

# 조직구조 개편 시 변화관리활동 지각이 구성원의 정서적 조직몰입에 미치는 영향

- 변화수용의 매개효과를 중심으로 -

서정원\* · 백승령\*\*

## 〈요 약〉

본 연구의 목적은 군 조직구조 개편 시 부대의 변화관리활동(인사공정성, 변혁적 리더십) 노력에 대한 구성원들의 지각이 구성원들의 정서적 조직몰입에 미치는 영향을 조사하고, 이들 관계에서 구성원의 변화수용의 정도에 따른 매개효과를 연구하는데 있다. 현재 군은 급변하는 안보상황과 병역자원의 감소에 능동적으로 대응하기 위하여 군 구조 개편을 추진하고 있다. 조직이 구조조정을 겪을 때 변화관리활동을 효과적으로 하지 못하면 구성원의 저항에 부딪히고 자칫 성공을 기대하기 어렵다. 따라서 본 연구는 구성원의 인사공정성 및 변혁적 리더십 지각이 구성원의 정서적 조직몰입에 미치는 영향인 직접효과를 가설화 하였다. 또한 인사공정성 지각과 정서적 조직몰입 사이에서 변화수용의 매개효과와 마찬가지로 변혁적 리더십 지각과 정서적 조직몰입 사이에서 변화수용의 매개효과를 위한 가설을 설정하였다.

설문은 군 구조개혁의 변화를 경험한 부대의 간부들을 대상으로 실시하였으며 유효 설문응답자는 219명이었다. 분석 결과, 인사공정성과 변혁적 리더십이 구성원의 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 주었으며, 구성원의 변화수용이 이들 간의 관계를 부분적으로 매개함을 밝혔다. 이론적 시사점으로 변화수용의 매개효과를 제시함으로써 이론의 확대를 가져왔고, 실무적으로는 군 구조개편을 위한 변화관리활동 중 인사공정성과 변혁적 리더십의 중요성을 식별하였으며 구성원들의 변화수용 향상을 위한 노력이 중요함을 제시하였다.

핵심주제어: 인사공정성, 변혁적 리더십, 변화수용, 정서적 조직몰입

논문접수일: 2019년 11월 18일 수정일: 2019년 12월 24일 게재확정일: 2019년 12월 24일

\* 국방대학교 국방관리대학원 국방관리학과 석사(제1저자), seojw3939@gmail.com

\*\* 국방대학교 국방관리대학원 국방관리학과 부교수(교신저자), sbaek2@gmail.com

## I. 서론

오늘날 군은 급변하는 안보상황과 병역자원 감소추세에 능동적으로 대응하기 위하여 국방개혁의 일환으로 군 구조개편을 활발히 추진하고 있다(국방부, 2018). 군 구조개편은 부대 통합, 창설, 해체, 증편, 감편 등 다양한 형태로 이루어지고 있고, 부대 해체를 제외한 다양한 형태의 구조 개편은 민간기업의 인수합병(M&A)과 많은 유사점이 있다. M&A를 시행할 경우 조직은 내·외적으로 큰 변화를 겪게 되면서 구성원들에게 두려움이나 불안감과 같은 심리적 스트레스를 초래하여 직무만족과 조직몰입을 저하시키거나 이직률을 증가시키는 등 다양한 역기능이 일어나는 경우가 있다(Schweiger & Walsh, 1990; Davy et al., 1988). 인수합병으로 인한 갑작스럽고 중대한 조직의 변화는 불확실성 유발로 인해 구성원들로 하여금 극심한 불안을 초래하고 결국 기업의 M&A 성공 자체에도 부정적인 영향을 줄 수 있다(Schweiger & Walsh, 1990; Davy et al., 1988).

조직변화 과정에서 정보제공의 부족은 불안감을 증폭시키고, 직업 안정성에 대한 우려가 더해져 구성원들에게도 부정적인 영향을 미칠 가능성이 높아진다. 그리고 의사결정권자가 독단적으로 변화를 결정하거나, 경영자와 구성원들 사이의 자발적 수용이나 합의가 없는 상태에서 조직변화를 추진하게 되면 장기적으로 직무몰입이나 조직몰입 수준을 저하시키는 등의 부정적 결과를 초래할 우려가 있다(송석훈·황갑진, 1999). 즉, 조직이 변화과정을 겪게되면 자연스럽게 조직 구성원들의 심리적 저항이 발생하므로 이를 해소하기 위한 대응이 필요하다는 것을 시사한다. 조직구조의 변화에 따른 구성원들의 저항은 변화의 성공을 판가름 짓는 중요한 요소로 작용하기 때문에, 변화를 추구하고 있는 많은 기업과

조직들은 단순히 외형적인 변화를 우선하는 대신에, 조직구성원들이 변화에 적응할 수 있는 충분한 시간과 적절한 정보를 제공하는 것이 중요하다.

그러나 군 구조개편에 대한 우리 군의 접근 방식은 위의 고려사항에 대한 사려 깊은 고민이 제한되는 게 현실이다. 그동안의 군 구조 개편 추진과정은 구조 개편의 필요성을 주장하며 개편을 성공적으로 완수하기 위한 방향제시나 개편이 가능한 부대 파악, 개편 시 병력 절감 효과, 개편 후 부대 간 지휘 관계 정리, 그리고 군 전체 조직수준의 거시적인 측면에 초점을 두는 것이 주가 되었다(홍규덕, 2016). 실제 군 구조 개편과 관련된 선행연구 또한 구조 개편의 목적과 필요성, 그리고 발전 방향에 초점을 맞춘 것이 대부분이다. 다시 말해 구조 개편과 같은 중대한 조직변화를 진행하는 과정에서, 정작 중요한 그 구성원들이 느낄 변화저항이나 저항 감소를 위한 변화관리활동은 소홀하게 취급되었다.

이에 본 연구에서는 개편된 부대에 근무하는 간부들을 대상으로 군 조직의 변화관리활동(인사 공정성, 변혁적 리더십) 지각이 조직구성원들의 조직몰입 수준에 어떠한 영향이 있는지를 조사하고자 한다. 또한 구성원들의 변화수용의 정도가 이들 간의 관계에서 매개효과가 있는지를 조사하여 군 구조 개편과정에서 구성원들의 변화수용을 위한 노력의 중요성을 강조하고 관련된 이론적·실무적 시사점을 제공하고자 한다.

본 연구의 구성을 보면, I장에서는 연구의 배경과 목적을 제시하고, II장에서는 이론적 배경을 논의하였다. III장에서는 이론적 고찰을 통하여 연구모형과 가설을 설정하였으며, IV장에서는 연구방법을 논한 후 측정과 분석결과를 제시하였다. 마지막으로 V장에서는 결론 및 시사점과 향후 연구방향을 기술하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 변화관리활동

국방을 둘러싼 사회적 환경과 안보환경의 불확실성이 증대되면서 군은 이를 능동적으로 극복하고 선제적으로 대응하기 위해 국방개혁을 지속적으로 추진하고 있다(국방부, 2018). 사회적 환경측면에서는 인구절벽으로 인한 병역자원은 지속적으로 감소하고 있으며 4차산업혁명 시대의 과학기술 확산으로 전장환경은 급변하고 있다. 안보환경 측면에서는 한반도를 둘러싼 안보 위협은 다변화되고 불확실성은 날로 증가하고 있는 실정이다. 이에 군은 국방개혁 2.0을 추진하고 있으며, 우선적 과제로 군 구조를 개편해 나감으로써 병력집약형 군 구조에서 첨단과학기술기반의 슬림(slim)하지만 강한 군 구조로 탈바꿈하고 있다(국방부, 2018).

군 구조가 개편되면서 기존의 부대가 해체되거나, 축소 또는 통합을 겪으면서 해당 부대의 구성원들은 갑작스런 조직변화 상황에 직면하면서 직무와 경력관리에 대한 안정성이 떨어지고 불안감과 스트레스가 증가하고 있다. 군은 창군 이래 지속적으로 국방개혁을 추진해 오면서 변화과정을 겪을 때마다 부대의 안정적인 관리와 구성원의 조기 적응을 위한 노력과 관심을 기울여왔다(홍규덕, 2016). 하지만 군이 변화를 겪을 때마다 변화에 대한 구성원들의 저항이 있었으나, 변화관리의 중요성을 인식하고 저항을 줄이고 변화수용에 적극적으로 동참하도록 하기 위한 고민도 함께 했었다(이정구, 2019; 정용석, 2019; 최병욱, 2019).

변화관리는 조직의 변화에 대한 저항을 예방하거나 제거하여 조직이 목표로 하고 있는 변화 성과를 달성할 수 있도록 조직 구성원들의 감정을 의도적으로 바꾸는 것을 말한다(Davenport,

1998). 즉 변화관리의 중점은 계획적인 변화를 통해 조직과 그 구성원들에게 새로운 변화를 의식적으로 관리하는데 달려 있기 때문에 구성원들의 태도나 행동에 특별한 관심을 가지고 관리할 필요가 있다. 조직의 변화 과정에서 구성원들은 기존시스템과의 친숙함과 변화에 대한 불안과 거부감으로 자연스럽게 저항감이 발생한다. 이러한 저항을 낮추기 위해 조직이 적절한 조치를 취하는 것, 다시 말해 구성원이 변화를 받아들이고 동참하도록 하기 위해서 변화관리활동을 하는 것은 조직변화의 성공을 위해서는 필수적이다. 또한 이러한 변화관리활동은 일시적인 조치가 아니라 지속적인 노력이 필요하다. 왜냐하면 조직이 변화하면 일하는 방식과 업무 환경이 기존과 상이해지고, 구성원들이 그러한 변화를 수용하여 체질화가 되어야지만 정착이 되는 것이 때문이다(김성건, 2013).

