

조직변화에 대한 구성원의 정서적 몰입과 규범적 몰입에 영향을 미치는 선행변수에 대한 탐색적 연구[†]

(The Exploratory Study of Examining the Antecedents of Employee's Organizational Change Commitment : Focusing On Affective and Normative Commitment)

김 영 균*

(Young-kyun Kim)

요 약 본 연구의 목적은 조직변화시기에 구성원들의 조직변화 몰입에 영향을 미치는 선행변수들을 알아보고자 하는 것이다. 여러 변수중 상사와의 관계의 질과 조직내 신뢰가 조직변화에 대한 구성원들의 몰입수준에 영향을 주는 요인이라고 보고 그 관계를 알아보고자 하였다. Herscovitch & Meyer(2002)의 조직변화의 두 가지 몰입인 정서적 몰입과 규범적 몰입을 전술된 상사와의 관계의 질과 조직내 신뢰에 대한 관계를 고찰하는 연구모형을 설정하고 최근 심각한 조직변화를 겪었거나 겪고 있는 15개의 회사에서 생존한 303명의 현직자들의 응답을 실증하였다. 연구결과는 상사와 관계의 질(이후 LMX)과 조직변화에 대한 정서적 몰입과의 관계는 통계적으로 유의한 정(+)의 영향이 있었으나 LMX와 조직변화에 대한 규범적 몰입에는 부(-)의 영향으로 기각되었다. 그리고 조직내 신뢰와 조직변화에 대한 정서적 몰입과 규범적 몰입에는 통계적으로 유의미한 정(+)의 결과가 나와서 채택되었다. 이상의 결과들을 바탕으로 논의 및 한계점을 제시하였다.

핵심주제어 : 조직변화, 조직변화관련 몰입, 정서적 몰입, 규범적 몰입, 상사와 관계의 질

Abstract The purpose of this study is to examine the antecedents of employee's organizational change commitment during organizational change. We propose that leader-member exchange (LMX) and trust in the organization could foster employee's commitment to change. A theoretical model linking the role of leader-member exchange and trust in the organization to affective commitment and normative commitment to organizational change through leadership have tested in a study of 303 respondents from 15 organizations reporting that their organizations were undergoing significant change due to the turmoil environment and M&A. We develop the hypotheses from the prior studies and empirically test them in the context of personnels who have survived from the drastic organizational changes. Based on the analyzed results, we discussed the theoretical implications and limitations.

Key Words : Organizational Change, Commitment, Affective & Normative Commitment, LMX

1. 서 론

오늘날 대부분의 기업들은 치열한 경쟁 속에서 지속

가능한 성장을 위해서 다양한 경영혁신을 실행하고 있고, 이에 따른 사업부의 통폐합, 구조조정(downsizing)과 같은 조직변화를 추진하고 있다. 이러한 조직변화는 조직의 생존과 지속적인 성장을 위해서 필수적으로 불

[†] 이 논문은 2011년 인천대학교 연구비 지원에 의해 연구되었음.

* 인천대학교 경영학부

수 있지만, 구성원들의 저항과 같은 반작용을 효율적으로 다루는 것 역시 성공을 위해 중요한 요소이다. 조직변화를 연구하는 학자들은 조직변화에 대한 구성원들의 저항이 조직변화의 주된 실패요인이라고 한다 (George & Jones, 2001; Piderit, 2000). 조직변화 관련 학자들은 다양한 구조변형시기에 구성원들의 자발적 몰입의 중요함을 주장하였다(Armenakis et al., 1999; Klein & Sorra, 1996). 이러한 조직변화 관련한 구성원들의 몰입의 중요성에도 불구하고 조직변화 측면에서의 몰입은 별로 주목을 받지 못했고, 기존의 조직변화와 관련된 연구들은 주로 조직변화의 내용, 맥락, 과정, 결과적 측면에 치중되어 있었고 조직변화 자체에 대한 구성원들의 몰입의 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 실제로, 최근에서야 조직변화 관련한 구성원 몰입에 대한 척도가 개발되었고 조직변화와 관련된 구성원들의 행동과 성과측정에 사용되었다(Allen & Meyer, 1991; Herscovitch & Meyer, 2002; Lee et al., 2011).

조직의 변화과정에서 구성원들의 몰입관련 연구들은 Herscovitch & Meyer(2002)의 조직변화몰입(commitment to organizational change)의 개념이 제안되면서 부터이다. 그들은 조직변화에 대한 구성원들의 몰입 관련 모델을 개발하였는데, 이 모델은 조직변화몰입과 관련한 구성원들의 행동방식을 연구할 수 있는 가이드라인이라고 볼 수 있다. 동 저자들은 조직에 대한 몰입과 조직변화에 대한 몰입은 이질적인 것이고, 조직변화에 따른 몰입에 따라 구성원의 조직변화에 대한 지지 활동이 달라질 수 있을 것이라고 주장했다.

조직변화가 성공하려면 구성원들의 협력이 요구되며 특히 상사의 리더십은 조직변화에 대한 구성원들의 긍정적인 반응에 중요한 역할을 한다고 한다(김종원, 김은정, 2009; Porras & Robertson, 1992). 따라서 구성원들의 몰입과 지원이 필수적인 조직변화 상황에서는 구성원들의 조직변화몰입에 영향을 주는 상사관계의 질(LMX)을 강화하는 동시에 조직내 신뢰를 높여야 할 것이다.

구성원들의 몰입과 지원이 함께 하는 조직변화는 기업의 경영혁신이나 M&A를 성공적으로 이끌 수 있고 그 결과로 업무 효율성의 증가를 통한 지속적인

성장을 할 수 있을 것이다.

