

개인 및 직무특성이 조직변화 수용성에 미치는 영향*

이 규 만**

The effects of individual and job characteristics on acceptance of organizational change

<목 차>

개 요	IV. 분석결과
I. 문제의 제기 및 연구목적	V. 결 론
II. 이론적 배경 및 가설설정	참고문헌
III. 연구방법	ABSTRACT

개 요

본 연구의 목적은 첫째, 조직변화를 경험한 구성원들을 대상으로 개인 및 직무특성, 조직몰입 그리고 변화수용성간의 관계를 규명하고자 하는 것이며 둘째, 개인 및 직무특성과 변화수용성간의 관계에 있어서 조직몰입이 매개변수로서 작용하는가를 확인하는데 있다. 이를 위해 선행연구를 토대로 가설을 설정하여 실증연구를 실시하였다. 352명의 금융기관에 근무하는 조직구성원들을 대상으로 분석한 결과 구성원의 개인 및 직무특성, 조직몰입 그리고 변화수용성간에는 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 또한 조직몰입은 개인 및 직무특성과 변화수용성간의 관계에서 매개역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 따라서 본 연구결과에 비추어 볼 때 조직변화를 실시한 기업에 있어서 구성원들의 개인 및 직무특성은 변화수용성에 영향을 미치는 중요한 변수임을 확인하였으며, 이에 따른 향후 연구과제도 제시하였다.

주제어 : 내재적 통제위치, 직무안정, 절차공정성, 조직몰입, 변화수용성

* 이 논문은 2001년도 상지대학교 연구비 지원에 의한 것임.

** 상지대학교 경상대학 경영학과 전임강사

접수일자 : 2003-5-30 게재확정일자 : 2003-7-18

1. 문제의 제기 및 연구목적

최근 기업을 둘러싸고 있는 환경이 급변하고 있다. 개방화, 세계화의 물결이 거세지면서 자동화, 정보화의 흐름이 빨라지고 있다. 국가간·기업간의 정보, 기술, 지식경쟁, 생산성 경쟁이 벌어지고 있다. 사회적 규범이나 관행이 바뀌고 가치관과 생활양식 또한 달라지고 있다. 이러한 총체적인 변화 중에서 특히 기업을 둘러싼 경영여건의 변화와 그 영향은 기업과 조직구성원 모두에게 새로운 변화를 요구하고 있다(박경규·안희탁, 1998). 국내기업의 경우 1998년 명예퇴직이나 정리해고를 통해 인력을 감축한 기업의 수는 전체 조사대상 기업 355개 중 170개사로서 47.9%에 이르는 반면(한국노동연구원, 1999), 미국경영학회의 조사에 따르면 미국기업의 84%는 적어도 한번의 주요한 조직변화 과정을 겪은 반면 46%는 3회 이상 조직변화가 실시되었다고 주장하기도 하였다(Weber et al., 2001). 이처럼 급변하는 경영환경 속에서 기업은 지속적인 조직변화를 위한 수많은 대·내외 압력 즉 생산 및 프로세스 기술, 정부의 규제, 정치적, 사회적인 주요 현안, 기업의 세계화, 규모의 증대 등에 직면해 있다(Pfeffer, 1994). 이러한 상황에서 중요한 것은 조직구성원들로 하여금 조직변화에 적응하도록 하는 것이 요구된다고 하겠다.

조직변화란 조직구조, 조직목표, 기술 또는 직무를 수정하고자 하는 일련의 시도를 말하는 것으로서(Carnall, 1986), 여기에는 다운사이징, 조직재편, 새로운 기술의 도입, 인수합병, 성과급제의 도입 등이 있다. 반면에 혁신은 새로운 아이디어나 프로세스, 제품 또는 서비스를 개발하고, 수용하고, 실행하는 것을 말하며(Kanter, 1983; Van de Ven, 1986), 기능적 유연성이란 종업원들로 하여금 다양한 기능들을 습득토록 할 수 있는 능력을 뜻하는 것으로(Cordery et al., 1993), 이 모두는 조직변화와 관련이 있다. 하지만 구성원 각자는 조직변화에 대해 서로 다른 반응을 보이기도 한다. 즉 어떤 구성원들은 조직변화 실시를 조직내에서의 성장이나 자신의 발전기회로 삼는가 하면 또 다른 구성원들은 조직내의 작은 변화라도 불신이나 냉소적 태도, 미지에 대한 두려움 등 부정적인 반응을 나타내기도 한다(Schein, 1979; Gardner et al., 1987). 구성원들은 대개 실제적인 직무변화, 소득의 감소, 부서의 재배치, 고용안정에 대한 위협, 인사사설의 파괴 등과 같은 요인으로 인해 변화에 저항을 한다(Dawson, 1994). 많은 기업들이 변화프로그램에 실패하는 주된 원인은 구성원의 저항에 부딪히기 때문이다(Regar et al., 1994). 예를 들면 500개 대기업을 대상으로 한 중단연구에서 조직변화를 실행할 때 경영진이 직면하는 가장 큰 문제는 종업원의 저항이라는 사실이다(Miller et al., 1994). 그러므로 기업조직은 구성원들이 변화에 저항하기보다는 수용할 수 있는 분위기조성에 힘써야 한다. 조직변화가 성공적으로 수행되기 위해서는 먼저 구성원들의 변화수용성이 중요하다. 즉 변화에 대한 긍정적인 태도는 구성원들의 협력을 이끌어낼 수 있고 기업에 대한 불신이나 생산량의 제한과 같은 조직변화에 대한 저항을 최소화시킬 수 있을 것이다. 그러나 지금까지 조직변화와 관련된 이론 및 연구의 대부분은 거시적 측면 즉 시스템 중심적인 접근법에 초점을 두어온 관계로 개인수준에서의 조직변화에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다(Armenakis et al., 1993; Judge et al., 1999; Wanberg & Banas, 2000; Yousef, 2000). Pfeffer(1994)도 과거의 기업은 제품 및 프로세스 기술을 경쟁우위의

개인 및 직무특성이 조직변화 수용성에 미치는 영향

원천으로 삼았지만 오늘날의 기업은 사람이 곧 경쟁력이기 때문에, 조직이 이익을 창출하기 위해서는 구성원들이 변화에 적응할 수 있어야 한다고 하였다. 따라서 본 연구는 조직변화에 대한 구성원의 수용성에 영향을 미칠 것으로 판단되는 개인 및 직무특성 변수 그리고 조직몰입 변수를 상정하여 체변수간의 인과관계를 규명하는데 목적이 있다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 문제를 제기한다.

첫째, 조직변화를 경험한 구성원들을 대상으로 개인 및 직무특성이 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는가?

둘째, 조직몰입은 구성원의 변화수용성과 어떠한 관련성을 갖고 있는가?

