

가치일치와 직무 관련 변인 간의 관계: 정체성 융합의 매개효과

박수연¹⁾ 임예지¹⁾ 이준배^{1),2)} 이승민¹⁾ 박선웅¹⁾

¹⁾고려대학교 심리학부

²⁾가톨릭관동대학교 교양대학

본 연구는 조직 내에서 구성원들이 지각하는 가치일치와 직무 관련 변인(직무 만족, 직무 열의, 이직 의도)과의 관계를 살펴보고, 그 관계를 정체성 융합과 조직 동일시가 매개하는지 확인하는 것을 목적으로 하였다. 가치일치는 구성원이 지각하는 개인과 조직 사이의 일치와 개인과 동료 사이의 일치라는 두 가지 측면을 각각 측정하였다. 연구 1에서는 조사회사를 통해 직장인 150명을 대상으로 가치일치, 정체성 융합, 조직 동일시, 그리고 직무 관련 변인들을 측정하였다. 연구 결과, 개인-조직 가치일치와 직무 만족, 직무 열의, 이직의도와의 관계를 정체성 융합이 매개하였다. 즉, 조직과 가치일치가 높다고 지각하는 직장인들은 조직과의 정체성 융합을 강하게 느끼고, 이에 따라 높은 직무 만족과 직무 열의, 그리고 낮은 이직 의도를 나타냈다. 정체성 융합의 간접효과는 개인-동료 가치일치와 직무 관련 변인들 간의 관계에서도 유의했다. 한편, 개인-조직 가치일치와 개인-동료 가치일치가 조직 동일시를 통해 직무 만족과 열의로 이어지는 경로는 유의했으나, 이직 의도에서는 조직 동일시의 간접효과가 유의하지 않았다. 연구 2에서는 대기업에 종사하는 직장인 148명을 대상으로 연구 1과 동일한 문항에 응답하게 하였다. 연구결과, 높은 개인-조직 가치일치 및 개인-동료 가치일치를 보고한 직장인들은 직무 만족과 열의가 높았고 이직 의도가 낮았는데, 자신과 직장 간의 높은 정체성 융합이 이 관계를 매개하였다. 반면, 개인-조직 및 개인-동료 가치일치와 직무 관련 변인들 간의 관계에서 조직 동일시의 간접효과는 개인-조직 가치일치와 직무 만족으로 이어지는 경로 외에 모두 유의하지 않았다. 종합적으로, 조직의 규모와 종류에 상관없이 조직 및 직장동료와의 가치와 자신의 가치가 일치한다고 지각한 사람들은 직장과의 정체성 융합이 높아 직무에 만족하고 열의가 높으며 이직 의도가 낮았다.

주요어: 가치일치, 정체성 융합, 조직 동일시, 직무 만족, 직무 열의, 이직 의도

†교신저자: 박선웅, 고려대학교 심리학부 부교수, (02841) 서울특별시 성북구 안암로 145

Tel: 02-3290-2868, E-mail: sunwpark@korea.ac.kr



© 2023, Korean Social and Personality Psychological Association.
This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial License(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>) which permits unrestricted non-commercial use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

최근 채용 및 비즈니스 시장에서 잡 호핑족이 주목을 받고 있다. 잡 호핑(job hopping)이란 채 2년의 근무 기간을 채우지 못하고 직장을 여러 번 옮기는 것을 의미하며, 20대와 30대를 아우르는 밀레니얼 세대에서 두드러지게 나타나는 특징 중 하나이다(Charzky, 2018). 세계 4대 회계법인 중 하나인 PwC(Pricewaterhouse Coopers)의 최근 조사에 따르면 3명 중 1명이 잡 호핑족에 속하는 것으로 나타났으며(PwC, 2021), 한국의 경우 평균 이직 주기가 3년이 채 되지 않은 사람이 조사 대상인 1,700명 중 82.3%에 달하는 것으로 나타났다(잡코리아, 2020). 한 지원자를 고용하고 교육하기 위해서는 많은 자원이 필요하고(Taylor, 1993), 동료의 퇴적이 남아있는 다른 직원들의 이직 의도와(Krausz et al., 1999)와 실제 이직(Porter & Rigby, 2019)에도 유의한 영향을 미치기 때문에, 조직 내에서 개인의 만족감을 높이고 이직 의도를 낮추는 요인을 탐색하는 것은 매우 중요하다. 본 연구의 목적은 기존 연구에서 주목받은 개인-조직 및 개인-동료 가치일치의 긍정적 효과를 반복검증함과 동시에 그 매커니즘을 탐색하는 것이다. 구체적으로, 본 연구는 가치일치와 직무 만족 및 열의, 그리고 이직 의도와의 관계를 정체성 융합이 설명할 수 있는지 확인하고자 하였다.

조직에서의 가치일치와 직무 관련 변인

가치란 상황이나 맥락에 제한받지 않는, 개인이 추구하는 믿음 혹은 신념을 의미한다(Rokeach, 1973). 연구자들(Liedtka, 1989; Schwartz, 1992)은 이러한 가치의 개념적 의미를 조직 맥락에 적용하여, 크게 두 가지 차원(개인 vs. 조직)으로 가치를 정의했다. 개인 차원에서의 가치가 각 조직 구성원이 추구하는 믿음을 의미한다면, 조직 차원에서의 가치는 조직 내 세부적인 팀 혹은 전체 조직에서 명시적 또는 암묵적으로 추구하는 가치를 의미하는데, 이는 조직과 팀의 운영 방향을 결정하는 기준이 된다(Mueller & Straatmann,

2014; Schwartz, 1992). Hofstede(1998)는 조직 맥락에서의 가치는 개인의 태도나 조직의 전반적인 문화와 달리 미래 지향적 특성을 띤다는 점을 강조하기도 했다. 조직은 다양한 직급의 구성원들과 각자 목표가 다른 하위집단으로 구성된 복합적인 집단이기 때문에(Bouty & Gomez, 2007), 선행 연구에서는 가치를 정의하거나 측정할 때 개인(예: 리더, 팀 구성원)과 집단(예: 임원진, 부서 종류)의 차원에서 가치를 세부적으로 구분하여 보기도 하였다(Argandoña, 2003).

가치는 구성원들의 의사결정 방식 및 행동, 그리고 조직 운영 방향성을 설명하는 중요한 변인이다(Edwards & Cable, 2009). 특히, 가치는 개인과 조직환경의 상호작용을 살펴보는 데 중요한 요인으로 알려져 왔다(Chatman, 1989). 기존 연구자들(Cable & DeRue, 2002; Kristof, 1996; Ostroff et al., 2005)은 개인과 조직의 가치가 합치할 때 개인과 조직 모두에서 긍정적인 결과도 출될 것이라고 주장했으며, 이를 개인-조직 가치일치(person-organization value congruence)로 정의했다. Kristof(1996)는 개인-조직 가치일치가 개인과 조직이 근본적인 가치를 공유한다는 의미를 내포하기도 하지만, 개인과 조직이 서로의 욕구(needs)를 충족시켜준다는 상호보완적 의미 또한 지닌다고 주장하기도 했다. 실제로 개인-조직 가치일치의 중요성은 이미 많은 연구를 통해 증명되었다. 구체적으로, 개인과 조직 간의 높은 가치일치는 조직 구성원들의 높은 직무 만족 및 직무 열의, 그리고 낮은 이직 의도와 관계가 있는 것으로 나타났다(Amos & Weathington, 2010; Kristof-Brown et al., 2005). 뿐만 아니라, 높은 개인-조직 가치일치는 조직 내 업무 성과 증가(Goodman & Svyantek, 1999), 조직적 변화에서 조직에 대한 구성원들의 높은 정서적 헌신과 재직 의도(Meyer et al., 2010), 그리고 낮은 번아웃(Siegall & McDonald, 2004)과 유의한 연관이 있는 것으로 밝혀지기도 했다.

최근에는 개인과 조직 간 가치일치를 넘어 개인과 개인, 즉 조직 구성원들 사이의 가치일

치에도 주목하고 있다. 그중 특히 주목받는 것이 개인-동료 간 가치일치인데, 이는 자신이 추구하는 가치가 함께 근무하는 동료들이 추구하는 가치와 얼마나 일치하는지를 의미한다(Adkins et al., 1996). 동료들과의 좋은 관계는 구성원들의 웰빙을 증진시키는 중요한 요소이기 때문에(Basford & Offerman, 2012), 동료들과 같은 가치를 공유하는 것은 조직과 업무에 대한 개인의 전반적인 만족감에 영향을 미칠 수 있다. 실제로 기존 연구에 따르면(Adkins et al., 1996; Chobrot-Maon & Aramovich, 2013), 자신의 가치가 함께 근무하는 동료와의 가치와 일치한다고 생각하는 사람일수록 직무 만족과 직무 열의가 높고, 이직 의도는 낮은 것으로 나타났다. 또한, Triana 등(2021)은 94개 논문의 메타분석을 통해 개인-동료 간의 가치불일치가 팀 내 갈등을 불러 일으키고 팀 운영을 저하하는 요인인 것을 밝혔으며, 이러한 가치불일치의 부정적 영향은 조직 구성원들 간 성격불일치의 영향력보다 컸다.

개인-조직 및 개인-동료 가치일치가 조직과 구성원들에게 미치는 긍정적 영향이 밝혀진 만큼, 일부 연구에서는 가치일치와 직무 변인 간의 관계를 설명할 수 있는 기제를 살펴보았다. 개인-조직 가치일치의 경우, 높은 개인-조직 가치일치는 구성원과 리더에 대한 신뢰와 소통, 조직에 대한 예측성과 매력(Edwards & Cable, 2009), 조직에 대한 비전 공유(Ryu, 2015)를 높이고 지각된 프로세스 갈등을 낮춤으로써(박원우, 고수경, 2006) 조직 만족과 직무 열의를 높이고 이직 의도를 낮추는 것으로 나타났다. 박성민 등(2013)은 개인-조직 가치일치와 직무 만족 사이에서 대인과 조직에 대한 신뢰의 간접효과를 밝히기도 하였다. 다른 연구(Cinar, 2019; Unal, 2014)에서는 개인-조직 가치일치가 정서적 열의와 조직 매력을 높여 조직과의 동일시로 이어지는 것으로 나타났다. 장용선과 조대환(2015)은 개인-조직 가치일치가 높은 사람들은 조직과의 동일시가 높아져 자발적으로 조직발전을 위해

기여하는 것을 밝혔다. 개인-동료 가치일치의 경우, Triana 등(2021)의 메타분석에서 개인-동료 가치불일치는 팀 내 갈등을 증폭시키고 팀 운영 및 조직 동일시, 팀 결속력을 떨어뜨림으로써 팀 성과를 저하하는 것으로 나타났다. 본 연구에서는 가치일치와 직무 관련 변인 간의 설명기제로 정체성 융합과 조직 동일시에 주목하여 이를 경험적으로 살펴보았다.

