

# 갈등의 경험이 개인-조직 적합성과 이직의도에 미치는 영향

## The Impact of Experienced Conflict on Person-Organization Fit and Turnover Intention

이정연  
배재대학교 경영학과

Jeong Eon Lee(hr1st@naver.com)

### 요약

본 연구는 팀 구성원이 지각하는 갈등이 개인-조직의 적합성과 이직의도에 미치는 영향을 실증적으로 분석하여 유의미한 시사점의 제시를 목적으로 하였다. 특히 지각된 개인-조직 적합성이 갈등과 이직의도를 매개하는지, 구성원의 리더에 대한 신뢰가 갈등과 이직의도와의 관계를 변화시킬 수 있는지 분석하였다. 실증자료의 분석 결과, 팀 내 갈등은 이직의도에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향, 목표·가치 적합은 부(-)의 영향을 미쳤으나, 성격적합은 통계적 유의성이 발견되지 않았다. 개인-조직 적합성은 갈등과 이직의도를 매개하였으며, 리더에 대한 신뢰는 개인-조직 적합과 이직의도의 관계를 조절하는 것으로 확인되었다. 본 연구는 팀 구성원의 지각된 갈등, 개인-조직 적합성, 이직의도와의 메커니즘을 구체적으로 파악함으로써 기존 연구와의 차별화를 시도하였으며, 이를 통해 이론적·실천적 시사점을 제시하였다.

■ 중심어 : | 갈등 | 개인-조직 적합성 | 이직의도 | 리더신뢰 |

### Abstract

The current study aims to address the relationships among conflict, person-organization fit, and workers' turnover intention. Specifically, it aims to examine whether person-organization fit mediates the relationship between conflict in team and turnover intention, also trust in leader moderates the relationship between person-organization fit and turnover intention. The empirical analysis shows that conflict is positively associated with turnover intention and have a negative impact on objective-value fit. The relationship between conflict and turnover intention is mediated by the person-organization fit. Trust in leader moderates the relationship between person-organization fit and turnover intention. The findings address the issue in terms of the mechanisms between conflict-turnover intention and the importance of trust in leader for an effective management of conflict in work teams.

■ keyword : | Conflict | Person-Organization Fit | Turnover Intention | Trust in Leader |

## I. 서론

기업은 조직운영의 유연성과 구성원의 역량 활용을

극대화하기 위해 다양한 접근방법을 활용하고 있다. 특히 변화하는 업무환경에 유연적으로 대응하는 조직형태를 적용함으로써 영속성 확보에 초점을 두고 있다. 이와 관련하여 획일화된 명령체계에서 탈피하고 자율

\* 본 논문은 2019학년도 배재대학교 교내학술연구비 지원에 의하여 수행된 것임.

접수일자 : 2019년 04월 03일

수정일자 : 2019년 04월 23일

심사완료일 : 2019년 04월 23일

교신저자 : 이정연, e-mail : hr1st@naver.com

성의 확대를 목적으로 하는 팀제는 기업의 일반화된 조직 형태가 되었다. 팀제는 더 이상 새롭고 혁신적 의미의 조직운영 방식이 아니며, 기업조직은 팀 조직이라는 등식으로 이해하여도 현실적 의미에서 크게 벗어나지 않는다[1-3]. 팀조직은 수평적 형태가 강조되며 업무수행과 대인관계에서 자율성·독립성이 확대되는 특성이 있다. 이를 통해 창의성·다양성이 발휘됨으로써 혁신적인 성과를 거둘 수 있다. 실제로 우리나라 기업들은 팀제의 운영을 통해 업무능력·생산성·품질의 향상, 비용 감소, 인사적체 해소 등 인사관리와 조직성과 차원에서 의미 있는 성과를 거두었다[3].

팀 조직을 통해 효과적인 결과를 거두기 위해서는 개별 구성원의 역량 발휘가 충분히 이루어져야 한다. 팀 내 개별 구성원은 지식과 창의성을 공유함으로써 아이디어의 수용력과 이해의 정도를 높이고 몰입과 동기유발을 획득할 수 있다. 한편, 팀 내 개인의 독립적인 사고와 의견이 상호 조화를 이루는 가운데 업무수행과 목표달성이 이루어져야 하지만, 구성원 간 갈등으로 인한 부작용 역시 존재한다[4-6]. 팀 내 개별 구성원에게 부여된 자율성과 독립성은 개인주의적 성향이 발휘되는 여지를 가져온다. 이러한 특성은 조직운영에 요구되는 위계적 관계를 위협하는 요소로 작용하며, 고립된 개인을 만들어 냄으로써 갈등의 상황을 만들어 내기도 한다. 건설적인 갈등은 팀이 효과적으로 작동하기 위한 요소이나[1][2], 갈등이 성과에 미치는 부정적 영향은 긍정적 측면을 넘어서는 것이 일반적이다. 따라서 팀 내 어떠한 갈등이 존재하며, 발생한 갈등이 조직 및 개인의 성과에 어떠한 영향을 미치는지 과정과 내용을 확인하는 것이 필요하다. 이를 통해 팀 내에 존재할 수 있는 갈등을 이해하고 갈등의 극복과 대처를 통해 개인 및 조직성과를 이끌어 내기 위한 현실적인 방안의 발전이 가능해 질 것이다.

