

직무태도를 매개로 한 공정성인식에 따른 반응 행동¹⁾

Responses to Justice through Job Attitude

허 병 준 (Byungjun Huh) 한성대학교 대학원²⁾
이 형 용 (Hyoung-Yong Lee) 한성대학교 경영학부³⁾

〈 국문초록 〉

빠르게 변화하는 기업환경에서 조직구성원의 성과 향상을 도모할 수 있는 반응행동에 영향을 미치는 요인으로 조직공정성과 직무태도와 냉소주의로 연구모형을 구성하여서 각 변수들 사이의 관계를 2단계(Two stage) PLS(Partial Least Squares) 구조방정식으로 분석하였다. 조직공정성은 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 1차 요인(First order)에 대한 형성적(Formative) 2차요인(Second order)을 구성하고, 직무태도는 직무만족과 조직몰입의 형성적 2차요인으로 구성하여서, 이탈, 발언, 충성, 태만이라는 반응행동에 미치는 영향관계를 파악하였다. 조직의 공정성에 대한 인식이 직무태도와 냉소주의를 매개하여서 반응행동에 간접적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 지식경영의 관점에서 기업 내부의 공정성에 대한 인식이 조직원들의 성과향상을 통하여서 기업 전체적인 성과향상에 어떻게 영향을 미치는지 분석하였다.

주제어: 조직공정성, 직무태도, 직무만족, 조직몰입, 냉소주의, 반응행동, 이탈, 발언, 충성, 태만

1) 이 연구는 한성대학교 교내연구비 지원과제임

2) 제1저자, hbj914@nate.com

3) 교신저자, leemit@hansung.ac.kr

1. 연구의 배경 및 목적

현재 한국 사회는 공정성에 대한 열망이 그 어느 때보다 커지고 있다. 지난 몇 년간 ‘공정성’은 사회 전반에 걸쳐 큰 화두였다. 조직에 있어서도 젊은 세대들은 조직의 충성심보다 자신의 가치를 중시하는 세대로 이들 젊은 세대의 공정성에 대한 열망이 기존 세대와 마찰을 일으키고 조직내 갈등이 발생되고 있다. 따라서 기업의 경영과 조직관리에서도 공정성은 점차 중요해지고 있고 조직도 이러한 눈높이에 맞춰 조직내 공정성을 개선시켜 나가기 위한 진지한 고민이 필요한 때이다. 또한, 국내외의 급격히 변화하는 경영환경 속에서 기업이 생존해 나가기 위해서 조직력을 강화시키는 것이 필요 하고 이를 위해 조직원에 대한 조직 심리의 관리와 긍정적 조직 심리를 강화하는 것이 필요하다. 기존 연구에서 공정성 인식이 높을수록 조직의 유효성이 높아지는 것을 확인하였다 (김정오, 2020). 또한, 개인이 조직공정성에 대해 높게 생각하면 조직 몰입이 증가하는 것을 확인하였다 (강철희 등, 2012). 그리고 선행연구에서 조직공정성이 증가하면 조직 냉소주의가 감소되는 것을 확인하였다. 반면, 개인이 조직공정성을 느끼지 못하게 될 경우와 조직이 조직 구성원을 중요하게 생각하지 않고 부당하게 대한다고 믿을 경우에는 조직원들의 냉소주의는 높아질 것이다. 이러한 부정적인 태도는 부정적 조직행동으로 이어져 조직의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있다. 선행 연구에서 조직공정성은 냉소주의를 감소시키는 것을 확인하였고 조직몰입에 냉소주의가 부정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다 (김용재, 2009). 또한 조직공정성은 직무 활동에 긍정적인 영향을 미치고 냉소주의에 부정적인 영향을 미친다 (주형철, 김광남, 2018).

조직공정성은 조직의 효율성에 큰 영향을 미치며 조

직에 대한 냉소적이고 비판적인 태도를 하게 만들어 조직 경쟁력을 약화시킬 수 있다. 따라서, 조직공정성이 조직 구성원의 직무 태도와 심리적 냉소주의에 미치는 영향은 실제적으로 조직원의 반응 행동에 어떤 영향을 미치는 지에 대한 심리적 메커니즘을 파악하고 관리해야 한다는 점에서 연구의 필요성이 있다.

따라서, 본 연구는 Hirschman (1970)의 EVLN(Exit · Voice · Loyalty · Neglect) 모형을 기반으로 조직원의 반응행동모형을 구성하여서 일반 기업체에 근무하는 직장인을 대상으로 조직원의 공정성 인식이 직무 태도와 냉소주의에 미치는 영향과 조직원의 반응 행동에 어떻게 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하고자 한다.

기존의 조직공정성에 대한 연구는 조직공정성이 직무만족과 조직몰입, 그리고 조직시민행동, 조직지원 인식에 미치는 영향에 대한 연구가 주류를 이루었으나 이러한 요인들이 직원들의 반응 행동에 직접적인 영향을 확인하는 연구는 많지 않았다. 따라서, 첫째, 본 연구의 목적은 조직 공정성이 조직구성원의 직무 태도와 냉소주의에 미치는 영향을 실증적으로 검증하는 것이다. 둘째, 직무 태도와 냉소주의가 조직 구성원의 반응 행동에 미치는 영향을 살펴보고. 셋째, 조직 공정성이 직무태도와 냉소주의를 매개로 조직 구성원의 반응 행동에 어떻게 영향을 미치는 지 파악하고자 한다.

2. 기존문헌 연구

2.1. 조직공정성

공정성에 관한 논의의 시초는 그리스 시대의 “니코 마코스 윤리학”에서 아리스토텔레스가 분배 정의의

원칙을 최초로 제시한 것이다. 이 분배의 정의 원칙에 의하면 사회적 보상이 각자가 기여한 바에 따라 비례하여 분배될 때 보상은 공정한 상태를 이루게 된다고 하였다. 그 후 현대에서는 조직행동학적 측면에서 Festinger (1957), Homans (1961), Adams (1965) 등을 중심으로 공정성에 대한 개념이 형성되었다. Homans (1961)는 교환이론을 근거로 인간의 행동은 언제나 대가 또는 투자에 대하여 보수가 따른다는 전제에 따라서 자신의 행동에 의하여 발생하는 투자에 대한 보수 또는 자신이 가지고 있는 사회적 자산에 따르는 보상을 고려하여 상호 작용을 하게 되고 이에 따라 인간은 자신의 노력에 상응하는 보상을 받아야 공정함을 느낄 것이라 주장하였다. Festinger (1957)는 자신의 태도와 행동이 일치하지 않을 경우, 심리적 불편함을 느끼게 되고 이를 해소하기 위해 행동을 바꾸거나 태도를 바꾸어서 모순된 상황에서 불안 상태를 제거하여 조화롭고 일관성 있는 상태가 되도록 한다고 설명하였다. 이후 Adams (1965)는 공정성이론(equity theory)을 제시 하였는데 Adams (1965)의 공정성이론에 따르면 조직 속에서 자신이 투자한 투입과 여기서 얻어지는 결과를 타인과 비교하고 자신이 투자한 투입 대비 결과의 비율이 타인과 동일하다면 공정성을 인식한다고 하였다. 하지만 불공정성을 지각하게 되면 공정성을 회복하기 위해 노력을 기울이게 된다고 하였다.

특히, 조직공정성은 직원이 자신의 업무에서 공정한 대우를 받았는지 여부를 결정하는 방식과 그러한 결정이 다른 업무 관련 변수에 영향을 미치는 방식과 관련이 있다 (Moorman, 1991). 조직공정성에 대한 초기 연구들은 분배공정성에 맞춰 연구가 진행되어져 왔다 (Greenberg, 1990). 분배공정성은 조직의 자원 분배에 대한 구성원의 인식을 의미하며 인사과과나 보상에 대한 공정성 인식이 태도와 행동에 주는 영향에 대한 연구가 주류를 이루었다. Thibaut & Walker

(1975)은 절차공정성에서는 분배에 관한 의사결정프로세스에 대한 구성원의 인식이 중요함을 강조하였다. 또한, 분배의 공정성과 구별되는 개념으로 절차공정성이 개인의 행동과 태도에 영향을 끼친다고 하였다.

