

## 조직혁신 냉소주의가 이탈, 발언, 충성, 그리고 태만행동에 미치는 영향\*

설홍수\*\*

에너지경제연구원 초빙연구원  
(hsseol@keei.re.kr)

지성구

경남대학교 경상대학 경영학부 조교수  
(sgji@kyungnam.ac.kr)

이 연구는 조직혁신 과정에서 조직혁신 냉소주의가 가지는 부정적 효과를 살펴보고자 하였다. 조직혁신 노력에 대한 개인의 반응행동으로서 혁신과정에서의 이탈, 발언, 충성, 그리고 태만행동을 선정하였다. 이에 조직혁신 냉소주의가 혁신저항을 매개로 하여 이들 행동에 미치는 영향관계를 가설로 설정하였다.

국내 기업 중 경영혁신을 추진하였거나 또는 추진 중인 기업의 종업원들을 대상으로 설문을 조사하였다. 수집한 자료를 바탕으로 가설 검증을 위해 공분산 구조분석을 실시하였다. 분석 결과, 조직혁신 냉소주의는 혁신저항을 매개로 이탈·태만행동에는 유의한 정적 영향을, 발언·충성 행동에는 유의한 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 연구 결과를 바탕으로, 연구의 이론적·실무적 함의, 한계, 그리고 연구방향을 제시하였다.

주제어: 조직혁신 냉소주의, 혁신저항, EVLN

### 1. 서론

경영혁신 활동은 이제 조직에 있어 선택의 문제가 아니라 필수가 돼버렸다. 조직은 끊임없는 혁신을 통해 궁극적으로 조직의 생존과 성장을 지향한다. 그러나 경영자들이 의욕적으로 추진한 혁신활동이 실패로 끝난 경우가 더 많은 것이 현실이다.

경영혁신이 실패하는 이유로 조직 내외부의 다양한 요인을 들 수 있다(권석균·조남신, 1997). 조직 내부의 요인으로는 조직 성원의 이해관계 구조와 사회적 권력관계 구조의 변화가 중요하다. 그리고 개별 성원의 심리적인 측면으로는 성격 특성(Oreg, 2003), 태도(Reichers, Wanous, & Austin,

1997; Armenakis & Bedeian, 1999; Piderit, 2000; Wanous, Reichers, & Austin, 2000)가 있다. 여기서 혁신실패의 원인이 되는 주요 태도요인으로서 조직혁신 냉소주의(cynicism about organizational innovation)를 들 수 있다(Reichers et al., 1997; Armenakis & Bedeian, 1999; Wanous et al., 2000).

조직혁신 냉소주의는 냉소주의 연구, 특히 조직 냉소주의 연구의 하위 연구영역이다. 냉소주의 연구는 그 역사가 매우 깊으나, 조직 냉소주의는 비교적 최근에 와서야 본격적으로 연구가 이루어졌다(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). 그리고 조직혁신 냉소주의 연구는 구체적인 조직의 혁신활동을 대상으로 한다는 점에서 다른 냉소주의

논문접수일: 2005. 9      게재확정일: 2005. 11

\* 이 연구는 지금까지 거의 다루지 않았던 조직혁신 냉소주의의 효과를 확인하고자 하였다. 이를 바탕으로 혁신에 대한 조직 성원의 냉소적 태도의 부정적 효과를 제시하고, 혁신과정에서 이에 유의해야 함을 강조하고자 한다.

\*\* 교신저자

연구와 구별된다.

지금까지 밝혀진 조직혁신 냉소주의의 선행요인으로는 조직 내 변화량, 상사의 역할 유효성, 혁신 기법의 특성, 혁신과정의 조직특성이 있다(Wanous et al., 1994, 2000; Reichers et al., 1997; 박영희, 2001; 설홍수·지성구, 2005). 그리고 조직혁신 냉소주의는 조직에 도움 되는 성원의 태도와 행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Reichers et al., 1997; Wanous et al., 1994, 2000; 박영희, 2001; 정화, 2003). 이에 여러 연구자들은 조직혁신 냉소주의가 경영혁신의 실패로 이어질 것이라고 주장하였다(Reichers et al., 1997; Armenakis & Bedeian, 1999; Wanous et al., 1994, 2000). 그러나 이는 다만 이론적으로만 논의되었을 뿐 혁신실패를 가늠할 수 있는 개별 성원의 반응행동과 가지는 관련성을 경험적으로 밝히지는 못했다. 따라서 이 연구는 이를 밝히는 데 초점을 둔다.

한편, 조직 관리의 방향을 안내하고 조직쇠퇴를 막는 데 유용한 지표로서 이탈(exit), 발언(voice), 충성(loyalty), 그리고 태만(neglect)행동(이 아래부터 줄여서 'EVLN'으로 약칭함)이 있다. 이는 경영상의 실패를 발견하게 하는 조직 성원의 반응행동으로 경영혁신 과정에서도 주요한 점검 지표일 것이다. 이 행동들은 상징적으로 혁신활동에 '협조할 것인가 아니면 (자신의 의무를) 철회할 것인가'를 나타내므로 혁신과정에서 반드시 검토해야할 조직 성원의 반응행동일 것이다.

조직혁신 냉소주의는 이러한 EVLN에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 아직까지 이 관계는 직접적으로 연구되지는 않았지만 관련 연구로부터 그 논리를 추론할 수 있다. 반면 이와 반대로 EVLN이 냉소적 태도에 영향을 줄 가능성을 상정할 수도 있을

것이다. 그러나 이는 태도가 행동에 영향을 미치느냐 아니면 행동한 결과가 태도에 영향을 미치느냐는 순환논리에 빠져들 수 있다. 어떤 대상에 대한 냉소주의는 어느 정도의 시간이 요구되고, 그 과정에서 개인의 판단이 중요하게 작용한 결과이다. 어떤 행동이 냉소적 태도에 영향을 미칠 수 있음은 가능하나, 근본적으로 개인의 상황 판단의 결과가 그런 행동을 유발시키는 동기로 더 크게 작용할 것이다. 그러므로 여기서는 냉소적 태도에 초점을 맞추어 EVLN에 미치는 영향관계를 논의할 것이다.

그러나 EVLN에 대한 조직혁신의 직접적인 영향 관계는 논리적으로 연결하기가 다소 미약한 점이 있다. 단순히 조직혁신에 비판적이고 비관적이기 때문에 조직에 협조하지 않거나 자기 행동의 철회할 것으로는 보기 어렵기 때문이다.

그러므로 이 관계에서는 혁신저항의 역할이 중요해진다. 조직혁신이 EVLN에 부정적인 이유는 저항적인 태도가 작용할 것이기 때문이다. 다시 말해서 조직혁신 냉소주의는 혁신저항을 유발하고, 다시 혁신저항은 EVLN에 부정적인 영향을 미치게 되는 것이다. 아직까지 이론적·경험적으로 논의되지는 않았지만, 조직혁신 냉소주의와 혁신저항, 혁신저항과 EVLN의 관계는 관련 연구의 이론과 결과를 바탕으로 추론할 수 있다.

따라서 이 연구는 조직혁신 냉소주의가 혁신저항을 매개로 EVLN에 미치는 영향을 살펴보고자 한다. 이를 통해 조직혁신 냉소주의의 부정적 효과를 이론적·경험적으로 규명할 것이다. 그리고, 조직혁신 활동의 성공을 위해서는 조직 성원의 태도와 행동에 중점을 두어야 함을 강조하고자 한다.

## II. 이론적 배경 및 가설의 설정

조직혁신 냉소주의라는 개념은 조직의 혁신활동에 초점을 맞춘 냉소주의를 말한다(설홍수·지성구, 2005). 조직의 의도적인 변화 노력, 즉 혁신활동은 냉소주의의 주요 대상이 될 수 있다(Reichers et al., 1997). 그러므로 여기서는 조직혁신 냉소주의를 조직혁신에 대한 비판적인 견해와 비판적인 태도로 정의한다(Wanous et al., 2000).

지금까지 냉소주의 연구는 비교적 오래 되었으나 조직을 대상으로 한 조직 냉소주의 연구는 비교적 최근에 와서야 이루어졌다(Dean et al., 1998). 조직 냉소주의의 하위분야인 조직혁신 냉소주의 연구도 짧은 역사를 가진다. 그래서 아직 많은 연구가 이루어지지 않았다. 다음에서는 지금까지 이루어진 조직혁신 냉소주의 연구를 살펴볼 것이다.

### 2.1 조직혁신 냉소주의의 선행 연구 검토

조직의 변화 노력을 대상으로 한 냉소주의 연구는 Reichers 등(1997), Wanous 등(1994, 2000), 그리고, 국내 연구로서 박영희(2001), 정화(2003), 설홍수·지성구(2005)의 연구를 들 수 있다.