셋째, 개인 및 직무특성과 변화수용성간의 관계에 있어서 조직몰입이 매개변수로서 작용하는가?

II. 이론적 배경 및 가설설정

본 상에서는 조직변화와 관련된 개인 및 직무특성, 조직몰입, 그리고 변화수용성간의 관계에 대한 이론적 토대를 마련하고, 이를 중심으로 연구가설을 설정하고자 한다.

1. 조직변화

현재 기업조직이 경험하고 있는 기업 경쟁의 장은 끊임없는 조직의 변화를 요구하고 있다. 왜냐하면 사회나 고객 등 기업을 둘러싸고 있는 환경이 변하고 있으며, 기업 내부의 구성원도 변하고 있기 때문이다. 미래의 기업경영은 단지 변화를 추구하는데 그치는 것이 아니라 환경을 창조하고 적응할 수 있는 조직만이 생존할 수 있을 정도로 더 큰 변화가 예상된다.

조직변화(organizational change)란 조직이 어떤 특성의 상태로부터 또 다른 상태로 이동하는 것을 말한다. 조직변화는 그 성격에 따라 비계획적 변화와 계획적 변화로 나뉜다. 비계획적 변화(unplanned change)란 예기치 않았던 외부환경의 변화로 인해 조직이 생존 혹은 지속적인 성장을 위해서 어쩔 수 없이 수동적으로 적응해 나가는 것으로서, 변화의 원인이 조직내부에 있는 것이 아니라, 조직외부에 있다. 반면에 계획적 변화(planned change)란 어떤 목적을 달성하기 위해 의도적으로 일으키는 변화를 말한다. 이는 조직이 앞으로 있을 환경변화에 능동적으로 대처하기 위해서 사전에 철저한 계획에 의거해서 조직을 변화시키는 것으로서 변화의 주체는 조직 자신이 된다(신유근, 1997). 본 연구에서 다루고자 하는 조직변화는 계획적 변화로서의 조직변화이다. 계획적 변화이론의 핵심은 변화과정에서 필연적으로 고려되는 변수를 어떻게 파악하며 그것들이 어떻게 배열될 것인가에 관한 것이다. Lewin(1958)의 조직변화 모델은 조직변화에 관한 가장 포괄적이고 간명한 설명을 하고 있다. 즉 변화는 시간적인 과정을 통해 변화를 요구하는 세력과 이를 저항하는 요소들 사이의

복잡한 균형을 형성하고 있고, 이 균형관계를 어떻게 변화방향으로 잘 유도하는가에 따라서 변화의 효율성이 결정된다. 그러므로 평형상태를 유지하기 위한 변화는 두 세력요인의 크기, 수 및 방향에 따라 결정되고 조직체의 성과를 증진시키는 성공적인 변화과정은 해빙(unfreezing), 변화(changing), 재동결(refreezing)의 3단계를 거쳐 진행된다고 하였다. 하지만 이러한 계획적 변화도 새로운 정책·목표 또는 운용방법을 실행코자할 때 구성원들의 변화에 대한 저항(resistance to change)에 직면하게 된다. 일반적으로 다음과 같은 요인 때문에 구성원들은 변화에 대해 저항을 한다. 첫째, 변화의 원인과 결과의 불확실성에 대해 저항한다. 둘째, 현상유지(status quo)로 인한 특권의 상실을 싫어한다. 셋째, 변화계획에 약점이 있을 때 저항한다(임창화, 1999).

선행연구에 의하면 변화에 대한 부정적인 태도는 조직의 결과와 부적인 관계를 가질 수 있음을 제시하고 있다. 예를 들면 먼저 Gardner et al.(1987)은 자신의 일을 매우 중요시하는 종업원들은 직무충실화 프로그램에 보다 적극적임으로 임하기 때문에 직무변화를 바람직한 것으로 지각할 것으로 가정했다. 연구결과 일부의 구성원들은 조직내 변화를 바람직한 것으로 지각하고 있는 반면 또 다른 구성원들은 원하지 않는 것으로 나타났다. 특히 직무외적인 요인(예; 업무와 관련이 없는 일에 관심이 많은 사람들은 변화에 대해 강력하게 저항한다는 것이 밝혀졌다. 이러한 사실은 조직이 변화를 실행하기에 앞서서 구성원들이 앞으로 시행될 변화에 대해 어떤 생각을 갖고 있는지를 파악하는 것이 중요하다는 것을 시사한다고 하였다.

Ashford et al(1989)은 Greenhalgh & Rosenblatt(1984)의 모델을 토대로 3개 기업에 근무하는 183명의 종업원들을 대상으로 조사한 결과 직무불안정은 이직의도와는 정(+)의 관계를 갖고 있으며, 조직몰입, 조직에의 신뢰, 직무만족과는 부(-)의 관계를 갖는 것으로 나타났다.

Schwiger & Denis(1991)는 합병기업에 근무하는 종업원들을 대상으로 조사한 결과 직무불확실성(job uncertainty)은 조직변화가 시행되면서 증가하며, 불확실성의 증가는 스트레스를 높이고 직무만족을 감소시킨다는 것을 발견하였다. 또한 직무불확실성은 회사 충성도와 회사의 신뢰에 대한 종업원의 시각과는 부(-)의 관계가 있다는 것을 입증하였다. 이는 조직과 구성원간에 커뮤니케이션이 단절되면 구성원들은 미래에 대한 불확실성이 높아져, 변화 자체보다는 오히려 불확실성으로 인해 더 많은 스트레스를 받을 수 있다는 것을 시사한다고 사료된다. 또한 그들은 합병을 공표하는 것은 구성원에게 부정적인 영향을 미치지만 현실적인 합병소개(realistic merger preview)는 불확실성을 감소시킨다는 것을 밝혀냈다. 즉 조직차원에서 합병의 불가피성에 대한 설명회를 개최하여 구성원들의 양해를 얻는다면 변화 프로그램 도입에 따른 불확실성은 감소하고 오히려 직무만족 및 성과가 더 높아진다는 것이다. Rush et al.(1995)은 주정부 공무원들을 대상으로 한 연구에서 변화에 대한 압력은 스트레스를 증가시키고, 이것은 다시 직무만족과는 부(-)의 관계를 이직의도와는 정(+)의 관계를 가진다는 것을 발견했다. 업무로 인한 짜증(irritation at work) 역시 특정변화가 스트레스를 주거나 무익하다고 생각하는 사람들에게 매우 높은 것으로 나타났다(Fossum, 1989). 이러한 사실은 조직이 겪고 있는 변화의 정도와 작업환경의 본질은 종업원의 스트레스 및 직무만족과 중요한 관계가 있다는 것을 시사한다고 하겠다.