본 연구는 전술된 조직변화에 대한 몰입의 중요성을 바탕으로 구성원들의 조직변화에 대한 몰입에 영향을 주는 요인들을 알아보려고 한다. 특히 조직변화를 겪었거나 겪고 있는 구성원들을 대상으로 하여 지금까지 선행연구에서 다루어 지지 않았던 상사와 관계의 질과 조직내 신뢰가 조직변화를 위한 구성원들의 정서적 몰입과 규범적 몰입에 미치는 영향을 알아보려고 한다.

2. 이론적 고찰

2.1 조직 변화(Organizational Change)

조직 변화의 선행연구는 크게 보면 조직변화의 저항(Oleg, 2006; Staley et al., 2005)과 조직변화의 동조(Herscovitch & Meyer, 2002; Wanberg & Banas, 2000)의 두가지 흐름으로 볼 수 있다. 대부분의 연구들이 조직변화에 저항을 위주로 다루고 있는 반면, 일부 연구들이 변화시기의 조직변화에 적극적으로 몰입하는 구성원들에 관한 연구로 구분된다(Herscovitch & Meyer, 2002).

Herscovitch & Meyer(2002)는 조직변화에 대한 몰입을 “조직변화의 성공적인 실행을 위해서 요구되는 일련의 행동에 대하여 개인을 속박하는 힘 또는 태도”로 정의하였다. 그리고 조직변화에 대한 몰입은 조직변화지지행동, 변화에 대한 대처, 학습, 변화 성공 등에 영향을 주는 것으로 밝혀졌다(Cunnigham, 2006; Herscovitch & Meyer, 2002). 구성원들은 일반적으로 변화가 자신에게 유리하다고 인지하는 경우 조직변화 몰입을 하게 된다(Adams, 1965). 반대로 변화가 불리하다고 인지하는 경우에는 불편함을 느끼고, 조직에 대해서 악의적 감정을 가지는 동시에 심지어는 복수(retribution)까지 이어지는 경향이 있다고 한다(Folger, 1993). 즉 조직변화가 공정하게 진행되고 자신에게 불리하지 않다고 지각하는 경우 조직변화에 대하여 긍정적인 반응을 보인다는 것이다.

구성원들의 몰입은 조직의 성과와 구성원의 웰빙에 영향을 주는 태도변인으로서 관심을 받아왔다. 그 중

Herscovitch & Meyer(2002)는 Allen & Meyer(2001)의 몰입의 세 가지 차원(정서적, 계속적, 규범적 몰입)에 근거하여 몰입의 일반적 모델을 제시하였다. Meyer & Herscovitch(2001)는 몰입의 일반적 모델에서, 몰입이 다양한 방식으로 정의되고 측정되어 왔지만, 몰입 대상에 대한 정확한 명시가 필요하다고 하였다. Herscovitch & Meyer(2002)는 정서적 몰입은 자신과 조직을 동일시하고 조직에 대해서 심리적 애착을 느끼는 것을 말한다고 하였다. 그 결과로 자신에게 혜택이 있을 거라는 믿음에서 변화를 지지하게 되는 욕구이다. 규범적 몰입은 조직의 변화지지에 대한 도덕성, 또는 의무감의 발로라고 했다. 따라서 개인의 확고한 믿음에 기초한 정서적 몰입과 의무감을 통한 규범적 몰입이 구성원들의 조직변화에 대한 긍정적 호응과 관계가 있다고 주장하였다. 따라서 본 연구에서도 정서적 몰입과 규범적 몰입을 연구 모델에 포함하여 진행하고자 한다.

조직변화 시기에 구성원의 지지와 몰입은 다양한 요인들 중 다음의 두 가지의 관계로부터 영향을 받는다고 볼 수 있다. 하나는 상사와 관계의 질(LMX)이고 다른 한가지는 조직에 대한 신뢰이다. 사회적 교환행동에 근거한 선행연구들이 보여주듯이, 좋은 상사와 관계의 질(LMX)을 보유하고 조직을 신뢰하는 구성원들은 조직변화시 변화를 적극 지지하고 협력한다고 한다(Scandura & Sharif, 2011). 반면, 상사와의 관계의 질이나 조직내 신뢰가 낮은 경우 조직변화에 대한 구성원의 몰입정도는 낮을 것이다.

2.2 상사와 관계의 질(LMX)

상사와 관계의 질(LMX)은 사회적 교환이론(social exchange theory)을 토대로 상사와 구성원 간의 이원적 관계에 대한 특별한 사회적 교환관계를 의미한다(Sparrowe & Liden, 2000). 초기에는 상사와 관계의 질은 상사와 구성원 사이의 관계의 질이나 교환의 질을 알아보기 위해서 연구되어왔다. Graen & Scandura(1987)는 상사 또는 구성원간의 교환활동에 있어서 한쪽의 구성원에게 다른 상대방이 제공하는 콘텐츠의 질이 중요하며 또한 교환의 당사자들이 교환에 공정성을 느껴야 한다고 했다. 또한 Graen &

Scandura (1987) 그리고 Graen & Uhl-Bien (1995)은 상사와 관계의 질은 낮은 수준으로부터 높은 수준으로 진화하며 낮은 수준의 교환(low quality exchange)은 단순거래 형태, 일방적인 하향지시, 상호간 충분한 이해가 없는 교류 등으로 표현되나 반면 높은 수준의 교환(high quality exchange)은 상호간 신뢰, 존경, 그리고 의무(Gerstner & Day, 1997)라고 정의될 수 있다고 하였다. 구성원이 인지하는 높은 수준의 상사와의 관계의 질은 구성원의 태도, 목표달성과 같은 업무수행관련 요소(Graen et al., 1982), 상사에 대한 만족(Duchon et al., 1986), 자기의 역할에 대한 긍정적 인식(Snyder & Bruning, 1985), 그리고 리더쉽의 방식(Howell & Hall-Merenda, 1999)등과 긍정적으로 연계되어 있다는 것이다. 그리고 김영균(2010)은 상사와의 관계의 질이 좋은 경우 갈등상황이 발생해도 이직의도가 강하지 않았고 높은 수준의 상사와의 관계의 질을 보유한 경우는 오히려 갈등 상황에서도 이직의도가 감소한다고 주장 하였다. 즉 위의 연구들을 요약하면, 구성원이 만일 상사와의 관계의 질에 있어서 높은 수준의 교환이라고 지각하는 경우 그들의 상사를 매우 중요한 수준으로 신뢰하며 아울러 자신들의 상사가 부과한 업무에 대해서 긍정적으로 생각한다는 것이다. 이러한 결과로 인해서 상사와 관계의 질이 좋고 높은 수준의 교환을 하게 되는 구성원의 경우는 조직의 변화에 대해서도 신뢰하고 높은 수준의 몰입을 보일 것이다.

