

## CSV(공유가치창출)의 진정성이 정당성 지각을 통해 종업원 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구

황금주(중앙대학교 경영경제대학 경영학부 교수)\*

이일한(중앙대학교 경영경제대학 경영학부 조교수)\*\*

장두환(중앙대학교 산업·창업경영대학원 석사)\*\*\*

### 국 문 요 약

본 연구는 CSV의 진정성이 사회공헌활동에 의해서 종업원의 직무만족도에 긍정적인 영향을 주는지와, 그 동안 CSV에 대한 연구에서 등한시 되던 조직 동일시를 조절변수로 하여 그 영향이 직무만족도에 긍정적으로 미치는가를 확인하는데 목적이 있다. 본 연구는 이를 위하여 대기업에 재직 중인 회사원과 일부 중견기업 및 중소기업의 직원들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 연구를 위해서 도출된 사회공헌활동은 공익활동과 기업이익활동으로 분류하고, 그 기저에 내포되어 있는 사회공헌활동에 대한 종업원의 정당성 인지를 도덕적 정당성 지각과 실용적 정당성 지각으로 나누어서 4가지의 변인이 제시되었으며, 제시된 변인이 종업원 직무만족도에 긍정적 영향을 주는지와, 조절변수인 조직 동일시는 조절효과가 있는지를 검증해 보았다.

그 결과는 첫째, CSV의 진정성은 공익활동에 긍정적 영향을 주어서 종업원의 도덕적 정당성 지각에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으나, 종업원의 직무만족도에는 영향을 주지 않는 것으로 나타났으며, 이로 인하여 도덕적 정당성 지각과 직무만족도 사이의 조절효과를 검증할 수 없었다. 둘째, CSV의 진정성은 기업이익 활동에 긍정적 영향을 주어서 종업원의 실용적 정당성 지각에 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났으며, 이로 인하여 종업원의 직무만족도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 조절변수인 조직 동일시는 실용적정당성 지각과 직무만족도 사이에서 조절효과가 있는 것으로 검증되었다.

본 연구결과를 통해 공익활동에 의한 종업원 직무만족도 제고를 위해서는, 공익활동은 기업이 추구하는 전략적 목표라는 인식을 직원들에게 각인시켜줄 수 있는 기업문화의 정착이 필요하다는 것을 알 수 있다.

핵심주제어: CSV(공유가치창출), 사회공헌활동, 정당성 지각, 직무만족도

## 1. 서론

기존의 사회공헌활동인 CSR(Corporate Social Responsibility : 기업의 사회적 책임)에 대하여 기업들은 선행(예 : 기부, 자선 활동, 봉사활동)을 통해서 이윤을 사회에 환원하는 것으로 비용이 발생함으로써 기업의 본원적인 목적인 이익창출과는 무관하다고 인식하고, 이윤창출과 사회공헌활동을 동시에 추구할 수 있는 방법을 고민하면서 나타난 것이 CSV(Creating Shared Value: 공유가치창출)이다. Porter & Kramer(2011)는 CSV는 가치창출 사슬 내에 있는 기업과 사회의 공유가치를 창출하는 것이 더욱 기업의 지속 가능성을 높이는 것이라고 주장하였다(Yoo, 2015; Kang, Lee & Moon, 2014; Yang & Park, 2013).

CSV에 의한 사회공헌활동은 기업의 CSR이라는 활동에 하나의 또 다른 방향을 제시하여 주는 보완적이며 대체적 개념이라 할 수 있다. 그 이유로 CSV는 기업이 수익창출 이후에 CSR을 하는 것이 아니고 기업의 경영활동 자체가 사회적 가치를 창출함과 동시에 경제적 이익을 추구 할 수 있는 방향으로 이루어지는 것이기 때문이다.

CSV는 기업의 부가가치를 사회와 공유하는 것으로, 이익추구를 목적으로 하는 기업이 기업의 경제적 이익을 사회와 공유한다는 것은 소비자들의 입장에서는 기업이 이익을 더 추구하기 위한 하나의 방법이라고 생각하여 기업의 CSV활동의 진정성에 대하여 의문을 제기할 수 있다. 그러나 CSV는 기업의 본질적 목적인 경제적 가치창출 목적이 분명하게 나타나는 활동으로서, CSV의 목적은 경제적 가치창출과 사회적 가

\* 제1저자, 중앙대학교 경영경제대학 경영학부 교수, kumju@cau.ac.kr

\*\* 교신저자, 중앙대학교 경영경제대학 경영학부 조교수, lih2114@cau.ac.kr

\*\*\* 공동저자, 중앙대학교 산업·창업경영대학원 석사, jgdooh@naver.com

투고일: 2015-10-07 · 수정일: 2015-12-16 · 게재확정일: 2015-12-22

치창출을 동시에 추구하는 것으로, 소비자들은 기업의 CSV의 목적이 기업의 본질적인 목적에서 시작되었다고 당연히 판단할 것이며, 이는 기업과 CSV가 본질적으로 서로 연결 될 수 있어, 소비자들이 기업의 경제적 가치창출 목적을 당연하다고 생각하게 하여, CSV의 진정성에 의문을 제기하지 않게 하고 CSV의 진정성에 대하여 모호한 생각을 분명하게 하여준다. CSV는 처음부터 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 방법을 고민하는 것으로, CSV는 사회적 효용과 경제적 효용을 증가 시킨다는 점에서 기업의 경쟁력을 위한 기회로 인식하는 것이다.

그동안 CSV에 대한 연구 성과는 다른 분야에 비해 미흡하며, CSV의 진정성에 관한 연구는 더욱 부족하여 앞으로 지속적으로 연구하고 수정 보완할 필요가 있다. CSV의 진정성에 바탕을 둔 사회공헌활동은 계획을 수립하는 순간부터 경제적 가치 창출을 목적으로 하는 활동이기에, 이러한 사유로 CSV의 사회공헌활동은 기업의 재무적 성과에 긍정적 영향을 미치는 것이 분명하나, 기업의 자료 분석을 통해 실증적으로 CSV의 사회공헌활동과 재무성과간의 관계를 검증하는 것은 용이하지 않으므로, CSV에 관한 연구들은 개념적 연구와 사례연구로 많이 나타나고 있다.

반면에, 그 동안의 CSV에 대한 연구 주제들은 CSV에 의한 기업의 평판 및 이미지와 직무만족도 방향으로 연구가 되어 왔다. 이 연구도 CSV가 사회공헌활동에 의한 직접적인 가치 창출 과정을 거쳐 다시 기업 및 브랜드의 이미지와 같은 태도적 요인을 긍정적으로 형성시키고 이로 인한 종업원의 직무만족도 제고를 통하여, 지속적으로 기업 전체의 경제적 가치창출을 만들어 낼 수 있는가 라는 의문으로 인하여, CSV의 진정성이 사회공헌활동과 정당성 지각에 의한 종업원의 직무만족도에 미치는 영향에 관하여 연구가 필요하게 되었으며, 이러한 배경으로 이 연구는 선행연구를 기반으로 하여 CSV의 진정성이 지속적으로 종업원의 직무만족도에 영향을 주기 위해서는 그 기저에 있는 사회공헌활동과 정당성 지각이 어떤 영향을 줄 것인가와 조직 동일시가 정당성 지각에 의한 종업원 직무만족도에 미치는 조절효과에 대하여 검증하는데 그 목적이 있다.