개인-조직 적합성은 개인의 가치관과 조직의 문화가 상호 일치하는 정도를 의미한다[7]. 개인의 가치와 조직의 공통영역이 확대됨에 따라 구성원은 조직과의 일체감을 지각하게 되며, 일에 대한 만족의 수준이 높아진다. 개인-조직의 적합성은 개인의 만족과 몰입뿐만 아니라 동기부여, 조직시민행동 등 자발적 행위로 이어진다는 점에서 성과에 중요한 의미를 갖는다[8][9]. 한편, 팀 내 구성원의 갈등은 개인의 정서적·인지적 불일치를

경험하게 할뿐만 아니라 조직과의 불일치를 지각하게 만든다. 즉 갈등은 개인 간 의견·목표·방법·과정 등의 차이로 인해 발생하고, 이러한 갈등이 확대되어 조직에 대한 불일치의 지각을 이끌어낸다. 선행연구에 따르면, 팀 내에 높은 수준의 신뢰가 존재할 경우 직무성과와 갈등 사이의 상호 관련성이 낮아지며[10], 조직 이탈을 낮추는 것으로 확인되었다[7]. 특히 팀 구성원의 리더에 대한 신뢰는 구성원과 리더 사이의 심리적 계약관계가 유지되도록 한다. 이에 따라 구성원은 자신감을 가지고 도전적인 목표를 세우며, 목표 실현을 위해 자발적인 노력을 하며 몰입하게 된다. 왜냐하면 신뢰는 갈등과 위기의 상황에서도 특정 개인, 집단, 조직, 시스템에 의존할 수 있다는 확신을 주기 때문이다[11]. 이러한 맥락에서 팀 구성원의 리더에 대한 신뢰와 같은 유대감을 높이는 요소는 갈등으로 인해 발생하는 개인-조직의 부적합, 조직이탈 등의 과정에 변화를 가져올 수 있는 유효한 변수가 된다.

본 연구는 팀 구성원이 지각하는 갈등이 개인-조직의 적합성과 이직의도에 미치는 영향을 실증적으로 분석하였다. 특히 지각된 개인-조직 적합성이 팀 내 갈등과 이직의도를 매개하는 역할을 하는지, 구성원의 리더에 대한 신뢰가 갈등과 이직의도와의 관계를 변화시킬 수 있는지 실증적으로 분석하였다. 본 연구에서는 이론적 논의와 실증자료의 분석을 통해 팀 조직 구성원의 지각된 갈등, 개인-조직 적합성, 이직의도와의 메커니즘을 파악하여 기존 연구와의 차별화를 시도하였으며, 이론적·실천적 차원의 시사점을 제시하였다.

## II. 이론적 배경 및 가설의 설정

### 1. 갈등

갈등은 실제 또는 지각의 차이로 발생하는 대립을 의미하며, 욕구·자원·관계 등에 불일치·오해가 있는 상태를 말한다. 조직 내 갈등은 구성원 간 상호작용을 바탕으로 하며 각 개인의 목표, 가치관, 태도 등이 불일치할 경우 발생한다[1][5][6][12]. 갈등은 건전한 경쟁과 다양한 의견 제시를 통해 창의성 표출을 활성화시키고 다각적인 관점을 제시토록 한다. 갈등이 존재하지 않는다면 의견일치에 대한 집단의 압력으로 인해 발생하는

집단사고(groupthink)가 발생할 수도 있다. 갈등이 존재하지 않을 경우 팀 구성원은 결핍을 인지하지 않게 된다는 의미에서 일정 수준의 갈등은 긍정적으로 받아들여 질 수 있다[1].

갈등은 사람의 관계로 인한 대인관계 갈등, 업무수행으로 인한 직무 갈등, 업무수행 과정에서 발생하는 과정 갈등으로 구분된다[5][12]. 대인관계 갈등은 타인과의 관계에서 긴장·마찰과 같은 정서적·인지적 요인들을 포함한 불일치를 인식함으로써 발생하는 갈등이며, 좌절·분노 유발 등의 요소를 수반한다. 직무 갈등은 직무 관련 의견이나 관점이 상호 불일치할 경우 발생된다. 과정 갈등은 업무완수를 위한 일의 진행, 업무의 담당, 책임의 정도를 어떻게 설정할 것인지에 관련된다. 한편 구성원 간 갈등은 여러 요인에 의해 발생한다. 특히 구성원의 업무수행과 관련되어 부여된 역할과 책임의 범위가 명확히 정의되지 않았을 경우 갈등이 발생된다. 이와 더불어 개인의 상이한 성격특성, 목표의 불일치, 시간·물적 요인 등 자원의 희소성은 조직 내 갈등을 불러일으키는 주요한 요인으로 꼽힌다[1].

