

상사의 리더십, 조직의 변화 준비성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화지지 행동에 대한 조직변화몰입의 효과

박 혜 진

유 태 용[†]

광운대학교 산업심리학과

본 연구의 목적은 조직이 변화를 추진할 때 상사의 참여적 리더십, 성취지향적 리더십, 조직의 변화 준비성과 같은 요소들이 구성원들의 조직변화몰입에 어떤 영향을 주는지를 밝히고, 조직변화몰입이 구성원들의 적응수행과 조직변화에 대한 지지행동에 미치는 영향을 규명하는 데 있다. 최근 1년간 조직변화를 겪었거나 현재 겪고 있는 기업에 근무하는 현직자 228명을 대상으로 자료를 수집하였으며, 적응수행 및 조직변화지지 행동에 대해서는 타인평정자료도 함께 수집하였다. 구조방정식모형 분석을 통한 가설검증 결과, 자기평정모형에서 상사의 성취지향적 리더십은 조직변화몰입에 정적인 영향을 미쳤고, 상사의 참여적 리더십과 조직의 변화 준비성은 조직변화몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 조직변화몰입은 자기평정과 타인평정모형 모두에서 적응수행과 조직변화지지 행동에 정적인 영향을 미쳤지만, 전반적으로 타인평정보다는 자기평정에서 더 강한 관련성을 나타내었다. 본 연구에서는 부가적으로, 상사의 리더십과 조직의 변화준비성이 조직변화몰입에 미치는 영향에 있어서 개인의 변화지향성의 조절효과를 살펴보았다. 위계적 회귀분석 결과, 개인의 변화지향성은 지각된 조직의 변화 준비성과 조직변화몰입 간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 즉, 개인의 변화지향성이 높을수록 지각된 조직의 변화 준비성과 조직변화몰입 간의 정적 관계가 더 강한 것으로 나타났다. 마지막으로 연구결과를 토대로 본 연구의 학문적 의의 및 실무적 시사점, 그리고 제한점과 미래연구 과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 조직변화몰입, 참여적 리더십, 성취지향적 리더십, 조직의 변화준비성, 적응수행, 조직변화지지 행동

[†] 교신저자 : 유태용, 광운대학교 산업심리학과, tyoo@kw.ac.kr, 02-940-5422
더 나은 논문이 되도록 귀중한 조언을 해주신 심사위원들께 감사드립니다.

21세기의 조직은 외부 환경의 급격한 변화로 인하여 새로운 요구가 증대되고 있으며, 산업 간·지역 간 경계가 무너지면서 기업 간 경쟁이 더욱 더 치열하게 전개되고 있다. 이러한 환경에서 조직이 경쟁 우위를 달성하고 생존하기 위해서는 신속하게 새로운 환경에 적응하고 새로운 요구를 수용하는 노력이 요구된다. 뿐만 아니라 조직의 성공과 생존을 위해서는 조직 스스로가 변화를 주도하고 추진해야 한다. 즉, 이제 조직변화는 조직의 생존을 위한 필연적 과제가 되었다(한상엽, 2003).

이러한 흐름에 발맞추어 조직은 조직뿐만 아니라 개인 차원에서 변화 관리를 위해 노력하고 있으며, 조직변화를 효과적으로 관리하는 능력은 오늘날의 리더와 관리자가 갖추어야 할 필수적인 역량으로 간주되고 있다. 그러나 이러한 노력에도 불구하고 조직변화에 성공하는 기업은 많지 않다. 조직의 잘못된 변화 방향 설정, 외부 환경에 대한 부정확한 분석으로 인해 잘못된 변화 전략 도출, 성공적인 변화를 위한 기술의 부족 등 다양한 이유가 조직변화의 실패 원인으로 보고되고 있지만, 조직변화 연구자들은 변화 프로세스 그 자체를 조직이 변화에 실패하는 가장 중요한 이유로 언급한다. 즉, 변화를 추진하는데 있어 조직 구성원의 반응을 관리하는 것이 중요한데 변화를 추진하는 대다수의 조직들은 이를 간과한다는 것이다(Kotter & Cohen, 2003). Jick (1993)은 성공적인 변화관리에는 치밀하고 철저한 변화 계획과 실행뿐만 아니라 변화에 대한 반응 관리도 포함되어야 한다고 강조하였다.

조직변화는 익숙하고 안정된 조직 문화, 구조, 시스템 등을 타파하고 미지의 세계로 나아가는 변혁의 과정이다(양병철, 2003). 이러한

변화과정 속에서 구성원들은 현재 상태에 대한 혼란과 미래에 대한 심리적 불안을 느낄 수밖에 없다. 조직 구성원들은 이러한 심리적 상태로 인하여 조직변화에 저항하며, 구성원들의 저항은 조직의 변화 추진에 가장 큰 걸림돌이 된다. 따라서 조직을 변화시키기 위해서는 구성원들의 반응을 관리함으로써 저항을 줄이고 구성원들이 변화에 몰입하도록 하는 노력이 필요하다.

몰입은 조직의 변화 추진에 대한 구성원들의 지지에 있어서 가장 중요한 요인 중 하나이다(Coetsee, 1999; Conner, 1992; Conner & Patterson, 1982; Klein & Sorra, 1996). Conner (1992)는 몰입이 조직의 변화 목표와 구성원들 간의 관계에 있어 매우 중요한 결속력을 제공한다고 하였으며, Conner와 Patterson(1982)은 조직이 변화에 실패하는 가장 강력한 원인 중 하나는 구성원들의 몰입이 부족하기 때문이라고 하였다. Klein과 Sorra(1996)는 효과적인 조직 혁신 모델에서 몰입을 가장 중심적인 구성 개념으로 간주하였다. 이렇듯 조직이 변화를 추진하는 과정에서 구성원들의 몰입이 중요함에도 불구하고 조직변화 맥락에서 몰입은 거의 주의를 받아오지 못했다(Herscovitch & Meyer, 2002). 조직변화와 관련된 연구들은 주로 조직변화의 내용, 맥락, 프로세스, 결과적인 측면에만 초점을 두어 왔으며, 조직변화에 대한 구성원들의 반응에 대한 연구들은 상대적으로 부족한 실정이다. 따라서 본 연구는 구성원들의 조직변화에 대한 몰입에 초점을 두고, 어떤 요소들이 구성원의 조직변화 몰입에 영향을 주는지를 알아보고, 조직변화에 몰입한 구성원들이 결과적으로 어떤 행동을 보이는지를 살펴보고자 한다.

조직의 변화 과정에서 구성원들의 몰입과

관련한 연구들은 Herscovitch와 Meyer(2002)가 조직변화몰입(commitment to organizational change)의 개념을 제안하면서부터 활발하게 연구되기 시작하였다. 조직변화몰입과 관련한 연구들의 대부분은 몰입의 선행변인을 밝히는 데 초점을 두어 왔다. 어떠한 특성을 가진 개인들이 조직변화에 더 몰입하는지, 어떠한 조직 맥락적 특성이 개인들로 하여금 더 몰입하게 하는지를 연구했다. 변화와 관련한 자기 효능감, 변화 호의도, 상사와의 관계의 질, 동기, 변혁적 리더십 등이 조직변화몰입과 정적인 관련이 있는 것으로 밝혀졌다(양윤희, 2007; Herold, Fedor, & Caldwell, 2007; Parish, Cadwallader, & Busch, 2007). 조직변화몰입에 따른 결과에 관해서는 소수의 연구가 이루어져 왔는데, 조직변화몰입은 조직변화지행동, 변화에 대한 대처, 학습, 변화 성공 등에 영향을 주는 것으로 밝혀졌다(Cuningham, 2006; Herscovitch & Meyer, 2002; Parish, Cadwallader, & Busch, 2007).

조직변화에 대한 구성원의 반응과 태도를 관리하는 것이 중요해지면서 조직변화몰입 연구도 점차 증가하고는 있지만 아직 초기단계이기 때문에, 조직변화몰입에 영향을 줄 수 있는 더 많은 선행변인들을 규명할 필요가 있다. 구성원들이 조직변화에 몰입하도록 하기 위해서는 상사의 리더십과 조직 차원에서의 철저한 준비가 중요하리라고 예상할 수 있다. 따라서 본 연구의 첫 번째 목적은 지금까지 조직변화몰입과 관련된 선행 연구에서 다루지 않았던 상사의 참여적 리더십, 성취지향적 리더십, 조직의 변화 준비성이 조직변화몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보는 데 있다. 그리고 앞에서 언급한 것처럼, 조직변화몰입의 결과에 대한 연구가 매우 적기 때문에

조직변화몰입이 구성원들의 행동에 어떠한 영향을 미치는지를 다양한 수행 차원에서 검증해 볼 필요가 있다. 따라서 이 연구의 두 번째 목적은 조직변화에 몰입한 구성원들이 변화하는 환경에서의 적응수행과 조직변화지지 행동에 어떤 영향을 미치는지를 규명하는 데 있다. 이와 더불어 이 연구에서는 개인의 고유한 성격 특성인 변화지향성이 상사의 참여적 리더십, 성취지향적 리더십, 지각된 조직의 변화 준비성과 상호작용하여 조직변화몰입에 영향을 줄 수 있는지를 검증하고자 한다.

