

제도 내재화와 조직 냉소주의가 조직몰입과 혁신지향활동에 미치는 효과*

김진희
한국고용정보원 부연구위원
(kjh7102@work.go.kr)

한 조직의 제도와 경영관행은 제도의 도입과 시행뿐만 아니라 그 이면에 내포된 근본원리와 지침이 종업원에게 잘 전달되고 수용되어야 본래의 목적을 달성할 수 있다. 이러한 점에서 제도 시행에 따른 종업원의 제도 내재화가 조직효과성에 어떻게 영향을 미치는 지에 대해 실증적으로 분석해볼 필요가 있다. 그리고 조직 냉소주의는 최근 조직의 유연성 증대, 단기고용관계의 확산과 같은 경영관행의 변화와 함께 발생하는 부정적 요인으로 지적되고 있으며 조직효과성과의 관계를 규명하기 위한 연구자들의 관심도 높아지고 있다. 본 연구는 종업원의 제도 내재화와 조직 냉소주의에 대해 논의하고, 조직몰입과 혁신지향활동과의 관계에 대하여 실증 분석하였다. 자료조사는 전국 공공 고용지원서비스기관 종사자 2,600명에 대한 설문조사를 통해 이루어졌으며, 최종 분석에는 1,690개의 자료를 활용하였다. 가설의 검증은 공분산 구조방정식 분석을 사용하였다. 연구모형에는 모든 변수에 영향을 미치는 잠재변수요인을 가정하여 자료 수집과정에서의 동일방법편의(common method bias)에 의한 변수 간 공분산의 문제를 통제하고자 하였다. 연구모형의 추정결과에 따르면 종업원의 제도 내재화는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 조직 냉소주의는 조직몰입에 부정적인 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입이 혁신지향활동에 긍정적인 영향을 미치는 점도 확인할 수 있었다. 경쟁모형의 비교분석을 통해 최종모형을 추정한 결과 제도 내재화와 혁신지향활동 간의 직접효과도 확인되었으며, 제도 내재화가 조직몰입을 통해 전달되는 간접효과도 유의한 것으로 나타났다. 반면 조직 냉소주의는 조직몰입과는 부정적인 관계를 나타냈지만, 혁신지향활동과의 직접적인 관계는 나타나지 않았다.

주제어: 제도 내재화, 조직 냉소주의, 조직몰입, 혁신지향활동

1. 서론

최근 세계화와 글로벌 스탠다드가 대두되면서, 많은 기업들이 성공적인 조직관행의 벤치마킹을 경쟁우위 확보의 수단으로 인식하고 있다(배종석, 2003). 예컨대, 성과와 연계한 보상제도의 도입, 팀제로의 전환, BSC, TQM, Six-sigma 등을 비롯한 다양한 생산 시스템과 조직 관행의 변화를 들 수 있다. 그러나 동일한 명칭의 시스템과 조직관행

이라 하더라도 그것을 도입하는 조직의 특성에 따라 그 정착의 형태는 다양해진다. 그 원인은 조직의 역사의존성과 사회적 복잡성에 기인하기 때문이다(Pfeffer, 1998).

물론 구체적인 규정과 제도의 형태는 조직 특이성(firm specification)에 따라 다양화될 수 있다(Becker & Gerhart, 1996). 그러나 제도와 경영관행의 이면에 있는 근본적인 원리와 지침은 공통적이며, 이것이 종업원들에게 잘 수용되고, 내재화(internalization)되어야 성공적으로 작동한다

논문접수일: 2007. 2 게재확정일: 2007. 5

* 본 연구는 한국고용정보원의 2006년 고용지원센터 개인평가지표개발을 위한 연구의 일환으로 시행된 설문조사를 바탕으로 하였음
본 논문을 위해 건설적인 논평과 조언을 해주신 익명의 세 분 심사자에게 감사드립니다.

(Kostova, 1999). 따라서 제도와 경영관행이 조직 구성원에게 내재화될 때 조직이 원하는 변화와 성과에 더 긍정적인 효과를 얻을 수 있을 것이다.

최근 제도 내재화와 관련한 개념적 연구와 실증연구(김진희·심원술, 2004; 배종석, 2003; Kostova, 1999)가 시도되었으며, 제도의 내재화가 조직 효과성을 높이는데 긍정적인 영향을 미치는 점을 제시하였다.

반면 조직이 변화를 추구하거나, 제도를 시행하더라도, 그 본래의 목적을 달성하지 못하게 하는 부정적인 요인도 있다. 예컨대, 최근 들어 연구가 활발해지고 있는 조직 냉소주의의 효과를 들 수 있다. 연구자들의 조직 냉소주의에 대한 관심이 높아지면서, 이와 관련한 국내의 연구들도 시도되고 있는데(설홍수·지성구, 2005; 차동욱, 2004; Abraham, 2000; Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998; Stanley, Meyer, & Topolnysky, 2005). 연구결과에 의하면 냉소주의가 강하게 공유된 조직은 변화와 제도시행의 목적을 달성하기 어렵다. 아무리 좋은 제도와 경영기법을 시행하고, 조직변화 노력을 시도 하더라도, 종업원에게 형성된 제도와 관행에 대한 불신과 냉소주의가 높으면 그 본래 취지와 원리를 왜곡시킬 수 있기 때문이다(김진희·심원술, 2004).

인적자원관리제도 특성과 제도 내재화, 냉소주의와 조직효과성의 관계는 김진희·심원술(2004)의 연구에서 살펴보았으며, 차동욱(2004)의 연구는 조직 냉소주의와 리더십, 조직공정성, 조직몰입 및 조직시민행동과의 관계를 설명한 바 있다.

특히 김진희·심원술(2004)의 연구는 인사담당 관리자와 전략기획담당 관리자를 대상으로 제도 내재화 및 냉소주의를 조사하여 지식역량 간의 관계에 대한 분석을 시도하였다. 그러나 제도 내재화,

냉소주의가 개인차원의 변수임에도 불구하고, 조직 수준에서 분석하였다는 점을 한계로 지적할 수 있다(김진희·심원술, 2004). 따라서 개인차원에서 제도의 내재화에 대한 확인과 분석이 필요하며, 개인의 제도 내재화가 조직몰입 및 혁신지향활동에 어떠한 영향관계를 갖는 지를 확인한 연구가 거의 없다는 점에서 본 연구의 의의가 있을 것이다.

제도 내재화는 종업원의 조직몰입과 혁신지향활동에 긍정적인 영향을 미치는 요인인 반면 조직 냉소주의는 종업원의 조직몰입과 목표달성에 부정적인 영향을 미칠 수 있는 중요한 요인이다. 조직 냉소주의와 관련한 연구 역시 기대이론, 심리적 계약관점, 직무요구-자원모델 등의 관점에서 점차 활발해지고 있지만 아직은 그 실증적 증거가 부족한 편이다(차동욱, 2004). 따라서 이들 간의 관계를 종합적으로 논의하고 분석하는 것이 조직관리 연구 분야에서 중요한 의미를 가질 것이다.

본 연구는 제도 내재화와 조직 냉소주의가 조직몰입 및 혁신지향활동에 미치는 영향에 대해 분석하고자 하였으며, 이를 위해 먼저 제도 내재화와 조직 냉소주의에 대한 문헌과 선행연구를 고찰하였다. 다음으로 제도 내재화, 조직 냉소주의, 조직몰입과 혁신지향활동 간의 관계에 대한 연구모형을 제시하고, 공분산 구조방정식 분석을 통해 본 연구의 가설 관계를 검증하였다.

II. 문헌고찰

본 장에서는 연구의 주요 변수인 제도 내재화, 조직 냉소주의, 조직 효과성(조직몰입, 혁신지향활동)에 대한 문헌과 선행연구를 고찰하고자 한다.

2.1 제도 내재화

조직에 제도나 경영관행이 정착되는 과정은 제도의 시행과 내재화의 단계를 거친다. 그러나 제도의 시행이 자동적으로 내재화로 연결되는 것은 아니다(Kostova, 1999). 제도를 시행한다고 해서 그 목적을 얻기는 어려우며, 제도와 규정의 핵심이념이 함께 전달되고 수용되어야 한다.

제도 내재화(internalization of practice)는 종업원이 조직 내 제도의 목적과 취지를 잘 이해하고, 이의 가치를 내재화하는 것이다. 제도 내재화는 제도몰입, 제도만족, 제도에 대한 심리적 주인의식으로 설명된다(김진희·심원술, 2004; Kostova, 1999).

제도몰입은 제도의 가치와 목표에 대한 수용정도이며, 제도정착을 위한 노력도 포함된다. 여기에는 전체적인 제도의 목적과 효과에 대해 동의하고 수용하는 정도, 제도가 역량과 성과향상에 도움을 준다는 신념, 제도가 조직에 정착하도록 하는 노력과 제도에 대한 관심이 포함된다. 제도만족은 제도에 대한 긍정적 정서와 제도의 인정을 의미한다. 또한 제도의 체계와 규정에 대한 인정, 제도의 효과에 대한 만족도를 담고 있다. 심리적 주인의식은 제도를 조직내부 환경의 한 부분으로 여기고, 확대된 자아로 받아들이는 것이다. 그리고 제도가 조직이 처한 특수한 상황과 구성원의 특성을 잘 반영하는 것이라는 정체성도 포함한다(김진희·심원술, 2004).

제도는 제도의 공식적인 규정과 제도적 맥락이라는 이중구조를 갖는다. 제도의 맥락에는 조직의 핵심이념이 포함되어야 하며, 이것이 보편타당하고 조직의 가치를 향상시킬 수 있는 것이라면 종업원의 적극적인 수용과 참여를 이끌어 낼 것이다.

예컨대, 국내의 유한킴벌리는 IMF외환위기를 맞

아 4조 2교대로 전환하면서 이것이 기업의 사회적 책임, 종업원의 역량향상과 평생학습체계로의 혁신이라는 조직의 핵심가치를 동시에 실현시킬 수 있도록 노력하였기 때문에 IMF금융위기에도 고용을 유지하고 성과를 향상시킬 수 있었다(문국현, 2004). 만약 일자리 나누기를 통한 사회적 책임이라는 이념이 전달되고 내재화되지 않았더라면, 급여의 손해를 감수해야하는 근로시간 단축과 교대근무제의 전환은 이루어지기 힘들었을 것이다. 이러한 점에서 제도 내재화의 가치와 중요성을 강조할 수 있을 것이다.

2.2 조직 냉소주의

조직 냉소주의는 대상에 대한 부정적 감정과 환멸적인 태도가 동반된 개념이다. 그리고 신뢰, 직무소외 등의 개념과도 구분된다. 신뢰는 누군가가 타인이나 다른 집단의 문서, 구두 약속 등에 갖는 신념으로, 대상에 대한 믿음과 기대감을 의미한다는 점에서 조직 냉소주의와 다르다. 직무소외도 유사한 개념이지만 개인이 맡고 있는 직무의 성격 때문에 자신이 사회나 직무환경에 동화되지 못한다고 인식하는 종업원의 반응으로써, 조직에 대한 경멸, 실망과 좌절감을 담고 있는 냉소주의와 차이가 있다(차동욱, 2004; Abraham, 2000; Andersson & Bateman, 1997).

조직 냉소주의는 그 대상에 따라 몇 가지 개념으로 구분할 수 있는데, 동료 및 상·하급자들의 부도덕성에 대해 갖는 적대감, 사회나 조직의 제도 및 규범에 대한 제도 냉소주의, 종업원 냉소주의, 직업 냉소주의, 조직 변화노력에 대한 냉소주의로 구분한다(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998).