Bies (1986)는 절차적인 공정성뿐만 아니라 의사결정권자가 의사결정을 하는 과정에서 구성원을 합리적이고 공정하게 대하는 정도가 조직 구성원의 공정성 인식에 영향을 준다고 주장하였다. 문형구 등 (2009)은 “국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제”에서 정보공정성과 대인공정성을 상호작용공정성의 하위 구성요소로 주장하고 있는 학자들의 견해와 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성 및 대인공정성, 정보공정성의 네가지 요인으로 구성된다는 주장을 정리 및 분석하였으며 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성과 상호작용공정성의 세가지 유형으로 구분하는데 학자들 간에 의견이 일치되고 있다고 하였다. Colquitt (2001) 등 일부 학자는 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성과 상호작용공정성을 대인공정성, 정보공정성으로 구분하여 네 유형으로 구분하여 연구하였다. 본 연구에서는 정보공정성과 대인공정성을 상호작용공정성의 하위요소로 주장하고 있는 대부분 학자들의 견해를 바탕으로 분배공정성, 절차공정성과 상호작용공정성 세가지 유형을 사용하여 연구하고자 한다.

2.2. 직무 태도

Harris et al. (2005)은 그들의 연구에서 Meyer & Allen (1991)의 조직몰입의 3차원적 개념화를 기반으로 하여 정서적 조직몰입은 구성적 (Constitutive) 그리고 운영적 (Operational) 정의 측면에서 태도와 가장 강하게 중복된다고 하였다. Hulin (1991)은 조직적 몰입과 전반적인 직무 만족도 사이의 상당한 이론적 중복

에 주목하면서 두 개념사이의 분명한 차이점은 개념적 목표라 하였으며 직무만족도의 목표는 자신의 직위 또는 업무 역할이며 정서적 조직몰입의 목표는 전체 조직이라고 하였다. 그리고 Harris et al. (2005)은 Meyer & Allen (1991)의 조직몰입 구성 요인의 관계보다 정서적 몰입과 직무 만족사이에 더 강한 관계가 있고, 정서적 몰입과 직무 만족이 직무 경험에 대한 기본적인 평가이기 때문에 직무 만족과 조직몰입이 일반적인 태도를 구체적으로 형성하는 것으로 취급하는 것이 합리적이라 하였다. 그래서, 직무만족과 조직몰입이 직무 태도를 나타내는 것으로 개념화될 수 있다고 하였다. 이에, 본 연구에서는 직무만족과 조직몰입을 직무 태도로 개념화하여 연구하고자 한다.

2.2.1. 직무 만족

Smith (1955)는 각 개인이 자신의 직무에서 경험하게 되는 모든 긍정적이고 부정적인 감정의 총체 또는 균형 상태에서 기인하는 하나의 태도를 직무 만족이라고 정의하였고, Locke (1969)는 직무 만족이 개인의 직업가치를 성취하거나 촉진시킬 수 있는 것으로 자신의 직무를 평가함으로써 얻게 되는 유쾌한 감정의 정서 상태라고 정의하였다. Brief (1998)는 직무 만족을 자신의 직무에 대한 태도라고 하였다. Weiss (2002)는 직무 만족을 조직구성원들의 직무에 대한 정서적 평가와 신뢰라 정의하였다. 김영주 (2017)는 조직구성원들이 업무를 수행하는 과정에서 느끼게 되는 보람과 즐거움의 가치를 직무 만족이라고 정의하였다.

2.2.2. 조직몰입

Buchanan (1974)은 조직의 가치와 목표, 그리고 이와 관련된 자신의 역할에 대한 정서적인 애착을 조직몰입이라 하였다. 또한, 조직몰입을 조직과의 동일시, 일에 대한 심리적 몰두, 그리고 애착과 충성심의 세가

지 요인으로 분류하였다. Mowday et al. (1979)는 조직몰입을 특정 조직에 대한 개인의 정체성과 참여의 강도라고 정의하였다. O'Reilly & Chatman (1986)는 조직몰입을 조직에 대해 사람이 느끼는 심리적인 애착이라 하였다. 이러한 조직몰입은 개인이 조직의 특성이나 관점을 내면화하고 이에 적응하는 정도를 반영한다고 하였다. Allen & Meyer (1990)는 조직몰입을 정서적 몰입, 계속적 몰입과 규범적 몰입으로 구성된 다차원적인 개념으로 정의하고 조직구성원들이 조직을 떠나지 않도록 하는 심리적 유대라고 정의하였다. 추재엽 & 배정환 (2016)은 조직몰입을 조직의 가치관과 목표에 대한 신뢰 및 조직을 위한 열정, 수용의사 그리고 조직에 남고자 하는 욕구 등의 조직구성원들의 태도라 정의하였다. 조직에 몰입한 직원은 고객의 요구 사항을 충족하기위한 의무 이상의 업무를 수행할 가능성이 더 높았으며 최선을 다해 일하려는 동기가 높았고 이러한 특성은 지속적인 고객 참여와 조직의 지속적인 매출 및 성장에 매우 중요하다 (Fatt et al., 2010).

2.3. 냉소주의

냉소주의의 기원은 고대 그리스의 기원전 500년으로 거슬러 올라가며 냉소주의는 유머를 통해 사회적 규칙을 비판하면서 단순하고 덕이 있는 삶을 가리킨다 (Cemaloğlu & Özdemir, 2017). 이러한 냉소주의의 철학 이면에는 사회문제가 있었으며 그리스와 아테네에서 정치적, 문화적 부패가 불행과 종말을 초래한 것으로 알려져 있다 (Yim & Moses, 2016). 현대에는 냉소주의가 소외와 절망 그리고 무관심, 단념을 나타내는 개념으로 인식되고 있다 (Kanter & Mirvis, 1989). Dean et al. (1998)은 조직냉소주의는 ‘자신이 소속해 있는 조직에 대한 부정적인 태도’라고 정의하였으며,

신념, 영향 및 행동 경향의 세가지로 구성된 태도를 통해 조직냉소주의를 다차원적 구조로 개념화하고 이론을 정립했다. 또한, 조직냉소주의는 조직의 진실성이 부족하다는 믿음에서 형성된 자신의 조직에 대한 부정적인 태도로 정의되며 조직에 대한 부정적인 애착과 조직에 대한 비판적인 행동을 하려는 경향도 포함된다. 비판적이란 조직구성원들이 조직에 대한 신의 부족에 따른 부정적인 태도와 좌절, 환멸, 실망과 좌절감 등의 감정과 비판적인 행동을 하려는 경향 등을 의미한다 (Dean et al., 1998). 또한, 냉소주의는 조직구성원들이 속한 조직에 대한 부정적 신념을 의미하며 이로 인해 조직에 대한 강한 경멸, 분노, 고통과 수치심 등 부정적 감정을 일으키게 한다(Abraham, 2000). 조직냉소주의는 조직에 대한 비판적인 견해와 불신으로 인해서 구성원들의 조직에 대한 몰입과 만족도를 낮추고, 동시에 이직의도와 이직을 높이게 된다 (배규환, 최우재, 2014).