2.3 조직변화와 리더십(Leadership and Organizational Change)

최근에는 조직변화 시기에 구성원들이 겪게 되는 심리적 변화에 대한 많은 연구가 관심을 받고 있다(Lee et al., 2011; Oreg, 2006; Van Dam, 2005). 인수합병과 같은 조직변화시기에 효율적인 리더십이 존재할 경우 구성원들이 보이는 반응과 변화성은 리더십이 없는 경우와 비교하여 큰 차이가 있다고 한다(Mansour-Cole & Scott, 1998). 기존 상사와 관계의 질(LMX) 관련 연구들을 보면 구성원과 상사는 지속적인 상호 교환을 하게 되는 관계이다. 높은 수준의 교환(high quality exchange) 관계를 가진 구성원은

상사와 많은 교감과 상사에 대한 지지(Kacmar et al., 1999; Liden et al., 2000) 그리고 상사의 피드백(Kramer, 1995)을 바탕으로 좋은 네트워크 구성을(Sparrowe & Liden, 2005) 할 수 있고 궁극적으로 조직에 더욱 애착을 가진다고 한다.

조직변화가 성공하기 위해서는 구성원들의 협력 및 지원이 필요하며 리더십 또한 그러한 구성원들의 긍정적인 반응에 중요한 역할을 한다고 한다(Porras & Robertson, 1992). 상사가 자신 및 동료들의 의견 제시를 독려하고 실제 의견을 반영한 의사결정을 한다면 조직구성원들은 자신이 조직의 중요한 일원이며 조직변화 성공에 기여하고 있다고 느낀다고 한다(박혜진, 유태용, 2009).

2.4 조직몰입(Organizational Commitment)

조직변화와 관련한 다양한 연구가 있지만 상사와 관계의 질(LMX)과 조직변화와 관련한 구성원들의 몰입에 대한 연구는 아직 부족한 편이다. Mansour-Cole & Scott(1998)는 조직변화를 겪고 있는 회사를 대상으로 한 연구에서 대규모 조직변화와 구조조정시 상사와의 관계의 질의 중요성을 주장했다. 높은 상사와의 관계의 질을 보유한 종업원들에게 직계 상사가 향후 변화에 대한 정보를 제공하는 것이 조직변화에 대응하는 구성원들의 긍정적인 태도 형성에 필수적이라고 했다.

Furst & Cable(2008)도 영향력 행사전술(influence tactics)과 조직변화에 거부하는 구성원들과의 상관관계를 연구하였다. 이 연구에서 상사의 영향력행사 전술에 대해 구성원들이 영향을 받는 것이 아니고 상사의 영향력행사 전술을 구성원들이 어떻게 받아들이는가가 실제 차이를 낸다고 하였다. 즉 좋은 상사와 관계의 질을 보유한 경우, 합법적인 영향력행사 전술에 대해서 상사가 불확실성을 줄이고자 하는 노력이라고 판단하고 구성원들은 긍정적으로 받아들인다는 것이다. 따라서 영향력행사 전술과 상사관계의 질이 연관되어 구성원들의 조직변화 태도를 반영한다고 결론지었다.

Van Dam et al.(2008)은 인수합병으로 구조조정이 일어난 회사에서 구성원들이 겪게 되는 조직변화 관

련 연구를 하였다. 좀 더 세부적으로 합병이라는 조직변화에 저항하는 구성원들과 변화를 발전이라고 느끼는 긍정적인 상사와 관계의 질(LMX)을 가진 구성원들의 관계를 파악하였다. 그 결과로 긍정적인 상사와 관계의 질과 조직변화시 세 가지의 변화특성(정보, 참여도, 회사에 대한 신뢰)요인들은 조직변화에 반대하는 구성원들의 저항을 조정하는 충분한 역할을 한다고 주장하였다. 즉 좋은 상사와 관계의 질을 보유하고 변화에 긍정적인 구성원들은 좀 더 많은 정보를 제공받고 조직변화에 참여할 기회가 주어져서 결국 회사를 더 신뢰하게 됨으로서 조직변화에 저항보다는 몰입을 하게 되었다는 것이다(Van Dam et al., 2008).

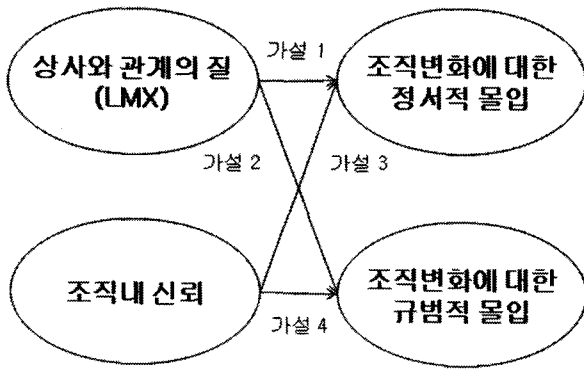
조직변화몰입과의 관계에서 조직내 신뢰 또한 중요한 변수이다. Dirks & Ferrin(2001)은 신뢰가 무너지는 조직에서 조직변화를 겪을 때 많은 구성원들이 조직변화에 부정적으로 반응하는 이유를 이해해야 한다고 했다. Rousseau & Tijoriwnal, (1999)는 조직내 신뢰가 있을 경우 조직이 변화를 해야 하는 당위성과 변화에 대한 합법성을 구성원들이 인지하게 된다고 하였다. 또한 조직내 신뢰와 관련한 연구에서 Gillespie & Dietz(2009)는 조직변화와 관련한 실패가 발생하지 않도록 적절한 조정을 한다면 구성원들은 조직에 대한 신뢰를 보인다고 했다. 그리고 조직과 구성원의 신뢰 연구에서, 구성원들은 조직의 지도자인 상사를 한 개인이라기 보다는 회사를 대표하는 역할로 간주하는 경우가 많아서 구성원이 상사를 신뢰하는 경우 궁극적으로 조직내 신뢰로 연결된다고 하였다(구자숙, 2005).