경영정보 연구분야에서 변화관리활동과 관련한 대부분의 연구들은 정보시스템 도입에 따른 변화에 초점을 두고 있지만(Markus, 2004; 장활식·오정은·최유정·한정희, 2007; 홍영식·김상덕·오창규, 2006), 인수합병과 같은 조직 구조 및 형태의 변화와 관련된 연구에서도 조직변화 활동을 다루고 있다(김성건, 2013). 조직 구성원의 저항을 낮추기 위한 활동으로 조직공정성, 리더십, 커뮤니케이션, 교육 및 훈련 등과 같은 변화관리활동의 중요성을 실증적으로 확인한 연구도 적지 않다(Miller, Johnson & Grau, 1994; Schweiger & DeNisi, 1991; Wanberg & Banas, 2000).

위에서 언급한 것처럼 변화관리활동에는 다양한 활동들이 있지만, 군 조직구조의 개편과 관련해서는 조직공정성과 리더십에 주목할 필요가 있다. 물론 군 조직에서도 조직변화를 성공적으로 이끌기 위해서는 변화의 목적, 필요성, 변화 이후 기대효과 및 변화과정 상에서 많은 커뮤니

케이션이 필요하다. 또한, 조직변화과정 중에 또는 변화 이후에 효과적인 임무수행을 위한 교육 및 훈련이 중요할 것이다. 하지만 본 논문에서는 다음과 같은 이유로 인사공정성과 변혁적 리더십을 변화관리활동의 주요 변수로 선정하였다.

첫째, 군인들은 자신이 군에 근무하면서 공정하고 정당하게 대우 받는지 여부가 국가에 대한 헌신과 국민에 대한 봉사를 위한 강한 동기 부여 요인이 된다. 더욱이 인사분야에서의 공정성은 개개인들의 지속적인 경력관리와 승진(진급)과 직결되기 때문에 그들에게 더욱 민감한 요인이 된다. 둘째, 군 조직은 특유의 관료적이고 위계적인 특징으로 지휘관(리더)의 역할이 중요하다. 군 조직의 성패 책임은 전적으로 지휘관에게 주어지기 때문에 조직이나 그 구성원들에게 미치는 그들의 권한과 영향은 적지 않다는 사실에 주목할 필요가 있다. 그렇게 때문에 조직변화의 상황에서 지휘관의 변혁적 리더십의 역할은 변화의 성공을 위해 중요한 요인이 될 것이다.

## 1.1 인사공정성

공정성과 관련된 연구에서는 일반적으로 조직공정성을 연구하는 경우가 많다. 조직공정성이란 조직과 구성원 간의 교환관계에서 발생하는 개인의 노력 또는 희생과 그에 상응하는 조직으로부터의 보상간의 비율에 대해 구성원 개인이 가지고 있는 기대치를 말한다(Homans, 1961). 그 중, 인사공정성이란 공정성 중에서도 인사 평가와 인사 결정과정을 대상으로 한정된 개념이라 할 수 있다. 부대 개편이라고 하는 군 조직의 변화 상황에서 이에 파생되는 인사결정에 대한 공정성 지각이 조직 구성원들의 인식과 행동에 미치는 영향은 적지 않을 것이다.

조직공정성은 일반적으로 분배공정성, 절차공정성, 그리고 상호작용 공정성 3가지로 구분된다(Coloquitt et al., 2001). 먼저 분배공정성

(Distributive Justice)은 조직의 구성원들에게 성과나 결과를 분배하는데 있어 직원이 인지하는 공정성으로 정의된다(남미정·곽선화, 2011; Leventhal, 1976). 조직구성원의 경우 자신이 조직에 기여한 부분과 그로 인해 받은 보상비율을 다른 사람과 비교하여 같다고 인식하는 경우는 공정성을 느끼는데 반해 다르다고 인식하는 경우에는 불공정성을 느끼게 된다. 이와 같은 분배공정성은 조직구성원의 직무태도나 행위에 영향을 미치게 된다고 하였다(Greenberg, 1990). 또한 인사평가와 보상의 관계에 대해 분배적 정의 요소로 성과에 따른 평가 결과와 평가결과에 따른 급여인상 및 승진을 들고 있다. 물론 군은 인사 평가에 따라 각 개인별로 차별적인 급여를 지급하는 것이 아니라, 호봉과 직무 특성을 고려하여 급여를 지급되고 있다는 점에서 민간기업의 급여 체계와 차이가 있지만, 승진이나 인사 평정 등에서 받는 보상 측면을 고려하면 분배공정성으로 충분히 설명될 수 있다.

절차 공정성(Procedural Justice)은 조직 내 업무 처리절차에 대해 구성원들이 인지하는 공정성으로 정의하며, 특히 업무 맥락 속에서 판단과 의사결정 과정에서의 공정성을 의미한다(Leventhal, 1980). 한 예로, 임금 인상 결정과 관련하여 절차공정성이 조직몰입에 영향을 준다는 것을 밝혀냈다(Folger & Konovsky, 1989). 또 다른 연구에서는 명확하고 일관된 절차가 존재하며 이러한 절차들이 특정한 배경을 가지고 있는 사람들에게만 유리하게 작용하지 않는다면, 구성원들은 절차공정성이 확보되었다고 생각하게 되고, 이를 조직이 자신을 배려하고 신경 쓰고 있다는 근거로 받아들인다고 하였다(Conway & Briner, 2005).

마지막으로 상호작용공정성(Interactional Justice)은 조직 내에서 구성원들을 인간관계에서 정중하고 공정하게 대우해주고, 그들에게 적절한 시

점에 정확한 정보를 제공 및 공유해주는 공정성을 의미한다(Bies & Moag, 1986). 상사가 부하들을 정중하고 인간적으로 대우하고 자신이 알고 있는 정보를 적절하게 제공하는 등의 우호적인 행동을 경험하게 되면, 구성원인 부하들 자신 역시 상사의 기대를 만족시키기 위해 더욱 많은 노력을 자발적으로 기울이게 된다. 즉 상대방이 자신에게 도움이 되는 행동을 하게 되면 자연스럽게 상호 호혜적인 관계가 되고 그로 인해 자신 역시 도움요청이 없어도 보답 차원에서 상대방에게 도움이 되는 행동을 하게 되는 것이다.

## 1.2 변혁적 리더십

리더십은 '타인의 가치, 신념, 행동과 태도에 영향을 미치거나 변화시킬 수 있는 권한과 능력'으로 정의할 수 있다(Ganta & Manukonda, 2014). 리더십 유형은 대표적으로 두 가지가 있는데, 바로 거래적 리더십(Transactional Leadership)과 변혁적 리더십(Transformational Leadership)이다(Bass, 1985; Burns, 1978). 거래적 리더십은 '조직이 기대하는 성과를 부하가 달성할 경우 반대급부로 부하가 원하는 것을 제공함으로써 동기부여하는 리더십'으로 정의할 수 있다(김호정, 2001). 거래적 리더는 부하들이 일을 잘하는 것에 대해서 칭찬, 보너스, 승진 등의 형태로 긍정적 강화를 하거나, 반대의 경우 처벌의 형태로 부정적 강화를 하는 리더이며, 이러한 거래적 리더십의 구성요인 중 핵심은 조건적 보상과 예외관리로 볼 수 있다(Bass, 1990). 조건적 보상은 물질적인 것과 비물질적인 것으로 분류할 수 있는데, 그 중에서 물질적인 것은 봉급, 승진 등으로, 비물질적인 것은 칭찬, 인정 등으로 보면 된다(Yukl, 1994). 다음으로 예외관리는 현상유지와 부정적 피드백(Negative Feedback)의 형태로 나뉘는데, 현상 유지는 말 그대로 기존의 방식대로 업무가 잘 진행된다면 리더가 개

입하지 않지만, 만약 업무가 제대로 진행이 안 될 경우에는 부적 강화(Negative Reinforcement)나 처벌을 부과한다(Bass, 1985).

한편 변혁적 리더십은 장기적으로 효과 발휘나 가치를 창조하기 위해 부하의 신념이나 가치를 변화시켜 기대 이상의 성과를 성취할 수 있도록 동기 부여를 하는 리더십을 의미한다(Bass, 1985). 일반적으로 변혁적 리더십의 하위요인으로는 카리스마(charisma), 이상적인 영향(idealized influence), 영감적 동기부여(inspirational motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration)가 있다(Bass & Avolio, 1990). 변혁적인 리더들은 구성원들에게 비전이나 사명감을 제시하며 자긍심을 고취시켜 주고(카리스마), 구성원들에게 개별적인 관심을 보여주며 공평하게 대우하고 존중해 준다(개별적 배려). 또한 구성원들의 이해력과 창의적 사고를 자극할 뿐만 아니라(지적 자극) 나아가 새로운 신념과 가치관을 갖도록 하며(이상적 영향), 부하들이 이해하고 수용할 수 있는 바람직한 목표를 제시하고 설득한다(영감적 동기부여)(Howell & Avolio, 1993).

특히 변혁적 리더십은 부하들에게 비전을 제시하고 비전 실현을 위해 부하들의 고차원적 욕구를 자극하며 조직내부에 신뢰관계를 조성하고 개인보다는 조직전체의 목표달성을 유도함으로써 기대 이상의 성과를 가져오게 된다(Bass, 1990, Bass & Avolio, 1993). 그런 의미에서 변혁적 리더십은 조직의 변화 과정에서 조직변화에 대한 비전을 제시함으로써 조직을 바람직한 방향으로 변화시킬 수 있다(변선영·김진옥, 2018). 또한 변혁적 리더십은 조직 구성원들에게 조직 목표 달성을 위한 동기를 부여할 수 있고, 이에 따라 구성원들의 도움행동을 유발할 수 있다(진재근·장석인, 2019).

