

다양성관리가 조직인력구성과 재무성과에 미치는 영향

성상현¹, 김대룡^{1*}
¹동국대학교 경영대학

The Impact of the Diversity Management on the Workforce Composition and Financial Performance

Sanghyeon Sung¹ and Dae-Lyong Kim^{1*}
¹Dongguk Business School, Dongguk University

요 약 단일민족으로 오랫동안 지내왔던 한국사회의 구성원들이 급속하게 다양화되면서 앞으로 한국 조직 내 인적 자원관리에서 다양성이 차지하는 비중은 늘어날 것이다. 본 연구에서는 한국노동연구원 사업체패널자료를 활용하여 다양성 친화적인 인적자원관리가 조직의 인력구성에 미치는 영향을 분석하였다. 실증분석에 따른 주요결과들로는 여성인력에 대한 훈련비중이 높으면 여성인력 구성비율이 증가되며, 임금에서 이익분배와 집단성과급제도가 차지하는 비중이 높은 기업은 장애인 비율이 높고, 다수의 모집제도를 활용하는 기업에서는 외국인 근로자 비율이 증가하는 것으로 나타났다. 하지만 인력다양성 확대를 억제할 가능성이 있는 인적자원관리제도(핵심인력관리제, 연봉제, 인사고과제)에 비하여 다양성 친화형 인적자원관리제도는 기업의 재무성과에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 기업은 처해진 경영상황과 조직문화에 따라 인력구조의 다양성과 경쟁력을 효과적으로 관리하는 인적자원관리제도를 구상하여야 할 것이다. 본 연구는 다양성 친화형 인적자원관리제도를 형성하는데 있어서 경영성과에 근거하여 주요 세부제도들이 어떻게 효과적으로 형성되어야 할 것인지에 대한 시사점을 주는데 의의가 있다.

Abstract Even though Korea has long experienced single race/ethnic demographic composition, the recent rapid change of demographic diversity will have powerful impact on the HRM(human resource management) in the future. In this research we find the influence of the diversity friendly HRM to the human resource practices using the data of WPS(Workplace Panel Survey) of Korea Labor Institute. If the training for women is high, the density of the woman increased. The performance pay is introduced, then the density of the disabled person would be increased. The foreign workforce was also increased if the company used more selection methods. But the HRM practices such as talent management, yearly-based compensation systems, and appraisal program which has a tendency to reduce diversity have no significant influence to the financial performance. This findings imply that the management team should introduce the effective HRM systems to manage diverse human resources after considering the organizational culture and business environment. This research intends to find the diversity friendly HRM practices and hope to help the efforts of the management team to find effective management methods.

Key words : Diversity management, Diversity friendly HRM, Training for women, Performance-based compensation, Selection methods, Firm performance

1. 서 론

한국 사회의 인구구성이 다양화되고 기업들 또한 다

국적기업으로 성장하면서 인적자원관리의 범위가 글로벌화 되어 조직 내 인적자원 구성 또한 다양화되고 있는 추세이다. 이제껏 한국사회는 단일민족으로 구성되어 왔

본 연구는 저자 역할구분이 없고, 한국노동연구원의 연구비 지원에 의해 이뤄졌으며 한국노동연구원에 보고서로 제출한 내용을 바탕으로 작성하였음을 밝혀둡니다.

*교신저자 : 김대룡(dkim@dongguk.edu)

접수일 10년 11월 30일

수정일 11년 01월 04일

게재확정일 11년 01월 13일

므로 한국 기업은 인종적·문화적으로 동질적인 인력을 효과적으로 관리하는 데 초점을 맞추어 왔다. 그러나 한국 사회 인구구조의 변화와 국제화된 경영환경은 기업 경영진으로 하여금 단일민족 위주에서 다변화된 인력을 통합적으로 관리할 수 있는 시스템을 구축하도록 요구받고 있다. 높은 교육열과 적극적 고용개선조치(Affirmative Action Program) 및 각종 고용차별 금지 규정에 힘입어 대졸 이상의 여성 수는 1990년 606천명에서 2007년 3,103천명으로 다섯 배나 증가되었고 장애인 근로자 수도 또한 1991년 8,764명에 불과하였지만 2006년 67,261명으로 비약적인 증가를 보여주고 있다.