정체성 융합 vs. 조직 동일시

정체성 융합(identity fusion)은 자신과 자신이 속한 집단이 하나라고 느끼는 강렬한 감정을 일컫는다(Swann & Buhrmester, 2015). 정체성 융합은 개인이 자신이 속한 조직에 소속감을 느낀다는 점에서 집단 동일시(group identification)와 비슷하기 때문에 이 둘의 개념적 차이를 명확히 할 필요가 있다(Gómez et al., 2020). 정체성 융합과 집단 동일시의 결정적인 차이는 개인 정체성(personal identity)과 사회 정체성(social identity)의 관계이다. 개인 정체성이 개인이 가지고 있는 특성에 기반한 정체성을 의미한다면, 사회 정체성은 자신이 속한 사회적 집단의 구성원으로서의 정체성을 의미한다(박선웅 등, 2023; Tajfel & Turner, 1979). 집단 동일시는 사회 정체성 이론(social identity theory; Tajfel & Turner, 1979)에 근거를 둔 개념으로, 이 이론에 따르면 내집단에서 긍정적인 자기상을 유지하고자 그 집단이 요구하는 사회적 역할이나 규범, 그리고 행동양식에 따를 때, 즉 집단과의 동일시가 일어날 때 개인의 고유한 정체성은 약해지는 몰개성화(depersonalized)가 일어난다(Stets & Burke, 2000). 즉, 집단 동일시는 자신이 속한 집단이 전면에 대두되고 개인적 특성은 그 속에서 사라지는 현상이라고 할 수 있다.

반면, 정체성 융합 이론은 개인 정체성과 집단 정체성이 서로 상쇄되지 않고 강하게 연결되어 있다는 관점을 취한다(Swann et al., 2009). 집단에 속해 있기는 하지만, 개인은 충분한 자율

성과 독립성을 갖고 존재한다는 것이다. 나아가 정체성 융합이 높은 사람들은 집단을 위한 행동을 곧 자기 자신을 위한 행동과 같은 것으로 간주한다. 이렇듯 개인이 집단 속에 포함되어 수동적인 역할만 하는 것이 아니라 높은 독자성(agency; 김윤영 등, 2016)을 바탕으로 집단을 위해 적극적인 역할을 할 수 있다고 여기는 점이 정체성 융합과 집단 동일시가 구분되는 가장 큰 차이이다(이외 정체성 융합과 조직 동일시의 차이에 대한 세부적인 논의는 Gómez 등의 2020년 논문 표 1을 참조). 실제로 여러 경험적 연구들에 따르면, 정체성 융합이 높은 사람은 높은 독자성을 통해 집단을 위한 자기희생적 및 친사회적 행동을 하는 것으로 나타났으나, 집단 동일시가 높은 사람에게서는 이러한 경향성이 나타나지 않았다(Gómez et al., 2011; Swann et al., 2010; Swann et al., 2012).

정체성 융합과 친사회적 행동 간의 높은 연관성은 집단의 특성이나 맥락과 상관없이 나타난다. Swann 등(2014)은 11개의 문화권에서 정체성 융합이 자기희생적 행동으로 이어짐을 밝혔다. 또한, 정체성 융합은 국가(Zmigrod et al., 2019), 대학교(Talaifar et al., 2021), 종교 단체(Fredman et al., 2017), 낭만적 사랑관계(Joo & Park, 2017), 그리고 정치적 인물(Kunst et al., 2018) 등 다양한 집단 혹은 대상과도 발생할 수 있으며, 모든 연구에서 정체성 융합이 높았던 사람들은 기꺼이 자신의 목숨을 포기하더라도 집단과 그 구성원들을 위해 싸우거나 희생할 의향이 있는 것으로 나타났다. 이처럼 정체성 융합이 다양한 맥락에서 집단을 향한 강한 헌신을 이끌어내는 요인임이 밝혀졌음에도 불구하고, 조직 맥락에서는 소비자-브랜드 간 정체성 융합을 제외하고는 거의 연구되지 않았다. 저자들이 아는 한, 개인-조직 간 정체성 융합에 대한 연구는 지금까지 단 하나만 존재한다(Krishna, 2022). 이 연구의 저자는 개인-조직 간 정체성 융합(employee-organization identity fusion)이라는 개념을 제시하며 조직과의 정체성 융합이 높은 사람들

은 직무 열의가 높다는 것을 밝혔다. 본 연구에서는 Krishna(2022)가 사용한 개인-조직 간 정체성 융합의 조작적 정의를 바탕으로 정체성 융합을 정의하였다. 구체적으로, 본 연구에서 정체성 융합은 개인으로서의 정체성과 소속된 조직의 일부로서의 집단 정체성이 융합된 정도를 의미한다.

가치일치와 직무 변인 간의 관계에서 정체성 융합의 매개효과

가치와 정체성은 밀접하게 연관되어 있다. 기본적으로 가치는 자신이 누구인지에 대한 이해, 즉 개인 정체성 수립의 지표가 된다(Hitlin, 2003). 또한, 개인이 추구하는 가치는 자신이 어느 집단에 속할지 선택하는 기준이 될 뿐 아니라 집단 내에서 자신의 긍정적 혹은 부정적 자기상(self-view)을 확인시켜주는 지표가 되어 개인의 사회 정체성을 강화하거나 위협하기도 한다(Swann et al., 2004). 자신이 추구하는 가치와 관련된 일 혹은 사회적 역할에 적극적으로 참여하고 헌신할 때 정체성이 확립되고(Gecas, 2000), 자신의 가치가 사회적 맥락에서 검증될 때 사회 정체성과 개인 정체성 사이에서 정체성의 일관성(sense of coherence)을 느낀다는 점을 고려하면(Hitlin, 2003), 자신이 추구하는 가치와 자신이 속한 조직의 가치 간의 일치는 개인-조직 간 정체성 융합의 기초가 될 수 있다. 즉, 자신이 중요시하는 가치가 조직 맥락에서 지속적으로 확인될 때, 조직생활에서 일관된 자신을 경험함으로써 개인 정체성과 사회 정체성 간의 경계가 흐려지고 그 결과 조직과의 정체성 융합이 발생한다는 것이다. 관련하여, 소비자 연구에 따르면(Krishna & Kim, 2021; Lee & Workman, 2015), 소비자들이 특정 브랜드의 이미지가 자신의 정체성의 중요한 측면에 부합한다고 생각할 때 소비자-브랜드 간 강한 정체성 융합이 일어났다. 이는 가치의 측면을 직접적으로 살펴본 것은 아니지만, 개인-조직 가치일치와 정체성 융합 간의

관계를 시사하는 결과이다.

더불어, 사람들은 자신이 속한 조직 구성원들이 서로 같은 특성을 공유한다고 지각할수록 자신이 속한 조직 자체를 자신의 일부처럼 생각하고(Smith & Henry, 1996), 조직 내 대인관계에서 동료와의 동일시(relational identification)가 조직 전체에 대한 긍정적인 평가에 영향을 미친다는 점(Sluss & Ashforth, 2008)을 고려할 때, 조직뿐 아니라 구성원들 간의 관계 속에서 가치일치를 경험하는 것 또한 조직과의 정체성 융합을 이끌어내는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 다시 말해, 함께 일하고 있는 동료들이 자신과 같은 가치를 공유하고 있다면 그 관계를 포함한 조직생활에서 자신의 정체성이 일관적으로 유지될 수 있는데, 이것이 정체성 융합의 기반이 될 수 있다.

연인관계와 같은 친밀한 관계에서 사람들은 자신의 고유한 정체성을 유지하면서도 자신에게 중요한 타인을 또 다른 자기라고 생각하는 경향이 있는데(Aron & Aron, 1986), 자기-타인과의 지각된 유사성이 이러한 인식을 제고한다는 점(Gindal & Trettevik, 2019) 또한 동료와의 가치일치가 정체성 융합으로 이어지는 가능성을 뒷받침한다. 실제로 몇몇 연구자들은 집단 구성원들 간의 핵심가치 공유가 정체성 융합의 선행요인이 되는지에 대한 탐색의 필요성에 대해 강조하기도 했다(Gómez et al., 2020; Swann et al., 2014). 하지만 가치일치와 정체성 융합 간의 밀접한 관계에도 불구하고, 개인-조직 및 개인-동료 가치일치와 직무 변인 간의 관계에서 정체성 융합의 매개효과를 확인한 연구는 없다. 이에 본 연구

는 개인-조직 및 개인-동료 간 가치일치와 직무 만족, 직무 열의, 그리고 이직 의도와와의 관계가 정체성 융합에 의해 설명되는지 확인하고자 하였다.

기존 연구에서 조직 동일시가 정체성 융합과 혼용되어 사용되고 있다는 점과 정체성 융합과 조직 동일시가 서로 정적인 상관관계에 있다는 점(Gómez et al., 2021; Wibisono et al., 2022)을 고려하여, 본 연구에서는 병렬매개 모형을 통해 조직 동일시와 정체성 융합 중 어느 변인이 개인-조직 및 개인-동료와의 가치일치가 직무 변인으로 이어지는 경로를 설명하는 데 더 핵심적인 역할을 하는지 살펴보고자 하였다. 특히, 정체성 융합이 높은 사람들은 조직과 동일시된 사람들과 달리 높은 독자성을 바탕으로 조직 및 구성원들을 위해 헌신한다는 점을 고려할 때(Gómez et al., 2011), 가치일치를 통해 조직과의 정체성 융합을 형성한 사람들은 더욱 적극적이고 열정적으로 직무에 몰입하고 만족하며 이직에 대한 의사가 낮을 수 있다. 따라서, 본 연구에서는 정체성 융합이 조직 동일시보다 가치일치와 직무 변인 간 관계를 더 효과적으로 매개할 것이라 예상했다.

연구 개요

본 연구의 목적은 가치일치(개인-조직 가치일치, 개인-동료 가치일치)와 직무 관련 변인들(직무 만족, 직무 열의, 이직 의도) 간의 관계를 살

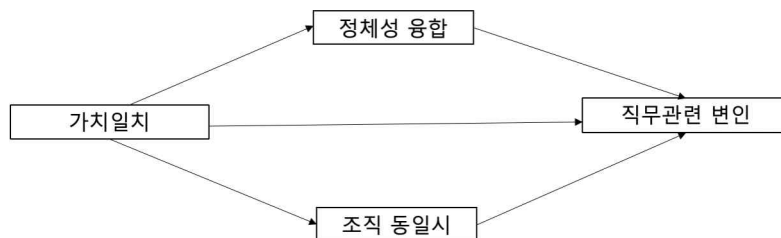


그림 1. 연구 모형 (개념도)

펴보고, 그 사이에서 정체성 융합의 매개효과를 검증하는 것이다. 이를 위해 두 개의 연구가 진행되었다. 연구 1은 설문조사 회사를 통해 다양한 회사에서 근무하는 직장인을 대상으로 진행되었다. 참여자들은 가치일치와 정체성 융합, 조직 동일시, 그리고 직무 관련 변인들을 측정하는 설문에 응답하였다. 연구 2는 단일 대기업에 재직하는 직장인들을 대상으로 진행되었으며, 참여자들은 연구 1과 같은 문항들에 응답하였다. 이해를 돕기 위해 본 연구에서 확인하고자 하는 연구 모형을 그림 1에 제시하였다. 제시된 모형과 같이 두 개의 매개변인이 한 매개분석에 들어갈 경우, 개인-조직 가치일치 및 개인-동료 가치일치가 정체성 융합과 조직 동일시를 통해 직무 관련 변인으로 이어지는 경로를 변별적으로 확인할 수 있다. 기존 연구를 바탕으로 두 유형의 가치일치는 직무 관련 변인과 유의한 상관관을 가질 것으로, 또 그 관계에서 정체성 융합이 조직 동일시보다 더 효과적인 매개변인으로 작동할 것으로 예상했다.