변혁적 리더십에 관한 기존 연구를 살펴보면 변혁적 리더는 부하에게 다양한 긍정적 조직행동을 유발시키는 경향이 있다. 첫째, 변혁적 리더십은 동기부여를 통해 구성원의 직무만족도를 높인다(Braun et al., 2013; 권혁기, 2012; 권혁기·박봉규, 2010). 둘째, 변혁적 리더들은 구성원들이 조직목표와 과업에 몰입하게 한다(Waluabwa et al., 2005; 이강옥·손태원, 2004). 셋째, 변혁적 리더십은 구성원의 임과워먼트를 높여서 스스로 업무를 주도적으로 수행하도록 돕는다(Avolio et al., 2004; 채순화·배성현·김정원, 2007). 또한 변혁적 리더들은 조직에서 구성원들이 바람직한 조직시민행동을 하도록 유도하고 이끈다(Wang et al., 2005; 이덕로·서도원·김용순, 2003). 이처럼 조직사회에서 리더들의 변혁적인 행위들은 구성원들에게 바람직한 조직행동을 자극하고 유인하여 궁극적으로 조직의 발전과 성공에 도움을 준다.

## 2. 변화수용

일반적으로 수용이란 제도나 정책 등과 같은 객관적인 대상을 받아들이는 것 또는 제도변화에 따른 편익과 비용에 대한 조직이나 그 구성원의 반응을 말한다(Sokolowska & Tyszka, 1995). 조직이 변화를 시도할 때 조직구성원이 변화를 받아들이는 태도가 조직변화에서 중요한 역할을 하며, 그들의 태도가 수용성이 높을 때 변화에 대한 저항을 극복해 나가면서 조직변화의 성공으로 이어지게 된다(김성진, 2013). 변화수용이란 조직구성원이 현재 속한 조직이나 담당하는 직무의 변화에 대해 향후 얼마나 긍정적으로 수용하려 하는지에 대한 심리적·행동적 반응으로 정의할 수 있다(Miller, Johnson & Grau, 1994). 심리적 측면의 변화수용은 변화에 대한 구성원의 긍정적인 인식이나 변화로 인해 구성

원들이 겪는 저항이나 스트레스에 초점을 두고, 행동적 측면의 변화수용은 구성원들이 변화를 일으키기 위해 실제로 실천하는가에 대한 부분을 말한다(Brower & Abolafia, 1995).

조직이 변화를 시도할 때 가장 중요한 성공요인은 바로 조직변화에 대한 구성원의 참여이다(Armenakis & Bederian, 1999). 조직이 변화하게 될 경우 일부 구성원들은 이를 받아들이는 한편, 변화를 받아들이지 못하는 구성원들도 있게 마련이다. 다시 말해 변화수용의 차이로 인해 조직변화라고 하는 동일한 상황 속에서도 반응 정도가 상이하게 나타나게 되는 것이다. 조직 구성원의 변화수용은 변화에 대한 인식을 변화시키는 다양한 수단과 노력을 통해 향상될 수도 있으므로 변화를 추진하고 있는 조직에서는 적극적으로 변화에 대한 수용성을 높이기 위한 조치를 취한다면 조직과 조직 구성원 모두가 만족할 수 있는 변화 성과를 달성할 수 있을 것이다.

요약하면, 변화의 수용성은 조직변화에 대한 구성원의 태도, 변화에 대한 저항을 관리하는 정도, 조직의 실제적 변화를 위한 구성원의 행동화 의식으로 표현될 수 있다(김성진, 2013). 그리고 구성원의 변화수용도가 높을수록 조직이 추구하는 변화에 대해 긍정적인 태도를 가지고 적극적으로 실행하려는 노력을 기울일 것으로 보인다.

## 3. 조직몰입

조직몰입(Organizational Commitment)은 조직 구성원이 자신이 속해 있는 조직 및 그 조직이 지향 하는 목표에 대한 일체감을 느끼며 조직 구성원으로 계속 남아있고자 하는 태도를 가리킨다(Price & Mueller, 1986; Mowday, Steers & Poter, 1979). 이러한 조직몰입은 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuous commitment), 규범적 몰입(normative commitment)

으로 구분된다(Allen & Meyer, 1991). 정서적 몰입이란 충성심, 소속감, 매력 등과 같은 감정으로서 조직에 대한 구성원의 심리적인 애착정도(Allen & Meyer, 1991), 또는 조직 구성원의 가치관이 조직의 가치관과 일치하여 계속해서 조직에 남고자 하는 정서적 애착 정도를 말한다(Buchanan, 1974). 지속적 몰입은 조직과 구성원 간의 이해관계와 관련되며 조직에 계속 남아 있을 때 보상으로 얻는 이득 때문에 계속해서 남고자 희망하는 몰입을 말한다. 마지막으로 규범적 몰입은 책임감과 의무감과 관련된 것으로 조직의 이익이나 목적을 위해 구성원이 조직에 있으면서 역할을 하도록 강조하는 도덕규범적 성격이나 의무감에서 나오는 몰입을 의미한다(Allen & Meyer, 1991).

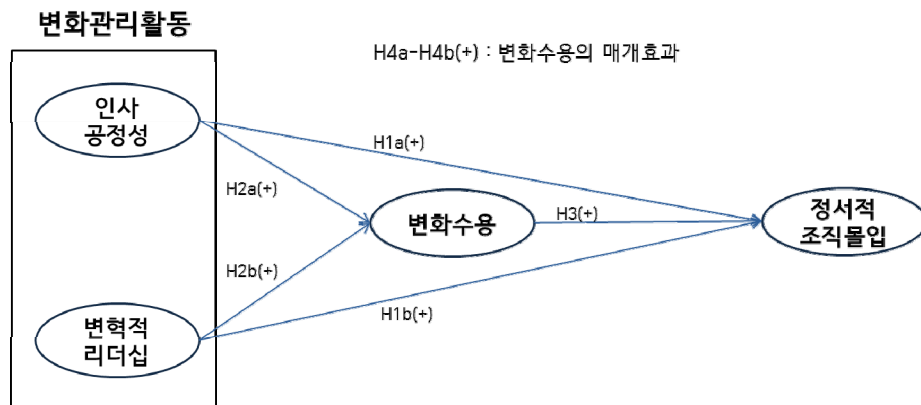
그 중 본 논문에서 주로 다루게 될 조직몰입은 정서적 몰입에 집중하였다. 정서적 몰입은 조직의 목표와 가치에 관련되고 조직의 이익에 부합되는 개인의 역할에 대한 헌신적이고 감정적인 애착(충성심, 소속감)으로 보았고, 강한 정서적 몰입을 가진 조직 구성원일수록 조직의 목표를 수행하기 위해서 누구보다 적극적으로 노력하며 각종 업무와 활동에 적극적으로 참여하는

모습을 보이게 된다(Buchanan, 1974). 군 조직의 특성을 고려해 볼 때, 장기 복무하는 군의 구성원들은 보상 등과 같은 이해관계에 따라 조직에 계속 머무르거나 의무감이나 책임감으로 조직에 남아 있으려고 하는 경우보다는, 군의 존재가치의 실현을 위한 충성심과 소속감을 가지고 심리적으로 애착되는 경우가 강하기 때문에 정서적 몰입에 중점을 두어 연구를 진행하였다.

### III. 연구모형 및 가설

#### 1. 연구모형

본 연구에서는 문헌연구 및 선행연구를 바탕으로 조직차원의 변화관리활동인 인사공정성과 변혁적 리더십의 지각 정도가 구성원들의 정서적 조직몰입에 미치는 영향을 조사하고자 한다. 또한 구성원들의 변화에 대한 수용 정도가 앞서의 영향관계에서 매개효과가 있는지를 검증하고자 한다. 이러한 인과관계와 매개효과를 검증하기 위하여 <그림 1>과 같이 연구모형을 설정하였다.



<그림 1> 연구모형

## 2. 연구가설

### 2.1 인사공정성·변혁적 리더십과 정서적 조직몰입

인사공정성이란 구성원의 인사관리에 있어서 분배적, 절차적, 상호작용적 공정성이 있는 정도를 말한다. 조직에서 구성원들이 인사관리에 있어서 공정한 보상과 분배가 이루어지고, 인사관련 판단이나 의사결정 절차가 정당하다고 지각하며, 상사와 부하간의 관계에서 존중받고 인격적으로 대우를 하며 필요한 정보를 적절히 제공 받는다고 지각한다면 조직의 가치와 목표에 더욱 헌신하게 되고 해당조직에 강한 애착과 소속감을 가지게 될 것이다.

기존의 많은 선행연구에서 조직의 공정성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 사실을 입증하였다. 정부기관의 분배공정성이 공무원들의 조직몰입에 긍정적 영향을 주었으며(Scarpello & Jones, 1996), 조직에서 절차적 공정성 인식이 조직몰입에 긍정적 영향을 주었다(Konovsky & Cropanzano, 1991). 또한 경찰공무원의 상호작용 공정성 인식이 그들의 조직몰입을 강화시킨다는 연구결과도 있었다(최낙범·엄석진, 2013).

이러한 선행연구 결과를 살펴볼 때, 군 구조개편 과정의 인사공정성은 구성원들에게 중요한 요인이 된다. 구조변화에 따라 예측치 못한 인사 이동이 일어나고 새로운 지휘관계가 형성되며(평정-피평정 관계), 구성원들이 변화된 조직에 재편성되어 직무를 맡게 되기 때문에 인사에 있어서 공정성에 민감할 수 밖에 없다. 이러한 때에 군 구조개편과정에서 군 조직이 인사관리에 있어서 분배적, 절차적, 상호작용적 공정성을 유지하고 구성원들이 인사상의 공정성을 인식한다면, 변화중인 군 조직에 더 많은 가치부여와 목표달성에 헌신하고 강한 충성심과 정서적 애착을 보일 것이다.