조직변화몰입

일터에서의 몰입(commitment)은 조직 효과성과 종업원 웰빙에 영향을 주는 태도변인으로 상당한 학문적 관심을 받아왔다. Meyer와 Herscovitch(2001)는 Allen과 Meyer(1990)의 몰입의 세 가지 차원(정서적, 계속적, 규범적 몰입)에 근거하여 몰입의 일반적 모델을 제시하였다. Meyer와 Herscovitch(2001)는 몰입의 일반적 모델에서, 몰입이 다양한 방식으로 정의되고 측정되어 왔지만, 몰입의 대상에 상관없이 핵심본질은 같다고 주장하였다. 그들은 몰입을 하나 또는 그 이상의 대상과 관련한 일련의 행동에 개인을 속박하는 힘 또는 태도로 정의하였으며, 이는 몰입의 대상이 무엇이든지 간에 적용가능하다고 주장하였다.

Herscovitch와 Meyer(2002)는 이러한 몰입의 일반적 모델에 근거하여 조직변화몰입의 개념을 제시하였다. 그들은 조직변화몰입을 조직변화의 성공적인 실행을 위해 요구되는 일련의 행동에 대하여 개인을 속박하는 힘 또는 태도라고 정의하였다. 그들은 몰입의 일반적 모델에 따라 조직변화몰입을 (1) 본질적 혜택

에 대한 믿음에 기초하여 변화를 지지하고자 하는 욕구(정서적 조직변화몰입), (2) 변화 지지 실패와 관련한 비용의 존재에 대한 인식(계속적 조직변화몰입), (3) 변화 지지에 대한 의무감(규범적 조직변화몰입)으로 구분하였다. 계속적 조직변화몰입과 규범적 조직변화몰입은 변화에 대한 구성원의 자생적인 태도라기 보다는 각각 손실 회피와 의무감에 기반하고 있기 때문에, 본 연구에서는 세 가지 조직변화몰입 중 변화에 대한 개인의 확고한 믿음에 기초한 정서적 조직변화몰입만으로 조직변화몰입을 한정하여 다른 변인들과의 관계를 검증할 것이다.

조직변화몰입에 관한 연구들은 주로 조직변화에 대한 구성원의 몰입을 예측하는 개인 또는 상황적 변인을 다루었다. Fedor, Caldwell 및 Herold(2006)의 연구에서는 구성원들이 조직변화에 대해 가지는 호의도와 변화 공정성이 조직변화몰입을 예측하는 것으로 나타났으며, Herold 등(2007)의 연구에서는 변화와 관련한 자기효능감이 조직변화몰입을 예측하는 것으로 밝혀졌다. Parish 등(2007)의 연구에서는 조직변화와 전략적 비전이 일치될수록, 상사와의 관계가 좋을수록, 조직 구성원의 동기가 높고 역할 자율성이 높을수록 변화에 더 몰입하는 것으로 나타났다. 선행변인에 대한 연구와 더불어 조직변화몰입의 결과변인에 대한 연구도 이루어져 왔는데, Herscovitch와 Meyer(2002)의 연구에서는 조직변화몰입이 조직변화 지지행동을 예측하는 것으로 밝혀졌고, Parish 등(2007)의 연구에서는 정서적 조직변화몰입이 수행향상과, 변화 실행 성공, 그리고 개인 학습을 정적으로 예측하는 것으로 나타났다.

국내에서는 최근 들어 조직변화몰입에 관한 연구가 시작되었는데, 조경순(2006)의 연구에

서는 직무만족이 정서적 조직변화몰입과 계속적 조직변화몰입을 거쳐 이직의도에 영향을 주는 것으로 나타났으며, 양윤희(2007)의 연구에서는 변화 호의도와 인식된 조직 지원, 변화 관련 효능감이 조직변화몰입을 예측하는 것으로 나타났다.

선행연구들을 살펴보면, 조직변화몰입과 관련된 연구들의 대부분이 조직변화몰입의 선행변인과 결과변인을 밝히는 데 초점을 두고 있음을 알 수 있다. 그러나 조직변화몰입을 다루는 연구들이 아직 초기단계에 있기 때문에 더 많은 선행변인과 결과변인들을 밝힐 필요가 있다. 따라서 본 연구에서는 선행연구들에서 아직까지 다루지 않았던 상사의 참여적 리더십, 성취지향적 리더십, 조직의 변화 준비성과 조직변화몰입 간의 관계를 규명하고자 한다. 또한 이러한 관계를 개인의 변화지향성이 조절하는지도 살펴보고자 한다. 그리고 조직변화 상황에서 조직변화에 대한 개인의 몰입이 조직변화지지행동과 적응수행에 어떠한 영향을 미치는지를 알아보고자 한다. 조직변화몰입이 조직변화지지행동에 정적인 영향을 미친다는 것은 선행연구(양윤희, 2007; Herscovitch & Meyer, 2002)에서 밝혀진 적이 있지만, 변화하는 환경 속에서 개인이 효과적으로 적응하는 적응수행과 조직변화몰입 간의 관계에 대해서는 아직까지 다루어진 적이 없다.

상사의 참여적 리더십

상사의 참여적 리더십 행동은 부하들과 상의하고 정보를 교환하며, 의사결정과정에서 부하들의 의견 또는 제안을 참작하여 팀이나 부서, 그리고 조직에서의 일들을 진행시켜나가는 리더십 유형이다(House & Dessler, 1974;

House & Mitchell, 1974). 조직변화 실행 과정에 구성원들을 참여시키는 행위는 학문적·실무적으로 많은 관심을 받아왔다. 조직변화에 대해 의사소통하고 구성원들이 조직변화에 기여하고 참여할 수 있는 기회를 주는 것은 성공적인 변화관리를 위한 주요 권고사항 중 하나였다. 또한 조직 구성원들을 조직변화과정에 참여시키는 것은 변화에 대한 조직 구성원들의 반응에 강한 영향을 미쳤다(Beer, 1980; Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin, & Bies, 1994; Lind & Tyler, 1988). Judson(1991)은 조직변화과정에서 종업원의 참여는 변화를 기꺼이 수용하게 하는 가장 강력한 수단이라고 하였고, Walton(1985)은 조직구성원들은 자신의 책임이 확대되고 조직에 기여하고 있다고 느낄 때, 조직변화에 대해 긍정적인 반응을 보인다고 하였다.

조직이 변화를 추진할 때 관리자 또는 상사가 자신 및 다른 동료들의 의견 제시를 독려하고 실제로 그 의견을 중요한 의사결정에 반영한다면, 조직 구성원들은 자신이 조직의 중요한 일원이며, 조직변화 성공에 기여하고 있다고 느끼게 될 것이다. 조직변화 과정에서 상사가 구성원들에게 참여할 기회를 많이 준다고 인식할수록 구성원들은 조직변화에 대해 긍정적인 태도를 형성할 가능성이 크기 때문에 조직변화몰입도가 높아질 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 1. 상사의 참여적 리더십은 조직변화 몰입에 정적인 영향을 줄 것이다.

상사의 성취지향적 리더십

상사의 성취지향적 리더십 행동은 도전적

목표를 설정하고, 높은 수준의 수행을 강조하며, 부하들에게 목표를 달성할 수 있다는 신뢰를 보여주는 행동이다(House & Mitchell, 1974). 조직이 변화를 추진할 때는 일상적이고 안정적인 상황이 불확실하고 모호한 상황으로 변모하기 마련이다. Yukl(1989)은 복잡하고, 구조화되어 있지 않고, 모호하며, 변화하는 업무 환경에서는 목표 수립이나 커뮤니케이션 활성화 등 명확성을 확립하는 것이 중요하다고 하였다. 또한 리더는 목표를 수행하는 중에 어려움이 발생했을 때에도 목표를 달성하도록 구성원들을 독려해야 하며, 특히 조직 구성원들이 일상적인 기술과 절차를 활용할 수 없는 복잡하고 모호한 상황일 때 목표를 달성할 수 있도록 격려하고 자신감을 불어넣어 주어야 한다고 강조했다. 불확실하고 복잡한 상황에서 상사가 구성원들에게 도전적이지만 충분히 달성 가능한 목표를 세워주고 높은 수준의 성과를 달성할 수 있도록 격려해 준다면, 자신이 해야 할 일과 방향이 분명해질 것이다. 따라서 상사가 성취지향적일수록 구성원들은 조직변화에 대해 긍정적인 태도를 형성할 가능성이 크기 때문에 조직변화몰입도가 높아질 것이다. 이러한 추론을 근거로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 2. 상사의 성취지향적 리더십은 조직변화몰입에 정적인 영향을 줄 것이다.

지각된 조직의 변화 준비성

조직의 변화 준비성은 조직이 성공적으로 변화를 추진하기 위해서 얼마나 준비되어 있는가를 나타낸다. 계획된 조직변화의 성공적인 실행은 혁신과 변화에 도움이 되는 작업

환경에 달려있다(Glover, 1993; Zammuto & O'Connor, 1992). 따라서 조직은 변화를 성공히 추진하기 전에 조직변화의 성공에 영향을 미치는 제반 요소들을 준비해 놓을 필요가 있다.