2.4. EVLN

Hirschman (1970) 은 제품에 대한 불만 또는 식락하는 조직에서 나타나는 조직구성원들의 반응 행동을 이탈(exit), 발언(voice), 충성(loyalty) 이라는 개념으로 설명하였다. 이탈은 구성원이 조직을 이탈하거나 고객이 더 이상 제품을 구매하지 않는 반응 유형이며, 발언은 고객이나 조직구성원이 직접 경영진 또는 다른 기관에 불만을 제기하거나 항의하는 반응 유형이고, 충성은 조직에서 조건들이 악화되에도 문제에 반응하기 전에 일정 기간 동안 머무는 것으로 충성행동은 이탈과 발언 사이의 독립적 행동과정을 구성할 수 있거나 다른 행동으로 옮겨가는 일시적인 형태일 수 있다고 한다. Rusbult et al. (1982) 은 Hirschman의 이탈-발언-충성 모델에 태만 (Neglect) 개념을 추가하

여 EVLN 모형을 제안하였다. Hirschman 이후 Hagedoom et al. (1999) 은 발언을 공격적 발언과 배려적 발언으로 구분하였다. 직무 만족과 직무투자는 건설적 발언과 충성을 높이고 파괴적 이탈과 태만을 낮추는 영향을 미치는 것으로 확인되었다. Rusbult et al. (1988), Withey & Cooper (1989), Hagedoom et al. (1999), Farrell (1983)은 불만족에 대한 반응을 두가지의 주요 차원으로 건설적, 파괴적 그리고 능동적, 수동적 개념을 제안하였다. 이탈은 이직 또는 이직의사를 나타내는 것으로 적극적이고 파괴적인 행동이며, 발언은 구성원이 불만족 상황을 개선하기위해 노력하는 적극적이고 건설적인 행동으로 설명하였다. 충성은 현재의 조건이 낙관적으로 나아지기를 희망하며 자신의 직무에 묵묵히 최선을 다하는 소극적이고 건설적이 행동이고, 태만은 직무에 무관심하고 상황이 악화되는 것을 방치하는 파괴적이고 소극적인 행동이라 하였다. Withey & Cooper (1989)는 행동의 비용, 행동의 효능감, 행동발생시 상황의 우호성과 같은 세가지 요인이 불만족 상황에 있는 조직구성원이 무엇을 할지에 대해 생각 할 때 민감한 요인이라고 하였고 이탈과 항의에 많은 비용이 드는 경우에 이탈과 항의가 억제된다고 보고 있다.

Farrell & Rusbult (1992)는 이탈과 발언은 불만족에 대한 가장 능동적인 행동이며, 이탈은 파괴적인 행동, 발언은 건설적인 행동 반응으로 제시하였다. 이와 반대로 충성과 태만은 수동적인 행동으로서, 충성은 건설적인, 태만은 파괴적인 행동 양식으로 설명하였다. Turnley & Feldman (1999)은 심리적 계약 위반에 반응하는 직원에 대한 상황적 제약들을 이해하는 프레임워크로 EVLN 모형을 사용하였고 심리적 계약 위반에 반응하여 증가된 이탈과 항의 그리고 감소된 충성과 증가된 태만이 있음을 제시하였다. Naus et al. (2007)는 Kanter & Mirvis (1989)와 Reichers (1985)의 연구에

서 조직원의 조직에 대해 냉소적 태도에 대한 연구를 바탕으로 기존 EVLN 모형에 냉소주의를 다섯번째 차원으로 확장한 EVLNC 모형을 제시하였고, Tucker & Turner (2011)는 충성 (Loyalty)을 정의하고 측정하기 어렵고 조직원이 상황이 개선되기를 기다릴 때 무엇을 하는지 정확히 정할 수 없기 때문에 기존의 충성 (Loyalty)을 인내 (Patience)로 대체하였고, Exit, Voice, Patience, Neglect & Compliance를 나타내는 EVPNC 요인 모형을 구성하였다. 또한, 심리적 계약 위반 (Turnley & Feldman, 1999)과 같은 다양한 예측변수를 사용하여 EVLN 반응을 연구하였다.

2.4.1. 이탈 (Exit)

이탈은 직장을 그만두거나, 사임하거나, 다른 부서로 옮기려는 모든 시도로 설명되었다 (Todor, 1980). Rusbult et al. (1988)는 직장을 떠나려고 하는 생각까지 포함하여 Exit로 설명하였다.

2.4.2. 발언(Voice)

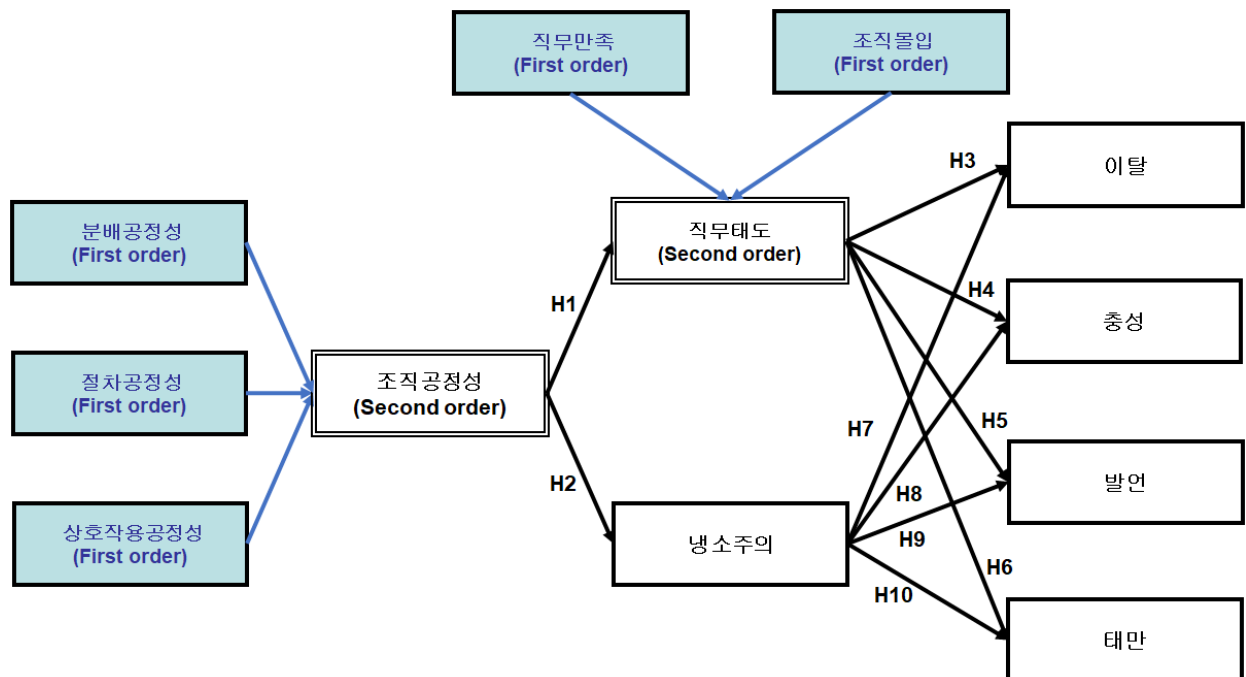
발언은 불만족 상황에서 떠나기 보다는 불만족 상황을 바꾸려는 시도를 말하며 발언은 건설적이거나 또는 파괴적인 반응을 나타낸다 (Hirschman, 1970).

2.4.3. 충성 (Loyalty)

충성은 조직에 대한 불만족 상황에서 침묵을 지키고 묵묵히 기다리거나, 상황이 나아질 것이라는 믿음을 가지고 문제해결이 될 때까지 기다리는 행동으로, 적극적인 충성의 개념이 아니라 수동적으로 상황이 개선되기를 기다리는 행동을 말한다. Hagedoorn et al. (1999)는 태도로써 충성과 행동으로써 사이의 차이를 조명하기 위해 충성을 인내로 표시하였다.

2.4.4. 태만 (Neglect)

태만은 조직이나 상사에게 핑계를 대고 결근, 업무에 대한 태만 등 임무를 게을리하거나 회피하는 태도나 행동이다 (Farrell, 1983).



〈그림 1〉 연구모형

3. 연구모델 및 가설수립

본 연구에서는 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성으로 이루어진 형성적(Formative) 2차요인(Second order factor)인 조직공정성이 직무 만족과 조직몰입으로 이루어진 형성적 2차요인(Second order factor)인 직무태도와 냉소주의에 미치는 영향관계를 분석하고자 한다. 또한, 직무태도와 조직냉소주의가 이탈, 충성, 발언, 태만의 반응 행동에 미치는 영향을 살펴보고, 조직공정성이 이탈, 충성, 발언, 태만에 미치는 직무태도 및 냉소주의의 매개 효과를 살펴보고자 한다. 본 연구에서 사용된 연구모형은 <그림 1>과 같다.

