

이상-현실 간 문화차이 인식여부가 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 미치는 영향

박 원 우*
안 성 익**

〈 목 차 〉

- | | |
|----------------|-----------------------|
| I. 서론 | IV. 분석결과 |
| II. 문헌연구와 연구가설 | V. 결론 및 토론 |
| III. 연구방법 | VI. 연구의 한계와 향후 연구의 방향 |

본 연구의 목적은 Kilmann과 Saxton의 문화차이분석설문으로 측정한 이상-현실 간 문화차이가 조직몰입, 직무만족, 이직의도와 어떤 관계를 가질 것이냐를 밝히는 것이다. Kilmann과 Saxton의 문화차이설문은 실무에서 이미 오래 전부터 많이 활용되어 온 측정도구이기는 하지만 아직까지 학계에서 본격적으로 연구된 적은 없다. 본 연구는 문화규범과 조직가치가 서로 공통적으로 조직구성원의 행동에 영향을 미친다는 점을 근거로 하여, 개인-조직 적합성 연구와 연계하여 연구를 진행하였다. 기존의 개인-조직 적합성 연구는 주로 조직몰입, 직무만족, 이직의도 간의 관계에 대해 연구되어 왔는데, 문화차이도 개인-조직 적합성 연구와 유사한 결과를 보이는 가를 실증해 보았다. 연구결과는 예상했던 바대로 개인-조직 적합성 연구에서와 같이 문화차이가 조직몰입, 직무만족, 이직의도와 관련성이 있는 것으로 나타났다. 그런데 개인-조직 적합성 연구에서는 적합성이 이직의도에 대해 직접효과가 있는 것으로 보고되었지만, 문화차이는 이직의도에 대해 직접효과는 없고 단지 직무만족과 조직몰입을 통한 간접효과만 있는 것으로 나타났다.

I. 서론

문화차이 분석기법(The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey)(Kilmann, 1989; Kilmann & Saxton, 1983)은 희망상태와 현재상태 간의 문화차이(culture-gap)를

* 서울대 경영대학 교수

** 서울대 대학원 경영학과 박사과정

파악해 내는 측정도구이다. 이 설문지는 동서양의 여러 문화권을 거쳐 30여 종류의 산업분야에서 활용되면서 그 신뢰성과 타당성을 인정받은 것으로, 현재시점에서 특정조직의 문화적 특성을 잘 나타낼 뿐만 아니라, 나아가 미래 희망하는 문화와 현재 문화상태간의 차이를 나타내 줌으로써 경영자로 하여금 어디에 경영의 초점을 두어야 하는지 경영의 방향성까지 제시해 주고 있다. 이런 특성으로 인해 문화차이 분석기법은 이미 오래전부터 실무계에서 아주 많이 활용되어 오고 있다.

이처럼 문화차이 분석기법이 실무에서 많은 인기를 누리고 있음에도 불구하고, 학계에서는 아직까지 문화차이 분석기법이 본격적으로 연구된 적은 없다. Kilmann(1989)에 따르면, 문화차이 분석기법으로 측정된 문화차이가 클 경우에는 구성원의 사기나 업무성과가 저하될 수 있다고 한다. 이를 예방하기 위해서 문화차이가 크게 발생한 분야나 부서에 대해 경영진의 노력이 우선적으로 투입되어야 한다고 주장하였다. 하지만 정작 이를 뒷받침할만한 학계의 실증연구는 아직까지 없는 상태이다. 그리고 Kilmann(1989)의 주장을 직접적으로 뒷받침할 만한 관련 이론도 없는 것이 사실이다.

본 연구는 Kilmann(1989)의 주장을 개인-조직 적합성 연구의 연장선에서 분석해 보고자 한다. 개인-조직 적합성에 관한 종합적 문헌연구들(Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003)을 살펴보면, 개인이 소속된 조직의 조직가치와 개인의 조직가치 간의 차이가 클수록 직무만족과 조직몰입 수준이 저하되고 이직의도는 높아진다고 한다. 본 연구는 Kilmann(1989)이 주장한 문화차이와 조직유효성 간의 관계를 개인-조직 적합성 연구에서와 같이 조직몰입, 직무만족, 이직의도를 중심으로 하여 밝히고자 한다. 이를 위해 본 연구에서는 Tett과 Meyer(1993)의 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 관한 메타분석 연구결과를 바탕으로 하여, 문화차이가 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 대해 어떤 인과구조를 가지는 지를 살펴보고자 하겠다.

II. 문헌연구와 연구가설

Kilmann(1989)은 조직을 개선·발전시키기 위해서는 단기적이고 지협적인 프로그램이 아니라 문화단계(culture track), 관리기술 단계(management skill track), 팀형

성 단계(team-building track), 전략-구조 단계(strategy-structure track), 보상 시스템 단계(reward system track)와 같은 총 5개의 순차적 단계로 통합된 프로그램이 필요하다고 주장하였다. 이 순차적 단계에서 Kilmann(1989)이 맨 처음 단계에 든 것이 문화단계인데, 이는 문화관리의 중요성이 그만큼 높다는 것을 반증한다. Kilmann(1989)이 문화관리를 얼마나 중요하게 생각하는지는 아래의 문장에서 잘 살펴볼 수 있다.

“문화는 가시적이거나 관찰가능한 대상 이면에서 보이지 않게 작용하는 힘이고, 조직구성원의 행동을 유발시키는 사회적 에너지이다.” (p. 50).

