

Print ISSN 2093-9582, Online ISSN 2508-4593
http://dx.doi.org/10.21871/KJFM.2018.06.9.2.7

Effects of Organizational Justice on Emotions, Job Satisfaction, and Turnover Intention in Franchise Industry

조직공정성이 감정, 직무만족 그리고 이직의도에 미치는 영향

Sang-Ho Han(한상호)*, Yong-Ki Lee(이용기)**, Jae-Gyu Lee(이재규)***

Received: May 29, 2018. Revised: May 13, 2018. Accepted: June 10, 2018.

Abstract

Purpose – Turnover Intention in the franchise industry is becoming a very important issue. This study examines the structural relationships between organizational justice, emotion, job satisfaction, and turnover intention in the franchise industry. In this model, emotion was classified into two sub-dimensions such as positive and negative emotion.

Research design, data, methodology - The sample of this study collected from employees of a food-service franchise company is representative. Copies of the questionnaire along with a cover letter were delivered by a research assistant to the human resources manager or the general manager of the selected food-service franchise firms after they agreed to participate in the study. In order to increase the response rate of the respondents, a small gift was provided to the respondents who completed the questionnaire. A total of 300 questionnaires were distributed and 285 returned responses, 9 responses were not usable due to missing information. Thus, a total of 276 responses were used using structural equation modeling with Smartpls 3.0.

Results - The results showed that organizational justice had positive significant effects on positive emotion and job satisfaction. Job satisfaction had negative a significant effect on turnover intention. And negative emotion had positive significant effect on turnover intention.

Conclusions - The results of this study provide some implications. If employees feel that the franchise headquarters is fair about the methods and procedures of decision making, resource allocation, information sharing, etc., it means that employees feel better. If the franchise's decision-making processes and methods and results are transparently disclosed and processed in accordance with the internal rules of the company, the employees will be able to fully understand and accept them. The results of this study also show that positive and negative emotions of service-based franchise employees have different effects on job attitude and organizational behavior. In particular, when negative emotions of employees are passed on to others and the results are negative, employees may feel that they are disoriented or wrong. Therefore, the franchise headquarters should try to inspire employees' sense of organizational community, and should pay attention to how to relieve the job stress and the fair distribution of work and rewards.

Keywords: Organizational Justice, Emotion, Job Satisfaction, Turnover Intention, Franchise industry, Smartpls 3.0.

JEL Classifications: M31, M10, L90.

* Assistant Professor, Department of Hotel & Restaurant Management, Cheju Halla University, Korea.
Tel: +82-64-741-6526, E-mail: ilu-2@daum.net

** Professor, School of Business, Sejong University, Korea.
Tel: +82-2-3408-3158, E-mail: yongki2@sejong.ac.kr

*** Corresponding author, Adjunct Professor, Department of Hotel & Restaurant Management, Shin Ansan University, Gyeonggi Province, Korea.
Tel: +82-31-490-8910, E-mail: overkill38@hanmail.net

1. 서론

2017년 통계청 발표에 따르면, 2015년 기준 국내 프랜차이즈 산업의 전체 매출액은 50조 원을 돌파하였으며, 최근 3년간 프랜차이즈 가맹점은 20% 이상 급성장하였다. 또한, 전체 종사자 수도 2012년에 비해 약 35.9% 증가한 66만 명에 달하는 것으로 나타났다(Statistics Korea, 2017). 그러나 이러한 양적 발전 이면에 프랜차이즈 산업은 가맹본부와 가맹점 간 뿐 아니라 프랜차이즈기업 내부의 문제들이 노출되고 있다. 이러한 문제들 중 하나는 프랜차이즈 기업 내 구성원들의 이직률이라 할 수 있다. 잦은 이직은 서비스의 품질을 떨어뜨릴 수 있으며, 서비스 품질의 저하는 기존 또는 예비 가맹점들의 이탈이나 계약에도 영향을 줄 수 있다. 이러한 이유는 외식 프랜차이즈 산업들은接客 서비스를 기본으로 하는 산업이기 때문이다.

외식 프랜차이즈 본사의 경우는 고객에게 제공되는 음식과 서비스의 품질, 환경을 만족해야 할 뿐만 아니라 가맹점들이 본사로 부터 제공되는 경영지원, 마케팅지원 등의 여러 지원까지 만족을 하고 있어야 경쟁에서 살아남을 수 있는 특징이 있다. 따라서 전문지식과 훈련된 직원의 확보는 매우 중요하다고 할 수 있다. 본사 직원들의 이직 의도를 낮추고 지속적인 근무 환경을 만들기 위해서 본사 직원들의 효과적인 조직 관리와 지원이 필요하다. 또한, 또한 직원들은 자신의 감정이나 직무에 대한 만족을 느낄 때 지속적인 근무가 가능하다(Cha et al., 2013).

프랜차이즈 본사 조직관리를 위해서 프랜차이즈 본사의 근무환경과 의사결정방법과 절차, 서로의 정보의 공유 방법과 내용 등에 대한 공정성이 유지되어야 한다. 조직공정성이란 조직 내에서 실시되는 제도의 수립과 집행, 의사결정과정 등에 대하여 종사자들이 얼마나 공정하게 실시되는지에 대한 지각하고 있는 것을 의미한다(Ko et al., 2014).