## II. 이론적 고찰

### 2.1 CSV의 진정성

진정성은 의도나 동기와 같은 내면적인 사고가 실제 행동과 일치하는 정도이다(Harter, 1999). 따라서 CSV의 진정성을 연구하기 위해서는 CSV의 동기나 성과에 대해서 연구해야 하지만, CSV의 동기나 성과에 대한 연구는 그리 많지 않다. CSV가 CSR로 부터 발전된 만큼 CSV의 연구를 바탕으로 CSV의 동기에 관하여 살펴보면, Ven & Graafland(2006)는 기업의 동기를 전략적 동기와 도덕적 동기로 나누고 있으며, CSV성과에 미치는 영향력을 확인한 결과 CSV동기와 성과사

이에 높은 연관성이 있음을 알아냈다(Choi, 2013). Becker-Olsen et al.(2006)은 CSV의 동기를 수익적 동기와 사회적 동기로 나누고 있으며, CSV의 성과에 대한 정보를 접하게 되는 개인들은 그 정보만으로 평가를 하지 않고 또 다른 다양한 정보들을 활용하여 기업이 CSV를 하는 동기를 추측하려고 하며, 그렇게 추론된 동기는 결과 평가에 영향을 미친다고 했다(Choi, 2013).

다음으로 CSV 동기 요소와 CSV 성과 요소는 어떠한 관계가 있는지 살펴보면 CSV 성과 중 경제적 활동과 관련이 있는 수익 극대화에 대한 평가는 그 동기가 경제적 활동과 연결된 수익적 동기일 경우 동기와 성과 사이의 적합도가 높아져 성과에 대한 평가도 높아지나, 비경제적 활동과 관련성이 높은 종업원복지 또는 사회복지에 대한 평가는 그 동기가 경제적 활동과 연결된 수익적 동기일 경우 오히려 성과 평가에 부정적인 영향을 미칠 수 있으며, 이러한 현상을 진정성(Authenticity)이라고 한다(Choi, 2013).

진정성은 CSV연구에서 중요하게 다루어지고 있다. CSV는 기업의 이익을 사회와 공유하는 것으로, 이런 기업 활동에 대해서 소비자들이 부정적 평가를 하게 되는 경우는 CSV에 대한 진정성 문제가 제기 된다(Williamsons, 2014; Yoon, Gurhan-Canli & Schwarz, 2006). 경제적 이익을 추구하는 것이 기본인 기업이 이익을 사회와 공유하는 것은 소비자의 입장에서 보면 기업이 이익을 증대시키기 위한 하나의 수단으로 볼 수 있다. CSV의 정보원천이 기업인 경우 소비자들은 이익적인 동기로 받아들여서, 진정성을 의심하게 되어 진정성에 부정적 영향을 미친다고 하였다(Yoon, et. al, 2006)

진정성에 대한 최근의 연구들에서 CSV의 동기는 이타적 동기와 이기적 동기로 구분하고 있다. CSV의 동기가 이타적 동기일 때는 긍정적 평가를 하지만, 기업의 이익을 위한 이기적 동기일 땐 기업에 대한 평가는 부정적으로 나타난다(Fisher, et. al, 2008; Becker-Olsen, et. al., 2006; Bendapudi, et. al, 1996). 진정성은 기업과 개인 간의 거래에도 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 거래관계의 문제(예: 서비스 실패와 같은)를 극복하는 방법으로는 지각된 진정성과 지각된 공정성이 긍정적인 영향을 미친다(Kim, 2009).

Harter(1999)는 진정성을 ‘자기의 개인경험을 소유하고 자신의 생각, 감정, 욕구, 바람, 선호, 믿음대로 존재하며, 내적인 경험과 일치하는 방향으로 자기를 표현하는 것’으로 정의했으며(Kim & Lee, 2010), 기업의 진정성이란 “기업이 가지고 있는 내적인 경험이나 욕구와 일치하도록 기업을 표현하는 것”(Yoo, 2015, P.27)이라고 정의 하였다. 따라서 CSV의 진정성은 CSV의 ‘의도나 동기와 같은 내적인 욕구가 기업의 실제 행동과 일치하도록 표현하는 것’이라고 정의 될 수 있다.

최근에는 ‘진정성’이 CSV 활동에 있어 중요한 성공요인으로 인식되고 있다(Beckman, et. al, 2009; O’Connor, et. al, 2008). 정보로 무장된 스마트한 소비자는 기업의 진정성 있는 CSV활동을 원하고 있으며, 소비자가 CSV 활동에 대해 진정성을 느낄 때 호의적인 인식이 증가 해 그 활동에 직접 참여

하고 싶은 마음이 생긴다는 것이다(Lee & Choi, 2012).

## 2.2 CSV의 정당성

정당성이란 “실체의 행동이 사회적 규범, 가치, 신념, 또는 정의 내에서 바람직하고, 적절하다고 일반적으로 지각되거나 가장 되는 것”이다(Suchman, 1995, P.574).라고 정의 하였다. Suchman(1995)은 정당성을 실용적(Pragmatic)차원, 도덕적·규범적(Moral-Normative)차원, 인지적(Cognitive)차원 등의 세 가지 관점으로 정리하였다. 실용적 차원의 정당성은 기업이 사회와 기업의 이해관계자들의 요구와 이익을 만족 시키는가에 대한 평가를 뜻하며, 도덕적·규범적 차원의 정당성은 기업의 경영활동이 도덕적 또는 규범적으로 정당함에 대한 평가를 의미하고, 인지적 정당성은 기업의 경영활동이 당연시되고 있는가에 대한 평가를 의미한다.

Suchman(1995)는 같은 연구에서 실용적 정당성이란 기업의 직접적인 이해관계자 (Audience)들은 자기 이익적 계산(Self-Interested Calculation)에 의존하며, 기업과 이해관계자들 간의 직접적인 거래 또는 교환이 포함된다고 하였다. 따라서 실용적 정당성은 가치에 대한 욕구를 의미하는 거래적 또는 교환적 정당성이라고도 할 수 있다.

도덕적 정당성은 조직과 그 활동에 관한 규범적 평가로, 주어진 활동이 평가자에게 편익 제공 여부의 실용적 정당성과는 달리 그 활동이 옳은 것 인가를 평가하는 것이다. 이것은 이해관계자들이 사회적으로 만든 가치 시스템으로 사회지향적 복지를 증진 시키는지의 여부를 판단하는 것이다.

인지적 정당성은 실용적 정당성과 도덕적 정당성과는 차이가 있다. 인지적 정당성은 이익이나 평가와 무관하며, 단지 그 행위가 이해될 수 있는지 또는 불가항력적인지의 문제이다(Suchman, 1995).

CSV는 Suchman(1995)이 정의한 정당성 개념에 부합될 수 있다. CSV는 사회공헌활동을 시작할 때부터 기업과 사회의 가치창출을 동시에 추구하고 있다는 것을 이해관계자들이 확실히 알 수가 있다. 따라서 소비자들은 기업의 CSV활동이 자신들에게 직접적 편익을 준다는 것을 유추할 수 있게 된다.

실용적 정당성, 도덕적 정당성, 인지적 정당성 등 세 가지 유형의 관점에서 CSV와 CSR 간에는 차이가 있을 수 있다. 이런 관점에서 CSV는 CSR에 비하여 도덕적 정당성에서는 낮은 평가를 받을 수 있다. CSR은 동기적 의심은 가능하지만 도덕적 정당성에서 CSV에 비하여 더 높은 긍정적 평가를 받을 수 있다. 그러나 실용적 정당성은 CSV가 CSR보다 높은 평가를 받을 수도 있다. 기업은 수익을 내지 못하면 존속할 수 없기 때문에 CSV가 CSR에 비하여 기업 본연의 활동에 근거한 사회적 활동으로 지각될 수 있기 때문이다. 그리고 인지적 정당성은 CSV활동의 결과를 소비자들이 개인적 편익으로 지각하는지의 여부에 따라 달라질 수 있다(Yoo, 2015).

## 2.3 직무만족도

직무만족이란 개인이 자신의 직업 또는 직무에 만족하는 정도를 뜻한다. 직무만족은 심리학, 사회학, 경제학, 경영학 등과 같은 다수의 학문분야에서 주요하게 연구가 되고 있는 변수로서, 일반적으로 학자들은 직무만족을 크게 정서적 직무만족과 인지적 직무만족으로 구분한다. 정서적 직무만족은 개인들이 자신의 전반적인 직무에 느끼는 긍정적 정서를 의미한다. 인지적 직무만족은 임금, 복지, 근무시간 및 기타 직무와 관련된 특정요인에 대한 개인의 만족도를 뜻하며 인지적 평가 과정을 거치는 것으로 볼 수 있다.

