creative commons

COMMONS DEED

저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:

저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.

비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 이용허락규약(Legal Code)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

Disclaimer

dCollection

[UCI]I804:24011-200000263625

2013년 2월
박사학위논문

다양성 인적자원관리와 조직몰입, 맥락성과 및 혁신행동의 관계

– 비유사성 인식의 조절효과 –

조선대학교 대학원

경 영 학 과

전 상 철

다양성 인적자원관리와 조직몰입, 맥락성과 및 혁신행동의 관계

- 비유사성 인식의 조절효과 -

The Relationships among Diversity Human Resource Management, Organizational Commitment, Contextual Performance, and Innovative Behavior

- Moderator of Perceived Dissimilarity Level -

2013년 2월 25일

조선대학교 대학원

경 영 학 과

전 상 철

다양성 인적자원관리와 조직몰입, 맥락성과 및 혁신행동의 관계

- 비유사성 인식의 조절효과 -

지도교수 정 진 철

이 논문을 경영학 박사학위신청 논문으로 제출함.

2012년 10월

조선대학교 대학원

경 영 학 과

전 상 철

전상철의 박사학위 논문을 인준함.

위원장 조선대학교 교수 이 청 호 (인)

위 원 조선대학교 교수 장 용 선 (인)

위 원 조선대학교 교수 조 윤 형 (인)

위 원 전남대학교 교수 김 민 정 (인)

위 원 조선대학교 교수 정 진 철 (인)

2012년 12월

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT
제1장 서 론 ····· 1

제1절 문제제기 및 연구 목적 ····· 1
1. 문제제기 ····· 1
2. 연구 목적 ····· 6
제2절 연구의 범위 및 연구방법 ····· 9
1. 연구 범위 ····· 9
2. 연구 방법 ····· 9
제3절 논문의 구성 ····· 10

제2장 이론적 배경 ····· 11

제1절 다양성 관리 ····· 11
1. 다양성의 개념 ····· 11
2. 다양성 개념의 분류 ····· 13
3. 다양성 관리의 개념 ····· 15
4. 다양성 관리의 도입배경 ····· 16
5. 다양성 관리의 범주 ····· 19
6. 다양성 관리와 성과 ····· 21
제2절 전략적 인적자원관리 ····· 27
1. 전략적 인적자원관리의 기본개념 ····· 27
2. 전략적 인적자원관리의 연구동향 ····· 28
3. 전략적 인적자원관리 연구의 접근법 ····· 30
제3절 다양성 HR 제도 ····· 34
1. 고성과 인적자원관리 제도 ····· 34

2. 다양성 HR 제도 ····· 35
3. 다양성 HR 제도와 개인 성과 ····· 39

제4절 다양성 HR 제도의 결과변수 및 조절변수 ····· 41
1. 조직유효성의 개념 및 측정기준 ····· 41
2. 조직몰입 ····· 43
3. 맥락성과 ····· 48
4. 혁신행동 ····· 50
5. 비유사성 인식 ····· 55

제3장 연구의 설계 ····· 56

제1절 연구모형 및 가설의 설정 ····· 56
1. 연구모형 ····· 56
2. 연구가설의 설정 ····· 57
제2절 변수의 조작적 정의 ····· 64
1. 다양성 HR 제도 ····· 64
2. 혁신행동 ····· 65
3. 맥락성과 ····· 65
4. 조직몰입 ····· 66
5. 비유사성 인식 ····· 66

제4장 실증분석 및 가설검증 ····· 67
제1절 조사 및 분석방법 ····· 67
1. 조사 개요 ····· 67
2. 설문지의 구성 ····· 67
3. 자료의 분석 ····· 68
제2절 실증분석 ····· 69
1. 표본의 특성 ····· 69
2. 타당성 및 신뢰성 분석 ····· 71

제3절 가설검증 ····· 78
1. 다양성 HR 제도가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 가설 검증 ····· 78
2. 다양성 HR 제도가 맥락성과에 미치는 영향에 관한 가설 검증 ····· 79
3. 다양성 HR 제도가 혁신행동에 미치는 영향에 관한 가설 검증 ····· 80
4. 다양성 HR 제도와 조직유효성과의 관계에서 표면비유사성 인지의 조절 효과 에 관한 가설 검증 ····· 81
5. 다양성 HR 제도와 조직유효성과의 관계에서 심층비유사성 인지의 조절 효과 에 관한 가설 검증 ····· 88

제5장 결 론 ····· 92

제1절 연구결과의 요약 ····· 92
제2절 논의 및 시사점 ····· 95
제3절 연구의 한계점 및 향후제언 ····· 97

참고문헌 ····· 98
설 문 지 ····· 111

표 목 차

<표 2-1> 다양성의 종류 ····· 13
<표 2-2> 다양성 인식의 계기 ····· 18
<표 2-3> 다양성 관리의 영역 ····· 19
<표 2-4> 다양성 관리와 성과에 대한 기존 연구 ····· 26
<표 2-5> 전략적 인적자원 관리 주요 정의 및 특성 ····· 27
<표 2-6> 전략적 인적자원관리와 조직성과간의 관계 ····· 30
<표 2-7> 보편적 접근법에서 사용된 인적자원관리 관행 ····· 32
<표 2-8> 미국기업의 DHRM 전환 ····· 35
<표 2-9> 다양성 문제를 인식하는 점검 목록 ····· 40
<표 2-10> 혁신행동의 개념 정의 ····· 52
<표 3-1> 다양성 HR 제도의 측정항목 ····· 64
<표 3-2> 설문지 구성 및 내용 ····· 68
<표 4-1> 표본의 특성 ····· 70
<표 4-2> 다양성 HR 제도의 하위요인에 대한 항목별 요인분석 ····· 72
<표 4-3> 종속변수에 대한 항목별 요인분석 ····· 73
<표 4-4> 변수들의 신뢰성 분석 결과 ····· 75
<표 4-5> 상관관계 분석 ····· 77
<표 4-6> 다양성 HR 제도가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 78
<표 4-7> 다양성 HR 제도가 맥락성과에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 79
<표 4-8> 다양성 HR 제도가 혁신행동에 미치는 영향에 관한 검증 ····· 80
<표 4-9> 다양성 HR 제도와 조직몰입과의 관계에서 성별다양성의 조절효과 82
<표 4-10> 다양성 HR 제도와 조직몰입과의 관계에서 연령다양성의 조절효과 ····· 83
<표 4-11> 다양성 HR 제도와 맥락성과와의 관계에서 성별다양성의 조절효과 ····· 84
<표 4-12> 다양성 HR 제도와 맥락성과와의 관계에서 연령다양성의 조절효과 ····· 85

<표 4-13> 다양성 HR 제도와 혁신행동과의 관계에서 성별다양성의 조절효과 ····· 87
<표 4-14> 다양성 HR 제도와 혁신행동의 관계에서 연령다양성의 조절효과 · 88
<표 4-15> 다양성 HR 제도와 조직몰입과의 관계에서 업무스타일 다양성의 조절효과 ····· 89
<표 4-16> 다양성 HR 제도와 맥락성과의 관계에서 업무스타일 다양성의 조절효과 ····· 90
<표 4-17> 다양성 HR 제도와 혁신행동과의 관계에서 업무스타일 다양성의 조절효과 ····· 91

그 림 목 차

<그림 3-1> 연구의 모형 ····· 56

ABSTRACT

The Relationships among Diversity Human Resource Management, Organizational Commitment, Contextual Performance, and Innovative Behavior

– Moderator of Perceived Dissimilarity Level –

Sang Chul, Jun
Advisor : Prof. Jinchul Jung Ph.D.
Department of Business Administration
Graduate School of Chosun University

The interest in workforce diversity as a concept emerged as a way to capture what were presumed to be dramatic social changes that would have substantial effects on organization effectiveness and performance. Many empirical evidence and literature reviews suggest that appropriate utilization to be presumed to linked to the value creation would be result in organizational and individual performance. However it is not the robust conclusion.

Workforce diversity is often regarded by researchers alike as a 'double edged sward' as it can generate both advantages and disadvantages for organizations. The advantages included mainly enabling access to a changing marketplace by mirroring increasing diverse markets, better-quality solutions to brainstorming tasks and displaying more cooperative behavior. In other words, the research generally finds that heterogeneity or diverse workforce composition on most any salient social category contributes to a broader

range of contracts, information sources, creativity, and innovation, at the same time that it can contribute to increased conflict, reduce communication, and lower performance. The disadvantages are the existence of segregated ethnic communities within the organization, increased conflict, increased training costs, communication breakdown, low cohesion and high turnover. The keys of diversity management are therefore to minimized the disadvantage factors and maximize the advantage factors.

The effects of diversity human resource management on organizational commitment, contextual performance, and innovative behavior was examined with data from 420 employees working in diverse industry classifications. Furthermore, whether the perceived dissimilarity about work unit HR composition may be moderate the relationships among the diversity human resource management, organizational commitment, contextural performance, and innovative behavior.

In particular, this research takes one-by-one individual HR practices rather than focusing a bundle approach to provide meaningful suggestions for the HR practitioner and managers. The reason is that the bundle approach is less focused on specific components of HR practices and is more focued on the extent to which the practices are highly related and interactive in a way that suggests an organizational-level approach.

The findings suggest that the presence of one-by-one diversit HR practices is partly and positively associated with dependent variables. Specifically, 1) regression analysis suggests that the effects of diversity HR practices focusing on the promotion/compensation, selection, and job management on the organizational commitment were significantly confirmed. 2) Regression analysis revealed the effects of fair appraisal process and status management on the contextural performance. 3) Regrssion analysis found the effects of fair appraisal practices, selection process, and status management on the innovative behavior. In summary, differential diversity practices has influence on the different job attitude and behavior.

Moderate regression analysis revealed that 1) the negative interaction effect of job

management and perceived age dissimilarity on the organizational commitment has identified, 2) positive interaction effect of appraisal management and perceived age/gender dissimilarity on the contextual performance, 3) negative interaction effect of selection management and age dissimilarity on the contextual performance, 3)the positive interaction effect of promotion/compensation HR management and gender dissimilarity on the innovative behavior, 4) the negative interaction effect of selection HR and perceived task style dissimilarity on the contextual performance.

제 1 장 서 론

제 1 절 문제제기 및 연구목적

1. 문제제기

21세기가 들어서면서 경영환경은 급속하게 변화하고 그 변화의 예측이 어려워지는 가운데, 신기술과 새로운 경영혁신이 보편화되고, 창조적 아이디에 기초를 둔 글로벌 경쟁이 치열하다. 인터넷 신기술 혁명과 정보의 실시간 공유는 전 세계를 하나로 만들고 있으며 서로 가치관과 사고가 다른 사람들 간에 접촉과 융합을 통해 새로운 창조적 아이디어가 만들어지고 이를 통해 조직의 경쟁력 원천이 형성되고 있다. 뿐만 아니라 전 세계적으로 경제 불황과 인구구성 분포의 변화 등은 새로운 노동력 유입을 필요로 하고 이에 대한 효과적 대응이 요구되고 있다(이상호, 2005).

경쟁우위 원천을 갖추지 못한 기업은 시장에서 도태되기 때문에 수많은 글로벌기업들은 다양한 인력의 특성을 활용하여 조직의 경쟁우위 요인을 창출하기 위해 노력하고 있다(Batstone, 2003). 그렇다면 언제부터 왜 기업들이 인력다양성 문제에 관심을 갖고 이를 경쟁력 원천에 활용해 왔는가? 다양성 문제에 대한 진화론적 접근의 내용은 Carr-Ruffino(2007) 연구에서 찾아볼 수 있다. 첫째, 1950년대의 동화주의 접근법으로서 백인남성을 중심으로 타 인종이나 성별을 동화흡수하기 위한 방식으로의 다양성 관리방안이 초창기 접근방법이다. 둘째, 법률 인권차별금지차원(1960년대～1970년대)에서, 미국은 1964년 민권법 7편 및 적극적 고용개선조치(affirmative action) 제정 및 실행을 통한 평등고용기회 확대를 모색하였다. 이때까지의 다양성 관리는 주로 차별완화 차원의 소극적 접근에 불과하였다. 또한 이상호(2005)가 지적하고 있는 바와 같이 이와 같은 적극적 고용개선조치 등의 법률적 강요에 의한 고용평등 및 다양성 확대는 그 한계성이 있는 것으로 판단된다. 셋째, 1980년대 들어 다양성 가치의 중요성 인식이 확대되고 이후 1990년대부터 다문화의 포용성을 통한 경쟁력 창출에 노력을 기울이게

되었다. 이 시점은 여성이나 고령인력의 확대와 같은 단순히 환경적 변화 때문에 다양성 관리의 중요성이 언급되기도 하지만 Apple이나 Google 등의 창조적인 기업이 새로운 경쟁 패러다임을 주도하면서 경쟁의 새로운 융합적 가치로서 다양성 관리의 중요성을 언급하고 있다. 결국 다양성 관리는 초기에는 차별을 줄이기 위한 차원에서 접근하다 이후 경쟁력 향상 방안으로 다양성을 가치 창출의 수단으로 변모하고 있는 실정이다.

다양성이 가치로 연결되기 위해선 체계적인 관리 방안, 즉 다양성 인적자원관리 방안이 모색되어야 한다. 서구의 기업들은 노동력의 다양성이 조직경쟁력 형성에 중요한 요인이라는 점을 인식하고 다양성 관리전략 및 인사제도를 통해 효과적으로 대응하고 있다(이승계, 2010; Batstone, 2003; Daft, 2011). 구체적으로 다양한 배경의 인력을 효과적으로 관리하여 조직의 성과를 극대화시킬 수 있는가를 고민하고, 다양한 구성원들의 재능, 가치, 기술, 역량 등을 최대한 활용하여 조직 경쟁력에 연결시키려 하고 있다(Batstone, 2003; Shen, Chanda, D'Netto, & Monga, 2010). 그리고 이와 같은 인력다양성을 조직 경쟁력에 연결시키기 위한 인사관리 제도를 다양성 인사관행(Diversity Human Resource practices) 혹은 다양성 인적자원관리 제도(Diversity Human Resource Management: DHRM)라고 한다(Shen et al., 2010).

왜 우리나라에서 DHRM에 대한 규명이 필요한가? 이상호(2005)는 다양성 인력관리 방안에 대해 그 동안 규범적으로 접근해 왔으며 그리고 다양한 요인으로 인해 단정적으로 DHRM이 무엇이며 어떤 기능을 하고 있는지 명확하지 않다고 언급하고 있다. 다만 DHRM이 강조되는 이유를 살펴보면, 첫째, 새로운 노동력의 인구특성 변화이다. 한국은 전통적으로 산업사회의 원동력을 주로 남성에 집중하고 외국노동력의 유입은 부분적으로만 이루어져 왔다. 하지만 지난 IMF 경제위기 이후 극심한 경쟁과 출산율 저하. 그리고 새로운 감성경제의 출현 등으로 인해 새로운 여성노동력을 필요로 하고, 인건비 증가로 인한 외국노동자들의 노동시장 진입이 일반화되어지고 있다. 따라서 조직차원에서 이들 인력다양성을 효과적으로 활용하고 경쟁력을 높이기 위한 새로운 인력관리방안이 요구되었다. 즉 여러 인종 및 다문화 노동력의 유입, 연령의 고령화, 여성의 사회참여 기회확대 등 인구 통계적 변화, 교육수준과 요구 기술의 다양화, 인지적 지식의 확대, 성격과 가치 및 동기의 변화, 다양한 고용관계의 등장, 다중경력, 생애학습 등 조직

내 인력 특성이 변화하면서 이들을 효과적으로 관리하기 위한 DHRM을 필요로 하고 있다.

둘째, 일하는 방식의 변화는 DHRM을 필요로 하고 있다. 일하는 방식의 변화는 경직된 수직적 관계에서 집합적이고 수평적인 업무의 증대, 몰입과 협력 및 상호의존성 증가, 다양한 횡적인 상호관계의 증가, 바람직한 리더십의 변화와 임파워먼트, 팀 성과의 중요성 증가, 일과 생활 및 여가의 상호 침투, 역할의 복합화와 유동성 증가 등으로 특징 지워지고 있다(Deprez & Tissen, 2002; Howard, 1995). 따라서 기존의 통제위주의 인력관리 방식은 그 부가가치와 창조적 가치를 창출하기 어렵기 때문에 새롭게 인력의 가치를 극대화시킬 수 있는 새로운 인력관리 방안으로서 DHRM이 강조되고 있는 것이다.

인력다양성이 조직에 가져오는 효과는 무엇일까? 인력다양성이란 조직을 구성하는 인력의 분포비율이 다양함을 의미하며, 구성원들의 다양한 특성과 스타일이 혼합된 상태를 말한다. 이와 같은 인력다양성은 조직의 창의력을 증대시키고 이로 인해 조직의 질적인 의사결정을 가져온다고 하지만, 아직까지 인력다양성이 어떻게 조직성과에 긍정적인 영향 미치는지에 대해 명확하게 정립되지 못하고 있다(Elfenbein & O'Reilly, 2007; Jackson et al., 2003). 그 동안 해외연구를 통해 인력다양성은 조직성과를 높인다는 실증연구 결론이 제시되고 있지만(Wegge, Roth, Neubach, Schmidt, & Kanfer, 2008), 아직 국내 연구는 충분하지 못하다. 더구나 다양성 인력을 효과적으로 관리하기 위한 DHRM의 효과성에 대해선 연구가 거의 이루어지고 있지 않으며 특히 DHRM과 개인성과 혹은 태도 및 행동에 미치는 실증적 영향력 연구는 충분하지 못하다. 다만 Shen, et al., (2010)은 중국인력의 DHRM의 하위요인들이 조직시민행동에 부분적으로 영향 미친다는 결과를 제시하는 정도이다.

우리나라의 인력다양성 문제는 서구의 그것과 차이를 보인다. 우리나라는 단기간에 성장경제 신화를 이루었고, 그 내면적 원동력은 주로 남성인력의 동질성에 두고 있다. 즉 동질성은 의사결정의 신속함을 가져왔고 빠른 모방에 의한 창조적 개선은 경쟁력의 원천이었고 그 주도적 역할은 남성위주의 산업경제 주역들이었다. 김문주・윤정구(2012)는 이와 관련하여 유사한 특성을 가진 인력들에 의한 유사성은 의사소통을 원활하게 하고 정보공유를 통해 조직성과를 높인 것으로 설명하고 있다. 또한 한덕웅, 황소정 (1999)이 증명한 바와 같이 유사성-매력 가

설은 서로 유사성을 가진 사람들 간에 그 동질성이 확보되고 구성원으로서 호감과 매력을 갖고 상호협력하게 된다. 결국 우리나라의 산업경제를 창출하는데 인력다양성 문제는 그 기능을 갖지 못하고 다만 남성과 여성의 불평등에 의한 사회적 문제가 제시될 뿐이었다.

그런데 이와 같은 인력유사성은 IMF 경제위기를 경험하면서 변화되어졌다. IMF 경제 위기는 폐쇄적인 사회를 진화시켰고 그리고 가정과 일을 성별로 분담하여 유지해오던 가계경제 시스템이 붕괴되면서 수많은 여성인력들이 사회의 일터로 진출하게 되었다. 여성의 사회 진출과 함께 인구 저출산 문제, 그리고 극한직업이나 3D업종에 대한 기피 현상은 외국 노동력의 유입을 필요로 하게 되었다. 뿐만 아니라 전통적으로 저임금을 바탕으로 하는 가격경쟁력이 무너지고 사회적 발전에 따른 인건비 상승은 외국인 노동자들에게 매력적인 시장이 되어가고 있었다. 이러한 인구통계적인 변화는 조직의 인력다양성 문제를 촉진시키게 하고 있다. 따라서 우리나라의 인력다양성 문제는 미국의 인력다양성 문제와는 본질적 내용 차이를 보이며(이승계, 2010), 창조적인 인력의 융합적 가치보다는 유입되는 여성과 외국인 인력 그리고 고령인력의 공평한 인력관리 방안에 초점을 두고 있다(Wegge et al., 2008).

삼성경제연구소는 '조직다양성 다루기(2011)'라는 보고서를 통해 우리나라 기업들의 인력구성의 다양성이 증가하고 있음을 강조하였다. 이 보고서에 의하면 여성의 500인 이상 기업의 근무 비율을 30.2%, 신세대 차지 비중은 2008년 기준 23.8%, 그리고 국내체류 외국인의 수는 100만 명에 달한다고 한다. 그러는 가운데 한국의 다양성 문제는 수월하게 접근하기 어려운 '양날의 칼(double edge of sword)'의 성격으로 인식되고 있다고 한다. 또한 이 보고서는 기업차원에서 다양성의 부정적인 차원을 최소화 시키고 긍정적인 영향력을 확대시키기 위한 다양성 관리를 필요로 하고 있다고 설명하고 있다. 따라서 노동력 다양성이 현실적인 이슈로 제기될 수 있는 만큼 다양성관리에 대한 새로운 인식을 정립해야 할 필요성이 요구되고 있다. 또한 삼성경제연구소(2011)는 창의와 혁신의 원동력으로서 인력다양성 관리의 중요성을 강조하는 보고서를 통해, 한국은 지난 10년 동안 여성, 외국인, 장애인 등의 고용이 각각 1.6배, 4.0배, 5.7배 늘어나는 등 외형적으로 성장하고 있는 반면 다양성 인력관리는 걸음마 초보 수준으로 평가하고 있다. 또한 보고서는 한국기업의 다양성 인력관리를 위해선 ㉮공정한 인사제도의 강화,

㉯소수계층인력의 전략적 육성, ㉰조직 내 전략적 의사소통의 원활화, ㉱ 팀 중심의 창의와 혁신의 조직문화 구축. ㉲다양성을 비즈니스 운영에 효과적으로 활용, ㉳다양성 위원회와 같은 전사적 다양성 관리체계 구축 등을 강조하고 있다.

우리사회는 인종과 문화적으로 동질적인 사회를 지향해 왔기 때문에 다양성의 정도가 낮고 노동력 집단 간 차이의 성격 또한 서구국가와는 다르기 때문에 외국의 접근방식을 그대로 적용하기에는 무리가 있을 수 있다(이상호, 2004). 다문화, 다민족으로 구성된 미국을 비롯한 많은 국가들에서는 이미 오래전부터 조직구성(organization composition)의 다양성에 대한 연구와 관심이 제기되어 왔지만, 우리나라의 경우 이에 대한 관심이 별로 크지 않았던 것이 사실이다. 그러나 현재 노동력의 구성 분포 및 추세를 보면 다양화의 전개속도가 예상외로 빠르고 적극적 고용개선조치와 같은 정책적 수단이 강화되고 있으므로 노동력 다양화 현상은 더욱 심화될 가능성을 안고 있다.

이러한 노동력 다양성은 이제 기업들로 하여금 적극적인 전략적 대응과 함께 인사제도 등 다양한 프로그램을 적용해야 하는 압력에 직면해 있다. 지금까지 기업 내 다양성의 문제는 주로 성별의 차별문제나 장애우 등의 같은 신체적 차별문제에 대한 소극적 대응 차원에서 이들에 대한 채용과 승진에서의 기회균등, 공정한 대우 등에 초점이 맞추어져 왔다. 하지만 최근 고령화, 여성의 사회참여, 여러 인종 및 외국인의 유입 등 인구통계적 변화, 교육수준과 요구 스킬의 다양화, 인지적 지식의 확대, 성격과 가치관의 차이 등 다양한 고용관계의 변화로 인해 횡적인 상호작용과 상호의존성이 증가되고 다양한 역할의 복잡화와 유동성 증가 등이 특징되면서 새로운 다양성관리의 중요성이 강조되고 있다(Deprez & Tissen, 2002; Howard, 1995; Shen et al., 2010). 이에 기업들도 다양한 인적자원을 통해 조직성과를 창출하기 위해서는 다양성 관리가 인사관리 측면에서 설계되고 운영될 필요가 있다. 조직 내 인력다양성 확대를 위해서는 기존의 인사관리 방식이 아닌 새로운 접근의 인사관리가 구현되고 그 관리방안의 효과성이 검증되어야 할 것이다.

그렇다면 다양성 인적자원관리 제도가 효과성을 발휘하기 위한 조건은 존재하지 않을까? 예를 들면 구성원들 간의 다양성은 비유사성이라고 볼 수 있으며 이러한 비유사성이 존재한다고 할 때와 그렇지 않을 때의 맥락으로 구별한다면 과연 이러한 맥락의 차이로 인해 조직이 구사하는 인적자원관리제도가 효과성에

미치는 영향력을 조절할 수 있지 않을까? 이러한 연구 의문점을 제시하게 된 배경에는 인력구성원의 다양성 유형이 성과에 미치는 영향이 주변적 맥락 상황에 따라 달라질 수 있기 때문이다. 연령과 성별 다양성이 부서단위 성과에 미치는 영향이 업무특성에 따라 조절될 수 있다는 연구 결과(e.g., Wegge et al., 2008)에서도 그 가능성을 추론할 수 있다.

2. 연구 목적

조직에서의 일을 둘러싼 복잡성 증대현상은 집단역할과 업무수행자간의 심리적 상호작용과 팀워크, 리더십, 효과적인 시너지 창출을 위한 DHRM의 중요성을 부각시킨다. 기업조직은 자신의 목표를 달성하기 위해 인력구성의 다양성을 의도적으로 촉진하여 새로운 지식을 창출하기도 하고, 다양성 증가를 요구하는 법적·시대적 요구를 전략적으로 수용하기도 한다. 급격한 변화의 시대에 기업은 자신의 지속가능한 경쟁우위를 확보하기 위해서 다양성을 적극적으로 조직화하여 조직 내외적으로 바람직한 상호작용을 촉진하고 조직유효성을 높이고자 한다. 경영관리에 있어서 이러한 다양성 관리는 경쟁력 강화를 위해 필요한 과제이며(삼성경제연구소, 2011; SHen et al., 2010; Herriot and Pemberton, 1993), 현대 조직에서 다루어야 할 중요과제이다(Batstone, 2003; Cox and Blake, 1991). 따라서 다양성관리는 기업의 지속적 경쟁우위 확보를 위한 중요한 인적자원관리 과제의 하나이다. 인적자원관리 시스템을 통해 다양한 인적자원을 합목적적으로 조직하여 조직의 목적을 달성하기 위해서는 구성원의 다양성을 이해하고 그러한 다양성이 조직행동에 미치는 영향을 고려해야 한다(성상현, 2004). 그러나 최근 다양성에 관심을 가지고 있는 연구지들은 대부분의 전략적 인적자원관리 이론이 조직구성원들을 포괄적인 하나의 개념, 즉 무차별적이고 동질적인 인적자원으로 파악하는 것에 대해 비판하고 있다(Benschop, 2001; McMahan, Bell and Virick, 1998). 또한 종업원들 간의 차이와 구별을 인식하고, HRM 활동이 서로 다른 범주의 종업원들에게 미치는 서로 다른 영향에 대해 탐구 하는 것이 필요하다고 한다(Benschop, 2001). 더 나아가 그는 다양성 관리에 대해 HRM의 구체적인 하위 활동의 하나에 그쳐서는 안 되며 '다양성의 관점에서 HRM을 개정' 할 것을

제언하기도 한다. 하지만 DHRM을 측정하는 방식에 대해선 일반적인 HRM 측정을 하위요소들을 개별적으로 구별하기보다는 번들로 하여 조직성과와의 연관성을 규명할 필요성을 강조하지만(Youndt, Snell, Dean, Jr., & Lepark, 1996), 반면에 DHRM의 하위구성요인들을 개별적으로 직무태도와의 연관성을 증명하고 이의 유용성을 강조하기도 한다(Shen, et al., 2010). 따라서 DHRM을 번들로서 측정할 수도 있고 Shen et al. (2010)의 주장과 같이 세부적으로 구별하여 그 효과성을 측정할 수도 있다.

최근 한국기업은 성과주의를 표방하는 HR 제도를 경쟁적으로 도입하고 있으나, 어떤 효과성을 제시하고 있는가는 의문이다(삼성경제연구소, 2002). 따라서 경쟁우위 확보에 기여하는 HR 시스템을 갖추기 위해서는 성과주의를 표방하는 HR 제도와 HR 원칙의 효과성에 대해 분석할 필요가 있을 것이다. 즉 HR시스템을 통해 조직역량을 축적하기 위해서는 HRM이 어떤 원칙과 설계방향을 갖고 제도화 되어야 하는가, 나아가 HR제도가 보다 효과적으로 다양한 인적자원을 조직목표에 통합시키기 위해서는 어떤 점에 유의해야 하는가라는 질문에 답할 수 있어야 한다.

본 연구는 DHRM의 중요성을 인식하면서도 그 기능과 역할이 어떠한지를 명확하게 판단하지 못하는 현실적 상황에서 그 효과성 검증을 목적으로 하고 있다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 세부적으로 제시할 수 있는 연구 질문은 다음과 같다. 첫째, 한국적 맥락에서 DHRM은 무엇을 의미하며 기존의 전략적 HR과 어떻게 구별되어야 하는가? 둘째, DHRM은 최근 고성과(high performance) 혹은 고몰입(high involvement) 인사제도 등과 어떤 차이를 보이며 어떤 관계성을 가지는 것일까? 셋째, DHRM의 인지는 구성원들로 하여금 조직성과와의 관계성이 아닌 구성원들의 직무태도, 즉 조직몰입, 맥락성과(contextual performance), 혁신행동 등과 어떤 연관성을 가질 것인가? 넷째, DHRM이 조직몰입, 맥락성과, 혁신행동 등의 직무태도 및 행동에 미치는 관계성에 대해 실제 구성원이 인식하는 구성원들의 다양성 혹은 비유사성(dissimilarity) 정도에 의해 조절될 수 있을 것인가?

이와 같은 연구 의문점을 제시하고 실증분석을 통해 규명하고자 하는 점은 다음과 같다. 첫째, 한국적 맥락에서 DHRM은 어떻게 작동하고 있는가? 그리고 DHRM의 접근방법은 어떻게 디자인해야 할 것인가? 둘째, 과연 DHRM은 구성원 태도와 직무행동에 영향을 미치고 더 나아가 생산성을 높일 수 있는 조직을

이룰 수 있을 것인가에 대헌 답을 제시하고자 한다. 그 동안 DHRM에 대한 실증적 측정도 이루어지지 못했고 개인성과의 연관성을 제시하지 못한 점에서 본 연구에서 시도하는 DHRM의 지각과 개인성과의 연관성은 의미가 있을 것이다. 셋째, 조직이 제시하는 DHRM의 지각이 개인의 직무태도나 행동에 영향 미치는 정도는 구성원이 접하는 맥락에 의해 영향 받게 될 것이며 구체적으로 구성원들이 표면적 혹은 심층적으로 비유사성이 존재한다고 인지하는 수준에 의해 이러한 변수들 간의 연관성은 차이를 보일 것이라는 추론을 증명하고자 한다. 이러한 연구 의문점에 기초한 실증분석 결과를 통해 향후 직면하는 인력다양성 시대에 효과적으로 대응하고 조직차원에서 어떻게 DHRM을 설계하고 전략적으로 접근해야 하는지에 대한 팁을 줄 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 범위 및 연구방법

1. 연구 범위

본 연구에서는 다양성관리의 다양한 선행연구들을 통해 이러한 DHRM의 구성요소를 이론적 논리에 바탕을 두고 실증적으로 분석하고 이러한 DHRM이 어떻게 개인성과에 영향을 미칠 것인지를 살펴보고자 한다.

본 연구는 개인차원에서의 DHRM, 조직구성원의 다양성에 대한 수용태도 및 행동의 관계를 연구범위로 한다. 구체적인 연구 범위는 다음과 같다.

첫째, DHRM 인식이 조직몰입에 미치는 영향

둘째, DHRM이 맥락성과에 미치는 영향

셋째, DHRM이 혁신행동에 미치는 영향

넷째, DHRM가 조직몰입 등의 조직유효성 변수에 미치는 영향에 있어서 성별, 연령, 업무스타일의 비유사성의 조절효과 검증

그리고 한국기업의 실정에서 다양성관리에 대한 시사점을 연구 범위로 삼고자 한다.

2. 연구 방법

먼저 선행 이론과 실증 연구에 관한 문헌검토를 수행하고, 이를 통해 이론적 모델과 가설을 도출한다. 그리고 이론적 모델과 가설을 실증적으로 검증하기 위해 서울, 경기도와 광주에 위치한 4개 업종의 기업에 근무하고 있는 일반직원 및 관리자, 경영자를 대상으로 개인 단위의 설문조사를 실시하여 표본을 수집한다. 표본에 대한 통계적 분석을 통해 핵심변수의 타당도와 신뢰성을 검증한 후, 연구모델을 구체화하여 가설에 대해 실증분석을 실시한다. 통계 도구는 SPSS를 주로 사용하며, 가설에 대한 검증 결과를 기술하고 다양성관리에 대한 시사점을 제안한다.

제 3 절 논문의 구성

제1장 서론에서는 연구배경과 목적, 범위, 전체 구성을 개괄한다.

제2장 이론적 배경에서는 선행연구에 대한 이론적 정리를 제도적 차원에서 논의한다. 다양성과 인적자원관리, HRM 및 DHRM 성과에 대한 선행연구 결과를 개괄한다.

제3장 연구의 설계에서는 기존의 이론연구를 요약하고 개념적 연구모형과 이론적 가설을 설정한다. 그리고 각 변수의 조작적 정의 및 측정도구를 설명하고, 표본수집 경 과와 표본의 특성 및 실증분석 방법을 기술한다.

제4장 실증분석 부분에서는 먼저 각 변수의 타당성과 신뢰성을 검증하여 실증분석 모델과 실증분석을 위한 가설을 제시한다. 그리고 변수간 상관관계 등 기초통계분석과 각 가설에 대한 검증을 실시하여 그 결과를 기술한다. 아울러 우리나라 기업에서의 다양성 관련 HR 제도에 대한 탐색적 분류를 시도하고, 새로운 변수의 영향력에 대한 실증분석 결과를 제시한다.

제5장 결론 부분에서는 이론적 연구와 실증적 연구결과를 요약하면서 주요 논점과 핵심 발견사항의 의미에 대해 토의한다. 그리고 연구가 주는 시사점을 정리하고 연구의 한계와 향후 연구방향을 제시한다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 다양성 관리

1. 다양성의 개념

최근 다양성(Diversity)은 경영학, 사회학, 심리학 등의 학문분야 뿐 아니라 인사관리 실무자들에게도 많은 관심을 불러일으키고 있다. 그 이유는 다양한 인력구성은 창조적 의사결정을 이루고 경영성과를 높일 수 있기 때문이다. 다양한 인력구성이 조직구성원이나 성과에 미치는 영향은 경제학, 심리학, 사회학, 경영학 등에서 오랫동안 다양하게 논의되어 왔으며(Williams & O'Reilly, 1998), 최근에는 이들 다양한 인력들에 대한 관리방안이 중요하게 논의되고 있다(이승계, 2010; Batstone, 2003; Carr-Ruffino, 2007; Shen. et al., 2010; Pitts, 2009; Wentling & Palma-Rivas, 1998; Wise & Tschirhart, 2000).