2. 개인 및 직무특성과 조직몰입의 관계

조직생활에서 주요한 조직변화는 구성원들에게 스트레스를 줄 수 있는 요인으로 인식되어 왔으며, 이는 직무상실, 신분의 불안정, 일과 가정간의 갈등, 정신건강(psychological well-being)에의 위협과 같은 부정적인 결과와 관련이 있다(Ashford, 1988; Schweiger & DeNisi, 1991). Lau & Woodman(1995)은 조직변화에 대한 반응은 개인이 갖고 있는 변화스키마와 개인의 성격에 의해 영향을 받는다는 것을 발견했다. 따라서 본 연구에서는 조직변화와 관련이 있을 것으로 보이는 개인특성 변수(통제의 위치, 자긍심)를 상정하여 인과관계를 규명해 보고자 한다.

Rotter(1966)은 통제의 위치(locus of control)를 환경에 대해 제어할 수 있는 개인능력의 지각으로 정의하였다. 내재적 통제위치를 지닌 사람(내재론자)은 자신이 처해있는 환경과 그러한 환경속에서의 개인의 성공은 자신의 능력여하에 달려있다고 믿는다. 반면에 외재적 통제위치를 지닌 사람(외재론자)은 자신의 삶은 우연한 기회나 타인의 힘 등 외부요인에 좌우된다고 믿는다. 개인의 성격특성 중 하나인 통제의 위치는 다음과 같은 측면에서 조직몰입과 관련이 있을 것으로 추론된다. 첫째, 내재론자는 자신을 둘러싼 환경을 통제할 수 있다고 믿기 때문에 조직몰입수준이 더 높을 것으로 기대된다. 다시 말하면 인지 일관성을 유지하기 위해 내재론자는 환경을 통제하도록 허용해 주는 조직에 몰입할 가능성이 더 높다고 할 수 있다. 둘째, 내재론자는 외재론자보다 더 많은 대안(alternative)을 갖고 있고, 또한 최적인을 선택하기 위해서는 그만큼 신중을 기해야 하기 때문에 내재론자가 조직에 몰입할 가능성이 더 높을 것이다. 셋째, 내재론자는 어떤 상황에 대해 불안족을 느낄 때 행동에 옮길 가능성이 높기 때문에 몰입된 내재론자는 조직에 남아있기를 희망할 것이다. 선행연구에서도 통제의 위치는 직무만족 및 조직몰입과 유의한 정(+)의 관계가 있는 것으로 나타났다(Spector, 1982; Luthans et al., 1987; Kinicki & Vecchio, 1994). 따라서 내재론자는 불안족한 상황에 대해 보다 적극적으로 타개하려는 경향이 있어 자신의 성격에 맞는 조직에 남아 적극적으로 협력하기 때문에 조직몰입 수준이 높을 것으로 판단되어 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1 내재적 통제위치가 높은 구성원일수록 조직몰입이 높을 것이다.

사람들은 일반적으로 타인과의 관계에서 지속적으로 자신의 가치를 높이고, 타인으로부터 존경을 받고 싶은 욕구를 갖고 있다. 개인 성격변수 중 하나인 자긍심(self-esteem)은 어떤 개인이 자신에 대하여 전반적으로 긍정적인 평가를 내리는 것을 말하는 것으로, 자긍심이 높은 사람은 자기 자신이 유능하고 중요하며 성공적이고 가치있는 존재라고 생각한다(Coopersmith, 1967). 비록 자기 자신에 대한 판단이나 평가는 상황이나 다른 사람의 의견에 의하여 영향을 받기도 하지만, 자긍심은 성격의 기본적인 차원으로 간주될 만큼 비교적 안정적이며 지속적이라고 할 수 있다(신유근, 1997). 조직구성원은 자신이 속한 조직에 대해

자극심을 갖고 있으면 조직의 정책이나 변화에 대해 이해심 있고 능동적이며 적극적인 태도를 보인다. 그러나 조직에 대해 배력을 느끼지 못하고 자극심이 없다면 조직의 문제에 부정적이고 소극적인 태도를 취하고 쉽다. 이처럼 개인은 자신이 선호하는 대상에 대해서는 긍정적인 반응을 나타내므로 조직에 대해 자극심이 높은 사람일수록 조직변화에 대해서도 긍정적인 반응을 보인다고 할 수 있다. 이러한 자극심은 조직구성원의 태도 및 행동에 영향을 미친다는 것이 선행연구에서 밝혀진 바 있다. 예를 들면 Tang & Gilbert(1994)는 테네시주의 보건복지부 공무원 155명을 대상으로 연구한 결과 자극심은 조직몰입 및 조직시민행동과 유의한 정(+)의 관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 또한 Mone(1994)은 다운사이징을 실시한 기업과 그렇지 않은 기업구성원들을 대상으로 구성원의 자극심, 개인의 목표, 직무만족, 조직몰입, 이직의도간의 관계를 실증한 결과 다운사이징을 실시하지 않은 기업보다 다운사이징을 실시한 기업에서 구성원들의 자극심이 더 높고 또한 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 따라서 자극심이 높은 구성원이 조직에 대해 긍정적인 태도를 가질 것이라는 가정에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2 자극심이 높은 구성원일수록 조직몰입이 높을 것이다.

조직변화 연구에서는 직무안정(job security)의 중요성을 별로 다루고 있지 않지만 연구결과에 의하면 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다(Cordery et al., 1993). 직무안정은 계속적으로 직무를 수행하고자 하는 개인의 기대감을 말하는 것으로, 여기에는 조직과 계속적인 고용관계를 유지하는 것에 대한 관심 이상의 의미를 갖고 있다. 이러한 주제에 대해 관심을 갖게 된 데에는 다음과 같은 이유가 있다. 첫째, 국내기업들은 IMF를 겪으면서 상당수의 종업원들이 타의에 의해서 조직을 떠나야 했던 것과 무관하지 않다고 볼 수 있다. 예를 들면 Ashford et al.(1989)은 구조조정(restructuring)과 합병의 횟수를 강조한 반면 Bennett(1990)는 인력감축 및 기술대체에 관심을 보였다. 둘째, 상당수 사람들은 소속조직의 신뢰에 대한 강도가 점차 낮아지고 있다는 점이다(Jacobson, 1991). 이와 같은 믿음에 대한 변화는 합병, 해고, 조직성과의 감소 그리고 비효율감을 위한 구조조정 등에 의해 야기된다고 할 수 있다(Davy et al., 1991). Ashford et al.(1989)은 조직몰입, 직무만족, 직무성과에 대한 직무불안정의 영향을 검토한 결과 직무불안정은 조직몰입, 직무만족에는 부(-)의 영향을 미쳤지만 직무성과에는 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 직무불안정과 직무성과간에 유의한 관계가 없다고 한 Ashford et al.(1989)의 연구와는 달리 또 다른 연구자들(Bolt, 1983; Mooney, 1984)은 직무불안정이 직무성과를 감소시킨다는 것을 입증하기도 하였다. Morris et al.(1993)은 직무안정을 높게 지각할수록 조직몰입이 높다는 것을 밝혀냈으며, Rosenblatt & Ruvio(1996)도 직무불안정과 직무태도간의 관계를 연구한 결과 직무불안정은 조직몰입 및 직무성과와 부적인(-) 관계를 갖는다는 것을 제시하였다. 따라서 지금까지의 선행연구 결과를 토대로 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3 조직변화를 경험한 기업에서의 직무안정을 높게 지각하는 구성원일수록 조직몰입이 높을 것이다.