지금까지 논의된 조직혁신 냉소주의의 선행요인은 크게 조직변화의 특성, 혁신기법, 조직혁신과정의 조직상황, 리더십으로 구분할 수 있다.

첫째, 조직혁신 냉소주의를 높이는 조직변화의 특성으로는 실패한 변화 경험을 들 수 있다(Wanous et al., 2000; 박영희, 2001). Wanous 등(2000)과 박영희(2001)의 연구에서는 이 요인들을 조직혁신 냉소주의의 매우 중요한 선행요인이라고 주장

하였다. 여기서 말하는 실패한 변화 경험이란 조직의 변화 정책이 일관되게 추진되지 못하고 중간에 중단됨, 제시된 비전이 달성되지 못함, 의식 변화에 실패함, 비현실적인 정책 제시 경험 등을 말한다.

둘째, 혁신기법의 특성으로는 적합성과 관찰가능성이 조직혁신 냉소주의에 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다(설홍수·지성구, 2005). 설홍수·지성구(2005)는 Rogers(1995)가 제시한 혁신기법 특성을 도입하여 적합성과 관찰가능성이 조직혁신 냉소주의의 감소에 중요하다고 주장하였다.

셋째, 조직혁신과정의 조직상황도 조직혁신 냉소주의와 관계가 깊다. 잘못된 의사결정 구조, 낮은 조직지원과 참여분위기, 경영자와의 의사소통 부족, 혁신에 관한 정보 결여는 조직혁신 냉소주의를 높인다(Wanous et al., 1994, 2000; Reichers et al., 1997; 박영희, 2001; 설홍수·지성구, 2005).

넷째, 경영자의 리더십도 조직혁신 냉소주의를 유발하는 주요 요인이다. 조직변화 과정에서 변혁적 리더십은 조직 성원의 조직혁신 냉소주의를 감소시키나(Bommer & Rich, 1999; 박영희, 2001 재인용), 리더의 자질 부족은 조직혁신 냉소주의의 원인이 된다(박영희, 2001). 예컨대, 지나치게 독단적인 리더, 무책임한 언행을 일삼는 리더, 술선수범하지 않는 리더가 여기에 속한다. 한편, 변혁적 리더십은 조직혁신 상황이 아닌 일반적 조직 상황에 대한 냉소주의에도 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(차동욱, 2004).

그리고 조직혁신 냉소주의로 인해 발생할 수 있는 결과를 논의하면 다음과 같다.

우선 조직혁신 냉소주의를 태도로 정의하므로 이를 인지·정서·행동의도 측면에서 파악할 수 있다. 그러므로 조직혁신에 냉소적 태도를 가진다는

것은 조직혁신에 부정적인 확신과 감정을 가지고, 조직혁신을 도우려는 동기가 작음을 의미한다. 그러므로 혁신활동을 수행하는 주체인 조직 성원의 태도와 행동에 부정적인 영향을 미친다는 것은 어쩌면 당연하게까지 보인다. 그렇다면 어떤 이유로 그런 결과를 가져오는지 살펴보기로 한다.

조직혁신 냉소주의는 조직 성원의 직무만족과 조직몰입, 그리고 혁신몰입을 줄인다(Wanous et al., 1994, 2000; Reichers et al., 1997; 박영희, 2001; 지성구·설홍수, 2004). 조직 성원이 냉소적인 태도를 가지게 되면 조직의 변화담당자를 부정적으로 인식하고, 장래 조직변화를 비관적으로 보게 된다. 또한 자신이 기대하는 변화가 발생하지 않을 경우 실망과 함께 변화담당자에 대한 배신감을 가져 이러한 태도가 더욱 공고해진다. 이로써 조직은 더 이상 자신의 기대를 충족시켜주는 대상이 되지 않으므로, 조직과 혁신에 대한 애착이 줄고 조직생활에 불만족하게 된다.

그리고 조직혁신 냉소주의는 조직을 위한 이타적인 행동인 조직시민행동을 감소시킨다(박영희, 2001; 정화, 2003). 이는 일반적 조직상황을 대상으로 한 조직 냉소주의 연구에서도 같은 결과를 보였다(Anderson & Bateman, 1997). 조직시민행동은 조직과의 사회적 교환에 대한 개인의 지각에 의존하는데(Organ, 1990), 조직에 대한 부정적 감정과 불신은 이러한 긍정적인 행동을 방해하고 부정적인 행동을 유발한다. 예컨대, 조직이 정직하지 않다거나 일관되지 않다고 공개적으로 언급하거나, 냉소적인 태도를 표현하는 풍자를 하거나, 눈알을 굴린다거나, 냉소(冷笑) 따위의 비언어적 행동을 보인다(Dean et al., 1998).

이는 다시 조직 활동에 대한 부정적인 의도로 나타난다(박영희, 2001). 냉소적인 성원은 기업의

정책 발표나 교육활동에 참여하지 않으려 하거나, 참석하더라도 경청하려는 의도가 없다. 그리고 상사가 시키면 하고 그렇지 않으면 가만히 있는, 이른바 복지부동의 자세를 취한다.

이러한 조직혁신 냉소주의는 한 조직 성원에게만 해당하는 것이 아니라 다른 성원에게로 전파되는 특성이 있다. 박영희(2001)가 조사한 내용을 보면, 조직에서 냉소주의는 상사·동료·부하 사이의 상호작용을 통해 전파된다고 한다. 냉소적인 태도를 가진 성원은 자기 혼자만의 생각과 감정을 유지하는 것이 아니라, 남들과 공유함으로써 자신의 냉소주의를 강화시키기도 하고 학습하기도 한다는 것이다.

이처럼 조직혁신 냉소주의는 조직 성원의 조직생활에 큰 영향을 미친다. 다음에서는 이러한 연구 배경을 바탕으로 조직혁신 냉소주의가 혁신과정에서 조직 성원의 혁신성과에 미치는 영향을 구체적으로 논의할 것이다.

## 2.2 혁신과정에서의 이탈, 발언, 충성, 그리고 태만 행동

이 연구는 조직혁신에 대한 개별 성원의 주요 반응행동으로서 이탈, 발언, 충성, 그리고 태만행동을 선정하였다. 지금까지 이 개념들은 직무불만족(Farrell, 1983; Rusbult, Johnson, & Morrow, 1986; Withy & Cooper, 1989)과 심리적 계약 위반(Rousseau, 1995; Turnley & Feldman, 1998, 1999; 김태은·김성국, 2002; 김명희, 2003)에 따른 반응행동으로 연구되었다. 최근에는 경영혁신 활동에 대한 조직 성원의 반응으로도 다루어졌다(김은철, 1995; 송석훈·황갑진, 1999). 이러한 행동은 조직에 대한 성원의 건설적이거나

파괴적인 행동을 나타낸다. 이는 상징적으로 조직의 혁신활동에 '협조할 것인가 아니면 (자신의 의무를) 철회할 것인가'를 나타내는 행동으로 파악할 수 있다.

초기에 EVLN은 직무불만에 대한 전반적 반응행동으로 인식하였다(Hirschman, 1970). Hirschman (1970)은 조직에서 어느 정도 합리성의 하락(deterioration)은 불가피하지만, 경영상의 실패를 발견하게 하는 이러한 불만에 대한 조직 성원의 반응행동에 주의해야 한다고 주장하였다. 이러한 행동에 대한 주의를 조직 관리의 방향을 안내하고 조직쇠퇴를 막는 데 도움을 준다는 것이다. 그러므로 EVLN은 경영혁신 과정에서 관리자가 주의를 기울여야 하는 주요한 반응 지표 중 하나일 것이다.

EVLN은 건설적-파괴적, 적극적-소극적의 두 차원에서 조직 성원의 행동을 네 유형으로 구분한 것이다(Farrell, 1983). 먼저, 이탈은 파괴적이고 적극적인 행동 유형이다. 이는 직장을 그만 둘 것을 생각하거나 그만두기, 다른 직업을 찾는 행동 등을 말한다. 둘째, 발언은 건설적이고 적극적인 행동 유형을 말한다. 이러한 행동에는 상사나 동료와 상황개선을 위해 문제를 토의하기, 문제해결을 위한 조치를 취하기, 해결방안을 제시하기, 노동조합과 같은 외부기관에 도움을 청하기 등이 있다. 셋째, 충성은 건설적이고 소극적인 행동 유형인데, 상황이 개선될 때까지 기다리기, 조용히 자신의 업무에 충실하기, 일이 잘 될 거라고 생각하기 등이 있다. 마지막으로, 태만은 파괴적이고 소극적인 행동 유형을 말한다. 이러한 행동은 습관적으로 지각하거나 결근하기, 조직에서 발생하는 일에 대해 관심을 보이지 않기, 빈번하게 실수하는 것 등을 포함한다.