조직이 효과적인 문화관리를 통해 긍정적인 문화유형으로 전환시킬 수 있는가의 여부는 향후 조직의 운명과도 직결된다. Kilmann(1989)은 이를 강조하기 위해서 문화유형을 크게 기능장애적 문화(dysfunctional culture)와 적응적 문화(adaptive culture)로 구분하여 설명하였다. 기능장애적 문화란 잘못된 행동방식을 고착시켜 향후 변화에 대한 적응을 방해하는 문화유형을 의미하고, 적응적 문화란 당면한 문제가 무엇인지를 항상 찾아내도록 하여 변화에 대해 적극적으로 적응할 수 있도록 해 주는 문화유형을 의미한다. 따라서 Kilmann(1989)이 말하는 문화관리란 언제나 기능장애형 문화로 전락할 수 있는 조직문화를 적응적 문화유형으로 변화·유지시키는 관리를 의미한다. Kilmann(1989)은 조직이 이상과 같은 문화관리 노력을 함에 있어서 가장 핵심적으로 관리할 사항으로 문화규범의 관리(managing cultural norm)를 들었다. 이에 대한 근거로 Kilmann(1989)은 다음과 같이 설명하였다.

“문화는 이야기, 의례, 상징, 슬로건, 노래 등을 통하여 스스로 명시할 수 있지만, 기능장애를 일으키는 조직행동의 방향을 바꿀 수 있는 것은 규범을 관리함으로써 가능하다.” (p. 55)

문화규범을 관리하기 위해서는 다음과 같은 4단계를 거쳐야 한다. 첫 번째 단계로 현재 조직의 실제 문화규범을 표면화시키고, 두 번째 단계로 희망하는 문화규범을 정립하고, 세 번째 단계는 현재의 문화규범과 희망하는 문화규범 간의 차이를 분석하여 문화차이를 찾아내고, 마지막으로 문화차이를 줄여가는 노력을 기울이는 것이다. 이 과정은 현실과 이상 간의 차이를 구체적으로 찾아내고, 차이가 발생한 부분에 대해 차이를 줄일

수 있도록 충분한 노력을 기울여야 한다는 것을 의미한다.

위의 네 단계가 효과적으로 실행되기 위해서는 우선 문화규범 차이를 파악해 낼 수 있는 측정도구의 문제가 제기된다. 이 차이를 효과적으로 규명해 낼 수 있는 측정도구로 제시된 것이 바로 Kilmann과 Saxton의 문화차이 설문(Kilmann-Saxton culture gap survey)(Kilmann, 1989; Kilmann & Saxton, 1983)이다. 조직문화의 측정문제는 조직문화 연구에서는 언제나 논쟁거리로 남아 있다. 어느 조직문화 측정도구라도 측정대상, 측정수준, 측정의 타당성 문제는 항상 대두되고 있는 것이 사실이다. 그런데 조직문화 측정에 관한 Wilderom, Glunk와 Muslowski(2000)의 리뷰를 참조해 보면, Kilman과 Saxton의 문화차이 설문은 비록 연구가 많이 된 것은 아니지만 아주 희망적인 측정도구라고 인정받고 있다.

Kilmann-Saxton의 문화차이 분석기법에서 활용되는 조직문화 요소는 2가지 측면에서 구분된다. 수직 축은 기술과 인간으로 나뉘는데, 기술이란 작업 그 자체와 관련된 것으로 일 또는 과업의 기술적/기계적 측면을 의미하고, 인간이란 사람과 관련된 것으로 일의 사회적/개인적 측면을 의미한다. 수평축은 단기와 장기로 나뉘는데, 단기란 조직 내에서 매일 매일의 일상적인 생활과 관련된 것이고, 장기란 일상적인 것보다는 조직의 발전이나 개인 대 조직의 문제와 관련된 것이다.

이와 같은 두 가지 축에 의하여 조직문화 요소가 네 가지로 구분되는바, 그 내용은 다음과 같다.

과업지원(task support): 일의 능률과 관련하여 부서간에 또는 부서 내에서 서로 정보를 얼마나 공유하고 얼마나 협조하려 하는가를 나타내는 요소.

과업혁신(task innovation): 일과 관련하여 창조성 또는 혁신성이 얼마나 발휘되는가를 새로운 일을 하는 정도와 일을 다른 방법으로 하는 정도를 통해 알아보는 요소.

사회적 관계(social relationships): 조직 내에서 동료간에 또는 상하간에 얼마나 사귀고 어울리는가를 나타내는 요소.

개인적 자유(personal freedom): 자기표현의 정도를 포함하여 개인적인 자유 또는 자율성이 허용되는 정도를 나타내는 요소.

Kilmann-Saxton의 문화차이 분석기법에서 문화차이의 측정은 문화규범을 관리하기 위한 4단계 절차를 따른다. 과업지원, 과업혁신, 사회적 관계, 개인적 자유라는 네 가지 문화요소 각각에 대해서 먼저 현재상황을 파악하고, 다음단계로 이상상황을 파악하고, 마지막 단계에서 현재상황과 이상상황과의 차이를 계산하여 문화차이를 구하게 된다. 이렇게 구한 문화차이는 경영자로 하여금 어디에 경영의 초점을 두어야 하는지 경영의 방향성을 제시해 준다.

Kilmann(1989)은 현실과 이상 간의 문화차이가 양의 값으로 크면 클수록 현재의 조직문화가 구성원의 사기나 성과에 방해요소가 된다고 주장하였다. 즉 조직구성원이 바라는 문화규범에 비해 현실의 조직규범이 못 미치는 경우에는 조직구성원 및 조직에게 부정적인 영향을 미치게 된다는 것이다. 이런 이유는 문화규범과 조직구성원 간의 행동에서 살펴볼 수 있다. 조직구성원이 바람직한 행동이 무엇인가에 대해 동의할 때 조직규범은 조직 깊숙이 자리잡게 되고, 문화규범이 일단 자리 잡게 된 상태에서 문화규범이 위반되었을 때는 즉각적이고 강하게 행동수정의 압력이 가해진다(Kilmann, 1989). 문화차이가 크다는 것은 자신이 선호하는 문화규범과 조직 전반에 걸쳐 받아들여지고 있는 문화규범 간의 차이를 의미하기 때문에, 문화차이가 클 경우에는 자신의 행동양식과 조직이 바라는 행동양식과의 마찰이 자주 일어날 것으로 예상할 수 있다. 따라서 문화차이가 큰 경우 조직구성원 입장에서 행동의 제약을 많이 느끼고 동시에 조직으로부터의 압력이 커지게 됨으로써 조직에 대한 부정적 태도가 형성될 수 있다.

