다양성 지각 정도가 팀의 성과에 미치는 영향: 갈등의 조절효과를 중심으로

윤준희* · 신호철**†

* 숭실대학교 일반대학원 프로젝트경영학과

** 숭실대학교 경영대학 경영학과

The Effects of Perception Levels of Diversity on Team Performance: Moderating Effects of Conflict

Jun Hee Yun* · Ho-Chul Shin**†

* Graduate School of Project Business Administration, Soongsil University

** College of Business Administration, Soongsil University

Abstract

Purpose: The results of prior studies investigating main effects between diversity and team performance are neither clear nor consistent. This study seeks to provide more evidence for a direct link between these two. The present study also attempts to close a gap in the literature by examining conflict as a moderator of the relationship between diversity and team performance.

Methods: As suggested by Williams and O'Reilly(1998), this study examines the effects of perception levels of three specific types of diversity (social category diversity, value diversity, and informational diversity) and two contextual moderators (task conflict and relationship conflict) on team performance.

Results: The results show that perception levels of all three types of diversity are significantly related to team performance in the current sample of 313. Results also indicate that relationship conflict significantly interacted with the perception levels of diversity in relating to team performance. Results for task conflict, however, fails to support the hypothesis.

Conclusion: The results suggest that the effects of diversity on team functioning depend on how diversity is perceived by team members, rather than actual diversity seen by team members. Theoretical and practical implications are reviewed, and limitations of the study and suggestions for future research are addressed.

Key Words : Perception Levels of Diversity, Task Conflict, Relationship Conflict, Team Performance

• Received 14 April 2013, Revised 21 April 2013, Accepted 22 April 2013

† Corresponding Author(Hshin@Ssu.Ac.Kr)

© 2013, The Korean Society For Quality Management

This Is An Open Access Article Distributed Under The Terms Of The Creative Commons Attribution Non-Commercial License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0>) Which Permits Unrestricted Non-Commercial Use, Distribution, And Reproduction In Any Medium, Provided The Original Work Is Properly Cited.

I. 서론

이제까지 다양한 인종과 문화를 가진 미국과 같은 나라의 경영이슈로 여겨졌던 조직구성원 다양성이 국내기업의 최신 이슈로 부각되고 있다(이준호, 이진규 2009). 전통적으로 우리나라는 인력의 대다수가 남성이었고, 또한 대규모 공채를 통해 직원을 선발하기 때문에 인력의 성, 학력, 나이, 심지어 가치관까지도 유사한 경우가 많았다. 하지만 최근 들어 공채의 축소, 여성인력의 사회 진출, 외국인 근로자의 유입, 수시 경력 채용의 증가에 따라 기존의 획일화된 인력구성이 다양화되고 있는 추세이다. 조직 내 다양성 증대현상은 다양성관리의 중요성을 부각시키고 있으며, 조직 구성원의 다양성을 인정하고 존중하며 이를 조직 성과와 연계하려는 연구의 필요성이 대두되고 있다. 그러나 팀 구성원의 다양성에 대한 연구 결과는 그 효과성 측면에서 장점과 단점이 함께 복합적으로 보고되어 왔다. 예를 들면, 다양성은 창의성 향상과 고품질의 문제해결책을 이끌어 내면서도, 구성원들의 갈등을 유발시켜 효율적인 팀 프로세스의 장애물로 작용할 수도 있다는 것이다(Jehn 1995; Milliken and Martins 1996).

갈등은 조직 내 관계를 이해하기 위한 주요 개념으로, 다른 사람과의 관계성에서 필연적으로 발생되기 때문에 조직이나 팀 내 갈등을 이해하고 보다 효과적으로 관리하기 위한 방안이 모색되어 왔다(Simons and Peterson 2000). 비록 갈등이 팀 구성원 사이의 명시적 또는 잠재적 의견의 불일치로 정의되고 있지만(Jehn 1995), 팀 성과에 대한 효과성은 복합적으로 나타날 수 있기 때문이다. 실제로 연구결과에 의하면, 관계갈등(예, 상호 비호감, 성격의 충돌, 등)은 팀 성과에 유해한 효과를 보인다는 결과를 제시하고 있는 반면에 과업갈등(예, 업무에 대한 관점의 차이)이 중간 정도에서는 오히려 팀 성과에 유익한 효과를 미친다는 것이다(Jehn 1997). 따라서 인력의 다양성뿐만 아니라 갈등을 어떻게 관리하고 조절하는지에 따라 팀의 성과는 결정된다고 볼 수 있어, 다양성과 갈등이 유기적으로 팀의 성과에 어떻게 영향을 미치는 지를 보다 명확하게 규명되어야 할 필요성이 있다.

다양성과 갈등이 성과에 미치는 영향에 대한 연구 대부분은 팀 단위의 인력을 활용하여 다양성과 갈등의 유형에 따른 성과에 미치는 차별적 효과성을 검증하기 위해 수행되었다(e.g., Milliken and Martins 1996; Williams and O'Reilly 1998). 하지만 이들의 연구가 일관된 결과를 보여주지는 못하였다. Williams and O'Reilly(1998)는 성과와 다양성의 관계성에 대한 40년 동안의 연구결과를 검토한 후 일관되지 않은 연구결과는 다양성에 대한 유형이 연구자마다 서로 다르게 연구되었기 때문이며, 또한 다양성과 성과와의 관계성을 파악할 때 상황적 측면에 대한 고려가 부족했기 때문이라고 제안하였다. 본 연구에서는 이들의 제안을 받아들여 팀 구성원의 다양성과 성과 간의 관계성을 살펴볼 때, 갈등이 조절변수로서 어떠한 역할을 하는 지를 파악하여 상황적 측면을 반영하고자 한다.