일정 수준의 갈등은 상대방을 이해하고 공동목표 실현을 위한 다양한 방안을 발견할 수 있는 기회를 제공한다. 그러나 과도하고 장기간에 걸친 갈등은 업무의 효율성을 저해하며 직무와 조직에 대한 몰입을 떨어뜨리게 된다. 더 나아가 갈등으로 인해 구성원과 조직에 대한 일체감이 상실됨으로써 구성원은 조직을 이탈하게 된다. 왜냐하면 갈등은 구성원 간 긴장과 적대감을 만들며 직무수행을 방해함으로써 만족과 성과를 저해하기 때문이다[4-6].

Dreu/Weingart(2003)의 연구에서는 팀 내 갈등과 이에 따른 결과와의 관계에서 관계갈등이 팀의 유효성을 침해하지만, 과업갈등은 특정한 상황에서 팀 유효성에 긍정적인 영향을 줄 수 있음이 확인되었다[1]. 그러나 갈등이 심화될 경우 갈등의 긍정적인 효과는 곧바로 사라지게 되어, 궁극적으로 갈등은 성과에 부정적인 영향을 가져오게 된다. 갈등과 이에 따른 결과에 대한 연구를 살펴보면, 갈등은 팀 구성원의 만족 및 팀 성과에 부정적인 영향[13], 구성원의 만족 저하[1], 팀 몰입과 팀 성과에 부정적 영향[6]을 미치는 것으로 확인되었다. 본 연구에서는 이러한 논의를 바탕으로 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 1 : 팀 내 갈등은 이직의도에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

가설 2 : 팀 내 갈등은 개인-조직 적합에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

## 2. 개인-조직 적합성

기업의 경쟁우위는 구성원의 지속적 몰입에 의해 결정되며, 이는 조직-구성원 가치관의 적합성에 바탕을 둔다[14]. 왜냐하면 개인은 조직 가치관과의 적합성 인식의 정도에 따라 태도와 행동을 결정하기 때문이다[9]. 개인-조직 적합성은 개인과 조직 사이에 존재하는 양립 가능성[14] 또는 조직구성원의 개인적 가치와 조직문화의 합치성을 의미한다[7]. 조직과 관련된 적합성은 개인-조직 적합성과 개인-직무 적합성으로 대별된다. 특히 개인의 가치관과 조직의 적합성을 나타내는 개인-조직 적합성은 개인-직무 적합성에 비하여 구성원의 직업선택의도, 조직몰입, 직무만족과 이직의도를 보다 명확히 예측하는 요인이다[7]. 개인-조직-직무 적합성을 연구한 Cable/DeRue(2002)는 개인-조직적합성은 조직일체성, 조직시민행동, 이직결정 등 조직중심의 결과와 밀접한 관련을 맺고 있다고 제시하였다[7]. Lauver/Kristof-Brown(2001)은 구성원의 개인-직무 적합성과 개인-조직적합성의 관계를 연구하였다. 231명의 기업 구성원을 대상으로 한 실증 연구결과에 따르면, 개인-조직적합성은 직무만족과 이직의도에 유의미한 영향이 있는 것으로 나타났다[8]. 조직과 구성원의 적합성의 개념은 개인-조직 적합과 개인-직무 적합으로 구분되며, 특히 개인-조직 적합은 이직의도를 예측하는 데에 보다 유효한 변수이다[7][8]. 개인-조직적합성이 높을 경우, 해당 개인은 조직에 대한 유대감을 갖게 되고, 타 조직에서 물리적인 보상을 더 제공한다고 할지라고 조직을 떠나는 것에 어려움을 느끼게 된다. 반면 조직과 개인의 가치관이 서로 일치하지 않을 경우, 내적 불만이 발생하게 되고 업무에 대한 노력을 투여하지 않게 된다[9].

정진철/김성만(2008)은 개인-조직 적합성과 관련된 기존 연구 관점을 가치적합, 목표적합, 지각된 부합, 성격적합으로 대별하였다[14]. 적합성 구분은 개인적 특성과 조직의 특성이 상호작용함으로써 조직성과에 영

향을 미치는 것을 전제로 한다. 한편 상호적합성이 유지되지 않을 경우 구성원은 내적 불만족이나 자기비하 등과 같은 부정적인 감정을 경험하게 되어 업무성과에 부정적인 결과를 초래하게 된다[9][14]. 이와 같은 맥락에서 갈등은 구성원간 또는 조직과 구성원간의 불일치나 부적합이 표출되는 형태로 해석될 수 있다. 따라서 구성원간, 구성원-조직 간 갈등은 개인-조직 적합성에 영향을 미치며, 궁극적으로 적합성의 수준과 형태에 따라 성과에 서로 다른 결과를 가져온다. 따라서 본 연구에서는 적합성의 영역 가운데 개인-조직적합성을 중심으로 갈등과 이직의도의 관계를 파악하였으며, 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 3 : 개인-조직 적합성은 팀 내 갈등과 이직의도의 관계를 매개할 것이다.

