

분할 기업에서 조직정치지각과 공정성에 따른 변화저항 연구

김성건¹, 정병호², 김중화^{3*}

¹한국외국어대학교 미네르바교양대학, ²한국외국어대학교 경영정보학과, ³한국외국어대학교 경영대학

A Study of Resistance to Change by Organizational Politics and Fairness in The Split-offs Firms

Kim, Sung Gun¹, Jung, Byoung-ho², Kim, Joongwha^{3*}

¹Minerva College, Hankuk University of Foreign Studies

²Dept. of Management Information Systems, Hankuk University of Foreign Studies

³College of Business Administration, Hankuk University of Foreign Studies

요 약 본 연구는 분할기업에서 구성원이 인지하는 조직정치지각과 조직공정성에 대한 인식이 변화저항에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보고 이에 대한 방법을 모색하는데 있다. 분석결과, 상사 정치와 동료 정치에 따른 조직정치 지각은 분배공정성, 절차공정성에 의해 최소화되며 조직정치지각은 변화저항을 강화하는 것으로 나타났다. 또한 공정성의 간접 매개효과를 분석하였다. 그 결과 상사의 조직정치지각, 동료의 조직정치지각은 분배 공정성을 매개로 한 변화 저항에 영향을 가진다고 나타났다. 하지만 절차 공정성은 조직정치지각과 변화 저항 간에 매개 효과가 없다고 나타났다. 이에 따라 분할 기업에서 조직구성원들의 변화 저항을 최소화할 수 있도록 분배적 공정성에 많은 관심을 가질 필요가 있다. 조직구성원들이 분배 공정성이 확보되지 못할 경우 조직정치 행동이 유발될 가능성이 높다고 할 수 있다.

주제어 : 분할 기업, 조직정치지각, 분배 공정성, 절차공정성, 변화저항

Abstract The organizational politics strengthened resistance to change. This study explores how the organizational political perception and fairness in split firms affect resistance to change. The analysis showed that the boss's and colleague's politics is minimized by its distributional fairness and procedural fairness. The organizational politics strengthened resistance to change. Additionally, mediating effects of fairness were analyzed. As a result, it was revealed that the perception of organized politics by bosses and that colleagues' perception of organizational politics affected resistance to change based on distributional fairness. However, it was shown that procedural fairness had no mediating roles between organizational politics and change resistance. There is a need to pay keen attention to distributional fairness to minimize the resistance to changes of organizational members at the split. If distributional fairness is not secure, Members will be a political behavior.

Key Words : Split firms, Organizational politics, distributional fairness, procedural fairness, Resistance to change

*This work was supported by Hankuk University of Foreign Studies Research Fund of 2018.

*Corresponding Author : Joongwha Kim(kim2345678@hanmail.net)

Received February 12, 2018

Revised March 20, 2018

Accepted April 20, 2018

Published April 28, 2018

1. 서론

최근 기업 환경은 산업 간의 융합, O2O 시장의 확대로 불확실성이 가중되고 있는 추세이다. 기업들은 어려운 경영환경을 극복하기 위해 경영전략의 한 방향으로 대기업, 중견기업에서 기업 분할을 시도하여 기업 경쟁력을 강화하고자 한다. 기업 분할은 시장에서 장기적인 기업 가치와 지배구조 투명성이 부각되고 제품/서비스의 경쟁력을 높일 수 있다. 이러한 장점으로 기업 분할은 기업의 전문화를 통한 새로운 성장 동력 확보의 수단으로 활용되고 있다.

하지만 기업 분할의 과정은 쉽지 않다. 분할이 결정된 기업에서는 일단 독자기업으로서 새로운 조직을 신설하고, 대규모로 인원을 이동시켜야 한다. 분할 과정에서 조직 구성원들 중 일부는 모기업에 남고, 다른 일부는 분할된 기업으로 이동하면서 갈등이 야기될 것이다. 또한 구성원들은 분할되는 변화 과정에서 혼돈이 발생한다[1]. 기업이 분할되면, 조직구성원들은 기존에 근무했던 기업과 타의적으로 결별해야 하고, 새로운 조직에서 개인의 정체성 부재로 인하여 조직이탈 욕구가 높아지는 부정적인 영향을 가질 수 있다[2,3]. 이는 M&A과정에서 발생하는 피인수기업의 구성원들의 심리적인 충격과 동일하며, 구성원들의 조직 정체성 상실, 정보부족과 분노, 생존주의적 사고, 이직 의도의 부정적 동기 효과가 높아질 수 있다[4].

즉, 부정적 효과를 억제하기 위해서는 기업 분할 과정 속에서 우선적으로 중요시 할 부분이 안정적인 인적자원 관리라고 할 수 있다. 분할된 기업이 경쟁력을 갖추고, 미션과 비전을 실행하기 위해서는 인적자원의 혼돈을 억제하고 정체성을 높여주어야 한다는 것이다. 이를 위해서는 조직 공정성이 중요하며, 심리적, 물질적인 공정성 확보와 배치 및 보직임명 과정에서 절차적 공정성 확보가 무엇보다 중요하다고 볼 수 있다. 특히, 조직 구성원들의 공정성 확보 과정에서 개인의 사적이익을 위해 조직 내부의 정치를 발생시킬 수 있다. 조직 구성원들은 모두 상이한 사고방식과 이해관계를 가지고 있으며 개인이 생각하는 조직의 방향과 행동이 불일치하다고 인지되면 조직정지로 해결하고자 한다는 것이다. 이에 분할 기업에서 조직 구성원이 인지하는 공정성과 조직정치는 기업의 전략적 의사결정 연구이다. 이에 분할 기업에서 나타나는 조직정치지각과 공정성 인식이 조직 변화 저항에 어느

정도 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 특히, 기업의 분할 프로세스에서 요구되는 조직 구성원들의 분배와 절차 공정성이 조직 변화 저항을 감소시키는지 여부와 조직정치지각의 영향력을 살펴보고자 한다. 즉, 분배와 절차 공정성은 분할 프로세스의 합리성과 정당성을 인지하는 변수로서 살펴볼 것이며, 상호 공정성은 심리적 보상의 성격으로 조직정치지각과 유사하고 높은 상호 관계를 가지고 있어 본 연구에서는 상호공정성보다는 조직정치지각을 두 가지로 세분화하여 분석할 것이다. 이를 토대로 분할 기업에서 효과적인 관리방안과 시사점을 제공하고자 한다.

2. 이론적 배경

2.1 기업 분할

상법상 기업 분할이란 1개의 기업이 2개 이상의 기업으로 나누어져, 분할 전 기업의 권리의무가 분할 후 기업에 포괄 승계되는 것을 말한다. 또한, 분할 전 기업이 소멸하는 경우에는 청산절차 없이 소멸되며, 그리고 원칙적으로 분할 전 기업의 주주가 분할 후 기업의 주주가 되는 기업법상의 법률요건 또는 기업법상의 행위 내지 제도의 의미도 있다. 이것은 둘 이상의 기업이 합쳐서 하나의 기업이 되는 합병과는 반대개념이지만 기업 재편의 방법이라는 점에서 공통적이라고 할 수 있다. 우리나라의 기업분할제도는 기업규모의 축소를 통한 기업구조조정 수단의 방법으로 외환위기 이후 상법개정을 통하여 도입되었는데 M&A에 비해 분할이 우리나라에는 뒤늦게 도입되었다고 볼 수 있다[5].