따라서 공정성의 결과로 인한 직원들의 반응을 살펴볼 필요가 있다. 특히, 현대 사회에서는 인지적인 측면에서의 반응뿐만 아니라 감정적인 측면을 매우 중요시 하고 있다. 감정은 내적 심리가 아닌 어떤 대상의 느낌으로 정의할 수 있다(Cohen & Areni, 1991). 또한, 감정은 자신을 둘러싼 환경을 인지하고 이에 대한 감정적 반응에 따라 기분이나 태도를 결정할 뿐만 아니라 생리적인 반응도 보이게 된다(Bitner, 1992). 이러한 감정은 긍정적 감정과 부정적 감정으로 나누어 볼 수 있다(Watson & Tellegen, 1985). 긍정적 감정이란 어떤 것에 대한 열정적이고 적극적인 감정 상태를 의미하며, 부정적 감정이란 주관적인 고통과 불만족스러운 감정 상태라고 할 수 있다. 이러한 고객들의 감정은 고객의 소비경험에 영향을 미치며, 그것이 고객의 만족에도 영향을 미치게 된다(Hirschman & Holbrook, 1982). 즉, 프랜차이즈 본사의 공정성에 대하여 직원들이 가지는 감정 상태는 직무 만족과 이직의도에도 영향을 미치게 된다는 것이다. 즉, 조직 공정성에 대하여 인지를 한 직원들은 조직 공정성에 대한 감정적 반응을 가지게 되며, 그 감정적 반응이 긍정적일 때와 부정적일 때 다르게 나타날 수 있다는 것이다. 예를 들어, Lee, Kim, Son, and Lee (2011)는 직원의 긍정적과 부정적 감정이 고객지향성과 직무성과에 영향을 미친다고 하였다.

따라서 본 연구에서는 프랜차이즈 본사의 공정성이 직원들의 감정, 직무 만족, 그리고 이직의도에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고 실무적 시사점을 제시하고자 한다. 그러나 조직 공정성과 함께 직원들의 감정의 관계를 연구는 부족하다. 이에 프랜차이즈 본사 직원들을 관리함에 있어 공정성이 동기부여의 관리적 수단이며, 이에 대한 감정상태가 중요한 개념으로 작용한다면, 이들의 연관관계를 직접적으로 알아볼 필요가 있다. 또한, 감정을 긍정적과 부정적 감정으로 나누어 직원들의 감정 상태에 따른 직무만족과 이직의도의 영향관계도 살펴보고자 한다(<Figure 1> 참조).

2. 이론적 배경

2.1. 공정성

공정성은 조직 구성원들이 어떤 의사결정을 함에 있어서 얼마나 공정하였는가와 공정한 대우를 받고 있는가와 관련이 있다. 즉, 조직공정성은 조직 구성원들이 조직 내에서 실시되고 있는 모든 제도 및 의사결정이 어느 정도 공정하게 실시되고 있는가에 대한 지각을 의미한다는 것이다(Cho et al., 2014). 이러한 조직공정성은 결국 모든 조직 구성원들은 자신들의 능력에 대한 평가와 이에 따른 보상이 정확하고 공정하게 이루어지기를 바라고 있기 때문이다(Do, 2001).

이러한 조직공정성은 절차공정성, 분배공정성, 대인관계공정성, 정보공정성 등으로 나누어 살펴볼 수 있다.

절차공정성은 기업과 직원 사이의 문제를 해결하는데 있어서의 절차가 공정하고 만족감을 느끼는 것을 의미한다(Walker, Lind, & Thibaut, 1979). 이러한 절차공정성을 높게 인지할수록 사회 규범과 규정 등을 준수하도록 하는 효과가 있다. 또한, 기업이나 사회의 자원을 재분배의 효율성을 증대하며, 비용은 절감하는 효과를 나타내기도 한다(Tyler, 2006). 특히, 조직 구성원들이 조직의 운영과 정책에 대하여 올바르게 인식하고 정보를 공유한다면, 조직구성원들에게 관리적, 집단적, 개인적 보상에 대한 인식을 형성하는데 도움이 된다(Bowen & Ostroff, 2004). 이러한 인식은 결국 일에 대한 적극성, 정책 준수, 팀워크 및 업무 수행과 같은 조직 구성원들의 행동에도 중대한 영향을 미치게 된다(Colquitt et al., 2005). 즉, 프랜차이즈 본사의 정책에 대한 결정과 이를 수행하는 방법에 대하여 올바르게 직원들에게 전달되고, 정책과 규칙에 따라 수행된다면, 직원들은 자신의 업무에 대한 집중도가 높아지며, 직무에 대한 만족도 높아지게 된다는 것이다.

