

## 집단 내 갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개효과: 한국과 중국 종업원들의 공통점과 차이점

이 준 호

고려대학교 경영학과

박 지 환<sup>†</sup>

한국방송통신대학교 경영학과

본 연구는 한국과 중국의 종업원들을 대상으로 집단 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향과, 이 과정에서 직무만족이 매개역할을 하는지 살펴보았다. 한국과 중국 종업원들 각각의 집단 내 갈등, 직무만족, 이직의도의 관계를 밝히기 위해, 한국기업에 종사하는 한국 종업원들과 재중 한국계 기업에 종사하는 중국 종업원들에게서 회수된 설문을 분석하였다. 먼저, 집단 내 갈등을 관계갈등과 과업갈등으로 구분하여 각각이 이직의도에 미치는 영향을 살펴본 결과, 한국과 중국 모두 관계갈등과 과업갈등이 이직의도를 증가시키는 것으로 나타났다. 그 다음으로 관계 및 과업갈등과 이직의도 간 직무만족의 매개효과를 검증한 결과, 중국은 관계갈등과 이직의도의 관계에서, 한국은 과업갈등과 이직의도의 관계에서만 직무만족의 매개효과가 나타났다. 이러한 결과는 다음의 시사점을 제공한다. 첫째, 이직의도에 대한 집단 내 갈등의 효과에서는 한국과 중국 간에 공통점이 나타났다. 이는 문화 보편적인 관점에서 이해할 수 있다. 둘째, 이직의도와 집단 내 갈등의 관계에서 직무만족의 매개효과는 한국과 중국 간에 차이점이 나타났다. 이는 문화 특수적인 관점에서 이해할 수 있을 것이다. 셋째, 이로 보건대, 관리방식에 대한 비교문화 연구에서 문화 특수성과 문화 보편성의 두 가지 접근을 동시에 고려함이 중요하다. 끝으로 본 연구의 한계점 및 미래연구방향을 제시하였다.

주요어 : 집단 내 갈등, 직무만족, 이직의도, 문화 특수성, 문화 보편성

---

<sup>†</sup> 교신저자 : 박지환, 한국방송통신대학교 경영학과 강사, pjh0803@korea.ac.kr, 010-9780-4900

글로벌한 경영환경 하에서 한국기업의 세계화는 더 이상 선견지명을 가진 선구자의 선택과 같은 문제가 아니다. 필연적인 기업경영의 세계화와 함께 이를 뒷받침하기 위한 활발한 논의가 필요한 시점이다. 본 연구는 이러한 맥락에서 실무적, 이론적으로 중요한 경영현상 중 하나라 할 수 있는 이직행위의 선행변인인 이직의도에 대한 집단 내 갈등의 효과와 그 영향과정을 한국과 중국 종업원의 비교를 통해 살펴본다. 다음의 측면에서 그 의미를 찾을 수 있을 것이다.

첫째, 세계화의 이슈는 경영현상에 영향을 미치는 문화의 관련성에 관심을 기울이도록 했다(Gelfand, Erez, & Aycan, 2007). 사회과학 연구 전반에서 문화의 역할을 이해하는 두 가지 방식이 있다(Morris, Leung, Ames, & Lickel, 1999). 하나는 문화적 공통점에 초점을 맞추는 문화 보편적(culture universal) 접근이고, 다른 하나는 문화적 차이점을 강조하는 문화 특수적(culture specific) 접근이다. 그간 이 두 관점은 모두 타당성을 인정받아왔다(Bass, 1990). 그러나 실제 비교경영학 연구에서 이 둘을 함께 아우르는 시각보다는 문화적 차이점에 초점을 맞추는 문화 특수적 접근이 주류를 이루어 왔다. 하지만 Gelfand 등(2007)의 지적처럼, 문화 특수성과 문화 보편성은 균형 있게 다루어질 필요가 있고, 이것이 최근의 글로벌한 작업환경에서 보다 의미 있는 접근이 될 것이다. 본 연구는 경영현상에 대한 문화 특수성(문화적 차이점)과 문화 보편성(문화적 공통점)의 시각을 동시에 견지한다.

둘째, 최근 한국기업의 세계화 과정에서 중국은 관심의 대상이다. 한국기업의 중국 투자와 진출은 중소기업, 대기업 할 것 없이 매우 적극적이다. 그러나 막대한 규모의 대중국 러

쉬(rush)가 얼마나 성공적이었는가에 대한 평가는 전반적으로 그리 긍정적이지 못하다. 여러 원인이 있겠지만 그 핵심은 ‘한국식’과 ‘중국식’의 유사성과 이질성을 명확히 파악하지 못한 데 있다. 막연히 중국과 중국인을 우리와 유사한 문화적 특성을 지닌 것으로 간주하고, 한국적 관리방식을 그대로 중국에 적용하려고 고집한 결과라는 지적이 그 예이다(김기태, 2002). 사람들은 사회화 과정에서 자국문화의 가치, 규범과 이를 토대로 적절하거나 부적절한 행위 등을 배운다. 따라서 이를 이해하는 것은 무엇보다 중요한 상호작용의 밑바탕이 되는바 한국과 중국의 문화적 공통점과 차이점을 이해하려는 노력은 적절한 글로벌 관리 방식 모색의 출발점이 될 것이다.

셋째로, 최근 Wu, Neubert 및 Yi(2007)는 흥미로운 이슈를 제기한바 있는데, 급속하게 이루어져온 중국 및 중국 기업의 거대한 경제 개혁과 리스트럭처링은 중국을 세계 시장에서 중요한 글로벌 파워로 자리매김 시켰지만, 아이러니컬하게 중국과 중국 기업은 경영학자들에게 여전히 가장 연구가 부족한 대상 중 하나로 남아 있다(Tsui, Schoohoven, Meyer, Lau, & Mikovich, 2004)는 지적이 그것이다. 특히 이러한 맥락에서 중국 대상의 ‘조직 및 집단 내 갈등’ 연구는 가장 소외된 주제 중 하나라 할 수 있다. 여기에는 두 가지 정도의 이유가 있는 것으로 보인다. 하나는 경영학 및 심리학 분야에서 이루어져온 조직 내 갈등 연구 전반의 미진함을 들 수가 있다. 갈등은 조직에서 항상 존재하는 현실이며, 결과물에 많은 영향을 미친다(Jehn, 1995; 1997). 그러나 De Dreu와 Beersma(2005)는 “업무현장에서 갈등의 중요성은 결코 과소평가할 수 없다. 그럼에도 불구하고, 조직 내 갈등의 효과에 대한 우리의 지

식은 상대적으로 제한적이고 협소하다"고 지적하고 있다. 이것이 갈등 연구 자체의 문제라면, 다른 하나의 이슈는 문화적 맥락의 문제라 할 수 있다. 중국과 한국을 포괄하는 동아시아 사회 즉, '관계'가 높은 가치를 지니는 사회에서 갈등은 중요한 이슈임에 틀림없다(Tjosvold, Hui, Ding, & Hu, 2003). 그러나 '관계'에 대한 높은 지향성은 갈등의 순기능적 측면보다 역기능적 측면에 초점을 맞추게 함으로써 갈등 연구 자체의 한계를 규정짓는 방어적 연구 태도를 낳을 수밖에 없다. 갈등을 부정적으로 인식하는 문화적 맥락에서 갈등 연구 역시 풍부하게 이루어지기 어려운 측면이 있다.

넷째, 조직 내 갈등과 관련한 문화적 공통점과 차이점을 살펴봄에 있어 집단 수준의 갈등에 주목한다. 최근 급격한 경영환경 변화에 능동적으로 대처하기 위해 많은 기업이 팀 단위 과업을 수행하고 있다. 팀 단위의 과업 수행은 환경변화에 대한 대응력을 높이고, 그 질을 높일 수 있는 이점이 있지만 또한 집단 내부 갈등의 이슈를 안고 있다(Campion, Medsker, & Higgs, 1993). 특히 갈등은 집단 과업 수행 시, 생산성 및 구성원 만족수준 등에 영향을 미치는 중요한 요소가 될 수 있다. 따라서 본 연구는 집단 수준의 갈등에 초점을 맞춰 문화적 영향을 실증적으로 다루어보고자 한다. De Dreu와 Beersma(2005)는 이러한 접근의 필요성을 제기하였다. 그들은 집단 내 갈등연구와 관련해 구체적인 상황의 차이를 고려한, 소위 상황 모델(contingency model)의 개발이 중요함을 언급하였다. 이는 상황적 변인으로 '문화의 고려가 집단 내 갈등 연구에서 필수적인 논의일 수 있음을 시사하는 것이다.

마지막으로, 이직에 관한 선행연구는 이직

의 결정요인에 대한 연구와 실제 이직이 이루어지기까지의 심리적 과정을 분석한 연구로 대별될 수 있다(조학래, 1998). 전자는 이직에 대한 내용적 접근이고 후자는 과정적 접근이라 할 수 있다. 특히 국내의 이직의도에 관한 연구는 그 결정요인에 대한 연구를 중심으로 이루어져 왔다(나인강, 2005). 그러나 본 연구는 한국과 중국을 비교, 분석함에 있어 이직의도 형성에 대한 내용적 관점뿐만 아니라 과정적 관점 또한 고려한다.

#### 문화의 영향에 대한 접근

그간의 비교문화 조직행동(cross-cultural organizational behavior) 연구는 미시 조직현상(동기, 인지, 정서 등), 메소(meso) 조직현상(팀, 리더십, 협상 등), 거시 조직현상(조직문화, 구조 등) 및 이러한 수준 간 상호관계를 포함하는 다양한 수준과 영역에서 문화의 관련성을 다루어 왔다(Gelfand 등, 2007). 이러한 관련성을 다루는데 있어 두 가지 접근방법이 있다. 이는 사회과학 연구 전반에서 문화가 어떠한 역할을 하는지 이해하는 두 가지 접근이라 할 수 있다(Morris 등, 1999). 하나는 내부 관점(inside perspective)으로 특정한 문화를 그 자체로 다루는 것이다. 그리고 다른 하나는 외부 관점(outside perspective)으로 일반적인 외부적인 기준으로 문화 간 차이를 접근하는 것이다. 일찍이 Pike(1967)는 이를 언어학의 두 가지 접근에 빗대어 에믹(emic) 접근 즉, 내부 관점과 에틱(etic) 접근 즉, 외부 관점으로 명명하였다. 에믹은 주로 행위자의 자기-이해(종종 문화적, 역사적으로 구속된) 측면으로 접근하는 반면, 에틱은 문화 간 차이를 초월해 접근하는 방식을 취한다고 할 수 있다(Morris 등, 1999). 한편,

Bass(1990)는 이러한 두 가지 논의를 문화 특수적(culture specific) 관점과 문화 보편적(culture universal) 관점이라고 언급하면서 그간의 연구를 통해 이 둘 모두 실무자 및 연구자들을 통해 타당성이 입증되어왔음을 주장하였다.