연구 1

방 법

연구 참여자 및 절차

본 연구를 위해 전문 설문조사 기관을 통해 다양한 회사에서 근무하고 있는 직장인 150명(남성 73명, 여성 77명)을 모집하였다. 연구 참여에 동의한 참여자들은 온라인으로 설문에 응답하였다. 참여자들의 평균 연령은 40.32세(표준편차 = 9.66)로 최저 나이는 23세, 최고는 59세였다. 참여자들의 평균 근무 기간은 7.67년(표준편차 = 7.44)이었고, 85%의 참여자들이 1,000명 미만 규모의 회사에 재직하고 있었다. 본 연구는 기관생명윤리위원회의 승인을 받았고, 설문을 모두 마친 참여자들은 참여에 대한 보상으로 소

정의 금전적 보상을 받았다.

측정 도구

개인-조직 가치일치

참여자들이 지각하는 개인-조직간의 가치일치를 측정하기 위하여 Cable과 DeRue(2002)가 개발하고 이종원 등(2016)이 번역한 주관적 개인-조직 부합 척도를 사용하였다. 이 척도는 총 3개의 하위요인(가치일치, 수요공급, 요구능력)으로 이루어져 있지만, 본 연구의 목적에 따라 가치일치에 해당하는 총 3문항만을 사용하였다($\alpha = .94$). 점수가 높을수록 개인이 지각하는 개인의 가치와 조직 가치 사이의 일치 정도가 높음을 의미한다. 구체적인 문항은 '내 삶의 가치와 우리 회사의 가치는 매우 유사하다.', '나의 개인적 가치는 우리 회사의 가치 및 문화와 일치한다.', '나의 회사의 가치 및 문화는 내가 삶에서 가치 있다고 여기는 것들과 잘 맞는다.'이다. 참여자들은 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 7점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다; 7 = 매우 그렇다)로 나타내었다.

개인-동료 가치일치

참여자들이 지각하는 개인-동료 간의 가치일치를 측정하기 위하여 개인-조직 가치일치 척도를 수정하여 사용하였다. 구체적으로, '우리 회사라고 표기된 부분을 '나와 함께 일하는 동료들'로 수정하였다. 동일하게 총 3문항으로($\alpha = .94$), 예시 문항으로는 '내 삶의 가치와 나와 함께 일하는 동료들의 가치는 매우 유사하다.'가 있으며, 참여자들은 7점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다; 7 = 매우 그렇다)를 사용하여 응답하였다.

정체성 융합

참여자들이 느끼는 직장과의 정체성 융합 정도를 측정하기 위해 Gómez 등(2011)이 개발한 정체성 융합 척도(Identity Fusion Scale)를 Joo와 Park(2017)이 번역한 한국어판 척도를 사용하였

다. 본래의 정체성 융합 척도는 국가와 자신의 정체성 융합을 측정하는 문항으로 이루어져 있지만, Joo와 Park은 낭만적 사랑 관계 맥락에서 파트너 간의 정체성 융합을 살펴보기 위해 원척도 문항에서 '국가'를 '연인'으로 변환하였다. 본 연구에서는 연구 목적에 따라 '회사'로 문항을 수정하였다. 총 7문항으로($\alpha = .95$), 예시 문항으로는 '나의 회사는 곧 나이다.', '나는 나의 회사와 하나다.'가 있다. 참여자들은 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 7점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다; 7 = 매우 그렇다)로 나타내었다.

조직 동일시

참여자들의 조직 동일시를 측정하기 위해 Mael과 Ashforth(1992)의 조직 동일시 척도(Organizational Identification Scale)을 번안한 척도(김원형, 2003)를 사용하였다. 총 5문항으로 구성되어 있으며($\alpha = .89$), 참여자들은 7점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다; 7 = 매우 그렇다)를 사용하여 응답하였다. 예시 문항으로는 '나는 외부 사람이 회사에 대해 어떻게 말하는지 관심이 많다.'가 있다.

직무 만족

참여자들이 현재 종사하고 있는 직장 업무에 얼마나 만족하고 있는지 측정하기 위하여 직무 만족 척도(Hackman & Lawler, 1971)를 남선이 등(2006)이 번역 및 보완한 한국판 직무 만족 척도를 사용하였다. 총 7문항으로($\alpha = .93$), 예시 문항으로는 '나는 지금 직장에 대해 만족한다.'가 있으며, 참여자들은 7점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다; 7 = 매우 그렇다)를 사용하여 응답하였다.

직무 열의

참여자들이 직장 업무에 대해서 얼마나 긍정적이고 열정적인지를 측정하기 위하여 Schaufeli 등(2006) 개발한 직무 열의 척도(Work Engagement Scale - Short Form)를 장성희(2009)가 번안한 척도를 사용하였다. 총 9문항으로($\alpha = .96$), 예시 문

항으로는 '나의 직무를 수행하는 데 있어서 나는 열정적이다.'가 있다. 참여자들은 7점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다; 7 = 매우 그렇다)를 사용하여 응답하였다.

이직 의도

참여자들이 현재 소속된 직장에서의 얼마나 이직하고자 하는지 측정하기 위하여 Becker(1992)의 이직 의도 척도(Intent to Quit Scale)를 이정아와 서용원(2014)이 번안한 척도를 사용하였다. 총 3문항으로($\alpha = .85$), 예시 문항으로는 '나는 이 회사의 구성원으로 계속 남아있기를 희망하지 않는다.'가 있다. 참여자들은 각 문항에 대해 얼마나 동의하는지를 7점 척도(1 = 전혀 그렇지 않다; 7 = 매우 그렇다)로 나타내었다.

인구학적 변인

본 연구에서는 인구학적 변인이 주요 변인과 어떤 연관이 있는지 함께 확인하고자 참여자들의 나이, 성별, 사회경제적 위치, 그리고 근무기간을 측정하였다. 참여자들은 10단계로 나누어진 사회경제적 위치 사다리 그림을 보고 자신의 주관적인 사회경제적 위치를 보고하였다. 숫자가 높을수록 높은 사회경제적 위치를 의미한다. 근무기간의 경우, 참여자들은 1년 단위로 자신의 대략적인 근무기간을 보고하였다.

결과 및 논의

기초 통계 결과

연구에 사용된 주요 변인들의 기술통계분석 및 상관관계 결과를 표 1에 제시하였다. 개인-조직 가치일치와 개인-동료 가치일치는 각각 정체성 융합과 조직 동일시, 직무 만족, 그리고 직무 열의와는 정적으로, 이직 의도와는 부적으로 유의한 상관관계를 맺고 있었다. 정체성 융합의 경우, 남성(평균 = 3.71, 표준편차 = 1.47)이 여

표 1. 주요 변인들의 기술통계 및 상관관계 (연구 1)

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 개인-조직 가치일치	-										
2. 개인-동료 가치일치	.45***	-									
3. 정체성 융합	.66***	.39***	-								
4. 조직 동일시	.53***	.31***	.63***	-							
5. 직무 만족	.58***	.39***	.65***	.59***	-						
6. 직무 열의	.59***	.37***	.69***	.65***	.87***	-					
7. 이직 의도	-.59***	-.21**	-.53***	-.42***	-.60***	-.58***	-				
8. 성별(남=1, 여=2)	-.06	-.06	-.23**	-.10	-.11	-.10	.08	-			
9. 나이	.15	-.00	.28**	.16	.08	.15	-.08	-.20*	-		
10. 사회경제적 위치	.08	.15	.11	.17*	.28***	.22**	-.06	-.17*	-.05	-	
11. 근무기간	.13	.09	.20*	.11	.09	.03	-.00	-.30**	.55**	.18*	-
평균	4.19	4.53	3.36	4.54	4.28	3.93	4.29	1.51	40.32	5.64	7.67
표준편차	1.33	1.12	1.48	1.34	1.35	1.37	1.41	0.50	9.66	1.83	7.44

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

성(평균 = 3.02, 표준편차 = 1.42)보다 더 높게 나타났다, 독립표본 $t(148) = 2.92, p = .004$. 그 외 다른 변인에서 유의한 성차는 없었다.

가치일치와 직무 변인 간 정체성 융합과 조직 동일시의 매개효과

본 연구의 주요 목적은 가치일치와 직무 만족 및 열의, 그리고 이직 의도와와의 관계를 정체성 융합과 조직 동일시가 매개하는지 알아보는 것이다. 이를 확인하기 위해 PROCESS(Hayes, 2018; Model 4)를 이용하여 10,000번의 부트스트래핑(bootstrapping)을 통해 병렬매개분석을 실시하였다. 병렬매개분석을 통해 한 모델에 정체성 융합과 조직 동일시가 들어갈 경우 정체성 융합과 조직 동일시의 매개효과를 동시에 확인할 수 있다(Hayes, 2018). 분석을 위해 예측 변인으로는 개인-조직 가치일치, 개인-동료 가치일치를 각각 설정하였으며, 매개변인은 정체성 융합과 조직

동일시, 결과 변인으로 직무 만족, 열의, 이직 의도를 설정하여 총 6번의 병렬매개분석이 진행되었다. 모든 분석에서 나이, 성별, 근무 기간, 사회경제적 위치를 통제하였다.

주요 변인들이 투입된 병렬매개분석 결과를 그림 2에 제시하였다. 분석 결과, 개인-조직과 개인-동료 가치일치는 정체성 융합과 조직 동일시 모두와 정적 관련이 있었다. 개인-조직, 개인-동료 가치일치가 예측변인인 각각의 모델에서 정체성 융합과 직무 관련 변인간의 관계를 살펴보면, 정체성 융합은 6번의 분석 모두에서 직무 만족, 직무 열의와 정적으로, 이직 의도와는 부정적으로 관련이 있었다. 조직동일시는 직무 만족, 직무 열의와 유의하게 정적 관계에 있었지만, 이직 의도와와의 관계는 유의하지 않았다.

