



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 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](#)

행정학석사학위논문

다양성관리가 공기업의 성과에
미치는 영향에 관한 연구
- 전략적 선택 관점을 중심으로 -

2016년 2월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학전공
안 선 민

다양성관리가 공기업의 성과에
미치는 영향에 관한 연구
- 전략적 선택 관점을 중심으로 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 행정학석사학위논문으로 제출함
2015년 9월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학전공
안 선 민

안선민의 석사학위논문을 인준함
2015년 12월

위 원 장	<u>이 승 종</u>	(인)
부 위 원 장	<u>엄 석 진</u>	(인)
위 원	<u>이 수 영</u>	(인)

국 문 초 록

본 연구는 다양성이 증대하고 있는 현실에서 다양성관리가 다양성의 긍정적인 효과를 극대화하여 조직성과를 높일 수 있다는 것을 실증적으로 증명한다. 기존의 경험적 연구들은 다양성관리에 관한 체계-구조적 관점의 연구들이 대다수를 차지하고 있으며, 전략적 관점에 대한 논의가 상대적으로 부족했다는 한계가 있었다. 이러한 연구 경향은 다양성은 조직에 부정적인 영향을 미친다는 점을 전제하고 있으며, 결국 다양성과 다양성관리에 대한 한정적인 측면만을 인식하고 있다는 한계가 있었다.

본 연구는 이러한 문제를 해결하기 위해, 다양성관리에 대한 초기 연구인 Thomas(1990), Cox & Blake(1991)의 주장에 따라 다양성관리가 조직 외부의 자원을 유입하여 조직성과를 높일 수 있다는 것을 분석하고자 하였다. 이러한 주장에 경험적 근거를 제시하기 위하여 우리나라의 30개 공기업의 5년간의 자료를 이용하여 패널분석을 실시하였다. 구체적으로는 성별 다양성을 중심으로, Pitts(2006)가 제시한 다양성관리 분석틀에 따라 채용, 사보, 유연근무제가 조직성과에 다양성을 매개하여 영향을 미치는지를 확인하였다. 종속변수로는 총자산이익률, 매출이익률, 직원생산성을 선정하였고, 매개변수는 Blau index를 이용하여 다양성 지표를 활용하였다.

분석 결과, 다양성관리 중 사보를 제외한 채용과 유연근무제도만이 조직성과에 대해 다양성을 매개하는 관계를 보이고 있었다. 첫째, 신규채용 인원 중 여성의 비율이 높아질수록 조직의 다양성이 높아지고, 다양성이 조직성과를 높였다. 특히 해당 관계는 완전매개관계를 보이고 있었는데, 이는 적극적조치에 대한 상반되는 주장에 대한 해석을 제시할 수 있을 것으로 보인다. 적극적조치로 볼 수 있는 여성 채용은 역차별을 초래하고 여성의 성과를 한정적으로 인식하게 만드는 등의 부정적 효과가 있다고 보고한 연구가 있는 반면, 조직성과를 높인다고 하는 논쟁적인 결과가 있었다. 본 연구 결과는 채용 그 자체가 조직성과를 높이는 것이 아니라, 채용이 조직구성을 다양하게 하고, 높아진 다양성으로 인한 창의성이나 유연성 등의 효과가 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 가능성을 제시한다.

둘째로, 본 연구가 선정한 일곱 가지 형태의 유연근무제는 경쟁적 매개, 부분 매개, 완전 매개 등 다양한 매개관계를 보이고 있었다. 그 중 공통적인 결과는 근무의 시간과 공간을 모두 바꾸는 경성의 제도보다, 대체로 전통적인 근무형태를 유지하면서 출퇴근 시간의 변화만을 허용하는 형태인 연성의 제도가 조직성과에 매개효과를 보이며 긍정적인 영향을 미치고 있었다. 특히 연성의 유연근무제 중 시간제근무 제도(전일제 근무 직원이 신청을 통해 주 40시간 이하를 근무할 수 있게 전환하는 제도)는 조직성과에 직접적으로는 부정적인 영향을 미치지만, 해당 제도가 다양성을 높이며, 높아진 다양성이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 반대되는 영향을 미치고 있었다.

이와 달리 유연근무제도에 대한 부정적인 효과도 있었다. 일곱 가지 유연근무제도 중 재택근무제도는 오히려 다양성을 낮추는 것으로 나타났다. 구체적으로는 조직 내 여성의 비율을 줄이고 있었는데, 본 연구에서는 이러한 결과가 재택근무제도의 근본적인 속성으로 인한 가능성과(Lee & Hong, 2011), 유리절벽(glass cliff) 현상(Sabharwal, 2015)으로 해석하였으나 여전히 한계가 있었다. 이에 대한 해석에는 더욱 심도 깊은 연구가 필요할 것으로 보인다.

본 연구결과는 다양성관리에 새로운 관점을 제시한다는 점에서 의의가 있다. 이전에 한정적인 관점에서만 이해되어 오던 다양성관리는 그 가치가 과소평가되고 있었는데, 다양성관리가 그 자체로 전략이 될 수 있다는 관점에서 다양성관리에 대한 인식을 재고할 수 있으며, 궁극적으로 현장에서 다양성관리의 활용을 높일 수 있을 것이라고 기대된다. 또 남녀 모두에게 부정적으로 인식되고 있는 적극적조치에서 벗어나, 더 유연한 방식으로 조직 관리를 할 필요성에 대해 제기한다는 의의가 있다. 마지막으로 동질성을 지향하는 우리나라의 문화가 다양성이 높아지고 있는 현실에서 한계에 부딪히고 있는데, 이러한 문화의 한계를 인식하고 변화시킬 수 있는 기회가 될 수 있다고 생각한다.

그럼에도 본 연구는 여러 한계가 있다. 첫 째는 사보에 관한 결과를 정확히 해석하지 못했다는 것이다. 사보가 조직성과 중 총자산이익률과 매출이익률에 각각 다른 부호로 영향을 미치고 있는데, 이에 대한 해석이

부족하였다. 둘째는 전술한 바와 같이 재택근무제의 효과에 대한 해석도 가능성만을 제시하고 있다는 것이다. 셋째는 고객이나 주무부처의 요구 등을 통제하지 못했다는 점, 마지막으로는 다양성의 여러 개념 중 성별 다양성에만 주목했다는 점이다. 이러한 문제를 해결하기 위한 후속 연구가 이루어진다면, 다양성관리에 대한 학문적 발전이 이루어질 수 있으리라 고 생각한다.

주요어: 다양성관리, 다양성, 전략적 선택, 조직성과
학 번: 2014-23502

목 차

제 1장 서론	1
제 1절 연구 목적 및 필요성	1
제 2절 연구범위 및 연구방법	3
제 2장 다양성과 다양성관리에 관한 이론적 검토	4
제 1절 다양성(diversity)의 의의 및 다양성에 관한 선행연구	4
1. 다양성의 정의	4
2. 다양성의 기대효과	7
제 2절 다양성관리(diversity management)의 의의 및 다양성관리에 관 한 선행연구	11
1. 다양성관리의 정의	11
2. 다양성관리와 적극적조치(affirmative action)와의 차이점	14
3. 다양성관리의 기대효과	19
4. 조직과 환경의 관계를 중심으로 본 다양성관리	22
제 3절 다양성관리에 관한 제도의 역사 및 우리나라 공공기관의 다양 성관리 현황	27
1. 채용 부문	27
2. 문화적 인식의 제고 부문 - 사보	29
3. 실용적인 프로그램(pragmatic program) 부문 - 유연근무제	31
제 3장 조직성과에 관한 이론적 검토	35
제 1절 조직성과의 정의	35
제 2절 조직성과 개념의 공공부문에의 적용	36

제 4장 연구 분석틀 및 가설	38
제 1절 연구모형 도출	38
1. 전략적 관점으로서의 다양성관리	38
2. 다양성관리의 분류	40
제 2절 다양성관리의 체계-구조적 관점에 관한 선행연구	43
제 3절 다양성관리의 전략적 선택 관점에 관한 선행연구	45
1. 다양성관리가 다양성에 미치는 영향	46
2. 다양성이 조직성과에 미치는 영향	49
제 5장 연구 설계 및 데이터 수집	51
제 1절 연구문제 및 가설 설정	51
제 2절 연구 대상 선정	53
제 3절 변수 선정	54
1. 종속변수	54
2. 독립변수	56
3. 매개변수	58
4. 통제변수	58
제 6장 분석 결과	60
제 1절 기초통계 분석 결과	60
제 2절 분석 결과	64
1. 매개효과의 분석 과정	64
2. 다양성관리가 다양성에 미치는 영향(path a)	66

3. 다양성이 조직성과에 미치는 영향(path b)	70
4. 다양성관리와 조직성과(path c and c')	72
5. 매개효과 검증	80
6. 가설 채택 여부	81
제 7장 결론 및 시사점	82
제 1절 연구의 함의 및 시사점	82
제 2절 연구의 한계	85
참고문헌	87

표 목차

<표 2-1> 다양성의 정의	7
<표 2-2> 다양성의 기대효과	9
<표 2-3> 다양성관리의 정의	14
<표 2-4> 적극적조치와 다양성관리의 차이	17
<표 2-5> 다양성관리의 기대효과 분류	21
<표 2-6> 조직, 관리의 네 가지 관점	23
<표 2-7> 유연근무제의 유형	33
<표 4-1> 전략적 관점으로서의 다양성관리	39
<표 4-2> 다양성관리의 분류	42
<표 5-1> 가설	52
<표 5-2> 변수명 및 변수의 측정	59
<표 6-1> 기초통계 분석결과	60
<표 6-2> 다양성관리가 다양성에 미치는 영향(path a)	66
<표 6-3> 다양성이 조직성과에 미치는 영향(path b)	70
<표 6-4> 다양성관리와 조직성과(path c and c')	72
<표 6-5> 변수별 매개효과와 직접효과	79
<표 6-6> sobel test 결과	80
<표 6-7> 가설 채택 여부	81

그림 목차

<그림 1> 연구분석틀	42
<그림 2> 매개효과의 분석 과정	64

제 1장 서론

제 1절 연구 목적 및 필요성

본 연구는 조직이 다양성관리(diversity management)를 활용할 때, 다양성(diversity)은 조직에 위기가 아니라 전략으로도 활용될 수 있다는 것을 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 한다. 기존 행정학 연구들은 다양성이 증대하는 현실과 이로 인한 노동시장 구조의 변화에 대해 문제의식을 가지긴 했지만, 이에 대응할 조직 내 관리 방법에 관해서는 상대적으로 소극적인 자세를 취해왔다. 이러한 한계를 인식하여, 본 연구는 다양성관리가 환경변화에 대한 전략적 선택의 관점으로서 활용될 수 있음을 실증적으로 분석하고자 한다.

최근 한국 노동시장의 구조 변화에 따라 다양성관리에 대한 필요성이 증대하고 있기 때문에 이에 관한 심도 깊은 연구가 필요하다. 여성의 사회진출이 증가하면서 여성들의 경제적 지위가 향상되고, 노동시장에 여성들이 많이 유입되고 있다. 2010년 통계청에서 전국 15세 이상 인구를 대상으로 조사한 결과, ‘일한 사람’ 중 여성은 42%를 차지하였다. 이와 더불어 출산율 저하와 고령화, 베이비부머 세대의 은퇴 등으로 인해 노동력의 부족이 예상된다. 결국 이전과 같은 표준적인 구성원(standard employee)으로 조직을 구성하는 것은 어려워졌으며(van Poeltje and van Silfhout, 1997; Bogaert & Vloeberghs, 2005 재인용), 기존의 ‘one-size-fits-all’ 문화는 다양성이 높은 조직에게는 더 이상 유용하지 않게 되었다(Riccucci, 2002). 이와 같은 사회구조의 변화로 인해 기존 노동인구와 새로운 노동인구를 통합적으로 관리할 다양성관리의 필요성이 증대되었지만, 여전히 다양성관리에 대한 이해와 적응이 부족하여, 미국에서는 일찍이 다양성관리에 대한 회의주의가 만연하였고(Thomas, 1990; Cox, 2001; Von Bergen, Soper & Foster, 2002), 국내에서도 다양성관리에 대한 이해와 적응이 미진한 수준이다(박나라, 이종수, 2010).

공공부문에서도 다양성을 높여야 한다는 자성의 목소리가 이어지고 있

다. 지난 2014년 4월 발생한 세월호 침몰사고 이후, 박근혜 대통령은 5월 대국민담화에서 세월호 침몰사고의 문제 중 하나로 ‘폐쇄적인 공직사회 문화’를 꼽았다(청와대, 2015). 박근혜 대통령은 공직사회의 근본적인 개혁을 위해 공무원의 개방성과 전문성이 필요하다고 주장하며, 이를 위해 민간경력채용을 늘리겠다고 공표하였다. 이처럼 조직의 경쟁력을 높이기 위한 노력은 확대되고 있지만 그 영역은 대체로 채용 부문에만 한정되어 있다. 즉 이들을 고용한 이후에 다양한 구성원이 조직에서 일할 수 있는 분위기를 형성할 수 있는 관리법은 부재한 것으로 판단된다(예: 김형성, 황성원, 2011).

이러한 사회구조 변화와 공공부문이 처한 위기에도 불구하고, 다양성 관리에 대한 이해 및 체계적인 도입은 여전히 미진한 실정이다(박나라, 이종수, 2010). 이에 대한 이유로는 이유 중 하나는 적극적조치로 인해 발생한 관리방식에 대한 편견과 부작용이다. 그동안 적극적조치는 ‘형평성’ 패러다임 하에서 법률적, 의무적으로 시행되어, 차별받았던 대상에게 혜택을 제공하는 방식이 대부분이었다. 그 결과 차별받았던 대상이 조직 내에 흡수되지 못하고 부가적으로 존재하는 구성원으로 이해하게 되거나(박나라, 이종수, 2010), ‘차이’에 방점을 두어 오히려 그 차이를 영속시키는 결과를 초래했다(Díaz-García et al., 2013). 이 때문에 적극적조치의 발전된 형태인 다양성관리에 대해서도 편견이 존재하였다.

또한 우리나라만의 단일성과 동질성을 중시하는 문화로 인해 다양성 관리에 대한 필요성의 인식이나 가치 등을 받아들이는 것이 다른 나라에 비해 더욱 어려웠을 것이다(박나라, 이종수, 2010). 실제 사회의 분위기가 그러했듯이, 연구부문에서도 최근까지 다양성관리에 대한 필요성에 대해 크게 인식하지 않았고, 더욱이 행정학은 심리학이나 사회학 등의 분야에 비해 다양성관리에 관한 관심이 부족한 실정이다(임희정, 2010; 최도립, 2012).

본 연구는 다양성관리에 관한 선행연구의 한계를 보완한다는 점에서도 의의가 있다. 첫째, 기존 연구는 다양성관리의 인과관계에 대한 이해가 부족했다. 다양성관리가 조직성과에 미치는 영향을 확인한 기존의 연구들은 다양성을 조직의 위기로만 인식하고 있다(Pitts, 2009; Choi & Rainey,

2010; Kunze, Boehm & Bruch, 2013 등). 이는 다양성관리에 관한 초기의 연구들이 조직 내의 다양성이 조직의 전략적 자원으로 기능할 수 있다는 점을 간과하고 있다(Thomas, 1990; Cox & Blake, 1991). 둘째, 다양성관리에 관한 대부분의 연구는 인식조사로 이루어져 왔다(Pitts et al, 2010; Choi & Rainey, 2010 등). 인식조사는 동일방법편의(common method bias), 사회적 소망성에 의한 응답의 편향(social desirability response effects) 등의 문제를 초래할 가능성이 있어 연구로서의 한계가 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해 실질적인 수치를 이용한 연구가 필요하다. 셋째, 다양성관리에 관한 모형화(modeling)가 부족한 실정이다. 대부분의 연구는 다양성관리에 관한 정의가 부족한 설문 문항으로 데이터를 수집하거나, 적극적조치와의 명확한 구분 없이 연구를 시행하고 있다. 이러한 문제는 다양성관리의 현실 적용을 더욱 어렵게 한다. 다양성관리가 구체적으로 무엇이며, 여러 방법 중 어떠한 것이 실제로 조직 운영에 영향을 미치는지를 확인할 필요가 있다.

제 2절 연구범위 및 연구방법

본 연구는 성별 다양성을 중심으로 다양성관리에 관한 연구를 진행한다. 국내에서 가장 대표적인 다양성관리의 노력은 세계적 추세와 같이, 소외받은 계층의 채용 부문에서 시작되었고, 대표적인 소외계층은 여성이라고 할 수 있다. 우리나라에서 상대적으로 오랜 기간 동안 논의가 이루어져 왔던 것이 성별을 이슈로 한 다양성이라는 국내 실정을 감안하여, 성별 다양성을 연구 소재로 선정하였다.

연구대상으로는 국내 공공기관 중 공기업 30개를 선정하였고, 이들 기관의 5년간의 자료 수집을 통해 패널분석을 시행하도록 한다. 패널분석은 각 변수의 경향성을 종단적으로 확인하는 방법으로서, 데이터의 동적(dynamic) 관계를 추정할 수 있고, 개체들의 관찰되지 않는 이질성 요인(unobserved heterogeneity)을 고려하며 OLS(Ordinary Least Square)에 비해 더 많은 정보와 변수의 변동성을 가정하여 OLS가 갖는 한계를 보

완할 수 있기 때문이다(민인식 & 최필선, 2012).

본 연구는 Cox & Blake(1991), Thomas(1990) 등이 주장한대로, 조직이 다양성을 전략으로 활용하여 성과를 높일 수 있음을 실증적으로 분석한다. 최근까지의 연구는 다양성관리가 환경변화에 대해 생존하고자 하는 조직의 적응(adaptation)이며, 다양성은 조직이 처한 ‘위기’라고 전제하고 있어 이들의 주장을 간과하고 있다. 본 연구는 다양성관리에 대해 새로운 경로를 분석한다는 데에 본 연구의 의의가 있다. 이하에서는 다양성과 다양성관리의 정의, 적극적조치와 다양성관리의 차이점 등을 소개하고 다양성관리가 성과에 미치는 경로를 분석하고자 한다.

제 2장 다양성과 다양성관리에 관한 이론적 검토

제 1절 다양성(diversity)의 의미 및 다양성에 관한 선행연구

1. 다양성의 정의

사회의 다양성의 증대와 함께 조직 내의 다양성을 어떻게 효과적으로 관리할 것인가에 관한 관심도 함께 증가하였다. 다양성은 ‘차이’를 나타낸다는 의미로 학자마다 비슷하게 정의하고 있으며, 다양한 차원을 포괄하고 있다. 이하에서는 학자 간 다양성의 개념의 정의를 정리하고, 본 연구에서의 다양성 개념을 정리하고자 한다.

Thomas(1991)는 ‘다양성’을 단순한 성별과 인종적 차원의 문제를 뛰어넘는 개념으로서 이해해야 한다고 주장한 바 있다. 차이는 가시적인 차이와 비가시적인 차이로 분류할 수 있는데, 가시적인 차이는 성별과 나이, 인종과 같은 것이고 비가시적인 차이는 교육수준, 삶의 방식, 성적 취향,

개인적인 가치 등까지도 포함할 수 있다고 하였다. 이러한 차이가 많을수록, 즉 조직 내에 더 많은 그룹이 대표되고 있을수록 그 조직은 다양성이 높다고 할 수 있다고 하였다.

비슷한 관점으로 Williams & O'Reilly(1998)는 다양성은 사람들이 자신과 타인을 구분하게 하는 요소라고 정의하였다. 특정한 상황이나 사회구조가 업무에 관계없이 사람 간의 차이를 만들어 낼 수 있다. 2000년도에 National Partnership for Reinventing Government에서 부통령 Al Gore는 다양성에 대하여 '우리를 개인으로서 정의하는 모든 특성과 경험들'이라고 정의한 바 있다(Hur, 2013). 이러한 관점에서부터, 다양성은 인종, 민족, 성별, 나이, 종교, 장애 등을 포함한 개인의 기초적인 차원의 모든 스펙트럼을 포함하며, 커뮤니케이션 스타일, 업무 스타일, 조직적 역할/수준, 경제적 상태, 지역적 출신 등까지도 포함하는 개념이다(US Department of Commerce and Vice-President Al Gore, 2000). NPR은 이러한 다양성을 관리할 수 있는 조직을 설립하는 것이 세계적으로 시급한 이슈라고 언급하였다(Hur, 2013).

다양성이라는 개념은 단순히 차이로부터 발생하는 복잡한 사회 현상을 지칭하는 의미를 넘어서는 미묘한 의미를 지니기도 한다. Thomas(1996)는 해당 개념이 '차이'를 미묘하게 포장하는 개념으로 변질되었다는 것을 발견하였다. 즉 '주류에 속하지 못하는 사람들'이라는 의미로 변하면서, 해당 개념이 최초로 의도했던 의미를 담지 못하고 있다고 비판하였다. 이때 Thomas(1996)는 다양성이 '공통점과 차이점의 혼합된 형태'라고 새롭게 정의하였다. Ramarajan & Thomas(2010:4) 또한 다양성이 인구통계학적 차이를 일컬으며, 이로부터 그룹 내에서 편견이나 차별 등이 발생할 수 있다고 하였다(Díaz-García, González-Moreno & Jose, 2013 재인용).

다양성은 대표관료제와는 구별될 필요가 있다. Pitts(2005)는 다양성과 대표관료제는 다르고, 두 가지는 조직의 성과에 다른 방식으로 영향을 미치며, 그 중 조직의 성과에 더 긍정적인 영향을 미치는 것은 조직의 다양성인 것으로 드러났다. 대표관료제의 소극적 대표성이 적극적 대표성을 발휘하기 위해서는 어느 정도의 자율성이 필요한데, 그 조건을 충족시키기 어렵고, 조건을 충족하였다 하더라도 반드시 적극적 대표성으로 직결

되는 것은 아니기 때문이다(Pitts, 2005). Díaz-García et al(2013)도 대표 관료제와 같이 차이를 줄이려는 시도가 오히려 그 차이를 영속시키는 결과를 초래할 수 있다고 경고하였다. 그렇기 때문에 차이를 방점을 둔 관리방법이 아니라 긍정적인 잠재력을 최대한 발휘할 수 있는 관리방법이 필요하다고 주장했다.

본 연구는 기존의 다양성에 관한 정의를 바탕으로, 다양성이 ‘조직 구성원들 간에 차이를 발생시키는 인구통계학적 요소’라고 정의한다. Thomas(1991)의 주장처럼 다양성은 비가시적인 요인까지 포괄하지만, 본 연구에서는 연구의 편의를 위하여 인구통계학적 요소로 한정하도록 한다. 또한 다양성은 성별 다양성, 인종 다양성, 연령 다양성 등의 차원으로 분류할 수 있다(Choi & Rainey, 2010). 그러나 본 연구에서는 성별 다양성을 중심으로 논의하고자 한다. 이러한 다양성 개념을 바탕으로, 다양성이 조직에 기회가 될 수 있다는 점을 증명하고자 한다.

조직에 있어 다양성을 증대시키는 것, 즉 다양한 특성을 지닌 사람들이 늘어나는 것은 위기가 될 수도 있고, 기회가 될 수도 있다(Cox, 2001). Thomas(1991)는 관리자가 이러한 차이를 줄여 모든 구성원을 동일하게 만드는 관리방식을 취할 것이냐, 아니면 이를 기회로 감아 전략적으로 관리할 것이냐의 두 가지 문제에 직면한다고 하였고, 후자의 방식을 통해 다양성을 조직의 성과를 높이는 데에 활용할 수 있다고 하였다. 후자의 방식으로는 다양한 스펙트럼의 사람들은 조직으로 유입시키고(recruit), 유지하고(retain), 승진(promote)하게 하는 것이 있다고 하였다.

학자	다양성의 정의
Thomas (1991)	단순한 성별과 인종적 차원의 문제를 뛰어넘는 개념으로서 이해해야 함. 성별과 나이, 인종과 같은 가시적인 차이부터 교육수준, 삶의 방식 등의 비가시적인 차이까지 포함하는 개념
Thomas (1996)	공통점과 차이점의 혼합된 형태
Williams & O'Reilly (1998)	사람들이 자신과 타인을 구분하게 하는 요소
Al Gore (2000)	우리를 개인으로서 정의하는 모든 특성과 경험들. 인종, 민족, 성별, 나이, 종교, 장애 등을 포함한 개인의 기초적인 차원의 모든 스펙트럼을 포함하며, 커뮤니케이션 스타일, 업무 스타일, 조직적 역할/수준, 경제적 상태, 지역적 출신 등까지도 포함하는 개념
Ramarajan & Thomas (2010)	인구통계학적 차이를 일컬으며, 이로부터 그룹 내에서 편견이나 차별 등이 발생할 수 있음

표 2-1 다양성의 정의

2. 다양성의 기대효과

다양성은 조직에 긍정적이면서도 부정적인 영향을 동시에 미친다. 그러므로 다양성은 조직에 위기이자 전략이 될 수 있다. 다양성관리의 개념을 최초로 등장시킨 Thomas(1991)는 다양성이 잘 관리되었을 때만이 조직에게 더 이상 부담이 아니라 잠재력이 될 수 있다고 설명하였다. Cox(2001) 또한 다양성이 양날의 검의 성격을 지닌다고 하였다. 다양성관리는 다양성의 장점은 극대화하고 단점을 최소화할 수 있다는 점에서 가치가 있다. 기존의 연구는 다양성이 조직에 미칠 부정적인 효과에만 집중해 온 경향이 있지만, 본 연구는 긍정적인 효과에 초점을 맞추고자 한다.

이를 위해 다양성의 효과를 두 부류로 분류할 것이다.

Cox(2001)는 다양성이 두 가지 효과를 지닌다고 설명하였다. 다양성의 부정적인 효과로는, 다양성이 조직의 커뮤니케이션의 효과를 줄이고, 갈등을 증대시킬 수 있다는 것이다. 또한 주류에 속하지 못하는 구성원은 사회적 매력도(social attraction)도 낮고, 성과가 낮을 수 있다고 하였다. 그렇지만 다양성이 잘 활용될 경우 오히려 다양성은 조직의 성과를 향상시킬 수 있는데, 다양성은 문제해결 능력을 향상시키고, 창의력과 혁신을 증대시키며, 조직의 유연성을 높이기 때문이다(Cox, 2001). 다양성은 그 관리에 따라 다른 효과를 발휘하기 때문에 Cox(2001)는 다양성의 단점은 최소화하고 강점은 극대화해야 한다고 주장하였다.