또한 본 연구에서는 팀 내에 실제로 존재하는 다양성을 구성원들이 어떻게 해석하는 지에 따라 팀의 성과가 달라질 수 있다는 사실에 주목한다. 예를 들어 한 팀 내에 두 명의 남성과 두 명의 여성이 있다고 가정해 볼 때, 구성원들 중 자신의 성과 다른 성별로 구성된 소집단이 있다고 인식하면 집단 간 편견에 사로잡혀 전체 팀 기능이 제대로 발휘될 수 없게 된다(Brewer and Brown 1998; Sawyer, Houlette, and Yeagley 2006). 반대로, 팀 구성원들이 서로 다른 성별로 구성된 두 개의 소집단으로 인식하지 않고, 단순히 서로 다른 성별로 구성된 고유한 특성을 지닌 각각의 개인으로 다른 구성원들을 인식한다면 그 팀은 다양성이 오히려 장점으로 부각될 수도 있다(Brewer and Brown 1998; Homan, Hollenbeck, Humphrey, Van Kinippenberg, Ilgen, and Van Kleef 2008). 이러한 인식의 차이점이 다양성과 성과 사이의 관계성에 대한 선행연구의 결과가 일관되지 못했던 것을 설명하는데 도움을 줄 수도 있다. 이처럼 실제 다양성과 다양성에 대한 지각이 다를 수 있음에도 불구하고, 대부분의 선행연구는 다양성의 효과성을 검증하기 위해 독립변수로서 조직/팀 구성원들의 실제 다양성 정도를 객관적으로 측정하였다(e.g., Jehn, Northcraft, and Neale 1999). 이러한 다양성에 대한 객관적 측정에 대해 Homan, Greer, Jehn, and Koning(2010)은 다양성에 대한 구성원들의 지각을 측정하는 것이 다양성 효과성의 일관되지 않은 결과를 설명하는데 도움을 줄 수 있다고 제

안하였다. 따라서 선행연구에서 다소 미진하게 다루었던 상황적 측면을 고려하여 본 연구에서는 갈등을 조절변수로 설정하고 그 효과성에 대해 살펴보았다. 또한 대부분의 선행연구에서 사용된 객관적으로 측정된 실제 다양성이 아닌, 다양성에 대한 지각 정도를 주관적으로 측정하여 성과에 대한 다양성의 효과성을 검증하고자 한다.

본 연구에서는 팀의 인력구성 다양성을 사회적범주 다양성, 정보 다양성, 가치 다양성의 세 하위요소로 분류(Jehn, et al. 1999)하고, 이들 각 다양성에 대한 구성원들의 지각 정도를 측정하였다. 그리고 팀 성과는 팀 구성원들의 인지된 팀 성과와 의사결정의 품질을 포함하여 측정하였다. 먼저 다양성의 지각 정도와 팀 성과와의 개별적 관계성을 파악하였고, 다음으로 다양성에 대한 지각과 팀 성과의 관계성에서 상황적 측면을 고려하여 갈등이 이 둘 관계성에 어떻게 영향을 미치는 지를 파악하여 제시하였다.

2. 선행연구 결과와 가설 설정

2.1 다양성 지각과 팀 성과

다양성은 '자신과 다른 사람과의 차이점을 구분할 때 사용될 수 있는 어떤 특성'이라고 정의될 수 있다(Williams and O'Reilly 1998). 인력의 다양성에 대한 연구를 살펴보면, 다양성은 연구자들의 연구관심에 따라 그 개념에 대한 정의와 분류체계가 다르게 나타나는 경향이 있다. 다양성에 대한 개념의 사용은 1960년대 초반 미국에서 평등기회 고용(equal opportunity employment)을 구현하기 위한 법적 근거를 마련하기 위한 과정에서 유래되었다. 미국 정부가 그 당시 사회적으로 약자로 분류되는 여성과 소수인종에 대한 차별을 없애기 위해 법률로 차별철폐조치(affirmative action)를 확립하였다. 이 조치로 인해 기업들은 유색인종과 백인, 그리고 여성과 남성을 일정한 비율로 채용하거나 배치하였다. 그 당시의 다양성은 유전자적 요인에 의한 차이로 국한되어 정의되었다. 하지만 기업들이 국제화 환경에 직면하면서 다양성은 유전자적 요인을 포함하여 연령, 교육, 문화, 종교, 가치관, 정신적/육체적 능력, 기타 개인적 특징 등의 차이로부터 나타날 수 있는 다양한 경험과 관점으로 그 정의가 확대되어왔다. 다양성의 정의에 포함된 요인이 확대되면서 분류체계도 연구자의 관심에 따라 서로 다른 양상으로 나타나고 있다. Milliken and Martins(1996)는 다양성을 식별이 용이한 다양성과 관찰이 어려운 다양성으로 구분하였다. 식별이 용이한 다양성에는 성, 인종, 국가, 연령을 포함하고 관찰이 어려운 다양성에는 가치, 성격, 문화적 가치, 사회·경제적 배경, 기술과 지식(교육, 기능, 직업, 산업경험), 동기(조직과 집단의 제직기간)를 포함하였다. Pelled(1996)는 가시성(visibility)과 직무관련성(job-relatedness)을 기준으로 분류하여 높은 가시성과 낮은 직무관련성을 가진 속성으로 연령, 성, 인종을 구분하고, 낮은 가시성과 높은 직무관련성을 가진 속성으로 근속, 교육, 기능을 구분하였다. 인력의 다양성을 외적 과 내적 특성으로 양분한 연구자들과 달리 특히, Jehn, et al.(1999)은 인력 다양성의 분류체계를 사회범주 다양성, 가치 다양성, 그리고 정보 다양성으로 세분화하여 보다 포괄적으로 구분하고 있다. 이들 연구자들의 분류 방식에 따르면, 사회범주 다양성은 성별, 나이, 인종과 같이 외적으로 드러나는 차이를, 가치 다양성은 조직의 목표와 미션에 대한 관점, 성격과 가치관의 차이를, 그리고 정보 다양성은 지식, 기능, 경험, 교육적 배경 등의 차이를 의미한다. 다양성의 개념을 설명하기 위한 여러 분류체계 중, 본 연구에서는 다양성의 구성개념을 가장 포괄적으로 표현해주는 것으로 알려진 Jehn, et al.(1999)의 사회범주, 정보, 가치 다양성으로 구분하고 팀원들의 이 세 차원에 대한 지각이 팀 성과에 미치는 영향을 살펴보았다.