비즈니스 관점에서 기업분할은 기업의 경쟁력을 높이는 방법 중 하나로 특정의 사업부나 기업이 모기업에서 나와 독자적인 사업을 하는 것을 의미한다. 급변하는 시장 상황 속에서 기민하게 행동하여 또다시 성장을 하고자 하는 사업전략을 내포하고 있다. 2000년 초반 대다수 국내 대기업은 성장 위주의 경제 정책을 추구하며 대형화된 규모에 다각화된 사업구조를 가지고 있었다. 하지만, 최근에는 산업의 변화가 빠른 IT 산업, 이동통신 산업, 문화콘텐츠 산업에 속한 기업들이 다각화된 사업구조의 자원 낭비를 제거하기 위해 자발적으로 기업 분할을 시도하려고 한다.

다각화된 사업 구조는 비효율적인 투자를 발생시키고,

기업가치를 낮게 평가시킬 수 있다. 하지만 분할은 사업 부문의 전문화를 통해 사업부문간 존재하는 부정적인 시너지를 제거하여 산업에서 민첩성을 확보하고 시장에서 경쟁력있는 제품과 서비스를 제공할 수 있다[6]. 해외에서는 이미 기업 분할을 통해 사업 부문의 전문화를 높여 기업 투자의 효율이 증가시키고 있으며, 사업부간 자금의 배분을 개선시키는 효과를 제공하여 성과 창출에 긍정적인 영향을 제공하고 있다[7].

2.2 조직정치

기업의 조직은 합법적인 권력을 가진 경영자에 의해서 운영되고, 목표 지향적으로 행동한다고 보고 있다. 그리고 기업 조직원들은 목표 지향적 행동을 수행하는 합리적 존재라는 것을 가정하고, 하나의 목표를 향해 노력한다는 것을 경영학에서는 기본전제로 보고 있다. 하지만 합리성을 추구하는 기업구조와 개방적인 사회구조가 상호 역동적으로 교환되고 진화하게 되는 과정에서 조직은 갈등이 발생하게 된다. 조직은 폐쇄적 시스템이 아닌 개방적 시스템으로서 환경 변화에 따라 적응하고 성장하여야 하는데, 여기서 개인의 욕구와 조직 집단 간의 이해관계의 불일치하게 되면서 갈등이 발생하는 것이다. 또한 조직은 한정된 자원의 배분으로 경쟁하게 되고 타협과 협상을 하게 되면서 비합리적인 현상들을 직면할 수밖에 없다고 보고 있다[8]. 갈등, 욕구, 경쟁, 협상과 같은 현상들은 조직이 성장하게 되면서 나타나는 특성으로서 조직원들의 위협과 생존을 위한 정치적 행동이라고 보고 있다[9]. 이에 따라 조직 구성원들이 인지하는 불확실성, 불일치, 정보 부족들은 조직원들이 정치적 행동을 유도하는 원인으로 나타나는 것이다.

조직정치는 조직구성원 또는 집단이 조직에서 인정하지 않은 자신의 이기적 목적을 달성하기 위하여 의사결정에 있어 타인에게 공식적인 권한 이외의 영향력을 행사하는 의도적인 과정으로 볼 수 있다[10]. 그리고 다른 사람들과 궁극적인 목적이 반대될 때 자신의 이기적인 목표를 의도적으로 나타내기 위한 주관적인 상태로 규정된다고 볼 수 있다[11]. Mayes & Allen(1977)[12]는 조직 정치에 대하여 최소자원 분배중의 나타나는 갈등을 조직 정치로 바라보았고, 조직에서 발생하는 갈등과 경영정책을 수행할 때 나타나는 모든 행동을 포함한다고 보았다. 이는 조직 정치가 가치중립성으로부터 출발하여 권력, 영향력 또는 협상 행동에 미치는 것으로 보는 것이다. 또

한, 개인의 주관적인 것에 바탕을 두고 다른 사람들을 희생하게 하고 그 대가로 자신의 이해를 획득하기 위한 조직구성원의 의식적인 의도라고 하였다. Pfeffer(1981)[13]는 조직정치를 불확실성이 있거나 선택에 있어 불일치가 존재하는 상황에서 발생하고 이는 개별 주체가 보다 선호하는 결과를 획득하기 위해서, 권력과 여타 자원들을 획득하고, 개발하고, 이용하려는 조직 내 활동이라고 하였다. Murray & Gandz(1980)[11]는 권력 또는 영향력의 사용을 중립적 행동을 유발하거나 조직에서 이기적인 행동을 하게 되는 주관적 행동이라고 하였다. 그리고 Mintzberg(1985)[14]는 조직정치를 조직에 의해 공식적으로 인정되거나 폭넓게 수용되는 행동이 아니라고 하였다.

즉, 조직정치는 비합법적이고 은밀한 행동을 취하는데 표면적으로는 조직을 위한 행동으로 보이지만 실제로는 사적인 이익을 위해 계획된 행동으로 갈등을 야기시키는 행동이라고 주장하였다. 즉, 조직정치를 조직 구성원의 이기적 행위로 보는 이유는 조직 정치가 남보다 상대적으로 우위를 차지하기 위한 실용주의 행위이기 때문에 조직정치를 하게 된다고 할 수 있다.

2.3 조직 공정성

조직공정성이란 조직에서 시행되고 있는 모든 제도와 의사결정들이 공정하게 실시되고 있는가에 대해 조직구성원들이 지각하는 정도를 의미하는 것으로 조직공정성은 조직구성원의 태도와 행동에 많은 영향을 미친다고 선행연구들은 보여주고 있다. 이러한 조직공정성은 크게 절차공정성과 분배공정성으로 구분된다[15].

분배공정성이란 조직에 대한 노력이나 투자한 결과로부터 얻어지는 보상이 타인에 비해 얼마나 일치하는가의 여부를 의미한다[16]. 이러한 분배공정성 개념은 교환관계에 있어 공평함을 강조하는 사회교환이론에 근거를 두고 있으며 성과와 보상의 할당에 그 초점을 두고 있다[17]. Lerner(1977)[18]는 공정성 동기 모형을 통해 상황마다 적합한 유일 분배원칙은 존재하기 어렵다고 보았으며, 공정성 그자체가 이익을 극대화시킨다는 생각은 착각이라고 주장하였다. 그리고 집단 내 인간관계 따라 혹은 개인의 관점에 따라 배분결정에 대한 공정성 지각은 상이할 수 있다고 주장하였고, 공정원칙 뿐만 아니라 동등원칙, 필요원칙, 분배 원칙을 추가적으로 제시하였다. Leventhal(1980)[19]도 조직 구성원의 과업수행이 중요

시 될 때는 형평원칙이 선호되고, 집단 내의 갈등을 막고, 조직구성원 내부의 융화와 만족을 유지하기를 원할 때는 평등원칙이 선호된다고 보았다. 즉 본인이 직면한 상황에 맞게 적합한 공정성 규범을 선택하여 공정한 배분결정을 얻고자 한다고 보았다.

분배공정성이 조직의 성과배분에 대한 공정성이라고 볼 수 있는 반면, 절차공정성은 조직의 성과물을 산출하기까지의 과정에서 발생하는 공정성을 의미한다. 따라서 절차공정성에서 가장 중요한 것은 성과물을 생산하는데 필요한 의사결정을 얼마나 공정하게 실행하는가와 관계가 있다[20]. 한편, 절차공정성은 인사고과, 급여인상, 승진 등 HR문제들과 직무만족, 경력몰입, 조직몰입 등에 영향을 미친다[21]. 일반적으로 성과와 보상에 대한 의사결정과정에서 통제가 가능하다면, 그 절차를 공정하게 지각된다고 볼 수 있어 공정한 조직체계의 구축과 관련해서 절차 공정성은 여러 공정성 연구에서 보다 비중 있게 다뤄지고 있다.