분배공정성이란 사람들 사이에 자원 분배에 대하여 직원들이 공정성에 대한 인식을 의미한다(Greenberg & Baron, 2003). 이러한 공정한 자원의 분배에 대한 인식은 직원들이 일한 것, 기업에 대한 헌신, 열정과 같은 직무를 수행함에 투입된 가치를 조직으로부터 받는 성과 또는 보상과 비교하여 인식하게 된다(Elamin, 2012). 이러한 성과나 보상은 월급의 상승, 포상 그리고 재협상 등으로 이어지게 된다. 만약 직원들이 분배에 대하여 불공정하다고 느껴지면, 그들은 기업과의 갈등으로까지 이어지게 된다. 즉, 직원들이 기업에서

어떠한 대우를 받고 있는지에 대한 인식은 그들의 직무태도와 생산성에 매우 중요하게 영향을 미치게 된다는 것이다(Kahn & Rashid, 2012). 프랜차이즈 본사에서 근무하는 직원들의 직무에 대한 보상이 적절하게 이루어지고, 이에 대하여 공정하다고 인식되어 진다면, 직무에 대한 만족 및 몰입에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

대인관계공정성이란 조직에서의 절차가 시행되거나 결정될 때 직원들이 받게 되는 대우에 대한 품질을 의미한다(Beugre, 1998). 즉, 회사에서 어떠한 절차가 시행되고 그 결과가 나타나는 동안 직원들이 얼마나 존중받았다고 느끼는 정도를 의미한다는 것이다. 기업에서 직원들의 보상에 대한 의사결정이 이루어지는 과정에서 상사로부터 인간적으로 정당한 대우를 받았는지에 대한 인식의 차이라는 것이다(Kim, 2015). 이러한 대인관계공정성은 직원으로 하여금 조직에서 발생하는 문제들을 공유하고 공동으로 책임을 지려는 자세를 취하게 하기도 한다(Folger & Cropanzano, 2001). 또한, 대인관계공정성은 직원들의 조직몰입에 매우 중요한 변수로 간주된다(Phillips, 1993 in Bies, 2001).

정보공정성은 절차와 관련하여 직원들이 받은 정보의 정확성과 질적 수준을 의미한다(Kernan & Hanges, 2002). 즉, 프랜차이즈 본사의 의사결정에 대하여 직원들과의 정보를 공유하고, 필요한 정확한 정보를 설명하는 것이 필요로 하며, 이러한 일련의 과정을 정보공정성이라고 할 수 있다(Ellis, Reus, & Lamont, 2009). 이러한 정보공정성은 주요 의사결정상의 절차나, 특정 의사결정이 내려진 이유 등에 관한 정보를 의사결정의 영향을 받는 사람들에게 제공되었는지에 초점이 있다(Lee & Park, 2009). 또한, 지각된 정보공정성은 직원들로 하여금 자신들의 상사들에 의해 존중과 존경을 받고 있다고 느껴질 때 더 크게 느껴지게 된다(Gelens, et al, 2013). 즉, 정보를 제공받는 직원들이 정보를 주는 상사로부터 존중을 받고 있다고 느껴진다면, 그 정보에 대하여 더 정확하고 질적으로도 높다고 느끼게 된다는 것이다.

2.2. 감정

감정이란 조직 내에서 일어나는 일이나 조직 구성원 간의 관심을 끄는 정도에 대한 반응으로 정의할 수 있다(Ortony, Clore & Collins, 1988). 또한, 감정이란 일상 속에서 개인이 경험하게 되는 어떤 사건이나 상황에 대한 반응의 원인이기도 하다(Im, 2011). Lee et al. (2008)은 어떤 대상의 심리적 반응으로 정의하고 태도와 행동적 반응을 수반할 수 있다고 하였다. 즉, 조직이나 상사에 대한 직원들의 감정은 하나의 학습된 경향으로 나타나기도 하며, 결국 조직이나 상사에 대한 만족이나, 이직에도 영향을 미치게 된다. 이러한 감정은 긍정적 감정과 부정적 감정으로 나뉘어 살펴보기도 한다(Oliver, 1993). 긍정적 감정이란 어떤 것에 대한 열정적이고 적극적인 감정상태를 의미하며, 부정적 감정이란 분노, 멸시, 혐오 등을 포함하는 주관적인 고통과 불만스러운 감정 상태라고 할 수 있다. Watson and Clark (1984), Watson and Tellegen (1985)의 연구에서 긍정적 감정 차원과 부정적 감정 차원은 서로 부정적인 상관관계가 있음을 증명하였으며, 이러한 두 가지 차원은 정서적 특성을 포함하고 있음을 설

명하였다. 긍정적 감정이 높은 상태에 있는 사람은 어떤 일에 즐겁게 참여하고, 강한 집중력을 보일 수 있는 반면, 낮은 긍정적 감정 상태에서는 슬픔이나 무기력에 빠질 수 있다. 이와는 다르게 부정적 감정이 높은 상태에선 분노, 경멸, 혐오, 죄책감, 신경질적인 감정상태가 나타나게 되며, 낮은 부정적 감정 상태에서는 평온한 상태를 나타내게 된다.

따라서 프랜차이즈 본사 직원들의 직무에 대한 감정 또는 조직에 대한 감정은 결국 직무와 조직에 대한 행동으로도 연결될 수 있다. 즉, 직무와 조직에 대한 높은 긍정적인 감정을 가진 직원들은 직무에 대한 만족이나, 몰입 또는 조직에 대한 충성도로 나타날 수 있지만, 반대의 경우에는 결국 이직의도나 행동으로도 나타날 수 있다는 것이다.