냉소주의 개념 중 제도 냉소주의와 조직변화 노

력에 대한 냉소주의는 조직변화 과정과 공식적 제도에 대한 기대 불일치에 의해 나타난다. 제도 냉소주의는 제도에 대해 가졌던 기대가 실제와 일치하지 않거나, 실망스러운 경험을 함으로써 배신감과 피해의식을 갖는 것이다. 조직변화에 대한 냉소주의 역시 이미 선행된 조직변화 과정에서 불공정하거나 부당한 경험을 하였기 때문에 현재의 조직변화 노력에 대해서도 성공하지 못할 것이라는 부정적 태도이다(김진희·심원술, 2004).

이러한 개념적 구분은 개인, 직업, 제도와 조직변화 등의 대상에 따라 냉소주의의 대상을 구분했다는 점에서 의의가 있지만, 각 개념이 서로 중복된다는 한계도 있다. 본 연구에서는 조직의 제도와 관행이 조직변화의 도구로 활용되고, 종업원의 업무활동을 구체적으로 규정해 목표달성 행동을 유도한다는 점을 고려하여 조직 냉소주의를 조직의 제도와 규정에 대해 갖는 부정적 태도로 정의하고자 한다.

조직 냉소주의는 조직에서 다양한 역할을 한다. 조직변화 노력과 제도에 대한 저항을 높이며, 목표달성을 위한 실행의지를 약화시키는 등 기업의 성과를 악순환 시킨다(Pfeffer, 1998; Zatzick & Iverson, 2006). 특히, 국내 기업의 경우 IMF구제금융의 위기를 겪으며 전 산업에 걸쳐 강제적으로 이루어진 노동시장 유연화, 조직의 구조조정 과정은 조직과 종업원간의 갈등과 불신을 초래했다(김동원·배종석, 2001). 또한 과거 연공서열 중심의 평가와 보상 제도에서 성과중심의 평가와 보상 제도로 변화되고, 팀제 도입 등을 통한 계층구조와 권위의 파괴가 과거의 조직관행에서 혜택을 받았던 종업원들로 하여금 제도의 시행에 대한 피해의식과 저항감을 갖게 하기도 하였다(이준호, 2003; 박우성·유규창, 2001).

이렇게 조직의 제도와 관행에 의해 형성된 냉소주의는 종업원들의 조직 목표 달성을 위한 자발적 참여에 부정적인 영향을 미친다(Abraham, 2000; Andersson, 1996). 따라서 조직 냉소주의와 조직효과성과의 관계를 다루는 것이 중요할 것으로 판단된다.

2.3 조직몰입과 혁신지향활동

본 절에서는 이 연구의 조직 효과성 요인인 조직몰입과 혁신지향활동에 대해 살펴보고자 한다.

2.3.1 조직몰입

본 연구는 제도 내재화와 조직 냉소주의의 주요 결과 변수로서 조직몰입을 고려하였다. 조직몰입(organizational commitment)은 조직 구성원의 작업 태도와 조직 행동 개념을 설명하는 주요 변수이다(Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). 조직몰입은 조직에 대한 개인의 일체감과 관여의지로, 조직에 감정적 애착을 갖고 조직성공을 위해 노력하려는 의지를 반영한다.

조직몰입은 크게 정서적 몰입, 유지적 몰입, 규범적 몰입으로 나뉜다(Allen & Meyer, 1996). 정서적 몰입은 종업원이 조직에 심리적 애착을 느껴 조직에 남고 싶어 하는 태도이다(Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich, 1993). 자신의 조직에 대해서 감정적 애착과 자부심을 지닐 때 자신과 조직을 동일시하고 조직의 목표 달성을 추구하게 된다. 반면, 유지적 몰입은 정서적 측면보다는 자신이 조직을 떠날 경우에 지불해야할 비용과 부담이 크고, 그동안 제공받았던 보상도 희생해야하기 때문에 남아있고자 하는 태도로 정의한다(Jaros, Jermier,

Koehler, & Sincich, 1993). 따라서 유지적 몰입은 이직과 연관된 비용의 관점에서 몰입을 보며, 조직과 개인 간의 정서적 측면보다는 계산적이거나 교환적 측면으로 설명할 수 있다. 여기서 개인의 계산과 교환의 대상이 되는 것은 조직에 몰입하는데 필요한 개인적 이익과 관심사들이다. 규범적 몰입은 조직이 종업원에게 주는 만족이나 보상과 상관없이 그 회사에 계속 재직하는 것이 옳다고 믿거나 도덕적인 규범 때문에 남아있고자 하는 것이다 (김원형, 2005). Allen & Meyer(1990)는 개인 특성, 직무 특성, 작업 경험은 정서적 몰입에, 현재까지 시간과 노력 등의 투자 및 대안 정도는 유지적 몰입에, 가족과 문화 속에서의 사회적 경험과 조직사회화의 과정은 규범적 몰입에 영향을 미친다는 것을 밝혀내었다(한주희·황원일·박석구, 1997).

이미 많은 연구들이 조직몰입의 중요성과 역할에 대해 설명해왔다(Hunt & Morgan, 1994). 조직몰입은 직무특성, 역량관련 변수(피드백, 도전감), 리더십, 조직공정성, 조직의 사회적 지원 등에 의해 영향을 받으며, 목표성취노력, 내·외재적 만족, 적극적 행동, 이타주의, 직무성과를 높이고 결근율, 이직의도, 이직행동을 줄이는 효과를 갖는다(Becker, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002; O'Reilly & Chatman, 1986; Reichers, 1985). 본 연구에서는 Allen & Meyer(1990)가 제시한 3가지 조직몰입 유형 중 정서적 몰입으로 개념을 한정하였다. 이는 정서적 몰입과 유지적 몰입의 개념 구조와 동기가 매우 상이하기 때문이다. 즉, 정서적 몰입은 가치 내재화와 관련이 있는 반면 유지적 몰입은 계산적 동기와 관련이 있다. 조직과의 손익 관계와 비용 부담에 입각하여 조직에 남고자하는 유지적 몰입은 제도 내재화와 냉소주의

라는 정서적 측면보다는 직업대안, 경력기대 등의 요인과 직접적인 관련을 가질 것이다. 따라서 본 연구의 변수들과는 조직에 대한 정서적 애착과 일체감을 의미하는 정서적 몰입이 더 밀접한 관련이 있을 것으로 판단하였다.

2.3.2 혁신지향활동

조직을 둘러싼 환경이 빠르게 변하면서 조직은 경쟁력을 유지하기 위한 새로운 방법을 끊임없이 개발하고, 생산적인 자원을 결합해야만 한다. 특히 조직의 역동적 역량(dynamic capability) 관점에서 조직 내·외부의 프로세스와 능력을 재구성하거나, 창출 및 통합하는 역량이 중요하다(Cohen & Levinthal, 1990; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). 조직은 이러한 역량을 기반으로 환경의 변화와 도전에 대응해 새로운 경쟁 방법과 지식을 학습하고, 고유의 활동을 만들어 가야하는데, 이러한 목표의 달성은 조직 구성원들의 적극적인 활동이 바탕이 된다.

조직 내 혁신활동에 대해서는 광범위하게 논의가 되고 있다. 그 중 배종석·박오원(2005)의 연구는 Benner & Tushman(2003)이 상황적 관점을 통해 제시한 탐색적(exploratory) 혁신 및 활용적(exploitative) 혁신에 대한 각각의 속성과 필요 역량 및 행동 특성, 학습의 차이를 정리하였다. 여기서 탐색은 새로운 가능성의 발굴, 불확실성에 대한 다양한 시도, 독창성, 창의성을 중시하는 등의 분산 추구형(variance-seeking) 특성을 가진다. 반면에, 활용은 효율성과 적합성, 질서를 강조하며, 정확성, 순응성, 안정성을 중시하는 평균 추구형(mean-seeking) 특성을 가진다. 따라서 탐색적 혁신은 조직의 유연성과 적응성이 중요한 반면에,

활용적 혁신은 효율성과 적합성이 중요하다.

조직의 성과를 위해서는 두 가지 혁신 활동을 모두 추구해 바람직한 균형을 유지하는 것이 중요하다. 그러나 일반적으로 조직 내에서 도전적이고 불확실성이 높은 탐색보다는 안정적이고 확실성이 높은 활용이 활성화될 가능성이 높으며, 활용이 활성화되면 될수록 탐색을 도외시 하는 현상을 보인다. 따라서 조직에서 이 둘 간의 균형을 유지하기 위해서는 의도적으로 탐색을 적극 활성화시켜야 할 필요도 있다(배종석·박오원, 2005).

특히 탐색적 혁신활동이 조직 효과성의 측면에 중요한 영향을 미치기 때문에(McGrath, 2001) 혁신관련 연구가 주로 관심을 두는 것은 탐색적 혁신활동에 대한 것이다. 예컨대, Leonard & Sensiper(1998)가 제시한 조직의 혁신 깔때기(innovation funnel)모델은 혁신활동을 새로운 아이디어의 창출, 개발, 실험, 도입, 수행과 피드백 과정으로 구성하였다. 특히 다양한 암묵적 지식을 가지고 있는 종업원이 서로의 발산적 사고(diverge thinking)와 수렴적 사고(convergent thinking)를 교환하고 정제하는 창의적 마찰(creative abrasion)과정이 중요하다. 이 과정은 서로 다른 사고 스타일에 대한 존중과 도전적 실

패에 대한 관용이 필요하며, 조직 가치 창출의 원천이 된다(Lepak & Smith, 2007). 본 연구의 혁신지향활동은 종업원이 새로운 아이디어를 창출, 개발, 교환하고 피드백하려는 적극적인 활동을 의미하며 탐색적 혁신활동의 유형에 포함된다.

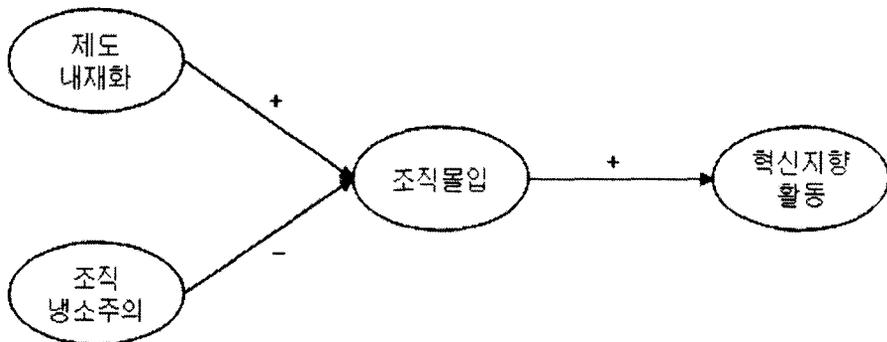
III. 연구의 개념적 틀과 가설의 설정

본 장에서는 앞선 문헌고찰을 토대로 연구의 개념적 틀을 제시하고, 모델의 가설관계를 논의하고자 한다.

3.1 연구의 개념적 틀

본 연구는 종업원의 제도 내재화 및 조직 냉소주의의 역할에 대해 살펴보고, 조직효과성과의 관계를 분석하고자 하였다. 이를 위한 연구모형은 <그림 1>과 같다.