Hirschman의 이론을 응용한 연구들은 주로 특

정 조직이나 맥락 내에 EVLN이라는 반응행동의 존재를 확인하고, 어떤 원인변수가 EVLN에 영향을 미치는지를 탐색하는데 초점을 맞추었다(김서용·박원수, 2005). Hirschman(1970) 이후의 이론적 연구내용과 한계를 정리하면 다음과 같다(김서용·박원수, 2005 재인용). 먼저 이론적 연구의 내용에 관한 부분이다.

첫째, EVLN을 내용적으로 세분화하였다. 여러 연구자들은 발언을 배려적(considerate) 발언과 공격적(aggressive) 발언, 직접적(direct) 발언과 대의적(representative) 발언, 수직적(vertical) 발언과 수평적(horizontal) 발언, 개인적 발언과 집합적 발언, 내부적 발언과 외부적 발언 등으로 다양하게 구분하였다. 그리고 충성은 그 종류보다는 충성의 대상이 단순히 제품인지, 아니면 사람·집단·조직인지에 따라서 반응양상도 달라질 것이라고 주장하였다(Dowding, John, Mergoupis, & Van Vugt, 2000).

둘째, EVLN에 영향을 미치는 인과적 원인을 탐색하였다. 많은 연구들은 조직차원의 변수인 직무만족과 직무투자라는 변수들이 독립변수로서 건설적 발언과 충성을 촉진하고, 파괴적 이탈과 태만을 저지하는 효과가 있다는 점을 보여주었다(Withey & Cooper, 1989; Rusbult, Farrell, Rogers, & Manious, 1988; Hagedoorn, Van Yperen, Van De Vlist, & Buunk, 1999). 아울러 더 나은 대안이 있을 경우에는 이탈과 발언이 조장되고, 충성이 저하됨을 밝혔다(Rusbult et al., 1988). 그리고 행동 비용도 행동의 수행 및 억제와 관련 있는 것으로 나타났다(Withey & Cooper, 1989). 또한 이탈하는 경우 선택할 수 있는 대안의 존재, 회사의 조치가 가지는 내용적 정당성, 절차상의 공정성 등과 같은 상황적 요인

들은 EVLN에 영향을 미치는 것으로 나타났다 (Turnley & Feldman, 1999).

셋째, EVLN의 성격을 규정지을 수 있는 거시적 차원을 발견하려고 하였다. 이는 앞서 설명한 Farrell (1983)의 EVLN 차원 분류가 대표적이다. 그러나 두 차원으로 분류된 행동들은 항상 그렇지만은 않다는 비판이 있다(Dowding et al., 2000). 예컨대, Farrell(1983)은 발언이 건설적이고 적극적인 차원에 속한다고 주장하였으나, 때로 발언도 파괴적일 수 있다.

Hirschman(1970) 이후의 EVLN 연구들은 다음과 같은 한계가 존재한다.

첫째, 종속변수인 EVLN에 영향을 미치는 것으로 선정된 독립변수들은 종속변수와 개념적으로 너무 근접하고 유사하여 양자 간 관계가 동어반복적 성격이 강하다는 점이다. 아울러 종속변수와 독립변수의 관계가 너무나 상식적이어서 모형 설정을 통한 증명작업은 이미 알려진 답을 재차 반복하는 것에 지나지 않는다. 예컨대, 일반적으로 조직몰입과 직무만족을 독립변수로 선정하는 경우가 많은데, 조직에 대한 만족도가 높은 사람이 이탈하기보다 충성하는 것은 너무나 당연한 귀결이다.

둘째, 기존 연구에서 EVLN에 영향을 미치는 독립변수로 설정된 직무만족, 직무투자 등과 같은 조직변수들의 공통점은 대부분 조직차원에서 관리 가능한 변수들이라는 점이다. 그러나 실제로 EVLN에 영향을 미치는 요인들은 복잡하고 다양하다.

따라서 이 연구는 기존 EVLN 연구를 넘어서 냉소주의의 영향을 강조하여 EVLN 연구를 확장하려고 한다.

## 2.3 기설의 설정

### 2.3.1 조직혁신 냉소주의와 혁신저항의 관계

혁신저항은 혁신과정을 실패로 이끄는 주요 변수 중의 하나이다(Sillince, 1999; Oreg, 2003; 이지훈, 1999; 권중생, 2001). 많은 연구는 조직 성원이 왜 변화에 저항하는지 연구하였고, 계속 진행 중이다. 그렇다면 조직혁신 냉소주의는 혁신저항의 원인이 되는가? 이 연구는 혁신저항의 선행요인으로서 조직혁신 냉소주의를 논의하고자 한다.

개념적으로 혁신저항은 심리적 상태로서 하나의 태도로 파악할 수 있다(Piderit, 2000). 혁신저항을 태도로 봄은 조직혁신 냉소주의와 유사한 개념으로도 볼 수 있다. 그러나 같은 태도 개념이라도 태도를 구성하는 차원에서 그 앞뒤를 확인해볼 수 있다. 과연 무엇을 먼저 인식하는가의 문제이다.

먼저 냉소주의는 과거 경험이 주요한 단초가 된다. 어느 한 순간에 조직변화가 실패한다고 해서 냉소주의가 생기지는 않는다. 조직혁신 냉소주의는 과거의 빈번한 실패나 혁신과정의 부정적인 경험 등이 누적된 결과다. 그러므로 시간을 필요로 하는 냉소적 태도는 현재의 저항의식에 앞설 수 있다. 물론 소질적으로 저항의식이 큰 사람도 있지만 일반화시키기에는 미미하다. 따라서 냉소적 태도는 저항 태도에 선행하는 요인이 될 수 있다.

또한 이 인과관계를 혁신저항의 선행요인을 살펴봄으로써도 추론할 수 있다. 조직 성원들이 조직 변화에 저항하는 이유는 매우 다양하다(Costello, 1994). 심리적 차원으로는 불확실성에 대한 두려움이나 대처 능력 미숙, 통제력 상실 등이 있고, 조직 차원으로는 조직 자체에 대한 불신, 리더십에 대한 신념과 믿음 결핍, 변화 자체에 대한 제한적

신뢰, 부적절한 자원 배분, 정보의 결핍 등을 들 수 있다.

이러한 요인들을 살펴보면, 저항은 현재의 문제이기도 하지만 미래에 발생할 수 있는 두려움이 더 큰 요인이다. 그리고 조직과 경영자, 변화 자체에 대한 불신은 과거의 경험을 통해 학습된 것으로 볼 수 있다. 그러므로 저항하기 때문에 냉소적이라고 보다 냉소적이어서 저항의식이 클 수 있음은 논리적으로 타당해 보인다.

따라서, 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 1: 조직혁신 냉소주의가 클수록 혁신저항이 클 것이다.

### 2.3.2 혁신저항과 EVLN의 관계

혁신저항은 이 연구에서 결과변수로 선정한 EVLN에 중요한 영향을 미칠 것이다. 아직 혁신저항이 EVLN에 미치는 영향을 직접적으로 조사한 연구는 없다. 그러나 기존 연구를 바탕으로 볼 때 혁신저항은 EVLN에 영향을 미칠 수 있음을 추론하는 것이 가능하다.

혁신저항은 조직 성원의 방어적 행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다(권중생, 2001). 방어적 행동은 행동회피(avoidance of inaction), 비난회피(avoidance of blame), 그리고 변화회피(avoidance to change)로 구분할 수 있다(Ashforth & Lee, 1990). 이 각각을 살펴보면, 행동회피는 책임전가, 멍청한 채하기, 성과안배와 부산떨기, 붙들고 있기 등의 행동, 비난회피는 완충영역 확보, 안전한 게임, 자기 합리화, 희생양 만들기 등의 행동, 그리고 변화회피는 변화자체에 대한 저항, 자기 영역 확보와 보호행동을 포함한다. 이

를 볼 때 이러한 행동은 조직에 협력하기보다는 역기능적이고, 오히려 철회하는 행동에 가깝다.

또한, 김은철(1995)은 혁신수용이 EVLN에 긍정적인 영향을 미침을 경험적으로 확인하였다. 저항 수준을 수용-저항의 연속선상에서 파악해보면(김태형·권중생, 2002), 혁신저항이 EVLN에 부정적인 영향을 미침을 추론할 수 있다.

