

# 개인주의-집단주의 성향이 개인-환경 적합성과 정서적 조직몰입에 미치는 영향에 관한 한국·중국 비교연구

한수진<sup>1</sup>, 고애나<sup>2</sup>, 강소라<sup>1\*</sup>  
<sup>1</sup>호서대학교 경영학부, <sup>2</sup>우리별(주)

## The Influence of Organizational Collectivism and Individualism on Affective Commitment: Comparative Study of Korea and China

Su Jin Han<sup>1</sup>, Aina Gao<sup>2</sup>, Sora Kang<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Division of Business Administration, Hoseo University,

<sup>2</sup>WooriByul

**요약** 한국사회 전통적 집단주의적 특성은 성과주의 등의 제도유입으로 인하여 개인주의적 특성과 결합되어 나타나고 있다. 본 연구는 개인주의와 집단주의가 혼재되어 있는 현대 기업조직에서 개인의 문화적 성향인 집단주의와 개인주의가 개인-환경 적합성(개인-조직/개인-상사/개인-동료 간의 적합성)에 미치는 효과와 좀 더 나아가 정서적 조직 몰입으로의 영향 관계를 검증하였다. 또한 개인의 문화적 성향과 더불어 국가의 문화적 특징을 객관적으로 분석하기 위하여 중국과 한국간의 집단주의 성향과 개인-환경 적합성간의 관계를 비교 분석하였다. 본 연구의 분석결과는 다음과 같다. 첫째, 집단주의 성향이 개인-환경 적합성에 긍정적 영향을 미쳤으며, 둘째, 개인-환경 적합성이 정서적 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 개인주의 성향과 집단주의 성향의 상호작용은 개인-환경 적합성 간의 관계를 보다 강화시켰다. 마지막으로, 한국이 중국에 비해 집단주의 성향이 개인-환경 적합성에 미치는 영향이 더 큰 것으로 나타났다. 이상의 연구결과를 바탕으로 연구의 시사점, 한계 및 향후 연구방향을 제시하였다.

**Abstract** In Korean companies, traditional collectivism have been merged into individualism caused by meritocracy. In order to better understanding about change of cultural characteristics, we examine the relationship between collectivism / individualism and person-environment fit. The data was obtained from 203 employees working in 5 Korean company and 173 employees in 4 companies in China. Results confirmed that collectivism increases employee's person-environment fit (person-organization, person-supervisor, person-coworker) and further leads to high levels of affective organizational commitment. The moderating roles that individualism play upon the relationships between collectivism and person-environment fit (person-organization, person-supervisor, person-coworker) were also investigated. Results confirmed that individualism enhance the impact collectivism has upon person-environment fit. In addition, this study found the significantly difference between Korea and China in effect of collectivism on person-environment fit. Lastly, the study also has explored theoretical and practical implications and the limitations of this research as well as the future directions of research.

**Keywords** : Collectivism, Individualism, Person-Environment fit, Person-Organization fit, Person-Supervisor fit, Person-Coworker fit, Affective commitment, Comparative study

이 논문은 2014년도 호서대학교의 재원으로 학술연구비지원을 받아 수행된 연구임 (2014-0068)

\*Corresponding Author : Sora Kang(Hoseo University)

Tel: +82-41-560-8357 email: sorak@hoseo.edu

Received July 3, 2015

Revised September 4, 2015

Accepted September 11, 2015

Published September 30, 2015

## 1. 서론

국내기업은 전통적으로 집단주의 성향이 강하였으며, 이를 통한 조직의 충성도, 몰입 등의 긍정적 특징을 보유하고 있었다. 그러나 1990년대 후반이후 성과주의 중심의 인사관리가 도입되면서 개인별 성과 평가 및 보상이 강화 되었으며, 이러한 환경의 분위기는 개인주의적 성향을 강조하는 형태로 변화하였다. 개인주의적 성향은 조직 내 구성원간의 협력 및 정보공유 등의 장애요인으로 작용함에도 불구하고, 개인의 자율과 창의성을 강조하고, 개별 종업원들의 역량 향상 및 직무 수행에 대한 긍정적 효과를 지니고 있는 것으로 나타나고 있다[18]. 따라서 기업들은 집단주의와 개인주의의 성향을 동시에 추구함으로써 각각이 가지고 있는 장점을 최대화하고자 한다. 이는 상반되는 두 가지 속성이 선택의 문제가 아니라 A와 not A가 동시에 공존해야 한다는 입장이라 할 수 있다[6]. 즉, 상반된 두 가지를 통하여 긴장을 적극적으로 조성하며, 이러한 상황을 적절히 관리하게 되면, 시너지(synergy) 효과를 낼 수 있음을 강조한다.

개인주의-집단주의 개념은 국가 간 문화 비교연구에서 출발하였으며, 이후 조직, 사회집단 그리고 개인단위로까지 확장 연구되고 있다[2,23,63,64]. Triandis(1989)에 의하면, 개인의 문화적 성향으로 가장 많이 연구되어 온 개인주의, 집단주의 성향은 개인이 속한 국가나 조직의 문화적 영향으로부터 형성된다고 주장하였으며, 이는 오랜 기간 실증되어 왔다[21, 28, 51, 52]. 본 연구에서도 기존의 연구와 일관성을 유지하기 위하여 개인의 문화적 성향(개인주의와 집단주의)을 조직 문화의 영향으로 형성되어진 개인의 신념이라는 개념으로 사용하고자 한다. 개인주의-집단주의에 대한 개인 수준의 초기 연구들은 두 개념을 동일한 차원의 양 극단으로 개념화하였으나, 이후 연구들에서는 개인주의-집단주의를 양극단이 아닌 독립적인 개념으로 측정하였다[17]. 즉, 두 가지의 특성이 한 개인에게 공존할 수 있음을 강조하고 있다. 이러한 개인의 문화적 특성은 조직에 대한 개인적 지각, 태도, 조직 내 행동에 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다 [14, 38, 47].

2013년 Oh et al.[41]의 개인-환경 적합성에 대한 연구 결과에서는 개인-환경 적합성과 직무 태도간의 관계에 있어 문화적 차이(개인주의와 집단주의)가 존재함을 밝혀냈다. 개인-환경 적합성 이론은 조직구성원들이 그

들의 업무환경과 상호작용 하는 과정 이론으로, 개인의 성격 혹은 요구가 환경의 성격이나 제공하는 요소가 적합할수록, 개인이 대상 조직(혹은 대상 환경)에 대해 더욱 호의적인 태도를 갖게 된다는 것이다[29]. 미국, 유럽, 동아시아간의 개인-환경 적합성 차이에 대한 연구를 한 Oh et al., [41]의 연구에서도, 지리학적 지역 구분에 의한 차이가 아닌 국가 간 개인-환경 적합성 차이에 대한 향후 연구의 필요성을 강조하고 있다. 그러나 최근까지의 개인-환경 적합성 연구에서는 개인주의와 집단주의 성향의 개인차가 미치는 실증연구는 미흡한 상황이며, 개인주의 및 집단주의가 동시에 존재하고 있는 국내 기업 특성을 반영한 연구는 안타깝게도 진행되지 못하고 있는 상황이다. 이는 개인-환경 적합성 연구들에서도 공통적으로 지적하고 있는 것으로, 개인-환경 적합성의 선행요인으로서의 국가 간 차이, 문화적 성향의 차이를 연구 필요성과도 연결된다.