2.3. 직무만족

직무만족은 직원들이 조직 내에서 직무에 대하여 동기 또는 가치를 느꼈을 때의 감정 상태 또는 정신 상태로 정의된다(Locke & Henne, 1986). Spector (1997)는 직무 만족을 그들의 직무와 관련한 여러 가지 태도에 대하여 느끼는 감정이라고 하였다. 즉, 직원들이 직무에 대하여 느끼는 긍정적 또는 부정적 감정이 직무만족이라는 것이다(Schermerhorn, 2000). 이러한 감정 상태는 업무 환경에도 영향을 미치게 되며, 개인적인 업무 성과와 다른 사람들과의 업무 관계에도 영향을 미치게 된다. 또한 직무만족이 높은 직원일수록 조직이 안정하다고 느끼는 경우가 많으며, 조직의 성장에 더 큰 성취감과 가치를 부여하게 된다(Topa & Gider, 2012).

2.4. 이직의도

이직의도란 직원이 본인이 속한 조직에 대하여 애착이 떨어진 상태를 의미하며, 스스로 조직을 이탈하려는 의지 또는 행동의도를 의미한다(Allen & Meyer, 1990). 직원은 다른 조직 또는 다른 기업과 비교하여 이러한 행동의도를 가지게 되기도 한다(Van Dyne & Pierce, 2004; Wagner et al., 2003). 이러한 상태는 이직을 하는 행동의 결과는 아니며, 행동을 옮기 전의 심리상태를 의미한다. 그러나 행동의도가 높아질수록 행동으로 연결될 수 있는 가능성을 높일 수 있다. 즉, 직원의 이직의도를 낮추는 것은 직무와 관련한 행동이나 태도에 긍정적인 효과를 높일 수 있다는 것이다.

3. 연구설계

3.1. 연구가설

3.1.1. 조직공정성과 감정

조직공정성은 직무 태도를 안 좋게 할 수도 있으며, 갈등을 유발하기도 하는 등(Cropanzano & Baron, 1991; Daly & Geyer, 1995) 직무환경을 결정하는데 매우 중요한 역할을 한다. 직원이 공정성이 이루어지고 있지 않다고 느끼게 되면 부정적인 감정 상태에 있게 되어 더 높은 스트레스를 갖게

되며, 그 결과 조직 내의 갈등의 동인이 되기도 한다 (Cropanzano & Baron, 1991; Zohar, 1995). Cohen-Charash and Spector (2001)는 조직공정성의 결과에 따라 개인의 감정인 행복, 화남, 자신감 또는 죄책감 등에 영향을 미칠 수 있다고 하였다.

이러한 연구 선행연구들을 바탕으로 하여, 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

<H1> 조직공정성은 긍정적 감정에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H2> 조직공정성은 부정적 감정에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.2. 조직공정성과 직무만족

일부 학자들은 조직공정성과 직무만족을 구분하기는 어렵다고 주장을 하고 있지만, 공정성의 인식이 직무 만족에 영향을 미친다는 것에는 동의하고 있다(Organ, 1988; Organ et al. 2006). 또 다른 연구자는 공정성과 직무만족에 대한 평가가 다르게 나타날 수 있음으로 서로 구분될 수 있다고도 하였다(Fassina et al. 2008). 여러 연구에서 공정성과 직무만족 사이에 영향을 미치고 있는 것이 증명되어지고 있다(Colquitt, et al., 2001; Wan, 2011; Latham & Pinder, 2005).

이러한 연구 선행연구들을 바탕으로 하여, 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

<H3> 조직공정성은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.3. 감정과 직무만족

직무만족은 직원들이 자신들의 직무에 대하여 어떻게 느끼는지에 대한 변수이다(Yücel, 2012). 직무만족은 직원들의 직무에 대한 태도와 감정 사이에 밀접한 관계가 있다 즉, 직무만족은 개인의 감정과 관련될 수 있는 태도라고도 볼 수 있다는 것이다(Mullins, 2007). Glomb et al. (2011)은 직원들의 감정 상태가 긍정적일 때, 직원들은 자기 결정 행동을 촉진하여 직무만족에 긍정적인 영향을 미치게 된다고 하였다. 즉, 긍정적인 감정은 직원 스스로 직무에 대한 가치를 수립하고 달성하려는 태도를 형성하게 하고, 그 결과로 자신의 직무에 대하여도 긍정적인 감정 상태를 가지게 된다는 것이다. 반대로 부정적인 감정 상태가 높아질수록 조직에 대한 실망이나, 분노, 신경질적인 감정인 상태에서는 높은 직무만족이 이루어 질수 없다.

이러한 연구 선행연구들을 바탕으로 하여, 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

<H4> 긍정적인 감정은 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

<H5> 부정적인 감정은 직무만족에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.4. 감정과 이직의도

자신의 직무와 조직에 대한 부정적인 감정은 자신의 일에 대한 피로와 스트레스를 느끼게 하며, 직무에 대하여 부정적인 태도를 형성하도록 유도한다(Maslach et al., 1986; Wright & Cropanzano, 1998). 즉, 직원의 조직과 직무에 대한 감정은 결국 이직의도를 형성하는데 영향을 미친다는 것이다. 또한, Cropanzano, Rupp, and Byrne (2003)은 감정적 소모가 이직의도에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 이와 반대로 자신의 직무와 조직에 대한 긍정적 감정은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다(Jung & Jung, 2007; Nikolaou & Tsaousis, 2002). 즉, 긍정적 감정이 높을수록 자신의 일에 집중하게 되며, 이는 이직의도를 낮추는데 영향을 미칠 수 있다는 것이다.