정리하면, 문화 특수적 관점은 에릭 혹은 내부자 접근이며(Berry, 1990), 특정한 개념과 행동은 해당 문화에 고유한 것이라는 관점이다. 반면, 문화 보편적 입장은 에릭 혹은 외부 관점이라 할 수 있는데, 특정한 개념과 행동에 대해 문화 간 비교가 가능하다는 관점을 취한다. 따라서 문화 특수적 관점은 자연스레 문화적 차이점에 초점을 맞추는 반면에, 문화 보편적 관점은 문화 간 공통점에 초점을 두고 있다(Dorfman, Howell, Hibino, Lee, Tate, & Bautista, 1997).

한편, Gelfand 등(2007)은 흥미로운 논의를 전개하였다. 그들은 그간 주로 문화적 차이에만 초점을 맞춰온 비교문화 조직행동 연구가 향후에는 최근의 글로벌한 작업 맥락에 맞게 문화적 유사성에 좀 더 주의를 기울일 필요가 있음을 제기하였다. 즉, 문화 특수적 관점과 문화 보편적 관점의 균형 내지는 통합에 대한 필요성을 언급하고 있다. 앞서 논의한대로 문화 특수성과 문화 보편성 각각은 그 나름의 타당성을 보여 왔다. 그럼에도 불구하고, 실제 이 두 가지 접근 내지는 관점을 동일 연구 내에서 균형 있게 혹은 통합적으로 아우르려는 논의는 매우 미흡하다.

Morris 등(1999)이 문화와 인지(공정성 판단) 연구에 대한 에릭과 에릭 접근의 시너지를 다룸으로써 통합적 접근을 한 것이나, Dorfman 등(1997)이 서구 2개국과 아시아 3개국을 대상으로 효과적인 리더십 과정의 문화적 차이점과 공통점을 다룬 연구정도가 비교적 최근에

문화 특수성과 문화 보편성의 균형과 통합을 동일한 연구 내에서 시도한 논의들이라 할 수 있다. 특히나 집단 내 갈등의 영향이라는 이슈와 관련해 이러한 논의는 찾아볼 수 없다. 특정한 사고, 개념, 행동, 현상은 문화 특수성의 차원에서 접근하고, 그와 다른 사고, 개념, 행동, 현상은 문화 보편성의 차원에서 접근하는 식의 이분법적 접근보다는 동일한 사고, 개념, 행동, 현상도 문화 특수성과 문화 보편성으로 동시에 접근하고 해석하려는 시도가 필요하다.

### 집단 내 갈등과 이직의도의 관계

#### 집단 내 갈등

갈등은 넓은 의미로 “구성원들에 의해 지각되어진 불일치”를 의미한다(Boulding, 1963). 갈등을 바라보는 관점은 점차 수용적으로 변화하고 있으며, 갈등을 적극적으로 받아들이려고 하는 경향이 점차 증가되어져 왔다. 그러나 이러한 관점에서 모든 갈등이 긍정적이라는 것을 의미하지는 않는다(Robbins, 2001). 조직 및 집단에서 갈등은 조직 환경의 복잡성과 구성원간의 상호의존성으로 말미암아 필수적으로 존재하며, 많은 연구자들은 갈등이 조직에 있어서 긍정적인 것인지 혹은 부정적인 것인지에 관해 다양한 의견을 제시하고 있다(Jehn, 1995). 다시 말해서 어떤 학자들은 그들의 실증연구에서 갈등이 조직에 있어서 부정적인 역할을 한다고 말하는 반면, 다른 학자들은 그것이 조직에 있어서 긍정적인 역할을 한다고 주장한다. 이런 의미에서 갈등은 생산성 및 만족을 저하시키는 기능을 하기도 하는 반면(Gladstein, 1984; Wall & Nolan, 1986), 조직 및 집단에서의 의사결정의 질을 향상시키고,

조직의 성장 및 재무적 성과를 높이기도 한다는 것이다(Schweiger, Sandberg, & Rechner, 1989). 이러한 구분은 갈등의 대상을 어디에 두고 있는지에 따라 다르게 나타나기도 한다.

집단 내 갈등은 과업갈등(task conflict)과 관계갈등(relation conflict)의 두 가지로 구분되어 널리 연구되고 있다(Guetzkow & Gyr, 1954; Jehn, 1995).<sup>1)</sup> 과업갈등은 사업목표, 핵심적인 의사결정 사항, 업무의 절차 또는 적절한 행동방안 등에 관한 집단 구성원간의 의견이나 아이디어의 불일치를 의미한다. 관계갈등은 집단 구성원간의 개인적인 문제로 인한 부조화나 의견의 불일치를 의미하는데, 이는 주로 분노, 불신, 위협, 실망 또는 기타 부정적 정서로 특징지어진다(Jehn, 1997; Pelled, 1996). 기존의 여러 연구들은 갈등을 이들 두 차원으로 구별하는 것이 타당함을 실증적으로 검증하였다(Jehn, 1994). 이 두 차원의 갈등은 판별적 타당성(discriminant validity)을 가지지만, 서로 독립적이지 않다. Simons와 Peterson(2000)에 의하면, 집단 내 과업갈등과 관계갈등은 다수의 선행연구들을 통해 양자 간의 정(+)적 상관관계가 보고되었다. 이는 인지적 측면에서의 불일치가 개인적인 비판으로 받아들여지거나(Amason, 1996), 또는 잘못된 귀인의 과정을 통해(Simons & Peterson, 2000) 과업갈등은 부지불식간에 관계갈등으로 변환될 가능성도 있기 때문인 것으로 해석되고 있다. 반대로 다른 사람에 대해 개인적인 갈등이 있는 경우 그 사람의 의견을 제대로 받아들이지 않고 왜곡

시키며 반박하려고 하는 경향도 있기 때문에(Eisenhardt & Bourgeois, 1988), 관계갈등이 과업갈등으로 발전하기도 한다(Dyck, Bruning, & Driedger, 1996).

### 이직의도

종업원의 자발적 이직은 조직에 실질적으로 부정적인 영향을 미친다(Sousa-Poza & Henneberger, 2004). 물론 고임금 혹은 저성과 종업원의 이직은 보다 낮은 임금의 종업원이거나 나은 성과자로의 대체를 통해 일정 정도 긍정적 혜택을 가져올 수도 있다(Abelson & Baysinger, 1984). 그러나 조직은 전통적으로 종업원 이직을 관리가 필요한 어려운 문제로 인식하고 있다(Weldon & Vanhoner, 1999). 한편, 이직과 관련된 여러 변인 중에 이직의도는 이직에 가장 중요한 변인이다(Price & Mueller, 1986). Mowday, Porter 및 Steers(1982)는 이직행위 예측에 있어 종업원 행위의도로서의 이직의도는 직접적이고 최종적인 변인임을 밝힌 바 있다. Ajzen과 Fishbein(1980)은 개인행동의 직접적 결정요인이 종업원 태도보다 행위의 실행에 대한 행위자 의도임을 밝힌 바 있다. 물론 행위 의도와 실제 행위가 완벽하게 일치하는 것은 아니지만 대개는 의도에 따라 행동하고 실제 이직의도는 이직행위로 이어지는 확률이 매우 높다(Steel & Ovalle, 1984). 따라서 종업원 이직을 예방하기 위해서는 무엇보다 이직의도를 형성케 하는 요인을 찾아내어 이에 대한 효과적인 관리방안을 모색하는 것이 필요할 것이다.

한편, 이직에 관한 선행연구는 이직의 결정요인과 그 효과를 규명하는 내용적 접근과 이직이 이루어지기까지의 심리적 과정을 분석하는 과정적 접근으로 대별된다(조학래, 1998).

1) 이들 두 가지 차원은 연구자에 따라 다른 이름으로 표현되었다. 예를 들면 Jehn(1995)은 task와 emotional conflict로, Amason(1996)은 cognitive와 affective conflict로, Pelled(1996)는 substantive 및 affective conflict로 표현하였다.

여기서 본 연구의 관심 대상인 집단 내 갈등과 직무만족은 이론적으로 이직의도의 주요 선행변인으로 논의되어 왔다(Cotton & Tuttle, 1986). 이에 본 연구는 집단 내 갈등이 이직의도에 미치는 영향(내용적 접근)과 더불어 집단 내 갈등이 직무만족을 통해 이직의도로 연결되는 프로세스(과정적 접근)에 초점을 두고 한국과 중국 종업원을 비교, 분석한다.

### 집단 내 갈등과 이직의도

집단 내 갈등은 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가? 중간 수준의 갈등이, 높거나 낮은 갈등보다 효과적이라는 역 U-자형(inverted U-shape) 관계를 주장하는 기존 정보-처리 관점(information-processing perspective)과 달리, 최근 갈등 유형론 프레임워크(conflict typology framework)에서는 갈등의 효과가 그 유형에 따라 다를 수 있음을 주장한다(De Dreu & Beersma, 2005). 이에 따르면 갈등은 관계 또는 과업이슈와 관련되며(Amason & Schweiger, 1997; Jehn, 1997), 따라서 관계갈등과 과업갈등으로 구분할 수 있다. 관계갈등은 구성원 간에 업무 외적 즉, 인간관계적 측면에서 나타나는 태도, 선호, 성격 등의 차이로 인한 갈등으로 부정적 감정의 측면을 포함하는 것으로 정의할 수 있다. 반면, 과업갈등은 업무에 관한 구성원 간 생각이나 행동 방식의 차이로 인한 갈등으로 업무내용, 처리방식에 관한 차이, 불일치에서 발생하는 갈등이다(성양경, 김명언, 2006; Amason & Sapienza, 1997; Pinkley, 1990).

내용적 관점 및 과정적 관점의 기존 이직 연구를 정리, 분석한 박동건과 염세걸(2001)은 이직의 영향요인을 조직전체요인, 작업환경요인, 직무내용요인, 개인요인, 기타 요인으로

나누어 제시하였다. 이중 작업환경요인 차원에서 조직 구성원 간 상호관계는 중요한 요소이다(Porter & Steers, 1973). 관계의 어려움은 이직에 영향을 미치게 된다. 이는 이직의도와 관련해 집단 내 갈등 특히 관계갈등이 갖는 중요성을 시사한다. Pelled(1996)는 관계갈등이 이직의도를 높인다는 것을 실증한 바 있다. Jehn(1995) 역시 관계갈등이 높을수록 종업원 잔류의도는 낮아진다고 주장하였다. 이는 각 개인의 심리적 긴장과 관련이 있는데(Walton & Dutton, 1969), 개인은 이러한 부정적 감정을 해소 혹은 감소시키기 위해 조직을 떠나고자 하게 되며, 이는 결국, 나아가 종업원의 이직행위를 증가시키는 원인이 된다고 하겠다.