그러므로 혁신저항은 EVLN에 부정적인 영향을 미칠 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 2: 혁신저항이 클수록 이탈행동이 클 것이다.

가설 3: 혁신저항이 클수록 발언행동이 작을 것이다.

가설 4: 혁신저항이 클수록 충성행동이 작을 것이다.

가설 5: 혁신저항이 클수록 태만행동이 클 것이다.

### 2.3.3 혁신저항의 매개 효과

지금까지 조직혁신 냉소주의와 EVLN의 관계를 직접적으로 다룬 연구는 없다. 그러나 기존 조직혁신 냉소주의의 연구 결과를 토대로 이 관계를 논리적으로 추론해 볼 수 있다. 앞서 논의한 조직혁신 냉소주의와 혁신저항, 그리고 혁신저항과 EVLN의 관계를 보더라도 기본적으로 조직혁신 냉소주의는 EVLN의 선행요인이 될 수 있다. 또한 이 조직혁신 냉소주의와 EVLN 관계에서는 혁신저항의 매개 작용이 제기된다. 그렇다면, 매개역할로서 혁신저항의 구실은 과연 중요한가?

조직혁신 냉소주의의 결과, 즉 낮은 조직몰입과 직무만족, 조직변화에 대한 무력감·소외, 낮은 조직 지원 동기 등은 EVLN에 부정적인 영향을 미

칠 것이다. 그러나 조직혁신에 대한 비판적·비관적인 태도가 이들 행동에 직접적인 영향을 미친다는 것은 그 논리가 조금 미약한 점이 있다. 단순히 조직혁신에 비판적이고 비판적이기 때문에 조직에 협조하지 않거나 자기 행동을 철회할 것으로는 보이지 않는다.

그러므로 이 관계에서는 혁신저항의 역할이 중요해진다. 혁신저항은 조직변화 과정에서 부정적인 개인행동을 설명하는데 핵심이다. 조직 성원들은 자기에게 돌아올지 모를 부정적인 결과를 고려하지 않고서도 저항적인 태도를 형성한다(Piderit, 2000). 이때 냉소주의는 이를 더욱 강화시킨다. 혁신에 대한 냉소주의는 성공에 대한 기대를 줄이고, 또 성공하더라도 실패로 해석하는 경향이 있다(Wanous et al., 1994). 냉소적이어서 더욱 저항하려는 것이다. 그러므로 조직혁신에 대한 변화저항을 줄이고 몰입을 높이기 위해서는 조직성원의 냉소주의 감소전략이 필요하다(지성구·설홍수, 2004).

이처럼 조직혁신이 EVLN에 부정적인 이유는 저항적인 태도가 작용할 것이기 때문이다. 조직혁신에 냉소적인 태도가 저항적인 태도를 유발시키기 때문에 이탈, 발언, 충성, 그리고 태만행동이 가능한 것이다.

이를 볼 때, 조직혁신 냉소주의와 EVLN의 관계를 설명하는 데 있어 혁신저항을 도입함으로써 그 관계가 좀 더 명확해짐을 볼 수 있다.

따라서 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

가설 6: 혁신저항은 조직혁신 냉소주의와 EVLN 관계를 매개할 것이다.

## 2.4 연구모형

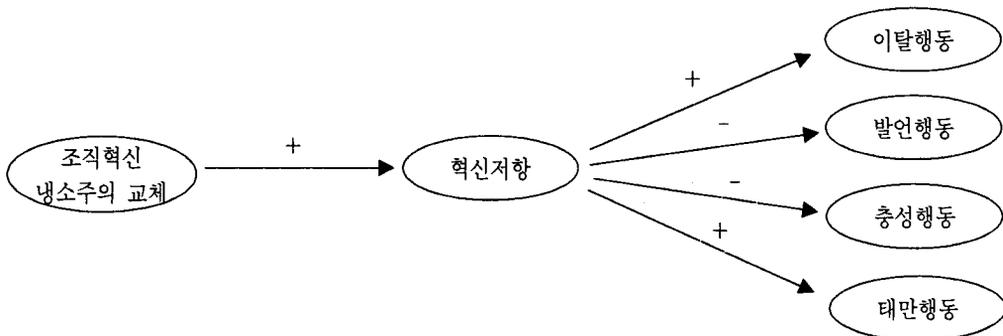
이상에서 제시된 연구 가설들을 모형화하면 다음 <그림 1>과 같다. 조직혁신 냉소주의가 혁신저항을 매개하여 이탈, 발언, 충성, 태만행동에 영향을 미칠 것이라는 가설을 연구모형으로 설정하였다.

## III. 연구방법

### 3.1 변수의 조작적 정의 및 측정

조직혁신 냉소주의는 경영혁신을 경험하면서 생겨난 조직혁신에 대한 비판적인 견해와 변화실패에

<그림 1> 연구모형



대한 비판적인 태도로 정의한다(Wanous et al., 1994, 2000). Reichers 등(1997)의 연구에 근거하되 본 연구에 적합하게 4항목으로 수정하였다. '내가 볼 때, 지금까지 수행되었던 경영혁신활동은 별 소용없었다', '내가 볼 때, 지금까지 수행되었던 경영혁신활동은 그리 큰 변화를 가져오지 못했다', '내가 볼 때, 지금까지 수행한 혁신활동의 책임자들은 혁신의 방법이나 기법에 대해 잘 알지 못했다', '내가 볼 때, 지금까지 수행한 혁신활동의 책임자들은 자신들의 직무에 요구되는 능력이 부족했다'의 4항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

혁신저항은 조직 성원이 조직의 혁신 압력에 직면하여 위협받으며 현상을 유지하려는 행동 정도로 정의한다. 측정항목은 혁신활동과 관련하여 Ashforth와 Lee(1990)의 조사항목을 참조하였다. 구체적으로, 혁신활동과 관련한 업무를 소홀히 하는 정도, 조직이나 상사에 항의하는 정도, 요구하는 최소한의 작업만 수행하는 정도의 3항목으로 5점 리커트 척도로 측정하였다.

이탈행동(exit)의 측정문항은 Farrell(1983)의 연구를 기초로 하였다. '최근에 나는 다른 직장을 찾기 위해 정보를 구한 적이 있다', '나는 지금 맡고 있는 업무를 다른 업무로 바꾸고 싶다', '나는 회사를 그만둘 생각을 하곤 한다'의 3항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

발언행동(voice)은 Farrell(1983)의 연구에서 사용한 문항을 수정하여 '나는 업무를 추진함에 있어 필요하다고 생각되는 것을 상사에게 자주 제안한다', '나는 동료들과 업무개선방향에 도움이 될 수 있는 논의를 자주 하는 편이다', '나는 이따금 상사들과 직무상의 어려움에 관해 논의하곤 한다'의 3항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

충성행동(loyalty)의 측정문항으로 Rusbult 등

(1988)을 참고하여 '나는 회사의 업무조건을 개선시키기 위하여 여러 가지로 노력한다', '나는 우리 회사의 직원임을 남에게 자랑스럽게 이야기하곤 한다', '나는 우리 회사 직원들이 회사에 대해 부정적으로 이야기하더라도 좋게 이야기 한다'의 3항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

태만행동(neglect)은 Farrell(1983)을 수정하여 '나는 내가 맡고 있는 일을 소홀히 하거나 실수하는 경향이 있다', '나는 어떤 일을 해야 뭘에도 모른 척 지나가는 일이 종종 있다', '내가 맡고 있는 일에 최선을 다하지 않는 날도 가끔 있다'의 3항목을 5점 리커트 척도로 측정하였다.

### 3.2 표본의 선정

이 연구는 국내 기업 중 경영혁신을 추진하였고 현재 추진 중인 기업에서, 경영혁신을 경험하였고 현재도 경험 중인 종업원을 대상으로 하였다. 자료 수집의 애로를 해소하기 위해서 인터넷의 리서치 전문조사기관에 의뢰하여 웹설문을 통해 자료를 수집하였다. 조사기관을 통해 2004년 6월 1일에서 6월 15일까지 15일간 236부의 설문을 회수하였다. 연구자들은 설문 참가자에게 2단계에 걸쳐 응답하도록 요청하였다. 1단계에서, 참가자가 재직하는 기업성향과 경영혁신활동 참가여부에 대한 일반 질문을 하여, 적절한 응답을 하도록 요구하였다. 2단계에서는 1단계를 통과한 응답자를 대상으로 변수별로 응답하도록 하였다. 분석에 활용한 설문은 회수된 설문 중 응답이 편중되었거나, 근속년수가 1년 미만이라고 응답한 26부를 제외한 210부이다.