조직구성원의 조직 내 행동의 옳고 그름을 판단하는 기준으로 규범이외에도 조직가치가 있다. 조직문화와 조직구성원 간의 적합성에 대한 대표적 연구로 O'Reilly, Chatman과 Caldwell(1991)의 연구가 있는데, 이 연구에서 적합성은 조직가치와 개인가치 간의 적합성을 의미하며, 이 적합성이 조직몰입, 직무만족, 이직의도에 어떤 영향을 미치는가가 연구되었다. 이 연구는 특히 조직문화와 조직구성원 간의 적합성을 다루면서 조직문화를 조직 내 공유된 가치라고 조작적 정의를 내렸다. O'Reilly 등(1991)이 이런 접근 방식의 근거로 제시한 것은 가치가 문화의 속성을 잘 반영하면서도 동시에 조직구성원의 행동을 잘 설명할 수 있다는 점 때문이다.

Kilmann(1989)의 문화차이 분석기법과 O'Reilly 등(1991)의 개인-조직 적합성 연구에서의 OCP 양자 모두에서 나타나고 있는 공통점은 문화규범이든 조직가치이든 양자가 조직 내 행동의 방향을 제시하고 동시에 행동을 통제한다는 점에서 조직문화라는 용

어를 사용하였다는 것이다. 그리고 조직문화와 개인의 규범 혹은 가치와의 차이가 크면 클수록 조직에 대해서 부정적인 결과가 발생할 것이라는 것이다. 먼저 Kilmann(1989)은 조직구성원에 따라서 문화차이 인식 정도는 다를 수 있고, 이렇게 인식된 문화차이는 본인의 사기를 떨어뜨리거나 성과달성을 방해하는 요인으로 작용할 수 있다고 주장하였다. 다음으로 O'Reilly 등(1991)의 연구에서는 가치 차원에서의 개인-조직적합성이 낮은 경우에는(다시 말하면 조직가치와 개인의 가치 차이가 클수록) 직무만족, 조직몰입 수준을 떨어지고, 이직의도가 높아진다는 연구결과를 보였다. 따라서 Kilmann(1989)의 문화차이는 O'Reilly 등(1991)의 연구에서 사용된 OCP 상의 가치차이와 유사한 결과를 보일 것이라고 예상할 수 있다. 따라서 본 연구는 Kilmann(1989)이 문화차이의 효과를 O'Reilly 등(1991)이 다룬 개인-조직 적합성 연구의 연장선에서 접근하고자 한다.

개인-조직 적합성 관점의 연구는 조직-환경 적합성(person-environment fit) 연구의 하위 개념이다(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). 개인-환경 적합성 연구의 하위 개념으로 개인-직무 적합성(person-job fit), 개인-조직 적합성(person-organization fit), 개인-집단 적합성(person-group fit), 개인-상사 적합성(person-supervisor fit)이 있는데, 그 중에서 가장 많이 연구된 분야가 바로 개인-조직 적합성 연구이다(Kristof-Brown et al., 2005). 개인-조직 적합성 연구도 세분화하면 목표 적합성(goal congruence)(Vancouver & Schmitt, 1991), 가치 적합성(value congruence)(Boxx & Odom, 1991; Harris & Mossholder, 1996; Judge & Cable, 1997; Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989), 욕구-구조 적합성(needs-structure fit)(Bretz, Ash, & Dreher, 1989), 성격-조직풍토 적합성(personality-climate fit)(Christiansen, Villanova, & Mikulay, 1997) 등이 있다. 이 중에서 본 연구는 가치 적합성 관점에 기반하여 Kilmann(1989)이 문화차이의 효과를 연구하고자 한다. 그 이유는 앞에서 언급했던 바와 같이 문화규범이든 조직가치이든 간에 이들은 조직구성원의 행동의 방향을 제시하고 행동방식을 통제하는 것이기 때문에 개인이 선호하는 가치 및 규범과 조직의 현재 가치 및 규범의 차이가 존재할 경우 조직 내 개인의 행동 제약이 발생하고, 그 결과로 조직에 대한 부정적 태도와 결과가 발생할 것이라 짐 때문이다.

현재까지의 가치 차원의 개인-조직 적합성에 종합적 문헌연구(Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996; Verquer, Beehr, & Wagner, 2003)의 결과를 살펴보면, 직

무만족, 조직몰입, 이직의도와 아주 높은 관련성이 있는 것으로 보고되고 있다. 여기서 일단 문화차이와 이직의도 간의 관계는 이후에 논의로 미루고, 먼저 문화차이와 직무만족 및 조직몰입과의 관계는 선행연구결과를 고려해 보면 다음과 같은 관계를 예상해 볼 수 있다.

가설 1: 문화차이 인식이 클수록 조직몰입은 낮아질 것이다.

가설 2: 문화차이 인식이 클수록 직무만족은 낮아질 것이다.