다양성을 세 유형으로 나누어 팀 성과에 대한 각 유형의 직접적인 효과성을 살펴 본 연구의 결과를 살펴보면, 사회범주 다양성과 가치 다양성은 팀 성과에 부정적인 영향을 미친다는 견해가 지배적이다(e.g., Williams and

O'Reilly 1998; Jehn, et al. 1999). 팀 구성원들이 속한 사회범주가 상이하고 서로의 성격이나 가치관의 차이가 심할수록 유대관계를 구축하고 유지하기가 어렵게 되기 때문에 즉, 구성원들 간 관계성에 갈등이 심화되어 팀 성과에 좋지 않은 영향을 미칠 수 있다. 팀 성과에 대한 사회범주 다양성과 가치 다양성의 부정적 효과성을 지지하는 이론을 살펴보면, Byrne(1971)의 유사성-유인 이론(similar-attraction theory)은 대부분의 사람들이 자신과 유사한 성, 나이, 인종과 같은 개인적인 특성이 유사한 사람들끼리 상호작용을 하며 서로 호감을 느끼게 된다고 제안한다. 또한 인사선발 이론(Chatman 1991)과 사회화 이론(Van Maanen and Schein 1979)은 효과적인 작업 환경을 조성하고, 유지하기 위해서 현직자들과 유사한 가치관을 갖고 있는 구직자들을 선발하고, 또한 사회화과정을 거쳐 더욱 구성원들의 가치관이 비슷해지도록 장려할 것을 제안한다.

이들 이론은 유사한 특성을 가진 사람들끼리 팀 또는 조직 내에 하위집단(subgroup)을 구성한다는 가정을 기초로 하고 있다. 예를 들면, 일곱 명의 전체 팀 구성원들 중 세 명이 나이가 많고 나머지 네 명이 상대적으로 젊다면 이들은 연령이 유사한 구성원들끼리 모여 두 하위집단을 구성하게 된다. 그리고 두 하위집단의 구성원들은 서로 상호작용을 하는데 있어서 집단 간 편견이 작용하여 전체 팀 성과는 기대했던 것 보다 낮게 나타날 수 있다(Brewer and Brown 1998; Sawyer, et al. 2006). 반대로, 팀 구성원들이 서로 다른 연령대로 구성된 두 하위집단으로 지각하지 않고, 자신과는 연령의 차이가 있지만 공유하고 독특한 특성을 지닌 개인으로 다른 구성원을 서로 지각한다면 그 팀은 연령의 다양성이 오히려 팀의 기능을 향상시키는 결과를 이끌어 낼 수도 있다(Brewer and Brown 1998; Homan, et al. 2008). 팀의 다양성을 하위집단의 관점으로 인식하는 것은 구성원들의 갈등을 유발하여 다양성의 효과가 부정적으로 나타나 팀의 성과를 악화시킬 수 있다. 반면에 팀의 다양성을 차이점이 있는 개인으로 지각하는 것은 다양성의 효과가 긍정적으로 나타날 수 있다. 따라서 팀 구성원들이 실제 존재하는 그들 간의 차이점을 인정하고 이를 긍정적인 현상으로 지각할수록 팀 성과는 더 향상될 것으로 기대된다.

가설 1-1: 사회범주 다양성에 대한 긍정적 지각은 팀 성과에 정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2: 가치 다양성에 대한 긍정적 지각은 팀 성과에 정적인 영향을 미칠 것이다.