다양성 현실과 관련하여 현대조직의 변화된 모습을 설명하면서 Daft(2010)는 과거 전통적 조직의 특징이 안정, 통제, 경쟁, 획일성, 이기적 목표, 리더의 영웅적 역할 등이라면 최근 새로운 조직 패러다임은 변화, 임파워먼트, 통합, 다양성, 윤리적 목표, 평범한 리더의 역할 등으로 설명될 수 있다고 한다. 특히 새로운 조직으로서 획일적 사고의 문제점을 지적하고 있는데 동질적이고 정형화된 사고는 글로벌 경쟁이 치열한 지금과 같은 상황에서는 적합하지 않고 집단적 사고(group think)를 유발시킬 가능성이 높다. 따라서 새로운 시대의 리더는 구성원의 다양한 사고와 행동 양식을 경쟁의 원천에 활용할 수 있어야 함을 강조하고 있다. 이는 다양한 사고를 가진 인력의 다양성을 가치로 연결시킬 수 있는 리더십의 중요성을 강조하고 있는 것이다.

존경받는 기업이 되기 위한 조건으로서 다양성 관리가 주장되기도 한다. Batstone(2003)은 존경받는 기업이 되기 위한 8가지 조건 가운데 평등과 다양성을 주장하고 이해관계자와 공정하고 균형있는 관계를 구축해야 한다고 강조하고 있다. 그리고 다양성 존중 기업은 노사분쟁이나 사원들의 불평과 불만 등이 줄어든다고 한다. 또한 다양한 인력 가치를 단순히 회사 성과나 실적을 높이는 동인

으로서만 간주하지 말고 효과적으로 조직 시스템에 다양성 인력가치를 반영할 수 있도록 권고하고 있다. 이는 존경받는 기업이 되고 지속가능한 성장기업이 되기 위한 조건으로서 다양성 관리가 중요하다고 한다.

다양성이나 다양성 관리의 구성요소 및 차원에 대해서는 연구자마다 인식이 달라 통일된 정의를 이끌어내기 어렵다. 몇몇 연구자들(D'Netto & Sohal, 1999; Williams & O'Reilly, 1998)은 다양성을 집단 내 사람들 간의 차이라고 폭넓게 정의하기도 하며, 보다 구체적인 차원을 예로 들어 성별, 인종, 민족, 연령, 종교, 장애, 성적지향 및 사회, 경제적 수준에 따른 사람들 간의 차이라고 정의하는 연구자도 있다(Soni, 2000). 또 다른 연구에서는 다양성을 인종과 성별을 넘어 연령, 조직 근속, 기능적 배경, 교육적 배경, 성적 지향, 신체적 상태, 라이프스타일, 노조원과 비노조원, 종교 등 모든 차이를 포함하는 폭넓은 의미로 이해해야 한다고 주장되기도 한다(Batstone, 2003; Thomas, 1992). 또한 한 사회의 다수를 이루는 인종과 성별(예: 백인 남성)은 다양성의 일부일 뿐이며, 인종과 성별에서 동질적인 조직이라도 다른 차원에서 여전히 여러 가지 다양성이 존재한다고 하였다. 그런 의미에서 다양성을 다차원적 혼합, 즉 총체적인 혼합으로 정의되고 있다.

이외에도 다양성은 다양한 관점에서 논의되고 주장되고 있는데, 예를 들면 Harris & Momn(1996)은 다양성이란 인종, 성, 연령, 기타 인구 통계적 요인(예: 능력, 가치, 성격, 인지스타일, 조직상의 기능과 근속 등)에서 비롯되는 차이를 지칭하는 용어로 폭넓게 정의할 수 있다고 하였다. 즉 단순히 인구통계적 차원을 넘어서 생각과 사고의 차이들의 다양성관점을 제기하기도 한다. 또한 삼성경제연구소(2005)는 다양성 차원을 외형적 차이와 내면적 차이로 구분하고, 인력의 다양성이란 이러한 외형적·내면적 차이에 따른 복잡성과 이질성을 의미한다고 설명하고 있다<표 2-1>.

<표 2-1> 다양성의 종류

구분		종류
외형적 차이	인구통계적 다양성	성별, 성적지향(sexual orientation), 인종, 민족, 피부색, 국적, 출신지, 신체특성 등
내면적 차이	가치·정서 다양성	종교, 가치관, 신념, 성격, 기질적 특성 등
	정보·지식 다양성	보유한 전문지식의 종류, 전문기능, 주 직종, 교육적 배경(학력, 전공), 경험 등

자료 : 삼성경제연구소(2005)

이상에서 제시된 다양성에 대한 여러 정의를 살펴보면 다양성이란 인구통계적 특성 뿐 아니라 개인의 내면적 특성에서 비롯되는 차이를 모두 포함하여 포괄적으로 사용하는 것이 보편적이다. 그리고 다양성 그 자체는 차이나 다름을 의미하는 것이므로 긍정적이거나 부정적인 의미를 내포하지 않는 중립적인 개념이다. 그러나 조직 내 다양성이 효과적으로 관리되지 않을 경우 조직에 심각한 영향을 미칠 수 있어 다양성은 중요하게 다루어져야 할 개념이다(Mathews, 1998; Ivancevich & Gilbert, 2000; Soni, 2000; White, 1999). 뿐만 아니라 다양성을 효과적으로 관리하는 경우 조직에 긍정적인 순기능효과를 가져온다. 그렇기 때문에 다양성을 “양날의 칼”이라고 표현하기도 한다.

본 연구에서는 인적자원관리 맥락에서 사람의 문제에 초점을 맞춰 다양성을 인력의 다양성을 의미하는 용어로 사용하고자 한다.

2. 다양성 개념의 분류

인력다양성(workforce diversity) 분류체계는 체계적으로 정립되어 있지 않다. 다양성 개념에 대한 분류는 다양성 속성이 많은 만큼 그 분류에 대해서도 논의가 다양하게 이루어져 왔다. 대부분 인력다양성은 성별이나 인종과 같이 유전인자에 의해 비롯되는 요인과 환경적, 행동적 요인으로 구분하였다(Deluca & McDowell, 1992). 그들에 따르면, 유전자 요인은 인종과 성별이 대표적 요소라고 하였으며, 환경적 요인에 의한 다양성은 연령, 근속, 결혼여부, 가족상태, 경제적 위치, 지리적 위치 등이 속하며, 행동적 요인에 의한 다양성은 보다 주관적인 요

소로서 업무 스타일, 문제해결 스타일, 욕구, 욕망, 가치와 같은 요인들이 포함된다. Milliken & Martins(1996)은 식별이 용이한 다양성과 관찰이 어려운 다양성으로 구분하여 전자에는 성별, 인종, 국가, 연령을 포함하고 후자에는 가치(성격, 문화적 가치, 사회경제적 배경), 기술과 지식(교육, 기능, 직업, 산업경험), 조직과 집단의 재직기간을 포함하였다. Glick et al. (1993)은 인구통계적 다양성으로 과업기능, 연령, 근속을 측정하였고, 구조적 다양성에는 팀 구성원이 수행하는 사업의 시장과 지리적, 기능적 다양성을 포함하였으나 이러한 분류기준에 대한 타당성은 입증하지 못하였다.

이와 같이 연구들은 다양성에 대한 보다 이론적, 체계적 논의를 하고 있으며, 연구자들이 다양성에 접근하는 주장을 구별하면 다음과 같다. Pelled(1996)는 가시성과 직무관련성을 기준으로 분류하여 높은 가시성과 낮은 직무관련성을 가진 속성으로 연령, 성, 인종을 구분하고, 낮은 가시성과 직무 관련성을 가진 변수로 근속, 교육, 기능을 구분하였으며, Barsade et al (2000)은 전통적인 인구 통계적 다양성과 인지적 다양성에 정서적 다양성을 추가하였다. 이들은 기존의 다양성 연구가 인구통계적 요인과 태도, 가치 등에 대한 지각과 같은 인지적 요인을 중심으로 이루어졌음을 지적하고, 심리적 성격요인의 다양성이 최고경영자팀의 집단 프로세스와 성과에 미치는 영향을 연구하였다. 이 연구에서 심리적 성격요인의 다양성이란 성격상 긍정적 정서의 차이를 말하며, 신나고 열정적인 정도와 침체되고 가라앉은 정도를 측정하였다.

Harrison, Price & Bell(1998)은 다양성을 표면적 다양성과 심층적 다양성으로 구분하여 같이 일한 시간의 길이에 따라 심층적 다양성의 영향이 커짐을 보여주었다. 표면적 다양성은 명백한 생물학적 특성에 따른 인구통계적 속성에 의한 다양성이며, 심층적 다양성은 심리적 속성(성격, 가치, 태도, 신념 등)에 의한 다양성을 의미한다(Jackson, May & Whitney, 1995). Webber & Donahue(2001)는 높은 직무관련성과 낮은 직무관련성으로 다양성을 분류하고 응집성과 성과에 미치는 영향력을 규명하기도 하였다. 이외에도 Jehn et al. (1999)은 정보다양성, 사회적 범주 다양성, 가치다양성으로 구분하였다. 정보 다양성은 지식기반과 관점의 차이를 가져오는 교육적 배경과 훈련, 업무경험, 전문성의 차이로 구성된다. 사회범주 다양성은 다양성 논의에서 가장 많이 언급되는 것으로 인종, 성, 민족과 같은 사회적 범주에 소속되는 명백한 차이를 보이는 다양성 요소이다. 가치다양성

은 집단의 과업, 목표, 목적, 미션에 대한 이해와 사고의 차이를 의미한다. 국내 연구로서는 백윤정, 정진철, 최순권(2002)이 한국 기업의 최고경영자팀을 대상으로 수행한 연구에서 지식기반 다양성과 사회적 범주다양성을 구분하여 전자에는 직무관련성이 높은 다양성인 근속, 업무지식, 교육수준을 포함하고 후자에는 연령, 출생지를 포함한 실증연구를 수행하였다.

3. 다양성 관리의 개념

다양성 관리(diversity management)는 비교적 생소한 개념이고 기업에서 다양성 관리를 시작한 것도 최근의 일이다. 인력다양성이 심화되고 이들을 관리하는 차원이 초기에는 이윤추구 관점에서 접근했다. 예를 들면 다양한 고객들에게 수월하게 접근하기 위해서 그들 고객과 유사성을 가진 판매인력을 필요로 한 점이 초창기의 상황이다. 그러나 기업에는 이미 남성과 여성이, 나이든 사람과 젊은이가, 국적과 인종이 다른 사람들이, 기타 여러 점에서 서로 다른 사람들이 함께 일하고 있다. 따라서 기업이 어떻게 인력 다양성을 관리하는가 하는 점이 다양성으로부터 효용을 극대화 할 수 있으며 기업의 경쟁력을 높이는 수행과제가 될 것인가에 대한 의식의 전환은 최근 이루어지고 있다(Batstone, 2003).

다양성 관리는 다양성이 갖는 잠재적 장점을 극대화하고 단점을 극소화할 수 있게끔 사람을 관리하는 조직 시스템과 실무관행을 계획하고 실천하는 활동을 의미한다. 다양성 그 자체는 긍정적 측면만 있는 것이 아니라 이질적 집단 간의 갈등이나 의사소통의 어려움과 같은 부정적 측면이 함께 내포되어 있는 포괄적이고 중립적인 개념이다. 그렇기 때문에 다양성은 구성한다고 되는 것이 아니라 관리자의 적극적인 의지와 노력을 필요로 하며 그러한 노력은 다문화적 특성을 가진 노동력을 조직문화 속으로 융화시킬 수 있는 프로그램과 정책으로 구체화 될 수 있어야 한다(Cox, Lobel & McLeod, 1991). 다시 말해 다양성을 긍정적 방향으로 유도하기 위해서는 조직 차원의 관리가 필요하며 그런 측면에서 다양성 관리는 전략적 개념이다(삼성경제연구소, 2011). 특히 다양성관리를 단순히 인구통계적 특성 등의 외면적 요인에 의해 추진한다면 이는 매우 편협된 접근이며 구성원이 가진 경험과 훈련, 윤리의식, 리더십 등의 잠재력을 기초로 하여 다양

성 관리 전략을 수립해야 할 것이다(Batstone, 2003).

다양성 관리는 장단점을 모두 내포한 '양날의 칼'과 같은 존재이다(Shen, Chanda, D'Netto, & Monga, 2009). 먼저 장점으로서는 조직의 다양성 인력 특성을 활용하여 시장 내 다양한 소비자 특성에 맞춤형으로 접근할 수 있다. 예를 들면 특정지역의 여성 종업원은 이 지역시장의 여성고객들에게 손쉽게 접근할 수 있다. 뿐만 아니라 다양한 특성의 인력들로부터 제기되는 다양한 의견이나 브레인스토밍 결과는 조직의사결정의 다양성을 가져오게 하고 간혹 간과될 수 있는 부분까지 배려할 수 있게 만든다. 어느 마케팅 조사에 의하면 보험상품 고객들은 자신과 유사한 특성을 가진 보험 판매원으로부터 서비스를 받고 싶어 한다고 한다고 한다(Batstone, 2003 참고). 반면에 인력의 다양성으로 인해 조직 구성원 간의 갈등과 응집력 저하, 그리고 이로 인한 이직 증가 등도 발행할 수 있다(Dagher, D'Netto, & Sohal, 1998). 이와 같이 인력다양성의 장단점의 내포적 특성 때문에 조직은 어떻게 효과적으로 다양성 경영과 관리방안을 전략적으로 활용할 것인가를 중요하게 고려하고 있다. 예를 들면 성지영, 박원우, 윤석화(2008)는 지나친 다양성 인력구성보다는 적정한 인력다양성 구성이 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 결론내리고 적정한 다양성 인력구성의 필요성을 제기하고 있다.

삼성경제연구소(2011)는 '조직다양성 다루기' 보고서를 통해 한국사회는 이미 다양성 시대에 돌입하였으며, 다양성을 통해 창의와 혁신의 원동력을 유발시키기 위해서는 체계적인 관리가 필요함을 강조하고 있다. 구체적으로 인재상을 정립하고 다양성 관리에 기초한 교육과 활용, 그리고 내재가치의 변화 등을 필요로 하고 또한 회사차원에서 다양성 지수를 개발하여 다양성을 포용하는 정도를 측정할 수 있도록 해야 한다고 강조하고 있다. 또한 다양성 관리를 위한 전담조직을 만들어 계획-운영-평가를 체계화 할 필요가 있다고 주장하고 있다.

4. 다양성 관리의 도입배경

다양성 관리가 최근 중요하게 등장하게 된 배경에는 사회변화에 따른 몇 가지 중요한 요인들이 있다.

첫째, 다양성을 촉발시킨 가장 직접적이고 중요한 요인은 인구구성의 변화이다. 최근 여성, 이민자, 소수민족의 노동시장 진입이 조직 인력구성의 다양성을

촉진시켰으며, 이들의 수적 증가를 통해 미래의 노동력이 더욱 다양해질 것이라는 것이다(Cox, Lobel, & McLeod, 1991; D'Netto & Sohal, 1999). 인구구성의 다양화는 긍정적인 측면에서 본다면 업무집단의 대표성을 증진시킬 수 있는 기회로 작용할 것이며, 이는 결과적으로 시장에서 좀 더 고객지향적일 수 있다는 것을 의미한다. 이러한 측면에서 많은 연구자들과 인사관리 담당자들은 기업의 경쟁력을 유지하고 증진시키기 위해 다양성 관리가 필수적임을 강조하고 있다(Soni, 2000; White, 1999).

다양성 관리를 촉진시킨 두 번째 요인은 고용평등정책 및 적극적 우대조치의 시행이다. 이러한 조치들은 채용에 있어 불리한 입장에 있는 취약계층에 대한 차별을 제거하는 것을 목표로 하고 있으며, 이 제도들로 인해 여성과 흑인, 소수민의 사회참여가 상당히 증가했다. 이에 따라 조직 내 일정 비율을 차지하게 된 인력들을 효과적으로 관리하기 위한 전략들이 조직의 경쟁력 차원에서 필수적인 것으로 대두되었다.

다양성 관리를 촉진시킨 세 번째 요인은 국제화와 글로벌 경제에 의한 사회 및 산업구조의 변화이다(Cox & Blake, 1991; Fine, 1996). 최근 산업구조가 정보화 사회와 서비스 사회로의 급격하게 이동함에 따라 업무는 이전과 달리 기술집약적, 고객지향적으로 변하였다(이상호, 2005). 이러한 산업구조와 조직 환경의 변화는 다양한 노동력 집단으로부터 유능한 인력을 활용하고, 이를 통해 창의적이고 생산적인 아이디어를 도출하는 것을 더욱 강조하게 된다(Rosenzweig, 1998).

<표 2-2> 다양성 인식의 계기

연구자	다양성 인식의 계기
Cox, Lobel, & McLEOD (1991)	노동력 구성의 다양화, 다기능적 업무팀의 중요성 강조, 글로벌 마케팅 및 다국적 기업운영의 강조
Wooldridge & Maddox(1995)	노동력 구성의 변화, 여성과 소수민 노동력에 대한 강한 대표성
Ospina(1996)	노동력 구성의 극적 변화, 문화차이와 다문화주의의 가치 존중
Prasad & Mills(1997)	소수민과 여성에 대한 차별금지의 필요성
White(1999)	소수민의 지위향상을 위한 지속적인 노력, 법적 의무 (인종, 문화, 성별간 형평성 실현), 기업의 경쟁력 강화
Williams & 0 "Reilly (1998)	이민의 증가, 기업의 국제화, 노동력의 고령화
Kramar(1998)	인구통계학적 구성 변화, 집단의 대표성 증진 및 고객지향성 강화, 경영환경의 변화에 대한 신축성과 적응성 제고, 조직의 이념에 부합
Newman & Hgetts(1998)	인구구성의 급변, 고용차별금지에 대한 법률 규정에 대처, 경쟁의 압력에 부응하려는 인식의 팽배
Soni(2000)	인구구성의 변화, 성과향상에 관한 고용주들의 관심

자료: 이상호, 2005, 참조하여 연구자 정리

이상에서 살펴본 바와 같이 다양성 관리는 고용평등을 위한 제도적 조치, 다양한 노동력의 유입, 국제화 및 산업구조의 변화에 의해 촉발되었으며, 최근에는 조직의 경쟁력과 발전을 위한 인력관리 전략의 하나로 그 중요성이 매우 커지고 있다.

마지막으로 몇몇 연구자들이 설명하고 있는 다양성에 대한 인식 계기를 <표 2-2>에 제시하였다(이상호, 2005). 연구자에 따라 다양성을 촉진시킨 요인을 다소 다르게 설명하고 있으나 대부분 앞서 제시한 세 가지 요인에 함축됨을 알 수 있다.

5. 다양성 관리의 범주

다양성관리는 차별을 방지하는 미시적인 관점에서 다양한 인력의 잠재성을 활용하기 위한 관리방안의 포괄적인 차원으로 구별된다. Allard(2002)에 의하면, 다양성관리는 먼저 할당제에 정해진 만큼 비혜택 집단을 채용하고, 그런 다음 개별 집단의 가치와 문화를 인식하고 그 차이를 이해하며, 마지막으로 조직구성원들이 보다 생산적이고 협조적일 수 있도록 구성원 간의 차이를 관리할 수 있는 전략의 개발 순으로 진행된다고 주장한다. 그런데 보편적으로 다양성 관리는 관리의 초점 혹은 목적을 어디에 두는가에 따라 크게 3가지 영역으로 분류하여 설명할 수 있다(<표 2-3> 참조).

<표 2-3> 다양성 관리의 영역

구분	영역
다양성 친화형 인사관리	채용, 교육/훈련, 평가 및 보상, 승진 등
가족친화경영	가족친화제도(탄력근무제, 휴가 및 휴직제도, 보육 및 돌봄 관련제도 등), 가족친화 분위기 등
다양성 문화 정책	다양성 수용 조직문화, 다양성 관리 운영제도 등

첫째, 다양성관리는 인사관리 각 단계별(채용, 교육훈련, 평가 및 보상, 승진 등)로 이질적 노동력을 활용하되 형평성과 대표성을 실현하기 위한 전략이다(Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999; D'Netto & Sohal, 1999). 그런데 형평성 조성을 위한 수단의 하나가 수적 대표성이라는 점에서 적극적 고용개선조치와 유사할 수는 있으나 다양성 관리는 전통적인 노동관행에 내재한 차별의 문화를 변경하여 다양한 노동력이 가진 차이의 가치를 인정하고 포용할 수 있는 업무환경을 조성하는데 초점을 두고 있다는 점에서 차이가 있다. 즉, 적극적 고용개선조치는 특정한 구성원 집단에 대한 차별을 금지하는 내용이라면, 다양성 관리 혹은 다양성 인사제도는 인사관리 전 과정에 걸쳐 모든 구성원이 공정하게 취급될 수 있는 업무환경의 조성을 목표로 하고 있다. 이와 같은 맥락에서 대부분의 기업들

은 다양성관리에 대한 접근을 주로 성별이나 인종, 신체의 장애 유무에 대한 차별을 배제하고 주로 채용과 승진에서의 기회 균등, 공정한 대우에 초점이 맞춰져 온 것이 사실이다. 따라서 다양성 인사관리나 관행을 단순히 차별을 배제하기 위한 차원으로 보기보다는 공정한 인사제도나 관행의 실행이라는 점으로 고려할 필요가 있다. 이러한 맥락에서 볼 때 DHRM은 공정하고 공평하게 구성원을 대우하여 구성원들의 몰입과 가치를 강화시켜 줄 수 있는 인사제도라고 할 수 있다.

둘째, 다양성관리는 구성원의 잠재능력의 효과적 활용을 위한 전략이 될 수 있다. 많은 조직들이 근로자들을 동질적으로 보는 관점을 갖고 단일한 복리후생 패키지를 운영하고 있는 것이 현실이다. 다양한 특성을 가진 근로자들에게 획일적인 해결책을 제공하는 기존의 제도로는 다양한 노동력의 니즈와 라이프스타일을 충족시킬 수 없다(Gonyea & Googins, 1992). 이러한 변화의 필요성에 맞는 새로운 패러다임으로 직장과 가족의 경계를 허물고 기업이 적극적으로 근로자의 가족 및 삶의 영역에 도움을 주는 가족친화적 기업경영이 대두되고 있다. 다양하고 유능한 인력을 확보하기 위한 전략으로서 가족친화적 혹은 근로자 중심의 각종 복리후생제도를 포함할 수 있다. 최근 들어 노동시장 내 여성인력, 기혼여성, 맞벌이 부부가 증가함에 따라 기업에서는 이들의 다양한 욕구를 충족시키는 방향으로 가족친화제도를 설계하고 운영하려는 움직임이 생겨났다. 그러나 아직까지는 그 움직임이 대기업과 외국계기업의 수준에 머물러 있는 게 현실이다. 정부가 산전후휴가, 육아휴직제도, 직장보육시설 설치 등을 제도화하고 기업은 이를 수용하는 수준으로 가족친화프로그램을 도입하고 있으나 전반적으로 시작단계에 불과하다.

셋째, 다양성관리는 조직의 문화를 변화시키기 위한 전략이 될 수 있다. 그러나 아직까지는 다양성관리를 문화적으로 접근한 연구는 매우 드문 편이다(Kossek & Zonia, 1993; Hicks-Clarke & Iles, 2000). 다양성 관리는 구성원이 가진 편견과 잘못된 고정관념을 제거함으로써 차이를 수용할 수 있도록 먼저 조직의 분위기를 바꾸는 전략을 선호한다. 다양성 수용 문화를 만들기 위해서는 조직구성원들이 다양성을 중요시하고 있으며 수용할 수 있는 분위기 조성과 이를 위한 조직내 빈번하고 일관된 커뮤니케이션이 중요하다. 조직내 커뮤니케이션 프로그램은 회사의 전체적인 현황 및 다양성 문제에 대한 정보의 전달뿐 아니라

종업원 서로 간에 자유로운 의견교환을 도울 수 있다(White, 1999; Cox, 1993). 아울러 선진기업에서는 다양성 관리 전담자를 두거나 다양성 위원회, 다양한 인력으로 구성된 네트워크를 지원함으로써 다양성을 추구하는 조직문화를 만들고 있다. 그러나 최근에 인력다양성에 눈을 뜬 우리나라 기업의 현실에 비추어 볼 때, 이런 수준의 다양성관리는 아직까지 원활하게 진행되고 있지 않은 실정이다.

6. 다양성 관리와 조직성과

다양성 관리 혹은 다양성 경영의 효과성은 '양날의 칼'로서 표현된다. 그 이유는 인력 다양성은 구성원들을 한 방향으로 이끌고 가기 어려워 갈등을 유발시키고 순조롭게 조직목표를 추진하지 못하기도 하면서, 또한 다양한 가치와 사고를 융합시켜 창조적인 생각을 유발시켜 혁신적인 아이디어를 만들고 조직성과로 연결시킬 수 있기 때문이다. 하지만 다양성 관리와 성과의 관계성은 명확하게 그 결론이 제시되지 못한 실정이다. 기존의 연구 결과를 보면 긍정적 결과(경험과 지식의 차이로 인한 효과적인 의사결정)와 부정적 결과(정서적 갈등의 표출과 높은 이직율) 등을 볼 수 있다(Elfenbein & O'Reilly, 2007; Jackson et al., 2003; van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004). 연구자들의 주장에 의하면 인력다양성이 성과에 미치는 영향의 프로세스는 2가지로 설명된다. 첫째, 다른 구성원과 유사성을 가짐으로서 그들에 대한 매력을 느끼고 동질성을 갖게 된다. 그래서 구성원들 간에 의사소통이 빈번해지고 정서적 몰입이 증대되고(Byrne, 1971) 역기능적인 갈등이 줄어들게 되어 고성과를 창출할 수 있다는 논리이다. 따라서 다양한 인력들 간의 구성은 유사성-매력의 가설을 실현하기 어려워 서로 의사소통의 문제를 가져오고(Hoffman, 1985), 직무만족 저하(Milliken & Martins, 1996), 이직율 증대(Boone et a;. 2004), 그리고 집단성과의 저하(Ancona & Caldwell, 1992)를 가져온다. 이와 같은 주장 및 논리는 사회정체성 이론(social identity theory)의 주장과 유사하다(Ashforth, & Mael, 1989; Tajfel, 1978) 즉 자신과 유사성을 가진 사람들을 내집단으로 범주화 하고 이들 간의 호감도를 증대시켜 직무성과를 향상시킬 수 있다는 주장이다. 구체적으로 사회 정체성 이론은 인간은 본연적으로 긍정적인 자기존중감을 견지하고 다른집단 혹은 구성원들과 신체적 생김새 혹은 태도 등의 유사성을 기준으로 사회적 범주를 형성하여 이들과의 사

회 정체성을 형성하려고 한다. 뿐만 아니라 내집단 구성원들에 대해서는 긍정적 차별화를 모색하지만 외집단 구성원들에 대해선 다른 범주의 차별화를 구축하려는 경향을 보인다고 한다.

둘째, 구조적 공백(structural holes) 이론에 의한 설명이다(Burt, 1997). 이 이론에 의하면 다양한 집단의 구성원들은 서로 다른 상대방으로부터 다양한 지식과 정보를 취득할 수 있으며 이로 인해 문제해결을 위한 역량을 강화시킬 수 있으며 보다 나은 의사결정을 내릴 수 있다(Jehan et al., 1999). 이 이론은 인력다양성을 통해 구조적 네트워크를 넓히고 구성원의 직무태도와 역량을 높일 수 있는 기회를 확대시킬 수 있기 때문에 개인과 조직의 성과를 높일 수 있다는 주장이다. 이와 같이 2가지의 상반된 주장 및 이론을 통해 인력다양성의 문제는 긍정적 혹은 부정적인 결과를 모두 가져올 수 있는 상반된 경로를 모두 가지고 있다. 뿐만 아니라 정보처리와 의사결정 이론에서도 다양한 구성원들의 특성은 집단토의를 하거나 의사결정을 하는 과정에서 다양한 의견이 교류하면서 더욱 바람직한 결정을 내릴 수 있다고 한다(De Dreu, 2006; Kerschreiter et al., 2003).

결국 인력다양성 그 자체는 차별화된 성과를 확인하기 어려우며 이를 어떻게 관리방안으로 연결시킬 수 있는가에 그 효과성은 달라질 수 있다. 2001년도에 실시된 포춘지 선정 1000대 기업 및 100대 일하기 좋은 기업의 121명의 인사관리 전문가에 대한 조사에 의하면 조직의 다양성 관리(Diversity initiatives: 다양성을 추구하고 증진시키는 방향의 다양성관리)가 기업문화의 개선(83%)과 종업원의 사기향상(79%)을 통해 조직의 경쟁력에 영향을 미친다는 응답이 91%로 나타났다. 이 조사에서는 다양성 관리가 기업문화를 증진시킨다는 응답이 79%, 채용을 개선한다가 77%, 고객관계가 개선된다가 52%에 이른다. 개인 간 갈등의 감소는 58%, 창의성과 생산성의 향상에는 각각 59%와 52%가 유효하다고 응답하였다(SHRM Survey, 2001). 이와 같이 다양성관리의 순기능적인 요소가 강조되기도 하였다.

구체적으로 연구자별로 다양성과 성과의 관계성을 규명한 연구를 제시하면 다양하며 우선적으로 다양성관리와 조직성과의 관계성을 규명한 경우가 많다. Ferns(1996)는 다양한 집단은 동질적 집단에 비해 창의성이 높고 문제해결에서 더 높은 과업성과를 나타내는 반면, 사회적 통합수준이 낮고 이직률이 높다고 한다. 하지만 다양성에 관한 40년간의 연구결과를 분석한 Williams와

O'Reilly(1998)의 연구에 의하면 다양성이 조직성과에 미치는 영향은 일관된 결과를 보이지 않는다고 한다. 다양성이 성과에 미치는 영향에 관한 기존연구들은 다양성의 유형(정보다양성, 인구통계적 다양성)이나 상황맥락변수(과업과 조직의 성격), 개입변수(의사소통, 갈등) 등에 따라 다르게 나타난다.

사회정체성 이론과 정보다양성 이론에서는 다양성의 영향력을 보다 구체화하고 있다. 이를 구체적으로 살펴보면 사회범주 다양성은 인종, 성별, 나이와 같이 외면적으로 드러나는 차이를 의미하며(Jackson et al, 1992 ; Pelled, 1996) 이러한 차이는 내집단과 외집단으로 범주를 구분하게 하여 집단 상호작용을 저해한다. 반면 정보다양성은 교육적 배경, 훈련, 직무경험 등의 차이로 인해 발생하는 지식과 관점의 차이로 이러한 격차가 크면 새로운 통찰력을 창출할 수 있다고 하였다(Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Levine & Resnick, 1993). 반면 이러한 정보다양성 역시 직무 관련 논쟁이나 업무관련 갈등을 증가시키기도 한다고 하였다(Jehn et al, 1999).

조봉순・조경순(2002)의 실증 연구에서는 최고경영자팀의 연령다양성이 매출액의 변화에 부(-)의 관계를, 교육수준 다양성은 매출액에 정(+)의 영향력을 보였으며, 백윤정 등(2002)은 한국의 75개 기업 최고경영자팀을 대상으로 실증연구를 수행한 결과, 지식 다양성에 속하는 근속다양성이 의사결정의 적시성과 신속성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 업무 지식다양성은 기업의 환경 적응력, 의사결정의 적시성과 신속성, 지각된 성과(매출액 이익률, 총자산 이익률, 매출액 증가율에 대한 성과의 지각 정도) 등 모든 주관적 성과차원의 변수에 유의한 정(+)의 관계가 있으나, 교육수준 다양성은 모든 성과변수에 유의한 영향을 주지 못하였다. 이들이 사회적 범주다양성으로 구분한 연령다양성은 ROA, 환경적응력, 의사결정의 적시성과 신속성, 주관적 성과 모두에 유의한 부(-) 관계를 보였다. 출생지 다양성은 ROA에 매우 약한 부(-)의 관계를 나타냈고 다른 조직성과 변수들과도 지지되지는 않았지만 부(-)의 관계를 보였다.

Reagans과 Zuckerman(2001)은 다양성이 네트워크 밀도의 약화라는 측면에서 성과와 부(-)의 관계를 가지는 반면, 네트워크 이질성을 통해 학습역량을 향상시킨다고 한다. 이들에 따르면 인구통계적 다양성이 성과에 주는 의미는 사회적 자본의 명백한 형태를 반영하는 네트워크 변수로 재구성될 수 있다고 한다. 다양성팀이 성과에 미치는 영향이 부정적이라고 보는 학자들의 관점은 네트워크 밀도

즉, 팀 구성원간의 관계의 평균 강도의 약화가 팀의 조정 역량을 저하시킨다는 가정에 기반을 둔다고 본다. 반면 긍정적 영향을 미친다고 보는 관점은 높은 네트워크 이질성을 가진 팀은 현저한 인구통계적 경계를 가로지르는 팀과의 관계를 통해 학습능이 향상된다는 가정에 근거를 둔다. 이들은 팀의 내부 네트워크의 밀도와 네트워크 이질성이 클수록 생산성이 높아질 것이라는 가설을 설정하고 224개의 연구개발팀을 대상으로 사회네트워크와 조직근속 및 생산성에 대해 실증연구 하였다. 그 결과 네트워크 변수가 팀의 생산성을 설명하는데 유효하다는 것을 발견하였다. 이들은 이를 바탕으로 다양성과 성과의 관계에 대한 논쟁을 네트워크 과정으로 재구성할 수 있다고 주장한다.

다양성에 대한 초기 연구들은 이론적 논의에 기초하기보다 단순히 그때까지 연구된 문헌들의 정리에 초점을 두고 있어 다양성 유형별로 성과에 미치는 차별적 영향력에 대한 논의 및 이들 관계의 메커니즘을 규명하지 못하는 한계점이 있다고 한다(Webber & Donahue, 2001). 뿐만 아니라 그들은 다양성(높은 직무관련성과 낮은 직무관련성으로 분류)이 응집성과 성과에 미치는 영향에 대해 24개 기존 연구에 대한 메타분석을 실시한 결과 통계적으로 유의한 결과를 얻지 못하였다. 이들의 연구에서 다양성이 성과에 미치는 영향에서 집단의 유형이 상호작용효과를 가질 것이라는 가설에 대한 분석 역시 유의한 결과를 얻지 못하였다.

