

## 개인-조직 적합성과 직무태도 간 관계에서 프로세스 갈등의 매개역할

박원우  
서울대학교 경영대학 교수  
([wwpark@snu.ac.kr](mailto:wwpark@snu.ac.kr))  
고수경  
머서 HR컨설팅 컨설턴트  
([sukyung.ka@mercer.com](mailto:sukyung.ka@mercer.com))

본 연구는 기존의 개인-조직 적합성(P-O fit) 분야의 연구에서 명확히 제시되지 못하였던 매개변수의 존재를 확인하는데 1차적 목적이 있다. 문헌연구를 바탕으로 P-O fit의 개인 태도변수에 대한 효과를 매개할 것으로 예측되는 프로세스 갈등 항목을 매개변수로 포함시킨 후, P-O fit과 개인 태도변수(조직몰입, 직무만족, 이직의도) 간의 매개효과를 검증하였다. 그 결과, 통계적으로 유의한 수준에서 프로세스 갈등의 매개효과가 발견되었고, 독립변수의 직접효과와 간접효과가 동시에 존재하는 부분매개 관계를 확인할 수 있었다.

한편 본 연구는 P-O fit의 분석에서 주로 활용되어왔던 격차값(difference score)의 문제를 해결하기 위한 대안적 방법론의 활용에도 초점을 맞추고 있다. 기존의 격차값 활용이 지닌 문제점을 극복하기 위해 다항회귀모형과 반응표면분석이 활용되었는데, 이에 따라 단순히 조직과 개인을 측정한 두 측정값 사이의 거리값(격차) 뿐만 아니라 각각의 변수들이 가지는 독립적, 교호적 효과들이 모두 분석되었다.

### 1. 서론

개인의 특성이 조직의 주요 특성과 유사하지 않거나 조직에서 요구되는 주요 특성이 개인에게 존재하지 않는 경우 즉, 개인과 조직 간에 적합성이 낮은 경우 개인의 주요 태도변수(예, 만족도 또는 이직의도)에 부정적인 현상이 발생하여 개인 또는 조직의 성과가 저하될 것이라는 내용이 개인-조직 적합성(P-O fit: person-organization fit)의 주요 개념이다(Kristof, 1996; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991). 물론 높은 수준의 개인-조직 적합성은 종업원을 유지하고, 조직에 대한 그들의 몰입을 높임으로써, 기업의 경쟁우위를 가져오

게 하는 주요 수단으로 인식되고 있다(김경수 & 김공수, 1998; Kristof, 1996).

개인과 조직의 적합성이라는 개념을 포괄하는 보다 일반적인 개념은 개인-조직환경요인 적합성(P-E fit: person-environment fit)으로서, 여기에는 개인-직업 적합성(P-V fit: person-vocation fit), 개인-직무 적합성(P-J fit: person-job fit), 개인-조직 적합성(P-O fit), 개인-집단 적합성(P-G fit: person-group fit), 그리고 개인-상사 적합성(P-S fit: person-supervisor fit) 등의 내용들이 포함된다(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005).

이러한 개인-조직환경 적합성(P-E fit)의 관점은 기존 조직행동이론의 한계(주로 조직 내 개인의 독립적인 인지와 행동에 초점이 제한되었던 것)를 극

복하고, 개인과 조직의 상호작용과정으로 그 초점을 확대한 데에서 큰 의의를 찾을 수 있다. 나아가 이를 통해 기존의 조직행동이론이 제대로 다루지 못했던 조직에 대한 개인의 선택과 조직 내 개인의 동화(同化)작용이 보다 체계적으로 설명될 수 있게 되었다.

그런데, 지금까지 수행된 개인-조직 적합성<sup>1)</sup>과 관련된 연구는 일단 그 수가 많지 않으며, P-O fit에 대한 조작화와 측정방식에 대한 이론적 공감대도 아직은 미흡한 수준이다. 특히, 김경수와 김공수(1998), 양혁승과 정영철(2002), Park(1999) 등의 연구를 제외하고는 국내에서 이와 관련된 연구가 거의 이루어지지 않고 있다. 비록 발표된 논문의 수는 적지만, 대부분의 P-O fit과 관련된 연구들은 개인과 조직 간의 적합성이 개인의 태도변수, 예를 들어 조직몰입과 직무만족(김경수 & 김공수, 1998; 양혁승 & 정영철, 2002; O'Reilly et al., 1991; Van Vianen, 2000), 그리고 이직의도(김경수 & 김공수, 1998; 양혁승 & 정영철, 2002; Van Vianen, 2000) 등에 미치는 긍정적 효과를 보여주고 있다.

높은 P-O fit 수준이 개인의 태도변수에 미치는 긍정적 효과는 어느 정도 보편적인 지지를 받고 있으나, 이러한 개인과 조직 간의 적합성이 구체적으로 어떠한 매커니즘을 통해 개인의 태도변수에 영향을 미칠 것인가에 대해서는 아직까지 연구가 부족하다. 개인-기업의 적합성(특히 기업문화적 특성에 초점을 맞추어)의 정의와 측정에 대한 다양한 시도들은 있어 왔으나(예, 양혁승 & 정영철, 2002), 좀더 구체적이고 이론적인 관점에서 P-O fit이 어떠한 매개변수 또는 조절변수를 통해 개인에게 영향

을 미치는가에 대해서는 관심이 부족했다. Kristof-Brown과 그의 동료들(2005)은 그동안 제시되었던 P-O fit 관련 연구들을 종합하여 meta-analysis의 방법으로 P-O fit의 조절변수를 찾으려는 시도를 하고 있으나, 그 외의 연구는 찾기 힘든 실정이다. 게다가, 대부분의 연구들이 조직문화를 측정함에 있어 몇몇의 핵심인물로 지목된 사람들로부터의 측정값을 합산하여 하나의 대표값을 도출하고 있는데, 이로 인해 조직문화가 다양한 층위(layer)를 형성하여 존재할 수도 있다는 점을 간과하는 등, 측정과 관련된 방법론상의 취약점도 제기되어진다. 또한 한 개인이 인지하는 개인적 특성과 조직의 특성간의 적합성을 측정하기 위해 일반적으로 사용되는 격차점수(difference score)의 사용에 대해서도 많은 비판이 제기되고 있다(Edwards, 1994).

따라서 본 연구에서는 그동안 P-O fit의 연구에서 다루어지지 않고 있던 이들 간의 관계를 매개하거나 조절하는 직접적 매커니즘의 존재를 밝혀내어 이론상의 취약점을 보완하려고 하며, 그동안 흔히 사용되어져 왔던 격차점수의 사용에 대한 대안적 방안으로 제기된 다항회귀분석과 반응표면분석의 방법론을 사용하여 방법론상의 취약점을 보완하려고 한다. 이러한 목적을 위해 P-O fit과 학문적/이론적 연계를 맺고 있는 '갈등이론' 분야에서의 연구결과들을 검토하여, P-O fit의 효과를 직접적으로 매개 또는 조절할 것으로 예상되는 변수를 도출하고, 이러한 관계를 실증자료를 통해 검토하려고 한다. 이러한 P-O fit의 직접적 매커니즘에 대한 검토와 대안적 방법론을 통한 이론의 검증은 기존의 연구들이 나타냈던 한계점을 보완하고 향후 연구를 위한 새로운 방향성을 제시해줄 수 있을 것이다.

1) 이하 P-O fit

## II. 문헌연구

### 2.1 P-O Fit 연구의 배경

조직행동이론에서 개인의 행동을 설명하는 논리는 개인특성 접근법(individual difference approach), 상황 접근법(situational approach), 그리고 상호작용 접근법(interactional approach) 세 가지로 분류되고 있다(Chatman, 1989). 개인특성 접근법은, 개인의 내적 요소 및 특질들이 안정성을 지니고 있고 이들이 지속적으로 행동에 반영되기 때문에(Staw & Ross, 1985; Weiss & Adler, 1984), 사람의 행동이 개인의 성격, 가치, 동기, 능력에 의해서 예측이 가능하다고 한다. 상황 접근법은 개인의 행동이 개인이 처한 상황을 통해 가장 잘 설명될 수 있다는 것인데(Salancik & Pfeffer, 1977; Skinner, 1971), 이 두 접근법은 기본적으로 사람과 상황의 특성 중 어떤 것이 개인의 행동을 더 잘 설명하는가에 대한 논의라 할 수 있다(Rowe, 1987).

한편, 상호작용 관점은 상황과 사람 둘 다를 고려하며, 상황과 개인특성이 결합하여 주어진 상황에서 개인의 행동에 어떠한 영향을 주는지가 그 주요 관심사이다. 이 관점의 시초는 Lewin(1951)의 '행동은 사람과 환경의 함수이다'라는 명제라고 할 수 있다. 실제로 대부분의 행동과학자들은 인적 요소와 상황요소가 동시에 개인의 행동에 영향을 준다는 것에 동의하고 있으며(예, Schneider, 1987), 다양한 실증연구들을 통해서 증명하여 왔다(예, Monson, Hesley & Chernick, 1982). P-E fit 또는 P-O fit의 모형은 기본적으로 이러한 상호작용 접근법에 근간을 두고 있다.

### 2.2 P-O Fit의 개념

지금까지의 연구들에서 제시된 P-O fit의 개념을 한마디로 정리하면 '모호한(elusive)' 상황이라 할 수 있다(Judge & Ferris, 1992; Rynes & Gerhart, 1990). 연구자들은 제각기 P-O fit을 다양하게 개념화, 조작화 하여 사용하고 있으며, 일반적으로 널리 받아들여지고 있는 정의는 사실상 존재하지 않는다(Chan, 1996). 이와 같은 구성개념의 부정확성은 모순된 조작화, 불충분한 측정, 심지어는 상호 반대되는 연구결과로 점철될 위험을 가지고 있다(예, Schwab, 1980; 양혁승 & 정영철, 2002). 또한 P-O fit 연구자들은 P-O fit과 다른 다양한 종류의 P-E fit을 명확히 구분하려 하지만(예, Kristof, 1996), 실제로 이 경계 또한 매우 모호하다(Chan, 1996).

따라서 대부분의 연구자들은 P-O fit을 광범위하게 개인과 조직 간의 적합성(compatibility)라고 일반적인 내용으로 정의하고 있으며, 이때 적합성은 연구자에 따라 다양하게 개념화되고 있다. 이러한 다양한 개념화를 명확히 구분하기 위해 Kristof(1996)는 다음과 같은 구분기준을 제시하고 있다: 상호적합성(supplementary fit)과 보완적합성(complementary fit), 요구-공급 적합성(needs-supply fit)과 요구-능력 적합성(demands-ability fit).

상호적합성은 사람이 환경 내의 다른 사람들과 유사한 특성을 지니고 있을 때 발생하게 되는 것으로, 유사한 사람들이 하나의 조직에 모여 있을 때 그 조직은 전반적으로 높은 상호적합성을 보인다는 것이다. 보완적합성은 사람의 특성이 환경을 보완하여 완전하게 하거나, 환경의 부족한 부분을 보충할 수 있을 때 발생한다(Munchinsky & Monahan, 1987).

요구-공급 적합성과 요구-능력 적합성은 비단 P-O fit 연구에서뿐 아니라, 다른 적합성 연구에서도 종종 거론되었던 개념이다(예, Caplan, 1987; Edwards, 1991). 요구-공급 관점은 개인이 속한 조직이 개인의 요구나 바람, 혹은 선호를 충족시켜 주었을 때 P-O fit이 발생하게 된다는 것인데 반해, 요구-능력 적합성 관점은 개인이 조직의 요구를 충족시킬 수 있을 때 P-O fit이 발생한다는 것이다(Kristof, 1996). 요구-능력 적합성 관점은 전통적인 선발/채용과 관련된 연구에서 주로 활용되었다. 즉, 어떤 직무를 수행하기 위해 요구되는 KSA(knowledge, skill, attitude)를 지닌 개인을 선발한다는 것은 요구-능력 관점의 적합성 개념을 반영하고 있는 것이다. 반면, 요구-공급 적합성의 관점은 개인의 관점에서 개인의 몇몇 특성변수(예, 가치, 문제해결 스타일)들에 대해 해당 조직이 얼마나 적절한 환경을 제공해 주는가를 다루게 된다(Chan, 1996; Chatman, 1991; Meglino, Ralvin & Adkins, 1989; O'Reilly et al., 1991). 사람은 자신의 가치가 잘 충족될 수 있는 상황에 끌리게 되며(Locke, 1976), 자신의 요구를 만족시

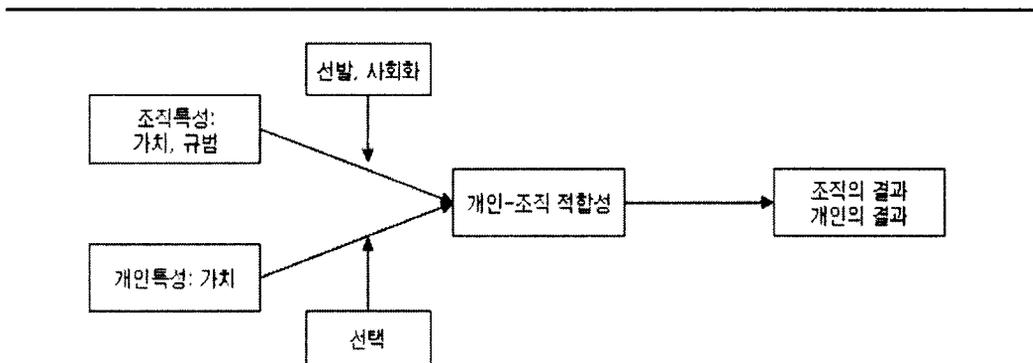
키는 상황을 가장 선호하게 될 것이다.