Cox(1994), Cox & Blake(1991)는 다양성이 조직에 더 다양한 아이디어, 기술, 통찰력을 제공하여 조직이 처한 문제를 해결하고 더 발전된 의사결정을 가능하게 한다고 하였다. 또한 기업들은 높은 다양성을 마케팅의 한 수단으로 활용하여 고객들로부터 매력도를 향상시킬 수 있다고 하였다(Cox, 1994). 실증분석 결과 Cox, Lobel, & McLeod(1991)는 문화적으로 다양하게 구성되어 있는 그룹이 구성원 간 피드백을 더욱 활발하게 하여 조직의 성과를 도모한다고 분석하였다.

다양성이 조직의 성과에 어떤 영향을 미칠 것이냐에 관한 데에는 여전히 논쟁적이다. 전술한 바처럼 다양성에 대해 긍정적인 견해를 가진 학자도 있지만, 부정적인 견해를 제시하는 학자도 있다. Pitts(2005)는 조직 내에 다양성이 높을 때 조직 구성원 간 신뢰와 존중을 떨어뜨린다고 하였다. 비슷한 관점에서 Hur(2013)은 조직의 파벌주의를 초래한다고 비판하였다. 또 Jehn & Bezrukova(2004)는 개인의 성과에 부정적인 영향을 미친다고 하였다. 이하의 <표 2-2>는 다양성의 효과에 대한 여러 학자의 논의들이다.

저자	다양성의 긍정적 효과	다양성의 부정적 효과
Cox(2001)	<ul style="list-style-type: none"> • 문제해결 능력을 향상시킴 • 창의력과 혁신을 증대시킴 • 조직의 유연성을 높임 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직의 커뮤니케이션의 효과를 줄임 • 갈등을 증대시킴 • 주류에 속하지 못하는 구성원은 사회적 매력도도 낮고, 성과가 낮을 수 있음
Cox(1994), Cox & Blake (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • 조직에 더 다양한 아이디어, 기술, 통찰력을 제공함 • 더 발전된 의사결정을 가능하게 함 • 다양성을 마케팅의 한 수단으로 활용하여 고객들로부터 매력도를 향상시킬 수 있음 	-
Cox, Lobel & McLeod (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • 문화적으로 다양하게 구성되어 있는 그룹이 구성원 간 피드백을 더욱 활발하게 하여 조직의 성과를 도모한다고 분석하였다. 	-
Díaz-García et al (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • 조직혁신을 가능하게 함 	-
Groenevel	<ul style="list-style-type: none"> • 조직구성원의 이직 의도 	-

d (2011)	를 낮춤	
Magoshi & Chang (2009)	<ul style="list-style-type: none"> 조직 몰입을 증대시킴 	-
Martins & Parsons (2007)	<ul style="list-style-type: none"> 그 자체로 조직의 매력도를 높임 	-
Pitts (2005)	-	<ul style="list-style-type: none"> 조직 구성원 간 신뢰와 존중을 감소시킴 업무 생산성을 떨어뜨림
Jehn & Bezrukova (2004)	-	<ul style="list-style-type: none"> 개인의 성과에 부정적인 영향을 미침
Hur(2013)	-	<ul style="list-style-type: none"> 조직의 파벌주의 초래 의사소통의 부재

표 2-2 다양성의 기대효과

제 2절 다양성관리(diversity management)의 의의 및 다양성관리에 관한 선행연구

1. 다양성관리의 정의

다양성관리에 대해 연구가 시작된 것은 인구통계학적 관점에서의 사회 변화를 인식하고서부터이다. Johnston과 그의 동료들이 1980년대에 발간한 보고서에서는 다양성의 증대에 따라 동일한 구성원으로 구성하는 것에 길들여져 있는 기업 방식은 실패할 것이라고 경고했다. 그 이후에 또다른 보고서에서인 Workforce 2000에서는 13년 뒤에는 신규 노동자의 15%만이 백인 남성일 것이라고 예측하였다(Johnston et al, 1988; Naff & Kellough, 2003 재인용). 해당 보고서에서는 여성들은 여전히 부양의 의무를 지고 있으므로, 그들을 위한 유연근무제의 도입과 언어, 태도, 문화적 문제 등을 언급하였다. 보고서의 발행을 기점으로, 그전부터 존재했던 적극적조치나 고용평등은 다양성관리와 다르다는 인식이 나타나기 시작했다(Naff & Kellough, 2003).

다양성관리에 대한 연구를 최초로 시도한 Thomas(1991)는 연구자들이 흑인과 여성을 인종적 관계, 법적, 윤리적, 사회적 책임성의 관점에서만 바라보고 있다는 문제를 발견하였다. Thomas(1991)는 이들이 어떻게 조직 내에서 일할 수 있는 환경을 조성할 것이냐에 대한 연구는 부족했기 때문에 이들을 잘 관리할 방법에 대한 통찰이 부족했던 것이라고 한계를 지적하면서 다양성관리에 대한 개념을 정립하였다.

Thomas(1991)는 다양성관리가 ‘모든 구성원이 일할 수 있는 환경을 발전시키는 종합적인 관리과정’이라고 정의하였다. 즉 다양성관리는 조직이 처한 상황에서 조직의 생산성을 높이기 위한 방법으로, 조직의 시스템과 핵심적인 문화를 근본적으로 수정하는 것을 말한다. 다양성관리란 모든 구성원이 각기 갖고 있는 자연스러운 능력을 개발하게 하는 방법과, 그들에게 권한을 주는 방법(empowerment)이 있다고 하였다. 기존의 관리 방식으로는 조직이 처한 다양화의 문제를 해결할 수 없는데, 이에 대해

Thomas(1991)는 두 가지 문제점을 들고 있다. 하나는 이전의 주류에 동화시키는 방식(assimilation)에 대해 구성원은 거부반응을 나타내며 정체성을 잃는다는 것이고, 다른 하나는 동조한 구성원이라도 절대 편해질 수 없다는 것이다. 이는 결국 구성원이 규범에 동조하고, 안전한 방법을 택하며, 구성원 자신의 개인적인 감정이나 혁신적인 아이디어를 제안하지 않게 된다고 우려하였다. Thomas(1991)는 조직 내에 다양성이 높아진 것을 잘 관리하기 위해, 또 인구가 다양해지고 있는 냉혹한 현실을 위해 다양성관리가 필요하다고 하였다. 다양성관리는 다양한 스펙트럼의 사람들은 조직으로 유입시키고(recruit), 유지(retain)하고, 승진(promote)하게 할 필요성이 있다고 하였다.

Ivancevich & Gilbert(2000:77) 또한 다양성관리가 ‘채용, 조직구성원의 유지(retain), 조직구성원을 생산적이고, 조직에 몰입하게 만들며, 조직 구성원의 동기를 부여하는 방식’으로 정의하였다(Kellough & Naff, 2004 재인용). Pitts et al.(2010)은 다양성관리(diversity management)가 여성, 흑인 등과 같이 역사적으로 소외받은 집단에 대한 우려로 시작한 움직임으로써, ‘노동력의 다양성(workforce diversity)과 그 다양성이 가져오는 기회와 위기에 대한 반응’이라고 정의하였다. 노동 시장에 다른 특성을 지닌 사람의 필요성이 증대하고, 이에 따라 인종, 민족, 성별, 나이, 종교, 장애 등의 새로운 특성을 지닌 사람들이 유입되면서, 다른 특성을 가진 사람을 조직의 일원으로 흡수시키기 위해 특성을 반영한 관리방법이 필요하게 되었다(Pitts et al, 2010). 전술한 학자들의 정의에 따르면 다양성관리가 일반적인 관리방식과 다를 바 없어 보이지만, 다양성관리는 다양성을 유지하기 위한 특정한 노력의 중요성을 인식하고, 규칙, 규율, 절차 등이 의도치 않은 방식으로 소외받은 집단을 차별할 수 있다고 인식한다는 점에서 전통적인 관리방식과 차이가 있다고 하겠다(Fernandez, 1999:6).

다양성관리에 관한 정의를 종합하여, 본 연구는 다양성관리가 ‘조직의 다양성의 효과를 극대화하기 위한 조직성과의 증대 방법’이라고 정의한다. 즉 다양성이 조직에 동전의 양면과도 같은 역할을 하기 때문에, 다양성관리를 통해 조직 구성원들의 차이에서 비롯되는 긍정적인 효과를 극대화하고, 부정적인 효과를 줄이고자 하는 것이다. 다양성관리는 고용평등을 위

한 수단으로 제도화된 적극적조치 그 이상의 의미를 가지며 조직 및 인사 관리에 중심적인 원리로 자리 잡을 필요가 있다(이상호, 2002). 그래야만이 관리방법이 조직 구성원 간 차이를 영속시키거나(Díaz-García et al, 2013), 수혜를 받는 집단과 받지 않는 집단 모두의 불만족을 초래하지 않을 수 있다(Ng & Burke, 2005). 이러한 관점에서 본다면, 다양성관리는 조직 구성원의 차이를 그 자체로 인정하고, 그들이 갖는 가치를 인정하여 각자가 가진 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 한다고 하겠다.

다양성관리는 또한 조직과 환경과의 관점에서 이해할 수도 있다. 기존의 다양성관리에 관한 정의는 공통적으로 다양성관리가 환경의 변화에 따라 등장하였음을 인식하고 있고, 이에 따른 조직의 관리 방식의 변화를 촉구하고 있다(pitts et al., 2010 등). 이는 곧 조직이 환경 변화에 영향을 받아 관리 방식을 변화시킨다는 것을 전제하고 있다. 이러한 관점에서 본다면, 다양성관리는 환경변화에 대한 반응인 소극적 대응인가, 아니면 환경에서 전략을 선택하는 적극적 대응인가? 기존의 실증연구들은 다양성관리가 환경 변화에 따른 대응으로 이해하고 있다. 본 연구는 다양성관리가 조직의 전략이 될 수도 있다는 것을 실증적으로 분석하고자 한다.

학자	다양성관리의 정의
Thomas (1991)	‘모든 구성원이 일할 수 있는 환경을 발전시키는 종합적인 관리과정. 조직이 처한 상황에서 조직의 생산성을 높이기 위한 방법으로, 조직의 시스템과 핵심적인 문화를 근본적으로 수정하는 것
Fernandez (1999)	다양성관리는 일반적인 관리방법과 달리, 다양성을 유지하기 위한 특정한 노력을 한다는 점에서 차이가 있음. 다양성관리는 규칙, 규율, 절차 등이 의도치 않은 방식으로 소외받은 집단을 차별할 수 있다고 인식함.
Ivancevich & Gilbert (2000)	채용, 조직구성원의 유지(retain), 조직구성원을 생산적이고, 조직에 몰입하게 만들며, 조직 구성원의 동기를 부여하는 방식
Pitts (2010)	역사적으로 소외받은 집단에 대한 우려로 시작하여, 노동력의 다양성(workforce diversity)과 그 다양성이 가져오는 기회와 위기에 대한 반응

표 2-3 다양성관리의 정의

2. 다양성관리와 적극적조치(affirmative action)와의 차이점

다양성관리는 여전히 적극적조치와 비슷한 관리방법으로 이해되고 있는데, 이러한 문제 때문에 다양성관리에 대한 부정적인 인식이 여전히 해소되지 않고 있다고 판단된다. 그 이유는 다양성관리에 대해 많은 학자들이 정의하려 했던 노력에도 불구하고, 다양성관리의 시행은 조직마다 각기 다르게 운영되고 있어 다양성관리가 어떤 관리방법인지에 대해 일관적으로 정의하기 어렵기 때문이다(Pitts et al., 2010). 예를 들어 어떤 조직은 이전부터 적용되어 오던 적극적조치(Affirmative Action, AA), 고용평등(Equal Employment Opportunity, EEO) 등을 단순히 다양성 관리라는 이름으로 바꾸어 시행하고 있다(Kellough, & Naff, 2004). 그러나 다양

성관리는 적극적조치와 구분될 필요가 있다.

다양성관리의 정의의 어려움에도 불구하고, 다양성관리와 적극적조치는 분명히 차이가 있다. 단순히 조직 내에 다양성을 높이기 위해 소수 그룹의 사람들을 채용하는 것은 다양성을 높이는 한 가지 방법일 뿐이라는 점에서 Cox(1991:12-14)는 다양성관리와 적극적조치는 차이가 있다고 주장하였다. 또한 실제로 다양성 관리는 이러한 법률적으로 정해진 것을 의무적으로 지키는 것을 넘어 다양한 형태로 이루어지고 있으며, 많은 학자들은 이를 전략적인 자세를 취하고 있다고 평가한다(Ivancevich, Gilbert, 2000; Riccucci, 2002; Kellough & Naff, 2004 등).

Thomas(1991)는 적극적조치가 기존의 관리방식에 ‘특별한 노력’을 들여 부가적인 방법으로 운영되어왔던 것을 지적한다. 결국 소수 그룹은 불균형적으로 조직의 하부에만 머물러 있고, 승진하기 어려운 상황에 처해 있다. 기존의 시스템(regular system)은 그대로 유지되고 있기 때문에 적극적조치를 통해 유입된 구성원은 조직에 융화되지 못한다. 결국 적극적조치의 수혜자이건 아니건, 해당 방식에 불만을 가질 수밖에 없다고 지적한다. 이와 달리 다양성관리는 기존의 시스템을 재점검하여 근본적으로 새로운 방법을 취하는 것을 말한다. 조직이 직면한 상황에서 가장 높은 생산성을 발휘하기 위해 시스템 자체를 바꾸고, 핵심적인 문화를 수정하는 것을 말한다(Thomas, 1991). 이처럼 Thomas(1991)는 다양성관리의 궁극적인 목적 자체가 적극적조치와 다름을 설명하는데, 적극적조치는 단순히 채용 수준에서 소수 그룹에게 혜택을 제공하는 것이었다면, 다양성관리는 소수 그룹, 그리고 소수 그룹과 함께 일해야 하는 일반적인 구성원들을 새로운 방식으로 관리하여 조직의 생산성을 극대화하는 것이다.

많은 학자들 또한 적극적조치와 다양성관리의 차이점을 강조하고 있다. 적극적조치와 고용평등과 같은 제도는 법을 기반으로 의무적이며, 단기간이며 한정적인 반면, 다양성관리는 자발적이고, 생산성을 기반으로 하며, 장기적이고 지속적이다(Kellough & Naff, 2004). 다양성관리에 관한 교과서는 고용 평등을 한 쪽 끝에, 적극적조치를 중간에, 다양성관리를 다른 한 쪽 끝에 둔다(Riccucci, 2002). 적극적조치를 의무화하는 것은 소외받았던 집단과 그렇지 않은 집단 모두에게 부정적인 인식을 심어준다는

주장이 있는데(Ng, & Burke, 2005), 예를 들면 남성은 적극적조치가 실적 제의 효과를 저해한다고 생각하고, 여성은 다른 사람들이 자신들의 실력이 낮다는 편견을 오히려 강화시킨다고 생각한다는 것이다. 이러한 적극적조치에 대한 대안으로 다양성관리가 등장하였다. <표 2-4>에서 보는 바와 같이, 적극적조치는 소외받았던 집단을 위한 특별하고 부가적인 관리방법이라면, 다양성관리는 해당 집단이 조직 안에서 제대로 일할 수 있도록 하는 통합적인 관리방법으로, 관리 대상과 방법 등의 면에서 더욱 다양한 것을 알 수 있다.

분류	Affirmative action	diversity management
목표	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 노동력을 조직 안으로 유입 • 소수집단과 여성의 경제적 상태 상승 	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 노동력의 관리 • 인력 활용의 극대화
동기	<ul style="list-style-type: none"> • 법적, 윤리적, 사회적 책임 	<ul style="list-style-type: none"> • 경쟁적인 이점을 이용한 성취
초점	<ul style="list-style-type: none"> • ‘특정한’ 노력을 통해 적극적으로 조치하는 것 	<ul style="list-style-type: none"> • 백인 남성을 포함한 관리방법: 문화와 체계의 강조를 통해 다양한 노동력이 잠재력을 극대화하여 일할 수 있는 분위기를 형성하는 것
이점	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 노동력을 얻는 것 • 소수집단과 여성의 경제적 상태 상승 	<ul style="list-style-type: none"> • 전반적인 관리능력의 향상 • 자연스러운 다양한 노동력의 유입 • 자연스러운 소수집단과 여성의 경제적 상태 상승 • 조직의 경쟁적 우위를 차지 • 적극적조치로 인한 지속적인 관리 실패에서 탈피
문제점	<ul style="list-style-type: none"> • 인위적인 조치 • 사회적인 반발 야기의 가능성 • 지속적이고 적극적인 헌신이 요구됨 	<ul style="list-style-type: none"> • 장기적인 헌신이 요구됨 • 마음 상태(midset)의 변화가 요구됨 • 리더십과 관리의 정의를 수정할 것이 요구됨 • 회사와 개인의 상호 간의 적응이 필요함 • 제도의 변화가 필요함

표 2-4 적극적조치와 다양성관리의 차이(자료: The American institute for managing diversity(1989); Thomas(1991) 재인용 및 재구성)

이러한 관점과 달리, 다양성관리가 단순히 적극적조치의 연장이라는 평가도 있다(Kelly, & Dobbin, 1998). 1961년 미국 케네디 대통령에 의해 시작되었던 차별금지에 대한 법안은 1980년도에 레이건 대통령이 반대하였고, 이에 따라 적극적조치(AA)와 고용평등(EEO)을 관장하던 EEOC 위원회(Equal Employment Opportunity Commission, EEOC)에 대한 지원을 줄였다. 그러자 처음에는 의무적으로 시행되어 불만을 샀던 기업들은 이때에 이미 법안에 익숙해져, 인사관리자들 및 적극적조치, 고용평등 전문가들이 정작 의무를 줄이려는 시행에 반대를 하는 역설적인 행동을 보이기 시작했다. 그 이후 이들은 이와 같은 행태를 지속하기 위해 기존의 관리방식과 다를 바 없는 관리방법에 대해 다양성관리라는 이름을 붙이고, 인구통계학적 변화로 인해 노동 시장이 변하고 있으며, 여러 노동자들을 노동시장으로 끌어들이기 위해 다양성관리가 필요하다고 주장했다고 한다(Kelly & Dobbin, 1998). Kelly, & Dobbin(1998)은 Selznick(1949)이 ‘조직은 목적을 다하더라도 지속적으로 살아나간다’고 분석했던 것과 같은 패턴을 보인다고 설명한다.

다양성관리와 적극적조치에 대한 두 가지 방식을 고려한다면, 적극적조치와 다양성관리는 완전히 독립적인 개념이라기보다는, 다양성관리는 적극적조치를 포괄하는 보완된 형태이면서 동시에 다양한 방법으로 나타나는 거시적인 관리방법이라고 볼 수 있을 것이다. 다양성관리는 단순한 채용 부분을 넘어, 채용 이후에도 구성원 간 차이로 인해 발생하는 업무방식과 조직의 운영 등을 지속적으로 관리하기 때문이다. Cox & Carol(1994) 또한 마찬가지로 다양성관리는 적극적조치를 포괄하는 개념이라고 주장하였다. 후술할 다양성관리의 분류에서도 알 수 있듯이 다양성관리는 여전히 조직 안에 다른 특성을 가진 구성원을 유입시키는 것에서부터 시작한다. 이와 같은 관점에서 본 연구는 다양성관리의 일부로 분류되고 있는 채용 부문에 있어서는 적극적조치와 고용평등과 비슷한 관점에서 분석하도록 한다.

3. 다양성관리의 기대효과

다양성이 조직에 동전의 양면과도 같은 효과를 발휘한다면, 다양성관리는 그 긍정적 효과는 극대화하고, 부정적 효과는 줄일 수 있을 것이다. 이하에서는 다양성관리를 조직의 내부 변화를 유도하는 효과, 즉 조직이 환경 변화에 대해 대응하는 소극적인 행태와 조직 외부의 자원을 유입하는 전략적 행태로 분석하여 본 연구의 분석틀로 활용하고자 한다.

Cox & Blake(1991)는 다양성관리가 여섯 가지 효과를 가져와 궁극적으로 경쟁력 있는 조직을 만들 수 있다고 분석하였다. 첫째, 소외받는 집단이 조직을 이탈하거나 조직 내에서 발생시킨 갈등을 해결하기 위해 드는 비용을 줄일 수 있다고 하였다. 둘째, 새로운 능력을 가진 이들을 조직 안으로 유입시킴으로써 자원을 획득할 수 있고, 셋째, 조직의 다양성관리를 널리 알림으로써 고객에게 조직의 이미지를 긍정적으로 변화시켜 마케팅의 효과를 노릴 수 있다고 하였다. 넷째는 다양한 집단의 구성원들이 다양한 문화와 가치관, 통찰력 등을 바탕으로 창의력을 향상시키고, 다섯째, 문제 해결 능력을 향상시키며, 마지막으로 조직의 유연함을 기대할 수 있다고 하였다.

Cox & Blake(1991)가 언급한 다양성관리의 기대효과는 크게 두 가지 차원으로 나눌 수 있을 것이다. 하나는 조직 구성원들을 관리하여 다양한 방면으로 조직의 성과를 향상시키는 것이고, 또 하나는 조직 외부에서 자원을 유입하여 조직의 성과를 향상시키는 것이다. 실제로 조직 내부의 관리방식이 조직의 성과에 영향을 미치는 것과 같은 기대효과는 다른 학자들에게서도 찾을 수 있다.

다양성관리의 효과 중 하나로 조직 내부의 변화를 유도할 수 있다고 한 학자들의 논의는 다음과 같다. 예를 들어 Thomas(1990)는 적극적 조치를 넘어 ‘다양성의 가치를 인정하는 것(valuing diversity)’이 필요하다고 주장하며 ‘managing for diversity’를 주장하였고, 다양성관리를 통해 조직에 실력 있는 직원을 보유할 수 있으며, 이를 통해 고객의 조직에 대한 이미지, 창의력, 조직학습 등의 변화가 일어 조직의 성과가 향상될 수

있다고 했다. Riccucci(2002)는 다양성관리를 통해 조직 구성원의 사기를 진작시켜 조직의 성과를 향상시킬 수 있다고 하였다. Ng & Burke(2005) 또한 다양성관리가 다양한 출신의 구성원이 갖고 있는 노동력의 이점을 발휘하게 하여 현금화할 수 있다고 하였다. Kunze, Boehm, & Bruch(2013)는 다양성관리가 회사 내의 서로를 존중하는 분위기를 형성하여 다양성과 성과 간의 완충작용을 한다는 것을 실증적으로 분석하였다. Von Bergen, Soper & Foster(2002)는 다양성관리가 개인의 효율성을 강화하고, 구성원간의 대화능력을 향상시키며, 소송과 분쟁 등의 불필요한 갈등을 감소시킬 수 있고 공평하고 평등한 분위기를 조성할 수 있으며, 복잡한 업무에 대한 생산성이 향상된다고 하였다.

다양성관리는 또한 조직 외부의 자원을 유입하는 방법으로 조직성과를 향상시킬 수도 있다. Thomas(1990)는 다양성관리를 통해 실력 있는 이가 고용할 수 있다고 하였다. Riccucci(2002)와 Ng & Burke(2005), Von Bergen, Soper & Foster(2002)는 변화한 노동 시장에 조직은 적응하기 위해 다양성관리를 도입할 필요가 있다고 하였다. 이와 같은 학자들이 주장한 다양성관리의 기대효과를 ‘조직 내부의 변화 유도’ 관점과 ‘조직 외부의 자원 유입’의 관점에서 정리하면 <표 2-5>와 같다.

저자	다양성관리의 기대효과	
	조직 내부의 변화 유도	조직 외부의 자원 유입
Cox & Blake (1991)	비용 절감, 마케팅 효과, 가치관과 문화, 통찰력 등으로 창의력 향상과 문제해결능력 향상, 조직의 유연함 유도	새로운 능력을 가진 이를 유입시킴
Thomas (1990)	이질적인 집단으로부터 동일한 생산성을 유도해냄	실력 있는 이를 고용하여 보유할 수 있음
Cox(1994)	-	조직 내부의 인구 구성을 사회의 인구구성에 맞추어 고객들로부터 매력도를 높임
Gilbert et al(1999)	개인을 공식적인 회사 프로그램에 포함시키고, 비공식적인 네트워크에 포함시킬 수 있음	-
Riccucci (2002)	조직 구성원의 사기 진작	변화한 노동시장에 조직이 적응
Ng & Burke (2005)	다양한 출신의 구성원의 능력을 발휘시킴	변화하는 노동시장에 적응할 수 있음
Kunze, Boehm, & Bruch (2013)	조직 구성원 간 존중할 수 있는 분위기 형성	-
Von Bergen., Sope & Foster (2002)	개인의 효율성 강화, 구성원 간 대화능력의 향상, 소송과 분쟁의 감소, 공평(fairness)하고 평등(equity)한 여건, 복잡한 업무에 대한 생산성 향상, 판매량 및 수입과 이익 증대	사회와 인구 변화에 대응

표 2-5 다양성관리의 기대효과 분류

Pitts et al(2010)이 다양성관리를 ‘노동력의 다양성(workforce diversity)과 그 다양성이 가져오는 기회와 위기에 대한 반응’으로 정의하였고, Cox & Blake(1991)를 비롯한 여러 학자들이 다양성관리가 두 부류의 기대효과를 갖는다고 한 것을 토대로, 다양성관리의 기대효과를 두 가지 차원으로 정리할 수 있을 것이다(<표 2-5> 참조).

그렇다면 조직은 다양성관리를 통해 두 가지 방향으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 실증적으로 분석할 필요가 있을 것이다. 하나는 조직이 다양성관리 방법을 채택함으로써 조직 내부의 구성원의 인식을 변화시켜 분위기를 바꾸거나 조직이 환경에 적응할 수 있도록 하는 등 조직을 변화시켜 성과를 증진시키는 것이고, 또 하나는 조직이 다양성관리를 통해 조직 내부에 새로운 노동력이 유입되고 지속될 수 있도록 하여, 즉 다양성을 증진시켜 조직의 성과를 향상시키는 것이다.