이러한 연구 선행연구들을 바탕으로 하여, 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

<H6> 긍정적 감정은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

<H7> 부정적 감정은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.1.5. 직무만족과 이직의도

Carayon et al. (2006)은 IT 종사자를 대상으로 연구한 결과 직무몰입과 직무만족이 이직의도에 영향을 미친다고 하였다. 다른 학자들 역시 그들의 연구에서 직무 만족은 이직의도와 연관성이 있으며, 직무 만족이 높을수록 이직의도는 낮아질 수 있다고 하였다(Lee & Kim, 2014; Shin, 2011).

이러한 연구 선행연구들을 바탕으로 하여, 다음과 같은 연구 가설을 설정하였다.

<H8> 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.2. 표본설계

본 연구의 연구모형과 가설을 검증하기 위하여 각 변수에 대하여 문항을 작성하고 설문조사를 통하여 자료가 수집되었다. 2016년 공정거래위원회가 발표한 자료에 의하면, 외식프랜차이즈 본부가 가맹본부의 75.4%를 차지하고 있어서 외식프랜차이즈 기업의 직원들로부터 수집된 본 연구의 샘플은 대표성이 있다. 본 연구의 설문은 서울 지역에 위치한 외식프랜차이즈기업의 직원들 중 조사에 동의한 사람들에 대하여 조사가 실시되었다. 응답자들의 반응율을 높이기 위해서 설문을 완성한 응답자들에게 조그만 선물이 제공되었다. 설문지는 총 300부가 배포되어 이 중 285부가 회수되었으며, 설문 응답이 불성실한 9부가 제외 되고, 276부가 분석에 이용되었다.

3.3. 변수의 측정

모든 항목은 7점 척도(1점 = 매우 그렇지 않다, 7점 = 매우 그렇다)를 이용하여 측정되었다. 조직공정성은 의사결정을 함에 있어 느끼는 공정한 대우의 정도로 정의하며 절차

공정성, 분배공정성, 대인관계공정성, 정보공정성으로 나누어 Colquitt (2001), Lee, Kim, Son, and Kim (2015)의 연구에서 사용된 20개 항목이 본 연구에 맞게 수정되어 사용되었다. 감정은 조직에 대한 감정 상태로 긍정적 감정과 부정적 감정으로 구분되어 Watson, Clark, and Tellegen (1988)의 연구에서 사용한 20개의 항목 중 본 연구에 맞게 각각 6개의 항목으로 측정되었다. 직무만족은 자신의 직무에 대한 긍정적인 감정 상태로 정의되며, Brayfield and Rothe (1951)과 Babin and Boles (1996)의 연구에서 사용한 9개 항목이 본 연구에 맞게 8개 항목으로 수정되어 사용되었다. 마지막으로, 이직의도는 이 직업에서의 이직을 하려는 의도로 정의되며, Bluedorn (1982)의 연구에서 사용된 2개의 항목이 본 연구에 맞게 수정되어 사용되었다.

4. 실증분석

4.1. 표본의 일반적 특성

본 연구에 응답한 응답자 183명의 일반적 특성을 살펴보면, <Table 1>과 같다.

4.2. 측정항목의 타당성과 신뢰성 검증

다항목으로 구성된 연구단위의 단일차원성은 SmartPls 3.0을 이용하여 분석되었다(Ahn, Lee, & Kim, 2018; Cha, Kim, & Chung, 2017; Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016; Lee, Kim, Lee, & Lee, 2018). 먼저, 신뢰성 분석은 Cronbach's α 와 연구단위 신뢰도(Composite reliability: CR)를 이용하여 분석되었다. <Table 2>에서와 같이, 절차공정성, 분배공정성, 대인관계공정성, 정보공정성, 긍정적 감정, 부정적 감정, 직무만족, 그리고 이직의도 연구단위에 대한

Cronbach's α 는 .816 - .972, CR 값은 .915 - .974로 일반적으로 요구되어지는 기준인 .70을 넘는 것으로 나타났다.

다음으로, 타당성은 수렴타당성과 판별타당성으로 구분되어 검증되었다. <Table 2>에서와 같이, 각 요인에 적재된 요인적재 값이 0.718 이상이며, AVE 값이 .704 이상으로 나타나 각 연구단위들의 수렴타당성이 입증되었다.

그리고 판별타당성은 먼저, Fornell-Larcker 기준으로 살펴본 결과, <Table 3>에서와 같이, AVE 값의 제곱근 값이 상관관계 계수 값보다 크며, 쌍을 이룬 연구단위들 간의 상관관계 값의 자승값이 AVE 값보다 작은 것으로 나타나 각 연구단위들 간의 판별타당성이 입증되었다.

<Table 1> Demographic characteristics

Constructs	Division	Frequency (n)	Percentage (%)
Gender	Female	157	56.9
	Male	118	42.8
	Missing	1	.4
Age	20-29	130	47.1
	30-39	104	37.7
	40 and over	2	14.5
Marriage	Single	169	61.2
	Married	100	36.2
	Missing	7	2.5
Education Level	High School	7	2.5
	Two-year College	167	60.5
	Four-year College	83	30.1
	Graduate School	16	5.8
	Missing	3	1.1
Status	Non-managerial employees	241	87.3
	Management	29	10.5
	Head of the department	4	1.4
	Missing	2	.7