이와는 다소 다른 관점에서 양혁승과 정영철(2002)은 개인과 조직의 가치적 적합성을 검토함에 있어 그 대상 가치의 내용과 종류(예, 조직 우선적 관점에서의 가치와 개인 우선적 관점에서의 가치)에 따라 적합성이 이루어지는 수준이 달라져야 한다는 점을 지적하고 있어 향후 연구에서의 시사점을 제시하고 있다.

### 2.3 기존의 P-O Fit 관련 연구

Chatman(1989)은 P-O fit과 관련된 선행변수 및 결과변수를 고려하여 <그림 1>과 같은 종합적인 P-O fit 모형을 제시하였다. 이 모형은 기존의 P-O fit 연구들을 연구된 분야별로 정리하기에 앞서, 그 대략의 양상을 명확히 가늠할 수 있게 한다. 즉, 기존의 P-O fit 연구는 크게 선행 혹은 결과변수와 관계된 연구로 나누어볼 수 있다. 선행변수로 연구된 것은 입사시점의 '선발'(조직입장)과 '선택'(개인입장)이 주를 이루지만, 입사된 이후 P-O fit 증진을 위한 '사회화'도 많이 연구되었다.

<그림 1> P-O Fit 모형



자료원: Chatman(1989, p. 340), 수정인용.

이하에서는 본 연구가 P-O fit의 선행변수 보다는 결과변수(와 매개변수)에 초점이 있기에, 결과변수 중심으로 살펴보기로 한다.

### 2.3.1 개인수준에서 P-O Fit의 결과

P-O fit이 개인의 태도변수에 주는 영향에 관해 거의 모든 연구들에서 P-O fit이 높은 경우 조직 몰입과 직무만족이 높아졌으며, 이직의도, 혹은 실제 이직이 줄어드는 일관된 결과(예, Boxx, Odom, & Dunn, 1991; Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991; Posner, 1992)를 보여주고 있다. 해외 연구에서 뿐만 아니라 국내 세 개 기업의 30,000명 이상의 조직원을 대상으로 한 연구에서도 P-O fit은 구성원들의 높은 만족, 낮은 이직의도, 높은 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Park, 1999).

이러한 결과는 가치일관성으로 측정된 P-O fit 연구에서 뿐만이 아니라, 조직의 다른 특성을 고려한 연구들에서도 유사하게 나타났다. 개인과 조직의 특성을 가치(value)변수가 아닌 목적(objective)으로서 조작화 하여 시행한 연구로 Vancouver와 Schmitt의 연구(1991)가 있는데, 이들은 학교조직에서 365명의 교장과 14,721명의 교사들을 대상으로 목표적합성(P-O fit; person-objective fit)과 개인의 태도변수(이직의도, 직무만족, 조직 몰입) 간의 관계를 연구하였는데, 교사들이 학교의 목적에 동의할수록 이들의 긍정적인 직무태도와 조직에 남아 있으려는 의도가 커지는 것을 보여주었다. Sims와 Keon(1997)은 그들의 연구에서 개인이 선호하는 윤리적 작업분위기(ethical work climate)와 실제의 분위기가 일치(match)할 때 개인의 만족이 커지고, 이직률도 줄어드는 것을 증

명하였다.

이러한 긍정적 효과는 요구-공급 적합성 관점에서의 P-O fit 연구에서도 마찬가지로 나타나고 있다. 예를 들어 조직의 분위기와 그에 대한 개인의 선호 간의 높은 적합성(Tziner, 1990)이나 조직 문화 선호와 조직문화 간의 적합성(Van Vianen, 2000)도 역시 개인의 태도변수에 강한 긍정적인 효과를 미치고 있었다. 나아가 높은 수준의 P-O fit은 직무관련 스트레스를 낮추고(Ivancevich & Matteson, 1980), 조직시민행동(O'Reilly & Chatman, 1986), 자가진단 팀웍(Posner, 1992), 윤리적 행동지향성(Posner, Kouzes, & Schmitt, 1985)에도 긍정적인 효과를 미치는 것으로 밝혀졌다.

### 2.3.2 조직수준에서 P-O Fit의 결과

앞서 개인수준에서의 연구결과에서는 P-O fit이 개인의 태도변수에 긍정적 효과를 준다는 연구결과들이 제시되었다. 그러나 조직수준의 연구에서는 그 결과가 약간 달라지는데, 조직수준의 관점에서는 흔히 적합성에는 유연성(flexibility)의 희생이 뒤따른다는 비판이 제기되고 있다. Schneider(1987)는 조직 내 구성원이 ASA 과정을 통해서 점점 동질화되어 갈수록 조직의 환경변화 적응력이 떨어지고, 혁신이 저해된다고 하였다. Powell(1998)도 P-O fit과 다양성은 하나를 얻기 위해서 다른 것을 희생해야 하는 상충되는 개념으로 보고 있다. Dipboye(1999)도 '조직 내 다양성의 장벽으로서의 P-O fit'이라는 제목의 발표에서 그와 유사한 이야기를 하고 있다. 이러한 주장들은 '강한 문화가 반드시 긍정적인 문화라고 볼 수만은 없다'는 주장과 같다.

그러나 사실, P-O fit의 부정적 효과에 대한 근거를 할 수 있는, P-O fit의 달성으로 인한 조직 다양성의 저하가 반드시 부정적 효과만을 가져오는 것은 아니다. 다양성의 종류나 차원에 따라 그 효과는 다른 양상을 나타낸다는 연구결과들도 있다. Williams와 O'Reilly(1998)는 지난 40년간 진행되어온 다양성 연구들을 리뷰, 정리한 그들의 연구에서 그동안 다양성 연구의 결과가 혼재된 양상을 보여 왔으며, 사실상 다양성 자체도 하나의 구성개념이 아니라고 주장하였다(Pfeffer & O'Reilly, 1987; Phinney, 1996). 그리고 최근에는 다양성의 종류를 여러 가지 하위 구성요소로 나누고 여러 결과변수에 긍정적 영향을 미치는 다양성이 있는가 하면, 부정적 영향을 미치는 다양성도 있다는 내용을 많은 연구들에서 다루고 있다(예, Jehn, Northcraft, & Neale, 1999).

그렇다면 조직은 다양성을 추구해야 할까, 아니면 높은 P-O fit을 추구해야 할까? 이에 대해 Schneider, Goldstein, 그리고 Smith(1995)는 P-O fit과 다양성 간의 논쟁에 대해 언급하면서, 동질성은 조직역사의 초기에는 협력과 커뮤니케이션, 그리고 조화를 증진시켜서 조직생존에 긍정적인 영향을 주지만, 창의성과 혁신을 저해할 수 있으며, 후에 조직이 점점 커질수록 동질성은 비탄력성, 비유연성을 낳게 되어 결국 조직이 사멸하게 만든다(Hambrick & Mason, 1984; Miller, 1991)고 주장하고, 이에 대한 대안으로 조직이 초기에는 동질성을 추구하다가 점점 비동질성을 늘려야 한다고 하였다. 이는 조직의 수명주기에 따라 필요문화의 특성이 달라지며(Schein, 1997), 문화관리란 바로 문화변화관리여야 한다는 주장(박원우 & 이병철, 1996)의 배경이 되고 있다. 한편 Powell(1998)은 조직의 가치를 핵심가치(pivotal value)

와 주변가치(peripheral value)로 구분하고, 핵심가치는 조직구성원이 강하게 공유할수록 조직의 유효성을 증진시키게 되므로 핵심가치에 대해서는 P-O fit을 추구하고, 주변가치에 대해서는 다양성을 추구하자는 대안을 내어놓고 있다. 이와 관련된 연구들은 아직 뚜렷한 하나의 대안을 내어놓지는 못하고 있으며, 이제 막 초창기에 접어들고 있는 상황이다.

## 2.4 매개변수의 도입

### 2.4.1 P-O Fit의 메커니즘

대부분의 개인-조직환경요인 적합성(P-E fit) 연구들은 적합성이 결과변수에 미치는 직접 효과만을 고려하고 있을 뿐, 어떠한 메커니즘으로 그러한 효과가 유발되는지에 대해서는 상대적으로 적은 관심을 보여 왔다. 그렇지만, 연구자들이 연구모형을 구성함에 있어 이러한 메커니즘을 직접적으로 반영하지는 않았다 해도 P-O fit의 효과에 대한 언급을 통해 이러한 변수의 존재를 암시한 경우가 일부 발견되고 있다.

일부 연구자들은 P-O fit이 의사소통과 구성원 간의 상호조화를 유도할 것이라는 언급을 하였다(Meglino & Ravlin, 1998). 사람은 자기와 비슷한 태도, 의견을 지닌 사람을 유사하지 않은 사람보다 더 좋아하며(Condon & Crano, 1988), 유사한 특성이나 경험을 지닌 사람은 서로 간에 더 나은 커뮤니케이션과 상호선호를 경험하게 되고, 이것이 작업태도와 조직성과에 영향을 주게 된다는 것이다(Mael, 1991; Tsui & O'Reilly, 1989). 이는 개인수준에서 사람들이 서로 유사한 가치시스템을 지닌 경우, 외부의 자극을 바라보고 행동하는

방식이 유사하며, 이로써 서로 간에 커뮤니케이션이 나 조화가 용이하기 때문이다(Meglino & Ralvin, 1998).

한편 조직 내 개인이 다른 구성원들과 잘 맞지 않는 경우에는 과업에 대한 해석이 달라지고, 같은 상황에 대해서도 반응하는 방식이 달라져 함께 일하는 과정에서 갈등과 불화가 발생하게 된다는 언급도 있다. Reichers(1986)는 개인의 목적과 조직의 목적이 다르면 개인은 갈등을 느끼게 된다는 주장을 하였다. 양혁승과 정영철(2002)은 개인은 자신의 가치와 일치하지 않는 행동을 하게 될 경우 내적 불만족이나 자기비하와 같은 부정적 감정을 경험하게 됨은 물론, 만약 특정한 상황이나 환경이 자신의 가치와 괴리된 행동을 요구하게 되는 경우에는 해당 개인이 가치의 괴리로부터 오는 심리적 불편함을 겪게 되고, 그러한 상황이나 환경에 대해 부정적인 태도와 행동을 보이게 된다고 하였다.

Schneider와 그의 동료들(1995)은 P-O fit연구를 간접적인 동질성(homogeneity)연구라고 지칭하면서, 구성원들의 상호유사성이 높아짐에 따라 조직 내의 동질성이 커지게 되면, 만족, 커뮤니케이션, 그리고 협력이 증진되고, 갈등이 감소한다고 하였다. 이 외에도 조직 내 다른 구성원들과 인구통계학적(demographic) 특성이 유사한 개인은 덜 유사한 사람보다 만족하게 된다는 연구가 있으며(Pfeffer, 1983), Jackson, Brett, Sessa, Cooper, Julim, 그리고 Peyronnin(1991)은 다른 구성원들과 덜 유사한 개인일수록 이직률이 높다는 것을 밝혀냈다. 다른 구성원에 대해 유사성이 낮은 구성원은 집단 내에서 더 불편함을 느끼게 되고, 집단의 통합을 방해하게 되거나 낮은 성과자로 인식되어 다른 구성원들이 떠나려는 압력을 가하게 되는 것이다(Schneider, 1987; Tsui & O'Reilly, 1989).

결국 집단의 비동질성(heterogeneity)은 갈등을 발생시키게 되고(Jackson et al., 1991), 자신과 적합하지 않은 상황에 놓인 개인은 끊임없이 자신의 선호가 좌절되고, 억제되는 상황을 경험하게 된다(Chan, 1996). 즉, 낮은 수준의 P-O fit 상황에 처한 개인일수록 더 많은 갈등상황을 겪게 된다는 것이다. 지금까지 P-O fit의 매개변수와 조절변수에 대한 직접적인 언급은 없었지만 많은 연구자들이 '갈등' 요소를 잠재적인 매개변수로 지목해 왔음을 알 수 있다.

#### 2.4.2 프로세스 갈등

Jehn(1994)은 갈등(conflict)을 과업갈등(집단 구성원이 과업이슈에 대해 불일치되는 정도)과 정서적 갈등(구성원들이 분노, 절망, 기타 부정적인 감정으로 특징지어지는 사람들 간의 불화를 경험하는 상황)의 두 가지로 분류하였다. 나아가 Jehn은 1997년 연구에서 과업과 관련된 갈등을 다시 과업갈등과 프로세스 갈등(process conflict)으로 분류하였다. Jehn(1995, 1997), 그리고 Jehn과 그의 동료들(1997, 1999)은 갈등유발의 원인인 집단 내 다양성의 유형을 social category diversity, informational diversity, 그리고 value diversity로 구분하고, 이러한 다양성들은 서로 다른 종류의 갈등관계(과업갈등과 프로세스 갈등)를 통해 팀의 성과에 영향을 미친다고 주장하였다.

사회적 구분(예, 성별, 인종, 국적)에 따른 다양성(social category diversity)은 대인 관계 속에서의 갈등(relationship conflict)을 불러일으키며, 이는 개인의 태도변수(예, 직무만족과 몰입)에 부정적인 영향을 미친다고 한다. 정보적 구분에 따른 다양성(informational diversity, 예, 학력 배

경, 전문지식의 배경)은 팀 내의 과업갈등을 불러 일으키고, 이는 팀의 성과에 긍정적인 영향을 미친다. 마지막으로 자원의 배분양식, 그리고 과업의 수행방식과 관련된 가치다양성(value diversity)은 업무의 관계갈등, 과업갈등, 프로세스 갈등을 불러일으킨다고 하였다. 가치 다양성의 개념은 가치 동질성(value congruence)과 상반되는 개념이며, 가치 동질성은 전술한 바와 같이 P-O fit에 대한 조직수준에서의 현상으로 해석할 수 있다.

