

# 조직공정성이 조직냉소주의를 통해 조직시민행동에 미치는 영향

김용재\*  
동남보건대학교 경영학과

## The Influence of Organizational Justice on OCB through Organizational Cynicism

Yong-Jae Kim\*  
Dept. of Business Administration, Dongnam Health University

**Abstract** The purpose of the present is to investigate the relation of organizational cynicism to organizational justice and OCB(organizational citizenship behavior). Questionnaire data were collected from 265 employees. To test the hypotheses, structural equation model was employed. The model showed adequate fit to the data. Results showed that organizational justice(distributive justice and procedural justice) were negatively related to organizational cynicism. Also, results supported the hypothesized relationship between organizational cynicism and organizational citizenship behavior(OCBIs and OCBOs). And organizational justice indirectly influences OCB through organizational cynicism as expected. Implications are discussed and future research directions are outlined.

**Key Words** : Organizational Justice, Organizational Cynicism, Organizational Citizenship Behavior

### 1. 서론

조직은 다양한 경영혁신기법을 통해 생산성을 향상시킴에도 불구하고, 조직구성원들은 구조조정 등으로 인해 조직에 대해 점점 더 냉소적이 되어 가고 있으며, SNS의 확산으로 내부구성원들의 조직에 대한 불평과 불만이 기업의 이슈가 되고 있다. 이렇듯 조직냉소주의는 우리 나라 기업 구성원들에게 현존하는 개념이다[1].

Kanter와 Mirvis(1989)는 냉소주의가 미국의

기업에서 일하는 사람들의 약 43%가 조직에 대해 냉소적이라고 하였다[6]. 조직에 대한 부정적 태도인 냉소주의는 조직에 비생산적인 결과를 초래하기 때문에 냉소주의는 조직에 있어서 중요하고 요소이다.

이러한 흐름을 반영하듯 조직행동론 분야에서서는 조직냉소주의에 대한 관심이 높아지고 있다. Dean 등(1998)은 조직은 냉소주의의 대상이 될 수 있다고 주장하면서 조직냉소주의를 ‘자신이 속해 있는 조직에 대한 부정적인 태도’라고 정의하였다[3]. 그러나, 조직냉소주의 개념의 부정적인 느낌으로 인하여 아직까지는 많은 관심을 받지 못

\* 동남보건대학교 경영학과 부교수

접수일(2015년 7월 24일), 수정일(1차: 2015년 8월 17일), 게재확정일(2015년 8월 30일)

하고 있다[11]. 하지만, 조직구성원들이 자신의 조직에 대한 냉소주의가 높아지면 조직의 성과에 매우 부정적인 영향을 미치기 때문에 냉소주의에 관한 심층적 이해가 필요하다.

조직구성원들의 조직에 대한 냉소적 태도를 결정짓는 중요한 영향요인 중의 하나로 조직공정성을 들 수 있다. 조직구성원들은 자신의 성과에 대해 정확하고 공정한 평가가 내려지기를 기대하고, 이러한 평가결과가 보상으로 적절하게 연계되기를 희망한다. 그러나 보상이 적절하게 주어지지 않을 경우 만족도가 낮아지고 열심히 일하고자 하는 의욕을 상실하게 될 것이다. 또한, 의사결정과 관련하여 그 절차가 공정하지 못할 경우 조직구성원들의 심리 및 태도에 부정적인 영향을 미쳐 조직유효성은 감소할 것이다.

조직유효성과 관련되어서 생각해 볼 변수는 조직시민행동이다. 조직시민행동은 조직의 공식적인 보상과는 무관하게 자발적으로 이루어지는 구성원들의 역할의 행동으로서 조직유효성을 촉진시킨다[7]. 이러한 자발적인 역할의 행동의 필요성이 부각되는 이유는 조직 환경의 복잡성이 증대됨에 따라 변화에 적응하기 위한 조직의 불확실성 수준이 점차 높아지기 때문이다.