<Table 2> Reliability and Validity

Constructs and items	Standardized factor loadings	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Procedure justice		.926	.926	.944	.772
Have you been able to express your views and feeling during those procedures?d	-				
Have you had influence over the (outcome) arrived at by those procedures?d	-				
Have those procedures been applied consistently?	.864				
Have those procedures been free of bias?	.887				
Have those procedures been based on accurate information?	.894				
Have you been able to appeal the (outcome) arrived at by those procedures?	.855				
Have those procedures upheld ethical and moral standards?	.891				
Distribute justice		.920	.920	.949	.862
Does your outcome reflect the effort you have put into your work?d	-				
Does your outcome reflect what you have contributed to the organization?	.939				
Is your outcome justified, given your performance?	.923				
Is your outcome appropriate for the work you have completed?	.922				

Interpersonal justice		.911	.913	.938	.791
Has (he/she) treated you in a polite manner?	.864				
Has (he/she) treated you with dignity?	.926				
Has (he/she) treated you with respect?	.924				
Has (he/she) refrained from improper remarks or comments?	.841				
Informational justice		.933	.933	.952	.833
Has (he/she) been candid in (his/her) communications with you?	.867				
Has (he/she) explained the procedures thoroughly?	.932				
Were (his/her) explanations regarding the procedures reasonable?	.933				
Has (he/she) communicated details in a timely manner?	.918				
Has (he/she) seemed to tailor (his/her) communications to individuals' specific needs?	-				
Positive emotion		.963	.963	.970	.845
Excited	.923				
Strong	.936				
Active	.925				
Enthusiastic	.940				
Pleased	.918				
Proud	.872				
Negative emotion		.966	.983	.972	.853
Upset	.938				
Afraid	.934				
Jittery	.930				
Distressed	.913				
Irritable	.924				
Nervous	.903				
Job satisfaction		.944	.948	.954	.723
I consider my job pleasant	.885				
I am relaxed with my job	.718				
I feel fairly well-satisfied with my present job.	.894				
Most days, I have to force myself to go to work.	.860				
I definitely like my work	.878				
Most days, I am enthusiastic about my work.	.823				
My job is pretty interesting	.846				
I find real enjoyment in my work.	.883				
Turnover intention		.816	.844	.915	.843
I am going to quit this job in the next three months	.899				
I am going to quit this job sometime in the next year	.936				
Items were deleted during confirmatory factor analysis.					

<Table 3> Fornell-Larcker criterion and construct intercorrelations

	Procedure justice	Distribute justice	Interpersonal justice	Informational justice	Organizational justice	Positive emotion	Negative emotion	Job satisfaction	Turnover intention
Procedure justice	.596								
Distribute justice	.861	.742							
Interpersonal justice	.812	.851	.626						
Informational justice	.784	.834	.836	.694					
Organizational justice	.933	.943	.934	.924	.495				
Positive emotion	.715	.693	.667	.694	.743	.714			
Negative emotion	-.037	-.066	-.036	-.027	-.043	-.119	.728		
Job satisfaction	.661	.656	.617	.597	.679	.709	-.100	.522	
Turnover intention	-.483	-.443	-.430	-.392	-.470	-.485	.186	-.585	.710

Note: Bold numbers indicate the square root of AVE.

4.3. 연구가설의 검증

조직공정성이 감정, 직무만족 그리고 이직의도에 미치는 영향을 분석한 결과는 <Figure 1>과 <Table 4>와 같다.

H1~H2는 조직공정성이 감정에 미치는 영향력을 분석하기 위한 것으로 그 결과, 조직공정성이 긍정적 감정($\beta=.743, t=23.230$)으로 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H1은 지지되었으며, 부정적 감정($\beta=-.043, t=.581$)으로 통계적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H2는 지지되지 않았다.

다음으로 H3은 조직공정성이 직무만족에 미치는 영향력을 분석하기 위한 것으로 그 결과, 조직공정성($\beta=.342, t=4.648$)이 직무만족에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H3은 지지되었다.

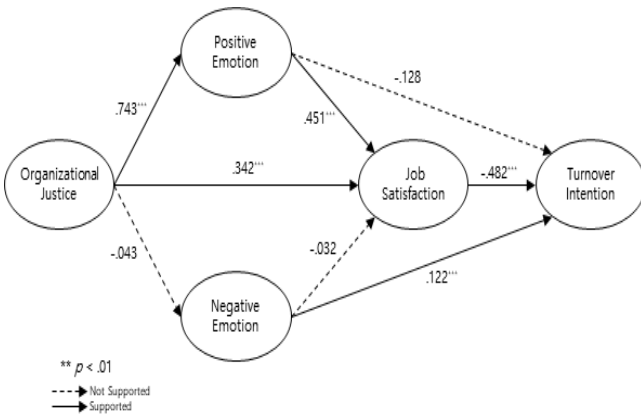
H4~H7는 감정이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향력을 분석하기 위한 것으로 그 결과, 긍정적 감정($\beta=.451, t=6.283$)이 직무만족으로 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H4는 채택되었으며, 부정적 감정($\beta=-.032, t=1.094$)이 직무만족으로는 통계적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H5는 지지되지 않았다. 또한, 긍정적 감정($\beta=-.128, t=1.338$)이 이직의도로 통계적으로 영향을 미치지 않는 것으로 나타나 H6은 지지되지 않았으며, 부정적 감정($\beta=.122, t=2.807$)이 이직의도에 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H7은 지지되었다.