4. 조직과 환경의 관계를 중심으로 본 다양성관리

전술한 바에 따르면, 다양성관리가 조직의 성과에 영향을 미치는 경로는 두 가지로 나타낼 수 있다. 하나는 전술한 다양성관리의 두 가지 효과 중 하나로, ‘조직 내부의 변화를 유도’하는 방법은 곧 ‘조직이 처한 다양화의 문제를 해결하기 위한 새로운 관리기법(Thomas, 1991)’으로, 곧 다양성이 증대한 현실이라는 환경 변화에 대한 반응이다. 다른 하나는 조직 외부의 유능한 인재를 조직 내부로 유인하는 것(Cox & Blake, 1991)으로, 조직 외부의 자원을 유입하는 것이다. 이처럼 다양성관리를 조직과 조직을 둘러싸고 있는 환경의 관점에서 생각해볼 수 있다. 전술한 ‘조직 내부의 변화를 유도’하는 다양성관리의 효과는 다양성관리를 체계-구조적 관점에서 이해하고 있는 것이고, ‘조직 외부의 자원을 유입’하는 효과는 다양성관리를 전략적 선택 관점으로 이해한 것으로 볼 수 있다.

초기의 다양성관리에 관한 연구는 이처럼 다양성관리에 대해 체계-구조적 관점과 전략적 선택의 관점에서의 가능성을 동시에 수용하고 있음에도 불구하고, 이를 조직과 환경의 교류를 관점으로 구분하려는 시도는 부

족했었다. 이러한 한계를 보완하기 위해 본 연구에서는 조직이 환경의 변화에 적응할 것이냐, 자원을 흡수하여 전략적으로 행동할 것이냐에 관한 두 가지 관점으로 다양성관리를 분석하고자 한다. 또한 다양성관리가 전략적인 관리방식으로도 가능하다는 것을 실증적으로 분석함으로써, 다양성관리에 관한 인식을 제고하고자 한다.

Astley & Van de Ven(1983)은 환경과 조직의 관계 및 분석단위라는 두 가지 기준을 토대로 관리 분야의 대표적인 이론을 자연선택 관점, 집합주의적 관점, 체계-구조적 관점, 전략적 선택 관점의 네 가지 관점으로 분류하였다. 이 중 환경과 조직의 관계는 결정론적 관점과 자발적 관점으로 나뉜다. 결정론적 관점은 구조적인 한계가 조직의 행태를 결정한다고 보는 관점이다. 이와 달리 자발적 관점은 제도가 자율적이고 환경에 대해 주도적으로 행위하며, 개인이 조직의 생명의 변화에 결정 권한을 갖고 있다고 보는 관점이다. 선행연구와 본 연구는 다양성관리를 개별 조직이라는 미시적 수준에서 논의되고 있으므로, 이하에서는 다양성관리를 통한 두 가지 경로에 관해 체계-구조적 관점과 전략적 선택 관점을 기준으로 논의하고자 한다.

	결정론적 (deterministic orientation)	자발적 (voluntaristic orientation)
거시적 수준 (분석단위: 조직군)	자연선택 관점 (natural selection view)	집합주의적 관점 (collective-action view)
미시적 수준 (분석단위: 개별 조직)	체계-구조적 관점 (system-structural view)	전략적 선택 관점 (strategic choice view)

표 2-6 조직, 관리의 네 가지 관점(자료: Astley & Van de Ven, 1983 재구성)

체계-구조적 관점(system-structural view)은 Gulick and Urwick(1937), Fayol(1949) 등의 고전적 관리이론과 Merton(1940) 등의 관료제 이론의 영향을 받아 발전하게 된 이론으로, 시스템 이론(systems

theory), 구조 기능주의(structural functionalism), 상황이론(contingency theory) 등으로 구성된다. 이러한 이론들은 공통적으로 조직이 외부의 압력과 같은 환경에 결정론적인 위치에 놓여있다고 가정한다. 마찬가지로 관리자의 역할은 환경의 변화에 대응적(reactive)이고 조직은 생존과 효과성을 위해 환경의 변화에 적응(adaptation)한다(Astley & Van de Ven, 1983).

전략적 선택 관점(strategic choice view)은 행위 이론(action theory), 현대 의사결정이론(contemporary decision theory), 전략적 관리(strategic management) 등으로 구성되어 있다. 이 관점은 체계-구조적 관점과 달리 조직이 행위자가 정의하는 상황에 따라 다르게 구성된다고 가정하며, 조직은 환경으로부터 자발적이고 주도적으로 행동할 수 있다고 주장한다(Astley & Van de Ven, 1983).

다양성관리가 조직성과에 미칠 기대효과의 두 가지 경로는 체계-구조적 관점과 전략적 선택 관점과 비슷한 경향을 보이고 있다. 하나는 다양성관리를 조직 내부에 다양성이 증대하는 환경에서, 이것으로 인해 발생하는 문제를 해소하기 위한 새로운 관리기법(Thomas, 1991)으로 보는 관점으로, 다양성관리가 조직이 처한 환경에 대한 반응(reaction)으로서의 소극적 행위라고 보는 것이다.

다양성관리에 관해 연구한 학자들의 견해는 다양성관리의 필요성이 증대한 것이 다양성이 증대하고 있는 환경변화 때문이며, 조직도 이로부터 자유롭지 못하다고 보는 체계-구조적 관점이 대부분이다(van Poeltje and van Silfhout, 1997; Bogaer & Vloeberghs, 2005 재인용; Riccucci, 2002; Hur, 2013 등). 즉 조직은 다양성은 곧 조직에 위기이자 도전인 것으로, 해당 연구들은 직접적으로 명시하지 않더라도 체계-구조적 관점을 전제하고 있다고 볼 수 있다. 다양성이 증대한 환경의 변화는 조직의 다양성에 대한 요구를 증대시키는데, 조직의 다양성은 조직 구성원 간 신뢰와 존중을 감소시키고, 업무 생산성을 떨어뜨릴 수 있으며(Pitts, 2005), 개인의 성과에 부정적인 영향을 미칠 수 있고(Jehn & Bezrukova, 2004), 조직의 파벌주의(factionalism) 및 의사소통의 부재(Hur, 2013)를 초래할 수 있기 때문이다.

전술한 학자들은 이러한 위기와 도전에 따라 조직은 반응적 차원에서 다양성관리를 도입한다고 본다. 다양성관리는 다양성이 조직에 미치는 이러한 부정적인 영향을 해소할 수 있는데, 예를 들어 Riccucci(2002)는 다양성관리가 조직 구성원의 사기를 진작시킬 수 있다고 하였고, Ng & Burke(2005)는 다양한 출신의 구성원이 갖고 있는 능력을 발휘시킬 수 있다고 하며, 높아진 다양성으로 인해 발생할 수 있는 조직의 위기를 해소하게 하는 역할을 한다고 하였다. 이러한 관점을 정리해보면, 다양성관리는 환경변화에 대해 반응적으로 대응하는 방법으로서, 조직을 체계-구조적 관점에서 이해하고 있음을 알 수 있다.

반대로 다양성관리를 전략적 선택의 관점에서 보는 연구도 있다. Thomas(1991)는 다양성을 기회로 삼아 전략적으로 관리한다면 조직의 성과를 높일 수 있다고 하였는데, 이때의 다양성이 곧 조직의 자원으로서의 역할을 한다고 할 수 있다. 다양성은 조직 혁신을 가능하게 하며 (Díaz-García et al, 2013), 조직 구성원의 이직 의도를 낮추고 (Groeneveld, 2011), 조직몰입을 증대시키는(Magoshi & Chang, 2009) 등의 긍정적인 효과를 발휘할 수도 있기 때문에, 다양성이 증대하고 표준적인 직원만으로는 조직을 구성하기 힘든 현실에서 다양성을 자원으로 인식하여 전략적으로 선택함으로써 조직은 환경에서 생존할 수 있다.

다양성이 조직에 긍정적인 효과를 미치게 한다면, 조직은 다양성관리를 통해 다양성을 높이고자 할 것이다. 다양성관리는 그 자체로 조직의 매력도를 높일 수 있기 때문에(Martins & Parsons, 2007), 구직자는 다양성관리를 활발히 시행하고 있는 조직에서 일하고 싶어 하며, 조직 내부의 구성원은 이직이나 퇴사를 덜 고려할 것이다. 즉 다양성관리는 다양한 스펙트럼의 사람들의 유입(recruit)과, 유지(retain), 승진(promote)을 통해 조직의 다양성을 높일 수 있다(Thomas, 1991). 즉 다양성관리는 새로운 능력을 가진 이를 유입시키고, 변화하는 노동시장에 조직이 적응할 수 있게 하는 등을 효과를 갖는다(Thomas, 1990; Gilbert et al, 1999). 전략적 선택의 관점에서 본 조직은 환경의 변화에 대해 자율성을 가지므로, 조직은 다양성이라는 자원을 조직성과를 위해 적극적으로 유입하려고 할 것이다.

선행연구를 종합하였을 때, 다양성관리는 환경변화에 대해 적극적, 소

극적 두 가지 방법을 모두 취함으로써 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있을 것이다. 하나는 조직 내부의 위기 요소를 줄이는 방식으로, 또 하나는 조직 외부의 다양성을 적극적으로 취하는 방법, 즉 다양성을 매개하여 조직의 성과에 영향을 미치는 방법이다. 기존의 실증연구들은 다양성이 조직에 위기를 초래하며, 그 문제를 해소하기 위한 방법으로서 다양성관리를 논의하고 있다. 그러나 전술한 바와 같이 다양성관리의 초기 학자들이 주장한 기대효과에 따르면 다양성관리는 또한 조직의 전략적 차원에서도 활용될 수 있다. 본 연구에서는 조직의 전략으로서의 다양성관리에 대한 가능성을 실증분석을 통해 분석함으로써, 다양성관리가 가진 인식적 한계들을 재고할 것을 제안하고자 한다.

다양성관리를 전략적 선택의 관점으로 설명하기 위해서, 조직의 어떤 행태까지를 전략적 선택의 관점으로 볼 것이냐에 관한 문제가 제기될 수 있다. 즉 조직이 자발적으로 다양성관리를 채택한 것인지, 아닌 것인지를 구분할 수 있어야 한다는 것이다. 조직이 비자발적으로 다양성관리를 시행했다면, 이는 조직의 전략적 선택 관점의 행태라고 보기 힘들기 때문이다. 실제로 본 연구에서 연구대상으로 선정한 공기업은 기획재정부의 권고에 의해 여성 채용이나 유연근무제를 시행하고 있다.¹⁾ 이러한 현실적인 요인을 충분히 고려해야 하지만, 광의의 관점에서 본다면 국민들의 압력이나 주무부처의 요구 속에서 다양성관리를 시행하는 것 또한 전략적 선택이라고 볼 수 있다. 그 근거로는 공기업은 정치적 압력 속에서 자유롭지 못하기 때문에, 중앙정부나 국민들의 비판을 피하기 위해서 다양성관리 방법을 채택할 수 있다는 점을 들 수 있다. 국민들의 지불을 통해 수익을 창출하는 공기업은 국민들의 요구에 반응해야 수익을 유지할 수 있다. 기획재정부 등의 중앙정부는 공기업의 경영평가 등을 통해 성과를 평가하고 재정적인 지원을 하고 있다. 이들의 요구에 반응하지 않으면, 조직의 생존에 위협이 생길 수 있다. 그러므로 국민이나 정부 등의 요구를 받아들이는 것 또한 조직의 전략적 선택적 행위라고 볼 수 있을 것

1) 기획재정부는 공기업을 대상으로 2011년 1월 「공기업준정부기관 유연근무제 추진계획」을 실시하였고, 이듬해 2012년 1월에는 「공공기관 유연근무제 추진계획」 실시하며 대상기관을 확대하였다(기획재정부, 2014)

이다.

제 3절 다양성관리에 관한 제도의 역사 및 우리나라 공공기관의 다양성관리 현황

다양성관리는 법적, 제도적 의무를 벗어나 다양한 방법으로 운영되고, 오히려 그러한 추세를 장려하는 경향이 있으나(Bogaert & Vloeberghs, 2005), 국내의 다양성관리는 여전히 법적, 제도적 의무와 관련된 제도가 대부분으로 운영되고 있다. Pitts(2006)는 다양성관리를 채용, 문화적 인식의 제고, 실용적 관리 부문으로 나누고 있다. 본 연구는 다양성관리를 이러한 기준에 따라 세 개 부문으로 구분할 것인데, 이하에서는 해당 부문의 제도의 도입 배경과 현재까지의 우리나라 공공기관의 다양성관리의 시행에 대해 파악하고자 한다. 본 연구가 성별 다양성을 연구 대상으로 삼은 바, 이하에서는 여성에 대한 제도들을 중심으로 논의하고자 한다.

1. 채용 부문

다양성관리는 채용으로부터 시작된 적극적조치를 포괄하는 방법으로 볼 수 있다. 그러므로 채용에 관한 역사는 적극적조치에서부터 출발한다. 1961년 미국 케네디 대통령은 차별을 철폐하기 위해 적극적조치를 시행해야 한다고 주장했던 것을 시작으로, 1964년 고용시 차별을 금지하였고, 적극적조치와 고용평등이 확대되기 시작한 것은 1972년부터였다(Kelly, & Dobbin, 1998).

국내의 여성에 관한 다양성관리의 시초는 1987년 제정된 「남녀고용평등법」이라고 볼 수 있다. 해당 법안은 성별, 혼인 여부, 임신 등의 이유로 채용조건을 달리할 수 없거나 불리한 조치를 취하지 못하도록 하고 있다(박천오 & 김상목, 2001). 해당 법을 최초로 경제적 활동을 위한 부문에서의 다양한 남녀평등을 위한 제도가 마련되어져 왔다.

국내의 노동시장에서의 여성의 비율 증대를 위한 정책은 대부분 고용

확대에 초점이 맞추어져 있다(유정미, 2012). 1996년부터 2002년에는 「여성공무원 채용목표제」가 시행되었다. 2000년에는 제대군인에 대한 가산점이 폐지되었는데, 이에 따라 '남성에 대한 역차별'이라는 주장이 지속되었다. 이를 증명할 수 있는 사례로서 9급 교육행정직과 일반행정직 모집의 일부에서 여성합격률이 70%에 달한 적이 있다. 이에 따라 양성을 모두 평등하게 임용할 수 있는 제도의 도입 필요성이 제기되었다(행정자치부, 2002). 그 이후 해당 제도는 「양성평등채용목표제」로 변경되었다. 「양성평등채용목표제」는 양성평등과 국가인적자원의 효율적 활용을 국가가 주도한다는 목표 아래 도입되었고, 해당 제도는 임용 과정에서 한성(性)의 합격자가 채용목표비율인 30%에 미달할 경우 해당 성의 응시자를 추가합격시키는 방안이다. 해당 제도는 교정·소년보호 직렬을 제외한 5~9급 공채를 대상으로 시행되었다. 2003년에 최초로 시행되어 해당 년도에 남성 9명, 여성 30명을 합격시키고, 2004년에는 남성 3명, 여성 14명을 합격시켰다. 2005년에는 여성 17명만을 합격시키기도 하는 등 양성평등을 한 노력이 지속되어 왔다(중앙인사위원회, 2006).

「여성관리직 임용목표제」는 2001년 5급 이상 여성공무원의 비율이 4.8%를 차지하여 선진국에 비해 지나치게 낮은 수준임을 인식하고 성별을 기준으로 한 인력구조의 불균형을 해소하기 위해 도입한 제도이다. 해당 제도는 2002년부터 2006년까지 5개년에 걸쳐 5급 이상인 여성 공무원이 10% 이상을 차지할 수 있도록 계획하였다(중앙인사위원회, 2006). 이 밖에도 국·공립 연구소와 국·공립 대학교를 대상으로 한 여성임용확대제도가 있다.

국내의 채용 부문의 다양성관리는 적극적조치와 크게 다르지 않다. 그러나 최근의 공기업의 인력 중 여성의 비율의 격차는 큰 편이며, 실제 다양성관리는 적극적조치를 포괄하는 개념이며 그 중 가장 많은 부문이 채용에 관련된 부문이므로 전술한 부문이 다양성관리의 일부로 이해될 수 있다. 오히려 Von Bergen, Soper, & Foster(2002)의 의견과 같이 법률적, 의무적으로 쿼터를 형성하여 채용을 하는 경향을 지양해야 한다.

2. 문화적 인식의 제고 부문 - 사보

1) 사보의 의의 및 도입배경

문화적 인식을 제고하기 위한 한 가지 방안은 조직 구성원 간 대화나 접촉 등을 통해 공유하는 부분을 증대시키는 것이다. 그러한 한 가지 방안으로 사보(company newsletter)가 있을 수 있다. 사보란 회사가 정기적으로 발간하는 40~60페이지 정도의 기억하기 쉬운 이름의 잡지를 의미한다(Vredenburg & Droge, 1987).

최초의 사보는 1830년경 매사추세츠 주의 로웰 면방직사(Lowell Cotton Mills)가 여성 직원을 위해 발행한 것이라고 알려져 있으나, 미국에서 1940년대에 들어서야 사보의 수가 증가하게 되었다(Jeffers & Bateman, 1980). 1940년대의 사보는 제2차 세계대전에서 전투에서 이기려는 목적으로 발간되었다. 또한 기업에서는 조직 구성원에게 폐기물을 줄이는 법, 안전사고에 주의하는 법 등을 교육하기 위해 사보를 발간하기 시작하였고 정부 차원에서도 이를 장려하였다. 전쟁이 끝난 후에도 사보는 지속적으로 발간되었고, 1960년대까지 지속적으로 그 수가 늘어났다. 사보는 조직 구성원에게 회사의 소식이나 정책을 알리는 것, 회사 정책을 설명하고 해석하는 것, 조직 구성원으로서의 자부심을 높이는 것, 회사에 대한 충성심을 키우는 것, 회사의 효율성을 높이고 비용 감축 등을 돕는 것 등의 기능을 한다(Click & Baird, 1974; Jeffers & Bateman, 1980 재인용). 즉 사보는 조직 구성원과 회사 간의 이해를 도모하고, 조직 구성원에게 조직에 대한 자부심을 높이고 회사를 이해시키는 등의 방법을 통해 회사의 이익을 증대시키는 것이라고 할 수 있다. 기존의 사보의 이러한 기능은 현재까지 지속되고 있는 것으로 보인다.

2) 국내 사보의 역사

한국에서 최초의 사보에 대한 구체적인 연구는 없지만, 1945년 일제강점기에 조선일보가 발간했던 것이 최초로 알려져 있다(선혜진, 2006). 그 후 1960년대부터 사보를 발간하는 기업이 늘어나기 시작했고, 산업 발전과 함께 1970년대에 급격히 증가했다. 이 시기의 사보는 상의하달 방식으로 이루어져 조직의 경영방침이나 제도 등을 전달하고 기업의 상품을 선전하는 것이 주된 내용이었기 때문에, 구성원 간의 문화적 인식을 제고하는 데 있어서는 소극적인 기능을 하였다고 볼 수 있다. 그렇지만 80년대 중·후반을 거치면서 노사분규 등의 일련의 사건들이 관리자로 하여금 조직 구성원 간 커뮤니케이션의 중요성을 인식하게 하는 데에 기여했고, 이에 따라 사보의 역할이 변하는 듯 했으나 여전히 관리자층의 대변자 역할을 하는 등 일방적 커뮤니케이션 이상의 기능을 하지 못했다고 분석한다(선혜진, 2006). 80년대 후반 민주화시기에 이르러서는 경제발전 등의 이유 외에도 자유로워진 사회분위기로 인해 기존의 한정적인 기능만을 담당했던 사보는 더욱 적극적인 기능을 띠게 되었고, 생활경제나 스포츠, 교양, 오락 등의 내용을 담아 구성원 간 커뮤니케이션의 증대와 함께 기업의 이미지를 긍정적으로 홍보하기 위한 기능을 하게 되었다(선혜진, 2006).

공공부문에서 발행하고 있는 사보는 사외보, 사내보에 관계없이 최근 ‘웹진(webzine)’이라고 불리는 인터넷 상의 잡지의 증대와 더불어 기업 외부의 사람들도 인터넷을 통해 기업의 소식에 자유롭게 접근할 수 있다. 시간이 지남에 따라 사보의 기능이 확대된 것에서 비추어볼 때 최근 사보는 기업 내부와 외부 간 소통을 이끌어내는 역할을 하고 있다고 할 수 있는데, 예를 들면 기업에서 오랜 기간 근무한 직원에 대한 인터뷰, 새로운 가정을 꾸린 사원의 인터뷰 등으로 기업 내부 구성원의 다양한 소식을 전하거나 기업에 기여한 사람의 가치를 인정하는 등 활발한 커뮤니케이션 기능을 하고 있다. 이와 같은 내용들은 조직 구성원들에게는 서로를 이해할 수 있는 기회를 제공하며, 기업 외부에서는 기업에 대해 가족적이거나

유연한 이미지를 갖도록 할 수 있으며 기업에 대한 호감도를 높일 수 있을 것이다. 최근 사보는 특히 구직자나 주주 등 조직 자체에 관심을 갖는 사람에게 많은 정보를 전달할 수 있다.

3. 실용적인 프로그램(pragmatic program) 부문 - 유연근무제

1) 유연근무제의 의의 및 도입배경

유연근무제란 근로자의 복지, 즉 일과 가정, 일과 삶의 조화를 보장하기 위해 근로자가 근무시간과 근무 장소를 선택할 수 있게 하는 제도를 말한다(여성가족부, 2013). 유연근무제는 근로자로 하여금 직무로 인한 스트레스를 감소시키게 도와주고, 직무만족도와 조직몰입도를 향상시키며, 자기계발을 통해 직업능력까지 향상시킬 수 있게 한다. 또한 유연근무제는 기업의 입장에서 우수한 인재를 확보할 수 있고 직무에 만족하고 조직에 몰입한 근로자를 통해 품질, 서비스가 향상될 수 있다. 또한 일터의 공간 확보나 에너지 사용 등의 부담감이 줄어드는 효과가 있다(여성가족부, 2013).

유연근무제는 1960년대 독일의 경제학자 Christel Kraemerer에 의해 도입된 개념이다(Delson, 1998). 그는 가정주부와 아이가 있는 여성들이 경제활동의 인력이 되어 독일의 노동력 부족의 문제를 해결할 수 있을 것이라고 주장하며 이들을 위해 유연근무제가 필요하다고 주장했다. 이 개념이 점차 발전되어 1972년에 미국에 시범 도입되었고, 1978년에 the Federal Employees Flexible and Compressed Work Schedules Act가 제정되었다. 이러한 법률 제정은 미국의 노동시장의 변화로 인한 것이며, 이후 여성들의 교육확대와 그로 인한 여성 지위의 향상, 젠더에 대한 의식 변화, 출산율감소가 이러한 노동시장의 변화의 원인이라는 연구결과가 있었다(Delson, 1998).

국내 근로환경의 변화가 시작된 것은 2003년 근로기준법의 개정으로

‘주 5일 근무’가 시행되고 부터이다(정부혁신지방분권위원회, 2007). 주 5일 근무는 일과 개인의 삶이 조화를 이룰 수 있게 하고, 이것이 또한 생산성을 향상시킬 것이라는 기대감에서 시작되었다. 더 나아가 유연근무제가 논의되기 시작한 것은 참여정부 출범초기 인사개혁 10대 아젠다를 통해서였다(양건모, 2010). 이 때 대통령 자문의 고령화 및 미래사회위원회를 설치하였고, ‘공무원의 삶의 질 향상’과 관련하여 공무원 임금의 현실화, 즉 민간조직과의 비슷한 수준의 임금을 유지하도록 하는 것이 논의되었으며, 이와 함께 유연근무제가 논의되었다(강제상 외, 2008). 당시 논의된 유연근무제는 탄력근무제, 시간제 근무자, 재택근무 등이 있었으나 가장 중점이 된 것은 시차출퇴근제 형태의 탄력근무제였다(배귀희, 2011). 그러나 해당 제도의 활용수준과 공무원의 만족도는 기대 수준에 미치지 못하고 있는데(장현주, 2009), 이에 대해 양건모(2010)는 관리자 계급의 공무원들의 부정적 인식과 해당 정책 수혜자의 공백, 성과평가의 어려움이 그 원인이라고 말한다. 즉 기존의 집단주의적 조직 운영 문화와 유연근무제는 충돌하는 경향이 있으며, 이를 아우르고 조정할 수 있는 기제나 인프라가 마련되지 않은 상황이다.

2) 유연근무제의 유형

유연근무제의 형태로는 시차출퇴근제, 탄력근무제, 재택근무제, 육아기 근로시간 단축제로 분류되는데(여성가족부, 2013), 국내 공공기관에서는 시간제 근무, 탄력근무제, 원격근무제를 활용하고 있다(기획재정부, 2014). <표 2-7>은 국내 공공기관이 활용하고 있는 유연근무제도를 분류한 것이다. 시간제근무는 주 40시간 이하를 근무하는 제도이다. 시간제근무는 직원을 채용 당시부터 시간제근무 직원으로 채용하느냐, 혹은 전일제 근무 직원이 신청을 하여 시간제근무로 변경하느냐에 따라 채용형과 전환형의 두 종류로 나뉜다.

탄력근무제는 주 40시간을 근무하되 특정 방침을 자율적으로 운영할 수 있는 제도이며 시차출퇴근형, 근무시간선택형, 집약근무형, 재량근무형

으로 분류된다. 이중 시차출퇴근형은 전술한 시차출퇴근제와 동일한 근무 형태이고, 근무시간선택형은 주 5일을 근무하며 출, 퇴근 시각을 자유롭게 조정할 수 있는 제도이다. 집약근무형은 주 5일 미만을 근무하는 것을 허용하는 제도인데, 예컨대 1일 10시간을 근무할 경우 주 4일 근무가 가능하다. 재량근무형은 출퇴근의 의무가 없고 근무시간에 준하는 특정 프로젝트를 수행함으로써 근무시간을 인정받는 제도이다. 재량근무형은 가장 자유로운 제도인 만큼 고도의 전문적 지식이 요구되는 직책에 허용된다. 원격근무제는 정보통신기술을 이용하여 장소의 구애를 받지 않고 근무하는 제도이며, 재택근무형과 스마트워크 근무형으로 분류된다. 재택근무형은 자택에서 근무하는 전술한 제도와 동일한 제도이며, 스마트워크 근무형은 자택 인근에 별도의 사무실에서 근무하는 제도이다.