개인-조직 적합성과 문화차이라는 변수를 제외하고 순수하게 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 관계에 대한 연구들을 살펴보면 이들간에 선후관계가 존재하는 것으로 보인다. 이런 점은 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 관계에 대해 메타분석을 실시한 Tett과 Meyer(1993)의 연구를 살펴보면 알 수 있다. Tett과 Meyer(1993, pp. 260-261)의 이론정리 부분을 참조해 보면, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 관계에 대해서는 다음과 같이 세 가지 관점이 있다. 첫 번째 관점은 '직무만족 → 조직몰입 → 이직의도'라는 식으로 직무만족과 이직의도 간의 관계가 조직몰입에 의해 매개될 것이라는 것이다(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). 이 같은 주장의 근거는 직무만족에 비해서 조직몰입이 개발하기에 시간이 더 많이 걸리고 변화에 대해서 더 안정적이기 때문이라는 것이다(Porter et al., 1974). 두 번째 관점은 '조직몰입 → 직무만족 → 이직의도'라는 식으로 조직몰입과 이직의도 간의 관계를 직무만족이 매개할 것이라는 관점이다. 마지막 세 번째 관점은 조직몰입과 직무만족이 각각 독립적으로 이직의도에 영향을 미친다는 관점이다. 직무만족에 관한 Spector(1997)의 문헌연구와 조직몰입에 대한 Meyer와 Allen(1997)의 문헌연구를 참조해 볼 때, 직무만족과 조직몰입은 적어도 이직의도에 대해서 선행요인이라고 볼 수 있다. 따라서 조직몰입과 이직의도 그리고 직무만족과 이직의도 각각의 관계에서 있어서는 조직몰입과 직무만족이 이직의도의 선행요인이라고 예상할 수 있다.

가설 3: 조직몰입이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

가설 4: 직무만족이 높을수록 이직의도는 낮아질 것이다.

직무만족, 조직몰입, 이직의도 세 변수 간의 관계는 Porter 등(Porter et al., 1974)의 주장에 입각하여 '직무만족 → 조직몰입 → 이직의도'라는 식으로 직무만족과 이직의도 간의 관계를 조직몰입이 매개하는 것으로 예측하겠다.

가설 5: 직무만족과 이직의도 간의 관계는 조직몰입에 의해 매개될 것이다.

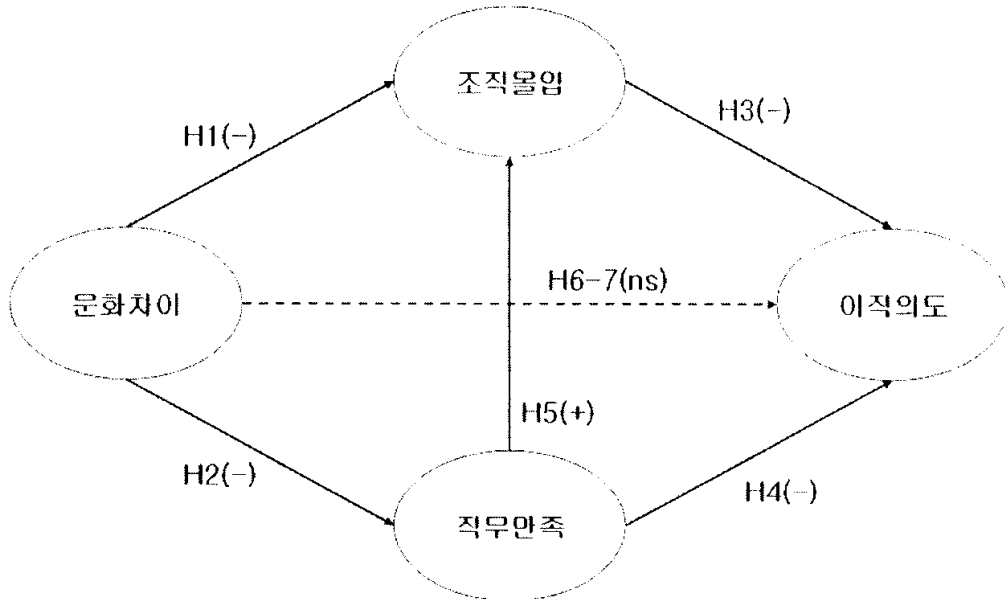
개인-조직 적합성에 대한 종합적 문헌연구(Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996; Verquer et al., 2003)에서는 개인-조직 적합성이 직무만족, 조직몰입, 이직의도 각각에 대해서 직접효과가 있는 것으로 결론짓고 있다. 그런데 앞서 살펴본 바와 같이, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 관계에 관한 Tett과 Meyer(1993)의 메타분석 결과를 살펴보면 직무만족과 조직몰입이 이직의도의 선행요인임을 알 수 있다. 그렇기 때문에 개인-조직 적합성 연구결과에 나타난 적합성과 이직의도 간의 직접효과에는 상당 부분 직무만족과 조직몰입에 의한 매개효과까지 포함된 결과라고 예상된다. 실제 개인-조직 적합성을 다룬 실증연구들을 살펴보면, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 각각을 종속 변수로 놓은 독립된 회귀분석을 시행한 경우가 대부분이다(Adkins & Caldwell, 2004; Chatman, 1991; Harris & Mossholder, 1996; O'Reilly et al., 1991; Van Vianen, 2000; Vandenberghe, 1999). 따라서 지금까지의 연구결과만으로는 적합성과 이직의도 간의 관계가 직접효과만으로 이루어진 것인지 아니면 직무만족과 조직몰입을 통한 간접효과까지 있는지를 판단하기는 어렵다. 나아가 직무만족과 조직몰입이 적어도 이직의도의 선행요인이라는 Tett과 Meyer(1993)의 연구결과를 놓고 볼 때, 문화차이와 이직의도 간의 관계에서 직무만족과 조직몰입의 매개효과가 있을 것으로 예상할 수 있다.

가설 6: 문화차이 인식과 이직의도와와의 관계는 직무만족에 의해 매개될 것이다.

가설 7: 문화차이 인식과 이직의도와 관계는 조직몰입에 의해 매개될 것이다.

