

Introduction to Theory and Research, London: Addison-Wesley.

Jackson, S. E., C. H. Chuang, E. E. Harden and Y. Jiang (2006), "Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork", *Research in personnel and human resources management*, 25, 27-70. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25002-3

Jafri, M. H. (2010), "Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector", *Journal of Management Research*, 10(1), 62-68.

Janssen, O. (2000), "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour", *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302. https://doi.org/10.1348/096317900167038

Ji, Seong-Goo and Gab-Doo Lee (2005), "The Relationship of Individual Disposition, Innovation Resistance and Innovation Performance", *Korean Jouranl of Business Administration*, 18(5), 2107-2132.

Katz, D. and R. L. Kahn (1978), *The social psychology of organizations*, New York: Wiley.

Kim, Dong-Ju, Young-Mok Kim, Seong-Bae Whang and Young-Wan Kim (2012), "The Impacts of Perceived Organizational Justice on the Innovative Behaviors of Organizational Members: Focusing on the Mediating Effects of Knowledge Sharing", *Korean Corporation Management Review*, 19(2), 237-258.

Kim, Hyun-Jin and Hyun-Do Seol (2016), "The Effect of Trust, Conflict, and Knowledge Sharing on Individual Creativity", *Korean journal of business administration*, 29(50), 711-735. http://dx.doi.org/10.18032/kaaba.2016.29.5.711

Kim, Jong-Woo and Ji-Woo Lee, (2013), "The Relationships between Multidimensional Innovative Behavior and Innovative Performance", *Business Management Review*, 46(1), 127-141.

Kim, Sung-Woo, Mee-Young Lee and Ki-Hwan Lee (2014), "The Effects of CSR Subsection Activities to Firm Value by Industry", *Korean Corporation Management Review*, 21(1), 47-66.

Kim, Tae-Uk and Sun-Mi Yun (2019), "The impact of hotel employees' work-life balance on innovative behavior: focusing on the mediating of quality of life", *Journal of Tourism Management Research*, 23(3), 41-60. https://doi.org/10.18604/tmro.2019.23.3.3

Kleysen, R. F. and C. T. Street (2001), "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior", *Journal of intellectual Capital*, 2(3), 284-296. https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660

Ko, Deuk-Young and Tae-Yong Yoo (2012), "The Effect of Job Autonomy on Innovation Behavior: The Mediating Effect of Job Satisfaction and Moderating Effects of Personality and Climate for Innovation", *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(1), 215-238.

Kogut, B. and U. Zander (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization science*, 3(3), 383-397. https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383

Kotler, P. and N. Lee (2005), "Best of breed: When it comes to gaining a market edge while supporting a social cause,"corporate social marketing" leads the pack", *Social marketing quarterly*, 11(3-4), 91-103. https://doi.org/10.1080/15245000500414480

Kwon, Kee-Hyouk and Su-Dol Kang (2012), "The effects of Corporate Social Responsibility activities on Organizational Citizenship Behavior, Intention of Turnover: Focused on examining mediator effects of Affective Organizational Commitment", *Korean Jouranl of Business Administration*, 25(7), 3085-3105.

Lee, Do-Hyang and Dong-Hyun Hong (2014), "Leader-member Exchange, Knowledge Sharing and Managerial Performance: Focusing on Cabin Crew", *Journal of Tourism Management Research*, 18(3), 185-208.

Lee, Eul-Teo (2015), "The Effect of HRM Systems, Innovation Strategy, Hierarchy Oriented Culture on Learning Culture and Firm Performance", *Global Business Administration Review*, 12(4), 171-204.

Lee, Geum-Sim and Bok-Ju Hwang (2017), "Effects of Individual Creativity and Organizational Members' Value Innovative Culture Perception on Innovative Performances and Management Outcomes -The Roles of Mediating Innovative Behaviors and knowledge-sharing-", *Journal of Service Research and Studies*, 7(3), 71–91. https://doi.org/10.18807/JSRS.2017.7.3.071

Lee, Geum-Sim, Bok-Ju Hwang and Yeong-Hee Lee (2016), "Effects of Individual Creativity and Perceived Organization's Value Innovation Culture on Innovative Behavior and Innovation Performance", *Korean Business Education Review*, 31(4), 283-311.

Lee, Yong-seok (2021), "The Effect of Knowledge Sharing by Hotel Employees on the Job Performance - The Dual Mediation Effect of Innovation Behavior and Organizational Commitment -", *Journal of Hotel & Resort*, 20(5), 73-91.

Li, L., G. Li, F. S. Tsai, H. Y. Lee and C. H. Lee (2019), "The effects of corporate social responsibility

on service innovation performance: The role of dynamic capability for sustainability", *Sustainability*, 11(10), 2739. https://doi.org/10.3390/su11102739

Liebowitz, J. (2001), "Knowledge management and its link to artificial intelligence, Expert systems with applications", 20(1), 1-6. https://doi.org/10.1016/S0957-4174(00)00044-0

Lin, H. F. (2007), "Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study", *International Journal of manpower,* 28(3/4), 315-332. https://doi.org/10.1108/01437720710755272

Luo, X. and S. Du (2015), "Exploring the relationship between corporate social responsibility and firm innovation, *Marketing Letters*", 26(4), 703-714. https://doi.org/10.1007/s11002-014-9302-5

Maignan, I. and O. C. Ferrell (2004), "Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework", *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3-19. https://doi.org/10.1177/0092070303258971

Martinez-Conesa, I., P. Soto-Acosta and M. Palacios-Manzano (2017), "Corporate social responsibility and its effect on innovation and firm performance: An empirical research in SMEs", *Journal of cleaner production*, 142, 2374-2383. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.11.038

McGuire, J. W. (1963), *Business and Society*, New York: McGraw-Hill.