한국은 1990년 『장애인고용 촉진법』 제정 이후 지난 20년간 법규제정과 인센티브 제공을 통하여 고용평등을 위한 정책을 공공·민간부문에 폭넓게 실시하고 있다. 이를 테면 2006년부터는 여성고용비율과 여성관리자 비율에 대한 신고를 의무화하고 여성인력고용이 부진한 기업체는 시행계획서 제출을 의무화하고 있으며, 고용주들로 하여금 장애인고용을 확대시키고자 장애인고용 장려금 용자 및 지원제도를 실시하고 있다. 또한 외국인의 급속한 유입으로 한국사회는 다문화사회로의 이동이 계속적으로 이루어질 것으로 예상된다. 즉, 제도적·사회적으로 한국에서 인력의 다양성은 현실적인 과제로 등장하였다[1].

인력의 다양성에 나타나는 특성은 양날의 칼과 같다. 인력 다양성은 기존의 경영방식에 대한 관점의 폭을 넓혀 새로운 사업기회를 창출해 내는 계기를 마련해 줄 수 있다. 또한 다양한 특성을 지닌 인력이 상호작용하면서 특정한 기술과 역량을 발휘하여 창조적인 아이디어를 만들어내고 경영시스템과 상품·서비스 개발에서 혁신을 이루어 낼 수 있다. 반면 인력의 다양성이 확대되면 구성원 간 견해의 차이가 뚜렷하게 드러나 갈등이 악화될 수 있다. 사람들은 자신과 유사한 배경과 속성을 지닌 사람과 어울릴 때 편안함을 느끼지만 다른 속성을 지닌 사람들과는 화합하기 어렵다. 다양한 인력은 조직 내 비생산적인 갈등을 고조시켜 구성원 간의 팀워크에 막대한 지장을 초래하며 조직 내 비생산적인 분위기를 조성시켜 회사에 상당한 해를 가져올 수 있다. 따라서 다양성 관리에서 긍정적인 효과를 이끌어내려면 인력의 차이와 이질성을 인정하고 이를 긍정적 방향으로 활성화시키고자 노력하여야 한다.

인력의 다양성은 2가지 차원으로 구분될 수 있다. 1차적 차원은 인종, 성, 육체적 장애와 같은 가시적인 외적속성으로 구성되며, 2차적 차원은 비가시적인 속성으로, 교육배경, 종교, 문화, 정치적 성향, 작업성스타일, 개인의 신념, 태도, 감정 등을 의미한다. 1차적 차원의 다양성은

가시적이므로 개인의 행동과 태도에 직접적이며 유의미한 영향을 미칠 수 있으며, 2차적 차원의 다양성을 형성하는 원인이 될 수 있다. 본 연구는 다양성 관리가 1차적 차원의 다양성인 여성인력·장애인·외국인 비율에 미치는 영향을 검증하여 다양성을 지향하는 인적자원관리를 설계하고 구축하는 방식을 모색하고자 한다.

인사관리연구는 전통적으로 조직의 경쟁력을 강화시키는 고성능 인적자원관리를 구성하는 제도를 검증하는데 주력하여 왔다. 성과주의 인사제도는 종업원의 역량과 기술을 개발시키고 종업원으로 하여금 업무성과를 향상시키려는 동기를 불러일으켜 개인의 업무성과와 태도를 긍정적으로 유도하며 조직의 경쟁력 또한 향상시킨다. 그러나 사회 각 분야에서 다양성이 강조되는 현 시점에서 인력관리의 다양성 측면을 고려해야 할 필요가 있다. 조직의 다양성을 추구하는 인사제도에 대한 연구는 각 기능별로 채용, 선발, 급여, 훈련, 개발, 승진, 참여 등으로 구분하여 부분적으로 연구되어 왔으나 포괄적으로 검증한 연구는 찾아보기 어려운 것이 현실이다. 이에 본 연구에서는 다양성을 지향하는 인적자원관리제도를 포괄하여 인력의 다양성을 활성화 시키는 방안을 모색하는 기회를 제공하고자 한다.

본 연구의 범위는 다양성 친화형 인적자원관리제도가 1차적 다양성 각 요인에 미치는 영향이 다를 수 있으므로 이를 대표할 수 있는 여성인력·장애인·외국인을 대상으로 한다. 1차적 다양성을 구성하는 요인에 따라 다양성 친화형 인적자원관리제도가 어떻게 작용하는지 분류하여 기업의 상황에 따라 다양성의 전략적 운용방향을 모색하여 본다. 다양성 친화형 인적자원관리제도와 인력구성의 1차적 다양성과의 관계 검증을 통하여 회사가 다양성을 장려하는 바람직한 인적자원관리제도를 설계하고 구축하는 방향을 제시하고 기업 내 인력구성의 다양성을 효과적으로 증진시키는데 필요한 시사점을 찾고자 한다.