이상과 제시한 가설 1부터 가설 8까지의 내용을 연구모형으로 표현하면 <그림 1>과 같다.

〈그림 1〉 연구의 개념적 모형



Ⅲ. 연구방법

3-1 분석방법

본 연구는 문화차이, 조직몰입, 직무만족, 이직의도 간의 직접 및 간접 효과를 분석하는 것이 목적이다. 따라서 이들 변수간의 인과구조를 효과적으로 분석하기 위해서 구조방정식 모형(structural equation model)을 사용하였다. 구조방정식 모형을 테스트하기 위한 통계 패키지는 AMOS 5.0를 사용하였고, 기타 자료분석은 SPSS 11.0을 사용하여 시행하였다.

3-2 자료수집과 대상

본사가 서울에 소재하고 몇몇 부서는 지방에 소재하고 있는 제조기업 1개사를 대상으로 자료를 수집하였다. 2004년 11월 중순 경에 설문을 배포하여, 2004년 12월 중에

설문을 회수하였다. 회수된 설문은 총 191개였다. AMOS 5.0을 사용하기 위해서는 어느 측정항목에도 결측값이 하나라도 없어야 한다. 그래서 측정항목에 결측값이 하나라도 있는 설문은 분석에서 제외하였다. 그리하여 최종적으로 분석에 사용한 표본의 크기는 180이었다.

3-3 변수의 측정

본 연구에서 사용된 변수는 문화차이, 조직몰입, 직무만족, 이직의도이다. 이들 각각의 측정은 다음과 같이 하였다. 문화차이는 설문에서 제공된 척도를 사용하였고, 나머지 변수들은 리커트 7점을 척도를 사용하였다.

문화차이 인식: Kilman과 Saxton의 문화차이 설문(Kilmann, 1989; Kilmann & Saxton, 1983)을 사용하여 측정하였다. 이 측정도구는 과업지원, 과업혁신, 사회적 관계, 개인적 자유라는 4개의 조직규범에 대해, 조직구성원이 현재의 상황과 희망상황에 대해 대답하도록 하여 측정한다. 응답 방식은 A와 B, 2개의 문항을 제시하고, 희망하거나 현재의 상황에 가까운 것 하나를 선택하게 하고(즉, A나 B 둘 중 하나를 선택), 측정도구에 제시된 집계표를 통해 값을 계산해 내는 방식을 따른다. 문화차이 인식의 개별 측정항목(item)은 과업지원, 과업혁신, 사회적 관계, 개인적 자유 각각의 차원에서 구해진 '현재상황'과 '이상상황' 값의 차이값으로 구하였고, 이들 4개의 측정항목을 하나의 잠재변수(latent variable)로 묶어서 문화차이의 값으로 사용하였다.

조직몰입: Meyer와 Allen(1997)이 제시한 3가지 몰입, 정서적 몰입(affective commitment), 유지적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment) 중에서 정서적 몰입을 사용하였다. Meyer와 Allen(1997)이 제시한 정서적 몰입은 총 8개의 측정항목으로 구성되는데, 본 연구에서는 해당 조직에 부적합한 문항 3개를 제거하고 나머지 5개 문항으로 측정하였다. 사용된 설문항목을 예로 들면, "나는 외부에서 우리 회사에 대해 토론하는 것을 즐긴다.", "나는 실제로 회사문제가 나의 문제인 것처럼 느낀다." 등이다.

직무만족: Cammann, Fichman, Jenkins와 Klesh(1983)의 전반적 직무만족 측정을 위한 3개 항목 중에서 2개 항목을 사용하였다. 사용된 설문항목은 "나는 내 일에 만족한다."와 "나는 현 업무를 좋아한다."이다.

이직의도: 여러 이직의도 설문항목을 참조하여 2개 문항을 추출하여 사용하였다. 본 연구에 사용한 문항은 "기회가 주어진다면, 현 직장에서 떠날 의사가 있다."와 "향후 몇 개월 사이에 타 직장을 알아볼 의사가 있다."라는 2개 문항이다.

IV. 분석결과

4-1 신뢰성과 상관관계분석

5개 문항으로 측정된 정서적 몰입의 Cronbach's alpha값은 0.812, 2개 문항으로 측정된 직무만족의 Cronbach's alpha값은 0.918, 2개 문항으로 0.918이었다. 모두 3변수 모두가 아주 높은 신뢰성을 보였다. 과업지원, 과업혁신, 사회적 관계, 개인적 자유와 같은 4개의 격차로 측정된 문화차이의 Cronbach's alpha값은 .744로 나타났는데, 이 역시 만족한 만한 수준의 신뢰성을 보였다.

네 변수 간의 평균, 표준편차, 상관관계는 <표 1>과 같다.

<표 1> 각 변수의 평균, 표준편차와 이들 간의 상관관계

	평균	표준 편차	1	2	3	4
1. 정서적 몰입	4.584	1.070	1			
2. 직무만족	4.861	1.333	.704**	1		
3. 이직의도	3.789	1.442	-.614**	-.595**	1	
4. 문화차이 인식	1.319	1.473	-.358**	-.374**	.296**	1

주1) 위 변수들은 각 측정항목들의 평균값임.

주2) 표본크기: N = 180

주3) + p < .1, * p < .05, ** p < .01

4-2 측정모형 분석결과

본격적인 가설검증에 앞서 각 변수들의 측정이 제대로 이루어졌는가를 검증하기 위해서 먼저 확정적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 시행하였다. 시행한 확정적 요인분석의 카이제곱 값은 123.979(자유도=59)($p < .001$)이었다. 카이제곱 값은 구조방정식 모형의 모형적합성을 판단하는 가장 기본적인 값이기는 하지만, 카이제곱 값은 분포의 특성상 샘플의 크기에 민감하다는 제한점이 있다(Bentler, 1990; Byrne, 2001). 따라서 이를 보완하기 위한 여러 적합성 지수들이 함께 사용되는데, 대표적인 것으로 기초적합도지수(GFI: Goodness of Fit Index), 수정적합도(AGFI), 원소평균자승근오차(RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation), 표준적합도지수(NFI: Normed Fit Index) 등이 있다(Kelloway, 1998). GFI, AGFI, NFI의 경우는 0.9 이상의 값을 가질 때, RMSEA의 경우는 0.05 이하의 값을 가질 때 모형적합도가 우수하다고 평가된다(Kelloway, 1998).