유형		근무 시간	세부 조건
시간 제 근 무	채용형	주 40시간 이하 근무	채용 당시부터 시간제 근무로 채용
	전환형		전일제 근무 직원이 신청을 통해 전환
탄력 근 무 제	시차출퇴근형	<ul style="list-style-type: none"> • 주 40시간 근무 • 특정 방침을 자율적으로 운영 	출근시간 자유조정
	근무시간선택형		<ul style="list-style-type: none"> • 주 5일 근무 • 출, 퇴근 시간 자유조정
	집약근무형		<ul style="list-style-type: none"> • 주 5일 미만 근무 허용 • 출퇴근의 의무 없음 • 근무시간에 준하는 프로젝트를 수행함으로써 소정의 근무시간을 인정받음
원격 근 무 제	재택근무형		자택 근무
	스마트워크 근무형		자택 인근 별도의 사무실 근무

표 2-7 유연근무제의 유형(자료: 기획재정부(2014))

3) 국내 공공기관의 유연근무제의 현황

국내 공공기관에서 유연근무제는 2010년도에 11개 기관에서 시범적으로 실시된 이후, 기획재정부는 2011년 1월 「공기업준정부기관 유연근무제 추진계획」을 통해 공기업과 준정부기관을 대상으로 유연근무제를 실시하도록 권고하였고, 2012년 1월 「공공기관 유연근무제 추진계획」을 통해 기타공공기관까지 대상기관을 확대하여 실시하였다(기획재정부, 2014). 박근혜 정부는 출범 이후 4대 국정기조를 경제부흥, 국민행복, 문화융성, 평화통일 기반 구축의 네 가지로 선정하였는데, 이 중 ‘국민행복’을 유연근무제에 해당하는 것으로 볼 수 있다. 정부는 ‘국민행복’을 시행하기 위한 4대전략 중 하나로 ‘맞춤형 고용과 복지’를 선정하였다. 이 전략 중 하나로 ‘저출산 극복 여성활동’을 위해 ‘시간선택제 일자리 활성화’를 추진하겠다고 밝혔다.

기획재정부가 2013년 1/4분기에 조사한 결과, 전체 295개 공공기관 중 207개 공공기관이 유연근무제도를 활용하고 있었다. 인원수로는 총 직원 대비 8.1%가 활용하였는데, 이 수치는 2012년 1/4분기 대비 44.7% 증가한 수준이다. 활용 중인 제도 형태로는 시차출퇴근제가 가장 많았다(93.1%). 국립대병원과 같이 업무 특성상 교대근무를 하는 기관, 서비스 기관, 규모가 작은 기관 등 88개 기관을 제외하고 유연근무제를 도입하여 실행 중이며, 이밖에도 기획재정부는 다양한 종류의 유연근무제를 활용하기를 권고하고 있으며, 이를 위해 노사발전재단 등 전문기관의 컨설팅을 제공하고 있다.

그렇지만 공공기관에서의 유연근무제의 실질적인 활용은 기존의 직원들이 전환하여 사용하는 것이 아니라 처음부터 단기간 근로로 계약을 하고 채용된 형태가 많은 실정이다. 2013년 1/4분기 유연근무제 활용 인원은 이 때 채용형(직원 채용 당시부터 시간제근무로 채용) 직원이 6,386명인데 비해 전환형(전일제 근무 직원이 신청을 통해 시간제근무제를 활용) 직원은 297명에 불과했다. 이러한 현상은 유연근무제의 활용이 허울뿐이라는 비판을 피하기 어렵게 한다.

유연근무제에 대한 회의적 시선 또한 해결해야 할 문제이다. 예컨대 유연근무제의 이용자는 실질적으로 노년층, 15~29세의 청년층이 많고 비정규직의 활용도가 높다는 지적이 있다(김소연, 2014). 유연근무제는 기존의 근로자가 신청하여 활용함으로써 유능한 인재의 지속이 가능해야 하는데, 실제로는 이보다 생계를 위해 취직한 임시·일용직이 활용하고 있다는 것이며, 이는 현재 공공기관에서도 보이는 현상이다.

현재의 노동구조의 문제를 상기할 때, 장기적으로 일과 가정의 양립을 지향하고 여성 근로자의 경력단절을 막아 저출산 문제를 해결하기 위해서는 유연근무제가 필요한 상황이다. 유연근무제에 대한 인식변화를 위해서는 해당 제도 이용자를 대상으로 하는 인식조사와 유연근무제가 성과에 미치는 영향의 지속적인 연구가 선행되어야 하고, 이를 기반으로 유연근무제에 대한 홍보가 필요하다.

제 3장 조직성과에 관한 이론적 검토

제 1절 조직성과의 정의

본 연구에서는 다양성관리가 ‘조직의 다양성을 활용한 조직성과의 증대 방법’이라고 정의하였다. 이를 실증적으로 분석하기에 앞서, 조직성과에 관한 연구 경향을 살펴봄으로써 조직성과를 정의하고, 실증적 분석의 조작적 정의를 시도하고자 한다.

조직의 성과는 관리 분야에서의 궁극적인 종속변수, 즉 연구자들의 관심이다(Richard et al., 2009). 그럼에도 불구하고 조직의 성과는 명확하게 정의되지 않은 경우가 많은데, Richard et al.(2009)은 기존의 연구를 분석하여 조직성과에 관한 명확한 정의를 내리고자 하였다. 이들은 조직성과가 경제학, 재정학, 회계학 등뿐만 아니라 전략적 관리 부문에서도 많이 연구되었지만, Richard et al.(2009)은 조직성과는 그 비중이 생각보다 작으며, 조직성과가 조직의 효과성(effectiveness)의 한 부문을 나타내는 지

표에 해당한다고 정의하였다. 조직 효과성은 조직성과와 더불어 조직 내부의 효율적, 효과적 운영과 관련된 결과(outcome)를 포괄하는 개념이며, 단순한 경제적 평가를 넘어서는 광범위한 개념이다. 반면에 조직성과는 기업의 결과에 한정된 개념이다. 이익, 총자산이익률 등과 같은 재정적 성과, 판매량, 시장점유율 등과 같은 시장지표, 주주들의 이익 등이 조직성과에 속하는 개념이라고 할 수 있다(Richard et al., 2009).

다양성관리가 궁극적으로 조직에게 전략적으로 활용될 수 있는지를 확인하기 위해서는, 다양성관리와 조직성과와의 관계를 파악할 필요가 있다. 본 연구의 주제인 다양성관리는 조직 내의 인적 다양성을 관리하는 것이므로, 인사관리의 일종이라고 할 수 있다. 조직의 인사관리는 전통적으로 최소한의 비용을 들여야 할 부분으로 인식되어 왔으나, 최근에는 기업의 이익에 영향을 미치는 전략적 부분으로서 이해되고 있다(Becker & Gerhart, 1996). 특히 Becker & Gerhart(1996)는 인적자원관리에 대한 의사결정이 기업의 주식성과, 생산성, 이익, 조직의 생존 등에 영향을 미친다고 주장하였다. 본 연구는 다양성관리를 통해 다양성이 조직의 전략으로서의 기능을 할 것이라고 전제하는데, 이러한 관점은 인사관리에 대한 인식의 변화와 맥을 같이 한다. Thomas(1991) 또한 다양성관리의 목표가 조직의 성과와 관련이 있다고 주장한 것처럼, 다양성관리는 조직성과와 함께 연구를 시행할 필요가 있다고 하겠다. 이러한 관점을 바탕으로 본 연구는 다양성관리가 조직성과에 미치는 전략적인 효과에 대해 확인하고자 한다. 조직성과는 조직의 생산성과 이익 등으로 정의할 수 있는 바, 본 연구 또한 조직의 생산성과 이익 등에 미치는 영향을 확인하고자 한다.

제 2절 조직성과 개념의 공공부문에의 적용

1980년대 신공공관리론(NPM, New Public Management)의 기조는 공공부문에 기업가적 경영(entrepreneurial management)의 도입을 촉구하였다. Osborne & Gaebler(1992)의 정부재창조론 등 이러한 경향성은 미국에서 출발하여, 우리나라에서는 김대중 정부에서 IMF의 문제를 해결하

기 위한 외부적 압력에 의해 신공공관리론적 국정운영이 시작되었다. 그 이후 노무현 정부와 이명박 정부에서도 이러한 경향이 지속되었다고 할 수 있다(임도빈, 2010). 이러한 국정운영의 기초 변화와 함께 행정학 부문에도 조직성과에 관한 연구가 지속되었고, 연구 부문에서의 중론은 공공 부문에서의 관리가 조직성과에 영향을 미칠 수 있다는 것이다(O'toole & Meier, 1999). 다양성관리는 조직의 성과에 영향을 미칠 수 있고, 공공부문에 있어 조직의 성과에 대해 강조되고 있다면, 공공부문에서의 다양성관리 또한 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지 확인할 필요가 있을 것이다.

그럼에도 불구하고 공공부문의 조직성과를 연구하는 데 있어서 많은 한계가 지적되고 있다. 첫째, 연구 부문에 관계없이 일반론적 개념의 조직성과는 기업의 활동의 결과에 해당하는 한정적인 개념이지만, 연구에서 조직성과를 한 가지 차원으로만 구성하고 측정하는 것은 지양할 필요가 있다는 것이다(Richard et al., 2009). 둘째, 행정학 부문에 한정하여 논의하자면 공공부문의 관리에 관한 연구는 대부분 횡단적 연구로 진행되고 있는데, 이것은 조직의 성과를 분명하게 정의하기 힘들게 한다는 한계가 있다(Meier & O'Toole, 2002). 마지막으로 대부분의 조직성과에 관한 연구가 인식조사를 바탕으로 하고 있다는 것인데, 대체로 '당신이 속한 조직의 조직성과에 대해 어느 정도로 평가하십니까?'와 같은 문제는 조직성과라는 개념화에 대한 책임을 연구자가 아닌 설문 응답자가 지게 된다는 문제가 있다(Meier & O'Toole, 2002). 연구자가 조직성과에 대해 명확하게 정의하지 않는 것은 곧 설문 응답자 각각이 조직성과에 대해 다르게 정의하는 결과를 초래하고, 이는 연구의 타당성은 물론 신뢰성을 저해하는 문제를 낳는다.

공공부문의 조직성과를 실증적으로 분석하기 위해서는 전술한 것과 같은 문제를 해결해야 할 필요가 있다. 첫째는 다양한 차원으로 조직성과를 정의하고 측정해야 한다는 것, 둘째는 종단적 연구를 시행하는 것, 마지막은 인식조사가 아닌 경성 데이터를 이용하여 연구를 시행하는 것이다. 본 연구는 선행연구를 분석하고, 전술한 세 가지 한계를 보완하여 다양성관리가 조직의 성과에 미치는 영향을 확인하고자 한다.

제 4장 연구 분석틀 및 가설

제 1절 연구모형 도출

1. 전략적 관점으로서의 다양성관리

다양성과 다양성관리에 관한 선행연구를 분석한 결과, 다양성관리는 다양성 증대라는 환경 변화에 대해 대응하는 방법과 다양성을 자원으로 인식하여 조직 내부로 유입하는 두 가지 기대효과가 있다는 것을 알 수 있었다. 다양성관리의 궁극적인 목표가 조직성과의 향상이라고 할 때 (Thomas, 1991), 다양성관리는 다양성으로 인한 조직의 위기 요인을 감소시키는 체계-구조적 관점과, 다양성을 조직의 자원으로 인식하여 전략적으로 선택하는 전략적 선택의 관점으로, 즉 두 가지 방법으로 조직성과를 높인다고 가정할 수 있다. 그러나 기존의 연구들은 전자의 관점만을 채택하고 있다고 판단되는 바, 본 연구는 전략적 선택의 관점으로서의 다양성관리를 실증적으로 분석함으로써 다양성관리가 성과에 미치는 또 하나의 경로를 발견하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 <표 4-1>에 정리한 내용 중 전략적 선택의 관점에 초점을 맞추어 연구를 시행하고자 한다.

	체계-구조적 관점	전략적 선택 관점
환경에 대한 조직의 자세	소극적, 결정론적	적극적, 자발적
다양성관리의 정의	조직이 처한 다양화의 문제를 해결하기 위한 새로운 관리기법(Thomas, 1991)	다양한 특성을 지닌 이를 조직의 일원으로 흡수하기 위한 방법(pitts et al., 2010)
다양성관리의 기대효과	조직의 대내외적으로 발생한 위기인 다양성 문제를 해결하여 조직의 성과 향상 유도	조직 외부의 다양성이라는 자원을 유입하여 조직의 성과 향상을 유도
인과관계	(조직 내부의) 다양성 증대 → 다양성관리 → 성과	다양성관리 → (조직 내부의) 다양성 증대 → 성과

표 4-1 전략적 관점으로서의 다양성관리

다양성관리는 고용평등을 위한 수단 그 이상으로 조직 및 인사 관리에 중심적인 원리로서(이상호, 2002), 기존의 여러 한계를 지닌 대표관료제, 적극적조치보다 다양한 형태로 운영되고 있다. 이러한 다양성관리는 더 이상 조직 내부의 다양성에 대한 반응이 아니라, 오히려 다양성을 전략적으로 높이기 위한 제도가 될 수 있다는 인식이 학계에서나 실제 조직 운영에서도 언급되고 있다. 강혜련(1995)은 유연근무제나 교육훈련 등이 여성인력 활용에 전략적인 방법이 될 수 있다고 하였다. 이밖에도 시민의 욕구 파악과 그에 따른 적절한 서비스 제공, 조직목표달성 등을 위해 여성과 남성 각각의 새로운 가치관을 통한 상황 해석이 필요하다고 한 연구도 있다(김복규 & 강세영, 1999). 또한 조직 운영에 있어서도 다양성관리가 다양성의 증진을 위해 사용되고 있는 경우가 있다. 예를 들어 석유공사는 조직의 경쟁력을 높이기 위해 유연근무제의 활용을 독려했고, 이 덕분에 여성 직원의 만족도가 높아졌다고 하였다. 이러한 제도 도입으로 조직 내의 여성 비율이 높아질 것을 기대하고 있다(안승찬, 2011). 한전

KDN은 여직원의 경력단절을 막기 위해, 즉 여성의 조직 이탈을 막기 위해 ‘스마트 워크 제도’의 도입을 검토하고 있다고 하였다(정광연, 2015)²⁾. 이러한 예시를 통해, 본 연구에서 설계한 다양성관리가 다양성을 매개하여 조직성과에 이르는 경로가 현실에서 가능함을 알 수 있다.

2. 다양성관리의 분류

다양성관리가 조직성과에 미치는 영향을 확인하기 위해서는, 다양성관리가 무엇인지에 관한 연구가 필요하다. 아직까지 다양성관리가 무엇인지에 대해 학자 간에 완전한 합의가 이루어지지 않았지만, Pitts(2006)는 방법에 초점을 맞추어 다양성관리를 채용, 문화적 인식의 제고, 실용적 관리 제도의 세 가지로 구분하였다. 첫째, 채용 기능(the recruitment function)은 지난 10년간 공공조직의 다양성과 관련된 연구에서 가장 주목을 받았던 분야이다. 채용은 다양성관리의 대상이 되는 구성원을 조직 안으로 유입시키는 과정이기 때문에 다양성관리의 첫 관문이 되며, 가장 대표적인 요소이고, 조직의 이질성에 영향을 미치는 것이다. 그렇지만 채용제도는 시스템의 한 종류에 불과하며, 다른 관리방법이 이와 어울리지 않으면 역효과를 일으킬 수 있으므로, 다른 프로그램도 동시에 활용되어야 한다(Cox, 2001:13-14). 또한 채용은 현재까지 법적, 의무적으로 시행되어오던 적극적조치와 유사한 형태로 이루어져 왔기 때문에, 법적, 의무적 차원에서 이루어지던 채용 이상의 새로운 시도가 이루어져야 한다.

둘째, 문화적 인식의 제고를 위한 제도(building cultural awareness)는 조직의 다양성을 촉진하는 가장 유명한 형태이다. 뉴스레터, 커뮤니케이션 행사, 다양성 훈련 등의 형태로 진행되며, 채용부문보다 더 관념적인 형태로서 사람들의 생각(mind-set)을 바꾸는 방법이다. 그간 다양성에 대한 이해를 넓히는 것이 조직 구성원을 관리하는 관리자의 영역에만 국한되는 것으로 인식하였던 반면 이는 그 영역을 넓혀 관리자만이 아닌 조직 구성원 모두가 생각을 바꾸기 위한 방법으로, 다양성으로 인한 문화적 차이를

2) 한편 KDN은 본사의 지방이전으로 인한 우수인재의 이탈을 막고, 직원들의 행복 증진을 위해 ‘근무시간선택제’ 등의 유연근무제도를 도입하였다.

줄어나가기 위한 시도를 의미한다. 이 형태의 다양성 관리가 수용성에 얼마나 영향을 미치는지는 밝혀지지 않았지만, Adler & Gundersen(2007)은 다문화 조직이 동질적 조직보다 조직의 이질성과 보통의 조직과는 다른 문화적 접근에 대한 인식으로 인해 문화적 시너지를 더 많이 내기 때문에 더 경쟁적이라고 밝힌 바 있다. 이러한 관점에서, 채용은 문화적 시너지가 존재할 수 있게 하는 간접적 기능을 한다면, 문화적 인식을 키우는 것이 두 번째 단계로서의 직접적 역할을 한다(Pitts, 2006). 그렇지만 연구를 진행하는 데에 있어서는 이론적으로는 흥미로운 개념이지만, 조작적으로 정의하기 어렵고, 측정하기 어렵다는 한계가 있다. 또한 교육훈련은 조직 내부에서 발생하고 있는 차별이나 성희롱 등의 문제를 정당화하는 방법으로 이루어질 수 있다는 점에서 교육훈련 그 자체만으로는 반발을 가져올 수도 있으며, 내용상의 상이함으로 인해 교육훈련이 문화적 인식을 제고하는 방법으로 보기에는 한계가 있다고 지적한다. 그렇기 때문에 이 부분의 연구는 설문조사 데이터로, 이상적으로는 그 시너지가 발생했는지를 종단적으로 연구하는 것이라고 주장한다(Pitts, 2006).

마지막으로 실용적 관리제도(Pragmatic management function)는 Thomas(1990)와 다른 학자들이 ‘다양성을 관리하는 것(managing diversity)’이라고 불렀던 것으로, 조직적 다양성에 영향을 미치는 세 가지 기능 중 가장 넓은 형태로, 채용 과정 이후에 발휘되는 관리적 조치이다(Pitts, 2006). 이 제도는 구성원이 그들이 갖는 특성 그 자체로서 가치를 발휘할 수 있는 일을 하고, 논리적 장벽을 허물음으로써 성과를 내는 것을 목적으로 한다. 문화적 인식을 제고하는 방법이 생각을 바꾸는 것이라면, 실용적 관리제도는 그 생각을 실행을 해 나가는 것이라는 점에서 차이가 있다. 이 부분은 시간제 근무, 계절업무, 보육시설의 제공 등의 형태로 제도화될 수 있다. 예를 들어 나이가 많은 구성원을 보유하기를 추구하는 조직은 시간제 근무나 점진적 퇴직(phased retirement)을 제공할 수 있고, 일과 삶의 균형을 추구하는 조직은 아이가 있는 구성원에게 시간을 융통성 있게 쓰게 하거나, 일터에 육아시설을 제공하고, 교육 프로그램을 제공할 수 있다. 여러 소수 민족을 보유하기를 추구하는 조직은 관료적 계급을 없애고, 일을 팀 단위로 부여하며, 구성원 간 상호작용을 증가시키

게 할 수 있다. 이러한 프로그램들은 조직의 다양성관리에서 최초로 시작된 것은 아니지만, 이전의 많은 연구들은 이러한 프로그램이 다양성을 잘 이해하는 방식으로 인식의 변화를 이끌어낼 수 있다고 밝히고 있기 때문에, 이러한 제도가 다양성관리의 일부가 될 수 있다(Pitts, 2006). Pitts(2006)의 다양성관리 부문의 분류를 통해 본 연구는 다양성관리를 세 개의 차원으로 분류하고 이러한 요인들이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는지를 확인하고자 한다. 본 연구의 연구분석틀은 다음과 같다.

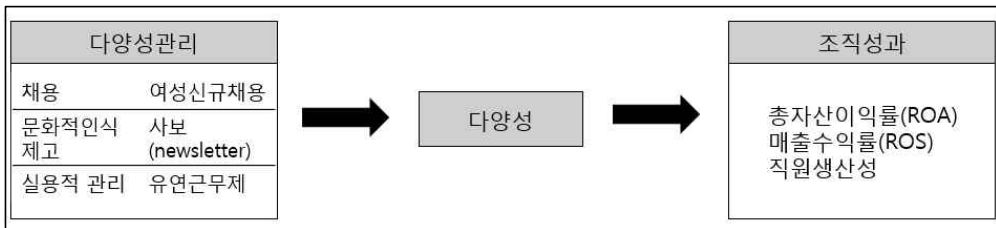


그림 1 연구분석틀

다양성관리	정의	예시
채용	구성원을 조직 안으로 유입시키는 과정	채용
문화적 인식 제고	채용부문보다 더 관념적인 형태로서 사람들의 생각 (mind-set)을 바꾸는 방법	사보, 커뮤니케이션 행사, 다양성 훈련 등
실용적 관리 제도	조직적 다양성에 영향을 미치는 세 가지 기능 중 가장 넓은 형태로, 채용 과정 이후에 발휘되는 관리적 조치	시간제 근무, 계절업무, 교육시설의 제공, 일터의 육아시설 등

표 4-2 다양성관리의 분류(자료: Pitts, 2006)

제 2절 다양성관리의 체계-구조적 관점에 관한 선행연구

본 연구는 기존의 다양성관리에 관한 연구들이 다양성관리를 조직 생존에 대해 체계-구조적인 관점에서 이해하고 있었음을 한계로 지적하여, 전략적 선택의 관점에서 분석하고자 한다. 기존의 연구들은 다양성이 증대하고 있는 조직 현실에서, 다양성관리를 다양성이 조직에 가져올 위기들을 해소하는 관리 방법으로서 이해하고 있다. 이하에서는 체계-구조적 관점에서 시행된 연구들을 분석하고자 한다.

가장 대표적인 연구로, Pitts et al(2010)은 다양성관리가 세 가지 요인에 의해 조직이 시행한다고 설명한다. 그 구체적인 요인으로 조직은 환경의 불확실성(environmental uncertainty), 환경의 호의성(environmental favorability), 제도적 동형화(institutional isomorphism)에 따라 다양성관리를 채택하게 된다고 한다. 해당 연구는 환경의 불확실성으로 인해 조직에게 다양성관리를 요구하거나(require), 재정적 지원, 정치적지지 등을 통해 조직의 변화를 촉진시키거나(promote), 같은 분야의 다른 조직이 다양성관리를 시행하기 때문에 시행하는 등의 형태로 다양성관리가 나타나고 있다고 주장한다(Pitts et al, 2010). 환경의 압박의 무게에 관계없이, 해당 연구가 선정한 다양성관리의 세 가지 요인은 모두 외부 환경에 의해 조직이 변화하는 것을 전제하고 있다. 다양성관리를 채택하게 한 주체가 조직이 아니라 환경이라고 전제함으로써, 즉 조직이 원해서가 아니라 환경의 요구나 지지에 의해서 다양성관리를 시행한다고 봄으로써, 체계-구조적 관점을 취하고 있다고 할 수 있다. 해당 연구는 다양성관리를 종속변수로 삼아 다양성관리의 원인을 실증적으로 분석한 거의 유일한 연구라고 할 수 있다.

이밖에 다른 연구들은 다양성관리의 원인이 아닌 결과를 설명하고 있다. 그러나 연구를 시행하기 전, 다양성관리가 도입된 원인에 대해 다음과 같이 주장하고 있다. Choi & Rainey(2010)는 조직 내의 다양성이 증대하는 것은 구성원 간 조율과 갈등해결을 하는 데에 많은 비용이 소요되며,

조직에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 보았다. 이러한 조직적 상황에서, 다양성이 초래할 문제를 해결할 수 있는 요소가 다양성관리라고 보았다. 그리하여 다양성이 높아질수록 조직의 성과는 낮아질 것이고, 이에 대한 완충작용으로서의 다양성관리가 다양성과 상호작용할 때에는 조직성과가 향상될 것이라는 가설을 설정하였다. 미국 연방정부를 대상으로 설문조사를 시행하여 연구를 진행한 결과, 다양성관리가 그 자체로도 성과에 긍정적인 영향을 미치며, 단일 변수로서는 부정적인 효과를 보이던 인종적 다양성을 조절할 때, 즉 다양성관리를 조절변수로 설정했을 때에도 성과에 긍정적인 영향을 미치게 한다고 분석하였다. 연구결과를 바탕으로 다양성이 잘 관리될 때 성장과 학습, 통찰력을 제공하는 원천이 된다고 강조하였다. 해당 연구는 다양성관리가 다양성으로 인해 조직 내에 발생하는 문제를 해결하기 위한 관리방법이라고 전제하고 있으며, 그러한 문제를 해결하는 것이 다양성관리가 도입된 이유라고 전제하고 있는 듯하다. 그러므로 Choi & Rainey(2010)의 연구 또한 다양성관리의 체계-구조적 관점을 취하고 있다고 할 수 있다.³⁾

마찬가지로 Pitts(2009)는 1980년대 미국의 노동시장에 다양한 인종이 유입되기 시작하면서, 공공 조직은 환경의 변화로부터 충격을 받았다고 설명한다. 이러한 환경변화로 인해 새로운 관리 방법의 필요성을 느껴 다양성관리를 도입하게 되었다고 설명한다. 또 Kunze, Boehm & Bruch(2013)는 인구구조의 변화로 인해 회사들이 전략을 수정할 것을 요구받고 있다고 하였다. 이들은 연령 다양성이 증가하게 되면, 연령으로 인한 차별이 증대하는 부정적인 여건이 조성될 것이라고 가정하였고, 이 때문에 조직성과가 저하될 것이라고 가정하였다. 두 연구 모두 다양성이 가

3) 해당 연구는 다음과 같은 한계가 있다. 첫 째는 다양성관리에 관한 설문문항이다. ‘조직의 다양성관리가 잘 시행되고 있다고 생각하십니까?’를 설문문항으로 사용하고 있는데, 이는 Meier & O’Toole(2002)이 제기한 문제와 같이 설문 응답자마다 다양성관리가 무엇인지에 대해 다르게 이해하여 응답할 수 있다는 한계가 있다. 즉 사용한 설문조사 문항은 실질적인 관리방식을 측정하기에는 한계가 있다. 둘째로, 고용평등(EEO) 불만접수건과 같은 변수는 다양성관리보다는 오히려 적극적조치에 가까운 지표로 볼 수 있다. 다양성관리가 채용과 관련된 적극적조치를 포괄하는 개념으로 볼 수는 있으나 해당 지표가 다양성관리 전체를 대표할 수 있는 지표는 아니라는 점에서 한계가 있는 연구라고 하겠다. 본 연구는 Choi & Rainey(2010)의 연구가 갖는 다양성관리의 측정에서의 한계를 보완할 수 있을 것으로 기대된다.