### 3. 리더에 대한 신뢰

신뢰는 타인의 의도나 행위를 긍정적으로 기대하여 불이익조차도 받아들일려는 심리적 의도를 의미한다[15][16]. Dirks/Ferrin(2002)는 신뢰를 위기의 상황이나 불확실성이 존재할지라도 특정 개인, 집단, 조직, 시스템에 의존할 수 있다는 확신으로 정의하였다[17]. 리더와 구성원 간 심리적 계약관계가 지속되고 이를 통해 성과를 획득하기 위해서는 리더에 대한 신뢰가 전제되어야 한다. 이러한 의미에서 갈등과 팀 성과의 관계를 조절하는 요인으로서 리더에 대한 신뢰가 관심의 대상이 되어 왔다[1]. Simon/Peterson(2000)의 연구에서는 직무와 갈등과 관계에서 신뢰의 조절효과를 확인하였다[10]. 이들의 연구결과에 따르면, 팀 내 높은 신뢰는 직무와 갈등 사이에 존재하는 관련성을 낮추는 것으로 밝혀졌다. 신뢰는 갈등의 상황에서 보다 효과적으로 작용할 수 있다. 실제로, 리더에 대한 신뢰는 조직시민행동, 조직몰입 등 구성원의 전반적인 직무성과와 긍정적인 관계가 있으며, 이직의도와는 역의 상관관계가 있는 것으로 나타났다[17]. 신뢰는 타인의 의도나 행위를 긍정적으로 기대함으로써 불확실성이나 불이익조차도 받아들일려는 심리적 의도를 의미하기 때문에 구성원이 상호 신뢰할 경우 심리적 안정감을 가져오며 자신의 역량을 충분히 발휘할 수 있게 된다[15-17]. 신뢰는 조직 내 갈등이 존재하는 상황에서 구성원들의 긍정적

인 심리를 촉진시킴으로써 갈등을 효과적인 방향으로 이끌 수 있는 중요한 요소가 된다. 특히 구성원 간 신뢰의 수준에 따라 조직 내 대인관계에서 발생하는 불확실성을 긍정적인 기대로 바꾸거나 잠재적인 위협까지 감소하게 된다[16].

개인-조직적합성은 조직과 개인의 가치 합치성을 의미하기 때문에 합치의 정도에 따라 구성원이 조직을 이탈하고자 하는 의도를 예측할 수 있다[7]. 구성원이 조직에 대한 높은 합치성을 지각할 경우, 즉 조직과 리더에 대한 유대감이 존재할 경우 해당 구성원은 타 조직으로 이동을 쉽게 결정하지 못하게 된다. 왜냐하면 자신이 소속된 조직과 리더에 대한 높은 수준의 유대감을 가진 구성원은 일에 대한 중압감을 상대적으로 낮게 지각하며, 타인과의 의사소통이 용이하기 때문에 조직을 쉽게 떠나지 못하기 때문이다. 리더에 대한 신뢰와 같은 유대감을 높이는 요소는 개인-조직의 적합성이 낮은 경우일지라도 이직의도로 연결되는 과정에서 긍정적인 변화를 가져올 수 있는 유효한 변수가 된다[1]. 이와 유사한 맥락에서, Cable/DeRue(2002)은 조직의 지원은 개인-조직의 적합성 및 성과와 밀접한 관련이 있음을 주장하였다[7]. 본 연구에서는 선행연구의 논의에 근거하여 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4 : 리더에 대한 신뢰는 개인-조직 적합성과 이직의도의 관계를 조절할 것이다.

## III. 연구방법 및 분석결과

### 1. 자료수집 및 측정도구

본 연구의 실증자료는 국내 모 대기업 구성원을 대상으로 수집되었다. 기업 경영진단의 과정에서 수집된 실증자료는 본사 및 계열사의 구성원을 대상으로 수집되었기 때문에 표본의 크기와 대상변수가 광범위하였다. 따라서 본 연구에서는 연구의 목적에 상응하도록 표본의 크기를 제한하였으며, 연구모형에 부합하는 한정된 변수를 선별하였다. 표본은 본사 및 각 계열사가 일정한 형태로 분포가 이루어지도록 추출되었으며, 최종적으로 선정된 표본은 총 415 사례이다. 설문은 배포와 회수는 온라인 방식에 의해 이루어졌으며, 개인의 특성

이 나타나지 않도록 직군-직무의 구분을 제외한 나머지 인구통계적 변수는 응답의 항목에 포함되지 않았다.

팀 내 갈등은 Jehn/Mannix(2001)의 연구에서 제시된 도구를 활용하였으며, 팀원 간의 마찰, 과업수행 방식에 대한 의견 차이, 팀원 간 감정적 갈등과 긴장감의 정도를 중심으로 측정되었다[12]. 개인-조직의 적합성은 Cable/DeRue(2002)이 제시한 측정도구를 활용하였으며, 팀 목표, 가치-성격의 유사성, 부합의 정도를 중심으로 측정되었다[7]. 이직의도는 Landau/Hammer(1986)의 측정도구를 활용하였으며, 직장을 퇴직하고자 하는 의도와 타 회사로 전직하고자 하는 열의의 정도로써 측정되었다[18]. 리더에 대한 신뢰는 Robinson/Rousseau(1994)의 연구에서 제시된 측정도구를 활용하였으며, 구성원이 지각하는 팀장에 대한 신뢰, 개방성, 진솔성, 예측가능성의 정도로 측정되었다[19].