〈표 2〉 확정적 요인분석 결과

측정항목	요인 1	요인 2	요인 3	요인 4
나는 외부에서 우리 회사에 대해 토론하는 것을 즐긴다.	.778			
나는 실제로 회사문제가 나의 문제인 것처럼 느낀다.	.705			
나는 회사 사람들이 가족의 일원이라고는 느끼지 않는다. (역코딩)	.471			
나는 나의 회사에 대해 정서적으로 애착을 가지지 않는다. (역코딩)	.863			
이 회사는 나에게 개인적으로 중대한 의미를 가지고 있다.	.663			
나는 내 일에 만족한다.		.933		
나는 현 업무를 좋아한다.		.914		
기회가 주어진다면, 현 직장에서 떠날 의사가 있다.			.783	
향후 몇 개월 사이에 타 직장을 알아볼 의사가 있다.			.894	
문화차이 인식: 과업지원				.373
문화차이 인식: 과업혁신				.616
문화차이 인식: 사회적 관계				.773
문화차이 인식: 개인의 자유				.839

* 위 값은 표준화 경로계수임.

** 모형적합도: GFI=0.908, AGFI=0.857, NFI=.898, RMSEA=0.078

본 연구의 확정적 요인분석 모형의 모형적합도 지수들을 살펴보면, GFI 값은 0.908, AGFI 값은 0.857, NFI 값은 .898, RMSEA 값은 0.078이었다. 일반적으로 제시되고 있는 기준을 충분히 만족시키지는 않았지만 대체로 수용할만한 수준의 모형적합도를 보였다. 확정적 요인분석 결과로 구해진 측정항목과 잠재변수 간의 표준화 계수를 정리하면 <표 2>와 같다.

4-3 구조모형 분석결과

앞서 실시한 확정적 요인분석 결과가 수용할만한 수준의 모형적합도를 보였기 때문에 이어서 구조모형 분석을 실시하였다. 구조모형 분석에서는 확정적 요인분석에서 확정된 잠재변수와 측정항목의 관계를 그대로 둔 채, <그림 1>의 연구모형대로 경로를 추가하여 분석을 시행하였다. 분석결과로 구해진 모형적합도를 살펴보면, 카이제곱값은 123.979 (자유도=59) ($p < .001$), GFI 값은 0.908, AGFI 값은 0.857, NFI 값은 0.898, RMSEA 값은 0.078로 나타났다. 앞의 측정모형에서 언급한 바대로 이들 값은 일반적 기준으로 제시되는 적합도를 완전히 충족시키는 것은 아니지만, 대체로 받아들일 만한 수준의 값이다.

구조모형의 모형적합도가 수용할 수준이기 때문에 가설에 제시하였던 개별 경로에 대한 분석을 시행하였는데, 그 결과를 표로 정리한 것이 <표 3>이다.

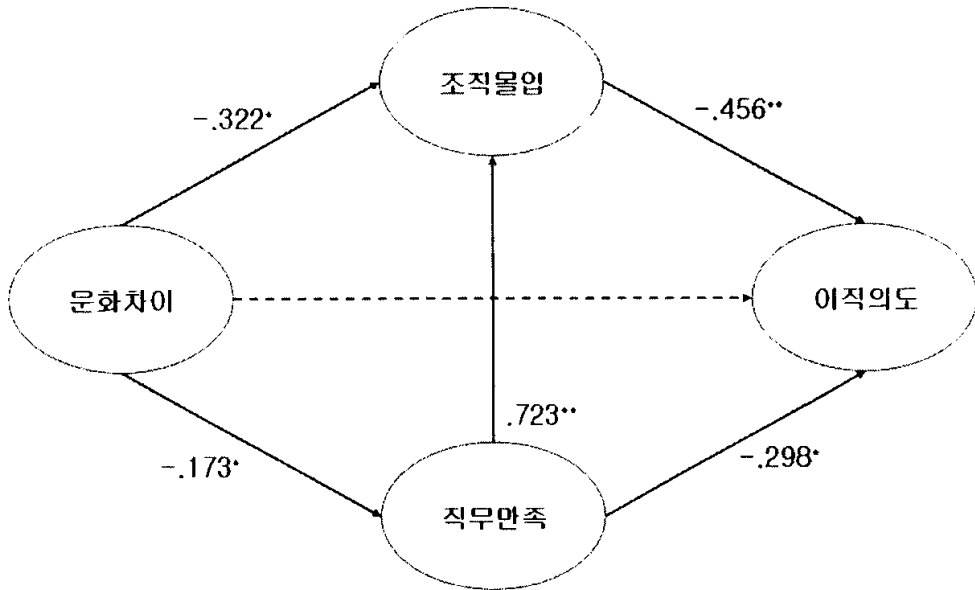
<표 3> 구조모형의 잠재변수 간 경로 추정값

가설과 경로	경로 계수	표준 오차
가설 1: 문화차이 → 조직몰입	-.405*	.140
가설 2: 문화차이 → 직무만족	-.305*	.130
가설 3: 조직몰입 → 이직의도	-.595**	.173
가설 4: 직무만족 → 이직의도	-.278*	.117
가설 5: 직무만족 → 조직몰입	1.01**	.132
가설 6-7: 문화차이 → 이직의도	.119 ^{ns}	.127