3.1. 조직공정성과 직무태도

민병익, 유태정 (2010)은 공무원을 대상으로 한 연구에서 상호작용공정성이 직무만족에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 그리고 조직몰입에 있어서는 상호작용공정성이 가장 큰 영향력을 미치고 절차공정성이 그 다음이었으며 분배공정성은 유의미한 영향을 미치지 않는 것을 확인하였다. 박광용 (2020)은 호텔조리사를 대상으로 연구한 연구에서 조직공정성은 직무만족과 조직몰입에 유의미한 영향을 주는 것을 확인하였다. 정두환 (2019)은 주요 공기업을 대상으로 한 연구에서 조직 공정성 (분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성)이 조직몰입에 영향을 미치고 직무만족에는 상호작용공정성만이 유의한 정의 영향을 미치는 것을 확인하였다. Fatt et al. (2010)의 말레이시아 중소기업에 근무하는 직장인을 대상으로 한 연구에서 분배적 공정성과 절차적 공정성은 조직몰입에 정의 영향을 미치는 것을 확인하였다. Bakhshi et al. (2009)는 분배적 공정성 및 절차적 공정성은 직무 만족에 긍정적 영향 관계가 있고 또한, 조직몰입에도 긍정적 영향 관계

가 있는 것을 확인하였다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H1: 조직공정성은 직무태도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

3.2. 조직공정성과 냉소주의

김견숙, 신상명 (2020)은 밀레니얼 세대 교사를 대상으로 한 조직공정성 지각이 조직냉소주의에 통계적으로 유의한 부(-)의 효과가 있음을 확인하였고, 조직공정성 지각이 조직냉소주의를 통해 조직몰입에 유의한 매개효과를 가지는 것을 확인하였다. 주형철, 김광남 (2018)은 문화예술강사를 대상으로 한 연구에서 공정성 지각은 냉소주의에 부정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 한주원 (2018)은 조직공정성이 조직냉소주의와 행동적 혁신저항에 유의미한 부(-)의 영향을 미치 것을 확인하였고 구성원이 조직공정성을 높게 지각할수록 종업원의 부정적 태도가 낮게 나타나고 긍정적인 태도는 증가하는 것을 확인하였다. Akar (2019)는 냉소주의에 대한 원인과 결과에 대한 논문의 메타분석에서 조직공정성 인식이 냉소주의를 감소시키는 것을 확인하였다. Atikbay & Öner (2020) 또한 조직공정성인식이 냉소주의에 부정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하였다.

H2: 조직공정성은 냉소주의에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.3. 직무 태도와 반응 행동

Withey & Cooper (1989)는 EVLN 반응 행동에 미치는 영향에서 조직몰입이 이탈, 충성, 태만에 부(-)의 영향

을 미치고 발언에는 정(+)¹의 영향을 미치는 것을 확인하였다. Farrell & Rusbult (1992)는 EVLN 반응 행동에 대한 연구에서 직무 만족은 이탈과 태만에 부(-)의 영향을 미치고 발언과 충성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 또한, 직무만족이 증가할수록 충성과 발언과 같은 건설적 행동을 나타내고 감소할수록 이탈과 태만과 같은 파괴적 반응 행동을 나타내는 것을 확인하였다. 박홍식, 정주원 (2012)은 민원서비스 근무자를 대상으로 한 연구에서 직무만족은 이탈과 태만에 부(-)의 영향을 주고 항의에 정(+)¹의 영향을 주는 것을 확인하였다. 손해경 (2011)은 호텔직원을 대상으로 한 연구에서 직무만족은 충성과 태만에 긍정적인 영향을 미치고 직무의 불만족은 충성에 부(-)의 영향을 태만에는 정(+)¹의 영향을 미치는 것을 검증하였다.

신이현, 박정규 (2012)는 국내 기업 종사자를 대상으로 한 연구에서 불공정인식에 대한 지각이 높아질수록 직무태도 (경력몰입 및 조직몰입)이 낮아 지는 것을 확인하였으며 직무태도가 조직시민행동과 반생산적 과업행동 간의 영향 관계에서 매개 역할을 하는 것을 확인하였다. 또한, 불공정성 인식이 높더라도 조직몰입을 통해 조직원은 조직을 위해 희생하며, 적극적으로 지원한다고 하였다.

- H3: 직무태도는 이탈에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H4: 직무태도는 충성에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H5: 직무태도는 발언에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H6: 직무태도는 태만에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

3.4. 냉소주의와 반응 행동

지성구, 설홍수 (2006)는 조직혁신 냉소주의가 혁신 저항을 매개한 반응 행동으로의 영향을 연구하였고 조직혁신 냉소주의가 이탈 행동에 직, 간접 영향을 미

치는 것을 확인하고 발언, 충성, 태만 행동에 대해서는 간접 관계를 확인하지는 못하였다. 배규환, 최우재 (2014)는 냉소주의가 구성원의 반응적 행동인 이탈, 발언, 충성, 태만을 통해 조직 성과에 미칠 수 있는 효과에 대한 이론적 근거를 제시하였다. Seo et al. (2011)은 지속적이고 반복적인 비즈니스 혁신프로그램으로 인한 냉소주의가 이탈과 태만에 정(+)¹의 효과를 미치고 발언과 충성에 부(-)의 영향을 미치는 것을 확인하였다. 김성덕 (2019)은 스포츠센터 종사자를 대상으로 경력정체가 냉소주의 및 반응 행동에 미치는 영향을 연구하였고 냉소주의가 이탈 행동과 태만 행동에 유의적 영향을 미치는 것을 확인하였다.

한주원 (2017)은 냉소주의의 조직불공정성 인식과 조직혁신저항 및 체념적 침묵 간의 관계에서 부분 매개효과를 확인하였다. 고대유, 조정현 (2020)은 이러한 침묵은 자존감 저하와 인내심을 고갈시켜 부정적 직무태도를 발생시킨다고 하였다. 차동욱 (2004)은 절차공정성이 냉소주의를 감소시키고 냉소주의가 높을수록 조직몰입과 자발적으로 조직의 유효성을 높이는 역할 행동인 조직시민행동이 감소하는 것을 확인하였다. Organ (1990)은 적절한 보상과 평등한 대우는 직무에서 요청되는 것 이상으로 직원들이 자발적 서비스 제공하고 자기개발에 몰입하도록 한다고 하였다. 김용재 (2015)는 조직공정성이 조직냉소주의에 영향을 미치고 조직냉소주의는 조직에 대한 애착과 조직에 대한 몰입에 부(-)의 영향을 미치는 것을 연구하였다. 김견숙, 신상명 (2020)은 조직공정성지각이 조직몰입에 미치는 영향 관계에서 조직냉소주의의 매개효과를 확인하였다.

- H7: 냉소주의는 이탈에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.
- H8: 냉소주의는 충성에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H9: 냉소주의는 발언에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- H10: 냉소주의는 태만에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

〈표 1〉 설문문항 및 관련 문헌

구분	측정변수		측정문항	출처
독립변수	조직공정성	분배공정성	5	(Price & Mueller, 1986) (Moorman, 1991)
		절차공정성	5	
		상호작용공정성	5	
매개변수	직무태도	직무만족	5	(Brayfield & Rothe, 1951) (Sinval & Marôco, 2020) (최기영, 2017)
		조직몰입	5	
	조직냉소주의		8	(Reichers et al., 1997) (이영록, 2017) (김정오, 2020)
종속변수	반응행동	이탈(Exit)	4	(Farrell, 1983) (Rusbult et al., 1988) (최동훈, 2019)
		발언(Voice)	7	
		충성(Loyalty)	7	
		태만(Neglect)	6	
인구통계학적 문항			9	
총 설문 문항			66	