선행 연구들에서 변화에 대한 조직의 준비성은 주로 작업 환경의 특정 측면에 대한 개인의 지각으로 개념화되어 왔다. Armenakis, Harris 및 Mossholder(1993)는 조직의 변화 준비성을 조직 구성원이 변화에 저항하거나 지지하는 행동의 인지적인 전조(precursor)라고 정의하였으며, 조직의 운영 및 성공에 있어 경영진이 주도하는 변화가 정말로 필요한 것인지에 대한 신념, 태도 및 의도(intention)라고 하였다. Pond, Armenakis 및 Green(1984)은 조직의 변화 준비성에 대한 구성원의 지각은 제안된 조직변화 목표의 효율성과 모순점에 대한 평가를 포함한다고 하였다. 즉, 지각된 조직의 변화 준비성은 역동적인 비즈니스 환경에서 성공적으로 변화를 주도하는 조직의 능력에 대한 조직 구성원의 지각이며, 조직 구성원들이 조직변화의 필요성에 대해 긍정적인 관점을 갖고, 그러한 변화가 그들 자신과 조직에 긍정적인 영향을 줄 것이라고 믿는 정도를 의미한다.

이처럼 조직의 변화 준비성에 대한 구성원의 지각은 앞으로 추진될 조직변화에 대한 긍정적인 태도와 신념을 형성하는 데 영향을 주기 때문에 조직변화가 실제로 추진된 이후에 조직변화에 몰입하는 데도 영향을 줄 수 있을 것이다. Eby, Adams, Russell 및 Gaby(2000)는 조직의 변화 준비성에 대한 구성원의 지각은 조직변화를 촉진시키거나 악화시킬 수 있다고 하였으며, Herscovitch와 Meyer(2002)는 조직의 변화 준비성이 정서적 변화몰입과 정적으로 관련되어 있을 가능성이 있음을 언급하였다.

위의 내용을 종합해 보면 조직 구성원들이 변화에 대한 조직의 준비성을 높게 지각한다면 조직변화에 더 몰입할 것이라고 예측할 수 있다. 구성원들이 조직이 변화에 대해서 준비되어 있고 성공시킬 수 있는 능력이 있다고 지각하는 것은 조직변화가 조직의 운영과 성공에 필수적이며 필요하다고 인식하는 것이며, 변화의 성공으로 인하여 자신에게까지 긍정적인 영향이 있을 것이라고 지각하는 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 3. 지각된 조직의 변화 준비성은 조직 변화몰입에 정적인 영향을 줄 것이다.

적응수행

변화하는 환경에 신속하고도 적절하게 대응하는 능력이 중요하게 되면서 많은 연구자들이 개인, 팀, 조직 수준에서의 적응성 또는 적응수행의 개념을 다루어 왔다. Allworth와 Hesketh(1999)는 적응수행을 직무상의 요구가 다양해짐에 따라 변화를 극복하는 능력과 이를 통하여 학습하는 능력을 보여주는 행동이라고 정의하였으며, Hesketh와 Neal(1999)은 적응 행동과 변화에 대한 대처능력처럼 적응적 행동을 할 수 있는 잠재성을 포함하는 개념으로 설명하였다. London과 Mone(1999)은 새로운 학습 경험을 관리하는 개인의 숙련성의 정도로 설명하였다. Griffin, Neal 및 Parker(2007)는 적응수행에 대한 이전 연구들이 개인의 역할 적응성을 팀이나 조직에서의 역할 적응성과 구별하지 않았다고 지적하면서, 개인의 과업 적응성을 개인의 역할에 영향을 주는 변화에 대처하고 반응하며 지지하는 정도로, 조직에서의 적응성은 조직 구성원으로서의 역할에

영향을 주는 변화에 대처하고 반응하며 지지하는 정도로 정의하였다.

이처럼 새로운 수행 영역 중 하나로 적응수행에 대한 관심이 증가하는 가운데, Pulakos, Arad, Donovan 및 Plamondon(2000)은 적응수행에 대한 이해를 넓히고 구체화하기 위하여 적응수행의 분류체계를 개발하는 연구를 실시하였다. 그들의 연구에서 적응수행은 8개 차원으로 분류될 수 있었으며 구체적인 차원은 (1) 창의적으로 문제를 해결함, (2) 불확실하고 예측이 힘든 직무 상황을 다룸, (3) 새로운 과업, 기술, 절차를 학습함, (4) 대인관계 적응성을 발휘함, (5) 문화적 적응성을 발휘함, (6) 신체적 적응성을 발휘함, (7) 직무 스트레스를 다룸, (8) 비상사건이나 위기상황에 대처함 등이다. 본 연구에서는 적응수행의 8개 차원 중 조직변화 상황에 가장 적합하다고 판단한 불확실하고 예측이 힘든 직무 상황을 다룸, 새로운 과업, 기술, 절차를 학습함 등의 2개 차원을 중심으로 조직변화몰입과의 관계를 검증할 것이다.

새로운 수행 영역 중 하나로 적응수행을 다룬 연구들은 주로 적응수행을 예측하는 선행변인들을 밝히는 데 초점을 두었다. 인지능력과 성취동기, 과거의 적응 경험, 개인의 지속적 학습 활동, 성실성, 정직성, 정서지능, 개인의 입법적 사고양식, 지적호기심, 부정적 정서성 등이 적응수행을 예측하는 것으로 나타났다(김천석, 유태용, 2005; 박문정, 2006; 한태영, 2005; Pulakos, Schmitt, Dorsey, Arad, Hedge, & Borman, 2002).

위의 연구 결과처럼 개인 특성들이 적응수행을 향상시키는 데 도움을 줄 수 있지만, 특히 조직이 변화를 겪고 있는 상황에서는 구성원이 조직변화에 몰입함으로써 변화하는 환경

에 유연하게 대처할 수 있는 적응수행이 향상될 것이라고 예상할 수 있다. 즉, 조직이 추진하는 변화가 조직의 성장과 발전에 중요하며 기꺼이 따르고자 하는 태도를 지닌 조직 구성원들은 변화의 성공을 위해 새로운 업무방식이나 지식을 학습하고, 불확실하고 모호한 상황에 유연하게 대처하고 적응함으로써 적응수행이 향상될 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 4 조직변화몰입은 적응수행에 정적인 영향을 줄 것이다.

조직변화지지행동

Herscovitch와 Meyer(2002)는 조직변화몰입의 구성개념을 타당화하는 연구에서 몰입의 행동적 결과를 논의하고, 그 행동적 결과와 조직변화몰입과의 관계를 검증하였다. 그들은 조직변화몰입의 행동적 결과를 조직변화지지행동으로 개념화하고 이를 조직변화에 대한 순응, 협조, 전파 행동으로 구분하였다.

조직변화에 대한 순응행동은 조직변화를 위한 명시적 요건을 따르는 행동으로, 조직변화가 달갑지 않지만 최소한의 지지를 표하는 것이다. 두 번째 조직변화지지행동 차원은 협조행동으로, 조직변화의 성공을 위해 노력을 기울이고, 어느 정도 희생할 각오를 함으로써 변화에 대한 지지를 표명하는 것이다. 마지막 조직변화지지행동 차원은 전파행동으로, 조직 구성원이 자발적으로 조직 내·외의 다른 사람들에게 변화의 가치를 알리는 행동을 말한다. 조직변화의 성공을 위해 공식적으로 요구되는 정도를 넘어서서 변화에 대한 강한 열정을 보여주고, 다른 사람들에게 변화를 널리

알리는 행동이다. 이러한 행동은 조직변화 과정에 다른 사람들이 참여하도록 고무시키고, 시간을 투자하여 자신에게 요구되는 일 이상을 수행하며, 변화의 성공을 위해 지속적으로 끈기있게 노력하는 행위를 포함한다.

그러나 Herscovitch와 Meyer(2002)의 연구에서 요인분석결과, 조직변화지지행동이 순응, 협조, 전파의 세 차원으로 명확히 구분되지 않았다. 그것은 순응, 협조, 전파가 적극적 저항, 소극적 저항과 더불어 연속선상에 있는 개념으로 설명되었기 때문이다. 즉, 조직변화에 대한 지지 정도가 순응, 협조, 전파의 순으로 점점 강해지게 된다. 순응이 가장 약한 단계의 지지행동이며 협조는 중간단계, 전파가 지지행동의 가장 강한 정도를 나타내어 협조행동을 보이는 사람은 순응행동을 함께 나타내고, 전파행동을 하는 사람은 순응 및 협조행동을 함께 나타낸다고 가정할 수 있다. 이렇듯 조직변화지지행동의 세 차원이 연속선상에 있는 개념으로 설명되었고, 요인분석으로도 구분되지 않아 본 연구에서는 조직변화지지행동을 순응, 협조, 전파의 세 차원으로 구분하여 측정하는 것은 문제가 있다고 판단하여 연속선상에서 가장 강한 지지행동을 나타내는 전파의 개념으로 조직변화지지행동을 측정하였다.