일반적으로 기업 내에서 개인의 태도는 다양한 행태로 나타난다. 자신의 직무에 만족해서 기업의 발전에 기여하는 직원이 있는 반면에, 직무를 등한시하고 불만을 가지고 기업에 적응을 하지 못해 퇴직을 하는 직원도 있다. 본인의 직무에 만족을 느끼는 직원은 그 기업의 직무환경에 긍정적 태도를 가지는 반면, 불만족한 직원은 부정적 태도를 갖게 되어 기업과 직원 모두에게 피해를 주게 된다. 그리고 직원들이 갖는 본인의 직무에 대한 불만족은 정신적 스트레스와 직무에 대한 회피 등을 유발할 수 있다. 이러한 부정적 행태는 직무와 관련된 직원 개인만이 아닌 회사 전체의 생산성을 저하시키고 조직내 인간관계를 경직시킬 수 있다는 점에서 직원들의 직무만족은 매우 중요한 요소다.

직무만족에 대한 개념은 인간관계론의 등장 이후 지속적으로 연구되고 관심이 되어 오면서 연구자들에 따라서 다양하게 정의되고 있다. Bentley & Rempel(1980)은 개인의 주어진 직무상황에서 개인과 집단이 목표를 성취하려 할 때 갖게 되는 직업적 관심 또는 열의라고 했으며, Locke(1976)는 개인이 직무를 수행하면서 얻게 되는 정보를 평가함으로써 나타나는 직무에 대한 긍정적이고 우호적인 감정으로 보았다.

국내 연구를 살펴보면, Cho(1993)는 직무만족은 구성원들에 의해 지속되는 특정태도로 직무에 대한 감정적 변화이며, 전통적으로 조직생활에서 느끼는 효용변수로 이해하고 있다고 하였다.

이처럼 직무만족의 개념이 추상적이며 주관적이지만, 직무만족의 근원은 개인의 감정적·인지적 요소로 구성된다는데 다수의 학자들이 동의 한다고 판단된다(Kim, 2015). 직무만족이란 직무의 여러 요소에 대한 평가를 종합하여 갖게 되는 직무에 대한 호의적 감정이라고 정의 할 수 있다.

## 2.4 조직동일시

조직이란 어떤 특정한 목적(목표)을 가지고 있으며, 구성원, 구조, 기술 등의 요소들로 구성되어 있다(Lee, 2015). 그리고 그 목적(목표)을 달성하기 위하여 이들 부분 요소들이 하나의 전체 단위를 이루며 유기적 상호작용을 함과 동시에 외부환경과 서로 영향을 주고받으며 조직의 안정과 발전을 도모한다(Kim, 2013)고 조직의 개념을 정의한다. 그리고 동일시는 개인이 한 가지 또는 몇 가지 측면에서 다른 사람을 닮게 되

는 자동적이며 무의식적인 정신과정이다.

조직 동일시(Organizational Identification)는 조직구성원에게 자신이 소속해 있는 조직은 중요한 생활의 터전이며 본인에게 자기를 정의 할 수 있는 심리적 기준이 된다(Farber, 1983). Kim(1993)은 조직 현장에 속해 있는 개인은 자신을 다양한 범주에 속한 것으로 분류하고 있으며, 타인에게도 이러한 분류에 의해 범주화하려는 경향이 있다. 개인은 각 범주내의 성원들이 가지고 있는 전형적 특성들을 단서로 하여 자신의 정의를 내리게 된다(Kang, 2008). 따라서 조직동일시의 개념을 파악하기 위해서는 다음의 측면을 고려해야 한다고 했다(Sung, 2014).

첫째, 조직 동일시는 조직의 성공과 실패를 개인적으로 경험하는 것으로 간주된다(Foote, 1951). 조직이 막대한 손실과 고통을 받아도 조직구성원들의 조직 동일시는 지속되고, 심지어 조직의 실패가 예상되는 경우에도 조직 동일시는 지속되어진다(Brown, 1969; Staw, 1984; Tajfel, 1982).

둘째, 조직 동일시는 적응되는 것으로 간주되고 있다. 즉, 조직에 대한 동일시가 개인에게 자연적으로 발생함으로써 조직을 확장된 자기 정체성으로 간주하게 된다. 조직을 확장된 자기로 간주하고, 이로 인한 한 개인은 자신의 협의범위를 넘는 조직 성취까지도 대리만족을 통해 자기성취감으로 느낄 수 있다(Katz & Kahn, 1978).

셋째, 조직 동일시는 인지적, 지각적으로 정의될 수 있으며 조직일체감에 대한 정의에 어떠한 외형적 행동 의도나, 행동이 필수적인 구성요소로 포함되는 것은 아니다(Chen, 2012). 조직 동일시는 조직의 운명이나 성공과 실패를 자신의 것으로 지각하게 하며 심리적으로 개인과 조직을 동일하게 지각하게 한다(Sung, 2014). 개인이 한 조직과 동일시하게 되면 그 조직에 대한 지원행동이나 친사회화 행동, 정적 감정을 가지는 경향이 있으나(Foote, 1951; Hooper, 1976) 행동의도나 감정 자체는 조직 동일시 정의에 필요한 요인이 아니므로 결과 변인으로 해석되는 것이 바람직하다(Gould, 1975; Mael & Ashforth, 1988).

넷째, 사회비교 이론에서 개인이 자신에게 적절한 비교 가능한 타인과 관련지어 비교하는 것과 같이, 조직 동일시도 관계적이고 비교 가능한 조직과 관련지어 파악되어야 한다(Sung, 2014).

다섯째, 조직 동일시는 영원히 존재하는 실재를 의미하는 것은 아니다. 자신과 조직과의 관계는 지위의 변화나 조직 간의 비교 등으로 인해서 변화할 수 있으며 조직과의 관계변화가 조직 일체감의 정도를 변화시킨다(Brown & Ross, 1982). 이런 조직 동일시의 변화는 정체성의 가변성질(Identity Insecurity)이라는 개념으로 기술할 수 있다(Sung, 2014). 개인이 조직과 동일시하는 정도는 개인이 그 조직에 대해 느끼는 애착의 정도나 행동으로 표현하는 정도에 영향을 미치고 일체감 정도에 따라 다양하게 변할 수도 있는 것이다(Kagan, 1958). 특히 조직의 통제합이나 잦은 이직으로 인해 조직 충성심 상실과 자기 정체성 상실이 일어나며, 핵가족 제도나 개

인주의 선호 및 문화 등의 영향으로 조직 정체감 쇠퇴 현상이 나타나기도 한다(Jin, 2012).

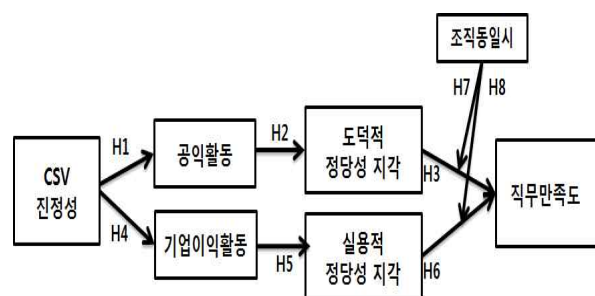
여섯째, 조직 동일시는 기업 조직에만 국한 되는 개념이기보다 개인이 심리적 실체로 동일시하는 모든 조직 및 집단에 적용될 수 있는 개념이다. 개인 본인이 속한 조직에 대하여 동일시 할 때 ‘나는 누구인가’에 대한 하나의 해답을 얻을 수 있게 된다(Jin, 2012). 이런 의미에서 조직 동일시는 사회적 동일시의 특별한 한 형태로도 볼 수 있다. 또한 자신이 조직에 대해 애착으로 발달시키게 되는 기본적인 구성개념으로 생각될 수 있다(Bowly, 1982). 즉, 개인의 조직에 대한 애착감 형성은 개인 본인의 조직을 동일시함으로써 생기며, 그 조직을 한 개인이 동일시하고 한 개인의 인지적 반응으로 통합하게 된다고 볼 수 있다(Sung, 2014).