## 2. 신뢰성 및 타당성의 검증

각 변수들의 요인분석의 결과는 [표 1]에 제시되었다. 본 연구의 사례수가 415개인 것을 고려할 때, 사례수와 측정변수의 비율은 측정도구의 구성개념을 측정하는데에 적합한 것으로 판단된다[20][21]. 요인의 추출은 최대우도법(maximum likelihood method)에 의해 이루어졌으며, 요인의 회전은 각 요인 간 상관관계가 0이 아니기 때문에 사각회전(oblique rotation) 직접 오블리민(Oblimin)방식이 적용되었다. 누적설명 분산은 74.101%로 나타나 사회과학분야에서 요구되는 요인구성 기준을 충족하였다[22]. 관측된 상관관계수들의 값과 편상관계수들의 값을 비교하는 지수인 Kaiser-Meyer-Olkin의 표본적합성 측도(measure of sampling adequacy)는 .934로 나타나 측정변수들 저변에 공통적인 잠재요인이 존재하여 요인분석을 위한 변수들의 선정이 적절한 것으로 판단된다[23]. 또한 Bartlett 구형성(sphericity)검정 결과 p-값이 유의수

표 1. 요인분석, 신뢰도 검증

요인 항목	성분					Chronbach's $\alpha$
	요인1 (목표 가치 적합)	요인2 (리더신뢰)	요인3 (갈등)	요인4 (이직의도)	요인5 (성격적합)	
2. 나의 목표는 팀의 목표와 잘 맞는다. 1. 나의 추구 목표는 팀이 지향하는 목표와 비슷하다. 3. 나의 목표와 팀의 목표는 조화를 이룬다. 3. 나의 가치와 팀의 가치는 조화를 이룬다. 2. 나의 가치는 팀의 가치와 잘 맞는다. 1. 나의 추구 가치는 팀이 추구하는 가치와 비슷하다.	.954 .949 .947 .924 .918 .882					.975
5. 팀장은 항상 정직하고 믿음직하다. 3. 팀장은 매우 진실하다. 1. 팀장을 전적으로 신뢰한다. 4. 팀장이 갖는 동기와 의도가 바람직하다. 2. 팀장은 나에게 개방적이며 솔직하다. 6. 팀장이 일관적-예측 가능한 방식으로 대한다.		.931 .930 .929 .904 .901 .894				.969
5. 팀은 일을 할 때 팀원 간에 마찰이 있다. 8. 팀은 과업수행 방식에 대해 의견 차이가 있다. 7. 팀은 누가 무슨 업무를 할지 의견 차이가 있다. 6. 팀은 팀원 간에 감정적인 갈등이 있다. 9. 팀은 업무를 할당하는데 갈등이 있다. 3. 팀은 과업에 전반적인 의견의 차이가 있다. 4. 팀은 팀원 간에 긴장감이 있다. 2. 팀은 업무관련 팀원 간에 의견 차이가 있다. 1. 팀은 과업관련 아이디어에 팀원 간에 차이가 있다.			.842 .837 .801 .800 .784 .773 .703 .689 .563			.923
3. 다른 회사를 알아보고 있다. 4. 책임감을 느낄 수 있는 직장을 찾고 싶다. 1. 더 좋은 직장을 찾으면 지금 회사를 떠날 것이다. 2. 지금 회사를 떠나는 것을 심각하게 고려중이다. 5. 현 직장을 그만둘 생각이 없다. (R)				.936 .821 .804 .750 .640		.883
1. 내 성격은 팀 성격과 비슷하다. 2. 내 성격은 팀 성격과 잘 맞는다. 3. 내 성격은 팀 성격과 조화를 이룬다.					-.985 -.943 -.934	.969
Variance	38.565	10.517	14.753	5.595	4.671	
Eigen Value	11.968	4.724	3.091	2.080	1.084	

KMO=.934; Bartlett's Test of Sphericity: Chi-Square=13440.384, df(p)=406(.000)

준보다 작아서 공통요인이 존재하기 때문에 요인분석을 실시할 가치가 있음을 확인할 수 있다.

요인분석에 의해 다섯 개의 요인이 추출되었으며, 갈등, 이직의도 및 리더에 대한 신뢰 영역은 각각 1개의 요인으로 축약되었다. 개인-조직 적합성을 측정하는 항목은 이론적으로는 목표·가치·성격적합을 측정하기 위해 각 3문항으로 구성되었다. 그러나 요인분석의 결과, 목표와 가치의 적합성은 동일한 요인으로 구성되어 나타났다며, 따라서 본 연구에서는 개인-조직 적합성의 영역을 두 요인으로 구분하였다.

본 연구에 포함된 각 변수들의 상관관계 분석의 결과는 [표 2]에 제시된 바와 같다. 갈등은 이직의도와 통계적으로 유의미한 관련성을 맺고 있으며 목표·가치적합 및 리더에 대한 신뢰와는 부(-)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 한편 개인-조직적합성 영역 중 성격적합은 목표·가치적합, 리더신뢰와 부(-)의 관계, 갈등 및 이직의도와는 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타나 선행연구와는 상반된 내용으로 확인된다.