본 연구에서는 한국사회의 집단주의와 개인주의가 혼재되어있는 환경을 배경으로 집단주의 성향과 개인주의 성향이 조직구성원에게 미치는 영향을 개인-환경 적합성을 통하여 파악하며, 좀 더 나아가, 조직태도에 미치는 영향을 파악하고자 한다. 본 연구의 개인-환경 적합성은 조직구성원 본인과 본인을 둘러싼 환경간의 주관적 적합 정도로, 이는 개인이 보유한 문화적 경향에 직접적인 영향을 받을 것이라 예측한다. 좀 더 나아가 동아시아 지역의 중국과 한국을 비교하여 개인의 문화적 성향과 개인-환경 적합성간의 관계에 대하여 국가 문화 차이를 실증하고자 한다. 이를 보다 세부적으로 정리하면 다음과 같다. 첫째, 집단주의 성향이 개인-환경 적합성의 각 하위 차원인 개인-조직, 개인-상사, 개인-동료에 어떤 영향을 미치는지를 살펴보고자 한다. 둘째, 개인-환경 적합성이 집단주의 성향과 정서적 조직몰입 간의 관계를 검증하고자 한다. 셋째, 집단주의와 개인주의 성향 결합이 개인-환경 적합성에 미치는 영향에 관하여 상호작용효과를 통하여 파악하고자 한다. 넷째, 추가적으로 한국과 중국 간의 집단주의 성향 차이를 비교하고 국가 간 집단주의 성향이 조직효과성에 미치는 효과 및 개인 환경 적합성의 차이를 분석하여 본다. 동양권 국가들이 일반적으로 집단주의라는 동일한 특성을 가지고 있음에도 불구하고, 각 국가의 특수한 사회적 배경, 역사, 문화적 차이로 집단주의의 영향에 차이가 있을 것이라 기대한다. 국내의 많은 기업들이 중국으로의 사업 확장 등을 이루고 있는

상황이라 본 연구 결과는 실무적 시사점에 기여하는 바가 있으리라 기대한다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1 집단주의와 개인주의

개인주의-집단주의 개념은 비교문화 연구에서 가장 많이 관심을 받은 분야이며 국가 간의 문화적 차이를 설명하는 개념으로 발전해왔다. 개인주의-집단주의 연구는 국가차원의 문화특성만이 아니라 하위차원으로서 조직, 사회집단, 그리고 개인단위를 세분화되어 진행되고 있다. Parsons & Shills[43]은 개인을 구별하는 하나의 변인으로서 개인주의와 집단주의 경향을 제시하였다. 그들은 개인을 자기 지향적 유형과 집단 지향적 유형으로 나누어 조직상황에 적용하였다. Earley[10]는 개인주의-집단주의 경향성을 다음과 같이 정의하였다. 개인주의는 자신의 개인적인 이익을 그룹전체의 이익보다 더 중요하게 여겨, 자신을 돌보는 데 집중하며, 자신의 개인적 목표의 달성을 가장 중요하게 생각하는 경향성을 말한다. 반면, 집단주의자들은 개인적 목표를 집단의 목표에 종속된 것으로 생각하며, 집단주의 문화의 원동력은 집단 목표를 달성하기 위한 구성원들의 협동에 있다고 주장하였다.

개인의 성향으로서의 개인주의와 집단주의를 사회나 조직의 문화로 연결하는 두 가지 관점이 존재한다. 첫째는 단일문화 관점으로 개인주의와 집단주의는 개인차의 형태라는 주장이다[22, 55]. 즉, 개인주의, 집단주의 문화는 다수의 구성원들이 개인주의적이거나 집단주의적인 개인차를 보인다는 의미에 불과하며, 이 또한 대상에 따라 성향의 차이가 달라질 수 있다고 설명한다[22]. 예를 들어, 잘 모르는 사람들에게 보다는 가족에게 보다 집단주의적 성향을 강하게 나타낸다는 것이다. 둘째는 다문화 관점으로서, 개인주의-집단주의 차원을 여러 사회나 국가에 걸쳐 구분되는 구성개념으로 파악하는 것으로, Hofstede[19]의 연구가 대표적이다. 조직이나 사회는 특유의 문화적 특성을 가지게 되며, 이는 구성원들에게 영향을 미치게 되어, 그 성향을 구성원들이 공유하게 된다는 것이다[21]. 따라서 집단별 문화는 다양하게 나타나게 된다는 것이다.

개인주의-집단주의를 개인수준에서 분석함에 있어,

개념 정의 및 측정 또한 변화 발전하여 왔다. 초기의 연구들은 이를 동일한 차원의 양극단으로 개념화하였다. 그러나 후속 연구자들은 개인주의-집단주의를 양극적 현상이 아닌 독립적인 개념으로 측정하며, 한 개인이 두 특성을 동시에 보유할 수 있음을 설명하였다[17, 42, 52]. 이후 연구들에서는 개인주의와 집단주의가 동시에 독립적으로 존재할 뿐만 아니라 상호간 뒤엎히는 현상에 대한 연구들로 확장되고 있으며, 이는 국가, 조직, 개인 수준 등에서 다양하게 이루어지고 있다[11, 28, 51].

### 2.2 개인-환경 적합성

개인은 본인과 유사한 성격을 가진 환경(조직, 집단)을 선호하게 되며, 선택된 환경이 개인의 성격과 유사하거나 개인의 요구를 충족시킬 때 만족감을 느끼며 성과를 향상시키게 된다[13, 27, 50, 65]. 이와 관련한 개념이 개인-환경 적합성 이론이다. 개인 환경 적합성이란 “개인들과 그들의 작업 환경간의 적합 혹은 일치 정도”를 의미한다[32].

개인-환경 적합성의 다수 연구들은 개인-환경 적합성을 통해 개인의 태도나 행동을 예측하고자 하는 노력하였으며, 다수의 연구들이 조직몰입, 직무만족, 조직이탈 등에 개인 환경 적합성이 긍정적 영향을 나타내는 것으로 실증 분석하였다. 한편, 개인-환경 적합성에 대한 하위 개념에 대한 초기 연구들은 주로 개인이 속한 조직과 개인의 직무를 다루는 경우가 대부분이었으나, 최근에는 개인과 동료, 개인과 상사간 적합성의 중요성이 부각되면서 이를 포괄한 개념의 개인-환경 적합성에 관한 연구로 확대되고 있다[62]. 개인-환경 적합성의 하위 개념은 일반적으로 개인-직무 적합성, 개인-조직 적합성, 개인-상사 적합성과 개인-동료 적합성으로 나뉘고 있으나[32], 연구목적이나 범위에 따라 하위요인들의 차이가 나타나고 있다. Vianen[58]은 대인적 특성의 환경과 개별적 상황을 바탕으로 한 환경으로 구별하였으며, Oh et al.[41]은 개인-직무, 개인-조직 적합성을 포함한 합리적 적합성(rational fit)과 개인-집단, 개인-상사 적합성을 포함한 관계적 적합성(relational fit)으로 구분하였다. 또한 성지영 외[50]의 개인 환경 적합성 연구에서는 개인-상황적 적합성과 대인적 환경 적합성으로 구분하였으며, 세부적으로는 개인-조직, 개인-상사, 그리고 개인-동료 적합성을 조직시민행동의 선행요인으로 파악하였다. 본 연구 또한 개인-환경 적합성을 파악함에 있어 환경에 대

한 구분을 상황적 요인과 관계적 요인을 모두 포함하는 개념으로 파악하되 개별 직무(job)보다는 조직 전반에 대한 적합성을 파악하기 위하여 개인-조직, 개인-상사, 그리고 개인-동료 적합성으로 파악하고자 한다.

이전 개인-환경 적합성 연구들은 개인과 환경의 적합성이 조직에 대한 긍정적 기여를 하고 있음을 실증적으로 분석함으로써 많은 이론적, 실무적 시사점을 제시하였음에도 불구하고 여전히 남아있는 연구 과제들이 존재하고 있다. 첫째, 기존의 개인-환경 적합성 연구의 대다수는 미국 내 기업들을 대상으로 한 연구들로서 그 연구 결과들을 국제적 일반화하여 적용하기에는 한계를 가지고 있다[41]. 따라서 미국 이외 지역에서의 개인-환경 적합성 연구 진행으로 연구 결과의 일반화를 구축하는 것이 요구된다. 또한 이와 함께 국가 간 비교 연구를 통하여 개인-환경 적합성에 대한 국가별 효과 차이를 파악하는 것 또한 요구되어지고 있다. 둘째, 개인-환경 적합성에 관한 다수의 선행연구는 개인-환경 적합성을 독립변수로 파악하고 있는 연구들이다. 이에 대하여 Lu et al.[34]는 기존 연구들에서는 조직 구성원들을 그들 작업 환경에 대한 수동적 수령인으로 파악하기 때문이라고 언급하며, 개인-환경 적합성에 대한 선행요인 연구가 적극적으로 모색되어야 함을 강조하였다. 이러한 가능한 선행요인 연구는 적합성을 객관적 적합성과 주관적 적합성 중 무엇으로 간주하는가에 따라 상이하게 선택될 수 있다. Kristof [29]는 실제 독립적인 개인을 둘러싼 환경과 개인 간의 객관적 적합성과 개인이 환경에 대하여 느끼는 적합성의 정도를 의미하는 주관적 적합성으로 구분하였다. 객관적 적합성을 높이기 위해서는 관련 환경의 객관적 변화 혹은 대상이 사람일 경우는 훈련이나 교육 등으로 높일 수 있다[3, 34]. 반면 상대적으로 더욱 부족한 영역인 주관적 객관성에 대한 선행요인으로는 개인의 특성이나 성향 등이 영향을 미칠 것이라 예상할 수 있다[41].