3. 연구모형과 가설의 설정

3.1 연구모형

본 연구에서는 구성원들의 조직변화몰입에 영향을 주는 요인들을 알아보고자 한다. 특히 그 과정에서 상사와의 좋은 관계의 질이나 조직내 신뢰가 존재할 경우 구성원들은 조직변화에 더욱 몰입을 한다고 가정하여 연구모형을 아래의 <그림 1>과 같이 설정 하였다. 먼저 조직변화에 대한 몰입을 정서적 요인과 규범

적 요인으로 구분하고 각각의 조직변화를 위한 몰입과 상사의 관계의 질(LMX) 그리고 조직내 신뢰와의 관계에 대해서 고찰하고자 한다.



<그림1> 연구모형

3.2 연구가설

3.2.1 상사와 관계의 질(LMX)

선행연구에 따르면 상사와 관계의 질은 구성원들의 감성적 조직변화몰입과 관계가 있다고 하였다. 예를 들어 Gersner & Day(1997)의 연구에 의하면, 상사와의 관계의 질은 지속적으로 구성원들의 조직변화몰입에 영향을 주며 구성원들의 조직변화몰입은 조직에 대한 몰입의 한 형태로 볼 수 있다고 하였다. 만약 구성원이 좋은 상사와의 관계의 질을 가진 경우 그들은 조직변화와 같은 상황을 포함한 여러 상태에서 자신의 의견을 제시할 가능성이 크기 때문에 조직변화에 대한 많은 정보교환이 상사와 이루어지고 그 결과로 실제 조직변화에 대한 구성원들의 이해가 높아져서 조직변화에 대해서도 몰입을 하게 된다고 했다(Mansour-Cole & Scott, 1998; Scandura et al., 1986). Tierney(1999)는 높은 상사와의 관계의 질은 조직변화 수용성과 밀접한 관계가 있다고 하였다. 이상의 선행 연구를 통해서 본 연구에서도 상사와 좋은 관계를 유지하고 있는 구성원들의 경우에는 조직변화에 대하여 몰입이 발생하여 조직변화를 지지할 것으로 기대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설1. 상사와의 관계의 질은 조직변화에 대한 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다

가설2. 상사와의 관계의 질은 조직변화에 대한 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다

3.2.2 조직내 신뢰(Trust in the Organization)

Gillespie & Dietz(2009)는 조직에 대한 신뢰는 구성원들이 지각하는 조직의 신뢰할 만한 정도에 대한 종합적 평가라고 정의하였다. 조직내 신뢰는 "어떤 변화가 조직 구성원의 이해를 해치지 않을 것이라는 믿음을 전제로 한다"(Tan & Tan, 2000). 조직의 지시가 어떠한 결과를 가져올지 모르는 불확실한 상황에서 그 지시를 따르는 상황이 바로 조직내 신뢰인 것이다(Kramer & Tyler, 1996). Robinson & Rousseau(1994)는 많은 관리자들은 조직(회사)이 의무와 약속을 지키지 않는 경우가 많다고 느낀다고 했다. 최근 조직구조와 조직의 변화는 구성원들이 조직을 신뢰하는데 어려움을 야기하는 측면이 있다고 하였다. 이러한 지각은 구성원들이 조직을 신뢰하지 않고 결국 이직의도와 같은 많은 문제를 야기 한다고 한다(Robinson, 1996; Robinson et al., 1994; Robinson & Morrison, 1995). 반면 조직내 신뢰가 있다면 낮은 이직의도와 조직에 대한 높은 몰입을 보인다고 한다(Tan & Tan, 2000).

조직변화 과정에서 흔히 발생하는 인원감축과 같은 불이익은 구성원들의 조직내 신뢰를 무너뜨리게 된다(Mishra & Spritzer, 1998). Mishra & Spritzer(1998)는 구조조정 후 생존한 구성원들의 경영자(상사)에 대한 신뢰연구에서 경영자에 대한 신뢰가능성 정도와 구조조정의 위협정도 그리고 조정 후 권한과 업무배정과 조직내 신뢰는 매우 밀접한 관련이 있다고 했다. Dirk & Ferrin(2001)은 구조조정이나 인수합병이라는 것이 구성원들의 거취에 불확실성을 내포하기 때문에 신뢰정도에 따라서 구성원들의 반응에 중대한 영향을 준다고 했다. 따라서 본 연구에서도 조직내 신뢰가 조직변화몰입에 중요한 요인이라고 간주하였다. Herscovitch & Meyer (2002)의 연구처럼 구성원들이 조직에 대해서 심리적 애착을 느끼고 그 결과로 자신에게 혜택이 있을거라는 믿음의 정서적 몰입과 조직의 변화지지에 대한 도덕적 또는 의무감의 의한 규범적 몰입과 밀접한 관계가 있을 것이라고 가정하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설3. 조직내 신뢰는 조직변화에 대한 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다