표 2. 변수의 상관관계

변수	Mean	SD	1	2	3	4
1. 목표·가치적합	4.706	1.101	1			
2. 리더신뢰	4.524	1.349	.518**	1		
3. 갈등	3.726	.897	-.211**	-.232**	1	
4. 이직의도	3.684	1.347	-.561**	-.348**	.212**	1
5. 성격적합	4.653	1.162	-.791**	-.462**	.269**	.477**

\*\*p<.01, N=415

### 3. 가설의 검증

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 갈등이 이직의도에 정(+)의 영향, 개인-조직 적합에 부(-)의 영향을 미칠 것이라는 가설을 설정하였다. 가설을 검증하기 위해 요인분석에 의해 추출된 변수의 각 요인값을 회귀식에 투입하여 [표 3]에 제시된 바와 같은 결과를 얻었다. 회귀식 변수들의 VIF(Variation Inflation Factor, 분산팽창지수)는 10 미만으로 다중공선성이 존재하지 않으며, 통계적으로 유의하였다(F=66.049, p=.000, Adj. R2=.320). 팀 내 갈등은 이직의도에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향( $\beta=.091$ , p=.031), 목표·가치 적합은 유의미한 부(-)의 영향을 미쳤으나( $\beta=-.491$ , p=.000), 성격적합은 통계적 유의성이 발견되지 않았다. 이에 따라 본 연구의 가설 1은 채택되었으며, 가설 2는 부분적으로 채택되었다.

표 3. 갈등과 개인-조직 적합성이 이직의도에 미치는 영향

이직의도	B	SE	$\beta$	t	p	VIF
(상수)	-1.001E-013	.039		.000	1.000	
갈등	.091	.042	.091	2.168	.031	1.078
목표·가치적합	-.480	.065	-.491	-7.413	.000	2.677
성격적합	.062	.066	.064	.944	.346	2.757

F=66.049(p=.000), Adj. R2=.320, Durbin-Watson=1.765

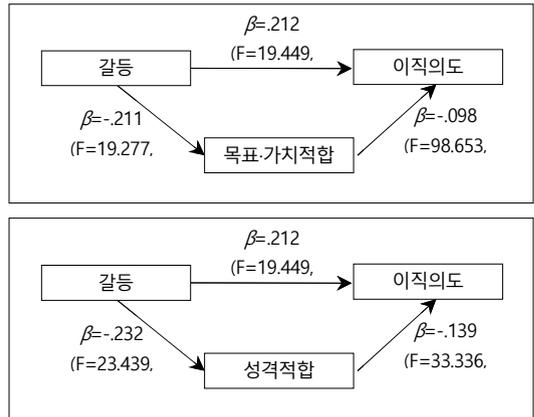


그림 1. 개인-조직 적합성의 매개효과

개인-조직 적합성의 매개효과에 대한 가설 3의 검증을 위한 회귀분석 결과는 [그림 1]에 제시되었다. 매개효과의 검증은 Baron/Kenny(1986)의 연구를 참조하였으며[24], 다음과 같은 분석 절차를 거쳤다. 첫째, 독립변수(갈등)와 매개변수(목표·가치적합, 성격적합)간의 유의미한 영향관계가 있는지 파악하였다. 둘째, 독립변수(갈등)와 종속변수(이직의도)간 유의미한 영향관계가 있는지 파악하였다. 셋째, 독립변수(갈등) 및 매개변수(목표·가치적합, 성격적합)와 종속변수(이직의도)간 유의미한 영향관계가 있는지 확인하였다. 마지막으로, 두 번째 회귀식과 세 번째 회귀식에서 도출된  $\beta$ 값을 비교하여 두 번째의 값이 세 번째 보다 더 큰 값을 가지는지 확인함으로써 매개효과를 검증하였다.

[그림 1]에서 제시된 바와 같이 독립변수는 매개변수와 종속변수에 유의미한 영향이 있음을 확인하였다. 매개된 변수를 포함한 회귀식에서는 독립변수와 매개변수의  $\beta$ 값이 매개변수와 종속변수의 관계에 의해 나타난  $\beta$ 값보다 크게 나타났다. 따라서 개인-조직 적합성이 매개효과를 나타내리라는 가설3은 채택되었다.

리더에 대한 신뢰의 조절효과에 대한 가설 검증을 위한 위계적 회귀분석의 결과는 <표 4>에 제시되었다. 조

표 4. 리더에 대한 신뢰의 조절효과

Model	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	SE	Change Statistics					Durbin-Watson
					R <sup>2</sup> Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
목표·가치적합	.561	.315	.313	.79993951	.315	189.610	1	413	.000	1.777
목표·가치적합, 리더신뢰	.565	.319	.316	.79826700	.005	2.732	1	412	.099	
목표·가치적합, 리더신뢰, 목표·가치적합*리더신뢰	.566	.321	.316	.79827939	.002	.987	1	411	.321	
성격적합	.477	.227	.226	.84927763	.227	121.628	1	413	.000	1.740
성격적합, 리더신뢰	.498	.248	.245	.83883553	.021	11.346	1	412	.001	
성격적합, 리더신뢰, 성격적합*리더신뢰	.504	.254	.248	.83675268	.006	3.054	1	411	.081	