2. 이론적 배경과 가설

2.1 이론적 배경

대다수의 기업체는 인적자원의 속성과 가치관이 조직의 문화 및 가치와 일치되어야 바람직한 직무태도가 형성되고 직무성과가 향상된다는 전제하에 인사관리제도를 운용하여 왔다. 기업의 인사관리제도는 조직의 문화와 가치관에 적합한 인력을 채용하며 보상·평가·교육개발 프로그램을 활용하여 이들이 회사에 적응하도록 적극적으로 뒷받침하고 있다. 조직의 특성과 인적자원의 속성이

일치하면 이직률이 줄어들고 조직에 대한 몰입과 직무에 대한 만족도가 높아지므로 인적자원관리제도는 조직에 적합한 인력을 채용하고 육성하는 데 힘을 기울여야 한다. 하지만, 동질적인 인적자원은 이들이 지니고 있는 경험과 견해가 유사하여 새로운 아이디어를 창출하고 다양한 관점을 활용하는 데 한계에 부딪히기 쉽다. 기업체의 경영진은 동질적 특성을 지닌 인적자원의 한계를 인지하여 인적자원의 구성에 다양성을 불어 넣을 필요가 있다.

Mor Barack(2005)에 의하면 다양성 친화형 인적자원 관리의 다양성 확대(Diversity Enlargement); 다양성 민감도(Diversity Sensitivity); 문화감사(Cultural Audit); 다양성을 통한 성과창출 전략(Stratgy for achieving organizational outcomes)의 4가지 요소로 분류할 수 있다[25]. 우선 조직 내 다양성을 확대시키려면 다양한 배경과 이질적 특성을 지닌 인적자원을 확보하고자 노력하여야 한다. 다양성을 지닌 인력이 유입되면서 조직 내 구성원들은 다양성에 대한 인지수준이 높아지게 된다. 그런데 이질적인 특성을 지닌 인력과 상호작용하는 과정에서 다양성에 대하여 반발하고 거부하는 태도가 형성될 수 있다. 조직 문화가 다양성에 대한 거부반응을 보인다면 다양성을 긍정적으로 활용하기 어렵다. 따라서 조직구성원의 다양성에 대한 반응을 친화적으로 형성하기 위하여 조직구성원과 다양성 친화형 제도에 대하여 적극적으로 의사소통을 하며 교육훈련제도를 활용하여 인력 다양성의 중요성을 인지시키고 조직문화가 다양성에 친화적이며 조직 내 다양성을 조성하는 데 경영시스템상 장애요소들을 사전적으로 제거해 나가야 할 것이다. 특히 다양성 친화형 인적자원관리 제도를 회사의 경쟁력 향상에 어떻게 접목시켜 나갈지에 대한 구체적인 전략이 필요할 것이다.

인적자원관리제도가 고용평등초치에 부응하여 조직 내 다양성을 확대하려고 노력하면 인력의 특성이 다양해질 것이다. 하지만, 조직 내 인력 특성의 다양성이 확대되는 것으로 다양성 친화형 인적자원관리가 효과적으로 이루어진다고 보기는 어렵다. 다양한 인력이 유입되어도 조직 내에서 적응에 어려움을 겪어 이직을 하거나 업무성과가 기대에 못 미친다면 다양성이 효과적으로 관리되지 못하는 것이라고 볼 수 있다. 인적자원의 다양성은 다양한 기술과 역량을 활용하여 독특한 유형의 가치를 창출하며 경쟁업체가 모방하기 힘든 희소성과 대체불가능성을 가지므로 기업의 경쟁력을 대폭 향상시킬 수 있다(배종석, 2006)[2]. 또한, 이질적인 인력은 상호간 비생산적인 갈등이 초래되어 업무태도가 부정적으로 형성되며 팀 내 구성원 간의 유대관계를 해칠 수 있다는 연구도 있다(Tsui & Gutek, 1999)[31]. 따라서, 다양성 친화형 인적자

원관리제도는 Mor Barack(2005)이 분류한 네 가지 요소를 포괄적으로 반영하여야 조직 구성원의 다양성을 긍정적인 방향으로 이끌어 낼 수 있다.