가설4. 조직내 신뢰는 조직변화에 대한 규범적 몰입에 긍정적인 영향을 줄 것이다

4. 연구방법

4.1 표본선정 및 자료수집

이 연구는 조직변화와 관련되어 있기 때문에 가설을 검증하기 위해서 연구자의 감독하의 수도권 소재 기업들 중 최근 조직구조개편, 작업프로세스 변화, 인수합병(M&A)을 겪은 또는 현재 겪고 있는 15개 기업들의 현직자들을 대상으로 하여 방문조사를 하였다. 본 연구의 표본들은 경영혁신을 위한 조직구조개편을 겪은 기업이 가장 많고 고용 불확실성이 내재된 조직변화인 인수합병을 겪은 그룹의 계열사들과 조직 통폐합 및 SPC 회사 신설을 하고 있는 OCI 계열사들을 주요 대상으로 실시하였다(예: 금호렌트카(KT렌트카), 대우건설(매각), 대한통운(2011년 10월 매각), OCI의 분사(DCRE)). 이들 기업에 총 400부의 설문지를 배포하여 이중 314부의 설문지를 회수하였으며, 이중 불성실한 응답 11부를 제외하고 총 303부를 실제분석에 사용하였다.

구조조정 및 인수합병등과 같은 주요 조직변화 관련한 구성원들의 심리적인 측면을 조사해야 하기 때문에 설문을 시작하기 전 20명의 대상자에게 사전 테스트를 실시하였고, 이들에게 설문 항목들의 의미와 이해 정도를 파악하여, 최종 설문문항을 완성하고 배포하여 설문조사를 실시하였다.

<표 1>은 응답자의 인구통계학적 정보를 보여주고 있다. 전체집단중 남성이 236명과 67명의 여성으로 구성되었다. 연령대에 있어서는 21세이상 24세이하의 응답자가 24명, 25세부터 28세까지가 57명, 29세이상 32세이하가 48명, 그리고 33세이상의 응답자가 174 명을 차지하여 30대와 40대 이상이 대부분을 차지하였다. 그 외 학력과 직위 그리고 근속연수에 대한 정보는 아래의 <표 1>에 요약되었다.

<표 1> 응답자정보

		빈도수	퍼센트
성별	남	236	77.9
	여	67	22.1
연령	20세 이하	0	0.0
	21세 이상 24세 이하	24	7.92
	25세 이상 28세 이하	57	18.8
	29세 이상 32세 이하	48	15.8
	33세 이상 36세 이하	68	22.4
	37세 이상	106	34.9
학력	고교졸업	79	26.2
	초대졸	100	33.2
	대졸	107	35.5
	석사	13	4.3
	박사	2	0.6
직위	일반사원	156	51.5
	초급관리자	72	23.7
	중간관리자	61	20.1
	간부급	14	4.6
근속연수	1년 미만	52	17.1
	1년 이상 3년 미만	73	24.1
	3년 이상 5년 미만	100	33.0
	5년 이상 10년 미만	55	18.2
	10년 이상 15년 미만	13	4.3
	15년 이상	10	3.3
합계		303	100

4.2 변수의 조작적 정의와 측정

연구하고자 하는 변수들의 조작적 정의를 보면, 구조조정이나 인수합병시 발생하는 조직변화, 상사와 관계의 질(LMX), 조직내 신뢰, 조직변화 몰입(정서적, 규범적)을 측정하는데 사용된 척도들은 선행연구에서 타당성 및 신뢰성이 검증된 척도를 사용하였다. 본 연구에서 변수들의 측정은 각각 Likert형 5점 척도로 측정되었다. 상사와 관계의 질은 Graen & UHL-Bien(1995)의 설문을 사용하였다. 조직내 신뢰 관련한 질문은 Robinson(1996)의 척도를 사용하였다. 하지만 확인적 요인분석을 통해서 전체 7문항중 부정형으로 기술된 2문항을 제거한 결과 내적 일관성이 향상되었다. 따라서 최종적으로는 5문항만 사용하였다.

조직변화 몰입을 측정하기 위해서 Herscovitch & Meyer(2002)의 설문항목중 감성적 몰입과 규범적 몰입을 사용하였다. 조직변화 몰입을 측정하기 위해 정서적 몰입의 예로는, "나는 조직변화가 매우 중요하다고 믿는다". 그리고 규범적 몰입의 예로는, "나는 조직변화에 참여해야 하는 의무가 있다고 느낀다".

4.3 타당성 및 신뢰성 분석

타당성의 검증을 위하여 Varimax 요인회전을 이용한 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 결과 및 연구에 사용된 최종항목은 <표 2>와 같다. <표 2>에서 보는 바와 같이 모든 설문 항목이 해당요인에 적절하게 적재되었음을 알 수 있다. 그리고 최종 요인분석의 결과 교차적재는 나타나지 않았다. 즉 Varimax 요인회전후 설문항목이 교차 적재되지 않아서 항목의 타당성을 확인 하였다. 신뢰성의 검증을 위해 신뢰성 분석을 실시하였다. 신뢰성 계수(Cronbach's Alpha)는 최소 0.737에서 최대 0.911로 모든 항목에서 0.60을 상회하는 것으로 나타났다(Nunally, 1978). 따라서 설문의 신뢰성 또한 적절하다고 판단하였다.

5. 실증분석결과

본 연구에서 가설을 검증하기 위해서 SPSS 17.0을 사용하여 회귀분석을 실시하였다. 첫 번째 모델에서는 가설 1과 2를 검증하기 위해서 상사와의 관계의 질이 조직변화에 대한 구성원의 정서적 몰입과 규범적 몰입에 미치는 영향을 살펴보았다. 그리고 두 번째 모델에서는 가설 3과 4를 검증하기 위해서 조직변화시 조직내 신뢰정도에 따라 구성원들에게 정서적 몰입과 규범적 몰입이 미치는 영향을 알아보려고 하였다.