시행되고 있는 제도에 대한 몰입과 만족, 그리고 심리적 주인의식인 제도 내재화는 종업원의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 요인으로 설정하였



<그림 1> 연구의 개념적 틀

다. 반면 조직 냉소주의는 조직몰입에 부정적인 영향을 미치는 요인으로 설정하였으며, 조직몰입과 혁신지향활동은 긍정적인 관계를 갖는 것으로 가정하였다. 다음은 연구모형에 따른 각 가설관계를 논의하였다.

3.2 가설의 설정

3.2.1 제도 내재화와 조직몰입과의 관계

Ferris, Arthur, Berkson, Kaplan, Harrell-Cook, & Frink(1998)는 인적자원관리제도가 종업원의 태도와 행동을 유도하여 조직효과성에 이르는 과정을 사회적 맥락(social context) 모델을 이용해 설명하였다. 이 모델은 인적자원관리제도가 종업원의 태도와 행동에 효과를 미치는 과정에 중요한 역할을 하는 요인으로 조직 분위기(climate)를 들고 있다. 조직의 사회적 맥락은 조직의 신념과 가치체계의 네트워크로 이루어져 쉽게 바뀌지 않는 심층구조(deep structure)인 반면, 분위기는 종업원들의 해석에 따라 단기적으로도 변화한다.

조직의 분위기는 제도, 조직관행에 대한 지식, 수행하는 일상의 활동과 기대되는 보상 등에 대해 종업원들이 서로의 인식을 공유함으로써 형성된다. 이는 조직에 의해 공식화되기도 하지만, 주로 종업원 간의 암묵적 형태로 이루어진다. 종업원은 조직의 제도와 관행이 내포하는 원리와 메시지를 해석하여 공유함으로써 조직 분위기를 형성하고 그에 맞추어 자신의 태도와 행동을 변화 시킨다. 특히 제도와 경영관행이 주는 메시지의 유의성(distinctiveness), 일관성(consistency), 일치성(consensus)이 높을수록 강한 제도적 효과를 얻을 수 있다(Bowen & Ostroff, 2004).

인적자원관리제도에 의한 조직맥락의 형성과 종업원들의 해석 및 암묵적 공유와 수용, 행동변화에 이르는 과정은 종업원이 제도의 가치를 받아들이는 제도 내재화에 의해 촉진되며, 제도의 내재화는 조직몰입과 밀접한 관련을 가질 것이다.

예컨대, O'Reilly & Chatman(1986)의 연구는 조직 목표를 달성하여 외적 보상을 얻기 위한 순응(compliance), 소속 조직에서의 유지를 위한 정체성(identification), 개인과 조직의 가치 일치에 따른 내재화(internalization)가 조직몰입의 바탕이며, 조직가치의 내재화가 종업원의 역할 내 행동, 역할 외 행동, 조직에 대한 남고자 하는 의도와 긍정적인 관계를 갖는다는 것을 밝혔다. Caldwell, Chatman, & O'Reilly(1990)의 연구는 조직의 엄격한 채용제도와 투명한 조직 시스템이 종업원들의 내재화와 정체성에 기반한 조직몰입을 높인다는 점을 확인하였다.

더 나아가 Vandenberg, Self, & Seo(1994)의 연구에서는 O'Reilly & Chatman(1986)이 제시한 내재화, 순응 및 정체성과 조직몰입의 구성 개념 판별성을 검토하였고, 세 가지 요인 중 내재화가 신뢰성이 높으면서 조직몰입을 포함한 다른 요인들과의 판별타당성도 높다는 점을 확인하였다. 또한 내재화와 조직몰입 간에는 높은 상관관계가 있음을 제시하였다.

Allen, Shore, & Griffeth(2003)의 연구는 인적자원관리제도의 가치와 지원성에 대한 종업원의 인식이 직무만족과 조직몰입을 높이고 이직 의도를 낮춘다는 점을 보여주었다.

이상의 연구결과가 제도 내재화와 조직몰입간의 명확한 인과관계를 증명하지는 못하지만 두 요인 간에 높은 관련성을 나타낸다고 볼 수 있다. 본 연구에서는 조직몰입이 개인과 조직 간의 교환관계에

의해 조직몰입이 형성된다고 볼 때 조직이 전달하는 인적자원제도의 가치에 대한 수용과 내재화가 높을수록 종업원이 조직에 대해 갖는 정서적 몰입이 높아질 것으로 가정하여 다음의 가설을 도출하였다.

가설 1: 제도 내재화는 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.2 조직 냉소주의와 조직몰입과의 관계

조직 냉소주의는 조직 효과성에 부정적인 영향을 미치는 요인이다. 조직 냉소주의가 높은 사람들은 공통적으로 조직의 업무가 공정성이나 신의가 부족하다고 여긴다. 또한 조직이 종업원의 이익보다는 조직의 이익을 위해 의사결정을 한다고 믿는다(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). 사회적 교환관계 관점에서 본다면, 종업원은 조직과의 상호호혜적인 사회적 교환관계를 통해 업무노력, 성과추구, 긍정적 태도를 형성한다(Rousseau, 1990). 즉, 종업원은 조직에 남아 업무를 수행하는 동안 조직성과에 기여해야 한다는 암묵적 책임을 느낀다. 반면 조직은 종업원이 보이는 성과와 기여에 대한 보상을 공식적·비공식적으로 약속함으로써 서로 간의 심리적 계약관계가 형성된다. 만약 종업원이 이러한 심리적 계약관계가 파기되었다고 느낀다면 조직에 대한 실망, 격분, 더 나아가 분노까지도 경험하게 된다(Pugh, Skarlicki, & Passell, 2003; Schaufeli, van Dierendonck, & van Gorp, 1996). 따라서 조직의 경영관행과 제도에 대한 냉소주의가 높아지면, 종업원은 그 조직의 성과목표를 달성하기 위한 노력과 애착을 줄이게 된다.

직무요구-자원모델 관점에서도 종업원에게 요구하는 물질적, 정서적 직무요구가 사회적 지원을 포함하는 직무자원의 양을 초과할 경우에 냉소주의를 발생시킬 수 있다(Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). 직무요구의 증가에 따라 냉소주의가 높아지고, 냉소주의가 높은 종업원은 조직에 대한 기대와 애착이 저하되고 조직의 목표를 달성하기 위한 노력도 회피하게 된다(Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004).

지금까지 조직 냉소주의를 설명하는 연구에 따르면 조직 냉소주의가 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동을 감소시키거나 조직의 혁신활동에 대한 저항을 증가시키는 결과들과 관련이 있었다(Abraham, 2000; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005).

예컨대, 강철희·김교성(2003)의 연구는 사회복지조직의 구성원을 대상으로 인사관리제도에 의한 조직 냉소주의가 조직몰입에 부정적인 효과가 있음을 밝혔다. 또한 차동욱(2004)의 연구는 리더십과 공정성에 의한 조직 냉소주의가 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 부정적인 효과를 검증하였다. 지성구·설홍수(2004)의 연구는 종업원의 냉소주의가 정서적 혁신몰입에 부정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 또한 설홍수·지성구(2006)의 연구는 조직의 혁신과정에서 종업원의 조직혁신에 대한 냉소주의가 높으면 혁신저항을 발생시키고, 이는 이탈, 태만행동을 높이며, 발언, 충성행동에 부정적인 영향을 미친다는 점을 제시하였다. Abraham(2000)은 조직 냉소주의가 조직몰입을 감소시키고, 직무소외감을 높인다는 것을 검증하였다. 또한 Wanous, Reichers, & Austin(2000)의 연구는 종업원들의 조직변화에 대한 냉소주의가 직무만족과 조직몰입에 부정적 영향을 미친다는 것을 제시 하였다. Witt, Andrews, &

Carlson(2004)은 금융서비스 상담 종업원을 대상으로 한 연구에서 냉소주의가 조직애착과 서비스 품질 등의 조직성과에 부정적 효과를 미친다는 것을 제시하였다. 지금까지의 논의를 통해 종업원의 조직 냉소주의는 조직몰입에 부정적 영향을 미친다는 점을 예측할 수 있으며, 다음의 가설을 도출하였다.

가설 2: 조직 냉소주의는 조직몰입에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

3.2.3 조직몰입과 혁신지향활동의 관계

조직몰입은 조직에 대한 개인의 일체감과 관여의 지로, 조직에 감정적 애착을 갖고 조직성과를 위해 노력하려는 의지를 반영한다(Allen & Meyer, 1996). 따라서 조직몰입은 조직의 목표를 성취하고자 하는 노력, 적극적인 역할 내 행동, 이타주의를 포함한 조직시민행동을 높이고 결근율, 이직의도를 줄이는 역할을 한다(Becker, 1992; Mathieu & Zajac, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986).

이러한 조직몰입 역시 조직-종업원 간 사회적 교환관계 관점에서 설명된다. 개인과 조직의 관계는 상호 호혜적이어야 하며, 서로의 혜택이 비용보다 클 때 조직에 대한 긍정적인 태도가 형성되고, 조직이 제시하는 목표 달성을 위해 노력을 기울인다(차동욱, 2004). 즉, 종업원은 조직에 대한 몰입이 높을 때 작업장에서 자신의 능력을 발휘해 조직의 성과에 기여하고자 한다(Mowday, Porter, & Steers, 1982). 이미 다양한 연구들에서 조직몰입이 조직의 목표달성을 위한 노력과 성과에 대해 긍정적인 효과가 있음을 확인해왔다(Glisson & Durick, 1988; Meyer et al., 2002; Rousseau, 1997)

따라서 조직몰입이 높아지면 조직이 요구하는 혁

신목표에도 애착을 가지게 되어 조직의 혁신을 지원하려는 동기가 커지고, 혁신활동을 위해서도 더욱 노력할 것이다. 이와 관련해 배종석·박오원(2006)의 연구는 국내 연구소의 인적자원관리와 혁신성과에 대한 전략적 성과동인과 인적자원관리 강도에 대한 사례분석 모형에서 구성원의 응집성과 몰입정도를 혁신적 성과와 창의적이고 다양한 해결 방안을 시도하는 동기요인으로 제시하였다. 지성구·설홍수(2004)의 연구는 종업원의 혁신몰입이 높을수록 조직의 혁신에 대한 개방성과 업무성과가 높아진다는 점을 실증적으로 밝혔다. 이상의 논의를 토대로 다음의 가설을 도출하였다.

가설 3: 조직몰입은 혁신지향활동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

IV. 조사방법과 대상

본 장에서는 연구에 사용된 변수의 조작적 정의와, 분석을 위한 자료의 수집방법과 대상에 대해 논의하고자 한다.

4.1 변수의 조작적 정의

4.1.1 제도 내재화

제도 내재화는 인사제도의 취지와 목적, 효과에 대한 수용 정도와 만족도, 주인의식으로 정의한다. Kostova(1999)는 제도 내재화를 이루는 하위개념들에 대한 구체적인 측정도구까지 제시하지는 못하였다. 그러나 조직연구 분야의 몰입, 만족, 심리

적 주인의식의 내용을 적용할 수 있을 것이라고 제안하였다. 김진희·심원술(2004)은 Kostova(1999)가 제시한 개념적 설명과 방법을 토대로 124개 기업의 기획 및 전략기획 담당 관리자를 대상으로 제도 내재화를 측정하는 바 있다. 이 연구에 사용되었던 설문문항을 토대로 현행 인사제도에 대한 취지와 목적, 효과에 대한 수용정도와 만족도, 주인의식에 대한 10개의 설문항목을 사용하였다. 구체적인 설문항목은 '현재 인사제도(보상, 평가, 교육훈련 등)의 시행효과에 만족한다', '현재 우리 조직의 인사제도의 규정은 균형적으로 잘 갖추어져있다', '인사제도의 규정이 업무의 동기유발에 도움을 준다', '현 인사제도는 우리 조직의 독특한 상황을 잘 반영한 것이다', '현재 인사제도의 시행 취지에 동의한다', '현 인사제도가 개인의 성장과 발전에 도움을 준다', '현재의 인사제도 정착을 위해 노력하고 있다', '현재의 인사제도는 우리의 제도이므로 잘 발전시켜 나가야한다', '현 인사제도의 발전을 위해 참여하고 있다', '인사제도가 요구하는 성과기준을 달성하기 위해 노력하고 있다'의 항목을 7점 리커트 척도로 측정하였다.