### 3. 연구모형 및 가설

#### 3.1 연구모형

본 연구는 국가 간 비교연구[21]에서 집단주의 성향이 상대적으로 강하다고 평가되어온 국내 기업 종업원 대상으로 조직구성원들의 집단주의 성향에 따른 개인-환경 적합성에 대한 영향 및 정서적 조직몰입간의 관계를 파악하고자 한다. 이와 함께 지난 십여 년 동안 변화해온

사회, 기업 환경을 반영하게 위하여, 집단주의 문화가 개인주의적 문화와 결합되면서 나타나는 상황을 분석하고자 한다. 이를 위하여 집단주의 성향과 개인주의 성향과의 상호작용이 개인-환경 적합성에 어떻게 나타나는가를 파악하고자 한다. 한편, 본 연구에서는 직무-환경 적합성을 개인이 환경에 대하여 지각하는 적합성의 정도로 규정하며 이에 영향을 미치는 문화적 성향의 영향요인을 중심으로 실증 분석한다. 이와 함께 집단주의 문화권으로 분류되고 있는 중국과의 비교를 통하여 개인적 성향의 문화적 차이뿐만 아니라 객관적인 국가적 문화에 따른 종업원 성향과 직무-환경 적합성 관계를 파악하고자 한다. 이를 바탕으로 구성된 연구모형은 Fig. 1과 같다.

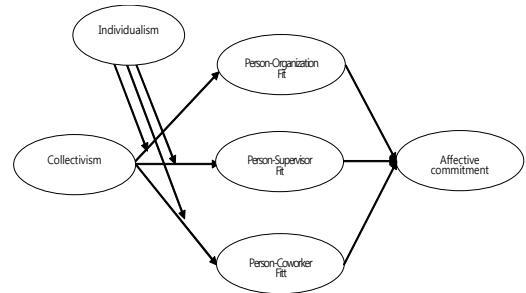


Fig. 1. Research Model

#### 3.2 가설 설정

##### 3.2.1 조직구성원의 집단주의 성향과 개인-환경 적합성의 관계

집단주의는 구성원을 집단에 따라 구분하는 것을 의미하거나, 다른 사람들과의 결속의 정도를 의미한다[22, 39]. 따라서 집단주의 성향의 사람들은 다음 두 가지의 특징을 가지게 된다. 첫째, 개인보다 집단의 가치가 더 중요하게 여기게 되며, 개인의 성격과 가치관이 조직의 성격과 가치관을 일치시키려 노력한다[59]. 또한 집단의 규범이 개인의 태도와 행동을 결정하는 중요한 역할을 하게 된다. 둘째, 사회적 환경을 중요시 여기며, 집단 내 구성원들에게 관심이 많으며, 상호의존적 관계로 상호간 영향을 받게 되는 특성을 가지고 있다[53]. 따라서 집단 내 구성원들(동료 및 상사)간의 우호적 관계를 형성하기 위하여 노력하는 경향이 존재한다[8].

집단주의 성향과 개인-환경 적합성과의 관계에 대한 선행연구의 미흡으로 인하여 본 연구에서는 집단주의 성향 특성과 연결하여 개인-환경 적합성에 미치는 영향에

대하여 예측하고자 한다. 앞서 설명한 바와 같이 집단주의 성향이 높은 구성원들은 개인과 집단을 일치시키려는 경향이 존재하며, 비록 조직과 본인이 객관적으로 유사하지 않더라도, 본인의 목표, 가치관 등을 조직의 목표 및 가치관과 일치시키기 위한 노력을 하게 된다[19, 59]. 따라서 집단주의적 성향이 높은 조직 구성원은 조직-조직적합성을 높게 지각할 것이라 기대하게 된다.

개인-환경 적합성 중 사회적 적합성 혹은 관계적 적합성이라 명명되는 개인-상사, 개인-동료 적합성 또한 집단주의적 성향과 밀접한 관련이 있을 것이라 기대된다. 집단주의 성향의 사람들은 사회집단의 조화를 추구하고 내 집단의 구성원들의 사생활에 관심하고 타인과 함께 있기를 좋아한다[53] 또한, 동료와 상사에 좋은 관계를 유지하기 위해 공통적인 특성이나 가치관을 발견하고 보다 친밀한 집단인 내집단을 구성하기 위하여 노력한다. 따라서 집단주의 성향이 높을수록 개인-동료 적합성과 개인-상사 적합성이 높을 것을 추측할 것이다.

이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

**가설1. 조직구성원의 집단주의 성향이 높을수록 개인-환경 적합성이 높을 것이다.**

- 1-1. 조직구성원의 집단주의 성향이 높을수록 개인-조직 적합성이 높을 것이다.**
- 1-2. 조직구성원의 집단주의 성향이 높을수록 개인-상사 적합성이 높을 것이다.**
- 1-3. 조직구성원의 집단주의 성향이 높을수록 개인-동료 적합성이 높을 것이다.**

**3.2.2 개인-환경 적합성과 정서적 조직몰입**

개인과 자신을 둘러싼 환경과 유사하다고 지각하게 되면, 그 대상에 대한 긍정적 태도 및 행동이 발생하게 된다[29, 40, 50]. 본 연구에서는 긍정적 직무 행동과 밀접하게 연관되어져 있으며, 조직 몰입에 보다 정확히 측정할 수 있는 정서적 몰입을 지각된 개인-환경 적합성의 결과요인으로 파악하고자 한다[48].

먼저, 개인-조직 적합성에 대한 대부분의 연구들은 직무 만족을 높이고, 이직의도를 실제로 낮춘다는 일관된 결과를 보이고 있다. 성지영 외 [50]은 개인-조직 적합성과 조직태도 및 성과에 대한 연구에서, 사회정체성 이론과 개인-조직 적합성을 연결하여 설명하였다. 이 학자들에 따르면 조직이 자기 자신과 유사한 태도나 규범을 가

지고 있다고 지각하는 개인은 자신이 속한 조직에 보다 몰입하며, 외집단(조직)과 구분되는 독특한 특성을 본인의 조직에 강화하려고 노력한다고 한다. 이러한 과정은 조직구성원이 개인과 조직의 특성이 일치함을 지각할 때 조직의 대한 소속감을 느끼고 직무의 대한 열정도 향상을 시킬 수 있으며 이직하는 경향이 감소시키는 경향으로 연결된다[57]. 따라서 개인-조직 적합성은 조직에 대한 정서적 애착 및 몰입을 상승시킬 것이라 예측할 수 있다.

작업환경에서 접하게 되는 사람, 혹은 사람들과의 관계 또한 개인을 둘러싼 중요한 환경요인이 되며, 이를 개인-환경 적합성이론에서는 개인-상사, 개인-동료 적합성으로 지칭하고 있다. 사람들은 자기와 비슷한 태도와 특징을 갖는 사람들을 좋아하며[4], 함께 일하는 사이에서도 개인과 개인 간의 상호유사성은 다방면에서 긍정적인 결과를 유발한다[1]. 개인-상사 적합성 또한 이와 동일한 맥락에서 이해가 가능하다. 업무에 대해 상사와 비슷한 가치를 지니고 있을 경우에는 조직의 소속감을 느끼며 업무에 대한 부족한 부분이 상사의 도움을 받으면서 조직에 충성도를 높고 조직 이탈의 가능성을 감소시키게 된다[49]. Meglino, Ravlin & Adkins[36]는 업무에 대해 상사와 비슷한 가치를 지니고 있을 경우에는 직무만족이나 조직몰입이 증가하는 것을 검증했다. 따라서 본 연구는 기존 연구를 바탕으로 개인-상사 적합성은 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이라 기대한다.

