

## 조직변화에 대한 개인특성과 심리적 저항 및 조직몰입의 관계\*

김 정 진<sup>†</sup>

박 경 규

서강대학교 경영학과

조직변화에 대한 구성원 저항과 관련한 선행연구에서 조직변화의 실천 주체인 조직구성원의 변화에 대한 태도를 변화 성패의 중요한 요인으로 인식하였다. 이에 따라 본 연구에서는 변화를 추진하는 과정에서 조직변화에 대한 구성원 저항에 영향을 미칠 것으로 판단되는 개인특성(관행추구 성향, 단기사고 성향, 통제 상실감)에 따라 변화에 대한 태도를 예측할 수 있다고 가정하고, 이러한 특성들이 개인차원의 저항 형태인 심리적 저항과 어떠한 관련성을 가지며, 저항의 결과인 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 실증적으로 밝히고자 하였다. 본 연구의 자료조사는 현재 조직변화를 추진하고 있는 국내 12개 기업의 구성원을 대상으로 한 설문조사를 활용하였다. 가설의 검증은 공분산 구조방정식 분석을 사용하였다. 연구모형의 추정결과에 따르면 개인적 특성으로 관행추구 성향이 높은 구성원의 경우, 조직변화에 대한 심리적 저항을 많이 나타내는 것을 발견하였으나, 단기사고 성향이 심리적 저항에 미치는 효과는 확인할 수 없었다. 또한 통제 상실감이 높은 구성원일수록 변화에 대한 심리적 저항을 많이 나타내는 것을 확인하였다. 결론적으로 구성원의 심리적 저항이 높을수록 조직몰입에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 경쟁모형의 비교분석을 통해 최종모형을 추정한 결과 관행추구 성향과 통제 상실감이 심리적 저항에 미치는 영향은 유의하였다. 또한 통제 상실감이 조직몰입에 미치는 직접효과도 유의하게 나타났으나, 반면 심리적 저항의 간접효과는 확인할 수 없었다.

주요어 : 관행추구성향, 단기사고성향, 통제 상실감, 심리적 저항, 조직몰입

\* 본 논문을 위해 건설적인 논평과 조언을 해주신 익명의 세 분 심사자님께 감사드립니다.

<sup>†</sup> 교신저자 : 김정진, 서강대학교 경영학과, jungjinkim32@hanafos.com, 016-460-3260

## 서론

오늘날 기업들은 경쟁우위를 유지하고 생존하기 위해 끊임없이 변화해야만 한다. 이제는 우리나라 많은 기업들 역시 경영혁신이나 사업개편, 구조조정, 리엔지니어링 등의 다양한 조직변화를 추진하고 이를 당연한 과제로 인식하고 있다. 이러한 조직변화는 대내외 환경의 급격한 변화에 대응하기 위한 조직의 대응 노력이라는 점에서 조직의 일부 구성원들은 수긍하고 있지만 다른 한편으로는 불확실한 환경에 대한 불안감과 두려움을 야기하게 되고 이에 따라 변화에 대한 저항을 필연적으로 수반하게 된다.

조직변화가 실패하는 많은 이유들 중의 하나로 항의, 무관심 등의 구성원의 저항을 이해하고 이에 대한 원인과 결과를 밝히려는 것은 학자들이나 실무자들의 오랜 과제였다 (Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous, 1988; Saunders, Sheppard, Knight, & Warshaw, 1992; Oreg, 2003). 이는 조직변화의 단순한 도입과 실행뿐만 아니라 그 이면에 내포된 지침이 구성원에게 잘 전달되고 수용되어야 조직변화의 진정한 목적을 달성할 수 있기 때문이다. 이러한 점에서 조직에서의 변화가 성공할 것인지의 여부는 변화의 특성도 중요하지만 이를 피동적으로 수용해야 하는 구성원들의 개인특성 역시 매우 중요하다. 즉 조직변화가 목적인대로 이루어지려면 조직변화에 대한 구성원의 저항을 어떻게 볼 것이며 구성원 저항은 어떠한 특성들에 의해 영향을 받는지에 대해 파악하는 것이 선행되어야 할 중요한 과제이다. 그러나 과거 선행연구에서 종업원의 변화에 대한 저항을 개인 관점에서 정확하게 예측하는 데 어려운 이유는 다음과 같이 설명될

수 있다.

첫째, 조직변화에 대해 구성원은 외적인 요인보다 내적인 문제를 표현하는 것을 더 어려워한다는 사실이다. 일반적으로 개인 특성은 직무수행이나 조직행동의 원천으로 작용하는 것은 사실이지만 조직 내에서 개인특성이 직접적으로 행동으로 표출되는 경우는 많지 않다. 왜냐하면 구성원의 성향은 환경적 요인과의 상호작용 속에서 직접적으로 드러나지 않고 잠복하거나 간접적으로 표출될 수 있는 개연성이 크기 때문이다. 이러한 관점에서 보면, 조직변화에 대한 반응에서 구성원들은 내적인 문제를 표현하거나 표출하기 힘들기 때문에 구성원 관점에서 저항을 예측하는 것은 매우 어렵다.

둘째, 기존의 조직변화에 대한 대부분의 연구들은 변화를 성공적으로 완수하기 위한 상황적 접근법이나 팀 또는 조직 수준의 거시적인 측면에 초점을 맞추어 왔으며, 그 결과 관리자들은 광범위한 변화 전략을 개발하려는 경향을 가지게 되었다. 이러한 조직 수준의 전략은 중요하게 여겨진 반면, 변화 기간 동안 개개인을 지원하여 조직의 변화 목표를 달성하기 위해 개인의 특성, 경험에 대해 연구한 경우는 많지 않기 때문이다(Brief & Motowidlo, 1986; Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999; Oreg, 2006; Wanberg & Banas, 2000).

그러나 점차 기업 실무자와 연구자 모두 변화에 대한 저항 및 개인의 특성에 대해 많은 관심을 가지게 됨에 따라 변화에 대한 개인의 심리적 반응이 조직관리 분야의 핵심 연구 영역 및 중요한 관리 문제로 대두되고 있다. 즉 구성원의 몰입과 지원이 강조되는 상황에서 조직변화에 대한 이해와 학습 그리고 실천의

주체는 바로 구성원들이며 성공적인 조직변화를 위해서는 변화의 주체인 구성원들에게 초점을 두어야 할 필요가 있다.

한편, 기존의 조직변화에 대한 구성원의 심리적 반응을 다룬 논문에서는 두 가지 관점을 보여준다. 한 가지 관점은 변화 대응 능력, 변화에 대한 준비성, 변화에 대한 개방성 및 변화에 대한 저항과 같은 변화에 대한 심리학적 반응을 식별하는 데 초점을 맞춘 것이며 (Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, & Rosenbloom, 2002), 또 다른 관점은 변화에 대한 심리적 반응에 개인차가 미치는 영향에 대해 설명한 것이다(Dunham, Grube, Gardner, Cummings, and Pierce, 1989). 최근에는 변화에 대한 저항 성향의 개념이 변화에 대한 심리적 반응에 영향을 미치는 핵심 요인으로 여겨지고 있다(Oreg, 2003).

산업 조직에서는 변화를 주도하고 변화에 긍정적인 반응을 보이거나 그렇게 할 수 있는 사람을 높이 평가한다. 그러나 변화를 시도하려는 조직은 변화에 저항하는 조직 내의 개인 또는 집단에 의해 방해 받기도 하는데 이들이 변화에 저항하는 이유는 타당할 수 있다. 즉 변화로 인해 조직이 얻게 되는 이익은 변화를 강요받는 개인의 이익과 반드시 일치하지 않으며, 서로의 이익이 대립되는 경우가 있기 때문이다(Coch & French, 1948, Tichy, 1983, Zaltman & Duncan, 1977, Zander, 1950). 그러나 변화의 방향이 개인의 이익과 일치하는 경우에도 변화를 거부하는 사람들이 있다. 그렇다면 이들은 어떠한 성향의 사람들이며, 이와 같은 저항을 이끌어내는 개인 특성은 무엇인가에 관한 문제를 제기할 수 있다. 본 연구에서는 이와 같은 질문에 대한 답을 찾고자 먼저 변화를 회피하거나, 변화를 전체적으로 평

가 절하하고, 다양한 맥락과 유형의 변화에서 변화의 부정적인 면을 찾으려는 개인의 성향에 대해 고찰하고자 하였다. 또한 변화에 대한 개인의 일반화된 저항 성향과 심리적 저항, 이에 따른 결과가 어떠한 관련성을 가지는가에 대해 실증적으로 규명하고자 설계되었다.

본 연구에서는 기존의 변화에 대한 저항 논문의 검토를 통해, 개인의 성향에서 비롯된 것으로 보이는 저항의 원인에 대해 초점을 맞추었다. 기존 연구에서 이러한 원인은 이전의 습관을 버리는 것에 대한 저항(관행추구), 변화에 수반되는 조정 기간에 대한 낮은 인내심(단기사고), 심리적 탄력성의 부재, 통제 상실에 대한 저항(통제 상실감), 인지적 경직성, 낮은 수준의 자극 및 새로운 경험에 대한 선호도의 6가지로 식별되었다(Oreg, 2003, 2006). 본 연구에서는 관행추구 성향, 단기사고 성향, 통제 상실감의 세 가지에 초점을 두었다. 이는 이러한 요소들이 개인의 저항 성향의 기본적인 차원으로 간주되는 비교적 안정적이며 지속적인 특성을 나타내며, 조직의 변화에 대해 좀 더 부정적인 정서를 느끼는 개인의 심리적 측면과 연관되어지는 성향을 보이고 있기 때문이다.