4.1.2 조직 냉소주의

조직 냉소주의는 도입되거나 현재 시행되고 있는 인사제도에 대한 불신과 피해의식으로 정의한다. 측정항목의 설정은 Andersson & Bateman(1997)의 연구와 Dean, Brandes, & Dharwadkar(1998)의 연구에서 제시한 냉소주의의 개념을 토대로 하였다. '현재 인사제도와 규정의 목적은 인원 감축과 비용절감의 목적으로 하는 것이다', '제도와 규정이 바뀌더라도 실제 변하는 것은 거의 없다', '제도 및 규정의 변화가 오히려 불이익을 준다'의 3

항목을 7점 리커트 척도로 측정하였다.

4.1.3 조직몰입

조직몰입은 조직에 대한 정서적 애착과 조직과의 동일시 정도로 정의한다. Allen & Meyer(1990)의 정서적 조직몰입에 대한 문항을 기초로 하였다. '현재의 직장을 평생직장으로 생각한다', '현재의 조직에 대해 높은 소속감을 느낀다', '이곳에서 일할 때 가족의 일원인 것처럼 느낀다', '이곳에서 일하는 것은 개인적으로 상당한 의미가 있다'의 5문항을 7점 리커트 척도로 측정하였다.

4.1.4 혁신지향활동

혁신지향활동은 새로운 아이디어의 제안, 도입 및 실행의 시도 정도로 정의한다. 본 연구에서는 McGrath(2001)의 연구에서 제시한 탐색적 혁신에 대한 개념을 토대로 하였다. '우리는 새로운 아이디어의 실행이 많다', '업무개선과 관련한 아이디어를 자유롭게 제안한다', '새로운 업무절차를 개선하고 도입하는 것을 강조한다', '우리 조직의 새로운 역할 변화를 위해 노력한다', '항상 새로운 사업과 업무를 시도한다', '업무 수행 중 상황 변화 시 예산과 계획의 조정이 용이한 편이다'의 6문항을 7점 리커트 척도로 측정하였다.

4.2 자료의 수집과 대상

본 연구의 설문조사 대상은 노동부의 전국 85개 고용지원센터(job center) 종사자 2,600명을 대상으로 하였다. 이들이 민간기업의 종업원은 아니지만, 최근 고용관련 문제가 전 국가적인 관심사가

되면서, 기업과 구직자를 연결하는 공공 고용지원 서비스 기관의 역할변화가 매우 중요한 사항으로 대두되었다. 또한 과거 관료적인 공공기관의 모습에서 탈피해 대국민 서비스 기관으로의 관행변화와 고용지원서비스 혁신 및 선진화를 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 따라서 변화와 혁신이 강조되고 있는 공공 고용지원서비스기관의 구성원들을 대상으로 한 조사와 이론적 실증분석이라는데 의의가 있을 것이다.

설문조사의 기간은 2006년 11월 3일부터 15일까지 이루어졌다. 조사방법은 우편을 통해 이루어졌으며, 총 1,789부가 회수되어 약 68%의 높은 회수율을 보였다. 최종 분석에는 불성실하게 응답한 99부를 제외한 총 1,690부가 사용되었다. 68%라는 높은 응답률은 공공 고용지원서비스기관의 조직진단을 목적으로 공식적인 공문을 통해 일괄적으로 조사가 이루어졌기 때문으로 보인다.

4.3 표본의 특성

본 연구의 조사대상인 공공 고용지원서비스기관

종사자는 크게 공무원과 민간상담원으로 나누어진 다. 민간상담원의 경우 일정시험을 거쳐 2007년 하반기부터 상담직렬의 공무원으로 전환될 예정이다. 본 연구에 조사된 표본의 인구 통계적 특성은 <표 1>과 같다.

각 기관에 따라 업무 분장이 서로 다르지만, 민간상담원은 취업지원 및 상담, 진로지도, 직업능력 개발 등의 업무를 수행하며, 공무원은 기획총괄, 기업지원, 고용보험 관련 업무를 수행한다. 본 조사과정에서 공무원은 453(37.5%)명, 상담원은 756(62.5%)명이었고, 팀장이상 직위를 맡고 있는 상담원은 43명(3.6%), 공무원의 팀장이상 직위는 137명(11.3%)의 분포를 보였다.

V. 실증분석

본 연구의 실증분석을 위하여 공분산 구조방정식 분석을 사용하였다. 분석의 순서는 먼저, 척도의 순화과정으로 탐색적 요인분석과 Cronbach's α 테

<표 1> 표본의 특성

구 분		상담원		상담원
		팀원	팀장이상	
성별	남자	221	19	240(19.8%)
	여자	492	24	516(42.7%)
상담원 소계		713(59.0%)	43(3.6%)	756(62.5%)
구 분		공무원		공무원
		팀원	팀장이상	
성별	남자	111	105	216(17.7%)
	여자	205	32	237(19.5%)
공무원 소계		316(26.1%)	137(11.3%)	453(37.5%)
총 계		1,029(85.0%)	180(15.0%)	1,209(100%)

스트를 반복 수행하였고, 확인적 요인분석을 진행하였다. 그리고 가설검증을 위한 경로분석과 모형 적합성을 분석하였다.

5.1 척도의 순화

본 연구에 사용된 제도 내재화, 조직 냉소주의, 혁신지향활동의 척도에 대한 탐색적 요인분석과 Cronbach's α 테스트를 통해 본 설문에 사용된 척도를 순화하는 과정을 거쳤다.

최초 요인 설정 후 직각회전(varimax)을 이용하여 요인해석을 명확히 하였다. 요인의 수는 아이겐 값이 1이상인 요인을 선택하였다. 요인의 적재치는 .5이상인 것을 유의한 것으로 판단하였고, Cronbach's α 값이 낮을 경우, 그리고 척도가 두 개 이상의 요인에 중복 적재된 경우 제거하였다. 탐색적 요인분석 결과 각 문항들은 제도 내재화, 조직 냉소주의, 혁신지향활동, 조직몰입의 네 가지 요인으로 구분되었으며, 전체 요인에 대한 설명분산은 63.2%로 나타났다. 또한 각 요인에 대한 Cronbach's α 값

도 .70이상의 양호한 내적 일관성을 나타냈다.

조직 냉소주의 항목 중 '제도가 비용절감과 인원을 감축하기 위한 방안이라고 믿음'이라는 항목은 어떤 요인에도 포함되지 않아 제외하였다. 또한 제도 내재화와 관련한 항목 중 '현 인사제도의 발전을 위해 참여하고 있음'과 '성과기준을 달성하기 위해 노력함'이라는 항목도 충분한 요인 적재치를 보이지 않아 제외하였다. 이들 항목이 충분한 요인 적재치를 보이지 않은 이유는 공공기관의 특성 상 인원감축과 같은 고용불안 요소가 낮고, 관료적 계층구조에 따른 특성이 반영된 것으로 판단된다.

다음으로 본 연구의 연구모형에 사용된 구성개념 간의 상관관계를 분석하였다. <표 2>는 본 연구에 사용된 구성개념 간 상관관계와 기술통계량 및 Cronbach's α 값을 정리한 것이다.

상관분석 결과 제도 내재화는 조직몰입($r=.43, p<.01$) 및 혁신지향활동($r=.54, p<.01$)과 긍정적인 관계를 보였으며, 조직 냉소주의와는 부정적인 관계($r=-.13, p<.01$)를 보였다. 또한 조직 냉소주의는 조직몰입($r=-.11, p<.01$) 및 혁신지향

<표 2> 구성개념 간 상관관계 분석결과

	제도 내재화	조직 몰입	혁신 지향활동	조직 냉소주의	근속기간	평균	표준 편차
제도 내재화						3.28	1.00
조직몰입	.43**					4.26	1.22
혁신지향활동	.54**	.41**				3.81	.94
조직 냉소주의	-.13**	-.11**	-.10**			4.08	1.04
근속기간	-.02	.05	.03	-.06*		24.28	27.68
직위	.13**	.18**	.13**	-.02	.01	-	-
Cronbach's α	.927	.838	.820	.727	-	-	-

* N=1,690. 양측검정, *: $p<.05$, **: $p<.01$, 근속기간은 현 기관에서의 근속개월 수, 직위는 팀원은 1, 팀장은 2, 과장이상은 3으로 입력

활동($r = -.10, p < .01$)과 부정적인 상관관계를 나타냈다.

5.2 확인적 요인분석

다음은 확인적 요인분석을 통해 요인의 구조를 평가하였다.

확인적 요인분석은 구조방정식 모형의 특수한 형태로 모형에 대한 적합도 지수를 제공하기 때문에 유용하다(이순목, 2003).

본 연구의 확인적 요인분석과 가설검증을 위한 구조방정식 모형의 적합도 평가에는 RMSEA, GFI, AGFI, TLI, NFI, CFI의 적합도 지수를 사용하였으며, χ^2 적합도 지수는 표본의 크기에 민

〈표 3〉 확인적 요인분석 결과

요 인	요인적재치	표준화 요인적재치	S.E.	C.R.	신뢰도	AVE
IP1←제도 내재화	1.000	.782				
IP2←제도 내재화	.930	.759	.027	33.891**		
IP3←제도 내재화	.839	.694	.028	30.386**		
IP4←제도 내재화	1.018	.814	.027	37.077**	.928	.612
IP5←제도 내재화	1.070	.893	.026	41.856**		
IP6←제도 내재화	1.080	.900	.026	42.280**		
IP7←제도 내재화	.836	.644	.030	27.799**		
IP8←제도 내재화	.933	.775	.027	34.787**		
OC1←조직 냉소주의	1.000	.805				
OC2←조직 냉소주의	.904	.710	.167	5.400**	.730	.576
AC1←조직몰입	1.000	.657				
AC2←조직몰입	.665	.469	.038	17.511**		
AC3←조직몰입	1.268	.883	.043	29.590**	.852	.547
AC4←조직몰입	1.184	.883	.041	28.619**		
AC5←조직몰입	.995	.724	.039	25.664**		
IB1←혁신지향활동	1.000	.684				
IB2←혁신지향활동	1.063	.749	.041	26.155**		
IB3←혁신지향활동	.934	.653	.040	23.319**	.857	.501
IB4←혁신지향활동	.694	.636	.036	19.520**		
IB5←혁신지향활동	.809	.779	.037	21.598**		
IB6←혁신지향활동	.984	.736	.039	25.523**		

$\chi^2 = 1,682.13, d.f = 183, RMSEA = .07, GFI = .91, AGFI = .89, NFI = .91, TLI = .91, CFI = .92$

*: $p < .05$, **: $p < .001$

감하므로 참고로만 활용하였다. 일반적으로 .90이상의 적합도 지수와 .05보다 작은 RMSEA는 매우 좋은 적합도로 평가하며, .08까지 비교적 좋은(reasonable) 적합도로 평가된다(MacCallum & Hong, 1997). 앞의 <표 3>에서 보듯이 구성모형의 적합도 지수도 대체로 양호한 적합도를 보여주었다.