한편 변혁적 리더십이란 부하와 단순히 거래적 관계를 넘어 더 큰 가치를 위해 부하의 신념이나 가치를 변화시켜 기대 이상의 성과를 거두도록 하는 리더십을 의미한다(Bass, 1985). 기존의 연구를 살펴보면 이미 리더십 유형이 조직몰입과 상관관계가 있다고 밝힌 연구가 있다(Zahra, 1984). 특히 변혁적 리더십은 조직 구성원이 능동적으로 조직 활동에 참여하게 하여 조직몰입을 유도한다는 결과를 제시하였다(Andressen et al., 2011; 이강욱·손태원, 2004; 장석인, 2009).

조직의 구조개편 과정에 있는 군에서 지휘관(리더)이 조직변화를 겪는 부하 구성원들에게 변혁적 리더십을 발휘한다면, 구성원들은 군 구조변화에 대한 비전과 사명감을 인식하고 자긍심을 갖게 되며, 지휘관의 개별화된 관심은 각 구성원의 창의력과 지적 자극을 강화하여 더 열심히 조직업무에 헌신하게 함으로써 궁극적으로는 변화의 성공을 가져오게 되고 조직이 더 발전할 수 있는 계기를 마련할 것으로 보인다. 따라서 선행연구와 위와 같은 이론적 근거에 의해서 다음과 같은 연구가설을 발전시켰다.

H1a: 인사공정성의 지각은 구성원의 정서적 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

H1b: 변혁적 리더십의 지각은 구성원의 정서적 조직몰입에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

### 2.2 인사공정성·변혁적 리더십과 변화수용

조직공정성과 관련된 선행연구를 살펴보면, 인사공정성이 조직에 대한 신뢰를 고취시키고 이를 통해 구성원들의 혁신 행동을 증가시킨다는 결과를 도출한 연구가 있다(Scott & Bruce, 1994). 다른 연구에서도 인사공정성이 구성원들



의 혁신 행동에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 실증적으로 분석한 연구도 있다(김종관·윤준섭·이엽남, 2013). 김성건(2013)의 연구에 따르면 M&A라는 조직변화를 겪은 기업에서 인적통합을 위한 적절한 전략과 노력이 구성원의 변화수용을 향상시킨다는 연구결과를 얻었다. 지방공무원을 대상으로 한 총액인건비제도 연구에서 인건비제도의 공정성이 공무원의 변화수용을 향상시킨다고 실증하였다(전재균·박현숙, 2013). 군의 조직구조 개편과정의 혁신의 과정으로 볼 수 있기 때문에 인사공정성이 구성원의 혁신행동을 촉진한다는 기존의 연구는 구성원의 변화 수용 의지를 살펴볼 수 있는 부분이다.

참고로, 공정성과 변화저항 간의 관계에 관한 문헌에 대해 살펴보면 조직 내 부적절한 자원의 분배는 변화에 대한 구성원들의 저항을 유발시키는 주요 원인이 될 수 있다고 지적하는 연구를 확인할 수 있다(Costello, 1994). 분배공정성 뿐만 아니라 의사결정과정에서 조직 구성원들이 절차상의 불공정성을 지각할 경우에도 조직의 변화를 부정적으로 받아들일 수 있는데, 조직 변화 과정에서 절차상의 불공정성을 인식하게 되면 조직구성원들은 조직 변화를 불필요하다거나 바람직하지 못한 일로 인식할 가능성이 높기 때문이다(Modigliani & Rochat, 1995). 이를 역으로 해석하면 공정성이 변화수용을 향상시키는데 중요한 역할을 한다는 의미를 갖는다. 이러한 연구 결과들은 군 구조개편과정에서 인사상의 공정성 제고가 구성원들의 변화수용을 높일 가능성을 암시한다고 볼 수 있다.

다음으로 변혁적 리더십과 변화수용 간의 관계에 대한 선행 연구를 살펴보면 조직변화 상황에서 리더는 조직의 변화에 대한 명확한 방향과 공통의 비전을 제시하고 변화노력을 제도화함으로써 조직변화 성공 가능성을 높일 수 있다는 것을 확인할 수 있다(Santhidran, Chandran

& Borromeo, 2013). 또한 조직 구성원들은 본질적으로 조직변화에 대해 저항하려는 특성을 지니고 있지만, 이 때 리더가 조직 변화의 추진 이유와 정당성에 대해 효과적으로 의사소통하고 학습기회를 제공함으로써 조직 변화에 대한 구성원들의 저항을 감소시키고 조직변화 준비정도의 형성을 촉진하고 나아가 변화수용을 높이는 것으로 밝혀졌다(Armenakis & Harris, 2002; Herold et al., 2008).

따라서 조직구조 개편을 겪는 변화의 과정에서 군의 지휘관(리더)이 구성원들에게 미래에 대한 긍정적인 비전을 제시하고 구성원 개개인에 대하여 관심을 지니고 지적인 자극을 제공하는 변혁적 리더십을 발휘한다면, 구성원들에게 긍정적이고 희망적인 미래를 꿈꾸게 함으로써 구성원들의 변화에 대한 저항을 감소시키고 변화수용을 촉진시킬 수 있을 것이다. 실제로도 정부기관 직원들을 대상으로 진행한 선행연구에서 리더가 변혁적 리더십 특성을 보이자 구성원들의 조직변화준비의 정도가 높아지는 결과를 제시하기도 하였다(Abbasi, 2017). 이러한 선행연구의 결과와 이론적 근거를 통하여 다음의 연구가설을 구성하였다.

H2a. 인사공정성의 지각은 구성원의 변화수용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

H2b. 변혁적 리더십의 지각은 구성원의 변화수용에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 2.3 변화수용과 정서적 조직몰입

변화수용이란 조직구성원이 소속된 조직의 변화에 대하여 긍정적으로 수용하려는 심리적 반응이다(Miller, Johnson, & Grau, 1994). 긍정적으로 조직의 변화를 수용하는 구성원은 조직의 변화에 대한 가치를 존중하고 조직에 더 많은 충성심과 소속감을 가지고 조직과 조직이 요구

하는 과업에 몰입과 헌신을 하게 될 것이다. 김성건(2013)의 연구에서 M&A를 겪은 기업에서 구성원들의 변화수용이 높을 때 더욱 조직몰입의 정도가 높음을 실증사례로 보여주었다.

한편, 변화에 대한 저항의 결과는 변화과정에 비용 상승과 시간적 지연을 수반하고, 변화 목표 달성을 위한 구성원의 실행의지를 약화시켜 기대한 성과를 달성하기 어렵게 하고, 특히 조직 변화 과정에서 부정적인 태도와 성향을 보인 구성원들은 직무의 거부, 최소한의 직무수행, 퇴직 등의 결과를 초래하는 것을 확인할 수 있었다(박종철·이광욱, 2015; 송석훈·황갑진, 1999). 따라서 조직은 변화관리를 통해 구성원들이 변화를 받아들일 수 있도록 변화수용도를 높이고 저항을 낮추는 것이 필요하며, 이것이 뒷바탕이 되면 조직몰입을 높일 수 있을 것이다(Wanberg & Banas, 2000).

군 구조개편의 변화과정을 겪는 군의 구성원들도 조직변화를 수용하고 긍정적으로 받아들이는 심리상태가 강할수록 변화하는 소속부대에 대한 충성심과 소속감 그리고 애착이 강하게 작용하여 그들의 업무에 더욱 몰입하고 헌신하게 될 것이다.

H3. 구성원의 변화수용은 정서적 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미칠 것이다.

## 2.4 변화수용의 매개효과

앞서의 가설 설정과정에서 이미 인사공정성과 변혁적 리더십이 각각 변화수용과 조직몰입에 직접적인 인과관계가 있음을 시사하였다. 여기서는 독립변수인 인사공정성과 변혁적 리더십이 조직몰입에 미치는 직접효과에 더하여 구성원의 변화수용의 간접효과를 있음을 가설화 하고자 한다. 김성건(2013)의 연구에 따르면 M&A 이후 조직의 인적통합전략이 조직몰입에 미치는 영향

관계에서 변화수용성이 부분적 매개효과가 있음을 밝힌바 있다. 물론 인적통합전략이 인사공정성이나 변혁적 리더십과는 다른 개념이긴 하지만 조직몰입과의 관계에서 변화수용성의 매개효과를 확인하였다는 데 의의가 있다.

군에서 조직변화를 겪는 간부(구성원)들은 인사분야에 있어서 공정성을 지각하게 되면 변화되는 조직에 그들의 정서적 몰입도는 높아질 것이다. 더하여 그 구성원들이 군 조직의 변화에 긍정적이고 적극적으로 동참하며 수용한다면 앞서의 직접적 인과관계(인사공정성→정서적 조직몰입)에 간접적 효과가 추가될 것으로 예측된다. 또한 지휘관들의 변혁적 리더십을 지각하게 되면 구성원들은 동기부여가 되고 자발적이고 적극적으로 변화된 부대에 참여하려는 의지가 강해지면서 정서적 몰입정도가 높아질 것이다. 이 경우에서도 구성원인 간부들이 변화수용이 높다면 직접효과 뿐만 아니라 추가되는 간접적인 매개효과가 있을 것으로 예측된다. 즉, 구성원의 변화수용이 변혁적 리더십과 정서적 조직몰입과의 관계를 더 강하게 맺어줄 것으로 보인다.

따라서 본 연구에서는 구성원의 변화수용은 인사공정성 지각과 정서적 조직몰입과의 관계와 변혁적 리더십 인식과 정서적 조직몰입과의 관계를 매개함으로써 두 가설사이의 직접적인 영향관계를 매개하는 간접효과가 있을 것으로 예측해 본다. 이러한 선행연구와 이론적 근거를 바탕으로 다음과 같은 가설을 발전시켰다.

H4a. 인사공정성의 지각은 구성원의 변화수용을 경유하여 정서적 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 간접효과가 나타날 것이다.

H4b. 변혁적 리더십의 지각은 구성원의 변화수용을 경유하여 정서적 조직몰입에 정(+)<sup>2</sup>의 영향을 미치는 간접효과가 나타날

것이다.