절차공정성은 조직 의사결정의 결과와는 별개로 그 절차와 과정이 얼마나 공정한가를 나타내는 개념이다. 조직변화를 실시하는 상황하에서의 절차공정성은 구성원들에게 조직변화 실시 이유에 대한 사전정보나 설명이 충분히 제공되고, 경영층이 자신들의 의견을 최대한 반영한다고 지각할수록 구성원들은 조직변화과정을 공정하게 지각하게 되며, 그들의 직무태도에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다(Folger & Konovsky, 1989; Brockner et al., 1995; 김영조, 2001). 또한 조직변화 과정에서는 절차공정성의 결과변수로 조직구성원들의 조직변화 수용성이 가장 중요하게 고려될 수 있을 것이다. Tayler et al.(1995)은 조직구성원들이 절차공정성을 높게 인식할수록 의사결정에 대한 부정적인 태도가 적어진다고 설명하고 있다. 다시 말하면 조직구성원들이 조직변화에 대한 공정성을 높게 지각할수록 조직몰입과 변화 수용성이 높다고 주장하였다. 또한 Daly & Geyer(1994)는 조직변화에 대한 조직구성원들의 반응을 잔류의도를 통해 측정한 결과 조직변화에 대한 절차공정성이 높을수록 잔류의도가 높은 것으로 입증되었다. 따라서 조직변화에 대한 절차공정성은 조직몰입과 유의한 관계를 가질 것이라는 가정하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4 조직변화에 대한 절차공정성을 높게 지각하는 구성원일수록 조직몰입이 높을 것이다.

3. 조직몰입과 조직변화 수용성의 관계

조직몰입은 구성원이 조직에 대해 얼마나 애착심을 가지고 헌신하려는 의사가 있는가를 보여주는 개념으로 조직몰입이 높을수록 구성원의 만족은 증대된다. 따라서 조직변화가 조직의 기본적인 가치와 목표를 변경시키지 않고 조직에 이로움을 준다면 조직몰입이 높은 사람은 변화를 수용하고자 하는 의지가 더 높을 것으로 판단된다. 왜냐하면 조직몰입은 조직의 가치와 목표에 대한 믿음을 반영하기 때문이다. Lau & Woodman(1995)은 몰입수준이 높은 구성원은 조직변화가 조직에 도움을 준다고 시각할 때 조직과의 일체감이 높으며 나아가 조직변화를 수용할 가능성이 더 높다고 주장함으로써 이를 뒷받침하고 있다. 또다른 연구에서도 조직몰입이 조직변화에 대한 태도에 영향을 미친다는 것을 입증하였다(Cordery et al., 1993; Yousef, 2000). 예를 들면 Yousef(2000)의 연구에서는 조직몰입이 조직변화 수용성에 있어서 중요한 인자로 밝혀졌다. 즉 조직몰입이 높은 종업원은 조직의 가치와 목표에 더 많이 부합되고, 조직을 위해 상당한 노력을 기울이기 때문에 조직변화를 수용할 가능성이 더 높다는 것이다. Guest(1992)는 몰입한 종업원은 몰입하지 않은 종업원보다 조직변화를 수용할 가능성이 더 높다고 하였다. 이와 유사하게 Cordery et al.(1993)은 조직몰입이 기능적 유연성에 대한 태도에 영향을 미친다는 것으로 입증하였다. 따라서 지금까지의 선행연구들을 토대로 조직몰입과 구성원의 변화수용성간에는 유의한 관계가 있을 것이라는

가정하에 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 5 조직몰입을 높게 지각하는 구성원일수록 조직변화를 수용할 가능성이 높을 것이다.

4. 조직몰입의 매개효과

본 연구에서는 구성원의 개인특성 및 직무특성은 조직몰입을 통해 구성원의 변화수용성에 영향을 미칠 것이라는 매개효과를 검증하고자 한다. 앞서의 이론적 배경을 토대로 독립변수와 매개변수, 그리고 매개변수와 결과변수 사이의 인과관계 설정에 있어서 선행연구들에 의해 인과관계를 유추해 볼 수 있다. 이와 관련하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 6 조직변화를 경험한 구성원의 개인 및 직무특성은 조직몰입을 통해 변화수용성에 영향을 미칠 것이다.

III. 연구방법

본 장에서는 가설검증에 앞서 본 연구에서 다루고자 하는 변수들에 대한 조작적 정의를 규정하고, 그 측정방법을 제시하고자 한다.

1. 표본의 선정 및 자료수집

본 연구의 가설을 검증하기 위하여 조직변화를 경험한 금융기관의 구성원들을 대상으로 표본조사를 실시하였다. 표본대상은 서울지역에 소재하고 있는 8개 금융기관(은행/동협 6개, 증권회사 2개)을 선정하여 2002년 5월 13일부터 5월 30일까지 총 450부의 설문지를 배포하여 377부의 설문지를 회수하였다(회수율: 83.7%). 이중 불성실한 응답이나 중시화 경향이 두드러지는 설문지는 제외함으로써 최종적으로 352부를 분석에 사용하였다. 수집된 자료 표본의 특성을 살펴보면, 전체 표본수는 352명이며, 이중 남자가 81.3%이고 여자가 18.7%를 차지하고 있었다. 연령별로는 30~39세(62.8%)가 가장 많았고 그 다음이 20~29세(22.4%), 40~49세(13.1%), 50세 이상(1.7%)의 순이었다. 학력수준은 대졸(71.0%), 고졸(15.6%), 대학원졸(10.6%), 전문대졸(2.8%)의 순으로 나타났으며, 근속년수는 6년 이상(62.8%), 2년 미만(13.9%), 5~6년(12.5%), 3~4년(10.8%)이었다. 그리고 직위별로는 펌사원(40.1%), 대리(26.7%), 과장(24.1%), 차/부장급 이상(9.1%)의 순으로 나타났다.

2. 변수의 조직적 정의

본 연구에서 사용된 설문항목들은 리커트형 5점 척도로 측정하였으며, 측정변수들의 조직적 정의 및 설문출처는 다음과 같다.