이러한 인적 적합성은 개인-상사 적합성에 비하여 상대적으로 연구가 부족한 개인-동료 적합성에서도 긍정적 효과를 기대할 수 있다. 유사한 성격을 갖고 있는 동료들과 같이 일을 할 때 의사소통을 잘 되고 갈등을 쉽게 발생하지 않으며, 동료들과 협력을 통하여, 조직의 목표를 달성하게 된다[31]. 또한 구성원들이 친밀감 있는 동료들과의 작업은 조직의 응집성을 높이며, 안정적이며 효과적인 집단으로 발전할 수 있다[61]. 그리고 황규선[24]은 조리사의 개인-환경 적합성에 관한 연구에서 조리사의 개인-동료 적합성이 직업몰입, 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 따라서 개인-동료 적합성은 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 이러한 선행연구를 바탕으로 다음과 같은 가설을 설정할 수 있다.

**가설2. 개인-환경 적합성과 정서적 조직몰입 간의 긍정적 관계가 있다.**

- 2-1. 개인-조직 적합성과 정서적 조직몰입 간의 긍정적 관계가 있다.
- 2-2. 개인-상사 적합성과 정서적 조직몰입 간의 긍정적 관계가 있다.
- 2-3. 개인-동료 적합성과 정서적 조직몰입 간의 긍정적 관계가 있다.

### 3.2.3 조직구성원이 개인주의 성향, 집단주의 성향과 개인-환경 적합성의 관계

한국사회는 상호의존을 강조하는 집단주의 성향이 강했지만 점차 시간이 지남에 따라 개인의 만족과 성취, 독립성, 평등주의, 신자유주의를 추구하는 개인주의 성향이 강하게 나타나고 있다[37]. 본 논문은 개인주의 성향과 집단주의 성향을 상호보완적인 관계로 파악하며, 이를 분석하기 위하여 개인주의 성향을 집단주의와 개인-환경 적합성의 관계에서 조절변수로써 논의한다.

기존 연구들에서 집단주의적 성향과 개인주의적 성향에 대하여 크게 두 가지 기준을 두고 차이를 설명하고 있다[2, 23, 42, 56] 첫째, 무엇이 개인의 삶의 중심이 되는가의 차이이다. 집단주의의 경우에는 집단의 이익이 개인이 이익보다 우선하며, 개인주의의 경우에는 이와 반대이다. 둘째, 집단 목표와 개인 목표를 수용하는 과정에서 차이를 발견할 수 있다. 집단주의적인 성향을 가진 사람은 개인의 목표보다는 집단의 구성원들이 공유하고 있는 공동의 목표와 이익을 중요시 여기며, 집단적인 결과를 얻기 위하여 노력하는 반면에, 개인주의적인 성향의 소유자는 무엇보다도 개인의 목표를 소중히 여긴다[56].

집단주의와 개인주의에 관한 연구들에서는 두 가지 성향이 한 개인에게 공존할 수 있다고 보고 있어, 이 두 가지의 개념을 독립적으로 측정, 실증분석에 사용하고 있다[17, 42, 52]. 집단주의 성향이 높은 구성원에게 동시에 개인주의적 성향이 높게 나타나게 되며, 집단의 목표의 추구하고 함께, 개인의 목표와 가치 추구를 위하여 이를 일치시키려 노력하게 될 것이다. 이는 개인주의 성향이 집단주의가 개인-조직 적합성의 관계를 보다 강화시킬 것이라는 예측으로 연결될 수 있다. 그리고 개인주의 성향이 높은 사람들은 개인의 개체성을 중시하여 상사와 동료와 평등적 합리적인 관계를 유지한다. 또한 개인주의적 성향은 본인을 “괜찮은 사람 혹은 선한 시민”으로 본인의 인성관리를 하려고 하는 경향을 보인다. [44]. 따

라서 집단주의와 개인주의적 성향이 동시에 높은 경우의 종업원들은 상사와의 관계에서의 좋은 직원, 동료들과의 관계에서 좋은 사람으로서의 본인의 정체성을 만들어가게 될 것이라 기대된다[42]. 따라서 개인주의 성향과 집단주의 성향이 높은 경우는 개인-상사 적합성과 개인-동료 적합성이 높을 것을 추측했다.

**가설3. 개인주의 성향이 집단주의와 개인-환경 적합성의 관계를 조절할 것이다. 즉 조직구성원의 개인주의와 집단주의 성향이 동시에 높을수록 개인-환경 적합성이 높을 것이다.**

- 3-1. 개인주의 성향이 집단주의와 개인-조직 적합성의 관계를 조절할 것이다. 즉 조직구성원의 개인주의와 집단주의 성향이 동시에 높을수록 개인-조직 적합성이 높을 것이다.
- 3-2. 개인주의 성향이 집단주의와 개인-상사 적합성의 관계를 조절할 것이다. 즉 조직구성원의 개인주의와 집단주의 성향이 동시에 높을수록 개인-상사 적합성이 높을 것이다.
- 3-3. 개인주의 성향이 집단주의와 개인-동료 적합성의 관계를 조절할 것이다. 즉 조직구성원의 개인주의와 집단주의 성향이 동시에 높을수록 개인-동료 적합성이 높을 것이다.

### 3.2.4 개인-환경 적합성 효과에 대한 중국, 한국 비교

최근 개인-환경 적합성 연구들에서 언급하고 있는 중요한 연구과제 중의 하나가 개인-환경 적합성 효과에 대한 국가 간 비교 연구이다[30]. 기존 서구 중심의 개인-환경 적합성 연구는 문화적 환경 차이에 따른 결과의 차이가 있을 것이라 기대하기 때문이다. 이와 더불어 지역적 구분(예를 들어 미국, 유럽, 아시아 등)이 아닌 개별 국가 간 비교 연구를 통하여 국가별 특수성을 파악하는 것이 필요하다고 언급하고 있다[41].

한국과 중국은 전통적으로 집단주의 가치를 강조하는 나라였으나, 국가별 시기적 차이는 존재하지만, 경제성장과 가치의 서구화로 인하여 조직 구성원들의 태도 및 가치 또한 변화하고 있다[25]. 2014년 기준으로 Hofstede[20]의 국가문화 분류기준을 토대로 제공한 중국과 한국 간 집단주의 점수는 중국이 한국에 비하여 높은 점수를 받고 있다(<http://geert-hofstede.com>). 이러한 각 국가 문화적 속성은 개인들의 가치성향에도 영향을 미칠 것이라

판단한다. 이상의 내용을 기반으로 본 연구에서는 한국과 중국이 집단주의 성향이 개인-환경 적합성에 미치는 영향력에 차이가 있을 것이라 기대한다.

**가설4. 집단주의적 성향이 개인 환경 적합성(개인-조직 적합성, 개인-상사 적합성, 개인-동료 적합성)에 미치는 영향은 한국과 중국 간 차이가 있을 것이다. 즉, 한국이 중국에 비하여 그 영향력이 더욱 강할 것이다.**

## 4. 연구 방법

### 4.1 자료수집 및 연구표본의 특성

본 연구는 연구모형 및 가설을 검증하기 위하여 설문지를 통하여 자료를 수집하였다. 조사표본은 한국 그리고 중국 지역으로 나뉜다. 먼저, 국내 표본은 충남, 경기 지역의 기업체, 금융기관, 공공기관의 구성원들을 대상으로 하였으며, 설문지는 약 2주간에 걸쳐 배포하고 회수하였다. 총 5개 조직을 대상으로 설문지 255부를 배포한 후 220부가 회수 되었으며, 그 중에 유효하지 않는 설문지 17부를 제외한 203부의 설문지가 최종 분석에 사용되었다. 응답자의 성별 분포는 남성의 비율이 46.7%, 여성의 비율은 53.3%를 차지한다. 이는 여성의 사회진출이 매우 활발한 현실을 잘 반영하고 있다. 연령의 분포는 30대가 35.2%, 40대가 46.7%를 차지하고 주요 노동력 연령층의 분포상황을 반영하고 있다. 설문에 참여한 모든 대상자는 정규직 근로자들로 나타났다.