다양성은 매개변수나 중재변수를 통해 결과변수에 영향을 미치게 된다. 다양성 연구에서 이러한 과정변수로 다루어져 온 이유에는 여러 가지가 있다. 과업의 복잡성과 상호의존성, 일상성 등 과업구조를 다룬 연구(Jehn, 1997 ; Jehn et al., 1999; Pelled et al.,, 1999, Webber & Donahue, 2001), 토론 등 집단 내 의사결정 분위기(Simons, 1995 ; Simons et al.,, 1999), 참여적 의사결정과 의사소통정도(백윤정 등, 2002), 팀 내 갈등(조봉순・조경순, 2002), 자원희소성과 네트워크 활동 및 내부 과업프로세스와 사회적 통합을 다룬 연구(류지성, 2003) 등이 있다.

조봉순・조경순(2002)은 다양성 변수로서 가시성(연령)과 직무관련성(기능적 배경, 교육수준)을 포함하고 매개변수로서 팀 내 갈등(관계 갈등, 과업 갈등)을 포함하여 최고경영자팀을 대상으로 실증 연구한 결과, 관계 갈등은 성과에 유의미한 부(-)의 영향을 미치고 과업갈등은 유의하지는 않지만 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 점을 보여주었다. 한국 기업의 최고경영자팀을 대상으로 연구한 백윤정

등(2002)은 사회적 범주다양성인 연령다양성과 출생지다양성이 조직성과인 ROA와 갖는 관계에 있어 참여적의사결정이 유의미한 정(+)의 상호작용효과를 보임을 보여주었다. 이들의 연구에서는 또한 의사소통정도가 높을수록 연령다양성과 출생지다양성이 의사결정의 적시성과 신속성에 긍정적 영향을 미치는 상호작용효과가 나타났다.

이러한 상황변수나 중재 또는 매개 변수에 대한 연구는 다양성이 직접적으로 성과에 미치는 영향이 명확히 규명되지 않기 때문에 이를 규명하기 위한 다각적인 노력의 일환으로 이루어진 것이라고 볼 수 있을 것이다. Milliken과 Martins(1996)는 다양성 관련 문헌 검토 결과 기존의 다양성 연구는 팀이나 집단차원 특히 최고경영자팀의 다양성을 위주로 많이 이루어져 왔다고 한다. 최고경영자팀은 경영의사결정을 하는 조직의 가장 영향력 있는 핵심집단이므로 집단차원에서 다양성이 어떤 다이내믹스를 나타내는지를 연구할 수 있는 대상으로서 의미가 크다. 최고경영자팀의 다양성에 대한 기존 연구는 다양성 요소의 종류와 분류, 다양성 유형별로 성과에 미치는 영향에 대한 연구결과를 전반적으로 이해하는데 도움을 준다.

다음 〈표 2-4>은 최고경영자팀의 다양성을 중심으로 한 기존의 주요 연구 결과 가운데 일부이다. 이와 같은 연구결과는 최고경영진 구성인력의 다양성으로 인해 발생되는 경영성과를 의미하지만 보편적으로 다양성의 효과성이나 조직성과 및 조직유효성에 미치는 영향력을 추론할 수 있게 한다.

<표 2-4> 다양성 관리와 성과에 대한 기존 연구

연구자	영향변수	(가설)결과변수	실증결과	실증대상
Bantel and Jackson (1989)	-연령 다양성 -재직기간 다양성 -기능적 배경 다양성	(+)혁신성	연령과 재직기간은 무관, 교육은 기술혁신과는 (+)이고 관리혁신과는 무관	은행 TMT
Smith et al., (1994)	-근속 -경험, 교육 -기능적 배경 -비공식적 커뮤니케이션, 커뮤니케이션 빈도, 사회적 통합(매개)	(+)ROI	교육다양성은 (+) 경험다양성은(-) 기능다양성은 무관 커뮤니케이션 빈도 (-) 사회적 통합 (+)	매개모델 TMT
WriRht et al., (1995)	차별철폐제도 수행정도	(+)주가	지지	34개 기업
Barsade (2000)	-긍정적 감정의 동질성 -리더와 구성원간 긍정적 감정 동질성	(+)대인 만족도 (+)TMT내 영향력 (+)협동 (-)과업갈등 (-)대인관계 갈등 (+)시장적응적 수익 (+)참여적 스타일	지지 지지 무관 무관 무관 지지 지지	매개모델 62개 기업 TMT
Webber et al. (2001)	-높은 직무관련 다양성 -낮은 직무관련 다양성 -팀의 성격(TMT vs. lower level teams)	(+)성과 (-)응집성 LLT가 성과에 더 강한 역량		24개 기존 연구에 대한 메타분석
백윤정 등 (2002)	-사회적 범주다양성 연령 출생지 -지식기반 다양성: 근속 업무지식 교육수준 -참여적 의사결정과 의사소통 정도(조절)	(-)조직성과 (+)조직성과 조절효과(강화/상쇄)	일부 지지 일부 지지 일부 지지	한국의 75개 기업 TMT
조봉순, 조경순(2002)	-연령 -회사 근무연수 -TMT 근무연수 -기능적 배경 -교육수준 -과업갈등(매개변수) -관계갈등(매개변수)	(+)매개변수 (+)매개변수 (+)매개변수 (+)매개변수 (+)매개변수 기업성과(+) 기업성과(-)	무관 무관 무관 무관 무관 (+)방향 지지	미국 호텔체인 69개 TMT

자료 : 성상현(2004), 한국 기업의 다양성에 대한 탐색적 연구, 연세대학교 대학원 경영학과

제 2 절 전략적 인적자원 관리

DHRM을 설명하기 위해선 전략적 인적자원관리 차원에서 접근할 필요가 있어 이번 절에는 전략적 인적자원관리에 대한 기본개념 및 연구동향에 대해 설명하고자 한다.

1. 전략적 인적자원관리의 기본개념

전략적 인적자원관리의 기본개념을 구체화 하면 다음과 같다. 전략적 인적자원관리는 조직전략과 부합한 인적자원관리 관행을 통해 조직의 성과를 높일 수 있다는 점에서 시작된다(Fombrum, Tichy, & Devanna, 1984). 전략적 인적자원관리는 과거 전통적으로 인적자원관리의 조직의 하위기능의 하나로 인식하다가 인력기능의 중요성이 강조되면서 인력관리가 기능적인 차원을 넘어 전략적으로 추진되고 그리고 경영이 이슈로서 고려되어야 한다는 점을 강조하고 있다.

<표 2-5> 전략적 인적자원관리 주요 정의 및 특성

연구자	SHRM의 정의 및 특성
Fonbrum et al.(1984)	선발, 승진, 평가, 보상 등에 개별 인적자원관리 활동이 전략적 맥락 내에서 이루어지는 것
Guest(1989)	인적자원관리와 전략을 통합하여 적용하는 활동
Schuler & Walker(1990)	사람과 관련된 기업의 문제를 해결하기 위하여 인적자원 경영자와 라인 경영자가 함께 참여하는 과정과 활동의 적합화
Wright & McMahann(1992)	조직이 그 목적을 달성할 수 있도록 계획된 인적자원의 배치와 활동에 관한 패턴
Arthur(1994)	개인수준에 초점을 두는 전통적인 접근과는 달리 HR관행의 시스템을 조직수준에서의 성과에 초점을 맞추는 것
Fisher(1998)	기업의 전 계층에 종사하는 구성원들의 경쟁우위를 창출하고 유지하기 위한 전략을 실행하는 것과 관련된 의사결정 활동
Craft(1998)	활용 가능한 인적 및 물적자원을 기업전략에 부합하기 위해 사용하는 일련의 순위
Boswell(2000)	열러 HRM활동 중 조직의 성과를 높일 수 있는 기법들의 결합이며, 조직의 사업전략에 맞추어 HRM을 실행하는 것
양혁승(2002)	조직의 전략적 수준인 조직수준의 경영성과에 미치는 하는 인적자원관리 활동

자료: 박국진(2010), 고몰입 인적자원관리 기법이 공군장교의 개인성과에 미치는 영향 연구, 연세대학교 경영대학원 석사논문.

Delery와 Doty(1996)는 1980년대 초반까지 인적자원관리를 산업구조, 기술혁신, 노동시장, 고용법 규제와 같은 외부환경에 대응하기 위해 책정된 인적자원 방침에 의거한 제도적인 대응이라 하였으며, 인적자원관리의 성공을 노동생산성과 사기 향상, 이직자수, 지각, 재해율 감소와 같은 미시수준으로 보면서, 인적자원관리의 정책과 성과간의 관계에 대한 연구가 이루어졌으나, 1980년대 중엽부터 인적자원관리를 조직성과에 미치는 의의에 관심을 가지고 거시적 혹은 전략적 수준으로 초점을 옮기기 시작하였다고 말한다.

전략적 인적자원관리에 대한 초기 연구에서는 인적자원관리를 경영전략의 하부기능으로 인식되기도 하였으나, 결국 인적자원관리는 조직체의 경영전략과 잘 연계되고 내적으로 인적자원관리의 각 기능 간에 조화를 이루어 기업의 전략목표를 효율적으로 달성시키는 과정으로 변화했다(Wright & McMhan, 1992).

지금까지의 주요 연구에서 제시하는 전략적 인적자원관리의 정의 및 특성은 <표 2-5>와 같다

2. 전략적 인적자원관리의 연구동향

1970년대 말부터 1980년대 초까지 몇몇 이론적 연구자들이 전략적 인적자원관리 연구의 가능성을 타진한 이래, 1990년 초반까지 많은 연구자들은 전략적 인적자원관리의 이론적 기반을 마련하고자 시도하였다. 그러나 1980년대 중반까지 인적자원관리 부문에 대한 연구는 인사관리라는 용어로 인력에 대한 선발과 채용, 교육훈련, 평가보상 등과 같이 단절적 활동의 성격을 가진 개별 인사기능에 대해 연구하는 분야와 조직성과를 촉진하기 위한 목적으로 내적 지속성을 가진 인적자원 관리정책들의 통합을 강조하는 인적자원관리의 영역으로 나뉘어져 연구가 진행되어 왔다(Fisher, 1998).

그러나 국제적 경쟁심화, 급속한 기술발전 등으로 경영환경도 급변하게 되었고, 기업들도 다양한 부문에서 전략적 경영에 대한 관심이 증대하면서, 기업의 각 부분별 기존 역할들이 전략적 관리 프로세스와 일치되는 경향이 나타나기 시작했다. 이와 유사한 방식으로 인적자원관리 분야도 전략적 인적자원관리라는 새로운 관점의 등장으로 전략적 관리 프로세스를 통합되어지게 되었다(Wright &

McMahan, 1992).

전략적 인적자원관리의 초기 연구들은 기업의 기능별 전략과 인적자원 관리의 연계성에 초점을 맞추고 있으며, 기업이 추구하는 전사 전략과의 통합성을 강조하게 되었고, 전략과의 상호작용 속에서 거시적인 인적자원관리 활동에 대한 계획과 실행을 중요영역으로 그 효과와 영향력의 확대를 꾀하는 전략적 인적자원관리로 자리 잡게 되었다. 또한 인적자원관리의 개별 관행들을 연구하던 기존방식에서 벗어나, 여러 관행들을 시스템화하여 조직의 경영성과에 미치는 영향을 분석해야 한다는 인식이 확산되었다(Arthur, 1994; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Wright & McMahn, 1992). 이러한 인식의 확산은 실증적 연구에서 여러 가지 상황에서 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 대한 관찰을 시도를 하였다. Delery와 Doty(1996)는 인적자원관리 제도들이 조직성과에 영향을 미치는 방식을 세 가지로 분류하여 살펴보았다. 이들은 기업 성과에 영향을 주는 최적의 관행이 존재한다는 보편론적 접근, 기업 전략과 인적자원관리간 적합성이 높아야 한다는 상황론적 접근, 내부 시스템의 최적화된 특정 조합이 있다는 형태적 접근을 통해 어떠한 방식이 인적자원관리와 성과간의 관계를 가장 잘 설명하는가를 살펴보았다.

또한 전략적 인적자원관리를 연구하는 학자들은 전략적 인적자원관리의 특성을 고몰입 인적자원관리 또는 고성과 업무시스템으로 정의하고, 기업성과와의 관계를 규정하였다. 하지만 전략적 인적자원관리에 대한 이러한 연구의 흐름과 결과들은 구체적으로 어떠한 과정을 거쳐 경영성과에 이러한 효과가 나타났는지에 대한 정보는 상대적으로 부족하며(김기태, 조봉순, 2008; Colakoglu, Lepak, & Hong, 2006; Guest, 1997), 이러한 블랙박스를 찾고 이를 정교화 할 것을 강조하였다(양혁승, 2002; Becker & Gerhart, 1996; Becker & Huselid, 2006).

<표 2-6> 전략적 인적자원관리와 조직성과간의 관계

전략 → HRM관행 → HRM산출물 → 구성원 태도 → 조직성과 → 재무적 성과					
혁신우위 품질우위 원가우위	선발 교육훈련 평가 보상 직무설계 참여기회 고용안정	고몰입(commitment) 고능력(quality) 다기능(flexibility)	자발적 노력 동기부여 협력 참여 조직시민행동	-긍정적성과- 생산성 품질 혁신 -부정적성과- 결근율 이직률 갈등 고객불만	매출액 영업이익

출처 : Guest(1997)의 연구를 요약 인용

이러한 이유로 Guest(1997)는 인적자원관리에 대한 기존의 연구들이 거시적 수준의 기업성과 중심으로 진행되었다는 것을 지적하며, 제도와 성과간의 다양한 내적 프로세스를 <표 2-6>과 같이 제시하였다. 그는 기업의 전략적 선택에 부합한 인적자원관리관행을 구축하면, 이러한 관행은 구성원의 태도인 조직몰입, 시민행동, 동기부여 등에 영향을 미쳐 결국 조직의 성과로 귀결한다고 주장하였다. 아울러 그는 인적자원관리와 산출물간의 관계를 매개하는 요인에 대한 다양한 실증연구가 필요하다고 제안하였다.

3. 전략적 인적자원관리의 연구의 접근법

전략적 인적자원관리 분야의 연구가 활발하게 진행됨에도 불구하고, 이 분야는 견고한 이론적 기반의 부족으로 인해 지속적인 비판을 받아왔다. 이런 비판은 이론화하는 과정에서 세 가지 다른 접근법의 차이가 명확하게 받아들여지지 않았기 때문에 생겨났다(권동인, 박호환, 2003; Delery & Doty, 1996).

Delery와 Doty(1996)는 인적자원관리 제도들이 조직성과에 영향을 미치는 방식을 보편론적 접근법, 상황적 접근법, 형태적 접근법으로 구분하고, 어떠한 방식이 전략적 인적자원관리와 성과간의 관계를 가장 잘 설명하는가를 살펴보고자 하였다.

첫째, 보편적 접근법을 살펴보면, 조직의 상황과 관련 없이 특정한 인적자원관리 관행을 갖춘 기업이 그렇지 못한 기업에 비해 항상 성과가 높다고 보는 것이다. 어느 기업에서나 조직성과를 높일 수 있도록 하는 최선의 인적자원관리를 보편적 접근법에서는 최선의 관행이라고 본다(Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Pfeffer, 1994). 보편적 접근법은 인적자원관리 활동의 성과를 측정한다는 점에서 인적자원관리의 선행연구 대부분을 포괄하며 그 이론적 기초를 제공하고 있는바, 실증연구를 통하여 조직성과에 긍정적 영향을 미치는 인적자원관리의 최선의 관행을 찾는데 주력한다(유규창, 1998). 이와 같은 최선의 인적자원관리 관행과 관련하여, Delery와 Doty(1996)는 내부경력관리, 공식적 교육프로그램, 평가제도, 이윤분배제도, 고용안정성, 고충처리절차, 직무설계 등을 7가지 최선의 인적자원관리관행으로 선정하였고, Pfeffer(1998)는 사람을 통한 경쟁력 확보를 위해 7가지 관행으로 선별적 채용, 다양한 교육훈련, 지위격차 해소, 고용안정, 근로자참여, 높은 보상 및 성과중심 보상, 정보공유 등을 제시하였다. 또한 Huselid(1995)는 전략적 인적자원관리의 보편적 접근법에서 장기적으로 지속적인 경쟁우위를 보유하고 있는 기업들의 인적자원관리 관행을 도출하고자 하였다. 그는 지속적으로 고성과를 창출하는 기업을 고성과 조직이라고 지칭하고, 이들 기업의 인적자원관리 관행은 '고몰입', '고역량'의 종업원을 확보, 양성, 유지하는데 기여한다고 밝히고 있다. 이상과 같이 보편론적 접근에서 제시하는 인적자원관리 관행은 연구자마다 약간의 차이는 존재하나 대체적으로 신중한 선발, 조직(팀) 단위의 성과와 연동된 높은 보상, 광범위한 교육훈련, 의사결정의 분권화, 고용보장 등이 공통적으로 관찰되면서 다양한 방법으로 인적자원의 관행들에 대해 연구가 진행되고 있다. <표 2-7>는 보편론적 접근법에서 사용된 인적자원관행을 제시하였다.

<표 2-7> 보편적 접근법에서 사용된 인적자원관리 관행

Delaney, Lewin, & Ichiowski (1989)	Arthur (1992)	MacDuffie (1995)	Pfeffer (1998)	Zheng et al. (2006)	Paauwe & Richardson (2007)	권동인, 박호환 (2003)
성과평가 인센티브 직무설계 고충처리 정보제공 과정평가 경영참여 교육훈련 공정한 승진	직무기술서 근로자참여 정보공유 자율경영팀 다양한 훈련 복리후생 높은 임금	선별적 채용 문제해결팀 제안제도 순무순환 분권화 팀제 차별화 제거 직원훈련	고용보장 신중한 선발 자율경영팀 고임금 다양한 훈련 차별해소 정보공유	성과기반보상 고용안정 교육훈련 성과평가 의사결정참여	모집선발 보상 참여 분권화 훈련 및 개발 내부노동시 장 공식적 절차	고용보장 신중한 선발 자율성 고임금제도 교육훈련 평균성 정보공유

자료: Youndt, Snell, Dean, & Lepak(1996)의 내용을 기초하고 최근 연구를 반영하여 재정리함.

둘째, 상황적 접근법은 기업의 고유한 특성이나 상황이 다르기 때문에 그에 상응하는 각기 다른 형태의 인적자원관리를 도입해야 한다는 것이다. 따라서 독립변수인 인적자원관리 관행들과 종속변수인 조직의 성과간의 선형관계를 가정하는 보편적 접근법에 비해, 조직이 직면하고 있는 주요한 상황변수에 따라 양자간의 관계가 다르게 나타날 수 있다고 보고 있다.

이처럼 상황적 접근법은 어떠한 환경에서도 적합한 조직 구조나 절차는 없고 상황에 따라서 조직 구조 등이 바뀌어야 함을 주장하고 있다. 인사전략 유형이나 인적자원관리 관행들이 기업이 추구하는 목표나 경쟁전략에 적합할 때가 그렇지 못할 때보다 조직의 유효성이 더 높다고 가정하는 것이다(Arthur, 1992; Bird & Beechler, 1994; Datta et al., 2005; Youndt et al., 1996). 즉 모든 조직에 공통적으로 적용될 수 있는 최선의 관행은 존재하지 않으며, 전략(Arthur, 1992; Bird & Beechler, 1994; Miles & Snow, 1984; Schuler, 1989; Youndt et al., 1996), 조직이 속한 산업특성(Datta et al., 2005), 고객특성(Batt, 2002), 경영자의 능력(Huselid, Jackson, & Schuler, 1997), 제품수명주기(Schuler & Jackson, 1989), 조직수명주기(Schuler & Jackson, 1989), 조직의 생산기술(Snell & Dean, 1992) 등의 상황변수들과 인적자원관리 활동간의 적합성을 연구하는 것이 바람직하다는 견해이다.

보편적 접근법은 기존의 개별 인적자원관리 관행이 수평적 적합성에 의해 관행 간 상호작용 효과가 필요하다는 형태론적 접근법으로 발전하였으며, 상황적 접근법은 문화, 경영전략, 조직구조 등과 같은 상황적 변수들이 인적자원관리와

수직적 접합성이 있어야 한다는 점에서 인적자원관리연구 영역의 확대에 기여했다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

셋째, 형태적 접근법은 기업마다 효율적인 인적자원관리 방법이 다양하게 존재할 수 있으며, 하나 이상의 인적자원관리 방법이 동등하게 기업의 성과를 높일 수 있지만, 인적자원관리 관행들이 서로 상호 작용하여 조직의 성과에 기여할 수 있는 조합은 한정되어 있다고 말한다. 이러한 인적자원관리가 일정한 형태로 이루게 되면 쉽게 모방되지 않고 대체가 어렵기 때문에 경쟁우위의 요소로 작용할 가능성이 있다고 주장한다(Arthur, 1994; Deley & Doty, 1996; Lado & Wilson, 1994). 특히 인적자원관리 관행을 개별적인 것으로 보는 것이 아니라, 전체 인적자원관리 관행들이 성과에 영향을 미치는 하나의 원리로 보고, 인적자원관리 시스템이 갖고 있는 원리나 인적자원관리 시스템의 패턴을 중심으로 생각한다는 것이다(Doty, Glick, & Huber, 1993; Ichniowski et al, 1997; Meyer, Tsui, & Hinings, 1993).

내적 일관성을 보유한 인적자원관리 관행들의 묶음(bundle)인 인적자원관리 시스템은 채용, 임금, 평가 등의 개별적인 인적자원관리 관행들이 개별적으로 조직의 성과에 영향을 미치는 것이 아니라 모든 관행들로 이루어진 총체적인 유기적 형태 혹은 시스템으로 조직의 성과에 영향을 미친다(Arthur, 1994; MacDuffie, 1995). 조직성과를 높이기 위해서는 인적자원관리 관행들 간의 내적 적합성이 있어야 하고, 나아가 인적자원관리 시스템이 쉽게 모방되지 않도록 독특하며 인과관계가 뚜렷하도록 인적자원관리 시스템의 형태를 구축할 필요가 있다.

이런 형태는 긍정적인 시너지를 창출할 수 있고, 개별 인적자원의 역량과 개별 관행 및 조직의 다른 자원들 간의 복잡한 상호작용은 쉽게 모방되지 않는 요소를 지니게 되고(Lado & Wilson, 1994), 결국에는 조직에 지속적인 초과이익을 가져다주면서 경쟁우위의 원천이 되는 것이라고 보는 접근법이다.

지금까지 인적자원관리의 접근법을 3가지 관점에서 구별하였고, 이들 전략적 인적자원관리의 접근을 통해 다양성 인사제도와의 연계성을 검토할 필요성이 있다.

제 3 절 전략적 인사제도와 다양성 인사제도

인적자원의 다양성을 전략적 자산화하여 고성과를 창출하기 위해서는 다양성에 대한 전략적 차원의 인적자원관리가 이루어져야 할 것이다. 따라서 기존의 고성과 인적자원관리가 다양성관리를 포함하고 있는지에 대한 검토가 필요 하다.

본 절에서는 기존의 성과주의 인사제도의 구성요소와 인적자원관리 원칙 및 인적자원관리 시스템의 유형구분에 대한 기존 연구를 살펴보고 다양성을 전략적 자산화하기 위한 인적자원관리 제도에 대해 논의하고자 한다.

1. 고성과 인적자원관리 제도

DHRM은 조직내 다양한 인력별 특성을 차별하지 않고 체계적으로 성과를 높일 수 있도록 목표를 두고 있는 인적자원관리제도이다. 즉, 구성원들의 형태적인 특성에 기준을 두지 않고 성과나 역량에 기초를 두고 있다는 점에서 고성과 인적자원관리제도와 일맥을 같이 하고 있다. 따라서 고성과 인적관리의 연구결과 및 접근방법의 이해를 통해 DHRM의 개념을 체계화하도록 하겠다.

성과주의 인적자원관리 제도에 포함된다고 보는 개별제도들에 대한 주요연구결과들을 제시하면 다음과 같다.

Pfeffer(1998b)는 어느 경우에나 보편적으로 효과적인 7가지 제도를 정리하여 제시하였는데 여기에는 고용안정, 선별적 신입채용, 자율관리팀과 분권화된 조직설계, 조직성과와 연동된 상대적 고임금, 광범위하고 높은 교육훈련, 지위격차 축소(의상, 언어, 사무실 설계, 임금 등), 재무와 성과에 대한 전사적 정보공유를 포함한다.

Delery와 Doty(1996)는 내부승진기회, 공식적 훈련체계, 결과지향적 평가, 이윤배분, 고용안정, 고충처리체계와 종업원 참여, 명확한 직무정의 등 7가지를 모든 조직에 이론적 실증적으로 통용되는 고성과 전략적 인적자원관리 제도로 꼽았다.

Huselid(1995)는 고성과 작업양식으로 13가지 제도를 요인분석을 통해 종업원의 스킬과 조직구조 항목 및 종업원 동기부여 제도로 구분하여 제시하였다. 여기에는 정보공유, 직무분석, 내부승진, 종업원태도조사, 근로자 참여제도, 집단인센티브, 교육훈련, 선별적 채용시험, 성과평가에 의한 보상, 공식적 성과평가, 공식

적 승진기준, 포지션 당 채용지원자 수 등이 여기에 포함된다.

Walton(1985)은 고용보장, 집단성과급과 숙련급, 평등주의를 꼽았고 Levine & Tyson(1990)은 고용보장, 집단성과급, 지위평등, 개인권리 보장을 들었다.

정권택 (2004)은 기존의 연구들을 정리하면서 성과주의 인적자원관리 제도를 채용, 직무관리, 교육훈련, 평가, 보상, 승진, 참여제도로 구분하여 정리하였다.

2. 다양성 인사 제도

실제로 최근 조직내 구성원이 다양해지면서 다양성 관리가 인사관리의 중요한 이슈로 부상하고 있다. 최근 다양성에 관심을 가지고 있는 연구자들은 대부분의 전략적 인적자원관리 이론이 조직구성원들을 무차별적이고 동질적인 인적자원으로 파악하는 것에 대해 비판하고 있다(Benschop, 2001; McMahan, Bell & Virick, 1998). Benschop(2001)은 종업원들 간의 차이를 인식하고, 다양성의 관점에서 인사관리를 개정할 것을 권고하고 있다(성상현, 2005에서 재인용). 그러나 다양성관리 차원에서 인사관리에 대한 논의는 아직까지 선행연구가 미흡한 실정이며 국내연구인 성상현(2005) 연구가 대표적이며, 이승계(2010)는 적극적 고용개선조치 차원에서 다양성 인력관리 방안을 검토하고 있다. 그는 기존의 연구를 설명하면서 미국기업들이 정부의 적극적고용개선조치에 반응하여 평등(equality)전략에서 다양성 전략으로 전환하고 있음을 강조하고 있다. 그 내용을 인용하여 정리하면 <표 2-8>과 같다.

<표 2-8> 미국기업의 DHRM 전환

	평등전략(equality strategy)	다양성 전략(diversity strategy)
인적자원관리 접근	- 동질성 추구 - 백인남성 중심 - 사회집단(노조) 중심, 문화적 차이의 무시와 동화 강요 - 사회 정의 실현(사회 형평성 강조) - 원가 절감, 배제와 통제 지향(통제전략)	- 차이(difference)와 이질성 추구 - 소수인종과 여성 강조 - 개인(종업원) 중심, 개인간 차이의 인정과 존중, 육성 - 사업목적 추구(기업 이익 강조) - 몰입과 동기부여, 포용과 통합 지향 (몰입전략)

<자료 : 이승계(2010)의 논문에서 부분 인용함>

기업이 다양한 인적자원을 통해 조직성과를 창출하기 위해서는 다양성관리가 인사관리측면에서 설계되고 운영될 필요가 있다. 뿐만 아니라 다양성관리 차원의 DHRM은 다양성 가치를 존중하고 그 역량을 강화시킨다는 점에서 기존의 전략적 HRM의 고몰입 혹은 고성과 HRM과 공통성을 가지고 있다. 즉 이들 HRM은 모두 통제 중심의 HRM에서 벗어나 구성원의 가치를 중시하고 자율적이면서 적극적으로 역량을 발휘할 수 있는 관리방안을 제시한다는 차원에서 유사성을 가지고 있다. 그리고 기존의 연구를 보면 DHRM은 채용 및 배치관리, 교육훈련 및 경력개발관리, 승진관리, 평가관리, 보상관리 등의 다섯 가지 차원에서 중요하게 논의될 수 있다(Gilbert, Stead & Ivancevich, 1999; D'Netto & Sohal, 1999; Ivancevich & Gilbert, 2000; Shen et al., 2010).

첫째, 기업은 경쟁력을 유지하고 세계 시장의 다양한 요구에 효과적으로 대응할 수 있기 위해서 채용 및 배치관리에서 다양성관리가 이루어져야한다. 전통적인 모집원 및 채용원은 이제 다양성을 확대하는 방향으로 다양한 인력으로 구성되는 것이 요청되며 조직의 선발과정 또한 사람의 이질성에 대한 선입관이나 편견이 없이 설계되어야 한다. 면접관의 구성시 지원자와 같은 다양성을 가진 인력이 포함되어야 하고, 면접관들이 다양한 인력에 대한 편견을 제거할 수 있도록 교육과정이 있어야 한다. 또한 담당업무 및 근무지 배치시 근로자들의 의견을 수렴하는 절차도 필요하다.

둘째, 조직에서 다양성에 대한 지원을 위하여 교육훈련 및 경력개발계획에는 반드시 모든 구성원이 대상이 되도록 하여야 한다. 전사적인 차원에서 근로자들의 교육훈련에 대한 요구조사와 이를 토대로 한 교육훈련 프로그램이 개발되어야 한다(D'Netto & Sohal, 1999). 특히 승진을 위하여 받아야 하는 교육훈련에의 참여는 모든 집단의 구성원에게 같은 기회가 보장되어야 한다(Ohlett, Ruderman & McGauley, 1994). 그리고 소수의 인력(여성, 외국인, 장애인 등)에게도 맞춤형 교육기회를 제공해야 하며 교육투자비용이나 시간의 투자 역시 다양한 인력에게 골고루 배분되어야 한다. 조직의 모든 교육훈련과정에 다양성에 관한 내용이 포함되어야 하는 것은 매우 중요하다. 근로자들이 서로의 다름을 이해할 수 있도록 하는 다양성관련 교육(이문화 교육, 양성평등 교육, 성희롱 교육 등)이 요구된다.

셋째, 평가 차원에서 다양성관리가 고려되어야 한다. 공정한 평가를 위해서는 평가위원회가 다양한 인력으로 구성되어야 하고(D'Netto & Sohal, 1999), 성별,

국적 및 장애 등에 관계없이 인사평가가 공정해야 한다. 평가도구는 개인의 성과에 기반하여 공정하게 이루어져야 하며 공정한 평가를 수행할 수 있도록 평가자 훈련을 실시해야한다(Fulkerson & Schuler, 1992). 그리고 직종별로 특성에 맞는 차별화된 평가제도를 운영하고 있는 것도 다양한 인력을 평가함에 있어서 고려해야 할 사항이다.

넷째, 기업내에서 소수에 속하는 구성원들은 조직내에서 이른바 유리천장(glass ceiling)을 직면하게 되는 경우가 많다. 소수자 및 여성의 경우에 이들이 단지 그렇게 태어났다는 사실로 인하여 승진에서도 불리하게 되어서는 안 된다(Thomas, 1991). 승진기회가 다양한 인력에게 공평하게 부여되도록 승진 심사위원에 다양한 인력을 포함시키고 개인의 속성이나 연고가 아닌 개인의 능력과 성과에 다른 승진이 이루어지도록 해야 할 것이다.

마지막으로, 공정한 보상관리를 위해서는 개인의 속성인 근속년수, 출신배경, 성별 보다는 성과, 업적 및 능력에 따라 보상이 결정되어야 한다(Armstrong & Murlis, 1994). 아울러 성과에 따라 다양한 인센티브제도(개인 성과급, 집단성과급, 이익배분제 등)를 운영하는 것도 다양한 인력을 니즈를 충족시킬 수 있는 방안이 될 수 있다.

Jackson & Alvarez(1992)은 다양성에 대한 장·단기적인 대책을 마련하기 위해선 인적자원의 가용성, 공정성, 시너지 차원의 도전과제를 해결해야하며 이를 위해서는 인적자원관리(담당자 및 부서)의 역할이 중요하다고 한다. 따라서 다양성이 조직의 전략적 자산이 되기 위해서는 이제까지 논의한 다양성 관리의 관점에서 인적자원관리 시스템을 고찰할 필요가 있다.

Richard & Johnson(2001)은 '다양성 지향'이라는 개념을 제시하여 인적자원관리와 다양성관리에 대한 통합을 시도하였다. 사회정체성 이론에 따르면 조직은 동질성을 선호하려는 자연적인 성향이 있어서 다양성을 축출하려는 경향을 갖기 때문에 다양성은 조직의 의식적 목표가 되고 다양성관리 역시 의도적으로 추진된다. 이러한 다양성 축출경향은 조직이 선도적으로 이질성을 확보하려는 메커니즘을 개발해야 한다는 것을 함축한다(Milliken & Martins, 1996). 이들은 다양성 지향이란 다양성과 다양성관리를 향해 조직을 이끄는 인적자원 정책과 양식의 통합적 집합체로서 훈련과 개발, 작업설계, 스태핑, 보상프로그램 등을 통해 다양성을 촉진하는 정책과 제도의 묶음을 의미한다고 한다. 단순히 한두 가지 프로그

램만으로는 다양성을 촉진할 수 없으며 이러한 활동들은 함께 이루어지고 상호간에 강화작용을 해야 하며, 여타의 정책관련 의사결정 역시 다양성을 고려하는 것이야 한다고 본다. 그리고 다양성을 존중하는 조직문화는 조직의 가치 있는 자산이 되는 것이다.