조직변화몰입과 조직변화지지행동의 개념을 처음으로 제시했던 Herscovitch와 Meyer(2002)의 연구에서 정서적 조직변화몰입이 조직변화지지행동의 세 차원에 정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌으며, 국내에서도 정서적 조직변화몰입이 조직변화지지행동의 세 차원에 모두 정적인 영향을 주는 것으로 밝혀졌다(양윤희, 2007). 조직변화에 대한 몰입은 변화에 대한 긍정적 태도를 나타내며, 단순히 변화를 수용하는 것뿐만 아니라 변화의 성공을 위해 협조

하고 지지하며, 조직 내·외 사람들에게 변화의 이점을 알리고자 하는 태도를 포함하는 개념이다. 따라서 이러한 조직변화에 대한 태도는 실제로 변화가 일어나는 상황에서 조직변화를 지지하는 행동으로 표출될 가능성이 클 것이다. 따라서 선행연구들과 추론을 토대로 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 5. 조직변화몰입은 조직변화지지행동에 정적인 영향을 줄 것이다.

변화지향성의 조절효과

모든 조직 구성원들이 조직변화에 대해 동일한 반응과 태도를 형성하지는 않는다. 개인마다 변화에 대한 개방성 또는 추구 성향이 다르기 때문이다. 변화에 대한 개방성 또는 추구 성향 즉, 변화지향성은 조직 구성원의 조직변화에 대한 접근 방식에 영향을 주고 결과적으로는 조직변화 성공에 영향을 준다(Beer & Nohria, 2000). 변화지향성은 성격의 5요인 중 하나인 '경험에 대한 개방성'의 하위차원으로, 변화에 대한 수용의 정도와 새롭고 다양한 경험에 대한 추구 성향으로 정의된다(박문정, 2006).

변화지향성과 조직변화몰입 간의 관계를 직접적으로 검증했던 선행연구는 없지만, 몇몇 연구에서 개인이 경험에 개방적이고 호기심이 풍부하며, 도전적인 성향을 가질수록 조직변화에 대해 긍정적인 태도와 지지하고자 하는 행동적 경향성을 보이고 조직변화에 잘 대처하는 것으로 나타났다(Vakola, Tsaousis, & Nikolaou, 2003).

변화지향성이 높은 사람들은 위험부담이 크고 어려운 일이 발생하더라도 도전하는 특성

을 보이며, 다양한 경험을 추구한다. 또한 변화를 잘 수용할 뿐 아니라 적극적으로 변화를 찾아내어 즐기는 특성을 보이기 때문에, 조직이 변화를 추진하고 있는 상황에서 개인의 변화지향성이 높은 경우에는 상사의 참여적 리더십, 성취지향적 리더십, 그리고 지각된 조직의 변화 준비성이 조직변화몰입에 주는 영향이 더 강하게 나타날 가능성이 크다. 반대로 변화지향성이 낮은 구성원들은 도전 또는 변화보다는 안정을 추구하고 조직이 추진하는 변화에 저항하거나 수용하지 않으려하기 때문에 상사의 참여적 리더십, 성취지향적 리더십, 지각된 조직의 변화 준비성이 조직변화몰입에 주는 영향이 상대적으로 작아질 것으로 기대할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출할 수 있다.

가설 6-1. 변화지향성은 상사의 참여적 리더십과 조직변화몰입 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 개인이 변화지향적일수록 조직변화몰입에 대한 상사의 참여적 리더십의 영향이 더

강해질 것이다.

가설 6-2. 변화지향성은 상사의 성취지향적 리더십과 조직변화몰입 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 개인이 변화지향적일수록 조직변화몰입에 대한 상사의 성취지향적 리더십의 영향이 더 강해질 것이다.

가설 6-3. 변화지향성은 지각된 조직의 변화 준비성과 조직변화몰입 간의 관계를 조절할 것이다. 즉, 개인이 변화지향적일수록 조직변화몰입에 대한 지각된 조직의 변화 준비성의 영향이 더 강해질 것이다.

본 연구에서 다룰 이상의 관계를 모형화하면 그림 1과 같다.

방 법

조사대상 및 자료수집 절차

이 연구는 조직변화를 다루기 때문에 최근

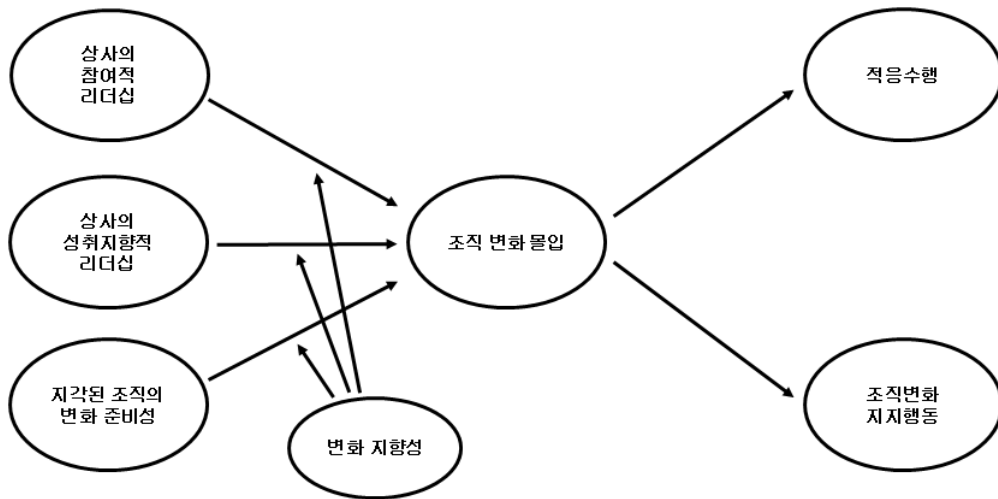


그림 1. 연구모형

1년 내에 조직구조개편, 작업프로세스 변화, 제도변화, 전사차원의 전략변화, M&A 등과 같은 조직변화를 겪었거나 현재 겪고 있는 기업에서 근무하는 현직자들만을 대상으로 온라인 또는 우편으로 설문조사를 실시하였다. 응답자들이 속한 조직은 23개였는데, 11개의 조직 변화 유형에 대해 중복 응답하도록 한 결과, 조직구조개편을 가장 많이 경험한 것으로 나타났다. M&A가 가장 적은 빈도를 나타냈다. 자기평정에 의한 결과에서 자주 제기되는 공통방법편파의 문제를 원천적으로 배제하기 위하여 본 연구에서는 적응수행과 조직변화지지 행동에 대해서는 자기평정뿐만 아니라 타인평정도 함께 수집하였다. 설문조사에 동의한 현직자들은 자신의 조직에서 함께 근무하는 다른 사람들에게 자기평정 설문지를 배포하여 작성하도록 하였고, 현직자 본인은 타인 평정자가 되어 설문지를 배포했던 사람들의 행동에 관하여 응답하도록 하였다. 이러한 절차를 통해 58명의 사람들에게 330부의 설문지를 배포하였으며, 최종적으로 50명으로부터 253부(타인평정 설문지는 총 235부)의 설문지를 회수하였다(회수율 76.7%). 이 중 불성실한 응답을 제외한 총 228부(타인평정 설문지는 총 210부)의 설문지가 분석에 사용되었다.

조사대상자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 자기평정 설문지에 응답한 228명 중 남성이 134명(58.8%), 여성이 94명(41.2%)이었으며, 연령대는 30대가 93명으로 가장 많았다. 평균 근속년수는 20.3개월(표준편차 51.3개월)이었다. 직급별로 살펴보면 사원급이 127명으로 가장 많았고, 직무별로는 관리/지원이 65명(28.5%)으로 가장 많았다. 자료 수집을 위해 접촉한 타인평정자 50명의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 남성 23명(46.0%), 여성 27명

(54.0%)으로 여성 평정자가 더 많았다. 타인 평정자가 평정대상자와 알고 지낸 기간은 평균 24.2개월(표준편차 24.5개월)이었다. 연령대는 20대, 30대가 각각 18명(36.0%), 19명(38.0%)으로 가장 많았으며, 직급을 살펴보면, 사원급이 52.0%로 가장 많았다.

측정도구

본 연구에서 사용한 모든 문항은 리커트 5점 척도(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 5: 매우 그렇다)를 사용하여 측정하였다.

조직변화몰입

조직변화몰입을 측정하기 위해 Herscovitch와 Meyer(2002)가 개발한 조직변화몰입 척도 중 정서적 조직변화몰입을 측정하는 6개 문항을 사용하였다. 문항에는 “나는 조직변화가 가치 있다고 생각한다”와 “나는 조직변화가 조직의 성공에 주요한 전략이라고 생각한다” 등이 포함되어 있다. 조직변화몰입의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .78이었다.

상사의 리더십

상사의 참여적 리더십과 성취지향적 리더십은 Indvik(1988)이 House와 Dessler(1974), House(1977)의 연구에 근거하여 개발한 “경로-목표 리더십 설문지”의 문항을 사용하여 측정하였다. 참여적 리더십을 측정하는 5개 문항과 성취지향적 리더십을 측정하는 5개 문항 중 의미상 중복되는 문항을 제외하고 각각 4개 문항씩을 발췌하여 조직변화 상황에 맞게 수정하여 사용하였다. 참여적 리더십은 “조직이 변화를 추진하는 상황에서 나의 상사는 나에게 업무에 대한 의견이나 제안을 할 수 있는 기

회를 준다” 등과 같은 문항이 포함되어 있으며, 성취지향적 리더십은 “조직이 변화를 추진하는 상황에서 나의 상사는 내가 도전적인 목표를 달성할 수 있다고 믿는다”와 같은 문항으로 측정하였다. 탐색적 요인분석 결과, 요인 부하량이 .40보다 낮거나 두 요인 모두에 높은 부하량을 갖는 2개 문항을 제외한 총 6개 문항(참여적 리더십 3개 문항, 성취지향적 리더십 3개 문항)을 분석에 사용하였다. 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 각각 .80, .74였다.