그렇다면 인지적 측면, 과업 측면에서 형성되는 갈등인 과업갈등은 이직의도에 어떠한 영향을 미치는가? 이에 대해 Jehn(1995)은 과업갈등도 관계갈등과 마찬가지로 종업원 잔류의도에 부정적 영향을 미친다고 주장하였고, De Dreu와 Weingart(2003)의 연구에서도 메타분석의 결과를 통해 관계갈등뿐만 아니라 과업갈등 역시 종업원의 이직을 증가시킬 수 있음이 논의되었다. 과업갈등과 이직의도의 관계는 여러 메카니즘을 통해 예측될 수 있겠지만 그 가운데 갈등의 전이(과업갈등->관계갈등) 현상으로도 설명될 수 있을 것이다. Simons와 Peterson(2000)에 따르면, 갈등의 전이 현상은 사람들이 갈등의 원인이나 상대방의 행동을 잘못 추론하는데서 발생한다고 본다. 즉, 실제로는 업무와 관련된 불일치 또는 차이로 인한 과업갈등임에도, 이러한 차이의 표현을 자신에 대한 상대방의 도전이라는 식의 감정적인 측면으로 받아들이고 상대방의 내부적 요인으로 귀인함으로써 과업갈등을 관계갈등으로 지각하게 될 수 있다는 것이다(De Dreu &

Weingart, 2003). 이상의 논의와 연구결과들은 과업갈등도 관계갈등과 마찬가지로 이직의도와 정(+)적 관계가 있을 거라는 추론을 가능하게 한다.

그렇다면 관계갈등과 과업갈등이 이직의도에 미치는 영향에 있어서 한국과 중국 종업원 간 비교 시에는 어떠한 가정이 가능할 수 있을까? 상이한 문화권을 비교, 분석할 때 가장 중요한 이슈는 문화 간 차이를 해석하고 설명할 수 있는 준거 틀에 대한 부분이다(서용원, 1997). 이러한 측면에서 본 연구는 집단 내 갈등과 이직의도의 관계를 설명할 수 있는 틀로서 가장 보편화된 문화적 준거인 개인주의와 집단주의의 구분을 활용한다. 이는 개인주의와 집단주의의 구분이 대인교류의 양상, 조직의 특성, 의사소통의 특성, 사고의 형태, 분배양식, 더 나아가 본 연구가 관심을 가지는 갈등의 진행 및 해소 등과 같은 이슈 전반에서 문화권의 차이를 설명하는데 유용한 이론적 근거를 제시하기 때문이다(조근호, 1995; Markus & Kitayama, 1991; Triandis, 1995).

집단 내 갈등과 효과성에 대한 문화적 영향을 연구한 Nibler와 Harris(2003)는 집단주의가 집단 구성원간의 조화로운 관계를 중시하며, 이는 갈등과 직면을 회피하도록 한다고 밝혔다. 즉, 집단주의는 개인주의보다 집단 구성원간의 관계를 유지하는 사회적 이슈에 더욱 관심을 갖는다. 중국의 문화는 조화, 존중, 체면 유지를 가치롭게 여긴다(Ding, Goodall, & Warner, 2000). 이는 유교주의의 '중용의 원리'가 사람들과 외부 세계의 관계에서 '조화가 가장 가치 있음'을 강조하는 맥락에서 크게 벗어나지 않는다(Chan, 1963). 개인은 조화로운 접근을 취하고, 자신의 감정을 통제하며, 갈등에서 극단적 입장을 피한다(Tjosvold 등, 2003).

이러한 중국의 문화적 특성은 앞서 논의한 갈등에 대한 집단주의의 접근에서 크게 벗어나지 않는다. 그리고 이는 한국 역시 크게 다르지 않을 것이라는 것이 기존의 논의이다(Hofstede, 1984). 앞서 언급하였듯이, 관계갈등이 이직의도를 높인다는 논의는 그간 일관되게 검증되어왔다(De Dreu & Beersma, 2005). 특히 그러한 일관된 결과는 서구 즉, 개인주의 문화권을 중심으로 도출되어왔다. 문화적 특성을 고려해 볼 때, 관계갈등과 이직의도의 정(+)적 관계는 집단주의 문화권에 속하는 한국과 중국의 종업원에게서 공히 보다 분명하게 나타날 가능성이 클 것이다. 한국과 중국의 문화적 가치는 기본적으로 화(和)를 중시하여 갈등 자체를 바람직하지 않은 것으로 여기고 이를 터부시하는 경향이 클 것으로 판단되어, 대인 측면의 갈등인 관계갈등은 종업원들 간 부정적 감정을 유발해 이직의도를 높일 것으로 예측된다.

갈등과 이직의도의 관계에 대한 선행연구에서 집단 내 갈등과 구성원의 집단에 대한 잔류의도와 관계를 통해 구성원이 지각하는 과업갈등 또한 높을수록 구성원들의 만족 및 집단에 남으려는 의도에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 주장하고 있다(Jehn, 1995). De Dreu와 Weingart(2003)의 연구에서도 조직 내 갈등인 과업갈등과 관계갈등은 모두 구성원들의 이직, 결근 및 조직시민행동에 부정적인 영향을 미친다는 사실을 시사하였다.

또한 본 연구는 과업갈등이 이직의도를 높일 거라는 가정을 뒷받침하는 근거로 갈등의 전이(과업갈등->관계갈등) 가능성에 대한 추론도 배제할 수 없다고 본다. 특히 한국과 중국의 집단주의, 관계중심 문화는 이러한 갈등의 전이 현상에 적지 않은 영향을 미칠 수 있을

것이다. 비교적 유사한 문화적 가치, 예컨대 집단 내 갈등을 기본적으로 바람직하지 않게 여기는 경향이 클 것으로 추론되는 한국과 중국 종업원들은 업무수행 과정에서 발생할 수 있는 과업 관련 갈등 역시도 관계적인 측면에서의 갈등으로 해석하고 받아들일 개연성이 충분할 것으로 판단된다. 이에 개인주의 문화권에서 갈등의 전이(과업갈등->관계갈등)는 일정 정도 엇갈리게 나타나고 있지만, 관계중심의 집단주의 문화권에서는 거의 일관되게 나타날 가능성이 높을 것으로 추론된다. 이상의 논의를 종합해 볼 때, 한국과 중국 종업원 공히 과업 및 관계갈등 지각은 이직의도와 정(+ )적 관계를 보일 것으로 예측된다. 따라서 다음의 가설을 설정해 보았다.

**가설 1:** 한국과 중국 종업원 각각의 관계갈등 지각은 이직의도에 정(+ )적인 관계를 보일 것이다.

**가설 2:** 한국과 중국 종업원 각각의 과업갈등 지각은 이직의도에 정(+ )적인 관계를 보일 것이다.

#### 집단 내 갈등과 이직의도 관계에서 직무만족의 매개역할

이상에서 한국과 중국 종업원 공히 문화보편성 관점에 기반하여 과업 및 관계갈등과 이직의도 간 정(+ )적 관계가 있을 것이라고 가정하였다. 그렇다면, 이직의도 형성의 과정적 관점에 초점을 두고 그간 이직의도의 선행요인으로 논의되어 온 갈등과 직무만족 간에는 어떠한 관계를 예측해 볼 수 있을까?

이상의 물음에 대한 해답을 찾기 위해서

는 먼저, 집단 내 갈등과 직무만족의 선후관계에 대한 논의가 필요할 것이다. De Dreu와 Beersma(2005)는 갈등과 직무만족의 인과관계에 대한 엇갈린 논의가 있음을 언급하면서, 그 원인으로 직무만족에 대한 서로 다른 조망을 지적하였다(Locke, 1976). 첫째, 직무만족을 안정적인 개인차(stable individual differences)의 결과로 보는 것이다. 두 번째 접근은 직무만족을 정보로서의 직무(job-as-information)로 보는 접근이다. 개인의 직무만족은 직접적으로 자신의 직무가 갖는 특성의 영향을 받는다는 것이다. 마지막으로 직무만족을 사회적 정보 처리(social information processing)의 결과로 보는 것이다. 즉, 직무만족은 업무현장에서 타인이 제공하는 정보의 처리를 통해 형성된다고 본다. 먼저, 직무만족을 개인차로 보는 관점은 어떤 사람은 자신의 직무에 쉽게 행복을 느끼는 반면, 어떤 사람은 쉽게 행복을 느끼지 못하므로 다른 사람과 갈등이나 분쟁을 가질 수 있다는 것이다. 이 경우는 직무불만족이 갈등의 원인이 된다고 본다(만족->갈등). 정보로서의 직무 관점은 직무만족 또는 불만족을 직무 자체의 특징에 기인하는 것으로 보고, 작업장 갈등이 직무불만족을 낳는 것은 아니라고 본다. 이에 직무만족이 작업장 갈등의 전조(precursor)로 기능할 수 있음을 주장하고 있다(만족->갈등). 그러나 마지막 사회적 정보 처리 관점(Salanick & Pfeffer, 1977)에서는 근무부서의 갈등이 구성원들의 직무만족을 결정한다고 본다. 즉, 부서 내 높은 수준의 갈등은 그 부서와 부서원, 그리고 수행하는 일들이 많이 잘못되었다고 여기도록 하고, 따라서 부서원들의 일에 대한 긍정적인 정서를 감소시키게 된다고 주장한다(갈등->만족). 본 연구는 이러한 마지막 접근을 따른다. 이는 갈등이



직무만족에 미치는 영향을 다룬 여러 선행연구들에서 활용되어온 접근방법이다.

집단 내 갈등은 조직성과 및 구성원들의 태도와 부(-)적 관계가 있는 것으로 논의되어 왔다(Gladstein, 1984; Saavendra, Earley & Van Dyne, 1993; Wall & Nolan, 1986). 특히 구성원들의 과업갈등과 관계갈등 지각은 모두 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(Bailey, 2000). Bailey(2000)는 자신의 연구를 통해 관계갈등 및 과업갈등은 직무만족과 같은 구성원의 지각된 성과와 부(-)적 관계가 있으며, 이러한 구성원의 태도는 생산성과 같은 조직성과로까지 영향을 미칠 수 있다고 주장하였다.

과업과 관련된 구성원들 간의 합의는 그들의 만족 및 조직에 남으려는 의도를 증대시키고(Schweiger, Sandberg, & Ragan, 1986), 반면에 과업갈등은 구성원들 간의 상호작용 시 또는 그 결과 좌절감 및 불만족을 유발시키게 된다(Amason, 1996). 집단 내 구성원들 간의 성격이 서로 조화를 이루지 못할 때에도 조직에 부정적인 영향이 나타난다. 동료와 관계 갈등을 경험하게 되면, 개인수행과 집단수행이 낮아지고 구성원에 대한 만족도나 직무만족 등도 낮아지게 되며 구성원들과 함께 일하고 싶은 의향도 줄어들게 된다(Jehn, 1995). 요컨대 여러 선행연구를 통해 과업갈등은 구성원의 만족에 부정적인 영향을 미친다는 것을 알 수 있다(De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995).

그렇다면 집단 내 갈등과 이직의도의 관계에서 집단 내 갈등의 영향을 받고, 이직의도에 영향을 미치는 것으로 논의되어온 직무만족의 매개역할을 고려해, 이직의도 형성에 대한 과정적 접근을 한다면 한국과 중국 종업원 간에는 어떠한 비교가 가능할 것인가?