구성원들이 조직에 대한 부정적인 태도를 가지고 있으면 부정적인 직무의도를 보이기 쉽기 때문에 조직냉소주의가 공식적인 보상이 주어지지 않지만, 자발적 협력과 같은 구성원의 자유 재량적 행동인 조직시민행동을 감소시킬 것이다. 이에 따라 조직유효성을 높이기 위해서는 조직냉소주의를 최소화시킬 수 있는 전략이 필요하다.

그러나, 직장내 냉소주의에 관한 연구들을 살펴보면 조직공정성 등 직장내 냉소주의에 영향을 미칠 것이라고 예상되는 변수들이 많지 않다. 그리고 조직시민행동과 같은 조직유효성관련 변수들에 관한 연구결과도 아직까지는 많지 않은 편이다.

따라서 본 연구에서는 조직공정성이 직장내 냉소주의에 어떤 영향을 미치는가와 조직냉소주의가 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는가를 알아보고자 한다. 또한, 조직공정성이 냉소주의를 통

해 조직시민행동에 간접적인 영향을 미치는지를 밝히고자 한다.

## 2. 이론적 배경 및 가설

### 2.1 조직공정성과 조직냉소주의

조직공정성이란 조직구성원들이 조직내에서 공정하게 대우를 받는가에 대한 관점을 의미하며, 조직공정성은 분배공정성과 절차공정성으로 구분된다. 분배공정성이란 의사결정의 과정을 걸쳐 최종적으로 지급되는 결과물에 대한 조직구성원의 공정성 지각을 의미하며, 절차공정성은 산출물이 나오기까지의 절차가 공정한가를 나타내는 개념으로 의사결정 과정에 사용되는 절차에 적용될 수 있는 기준을 의미한다[10].

Dean 등(1998)은 조직냉소주의를 자신이 속해 있는 조직에 대한 부정적인 태도라고 정의하면서 냉소주의는 일종의 태도이며, 조직은 이러한 태도 즉 냉소주의의 대상이 될 있다고 주장하였다[6]. 또한, 이들은 조직냉소주의는 조직이 신의가 부족하다는 믿음, 조직에 대한 부정적인 감정과 조직에 비판적인 행동을 하려는 경향의 세 가지 차원으로 구성된다고 하였다.

조직공정성과 조직냉소주의의 관계에 대해 살펴보면 조직공정성은 조직냉소주의의 선행요인으로 볼 수 있다.

교환이론 관점에서 한 개인이 조직 내에서 의사결정과정에서 공정하지 않다고 느끼는 경우 불공정성을 경험하게 되고, 조직에 대해 냉소적인 태도를 갖게 될 것이다.

또한, 조직구성원들이 그들의 노력에 대해 타인과 비교하여 보상을 적게 받게 된다면 분배공정성을 느끼지 못하게 되어 조직에 대해 부정적인 태도를 갖게 될 것이며, 이에 반해, 종업원들이 직장 내에서 공정성을 높일 경우 조직에 대한 긍정적 생각이 증가할 것이다[13].

이와 관련해서 Anderson과 Bateman(1997)은 해고와 같은 인사관리시스템상의 공정성 요인은 조직냉소주의에 미치는 영향력이 매우 크다고 하였으며[14], Thompson 등(1999)은 보상, 보상체계,

업무배분 및 상사에 대한 공정성 인식이 조직냉소주의를 감소시킨다고 하였고[8], Fitzgerald(2002) 또한 인사관리에 대한 불공정 지각은 조직냉소주의에 정(+의 영향을 미친다고 하였다[15].

이렇듯 개인들은 조직에 대해 공정함을 지각하지 못할 경우 조직이 자신을 중요하게 생각하지 않고 부당하게 대한다고 믿게 됨으로써 조직에 대한 냉소주의는 높아질 것이다. 이에 반해, 구성원들이 조직에 대한 공정성이 높을 경우 조직에 대한 긍정적 태도가 증가할 것이다.

이상의 논의를 바탕으로 분배공정성과 절차공정성이 조직냉소주의에 어떤 영향을 미치는 지를 검증하기 위해 다음과 같은 가설을 제시하였다.

