

03

CSV 진정성에 대한 내부 이해관계자들의 인식이 경영성과에 미치는 영향 : 조직몰입·조직 신뢰·혁신성을 중심으로*

•강윤지**

인하대학교 미디어커뮤니케이션학과 박사과정

•김상훈***

인하대학교 미디어커뮤니케이션학과 교수

본 연구는 CSV활동과 관련하여 기업 내부의 이해관계자인 종사원들이 느끼는 CSV 진정성이 조직몰입·조직 신뢰·혁신성에 미치는 영향과 조직 및 업무에 대한 태도와 경영성과 사이의 영향 관계를 살펴보고자 하였다. 이를 위해 CSV활동을 실행하고 있는 기업에 재직 중인 직장인들을 대상으로 온라인 설문을 수행하였다. 연구 결과, CSV 진정성은 조직몰입, 조직 신뢰, 혁신성에 유의미한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입, 조직 신뢰, 혁신성은 경제적 성과에도 모두 정적인 영향을 보였다. 다만, 사회적 성과에는 조직몰입과 조직 신뢰 요인만이 긍정적인 영향을 미쳤으며, 혁신성은 유의하지 않았다. 마지막으로 CSV 진정성과 경제적 성과 사이에는 조직 신뢰와 혁신성이, CSV 진정성과 사회적 성과 사이에는 조직 신뢰가 유의미한 매개 효과를 보였다. 본 연구는 소비자 중심으로 이루어졌던 CSV 관련 성과 연구를 내부 이해관계자인 종사원들 중심으로 살펴보았으며, 경영성과를 경제적·사회적 성과로 세분화하여 검증하였다는 점에서 의의가 있다. 본 연구 결과를 통해 진정성 있는 CSV활동 실행을 바탕으로 내부 이해관계자들과의 관계 관리가 중요하다는 실무적 방향성을 제시해줄 수 있을 것으로 기대한다.

주제어 : CSV 진정성, 조직몰입, 조직 신뢰, 혁신성, 경영성과

*이 연구는 인하대학교의 지원에 의하여 연구되었음

**주저자 (yoonji.kang34@gmail.com)

***교신저자 (samk20@inha.ac.kr)

▶투 고 일 : 2020년 12월 05일
▶심 사 일 : 2020년 12월 14일
▶게재확정일 : 2021년 02월 24일

1. 서론

경제적·사회구조적 리스크의 증가로 다양한 국제사회 이해관계자들은 기존 시스템의 한계를 체감하며, 이를 극복하기 위한 새로운 이해관계자 간 파트너십 구축 및 전략 등을 도입하고 있다(The institute for industrial policy studies, 2018). 이와 더불어 기업의 사회적 책임에 대한 중요성이 지속적으로 대두되면서, 최근 기업들은 비용으로 작용하며 수익성을 약화시키는 CSR(기업의 사회적 책임: Corporate Social Responsibility)에서 기업의 경제적·사회적 가치를 동시에 추구하는 CSV(공유가치창출: Creating Shared Value)로 기업의 패러다임을 변화시키고 있다(Lim & Chun, 2018).

기업은 그 동안 환경보호 및 사회통합의 균형과 조화를 위한 환원적 가치에 초점을 맞춘 CSR(Corporate Soical Responsibility, 기업의 사회적 책임)에 관심을 가져왔으나(Kim & Park, 2018), CSR 관련 예산은 비용 측면으로 고려되기 때문에 기업의 CSR활동의 진정성에 대해 이해관계자들이 의문을 제기할 수 있다(Choi, 2018; Hwang, Lee & Jang, 2015). 이는 CSR과 CSV가 모두 선행을 통해 사회를 이롭게 한다는 일부 공통된 측면을 제외하면 이윤을 추구하는 것, 이해관계자와의 관계를 고려하는 것 등 활동 목적에 근본적인 차이가 존재하기 때문이다(Porter & Kramer, 2011). 즉, CSR은 사회적 책임을, CSV는 가치의 창출을 중요 차원으로 고려하는 것이다(Choi, 2018). 따라서 기업은 기업의 부가가치를 사회와 공유하는 CSR 보다 기업 본연의 목적인 경제적 가치 창출

이 분명히 표출되는 CSV를 통해 진정성 있는 기업 활동을 수행하고자 하는 것이다(Hwang et al., 2015). 이에 따라 점차적으로 KT, LG, 현대, CJ, KB·우리은행 등을 포함한 다양한 영역의 기업들은 CSV를 기반으로 하는 활동 및 경영목표를 작성한 지속가능보고서를 내·외부 이해관계자들에게 공개하고 있다. 이처럼 CSV를 기반으로 경영 목표를 수립하는 기업이 증가하며 그 영역 또한 확장되고 있는 상황에서 본 연구는 국내 CSV활동 흐름을 반영한 포괄적인 연구를 수행할 필요가 있다고 판단하였다.

구체적으로 CSV는 제품 및 서비스 시장의 재개발, 가치사슬의 혁신, 클러스터 형성 등의 전략을 통해 사회적 요구를 해결하고 동시에 기업의 경제적 이익을 실현하는 경영 패러다임으로(Poter & Kramer, 2011), 새로운 가치 창출을 통해 이해관계자와의 관계 경영을 하는 것이다(Park & Cha, 2017). 이러한 CSV는 기존 경영 방식에 변화를 이끄는 전략이기 때문에 성공적으로 CSV 성과를 달성하기 위해서는 외부 이해관계자인 소비자의 지지뿐 만 아니라 조직 내부로부터의 신뢰가 중요하게 작용한다(Park & Cha, 2017). 기업이 실행하는 사회공헌활동은 내부 이해관계자인 직원들의 조직에 대한 호의적 태도 정립과 함께 조직의 이익을 위한 행위 실행에도 영향을 미치기 때문이다(Park & Hahn, 2011). 또한 기업 활동의 지향점이 CSR에서 CSV로 변화하고 있는 만큼 CSV 고유 영역의 연구를 수행하여 장기적인 성과로 연결될 수 있는지를 살펴보아야 한다(Yoo et al., 2016). 따라서 기존 CSR 관점이 아닌 CSV 중심의 경영 성과를 확인 할 수 있는 연구가 필요한 시점이며

(Kwon, 2020), 이를 바탕으로 한 내부 조직구성원의 인식을 탐구하는 것은 합의가 크다. 궁극적으로 기업 내부 이해관계자 중심으로 CSV활동 인식을 살펴보는 것은 조직 경영과 마케팅 측면에서의 지속 가능한 전략을 수립하는데 영향을 미칠 수 있기 때문이다(Kim & Kim, 2018).

이에 본 연구는 기업의 CSV활동 진정성이 궁극적으로 기업의 경영성과에 미치는 영향을 검증하고자 한다. CSV는 새로운 기업의 혁신과 향상된 생산성 및 사회적인 혜택 제공을 통해서 기업적·사회적 가치에 긍정적인 영향을 미치게 되는데(Mool, 2014), 세부적으로 실제 기업들이 실행하고 있는 CSV활동에 대한 내부 이해관계자들의 인식과 평가에 기반한 경영성과를 살펴보고자 하는 것에 본 연구의 목적이 있다. 첫째, 기업의 CSV활동이 내부 이해관계자들의 조직몰입, 조직 신뢰, 혁신성에 어떠한 영향을 미치는지를 확인하고자 한다. 둘째, 내부 이해관계자들의 조직몰입, 조직 신뢰, 혁신이 경제적·사회적 경영성과에 어떠한 영향을 미치는지에 대하여 실증하고자 한다. 이를 통해 국내에서 지속가능 경영의 방법으로 점차 확장하고 있는 CSV활동에 대한 기업 내부의 이해관계자들의 전반적인 인식을 살펴보고 CSV 경영성과 향상을 위한 실무적인 시사점을 제공하고자 한다.

2. 이론적 논의

1) CSV(공유가치창출) 진정성

CSV(공유가치창출)는 기업과 민관, 영리·

비영리 조직의 협력과 기술 역량 등을 바탕으로 기업과 공동체의 성공을 연계하고자 하며, 기업의 경영활동을 통한 이익을 사회에 환원하는 것이 아닌 기업의 수익성과 경쟁력 구축을 바탕으로 사회적 가치를 창출하고자 하는 것을 목표로 한다(Shin & Han, 2019). CSV 개념을 주창한 Porter & Kramer(2011)는 사회적 요구에 따른 새로운 상품과 시장을 창출하는 것, 기업의 경영 과정에 포함된 물류·자원·에너지·직원 생산성 등과 관련된 비용을 감소시키며 지역사회를 향상시키고자 가치사슬의 생산성을 재정의 하는 것, 마지막으로 기업과 관련된 기관과 지역사회 등의 협력을 통해 지역 클러스터를 개발하는 방법의 제시를 통해 CSV를 실현할 수 있다고 하였다. 즉, Porter & Kramer(2011)가 제안한 방법을 실현하여 가시적인 경영성과를 달성하기 위해서는 기업 내부 이해관계자들의 CSV에 대한 이해와 협력이 요구된다.

CSV의 선행적 개념인 CSR(Im, 2015)에서도 진정성은 강조되어 왔는데, 진실한 헌신과 태도가 부재한 채 이익 추구를 위한 도구적인 측면에서 기업이 CSR활동을 수행하게 되면 진정성이 없다는 인식으로 귀결되어 부정적 결과를 낳을 수 있음을 주장한다(Beckman, Colwell & Cunningham, 2009). 그러나 CSR활동은 사회 공동체의 일원으로서 기업의 이윤을 사회에 환원·공유(예: 기부, 자선, 봉사)한다는 개념을 기반으로 하고, 경제적 이익을 추구하는 기업의 근원적 목적과는 모순되기 때문에 활동 진정성에 부정적인 인식을 유발할 수 있다(Hwang et al., 2015). 반면, CSV활동은 기업의 이기적인 목적이라 할 수 있는 경제적 이윤과 사회적 가

치를 동시에 창출하고자 하는 것이 근본적인 목적이므로 이해관계자들은 기업의 이익동기를 자연스럽게 수용하고, 따라서 활동 진정성에 대한 부정적 평가는 낮아질 것으로 추측할 수 있다(Yoo, Hurr & Yi, 2016). 이와 같은 인식을 반영하듯 Yoon & Lee(2014) 연구의 CSR과 CSV의 진정성 비교 결과, 소비자들은 CSR활동보다 CSV활동을 더욱 진정성 있는 활동으로 지각함을 확인하였다.