〈표 2〉 변수의 개념적 정의 및 관련문헌

측정변수		개념적 정의	관련 연구
조직공정성	분배공정성	자신의 노력의 결과와 기여한 정도에 의해서 얻어진 성과를 공정하게 배분하는가에 대한 인식	(Greenberg, 1990) (이영수, 2017) (이종식, 2019)
	절차공정성	배분과정에서 투명하고 공정한 절차에 따라 보상이 합리적으로 이루어지는 지에 대한 인식	
	상호작용공정성	직장 내의 결정 과정에서 상사로부터 정확한 정보의 제공이 이루어지고 부하를 존중하며 차별 없이 인격적으로 대우하는지에 대한 인식	
직무태도	직무만족	각 개인의 자신이 담당하는 직무에 대한 긍정적인 정서 상태	(Smith, 1955) (Locke, 1969) (Brief, 1998) (최기영, 2017)
	조직몰입	조직을 위해 헌신하려는 의지나 조직 구성원으로서 조직의 일을 나의 일처럼 생각하려는 의지	(Mowday et al., 1979) (O'Reilly & Chatman, 1986) (Buchanan, 1974) (최기영, 2017) (변혜경, 2020)
조직냉소주의		조직에서의 경험에 기반하여 조직 내의 조직변화 노력 시도나 특정 대상에 대한 부정적인 신념과 같은 정서태도와 조직에 대해 비판적인 행동을 하는 경향	(Abraham, 2000) (이영록, 2017)
반응행동	이탈(Exit)	실제로 퇴사를 실행에 옮기거나 이직을 고려하는 것	(Farrell, 1983) (Rusbult et al., 1988), (최동훈, 2019)
	발언(Voice)	개선 방안을 제안하고 상황 개선을 위해 문제에 대해 논의하는 것	
	충성(Loyalty)	조직에 불만이나 조직의 성과가 좋지 않더라도 상황이 개선될 것을 낙관하며 소극적으로 기다리는 형태	
	태만(Neglect)	불만족스러운 조직 상황에서 의도적으로 업무를 제대로 수행하지 않거나 노력을 하지 않음으로써 조직이 악화되는 것을 방지하는 행동	

4. 연구방법

4.1. 측정도구의 개발

측정도구는 선행연구를 바탕으로 검증된 기존 연구의 설문 문항을 토대로 구성하였다. 사용된 설문 문항과 관련 문헌을 <표 1>와 같이 요약 정리하였다. 현재 기업체에 재직하고 있는 직장인을 대상으로 설문을 진행하였다. 모든 설문 항목은 5점리커트 척도로 측정되었다. 인터넷 설문을 통해 온라인 설문을 진행하였다. 변수의 개념적 정의와 관련 논문은 <표 2>와 같이 요약 정리하였다.

4.2. 자료수집 및 표본의 특성

연구 모델을 검증하기 위하여 현재 일반 기업체에서 직장 생활을 하고 있는 개인들을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 온라인 설문을 통해 380개를 수집하고 373개를 최종분석에 사용하였다. 표본의 인구통계학적 특성을 <표 3>과 같이 요약 정리하였다.

<표 3> 표본의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	198	53.1
	여자	175	46.9
	합계	373	100
학력	고졸 이하	39	10.5
	전문대 졸업	60	16.1
	대학교 졸업	227	60.9
	대학원 졸업	47	12.6
	합계	373	100.0
응답자의 연령 분포	만20-29세	77	20.6
	만30-39세	115	30.8
	만40-49세	94	25.2
	만50-59세	87	23.3
	합계	373	100.0

5. 분석 및 결과

5.1. 측정모델

PLS (Partial Least Square) 기반의 SmartPLS Ver.3 을 사용하여 신뢰도, 집중타당도, 판별타당도 분석을 수행하였다(이승호, 곽기영, 2018; 허병준, 이형용, 2021; Anderson & Gerbing, 1988). 제안된 방법에 따라 요인 적재량 0.7 이하의 변수들을 하나씩 제거하였다. 신뢰도 분석은 크론바흐 알파값(Cronbach's α)을 살펴본 것으로 0.7 이상의 권고 수준 (곽기영, 2019b, 2019a; Hair Jr et al., 2014)을 만족시키고 있어 적합하다고 판단하였다.

판별타당성은 요인에 대한 평균분산추출의 제곱근 값과 다른 요인과의 상관계수를 비교하여 <표 5>와 같이, 표의 대각으로 이루어진 칸에 표시되어져 있는 요인에 대한 평균분산추출의 제곱근 값이 그 변수의 좌방이나 하방에 있는 값을 상회함에 따라 유의성을 평가하였고 분석결과에 따라 판별타당성이 유의한 것을 확인하였다 (Fornell & Larcker, 1981).

〈표 4〉 집중타당성 및 신뢰도 분석 결과

요인		측정변수	요인 적재량	측정 문항	Cronbach's α	AVE	CR
조직공정성	분배 공정성	분배공정1	0.890	직무상 스트레스와 어려움을 고려할 때 공정한 보상을 지급한다.	0.943	0.815	0.957
		분배공정2	0.908	경험과 경력에 비추어 볼 때 공정한 보상을 지급한다.			
		분배공정3	0.909	노력한 양을 고려할 때 공정한 보상을 지급한다.			
		분배공정4	0.911	업무 성과를 고려할 때 공정한 보상을 지급한다.			
		분배공정5	0.898	맡은 직무와 책임을 고려할 때 공정한 보상을 지급한다.			
	상호작용 공정성	상호공정1	0.873	내 상사는 업무에 대한 결정시 친절하게 대하고 배려해 준다.	0.932	0.787	0.949
		상호공정2	0.893	내 상사는 업무에 대한 결정시 내 권리에 관심을 보이고 배려한다.			
		상호공정3	0.895	내 상사는 업무에 대한 결정시 납득할 수 있는 방법으로 설명해 준다.			
		상호공정4	0.916	내 상사는 업무에 대한 결정시 진솔한 태도로 대한다.			
		상호공정5	0.858	내 상사는 직무에 대한 결정에 대해 그 결정의 의미에 대해 나와 상의한다.			
	절차 공정성	절차공정1	0.794	내 회사는 의사결정을 위해 필요한 정확한 정보를 수집한다.	0.905	0.725	0.929
		절차공정2	0.869	내 회사는 의사결정에 앞서 직원들에게 의견을 충분히 수렴한다.			
		절차공정3	0.860	모든 직무관련 의사결정 사항은 일관되게 적용된다.			
		절차공정4	0.849	직무 관련 의사 결정에 대해 이의를 제기할 수 있다.			
		절차공정5	0.881	직무관련 의사 결정을 명확히 하고 요청 시 관련된 추가 정보를 제공한다.			
직무태도	조직몰입	조직몰입1	0.835	현 조직에서 남은 회사생활을 할 수 있으면 행복할 것이다.	0.912	0.74	0.934
		조직몰입2	0.841	현 조직은 내 인생에서 중요한 의미를 가진다.			
		조직몰입3	0.814	내 조직의 문제가 실제 내 문제처럼 느껴질 때가 많다.			
		조직몰입4	0.903	현재 조직에 대해 감정적으로 애착을 느낀다.			
		조직몰입5	0.903	현재 속해 있는 조직에 강한 소속감을 느낀다.			
	직무만족	직무만족1	0.791	현재 직무에 전반적으로 만족한다.	0.855	0.636	0.897
		직무만족2	0.727	대부분 시간에 업무에 열정을 쏟는다.			
		직무만족3	0.890	나의 업무에 보람을 느낀다.			
		직무만족4	0.767	내 업무가 중요하다고 생각한다.			
		직무만족5	0.803	현재 수행하는 내 업무가 적성에 맞다.			
조직 냉소주의	냉소주의1	0.797	조직변화에 대한 제안을 해도 반영하여 좋은 결과를 내려 하지 않는다.	0.902	0.72	0.928	
	냉소주의2	0.853	회사내 진행되는 개선시도들이 좋은 결과를 낼 것 같지 않다.				
	냉소주의4	0.866	문제 해결을 책임지는 사람들이 문제를 해결할 수 있는 충분한 역량을 가지고 있지 않다.				
	냉소주의5	0.856	개선작업을 하는 사람들은 구체적으로 어떤 일을 하는지 잘 모르는 것 같다.				
	냉소주의6	0.868	업무 개선을 책임지고 있는 사람들은 자신의 일에 충분한 관심을 가지고 있지 않다.				
	발언	발언1	0.767				내가 생각하는 아이디어가 조직의 이익에 도움이 된다면 실현되도록 노력할 것이다.
발언2	0.781	업무상 발생문제를 개선하기 위해 사내 제안제도를 활용한다.					
발언3	0.727	회사가 잘못되어가는데도 스스로 해결할 의지가 없다면 외부에 도움을 청할 것이다.					
발언4	0.764	나의 상사와 업무시스템과 문제에 대해 논의한다.					
발언5	0.817	회사의 업무배분이나 평가절차의 변화에 대해 제안한다.					

