

중국 현채인의 경력개발지원인식이 이직의도에 미치는 영향 : 상사의 국적에 따른 다집단 분석*

이윤수**, 성세실리아***, 조대연****

■ 요약 ■

본 연구는 중국에 진출한 한국의 대기업 및 중소기업의 중국 현지채용인을 대상으로 조직 차원의 경력개발지원인식이 이직의도에 미치는 영향을 상사의 국적에 따라 분석하는데 목적이 있다. 이를 위해 중국 현채인 343명을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 이 중 직속상사가 중국인인 경우는 209명, 한국인인 경우는 134명이었다.

다집단 분석 결과, 첫째, 상사의 국적과 관계없이 전략적 체계성은 이직의도에 영향을 미치지 않았다. 둘째, 중국인 상사의 성장기회 제공은 이직의도에 부적인 영향을 주는 반면, 한국인 상사의 성장기회 제공은 이직의도에 정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 셋째, 중국인 상사의 지원은 조직 구성원의 이직의도에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 않았지만 한국인 상사의 지원은 조직 구성원들의 이직의도에 부적인 영향을 주는 것으로 분석되었다. 이러한 결과는 중국에 진출한 한국 기업들이 현채인의 이직관리를 위해 상사의 국적에 따라 다르게 경력개발지원을 제공할 필요가 있음을 시사한다.

[주제어] : 중국 현채인, 경력개발, 경력개발지원인식, 이직의도

* 성세실리아의 석사논문에서 수집된 data를 활용했으며 본 논문의 일부는 성세실리아의 논문을 수정·발전시켰음.

** 1저자, 고려대학교 평생교육원 사회교육실 연구원(leoyunsoolee@gmail.com)

*** 고려대학교 평생교육원 사회교육실 연구원(lovececil@naver.com)

**** 교신저자, 고려대학교 교육학과 교수(chodae@korea.ac.kr)

I. 서론

최근 빠른 경력 환경의 변화 속에서 전통적인 조직 중심의 경력개발보다는 상대적으로 개인 중심의 경력개발에 대한 관심이 급증하고 있다(Dries & Verbruggen, 2012). 이는 평생직장의 개념이 점차 사라지고 평생 직업이 강조되면서 개인이 주체가 되어 자신의 경력에 있어 경쟁력을 높이려는 경향이 있기 때문이다. 20세기 후반에 등장한 경력개발과 관련된 두 가지 개념, 즉 개인의 책임을 강조하는 프로티언 경력(Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006)과 이동성을 강조하는 무경계 경력(Arthur & Rousseau, 1996)에 대한 관심 증가도 이를 뒷받침한다.

그럼에도 불구하고 조직 차원에서 경력관리는 소홀히 다룰 수 없다. 왜냐하면 개인 중심의 경력개발이 주목받고 있지만 조직 차원의 경력개발 역시 인재 확보와 조직 내 지속적인 인재육성 측면에서 그 중요성이 강조(Dries, Van Acker, & Verbruggen, 2012)되고 있기 때문이다. 무엇보다 조직의 니즈와 개인의 니즈 간 조화를 목적(권대봉, 조대연, 2013)으로 한 경력개발은 구성원의 적극적인 참여와 몰입을 높이고, 이직의도를 감소시키는 데도 기여한다(Laschinger, 2012; Simon, 2012). 다시 말해, 조직이 얼마나 확고한 비전과 철학을 갖고 경력개발 전략을 추진해 나가는가에 의해 조직 구성원의 경력계획 참여와 경력성공 및 이를 통한 조직경쟁력이 결정될 수 있다(권대봉, 조대연, 2013).

한편, 지난 십 수 년 동안 한국의 기업들은 글로벌화를 추구하고, 1992년 한중수교를 시작으로 중국시장에 특히 많은 관심을 가져왔다. 국내 글로벌 기업들은 중국에 진출하여 해외 법인을 설립하고, 현지 채용을 확대하고 있으며, 현지 채용된 인력들에게 우리나라 기업의 문화와 핵심가치 등을 교육하여 해외 인력의 경쟁력을 높이고자 노력하고 있다. 그러나 중국 내 한국 기업의 현채인 이직률을 살펴보면, 응답 기업의 47.8%가 직원의 10% 이상, 21.9%가 직원의 20% 이상이 지난 1년 동안 이직을 했다(채외동포신문, 2013.11.21.). 이러한 점에서 중국에 진출한 국내 기업은 현채인들의 조직충성도와 몰입도를 높여 이직의도를 감소시키기 위한 전략으로서 HRD 차원에서 경력개발지원을 고려해 볼 수 있다.

글로벌 기업들은 현채인의 이직을 관리하기 위한 일환으로 경력개발지원에 관심을 갖고 있지만 보다 효과적이고 효율적인 경력개발지원에 관한 연구는 아직 활성화되지 못했다. 그동안 이루어진 선행연구들을 살펴보면, 주채원과 같이 현지에 파견된 한국인을 대상으로 하거나(리상섭, 최효식, 2006a; 리상섭, 최효식, 2006b) 본사의 한국인과 자회사의 현지인 간 집단 특성을 단순히 비교(신만수, 문형구, 1997)하는 데 그치고 있다.

그런데 우리와 문화적 특성이 다른 중국 현채인을 대상으로 동일한 경력개발지원 전략을 적용하는 데는 필연적 한계가 존재할 수밖에 없다. 왜냐하면 한국과 중국의 조직에서 선호하는

보상제도에 차이가 있고(서문교, 최명철, 2012), 동일 기업이라 하더라도 본사와 해외자회사 구성원들의 가치성향이 다르기 때문이다(신만수, 2001). 무엇보다도 최근 많은 글로벌 기업들이 중국시장을 선점하고 중국의 풍부한 노동력을 통해 가격경쟁력을 갖고자 중국 법인의 규모를 확대함에 따라서 중국인 간부가 증가하는 추세 속에서 중국인 상사와 한국인 상사에 따른 경력개발지원에 대한 중국 현재인의 인식과 경력개발지원의 효과 역시 다를 수 있다. 따라서 본 연구는 상사의 국적에 따라 중국 현재인의 경력개발지원 인식이 이직의도에 미치는 영향력과 관계는 어떻게 달라지는가를 탐색하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 경력개발지원의 개념