2.4 변화저항

조직의 변화 관리란, 기업이 현재의 상태를 새롭게 추구하고자 하는 방향으로 변화시키는 과정을 의미한다[9]. 기존의 일하는 방식이 바뀌고 그것이 기업 내부적으로 흡수되었을 때 정착되는 것이라 할 수 있다. 조직 구성원들이 변화를 수용하면 시장에서의 경쟁우위를 신속히 갖출 수 있지만 이러한 변화에 적응하지 못하게 되면 변화 저항감도 높게 나타나게 된다. Kumar & Ghadially(1989)[22]에 의하면 조직정치의 부정적인 결과로서 변화저항을 전략적 권력의 상실, 직위에 대한 강등, 상대망에 대한 부정적인 감정, 내적 죄책감, 무능한 사람에 대한 승진, 직무 성과 저하들로 설명하였다.

변화 저항은 크게 심리적 저항과 행동적 저항으로 구분할 수 있다. Eagly & Chaiken(1998)[23]은 심리적 저항을 조직 변화에서 나타나는 변화 경험, 분위기, 정서 및 교감 활동 등으로 정의하였다. 또한, 심리적 저항에 대해서 변화의 무관심, 반감, 소극적 협조, 무사 안일 등의 심리적 태도이며 조직적 저항으로 표출되기보다 개인적 차원에서 머무르는 것을 의미를 가진다고 하였다[24]. 이에 반해 행동적 저항은 조직에 대한 불만을 행동으로 표출하는 것이며 개인적 특정한 행동, 의도적 행동, 무시 행동으로서 설명된다[25]. 하지만 조직 내에서 발생하는 저항은 심리와 행동이 별도가 나타나기 보다는 상호적으로

나타나게 된다. 조직 구성원들에게 나타나는 대표적으로 저항의 원인으로는 커뮤니케이션을 통한 변화에 대한 이해, 관련자 참여, 교육과 훈련, 절차의 공정성, 비전 제시, 공리적 전략, 강제적 전략이 있다. 기업은 저항 관리를 효과적으로 관리하기 위해서는 기업 리더의 역할을 중요시해야 하고 조직 구성원들에게는 자발적인 개인 변화를 요구해야 한다.

즉, 변화 시도의 실패는 조직의 성과하락, 조직원들의 스트레스 유발 등 조직에 부정적인 영향을 미치게 된다[26]. 그래서 많은 조직들이 변화유도와 변화관리의 중요성을 인식하고 구성원들의 저항관리를 위한 조직과 프로그램 운영하고 있지만 조직 구성원들의 실패의 두려움과 시도하지 않으려는 저항감이 나타나는 것이다. 이렇듯, 변화를 추진하는 조직은 많이 있지만 조직 구성원들 개개인에게 맞춤형 변화관리와 시간적, 공간적 비용에 따라 변화 과정에서 어려움이 발생하게 된다[27].

3. 연구 모형 및 가설 설정

3.1 연구모형 및 가설 설정

본 연구는 기업이 분할의 본 목적을 달성하기 위해 조직정치지각이 공정성과 변화저항에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보는 데 있다. 이를 위해 연구의 목적으로 Fig. 1과 같은 연구모형을 제안하였다.

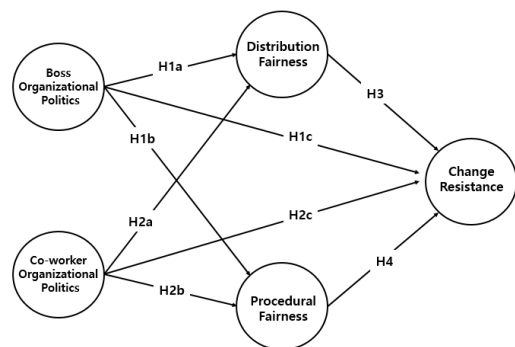


Fig. 1. Research Model

분할 기업은 기업의 분할로 조직의 자원, 힘, 영향력이 변화하게 된다. 이 과정에서 조직정치가 발생할 수가 있는데, 조직정치는 조직 내의 권력의 이동, 소집단의 이기적인 행위와 같은 행동으로 나타나게 된다. 특히 분할하

는 시점과 그 직후에 인원의 배치나 보직의 임명 등이 새롭게 발생하기 때문에 이 시기의 조직정치는 매우 활발하게 이루어진다고 볼 수 있다. 분할 과정에서 상사들은 보상방침, 업무분장, 인사고과 등에서 개인의 견해를 많이 반영하는 등의 조직정치행위와 구성원들의 환심을 사기 위한 행동들은 구성원으로 하여금 상사의 조직정치지각을 높이게 된다. 또한 동료들 간의 정치행위에서 동료 정치지각도 높이게 된다. 이러한 조직정치에 대한 지각은 조직공정성이나 변화저항에도 부정적 영향을 미칠 것으로 판단된다. 이에 본 연구에서는 조직정치를 구성원 본인을 중심으로 상사에 대한 조직정치와 동료의 조직정치로 구분하고 연구 변수로 수립하였다.

한편, 기업의 분할 과정에서 구성원들이 느끼는 분배적, 절차적 공정성은 매우 중요하다. 조직 구성원들은 기업 분할 시 발생하게 되는 금전과 비금전적 보상에 대한 분배 공정성과 분할과정에서 보여주는 절차 공정성에 대한 기대하게 된다. 하지만 개인의 사적이익과 조직 내부의 권력을 높이고자 조직정치를 행동하게 된다면 궁극적 공정성의 효과성은 낮아지게 될 것이다. 따라서 조직정치지각은 구성원의 공정성 인식에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 판단되며 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 H1a: 상사의 조직정치지각은 분배공정성을 낮추는 영향을 제공할 것이다.

가설 H1b: 상사의 조직정치지각은 절차공정성을 낮추는 영향을 제공할 것이다.

가설 H2a: 동료의 조직정치지각은 분배공정성을 낮추는 영향을 제공할 것이다.

가설 H2b: 동료의 조직정치지각은 절차공정성을 낮추는 영향을 제공할 것이다.

조직 변화는 조직 구성원들로 하여금 기존의 시스템을 폐기하고 새로운 조직 시스템을 구축하는 과정이라고 한다. 분할 기업에서 조직 구성원들은 새로운 환경에 적응하는 능력이 중요하며 조직 문화의 변화를 이해할 수 있어야 한다. 하지만 조직 내부에 변화의 환경이 완전히 뿌리내리지 못한다면, 조직은 쇠퇴하게 되고 기업은 지속가능 성장이 불가능하게 될 수 있다. 특히, 대부분의 기업은 변화를 계획하고 실천하는 과정에서 기업은 구성원들의 저항에 부딪히고, 조직 운영의 정체되는 현상이 나타나게 된다. 특히, 조직 내부에서 구성원들이 조직정치

를 행동하게 된다면 일부 구성원들 사이에 변화 저항이 높아질 수 있으며, 투명한 조직 문화를 형성하는데 장애가 될 것이다. 또한, 조직 내부의 분배와 절차 공정성이 확보되지 못한다면, 구성원들은 저항할 것이고 분할의 효과는 감소될 수밖에 없을 것이다. 즉, 구성원들의 조직정치지각은 변화저항을 높이는 영향력을 제공할 것이며, 투명한 분배와 절차 공정성이 확립되면 변화저항은 낮아질 것이라고 볼 수 있다. 이러한 내용을 토대로 조직정치지각과 공정성이 변화저항에 미치는 영향을 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 H1c: 상사의 조직정치지각은 변화저항을 높이는 영향을 제공할 것이다.

가설 H2c: 동료의 조직정치지각은 변화저항을 높이는 영향을 제공할 것이다.

가설 H3: 분배공정성은 변화저항을 낮추는 영향을 제공할 것이다.