사회범주 다양성과 가치 다양성과는 다르게, 정보 다양성은 팀의 혁신, 명확한 전략의 개발, 변화에 대한 신속한 대처, 등에 기여하는 것으로 나타났다(Bunderson and Sutcliffe 2002). 동시에 정보 다양성은 구성원들의 의견과 관점의 차이를 야기해 과업갈등을 심화시키기도 한다(Jehn, et al. 1999; Pinkley 1990). 이러한 과업갈등에 대해 구성원들이 함께 평가하고 비판적으로 토의하는 것이 갈등을 회피하거나 의견불일치를 감소시키는 것보다 팀 구성원들로 하여금 더 나은 의사결정을 내리는 것으로 밝혀졌다(Schwenk and Valacich 1994). 이와 유사하게, Putnam(1994)은 과업에 대한 의견불일치가 팀 구성원들로 하여금 과업에 대해 토론하는 과정을 거치면서 논쟁의 핵심을 더 잘 파악할 수 있도록 돕는 효과를 발휘한다는 연구결과를 보여주었다. Baron(1991)도 역시 팀 내 의견불일치가 구성원에게 새로운 아이디어와 문제해결 방법을 개발하도록 독려하는 효과가 있다는 연구결과를 발표하였다. 이와 같이 실제 존재하는 정보 다양성은 팀의 성과에 정적인 효과를 보여 왔다. 또한 앞에서 살펴본 사회범주 다양성과 가치 다양성과 마찬가지로 팀 내 구성원들의 정보 다양성이 존재한다고 지각할수록 각 개인이 보유하고 있는 지식, 기술, 경험을 공유하는 것이 팀의 목표를 달성하는데 도움을 줄 것이라고 믿게 되어 결국 팀의 성과는 향상될 것이라고 추론할 수 있다. 따라서 다음과 같은 연구가설이 설정되었다.

가설 1-3: 정보 다양성에 대한 긍정적 지각은 팀 성과에 정적인 영향을 미칠 것이다.

2.2 다양성 지각과 팀 성과 관계성에서 갈등의 조절효과

갈등은 팀 구성원들 사이의 의견차이 또는 불화로 정의될 수 있고, 그들의 목표나 이해관계가 서로 부합하지 않고 있음을 의미한다(Robbins 1974). 팀 내에서 갈등은 과업 갈등(task conflict)과 관계 갈등(relationship conflict)의 두 유형으로 광범위하게 분류될 수 있다(e.g., Jehn 1995). Jehn and Mannix(2001)의 연구에 따르면, 과업 갈등은 팀 작업에서 의견과 관점의 차이로 나타나는 갈등으로, 일반적으로 관계 갈등에서 흔히 나타날 수 있는 부정적인 감정은 결핍되어있다. 예를 들면, 과업달성이 어떻게 완수되어야 하는 지, 누가 어느 정도의 책임을 담당하여야 하는 지, 가용 자원이 어떻게 효율적으로 분배되어야 하는 지, 등의 문제에 대한 의견의 차이로 나타나는 갈등이다.

팀 내 일과 과업에 대한 의견의 불일치는 팀 성과에 효과적일 수도 있다. 과업 갈등은 의사결정과 전략적 계획의 질을 향상시키고(Schweiger, Sandberg, and Rechner 1989; Cosier and Rose 1977; Mitroff, Barabba, and Kilmann 1977) 혁신을 촉진하여 현재 상태를 재평가하고 환경 적응력을 제고하여 생산성을 높이는 효과를 발휘한다(Nemeth and Staw 1989; Roloff 1987; Thomas 1979; Coser 1970). 만약 구성원들 간에 서로 다른 의견이나 관점을 표현하지 않는다면, 더 효율적인 대안은 간과되기 쉽고 효과적인 성과는 달성되기 어려울 수 있다(Janis 1982; Tjosvold, Dann, and Wong 1992). 따라서 과업 갈등이 오히려 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행 연구의 결과를 바탕으로 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 2-1: 다양성에 대한 긍정적 지각과 팀 성과의 관계에서 과업 갈등은 정적인 조절효과를 보일 것이다.

관계 갈등은 감정적 긴장이나 마찰과 같은 정서적인 요소를 포함하며, 팀 구성원들 사이의 증오, 성격의 충돌, 성가심과 같은, 과업이나 일 자체보다는, 개인적 문제를 포함한다. 이러한 관계 갈등은 과업 갈등의 긍정적인 역할과 반대로, 팀 성과에 악영향을 미친다고 알려져 있다. 팀 구성원들이 서로에게 화를 내고, 적대적 감정을 갖는 등의 관계 갈등을 경험하면, 성과와 생산성이 떨어진다는 것이다(Argyris 1962; Evan 1965). 그 이유는 팀 구성원들이 직무 달성에 집중하기 보다는 개인 간 갈등을 해결하려 하거나 무시하는데 더 많은 노력을 기울이기 때문이다(Kelly 1979). 따라서 다양성에 대해 긍정적으로 지각하는 팀 구성원일지라도 관계 갈등은 팀 성과를 저하시키는 역할을 할 것으로 예측된다. 따라서 다음과 같은 가설이 설정되었다.

가설 2-2: 다양성에 대한 긍정적 지각과 팀 성과의 관계에서 관계 갈등은 부적인 조절효과를 보일 것이다.

본 연구의 목적은 팀의 인력구성 다양성에 대한 지각의 정도가 팀 성과에 미치는 영향을 먼저 살펴본 후, 갈등이 조절변수로서 두 변수의 영향력에 어떠한 조절효과를 보이는 지를 검증하는데 있다. 설정된 가설을 근거로 본 연구

Figure 1. Research Model

에서는 인력의 다양성에 대한 지각의 정도를 사회적범주 다양성, 정보 다양성, 가치 다양성의 세 하위요소로 분류하여 독립변수로, 팀 성과는 팀 구성원들의 인지된 팀 성과와 의사결정의 품질을 측정하여 종속변수로, 그리고 갈등은 과업갈등과 관계갈등으로 측정하여 조절변수로 하여 <Figure 1>과 같은 연구모형을 설정하였다.