또한 구성원의 개인특성은 본질적인 면에서 심리적 측면으로 여겨지기 때문에 저항의 여러 요소 중 심리적 저항에 더 많은 영향을 준다고 여겨진다(Lucas, Diener, Grob, Suh, & Shao, 2000). 뿐만 아니라 구성원의 심리적 저항의 결과는 구성원의 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인이다. 기존의 문헌들은 조직변화에 대한 저항이 조직유효성에 미치는 부정적 영향에 대해 일관된 연구 결과들을 제시하고 있으며(Ashford, 1988; Rosenblatt, Tammlud, & Ruvio, 1999), 최근에는 조직변화와

함께 발생하는 구성원의 저항과 관련한 심리적 역할과 조직유효성과의 관계를 규명하기 위한 연구에 관한 관심이 높아지고 있으나, 아직까지는 실증적 연구가 부족한 편이다(지성구, 이갑두, 2005). 더욱이 경영자와 구성원들 사이의 자발적 수용이나 합의가 없는 상태에서 조직변화를 추진하게 되면 단기적 효율은 향상될지 모르나 장기적으로 직무몰입이나 조직몰입 수준을 저하시키는 등의 부정적 결과를 초래할 우려가 있다(송석훈, 황갑진, 1999).

이러한 관점에서 본다면 개인특성과 심리적 저항 및 그 결과간의 관계를 논의하고 분석하는 것은 조직관리 연구 분야에서도 중요한 의의를 가질 것이다. 뿐만 아니라 경영자들이 변화를 도입, 추진하기 위해 계획을 수립하고 실행에 옮길 때 구성원들의 개인적 특성을 세밀하게 고려하여야 할 사항으로 인식하고, 이에 맞는 변화관리 방안을 강구하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

## 이론적 배경 및 가설 설정

### 구성원의 개인특성과 심리적 저항

조직변화에 대한 구성원의 저항은 변화의 목표를 저해하는 태도로 볼 수 있으며, 변화에 대해 거부, 반발하는 구성원의 부정적인 성향을 일컫는다(Chawla & Kelloway, 2004). 이러한 변화를 거부하는 요소가 발생하는 것은 변화과정에서 필연적인 반작용이며, 이전상태를 변화하도록 하는 압력에서 이전 상태를 유지하고 변화를 수용하지 않으려는 태도가 작용하기 때문으로 보았다(Kirkpatrick, 1985). 대

부분의 조직은 변화를 계획하고 실천하는 과정에서 저항에 부딪힌다. 특히 조직이 변화추진 과정에서 발생하는 저항은 예상치 못한 활동의 지연이나 비용을 동반하게 되고 변화과정의 불안정한 상태를 야기하는 구성원의 대응행동으로 나타날 수 있다(Dawson, 1994).

전통적인 견해에서 조직변화에 대한 저항은 실패의 징후 또는 최소화되어야 할 문제와 같이 부정적 개념으로 간주되어 왔으며, 경영자의 노력을 저해하는 요소로서 정의되었다(Kotter & Schlesinger, 1979). 이러한 관점에서는 변화과정에서 조직구성원들이 겪게 되는 갈등, 스트레스, 혼란, 불확실성, 상실과 불안감 등 저항과 관련된 요소들은 조직변화에 대한 연구 또는 실무에서 변화를 도입하려는 노력이 기대에 미치지 못하거나 실패하는 이유에 대해 설명하기 위해서 사용되었다(Nord & Jermier, 1994). 그러나 변화에 대한 저항을 단순히 피하거나 제거해야 할 대상으로 볼 것이 아니라 저항을 통해 실무적 유용성을 발견할 필요가 있다는 견해에서는 조직변화에 대한 저항은 변화의 전 과정을 통해 작용되기 때문에 반드시 고려되어야 하는 요소이며, 저항의 본질을 명확히 파악하고 변화에 대한 구성원 저항을 관리하는 노력이 요구된다고 보았다(Dent & Goldberg, 1999).

기존의 연구에서는 조직변화에 대한 구성원의 심리적 역할을 낮게 평가하여 왔으나, 최근 조직변화에 반응하는 정도를 연구하는 학자들은 개인차이의 중요성을 새롭게 인식하기 시작하였다(Wanberg & Banas, 2000; Oreg, 2006). Judge 등(1999)은 조직변화 과정에서 개인특성에 초점을 둔 연구가 많지 않으며, 변화에 대한 성공적인 적응 여부는 구성원의 개인특성에 있을 가능성을 간과하고 있다고 지

적하고, 조직변화 과정에서 구성원들의 개인 특성에 관심을 가지고 연구하는 새로운 방향을 설정하게 하였다. 이러한 연구를 통해 조직변화에 대한 반응은 개인이 가지고 있는 변화에 대한 개념과 개인의 성향에 의해 영향을 받는다는 것을 발견하였다.

이러한 관점에서 조직변화에 대한 저항은 구성원들에게 좌절감을 안겨주고, 바람직하지 않은 행동을 초래하는 원인으로서 심리적 측면에서 인식되었다. 저항에 관한 심리적 요소는 변화에 대한 느낌(화, 불안, 좌절감)을 일컬으며, ‘조직변화 및 이와 관련된 것들에 대해 경험하는 느낌, 분위기, 정서 및 고감 활동 등’으로 정의된다(Dawson, 1994). 이러한 심리적 저항은 변화에 대한 무관심, 반감, 소극적 협조, 무사안일 등의 심리적 태도를 나타내며 조직적으로 표출되기보다 개인적 차원에서 머무르는 것이 일반적이다.

먼저 변화에 대한 저항은 개인마다 다를 수 있는데 이는 변화에 저항하거나 변화를 받아들이는 본질적인 성향이 사람마다 다르기 때문이다. 이미 많은 선행연구에서 개인 특성의 차이를 통해 특정 변화에 대한 태도를 예측할 수 있다고 보았다(Ashford, 1988; Labianca, Gray & Brass, 2000; Jaros, Jermier, Koehler & Sincich, 1993; Taylor & Brown, 1988). 실제로 조직변화를 계획하고 추진함에 있어서 변화에 대해 구성원들은 서로 다른 반응을 보일 수 있다. 어떤 종업원들은 변화를 성장과 학습의 기회로 보는 반면, 어떤 종업원들은 조직 내 작은 변화조차도 불신, 미래에 대한 두려움 등 부정적으로 반응할 수 있다(Gardner, Dunham, Cummings & Pierce, 1987; Wanberg & Banas, 2000). 즉 구성원들이 변화에 대한 저항 내지 수용은 그들의 내적 성향, 인지, 동기부여, 과

거 경험 등과 같은 개인적 특성에 따라 저항의 정도가 달라질 수 있다.

O'Neill과 Lenn(1995)은 변화활동으로 인해 영향을 받는 구성원들의 분노, 냉소주의, 염려 등과 같은 감정의 유형과 깊이를 규명하고자 하였다. 이를 통해 변화에 대한 구성원의 특성이 변화에 대한 심리적 저항을 예측할 수 있는 변인임을 밝히고 있다. 조직변화에 대한 고전연구인 Coch와 French(1948)의 연구에서도 종업원에게 좌절감을 안겨주고, 바람직하지 않은 행동을 야기한 원인으로 저항의 핵심 특징은 개인적, 심리적 측면에서 설명된다고 보았다. Vince와 Broussine(1996)는 공공기관에서 변화에 대한 관리자의 반응을 연구한 결과, 관리자의 반응은 심리적으로 좌절감과 불안을 포함하는 것을 발견하였으며, 사무실 이전에 대한 직원들의 반응 연구(Oreg, 2003)에서 변화에 대한 개인특성은 직원들의 심리적 반응에 가장 큰 영향을 주었다. 이러한 연구들을 종합해 보면 저항의 핵심 원천은 개인의 심리적인 측면에서 설명된다고 볼 수 있으며 변화에 대한 구성원의 부정적인 심리 성향이 변화에 대한 저항과 높은 연관성이 있을 것으로 예측된다.

본 연구는 변화에 대한 저항 연구를 바탕으로 Oreg(2003)의 ‘변화에 대한 저항 성향’이라고 하는 다차원적 구성 개념에 기초하였다. 이 개념에는 변화에 저항하려는 개인의 타고난 성향이 포함된다. 예를 들면, 어떤 사람들은 변화를 개방적으로 받아들이고 적응하는 반면 어떤 사람들은 변화를 회피하고 반대하는 경향이 높다. Oreg(2006)에 따르면 성향적으로 변화에 저항하려는 사람들은 변화를 자신의 삶과 통합시킬 가능성이 적으며, 변화가 강요될 때 두려움, 염려 등과 같은 부정적 감

정 반응을 경험할 가능성이 더 많고 부정적 태도를 형성하려는 경향이 높다고 보았다. 따라서 본 연구에서는 저항에 대한 개인특성 변수 중에서 변화에 대한 적응을 저해하는 핵심적인 저항 성향으로 인식되며 개인의 심리적 측면과 연계되는 관행추구 성향, 단기사고 성향, 통제 상실감에 초점을 두었다(Oreg, 2003).