문화 보편성의 관점에서 집단주의 문화는 한국과 중국의 유사성을 형성하는 문화적 특성이다. 따라서 집단 내 갈등이 이직의도의 결정요인으로 기능할 것이라는 앞서의 가설은 한국과 중국의 이러한 문화적 공통점에 근거한다. 그러나 Posthuma 등(2005)은 이직의도 형성에 영향을 미치는 내용요소 자체는 문화권을 초월해 비교적 일관된 반면, 영향요소와 이직의도 간 관계의 강도는 동일 문화권 내에서도 나타날 수 있는 문화적 가치와 경제적 조건의 차이(variations)에 의해 다르게 나타날 수 있음을 논의하였다. 특히나 이러한 차이는 이직의도의 형성을 과정적으로 조망할 때 더 명확하게 드러날 수 있을 것이다. 왜냐하면 과정적인 측면에서의 차이는 내용적인 측면보다 일관된 차이를 반영할 가능성이 높기 때문이다.

이와 관련해 흥미로운 논의가 있다. 즉, 한국은 집단주의 문화로 분류됨에도 불구하고 집단주의 문화권의 다른 아시아 국가에 비해 비교적 개인주의적이라는 것이다(Hofstede, 2007). 특히 최근 연구에서는 한국이 동일 집단주의 문화권 내에서 보다 개인주의 문화에 가까이 있다는 기본적 특징과 함께, 더 나아가 개인주의 문화로의 이동이 가속화되고 있음이 밝혀지고 있다(이홍개, 정수진, 2007; 한규석, 신수진, 1999). 그 이유에 대해서는 다음의 논의를 통해 짐작해 볼 수 있을 것이다.

한국과 중국은 오랫동안 동일 문화권에서 성장하여 왔지만, 국가 간 비교문화연구에 있어서 직접 비교한 연구는 그리 많지 않다. 이러한 이유는 Hofstede(1980)이후 수행된 여러 연구에서 미국과 영국 같은 서양권 국가는 개인주의 국가로, 한국과 중국 같은 동양권 국가는 집단주의 국가로 일괄적으로 분류하였기

때문일 것이다.

한국과 중국은 유사한 역사적 전통과 동양적인 가치 공유에도 불구하고 근대국가의 형성과정에서 각각 상이한 정치체제와 이데올로기를 채택한 결과, 양국 간에 서로 다른 가치관과 문화가 형성되어 왔다. 실제, 한국과 중국을 비교문화연구의 맥락에서 분석한 최근 연구들은 정치체제와 경제구조의 변화를 거치면서 세계의 경제대국으로 급부상하고 있는 중국이 가치관의 혼돈에 직면함에 따라 같은 동양권 국가이지만 한국의 가치관과 상당한 차이가 나타나고 있음을 보고하였다(김병희, 2004; 김병희, 신운철, 한상필, 2002; 최낙환, 박소진, 2002; 홍재욱, 2002). 이 연구들은 동양적-서양적 가치, 상징적-실용적 가치, 그리고 수직적-수평적 가치 또는 국가 간 소비가치의 차이를 비교하여 급변하는 동아시아 국가의 가치관 변화를 규명하였다.

국가 간 비교문화연구에 있어서 개인주의-집단주의 개념이 유용하기는 하지만 그 동안 현저한 문화패턴으로 구성되는 이분법적 맥락에서만 이해하려한 문제점이 있었다(Triandis & Gelfand, 1998). 이에 대하여 Triandis(1995)는 개인주의-집단주의를 다의적(polythetic) 개념으로 가정하고 세상에는 다양한 종류의 개인주의-집단주의가 있을 수 있다는 대안적 관점을 제시하였다. 예컨대 미국의 개인주의는 스웨덴의 개인주의와 다르며, 마찬가지로 이스라엘 키부츠(kibbutz)의 집단주의는 한국의 집단주의와 다르다는 것이다(Triandis & Gelfand, 1998).

개인주의 관점을 지지한 연구자들은 자아가 생존의 기본 단위이고 자울에 대한 높은 욕구가 있다고 보고, 집단주의 관점을 지지한 연구자들은 생존은 집단에 달려있고 더 높은 연결관계에 달려있다고 보았다(Chiou, 2001).

Triandis(1995)는 개인주의와 집단주의의 속성을 종합적으로 검토한 후 네 가지 속성을 제시하였는데, 개인주의-집단주의를 다차원적 개념으로 보고 동등성을 강조하는 수평적 패턴과, 위계성을 강조하는 수직적 패턴으로 구분하였다. 개인주의-집단주의를 구분하는 가장 중요한 속성은 수직적-수평적인 사회적 관계에 대한 상대적 강조이다.

수평적 패턴은 개인의 자아가 타인의 자아와 유사하다는 것을 가정하는데 반해 수직적 패턴에서는 위계적이며 타인의 자아와 개인의 자아가 다르다고 본다. 수평적 패턴에서 개인의 자아는 타인의 자아와 유사한 반면 수직적 패턴은 위계에 의해 이루어지기 때문에 개인의 자아는 타인의 자아와 다르다. 수평적-수직적 패턴과 개인주의-집단주의를 조합하면 네 가지 차원이 나타나는데, 수평적 개인주의, 수직적 개인주의, 수평적 집단주의, 그리고 수직적 집단주의가 그것이다.

한국과 중국 텔레비전 광고에 나타난 가치관에 대하여 실용적-상징적 가치, 서양적-동양적 가치, 수평적-수직적 가치 패턴의 맥락에서 내용 분석한 김병희(2004)의 연구에서는 중국 광고에는 한국광고보다 실용적 가치가, 한국 광고에는 중국광고보다 상징적 가치가 더 많이 나타났다. 또한 중국광고에는 한국광고보다 동양적 가치가, 한국광고에는 중국광고보다 서양적 가치가 더 많이 나타났으나 유의하지는 않았으며, 수평적 가치와 수직적 가치의 비교에서는 중국광고에는 한국광고보다 수직적 가치가, 한국광고에는 중국광고보다 수평적 가치가 더 많이 반영되며 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이는 Triandis(1995)가 제시했던 동등성을 강조하는 수평적 패턴과 위계성을 강조하는 수직적 패턴 구분에 따라 분

석하면 동일한 문화권의 가치라도 보다 풍부한 내용을 제공한다는 점을 시사한다.

이상의 논의들을 종합하면, 특정 문화권의 가치를 일괄적으로 분류하기는 어렵다는 것이다. 산업화 과정과 인터넷을 기반으로 하는 정보화 과정을 거치는 동안 특정 국가의 지배적 가치가 달라질 수 있음을 예상할 수 있다. 예컨대 한국과 중국은 같은 동양권 국가이면서도 그 안에서 개인주의-집단주의 가치가 존재하고 개인의 성향에 따라 다를 수 있다 (Wilcox, Ko, Gentry, Stricklin, & Jun, 1996). 일찍이 Hofstede(1980)가 분류한 개인주의 가치에 대한 국가별 지수를 보면, 한국 18, 중국 20으로 한국이 중국보다 더 개인주의 국가로 분류되었다.

한국과 중국은 같은 동양권 국가이지만 급속한 산업화와 도시화로 인한 사회구조의 변화로 비교문화연구자 Hofstede(1980)가 조사했던 시점에 비하여 개인주의-집단주의 가치의 거리가 달라졌을 가능성이 있다. Hofstede(1980)는 자신의 연구에서 보다 산업화된 국가는 개인주의에 더욱 가깝고, 덜 산업화된 국가는 집단주의에 더욱 가깝다는 논의를 제시한 바 있다. 이 논의에 따르면, 한국은 중국보다 산업화가 선행되었고 그 수준도 월등히 높을 것이기 때문에 상대적으로 중국에 비해 개인주의 지수가 더 앞설 것으로 추론된다. 또한 한국인의 가치관은 전통적 가치관에서 현대적 가치관으로 그리고 대인관계에서 자신과 타인을 동등한 관계로 지각하는 수평적인 사고가 확산되고 있다(한상필, 2003; Triandis, Chen, & Chan, 1998; Triandis & Gelfand, 1998). 게다가 중국은 한국보다 산업화가 뒤늦게 진행된 동시에 당의 수직적 명령을 중시하는 사회주의 체제를 유지하고 있으며, 한국광고에는 중국

광고보다 수평적 가치가 중국광고에는 한국광고보다 수직적 가치가 더 많이 반영된 것으로 보고되고 있다(김병희, 2004). 한국은 본 연구에서의 비교대상인 중국보다 산업화의 진전에서 앞서 있고, 또한 소위 글로벌 스탠다드의 영향에 분명하게 노출되어 있음을 고려할 때, 한국은 중국에 비해 개인주의가, 중국은 한국 대비 집단주의 가치가 상대적으로 더욱 강할 것이라는 추론이 가능할 것이라고 예측된다. 이러한 동일 문화권 내에서의 이질성은 앞서 제기한대로, 심리적 과정의 관점에서 이직의도의 형성을 조망했을 때 일정한 차이를 드러낼 가능성이 클 것이다.

한편, 집단주의는 관계를 중시하는데 비해, 개인주의는 최적의 성과를 중시하며, 직접적인 직면과 자유로운 표현의 집단 프로세스를 선호한다(Nibler & Harris, 1994). 따라서 개인주의는 과업-지향적이며, 능력과 자신감의 이미지에 관심을 두는데, 이는 개인주의 사회가 이러한 특성을 종종 보상하기 때문이다 (Triandis, 1994). 그러나 집단주의는 개인주의와 달리 집단 구성원들 간의 관계를 유지하는 사회적 이슈에 더욱 관심을 갖는다. 사회적 관심은 집단으로 활동하는 시간에서 중요한 비중을 차지한다. 이상의 논의를 종합해보면, 개인주의는 보다 과업-지향적 측면에, 집단주의는 보다 관계-지향적 측면에 초점을 두고 있을 것으로 예측해 볼 수 있을 것이다. 이에 집단 내 갈등이 직무만족을 통해 이직의도로 연결되는 과정에서 한국과 중국 간에는 차이가 있을 것으로 추론된다. 즉, 집단주의 문화권 안에서도 한국에 비해 집단주의 가치가 상대적으로 강함(Triandis, Chen, & Chan, 1998; Triandis & Gelfand, 1998) 중국의 종업원들은 과업적 측면의 갈등보다 관계적 측면의 갈등

에 더 많은 영향을 받을 것으로 예측되므로 직무만족의 매개역할에 대한 가정이 관계갈등과 이직의도의 관계에서 나타날 가능성이 클 것으로 추론된다.

반면, 동일한 집단주의 문화권 내에서도 중국에 비해 상대적으로 개인주의 가치가 강하고, 특히 최근 들어 개인주의적 특성으로 변화 양상이 가속화되고 있는 한국의 종업원들은 관계적 측면보다 과업-지향적인 측면을 더욱 중시하는 심리적인 지향성을 가질 가능성이 클 것으로 예측된다. 따라서 한국 종업원의 경우는 갈등과 이직의도 간 직무만족의 매개역할에 대한 가정이 과업갈등과 이직의도의 관계에서 나타날 가능성이 클 것으로 추론된다. 따라서 다음의 가설을 설정하였다.