다음은 McMahan, Bell & Virick(1998)이 예시한 전략적 자산으로서의 다양성 관리제도의 내용이다. 첫째, 채용제도와 관행은 누구나 일하고 싶은 회사로 느낄 수 있도록 설계되어야 한다. 다양한 학교와 접촉하고 여러 언어로 된 매체에 채용공고를 내야하며 리쿠르터를 다양하게 구성해야 다양한 인력의 채용이 가능할 수 있다. 다양한 인력이 채용되면 이들을 통해 다시 다양한 인력을 추천 받을 수 있고 인적 네트워크가 다양해져 조직의 다양성이 더 높아지는 선순환을 하게 된다. 이러한 활동은 기존의 자원을 활용하여 새로운 자원을 축적하는 능력을 획득하는 순환고리를 만들며 이를 통해 지속가능한 경쟁우위 확보가 이루어진다. 다양성을 존중하는 선발 제도는 인과적 모호성을 창출한다. 선발 방식이 차별을 방지하고 다양성을 증가시키며 지원자가 불공정하게 탈락되지 않도록 지속적으로 직무분석을 실시한다. 인터뷰어가 다양하게 구성되어 지원자와 같은 다양성을 가진 인력이 포함되고, 인터뷰어들이 다양한 인력을 배제할 수 있는 잠재적 편견에 대해 유의해야 한다. 이러한 일련의 채용을 둘러싼 다양성을 존중하는 제도와 관행은 다른 조직이 쉽게 모방하기 어렵기 때문에 역시 조직의 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 것이다.

다양한 인적자원이 조직에 선택되어 들어간 후에는 승진기회를 갖게 되기를 희망하게 된다. 승진기회는 성과평가, 훈련 및 개발, 그리고 다른 상급 피고용인의 다양성과 관련이 있다. 다양한 인력이 공정하게 승진기회를 갖는 것은 다양한 인적자원이 조직에 몰입하여 성과를 내기 위해 필수적으로 요청되는 사항이다.

아울러 공정한 평가를 위한 관리자훈련이 요구된다. 평가도구에서 편견을 제거하고 지속적으로 갱신하여 타당성을 유지하는 것이 필요하다. 예를 들어 '공격적'으로 신규고객을 발굴한다는 평가항목은 남성편향적인 어감을 가지므로 신규고객을 '적극적'으로 탐색한다는 중립적인 표현으로 개정하는 것이 그 예라고 할 수 있다.

다양성은 대체불가능성을 가진다. 인력구성의 다양성은 조직에 서로 다른 상이한 배경, 지식, 스킬, 능력을 제공한다. 다양한 인력으로 구성된 조직에서 직무외

적인 요인 또는 성과외적인 요인이 아닌 각자의 자질과 성과만으로 기회와 보상이 주어진다면 구성원의 동기부여가 잘 이루어질 것이다. 여성은 남성보다 능력이 더 좋아야만 승진할 수 있다든지, 능력이 유사한 수준의 남성보다 여성이 승진율이 낮을 경우 그 조직의 다양한 구성원들은 동기부여가 될 수 없게 된다. 다양한 인력이 직무와 능력, 성과에 의해 공정한 평가와 승진, 보상이 이루어지는 관행은 쉽게 대체할 수 없다는 점에서 지속가능한 경쟁우위의 원천이 될 수 있는 것이다.

이러한 논의에 비춰볼 때 DHRM이 인적자원관리 기능 전반에 걸쳐 도입 정도가 높을수록 성과가 높아질 것으로 볼 수 있을 것이다. 즉 다양성 친화형 인적자원관리 제도의 도입이 잘 된 조직은 인적자원관리 및 조직의 성과가 높을 것으로 볼 수 있다. 뿐만 아니라 이와 같은 DHRM은 전략적 인적자원관리 차원에서 시도될 때 그 효과성이 높기 때문에 엄밀한 의미에서 DHRM은 전략적 DHRM이라고 표현되고 전략적으로 그 제도의 내용이 설계되고 운영되어져야 할 것이다. 또한 DHRM은 구성원들의 외적인 특성을 단순히 차별하지 않기 위한 HRM에 제한되지 않고 포괄적으로 구성원들에게 공정하게 고용기회를 제공하고 승진이나 보상의 적절성, 그리고 이러한 제도 등이 구성원의 몰입과 참여를 높여줄 수 있다는 점에서 전략적이면서 고몰입 HR과 밀접한 연관성이 있다.

3. 다양성 인사 제도와 개인성과

다양성 인사제도를 통해 구성원 개개인의 성과 및 직무태도에 미치는 영향에 관한 연구는 충분하게 제시되고 있지 못한다. Datstone(2003)은 존경받는 기업이 되기 위해선 다양성 관리 방안을 효과적으로 운영해야 하며, 그 이유는 첫째, 고객들과의 관점에서 고객들은 서비스제공업체가 자신과 유사한 특성을 가진 구성원들을 우대하는 회사의 제품을 구매하려고 하며 이들 회사를 선호하기 때문이다. 둘째, 다양한 인력의 의미를 단순히 후원하고 호혜를 베푸는 차원이 아니고 이들 인력의 가치를 효과적으로 활용할 수 있는 방안으로 시도해야 한다. 즉 다양성을 존중하지 않으면서 구성원의 인적구성분포만 변화시키는 것은 그 효과성이 높지 못하다. 따라서 구성원들이 다양성 인사제도에 대해 어떻게 지각하고 판단할 것인가는 중요한 문제이다.

DHRM과 개인성과를 측정한 연구 결과들을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, Shen et al. (2010)의 연구이다. 이들은 중국인력들을 대상으로 DHRM과 조직시민행동과의 연관성을 살펴본 결과, DHRM의 하위요인들 가운데 모집과 선발, 보상관리 등은 조직시민행동에 긍정적 영향 미치지만 교육훈련은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 조사되었다. 이 연구 결과는 최초로 아시아 가치관에 입각하여 DHRM의 효과성을 살펴보았다는 점에서 의미가 높다.

둘째, Batstone(2003)의 연구를 번역한 신철호(2003)는 DHRM과 연관하여 검토해야 할 사항 등을 제시한 바 있는데 그 내용은 <표 2-9>의 내용과 같다. 이들 사항은 보편적으로 고몰입 인사제도나 고성과 인사관행 등에서 강조하는 내용과 유사함을 알 수 있다.

<표 2-9> 다양성 문제를 인식하는 점검 목록

다양성 인사제도 checklist
사원들은 자신의 재능과 능력에 대해 충분히 보상받고 있다고 느끼는가?
회사의 여성과 특정 인종 출신의 사원들이 터무니없는 수준의 이직률을 기록하지는 않는가?
승진과정에서 공정성 문제로 불만이 제기되지는 않는가?
사원 정책 및 사원에게 지급되는 각종 혜택은 모든 사원들에게 공정하게 제공되는가?
회사는 매년 채용에 얼마나 많은 비용을 투입하고, 그 수치는 업계의 평균치와 비교할 때 어느 정도 수준인가?
회사를 그만두는 사원들 중에 회사에 재직할 동안 제대로 대우를 받지 못했다고 불평하는 사람은 없는가?
동일한 직위에 있더라도 성별이나 인종 등의 요인으로 임금 수준이 달라지는 경우, 회사는 이를 시정하는가?
경영진 중 여성이나 유색인종의 비율은 어느 정도인가?
이사회에서 여성이나 유색인종 비율은 어느 정도인가?
과거 5년 동안 직장 내 차별 및 학대 행위로 인한 소송으로 회사가 지불해야 했던 금전적 손실 - 변호사 수임료의 합의금 등을 모두 포함하여 - 은 어느 정도 인가?
거래업체와 소유주나 경영진의 인종 및 성비 구성을 볼 때 다양성이 충분히 반영되었는가?
사원들 사이에 다양성 문제로 갈등이 빈번히 발생하지는 않는가?

자료: 신철호(역) 영혼이 있는 기업: 존경받는 기업의 8가지 조건, 거름출판, 2003.

제 4 절 다양성 HR 제도의 결과변수 및 조절변수

1. 조직유효성의 개념 및 측정기준

1) 조직유효성의 개념

조직유효성(organizational effectiveness)은 조직 혹은 조직구성원들이 조직의 효율적인 운영에 필요한 것으로 인정되는 평가기준들에 어느 정도 부합되는지를 보여주는 지표이다(Scott, 2003). 조직유효성의 개념에 대해서는 그동안 많은 학자들이 나름대로 정의를 내려왔음에도 학자들마다 개념, 측정기준이나 측정방법이 달라서 통일된 견해를 보이지 못하고 있다.

Seashore와 Yuchtman(1967)은 조직유효성을 희소가치가 있는 자원을 획득하기 위하여 환경을 개척해나가는 조직의 능력이라고 하였고, Price(1968)는 조직유효성을 목표달성 수준으로 정의하였으며, Georgiou(1973)는 조직구성원들에게 조직에의 공헌도 이상의 유인을 제공함으로써 욕구를 충족시켜줄 수 있는 조직의 능력이라고 하였다. 또 Robbins(1983)는 조직유효성은 단기-장기 목표의 달성도로서 목표를 설정하는 데에는 전략적인 환경요소가 반영되어야 하며 평가자의 이해관계와 그 조직의 라이프사이클 단계의 특성이 반영되는 것이라고 하였다. 반면, 최종태(1987)는 현대기업의 조직을 사회·경제적 시스템으로 파악하여, 시회시스템에서 요청되는 인간적 기준과 경제시스템에서 요청되는 기술·경제적 기준에 따라 조직유효성도 인간적 측면의 유효성과 기술·경제적 측면의 유효성이 함께 이루어져야 한다고 하였으며, 신유근(1983)은 조직유효성을 양, 질, 시간 및 비용의 관점에서 검토되고 설정된 목표의 달성정도로서 조직성과와 유사한 개념이라고 하였다. 또, 오점록(1998)은 조직체가 환경과의 상호작용을 통해 조직의 기능(적응, 목표성취, 통합, 조직문화, 창출, 정보제공)을 활성화하기 위해 조직력을 발휘하는 제반 활동능력이라고 하였다.

이와 같이 조직유효성의 개념들이 유효성의 한 단면만을 기술할 뿐 종합적인 개념이 되지 못하고 있는 것은, 조직이라는 사회구성체의 특성상 조직유효성의 개념이 광범위한 영역을 포괄할 수밖에 없고 시간차원까지 고려해야 하기 때문

에 개념적 정의와 측정기준의 체계화가 지극히 어려워서 조직유효성을 연구하는 학자와 실무자들이 각각 자신들의 입장에서 정의를 내리고 있기 때문이다.

2) 조직유효성의 측정기준

조직유효성에 대한 이론을 개발하거나 실천적 기준을 제공하기 위해서는 신뢰할 만한 측정이 이루어져야 한다. 조직유효성의 측정을 통해서 조직의 성과가 높은 수준에 도달하기 위한 조직의 내부 활동을 검토할 수 있으며, 다른 조직과의 비교를 통하여 목표달성을 위한 더 나은 관리지침을 제공할 수 있기 때문이다(신유근, 1983).

조직유효성의 개념과 마찬가지로 조직유효성의 측정기준이나 측정방법 또한 다양하게 제시되고 있다. Likert(1958)는 인간의 욕구만족도를 중시하고 인적자원의 가치에 의해 조직유효성을 측정하려 하였다. 반면, Seashore와 Yuchtman(1967)은 조직의 유효성을 결정하는 주요 인과요소로 사업실적, 생산원가, 구성원의 생산성, 구성원의 활력도, 사업전략들의 결합, 인적자원의 개발, 관리강도, 유지비용, 생산성, 시장침투 등의 10개의 요소를 들었으며, Price(1968)는 조직유효성을 목표달성 수준으로 정의하면서 목표달성의 결정변수로 생산성, 조직구성원의 사기, 조직규범에 대한 업무활동의 적합성, 조직체계의 유연성을 나타내는 적응성, 외부환경에서의 지지도를 나타내는 제도화 등 다섯 가지 매개변수를 들었다. 한편, Steers(1975)는 1957년부터 1974년까지 발표된 조직유효성의 평가기준을 조사한 결과 적응성, 생산성, 직무만족, 수익성 등이 가장 많은 빈도를 차지하고 있다고 하였다. 또, Pfeffer와 Salancik(1978)는 조직유효성을 조직의 존속을 위해 다수의 이해관계자 집단의 경합되는 욕구를 충족시켜 줄 수 있는 조직의 능력으로 정의하면서 사회적 공헌도가 조직유효성의 기준이 된다고 하였으며, Miles(1979)는 조직 건강개념을 사용하여, 조직의 유효성을 측정하는 준거로 목표지향성, 의사소통의 적절성, 응집성, 사기, 혁신성, 자율성, 적절한 권한의 배분, 적응성, 문제해결의 적합성 등을 조직유효성의 평가기준으로 제시하였다.

Campbell(1977)은 조직효과성에 관한 기존의 연구들을 대상으로 30가지의 평가지표를 추출하여 이를 심리적 지표, 경제적 지표, 관리적 지표 등 3개 부문으로 분류하여 제시하였으며, Dalton, Todor, Spendolini & Porter(1980)는 조직유

효성의 평가지표를 경제적 성과와 심리적 성과로 구분하고, 경제적 성과지표에는 수익성, 성장성, 생산성, 총매출액 등이 해당되고 심리적 성과지표에는 조직구성원들의 사기, 직무만족, 조직몰입 등이 해당된다고 하면서, 기존의 연구자들은 경제적 성과지표보다는 심리적 성과지표에 대한 연구에 더 많은 비중을 두어왔다고 지적하였다.

조직유효성 지표는 연구목적에 따라 다양하게 선택할 수 있을 것이다. 그러나 양적 지표(경제적 성과지표)와 질적 지표(심리적 성과지표)를 하나의 연구에 동시에 적용할 경우에는 동질성 측면에서 문제가 발생할 우려가 있다. 예를 들면, 양적 지표인 생산성과 질적 지표인 직무만족에 배분할 적정한 비중을 정하기가 어렵고 또, 종업원에게 압력을 넣어 단기적으로 생산성을 향상시켰다면 생산성은 높아지는 반면 조직구성원의 직무만족도는 낮아지는 것과 같이 때로는 두 지표 사이에 모순이 발생하기도 하기 때문이다. 또, 두 지표 사이에는 시간 차원의 문제가 생기기도 한다. 예를 들어, 양적 지표인 이윤은 호황기와 불황기 사이에 큰 격차가 발생하게 되는 반면, 구성원의 태도는 비교적 장기에 걸쳐 그 변화가 나타나므로 동일한 기준으로 비교하기 어렵다는 것이다. 최근에는 조직유효성의 평가지표로 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동, 맥락성과, 혁신행동 등의 심리적 성과지표가 많이 활용되고 있으며, 대부분의 연구에서 그 효과성이 입증되고 있다.

2. 조직몰입

1) 조직몰입의 개념

조직몰입 (organizational commitment)은 경영자와 조직행동 학자들에 의해 주목 받아온 연구 주제로 1960년대 이후 사회학, 산업심리학, 행동 과학 등 여러 분야에서 폭넓게 연구되어 왔다. 특히 고용자들이 이직률 감소와 성과 제고방안에 대해 관심을 보임에 따라 1970년대 이후 많은 연구가 이루어졌다.

조직몰입이란 직무에 대한 반응 이상의 조직 에 대한 애착을 나타내는 것으로 광범위한 개념이다. 몰입이라는 것은 개인의 태도와 행동의지의 결합으로서 개인이 가지는 특정한 대상에 대한 정체성(identity)을 소유하거나 특정한 대상에 공헌하는 것을 의미한다(O'Reilly & Chatman, 1986). 이러한 몰입의 개념에 바탕을

둔 조직몰입은 조직구성원의 행동의도를 예측하거나 발현시켜주는 요소로 작용할 수 있기 때문에 조직론에서 매우 주요한 변수로 다루어지고 있다. 그리고 조직몰입은 조직구성원의 행위예측에 있어 신뢰할만한 지표가 되며(박창욱, 2008), 조직구성원의 개인목표와 조직목표를 통합시켜 사람과 조직의 일체화에 초점을 맞춰 조직 유효성을 제고하기 위한 방법이다(오석홍, 2007).

조직몰입의 구체적인 개념이나 측정방법에 학자들 간의 통일된 견해는 아직 없다. 그러나 조직구성원의 조직몰입 수준이 높으면 그 조직의 효과성이 높다고 말할 수 있으므로(Porter, Steers & Mowday, 1974 ; Steers, 1975 ; 황외성, 2007), 조직유효성을 측정하는 하나의 지표로서 다 양한 분야에서 여러 학자들에 의해 연구되고 있다(Mowday et al., 1982 ; Allen & Meyer, 1990 ; 장석헌, 이강훈, 2007). 가장 대표적인 연구는 Meyer와 Allen(1991)의 것으로, 그들은 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)으로 나누어 설명하고 있다. 정서적 몰입은 개인이 조직에 대한 만족감, 소속감, 자부심, 충성심 등과 같은 감정을 통하여 조직에 대해 개인이 느끼는 심리적 애착의 정도이며, 지속적 몰입은 조직을 떠날 경우 발생하는 손익을 고려하여 조직과 연대를 지속하고자 하는 개인적 경험의 정도이며, 규범적 몰입은 조직의 목표, 가치 및 사명의 내면화를 통해서 조직에 대해 개인적으로 느끼는 심리적 애착의 정도를 말한다.

Kanter(1968)는 조직몰입을 사회적 행위자가 조직을 위해 노력하고 충성하는 것으로 근속몰입, 응집몰입, 통제몰입으로 구분하여 설명하였다. 근속몰입이란 조직에 참가하여 구성원으로 남아있는 것이 이익이 될 것 인가를 따지는 인지적 지향으로서 주로 보상과 벌칙에 의해 유지되며, 응집몰입이란 조직에 애착이나 충성심을 느끼는 정의적 일체감을 느끼는 상태로 정의하였으며, 통제몰입이란 조직의 목표나 가치가 자신의 것과 부합되기 때문에 투입하는 평가적 지향으로 정의하였다.

Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974)은 조직몰입을 조직목표, 조직 그리고 조직구성원의 차원으로 분류하여 조직목표와 가치관에 강한 신뢰와 애착을 가지고, 조직을 위하여 열심히 노력하려는 의지로 그리고 구성원으로 남고자 하는 강한 욕망으로 설명하고 있다. 한편에서는 규범적 몰입은 독립성이 분명하지 않다는 연구도 있으나 (Mathieu & Zajac, 1990 ; 배귀희, 김영환, 2006), 본 연구에서

는 학자들의 개념 정의를 바탕으로 조직몰입을 조직구성원이 가지는 조직의 목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 애착으로, 조직에 남아서, 조직을 위해 일하려는 상당한 노력으로 정의한다.

2) 조직몰입 관련 선행연구

한국, 일본 그리고 미국의 문화적 차이가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구를 시도한 Luthans, McCaul & Dodd(1985)는 한국과 일본 종업원의 조직 몰입 형태의 유사성을 주장하였으며 조직몰입 정도 측면에서는 미국 종업원의 조직몰입도가 한국이나 일본의 종업원보다 높다고 주장하였다. 경영에서의 문화적 차이를 주요한 문제로 제기한 Adler(1983)와 Hofstede(1980, 1984)의 주장을 반영하여 미국과 한국 경영자의 전략적 의사결정 모형을 비교한 연구결과에서 Tyler & Park(1990)은 양국 경영자의 전략적 의사결정의 동일한 점은 의사 결정의 논리적 모형을 적극 활용하였고 아울러 개인 특성이 양국 경영자의 전략적 의사결정에 영향을 미쳤으나 미국 경영자의 개인 특성이 한국경영자에 비해 의사결정과정에 더 강하게 영향을 미쳤다고 주장하였다. 결론적으로 문화는 전략적 행동결정에 중요한 영향을 미친다는 점을 지적하였다.

한국의 문화적 특수성이 조직몰입의 3요소 모형에 미치는 영향에 대한 실증적 검증을 시도한 Ko, Price & Mueller(1997)는 연구결과에서 정서적 몰입과 규범적 몰입의 신뢰도는 모두 .70 이상이었으나 계속적 몰입은 2회의 신뢰도 조사에서 .64를 보여 신뢰도를 지지받지 못하였고 집중타당도에서는 3요소 모두의 요인부하량이 적절하여 지지를 받았으나 계속적 몰입의 일부 문항은 선행연구에서 지적된 바와 같이 낮은 수준의 요인 부하량을 보였다고 주장하였다. 주목할 점은 정서적 몰입과 규범적 몰입의 상관계수 r = .74로 규범적 몰입의 판별타당도가 지지받지 못하였으나 정서적 몰입과 선행변인 및 결과변인과의 상관관계는 모두 유의한 수준을 보였다. 따라서 정서적 몰입의 구성타당도는 지지 되었으나 계속적 몰입의 경우, 절반 이상 문항의 상관관계가 유의한 수준이하로서 구성타당도는 지지받지 못하였다. 규범적 몰입은 선행변인과 결과변인과의 상관관계에서는 만족스러운 수준을 보였으나 판별타당도가 부족하여 구성 타당도를 지지받지 못하였다.

이러한 분석 결과를 바탕으로 Ko, Price & Mueller(1997)는 조직몰입 3요소 모형에 대한 비판으로 다음의 세 가지를 제시하였다.

첫째, 정서적, 계속적, 규범적 몰입을 심리적 상태로 정의하였는데 심리적 상태에 대한 정의가 명확하지 않았다.

둘째, 계속적 몰입은 취업대안 부재의 계속적 몰입(LoAlt)과 고희생 계속적 몰입(IliSac)의 2개의 하위차원으로 구성되어 있다고 주장하지만, 취업대안 부재는 계속적 몰입의 결정요인의 하나이며 고희생 계속적 몰입은 Becker(1960)의 부수적 보수의 견해를 반영하고 현실적으로는 현직 유지의 의도이다. 따라서 Becker(1960)의 부수적 보수를 구체적으로 반영할 수 있는 새로운 측정도구가 개발되어야 한다.

셋째, Meyer & Allen(1991)은 Becker(1960)의 부수적 보수가 전직 시 연관되는 비용 혹은 손실에 대한 인식이라는 점을 강조하면서 이를 태도라고 주장하였으나 태도보다는 행동으로 보는 것이 타당하다.

이후 Lee, Allen, Meyer & Rhee(2001)는 Ko, Price & Mueller(1997)가 한국기업 종사원을 표본 집단으로 실시한 연구에서 Meyer & Allen(1991)의 조직몰입 3요소 모형이 지지되지 않았다는 결과에 이의를 제기하였다. 2회의 조사를 한국에서 실시하였으며 제1차 연구의 결과는 Ko, Price & Mueller(1997)의 연구결과와 유사하였으나 문항에 대한 재검토와 수정을 거친 후 실시한 제 2차 연구의 결과에서는 Meyer & Allen(1991)의 조직몰입 3요소 모형을 전적으로 지지하였다. 특히 규범적 몰입이 정서적, 계속적 몰입에 비하여 더 월등하게 이직의도를 예측하는 독립된 선행변인으로 밝혀졌으며 이는 한국의 집단주의적 문화가 반영된 결과로 해석되었고 유사한 해석이 중국의 종업원을 대상으로 실시한 조직몰입 연구에서도 주장되었다(Chen & Francesco, 2003). Wasti(2003)도 개인주의 중심의 문화에서는 주로 정서적 몰입이 이직의도를 예측하는 반면 집단주의적 문화에서는 규범적 몰입이 이직의도를 더 잘 예측 한다고 주장하였다.

Kim(1999)은 국내기업의 조직문화의 특징은 집단으로 채용되며 보상과 승진도 집단차원에서 행하여지고 개인별 과업 또는 직무성과의 차이는 고위직으로 승진하기 이전에는 별로 뚜렷하게 나타나지 않고 신분서열위주의 조직문화로 장기근속자를 우대하고 장기근속에 대한 가치를 높게 평가하고 있으며 대부분의 한국 기업 조직에서는 연공서열 위주의 위계질서를 가지고 있고 상당 부분의 보수

와 후생복지 혜택이 고위직에 편중되어 있다고 주장하였다. 이러한 조직문화의 특성 특히, 집단주의와 신분위주의 조직문화 특성이 행동몰입과 이직의도와 관련되는 다양한 변인에 미치는 영향을 비교문화 관점에서 연구하기 위하여 국내 자동차제조회사 종사원을 대상으로 연구를 실시한 결과 조직몰입이 행동몰입(behavioral commitment)에 가장 큰 영향을 미치는 선행 변인으로 밝혀졌으며 규범성(legitimacy)은 구조적변인 중 행동몰입에 가장 영향이 있는 선행변인으로 밝혀졌고 전직비용은 환경적 변인 중 가장 큰 영향을 미쳤다고 주장하였다. 이러한 연구결과는 행동몰입에 영향을 미치는 3대 선행 변인집단인 환경적 변인, 구조적 변인 그리고 심리적 변인으로 구분되는 총 18개 선행변인에 대한 실증적 검증을 통하여 한국의 조직문화 특성이 서구사회의 조직문화 연구에서 얻은 결과와의 차이 존재 여부를 탐구하였으나 행동적 몰입에 미치는 조직문화 차이를 찾을 수 없었다고 주장하였다.

Lee & Gao(2005)는 조직몰입과 직무성과와의 관계를 연구하기 위하여 유통업에 종사하는 종업원을 대상으로 조직 몰입관련 15개 문항, Job Descriptive Index(Smith, kendall & Ilulin, 1969)로 급여만족, 동료만족과 상사만족, Lee & Mathur(1997)의 3개 문항으로 이직의도 등을 각각 활용하여 측정 · 분석한 결과에서 조직몰입은 정서적 몰입과 계속적 몰입의 2차원으로 구성되어 있으며 급여만족과 상사만족은 정서적, 계속적 몰입 모두에 정적 영향을 미치고 동료만족은 정서적 몰입에 정적 영향을 미치나 계속적 몰입에는 아무런 영향을 미치지 못한다고 주장하였다.

장은미(1997)는 경력관련 변인과 조직몰입 3요소모형의 관계에 대한 연구에서 경력단계와 관련된 변인 중 현직위에서의 근속기간은 정서적 몰입에 영향을 미치며 연령은 계속적 몰입과 규범적 몰입 모두에 영향을 미쳤고 경력경로와 관련된 변인 중에는 장기적인 체류의도가 정서적 몰입과 규범적 몰입에 영향을 미친다고 주장하였다.

김상욱(2001)은 조직몰입 3요소모형의 하위차원들의 구성타당도 연구에서 조직몰입이 단일차원의 개념이라기보다는 3차원의 개념이며 정서적, 계속적 그리고 규범적 몰입이 부분적으로 중복되기도 하지만, 전체적으로 볼 때 각기 독립된 특유의 선행변인과 결정요인을 보유하고 있는 별개의 요소로 구성된 개념이라고 주장하였다.

3. 맥락성과

전통적으로 조직성과를 나타내는 행동변수는 정량적 성과지표와 근접한 정도에 의해 제시되어 왔다. 예를 들면 창의성 행동이나 역할 내 행동 등을 의미한다. 조직 구성원들의 성과행동은 조직의 직무기술서나 업무분장표에 언급되고 있는 역할내 행동 등을 주로 말하지만 이에 더하여 역할외 행동의 중요성도 강조된다. 학자들에 따라 다양한 의미로서 표현되고 있는데, Borman & Motowildo(1993)은 직무성과를 과업성과와 맥락성과(contextual performance)로 구별하고 있다. 처음부터 Borman & Motowidlo(1993)가 주장한 맥락성과의 구성개념에 대한 중요성을 제안한 것은 아니다. 역사적으로 볼 때 그 이전에도 이와 유사한 개념들이 소개되었으며 Borman & Motowidlo(1993)은 조직시민행동, 친사회적 행동, 역할 외 활동에 대한 선행문헌들을 기초로 하였다.

Borman & Motowidlo(1993)는 직무성과와 맥락성과를 구분하고, 맥락성과를 ′기술적 핵심 자체를 지원하는 것은 아니지만 조직이 제대로 작동하기 위해서 필요한 조직적, 사회적, 심리적 환경을 지원하는 행동이라고 정의하였다. 이에 해당하는 구체적인 행동으로는 (1) 공식적으로 자신의 직무가 아닌데도 자발적 직무를 수행하는 행동, (2) 자신의과업활동을 완수하는데 필요한 추가적인 열정을 유지하는 행동, (3) 동료를 돕고, 동료와 협력하는 행동, (4) 자신에게 방해가 될 수 있는 조직의 규칙이나 절차를 따르는 행동, (5)조직의 목적 지원하고 방어하는 행동 등이 있다. 이후, Van Scotter & MotoWidlo(1996)는 맥락성과를 대인촉진(interpersonal facilitation)과 직무헌신(job dedication)으로 구분하고, 맥락성과가 직무기술서 범위를 벗어나는 행동이라고 기술하였다.

Van Scotter & MotoWidlo(1996)가 표현한 것처럼 행동으로서의 맥락성과는 조직성과에 도움이 되지만 직무와 관련되어 의무적으로 하여야 하는 행동과는 거리가 멀다. 이런 이유로 맥락성과는 조직시민행동과 같은 역할 외 행동과 비교되곤 한다(Coleman and Borman, 2000; Organ, 1997). 맥락성과와 조직시민행동 등의 역할 외 행동 간에는 차이가 있기는 하지만, 맥락성과가 직무 기술서에 기재된 의무적으로 해야 할 행동의 범의가 벗어나므로, 맥락성과 발휘되기 위해서는 직무행동이 발휘되는 것 이상의 조건이 필요할 것이다.

Borman & Motowidlo(1993)도 역시 업무 역할에 더 많은 에너지를 쏟아 부어

야 맥락성과를 발휘할 수 있다고 주장하였다. 반면에 조직시민행동은 직무의 핵심요소로 간주되지는 않지만 조직에 도움이 되는 활동이며(Moorman & blakely, 1995), 개인의 자발적인 의지이기 때문에 조직의 공식적인 보상을 받지 않으나 조직이 효과적으로 기능을 하는데 도움이 되는 행동(Organ, 1988)을 의미한다.

Katz(1964)는 조직 효율성의 차원에서 3가지 활동들의 종류를 조직에 계속 근속하는 행동, 조직에서 요구하는 수행기준을 달성하거나 초과하는 행동, 조직의 다른 구성원들과 협조하고, 옹호하고, 스스로 자기 계발을 하며 , 조직 외부의 사람들에게 조직에 대해 좋게 이야기하는 것과 같이 규정된 역할 이외의 자발적 행동을 제시하였는데 이를 조직시민행동이라고 한다.

1997년에 Organ(1988)은 조직시민행동을 '역할 외 행동', '직무 이외의 행동', 혹은 '조직으로부터 공식적으로 보상을 못 받는 행동'이라고 간주하기 보다는 Borman & Motowidlo(1993)가 제시한 맥락성과가 이러한 개념을 더 잘 나타낸다고 기술하였다. 그 이후, Organ(1997)은 1988년에 자신이 정의한 조직시민행동의 정의에서 '자기재량에 의해 이루어지고 보상을 받지 않는 행동'이라는 부분에 문제가 있다고 하였으며 맥락성과가 정의와 유사하게 "과업수행(생산/기술/정보 시스템)을 지원해주는 사회적 및 심리적 맥락을 유지하고 향상시키는데 기여하는 행동" 또는 "과업수행이 이루어지는 사회적 및 심리적 환경을 지원하는 행동' 이라고 재 정의하였으며 맥락성과와 유사한 정의라는 것을 스스로 인정하였다. 이러한 다양한 의견에 대해서 Borman & Motowidlo(1993)은 맥락성과든 조직시민행동이든 개념에 대한 명칭이 중요한 것이 아니라 이러한 용어들이 포함하고 있는 행동적 차원들에 대한 정의 및 측정 영역이 더 중요하다고 하였다.

한편, Conway(1996)는 과업성과와 맥락성과가 명백하게 구분되는 개념이라는 것을 실증적 연구를 통해 보여주었다. 그는 산업 및 조직심리학자들에게 14개의 연구문헌에서 언급한 성과의 차원과 정의를 제시하고 각 차원이 과업 성과인지 아니면 맥락성과인지를 분류하도록 하였다. 그 결과 과업 성과 55%로 분류되어지고 30%는 맥락성과으로 분류되어 졌다. 나머지 15%는 의견이 일치되지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 대부분의 성과차원이 과업성과 또는 맥락성과를 명확하게 구분된다는 것을 시사한다. 또한, Podsakoff & Mackenzie(1997)는 조직시민행동과 조직효과성 측면을 연구한 결과, 조직시민행동은 조직 내 유형·무형의 자원들이 보다 생산적인 목적에 투하될 수 있는 여지를 마련해 준다는 것을

검증하였다. 이렇듯 수행에 대한 성과는 단일 차원이 아니기 때문에 과업수행에 따른 성과뿐만 아니라 자발적 행위인 맥락성과도 중요하게 여기고 등한시 하면 안 된다는 것을 보여준다. 왜냐하면 맥락성과가 비록 핵심기능 자체를 지원하지는 않지만 핵심기능이 원활하게 잘 기능할 수 있도록 조직적 사회적 심리적 지원해주기 때문이다. 즉, 이는 업무 관련 활동과 업무처리 과정에서 윤활유 또는 촉매제 역할을 하는 조직적, 사회적, 심리적인 맥락(content 또는 environment)을 형성하여 조직의 효과성에 기여 할 수 있기 때문이다. 이러한 대표적인 행동사례로는 해당직무에서 공식적인 자신의 직무가 아닌 과업 활동을 자발적으로 수행하는 행동이나 자신의 과업을 성공적으로 완수하는데 필요한 열정과 추가적인 노력을 지속한다거나, 조직 내의 다른 사람들을 돕고 협동하는 행동 등이 있다.

맥락성과를 측정한 국내 연구 결론을 보면 다음과 같다. 김미희, 신유형, 문철우(2012)는 층화표집을 통해 선정된 263개 기업의 종업원 6,044명을 대상으로 설문조사한 결과 개인직무 적합성과 맥락성과의 긍정적인 관계성을 증명하였으며 이들 관계성은 직무특성의 과업중요성(task significance)이 정(+)의 조절효과가 있음을 결론내렸다.

4. 혁신행동

1) 혁신행동의 개념

불확실한 경영환경에 직면하고 있는 기업들이 장기적인 생존과 성장하기 위해서는 구성원들이 스스로 변화를 주도하고 자신의 직무를 능동적으로 수행해야 할 필요성이 증대되고 있다(Collins & Porras, 1994). 조직혁신을 수행하는 주체는 사람이므로 구성원의 혁신행동은 중요한 관리대상이며, 어떻게 하면 조직구성원이 혁신행동을 하도록 동기부여 시킬 수 있는가에 대한 연구는 매우 의미가 있다고 할 수 있다(송정수・양필석, 2008; 이규만・임효창, 2001). 혁신행동은 자신의 과업이나 소속집단 또는 조직의 성과 향상에 기여할 수 있는 일련의 활동을 의미한다(West, 1989; West and Farr, 1990; 이지우, 2002). 혁신 행동은 개인이 문제 및 변화의 필요성성을 인식하여 변화의 과정을 주도하는 것을 말하며, 문제의 인식 및 아이디어 창출, 개발, 수용, 실천 및 확산의 과정으로 이루어져

있다(송병식, 2005; Amabile et al., 1996).