조직 차원의 경력개발지원은 조직이 구성원의 경력성장을 지원하고, 개인의 요구가 조직의 요구에 부합될 수 있도록 조정하며, 구성원의 경력을 개발하고 관리하기 위해 제공하는 프로그램, 프로세스, 그리고 활동 등을 총칭한다(문계승, 최석봉, 2012; Ng et al., 2005). 경력개발은 다시 개인이 주체가 되어 자신의 경력을 관리하는 경력계획과 구성원 개인의 경력 상 요구와 조직이 추구하는 목표 수행 과정에서 생겨나는 경력 기회가 일치될 수 있도록 조직이 주체가 되어 경력을 관리, 지원하여 주는 경력관리로 구분된다(Orpen, 1994). 경력계획과 경력관리의 관계는 상호 배타적이지 않으며, 특히 조직 차원의 경력관리는 개인의 경력 계획을 증진시키는 데 기여한다(Sturges et al., 2002). 경력개발의 주체는 궁극적으로 개인이지만 개인과 조직의 요구를 합리적으로 조화시켜야 하는 경력개발의 양면성으로 인해 조직은 조직 구성원들이 경력을 개발할 수 있도록 격려하며, 그 과정에서 조직목표와 개인의 경력개발 목표를 함께 달성하는 데 필요한 제도를 운영하고 있다(서경민, 2010).

강순희(2010)는 개인의 경력 목표를 설정하고, 이를 달성하기 위해 경력계획을 수립하며, 조직의 필요와 개인의 욕구가 합치되도록 각 개인의 경력을 체계적으로 관리하는 활동으로 경력개발지원을 정의하였다. 즉, 경력개발지원의 역할은 ‘경력관리’임을 강조하였다. 한편, 문계승과 최석봉(2012)은 종업원의 경력성장을 지원하기 위해 조직에서 제공하는 프로그램이나 프로세스로 정의하였으며, 지원하는 역할을 강조하였다. 또한 이순구(2013)는 개인과 조직의 경력 목표를 달성할 수 있도록 조직의 지원체도로 경력개발지원을 정의하였다.

선행연구들에서 강조되는 바를 정리하면, 경력개발지원은 조직이 주도적으로 구성원의 경력 계획 및 경력관리를 위한 지원 체도로 정의할 수 있다. 즉, 경력개발지원은 개인 주도의 경력

계획을 활성화 하고 동시에 조직이 경력관리를 통해 개인의 경력목표와 경력성장을 높이기 위한 지원노력이라 할 수 있다.

2. 경력개발지원의 구성요소

일반적으로 경력개발지원의 대표적 사례는 공식적인 경력개발프로그램(Career Development Program: CDP)을 의미한다(이순구, 2013). Gutteridge, Leibowitz 그리고 Shore(1993)에 따르면, 경력개발지원은 장기적인 경력계획 하에 직무순환 및 교육훈련 등의 종합적인 프로그램을 의미하고, 일부 학자들은 경력개발체도로 설명하기도 한다(김홍국, 2000).

그러나 경력개발지원은 경력개발제도 뿐만 아니라 제도의 체계적, 실질적 운영에 결정적인 역할을 하는 상사의 지원이 필요하다. 상사는 부하직원의 경력요구와 조직의 요구를 연결시켜 주는 중재자로, 조직 구성원의 특성을 관찰하고 평가한 결과를 바탕으로 부하직원의 경력경로를 함께 의논함으로써 경력계획을 설계해 주는 멘토 역할을 수행한다(Kram, 1986).

국내외 연구를 살펴보면, 경력개발지원의 구성요소는 다양하게 언급되고 있다. 우선, Cherniss(1991)는 교육훈련 및 경력개발을 위한 조직의 정책 지원을 경력개발지원의 구성요소로 보았다. Von Glinow 외(1983)는 조직의 전략적 체계성, 직무, 업적평가, 보상, 승진 등이 경력개발의 조건이 되며 교육 및 훈련, 운영적 체계성도 경력개발지원의 구성요소로 보았다. Gutteridge, Leibowitz 그리고 Shore(1993)는 조직의 전략적 체계성 및 운영적 체계성과 함께 상사의 지원도 경력개발지원의 구성요소가 된다고 하였다. 또한 Baruch(2006)는 조직의 전략적 인 정책과 체계적 운영, 성장기회를 구성요소로 경력개발지원을 연구하였다.

국내 연구의 경우, 서경민(2010)은 경력개발지원의 구성요소와 관련된 선행연구를 종합하여 전략적 체계성, 운영적 체계성, 성장기회, 상사지원을 제시하였다. 전략적 체계성은 경력개발체도가 조직의 확고한 전략 하에서 이루어지고 있는 정도를 말하고, 운영적 체계성은 경력개발제도 운영을 위한 조직의 체계 구축 정도에 대한 만족도를 의미한다(서경민, 2010). 성장기회는 전문적인 지식과 기술을 향상시킬 수 있는 기회의 정도를 의미하고(이재훈, 황성훈, 2004), 상사의 지원은 상사가 부하에 대해 갖는 관심의 정도(Michael & Spector, 1982), 또는 상사가 부하의 욕구에 대해 갖는 깊은 관심, 신뢰, 우정 등을 의미한다(Mathieu & Zajac, 1990). 박상희(2013), 배현경(2013) 등 최근 연구들도 이와 같은 네 가지 구성요소를 주로 사용하였고, 이 네 가지 구성요소 중 세 가지 이상을 활용한 연구도 이동운(2010), 박용복(2012), 심미영(2012), 이순구(2013) 등에서 찾아볼 수 있다.