저을 부정적인 결과를 다양성관리를 통해 해결할 수 있다고 설명함으로써, 다양성관리의 도입을 체계-구조적 관점에서 보고 있다.

세 연구는 모두 공통적으로 여러 차원의 다양성이 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 것이라고 가정하였다. 그런데 그러한 상황에서 다양성관리가 완충작용(buffering)을 하여 그 부정적인 효과를 줄이거나, 오히려 긍정적인 효과를 발휘하도록 만든다고 가정하고 있다. 연구 결과, 다양성관리가 독립변수와 상호작용할 때 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 분석하였다. 이러한 관점은 모두 다양성관리가 다양성이 조직에 미치는 부정적인 효과를 해소하게 하는 역할을 한다는 것을 보여주고 있다.

해당 연구들은 다양성관리에 관해 체계-구조적 관점을 취하고 있다는 것을 보여준다. 즉 기존의 연구들은 본 연구에서 다양성관리에 관해 정의 및 기대효과를 통해 확인한 두 가지 방향성 중, 조직 내부에 발생한 다양성 문제를 다양성관리로서 해결할 수 있다는 일면적인 부분만을 다루고 있는 것이다. 본 연구는 다양성관리가 조직성과에 영향을 미치는 경로를 두 가지로 분석하였는데, 그 중 전략적 선택 관점인 ‘다양성관리가 외부의 자원을 유입하여 조직의 성과를 향상시킬 수 있다’는 부분은 기존 연구들이 다루지 못하고 있다는 한계가 있다. 그러므로 본 연구에서는 기존의 연구들이 다루지 않았던 다양성관리가 ‘조직 외부의 자원을 유입하여 성과에 영향을 미치는 효과’를 파악하기 위한 실증적 분석을 시행할 필요가 있다고 판단된다.

제 3절 다양성관리의 전략적 선택 관점에 관한 선행연구

본 연구는 Thomas(1990), Cox & Blake(1991)의 주장에서 최근까지 간과되었던 관점인 ‘다양성관리가 조직성과에 전략적 선택 관점으로도 영향을 미칠 수 있다’는 것을 실증적으로 분석하고자 한다. 즉 다양성관리를 통해 조직 외부의 다양성이라는 자원을 활용하고, 이를 통해 조직성과를 높인다는 것이다. 이를 실증적인 관점에서는 다양성관리가 다양성을 높이

고, 다양성이 조직성과를 높인다고 설계할 수 있다. 그러나 이와 같은 관점을 시행한 연구가 시행되지 않았다는 한계가 있어 부분적인 연구를 시행했던 선행연구를 확인하여, 본 연구의 가설 설정에 활용하고자 한다.

1. 다양성관리가 다양성에 미치는 영향

다양성관리는 두 가지 방법으로 조직성과에 영향을 미칠 수 있는데, 그 중 조직 외부의 자원을 유입하는 것, 즉 채용(recruit) 방법과 조직 구성원의 유지(retention)하는 것이 다양성관리의 한 효과로서 변화하는 사회 및 노동구조에 대응하는 한 방법이 될 수 있다. 그렇지만 다양성관리를 독립변수로, 다양성을 종속변수로서 분석을 시도한 연구는 발견하기 힘든 실정이다.

다양성관리가 외부의 노동자원을 유입하여 다양성을 높일 수 있다는 가능성을 제시하는 연구로서 Martins & Parsons(2007)가 있다. 해당 연구는 다양성관리를 극대화하는 조직이 구직자로부터 조직에서 일하고 싶은 마음인 ‘조직 매력도(attraction)’를 증대시킨다는 것을 실험연구를 통해 확인하였다. 다양성관리의 기대효과 중 하나로 변화하는 인구구조에 조직의 구성을 맞추는 것이 있는데, 이는 달리 말해 조직 외부의 노동시장에 조직의 매력도를 높임으로서 새로운 구성원이 조직 안으로 유입되도록 하는 것이라고 할 수 있다. 조직 매력도는 다양성관리가 외부의 자원을 유입하는 방법 중 간접적인 방법으로서 기능할 수 있다는 점에서 해당 연구는 중요한 가치가 있다. Ng & Burke(2005) 또한 사회적으로 소외받는 집단에 속한 사람일수록 다양성관리의 시행여부를 직장을 선택하는 데 있어서 중요한 요인으로 생각한다는 것을 밝혔다. 해당 연구는 이러한 방법으로 조직이 변화하는 노동시장의 인구 특성에 대응할 수 있다고 설명한다. 최근에 공공기관을 중심으로 진행되고 있는 조직에 대한 정보의 공개가 여성에 대한 조직매력도를 향상시킬 수 있을 것이라고 판단된다. 여러 조직 중 다양성관리 방법을 활발히 활용하는 조직에 관심을 갖고 발굴하여 그러한 조직을 중심으로 구직활동을 할 수 있기 때문이다.

본 연구에서 다양성관리의 방법으로 선정한 세 가지 구체적인 방안을 독립변수로 선정한 연구로서, 홍희정(2010)은 다양성관리방법 중 하나인 채용 부문이 다양성에 미치는 효과를 분석하여 사회·경제적 요인과 제도적 요인 중 채용목표제의 비율만이 행정고시/외무고시/기술고시의 여성합격자 비율을 증대시킨다는 것을 확인하였다. 해당 연구에서 사회·경제적 요인으로 여성실업률, 육아시설 수, 전체 대학재학생 대비 여학생 비율을 선정하였고, 제도적 요인으로 채용목표제의 비율, 군가산점 폐지 전후, 제도 도입 전후를 선정하였다. 이처럼 채용은 다양성을 높이는 조직의 가장 첫 번째 단계로서 작용할 수 있다. 해당 연구는 적극적조치의 관점에서 채용 부문을 연구하고 있다. 그러나 전술한 바와 같이 적극적조치는 다양성관리와 완전히 구분할 수 있는 제도라기보다는 다양성관리가 적극적조치를 포괄하는 관점에서 이해되고 있다. 이러한 관점에서 적극적조치를 연구한 홍희정(2010)의 연구가 본 연구의 가설 설정에 도움이 될 수 있다.

다양성관리 방법 중 문화적 인식을 제고하는 부문으로서 본 연구는 사보를 선정하였는데, 사보에 대한 실증적인 연구는 부족하여 이에 대한 기존의 연구를 찾는 데에 어려움이 있었다. 그렇지만 사보의 규범적인 기능을 고려해보면 사보가 다양성을 높이는 기능을 할 수 있을 것이라고 예상할 수 있을 것이다. 첫 째로, 사보는 조직 구성원들을 유지(retain)하는 방향으로 기능할 수 있다. Bettinger(1989)는 조직 안에서 이루어지는 시상식, 기념행사와 같은 의식이나 행사, 사보에의 기록 등이 조직 구성원에게 직접적으로 금전적인 보상을 해주는 것은 아니지만, 분명히 조직에의 소속감이나 자부심을 느끼게 하며, 조직 내에서 자신의 가치를 인정하게 한다고 하였다. 이러한 방법으로 조직 구성원들에게 영향을 미쳐 마이너리티 그룹에 속하는 구성원이라도 조직에서 오래 일할 것(retain)이다.

둘 째, 사보는 또한 조직 내부의 커뮤니케이션 기능을 담당할 뿐 아니라 마케팅으로서의 기능을 할 수 있다. 사보는 조직의 정체성을 형성하는 기능을 하며, 조직의 구성원 간에 이해를 도모하는 것 외에도 조직 외부와 내부를 잇는 교량 역할을 한다(Heller, 2008). 즉 사보를 통해 형성한 조직의 정체성을 내부의 구성원과 공유함과 동시에 외부에도 알릴 수 있는 것이다. 조직의 다양성관리는 조직 외부의 구직자에게 조직 매력도를

높이는데(Martins & Parsons, 2007), 그 과정에서 조직은 사보라는 매체를 통해 외부에 조직에 대해 알리고 조직이 추구하는 조직의 정체성을 공유한다는 점에서, 다양성관리가 외부의 구성원에게 조직의 흥미를 유발시켜 유입시키는 역할을 할 수 있을 것이다. Vredenburg & Droge(1987)는 설문조사를 통해 사보가 본 연구에서 예상하는 기능을 할 수 있을 것이라는 것을 보여주었다. 예를 들어 설문조사 대상자 중 사보를 기억하고 있는 사람은 약 95%에 이르렀으며, 실제로 사보를 읽어본 사람은 71%에 달하였다. 또한 사보에 대해 관심이 있다고 대답한 응답자는 관심을 갖지 않는 이보다 약 3배 많았으며, 이들은 사보가 실은 기사 중 조직의 전문가들에 관한 인터뷰나 조직에 관한 고객들의 인터뷰 등에 흥미를 보이고 있었다. 이처럼 사보는 조직 외부에게 조직에 대한 정보를 제공하는 기능을 하고, 실제로 조직 외부의 사람들에게 조직 매력도를 높이는 방향으로 기능할 수 있을 것이다.

마지막으로 다양성관리의 방법 중 유연근무제에 대한 연구로 Lee & Hong(2011)은 미국의 정부부처를 대상으로 유연근무제가 이직률과 성과에 미치는 효과를 실증적으로 분석하였다. 해당 연구는 유연근무제가 일과 가정의 의무로부터 갈등하고 있는 구성원이 조직에 적응할 수 있도록 돕는 역할을 하며, 능력 있는 인재를 채용하고 유지하는 데에 도움이 된다고 주장한다. 이러한 관점은 다양성관리 이슈의 관점에서와 같은 입장을 견지하며, 본 연구가 주장하고자 하는 바와 같이 유연근무제를 통해 다양성을 높일 수 있다는 것을 가정하고 있다. 실증 분석 결과, 해당 연구는 유연근무제에 대한 만족 수준이 조직 구성원의 이직률을 낮춘다는 것을 확인하였다. 낮은 이직률이 곧 조직 구성원을 유지하는 방안이라고 본다면, 해당 방법의 다양성관리는 조직 구성원이 조직을 이탈하지 않게 하여 다양성을 유지할 수 있다. 이와 같은 방법으로 조직 구성원을 유지함으로써 조직 내부의 다양성을 높일 수 있다.

2. 다양성이 조직성과에 미치는 영향

다양성관리가 다양성을 높인다는 다양성관리방법의 기대효과와 더불어, 다양성이 조직성과를 높인다면 궁극적으로 다양성관리는 다양성을 매개하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 여전히 다양성이 조직성과에 미치는 영향에 대해서는 상충되는 결과가 많다. 부정적인 결과로는, 예컨대 McKay, Avery & Morris(2008)는 조직에 여성 종업원이 차지하는 비율이 증가할수록 판매량이 줄어든다는 것을 확인하였다. Jehn & Bezrukova(2004) 또한 성별 다양성이 그룹의 성과와 개인의 성과에 부정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 분석하였고, 조직 문화까지 고려했을 때에도 성별, 연령, 인종 다양성은 그룹 성과 및 개인성과에 통계적으로 유의미한 결과를 보이지 않았다고 하였다.

이러한 부정적인 연구결과에도 불구하고, 다양성은 분명히 조직에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 다양성은 최근 그 가치를 인정받고 있으며, 다양성을 활용하여 조직은 다양한 이익을 취하고 있다(Shen et al., 2009). 먼저, 다양성은 실제로 시장점유율, 고객의 수, 재정적 이익이 향상되도록 한다(Herring, 2009). Herring(2009)은 조직 내의 다양성이 의사소통의 문제 등을 불러와 조직의 갈등을 초래하면서도 동시에, 동질성이 높은 집단보다 다양한 배경지식 등이 있기 때문에 창의성이 높아지는 등의 이점이 있다고 밝혔다. 또한 급속하게 변화하는 현대사회에서 조직의 의사결정은 점점 더 중요해지고 있는데, 다양성은 의사결정 행태에 변화를 이끌어낼 수 있다. Díaz-García et al(2013)은 조직 내의 다양성은 곧 다양한 배경 지식과 관점을 의미하기 때문에, 이러한 점이 새로운 아이디어와 문제해결 능력을 이끌어낸다고 가정하였다. 또한 다양성의 여러 가지 특성이 팀이 성과를 만들어내는 다양한 과정들과 결합하여, 다양성의 특정 부분이 특정 과정과 결합할 때 조직의 성과가 향상될 수 있다고 가정하였는데, 성별 다양성은 의사결정 조건을 용이하게 하여 궁극적으로 조직의 혁신을 가능하게 할 수 있다고 가정하였다. 연구 결과 또한 조직 내의 성별 다양성이 조직이 혁신하는 데에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

또한 다양성이 조직매력도를 높인다는 연구결과(Ng & Burke, 2005; Martins & Parsons, 2007)는 능력 있는 구성원을 조직으로 유입시킬 수 있는 방법이 될 수 있으므로 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것이다. 또한 최근 기업의 사회적 책임 등 단순히 상품과 서비스의 제공 외에도 기업 그 자체의 변화를 촉구하는 고객들의 요구가 증가하는 현실에서, 다양성은 고객에게도 조직에 대한 긍정적인 이미지를 주어 조직 성과에 긍정적인 영향을 미치게 할 수 있다.

이러한 다양성의 이점을 바탕으로, 기존의 대표관료제에서 다양성으로 패러다임을 바꾸어야 한다는 연구도 있다. Pitts(2005)는 대표관료제보다 다양성이 조직성과에 더 긍정적인 영향을 미친다고 하였다. 대표관료제 중 소극적 대표성이 적극적 대표성으로서의 효과를 발휘하기 위해서는 조직 자율성이 높은 등의 전제조건이 필요한데, 그 조건을 충족시키기 어렵고, 충족시키더라도 원하는 효과를 발휘하지 않을 가능성이 있다고 설명한다. 이와 달리 다양성은 변화하는 노동시장에 대응하기 위한 조직의 능력이 되며, 그 자체로 조직의 경쟁성을 높일 수 있다고 주장하였다. Pitts(2005)는 해당 연구 결과를 통해 기존의 인사 관리 패러다임을 대표관료제에서 다양성으로 바꾸어야 한다고 주장하였다.

이상의 선행연구는 성별 다양성이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하고 있다. 선행연구 분석을 통해 다양성관리는 다양성을 향상시키고, 다양성은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 확인하였다. 이를 통합적인 관점에서 보았을 때, 다양성관리가 다양성을 매개하여 조직성과에 영향을 미칠 수 있다는 것으로 해석할 수 있다. 이는 다양성관리에 관한 기존의 연구들이 체계-구조적 관점을 견지했던 것과 달리, 전략적 선택 관점으로서의 다양성관리의 가능성을 실증적으로 분석할 수 있을 것이다. 본 연구는 전략적 선택 관점에서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

H_1 : 다양성관리 중 여성 채용의 증대는 다양성을 매개하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.

H_2 : 다양성관리 중 사보는 다양성을 매개하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.

H_3 : 다양성관리 중 유연근무제는 다양성을 매개하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.

제 5장 연구 설계 및 데이터 수집

제 1절 연구문제 및 가설 설정

본 연구는 다양성관리가 체계-구조적 관점과 전략적 선택 관점의 두 가지 방법으로 조직성과에 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검증하고자 한다. 다양성관리가 두 가지 경로로 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다면, 다양성관리는 더 이상 조직 내에서 법적 의무를 지키기 위한 소극적 관점이나 기존의 관리방식을 고수하여 부가적인 관리방법으로서 활용될 것이 아니라, 조직의 위기에 대응하고 전략적으로 관리할 수 있는 조직관리의 새로운 전략이 될 수 있다는 새로운 관점의 연구결과를 제시할 수 있을 것으로 보인다. 본 연구는 다양성관리의 두 가지 경로에 대해서 실증적으로 분석하고자 한다. 즉 본 연구의 연구문제는 다음과 같다.

연구문제 : 조직은 다양성을 전략적 요소로 인식하여, 다양성관리를 통해 다양성을 높이는 전략적 선택의 행태로 조직성과를 향상시킬 수 있는가?

이 연구문제에 대답하기 위해 본 연구에서 선정한 가설은 다음과 같다.

관점	가설
전략적 선택 관점	H_1 여성의 채용 증대는 다양성을 매개하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.
	H_2 문화적 인식 제고를 위한 제도는 다양성을 매개하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.
	H_3 실용적 관리제도의 시행은 다양성을 매개하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다.

표 5-1 가설

또한 다양성의 대상은 성별 다양성(gender diversity)으로 선정하였다. 다양성의 다양한 차원 중 성별 다양성에 초점을 맞춘 이유는 첫 째, 무엇보다도 여성의 사회적 진출은 다양성의 관점에서 전 세계적으로 가장 오래된 역사를 가진 부문이며(Shen et al., 2009), 그와 동시에 여전히 부정적인 의견이 많아 논쟁적인 측면이 있기 때문이다. 여성의 사회진출에 대한 전통적인 시각은 여전히 부정적인 태도를 보이고 있으며, 남성에 대한 선호도가 높은 우리나라의 문화에서는 이러한 측면이 더욱 부각되고 있다고 할 수 있다. 그러므로 성별 다양성이 조직에 전략적으로 활용될 수 있다는 것을 실증적으로 검증한다면, 기존의 전통적인 시각에서 비롯한 편견을 해소할 수 있을 것이라고 판단된다.

둘째는 정부가 여성의 사회진출에 많은 노력을 기울여왔다는 것이다. 예를 들어 여성의 고용을 위한 법률이 다른 소외받는 집단에 비해 먼저 제정되었다. 구체적으로 「남녀고용평등법」은 1987년 제정되었으며, 「장애인고용촉진등에관한법률」은 1990년, 그리고 고졸인력의 채용은 2010년부터 본격화되었다(김향아, 2013). 그러나 이러한 정부의 노력과 달리 아직까지 현실에서는 인식의 변화는 미비한 경향이 있기 때문에, 가장 먼저 성별 다양성에 관한 연구를 시행할 필요가 있다고 판단하였다.

제 2절 연구 대상 선정

미국은 1980년대부터 공공조직에 다양성에 관한 요구가 증가하고 있지만 이러한 요구에 적합한 관리방법은 부족한 실정이며, 행정학 분야에서도 심리학이나 사회학 등에 비해 연구가 미진한 실정이다(Pitts, 2006; pitts et al., 2010; Hur, 2013). 이러한 경향은 우리나라도 비슷한 실정이며, 더욱이 동질성을 지향하던 문화로 인해 환경 변화에 대해 조직이 빠르게 대응하기 힘들었다. 그렇지만 국내에서도 더 이상 다양성에 대한 요구를 피하기 힘든 실정이므로, 이에 관한 관리방법이 동시에 요구되고 있는 상황이다. 그러므로 공공조직을 대상으로 다양성관리에 대해 연구할 필요가 있다.

「공공기관의 운영에 관한 법률」 제4조 1항에 따르면, 공공기관이란 정부의 투자출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립되거나 운영되고 있는 기관이다. 또한 이러한 공공기관은 공기업, 준정부기관, 기타공공기관으로 분류된다. 공기업이란 조직의 직원 정원이 50인 이상이고, 자체 수입액이 총 수입액의 2분의 1을 차지하는 공공기관 중 기획재정부 장관이 지정한 기관을 말한다. 이러한 공기업은 시장형 공기업과 준시장형 공기업으로 분류되는데, 시장형 공기업은 자산규모가 2조원 이상이고 총 수입액 중 자체수입액이 85% 이상인 공기업을 의미하고, 준시장형 공기업은 공기업 중 시장형 공기업이 아닌 공기업을 말한다. 준정부기관은 조직의 직원 정원이 50인 이상이며, 공기업이 아닌 공공기관 중에서 기획재정부 장관이 지정한 기관을 말한다. 준정부기관은 기금관리형 준정부기관과 위탁집행형 준정부기관으로 분류되는데, 기금관리형 준정부기관은 국가재정법에 따라 기금을 관리하거나, 기금의 관리를 위탁받은 준정부기관이다. 위탁집행형 준정부기관은 기금관리형 준정부기관이 아닌 준정부기관을 의미한다. 이밖에 기타공공기관은 공공기관 중 공기업이나 준정부기관이 아닌 기관을 의미한다. 2015년 현재 우리나라의 공공기관은 현재 모두 316개이며, 공기업은 30개, 준정부기관은 86개, 기타공공기관은 200개가 지정되어 있다.

본 연구는 연구 대상을 공공기관 중 공기업으로 선정하였다. 유훈(1985)은 공기업을 ‘국가 또는 지방자치단체가 수행하는 사업 중 기업적인 성격을 지닌 것’으로 정의하고 있다. 다양성관리의 궁극적인 목표가 조직의 성과이고(Thomas, 1991), 다양성관리에 대한 평가가 조직의 생산성을 기준으로 이루어진다는 것을 감안할 때(Naff & Kellough, 2003), 유훈(1985)의 정의처럼 종속변수로서 조직의 성과를 파악하는 데에는 공공기관 중 가장 기업적 성격을 띤 조직을 선정하는 것이 적합하다고 판단되어 공공기관 중 공기업으로 선정하였다. 또한 이상철(2007:47)은 공기업은 목적으로서의 공공성과 수단으로서의 기업성(수익성)이라는 두 가지 상충되는 지배 원리에 의해 운영되는 특징을 보인다고 언급한 바 있는데, 이처럼 다양성관리가 세계적, 혹은 국내에서도 강조되고 있는 바, 공기업에서의 공공성이 ‘공공에 의한 소유 또는 통제(이상철, 2007:45)’라고 한다면, 다양성의 요구에 따라 공기업은 새로운 관리방법의 필요성이 증대하고, 결국 다양성관리를 시행해가야 할 책임성이 있다고 하겠다. 이와 같은 이유로 조직을 분석단위로 하여, 우리나라의 공기업 30개의 2010년부터 2014년까지의 다년간 데이터를 수집하여 분석하기로 하였다.

제 3절 변수 선정

1. 종속변수

본 연구는 다양성관리가 성과에 미치는 영향을 확인하기 위해, 성과를 나타내는 공식지표를 활용하였다. 본 연구의 연구대상이 공기업인 바, 다른 공공기관에 비해 기업적 성격을 띠므로(유훈, 1985) 수익성 지표를 종속변수로 선정하였다. 또한 Milliken & Martins(1996)는 그룹의 성과가 그룹 내 구성원이 조직 안에서 어떻게 느끼는지를 가늠할 수 있는 좋은 지표가 된다고 한 바 있는데, 이는 곧 성과가 조직의 커뮤니케이션, 유연성, 통찰력 등을 총체적으로 파악할 수 있는 지표가 될 수 있음을 의미하기 때문에 이러한 종속변수의 선정이 적절할 것으로 판단된다.

Backx, Carney & Gedajlovic(2002)은 민간, 공공, 중간 조직 간의 성과를 항공사를 대상으로 비교하여 민간조직, 중간조직, 공공조직 순의 성과를 보임을 증명하였다. 해당 연구에서 조직의 성과는 총자산이익률(Return on Assets), 즉 총자산 대비 당기순이익과 매출이익률(매출이익/매출액), 직원생산성(당기순이익/직원수)으로 측정하였다. 총자산이익률은 자본과 부채를 합한 자산에 대해 이익이 차지하는 비율을 의미하는데, 이 수치가 클수록 자산을 효율적으로 관리했다고 볼 수 있다. 당기순이익은 특정 기간 동안의 순이익을 의미한다. 매출액은 조직의 수익으로 변화시킬 수 있는 금액을 말하는데, 이러한 매출액으로 매출이익을 나누는 매출이익률은 매출 한 단위당 이익으로 얻을 수 있는 양을 의미한다. 이 수치 또한 총자산이익률과 마찬가지로 수치가 클수록 조직의 수익이 증가함을 알 수 있다. 직원생산성은 특정 기간 동안의 수익률을 직원 수로 나눈 것으로, 직원 한 사람당 특정 기간 동안 벌어들인 이익을 확인할 수 있다. 총자산이익률은 자산의 영향을 받고, 매출이익률은 매출의 영향을 받아 기업의 산업과 규모에 따라 달라질 수 있지만, 직원생산성은 직원 한 사람당 이익을 확인할 수 있기 때문에 필요한 지표라고 하겠다.

Backx, Carney & Gedajlovic(2002)이 이러한 수익성 관련 기준을 공공 조직에 적용하고 공공조직과 민간조직을 비교한 것으로 보아, 공기업에도 해당 변수를 사용할 수 있을 것으로 판단된다. 이밖에도 Yu et al.(2006)은 한국 기업을 대상으로 조직의 downsizing의 효과를 파악하기 위해 재정성과를 종속변수로 선정했는데, 이 때 사용한 변수로 총자산이익률(ROA)을 활용하였다. Richard et al(2004)은 은행의 재정적 성과를 파악하기 위한 변수로서 직원생산성 변수를 사용하였는데, Richard(2000)의 선행연구를 바탕으로 직원생산성을 직원 수 대비 당기순이익으로 조작화하였다. 이러한 선행연구를 바탕으로 본 연구에서는 각 공기업의 고유사업에 해당하는 총자산이익률, 매출이익률, 직원생산성을 종속변수로 선정하였다.

2. 독립변수

본 연구가 확인하고자 하는 다양성관리의 방법은 Pitts(2006)의 분류에 따라 채용부문과 문화적 인식 제고를 위한 방법으로서 사보, 실용적 관리 방법 중 유연근무제로 분류한다. 여성의 채용에 해당하는 지표는 해당 년도에 신규채용 인원 중 여성이 차지하는 비율로 구한다. 공공기관 경영정보 공개시스템인 알리오(<http://www.alio.go.kr/>)에서는 매년 해당 비율을 공시하고 있는데, 구체적으로는 여성, 장애인, 이공계 전공자, 비수도권 지역인재, 이전지역 지역인재, 고졸인력 각각에 대해 공시하고 있다. 본 연구에서는 우리나라의 다양성관리 중 가장 활발하게 진행되고 있는 부문인 여성의 다양성관리에 중점을 두고 있으므로, 이 비율 중 여성의 신규채용 비율을 활용하도록 한다.