3. 연구방법

3.1 측정방법

3.1.1 다양성의 지각 정도

인력 다양성 수용 정도는 사회범주 다양성 지각정도, 정보 다양성 지각정도, 가치다양성 지각정도의 세 가지로 구분한 Jehn et al.(1999)의 분류방식에 따라 13문항으로 다양성 항목을 사용하여 측정하였다. 설문 문항은 리커트(Likert) 7점 척도로 측정 하였다.(1: 전혀 그렇지 않다 ~ 7:매우 그렇다).

3.1.2 과업 갈등과 관계 갈등

과업 갈등은 팀 내에서 일 또는 작업에 대한 구성원 간의 의견 및 관점의 불일치를 의미하고, 관계 갈등은 불화와 좌절, 성격적 충돌의 원인이 개인 간 정서 또는 감정의 불일치를 의미한다(Jehn, 1994). 과업 갈등과 관계 갈등을 측정하기 위하여 각각 4항목씩 총 8항목을 리커트 7점 척도로 구성하였다.

3.1.3 팀 성과

팀 성과는 인지된 팀 성과와 의사결정의 품질의 두 하위차원으로 측정하였다. 인지된 팀 성과는 팀원들이 현재 속해 있는 팀의 업무성과 달성도에 대한 전반적인 인식과 업무수행의 효율성과 효과성에 대한 문항들로 구성된 주관적 판단에 의해 측정되었다. 의사결정의 품질은 의사결정의 신속도, 후속 결과, 조직의 경영품질 향상에 미치는 영향, 등 에 대한 질문으로 구성되었다. 특히, 의사결정의 품질은 팀의 업무수행과 목표달성에 직접적으로 관련되어 전사적 경영품질의 향상에 긍정적 영향을 미치고, 궁극적으로 조직의 목표달성에 중요한 요인으로 작용하는 것으로 알려져 있다(노인성, 서영호 2008; 손은일, 정웅섭 2012; 이돈희, 김연성, 이동원, 조정래 2012). 인지된 팀 성과는 Jehn et al.(1999)가 개발한 3문항을 사용하여 리커트 7점 척도로 측정하였고, 의사결정의 품질은 Amason(1996)이 개발한 3문항을 사용하여 리커트 7점 척도로 측정하였다.

4. 통계분석 및 결과

4.1 연구참여자

국내 발전회사에 근무하는 직원 350명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 설문지는 총 350부가 배부되었고, 그 중 330부가 회수되었다. 이들 가운데서 설문 항목에 대한 이해의 부족으로 잘못 표기된 부실한 표본 17부를 제외한 총 313부의 표본을 최종 통계분석에 사용하였다. 최종 분석에 사용된 설문조사 응답자들의 인구통계학적 특성을 살펴보면, 성별은 남성이 92.7%, 연령은 41~50대가 42.8%, 학력은 대학교 이상 졸업자가 70.2%, 근속기간은 10년

이상이 69.7%로 가장 많은 분포를 보였다.

4.2 신뢰성 및 타당성 검증

설문문항의 타당성을 검증하기 위하여 독립변수인 다양성의 지각 정도와 갈등에 대한 요인분석의 주성분분석(Principal Components Analysis)과 varimax 직각회전으로 요인을 추출하였다. 분석 결과 3개의 요인이 추출되었다. 첫 번째 요인은 다양성의 지각 정도가 적재치 0.75이상으로 묶였으며 두 번째는 갈등 요인으로 적재치 0.79이상으로 나타났다. 그러나 세 번째 요인으로 묶인 다양성 지각 정도를 측정하는 문항 5번과 10번은 구조에 맞지 않게 적재되어 제거하였다. KMO값이 0.938이고 Bartlett의 구형성 검정 역시 유의한 결과를 보여 요인분석이 구조가 적합한 것으로 나타났다. 최종 선택된 다양성 지각 정도를 측정하는데 사용된 11문항의 Cronbach α 계수는 0.96, 그리고 갈등을 측정하는데 사용된 6문항의 Cronbach α 계수는 0.95로 나타나 문항의 신뢰도가 높은 것으로 나타났다.

4.3 가설 검증

다양성에 대한 지각 정도, 갈등, 팀 성과에 대한 평균, 표준편차, 그리고 상관계수를 정리하여 <Table 1>에 정리하였다. 분석결과를 살펴보면, 팀 성과는 사회범주 다양성 지각 정도($r=0.53$), 정보 다양성 지각 정도($r=0.56$), 그리고 가치 다양성 지각 정도($r=0.55$)와 통계적으로 유의미한 상관관계를 보여주고 있다. 따라서 가설 1-1, 1-2, 1-3은 지지되었다.

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations

	AVG	SD	SCD	ID	VD	TC	RC	TP
SCD	23.89	3.94	1					
ID	23.80	4.11	.85**	1				
VD	17.59	3.19	.79**	.82**	1			
TC	65.28	10.56	-.29**	-.32**	-.38**	1		
RC	10.89	5.07	-.29**	-.30**	-.35**	.84**	1	
TP	9.97	5.45	.53**	.56**	.55**	-.42**	-.44**	1

Note: N=313, $p < 0.01$ **; SCD=Social Category Diversity; ID=Information Diversity);

VD=Value Diversity; TC=Task Conflict; RC=Relationship Conflict; TC=Team Performance

가설 2-1과 2-2를 검증하기 위해서 위계적 회귀분석(hierarchical regression)을 실시하였다. 팀 성과를 종속변수로 설정하고, 먼저 1단계로 성별, 연령, 학력, 근무기간의 통제변수를 투입하였고, 2단계로 다양성 지각의 점수를, 그리고 3단계로 갈등의 점수를 투입하였다. 마지막 4단계에는 2단계와 3단계에 투입된 다양성 지각의 점수와 갈등 점수를 곱한 값을 투입하였다. 위계적 회귀분석의 결과를 <Table 2>와 <Table 3>에 제시하였다.