다음으로, 개인-조직 가치일치와 개인-동료 가치일치, 그리고 직무 관련 변인들의 관계에서 정체성 융합과 조직 동일시의 간접효과를 검증하였다(표 2). 간접효과는 95% 신뢰구간이 0을

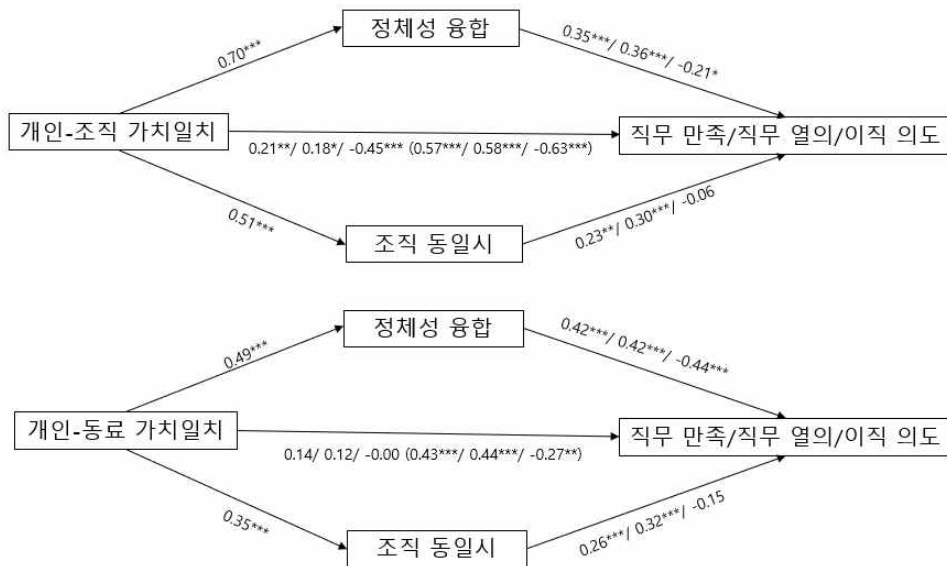


그림 2. 가치일치와 직무 관련 변인 간 정체성 융합과 조직 동일시의 간접효과 (연구 1)

주. 비표준화 계수가 제시되었다. 사선(/)을 기준으로 첫 번째 통계값은 직무 만족, 두 번째 통계값은 직무 열의, 마지막 통계값은 이직 의도를 나타내며, 괄호 안의 통계값은 총 효과를 나타낸다. 성별, 나이, 근무기간, 사회경제적 위치를 공변인으로 투입하였음.

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

표 2. 간접효과 결과 요약 (연구 1)

간접효과	<i>b</i>	<i>SE</i>	95% CI
개인-조직 가치일치 → 정체성 융합 → 직무 만족	0.24	0.07	[0.115, 0.381]
개인-조직 가치일치 → 조직 동일시 → 직무 만족	0.12	0.05	[0.027, 0.222]
개인-조직 가치일치 → 정체성 융합 → 직무 열의	0.25	0.07	[0.115, 0.399]
개인-조직 가치일치 → 조직 동일시 → 직무 열의	0.15	0.05	[0.064, 0.261]
개인-조직 가치일치 → 정체성 융합 → 이직 의도	-0.15	0.08	[-0.318, -0.002]
개인-조직 가치일치 → 조직 동일시 → 이직 의도	-0.03	0.06	[-0.143, 0.079]
개인-동료 가치일치 → 정체성 융합 → 직무 만족	0.20	0.06	[0.100, 0.327]
개인-동료 가치일치 → 조직 동일시 → 직무 만족	0.09	0.04	[0.025, 0.183]
개인-동료 가치일치 → 정체성 융합 → 직무 열의	0.21	0.06	[0.099, 0.338]
개인-동료 가치일치 → 조직 동일시 → 직무 열의	0.11	0.04	[0.044, 0.205]
개인-동료 가치일치 → 정체성 융합 → 이직 의도	-0.22	0.07	[-0.360, -0.093]
개인-동료 가치일치 → 조직 동일시 → 이직 의도	-0.05	0.04	[-0.149, 0.030]

주. 통제변인: 성별, 나이, 근무기간, 사회경제적 위치

포함하지 않을 때 유의한 것으로 해석할 수 있다. 분석 결과, 개인-조직 가치일치 및 개인-동료 가치일치가 정체성 융합을 통해 직무 변인으로 이어지는 간접효과는 모두 유의한 것으로 나타났다. 반면, 조직 동일시의 간접효과는 두 유형의 가치일치와 직무 만족 및 직무 열의와의 관계에서 각각 유의했으나, 이직 의도와와의 관계에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 인구학적 변인을 공변인으로 투입하지 않았을 때에도 간접효과의 유의성은 동일한 양상으로 나타났다.

종합하면, 연구 1의 결과는 다음과 같다. 자신이 추구하는 가치가 조직이 추구하는 가치 및 함께 근무하는 동료의 가치와 부합한다고 지각하는 사람들은 직무에 만족하고 열의를 느끼며, 이직에 대한 의도가 낮다. 이러한 결과는 두 유형의 가치일치의 직장 내 긍정적인 역할을 보고한 기존 연구들(Amos & Weathington, 2010; Edwards & Cable, 2009; Triana et al., 2021)과도 맥을 같이 한다. 또한, 두 유형의 가치일치와 직무 변인 간의 관계에서 정체성 융합의 간접효과가 모두 유의하였다. 이는 조직 혹은 동료와의 가치와 자신의 가치가 일치한다고 지각할수록 자신이 속한 조직과의 정체성 융합, 즉 하나됨을 느껴 직무 만족 및 열의가 높고 이직 의도가 낮음을 의미한다. 반면, 높은 조직 동일시는 개인-조직 및 개인-동료 가치일치와 이직 의도와와의 관계에서 간접효과가 유의하지 않았는데, 이는 두 유형의 가치 일치로 조직 동일시가 높아질지라도 낮은 이직의도로까지 이어지지 않는 것으로 해석할 수 있다.

연구 1의 결과가 가치일치와 직무 관련 변인 간의 관계에서 정체성 융합의 중요성을 보여주는 결과라고 할 수는 있으나 연구 1에는 한 가지 잠재적인 문제가 존재한다. 구성원이 조직이 중시하는 가치와 일치감을 느끼고 그로 인해 정체성 융합을 경험하기 위해서는 먼저 조직 차원에서 조직이 추구하는 가치가 무엇인지 명시적으로 밝히는 과정이 선행되어야 한다. 조직이 추구하는 가치에 대한 분명한 이해가 있을 때

구성원들이 자신이 추구하는 가치와 조직이 추구하는 가치가 일치하는지를 판단할 수 있기 때문이다. 하지만, 연구 1에서는 서로 다른 회사에 속한 구성원들을 참여자로 모집하였기 때문에 조직의 역할에 해당하는 부분이 제대로 통제되지 않았다. 즉, 가치일치 점수의 분산이 구성원의 개인차에서만 비롯되지 않고, 조직의 차이에서 비롯되었을 수도 있다는 것이다. 이에 연구 2에서는 단일 기업에 소속된 직장인만을 참여자로 모집하였다. 조직이 추구하는 가치가 얼마나 명시적으로 드러나는지에 대한 부분이 모든 참여자에게 동일하게 통제되기 때문에 이때 관찰되는 가치일치 점수는 구성원 간의 개인차에서 비롯될 것으로 판단할 수 있다. 이에 연구 2에서는 단일 대기업에 종사하고 있는 직장인들을 모집하였다.

연구 2

연구 1에서는 서로 다른 조직에 속한 직장인들을 모집하여 가치일치와 직무 관련 변인들 간의 관계와 그 사이의 정체성 융합 및 조직 동일시의 간접효과를 살펴본 반면, 연구 2에서는 단일 대기업에 종사하는 직장인들만을 모집하여 연구 1의 결과를 재확인하고자 하였다. 가설은 연구 1과 동일하게 설정하였다. 구체적으로, 두 유형의 가치일치와 직무 관련 변인간의 관계를 조직 동일시와 정체성 융합이 각각 모두 매개하지만, 정체성 융합이 조직 동일시보다 가치일치와 직무 관련 변인 간의 관계를 더 잘 설명할 것으로 예상하였다.

방 법

연구 참여자 및 절차

한국 내 한 대기업에 다니고 있는 직장인을

대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 참여자들은 대기업 내 사내 게시판 공고를 통해 모집되었으며, 초기 모집된 170명 중 주의점검 문항에서 탈락한 22명의 자료를 제외한 148명(남성 92명, 여성 56명)의 자료만이 분석에 포함되었다. 참여자들의 평균 연령은 40.06세(표준편차 = 6.94)로 최저 나이는 24세, 최고는 61세였다. 평균 근무 기간은 11.54년(표준편차 = 6.92)이었다. 본 연구는 기관생명윤리위원회의 승인을 받았고, 설문을 모두 마친 참여자들은 참여에 대한 보상으로 소정의 금전적 보상을 받았다.

며, 분석시에는 천만원 단위 기준으로 코딩하여 분석하였다. 연구 1의 참여자들과 달리 연구 2의 참여자들은 하나의 조직에 소속되어 있기 때문에 연봉의 차이가 직무 만족과 같은 다른 변인과 관련이 있을 가능성이 있어 추가로 자료를 수집하였다(서운채, 김형중, 2016; Judge et al., 2010). 각 변인들에 대한 기술통계 값과 각 척도의 내적 합치도는 표 3에 제시하였다.

결과 및 논의

측정 도구

연봉을 제외하고 연구 1과 동일한 척도들을 사용하였다. 연봉의 경우 지난해에 직장으로부터 받은 세전 총소득을 주관식으로 보고하였으

기초 통계 결과

주요 변인들의 평균, 표준편차 및 변인 간 상관관계를 표 3에 제시하였다. 연구 1과 동일하게 개인-조직 가치일치, 개인-동료 가치일치는

표 3. 주요 변인들의 기술통계 및 상관관계 (연구 2)

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 개인-조직 가치일치	-											
2. 개인-동료 가치일치	.54***	-										
3. 정체성 융합	.59***	.48***	-									
4. 조직 동일시	.40***	.37***	.66***	-								
5. 직무 만족	.64***	.45***	.64***	.49***	-							
6. 직무 열의	.62***	.42***	.72***	.53***	.87***	-						
7. 이직 의도	-.44***	-.31***	-.57***	-.43***	-.62***	-.55***	-					
8. 성별(남=1, 여=2)	-.16	-.15	-.20*	-.09	-.15	-.11	.22**	-				
9. 연봉(천만원)	.21*	.19*	.29***	.16	.17*	.21**	-.22**	-.21*	-			
10. 나이	.06	.05	.31***	.32***	.09	.17*	-.17*	-.26**	.45***	-		
11. 사회경제적 위치	.20*	.16*	.18*	.10	.18*	.12	-.19*	-.36***	.35***	.26**	-	
12. 근무기간	.06	.12	.28**	.26**	-.00	.07	-.11	-.20*	.39***	.69***	.25**	-
평균	5.11	4.90	4.07	5.14	5.15	4.79	3.06	1.38	9.93	40.06	8.27	11.54
표준편차	1.24	1.21	1.40	1.12	1.11	1.22	1.27	0.49	5.37	6.94	1.45	6.92
Cronbach's alpha	.94	.92	.93	.84	.91	.95	.72	-	-	-	-	-

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

각각 정체성 융합, 조직 동일시, 직무 만족, 직무 열의와 정적 상관관계가 유의했으며, 이직 의도와는 부적 상관관계가 유의했다. 독립표본 *t* 검증 결과, 정체성 융합은 남성(평균 = 4.28, 표준편차 = 1.40)이 여성(평균 = 3.71, 표준편차 = 1.34)보다 높았으며, $t(146) = 2.44, p = .016$, 이직 의도는 남성(평균 = 2.84, 표준편차 = 1.24)이 여성(평균 = 3.42, 표준편차 = 1.25)보다 낮았다 $t(146) = -2.74, p = .007$. 그 외 다른 주요 변인에서는 성차가 나타나지 않았다.