첫째, 여러 조직 이론가들은 ‘이전의 습관을 버리는 것에 대한 저항’을 변화에 대한 저항의 일반적인 특징으로 간주한다(Tichy, 1983, Watson, 1971). 이러한 관행추구 성향은 변화에 반하여 구태를 포기하는 것을 싫어하는 성향이다(Costello, 1994; Tichy, 1983). 일부 연구자들은 관행추구 성향을 지닌 구성원이 변화를 거부하는 이유는 친숙함이 보다 더 편안하기 때문이라고 설명한다(Costello, 1994; 지성구·이갑두, 2005). 즉 새로운 자극이 주어지면 친숙한 반응은 그 상황에 적절하지 않을 수 있기 때문에 개인은 스트레스를 받게 된다. 따라서 관행추구 성향은 관례적이고 전통적이며 예측하기 쉬운 업무, 절차 및 환경 등에 대한 개인의 선호도를 수반한다.

관행추구 성향이 높은 구성원은 지금까지 수행해 온 업무 및 편안한 상태에 있는 것을 선호하는 경향이 있다(Oreg, 2003). Miller 등(1994)연구에서도 변화에 대한 종업원의 태도에 영향을 주는 개인특성 요인으로 기존의 습관을 추구하는 성향을 제시하였으며 이를 변화를 싫어하는 성향이라고 보았다. 유사한 측면에서 조직 변화에 대한 개인의 인지적 반응을 연구한 일부 연구자들은(Bartunek & Moch, 1987), 경직되고 닫힌 사고를 하는 구성원들은 새로운 상황을 즐기거나 그 상황에 적응하려고 하는 경향이 높지 않다고 보았다. 반면 관행추구 성향은 이러한 경직된 사고를 가지고

대안적인 생각, 관점, 방법을 받아들이기가 쉽지 않은 인지적 판단의 측면보다는 구태를 포기하는 것을 싫어하고 기존의 상태를 유지하려는 타성에서 비롯되는 심리적 성향이다. Dent와 Goldberg(1999)연구에서도 변화에 대한 구성원 저항을 현재의 직무, 환경 등에서 편안함을 잃는 것을 거부하는 심리적인 의미로 해석하였다.

조직구성원들은 조직 전체의 관점에서가 아니라 개별 이해관계에 초점을 두고 변화를 판단하게 된다. 특정의 변화로 인해 새로운 환경의 불편함 때문에 자신의 안정감이 위협받는다고 판단되는 경우에 변화에 저항하게 된다. 뿐만 아니라 관행추구 성향이 높은 구성원들은 보다 명확한 제도적 환경 하에서 성과를 높일 수 있으므로, 새로운 변화 자체를 거부할 가능성이 더 높다(Goldsmith, 1984). 따라서 관행추구적 성향이 높은 구성원들은 기존에 관행적으로 수행하던 업무가 다양한 조직 변화에 의해 포기되거나 변화되어야 하는 것에 거부감을 가지고 변화에 대해 저항할 것으로 예측된다.

둘째, 일부 연구자는 조직 변화에 대한 개인 반응으로 단기사고 성향을 제시하였다. 이러한 사람들은 변화로 인한 개인의 불편함, 열의 부족, 불안감을 느끼는 정도가 높은 것으로 나타났다. 단기사고 성향은 과업을 장기적 관점에서 수행하기 보다는 현재 과업에 치중하여 단기적 측면에서 과업을 수행하는 성향이라고 볼 수 있다. 단기사고 성향의 개인들은 장기적인 이익에 대한 관심 없이 변화가 초래할 즉각적 불편이나 부작용에 대해 걱정하는 사람들이다. 예를 들어 장기적으로 특정 변화를 지지하는 사람들도 변화로 인한 필수적인 적응 기간이 싫어서 변화에 저항할 수

있다. 즉 새로운 변화와 업무에는 학습과 조정이 필요한데, 단기사고 성향의 사람들은 이러한 조정 기간을 다른 사람들보다 참고 견디기 힘든 경향이 있다. 따라서 변화에 내포되어 있는 잠재적 이익에도 불구하고 변화가 단기기간에 더 많은 업무를 수반하기 때문에 이에 따른 단기적 관점에서 초점을 맞추려는 성향으로 인해 변화에 저항하려는 경향이 더 높을 수 있다(Kanter, 1985; Zaltman & Duncan, 1977).

실제로도 조직 변화과정에서 구성원들은 기업이 채택하거나 실행중인 다양한 변화에 따른 과업을 자신의 업무와 연결하려면 추가적인 학습이 요구된다. 그러나 단기사고 성향을 가진 구성원들은 장기적 이익이나 보상보다는 단기적 관점에서 현재 상태에서 불편함을 지각하게 되고 변화에 대한 학습과 적응기간을 참아내지 못하게 되어 이로 인해 변화에 저항할 것으로 예측된다.

셋째, 기존 연구에서 여러 개인특성 중에서 구성원의 심리적 저항에 직접적인 영향을 미치는 기본적인 안정적인 성향으로 통제 상실감을 제시하였으며 저항의 주요 요인임을 강조하였다(Conner, 1992). Chawla와 Kelloway(2004)도 구성원들의 통제력에 대한 위협이 저항의 주요 원천이라고 제시하였다. 통제 상실감은 본인이 주도하는 변화가 아니라 강요받은 변화의 경우, 개인이 상황에 대한 통제 능력이 사라졌다고 느끼는 성향이다(Conner, 1992).

Coch와 French(1948)연구에서도 변화를 경험하는 종업원들은 업무영역에서 상실감을 느끼고 새로운 과업에 직면하여 미래가 불확실하다고 느낄 때 저항하는 경향이 있음을 제시하였다. 즉 조직구성원들은 조직변화가 진행되는 과정에서 기존 역할의 변화, 시스템 환경

의 변화 등을 경험하게 되고 특히 업무와 관련한 통제력에 대한 상실감을 지각하게 되면 변화에 대한 저항이 높아질 수 있다. 심지어 해고가 변화의 요인이 아닐 경우에도 구성원들의 특권, 자율성, 경력에 위협이 되거나 이러한 변화를 강요받을 때 통제 상실감이 악화되어 조직변화에 저항할 수 있다.

이상에서 논의한 선행연구를 바탕으로 아래의 가설을 도출하고자 한다.

**<가설 1>** 조직구성원의 개인특성은 조직 변화에 대한 구성원의 심리적 저항에 유의한 영향을 미칠 것이다.

**가설 1-1.** 구성원의 관행선호 성향이 높을수록 심리적 저항의 정도가 높아질 것이다.

**가설 1-2.** 구성원의 단기 사고 성향이 높을수록 심리적 저항의 정도가 높아질 것이다.

**가설 1-3.** 구성원의 통제 상실감이 높을수록 심리적 저항의 정도가 높아질 것이다.

#### 심리적 저항과 조직몰입

기존 연구에서 조직변화에 대한 구성원의 저항과 결과 변수들 간의 관계에 있어 심리적 역할이 주목되지 못하였다. 심리적 교환이론<sup>1)</sup>에 의하면(Graham, & Organ, 1993), 조직변화는 안정적인 조직 환경을 제공할 것이라는 구성원의 심리적 기제가 파괴될 수 있음을 의미한다. 종업원과 경영자간의 심리적 교환관계의

1) 심리적 교환관계란 한 당사자가 다른 당사자로부터 편익을 받게 되면 그 편익을 되돌려 주려는 의무감을 느끼며, 또한 편익을 제공한 사람도 이에 상응하는 보답을 받을 것이라는 믿음을 가짐으로서 심리적 교환관계 당사자들 간에 의무감이 증가하는 것을 일컫는다.

파괴는 몰입된 구성원들이더라도 노력회피 행동을 초래하고 이에 따른 조직몰입을 저해하게 될 것이다. 이러한 맥락에서 본 연구는 개인특성과 심리적 저항의 주요 결과변수로서 조직몰입을 고려하였다.

조직몰입은 개인이 조직과 동일시하고 조직에 대하여 갖고 있는 감정적 애착도로 정의된다(Allen & Meyer, 1991). 일반적으로 구성원의 조직몰입은 개인의 자발적 선택과 의지에 의한 행동이다. 그러나 구성원들이 조직에 몰입하게 되는 동기와 태도는 각각 다르다. 일반적으로 정서적 몰입이란 조직에 심리적 애착을 느껴 조직에 남고 싶어 하는 태도를 말한다(Allen & Meyer, 1991). 즉, 조직에 대한 심리적 애착과 자부심을 지닐 때 자신과 조직을 동일시하고 조직의 목표달성을 추구하게 된다. 반면 이직과 관련된 비용 관점에서 조직에 남아있고자 하는 유지적 몰입이나 심리적 만족과 관계없이 조직에 재직하는 것이 옳다고 믿는 규범적 측면의 몰입은 본 연구에서 측정하는 조직에 몰입하게 되는 심리적 측면을 설명하는 데 적절한 정보를 제공하지 않을 것으로 판단하여, 정서적 몰입에만 초점을 두었다.