#### IV. 연구방법

##### 1. 자료수집 및 표본의 특성

본 연구의 자료 수집은 육군에서 최근 2년 내 부대개편 혹은 창설을 경험한 군부대 간부들을 대상으로 자기보고식 설문방법으로 이루어졌다. 부대 창설, 부대 증·감편, 부대해체로 인한 소속 부대 변경 등을 수반 하여 모든 조직 구성원들이 직접적인 영향을 받게 되는 조직변화를 경험한 대상 간부들로서 본 연구의 대상으로 적합한 표본으로 판단하였다. 설문은 2019년 4월 3일부터 12일까지 총 10일 간에 걸쳐 실시했으며, 계급별 균등하게 구분하여 편성한 1000명을 대상으로 인터넷 웹메일을 통한 온라인 설문을 진행하였고, 227명이 응답(응답률 22.7%)하였다. 이 중 불성실한 답변이 포함된 8부를 제외한 219부를 연구 분석에 사용하였다. 설문에는 인사공정

성, 변혁적 리더십, 변화수용, 조직몰입이라는 4 가지 변수에 대한 문항과 설문 측정의 오류를 방지하기 위한 사회적 바람직성 변수 10문항, 그리고 전입시기, 개편 후 근무기간, 성별, 연령, 계급, 총 근속년수와 같은 기본정보에 응답하도록 하였다. 설문에 응답한 간부들의 세부적인 인구통계학적 특성은 위 <표 1>과 같으며 육군의 특성을 고려할 때 본 연구를 위한 표본으로서 타당한 것으로 판단하였다.

##### 2. 조작적 정의 및 변수 측정

###### 2.1 변화관리활동

변화관리활동은 두 하위차원의 변수로 구분하여 측정하였다. 첫 번째 독립 변수인 인사공정성은 ‘군 구조가 개편되는 과정을 겪은 부대에서 장병들이 인사분야(진급, 평정, 보직기회 등)에서 자신들의 노력 또는 희생의 댓가로 부대로부터 상응하는 보상을 받는다고 느끼는 정도’로 정의하였다. 문항은 총 8문항이며, 분배공정성 문항은 Price & Muller(1986), 절차공정성 문항은

<표 1> 표본의 일반적 특성

구분		비율(%)	구분		비율(%)
부대 전입시기	부대 개편 전	74.4	연령	20대	27.9
	부대 개편 후	25.6		30대	35.6
	소계	100		40대	28.3
개편 후 근무기간	3개월 미만	8.2		50대	8.2
	3~6개월	62.6		소계	100
	6~12개월	4.6	계급	하·중사	17.8
	12~18개월	11.0		상·원사	26.5
	18개월 이상	13.7		준위	8.2
소계	100	소·중위		11.9	
총 근속년수	3년 미만	12.3		대위	20.5
	3~7년	18.3	소령 이상	15.1	
	7~12년	19.2	소계	100	
	12~19년	21.9	성별	남	84.5
	20년 이상	28.3		여	15.5
소계	100	소계		100	

McFarlin & Sweeney(1992), 상호작용공정성 문항은 Niethoff & Moorman(1993)이 개발한 척도에서 각각 2개, 4개, 2개씩 재구성하여 사용하였다. 설문 문항은 ‘나는 근무 실적에 비추어 볼 때 공정한 평가를 받고 있다.’, ‘우리 부대의 인사 평가는 그 기준이나 원칙이 모든 사람에게 일관적으로 적용된다.’, ‘우리 부대는 인사 평가 결과에 대해 적시에 납득할 수 있는 설명이 이루어진다.’ 등이다. 응답범주는 ‘전혀 그렇지 않다’(1점)에서 ‘매우 그렇다’(7점)까지로 7점 리커트 척도로 측정하였다. 이는 점수가 높을수록 조직 구성원들이 조직 내 인사 공정성이 보장 되고 있다고 지각하고 있음을 의미한다.

다음으로 두 번째 독립변수인 변혁적 리더십은 ‘개편된 부대의 지휘관들이 해당 장병들의 가치, 신념, 태도 및 행동에 영향을 미치거나 변화시킬 수 있는 능력의 정도’로 정의하였다. 문항은 총 5문항이며, Bycio, Hackett & Allen(1995)이 사용한 척도에서 재구성하여 사용하였다. 설문 문항은 ‘우리 부대 지휘관은 모두가 협력하면 할 수 있다는 비전으로 우리를 고무시킨다.’ 등이다. 점수가 높을수록 조직 구성원들이 조직 내 리더십이 제대로 발휘되고 있다고 지각하고 있음을 의미한다.

## 2.2 변화수용

매개변수인 변화수용은 ‘개편 과정을 겪은 장병들이 변화하는 상황과 목표를 받아들이는 정도’로 정의하였다. 문항은 총 4문항이며, Miller, Johnson & Grau(1994)가 개발한 척도에서 재구성하여 사용하였다. 설문 문항은 ‘나는 부대 개편으로 인해 나의 업무 역할에 생긴 변화를 긍정적으로 생각한다.’, ‘현재 나는 부대 개편에 대해 지지하는 입장을 가지고 있다.’ 등이다. 점수가 높을수록 조직 구성원들이 부대 개편으로 인한 변화를 잘 받아들이고 있음을 의미한다.

## 2.3 정서적 조직몰입

종속변수인 정서적 조직몰입(Emotional Commitment)은 ‘개편 과정을 겪은 부대의 장병들이 자신의 조직에 갖는 충성심, 애착, 소속감의 정도’로 정의하였다. 문항은 총 6문항이며, Mowday, Steers and Porter(1982)가 개발한 척도에서 재구성하여 사용하였다. 설문 문항은 ‘나는 우리 부대에 강한 애착을 가지고 있다.’, ‘나는 우리 부대에서 계속 근무하고 싶다.’ 등이다. 점수가 높을수록 조직 구성원들이 조직에 몰입하는 정도가 높음을 의미한다.

## 3. 분석방법

본 연구의 수집 자료에 대한 분석 방법은 SPSS Process Macro 프로그램을 이용하여 다음과 같이 분석하였다. 첫째, SPSS를 이용하여 연구대상자들의 인구통계학적 특성을 파악하였고, 기술통계를 통하여 변수별 평균, 표준편차를 알아보았다. 그리고 측정항목의 신뢰성을 평가하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수에 의해 분석하였고, 타당성을 평가하기 위해 요인분석을 하였다. 또한 주요 변수들 간의 상관분석을 통해 각 변수들 간의 관계를 살펴보았다. 둘째, 변화수용의 매개효과를 검증하기 위해서 Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 분석(1단계 : 독립변수  $\rightarrow$  종속변수, 2단계 : 독립변수  $\rightarrow$  매개변수, 3단계 : 독립변수 및 매개변수  $\rightarrow$  종속변수)을 실시하여 검증하였다.

## V. 분석결과

### 1. 신뢰성 및 타당성 분석

연구변수들의 측정모형검증(measurement test)

결과는 아래 <표 2>로 종합하였다. 일반적으로 요인분석의 기준은 KMO 측도가 0.6 이상이고 Bartlett의 구성형 검정이  $p < .05$ 를 충족할 때이다 (노경섭, 2016; Hair et al., 1998). 신뢰도의 기준은 Cronbach's  $\alpha$  계수가 0.7 이상(Nunnally, 1978)이면 타당성과 신뢰도가 적합하다고 판단한다. <표 3>에서 볼 수 있듯이 전체 분산은 64.54%가 설명되고 있으며, 총 23개 문항으로 구성된 설문은 네 개의 요인으로 구성되어 있다고 볼 수 있다. 표본 적절성의 KMO 측도는 0.6 이상으로 확인되었고(0.831), 공통성도 모든 문항이 0.4 이상이었으며, 요인 적재량도 0.4를 크게 상회하여 타당성이 확인되었다. 신뢰도의 경우에도 Nunnally(1978)가 제시한 기준을 충족하므로 설문항목의 신뢰도에 문제가 없는 것으로 확인

됨을 알 수 있었다.

## 2. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구의 변수들의 일반적인 경향성을 알아보기 위해 각 변수들의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 구하고 각 변수들이 어떠한 관련성을 가지고 있는지 알아보기 위해 상관관계 분석을 실시하였다. 먼저 측정변수들의 정규성을 검정하기 위해 실시한 기술통계 분석결과, 모든 측정 변수들의 왜도와 첨도 값이 각각 절대값 2와 7을 넘지 않음을 알 수 있고, 이에 정규성 가정을 충족한다고 볼 수 있다(Curran, West & Finch, 1996). 아래 제시된 <표 3>에서 변수들이 정규 분포를 이루고 있는 것을 볼 때 본 연구의 분석

<표 2> 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

연구변수	측정항목	요인분석		고유치 (varimax 회전 후)	설명분산 (%)	누적분산 (%)	신뢰도분석 Cronbach's $\alpha$	KMO 측도
		적재량	공통성					
인사공정성	PJ1	.869	.755	6.215	16.79	64.54	.955	.831
	PJ2	.875	.766					
	PJ3	.931	.867					
	PJ4	.915	.836					
	PJ5	.933	.870					
	PJ6	.828	.686					
	PJ7	.835	.697					
	PJ8	.851	.725					
변혁적 리더십	TL1	.841	.708	6.361	17.04	64.54	.939	.831
	TL2	.888	.794					
	TL3	.921	.853					
	TL4	.795	.704					
	TL5	.861	.725					
변화수용	CA1	.744	.554	5.471	14.71	64.54	.888	.831
	CA2	.789	.622					
	CA3	.786	.617					
	CA4	.837	.701					
정서적 조직몰입	OC1	.926	.858	5.924	16.00	64.54	.889	.831
	OC2	.663	.440					
	OC3	.811	.657					
	OC4	.874	.763					
	OC5	.833	.695					
	OC6	.810	.657					