개인수준에서 혁신행위의 선행요인에 대한 대부분의 선행연구들(Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994)은 개인의 특성 및 구성원간의 관계, 조직 환경 및 문화 등 다양한 변수들을 고려해 왔지만, 체계적인 이론을 제시할 만큼 진척되지 못하고 있다. 개인의 특질(trait) 측면에서 살펴보면 혁신적인 행동을 하는 사람은 대체적으로 지능이 높고, 창의성이 높거나 관심의 폭이 넓으며 다면적인 사고방식을 하는 특성을 보이고 있다. 또한, 모호함에 대한 인내가 높거나 위험 선호 경향이 강하고 자신감이 높으며 자기분야에 대한 해박한 지식을 가지고 있다. 조직측면에서 살펴보면, 조직 내 자원이 풍부할수록, 보상체계와 혁신성과 간의 연계가 강할수록, 경영자의 적극적인 지원과 리더십이 있을수록 혁신행동은 촉진될 수 있다.

21세기 들어 지식정보화 사회로 나아가면서 주체성(identity), 상상력(imagination), 혁신(innovation)을 강조하는 3I 시대로 바뀌어 가고 있고, 그래서 기업은 경쟁기업과 차별화된 독자성을 추구해야 하고, 지속적인 창조와 혁신을 바탕으로 유지 존속 발전하게 된다(양창삼, 2002). 창조성과 혁신의 개념이 상호 교환적으로 사용될 때도 있지만 혁신을 조직화된 창조성으로 정의하고 있고 창조성을 실제로 실행하는 것을 혁신으로 보고 있다.

Karter(1988)는 개인수준에서의 혁신행위에 대한 개념정의를 하였다. 혁신행위란 첫째, 문제에 대한 인식과 새로운 아이디어의 채택 또는 해결책의 생성으로부터 시작되며, 둘째, 혁신적인 성향을 지닌 개인은 그러한 아이디어에 대한 후원을 찾아 나서고 이의 실현을 위한 지지자들의 연합을 구축하기를 시도한다. 마지막으로 혁신적인 개인은 아이디어를 완성하게 되는데, 그것은 구체적인 상품이나 서비스 또는 대량 생산체제로 전환하여 생산적인 이용과 사회적 일상품화가 될 수 있도록 하는 혁신을 위한 시작품을 창조함으로서 가능하다(Scott & Bruce, 1994). Farr & Ford(1990)는 조직 구성원이 자신의 과업을 수행하기 위해 개발 또는 도입해 활용하는 혁신을 과업역할혁신(work role innovation)으로 개념화하였고, 자신의 과업역할에 새롭고 유익한 아이디어를 도입하여 과업처리 방법, 과정, 절차 등을 획기적으로 변화시켜 과업수행결과의 향상을 꾀하는 행동으로 정의하였다.(이지우 등, 2003).

<표 2-10> 혁신행동의 개념정의

연구자	개념정의
Myers& Marquis(1969)	새로운 아이디어의 개념화로부터 문제해결 방안, 경제적 사회적 가치의 실제적인 활용에 이르기까지의 복잡한 활동
Downs& Mohr (1976)	채택하는 조직에 새로운 수단 또는 결과의 도입
Kanter(1983)	어떤 새로운 문제해결 아이디어를 사용하는 과정으로 새로운 아이디어, 공정, 제품 및 서비스의 생성, 채택 및 실행
Drucker(1985)	기업가 특유의 도구로서 기업가가 환경변화를 사업이나 서비스를 위한 변화로 이용하기 위한 수단
Kanter(1988)	문제의 인식과 새로운 아이디어 및 해결책의 생성, 그리고 그 아이디어의 실현을 위한 후원을 얻기 위한 지지자들의 연합을 구축하고, 이를 통하여 혁신을 위한 시작품을 만드는 것
VandeVen, Angle,& Poole (1989)	조직 내 새로운 아이디어나 관행, 또는 인공물의 생성, 채택, 실행 및 구체화 과정
King& Anderson (1990)	새로운 아이디어가 생성, 도입, 또는 부과되고 그것이 대인 토의와 성공적인 개조를 통하여 집단에서 실행되고 흡수되는 과정
Rogers (1995)	채택하여 활용하는 개인이나 조직이 새로운 것으로 인식하는 아이디어, 실천방안 또는 물체
McGrathetal (1996)	새로운 제품의 개발, 새로운 시장으로의 진입, 구조조정에 대한 중요한 시도, 또는 공정 개선(제조회사의 신기술 도입, 서비스 회사의 새로운 운영 시스템 실행)
West& Farr (1990),West& Rickards(1999)	이익을 달성할 수 있도록 고안된 새로운 아이디어, 프로세스, 제품 또는 공정을 직무, 작업팀, 또는 조직에 의도적으로 도입하고 적용하는 것
최만기와 이지우(1999)	조직이 새로운 아이디어, 제품, 서비스, 제도, 프로그램, 과정 또는 정책 등을 자체적으로 창안, 개발 및 실용화 하거나 이미 개발·활용되고 있는 것을 인지, 도입 및 사용하는 일련의 행위
이규만·임효창 (2001)	새로운 아이디어, 전략, 프로세스, 제품 그리고 서비스의 개발 및 실행의 과정으로서 개인의 문제해결 능력을 통해 창조성을 증가시킬 수 있는 능력

West & Farr에 따르면 혁신적인 행동은 적용하는 관련단위에 새로운 것인 아이디어, 절차, 제품을 역할이나 집단 및 조직 내에 의도적으로 도입하고 적용하는 것이며, 역할수행성과와 집단 및 조직 내에 의도적으로 도입하고 적용하는 것이며, 역할수행성과와 집단의 성과를 유의미하게 높여주기 위해 설계되는 것이라고 광범위하게 정의하고 있다. Scott & Bruce(1994)는 혁신적 행동을 다음과 같이 정의하고 있다. 혁신행동이란 개인의 다양한 구체적인 행동을 필요로 하는 아

이디어의 유발과 실행을 포함하고 있는 과정이다. 이러한 구체적인 행동은 새로운 기술이나 제조 공정 혹은 제품아이디어를 찾고자 하며, 창의적인 아이디어를 창조하고, 다른 사람들의 아이디어를 증진시키며, 새로운 아이디어를 실행하기 위해 필요한 자금을 확보하고, 새로운 아이디어를 실행하기 위해 적합한 계획을 수립하고 스케줄을 개발하고, 혁신적인 것을 의미한다. 자신의 과업역할이나 소속 집단 또는 조직의 성과향상에 도움이 되는 새로운 아이디어를 의도적으로 창조, 도입, 적용하는 활동을 의미하는 혁신적 업무행동은 개인수준 혁신을 가장 잘 포괄하는 개념으로 평가받고 있다(이지우 등, 2003; Janssen, 2000). <표 2-8>는 혁신행동에 대한 학자들의 정의를 나타내고 있다.

2) 혁신행동의 선행연구

최근의 기업 환경이 세계화와 정보기술의 발달, 디지털 경제로 급변하여 도래하게 된 무한 경쟁시대에 경쟁우위를 확보하고 지식을 바탕으로 한 지식경영 사회로 나아가면서 창의적인 인간의 역할과 기업 혁신의 실천과 이를 위한 혁신프로그램 도입이 강조되고 있다.

혁신행동의 선행요인에 대한 기존 연구를 살펴보면 다음과 같다.

개인의 특질(Trait)측면에서 살펴보면, 혁신적인 행동을 하는 사람은 대체적으로 모호함에 대한 인내가 높거나, 위험선호성향이 강하거나, 독립심, 자신감이 높은 특질을 보이게 된다.

Fard & Ford(1990)는 개별구성원이 자신의 과업역할과 관련된 새롭고 유용한 아이디어, 프로세스, 제품, 절차를 의도적으로 도입하는 행위인 과업역할혁신이라는 개념을 제시했는데, 이는 Scott & Bruce(1994)가 제시한 혁신행동의 개념정립에 기초적 역할을 하였다.

Scott & Bruce(1994)는 개별구성원의 혁신행동에 관한 연구를 통하여 리더십과 구성원들의 문제해결 유형, 집단관계 그리고 혁신분위기를 혁신행동의 선행요인으로 제시하였다. 그들의 연구에서 혁신에 관한 지원이 혁신적 행동에 긍정적인 영향을 미치며, 리더와 부하의 교환관계와 역할 기대가 종업원의 혁신적 행동에 긍정적인 영향을 미치고, 리더의 시스템적으로 문제를 해결하는 스타일은 혁신적 행동에 부정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다.

리더 또는 의사결정자의 특성으로는 혁신의 필요성과 혁신을 통해 탈바꿈될 조직의 미래 상태, 즉 비전을 명확하고 설득력 있게 제시할 수 있는 능력이 있어야 하며(Kanter, 1983), 일반구성원의 특성으로는 모호함에 대한 인내가 높거나, 위험선호성향이 강하거나(Howell & Higgens, 1990), 독립심, 자신삼이 높고(Farr & Ford, 1990), 지능이 높거나 창의성이 높고(Kirton, 1988), 관심의 폭이 넓으며 다면적인 사고방식을 하는 사람(Gryskiewicz, 1985)이 혁신행동을 많이 한다는 것이다. Glynn(1996)는 혁신과 창의성은 개인이 가진 지식과 지능을 기반으로 하여 발현된다고 주장하고 개인의 혁신행동의 근원을 지능으로 보고 있다.

혁신에 대한 연구는 개인수준, 집단수준, 조직수준에서 다양한 접근법으로 행해지고 있다. 최근 상황론적 접근법에서는 혁신을 결정요인과 상황요인과의 적합성의 산물로 파악하고 이를 효과적으로 유도하기 위해서는 혁신의 속성과 제반 상황요인 간의 적합성을 높여야 한다는 것이다(최만기・이지우, 1997). 이런 혁신 연구의 상황론적 접근 방법은 조직론적 측면에서 활발히 행해지고 있다. 그 결과 대부분의 기존 연구들의 관심은 조직수준에서의 혁신에 집중되었다. 그러나 창의적인 아이디어를 발현하고 개발하고 실행하는 주체가 바로 구성원들이라는 점을 생각 해 볼 때 개인수준의 혁신행동에 대한 연구가 필요하다.

Amabile(1998)는 개인 창의성과 혁신을 연계하여 내재적 동기유발, 영역관련 지식, 창의적 사고기술의 총합으로 측정한 창의성이 개인의 혁신행동에 긍정적 영향을 미친다고 주장하였다. 따라서 개인수준의 혁신을 일으키는 선행요인으로는 개인의 특성, 지능, 창의성, 자기분야에 대한 지식이나 기술적 능력, 조직의 분위기, 리더십 스타일, 역할 기대 등이 혁신행동에 영향을 미친다는 것이다(Howell & Higgins, 1990; Scott & Bruce, 1994; Amabile, 1998).

이지우(2002)는 조직에서 보상이 노력에 따라 공정하게 분배되는 집단은 혁신적 업무행동으로 대응하지만, 반면에 분배공정성이 낮은 집단은 직무 부담이 적을수록 혁신적 업무행동이 나타나는 것을 밝혔다. 송병식(2005)은 직무다양성, 직무중요성, 직무정체성이 각각 개인의 창의성에 긍정적인 영향을 미치고, 이러한 창의성이 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀내고, 직무 중요성이 혁신행동에 부정적인 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 자신의 직무가 타인의 직무와 연관되고 중요도가 높을수록 새로운 아이디어의 실천으로 생기는 부작용을 의식해서 혁신행동을 위축시킨다는 것이다.

5. 비유사성 인식

다양한 유형의 인력이 모이게 되면 인간은 이에 대한 지각과 함께 반응을 보이게 된다. 그 대표적인 지각과 반응은 비유사성이다. 인간은 본원적으로 자신과 유사성 있는 사람에 대해 호감을 가지고 그와 동류의식을 느끼게 된다. 그리고 호감과 동류의식은 획일적인 정보처리와 함께 협조의향이나 상호간의 심리적 거리감이 줄어들 수 있게 된다.

비유사성과 관련된 이론을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 유사성-매력 가설이다. 유사성-매력 가설은 자신과 유사한 성향이나 태도를 갖춘 사람에 대해 호감을 가지고 매력성을 느낀다는 이론이다(Byrne, 1971; Byrne, Clore, & Smeaton, 1986). 이와 같은 유사성-매력 이론의 논리적 근거로서 (1)사람들은 자신과 유사한 사람을 좋아함으로써 자신의 태도와 행동의 일관성을 이루고자 하는 인지적 일관성 이론을 들 수 있고, (2)인간은 자신의 태도나 신념이 올바르고 타당하다고 생각하고 이를 강화하고 싶어 하기 때문에 자신과 유사한 태도나 신념을 보이는 사람에게 유사성의 매력감을 느끼고 이를 강화하려는 강화 효과를 들 수 있다. (3)사람은 자신과 유사한 생각을 가지고 있는 사람이 자신을 좋아하게 될 것이라는 기대치를 가지기 때문에 이러한 기대이론에 근거하여 유사성-매력 이론이 기능할 수 있다고 한다.

한덕웅・황소정(1999)은 집단수행 상황에서 유사성-매력 가설을 검증하고 그 타당성을 인정하는 실험 결과를 제시하였다. 구체적으로 실험 결과 구성원들은 비유사성을 가진 사람들보다 유사성을 가진 사람들에 대해 개인적 매력성을 높이고 그들에 대한 호감이 높아는 것으로 결론내리고 있다. 하지만 수행하는 상황에 따라 이러한 가설은 달리 결과를 제시하고 있다. 즉 응집성이 요구되는 집단수행과정에서는 유사성을 가진 사람에 대한 사회적 매력이 높아지고 그들을 공동업무 수행자로 선택할 가능성이 높아진 반면, 다양성이 요구되는 상황에서는 비유사성을 가진 사람들에 대해 더욱 사회적 매력을 갖고 그들을 공동작업자로 선택할 가능성이 높다고 한다.

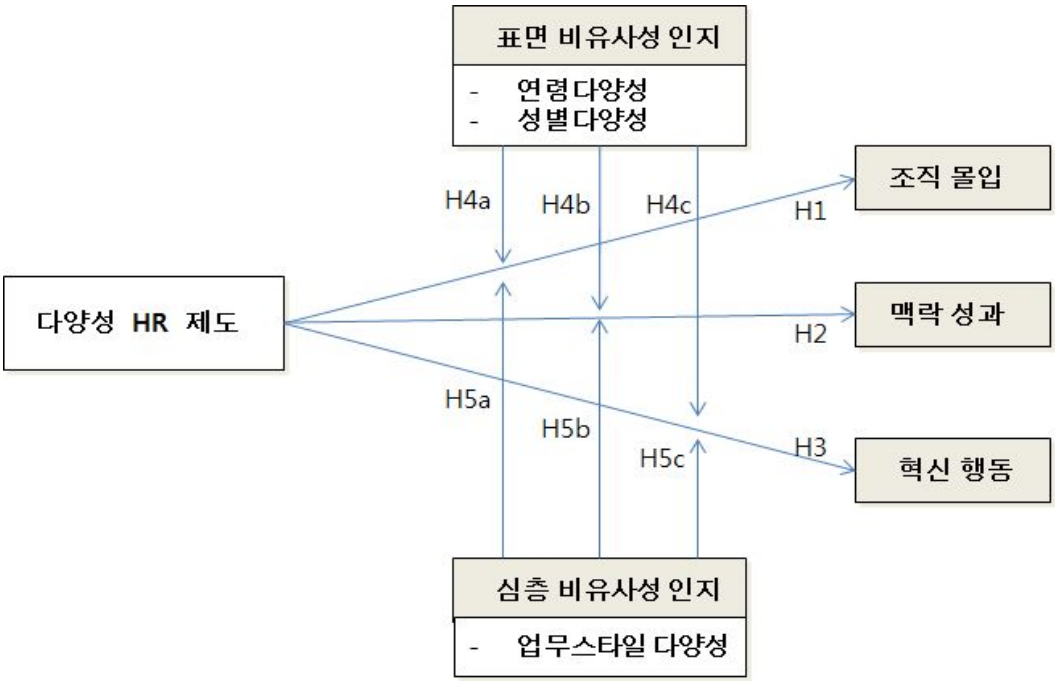
제 3 장 연구의 설계

제 1 절 연구모형 및 가설의 설정

1. 연구모형

본 연구는 다양성 HR 제도가 구성원의 조직몰입과 맥락성과, 혁신행동에 미치는 영향관계, 그리고 이들 사이에서의 연령다양성, 성별다양성, 업무스타일 다양성의 조절효과를 실증적으로 검증하는데 그 목적이 있다. 따라서 다양성 HR 제도와 조직몰입 및 맥락성과, 혁신행동과의 관계, 이들 사이에서 표면 비유사성 인지와 심층 비유사성 인지의 조절관계를 규명하고자 <그림 3-1>과 같이 연구모형을 설계하였다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 연구가설의 설정

1) 다양성 HR 제도와 조직성과와의 관계

사회정체성 이론이 시사하는 바는 조직의 다양성 축출경향은 조직이 선도적으로 이 질성을 확보하려는 메커니즘을 개발해야 한다는 것을 함축하며 (Milliken & Martins, 1996; Schneider & Northcraft, 1999), 조직이 다양성을 통해 소기의 성과를 내기 위해서는 '다양성과 다양성관리를 향해 조직을 이끄는 인적자원 정책과 양식의 통합적 집합체로서의 HR'의 제 기능이 구축되어야 한다고 보았다. 이렇게 구축된 다양성 관리는 다른 조직이 가질 수 없는 경쟁우위를 조직에 제공하는 전략적 자산 역할을 할 수 있다(McMahan, Bell & Virick, 1998).

최근 들어 몇몇 연구자들이 효과적인 다양성 관리의 모델을 제시하고 있다. 먼저 Gilbert Stead & Ivancevich(1999)의 연구를 보면 다양성 관리를 채용, 경력개발, 맨토링, 평가 및 보상 그리고 가족친화정책 및 다양성위원회 등의 인사관리 부문에서의 다양성을 고려한 변화로 설명하고 있다. 이러한 인사부문에서의 다양성을 고려한 제도가 근로자들의 조직몰입을 높이고 심리적 부조화를 떨어뜨리는 동시에 다양성을 수용하는 태도와 문화를 형성하는 것으로 나타났다. 그리고 다양성관리의 결과로 기업의 성과가 높아지고 있음을 밝혀냈다. 기업의 주관적인 성과로는 더 나은 의사결정, 유능한 소수인력 보유, 다양한 고객 기반을 둔 제품 및 서비스의 창출, 그리고 혁신적인 제품 개발 등을 다루었고 기업의 객관적인 성과로는 수익, 시장점유율 그리고 주가 상승을 들었다. Hicks-Clarkc & Iles(2000)는 다양성을 수용하는 조직분위기가 조성된 기업에서는 근로자의 조직몰입, 직무만족, 경력몰입, 경력만족 등이 높은 것으로 나타났다. 아울러 인력의 다양성을 고려한 가족친화경영이 결근이나 지각과 같은 근태율 감소, 만족도의 증가를 가져와 생산성에 긍정적 효과를 미치는 것으로 여러 선행연구들에서 입증되었다(Rodgers, 1992; Bailyn, 1993). Cox & Blake(1991)의 연구에서는 다양성 관리가 6가지 차원 즉 비용, 인재확보, 마케팅, 창의력, 문제해결능력, 조직의 유연성 측면에서 이점이 있다고 설명하고 있다. 먼저 다양성 관리를 통해 퇴사와 결근율이 낮아질 수 있으며, 이를 통해 비용 절감효과를 얻을 수 있다. 또한 유능한 인재를 확보하고 활용하는데 많은 노력을 기울이기 때문에 조직의 경쟁력에 직접적인 영향을 미친다. 그리고 이들의 고용을 동해 고객들에게 긍정적인 이

미지를 심어주게 되고 결과적으로 매출에도 도움이 된다는 것이다. 또한 구성원들의 다양한 시각은 새로운, 혁신적인 아이디어를 만들어 내며, 구성원들의 다양한 시각은 문제해결에도 많은 도움이 된다. 마지막으로 다양한 구성원들을 효율적으로 활용하기 위해서는 기존의 획일화된 정책 대신 유연한 정책과 방법들이 도입되어야 할 것이며, 조직의 유연성은 변화가 빠른 환경에 대한 대응력에도 도움이 된다는 것이다. 또한 다양성관리는 고객의 니즈 파악과 이를 통한 신제품 개발에도 긍정적인 영향을 미치며(Tsui & Porter, 1993), 다양성관리를 지향함으로써 도덕적, 윤리적 기업이라는 인식의 확산으로 주식시장에서 투자자의 투자성향에도 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과도 보고되고 있다(Wright Ferris, Hiller & Kroll. 1995). 기업에서 구성원들의 다양성이 존중되지 않는다면 고객의 다양성 역시 존중될 수 없다는 것은 분명한 사실이다. 기업이 사업파트너를 고르는데 있어서 파트너 대상 기업의 구성원 대한 행동여하가 중요한 판단기준이 된다. 이에 따라 사내에서 다양성을 존중하고 지원하는 기업은 이러한 좋은 이미지를 대외적으로 유리하게 활용할 수 있다(Hcdicn, 1992). 구성원의 채용에 대한 정보는 공개되고 공유될수록 구성원의 태도에 긍정적인 영향을 준다(권동인・박호환, 2003). 회사의 다양한 배경을 가진 인력을 채용하거나 외부인력을 적극적으로 영입할 때 이에 대한 반응으로 근로자의 태도는 긍정적으로 변하게 된다. 그리고 구성원의 지위격차 해소는 종업원의 태도에 긍정적인 영향을 줄 것이다. MacDuffie(1995) & Pfeffer(1998)는 조직 내에서 직위 차별화를 제거하지 않거나, 조직 내 특정집단에 대한 특혜나 대우가 기업의 성과에 부정적인 영향을 미친다고 말하였다. 즉, 조직 내에서 신분에 대한 차별대우가 존재하고, 종업원들이 차별적으로 대우받는다고 인식할 경우 조직에 대한 부정적인 인식은 높아지며, 궁극적으로 부정적인 태도로 나타난다는 것이다.

이렇듯 다양성 HR 제도는 구성원의 태도인 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 알 수 있다. 먼저 장기적이고도 세심한 선발과정을 거친다면, 선발된 사람들은 어렵게 선발되었으므로 조직을 떠나고자 하는 이직의사가 줄어들고 조직에 대한 몰입은 높을 것이다(Delaney & Huselid, 1996; MacDuffie, Youndt et al., 1996). 또한 다양성 채용관리는 조직이 갖는 인적자원에 대한 투자와 관심을 반영하는 것이며, 이는 구성원들의 조직에 대한 충성심을 높이는 작용을 할 것이다. 그리고 광범위한 교육훈련은 근로자의 이직을 감소시

키며(Munasinghe & O'Flaherty, 2005), 조직몰입 및 직무만족을 높이는 것으로 나타났다(권동인, 박호환, 2003). 특히 최근처럼 고용불안이 높은 상황에서는 교육훈련은 근로자에게 당분간은 해고하지 않겠다는 신호로 작용하여 기업에 대한 헌신 유도 및 이직률을 낮추는 영향을 줄 수 있다(김미란, 김안국, 정재호, 2009). 또한 성상현(2005)은 다양성친화형 인사관리제도의 도입정도가 높을수록 조직성과가 높음을 입증하였다. 그는 다양성친화형 인사관리제도를 채용, 육성, 평가, 보상, 승진, 그리고 참여로 보았으며 조직성과로는 내부분위기, 대외이미지, 고객접근성, 생산성, 품질, 인당 매출액과 인당 순이익의 6기 변수로 구성하였다. 다양성친화형 채용제도는 혁신성에 긍정적 영향은 주었고 평가제도와 승진제도는 내부분위기에, 보상제도는 생산성에, 육성제도는 내부분위기와 대외이미지에, 참여제도는 내부분위기, 대외이미지, 품질과 혁신성에 긍정적 영향을 주는 것으로 나타났다.

이상의 논의를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

H1 : 다양성 HR 제도는 조직몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H2 : 다양성 HR 제도는 맥락성과에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
H3 : 다양성 HR 제도는 혁신행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

2) 다양성 HR 제도와 조직성과와의 관계에서 표면 비유사성과 심층 비유사성의 조절효과

인구통계학적 특징은 가치, 인지형태, 경험과 같은 근본적인 특징과 관련되는 것으로 간주되기 때문에, 인구통계학적 특징에 있어서의 유사성은 집단 구성원들의 공통적인 경험과 배경의 기초가 된다(Chatman et al., 1998). 이때, 다른 구성원들과 인구통계학적으로 비유사해서 자신이 소수인이라고 지각하는 경우, 개인으로 하여금 자신과 집단 구성원들이 공통된 경험과 배경을 공유하지 못한다는 것을 지각하게 함으로써 부정적인 감정을 경험하게 하고, 구성원들과의 상호작용을 꺼려하게 한다(Flynn et al., 2001; Tsui et al., 1992). 그에 따라 개인은 집단의 목표나 집단 내 타인들의 이익보다는 자신의 목표와 이익에 집중하게 된다(Chatman et al., 1998).

관계적 인구통계를 연구하는 사람들은 조직구성원이 자기 자신의 인구통계학적 특 성(예 : 성별, 연령)을 집단 내의 다른 구성원들의 인구통계학적 특성과 비교한다고 한 다. 그 결과 인지된 비유사성(perceived dissimilarity) 정도는 작업집단과의 동일시에 영향을 주게 되고 결과적으로 몰입, 결근율, 이직의도와 같은 태도성과(Tsui' Egan & O'Reilly; 1992), 성과(Baugh & Graen, 1997; Chatman et al., 1998) 작업집단관계 및 시민행동(Chattopadhyay, 1999)에도 영향을 주게 된다고 하였다.

비유사성은 2가지 범주로 구별된다(Kammeyer-Mueller, Livingston, & Liao, 2011). 첫째, 표면 비유사성이다. 표면 비유사성은 특정 대상에 대해 육안으로 판단할 수 있는 외적인 특성을 말한다. 연령이나 피부색 등 외적으로 판단할 수 있는 특징으로서 자신과 상대방과 유사함을 느끼게 하는 자기관련성(self-relevant) 범주라고 할 수 있다. 둘째, 심층 비유사성이다. 심층 비유사성은 외적이나 육안으로 판단하기는 어렵지만 인간의 내적으로 함유하고 있는 특수성으로서 업무스타일 등이나 지식의 정도 등을 들 수 있다. 이들 비유사성 법주는 서로 연관성을 갖게 되며 표면 비유사성의 정도가 높아지게 되면 심층 비유사성에 영향 미치기도 하지만 표면 비유사성보다 심층 비유사성 정도가 직무성과나 태도에 더욱 강력하게 영향 미친다고 한다(Turban & Jones, 1988). 특히 타인과 관계성을 형성하는데 있어서 인지하게 되는 비유사성 수준은 서로 유사성이 있다고 판단되면 쉽게 다가가지 못하고 상대방의 이너서클에 들어가는데 저항적 요소가 높게 된다. 따라서 구성원이 동료나 조직에서 지각하는 비유사성 수준은 표면이나 심층의 특성에 따라 직무태도나 행동에 영향 미치기도 하고, 변수들 간의 관계성에 영향 미치기도 할 것이다.

인구통계학적 비유사성과 이러한 결과변수간의 관계는 조직구성원들의 사회적 정체성이 인구통계학적 특성에 기반하고 있는 정도에 따라 부정적, 중립적 나아가 긍정적일 수도 있는 것으로 나타났다(Chattopadhyay, Tluchowska & George; 2004). 예를 들어 Tsui et al.(1992)은 성별 유사성이 더 클수록 남성의 경우 조직에 덜 몰입하고 여성의 경우 조직에 더 몰입한다고 하였다. Ivanccvich & Gilbcrt(2000) 연구에서는 인력다양성, 다양성관리, 개인 및 조직수준의 결과 등을 다루었다. 인력다양성은 크게 표면적 다양성인 인종, 민족, 국적, 연령 및 장애와 심층적 다양성인 가치, 성격, 태도, 종교, 교육배경, 근속으로 구분하고 있

다. 이러한 인력다양성에 영향을 미치는 변수로 다양성관리를 들고 있는데, 그 범주에는 최고경영자의 지원, 다양성 교육, 승진 전략, 보상프로그램, 멘토링, 직무설계, 채용계획 및 되직 프로그램 등 전반적인 인사관리를 포함하고 있다. 또한 기업내 인력의 다양성의 결과 개인에게는 조직에 대한 충성심, 조직몰입, 집단 정체성 및 자아효능감이 증가하고 역할 갈등이나 역할모호성은 감소하는 것으로 나타났고, 조직 차원에서는 성과, 혁신성, 직무만족은 높아지고 결근 및 이직율은 떨어지는 것을 알 수 있다.

인구통계학적 유사성은 개인수준에서 고찰되며 그것은 개인들간 사회적 관계에 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 인구통계학적 비유사성은 개인들 간의 사회적 관계를 분열시키는 것으로 예측된다. 이러한 효과는 정서와 태도에 부정적인 영향을 미치게 되고 이직과 같은 결과변수에도 영향을 미칠 것으로 가정된다. 분석의 초점이 작업단위와 개인으로 서로 다름에도 불구하고 다양성과 관계적 인구통계에 기초가 되는 프로세스와 이론적 근거는 유사하다(Sacco & Schmitt, 2005).

그동안 관계적 인구통계에 관한 대부분의 현장 연구에서는 타인과의 비유사성이 개 인의 태도 및 행동과 관련하여 부정적인 의미를 준다고 보고 있다(Riordan & Shore, 1997; Tsui et al., 2002; Zenger & Lawrence, 1989). 관계적 인구통계와 관련된 이러한 연구들은 자기범주화 관점(Turner1987)과 유사성/매력 관점을 바탕으로 하고 있다 자기범주화 관점에서는 사람들이 두드러진 특성을 바탕으로 한 사회적 범주에 의해 자신과 다른 구성원들을 정의한다고 본다(Turner, 1987). 즉, 자신이 일하는 조직과 같은 다양한 요인을 바탕으로 한 사회적 범주에 의해 자신을 분류하며, 그러한 사회적 범주 안에 있는 멤버십이 개인의 자아 개념(self-concept)에 영향을 미친다고 하였다(Ashforth & Mael, 1989; Tajfel & Turner, 1979).

그러나 인구통계학적 비유사성이 성과에 항상 부정적인 영향만 주는 것은 아니다. 예를 들면 Tsui et al.(1992)의 연구에서는 '차아가 혼재된 효과를 갖는 것으로 보고 하였다. 즉, 인종, 성별, 연령에서 비유사성은 개인의 애착(attachment)과 부정적으로 관련되지만 근속년수 비유사성과 교육 비유사성은 그러한 애착과 긍정적으로 관련되는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구들은 비유사성도 이점으로 작용할 수 있음을 시사한다(예: Pelled, Ledford & Mohrman; 1998). 따라서 적

정 수준의 인구통계학적 비유사성은 개인성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 예를 들면 남성 또는 여성만 있는 팀에서 조직 내의 개인과 남성과 여성이 적절히 섞여 있는 팀에서 개인이 느끼는 조직몰입, 팀몰입, 조직시민행동 그리고 성과는 다르게 나타날 것이다(Tsui & O'Reilly; 1989). 이상의 논의를 통해 다음과 같은 가설을 설정하였다.

DHRM과 직무태도 및 행동과의 관계성은 실제로 구성원이 지각하는 비유사성 인식정도에 따라 조율받게 된다. Kammeyer-Mueller(2011)의 연구에서도 구성원이 지각하는 비유사성 정도는 구성원의 선제적 적응하고 조직의 사회화 활동에 영향을 미치거나 하는 것으로 증명되고 있는데, 조직의 구성원들은 조직이 제시하고 운영되는 제도의 당위성과 타당성을 현상에서 찾게 되는데, 만약 조직의 DHRM이 그 효과성을 발휘하기 위해서는 실제로 그와 같은 비유사성이 존재하고 있다고 생각하는가에 따라 영향 받게 된다. 만약 실제로 조직구성원들 간에 비유사성(다양성)이 존재하지 않는다고 인식하는데 조직이 DHRM을 수행하게 되면 그 효과성이 약화될 수 밖에 없다. 이와 같은 논리에 의해 DHRM과 비유사성 정도의 상호작용 효과는 존재할 것이며 이들의 상호작용에 따라 직무태도 및 행동에 영향 미칠 것이다.

H4a : 표면 비유사성이 클수록 다양성 HR제도가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 커질 것이다.

H4a-1 : 성별 비유사성이 클수록 다양성 HR제도가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 커질 것이다.

H4a-2 : 연령 비유사성이 클수록 다양성 HR제도가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 커질 것이다.

H4b : 표면 비유사성이 클수록 다양성 HR제도가 맥락성과에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 커질 것이다.

H4b-1 : 성별 비유사성이 클수록 다양성 HR제도가 맥락성과에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 커질 것이다.

H4b-2 : 연령 비유사성이 클수록 다양성 HR제도가 맥락성과에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 커질 것이다.

H4c : 표면 비유사성이 클수록 다양성 HR제도가 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 커질 것이다.

H4c-1 : 성별 비유사성이 클수록 다양성 HR제도가 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 커질 것이다.

H4c-2 : 연령 비유사성이 클수록 다양성 HR제도가 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 커질 것이다.

H5a : 업무스타일 비유사성이 클수록 다양성 HR제도가 조직몰입에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 커질 것이다.

H5b : 업무스타일 비유사성이 클수록 다양성 HR제도가 맥락성과에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 커질 것이다.

H5c : 업무스타일 비유사성이 클수록 다양성 HR제도가 혁신행동에 미치는 긍정적 영향력은 더욱 커질 것이다.

제 2 절 변수의 조작적 정의

이상의 이론적 배경을 통해 도출한 주요 구성개념을 변수로 하여 실증연구를 위한 모델을 설정하기 위해서는 먼저, 각 변수에 대한 정의와 측정항목을 구성해야 한다. 선행 연구를 바탕으로 각 변수에 대해 조작적 정의를 하고, 변수의 측정 항목을 구성하였다.