가설 H4: 절차공정성은 변화저항을 낮추는 영향을 제공할 것이다.

3.2 변수의 조작적 정의

본 연구에 사용된 연구 변수들은 선행 연구에서 검증된 측정도구를 기반으로 도출 하였다.

조직정치지각은 조직구성원들의 행동을 이기적이고 자신의 목적을 위해 추구하는 행동으로 정의하고 본인이 지각하는 상사의 정치행위와 동료의 정치행위로 구분하여 연구를 진행하였다. 상사의 조직정치지각의 아이টে므로 상사는 보상 방침 시 자신의 개인적 견해를 많이 반영한다. 상사는 업무 분장 시 자신의 개인적 견해를 많이 반영한다. 상사는 인사 고과 시 자신의 개인적 견해를 많이 반영한다. 상사는 조직원의 환심을 사려고 정치적 행동을 보인다고 설정하였다. 그리고 동료의 조직정치지각의 아이টে므로 동료들은 직무상의 권한을 이용해 개인적 이익을 취한다. 내가 속한 부서 내 동료들은 이기적이다. 부서 내 사람들은 끼리끼리 모여 행동을 한다. 부서 내에는 소수 핵심세력이 있다고 설정하였다. 이를 위해 본 연구에서는 측정은 Kacmar & Ferris(1991)[28]의 연구를 중심으로 연구의 목적에 맞게 8개의 항목을 사용하여 리커트 척도 5점으로 측정하였다.

본 연구에서는 조직공정성을 분배공정성, 절차공정성으로 나누어 분류하고 측정하였다.

분배공정성은 구성원들의 하는 업무가 보상에 비해 공정하게 분배되는가를 지각하는 정도로 정의하였다[29]. 이는 자신이 조직에서 받는 것에 대한 것에 대한 정당하고 공정함과 함께 다른 사람들과 비교했을 때 공정한 가를 모두 포함하는 개념이다. 이에 본 연구에서는 의사결정과정을 통해 조직에서 주어지는 결과물에 대한 조직구성원의 공정성 지각정도로 정의하였고, 이를 위해 Price & Mueller(1986)[29]가 개발한 측정항목을 사용하여 4개 항목을 사용하여 리커트 척도 5점으로 측정하였다. 분배 공정성의 아이টে으로 나의 급여는 내 능력에 비추어 공정한 편이다. 나의 급여는 내 노력에 비추어 공정한 편이다. 나의 급여는 나의 업무 경험에 비추어 공정한 편이다. 나의 급여는 나의 업무 성과에 비추어 공정한 편이다로 정의하였다.

절차공정성은 보상이 이루어지는 동안의 과정과 관련이 있다[30]. 이에 본 연구에서는 승진, 부서배치, 전환 결정에 대한 절차가 얼마나 공정하게 인지하는 정도로 정의하였고, 이를 위해 Leventhal(1980)[19]이 개발한 항목을 5개의 문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다. 절차 공정성의 아이টে으로 승진, 부서 배치·전환 결정시 조직원의 권리를 존중한다. 승진, 부서 배치·전환 결정시 개인의 의견을 참고한다. 승진, 부서 배치·전환 결정시 개인에게 피드백을 해준다. 승진, 부서 배치·전환 결정시 상급자 편견을 억제한다. 승진, 부서 배치 결정시 합리적 절차기준을 적용한다로 정의하였다.

조직에 있어서 변화에 대한 저항은 조직변화의 목표를 저해하는 어떠한 태도나 행동으로 정의될 수 있다. 이러한 변화에 대한 개념은 수용성과는 반대는 개념이다. 따라서 분할을 실시한 기업에서는 변화에 대한 저항을 극복할 수 있는 방법을 모색하고 실행하여 분할의 걸림

돌이 되지 않도록 효과적으로 대처해야 한다. 본 연구에서는 변화저항은 구성원이 변화를 받아들이는 부정적인 태도와 행동으로 정의하고 Oreg(2006)[31]에 의해 개발된 항목을 4개의 문항으로 리커트 5점 척도로 측정하였다. 변화 저항의 아이টে으로 나는 우리 회사 분할에 대해 상급자에게 이의를 제기했다. 나는 우리 회사 분할에 대해 동료에게 불평하였다. 나는 우리 회사 분할로 스트레스를 받았다. 나는 우리 회사 경영진에게 분할 반대 의견을 제시하였다라는 항목으로 구성하였다.

4. 연구 결과

4.1 자료 수집 방법 및 표본의 특성

본 연구는 선행 연구를 기반으로 분할 기업에 소속된 조직원을 대상으로 조직정치와 공정성이 변화 저항에 미치는 영향을 분석하고자 하였다. 이를 위해 2015년부터 2017년 9월까지 한국의 대기업에 근무하는 임직원 중 분할된 대기업에 종사하는 조직 구성원들을 대상으로 자료를 수집하였다. 설문 대상자들에게는 소속된 기업이 분할되는 과정에서 발생된 조직행동 상황을 인지하여, 분할 기간에 발생된 내역을 설문에 응답하기를 요청하였다.

설문 자료의 총 수집기간은 2017.09~2017.10월까지 약 1개월간 수집하였으며 표본 수는 215개이다. 표본 특성을 알아보기 위하여 빈도 분석을 한 결과를 Table 1에 제시하였다. 표본의 특성은 성별, 연령, 학력, 업종, 직급, 재직연수를 조사하였으며 특징적인 것은 업종에서 유통업이 104개(48.4%)로 가장 높았으며, 재직연수가 5년 이하가 103개(47.9%)로 가장 높게 나타났다.

Table 1. Sample Characteristics

Classification		frequency	Weight(%)	Classification		frequency	Weight(%)
Gender	Male	150	69.8	Industry	distribution	104	48.4
	Female	65	30.2		finance	78	36.3
Age	21~30	109	50.7		services	33	15.3
	31~40	73	34.0	Staff	84	39.1	
	41~50	29	13.5	assistant manager	53	24.7	
	Beyond 51	4	1.9	Manager	37	17.2	
level of education	high school	14	6.5	deputy manager	17	7.9	
	junior college	68	31.6	General Manager	24	11.2	
	university	119	55.3	length of service	under 5	103	47.9
	graduate school	14	6.5		6-10	54	25.1
					11-15	21	9.8
			16-20		36	16.7	
			Beyond 21		1	0.5	

4.2 신뢰성과 타당성

본 연구는 연구 가설에 대한 유의성을 검증하기 위해 구조방정식 모형 중 하나인 PLS 경로모형을 사용하였다. 요인 추출 방법은 주성분 분석을 이용하였으며 요인 회전 방법은 베리맥스(Verimax)를 사용하였다. 측정 모형에서는 본 연구에서 고려된 변수들의 신뢰성과 집중 타당성, 판별 타당성을 검증하였다. 합성신뢰성(composite reliability:CR)과 평균추출분산(average variance extracted: AVE)을 통해 신뢰성을 검증하였다. 합성 신뢰성이 0.70 이상의 값을 그리고 평균추출분산이 0.5이상의 값을 가질 때 측정된 수들은 신뢰성을 만족한다고 보고 있다

[32]. 본 연구에서 고려된 변수들의 합성신뢰성은 0.82이상의 값을 가졌고, 평균 추출 분산은 0.53이상의 값을 가졌다. 그러므로 신뢰성 획득을 위한 두 개의 조건들이 모두 충족되었다고 할 수 있다. 집중 타당성은 설문문항의 요인 적재량 값으로 0.5이상일 때 성립한다[33]. 본 연구에서는 요인 적재량이 0.5 이상을 충족하였으며 이는 집중 타당성이 충족되었다고 할 수 있었다. 그리고 판별 타당성은 각 요인의 평균추출분산의 제곱근이 다른 요인들과의 상관관계보다 큰 값을 가지면 된다. 상세한 내용은 Table 2에 나타내었다.