지각된 조직의 변화 준비성

지각된 조직의 변화 준비성은 본 연구의 목적에 부합하는 적절한 문항이 없었기 때문에 Weeks, Robert, Chonko 및 Jones(2004)가 사용한 문항(4개 문항), Weber와 Weber(2001)가 사용한 문항(4개 문항)과 Anderson과 Anderson(2001)이 쓴 “The Change Leader's Roadmap: How to Navigate your Organization's Transformation”의 내용을 참고하여 직접 개발한 문항으로 측정하였다. 문항은 “우리 회사는 구성원들이 조직변화를 잘 따르는 것에 대한 보상계획을 마련하였다”, “우리 회사는 조직변화와 관련한 주요 의사결정 프로세스와 방식이 분명하다” 등을 포함한 5개 문항으로 구성되어 있다. 지각된 조직의 변화 준비성의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .82였다.

적응수행

적응수행은 Pulakos, Arad, Donovan 및 Plamondon(2000)이 제안한 적응수행의 8가지 차원 중 조직변화상황에 적합하다고 판단된 2개 차원을 바탕으로 측정하였다. 2개 차원은 (1) 새로운 과업, 기술, 절차를 학습함, (2) 불확실하고 예측이 힘든 직무 상황을 다룸으로

한태영(2005)과 김천석과 유태용(2005)이 사용한 문항을 일부 수정하여 사용하였다. 문항은 “새로운 지식이나 기술을 잘 습득한다”, “미래를 예측하기 힘든 불확실한 상황에서도 효과적으로 대처한다” 등이며, 각각 3개 문항씩 총 6개 문항으로 측정하였다. 공통방법편파를 배제하기 위하여 적응수행을 두 가지 방식으로 측정하였는데, 하나는 자신의 수행에 대해 스스로 판단하여 평가하는 자기평정이었고 다른 하나는 평정대상자의 수행에 대해 잘 알고 있는 상사나 동료가 평가하는 타인평정이었다. 적응수행의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 자기평정에서 .79, 타인평정에서 .84였다.

조직변화지지 행동

조직변화지지 행동은 Herscovitch와 Meyer(2002)가 개발한 문항 중 전파행동을 측정하는 6개 문항을 모두 사용하였다. 전파행동은 조직이 변화를 추진할 때 조직 구성원이 자발적으로 다른 사람들에게 변화의 가치를 알리는 행동을 의미한다. 문항에는 “다른 사람들이 조직변화에 참여하도록 권장한다”, “사람들이 조직변화와 관련한 어려움을 겪을 때 도와주려고 한다” 등이 포함되어 있다. 조직변화지지 행동 또한 적응수행과 마찬가지로 공통방법편파를 배제하기 위하여 자기평정과 타인평정 두 가지 방식으로 측정하였으며, 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 자기평정에서 .79, 타인평정에서 .66이었다.

변화지향성

변화지향성을 측정하기 위하여 박문정(2006)이 사용한 6개 문항을 사용하였다. 문항은 “위험부담이 크더라도 성공가능성만 있다면 시도해보는 편이다”, “변화보다는 안정을 추구한

다” 등으로 구성되어 있다. 변화지향성의 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .75였다.

분석방법

우선, 변인들 간의 관계를 알아보기 위해 상관분석을 실시하였다. 선행변인, 조직변화몰입, 결과변인 간의 관계를 확인하고 가설을 검증하기 위하여 LISREL 8.72를 이용한 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 구조방정식모형 분석에는 공변량 행렬을 투입행렬로 사용하였고, 모수추정기법으로는 최대우도법(Maximum Likelihood method)을 사용하였다. 마지막으로 선행변인과 조직변화몰입 간의 관계에서 변화지향성의 조절효과를 검증하기 위해 윈도 응용 SPSS 12.0을 사용하여 위계적 회귀분석

결 과

측정변인들의 상호상관

연구변인들의 평균, 표준편차 및 상호상관이 표 1에 제시되어 있다. 표 1에서 보는 것처럼 연구가설과 관련된 관계에서 지각된 조직의 변화 준비성과 조직변화몰입 간의 상관($r=.11, p=.093$)을 제외한 나머지 변인들 간의 상관이 .05와 .01수준에서 모두 유의한 것으로 나타났다. 상사의 참여적 리더십과 성취지향적 리더십은 모두 조직변화몰입과 정적인 상관관이 있었고(둘 다 $r=.33, p<.01$), 조절변인인

표 1. 측정 변인들의 평균, 표준편차 및 상호상관

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 참여적 리더십	(.80)								
2. 성취지향적 리더십	.60**	(.74)							
3. 조직 변화 준비성	.36**	.42**	(.82)						
4. 개인의 변화지향성	.31**	.31**	.24**	(.75)					
5. 조직변화몰입	.33**	.33**	.11†	.39**	(.78)				
6. 적응수행(자기평정)	.32**	.43**	.41**	.50**	.25**	(.79)			
7. 지지행동(자기평정)	.34**	.36**	.39**	.47**	.37**	.57**	(.79)		
8. 적응수행(타인평정)	.14*	.18**	.18*	.33**	.17*	.37**	.23**	(.84)	
9. 지지행동(타인평정)	.39**	.22**	.30**	.33**	.24**	.25**	.32**	.59**	(.66)
평균(M)	3.34	3.34	2.67	3.42	3.66	3.52	3.20	3.49	3.22
표준편차(SD)	.75	.65	.70	.58	.60	.50	.55	.59	.70

* $p<.05$, ** $p<.01$ † $p<.10$ N=228(자기평정), N=210(타인평정)

대각선 상의 괄호 안의 숫자는 신뢰도 계수를 나타냄.

변화지향성 또한 조직변화몰입과 정적인 상관을 보였다($r=.39, p<.01$). 조직변화몰입은 자기평정과 타인평정 모두에서 적응수행과 정적으로 유의한 상관성이 있는 것으로 나타났으며(자기평정: $r=.25, p<.01$, 타인평정: $r=.17, p<.05$), 조직변화지지행동과도 자기평정과 타인평정 모두에서 정적으로 유의한 상관성을 보였다(자기평정: $r=.37, p<.01$, 타인평정: $r=.24, p<.01$). 변인들 간의 이러한 관계는 본 연구에서 검증하고자 하는 가설적 관계를 뒷받침해주는 결과라고 볼 수 있다.

구조방정식모형 분석

연구 가설을 검증하기 위해 LISREL 8.72를 이용하여 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 결과변인인 적응수행과 조직변화지지행동의 평정방식(자기평정과 타인평정)에 따라 나누어서 분석을 실시하였다. 먼저, 연구모형의 적합도를 살펴보면 표 2에 제시되어 있는 것처럼 일부지수가 기준에 약간 미흡한 적합도를 나타냈을 뿐 자기평정모형과 타인평정모형 모두 대체로 양호한 적합도를 가지고 있는 것으로 나타났다.

그림 2에는 연구모형의 검증결과가 제시되어 있다. 각각의 결과를 자세히 살펴보면 다음과 같다. 가설 1은 조직이 변화를 추진할

때 상사의 참여적 리더십이 구성원의 조직변화몰입에 정적인 영향을 준다는 것이었는데, 이 관계는 상사의 참여적 리더십이 구성원의 조직변화몰입에 영향을 주는 경향성은 보였으나 유의도 .05 수준에서는 지지되지 않았다(자기평정모형: $\beta=.22, t=1.60$, 타인평정모형: $\beta=.25, t=1.81, p<.10$). 가설 2는 상사의 성취지향적 리더십이 구성원의 조직변화몰입에 정적인 영향을 준다는 것이었는데, 자기평정모형에서는 .05수준에서 유의한 것으로 나타났으나($\beta=.29, p<.05$), 타인평정모형에서는 .10 수준에서 유의한 것으로 나타나($\beta=.24, p<.10$) 가설 2는 부분적으로 지지되었다.