다만, 기업의 내부 이해관계자와 관련해 CSV 활동 특성을 통해 CSV 성과를 결정짓는 요인들을 탐색하는 연구들은 아직까지 미흡한 상황이다.(Min et al., 2018). 하지만 최근 CSV활동을 수행할 때 CSV 진정성 요인을 중요하게 고려해야 한다는 결과들이 보고되고 있다(Kang, Lim & Kim, 2020; Min et al., 2018; Yoo et al., 2016). CSV는 이윤창출을 위한 기업의 자기본위적인 기업 활동이므로 진정성 있는 지속가능 공헌활동과 경제적 활동이 핵심적으로 작용하기 때문이다(Hwang et al., 2015). 구체적으로 CSV 진정성은 기업이 추구하는 활동 동기 및 내부 철학이 기업의 실제 행동 및 사회가 지향하는 가치와 일치하도록 실행해 가는 과정으로 정의되며(Kang et al., 2020; Hwang et al., 2015), 내부 이해관계자들인 직원들의 진정성 인식 수준은 CSV활동성과에 영향을 미친다. 사회적 가치를 창출하려는 기업의 활동과 관련해 종사원들이 기업 활동의 진정성을 높게 평가할수록 종사원들과 기업 사이의 관계는 긍정적으로 향상되기 때문이다(Carroll, 1991).

다시 말해 자신이 속해있는 기업의 CSV활동에 공감하며 지지하는 내부 이해관계자일수록

조직 활동에 신뢰를 나타내며, 조직의 발전을 위해 공헌하려는 노력을 기울이게 된다(Moon & Lee, 2017). 즉, CSV는 진정성을 기반으로 수행해야 활동의 본질적인 가치를 성취할 수 있으며, 조직의 내·외부 이해관계자들이 CSV 진정성을 지각해야만 성공할 수 있는 것이다(Min et al., 2018). 따라서 기업 내부의 조직구성원들에게 이윤창출을 위한 경쟁력 강화를 위해 노력을 지속하는 한편, 동시에 사회적 가치를 창출하고 책임을 실현하는 기업이라는 것을 지각할 수 있도록 해야 한다. 이는 궁극적으로 기업에 대한 긍정적인 조직구성원들의 인식은 조직에 대한 애착과 신뢰 형성에 기여하며, 최종적인 조직의 목표 달성 및 경영성과 증대에 영향을 미칠 수 있다(Moon & Lee, 2017).

이에 관련 선행연구들을 살펴보면, 중소기업 직원들을 대상으로 CSV의 성과를 검증한 Hwang et al.(2015)은 CSV 진정성과 종업원 직무만족도 사이에 유의미한 정적 상관관계가 있는 것을 확인하였으며, Min et al.(2018) 또한 기업 CSV활동의 진정성이 조직몰입·직무재창조에 유의한 정적 효과를 보이는 것을 확인하였다. 호텔의 CSV활동 관련 연구를 진행한 Moon & Lee(2017)는 기업이 CSV활동을 통해 경제적 가치·사회적 가치 실현에 기여하고 이를 위한 노력을 기울이고 있다고 지각할수록 호텔 종사원의 조직충성도, 목표응집력, 조직응집력에 긍정적 영향을 주는 것을 검증하였다.

2) CSV와 조직몰입

조직몰입은 조직 업무에 대한 심리적인 몰입

과 애정 및 충성심으로서 조직구성원이 조직의 가치와 목표를 수용하며 동일시하는 것으로 정의된다(Buchanan, 1974). 기업에서 가장 중요한 내부 이해관계자의 직무태도 중 하나인 조직몰입은 기업이 사회적으로 책임감 있는 존재로서 내부 이해관계자들에게 지각될수록 조직에 대한 긍정적 행위와 태도를 추구하도록 한다(Hyun & Choi, 2017; Park & Hahn, 2011). 이는 기업의 내부 이해관계자인 직원들이 기업에 대한 정보를 기반으로 기업이 수행하는 사회적 책임 활동과 관련된 조직적 동기와 결과를 해석하기 때문이다(Lee & Nam, 2019).

Min et al.(2018)은 기업 CSV활동 진정성이 비정규직 근로자들의 조직몰입에 정적 영향을 미치는 결과를 확인하였다. 또한 CSV활동 진정성과 직무재창조에 조직몰입이 매개역할을 하는 것 역시 검증하며, 기업의 활발한 CSV활동을 장려하고 진정성을 인식시키는 것이 효과적이라고 하였다. 직원들의 조직에 대한 몰입, 자부심, 종사원들 사이의 애정을 의미하는 조직응집력(Leon & Festinger, 1950)을 결과변인으로 연구한 Moon & Lee(2017)의 연구에서도 호텔 기업이 경제적·사회적 공유가치창출을 위해 노력한다고 느낄수록 직원들의 조직응집력이 높아지는 것을 확인하였다. 즉, 조직에 대한 긍정적 애착과 공감은 CSV활동 진정성을 통해 향상시킬 수 있음을 시사한다.

그러나 CSV에 대한 진정성과 조직몰입 사이의 인과적 영향관계를 살펴본 연구는 미진한 편이기 때문에(Min et al., 2018), CSV의 원형인 CSR을 바탕으로 CSV활동 진정성의 효과를 검토해볼 수 있다(Hwang et al., 2015). Farooq,

Payaud, Merunka & Valette-Florence(2014)은 지역사회·소비자·직원에 대한 CSR 활동이 조직현신에 유의미한 효과를 보이는 것을 확인하였고, Park & Hahn(2011) 역시 CSR 활동이 조직 내부의 충성심과 애착인 조직몰입에 주요하며 긍정적인 영향을 미치는 것을 검증하였다. Hyun & Choi(2017)는 호텔 기업을 중심으로 CSR의 영향을 검증하였고 호텔 종사원의 CSR에 대한 긍정적 인식은 조직몰입에 유의미한 정적 영향을 주며, 궁극적으로 조직에 대한 만족도, 업무 성과 향상에도 영향을 주는 것을 확인하였다. Lee & Nam(2019)은 기업의 직원이 참여하는 CSR 활동과 관련해 이들이 활동에 대한 공익성을 높게 지각할수록 조직몰입, 조직만족, 충성도에 모두 긍정적인 영향을 미침을 검증하며 직원 참여형 CSR 활동의 조직 내 효과를 실증하였다. 상기의 CSR·CSV활동 진정성과 조직몰입의 영향관계는 유사한 결과를 제시한다. 즉, 조직몰입도와 충성도 낮은 개인주의적 성향의 밀레니얼 세대 근로자들에게도 기업이 실행하는 사회공헌에 대한 비전을 이해시키고 진정성을 느끼도록 하는 것은 조직 내의 긍정적인 직무 유효성을 향상시킨다는 공통점을 보인다는 것이다(Min et al., 2018).

CSV는 기업의 이윤창출 수단을 공익적인 가치와 연계해야하므로 기업의 내부 이해관계자인 직원의 직접적인 참여가 요구되는 활동이다. 기업, 지역사회, 소비자 등 사회적 이슈와 관련된 이해관계자들이 공통된 가치를 공유하여 문제 해결을 위한 비즈니스를 지속해야 하기 때문이다(Moon & Lee, 2017). 따라서 본 연구에서는 CSV 고유의 특징과 선행연구들의 결과를 기

반으로 기업 내 직원들이 지각하는 CSV활동의 사익과 공익 추구 영역의 진정성 수준은 조직몰입에 유의미한 영향을 미칠 수 있음을 예측하였다. 이에 상기 논의에 기초하여 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구 가설 1. 내부 이해관계자인 종사원들이 기업의 CSV 진정성을 높게 인식할수록 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3) CSV와 조직 신뢰

조직 내부 직원의 조직 신뢰는 기업의 사회공헌활동의 직접적이며 긍정적인 성과이다(Farooq et al., 2014). 조직 신뢰는 기업과 내부 이해관계자인 직원 간의 믿음과 유대감을 의미하며 조직을 원활하게 유지하고 발전할 수 있도록 하는 요인으로 작용하기 때문에, 이에 대한 연구를 수행할 필요성은 커지고 있다(Kim & Kim, 2018). 특히 CSV활동과 관련해 조직에 대한 신뢰는 진정성 있는 CSV활동의 지속적인 실행을 통해 형성되며(Lee, 2020), CSV의 선행적인 개념인 CSR 연구에서도 기업의 사회적 책임 활동의 효과 창출은 임직원들의 진정성 지각에 있음을 강조하고 있다(Im, 2015).

이렇듯 기업 내부 이해관계자의 CSV활동 인식과 조직 신뢰는 경영성과에 유의미한 영향을 미칠 수 있는 가능성(Lee, 2020)을 유추할 수 있음에도 불구하고, CSV 진정성과 조직 신뢰의 직접적인 영향관계를 탐구한 연구는 미흡한 상황이다. 이에 따라 CSV 진정성과 유사한 맥락에서 이루어진 연구와 CSR 관련 선행연구들을 통

해 CSV와 조직 신뢰 사이의 영향 관계에 대한 연구들을 살펴보고자 한다. 항공사 기업의 종업원을 대상으로 연구한 Kim & Kim(2018)의 결과에서는 CSV활동의 사회적 가치와 협력적 가치 인식 수준이 높을수록 조직 신뢰에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. Lee(2020)의 연구에서도 호텔 종사원들이 기업의 CSV활동을 호의적으로 지각할수록 조직 신뢰를 향상시키는 데 도움을 주었으며, 업무에 대한 만족감·즐거움과 관련된 내재적 직무동기에도 정적 효과를 보이는 것으로 나타났다. 제조업 분야에 종사하는 직원들을 대상으로 연구를 진행한 Park & Cha(2017)는 CSV의 실천방안을 중심으로 조직 신뢰의 효과를 검증하였다. 구체적으로 상품과 시장의 재해석의 방법을 제외한 가치사슬의 생산성 재정의·지역 클러스터 구축의 방법이 조직 신뢰에 유의미하였는데, 종업원들이 CSV의 실천방안들을 통해 기업이 경제적 가치와 사회적 가치를 창출하고 있다고 지각할수록 조직 신뢰에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다.