Nam, Ki-Mae (2020), *The Effect of Transformational Leadership on Innovation Capability -Focused on the Mediating Effect of Knowledge Sharing and Moderating Effect of Perceived Organizational Support-* (Doctoral Dissertation), Seongnam: Graduate School of Gachon University.

Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.

Nonaka, I. and N. Konno (1998), "The concept of "Ba": Building a foundation for knowledge creation", *California management review*, 40(3), 40-54. https://doi.org/10.2307/41165942

Orfila-Sintes, F. and J. Mattsson (2009), "Innovation behavior in the hotel industry", *Omega*, 37(2), 380-394. https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002

Paine, J. B. and D. W. Organ (2000), "The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations", *Human resource management review*, 10(1), 45-59. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00038-8

Park, Chul-Soon (2012), "Open Innovation in Korean Small and Medium Enterprises: Moderating Role of Satisfaction of Innovation Partners and Corporate Life Cycle", *Journal of the Korean Production and Operations Management Society*, 23(3), 231-254.

Park, Tae-Ho (2002), *The Influence of Knowledge Sharing and Its Antecedent Factors on Innovative Behavior* (Doctoral Dissertation), Busan: Graduate School of Kyungsung University.

Ratajczak, P. and D. Szutowski (2016), "Exploring the relationship between CSR and innovation, *Sustainability Accounting*", *Management and Policy Journal*, 7(2), 295-318. https://doi.org/10.1108/SAMPJ-07-2015-0058

Rupp, D. E., J. Ganapathi, R. V. Aguilera and C. A. Williams (2006), "Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework", *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543. https://doi.org/10.1002/job.380

Scott, S. G. and R. A. Bruce (1994), "Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace", *Academy of management journal*, 37(3), 580-607. https://doi.org/10.5465/256701

Sen, S. and C. B. Bhattacharya (2001), "Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility", *Journal of marketing Research*, 38(2), 225-243. https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838

Seon, Hyae-Yeong and Jin-Kook Tak (2021), "A Study on the Effects of Small and Medium-Sized Enterprises CEO's Extroversion and Openness on Corporate Innovation Performance: Mediating effect of Innovation Behavior", *The korean journal of coaching psychology*, 5(2), 53-82. https://doi.org/10.51457/kjcp.2021.12.5.2.53

Shani, M. (2000), "The impact of information on medical thinking and health care policy", *International journal of medical informatics*, 58, 3-10. https://doi.org/10.1016/S1386-5056(00)00070-8

Shi, Jie-Jing (2018), *Employee's corporate social responsibility The effect of perception on knowledge sharing behavior -Focusing on Mediating Effects of Organization Commitment-* (Master's Thesis), Seoul: Graduate School of Kyung Hee University.

Small, C. T. and A. P. Sage (2005), "Knowledge management and knowledge sharing: A review", *Information Knowledge systems management*, 5(3), 153-169.

Son, Jeong-Mi and Moon-Jung Kim (2018), "The Study of Relationships for Knowledge Sharing, Innovative Behavior, Job Satisfaction and Work Engagement", *Global Business Administration Review*, 15(6), 281-331.

Tidd, J., J. Bessant and K. Pavitt (1997), *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*, Great Britain: John Wiley & Sons.

Van Den Hooff, B. and J. A. De Ridder (2004), "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing", *Journal of knowledge management*, 8(6), 117-130. https://doi.org/10.1108/13673270410567675

Wang, S. and R. A. Noe (2010), "Knowledge sharing: A review and directions for future research", *Human resource management review*, 20(2), 115-131. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001

West, M. A. and J. L. Farr (1900), *Innovation at work. In M. A. West, & J. L. Farr (Eds.), Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*, Chichester: Wiley.

Woo, Tack-Gyu, Moon-Jung Kim and Gee-Hwan Kwon (2019), "The Effects of Knowledge Sharing and Work Engagement on Innovative Behavior - Focused on the Moderating Effect of Perceived Organizational Support -", *Juurnal of Human Resource Management Research*, 26(4), 105-128. http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2019.26.4.105

Wood, D. J. (1991), "Corporate social performance revisited", *Academy of management review*, 16(4), 691-718. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616

Yang, Jin-Ho (2014), "Corporate Social Responsibility Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Innovation Behavior: Management of the Moderating Effects of Career Characteristics", *Global Business Administration Review*, 11(2), 161-183.

Yang, Sim-Pa and Gee-Hwan Kwon (2017), "The Effects of Transformational Leadership on Knowledge Sharing, Innovative Behavior, and Job Performance", *Global Business Administration Review*, 14(6), 181-214. https://doi.org/10.38115/asgba.2017.14.6.181

Yeşil, S., T. Büyükbeşe and A. Koska (2013), "Exploring the link between knowledge sharing enablers, innovation capability and innovation performance", *International Journal of Innovation Management*, 17(04), 1350018. https://doi.org/10.1142/S1363919613500187

Zhang, Wen-Cui and Moon-Jung Kim (2019), "The Effects of External Focus Culture and Knowledge Sharing on Innovative Behavior - Focused on the Moderating Effect of Korea and China -", *Journal of Korea Culture Industry*, 19(2), 27-36.