**가설 3:** 한국 종업원의 경우는 과업갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족이 매개역할을 하게 될 것이다.

**가설 4:** 중국 종업원의 경우는 관계갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족이 매개역할을 하게 될 것이다.

## 방 법

### 표본선정과 자료수집

본 연구를 위해 국내 한국 기업에 종사하는 직원들(한국 종업원-평사원 및 관리직 사원)과 재중 한국계 기업에 종사하는 직원들(중국 종업원-평사원 및 관리직 사원)을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 조사는 2007년 10월 1일부터 11월 4일까지 이루어졌으며, 직접 방문 및

우편(이메일 포함)을 통해 총 900부(한국 350부, 중국 550부)의 설문지를 배포, 824부(회수율 91.6%, 한국 314부, 중국 510부)를 회수하였다. 회수된 설문지 중에서 중심화 경향이 뚜렷한 것, 결측치(missing value)가 있는 것, 불성실한 응답을 한 설문지 63부를 제외한 총 761부(한국 268부, 중국 493부)를 최종 분석에 활용하였다. 분석과정에서 성별, 연령, 학력, 직급, 근속년수 등의 효과는 통제 처리하였다.

### 측정도구

집단 내 갈등(과업갈등과 관계갈등으로 구분), 직무만족과 이직의도를 측정하였다. 각 측정문항은 기존 연구자가 개발 또는 재사용한 것을 한국어와 중국어로 번안하여 활용하였으며, 각각 영어 전공자를 통한 역 번역(back-translation) 과정(한국어 번역 -> 영어, 중국어 번역 -> 영어)을 거쳐 문항을 수정하였다. 각 변인들은 7점 척도(1점: 전혀 그렇지 않다, 7점: 매우 그렇다)를 사용해 측정하였다.

### 과업갈등(Task Conflict)

과업갈등은 업무와 관련된 생각이나 행동방식에 있어 집단 구성원 간 불일치를 말한다(Jehn, 1995, 1997). 본 연구에서는 Jehn(1995)이 개발한 6개의 설문항목(예: '나는 내가 맡고 있는 업무와 관련해 동료 구성원들과 갈등을 겪은 경험이 있다')을 활용하여 과업갈등을 측정하였다. 측정항목들의 내적일관성을 나타내는 Cronbach's  $\alpha$  값은 한국의 경우 .797, 중국의 경우 .811로 나타나 신뢰도에는 아무런 문제가 없는 것으로 확인되었다.

**관계갈등(Relation Conflict)**

관계갈등은 구성원 간의 업무 외적 즉, 인간관계적인 측면에서 나타나는 태도, 선호, 성격 등의 차이로 인해 발생하는 갈등으로 싫어함, 피로움, 화남 등의 감정적인 측면을 포함하는 것으로 정의된다(Amason & Sapienza, 1997; Jehn, 1995, 1997). 과업갈등의 측정과 동일하게 Jehn(1995)이 개발한 7개의 설문항목(예: '우리 팀(부서)에서 다른 사람과의 성격차이로 인해 기분 나빴던 적이 있다')을 통해 관계갈등을 측정하였다. 관계갈등 변인의 신뢰도 역시 양호한 수준으로 나타났다(Cronbach's  $\alpha = .857$ (한국),  $.743$ (중국)).

**직무만족(Job Satisfaction)**

본 연구에서 직무만족은 개인이 조직 내 여러 영역, 직업적 성취감, 자기성장, 대인관계, 보수 등 직무와 관련해 갖는 목표나 기대 달성 정도에 대하여 주관적으로 판단하는 긍정적 충족감의 정도로 정의한다. Curry, Wakefield, Price 및 Mueller(1986)가 개발한 6개의 설문문항을 토대로 직무만족을 측정하였다. 예를 들어 '나는 나의 직무를 수행하면서 진정으로 즐거움을 발견한다' 등과 같은 항목을 사용하였다. 측정항목들의 내적일관성을 나타내는 Cronbach's  $\alpha$  값은 한국  $.869$ , 중국  $.852$ 로 나타나 신뢰도는 만족스러운 결과를 확보하였다.

**이직의도(Turnover Intentions)**

이직의도는 조직을 떠나려는 구성원의 행동 의사를 나타내는 지표이다. 본 연구는 이직의도를 조직 또는 팀을 떠나고자 하는 심리적인 상태로 정의한다. 이에 대한 측정은 Becker(1992)가 개발한 6개의 설문문항을 이용하였다

(예를 들어 '종종 이 회사를 그만두고 싶은 생각이 든다'). 이들의 내적 합치도는 한국  $.867$ , 중국  $.817$ 로 각각 높은 수준이었다.

**통제변인**

본 연구는 국내에 있는 한국기업의 한국 종업원과, 중국에 있는 한국기업의 중국 종업원을 조사대상으로 하고 있다. 응답자들의 인구통계적 속성들이 본 연구변인들 간의 관계에 일정부분 영향을 미칠 가능성이 있는 바, 성별, 연령, 학력, 직급, 근속년수 등의 인구통계적 변인을 통제변인으로 처리하였다.

**결 과**

**기초분석**

본 설문조사에 응답한 표본들의 특성은 표 1과 같다.

본 연구 변인들의 타당도 검증은 위해서는 요인분석(factor analysis)을 이용하여 수렴 및 판별타당성(convergent and discriminant validity)을 검증하였다. 요인추출 방법으로는 주성분분석 방식을 이용하였으며, 요인행렬의 회전은 직각회전(varimax)방식을 채택하였다. 요인수의 결정은 고유값(eigen value)이 1이상인 요인만을 추출하는 카이저 방식을 사용하였다. 분석결과는 표 2와 같다. 과업갈등은 총 6개 항목, 관계갈등은 총 7개 항목, 직무만족과 이직의도는 각각 총 6개 항목으로 측정하였는데, 이 가운데 과업갈등 2개 항목과 관계갈등 4개 항목, 직무만족과 이직의도 각각 1개 항목은 요인분석 결과, 타당성(수렴 및 판별타당성)을

표 1. 인구통계적 특성(n=761)

구 분	한국(n=268)		중국(n=493)		
	표본수(명)	백분율(%)	표본수(명)	백분율(%)	
연 령	20세 이하	0	0	3	0.6
	21-30세	92	34.3	454	92.1
	31-40세	89	33.2	35	7.1
	41-50세	76	28.4	0	0
	51세 이상	11	4.1	1	0.2
성 별	남성	152	56.7	237	48.1
	여성	116	43.3	256	51.9
현 직장에서의 근속년수	6개월 미만	19	7.1	86	17.4
	6개월 이상-1년 미만	35	13.1	74	15.0
	1년 이상-3년 미만	79	29.5	256	51.9
	3년 이상-5년 미만	31	11.6	58	11.8
	5년 이상-10년 미만	41	15.3	16	3.2
	10년 이상	63	23.5	3	0.6
학 력	고졸	33	12.3	19	3.9
	전문대졸	76	28.4	93	18.9
	대졸	130	48.5	360	73.0
	대학원졸	29	10.8	21	4.3
직 급	사원	118	44.0	395	80.1
	주임	22	8.2	41	8.3
	대리급	41	15.3	35	7.1
	과장급	29	10.8	14	2.8
	차장급	18	6.7	6	1.2
	부장급	29	10.8	2	0.4
	임원급	11	4.1	0	0
직 종	생산직	13	4.9	72	14.6
	사무직	118	44.0	124	25.2
	영업직	33	12.3	80	16.2
	서비스	43	16.0	92	18.7
	연구개발	22	8.2	91	18.5
	기타	39	14.6	34	6.9

저해하는 것(예: 이중적재)으로 판단되어, 이를 제외하고 다시 요인분석을 실시하였다. 한국과 중국 종업원 각각 과업 및 관계갈등, 직무만족, 이직의도 모두 비교적 높은 요인 적재값(factor loading)을 나타내어 내용타당도(content validity) 역시 비교적 양호한 수준임을 알 수 있었다(표 2. 참조).

가설검증에 앞서 표 3은 본 연구 변인들의 평균과 표준편차, 그리고 변인들 간 상관관계

를 요약해 주고 있다. 변인 간 관계를 살펴보면, 한국과 중국 공히 관계갈등과 과업갈등은 이직의도와 동일한 상관관계 방향성을 보여주고 있다. 즉, 관계갈등과 과업갈등은 이직의도와 정(+ )적 관계를 나타냈다. 직무만족과 이직의도는 한국과 중국 모두 부(-)적 관계를 보여주었다. 다만, 관계갈등, 과업갈등과 직무만족은 중국의 경우, 두 갈등 모두 직무만족과 유의미한 부(-)적 관계를 나타낸 반면, 한국은

표 2. 연구변인들에 대한 타당도 검증

독립 변인	항목	한국				중국			
		요인1	요인2	요인3	요인4	요인1	요인2	요인3	요인4
과업 갈등	과업갈등2	.066	-.078	.725	.296	-.021	.738	-.119	.196
	과업갈등3	.164	.068	.550	.342	.127	.781	.009	-.009
	과업갈등4	.076	-.103	.841	.030	.114	.807	-.008	.110
	과업갈등5	.143	.006	.727	.227	.013	.764	-.086	.063
관계 갈등	관계갈등1	.145	-.117	.094	.783	.145	.085	-.097	.775
	관계갈등3	.019	-.101	.224	.703	.145	.145	.022	.737
	관계갈등4	.110	-.088	.246	.738	.141	.054	-.061	.800
직무 만족	직무만족1	-.019	.642	-.130	-.187	.114	-.160	.570	-.475
	직무만족2	-.064	.696	-.083	-.145	-.241	-.089	.632	-.148
	직무만족3	-.318	.611	.089	.076	-.345	-.110	.616	.090
	직무만족4	-.131	.824	-.071	.015	-.280	.021	.728	-.054
	직무만족5	-.258	.782	-.056	-.078	-.384	.011	.712	.015
이직 의도	이직의도1	.801	-.099	-.052	.197	.796	.019	-.162	.124
	이직의도2	.855	-.039	.033	.136	.802	.049	-.223	.179
	이직의도3	.816	-.236	.086	.011	.669	.092	-.178	.090
	이직의도4	.617	-.209	.259	.122	.670	.075	-.384	.032
	이직의도5	.658	-.207	.281	-.040	.671	.059	-.188	.119
아이겐 값		3.131	2.767	2.381	2.128	3.131	2.488	2.466	2.169
설명 분산(%)		18.416	16.278	14.004	12.515	18.420	14.633	14.508	12.758
누적 분산(%)		18.416	34.694	48.697	61.212	18.420	33.053	47.561	60.319

표 3. 변인들 간의 상관관계 (한국N=268, 중국N=493)

		한국										
	평균	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)		
	표준 편차	표준 편차										
(1)	1.43	.50	1									
(2)	3.02	.89	-.40**	1								
(3)	2.58	.84	-.21**	.05	1							
(4)	2.77	1.95	-.56**	.65**	.31**	1						
(5)	3.85	1.59	-.29**	.59**	.10	.56**	1					
(6)	3.50	1.02	.05	-.10	.04	-.11	-.03	.797	1			
(7)	4.07	1.20	.08	-.12	-.01	-.11	.04	.51**	.857	1		
(8)	4.63	.91	-.09	.23**	.26**	.25**	.18**	-.18**	-.11	.869	1	
(9)	3.84	1.19	-.02	-.12*	-.10	-.06	-.05	.30**	.27**	-.32**	.867	1

주) 대각선의 굵은 숫자는 각 변인들의 신뢰도(Cronbach's α) 값을 나타낸 것임. \*\* p < .01, \* p < .05 (2-tailed)

(1) 성별, (2) 연령, (3) 연봉, (4) 학력, (5) 직급, (6) 직급연수, (7) 과업갈등, (8) 관계갈등, (9) 직무만족, (10) 이직의도



과업갈등과 직무만족만이 유의미한 부(-)적 관계를 나타냈다.