절효과와 검증은 개인-조직 적합성과 리더신뢰 및 상호작용항을 회귀식에 투입함으로써 나타나는 회귀식의 설명력의 증가를 확인함으로써 이루어졌다. 변수의 조절효과 분석은 상호작용항의 다중공선성에 의한 오류를 피하기 위해 모든 관련 변수를 표준화하여 회귀식에 투입하였다. 회귀 모형의 오차에 자기 상관이 있는지 검정할 수 있는 Durbin-Watson 통계량은 2에 가깝게 도출되어 자기상관이 없이 독립적임을 확인할 수 있다. [표 4]에 나타난 바와 같이, 회귀식에 목표·가치적합 및 성격적합의 상호작용항이 투입됨에 따라 회귀식의 설명력이 유의미하게 증가하였다. 이에 따라 리더에 대한 신뢰는 목표·가치적합 및 성격적합과 이직의도의 관계를 조절할 것이라는 연구가설 4는 채택되었다.

IV. 논의 및 결론

본 연구는 팀 구성원이 경험하는 갈등이 개인-조직 적합성과 이직의도에 어떠한 영향을 미치는지 실증적으로 분석하였다. 실증자료의 분석 결과, 팀 내 갈등은 이직의도에 통계적으로 유의미한 정(+)의 영향이 있음이 나타났다. 이와 같은 결과는 Saavedra et al.(1993), 정현달/백윤정(2016), 최항석(2012)의 주장과 같이 갈등은 구성원 간 긴장을 만들어내고 직무수행을 방해함으로써 만족과 조직의 성과를 저해한다는 사실을 확인해 주는 결과이다[4-6]. 또한 Janssen et al.(1999)이 제시한 바와 같이, 갈등은 팀 구성원의 만족 및 팀 성과에 부정적인 영향을 미치며, 만족을 저하시킨다는 주장과도 동일한 맥락에서 해석될 수 있다 [13]. 특히 갈등이 팀 몰입 및 성과에 부정적 영향을 미친다는 최항석(2012)의 국내 연구결과와 본 연구에서 확인된 내용은 동일한 의미를 가진다. 이와 더불어 갈

등은 개인-조직 적합의 두 하위 영역 가운데 목표·가치적합에 유의미한 부(-)의 영향이 있는 것으로 확인되어, 기존의 연구와 부분적으로 일치하였다. 기존 연구에서는 갈등이 개인-조직적합에 전반적으로 부(-)의 영향이 있는 것으로 제시되었으나, 본 연구에서는 직무수행 및 목표달성과 직접적으로 관련을 맺고 있는 영역에서만 실질적인 영향이 있음을 나타내었다. 개인-조직 적합성의 매개효과 분석에서도 목표·가치 적합성이 갈등과 이직의도를 직접적으로 매개하는 것으로 확인되었다. 본 연구에서는 리더에 대한 신뢰가 개인-조직의 적합과 이직의도의 관계를 조절할 것이라는 가정을 하였다. 실증자료의 분석결과 Simon/Peterson(2000), Dirks/Ferrin(2002)의 연구에서 확인된 내용과 동일하게 리더에 대한 신뢰가 개인-조직적합과 이직의도의 관계를 유의미하게 조절하는 것으로 나타났다 [10][11]. 이는 Simon/Peterson(2000), Dirks/Ferrin(2002), 김현진/설현도(2016)의 주장에서 확인된 바와 같이, 조직으로부터의 지원이나 타구성원과의 유대관계는 갈등으로 인해 발생하는 부정적인 결과를 변화시킨다는 사실을 재확인해주는 결과이다 [10][11][16].

갈등은 개인과 조직에 부정적인 결과를 가져오며, 특히 구성원들의 조직이탈에 직접적으로 관련이 있다 [1][6][13]. 따라서 기업 인사관리자들은 갈등의 발생원인과 발현과정을 파악하여 선제적이고 적극적인 대응을 하여야 한다. 기업은 갈등의 관리와 관련되어 구성원들에게 공식적인 불만 제기의 방법을 제공함과 동시에 갈등의 결과에만 집중하지 않고 그 원인이 무엇인지 관심을 두어야 한다. 예를 들어, 갈등에 관여된 개인 또는 개별조직에 대해서는 동일한 비중으로 발언권이 주어져야 하며, 갈등의 해소를 위해서는 관련 개인 또는 조직이 적극적으로 해소과정에 참여하는 것이 필요하