또한, Table 3에서 평균추출분산의 최소값은 0.73이며

Table 2. Analysis of Reliability and Validity

Variable		Item	Cross Loading	Composite Reliability	AVE	Cronbach α
Organizational Politics	Boss Organizational Politics	bp1	.766	0.82	0.53	0.71
		bp2	.792			
		bp3	.602			
		bp4	.649			
	Co-worker Organizational Politics	cp1	.553	0.84	0.58	0.75
		cp2	.788			
		cp3	.867			
		cp4	.718			
Fairness	Distribution Fairness	bf1	.909	0.97	0.88	0.95
		bf2	.884			
		bf3	.827			
		bf4	.883			
	Procedural Fairness	pf1	.878	0.96	0.84	0.95
		pf2	.913			
		pf3	.803			
		pf4	.773			
		pf5	.904			
		pf6	.897			
Change Resistance		cr1	.897	0.88	0.64	0.81
		cr2	.759			
		cr3	.766			
		cr4	.767			

Table 3. Analysis of Discriminant Validity

Variables	Mean	Standard Deviation	Correlation				
			Boss Organizational Politics	Co-worker Organizational Politics	Distribution Fairness	Procedural Fairness	Change Resistance
Boss Organizational Politics	2.88	.809	0.73				
Co-worker Organizational Politics	2.52	.760	.380**	0.76			
Distribution Fairness	3.33	.865	-.595**	-.429**	0.94		
Procedural Fairness	3.40	.975	-.576**	-.466**	.659**	0.92	
Change Resistance	2.78	.828	.600**	.626**	-.546**	-.394**	0.80

**p>0.01

잠재변수 간의 상관관계 제공값이 모두 0.73 이하로 나타났으므로 이에 판별 타당성이 확보되었다고 할 수 있다.

4.3 구조 모형의 적합도 분석

PLS 방정식에 대한 구조 모형의 적합도 검정은 3가지 방법으로 평가하게 된다. 즉, R²값, Redundancy값, 전체 적합도(Goodness of Fit)로 검증이 가능하다[32]. 첫째, Redundancy값은 구조모형의 통계 추정량을 보여주는 지표값이 양수일 때 적합도가 있는 것으로 판단한다. 본 연구에서 나타난 Redundancy값은 0.326, 0.288, 0.196으로 모두 양수의 값을 가지고 있으며 모형의 적합도가 있다고 나타났다. 둘째, PLS 경로 모형의 구조모형에 대한 평균적인 적합도 평가는 내생(종속)변수의 R²값에 따라 평가된다. 그리고 추가적으로 Commuality값은 측정 모형에 대한 통계량으로써 측정모형의 적합성을 나타낸다. 여기서 기준 값은 최소 0.5이상이면 적합하다고 판단한다. 본 연구 조사에서 조사된 Commuality 값은 모두 0.5 이상으로써 측정모형의 적합성을 만족시키고 있다.

그리고 Cohen(1992)[34]에 따르면 R²값의 효과 정도는 상(0.26 이상), 중(0.13~0.26), 하(0.02~0.13)로 구분하고 있다. 본 연구의 결과는 모든 내생변수에서 R²값을 확인 결과 높은 적합성이 존재하는 것으로 나타났다.

Table 4. goodness of fit on Structural Mode

Variables	R ²	Redundancy	Commuality
Boss Organizational Politics			0.530
Co-worker Organizational Politics			0.578
Distribution Fairness	0.433	0.326	0.876
Procedural Fairness	0.425	0.288	0.835
Change Resistance	0.605	0.196	0.638
goodness of fit		0.580	

마지막으로 PLS 경로모형 전체의 적합도(Goodness of Fit)는 Table 4의 모든 내생변수의 R²값의 평균값과 Commuality의 평균값을 곱한 후, 이를 다시 제곱근 한 값으로 정의된다[35].

적합도는 최소 0.1 이상이어야 하며, 그 적합도 크기에 따라서 상(0.36 이상), 중(0.25~0.36), 하(0.1~0.25)로 구분된다. 본 연구의 PLS 경로모형의 전체 적합도는 0.58로

서 적합도에서 가장 큰 기준인 0.36보다 크게 나타났으며 이에 모델의 전체 적합도가 높은 것으로 분석되었다. PLS 경로모형에 대한 전체적인 모형 적합도를 토대로 구조모형의 각 경로계수에 대한 유의성을 조사하였으며 이에 대한 분석 결과는 Fig. 2와 같다.

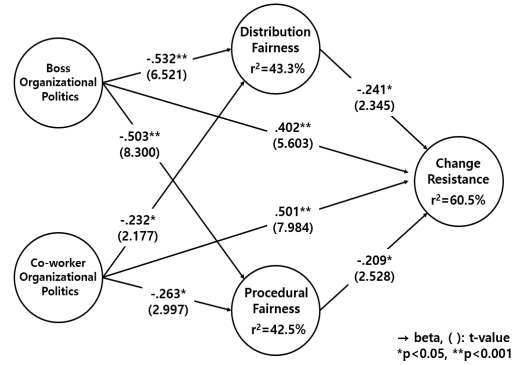


Fig. 2. Path Analysis

4.4 가설 검정

PLS 경로 모형은 기존의 LISREL, AMOS의 구조방정식 모형과는 달리 총 분산인 주성분 분석을 기반으로 분석된다. PLS의 구조방정식 모형 경로계수에 대한 유의성 검정은 Bootstrap 방법을 이용하며 여기서는 표본을 300회 추출하여 분석하였다. 그리고 구조 모형의 가설검정은 부스트래핑(Bootstrapping)을 통해서 제공되는 t값을 통해서 해석하였다. 양측 검정의 경우 t값의 절대값이 2.58보다 클 경우 유의수준 0.01에서 통계적으로 유의하다고 판단하며, 1.96보다 클 경우 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의하다고 볼 수 있다.

분석 결과, 상사의 조직정치지각과 분배 공정성에 관한 가설 H1a의 경우 표준화 계수 값이 $-0.532(t=6.521)$ 로 나타났다. 상사의 조직정치지각과 절차 공정성에 관한 가설 H1b의 경우 표준화 계수 값이 $-0.503(t=8.300)$ 으로 나타났다. 상사의 조직정치지각과 변화 저항에 관한 가설 H1c의 경우 표준화 계수 값이 $0.402(t=5.603)$ 로 나타났다.

동료의 조직정치지각과 분배 공정성에 관한 가설 H2a의 경우 표준화 계수 값이 $-0.232(t=2.177)$ 로 나타났다. 동료의 조직정치지각이 절차 공정성에 미치는 가설 H2b의 경우 표준화 계수 값이 $-0.263(t=2.997)$ 으로 나타났다. 동료의 조직정치지각과 변화저항에 관한 가설 H1c의 경우 표준화 계수 값이 $0.501(t=7.984)$ 로 나타났다. 분배 공

정성과 변화 저항에 관한 가설 H3의 경우 표준화 계수 값이 -0.234(t=2.345)로 나타났다. 절차 공정성과 변화 저항에 관한 가설 H4의 경우 표준화 계수 값이 -0.209(t=2.528)로 나타났다. 연구모형에 대한 가설검정의 결과 및 경로계수는 Table 5와 같다.