본 연구는 다양성 친화형 인적자원관리제도를 인사부서의 기능인 직무관리·채용 및 선발·교육훈련·평가·보상·승진·참여에 따라 포괄적으로 구성하였다. 직무관리와 채용 및 선발은 여성·외국인·장애인 비율을 늘려 조직 내의 인구통계학적 다양성을 증가시킬 수 있다. 교육훈련 프로그램은 조직내부의 다양성을 지닌 인력에 대한 거부감과 편견을 줄이면서 다양한 가치와 이질적인 특성을 수용할 수 있는 행동과 태도를 습득하도록 훈련시킨다. 또한 종업원에게 회사의 다양성 친화형 정책과 제도에 대한 정보를 전달하여 이에 대한 이해를 높이고 의견을 청취하여 다양성 친화형 제도의 미비한 점을 보완할 수 있다. 종업원의 참여는 다양성 친화형 제도가 조직문화의 특성과 맞물려 운영될 수 있도록 만든다. 평가·보상·승진제도는 다양성을 지닌 인력을 회사에 희소하며 대체하기 어려운 독특한 가치를 지닌 자원으로 만들어 기업 경쟁우위의 원천으로 작용하게 할 수 있다.

다양성 친화형 인적자원관리제도가 인사부서의 기능을 통합적으로 포괄할 수 있어야 인력구성의 다양성을 꾀할 수 있으므로 Mor Barack(2005)이 제시한 다양성 인적자원관리모형에 근거하여 다양성 친화형 인적자원관리제도를 구성한다[25]. 이를 바탕으로 기업이 인적자원관리제도를 활용하여 조직내부의 인력구성을 다양화시킬 수 있는지 검증하여 다양성 친화형 인적자원관리제도를 설계하고 구축하는 방식을 제시할 수 있을 것이다.

2.2 채용·선발제도와 인력 다양성

조직의 인력구조를 다양화시키려면 신규인력을 채용하고 선발하는 과정에서 다양성을 지닌 인력을 조직 내에 적극적으로 유입시켜야 한다. 즉 인력 구조의 다양성은 채용·선발 제도를 폭 넓은 범위에서 적극적으로 활용하여야 증가될 수 있다. Terpstra와 Rozell(1993)과 Wilk와 Cappelli의 연구(2003)는 다수의 채용도구를 활용할수록 조직문화에 적합한 전문성을 지닌 인력을 확보할 수 있다고 실증하였다[30,33].

인적자본투자가 회사의 핵심인력층을 구성하는 한국인 남성과 비교하여 다양성을 지닌 인력은 상당히 낮은 수준에 머물러 있다(유경준,황수경, 2004)[3]. 부서에 배치되어 맡겨진 과업을 충실하게 수행할 수 있는 다양성을 지닌 인력을 선발하려면 주류 인력인 한국인 남성보다 훨씬 더 많은 노력을 기울여야 한다. 회사의 문화나 가치관과 조화를 이루면서 전문적인 역량을 지닌 다양성 인력은 여러 각도에서 그들의 기술과 능력을 검증할 수

있어야 조직에 효과적인 인력을 채용하고 선발할 수 있을 것이다. Fields, Goodman, & Blum(2005)의 연구에서는 인사관리부서가 흑인 인력을 채용하고 선발하는 노력을 기울이면 구성원과 관리자에서 흑인 비율이 높아진다고 한다[10]. Reskin과 McBier(2000)의 연구에서는 채용·선발제도가 비공식적 추천 제도를 중심으로 운영되면 남성 관리자비율이 증가되지만 공식적 채널을 폭 넓게 활용하여 인력을 채용하고 선발하면 여성 관리자비율이 증가된다고 한다[28]. 따라서, 다양성을 지닌 인력 비율을 증가시키려면 인사부서는 다양한 채용·선발제도를 활용하여야 한다.

가설 1 : 채용·선발제도를 폭넓게 활용하면 인적자원의 다양성이 높아져 간다.

2.3 교육·훈련제도와 인력 다양성

조직 내 다양성을 늘리고자 1차적 다양성을 지닌 여성·장애인·외국인 인력 비율을 대폭 채용하여도 이들이 업무를 수행하면서 차별을 겪고 조직의 환경과 문화에 적응하는 데 상당한 어려움을 느낄 수 있다. 상당수의 연구에서 인적자본투자의 차이가 회사에서 여성·장애인·외국인 인력들에게 차별적 대우가 발생하는 원인으로 지목되고 있다. 특히, 여성인력의 경우 남성인력과 비교하여 경력단절이 일어나 최근 교육수준이 상승되었어도 노동시장에서 불리한 조건에 놓여있다. 유경준·황수경(2004)의 보고서에서 남성인력과 여성인력의 차이의 상당 부분은 교육수준·근속연수·경력차이에서 유발된다고 분석하였고 장애인에 대한 차별적 조건의 원인의 상당부분은 장애로 인한 직무수행기능의 손실에 기인한다고 분석하였다.[3]