내재적 통제위치는 자기가 자신의 운명의 주인이라고 생각해서 자신에게 일어나는 것에 대한 개인적인 책임을 지려는 정도로 정의한다. 이에 대한 측정은 Paulhus(1983)가 개발한 설문항목 중 3개 문항을 사용하였다. 자긍심은 한 개인이 자기 자신의 여러 속성에 대하여 스스로 가질 수 있는 평가적 태도로서 자신이 유능하고 중요하며 성공적이고 가치있는 존재라고 인식하는 정도를 말하며, 이에 대한 측정은 Pierce et al.(1989)이 개발한 설문항목을 근거로 3개 문항을 사용하였다. 직무안정은 계속적으로 직무를 수행하고자 하는 개인의 기대감으로 정의하며, 이에 대한 측정은 Ashford et al.(1989)이 개발한 설문항목 중 4개 문항을 사용하였다. 절차공정성의 경우 본 연구에서는 보상의 크기를 결정하는데 이용되는 수단이나 절차에 대해 지각하는 공정성 인식정도를 의미하는 Folger & Konovsky(1989)의 절차공정성에 대한 개념을 이용하여 사용하였다. 이는 조직변화를 실시하는 과정에서 구성원에게 제시된 절차나 과정이 공정하다고 인식하는 정도로 정의한다. 이에 대한 측정은 Daly(1995)가 개발한 설문항목 중 4개 문항을 사용하였다. 조직몰입은 구성원이 조직에 대해 갖고 있는 감정적인 애착도로 정의하며, 이에 대한 측정은 McGee & Ford(1987)가 개발한 설문항목 중 4개 문항을 사용하였다. 변화수용성은 구성원이 조직변화에 대해 긍정적으로 받아들이는 정도로 정의하며, 이에 대한 측정은 Wanberg & Banas(2000)가 개발한 설문항목 중 4개 문항을 사용하였다.

3. 측정도구의 신뢰성 및 타당성

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 검증하기 위해 Cronbach's α 를 사용하였다. <표 2>에 제시된 바와 같이 모든 변수들의 신뢰성 계수는 0.6 이상으로 나타나 본 연구에 사용된 측정도구의 신뢰성은 큰 문제가 없는 것으로 판단된다. 신뢰성이 확보된 후에는 요인분석을 통해 타당성(validity)을 검증해야 한다.

본 연구에서는 측정도구의 구성개념 타당성 중 판별타당성의 확보를 위해 보편적으로 활용하는 기법인 주성분분석(principal component analysis)을 실시하였다. 그리고 요인회전 방법으로는 요인들간의 상호독립성을 유지하여 회전하는 방법인 직각회전(varimax rotation)방식을 택하였으며, 그 결과는 다음 <표 1>에 제시된다. 즉 <표 1>은 각각의 연구변수들에 대한 요인적재량을 보여주고 있는데, 고유치(eigen value)가 1이상인 요인의 수는 6개이며, 총분산 중 요인이 설명하는 정도는 69.7%를 나타내고 있다. 본 연구의 분석을 위해 요인1은 '조직변화 수용성', 요인2는 '절차공정성', 요인3은 '자긍심', 요인4는 '조직몰입', 요인5는 '직무안정', 요인6은 '내재적 통제위치'로 각각 명명하였다.

이 규 만

<표 1> 확증적 요인분석 결과

항 목	요인 1 변화수용성	요인 2 절차공정성	요인 3 자극성	요인 4 조직몰입	요인 5 적무안정	요인 6 내적통제위치
AC 1	.823	.086	.055	.144	.072	.021
AC 2	.819	.212	.176	-.022	-.014	.076
AC 3	.795	.151	.051	.138	.124	-.006
AC 4	.786	.072	.109	-.091	.101	.013
PJ 1	.136	.792	-.036	.047	.035	.146
PJ 2	.156	.791	.133	.117	.074	.160
PJ 3	.120	.774	.039	.210	.204	-.086
PJ 4	.132	.755	.016	.125	.088	-.024
SE 1	.096	.088	.700	.068	.048	.035
SE 2	.116	.058	.570	-.035	.142	.197
SE 3	.019	.176	.554	.026	.114	.099
OC 1	-.011	.145	.047	.868	.141	.059
OC 2	.134	.129	.034	.861	.165	.141
OC 3	.122	.097	-.009	.818	.003	.088
OC 4	-.015	.099	.003	.780	.119	.138
JS 1	.155	.016	.010	-.012	.816	.112
JS 2	.031	.213	.113	.142	.690	-.012
JS 3	.057	.042	.073	.173	.685	-.011
JS 4	.052	.132	.003	.171	.537	.128
LC 1	.040	.044	.058	.187	.108	.758
LC 2	.190	.193	.149	.114	-.086	.676
LC 3	-.082	.116	.014	.059	.011	.542
아이겐값	6.700	2.778	2.484	1.775	1.248	1.047
설명비율	29.1	12.1	10.8	7.7	5.4	4.6
누적설명비율	29.1	41.2	52.0	59.7	65.2	69.7

IV. 가설의 검증

본 장에서는 설정된 가설을 검증하기 위하여 상관관계 분석, 회귀분석을 통해 변수들간의 인과적 관계를 검증하고자 한다.

1. 변수들간의 상관관계 분석

가설검증에 앞서서 본 연구에서 사용된 변수들간의 상관관계 분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음 <표 2>에 제시된다.

개인 및 직무특성이 조직변화 수용성에 미치는 영향

<표 2> 변수들간의 평균, 표준편차, 상관관계 분석

변수	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6
1. 조직몰입	3.209	.693	(.818)					
2. 변화수용성	3.168	.765	.231***	(.851)				
3. 내재적 통제위치	3.430	.550	.365***	.381***	(.632)			
4. 자긍심	3.490	.603	.211***	.194***	.680***	(.663)		
5. 직무안정	3.146	.682	.482***	.252***	.415***	.324***	(.748)	
6. 절차공정성	3.676	.693	.393***	.337***	.234***	.111*	.489***	(.825)

주) ()의 숫자는 신뢰성 계수임.
* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

<표 2>는 본 연구에서 사용될 변수들에 대한 평균, 표준편차, 그리고 상관관계를 나타내고 있다. 먼저 측정변수들의 기술 통계값을 살펴보면 대부분의 변수들은 척도의 중간이상을 상회하는 것으로 분석되고 있으며, 특히 절차공정성의 평균값은 3.676으로서, 이는 조직변화 과정에 있어서 경영진의 의사결정이 어느 정도 공정하게 이루어지고 있음을 구성원들이 지각하는 것으로 추측된다. 그리고 구성원의 개인 및 직무특성은 조직몰입과 변화수용성 각각에 대해 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다.

2. 가설의 검증

가설 1 ~ 가설 4의 검증 : 개인 및 직무특성과 조직몰입에 대한 검증

개인 및 직무특성과 조직몰입간의 관계를 검증하기 위하여 계층적 다중회귀분석을 실시하였으며, 그 결과는 다음 <표 3>에 제시된다.