가설1. 조직공정성은 구성원들의 조직냉소주의에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1.1 분배공정성은 구성원들의 조직냉소주의에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

가설1.2 절차공정성은 구성원들의 조직냉소주의에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

## 2.2 조직냉소주의와 조직시민행동

조직시민행동은 조직의 동료들을 가까이 도와주고, 동료들과 정보를 공유하고, 협동하고, 자원 봉사하는 일련의 행동으로 직무수행을 위해 요구되는 역할을 초월하여 자발적으로 행해지는 행동이다[3].

조직시민행동은 조직에 직접적으로 영향을 미치는 조직을 위한 조직시민행동(OCBOs)과 특정한 개인에게 직접적으로 영향을 미치는 구성원을 위한 조직시민행동(OCBIs) 두 가지 차원이 있다[16].

조직냉소주의는 조직구성원이 소속된 조직에서 겪는 부정적인 경험이 쌓여서 형성된 것으로 소속 조직에 대해 갖는 부정적 태도이다. 따라서 조직냉소주의가 높은 구성원은 조직의 정책이나 경영층에 대해 부정적 태도를 가지게 되며, 조직에 대해 무력감과 적대감 및 조직에 대한 비협조적인 행동을 하게 될 것이다. 이러한 조직냉소주의의 특징은 조직시민행동의 특징과 반대되는 개념을

내포하고 있다.

따라서 조직냉소주의가 높은 구성원이 조직시민행동을 보이기란 어려울 것이다. 또한 조직냉소주의와 조직시민행동과의 관계에 대한 연구는 주로 냉소주의가 조직시민행동에 어떠한 영향을 미치는 지에 대해 연구되어졌다.

Van Dyne 등(1994)은 조직과 조직구성원간의 관계에 초점을 맞추어 냉소주의와 조직시민행동 간에는 특별한 관계가 없다고 하였지만[17], 냉소주의와 조직시민행동을 다룬 대부분의 연구들은 조직냉소주의와 조직시민행동 간에는 부적의 관계가 있다고 하였다[5][18].

또한, Andersson과 Bateman(1997)은 207명의 관리자를 대상으로 한 실험을 통해 조직냉소주의가 조직시민행동에 부정적 영향을 미친다고 하였으며[14], Scholl 등(1987)은 조직에 대해 좌절감과 실망을 경험한 사람은 업무외적인 자발적 행동을 하지 않는다고 하였다[19].

조직냉소주의와 조직시민행동의 관계에 대해서 사회교환이론 관점에서 보면, 조직냉소주의가 낮은 사람들은 경영층이나 조직에 대한 신뢰가 높을 것이며, 이러한 조직구성원들은 공식적인 요구를 받지 않아도 조직유효성을 증진시키는데 기여하는 구성원의 자유재량적 행동을 할 것이다.

지금까지의 논의를 토대로 조직냉소주의와 조직시민행동과의 관계를 다음과 같이 설정하였다.

가설2. 조직냉소주의는 조직시민행동을 감소시킬 것이다.

가설2.1 조직냉소주의는 조직을 위한 조직시민행동을 감소시킬 것이다.

가설2.2 조직냉소주의는 구성원을 위한 조직시민행동을 감소시킬 것이다.

## 2.3 조직냉소주의의 매개역할

조직공정성과 조직시민행동의 관계에 있어서 앞에서 다룬 조직공정성과 조직냉소주의의 관계와 조직냉소주의와 조직시민행동의 관계를 고려해 볼 때, 그 논리적 연장선상에서 조직냉소주의는 조직공정성과 조직시민행동의 관계를 매개하는 역

함을 생각해 볼 수 있다.

물론, 조직시민행동에 대한 조직공정성의 효과 중 조직냉소주의를 거치지 않고서 직접적으로 영향을 미치는 부분을 배제할 수 없지만, 조직냉소주의가 구성원들이 갖는 조직에 대한 반응의 한 형태임을 감안해 본다면, 조직에 대한 공정성 지각은 조직냉소주의를 감소시키고, 감소된 조직냉소주의는 조직시민행동을 높일 수 있을 것으로 보인다.