요인	측정변수	요인 적재량	측정 문항	Cronbach's α	AVE	CR	
		발언6	0.821	상사와 업무평가 또는 피드백시스템에 대해 논의한다.	0.903	0.774	0.932
		발언7	0.863	업무 관리 방식의 변화를 제안하여 문제를 해결한다.			
	이탈	이탈1	0.849	최근 직장을 옮기기 위해 정보를 탐색한 적이 있다.			
		이탈2	0.920	직장을 옮길지 고민 중이다.			
		이탈3	0.863	현 직장을 그만두고 싶다는 생각을 자주 한다.			
		이탈4	0.885	내년까지는 다른 직장을 구할 것이다.			
	충성	충성3	0.869	다른 사람이 회사에 대해 비난할 때에도 회사에 대해 좋게 얘기한다.	0.729	0.647	0.845
		충성5	0.754	회사의 로고가 있는 बै지나, 자켓, 모자를 착용하곤 한다.			
		충성6	0.786	우리회사 리더들은 자기직무의 목표를 잘 알고 있다.			
	태만	태만3	0.883	내가 맡고 있는 일을 건성으로 할 때가 있다.	0.767	0.678	0.863
		태만4	0.790	윗사람 눈을 피해 동료들과 잡담이나 개인적인 일들을 하곤 한다.			
		태만6	0.794	많은 휴식을 취하고 일은 덜 할 것이다.			

<표 5> 판별타당성 분석 결과

변수	냉소주의	발언	분배공정성	상호공정성	이탈	절차공정성	조직몰입	직무만족	충성	태만
냉소주의	0.848									
발언	-0.172	0.792								
분배공정성	-0.427	0.463	0.903							
상호공정성	-0.437	0.500	0.568	0.887						
이탈	0.436	-0.170	-0.299	-0.321	0.880					
절차공정성	-0.439	0.520	0.632	0.687	-0.234	0.851				
조직몰입	-0.308	0.610	0.567	0.543	-0.438	0.532	0.860			
직무만족	-0.290	0.573	0.523	0.564	-0.375	0.506	0.726	0.797		
충성	-0.363	0.620	0.571	0.574	-0.257	0.597	0.613	0.547	0.803	
태만	0.243	-0.040	0.023	0.012	0.302	0.051	-0.061	-0.171	-0.020	0.826

주: 대각선 값은 평균분산추출의 제공된 값을 나타내며, 비 대각선의 값들은 변수들 간의 상관계수를 나타냄

5.2. 구조모델 및 가설검정

본 연구에서는 가설 검증을 위해 계층적 요소 모형(Hierarchical Component Model)-2차 요인(Second order factor) 연구모형을 이용하였다. 분배공정성, 절차공정성, 상호작용공정성의 반영적(Reflective) 1차 요인(First order factor)을 조직공정성이라는 형성적(Formative) 2차 요인(Second order factor)으로 구성하고, 직무만족, 조직몰입을 직무태도라는 형성적 2차요인과 냉소주의로 구성하여 2단계(Two Stage) PLS 구조 방정식을 분석하였다

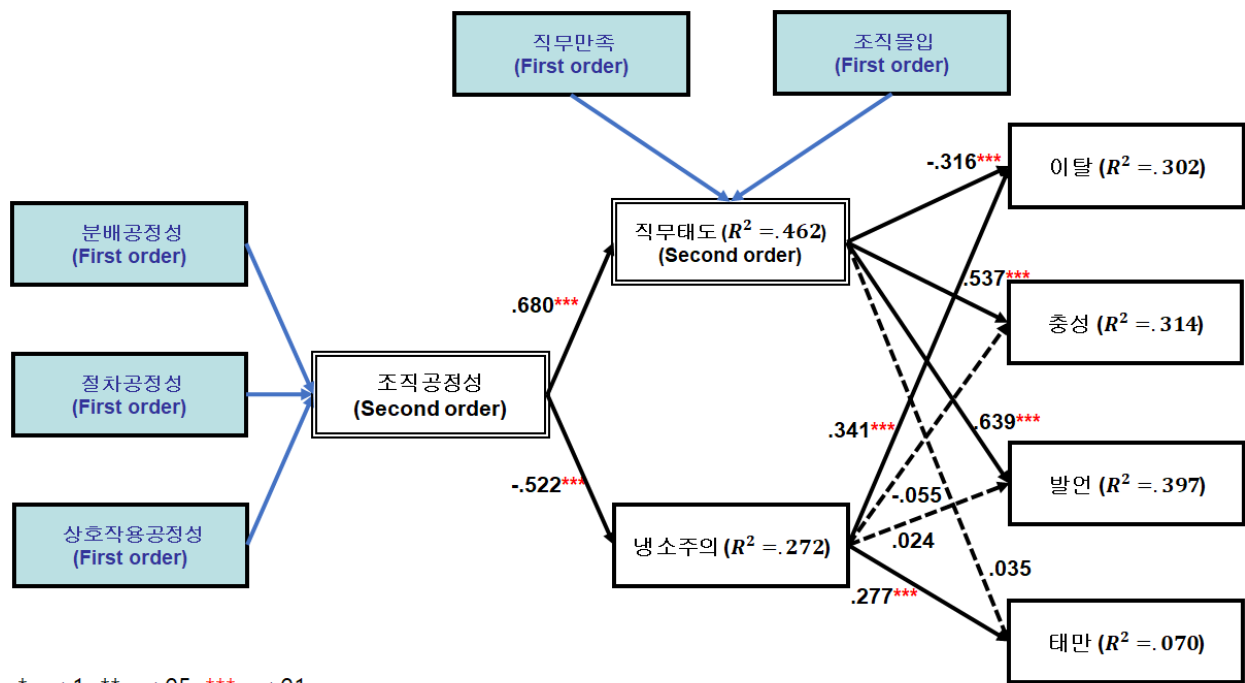
(허병준, 이형용, 2021; Hair Jr et al., 2014). PLS 구조 방정식의 결과는 아래 <그림 2> 연구모형 분석결과와 같이 나와있다.

연구의 결과를 간략히 정리하면 다음과 같다. 첫째, 직장인의 공정성 인식은 직무 태도에 정(+)의 관계 보이고 냉소주의에 부(-)의 관계를 보이고 있다. 둘째, 직장인의 냉소주의는 이탈과 태만에 정(+)의 관계를 보였다. 냉소주의는 발언과 충성에는 유의한 영향을 미치지 않았다. 냉소주의가 발언에 유의한 영향을 미치지 않은 이유는 일반 기업체의 특성상 냉소주의와

관련 없이 대부분 업체에서 제안제도가 제도적으로 시행되고 있고 이에 따른 포상이 제공되는 경우가 많아 냉소주의가 발언 행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 추측된다. 셋째, 직무태도는 발언과 충성에 정(+)의 영향을 미치고 이탈에 부(-)의 영향을 미쳤다. 태만에는 유의한 영향을 미치지 않았다. 직무태도가 태만에 유의한 영향을 미치지 않은 이유는 연구 대상이 일반 기업체 재직자이고, 대부분의 기업에서 업무 효율성 강화를 위해 집중시간 근무제, 52시간 근무제 시행에 따른 근태관리 및 성과 목표가 관리되고 있기 때문에 태만 행동으로의 직접 영향이 약한 것으로 추측된다. 넷째, 직무태도는 조직공정성과 이탈, 충성, 발언의 반응 행동 사이의 관계를 매개하였으나 태만과의 관계는 매개효과가 존재하지 않았다. 다섯째, 냉소주의는 조직공정성과 태만, 이탈 사이의 관계에 매개효과가 존재하였으나 발언과의 사이에는 유의한 매개 관계의 효과가 존재하지 않았다.