또한 본 연구의 각 구성개념에 대한 구성개념 신뢰도 값을 구한 결과 대체로 .70이상을 상회하고 있으며, 각 항목의 요인 적재치도 모두 유의한 값을 보여 본 구성모형의 측정치와 잠재변수의 집중타당성은 높은 것으로 판단된다(Anderson, 1987).

척도의 판별타당성은 평균분산추출(AVE: average variance extracted)값이 구성개념 간의 상관관계 계수의 제곱 값을 상회하는가를 검토하거나(Fornell & Larcker, 1981), 그 값이 .5이상일 경우에는 판별타당성이 존재한다고 볼 수 있다(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). <표 3>의 AVE값은 대체로 .5를 상회하고 있으며, 앞선 <표 2>의 각 구성개념 간 상관관계수의 제곱 값을 검토한 결과 모든 평균분산추출 값이 구성개념간의 상관관계 계수의 제곱 값을 상회하는 것으로 나타났다. 이상의 결과를 종합해 볼 때 본 연구에 사용된 구성개념의 집중타당성과 판별타당성이 인정되는 것으로 판단하였다.

5.3 가설의 검증

본 연구모형의 가설을 검증하기 위해 공분산 구조방정식 분석을 하였다. 공분산 구조방정식 분석을 위한 자료는 상관행렬이나, 공분산 행렬이 아닌

원자료를 사용하였다.

분석에 사용된 측정 자료들은 자기보고법에 의해 독립변수와 종속변수가 동일한 대상에 의해 동일한 방법으로 측정되었다. 따라서 동일한 원천(common source)으로부터 측정한 측정치간의 중복에 따른 공분산이 발생되어 잘못된 관계를 추정할 위험이 있다(Podsakoff & Organ, 1986). 또한 본 연구의 조직몰입, 제도 내재화, 조직 냉소주의, 혁신지향활동 변수들이 개인의 일반적인 태도를 측정함으로써 이들 간의 관계가 잠재적인 공통요인(조직에 대한 긍정적 혹은 부정적 정서)에 의해 영향을 받을 가능성이 존재하기 때문에 그 효과를 통제하여야 할 필요가 있다.¹⁾

따라서 가설을 검증하기에 앞서 구조방정식 분석을 이용해 이러한 잠재방법요인을 통제하여 동일방법편의(common method bias)를 최소화하고자 하였다. 다음으로 연구모형의 적합도를 평가하고, 경로관계를 분석하여 가설을 검증하였다.

5.3.1 동일방법편의(common method bias)의 효과 통제

동일방법편의는 자료가 동일한 방법으로 측정됨으로 인하여 발생하는 오류이다. 이러한 동일방법에 의한 오류는 사회적 바람직성, 응답의 일관성 유지와 같은 응답자의 편익과 척도의 맥락효과, 측정상황, 모든 변수에 대한 자기보고 등에 의해 다양하게 발생된다. 따라서 동일방법편의는 연구설계, 자료수집, 통계처리의 과정에 걸쳐 연구자가 진지하게 인식하고 이를 최소화하도록 노력해야 한다(박원우·김미숙·정상명·허규만, 2007).

1) 본 연구 수행과정에서 동일방법편의 효과에 따른 오류 가능성을 지적하고 이의 통제 필요성과 방법에 대해 논평과 조언을 해주신 심사자께 감사드립니다.

동일방법편의를 통제하기 위한 통계적인 방법은 편상관 접근(partial correlation approach), 단일방법척도접근(single-method-scale-score approach), 단일방법요인접근(single-method-factor approach), 다중방법요인접근(multiple-method-factor approach)이 있다(Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Podsakoff et al.(2003)은 연구자가 사전에 동일방법편의를 확인할 수 있는가의 여부와 동일방법편의의 원인을 사전에 측정하였는지의 여부에 따라 일곱 가지의 상황으로 구분하여 각 상황에 적합한 방법을 추천하였다(Podsakoff et al., 2003, p.898).

본 연구는 모든 자료를 동일한 측정대상으로부터 자기보고법에 의해 수집하였고, 사전에 각 변수에 공통적인 영향을 미칠 특정원천을 확인하여 직접적으로 측정하지 못하였다. 따라서 이러한 경우 직접적으로 측정하지 않은 잠재방법요인이 각 측정변수에 영향을 주는 것으로 가정하고 모형분석에 포함하여 통제하는 단일방법요인접근(single-method-factor approach)이 적절할 것으로 판단하여 이를 적용하였다(Podsakoff et al., 2003, p.896).

측정되지 않은 잠재방법요인의 효과를 확인하여 통제하는 절차로는 먼저 구조방정식모형에 잠재적 동일방법요인을 설정하여 이 잠재변수가 관련된 변수의 관찰치(indicator)에 영향을 미치는 것으로 가정하였고, 잠재적 동일방법요인과 외생변수간의 상관관계도 가정하여 분석하였다. 두 번째로 잠재적인 동일방법요인을 가정하여 통제한 모형과 잠재적인 동일방법요인을 통제하지 않은 연구모형을 비교하여 모형의 적합도 변화, 경로계수의 추정치와 유의도를 평가하였다(Podsakoff et al., 2003; Williams & Anderson, 1994; Williams,

Gavin, & Williams, 1996).

먼저 잠재적인 동일방법요인을 통제하지 않은 구조방정식 모형을 분석하였다. 분석결과 모형의 적합도 지수는 다음의 <표 4>에서 보는 바와 같이 $\chi^2=1,084.20$, $d.f=126$, $RMSEA=.06$, $GFI=.93$, $AGFI=.91$, $NFI=.91$, $TLI=.90$, $CFI=.92$ 로 비교적 만족할만한 적합도 지수를 보여주었다. 그리고 각 가설의 경로계수 역시 모두 유의한 것으로 나타났다.

다음으로 잠재적인 동일방법요인을 설정한 연구모형을 분석하였다. <표 4>의 잠재적인 동일방법요인의 영향을 가정한 통제 후 모형에서는 $\chi^2=451.95$, $d.f=109$, $RMSEA=.04$, $GFI=.97$, $AGFI=.95$, $NFI=.96$, $TLI=.96$, $CFI=.97$ 로 잠재적 동일방법요인을 가정하지 않은 통제 전 모형보다 더 높은 적합도 지수를 보여주었다. 또한 통제 전 모형에 비해 자유도 감소($\Delta d.f=17$)에 따른 χ^2 의 변화량($\Delta \chi^2=632.25$)도 유의한 것으로 나타났다.

그리고 잠재적 방법요인 통제 후 모형에서도 각 경로계수가 모두 유의한 것으로 나타났으나, 표준화 경로계수와 C.R. 값은 잠재적인 동일방법요인을 통제하기 전의 모형에 비해 더 낮은 값을 나타냈다. 이러한 결과는 Williams & Anderson(1994)의 연구에서 나타난 동일방법요인의 통제 전 모형과 통제 후 모형의 적합도 지수 증가와 모형 간 $\Delta \chi^2$ 변화량의 유의도 결과와도 일치한다.

이러한 통제 전 모형과 통제 후 모형 간의 유의한 차이를 통해 본 연구모델에 잠재적인 동일방법요인의 효과가 내재되어 있음을 확인할 수 있다. 따라서 잠재적인 동일방법요인을 통제한 모형을 이후의 가설검증과 사후분석에 활용하였다.

〈표 4〉 잠재적 동일방법요인 통제 전과 통제 후 모형 비교

통제 전 모형										
	경로			표준화 경로계수	S.E.	C.R.				
가설1	제도 내재화→조직몰입			.489	.032	16.817**				
가설2	조직 냉소주의→조직몰입			-.062	.034	-2.231*				
가설3	조직몰입→혁신지향활동			.519	.028	16.099**				
적합도	χ^2	d.f	$\Delta\chi^2$	Δ d.f	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI
통제 전 모델	1,084.20	126	-	-	.06	.93	.91	.91	.90	.92
통제 후 모형										
	경로			표준화 경로계수	S.E.	C.R.				
가설1	제도 내재화→조직몰입			.268	.041	8.181**				
가설2	조직 냉소주의→조직몰입			-.061	.038	-2.112*				
가설3	조직몰입→혁신지향활동			.119	.017	2.381*				
적합도	χ^2	d.f	$\Delta\chi^2$	Δ d.f	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI
통제 후 모델	451.95	109	632.25**	17	.04	.97	.95	.96	.96	.97

*: p<.05, **: p<.01

※ 현 기관에서의 근속기간과 직위의 측정변수를 조직몰입에 대한 통제변수로 함께 분석하였으며, 근속기간의 표준화 경로계수 = .04(C.R. = 1.656), 직위의 표준화 경로계수 = .124(C.R. = 4.64**)의 값을 보였음

5.3.2 가설검증

본 연구모형의 가설검증은 앞서 〈표 4〉에서의 잠재적 동일방법요인을 통제한 구조방정식 모형분석 결과를 바탕으로 검토하였다. 먼저 가설 1은 제도 내재화와 조직몰입간의 관계에 대한 것인데, 〈표 4〉의 통제 후 모델에서 보듯이 제도 내재화에서 조직몰입에 대한 표준화 경로계수는 .268(C.R. = 8.181, p<.01)로 유의하게 나타났다. 따라서 제도 내재화와 조직몰입에 대한 가설 1은 지지되었다.

조직 냉소주의와 조직몰입에 대한 가설 2의 경우, 조직 냉소주의에서 조직몰입에 대한 표준화 경로계수는 -.061(C.R. = -2.112, p<.05)을 보여 조직 냉소주의는 조직몰입에 부정적인 영향을 미치

는 것으로 나타났다.

가설 3은 조직몰입과 혁신지향활동에 대한 가정인데, 정서적 몰입에서 혁신지향활동에 대한 효과도 유의한 것으로 나타났다(표준화 경로계수 = .119, C.R. = 2.381, p<.05).

종합해보면, 제도 내재화는 종업원의 조직몰입을 높이는 긍정적인 효과를 보였으며, 조직 냉소주의는 조직몰입에 부정적인 효과를 미쳤다. 또한 조직몰입과 혁신지향활동의 관계에서도 조직몰입이 혁신지향활동에 긍정적인 것으로 나타났다.

5.4 경쟁모형 비교와 최종모형 추정

다음은 본 연구모형에 대한 경쟁모형을 추가적으

로 설정하여 최종모형을 도출하였다. 각 모형은 모두 잠재적인 동일방법요인을 통제한 후의 모형을 기준으로 하였다. 경쟁모형1과 경쟁모형2에는 제도 내재화와 조직 냉소주의에서 혁신지향활동으로의 직접경로를 차례로 추가하여 자유도 감소에 따른 χ^2 변화량의 유의도와 적합도 지수의 변화로 평가하였다. 아래의 <표 5>는 본 연구모형과 경쟁모형간의 비교결과이다.