<표 3>에서 나타난바와 같이, 상사와의 관계의 질과 조직내 신뢰가 조직변화시 구성원의 정서적 몰입에 긍정적 영향을 줄 것이라고 예상한 가설 1과 가설 3은 유의수준 0.05에서 채택되었다(베타=0.280, 베타=0.291). 또한 조직에 대한 신뢰가 규범적 몰입에 영향을 미친다는 가설 4는 유의수준 0.05로 채택된 반면(베타=0.245), 상사와 관계의 질이 조직변화와 관련한 구성원의 규범적 몰입 수준에 영향을 미친다는 가설 2는 기각되었다.

<표 2> 요인분석 및 신뢰성 분석 결과

요인명칭	항목명	요인 적재치	고유치	분산율	Cronbach's Alpha
정서적 몰입 Affective commitment	com1	.731	8.003	33.34	.894
	com2	.708			
	com3r	.785			
	com4	.718			
	com5	.776			
	com6	.823			
규범적 몰입 Normative commitment	com13	.551	2.926	12.19	.737
	com14	.705			
	com15r	.612			
	com16	.745			
	com17	.780			
	com18r	.534			
상사와 관계의 질 Leader Member Exchange	LMX1	.735	2.431	10.13	.911
	LMX2	.781			
	LMX3	.764			
	LMX4	.752			
	LMX5	.791			
	LMX6	.692			
	LMX7	.777			
조직내 신뢰 Trust in Organ.	trust1	.604	1.051	6.26	.831
	trust2	.749			
	trust3	.813			
	trust4	.701			
	trust5	.701			
	trust6	.608			
	trust7	.608			
KMO			.895		
구형성검정치			3813.298		
유의확률			.000***		
요인추출 방법: 주성분 분석. 회전 방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.					

<표 3> 회귀분석 결과

모델		베타	유의확률	R ²
정서적 몰입	(상수)			.245
	조직내 신뢰	.280	.000	
	LMX	.291	.000	
규범적 몰입	(상수)			.170
	조직내 신뢰	.245	.000	
	LMX	-.124	.066	

6. 논의 및 한계점

본 연구는 조직변화에 대한 구성원의 몰입 수준에 영향을 미치는 두 가지 핵심 요인인 상사와 관계의 질과 조직내 신뢰와의 관계를 고찰하는데 목적이 있다. 따라서, 본 논문에서는 최근 조직변화를 경험한 기업을 대상으로 한 실증연구를 실시하였다. 기존의

연구들은 조직에 대한 일반적인 몰입에 초점을 둔 것과 다르게, 본 논문은 Herscovitch & Meyer(2002)의 연구를 토대로 조직변화에 대한 두가지 몰입(정서적 몰입과 규범적 몰입)에 초점을 두어 기존의 연구와 차별화를 하고자 하였다.

가설 검증의 결과 조직내 신뢰는 정서적 몰입과 규범적 몰입에 정의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 연구결과는 조직에 대한 조직내 신뢰가 조직변화에 대한 구성원의 태도에 영향을 미친다는 기존의 연구(예: Dirk & Ferrin, 2001; Rouseau & Tijoriwnal, 1999)를 뒷받침하는 동시에, 구성원이 조직에 대한 신뢰를 바탕으로 불확실성이 발생할 수 있는 조직변화에 대해서도 긍정적으로 구성원이 몰입할 수 있도록 해준다는 것을 알 수 있다.

상사와의 관계의 질(LMX)은 조직변화에 대한 정서적 몰입에는 유의미한 정의 영향을 미치는 반면에 규범적 몰입에는 유의미한 영향을 미치지 않는 부의 관계를 가지고 있다는 흥미로운 결과를 보여주고 있다. 이러한 결과는 정서적 몰입과 규범적 몰입이 가지는 차이에서 기인하는 것으로 예상된다. 즉, 구성원의 믿음을 바탕으로 한 정서적 몰입과는 다르게, 의무감을 바탕으로 한 규범적 몰입이 선행변수와의 관계에 차이를 보이도록 하는 것으로 예상된다. 높은 수준의 상사와의 관계의 질을 가지고 있는 구성원의 경우, 조직변화 이후에도 구성원의 상태에 불확실성이 없을 것이라는 믿음이 구성원의 정서적 몰입에 긍정적으로 영향을 준다고 한다(Mansour-Cole & Scott, 1998; Tinemy, 1999). 그리고 조직내 상사를 개인이 아닌 회사로 간주하는 경우(구자숙, 2005), 상사와의 관계의 질을 통한 믿음이 조직변화에 대한 구성원의 몰입에 강한 영향을 준다고 보여진다. 또한 높은 수준의 상사와의 관계의 질을 보유한 구성원의 경우, 조직변화의 방향에 대한 의견을 제시할 수 있는 기회가 상대적으로 많을 수 있기 때문에 (Scandura et al., 1986), 조직변화에 대해서 정서적으로 친밀감을 가질 수 있을 것이다. 그러나, 규범적 몰입의 경우 개인이 가지고 있는 의무감을 기반으로 하기 때문에, 상사와의 관계의 질은 별다른 영향을 미치지 않고, 오히려 부정적 영향을 미칠 수 있는 것으로 해석된다. 이러한 결과는 상사와의 관계의 질의 중요성을 보여주는 것으로 조직

변화시 상사가 가지는 종업원과의 질에 따라서 조직원의 몰입 수준이 결정될 수 있다는 것을 보여준다. 즉, 상사와의 관계를 질을 통하여 종업원의 수동적인 규범적 몰입보다는 능동적인 정서적 몰입을 이끌도록 해야 할 것이라는 시사점을 제시하여 주고 있다.