이와 관련해서 Bernerth 등(2007)은 제조업 관련 종사자들을 대상으로 조직 공정성과 직무태도와의 관계에 있어서 조직냉소주의는 매개역할을 한다고 하였다[9]. 또한 사회복지사를 대상으로 한 최소연(2005)의 연구에서도 조직공정성과 조직시민행동간의 관계에 있어서 조직냉소주의는 매개효과를 보이고 있는 것으로 나타났다[2].

그럼에도 불구하고, 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계에 있어서 조직냉소주의의 매개역할에 대한 연구는 많이 없다.

이와 같은 연구결과들을 정리해보자면 조직공정성과 조직시민행동의 관계에 있어서 조직냉소주의의 매개효과 가능성은 존재한다고 할 수 있다.

따라서 조직냉소주의 역할에 대해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 조직냉소주의는 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계에 있어서 매개역할을 할 것이다.

가설 3.1 조직냉소주의는 분배공정성과 조직을 위한 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

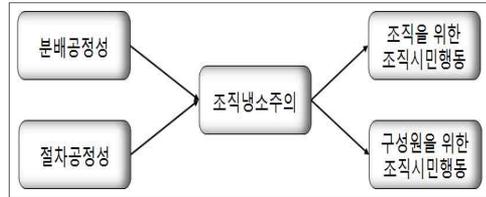
가설 3.2 조직냉소주의는 분배공정성과 구성원을 위한 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3.3 조직냉소주의는 절차공정성과 조직을 위한 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

가설 3.4 조직냉소주의는 절차공정성과 구성원을 위한 조직시민행동 간의 관계를 매개할 것이다.

이상의 가설의 내용을 도식화 하여 [그림 2-1]

과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 2-1] 연구모형

### 3. 연구방법

#### 3.1 자료의 수집 및 분석방법

본 연구의 표본은 수도권에 위치한 기업에 근무하고 있는 종업원을 대상으로 2014년 7월 1일부터 9월 30일까지 287부를 배포하여 응답이 부실하거나 누락된 문항이 많아서 분석에 어려움이 있는 설문은 제외하고 총 265명의 응답을 분석에 사용하였다.

응답자 265명중 남성은 176명(66.4%), 여성은 89명(33.6)이었다. 나이는 21세에서 35세의 범위를 보이고 있었으며, 평균나이는 30세였다. 회사에 근무한 평균 근속연수는 약 3년6개월이었으며, 응답자들은 대부분 대졸의 학력은 가지고 있었으며 (209명, 78.9%), 직급은 사원급이 144명(54.3%), 대리급은 121명(45.7%)이었다.

본 연구에서는 실증분석을 위하여 기초통계량 분석에는 SPSS 18.0을 사용하였고, 연구모델의 적합성을 알아보기 위해서 LISREL 8.3을 이용하여 구조모델분석을 실시하였다. 구조모델의 적합성 검증은 2단계 접근법을 사용하였다. 1단계에서는 전반적인 측정모델 적합도를 검증한 후, 이를 토대로 신뢰성과 타당성을 분석하였다. 2단계에서는 1단계에서 얻은 측정모델을 통해 구조모델을 분석하여 가설을 검증하였다.

#### 3.2 변수의 측정

연구목적에 위한 자료 수집 및 측정을 위한 설문조사는 Likert 5점 척도를 사용하였다.

분배공정성은 의사결정 과정을 걸쳐 최종적으

로 지급되는 결과물에 대하여 결과물을 받는 조직 구성원이 느끼는 공정성을 의미한다. 분배공정성은 업무스케줄, 봉급수준, 업무량 등에 대한 공정성에 관한 사항으로 3개 문항을 사용하여 측정하였고, 절차공정성은 의사결정이 이루어지는 절차가 공정한가를 나타내는 개념으로 3개 문항을 사용하였다[4]

조직냉소주의는 자기가 속해있는 회사에 대한 부정적인 태도를 의미하며 본 연구에서는 Dean 등이 제시한 조직냉소주의의 5가지 차원 중 3가지 차원(제도에 관한 냉소주의, 최고경영층에 대한 냉소주의 및 조직변화에 대한 냉소주의)으로 나누어 3문항을 사용하여 측정하였다[12]

조직시민행동은 자유재량의 행동으로서 공식적 보상시스템에 의해 공식적 또는 직접적으로 인식되지는 않으나, 조직의 효용성을 증진시키는 조직 구성원의 역할의 행동을 말한다. 조직시민행동은 조직을 위한 조직시민행동(OCBO)과 구성원을 위한 조직시민행동(OCBI)으로 구분하여 각 3문항씩 이용하여 5점 척도로 측정하였다[16].