이러한 다양한 갈등유형 중 프로세스 갈등은 주로 구성원들의 '가치관적 다양성'에 직접적으로 영향을 받는 것으로 언급되고 있으며(Jehn, 1994, 1995), 이러한 가치관적 다양성은 전술한 바와 같이 개인수준에서의 P-O fit과 밀접한 관계를 맺고 있으므로, 이러한 사실을 바탕으로 프로세스 갈등을 P-O fit의 효과에 대한 주요 메커니즘으로 지목할 수 있다. 사실, McMillan과 Lopez(2001)는 P-O fit이 낮은 경우 갈등과 불확실성이 발생하게 된다고 간접적인 주장을 한 바 있으며, 그 외에 여러 학자들(예, Cable & Parsons, 2001)도 실증결과는 내어놓지는 못했지만, P-O fit은 갈등을 유발시키게 되고, 이는 다시 개인의 태도변수에 영향을 줄 것이라는 의견을 제시하였다.

기존의 P-O fit 연구들 중에서 조직과 개인의 부합성을 판단하기 위한 기준으로 가장 자주 활용되어온 변수는 바로 개인과 조직의 가치(value)특성이며(Kristof, 1996), 따라서 가치를 주요 변수로 설정하는 P-O fit의 효과는 앞서 제시한 바와 같이 과업갈등, 보다 구체적으로 프로세스 갈등(process conflict)과 유의미한 관계를 가질 것이라는 추측을 해볼 수 있다. 본 연구에서는 이러한 프로세스 갈등이 개인과 조직의 부합도와 개인태도변수 간의 관계를 매개하는 매개변수(mediating

variable)로서의 역할을 할 것으로 판단하고, 이를 검증하기 위한 연구모형과 가설을 수립하였다.

### III. 연구모형과 가설

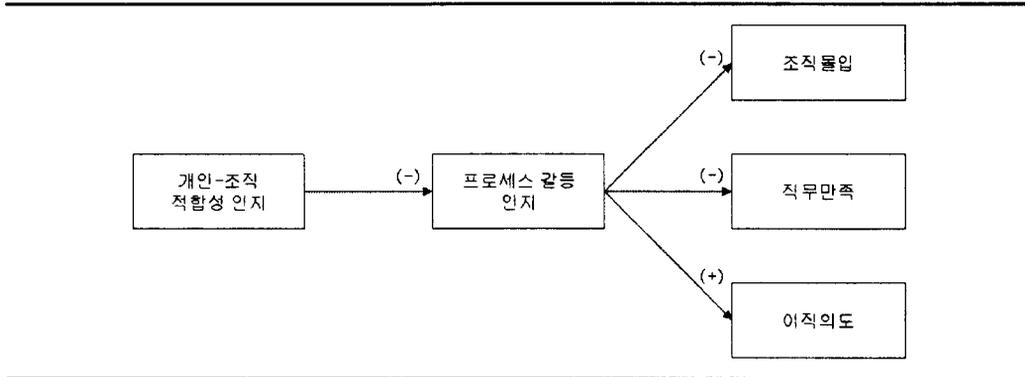
기존 문헌연구에서 살펴본 바와 같이, P-O fit에 대한 인지수준이 높을 수록 한 개인은 조직에 대한 일체감(조직몰입)과 직무만족을 높게 느끼게 될 것이고, 낮은 이직의도 수준을 나타내게 될 것으로 추측할 수 있다. 또한, 본 저자들은 기존의 관련 연구 검토를 통해 P-O fit과 개인 태도변수 간의 관계를 '프로세스 갈등'의 변수가 매개하고 있을 것이라는 가설을 제기하고 있다. 이러한 내용을 정리한 본 연구모형은 <그림 2>와 같다.

가설 1은 개인이 인지한 조직의 특성과 자신의 선호 특성이 부합할수록 개인이 인지하는 프로세스 갈등수준이 낮아질 것이라는 내용을 제시하고 있다. 개인수준에서 인지된 프로세스 갈등은 일을 하는 과정에서 개인이 느끼는 갈등이므로 개인과 조직 간 가치의 차이로 인해 과업에 대한 해석, 대응 방식 등이 달라지면 개인은 프로세스 갈등을 많이 느끼게 될 것이다.

가설 1: 개인이 인지하는 개인-조직 적합성이 높아질수록 개인이 인지하는 프로세스 갈등의 수준은 낮아질 것이다.

<그림 2>의 연구모형에 따르면 프로세스 갈등의 인지수준은 개인 태도변수에 대한 직접적인 매개효과를 가질 것이며, 이러한 내용을 연구가설 2-1, 가설 2-2, 가설 2-3로 설정하였다. 본 연구에서

〈그림 2〉 연구모형



사용된 종속변수, 즉 개인 태도변수는 기존의 P-O fit 연구에서 가장 보편적으로 사용되어온 변수를 설정하였다(양혁승 & 정영철, 2002, Kristof-Brown et al., 2005).

- 가설 2-1: 개인이 인지하는 프로세스 갈등 수준이 낮아질수록 개인의 조직몰입 수준은 높아질 것이다.
- 가설 2-2: 개인이 인지하는 프로세스 갈등 수준이 낮아질수록 개인의 직무만족 수준은 높아질 것이다.
- 가설 2-3: 개인이 인지하는 프로세스 갈등 수준이 낮아질수록 개인의 이직의도 수준은 낮아질 것이다.

#### IV. 연구방법

##### 4.1 표본의 구성

본 연구에서는 서로 다른 문화적 배경이 가져오

는 기업 특유의 효과를 제거하기 위하여 하나의 기업을 대상으로 하여 설문조사를 실시하였다. 또한 하위문화 집단(subcultural group)의 특성도 모두 반영할 수 있도록 최고 경영진을 제외한 조직 내 모든 직급, 모든 부서를 대상으로 하여 설문지를 배포하였다. 대상 기업은 대규모의 국내 시중은행이며, 인사부서의 협조 하에 사내 인트라넷을 통하여 총 6,000여 매의 설문지가 배포되었으며(전수조사), 이 중 3,302매가 회수되어 약 55%의 회수율을 보였다. 이 중 한 문항이라도 응답되지 않은 설문지를 제외한 1,918매의 설문지를 분석의 대상으로 하였다.

표본구성에서 남자응답자가 1,590명(82.9%), 여자는 328명(17.1%)이었다. 직급별로는 부장급이 173명(9.0%), 차장급이 225명(11.7%), 대리급이 916명(47.8%), 사원급이 567명(29.6), 그리고 계약직이 37명(1.9%)이었다. 근속년수별로는 1년 미만이 44명(2.3%), 1년 이상 5년 미만이 39명(2.0%), 5년 이상 10년 미만이 119명(6.2%), 10년 이상 15년 미만이 736명(38.4%), 15년 이상 20년 미만이 264명(13.8%), 그리고 20년 이상이 716명(37.3%)이었다.

## 4.2 측정도구

### 4.2.1 독립변수: P-O Fit

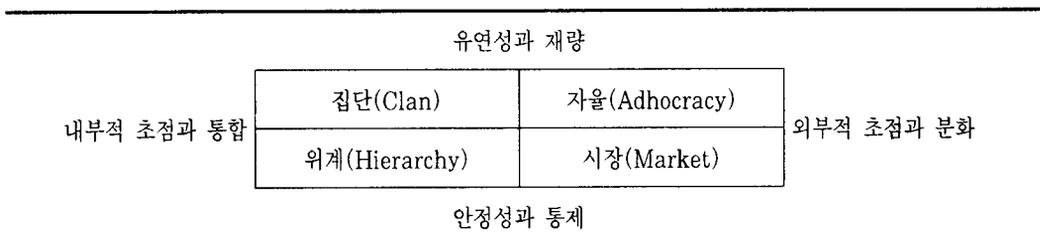
앞서도 제시하였듯이, P-O fit을 측정하기 위한 '적합성'에 대한 개념은 크게 상호적합성과 보완적합성으로, 그리고 요구-공급 적합성과 요구-능력 적합성으로 구분된다(Kristof, 1996). O'Reilly와 그의 동료들(1991)이 실시했던 문화프로필 비교(OCP: Organizational Culture Profile) 방식은 조직 내 개인이 선호하는 문화프로필과 조직문화프로필 사이에 유사성이 있는지의 여부를 비교하는 상호적합성, 또는 요구-공급 적합성 관점에서의 개념을 사용하고 있으며, P-O fit을 측정하는 별다른 도구가 거의 없다고 보아도 좋은 현 상황에서 보편적으로 많이 이용되고 있다. 그러나 이 도구는 54개의 가치관련 항목을 9개의 카테고리로 나누고 이를 배열하게 하는 Q-sort 방식을 취하고 있어서, 실제로 연구자가 이를 이용하여 연구를 한다는 데에는 어려움이 많으며, 조직의 계층상 단일한 문화를 가정하고 있어서 연구의 일반화에 많은 제약을 받고 있다(Martin, 2002).

본 연구에서는 개인이 원하는 조직특성과 현재 조직특성 사이의 격차를 중심으로 하는 요구-공급 적합성 관점에서 도출된 기업문화격차(cultural gap)

측정도구인 Cameron과 Quinn(1999)의 OCAI(Organizational Culture Assessment Inventory)를 이용하였다. 이 측정도구는 요구-공급 적합성을 측정함에 있어 실제 많은 학자들이 사용하고 있으며, 조직 전체를 대상으로 하여 측정되기 때문에 단일문화를 가정하고 있는 다른 도구의 결함을 해결할 수 있다(Van Vianen & Prins, 1997; Van Vianen, 2000). 또한 이는 조직문화와 관련된 가장 보편적인 가치 축(dimension)을 포함하고 있어, 연구의 외적 타당성을 확보할 수 있다(Van Vianen, 2000). OCAI는 유연성과 재량, 안정성과 통제를 한 축으로, 또 내부지향과 통합, 외부지향과 분화를 다른 축으로 하여 문화유형을 네 가지로 분류하는데, 그 구체적인 내용은 <그림 3>과 같다.

Cameron과 Quinn(1999)의 OCAI는 기본적으로 4가지의 문화적 특성(집단, 자율, 시장, 위계) 수준을 진단하기 위해 고안된 진단도구이며, 4가지의 문화적 특성을 진단하기 위해 각각 6개의 질문 항목이 제시되고 있다. 이러한 질문항목들은 조직문화가 발현될 수 있는 6개의 대표적인 문화영역(cultural domain)들로부터 도출되었다. 6개의 문화영역으로는 조직의 대표적 특성(dominant characteristics), 조직리더십(organizational leadership), 성취기준(criteria of success), 전략

<그림 3> Cameron과 Quinn의 문화유형 구분



적 강조(strategic emphases), 관리적 강조(management emphases), 조직단합 요인(organizational glue)을 제시하고 있다. 따라서, OCAI 전체 문항은 4개 문화특성에 대한 각각 6개의 질문들 즉, 24개의 항목으로 구성되어 있다.

OCAI의 진단방식은 원래 각 영역별로 총 100점의 점수를 4개의 문항에 모두 분배케 하는 척도(즉, exhaustive 혹은 ipsative scale)로 구성되어 있다. 또한, 각각의 문화유형에 대해 구성원들이 인지하는 '현재(current)'와 구성원들이 바람직하다고 생각하는 '선호도(preferred)'의 답안을 별도로 체크하도록 구성되어 있다. 그러나, 본 연구에서는 Cameron과 Quinn(1999)이 자신들의 저서에서 직접 제시하고 있는 대로 통계적 분석의 타당성을 기하기 위하여 본래의 ipsative 척도를 리커트 스타일의 5점 척도로 바꾸어 사용하였다(Cameron & Quinn, 1999, pp. 144-145).

또한, 24개의 질문문항에 대해 각각 현재 수준과 선호도를 묻게 되기 때문에 실제로는 48개의 많은 문항을 응답하게 되는 과정에서 발생하게 될 응답 오류를 최소화하고, 6개의 문화영역 중 조직특성으로써 해석이 어려울 것으로 판단된, 조직리더십과 성취기준의 2가지 문항을 제외하여, 4개 문화특성별 각각 4개씩의 질문항목을 활용하였다.

종합적인 관점에서 P-O fit 효과를 검토하기 위해 4개 문화특성의 평균값을 도출하여 종합점수를 구했으며, 4개 문화특성 각각에 대해서도 개별적인 분석을 통해 가설검증을 하여 4개 문화특성의 개별적인 효과도 검토하였다.

#### 4.2.2 매개변수: 인지된 프로세스 갈등

프로세스 갈등(process conflict)은 구성원이 조

직 내에서 과업을 수행함에 있어, 업무수행의 방법, 목적, 그리고 주체 등 과업 프로세스와 관련되어 경험하는 대인 갈등상황으로 정의되며(Jehn, 1995), Shah와 Jehn(1993)이 사용한 3개의 측정항목(예, '누가 무엇을 해야 하는가'와 관련된 문제로 '조직 내 구성원들과 얼마나 자주 갈등상황을 경험하는가?')을 수정하여 사용하였다.