표본의 인구통계적인 특성은 다음과 같다. 응답자들의 성별은 남성(91.0%)이 대부분을 차지하며, 여성(9.0%)은 소수에 그쳤고, 부서별 분포를

보면 관리(기획, 재무)부서가 40.5%, 생산(기술, 개발, 연구소)관련 부서가 33.3%, 마케팅(영업, 판매)부서가 20.0% 등으로 구성되어 있다. 또한 직위별 분포는 과장급이 18.6%, 부/차장급 및 팀장급이 24.8% 등 과장급 이상 중견간부사원이 50% 이상을 차지하였다. 그리고 응답기업의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 제조업(48.6%)과 서비스업(46.7%), 대기업과 중소기업, 그리고 업종 및 기업군별로 제조업과 서비스업이 비슷한 분포를 차지하고 있어 본 연구의 적합한 표본으로 판단된다. 한편, 경영혁신기법은 6시그마(14.8%)가 가장 많았으며, ERP(5.2%), 고객만족(3.9%) 등의 순이었으며, 개별 기업별로 업무혁신, 신경영기법, 원가절감 등 다양한 명칭의 경영혁신기법이 적용된 것으로 나타났다.

## IV. 실증분석

### 4.1 측정도구의 신뢰성 및 타당성 검증

본 연구의 경우 개념의 조작적 정의를 토대로 다항목을 통해 구성개념을 측정하고 있으며, 신뢰성 분석을 위해서 내적 일관성을 파악하기 위해서 Cronbach's alpha 계수를 활용하여 신뢰성을 검토하였다. 각 변수에 대한 신뢰성 검증 결과는 <표 1>에 제시되어 있다.

신뢰성 검증 결과, 측정개념들은 모두 Nunnally & Bernstein(1994)이 제시한 기준인 0.7을 상회하고 있으며 제거대상 측정항목은 발견되지 않았다. 이는 각 측정항목들에 대하여 응답자의 응답이 내적 일관성을 확보하고 있음을 의미하는 것이며,

이들 항목을 최종 분석에서 활용할 수 있는 근거를 가지게 된다.

본 연구에서는 구성개념 타당성 중 판별타당성의 확보를 위해 보편적으로 활용되는 기법인 주성분 요인분석(principal component factor analysis)을 실시하였다. 그리고 요인회전 방법으로는 요인들 사이의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation) 방식을 택하였다. 분석결과, 충성행동 요인 중의 하나가 발언과 공유하고 있어서 이를 제거한 후 요인분석을 재실시하였다. 타당성 분석을 위한 요인분석 결과는 <표 1>에 제시하였다. 요인별로 아이젠 값은 허용치인 1.0을 상회하고 있고, 각 요인 적재량도 적정 수준을 보이고 있으며, 분산에 의한 설명력의 정도에 있어서도 6개 요인에 총 설명 분산비율은 73.87%로 나타났다. 각 요인은 최초 계획했던 요인구조와 동일하게 6개의 요인으로 나타남으로써 전체 변수는 판별타당성을 확보했음을 알 수 있다.

### 4.2 상관관계분석

가설을 검증하기에 앞서, 변수의 기술통계와 변수간의 관련성 정도를 파악하기 위해 피어슨 상관관계분석을 실시하였다(<표 2> 참조).

냉소주의와 혁신저항, 이탈행동, 태만행동은 정의 유의한 상관관계를 지닌 반면, 냉소주의와 발언행동은 부의 상관관계를 나타내었다. 그러나 냉소주의는 충성행동과는 상관관계를 보이지 않았다. 한편, 혁신저항은 이탈행동과 태만행동과는 정의 상관관계를 보인 반면, 발언행동과 충성행동과는 부의 상관관계를 나타내었다. 따라서 가설에서 예상했던 방향성과 동일하게 유의한 상관관계가 나타났다.

〈표 1〉 신뢰성 및 타당성 분석

요인	항목	Component						Cronbach's α
		factor1	factor2	factor3	factor4	factor5	factor6	
냉소주의	혁신 책임자 방법무능	.870						.865
	혁신 성과 비판	.839						
	혁신 책임자 능력부족	.826						
	혁신 결과 비판	.797						
혁신저항	혁신 업무 소홀히 수행		.850					.881
	혁신에 대해 조직이나 상사에 항의		.845					
	최소 작업만 소극 수행		.817					
이탈행동	다른 직장에 대한 정보탐색 중			.847				.803
	회사 사직 생각 중			.832				
	현 업무의 다른 업무 전환			.731				
발언행동	상사에게 자주 제안함				.852			.792
	동료들과 업무개선을 논의함				.807			
	상사와 직무상의 어려움을 논의함				.794			
태만행동	직무를 소홀히 하거나 실수함					.801		.768
	직무에 최선을 다하지 않음					.794		
	직무를 모른 척 넘어감					.723		
충성행동	회사의 직원임을 남에게 자랑함						.852	.742
	직원들에게 회사의 긍정적 면 강조						.847	
eigen value (변량 %)	73.87%	2.924 (16.245)	2.391 (13.286)	2.188 (12.158)	2.160 (11.997)	2.026 (11.253)	1.607 (8.930)	

주) 요인적재량이 ±0.5이하는 표시하지 않았음.

〈표 2〉 평균과 상관관계

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 냉소주의	2.592	.628	1.000					
2. 혁신저항	2.502	.776	.211**	1.000				
3. 이탈행동	2.846	.821	.193**	.294**	1.000			
4. 발언행동	3.622	.580	-.142*	-.259**	-.020	1.000		
5. 태만행동	2.786	.648	.206**	.352**	.511**	-.167*	1.000	
6. 충성행동	3.610	.579	-.123	-.344**	-.186*	.520**	-.174*	1.000

\*\* p<0.01, \* p<0.05

### 4.3 가설검정

본 연구에서는 AMOS 버전 4.0(Arbuckle and Wothke, 1999)을 활용하여 가설을 검증하였다. 먼저, 최초모형은 가설상의 경로에 입각하여 독립, 매개 및 종속변수와의 영향관계를 파악하였다. 다음으로 모형의 포화여부를 파악한 결과 간명모형으로 파악되었으며, 매개관계를 확인하기 위해 독립 변수와 종속변수간의 간접효과를 추가한 수정된 최후의 간명모형을 설정하였다.

공분산구조분석은 최대우도법(ML; Maximum Likelihood Estimation)을 이용하였으며 자료는 SPSS 상의 원자료를 이용하였다. 자료의 단순합산이나 평균으로 대체하여 상관관계행렬이나 공분산행렬을 사용한 기존 연구들과 달리 원자료의 순수성을 살리고 전체 모형내 변수간의 관계를 규명하기 위해 원자료행렬을 그대로 이용하여 분석하였

다(조현철, 2003).

일반적으로 모형의 적합성 평가는 공분산구조모형이 가정에 얼마나 적합한가를 살펴보는 절차라고 할 수 있다. 모형의 적합성평가는  $\chi^2(a>0.05$ 이상일 경우 적합함), GFI(0.9이상), AGFI (0.9이상), NFI(0.9이상)를 사용하였다(이순목, 1990, pp. 77-89).

〈표 3〉에서 보듯이, 최적모형의  $\chi^2$ 는 140.675이었으며, 자유도는 122, 유의도는 0.119로서 통계적으로는 적합한 모형이었으며, 다른 지표들도 만족스럽게 나왔기 때문에 수용할 만 하다고 볼 수 있다(RMR=0.035, GFI=0.933, AGFI=0.906, NFI=0.988, CFI=0.989). 즉, GFI, AGFI, CFI, NFI 등의 여타의 지표들이 만족할 만한 수준인 0.90을 초과하여 충족되는 수준이다.

검증결과, 가설 1에서 5까지는 지지되었으나, 가설 6은 부분적으로 지지되었다. 먼저, 조직혁신 냉

〈표 3〉 AMOS 분석 결과

가설	전체효과		경로명	경로계수(S.E)	C.R	지지여부
	부터	로				
가설 1	냉소주의( $\xi_1$ )	혁신저항( $\eta_1$ )	$\gamma_{11}$	0.227(0.108)	2.805*	○
가설 2	혁신저항( $\eta_1$ )	이탈행동( $\eta_2$ )	$\beta_{21}$	0.283(0.091)	3.452*	○
가설 3	혁신저항( $\eta_1$ )	발언행동( $\eta_3$ )	$\beta_{31}$	-0.335(0.057)	-3.865*	○
가설 4	혁신저항( $\eta_1$ )	충성행동( $\eta_4$ )	$\beta_{41}$	-0.375(0.067)	-4.288*	○
가설 5	혁신저항( $\eta_1$ )	태만행동( $\eta_5$ )	$\beta_{51}$	0.453(0.069)	5.244*	○
가설 6	냉소주의( $\xi_1$ )	이탈행동( $\eta_2$ )	$\gamma_{21}$	0.180(0.121)	2.205*	△
	냉소주의( $\xi_1$ )	발언행동( $\eta_3$ )	$\gamma_{31}$	-0.075(0.072)	-0.915	
	냉소주의( $\xi_1$ )	충성행동( $\eta_4$ )	$\gamma_{41}$	-0.028(0.086)	-0.335	
	냉소주의( $\xi_1$ )	태만행동( $\eta_5$ )	$\gamma_{51}$	0.149(0.086)	1.854	

주1) 각  $\gamma$  및  $\beta$  계수는 표준화된 계수이며 제시된 C.R은 비표준화시 제시된 값임.