4. 연구결과

4.1 타당성 및 신뢰성 검증

구조방정식모형을 추정·평가하기에 앞서 모형의 구조적 오류로 인한 결과해석상의 오류를 범하지 않기 위해서 측정모형을 평가하였다. 측정모형을 토대로 잠재변인간의 인과관계를 0으로 고정시키고 상관만 존재하는 것으로 가정하여 확인적 요인분석을 실시한 결과는 [표 4-1]과 같다. 측정모형의 전반적인 적합도의 평가는 미국 심리학회에서 권장하는 적합도 정보를 토대로 절대적합지수(GFI, RMR, RMSEA), 증분적합지수(CFI, NFI) 그리고 간명적합지수(AGFI, 표준  $\chi^2$ )를 이용하였다.

확인적 요인분석의 결과 간명적합지수(AGFI=.926, 표준 $\chi^2=1.226$ ), 절대적합지수(GFI=.950, RMR=.028, RMSEA=.030), 증분적합지수(CFI=.985, NFI=.925) 모두 평가기준을 만족하고 있어 측정모형의 전반적인 모델적합도는 수용

가능하였다. 또한, CN(critical N) 값이 290.079로 모델은 자료들을 적절하게 나타내고 있다고 볼 수 있다.

구성개념타당성은 수렴타당성을 통해 검증하였으며, 요인적재량(모수추정치)의 검토를 통해 이루어졌다. [표 4-1]을 보면 각 측정변수들의 완전표준화된 요인적재치들은 .591에서 .858이며, 모든 추정치들의 t값은 임계치인 2를 상회하고 있어 통계적으로 유의하다고 볼 수 있으므로 모든 구성개념들의 수렴타당성은 입증되었다.

[표 4-1] 측정모형의 확인적 요인분석 결과

요인	추정치	t값
분배공정성1	.828	14.602
분배공정성2	.666	11.143
분배공정성3	.858	15.292
절차공정성1	.709	11.757
절차공정성2	.786	13.413
절차공정성3	.707	11.715
조직냉소주의1	.711	11.766
조직냉소주의2	.779	13.187
조직냉소주의3	.730	12.163
OCBO1	.672	10.193
OCBO2	.606	9.073
OCBO3	.661	10.008
OCBI1	.614	8.790
OCBI2	.649	9.289
OCBI3	.591	8.441
모델적합도: $\chi^2(80, N=265)=98.133(p<.05)$ , GFI=.950, RMR=.028, RMSEA=.030, CFI=.985, NFI=.925, AGFI=.926, 표준 $\chi^2=1.226$ , CN=290.079		

주) OCBO: 조직을 위한 조직시민행동, OCBI: 구성원을 위한 조직시민행동

측정모형의 개념신뢰도는 [표 4-2]에 나와 있듯이 일반적으로 수용가능한 수준(.70이상)을 상회하고 있어 모든 개념들의 개념신뢰도 즉 내적 일관성이 있다고 볼 수 있다. 평균분산추출은 잠재개념에 대한 지표가 설명할 수 있는 분산의 크기를 나타내는 것으로 수용가능수준(.50 이상)을 모두 상회하고 있어 지표들의 분산은 잠재개념들을 적합한 수준으로 설명하고 있다고 보여진다.

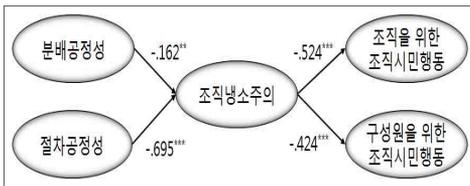
따라서, 개념신뢰도와 평균분산추출 모두 수용 기준치 이상의 값을 보이고 있으므로 측정도구는 신뢰성이 있는 것으로 나타났다.