<표 3> 주요 변수 기술통계량

구 분	N 통계량	최소값 통계량	최대값 통계량	평균 통계량	표준 편차 통계량	왜도		첨도	
						통계량	표준 오류	통계량	표준 오류
정서적 조직몰입	219	2.83	7.00	5.9186	.96305	-.913	.164	.601	.327
인사공정성	219	3.25	7.00	5.8282	1.03270	-.582	.164	-.463	.327
변혁적리더십	219	3.29	7.00	6.0933	.87035	-.927	.164	.3682	.327
변화수용	219	3.21	7.00	4.9525	.98701	-.873	.164	.575	.327
유효 N(목록별)	219	1							

<표 4> 상관관계 분석

구 분	1	2	3	5
1. 인사공정성(독립 1)	1			
2. 변혁적 리더십(독립 2)	.722**	1		
3. 변화수용(매개)	.597**	.404**	1	
4. 정서적 조직몰입(종속)	.596**	.591**	.522**	1

\*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$

<표 5> 변화수용의 매개효과

독립 변수	검증 단계	회귀계수 (표준화 $\beta$ )	t값	F값	R <sup>2</sup>
인사 공정성	① 인사공정성 → 정서적 조직몰입	.596***	10.940	119.694	.355
	② 인사공정성 → 변화수용	.597***	10.970	120.332	.357
	③ a 변화수용 → 정서적 조직몰입	.258***	3.913	71.450	.393
	③ b 인사공정성 → 정서적 조직몰입	.442***	6.722		
변혁적 리더십	① 변혁적 리더십 → 정서적 조직몰입	.591***	10.786	116.342	.349
	② 변혁적 리더십 → 변화수용	.404***	6.498	42.219	.163
	③ a 변화수용 → 정서적 조직몰입	.338***	6.109	86.568	.440
	③ b 변혁적 리더십 → 정서적 조직몰입	.454***	8.197		

은 적합한 것으로 확인되었다. 아래 <표 4>에서 제시된 상관관계 분석 결과 대부분의 항목이 유의한 것으로 나타났다. 다만 인사공정성과 변혁적 리더십의 상관관계가 높게 나와(0.722,  $p < 0.05$ ), 다중공선성 검증결과, 분산팽창지수(VIF)가 1.481에서 2.837 사이에 있어서 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났고 데이터의 적

합성이 확보되었다고 할 수 있다.

### 3.가설검증

변화저항의 매개효과 검증을 위해 Baron & Kenny(1986)의 3단계 분석절차에 따라 매개 회귀분석을 실시하였다. 그들이 제시한 조건은 총

<표 6> 매개효과의 요약

변화관리활동	전체효과 ( $\beta=A+B$ )	직접효과			간접효과 ( $B=①\times②$ )	매개수준
		( $\beta : A$ ) (독립 $\rightarrow$ 종속)	경로 ① (독립 $\rightarrow$ 매개)	경로 ② (매개 $\rightarrow$ 종속)		
인사공정성	.596***	.442***	.597***	.258***	.154	부분매개
변혁적 리더십	.591***	.454***	.404***	.338***	.137	부분매개

<표 7> 모형 요약의 부트스트랩(매개효과)

Durbin-Watson	부트스트랩a			
	편향	표준화 오류	95% 신뢰구간	
			하한	상한
2.370	-.923	.140	1.181	1.727

3가지로 첫 번째는 독립변수가 종속변수에 미치는 영향이 모두 통계적으로 유의미해야 하고, 두 번째 독립변수가 매개변수에 미치는 영향 또한 통계적으로 유의미해야 하며, 마지막으로 독립변수와 종속변수의 관계에 매개변수를 추가했을 때 종속변수에 대한 독립변수의 직접적 영향력이 감소해야만 매개효과가 인정된다는 것이다. 이 때 직접적 영향력이 감소하긴 했지만, 여전히 유의미하게 유지된다면 부분 매개, 직접적 영향력이 감소하여 더 이상은 유의미하지 않게 될 경우 완전 매개 효과가 있는 것으로 결론 내릴 수 있다. 분석 결과는 <표 5>에서 확인할 수 있다.

우선 각 변화관리활동 별로 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과(제 1단계 : ① 표시), 2가지 변화관리활동 모두 조직몰입에 유의미한 정(+ )의 영향을 미쳤다. 즉, 인사공정성은 정서적 조직몰입에 유의한 영향을 보였고( $\beta=0.596$ ,  $t=10.940$ ,  $p<0.001$ ), 변혁적 리더십도 정서적 조직몰입에 유의한 영향을 주었다( $\beta=0.591$ ,  $t=10.786$ ,  $p<0.001$ ). 따라서 매개효과 검증에 위한 첫째 조건은 충족되었다.

다음으로 제 2단계(② 표시)로 각 변화관리활동 별로 변화수용에 미치는 영향을 분석한 결과, 인사 공정성과 변혁적 리더십은 모두 유의미한 정(+ )의 영향을 미치고 있음을 알 수 있다(인사 공정성: ( $\beta=0.597$ ,  $t=10.970$ ,  $p<0.001$ ), 변혁적 리더십: ( $\beta=0.404$ ,  $t=6.498$ ,  $p<0.001$ ). 따라서 변화관리활동 변수 2개는 모두 두 번째 조건이 충족되었다.

마지막으로 제 3단계(③ 표시)에서는 변화관리활동들과 변화수용이 동시에 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 우선 독립변수가 인사공정성인 경우, 인사공정성과 변화수용이 동시에 투입되었을 때 인사공정성이 정서적 조직몰입에 미치는 영향이 여전히 유의하지만 1단계보다 감소하였음을 확인할 수 있다( $\beta=0.597 \rightarrow 0.258$ ). 따라서 변화수용이 인사공정성과 정서적 조직몰입 사이의 관계를 부분 매개함을 알 수 있다. 다음으로 독립변수가 변혁적 리더십인 경우, 변혁적 리더십과 변화수용이 동시에 투입되었을 때 변혁적 리더십이 정서적 조직몰입에 미치는 영향은 역시 여전히 유의하지만 1단계보다 감소하였음을 확인할 수 있다( $\beta=0.591 \rightarrow 0.454$ ). 따라서

변화수용이 변혁적 리더십과 정서적 조직몰입 사이의 관계를 부분 매개함을 알 수 있다.

이와 같은 변수관계의 경로와 매개효과의 구성을 아래 <표 6>으로 요약하였다. 표에서 확인할 수 있듯이 독립변수의 직접효과가 통계적으로 유의하게 감소하였음을 확인할 수 있다. 도출된 매개효과가 통계적으로 유의미한지 확인하기 위해 부트 스트래핑 방법을 이용하여 확인한 결과는 <표 7>에 제시하였다. 매개효과 추정치에 대한 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않으므로 매개 효과가 0.05 수준에서 유의하다고 할 수 있다(Shrout & Bolger, 2002). 이러한 연구결과를 종합해 보면, 본 연구에서 설정한 7개의 가설은 모두 채택되었음을 알 수 있다.

## VI. 결 론

### 1. 연구결과 요약

본 연구의 목적은 군 부대구조 개편 시 변화관리활동(인사공정성, 변혁적 리더십)에 대한 부대 구성원들의 인식이 구성원들의 정서적 조직몰입에 미치는 영향을 조사하고, 구성원들의 변화수용의 매개역할을 확인하는데 있었다. 설문조사는 최근 2년 이내 부대구조 개편을 실시한 부대의 간부들을 대상으로 진행하였으며, 연구모형을 분석한 결과 총 7개의 가설 모두 통계적으로 유의한 결과를 보였다.

첫째, 부대구성원들이 지각한 인사공정성과 변혁적 리더십은 구성원들의 정서적 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 변화관리활동으로서 개편된 부대에서 인사공정성이 보장되고, 지휘관들이 변혁적 리더십을 잘 발휘한다면 조직 구성원들은 변화된 조직인 개편된 부대에 더 많은 신뢰와 애정을 갖고 헌신하

게 됨을 보여주는 것이다. 이러한 연구결과는 공정성이 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 선행연구(Barling & Philips, 1993; Konovsky & Cropanzano, 1991; Scarpello & Jones, 1996; 박종주·류지원, 2006; 박철민·김대원, 2003)를 지지한다고 볼 수 있으며, 변혁적 리더십 또한 정서적 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다는 기존연구(Andressen et al., 2011; Zahra, 1984)를 뒷받침 한다. 둘째, 개편된 부대에서 구성원들이 지각하는 인사에 대한 공정성과 지휘관의 변혁적 리더십이 구성원들의 변화수용을 향상시킨다는 것을 연구결과에서 확인하였다. 이는 변화관리활동을 통하여 구조가 조정된 부대에서 인사공정성이 보장되고, 지휘관이 변혁적 리더십을 잘 발휘한다면 조직 구성원들은 조직이 추진하고 있는 변화과정을 이해하고 자연스럽게 수용하고자 한다는 점에서 선행연구들(Armenakis & Harris, 2002; Herold et al., 2008; Santhidran et al., 2013; Scott & Bruce, 1994)을 지지한다고 볼 수 있다. 셋째, 구성원들의 변화수용 역시 조직몰입에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 조직변화에 대한 저항을 줄이거나 없애고 변화에 대한 수용을 높인다면, 구성원들은 변화된 부대에 더 많은 애착과 관심을 가지고 부대에 헌신할 것이다. 이러한 연구결과 역시 기존의 연구(Wanberg & Banas, 2000; 송석훈·황갑진, 1999)를 뒷받침하고 있다. 넷째, 인사공정성 및 변혁적 리더십과 정서적 조직몰입 간의 관계에서 변화수용의 매개효과를 확인할 수 있었다. 효과적인 변화관리활동의 통하여 구성원들의 인사공정성과 변혁적 리더십의 지각이 조직에 대한 몰입도를 직접적으로 높일 수 있지만, 구성원들의 변화수용이 매개가 되었을 때 그 효과가 더욱 높아짐을 실증하였다.