조직의 변화 준비성에 대한 구성원의 지각이 조직변화몰입에 정적인 영향을 줄 것이라는 가설 3은 자기평정($\beta=.10, t=1.37$) 및 타인평정모형($\beta=.04, t=0.53$) 모두에서 지지되지 않았다. 가설 4는 조직변화몰입의 결과로써 적응수행이 향상된다는 것이었는데, 두 모형 모두에서 지지되는 것으로 나타났다. 특히, 조직변화몰입은 상사나 동료의 평정했던 타인평정에 의한 적응수행($\beta=.23, p<.01$)보다 자기평정에 의한 적응수행($\beta=.47, p<.01$)을 더 잘 예측하는 것으로 나타났다. 마지막으로 가설 5는 조직변화몰입이 구성원의 조직변화지지 행동에 정적으로 영향을 준다는 것이었는데

표 2. 연구모형의 적합도

모형	부합지수						
	χ^2	df	RMSEA	NNFI	CFI	GFI	RMR
자기평정 모형	858.11**	371	0.076	0.92	0.92	0.79	0.093
타인평정 모형	752.74**	371	0.070	0.91	0.91	0.80	0.11

** $p<.01$

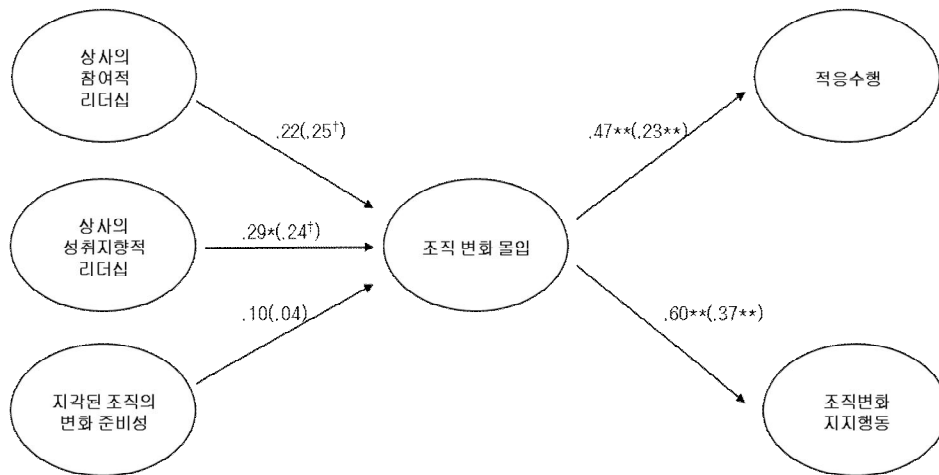


그림 2. 연구모형의 검증결과

주. * $p < .05$, ** $p < .01$ † $p < .10$ 경로계수는 표준화된 값이며, 괄호 밖은 자기평정모형, 괄호 안은 타인평정모형에서의 경로계수를 나타냄.

두 가지 모형 모두에서 지지되었으며, 적응수행과 마찬가지로 타인평정 ($\beta = .37, p < .01$)보다 자기평정 ($\beta = .60, p < .01$)에 의한 조직변화지지행동을 더 잘 예측하였다.

변화지향성의 조절효과 분석

선행변인과 조직변화몰입 간의 관계에서 변화지향성의 조절효과를 살펴보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 1단계에는 성별, 연령, 근속년수, 직급 등의 인구통계학적 변인을 투입하였고, 2단계에는 선행변인들(참여적 리더십, 성취지향적 리더십, 지각된 조직의 변화 준비성)과 변화지향성 변인을 투입하였다. 3단계에는 선행변인들과 변화지향성의 상호작용 변인을 투입하였다. 분석결과는 다음과 같다.

표 3에서 알 수 있듯이, 조직변화몰입에 대해 지각된 조직의 변화 준비성과 변화지향성

이 상호작용하는 것으로 나타났다($\beta = .19, p < .05$). 그림 3은 조직변화몰입에 대한 지각된 조직의 변화 준비성과 개인의 변화지향성 간의 상호작용효과를 구체적으로 알아보기 위해 변화지향성 값을 평균 $\pm 1SD$ 를 기준으로 높은 수준과 낮은 수준으로 하여 구분하여 그래프로 나타낸 것이다. 그림 3에서 보듯이, 개인의 변화지향성이 낮을 때보다 변화지향성이 높을 때 지각된 조직의 변화 준비성과 조직변화몰입 간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 따라서 가설 6-3은 지지되었다. 상사의 참여적 리더십이 조직변화몰입에 주는 영향에서 개인이 변화지향적일수록 그 관계가 더 강해질 것이라는 가설 6-1($\beta = -.12, p = .121$)과 상사의 성취지향적 리더십이 조직변화몰입에 주는 영향에서 개인이 변화지향적일수록 그 관계가 강해질 것이라는 가설 6-2($\beta = .07, p = .437$)는 지지되지 않았다.

표 3. 선행변인들과 조직변화몰입의 관계에서 변화지향성의 조절효과

	B	β	R^2	ΔR^2
1단계				
인구통계학 변인	-	-	.103***	-
2단계			.245***	.142***
참여적 리더십(A)	.12	.16*		
성취지향적 리더십(B)	.08	.09		
조직의 변화 준비성(C)	-.04	-.05		
변화지향성(D)	.30	.29***		
3단계			.288***	.043**
A × D	-.15	-.12		
B × D	.10	.07		
C × D	.25	.19*		

*p<.05, **p<.01, ***p<.001

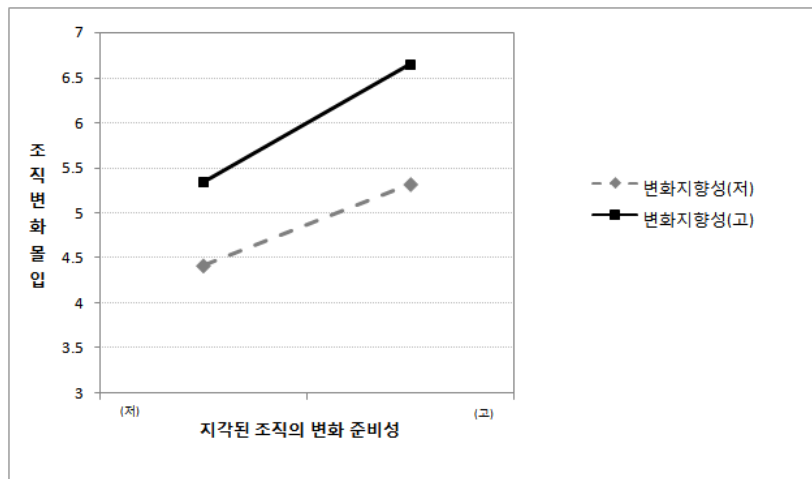


그림 3. 지각된 조직의 변화 준비성과 조직변화몰입의 관계에 대한 변화지향성의 조절효과

논 의

본 연구의 목적은 조직이 변화를 추진하고 있는 상황에서 상사의 참여적 리더십, 성취지

향적 리더십, 조직의 변화 준비성과 같은 상사 또는 조직적 요소들이 구성원들의 조직변화몰입에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히고, 개인의 적응수행과 조직변화지지 행동에 대한

조직변화몰입의 효과를 규명하는 것이었다. 분석결과, 적응수행 및 조직변화지행동에 대한 자기평정모형에서 상사의 성취지향적 리더십이 개인의 조직변화몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 개인의 조직변화몰입은 자기평정모형과 타인평정모형 모두에서 적응수행과 조직변화지행동 모두에 정적인 영향을 주었다. 이러한 결과와 이 연구의 의의를 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 조직이 변화를 추진할 때 상사가 성취지향적으로 구성원들을 관리하는 것은 개인의 조직변화몰입을 높이는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 처음으로 밝힌 것으로서, 상사의 성취지향적 리더십 행동은 조직 구성원의 몰입이나 동기에 영향을 주고, 복잡·모호하며 변화하는 업무환경에서 목표수립을 통한 명확성 확립에 중요하다(Yukl, 1989)는 선행연구자들의 제언이 실증적으로 검증된 결과이다.

둘째, 상사의 성취지향적 리더십과 마찬가지로 본 연구에서 처음으로 조직변화몰입과의 관계를 규명하고자 했던 상사의 참여적 리더십은 조직변화몰입에 약하게 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 상관분석에서는 상사의 참여적 리더십과 성취지향적 리더십이 조직변화몰입과 .33($p < .01$)의 동일한 상관 값을 보였고, 구조방정식모형 분석에서는 타인평정모형에서 .10 수준($t = 1.81$)에서 조직변화몰입을 예측하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 상사의 참여적 리더십과 성취지향적 리더십 간의 상관성이 높아($r = .60$, $p < .01$), 참여적 리더십이 조직변화몰입으로 가는 경로에 성취지향적 리더십이 영향을 주어 경로계수 값이 작아졌을 것이라고 추론해 볼 수 있다.

셋째, 지각된 조직의 변화 준비성은 구성원의 조직변화몰입에 영향을 주지 않는 것으로 밝혀졌다. 조직변화의 성공은 변화 실행에 도움이 되는 작업 환경의 구축에 달려있고, 조직은 변화를 성급히 추진하기 전에 조직변화의 성공에 영향을 미치는 의사소통 채널, 보상 시스템과 같은 제반 요소들을 준비해 놓을 필요가 있다는 선행연구자들의 제언에 따라 본 연구에서는 조직의 변화 준비성을 높게 지각한 구성원들이 조직변화에 더 몰입할 것이라고 가설을 세웠었다. 그러나 지각된 조직의 변화 준비성과 조직변화몰입간의 관계는 상관분석 결과에서는 .10 수준에서 유의한 것으로 나타났고, 구조방정식모형 분석 결과에서는 자기평정 및 타인평정모형 모두에서 유의하지 않은 것으로 나타났다.