변화과정에서 조직몰입이 높아지면 조직이 요구하는 변화목표에도 애착을 가지게 되어 조직 변화를 지원하려는 동기가 커지고 변화 활동을 위해 더욱 노력할 것이다. 이미 다양한 연구들에서 조직몰입이 조직의 목표달성을 위한 노력 및 성과에 긍정적 효과가 있음을 확인하였다(Meyer et al., 2002; Robinson, & Rousseau, 1994.). 따라서 조직변화에 대한 성공적인 적응은 변화를 지지하려는 구성원들의 열의와 몰입에 있다. 즉 종업원이 조직에 대한 몰입이 높을 때 작업장에서 자신의 능력을 발휘하여 조직성과에 기여하고자 할 것이다

(Piderit, 2000). 이러한 관점에서 조직몰입은 조직구성원의 작업 태도와 조직행동 개념을 설명하고, 조직변화에 대한 긍정적 의도와 지원을 의미하는 매우 중요한 종속 변인이다. 뿐만 아니라 변화에 대한 심리적 저항 결과로 변화를 지원하는 개인의 심리적 상태를 더 잘 설명할 수 있을 것으로 본다.

반면 변화에 대한 저항의 결과는 변화과정에 비용과 지연을 수반하고, 변화 목표 달성을 위한 구성원의 실행의지를 약화시켜 기대한 성과를 달성하기 어렵게 한다. 특히 조직 변화 과정에서 부정적인 태도와 성향을 보인 구성원들은 직무의 거부, 최소한의 직무수행, 퇴직 등의 결과를 초래하는 것으로 보고되었다(송석훈·황갑진, 1999). 따라서 조직변화에 대한 구성원의 저항의 결과는 조직이 제시하는 목표 달성을 위한 노력을 기울이지 않는 행동을 초래하여 조직유효성에 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 이러한 선행연구를 토대로 조직변화에 대한 구성원들의 심리적 저항은 노력회피 행동을 초래하고 조직에 대한 몰입을 감소시킬 것으로 예상된다.

이상에서 논의한 선행연구를 바탕으로 아래의 가설을 도출하고자 한다.

**<가설 II>** 조직변화에 대한 구성원의 심리적 저항의 정도가 높을수록 조직몰입은 감소할 것이다.

이상의 가설을 바탕으로 조직변화에 대한 개인적 특성이 조직변화에 대한 심리적 저항에 영향을 미치고, 심리적 저항에 따른 결과로 조직몰입에 영향을 미치는 연구모형은 그림 1과 같다.



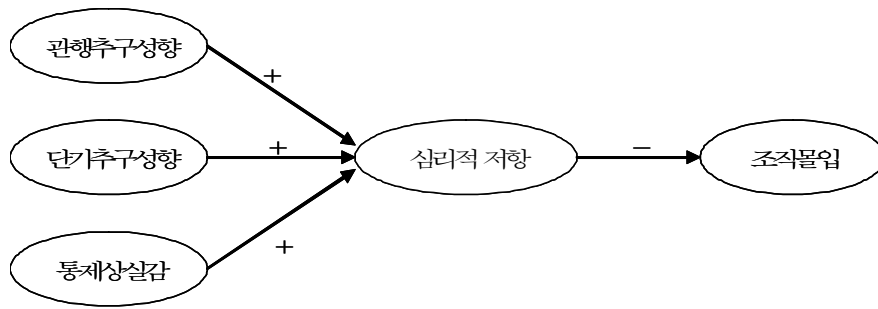


그림 1. 연구모형

**연구방법 및 변수측정**

**표본**

본 연구의 설문조사는 국내 상장기업 중 조직변화를 현재 진행하고 있는 12개 기업의 구성원을 대상으로 2007년 4월2일부터 5월20일까지 설문조사를 실시하였다. 총 260부의 설문지를 배포하여 230부의 설문지를 회수하였으며 이중 불성실한 응답과 중심화 경향이 심한 18부를 제외하고 최종적으로 212부를 실제 분석에 사용하였다.

표본의 인구통계학적 분포를 보면 남자가 66%를 차지하였다. 연령분포를 보면 30-39세가 50.5%, 20-29세가 30.7%, 40-49세가 15.6%, 50세 이상은 3.3% 순으로 나타났다. 근속년수는 5년 이하 45.8%, 6-10년 27.8%, 11-15년 16.5%, 21년 이상이 6.1%, 16-20년이 3.8%를 나타냈다. 교육수준을 보면 대졸 68.4%, 대학원졸 13.2%, 대학원졸 이상 13.2%, 고졸 9.9%의 순서를 보였다. 직급별로 사원급이 42.9%, 대리급 24.1%, 과장급 20.8%, 차장급 8.5%, 부장급 이상이 3.8%로 나타났으며, 직종은 사무관리직이 42.9%, 생산/기술직 13.2%, 영업직 10.4%, 연구 개발직 1.9%로 나타났다.

응답기업의 분포를 살펴보면 제조업이 60.9%, 비제조업이 39.1%로 나타났다. 또한 조직변화의 내용을 분류하고 나열하여 응답자들이 진행되고 있는 조직변화의 내용에 표시하도록 하였다. 본 연구는 조직 변화 종류를 조직의 통폐합, 조직 내 인력 조정과 재배치(본사인력 축소, 독립 사업부제 추진 등의 조직구조 개편, 명예퇴직 등 인력조정), 인사관리 평가 및 보수체계 변화(직무성과급 또는 연봉제 도입, 업적 및 역량 하위직원 퇴출제도 도입, BSC 등 경영성과시스템 도입), 조직 및 내부 경영절차의 변화(ERP 시스템 도입, 기업지배구조 변화, 업무수행 절차의 변화)로 구분하였다. 이러한 조직변화 종류에 따른 변화유무(변화 있음/ 변화 없음)를 표시한 후, 조직변화로 인해 어느 정도 영향을 받는 것으로 인지하는가의 변화강도를 5점 척도로 측정하였다.

**변수의 조작적 정의와 측정**

본 연구에서 변수들의 측정은 Likert형 5점 척도로 측정되었으며, 본 연구에서 다루고자 하는 변수들에 대한 조작적 정의, 출처 및 측정 문항은 다음과 같다.

- 관행추구 성향은 자극이나 새로운 것에

대한 선호도가 낮으며 습관의 포기를 꺼려하는 성향과 같이 변화에 대한 욕구가 낮은 성향으로 정의하였다. Oreg(2003)가 활용한 4개 문항을 사용하여 측정하였다. 구체적인 설문항목은 ‘나는 일반적으로 변화는 좋지 않은 것으로 여기는 편이다.’ ‘나는 다양한 변화에 대응해야 하는 날 보다는 평범하고 일상적인 날을 더 좋아하는 편이다.’ ‘나는 다른 새로운 일을 시도하기 보다는 같은 일을 계속 수행하는 것을 더 좋아하는 편이다.’ ‘나는 내 삶이 변화가 없이 평범한 것으로 생각될 때마다 그것을 변화시키기 위해 노력하는 편이다.’의 항목을 측정하였다.

• 단기사고 성향이란 변화에 내포되어 있는 장기적이고 잠재적 이익에도 불구하고, 변화가 초래할 즉각적인 불편이나 부작용에 초점을 맞추려는 성향을 의미한다. 단기사고 성향에 대해서는 Oreg(2003)가 개발한 설문항목 중 4개 문항을 사용하여 측정하였다. 구체적인 설문항목으로 ‘나는 이미 만들어진 어떤 계획들을 다시 바꾼다는 것에 대해 골치 아픈 것으로 생각한다.’ ‘나는 잠재적으로 나의 삶을 개선시킬 수 있는 변화에 대해서도 다소 불편함을 느껴 싫어하는 경향이 있다.’ ‘누군가가 나에게 어떤 것을 변화시키도록 압박할 때 그 변화가 궁극적으로 나에게 유익할 지라도 나는 그것에 저항하는 경향이 있다.’ ‘나는 나에게 유익할 것으로 생각되는 변화에 대해서도 가끔 회피하는 경우가 있다.’의 항목을 측정하였다.

• 통제 상실감이란 개인이 자신의 의지가 아닌 변화가 강요될 때 자신의 삶의 상황에 대한 통제를 상실한다고 느끼는 심리를 의미한다. 통제 상실감은 Oldham, Kulik, Stepina, & Ambrose(1986)연구에서 측정한 문항을 인용하

여 측정하였다. 구체적인 설문항목은 ‘나는 나의 삶과 우리 회사에 변화가 있을 때마다 변화에 잘 대처하고 통제할 수 있다고 확신한다.’ ‘나는 우리 회사에 변화가 있을 때 새롭게 요구되는 직무를 잘 수행하고 통제해낼 수 있을 지에 대해 염려하는 편이다.’ ‘나는 우리 조직의 변화로 인해 나의 직무 등에 어떤 변화가 있더라도 내가 이를 잘 통제하고 수행할 수 있다고 생각한다.’의 항목을 측정하였다.