중국 표본은 중국 소재의 4개 조직을 대상으로 230부가 배포되었으며, 200부가 회수되었다. 그 중 불성실하게 응답한 27부를 제외하고 173부를 분석에 사용하였다. 중국에 배포된 설문지는 국문 설문지를 일차 중국어로 번역한 후 중국어 전문가에게 감수를 받은 후 사용하였다. 응답자의 분포는 남성 비율이 52.5%, 여성의 비율은 47.5%를 차지한다. 연령의 분포는 20대가 32%, 30대가 58.2%를 차지하여, 한국에 비하여 낮은 연령대를 나타내었다. 이러한 차이는 한국과 중국 간 신규 입사시기의 차이에서 기인하는 것으로 해석되며, 국내의 경우 첫 신규 입사가 20대 후반에 이루어지는 반면, 중국은 20대 초반에 신규입사가 이루어진다. 한국과 마찬가지로 설문에 참여한 모든 대상자는 정규직 근로자들로 구성되어 있다.

### 4.2 변수 측정

개인주의-집단주의의 변수는 개인의 문화적 자기 수준을 나타내는 개인주의 및 집단주의 성향을 알아보기 위해 Singelis et al.,[52]가 제작한 INDCOL (Individualism-Collectivism) 척도를 김기범[26]이 표준화한 것을 사용하였다. 집단주의와 개인주의는 각 4문항씩 사용하였다. 개인-환경 적합성에 대해서는 개인-조직, 개인-상사, 개인-동료 적합성으로 구분하여 구성하였다. 개인-조직 적합성은 Cable & Judge[5], O'Reilly et.al.[40], 최명옥, 유태용[7]이 사용한 문항 중 7문항을 5점 척도로 측정하였다. 개인-상사적합성에 대한 척도는 Byrne [4], Meglino et al.,[36]이 사용한 문항을 참고하여 국내에서 사용한 최명옥, 유태용[7]의 개인-상사 적합성에 관한 문항을 리커터 5점 척도로 측정하였다, 설문항목은 개인의 성격, 가치관, 흥미 등 측면에 상사와 상호 유사성을 측정하도록 구성되어 있다. 개인-동료적합성은 개인이 동료와 함께 일하는 관계에서 인지되는 개인과 개인 간의 상호유사성 정도를 의미하는 것으로 이에 대한 척도는 황규선[24] 연구에서 사용된 개인-동료 적합성에 관한 문항을 리커터 5점 척도로 측정하였다. 조직몰입은 Allen와 Meyer(1991)의 개념을 근거로 “조직의 목표와 가치에 대해 개인이 갖는 강한 신념과 종업원으로 기꺼이 남아 자발적으로 행동하려는 마음”으로 정의하며, 정서적 몰입 4개 문항을 사용하였다.

## 5. 가설 검증

### 5.1 신뢰성과 타당성 분석

연구모형에 포함된 변수 중에서 복수의 문항으로 측정된 집단주의, 개인-조직적합성, 개인-상사적합성, 개인-동료적합성, 정서적 조직몰입 등 연구변수들 간의 타당도를 검증하였다. 총 4개의 변수들을 같은 개념군끼리 뚜렷하게 분류함과 동시에 변수의 수를 줄이기 위하여 요인분석기법중 요인 간 상호독립성을 강조하는 Varimax 직각회전방식을 이용, 고유치 1.0을 기준으로 하여 요인을 재구성해 본 결과 5개의 요인이 구성되었다. 이후 요인분석결과로 비추어 볼 때, 측정도구에 있어서의 내용 타당성, 그리고 구조타당성중 수렴타당성과 판별타당성이 충분히 지지를 받고 있다고 판단되며, 아울러 Cronbach's  $\alpha$  값이 0.92~0.87까지 나타나는 바, 측정도구의 신뢰성 중 내적일관성이 충분하다고 사료된다. 따

라서 각 요인에 포함된 변수들의 합산평균값을 추후분석에서 사용하는 것이 의미해석에 큰 무리를 주지 않고 무난하다고 보인다. 본 논문은 변수들의 조사를 동일 대상(판매원)에 대한 설문에 의존하였으므로, 동일방법 사용의 문제를 갖고 있을 수 있다. 따라서 Harman's single-factor test를 실시하였다. 이 방식은 요인분석에서 모든 설문문항이 단일요인으로 나타날 경우[46]와 하나의 요인에 공통변량의 대부분이 적재되는 경우[9]에 동일방법 사용에 따른 문제가 발생한다고 제시하였다. 분석결과에 따르면, 비회전방식으로 고유치값이 1이상인 요인은 4개이며, 전체변량의 75.5%를 설명하고 있다.

Table 1. CFA Results

	Cronbach's α	Factor Loadings	CCR	AVE
<i>Collectivism</i>	.705		.771	.557
Co1		.591		
Co2		.581		
Co3		.710		
Co4		.687		
<i>Individualism</i>	.774		.801	.502
In1		.638		
In2		.657		
In3		.710		
In4		.760		
<i>P-O Fit</i>	.895		.919	.655
POF1		.803		
POF2		.778		
POF3		.770		
POF4		.770		
POF5		.722		
POF6		.719		
<i>P-S Fit</i>	.910		.928	.650
PSF1		.839		
PSF2		.822		
PSF3		.793		
PSF4		.791		
PSF5		.747		
PSF6		.700		
PSF7		.627		
<i>P-C Fit</i>	.877		.910	.671
PCF1		.845		
PCF2		.812		
PCF3		.805		
PCF4		.773		
PCF5		.737		
<i>Affective commitment</i>	.850		.909	.769
AC1		.723		
AC2		.708		
AC3		.592		

CCR=composite construct reliability;  
AVE= average variance extracted

다음으로, 변수의 내적 및 외적 일관성을 확인하기 위해 확인적 요인분석을 수행하였다. 복합신뢰도(CCR)가 0.70 이상이며, AVE가 0.50 이상으로 나타나 본 연구에서 사용된 변수들은 분석에 적합한 것으로 나타났다[15].

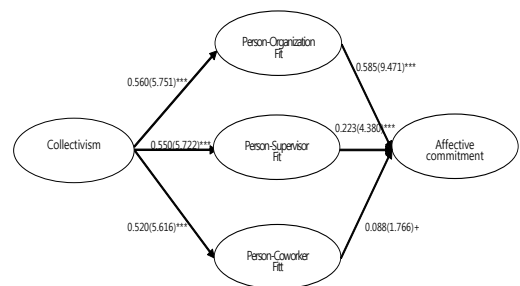
Table 2는 변수들의 평균, 표준편차, 및 상관계수를 제시하였다. 상관관계 분석결과, 모든 변수들의 AVE(average variance extracted)의 제곱근의 값이 상관계수의 값보다 크게 나타나서 관별타당성 역시 지지되었다[21].