[표 4-2] 구성개념의 개념신뢰도 및 평균분산추출

구성개념	평균	표준 편차	개념 신뢰도	평균분산 추출
분배공정성	2.953	.765	.973	.925
절차공정성	2.957	.771	.967	.908
조직냉소주의	2.874	.721	.969	.913
OCBO	3.571	.620	.960	.888
OCBI	3.582	.584	.956	.878

#### 4.2 가설검증

본 연구는 조직공정성과 조직냉소주의의 관계, 조직냉소주의와 조직시민행동간의 관계 그리고 조직공정성과 조직시민행동 간에 있어서 조직냉소주의의 매개효과를 파악하는 연구이다. 이러한 관계는 구조방정식 모형을 이용하여 실증분석하였다. 본 연구에서 제시한 연구모형에 대한 적합도를 분석한 결과, [그림 4-1]과 같다. 모든 적합도 지수가 평가기준을 대체로 만족시키는 것으로 나타나 연구모형이 실제자료에 부합한다고 할 수 있다.



모델적합도:  $\chi^2(85, N=265)=116.324(p<.05)$ , GFI=.943, RMR=.038, RMSEA=.041, CFI=.973, NFI=.911, AGFI=.918, 표준  $\chi^2=1.369$ , CN = 253.590

주) 경로계수는 완전표준화계수이며, 총효과임.

[그림 4-1] 구조방정식 모델에 의한 모수추정결과

##### 4.2.1 조직공정성과 조직냉소주의의 관계

가설1과 가설2는 조직공정성과 조직냉소주의에 대한 가설로 분배공정성과 절차공정성은 조직냉소주의를 감소시킬 것이라는 가설이다. 분석 결과 분배공정성은 조직냉소주의에 부정적인 영향을

주는 요인(경로계수=-.162,  $t=-2.178$ ,  $p<.05$ )으로 나타났으며, 절차공정성이 높을수록 조직냉소주의는 감소(경로계수=-.695,  $t=-6.000$ ,  $p<.001$ )하는 것으로 나타나 가설1과 가설2는 채택되었다. 또한, 분배공정성보다는 절차공정성이 조직냉소주의에 더 큰 영향을 주는 변인으로 밝혀졌다.

##### 4.2.2 조직냉소주의와 조직시민행동의 관계

가설3과 가설4는 조직냉소주의와 조직시민행동에 대한 가설로 조직냉소주의는 조직을 위한 조직시민행동과 구성원을 위한 조직시민행동에 부정적인 영향을 줄 것이라는 가설이다. [그림 4-1]에서 보는 것처럼, 조직냉소주의는 조직을 위한 조직시민행동과 구성원을 위한 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 변수로 밝혀져 가설3과 가설4는 채택되었다. 또한 조직냉소주의는 조직을 위한 조직시민행동(경로계수=-.524)이 구성원을 위한 조직시민행동(경로계수=-.424)보다 더 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

##### 4.2.3 조직냉소주의의 매개역할

가설5는 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계에 있어서 조직냉소주의의 매개역할에 대한 가설이다. 분석 결과 분배공정성이 조직을 위한 조직시민행동에 미치는 간접효과는 .085( $p<.05$ )이며, 구성원을 위한 조직시민행동에 미치는 간접효과는 .069( $p<.05$ )로 나타나, 조직냉소주의는 분배공정성과 조직을 위한 조직시민행동 간의 관계(가설 5.1)와 구성원을 위한 조직시민행동 간의 관계(가설 5.2)에 있어서 부분 매개하는 것으로 나타났다.

또한, 절차공정성은 조직냉소주의를 통해서 조직을 위한 조직시민행동에 간접적인 영향(경로계수=.365,  $p<.001$ )을 주고 있으며(가설 5.3), 절차공정성과 구성원을 위한 조직시민행동 간의 관계에 있어서 조직냉소주의는 매개역할(가설 5.4)을 하고 있는 것으로 밝혀졌다(경로계수=.294,  $p<.001$ ).