문화적 인식 제고를 위한 방법에 대해 Pitts(2006) 또한 불확실함을 우려하고 있다. 이에 대한 연구가 충분히 진행되지 않았으며, 조작화와 측정이 어렵기 때문이다. 그러나 Pitts(2006)는 사보(company newsletter)를 그 중 한 예로 들고 있으며, 사보는 산업의 공통적인 관심사를 측정하는 가장 핵심적인 부분이기 때문에(Heller, 2008), 본 연구는 문화적 인식을 제고하는 방법으로서 사보를 변수로 선정하였다. 사보는 조직의 업무나 사업 등을 소개하거나 조직 구성원의 인터뷰 등으로 구성되어 있는데, 사보를 제작하는 과정에서 사보에 실기 위한 업무나 구성원을 모색하게 되고, 이 과정에서 구성원 간의 커뮤니케이션이 증대될 수 있다. 또한 그 이후에 사보가 발간되면 사보를 통해 새로운 정보를 접하는 구성원은 다른 구성원들에 대한 이해를 도모할 수 있고, 사보에 실리게 된 구성원은 자부심을 느낄 수 있다. 사보는 조직 외부의 자원에도 영향을 미칠 수 있다. 사보를 웹사이트에 게재함으로써 조직 외부에 있는 사람들이 이에 접근하여 조직에 대한 이해를 증대시켜, 다양한 노동자들에게 조직에 대한 흥미를 유발할 수 있게 하고, 궁극적으로 조직 안으로 유입될 수 있도록 하는데 일조할 수 있다. 그러나 조사 결과 공기업의 사보는 모두 다른 방식으로 운영되고 있었다. 각 기관마다 발간 시점과 빈도가 다르고, 조직 내

에서도 일관적인 형태로 나타나고 있지 않았다. 이러한 문제로 측정의 어려움을 겪었는데, 동일한 기준의 적용에 어려움을 겪어 가장 기초적인 수준에서 측정하기로 하였다. 본 연구는 문화적 인식 제고를 위한 변수로서 한 해 동안 사보를 발간하였으면 1, 발간하지 않았으면 0으로 코딩하여 발간 여부만을 측정하기로 하였다.

실용적 관리방법 중 가장 대표적으로 언급되는 것이 유연근무제이다. 유연근무제 프로그램을 사용한 인원 수 또한 알리오(<http://www.alio.go.kr/>)에서는 매년 분류별로 공시하고 있다. 이처럼 유연근무제에 대한 정보 공개는 조직 내부의 인력이 실제로 해당 제도를 이용하는 것과 동시에, 외부의 자원에게 조직 매력도를 높이는 방법으로 다양성을 높이는 데에 간접적인 효과를 발휘할 수 있을 것이다. 유연근무제는 크게 시간제, 탄력근무제, 원격근무제 세 가지로 분류되고 있다. 시간제 근무는 채용시부터 시간제 근무자로서 채용한 시간제 신규(채용), 일반 채용 단계를 거친 후 근무 도중 시간제 근무로 전환한 경우인 ‘시간제 전환’으로 분류하고 있다. 탄력근무제는 시차 출퇴근형, 근무시간 선택형, 집약 근무형, 재량 근무형의 네 가지로 분류되며, 원격근무제는 재택근무형과 스마트 근무형 두 가지로 분류하고 있다. 그러나 이중 재량근무형 제도는 조직과 연도에 상관없이 이용자가 한 명도 없었기 때문에, 변수 자체에 편차(variation)가 발생하지 않으므로, 변수에서 제외하였다. 본 연구에서는 각 제도가 갖는 특성을 차별적으로 분석하기 위해, 전체 직원 수(현원) 중 각 제도를 활용하고 있는 인원수를 비율로 하여 재량근무형 제도를 제외한 일곱 가지의 독립변수로 선정하였다. 또한 30개 공기업에 여성이 유연근무제를 활용한 기록을 정보공개청구 제도를 이용해 확인한 결과, 유연근무제도의 활용이 성별별로 분류되지 않고 있다는 한계가 있었다. 그렇지만 유연근무제를 여성이 직접 활용하는 것 외에 조직 내에서 제도의 활용 정도가 높다는 것 자체만으로도 여성에게 자신도 제도를 이용할 수 있다는 기대를 줄 수 있고 다른 구성원들에게 유연근무제에 대한 유연한 사고를 갖게 한다는 점에서, 본 연구는 조직 전체 인원 중 유연근무제도 활용 인원수를 변수로 선정하였다.

3. 매개변수

본 연구는 다양성관리가 다양성을 매개하여 성과에 영향을 미친다고 가정한다. 다양한 다양성 부문 중 본 연구는 성별 다양성을 중심으로 통계적 검증을 하는데, 다양성에 해당하는 지표는 Blau index를 사용한다. Campbell & Mínguez-Vera(2008)는 위원회 내 여성의 비율이 조직의 재정적 성과에 미치는 영향력을 확인하기 위해 Blau index를 사용하는 등 다양성관리나 적극적조치, 대표관료제 등을 주제로 한 연구는 조직 내의 집단의 비율을 Blau index를 이용하여 측정하고 있다.

Blau index는 Simpson(1949)이 생태계의 종(種) 다양성을 측정하는 지표로 도입했던 것을 조직의 다양성 지표로서 Blau(1964)가 응용한 지표이다(Campbell & Mínguez-Vera, 2008). 해당 지표를 구하는 공식은 $1 - \sum p_i^2$ 이다. 여기서 p_i 는 한 기준에 해당하는 분류기준이 해당 조직 인원 수 중에서 차지하는 비율을 의미하며, 이를 모두 제곱하여 1에서 빼 값이 최종적인 지표가 된다. 본 연구에서 중점적으로 판단하는 성별은 곧 남성과 여성의 비율을 각각 제곱하여 빼 값으로 구하며, 지표의 범위는 0에서 0.5이며, 다양성이 높을수록 수는 커지게 된다. 즉 남녀의 성비가 1:1인 조직의 Blau index는 0.5이다.

4. 통제변수

본 연구는 다양성관리 외의 기업적 특성이 종속변수에 미치는 영향을 통제하기 위해 다음과 같은 변수를 통제변수로 선정하였다. 기업 규모변수로서 각 조직별 총 자산과 총 직원 수를 선정하였고, 이밖에도 선행연구를 참고하여 다양성관리의 연구에서 주로 통제변수로 사용되고 있는 직원들의 평균 임금과 근속년수를 통제하였다(Pitts, 2005; McKay, 2008; Richard, 2000; Díaz-García et al, 2013 등). 이러한 조직 규모 변수는 시장에서의 권력, 경제규모, 접근 가능성 등으로 인해 회사의 성과에 직접적인 영향을 미칠 수 있으므로(Pfeffer & Salanick, 2003), 해당 변수들을 통

제할 필요가 있다. 해당 변수들은 지정된 독립변수, 종속변수에 맞추어 2010년도부터 2014년도까지의 5개년의 정보를 수집하였다.

구분		변수명	측정
종속변수		총자산이익률	$\frac{\text{당기순이익}}{\text{총자산}}$
		매출수익률	$\frac{\text{매출이익}}{\text{매출액}}$
		직원생산성	$\frac{\text{당기순이익}}{\text{총 직원 수}}$
독립변수	채용	채용	$\frac{\text{여성 채용 수}}{\text{전체 채용 수}}$
	문화적 인식 제고	사보	사보 발간한 경우 1, 발간하지 않은 경우 0(더미변수)
	실용적 관리방법	시간제 근무(신규)	$\frac{\text{해당 제도를 활용한 인원 수}}{\text{총 직원 수}}$
		시간제 근무(전환)	
		시차출퇴근형	
		근무시간 선택형	
		집약근무형	
	재택근무형		
	스마트근무형		
매개변수		다양성	$1 - \sum p_i^2$
통제변수		총 자산	-
		총 직원 수	
		직원평균임금	
		근속년수	

표 5-2 변수명 및 변수의 측정(자료: 2010~2014년)

제 6장 분석 결과

제 1절 기초통계 분석 결과

	변수		평균	표준편차	최솟값	최댓값	개체 수
종속변수	총자산이익률	overall	0.017	0.066	-0.196	0.575	N=145 n=30 T=4.83
		between		0.046	-0.126	0.135	
		within		0.047	-0.119	0.457	
	매출수익률	overall	0.211	0.268	-0.889	1.000	N=145 n=30 T=4.83
		between		0.250	-0.118	1.000	
		within		0.105	-0.594	0.575	
	직원생산성	overall	81.222	227.112	-1150.911	987.661	N=150 n=30 T=5
		between		191.340	-501.164	511.688	
		within		126.300	-637.982	587.375	
독립변수 (채용)	채용	overall	0.245	0.156	0.000	0.765	N=146 n=30 T=4.87
		between		0.102	0.079	0.452	
		within		0.121	-0.161	0.559	
독립변수 (문화적 인식 제고)	사보	overall	0.493	0.502	0.000	1.000	N=150 n=30 T=5
		between		0.432	0.000	1.000	
		within		0.264	-0.307	1.293	
독립변수 (실용적 관리 방법)	시간제 근무 (신규)	overall	0.020	0.056	0.000	0.422	N=150 n=30 T=5
		between		0.043	0.000	0.212	
		within		0.037	-0.192	0.229	
	시간제 근무 (전환)	overall	0.003	0.005	0.000	0.033	N=150 n=30 T=5
		between		0.003	0.000	0.016	
		within		0.004	-0.013	0.020	
	시차출 퇴근형	overall	0.051	0.077	0.000	0.434	N=150 n=30 T=5
		between		0.045	0.000	0.191	
		within		0.063	-0.140	0.358	
	근무시 간 선택형	overall	0.016	0.044	0.000	0.279	N=150 n=30 T=5
		between		0.022	0.000	0.089	
		within		0.038	-0.073	0.206	
	집약근 무형	overall	0.009	0.059	0.000	0.449	N=150 n=30 T=5
		between		0.045	0.000	0.249	
		within		0.038	-0.240	0.209	
	재택근 무형	overall	0.004	0.022	0.000	0.144	N=150 n=30

		between		0.019	0.000	0.105	T=5
		within		0.010	-0.101	0.043	
		overall	0.002	0.018	0.000	0.217	N=150 n=30 T=5
	between		0.008	0.000	0.043		
	within		0.016	-0.042	0.176		
매개변수	다양성	overall	0.236	0.107	0.040	0.495	N=150 n=30 T=5
		between		0.107	0.044	0.491	
		within		0.021	0.163	0.304	
통제변수	총자산 (단위: 백만원)	overall	1980000	3890000	0	1730000	N=150 n=30 T=5
		between		3930000	112060.2	1640000	
		within		3337175	3065492	3730000	
	총직원 수 (단위: 명)	overall	3266.4	6050.5	50	29951	N=150 n=30 T=5
		between		6128.943	89.800	28714.85	
		within		230.301	2005.8	4502.55	
	직원평 균임금 (단위: 천원)	overall	71636.87	8766.57	48238	88028	N=150 n=30 T=5
		between		8486.57	50420.4	86190.8	
		within		2600.85	64321.67	78261	
	근속년 수 (단위: 년)	overall	14.610	3.847	4.400	22.790	N=150 n=30 T=5
		between		3.830	5.154	22.384	
		within		0.722	10.810	16.610	

표 6-1 기초통계 분석결과

<표 6-1>은 본 연구가 사용한 데이터의 기초통계 결과를 보여준다. 표에서 overall은 전체 관측치를 대상으로 계산한 기초통계량을 의미하고, between은 패널 그룹 간(between group) 기초통계량으로, 그룹 내 평균을 활용한 결과값이다. within은 패널그룹 내(within group) 기초통계량으로, 각 변수에서 그룹 내 평균을 제한 값($X - \bar{X}$)으로 구한 값이다.

종속변수인 총자산이익률, 매출이익률, 직원생산성은 각각 평균이 0.0168, 0.2111, 81.2215이다. 이들은 평균보다 표준편차가 크고, 상태로, between과 within에서도 그 편차가 크기 때문에, 조직 간 차이도 크고 동일한 조직이 연도별로 격차가 크게 나타난다고 예상할 수 있다.

가설 1의 독립변수가 되는 채용 변수는 평균은 0.2446이다. 즉 한 조직은 평균적으로 신규직원 중 24%를 여성으로 구성한다. 해당 변수는 패널 그룹 간 표준편차보다 패널그룹 내 표준편차가 더 큰데, 이를 통해 모든 조직이 최근 급격한 변화를 하고 있는 비슷한 패턴을 보인다고 해석하였

다.

가설 2에 해당하는 문화적 인식 제고 변수로서 사보 변수는 평균이 0.4933로, 사보를 발간하는 조직(1)과 발간하지 않는 조직(0)의 수가 비슷한 것을 알 수 있다. 또한 표준편차는 between보다 within이 작는데, 이를 통해 사보를 발간하는 조직은 지속적으로 발간하고, 발간하지 않는 조직은 지속적으로 발간하지 않는다는 것을 유추할 수 있다.

가설 3의 변수인 실용적 관리 방법의 유연근무제도는 모두 일곱 가지로 분류되고 있다. 이 중 가장 평균이 높은 제도는 시차출퇴근형 제도로, 평균이 약 0.05이고 이는 조직 구성원의 약 5%가 해당 제도를 활용함을 의미한다. 이러한 수치는 우리나라에 일과 가정의 양립을 도모하기 위한 유연근무제도의 활용이 전반적으로 저조하다는 것을 나타낸다. 그 다음으로 많이 활용되고 있는 제도는 시간제 근무(신규)제도로, 평균이 0.02로, 전체 직원 중 2%가 해당 제도를 활용하고 있다. 이러한 수치는 직원을 채용할 당시부터 시간제근무로 채용하는 제도를 조직이 가장 많이 활용하고 있다는 것을 의미한다. 이처럼 유연근무제도를 활용하는 비율이 점차 높아지고 있다고 해도 그 실질적인 제도의 활용이 미비하다는 언론의 보도 등과 같은 현상을 잘 보여준다고 할 수 있다. 특히 해당 변수에 비해 전일제 직원이 신청을 통해 활용하는 시간제 근무(전환)제도의 평균은 0.003으로 그 격차가 크다.

유연근무제도의 또 하나의 특징은 유연근무제도별 특성에 따라 활용률이 다르게 나타난다는 것이다. 조직 구성원 중 1% 이상이 사용한 제도는 시간제 근무(신규, 평균 0.02), 시차출퇴근형(평균 0.05), 근무시간선택형(평균 0.016)의 세 가지였다. 이 중 시간제 근무(신규)제도는 전일제 근무 직원이 사용하는 제도가 아니므로 유연근무제가 갖는 본연의 의도와는 다르므로 제외한다면, 가장 많이 사용한 제도는 시차출퇴근형제도와 근무시간선택형 제도로 볼 수 있을 것이다. 해당 제도는 출근시간을 자유롭게 조정하는 제도라는 공통점이 있고, 이에 더해 근무시간선택형제도는 상대적으로 유연한 특성을 보이는 제도로, 출근시간과 퇴근시간을 자유롭게 조정할 수 있다. 두 제도는 모두 기존의 관리방식인 물리적으로 같은 공간에서 같은 시간 동안 근무하는 방식을 크게 벗어나지 않는 범위에서 이

루어지는 제도로서, 연성의 특징을 갖는 제도들이다. 이와 대조적으로 집약근무형제도, 재량근무형제도, 재택근무형제도, 스마트근무형제도는 활용률이 1% 미만이었다. 해당 제도들은 출퇴근의 의무가 적거나, 더 나아가 물리적인 공간을 공유하지 않는 경성의 특징을 지니고 있다.⁴⁾ 이러한 형태의 유연근무제도는 전통적인 관리방식과 큰 차이를 보이므로, 아직까지 활용률이 저조하였다. 특히 재량근무형 제도는 5년간 한 번도 활용되지 않은 제도로, 본 연구의 변수에서 제외되었다. 연성의 유연근무제도만이 상대적으로 많이 활용되고 있다는 점은 각 유연근무제도가 갖는 특성에 따라 실제 업무 현장에서 다르게 정착되고 있음을 보여준다.

본 연구의 매개변수인 다양성 변수는 평균이 0.23이다. blau 변수는 이론적으로 최댓값이 0.5인데, 이에 비해 한국 공기업의 다양성은 평균적으로 저조한 편이다. 그렇지만 다양성의 최솟값이 0.04부터 최댓값이 0.4952까지 그 분포가 다양한 것으로 판단된다. 또한 between의 표준편차보다 within의 표준편차가 작는데, 이를 통해 조직별로 대체로 비슷한 경향을 유지해가고 있으나 조직 간 편차가 크다는 것을 예상할 수 있다. 이밖에도 통제변수에는 총자산, 총 직원 수, 직원평균임금, 근속년수가 있다. 총자산의 평균은 19,800,000만 원이며 그 표준편차는 38,900,000이다. 총 직원 수의 평균은 3,266명이다. 총 직원 수의 overall 표준편차는 6,050으로, 두 변수의 평균과 표준편차는 조직 규모의 격차가 큰 것을 알 수 있다. 직원평균임금은 71,636만 원이고, 근속년수는 약 14년이다.

4) 네 가지 제도는 공통적으로 경성의 성격을 지니고 있다. 집약근무형제도는 주 5일 미만으로 출근하는 것을 허용하는 제도이며, 재량근무형제도는 출퇴근의 의무가 없는 제도이다. 재택근무형 제도는 자택에서 근무하는 제도이고, 스마트근무형제도는 자택 인근 별도의 사무실에서 근무하는 제도이다.

제 2절 분석 결과

1. 매개효과의 분석 과정

본 연구는 다양성이 매개변수의 역할을 한다고 가정하고 있다. 분석 결과를 설명하기에 앞서 행정학 분야에서는 매개변수에 대해 잘 알려져 있지 않은 바(류은영, 유민봉, 2008:162), 매개변수를 설명하기 위한 조건을 확인할 필요가 있다. 매개변수는 이하의 네 가지 조건을 충족시킬 때 통계적으로 매개효과를 갖는다고 설명할 수 있다(Baron & Kenny, 1986).

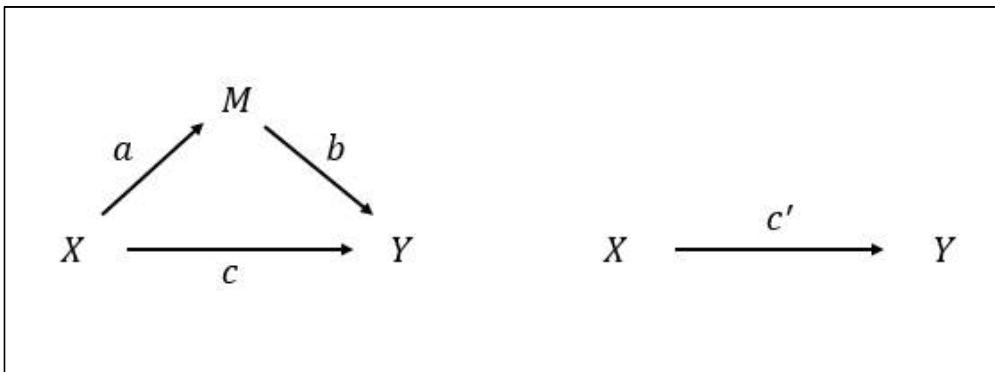


그림 2 매개효과의 분석 과정

- (1) 독립변수가 매개변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 한다 (path a).
- (2) 매개변수가 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 한다 (path b).
- (3) 독립변수가 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 한다 (path c').
- (4) 매개변수를 통제된 모형에서 매개변수는 통계적으로 유의미해야 한다. 또한 독립변수는 (3)에서 유의미했던 영향이 사라지거나, 그

대로 유의미하더라도 그 회귀계수가 줄어들어야 한다(path c).

또한 (4)의 조건을 어떻게 충족시키느냐에 따라서 매개효과는 세 가지로 분류할 수 있다(Zhao, Lynch, & Chen, 2010). path c에서 통계적으로 유의미했던 영향이 사라진다면 완전매개효과(indirect-only mediation)로, 여전히 유의미하지만 회귀계수가 줄어들 경우 부분매개효과(complementary mediation)로 분류한다. 마지막으로 path c가 유의미하면서 path c의 회귀계수의 부호와 path a, path b에서의 부호가 다를 때, 경쟁적 매개효과(competitive mediation)로 분류한다. 예를 들어서 path a, path b에서의 부호가 각각 +이고 path c에서의 부호가 - 일 경우, 이는 경쟁적 매개효과이다. 이러한 결과는 독립변수가 종속변수에 직접적으로는 부정적인 영향을 미치지만 매개변수를 매개했을 때에는 긍정적인 효과를 미친다는 이중적 효과로 이해할 수 있다. 이하에서는 전술한 네 가지 조건의 순서대로 분석결과를 설명하고자 한다.

2. 다양성관리가 다양성에 미치는 영향(path a)

	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]	
채용	0.0402	0.0148	2.72	0.006 ***	0.0113	0.0692
사보	0.0060	0.0049	1.21	0.226	-0.0037	0.0157
시간제 근무(신규)	-0.0041	0.0375	-0.11	0.913	-0.0777	0.0695
시간제 근무(전환)	2.1855	0.5192	4.21	0 ***	1.1679	3.2030
시차출퇴근형	0.0148	0.0352	0.42	0.673	-0.0541	0.0838
근무시간 선택형	0.1758	0.0494	3.56	0 ***	0.0790	0.2725
집약근무형	0.2107	0.0997	2.11	0.035 **	0.0152	0.4062
재택근무형	-0.8537	0.0590	-14.47	0 ***	-0.9694	-0.7381
스마트근무형	0.1133	0.1432	0.79	0.429	-0.1674	0.3941
총자산	0.0000	0.0000	4.25	0 ***	0.0000	0.0000
총 직원수	0.0000	0.0000	-3.43	0.001 ***	0.0000	0.0000
직원평균 임금	0.0000	0.0000	-3.59	0 ***	0.0000	0.0000
근속년수	-0.0087	0.0018	-4.87	0 ***	-0.0122	-0.0052
_cons	0.4779	0.0410	11.65	0 ***	0.3974	0.5583
비고	N=146(groups 30), Wald Chi2(12)=627.98, p>chi2=0.00, 이분산성 ⁵⁾ , 자기상관 가정 ⁶⁾⁷⁾					

표 6-2 다양성관리가 다양성에 미치는 영향(path a) (***) $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$)

5) 이분산성(heteroskedasticity)은 오차항의 분산이 패널 개체별로 서로 다르다고 가정하

<표 6-2>는 다양성관리가 다양성에 미치는 영향에 관한 분석결과로, 독립변수가 매개변수에 미치는 영향을 보여주고 있다. 가설 검증의 부분적인 연구결과이지만, 가설 1의 다른 변수가 통제된 상태에서, 가설 1에 해당하는 채용 변수가 한 단위 증가할 때, 즉 전체 채용 수 중 여성 비율이 1% 증가할 때, 다양성은 0.0402($p < 0.01$) 만큼 증가하는 것으로 나타났다.⁸⁾ 가설 3의 시간제 근무(전환) 제도는 정직원이 유연근무제를 신청하여 시간제 근무로 근무형태를 전환한 경우를 의미하는데, 해당 변수가 한 단위 증가할 때, 다양성은 2.1855($p < 0.01$) 정도 증가하였다. 마찬가지로 근무시간 선택형 제도를 사용하는 비율이 1% 증가할 때 다양성은 0.1758($p < 0.01$), 집약근무형 제도의 증가는 다양성을 0.2107($p < 0.05$) 만큼 증가시키는 것으로 확인되었다. 즉 Pitts(2006)가 제안했던 다양성관리제도의 세 가지 영역 중 채용영역과 실용적 관리방법 영역은 다양성을 증대시켰다.

가설 2에 해당하는 문화적 인식을 제고하는 방안으로서 사보는 본 연구에서 다양성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았다. 마지막으로 본 연구에서 선정하였던 통제변수인 총 자산, 총 직원 수, 직원평균임금, 근속년수 모두 다양성에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있었다.

가설 3의 세 가지 유연근무제도는 다양성을 높이는 것으로 드러났으나, 이와 달리 재택근무형 유연근무제는 오히려 다양성을 낮추는 것으로 확인된다. 다른 변수가 통제된 상태에서, 재택근무형 유연근무제를 사용하는 비율이 1% 늘어날수록 다양성은 -0.8537($p < 0.01$)만큼 줄어드는 것으로 확인되었다. 다양성이 줄어든다는 것은 곧 성비의 불균형이 심해진다는

는 것이다. 이를 확인하기 위해서는 LR(Likelihood ratio, 우도비) 검정을 시행하였다. 해당 검정 방법의 영가설은 '동분산성'으로, 본 연구에서는 검정통계량의 p값이 0.1보다 작은 경우 영가설을 기각하여 이분산성을 가정하였다.

- 6) 본 연구에서는 각 패널 개체의 1계 자기상관(first-order autocorrelation) 계수가 서로 다른 것으로 가정하였다. 이 가정을 위해 Wooldridge 검정을 사용하였고, p값이 0.1보다 작은 경우 영가설인 '자기상관 없음'을 기각하여 자기 상관을 가정하였다.
- 7) 해당 모델의 LR 검정의 p값은 0.00, Wooldridge 검정의 p값은 0.00으로, 이분산성과 자기상관을 가정하였다.
- 8) 여성 채용 변수와 다양성 변수 간의 상관계수는 0.4516($p < 0.01$)으로, 두 변수간의 상관관계는 낮은 편인 것으로 나타났다. 이 수치를 통해 여성 채용이 높은 것이 자연히 조직 내의 성별 다양성이 높은 것과 관계가 된 것은 아님을 알 수 있다.

것인데, 이를 구체적으로 확인하기 위해 종속변수를 여성비율로 바꾸어 회귀분석을 시행했을 때, 재택근무제도 비율이 1% 증가할 때 여성비율을 -0.00008% 줄이는 것으로 나타났다($p < 0.01$).⁹⁾ 즉 다양성 비율이 낮아지는 것은 여성 비율이 낮아진다는 것을 의미하였다. 이러한 연구결과는 조직 내에서의 여성의 입장을 불리한 구조적인 원인일 수도, 혹은 재택근무제도가 갖는 근본적인 문제 때문일 수도 있다.