^{ns}: 유의하지 않음, +: $p < .01$, *: $p < .05$, **: $p < .001$

조직몰입, 직무만족, 이직의도 간의 관계는 Porter 등(1974)의 주장과 Tett과 Meyer(1993)의 메타분석 결과와 유사한 결과는 보였다. 즉 조직몰입과 이직의도와의 관계(가설 3), 직무만족과 이직의도와 관계(가설 4), 직무만족과 조직몰입와의 관계(가설 5)가 모두 통계적으로 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다. 그리고 문화차이과 조직몰입 간의 관계(가설 1)와 문화차이와 직무만족 간의 관계(가설 2) 역시 통계적으로 유의한 결과를 보였다. 따라서 가설 1부터 가설 5가 모두 통계적으로 지지되었다. 마지막으로 문화차이 인식과 이직의도와의 관계는 통계적으로 유의한 결과를 보이지 않고 있다. 즉 이들 간의 직접효과가 있다고 보기는 힘들다. 반면 가설 1과 가설 2가 통계적으로 지지되었으므로, 문화차이 인식과 이직의도와의 관계는 조직몰입과 직무만족에 의해서 매개된다고 볼 수 있다. 결과적으로 가설 6과 가설 7이 지지된 것으로 볼 수 있다. 이상의 구모모형 분석결과를 그림으로 나타내면 <그림 2>와 같다.

<그림 2> 구조모형 분석결과



—————> : 유의한 경로의 표준화 경로계수 - - - - -> : 유의하지 않은 경로

V. 결론 및 토론

이상과 같은 분석결과는 Kilmann(1989)의 문화차이 분석기법이 이전의 개인-조직 적합성 연구와 상당부분 일맥상통한 결과를 보인다는 것을 뒷받침해 준다. 조직가치 측면의 개인-조직 적합성과 직무만족, 조직몰입, 이직의도와 관계를 다룬 선행연구들(Adkins & Caldwell, 2004; Chatman, 1991; Harris & Mossholder, 1996; Kristof, 1996; Kristof-Brown et al., 2005; O'Reilly et al., 1991; Van Vianen, 2000; Vandenberghe, 1999; Verquer et al., 2003)은 일관되게 개인-조직 적합성이 이직의도, 직무만족, 조직몰입에 대해서 관련성이 있다고 보고하는 바와 유사하게 Kilmann(1989)의 문화차이 역시 이직의도, 직무만족, 조직몰입에 대해 통계적으로 유의하게 관련성을 가지는 것으로 나타났다. 따라서 문화차이 분석기법(Kilmann, 1989; Kilmann & Saxton, 1983)은 개인-조직 적합성 연구에 있어서 새로운 장을 열 수 있는 분석도구로서의 잠재력을 충분히 가지고 있다고 하겠다.

이런 점은 기존 개인-조직 적합성 연구에 대한 새로운 기여점을 제공해 준다. 먼저 개인-조직 적합성에 대한 기존 연구방법을 살펴보면, 적합성 혹은 차이를 측정하는 측정도구에 따라서 크게 O'Reilly 등(1991)의 OCP(organizational culture profile)을 활용하는 방법의 연구들(Chatman, 1991; O'Reilly et al., 1991; Vandenberghe, 1999)과 Quinn(1988) 혹은 Cameron과 Quinn(1999)의 경쟁적 가치모형(competing value model)을 활용한 연구(Harris & Mossholder, 1996; Van Vianen, 2000)로 구분된다. 학계에서 주로 사용되는 OCP는 타당성 면에서 좋은 평가를 받고 있으나 측정방법이 Q-sort 방식을 사용하기 때문에 실제 연구에 적용하기가 그리 용이한 편은 아니다. 경쟁적 가치모형은 Kilmann(1989)의 문화차이 분석기법과 유사한 면은 많기는 하지만 구분한 차원들의 독립성 문제가 있기 때문에 차이나 적합성을 계산하여 통계적 모형으로 사용하기에 문제점이 있다. 반면 Kilmann(1989)의 문화차이 분석기법은 측정도구 자체에서 문화차이를 직접 계산해 낼 수 있기 때문에 분석이 용이하다는 장점이 있다. O'Reilly 등(1991)의 OCP와 Cameron과 Quinn(1999)의 경쟁적 가치모형과 Kilmann(1989)의 문화차이분석 간의 비교연구가 충분히 이루어진 경우에는 각각의 모형을 장점을 살린 연구가 가능하게 된다. 나아가 실무에서 이미 많이 활용되고 있는 Kilmann(1989)의 문화차이분석의 분석결과를 학계의 연구결과와 접목

시킬 수 있다.

본 연구는 서두에 기존의 개인-조직 적합성 연구들(Adkins & Caldwell, 2004; Chatman, 1991; Harris & Mossholder, 1996; O'Reilly et al., 1991; Van Vianen, 2000; Vandenberghe, 1999)의 대부분이 직무만족, 조직몰입, 이직의도 각각을 종속변수로 놓은 독립된 회귀분석을 시행하였다는 문제점을 지적하였다. 이 점은 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간에 인과관계가 존재한다는 Tett과 Meyer(1993)의 주장 때문에 적합성 혹은 문화차이가 이직의도에 대해 직접효과를 가질 것인가에 대한 문점을 야기하였다. 구조방정식 모형으로 검증한 본 연구결과에서는 예상했던 바대로 문화차이와 이직의도 간의 직접효과는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이 결과는 역으로 기존 개인-조직 적합성 연구에서도 다시 검증해 볼 필요성을 야기시킨다.