## 5. 결론

### 5.1 연구결과의 요약

조직행동론 분야에서 조직에 대한 부정적인 태도에 영향을 미치는 변수를 다루는 연구는 많지 않다. 그래서 본 연구는 조직냉소주의에 관한 이해를 제고시키고자 조직공정성이 조직냉소주의에 영향을 미쳐서 조직시민행동에 어떠한 영향을 주는 가를 살펴보고, 조직구성원들의 조직에 대한 부정적 태도를 줄이는데 필요한 시사점을 얻고자 하였다.

이를 위해 조직냉소주의에 영향을 받는 잠재적인 변인과 영향을 주는 변인을 설정하여 구조방정식모형을 이용하여 모델을 설정하고 이를 검증하였다.

가설은 선행연구를 고찰한 후 설정하였고, 가설을 검증하기 위해 선행연구에서 개발된 측정척도를 이용하여 설문조사에 의한 실증분석을 실시하였다.

그 결과를 요약하면 의사결정 결과물에 대해 조직구성원이 느끼는 분배공정성과 의사결정이 이루어지는 절차가 공정한가를 나타내는 절차공정성이 높을수록 자기가 속해있는 회사에 대한 부정적인 태도인 조직냉소주의가 감소하는 것으로 나타났다. 따라서 조직공정성의 확립을 통해 조직구성원들의 조직에 대한 긍정적인 태도를 증대시킬 수 있을 것이다.

또한, 조직냉소주의는 조직을 위한 조직시민행동뿐 아니라 구성원을 위한 조직시민행동을 감소시키는 것으로 나타났는데, 이는 조직 냉소주의가 조직시민행동에 부적인 영향 미친다는 연구결과들과 일치하였다[1]. 그리고 조직냉소주의는 조직공정성과 조직시민행동의 관계에 있어서 매개역할을 하는 것으로 밝혀졌다.

## 5.2 연구의 시사점 및 한계점

이상의 연구결과를 토대로 본 연구에서는 그동안 실증연구가 아닌 조직냉소주의에 관한 이론적 논문[20]에서 주로 개념적으로만 다루어졌던 조직공정성 변수를 실증연구에 포함시킴으로써 조직냉소주의의 선행변수에 대한 이해를 넓혔다고 볼 수 있다는 점에서 이론적인 시사점을 가지고 있다.

또한, 조직시민행동의 영향변수에 관한 지금

까지의 연구들은 주로 조직시민행동과 정(+)의 관계를 가진 영향변수들에 초점을 맞추었다. 그러나 조직시민행동과 부(-)의 관계를 가진 조직냉소주의와 같은 변인들에 대해 살펴봄으로써 조직시민행동을 제고시키는 종합적인 방안을 강구하는 데 도움이 될 것으로 보인다.

조직공정성은 조직냉소주의를 감소시키고, 조직냉소주의를 통해 조직시민행동에 영향을 주기 때문에 기업 운영에 있어 구성원들의 조직냉소주의를 감소시키고 자발적 행동을 유도하기 위해서는 보상이나 배분의 문제에 적극적인 대처가 필요할 것으로 보인다.

이를 위해 조직은 구성원에게 사전에 명확한 기대 수준을 제시하고, 이를 달성하였을 경우 약속한 보상을 제공함으로써 조직의 제도나 경영층 및 조직변화에 대한 냉소적인 태도를 감소시킬 수 있을 것이다. 특히, 분배공정성보다 절차공정성이 조직냉소주의에 더 큰 부(-)의 영향을 미치기 때문에 조직은 의사결정시 절차상의 공정성을 확보함으로써 조직냉소주의를 줄일 수 있을 것이다.

또한, 조직냉소주의는 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치므로 조직은 기업 목표와 전략의 구체적인 제시 및 변화에 대한 교육프로그램 도입 등을 통해 구성원의 냉소적 성향을 줄임으로써 구성원 스스로 자발적 이타행동을 높일 수 있을 것이다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 아래와 같은 한계점을 가지고 있으며 이를 극복하기 위해서는 다음과 같은 노력을 기울여야 할 것이다.

실증조사에 있어서 설문지에만 의존하였다는 문제이다. 실증조사에 있어서 설문조사만으로는 충분하다고 할 수 없으며, 면접과 같은 방법을 병행해서 사용하면 보다 신뢰성 있는 결과를 얻을 수 있을 것이다.