<표 3> 개인 및 직무특성과 조직몰입에 대한 회귀분석

변수	모형 1	모형 2
통제변수 :		
성 별	.037	.074
연 령	-.098	-.018
학 력수준	.104	-.187***
근속년수	.037	.134*
직 위	-.032	-.006
개인 및 직무특성 :		
내재적 통제위치		.220***
자긍심		-.049
직무안정		.325***
절차공정성		.210***
R ²	.027	.332
F	1.879	18.243
Sig F	.097	.000

주) * p<.05 ** p<.01 *** p<.001

이 규 만

먼저 모형 1은 조직몰입에 미칠 영향을 통제하기 위해 성별, 연령, 학력수준, 근속년수, 직위와 같은 인구통계적 변수들을 독립변수로 사용하였다. 그리고 모형 2는 개인 및 직무특성 변수가 조직몰입과 어떠한 관련성을 갖고 있는지를 살펴보기 위해 독립변수에 추가하였다. 인구통계적 변수만이 독립변수로 사용된 모형 1의 경우 통계적으로 유의하지 않았으나 ($F=1.879, p> .05, R^2= .027$), 개인 및 직무특성을 독립변수로 추가한 모형 2는 통계적으로 유의한 것으로 밝혀졌다($F=18.243, p< .001, R^2= .332$).

개별적인 개인 및 직무특성 변수와 조직몰입간의 관계를 살펴보면, 내재적 통제위치($\beta=.220, p< .001$), 직무안정($\beta=.325, p< .001$), 절차공정성($\beta=.210, p< .001$)은 조직몰입에 대해 정적(+인) 영향을 미치고 있지만, 자긍심($\beta=-.049, p> .05$)은 유의하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 가설 1, 3, 4는 채택된 반면 가설 2는 기각되었다.

가설 5의 검증 : 조직몰입과 조직변화 수용성에 대한 검증

가설 5도 앞서의 가설검증과 마찬가지로 조직몰입과 조직변화 수용성간의 관계를 검증하기 위하여 계층적 다중회귀분석을 실시하였으며 그 결과는 다음 <표 4>에 제시된다.

<표 4> 조직몰입과 조직변화 수용성에 대한 다중회귀분석

변 수	모 형 1	모 형 2
통제변수 :		
성 별	-.206**	-.220***
연 령	-.185	-.016
학 력수준	.005	.028
근속년수	-.190*	-.197**
직 위	.301***	.280***
독립변수 :		
조직몰입		.231***
R^2	.096	.148
F	6.870	9.331
Sig F	.000	.000

주) * $p< .05$ ** $p< .01$ *** $p< .001$

<표 4>에서 보는 바와 같이 인구통계적 변수를 통제한 상태에서 조직몰입과 변화수용성간의 관련성을 살펴보기 위해 회귀분석을 실시한 결과 조직몰입은 변화수용성의 총 분산 가운데 14.8%($F= 9.331, p< .001$)를 설명하고 있으며, 통계적으로 유의한 것으로 나타나 전체 모델이 변화수용성을 설명하는데 적합한 것으로 사료된다. 또한 조직몰입은 변화수용성에 대해 $\beta= .231(p< .001)$ 로서 정적(+인) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직변화를 실

개인 및 직무특성이 조직변화 수용성에 미치는 영향

시한 기업에서의 조직몰입이 높은 구성원일수록 조직변화 수용성을 높게 지각하고 있다는 것을 의미한다. 따라서 가설 5는 채택되었다.

가설 6의 검증 : 조직몰입의 매개효과 검증

가설 6은 조직몰입이 구성원의 개인 및 직무특성과 변화수용성간의 관계에서 매개역할을 하는지를 검증하기 위한 것이다. 이의 검증을 위해서 본 연구에서는 Baron & Kenny(1986)의 3단계 매개회귀분석(three-step mediated regression analysis)을 사용하여 조직몰입의 매개효과를 검증한다. 가설 6을 검증하기 위해서 구성원의 개인 및 직무특성을 독립변수로, 조직몰입을 매개변수로, 그리고 변화수용성을 종속변수로 설정하여 각 변수들간의 표준 회귀계수 값의 유의도 여부를 회귀분석을 통해 검증하였으며, 그 결과는 다음 <표 5>에 제시된다.

<표 5> 조직몰입에 대한 매개효과 분석

독립변수	단 계	변화수용성
내재적 통제위치	1	.330***
	2	.381***
	3 (독립)	.347***
	3 (매개)	.104*
	R ²	.255
	F	30.376***
자긍심	1	.217***
	2	.185***
	3 (독립)	.143**
	3 (매개)	.185***
	R ²	.167
	F	11.850***
직무안정	1	.462***
	2	.262***
	3 (독립)	.207***
	3 (매개)	.116*
	R ²	.179
	F	14.216***
절차공정성	1	.394***
	2	.344***
	3 (독립)	.306***
	3 (매개)	.125**
	R ²	.226
	F	23.859***

주) * p < .05 ** p < .01 *** p < .001

구성원의 개인 및 직무특성(내재적 통제위치, 자긍심, 직무안정, 절차공정성)을 독립변수로, 조직몰입을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과 통계적 유의성이 검증되었다(β_1). 따라서 매개가설 검증단계 중 첫 번째 조건을 충족시키고 있다. 다음은 구성원의 개인 및 직무특성(내재적 통제위치, 자긍심, 직무안정, 절차공정성)을 독립변수로, 변화수용성을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과 회귀계수 값이 통계적으로 유의하게 나타남으로써 두 번째 조건도 충족시키고 있다(β_2). 다음으로 구성원의 개인 및 직무특성(내재적 통제위치, 자긍심, 직무안정, 절차공정성)과 조직몰입을 독립변수로 하고, 변화수용성을 종속변수로 하여 회귀분석을 실시한 결과 조직몰입이 변화수용성에 통계적으로 유의한 것으로 나타남으로써 세 번째 조건도 충족시키고 있다(β_3). 마지막으로 2단계의 회귀계수 값이 3단계의 회귀계수 값보다 더 크게 나타남으로써 네 번째 조건도 충족시키고 있다($\beta_2 > \beta_3$). 그런데 3단계에서 변화수용성에 대해 개인 및 직무특성 변수와 조직몰입을 동시에 투입했을 때의 회귀계수의 값이 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 개인 및 직무특성이 변화수용성에 직접적으로 영향을 미치는 반면 조직몰입을 통해서 변화수용성에 영향을 미치고 있기 때문에 조직몰입은 부분 매개역할을 한다고 볼 수 있다. 따라서 구성원의 개인 및 직무특성이 조직몰입을 통해 변화수용성에 영향을 미칠 것이라는 가설 6은 채택되었다.