6. 시사점 및 연구의 한계

본 연구의 시사점은 현재 기업체에 재직 중인 직장인이 인식하는 조직공정성이 냉소주의와 직무태도에 미치는 영향관계를 파악하고 이러한 심리적 선행 변수가 조직원의 행동에 어떤 영향을 미치는지에 대해 Hirshman의 EVLN 모형을 이용하여 연구하였다는 점에서 의의가 있다. 또한, 조직원의 건설적 반응 행동(충성과 발언)에 영향을 미칠 수 있는 직무 태도와 파괴적 반응 행동(이탈과 태만)에 영향을 미칠 수 있는 냉소주의를 동일 모형에서 매개 변수로 사용하여 그 영향을 분석하였다는 점에서 의의가 있을 것이다. 실무적 시사점으로는 현재 사회적 문제가 되고 있는 공정성 인식이 조직내의 성과와 연관이 되어지는 부분에 미치는 영향 관계를 파악함으로써, 사내의 분배, 절차, 상호작용에 대한 제도를 정비하여, 조직원의 건설적 반응 행동을 이끌어 내고 파괴적 반응 행동을 감



〈그림 2〉 연구모형 분석결과

소시켜 조직의 효율성과 경쟁력을 높여야 한다는 통찰력을 제공한 점이다.

이러한 시사점에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 한계점을 가지고 있다.

첫째, 재직 회사의 규모, 성격, 근로 형태, 업종, 직위, 연령에 따른 추가적인 연구가 필요할 것이다. 다양한 Dummy 변수를 활용한 조절효과 분석을 통하여서 심도 있는 연구가 진행되어야 할 것이다. 둘째, 기업체 재직 중인 직장인에 대한 전반적인 조직공정성 인식을 파악하기 위해 보다 많은 표본의 수가 필요할 것이다. 다양한 산업군 등에 따라서 유의한 결과를 얻어서 비교 연구가 가능할 수 있는 표본이 준비될 필요가 있다. 추후 연구를 진행함에 있어 충분한 표본의 수를 확보하고, 기업체의 특성과 재직자의 특성에 따른 연구가 필요 할 것으로 보인다.

본 연구의 학술적 측면의 기여는 개인의 조직공정성에 대한 심리적 인식이 조직구성원의 태도와 행동으로 이어지는 메커니즘을 이론적으로 확인하였다는 점에 있다. 실무적 측면에서 기여는 조직공정성에 대한 인식 개선을 통해 조직구성원의 부정적인 행동을 감소시키고, 건설적 행동을 증가시켜 기업의 효율성과 경쟁력 확보를 제고할 수 있다는 시사점을 제공하였다는 점에 있다.

7. 결론

본 연구에서는 직장인의 조직 공정성 인식이 직무 태도 및 냉소주의에 미치는 영향을 파악하고 직무 태도 및 냉소주의가 반응 행동에 직접 미치는 영향을 분석하였다. 또한, 직무태도와 냉소주의를 매개로 하여 어떤 반응 행동에 영향을 미치는지를 파악하였다. 이미 연구결과에서 살펴보았듯이 조직공정성이 기업의 성과에 영향을 미치는 반응행동인 이탈, 충성, 발언, 태만에 직무만족과 조직몰입, 냉소주의를 통하여서 간접적인 매개효과를 나타내고 있는 것을 확인하였다. 본연구를 통해 기업은 조직원들의 행동을 변화시켜서 조직을 발전시킬 수 있는 간단하고 명확한 공정성을 확보하여서 지속가능한 지식경영환경을 구축하고, 이를 통한 발전을 도모할 수 있다는 것을 검증하였다.

<참고문헌>

[국내 문헌]

1. 강철희, 주명관, 이상철 (2012). 사회복지사의 조직공정성인식, 조직신뢰, 조직냉소주의와 조직몰입의 통합적 관계에 관한 연구: 일 가치감 효과에 대한 결합 분석. **한국사회복지학**, 64(1), 31-51.
2. 고대유, 조정현 (2020). 조직침묵의 결과에 관한 메타분석. **한국정책연구**, 20(3), 131-156.
3. 광기영 (2019a). R을 이용한 구조방정식모델링: 매개효과분석/조절효과분석 및 다중집단분석. **지식경영연구**, 20(2), 1-24.
4. 광기영 (2019b). R을 이용한 구조방정식모델링: 분석절차 및 방법. **지식경영연구**, 20(1), 1-26.
5. 김견숙, 신상명 (2020). 밀레니얼 세대 교사의 조직공정성 지각이 조직몰입에 미치는 영향: 조직냉소주의의 매개효과를 중심으로. **교육행정학연구**, 38(3), 203-227.
6. 김성덕 (2019). 공공스포츠클럽 종사자의 경력정체가 냉소주의 및 반응행동에 미치는 영향. **스포츠사이언스**, 37(1), 207-218.
7. 김영주 (2017). **여행사 사회적 책임활동 연구: 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동, 고객지향성 중심으로**. 박사학위논문, 전주대학교 대학원. 전라북도.
8. 김용재 (2015). 조직공정성이 조직냉소주의를 통해 조직시민행동에 미치는 영향. **산업융합연구**, 13(3), 1-9.
9. 김정오 (2020). 호텔 종사원의 조직갈등이 조직시민행동에 미치는 영향에 있어 조직냉소주의와 구성원냉소주의의 매개효과. **Tourism Research**, 45(2), 67-94.
10. 문형구, 최병권, 고옥 (2009). 국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제. **인사조직연구**, 17(2), 229-306.
11. 민병익, 유태정 (2010). 조직공정성이 직무행태와 조직문화에 미치는 영향에 대한 연구. **사회과학연구**, 26(4), 271-298.
12. 박광용 (2020). 호텔조리사의 조직 공정성이 조직유효성에 미치는 영향 및 자기효능감의 매개효과. **외식경영연구**, 23(6), 155-180.
13. 박흥식, 정주원 (2012). 민원인 비윤리 행동과 직무만족이 민원서비스 근무자의 EVLN 반응에 미치는 영향. **행정논총**, 50(2), 349-373.
14. 배규환, 최우재 (2014). 조직 냉소주의와 반응적 조직행동이 조직성과에 미치는 영향에 대한 고찰: 변혁적 리더십의 조절효과를 중심으로. **리더십연구**, 5(1), 5-27.
15. 변혜경 (2020). **병원조직에서 감성리더십이 조직효과성과 이직 의도에 미치는 영향에 관한 연구**. 박사학위논문, 건국대학교, 서울.
16. 손해경 (2011). 연구논문(研究論文): 소진, 직무만족, 직무불만족과 반응행동과의 관계 분석: Farrell의 EVLN모델을 중심으로. **관광학연구**, 35(2), 293-314.
17. 신이현, 박경규 (2012). 조직구성원의 불공정성 지각이 직무 관련 행동에 미치는 영향. **서비스경영학회지**, 13(2), 247-277.
18. 이강욱, 노연필 (2000). 직장인의 불공정성 인식과 반응행동에 관한 실증적 연구. **생산성논집**, 14(1), 59-77.
19. 이승호, 광기영 (2018). SNS 몰입이 사회성에 미치는 영향. **지식경영연구**, 19(2), 21-45.
20. 이영록 (2017). **호텔기업 비정규직 구성원이 지각하는 조직냉소주의가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구**. 박사학위논문. 경기대학교 대학원.
21. 이영수 (2017). **건설기업의 조직 공정성이 조직신뢰와 직무태도를 통해 조직시민행동에 미치는 영향**. 박사학위논문, 서울벤처대학원대학교, 서울.
22. 이종식 (2019). **조직공정성과 협력적 노사관계가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향**. 박사학위논문, 숭실대학교 대학원, 서울.
23. 정두환 (2019). **조직문화와 조직공정성이 직무만족과 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구**. 박사학위논문, 위덕대학교, 경상북도.
24. 정이상, 추선애, 이동호 (2013). 국제물류기업의 특성에 따른 여성근로자의 직무만족 및 조직몰입이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. **세무회계연구**, 35, 57-78.
25. 주형철, 김광남 (2018). 문화예술교육 강사가 지각한 공정성이 조직냉소주의 및 역할 내 활동에 미치는 영향. **학습지중심교과교육연구**, 18(24), 1-19.
26. 지성구, 설홍수 (2006). 조직혁신 냉소주의가 이탈, 발언, 충성, 그리고 태만행동에 미치는 영향. **경영학연구**, 35(1), 257-277.
27. 차동욱 (2004). 조직냉소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성과의 관계. 조직과 **인사관리연구**, 28(4), 249-277.
28. 최기영 (2017). **공공분야 통합조직의 조직공정성과 조직유효성의 관계에서 조직갈등의 매개효과와 조직문화의 조절효과에 관한 연구**. 박사학위논문, 충남대학교 대학원.
29. 최동훈 (2019). 공무원의 직무불만족이 반응양식 (EVLN)에