1. 다양성 HR 제도

<표 3-1> 다양성 HR 제도의 측정항목

변수명		측정항목	출처
다양성 HR 제도	채용 및 선발	• 다양한 인력을 채용하기 위한 노력도 • 외부경력채용 정도 • 직종 및 직무별 선발기준의 설정정도 • 리쿠르터와 면접위원 다양한 구성 정도 • 리쿠르터와 면접위원의 편견을 없애기 위한 교육 정도	McMahan, Bell and Virick(1998) Delery and Doty (1996)
	평가	• 공정한 평가를 위한 관리자훈련 정도 • 평가기준의 편견 제거 정도 • 평가절차의 공정성 • 평가기준의 구체적 객관화 정도 • 직종별 특성에 맞는 차별화된 평가제도 운영	McMahan 등 (1998) Delery 등 (1996)
	보상	• 성과와 능력에 따른 보상 정도 • 급여결정 절차와 시스템의 공정성과 투명성 • 집단성과급제 • 복리후생의 다양성과 유연성	McMahan 등 (1998)
	승진	• 승진기회의 공평성 • 승진 심사위원의 다양성 • 승진심사 기준의 공정한 적용 • 능력과 성과 중심의 승진 • 인력구성 비율 대비 관리자 승진비율	McMahan 등 (1998)
	직무관리	• 직무내용의 명확한 정의 정도 • 다양성 인력을 위한 직무설계 • 다기능팀 운영 • 근무 시간과 형태의 유연성 • 순환근무제	McMahan 등 (1998) Delery 등 (1996)
	지위와 신분	• 평등주의 지향과 차별대우 최소화 정도 • 특정집단과 개인 비하 용어 (@: 역질문) • 정규직의 고용안정성	Walton (1985), Levine and Tyson (1990)

다양성 HR 제도의 각 측정항목은 McMahan 등(1998), D'Netto 등 (1999) 및 Dansky 등 (2003)이 사용한 항목을 참조하여 구성하였다.

McMahan 등(1998)이 다양성 인력의 확보와 유지 및 활용에 관련이 깊은 제도로서 제안한 항목을 중심으로 HRM 기능에 따라 채용, 평가, 보상, 승진, 직무관리, 지위와 신분으로 구분하여 특정 기능에 항목수가 편중되지 않도록 3~5개 정도로 균분되도록 측정항목을 구성하였다. 그 결과 6개 기능 분야 27개 항목을 최종적으로 선정하여 설문지에 포함하였다. 가설에 대한 실증 분석에서는 요인분석을 통해 구분된 항목만을 다시 선별하여 각 변수의 측정치에 투입하였다. 다음은 다양성 HR 제도의 측정항목을 표로 정리한 내용이다.

2. 혁신행동

혁신행동은 조직경쟁력과 고객만족을 높이기 위하여 새로운 업무효율화 방안과 문제해결 방안을 끊임없이 창출하며 이를 업무현장에 적용하는 것을 의미한다. 본 연구에서는 '나는 창의적이고 혁신적인 행동을 한다고 생각한다.' 를 포함한 8개 항목을 사용하였으며, 이 항목은 Scott & Bruce(1994)의 연구에서 사용된 측정치를 사용하였다.

3. 맥락성과

맥락 성과는 Borman & Motowidlo(1993) 및 Van Scotter & Motowidlo(1996)의 연구에서 사용된 "나는 결근한 동료를 도와서 업무 차질이 없도록 해준다." 를 포함한 4개를 추출하여 사용하였다. 여기에서 맥락성과는 업무분장표에 표기되지 않고 역할성과 지표로 측정되지 않는 역할외 행동지표로서 타인에 대한 지원이나 이타적 행동 등을 포함한 비과업성과로서 궁극적으로 이러한 맥락성과를 통해 조직의 업무환경을 긍정적으로 변화시키고 조직이나 부서의 성과를 높이는데 역할하게 되는 성과지표를 의미한다. 김미희, 신유형, 문철우(2012)는 이들 변수항목을 사용하여 신뢰성 있는 변수임을 확인한 바 있다(신뢰성 0.836).

4. 조직몰입

개인의 조직몰입은 Meyer & Allen(1991)의 정서적 몰입을 사용하여 측정했다. 정서적 몰입은 조직에 대해 구성원이 느끼는 심리적 애착감이라 할 수 있다. 이 항목에 대한 예는 “현재 재직 중인 회사에서 내 직장생활의 나머지를 보낸다면 매우 행복할 것이다.” “회사 밖의 다른 사람들과 우리 회사에 대해 토론하기를 즐긴다.” 등으로 5개 항목으로 구성했다.

5. 비유사성 인식

비유사성은 2가지 범주로 구별된다(Kammeyer-Mueller, Livingston, & Liao, 2011). 첫째, 표면 비유사성이다. 표면 비유사성은 특정 대상에 대해 육안으로 판단할 수 있는 외적인 특성을 말한다. 둘째, 심층 비유사성이다. 심층 비유사성은 외적이나 육안으로 판단하기는 어렵지만 인간의 내적으로 함유하고 있는 특수성으로서 업무스타일 등이나 지식의 정도 등을 들 수 있다. 이들 비유사성은 소속집단 구성원들 간의 비유사성 정도에 대한 주관적 지각 정도를 측정한 것으로 직접적으로 비유사성 정도를 각각 한 문항을 기준으로 질문하고 측정하였다(Kammeyer-Mueller, Livingston, & Liao, 2011).

제 4 장 실증분석 및 가설검증

제 1 절 조사 및 분석방법

1. 조사개요

본 연구는 다양성 HR 제도와 구성원의 조직몰입, 혁신행동, 맥락성과의 관계를 규명해 보고, 이러한 관계에서 표면비유사성 인지(성별 다양성, 연령다양성)와 심층 비유사성 인지(업무스타일 다양성)의 조절효과를 검증해 보고자 실시된 연구이다.

연구모형에 따라 작성된 설문지를 개인이 응답하도록 하였다. 설문은 서울, 경기도와 광주에 위치한 기업에 근무하고 있는 일반직원 및 관리자, 경영자를 대상으로 설문지를 배포하였으며, 설문조사 기간은 2012년 4월 7일부터 7월 30일에 걸쳐 총 500부가 배포하였다. 배포된 설문지 중 472부가 회수되었으며, 실증분석에서는 측정치의 신뢰도를 높이고 유용한 결과를 얻기 위하여 설문지 가운데 불성실하게 작성되었거나 응답이 일부 누락된 설문지 등 불성실한 답변을 한 설문지 52부를 제거하였으며 420부의 설문지를 분석에 최종 분석에 사용하였다.

2. 설문지의 구성

설문지는 모두 6개 분야 53개 문항으로 구성되었다. 독립변수인 다양성 친화형 인적자원관리의 하위변수로 채용관리, 평가관리, 보상관리, 승진관리, 지위/신분, 직무관리를 묻는 질문에 27개의 문항이 사용되었으며, 조절변수인 표면 비유사성 인지와 심층 비유사성 인지와 관련해서는 3개의 문항을 사용하였다. 종속변수인 혁신행동과 관련해서는 8개 문항이 사용되었으며, 맥락성과를 알아보기 위한 질문에 4개 문항을 사용하였다. 조직몰입과 관련해서는 5개 문항을 사용하였고, 인구통계학적 특성을 확인하기 위하여 6개의 설문이 사용 되었다. 인구통계학적 특성 확인을 위한 설문을 제외한 모든 문항에 대하여는 리커트 5점 척도를 이용하여 측정하였다.

<표 3-2> 설문지 구성 및 내용

구분 / 주요내용	변수명	설문항목 내용	문항수
다양성 HR 제도	채용관리	Ⅰ- 1,2,3,4,5	5문항
	평가관리	Ⅰ- 6,7,8,9,10	5문항
	보상관리	Ⅰ- 11,12,13,14	4문항
	승진관리	Ⅰ- 15,16,17,18,19	5문항
	지위/신분	Ⅰ- 20,21,22	3문항
	직무관리	Ⅰ- 23,24,25,26,27	5문항
혁신행동		Ⅱ- 1,2,3,4,5,6,7,8	8문항
맥락성과		Ⅱ- 9,10,11,12	4문항
조직몰입		Ⅱ- 13,14,15,16,17	5문항
성별, 연령, 업무스타일 다양성		Ⅲ- 1,2,3,	3문항
인구통계적 변수	1,2,3,4,5,6		6문항

3. 자료의 분석

본 연구에서는 다양성 HR 제도가 구성원의 조직몰입과 혁신행동, 맥락성과에 미치는 영향과, 이들 독립변수와 종속변수의 사이에서 성별다양성, 연령다양성, 업무스타일 다양성의 조절효과를 분석하였다. 연구모형에 기초로 설정한 가설관계를 실증적으로 검증하기 위하여 수집된 자료는 데이터 코딩과 데이터 크리닝 과정을 거쳐 SPSS V.18 통계패키지를 이용하여 빈도분석을 실시하였다. 다음으로 측정도구로 선정한 변수들이 선행연구 이론과 동일하게 적재되는가를 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석으로 추출된 요인들이 동질적인 변수로 구성되어 있는가를 확인하기 위하여 신뢰도 분석을 실시하여, 잘못 적재된 변수나 설명력이 부족한 변수 그리고 신뢰도를 저해하는 변수를 제거한 후 남은 변수를 가지고 변수계산을 하였다. 변수들의 신뢰성은 Cronbach's Alpha 값을 사용하여 검증하였다. 신뢰성 분석을 통하여 변수의 신뢰성을 확인한 후 상관관계 분석을 실시하였으며, 다중 회귀분석, 위계적 회귀분석 등을 이용하여 가설을 검증하였다.

제 2 절 실증분석

1. 표본의 특성

본 연구에서는 이론을 바탕으로 설정된 연구모형에서 도출한 가설이 현실적으로 타당한가를 파악하기 위하여 실증분석을 실시하였다.

실증분석에 사용된 자료는 설문조사 방법에 의해 수집되었다. 서울, 경기도와 광주에 위치한 기업에 근무하고 있는 일반직원 및 관리자, 경영자를 대상으로 설문지를 배포하였으며, 설문조사 기간은 2012년 4월 7일부터 7월 30일에 걸쳐 총 500부가 배포하였다. 배포된 설문지 중 472부가 회수되었으며, 실증분석에서는 측정치의 신뢰도를 높이고 유용한 결과를 얻기 위하여 설문지 가운데 불성실하게 작성되었거나 응답이 일부 누락된 설문지 등 불성실한 답변을 한 설문지 52부를 제거하였으며 420부의 설문지를 분석에 최종 분석에 사용하였다.

본 연구의 설문에 응답한 표본의 특성을 살펴보면 <표 4-1>과 같다.

성별 표본 구성은 남성이 305명(72.6%), 여성이 115명(27.4%)으로 남성이 표본의 대부분을 차지하고 있으며, 학력은 대졸이 257명(61.2%)으로 가장 많았고, 전문대졸이 67명(16.0%), 고졸이 45명(10.7%)으로 나타났으며, 대학원졸이 9명(2.1%)이었다. 연령으로는 20대가 49명(11.7%)이었으며, 30대가 131명(31.2%), 40대가 164명(39.0%), 50대가 76명(18.1%)을 차지하였다.

근무연수는 6개월 이하가 15명(3.6%), 6개월~2년이 58명(13.8%), 2년~5년이 64명(15.2%), 5~10년이 772명(18.3%), 10년~15년이 55명(13.1%), 15년 이상이 151명(36.0%)이었다. 직군은 일반직이 206명(49.0%), 영업직이 116명(27.6%), 기술직이 62명(14.8%)이었다. 마지막으로 직급은 평직원이 109명(26.0%), 대리/과장이 121명(28.8%), 차장/부장이 112명(26.7%)으로 표본의 과반수이상을 차지하고 있으며, 임원급이 28명(6.7%), 경영자가 34명(8%)이었다.

<표 4-1> 표본의 특성

구 분		빈 도	비 율
성별	남	305	72.6
	여	115	27.4
연령	20대	49	11.7
	30대	131	31.2
	40대	164	39.0
	50대 이상	76	18.1
근무년수	6개월 미만	15	3.6
	6개월～2년	58	13.8
	2년～5년	64	15.2
	5년～10년	77	18.3
	10년～15년	55	13.1
	15년 이상	151	36.0
최종학력	고졸	45	10.7
	전문대졸	67	16.0
	대졸	257	61.2
	대학원졸	9	2.1
	고졸 이하 (무응답 포함)	42	10
직군	일반직	206	49.0
	영업직	116	27.6
	생산직	15	3.6
	기술직	62	14.8
	연구직	11	2.6
	기타	10	2.3
직급	평직원(사원급)	109	26
	대리,과장	121	29
	차장,부장	112	26.6
	임원	28	6.6
	경영자	34	8
	기타	16	3.8

2. 타당성 및 신뢰성 분석

1) 타당성 분석

측정도구의 타당성이란 연구자가 측정하고자 하는 추상적 개념이 실제로 측정도구에 의해 적합하게 측정되었는가를 나타내는 것이다. 측정도구의 타당성을 검증하는 방법에는 크게 다속성다측정 방법(Multi-trait Multi-method Matrix)과 요인분석(Factor Analysis)이 있는데, 본 연구에서는 다속성다측정 방법을 선택할 경우 발생하는 반대개념의 정의와 측정법의 탐색에 대한 난점과 시간적, 경제적 부담 때문에 이를 선택하지 않고, 변수들의 유사성과 독립성으로 나타나는 요인을 사전에 기획한 요인과 비교함으로써 내용의 타당성을 확인하는 요인분석을 실시하여 설문지의 타당성을 평가하였다. 요인분석은 일련의 관측된 변수에 근거하여 직접 관측되지 않은 요인을 확인하기 위한 방법으로서 관련요인으로 분류되지 않은 변수나 불필요한 변수들의 제거를 통하여 변수들을 축소하고 변수들의 특성을 파악하며, 나아가 측정도구의 타당성을 판정하는 목적을 가지고 있다.

요인분석결과 나타나는 요인 적재치는 각 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 것으로서 특정변수는 각 요인들의 요인 적재치가 가장 높은 요인에 속하게 된다. 요인을 결정하기 위해서 관측된 요인의 선형결합인 주성분분석(PCA)과 함께, 의미 있는 요인추출을 위해 직교회전 방식의 하나인 베리맥스(varimax) 방식을 사용하여 개별요인의 상대적 중요도를 나타내는 아이겐 값(eigen value)이 1이 넘는 요인만을 추출하였다. 자연과학에 비해 정보가 정확하지 않은 사회과학에서는 대체로 추출된 요인들이 전체 분산의 60%이상을 설명할 경우 요인으로서 유의한 것으로 간주하고 있지만 절대적인 기준은 아니며, 심지어 60%미만인 경우에도 유의성이 있다고 할 수 있다(Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995).

(1) 독립변수에 대한 타당성 분석

독립변수인 다양성 HR 제도에 대한 요인분석결과 27개 문항 중 9개 문항을 제외한 나머지 18개 문항이 <표 4-3>와 같이 승진/보상관리. 평가관리. 직무관리. 채용관리. 신분/지위관리 등 5개 요인으로 구분되었으며, Eigen value가 1 이

상으로 확인되었다. 요인 적재치 또한 0.57이상으로서 동일한 개념을 측정하기 위한 문항으로 구성되어 있는 것으로 파악되었다.

5개 요인을 설명해 주는 누적분산은 71.09% 이었으며, 승진/보상관리의 설명 분산비율은 23.90%, 평가관리의 설명 분산비율은 20.22%, 직무관리의 설명 분산비율은 9.48%, 채용관리의 설명 분산비율은 8.98%, 신분/지위관리의 설명 분산비율은 8.49%이었다.

<표 4-2> 다양성 HR제도의 하위요인에 대한 항목별 요인분석

구분 / 변수	항 목	Loading값	고유근 (%)	분산 비중
승진/보상 관리	- 개인의 속성이나 연고(학력, 직급, 연령, 출신) - 전체 인력구성 비율 대비 관리자 또는 관리 - 승진심사 기준이 공정하게 적용된다. - 연공(근속년수)과 직급 또는 출신 배경보다는 - 승진 기회가 다양한 인력에게 공평하게 부여 - 연공(근속년수)과 직급 또는 출신배경보다는 - 회사의 이익이나 팀의 실적에 따라 분배받는	.747 .734 .720 .720 .703 .695 .572	4.303	23.906
평가관리	- 평가 기준이 구체적으로 정의되어 있어 - 평가기준 상의 편견을 제거하기 위해 특별한 - 차별하지 않고 공정한 평가를 수행할 수 - 성별, 지역별, 연령 등을 이유로 차별하지 - 직종별로 특성에 맞게 차별화된 평가제도를	.769 .763 .749 .746 .735	3.641	20.227
직무관리	- 직원들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 - 전체 인력구성 비율 대비 기존업무직원과	.850 .759	1.708	9.489
채용관리	- 직종이나 직무별로 선발기준 (보유능력, 전문) - 필요한 인력을 확보하기위해 외부인력이라도	.848 .733	1.617	8.983
신분/지위 관리	- 정규사원의 경우 신분상 고용안정성을 기본적 - 평등주위를 지향하여 직원간 차별대우를 최소화	.848 .664	1.528	8.490

(2) 종속변수에 대한 타당성 분석

종속변수인 혁신행동과 맥락성과, 조직몰입에 대한 요인분석 결과 17개 문항 중 1개문항을 제외한 16개 문항이 <표 4-4>과 같이 3개 요인으로 구분되었으며, Eigen value가 모두 1이상으로 나타났다. 3개 요인을 설명해 주는 누적분산은 65.11% 이었으며, 혁신행동의 설명 분산비율은 46.01%, 맥락성과의 설명 분산비율은 11.43%, 조직몰입의 설명 분산비율은 7.66%이었다.

<표 4-3> 종속변수에 대한 항목별 요인분석

구분 / 변수	항 목	Loading값	고유근 (%)	분산 비중
혁신행동	- 새로운 아이디어를 실행하기 위해 적정한 계획과	.797	7.362	46.014
	- 아이디어를 실행하는데 필요로 하는 내용을	.782		
	- 내가 제시한 아이디어가 창의적인 경우가	.765		
	- 업무 등과 관련하여 새로운 직무기법이나	.765		
	- 다른 구성원들에게 아이디어를 내고	.729		
	- 창의적이고 혁신적인 행동을 한다고 생각한다	.715		
	- 업무와 관련하여 비생산적인 규칙이나 정책	.660		
	- 효율성을 높이기 위한 방안을 제시하면	.664		
맥락성과	- 시간을 내어 동료들의 문제와 고민을	.778	1.829	11.433
	- 업무 부담이 많은 동료들을 도와주곤	.762		
	- 부재중인 동료를 도와서 업무 차질이	.720		
	- 담당자가 아니더라도 신입사원이나 새로운	.708		
조직몰입	- 우리 회사는 내 삶에서 많은 중요한 의미를 갖고	.828	1.226	7.664
	- 나는 회사에 감정적으로 애착심을 느낀다	.815		
	- 나는 진실로 우리 회사의 문제를	.774		
	- 현재 재직 중인 회사에서 내 직장생활의	.683		

2) 신뢰성 검증

본 연구의 가설검증을 하기에 앞서 설문을 통하여 획득한 자료가 가설에 있는 변수들의 개념을 얼마나 잘 포함하고 있는지를 확인하고자 신뢰성 분석을 실시하였다. 신뢰성(reliability)이란 측정하고자 하는 개념을 반복하여 측정하였을 때에도 동일한 측정값을 얻을 가능성을 의미하는 것으로서 측정의 안정성, 일관성, 예측가능성, 정확성 등으로 표현될 수 있는 비체계적 오차와 관련된 개념이다.

신뢰성을 측정하는 방법에는 재검사법, 복수양식법, 반분법, 내적일관성법이 있다(채서일, 2003). 이들 방법 가운데 내적일관성법이 보편적으로 사용된다. 내적일관성에 의한 방법은 같은 개념을 측정하기 위해 여러 개의 항목을 이용하는 경우 측정도구내의 항목별 평균적인 상관관계를 고려하여 신뢰성을 확인하려는 것으로서, 신뢰성을 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로써 측정도구의 신뢰성을 높이기 위한 방법으로 Cronbach's Alpha계수를 이용한다. 본 연구에서는 측정도구의 신뢰성을 평가하기 위하여 내적일관성법을 실시하였다.

일차적으로 연구 개념을 측정하기 위한 각각의 항목들에 대한 응답과 이를 합산한 결과치 간의 상관관계를 구하여 낮은 상관관계를 보이는 항목들을 제거하는 문항분석법에 의해 항목선정과정을 실시하였다. 이와 같은 과정을 통해 확보된 설문항목들에 대한 Cronbach's Alpha값을 통해 신뢰성을 측정하였다. 분석결과의 평가에 있어서는 문항전체의 경우에는 α계수가 0.5이상, 개별문항의 경우에는 α계수가 0.6이상이면 충분히 신뢰도가 높다고 할 수 있다(Nunnally & Bernstein, 1994).

본 연구의 가설검증을 하기에 앞서 설문을 통하여 획득한 자료가 가설에 있는 변수들의 개념을 얼마나 잘 포함하고 있는지를 확인하고자 신뢰성 분석을 실시하였다.

내적 신뢰성 검증을 위한 Cronbach's Alpha 분석결과 모든 차원들이 일반적으로 기준 값 0.6을 초과함으로써 각 문항에 대한 신뢰성이 높게 나타났다. 반복유사한 질문은 각 항목간의 상관관계(Items to Correlation)를 구해서 상관관계가 낮은 값을 제거함으로써 신뢰성을 높일 수 있다.

신뢰성을 분석한 결과는 아래의 <표 4-2>와 같다.

다양성 HR제도의 하위변수인 승진/보상관리에 대해서는 α값이 0.908으로 나타나 높은 신뢰도를 보이고 있으며, 평가관리에 대해서는 α값이 0.902, 직무관리에 대해서는 α값이 0.717로 나타나 신뢰도가 높다고 할 수 있다. 채용관리에 대해서는 α값이 0.662, 지위/신분관리에 대해서는 α값이 0.600으로 나타나 신뢰성이 검증되었다. 또한 결과변수인 혁신행동에 대해서도 α값이 0.909로 나타나 신뢰성이 검증되었다고 할 수 있으며, 맥락성과에 대해서도 α값이 0.823로 나타났다. 마지막으로 조직몰입에 대해서는 α값이 0.844로 나타나 신뢰성이 충분히 검증되었다.

<표 4-4> 변수들의 신뢰성 분석결과

변수	설문항목	신뢰성계수
승진/보상관리	7	0.908
평가관리	5	0.902
직무관리	2	0.717
채용관리	2	0.662
지위/신분관리	2	0.600
혁신행동	8	0.909
맥락성과	4	0.823
조직몰입	4	0.844

3) 상관관계 분석

상관관계 분석은 독립 변수들 간 관련성이 있는가를 파악하고, 서로 관련성이 있다면 어느 정도의 관련성이 있는지를 알고자 할 때 사용하는 분석기법이다. 그리고 상관관계분석은 각 변수가 연속형 데이터인 경우에 주로 사용된다.

일반적으로 널리 사용되는 척도로는 피어슨 상관계수(Pearson's correlation coefficient: r)가 있으며, 상관계수 r은 $-1 \leq r \leq 1$의 값을 가진다.

두 변수간의 상관계수의 절대 값이 1.00이면 완전한 상관관계, 0.90이면 매우 높은 상관관계, 0.70~0.80이면 상관관계가 높다고 말할 수 있으며, 0.50~0.60이면 보통의 상관관계, 그리고 0.40이하이면 약한 상관관계가 있다고 할 수 있다(Nunnally & Bernstein, 1994). 본 연구에서는 각 변수들 간의 상관관계분석을 통해 각 변수들 간의 상호관련성 정도를 파악하였다. 신뢰성 분석과 타당성 분석에서 신뢰성과 타당성이 검증된 8개의 요인들에 대한 상관관계를 분석함으로써 변수들의 다중공선성 존재유무를 알아보고, 본 연구의 회귀분석 결과에 의미가 있는지 알아보았다.

회귀분석을 실시함에 있어 주의해야할 점은 일반적으로 사회과학분야에서의 연구들은 측정될 변수의 수가 비교적 많기 때문에 각 변수들간의 일정한 상관관계가 존재하게 된다. 다시 말하면 다중공선성이라는 문제가 발생하게 된다(Hair, et al.1995). 다중공선성이란 회귀변수들간에 강한 상관관계가 존재하는 현상을

의미하게 된다. 본 연구에서는 다중회귀분석을 실시함에 있어 회귀계수들간의 다중공선성의 존재 여부를 알아보기 위해 분산팽창요인(Variance Inflation Factor : VIF), 공선조건지수(Condition Index), 계수의 분산비율(Variance Proportions) 등의 세 가지 방법을 이용하여 공선성의 여부를 진단하였다.

다중공선성 진단결과 분산팽창요인(VIF) 값이 대부분 이상적인 수준인 1에 근접한 것으로 나타났고(1.05~1.56), 공선지수 허용치인 30보다 적은 것으로 나타났으며, 계수의 분산비율 또한 0.85 미만으로 나타나 본 회귀모형에 있어 다중공선성은 없는 것으로 나타났다(Hair, et al.1995).

변수들 간의 상관관계분석 결과는 <표 4-5>과 같이 정리하였다.

상관관계 분석 결과, 다양성 HR 제도는 조직유효성 변수인 혁신행동, 조직몰입, 맥락성과에 정(+)의 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 다양성 HR 제도의 하위변수인 승진/보상관리의 경우 혁신행동과 .317, 조직몰입과 .376, 맥락성과와 .305의 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다. 또한 평가관리의 경우 혁신행동과 .329, 조직몰입과 .292, 맥락성과와 .343의 유의한 관련이 있는 것으로 나타났으며, 직무관리의 경우 혁신행동과 .233, 조직몰입과 .246, 맥락성과와 .163으로 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다. 채용관리는 혁신행동과 .317, 조직몰입과 .309, 맥락성과와 .247의 유의한 관계가 있었다. 마지막으로 신분/지위관리의 경우에는 혁신행동과 .324, 조직몰입과 .391, 맥락성과와 .332의 유의한 관련이 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 대체로 본 연구모형에서 제시하고 있는 가설의 방향과 일치하는 것임을 알 수 있다.

<표 4-5> 상관관계 분석

	평균	표준편차	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
(1)	0.28	0.45	1															
(2)	0.73	0.44	-.137**	1														
(3)	0.51	0.50	-.252**	.011	1													
(4)	0.44	0.50	-.328**	.038	.175**	1												
(5)	0.56	0.50	-.314**	-.048	.128**	.551**	1											
(6)	3.40	0.72	.133**	-.101*	-.011	.089	.031	1										
(7)	3.37	0.76	.189**	-.105*	-.059	-.008	.008	.621**	1									
(8)	3.21	0.85	.113*	-.151**	.044	-.058	-.032	.552**	.466**	1								
(9)	3.48	0.75	-.019	-.089	.114*	.116*	.048	.531**	.496**	.367**	1							
(10)	3.61	0.68	.156**	-.037	-.136**	.088	.129**	.532**	.466**	.304**	.282**	1						
(11)	3.08	1.06	.078	-.030	-.153**	-.063	.001	.135**	.207**	.130**	.048	.222**	1					
(12)	3.16	0.80	-.013	-.073	-.021	-.003	-.037	.110*	.159**	.126*	.046	.114*	.319**	1				
(13)	3.40	0.83	.057	-.067	-.056	.037	.074	.280**	.314**	.235**	.178**	.307**	.317**	.279**	1			
(14)	3.77	0.66	-.170**	-.029	.014	.214**	.267**	.376**	.292**	.246**	.309**	.391**	.021	.034	.198**	1		
(15)	3.46	0.60	-.148**	.016	.019	.061	.110*	.317**	.329**	.233**	.317**	.324**	.017	.085	.195**	.524**	1	
(16)	3.77	0.58	.023	-.022	-.142**	.050	.090	.305**	.343**	.163**	.247**	.332**	.079	.026	.206**	.563**	.561**	1

주1) $^{*}p<.05$ $^{**}p< .01$

주2) (1) 성별 (2) 학력 (3) 직군 (4) 직급 (5) 연령 (6) 승진/보상관리 (7) 평가관리 (8) 직무관리 (9) 채용관리 (10) 신분/지위관리 (11) 성별유사성 (12) 연령유사성 (13) 업무스타일 유사성 (14) 조직몰입 (15) 혁신행동 (16) 맥락성과

주3) 통제변수들은 다음과 같이 더미처리 하였음(성별: 남성 0 여성 1, 학력: 고졸, 전문대졸 0 대졸이상 1, 직군: 일반직 0 영업, 생산, 기술, 연구직 1, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

제 3 절 가설검증

변수들 간 상관관계 분석 결과는 대체로 가설의 방향과 일치하는 결과를 보여주었다. 그러나 상관관계 분석은 변수간의 관계를 알아보는 것으로서 인과관계의 방향성과 강도를 충분히 설명하지는 못한다. 따라서 인과관계를 알아보기 위하여 회귀분석을 실시하여야 한다.

1. 다양성 HR 제도가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 가설 검증

다양성 HR 제도가 구성원의 조직몰입에 유의한 영향을 미칠 것이라는 아래의 가설에 대한 영향력과 설명력이 어느 정도 인지를 검증하기 위하여 다양성 HR 제도를 독립변수로 하고 조직몰입을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 4-6> 다양성 HR 제도가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 / 독립변수	조직몰입				
	B	표준오차	베타	t	유의도
성별	-.284	.071	-.192	-3.989	.000***
학력	-.004	.065	-.003	-.062	.950
직군	-.055	.059	-.041	-.923	.357
직급	.035	.070	.026	.498	.618
연령	.210	.070	.157	3.004	.003**
승진/보상관리	.130	.066	.142	1.983	.048*
평가관리	.009	.056	.010	.158	.874
직무관리	.061	.041	.078	1.499	.135
채용관리	.104	.046	.118	2.267	.024*
신분/지위관리	.249	.050	.255	4.927	.000***
	R-Square = .292		Adj R = .274		
	F = 16.453		Sig = .000		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음처럼 더미처리 했음(성별: 남성 0 여성 1, 학력: 고졸, 전문대졸 0 대졸이상 1, 직군: 일반직 0 영업, 생산, 기술, 연구직 1, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

다양성 HR 제도가 조직몰입에 미치는 영향력 검증결과는 <표 4-6>에 제시된 바와 같이 설명력(R^2)이 .292로 나타났으며 F값은 16.453(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 검증결과, 다양성 HR 제도 중 승진/보상관리(p<.05)와 채용관리(p<.05), 신분/지위관리(p<.001)가 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 반면, 평가관리와 채용관리는 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

2. 다양성 HR 제도가 맥락성과에 미치는 영향에 관한 가설 검증

다양성 HR 제도가 구성원의 맥락성과에 유의한 영향을 미칠 것이라는 아래의 가설에 대한 영향력과 설명력이 어느 정도 인지를 검증하기 위하여 다양성 HR 제도를 독립변수로 하고 맥락성과를 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 4-7> 다양성 HR 제도가 맥락성과에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 / 독립변수	맥락성과				
	B	표준오차	베타	t	유의도
성별	-.079	.066	-.062	-1.195	.233
학력	.014	.060	.011	.238	.812
직군	-.160	.055	-.139	-2.881	.004**
직급	-.013	.066	-.011	-.202	.840
연령	.075	.065	.065	1.159	.247
승진/보상관리	.020	.061	.026	.334	.739
평가관리	.151	.052	.200	2.911	.004**
직무관리	-.016	.038	-.024	-.421	.674
채용관리	.081	.043	.105	1.886	.060
신분/지위관리	.157	.047	.186	3.337	.001***
	R-Square = .184		Adj R = .164		
	F = 9.005		Sig = .000		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음처럼 더미처리 했음(성별: 남성 0 여성 1, 학력: 고졸, 전문대졸 0 대졸이상 1, 직군: 일반직 0 영업, 생산, 기술, 연구직 1, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

검증결과, 다양성 HR 제도 중 신분/지위관리(p<.001)와 평가관리(p<.01)가 맥락성과에 유의한 영향을 미치고 있는 반면, 승진/보상관리, 평가관리, 직무관리, 채용관리는 맥락성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

3. 다양성 HR 제도가 혁신행동에 미치는 영향에 관한 가설 검증

다양성 HR 제도가 구성원의 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이라는 아래의 가설에 대한 영향력과 설명력이 어느 정도 인지를 검증하기 위하여 다양성 HR 제도를 독립변수로 하고 혁신행동을 종속변수로 하여 다중회귀분석을 실시하였다.

<표 4-8> 다양성 HR 제도가 혁신행동에 미치는 영향에 관한 검증

종속변수 / 독립변수	혁신행동				
	B	표준오차	베타	t	유의도
성별	-.302	.068	-.224	-4.443	.000***
학력	.055	.062	.040	.883	.378
직군	-.019	.057	-.016	-.338	.736
직급	-.087	.067	-.071	-1.291	.198
연령	.058	.067	.048	.873	.383
승진/보상관리	-.002	.063	-.002	-.027	.979
평가관리	.130	.053	.165	2.456	.014*
직무관리	.047	.039	.065	1.191	.234
채용관리	.126	.044	.157	2.877	.004**
신분/지위관리	.193	.048	.218	4.008	.000***
	R-Square = .225		Adj R = .205		
	F = 11.503		Sig = .000		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음처럼 더미처리 했음(성별: 남성 0 여성 1, 학력: 고졸, 전문대졸 0 대졸이상 1, 직군: 일반직 0 영업, 생산, 기술, 연구직 1, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

다양성 HR 제도가 혁신행동에 미치는 영향력 검증결과는 <표 4-8>에 제시된 바와 같이 설명력(R^2)이 .225로 나타났으며 F값은 11.503(p=.000)으로 통계적으로 유의한 결과를 나타냈다. 검증결과, 다양성 HR 제도 중 평가관리(p<.05)와 채용관리(p<.01), 신분/지위관리(p<.001)가 혁신행동에 유의한 영향을 미치고 있는 반면, 승진/보상관리, 직무관리는 혁신행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

4. 다양성 HR 제도와 조직유효성과의 관계에서 표면비유사성 인지의 조절효과에 관한 가설 검증

다양성 HR 제도와 표면 비유사성 인지에 따른 적합관계에 따라 조직유효성에 미치는 효과성에 차이가 있는지를 검증하기 위하여 상호작용항을 이용한 계층적 회귀분석을 사용하였다. 성별다양성의 조절효과 검증을 위해 HR 제도의 하위 변수인 승진/보상관리, 평가관리, 직무관리, 채용관리, 신분/지위관리를 독립변수로 설정하였고, 조직몰입을 종속변수로 설정하여 3단계 계층적 회귀분석을 실시하였다.