Van & Schie(2000)는 독일 공무원을 대상으로 업무-집단 동일시가 직무만족에 어떠한 영향을 주는지 조사한 결과, 조직 동일시는 직무만족도에 매우 높은 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다고 했다(Sung, 2014).

### III. 연구방법

#### 3.1 연구모형

본 연구는 CSV 진정성이 종업원 직무만족도에 미치는 영향을 설명함에 있어 사회공헌활동인 공익활동과 기업이익활동이 도덕적 정당성 지각과 실용적 정당성 지각에 미치는 영향과 이로 인해 종업원 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는지를 파악하고, 도덕적 정당성과 종업원 직무만족도 간의 관계, 실용적 정당성과 종업원 직무만족도 간의 관계에서 조직동일시의 조절효과를 살펴보고자 한다.



<그림 1> 연구모형

연구모형에 의한 가설설정은 다음과 같다.

- H1. CSV의 진정성은 사회공헌활동 중 공익활동에 정의 영향을 미칠 것이다.
- H2. 공익활동은 도덕적 정당성 지각에 정의 영향을 미칠 것이다.
- H3. 도덕적 정당성 지각은 종업원의 직무만족도에 정의 영향을 미칠 것이다.
- H4. CSV의 진정성은 사회공헌활동 중 기업이익활동에 정의 영향을 미칠 것이다.

영향을 미칠 것이다.

- H5. 기업이익활동은 실용적 정당성 지각에 정의 영향을 미칠 것이다.
- H6. 실용적 정당성 지각은 종업원의 직무만족도에 정의 영향을 미칠 것이다.
- H7. 종업원의 조직동일시가 높을수록 도덕적 정당성 지각이 종업원의 직무만족도에 미치는 영향이 클 것이다.
- H8. 종업원의 조직동일시가 높을수록 실용적 정당성 지각이 종업원의 직무만족도에 미치는 영향이 클 것이다.

### 3.2 표본 및 자료수집방법

본 연구의 연구가설을 검증하기 위하여 2015년 4월 17일부터 2015년 4월 30일까지 2주 동안 설문조사를 실시하였다. 설문 대상은 주로 대기업에 재직하고 있는 회사원과 중견기업의 직원도 일부를 포함하였다. 총 200부를 배포하여 미회수된 20부와 불성실한 응답 8부를 제외한 172부를 연구분석에 사용하였다.

표본의 특성을 보면 성별로는 남자(76.7%), 여자(23.3%), 연령은 20대(20.3%), 30대(55.8%), 40대(12.2%), 50대(11.6%), 결혼여부는 미혼(44.8%), 기혼(55.2%), 거주지 특성은 서울(41.9%), 경기(56.4%), 강원(1.2%), 경상(0.6%)로 98.3%가 경인 지역으로 나타났으며, 학력은 고졸(10.5%), 대졸(84.3%), 대학교 졸업이상(5.3%) 등의 분포를 보였으며, 회사의 규모 분포 특성을 살펴보면 중소기업(10.5%), 중견기업(9.9%), 대기업(76.7%), 기타(2.9%)이고 직책은 사원(42.4%), 대리(32%), 과장(11%), 차장(5.8%), 부장(5.8%), 상무(1.2%), 기타(1.7%)의 분포를 보였다.

### 3.3 각 구성개념의 측정문항

본 연구의 설문지의 첫 페이지에는 연구에 대한 목적과 배경을 기재하고, CSV에 대한 설명과 성공사례를 간단히 기술하였다. 그리고 설문 내용으로는 선행연구들에서 사용된 설문항목을 중심으로 CSV의 진정성에 대한 연구목적에 부합되게 수정, 보완하여 8개 변수의 측정기준을 바탕으로 총 35문항으로 구성하였다.

CSV 진정성의 3개 문항은 Yoo(2015)의 ‘공유가치 창출의 진정성 및 정당성 지각에 관한 연구’의 설문 문항을 본 연구에 맞게 수정하여 사용 하였으며, 공익활동에 관한 4개 문항과 기업이익활동 6개 문항은 Jung(2014)의 ‘호텔기업의 CSV(공유가치창출) 활동이 기업이미지, 신뢰도와 고객의 소비가치에 미치는 영향’의 설문 문항을 수정 보완하여 사용하였다. 도덕적 정당성의 2개 문항과 실용적 정당성 3개 문항도 Yoo(2015)의 설문 문항을 수정하여 사용하였으며, 종업원의 직무만족도는 4개 문항으로 Kim(2015)의 ‘조직 내부 평판이 직무형태에 미치는 영향에 관한 연구’의 설문문항을 인용하였다. 그리고 조절변수인 조직동일시는 6개 문항으로 조직동일시가 도덕적

정당성 지각과 실용적 정당성 지각에 영향을 줌으로써 직무만족도에 미치는 조절효과를 알아보기 위해 Sung(2014)의 ‘인바운드 고객센터에서 상담사 조직동일시의 형성요인과 성과에 관한 연구’의 설문지를 수정해서 사용하였다.

설문 문항은 1점 ‘전혀 그렇지 않다’에서 5점 ‘아주 그렇다’까지 5점 리커트 척도로 측정하였으며, 인구통계학적 정보로 성별, 연령, 결혼여부, 거주지, 학력, 회사규모, 직책 등 7개 문항으로 구성하였다.

### 3.4 분석방법

본 연구의 측정변수들에 대한 척도의 신뢰성, 타당성, 상관관계 분석 등은 통계 패키지 SPSS 18.0을 사용하여 분석을 하였다. 가설검증을 위하여 AMOS18.0을 통해 연구모형의 적합성을 검증하고 변수간의 경로를 분석 하였으며, 조절변수로 조직동일시의 조절효과를 검증 하였다.

## IV. 실증분석

### 4.1 CSV진정성, 사회공헌활동, 정당성지각 및 종업원 직무만족도에 대한 요인분석

가설 경로분석을 하기 위한 변수간의 개념 타당성(Construct Validity)을 검증하기 위하여 AMOS 18.0을 이용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다.

개념 타당성(Construct Validity)은 검증하고자 하는 개념들이 명확하게 측정 되었는지를 나타내는 것으로, 특정한 개념에 관한 측정 문항들이 명확하게 그 개념을 반영 하고 있는지를 파악하는 것을 의미한다. 그리고 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)은 미리 추출된 측정변수들이 제대로 결정 되었는지를 확인하는 것으로 각 잠재 요인별로 부분적인 확인적 요인분석을 실시하였다. 확인적 요인분석 결과 전체적인 적합도 지수를 살펴보면,  $\chi^2=284.970$ ,  $df=194$ ,  $p\text{-value}=0.000$ 로 나타났으며,  $GFI=0.877$ ,  $AGFI=0.840$ ,  $NFI=0.958$ ,  $TLI=0.984$ ,  $CFI=0.984$ ,  $RMSEA=0.052$ 로 나타났다. 타당성 검증을 위한 적합도 지수는 일반적으로  $GFI$ (Goodness-of-Fit Index),  $AGFI$ (Adjusted Goodness-of-Fit Index),  $CFI$ (Comparative Fit Index)를 사용한다. 그러나 최근에는  $RMSEA$ (Root Mean Square Error df Approximation)와  $SRMR$ (Standardized Root Mean Square Residual)을 모델 적합도 지수로 많이 사용한다.