마지막으로, H8은 직무만족이 이직의도에 미치는 영향력을 분석하기 위한 것으로 그 결과, 직무만족($\beta=-.482, t=5.135$)이 이직의도에 통계적으로 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 H8은 지지되었다.

<Table 4> Structural estimates (PLS)

Paths	Coefficients	t	p	Results	
H1	Organizational justice -> Positive emotion	.743	23.230	.000**	Supported
H2	Organizational justice -> Negative emotion	-.043	.581	.561	Not supported
H3	Organizational justice -> Job satisfaction	.342	4.648	.000**	Supported
H4	Positive emotion -> Job satisfaction	.451	6.283	.000**	Supported
H5	Negative emotion -> Job satisfaction	-.032	1.094	.274	Not supported
H6	Positive emotion -> Turnover intention	-.128	1.338	.181	Not supported
H7	Negative emotion -> Turnover intention	.122	2.807	.005*	Supported
H8	Job satisfaction -> Turnover intention	-.482	5.135	.000**	Supported
		R ²	Q ²		
Positive emotion		.553	.435		
Negative emotion		.002	.001		
Job satisfaction		.555	.369		
Turnover intention		.367	.286		

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



<Figure 1> Overall model

5. 결론

본 연구에서는 프랜차이즈 본사의 조직공정성이 직원들의 감정, 직무만족 그리고 이직의도와 어떤 영향관계가 있는지를 실증적으로 분석하였다. 또한, 본 연구는 조직공정성, 감정(긍정적, 부정적)직무만족, 그리고 이직의도와 의 구조적 관계를 실증 분석하였다는 것에 학문적 의의를 찾아볼 수 있다.

연구 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 조직공정성은 직원의 긍정적 감정에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Cohen-Charash and Spector (2001)의 연구결과와도 일치한다. 즉, 프랜차이즈 본사가 의사결정, 자원 분배, 정보 공유 등의 방법과 절차에 대하여 공정하다고 직원들이 느낀다면 직원들의 감정은 좋아진다는 것을 의미한다. 이것은 프랜차이즈 본사의 리더십과도 연결이 될 수

있다. 프랜차이즈 본사의 의사결정 절차와 방법 그리고 그 결과가 투명하게 공개되고, 회사의 내부 규정에 따라 처리된다면, 직원들은 충분히 이해하고 수긍할 수 있을 것이다. 또한, 상사와 직원 간, 직원과 직원 간 등 조직구성원들의 관계가 원만하다면, 그들이 주고 받는 정보의 품질도 향상될 수 있으며, 이로 인한 긍정적 감정도 향상될 수 있다.

둘째, 조직공정성과 긍정적 감정은 모두 직무 만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 Wan (2011)과 Glomb et al. (2011)의 주장과 일치한다. 이러한 결과는 프랜차이즈 본사의 조직공정성은 결국 직무 태도와 연결되고 있음을 확인할 수 있다. 조직구성원들의 직무에 대한 태도를 긍정적으로 바꾸고, 갈등을 줄이는 방법으로 얼마나 정확한 절차에 의해서 일이 일어나고, 공정하게 성과에 대한 분배가 일어나는지를 계속적으로 확인해야 한다는 것이다. 또한, 본 연구의 결과는 서비스 기반의 프랜차이즈 직원들의 긍정적 과 부정적 감정이 직무 태도와 조직 행동에 다르게 영향을 미치고 있다는 것을 보여 주고 있다. 직원들의 감정 상태는 조직 내의 동료와 상사, 가맹점, 또는 소비자에게 전달될 수 있다. 특히, 직원들의 좋지 않은 감정이 다른 사람들에게 전달되고 이에 대한 결과가 부정적일 때, 직원들은 자괴감이나 잘못하고 있다고 생각할 수 있으며, 이는 직무만족을 떨어뜨리는 결과를 초래할 수 있다. 따라서 프랜차이즈 본사는 직원들에게 조직 공 동체 의식을 고취할 수 있도록 노력해야 하며, 직무에 대한 스트레스를 해소할 수 있는 방법, 업무와 성과의 공정한 배분 등에 관심을 가져야 할 것이다.

연구의 한계점을 보완한 향후 연구 방향은 다음과 같다. 첫째, 본 연구 대상자는 서울, 경기권으로 한정되어 있어 조금 더 다양한 지역으로 확대하여 연구를 진행할 필요가 있다고 사료된다. 둘째, 본 연구의 조직공정성의 하위 차원을 나누어 감정과 직무 만족과의 관계를 세밀하게 연구한다면 새로운 시사점을 기대할 수 있을 것이다.