주2) 공분산 구조모형의 모형적합도는  $\chi^2=140.675$ (자유도=122, 유의도=0.119), RMR=0.035, GFI=0.933, AGFI=0.906, NFI=0.988, CFI=0.989.

주3) \* $p<0.01$ , ○: 지지, △: 부분지지.

소주의가 클수록 혁신저항이 클 것이라는 가설 1은 지지되었다( $\gamma_{11}=0.227$ ,  $C.R=2.805$ ,  $p<0.01$ ). 둘째, 혁신저항이 클수록 이탈 행동이 클 것이라는 가설 2는 지지되었다( $\beta_{21}=0.283$ ,  $C.R=3.452$ ,  $p<0.01$ ). 셋째, 혁신저항이 클수록 발언 행동이 작을 것이라는 가설 3은 지지되었다( $\beta_{31}=-0.335$ ,  $C.R=-3.865$ ,  $p<0.01$ ). 넷째, 혁신저항이 클수록 충성 행동이 작을 것이라는 가설 4는 지지되었다( $\beta_{41}=-0.375$ ,  $C.R=-4.288$ ,  $p<0.01$ ). 다섯째, 혁신저항이 클수록 태만행동이 클 것이라는 가설 5는 지지되었다( $\beta_{51}=0.453$ ,  $C.R=5.244$ ,  $p<0.01$ ).

마지막으로, 혁신저항은 조직혁신 냉소주의와 EVLN관계를 매개할 것이라는 가설 6은 부분적으로 지지되었다. 분석을 통해서 얻을 수 있는 전체

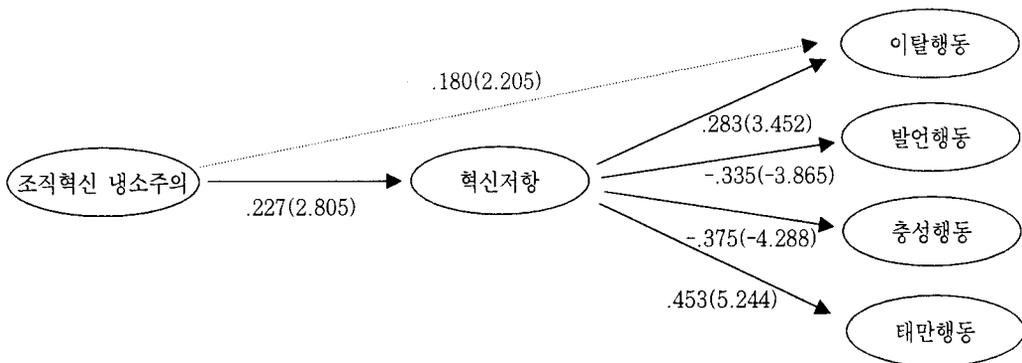
적인 효과인 총효과는 직접효과와 간접효과로 구성된다. 직접효과는 냉소주의가 이탈행동에 미친 영향을 의미하며, 간접효과란 냉소주의가 혁신저항을 매개하여 이탈행동에 미친 효과를 의미한다. 이러한 간접효과는 .227과 .283의 곱으로 표시되어 0.064로 나타났다(〈표 4〉 참조). 따라서 냉소주의가 이탈행동에 미치는 직접효과(.180)가 간접효과(.064)보다 크게 나타났기 때문에 매개보다는 직접적인 효과가 더 큰 것으로 나타났다. 그러나 냉소주의는 발언, 충성, 태만행동에는 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 가설 6은 부분적으로 지지되었다.

이상의 분석결과를 바탕으로 한 실증경로모형을 나타내면 〈그림 2〉와 같다.

〈표 4〉 모형의 효과분석

이탈행동( $\eta_2$ )에 대한 영향	직접효과	간접효과	총효과
냉소주의( $\xi_1$ )	0.180	0.064	0.244
혁신저항( $\eta_1$ )	0.283	-	0.283

〈그림 2〉 실증경로모형



\*계수값은 표준화된 값이며, ( )안의 값은 C.R임.

## V. 결론

### 5.1 연구의 요약

이 연구는 조직혁신 냉소주의가 조직 성원의 이탈, 발언, 충성, 그리고 태만행동에 미치는 영향을 경험적으로 밝히고, 이를 통해 혁신과정에서 조직 혁신 냉소주의의 영향을 확인하고자 하였다.

이에 조직혁신 냉소주의가 혁신저항을 매개로 EVLN에 미치는 영향관계를 가설로 설정하였다. 그리고 국내 기업 중 경영혁신을 추진하였거나 또는 추진 중인 기업의 종업원들을 대상으로 설문문을 조사하였다. 이를 통해 수집한 자료를 바탕으로 통계적으로 가설을 검증하였다.

분석 결과, 조직혁신 냉소주의는 혁신저항에 유의한 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 혁신저항은 이탈과 태만에 유의한 정의 영향을, 발언과 충성에는 유의한 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 예상한 바와 같이 가설은 대부분 지지되었다.

다만 혁신저항의 매개효과를 검증하는데 있어서 조직혁신 냉소주의와 이탈 행동은 직접·간접 관계를 모두 나타내었다. 다른 종속변수인 발언, 충성, 태만행동에 대해서는 조직혁신 냉소주의의 간접 관계가 나타나지 않았다. 그러므로 조직혁신 냉소주의와 이탈 행동 관계에서는 혁신저항이 부분매개역할을, 나머지 행동에 대해서는 완전매개역할을 하는 것으로 보인다.

이 결과를 놓고 볼 때, 조직혁신 냉소주의는 이탈 행동에 직접적인 영향을 미침을 볼 수 있다. 가설검증 과정에서 조직혁신 냉소주의의 이탈 행동에 대한 직접 효과는 혁신저항을 매개로 한 간접 효과

보다 더 큰 것으로 나타났다. 다시 말해서 조직혁신 냉소주의가 이탈 행동에 미치는 영향은 직접 효과와 간접 효과를 모두 가지지만, 오히려 직접 효과가 더 강하게 작용한다는 것이다.

이는 기존 이직 연구를 통해 그 설명이 가능하다. 지금까지 이직의 원인을 논의한 많은 연구에서는 일과 조직에 대한 태도(대표적으로 조직몰입과 직무만족)를 강조하였다(조학래, 2002; 나인강, 2005). 이때 이직의도는 실제 이탈에 선행하는 주요 요인이다(Van Breukelen, Van Der Vlist, & Steensma, 2004). 이직의 대안 여부를 제외하고, 높은 조직몰입과 직무만족은 이직의도를 줄이고, 나아가 실제 이직 행동을 낮춘다는 것이다.

조직혁신 냉소주의는 조직혁신에 대한 불신과 비관적인 견해로 인해 조직몰입과 직무만족을 줄이고, 이는 다시 이직의도와 이직을 높이는 것으로 볼 수 있다. 그러므로 조직혁신 냉소주의는 혁신저항을 매개하지 않고도 직접적으로 이탈 행동을 높이는 것으로 보인다.

한편, 이 연구에서는 조직혁신 냉소주의가 혁신저항을 매개로 발언 행동을 줄이는 것으로 나타났다. 이 결과는 심리적 계약 위반과 EVLN의 관계를 조사한 연구와 다르다. 이들 연구에서는 심리적 계약 위반이 오히려 발언 행동을 높이는 것으로 나타났다(Turnley & Feldman, 1998, 1999). 심리적 계약 상황에서는 발언 행동이 고용관계를 회복하려는 노력이라는 것이다. 조직 성원들은 심리적 계약의 변화에 저항하기 때문에 정의롭지 못함을 고치기 위해 불평하는 행동을 함으로써 심리적 계약 위반에 대처한다고 볼 수 있다(Turnley & Feldman, 1999).