다양성에 대한 지각의 정도와 팀 성과와의 관계성에서 과업 갈등의 조절효과에 대한 가설 2-1의 검증 결과는 통계적으로 유의미한 결과를 보여주지 못했다. 따라서 가설 2-1은 지지되지 못했다. 가설 2-2에 대한 검증 결과를 살펴보면, 다양성에 대한 지각의 정도와 팀 성과와의 관계성에서 관계 갈등의 조절효과는 통계적으로 유의미한($p < 0.05$) 결과를 보여주었다. 따라서 가설 2-2는 지지되었다.

Table 2. Results of Hierarchical Regression for Task Conflict's Moderating Effect

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β	β	β	β
Gender	-.125	-.064	-.073	-.071
Age	.134	.049	.042	.040
Years of Working	-.038	-.057	-.065	-.065
Education Level	-.023	-.012	-.058	-.058
Diversity Perception		.572**	.483**	.584**
Task Conflict			-.259**	-.002
DP $\times$ TC				-.245
F	2.629*	31.889**	33.830**	29.140**
R	.183	.587	.633	.635
R ²	.033	.344	.401	.403
ΔR^2		.311**	.057**	.002

N=313, *p < .05, **p < 0.01

Table 3. Results of Hierarchical Regression for Relationship Conflict's Moderating Effect

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	β	β	β	β
Gender	-.125	-.064	-.074	-.073
Age	.134	.049	.038	.0436
Years of Working	-.038	-.057	-.061	-.066
Education Level	-.023	-.012	-.059	-.059
Diversity Perception		.572**	.477**	.642**
Task Conflict			-.289**	.202
DP $\times$ TC				-.472*
F	2.629*	31.889**	36.066**	31.861**
R	.183	.587	.645	.652
R ²	.033	.344	.417	.425
ΔR^2		.311**	.073**	.011*

N=313, *p < .05, **p < 0.01

5. 결론 및 논의

본 연구는 다양성에 대한 지각의 정도가 팀 성과에 미치는 영향과 두 변수의 관계성에서 과업 갈등과 관계 갈등의 조절효과를 분석하였다. 대부분의 선행연구에서는 팀 내에서 실제로 존재하는 인력의 다양성을 직접 기록하여 객관적으로 측정하였고 팀 성과에 대한 효과성은 다소 일관되게 나타나지 않았다. 이에 대해 Homan과 동료들(2010)은 다양성에 대한 구성원들의 지각을 측정하는 것이 다양성 효과성의 일관되지 않은 결과를 설명하는데 도움을 줄 수 있다고 제안하였다. 본 연구에서는 이들 연구자의 제안을 받아들여 팀 구성원들의 다양성에 대해 긍정적으로 지각하는 정도를 측정하여 팀 성과와의 관계성을 검증하였다. 또한 상황적 측면을 고려하여 갈등을 조절변수로 설정하고 다양성의 지각 정도와 팀 성과와의 관계성을 규명하고자 하였다.

먼저 다양성에 대한 지각의 정도를 사회범주, 가치, 정보의 세 하위요소로 분류한 후 팀 성과에 미치는 효과성이 정적으로 유의미하게 검증되었다. 따라서 팀원들이 성별, 나이, 인종과 같은 외면적으로 드러나는 차이에 대해 긍정적으로 지각할수록 팀 성과는 더 향상하는 것으로 나타났다. 가치 다양성인 조직의 목표와 미션에 대한 관점, 성격과 가치관, 등에 대해서 긍정적으로 인식할수록 팀 성과에 미치는 영향은 더 큰 것으로 나타났으며, 정보 다양성인 지식, 기능, 경험, 교육적 배경의 지각 정도가 긍정적일수록 팀 성과는 향상되는 것으로 나타났다. 본 연구는 전반적으로 팀 구성원들이 자신들의 차이점을 긍정적으로 지각할수록 팀 성과는 더욱 향상된다는 결과를 보여주었다.

다양성-팀 성과의 관계에서 관계 갈등이 부적인 조절효과를 보일 것이라는 예측은 결과로 그대로 나타났다. 비록 팀 구성원들이 다양성에 대하여 긍정적으로 지각하더라도 구성원들 간에 감정적으로 대립하는 관계 갈등을 겪게 되면 팀 성과는 감소하게 된다. 다양성-팀 성과의 관계에서 과업 갈등이 정적인 조절효과를 나타낼 것이라는 가설은 예측했던 바와 다르게 과업 갈등은 두 변수의 관계에서 조절변수로서의 역할을 보여주지 않았다. 하지만 흥미로운 점은, 과업 갈등이 비록 통계적으로 유의미한 조절효과를 보여주진 않았지만, 관계 갈등과 마찬가지로 다양성-팀 성과 간의 관계에도 부적인 방향성을 보였다는 것이다. 특히, <Table 1>에 제시된 상관계수의 방향성을 살펴보면 갈등은 유형에 상관없이 다양성과 팀 성과와 부정적으로 관련되어 나타났다. 이러한 결과는 과업 갈등이 팀 성과에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(e.g., Janis 1982)의 결과와 배치되어 나타나 이에 대한 보다 정교한 후속연구가 요구된다.