$GFI$ ,  $AGFI$ ,  $NFI$ 의 경우 0.8 이상이면 적절하며, 0.9이상일 경우 이상적이다.  $RMSEA$ 의 경우 0.05-0.08 사이의 값이면 모델 적합도가 적절한 것으로 판단한다. 확인적 요인분석의 결과는 <표 1>과 같이 전체적인 측정모형의 적합도 지수가 전반적으로 기준 값을 충족하는 것으로 나타났다. 그리고  $RMSEA$  지수가 0.052로 적합도 지수(기준 값 0.05-0.08)를 충족하는 것으로 확인이 되어 적합도 지수는 별 무리 없이 충

족이 되었음을 확인하였다. 또한 본 연구에서는 측정모형을 평가하는 또 다른 중요한 측정치인 분산추출지수(Average Variance Extracted)의 값을 산출하였다. 분산추출지수(Average Variance Extracted)는 잠재개념을 측정문항들이 설명할 수 있는 분산의 크기를 나타내는 것으로 0.5이상이면 기준을 충족하는 것으로 인정된다. <표 1>과 같이 본 연구의 측정문항들의 분산추출지수(Average Variance Extracted)의 값이 0.5이상으로 기준 값을 충족하는 것으로 확인이 되었으며 이를 통해 측정항목들의 수렴타당도를 확인할 수 있다.

### 4.2 각 구성개념의 신뢰성 및 타당성 검증

<표 1> 측정항목들의 확인적 요인분석 결과

구성개념	측정문항	회귀계수	t값	개념신뢰도(CCF)	평균분산추출값(AVE)
CSV 진정성	기업의 CSV활동은 기업 본연의 활동과 연결된 것이다.	.908		.987	.963
	기업의 CSV활동은 기업의 내부적 목표와 관련이 있다.	.974	.043		
	기업의 CSV활동은 기업의 본연적 가치추구와 관련이 있다.	1.002	.040		
CSV공익 활동	귀사는 적절한 부분을 사회공헌활동에 투자하고 있다.	.956		.978	.919
	귀사는 친환경 정책을 잘 활용한다.	.886	.041		
	귀사는 공정하고 윤리적이다.	.895	.041		
	귀사는 소비자 보호활동 및 소비자 권익보호에 관심이 많다.	.925	.039		
CSV기업 이익활동	귀사는 제품의 품질을 지속적으로 개선하고 있다.	.998		.995	.972
	귀사는 경제적인 성과 개선을 위해 노력하고 있다.	.961	.021		
	귀사는 이윤창출을 통해 국가 경제발전에 기여하고 있다.	.934	.028		
	귀사는 활발한 고용활동으로 고용창출활동에 기여하고 있다.	.962	.021		
	귀사는 투입비용 대비 높은 사회적 가치를 가진다.	.990	.012		
	귀사는 재생에너지 활용을 잘한다.	.985	.014		
도덕적 정당성	귀사의 공익활동은 모든 사회구성원들로부터 지지를 받을 수 있다.	1.051		.967	.936
	귀사의 공익활동은 공정하게 이루어지고 있다.	.912	.057		
실용적 정당성	귀사는 지속적으로 사회가 기대하는 이익을 제공할 수 있다.	1.000		.991	.973
	귀사는 이해관계자가 기대하는 편익을 제공할 수 있다.	.959	.024		
	귀사는 종업원이 기대하는 편익을 제공할 수 있다.	.923	.030		
직무 만족도	나는 수행하고 있는 직무에 전반적으로 만족하고 있으며 이에 대해 보람을 느끼고 있다.	.982		.991	.973
	나는 현재의 직무에 최선을 다하고 있으므로 항상 자랑스럽게 생각한다.	.949	.029		
	나는 직위가 요구하는 것 이상의 노력을 기울이고 성취감을 느끼고 있다.	.890	.038		
	나는 직위가 흥미롭기 때문에 직무 중 다른 일을 하지 않는다.	.940	.031		
Chi-square/df=284.970/194, GFI=0.877, AGFI=0.840, NFI=0.958, TLI=0.984, CFI=0.986, RMSEA=0.052, CMIN/DF=1.469					

측정항목들이 각 구성개념을 적절히 설명하는지, 즉 구성개념이 수렴타당성을 갖는지를 판단하기 위하여 확인적 요인분석(CFA)을 실시한 결과 <표 1>에 제시되어 있는 것처럼 적합도 평가기준을 만족시키고 있다. 이는 확인적 요인분석 결과를 검증하는 과정에서 모델에 대한 타당성을 검증하기 위한 적합도 지수로 일반적으로 GFI(Goodness-of-Fit Index), AGFI(Adjusted Goodness-of-fit Index), NFI(Normed Fit Index), 그리고 RMR(Root-Mean-Square Residual) 값 등이 사용된다. GFI, AGFI, NFI의 경우 0.8 이상이면 적절하며, 0.9 이상일 경우 이상적이며, RMR과 RMSEA의 경우 0.05~0.08 사이가

신뢰성(Reliability)은 측정결과가 얼마나 일관성 있게 측정되었는지 확인하거나 측정결과에 따라 오차가 존재하는지를 파악하는 과정이다. 설문조사를 통해서 수집된 설문에 대한 응답의 신뢰도를 측정하기 위하여 크론바하 알파(Cronbach alpha)를 신뢰도 계수로 사용하였으며, 일반적으로 0.7 이상이면 측정지표가 바람직한 것으로 인정되며, 0.8~0.9 사이면 이상적으로 본다. 진정성, 공익, 이익, 도덕, 실용, 직무만족에 대한 내적신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ ) 계수는 .973, .954, .991, .979, .973, .968으로 크론바하 알파(Cronbach alpha value)값이 0.7 이상으로 확인되어 신뢰도가 만족하게 나타났다.

적절한 것으로 제시된다(Bagozzi and Yi, 1988; Bagozzi and Dholakia, 1999).

또한 각 구성개념의 집중타당성을 조사하기 위해 평균분산추출값(Average Variance Extracted: AVE)을 계산하였다. 그 결과 전문적인 창업 교육강사(.739), 창업교육 전문성(.763), 창업교육 차별성(.491), 창업교육 운영(.859), 자기효능감(.737), 기대 성취욕구(.842), 창업교육 만족도(.792) 모두가 일반적인 기준(0.5 이상)을 충족시켜 각 구성개념에 대한 항목들은 집중타당성을 갖는 것으로 판단된다.

<표 2> 상관관계 분석결과

		평균	S.D	1	2	3	4	5	6
1	진정성	3.78	0.67	1					
2	공익활동	4.02	0.64	.144	1				
3	이익활동	4.07	0.69	.102	.919**	1			
4	도덕적	3.82	0.69	.076	.278**	.268**	1		
5	실용적	3.96	0.57	-.027	.141	.176*	.286**	1	
6	만족도	3.70	0.64	.309**	-.074	-.110	.106	.168*	1
7	동일시	3.76	0.57	.028	.363**	.316**	.353**	.271**	.194*

주 1. N=129; 2. \*\* : p<.01, 양측검증결과임.

신뢰성과 타당성이 변수들의 관계에 어느 정도 상관관계를 갖는지 알아보기 위해서 상관관계분석을 실시하였으며, 분석 결과는 <표 2>과 같이 각 변수들 간의 관계가 유의미한 것으로 나타났다.