이상의 연구결과를 취합하여 결론을 내리자면, 첫째 Kilmann(1989)의 문화차이 분석기법은 O'Reilly 등(1991)의 OCP 및 Cameron과 Quinn(1999)의 경쟁적 가치모형과 유사하게 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 대해 유사한 관계를 보인다는 것이고, 둘째는 이직의도에 대해서 OCP 및 경쟁적 가치모형과는 달리 직접효과는 없고 간접효과만 있다는 점이다.

VI. 연구의 한계와 향후 연구의 방향

최우추정법(maximum likelihood)에 의한 구조방정식 모형의 추정과 검증이 효과적으로 이루어지기 위해서는 표본이 충분이 커야 한다(Kelloway, 1998). 여기서 '충분히 커야 한다'라는 말에 대해서는 학자마다 의견이 분분하다. 일례로 Boomsma(1983)의 주장을 참조해 보면, 중간 정도의 복잡성을 지닌 구조방정식 모형을 검증하기 위해서는 적어도 200개 이상의 표본크기가 필요하다고 한다(Kelloway, 1998, p. 20). 본 연구에서는 총 180개의 표본만이 사용되었다. 따라서 구조방정식 모형에서 추천되고 있는 표본크기를 충족시키지 못한 문제점이 있다. 더불어 회귀분석에서와 마찬가지로 구조방정식 모형에서도 추정치 개수가 증가함에 따라서 표본의 크기가 증가하여야 한다. 예로 Bentler와 Chou(1987)는 추정치와 표본크기의 비율이 1:5에서 1:10 정도는 되어야 한다고 주장하였다. 본 연구에서는 180이라는 표본크기의 제약 때문에 가능한 범위 내

에서 추정(estimate)의 수를 줄이기 위한 방편으로 통제변수를 제거하여 분석하였다. 이로 인해 내생변수(endogenous variable)에 대한 통제가 제대로 이루어지지 않았다. 따라서 향후 연구들은 가능한 범위 내에서 충분한 표본크기를 확보하여 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 대한 통제변수를 모형에 포함하여 분석하여, 가치 및 규범 차원의 개인-조직 적합성, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 인과구조를 밝히는 방향으로 연구설계가 이루어져야 할 것이다.

본 연구는 OCP 혹은 경쟁가치 모형으로 측정된 개인-조직 적합성 연구의 연장선에서 Kilmann-Saxton의 문화차이 효과를 예측하였다. 본 연구의 분석결과는 가설에서 예측했던 바대로 개인-조직 적합성의 연구결과와 유사하게 Kilmann-Saxton의 문화차이가 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 대해서 관련성을 가지는 것으로 나타났다. 그러나 정작 동일 표본에 대해서 Kilmann-Saxton의 문화차이설문 이외에 OCP와 경쟁가치 모형을 통한 측정을 하지 않았다. 따라서 본 연구만으로는 이들 간의 직접비교도 어렵고 일반화 가능성 역시 낮은 편이다. 따라서 향후 연구에서는 Kilmann-Saxton의 문화차이설문, O'Reilly 등(1991)의 OCP, 그리고 Cameron과 Quinn(1999)의 경쟁적 가치모형을 동시에 적용하여 동일표본에 자료를 수집하여 이들 간의 직접비교가 가능한 연구가 수행되어야 할 것이다. 나아가 그렇게 측정된 데이터로 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 인과구조를 분석하여 본 연구결과가 보인 문화차이-이직의도 간의 관계를 다시 규명할 필요가 있다.

참고문헌

- Adkins, B., & Caldwell, D. (2004). Firms or subgroup culture: Where does fitting in matter most? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 969-978.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Boxx, R. W., & Odom, R. Y. (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, 195-206.
- Bretz, R., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place: An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42, 561-581.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA.: Addison-Wesley.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In E. Seashore, E. Lawler, P. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures and practices*. New York: John Wiley.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Christiansen, N., Villanova, P., & Mikulay, S. (1997). Political influence compatibility: Fitting the person to the climate. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 709-730.
- Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22, 527-547.
- Judge, T., & Cable, D. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organizational attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using Lisrel for structural equation modeling: A researcher's guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Kilmann, R. H. (1989). *Managing beyond the quick fix*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kilmann, R. H., & Saxton, M. J. (1983). *Kilmann-Saxton culture-gap survey*. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants Incorporated.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequence of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organisation fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Meglino, B., Ravlin, E., & Adkins, C. (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, T. D. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on

- meta analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Van Vianen, A. M. (2000). Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational culture. *Personnel Psychology*, 53, 113-149.
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44, 333-352.
- Vandenberghe, C. (1999). Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health-care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175-184.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473-489.
- Wilderom, C. P. M., Glunk, U., & Muslowski, R. (2000). Organizational culture as a predictor of organizational performance. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom & M. F. Perterson (Eds.), *Handbook of organizational culture & climate*. Thousand Oak, CA: Sage Publications.

Research on the Effects of Culture Gap on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention

Won-Woo Park*
Seong-Ik Ahn**

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the relationship among organizational commitment, job satisfaction, turnover intention, and culture-gap measured by Kilmann & Saxton's culture-gap survey. Kilmann & Saxton's culture gap survey has long been used by practitioners but not investigated by academic side. By combining the theory of person-organization fit with the notion that organizational values and norms have influence on employee's behavior, we investigated the effects of culture-gap on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. The results of P-O fit research report that P-O fit has effects on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. Thus we expected that there would be the same results on the case of culture-gap measured by Kilmann & Saxton's culture-gap survey. The result of our research showed that culture-gap have the same direct effects on job satisfaction and organizational commitment like that of P-O fit research, but not on turnover intention. The relationship between culture-gap and turnover intention was proven to be mediated by job satisfaction and organizational commitment.

* Professor of OB & HRM, College of Business Administration, Seoul National University

** Ph.D. Candidate, College of Business Administration, Seoul National University