여기서 주의할 점은 Jehn과 그의 동료들(1995, 1997)의 연구에서 프로세스 갈등은 집단수준의 개념으로, 집단 내에서 얼마나 자주 갈등상황이 발생하는지를 측정하게 되지만, 본 논문은 개인수준에 초점이 맞추어져 있으므로 개인이 일하는 과정에서 어느 정도 갈등을 경험하는지 혹은 느끼는지를 측정하였다는 것이다. 리커트 스타일의 5점 척도를 사용하여 3개 문항의 합산점수를 도출하였다. 매개변수와 종속변수에서 사용된 모든 측정문항에는 응답의 중앙집중화 현상을 막기 위하여 9번의 '모르겠다' 항목을 포함시켰으며, 9번에 대한 응답은 결측값으로 처리하였다.

#### 4.2.3 종속변수: 조직몰입, 직무만족, 이직의도

종속변수로는 기존의 P-O fit 연구에서 주로 사용되었던 조직몰입, 직무만족, 그리고 이직의도를 사용하였다. 종속변수로서의 조직몰입은 상당히 다양한 하위요인들을 포함하고 있고, 연구자들도 각자 다양한 개념을 활용하고 있다(Kristof-Brown et al., 2005). Etzioni(1961)의 전통적인 연구에서 제안된 소의적 몰입, 계산적 몰입, 도덕적 몰입의 개념 분류를 시작으로, Katz와 Kahn(1964)의 부분적 몰입, 잠재적 몰입, 우선적 몰입, Kanter(1968)에 의한 유지적 몰입, 응집몰입, 그리고 통제몰입, Staw(1977)와 Salansik(1977)에 의한

태도적 몰입과 행위적 몰입 등 다양한 하위개념이 제시되고 있는데, 이 들의 공통적인 분류기준은 (1) 개인의 태도/정서적 측면의 몰입, 그리고 (2) 규범 및 개인의 판단에 기초한 몰입으로 요약할 수 있다. 본 논문에서는 P-O fit에 따라 유발된 프로세스 갈등수준이 개인의 태도 측면에 어떻게 영향을 미치는가에 초점을 맞추고 있기 때문에, 다양한 조직몰입 개념 중 '정서적' 측면이 직접적인 영향 관계에 놓여 있을 것으로 판단할 수 있다. 따라서, 본 연구에서 조직몰입은 Meyer, Allen, 그리고 Smith(1993)가 제시한 3가지 차원(정서적, 지속적, 규범적 몰입)의 몰입에 관한 연구에 기초하여, 이들이 사용한 설문문항 중 정서적 몰입의 3개 항목(예, '나는 우리 은행에 근무하면서 가족적인 친밀감을 느끼지 못한다')을 사용하였다. 정서적 조직몰입은 '종업원이 조직에 대해 느끼는 심리적 애착감'으로 정의되어지며(Meyer et al., 1993), 리커트 스타일의 5점 척도로 측정된 후 합산하여 사용하였다.

직무만족은 조직의 구성원이 자신의 직무 및 직무와 관련된 제반 환경에서 만족하고 있는 정도로 정의되어지며, Smith, Kendall, 그리고 Hullin(1969)의 JDI(job descriptive index)에 사용되었던 5문항을 그대로 인용하였으며(예, '나는 현재 내가 맡고 있는 업무에 만족한다'), 원래의 5점 척도를 준용하여 합산하여 사용하였다. 여기서 이직 의도는 현재 조직을 떠날 의도를 가지고 있거나, 구체적으로 조직을 떠날 계획을 세웠던 정도로 정의되어지며, 3개의 항목을 개발하여(예, '나는 현재의 직장을 떠나고 싶은 생각이 있다') 사용하였으며, 리커트 스타일의 5점 척도로 질문한 후 합산하여 사용하였다.

## 4.3 분석방식

### 4.3.1 적합도의 측정 - 다항회귀분석

기존의 P-O fit 관련 연구에서 가장 많은 비판을 받아온 영역, 그리고 최근 가장 다양한 시도가 제시되고 있는 영역은 바로 P-O fit의 효과성 측정과 관련된 방법론 영역이다(Edwards, 1994; Kristof-Brown et al., 2005). 이러한 논의는 기존의 P-O fit을 측정하기 위한 방식으로 격차값을 주로 활용한 데에서 기인한다. 응답자가 인지하는 조직의 특성과 개인의 선호도 간의 차이(또는 차이값의 반대 개념으로서의 적합도)를 측정하기 위하여 기존의 연구자들은 격차값의 제곱( $(y-x)^2$ ), 격차값의 절대치( $|y-x|$ ) 등을 활용하고 있다. 그러나, 이러한 방식이 사실 기준에 가장 광범위하게 사용되어 왔음에도 불구하고 몇 가지 치명적인 약점이 제기되고 있다(Edwards, 1994; Kristof-Brown et al., 2005).

첫째, 개념적으로 다른 두 요소의 측정값에 대한 차이값을 산출하기 때문에 이러한 차이값 자체의 개념이 모호하며, 하나의 변수로 조작화 하기에 문제가 있다. 둘째, 차이값, 또는 차이값의 제곱이나 절대값을 사용하는 과정에서 각각의 변수들이 가지는 방향성에 대한 정보가 손실된다. 셋째, 차이값의 효과가 주로 어떠한 변수에서 기인하고 있는지 모호하다. 그리고 넷째, 차이값을 구하는 과정에서 항상 한 변인에서 다른 변인을 빼기 때문에 두 변인이 지니는 계수의 부호에 강제적인 제약을 부여한다는 것이다.

이해하기 쉽게 회귀방정식을 통해 예를 들어 보면, 일반적으로 많이 사용되고 있는 차이값의 변수화는 주로 차이값의 제곱값을 사용하고 있다.

$$z = b_0 + b_1(y-x)^2 + e \quad (1)$$

(1)의 산식은 종속변수  $z$ 와 차이값 도출 대상인 두 변인  $x, y$ 로 구성된 회귀식이다. P-O fit 모델로 해석한다면  $z$ 의 경우 태도변수와 같은 종속변수일 것이고,  $x, y$ 는 각각 개인과 조직에 대한 측정값으로 볼 수 있다. (1)의 식을 전개한다면,

$$z = b_0 + b_1y^2 - 2b_1xy + b_1x^2 + e \quad (2)$$

이와 같은 식이 된다. 이러한 회귀식은  $x, y$ 의 1차항은 계수가 0이며,  $x^2$ 과  $y^2$ 의 회귀계수가 동일하며,  $xy$ 의 회귀계수는  $x^2$  및  $y^2$ 의 계수와 -2배의 관계에 있다는 제약조건을 가진다. 일반적인 상황에서 이러한 제약조건은 비현실적이며, 연구과정에서 의도치 않은 많은 오류를 야기할 수 있다. Edwards(1994)는 (1)식에서와 같은 제약조건에 대한 가정이 일반적으로 기각되기 때문에 (2)와 같이 제약조건이 없는 다항회귀분석을 사용해야 한다고 주장한다. 이러한 제약조건을 제거한 전체 모형을 전개하면,

$$z = b_0 + b_1x + b_2y + b_3x^2 + b_4xy + b_5y^2 + e \quad (3)$$

이와 같은 다항다차회귀식이 된다. 위와 같은 다항다차회귀식은  $x, y, z$ 의 3차원 공간에서 2차 방정식의 포물선으로 구성된 '곡면'으로 나타나기 때문에 그 표면의 유형을 확인하여  $X$ 와  $Y$ 의 변수가 가지는 실제효과를 파악할 수 있다. 따라서, 다항회귀분석과 반응표면분석을 사용하면 기존의 격차값이 가지는 비현실적인 전제조건을 제거한 실제효

과를 검토할 수 있다.

이러한 3차원 공간상의 곡면이  $Z=0$ 의 평면에 대해 유의한 값을 가지는지 판단하기 위해 Edwards (1994)는 다항회귀식의 곡면이  $Y=X$ , 그리고  $Y=-X$ 의 평면상에서 나타내는 '기울기'와 '곡도'의 분석방식을 제시하고 있다. 위의 (3) 식에  $Y=X$ , 그리고  $Y=-X$ 를 각각 대입한 경우,

$$z = b_0 + (b_1 + b_2)x + (b_3 + b_4 + b_5)x^2 + e \quad (4)$$

$$z = b_0 + (b_1 - b_2)x + (b_3 - b_4 + b_5)x^2 + e \quad (5)$$

와 같은 식으로 변환된다. 따라서,  $Y=X$  평면에서의 유의도를 판단하기 위해서는,  $(b_1 + b_2)$ 과  $(b_3 + b_4 + b_5)$ 의 값이 유의한지 판단하게 되며,  $Y=-X$  평면에서의 유의도를 판단하기 위해서는  $(b_1 - b_2)$ 과  $(b_3 - b_4 + b_5)$ 의 값의 유의한지 여부를 판단하게 된다. 회귀식을 통해 파악된 각 계수들의 변량과 공변량 값을 활용하여 각 계수들의 표준오차(standard error)와  $t$ 값을 구하게 되며, 자유도와  $t$ 값의 수준을 확인하여 각 계수들의 통계적 유의도를 검증하게 된다. 다항회귀분석과 기울기, 곡도의 계수를 구하기 위해서는 SPSS와 MS EXCEL을 활용하였으며, 반응표면분석을 위해서는 SYSTAT의 번들 프로그램인 3DTableCurve를 활용하였다.<sup>2)</sup>

#### 4.3.2 다중공선성의 제거

다항회귀분석, 특히 본 연구의 모델에서처럼 두 개의 측정변수를 선형결합하여 변수를 조작화하는 모형에서는 다중공선성의 문제가 제기될 수밖에 없다. 따라서 본 연구에서는 응답자들에게서 측정된

2) 보다 자세한 내용은 [www.systat.co.kr](http://www.systat.co.kr)을 확인할 것

현재의 조직 특성변수와 개인의 선호수준 변수를 모두 Z값으로 치환하여 표준화함으로써 이러한 다중공선성의 문제를 해결하고 있다. 따라서, 1~5점 척도로 측정된 문항이 표준화 이후에는 0을 중심으로 Z분포를 그리게 된다.

#### 4.3.3 매개효과의 검증

매개효과(mediating effect)를 검증하기 사용되는 일반적인 방식은 다음과 같다.

- (1) '독립변수 → 매개변수' 회귀계수 검토
- (2) '매개변수 → 종속변수' 회귀계수 검토
- (3) '독립변수 + 매개변수  
→ 종속변수' 회귀계수 검토

매개효과가 존재하기 위해서는 1차적으로 (1)번 회귀계수가 유의하게 나타나야 하며, (2)번 회귀계수 또한 유의해야 한다. 그리고 (3)번에서 독립변수가 통제된 상태에서 매개변수가 유의하며, 매개변수가 통제된 상태에서 독립변수가 유의하지 않으면 '완전매개' 상태로 해석할 수 있다. 그러나, 상호 통제된 상태에서 둘 다 유의하게 나타날 경우 독립변수의 매개효과와 직접효과가 동시에 존재하는 '부분매개' 상태로 해석하게 된다.

그러나, '독립변수→매개변수'의 효과 검증을 위해 3차원 공간상의 다항회귀분석을 사용하고 있는 본 모형에서는 베타계수 대신 베타계수의 선형결합 형태로 제시되는 3차원 곡면의 기울기와 곡도계수의 유의도를 활용하여 매개효과를 검증하게 된다.

## V. 연구결과

### 5.1 변수의 신뢰성과 타당성

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성과 타당성의 검증을 위해 Cronbach  $\alpha$  계수와 요인분석을 사용하였다. 요인추출 및 분석을 위해서는 최우도법(Maximum Likelihood)을 사용하였으며, 변수들 간 상관관계의 존재가 예상되기 때문에 direct quartimin rotation 회전방식을 적용하였다.

변수들의 신뢰성을 측정하기 위한 계수로 사용된 Cronbach  $\alpha$ 값의 해석에 대해서는 여러 가지 상이한 견해들이 제시되고 있다. Broucek과 Randell(1996)은 심리학 분야에서 일반적으로 받아들여지고 있는 기준으로 0.7-0.9의 수준을 제시하고 있다. Pike(1998)는 0.9이상의  $\alpha$ 계수가 이상적인 수치이며, Nunally와 Bernstein(1994)은 0.7 이상이 적당한 수준이라 하였다. 한편 Van de Ven과 Ferry(1980)의 경우에는  $\alpha$ 계수가 0.6 이상이면 충분할 것이라고 하였다. 다소 보수적인 입장을 취해서 일반적으로 받아들여질 수 있는 계수의 수준을 0.7로 해석하였을 때도 본 연구에 포함된 대부분의 변수는 이를 만족하고 있다. <표 2>는 요인 분석 결과이다.

〈표 1〉 각 변수별 신뢰도 계수

변수		문항 수	평균	표준편차	Cronbach $\alpha$	
독립 변수	Clan형 특성	현재수준	4	3.22	0.62	0.77
		선호도	4	4.24	0.60	0.84
	Adhocracy형 특성	현재수준	4	2.96	0.60	0.80
		선호도	4	4.12	0.59	0.82
	Market형 특성	현재수준	4	3.23	0.56	0.76
		선호도	4	4.04	0.59	0.81
	Hierarchy형 특성	현재수준	4	3.40	0.51	0.61
		선호도	4	3.75	0.59	0.65
종속 변수	프로세스 갈등		3	2.90	0.63	0.87
	조직몰입		3(2)*	3.51	0.74	0.76
	직무만족		5	3.25	0.58	0.75
	이직의도		3	2.50	0.94	0.88

\*요인분석 결과 한 항목을 제외하게 되어, 2항목이 되었음.