References

- Ahn, S. M., Lee, J. H., & Kim, E. J. (2018). Does mandatory influence strategy influence relationship satisfaction, relationship trust, and recontract intentions in food-service franchises context? *Korean Journal of Franchise Management*, 9(1), 41-51.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Beugre, C. D. (1998). *Managing fairness in organizations*. Westport, US: Greenwood Publishing Group.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In Greenberg, J. & Cropanzano, R. (Eds.), in *Advances in Organizational Justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Carayon, P., Schoepke, J., Hoonakker, P., Haims, M. C., & Brunette, M. (2006). Evaluating causes and consequences of turnover intention among IT workers: The development of a questionnaire survey. *Behaviour & Information Technology*, 25(5), 381-397.
- Cha, J.-W., Kim, E.-J., & Chung, K.-Y. (2017). Effect of authentic leadership on organizational engagement, job satisfaction, creativity, and job performance in franchising hotel. *Korean Journal of Franchise Management*, 8(4), 21-32.
- Cha, J. W., Jung, G. Y., Han, S. H., Lee, D. j., & Lee, Y. K. (2013). The effects of empowerment and customer orientation on supervisor's work attitudes and helping behavior in hotel restaurant context. *Journal of Hospitality & Tourism Studies*, 15(3), 194-220.
- Choi, J. A., Lee, I. S., & Jeon, M. K. (2014). The moderating effects of interactional justice in the relations between procedural justice of HRM performance appraisal and employees' job attitudes. *Journal of CEO and Management Studies*, 17(1), 103-123.
- Cohen, B., & Areni, S. (1991). Affect and consumer behavior. in *Handbook of Consumer Behavior*, Eds., Robertson, Thomas S. And Kassarian, Harold H: Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hallm.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P.

- (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. A. Colquitt & J. Greenberg (Eds.), *Handbook of Organizational Justice* (pp.3-58). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cropanzano, R., & Baron, R. A. (1991). Injustice and organizational conflict: The moderating effect of power restoration. *International Journal of Conflict Management*, 2(1), 5-26.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Do, Y.-K. (2001). Intermediate effects of supervisory trust in the influence of organizational justice on the organizational effectiveness. *Korean Journal of Resources Development*, 3(2), 87-111.
- Elamin, A. M. (2012). Perceived organizational justice and work-related attitudes: A study of Saudi employees. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(1), 71-88.
- Fassina, N. E., Jones, D. A., & Uggerslev, K. L. (2008). Relationship clean-up time: Using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviors. *Journal of Management*, 34(2), 161-188.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 115-157). Bingley UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Pearson College Division.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*: Sage Publications.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Jung, H. W., & Jung, D. S. (2007). A study on the effect of emotional intelligence on organizational commitment in the Korean firm organization. *Social Science Research Review*, 23(2), 325-348.
- Khan, S. K., & Rashid, M. Z. A. (2012). The mediating effect of organizational commitment in the organizational culture, leadership and organizational justice relationship with organizational citizenship behavior: A study of academicians in private higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(8), 83-91.
- Kim, H. G. (2015). A study on the relationships among transformational leadership, organizational justice, and organizational affective commitment: The multiple mediation effect of distributive, procedural, and Interactional Justice. *Korean Society and Public Administration*, 25(4), 1-35.
- Ko, J. W., Kim, M. S., & Park, J. P. (2014). Effect of organizational justice on organizational effectiveness and the mediating role of supervisor trust - With a focus on the MICE industry employees. *Journal of the Korea Contents Association*, 14(7), 435-448.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review Psychology*, 56(1), 485-516.
- Lee, J. W., Kim, T. W., Lee, M. J., & Lee, S. H. (2018). Generation Y's delivery apps cholic attributes and their consequences. *Korean Journal of Franchise Management*, 9(1), 27-39.
- Lee, K.-G., & Park, S.-S. (2009). The mediating effects of trust in supervisor and organization between three organizational justice and organizational citizenship behavior. *Korean Journal of Business Administration*, 22(4), 2059-2088.
- Lee, S.-H. & Kim, H.-S. (2014). The effect of restaurant employees' prior turnover experience on their Job satisfaction and turnover intention. *Korean Journal of Hospitality & Tourism*, 23(3), 245-258.
- Lee, Y.-K., Kim, S., Son, M. H., & Kim, M. S. (2015). Linking organizational justice to job performance: Evidence from the restaurant industry in East Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 20(sup1), 1527-1544.
- Lee, Y.-K., Kim, Y. S., Son, M. H., & Lee, D. J. (2011). Do emotions play a mediating role in the relationship between owner leadership styles and manager customer orientation, and performance in service environment?. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 942-952.
- Lee, Y.-K., Yoon, Y. J. & Kim, E. J. (2008). Effects of brand personality on customers' emotion, satisfaction, and loyalty in family restaurant setting: A comparison of Outback and VIPS. *Journal of Foodservice Management*, 11(3), 193-216.
- Locke, E. A., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1-35.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout*

- inventory* (Vol. 21). Palo Alto, CA US: Consulting Psychologists Press.
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327-342.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-557.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Ortony, A., & Clore, G. (1988). *The cognitive structure of emotions*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Shin, J.-H. (2011). A study of emotional labor and job stress effects on job satisfaction and turnover intention of hotel and food service employees. *Journal of Tourism and Leisure Research*, 23(1), 85-103.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3): Sage publications.
- Tellegen, A. (1985). Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self-report. In A. H. Tuma & J. D. Maser (Eds.), *Anxiety and the anxiety disorders* (pp. 681-706). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Top, M., & Gider, O. (2013). Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), 667-683.
- Tyler, T. R. (2006). *Why people obey the law*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
- Walker, L., Lind, E. A., & Thibaut, J. (1979). The relation between procedural and distributive justice. *Virginia Law Review*, 65(8), 1401-1420.
- Wan, H. L. (2011). The role of leader-member exchange in organisational justice: Organisational citizenship behaviour relationship. *Research & Practice in Human Resource Management*, 19(2), 1-16.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: The disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98(2), 219-235.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486-493.
- Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44-58.
- Zohar, D. (1995). The justice perspective of job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 16(5), 487-495.