가치일치와 직무 변인 간 정체성 융합과 조직 동일시의 매개효과

연구 1과 동일한 방식으로 가치일치를 예측변인으로, 직무 변인들을 준거변인으로, 정체성 융합과 조직 동일시를 매개변인으로 넣어 병렬매개분석을 총 6번 실시하였다. 나이, 성별, 근무

기간, 사회경제적 위치와 연봉은 통제하였다.

연구 2의 주요변인들이 투입된 병렬매개분석의 결과를 그림 3에 제시하였다. 개인-조직, 개인-동료 가치일치는 정체성 융합과 조직 동일시와 정적 관계에 있었다. 개인-조직과 개인-동료 가치일치가 예측변인으로 들어가는 각각의 모델 모두에서 정체성 융합은 직무 만족 및 직무 열의와 정적으로, 이직 의도와는 부적으로 관계가 있었다. 반면, 조직 동일시는 직무 만족, 직무 열의, 이직 의도와 유의한 관계가 나타나지 않았다.

마지막으로, 가치일치와 직무 관련 변인의 관계에서 나타나는 정체성 융합과 조직 동일시의 간접효과와 결과를 표 4에 정리하였다. 분석 결과, 개인-조직, 개인-동료 가치일치와 직무 변인 간의 관계에서 정체성 융합의 간접효과는 모두 유의한 것으로 나타났다. 이는 연구 1과 동일한 결과이다. 반면, 조직 동일시의 간접효과는 개인

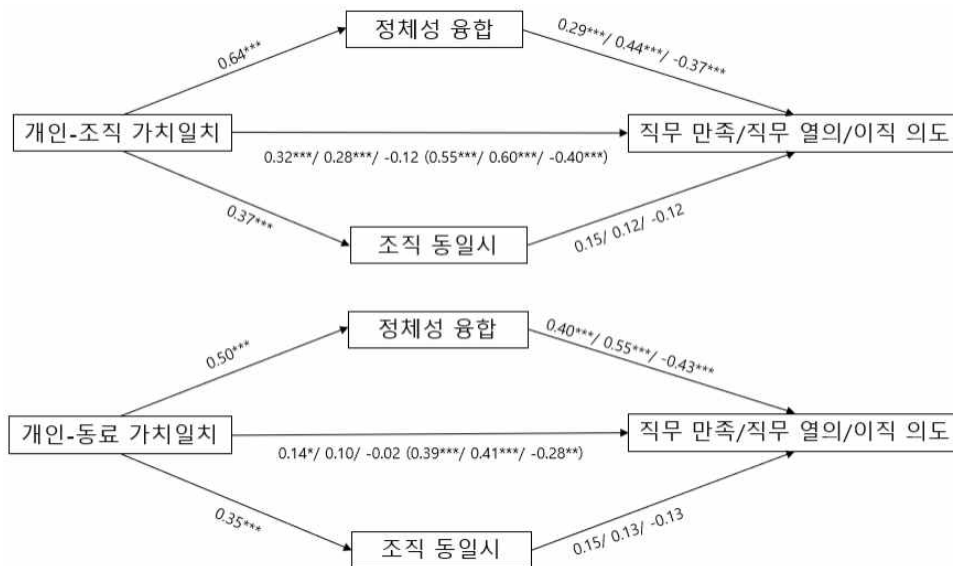


그림 3. 가치일치와 직무 관련 변인 간 정체성 융합과 조직 동일시의 간접효과 (연구 2)

주. 비표준화 계수를 제시하였다. 사선(/)을 기준으로 첫 번째 통계값은 직무 만족, 두 번째 통계값은 직무 열의, 마지막 통계값은 이직 의도를 나타내며, 괄호 안의 통계값은 총 효과를 나타낸다. 성별, 나이, 근무기간, 사회경제적 위치, 연봉을 공변인으로 투입하였음.

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

표 4. 간접효과 결과 요약 (연구 2)

간접효과	<i>b</i>	<i>SE</i>	95% CI
개인-조직 가치일치 → 정체성 융합 → 직무 만족	0.18	0.04	[0.106, 0.269]
개인-조직 가치일치 → 조직 동일시 → 직무 만족	0.05	0.03	[0.000, 0.124]
개인-조직 가치일치 → 정체성 융합 → 직무 열의	0.28	0.06	[0.175, 0.411]
개인-조직 가치일치 → 조직 동일시 → 직무 열의	0.04	0.03	[-0.010, 0.112]
개인-조직 가치일치 → 정체성 융합 → 이직 의도	-0.24	0.08	[-0.398, -0.093]
개인-조직 가치일치 → 조직 동일시 → 이직 의도	-0.05	0.04	[-0.127, 0.030]
개인-동료 가치일치 → 정체성 융합 → 직무 만족	0.20	0.05	[0.120, 0.301]
개인-동료 가치일치 → 조직 동일시 → 직무 만족	0.05	0.03	[-0.004, 0.118]
개인-동료 가치일치 → 정체성 융합 → 직무 열의	0.28	0.07	[0.160, 0.418]
개인-동료 가치일치 → 조직 동일시 → 직무 열의	0.04	0.03	[-0.020, 0.107]
개인-동료 가치일치 → 정체성 융합 → 이직 의도	-0.22	0.06	[-0.337, -0.108]
개인-동료 가치일치 → 조직 동일시 → 이직 의도	-0.05	0.04	[-0.121, 0.023]

주. 통제변인: 성별, 나이, 근무기간, 사회경제적 위치, 연봉

-조직 및 개인-동료 가치일치와 직무 관련 변인 간의 관계 중 개인-조직과 직무 만족의 관계를 제외하고 모두 유의하지 않았다. 인구학적 변인을 공변인으로 투입하지 않았을 때 정체성 융합의 간접효과는 모두 유의하였고, 조직 동일시의 간접효과는 모두 유의하지 않아 유의성의 양상에 큰 차이가 없었다.

종합 논의

본 연구의 목적은 기존 연구에서 관찰되었던 가치일치(개인-조직 가치일치, 개인-동료 가치일치)와 직무 관련 변인들(직무 만족, 직무 열의, 이직 의도) 간의 관계를 반복검증하고, 그 둘 간의 관계를 정체성 융합이 매개하는지 확인하는 것이었다. 이를 위해 연구 1에서는 일반 직장인 150명을 대상으로, 연구 2에서는 대기업에 종사하는 직장인 148명을 대상으로 가치일치와 정체성 융합, 조직 동일시, 직무 관련 변인들을 측정

하였다. 그 결과, 연구 1과 2에서 모두 개인-조직 및 개인-동료 가치일치 지각 정도가 높은 사람들은 정체성 융합이 높았으며, 높은 정체성 융합은 다시 높은 직무 만족 및 직무 열의, 낮은 이직 의도와 관련되는 것으로 나타났다. 조직 동일시의 경우, 연구 1에서는 조직 동일시의 간접효과가 개인-조직 및 개인-동료 가치일치와 직무 만족, 그리고 직무 열의 관계에서 유의했으나 이직 의도와는 관계에서는 유의하지 않았다. 반면, 연구 2에서는 두 유형의 가치일치가 조직 동일시를 정적으로 예측했지만, 조직 동일시 간접효과는 가치일치와 직무 관련 변인 간의 관계에서 직무 만족을 제외하고 모든 경로에서 나타나지 않았다.

본 연구의 중요한 의의는 개인-조직 및 개인-동료 가치일치와 직무 관련 변인 간의 관계를 정체성 융합으로 설명했다는 것이다. 자신이 추구하는 가치를 다양한 사회적 맥락에서 검증하는 것은 개인의 정체성 형성과 확립에 있어 매우 중요한 역할을 하며(Gecas, 2000), 무엇보다

개인 정체성과 사회 정체성이 통합되어 있다는 느낌을 준다(Hitlin, 2003). 또한, 조직 내 대인관계에서 조직 구성원들과 자신이 같은 특성을 공유하고 있다고 지각하는 사람들은 그 구성원들을 포함한 조직 전체를 자신의 일부로 생각하는 경향이 있다(Smith & Henry, 1996). 이처럼 조직 내에서 개인의 정체성을 확립하고 형성하는 데 있어 조직 구성원 및 조직과의 가치일치가 중요한 역할을 함에도 불구하고, 가치일치가 직무 만족과 열의, 그리고 낮은 이직 의도로 이어지는 기제를 정체성 융합을 통해 설명한 연구는 아직 없었다. 본 연구를 통해 자신이 중요하게 여기는 가치가 자신이 속한 조직 혹은 함께 일하는 동료와 일치한다는 지각은 높은 정체성 융합은 물론, 높은 직무 만족과 직무 열의, 낮은 이직 의도와 관련이 있는 요인임을 확인할 수 있었다.

정체성 융합의 역할을 조직 맥락에서 확인했다는 것 또한 본 연구의 중요한 의의라고 할 수 있다. 기존 연구에서는 낭만적 사랑 관계(Joo & Park, 2017)와 같은 단일 대상부터 종교 단체 및 국가(Fredmann et al., 2017; Zmigrod et al., 2019)와 같은 큰 집단까지 다양한 사회적 맥락에서 정체성 융합이 친사회적 행동 및 극단적 자기희생과 같은 대상에 대한 강한 헌신을 예측하는 변인임을 밝혀왔다. 그러나 조직 맥락에서의 정체성 융합의 긍정적 기능은 최근 한 연구(Krishna, 2022)를 제외하고는 연구가 이루어지지 않았다. 본 연구를 통해 정체성 융합이 직장에서도 구성원들이 조직에 헌신하도록 하는 변인임이 밝혀진 만큼, 조직 맥락에서 정체성 융합의 기능과 작동 기제에 대한 많은 후속 연구가 이루어지길 기대한다.