따라서 본 연구의 가설 검증은 분석의 기초가 되는 신뢰도 및 타당성이 기준 값을 만족시키고 변수들 간의 상관관계도 유의미한 것으로 확인되어, 가설 검증을 위한 구조방정식 모델분석을 진행하여도 문제가 없음이 확인되었으며, 상관관계 분석 결과는 다음과 같다. 진정성은 공익활동, 이익활동, 도덕적, 만족도, 조직동일시( $r=0.144$ ;  $r=0.102$ ;  $r=0.076$ ;  $r=0.309$ ,  $P < 0.01$ ;  $r=0.028$ ) 등과 정의 상관관계를 가지고 있고, 실용적과는

-0.027의 음의 상관관계가 있다. 공익활동은 이익활동, 도덕적, 실용적, 조직동일시( $r=0.919$ ,  $P < 0.01$ ;  $r=0.278$ ,  $P < 0.01$ ;  $r=0.141$ ;  $r=0.363$ ,  $P < 0.01$ ) 등과 정의 상관관계가 있고, 만족도와는 -0.74의 음의 상관관계가 있다. 이익활동은 도덕적, 실용적, 조직동일시( $r=0.268$ ,  $P < 0.01$ ;  $r=0.176$ ,  $P < 0.05$ ;  $r=0.316$ ,  $P < 0.01$ ) 등과 정의 상관관계가 있으며, 만족도와는 -0.110의 음의 상관관계가 있다. 도덕적은 실용적, 만족도, 조직동일시( $r=0.286$ ,  $P < 0.01$ ;  $r=0.106$ ;  $r=0.353$ ,  $P < 0.01$ ) 등과 정의 상관관계가 있다. 실용적은 만족도 및 조직동일시( $0.168$ ,  $P < 0.05$ ;  $0.271$ ,  $P < 0.01$ )와 정의 상관관계가 있다. 만족도는 동일시( $0.194$ ,  $P < 0.05$ )와 정의 상관관계가 있는 것으로 확인되었다.

<표 3> 가설검증 결과

	경로	회귀계수	S.E	C.R.	검증결과
가설1	진정성 → 공익활동	.204	.075	2.730	채택
가설2	공익활동 → 도덕적	.296	.075	4.120	채택
가설3	도덕적 → 직무만족	.085	.069	1.129	기각
가설4	진정성 → 이익활동	.159	.076	2.165	채택
가설5	이익활동 → 실용적	.192	.056	2.549	채택
가설6	실용적 → 직무만족	.189	.096	2.475	채택

chi-square/df=273.978, GFI=0.881, AGFI=0.847, NFI=0.960, TLI=0.986, RMSEA=0.048, CMIN/DF=1.398

### 4.3 가설검증

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 모두 6개의 가설을 설정하였으며, 연구모델 적합도는 적절한 것으로 검증이 되었다. 따라서 경로분석을 하기위해 AMOS 18.0을 사용하여 각 개념 간의 경로에 관한 실증분석을 실시하였다.

그 결과, 가설 1은 CSV 진정성이 공익활동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택 되었으며(가설1: 회귀계수=0.204; C.R=2.730; P=000), 가설 2도 공익활동이 도덕적 정당성 지각에 미치는 영향이 정의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택 되었다(가설 2: 회귀계수=0.296; C.R=4.120; P=000). 그러나 가설 3인 도덕적 정당성 지각은 종업원 직무만족도에 정의 영

향을 미칠 것이라는 통계적으로는 유의하지 않아 기각 되었으며, 이는 기업의 도덕적 정당성과 종업원의 직무만족과는 심리적 거리가 있는 것으로 추측해 볼 수 있다. 가설 4는 CSV 진정성이 기업이익활동에 정의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택 되었으며(가설4: 회귀계수=0.159; C.R=2.165; P=000), 가설 5인 기업이익활동이 실용적 정당성 지각에 미치는 영향도 정의 영향을 미치는 것으로 나타나 채택 되었다(가설5: 회귀계수=0.192; C.R= 2.549; P=000). 가설 6은 실용적 정당성 지각이 종업원의 직무만족도에 정의 영향을 미치는 것으로 확인이 되어 채택되었다(가설 6: 회귀계수=0.189; C.R= 2.475; P=000).

본 연구에서는 도덕적 정당성이 종업원 직무만족도에 미치

는 영향이 유의하지 않은 것으로 나타나 가설3은 제외하고, 실용적 정당성이 종업원 직무만족도에 미치는 영향 관계에서 조직동일시의 정도에 따라 어떻게 차이를 보이는지를 추가적으로 검증하였다.

응답자들을 두 집단으로 구분하기 위하여 조직동일시 측정 변수의 평균값(4.00)을 측정하여 평균보다 높은 집단은 조직동일시가 높은 집단으로, 평균보다 낮은 집단은 조직동일시가 낮은 집단으로 분류하였다. 분석에 사용된 172명의 응답자 중에서 103명이 조직동일시가 높은 집단, 69명이 조직동일시가 낮은 집단으로 분류되었다.

<표 4> 조직 동일시가 낮은 집단과 조직 동일시가 높은 집단에 대한  $\chi^2$  차이검증

모델	$\chi^2$	df	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Pvalue
Free모형	433.617	392	.994	.025		
제약모형1 → (실용만족)	437.487	393	.993	.025	3.87	.048

<표 5> 조직 동일시가 낮은 집단과 조직 동일시가 높은 집단에 대한  $\chi^2$  차이검증

경로	조직 동일시가 높은 집단			조직 동일시가 낮은 집단		
	비 표준화 계수	표준화 계수	T-값	비 표준화 계수	표준화 계수	T-값
H8 실용-만족	.385	.324	2.795	.112	.086	.866

실용적 정당성과 종업원 직무만족도 간의 조직동일시의 조절효과를 분석하기 위하여  $\chi^2$  차이검증을 실시하였다.

조직동일시에 따른 실용적 정당성과 종업원 직무만족도 간의 관계를 나타내는 경로계수 값에서 차이가 나타나는지를 검증하기 위해, 두 변수간의 인과관계를 보여주는 경로계수를 free로 정하고(free모형), 두 구성개념간의 경로계수 값이 동일하다는 제약모형과의  $\chi^2$  변화량을 살펴보았다. 검증결과  $\Delta\chi^2$  값이 3.87로 확인되어 두 집단 간의 경로계수 값에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며( $\Delta\chi^2=3.87 > \chi^2_{2.05(1)}=3.84$ ), 조직동일시가 높은 집단과 조직동일시가 낮은 집단에서 나타난 실용적 정당성이 종업원 직무만족도에 미치는 영향력이 더욱 강하게 나타나 가설8은 채택되었다.

## V. 결론 및 시사점

### 5.1 연구결과 요약 및 시사점

CSV는 기업의 이기주의적 이익추구가 목적인 것이 확연하게 나타나는 활동이다. CSV는 사회공헌활동을 수립하는 순간부터 가치의 창출을 목표로 하는, 이윤창출에 우선순위를 둔 진보한 자본주의라고 할 수 있다.

기업은 가치창출을 위해 사회에 투자하고 사회는 기업에 협

력하여 사회와 기업이 동시에 공유가치를 창출하는 것이다. CSV의 사회공헌활동은 사회적 가치를 추구하는 공익활동과 기업의 경제적 가치를 추구하는 기업이익활동으로 분류할 수 있다. 그리고 CSV 활동의 핵심은 '진정성'에 있다. 단순한 기부나 봉사보다는 진정성을 가지고 사회적 문제를 해결할 수 있는 사회적, 환경적으로 지속 가능한 공헌활동과 경제적 활동이 필요한 것이다.