본 연구결과는 다양성에 대한 긍정적인 지각이 팀 기능을 효율적인 방향으로 활성화시킬 수 있다는 것을 시사하고 있다. 즉, 실제 조직이나 팀 내 다양성을 확보하기 위한 방안을 마련하는 것도 중요하겠지만, 팀 성과를 향상시키기 위해서 구성원들이 다양성에 대해 긍정적으로 인식할 수 있도록 믿음을 심어주는 것이 오히려 더 쉽고, 효과적일 수 있다. 실제로 이미 조직화된 팀의 구성 인력에 대한 다양성을 확보하기 위해 그들의 조합을 바꾸기에는 많은 제약이 따른다. 오히려 다양성에 대해 구성원들이 갖고 있는 인식을 변화시키는 것에 초점을 맞추는 것이 더 생산적일 수 있다.

그러나 대부분의 선행연구는 팀의 실제 존재하는 다양성을 측정함으로써 그 효과성을 검증하였다. 이들 연구에서는, 팀 구성원들이 팀의 실제 다양성을 있는 그대로 받아들일 것이라고 추정하고 있다. 그러나 이러한 추정은 연구자들의 바램인지도 모른다. 오히려 집단 구성원들은 팀 내의 어떤 차이점에 대해 전혀 인식하지 못할 수도 있고, 팀 내 다수의 하위집단으로 지각할 수도 있고, 팀 내 모든 구성원을 서로 차이점이 있는 각각의 개인으로 지각할 수도 있고, 또는 연구자가 보지 못하는 차이점을 볼 수도 있다(Randel 2002; Zellmer-Bruhn, Maloney, Bhappu, & Salvador 2008). 본 연구에서는 다양성에 대한 관점을 실제로 존재하는 다양성이 아닌 다양성에 대한 구성원들의 지각 정도로 전환하여 다뤘다는데 연구의 의의가 있다.

또한 본 연구의 결과는 품질경영의 향상에도 기여할 것을 기대된다. 기업들의 품질경영을 측정하는 기준으로 국내

외에서 공인받고 있는 미국의 말콤볼드리지 국가품질상의 7개 차원 중 하나가 '인적자원 중시(workforce focus)'이다. 인적자원 중시의 차원에서 강조하는 것은 효율적인 인적자원의 관여(engagement)와 환경(environment)을 조성하는 것이 중요하다. 즉 조직과 개인의 성공을 위해 구성원들의 적극적 참여를 이끌어 내고, 효과적이고 지원적인 업무환경을 구축하는 것을 핵심 요인으로 구성하고 있다. 따라서 팀 구성원들이 다양성에 대한 인식을 확보할 수 있도록 조직 차원에서의 지원이 이루어진다면 궁극적으로 품질경영의 제고에도 이바지할 것으로 사료된다.

본 연구가 제시한 시사점과 의의에도 불구하고, 본 연구에서 나타난 제한점은 한 조직에 근무하고 있는 구성원들만을 연구참여자로 표집하였기 때문에 연구결과를 일반화시키기에는 다소 무리가 따른다는 것이다. 또한, 동일한 연구참여자로부터 독립변수, 종속변수, 그리고 조절변수에 대한 응답 자료를 수집하여 분석하였기 때문에 동일방법측정오류(common method bias)의 가능성이 존재한다. 따라서 결과가 기대 이상으로 부풀려 나타났을 가능성을 배제할 수 없다. 후속연구에서는 이러한 제한점을 해결하여 보다 일반화시킬 수 있는 결과가 산출되기를 기대한다. 또한 후속연구에서는 보다 한국적인 갈등에 관한 연구가 더 많이 이루어지길 기대한다. 우리의 정서를 생각해 볼 때, 갈등 상황에 부딪치더라도 적극적으로 이를 표출하지 못하여 서양에 비해 상대적으로 갈등과 다른 변수와의 관계가 잘 나타나지 않을 수도 있다. 이러한 점을 고려하여 한국적 상황에 맞는 갈등 연구가 더욱 활성화될 필요가 있다.

REFERENCES

- Amason, Allen. 1996. "Distinguishing effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams." *Academy of Management Journal* 39:123-48.
- Argyris, Chris. 1962. *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood: Dorsey.
- Baron, Robert. 1991. "Positive effects of conflict: A cognitive perspective." *Employees Responsibilities and Rights Journal* 4:25-36.
- Brewer, M. B., and Brown, R. J. 1998. "Intergroup relations." In *The handbook of social psychology*, edited by D. T. Gilbert and S. T. Fiske, (4th ed.) 2:554-94. New York: McGraw-Hill.
- Byrne, Donn. 1971. *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- Bunderson, Stuart, and Sutcliffe, Kathleen. 2002. "Comparing alternative conceptualizations of functional diversity in management teams: Process and performance effects." *Academy of Management Journal* 45:875-893.
- Chatman, Jennifer. 1991. "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms." *Administrative Science Quarterly* 36:459-84.
- Coser, Lewis. 1970. *Continuities in the study of social conflict*. New York: Free Press.
- Cosier, Richard, and Rose, Gerald. 1977. "Cognitive conflict and goal conflict effects on task performance." *Organizational Behavior and Human performance* 19:378-91.
- Evan, William. 1965. "Conflict and performance in R&D organizations." *Industrial Management Review* 7:37-46.
- Gruenfeld, Deborah, Mannix, Elizabeth, Williams, Katherine, and Neale, Margaret. 1996. "Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 67:1-15.
- Homan, Astrid, Greer, Lindred, Jehn, Karen, and Koning, Lukas. 2010. "Believing shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition." *Group Processes and Intergroup Relations* 13:477-93.
- Homan, Astrid, Hollenbeck, John, Humphrey, Stephen, van Knippenberg, Daan, Ilgen, Daniel, and Van Kleef, Gerben. 2008. "Facing differences with an open mind: Openness to experience, salience of intra-group differences, and performance of diverse work groups." *Academy of Management Journal* 51:1204-22.
- Janis, Irving. 1982. *Groupthink* (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. A. 1994. "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of valuebased intragroup conflict." *International Journal of Conflict Management* 5:223-38.