• 심리적 저항은 조직변화에 대해 구성원이 느끼는 감정적 반응과 태도를 의미한다. 이러한 심리적 반응은 조직변화의 목표를 저해하는 태도로 Oreg(2006)연구에 사용된 심리적 저항 설문항목 중에서 4개 문항을 인용하여 측정하였다. 구체적인 설문항목은 ‘나는 우리 회사에서 진행 중인 변화에 대해 두려워하는 편이다.’ ‘나는 우리 회사에서 진행 중인 변화에 대해 상급자에게 이의를 제기하였다.’ ‘나는 우리 회사에서 진행 중인 변화로 인해 당황하였다.’ ‘나는 우리 회사에서 진행 중인 변화로 인해 스트레스를 받고 있다.’의 항목을 측정하였다.

• 조직몰입은 개인이 조직과 동일시하고 조직에 대하여 갖고 있는 심리적 애착도로 정의한다. 본 연구에서는 Allen & Meyer(1991)가 분류한 세 가지 유형 중에서 조직에 대한 심리적 애착이나 동일시, 관여로 설명될 수 있는 정서적 몰입에 관한 설문항목 6개 문항을 사용하여 측정하였다. 구체적인 설문항목은 ‘우리 회사는 개인적으로 나에게 많은 의미를 가진다.’ ‘나는 회사에 진정으로 애착심을 가지고 있다고 느끼지 않는다.’ ‘나는 우리 회사에 강한 소속감을 느끼고 있다.’ ‘나는 진정으로 우리 회사의 문제를 나 자신의 문제로 인식한다.’ ‘나는 외부사람들과 우리 회사에 대해 이

야기 하는 것을 즐거워한다.’ ‘나는 내가 우리 회사에 대해 느끼는 애착심처럼 다른 회사에 대해서도 쉽게 애착심을 가질 수 있을 것이다.’의 항목을 측정하였다.

### 실증분석

#### 척도의 순화

본 연구의 실증분석을 위하여 공분산 구조 방정식 분석을 사용하였다. 먼저 본 연구에서 사용된 변수들의 척도에 대한 탐색적 요인분석과 Cronbach's  $\alpha$ 를 통해 본 설문에서 사용된 척도를 순화하는 과정을 거쳤다. 사용된 요인 추출 방식으로는 최초 요인 설정 후 직각회전을 이용하여 요인해석을 명확히 하였으며 요인의 수는 아이겐 값이 1 이상인 요인을 선택하였다. 요인의 적재치는 .5이상인 것을 유의한 것으로 판단하였다. 또한 Cronbach의  $\alpha$ 값이 낮은 경우, 그리고 척도가 두개 이상의 요인에 중복 적재된 경우 제거하였다.

독립 변수들 간의 탐색적 요인분석 결과 관행추구 성향, 단기사고 성향, 통제 상실감은

각각의 요인으로 구분되었으며 전체 요인에 대한 설명 분산은 59.973%로 나타났다. 또한 각 요인에 대한 Cronbach의  $\alpha$ 값은 대체로 .60 이상을 상회하고 있으나, 일반적인 신뢰도 기준(0.7)보다는 다소 낮은 수준이다(Van de Ven & Ferry, 1980).

다음으로 본 연구의 연구모형에 사용된 제 변수들의 관계를 파악하기 위하여 기술통계량 분석과 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석결과 관행선호 성향과 단기사고 성향은 정의 상관관계( $r=.483, p<.01$ )가 있는 것으로 나타났으며, 단기사고 성향과 통제 상실감도 긍정적인 상관관계( $r=.314, p<.01$ )가 있는 것으로 나타났다. 조직변화에 대한 구성원의 저항요인으로 관행추구 성향( $r=.381, p<.01$ ), 단기사고성향( $r=.404, p<.01$ ), 통제 상실감( $r=.367, p<.01$ )은 구성원의 심리적 저항에 모두 정(+)적으로 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 심리적 저항의 결과 조직몰입( $r=-.278, p<.01$ )에 부정적 상관관계를 보이고 있다. 이러한 관계는 전반적으로 본 연구에서 살펴보는 가설적 관계를 지지해 주고 있는 것으로 해석할 수 있다.

표 1. 상관관계 분석 결과

구분	심리적 저항	조직몰입	관행추구	단기추구	통제상실	평균	표준편차
심리적 저항						2.624	.5622
조직몰입	-.278**					3.429	.4841
관행추구	.381**	-.110				2.697	.6425
단기사고	.404**	-.384**	.483**			2.499	.5478
통제상실	.367**	-.453**	.104	.314**	1.0	2.603	.5785
Cronbach's $\alpha$	.690	.761	.736	.623	.757	-	-

주 \*  $p<.05$ , \*\*  $p<.01$  \*\*\*  $p<.001$

**확인적 요인분석**

다음은 확인적 요인분석을 통해 요인의 구조를 평가하였다. 확인적 요인분석은 구조방정식 모형에 대한 적합도 지수를 제공하기 때문에 유용하다. 구조방정식 모형의 적합도 평가 시, 상대적 적합도 지수인 TLI와 CFI, 그리고 절대적 적합도 지수인 RMSEA를 이용하였다. 여러 적합도 지수중에서 위의 지수들을

사용한 이유는 위의 지수들이 표본크기에 민감하게 영향을 많이 받지 않고, 특히 TLI와 RMSEA는 모형의 설명력뿐만 아니라 간명성도 고려하기 때문이다(홍세희, 2000). 일반적으로 TLI와 CFI는 0.9이상의 적합도 지수와 .05보다 작은 RMSEA는 매우 좋은 적합도로 평가하며, .08까지 비교적 좋은(reasonable)적합도로 평가된다(홍세희, 2007). 표 2의 분석결과, 측정모형의 적합도는 TLI는 .870, CFI는 .901, RMSEA는

표 2. 확인적 요인분석결과

	요인	요인적재치	표준화 요인적재치	S.E.	C.R.
관행4	<- 관행추구성향	1.000	.677		
관행3	<- 관행추구성향	.875	.625	.121	7.208***
관행2	<- 관행추구성향	.909	.637	.124	7.305***
관행1	<- 관행추구성향	.859	.628	.119	7.230***
단기4	<- 단기사고성향	1.000	.611		
단기3	<- 단기사고성향	.910	.497	.163	5.575***
단기2	<- 단기사고성향	1.281	.709	.184	6.969***
상실4	<- 통제상실감	1.000	.509		
상실3	<- 통제상실감	1.121	.655	.209	5.375***
상실2	<- 통제상실감	.757	.502	.177	4.266***
심리저항1	<- 심리적저항	1.000	.669		
심리저항2	<- 심리적저항	.682	.512	.120	5.662***
심리저항3	<- 심리적저항	.802	.555	.128	6.256***
심리저항4	<- 심리적저항	1.062	.649	.153	6.957***
몰입1	<- 조직몰입	1.000	.573		
몰입2	<- 조직몰입	1.544	.665	.254	6.069***
몰입3	<- 조직몰입	1.811	.856	.275	6.594***
몰입4	<- 조직몰입	1.418	.676	.232	6.113***
몰입5	<- 조직몰입	1.128	.520	.218	5.174***
$\chi^2 = 272.1, df = 160, TLI = .870, CFI = .901, RMSEA = .057$					

\*\*\* p < .001

표 3. 가설검증결과

	경로		표준화 경로계수	S.E.	C.R.
가설 I-1	심리적 저항 <-	관행추구성향	.339	.149	1.968*
가설 I-2	심리적 저항 <-	단기사고성향	.214	.222	1.037
가설 I-3	심리적 저항 <-	통계상실감	.551	.178	3.319***
가설 II	조직몰입 <-	심리적저항	-.520	.084	-4.388***

$\chi^2 = 319.7, df = 163, TLI = .842, CFI = .901, RMSEA = .075$

\* p<.05, \*\*\* p<.001

.057로 나타나, 대체로 양호한 적합도를 보여 주었다.

### 가설의 검증

구조모형 분석을 통해 변수 간의 인과관계에 대해 설정한 가설을 검증할 수 있다. 본 연구의 가설 I-1은 개인특성 중 관행추구 성향이 심리적 저항에 미치는 영향에 관한 것인데 표 3에서 보듯이 가설 I-1의 개인특성 중에서 관행을 선호하는 성향이 높은 구성원일수록 심리적 저항에 높아지는 것을 알 수 있다 ( $\beta=.339, p<.05$ ). 이러한 결과는 구성원의 안정을 추구하는 성향이 높을수록 심리적 저항이 증가할 것이라는 선행연구의 연구결과와 일치하는 결과이다(Oreg, 2006). 즉 변화를 부정적으로 보거나 기존의 관행을 선호하는 개인일수록 심리적 저항이 크다는 것을 알 수 있다.

가설 I-2의 단기적 사고를 추구하는 구성원일수록 심리적 저항이 증가할 것이라는 가설은 유의하지 않게 나타났다. 기존 연구에서는 변화로 인해 가져오는 불편이 심리적 저항을 유발할 가능성이 높음을 시사하고 있으나 본 연구에서는 이러한 관계를 확인할 수 없었다. 반면 가설 I-3의 통계 상실감과 심리적 저항과

의 관계는 상실감이 높은 구성원일수록 심리적 저항이 높아지는 것을 알 수 있다 ( $\beta=.551, p<.001$ ). 이러한 결과는 구성원의 통계 상실감을 심리적 저항에 영향을 미치는 주요한 원천으로 제시한 Oreg(2006)의 연구결과와 일치하는 맥락이다.