또한, 본 연구의 결과는 정체성 융합이 집단 동일시와 구분되는 개념임을 강조한다. 일부 연구(Babinska & Bilewick, 2018; Milla et al., 2019)에서는 두 개념을 같은 것으로 보거나 혼재하여 사용하고 있다. 본 연구의 결과를 살펴보면, 정체성 융합과 조직 동일시가 서로 통제되었을 때

조직 동일시가 직무 관련 변인에 미치는 영향력이 감소하고, 두 유형의 가치일치가 직무 관련 변인으로 이어지는 경로를 정체성 융합이 조직 동일시보다 더 잘 설명하고 있음을 알 수 있다. 한 가지 주목할 점은, 직무 관련 변인 중에서도 이직의도와 두 유형의 가치일치 간 관계에서 정체성 융합의 매개효과만이 연구 1과 2 일관적으로 모두 유의했다는 것이다. 이직 의도가 직장에 대한 개인의 태도에 가깝고 실제로 직장을 퇴사하거나 이직하는 행동과도 높은 정적 관계에 있는 변인이라는 점(Cho & Lewis, 2011; Lu, Liu, & Zhao, 2017)에서 이러한 결과는 정체성 융합과 집단 동일시가 서로 다른 개념임을 지지함과 동시에 의미 있는 결과라 할 수 있다. 나아가, 이처럼 개인-조직 및 개인-동료 가치일치가 이직의도를 예측하는 데 있어 정체성 융합과 조직 동일시의 매개효과가 다르게 나타난 것은 기존 연구자들(Gómez et al., 2011; Swann et al., 2012)이 두 개념의 가장 큰 차이점으로 주장하는 독자성에 의해 설명 가능하다. 구체적으로, 조직 구성원으로서의 자기(사회 정체성)와 고유한 자기(개인 정체성)의 구분 없이 자신이 곧 조직의 핵심적 일부로 생각하는 사람들, 즉 조직과의 정체성 융합이 일어난 사람들은 조직을 위한 것이 곧 자신을 위한 것으로 생각하기 때문에(Swann et al., 2009) 조직생활에 어려움이 있을 때 이직을 하기보다는 적극적으로 능동적으로 조직의 어려움을 극복하기 위해 행동할 가능성이 크다. 실제로 브랜드와 강한 정체성 융합이 일어난 사람들은 브랜드를 곧 자기라고 인식하여 브랜드 평판이 위협받는 상황에서도 브랜드에 대한 자신의 견해를 굽히지 않고 구매 의도를 낮추지 않았다(Lin & Sung, 2014).

본 연구가 한국 내에서 정체성 융합과 조직 동일시를 같이 살펴본 최초의 연구라는 점에서 이 두 개념이 구분되는지 확인하기 위해 추가적인 분석을 실시하였다. 연구 1에서 수집한 정체성 융합과 조직 동일시 문항을 대상으로 탐색적 요인분석(최대우도추정, 프로맥스 회전)을 실시

한 결과, 다소 교차적재값이 높은 문항이 있기는 하였으나 모든 문항이 원래의 척도대로 구분되어 나타났다. 이는 두 척도를 사용하여 탐색적 요인분석을 시행했던 Gómez 등(2011)과 일치하는 결과이다. 또 연구 2에서 수집한 자료를 바탕으로 Mplus를 사용하여 확인적 요인분석을 실시하였다. 두 개념을 하나의 단일 척도로 설정했을 때(CFI = .83; RMSEA = .16; SRMR = .08)보다 두 개의 척도로 설정하였을 때(CFI = .92; RMSEA = .11; SRMR = .05) 모형 적합도를 나타내는 모든 지표에서 더 좋게 나타났다. 이러한 결과는 정체성 융합과 조직 동일시가 개념적으로는 물론 경험적으로도 구별되는 개념임을 가리킨다.

한편, 조직 동일시의 간접효과가 연구 1과 연구 2에서 다르게 나타났다는 점은 짚고 넘어갈 필요가 있다. 연구 1에서 조직 동일시의 간접효과는 개인-조직 및 개인-동료 가치일치가 이직 의도로 이어지는 경로 외 모든 경로에서 모두 유의하게 나타났지만, 연구 2에서는 조직 동일시의 간접효과가 오직 한 경로에서만 유의하였다. 한 가지 가능성은 연구 1의 참여자가 다수의 기업에 소속된 것과 달리 연구 2의 참여자는 단일 기업에 소속되었다는 점이다. 그에 따라

연구 1에서 발생한 점수의 차이는 단지 참여자의 개인 특성뿐 아니라 소속된 기업의 차이에서도 발생할 수 있고, 정체성 융합이 통제된 후 남아 있는 분산이 연구 2에서보다 1에서 더 컸을 수 있다. 이런 분산의 차이가 조직 동일시의 유의성의 차이로 이어졌을 수 있다.

나아가, 연구 2에서 모집한 참여자가 대기업 소속이었다는 점 역시 지적할 필요가 있다. 조직이 추구하는 핵심가치를 분명히 밝히는 것은 조직의 구성원들이 조직이 추구하는 핵심가치를 인식하는 데 영향을 미칠 뿐 아니라 조직 성공의 핵심 요소로 작동한다(황인경, 2003; Peters & Waterman, 1984). 이런 이유로 대기업에서는 여러 경로를 통해 구성원들에게 체계적으로 기업의 핵심가치를 명시하고 교육하기 때문에(이성, 2007; 이진구 등, 2015) 대기업 재직자들은 조직의 핵심가치를 비교적 더 내면화했을 수 있고 이로 인해 가치일치 및 정체성 융합, 조직 몰입 및 직무 만족과 같은 주요 변인이 전반적으로 높게 나타날 수 있다. 본 연구에서 이러한 가능성을 직접적으로 확인해 볼 수는 없지만, 추가 분석을 통해 연구 1과 2의 주요 변인 평균 차이를 살펴보았다(표 5). 독립표본 t검증 결과, 개인-조직 및 개인-동료 가치일치를 포함한 정체성

표 5. 연구 1과 2의 주요 변인들 평균 차이

구분	연구 1	연구 2	t	p
	M(SD)	M(SD)		
개인-조직 가치일치	4.19(1.33)	5.11(1.24)	-6.21	<.001
개인-동료 가치일치	4.53(1.12)	4.90(1.21)	-2.73	.007
정체성 융합	3.36(1.48)	4.07(1.40)	-4.22	<.001
조직 동일시	4.54(1.34)	5.14(1.12)	-4.20	<.001
직무 만족	4.28(1.35)	5.15(1.11)	-6.11	<.001
직무 열의	3.93(1.37)	4.79(1.22)	-5.68	<.001
이직 의도	4.29(1.41)	3.06(1.27)	7.89	<.001
사회경제적 위치	5.64(1.83)	8.27(1.45)	-13.75	<.001
근무기간	7.67(7.44)	11.54(6.92)	-4.65	<.001

융합, 그리고 직무 관련 변인들 모두에서 유의한 차이가 나타났는데, 그중 가장 크게 점수 차이가 난 변인이 개인-조직 가치일치였다. 하지만, 연구 1과 2의 차이는 단지 대기업인지 아닌지뿐 아니라 서로 다른 기업에서 일하는지 단일 기업에서 일하는지의 차이 역시 있기 때문에 본 연구 결과를 통해 이를 명확히 구분하는 것은 어렵다. 향후 두 변인의 효과를 구분하여 분석할 수 있는 방식으로 후속 연구를 진행할 필요가 있다.

또한, 본 연구의 주된 목적은 아니지만, 본 연구에서 조직과의 일체성을 느끼는 정체성 융합의 중요성이 드러난 만큼 어떤 요인이 정체성 융합을 예측하는지 탐색적으로 살펴보았다(표 6). 그 결과, 연구 1과 2 모두에서 개인-조직과의 가치일치가 가장 큰 예측력을 나타냈다. 이러한 결과는 조직과 구성원 간의 정체성 융합을 이끄는 데 있어 개인-조직 가치일치가 핵심적인 역할을 한다는 것을 시사한다. 따라서, 조직은 추구하는 가치를 명확히 명시하고, 채용 시 조직과 비슷한 가치를 추구하는 사람을 선발하며, 조직과 구성원의 가치를 맞춰가기 위해 노력할 필요가 있다.

본 연구의 한계점 중 하나는 어떤 가치가 일치하는지 세부적인 가치의 목록을 따로 제시하지 않았다는 것이다. 개인마다 자신이 가지고

있는 가치 중 더 우선시 되는 가치들이 있을 수 있다. 예를 들어, 직장동료들과의 관계나 협력을 더 중요하게 여기는 사람이 있는 반면에 개인의 성장이나 독립성을 더 가치 있다고 생각하는 사람도 있을 수 있다. 돈을 많이 벌지 못하더라도 사회에 공헌할 수 있는 일을 가치가 있다고 생각하는 사람이 있는 반면에, 물질적인 보상을 자신의 가치로 두는 사람도 있을 수 있다. 본 연구의 목적은 어떤 특정한 가치의 일치여부 아닌 조직의 구성원 개인이 느끼고 지각하는 조직 및 동료와의 가치일치가 정체성 융합과 조직 동일시, 그리고 직무 관련 변인들과 어떤 관련이 있는지 확인하는 것이었기 때문에 특정 가치에서의 일치여부가 다른 가치에서의 일치보다 더 효과적이지는 않다고 생각된다. 후속 연구에서는 참여자들에게 자신의 가치와 자신이 생각하는 동료 및 조직의 가치를 묻고 간접적으로 그 합치도를 측정하는 방식인 주관적 가치일치(subjective congruence)나 기업 운영진에게 조직이 추구하는 가치를 따로 물어 구성원들이 보고한 가치와의 일치 여부를 확인하는 방식인 객관적 가치일치(objective congruence)로 가치일치를 측정하여 대인관계나 물질적 보상과 같은 특정 범주의 개인-조직 및 개인-동료 가치일치가 정체성 융합과 직무 관련 변인과 어떤 관계성을 가지는지 확인해 볼 필요가 있다. 객관적 측정방식의 경우, 개

표 6. 정체성 융합에 대한 다중회귀분석 결과

변인	연구 1				연구 2			
	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>p</i>	<i>b</i>	<i>SE</i>	β	<i>p</i>
개인-조직 가치일치	.64	.07	.57	<.001	.52	.09	.46	<.001
개인-동료 가치일치	.16	.09	.12	.075	.23	.09	.20	.008
성별(남=1, 여=2)	-.48	.18	-.16	.010	-.09	.20	-.03	.633
나이	.03	.01	.19	.010	.04	.02	.20	.033
근무기간	.01	.02	-.05	.532	.02	.02	.07	.396
사회경제적 위치	.03	.05	.04	.544	-.04	.07	-.04	.587
연봉(천만원)	-	-	-	-	.01	.02	.05	.492

인과 조직의 가치 효과성을 독립적으로 확인할 수 있다는 장점이 있기에(Ravlin & Ritchie, 2006), 가치가 일치하는 것 자체가 중요한 것인지 혹은 개인이나 조직이 특정 가치를 추구하는지가 중요한 것인지도 확인해 볼 수 있을 것이다.

정체성 융합과 조직 동일시가 가치일치와 직무 관련 변인 간의 관계를 설명하는 유일한 기제는 아니기에, 후속 연구에서는 가치일치가 직무 만족과 직무 열의, 그리고 이직 의도와와의 관계를 설명할 수 있는 변인에 대해 더 탐색해 볼 필요가 있다. 특히, 개인-동료 가치일치와 직무 관련 변인 간 관계를 설명하는 메커니즘 연구는 개인-조직 가치일치 연구와 비교하면 많이 이루어지지 않았기 때문에, 왜 동료와의 가치가 일치한다고 지각할 때 구성원들이 전반적으로 직장 생활에 만족하는지 그 이유를 탐색해 볼 필요가 있다.