V. 결 론

본 연구는 조직구성원의 개인 및 직무특성은 조직변화 수용성과 어떠한 관련성을 가지며, 또한 이들간의 관계에 있어서 조직몰입이 어떠한 역할을 하는지를 실증연구를 통해 파악하고자 하였다. 본 연구의 표본은 서울지역에 소재한 8개 금융기관을 대상으로 설문지를 배포, 회수하여 최종적으로 352부를 분석에 사용하였다.

가설검증 결과 얻어진 몇 가지 사실에 대해서 논의하면 다음과 같다. 첫째, 조직변화를 경험한 구성원의 성격특성이 내재론자일수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났는데, 이는 기존의 연구결과와도 일치하였다(Luthans et al., 1987; Lau & Woodman, 1995). 이러한 결과는 통제위치가 내부에 있는 구성원(내재론자)은 외재론자보다 조직변화와 관련된 사건에 대해 스스로 통제할 수 있다고 믿기 때문에 상대적으로 변화에 대한 두려움이 적고, 변화자체를 개인의 경력개발 기회로 삼는 경향이 있기 때문에 조직몰입이 높게 나타난 것으로 보인다.

둘째, 직무안정은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직변화를 겪은 구성원이 조직내 직무안정을 높게 지각할수록 조직몰입이 높은 것으로 이는 기존연구의 결과에서도 입증된 바 있다(Ashford et al., 1989; Brockner et al., 1995; 이원형, 2001). 조직에서는 경쟁력 확보차원에서 다운사이징, M&A, 새로운 기술의 도입, 연봉제, 조직 재편성 등 조직변화를 시도하게 되면 구성원들은 심리적으로 자신의 신분에 대해 불리한 처우를 받지 않을까 하는 불안감을 갖게 되고 이는 조직에 대한 충성심이나 헌신을 감소시키는 요인으로 작용하기도 한다. 반면에 자신이 근무하는 조직에서 지속적으로 직무를 수행할 수 있

개인 및 직무특성이 조직변화 수용성에 미치는 영향

다는 기대감을 가질수록 즉 해고의 위험이 적을수록 작업노력과 조직몰입 수준은 높은 것으로 판단된다.

셋째, 절차공정성은 조직몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 조직변화 과정의 절차를 공정하게 지각할수록 조직몰입 수준이 높다는 것이다. 이러한 결과는 경영층이 급변하는 기업환경하에서 경쟁력을 확보하기 위한 일환으로 변화프로그램을 도입, 실시코자 할 때 사전에 구성원들에게 변화의 필요성과 관련된 정보를 제공하지 않는다는지, 그들의 의견을 반영하지 않는다는지 또는 변화과정의 절차에 있어서 공정성이 확보되지 않은 상태에서 조직변화를 무리하게 추진할 때 구성원들은 조직과 맺은 심리적 계약 위반을 높게 인식하게 되고, 이러한 반응은 조직에 대한 불신으로 이어져 구성원들의 조직몰입을 저하시킬 수 있다는 것을 시사한다고 보여진다.

넷째, 조직변화를 경험한 구성원들의 조직몰입 수준은 변화수용성에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과가 시사하는 바는 다음과 같다. 조직몰입은 개인이 조직 및 조직목표에 일체감을 가지고 계속적으로 그 조직의 구성원으로서 남으려는 상태를 말한다. 따라서 구성원은 변화가 조직에 도움이 되고, 또한 조직과의 심리적 계약 상황에서 자신의 목표와 조직의 목표가 적합하다고 지각할 때 조직내에 어떠한 변화프로그램이 도입된다해도 그것을 받아들일 가능성이 높음을 알 수 있다.

다섯째, 개인 및 직무특성과 변화 수용성간에 있어서 조직몰입이 매개변수로서 작용하는지를 검증하기 위해 매개회귀분석을 실시한 결과 조직몰입은 선행변수와 결과변수간에 있어서 부분매개역할을 하는 것으로 밝혀졌다. 이러한 결과가 시사하는 바는 변화수용성을 높이기 위해서는 구성원의 조직몰입을 높일 필요가 있다. 즉 조직몰입 수준을 높임으로써 변화에 대한 저항을 최소화할 수 있다는 점이다. Conner & Patterson(1982)는 변화프로그램이 실패하는 가장 큰 원인은 구성원의 조직몰입 저하라는 것을 입증함으로써 이를 뒷받침하고 있다. 따라서 조직변화를 통해 경쟁우위를 확보하기 위해서는 경영진은 개인의 욕구와 조직의 욕구를 조화시킬 수 있는 조직몰입의 제고방안을 강구할 필요가 있을 것이다.

끝으로 본 연구의 한계점 및 향후 연구과제를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 설문조사 방식에 의한 횡단적 분석에 의존하고 있기 때문에 변수들간의 인과관계를 유추하는데 있어 어려움이 있다. 또한 본 연구의 표본대상도 금융기관에 종사하는 사무직을 대상으로 하고 있기 때문에 연구결과를 일반화시키는데 한계가 있다. 따라서 향후 연구에서는 사무직과 생산직을 포함하여 공기업과 사기업, 그리고 제조업과 서비스업 등 다양한 표본을 대상으로 하는 종단적 연구설계를 통해 이 분야의 연구가 보다 촉진되어야 할 것이다.

둘째, 설문지 측정에 있어서도 동일방법에 의한 분산(common method variance)으로 인한 인플레이션 효과의 문제점을 가질 수 있다. 즉 연구변수들의 측정에 있어서 자기응답식 설문문에 의존한 관계로 동일원천에 따른 오류를 배제할 수 없으므로 향후 연구에서는 자료들 수집함에 있어서 객관성을 높일 필요가 있을 것이다.

셋째, 본 연구에서는 조직변화를 실시한 기업에 있어서 구성원들의 개인특성 즉 내재적 동기위치와 자긍심이 조직몰입과 변화수용성에 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 분석결과