1단계로 인구통계 변수를 통제하기 위해서 조직몰입을 종속변수로 하고 다양성 HR 제도의 하위변수들을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 2단계로 1단계 회귀식에 추가로 성별다양성을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 3단계로 조절효과를 검증하기 위해 2단계의 변수들에 상호작용 효과의 변수를 센터링[1)]하여 곱의 상호작용항을 추가한 회귀분석을 실시하였다. 결과의 해석은 상호작용항을 추가한 회귀분석의 결과 R^2 및 ΔR^2가 유의하지 않으면 상호작용 효과는 없는 것으로 하였으며 회귀모형에서 변수의 추가로 인한 설명력 증가가 유의한가를 알아보기 위한 검증(Kelinger, 1986, p.543)을 실시하였다.

분석결과는 <표 4-9>에 나타나 있다. 먼저 2단계에서 변수들의 주효과를 보면 다양성 HR 제도의 하위변수 중 채용관리와 신분/지위관리가 조직몰입에 유의한 긍정적 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.114, p<.05; beta=.268, p<.01). 반면 성별다양성은 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다(beta=-.074, n.s). 한편 다양성 HR 제도와 조직몰입과의 관계에서 성별다양성의 조절효과를 살펴보았는데 성별다양성의 조절효과는 나타나지 않았다(beta=.24, n.s; beta=.17, n.s; beta=-.20, n.s; beta=.06, n.s; beta=-.12, n.s;). 다만 모형1의 R^2값이 .292, 모형2에서는 .297, 모형3에서는 .303로 증가함으로서 조절효과의 설명력을 검증하는데 유의적이라는 점만 확인할 수 있었다. 이를 토대로 봤을 때 다양성 HR 제도 중 채용관리와 신분/지위관리는 구성원의 조직몰입에 직접효과는 나타나고 있지만, 성별다양성의 조절효과는 나타나지 않고 있다는 것을 알 수 있다.

1) 상호작용항을 센터링한 이유는 상호작용 변수를 '독립변수×조절변수'로 설정할 때 발생할 수 있는 다중공선성(multicollinearity) 문제를 해결하기 위해서이다.

<표 4-9> 다양성 HR 제도와 조직몰입과의 관계에서 성별다양성의 조절효과

변수	조직몰입								
	모형 1			모형 2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별	-.284	-.192	-3.99***	-.286	-.193	-4.03***	-.303	-.205	-4.20***
학력	-.004	-.003	-0.06	-.005	-.003	-0.08	-.001	-.001	-.01
직군	-.055	-.041	-0.92	-.066	-.050	-1.11	-.069	-.052	-1.15
직급	.035	.026	0.50	.029	.022	0.42	.030	.022	.417
연령	.210	.157	3.00**	.212	.159	3.05**	.221	.165	3.15**
승진/보상관리	.130	.142	1.98*	.123	.134	1.87	.122	.133	1.83
평가관리	.009	.010	0.16	.021	.024	0.38	.020	.023	.35
직무관리	.061	.078	1.50	.066	.084	1.61	.069	.088	1.65
채용관리	.104	.118	2.27*	.101	.114	2.20*	.109	.123	2.32*
신분/지위관리	.249	.255	4.93***	.261	.268	5.12***	.246	.253	4.69***
성별다양성				-.046	-.074	-1.67	-.043	-.069	-1.53
승진/보상*성별다양성							.062	0.24	1.14
평가관리*성별다양성							.022	0.17	.52
직무관리*성별다양성							-.040	-0.20	-1.09
채용관리*성별다양성							.005	0.06	.13
지위/신분*성별다양성							-.033	-0.12	-.78
R^2	.292			.297			.303		
Adj R^2	.274			.277			.275		
F	16.453			15.278			10.675		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음처럼 더미처리 했음(성별: 남성 0 여성 1, 학력: 고졸, 전문대졸 0 대졸이상 1, 직군: 일반직 0 영업, 생산, 기술, 연구직 1, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

연령다양성의 조절효과 검증을 위해 HR 제도의 하위 변수인 승진/보상관리, 평가관리, 직무관리, 채용관리, 신분/지위관리를 독립변수로 설정하였고, 조직몰입을 종속변수로 설정하여 3단계 계층적 회귀분석을 실시하였다.

가설 4a-2의 검증결과, <표 4-10>과 같다. 먼저 2단계에서 변수들의 주효과를 보면 다양성 HR 제도의 하위변수 중 승진/보상관리, 채용관리와 신분/지위관리가 조직몰입에 유의한 긍정적 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.140, p<.05; beta=.116, p<.05; beta=.257, p<.001). 반면 평가관리와 직무관리, 연령다양성은 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다(beta=.014, n.s; beta=.080, n.s; beta=-.59, n.s). 한편 다양성 HR 제도와 조직몰입과의 관계에서 연령다양성의 조절효과를 살펴보았는데 다양성 HR 제도의 직무관리와 연령다양성의 상호작용만이 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미쳤다.

<표 4-10> 다양성 HR 제도와 조직몰입과의 관계에서 연령다양성의 조절효과

변수	조직몰입								
	모형 1			모형 2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별	-.284	-.192	-3.99***	-.287	-.194	-4.02***	-.295	-.200	-4.11***
학력	-.004	-.003	-0.06	-.007	-.004	-0.10	.007	.005	0.11
직군	-.055	-.041	-0.92	-.055	-.042	-0.93	-.054	-.041	-0.90
직급	.035	.026	0.50	.036	.027	0.51	.029	.022	0.41
연령	.210	.157	3.00**	.207	.155	2.95**	.212	.158	3.02**
승진/보상관리	.130	.142	1.98*	.129	.140	1.96*	.113	.123	1.71
평가관리	.009	.010	0.16	.013	.014	0.22	.038	.044	0.66
직무관리	.061	.078	1.50	.063	.080	1.53	.057	.073	1.38
채용관리	.104	.118	2.27*	.103	.116	2.23*	.100	.114	2.18*
신분/지위관리	.249	.255	4.93***	.251	.257	4.95***	.236	.243	4.39***
연령다양성				-.021	-.025	-0.59	-.020	-.024	-0.56
승진/보상*연령다양성							.049	047	0.65
평가관리*연령다양성							.066	.068	1.17
직무관리*연령다양성							-.111	-.126	-2.14*
채용관리*연령다양성							-.032	-.031	-0.57
지위/신분*연령다양성							-.020	-.019	-0.35
R^2	.292			.293			.303		
Adj R^2	.274			.273			.274		
F	16.453			14.964			10.655		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음처럼 더미처리 했음(성별: 남성 0 여성 1, 학력: 고졸, 전문대졸 0 대졸이상 1, 직군: 일반직 0 영업, 생산, 기술, 연구직 1, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

다양성 HR 제도와 맥락성과와의 관계에서 성별다양성의 조절효과 검증을 위해 HR 제도의 하위 변수인 승진/보상관리, 평가관리, 직무관리, 채용관리, 신분/지위관리를 독립변수로 설정하였고, 맥락성과를 종속변수로 설정하여 3단계 계층적 회귀분석을 실시하였다.

1단계로 인구통계 변수를 통제하기 위해서 맥락성과를 종속변수로 하고 다양성 HR 제도의 하위변수들을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 2단계로 1단계 회귀식에 추가로 성별다양성을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 3단계로 조절효과를 검증하기 위해 2단계의 변수들에 상호작용 효과의 변수를 센터링하여 곱의 상호작용항을 추가한 회귀분석을 실시하였다.

가설 4b-1의 검증결과, 먼저 조절회귀분석의 전제라 할 수 있는 변수의 추가에

따른 단계별 모델의 성명력 증가분을 살펴보면, 각각의 상호작용항이 추가될 때마다 얻어지는 설명력의 증가분은 통계적으로 유의하게 증가하였다. 이는 성별다양성이 맥락성과간의 관계를 조절해 줄 수 있음을 간접적으로 보여주는 결과이다.

<표 4-11> 다양성 HR 제도와 맥락성과와의 관계에서 성별다양성의 조절효과

변수	맥락성과								
	모형 1			모형 2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별	-.079	-.062	-1.19	-.080	-.062	-1.21	-.117	-.091	-1.77
학력	.014	.011	0.24	.014	.011	0.23	.010	.008	0.17
직군	-.160	-.139	-2.88**	-.164	-.142	-2.93**	-.158	-.137	-2.87**
직급	-.013	-.011	-0.20	-.015	-.013	-0.23	-.016	-.014	-0.24
연령	.075	.065	1.16	.076	.066	1.17	.084	.073	1.31
승진/보상관리	.020	.026	0.33	.018	.022	0.29	.013	.016	0.21
평가관리	.151	.200	2.91**	.155	.206	2.97**	.127	.169	2.42*
직무관리	-.016	-.024	-0.42	-.014	-.021	-0.38	.000	.000	0.00
채용관리	.081	.105	1.89	.080	.104	1.86	.098	.128	2.29*
신분/지위관리	.157	.186	3.34***	.162	.191	3.39***	.162	.192	3.38***
성별다양성				-.017	-.030	-0.64	-.019	-.035	-0.75
승진/보상*성별다양성							.059	.092	1.19
평가관리*성별다양성							.111	.192	2.81**
직무관리*성별다양성							-.044	-.077	-1.29
채용관리*성별다양성							-.072	-.110	-2.00*
지위/신분*성별다양성							.000	.000	0.00
R^2	.184			.185			.233		
Adj R^2	.164			.162			.191		
F	9.005			8.212			7.020		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음처럼 더미처리 했음(성별: 남성 0 여성 1, 학력: 고졸, 전문대졸 0 대졸이상 1, 직군: 일반직 0 영업, 생산, 기술, 연구직 1, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

<표 4-11>에서 보는 바와 같이 성별다양성의 조절효과를 검증하였는데 다양성 HR 제도 중 평가관리와 채용관리가 성별다양성간의 상호작용을 통하여 맥락성과에 유의한 영향을 미쳤다. 그러나 성별다양성과 평가관리는 구성원의 맥락성과에 정(+)의 영향을 미치고 있으나, 채용관리의 경우 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

가설 4b-2를 검증하기 위하여 연령다양성의 조절효과 검증을 위해 HR 제도의 하위

변수인 승진/보상관리, 평가관리, 직무관리, 채용관리, 신분/지위관리를 독립변수로 설정하였고, 맥락성과를 종속변수로 설정하여 3단계 계층적 회귀분석을 실시하였다.

1단계로 인구통계 변수를 통제하기 위해서 맥락성과를 종속변수로 하고 다양성 HR 제도의 하위변수들을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 2단계로 1단계 회귀식에 추가로 연령다양성을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 3단계로 조절효과를 검증하기 위해 2단계의 변수들에 상호작용 효과의 변수를 센터링하여 곱의 상호작용항을 추가한 회귀분석을 실시하였다. 그리고 분석결과는 <표 4-12>에 나타나 있다.

<표 4-12> 다양성 HR 제도와 맥락성과 관계에서 연령다양성의 조절효과

변수	맥락성과								
	모형 1			모형 2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별	-.079	-.062	-1.19	-.083	-.064	-1.25	-.087	-.068	-1.31
학력	.014	.011	0.24	.011	.009	0.19	.019	.015	0.31
직군	-.160	-.139	-2.88**	-.160	-.139	-2.89**	-.151	-.131	-2.71**
직급	-.013	-.011	-0.20	-.012	-.010	-0.18	-.025	-.021	-0.38
연령	.075	.065	1.16	.072	.062	1.10	.077	.066	1.18
승진/보상관리	.020	.026	0.33	.019	.024	0.31	.001	.001	0.01
평가관리	.151	.200	2.91**	.155	.206	2.97**	.168	.223	3.15**
직무관리	-.016	-.024	-0.42	-.014	-.021	-0.37	-.020	-.030	-0.52
채용관리	.081	.105	1.89	.079	.103	1.84	.074	.096	1.72
신분/지위관리	.157	.186	3.34***	.159	.188	3.37***	.169	.200	3.38***
연령다양성				-.024	-.033	-0.71	-.025	-.036	-0.77
승진/보상*연령다양성							-.009	-.010	-0.13
평가관리*연령다양성							.092	.111	1.77
직무관리*연령다양성							-.020	-.026	-0.42
채용관리*연령다양성							-.128	-.146	-2.50*
지위/신분*연령다양성							.029	.032	0.55
R^2	.184			.185			.203		
Adj R^2	.164			.163			.170		
F	9.005			8.223			6.246		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음처럼 더미처리 했음(성별: 남성 0 여성 1, 학력: 고졸, 전문대졸 0 대졸이상 1, 직군: 일반직 0 영업, 생산, 기술, 연구직 1, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

먼저 2단계에서 변수들의 주효과를 보면 다양성 HR 제도의 하위변수 중 평가관리와 신분/지위관리가 맥락성과에 유의한 긍정적 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.206, p<.01; beta=.188, p<.001). 반면 연령다양성은 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다(beta=-.033, n.s). 한편 다양성 HR 제도와 맥락성과와의 관계에서 연령다양성의 조절효과

를 살펴보았는데 다양성 HR 제도의 경우 채용관리와 연령다양성간의 상호작용항만이 맥락성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(beta=-.146, p<.05). 즉 성별다양성이 다양성 HR 제도 중 채용관리가 맥락성과에 미치는 영향간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다.

가설 4c-1의 검증하기 위하여 다양성 HR 제도와 혁신행동과의 관계에서 성별다양성의 조절효과 검증을 위해 HR 제도의 하위 변수인 승진/보상관리, 평가관리, 직무관리, 채용관리, 신분/지위관리를 독립변수로 설정하였고, 혁신행동을 종속변수로 설정하여 3단계 계층적 회귀분석을 실시하였다.

1단계로 인구통계 변수를 통제하기 위해서 혁신행동을 종속변수로 하고 다양성 HR 제도의 하위변수들을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 2단계로 1단계 회귀식에 추가로 성별다양성을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 3단계로 조절효과를 검증하기 위해 2단계의 변수들에 상호작용 효과의 변수를 센터링하여 곱의 상호작용항을 추가한 회귀분석을 실시하였다. 먼저 2단계에서 변수들의 주효과를 보면 다양성 HR 제도의 하위변수 중 평가관리, 채용관리와 신분/지위관리가 혁신행동에 유의한 긍정적 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.181, p<.01; beta=.153, p<.01; beta=.232, p<.001). 반면 성별다양성은 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다(beta=-.080, n.s). 한편 다양성 HR 제도와 혁신행동과의 관계에서 성별다양성의 조절효과를 살펴보았는데 분석결과, <표 4-13>에서 보는 바와 같이 성별다양성의 조절효과를 검증하였는데 다양성 HR 제도와 혁신행동간의 관계에서는 승진/보상관리와 성별다양성만이 조절효과가 있는 것으로 나타났으며, 나머지 변수에 대해서는 조절효과를 갖지 않은 것으로 나타났다.

<표 4-13> 다양성 HR 제도와 혁신행동과의 관계에서 성별다양성의 조절효과

변수	혁신행동								
	모형 1			모형 2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별	-.302	-.224	-4.44***	-.304	-.226	-4.50***	-.332	-.247	-4.88***
학력	.055	.040	0.88	.054	.040	0.88	.049	.036	0.80
직군	-.019	-.016	-0.34	-.031	-.026	-0.54	-.029	-.024	-0.52
직급	-.087	-.071	-1.29	-.093	-.076	-1.38	-.081	-.067	-1.22
연령	.058	.048	0.87	.061	.050	0.91	.067	.055	1.01
승진/보상관리	-.002	-.002	-0.03	-.009	-.011	-0.14	-.010	-.012	-0.16
평가관리	.130	.165	2.46*	.142	.181	2.67**	.123	.157	2.28*
직무관리	.047	.065	1.19	.052	.072	1.31	.075	.105	1.89
채용관리	.126	.157	2.88**	.123	.153	2.81**	.117	.146	2.65**
신분/지위관리	.193	.218	4.01***	.205	.232	4.23***	.213	.241	4.32***
성별다양성				-.046	-.080	-1.73	-.046	-.082	-1.74
승진/보상*성별다양성							.114	170	2.22*
평가관리*성별다양성							-.014	-.024	-0.35
직무관리*성별다양성							-.038	-.064	-1.09
채용관리*성별다양성							-.043	-.062	-1.15
지위/신분*성별다양성							.050	.069	1.26
R^2	.225			.230			.252		
Adj R^2	.205			.209			.221		
F	11.503			10.782			8.230		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음처럼 더미처리 했음(성별: 남성 0 여성 1, 학력: 고졸, 전문대졸 0 대졸이상 1, 직군: 일반직 0 영업, 생산, 기술, 연구직 1, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

가설 4c-2의 검증결과는 다음 <표 4-14>과 같다.

먼저 2단계에서 변수들의 주효과를 보면 다양성 HR 제도의 하위변수 중 평가관리, 채용관리와 신분/지위관리가 혁신행동에 유의한 긍정적 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.161, p<.05; beta=.158, p<.01; beta=.216, p<.001). 반면 연령다양성은 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다(beta=.022, n.s). 한편 다양성 HR 제도와 조직몰입과의 관계에서 연령다양성의 조절효과를 살펴보았는데 연령다양성의 조절효과는 나타나지 않았다(beta=.091, n.s; beta=-.096, n.s; beta=.016, n.s; beta=-.004, n.s; beta=-.033, n.s;). 다만 모형2의 R^2값이 .225, 모형3에서는 .232로 증가함으로서 조절효과의 설명력을 검증하는데 유의적이라는 점만 확인할 수 있었다.

<표 4-14> 다양성 HR 제도와 혁신행동과의 관계에서 연령다양성의 조절효과

변수	혁신행동								
	모형 1			모형 2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별	-.302	-.224	-4.44***	-.299	-.222	-4.39***	-.301	-.224	-4.38***
학력	.055	.040	0.88	.057	.042	0.92	.053	.039	0.85
직군	-.019	-.016	-0.34	-.019	-.016	-0.33	-.023	-.019	-0.40
직급	-.087	-.071	-1.29	-.088	-.072	-1.30	-.083	-.068	-1.22
연령	.058	.048	0.87	.061	.050	0.91	.060	.049	0.89
승진/보상관리	-.002	-.002	-0.03	-.001	-.001	-0.01	.009	.010	0.14
평가관리	.130	.165	2.46*	.127	.161	2.38*	.117	.148	2.12*
직무관리	.047	.065	1.19	.045	.064	1.16	.051	.072	1.30
채용관리	.126	.157	2.88**	.127	.158	2.90**	.131	.163	2.97**
신분/지위관리	.193	.218	4.01***	.191	.216	3.96***	.188	.213	3.66***
연령다양성				.017	.022	0.49	.022	.029	0.63
승진/보상*연령다양성							.086	.091	1.19
평가관리*연령다양성							-.083	-.096	-1.56
직무관리*연령다양성							.013	.016	0.26
채용관리*연령다양성							-.004	-.004	-0.07
지위/신분*연령다양성							-.033	-.035	-0.61
R^2	.225			.225			.232		
Adj R^2	.205			.204			.201		
F	11.503			10.460			7.398		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음처럼 더미처리 했음(성별: 남성 0 여성 1, 학력: 고졸, 전문대졸 0 대졸이상 1, 직군: 일반직 0 영업, 생산, 기술, 연구직 1, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

5. 다양성 HR 제도와 조직유효성과의 관계에서 심층비유사성 인지의 조절효과에 관한 가설 검증

다양성 HR 제도와 심층 비유사성 인지에 따른 적합관계에 따라 조직유효성에 미치는 효과성에 차이가 있는지를 검증하기 위하여 상호작용항을 이용한 계층적 회귀분석을 사용하였다.

1단계로 인구통계 변수를 통제하기 위해서 조직몰입을 종속변수로 하고 다양성 HR 제도의 하위변수들을 독립변수로 하는 회귀분석을 실시하였다. 2단계로 1단계 회귀식에 추

가로 업무스타일다양성을 독립변수로 하여 회귀분석을 실시하였다. 3단계로 조절효과를 검증하기 위해 2단계의 변수들에 상호작용 효과의 변수를 센터링하여 곱의 상호작용항을 추가한 회귀분석을 실시하였다. 다양성 HR 제도의 하위변수와 업무스타일 다양성간의 상호작용항이 조직몰입에 조절효과를 미치는지를 알아보기 위하여 다양성 HR 제도의 하위변수인 승진/보상관리, 평가관리, 직무관리, 채용관리, 신분/지위관리와 업무스타일 다양성만을 독립변수로 사용한 모델에서 다양성 HR 제도와 성별다양성간의 상호작용항이 추가된 완전모델로 넘어가는 단계별 모델을 중심으로 분석을 실시하였으며, 분석결과는 <표 4-15>에 나타나 있다.

<표 4-15> 다양성 HR 제도와 조직몰입과의 관계에서 업무스타일 다양성의 조절효과

변수	조직몰입								
	모형 1			모형 2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별	-.284	-.192	-3.99***	-.283	-.191	-3.98***	-.278	-.188	-3.89
학력	-.004	-.003	-0.06	-.002	-.002	-0.04	.005	.003	0.08
직군	-.055	-.041	-0.92	-.053	-.040	-0.90	-.051	-.038	-0.85
직급	.035	.026	0.50	.035	.026	0.50	.045	.034	0.63
연령	.210	.157	3.00**	.207	.155	2.97**	.204	.153	2.91
승진/보상관리	.130	.142	1.98*	.131	.143	1.99*	.134	.146	2.04
평가관리	.009	.010	0.16	.002	.003	0.04	.004	.005	0.07
직무관리	.061	.078	1.50	.058	.074	1.42	.066	.084	1.59
채용관리	.104	.118	2.27*	.104	.118	2.27*	.097	.110	2.08
신분/지위관리	.249	.255	4.93***	.242	.248	4.72***	.241	.247	4.58
업무스타일 다양성				.031	.038	0.84	.035	.043	0.94
승진/보상*업무다양성							.117	.106	1.66
평가관리*업무다양성							-.086	-.090	-1.63
직무관리*업무다양성							.007	.008	0.15
채용관리*업무다양성							-.024	-.023	-0.48
지위/신분*업무다양성							-.039	-.039	-0.77
R^2	.292			.293			.300		
Adj R^2	.274			.274			.271		
F	16.229			15.010			10.505		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음처럼 더미처리 했음(성별: 남성 0 여성 1, 학력: 고졸, 전문대졸 0 대졸이상 1, 직군: 일반직 0 영업, 생산, 기술, 연구직 1, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

가설 5a의 검증결과, 업무스타일 다양성의 조절효과를 검증하였는데 다양성 HR 제도와 조직몰입간의 관계에서 업무스타일 다양성은 조절효과를 갖지 않은

것으로 나타났다.

가설 5b의 검증결과, 조절회귀분석의 전제라 할 수 있는 변수의 추가에 따른 단계별 모델의 성명력 증가분을 살펴보면, 각각의 상호작용항이 추가될 때마다 얻어지는 설명력은 통계적으로 유의하게 증가하였다. 이는 업무스타일 다양성이 맥락성과간의 관계를 조절해 줄 수 있음을 간접적으로 보여주는 결과이다.

<표 4-16> 다양성 HR 제도와 맥락성과와의 관계에서 업무스타일 다양성의 조절효과

변수	맥락성과								
	모형 1			모형 2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별	-.079	-.062	-1.19	-.078	-.061	-1.18	-.097	-.075	-1.48
학력	.014	.011	0.24	.017	.013	0.28	-.003	-.002	-0.05
직군	-.160	-.139	-2.88**	-.157	-.137	-2.84**	-.158	-.137	-2.89**
직급	-.013	-.011	-0.20	-.014	-.012	-0.21	.011	.009	0.16
연령	.075	.065	1.16	.072	.062	1.10	.052	.044	0.80
승진/보상관리	.020	.026	0.33	.022	.027	0.35	.023	.029	0.39
평가관리	.151	.200	2.91**	.141	.187	2.69**	.097	.129	1.82
직무관리	-.016	-.024	-0.42	-.021	-.031	-0.55	-.016	-.024	-0.43
채용관리	.081	.105	1.89	.081	.105	1.89	.091	.119	2.13*
신분/지위관리	.157	.186	3.34***	.146	.173	3.07**	.160	.189	3.31***
업무스타일 다양성				.048	.069	1.41	.048	.069	1.41
승진/보상*업무다양성							.036	.037	0.55
평가관리*업무다양성							.062	.075	1.27
직무관리*업무다양성							.033	.044	0.80
채용관리*업무다양성							-.096	-.106	-2.11*
지위/신분*업무다양성							.082	.093	1.76
R^2	.184			.188			.219		
Adj R^2	.164			.166			.187		
F	9.005			8.388			6.883		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음처럼 더미처리 했음(성별: 남성 0 여성 1, 학력: 고졸, 전문대졸 0 대졸이상 1, 직군: 일반직 0 영업, 생산, 기술, 연구직 1, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

<표 4-16>에서 보는 바와 같이 업무스타일 다양성의 조절효과를 검증하였는데 다양성 HR 제도 중 채용관리만이 업무스타일 다양성간의 상호작용을 통하여 맥락성과에 유의한 영향을 미쳤다.

가설 5c의 검증결과는 <표 4-17>에서 보는 바와 같이 먼저 2단계에서 변수들의 주효과를 보면 다양성 HR 제도의 하위변수 중 평가관리, 채용관리와 신분/지위관리가 혁신행동에 유의한 긍정적 영향력을 보이는 것으로 나타났다(beta=.155, p<.05; beta=.157, p<.01; beta=.208, p<.001). 반면 업무스타일 다양성은 유의한 영향력이 없는 것으로 나타났다(beta=.054, n.s).

<표 4-17> 다양성 HR 제도와 혁신행동과의 관계에서 업무스타일 다양성의 조절효과

변수	혁신행동								
	모형 1			모형 2			모형3		
	B	β	t	B	β	t	B	β	t
성별	-.302	-.224	-4.44***	-.301	-.224	-4.43***	-.313	-.233	-4.61***
학력	.055	.040	0.88	.056	.041	0.91	.047	.035	0.76
직군	-.019	-.016	-0.34	-.017	-.014	-0.30	-.017	-.014	-0.30
직급	-.087	-.071	-1.29	-.087	-.071	-1.29	-.064	-.052	-0.95
연령	.058	.048	0.87	.055	.045	0.82	.042	.035	0.63
승진/보상관리	-.002	-.002	-0.03	.000	.000	-0.01	-.004	-.005	-0.07
평가관리	.130	.165	2.46*	.122	.155	2.28*	.099	.126	1.82
직무관리	.047	.065	1.19	.042	.059	1.07	.051	.071	1.28
채용관리	.126	.157	2.88**	.126	.157	2.88**	.130	.162	2.94**
신분/지위관리	.193	.218	4.01***	.184	.208	3.77***	.191	.216	3.83***
업무스타일 다양성				.039	.054	1.13	.038	.052	1.07
승진/보상*업무다양성							.114	.114	1.71
평가관리*업무다양성							.004	.004	0.07
직무관리*업무다양성							-.029	-.037	-0.68
채용관리*업무다양성							-.069	-.074	-1.48
지위/신분*업무다양성							.048	.053	1.01
R^2	.225			.227			.244		
Adj R^2	.205			.206			.213		
F	11.503			10.580			7.897		

주1) * : p<.05, ** : p<.01, *** : p<.001

주2) 통제변수들은 다음처럼 더미처리 했음(성별: 남성 0 여성 1, 학력: 고졸, 전문대졸 0 대졸이상 1, 직군: 일반직 0 영업, 생산, 기술, 연구직 1, 직급: 과장이하 0 차장이상 1, 연령: 20, 30대 0 40대 이상 1).

한편 다양성 HR 제도와 혁신행동과의 관계에서 업무스타일 다양성의 조절효과를 살펴보았는데 업무스타일 다양성의 조절효과는 나타나지 않았다(beta=.114, n.s; beta=.004, n.s; beta=-.037, n.s; beta=-.074, n.s; beta=.053, n.s).

제 5 장 결 론

제 1 절 연구결과의 요약

최근 기업 환경의 급변화로 기업의 성과를 높이기 위한 다양한 시도들이 이루어지고 있다. 그리고 성과를 제고하고 유능한 직원들을 유지, 관리하기 위해서는 체계적인 인적자원관리의 중요성이 강조된다. 특히 최근 여성인력의 사회적 진출이 증가되고, 외국인 근로자들의 수가 증대되면서 다양한 관리 및 경영방안이 강조되고 있다.

우리사회의 다양화 현상이 점차 진행되고 있다는 사실은 다양성관리가 더 이상 다민족국가의 고용차별적 차원에서 필요한 것이 아니라 다양성 인력의 가치를 창출할 수 있어 인력의 성과를 극대화하는 차원에서 접근할 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 다양성 HR 제도가 조직유효성에 미치는 영향과, 이들 독립변수와 종속변수의 사이에서 비유사성 인식의 조절효과를 분석하였다. 먼저, 연구모형을 기초로 설정한 가설관계를 실증적으로 검증하기 위하여 수집된 자료는 데이터 코딩과 데이터 크리닝 과정을 거쳐 SPSS V.18 통계패키지를 이용하여 빈도분석을 실시하였다.

측정도구로 선정한 변수들이 선행연구 이론과 동일하게 적재되는가를 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 이어, 요인분석으로 추출된 요인들이 동질적인 변수로 구성되어 있는가를 확인하기 위하여 신뢰도 분석을 실시하여, 잘못 적재된 변수나 설명력이 부족한 변수 그리고 신뢰도를 저해하는 변수를 제거한 후 남은 변수를 가지고 변수계산을 하였다. 변수들의 신뢰성은 Cronbach′s Alpha 값을 사용하여 검증하였다. 신뢰성 분석을 통하여 변수의 신뢰성을 확인한 후 상관관계 분석을 실시하였으며, 다중 회귀분석, 위계적 회귀분석 등을 이용하여 가설을 검증하였다.

실증분석에 사용된 자료는 설문조사 방법에 의해 수집되었다. 연구모형에 따라 작성된 설문지를 개인이 응답하도록 하였다. 설문은 서울, 경기도와 광주에 위치한 기업에 근무하고 있는 일반직원 및 관리자, 경영자를 대상으로 설문지를 배포하였으며, 설문조사 기간은 2012년 4월 7일부터 7월 30일에 걸쳐 총 500부가 배

포하였다. 배포된 설문지 중 472부가 회수되었으며, 실증분석에서는 측정치의 신뢰도를 높이고 유용한 결과를 얻기 위하여 설문지 가운데 불성실하게 작성되었거나 응답이 일부 누락된 설문지 등 불성실한 답변을 한 설문지 52부를 제거하였으며 420부의 설문지를 분석에 최종 분석에 사용하였다.

이상의 연구 목적 및 방법을 토대로 분석한 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 다양성 HR 제도가 조직몰입에 미치는 영향력 검증결과 다양성 HR 제도 중 승진/보상관리($p<.05$), 채용관리($p<.05$), 신분/지위관리($p<.001$)가 조직몰입에 유의한 영향을 미치고 있는 반면, 평가관리와 직무관리의 경우 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

위와 같은 결과로 볼 때 구성원의 조직몰입을 위해서는 다양한 인력을 채용하기 위해 노력해야 할 것으로 보이며, 성과와 능력에 따른 차등보상, 평가절차의 공정성이 중요하다 하겠다. 또한 구성원들이 조직에 애착을 가지게 하기 위해서는 고용의 안정성이 보장되어야 할 것으로 보인다.

둘째, 다양성 HR 제도가 맥락성과에 미치는 영향력 검증결과는 다양성 HR 제도 중 평가관리($p<.05$)와 신분/지위관리($p<.001$)가 맥락성과에 유의한 영향을 미치고 있으며, 승진/보상관리, 직무관리, 채용관리는 맥락성과에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

위와 같은 결과로 볼 때 구성원들이 서로 협력하고 조직의 규정과 절차를 준수시키기 위해서는 평가기준을 구체적으로 객관화 시켜야 할 것으로 보이며, 조직 내에서 차별대우를 최소화해야 할 것으로 보인다. 구성원들이 공정한 대우를 받고 있다고 느낄 때 자발적인 행동을 유발 시킬 것으로 보인다.

셋째, 다양성 HR 제도가 혁신행동에 미치는 영향력 검증결과는 다양성 HR 제도 중 평가관리($p<.05$)와 채용관리($p<.01$), 신분/지위관리($p<.001$)가 혁신행동에 유의한 영향을 미치고 있으며, 승진/보상관리와 직무관리는 구성원의 혁신행동에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

위와 같은 결과로 볼 때 구성원들이 새로운 아이디어를 창출하여 업무현장에 적용시키기 위해서는 다양한 인력을 채용하기 위해 노력해야 할 것으로 보이며, 평가절차의 공정성이 중요할 것으로 보인다.

넷째, 다양성 HR 제도와 조직몰입과의 관계에서 성별다양성의 조절효과를 검증한 결과, 조절효과를 갖지 않는 것으로 나타났다. 그러나 다양성 HR 제도와

조직몰입과의 관계에서 연령다양성의 조절효과 검증 결과 직무관리와 연령다양성간의 상호작용항만이 구성원의 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다섯째, 다양성 HR 제도와 맥락성과와의 관계에서 성별다양성의 조절효과를 검증한 결과, 평가관리와 성별다양성간의 상호작용항 그리고 채용관리와 성별다양성간의 상호작용항만이 구성원의 맥락성과에 유의한 영향을 미쳤다. 또한 다양성 HR 제도와 맥락성과와의 관계에서 연령다양성의 조절효과 검증 결과, 채용관리와 연령다양성간의 상호작용항만이 구성원의 맥락성과에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

여섯째, 다양성 HR 제도와 혁신행동과의 관계에서 성별다양성의 조절효과를 검증한 결과, 승진/보상관리와 성별다양성간의 상호작용항만이 구성원의 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 연령다양성의 경우 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

일곱째, 다양성 HR 제도와 조직몰입과의 관계에서 업무스타일 다양성의 조절효과 검증결과 조절효과가 없는 것으로 나타났으며, 다양성 HR 제도와 맥락성과와의 관계에서 업무스타일 다양성의 조절효과 검증결과는 채용관리와 업무스타일 다양성간의 상호작용항만이 맥락성과에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

마지막으로 다양성 HR 제도와 혁신행동과의 관계에서 업무스타일 다양성의 조절효과 검증결과 조절효과가 없는 것으로 나타났다.

위와 같은 결과로 볼 때 표면 비유사성과 심층 비유사성이 개인의 태도와 성과에 부정적 영향은 물론 긍정적 영향 또한 미칠 수 있음을 확인하였다. 지금까지 다양성 및 관계적 인구통계의 효과에 대한 연구가 주로 부정적 효과만을 다루어왔던 반면에 본 연구는 긍정적 효과도 함께 제시함으로써 기존 연구를 한 차원 확장하였다는데 의의를 갖는다. 성별, 연령별, 업무스타일별 비유사성의 긍정적 효과를 검증한 연구는 부족하지만, 본 연구는 긍정적 효과에 대한 실증적 근거를 마련했다는 점에서도 그 의의가 있다고 하겠다.