Farooq et al.(2014)은 지역사회·소비자·직원에 대한 CSR이 조직 신뢰를 향상시키는 것을 확인하였으며, Kim & Han(2017)의 연구에서도 기업의 CSR 진정성은 조직 신뢰에 긍정적 영향을 주는 것을 검증하며, 진정성 있는 사회적 책임 활동 선정과 적절하며 명확한 조직원들과의 커뮤니케이션의 중요성을 제시하였다. Im(2015)의 연구에서는 직접적인 직원 참여형 CSR은 조직 신뢰와 만족에 긍정적 내부 효과를 창출함과 동시에 이러한 효과는 진정성 지각에 의해 조절됨을 확인하였다. 이러한 상기 선행연구들의 결과는 기업에 대한 호의적인 조직 신뢰

증진은 CSV활동에 대한 내부 이해관계자들의 진정성 인식이라는 선행 요인을 통해 가능할 수 있음을 시사한다. 이러한 논거를 바탕으로 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구 가설 2 내부 이해관계자인 종사원들이 기업의 CSV 진정성을 높게 인식할수록 조직 신뢰에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

4) CSV와 혁신성

효과적인 CSV활동을 지속하기 위해서는 기업이 새로운 기술·경영 방식을 적용하여 새로운 혁신을 통해 기업의 성과를 향상하고 확장해 나가는 것이 필요하다(Lim & Chun, 2018). 이와 더불어 기업의 적극적인 사회적 책임 수행 노력은 기업 내부의 이해관계자에게 긍정적인 자극을 제공하게 되는데, 이는 기업의 성장과 발전을 위한 혁신적인 행위를 지향하도록 한다(Yang, 2014). 즉, 새로운 아이디어, 프로세스, 제품 등의 적용을 통해 조직 내 이익 증대를 가져오는 혁신은 기업 관련 이해관계자들의 행위 변화를 이끄는 데 긍정적 영향을 미치는 것이다(Kheng & Mahmood, 2013).

특히 수익 창출과 경쟁력 강화를 위해 더욱 필요한 개념이 된 CSV를 기반으로 기업들은 지속가능한 혁신을 구현해갈 수 있다(Yang & Yang, 2014). 구체적으로 공유가치를 창출하기 위한 과정에서의 혁신은 사회적으로 제기된 문제들을 탐색하여 포착하는 능력과 가치사슬 과정의 변화를 이끌어 낼 수 있는 역량을 의미하며, 협력 관계에 있는 이해관계자들과의 문제 해

결을 통해서도 가능하다(Park & Cha, 2017). 즉, 공유가치를 창출하고자 하는 방법들은 궁극적으로 기업의 혁신을 제안하는 것이다(Fernández-Gómez, Gutiérrez-Ruiz, Becerra-Vicario & Ruiz-Palomo, 2019).

또한 현재 세계적 경제 흐름은 혁신의 물결과 생산성 증가를 요구하고 있으며, 이는 이윤 창출과 사회적 가치를 창출하는 CSV를 통해서 달성될 수 있다(Mool, 2014; Rachmawatia & Basukib, 2019). CSV는 전반적으로 새로운 방향에서 조직을 구성하게 하기 때문에 기업 내부의 기술 역량에 영향을 주기 때문이다(Choi & Lee, 2017). 이러한 CSV활동과 관련한 기업의 혁신이 성과에 미치는 효과를 세밀하게 검증하는 것은 기업 내부 환경 요소를 고려한 관점을 통해 가능하다(Park & Cha, 2017).

이에 관련 선행연구의 결과를 살펴보면 먼저 중소기업을 대상으로 설문을 진행한 Choi & Lee(2017)는 CSV가 기업 내부 이해관계자들의 제품혁신 및 경쟁 우위 달성 역량에 긍정적 역할을 할 것으로 보았는데 연구결과, CSV활동이 전략적 유연성과 기술역량에 정적인 영향을 주는 것을 검증하였다. Park & Cha(2017)의 연구 결과에서는 CSV 세 가지 실행방법 중 사회문제 해결을 위해 상품과 시장을 재해석하는 방법이 기업의 혁신성을 높이는 것으로 나타났다. 기업의 사회적 책임과 관련된 Yang(2014) 연구에서도 CSR의 경제적 책임과 법적 책임을 수행하려는 기업의 노력은 종업원들의 혁신행동 의도를 높이는 것으로 나타났다. 또한 Lee & Lee(2008)는 종업원을 포함한 투자자, 고객을 기업 운영에 핵심적이며 주요한 이해관계자 및 자원으로

보았으며, 이들 이해관계자들 관련 사회적 책임 활동을 성실하게 수행할수록 혁신 역량이 높다는 것을 확인하였다. 이와 같은 논의와 실증적 근거를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

연구 가설 3. 내부 이해관계자인 종사원들이 기업의 CSV 진정성을 높게 인식할수록 혁신성에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

5) CSV 경영성과

기업이 지속가능성을 바탕으로 발전하고 성장하기 위해서는 다양한 이해관계자들을 만족시키기 위한 성과를 창출해야 하며, 이는 기업 내부 이해관계자들의 조직몰입과 신뢰, 직무 만족 등을 바탕으로 한다(Choe, 2013). 여기서 경영성과는 기업의 내부 이해관계자들이 조직의 목표를 함께 달성하며 노력한 결과로 설명될 수 있다(Hyun & Choi, 2017). 특히 사회적 책임과 관련된 기업 활동은 기업 본연의 목적과 가치관이 모든 이해관계자들과의 관계를 통해 실현되어야 하며, 이러한 성과는 경제적 지표들에 반영된다(Lee & Lee, 2008). 따라서 기업들에게 CSV가 수용되어 활동에 대한 성과들이 누적되고 있는 현 시점에서 경영성과와 CSV를 연결시키는 연구가 필요하다(Yoo et al., 2016).

이러한 경영성과는 조직 활동 목적에 따라 성취된 종합적 결과이기 때문에(Kwon, 2020), 선행연구에서는 다양한 방법으로 경영성과를 측정하고 있다. 이에 따라 CSV 맥락의 연구를 살펴보면, Kwon(2020)은 CSV활동과 관련한 성과 측정을 경제적 성과와 사회적 성과로 구분하

여 사회혁신기업의 구성원들을 대상으로 하였으며, Park & Cha(2017)는 수익성, 시장점유율, 원가 경쟁력, 총자산 등의 경제적 부분의 성과를 CSV활동의 경영성과로 측정하였다. Yang & Yang(2014)은 CSV활동이 경영성과 실현에 영향을 줄 것이라는 가설적 명제를 설정하였으며, 기업이익·고객이익·사회이익으로 구분하여, 수익 가치는 기업이익에, 고객가치는 고객이익에, 사회적 가치는 사회이익 실현에 각각 영향을 미칠 것이라고 제시하였다.

한편, 사회정체성 이론에 의하면 개인이 특정 사회 집단의 구성원이라는 점을 인식하고 구성원들 간의 연결된 가치와 감정을 이해하면서 소속된 집단과 자신을 동일시하고 집단 규범을 내재화한다(Tajfel, 1978). 즉, 기업 활동에 대한 긍정적 인식을 기반으로 한 조직과 종사원들 간의 소속감 형성은 조직과 종사원들 사이의 결속력 있는 장기적 관계에 영향을 줄 것으로 예측할 수 있다(Lichtenstein, Drumwright & Braig, 2004). 결국 활동에 대한 내재적 동기에 대해 유추해야 하는 CSR보다 기업 본연 목적이 표명되는 CSV의 경우 활동 진정성에 대한 의구심이 적을 것으로 판단되며, 따라서 종사원들의 조직에 대한 소속감 형성과 긍정적 태도 함양에 더욱 효과적인 수단이 될 수 있다.

그러나 CSR 성과와 관련된 연구들은 지속적으로 이루어진 반면, CSV 성과에 대한 연구는 상대적으로 미비한 상황이다(Choi, Kim & Lee, 2015). 이에 본 연구에서는 CSV가 CSR을 근간으로 두고 있는 점을 바탕으로 CSR 경영성과 연구와 함께 CSV 경영성과에 대한 구체적인 논의하고자 한다. 우선 조직에 대한 신뢰는 조

직에 대한 만족과 협력 등 다양한 순기능에 긍정적인 영향을 미치기 때문에 경영성과에 기여하게 되는 요인 중 하나이다(Park & Cha, 2017). 이에 관련 선행연구를 살펴보면 주류도매업체의 CSR 활동과 경영성과 관계를 연구한 Jeong(2015)은 정직성을 바탕으로 한 조직에 대한 신뢰는 조직성과에 정적인 영향을 주는 것을 확인하였으며, Park & Cha(2017)는 기업의 CSV활동이 직접적으로 경영성과에 영향을 주기보다 조직 내의 신뢰와 혁신을 통해 영향을 줄 수 있다는 것을 검증하였다.

이와 더불어 사회를 위해 공헌하는 기업의 활동은 내부 이해관계자들의 조직에 대한 인식을 새롭게 하여 조직몰입에 영향을 미치며, 장기적인 기업 성과 향상으로 연계될 수 있다(Hyun & Choi, 2017). 일반적으로 조직몰입은 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나기 때문에(Chen and Francesco, 2003), 종사원들의 행동과 의도를 예측하는 주요 변수로서 조직몰입이 다루어진다(Buchanan, 1974). Kwon(2020)은 사회적 기업의 CSV활동이 직접적으로 조직성과에 정적 효과를 보임과 동시에 기업에 대한 소속감·자부심·연대감 등을 포함하는 조직정체성을 매개로 조직성과에 긍정적 영향을 미침을 확인하였다. Hyun & Choi(2017)의 호텔 기업의 사회적 책임활동과 관련한 연구에서도 호텔 종사원들의 조직몰입은 직무성과에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 Choe(2013)의 연구에서도 사회적 책임 활동을 포함한 기업의 윤리경영은 조직몰입에 긍정적인 영향을 주며, 이는 최종적인 기업의 경제적 지속가능성과 사회·환경적 지속가능성에 긍정

적 영향을 미친다는 인과 관계를 확인하였다.

마지막으로, 혁신성은 비용의 절감과 기업 성장을 이끄는 등 경영성과에 긍정적인 영향을 미치는 요인이다(Park & Cha, 2017). 기업의 혁신은 경쟁 기업으로부터의 제품 및 서비스에 대한 모방을 어렵게 하여 시장에서의 지속적 경쟁 우위를 가능하게 하기 때문이다(Oh & Park, 2018). 이에 국내 제조기업을 대상으로 연구한 Oh & Park(2018)은 기업의 경영 혁신이 기업의 재무성과를 긍정적으로 향상시키는데 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한 다양한 산업분야의 기업들을 대상으로 부서 실무자 및 중간관리자 대상으로 한 Lee & Lee(2008)의 연구결과에서도 기업의 혁신역량은 기업의 재무 및 비재무성과를 포함하는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Park & Cha(2017)의 연구에서도 기업의 혁신성은 기업의 경영성과에 도움을 주는 것으로 나타나 기업이 성과를 도모하기 위해서는 혁신이 선행될 필요가 있음을 주장하였다.