경쟁모형1은 본 연구모형에 제도 내재화에서 혁신지향활동으로의 직접경로를 추가한 것인데, 이때 연구모형과 비교해 자유도(d.f)가 1감소하는데 따른 $\Delta\chi^2(40.5)$ 는 유의하였다($p<.01$). 또한 제도 내재화에서 혁신지향활동으로의 직접 경로 역시 표준화 경로계수 = .357(C.R. = 9.209, $p<.01$)로 유

의하게 나타났다.

경쟁모형2는 경쟁모형1에서 조직 냉소주의가 혁신지향활동으로 연결되는 직접경로를 추가하여 분석하였다. 경쟁모형1에 비해 자유도 1이 감소하는데 따른 $\Delta\chi^2$ 는 유의하지 않았으며, 조직 냉소주의와 혁신지향활동 간의 직접경로도 유의한 관계를 보이지 않았다. 연구모형과 경쟁모형간의 비교에서 각 모형의 자유도 변화에 대한 χ^2 변화량의 유의도와 모형 적합도를 종합적으로 판단해 본다면, 경쟁모형1을 본 자료와의 적합성이 가장 높은 최종모형으로 수용할 수 있을 것이다.

아래의 <표 6>에 최종모형의 경로분석 추정결과를 정리하였다. 최종모형의 가설관계 추정에 따르면 앞선 연구모형 추정에서의 가설관계가 확인되었

<표 5> 연구모형과 경쟁모형 간 비교

	χ^2	d.f	$\Delta\chi^2$	Δ d.f	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	TLI	CFI
연구모형	451.95	109	-	-	.04	.97	.95	.96	.96	.97
경쟁모형1	411.47	108	40.5**	1	.04	.97	.96	.97	.96	.97
경쟁모형2	411.46	107	-	1	.04	.97	.96	.97	.96	.97

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

※ 경쟁모형1: 연구모형에서 제도 내재화→혁신지향활동으로의 직접경로를 추가한 모형

경쟁모형2: 경쟁모형1에서 냉소주의→혁신지향활동으로의 직접경로를 추가한 모형

<표 6> 최종모형의 추정 결과

	경로	표준화 경로계수	S.E.	C.R.
가설1	제도 내재화→조직몰입	.372	.043	10.172**
가설2	조직 냉소주의→조직몰입	-.070	.039	-2.749**
가설3	조직몰입→혁신지향활동	.214	.031	6.379**
추가경로	제도 내재화→혁신지향활동	.357	.042	9.209**

$\chi^2=411.47$, $d.f=108$, $RMSEA=.04$, $GFI=.97$, $AGFI=.96$, $NFI=.97$, $TLI=.96$, $CFI=.97$

*: $p<.05$ **: $p<.01$

※ 현 기관에서의 근속기간과 직위의 측정변수를 조직몰입에 대한 통제변수로 함께 분석하였으며, 근속기간의 표준화 경로계수 = .05(C.R. = 2.00*), 직위의 표준화 경로계수 = .136(C.R. = 5.38**)의 값을 보였음

으며, 추가적으로 제도 내재화에서 혁신지향활동으로의 직접효과 역시 유의한 관계를 보였다(표준화 경로계수=.357, C.R.=9.209, $p<.01$).

제도 내재화는 조직몰입과 혁신지향활동에 대한 직접경로에 모두 유의한 효과를 미치고, 조직몰입이 혁신지향활동과 유의한 효과를 보였다. 따라서 제도 내재화가 조직몰입을 거쳐 혁신지향활동에 영향을 미치는 간접효과와 크기와 유의도를 검증해 볼 필요가 있다. 분석을 통해 얻는 총 효과는 직접효과와 간접효과로 나뉘어진다. 직접효과는 변수간의 직접 경로계수로서 제도 내재화와 혁신지향활동 간의 경로를 의미하며, 간접효과는 제도 내재화가 조직몰입을 매개하여 혁신지향활동에 미치는 효과

를 의미한다. 아래의 <표 7>은 제도 내재화와 혁신지향활동 간의 간접효과에 대한 검증 결과이다.

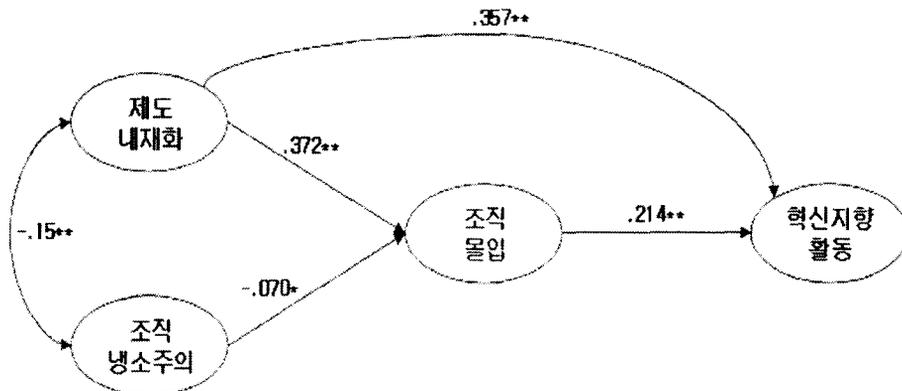
간접효과는 제도 내재화와 조직몰입 간의 직접 경로계수와 조직몰입과 혁신지향활동 간의 직접 경로계수의 곱으로 계산된다. 그 결과 제도 내재화가 조직몰입을 통해 혁신지향활동에 미치는 간접효과는 .080으로 나타났다. 이러한 간접효과와 유의성을 판단하기 위해 MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets(2002, p.85)가 제시한 Aroian의 표준오차공식으로 유의도를 계산하였으며, $z=6.72$ 로 $p<.01$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 따라서 제도 내재화는 혁신지향활동에 대한 직접효과와 조직몰입을 통한 간접효과가 있는

<표 7> 제도 내재화의 간접효과

경로	직접효과	간접효과	총 효과
제도 내재화→조직몰입	.372(α)	-	.372
조직몰입→혁신지향활동	.214(β)	-	.214
제도 내재화→혁신지향활동	.357	.080(6.72)**	.437

* 간접효과와 유의도 결과는 AMOS에서는 제공되지 않으며, 따라서 MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets(2002)에 제시된 다음의 표준오차공식(standard error formula)을 통해 검증하였음

$$z = \frac{a\beta}{\sqrt{a^2\sigma_a^2 + \beta^2\sigma_b^2 + \sigma_c^2\sigma_d^2}} = 6.72$$



<그림 2> 최종모형 추정 경로도

것으로 확인되었다. 지금까지의 최종모형 추정 결과를 정리하면 앞의 <그림 2>와 같다.

VI. 요약 및 결론

본 장에서는 연구의 실증분석 결과를 요약하고 시사점을 살펴본 후, 연구의 한계와 향후 연구의 방향에 대해 논의하고자 한다.

6.1 연구의 요약과 시사점

본 연구는 종업원의 제도 내재화와 조직 냉소주의가 조직몰입과 혁신지향활동에 미치는 효과에 대해 논의하고, 이들 간의 관계에 대한 연구모형을 분석하였다. 분석결과에 따르면 종업원의 현재 제도에 대한 내재화가 높을수록 조직몰입이 높아지는 것으로 나타났다. 또한 조직 냉소주의는 조직몰입에 부정적인 효과를 미치는 것으로 나타났으며, 조직몰입이 혁신지향활동에 미치는 긍정적인 효과도 확인할 수 있었다.

경쟁모형과의 비교를 통해 도출한 최종모형에서는 제도 내재화와 혁신지향활동 간의 직접효과도 확인되었으며, 조직몰입을 통한 간접효과도 유의한 것으로 나타났다. 반면, 조직 냉소주의는 조직몰입에 부정적인 효과를 나타냈지만, 혁신지향활동에 대한 직접효과는 유의하지 않았다. 따라서 조직몰입은 조직 냉소주의와 혁신지향활동 간의 완전매개 효과가 있는 것으로 볼 수 있다.

제도 내재화와 혁신지향활동 간의 직·간접효과

는 조직의 인적자원관리제도와 관행이 종업원의 조직에 대한 몰입과 동기유발을 높임으로써 성과에 긍정적인 효과를 미친다는 점(Bae & Lawler, 2000; Becker & Gerhart, 1996)과 성과 목표에 부합하는 역할을 명확히 하고, 종업원의 행동을 규제하는 직접적인 도구로서의 역할을 한다는 선행 연구의 주장(McMahan, Virick, & Wright, 1999)과도 부합된다.

특히, 본 연구의 연구결과에서는 제도 내재화가 혁신지향활동에 미치는 직접효과가 조직몰입을 매개로 한 간접효과보다 더 큰 것으로 나타났다. 따라서 제도 내재화가 혁신지향활동에 미치는 영향은 직접효과와 간접효과를 모두 갖지만, 직접효과가 더 강하게 작용한다는 점에서 제도 내재화가 혁신지향활동에 대한 독립변수로 존재한다고 볼 수 있을 것이다.

또한 제도 내재화와 혁신지향활동 간에 긍정적인 인과관계가 나타난 것에 대해서는 조직관성(organizational inertia)이론의 관점에서 좀 더 논의해볼 필요가 있을 것이다.²⁾ 조직관성이론의 측면에서 본다면 제도의 내재화가 조직의 혁신활동에 대한 장애요인이 될 가능성도 있다. 즉, 제도 내재화는 조직의 제도와 관행이 내면화되어 있는 상태로 정의되는데, 이렇게 종업원들 간의 끊임없는 상호작용으로 유지되는 인사제도와 경영관행에 대한 내재화가 높다는 것은 조직 관행의 반복과 자기강화(self-reinforcement)가 높아진 상태로 볼 수 있으며, 조직의 변화와 혁신활동에 대한 장애로 작용할 가능성도 고려하여야 한다(김경목·김상준, 2006). Hannan & Freeman(1984)은 조직의 구조적 관성이론을 통해 조직의 제도화와 표준화된

2) 제도 내재화와 혁신지향활동 간의 인과관계에 대한 논평과 조언을 해주신 심사자께 감사드립니다.

일상의 재생산구조가 조직관성으로 작용해 조직의 변화시도를 실패하게 만드는 원인이 된다고 하였다. 특히 공식화된 조직으로서의 신뢰성과 책임은 특정한 결과를 위한 규칙과 의사결정에 대해서도 문서화하도록 하며, 공식화된 목표와 표준화된 활동 패턴을 형성하게 한다(Kelly & Amburgey, 1991). Gilbert(2005)의 연구는 이러한 조직관성을 '자원경직성(resource rigidity)'과 '일상경직성(routine rigidity)'으로 구분하여 설명하였다. 자원경직성은 현재의 시장위치를 고수하기 위해 새로운 기술과 시장에 대한 투자를 쉽게 하지 못하는 것이다. 일상경직성은 자원경직성의 결과로 권한 축소, 실험의 제한, 현존 자원에 대한 집착이 높아짐으로써 발생하는데, 조직 내부관행의 상호활동이 반복되어 자기강화가 이루어짐으로써 조직의 혁신과 변화의 장애가 된다고 하였다.