기존의 CSV에 대한 연구들은 대부분 기업이나 소비자 또는 사회적 입장에서 진행되어 왔다. CSV 활동을 직접 실행하는 종업원과 CSV와의 관계에 대한 연구는 아직 많지 않다. 그러나 기업 내부의 중요한 이해관계 당사자인 직원들이 CSV의 진정성에 의한 사회공헌활동의 정당성을 지각하고 실행할 때 직무만족도에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

본 연구는 이런 사유로 공유가치창출의 진정성이 그 기저에 있는 사회공헌활동인 공익활동 및 기업이익활동과 도덕적 정당성 지각 및 실용적 정당성 지각을 통해 종업원의 직무만족도에 긍정적 영향을 미치는지 검증하였다. 또한 조직동일시의 조절효과에 대한 검증도 실시하였다. 그 결과, CSV의 진정성은 공익활동에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이는 Lee(2011), Yoo(2015)의 연구 결과와 일치한다. 기업의 CSV의 진정성은 표적화된 사회적 문제들인 지역사회 개발사업의 일환으로 공공시설(문화센터, 스포츠센터 등)을 건립하여 지속적으로 지원하고 지역공동체의 행사에 직원들이 기획시점부터 자발적으로 참여하고 홍보하는 재능기부와, 친환경 사업인 자원의 재활용과 에너지 절약을 위한 노력을 지속적으로 하고 폐기물 발생을 최소화 하여 지역의 오염을 방지하는 등의 활동을 함으로써, CSV의 진정성 지각은 종업원에게 공익활동에 대한 도덕적 정당성을 부여하여 종업원 자신과 기업에 대한 자긍심을 높여주고, 소비자들에게 기업의 이미지 및 브랜드 충성도를 제고할 수 있다. 또한 CSV의 진정성은 기업이익 활동에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 Lee(2011), Yoo(2015)의 연구 결과와 일치한다. 결과는 CSV의 진정성이 사회적 가치를 창출함과 동시에, 소비자, 주주, 종업원 등과 같은 이해관계자들의 편익 증대를 도모함으로써, 기업이익활동인 시장점유율 증가와 시장의 성장을 제고시켜 기업 본연의 목적인 이익증대로 경제적 가치를 창출하는 것으로 나타났으며, 여기서 창출되는 재무적 성과를 R&D에 투자하고, 새로운 시장과 신제품을 개발함으로써 기업의 새로운 성장동력을 만들 수 있다. 그리고 공익활동은 종업원의 도덕적 정당성 지각에 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이는 Yoo(2015)의 연구 결과와 일치한다. 결과는 공익활동이 사회적 문제들을 성공적으로 해결하여, 지역사회 개발, 친환경 인프라 구축 등과 같은 사회적 가치를 창출함으로써 종업원의 내면에 기업에 대한 믿음을 주게 되어 도덕적 정당성을 지각하게 되는 것을 알 수 있다. 또한 기업이익활동도 종업원의 실용적 정당성 지각에 긍정적 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이는 Yoo(2015)의 연구 결과와 일치한다. 결과는 CSV의 기업이익활동은 상품과 시장의 재개념화(예: Bottom of



Pyramid Market; 피라미드 하위구조 시장)로 그동안 간과하고 있었던 새로운 시장을 개척하고, 가치사슬에 있어서의 생산성의 제정의(생산성 개선, 물류비용 절감, 품질개선)로 원가를 절감하고 재화 및 서비스를 개발하여 소비자들의 편익을 만족시킴으로써 수익을 극대화 하여 종업원이 기업에 대한 신뢰도가 강화되어 실용적 정당성 지각이 높아지는 것을 알 수 있다. 그러나 도덕적 정당성 지각이 종업원의 직무만족도에 미치는 영향은 미미한 것으로 나타났다. 이는 Kim(2015)의 연구결과와 일치하지 않는 결과를 보여준다. 한편 실용적 정당성은 종업원의 직무만족도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 Kim(2015)의 연구 결과와 일치한다. 이러한 결과는 종업원들은 CSV의 사회공헌활동을 자신들의 성과평가와 연결됨으로써, 공익활동에 의한 도덕적 정당성은 지각되지만 이것이 종업원 직무만족도에 영향을 주지는 않음을 알 수 있었다. 그러므로 공익활동은 기업의 사회적 책임이자 종업원들의 사회적 책임이기도 한다는 것을 지각 할 수 있도록 인식 및 태도를 향상시키는 전사적인 교육 등 노력이 필요할 것이다.

실용적 정당성 지각은 기업이익활동이 기업의 경제적 가치를 제고 시킨다는 것을 종업원들이 지각하게 되어 공유가치창출의 동기를 수익적 동기로 인식하게 됨으로써 종업원들은 스스로 자신의 성과를 신뢰하게 되어 종업원 직무만족도에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다.

또한 조절변수인 조직동일시는 도덕적 정당성이 종업원 직무만족도와와의 관계에서 미치는 영향이 유의하지 않아 검증할 수 가 없었으나, 실용적 정당성 지각에 의한 종업원 직무만족도는 조직동일시가 높을수록 높게 나타나는 조절효과를 확인할 수 있었다.

결과적으로 공익활동은 종업원의 도덕적 정당성 지각에 긍정적 영향을 미치나 이를 매개로 한 종업원 직무만족도에는 그 영향이 미미한 것으로 나타났으며, 기업이익활동은 종업원의 실용적 정당성 지각에 긍정적 영향을 줌으로써 이를 매개로 한 종업원 직무만족도에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 종업원들은 CSV의 공익활동이 자신들의 직무와는 다른 차원으로 인식하고 있다는 것을 알 수 있다.

CSV는 개념이 정립되고 제시된 지 얼마 안돼서 아직은 정형화된 연구가 상당히 부족한 편이다. 이러한 연구 배경에서 본 논문은 실증적 연구를 제시하였다는 점에서 이론적 기여를 하고 있으며, CSV와 관련된 연구는 종업원의 직무만족도와 조절변수로 조직동일시를 연구한 사례가 거의 전무한 실정으로 본 연구는 이런 점에서도 이론적 기여를 하고 있다.

## 5.2 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 CSV에 대한 실증연구로서 유의미한 시사점을 제시하고 있으나 선행연구가 미미한 상태에서 실증연구를 시도함으로써, 다음과 같이 몇 가지의 한계를 지니고 있다.

첫째, CSV와 CSV의 진정성에 대한 연구가 매우 부족하여

충분한 개념적 논리를 전개 하는데 한계점이 있었다. 이런 사유로 향후 CSV에 대한 보다 많은 실증연구가 필요하다고 보인다.

둘째, 설문조사 방법론이 가지고 있는 자기보고식 설문지법으로 인해 편향적 오류가 있을 수 있으며, 이는 설문조사 방법론의 일반적인 한계점으로 지적되고 있다. 이 논문 또한 이러한 편향적인 오류의 한계점을 가질 수 있다.

셋째, 본 연구는 도덕적 정당성 지각과 종업원 직무만족도 사이에 조직동일시가 조절효과로서 영향이 클 것이라고 가정을 하였으나, 도덕적 정당성 지각이 직무만족도에 영향을 미치는 관계가 유의하지 않아서 조직동일시의 조절효과를 확인할 수 없었다. 그러므로 이 부분은 후속 연구의 필요성이 제기된다.

## REFERENCE

- Kang, C. H., Lee, D. M. & Moon, J. H.(2014). Categorization of Creating Shared Value Activities Towards Rural Area, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 9(6), 171-181
- Bagozzi, Richard P. & Utpal Dholakia(1999). Goal Setting and Goal Striving in Consumer Behavior, *The Journal of Marketing*, 63, 19-32.
- Bagozzi, Richard P. & Youjae Y.(1988). On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Becker-Olsen, K. L., Cusmore, A. & Hill, R. P.(2006). The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior, *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Beckman, T., Colwell, A., & Cunningham, P. H.(2009). The Emergence of Corporate Social Responsibility in Chile: the Importance of Authenticity and Social Network. *Journal of Business Ethics*, 86, 191-206.
- Bendapudi, N., Singh, S. N. & Bendapudi, V.(1996). Enhancing Helping Behavior: An Integrative Framework for Promotion Planning, *Journal of Marketing*, 60(July), 33-49.
- Bentley, R. R., & Rempel, A. M.(1980). *Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire*, IN: Indiana University Press.
- Bowlby, J.(1982), *Attachment*. New york: Basic Book.
- Brown, R. J. & Ross G. F.(1982). *The Battle for Acceptance: An Exploration into the Dynamics of Intergroup Behaviour*. H. Tajfel (Ed.), Social Identity and Intergroup Relations, Cambridge Univ. Press, London.
- Brown, M. E.(1969). Identification and Some Conditions of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 346-355.
- Cho, K. H.(1993). Antecedents of Organizational Commitment in Korean Public Services: An Application of LISREL, *Korean Public Administration Review*, 27(4), 1203-1225.
- Choi, D. W.(2013). *Impact of the Creating Shared Value's Motivation and Performance on the Stakeholders*,