이에 본 연구에서는 앞서 논의한 선행연구의 결과들을 바탕으로 다음과 같은 가설을 제기하여 기업 내부 이해관계자들의 조직몰입, 조직 신뢰, 혁신 요인이 CSV 경영성과에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 구체적으로 CSV는 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하고자 함에 본연의 목적이 존재하므로 경영성과를 경제적 성과와 사회적 성과로 세분화하여 검증하고자 한다.

연구 가설 4. 내부 이해관계자인 종사원들의 조직몰입 수준이 높을수록 CSV 관련 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 5. 내부 이해관계자인 종사원들의 조직몰입 수준이 높을수록 CSV 관련 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 6. 내부 이해관계자인 종사원들의 조직 신뢰 수준이 높을수록 CSV 관련 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 7. 내부 이해관계자인 종사원들의 조직 신뢰 수준이 높을수록 CSV 관련 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 8. 내부 이해관계자인 종사원들의 혁신성 수준이 높을수록 CSV 관련 경제적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

연구 가설 9. 내부 이해관계자인 종사원들의 혁신성 수준이 높을수록 CSV 관련 사회적 성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

이와 더불어 종사원들의 공유가치창출 활동을 통한 조직에 대한 인식과 태도가 경영성과에 미치는 영향을 살펴보기 위해서 조직과 관련한 종사원들의 심리 행태의 직·간접적인 역할을 동시에 살펴볼 필요가 있다. 사회적 가치를 창출하고자 하는 기업의 진정성 있는 활동 인식은 종사원들 긍정적 태도에 영향을 미쳐 궁극적으로 장기적 성과 향상으로 연계될 수 있기 때문이다(Hyun & Choi, 2017).

이에 관련 선행연구들을 살펴보면, Heo, Jang, Kim & Ryu(2017)는 장기적인 병원의 가치를 제고시키기 위한 종사원들의 심리적 기재로서 조직몰입의 매개효과를 검증하였고, 병원의 사회적 책임 활동과 병원의 자산 가치, 신용, 브랜드 가치 등 유·무형의 자산을 포함하는 병원가치에 긍정적인 매개효과가 있음을 확인하

였다. 또한 Bae(2019)의 연구 결과, 환경을 위한 기업의 사회적 책임활동은 기업에 대한 신뢰를 매개로 하여 기업평판에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호텔기업의 CSV활동과 관련하여 An & Han(2016) 연구는 CSV활동이 창출하는 경제적 가치는 신뢰도를 매개해 고객충성도에 완전매개하며, 사회적 가치는 부분매개효과가 있음을 증명하였다. 즉, 지속적인 CSV활동을 통해 신뢰도를 제고하고 기업의 성과를 향상시킬 수 있는 결과를 확인한 것이다. 이와 더불어 Lee & Lee(2008)는 소비자, 종업원 등을 포함하는 이해관계자들에 대한 진정성 있는 기업의 사회적 책임 활동은 혁신 역량을 매개하여 조직 성과에도 긍정적인 영향 관계를 미치고 있음을 확인하였다. 그러나 현재까지 기업의 CSV활동 기반의 경영성과 연구와 관련하여 내부 이해관계자의 인식에 대한 매개역할에 대한 실증적 연구가 충분히 축적되어 있지 않은 상태이므로, 본 연구에서는 조직몰입·조직 신뢰·혁신성이 CSV 진정성과 경영성과 사이에 미치는 매개적 영향관계를 다음과 같은 연구문제 설정을 통해 살펴보고자 한다.

연구문제 1. CSV 진정성과 경영성과 사이의 영향 관계에서 내부 이해관계자인 종업원의 조직몰입·조직 신뢰·혁신성이 매개하는가?

3. 연구방법

1) 연구 절차 및 응답자 특성

본 연구는 중요성이 증대되고 있는 CSV활동

과 관련해 기업의 내부 이해관계자인 종사원들의 진정성 인식이 조직몰입, 조직 신뢰, 혁신성에 미치는 영향을 살펴보고 최종적인 CSV 성과에 미치는 관계를 규명하고자 한다. 본 연구의 연구 가설을 검증하기 위해 전문 리서치 업체인 한국리서치를 통하여 2020년 10월 14일부터 26일까지 온라인 조사를 수행하였다. 구체적으로 CSV를 실행하고 있는 기업에 재직하고 있는 전국의 만 20세 이상의 직원들을 대상으로 자기보

고식 설문을 수행하였고, 총 300부의 유효표본부를 활용해 분석을 실시하고자 한다. 설문 응답 시작 전 설문 참여자들의 이해를 돕기 위해 CSV활동에 대한 정의 및 CSV활동 사례인 KT의 ‘기가 스토리’와 CJ의 ‘즐거운 동행’ 관련 내용을 정독한 후 설문에 응답하도록 하였다.

우선 CSV활동에 대한 정의는 기업의 경영 활동으로 기업이 수익 창출 이후 사회 공헌 활동을 하는 것이 아닌 기업 활동 자체가 사회적 가치를

<Table 1> Sample demographic characteristics (N=300)

		Frequency	Percentage
Gender	female	150	50.0
	male	150	50.0
Age	20s	45	15.0
	30s	108	36.0
	40s	81	27.0
	50s	47	15.7
	over 60s	19	6.3
Education	High school or less	32	10.7
	college	45	15.0
	university	180	60.0
	grad school	43	14.3
Position	staff	82	27.3
	assistant/administrative	72	24.0
	section chief	59	19.7
	chief	42	14.0
	higher than manager	45	15.0
Business field	administrative/clerical	188	62.7
	production/technical	36	12.0
	sales/marketing	22	7.3
	service job	41	13.7
	the others	13	4.3
Industry	financial business	15	5.0
	service job	83	27.7
	manufacturing	79	26.3
	construction industry	19	6.3
	distribution/wholesale and retail trade	22	7.3
	electronic/communication/IT	24	8.0
	the others	58	19.3
corporation type	small and medium sized enterprises	122	40.7
	major company	79	26.3
	government-owned corporation	43	14.3
	venture company	6	2.0
	self-employed	5	1.7
	institute	2	.7
	educational institution	16	5.3
	foreign firm	9	3.0
	the others	18	6.0
	total		300

창출하며 동시에 경제적 수익을 추구할 수 있도록 하는 행위로 기술하였다. KT의 ‘기가 스토리’의 경우 통신기업의 특성을 살려 통신이 낙후된 도서 지방에 통신 인프라를 구축한 사례로 전라남도 신안 임자도를 시작으로 방글라데시까지 나아가 지역사회 발전과 경제 활성화에 기여한 내용을 제시하였다. CJ의 ‘즐거운 동행’은 중소기업 육성을 지원하는 브랜드로서 대기업이 일방적으로 자금을 지원하는 방식이 아닌 지방 중소기업에 발굴해 식품 및 화장품의 기획, 개발, 마케팅, 유통, 수출 등을 지원하는 사례로 설명하였다. 이후 제시된 사례와 같은 CSV활동을 설문 참여자가 재직하고 있는 기업에서도 실행하고 있는지에 대한 여부를 질문하였고, CSV활동을 실행하고 있다고 응답한 참여자만 본 연구의 설문에 참여할 수 있도록 하였다.

성별 구성은 남성이 150명, 여성이 150명으로 동일하게 구성하였으며, 응답자의 평균 연령은 41.13세(SD=10.837)였다. CSV활동을 수행하고 있는 기업에 재직 중인 종사원들 중 업무 분야는 관리 및 사무직이 188명(6.7%)으로 가장 큰 비율을 차지했으며, 회사 업종은 서비스업 83명(27.7%)과 제조업 73명(26.3%) 순서로 많았다. 본 연구의 자세한 응답자 특성은 다음의 <Table 1>과 같다.

2) 주요 변인의 측정

본 연구에서는 CSV활동 진정성을 독립변인으로 설정하였으며, CSV 진정성의 영향을 받는 결과변인으로서 조직몰입·조직 신뢰·혁신성을 측정하였고, 경제적 성과와 사회적 성과를 최종

적인 종속변인으로 설정하였다. 주요 변인에 대한 측정문항은 구체적으로 CSV 진정성(12문항), 조직몰입(6문항), 조직 신뢰(5문항), 혁신성(5문항), 경제적 성과(7문항), 사회적 성과(5문항)를 포함하였고, 이상의 변인들은 모두 리커트 7점 척도를 이용하여 측정하였으며 모든 변인들은 응답한 결과들에 대한 평균값을 계산하였다.

(1) CSV 진정성

기업의 진정성은 기업이 보유한 경험과 목표가 일치하도록 기업을 표현하는 것으로 정의된다(Yoo et al., 2016). 이에 기업의 내부 이해관계자 인식 맥락을 살펴보고자 하는 본 연구에서는 CSV 진정성 지각을 기업 종업원들이 기업의 내적 활동 의도와 외적 활동 의도가 동일하다고 지각하는 것으로 정의하였다. Alhouti et al.(2016) 연구와 Yoo et al.(2016)의 CSV 진정성 측정항목을 본 연구에 적절하게 수정하여 활용하였다. 구체적으로 다음의 12문항을 통해 측정하였다. ‘우리 기업의 경제적 가치(사회적 가치) 관련 CSV활동은 진정으로 사회의 이익을 위한 것이다’, ‘우리 기업의 경제적 가치(사회적 가치) 관련 CSV활동은 진심으로 우러난 활동이다’, ‘우리 기업의 경제적 가치(사회적 가치) 관련 CSV활동은 우리 사회의 구성원들을 진정으로 배려하는 활동이다’, ‘우리 기업의 경제적 가치(사회적 가치) 관련 CSV활동은 우리 기업 본연의 활동과 연결된 것이다’, ‘우리 기업의 경제적 가치(사회적 가치) 관련 CSV활동은 우리 기업의 내부적 목표와 관련이 있다’, ‘우리 기업의 경제적 가치(사회적 가치) 관련 CSV활동은 우

리 기업의 본연적 가치추구와 관련이 있다’(M=5.09, SD=0.94).