내재적 통제위치는 영향을 미치지만 자긍심은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 따라서 향후 연구에서는 변화수용성과 관련하여 변화에 대한 자기 유능감, 성취욕구, 변화과정에서의 참여, 그리고 사회적 지원 변수와의 관련성을 규명해 봄으로써 조직변화를 담당하는 실무자들에게 보다 유용한 정보를 제공할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 김영조(2001), "고용조정 의 공정성 및 고용조정 의 강도가 잔류 구성원들의 태도에 미치는 영향에 관한 연구", 인사·조직연구, 제9권 2호, 한국인사·조직학회, pp. 93-130.
- 박경규·안희탁(1998), 한국·독일 기업의 인사관리 비교, 한국경영자총협회.
- 신유근(1997), 인간존중의 경영, 다산출판사.
- 이원행(2001), "한국에서의 구조조정에 따른 고용분안에 관한 연구", 인사·조직연구, 제9권 1호, 한국인사·조직학회, pp. 137-170.
- 임창희(1999), 조직행동, 2판, 학현사.
- 한국노동연구원(1999), 분기별 노동동향분석, 제 12권 1호, pp. 54-68.
- 한국인사·조직학회 편저(1997), 한국기업의 변화와 혁신, 다산출판사.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W.(1993), "Creating readiness for organizational change", *Human Relations*, Vol. 46, pp. 681-703.
- Ashford, S.J., Lee, C. & Bobko, P.(1989), "Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 4, pp. 803-829.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A.(1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, pp. 1173-1182.
- Bolt, J.F.(1983), "Job security: its time has come", *Harvard Business Review*, Vol. 61, No. 6, pp. 11-123.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B.M. & Martin, C.L.(1995), "Decision frame, procedural justice, and survivors' reactions to job layoffs", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 63, pp. 59-68.
- Carnall, C.A.(1986), "Toward a Theory for the Evaluation of Organizational Change", *Human Relations*, Vol. 39, No. 8, pp. 745-766.
- Connec, D.R. & Patterson, R.W.(1982), "Building commitment to organizational change", *Training and Development Journal*, Vol. 36, pp. 18-30.
- Cordery, J., Mueller, S.P. & Parker, S.(1993), "Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility", *Human Relations*, Vol. 46, No. 6, pp. 705-723.
- Daly, J.P. & Geyer, P.D.(1994), "The role of fairness in implementing large-scale change: employee evaluations of process and outcome in seven facility", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 623-638.
- Davy, J., Kinicki, A. & Schreck, C.(1991), "Developing and testing a model of survivor responses to layoffs", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 38, pp. 302-317.
- Dawson, P.(1994), *Organizational Change: A Process Approach*, London: Paul Chapman.

- 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*, Vol. 23, No. 3, pp. 351-370.
- Folger, R. & Konovsky, M.A.(1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, Vol. 32, pp. 115-130.
- Fossum, L.(1989), *Understanding organizational change*, Menlo Park, CA: Crisp.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z.(1984), "Job insecurity: Toward conceptual clarity", *Academy of Management Review*, Vol. 9, pp. 438-448.
- Guest, D.(1992), "Employee commitment and control", in Hartley, J.F. & Stephenson, G.M. (Ed) *Employment Relations*, Blackwell, Oxford.
- Jacobson, D.(1991), "Toward a theoretical distinction between the stress components of the job insecurity and job loss experiences", in Bacharach, S.B. (Ed.) *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 9, JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-19.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Pucik, V. & Welbourne, T.M.(1999), "Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, pp. 107-122.
- Kanter, R.M.(1983), *The Change Masters: Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, New York: Simon & Schuster.
- Kinicki, A.J. & Vecchio, R.P.(1994), "Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: the role of time-pressure, organizational commitment and locus of control", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, pp. 75-82.
- Lau, C. & Woodman, R.W.(1995), "Understanding organizational change: A schematic perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 537-554.
- Luthans, F., Baack, D. & Taylor, L.(1987), "Organizational commitment: analysis of antecedents", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-98.
- Miller, V.D., Johnson, J.R. & Grau, J.(1994), "Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change", *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 22, pp. 59-80.
- Mone, M.A.(1994), "Relationships between self-concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization", *Human Resource Management*, Vol. 33, No. 2, pp. 281-298.
- Mooney, M.(1984), "Let's use job security as a productivity builder", *Personnel Administrator*, Vol. 29, No. 1, pp. 38-44.
- Morris, T., Lydka, H & O'Creevey, M.F.(1993), "Can commitment be managed" A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies", *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, No. 3, pp. 21-42.
- Pfeffer, J.(1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Regar, R.K., Mullane, J.V., Gustafson, L.T. & DeMarie, S.M.(1994), "Creating earthquakes to change organizational mindsets", *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No. 4, pp. 31-46.
- Rosenblatt, Z. & Ruvio, A.(1996), "A test of a multidimensional model of job insecurity: the case of Israeli teachers", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17, pp.

- 587-605.
- Rush, M.C., Schoel, W.A. & Barnard, S.M.(1995), "Psychological resiliency in the public sector: 'Hardiness' and pressure for change", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 46, pp. 17-39.
- Schein, E.(1979), "Personal Change Through Interpersonal Relationships", in Bennis, W., Van Maanen, J., Schein, E. & Steele, F. (eds) *Essays in Interpersonal Dynamics*, Homewood, IL: The Dorsey Press.
- Schweiger, D.M. & Denisi, A.S.(1991), "Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 1, pp. 110-135.
- Spcctor, P.E.(1982), "Behavior in organizations as a function of employec's locus of control", *Psychological Bulletin*, Vol. 91, pp. 482-497.
- Tang, T.L. & Gilbert, P.R.(1994), "Organizational-based self-esteem among mental health workers: A replication and extension", *Public Personnel Management*, Vol. 23, pp. 127-135.
- Taylor, M.S., Tracy, K.B., Renard, M.K., Harrison, J.K. & Carroll, S.J.(1995), "Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 495-523.
- Van de Ven, A.H.(1986), "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, Vol. 32, pp. 590-607.
- Wanberg, C.R. & Banas, J.T.(2000), "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 1, pp. 132-142.
- Weber, P.S. & Weber, J.E.(2001), "Changes in employee perceptions during organizational change", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, No. 6, pp. 291-300.
- Yousef, D.A.(2000), "Organizational commitment as a mediator of the relationship between Islamic work ethic and attitudes toward organizational change", *Human Relations*, Vol. 53, No. 4, pp. 513-537

ABSTRACT

**The effects of individual and job characteristics
on acceptance of organizational change**

Lee, Kyu-Man*

Organizations today are facing more change than ever before. As they strive to retain their competitive edge, they are reorganizing, downsizing, and implementing new technology. Organizations are under tremendous pressure to pursue organizational change in order to survive in an environment of increasing change and turbulence. We know that this level of change may have a serious negative impact on employee attitudes and productivity. Employees may be highly skeptical of planned change initiatives and both actively and passively resistant to change, resulting in unsuccessful change efforts, decrease in morale or productivity, and increases in turnover or subsequent organizational failures. Conversely, effective management teams recognize that positive employee attitudes are often vital to achieving organizational goals. Therefore, the purpose of this study is examine the relationship between individual and job characteristics, organizational commitment, and acceptance of organizational change. The empirical study was made by questionnaire survey. The sample was consisted in 352 office workers of 8 financial institutions in Seoul. Findings suggested that individual and job characteristics(eg. internal locus of control, job security, procedural justice) were positively related to the mediating variable, organizational commitment. Also, organizational commitment was positively related to acceptance of change. Third, organizational commitment partially mediated the relationship between individual and job characteristics and acceptance of organizational change. Finally, theoretical and practical implications and suggestions for future research are discussed.

Keyword : *planned change, internal locus of control, job security, procedural justice, organizational commitment, acceptance of change*

* Department of Management, Sangji University