가설 II의 조직변화에 대한 구성원의 심리적 저항이 그 행위의 결과로서 나타나는 조직몰입과의 관계를 분석한 결과, 구성원의 심리적 저항은 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 지지되었다( $\beta = -.520, p<.001$ ). 이러한 연구결과는 조직변화에 대한 심리적 저항의 정도가 높을수록 구성원이 조직에 대하여 가지고 있는 감정적 애착이나 동일시 정도가 낮아진다는 것을 확인할 수 있다.

### 경쟁모형 비교와 최종모형 추정

다음은 본 연구모형에 대한 경쟁모형을 추가적으로 설정하여 최종모형을 도출하였다. 표 4는 본 연구모형과 경쟁모형간의 비교 결과이다.

경쟁모형1은 연구모형에 관행추구성향이 조직몰입에 미치는 직접효과를 추가한 모형이며,

표 4. 연구모형과 경쟁모형 간 비교

모형	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta$ df	TLI	CFI	RMSEA
연구모형	319.7	163	-	-	.842	.901	.075
경쟁모형1	301.8	162	17.9*	1	.869	.918	.068
경쟁모형2	280.0	161	21.8*	1	.901	.939	.059
경쟁모형3	272.1	160	7.9*	1	.921	.952	.053

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

연구모형과 비교해 자유도(df)가 1감소하는데 따른  $\Delta\chi^2(17.9)$ 는 유의하였다( $p < .05$ ). 또한 관행추구성향에서 조직몰입으로의 직접 경로 역시 표준화 경로계수 = .786( $p < .001$ )으로 유의하게 나타났다. 경쟁모형2는 경쟁모형1에 단기사고성향이 조직몰입에 미치는 직접효과를 추가한 모형이고, 경로모형1에 비해 자유도 1감소하는데 따른  $\Delta\chi^2(21.8)$ 는 유의하였다( $p < .05$ ). 또한 단기사고성향에서 조직몰입으로의 직접경로 역시 표준화 경로계수 = -1.433( $p < .001$ )으로 유의하게 나타났다. 마지막 경쟁모형3은 경쟁모형2에 통제 상실감이 조직몰입에 미치는 직접효과를 추가한 모형이다.

경로모형2에 비해 자유도 1감소하는데 따른  $\Delta\chi^2(7.9)$ 는 유의하였다( $p < .05$ ). 또한 통제 상실감에서 조직몰입으로의 직접경로 역시 표준화 경로계수 = -.719 ( $p < .001$ )로 유의하게 나타났다. 본 연구의 연구모형과 경쟁모형간의 비교에서 각 모형의 자유도 변화에 대한  $\Delta\chi^2$ 의 유의도와 모형 적합도를 종합적으로 판단해보면, 경쟁모형3을 본 자료와의 적합성이 가장 높은 모형으로 수용할 수 있다. 다음에서는 본 연구의 최종모형인 경쟁모형3에 대한 경로계수를 살펴보면 표 5와 같다.

최종모형의 가설관계 추정에 따르면 앞선 연구모형 추정에서의 가설관계가 확인되었다.

표 5. 최종모형의 추정결과

경로			표준화 경로계수	S.E.	C.R.	
가설I-1	심리적 저항	<	관행추구성향	.433	.158	2.361*
가설I-2	심리적 저항	<	단기사고성향	.107	.239	.493
가설I-3	심리적 저항	<	통제 상실감	.430	.170	2.703**
가설 II	조직몰입	<	심리적 저항	.148	.130	.827
	조직몰입	<	관행추구성향	.099	.125	.493
추가경로	조직몰입	<	단기사고성향	-.299	.173	-1.377
	조직몰입	<	통제 상실감	-.719	.183	-3.038**

$\chi^2 = 272.1, df = 160, TLI = .921, CFI = .952, RMSEA = .053$

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

표 6. 심리적 저항의 매개효과

경로	직접효과	간접효과(Z-value)	총 효과
관행추구성향 → 심리적저항	.433	-	.433
단기사고성향 → 심리적저항	.107	-	.107
통제상실감 → 심리적저항	.430	-	.430
심리적저항 → 조직몰입	.148	-	.148
관행추구성향 → 조직몰입	.099	.064(.721)	.163
단기사고성향 → 조직몰입	-.299	.015(.293)	-.284
통제상실감 → 조직몰입	-.719	.063(.742)	-.656

\*간접효과의 유의도 결과는 Aroian검증방법에서 제시된 표준오차공식을 통해 검증하였음(Z-value)

즉 관행추구성향( $\beta=.433, p<.05$ )과 통제 상실감( $\beta=.430, p<.05$ )이 심리적 저항에 미치는 영향은 그대로 유의하지만, 심리적 저항이 조직몰입에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 또한 통제 상실감( $\beta=-.719, p<.01$ )에서 조직몰입으로의 직접효과가 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

분석을 통해 얻은 총 효과는 직접효과와 간접효과로 나누어진다. 직접효과는 변수간의 직접경로계수를 의미하며, 간접효과는 독립변수인 관행추구성향, 단기사고성향 및 통제 상실감이 심리적 저항을 매개하여 조직몰입에 미치는 효과를 의미한다. 간접효과는 관행추구성향, 단기사고성향 및 통제 상실감과 심리적 저항 간의 직접경로계수와 심리적 저항과 조직몰입 간의 직접경로계수 간의 곱으로 계산된다. 본 연구의 간접효과에 대한 통계적 유의성은 Baron and Kenny(1986)에 의해 이용된 Aroian 검증방법<sup>2)</sup>을 사용하였고 공식에 사용된 회귀계수는 비 표준화된 회귀계수와 그

에 대한 표준오차를 의미한다. 검증결과 간접효과는 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 심리적 저항의 매개효과는 확인할 수 없었다.

### 도의 및 결론

본 연구는 변화에 대한 구성원의 저항에 있어 개인 특성을 중요한 변인으로 도입하고, 개인의 특성과 심리적 저항 그리고 저항의 결과로 조직몰입에 미치는 효과에 대해 논의하고, 이들 간의 관계에 대한 연구모형을 분석하였다. 분석결과 구성원의 저항성향이 높을수록 심리적 저항이 높아지는 것으로 나타났으며, 심리적 저항은 조직몰입에 부정적 효과를 미치는 것으로 나타났다. 경쟁모형과의 비교를 통해 도출한 최종모형에서는 통제 상실감이 조직몰입에 미치는 직접효과도 확인되었으나, 개인특성과 조직몰입 간 심리적 저항의 간접효과는 확인할 수 없었다. 이러한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 구성원의 관행추구 성향이 높을수록

2)  $Z_{ab} = \frac{ab}{\sqrt{SE_a^2 SE_b^2 + b^2 SE_a^2 + a^2 SE_b^2}}$

심리적 저항이 높아지는 것으로 나타났다. 이는 변화를 부정적으로 보거나 기존의 것을 좋아하는 개인일수록 심리적 저항이 클 것이라는 연구(Goldsmith, 1984; Oreg, 2003)와 맥락을 같이 하고 있다.

둘째, 기존 연구에서 변화가 초래할 즉각적인 불편이나 부작용에 대한 구성원의 단기적 사고성향이 심리적 저항을 유발한다는 연구(Costello, 1994; Kanter, 1985)결과를 제시하고 있으나, 본 연구에서는 유의미한 결과를 얻지 못했다. 기존연구와 상이한 결과를 보인 이유는 단기사고 성향이 심리적 탄력성의 개별적 측면이기 때문으로 해석된다(Oreg, 2003). 일부 연구자들은 변화는 스트레스 요인이므로 탄력성이 개인의 변화 대응 능력을 예측한다고 주장하였으며(Judge et al., 1999), 탄력적인 사람은 실제로 조직의 변화에 참여하려는 경향 및 변화 대응 능력이 더 높았다(Wanberg & Banas, 2000). 이러한 맥락에서 단기사고 성향의 개인이 현재의 변화요구에 더 잘 변할 수 있으므로 심리적 저항과의 관계가 약해졌기 때문으로 보인다. 또한 국내 기업들이 크고 작은 조직 변화를 도입함에 따라 변화가 일상화되고 있어 구성원들이 추가적인 학습의 부담이나 업무과중 등의 단기간의 부담에 익숙해지고 있는 것으로 추론된다.

셋째, 상실감이 높은 구성원일수록 심리적 저항이 증가하는 것으로 나타났다. 이는 구성원들의 실직 등과 같은 결과가 예상되는 상황에서 통제 상실감에 대한 지각은 구성원의 심리적 저항을 예측할 수 있는 중요한 변인임을 확인하였으며, 이러한 상관관계는 다른 개인 특성 변인보다 더 설명력이 높은 것으로 나타났다.

즉 조직 내에서 변화를 요구받고 있는 상황

에서 조직구성원들은 불확실성에 직면하게 되며 이에 대해 개인차원에서 대처해 나가지 않으면 안 된다. 따라서 변화 관리자들은 종업원이 변화에 참여하는 분위기를 조성하여 불안이나 상실감을 경감하거나 해소시켜 줄 수 있는 방안을 강구해야 할 것이다. 또한 조직 변화를 추진할 때 구성원들에게도 적절한 교육훈련의 기회를 제공한다거나, 구성원들에게 조직변화를 통제할 수 있는 능력이 있다는 것을 확신시켜 줄 수 있는 조치들을 취해 나가야 할 것이다.