또한, 본 연구는 횡단적 자료이기 때문에 주요 변인 간의 유의한 관계를 인과적인 결과로 해석하는 데 주의를 기울일 필요가 있다. 본 연구에서는 조직 맥락에서 정체성 융합이라는 개념을 도입하여 가치일치와 직무 관련 변인 간의 관계를 확인하는 것을 주요 목적으로 하였으며, 기존 연구를 바탕으로 가치일치를 정체성 융합에 선행하는 모델을 상정하였다. 그러나, 횡단적 자료로는 인과관계를 논할 수 없기 때문에(Wang & Cheng, 2020), 정체성 융합이 높은 사람들이 가치일치가 높다고 지각할 가능성 혹은 직무에 만족하는 사람일수록 정체성 융합이 높을 가능성 또한 배제할 수 없다. 후속 연구에서는 종단 연구를 통해 개인-조직 및 개인-동료 가치일치와 정체성 융합, 그리고 직무 관련 변인들 간의 선 후 관계를 더 명확히 파악할 필요가 있다.

본 연구에서 확인한 개인-조직 및 개인-동료 가치일치와 정체성 융합, 그리고 직무 변인 간의 관계는 추후 인적자원관리 프로그램에서 활용될 여지가 높다. 인적자원관리의 목표는 조직 구성원들의 잠재적 능력을 육성하고 개발하여 조직의 성과를 높이는 것이다(배귀희, 2013). 이

를 담당하는 기업의 인사팀에서는 근무하고 있는 직장인들의 전반적인 웰빙과 가치일치, 그리고 정체성 융합 여부를 파악하고 이에 따라 직장을 위한 실용적인 교육 프로그램을 개발할 수 있을 것이다.

코로나 팬데믹 시기를 거치면서 현대 사회의 빠른 변화로 인해 조직들은 생존의 위기에 직면하고 있다. 팬데믹 이후 임시직 형태로 기업에 취업하여 일회성, 비연속적 업무를 맡는 이른바 깃워커(gig worker)들이 지속적으로 증가하고 있다(Berger et al., 2019). 기업으로서는 단기 계약직 직원이 정직원보다 비용이 절감된다는 장점이 있을 수도 있지만, 계획적으로 자신의 이윤만 취하고 퇴사하려는 의도를 가진 지원자나 고용인들을 관리하기가 어렵다는 문제가 있고(De Stefano et al., 2019), 고용인들의 잦은 이직은 궁극적으로 기업의 성과를 떨어트린다(Cropanzano et al., 2023). 포스트 코로나 시대에서는 지금까지 조직이 추구하던 가치나 전통적인 회복 계획 이상의 조치가 필요해졌다. 본 연구의 결과를 바탕으로, 조직에서는 현대 사회에 조직이 마주하는 위기에 대응할 수 있는 하나의 해결책으로 새로운 동기부여 방안을 마련할 수 있다. 조직은 본질적으로 새로운 가치와 비전을 제시하고 교육함으로써 구성원 개개인이 조직을 통해 자신의 가치를 실현하게 하며 조직의 정체성과 융합될 수 있는 환경을 제시하고, 이로 인해 조직과 구성원이 함께 환경적 변화에 대응하고 만족하는 발판을 마련할 수 있을 것이다.

저자 소개

박수연은 고려대학교 심리학부 문화사회성격심리 전공 석사과정 중에 있으며, 연인관계 내 다양한 측면을 연구하고 있다. 2023년 8월부터 플로리다 대학교에서 박사과정을 시작할 예정이다.

임예지는 고려대학교 심리학부 문화사회성격심

- 리 전공 석사과정 중에 있으며, 사회 문제와 고정관념과 관련된 주제를 연구하고 있다.
- 이준배는 고려대학교 심리학과 문화사회성격심리 전공 박사과정생으로 정체성과 진정성을 연구하고 있으며, 가톨릭관동대학교 교양대학에서 조교수로 재직하고 있다.
- 이승민은 고려대학교 심리학과 문화사회성격심리 전공 박사과정생으로 정체성을 연구하고 있으며, SK mySUNI에서 Research Fellow로 재직하고 있다.
- 박선웅은 고려대학교 심리학과에서 부교수로 재직하고 있으며, 정체성과 동기 관련된 주제를 연구하고 있다. 대표 저서로 <정체성의 심리학>이 있다.
- ### 참고문헌
- 강현철 (2013). 구조방정식 모형에서 적합도지수의 해석과 모형적합 전략에 대한 논의. *Journal of The Korean Data Analysis Society, 15*(2), 653-668.
- 김수영 (2016). 구조방정식 모형의 기본과 확장: MPLUS 예제와 함께. 학지사: 서울.
- 김원형 (2003). 조직 동일시의 교차 타당도 모형: 선행 변수, 조직 시민행동, 조직 열의, 직무 관여와의 관계. *조직과 인사관리연구, 27*(1): 1-32.
- 김윤영, 이예은, 주민주, 박유빈, 박선웅 (2016). 독자성과 융화성: 인간 실존의 근원적인 두 차원. *한국심리학회지: 일반, 35*(2), 283-308. doi: 10.22257/kjp.2016.06.35.2.283
- 남선이, 남승규, 남미애 (2006). 사회복지생활시설 종사자의 자기효능감과 요인별 직무 만족이 전반적 직무 만족에 미치는 영향. *한국사회복지학, 58*(3), 195-221.
- 박선웅, 김혜민, 이준배, 문현 (2023). 한국어판 자기개념과 정체성 척도 단축형 개발. *한국심리학회지: 사회 및 성격, 37*(2), 237-258. doi: 10.21193/kjspp.2023.37.2.006
- 박성민, 김민영, 김민정 (2013). 개인-직무 및 개인-조직 간 적합성이 조직결과에 미치는 영향력 분석: 신뢰의 매개효과를 중심으로. *한국행정학회 하계학술발표논문집, 2013, 2133-2174.*
- 박원우, 고수경 (2006). 개인-조직 적합성과 직무 태도 간 관계에서 프로세스 갈등의 매개역할. *경영학연구, 35*(2), 521-555.
- 배귀희 (2013). 교육훈련이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구: 형태적 전략적 인적자원 관리 관점을 중심으로. *한국인사행정학회보, 12*(1), 195-218.
- 서운채, 김형중 (2016). 직무 만족에 영향을 미치는 내부평판 요인에 관한 연구: 기업정보 제공 소셜 미디어 빅데이터를 중심으로. *디지털콘텐츠학회논문지, 17*(4), 295-305.
- 이성 (2007). 우리나라 인적자원개발 우수기관의 HRD 활동 수준 분석 -대기업과 중소기업 비교분석. *기업교육과인재연구, 9*(1), 67-91.
- 이정아, 서용원 (2014). 영성 리더십이 부하의 일터영성을 통해 직무 열의 및 이직 의도에 미치는 효과. *리더십 연구, 6*(1), 5-40.
- 이종원, 신강현, 이종현, 김완석 (2016). 조직정치 지각에 대한 개인-조직 부합도와 마키아벨리즘의 효과. *한국심리학회지: 산업 및 조직, 29*(3), 385-410.
- 잡코리아 (2020, 08, 6). 2030 직장인 38.8%, 이직 잦은 '잡호평족'. https://www.jobkorea.co.kr/goodjob/tip/view?News_No=18203 에서 2022. 12. 20 자료 얻음.
- 장성희 (2009). 서비스 종업원의 정서특성이 직무탈진과 업무열의에 미치는 영향: 정서노동 전략의 매개효과. *아주대학교 석사학위논문*
- 장용선, 조대환 (2015). 개인-조직 가치일치와 조직 기반 자존감이 조직시민행동에 미치는

- 영향-조직 동일시의 매개효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 22(2), 1-21.
- Adkins, C. L., Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1996). Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. *Group & Organization Management*, 21(4), 439-460. doi: 10.1177/1059601196214005
- Amos, E. A., & Weathington, B. L. (2010). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142(6), 615-632. doi: 10.3200/JRLP.142.6.615-632
- Argandoña, A. (2003). Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, 45(1/2), 15-28. doi: 10.1023/A:1024164210743
- Aron, A., & Aron, E. N. (1986). *Love and the expansion of self: Understanding attraction and satisfaction*. Hemisphere Publishing Corp/Harper & Row Publishers.
- Babinska, M., & Bilewicz, M. (2018). Self-sacrifice for in-group's history: A diachronic perspective. *Behavioral and Brain Sciences*, 41, e194. doi: 10.1017/S0140525X1801796
- Basford, T. E., & Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 807-817. doi: 10.5172/jmo.2012.18.6.807
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244. doi: 10.2307/256481
- Berger, T., Frey, C. B., Levin, G., & Danda, S. R. (2019). Uber happy? Work and well-being in the "gig economy". *Economic Policy*, 34(99), 429-477. doi: 10.1093/epolic/eiz007
- Bouty I., & Gomez, M-L. (2010). Dishing up individual and collective dimensions in organizational knowing. *Management Learning*, 41(5), 545-559. doi: 10.1177/1350507610377584
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 875-884. doi: 10.1037//0021-9010.87.5.875
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349. doi: 10.2307/258171
- Chatzky, J. (2018, April 25). Job-hopping is on the rise. Should you consider switching roles to make more money? *NBCnews*. <https://www.nbcnews.com/better/business/job-hopping-rise-should-you-consider-switching-roles-make-more-ncna868641>
- Chrobrot-Mason, D., & Aramovich N. P. (2013). The psychological benefits of creating an affirming climate for workplace diversity. *Group & Organization Management*, 38(6), 659-689. doi: /10.1177/1059601113509835
- Cinar, E. (2019). The effect of person-organization fit on the organizational identification: The mediating role of organizational attractiveness. *Eurasian Journal of Business and Management*, 7(1), 74-84. doi: 10.15604/ejbm.2019.07.01.007
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4-23. doi: 10.1177/0734371X11408701
- Cropanzano, R., Keplinger, K., Lambert, B. K., Caza, B., & Ashford, S. J. (2023). The organizational psychology of gig work: An integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*, 108(3), 492-519. doi: 10.1037/apl0001029
- De Stefano, F., Bonet, R., & Camuffo, A. (2019). Does losing temporary workers matter? The effects of planned turnover on replacements and