Table 2. Correlation and Discriminant Analysis

	Mean	S.D.	1	2	3	4	5	6
1. Collectivism	4.01	.47	.676 <sup>a</sup>					
2. Individualism	3.31	.56	.096 <sup>b</sup>	.708				
3. P-O Fit	3.09	.67	.260 <sup>**</sup>	.185 <sup>**</sup>	.806			
4. P-S Fit	3.12	.65	.268 <sup>**</sup>	.280 <sup>**</sup>	.494 <sup>**</sup>	.809		
5. P-C Fit	3.28	.59	.318 <sup>**</sup>	.203 <sup>**</sup>	.260 <sup>**</sup>	.301 <sup>**</sup>	.819	
6. Affective Commitment	3.45	.72	.323 <sup>**</sup>	.263 <sup>**</sup>	.619 <sup>**</sup>	.486 <sup>**</sup>	.275 <sup>**</sup>	.877

### 5.2 가설검증

가설 1-2 검증결과: 본 연구의 가설은 Amos 18을 통하여 분석하였으며, 그 결과는 다음과 같다. 먼저 분석모형의 전반적 적합도는 기준을 만족하여 적절하다고 판단되었다(CMIN/DF= 2.619 p<.001; GFI = .869, CFI = .912; TLI=. 902; RMSEA= .060). 가설 1 검증 결과, 집단주의는 개인 조직 적합성 ( $\beta=.560, p<0.001$ ), 개인 상사 적합성( $\beta=.550, p<0.001$ ), 그리고 개인 동료 적합성 ( $\beta=.520, p<0.001$ )을 모두 높이는 것으로 나타났다. 따라서 가설 1은 채택되었다. 이뿐만 아니라 개인 조직 적합성 ( $\beta=.585, p<0.001$ ), 개인 상사 적합성( $\beta=.223, p<0.001$ ), 개인 동료 적합성( $\beta=.088, p<0.1$ )이 모두 정서적 조직몰입에 긍정적 영향을 나타내어 가설 2 또한 채택되었다.



+p<0.1, \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\* p<0.001

Fig. 2. Research Results



가설3 검증결과: 가설3은 조직구성원의 개인주의와 집단주의 성향이 동시에 높을수록 개인-환경 적합성(개인-조직, 개인-상사, 개인-동료 적합성)이 모두 높을 것을 예측하고 있다. 이를 위해 본 연구에서는 Ping[45]의 조절효과분석 방법론을 사용하여 분석하였다. 모형1은 집단주의와 개인주의 상호작용 효과를 보여준다(RMSEA=.056, TLI=.949, CFI=.958). 집단주의와 개인주의 상호작용이 개인-조직 적합을 증가시키는 것으로 나타났다( $\beta=.309, p<.001$ ). 모형 2는 집단주의와 개인주의 상호작용 효과가 개인-상사 적합에 미치는 영향을 보여준다(RMSEA=.051, TLI=.957, CFI=.964). 집단주의와 개인주의 상호작용이 개인-상사 적합을 증가시키는 것으로 나타났다( $\beta=.694, p<.001$ ). 마지막으로 모형 3는 집단주의와 개인주의 상호작용 효과가 개인-동료 적합에 미치는 영향을 보여준다(RMSEA=.041, TLI=.969, CFI=.975). 집단주의와 개인주의 상호작용이 개인-동료 적합을 증가시키는 것으로 나타났다( $\beta=.351, p<.001$ ). 따라서 가설3은 지지되었다.

Table 3. Moderating Effect

Variables	Model 1	Model 2	Model 3
	P-O Fit	P-S Fit	P-C Fit
Collectivism(A)	0.116(2.257)*	0.279(5.532)***	0.161(3.142)**
Individualism(B)	0.102(2.241)*	0.481(9.481)***	0.171(2.686)**
A*B	0.309(5.411)***	0.694(19.250)***	0.351(6.233)***
Fit Indexes	CMIN/DF=2.67 5, P<0.000, TLI=.949, CFI=.958, RMSEA=.056	CMIN/DF=2.37 4, P<0.000, TLI=.957, CFI=.964, RMSEA=.051	CMIN/DF=2.057, P<0.000, TLI=.969, CFI=.975, RMSEA=.041

P-O Fit: Person-Organization Fit, P-S Fit: Person-Supervisor Fit, P-C Fit: Person-Coworker Fit  
 \*\*\*p < .001, \*\*p < .01, \*p < .05, +p<0.10,

가설 4 검증결과: 중국 한국간의 비교 검토

가설 4는 한국이 중국에 비하여 집단주의 성향이 개인-환경 적합성에 미치는 영향이 더욱 클 것이라 기대한다. 이를 분석하기 위해서 본 연구에서는 중국과 한국을 비교하는 다집단 분석을 실시하였다. 분석결과(Table 4 참조), 한국이 중국보다 집단주의 성향이 개인 환경 적합성에 미치는 영향이 모두 크게 나타났으며, 그 차이도 유의함을 알 수 있었다. 따라서 가설 4는 지지되었다.

Table 4. Comparative Analysis: Korea vs. China

Path	Korea		China		$\Delta DF$	$\Delta \chi^2$	Diff.
	$\beta$	t value	$\beta$	t value			
CO→POF	.792**	2.590	.460***	4.221	1	13.928***	Y
CO→PSF	.821**	2.580	.415*	4.010	1	12.779***	Y
CO→PCF	.516**	2.467	.430	4.099	1	8.414**	Y

CO: Collectivism, POF: Person-Organization Fit  
 PSF: Person-Supervisor Fit, PCF: Person-Coworker Fit  
 \*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001.

## 6. 토론 및 결론

### 6.1 본 연구의 결과

본 논문은 조직의 효과적인 목표를 달성하기 위한 중요한 개념이 개인-환경 적합성을 제시하여 개인-환경 적합성의 선행요인으로 집단주의를, 결과요인으로 정서적 조직몰입을 살펴보았다. 또한 집단주의와 개인주의 성향 간의 상호작용효과를 파악함으로써 두 개념간의 상호 시너지 효과를 파악하였다. 본 연구의 결과들을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 집단주의 성향이 개인-환경 적합성에 미치는 영향을 분석해 본 결과, 집단주의 성향이 개인-조직 적합성, 개인-상사 적합성, 개인-동료 적합성에 모두 강하게 영향을 미치고 있음을 확인했다. 둘째, 개인-환경 적합성이 높을수록 조직구성원의 정서적 몰입은 증가하였다. 셋째, 집단주의 성향이 개인-환경 적합성에 미치는 과정에서 개인주의 성향의 조절효과가 나타났다. 넷째, 한국과 중국 간의 집단주의 성향 차이를 비교하고 국가 간 집단주의 성향이 조직효과성에 미치는 효과 및 개인 환경 적합성의 차이를 검증하였다.

### 6.2 본 연구의 이론적, 실무적 시사점

이와 같은 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 이론적 시사점을 도출할 수 있다.

첫째, 개인-환경 적합성의 선행요인으로 개인주의와 집단주의 성향을 확인함으로써 개인-환경 적합성의 연구 범위를 결과요인 분석에서 선행요인으로까지 확장하였다는 이론적 의의를 가진다. 또한 개인-환경 적합성을 객관적 적합성으로 고려하였던 기존 연구와의 차별적 접근으로 개인-환경 적합성의 주관적 적합성을 실증 분석하였다는 것이다. 이를 통하여 개인-환경 적합성에 대한 보

다 확장된 접근을 시도하였으며, 본 연구 결과는 긍정적 직무/조직에 대한 태도를 유발한다고 일반적으로 검증되어 온 개인-환경 적합성을 어떻게 유발할 수 있을 것인가에 대한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 개인의 문화적 성향이 개인-환경 적합성에 대한 영향력이 국가의 문화적 특성에 의하여 보다 강화됨을 발견하였다. 이는 개인의 문화적 성향이 개인의 문화적 성향에 의하여 영향을 받는다는 기존 학자들의 의견과 일치한다(Shulruf, Hattie, & Dixon, 2011; Kolstad & Gjesvik, 2014). 한국과 중국은 집단주의 측면에 있어 아주 작은 차이를 보였으나, 실제 각국의 종업원들의 문화적 성향의 영향력은 보다 강하게 나타남을 알 수 있었다.

셋째, 집단주의와 개인주의 성향의 상호작용 검증을 통하여 둘 간의 상호보완적 관계를 확인하였다. 본 연구 결과에 의하며, 집단주의 성향의 장점과 개인주의 성향의 장점 간 결합은 조직 내의 성숙한 개인으로 발전적으로 나타남을 알 수 있으며 개별적인 문화적 성향의 단점을 상쇄시키는 효과가 있음을 발견하였다. 이는 최근 연구되어지고 있는 집단주의와 개인주의의 밀접성, 상호연관성의 연구들(Hamamura, 2012; Marcus & Le, 2013)과도 같은 맥락에서 이해될 수 있다.

본 연구의 실무적 시사점은 다음 두 가지로 정리할 수 있다.