- Master's Thesis, Dept of Business Administration, The Graduate School Hanyang University
- Farber, B. A.(1983). Introduction: A Critical Perspective on Burnout, in Faber, B. A.(Ed.), *Stress and Burnout in the Human Services Professions*, Pergamon, New York, 1-20.
- Fisher, R. J., Vandenbosch, M. & Antia, K. D.(2008). An Empathy-Helping Perspective to Fund-Raising Appeals, *Journal of Consumer Research*, 35(October), 519-531.
- Foote, N. N.(1951). Identification as the Basis for a Theory of Motivation, *American Sociological Review*, 16, 14-21.
- Gould, S. B.(1975). *Organizational Identification and Commitment in Two Environments*, Unpublished Doctoral Dissertation, Michigan State University, Lansing.
- Harter, S.(1999). *The Construction of the Self: A Developmental Perspective*. Ny: Guilford.
- Hooper, M.(1976). The Structure and Measurement of Social Identity, *Public Opinion Quarterly*, 40, 154-164
- Jeong, Y. S.(2008). *The Effect of Building elements of Learning Organization on Job Satisfaction and Organizational Commitment-Interms of K Company case*, MA, Yousei University.
- Chen, T. Y.(2012). *The Effect of the Job Satisfaction on the Organizational Citizenship Behavior in State-owned Enterprises: The Mediating Effect of Organizational Identification*, Master's thesis, Chonbuk University.
- Jung, J. Y.(2014). *An Impact of CSV(Creating Shared Value) in the Hotel Enterprise on Corporate Image, Reliability, and the Customer's Consumption Value*, Doctoral Dissertation, Youngsan University.
- Kagan, J.(1958). The Concept of Identification, *Psychology Review*, 65(5), 296-305.
- Kang, S. K.(2008). *The Effects of Attachment and Royalty Big Professional Sport Fans on Teams' Management Revitalization*, Master's thesis, Korea National Sport University.
- Katz, & Kahn.(1978). *The Social Psychology of Organization*, 2nd Ed., Wiley, New York.
- Kim, H. S.(2013). *A Study on the Effects of the Awareness of Roles and Professionalism that PR Practitioners in Performance Art Institutions have on Job Satisfaction : Focused on Distinguished Theories and Performance Facilities*, Master's thesis, Chung-ang University.
- Kim, S. H.(2009). Effort Attribution and Ability Attribution of Salesperson to Sales Performance Failure: Goal Orientation and Psychological Responses, *The Korean Academic Society of Business Administration*, 38(3), 695-736.
- Kim, S. Y.(2015). *A Study on the Effects of internal Reputation of Organization on the Job Behavior : Focused on the Child care Facilities in Seoul*, Doctoral Dissertation, Hansung University.
- Kim, W. H.(1993). *Organizational Identification Models: Relations of Organizational Identification and Antecedent variables, Organizational Commitment, Organizational Internalization, and Turnover Intention*, Doctoral Dissertation, Sung Kyun Kwan University.
- Kim, Y. S. & Lee, H. K.(2010). A Review of Authenticity, *Journal of Human Understanding and Counseling*, 31(2), 1~21.
- Lee, H. S.(2015). *A Study on Operating Performance of the Public Arts Institution*, Doctoral Dissertation, Kwangwoon University.
- Lee, M. Y.(2011). *The Influence of Corporate Social Responsibility on the Corporate Attitude*, Doctoral Dissertation, Korea University.
- Lee, M. Y. & Choi, H. C.(2012). The Influence about Authenticity of Corporate Social Responsibility on the Corporate Attitude, *Korean Journal of Journalism & Communication Studies*, 56(1), 58-83.
- Locke, E. A.(1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction, *Hand book of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.
- Mael, F. & Ashforth, B. E.(1988). *Organizational Identification: Construct redefiniton and a field application with organizatioal alumni*, Unpublished doctoral dissertation, Wayne State University, Detroit.
- O'Connor, A., Shumate, M., & Meister, M.(2008). Walk the line: Active moms define corporate social responsibility, *Public Relations Review*, 34, 343~350.
- Porter M. E. & Kramer. M. R.(2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1), 4-7
- Staw, B. M.(1984). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables, *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- Suchman, M. C.(1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 64(8) 19-24.
- Sung, S. M.(2014). *A Study on Formative Variables and Outcomes of Customer Service Representatives 'Organizational Identification in the Inbound Customer Center*, Doctoral Dissertation, Chonnam National University.
- Tajfel.(1982). Social Psychology of Intergroup Relation. *Annual Review of Psychology*. 33, 1-39
- Van Knippenberg, D. & Shine, E.(2000). Foci and Correlates of Organizational Identification, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Ven van de, Bert & Johan Graaflant(2006), Strategic and Moral Motivation for Corporate Social Responsibility, *Journal of Corporate Citizenship*, 22, 111-123.
- Williamsons, O. E.(2014), CSR : Will it Change the World? - Hope for the Future: An Emerging Logic in Business Practice, *Journal of Corporate Citizenship*, 53(March), 9-26.
- Yang, W. S. & Park, K. H.(2013). A Study of Shared Values as Moderating Effects on the Relationships Between Learning Organization and Organizational Effectiveness, *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship*, 8(1), 111-125
- Yoo, M. J.(2015), *A Study on the Perception of Authenticity and Legitimacy in the Creating Shared Value: A Comparative Study with CSR Performance*, Doctoral Dissertation, Korea Aerospace University.

Yoon, Y., Gurhan-Canli Z., & Schwarz. N.(2006), The Effect of Corporate Social Responsibility(csr) Activities on Companies with Bad Reputations, *Journal of Psychology* 16(4), 377-390.

# Study on the Effect of CSV(Creating Shared Value) Authenticity on Employee's Job Satisfaction Mediated by the Perception of Legitimacy

Hwang, Kumju\*  
Lee, Ilhan\*\*  
Jang, Doohwan\*\*\*

## Abstract

This study by the authenticity of the CSV in social contribution activities and not giving a positive effect on job satisfaction of employees, as adjusted by the identification variables in the organization that were neglected during the research for the CSV its positive impact on job satisfaction the purpose is to verify whether this study has been carried out by a survey of employees of some medium-sized enterprises and large corporations to small businesses and worker being served on them, social contributions derived for the research activities of public interest and corporate profit activities classified and divided whether the legitimacy of the employees for social contribution activities that are embedded in its base in the perception of moral legitimacy and practical perceived legitimacy of these four variables were presented, and how these variables presented a positive effect on employee job satisfaction, control Job organizational changes saw equate to verify that controls are effective.

As a result, first, the authenticity of the CSV is giving a positive effect on the activity of public interest've found that giving a positive effect on the perception of employees and the moral legitimacy, and job satisfaction of employees has showed that it does not affect, whichIt could not be verified because of the moderating effect between job satisfaction and perceived moral legitimacy.

Second, CSV DML authenticity showed that a positive effect on the perception of practical legitimacy by giving employees a positive impact on corporate profit activity, which results significantly affected the job satisfaction of employees. And moderator of the organization identified has been proven that there is a moderating effect between job satisfaction and perceived practical justification. In order to improve employee job satisfaction by the public activities through this research, public service activities can be seen that the need for settlement of corporate culture that can impress an astute awareness of the strategic objectives of companies seeking employees.

*Keywords: CSV(creating shared value) authenticity, social contributions, perception of legitimacy, job satisfaction*

---

\* Professor, department of Business Administration, Chung-Ang University, kumju@cau.ac.kr

\*\* Assistant Professor, department of Business Administration, Chung-Ang University, lih2114@cau.ac.kr

\*\*\* Obtained Master's Degree from Graduate School of Industrial & Entrepreneurial Management, Chung-Ang University, jgdooh@naver.com