Fig. 2와 Table 5을 살펴보았을 때 상사의 조직정치지각이 동료의 조직정치지각보다 분배적, 절차적 공정성 표준화 계수 값이 전반적으로 높게 나타났다. 이는 상사의 조직정치지각이 새로운 조직에서 공정성을 관리하는데 있어 동료 정치지각보다 더 중요하게 관리되어야 하는 요인이라고 볼 수 있다. 그에 반해, 변화 저항은 동료 정치가 당사 정치지각보다 변화 저항감에 더욱 높게 나타났다. 즉, 기업의 분할되는데 있어 조직의 정체성과 불안감은 동료 정치지각에 의해서 더 높게 발생하고 있다는 것이다. 한편, Robbin(2012)[36]에 의하면 분배적 공정성은 절차적 공정성보다 조직 구성원에게 만족도를 강하게 영향을 준다고 하였다. 분배적 공정성이 조직 구성원들의 조직 몰입에 영향을 주고 경영자에 대한 신뢰가 높아지는 영향력을 가진다고 본 것이다. 이를 통해 본 연구를 확인하였을 때 변화 저항을 낮추는데 분배 공정성이 절차 공정성보다 변화 저항을 낮추는데 더 효과적이라고 나타났다.

이는 Robbin(2012)[36]이 주장한 결과와 동일하게 나타났다고 해석될 수 있다. 그리고 상사의 조직정치지각에서 분배 공정성이 절차적 공정성보다 감소 효과가 높게 나타났지만 동료의 조직정치지각에서는 절차 공정성이 분배 공정성보다 감소 효과가 더욱 높다고 나타났다. 이는 조직 구성원들의 소통이 상사와 동료의 조직정치지각에서 얻고자 하는 정보와 목적이 다르다는 것을 의미할 수 있다. 즉, 상사의 조직정치지각에서는 성과 배분과 관련된 공정성을 얻는 것이 목적으로 한다면, 동료의 조

직정치지각은 분할과 관련된 조직 재배치 및 전환 절차와 관련된 공정성을 얻는 것에 목적을 두고 있다고 볼 수 있다.

4.5 간접 효과 분석

본 연구는 분할 기업에서 조직 정치가 변화 저항에 미치는 영향에 초점을 두어 상사와 동료 조직정치를 중심으로 한 연구 모형을 설정하였고, 이를 실증적으로 검증하였다. 이와 더불어 새로운 연구 모형에 대한 이론적 배경을 강화하고 연구 모델에 대한 검증 결과를 뒷받침하기 위해 추가적으로 공정성에 대한 매개효과 검증을 실시하였다. 즉, 추가 분석은 연구모형에서 독립 변수였던 두 개의 당사 조직정치와 동료 조직정치가 변화 저항에 직접적 효과뿐만 아니라 공정성에 따른 간접 효과가 있는지를 확인하고자 하는 것이다. 이는 Sobel test를 사용한 경로 분석으로 간접효과가 있는지를 검정하였다[37]. 이에 총 4가지 유형으로 a~d까지 경로 분석을 통해 분석하였으며 총 4 가지 유형 중 2가지 유형은 간접효과가 있다고 나타났다.

연구결과, a와 d 매개경로가 통계적으로 유의하다고 나타났다. 상사와 동료의 정치지각에서 분배 공정성을 매개로 한 변화 저항이 영향이 있다고 나타난 것이다. 상사의 조직정치지각이 변화저항으로 가는데 분배공정성을 매개하는 통계적 유의성의 t값이 2.278(p=0.023)로 나타났고, 동료의 조직정치지각이 변화저항으로 가는데 분배공정성을 매개하는 통계적 유의성의 t값은 2.773(p=0.006)으로 나타났다. 앞서 Fig. 2의 연구모형 분석과 Table 6의 결과를 살펴보았을 때 분배공정성을 매개로 한 경로는 부분 매개의 특성을 가진다고 나타난 것이다. 특히 상사의 조직정치가 동료의 조직정치보다 변화 저항감을 줄이는데 분배공정성이 기업 내부적으로 중

Table 5. Path Analysis

hypothesis	causal relationship	Standard Coefficient	t stat	p-value	Adoption
H1a	Boss Organizational Politics -> Distribution Fairness	-0.532	6.521	p<0.001	Support
H1b	Boss Organizational Politics -> Procedural Fairness	-0.503	8.300	p<0.001	Support
H1c	Boss Organizational Politics -> Change Resistance	0.402	5.603	p<0.001	Support
H2a	Co-worker Organizational Politics -> Distribution Fairness	-0.232	2.177	p<0.05	Support
H2b	Co-worker Organizational Politics -> Procedural Fairness	-0.263	2.997	p<0.05	Support
H2c	Co-worker Organizational Politics -> Change Resistance	0.501	7.984	p<0.001	Support
H3	Distribution Fairness -> Change Resistance	-0.241	2.345	p<0.05	Support
H4	Procedural Fairness -> Change Resistance	-0.209	2.528	p<0.05	Support

Table 6. Indirect effect of Path Analysis

Path	Type	Mediator path	t stat	p-value
Boss Organizational Politics → Change Resistance	a	Boss Organizational Politics → Distribution Fairness → Change Resistance	2.278	0.023*
	b	Boss Organizational Politics → Procedural Fairness → Change Resistance	0.547	0.584
Co-worker Organizational Politics → Change Resistance	c	Co-worker Organizational Politics → Procedural Fairness → Change Resistance	1.394	0.163
	d	Co-worker Organizational Politics → Distribution Fairness → Change Resistance	2.773	0.006**

*p<0.05, **p<0.01

요하게 작용되고 있다고 볼 수 있다. 이는 Robbins[36]가 주장한 분배적 공정성이 절차적 공정성보다 종업원 만족에 극대화한다는 주장과 일치한 결과라고 할 수 있다.

5. 결론

5.1 연구결론

본 연구는 기업 분할 과정에서 발생하게 되는 조직정치와 공정성을 살펴보는 데 중점을 두었다. 조직정치와 조직정치는 환경적 변화를 거부하고 부정하는 개인적 행동이며 이는 변화 저항감을 높이는 원인 변수이기도 하다. 조직 구성원들은 기업이 분할되면서 새로운 조직 문화에 적응하고 정체성을 빠르게 확보해야 하지만 변화 적응력이 부족하면 조직 내 저항감을 일으킬 수 있을 것이다. 이에 분할 기업은 조직정치를 감소시키고, 투명하고 합리적인 공정성을 구성원들에게 제시해야 한다.

연구자들은 이를 실증적으로 검증하기 위해 국내에 분할된 기업들에 소속된 조직 구성원들을 대상으로 총 125개의 표본을 수집하여 분석하였으며, 분석 결과는 크게 다음 세 가지로 요약하였다.

첫째, 분할된 기업에서 조직 구성원들은 개인의 정체성과 보상을 얻기 위해 정치적 행동이 나타나게 된다. 연구에서는 조직 내 정치적 행동을 상사와 동료의 조직정치지각으로 구분하여 살펴보았으며, 조직정치지각이 변화 저항감을 높이는 데 영향을 주는 것으로 분석되었다. 그리고 분할 기업의 조직정치지각이 분배 공정성과 절차 공정성에 의해서 부정적인 영향을 억제하는데 효과적이라고 분석되었다. 한편, 조직정치지각을 두 가지 유형으로 분석하였을 때 상사와 동료의 조직정치지각 행동은 다르다고 나타났다. 조직 내에서 경영진이나 관리자(상사)가 확보한 정보는 실무자(동료)가 확보한 정보는 달라

조직정치 행동 또한 다르게 할 수 있다. 특히 상사의 조직정치지각을 최소화시키는 것은 절차 공정성보다 분배 공정성이 중요하다고 분석되었다. 이와 반대로 동료의 조직정치지각은 분배 공정성보다 절차 공정성이 중요하다고 분석되었다.