(2) 조직몰입

조직몰입은 종업원이 기업에 대해 느끼는 정서적인 애정과 일체감 지각으로 정의할 수 있으며, Lim, Moon & Cho(2019)와 Min et al.(2018)의 연구를 참고하여 다음의 6문항을 활용하였다. ‘나는 우리 기업의 직원이라는 사실에 자부심을 느낀다’, ‘나는 나의 직무가 우리 기업 전체 발전에 어떻게 공헌하고 있는지 알 수 있다’, ‘나는 우리 기업에 대한 감정적인 애착을 느낀다’, ‘나는 우리 기업을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다’, ‘나는 우리 기업에 대해 소속감을 강하게 느낀다’, ‘우리 기업이 추구하는 가치는 내가 추구하는 가치와 대체로 일치한다’(M=5.01, SD=1.11).

(3) 조직 신뢰

조직 신뢰는 기업을 대상으로 종업원들이 느끼는 긍정적인 감정 의미하며, Ko & Cho(2019)의 연구를 참고하여 본 연구에 적절하게 수정하여 다음의 5문항을 활용하였다. ‘우리 기업은 항상 나를 공정하게 대우하고자 한다’, ‘우리 기업은 종사원의 의견을 충족시키기 위해 노력한다’, ‘나는 나에게 미치는 영향에 관계없이 우리 기업의 정책을 믿고 따를 것이다’, ‘우리 기업은 효율적으로 관리되고 있다고 생각한다’, ‘전반적으로 나는 우리 기업을 신뢰한다’(M=4.69, SD=1.16).

(4) 혁신성

본 연구에서의 혁신성은 기업의 종업원이 업무를 수행함에 있어 창의적이며 새로운 아이디어와 업무수행 등을 고안하고 실행하는 행동으로 정의하고자 한다. 이에 Hu, Horng & Sun(2009)의 연구를 바탕으로 다음의 5문항을 활용하였다. ‘직장에서 나는 혁신적이며, 창의적인 생각을 떠올린다’, ‘직장에서 나는 창의적인 생각들을 제안하고, 동료들을 납득시키기 위해 노력한다’, ‘직장에서 나는 새로운 제품이나 서비스 기술과 방법을 찾고자 한다’, ‘직장에서 나는 새로운 아이디어를 발전시키기 위한 적절한 계획들을 제안한다’, ‘전반적으로 나는 스스로를 나의 팀의 창의적인 구성원이라고 생각한다’(M=4.80, SD=1.10).

(5) 경영성과

기업의 사회적 책임 활동과 경영성과 사이를 분석하는 선행연구들은 대부분 매출액과 순이익 등 경제적 성과를 기준으로 평가하고 있어 사회적 가치 기반의 성과 측정은 간과하는 경향이 있다(Lee & Noh, 2020). 그러나 CSV를 실행하는 기업들은 사회적인 목표와 동시에 경제적 가치를 추구하기 때문에 두 가지 차원의 경영성과를 함께 살펴볼 필요가 있다(Kwon, 2020). 더불어 본 연구는 CSV 실행 기업의 내부 이해관계자들의 활동 인식에 기반한 것으로 경영성과를 조직 구성원이 지각하는 주관적 평가에 의한 재무적·비재무적 성과로서 정의하며, 경제적 성과와 사회적 성과 등을 포함하는 복합지표를 이용하고자 한다.

구체적으로 경제적 성과는 Delaney & Huselid (1996)과 Kaplan & Norton(1996)를 참고하여 다음의 7문항을 활용하였다. ‘우리 기업의 제품·서비스 품질이 향상되었다’, ‘우리 기업의 제품·서비스에 대한 고객 및 거래처들의 만족도가 상승하였다’, ‘우리 기업의 제품·서비스의 판매율이 증가하였다’ ‘우리 기업의 제품 및 서비스 제공에 있어 경쟁사 대비 원가경쟁력의 수준이 상승하였다’, ‘우리 기업의 시장점유율이 확대되었다’, ‘우리 기업의 수익성이 향상되었다’, ‘우리 기업의 총자산 규모가 증가하였다’(M=4.82, SD=0.97).

사회적 성과는 Kwon(2020)과 Lee & Noh(2020)의 연구를 참고하여 본 연구에 적합하도록 수정하여 활용하였다. 구체적으로 다음의 5문항을 활용하였다. ‘우리 기업은 지역 환경 개선 및 고객들의 삶의 질 향상에 기여하고 있다’, ‘우리 기업은 사회적 가치를 실현하기 위한 사회공헌활동에 참여하고 있으며, 확대할 예정이다’, ‘우리 기업은 사회의 고용문제 해결에 기여하고 있다’, ‘우리 기업은 지역사회 공동체 의식 확산에 기여하고 있다’, ‘우리 기업은 고객들에게 친근한 기업으로 인식되고 있다’의 문항을 활용하고자 한다(M=4.91, SD=0.97).

4. 연구결과

1) 신뢰도 및 타당성 분석

연구 가설에 대한 검증을 수행하기에 앞서 본 연구의 주요 변인들의 측정항목에 대한 신뢰도

와 타당성 검증을 실시하였다. 본 연구의 신뢰도 분석을 위해 모든 측정항목들의 합의 평균을 이용하여 측정하였으며 크론바흐 알파계수를 이용하였다. 이와 더불어 타당성을 검증하기 위해 본 연구에서는 탐색적 요인분석을 실시하였고, 요인 수를 최소화하면서 정보손실을 막기 위한 주 성분분석과 베리맥스 회전(varimax rotation) 방식을 이용하였다. 그 결과 KMO테스트 값이 0.969(기준치 0.5이상)이며, Bartlett 값 또한 유의한 것($\chi^2=12,158.901$ $p=.000$)으로 나타났고, 요인분석 결과 본 연구의 주요 구성개념들은 하나의 차원으로 추출되어 제시한 모든 항목이 상호간에 잘 구성되었음을 확인하였다.

이어서 본 연구의 구성 개념들의 타당성을 확인하기 위해 확인적 요인분석(CFA)를 실시하였다. 확인적 요인분석 모형의 적합도 지수를 살펴본 결과 본 연구에서 제안한 모형은 절대적합 지수 관점에서 데이터를 유의하게 설명한다고 해석할 수 있다. 동일한 개념이 측정되었는지를 확인하기 위해 본 연구는 평균분산추출과 개념 신뢰도를 이용하였다. 구체적인 판단 기준으로서 평균분산추출(AVE: Average Variance Extracted)을 통해 집중 타당성(Convergent Validity)를 확인할 때 0.5 이상이면 요인이 관측변인과 타당한 관련성이 있다고 할 수 있는데 (Fornell & Larcker, 1981), 본 연구의 주요 변수들은 모두 0.58 이상으로 나타났다. 또한 개념 신뢰도(Construct Reliability)는 0.7 이상일 때 양호하다고 판단할 수 있으며(Anderson & Gerbing, 1988), 본 연구의 주요 변수들의 값은 0.8이상으로 집중 타당도가 확보된 것으로 확인되었다<Table 2>.

(Table 2) Reliability and validity results

변수명	요인적재량	CR	AVE	Cronbach's α	
CSV Authenticity	A1	.783	0.901	0.604	.961
	A2	.788			
	A3	.821			
	A4	.802			
	A5	.814			
	A6	.855			
	A7	.797			
	A8	.810			
	A9	.831			
	A10	.831			
	A11	.817			
	A12	.825			
Organization Commitment	B1	.889	0.921	0.661	.946
	B2	.746			
	B3	.913			
	B4	.861			
	B5	.891			
	B6	.880			
Organization Trust	C1	.891	0.909	0.665	.943
	C2	.875			
	C3	.845			
	C4	.861			
	C5	.906			
Innovation	D1	.867	0.911	0.673	.941
	D2	.877			
	D3	.852			
	D4	.862			
Economic performance	E1	.765	0.906	0.618	.933
	E2	.785			
	E3	.860			
	E4	.827			
	E5	.814			
	E6	.867			
	E7	.783			
Social performance	F1	.805	0.874	0.582	.899
	F2	.858			
	F3	.755			
	F4	.836			
	F5	.756			

$\chi^2=1383.835(df=713, p<.001)$, GFI=.815, CFI=.944, IFI=.944, TLI=.939, RMSEA=.056

한편, 각 변인들 간 측정치 차이를 확인함으로써 판별 타당성의 논할 수 있는데 이는 상관 계수를 기준으로 판단 가능하다. 구체적으로 평균분산추출 지수의 값이 다른 요인 사이의 상관

계수의 제곱 값보다 클 경우 판별 타당성 (Discriminant Validity)이 확보된 것으로 볼 수 있다(Fornell & Larcker, 1981). 이에 본 연구의 주요 변인 간의 상관관계를 확인하였으며,

(Table 3) Correlations among variables

	1	2	3	4	5
1. CSV Authenticity	1				
2. Organization Commitment	.716**	1			
3. Organization Trust	.627**	.802**	1		
4. Innovation	.505**	.676**	.638**	1	
5. Economic performance	.589**	.720**	.759**	.666**	1
6. Social performance	.749**	.727**	.728**	.534**	.732**

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

모든 평균분산추출 지수가 각 상관계수의 제곱값보다 큰 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 모델에 포함된 잠재변인들이 독립적이고 각각 다른 개념으로 적용될 수 있다고 해석할 수 있다. 더불어 모든 변인 사이에서는 뚜렷한 양적 선형 관계가 확인되었으며 조직몰입과 조직 신뢰 간의 상관관계가 가장 강하게 나타났다 ($r = .808$) (Table 3).

2) 주요 연구 가설 검증

본 연구는 설문조사를 통해 얻은 데이터를 분석하기 위해 AMOS 21.0 프로그램을 사용하였으며, 본 연구에서 제기한 연구 가설을 검증하

기 위해 구조방정식을 설정하여 통계분석을 실시하였다. 구조경로모형 분석을 실시한 결과 제안한 모형은 절대적합지수 관점에서 데이터를 비교적 양호하게 설명하는 것으로 나타났다.