- Jehn, Karen. 1995. "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict." *Administrative Science Quarterly* 40:256-82.
- Jehn, Karen. 1997. "A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups." *Administrative Science Quarterly* 42:530-57.
- Jehn, Karen, Northcraft, Gregory, and Neale, Margaret. 1999. "Why difference makes a difference: a field study of diversity, conflict, and performance in workgroups." *Administrative Science Quarterly* 44:741-63.
- Jehn, Karen, and Mannix, Elizabeth. 2001. "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance." *Academy of Management Journal* 44:238-51.
- Kelly, H. H. 1979. *Personal relationships: their structure and prophecies*. Hillsdale: Erlbaum.
- Lee, Jun Ho, and Lee, Jin Kyu. 2009. "The Effects of Team Diversity and Moderating Function of Value Sharing." *The Korean Journal of Human Resource Management* 33(3):95-125.
- Lee, Donhee, Kim, Young Sung, Lee, Dongwon, and Cho, Jung-rae. 2012. "The evolution of research on quality: Papers published in Journal of the Korean Society for Quality Management (2007-2011)." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 40:94-105.
- Milliken, Frances, and Martins, Luis. 1996. "Searching for common threads; Understanding the multiple effects of diversity of in organizational groups." *Academy of Management Review* 21:402-33.
- Mitroff, Ian, Barabba, Vincent, and Kilmann, Ralph. 1977. "The Application of behavioral and philosophical technologies to strategic planning: A case study of a large federal agency." *Management Science* 23:44-58.
- Nemeth, C. J., and Staw, B. M. 1989. "The tradeoffs of social control in groups and organizations" in *Advance in Experimental Social Psychology*, edited by L. Berkowitz, 22:175-210. New York: Academic Press.
- Pelled, Lisa Hope. 1996. "Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory." *Organizational Science* 7:615-31.
- Pinkley, Robin. 1990. "Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict." *Journal of Applied Psychology* 74:117-26.
- Putnam, L. 1994. "Productive conflict: Negotiation as implicit coordination." *International Journal of Conflict Management* 5:285-99.
- Randel, Amy. 2002. "Identity salience: A moderator of the relationship between group gender composition and work group conflict." *Journal of Organizational Behavior* 23:749-66.
- Robbins, Stephen. 1974. *Managing Organizational Conflict*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Roh, In-Sung, and Suh, Yung-Ho. 2008. "The effects of management quality on firm performance: Information technology effect." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 36:56-64.
- Roloff, M. E. 1987. "Communication and conflict." In C. R. Berger & S. H. Chaffee (Eds.), *Handbook of communication science*: 484-534. Newbury Park, CA: Sage.
- Sawyer, John, Houlette, Melissa, and Yeagley, Erin. 2006. "Decision performance and diversity structure: Comparing faultlines in convergent, crosscut, and racially homogeneous groups." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99:1-15.
- Schweiger, David, Sandberg, William, and Rechner, Paula. 1989. "Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decision making," *Academy of Management Journal* 32:745-72.
- Schwenk, Charles, and Valacich, Joseph. 1994. "Effects of devil's advocacy and dialectical inquiry on individuals versus groups." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 59:210-22.
- Simons, Tony, and Peterson, Randall. 2000. "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust." *Journal of Applied Psychology* 85:102-11.
- Son, Eun-Il, and Jung, Ung-Sub. 2012. "Antecedent and consequences of management quality: Focused on employees of manufacturing industries." *Journal of the Korean Society for Quality Management* 40:199-210.
- Thomas, K. W. 1979. "Organizational conflict" in *Organizational behavior*, edited by S. Kerr, 151-84. Columbus: Grid Publishing.

- Tjosvold, Dean, Dann, Valerie, and Wong, Choy. 1992. "Managing conflict between departments to serve customers." *Human Relations* 45:1035–54.
- Van Maanen, John, and Schein, Edgar. 1979. "Toward a theory of organizational socialization." In *Research in Organizational Behavior*, edited by Cummings, L. L., and Staw, B. M., 1:209–64. Greenwich: JAI Press.
- Williams, K., and O'Reilly, C. 1998. "The complex of diversity: A review of forty years of research." In *Research in Organizational Behavior*, edited by Sutton, R. I., and Staw, B. M., 20:77–140.
- Zellmer-Bruhn, Mary, Maloney, Mary, Bhappu, Anita, and Salvador, Rommel. 2008. "When and how do differences matter? An exploration of perceived similarity in teams." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107:41–59.