〈표 2〉 요인분석의 결과

문항 <sup>3)</sup>	프로세스 갈등	조직몰입	직무만족	이직의도
프로세스 갈등1	<b>0.81</b>	0.04	-0.03	0.04
프로세스 갈등2	<b>0.88</b>	-0.01	0.02	-0.01
프로세스 갈등3	<b>0.80</b>	-0.03	-0.01	0.02
조직몰입1	-0.01	<b>0.87</b>	-0.09	-0.02
조직몰입2	-0.08	<b>0.65</b>	0.12	0.01
조직몰입3	0.06	<b>0.35</b>	0.07	-0.07
직무만족1	-0.01	0.14	<b>0.54</b>	0.00
직무만족2	0.03	-0.03	<b>0.58</b>	-0.08
직무만족3	-0.08	0.02	<b>0.74</b>	0.02
직무만족4	-0.08	0.04	<b>0.67</b>	0.10
직무만족5	0.05	-0.03	<b>0.43</b>	-0.05
이직의도1	0.03	-0.09	-0.02	<b>0.81</b>
이직의도2	0.03	0.04	0.00	<b>0.80</b>
이직의도3	0.01	-0.03	-0.01	<b>0.86</b>

3) 상세 설문 문항은 〈부록〉에 제시되어 있음

Direct quartimin 방식으로 회전시켜서 요인분석한 결과 '조직몰입3'의 요인적재량(factor loadings)이 0.4가 되지 못하는 것으로 나타났다. 공변량 구조분석 결과와 요인분석 결과 모두를 종합하여 볼 때, 이 항목을 빼야하는지에 대해서 해석의 여지가 있지만, 이 항목을 빼고 신뢰도 계수를 구했을 때, 기존의 0.68에서 0.76으로 훨씬 향상되는 것을 볼 수 있었기 때문에 이 항목을 제외하고 분석을 하였다.

## 5.2 가설검증 결과

### 5.2.1 독립변수 → 매개변수 효과

앞의 연구방법 부분에서 설명하였듯이 P-O fit의 수준이 프로세스 갈등에 미치는 영향을 검증하기 위해 다음과 같은 다항회귀방정식을 설정하였다.

$$Z = b_0 + b_1X + b_2Y + b_3X^2 + b_4XY + b_5Y^2 + e$$

Z: 프로세스 갈등수준

X: 조직문화 특성의 현수준

Y: 조직문화 특성의 개인 선호수준

3차원 공간상에서의 곡면의 형태와 유의도를 검토하기 위해서는  $Y=X$ 와  $Y=-X$  평면상에서의 기울기와 곡도를 도출하고 이러한 계수의 유의여부를 판단해야 한다. 다음의 <그림 3>은 다항회귀분석과 이를 통해 도출한 기울기 및 곡도계수를 보여주고 있다.

P-O fit과 프로세스 갈등 간의 관계를 검토하기 위해서는 다항회귀분석에서 제시된 5개의 개별변수에 대한 베타계수를 파악하는 것이 아니라, 이들의 선형결합으로 도출된 3차원 곡면의 기울기와 곡도를 검토해야 한다. <그림 4>는 4개의 문화특성을 종합한 종합특성 관점에서의 P-O fit과 프로세스 갈등 간의 관계를 나타낸 반응표면곡선이다.

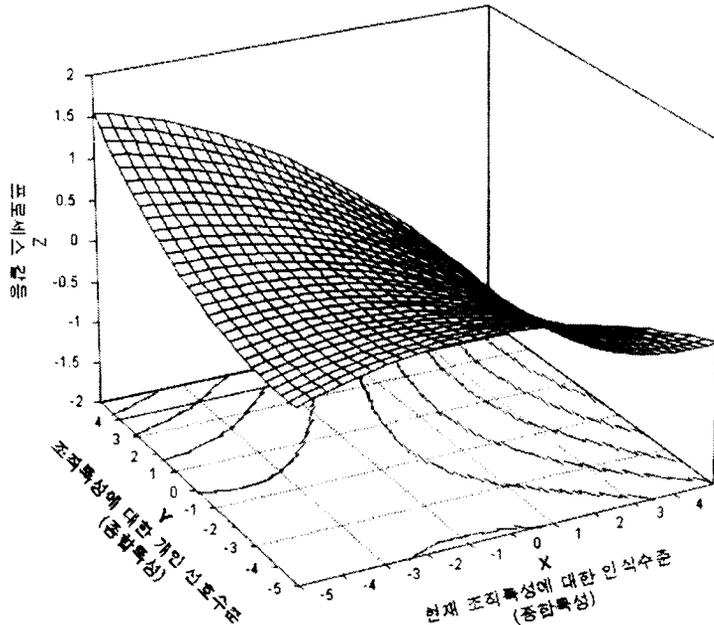
<표 3> 다항회귀분석 및 반응표면분석 결과

	다항회귀분석 결과 (비표준화 베타계수)						Y=X		Y=-X	
	$b_1$	$b_2$	$b_3$	$b_4$	$b_5$	$R^2$	기울기	곡도	기울기	곡도
종합특성 →프로세스 갈등	-0.174*	0.011	-0.020	-0.028	0.017	0.056	-0.163*	-0.031	-0.185*	0.025
Clan형 특성 →프로세스 갈등	-0.184*	-0.008	0.002	-0.052*	0.014	0.102	-0.192*	-0.036*	-0.176*	0.068*
Adhocracy특성 →프로세스 갈등	-0.124*	-0.009	0.006	-0.044*	0.013	0.051	-0.133*	-0.025*	-0.115*	0.063*
Market특성 →프로세스 갈등	-0.064*	-0.030*	0.014	-0.070*	0.024	0.031	-0.094*	-0.032*	-0.034	0.108*
Hierarchy특성 →프로세스 갈등	-0.065*	-0.009	0.007	-0.035*	-0.004	0.016	-0.074*	-0.032*	-0.056*	0.038*

\*p < 0.05

기울기 =  $b_1 + b_1$  (Y=X),  $b_1 - b_1$  (Y=-X), 곡도 =  $b_3 + b_4 + b_5$  (Y=X),  $b_3 - b_4 + b_5$  (Y=-X)

〈그림 4〉 P-O fit과 프로세스 갈등 간의 관계 (종합특성 관점)



Cameron과 Quinn(1999)이 제시한 Clan, Adhocracy, Market, 그리고 Hierarchy의 4가지 문화특성에 대한 P-O fit 수준과, 이들을 종합한 종합특성 관점에서의 P-O fit의 총 5가지 모형을 분석한 결과, 4가지 문화특성을 합산한 종합특성보다는 각 개별 문화특성을 대상으로 분석한 결과가 다소 더 유의한 것으로 나타났다.

종합특성 관점에서 P-O fit을 분석한 결과,  $Y=X$ 와  $Y=-X$ 의 면에서 각각 기울기가 유의하지만 (각각  $-0.163$  및  $-0.185$ ) 곡도는 유의하지 않게 나타나고 있다. 이는 P-O fit과 프로세스 갈등 간의 관계가 기울어진 평면에 가까운 형태임을 암시하고 있으며, 실제 반응표면의 형태를 〈그림 4〉에서 파악할 수 있다.

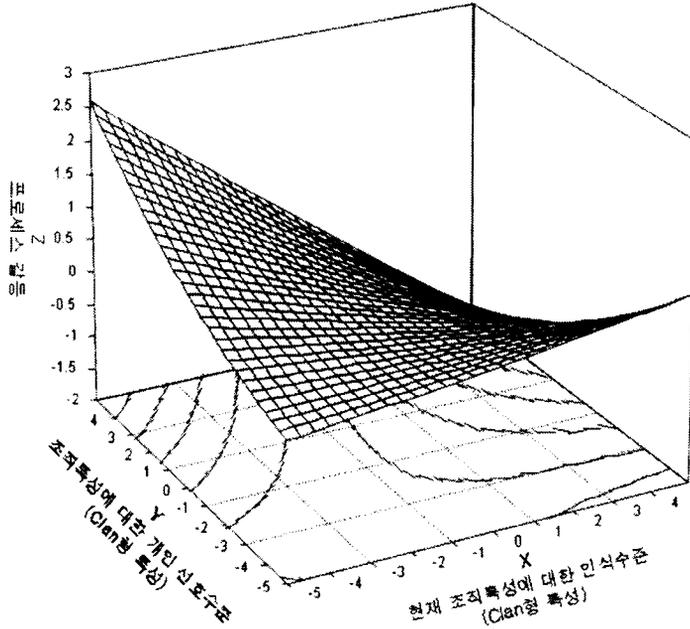
〈그림 4〉에서  $Y=X$ 면(바닥의 사각형에서 대각선)을 기준으로 X와 Y가 커질수록 Z값이 낮아지

는 모습을 관찰할 수 있다. 이는 동일한 수준의 개인-조직 적합성일지라도 X와 Y의 값이 보다 높은 수준에서의 일치율을 이룰 때 프로세스 갈등 수준이 더 낮게 나타남을 의미한다. 이러한 결과는 단순히 격차 제공의 값으로 P-O fit을 측정하였을 때 파악할 수 없는 결과이다.

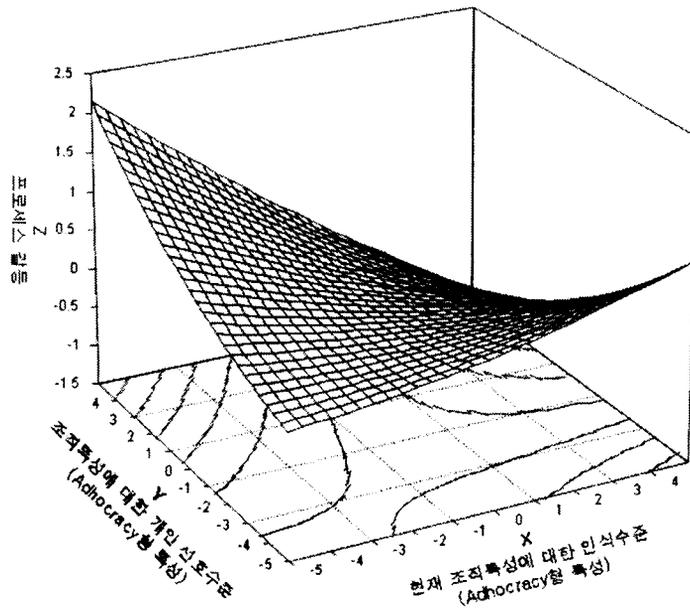
〈그림 5〉에서부터 〈그림 8〉까지는 각각 Clan, Adhocracy, Market 및 Hierarchy 측면에서 측정된 P-O fit과 프로세스 갈등 간의 관계를 반응표면곡선으로 제시하고 있다.

Clan특성을 기준으로 측정된 P-O fit과 프로세스 갈등의 관계는 전반적으로 종합특성의 유형과 비슷한 완만한 곡면의 모습을 나타내고 있으며, Y값(선호도)의 효과보다는 X값(현재수준)의 효과가 다소 큰 좌상향의 특성이 강하게 나타나고 있다.

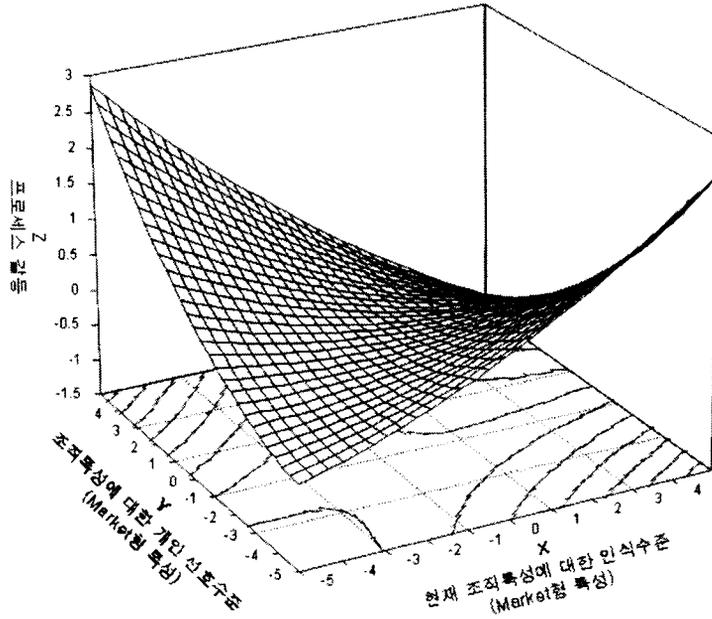
〈그림 5〉 P-O fit과 프로세스 갈등 간의 관계 (Clan 관점)



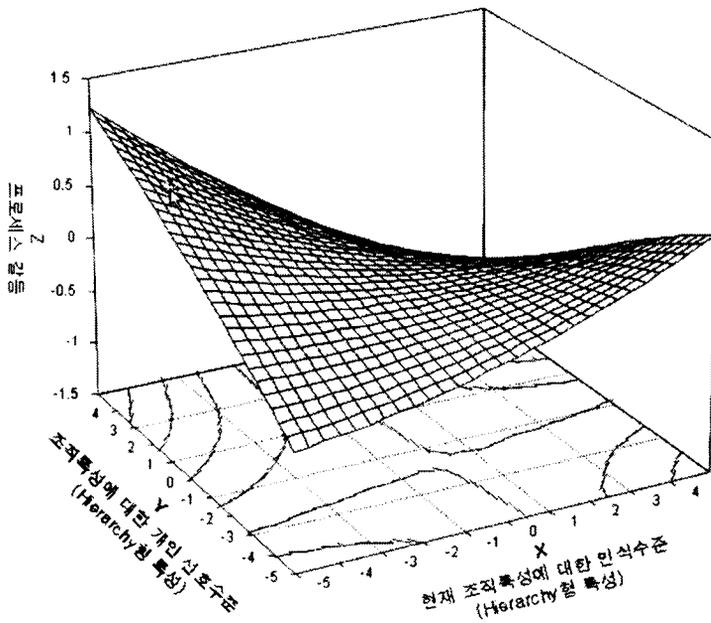
〈그림 6〉 P-O fit과 프로세스 갈등 간의 관계 (Adhocracy 관점)



(그림 7) P-O fit과 프로세스 갈등 간의 관계 (Market 관점)



(그림 8) P-O fit과 프로세스 갈등 간의 관계 (Hierarchy 관점)



Adhocracy의 특성을 기준으로 측정된 P-O fit 수준과 프로세스 갈등의 관계는 Clan형과 유사한 모습을 나타내고 있다.