조직변화몰입에 대한 지각된 조직의 변화 준비성의 영향이 거의 없는 것으로 나타난 이유에 대해서 몇 가지 가능성을 생각해 볼 수 있다. 우선, 구성원의 조직변화몰입에 영향을 주는 변인으로서 지각된 조직의 변화 준비성은 조직변화몰입에 직접적으로 강하게 영향을 미치지 않는 원거리(distal) 변인일 수 있다. 즉, 조직의 변화 준비성에 대한 구성원의 지각과 조직변화에 대한 몰입 간의 관계를 연결해주는 다른 변인이 존재할 수 있다. 예컨대, 조직에 대한 긍정적인 기대감과 같은 변인이 있을 수 있다. 조직의 변화준비성이 조직변화몰입에 영향을 미치기 위해서는 변화 추진을 위한 의사소통 채널이나 보상 시스템과 같은 조직의 준비에 대한 지각이 구성원들로 하여금 조직에 대해 긍정적 기대를 형성하게 해야 한다. 따라서 향후 연구에서는 지각된 조직의 변화 준비성이 다른 변인을 거쳐 조직변화몰입에 주는 영향을 검증해볼 필요가 있다.

또 다른 가능성은 조사 대상이었던 기업들의 문제에서 추론해볼 수 있다. 본 연구에서는 지각된 조직의 변화 준비성을 측정하기 위하여 보상계획, 의사결정 프로세스, 변화 전문가 등 조직변화를 성공적으로 추진하는 데 필요한 요소들을 기업들이 잘 갖추고 있는지에 대해 응답하도록 했다. 그러나 조사결과, 조사에 포함된 대다수의 기업들에서 변화를 추진할 때 보상시스템 구축이나 변화 전문가 확보 등 성공적인 조직변화를 위한 준비를 제대로 하지 않은 것으로 밝혀졌다. 변화 추진 과정에서 기업들이 철저히 준비하지 않는 우리나라 기업의 현실이 반영된 결과라고 판단된다. 이러한 이유로 지각된 조직의 변화 준비성과 조직변화몰입 간의 관계가 약하게 나왔을 가능성이 있다.

그러나 한 가지 흥미로운 결과는 변화지향성의 조절효과 검증에서, 개인이 변화지향적일수록 지각된 조직의 변화 준비성이 조직변화몰입에 주는 영향이 커졌다. 즉, 지각된 조직의 변화 준비성은 단독으로는 조직변화몰입을 예측하지 못했지만, 개인의 변화지향성과 상호작용하여 조직변화몰입에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

넷째, 개인의 조직변화몰입은 자기평정뿐만 아니라 타인평정에 의한 적응수행에 정적인 영향을 주었으며, 조직변화몰입은 타인평정에 의한 적응수행보다 자기평정에 의한 적응수행을 더 잘 예측하는 것으로 나타났다. 조직변화몰입에 대한 연구는 아직 초기단계에 있기 때문에 조직변화몰입과 관련된 이전 연구들은 주로 조직변화몰입의 선행변인들을 다루었으며, 조직변화몰입으로 인한 결과변인에 대한 연구는 상대적으로 적었다. 따라서 본 연구에서 조직변화몰입의 결과로 적응수행이 향상된

다는 것을 처음으로 규명했다는 데 의의가 있다. 또한 두 변인 간의 관계에 대해 자기평정뿐만 아니라 타인평정을 사용하여 동일한 결과를 얻었다는 데도 의의가 있다. 본 연구 설계에서는 타인평정을 포함하여 자기평정에 의한 결과에서 문제점으로 자주 제기되는 공통 방법편과 기능성을 배제할 수 있었다.

다섯째, 조직변화몰입은 자기평정뿐만 아니라 타인평정에 의한 조직변화지지행동에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 이 결과는 조직변화몰입과 조직변화지지행동의 개념을 처음으로 제시한 Herscovitch와 Meyer(2002)의 결과와 일치하는 것이며 국내의 양윤희(2007)의 결과와도 같은 맥락에서 해석할 수 있다. 적응수행에서의 결과와 마찬가지로, 조직변화몰입은 타인평정에 의한 조직변화지지행동보다 자기평정에 의한 조직변화지지행동을 더 잘 예측하는 것으로 나타났다. 앞에서 기술한 것과 동일하게, 두 변인 간의 관계에 대해 자기평정뿐만 아니라 타인평정을 사용하여 일관된 결과를 얻었다는 데 의의가 있다.

여섯째, 본 연구에서는 개인의 기질적 특성인 변화지향성을 조절변인으로 설정하고, 변화지향성이 선행변인과 조직변화몰입 간의 관계를 조절하는지를 처음으로 검증하였다. 분석 결과, 변화지향성은 지각된 조직의 변화 준비성과 상호작용하여 조직변화몰입에 영향을 주는 것으로 나타났다. 즉, 개인의 변화지향성이 낮을 때보다 변화지향성이 높을 때 조직의 변화준비성과 조직변화몰입 간의 정적 관계가 더 강하게 나타났다. 이러한 결과는 변화지향적인 구성원들은 조직이 변화에 대해 준비를 철저히 하고 있다고 지각할수록 조직변화에 더 몰입한다는 것을 의미한다. 이와 같은 결과는 오늘날과 같이 끊임없이 변화를

추진하고 꺾어야 하는 환경에서 변화지향적인 구성원들이 조직에서 매우 중요한 역할을 한다는 것을 시사한다.

본 연구는 몇 가지 실무적 시사점을 제공한다. 첫째, 본 연구의 결과는 조직변화를 추진하고자 하는 리더나 실무자들에게 조직변화에 대한 구성원의 몰입이 중요하다는 것을 일깨워준다. 조직이 변화를 추진하여 최대한의 성과를 이끌어내고 성공적으로 마무리하기 위해서는 구성원들이 변화를 받아들이는 과정에서 어떠한 심리상태를 경험하고 어떠한 반응을 보이는지에 대해서 이해하고 관리하는 것이 중요함에도 불구하고 기업들은 이를 간과하는 경향이 있다. 조직변화의 성공을 위해서 기업은 내부 구성원들, 특히 조직의 위계상 하위 수준에 있는 구성원들의 반응과 태도를 관리해야 한다. 조직이 변화를 추진할 때 구성원들의 변화에 대한 저항을 감소시키거나 저항이 생기지 않도록 하는 방안들이 주로 연구되고 실무에 적용되어 왔지만, 본 연구결과에 따르면 저항을 줄이거나 발생하지 않도록 하는 것과 동시에 구성원들이 조직변화에 몰입할 수 있도록 하는 것이 중요하다. 조직변화 몰입은 변화실행의 성공에 직접적으로 연관이 있는 적응수행과 변화에 대한 지지행동을 증대시키기 때문이다.

둘째, 본 연구결과 참여적 리더십과 조직변화몰입이 정적으로 관련되어 있다는 것이 밝혀졌다($r=.33, p<.01$). 따라서 조직변화를 추진하는 기업들은 변화 과정에서 구성원들의 참여를 확대할 필요가 있다. 리더와 상위 경영진들의 일방적인 주도하에 추진되는 조직변화는 구성원들에게 조직변화에 대한 무관심 및 냉소, 소외감을 불러일으키고 조직변화에 대해 부정적인 태도를 형성하여 결과적으로 조

직변화에 실패하게 된다. 따라서 조직 구성원들에게 조직변화와 관련된 주요 프로세스에 동참하고 있다는 인식을 심어주어야 하며 이는 조직변화와 관련된 의사결정에 구성원들의 참여를 확대함으로써 실현할 수 있다. 조직변화와 관련된 업무 회의나 일상적인 업무에서 구성원들이 의견을 개진할 수 있는 기회를 제공하고, 제안된 의견이나 아이디어들을 실제 조직변화 프로세스에 반영시켜야 한다. 또한 이와 같은 참여의 기회가 일회성으로 끝나는 것이 아니라 조직의 문화로 자리 잡을 수 있도록 리더와 관리자들이 노력해야 한다.

셋째, 본 연구를 통해 상사의 성취지향적 리더십이 구성원의 조직변화몰입을 높인다는 것이 밝혀졌다. 따라서 기업은 구성원들의 조직변화에 대한 몰입을 높이기 위해서 도전적인 업무 수행 목표를 세워주고, 성과 창출을 촉구하는 동시에 전폭적인 신뢰를 보여주어야 한다. 이는 조직이 전사차원에서 내부 구성원들의 목표관리를 할 필요가 있음을 시사한다.

넷째, 조직을 변화지향적인 사람들로 채워야 한다는 것이다. 본 연구는 개인의 변화지향성이 높을수록 지각된 조직의 변화 준비성과 조직변화몰입 간의 관계가 강해진다는 것을 밝혔다. 지각된 조직의 변화 준비성은 단독으로는 조직변화몰입에 대한 영향력이 거의 없었으나 변화지향성과의 상호작용을 통해서 조직변화몰입에 유의한 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 변화지향적인 사람들은 조직이 변화를 철저하게 준비하고 있다고 지각할수록 조직변화몰입도가 높아진다는 것을 의미한다. 따라서 조직은 선발 프로세스에 변화지향성을 하나의 선발 준거로 설정하여 변화지향성이 높은 사람을 선발하는 등 변화지향적인 사람들로 조직을 구성하는 방안을 강구해야 할 것

이다.