본 연구는 조직변화에 대한 구성원의 몰입은 다차원적이고, 이에 영향을 미치는 선행변수는 다를 수 있다는 것을 실증적으로 제시하고 있다. 특히, 본 논문에서는 구성원의 조직내 신뢰가 조직변화에 앞서서 선행되어야 함을 보여준다. 조직변화는 구성원들에게는 다양한 불확실성을 야기함으로써, 조직에 대한 조직내 신뢰가 없을 경우 조직변화에 구성원의 동의 및 호응을 얻기 힘들 것이고, 이는 조직변화를 통해 기업이 얻으려는 성과를 달성하는 데에 심각한 장애요인이 될 수 있을 것이다. 특히 구조조정이나 인수합병과 같은 대규모의 조직변화는 불확실성이 상존함으로써 조직 구성원들이 적극적으로 몰입하지 않는다면 성공하긴 힘들 것이다. 또한 구성원들의 믿음을 기반으로 하는 높은 수준의 상사와의 관계의 질이 존재할 경우 구성원들의 정서적 몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 조직변화 시 상사 특히 리더들의 역할이 중요함을 시사하고 있다. 따라서, 조직변화에 앞서, 기업은 리더(상사)들이 구성원들과 좋은 관계를 유지하여, 구성원들이 정서적으로 몰입할 수 있는 기반을 마련해야 할 것이다.

본 논문은 구성원들의 일반적인 몰입이 아닌 조직변화라고 하는 특정 상황에 대한 몰입에 초점을 두어 연구를 진행하였고, 따라서 대상기업들은 최근 중대한 조직변화(인수합병, 구조조정)를 겪은 기업들을 대상으로 하였다. 하지만, 본 논문에서는 조직변화의 정도에 대한 차이를 도출하는 데에는 한계를 보이고 있다. 즉, 조직변화의 수준이 높은 인수와 합병을 배경으로 한 연구결과는 낮은 수준의 조직변화에서 나타나는 결과와는 차이점을 보일 수 있을 것이다. 따라서, 후속연구에서는 조직변화의 수준이 가지는 조절효과에 대해서 연구가 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- [1] 구자숙, “조직내 신뢰: 개념화와 연구동향“, 한국심리학회지, 2005, Vol. 11, pp. 69-83.
- [2] 김영균, “IS 인력의 조직내 갈등이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구“, 한국산업정보학회지, 2010, Vol. 15, pp. 71-82.
- [3] 김종원, 김은정, “SCM 기업들의 IT전략이 IT투자와 경영성과에 미치는 영향“, 한국산업정보학회지, 2009, Vol. 14, pp.59-71.
- [4] 박혜진, 유태용, “상사의 리더십, 조직의 변화 준비성이 조직변호몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화지행동에 대한 조직변화몰입의 효과“, 한국심리학회지, 2009, Vol. 22, No. 1, pp. 131-153.
- [5] Adams, J. S., "Inequity in social exchange". In L. Berkowitz(Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 1965, Vol. 2, San Diego, CA: Academic Press. pp. 267-299.
- [6] Allen, N. J., & Meyer, J. P., "The Measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 1990, Vol. 63, pp.1-18.
- [7] Armenakis, A. A., Harris, S., G., & Feild, H., "Paradigms in Organizational Change: Change Agent & Change Target Perspectives in Handbook of Organizational Behavior, edited by Robert T. Golembiewski, 1999, 631 - 658. New York: Marcel Dekker.
- [8] Becker, L.C., 'Reciprocity', 1986, New York: Routledge & Kegan Paul.
- [9] Cunningham, G. B., "The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2006, Vol. 15, pp. 29-45.
- [10] Dirks, K. T., & Ferrin, D. L., "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice", *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, pp. 611-628.
- [11] Duchon, D., Green, S., & Taber, T., "Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, Is. 1, 1986, pp. 56-60.
- [12] Folger, R., "Reaction to mistreatment at work", In J. K. Murnghan (Ed.), *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1993, pp. 161-183.
- [13] Furst, S. A., & Cable, D. M., "Employee Resistance to Organizational Change: Managerial Influence Tactics and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 2008, vol. 93, pp. 453-462.
- [14] George, J. M., & Jones, G. R., "Towards a process model of individual change in organization". 2001, *Human Relations*, Vol. 54, pp. 419-443
- [15] Gerstner, C. R., & Day, D. V., "Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 1997, 82, 827-844.
- [16] Graen, G. B., & Scandura, T. A. "Toward a psychology of dyadic organizing". *Research on Organizational Behavior*, 1987, 9, 175-208.
- [17] Graen, G. B., & Mary UHL-Bien, "Relationship Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange(LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, Is. 2, 1995, pp. 219-247.
- [18] Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W., "Role of leadership in the employee withdrawal process". *Journal of Applied Psychology*, 1982, 67, 868-872.
- [19] Herscovitch, L., & Meyer, J. P., "Commitment to Organizational Change: Extension of Three Component Model", 2002, *Journal of Applied*