## 2. 연구의 시사점

본 연구 결과는 부대구조 개편 등과 같은 조직 구조의 변화 과정에서 조직 차원의 변화관리활동(인사공정성, 변혁적 리더십)이 조직 구성원들의 변화수용과 정서적 조직몰입에 영향을 미치는 것을 규명하였다. 이는 앞으로 국방개혁의 일환으로 빈번하게 이루어질 부대 개편, 통합, 감편 등의 부대 구조 변화 시에 소속 간부들인 구성원들의 조직몰입과 복무 의욕 고취를 통해 성공적인 군 구조 개편을 가능하게 하는 방안이 될 수 있다. 이러한 연구결과는 다음과 같은 이론적·실무적 시사점을 제공한다.

이론적 시사점은 변화관리활동으로서 인사공정성 및 변혁적 리더십과 정서적 조직몰입 간의 관계에서 변화수용의 매개효과를 검증하였다는 데 있다. 기존 연구를 살펴보면 공정성이나 변혁적 리더십이 각각 변화수용이나 조직몰입에 미치는 영향을 다루고 있는 경우가 자주 있었지만, 변화관리활동으로서 인사공정성과 변혁적 리더십이 변화수용을 높이고, 나아가 조직몰입을 높이는 영향관계를 확인한 연구는 아직 없었다. 따라서 본 연구결과는 변화관리활동(인사공정성, 변혁적 리더십)과 정서적 조직몰입 간의 관계에서 변화수용의 매개효과를 입증함으로써 기존연구의 이론적 확장을 시도하였다는데 그 의의와 시사점이 있다.

실무적 시사점으로는 군 조직을 대상으로 구조 변화시 변화관리활동의 중요성을 강조하였다는 데 있다. 조직 구조의 변화와 관련한 민간기업 및 일반 행정 조직과 관련한 연구들은 많지만 군 조직을 대상으로 변화 과정에서 변화관리활동을 강조하고 있는 연구는 많지 않은 것이 사실이다. 하지만 본 연구의 결과가 증명하듯 변화관리활동은 변화수용을 높이고, 조직 차원에 추

진하는 성공적인 변화를 위해서 매우 중요한 요소이다. 이것은 민간조직에서 뿐만 아니라 군 조직에 시사하는 바가 크기 때문에 군 조직 변화 과정에서 이러한 변화관리활동의 중요성에 대한 인식 제고가 요구된다. 군 조직의 경우 상하 관계가 명확하고, 다소 경직된 분위기를 가진 특수한 관료조직이기 때문에, 조직의 변화 과정 또한 조직 구성원들은 준비가 부족한 상태에서 그러한 변화에 즉각적으로 적응해야 하는 경우가 대부분이다. 군 조직이 아무리 경직되어 있다 하더라도, 일방적인 변화 강요는 구성원들의 불만과 저항을 불러일으키게 됨으로써 군에서 원하는 진정한 의미의 조직변화의 성공을 보장할 수 없게 된다. 따라서 군도 마찬가지로 변화 과정에서 일방적인 방식이 아닌 구성원들이 변화에 대해 긍정적으로 인식하고 받아들일도록 변화에 따른 지위나 환경의 불확실성과 우려를 불식시킬 수 있는 공정성에 대한 보장, 그리고 변화 과정에서 변화의 당위성과 변화 후 환경과 임무에 대해 신뢰를 줄 수 있는 지휘관의 리더십과 같은 활동이 뒷받침될 때, 조직이 추구하는 구조변화는 보다 바람직한 방향으로 차질 없이 진행될 수 있을 것이다.

## 3. 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구가 비록 실증분석을 통해 위와 같은 시사점을 제공하였지만 연구를 수행하는 과정에서 여러 한계점을 가지고 있는 것도 사실이다. 따라서 본 연구의 한계점에 대해 기술하고 향후 연구를 위한 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 본 연구는 연구모형의 모든 변수에 대하여 군 구조개편의 변화를 경험한 군 간부들이 응답한 자료를 사용하였다. 즉, 각 변수들을 측정함에 있어서 자기보고식(self-report) 측정에

의존했기 때문에 동일자료원오류(Common Source Biases)가 포함될 가능성이 있다. 물론 이를 검증하기 위해 Harman의 단일요인검정(single source factor test)을 실시해 보았다. 전체 문항에 대해 요인분석을 실시한 결과, 4개의 요인이 도출되었으며, 각 요인의 분산 설명력이 각각 16.79%, 17.04%, 14.71%, 16%를 보였다. 즉, 본연구의 전체변수들이 한 요인으로 묶이지도 않았으며 하나의 요인의 전체 분산의 다수를 설명하고 있지 않기 때문에 동일자료원 오류의 가능성은 적은 것으로 나타났다. 하지만 향후 연구에서는 구성원의 변화수용이나 정서적 조직몰입에 대해서는 구성원 본인들이 아닌 그들의 지휘관, 동료 등을 통해서 측정하여 연구데이터의 객관성을 확보함으로써 보다 설득력 있고 의미 있는 결과 값을 얻을 수 있을 것이다.

둘째, 본 연구에서는 데이터를 특정의 한 시점에 수집하는 횡단적 연구방법을 사용하였다. 이로 인해 각 변수 간의 인과 관계를 검증함에 있어 한계가 있을 수 있다. 향후 연구에서는 종단적 연구방법을 적용함으로써 군 구조 개편 이전, 개편 진행과정 중, 개편 이후의 시점으로 구분하여 다양한 시점에서 데이터를 획득하여 분석한다면 변수의 인과관계를 정확히 밝힐 수 있을 뿐만 아니라 현재의 연구결과 보다 더 의미 있는 연구결과의 도출이 가능할 것이다.

셋째, 본 연구에서는 다양한 변화관리활동 요인 중에서 인사공정성과 리더십이라는 두 가지 활동에 대해서만 검증하였다는 아쉬움이 있다. 물론 본 연구의 대상이 군 조직이었기 때문에 군 조직의 구성원들이 상대적으로 더 중요하다고 인식하고 있는 변화관리활동인 인사에서의 공정성과 변화과정 중 지휘관들의 리더십 발휘를 우선적으로 검토하였지만, 추가적인 변화관리활동으로 구조개편에 대한 교육훈련의 정도나 변화에 대한 커뮤니케이션의 정도 등을 포함하

였다면 더욱 의미 있는 연구결과를 도출하였을 것이다. 군 구조개편의 변화과정을 겪는 구성원들에게 변화와 구조조정에 대한 적절한 교육과 훈련을 받도록 하거나, 군구조의 변화에 대한 지속적이고 효과적인 커뮤니케이션이 수반된다면 구성원들의 변화수용은 높아질 것으로 예측되며 개편된 부대의 구성원으로서 해당 조직에 대한 몰입과 헌신도 강화될 것이기 때문이다.

## 참고문헌

1. 권혁기(2012), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직성과에 미치는 영향: 자기효능감과 직무만족의 매개효과를 중심으로”, *경영과 정보연구*, 31(2), 1-20.
2. 권혁기·박봉규(2010), “변혁적 리더십과 자기효능감이 직무만족에 미치는 영향”, *인적자원 관리연구*, 17, 203-218.
3. 국방부(2018), *국방개혁 2.0*, 국방부 e-Book.
4. 김성건(2013), “M&A 이후 인적통합전략이 변화수용과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, *기업경영연구*, 51, 241-263.
5. 김종관·윤준섭·이염남(2013), “인사공정성이 종업원의 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향”, *한국 인적자원관리학회*, 20(1), 171-188.
6. 김호정(2001), “변혁적·거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향”, *한국행정학보*, 35(2), 197-216.
7. 남미정·곽선화(2011), “조직구성원의 윤리적 의사결정 과정에 영향을 미치는 개인-조직 변인에 관한 연구-윤리풍토, 조직공정성, 금전욕 중심으로”, *경영과 정보연구*, 30(1), 39-69.
8. 노경섭(2016), *제대로 알고 쓰는 논문 통계분*

- 석(개정증보판), 서울: 한빛아카데미.
9. 박종주·류지원(2006), “공무원이 조직공정성 지각이 조직유효성과 행정서비스 품질에 미치는 영향: 전라북도 일반직 공무원과 경찰공무원의 비교를 중심으로,” *지방정부연구*, 10(1), 25-47.
  10. 박종철·이광옥(2015), “호텔기업의 조직변화에 따른 종사원의 변화저항이 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향,” *관광연구저널*, 29(9), 159-175.
  11. 박철민·김대원(2003), “조직공정성이 상관 신뢰와 조직몰입에 미치는 영향,” *한국행정학보*, 37(4), 125-145.
  12. 변선영·김진욱(2018), “중국기업의 리더십이 조직 만족도, 이직의도에 미치는 영향: 글로벌화를 중심으로,” *경영과 정보연구*, 37(1), 55-74
  13. 송석훈·황갑진(1999), “경영혁신에 관한 불만 및 직무소외와 조직유효성의 영향 관계,” *경영연구*, *한국산업경영학회*, 14(1), 105-134.
  14. 이강욱·손태원(2004), “변혁적 리더십과 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” *대한경영학회지*, 45, 1571-1594.
  15. 이덕로·서도원·김용순(2003), “변혁적, 거래적 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로,” *경영학연구*, 32(2), 449-474.
  16. 이정구(2019), “국방 패러다임 변화에 따른 군인의 가치관 재정립의 필요성에 관한 연구,” *정신전력연구*, 57, 1-52.
  17. 장석인(2009), “변혁적 및 거래적 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 구조모형 분석,” *인적자원관리연구*, 16, 213-229.
  18. 장활식·오정은·최유정·한정희(2007), “ERP 구현의 참여자 역할과 시스템 성과 간의 관계에 있어 변화관리 활동의 매개 효과에 관한 연구,” *정보시스템연구*, 16(4), 75-106.
  19. 전재균·박현숙(2013), “총액인건비제의 공정성·수용성·조직몰입의 관계 연구-경기 지방교육행정공무원을 중심으로,” *한국지방행정학보(KLAR)*, 10(1), 139-168.
  20. 정용석(2019), “국방개혁 2.0 시대 군 조직의 혁신성에 대한 고찰: 조직양면성(Organizational Ambidexterity) 을 중심으로,” *국방정책연구*, 35(3), 113-146.
  21. 신재근·장석인(2019), “변혁적 리더십이 조직원의 도움행동과 일탈행동에 미치는 영향에 관한 연구,” *경영과 정보연구*, 38(2), 183-208
  22. 채순화·배성현·김정원(2007), “변혁적 리더십, 심리적 임파워먼트와 조직몰입 간의 다차원적 관련성-심리적 임파워먼트의 매개효과검증,” *대한경영학회지*, 20, 2611-2638.
  23. 최낙범·엄석진(2013), “조직공정성 인식이 조직몰입에 미치는 영향: 경찰조직에서의 상호작용 공정성을 중심으로,” *한국행정학보*, 47(3), 181-212.
  24. 최병욱(2019), “국방개혁 추진, 어떻게 해야 하나?: 탈 냉전시대 미 육군의 개혁사례와 교훈,” *국방정책연구*, 35(2), 121-143.
  25. 홍규덕(2016), “국방개혁 추진, 이대로 좋은가?: 논의 활성화를 위한 제언,” *전략연구*, 23(1), 99-120.
  26. 홍영식·김상덕·오창규(2006), “정보시스템 도입에 따른 변화관리 사례 연구: 대법원 변화 관리 프로젝트를 중심으로,” *Information Systems Review*, 8(3), 1-20.
  27. Abbasi, B.(2017), “Transformational leadership and change readiness and a