3. 이직의도의 개념

이직이란 현재 소속된 조직의 업무를 그만두고 다른 소속이나 다른 직무로 옮기는 것을 의미하고, 이직의도는 이직에 영향을 미치는 직접적인 선행요인으로써(Bluedorn, 1982; Mobley, 1982; Price & Mueller, 1986), 현재 소속된 직장에서 다른 직장으로 옮기고자 하는 심리 상태를 뜻한다(Mobley, 1977). 이직은 행동으로 나타난 결과이고, 이직의도는 태도라는 점에서 둘은 동일한 개념이 아니다. 현재 조직구성원을 대상으로 행동의 결과인 이직을 연구하는 것은 현실적으로 불가능하므로 본 연구에서는 이직의도에 초점을 두고자 한다. 이직의도는 이미 조직을 떠난 사람들보다 정보를 얻기가 수월하고(Firth et al., 2004), 이직보다 측정이 용이하다(Hancock et al., 2013)는 장점이 있다. 또한 이직과 관련된 기록들은 외부에 공개되지 않아 그 정보가 불완전하거나 부정확한 경우가 많다(Mitchell et al., 2000). 무엇보다도 이직의도는 이직을 예측하는 직접적이고 최종적인 변인으로 알려져 있고(Mowday, Porter, & Steers, 1982), 이직의도의 측정을 통해 이직에 관련된 현상을 연구하고 있다(Price & Mueller, 1986; Steel & Ovalle, 1984).

이직의도는 조직에 대한 불만, 개인적 사유, 업무에 대한 부담 등으로 현재 직무에서 벗어나거나(Michael & Spector, 1982) 직장을 떠나려고 하는(Iverson, 1992; Tett & Meyer, 1993) 의식적이며, 의도적인 심리적 상태를 의미한다. 또한 한국의 경우 최근 3년 간(2011년 1월부터 2014년 3월까지) KCI에 등재된 논문 가운데 HR 영역에서 이직의도를 정의한 13편의 논문 모두 직장 또는 조직의 구성원임을 포기하고 떠나려고 하는 의도, 의지, 심리적 상태로 정의하였다.

4. 경력개발지원과 이직의도의 관계

조직의 경력개발지원 노력은 조직 내 우수인재의 외부 유출을 막을 뿐만 아니라 경쟁력 있는 우수한 인재를 영입하는 데 기여한다고 생각해 왔다. 따라서 구성원의 이직의도를 감소시키기 위한 전략으로서 경력개발지원을 우선적으로 고려해왔다. 선행연구들에서도 이와 같은 연구결과들을 접하는 것은 어려운 일이 아니다. 예를 들면, 박성민(2011)은 귀임주재원을 대상으로 한 연구에서 경력개발지원이 이직의도를 감소하는 데 의미 있는 영향력이 있음을 밝혔다. 또한 장은미(1997)는 R&D 인력을 대상으로 한 연구에서 상사의 지원과 같은 조직의 경력 관련 지원정책이 구성원의 이직의도를 감소시킨다고 하였다.

Kappia, Dainty 그리고 Price(2007)는 영국의 선박회사 내 인력들이 금전적 보상보다는 전문성을 갖출 수 있는 경력개발에 더욱 동기화됨을 밝혔으나 선박업계는 관리직이나 전문직으로의 적절한 전환루트를 제공하지 않아서 모집과 이직에 어려움을 겪는 것으로 보았다. Olsen과

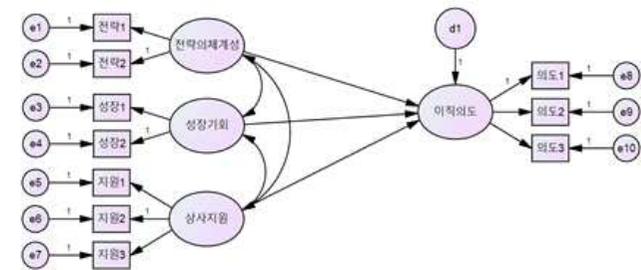
Anderson(2007)은 도시지역 교사들이 왜 이직을 생각하지 않고 계속 일하려고 하는지에 대한 원인을 분석한 결과 교실 밖과 안에서 보다 다양한 역할을 수행할 수 있다면 그리고 전문적인 지원을 받을 수 있다면 이직을 고려하지 않을 것임을 밝혔다.

이처럼 국내 선행연구들은 경력개발지원의 체계성, 상사의 지원 그리고 교육훈련과 같은 성장의 기회 등이 주어졌을 때 이직의도는 감소할 수 있음을 보여준다. 그럼에도 불구하고 최근 무경계 경력이나 프로틴 경력 등 자기주도적인 경력계획의 중요성과 필요성이 대두되면서, 또한 평생직장의 개념이 사라지면서 과연 조직이 구성원의 경력개발을 지원해야 할 필요가 있는지에 의문을 제기하기도 한다(권대봉, 조대연, 2013). 또한 중국 진출 국내기업의 중국 현채인 비율과 함께 중국인 상사의 비율이 증가하면서 상사의 국적에 따라서 경력개발지원과 이직의도의 관계에 차이가 있는지 확인할 필요가 있다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구의 연구목적은 달성하기 위하여 경력개발지원에 대한 인식의 하위변인인 전략의 체계성, 성장기회의 제공, 상사의 지원을 독립변인으로 설정하였고, 이직의도를 종속변수로 설정하였다. 독립변인 중 운영의 체계성은 요인분석 결과 제외되었고, 운영적 체계성을 제외하고 설정된 본 연구의 연구모형은 다음 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

2. 자료 수집 및 분석

본 연구의 자료 수집을 위해 중국에 진출한 한국 기업의 중국 현재인을 대상으로 2014년 5월 11일부터 5월 20일까지 약 9일 간에 걸쳐 설문조사를 실시하였다. 편의표집법을 통해 산동성, 광둥성, 강소성에 진출한 국내 대기업 A, B, C 그룹을 중심으로 총 400부의 설문지를 배포하였으며, 그 중 343부를 회수하였다. 설문조사 방식은 중국설문 사이트(www.wenjuan.com)를 활용하여 온라인 설문방식을 사용하였다. 회수한 설문지 중 무응답 및 불성실하게 응답한 설문지는 없었으며, 총 343부의 유효설문지가 최종 분석에 사용되었다.

조사 응답자의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 성별은 여자가 183명(53.4%)으로 남자(160명, 46.6%)보다 많았고, 연령은 30대가 172명(50.1%)으로 가장 많았다. 결혼 여부는 기혼이 203명(59.2%)으로 미혼(140명, 40.8%)보다 많았고, 학력의 경우 대졸이 261명(76.1%)으로 과반수를 차지했다. 업종을 살펴보면, 대부분 제조업(302명, 88.0%)에 종사하였고, 기타(16명, 4.7%), 서비스업(13명, 3.8%), IT(6명, 1.7%), 유통업(4명, 1.2%), 건설업(2명, 0.6%) 순으로 많았다. 직무의 경우 지원 및 관리가 219명(63.8%)로 과반수를 차지했다. 회사 규모를 살펴보면, 5000명 이상의 회사에서 근무하는 사람이 149명(43.4%)으로 가장 많았고, 1000명 이상~3000명 미만이 94명(27.4%), 3000명 이상 ~ 5000명 미만이 42명(12.2%), 1000명 미만이 40명(11.6%)이었다.