첫째, 집단주의 성향이 높은 사람들이 조직 환경과 잘 맞고 조직에 대해 더 애착심을 갖고 조직목표를 달성하기 위하여 끊임없이 노력한다. 여기서 관리자와 경영진들이 주목해야 할 것은 인적자원을 관리하는데 있어 구성원들의 동료와의 관계의 중요성을 인식하고 신중하게 관리해 나가야 한다는 것이다. 그리고 조직구성원들을 선발할 때 개인의 성격이나 능력과 직무의 요구, 조직의 가치에 맞는 지에 대한 고려해야 된다.

둘째, 본 연구에서 개인주의와 집단주의 혼재되는 현대사회에서 관계지향적인 집단주의 성향이 조직 환경에 적합한 것을 뿐만 아니라 개인의 만족과 성취감을 추구하는 개인주의 성향도 현재 경쟁사회에서 필요한 것이라서 가설을 검증되었다. 한국사회에서 개인주의-집단주의 개념의 대한 다시 인식해야 된다. 사회적 조화를 중요시하는 집단주의 문화에서는 개인의 성취나 만족보다는 타인과의 조화로운 관계나 소속집단의 이익을 추구했다. 급변한 환경에 따라 신자유주의, 평등주의의 갖고 있는 개인주의 성향에 대한 연구가 필요할 것이다.

### 6.3 본 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 몇 가지 의의에도 불구하고 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 본 논문에서는 연구의 목적에 부합될 수 있도록, 개인-환경 적합성의 측정 방법으로 인지된 적합성을 이용했다. 즉, 개인에게 자신과 조직 환경 간의 특성이 어느 정도 일치한다고 생각하는지를 직접 질문하여 측정하였다. 그러나 연구의 목적에 따라서 적합성의 측정은 다르게 진행되어야 할 것이다. 왜냐하면, 인지된 적합성은 연구의 개인의 차가 존재하며, 더불어 객관적 적합성과의 차이점이 존재할 수 있기 때문이다. 따라서 향후에는 직접적 측정과 간접적 측정방법을 이용하여 주/객관적인 결과의 도출이 요구된다.

둘째, 본 연구에서는 개인-환경 적합성의 선행요인으로 개인의 문화적 특성만을 파악하였으나 향후에는 보다 다양한 선행요인(예, 개인적 특성, 조직적 특성 등) 연구가 필요하다.

셋째, 본 연구는 종속변수로 정서적 조직 몰입을 사용하였다. 한편, 심리적 성과인 조직몰입이라는 긍정적 태도가 항상 조직에 긍정적인 행동이나 성과로 연결되지만은 않는다는 것을 알 수 있다. 따라서 향후, 태도변수가 아닌 행동변수 및 성과변수를 사용하여 한 단계 더 나아간 연구를 진행할 필요가 있다.

넷째, 연구 결과의 일반화 문제가 있다. 본 연구의 설문대상자들은 정규직 근무자로서 비정규직 근무자와의 사람-환경 적합성의 차이가 존재하리라 생각된다. 따라서 향후 연구에서는 정규직과 비정규직에 따라 개인주의-집단주의 성향과 조직유효성에 어떤 영향을 미치는지에 대한 검토할 필요가 있다. 또한 기업의 특성이나 산업의 특성 등에 따라 차이가 존재할 수 있으므로 보다 충분한 샘플을 확보한 후 분석하는 것이 필요하다.

## References

- [1] Ashkanasy, N.M., O'connor, C., "Value congruence in leader-member exchange," *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 647-662. 1997.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00224549709595486>
- [2] Azuma, H., "Psychology in a non-Western country," *International Journal of Psychology*, 19(1-4), 45-55, 1984.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/00207598408247514>

- [3] Bakker, A.B., Albrecht, S.L., Leiter, M.P., "Key questions regarding work engagement," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- [4] Byrne, D.E., *The attraction paradigm*, Academic Press, 1971.
- [5] Cable, D.M., Judge, T.A., "Person - organization fit, job choice decisions, and organizational entry," *Organizational behavior and human decision processes*, 67(3), 294-311, 1996.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>
- [6] Cameron, K.S., Quinn, R, *Organizational paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- [7] Choi, M.O., Yoo, T.Y., "The Effects of Person-Organization, Person-Job, and Person- Supervisor Fit on Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention: The Focus on Interaction Effects among Three Types of Fit," *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 18(1), 139-162, 2005.
- [8] De Mooij, M., "Convergence and divergence in consumer behaviour: implications for global advertising," *International Journal of advertising*, 22(2), 183-202, 2003.
- [9] Doty, D.H., Glick, W.H., "Common methods bias: does common methods variance really bias results?" *Organizational Research Methods*, 1(4), 374-406, 1998.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/109442819814002>
- [10] Earley, P.C., "East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups," *Academy of management journal*, 36(2), 319-348, 1993.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256525>
- [11] Finkelstein, M.A., "Individualism /collectivism and organizational citizenship behavior: An integrative framework," *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(10), 1633-1643, 2012.
- [12] Fornell, C., Larcker, D.F., "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research* 18 (1), 39 - 50, 1981.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>
- [13] Grant, R.M., "Shifts in the world economy: the drivers of knowledge management," in *Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management*, Oxford: Butterworth-Heinemann 27-54, 2000.
- [14] Gudykunst, W.B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K.S., Heyman, S., "The influence of cultural individualism collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures," *Human communication research*, 22(4), 510-543, 1996.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2958.1996.tb00377.x>
- [15] Hair, J., Black, B., Babin, B., Anderson, R. Tatham, R., *Multivariate Data Analysis* (6th edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006.
- [16] Hamamura, T., "Are cultures becoming individualistic? A cross-temporal comparison of individualism - collectivism in the United States and Japan," *Personality and Social Psychology Review*, 16(1), 3-24, 2012.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1088868311411587>
- [17] Han, G.S., "A Review of the Cross-Cultural Research on the Theory of Individualism-Collectivism," *Korean Journal of Psychology*, 10(1), 1-19, 1991.
- [18] Han, Y., Gim, H.J., Shim, D.S., "The Effect of Strategic Human Resource Management on Employee's Job Performance and Organizational Commitment: The Mediating Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation," *The Korean Journal of Business Administration*, 28(3), 821-839, 2015.
- [19] Hofstede, G., "Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad?" *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63, 1980.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- [20] Hofstede, G., *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hills: Sage, 1984.
- [21] Hofstede, G., *Cultures and Organizations: Software of the mind*, New York: McGraw-Hill, 1990.
- [22] Hui, C.H., Triandis, H.C., "Measurement in cross-cultural psychology a review and comparison of strategies," *Journal of cross-cultural psychology*, 16(2), 131-152, 1985.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0022002185016002001>
- [23] Hui, C.H., Villareal, M.J., "Individualism- Collectivism and Psychological Needs Their Relationships in Two Cultures," *Journal of cross-cultural psychology*, 20(3), 310-323. 1989.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0022022189203005>
- [24] Hwan, K.S. (2010). *The Effect of Worker's Personal Characteristics and Organizational Citizenship Behavior on the Relational Conflict*, Thesis, Mokpo University.
- [25] Kim, G.N., Shin, M.S., "A Study on the Mediating Effects of Individual Values in Korean, Indonesian and Chinese Employees' Organizational Commitment,"