여성에게 처한 구조적인 원인은 유리절벽(glass cliff)의 개념으로 설명할 수 있다. 유리절벽이란 조직 내에서 여성이 결과가 좋지 않을 가능성이 높은, 즉 위험도가 높은 일에 배치되게 되어 결국 남성보다 여성이 불안정한 위치에 놓이는 현상을 말한다. 이것은 유리천장(glass ceiling)과 비슷한 현상으로, 유리천장이 여성이 조직에서 높은 직위로 승진하는 것이 어려운 현상이라면, 유리절벽이란 높은 직위에서의 여성이 불리한 상황 때문에 남성만큼 자신의 권위를 발휘하기 힘든 상황을 의미한다. Sabharwal(2015)은 유연근무제와 이직의도 간의 관계를 유리절벽 현상으로 설명할 수 있다고 주장하였다. 유연근무제를 활용한 직원이 임금인상이나 승진에서 불리한 위치에 처하게 되기 때문에, 유연근무제의 만족도가 높을수록 이직 의도 또한 높아진다는 것을 확인하였다. 이러한 주장으로 본 연구결과를 해석한다면, 재택근무제도를 활용했던 여성이 임금인상이나 승진 등에서 불리한 위치에 처해 조직을 이탈하여 다양성이 낮아졌다고 해석할 수 있다.

재택근무제도 자체가 갖는 근본적인 한계는 개인의 성과에 악영향을 미칠 수도 있다. Lee & Hong(2011)은 재택근무제도가 다른 유연근무제도와 달리, 이직률을 줄이는 데에는 통계적으로 유의미한 영향이 없고, 조직

9) 여성비율을 종속변수로 패널분석을 시행한 결과는 다음과 같다(N=150(30 groups), Wald Chi2(4)=98.85, $p > \chi^2 = 0.00$, 이분산성, 자기상관 가정).

	Coef.	Std. Err.	z	P>z	[95% Conf. Interval]
재택근무제도	-0.00008	0.00003	-2.75000	0.00600	-0.00013 -0.00002
총 자산	0.00000	0.00000	9.27000	0.00000	0.00000 0.00000
총 직원 수	0.00000	0.00000	0.46000	0.64400	0.00000 0.00000
직원평균임금	0.00000	0.00000	1.03000	0.30300	0.00000 0.00000
근속년수	-0.00652	0.00085	-7.71000	0.00000	-0.00818 -0.00486
_cons	0.17924	0.02165	8.28000	0.00000	0.13680 0.22167

성과는 오히려 유의미하게 줄인다는 것을 밝혔다. 이러한 연구결과에 대해 해당 연구는 재택근무제도 자체가 갖는 한계를 지적하고 있다. 예를 들어 재택근무를 할 경우, 일과 가정의 구분이 모호해지면서 직원이 일에 집중하기 힘들게 하고, 또한 상사와 물리적으로 멀어지게 되면서 도덕적 해이에 빠질 가능성이 있다(Lee & Hong, 2011). 두 연구를 종합하면, 조직에서 구조적으로 불리한 위치에 놓여있는 여성들과 재택근무가 갖는 근본적인 한계로 인해 재택근무를 사용했던 여성은 성과가 낮으며, 승진 등에서 불리한 위치에 놓이게 될 가능성이 높다고 해석할 수 있다. 이로 인해 여성들이 조직에서부터 이탈하게 되어 <표 6-2>에서와 같이 재택근무제도가 조직의 다양성을 낮추게 할 수 있을 것으로 보인다.

3. 다양성이 조직성과에 미치는 영향(path b)

종속변수		총자산이익률		매출이익률		직원생산성	
		Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
매개변수	다양성	0.1783 ***	0.0232	1.0560 ***	0.1774	318.5778 ***	63.7585
통제변수	총자산	0.0000	0.0000	0.0000 *	0.0000	0.0000	0.0000
	총 직원 수	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-0.0017	0.0013
	직원평균임금	0.0000 ***	0.0000	0.0000 *	0.0000	0.0015 ***	0.0005
	근속년수	-0.0016 *	0.0009	-0.0203 ***	0.0052	-5.2721 ***	1.8677
	_cons	-0.0858 ***	0.0207	-0.0110	0.1742	-24.9585	49.6823
	비교	N=145(groups=30), Wald Chi2(4)=139.7, p>chi2=0.00, 이분산성, 자기상관 가정 ¹⁰⁾		N=145(groups=30), Wald Chi2(5)=89.16, p>chi2=0.00 ¹¹⁾		N=150(groups=30), Wald Chi2(5)=69.01, p>chi2=0.00, 이분산성, 자기상관 가정 ¹²⁾	

표 6-3 다양성이 조직성과에 미치는 영향(path b) (***) p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1)

<표 6-3>은 다양성이 조직성과에 미치는 영향으로, 매개변수가 종속변수에 미치는 영향에 관한 분석이다. 해당 연구는 종속변수를 총자산이익률, 매출이익률, 직원생산성의 세 가지로 분류하고 있고, 매개변수인 다

10) 해당 모델의 LR 검정의 p값은 0.00, Wooldridge 검정의 p값은 0.0104로, 이분산성과 자기상관을 가정하였다.

11) 해당 모델의 LR 검정의 p값은 1.00, Wooldridge 검정의 p값은 0.1922로, 두 검정 모두 영가설을 기각하지 못해 ‘동분산성’과 ‘자기상관 없음’을 가정하였다.

12) 해당 모델의 LR 검정의 p값은 0.00, Wooldridge 검정의 p값은 0.0003으로, 이분산성과 자기상관을 가정하였다.

양성 변수는 세 개의 종속변수에 모두 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다($p < 0.01$). 다른 변수가 통제된 상태에서, blau index가 한 단위 증가할 때 총자산이익률은 0.1783%, 매출이익률은 1.0560%, 직원생산성은 318.5778만큼 증가하고 있다.

해당 분석결과는 조건 (2)의 충족여부를 확인하기 위한 절차에 대한 것이다. 해당 결과는 다양성관리가 다양성을 매개하여 조직성과에 이르는 경로(path a and b)가 통계적으로 유의미하다는 것을 증명한다. 이 결과에 따라 채용 변수와 세 가지 유연근무제도 중 시간제 근무(전환) 제도, 근무시간 선택형 제도, 집약근무형 제도는 조직의 다양성을 증가시키고, 그 증가한 다양성을 매개하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인할 수 있다. 재택근무형 유연근무제는 다양성 변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미치나, 독립변수가 매개변수에 미치는 영향과 매개변수가 종속변수에 미치는 영향에 대한 회귀계수의 방향이 달라 매개 관계에 있다고 설명할 수 없다. 그러므로 이하에서는 재택근무형 제도를 제외한 나머지 변수들을 대상으로 논의하도록 한다.

4. 다양성관리와 조직성과(path c and c')

	총자산이익률		매출이익률		직원생산성	
	path c ¹³⁾	path c' ¹⁴⁾	path c ¹⁵⁾	path c' ¹⁶⁾	path c ¹⁷⁾	path c' ¹⁸⁾
blau	0.1260 ***		0.8186 ***		219.4370 ***	
채용	0.0132	0.0226 ***	0.0567	0.4000 ***	1.6397	50.2727
사보	-0.0004	-0.0051 **	0.0510 ***	0.0825 **	-14.5990 **	-27.1822
시간제 근무(신규)	0.0092	-0.0011	0.2182 *	0.0422	87.7357	145.8797
시간제 근무(전환)	-1.0191 ***	-0.5510 ***	-3.0192	-6.7895 *	-1152.978	-3334.003
시차출퇴근형	0.0238	0.0419 **	-0.0582	-0.1202	134.1324 *	269.7154 *
근무시간 선택형	-0.0666	-0.1112 ***	-0.3182	-0.0395	-240.5994 *	-469.0497 *
집약근무형	0.4829 *	0.5935 ***	1.5813 ***	1.7722 ***	45.3777	165.4378
재택근무형	0.0742 *	-0.0480	1.3723 ***	1.0274	-244.7864 *	-338.5477
스마트근무형	0.1471 **	0.1369 ***	1.1495 **	1.0508	799.9955	924.7005 *
총자산	0.0000	0.0000	0.0000 ***	0.0000	0.0000 **	0.0000
총 직원 수	0.0000	0.0000 ***	0.0000	0.0000	-0.0015	-0.0030
직원평균임금	0.0000 ***	0.0000 ***	0.0000 **	0.0000	0.0009 **	0.0006
근속년수	-0.0003	-0.0020 ***	-0.0213 ***	-0.0258 ***	-9.1694 ***	-7.6575 *
_cons	-0.0915 ***	-0.0179	0.1060	0.2899 *	86.5676 **	151.8768
비고	N=142(groups=30)				N=146(groups=30)	

표 6-4 다양성관리와 조직성과(path c and c'), 비고: coefficient만 제시 (***) $p < 0.01$, (**) $p < 0.05$, (*) $p < 0.1$

13) Wald Chi2(13)=149.77, $p > \chi^2 = 0.00$, 해당 모델의 LR 검정의 p값은 0.00, Wooldridge 검정의 p값은 0.1513으로, 이분산성을 가정하였다.

14) Wald Chi2(12)=164.31, $p > \chi^2 = 0.00$, 해당 모델의 LR 검정의 p값은 0.00, Wooldridge 검정의 p값은 0.0848로, 이분산성과 자기상관을 가정하였다.

15) Wald Chi2(13)=354.68, $p > \chi^2 = 0.00$, 해당 모델의 LR 검정의 p값은 0.00, Wooldridge 검정의 p값은 0.7519로, 이분산성을 가정하였다.

16) Wald Chi2(13)=127.49, $p > \chi^2 = 0.00$, 해당 모델의 LR 검정의 p값은 1.00, Wooldridge 검

1) 매개효과 분석

<표 6-4>는 다양성관리가 조직성과에 미치는 영향에 관한 분석결과로, 조건 (3)과 (4)를 확인하기 위한 과정이다. 이 조건의 충족 여부를 살피기 위해, 독립변수와 종속변수와의 분석결과(path c)와 독립변수 및 매개변수를 포함한 결과(path c')를 비교해야 한다. 전술한 대로, 매개효과를 확인하기 위해서는 다양성관리(독립변수)의 조직성과(종속변수)에 대한 영향이 두 가지 기준을 충족시켜야 한다. 하나는 다양성관리(독립변수)와 조직성과(종속변수)의 관계만을 확인하는 모형(path c')에서 독립변수는 종속변수에 통계적으로 유의미한 영향을 미쳐야 한다는 것이다. 또 하나는 path c와 path c'를 비교했을 때, path c에서 매개변수는 통계적으로 유의미해야 하며, path c'에서 통계적으로 유의미했던 독립변수의 효과가 path c에서 사라지거나, 유효하더라도 그 회귀계수가 줄어들어야 한다는 것이다. 이하에서는 path a와 b에서 유의미했던 채용, 시간제 근무(전환), 근무시간 선택형, 집약근무형 변수를 기준으로 분석결과를 해석하고자 한다.

가장 먼저 다양성 변수는 매개변수로, 세 가지 모형에 포함되었을 때 모두 통계적으로 유의미하며($p < 0.01$), 종속변수에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 그러므로 이하에서 분석하는 채용 변수와 세 가지 유연근무제도는 네 번째 조건을 충족시킨다면 매개효과를 가진다고 설명할 수 있다. 이하에서는 독립변수를 기준으로 설명하고자 한다.

가설 1의 채용 변수에 관한 연구결과이다. 다른 조건이 동일할 때, 전체 채용 수 대비 여성의 비율이 1% 증가할 때 총자산이익률은 0.0226%($p < 0.01$) 증가하는 것으로 나타났다(path c'). 그러나 이러한 효과가 path c에서는 사라졌으므로, 채용변수는 총자산이익률에 대해 완전한

정의 p값은 0.7059로, 영가설을 기각하지 못해 '동분산성'과 '자기상관 없음'을 가정하였다.

17) Wald $\chi^2(14)=226.10$, $p > \chi^2=0.00$, 해당 모델의 LR 검정의 p값은 0.00, Wooldridge 검정의 p값은 0.0008로, 이분산성과 자기상관을 가정하였다.

18) Wald $\chi^2(13)=24.47$, $p > \chi^2=0.0271$, 해당 모델의 LR 검정의 p값은 0.00, Wooldridge 검정의 p값은 0.0003으로, 이분산성과 자기상관을 가정하였다.

매개효과를 보인다. 매출수익률 모형에서도 마찬가지로 path c에서 통계적으로 유의미하던 영향력(0.4, $p < 0.01$)이 매개변수가 포함된 path c'에서 그 효과가 사라지고 있다. 즉 채용변수는 총자산이익률과 매출수익률의 재정적 조직성과에 직접적으로 영향을 미치는 것이 아니라, 다양성을 매개하여 조직성과에 영향을 미친다고 해석할 수 있다. 마지막으로 직원생산성 모형에서는 path c'가 통계적으로 유의미하지 않았으므로, 매개효과를 가진다고 설명할 수 없는 것으로 나타났다.

채용 변수에 대한 결과는 여성 채용을 증가시키는 것은 조직의 다양성을 높여서, 즉 다양성 변수를 매개하여 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 의미한다. 본 연구에서 의미하는 여성 채용은 곧 적극적조치로 볼 수 있는데, 그간 적극적조치의 효과에 대해서는 여러 논쟁이 있었다(박천오 외, 2001; 문미경 & 최무현, 2007; Ng & Burke, 2005 등). 조직내의 여성 비율이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 연구(김수한, 2015), 혹은 여성과 남성의 잠재적 생산성에는 차이가 없기 때문에 적극적조치를 통해 조직 내 여성 비율을 늘려야 한다고 주장하는 적극적조치에 관한 긍정적인 연구(박천오 외, 2001)가 있다. 그 반면에 문미경 & 최무현(2007)과 Ng & Burke(2005)는 적극적조치에 대해 남성은 실적제의 효과를 저해하고 역차별을 초래한다고 인식하며, 여성들은 그러한 정책이 오히려 자신들의 능력이 낮다는 편견을 지속시킨다고 인식하여 여성과 남성 모두에게 부정적인 결과를 낳는다고 적극적조치를 부정적으로 평가하기도 하였다. 이러한 두 주장에 따르면 적극적조치 자체로는 조직성과에 긍정적일 수도 있고, 부정적일 수도 있을 것이다. 그러나 본 연구 결과는 여성의 채용과 조직성과를 직접적 차원이 아닌, 다양성을 매개하는 방향에서 논의될 필요가 있음을 시사한다. 본 연구 결과는 여성의 채용 그 자체가 조직성과에 영향을 미치는 것이 아니라, 채용은 다양성을 높이는 역할을 하며, 다양성이 내포하고 있는 창의성이나 유연성과 같은 여러 장점들이 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 가능성을 제시하고 있다.

가설 3에 해당하는 변수 중 시간제 근무(전환) 제도는 총자산이익률에 대해 본래 매개효과에서는 통계적으로 유의미하면서 긍정적인 영향력을

미쳤으나, path c와 path c'에서 부호가 마이너스(-)이면서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. path c'의 경우 $-0.551(p<0.01)$ 이었던 효과가 매개변수가 더해진 path c에서는 $-1.0191(p<0.01)$ 로 변화했다. 이처럼 매개변수를 통한 경로와 직접적 영향력을 확인하는 경로 간의 대치되는 부호는 Zhao, Lynch, & Chen(2010)이 주장했던 경쟁적 매개효과(competitive mediation)로 설명할 수 있다. 시간제근무(전환)제도, 즉 전일제 근무 직원이 시간제근무제도를 활용할 때, 조직성과에 대해서 직접적으로는 부정적인 영향을 미치지만 조직 구성원의 다양성을 높이는 데에는 긍정적인 영향을 미치며, 그 높아진 다양성으로 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 간접적인 효과를 보이는 양면적인 효과를 지닌다는 것으로 해석할 수 있다. 두 번째 매출수익률을 종속변수로 한 모형에서는 path c'에서 부정적인 방향으로 유의미하던 것이($-6.7895, p<0.1$) path c에서 그 효과가 사라졌다. 시간제 근무(전환) 제도는 매출수익률에 대해 완전한 매개효과를 보이고 있는 것이다. 그러나 직원생산성에는 path c에서 통계적으로 유의미하지 않았기 때문에 매개효과가 나타나지 않았다.

가설 3의 또다른 변수인 근무시간 선택형 제도는 총자산이익률 모형에 관해, path c'에서 유의미하던 효과($-0.1112, p<0.01$)가 path c에서 사라졌다. 그러므로 근무시간 선택형 제도는 총자산이익률에 완전매개효과를 가진다. 그러나 매출수익률 모형에서는 path c'에서 통계적으로 유의미한 효과를 보이지 않아 매개효과가 있다고 말할 수 없다. 직원생산성 모형에서는 path c'가 통계적으로 유의미했으나 path c에서 회귀계수가 오히려 커지면서, (4)의 조건을 충족시키지 못하여 매개효과가 있다고 설명하지 못한다.

가설 3의 마지막 변수로, 집약근무형 제도는 총자산이익률 모형에서 path c'에서 $0.5935(p<0.01)$ 이었던 회귀계수가 path c에서는 $0.4829(p<0.1)$ 로 줄어들어 부분매개 효과를 보이고 있다. 매출수익률 모형에서도 마찬가지로 $1.7722(p<0.01)$ 였던 효과가 $1.5813(p<0.01)$ 으로 줄어들었다. 직원생산성 모형에서는 path c'에서의 효과가 통계적으로 유의미하지 않아 매개효과를 보이지 않았다. 집약근무형 제도는 총자산이익률과 매출수익률에 대해 부분 매개효과를 보였다. 이밖에 가설 3에 해당하는 변수 중 시간제

근무(채용) 제도, 시차출퇴근제도, 재량근무형 제도, 재택근무형 제도, 스마트워크 근무형 제도에 대해서는 가설을 채택하지 못하였다.

유연근무제도에 해당하는 가설 3의 채택 여부를 살펴보면, 시간제 근무(전환) 제도와 근무시간 선택형 제도, 집약근무형 제도가 매개효과를 보이고 있었다. 해당 제도와 더불어 직접효과를 보인 유연근무제도로는 시차출퇴근형제도가 있었다(후술). 즉 유연근무제 중 원격근무제도, 즉 재택근무제도와 스마트워크근무형 제도를 제외한 모든 변수가 조직성과에 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다. 이 네 가지 변수는 모두 공간적 의무는 유지하되, 시간적 의무는 줄어드는 상대적으로 연성의 성격을 지닌 제도라는 공통점이 있다. 달리 말하면, 자택 근무를 하는 재택근무형제도나 자택 인근의 별도의 사무실에서 근무하는 스마트워크근무형제도인 물리적으로 사무실에서 멀어지는 경성의 유연근무제도는 매개효과든 직접효과든, 조직성과에 통계적으로 유의미한 영향을 미치지 않았다.

시간제 근무(전환) 제도는 전일제 근무 직원이 신청을 통해 주 40시간 이하를 일하는 제도이다. 이밖에 세 가지 제도는 주 40시간을 근무하는 제도이면서 약간의 차이를 보인다. 시차출퇴근형 제도는 출근시간만을 조정하는 제도, 근무시간선택형 제도는 출, 퇴근 시간을 자유 조정하며 주 5일을 근무하는 제도, 집약근무형제도는 주 5일 미만을 근무하는 것을 허용하는 제도이다. 이는 Lee & Hong(2011)이 언급한 바와 같이, 다른 구성원과 근무 공간을 달리하는 제도는 이용자의 도덕적 해이를 초래할 가능성 등이 있다는 점과 같은 연구결과를 보여준다. 이러한 연구 결과는 유연근무제의 특성을 적절히 고려하여 활용할 필요가 있음을 시사한다. <표 6-1>은 연성의 유연근무제도의 활용률이 경성의 유연근무제도와 현격한 차이를 보여주고 있다. 이를 본 연구결과와 비교한다면, 실제 업무 현장에서 유연근무제의 특성으로 인한 조직성과에의 효과를 고려하여 제도를 선택적으로 활용하고 있는 것으로 추측된다.

2) 직접효과 분석

이밖에도 직접효과만 갖는 변수도 있었다. 가장 먼저 사보(newsletter)는 종속변수에 대해 대치되는 결과를 나타내고 있었다. 사보는 총자산이익률에는 $-0.0051(p<0.05)$ 의 효과를 보였다. 즉 사보를 발간한 조직이 발간하지 않은 조직보다 총자산이익률이 낮은 것이다. 그러나 매출수익률에는 $0.0825(p<0.05)$ 의 효과를 보이며 사보를 발간한 조직이 발간하지 않은 조직보다 매출수익률이 높은 것으로 나타났다. 사보에 대한 통계적인 분석은 기존에 많이 이루어지지 않은 경향이 있어 이와 같은 대치되는 연구 결과를 해석하는 데에 어려움이 있다. Pitts(2006) 또한 문화적 인식을 제고하는 것을 어떻게 조작화해야 할지, 또 조직성과에 어떤 영향을 미치는지에 대한 판단을 유보하였다. 사보를 비롯한 문화적 인식을 제고할 수 있는 제도에 대한 후속연구가 필요할 것으로 보인다.

이밖에도 시차출퇴근형 제도는 총자산이익률과 직원생산성에 긍정적이고 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있었다. 시차출퇴근형 제도를 사용하는 비율이 1% 증가할 때 총자산이익률은 $0.0419\%(p<0.05)$ 증가하고, 직원생산성은 $269.7154(p<0.1)$ 만큼 증가하였다. 시차출퇴근형 제도는 매개효과는 없지만, 직접적으로 조직성과에 미치는 것으로 나타났다. 스마트근무형 제도 또한 총자산이익률과 직원생산성 모형에서 긍정적이고 유의미한 영향을 보였다. 총자산이익률 모형에서 스마트근무형 제도는 path c'에서 회귀계수가 $0.1369(p<0.01)$ 로, 스마트근무형 제도를 사용하는 직원이 1% 증가할수록 0.1369% 의 총자산이익률이 증가하고, 직원생산성은 $924.7005(p<0.1)$ 만큼 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 직접효과는 선행연구들이 전제하였던 체계-구조적 관점의 영향도 가능성을 시사한다. 본 연구는 선행연구들이 다양성관리가 다양성을 증가시켜 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 전략적 선택 관점을 간과하고 있다고 판단하고 이를 실증적으로 분석하는 것을 목적으로 하였는데, 직접효과의 결과는 체계-구조적 관점과 전략적 선택의 관점이 동시에 나타날 수 있다는 것을 보여준다.

마지막으로 직원생산성 종속변수는 매개효과는 없고, 직접효과만 갖는 것으로 나타났다. 본 연구는 총자산이익률, 매출이익률, 직원생산성의 세 가지 종속변수를 선정하였으나 다른 두 변수에 비해 직원생산성은 다양성 관리에 대해 직접효과만 나타나고 있었다. 이에 대해서는 다양한 해석이 가능하나, 본 연구에서는 총자산이익률 및 매출이익률과 직원생산성은 변수로서 다른 특성을 지니고 있기 때문인 것으로 판단된다. 총자산이익률과 매출이익률은 조직의 재정과 관련된 성과변수로서, 개인의 근무환경의 변화로 인해 즉각적인 변화가 나타나는 것은 아닐 가능성이 있으나, 직원생산성은 개인의 근무환경이 지대한 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 후속 연구로서 다양한 성격을 지닌 조직성과변수를 선정하여 다양한 측면에서 다양성관리가 조직성과에 미치는 매개효과에 대해 연구할 필요가 있을 것으로 판단된다. 본 연구의 결과는 <표 6-5>와 같이, 총자산이익률과 매출이익률의 모형에서만 매개효과를 확인할 수 있었다.

			총자산이 익률	매출수익 률	직원생산 성
매개효과	가설 1: 채용	채용	완전 매개	완전 매개	-
	가설 2: 문화적 인식 제고	사보	-	-	-
	가설 3: 실용적관리 방법	시간제 근무(전환)	경쟁적 매개	완전 매개	-
		근무시간 선택형	완전 매개	-	-
집약근무형		부분 매개	부분 매개	-	
직접효과	가설 1: 채용	채용	-	-	-
	가설 2: 문화적 인식 제고	사보	O	O	-
	가설 3: 실용적관리 방법	시차출퇴근형	O	-	O
		스마트근무형	-	-	O

표 6-5 변수별 매개효과와 직접효과

5. 매개효과 검증

<표 6-6>은 매개효과를 sobel test를 통해 사후적으로 그 효과를 검증한 결과이다.

	중속변수: 총자산이익률				중속변수: 매출이익률			
	coef	std. err	Z	p	coef	std. err	Z	p
채용	0.0559	0.0196	2.8460	0.0044 ***	0.3970	0.0912	4.3520	0.0000 ***
시간제근무(전환)	1.1417	0.4627	2.4670	0.0136 **	8.0740	2.6884	3.0030	0.0027 ***
근무시간선택형	0.0683	0.0410	1.6640	0.0960 *	-			
집약근무형	0.0476	0.0256	1.8600	0.0628 *	0.4047	0.1792	2.2590	0.0239 **

표 6-6 sobel test 결과 (*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1)

sobel test는 매개효과의 직접적 테스트로 유용한 방법이다. path a와 path b의 각 회귀계수를 곱한 값을 표준오차로 나눈 결과인 Z-score로 그 결과를 파악한다(Preacher & Hayes, 2004). sobel test 결과는 본 연구 결과에서 매개효과를 가진다고 검증된 값들이 모두 통계적으로 유의미함을 보여준다.