### 가설검증

본 연구는 이직의도의 결정요인으로서 집단 내 갈등 즉, 관계갈등과 과업갈등이 이직의도에 미치는 주 효과를 확인하기 위한 가설 1, 2(내용적 접근)와 함께, 이들 변인 간 관계에서 직무만족의 매개효과를 확인하기 위한 가설 3, 4(과정적 접근)를 설정하였다. 이러한 가설검증을 위해 시행된 회귀분석의 결과는 표 4에 요약되어 있다.

가설 1에서는 한국과 중국 종업원 공히 관계갈등의 지각은 이직의도와 정(+)적인 관계를 보일 거라고 예측하였다. 가설 2 역시 한국과 중국 종업원 공히 과업갈등의 지각은 이직의도와 정(+)적인 관계를 보일 것으로 예측하였다. 본 연구는 집단 내 갈등이 이직의도에 미치는 효과에 초점을 두고 있기 때문에 이러한 연구초점에 직접적 관련성이 없지만 영향을 미칠 수 있는 성별, 연령, 학력, 직급, 근속년수 등의 인구 통계적 변인들을 통제하고 가설검증을 실시하였다. 한편, 중국 종업원의 근속년수는 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는 앞서 정리한대로 중국 응답자 대부분이 5년 미만의 짧은 근속년수를 갖고 있는 특성을 보여주므로 근속년수가 길수록 이직의도가 줄어든다는 일반적 논의와는 좀 다른 해석을 요함을 알 수 있다.

먼저, 한국 종업원의 경우 표 4의 분석결과에 의하면, 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향은 가설에서 예상한 바와 같이 나타났다. 즉, 일련의 통제변인들을 통제한 상태에서도, 관계갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치

고 있음을 확인할 수 있었다. 또한, 중국 종업원의 경우에도 관계갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이로써 가설 1은 지지되었다. 그리고 과업갈등의 효과에서도 한국과 중국 종업원 공히 이직의도에 유의미한 정(+)적 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 이는 가설 2를 지지하는 결과이다.

한편, 집단 내 갈등과 이직의도의 관계에 있어서 직무만족의 매개역할의 검증 즉, 집단 내 갈등이 직무만족을 통해 이직의도에 미치는 영향을 검증하기 위해서는 Baron과 Kenny (1986)의 3단계 회귀검증법을 사용하였다. 매개효과(mediation)를 검증하기 위해서는 다음 세 가지 회귀방정식을 테스트해야 한다. 첫 번째 매개변인에 대한 독립변인의 회귀이고, 두 번째는 종속변인에 대한 독립변인의 회귀이며, 세 번째는 종속변인에 대한 독립변인과 매개변인의 회귀이다. 이를 위한 조건으로 첫 번째는 독립변인은 매개변인에게 영향을 미쳐야 한다. 두 번째 독립변인은 종속변인에 영향을 미쳐야 한다. 세 번째 매개변인은 종속변인에 영향을 미쳐야 한다. 또한 종속변인에 대한 독립변인의 효과는 두 번째에서 보다는 세 번째가 더 적어야 한다. 매개변인이 통제될 때 독립변인이 아무런 효과가 없다면 완벽한 매개효과가 유지되며, 그렇지 않고 매개변인의 통제로 독립변인의 회귀계수값이 감소하면 부분매개효과를 보인다고 해석할 수 있다 (Baron & Kenny, 1986, p. 1177). 표 4의 3단계 회귀분석 결과를 볼 때 먼저, 과업갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족의 매개역할을 살펴보면(가설 3), 1단계에서 중국은 과업갈등이 직무만족에 미치는 영향이 유의하지 않은 것으로 나온 반면, 한국은 과업갈등이 직무만족

표 4. 회귀분석 결과

	한국					중국				
	직무만족		이직의도			직무만족		이직의도		
	모형 I	모형 II	모형 I	모형 II	모형 III	모형 I	모형 II	모형 I	모형 II	모형 III
1단계										
성별	.083	.080	-.094	-.093	-.072	-.030	-.028	-.013	-.010	-.022
연령	.162†	.149†	-.186*	-.147†	-.108	.010	.019	.032	.022	.030
학력	.231***	.243***	-.114†	-.132*	-.069	-.103*	-.092*	.032	.018	-.020
직급	.094	.068	.019	.068	.086	.074	.074	-.030	-.034	-.003
근속년수	.038	.054	.037	-.011	.003	-.113*	-.110*	.183***	.79***	.134***
2단계										
관계갈등		-.011		.159*	.156*		.223***		.265***	.172***
과업갈등		-.164*		.215**	.173**		-.067		.110*	.082*
3단계										
직무만족					-.259***					.419***
R <sup>2</sup>	.118	.146	.032	.135	.192	.023	.084	.035	.131	.292
조정 R <sup>2</sup>	.101	.123	.014	.112	.167	.013	.071	.025	.118	.280
F값	.988***	.340***	1.734	.798***	.709***	2.279*	.360***	3.491**	10.430***	24.918***
ΔR <sup>2</sup>	.118***	.028*	.032	.103***	.60***	.023*	.061***	.035**	.096***	.257***

주) 제시된 수치는 표준화된 회귀계수임.

\*\*\* p < .001, \*\* p < .01, \* p < .05, † p < .10

에 유의한 영향력이 있고( $\beta = -.164, p < .05$ ), 2단계 과업갈등은 이직의도에 유의한 영향을 미치며( $\beta = .215, p < .01$ ), 3단계에서 독립변인과 함께 투입된 직무만족은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 뿐만 아니라, 2단계보다 과업갈등이 이직의도에 미치는 영향의 회귀계수값은 감소되었기 때문에( $\beta = .173$ ), 한국 종업원의 경우, 과업갈등과 이직의도 간 직무만족은 부분매개 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 이는 한국 종업원의 경우는 과업갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족이 매개역할을 하게 될 거라는 가설 3을 지지하는 결과이다.

반면, 관계갈등과 이직의도 관계에서 직무만족의 매개역할을 살펴보면 1단계에서 한국은 관계갈등이 직무만족에 미치는 영향이 유의하지 않은 것으로 나온 반면, 중국은 관계갈등이 직무만족에 유의한 영향력이 있고( $\beta = -.223, p < .001$ ), 2단계 관계갈등은 이직의도에 유의한 영향을 미치며( $\beta = .265, p < .001$ ), 3단계에서 독립변인과 함께 투입된 직무만족은 이직의도에 유의한 영향을 미칠 뿐만 아니라, 2단계에 비해 3단계에서 관계갈등이 이직의도에 미치는 영향의 회귀계수값은 감소되었기 때문에( $\beta = .172$ ), 중국의 경우 관

계갈등과 이직의도 간에 직무만족이 부분매개 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 이는 중국 종업원의 경우는 관계갈등과 이직의도의 관계에서 직무만족이 매개역할을 하게 될 거라는 가설 4를 지지하는 결과이다.

정리해보면, 본 연구는 집단 내 갈등이 이직의도에 미치는 직접적인 영향과 더불어 집단 내 갈등과 이직의도 간 직무만족의 매개효과를 살펴보았는데, 그 결과 특히, 갈등과 이직의도 간 직무만족의 매개효과에 있어 한국과 중국 종업원 간의 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 분석결과는 비록 본 연구에서 문화적 차이를 직접적으로 분석에 포함시키지는 못했지만 같은 집단주의 문화권이라도 특정 국가의 가치관을 확일적으로 규정하기 어려우며 문화의 차이를 단순한 이분법적 범주(예: 개인주의 vs 집단주의)에서 벗어나 보다 다의적 관점에서 포괄적으로 이해하고 관찰할 필요가 있다는 함의를 제공해 준다. 예컨대 본 연구에서도 논의되었듯이 동일한 문화권 내에서도 가치의 패턴(예: 수평적 가치, 수직적 가치)이 다르게 존재할 수 있는 것이다(김병희, 2004; Triandis & Gelfand, 1998).

## 논 의

본 연구는 최근 학문적, 실무적으로 주목받고 있는 집단 수준의 갈등이 이직행위의 직접적 선행변인인 이직의도에 미치는 영향과, 둘 간의 관계에서 직무만족의 매개역할을 비교적 유사한 문화적 특성을 지닌 것으로 인식되어 온 한국과 중국 종업원을 대상으로 비교문화의 렌즈를 통해 살펴보았다. 본 연구가 시사하는 바는 다음과 같다.

첫째, 국내에서의 기존연구를 살펴보면, 갈등 및 갈등관리와 관련하여 많은 연구들이 이루어져왔으며, 특히 개인 내, 개인 간, 집단 간 갈등 및 해결방안에 초점을 두어왔다. 하지만 집단 내 갈등, 특히 집단 내 갈등과 구성원 태도 사이의 관계를 규명하는 연구는 상대적으로 적었던 것이 사실이다. 본 연구는 종업원들의 집단 내 갈등에 대한 지각과 태도 사이의 관계를 미시적 차원에서 검증했다는 점에서 의의가 있다.

둘째, 구성원의 집단 내 갈등(과업갈등, 관계갈등)은 구성원 태도에 미치는 영향에 있어서 한국과 중국 종업원들 간의 차이를 보이는 것으로 나타났다. 구체적으로 집단 내 갈등과 이직의도 간 직무만족의 매개역할을 살펴본 분석 결과에서, 과업갈등과 이직의도 간 직무만족의 매개효과는 중국 종업원에서는 유의하게 나타나지 않은 반면, 한국의 종업원들에게서는 유의미하게 나타났다. 이와는 대조적으로 관계갈등과 이직의도 사이에서의 직무만족의 매개효과는 중국 종업원에게서만 유의미하게 나타났다. 이러한 결과는 물론 본 연구표본의 특성에 기인한 결과라고 생각할 수도 있을 것이다. 이에 본 연구의 일회성 검증결과로 갈등의 유형과 구성원 태도의 관계는 어떠하다는 식의 결론을 내리기는 한계가 있을 수 있다. 그럼에도 불구하고 이상의 분석결과와는 다음과 같이 추론해 볼 수 있을 것이다.