반면 조직혁신에 대한 냉소적 태도는 혁신저항을 불러 일으켜 발언 행동을 줄일 것이다. 조직혁신

냉소주의로 인한 저항은 무력감과 소외감이 지배적 이어서 혁신활동에 소극적이고 방관하는 태도를 보 이기 쉽기 때문이다(박영희, 2001). 물론 심리적 계약 위반도 저항을 유발시킬 수 있다. 그러나 여 기서의 저항은 자신의 기여에 대한 조직의 보답이 불충분하기 때문에 이를 만회하고 싶은 것이다. 이 러한 시도에서 심리적 계약 위반은 발언 행동을 높 이는 것으로 보인다.

## 5.2 연구의 이론적·실무적 함의

이상의 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 이론 적·실무적 함의를 제시할 수 있다.

먼저 이 연구의 이론적 함의는 다음과 같다.

첫째, 조직혁신 냉소주의의 결과에 관한 것이다. 조직혁신 냉소주의는 경영혁신 활동의 실패 경험, 경영자에 대한 불신 등이 주요 원인이 된다. 지금 까지 이러한 냉소적 태도는 직무만족, 혁신몰입과 조직몰입, 그리고 조직시민행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 더 나아가 혁신활 동의 성과에 대한 영향을 확인하지는 못했다. 이에 이 연구는 혁신과정의 주요 성과지표로서 EVLN 을 들고, 조직혁신 냉소주의의 영향을 경험적으로 확인하였다.

EVLN은 혁신활동에 '협조할 것인가 아니면 (자 신의 의무를) 철회할 것인가'를 상징적으로 나타내 는 조직혁신에 대한 조직 성원의 주요 반응행동이 될 수 있다. 조직혁신 냉소주의는 조직혁신에 대한 저항적인 태도를 유발시켜 혁신활동에 대한 협력을 줄이고 오히려 이탈하거나 태만함으로써 자신의 행 동을 철회시키는 것으로 보인다. 그러므로 조직혁 신 냉소주의는 혁신저항과 EVLN의 주요 원인이 된다.

한편 이 연구는 조직혁신 냉소주의가 혁신저항을 매개로 이탈 행동을 높일 뿐만 아니라, 직접적으로 도 이탈 행동의 원인이 됨을 보였다. 이를 볼 때, 이직의 원인으로 낮은 직무만족이나 조직몰입 뿐만 아니라 조직에 대한 냉소적 태도도 이직의 직접적인 주요 원인이 될 수 있음을 나타낸다고 볼 수 있다.

둘째, 혁신저항의 매개효과에 관한 것이다. 이 연구는 조직혁신 냉소주의가 혁신저항을 매개로 EVLN에 미치는 영향을 경험적으로 확인하였다. 그러나 문제는 조직혁신 냉소주의와 혁신저항이 모 두 태도 개념으로 앞뒤를 구분하기 힘들다는 데 있 다. 이 연구는 이를 이론적으로 논의하고 경험적으 로 확인하였다.

조직혁신 냉소주의와 혁신저항은 모두 혁신에 대 한 태도를 나타내지만, 조직혁신 냉소주의는 과거 경험을 바탕으로, 혁신저항은 현재와 미래에 대한 두려움을 토대로 발생한 것이다. 과거의 경험은 현 재와 미래에 대한 태도를 만들 수 있다. 그러므로 과거의 경험을 바탕으로 발생한 조직의 혁신활동에 대한 냉소적 태도가 현재 또는 미래의 혁신활동에 저항하려는 태도를 유발시킬 것이라는 논리가 가능 하다. 조직혁신에 냉소적이기 때문에 저항하려는 것이지, 저항하려하기 때문에 냉소적이지는 않다.

셋째, 이 연구는 과거 EVLN 연구를 확장하였 다. 이전의 EVLN 연구는 선행요인들이 너무 일반 적이고, 또 관리가 가능한 변수만을 다루어 그 범 위가 너무 협소하다는 점에서 비판받았다(김서용· 박원수, 2005). 그러나 이 연구는 냉소적 태도의 영향을 논의함으로써 EVLN 연구범위를 넓혔다고 볼 수 있다. EVLN은 직무불만족, 심리적 계약 위 반, 경영혁신에 대한 불만, 혁신수용뿐만 아니라 조직의 혁신활동에 대한 냉소적인 태도의 반응행동 으로서도 볼 수 있다.

이 연구가 가지는 실무적 함의는 무엇보다 조직 혁신에 관한 조직 성원의 냉소적 태도에 관한 경영자의 인식에 관한 것이다.

지금까지 조직혁신 냉소주의 연구는 조직 성원의 조직이나 조직의 혁신활동에 대한 태도, 조직시민 행동에 부정적인 영향을 미친다는 것을 밝혔다. 그러나 문제는 여기서 그치는 것이 아니라 조직혁신 과정의 전반적인 성원 행동에 부정적인 영향을 미친다는 것이다.

물론 조직혁신 냉소주의는 갑자기 발생하지는 않고 누적적인 경험이 큰 원인이다. 그러나 혁신활동에 대한 냉소적 태도는 혁신에 대한 저항을 높여서 조직혁신에 협조하기 보다는 자신의 의무를 철회할 가능성을 높인다.

잘못된 혁신기법의 선택과 혁신과정에서의 부실한 관리, 경영자의 낮은 리더십 역량 등은 조직 성원의 냉소주의를 키운다. 경영자로서 어쩔 수 없는 상황이 있다지만, 지나치게 허황된 변화활동을 추진하거나 실패를 반복함으로써 냉소주의를 키우지 말아야 할 것이다. 무엇보다 경영자의 선택과 판단이 조직 성원에 미치는 영향을 주의 깊게 인식할 필요가 있다. 이는 성공적인 조직변화와 직결되기 때문이다.

### 5.3 연구의 한계 및 향후 연구방향

이 연구는 다음과 같은 한계점을 가진다. 이에 다음과 같은 연구방향을 제시한다.

첫째, 이 연구는 종단적인 연구를 수행하지 않았다. 특히 냉소주의 연구에서는 종단적 연구의 중요성이 강조된다(Wanous et al., 2000). 조직에서 냉소주의는 특수한 조직 경험이 중요하므로 이는 시간에 따라 변화할 수 있기 때문이다. 시간의 흐

름에 따라 조직혁신 냉소주의의 변화를 고찰하고, 혁신저항·EVLN에 미치는 영향을 살펴보는 것이 좀 더 실질적이고 풍부한 함의를 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 자료를 수집할 때, 직급·근속년수·연령·성·학력별로 자료를 균등하게 얻지 못했다. 냉소적인 태도는 개인의 경험뿐만 아니라 성격도 작용할 수 있다. 그런 점에서 이러한 인구통계적 자료를 비교분석함으로써 다양한 결과를 가지고 논의해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 이 연구는 종속변수로서 이탈, 발언, 충성, 그리고 태만행동 각각에 대한 영향만을 살펴보았다. 그러나 앞서 논의한 것처럼 EVLN도 다양하게 분류할 수 있다. 그러므로 EVLN을 세분화하여 그 영향을 논의함으로써 그 의미를 더욱 풍부하게 할 수 있을 것이다.

넷째, 이 연구는 개인 수준의 조직혁신 냉소주의를 다루었다. 그러나 조직문화로서 조직혁신 냉소주의 연구를 조직수준으로 확장할 수 있다. 조직혁신에 냉소적인 조직문화는 조직과 성원에 어떤 영향을 미치는지는 앞으로 논의해야 할 주요 영역일 것이다.

### 참고문헌

- 권석균, 조남신 (1997), "조직변화와 저항요인: 한국 통신 사업체의 사례연구," 한국인사조직학회, **한국기업의 변화와 혁신**, 389-464, 서울, 다산출판사.
- 권중생 (2001), "조직공정성, 혁신저항 및 방어적 행동의 관계," **인사관리연구**, 28 (1), 55-85.
- 김명희 (2003), **조직의 심리적 계약위반에 대한 조직구성원의 반응에 관한 연구**, 충남대학교 대학원 경