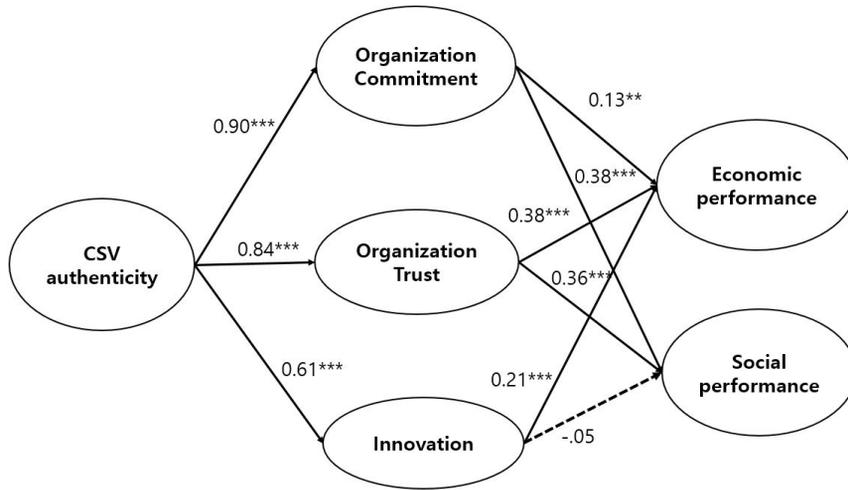
다음으로 개별경로계수를 살펴보면, CSV 진정성은 종사원들의 조직몰입, 조직 신뢰, 혁신성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 조직몰입, 조직 신뢰는 경제적 성과 및 사회적 성과에 모두 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다만 혁신성의 경우 경제적 성과에만 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 사회적 성과에 이르는 경로는 통계적으로 유의미하지 않았다. 이에 본 연구의 <연구 가설 9>는 기각되었으며, <연구 가설 1>부터 <연구

(Table 4) Hypothesis results

Hypothesis	coefficient	S.E.	C.R.	p	results
H1 : CSV Authenticity → Organization Commitment	.899	.063	14.285	***	accept
H2 : CSV Authenticity → Organization Trust	.844	.066	12.743	***	accept
H3 : CSV Authenticity → Innovation	.610	.062	9.763	***	accept
H4 : Organization Commitment → Economic performance	.130	.044	2.960	.003	accept
H5 : Organization Commitment → Social performance	.375	.050	7.467	***	accept
H6 : Organization Trust → Economic performance	.384	.043	8.827	***	accept
H7 : Organization Trust → Social performance	.359	.044	8.149	***	accept
H8 : Innovation → Economic performance	.215	.050	4.266	***	accept
H9 : Innovation → Social performance	-.055	.051	-1.071	.284	reject

$\chi^2 = 1566.411$ ($df = 713$, $p < .001$), $GFI = .794$, $CFI = .929$, $IFI = .929$, $TLI = .922$, $RMSEA = .063$

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



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

〈Figure 1〉 Path analysis

가설 8)은 모두 채택되었다.

3) 조직몰입·조직 신뢰·혁신성의 매개효과 검증

본 연구는 CSV활동 진정성이 경제적·사회적 경영성과에 미치는 영향 관계에서 조직몰입·조직 신뢰·혁신성의 매개효과를 탐색하기 위해 설정한 연구 문제를 검증하고자 Hayes(2012)가 제안한 SPSS 프로세스 매크로 모델4를 통한 부트스트랩(Bootstrap) 검증을 실시하였으며, 간접효과는 $X \rightarrow M \rightarrow Y$ 의 경로를 통해 X가 한 단위 차이 나는 두 사례의 Y값의 추정된 차이가 0이 아니라는 결과를 통해 검증할 수 있다(Hayes, 2012). 이를 바탕으로 본 연구의 연구 문제에 대한 검증 결과는 다음 〈Table 5〉에 제시하였다.

분석 결과, CSV 진정성은 조직 신뢰와 혁신성을 통해 CSV활동의 경제적 성과에 영향을 미

치는 것으로 검증되었는데 조직 신뢰의 간접효과는 .275로 나타났고, 부트스트랩의 신뢰구간 [.175, .380]은 '0'을 포함하고 있지 않아 유의하다고 판단할 수 있다. 또한 조직 신뢰의 경우 간접효과는 .130이었으며, 부트스트랩 95% 신뢰구간은 [.059, .206]로 조직몰입을 제외한 조직 신뢰와 혁신성 변인은 매개효과가 있는 것으로 확인되었다.

다음으로 사회적 성과와 관련하여 종사원이 기업에 대해 느끼는 조직 신뢰 변인만이 CSV 진정성과 사회적 성과에 통계적으로 유의미한 매개효과가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 조직 신뢰의 간접효과는 .220으로 나타났으며, 부트스트랩의 95% 신뢰구간은 [.092, .383]으로 '0'을 포함하고 있지 않아 유의하다고 판단할 수 있다. 따라서 내부 이해관계자의 기업에 대한 태도 요인 중 조직 신뢰만이 CSV 진정성과 경제적 성과와 사회적 성과를 공통적으로 매개하는 것으로 검증되었다.

(Table 5) Mediating effects of Organization Commitment · Organization Trust · Innovation between CSV Authenticity and Performance

Variables		B	S.E.	t	p	LLCI	ULCI
Dependent	Independent						
Organization Commitment	CSV Authenticity	.847	.048	17.681	.000	.7524	.9409
Organization Trust		.773	.056	13.889	.000	.6636	.8827
Innovation		.589	.058	10.095	.000	.4741	.7037
Economic performance	CSV Authenticity	.097	.051	1.886	.060	-.0042	.1979
	Organization Commitment	.123	.060	2.066	.040	.0058	.2407
	Organization Trust	.356	.050	7.134	.000	.2576	.4539
	Innovation	.221	.042	5.211	.000	.1375	.3043
Social performance	CSV Authenticity	.444	.050	9.028	.000	.3470	.5404
	Organization Commitment	.125	.057	2.182	.030	.0122	.2370
	Organization Trust	.285	.048	5.973	.000	.1912	.3790
	Innovation	.002	.041	0.039	.969	-.0783	.0814
Path		B	Boot SE	Boot LLCL	Boot ULCL		
CSV Authenticity	Organization Commitment ⇒ Economic performance	.104	.061	-.0162	.2224		
	Organization Trust ⇒ Economic performance	.275	.052	.1753	.3805		
	Innovation ⇒ Economic performance	.130	.037	.0586	.2057		
	Organization Commitment ⇒ Social performance	.106	.097	-.0765	.3006		
	Organization Trust ⇒ Social performance	.220	.075	.0916	.3825		
	Innovation ⇒ Social performance	.001	.042	-.0773	.0866		

5. 결론 및 논의

1) 연구결과 요약 및 논의

기업의 경쟁력을 제고시키기 위한 CSV는 사회적 효용 가치 증대와 함께 경제적인 수익 역시 창출하려는 기업의 경영 방식으로 인식된다 (Hwang et al., 2015). 이와 관련된 기업의 경영성과는 곧 조직 구성원의 업무 성과에 기반하여 창출되기 때문에 내부 이해관계자인 종사원들의 관점에서 기업의 활동 및 인식이 조직 내 성과에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보는 것은 중요하다(Hyun & Choi, 2017). 이에 본 연구는

기업이 수행하는 csv활동이 내부 이해관계자인 종사원들에게 진실 되고 진정성이 있다고 지각될수록 종사원들의 조직에 대한 몰입, 신뢰감, 혁신성이 높아질 것이라고 예측하였으며, 이러한 종사원들의 기업에 대한 태도는 궁극적으로 기업의 경제적 · 사회적 경영성과에도 긍정적인 영향을 미칠 것이라는 가설을 제기하였다.

본 연구는 연구 가설과 연구 문제를 실증적으로 분석하기 위하여 CSV를 실행하고 있는 기업에 재직 중인 종사원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 구체적인 본 연구의 실증분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 기업 내 종사원들이 기업이 실행하고 있는 CSV를 기업이 추구하는 가

치와 연계된 진정성 있는 활동으로 지각할수록 기업에 대한 조직몰입·조직 신뢰·혁신성이 모두 높아지는 것을 확인하였다. 특히 본 연구의 결과에서 종사원들의 CSV 진정성 인식 영향력은 조직몰입에 대해 가장 크게 나타났다. 이는 기업적 가치와 경쟁력을 높이기 위한 방식으로 진정성 있는 기업의 사회적 가치 창출 활동은 조직에 대한 몰입 수준을 높여, 근로자들의 직무 능력을 향상시킬 수 있다는 선행연구(Min et al., 2018; Park, Han & Hwang, 2019)를 뒷받침하는 결과이다. 아울러 기업 CSV활동 진정성에 대한 긍정적인 인식은 조직에 대한 신뢰를 향상시키며, 업무 수행에 있어서 창의적이며 혁신적인 아이디어 개발에도 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, CSV 실행과 관련되어 무엇보다 진정성의 가치가 핵심적이며, 소비자 뿐 만 아니라 종사원들에게도 주요한 영향력을 미친다고 판단할 수 있다. 다시 말해 기업 가치와 유관하며 진실된 CSV는 기업이 기업을 둘러싼 이해관계자들과의 관계를 우호적으로 관리하는데 효과적인 경영 방식이 될 수 있는 것이다(Choi et al., 2015).

둘째, 조직몰입과 조직 신뢰는 기업의 경제적 성과와 사회적 성과에 긍정적인 영향을 미치는 유의미한 변인으로서 작용하였다. 기업에 대한 호의적인 감정인 애착과 업무에 대한 자부심 및 공정성에 대한 지각은 기업의 경제적·사회적 영역을 포함하는 전반적인 경영성과 향상에도 긍정적 영향을 미치는 것이다. 즉, CSV활동을 수행함에 있어 종사원들과의 긍정적인 관계 형성과 지원 노력에 대한 성과는 종사원들의 생산성과 경영성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있음

을 시사하는 결과이다. 다만 본 연구에서 혁신성 변인은 경영성과 중 경제적 성과에만 유의한 변인으로 나타났다. 이는 기업의 사회적 책임 활동이 경영성과에 미치는 영향 관계에서 혁신성의 영향력을 검증한 선행연구(Lee & Lee, 2008; Park & Cha, 2017)와도 맥을 같이 하는 결과이다. 구체적으로 이들 연구에서는 경영성과를 주관적 평가에 의한 재무적 혹은 재무적·비재무적 성과로 정의하고 원가경쟁력, 시장점유율, 수익성 등으로 구성하였으며, 사회적 성과 측정 지표는 제외되어 있었다. 이와 같은 연구적 흐름을 살펴볼 때 현재까지 기업 내에서 종사원들에게 창의적이며, 새로움을 추구하는 혁신성의 가치는 사회적 가치보다 경제적 이윤을 창출시키기 위한 태도에 더 가까운 것으로 해석할 수 있다. 따라서 사회적 성과에는 종사원의 혁신적 태도가 유의미한 영향력을 나타내지 못함에도 불구하고, 경제적 성과에는 긍정적 영향을 미쳤을 가능성이 존재한다.