직급은 사원이 130명(37.9%)으로 가장 많았고, 대리(90명, 26.2%), 과장(76명, 22.2%), 차장(28명, 8.2%), 임원(8명, 2.3%), 부장(7명, 2.0%), 기타(4명, 1.2%) 순으로 많았다. 응답자의 과반수(192명, 56.0%) 이상이 이직 경험이 없었으며, 직속상사가 중국인인 경우가 209명(60.9%)으로 한국인(134명, 39.1%)보다 많았다. 현 직장에서의 근속기간은 1년 이상 ~ 5년 미만이 148명(43.1%), 5년 이상 ~ 10년 미만이 108명(31.5%), 10년 이상 ~ 15년 미만이 79명(23%), 15년 이상(22명, 6.4%) 순으로 많았고, 총 근속기간은 5년 이상 ~ 10년 미만이 133명(38.8%), 1년 이상 ~ 5년 미만(95명, 27.7%), 10년 이상 ~ 15년 미만(79명, 23%), 15년 이상(22명, 6.4%), 1년 미만(14명, 4.1%) 순으로 많은 것으로 나타났다.

3. 조사도구의 구성 및 분석 방법

본 연구에 사용된 조사도구는 총 40문항으로 경력개발지원에 대한 인식 18문항(전략의 체계성 4문항, 운영의 체계성 4문항, 성장기회 4문항, 상사의 지원 6문항), 이직의도 9문항, 인구통계학적 변인 13문항(성별, 연령, 결혼여부, 현 직장규모, 업종, 담당 업무, 총 근무연수, 현 직장 근무연수, 직급, 직책, 학력, 이직횟수, 직장상사의 국적)으로 구성되었다. 경력개발지원에

대한 인식 중 전략의 체계성은 Rothenbach(1982)의 4문항, 운영의 체계성은 Sonnenfeld(1984)의 4문항, 성장기회는 Iverson(1992)의 4문항, 상사의 지원은 Greenhaus, Parasuraman 그리고 Wormley(1990)의 6문항으로 구성되었는데, 이를 종합하여 사용한 서경민(2010)의 연구에서 구성요소별 Cronbach의 α 계수 평균은 전략의 체계성 .87, 운영의 체계성 .80, 성장기회 .87, 상사의 지원 .93이었다. 이직의도를 측정하기 위해 Mobley(1982)가 개발하고 이승미(2012)가 활용한 9문항을 사용하였다. 이승미(2012)의 연구에서 이직의도의 Cronbach의 α 계수 평균은 .93이었다.

본 연구에서 수집된 자료는 AMOS 20.0, IBM Statistics(SPSS 20.0) 한글 버전 프로그램을 사용하여 다음과 같은 분석 절차를 거쳤다. 첫째, 본 연구에서 사용된 측정 도구의 타당도와 신뢰도를 검증하기 위해 요인분석과 Cronbach의 α 계수를 분석하였다. 둘째, 경력개발지원에 대한 인식과 이직의도의 상관관계 및 기술통계 분석을 실시하였다. 셋째, 경력개발지원에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 구조방정식 모형을 통해 검증하였다. 넷째, 상사의 국적별(중국/한국)로 집단을 구분하여 다집단 분석을 실시하였고, 이를 위해 형태동일성, 측정동일성, 구조동일성 검증을 실시하였다.

IV. 연구 결과

1. 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

본 연구에서 사용된 조사도구의 타당성 검증을 위해 요인분석을 실시하였다. 요인분석은 이론적 배경을 기반으로 추출 요인 수를 제한한 주축 요인 분석(principal axis factoring)을 사용하였고, 요인들의 특성상 요인 간 상관을 가정하는 사교 회전(direct oblimin) 방법을 사용하였다. 그 결과 다음의 <표 1>과 같이 독립변인인 경력개발지원에 대한 인식은 요인 적재치가 .50 이상을 만족하는 문항으로 구성된 3개의 군(群)이 도출되었다.

〈표 1〉 경력개발지원에 대한 요인분석 결과

문항구분		요인		
내용	번호	1	2	3
상사의 지원	I-9	.744	-.016	.126
	I-10	.675	-.015	.165
	I-11	.790	-.077	.128
	I-12	.761	.119	-.022
	I-13	.749	.110	.002
	I-14	.982	.005	-.149
전략의 체계성	I-1	.004	.776	.045
	I-2	.050	.789	-.010
	I-3	.010	.825	-.020
	I-4	-.032	.808	.038
성장기회	I-5	-.006	-.041	.915
	I-6	-.002	.096	.762
	I-7	.020	.060	.805
	I-8	.250	.060	.578

요인분석 결과, 독립변인들 중 운영의 체계성은 제외되었다. 이는 아직 중국에서의 경력개발 지원 제도가 전략적인 접근은 시도하고 있으나 체계적인 운영 단계까지는 정착되지 못했고, 이에 따라 중국 현재인들이 경력개발지원제도 운영의 체계성을 실감하지 못하고 있음을 예상할 수 있다. 요인분석 결과를 반영하여 본 연구에서는 파슬링 기법을 활용하여 [그림 1]과 같이 모형을 간소화하였다. 전략의 체계성(1, 2번/3, 4번), 성장기회(5, 6번/7, 8번), 상사의 지원(9, 10번/11, 12번/13, 14번)은 각 2문항씩 파슬링하였고, 이직의도는 신뢰도 계수를 낮추는 2개 문항을 제외하고, 3개의 측정변인으로 파슬링하였다(1, 2번/5, 6번/7, 8, 9번).