Market형 특성을 기준으로 측정된 P-O fit과 프로세스 갈등 간의 관계는 앞의 두 가지 유형보다 좀더 오목한 곡면의 형태를 나타내고 있다. 이는 다항회귀식에서의 2차항과 상호작용항의 효과가 앞서보다 좀더 크게 나타나고 있음을 의미한다. 이렇게 오목하거나 볼록한 곡면의 형태는 개인과 조직의 일치도가 점차 낮아질수록 그 효과가 더욱 증폭되어 나타나는 상황을 나타내고 있다.

Hierarchy의 특성을 기준으로 P-O fit과 프로세스 갈등 간의 관계를 분석한 결과, 전반적으로 평평하지만 가운데 부분이 다소 볼록하고 좌우의 끝부분이 위를 향한 모습을 띄고 있다. 이는 Hierarchy 특성의 경우 매우 낮은 수준에서 일치를 하거나 또는 높은 수준에서 일치할 경우 프로세스 갈등이 낮게 나타나고 0 주변의 점수에서 일치할 경우 프로세스 갈등이 다소 높게 나타나는 현상을 보여주고 있다.

다항회귀분석과 반응표면분석을 통해 검증한 P-O fit과 프로세스 갈등 간의 관계는 곡도 계수가 일부 유의하지 않게 나타났지만 모든 기울기가 유의하게 나타나고 있어 [가설 1]을 지지하고 있는 것으로 판단된다.

### 5.2.2 매개변수 → 종속변수 효과

매개변수인 프로세스 갈등과 종속변수인 조직몰입, 직무만족, 그리고 이직의도의 관계에 대한 분석은 일반적인 선형회귀분석을 통해 검증할 수 있다.

프로세스 갈등과 조직몰입, 직무만족, 그리고 이직의도 간의 관계를 분석한 결과 모두 유의한 수준으로 나타나고 있다. 베타계수에 대한 판단 결과 프로세스 갈등이 증가할수록 조직몰입과 직무만족 수준이 낮아지며, 반대로 이직의도는 높아지는 것을 파악할 수 있다. 이렇게 매개변수와 종속변수간의 유의한 관계가 나타났더라도 매개효과가 존재한다고 확증할 수는 없으며 단계적인 회귀분석을 통한 매개효과의 검증 과정이 요구된다.

### 5.2.3 매개효과의 검증

앞서 설명했듯이, 매개효과를 검증하기 위해서는 3단계의 검증 과정을 거쳐야 한다. 그리고 본 연구에서 사용한 독립변수와 매개변수 간의 관계 방정식이 일반적인 선형회귀방정식이 아니라 다차항을 포함하고 있는 다항회귀방정식이기 때문에 비표준화 회귀계수를 기준으로 매개효과를 직접 검증할 수는 없다. 즉, 다항방정식의 베타계수가 아닌  $Y=X$ 와  $Y=-X$ 의 평면에서의 '곡도'와 '기울기'의 유의도를 기준으로 매개효과가 존재하는지의 여부

〈표 4〉 매개변수 → 종속변수 효과 검증 결과 (회귀분석)

매개변수	종속변수	비표준화 베타	R <sup>2</sup>	F
프로세스 갈등	조직몰입	-0.162*	0.038	118.984*
	직무만족	-0.186	0.058	184.065*
	이직의도	0.249	0.051	160.230*

\*p < 0.05

〈표 5〉 매개효과 검증 (종합특성)

Model (종합특성)	종속변수	계수					판정
		Beta	Y=X		Y=-X		
			기울기	곡도	기울기	곡도	
[1] 독립변수→매개변수 [2] 매개변수→종속변수 [3] 독립변수→종속변수 [3] 매개변수→종속변수	조직몰입	-	-0.163*	-0.031	-0.185*	0.025	부분매개
		-0.162*	-	-	-	-	
		-	0.268*	-0.033	0.124*	-0.043	
[1] 독립변수→매개변수 [2] 매개변수→종속변수 [3] 독립변수→종속변수 [3] 매개변수→종속변수	직무만족	-	-0.163*	-0.031	-0.185*	0.025	부분매개
		-0.186	-	-	-	-	
		-	0.252*	-0.006	0.196*	-0.014	
[1] 독립변수→매개변수 [2] 매개변수→종속변수 [3] 독립변수→종속변수 [3] 매개변수→종속변수	이직의도	-	-0.163*	-0.031	-0.185*	0.025	부분매개
		0.249	-	-	-	-	
		-	-0.246*	0.037	-0.194*	0.033	
		0.176	-	-	-	-	

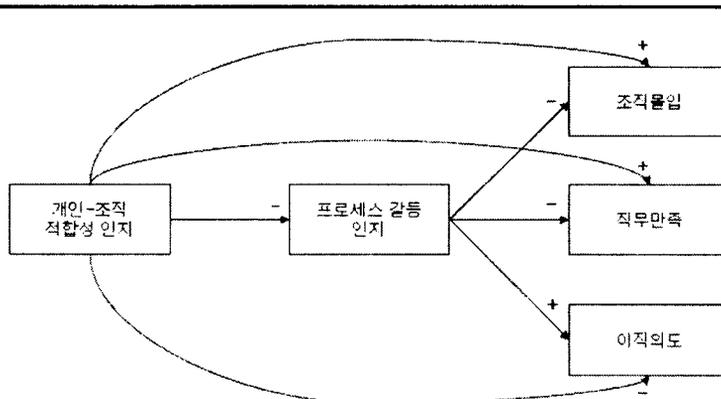
\*p < 0.05

를 검증해야 한다. 종합특성을 대상으로 한 매개효과 검증 과정이 〈표 5〉에 제시되어 있다.

매개효과 검증 결과, 독립변수와 매개변수, 그리고 종속변수 간에는 부분매개 효과, 즉 독립변수

의 종속변수에 대한 직접효과와 독립변수의 매개변수를 통한 간접효과가 동시에 존재하는 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1, 2-2, 2-3이 지지되고 있는 것으로 판단할 수 있다. 〈그림 9〉는 이러한

〈그림 9〉 모형 검증 결과



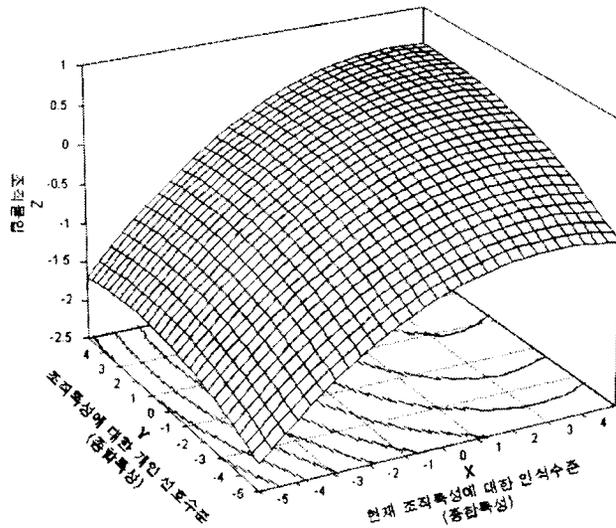
\* 모든 관계가 유의하게 나타나고 있음

가설 및 모형 검증결과를 요약하고 있다.

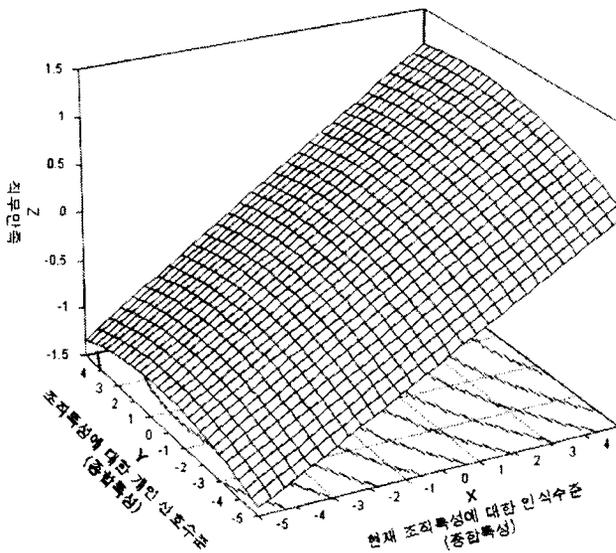
이러한 결과는 본 연구의 목적 중 가장 핵심이 되는 P-O fit과 개인 태도변수 간의 매개변수의 존재를 확인한 것이며, 프로세스 갈등의 매개효과

가 통제된 경우 P-O fit이 종속변수인 조직몰입, 직무만족, 그리고 이직의도에 미치는 직접효과에 대해서도 그 유형을 검토해 볼 필요가 있다. 다음의 <그림 10>부터 <그림 12>까지 각각의 효과를

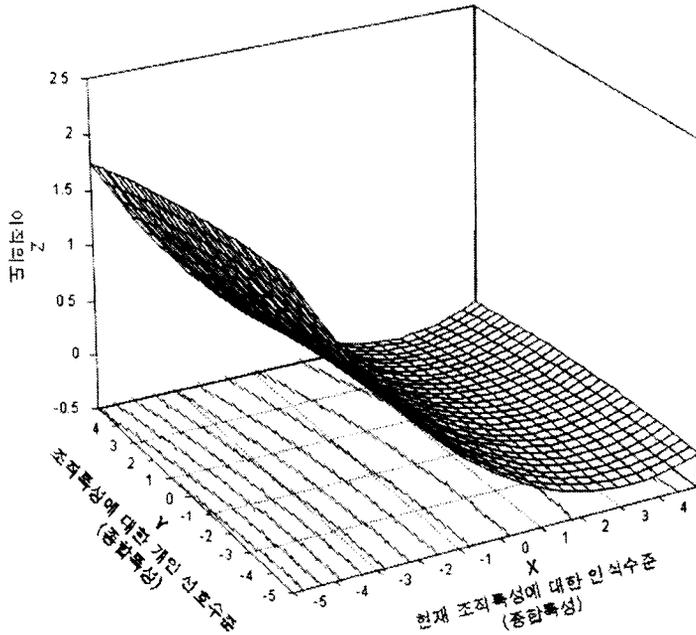
<그림 10> P-O fit과 조직몰입의 관계 (종합특성 관점)



<그림 11> P-O fit과 직무만족의 관계 (종합특성 관점)



〈그림 12〉 P-O fit과 이직의도의 관계 (종합특성 관점)



반응표면으로 나타내고 있다.

프로세스 갈등의 매개변수를 통제한 경우 나타나는 P-O fit과 조직몰입의 관계는 다소 불룩한 곡면을 엮어 놓은 듯한 형상이다. X와 Y가 동시에 높은 수준에서 일치하는 경우 가장 높은 조직몰입을 보이며, 반대로 X와 Y가 낮은 수준에서 일치하는 경우 조직몰입이 낮은 유형을 보이고 있다.

P-O fit과 직무만족의 관계도 조직몰입의 경우처럼 다소 불룩한 곡면을 엮어 놓은 형상이지만, 〈그림 10〉에 비해 X의 효과가 강하게 나타나고 있음을 알 수 있다. 즉, 프로세스 갈등의 매개효과가 통제된 경우 P-O fit과 직무만족과의 관계는 개인의 선호도 보다는 개인이 느끼는 현재 조직의 특성에 상대적으로 더 많은 영향을 받고 있는 것으로 해석할 수 있다.

마찬가지로 P-O fit과 이직의도 간의 관계에서

도 X의 효과가 강하게 나타나고 있는 모양을 알 수 있다. 이러한 효과들은 프로세스 갈등의 매개효과가 통제된 상황에서 도출된 결과이기 때문에 P-O fit이 이직의도에 대해 미치는 모든 영향력을 포함하고 있지는 않다.

## VI. 결론 및 제언

### 6.1 논의 및 결론

본 연구에서는 기존의 P-O fit을 다룬 수많은 연구들에서 간접적인 언급은 있었지만 직접적인 언급과 검증은 발견되지 않았던 P-O fit 효과의 매커니즘을 파악하는 데에 초점을 맞추고 있고, 기존

의 관련 문헌연구를 통해 P-O fit과 개인 태도변수간의 관계를 매개할 것으로 예측되는 매개변수를 도입하여 가설과 연구모형을 설정하고 이를 검증하였다. 이러한 매개변수의 도입을 위해 비록 분야는 다르지만 매우 유사한 개념을 다루어 온 다양성 연구(예, Jehn, 1997)의 결과물들을 검토하여, P-O fit과 개인 태도변수 간을 매개하는 매개변수의 후보로 '갈등(특히, 프로세스 갈등)' 변수를 도출·추가하여 새로운 연구모형을 설계하였다.