이상의 조직관성이론 측면에서 본다면 제도 내재화와 혁신지향활동의 관계는 본 연구와 반대의 결과가 나올 수 있다. 따라서 본 연구의 조사 대상인 공공 고용지원서비스기관의 특성, 제도 및 관행의 변화 노력에 대한 설명을 통해 제도 내재화와 혁신지향활동 간의 인과관계에 대한 해석을 명확히 할 필요가 있을 것이다. 공공 고용지원서비스기관의 경우 IMF 외환위기를 겪으면서 노동시장의 급격한 변화와 위기에 대응하기 위해 1998년부터 노동부의 직업안정과에서 개편되었다(김승택·신현구, 2004). 특히 최근 고용관련 문제가 전 국가적인 관심사가 되면서 과거의 관료적 모습에서 탈피해 대국민 서비스 조직으로서의 관행변화를 강조하고, 고용지원서비스의 내용과 품질의 혁신을 위해 많은 노력을 기울이고 있다(노동부, 2006a).

예컨대 기업에 대한 노무컨설팅, 진로지도, 직업 능력개발을 포괄하는 종합적 서비스의 제공과 지역

특성화에 적합하도록 기관을 통합해가고 있으며, 내부적으로 기관 및 개인별 성과에 따른 보상체계 도입, e-learning을 포함한 다양한 학습체계 도입을 통한 역량개발 시도, 고용지원서비스 제공의 핵심자원임에도 그간 근로기준법상에 '기간의 정함이 없는 상용직 근로자'로 종사해왔던 민간 직업상담원의 공무원 전환 결정을 통한 고용안정성의 향상 등을 시도하고 있다. 또한 매년 새로운 중점 고용지원서비스 사업(사회적일자리 사업, 지역고용·인적자원개발 사업 등)을 발굴·시행하고, 전국 지방기관에서도 고용포럼, 지방고용심의회 등을 통해 지역 노동시장에 적합한 고용지원서비스를 창출하도록 강조함으로써(노동부, 2006b) 다양한 변화를 시도하고 있다.

종합적으로 볼 때 현재 노동부의 공공 고용지원서비스기관은 과거의 관행과 관료적 관성에서 벗어나 혁신과 변화 지향적 제도 도입을 위해 노력하고 있다. 그럼에도 아직까지는 이러한 노력에 대한 가시적인 효과가 미진한 것이 사실이다(김승택·신현구, 2004). 따라서 공공 고용지원서비스기관의 서비스 혁신과 선진화라는 전략적 목표를 달성하기 위해서는 현재 시도하고 있는 제도와 관행이 또 다른 조직관성으로 작용해 혁신의 걸림돌이 되지 않도록 구성원들에게 제도의 본래 취지와 핵심이념이 잘 전파되고 수용될 수 있도록 노력해야 할 것이다.

본 연구의 결과가 주는 이론적 시사점은 다음과 같이 논의할 수 있다. 첫 번째로, 조직 효과성에 중요한 요인으로 논의하고 있는 제도 내재화, 조직 냉소주의, 조직몰입 및 혁신지향활동의 관계를 실증적으로 분석하였다. 특히 최근에 인적자원관리 관점에서 인적자원관리 제도를 포함한 경영관행이 조직성과에 직접적인 영향을 미치는가에 대한 논의를 넘어서, 제도 및 관행과 조직성과 간을 연결하

는 조직 내부적 변수를 지속적으로 확인하고 정교화 해야 한다는 주장이 제기되고 있다(Collins, 2000). 따라서 경영관행과 제도가 종업원의 태도와 활동에 미치는 과정을 제도 내재화, 조직 냉소주의, 조직몰입과 혁신지향활동 간의 경로분석을 통해 분석하였으며, 조직몰입과 혁신지향활동에 대한 제도 내재화의 직접효과와 간접효과를 검증하였다는 점에 본 연구의 의의를 둘 수 있다.

두 번째로, 개인차원에서 제도 내재화에 대한 조직적 정의와 측정을 시도하였고, 제도 내재화가 조직몰입과 혁신지향활동에 모두 직접적인 효과와 간접적인 효과가 있음을 확인하였다. 이러한 점을 바탕으로 향후의 연구에서도 제도 내재화와 관련해 좀 더 다양한 측면에서의 논의와 연구가 이루어질 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 최근 종업원의 태도와 성과에 대한 조직 냉소주의의 효과를 분석하고자 하는 연구들이 증가하고 있는데, 본 연구에서 냉소주의와 조직몰입간의 부정적인 관계를 실증적으로 분석하였다는 점에도 의의가 있다.

마지막으로 본 연구는 비록 사후적인 분석과정 단계에서의 처방이기는 하지만, 동일 원천으로부터의 자료조사에 따른 오류와 모든 변수 간 관계에 공통의 영향을 미치는 동일방법편의를 잠재적인 단일방법요인 접근을 이용하여 오류 가능성을 최소화하기 위해 노력하였다는 점에서 의의가 있을 것이다.

조직의 입장에서 본다면 제도와 경영관행이 성과에 효과적이기 위해서는 조직 구성원들이 제도를 수용하고, 내면화하는 과정이 필요하다. 특히 제도와 관행의 시행과 함께, 그 제도가 목적으로 하는 본래의 취지와 목적을 전파하고 동의를 얻기 위한 조직 차원의 노력도 이어져야 할 것이다. 동시에 조직은 새로운 제도의 도입과 변화의 시도에 앞서

종업원의 냉소적 태도를 포함한 조직변화의 장애요인이 무엇인지에 대한 진단을 우선적으로 수행할 필요가 있다. 만약 종업원들 사이에 조직 냉소주의가 강하게 공유되어 있다면, 이를 낮추기 위한 노력을 기울여야 할 것이다. 연구의 결과에서 보듯이 조직 냉소주의를 포함한 종업원의 부정적 태도가 높아지면, 조직몰입을 포함한 종업원의 태도 역시 부정적인 영향을 받는다. 따라서 조직에 긍정적인 성과를 얻기 힘들다. 이는 조직몰입을 포함한 조직 효과성을 높이는 긍정적 요인에 초점을 맞추는 것도 중요하지만, 조직효과성에 부정적인 영향을 미치는 요인을 최소화하려는 노력 역시 중요하다는 것을 시사한다.

6.2 연구의 한계와 향후 연구과제

본 연구가 갖는 한계는 다음과 같다. 첫째, 조사 시점에 있어 제도 내재화와 조직 냉소주의에 대해 횡단 조사로 실시되었다는 점이 있다. 특히, 조직 냉소주의는 조직과 개인 간의 반복된 경험에 의해서 형성되는 특성을 갖는다. 따라서 한 시점에서 조직 냉소주의 수준과 그에 따른 효과의 파악도 중요하지만, 경영환경, 조직차원특성, 직무특성 및 제도 변화에 따른 냉소주의의 차이와 영향력 변화 관계를 설명하는 종단적 연구가 시도될 필요가 있다. 제도 내재화 역시 현 시점에서 시행되는 제도에 대한 종업원들의 인식을 조사하였는데, 새로운 제도와 경영관행의 도입 및 시행의 시도와 관련한 제도 내재화의 효과를 조사하여 분석할 필요가 있다.

둘째, 조직 냉소주의에 대한 설문 문항의 내용이 풍부하게 구성되어 구성개념의 내적 타당성을 높이지 못하였다는 점이 있다. 본 연구는 현재의 제도가 결국 인원감축과 비용절감을 목적으로 하는 것

이라는 부정적 태도와 도입되는 제도와 규정에 대한 실망과 피해 의식에 대한 세 개 문항을 구성하여 측정하였다. 그러나 요인분석을 통해 최종 분석에는 두 개의 문항만이 사용되었다. 따라서 이 두 개의 문항이 조직 냉소주의에 대한 개념적 내용을 충분히 담고 있는가에 대한 한계를 지적할 수 있다. 또한 제도에 대한 기대와 실제 간의 부합정도에 대한 내용을 담지 못한 것도 본 연구의 한계이다. 향후 연구에서는 조직 냉소주의에 대한 다양한 측정 도구와 구성개념의 타당성을 분석한 국내외 연구(설홍수·지성구, 2005; 차동옥, 2004; Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005)를 토대로 조직 냉소주의를 측정하는 방법과 내용에 대한 다양한 논의와 측정이 이루어질 필요가 있을 것이다.

셋째, 혁신지향활동에 대한 측정에서 조직수준의 성격이 강한 질문들이 많다는 점이다. 공공기관 종사자의 개인적인 응답편의(bias)를 줄이기 위해 '나의 행동과 활동에 대한 질문보다 '우리'를 대상으로 질문을 하였다. 그러나 본 연구의 조사 대상인 공공 고용지원서비스 기관의 경우, 1~2명이 고용관련 개별사업을 진행하는 경우가 많고, 어느 한 기관의 개별 사업수행결과가 그 담당자의 성과나 결과와 동일한 경우도 있다는 점을 고려한다면 새로운 사업과 업무를 시도하거나, 상황변화에 따른 예산과 계획의 조정 역시 개인의 노력과 활동여하에 따라 달라지기도 한다. 이러한 점이 혁신지향활동에 대한 분석 단위의 불일치가 존재할 가능성이 있으며, 본 연구의 한계로 지적할 수 있다.

넷째, 본 연구는 제도 내재화의 구성개념을 제도 몰입, 제도만족, 심리적 주인의식이라는 세 개의 개념으로 구성하였고, 평가, 보상 및 교육훈련을 포괄하는 인적자원관리제도에 대한 측정을 시도하

였다. 그러나 이러한 척도의 측정은 인적자원관리 제도의 일반적인 태도나 관념을 측정할 여지가 많다. 즉, 인적자원관리 제도별로 개인의 내재화 정도가 상이할 수 있을 것이다. 예컨대 보상제도, 교육훈련제도 각각에 대한 내재화가 다를 수 있음에도 각 대상에 대한 구체적인 구분 없이 일반적인 태도로 측정된 점을 한계로 지적할 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 내재화의 대상이 되는 인적자원관리제도와 관행을 명확히 구분하여 측정하여야 할 필요가 있다.

다섯째, 본 연구는 모형에 포함된 모든 변수에 대해 공통의 영향을 미치는 잠재적인 동일방법요인을 설정하여 변수 간 동일방법편의에 따른 공분산을 최소화하기 위해 노력하였다. 그러나 동일방법요인을 잠재적으로 가정하는 단일방법요인 접근은 직접적인 척도로 측정하지 못하고 제3의 요인을 잠재변수로 가정한다는 점에서 또 다른 한계를 갖는다. 따라서 향후 연구에서는 연구에 사용되는 변수의 특성을 고려하여 이들에 잠재적인 영향을 미치는 편의를 직접적으로 측정하여 통제할 필요가 있다. 더불어 이러한 통계적인 조치는 동일방법편의를 제거하기 위한 근본적인 해결방법은 아니며, 연구모형의 설계, 척도의 설계와 자료의 수집과정부터 이를 최소화하도록 하여야 할 것이다.

여섯째, 본 연구의 연구가설은 제도 내재화가 조직몰입에 대한 선행요인으로 가정하였다. 그러나 조직에 대한 애착과 몰입이 높은 사람이 조직의 관행과 제도를 더 내면화하고 수용하려는 경향도 있을 것이다. 따라서 본 연구가설과는 반대의 인과관계 역시 배재하지 못할 것이다. 향후 연구에서는 인적자원관리제도, 제도 내재화, 조직몰입간의 인과관계에 대해 더 심도 깊은 논의가 이루어져야 할 것이다.

마지막으로 향후 연구에서는 유지적 몰입, 규범적 몰입을 포괄하여 각 조직몰입과 관련한 조직요인과의 인과관계와 조직성파에 이르는 작동메커니즘을 심도 있게 연구할 필요가 있다.