넷째, 본 연구는 조직변화에 대한 구성원의 저항이 그 행위의 결과로서 나타나는 조직몰입에 미치는 부정적 영향을 검증하였다. 지금까지 개인수준에서 조직변화에 대한 저항을 다룬 연구들은 대부분 저항의 결과변수로 이직의도와 직무만족 등에 초점을 두었으나 조직유효성 측면에서 조직몰입에 미치는 영향을 다룬 연구는 매우 드물었다. 실제로 조직변화로 인해 스트레스를 받거나 불안하고 화가 났다고 보고된 구성원들은 조직에 덜 몰입한다고 보고되었다. 따라서 심리적 저항을 어느 정도 감소시킬 것인가의 문제는 조직의 효율성과 유효성을 증진하는 데 기여하는 구성원의 조직몰입 행동에 영향을 미치는 주요한 변인임을 시사하고 있다.

이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구가 시사하는 바는 다음과 같다.

본 연구는 조직혁신이나 조직변화에 대해 구성원들이 적응하지 못하고 갈등을 겪거나 이직하려는 경향이 많은 추세를 감안할 때 경영자들이 조직변화 전략 수행 시 구성원 저항의 다양한 요인을 세밀하게 고려하여야 함을 인식하게 한다. 즉 개인의 특성은 변화의 직접적인 특정 속성과는 관계없이 조직변화에



부정적인 감정을 더 많이 또는 더 적게 가질 가능성이 있으며 이러한 속성에 따라 조직변화에 저항하거나 수용하는 행동을 할 가능성을 내포하고 있다.

본 연구는 변화에 저항하도록 만드는 원인을 분석하기 위해서는 해당 개개인에 대한 이해가 필수적임을 강조한다. 경영진은 변화를 실행하는 과정에서 인적 요소를 소홀히 하거나 무시하는 경향이 있으며 변화의 성패를 좌우하는 인적 요소를 이해하는 대신 기술적인 측면을 강조한다. 조직 변화가 성공하기 위해서는 먼저 자신을 변화시키고자 하는 개개인의 참여가 필수적이다(Bovey & Hede, 2001). 따라서 변화를 실행하는 과정에서 경영진은 직원의 사고, 감정 및 행동에 영향을 끼칠 수 있는 개인적인 특성에 대해서도 인지하고 있어야 한다.

조직변화에 대한 저항의 개인적 특성과 관련된 요인들은 향후 거시적이며 상황적인 저항 예측 요인을 고찰하는 연구에서도 개인차이의 특성을 통제할 필요성을 시사한다. 뿐만 아니라 변화에 대한 개인 차이에 관한 인식은 인사부서의 채용 및 교육훈련 과정에서도 잠재적으로 활용될 수 있다. 즉 변화가 잦은 직책 또는 변화 업무에 적합한 직원을 채용하려고 할 때 변화에 탄력적인 성향을 선별해야 할 것이다. 또한 변화에 대한 적응 훈련에 참여할 구성원을 결정하는 데도 유용할 것이다. 이러한 훈련 프로그램은 저항의 원인에 따라 직원 개개인에 성향(변화에 대한 심리적 반응)에 맞게 설계되고 조정될 수 있을 것이다.

또한 조직변화 과정에서 구성원은 변화에 대한 부정적인 감정을 스스로 나타내는 것이 어렵기 때문에 혼자 노력하거나 해당 주제를 전적으로 피하기 쉽다. 이러한 경우 변화에

대한 경영자의 관점과 정보를 일방적으로 제공하는 것보다 구성원의 이야기를 들어주는 것이 더 중요할 수 있다. 즉 대화를 통해 구성원의 부정적인 심리적 상태, 감정을 표현할 수 있는 토론, 논쟁, 즉석 회의를 고무하는 방식에 대한 추가적인 연구가 이루어져야 할 것이다.

마지막으로 본 연구에서는 가설 검증에 보완적으로 조직변화 종류에 따른 구성원들의 반응을 추가적으로 분석하였다. 먼저 조직변화의 내용을 분류하여 나열하고 응답자들이 진행되고 있는 조직변화의 내용을 크게 4가지로 구분하였다(I: 조직의 통폐합, II: 조직 내 인력 조정과 재배치, III: 인사관리 평가 및 보수체계 변화, IV: 조직 및 내부 경영절차의 변화). 다음으로 어떠한 조직변화 유형에 따라 구성원의 심리적 저항이 가장 높게 나타날 것인가에 관해 공분산분석을 통해 분석한 결과, II: 조직 내 인력조정과 재배치 유형에서 가장 저항이 높은 것으로 나타났다( $F=3.312, p<.05$ ). 이러한 변화유형은 조직 내 거의 모든 직원들이 관련되며, 조직의 본질에 대한 직원들의 기본적인 가정에 의문을 제기하게 하여 화, 공포와 같은 부정적 반응을 불러일으킬 것이라는 기존의 연구맥락과 유사한 결과이다(Huy, 1999). 그러나 이러한 명제는 향후 구성원들이 다양한 조직변화 종류에 따라 반응을 표현하고 관리하는 방식에 대한 연구에서 추가적으로 실증되어야 할 논제이다. 따라서 추후 연구에서는 어떤 종류의 변화가 부정적 또는 긍정적 정서를 유발하는지 여부에 관해 연구하는 것도 필요할 것이다.

이러한 논의에도 불구하고 본 연구의 한계점 및 향후 연구과제는 다음과 같다.

첫째, 본 연구모형은 조직변화에 대한 종업

원 관점을 중심으로 변화에 저항하는 것으로 설정하였다. 변화란 내적인 문제도 있겠지만 더 중요한 것은 외적인 환경 요인에 기인하는 경우가 많을 것을 고려하면 구성원의 내재적인 요인만을 변수로 제한하여 연구모형을 설정한 한계가 있다.

둘째, 본 연구는 조직변화에 대한 저항의 결과를 자기평가(self-report)를 기준으로 자료를 수집하였다. 이는 설문 응답자의 태도에 따라 변화에 대한 저항의 결과가 좌우될 수 있는 한계를 지니고 있다.

셋째, 추후 연구에서는 조직변화에 대한 저항을 심리적 저항의 단일차원으로 다루는 것이 아니라 다차원적으로 접근하는 것이 필요할 것이다. 일반적으로 저항은 심리적, 행동적, 인지적 저항의 세 차원으로 구성되는데, 본 연구에서는 심리적 저항에만 초점을 맞추었다. 이는 선행요인으로 개인특성과 결과변수로 선택한 변수들이 구성원의 심리적 차원에서 저항과 가지는 연관성이 중요할 것으로 판단되어 다른 차원의 저항의 요소들을 제외하였다. 따라서 추후 연구에서는 저항의 다른 차원의 관계를 살펴봄으로써 조직변화 과정에서 저항 현상의 복잡성을 쉽게 이해하고 저항의 원인과 결과간의 관계를 더 잘 설명할 수 있을 것이다.

넷째, 향후 연구에서는 조직변화의 한 시점에서 연구를 수행하는 것보다 변화 전, 변화 과정, 변화 후 등으로 시기를 구분하여 구성원의 관점 및 태도를 측정하는 장기적인 연구를 하여 본 연구의 가설을 추가로 검증할 수 있을 것이다.

다섯째, 설문을 통한 데이터 취합은 설문조사 참여자가 얼마나 솔직하게 대답하느냐에 전적으로 의지할 수밖에 없다. 모든 정보의 엄격한 비밀 보장을 약속해도 참여자가 질문

이 너무 개인적이라고 느끼거나 혹은 사회적으로 바람직하게 여겨지는 답을 해야 한다고 생각한다면 솔직한 답을 하지 않을 수 있으므로 설문이 개개인의 실질적인 감정을 대변하지 않을 수도 있다. 따라서 변화와 관련된 행동을 관찰하거나 실제 사례 또는 면담 등을 통해 구성원의 저항과 관련한 추가정보 제공이 보완되어야 한다. 아울러 객관적인 측정지표(변화과정 중 퇴사율, 노사분규율 등), 재무성과의 변화 등을 이용하여 변화에 대한 저항의 결과를 검증할 필요가 있다. 즉 실제로 변화의 과정을 겪고 있거나 겪었던 직원을 대상으로 다른 형식의 데이터를 고려한 추가적인 연구를 향후 진행해 보는 것도 의미가 있을 것이다.

여섯째, 변화에 대한 구성원의 저항은 조직변화의 크기나 강도에 의해서 영향을 받을 수 있기 때문에 향후 연구에서는 다양한 조직수준에서 변화강도의 속성을 교차수준(cross-level)의 관점에서 접근하거나 또는 조절변수나 독립변수에 포함시켜 개별기업 특성을 충분히 반영할 수 있도록 해야 할 것이다.