둘째, 분할 기업에서 분배 공정성이 절차 공정성보다 변화 저항감을 낮추는데 조금 더 효과가 있다고 분석되었다. Robbins(2012)[36]는 분배 공정성이 절차 공정성보다 우선시되며, 분배 공정성은 직무 성과의 보상적 의미가 있는 결과적 함의로 개인에게 직접적 영향력을 가진다고 하였다. 하지만 절차 공정성은 성과를 보상하기 이전에 합리적·체계적 절차의 과정적 의미를 내포하고 있어 분배적 공정성보다 개인이 인지하는 수준이 낮다고 보았다. 특히, 본 연구 결과에서도 분배적 공정성이 절차적 공정성보다 중요하다고 나타났으며 분할 기업에서 변화 저항감을 낮추는데 있어 분배 공정성이 절차 공정성보다 효과적이라고 분석되었다. 분할 기업에서도 분배 공정성은 경영진이 결정하는 물질적 보상이며 조직에서 정체성을 빠르게 확보하는데 높은 기여도가 있다고 볼 수 있다. 즉, 분할 기업에서 분배 공정성은 기존 기업에서 받아왔던 심리적, 행동적 보상 모두를 새로운 환경에서도 빠르게 충족시켜줄 수 있는 강한 요인으로 작용된다고 할 수 있다.

마지막, 분할 기업에서 조직정치지각이 변화 저항에 미치는 효과로서 공정성이 중요한 매개 역할을 수행하는지를 분석하였다. 이에 상사와 동료와의 조직정치지각이 분배 공정성과 절차 공정성을 매개로 하여 변화 저항감을 낮출 수 있는지 검증하였다. 이 때 절차 공정성은 조직정치지각에 매개 효과가 없다고 나타났지만 분배 공정성은 매개 효과가 있다고 분석되었다. 즉, 분배 공정성은 조직 정치가 변화 저항감을 낮추는데 있어 간접 효과가 있다고 나타났다. 상사와 동료의 조직정치지각은 변화

저항에 직접적 영향을 가지기도 하지만 분배 공정성을 매개로 하게 되면 변화 저항을 낮출 수 있다는 것이다. 즉, 분배 공정성은 부분 매개 효과로서 분할 기업에서 조직정치를 낮추면서 변화 저항감을 제거하는데 매우 효과적이라고 할 수 있다.

5.2 연구의 시사점

본 연구는 분할 기업에서 조직 구성원들의 정치적 행동과 저항감을 살펴보고 조직 시스템을 안정화시킬 수 있는 공정성의 중요성을 확인하는데 초점을 맞추었다. 최근의 대기업들은 조직의 유연성과 비즈니스의 경쟁력을 위해서 분할을 적극적으로 시도하거나 검토하고 있다. 이에 분할 기업들의 특성에 맞는 조직행동과 전략 연구가 요구되고 있지만 아직까지도 M&A관점에서 살펴본 조직저항 연구가 다수를 이루고 있다. 따라서 본 연구 결과는 분할 기업의 특징을 설명해 줄 수 있는 연구적 기여도가 있다고 생각한다. 이에 본 연구 결과에 따른 시사점을 이론적 시사점과 실무적 시사점으로 구분하여 제시하였다. 우선적으로 이론적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 조직정치지각은 조직 구성원들 개인이 인지하는 불확실성, 불일치, 정보 부족에 의해 발생한다는 선행 연구가 있었지만 조직정치지각을 세분화하여 살펴볼지 않았다. 이에 본 연구는 분할 기업에서 발생할 수 있는 조직 정치적 행동을 상사의 조직정치지각, 동료의 조직정치지각 두 가지 차원으로 구분하였다. 이는 조직정치 행동이 상사와 동료와는 서로 상이한 정보를 가지고 있고, 정보의 권력에 따라 정치적 행동이 다르게 나타난다는 것을 가정하였다. 즉, 개인적 차원의 조직정치지각을 두 가지로 구분하여 변화 저항의 영향력을 확인하면서 조직정치지각을 이론적으로 강화시키는데 기여하였다.

둘째, 변화 저항의 부정적 영향을 최소화 시키는 요인으로 공정성이 중요하다고 선행 연구가 있었다. 본 연구는 분할 기업에서 분배적, 절차적 공정성이 조직 저항을 억제하는데 있어서 모두 영향력을 제공한다는 것을 설명하였다. 특히, 분할 기업에서 분배와 절차 공정성 중에서 분배 공정성이 절차 공정성보다 중요한 요인이라고 분석되면서 조직정치와 공정성의 이론적 연결성을 강화시켰다. 이에 기업의 분할 과정 속에서 공정성을 세부적으로 살펴보면 공정성 이론을 한층 더 강화하는데 기여하였다.

마지막으로, 분할 기업에서 조직정치지각과 공정성,

변화 저항 간의 매개 효과를 살펴보면 조직정치지각과 공정성 연구를 한층 더 강화시켰다. 분할 기업에서 발생하는 조직정치지각이 분배적 공정성과 절차적 공정성 모두를 매개로 하여 변화 저항에 영향을 줄 수 있는지 확인하였을 때 절차적 공정성은 매개 효과가 없다고 확인되었다. 즉, 분배적 공정성과 절차적 공정성이 변화 저항을 최소화시키는데 중요한 역할을 하였다. 특히, 분배적 공정성은 상사와 동료 조직정치지각을 매개로 하여 변화 저항을 최소화하는데 매우 중요하다고 분석되었다. 즉, 기존 연구에서는 공정성이 조직의 변화저항을 최소화시킬 수 있다는 것을 강조하였다면 본 연구는 공정성을 분배와 절차로 구분하여 어느 공정성이 중요한지를 세부적으로 분석하였다. 이러한 분석을 통해 본 연구는 공정성에서도 절차 공정성보다는 분배적 공정성이 조직정치지각과 변화저항에서 중요한 요인이라고 규명하는데 연구는 기여하였다.

본 연구의 실무적 시사점을 분할 기업에서의 발생하는 조직구성원들 관점에서 고찰할 수 있을 것이다.

첫째, 국내 대기업의 경우 기업의 전략이나 조직의 비대함을 방지하고 외부 환경 변화에 유연하게 대처할 수 있도록 기업의 분할을 시도하고 있다. 최근 국내 10대 대기업에서 전략적으로 분할을 시도하고 있으며, 특정 기업에서만 행동되는 현상이 아니다. 특히 기업의 공채 시스템을 통해 입사한 조직 구성원들에게 기업의 분할은 심리적 혼동으로 발생하게 되어 조직을 이탈하는데 영향을 받을 것이다. 이에 분할하려는 기업에서는 분배 공정성을 중심으로 성과와 보상을 합리적이고 체계적으로 이행되고 있다는 사실을 홍보해야 할 것이다.

둘째, 분할되는 기업에서 조직이 조기 안정되기 위해서는 조직 구성원들의 개인적 차원에서 조직정치지각 요인을 고찰해야 한다. 조직 내부에서 상사와의 조직정치, 동료와의 조직정치를 통해서 얻고자 하는 정보가 무엇인지를 파악하고, 분할 과정에서 발생하는 정보의 불일치를 해소할 수 있도록 기업은 노력해야 할 것이다. 정보의 불일치는 조직의 정체성에 개인적 혼돈을 발생시키고, 조직 문화의 부정적 요소로서 영향력이 발휘될 수 있다. 이에 조직 구성원들의 조직정치지각을 최소화할 수 있도록 분배와 절차 공정성을 제시하고 분할 기업의 비전을 함께 공유할 수 있는 교육훈련을 제공해야 될 것이다.