- unit performance. *Academy of Management Journal*, 62(4), 979-1002. doi: 10.5465/amj.2017.0291
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677. doi: 10.1037/a0014891
- Fredman, L. A., Bastian, B., & Swann, W. B., Jr. (2017). God or country? Fusion worth Judaism predicts desire for retaliation following Palestinian stabbing intifada. *Social Psychology and Personality Science*, 8(8), 882-887. doi: 10.1177/1948550617693059
- Gecas, V. (2000). *Value identities, self-motives, and social movements*. University of Minnesota Press.
- Gómez, A., Brooks, M. L., Buhrmester, M. D., Vázquez, A., Jetten, J., & Swann, W. B. (2011). On the nature of identity fusion: Insights into the construct and a new measure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 100(5), 918-933. doi: 10.1037/a0022642
- Gómez, A., Chinchilla, J., Vázquez, A., López-Rodríguez, L., Paredes, B., & Martínez, M. (2020). Recent advances, misconceptions, untested assumptions, and future research agenda for identity fusion theory. *Social and Personality Psychology Compass*, 14, e12531. doi: 10.1111/spc3.12531
- Gómez, A., Vázquez, A., López-Rodríguez, L., Talaifar, S., Martínez, M., Buhrmester, M. D., & Swann, W. B. Jr. (2019). Why people abandon groups: Degrading relational vs collective ties uniquely impacts identity fusion and identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 85, 103853. doi: 10.1016/j.jesp.2019.103853
- Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275. doi: 10.1006/jvbe.1998.1682
- Grindal, M., & Trettevik, R. (2019). Perceived similarity in identity meanings, identity verification, and positive emotions. In J. E. Stets & R. T. Serpe (Eds.), *Identities in everyday life* (pp. 35-52). Oxford University Press.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 56(3), 259-286. doi: 10.1037/h0031152
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.)*. New York, NY: Guilford Publications.
- Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, 19(3), 477-493. doi: 10.1177/017084069801900305
- Hitlin, S. (2003). Value as the core of personal identity: Drawing links between two theories of self. *Social Psychology Quarterly*, 66(2), 118-137. doi: 10.2307/1519843
- Joo, M., & Park, S. W. (2017). Effect of identity fusion on decision to make extreme sacrifices in romantic relationships: The moderating role of impulsiveness. *British Journal of Social Psychology*, 56, 819-827. doi: 10.1111/bjso.12218
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. doi:10.1016/j.jvb.2010.04.002
- Kim, W., Kim, J., Woo, H., Park, J., Jo, J., Park, S., & Lim, S. Y. (2017). The relationship between work engagement and organizational commitment: Proposing research agendas through a review of empirical literature. *Human Resource Development Review*, 16(4), 350-376. doi: 10.1177/1534484317725967
- Krausz, M., Yaakobovitz, N., Bizman, A., & Caspi, T.

- (1999). The intention to leave of the remaining employees. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 95-107. doi: 10.1023/A:1022910601836
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Krishna, A. (2022). Employee-organization identity fusion: Connecting leadership and symmetrical internal communication to identity- and engagement-related outcomes. *International Journal of Business Communication*, Advance Online Publication. doi: 10.1177/23294884221130744
- Krishna, A., & Kim, S. (2021). Exploring the dynamics between brand investment, customer investment, brand identification, and brand identity fusion. *Journal of Business Research*, 137, 267-277. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.08.039
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & 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(2), 281-342. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Kunst, J. R., Boos, B., Kimel, S. Y., Obaidi, M., Shani, M., & Thompsen, L. (2018). Engaging in extreme activism in support of others' political struggles: The role of politically motivated fusion with outgroups. *PLoS One*, 13(1), e0190639. doi: 10.1371/journal.pone.0190639
- Lee, S., & Workman, J. E. (2015). Compulsive buying and branding phenomena. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 1(3), 1-12. doi: 10.1186/s40852-015-0004-x
- Liedtka, J. M. (1989). Value congruence: The interplay of individual and organizational value systems. *Journal of Business Ethics*, 8(10), 805-815. doi: doi.org/10.1007/BF00383780
- Lin, J., & Sung, Y. (2014). Nothing can tear us apart: The effect of brand identity fusion in consumer-brand relationships. *Psychology & Marketing*, 31(1), 54-69. doi: 10.1002/mar.20675
- Lu, L., Liu, J., & Zhao, N. (2017). Why employee stay: The role of psychological ownership, territoriality and work relationship closeness in affecting employee turnover intention. *Frontier of Business Research in China*, 11(10), 1-16. doi: 10.1186/s11782-017-0010-x
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123. doi: 10.1002/job.4030130202
- Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit and employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473. doi: 10.1016/j.jvb.2010.01.001
- Milla, M. N., Putra, I. E., & Umam, A. N. (2019). Stories from jihadists: Significance, identity and radicalization through the call for jihad. *Peace and Conflict: Journal of Peace Psychology*, 25(2), 111-121. doi: 10.1037/pac0000371
- Mueller, K., & Straatmann, T. (2014). Organizational values. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of quality of life and well-being research*. Springer. doi: 10.1007/978-94-007-0753-5_2031
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 591-623. doi: 10.1002/job.333
- Porter, C. M., & Rigby, J. R. (2019). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 212-228.

- doi: 10.1002/job.2483
- PwC. (2021). *At a pivotal moment for the future of work, companies can help their businesses and employees thrive*. PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Retrieved from: <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/future-of-work.html>
- Ravlin, E. C., & Ritchie, C. M. (2006). Perceived and actual organizational fit: Multiple influences on attitudes. *Journal of Managerial Issues, 18*(2), 175-192.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.
- Ryu, G. (2015). The missing link of value congruence and its consequences: The mediating role of employees' acceptance of organizational vision. *Public Personnel Management, 44*(4), 473-495. doi: 10.1177/0091026015592233
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716. doi: 10.1177/0013164405282471
- Schwartz S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology, 25*, 1-65. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60281-6
- Siegall, M., & McDonald, T. (2004). Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources. *Personnel Review, 33*(3), 291-301. doi: 10.1108/00483480410528832
- Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2008). How relational and organizational identification converge: Processes and conditions. *Organizational Science, 19*(6), 807-823. doi: 10.1287/orsc.1070.0349
- Smith, E. R., & Henry, S. (1996). An in-group becomes part of the self: Response time evidence. *Personality and Social Psychology Bulletin, 22*(6), 635-642. doi: 10.1177/0146167296226008
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly, 63*(3), 224-237. doi: 10.2307/2695870
- Swann, W. B. Jr., & Buhrmester, M. D. (2015). Identity fusion. *Current Directions in Psychological Science, 24*(1), 52-57. doi: 10.1177/0963721414551363
- Swann, W. B. Jr., & Buhrmester, M. D., Gómez, A., Jetten, J., Bastian, B., Vázquez, A., Ariyanto, A., Besta, T., Christ, O., Cui, L., Finchilescu, G., González, R., Goto, N., Hornsey, M., Sharma, S., Susianto, H., & Zhang, A. (2014). What makes a group worth dying for? Identity fusion fosters perception of familial ties, promoting self-sacrifice. *Journal of Personality and Social Psychology, 106*(6), 912-926. doi: 10.1037/a0036089
- Swann, W. B. Jr., Gómez, A., Huici, C., Morales, J. F., & Hixon, J. G. (2010). Identity fusion and self-sacrifice: Arousal as a catalyst of pro-group fighting, dying, and helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 99*(5), 824-841. doi: 10.1037/a0020014
- Swann, W. B. Jr., Gómez, A., Jetten, J., Whitehouse, H., & Bastian, B. (2012). When group membership gets personal: A theory of identity fusion. *Psychological Review, 119*(3), 441-456. doi: 10.1037/a0028589
- Swann, W. B. Jr., Gómez, A., Seyle, D. C., Morales, J. F., & Huici, C. (2009). Identity fusion: The interplay of personal and social identities in extreme group behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 96*(5), 995-1011. doi: 10.1037/a0013668
- Swann, W. B. Jr., Polzer, J. T., Seyle, D. C., & Ko, S. J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in

- diverse groups. *Academy of Management Review*, 29(1), 9-27. doi: 10.2307/20159006
- Tajfel, H., Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. Austin & Worchel(Eds.), *Attitude structure and function*(pp. 311 - 337). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Talaifar, S., Ashokkumar, A., Pennebaker, J. W., Medrano, F. N., Yeager, D. S., & Swann, W. B. Jr. (2021). A new pathway to university retention? Identity fusion with university predicts retention independently of grades. *Social Psychological and Personality Science*, 12(1), 108-117. doi: 10.1177/1948550619894995
- 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(2), 259-293. doi: 10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x
- Taylor, T. (1993). The true cost of turnover and how to prevent it. *Journal of Property Management*, 58(6), 1-20.
- Triana, M. d. C., Kim, K., Byun, S. Y., Delgado, D. M., & Arthur, W. Jr. (2021). Relationship between team deal-level diversity and team performance: A meta-analysis of the main effect, moderators, and mediating mechanisms. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2137-2179. doi: 10.1111/joms.1267
- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A., & McGarty, C. (1994). Self and collective: Cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 454-463. doi: 10.1177/0146167294205002
- Unal, Z. M. (2014). Does affective commitment mediate the relationship between person-organization fit and organizational identification. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(3), 270-283. doi: 10.6007/IJARBS/v4-i3/706
- Wibisono, S., Louis, W. R., & Jetten, J. (2022). Willingness to engage in religious collective action: The role of group identification and identity fusion. *Studies in Conflict & Terrorism*, 1-14. doi: 10.1080/1057610X.2022.2034217
- Zmigrod, L., Rentfrow, P. J., & Robbins, T. W. (2019). Cognitive inflexibility predicts extremist attitudes. *Frontiers in Psychology*, 10(989). doi: 10.3389/fpsyg.2019.00989
- Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-sectional studies: strengths, weaknesses, and recommendations. *Chest*, 158(1), S65-S71. doi: 10.1016/j.chest.2020.03.012

1 차원고접수 : 2023. 03. 19.

수정원고접수 : 2023. 05. 23.

최종게재결정 : 2023. 05. 24.

The Relation between Value Congruence and Work-Related Variables: The Mediating Role of Identity Fusion

Soo Yeon Park¹⁾ Ye Ji Im¹⁾ Joonbae Lee^{1,2)} Seungmin Lee¹⁾ Sun W. Park¹⁾

¹⁾School of Psychology, Korea University

²⁾College of Liberal Arts, Catholic Kwandong University

The present study aimed to examine the relations between employees' perceived value congruence and work-related variables (job satisfaction, work engagement, and intent to quit) and to test the indirect effects of identity fusion between the two. Value congruence was assessed by two ways: employee-organization value congruence and employee-coworker value congruence. In Study 1, 150 full-time employees responded to the batteries of measures including value congruence, identity fusion, organization identification, and work-related variables. The results showed that perceived employee-organization value congruence was positively related to job satisfaction and work engagement and negatively related to intent to quit via identity fusion. A significant indirect effect of identity fusion was also present between employee-coworker value congruence and work-related variables. Although both employee-organization and employee-coworker value congruence were positively related to job satisfaction and work engagement via organizational identification, the path to intent to quit was not significant. In Study 2, 148 employees who worked in a major company in South Korea completed the same measures as in Study 1. It was found that employee-organization and employee-coworker value congruences were positively related to job satisfaction and work engagement, and negatively related to intent to quit through identity fusion. In contrast, the indirect effects of organization identification between value congruence and job-related variables were not significant except for the path between employee-organization value congruence and job satisfaction. Taken together, regardless of the size and type of organization, those who perceived their values to be congruent with those of the organization and their coworkers were more likely to be satisfied with and engaged in their jobs, and less likely to have intents to quit due to high identity fusion with their organizations.

Keywords: value congruence, identity fusion, organizational identification, job satisfaction, work engagement, intent to quit