다음으로 조사도구의 문항 내적 일관성을 측정하기 위하여 문항 점수의 분산을 고려한 신뢰도 계수인 Cronbach의 α 계수 값을 측정하였고, 그 결과 모든 변인의 Cronbach의 α 계수 값은 0.8 이상으로 나타났다. 이를 정리하면 다음 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 조사도구의 신뢰도 분석 결과

변인	하위 변인	Cronbach의 α 계수
경력개발지원	전략의 체계성	.886
	성장기회	.904
	상사의 지원	.928
	전체	.943
이직의도		.909

2. 기술통계 및 상관관계 분석

본 연구에서 수집된 자료의 정상성을 확인하기 위해 기술통계 분석으로 평균, 표준편차, 왜도, 첨도를 측정하였고, 연구변인 간 상관관계를 분석하기 위하여 Pearson의 적률상관계수를 적용하였다. 첨도와 왜도의 경우 비정상성의 기준인 왜도 2이상, 첨도 7이상(West, Finch, & Curran, 1995)의 값을 가지지 않았다. 높은 상관과 관련해서는 독립변인들 간의 상관계수가 0.9 이상, 공차한계(Tolerance)가 0.1 이하, 분산팽창요인(VIF)이 10.000 이상이면 다중공선성이 있다고 판단할 수 있는데(Kline, 2011), 공선성 진단을 통해 다중공선성의 문제가 발생하지 않음을 점검하였다. 기술통계 및 상관관계 분석 결과를 제시하면 다음 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 연구변인 간의 상관관계 분석 결과

구분	전략의 체계성	성장기회	상사의 지원	이직의도
전략의 체계성	1			
성장기회	.591**	1		
상사의 지원	.610**	.714**	1	
이직의도	-.287**	-.370**	-.427**	1
평균	3.47	3.17	3.24	3.21
표준편차	0.91	0.97	0.97	0.96
왜도	-.347	-.287	-.448	-.408
첨도	-.021	-.416	-.198	-.478

**p<.01

3. 구조방정식 모형 분석 결과

상사의 국적별(중국/한국)로 중국 현재인이 인식하는 경력개발지원에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 살펴보기 위해 구조방정식 모형을 활용한 다집단 분석을 실시하였다. 다집단 분석은 집단 간 회귀계수의 영향력 차이를 검증하고, 집단별로 구조 모형과 각 변인 간 경로계수에 어떠한 차이가 있는지 분석하는 데 적합하다(서영석, 2010). 다집단 분석을 위해 형태 동일성(configural invariance), 측정동일성(metric invariance), 구조동일성(structural invariance)이 성립되어야 하므로(Hong, Malik, & Lee, 2003), 본 연구에서는 이를 순차적으로 검증하였다. 형태동일성을 확인하기 위해 기저모형의 적합도를 분석하였고, 그 결과는 다음 <표 4>와 같다. 모형을 평가하는 적합도 중 가장 기본이 되는 것은 χ^2 통계량이지만, 영가설이 지나치게 엄격하고, 표본의 크기에 민감하다는 단점이 있다. 이를 보완하기 위해 본 연구에서는 간명성을 추구하는 동시에 표본의 크기에 상대적으로 덜 민감한 적합도 지수인 TLI, CFI, RMSEA, SRMR을 사용하였다. 일반적으로 TLI, CFI는 .90 이상일 때 좋은 적합도를 나타내고, RMSEA는 .10 이상일 때 나쁜 적합도, .10 이하일 때 보통의 적합도, .08 이하는 괜찮은 적합도, .05 이하는 좋은 적합도를 나타내며(Browne & Cudeck, 1993), SRMR은 .08이하이면 수용할 수 있는 적합도이다(Hu & Bentler, 1999). 이러한 적합도 기준을 참고했을 때, 기저모형의 적합도 지수는 각 적합도 지수가 권장하는 기준을 충족하였다.

<표 4> 기저모형 적합도 지수 분석 결과

적합도 지수	χ^2	df	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
기준값	-	-	.9이상	.9이상	.08이하	.08이하
기저 모형	74.671	58	.990	.994	.029(.000-.047)	.0294

다음으로 측정동일성은 집단 간 반응 결과가 동일한지 각 잠재변인과 측정변인 간의 동일화 제약을 가한 뒤 χ^2 차이 검증을 통해 확인할 수 있다. 그러나 각 잠재변인에 대한 모든 요인 적재치를 동일하게 고정하는 완전측정동일성은 χ^2 차이 검증 결과 충족되지 못했고, 이에 부분 측정동일성을 검증하였다. 잠재변인과 측정변인 간 경로들 중 1로 제약된 경로를 제외한 하나 이상의 경로가 제약되면 부분측정동일성이 충족된다. 이에 따라 상사의 지원과 그 측정변인 간의 한 경로를 제외하고 나머지 두 경로를 제약한 모형이 성립함을 확인하였다. 해당 모형에 대한 적합도 지수는 다음 <표 5>와 같다. 기저모형과의 χ^2 차이 검증 결과, 두 모형 간 차이 값은 10.03으로 자유도 4에서 $\chi^2_D(5)=11.070$ 보다 작으므로 측정동일성이 성립하였고, 모든 적합도 지수가 권장 기준을 충족하였다.

<표 5> 측정동일성 모형 적합도 지수 분석 결과

적합도 지수	χ^2	df	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
기준값	-	-	.9이상	.9이상	.08이하	.08이하
기저 모형	74.671	58	.990	.994	.029(.000-.047)	.0294
부분측정동일성 모형	84.701	63	.989	.992	.032(.009-.048)	.0309

부분측정동일성이 성립되었으므로, 중국 현재인의 경력개발지원에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 상사의 국적별로 해석이 가능하다. 분석 결과, 중국인이 상사일 경우, 전문적인 지식과 기술을 향상시킬 수 있는 기회를 제공하는 것(성장기회의 제공)이 이직의도를 낮추는데 기여하지만, 한국인이 상사일 경우는 이직의도를 오히려 높이는 것으로 나타났다. 또한 중국인이 상사일 경우 상사가 부하에 대해 갖는 관심의 정도(상사의 지원)는 이직의도를 낮추는데 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못했으나 한국인이 상사일 경우 이직의도를 낮추는데 기여하는 것으로 분석되었다. 그러나 전략의 체계성은 상사의 국적과 관계없이 이직의도에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 각 모형의 경로계수는 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> 측정동일성 모형의 경로계수 결과