양국 문화와 관련하여 우리가 흔히 공유하는 믿음에는 다음과 같은 내용이 포함되어 있다. 즉, 두 나라 모두 서양의 개인주의보다는 집단주의적 성향을 띠고 있으며 집단 내부에서 가부장적 권위가 인정되는 전통을 지닌다는 것이다. 물론 서양과 비교할 때 양국이 그러한 유사성을 갖는다고 할 수 있을 것이다.

그러나 양국 국민을 서로 비교한다면 집단성이나 구성원 사이의 관계에 있어서 실제로 커다란 차이점을 지니고 있다. 김병희(2004)나 김병희 등(2002)의 연구에서는 동양적-서양적 가치, 상징적-실용적 가치, 그리고 수직적-수평적 가치 또는 국가 간 소비가치 등의 차이를 비교하여 실제 한국과 중국 간 상당한 가치관의 차이가 있음을 보고하였다.

중국의 문화는 “관시”(關係)문화로 대표되며, 이는 장기간에 걸쳐 형성되었다. “관시”문화 속에서 중국 사람들은 대인관계를 특히 중요시 하며, 중국 기업의 근로자들은 “관시” 문화에 흡수되어 조직 내에서 구성원들 간의 관계를 가장 중요하게 생각하고 있다(이홍개, 정수진, 2007). 반면에, 한국인의 가치관은 전통적 가치관에서 현대적 가치관으로 그리고 대인관계에서 자신과 타인을 동등한 관계로 지각하는 수평적인 사고가 확산되고 있다고 한다(한상필, 2003; Triandis, Chen, & Chan, 1998; Triandis & Gelfand, 1998). 게다가 한국은 중국보다 산업화가 선행되었고 그 수준 또한 월등히 높다. Hofstede(1980)에 따르면, 산업화의 수준이 높을수록 개인주의의 가치가 보다 강하게 나타난다고 한다. 이상의 논의는 유사한 문화권에 포함되어 있다 할지라도 상대적으로 중국은 집단주의의 가치가, 한국은 개인주의의 가치가 보다 강할 거라는 추론을 가능하게 한다.

한편, 집단주의는 집단 성원들 간의 관계를 유지하는 사회적 이슈에 더욱 관심을 두는 반면에, 개인주의는 경쟁과 성과 등을 중시하는 경향이 상대적으로 강하여(Nibler & Harris, 1994) 다소 과업-지향적인 측면이 있다(Triandis, 1994). 이에 개인주의, 집단주의 문화를 갈등의 유형과 관련지어 생각해 볼 때, 개인주의는 과업 측면의 갈등과, 집단주의는 관계 측

면의 갈등과 연결지어 생각해 볼 수 있을 것이다. 갈등과 이직의도 간 직무만족의 매개효과 검증에서 한, 중 종업원 간의 차이(한국에서는 관계갈등이 직무만족에 영향을 주지 못한 반면에, 중국 종업원에게서는 과업갈등과 직무만족의 관계가 유의하게 나타나지 않았다)가 나타난 것은 이상의 논의와 연구보고들에 기인한 것으로 추론해 볼 수 있을 것이다.

셋째, 비교경영학 연구는 많은 부분 문화적 차이에 초점을 맞추는 문화 특수적 접근이 주류를 이루어 왔다(Gelfand 등, 2007). 문화 특수적 접근은 이문화(異文化) 경영에 대한 많은 시사점을 제공했지만, 명확한 차이를 규명할 수 있는 대상(예: 개인주의 국가-집단주의 국가)에의 집중으로 서구 관점에서 유사한 문화를 갖는 것으로 분류되는 대상(예: 집단주의 국가-집단주의 국가)에 대해 상대적으로 비중을 두지 않은 경향이 있다. 이러한 측면에서 한국과 중국의 비교는 의미가 있다. 특히 본 연구는 동일한 집단주의 문화권 내에서 경영상의 동일한 이슈(갈등, 직무만족, 이직의도)에 대해 문화 보편성(공통점)과 문화 특수성(차이점), 양자의 시각을 동시에 견지할 수 있음을 주장했으며, 이를 검증했다. 이는 외향적인 두 사람은 외향성의 일반적 특징을 공유할 수 있지만, 한편으로는 내향성을 보다 많이 갖고 있는 외향적인 사람과 내향성이 상대적으로 적은 외향적인 사람의 차이와 같은 동질적 문화 내에서의 이질성에 주목할 필요가 있음을 시사한다. 이질적 문화권의 문화 특수성을 감안한 주의 깊은 경영에 비해, 지나친 문화 보편성에 함몰된 동질적 문화권에 대한 부주의한 경영을 재고할 필요가 있을 것이다.

넷째, 위의 연구결과를 토대로 본 연구가 한국의 기업조직이나 조직구성원들에게 시사

하는 바는 다음과 같다. 한, 중 종업원 공히 이직의도와 집단 내 갈등의 관계를 살펴본 결과에서 과업과 관계갈등 모두 이직의도에 정(+ )적 관계를 보이는 것으로 나타났다. 따라서 실무적 측면에서 집단 내의 갈등관리를 하는데 과업 및 관계갈등 모두에 관심을 두어야 할 것이며, 그러한 갈등관리를 통하여 구성원들의 직무태도를 긍정적인 방향으로 유도할 수 있을 것이다.

본 연구의 한계점 및 이와 관련된 향후 연구방향은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 집단 내 갈등의 효과를 검증함에 있어 ‘문화’라는 그간 별로 고려되지 않았던 상황변인의 역할이 중요할 수 있음을 짐작케 해 주었다. 예를 들어, 집단주의 문화가 갈등의 전이 특히 과업갈등의 관계갈등으로의 전이에 영향을 미칠 수 있음을 바탕으로 한 논의(가설 2)와 결과는 이후 보다 포괄적이고 세밀하게 다루어질 필요가 있다. 갈등의 효과에 관한 상황론적 관점에서 문화적 영향의 역할과 기능에 대한 새로운 조명이 요구된다(De Dreu & Beersma, 2005).

둘째, 본 연구는 조사방법에 있어서 횡단적(a cross-sectional) 연구방법에만 의존하고 있어 변인 간 인과관계가 명확하지 않다는 한계가 있다. 횡단적 연구는 특정시점의 태도만을 측정하고 있어 시간 경과에 따른 변화에 대한 정보를 제공하지 못하므로 종단적 연구를 통해 변인 간 실제 관계를 보다 세밀히 들여다 볼 필요가 있을 것이다. 특히, 종업원이 지각하는 집단 내 갈등과 관련하여 연구 성격 상 인구통계학적 특성인 성별, 연령 등에 따라 다른 결과가 나올 수 있는 가능성이 크므로 시간에 따른 종단적 연구방법이 행해질 필요가 있다. 또한 갈등이 발생한 시기 및 내용

과 관련하여 생각해 볼 때, 더욱 종단적 연구방법의 필요성은 더해질 것이다.

셋째, 또 하나의 방법상의 문제로 집단 내 갈등이라는 집단수준의 변인을 개인수준으로 분석함으로써 개인 차이에 의한 편의(bias)가 발생할 수도 있다는 점이다. 따라서 개인수준과 집단수준의 분석에 대한 비교연구가 필요하다고 할 수 있다.

넷째, 기존의 선행연구에서 집단 내 갈등인 과업갈등과 관계 갈등이 서로 독립적이지 않다. 다시 말해서 집단 내 과업갈등과 관계갈등을 측정할 때는 많은 연구들에서 두 변인간의 유의한 관계를 나타내고 있으며, 과업갈등은 부지불식간에 관계갈등으로 변환될 수 있고, 반대로 관계갈등 역시 과업갈등으로 발전되기도 한다. 하지만 본 연구에서는 과업갈등과 관계갈등에 대한 경로적 유의성을 간과하였다는 측면이 없지 않다. 따라서 향후 연구에서는 집단 내 갈등간의 경로분석, 그것도 종단적 연구방법을 통해 과업, 관계갈등 간의 관계를 분석하는 것이 바람직할 것이라고 판단된다.

다섯째, 통제변인의 설정에 있어서 집단의 규모 등은 집단역학관계 등에 영향을 미칠 수 있으므로 후속연구에서는 분석수준을 사전에 고려하여 관련 통제변인들을 다양하게 포함시켜 연구변인들 간의 인과관계를 비교해 볼 필요성이 있을 것이다. 첫 번째 한계와 관련해, 문화의 역할에 대한 탐색은 분명 중요한 이슈이지만 경영의 영역에서 이론적, 실무적으로 문화가 모든 것을 설명해 줄 수 없음 또한 분명한 사실이다. 즉, ‘이직의도’라는 주요 변인을 다룸에 있어 문화적 측면의 조명 못지않게 이를 보완할 수 있는 기타 요인(경제적 요인, 노동시장 특성 등; Posthuma 등, 2005)의 논의가 필요하다. 이는 이론적, 실무적 측면에서 비교

문화적 접근의 가치를 절하시키기보다 오히려 고양시킬 수 있다. 예를 들어, 본 연구와 연결시킨다면, March와 Simon(1958)이 제시한 직무 시장에서의 이직 용이성 같은 것을 들 수 있다. Trevor(2001)는 이직 용이성이 실업률 등으로 확인 가능한 직무 가용성과 이직가능성을 높이는 개인적 속성 즉, 이직자본(movement capital)으로 구성된다고 보았다. 직무 가용성이 시장 수준의 요인이라면, 이직자본은 개인 수준의 요인이다. 이러한 측면에서 보면, 한국의 종업원들은 중국에 비해 이직을 보다 용이하게 지각할 가능성이 있다. 시장 수준에서 한국은 중국보다 직무 가용성을 보여주는 실업률 등에 있어 낮은 수치(한국: 3.2%, 중국: 11%)를 보이고 있다(천자, 2009). 이는 한국 종업원의 경우 시장에서의 직무획득과 변경을 보다 용이한 것으로 여기게 할 수 있다. 또한 한국은 중국보다 앞선 자본주의로의 전환, 발전과 IMF 체제를 통해 외부노동시장에서의 인력이동이 비교적 활발히 이루어지고 있다. 또한 개인 수준 요인에 있어서도 첨단 비즈니스에서 경쟁력을 확보하고 있는 한국의 인력은 교육훈련, 인지적 능력 정도 등에서 평균적으로 높은 이직자본을 가지고 있고, 이는 이직가능성을 높일 수 있다. 향후 연구에서는 이러한 측면들이 문화적 가치의 논의와 더불어 이루어짐으로써 보다 실무적인 시사점을 제공할 필요가 있을 것이다.