- 미치는 영향: 정치적 중립 인식의 조절 효과를 중심으로. **국정관리연구**, 14(4), 61-104.
30. 추재엽, 배정환 (2016). 구조방정식을 이용한 조직문화, 조직 공정성, 임파워먼트, 조직효과성간의 구조관계 분석. **Crisisonomy**, 12(9), 39-55.
31. 한주원 (2017). 조직구성원이 인지하는 조직불공정성이 조직 침묵과 혁신저항에 미치는 영향: 조직냉소주의를 매개변인으로 하여. **문명연지**, 18(1), 41-78.
32. 한주원 (2018). 조직공정성 및 조직정치지각이 구성원의 조직 냉소주의, 혁신저항, 창의성에 미치는 영향. **비서·사무경영 연구**, 27(3), 109-133.
33. 허병준, 이형용 (2021). 창업의도에 대한 연구: 기업가정신과 업무만족의 조절효과를 중심으로. **지식경영연구**, 22(1), 121-138.
- [국외 문헌]**
34. Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social & General Psychology Monographs*, 126(3), 269.
35. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *In Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp 267-299). Elsevier.
36. Akar, H. (2019). A Meta-Analytic Review on the Causes and Consequences of Organizational Cynicism. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11(2), 149-164. <https://doi.org/10.15345/iojes.2019.02.010>
37. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
38. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
39. Atikbay, T., & Öner, Y. (2020). Effects of human resources management practices and organizational justice perceptions on organizational cynicism: A research on municipalities in a developing country. *Management Science Letters*, 1659-1670. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.014>
40. Bakhshi, A., Kumar, K., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organization commitment. *International Journal of Business and Management*, 4(9), 145. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n9p145>
41. Bies, R. J. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
42. Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307.
43. Brief, A. P. (1998). *Attitudes In and Around Organizations*. SAGE.
44. Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
45. Cemaloğlu, N., & Özdemir, S. (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetimi.
46. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
47. Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
48. Farrell, D. (1983). Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596-607. <https://doi.org/10.2307/255909>
49. Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201-218. <https://doi.org/10.1007/BF01385048>
50. Fatt, C. K., Khin, E. W. S., & Heng, T. N. (2010). The Impact of Organizational Justice on Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. 8.

51. Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol 2). Stanford university press.
52. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. Sage Publications Sage CA: Los Angeles, CA.
53. Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, *16*(2), 399.
54. Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van de Vliert, E., & Buunk, B. P. (1999). Employees' reactions to problematic events: A circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *20*(3), 309-321.
55. Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, *26*(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
56. Harris, K. J., Matrecia, J., & Boonthanom, R. (2005). Perceptions of Organizational Politics and Cooperation as Moderators of the Relationship Between Job Strains and Intent to Turnover. *Journal of Managerial Issues: JMI*, *17*(1), 26-42.
57. Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Harvard University Press.
58. Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms* (New York: Har-court, Brace and World). Inc.
59. Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. *In Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2, 2nd ed (pp 445-505). Consulting Psychologists Press.
60. Kanter, D. L., & Mirvis, P. H. (1989). *The cynical Americans: Living and working in an age of discontent and disillusion*. Jossey-Bass.
61. Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, *4*(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
62. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *1*(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
63. Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, *76*(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
64. Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *14*(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
65. Naus, F., van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, *60*(5), 683-718. <https://doi.org/10.1177/0018726707079198>
66. O' Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 492.
67. Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, *12*(1), 43-72.
68. Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA, Pitman Publishing, Inc.
69. Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, *10*(3), 465-476. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278960>
70. Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Perspectives*, *11*(1), 48-59.
71. Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Status Satisfaction. *Academy*

- of Management Journal*, 31(3), 599-627. <https://doi.org/10.2307/256461>
72. Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M., & Gunn, L. K. (1982). Exit, Voice, Loyalty and Neglect: Response to Dissatisfaction in Romantic Involvement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(6): 1230-1242.
73. Seo, Y. Y., Park, S. E., & Kim, C. J. (2011). An empirical study on the effects of organizational cynicism and EVLN responses on organizational commitment and Pro-union behavioral intentions. *International Journal of Contents*, 7(2), 36-41.
74. Sinval, J., & Marôco, J. (2020). Short Index of Job Satisfaction: Validity evidence from Portugal and Brazil. *PLoS One*, 15(4), e0231474.
75. Smith, H. C. (1955). Psychology of industrial behavior. *Psychology of Industrial Behavior*, 492-492.
76. Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
77. Todor, W. D. (1980). *A movement paradox: Turnover? Transfer?* College of Administrative Science, Ohio State University.
78. Tucker, S., & Turner, N. (2011). Young worker safety behaviors: Development and validation of measures. *Accident Analysis & Prevention*, 43(1), 165-175. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2010.08.006>
79. Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, 52(7), 895-922. <https://doi.org/10.1177/001872679905200703>
80. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1)
81. Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting Exit, Voice, Loyalty, and Neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 521. <https://doi.org/10.2307/2393565>
82. Yim, J. S. C., & Moses, P. (2016). Work factors and teacher satisfaction: The mediating effect of cynicism toward educational change. *Issues in Educational Research*. <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/>

저 자 소 개



허 병 준 (Byungjun Huh)

현재 전자저울을 중심으로 산업용 및 상업용 계량 시스템을 생산하는 (주)CAS의 Global 사업부 임원으로 재직중이다. 홍익대학교 무역학과를 졸업하고 한성대학교에서 석사 학위를 취득하였다. 현재 한성대학교 박사과정에 재학중이다.

주요 연구 관심분야는 Global 조직의 리더십 (Leadership), 동기부여(Motivation), 글로벌조직관리(Global Organizational Management), 조직문화 (Organizational culture), 창업의도 (Entrepreneurial Intention) 등이다. 지식경영연구에 논문을 게재하였다.



이 형 용 (Hyoung-Yong Lee)

현재 한성대학교 경영학부 교수로 재직 중이며, 성균관대학교 경제학부를 졸업하고, KAIST 경영대학에서 석사와 박사학위를 취득하였다. SKT, (주)SK, 전국신용연합재단, LG U+, 산업자원부등 산업체와 정부의 프로젝트를 수행하고, Expert Systems with applications, International Journal of Mobile Communications, Technological Forecasting & Social Change 등에 논문을 게재하였고, PACIS, HICSS, AMCIS등의 conference에서 논문을 발표하였다. 주요 연구 관심 분야는 Behavioral Intention on IT/Startup, Virtual community, Trust, Financial Fraud Detection, Accounting Auditing 등이 있다.

〈 Abstract 〉

Responses to Justice through Job Attitude

Byungjun Huh^{*}, Hyoung-Yong Lee^{**}

In a rapidly changing corporate environment, the relationship among organizational justice, job attitude, and cynicism as factors influencing exit, voice, loyalty, and neglect that can promote the performance improvement of organizational members was analyzed with the PLS (Partial Least Squares) structural equation in two stage approach. Organizational justice constitutes a formative secondary factor by the first order of distributional justice, procedural justice, and interactional justice, and job attitude is a formative secondary factor of job satisfaction and organizational commitment. We analyze the direct and indirect effects by mediating relationships of cynicism and job attitude on the factors such as exit, voice, loyalty, and neglect. From the perspectives of knowledge management, we analyzed how the perception of organizational justice affects the overall performance of the organization through the improvement of the employees' performance.

Key Words: Organizational Justice, Job Attitude, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Cynicism, Response, Exit, Voice, Loyalty, Neglect

* Hansung University, Graduate school

** Hansung University, School of Management