마지막으로 연구 문제 설정을 통해 살펴본 조직몰입·조직 신뢰·혁신성의 매개효과 검증 결과, 조직 신뢰는 경제적·사회적 성과에 모두 유의미한 매개효과를 보였고, 혁신성은 경제적 성과에만 매개효과를 나타냈다. 이와 같은 결과는 진정성 있는 CSV활동을 통한 종사원과 기업 사이의 신뢰 형성이 기업의 본원적인 목적인 경영성과 향상에 긍정적인 효과를 나타낸다는 영향 관계를 설명하는 결과이다. 따라서 기업은 기업이 추구하는 가치와 목표가 사회적 가치와 유기적으로 연결되는 진정성 있는 CSV활동임을 종사원들에게 명확하게 전달하여 조직 신뢰를 관리할 필요가 있다. 기업의 사회적 가치 창

출 활동과 관련하여 조직 신뢰는 기업의 경영성과에 영향을 미치는 중요한 매개요인으로 작용하기 때문이다(Lee, An & Lee, 2010). 즉, 종사원을 비롯하여 주주, 소비자 등 기업 관련 이해관계자들에게 만족을 주고자 하는 기업의 경영 방식은 기업 내부에서의 신뢰가 형성될 때 가능하며, 궁극적으로 생산적인 기업 문화 형성에 기여하게 되는 것이다(Park & Song, 2005).

2) 연구의 의의 및 한계

본 연구의 실증적인 결과를 토대로 도출할 수 있는 의의는 다음과 같다. 첫째, CSV 성과를 기업 내부 이해관계자를 중심으로 살펴봄으로써 실질적인 효과성을 살펴보았다는 점이다. CSV는 사회적 가치를 창출하기 위한 활동 계획 단계에서부터 경제적 가치를 동시에 추구하려는 본질적인 목적성을 갖고 있기 때문에 기업의 경영성과에 긍정적 영향을 미치는 것에 분명함에도 CSV활동 관련 경영성과 연구는 부족한 상황이었다(Hwang et al., 2015). 이에 본 연구는 경제적 가치와 사회적 가치 추구라는 CSV활동의 근본적인 특성을 반영하여 경영성과를 살펴보고자 하였다. 특히 비교적 최근에 이루어지고 있는 csv활동에 대한 연구 환경에서 기업의 공유가치창출 활동의 효과성을 탐색하는 것은 매우 중요하다(Park & Cha, 2017). 특히 정부 및 기업들을 포함하여 혁신의 패러다임은 ‘사회적 가치 창출’에 있다(Yoo, 2019). 기존 성과 연구들이 경제적 성과 위주로 다루어졌다면 본 연구는 CSV의 사회적 가치 측면에도 초점을 맞추어 CSV 성과 연구를 보다 확장했다는 이론적 의의

가 있다. 즉, 본 연구의 결과를 통해 현실적인 경영 방식으로써 진정성 있는 CSV활동은 기업 내부 직원들의 긍정적인 태도 형성에 도움을 주며, 재무적·비재무적 성과에도 실질적 효과가 있다는 기초자료를 제공할 수 있다.

둘째, 서비스업, 사회적 기업 등 특정 업종 중심으로 한정되어 있던 CSV 성과 연구를 보다 포괄적인 영역으로 확대하여 전반적인 CSV 관련 성과를 살펴보았다는 점이다. 지속가능경영을 실현하기 위해 CSV를 실행하고 있는 기업의 카테고리가 점차 증가하고 있음에도 불구하고, 지금까지의 CSV 성과 연구는 다소 협소한 영역에 편중되어 이루어져 있었다. 이에 본 연구는 대기업·중소기업 등을 포함한 기업 형태와 서비스·제조업 등 다양한 업종에 종사하는 내부 이해관계자들을 아우르는 설문조사를 통해 현재 국내의 CSV활동 관련 종사원들의 인식과 성과를 살펴봄으로써 종합적인 CSV 성과에 대한 연구 결과를 제공하였다는 함의가 있다.

아울러 본 연구의 결과를 통해 기업의 실무적 측면에서의 본 연구 함의는 다음과 같다. 첫째, CSV활동 관련 진정성은 소비자 뿐 만 아니라 내부 이해관계자인 종사원들에게도 중요한 가치임을 확인하였다는 점이다. 선행연구에서는 CSV활동에 대한 효과성을 높이기 위해서는 소비자들에게 CSV활동에 대한 진정성을 형성하기 위한 노력이 필요하며, 기업과 소비자가 동일한 가치를 추구하고 있음을 느끼도록 하는 것이 중요하다고 하였다(Kang, Lim & Kim, 2019). 이와 유사한 맥락으로 본 연구의 결과는 소비자 뿐 만 아니라 CSV 둘러싼 이해관계자들에게 활동 진정성을 인지하도록 하는 것이 중요하게 작용한

다는 점을 시사한다. 즉, CSV활동 진정성에 대한 공유는 기업 성과와 같은 궁극적인 활동 결과에도 주요하게 영향을 미칠 수 있는 요인임을 검증한 것으로, 기업의 경영 전략 실행 및 내부 이해관계자들과의 관계 관리에도 영향을 미치는 개념임을 실증했다는 함의가 있다.

둘째, 기업 내부 고객인 종사원들의 기업 및 경영 활동에 대한 긍정적인 태도 관리가 중요하다는 선행연구들의 결과들을 지지하며, 내부 이해관계자 관리는 CSV활동에서도 유의미하게 작용한다는 실무적 시사점을 제공한다. CSV활동은 이를 둘러싼 고객, 지역사회, 주주, 직원 등 다양한 이해관계자들의 요구를 충족시키면서 이윤을 창출하는 방법론이기 때문에, 이해관계자들과의 신뢰를 형성하는 것이 중요하다. 특히 본 연구 결과에서 조직에 대한 신뢰가 경제적·사회적 성과와 CSV활동 진정성을 공통적으로 매개하는 주요 변인으로 검증된 만큼 종사원과의 내부 커뮤니케이션을 통해 조직과 직원 상호간의 신뢰를 견고하게 유지할 필요가 있을 것이다.

마지막으로 CSV의 발전적 개념인 CSR과 비교하여 종사원들과의 관계 관리 측면, 즉 내부효과 뿐만 아니라 성과 측면에서도 지속가능경영 전략이 될 수 있음을 시사했다는 점이다. 그동안 국내 기업들은 CSR활동에 큰 금액을 투입하고도 경쟁적 비교우위 획득, 평판 확보, 원가절감 및 위험감소 등 CSR의 대표적인 성공적 사례를 만들지 못했다는 한계가 존재한다(Kim, An, Myung & Bae, 2016). CSR이 하나의 비용으로서 인식되고 있음에도 불구하고 성과에 대해서는 모호하다는 문제가 지속적으로 제기되면서,

기업들은 CSV라는 더욱 실용적인 전략의 방향으로 재정립하고 있다(Yoo et al., 2016). 특히 본 연구의 설문참여자들의 CSV진정성에 대한 평가는 7점 척도 기준 $M=5.09(SD=0.94)$ 로 기업의 CSV활동에 종사원들이 긍정적인 인식을 갖고 있음을 확인할 수 있었다. CSV의 본질이 기업의 경제적 이윤 추구하고 사회적 가치 동시 창출이라는 점을 고려할 때, CSR 보다 진정성에 대한 의심이 적고 진실 된 활동이라고 인식했음을 추측해 볼 수 있다. 즉, 본 연구는 기업 활동의 목표가치가 선행에 있어 이익 극대화와 별개의 것으로 실행되는 CSR보다 CSV가 자본주의 특성에 친숙한 현재 기업 환경에 더욱 적합할 수 있다는 가능성을(Porter & Kramer, 2011)을 보여주는 결과를 제시하고 있는 것이다.

그러나 이와 같은 이론적·실무적 함의에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, CSV의 선행적 개념인 CSR은 ESG(Environment·Social·Government; 환경·사회·지배구조) 등 기업 평가로 활용되는 지표 등이 개발되어 실질적인 성과를 측정하고 판단할 수 있으나, CSV는 통합된 경영성과 지표가 현재 존재하지 않아 본 연구에서의 경영성과를 종사원들의 주관적인 성과로 측정하였다는 점이다. 따라서 수익성·시장점유율 등 객관적인 수치를 기반으로 한 경영성과보다 다소 국한된 영역에서의 경영성과가 도출된 만큼 향후에는 보다 정확한 CSV 관련 경영성과 지표를 확보하여 결과를 제시할 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구에서 다루는 조직몰입, 조직 신뢰, 혁신성 외에도 CSV 진정성으로부터 영향을 받을 수 있는 내부 이해관계자 태도 요인에 대한

탐색이 이루어지지 못했다는 점이다. 이에 추후 연구에서는 CSV활동과 관련되어 내부 이해관계자인 종사원들과의 커뮤니케이션에 필요한 요인들에 대한 보다 확장적인 탐색이 이루어진다면 이해관계자들 관계 관리에 실무적 도움이 될 것으로 예상된다. 마지막으로 본 연구 설문 참여자 참여자들은 중소기업, 대기업, 자영업 기업의 형태뿐만 아니라 업무 직종, 산업 군, 직위 등 다양한 특성을 보였다. 이러한 개인적 특성에 따라 본 연구에서 다루어진 요인들의 영향력에 차이가 존재할 수 있음에도 불구하고 본 연구는 포괄적이며 통합적인 측면의 CSV활동의 효과성을 검증하기 위해 설문참여자의 특성을 세부적인 특성 차이를 고려하지 못했다는 점이 한계로 작용한다. 따라서 향후 연구에서는 다양한 설문참여자들의 특성과 집단 간 차이를 반영할 수 있는 분석을 수행할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- Alhouthi, S. C., Johnson, C. M., & Holloway, B. B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, *69*(3), 1242–1249.
- An, S. Y., & Han, J. S. (2016). A study on the impacts of hotels CSV on corporate image, reliability and customer loyalty. *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, *30*(11), 135–149.
- Anderson, J., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411–423.
- Bae, J. (2019). The impact of environmental CSR on trust and corporate reputation: The moderating effect of authenticity. *Journal of Service Research and Studies*, *9*(2), 17–29.
- Beckman, T., Colwell, A., & Cunningham, P. H. (2009). The emergence of corporate social responsibility in Chile: The importance of authenticity and social networks. *Journal of Business Ethics*, *86*(2), 191–206.
- Buchanan, B. (1974). Building organization commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, *19*(4), 533–546.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Towards the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), 39–48.
- Chen, Z. X., & Francesco, A. M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, *62*, 490–510.
- Choe, M. K. (2013). An empirical study on the organizational characteristics, ethical management, organizational performance, and sustainability of Korean corporations. *Business Management Review*, *46*(2), 1–27.
- Choi, D. W., Kim, K. B., & Lee, S. M. (2015). Impacts of the creating shared value's motivation and performance on the stakeholders. *Korean Corporation Management Review*, *22*(2), 153–174.
- Choi, J. B., & Lee, J. C. (2017). Effects of creating shared value strategy to buyer supplier relationship, strategic flexibility and technology capability. *Journal of Decision Science*, *25*(2), 47–60.
- Choi, S. (2018). A study on the differential effects of CSR · CSV activities on consumers' attitudes: Focused on the activities of Korean four large companies. *Journal of Product Research*, *36*(2), 113–128.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impacts of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, *39*(4), 949–969.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, *125*, 563–580.
- Fernández-Gámez, M. A., Gutiérrez-Ruiz, A., Becerra-Vicario, R., & Ruiz-Palomo, D. (2019). The effects of creating shared value on the hotel performance. *Sustainability*, *11*(6), 1784.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50.
- Heo, J. H., Jang, W. H., Kim, J. E., & Ryu, H. G. (2017). The effect of hospital social responsibility activities on organizational commitment and hospital value and the mediating effect of organizational commitment: Focused on the perception of hospital administrative practitioners. *The Korean Journal Health Service Management*, *11*(2), 29–42.
- Hu, M. L. M., Horng, J. S., & Sun, Y. H. C. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and