위에 제시한 것처럼 이 연구는 학문적·실무적 시사점을 지니지만 몇 가지 한계점도 동시에 지니고 있다. 첫째, 본 연구에서는 조직변화를 객관적으로 측정하지 못하였다. 본 연구의 조사대상자들은 각기 다른 23개 조직에 소속되어 있어 조사대상자들마다 경험한 조직변화의 유형과 개수가 모두 상이했다. 선행연구들에서는 변화 중요도나 변화의 영향력, 또는 변화의 강도 등을 통제변인으로 하여 개개인이 지각하는 조직변화의 정도를 객관화하려고 하였다. 그러나 본 연구에서는 조직변화를 겪고 있는 한 개의 조직이 아니라 23개의 다른 조직에서 진행되고 있는 다양한 조직변화를 다루었기 때문에 조직변화를 객관화하는데 어려움이 있었다. 따라서 본 연구에서는 조직변화몰입의 개념을 구성원들이 어떤 형태의 조직변화든지 간에 조직변화가 가치 있다고 생각하고, 조직의 성장과 발전을 위해서 중요하며, 조직에 꼭 필요한 것이라고 주관적으로 지각하는 정도로 측정하였다. 추후연구에서는 여러 조직에서 조직변화의 정도를 객관적으로 측정할 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서는 가설을 검증하기 위해 최근 1년간 조직변화를 겪었거나 현재 겪고 있는 기업에서 근무하는 현직자들을 대상으로 자료를 수집하였다. 조직구조개편, 인사이동 등 11개의 조직변화의 유형 목록을 주고 최근 1년 내 경험 여부를 확인한 뒤 설문지를 작성하게 하였는데 본 연구에서 설정한 11개의 조직변화 유형에 대한 명확한 정의나 예시를 제시하지 않았기 때문에 이 과정에서 조직변화 유형의 개념에 대하여 조사대상자들이 다르게 인식했을 가능성이 있다. 따라서 향후 연구에

서는 조직변화 유형에 대한 정의나 예시를 분명하게 제시하여 응답자들의 혼란을 방지하고 보다 정확하고 신뢰로운 결과를 얻을 필요가 있다.

셋째, 이 연구에서 다른 변인들의 개념 및 특성을 고려할 때, 조직변화 추진 시기별로 나누어 중단적으로 측정하는 것이 바람직하지만, 자료수집의 어려움으로 인해 불가피하게 횡단적 설계로 연구를 진행하였다. 예컨대, 조직변화몰입과 적응수행 및 조직변화지지 행동은 조직변화 추진 중에 발생하는 태도와 행동이므로 구성원들이 조직변화를 겪고 있을 때 측정하는 것이 바람직하지만, 조직의 변화 준비성에 대한 구성원의 지각은 조직이 변화를 본격적으로 추진하기 이전에 얼마만큼 변화를 맞이할 준비가 되어 있는지를 나타내므로 조직변화를 실행하기 이전에 측정하는 것이 보다 바람직할 것이다. 이 연구에서는 대안적으로 응답자들에게 조직변화가 본격적으로 실행되기 이전을 회상하여 조직의 변화준비성에 대해 응답하도록 했다. 향후 연구에서는 조직변화 실행 이전부터 실행단계, 실행 이후까지를 추적하는 종단연구를 진행할 필요가 있을 것이다.

참고문헌

- 김천석, 유태용 (2005). 정서지능, 인지능력, 성격의 구성개념간 변별성과 정서지능의 과업수행, 맥락수행, 적응수행에 대한 증분타당도 검증. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 18, 271-298.
- 박문정 (2006). 종업원 적응수행에 영향을 미치는 개인차 변인 연구. 고려대학교 대학원

- 석사학위논문.
- 양병철 (2003). 조직 변화 이렇게 해야 성공한다. *LG 주간경제*, 3월, 30-34.
- 양윤희 (2007). 변화에 대한 몰입과 변화지지행동의 영향요인에 관한 연구: 계획행동이론을 중심으로. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 조경순 (2006). 조직구성원의 이직의도에 대한 변화몰입의 효과: 국내 금융기관의 인수 합병 상황에 대한 분석. *인적자원관리연구*, 13, 167-182.
- 한상엽 (2003). 조직 변화의 성공 확률 높이기. *LG 주간경제*, 7월, 18-22.
- 한태영 (2005). 적응수행에 대한 개인 및 팀 수준의 영향: 다수준(multilevel) 접근법의 적용. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18, 51-77.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allworth, E., & Hesketh, B. (1999). Construct-oriented biodata: Capturing change-related and contextually relevant future performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 7, 97-111.
- Anderson, L. A., & Anderson, D. (2001). *Change leader's roadmap: How to navigate your organization's transformation*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. S. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 1-23.
- Beer, M. (1980). *Organizational change and development*. Sata Monica, CA: Goodyear.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). *Breaking the code of change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37, 397-409.
- Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, 23, 204-222.
- Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York, NY: Villard Books.
- Conner, D. R., & Patterson, R. W. (1982). Building commitment to organizational change. *Training and Development Journal*, 36, 18-30.
- Cunningham, G. B. (2006). The relationships among commitment to change, coping with change, and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 29-45.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419-442.
- Fedor, D. B., Caldwell, S., & Herold, D. M. (2006). The effects of organizational changes on employee commitment: A multi-level investigation. *Personnel Psychology*, 59, 1-29.

- Glover, J. (1993). Achieving the organizational change necessary for successful TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 10, 47-64.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92, 942-951.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 474-487.
- Hesketh, B., & Neal, A. (1999). Technology and performance. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*(pp.21-55). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson(Eds.), *Leadership: The cutting edge*(pp.189-207), Carbondale: Souther Illinois University Press.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson(Eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp.29-62). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R. J., & Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Indvik, J. (1988). *A more complete testing of path-goal theory*. Paper presented at Academy of Management. Anaheim, CA.
- Jick, T. D. (1993). *Managing change: Cases and concepts*. Homewood, IL: Irwin.
- Judson, A. S. (1991). *Changing behavior in organizations*. Basil Blackwell, Oxford.
- Klein, K. J., & Sorra, J. S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055-1080.
- Kotter, J. P., & Cohen, D. S. (2003). 기업이 원하는 변화의 기술[*The Heart of Change*]. (김기웅, 김성수 역). 서울: 김영사.
- Lind, E. A., & Tyler, T. (1988). Procedural justice in organizations. In C. L. Cohen (Ed.), *The social psychology of procedural justice* (pp.173-202). New York: Plenum Press.
- London, M., & Mone, E. M. (1999). Continuous learning. In D. R. Ilgen & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development*(pp.119-153). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Parish, J. T., Cadwallader, S., & Busch, P. (2007). Want to, need to, ought to: Employee commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 21,

- 32-52.
- Pond, S. B., Armenakis, A., & Green, S. B. (1984). The importance of employee expectations in organizational diagnosis. *Journal of Applied Business Strategies*, 20, 167-180.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Hedge, J. W., & Borman, W. C. (2002). Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. *Human Performance*, 15, 299-323.
- Vakola, M., & Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2003). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 88-110.
- Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, March-April, 77-84.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 291-300.
- Weeks, W. A, Robert, J., Chonko, L, B., & Jones, E. (2004). Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: An empirical investigation. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24, 7-17.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zammuto, R. F., & O'Connor, E. J. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies' benefits: The roles of organizational design and culture. *Academy of Management Journal*, 17, 701-728.
- 1차 원고접수 : 2009. 01. 08
2차 원고접수 : 2009. 02. 17
최종게재결정 : 2009. 02. 18

The Influences of Leadership Behavior and Readiness for Organizational Change on Commitment to Organizational Change(COC) and the Effect of COC on Adaptive Performance and Behavioral Support for Organizational Change

Hye Jin Park

Tae-Yong Yoo

Kwangwoon University

The purpose of this study was to examine the influences of supervisor's participative leadership, achievement-oriented leadership, and perceived readiness for organizational change on members' commitment to organizational change. Also this study investigated how commitment to organizational change affected adaptive performance and behavioral support for organizational change. Data were collected from 228 employees of 23 different organizations that have been undergone organizational change during recent 1 year. This study collected data from both self-report and other report of supervisor and co-worker concerning adaptive performance and behavioral support for organizational change. First, results from structural equation modeling indicate that supervisor's achievement-oriented leadership positively affected commitment to organizational change in the self-report model. Second, supervisor's participative leadership and perceived readiness for organizational change didn't affect commitment to organizational change significantly. Third, commitment to organizational change significantly affected both adaptive performance and behavioral support for organizational change, and the association of relationship in self-report was stronger than in other report. This study assumed member's change orientation as a moderator in the relationship between antecedents(supervisor's leadership and perceived readiness for organizational change) and commitment to organizational change. Results from hierarchical regression analysis indicate that member's change orientation moderated the relationship between perceived readiness for organizational change and commitment to organizational change. The implications for research and practice, limitations of this study, and future research directions are discussed.

Key words : commitment to organizational change, participative leadership, achievement-oriented leadership, readiness for organizational change, adaptive performance, behavioral support for organizational change, change orientation