6. 가설 채택 여부

가설	가설 채택 여부		
	총자산이익률	매출수익률	직원생산성
H_1 여성의 채용 증대는 다양성을 매개하여 조직성장에 긍정적인 영향을 미친다.	채택	채택	기각
H_2 문화적 인식 제고를 위한 제도는 다양성을 매개하여 조직성장에 긍정적인 영향을 미친다.	기각	기각	기각
H_3 실용적 관리제도의 시행은 다양성을 매개하여 조직성장에 긍정적인 영향을 미친다.	부분적 채택	부분적 채택	기각

표 6-7 가설 채택 여부

<표 6-7>은 본 연구의 가설 채택 여부를 나타낸다. 먼저 가설 1에 해당하는 채용 변수는 총자산이익률 변수와 매출수익률 변수에 완전매개 효과를 보이고 있었으므로, 가설 1을 채택하였다. 다만 직원생산성에서는 가설을 채택하지 못하였다. 가설 2의 사보는 총자산이익률과 매출수익률 변수에 직접효과만 보이고 있었다. 본 연구의 가설은 매개효과에 관한 것이므로, 가설 2는 모두 채택하지 못하였다. 가설 3의 유연근무제도는 총자산이익률과 매출수익률에만 매개효과를 보이고 있었다. 두 변수에 대해 가설을 채택할 수 있지만, 여섯 개 변수 중 세 개의 변수(시간제근무(전환) 제도, 근무시간선택형 제도, 집약근무형 제도)만 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있었으므로 가설 3은 부분적인 채택을 하였다.

제 7장 결론 및 시사점

제 1절 연구의 함의 및 시사점

본 연구는 다양성관리제도가 조직성과에 있어 전략적으로도 활용될 수 있음을 매개효과 분석방법을 통해 확인하였다. 다양성관리제도는 고용평등과 적극적조치를 넘어, 유연한 형태로 활용되는 조직의 관리 방법이며 이와 동시에 전통적인 관리기법을 시대변화에 맞추어 근본적으로 바꾸기 위한 관리제도이다. 본 연구는 기존의 실증분석 연구들이 갖는 세 가지 한계를 보완하기 위해 Pitts(2006)의 분석틀을 차용하고 경성 데이터를 이용한 패널분석을 시행하여 다양성관리제도, 그 중에서도 채용 제도와 유연근무제도가 다양성을 높이고, 그 다양성으로 인해 조직성과가 높아진다는 것을 검증하였다.

본 연구의 연구결과를 통해 기존의 다양성관리 제도를 이해하던 방식에 새로운 관점을 제안할 수 있을 것으로 기대된다. 기존의 다양성관리 제도들은 조직의 전통적인 관리방식에 부가적으로 도입되는 제도로 이해되었던 경향이 있었고, 단순히 조직 내에서 발생하는 문제를 해결하기 위한 방식으로 이해되고 있었다. 즉 기존의 연구들은 ‘환경변화에 의해 불가피하게 조직의 다양성은 높아지는 경향이 있었고, 다양성은 조직에 여러 문제를 야기하므로 조직은 이를 해결하기 위해 다양성관리 제도를 도입한다’는 체계-구조적 관점을 취하고 있었다. 그러나 이러한 관점은 최초의 다양성관리를 논의하던 연구에서 ‘외부의 자원을 유입시키는’ 방법, 즉 전략적 선택의 관점의 가능성으로서의 다양성관리의 특성을 간과하고 있다는 문제가 있었다. 본 연구는 최초의 연구자들의 주장을 두 차원으로 분류하고, 이를 체계-구조적 관점과 전략적 관점으로 재구성하여 선행연구를 체계-구조적 관점에서 이해되고 있음을 확인하였다. 이를 통해 전략적 관점의 연구들이 부재했음을 확인하여, 본 연구가 학문적 공백을 채우기 위한 연구를 시행하였다. 본 연구는 다양성관리가 조직의 매력도를 높이는 등의 방법으로 조직의 다양성을 높일 수 있으며, 또한 다양성은 조직

내부에서 창의성을 높이고, 조직 혁신을 가능하게 할 수 있다. 이러한 방식으로 조직의 성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 실증적으로 확인하였다.

본 연구는 조직성과를 재정적 성과인 총자산이익률과 매출이익률, 그리고 직원생산성으로 분류하였다. 이 중 다양성관리의 매개효과를 검증한 결과, 재정적 성과에 해당하는 총자산이익률과 매출이익률에만 매개효과를 갖는 것으로 파악되었다. 구체적으로 매개효과를 보이는 제도로는 채용 제도가 있었고, 유연근무제 제도 중에는 시간제근무(전환)제도, 근무시간선택형제도, 집약근무형제도가 있었다. 이중 채용제도는 직접효과는 없이 완전한 매개효과를 갖는 변수였는데, 이는 곧 채용 그 자체가 조직성과에 도움이 되는 것이 아니라, 채용은 다양성을 높이는 데에 긍정적인 영향을 미치고, 다양성이 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 시사한다. 또한 시간제근무(전환)제도는 매출이익률에는 완전매개효과를 보이고 있었고, 총자산이익률에는 경쟁적 매개효과를 보이고 있었다. 경쟁적 매개효과는 독립변수가 종속변수에 대해서는 직접적으로는 부정적인 효과를 보이지만, 매개변수를 통해서는 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 것을 보여준다. 이러한 결과는 다양성관리가 조직성과와의 직접적인 효과만을 연구할 것이 아니라, 본 연구의 매개효과와 같이 다양한 관점에서 이해할 필요가 있음을 시사한다.

본 연구의 마지막 종속변수인 직원생산성 변수에는 직접적인 효과만을 보이고 있었다. 이러한 연구결과는 다양성관리가 직원의 업무 환경을 변화시키므로, 이것이 직접 생산성을 향상시키는 방법으로 직접적인 효과를 갖는다는 것을 보여준다. 이와 달리 재정적 성과는 직원의 업무 환경의 변화와 관련해서는 그 관계가 상대적으로 멀어, 다양성을 매개하여 성과를 높일 수 있다는 것으로 해석할 수 있다.

본 연구는 다양성관리가 조직성과에 궁극적으로 긍정적인 영향을 미친다는 사실을 경험적으로 밝힌 것을 넘어, 다양성관리에 대한 관점을 새롭게 할 수 있다는 점에서 의의가 있다. 즉 선행연구들이 전제하였던 체계-구조적 관점에서의 다양성관리의 이해 방식을 탈피하였다는 데에 의의가 있다. 분석결과를 통해 조직은 다양성관리를 통해 적극적으로 다양성을

높이고, 높아진 다양성이 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 이러한 연구결과는 다양성관리에 관한 연구에 대해 새로운 방향성을 제시할 수 있을 것이다. 기존의 연구들이 다양성관리를 한정적인 관점에서 이해하고 있었기 때문에 다양성관리가 갖는 본질적인 특성이 부분적으로만 이해되고, 그로 인해 다양성관리의 가치가 저하되는 문제가 있었다. 본 연구는 이러한 한계를 인식함으로써 다양성관리가 갖는 새로운 가능성을 확인하고, 이에 대해 재고할 수 있는 기회를 제공할 수 있다.

한정적인 관점에서 이해된 연구는 다시 현장에서의 다양성관리에 대한 부정적인 인식을 근본적으로 바꾸지 못했다는 한계가 있다. 다양성관리의 필요성은 인정하면서도, 결국 전통적인 관리방식을 근본적으로 바꾸나갈 필요성에 대한 이해는 부족했기 때문에 다양성관리의 활용이 저조할 수밖에 없었다는 생각이 든다. 전통적인 방식에 부가적으로 적극적조치를 도입하는 형태에 머물러 있던 기존의 관리방식은 여성과 남성 모두의 불만을 샀으며, 그 불만은 지속적으로 조직 구성원간의 이해에 부정적인 영향을 미쳤을 것이다. 본 연구는 적극적조치가 아닌 관리방식 자체의 변화를 추구하는 다양성관리를 강조함으로써, 기존의 편견을 해소하고, 적극적조치로 인한 물이해를 해결하는 데에 일조할 수 있을 것이라고 생각한다. 다양성관리가 조직의 전략적인 관점으로도 활용될 수 있음을 실증적으로 증명하기 때문에, 조직의 다양성관리에 관한 더욱 활발한 활용에 기여할 수 있을 것이라고 판단된다.

본 연구는 궁극적으로 한국적 맥락에서의 다양성에 대한 인식을 변화시킬 수 있을 것이다. 우리나라는 동질성을 지향하는 문화를 지니고 있으며, 여전히 여성의 사회진출이나 조직 내 여성에 대해 부정적인 인식이 만연해 있는 실정이다. 그러나 현대 사회에서 나타나는 여러 가지 요인으로 인해 다양성이 증대하고 있는 바, 다양성은 이제 한국 사회에서 피할 수 없는 현실이기 때문에 다양성을 수용해야 하고, 더 나아가 다양성이 결코 부정적이지만은 않다는 것을 새롭게 인식할 필요가 있다. 본 연구는 다양성에 대한 부정적인 편견을 해소할 수 있게 하는 계기가 될 수 있으리라고 판단된다. 특히 조직 내에서는 효과적인 다양성관리를 실시하게 함으로써, 다양성이 조직에 미치는 긍정적인 영향을 극대화할 수 있을 것

이다. 성별 다양성에 한정하여 논의해보자면, 본 연구는 그간에 유리천장, 유리절벽 등의 사회 현상이 발생하였던 기업 내의 여성에 대한 인식을 새롭게 할 필요성을 제기하고 있다. 조직 내의 성별 다양성의 증가, 즉 조직 내에 여성의 비율이 증가하는 것은 조직에게 성과의 향상에 도움이 될 뿐만 아니라 저출산 고령화로 인해 한국 사회에서 우려되고 있는 노동력의 감소 문제를 해결하기 위한 자원으로서의 역할을 할 수 있을 것으로 판단된다(강제상 외, 2008; 이현아 외, 2012).

제 2절 연구의 한계

본 연구의 의의 외에도, 여러 한계가 있다. 첫 째로, 다양성관리 방식 중 사보에 관한 부분이다. Pitts(2006)의 분류에 따라 다양성관리를 세 가지로 분류하였었는데 그 중 ‘문화적 인식의 제고’ 부분은 Pitts(2006) 또한 조작적 정의와 측정의 어려움을 토로하고 있다. 또한 교육훈련의 단점도 언급한 바, 본 연구는 교육훈련의 질적 측정의 어려움 등이 있다고 판단되어 교육훈련으로 조작적 정의하는 방법은 제외하고, 사보를 변수로 선정하였다. 그러나 사보 또한 분량이나 내용, 발행 빈도 등에 관한 조작적 정의의 어려움이 있었다. 이로 인한 문제를 최소화하기 위하여 사보의 변수를 더미변수(dummy variable)화 하였지만, 이 또한 사보의 현실적인 측면을 포괄하기에는 한계가 있다고 판단된다. 또한 현재까지 사보에 대해서는 실증연구가 상대적으로 부족하여, 사보가 총자산이익률에는 부정적인 효과를, 매출이익률에는 긍정적인 효과를 보인다는 상충되는 결과를 적절하게 이해하지 못했다는 한계가 있다. 사보에 대해 실증분석을 시도하는 후속 연구가 진행될 필요가 있다.

두 번째는 재택근무 변수가 다양성에 부정적인 영향을 미친다는 결과에 대한 해석이다. 본 연구는 유리절벽의 개념과 Lee & Hong(2011)의 연구를 인용하여 조직에서 불리한 위치에 놓이는 여성과 재택근무의 본질적 한계를 이유로 제시하였지만, 해석의 미진함이 존재한다고 판단된다. 왜 유리절벽의 문제가 재택근무형 제도에서만 나타나는지, 혹은 재택근무가

갖는 한계로 인해 왜 여성의 이탈만 발생하는지 등에 대해서는 판단하기 어려운 문제가 있었다. 이에 대해서는 후속연구를 통해 재택근무의 문제점 등을 심도 깊게 연구할 필요성이 있다고 판단된다.

세 번째 한계는 여러 차원의 다양성 중 성별 다양성만을 대상으로 연구를 시행하였다는 점이다. 다양성에는 성별 다양성 외에도 연령 다양성, 인종 다양성 등이 존재한다. 본 연구는 다양성이 조직에 전략적 차원으로도 활용될 수 있다는 점을 주장하고 있지만, 이를 포괄적으로 주장하기 위해서는 성별 외의 다른 요인에 대해서도 실증분석을 시행할 필요가 있다.

마지막 한계는 공기업의 다양성관리의 활용에 대해 고객의 요구나 주무부처의 요구 등을 통계적으로 통제하지 못했다는 점이다. 공기업은 정치적 통제와 시장적 통제를 동시에 받으므로, 고객과 주무부처의 요구로부터 자유롭지 못하다. 최근 다양성관리에 대한 여론의 요구가 증대하고 있고, 주무부처 또한 기획재정부를 중심으로 유연근무제를 실시하도록 권고하는 등의 행태가 나타나고 있다. 이러한 요구를 받아들이는 것 또한 광의적 관점에서 전략적 행태로 설명할 수도 있지만, 이러한 요구를 조작적으로 정의하고 측정할 방법을 고안하여 실증 모형에 포함시켰다면, 더욱 풍부한 논의를 할 수 있었을 것이라고 판단된다. 이러한 한계 또한 후속 연구를 통해 보완되어야 할 것이다.

참고문헌

1. 국내 문헌

- 강제상, 주재현, 김광구, 정원희, & 김주경. (2008). 저출산 사회에 대응한 공무원인사정책방향에 관한 연구. 한국인사행정학회보, 7(3), 95-114.
- 강혜련. (1995). 기업 인력정책의 새로운 패러다임: 여성인력의 전략적 활용. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 8(1), 1-14.
- 김복규, & 강세영. (1999). 지방여성공무원의 고용실태와 평등고용 촉진에 관한 연구. 한국행정학보, 33(2), 183-198.
- 김수한. (2015). 여성고용이 조직효과성에 미치는 영향. 한국사회학, 49(5), 45-76.
- 김향아. (2013). 최근 고졸채용확대 현황과 시사점. 노동리뷰, 83-96.
- 김형성, & 황성원. (2011). 중앙부처 특채자들의 직무만족과 공정성 인식이 조직시민행동에 미치는 영향. 한국행정논집, 23(3), 877-906.
- 류은영, & 유민봉. (2008). 변혁적·거래적 리더십이 혁신행동에 미치는 영향에 있어 리더 감성지능의 매개효과. 한국행정학보, 42(4), 151-177.
- 박나라, & 이종수. (2010). 지방정부 인력구성의 다양성이 업무과정에 미치는 효과. 한국지방자치학회보, 22(2), 79-101.
- 박천오, & 김상묵. (2001). 한국 정부조직의 여성친화성 실태 및 강화방안에 관한 실증적 연구. 한국행정연구, 10(3), 190-212.
- 박천오, 강제상, 권경득, & 김상묵. (2001). 한국 여성공무원의 잠재적 생산성에 관한 실증적 연구: 공무원의 인식을 중심으로. 한국정책학회보, 10(3), 199-225.
- 배귀희. (2011). 우리나라 공직사회 시간제 근무제도의 발전방안을 위한 탐색적 연구: 영국과 미국의 제도분석을 중심으로. 한국인사행정학회보, 10(3), 259-284.
- 문미경, 최무현. (2007). 균형인사정책에 대한 수용성에서의 성별 차이: 여성관리자 임용목표제를 중심으로. 한국행정학회 동계학술발표논문집,

- 2007(단일호), 1-19.
- 민인식, & 최필선. (2012). STATA 패널데이터 분석, 한국 STATA 학회.
- 선혜진. (2006). 한국의 기업 PR 수단 및 활동의 발전과정에 관한 연구. 한국언론정보학보, 63-97.
- 유정미. (2012). 고용분야 적극적 조치의 정책논리에 대한 담론 분석. 한국여성학, 28(2), 185-223.
- 유훈. (1985). 행정학원론. 서울: 법문사.
- 양건모. (2010). 유연근무제도의 평가에 관한 연구. 서울행정학회 학술대회 발표논문집, 165-193.
- 이상철. (2007). 한국 공기업의 이해. 대영문화사.
- 이상호. (2002). 2002 년도 하계학술대회 발표논문집/행정개혁과 공공영역의 변화: 조직설계에 관한 새로운 패러다임-다양성관리 (Diversity Management) 의 이념과 가치에 관한 탐색적 논의. 한국행정학회 하계 학술발표논문집, 2002(단일호), 235-249.
- 이현아, 김선미, & 이승미. (2012). 외국계기업사례분석을 통한 유연근무제활성화방안 연구. 한국가정관리학회지, 30(2), 173-187.
- 임도빈. (2010). 관료제 개혁에 적용한 신공공관리론, 무엇이 문제인가. 한국사회와 행정연구, 21(1), 1-27.
- 임희정. (2010). 다양성관리의 실태 및 다양성관리가 조직의 성과에 미치는 영향. 생산성논집 (구 생산성연구), 24(3), 181-217.
- 장현주. (2009). 참여정부의 가족친화적 근무제도에 대한 평가. 한국행정학회 학술대회 발표논문집, 1444-1460.
- 최도림. (2012). 다양성에 대한 이론 및 연구 동향과 한국에의 적용 가능성. 한국인사행정학회보, 11(1), 111-129.
- 홍희정. (2010). 여성채용목표제 효과 분석에 관한 실증적 연구. 한국행정학회 하계학술발표논문집, 2010(단일호), 1-23.

2. 외국 문헌

- Adler, N. J., & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. Cengage Learning.
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative science quarterly*, 245-273.
- Backx, M., Carney, M., & Gedajlovic, E. (2002). Public, private and mixed ownership and the performance of international airlines. *Journal of Air Transport Management*, 8(4), 213-220.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator - mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of management journal*, 39(4), 779-801.
- Bettinger, C. (1989). Use corporate culture to trigger high performance. *Journal of Business Strategy*, 10(2), 38-42.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Bogaert, S., & Vloeberghs, D. (2005). Differentiated and individualized personnel management: Diversity management in Belgium. *European management journal*, 23(4), 483-493.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of business ethics*, 83(3), 435-451.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121.

- Click, J. W., & Baird, R. N. (1974). *Magazine editing and production*. WC Brown Company.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- _____. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. Jossey-Bass.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*. *The Executive*, 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(4), 827-847.
- Cox Jr, T., & Smolinski, C. (1994). Managing diversity and glass ceiling initiatives as national economic imperatives.
- Delson, L. (1998). *When do Men Work Part-time? In Part-time Prospects: An International Comparison of Part-time Work in Europe, North America and the Pacific Rim*. London: Routledge
- Díaz-García, C., González-Moreno, A., & Jose Sáez-Martínez, F. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation*, 15(2), 149-160.
- Fernandez, J. P. (1999). Race, gender and rhetoric.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: A new organizational paradigm. *Journal of business ethics*, 21(1), 61-76.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does diversity management make a difference?. *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 594-612.
- Heller, M. (2008). Company magazines 1880 - 1940: An overview. *Management & Organizational History*, 3(3-4), 179-196.
- Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business

- case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224.
- Hur, Y. (2013). Racial diversity, is it a blessing to an organization? Examining its organizational consequences in municipal police departments. *International Review of Administrative Sciences*, 79(1), 149–164.
- Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity management time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75–92.
- Jeffers, D. W., & Bateman, D. N. (1980). Redefining the role of the company magazine. *Public Relations Review*, 6(2), 11–29.
- Jehn, K. A., & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(6), 703–729.
- Kellough, J. E., & Naff, K. C. (2004). Responding to a wake-up call An examination of federal agency diversity management programs. *Administration & society*, 36(1), 62–90.
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960–984.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413–442.
- Lee, S. Y., & Hong, J. H. (2011). Does Family Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance. *Public Administration Review*, 71(6), 870–879.
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31–40.
- Martins, L. L., & Parsons, C. K. (2007). Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: the role

- of individual differences in attitudes and beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 865.
- McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61(2), 349-374.
- Meier, K. J., & O'Toole Jr, L. J. (2002). Public management and organizational performance: The impact of managerial quality. *Journal of Policy Analysis and Management*, 21(4), 629-43.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
- Naff, K. C., & Kellough, J. E. (2003). Ensuring employment equity: are federal diversity programs making a difference?. *International Journal of Public Administration*, 26(12), 1307-1336.
- Ng, E. S., & Burke, R. J. (2005). Person - organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1195-1210.
- O'toole, L. J., & Meier, K. J. (1999). Modeling the impact of public management: Implications of structural context. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(4), 505-526.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Pitts, D. W. (2005). Diversity, representation, and performance: Evidence about race and ethnicity in public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(4), 615-631.
- _____ (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245-268.
- _____ (2009). Diversity management, job satisfaction, and

- performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328–338.
- Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P., & Melton, E. (2010). What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 867–886.
- Pitts, D. W., & Wise, L. R. (2010). Workforce diversity in the new millennium: Prospects for research. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 44–69.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717–731.
- Ramarajan, L., & Thomas, D. A. (2010). *A positive approach to studying diversity in organizations*. Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper, (11–024).
- Riccucci, N. (2002). *Managing diversity in public sector workforces*. Westview Press.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of management journal*, 43(2), 164–177.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), 255–266.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of management*.
- Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399–426.

- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study of politics and organization (Vol. 3)*. Univ of California Press.
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Simpson, E. H. (1949). *Measurement of diversity*. Nature.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard business review*, 68(2), 107-117.
- _____ (1991). *Beyond race and gender*. AMACOM: New York.
- _____ (1996). *Redefining diversity*. New York.
- van Poelje, S. J., & van Silfhout, R. K. (1997). Doelgroepenbeleid in arbeidsorganisaties. Cursus Personeelsmanagement, Deel 2b, *Personeelsmanagement als organisatorisch vraagstuk*, 419-449.
- Von Bergen, C. W., Soper, B., & Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public personnel management*, 31(2), 239-251.
- Vredenburg, H., & Droge, C. (1987). The value of company newsletters and magazines. *Industrial Marketing Management*, 16(3), 173-178.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
- Yu, G. C., & Park, J. S. (2006). The effect of downsizing on the financial performance and employee productivity of Korean firms. *International Journal of Manpower*, 27(3), 230-250.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.

3. 기타

기획재정부. (2014). 공공기관유연근무제추진현황
여성가족부. (2013). 모두가 행복해지는 유연근무제 매뉴얼
정부혁신지방분권위원회. (2007). 2007 참여정부의 혁신과 분권
중앙인사위원회. (2006). 여성 공무원 상위직 진출 “눈에 띄네”
행정자치부. (2002). 공무원 채용시험에 “양성평등채용목표제” 도입

Johnston, W. B, et al. (1988). Civil Service 2000. U.S. Office of
Personnel Management: Washington, DC.

Johnston, W. B & Packer, A. E. (1987). Workforce 2000: Work and
workers for the 21st century. Hudson Institute: Indianapolis.

US Department of Commerce and Vice-President Al Gore. (2000).
National Partnership for Reinventing Government Benchmarking
Study: Best Practices in Achieving Workforce Diversity.

4. 신문 기사

김소연. (2014. 6. 18). ‘일·가정 양립’...유연노동제 속빈 강정. 한겨레일보.
Retrieved from

http://www.hani.co.kr/arti/economy/economy_general/643030.html

정광연. (2015. 4. 10). 한진KDN, 유연근무제 대폭 확대 운영. 아주경제.
Retrieved from <http://www.ajunews.com/view/20150410082710518>

안승찬. (2011. 4. 29). “출근시간 내맘대로”...석유공 과격적 유연근무제.
이데일리. Retrieved from

<http://www.edaily.co.kr/news/NewsRead.edy?SCD=JA61&newsid=02315686596221040&DCD=A00106&OutLnkChk=Y>

Abstract

The Effect of Diversity Management on Public Enterprises' Performance : From the strategic choice view

Sun Min An

Department of Public Administration
The Graduate School of Public Administration
(Master of Public Administration)
Seoul National University

This research intends to identify the effect of diversity management on organizational performance in strategic view, while mediating diversity. It is carried out with the awareness of problem that the majority of prior researches have considered diversity management as an defensive measure within the framework of system-structural view. At the same time, it is relatively appeared to the lack of the research on strategic choice view. This trend has premised on the assumption that diversity is a crisis on an organization, and it is consequently limited in the way that diversity management is only acknowledged in a fragmentary aspect.

To solve this problem, this research empirically tries to show that

diversity management has a positive effect on organizational performance mediating diversity, which attracts the talented person outside of the organization, according to Thomas(1990) and Cox & Blake(1991)'s arguments. In providing empirical evidence, panel analysis is used with the data of 30 Korean public enterprises for 5 years. Focused on gender diversity, Pitts(2006)'s framework about diversity management is used as independent variables, which includes recruitment, company newsletter and flexible workings. Dependent variables are comprised of Return of Assets(ROA), Return of Sales(ROS) and productivity of employees. Lastly, mediate variable is diversity, which is measured by Blau index.

As a result, recruitment and flexible working, except for company newsletter, have the positive effects on diversity, and the balance of employees' gender in organization positively influences the organizational performance. First, as woman's ratio in recruitment increases diversity, it positively influences organizational performance. This result is especially meaningful given that it shows indirect-only mediation relationship, and it shows the possibility of new interpretation of the affirmative action. The effect of recruitment of women as the affirmative action has been controversial: some argue it may cause reverse discrimination and partial assessment of woman's performance in an organization whereas other contend it positively affects on the organizational performance. With the result, this research suggests that the recruitment does not influence the organizational performance itself but raises diversity, and creativity or flexibility which are considered as the positive effect of diversity, promotes the performance.

Secondly, seven flexible workings shows diverse relationship in the framework: indirect-only mediation, complementary mediation and competitive mediation. These results have in common in that soft type

of flexible workings, which are relatively traditional form because of change of time rather the space, are more beneficial in the performance than the hard types. In addition to that, part-time working as one of the soft types has negative effect on the performance in direct path, on the other hand, it positive effect in indirect path.

One of flexible working contrastively has a negative effect. Teleworking reduces diversity, especially woman's ratio in the organization. This research interpret the result as fundamental attribute like lack of interaction with colleagues referring Lee & Hong(2011) and glass cliff in Sabharwal(2015)'s argument. But it still has a limitation and needs a further research.

This research has a significance for the reason that it presents a new point of view about diversity management. Considered that diversity management's fragmentary view in prior researches has underestimated the value of the management, this research provides an opportunity to reconsider it arguing that it can be a strategy itself. The argument ultimately may increase diversity management adoption in the field, and promote the change from the affirmative action which are regarded as negative by both gender. It will be also meaningful in Korea, where homogeneity is culturally preferred in that the research can encourage the recognition about diversity.

There are some limitations in the research, although. First, it could not provide correct interpretation of the results of company newspaper, which shows conflicts in ROA and ROS. Second, it only partially interprets about teleworking. Third, it can't consider the demand of customer and the competent Ministry as control variables in statistical analysis, and lastly it only deals with gender diversity. Further research resolving these problems is expected to make an academic development.

Keywords: diversity management, diversity, strategic choice,
organizational performance

Student Number: 2014-23502