측정변수		중국인 상사			한국인 상사		
		b(S.E.)	β	t	b(S.E.)	β	t
전략의 체계성	→	-.009(.104)	-.008	-.082	-.034(.160)	-.029	-.213
성장기회	→	-.476(.127)	-.442	-3.734***	.447(.175)	.438	2.550*
상사의 지원	→	-.180(.118)	-.181	-1.529	-.795(.190)	-.729	-4.185***

* p<.05, *** p<.001

마지막으로 상사의 국적별로 각 계수값이 어떠한 차이를 보이는지 분석하기 위해 구조동일성 검증을 실시하였다. 이를 위해 계수차이 비교 검증방법(critical ratios for difference test)을 사용하여 집단 간의 차이가 적은 계수부터 동일화 제약을 가해 점차 제약을 강화하며 구조동일성 모형을 탐색하였다. 측정동일성 모형의 계수차이 검증 결과, 전략의 체계성 → 이직의도는 -.134, 성장기회 → 이직의도는 4.224, 상사의 지원 → 이직의도는 -2.755로 나타났고, 집단 간의 차이가 가장 적은 전략의 체계성 → 이직의도 경로를 제약하여 구조동일성 모형1을 구성하였다. 구조동일성 모형 1은 모든 적합도 지수의 권장 기준을 충족하였고, 부분측정동일성 모형과의 χ^2 차이 검증 결과, 두 모형 간 차이 값은 0.017로 자유도 1에서 $\chi^2_D(5)=3.841$ 보다 작으므로 구조동일성 모형1이 채택되었다.

구조동일성 모형1의 계수차이검증 결과, 성장기회 → 이직의도는 4.379, 상사의 지원 → 이직의도는 -2.962로 나타났고, 집단 간의 차이가 가장 적은 상사의 지원 → 이직의도 경로를 제약하여 구조동일성 모형2를 구성하였다. 구조동일성 모형2는 모든 적합도 지수의 권장 기준을 충족하였으나, 구조동일성 모형1과의 χ^2 차이 검증 결과, 두 모형 간 차이 값은 9.039로 자유도 1에서 $\chi^2_D(5)=3.841$ 보다 크기 때문에 구조동일성 모형2는 기각되었다. 따라서 최종적으로 구조동일성 모형1이 채택되었다. 구조동일성 모형1의 결과에 따라 중국 현재인이 인식하는 성장기회와 상사의 지원은 상사의 국적에 따라 성장기회와 상사의 지원에서 집단 간 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 이상의 과정을 정리하면 다음 <표 7>과 같다.

<표 7> 모형비교 결과

적합도 지수	χ^2	df	TLI	CFI	RMSEA	SRMR	판정
기준값	-	-	.9이상	.9이상	.08이하	.08이하	
기저 모형	74.671	58	.990	.994	.029(.000-.047)	.0294	채택
부분측정동일성 모형	84.701	63	.989	.992	.032(.009-.048)	.0309	채택
구조동일성 모형1	84.718	64	.989	.992	.031(.006-.047)	.0310	채택
구조동일성 모형2	93.757	65	.985	.989	.036(.018-.051)	.0370	기각

V. 논의 및 결론

본 연구는 중국에 진출한 국내 기업의 중국 현재인을 대상으로 경력개발지원에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 분석하는 것을 목적으로 하였다. 중국과 한국은 같은 동양 문화권에 속하지만 고유의 문화적 특성이 존재하기 때문에 한국과 동일한 경력개발지원이라도 직속 상사의 국적이 외국인인지 한국인인지, 내국인인지 중국인인지에 따라 중국 현재인의 인식에 차이가 있을 것이라는 점에 입각하여 다집단 분석을 실시하였다. 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 상사의 국적 여부와 관계없이 전략의 체계성은 이직의도에 영향을 미치지 못하는 것으로 분석되었다. 이는 박성민(2011)의 연구결과와 다른 것으로, 중국에 진출한 국내 기업들이 도입 수준에서 경력개발지원을 제공하는 데 그치고 있거나 현지에 적합한 체계적인 전략 없이 한국의 경력개발지원 제도를 그대로 적용함에 따라 발생한 것으로 판단된다. 실제로 일부 서비즈니스에서 실시되는 직무교육을 제외하고는 현재인에 대한 경력개발은 주재원 등 한국 직원에 대한 경력개발보다 우선순위에 밀리는 경우가 많다. 따라서 중국 내 한국 기업에서는 아직까지 전사적 차원의 장기적 관점에서 현재인을 위한 육성 전략은 미흡하다는 점을 알 수 있다.

둘째, 중국인 상사가 중국 현재인들에게 성장기회를 많이 제공하는 것은 그들의 이직의도를 감소시키는 데 영향을 주는 것으로 나타났다. 이는 박성민(2011), 장은미(1997) 그리고 Olsen과 Anderson(2007)의 연구결과와 같다. 그러나 한국인 상사가 성장기회를 많이 부여할수록 오히려 이직의도를 증가시키는 것으로 분석되었다. 이는 한국인 상사와 중국인 상사의 성장기회 제공 방식이나 내용의 차이가 존재함을 유추해볼 수 있다. 중국 현재인들은 경력개발을 개인의 이슈로 생각하는 경향이 강하고, 이직을 통해 경력개발을 지향하는 특성을 갖고 있다. 중국인 상사는 이러한 특성과 문화에 상대적으로 익숙하기 때문에 한국인 상사와는 성장기회 제공 방식이나 내용이 다를 수 있다. 또한 중국 현재인 입장에서는 외국인 상사보다는 중국인 상사와의 의사소통이 더 원활할 수밖에 없고, 그들을 롤모델로 삼고 승진기회의 기대감을 가질 수 있기 때문에 한국인 상사에 비해 성장기회의 제공이 이직의도를 낮추는 데 기여한다고 판단된다. 기업 차원에서는 한국인 상사들이 중국인 상사의 성장기회 제공에 대한 성공적인 사례를 공유할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있다.