참고문헌

- 강철희·김교성 (2003), "사회복지사의 조직몰입에 대한 연구: 조직냉소주의의 매개효과를 중심으로," *한국사회복지학*, 53(1), 257-283.
- 김경목·김상준 (2006), "고성과 인적자원관리가 성과에 미치는 영향: 시스템 도입 강도의 역할에 대한 탐색적 연구," *인사·조직연구*, 14(3), 107-151.
- 김승택·신현구 (2004), *공공·민간 직업안정기관 운영 실태 및 개선과제*, 한국노동연구원.
- 김동원·배중석 (2001), "한국기업의 생산적 노사관계에 대한 연구," *한국경영학회 프로젝트 Working paper*.
- 김원형 (2005), "조직몰입 3요소의 탐색적 인과 관계 모형," *인사관리연구*, 29(1), 55-92.
- 김진희·심원술 (2004), "인적자원관리시스템과 지식역량과의 관계에 대한 실증연구: 제도 내재화 및 냉소적 분위기의 매개효과," *인사관리연구*, 28(2), 131-169.
- 노동부 (2006a), *세계일류 고용지원센터 비전과 전략*.
- 노동부 (2006b), *지방고용심의회 활성화 관련 추진성과 및 향후 계획*.
- 문국현 (2004), "신경쟁력 창출·삶의 질 혁신 및 지속가능한 일자리 창출전략," *한국인사관리학회 동계 학술발표회 발표논문집*, 113-129.
- 박우성·유규창 (2001), "인적자원관리의 패러다임 변화와 인사부서의 역할: 인적자원관리 전문가 서베이 결과를 중심으로," *인사관리연구*, 25(1), 347-369.
- 박원우·김미숙·정상명·허규만 (2007), "동일방법편의 (Common Method Bias)의 원인과 해결방안," *인사·조직연구*, 15(1), 89-134.
- 배중석 (2003), "글로벌 인적자원관리 시스템의 도입과 구축: 영국에 진출한 한국기업의 사례," *인사관리연구*, 27(1), 215-249.
- 배중석·박오원 (2005), "전략적 인적자원관리와 조직의 혁신성과: 탐색적 혁신성과와 활용적 혁신성과의 비교 분석," *인사·조직연구*, 13(2), 147-185.
- 배중석·박오원 (2006), "인적자원관리가 혁신성과에 미치는 효과 분석," *인사관리연구*, 30(1), 177-209.
- 설홍수·지성구 (2005), "조직혁신 냉소주의의 선행요인에 관한 탐색적 연구," *대한경영학회지*, 18(3), 1349-1367.
- 설홍수·지성구 (2006), "조직혁신 냉소주의가 이탈, 발언, 충성, 그리고 태만행동에 미치는 영향," *경영학연구*, 35(1), 257-277.
- 이순목 (2003), *요인분석의 기초*, 서울, 교육과학사.
- 이준호 (2003), "우리나라 조직구성원들에 인지된 문화적 가치관이 탐제에 대한 저항과 조직성파에 미친 영향," *인사관리연구*, 27(4), 25-57.
- 지성구·설홍수 (2004), "정서적 혁신몰입의 선행요인과 결과," *인사관리연구*, 28(3), 111-134.
- 차동욱 (2004), "조직냉소주의와 리더십, 조직공정성 및 조직유효성과의 관계," *인사관리연구*, 28(4), 249-277.
- 한주희·황원일·박석구 (1997), "조직문화 인식유형이 조직몰입 유형에 미치는 영향에 관한 연구," *인사·조직연구*, 5(2), 95-134.
- Abraham, R. (2000), "Organizational Cynicism: Bases and Consequences," *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Allen, N. J., and J. P. Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, Normative Commitment," *Journal*

- of *Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J. and J. P. Meyer (1996), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity," *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, D. G., L. M. Shore, and R. W. Griffeth (2003), "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process," *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Anderson, J. C. (1987), "An Approach for Confirmatory Measurement and Structural Equation Modeling of Organizational Properties," *Management Science*, 33(4), 525-541.
- Andersson, L. M. (1996), "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework," *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Andersson, L. M. and T. S. Bateman (1997), "Cynicism in the Workplace: Some Cause and Effects," *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-470.
- Bae, J. and J. J. Lawler. (2000), "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy," *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Bakker, A. B., E. Demerouti, and W. Verbeke (2004), "Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance," *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Becker, B. and B. Gerhart (1996), "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, 39(4), 777- 801.
- Becker, T. E. (1992), "Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?," *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Benner, M. J. and M. L. Tushman (2003), "Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited," *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256.
- Bowen, D. E. and C. Ostroff (2004), "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System," *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Caldwell, D. F., J. A. Chatman, and C. A. O'Reilly (1990), "Building Organizational Commitment: A Multifirm Study," *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245-261.
- Cohen, W. M. and D. A. Levinthal (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Collins, C. J. (2000), "Strategic Human Resource Management and Knowledge Create Capability: Examining the Black Box between HR and Firm Performance," *Doctoral dissertation of University of Maryland*.
- Dean, J. W., P. Brandes, and R. Dharwadkar (1998), "Organizational Cynicism," *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Ferris, G. R., M. M. Arthur, H. M. Berkson, D. M. Kaplan, G. Harrell-Cook, and D. D. Frink (1998), "Toward a Social Context Theory of the Human Resource Management-

- Organization Effectiveness Relationship," *Human Resource Management Review*, 8(3), 235-264.
- Fornell, C. and D. F. Larcker (1981), "Evaluation Structural Models with Unobservable Variables and Measurement Error," *Journal of Marketing Research*, 18(February), 39-50.
- Gilbert, C. G. (2005), "Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity," *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763.
- Glisson, G. and M. Durick (1988), "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1984), "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, 49, 149-164.
- Hair, J. F., R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black (1998), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall Int.
- Hunt, S. D. and R. M. Morgan (1994), "Organizational Commitment: One of Many Commitments or Key Mediating Construct?," *Academy of Management Journal*, 37(6), 1568-1587.
- Jaros, S. J., J. M. Jermier, J. W. Koehler, and T. Sincich (1993), "Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models," *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Kelly, D. and T. L. Amburgey (1991), "Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic Change," *Academy of Management Journal*, 34(3), 591-612.
- Kostova, T. (1999), "Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective," *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Leonard, D. and S. Sensiper (1998), "The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation," *California Management Review*, Spring, 40(3), 112-132.
- Lepak, D. P. and K. G. Smith (2007), "Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective," *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194.
- MacKinnon, D. P., C. M. Lockwood, J. M. Hoffman, S. G. West, and V. Sheets (2002), "A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects," *Psychological Methods*, 7(1), 83-104.
- MacCallum, R. C. and S. Hong (1997), "Power Analysis in Covariance Structure Modeling Using GFI and AGFI," *Multivariate Behavioral Research*, 32(2), 193-210.
- Maslach, C., W. B. Schaufeli, and M. P. Leiter (2001), "Job Burnout," *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Mathieu, J. E. and D. M. Zajac (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McGrath, T. G. (2001), "Exploratory Learning, Innovative Capacity, and Managerial Oversight," *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-131.
- McMahan, G. C., M. Virick, and P. M. Wright (1999), "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource

- Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects," *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 99-122.
- Meyer, J. P., D. Stanley, L. Herscovitch, and L. Topolnytsky (2002), "Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization: A Meta Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences," *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. M. Steers (1982), *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- O'Reilly, C. and J. Chatman (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 499-499.
- Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Podsakoff, P. M., and D. W. Organ (1986), "Self-Reporters in Organizational Research: Problems and Prospects," *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. Y. Lee, and N. P. Podsakoff (2003), "Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies," *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Pugh, S. D., D. P. Skarlicki, and B. S. Passell (2003), "After the Fall: Layoff Victims' Trust and Cynicism in Re-Employment," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 201-212.
- Reichers, A. E. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment," *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Rousseau, D. M. (1990), "New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts," *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1997), "Organizational Behavior in the New Organizational Era," *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.
- Schaufeli, W. B., D. van Dierendonck, and K. van Gorp (1996), "Burnout and Reciprocity: Toward a Dual-Level Social Exchange Model," *Work & Stress*, 10, 225-237.
- Stanley, D. J., J. P. Meyer, and L. Topolnytsky (2005), "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change," *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459.
- Teece, D. J., G. Pisano, and A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vandenberg, R. J., R. M. Self, and J. H. Seo (1994), "A Critical Examination of the Internalization, Identification, and Compliance Commitment Measures," *Journal of Management*, 20(1), 123-140.
- Wanous, J. P., A. E. Reichers, and J. T. Austin (2000), "Cynicism about Organizational Change," *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.
- Williams, L. J. and S. E. Anderson (1994), "An Alternative Approach to Method Effects by

Using Latent-Variable Models: Applications in Organizational Behavior Research," *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 323-331.

Williams, L. J., M. B. Gavin, and M. L. Williams (1996), "Measurement and Nonmeasurement Processes with Negative Affectivity and Employee Attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 88-101.

Witt, L. A., M. C. Andrew, and D. S. Carlson (2004),

"When Conscientiousness Isn't Enough: Emotional Exhaustion and Performance among Call Center Customer Service Representatives," *Journal of Management*, 30(1), 149-160.

Zatzick, C. D. and R. D. Iverson (2006), "High-Involvement Management and Workforce Reduction: Competitive Advantage or Disadvantage?," *Academy of Management Journal*, 49(5), 999-1015.

The Effects of Internalization of Practice and Organizational Cynicism on Organizational Effectiveness

Jinhee Kim*

Abstract

This paper examines the relationship between internalization of practice, organizational cynicism, and organizational effectiveness. Internalization of practice is that state in which the employees at the recipient attach symbolic meaning to the practice. A practice becomes infused with value when the employees see the value of using the practice, and when the practice becomes part of the employees' organizational identity. Organizational cynicism is a negative attitude characterized by frustration, hopelessness, and disillusionment toward one's employing organizations.

It has been suggested that internalization of practice and organizational cynicism be key elements of organizational effectiveness in a few previous papers. But, it was not examined which paths could be possible with the relation of them. Therefore I have attempted to empirical test on the relationships between internalization of practice, organizational cynicism, organizational commitment and employees' innovative activity.

The hypotheses were developed on the basis of several theoretical foundations including dynamic capability view, social context theory, psychological contract theory, and job demand-resource model. Hypothesis 1 is that an employees' internalization of practice will be positively related to organizational commitment. Hypothesis 2 is that an employees' organizational cynicism will be negatively related to organizational commitment. Hypothesis 3 is that organizational commitment will lead to employees' innovative activity.

Data were collected through questionnaire instruments from 1,690 employees of Job Center. To test the hypotheses, structural equation modeling employed. The model showed

* Associate Research Fellow, Korea Employment Information Service

adequate fit to the data. And the model was constructed through single-method-factor approach to control for the effects of an unmeasured latent common method biases.

Research findings are summarized as follows. First, internalization of practice has a positive and significant effect on organizational commitment. Second, it was found that employees' organizational cynicism has a negative effect on organizational commitment. Finally, organizational commitment has a positive effect on employees' innovative activity. And the final model from supplementary analysis showed that internalization of practice has a direct effect on employees' innovative activity, and an indirect effect on employees' innovative activity.

The results of this study imply that employees' internalization of practice is a critical source of the organizational effectiveness(organizational commitment, employees' innovative activity). And it was also found that the cynicism about organizational practice is a critical predictor on organizational commitment.

Key words: internalization of practice, organizational cynicism, employees' innovative activity, organizational commitment