마지막으로, 사회적 교환관점에서 종업원은 조직과 상호 호혜적 교환관계를 통해 업무노력, 성과추구, 긍정적 태도를 형성하게 된다. 따라서 변화에 대한 개인의 심리적 관점에서 부정적 효과를 줄이기 위해서는 다양한 방법을 통해 변화와 그에 따르는 결과를 설명하는 시간을 갖는 것이 중요하다. 즉 변화로 인해 직원이 겪을 수 있는 손해에 대해 관심을 기울이거나, 변화와 관련된 편익과 비용의 관점에서 조직은 종업원이 성과 기여에 대한 보상을 공식, 비공식적으로 약속함으로써 조직과 개인 간의 계약관계가 어떻게 형성되는가를 연구하는 것도 추후 흥미로운 연구주제가 될

것이다.

### 참고문헌

- 송석훈, 황갑진 (1999). 경영혁신에 관한 불만 및 직무소외와 조직유효성의 영향 관계. *경영연구*, 14(1), 105-134.
- 지성구, 이갑두 (2005). 개인성향, 혁신저항 그리고 혁신성과와의 관계. *대한경영학회지*, 18(5), 2107-2132.
- 홍세희 (2007). 구조방정식 모형의 이론과 응용. *고급연구방법론 워크샵 시리즈*.
- Allen, N. J & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Anderson, L. M. & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some cause and efforts, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.
- Ashford, S. J. (1988). Individual strategies for coping with stress during organizational transitions, *Journal of Applied Behavioral Science*, 24, 19-36.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in Social Psychological Research, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bovey, W. H. & Hedge, A. (2000). Resistance to organizational change: The role of defence mechanisms, *Journal of Managerial Psychology*, 16(7); 534-548.
- Bartunek, J. M & Moch, M. K. (1987). First-order, second-order, and third-order change an organization development interventions: A cognitive approach, *Journal of Applied Behavioral Science*, 28, 204-223.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behavior, *Academy of Management Review*, 11(4), 714.
- Chawla, A., & Kelloway, E. K. (2004). Predicting openness and commitment to change, *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(6), 485-498.
- Coah, L & French, J. (1948). Overcoming resistance to change, *Human Relations*, 1(4), 512-532.
- Coghlan, D. A. (1993). Person centered approach to dealing with resistance to change, *Leadership & Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.
- Conner, D. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*, 1st ed., New York: Villard Books.
- Costello, S. J. (1994). *Managing Change in the Workplace*, Boston, MA: Mirro Press.
- Dastmalchian, A., Blyton, P., & Adamson, R. (1991). *The climate of workplace relations*. London: Routledge.
- Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A Process Approach*, London: Paul Chapman.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging resistance to change, *Journal of*

- Applied Behavioral Science, 35(1), 25-41.
- Gardner, D. G., & Dunham R. B, Cummings, L. L & Pierce, J. L. (1987). Employee focus of attention and reactions to organizational change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 23(3), 351-370.
- George, J. M & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organization, *Human Relations*, 54, 419-444.
- Goldsmith, R. E. (1984). Personality characteristics associated with adaptation-innovation, *Journal of Psychology*, 117(2), 159-165.
- Goltz, S. M., & Hietapelto, A. (2002). Using the operant and strategic contingencies models of power to understand resistance to change, *Journal of Organizational Behavior Management*, 22(3), 3-22.
- Graham, J. W. & Organ, D. W. (1993). Commitment and the Conventional Organization, *Journal of Managerial Issues*, 5, 483-502.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change, *The Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. & Wdlbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change, *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 101-122.
- Kirkpatrick, D. (1985). Why people resist or welcome change?. *How to Manage Change Effectively*, Jossey-Bass Publishers.
- Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, Mar-Apr., p.106-114.
- Lucas, R. E., Diener, E., Grob, A., Suh, E. M., & Shao, L.(2000). Cross-cultural evidence for the fundamental features of extroversions, *Journal of Personality and social Psychology*, 79(3), 452-468.
- Maurer, T. J. & Tarulli, B. A. (1994). Individual Differences in Employee Learning and Development Orientation, Presented at the Annual Conference of the Academy of Management, Dallas, August.
- McGuire, W. J. (1985). Attitudes and attitude change, *Handbook of Social Psychology*, 17(2), 227-233.
- Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to organization: A meta analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miller, V. D. Johnson, J. R. & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change, *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80.
- Nord, W. R., & Jermier, J. M. (1994). Overcoming resistance to resistance: Insights from a study of the shadows, *Public Administration Quarterly*, 17(4), 396.
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P., & Ambrose, M. L. (1986). Relations between situational factors and the comparative referents used by employees. *Academy of Management Journal*, 29(3), 599-608.
- O'Neill, H. M. & Lenn, D. J. (1995). Voices of survivors: words that downsizing CEOs

- should hear, *Academy of Management Executive*, 9, 23-34.
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: developing an individual differences measure, *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Book.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence, *Academy of Management Review*, 25(4), 537-554.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rosenblatt, Z., Tamimud, I., & Ruvio, A. (1999). A gender-based framework of the experience of job insecurity and its effects on work attitudes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 197-217.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction, *Academy of Management Journal*. 31, 599-627.
- Saunders, D. M., Sheppard, B. H., Knight, V., & Warshaw, P. R. (1992). Employee voice to supervisors, *Employee Responsibility and Rights Journal*. 3, 241-259.
- Taylor, S. E. & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health: *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210.
- Tichy, N. M. (1983). *Managing strategic change: Technical, political and cultural dynamics*. New York: Wiley.
- Van de Ven, A. H. & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*, New York, Wiley.
- Vince, R. & Broussine, M. (1996). Paradox, defence and attachment; accessing and working with emotions and relations underlying organizational change, *Organization Studies*, 17, 1-21.
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to change in a reorganizing workplace, *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 132-142.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extroversions and its positive emotional core, *Handbook of Personality Psychology*, 767-793.
- Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). *Strategies for planned change*. New York: Wiley.
- Zander, A. (1950). Resistance to change: Its analysis and prevention. *Advanced Management Journal*, 15(1), 9-11.

1차 원고접수 : 2008. 6. 28

2차 원고접수 : 2008. 8. 13

최종게재결정 : 2008. 8. 15

## A Study on the Relation between Personal Characteristics and Psychological Resistance to Change & Organization Commitment

Jung-Jin Kim

Kyungkyu Park

School of Business, Sogang University

Resistance to change and the experience of individuals during change is increasingly of interest to practitioners and academics alike. In the past, much of the organizational change literature and research has focussed on the team or organizational level, and as a result, managers have tended to develop quite broad change strategies. However these high-level strategies are critical, what has not been as widely explored is the experience of individuals during times of change, with the clear purpose of supporting them in order to allow the organization to meet its change objectives. Change processes have therefore been situated in the core of organization's actions, which is why individual's psychological responses to such changes are becoming a key area of research, as well as a critical management issue. Furthermore, few have considered the combined role of personal characteristics of employee to organizational change. Recently, the literature on the psychological responses to change shows two clear perspectives. One focuses on identifying the psychological reactions to change, such as coping with change, readiness to change, openness to change, and resistance to change(Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, & Rosenbloom, 2002). The other addresses the influence of individual differences on psychological reactions to change(Dunham, Grube, Gardner, Cummings, and Pierce, 1989). More recently, the construct of dispositional resistance to change has been established as a key contributor to individuals' reactions to change(Oreg, 2003). In consideration of research trends, this study focuses on employee 'dispositional resistance to change' in relation to psychological resistance to organizational change. The concept taps individuals' inherent tendency to resist changes: while some people openly accept and adapt to changes, others show an inclination to avoid and oppose them. According to Oreg (2006), those who are dispositionally resistant to change are less likely to voluntarily initiate changes in their lives, and are more likely to form negative attitudes towards specific changes they encounter. In this study, dispositional resistance to change comprises three dimensions: routine seeking, short-term focus and, lose of control. First, routine seeking involves the extent to which individuals prefer conventional and highly predictable tasks, procedures, and environments. Second, short-term focus addresses the degree to which individuals worry about all inconveniences and discomfort that change brings about, instead of focusing on the potential benefits and comfort that it could bring in the long term. Third, Some researchers have suggested that people resist change because it often involves lose of control involved in change. The current study attempts to examine empirically individual characteristics (routine seeking, short-term focused thinking, reluctance to lose control)as antecedents that affect on those psychological resistance, and to empirically investigate how psychological resistance impacts on organizational commitment. In addition, this study empirically tests the moderating effect on the relationship between psychological resistance and organizational commitment. To collect the data for empirical analysis, 260 questionnaires were distributed for about 4 weeks to 230 employees in 12 Korean companies which were implementing organizational change, Out of the 260 questionnaires, 230 questionnaires were returned. From the 230 returned, a total of 212 were used for analysis. A summary of hypothesis test is as follows: First, a routine seeking personality is positively related to an employee's psychological resistance to organizational change. Second, short-term way of thinking is not significantly related to an employee's psychological resistance to organizational change. Third, lose of control was found to have a significant positive relationship with an employee's psychological resistance. It was found that, among factors that affect resistance, lose of control is the variable that has the most significant impact on psychological resistance to change. Fourth, psychological resistance to organizational change is negatively related to organizational commitment. Finally, there was no indirect effect of psychological resistance that is expected to influence the relationship between individual characteristics and organizational commitment.

*Key words* : Routine seeking personality, Short-term focus, Lose of control, Psychological resistance, Organizational commitment.