마지막으로, 분할된 기업의 경영진들은 조직 구성원들의 갈등과 이직의도의 동기부여를 최소화할 수 있는 리

더십 역량이 필요할 것이다. 조직의 경영진들은 조직의 비전, 커뮤니케이션, 카리스마를 표출할 수 있어야 한다. 만약, 리더십이 부재할 경우 잘못된 정보가 생산 및 확산 되고, 이에 조직 구성원들의 정치적 행동이 더욱 높아지게 될 수 있다. 즉, 분할 기업이 새로운 조직으로 지속가능경영을 수행하는데 어려움이 발생하지 않도록 경영진의 리더십이 필수적으로 강조될 수밖에 없다.

5.3 연구의 한계 및 과제

본 연구는 이론적, 혹은 방법론 측면에서 다음과 같은 한계점을 가지고 있으며 이를 극복할 수 있는 추가적 연구가 필요하다.

첫째, 본 연구는 우리나라 분할기업에 대한 조직정치와 공정성에 대한 탐색적 연구라고 할 수 있다. 국내 기업들의 기업분할은 계속해서 증가하고 있지만, 그 연구는 제한적이며, 특히 인사조직적 측면에서의 연구는 매우 부족한 것이 현실이다.

둘째, 조직정치와 공정성에 있어서도 연구의 한계점이 있다. 조직 내 정치행위는 음성적으로 이루어지는 경우가 많아 설문지를 통한 분석이 어렵다. 따라서 향후에는 인터뷰나 FGI와 같은 연구와 병행하여 진행될 필요가 있다. 또한 본 연구가 개인적 수준의 미시적 차원에서 분석하였으나 조직정치현상을 보다 심층적으로 이해하기 위해서는 조직차원의 거시적 분석이 추가적으로 필요할 것이다. 그리고 공정성의 경우 공정성이 발현되는 시점이 매우 중요하다. 따라서 보다 심층적인 연구를 위해서는 공정성 설문 시기를 적절하게 고려해야만 할 것이다.

셋째, 후속연구에서는 분할기업에서 이루어지는 정치지각과 공정성에 따른 변화지향이 조직성과 및 조직유효성 등에 어떠한 영향을 미치는 지에 대한 종합적인 연구가 필요할 것이다.

REFERENCES

- [1] S. G. Kim. (2013). A Study on the Influence of Strategic Leadership, Integration Strategy on Performance after M&A -Focused on the Case of LG Chem's M&A-, *Journal of Digital Convergence*, 11(10), 263-275.
- [2] S. G. Kim., J. W. Kim. (2016). A Study on the Effect of Cooperative Industrial Relations on Trust and Commitment, *Journal of Digital Convergence*, 14(8), 137-150.
- [3] S. G. Kim., H. R. Kim. (2016). A Study on the Effect of Fairness Perception of Incentive System on Manager-Trust -The moderating effect on HRM strength-, *Journal of Digital Convergence*, 14(9), 199-214.
- [4] Wagner III, J. A., Leana, C. R., Locke, E. A. & Schweiger, D. M. (1997). Cognitive and motivational frameworks in US research on participation: A meta-analysis of primary effects. *Journal of Organizational Behavior*, 49-65.
- [5] S. W. Lee. (2009). The relationship between cash flow and new Investment - Evidence from Korean corporate divestitures -. *Korean Journal of Business Administration*, 22(5), 2809-2829.
- [6] Cusatis, P. J., Miles, J. A. & Woolridge, J. R. (1993). Restructuring through spinoffs: The stock market evidence. *Journal of Financial Economics*, 33(3), 293-311.
- [7] Dittmar, A. & Shivdasani, A. (2003). Divestitures and divisional investment policies. *The Journal of Finance*, 58(6), 2711-2744.
- [8] Robbins, S. P. (1977). Reconciling management theory with management practice. *Business Horizons*, 20(1), 38-47.
- [9] Schlesinger, P. F. & Kotter, J. P. (1992). *Organization: Text, cases, and readings on the management of organizational design and change*. Irwin Professional Publishing.
- [10] Vredenburgh, D. J. & Maurer, J. G. (1984). A process framework of organizational politics. *Human Relations*, 37(1), 47-65.
- [11] Murray, V. & Gandz, J. (1980). Games executives play: Politics at work. *Business horizons*, 23(6), 11-23.
- [12] Mayes, B. T. & Allen, R. W. (1977). Toward a definition of organizational politics. *Academy of management review*, 2(4), 672-678.
- [13] Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organizations. *California management review*, 34(2), 29.
- [14] Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of management studies*, 22(2), 133-154.
- [15] Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- [16] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *In Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- [17] Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?. *Journal of Social issues*, 31(3), 137-149.

[18] Lerner, M. J. (1977). The justice motive: Some hypotheses as to its origins and forms. *Journal of personality, 45(1)*, 1-52.

[19] Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?. In *Social exchange*. Springer, Boston, MA.

[20] Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., & Schminke, M. (2001). *Three roads to organizational justice*. In Research in personnel and human resources management, Emerald Group Publishing Limited, 1-113.

[21] Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology, 86(3)*, 425.

[22] Kumar, P., & Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations, 42(4)*, 305-314.

[23] Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function.

[24] J. J. Kim, K. K. Park. (2008). A Study on the Relation between Personal Characteristics and Psychological Resistance to Change & Organization Commitment. *THE KOREAN JOURNAL OF INDUSTRIAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY, 21(3)*, 429-450.

[25] Brower, R. S., & Abolafia, M. Y. (1995). The structural embeddedness of resistance among public managers. *Group & Organization Management, 20(2)*, 149-166.

[26] Beer, M., & Eisenstat, R. A. (1996). Developing an organization capable of implementing strategy and learning. *Human relations, 49(5)*, 597-619.

[27] S. G. Kim. (2013). A Study on Relationship Among Strategic Leadership, Resistance and Perceived Performance After M&A -Focused on IT Companies-. *Journal of the Korea Society of Computer and Information, 18(10)*, 183-192.

[28] Kacmar, K. M. & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological measurement, 51(1)*, 193-205.

[29] Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and turnover of hospital employees.

[30] Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research, 1(2)*, 177-198.

[31] Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology, 15(1)*, 73-101.

[32] W. W. Chin. (1998). The partial least squares approach

to structural equation modeling. *Modern methods for business research, 295(2)*, 295-336.

[33] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998). Multivariate data analysis. Uppersaddle River. *Multivariate Data Analysis (5th ed) Upper Saddle River*.

[34] Cohen, J. (1992). Statistical power analysis. *Current directions in psychological science, 1(3)*, 98-101.

[35] Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M. & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis, 48(1)*, 159-205.

[36] Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior 15th Edition*. US. Prentice Hall, 2012.

[37] Soper, D. S. (2012). Sobel Test Calculator for the Significance of Mediation (Online Software).

김 성 건(Kim, Sung Gun)

[정회원]



- 2013년 8월 : 한국외국어대학교 경영학과(경영학박사)
- 2017년 8월 ~ 현재 : 한국외대 미네르바교양대학 겸임교수
- 관심분야 : 인사관리, PMI, CSR, 리더십

▪ E-Mail : backtobasic@hanmail.net

정 병 호(Jung, Byoung Ho)

[정회원]



- 2015년 8월 : 한국외국어대학교 경영정보학과(경영학박사)
- 2015년 8월 ~ 현재 : 한국외국어대 경영정보학과 강사
- 관심분야 : IT투자, 빅데이터, 사물인터넷, 정보윤리

▪ E-Mail : jung.hmis@gmail.com

김 중 화(Kim, Joongwha)

[정회원]



- 1997년 5월 : 네브라스카대학 경영학박사
- 1999년 9월 : 한림대학교 조교수
- 2005년 3월 ~ 현재 : 한국외국어대 경영학부 교수
- 관심분야 : 경영전략, 리더십, CSR

▪ E-Mail : kim2345678@hanmail.net