- Korean Manage -ment Review, 30(3), 877-904, 2001.
- [26] Kim, K.B., Morality, interpersonal relations, and ingroup-outgroup distinction :cross- cultural analysis, Thesis, Joongang University, 1996.
- [27] Kohn, M.L., Schooler, C., "Job conditions and personality: A longitudinal assessment of their reciprocal effects," American Journal of Sociology, 1257-1286, 1982.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/227593>
- [28] Kolstad, A., Gjesvik, N., "Collectivism, individualism, and pragmatism in China: Implications for perceptions of mental health," Transcultural psychiatry, 51(2), 264-285, 2014.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1363461514525220>
- [29] Kristof, A.L., "Person organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications," Personnel psychology, 49(1), 1-49, 1996.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- [30] Kristof-Brown, A.L., Guay, R.P., "Person - environment fit," APA handbook of industrial and organizational psychology, 3, 3-50, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/12171-001>
- [31] Kristof-Brown, A.L., Stevens, C.K., "Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter?" Journal of Applied Psychology, 86(6), 1083-1095, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.6.1083>
- [32] Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C., "Consequences of individuals' fit at work: A meta analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit," Personnel Psychology, 58(2), 281-342, 2005.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- [33] Lewin, K., Field theory in social science, New York, Harper, 1951.
- [34] Lu, C.Q., Wang, H.J., Lu, J.J., Du, D.Y., Bakker, A.B., "Does work engagement increase person - job fit? The role of job crafting and job insecurity," Journal of Vocational Behavior, 84(2), 142-152, 2014.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>
- [35] Marcus, J., Le, H., "Interactive effects of levels of individualism - collectivism on cooperation: A meta analysis," Journal of Organizational Behavior, 34(6), 813-834, 2013.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/job.1875>
- [36] Meglino, B.M., Ravlin, E.C., Adkins, C.L., "The measurement of work value congruence: A field study comparison," Journal of Management, 18(1), 33-43, 1992.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639201800103>
- [37] Moon, K.S., Lee, J.H., O.ah, S.Z., "Effects of the types of incentive system and individualism- collectivism on pay satisfaction," Korean Journal of Psychology, 20(3), 235-262, 2014.
- [38] Moorman, R.H., Blakely, G.L. "Individualism- collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior," Journal of organizational behavior, 16(2), 127-142, 1995.
- [39] Noh, M.J., Lee K.T., "An Analysis of the Perceived Risk, Shopping Motive, and Purchase Intention of the Social Commerce," Korean Management Review, 41(1), 57-87, 2012.
- [40] O'Reilly, C.A., Chatman, J., Caldwell, D.F., "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit," Academy of Management Journal, 34(3), 487-516, 1991.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256404>
- [41] Oh, I.S., Guay, R.P., Kim, K., Harold, C.M., Lee, J.H., Heo, C.G., Shin, K.H., "Fit Happens Globally: A Meta Analytic Comparison of the Relationships of Person - Environment Fit Dimensions with Work Attitudes and Performance Across East Asia, Europe, and North America," Personnel Psychology, 67(1), 99-152, 2013.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/peps.12026>
- [42] Oyserman, D., Coon, H.M., Kimmelmeier, M., "Rethinking individualism and collectivism: evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses," Psychological bulletin, 128(1), 3-72, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.128.1.3>
- [43] Parsons, T., Shils, E.A., "Values, motives, and systems of action," in Toward a general theory of action, 47-275, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951.
- [44] Pauls, C.A., Stemmler, G., "Repressive and defensive coping during fear and anger," Emotion, 3(3), 284-302, 2003.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1528-3542.3.3.284>
- [45] Ping, R.A., Latent Variable Interactions and Quadratics in Survey Data: A Source Book for Theoretical Model Testing. 2nded., 2003.
- [46] Podsakoff, P.M., Organ, D.W., "Self-reports in organizational research: Problems and prospects," Journal of management, 12(4), 531-544, 1986.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920638601200408>
- [47] Realo, A., Beilmann, M., "Individualism- collectivism and social capital at the individual level," Trames, (3), 205-217, 2012.
- [48] Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S., "Affective

- commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support," *Journal of applied psychology*, 86(5), 825, 2001.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- [49] Schaubroeck, J., Lam, S.S. "How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures," *Academy of Management Journal*, 45(6), 1120-1136, 2002.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3069428>
- [50] Seong, J.Y., Park, W.W., Yun, S.H. "The Effect of Person-Environment Fit, on Organizational Citizenship Behavior and Performance, and the Mediating Effect of Justice," *Korean Journal of Management*, 16(2), 1-62, 2008.
- [51] Shulruf, B., Hattie, J., Dixon, R. "Intertwine ment of individualist and collectivist attributes and response sets," *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 5(1), 51, 2011.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/h0099275>
- [52] Singelis, T.M., Triandis, H.C., Bhawuk, D.P., Gelfand, M.J. "Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement," *Cross-cultural research*, 29(3), 240-275, 1995.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/106939719502900302>
- [53] Triandis, H.C., Gelfand, M.J., "Converging measurement of horizontal and vertical individualism and collectivism," *Journal of Personality and Social Psychology*. 74(1), 118-128, 1998.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.74.1.118>
- [54] Triandis, H.C. "The self and social behavior in differing cultural contexts," *Psychological review*, 96(3), 506-520, 1989.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.96.3.506>
- [55] Triandis, H.C., "Collectivism vs. Individualism: A Reconce ptualization of A Basic Concept in Cross-Cultural Psychology," In Bagley, C. & Verma, G.(eds.), *Personality, Cognition and Values: Cross-Cultural Perspectives of Childhood and Adolescence*, London: MacMillan, pp.60-95, 1986.
- [56] Triandis, H.C., Leung, K., Villareal, M.J., Clack, F.I. "Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation," *Journal of Research in personality*, 19(4), 395-415, 1985.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90008-X](http://dx.doi.org/10.1016/0092-6566(85)90008-X)
- [57] Vancouver, J.B., Schmitt, N.W. "An exploratory examination of person organization fit: Organizational goal congruence," *Personnel psychology*, 44(2), 333-352, 1991.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1991.tb00962.x>
- [58] Vianen, A.E. "Person organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures," *Personnel Psychology*, 53(1), 113-149, 2000.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00196.x>
- [59] Wagner, J.A. "Studies of individualism- collectivism: Effects on cooperation in groups," *Academy of management Journal*, 38(1), 152-173, 1995.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256731>
- [60] Wagner, J.A., Moch, M.K. "Individualism-collectivism: Concept and measure," *Group & Organization Management*, 11(3), 280-304, 1986.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/105960118601100309>
- [61] Wendt, H., Euwema, M.C., van Emmerik, I.H. "Leadership and team cohesiveness across cultures," *The Leadership Quarterly*, 20(3), 358-370, 2009.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.005>
- [62] Yim, J.S. *The Effects of Person-Environment Fit on the Job Satisfaction and Customer- Oriented Behavior*. Thesis, Chosun University, 2009.
- [63] H.-L. Jin, Y.-J. Kim, "A study on effect of the familism on the caregiving stress: Focused on married adult offspring in Korea and China," *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*, Vol. 5, No. 2, pp. 281-288 Apr. 2015.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.14257/AJMAHS.2015.04.21>
- [64] M.-S. Kang, S.-K. Park, B.-H. Lee ,S.-B. Choi, "Comparative Analysis of the Credit Guarantee Characteristics Analysis of Micro Enterprises Using Generalized Linear Model," *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*, Vol.5 No.2, pp. 359-367, Apr. 2015.  
DOI: <http://dx.doi.org/10.14257/AJMAHS.2015.04.09>
- [65] S.S. Jeon, "The Measuring Method of Individual Tactile Presence," *Asia-pacific Journal of Multimedia Services Convergent with Art, Humanities, and Sociology*, Vol. 1 No. 1, Dec. (2011), pp. 85-90,  
DOI: <http://dx.doi.org/10.14257/AJMAHS.2011.12.01>

한 수 진(Su Jin Han)

[정회원]



- 1997년 8월 : 이화여자대학교 경영학과 (경영학석사)
- 1998년 1월 ~ 2001년 12월 : IBS 컨설팅, 선임컨설턴트(조직진단 및 설계)
- 2006년 8월 : 고려대학교 경영학과 (경영학박사)
- 2008년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 경영학부 교수

<관심분야>

감정노동 및 전이, 네트워크

---

고 애 나(Aina Gao)

[정회원]



- 2014년 2월 : 호서대학교 경영학과 (경영학석사)
- 2014년 3월 ~ 현재 : (주)우리별 해외업무(중국) 담당

<관심분야>

한국-중국 비교연구, 개인환경 적합성

---

강 소 라(Sora Kang)

[정회원]



- 1994년 8월 : 이화여자대학교 경영학석사(MIS 전공)
- 2004년 2월 : 이화여자대학교 경영학박사(MIS 전공)
- 2006년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 경영학부 교수

<관심분야>

Usage and Performance of IS, Organizational Politics and KM, UCC, and Social filtering