- 영학과 석사학위논문.
- 김서용, 박원수 (2005), "EVLN(Exit, Voice, Loyalty and Neglect)의 문화적 기반에 대한 연구," 한국 행정학회 춘계학술대회 발표논문집, 575-594.
- 김은철 (1995), **경영혁신 추진과정에 대한 구성원의 반응행동에 관한 연구**, 서울대학교 대학원 경영학과 석사학위논문.
- 김태은, 김성국 (2002), "거래특성 요인과 신뢰의 영향을 고려한 심리적 계약위반의 반응," **인사조직연구**, 10(1), 195-233.
- 김태형, 권중생 (2002), "태도로서의 혁신지향에 관한 개념적 모형과 검증," **2002년 전략경영학회 하계 통합학술대회 발표논문집**, 149-168.
- 나인강 (2005), "직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료 분석," **대한경영학회지**, 49, 509-530.
- 박영희 (2001), **조직 냉소주의: 차원 규명, 측정 도구 개발 및 조직변인과의 관계성 탐색**, 서울대학교 대학원 심리학과 석사학위논문.
- 설홍수, 지성구 (2005), "조직혁신 냉소주의의 선행요인에 관한 탐색적 연구," **대한경영학회지**, 18(3), 1349-1367.
- 송석훈, 황갑진 (1999), "경영혁신에 관한 불만 및 직무소외와 조직유효성의 영향관계," **경영연구**, 14(1), 105-134.
- 이순목 (1990), **공변량구조분석**, 서울, 성원사.
- 이지훈 (1999), "조직변화에 따른 구성원의 저항원천 및 행태와 조직활성화에 관한 연구," **1999년도 하계 경영학관련 통합학술대회 발표논문집**, 371-379.
- 정화 (2003), **전자상거래시스템 도입기업에 있어서 조직 냉소주의와 조직시민행동과의 관계에 관한 연구**, 대구가톨릭대학교 대학원 경영학과 박사학위논문.
- 조학래 (2002), "연구개발 인력의 직무만족과 이직의사 사이의 관계에 대한 직무성과의 조절효과," **인사관리연구**, 26(3), 231-250.
- 조현철 (1999), **LISREL에 의한 구조방정식모델**, 서울, 석정.
- 지성구, 설홍수 (2004), "정서적 혁신몰입의 선행요인과 결과," **인사관리연구**, 28(3), 111-134.
- 차동욱 (2004), "조직냉소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성과의 관계," **인사관리연구**, 28(4), 249-277.
- 허만용 (2001), "조직유행과 직위에 따른 이직의도와 조직몰입의 관계: 메타분석적 연구," **한국행정학보**, 35(3), 181-196.
- Anderson, L. M., and Bateman, T. S. (1997), "Cynicism in the workplace: Some causes and effects," *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-469.
- Arbuckle, J. and Wothke, W. (1999), *AMOS 4 user's reference guide*, Chicago: Smallwaters Corporation.
- Armenakis, A. A., and Bedeian, A. G. (1999), "Organizational change: A review of theory and research in the 1990s," *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- Ashforth, B. E., and Lee, R. T. (1990), "Defensive behavior in organizations: A preliminary model," *Human Relations*, 43(7), 621-648.
- Bommer, W. H., and Rich, G. A. (1999), "Changing employee attitudes about change: Transformational leader behaviors' longitudinal effects upon employee cynicism about organizational change," Paper presented Academy of Management Meeting, Chicago.
- Costello, S. J. (1994), *Managing change in the workplace*, Burr Ridge, Ill.: Irwin Press.
- Dean, J. W., Brandes, P., and Dharwadkar, R. (1998), "Organizational cynicism," *Academy of Management Review*, 23(2), 314-352.
- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T. and Van Vugt, M. (2000), "Exit, Voice and Loyalty: Analytic and Empirical Developments,"

- European Journal of Political Research*, 37, 469-495.
- Dyne, L., Ang, S. and Botero, I. C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs," *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- 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.
- Hagedoorn, M., Van Yperen, N. W., Van De Vliert, E. and 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*, 20, 309-321.
- Hirschman, A. O. (1970), *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Kohler, S. S., and Mathieu, J. E. (1993), "Individual characteristics, work perceptions and affective reactions influences on differentiated absence criteria," *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 515-530.
- Luchak, A. A. (2003), "What Kind of Voice Do Loyal Employees Use," *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115-134.
- Ngo, H., Tang, C. S. and Au, W. W. (2002), "Behavioral Response to Employment Discrimination: A Study of Hong Kong Workers," *International Journal of Human Resource Management*, 13(8), 1206-1223.
- Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric Theory, Third ed.*, New York: McGraw-Hill.
- O'Donnell, G. (1986), "On the Fruitful Convergence of Hirschman's Exit, Voice and Loyalty and Shifting Involvements: Reflections from the Recent Argentine Experience," In A. Foxley, M. McPherson & G. O'Donnell (eds.), *Development, Democracy and the Art of Trespassing: Essays in Honor of Albert Hirschman*, Notre Dame: Notre Dame Press.
- Oreg, S. (2003), "Resistance to change: Developing an individual differences measure," *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Organ, D. W. (1990), "The motivation basis of organizational citizenship behavior," In Staw, B. M. and Cummings, L. L.(Eds), *Research in Organizational Behavior*, 43-72, JAI Press, Greenwich, CT.
- Piderit, S. K. (2000), "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change," *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., and Austin, J. T. (1997), "Understanding and managing cynicism about organizational change," *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.
- Rogers, E. M. (1995), *Diffusion of Innovation*, New York: Free Press.
- Rousseau, D. M. (1995), *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. and Manious, A. G. III. (1988), "Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction," *Academy of*

- Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Rusbult, C. E., Johnson, D. J. and Morrow, G. D. (1986), "Determinants and Consequences of Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: Responses to Dissatisfaction in Adult Romantic Involvements," *Human Relations*, 39(1), 45-63.
- Sillince, J. A. A. (1999), "The role of political language forms and language coherence in the organizational change process," *Organization Studies*, 20(3), 485-518.
- Steers, R., and Rhodes, S. (1978), "Major influences on employee attendance: A process model," *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 391-407.
- Turnley, W. and Feldman, D. C. (1999), "Psychological contract violations during corporate restructuring," *Human Resource Management*, 37(1), 71-83.
- Turnley, W. and Feldman, D. C. (1999), "The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect," *Human Relations*, 52, 895-922.
- Van Breukelen, W., Van Der Vlist, R., and Steensma, H. (2004), "Voluntary employee turnover: Combining variables from the 'traditional' turnover literature with the theory of planned behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 25, 893-914.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., and Austin, J. T. (1994), "Organizational cynicism: An initial study," *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 269-273.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., and Austin, J. T. (2000), "Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates," *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Withey, M. J. and Cooper, W. H. (1989), "Predicting Exit, Voice, Loyalty and Neglect," *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.

## The Impact of Cynicism about Organizational Innovation on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect

Hong-Soo Seol\* · Seong Goo Ji\*\*

### Abstract

This study was intended to reveal the negative effect of cynicism about organizational innovation during organizational innovation. It has been suggested that cynicism about organizational innovation be key element of organizational innovation failure. It has been analysed that cynicism about organizational innovation affect job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior negatively in a few previous researches. But, It was not revealed which paths could be possible with the relation organizational innovation failure and cynicism about organizational innovation. So, this study was intended to reveal the relationship cynicism about organizational innovation and EVLN considering mediating role of resistance to organizational innovation.

Meanwhile, It was selected to exit, voice, loyalty, and neglect behavior(EVLN) as performance indicators of organizational innovation. EVLN has been analysed that it would be a result of job dissatisfaction, psychological contract. But, EVLN could be important indicators of organizational innovation whether success or failure.

Thus, it was hypothesized that EVLN would be affected by cynicism about organizational innovation via resistance to organizational innovation.

Data was collected by questionnaires from Korea companies that organizational innovation has been completed, or is progressing. Hypotheses was verified by structural equation methods using these data. In result, it was revealed that exit and neglect be positively affected by cynicism about organizational innovation via resistance to organizational innovation, voice and loyalty negatively. Interestingly, the relationship of cynicism about organizational innovation and

---

\* Visiting Research Associate, Dept. of Research Planning & Innovation, Korea Energy Economics Institute.

\*\* Assistant Professor, Division of Business Administration, Kyungnam University.

voice was mediated by resistance to organizational change both fully and partially.

This study has several important implications to academics as well as practitioners. The academic contributions are as follows:

First, it was about the result of cynicism about organizational innovation. It can be suggested that cynicism about organizational innovation would be cause about organizational innovation failure through organizational member's uncooperative behavior. Second, it was mediating role of resistance to organizational innovation in the relationship of cynicism about organizational innovation and EVLN. It was because of resistance to organizational innovation that the effect of cynicism about organizational innovation toward EVLN was negative. Third, this study expanded with the study of EVLN revealing its another cause.

As for practical implications, it was perceptions of employee's cynicism most of all. Employee's cynicism could be core cause of organizational innovation failure. It was tended to decide organizational innovation against the sight of employee of innovation. It will be resulted to organizational innovation failure.

However, this study has some limitations. This study has not been performed longitudinally, considered the effect of demographic characteristics, and revealed the construct of EVLN separately. So, the future researches will be considered for these problems.

Key words: Cynicism about Organizational Innovation, Resistance to Organizational Innovation, EVLN