셋째, 중국인 상사가 갖는 부하에 대한 관심, 신뢰, 우정 등의 상사의 지원은 중국 현재인의 이직의도 증감에 영향을 미치지 않지만 한국인 상사의 지원은 그들의 이직의도를 감소시키는 데 기여하는 것으로 분석되었다. 그러나 통계적 유의성의 결과가 곧 중국 현재인의 이직의도에 중국인 상사의 지원의 실제적 유의성이 없다고 단정 짓는 해석에는 주의를 요한다. 상사의 지원과 성장기회의 상관은 .7 이상으로 독립변인 간 상관계수를 중 가장 높았고, 상사의 지원은 이직의도에 통계적으로 유의하진 않았지만 t값이 -1.529으로 유의수준에 근접했다는 점에서 성장기회가 이직의도에 미치는 영향력이 상사의 지원이 이직의도에 미치는 영향력을 일부로 억제했을 가능성을 배제할 수 없기 때문이다. 그럼에도 한국인 상사의 경우 경력면담, 코칭, 멘토링 등 경력개발지원에 대한 방법론적 이해가 높고, 이에 대한 경험이 중국인 상사에 비해 더 풍부하다는 점을 감안하면 예상 밖의 결과로만 보기도 어렵다. 따라서 기업 차원에서는 이러한 사실에 입각하여 중국인 상사의 경우 관리자로서 필요한 소양들, 예를 들어 리더십, 인재 육성과 유지, 경력상담, 멘토링, 코칭 등에 대한 교육을 제공하고, 한국인 상사의 지원 노하우를 공유할 수 있는 기회를 제공할 필요가 있다.

이상의 내용을 바탕으로 본 연구의 제언은 다음과 같다. 첫째, 중국에 진출한 기업은 조직 차원에서 경력개발지원을 제공하는 데 있어 상사의 국적에 따라 중국 현재인의 인식이 다를 수 있으므로 한국인 상사와 중국인 상사에게 필요한 관리자 교육과 정보 공유의 장을 마련할 필요가 있다. 한국과 중국은 같은 동양 문화권에 속하지만 고유의 사회적 문화적 특성 또한 존재하기 때문에 이러한 간극을 최소화할 수 있도록 지속적인 노력이 요구된다.

둘째, 중국에 진출한 한국 기업들은 중국 현재인 경력개발에 대한 중요성과 필요성은 상대적으로 약하거나 어느 정도 인식하고 있더라도 아직까지 체계적이고 구체적인 방안은 마련되지 않았다고 해도 과언이 아니다. 따라서 조직은 중국 현재인을 위한 경력개발지원의 중요성

과 함께 전략적 체계성을 높이는데 더 노력이 필요하고, 중국의 시장 경제 상황, 중국 현재인의 심리적인 특성(욕구, 동기, 가치, 태도)을 고려한 보다 전략적인 방법을 고안해 볼 필요가 있다.

마지막으로 본 연구는 다음과 같은 한계점을 지니고 있어 연구 결과를 해석하는 데 주의를 기울일 필요가 있다. 본 연구의 조사응답자는 주로 제조업에 종사하고, 지원 및 관리를 담당하는 현재인으로 한정되어 있다. 따라서 향후 연구에서는 조사 대상의 범위를 다른 조직에까지 확장한다면 그 연구 결과를 일반화할 수 있을 것이다.

참고문헌

- 강순희(2010). 경력개발지원이 기업성과에 미친 영향: 교육훈련에 대한 보완 효과. *노동정책연구*, 1A(2), 35-65.
- 권대봉·조대연(2013). *HRD Essence*. 서울: 박영사.
- 김홍국(2000). 경력개발의 이론과 실제. 서울: 다산출판사.
- 리상섭·최효식(2006a). 한국 글로벌 기업의 해외 법인에 근무하는 현재인의 관점에서 본 한국인 주재원의 필요 역량 분석. *직업교육연구*, 2A(1), 134-157.
- 리상섭·최효식(2006b). 한국인 주재원 업무수행결과에 영향을 미치는 요인 분석: A사 중심으로. *Andragogy Today*, 9(3), 83-105.
- 문재승·최석봉(2012). 경력관리행동, 조직경력개발지원 및 경력성고가 조직몰입에 미치는 영향. *경영교육연구*, 75, 431-457.
- 박상희(2013). 카지노 종사원의 경력개발지원인식이 조직신뢰 및 조직몰입에 미치는 영향. 석사학위논문. 경기대학교 관광전문대학원.
- 박성민(2011). 귀임주재원의 경력개발지원이 직무성과 및 이직의도에 미치는 영향: 조직몰입과 경력몰입을 중심으로. 박사학위논문. 중앙대학교 대학원.
- 박용복(2012). 임금 공정성과 경력개발지원 인식이 행위결과에 미치는 영향. 석사학위논문. 동아대학교 대학원.
- 배현경(2013). 군(軍)내 경력개발지원, 경력계획실천행동, 다차원적동기와 직무몰입과의 관계. 석사학위논문. 고려대학교 대학원.
- 서경민(2010). 기업구성원의 경력개발지원과 고용가능성에 대한 인식이 직무 유효성에 미치는 영향: 조직몰입, 경력몰입의 매개효과. 박사학위논문. 고려대학교 대학원.
- 서문교·최명철 (2012). 중국 리더십의 새로운 패러다임: 슈퍼리더십이 종업원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향. *현대중국연구*, 1A(1), 157-192.
- 서영석(2010). 상담심리 연구에서 매개효과와 조절효과 검증: 개념적 구분 및 자료 분석 시 고려 사항. *한국심리학회지 상담 및 심리치료*, 22(4), 1147-1163.
- 신만수(2001). 한국기업 종업원의 가치성향 분석. *국제경영연구*, 1A(2), 1-32.
- 신만수·문형구(1997). 한국투자기업의 현지종업원 조직몰입도 및 그의 결정요인: 인도네시아 및 중국을 중심으로. *국제경영연구*, 8, 245-277.
- 심미영(2012). 프로티언 경력지향성과 경력성공: 경력개발의 역할. 박사학위논문. 고려대학교 대학원.