본 연구에서는 Cameron과 Quinn(1999)의 OCAI를 활용하여 측정된 P-O fit 수준이 갈등(특히, 프로세스 갈등)의 매개효과를 통해 조직몰입, 직무만족, 그리고 이직의도의 개인 태도변수에 영향을 미칠 것이라는 가설을 제시하였다. 그리고, 이러한 가설을 검증하기 위한 연구방법으로는 기존의 대부분의 연구들에서 사용되어 왔지만, 최근 방법론상의 몇 가지 문제점들이 제기되어 사용의 적절성에 대한 논란이 나타나고 있는 격차값(difference score)을 사용하지 않고, Edwards(1994) 등이 제시하고 있는 다항회귀분석과 반응표면분석을 사용하고 있다.

P-O fit의 측정에서는 OCAI에서 제시되고 있는 4가지 문화특성(Clan, Adhocracy, Market, Hierarchy)과 이들의 평균값으로 도출한 '종합특성'의 총 5가지 변수를 조작화하여 사용하였다. 가설 검증결과를 간략히 살펴보면, P-O fit과 프로세스 갈등 간의 효과를 검토하기 위한 가설 1의 경우 다항회귀분석과 반응표면분석에 의해 두 변수간의 유의한 관계를 도출하였다( $p < 0.05$ ). 4가지 문화특성별로 분석한 경우에는 다항표면의  $Y=X$ ,  $Y=-X$ 평면상의 기울기와 곡도가 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 4가지 문화특성을 종합한 종합특성의 경우 기울기는 유의하지만 곡도는

유의하지 않은 다소 평평한 곡면의 형상을 나타내었다.

매개변수(프로세스 갈등)와 종속변수(조직몰입, 직무만족, 이직의도) 간의 관계는 회귀분석을 통해 모두 유의한 관계임을 검증하였으며, 전체 모형에서 매개효과의 존재 여부를 파악하기 위한 단계별 검증과정을 통해 프로세스 갈등의 변수가 P-O fit과 개인태도 변수 간의 관계를 부분매개하고 있음을 밝혀내어 가설 2-1, 2-2, 2-3을 입증하였다.

그리고 매개효과가 통제된 상황에서 P-O fit이 개인 태도변수에 미치는 직접효과를 다항회귀분석과 반응표면곡선으로 확인하였는데, 전반적으로 개인의 조직에 대한 선호도 수준보다는 현재의 조직 특성에 대한 인지변수가 보다 큰 설명력을 나타내고 있음을 확인할 수 있었다.

## 6.2 시사점

본 연구의 시사점은 개념적인 연구모형의 측면과 방법론적인 측면에서 각각 찾을 수 있다. 개념적인 연구모형의 측면에서 본 연구는 기존의 P-O fit 관련 연구들에서 공통적으로 놓치고 있던 사항인 P-O fit의 직접적 메커니즘, 즉 P-O fit이 개인 태도변수에 미치는 영향을 '매개하는 변수'를 도출하고 이를 검증하였다는 데에서 그 의의를 찾을 수 있다. 사실, P-O fit 연구와 다양성 연구, 그리고 조직수준에서의 조직문화 연구들은 모두 서로 이론적으로 연결된 고리를 가지고 있어, P-O fit의 효과는 다양성 분야에서 나타날 수도 있으며, 조직문화의 효과가 개인수준에서는 P-O fit의 효과로도 나타날 수 있다. 본 연구에서는 다양성 연구(Jehn, 1999)에서 도출되었던 '프로세스 갈등'이 기존에 설명하고 있지 못했던 P-O fit의 메커니즘으로 작

용할 수도 있을 것이라는 가설에서 출발하여 이에 대한 실증적 검증을 통해 P-O fit의 연구와 다양성 연구 간의 실제적인 연관관계를 증명한 셈이기도 하다.

이러한 매개변수의 존재를 직접적으로 모형화하고 검증한 연구는 본 연구가 최초이며, 다만 기존의 많은 연구들을 종합하여 P-O fit의 효과를 체계적으로 조절하는 조절변수(moderator)를 찾고자 했던 Kristof-Brown과 그의 동료들(2005)의 연구가 이와 가장 유사한 시도를 한 연구라고 볼 수 있다. 사실, P-O fit에 관련된 연구, 나아가 P-E fit에 관련된 연구는 최근 조직행위 연구자들의 가장 각광받는 주제이며, 조직과 개인의 상호작용 속에서 개인의 심리적, 인지적 상태를 규명하기 위한 연구는 이러한 관심에도 불구하고 아직 초보 단계에 놓여 있다는 생각이다. 따라서 향후 연구는 단순히 P-O fit의 효과를 입증하는 수준에서 벗어나 이러한 현상의 저변에 깔려 있는 인지적, 심리

적 메커니즘을 밝혀내는 데에 노력을 기울여야 할 것이다.

본 연구의 방법론적인 측면에서의 기여는 P-O fit의 효과를 검증하기 위하여 기존에 일반적으로 사용되던 격차값을 활용하지 않고, 모든 변수의 제약조건을 해제한 다항회귀분석을 활용했다는 점에서 우선 찾을 수 있다. 이러한 다항회귀분석 결과를 해석하기 위해서는 3차원 공간상에서 나타나는 곡면의 특성을 검토해야 한다. Edwards(1994)가 제시한 대로,  $Y=X$ 와  $Y=-X$  평면을 기준으로 곡면이 나타내는 기울기와 곡도를 도출하였고, 이러한 기울기와 곡도의 t값을 통한 유의도 분석을 통해 다항회귀분석 결과를 해석하였다.

이러한 다항회귀분석 방식의 활용뿐만 아니라 본 연구에서는 다항회귀분석이 포함된 매개모형을 검증하고 있다. 즉, 다항회귀식과 1항회귀식으로 구성된 매개모형을 검증하기 위해 두 가지 회귀식의 효과와 계수를 비교 분석하는 과정을 거쳐야 하는

〈표 6〉 본 연구와 기존 연구결과 비교분석

구분	이론적 관점		방법론적 관점	
	기존 연구	본 연구	기존 연구	본 연구
접근방식	주로, P-O fit의 개인 태도변수에 대한 긍정적 효과에 대한 입증은 목표로 함	P-O fit이 나타나는 구체적 메커니즘의 탐색을 목표로 함	격차값(difference score)의 사용이 사실상 유일한 접근 방식임	Edwards가 제안한 다항회귀분석과 반응표면분석을 활용하였음
잠정적 결론	P-O fit의 효과성은 대체로 일치된 결론을 도출하였으나, 이에 대한 매개변수 또는 조절변수의 존재를 검토한 연구는 거의 없었음	P-O fit의 효과를 매개하는 변수로 '프로세스 갈등'을 지목하였고, 통계적 분석결과를 통해 이를 입증하였음	가장 적절한 측정도구에 대한 공감대는 형성되어 있지 않음	다항회귀분석과 반응표면분석을 활용한, 매개효과 검증을 시도하여 가설을 입증하였음
기여내용	P-O fit의 중요성에 대한 관심을 불러 일으켰으며, 이의 긍정적 효과를 검증함	P-O fit의 메커니즘을 발견하여, 향후 관련 연구 심화를 위한 아이디어를 제공함	P-O fit의 효과를 지지하는 많은 연구가 있었으나, 방법론상의 한계점이 제시됨	격차값 방식의 한계를 극복하였으며, 다항회귀식과 1항회귀식이 복합되어 있는 모형의 매개효과 검증 방식을 제시함

데, 기존의 연구방법론상에서는 이러한 유형의 모형을 검증하기 위한 분석방식이 존재하지 않은 상황이다. 이러한 문제를 해결하기 위해 본 연구에서는 반응표면분석에서 활용하는  $Y=X$ ,  $Y=-X$  평면상의 기울기와 곡도 계수의 유의성을 활용하여 매개효과를 검증하고 있다. <표 5>에서는 본 연구와 기존 연구결과를 이론적 관점과 방법론적 관점에서 비교하여 정리하고 있다.

### 6.3 한계 및 제언

앞서 제시한 본 연구결과의 긍정적인 내용과 향후 연구에 대한 시사점에도 불구하고, 본 연구는 몇 가지 중요한 한계점을 안고 있는데, 이는 본 연구의 성격이 탐색적이라는 데에서도 일부 기인하고 있다. 첫째, 본 연구에서 사용된 표본은 특정 산업(은행)에 속한 하나의 기업으로 제한되어 있다. 이러한 단일기업 표본의 이용은 기업 특유의 효과를 없앴으로 인해 각 기업들이 가지고 있는 다양한 외생변수들의 잡음을 제거할 수 있다는 장점이 있지만, 그와 반대로 본 연구결과의 외적타당성을 제한하는 한계점을 가지고 있다. 따라서 향후 본 연구와 관련된 추가적인 연구가 수행되는 경우에는 다양한 기업과 산업을 고려함으로써 연구결과의 일반화 가능성을 높이려는 시도가 필요하다.

둘째, 본 연구는 P-O fit과 개인 태도변수 간의 매개변수의 존재 여부에 대한 보다 정교한 검토를 추구하였으나, 그 영역이 기존의 연구결과들을 통해 가장 유사한 영역으로 판단되는 다양성의 영역에 국한되었다. 그 결과, 본 연구에서 사용된 가설적 모형이 비록 높은 설명력을 지닌 것으로 분석되었으나, 그것이 유일한 설명방식인지 또는 놓치고 있는 또 다른 변수들은 없는지에 대해서는 설명이

미흡하다. 따라서 향후 진행될 P-O fit 관련 연구에서는 본 연구에서 매개변수로서 제시하고 있는 프로세스 갈등뿐만 아니라 다양성 연구 분야에서 검토되고 있는 다른 변수들(예, 과업갈등 또는 관계갈등)의 효과를 추가하여 검토하는 것이 필요하다. 서로 다른 종류의 갈등관계가 다양한 종류의 차이(예, 학력, 기능, 인종)에 기인하고 있다는 점에서, 향후 P-O fit에 대한 연구는 기존에 주로 초점을 맞추고 있던 가치(value)상의 차이뿐만 아니라, 기능적 배경(functional background)이나 인구변수적 배경(demographic background) 등을 고려해 볼 수 있을 것이다. 즉, 본 연구에서는 '갈등'의 매개 작용에만 초점을 맞추고 있지만, P-O fit의 개인 태도변수에 대한 효과를 체계적으로 조절하거나 매개할 것으로 예상되는 또 다른 변수들에 대한 탐색적 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구의 방법론은 Edwards(1994)의 제안과 이에 대한 몇몇 관련 이론을 기초로 하여 진행되고 있다. 즉, 기존의 격차값이 가지는 통계적 문제점을 해결하기 위한 대안으로 제시된 다항 회귀분석과 반응표면분석 방식을 활용하고 있는데, 아직 이러한 연구방법이 초기단계를 벗어나지 못하고 있어 확고한 이론적 기반을 갖추지 못한 상황이다. 예를 들어, 반응표면분석을 위해서는 다항회귀식에서 도출된 회귀계수들의 선형 조합(예,  $b_1 + b_2$ )의 표준오차값을 도출해야 하는데, 이러한 표준오차의 도출과정은 Edwards(1994)가 제안하고 있는 Jack-knife function이 거의 유일한 대안이며, 이러한 부분에 대한 다른 연구자들의 심도 깊은 연구가 부족한 상황이다. 따라서 향후 연구에서는 방법론적인 측면에서도 본 연구에서와 같은 탐색적 어프로치를 좀더 정교화하기 위한 대안 모색에 노력을 기울여야 할 것이다. 또한, 반응표면분

석의 접근방식을 활용한 매개효과 검증과정도 논리적인 관점에서는 타당한 분석방식이지만 결과의 표준화와 외적 타당성 등을 고려하였을 때에는 좀더 확고한 접근방식을 갖출 필요가 있다.

## 참고문헌

- 김경수, 김공수. (1998), "개인인 조직의 일치: 인턴사원 제도가 조직구성원의 사회화와 작업결과에 미치는 효과," *경영학연구*, 27(4), 1003-1024.
- 박원우, 이병철. (1996), *한국기업의 기업문화 현황과 발전방향*, 서울, 대한상공회소.
- 양혁승, 정영철. (2002), "개인가치와 개인이 지각하는 조직가치가 개인의 태도에 미치는 영향," *인사·조직연구*, 10(2), 211-238.
- Boxx, W. R., Odom, R.Y., and Dunn, M. G. (1991), "Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector," *Public Personnel Management*, 20(2), 195-214.
- Broucek, W. G. and Randell, G. (1996), "An assessment of the construct validity of the Belbin Self-Perception Inventory and Observer's Assessment from the perspective of the five-factor model," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 389-405.
- Cable, D. M. and Judge, T. A. (1997), "Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions," *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 546-561.
- Cable, D. M. and Parsons, C. K. (2001), "Socialization tactics and person-organization fit," *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Cameron, K. and Quinn, R. (1999), *Diagnosing and changing organizational culture*. San Francisco, Addison-Wesley.
- Caplan, R. D. (1987), "Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms," *Journal of Vocational Behavior*, 31, 248-267.
- Chan, D. (1996), "Cognitive misfit of problem-solving style at work: A facet of person-organization fit," *Organizational Behavior and Human Decision Making Processes*, 68(3), 194-207.
- Chatman, J. A. (1989), "Improving organizational research: A model of person-organization fit," *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chatman, J. A. (1991), "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms," *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Condon, J. W. and Crano, W. D. (1988), "Inferred evaluation and the relation between attitude similarity and interpersonal attraction," *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 789-797.
- Dipboye, R. L. (1999), "Person-organizational fit as a barrier to diversity in organization," Paper presented at the meeting of the Society for Organizational Behavior, Toronto, Canada.
- Edwards, J. R. (1991), "Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique," *International Review of Industrial and Organizational Psychology*.