- Psychology*, Vol. 87, pp. 474-487.
- [20] Howell, J., & Hall-Merenda, K., "The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational leadership and transactional leadership, and distance on predicting follower" *Journal of Applied Psychology*, 1999, vol. 84, Is. 5, pp. 680-694
- [21] Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Brymer, R. A., "Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales". *Educational and Psychological Measurement*, 1999, 59, 976-994.
- [22] Klein, K. J., & Sorra, J. S., "The Challenge of innovation implementation", *Academy of Management Review*, 21, pp. 1055-1080
- [23] Kramer, M. W. "A longitudinal study of superior-subordinate communication during job transfers. *Human Communication Research*, 1995, 22, 39-64.
- [24] Kramer, R. M., & Tyler, T. R., "Trust in Organization", *Frontiers of Theory and Research*, 1996, Thousand Oaks, California, Sage.
- [25] Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T., "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes". *Journal of Applied Psychology*, 2000, 85, 407-416.
- [26] Lee, K., Kim, J., Scandura, T., and Sharif, M., "An Investigation of the Effects of Cultural Values and Inerpersonal Conflict on the Relationship among Participation in Decision Making, Procedural Justice, and Commitment to Organizational Change" 2011, Working paper.
- [27] Mansour-Cole, D. M., & Scott, S. G., "Hearing it through grapevine: The influence of source, leader-relations, and legitimacy on supervisors' fairness perceptions", *Personal Psychology*, 1998, vol. 51, pp. 25-54.
- [28] Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M., "Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign", *The Academy of Management Review*, 1998, 23(3), pp. 567-588.
- [29] Oreg, S., "Personality, context and resistance to organizational change", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2006, Vol. 15, pp. 73-101.
- [30] Piderit, S. K., "Rethinking resistance and recognizing ambivalence", *Academy of Management Review*, 2000, 25(4), pp. 537-554.
- [31] Porras, J., & Robertson, P., "Organizational development: Theory, practice and research. In M. Dunnette & Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1992, Palo Alto, CA, pp. 719-822.
- [32] Robinson, S. L., "Trust and Breach of the Psychological Contract", *Administrative Science Quarterly*, 1996, Vol. 41, pp. 574-599
- [33] Robinson, S. L., & Morrison, E. W., "Psychological contracts and OCB: The Effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, Iss. 3, 1995, pp.289-298.
- [34] Robinson, S. L., & Rousseau, D. M., "Violating the Psychological Contract: Not the exception but the norm", *Journal of Organizational Behavior*, 1994, Vol. 15, Is. 3, pp. 245-259.
- [35] Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A., "What's a Good Reason to Change? Motivated Reasoning and social accounts in Promoting Organizational change", *Journal of Applied Psychology*, 1999, Vol. 84, Is. 4, pp. 514-528.
- [36] Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A., "When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence", *Journal of Psychology*, 1986, Vol. 71, Is. 4, pp. 579-584.

- [37] Scandura, T. A., & Sharif, M., "The Attitude of Gratitude: Job Gratitude and Leadership During Organizational Change, Working Paper.
- [38] Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. "Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and network perspectives". *Administrative Science Quarterly*, 2005, 50, 505-535.
- [39] Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Toplnysky, L., "Employee cynism and resistance to organizational change", *Journal of Business Psychology*, 2005, Vol. 19, pp. 429-459.
- [40] Snyder, R., & Bruning, N., "Quality of vertical Dyad Linkages: Congruence of Supervisor and Subordinate Competence and Role Stress as Explanatory Variables", *Organization Management*, 1985, Vol. 10, IS. 1, pp. 81-94.
- [41] Tan, H. H., & Tan, C. S. F., "Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization", *Genetic, Social, and General Psychology Monograph*, 2000, Vol. 126, Iss. 2, pp. 241-260.
- [42] Tierney, P., "Work relations as a precursor to a psychological climate for change:The role of work group supervisors and peers", *Journal of Organizational Change Management*, 1999, Vol. 12, pp. 120-133.
- [43] Van Dam, K., "Employee attitude toward job changes: An application and extention of Rusbult and Farrell's model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2005, Vol. 78, pp. 253-272.



김 영 균 (Young-Kyun Kim)

- 평생회원
- 1989 인디애나 주립대 경영학과 졸업
- 1991 인디애나 주립대 경영학 석사 (MBA)
- 2002 인하대학교 경영학 박사
- 2006~현재 인천대학교 경영학부 조교수
- 관심분야: 소비자행동, MIS, 지식경영, 경영혁신, BSC

논문 접수일: 2011년 09월 27일

1차수정완료일: 2011년 10월 24일

게재확정일: 2011년 10월 26일

<부록> 연구변수별 측정항목

연구변수	측정변수
정서적 몰입	<ul style="list-style-type: none"> -나는 조직변화가 매우 중요하다고 믿는다. -이 변화는 내가 속한 조직에 매우 중요한 전략이다. -나는 경영진이 이 변화를 도입한 것이 실수라고 생각한다. -이 변화는 조직의 중요한 목적을 달성하기 위해서 필요한 것이다. -이 변화가 없었다면 조직은 더 나아질 것이다. -이 변화는 조직에 필요하지 않다.
규범적 몰입	<ul style="list-style-type: none"> -나는 조직변화에 참여해야 하는 의무가 있다고 느낀다. -나는 이 변화에 반대하는 것은 옳지 않은 일이라 생각한다. -나는 이 변화에 반대하는 것에 대해 유감스럽지 않을 것이다. -이 변화에 저항하는 것은 무책임한 일이다. -이 변화에 반대하는 것에 대해 죄책감을 느낄 것이다. -나는 이 변화를 지지할 어떠한 의무감도 느끼지 않는다.
LMX	<ul style="list-style-type: none"> -상사는 내가 하고 있는 일에 상당히 만족하고 있다. -상사는 내가 느끼는 직무상의 문제와 욕구에 대해 잘 이해하고 있다. -상사는 나의 잠재적 가능성을 알고 있다. -상사는 내가 도움을 필요로 할 때 자기희생을 감수하고 도와줄 것이다. -상사는 내가 업무수행중 문제가 발생하면 모든 권한을 동원하여 도와 줄 것이다. -상사는 내가 어떠한 결정을 내리더라도 나를 신뢰할 것이다. -귀하와 상관의 관계의 질은 매우 잘 맞는다.
조직내 신뢰	<ul style="list-style-type: none"> -나는 내가 속한 조직을 전적으로 신뢰한다. -내가 속한 조직은 개방적이며 최신의 경영기법을 보유하고 있다. -내가 속한 조직은 업무처리가 투명하다. -내가 속한 조직은 좋은 동기와 목적을 가지고 있다. -내가 속한 조직이 항상 정직하고 진실되지는 않다. -나는 내가 속한 조직이 공정하다고 생각하지 않는다. -나는 내가 속한 조직이 직원, 고객, 주주를 대상으로 일관성 있게 예측가능한 방식으로 대할 것이라고 생각한다.