다. 본 연구의 실증분석에서 밝혀진 바와 같이, 팀 내 갈등은 직무와 관련된 적합성의 지각을 매개로 하여 부정적인 결과가 발현된다는 사실에 주목하여야 한다 [7][8]. 팀 내 갈등에 의해 나타나는 부정적인 효과를 최소화하기 위해서는 직무와 직접적으로 관련을 맺는 요소에 인사관리의 노력을 집중하여야 한다. 팀 내 갈등은 대인관계 갈등, 직무 갈등, 과정 갈등으로 구분되는데 [5][12], 갈등을 관리하기 위해 준비된 한정된 자원을 직무 갈등 및 과정 갈등 해소에 집중함으로써 효율적인 결과를 획득할 수 있을 것이다. 본 연구에서는 리더에 대한 구성원의 신뢰가 갈등으로 인해 빛어지는 구성원의 이탈에 대처할 수 있는 주요 변인이 된다는 사실이 확인되었다. 조직의 리더는 부하들의 인사관리와 관련된 대부분의 과정에서 의사결정 권한을 가지며, 부하들은 자신들의 리더와의 관계를 단순히 경제적 계약관리 이상의 신뢰와 상호의무감으로 인식한다. 이러한 의미에서 갈등의 효과적인 관리는 리더에 의해 가능해질 수 있으며, 리더의 개입에 의한 갈등의 해소와 부정적 결과의 최소화는 상호신뢰를 전제로 한다. 따라서 기업은 조직 내에 존재하는 갈등을 효과적으로 관리하기 위해서 신뢰형성과 유지를 위한 리더의 역할과 지위를 강조하여야 한다.

### 참 고 문 헌

- [1] C. K. W. Dreu and L. R. Weingart, "Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88, No.4, pp.741-749, 2003.
- [2] A. Somechi, H. S. Desivilya, and H. Lidogoster, "Team Conflict Management and Team Effectiveness: The Effects of Task Interdependence and Team Identification," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.30, No.3, pp.359-378, 2009.
- [3] 박원우, "한국 내 팀제의 도입현황, 성과 및 개선방향," *경영논집*, 제41권, 통합호, pp.59-97, 2007.
- [4] R. Saavedra, P. C. Earley, and L. Van Dyne, "Complex Interdependence in Task-Performing Groups," *Journal of Applied Psychology*, Vol.78, No.1, pp.61-72, 1993.
- [5] 정현달, 백윤정, "구성원 간 갈등에 관한 연구동향: 문헌고찰 및 메타분석," *인적자원개발연구*, 제19권, 제1호, pp.109-142, 2016.
- [6] 최향석, "팀 구성원의 과업갈등이 팀 몰입과 팀 성과에 미치는 영향: 자기유능감과 팀 효능감의 조절효과," *대한경영학회지*, 제25권, 제2호, pp.1019-1039, 2012.
- [7] D. M. Cable and D. S. DeRue, "The Convergent and Discriminant Validity of Subject Fit Perceptions," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.5, pp.875-884, 2002.
- [8] K. J. Lauver and A. Kristof-Brown, "Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.59, No.3, pp.454-470, 2001.
- [9] 양혁승, 정영철, "개인가치와 개인이 지각하는 조직가치가 개인의 태도에 미치는 영향," *인사조직연구*, 제10권, 제2호, pp.211-238, 2002.
- [10] T. Simons and R. Peterson, "Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust," *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, No.1, pp.102-111, 2000.
- [11] K. T. Dirks and D. L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, pp.611-628, 2002.
- [12] K. A. Jehn and E. A. Mannix, "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance," *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.2, pp.238-251, 2001.
- [13] O. Janssen, E. Van de Vliert, and C. Veenstra, "How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Groups," *Journal of Management*, Vol.25, No.2, pp.117-141, 1999.
- [14] 정진철, 김성만, "개인-조직 가치관의 적합성이 3요인 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향," *대한경*

- 영학회지, 제21권, 제6호, pp.2451-2473, 2008.
- [15] D. M. Rousseau, S. B. Sitkin, R. S. Burt, and C. Camerer, "Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust," *Academy of Management Review*, Vol.23, No.3, pp.393-404, 1998.
- [16] 김현진, 설현도, "신뢰와 갈등, 그리고 지식공유가 개인창의성에 미치는 영향," *대한경영학회지*, 제29권, 제5호, pp.711-735, 2016.
- [17] K. T. Dirks and D. L. Ferrin, "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice," *Journal of Applied Psychology*, Vol.87, No.4, pp.611-628, 2002.
- [18] J. Landau and T. H. Hammer, "Clerical Employees' Perceptions of Interorganizational Career Opportunities," *Academy of Management Journal*, Vol.29, No.2, pp.385-404, 1986.
- [19] S. L. Robinson and D. M. Rousseau, "Violating the Psychological Contract," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.15, No.3, pp.245-259, 1994.
- [20] 탁진국, 심리검사: 개발과 평가방법의 이해, 서울: 학지사, 2007.
- [21] 강현철, "구성타당도 평가에 있어서 요인분석의 활용," *대한간호학회지*, 제43권, 제5호, pp.587-594, 2013.
- [22] J. F. Jr. Hair, R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black, *Multivariate Data Analysis*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995.
- [23] H. F. Kaiser, "An Index of Factorial Simplicity," *Psychometrika*, Vol.39, No.1, pp.31-36, 1974.
- [24] R. M. Baron and D. A. Kenny, "The Moderator-Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.51, No.6, pp.1173-1182, 1986.

저자 소개

이 정 언(Jeong Eon Lee)

종신회원



- 2008년 4월 : 독일 하노버대학교 경영학부(경영학박사)
- 2010년 9월 ~ 현재 : 배재대학교 경영학과 교수

〈관심분야〉 : 조직내 갈등, 개인-조직 적합성, 역량관리, 인적자원관리