제 2 절 논의 및 시사점

본 실증연구의 결론을 통해 얻을 수 있는 시사점은 다음과 같다.

첫째, DHRM을 번들로서 총합하여 이러한 인사제도에 대해 구성원들이 어떻게 지각하는가에 따라 직무태도 및 행동에 미칠 수 있는 가능성을 검토하기 보다는 번들이 아닌 부분 요소들로서 이들 HR 제도에 대한 인식의 효과성을 검토했다는 점에서 의미성을 찾을 수 있다.

둘째, 구성원들의 성별이나 연령별로 다양해지고 있는 상황과 점차 구성원들이 조직에 대한 애사심과 충성도가 줄어들어가고 있는 현실적 상황에서 조직몰입을 높이기 위해서 승진 및 보상관리, 채용관리, 신분/지위관리 등의 공정한 제도 도입 및 적용이 필요하다. 최근 글로벌 기업들은 다양한 인력들의 조직몰입도를 높이기 위해 공평하고 차별하지 않는 인사제도를 활용하고 있음을 알 수 있다. 채용대상자의 인적정보에 의해 좌우하지 않고 조직의 직무성과 향상과 관련성 있는 요소에 적합자를 선발하는 선빌 및 승진의 공정성, 그리고 직급이나 성별에 무관하게 차별하지 않고 조직생활 할 수 있도록 배려하는 인사제도의 실행은 조직몰입에 긍정적인 영향을 가져온다.

셋째, 맥락성과는 역할외 행동으로서 조직을 순기능있게 작동시키는 원동력이 된다. 이러한 역할외 행동을 강화시키기 위해선 다양성 인사제도 가운데 공정한 평가와 차별성 없는 신분 및 지위관리가 필요하다.

넷째, 다양성 HR 제도와 조직몰입과의 관계에서 연령다양성의 조절효과 검증결과 직무관리와 연령다양성간의 상호작용항만이 구성원의 조직몰입에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조직몰입에 대한 직무관리의 유의성 있는 직접 효과는 실증되지 않았으나 연령다양성을 인식하는 경우 직무관리는 조직몰입에 부정적인 영향을 주고 있다. 이는 직무관리가 유연성 있는 업무스케쥴 관리와 외부인력 영입자 비율등에 중점을 두고 있어 연령이 다양하게 분포될수록 그리고 다양한 연령의 구성원들이 조직에 형성되고 있다고 볼 때 자율적인 업무수행관리나 외부인력의 영입관리등이 조직몰입에 부정적인 영향을 미친다고 판달할 수 있다.

다섯째, 평가관리와 성별/ 연령다양성간의 상호작용항이 구성원의 맥락성과에 유의한 영향을 미친 결과에 대한 시사점은 다음과 같다. 즉 구성원들이 성별 다

양성과 비유사성이 높다고 인식할수록 공정한 평가관리는 구성원의 맥락성과를 높이게 한다. 또한 다양성 HR 제도와 맥락성과와의 관계에서 연령다양성의 조절효과 검증 결과, 채용관리와 연령다양성간의 상호작용항만이 구성원의 맥락성과에 유의한 부(-)의 영향을 미친 결론에 대해서는 구성원들이 연령의 다양성을 고려한 선발 및 채용관리를 공정하게 평가하지 않는 것으로 판단된다. 즉 구성원들이 연령다양성을 지각하고 비유사성이 높다고 생각하면 조직의 채용관리가 부정적인 기능을 한 것으로 평가한다는 점이다.

여섯째, 다양성 HR 제도와 혁신행동과의 관계에서 성별다양성의 조절효과를 검증한 결과, 승진/보상관리와 성별다양성간의 상호작용항만이 구성원의 혁신행동에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 연령다양성의 경우 조절효과가 없는 것으로 나타났다. 이 조사결과는 성별다양성과 비유사성이 높다고 인식할수록 조직의 승진/보상관리가 구성원들의 혁신행동을 부가시키는 역할을 하는 것으로 알 수 있다. 즉 구성원들이 성별 유사성이 높다고 인식할 때 공정한 승진 및 보상관리는 혁신적인 행동을 촉진시키는 역할을 하게 된다.

일곱째, 다양성 HR 제도와 맥락성과와의 관계에서 업무스타일 다양성의 조절효과 검증결과는 채용관리와 업무스타일 다양성간의 상호작용항만이 맥락성과에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 구성원들이 수행하는 업무스타일이 유사하지 않고 다양하다고 인식하고 있을 때 구성원들의 공정하고 공평한 채용관리는 구성원들의 역할외 행동에 긍정적인 작용을 한다는 점이다.

결국 이와 같은 결론을 통해 구성원들의 조직몰입, 맥락행동 및 혁신행동을 제고하고자 하는 조직체는 다양성 인적자원관리를 체계적이고 선별적으로 설계해야 할 것이며, 각각의 다양성 인적자원관리가 어떠한 조직유효성에 영향을 미치는 지를 고려해야 할 것이다. 뿐만 아니라 실제로 구성원들이 지각하는 비유사성이나 다양성 수준과 조직의 인사제도는 일관성을 이루고 있을 필요가 있으며, 구성원들이 비유사성을 체감하지 않는 경우에 관련된 제도의 실행은 의미성이 없게 된다.

제 3 절 연구의 한계점 및 향후 제언

본 연구의 한계점과 향후 연구방향을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 연구 설계에 조직맥락이 포함되지 않았다는 점이다. 다양성의 영향은 기업문화, 기업전략, 다양성 HR 제도 등의 조직맥락(organizational context) 변수들에 따라 그 결과가 다르게 나타날 수 있다(Jehn & Bezrukova, 2004; Joshi & Roh, 2009). Hackman(1987)은 바람직한 조직맥락은 직접적인 경영관리보다 오히려 팀 성과 창출에 효과적이라고 하였다. 일례로 Ely & Thoman(2001)는 다양성의 긍정적 성과는 기업문화가 다양성을 학습과 통합(integration)을 위한 기회로 보는 관점을 가질 때 더 잘 설명된다고 하였다. 따라서 향후 연구에서는 조직특성, 기업문화, 사업구조 등 다양성의 효과에 영향을 줄 수 있는 조직맥락적 변수를 고려한 연구의 설계를 해야 할 필요가 있겠다.

둘째, 시간과 장소의 제약으로 인하여 실증조사를 위한 자료는 설문지 평가에 의한 수집방법에 의존하였다. 설문지에 의한 측정은 설문응답자의 지식이나 고정관념 등으로 인하여 인식상의 편견이 발생할 수 있으며 이로 인한 오류가 있을 수 있다.

셋째, 일반화의 문제이다. 본 연구의 경우 소규모 표본을 활용하였으며, 시간을 두고 어떤 모습을 나타내는지를 분석해보는 시계열적 종단연구가 되지 못하고 횡단적인 연구가 되었다는 점이다. 따라서 본 연구결과가 얼마나 많은 조직에 일반화될 수 있을지 일반화 정도에 한계가 있을 수 있다. 따라서 장래의 연구는 보다 많은 구성원을 대상으로 횡단적인 연구는 물론 시간을 두고 일관성을 조사하는 종단적인 연구가 이루어질 필요가 있다.

참고 문헌

국내문헌

권동인, 박호환 (2003). 고몰입인적자원관리와 조직유효성의 관계에 있어서 지식경영의 조절효과에 관한 탐색적 연구, 인사관리연구, 27(2), 1-31.

김기태 (2005), 중국의 문화특성과 중국 진출 한국기업의 인사관리 방향과 연구과제, 사회과학연구, 21, 1-17.

김기태, 조봉순. (2008). 인적자원관리와 조직성과 간의 관계에 관한 연구: 인적자원 관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로, 인사・조직연구, 16(1), 115-157.

김명언, 이현정 (1992). 조직공정성: 평가기준과 지각된 공정성, 직무만족, 조직몰입, 직무몰입, 봉급만족과의 관계, 한국심리학회지, 사회, 6(2): 11-28.

김문주, 윤정구 (2012), 팀 다양성, 수렴 메커니즘, 공유과업지식, 공유팀정체성, 팀 성과, 경영학연구, 40(1): 97-137.

김윤식 (2008). 조직시민행동에 대한 조직후원인식과 조직공정성 지각의 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로, 경원대학교 박사학위논문.

류지성 (2003). 벤처기업의 경영진 특성, 집단프로세스가 성과에 미치는 영향에 대한 연구, 고려대학교 박사학위 논문.

백윤정, 정진철, 최순권 (2002), 최고경영진의 지식다양성과 사회적 범주 다양성이 조직성과에 미치는 영향, 인사・조직연구, 10(2): 1-34.

삼성경제연구소 (2002), 성과주의 인사의 명암과 제언, CEO Information 357호.

삼성경제연구소 (2005). 인력다양성 확대와 기업의 대응: 여성, 외국인, 장애인, 핵심인력을 중심으로. *CEO Information,* 492, 1-21.

삼성경제연구소 (2011). 양날의 칼: 조직다양성 다루기, SERI 경영노트, 101호, 1-12.

서용원 (1992). 수행평가 상황에서 도구적 및 비도구적 발언 기회가 절차정의 지각에 미치는 영향. 한국심리학회 1992년도 학술발표논문집, pp. 365-375.

성상현 (2004), 한국기업의 다양성에 관한 탐색적 연구, 연세대학교 대학원 박사학위논문 .

성지영, 박원우, 윤석화 (2008), 팀 내 개인간 인구통계학적 비유사성과 개인성과의 관계에 관한 연구 : 비선형효과를 중심으로, 인사조직연구, 16(4): 139-175.

양혁승. (2002), 전략적 인적자원관리: 기존 연구결과 및 향후 연구과제 개관, 인사·조직연구, 16(1), 115-157.

이상호 (2005), 노동인력 구성의 변화와 다양성의 관리, 한국행정논집, 17(2), 503-526

이승계 (2010), 인적자원관리 전략으로서 다양성의 다양성 관리 - 미국과 한국의 적극적 조치를 중심으로, *한국인적자원관리*, 17(1), 197-216.

정권택(2004), 성과주의 인사제도가 기업성과에 미치는 영향: 조직문화, 인사부서 역량, 최고경영자 지원 및 노동조합 유무의 조절효과를 중심으로, 서강대학교 박사학위 논문.

조봉순・조경순(2002), 최고경영자팀(TMT)의 다양성이 조직 성과에 미치는 영향: 집단 내 갈등의 매개효과에 대한 실증적 분석. *인사・조직연구*, 10(2). 119-147.

최상진 (2000), 한국임 심리학. 서울: 중앙대학교 출판부.

한덕웅, 황소정 (1999). 집단수행 상황에서 유사성-매력 가설의 검증, 한국심리학회지, 사회 및 성격, 13(1), 255-275.

국외문헌

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), "The measurement and antecedent of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63(1): 1-18.

Ancona, D., & Caldwell, D. (1992), "Demography and design: predictors of new product team performance," *Organizational Science,* 3: 321-341.

Arthur, J. B. (1992). "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills," *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3), 488-506.

Arthur, J. B. (1994). "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover," *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.

Ashforth, B.E., & Mael, F. (1989), "Social identity theory and the organization," *Academy of Management Review,* 14: 20-39.

Bantel, K. A. and Jackson, S. E.(1989), "Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?", *Strategic Management Journal*, 10, 107-125.

Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., and Sonnenfeld, J. A.(2000), "To Your Heart's Content : A Model of Affective Diversity in Top Management Teams." *Administrative Science Quarterly*, 45, 802—836.

Batstone, D. (2003), *Saving the Corporate Soul: Maybe Your Own Eight Principles for Creating and Preserving Integrity and Profitability without Selling Out. Hoboker, NJ:* John Willey & Sons.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). "Strategic human resource management: Where do we go from here?", *Journal of Management*, 32(6), 898-925.

Becker, B., & Gerhart, B. (1986). "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects," *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.

Benschop, Y.(2001), "Pride, Prejudice and Performance: Relations between HRM, Diversity and Performance," *International Journal of Human Resources Management*, 12(7), 1166－1181.

Bies, R. J., & Moag, J. S (1986). "International Justice: The Management or

Moral outage." In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, pp. 289-319, Greenwich, CT: JAI Press.

Boone, C., Van Olffen, W., & De Brabander, B. (2004), "The genesis of top management team diversity: Selective turnover among top management teams in DUtch newspaper publishing, 1970-1994", *Academy of Management Journal,* 47: 633-656.

Bowen, D., & Ostroff, C. (2004). "Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system," *Academy of Management Review*, 29, 203-221.

Buchnahan, B.(1974), "Building Organizational Commitment: The Socializations of Managers in Work Organizations," *ASQ*, 19, 533-546.

Burt, R.S. (1997). "A note on social capital and network content," *Social Network,* 19: 355-373.

Byrne, D. (1961), "Interpersonal attraction and attitude similarity," *Journal of Abnormal and Social Psychology,* 62: 713-715.

Byrne, D. (1971), The attraction paradigm. New York: Academic Press.

Byrne, D., Clore, G.L., & Smeaton, G.(1986), "The attraction hypothesis: Do similar affect anything?" *Journal of Personality and Social Psychology, 51(6):* 1167-1170.

Carr-Ruffino, N. (2007). Managing Diversity: People Skills for a Multicultural Workforce. 7th edition, Pearson Custom Publishing.

Chadwick, C., & Cappelii, P. (1999). "Alternative to generic strategy typologies in strategic human resource management," *Research in personnel and Human Resource Management*, 4, 1-29.

Colakoglu, S., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2006). "Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context," *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.

Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). "How much do high performance work practices matter?: A meta-analysis of their effects on organizational performance," *Personnel Psychology*, 59, 501-528.

Cook, J., & Wall, T. (1980). "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment, and Personal Need Nonfulfillment," *Journal of Occupational Psychology*, 53, pp. 39-52.

Cox, T. H. & Blake, S.(1991), "Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness." *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.

Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). "Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task." *Academy of Management Journal*, 34, 827-847.

Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. & Muller, C. W. (1986). On the Casual Ordering of Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Academy of Management Journal*, 29, pp. 847-858.

De Dreu, C.K.W. (2006), "When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams," *Journal of Management*, 32: 83-107.

D'Netto, B., & Sohal, A. S. (1999). "Human Resource Practices and Workforce Diversity: An Empirical Assessment." *International Journal of Manpower*. 20, 530-547.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research, *Human Resource Management Review*, 8, 289-310.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions," *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance, *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: pp. 315-326.

Deluca, J. M. and McDowell, R. N.(1992), Managing Diversity: A Strategic "Grass-Roots" Approach, In Jackson, S. E. and Associates (Eds.), *Diversity in the Workplace : Human Resource Initiative*, Chap 10. The Guilford Press. NY. 227-247.

Deprez, F. L. & Tissen, R.(2002), *Zero Space: Moving beyond Organizational Limits*, Berrett－Koehler Publishing, S.F. 93－204.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go?, *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, pp. 500-507.

Elfenbein, H.A., & O'Reilly, C.A. (2007), "Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance," *Group and Organizational Management*, 32: 109-142.

Ferns, G. R.(1996), *Handbook of Human Resources Management, Cambridge*, MA: Blackwell.

Fine, M. G. (1996). "Cultural Diversity in the Workplace: The State of the Field." *The Journal of Business Communication*, 33, 485-502.

Fisher, C. D. (1998). "Current and recurrent challenges in HRM," *Journal of management*, 15, 157-180.

Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984), Strategic Human Resource Management. New York: Wiley.

Gilbert, J.A., Stead, B.A., & Ivancevich, J.M. (1999), "Diversity management: A new organizational paradigm," *Journal of Business Ethics,* 21(1): 61-76.

Glick, W. H., Miller, C. C., and Huber, G. P.(1993), The Impact of Upper-echelon Diversity on Organizational Performance, In G. W. Huber and Glick, W. H.(Eds.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Organizational Performance*, Oxford Univ. Press: NY, 176－214.

Gonyea, J.G., & Googins, B.K. (1992), "Linking the worlds of work and family: Beyond the productivity trap," *Human Resource Management,* 31: 209-226.

Graham. J. W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior, *Employee Responsibilities and Right Journal*, 4, pp. 249-270.

Granovetter, M. (1975). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddendness, *American Journal of Sociology*, 91(3), pp. 481-510

Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations, *Journal of Applied Psychology*, 71(2), pp. 340-342

Greenberg, J. (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, *Journal of Management*, 16(2): 399-432.

Guest, D. E. (1997). "Human resource management and performance: A review and research agenda," *International Journal of Human resource Management*, 8(3), 263-276.

Hagan, C. M.(1996), The core competence organization: Implications for human resource practices. *Human Resource Management Review*, 6(2), 147_164.

Harris, P. R. and Moran, R. T.(1996), *Managing Cultural Differences*, 4th Eds. Gulf Publishing Co.: Houston, Texas. 160-178.

Harrison, D. A., Price, K. H. and Bell, M. P.(1998), Beyond Relational Demography: Time and the Effects of Surface- and Deep-Level Diversity on Work Group Cohesion, *Academy of management Journal*, 41, 96-107.

Hart, K. M., Capps, H. R., Cangemi, J P., & Cailoet, L. M. (1986). Exploring Organizational Trust and its Multiple Dimensions: A Case Study of General Motors, *Organization Development Journal*, 4(2), pp. 31-39.

Herriot, P. and Pemberton, C.(1993), *Competitive Advantage through Diversity Organizational Learning from Difference*, London : Sage.

Hicks-Clarke, D., & Lies, P. (2000), "Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions," *Personnel Review,* 29(3): 324-345.

Hoffman, E. (1985), "The effect of race-ratio composition on the frequency of organizational communication," *Social Psychology Quarterly*, 48: 17-26.

Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values, Beverly Hills, CA: Sage

Howard A.(1995), A Framework for Work Change. In Ann Howard(Ed.) *The Changing Nature of Work*, Jossey－Bass, CA, Ch 1. 3~43.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines, *American Economic Review*, 87(3), 291-313.

Ivancevich. J. M., & Gilbert. J. A. (2000). Diversity Management Time for A New Approach. *Public Personnel Management*, 29, 75-93.

Jackson, S. E. and Alvarez, E. B.(1992), Working through Diversity as a Strategic Imperative. In Jackson, S. E. and Associates (Eds.) *Diversity in the Workplace : Human Resource Initiative*, Chap 2. The Guilford Press, NY, 13-29.

Jackson, S. E., May, K. E. and Whitney, K.(1995), Understanding the Dynamics of Diversity in Decision Making Teams, In Guzzo, R. A and Salas, E. (eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 204-261.

Jackson, S.E., Joshi, A., & Erhardt, N.L. (2003), "Recent research on team organizational diversity: SWOT analysis and implications," *Journal of Management*, 29: 801-830.

Jehn, K. A.(1997), A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B. and Neale, M. A.(1999), Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.

Kammeyer-Mueller, J.D., Livingston, B.A., & Liao, H. (2011), "Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization," *Journal of Vocational Behavior,* 78: 225-236.

Kossek, E.E., & Zonia, S.C. (1993), "Assessing diversity climate: a field study of reactions to employee efforts to promote diversity," *Journal of Organizational Behavior,* 14: 61-81.

Kluttz, L.(2002), *SHRM/Fortune Survey on the Changing Face of Diversity*, SHRM Research Paper, Sept. 2002.

Kurt T, Dirks & Donald L. Ferrin. (2000a). "Trust in Leadership and Team Performance: Evidence from NCAA Basketball." *Journal of Applied Psychology,* 85(6), pp. 1004-1012.

Kurt T, Dirks & Donald L. Ferrin. (2000b). "Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice." *Journal of Applied Psychology*, 87(4), pp. 611-628.

Leventhal, G. S. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Group and Organizations. In L. Berkowitz & E. Walster(Eds.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, pp. 211-239.

Levine, J. M. and Resnick, L. B.(1993), Social Foundations of Cognition, *Annual Review of Psychology*, 44(1), 585－612.

Levine, D. I. and Tyson, L. D.C. (1990), Participation, Productivity and the Firms Environment, in A. S. Blinder(Ed.), *Paying for Productivity, Washington D.C.* : The Brookings Institute, 183-237.

Mathews, A. (1998). Diversity: A Principle of Human Resource Management. *Public Personnel Management*, 27, 175-185.

McAllister, D. J. (1995). Affect & Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations, *Academy of Management Journal*, 38, pp. 24-59.

McMahan, G. C., Bell, M. P. & Virick, M.(1998), Strategic human resource management : Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214.

Milliken, F. J. & Martins, L. L.(1996), "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity of in Organizational Groups," *Academy of Management Review*, 21, 402-433.

Morris, J. H., & Moberg, D. J. (1994). Work organizations as contexts for trust and betrayal. InT. Nishii L. H., & Wright, P. (2008). Variability at multiple levels of analysis: Implications for strategic human resource management, In Smith DB(eds.), *The people make the place* (pp.225-248). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction, *Personnel Psychology*, 61, 503-545.

Nonaka, I., and Takeuchi, H.C. (1995), *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, N.Y., Oxford Univ. Press, 166-171.

O'Malley, M. (1999). *Creating Commitment*: How to Attract and Retain Talented Employees by building Relationships that Last, NY: John Wiley & Sons.

O'Reilly, C. & Chatman, J.(1986), Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, Internalization on Pro-Social Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2002). *Hidden Value: Hoe Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston: Harvard Business School Press.

Pelled, L. H.(1996), Demographic Diversity, Conflict, and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory. *Organization Science*, : 615-631.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. and Xin, K. R.(1999), Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict, and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1~28.

Pfeffer, J. (1994). Competitive Advantage Through People; Unleashing The Power of The Workforce, Boston: Harvard Business School.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Feffer, R. (1990). Transformation Leader Behavior and their Effect on Follower's Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, *Leadership Quarterly*, 1 pp. 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H.(1996). Transformational Leadership Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 22, pp. 259-298.

Reagans, R. and Zuckerman, E. W.(2001), "Networks, Diversity, and Productivity: The Social Capital of Corporate R&D Teams," *Organization Science*, 12(4), 502-517.

Reichers, A.(1985), A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review, 10(3).

Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in Close Relationship, *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), pp. 95-112.

Richard, O. C. and Johnson, N. B.(2001), Understanding The Impact of Human Resource Diversity Practices On Firm Performance, *Journal of Managerial Issues*, 13(2), 177-195.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust, *The Academy of Management Review*, 23(3), pp. 393-404.

Rosenzweig, P. (1998). "Managing the New Global Workforce : Fostering Diversity, Forging Consistency." *European Management Journal*, 16, 644-652.

Sheldon, M. E.(1971), "Investment and involvements as mechanisms producing commitment to the organization," *ASQ*, 16, 143-150.

Shandler, D. (2002). 핵심역량과 학습조직(이영석, 오인수 역), 서울, 시그마프레스,

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009), "Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework," *International Journal of Human Resource Management,* 20:235-251.

Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar(eds.), Organizational Politics, Justice, and Support: *Managing the Social Climate in the Workplace*. pp. 149-164, Westport, CT: Quorum Book.

Simons, T.(1995). Top Management Team Consensus, Heterogeneity, and Debate as Contingent Predictors of Company Performance: The Complementarity of Group Structure and Process. *Academy of Management Journal,* 62-66.

Simons, T., Pelled, L. H. and Smith, K. A.(1999), Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehesiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal,* 42, 662-673.

Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P. and Scully, J. A.(1994), Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39, 412－438.

Soni, V. (2000). “A Twenty-First-Century Reception for Diversity in the Public Sector: A Case Study.“ *Public Administration Review*, 60, 395-408.

Taifel, H. (1974), "Social identity and intergroup behavior," *Social Science Information,* 14: 65-93.

Thomas, R.(1992), Managing Diversity: A Conceptual Framework, In Jackson, S. E. and Associates (Eds.), *Diversity in the Workplace : Human Resource Initiative*, Chap 13. The Guilford Press. NY. 306-317.

Walton, R. E.(1985), From Control to Commitment in the Workplace, *Harvard Business Review*, March－April, 63(2), 77-84.

Webber, S. S. & Donahue, L.(2001), “Impact of Highly and Less Job-related Diversity on Work Group Cohesion and Performance: A Meta-analysis.“ *Journal of Management*, 27, 141-162.

Wegge, J., Roth, C., Neubach, Schmidt, K-H, & Kanfer, R. (2008), "Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size," *Journal of Applied Psychology,* 93(6): 1301-1313.

White, R. D. (1999). Managing the Diverse Organization : The Imperative for a New Multicultural Paradigm. *Public Administration & Management: An Interactive Journal*, 4: 69-493.

Whitner, E. Brodt, M. Korsgard, S. E., & Werner, J. M. (1998). Managers a Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trust-Worthy Behavior. *Academy of Management Review*, 23: 513-530.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991), Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management*, Vol. 17(3).

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). “Demography and Diversity in Organizations : A Review of 40 Years of Research. In Staw, B.M., & Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, pp. 77-100, Greenwich, CT: JAI Press.

Wise, L. R., & Tschirhart, M. (2000). Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful is Diversity Research for Public-Sector Manager? *Public Administration Review*, 60, 386-394.

Wood, S. (1996). Commitment management and unionization in the Uk, *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 46-58.

Wright, P. M.(1995), Competitive advantage through people: Unleashing the Power of the Workforce (Book Review), *International Journal of Organizational Analysis*, 3(2), 205－208.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). "Theoretical perspectives of strategic human resource management," *Journal of management*, 18(2), 295-320.

인력구성원의 다양성 분포와 효과성 조사

안녕하십니까?

본 설문조사는 '인력구성원의 다양성에 대한 인식이 어떻게 직무태도에 영향을 미치는가?' 와 관련된 박사학위 논문 작성을 위한 것입니다.

그리고 이 조사는 학술적 연구 목적으로만 사용될 것이며, 응답 결과는 익명으로 컴퓨터 통계처리 되오니 직원 여러분들의 성실한 답변 부탁드립니다.

설문조사에 응답해주셔서 감사합니다.

☻ 연구 진행자 : 조선대학교 경영학부 박사과정 전상철 (☏010-3612-7321)
☻ 지 도 교 수 : 조선대학교 경영학부 정진철 교수 (☏011-780-9925)

2012. 5.

1. 성별	① 남성 ( ) ② 여성 ( )		
2. 현재 직장근속년수	① 6개월 미만 ② 6개월~2년 ③ 2~5년 ④ 5~10년 ⑤ 10~15년 ⑥ 15년 이상		
3. 직 급	① 사원 ② 대리, 과장 ③차장, 부장 ④ 임원 ⑤ 경영자 ⑥ 기타 _____		
4. 직군 ① 일반직( ) ② 영업직( ) ③ 생산직( ) ④ 기술직( ) ⑤ 연구직( ) ⑥ 기타 _____	**5. 연령대** ① 20대 ( ) ② 30대 ( ) ③ 40대 ( ) ④ 50대 ( ) ⑤ 60대 ( ) ⑥ 기타 _____	**6. 학력** ① 고졸 ( ) ② 전문대졸 ( ) ③ 대졸 ( ) ④ 석사 ( ) ⑤ 박사 ( ) ⑥ 기타 _____	**7 본인을 포함한 팀(부서)구성원의 수는?** ①남자 (명) ②여자 (명)

문1. 다음은 귀하가 근무하는 팀(부서의 구성원들과 관련된 내용입니다.√표하여 주십시오.

우리 팀(부서)의 구성원들과 비교해 볼 때	전혀 유사하지않다	유사하지 않다	보통 이다	유사하다	매우 유사하다
1. 우리 부서원들의 성별 균형을 볼 때	①	②	③	④	⑤
2. 우리 부서원들의 연령별 차이를 볼 때	①	②	③	④	⑤
4. 우리 부서원들의 업무 스타일의 차이를 볼 때	①	②	③	④	⑤

문2. 다음은 귀하가 근무하는 회사의 인사제도에 관한 내용입니다. √ 표하여 주십시오.

우리 회사에서는 **채용**시	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 다양한 배경을 가진 인력을 채용하기위해 다각적으로 노력한다. (예: 성별, 지식, 경험, 교육 등)	①	②	③	④	⑤
2. 필요한 인력을 확보하기위해 외부인력이라도 차별하지 않고 적극적으로 영입하는 편이다. (예: 외부경력자채용, 해외인력 영입 등)	①	②	③	④	⑤
3. 직종이나 직무별로 선발기준 (보유능력, 전문지식, 적성 등)을 설정하여 직원을 다양하게 채용한다.	①	②	③	④	⑤
4. 채용 모집이나 면접을 담당자들을 성별, 경력, 지역별을 고려하여 다양하게 구성하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
5. 채용 모집이나 면접을 담당자들이 채용인력을 차별하고 배제할 수 있는 편견을 줄이기 위해 충분한 교육을 실시하는 편이다.	①	②	③	④	⑤

우리 회사에서는 **보상**시	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 연공(근속년수)과 직급 또는 출신 배경보다는 성과와 능력에 따라 보상을 실시한다.	①	②	③	④	⑤
2. 연공(근속년수)과 직급 또는 출신배경보다는 공정하고 투명한 절차를 통해 직원급여를 결정한다.	①	②	③	④	⑤
3. 회사의 이익이나 팀의 실적에 따라 분배받는 성과급제가 있다. (예: 이익 배분제, 팀 성과급 등)	①	②	③	④	⑤
4. 복리후생 제도가 다양하게 구비되어 있어 개인의 다양한 성향에 맞게 유연하게 적용할 수 있다. (예: 선택적 복리후생, 육아휴직 등)	①	②	③	④	⑤

우리 회사에서는 **업무수행 평가**시	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 차별하지 않고 공정한 평가를 수행할 수 있도록 평가자 훈련을 충분히 실시한다.	①	②	③	④	⑤
2. 평가기준 상의 편견을 제거하기 위해 특별한 노력을 한다. (예: 남성 편향적인 기준이나 차별적 요소의 제거)	①	②	③	④	⑤
3. 성별, 지역별, 연령 등을 이유로 차별하지 않고 공정하게 평가가 진행되는 제도가 마련된다. (예: 목표설정시 상.하간 협의, 평가결과 피드백, 이의 제기 기회부여, 평가위원회 개최 등)	①	②	③	④	⑤
4. 평가 기준이 구체적으로 정의되어 있어 누구나 동일하게 해석되고 적용된다. (예: 계량화, 수치화, 객관적 행동지표화 등)	①	②	③	④	⑤
5. 직종별로 특성에 맞게 차별화된 평가제도를 운영하고 있다.	①	②	③	④	⑤

우리 회사에서는 **승진**시	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 승진 기회가 다양한 인력에게 공평하게 부여된다.	①	②	③	④	⑤
2. 승진 심사위원에 다양한 배경의 인력이 포함된다.	①	②	③	④	⑤
3. 승진심사 기준이 공정하게 적용된다.	①	②	③	④	⑤
4. 개인의 속성이나 연고(학력, 직급, 연령, 출신)와 관계없이 능력과 성과를 중심으로 승진이 이루어진다.	①	②	③	④	⑤
5. 전체 인력구성 비율 대비 관리자 또는 관리자로의 승진 비율이 누가 봐도 납득할 정도로 공정하다.	①	②	③	④	⑤

우리 회사에서는 **직무관리**를	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 직원들이 수행하는 직무를 구체적으로 정의하고 관리한다 (예: 직무기술서, 직무역량서 등).	①	②	③	④	⑤
2. 다양한 인력이 각각의 특성에 맞게 일할 수 있도록 직무가 설계되어 있다.	①	②	③	④	⑤
3. 과제의 수행을 위해 여러 분야의 지식과 기능을 가진 인력이 모인 다기능팀을 운영한다.	①	②	③	④	⑤
4. 직원들이 근무시간을 유연하게 조절하거나 여러 가지 근무 할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 전체 인력구성 비율 대비 기존업무직원과 내, 외부영입자의 순환 비율이 적정하고 공정하다.	①	②	③	④	⑤

우리 회사에서는 **지위나 신분에서**	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 평등주위를 지향하여 직원간 차별대우를 최소화하는 정책을 적용한다 (예: 업무공간, 복장, 식당 등)	①	②	③	④	⑤
2. 특정 개인들이나 집단을 비하하는 용어가 있다	①	②	③	④	⑤
3. 정규사원의 경우 신분상 고용안정성을 기본적으로 제공한다.	①	②	③	④	⑤

문3. 다음은 귀하의 업무 행동에 관한 내용입니다. √ 표하여 주십시오.

나는	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 창의적이고 혁신적인 행동을 한다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2. 아이디어를 실행하는데 필요로 하는 내용을 조사하고 준비하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
3. 다른 구성원들에게 아이디어를 내고 증진시킬 수 있도록 협력하고 활동한다.	①	②	③	④	⑤
4. 새로운 아이디어를 실행하기 위해 적정한 계획과 세부 내용을 세우고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 내가 제시한 아이디어가 창의적인 경우가 많다.	①	②	③	④	⑤
6. 업무 등과 관련하여 새로운 직무기법이나 구체적인 아이디어를 제시하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
7. 업무와 관련하여 비생산적인 규칙이나 정책 등을 변화시키려고 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8. 효율성을 높이기 위한 방안을 제시하면 실제로 반영이 되고 있다.	①	②	③	④	⑤

나는	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 부재중인 동료를 도와서 업무 차질이 없도록 해준다.	①	②	③	④	⑤
2. 업무 부담이 많은 동료들을 도와주곤 한다.	①	②	③	④	⑤
3. 시간을 내어 동료들의 문제와 고민을 들어준다.	①	②	③	④	⑤
4. 담당자가 아니더라도 신입사원이나 새로운 보직을 맡게 된 직원이 업무에 적응하도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤

나는 우리 회사와 관련하여	전혀 그렇지않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 현재 재직 중인 회사에서 내 직장생활의 나머지를 보낸다면 매우 행복할 것이다.	①	②	③	④	⑤
2. 회사 밖의 다른 사람들과 우리 회사에 대해 얘기하곤 한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 진실로 우리 회사의 문제를 내 문제인 것처럼 느낀다.	①	②	③	④	⑤
4. 우리 회사는 내 삶에서 많은 중요한 의미를 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 회사에 감정적으로 애착심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤

♠♠ “오랜 시간동안 성심성의껏 답해 주신데 대해 진심으로 감사드립니다. ”

이들 자료들은 학문적인 연구 자료로서만 이용될 것이며, 익명으로 처리되기 때문에 어느 누구도 귀하의 견해를 알 수 없습니다. 다시 한 번 감사드리며 연구결과에 관심이 있으신 분은 연구자의 연락처로 연락 주십시오. 감사합니다.