- Vol. 6, London, Wiley, 283-357.
- Edwards J. R. (1994), "Alternatives to difference scores as dependent variables in the study of congruence in organizational research", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 64, 307-324.
- Etzioni, A. (1961), "A comparative analysis of complex organizations on power, involvement, and their correlates", New York, Free Press.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984), "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers," *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T. (1980), "Nurses and stress: Time to examine the potential problem," *Supervisor Nurse*, 11, 17-22.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., and Peyronnin, K. (1991), "Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions, and turnover," *Journal of Applied Psychology*, 76, 675-689.
- Jehn, K. A. (1994), "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict," *International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jehn, K. A. (1995), "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict," *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997), "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups," *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Jehn, K. A., Chadwick, C., and Thatcher, S. M. B. (1997), "To agree or not to agree: The effects of value congruence individual demographic dissimilarity, and conflict of workgroup outcomes," *The International Journal of Conflict Management*, 8(4), 287-305.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., and Neale, M. A. (1999), "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups," *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Judge, T. A. and Ferris, G. R. (1992), "The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions," *Human Resource Planning*, 15, 47-67.
- Kanter, R. M. (1968), "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities", *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1964), "The social psychology of organization" In Biddle, J. B. and Thomas, E. J. (Ed.) (1966), "Role Theory: Concepts and research", *John Wiley & Sons*, 277-282.
- Kristof, A. L. (1996), "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications," *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000), "Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job fit and person-organization fit," *Personnel Psychology*, 53, 643-671.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., and Johnson, E. C. (2005), "Consequences of Individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group,

- and person-supervisor fit", *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, Harper & Row.
- Locke, E. A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction," in M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*: Chicago, IL, Rand McNally, 1297- 1349.
- Mael, F. A. (1991), "A conceptual rationale for the domain and attributes of biodata items," *Personnel Psychology*, 44, 763-792.
- Martin, J. (2002), *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- McMillan, A and Lopez, T. B. (2001), "Socialization and acculturation: Organizational and individual strategies toward achieving P-O fit in a culturally diverse society," *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 37(1), 19-34.
- Meglino, B. M. and Ralvin, E. C. (1998), "Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research," *Journal of Management*, 24, 351-389.
- Meglino, B. M., Ralvin, E. C., and Adkins, C. L. (1989), A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., and Smith, C. A. (1993), "Commitment to organizations and occupations," *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-552.
- Miller, J. (1991), "Institutionalized contradictions: Trouble in a colonial mission," *Organization Studies*, 12(3), 337-365.
- Monson, T. C., Hesley, J. W., and Chernick, L. (1982), "Specifying when personality traits can and cannot predict behavior: An alternative to abandoning the attempt to predict single-act criteria," *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 385-399.
- Munchinsky, P. M. and Monahan, C. J. (1987), "What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit," *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Nunally, J. C. and Bernstein, I. H. (1994), *Psychometric theory*. New York, McGraw Hill.
- O'Reilly, C. A. and Chatman, J. (1986), "Organization commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 17, 492-499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., and Caldwell, D. F. (1991), "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit," *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Park, W. (1999), "Person-organization fit, person-department fit, and their relationship to performance, satisfaction, and turnover intention," *Seoul Journal of Business*, 5(1), 35-61.
- Pfeffer, J. (1983), "Organizational demography," in L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*. Vol. 5. Greenwich, CT, JAI Press, 299-357.
- Pfeffer, J. and O'Reilly, C. (1987), "Hospital demography and turnover among nurses," *Industrial Relations*, 26, 158-173.
- Phinney, J. (1996), "When we talk about American

- ethnic groups, what do we mean?" *American Psychologist*, 51, 918-927.
- Pike, C. (1998), "A validation study of an instrument designed to measure teaching effectiveness." *Journal of Social Work Education*, 34(2), 261-271.
- Posner, B. Z. (1992), "Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence." *Human Relations*, 45(4), 351-362.
- Posner, B. Z., Kouzes, J. M., and Schmitt, W. H. (1985), "Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture," *Human Resource Management*, 24, 293-309.
- Powell, G. N. (1998), "Reinforcing and extending today's organizations: The simultaneous pursuit of person-organization fit and diversity." *Organizational Dynamics*, 26(3), 50-61.
- Reichers, A. E. (1986), "Conflict and organizational commitments," *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Rowe, D. (1987), "Resolving the person-situation debate: Invitation to an interdisciplinary dialogue." *American Psychologist*, 42, 218-227.
- Rynes, S. and Gerhart, B. (1990), "Interviewer assessments of application "fit": An exploratory investigation." *Personnel Psychology*, 43, 13-35.
- Salancik, G. (1977), "Commitment and the control of organizational behavior and belief", *New Directions in an organizational behavior*, Chicago, IL, St. Chair.
- Salancik, G. and Pfeffer, J. (1977), "An examination of need-satisfaction models of job attitudes," *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Schein, E. (1997), *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987), "The people make the place," *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., and Smith, D. B. (1995), "The ASA framework: An update," *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Shah, P. & Jehn, K. (1993), "Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict and task." *Group Decision and Negotiation*, 2, 149-166.
- Sims, R. L. and Keon, T. L. (1997), "Ethical work climate as a factor in the development of person-organization fit," *Journal of Business Ethics*, 16, 1095-1105.
- Skinner, B. F. (1971), *Beyond freedom and dignity*. New York, Knopf.
- Smith, P., Kendall, L., and Hullin, C. (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL, Rand-McNally.
- Staw, B. M. (1977), "Two sides of commitment", *Paper presented at the national meeting of the Academy of Management*, Orlando, Florida.
- Staw, B. M. and Ross, J. (1985), "Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes," *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Tsui, A. and O'Reilly, C. A. (1989), "Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads," *Academy of Management Journal*, 32, 402-423.
- Tziner, A. (1990), *Organizational staffing and work adjustment*. New York, Praeger.
- Vancouver, J. B. and Schmitt, N. W. (1991), "An exploratory examination of person-organization

- fit: Organizational goal congruence," *Personnel Psychology*, 44, 333-352.
- Van de Ven, A. H. and Ferry, D. L. (1980), *Measuring and assessing organizations*. New York, John Wiley & Sons.
- Van Vianen, A. E. M. (2000), "Person-organization fit: Match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures," *Personnel Psychology*, 53, 113-149.
- Van Vianen, A. E. M. and Prins, M. (1997), "Changes in newcomers' person-climate fit following the first stage of socialization," *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 101-114.
- Weiss, H. and Adler, S. (1984), "Personality and organizational behavior," in B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*. Vol. 6, Greenwich, CT, JAI Press, 1-50.
- Williams, K. Y. and O'Reilly, C. (1998), "Demography and diversity in organizations," in B. M. Staw & R. M. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior*. Vol. 20, Greenwich, CT, JAI Press, 77-140.

**부록: 설문항목**

1. 독립변수 (OCAI)

(1) Clan형 특성	현재수준					선호수준				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
우리 조직은 매우 인간적이며, 가족적인 분위기에서 지낸다. 구성원들은 많은 부분을 서로 공유 한다										
우리 조직에서는 팀웍이 잘 맞고 상호간의 합의를 중시하며, 활발한 구성원의 참여가 이루어지고 있다										
우리 조직의 응집력은 조직을 사랑하는 마음과 상호 신뢰에 의해 유지되는데, 그 수준이 상당히 높다										
우리 조직은 구성원 개발에 중점을 두며, 높은 신뢰감, 개방성 및 참여가 추구되고 있다										

(2) Adhocracy형 특성	현재수준					선호수준				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
우리 조직은 매우 역동적이고 기업가적인 특성을 보인다. 구성원들은 모두 기꺼이 위험을 감수하려 한다										
우리 조직에서는 구성원의 도전정신, 창의성, 자율성, 독창성이 잘 추구되고 있다										
우리 조직의 응집력은 혁신과 개발에 대한 몰입에 근거하는데, 항상 첨단에 서야 한다는 점이 강조되고 있다										
우리 조직은 새로운 자원의 획득과 새로운 도전의 창조에 중점을 두며, 새로운 것의 시도와 기회 창출에 가치를 두고 있다										

(3) Market형 특성	현재수준					선호수준				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
우리 조직은 결과 지향적이며, 구성원들은 서로 경쟁적이며 성취 지향적이다										
우리 조직에서는 강한 경쟁심과 높은 수준의 성과가 요구되고, 실제로 추구하고 있다										
우리 조직의 응집력은 성취, 목표 달성에 의해 유지되며, 진취성과 승리에 대한 성취감이 공통의 주제로 존재한다										
우리 조직은 경쟁적 활동 및 성취에 중점을 두며, 높은 목표의 달성과 시장에서의 승리가 중요시 된다										

개인-조직 적합성과 직무태도 간 관계에서 프로세스 갈등의 매개역할

(4) Hierarchy형 특성	현재수준					선호수준				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
우리 조직은 매우 통제적이고 구조화되어 있다. 일반적으로 공식적 업무 절차에 의해 구성원들이 행동하게 된다.										
우리 조직에서는 고용의 안정, 조직에의 순응, 예측 가능성, 나아가 상호간 안정된 관계를 유지하려는 특성을 지니고 있다.										
우리 조직의 응집력은 공식적인 규칙과 규정에 의해 유지되며, 순조로운 조직 운영이 중시되고 있다.										
우리 조직은 영속성과 안정성에 중점을 두며, 능률과 통제 및 유연한 조직 운영을 강조한다.										

(1=매우 아니다, 2=아니다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)

2. 매개 및 종속변수

변수	문항	1	2	3	4	5
프로세스 갈등	'누가 무슨 일을 해야 하는가'와 관련되어 얼마나 자주 조직 내 구성원들 간의 의견 충돌이 나타나는가					
	'특정 업무를 수행하는 이유'에 대해서 얼마나 자주 구성원들 간의 의견 충돌이 발생 하는가					
	'업무 이양' 여부와 관련되어 얼마나 자주 구성원들 간의 의견 충돌이 발생하는가					
조직몰입	나는 내가 속한 조직에 강한 소속감을 느끼지 못 한다					
	나는 우리 은행에 근무하면서 가족적인 친밀감을 느끼지 못 한다					
	나는 진정으로 우리 은행의 문제를 나 자신의 문제로 인식하고 있다					
직무만족	나는 현재 내가 맡고 있는 업무에 만족한다					
	나의 현 직장에서의 승진 기회에 만족한다					
	나는 현 직장의 상사들에 대해 만족한다					
	나는 현 직장의 동료들에 대해 만족한다					
	나는 현재 받고 있는 임금 수준에 만족한다					
이직의도	나는 현재의 직장을 떠나고 싶은 생각이 있다					
	나는 현재의 직장을 떠날 계획을 세운 적 있다					
	나는 적절한 기회가 생긴다면 현재의 직장을 떠나고 싶다					

(1=전혀 없다, 2=거의 없다, 3=보통이다, 4=많다, 5=매우 많다)

## Mediating Role of Process Conflict in the Relationship between Person-Organization Fit and Job Attitudes

Won-Woo Park\* · Sukyung Ko\*\*

### Abstract

The primary purpose of this study is to identify the existence of a mediating variable that was not clearly studied in the area of person-organization fit(P-O fit). Based on the literature review, we added and tested 'process conflict' as a mediating variable in the causal relationship model between P-O fit and individual attitudes(i.e., organizational commitment, job satisfaction, and turnover intention).

#### Hypotheses.

- H1: As the P-O fit (perceived by an individual) increases, the level of process conflict (perceived by an individual) decreases.
- H2-1: As the level of process conflict (perceived by an individual) decreases, individual's level of organizational commitment increases.
- H2-2: As the level of process conflict (perceived by an individual) decreases, individual's level of job satisfaction increases.
- H2-3: As the level of process conflict (perceived by an individual) decreases, individual's level of turnover intention decreases.

#### Sample.

After deleting the questionnaire that has any unanswered items, data from 1,918 employees of a commercial bank in South Korea were analyzed though 3,302 individuals responded when a questionnaire was distributed to 6,000 employees of the bank.

---

\* Professor of Seoul National University.

\*\* Consultant of Mercer HR Consulting.

### Measures.

P-O fit was measured with a view of 'needs-supply fit' via OCAI(Organizational Culture Assessment Inventory) of Cameron and Quinn(1999). Process conflict was measured after a slight modification of the three items used by Shah and Jehn(1993). Organization commitment was narrowly defined as affective commitment, and was measured via three items developed by Meyer, Allen, and Smith(1993). Job satisfaction was measured via five items of JDI developed by Smith, Kendall, and Hullin(1969). Turnover intention was measured via three items developed by the authors. All items were measured by 5-point Likert scales. Cronbach's  $\alpha$  of independent variables were in-between .61 and .87, while that of mediating and dependent variables were in-between .75 and .88.

### Result.

This study focuses on the uses of alternative methodological approaches instead of often-used but criticized 'difference score' in measuring P-O fit. Polynomial regression and response surface analysis have been used to test the significance of P-O fit effects. Results showed independent and reciprocal effects of each perceived individual and organizational variables which could not be identified by previously-used difference scores.

Results in sum supported the model and its related hypotheses. Partial mediating effects of process conflict were identified since both direct and indirect effects of P-O fit have been observed.

Key words: person-organization fit, person-corporate culture fit, person-organizational culture fit, polynomial regression, response surface analysis