- 이동윤(2010). 신입사원의 경력계획이 조직적응에 미치는 영향에 관한 연구: 경력몰입의 매개효과와 고용가능성: 경력개발지원인식의 조절효과를 중심으로. 석사학위논문. 고려대학교 대학원.
- 이승구(2013). 호렐조직의 경력개발지원이 종사원의 역할행동과 혁신행동에 미치는 영향. *관광래저연구*, 23(3), 255-269.
- 이승미(2012). 사회적 지원과 이직의도의 관계에서 경력정체의 매개효과. 석사학위논문. 고려대학교 교육대학원.
- 이재훈·황성훈(2004). 대학강사의 조직몰입과 전문직몰입의 결정요인에 관한 연구: 조직지원인식의 매개효과를 중심으로. *인사조직연구*, 12(3), 201-234.
- 장은미(1997). 경력몰입이 조직몰입과 이직의도에 미치는 이중 조절효과에 관한 연구. *인사조직연구*, 5(2), 217-253.
- 재외동포신문(2013). 중국진출 한국기업 노무환경 실태조사 결과 발표. 2013.11.21.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M.(1996). *The boundaryless career: A new employment principle for new organizational era*. NY: Oxford University Press.
- Baruch, Y.(2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Bluedorn, A. (1982). The theories of turnover: Causes, effects and meaning. In S. Barcharach(eds.), *Research in the sociology of organizations*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. F.(2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Browne, M. W., & Cudeck, R.(1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long(eds.), *Testing structural equation models*(136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Chemiss, C.(1991). Career commitment in human service professionals: A biographical study. *Human Relations*, 44(5), 419-437.
- Dries, N., Van Acker, F., & Verbruggen, M.(2012). How 'boundaryless' are the careers of high potentials, key experts and average performers? *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 271-279.
- Dries, N., & Verbruggen, M.(2012). Fresh perspectives on the 'new' career: Introduction to the special section. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 269-270.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C.(2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M.(1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of*

- Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E.(1993). *Organizational career development*. SF: Jossey-Bass.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A.(2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- Hong, S., Malik, M. L., & Lee, M. K.(2003). Testing configural, metric, scalar, and latent mean invariance across genders in sociotropy and autonomy using a non-Western sample. *Educational and Psychological Measurement*, 63(4), 636-654.
- Hu, L. Z., & Bentler, P. M.(1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Iverson, R. D.(1992). *Employee intent to stay: An empirical test of a revision of the Price and Mueller model*. Iowa City, IA: The University of Iowa.
- Kappia, J. G., Dainty, A. R., & Price, A. D. F.(2007). Prioritising career development in relation to recruitment and retention: A trade and craft perspective. *Construction Management and Economics*, 25(3), 239-253.
- Kline, R. B.(2011). *Principles and practice of structural equation modeling*(6th ed.). NY: Guilford Press.
- Kram, K. E.(1986). Mentoring in the workplace. In D. T. Hall & Associates(Eds.). *Career development in organizations*. SF: Jossey-Bass.
- Laschinger, H. K. S.(2012). Job and career satisfaction and turnover intentions of newly graduated nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(4), 472-484.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M.(1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Michael, C. E., & Spector, P. E.(1982). Cause of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Melino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 52-59.
- Mitchell, O., Mackenzie, D. L., Styve, G. J., & Gover, A. R.(2000). The impact of individual, organizational, and environmental attributes on voluntary turnover among juvenile correctional staff members. *Justice Quarterly*, 17(2), 333-357.
- Mobley, W. H.(1977). Intermediate linkages in the relationships between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.

Mobley, W. H.(1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review*, 7(1). 111-116.

Mowday, R., Porter, L., & Steers, R.(1982). *Employee-organization linkages*. NY: Academic Press.

Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C.(2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2). 367-408.

Olsen, B., & Anderson, L.(2007). Courses of action: A qualitative investigation into urban teacher retention and career development. *Urban Education*, 42(1). 5-29.

Orpen, C.(1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1). 27-37.

Price, J. L., & Mueller, C. W.(1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT: JAL Press.

Rothenbach, W. F.(1982). Career development: Ask your employees for their opinions. *Personnel administrator*, 27(11). 43-51.

Simon, L. A.(2012). The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance. *International Journal of Manpower*, 33(7). 840-853.

Sonnenfeld, J. A.(1984). *Career development and management*. Homewood Ill: Irwin.

Steel, R. P., & Ovalle, N. K.(1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(4). 673-686.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M.(2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6). 731-748.

Tett, R. P., & Meyer, J. P.(1993). Job satisfaction organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2). 259-293.

Von Glinow, M. A., Driver, M. J., Brousseau, K., & Prince, J. B.(1983). The design of a career oriented human resource system. *Academy of Management Review*, 8(1). 22-32.

West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J.(1995). Structural equation models with non-normal variables: Problems and remedies. In R. Hoyle(Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues and applications*(56-75). Newbury Park, CA: Sage.

논문접수 2014. 12. 31 / 수정 2015. 1. 31 / 게재확정 2015. 2. 23

- 이윤수: 고려대학교 대학원에서 석사학위를 취득하였으며, 현재 고려대학교 평생교육원 사회교육실 연구원으로 재직 중임. 주요 관심 분야는 개인개발, 조직개발, 경력 개발 등이 있음.
- 성세실리아: 고려대학교 대학원에서 석사학위를 취득하였으며, 현재 고려대학교 평생교육원 사회교육실 연구원으로 재직 중임. 주요 관심 분야는 중국 HR 전략 임.
- 조대연: 서울교대 학사, 고려대학교 석사, 미국 오하이오 주립대학교에서 HRD로 박사학위를 취득하였음. 현재 고려대학교 교육학과 교수로 재직 중이며, 주요 관심 분야는 S-OJT, 코칭 등이 있음.

Abstract

The effects of Chinese employees' perceived career development support on turnover intention: Multi-group analysis according to manager's nationality of Korean companies in China

Lee, Yun-soo(Korea University)
Sung, Sesilia(Korea University)
Cho, Dae-yeon(Korea University)

The purpose of this study is to examine the effects of Chinese employees' perceived career development supports on turnover intention by using multi-group analysis according to manager's nationality. All participants are working at Korean companies in China. To address the research purpose, 343 Chinese employees are participated in this study. Among them, 209 employees are currently working with a Chinese manager and 134 employees are positioned under a Korean manager. The results of this study are revealed as the following: First, strategical systemicity had no effect on turnover intention regardless of manager's nationality. Second, providing growth opportunity from the Chinese manager had negatively effect on turnover intention, whereas this from the Korean manager had positively effect on it. Third, turnover intention was negatively affected by supervisory support from the Korean manager, but Chinese manager's one had no statistically significant impact on turnover intention. Based on these findings, this study proposed some practical implications.

[Key Word] Chinese employee hired by Korean companies in China, Perceived career development supports, Turnover intention