- moderating role of perceived bureaucratic structure: An empirical investigation”, *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 35-44.
28. Allen, N. J. and Meyer, J. P.(1991), “A Three- Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
  29. Andressen, P., Lonradt U., and Neck, C. P.(2011), “The Relation Between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19, 66-89.
  30. 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.
  31. Armenakis, A. A. and Harris, S. G.(2002), “Crafting a change message to create transformational readiness”, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
  32. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P.(2004), “Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance”, *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968.
  33. Barling, L. and Phillips, M.(1993), “Interactional, Formal, and Distributive justice in the workplace : an exploratory study”, *Journal of Psychology*, 127(6), 649-656.
  34. Baron, R. M. and Kenny, D. A.(1986), “The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
  35. Bass, B. M.(1985), *Leadership and performance beyond expectations*, New York: Free Press.
  36. Bass, B. M.(1990), “From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision”, *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
  37. Bass, B. M. and Avolio, B. J.(1990), *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*, Consulting Psychologists Press.
  38. Bies, R. J. and Moag, J. S.(1986), *Interactional Justice: Communication criteria of fairness*, in RJ Lewicki, BH Sheppard & BH Bazerman (eds.), *Research on Negotiation in organizations*, JAI Press, Greenwich, CT, vol.1, 43-55.
  39. Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., and Frey, D.(2013), “Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust”, *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
  40. Brower, R. S., and Abolafia, M. Y.(1995),

- “The structural embeddedness of resistance among public managers”, *Group & Organization Management*, 20(2), 149-166.
41. Buchanan, B.(1974), “Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
  42. Burns, J. M.(1978), *Leadership*, New York; Harper & Row.
  43. Bycio, P., Hackett, R. D., and Allen, J. S.(1995), “Further assessment of Bass’s conceptualization of transactional and transformational leadership”, *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 468-478.
  44. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., and 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.
  45. Conway, N. and Briner, R. B.(2005), *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*, Oxford, U. K.: Oxford University Press, 226.
  46. Costello, S. J.(1994), *Managing change in the workplace*, New York: Irwin.
  47. Curran, P. J., West, S., and Finch, J. F.(1996), “The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis”, *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
  48. Davenport, T. H.(1998), “Putting the enterprise into the enterprise system”, *Harvard Business Review*, 76(4), 121-133.
  49. Davy, J. A., Kinicki, A., Kilroy, J., and Scheck, C.(1988), “After the Merger: Dealing with People’s Uncertainty”, *Training and Development Journal*, .57-61.
  50. Folger, R. and Konovsky, M.(1989), “Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions”, *Academy of Management Journal*, 32: 115-130.
  51. Ganta, V. C. and Manukonda, J. K.(2014), “Leadership during change and uncertainty in organizations”, *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3(3), 1183- 1190.
  52. Greenberg, J. (1990), “Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow”, *Journal of Management*, 16: 393-432.
  53. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L.(1998), *Multivariate data analysis* (Vol. 5, No. 3, pp.207-219), Upper Saddle River, NJ: Prentice-hall.
  54. Herold, D., Fedor, D., Caldwell, S., and Liu, Y.(2008), “The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees’ Commitment to a Change: A Multilevel Study”, *Journal of Applied Psychology*, 93, 346-357.
  55. Homans, G. C.(1961), *Social Behavior: Its elementary forms*, New York : Harcourt Brace.
  56. Howell, J. M. and Avolio, B. J.(1993),

- “Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance,” *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
57. Konovsky, M. A. and Cropanzano, R.(1991), “Perceived Fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitude and job performance”, *Journal of Applied Psychology*, 76: 698-707.
58. Leventhal, G. S.(1976). *The distribution of rewards and Resources in groups and organizations*, In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology*, New York: *Academic Press*. 9, 91-131.
59. Leventhal, G. S.(1980), “What should be done with equity theory?”, *In Social exchange (pp. 27-55)*. Springer, Boston, MA.
60. Markus, M. L.(2004), “Technochange management: using IT to drive organizational change”, *Journal of Information Technology*, 19(1), 4-20.
61. McFarlin, D. B. and Sweeney, P. D.(1992), “Distribution and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes”, *Academy of Management Journal*, 35(3): 626-637.
62. Miller, V., Johnson, J., and Grau, J.(1994), “Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change”, *Journal of Applied Communication Research*, 22(1), 59-80.
63. Modigliani, A. and Rochat, F.(1995), “The Role of interaction sequences and the timing of resistance in shaping obedience and defiance to authority”, *Journal of Social Issues*, 51(3), 107-123.
64. Mowday R., Steers R., and Porter, L.(1979), “The measure of organizational commitment”, *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2): 224-7.
65. Mowday R., Porter L., and Steers, R. (1982), *Employee organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, *Academic Press*, New York, NY.
66. Niethoff, B. P., and Moorman, R. H.(1993), “Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior”, *Academy of Management Journal*, 36: 527-556.
67. Nunnally, J. C.(1978), *Psychometric Methods*, New York, McGraw.
68. Price, J. L. and Mueller, C. W.(1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, *JAI Press*, Greenwich, CT.
69. Santhidran, S., Chandran, V. G. R., and Borromeo, J.(2013), “Enabling organizational change - leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness”, *Journal of Business Economics and Management*, 14(2), 348-363.
70. Scarpello, V. and Jones, F.(1996), “Why justice matters in compensation decision making”, *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 285-299.
71. Schweiger, D. M. and Walsh, J. P.(1990),

- “Mergers and Acquisitions: An Interdisciplinary view”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 8, 41-107. January.
72. Schweiger, D. W. and DeNisi, A. S.(1991), “Communication With Employees following a Merger: A Longitudinal field Experiment”, *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
73. Scott, S. G. and Bruce, R. A.(1994), “Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace”, *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
74. Shrout, P. E., & Bolger, N.(2002), “Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations”, *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
75. Sokolowska, J., & Tyszka, T.(1995), “Perception and Acceptance of Technological and Environmental Risks: Why Are Poor Countries Less Concerned?”, *Wiley Online Library*, 15(6), 733-743.
76. Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., and Lawler, J. J.(2005), “Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms”, *Human resource development quarterly*, 16(2), 235-256.
77. Wanberg, C. R. and Banas, J. T.(2000), “Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace”, *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.
78. Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., and Chen, Z. X.(2005), “Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers’ performance and organizational citizenship behavior”, *Academy of management Journal*, 48(3), 420-432.
79. Yukl, G. A.(1994), *Leadership in organization(3rd ed.)*, New Jersey: Prentice-Hall Englewood Cliffs.
80. Zahra, S. A.(1984), “Antecedents and consequences of organizational commitment: An integrative approach,” *Akron Business and Economic Review*, 15(3), 26-32.

## Abstract

### The Impact of Change Management Activities on Members' Emotional-Organizational Commitment During the Military Restructuring - Focused on the Mediating Effect of Change Acceptance -

Seo, Jeong-Wan\* ·Baek, Seung-Nyoung\*\*

The purpose of this study is to investigate the impact of members' perception of unit change management efforts on their emotional - organizational commitment during the military restructuring. The mediating effect of change acceptance of the members in this relationship is also studied. Currently, the military is seeking to restructure its military construct in order to actively cope with the rapidly changing security situation and the decrease in military service resources. If an organization fails to effectively manage its changes when undergoing restructuring, it is difficult to expect the success of organizational change due to its members' resistance to change. Therefore, this study suggested the effect of members' perception of personnel fairness and transformational leadership on their emotional-organizational commitment and the mediating role of the members' change acceptance in the relationship between them as the hypotheses.

Survey results show that personnel justice and transformational leadership has a positive impact on the emotional-organizational commitment of the members, and that the change acceptance of the members partially mediates the relationship between them. By presenting the mediating effect of change acceptance with theoretical implications, the theory has been expanded. In practice, the change management activities for the restructuring of the military structure have been identified, and the effort for enhancing the change acceptance of the members is required to success on the organizational restructuring.

Key Words: Personnel Justice, Transformational Leadership, Change Acceptance, Emotional Commitment

---

\* Master, Graduate School of Defense Management, Korea National Defense University, seojw3339@gmail.com

\*\* Associate Professor, Graduate School of Defense Management, Korea National Defense University, sbaek2@gmail.com