끝으로, 중국진출 한국기업의 애로사항 중 하나가 중국 종업원 이직이라고 보았을 때, 본 연구의 정책적 시사점이 높다고 판단된다. 한국과 중국의 가치관은 기존의 패러다임보다 설명하기 어려운 역설적인 현상이 존재하며, 이는 예컨대 현대 중국 광고를 동서양 가치의 융광로이자 이중으로 왜곡된 거울

(double-distorted mirror)이라고 지적한 Cheng과 Schweitzer(1996)의 견해를 실증하는 대목이다. 급속한 경제발전 과정에 있는 국가의 가치관을 개인주의-집단주의 식의 정태적 개념이 아닌 동태적 개념으로 봐야 한다는 연구자들의 권고를 바탕으로(de Mooij, 2004; Gergen, Gulerce, Lock, & Misra, 1996) 한국과 중국을 비교할 경우, 개인주의-집단주의 또는 수평적-수직적 가치들을 획일적으로 비교하지 말고 상황에 따라 '지금', '여기'의 맥락에서 규명해야 할 것으로 생각된다. 따라서 향후 연구에서는 국가를 대표하는 문화적 가치(national culture)만이 아닌 개인의 성향에 따른 문화적 가치(personal culture)를 고려하는 연구들이 필요하다고 본다.

## 참고문헌

- 김기태 (2002). 중국진출기업의 인사전략. LG 주간경제, 5월호, 37-43.
- 김병희 (2004). 한국과 중국 광고에 나타난 가치 패턴 비교. 광고학연구, 15(3), 181-205.
- 김병희, 신운철, 한상필 (2002). 한국과 중국 대학생의 소비가치비교연구. 광고학연구, 13(5), 97-116.
- 나인강 (2005). 직무만족, 이직의도 및 이직행위의 관계에 대한 패널자료 분석. 대한경영학회지, 18(2), 509-530.
- 박동건, 염세걸 (2001). 이직 모형 비교 연구: Mobley의 모형을 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 14(2), 1-22.
- 서용원 (1997). 산업 및 조직심리학에서의 비교문화 연구. 심리학에서의 비교 문화 연구, 343-376.

- 성양경, 김명언 (2006). 팀 수준에서의 직무갈등과 관계갈등. *한국심리학회 연차학술대회*.
- 이홍개, 정수진 (2007). 한·중 근로자의 동기 부여 수준과 직무만족 및 조직몰입에 대한 비교연구. *한국경영교육학회 경영교육논총*, 46, 181-202.
- 천자 (2009). 중국 실업 문제의 실태와 시사점. LG 경제연구원 Weekly Focus.
- 조궁호 (1995). 문화와 인지: 타인이해의 연구를 중심으로. *한국심리학회 동계 심리학 연구세미나 발표논문집*, 121-163.
- 조학래 (1998). 연구개발 인력의 이직의사영향 요인. *인사관리연구*, 22(1), 81-125.
- 최낙환, 박소진 (2002). 정보형태에 따른 정보 수용에 대한 개인주의-집단주의 성향의 효과. *한국마케팅저널*, 4(1), 25-54.
- 한규석, 신수진 (1999). 한국인의 선호가치 변화-수직적 집단주의에서 수평적 개인주의로. *한국심리학회지: 사회 및 성격*, 13(2), 293-310.
- 한상필 (2003). 광고를 통해 본 한국문화의 변화: 1960년부터 2000년까지의 광고 내용 분석. *광고연구*, 58, 135-162.
- 홍재욱 (2002). 광고와 문화적 가치: 중국과 한국의 TV광고비교. *광고학연구*, 13(4), 111-130.
- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model. *Academy of Management Review*, 9, 331-341.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitude and predicting social behavior. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management groups. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.
- Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23, 495-516.
- Amason, A. C., & Schweiger, D. (1997). The effect of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In C.K.W. De Dreu and E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations*, London: Sage, 101-115.
- Bailey, D. E. (2000). Modeling work group effectiveness in high-tech manufacturing environments. *IIE Transactions*, 32, 361-368.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications, New York: The Free Press.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Berry, J. W. (1990). Imposed etics, emics, derived etics: Their conceptual and operational status in cross-cultural psychology. In T. N. Headland, K. L. Pike, and M. Harris (Eds.), *Emics and etics: The insider/outsider*

- debate*, Newbury Park, CA: Sage, 28-47.
- Boulding, K. (1963). *Conflict and Defense*, NY: Harper & Row.
- Campion, A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work group. *Personal Psychology*, 46, 823-850.
- Chan, W. T. (1963). *A source book in chinese philosophy*, Princeton University Press.
- Cheng, H., & Schweitzer, J. C. (1996). Cultural Values Reflected in Chinese and U.S. Television Commercials. *Journal of Advertising Research*, 36(3), 27-45.
- Chiou, J. S. (2001). Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism among College Student in the United States, Taiwan, and Argentina. *Journal of Social Psychology*, 141(5), 667-678.
- Coser, L. A. (1956). *The functions of social conflict*. Glencoe, Ill: Free Press.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70.
- Curry, J. P., Wakefield, D., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. (2005). Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 105-117.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- de Mooij, M. (2004). *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ding, D. Z., Goodall, K., & Warner, M. (2000). The end of the 'iron rice-bowl': whither Chinese human resource management? *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 217-236.
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in Western and Asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8, 233-74.
- Dyck, B., Bruning, N. S., & Driedger, L. (1996). Potential conflict, conflict stimulus, and organizational performance: An empirical test. *International Journal of Conflict Management*, 7(4), 295-313.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31, 737-770.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual review of psychology*. 58, 479-514.
- Gergen, K. J., Gulerce, A., Lock, A., & Misra, G. (1996). Psychological Science in Cultural Context. *American Psychologist*, 51, 496-503.
- Gladstein, D. L. (1984). A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29,



- 499-517.
- Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367-381.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. H. (2007). Asian management in the 21<sup>st</sup> century. *Asia Pacific Journal of Management*, 24, 411-420.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *International journal of Conflict Management*, 5, 223-238.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Holtom, B. C., McDaniel, L. S., & Hill, J. W. (1999). The unfolding model of voluntary turnover: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 42, 450-462.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.323-349), Chicago: Rand McNally.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 20, 568 - 579.
- March, J. G., & Simon. H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Mobley, W. H., Horner, S. D., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63, 408-414.
- Morris, M. W., Leung, K., Ames, D., & Lickel, B. (1999). Views from inside and outside: Integrating emic and etic insights about culture and justice judgments. *Academy Management Review*. 24, 781 - 96.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New york: Academic Press.
- Nibler, R., & Harris, K. L. (2003). The effects of culture and cohesiveness on intragroup conflict and effectiveness. *Journal of Social Psychology*, 143(5), 613-631.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.
- Pike, K. L. (1967). *Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior*. The Hague: Mouton.
- Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Mediator and disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 75, 117-131.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973).

- Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.
- Posthuma, R. A., Joplin, J., & Maertz, C. P. (2005). Comparing the validity of turnover predictors in the United States and Mexico. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 5, 165-180.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). Absenteeism and turnover of hospital employees. Greenwich, CT: JAI Press.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*, Prentice-Hall, 9th.
- Saavendra, R. Earley, P. C., & Van Dyne, L. (1993). Complex interdependence in task-performing groups. *Journal of Applied Psychology*, 78, 61-72.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1977). An examination of need satisfaction models of job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Schweiger, D., Sandberg, W., & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 29, 51-71.
- Schweiger, D., Sandberg, W., & Rechner, P. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 32, 745-772.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top Management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38, 113-138.
- Steel, R. P., & Ovalle, K. N. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- 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, 259-290.
- Tjosvold, D., Hui, C., Ding, D. Z., & Hu, J. (2003). Conflict values and team relationships: Conflict's contribution to team effectiveness and citizenship in China. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 69-88.
- Trevor, C. O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(4), 621-638.
- Triandis, H. C. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triandis, H. C., Chen, X. P., & Chan, K. S. (1998). Scenarios for the Measurement of Collectivism and Individualism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 275-289.

- Triandis, H. C., & Gelfand, M. J. (1998). Converging Measurement of Horizontal and Vertical Individualism and Collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (1), 118-128.
- Tsui, A. S., Schoohoven, C. B., Meyer, M. B., Lau, C. M., & Mikovich, G. T. (2004). Organization and management in the midst of societal transformation: The people's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 133-144.
- Wall, V., & Nolan, L. (1986). Perceptions of inequity, satisfaction, and conflict in task-oriented groups. *Human Relations*, 39, 1033-1052.
- Walton, R. E., & Dutton, J. (1969). The management of interdepartment conflict: A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14, 73-84.
- Weldon, E., & Vanhonacker, W. (1999). Operating a Foreign-invested Enterprise in China: Challenges for Managers and Management Researchers. *Journal of World Business*, 34, 94-108.
- Wilcox, J. S., Ko, G., Gentry, J. W., Stricklin, M., & Jun, S. (1996). Advertising Presentations of the Independent versus Interdependent Self to Korean and U.S. College Students. *Advances in International Marketing*, 7, 159-174.
- Wu, C., Neubert, M. J., & Yi, X. (2007). Transformational leadership, cohesion perceptions and employee cynicism about organizational change: The mediating role of justice perceptions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 327-351.
- 1차 원고접수 : 2010. 7. 17  
2차 원고접수 : 2010. 9. 13  
3차 원고접수 : 2010. 12. 11  
4차 원고접수 : 2011. 1. 31  
최종게재결정 : 2011. 2. 18

## A study on the Relationship between Intragroup Conflict and Turnover Intentions, and the Mediating Effect of Job Satisfaction: Commonalities and Differences between Korean and Chinese Employees

Junho Lee

Korea University

Jihwan Park

Korea National Open University

The study delved into the impact of intragroup conflict on turnover intentions and cultural commonalities and differences in job satisfaction that mediates the relationship. To identify correlations among intragroup conflict, job satisfaction and turnover intentions for each Korean and Chinese employee, the study analyzed questionnaires used to survey Korean employees working at Korean companies and Chinese workers in Korean companies based in China. The study divided intragroup conflict into two types - relation conflict and task conflict - and looked into the impact of each conflict on turnover intentions, and found that both types of conflict heightened turnover intentions of both Korean and Chinese workers. The study also attempted to prove the mediating effects of job satisfaction on the relationship between relation conflict and task conflict, and turnover intentions. As a result, mediating effects were found only in the relationship between relation conflict and turnover intentions among Chinese employees, while Korean workers saw the same effects only in the relationship between task conflict and turnover intentions. The above-mentioned results indicate the following implications. Firstly, there were common effects of intragroup conflict on turnover intentions for both Korean and Chinese employees. Such effect can be understood from culture universal perspective. Secondly, differences emerged in the mediating effects of job satisfaction in the relationship between turnover intentions and intra-group conflicts. That is understandable from culture specific perspective. Thirdly, the result that can be inferred from the aforementioned findings is that when it comes to cross-cultural research on methods of management, it is important to consider two types of approaches - culture universal and culture specific approaches. Lastly, the study also indicated that companies operating overseas should seek both localized and global management.

*Key words : intragroup conflict, turnover intentions, job satisfaction, culture universal, culture specific*