- service innovation performance. *Tourism Management*, 30(1), 41–50.
- Hwang, K., Lee, I., & Jang, D. (2015). Study on the effect of CSV(Creating Shared Value) authenticity on employees job satisfaction mediated by the perception of legitimacy. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(6), 121–132.
- Hyun, J. K., & Choi, W. H. (2017). The impact of corporate social responsibility on affective organizational commitment and outcomes. *Journal of Korea Parliamentary Law Institute*, 10(2), 37–49.
- Im, S. (2015). The effects of employee volunteering: The moderating role of authenticity. *Journal of Product Research*, 33(6), 21–29.
- Jeong, H. (2015). Study on the relationship between CSR activities and financial performance of the liquor licensed wholesalers. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 10(6), 81–87.
- Kang, Y., Lim, S., & Kim, S. (2019). The effectiveness of the perceived level of CSV and ethical consumerism on brand attitude and purchase intention: Focused on the mediating effect of corporate–consumer value congruency and the moderating effect of CSV–related message. *The Korean Journal of Advertising*, 30(5), 49–82.
- Kang, Y., Lim, S., & Kim, S. (2020). The effectiveness of CSV fit, CSV legitimacy, and corporate ethics on brand attitude: Focused on the mediating effect of CSV authenticity. *The Korean Journal of Advertising*, 31(1), 7–39.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75–85.
- Kheng, Y. K., & Mahmood, R. (2013). The relationship between pro–innovation organization climate, leader–member exchange and innovative work behavior: A study among the knowledge workers of the knowledge intensive business service in malaysia. *Business Management Dynamics*, 2(8), 15–30.
- Kim, J. D., An, H. T., Myung, J. K., & Bae, S. M. (2016). Assessing CSV as a successful strategic CSR. *Korea Business Review*, 20(1), 291–319.
- Kim, J. H., & Park, B. R. (2018). A comparative study on corporate social responsibility(CSR) and creating shared value(CSV) for corporate ethics management: Focused on case analysis. *Journal of the Korean Society Design Culture*, 24(3), 137–145.
- Kim, K. M., & Kim, N. J. (2018). A study on the relationship among employee's of CSV activity awareness, organization trust, organizational citizenship behavior for airlines' sustainable management. *The Journal of Tourism Studies*, 30(2), 55–81.
- Kim, S. H., & Han, S. L. (2017). Effects of the evaluation of employees about corporate social responsibility activities on trust, job satisfaction, organizational commitment and quality of work life. *Journal of Product Research*, 35(6), 167–175.
- Ko, E. H., & Cho, M. H. (2019). A study on the effects of entrepreneurship and internal and external CSR activities on hotel employees' organizational trust and job satisfaction. *Journal of Tourism Sciences*, 43(1), 155–177.
- Kwon, J. H. (2020). The effect of social innovation enterprises' creating shared value activities on organizational performance: Focusing on the mediating effect of organizational identity. *The Journal of Business Education*, 34(2), 197–223.
- Lee, C., & Noh, Y. (2020). The impact of entrepreneurship and organizational capacity on economic and social performance of community enterprise. *The Journal of Business Education*, 34(1), 115–147.
- Lee, J. T. (2020). Influence of Creating Shared Value(CSV) activities of hotels on organization trust–focusing on mediating effect of intrinsic job motivation. *Food Service Industry Journal*,

- 16(1), 21-34.
- Lee, K. H., An, S. H., & Lee, Y. K. (2010). Research article: The impact of CSR on organizational citizenship behavior in franchise industry: Mediating role of organizational trust. *Journal of Food Service Management, 13*(4), 297-321.
- Lee, Y. C., & Lee, S. S. (2008). Corporate social responsibility, innovation capability, and organizational performance: A structural approach. *Social Enterprise Studies, 1*(1), 93-117.
- Lee, Y. R., & Nam, A. Y. (2019). The effect of CSR perception on employees' participation in CSR activities: The moderating role of organizational trust. *Journal of Product Research, 37*(2), 113-120.
- Leon, A., & Festinger, E. A. (1950). *Social pressure in informal group*. N.Y.: Happer & Row, Publishers.
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing, 68*(4), 16-33.
- Lim, J. Y., Moon, K. K., & Cho, H. J. (2019). Moderation of organizational culture on the relationship between public service motivation and organizational commitment. *Korea Review of Organizational Studies, 16*(2), 1-34.
- Lim, J., & Chun, D. (2018). A review of Creating Shared Value(CSV) in recent 7 years(2011-2017) in Korea. *Social Economy & Policy Studies, 8*(1), 53-87.
- Min, H. K., Lee, J. H., & Oh, S. J. (2018). The effect of CSV authenticity on the job crafting of the part-time workers: Focused on organizational commitment and emotional intelligence. *Korea Business Education Review, 33*(4), 239-269.
- Mool, P. (2014). The effect of CSV(creating shared value) on corporate performance: Focusing on the mechanism of economic and social value. *Korea Business Review, 7*(2), 37-48.
- Moon, S. J., & Lee, J. T. (2017). CSV activities influencing organizational cohesiveness: The mediating effect of organizational loyalty. *Food Service Industry Journal, 13*(3), 77-95.
- Oh, S. H., & Park, H. S. (2018). The effect of management Innovation on the relationship between corporate social responsibility and financial performance. *Journal of Digital Convergence, 16*(6), 175-185.
- Park, E. K., Han, J. S., & Hwang, J. H. (2019). The effect of casino employees' CSR on organizational commitment: Focusing on mediating effect of organizational identification. *Korean Journal of Hospitality & Tourism, 28*(7), 163-179.
- Park, H., & Cha, M. S. (2017). The effects of creating shared value on organizational trust, innovation and business performance. *Korea Management Consulting Review, 17*(4), 53-62.
- Park, H., & Hahn, J. H. (2011). A Study on the effect of CSR on employees' organizational commitment and OCB. *Journal of Organization and Management, 35*(3), 115-140.
- Park, K. H., & Song, G. Y. (2005). The role of trust on the relationship between employees' perception and practice attitude of business ethics and organizational effectiveness. *Korea Journal of Business Administration, 18*(2), 649-680.
- Poter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review, 89*(12), 62-77.
- Rachmawatia, T., Basuki, & Hamidah. (2019). Creating shared value (CSV): The sustainable business model. *International Journal of Innovation, Creativity and Change, 8*(9), 262-269.
- Shin, Y. C., & Han, S. L. (2019). The effect of authenticity of CSV on corporate image and customer purchase intention. *Journal of Product Research, 37*(5), 157-167.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social group*. Academic Press.

-
- The Institute for Industrial Policy Studies (2018, November). IPS CSR · CSV trend report. *The Institute for Industrial Policy Studies*, 18(5).
- Yang, J. H. (2014). Corporate social responsibility commitment, organizational citizenship behavior, innovation behavior: Management of the moderating effects career characteristics. *Global Business Administration Review*, 11(2), 161-183.
- Yang, J. H., & Yang, H. S. (2014). Setting of hypothetical propositions on the impact on relationships between marketing orientation, CSV and management performance. *Logos Management Review*, 12(4), 57-76.
- Yoo, H. (2019, May). Development of social value performance measurement model and innovation strategy. *Journal of Spring Academic Conference of The Korean Society for Quality Management 2019*, 88, Seoul.
- Yoo, M. J., Hurr, H., & Yi, S. K. (2016). An comparison study on the authenticity and legitimacy between CSV and CSR. *Journal of Korea Culture Industry*, 16(4), 65-77.
- Yoon, K., & Lee, E. J. (2014). A comparative study on the effects of CSR and CSV: The moderating role of self-efficacy and message involvement. *The Korean Journal of Advertising*, 25(2), 53-72.



The Effect of Internal Stakeholder Perception of CSV Authenticity on Management Performance: Focusing on Organizational Commitment, Organizational Trust, and Innovation*

•Yoon Ji Kang**

Doctoral Student, Department of Media Communication, Inha University

•Sanghoon Kim***

Ph. D. Professor, Department of Media Communication, Inha University

This study aimed to examine the effects of CSV authenticity on organizational commitment, organizational trust and innovation perceived by employees, as well as what effects internal stakeholder attitudes toward organization and work have on management performance. We conducted an online survey based on employees working for companies that are implementing CSV activities. The results indicate that CSV authenticity was likely to increase organizational commitment, organizational trust and innovation. Also, organizational commitment, organizational trust and innovation had significant positive effects on economic performance. However, only organizational commitment, organizational trust had a positive effects on social performance and innovation was not statistically significant. Finally, organizational trust and innovation between CSV authenticity and economic performance showed significant mediating effect, and organizational trust had the mediating effects between CSV authenticity and social performance. Implications and limitations of the study were discussed..

Keywords: CSV authenticity, Organizational commitment, Organizational trust, Innovation, Management performance

*This work was supported by Inha University Research Grant

**First author (yoonji.kang34@gmail.com)

***Corresponding author (samk20@inha.ac.kr)