조직냉소주의는 현재의 상사나 제도 등이 아닌 과거의 상사나 제도로부터 형성되었을 수도 있기 때문에 조직냉소주의에 대한 정확한 이해를 위해서는 시간적 차이를 둔 종단적인 연구를 시도해보아야 할 것이다. 아울러, 상사나 및 조직과의 관계

도 조직냉소주의를 결정하는 데 영향을 미칠 수 있으므로 리더십이나 조직정치, 조직지원인식 등 조직냉소주의에 영향을 미치는 요인과 이직의도, 조직몰입 등 조직냉소주의에 영향을 받는 요인들을 고려하여 추후연구에서는 조직냉소주의의 선행요인 및 결과요인을 다양하게 고려하여 인과관계를 밝히려는 연구가 필요할 것이다.

**참고문헌**

[1] 박영희(2001). 「조직 냉소주의: 차원구명, 측정도구 개발 및 조직변인과의 관계성 탐색」, 서울대학교 대학원, 석사학위논문.

[2] 최소연(2005). 사회복지사의 조직시민행동에 관한 연구: 공정성, 상사신뢰, 조직냉소, 정서적 몰입의 관계를 중심으로, 박사학위논문. 이화여자대학교 대학원.

[3] A. P. Brief, & S. J. Motowidlo(1986), Prosocial organizational behavior, *Academy of Management Review*, Vol. 11, 710-725.

[4] B. P. Niehoff, & R. H. Moorman(1993), Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behaviors, *Academy of Management Journal*, Vol. 36, 527-556.

[5] C. A. Smith, D. W. Organ, & J. P. Near(1983), Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663

[6] D. Kartner, & P. H. Mirvis(1989), *The cynical Americans*. San Francisco: Jossey-Bass.

[7] D. W. Organ(1988), *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Book.

[8] [https://www.faa.gov/data\\_research/research/med\\_humanfacs/oamtechreports/2000/s/media/00\\_14.pdf](https://www.faa.gov/data_research/research/med_humanfacs/oamtechreports/2000/s/media/00_14.pdf)

[9] J. B. Bernerth, A. A. Armenakis, H. S.

Feild, & H. J. Walker(2007), Justice, cynicism and commitment: A study of important organizational change variables, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 43, 303-326.

[10] J. Greenberg(1987), A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, Vol. 12, 9-22.

[11] J. P. Wanous, A. E. Reichers, & J. T. Austin(2000), Cynicism about organizational change, *Group & Organization Management*, Vol. 25, 132-153.

[12] J. W. Dean, P. Brandes, & R. Dharwadkar(1998), Organizational cynicism, *Academy of Management Review*, Vol. 23, 341-352.

[13] L. A. Witt, K. M. Kacmar, & M. C. Andrews(2001). The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, 505-515.

[14] L. M. Anderson, & T. S. Bateman(1997), Cynicism in the workplace: some cause and effects, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18, 449-470.

[15] M. R. Fitzgerald(2002), *Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style*, Ph.D. dissertation, University of Cincinnati.

[16] L. J. Williams, & S. E. Anderson(1990), Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior, *Journal of Management*, Vol. 17, 601-617.

[17] L. Van Dyne, J. W. Graham, & R. M. Dienesch(1994), Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, Vol. 13, 765~802.

[18] R. Abraham(2000), Organizational cynicism:

Basis and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology*, Vol. 126, 269-292.

- [19] R. W. Scholl, A. Cooper, & J. F. McKenna(1987), Referent selection in determining equity perception: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes, *Personnel Psychology*, Vol. 40, 113-124.
- [20] W. D. Davis, & W. L. Gardener(2004), Perception of politics and organizational cynicism: An attribution and leader-member exchanges perspective, *The Leadership Quarterly*, Vol. 15, 439-465.

김용재(Kim, Yong Jae)



- 2005년 2월 : 성균관대학교 경영학과(경영학박사)
- 2003년 3월 ~ 현재 : 동남보건대학교 경영학과 교수
- 관심분야 : 리더십, 동기부여
- E-Mail :

yjkim4418@dongnam.ac.kr