여성·장애인·외국인 인력에 대한 차별을 완화시키려면 이들에게 주어진 업무에 대한 지속적인 교육·훈련이 요구된다. 여성인력의 교육수준이 급격하게 높아지고 있어도 아직도 여성인력의 인적자본은 남성인력과 비교하여 낮은 수준에 머물러 있다. 따라서 여성인력의 역량과 기능을 향상시킬 수 있는 교육·훈련제도를 실시하여 여성인력에 유리한 경영환경을 조성하고자 노력해야 한다. 사회적인 편견에 시달리고 있는 장애인력이나 민족성의 차이에 근거한 문화와 가치관의 차이에 직면하고 있는 외국 인력들이 직무를 수행하는데 있어서 우수한 성과를 내는 데는 상당한 어려움이 존재한다. 따라서, 여성·장애인·외국인력에 대한 차별을 극복하려면 맞춤형 교육·훈련프로그램을 전사적으로 실시하여 여성·장애인·외국인력의 역량과 전문성을 향상시켜 주류인력인 한국인 남성과의 인적자본 차이를 좁힐 수 있도록 노력

하여야 한다. 즉 여성·장애인·외국인에게 교육·훈련 프로그램을 적극적으로 실시하여야 여성·장애인·외국인은 능동적으로 책임진 직무에 종사하여 업적성과를 낼 수 있으므로 여성·장애인·외국인 비율이 늘어나게 된다.

가설 2 : 교육·훈련프로그램에 대한 투자가 높은 수준에서 이루어져야 여성·장애인·외국인 인력의 비중이 증가된다.

2.4 평가·보상·승진제도와 인력 다양성

조직구성원의 업무성과를 평가하는 데 있어서 관리자들은 다양한 오류를 범하고 있으며 평가 과정 또한 업무 성과 이외 변수에 의하여 영향을 받고 있다. 특히, 아시아인은 서양인과 비교하여 업무를 평가하는 데 있어서 겸손함과 관대함을 나타내는 오류를 범하면서 집단주의 특성을 드러내고 있다(Barron & Sackett, 2008)[4]. Hollensbe, Khazanchi, & Masterson(2008)는 질적 연구를 활용하여 사원들은 성과평가에서 본배적·절차적 정의를 중요시하지만 피평가자의 속성과 사회적 배경 또한 상당히 고려하고 있다.[16] Scullen, Mount 그리고 Goff(2000)에서는 개인 간 업무 평가 차이의 절반 이상은 업무 성과 이외의 체계적인 오류에 의하여 설명되어 성과 평가의 상당한 부분은 업적과의 연계성은 떨어져도 유의미하게 관련된 변수들에 의하여 설명되고 있다[29].

따라서 평가시스템을 운용하는 데 있어서 업적성과와 관련성이 깊은 피평가자 및 평가자의 개인적 속성과 직무환경 등의 여러 변수들을 고려하여야 한다. 특히, 여성인력·장애인·외국인의 경우 성적·신체적·인종적 차별에 취약하여 편견에 시달려 평가에서 오류를 범할 수 있다. Pulakos와 Wexley(1983)는 관리자와 종업원의 인구통계학적 속성이 유사하면 업무고과에서 우수한 등급을 받을 수 있다.[27]. McKay, Avery와 Morris(2009)는 백인 영업사원의 판매성과가 다른 소수인종인 흑인과 히스패닉과 비교하여 유의미하게 높아 인구학적 속성에 따라 업무성과의 차이가 나타날 수 있다고 한다[21]. Goodman, Fields, 그리고 Blum(2003)의 경우 하급 관리자의 여성비율이 높아지면 여성 상급관리자비율은 확대됨에도 급여수준은 여전히 타 기업에 비하여 낮은 편에 속한다고 한다[14]. 이와 같은 선행연구는 인구통계학적 속성이 주관적·객관적 업무성과를 평가하는 데 상당한 영향을 미친다고 입증하였다. 따라서 업무성과를 평가하는 데 있어서 목표관리제를 실시하여 객관적 성과비중을 높이는 노력을 함과 동시에 다면평가를 활용하여 피평가자의 업적성과를 다양한 관점으로 평가하려는 노력을 기

을일 필요가 있다.

다양성을 수용하는 보상제도는 집단성과급 중심으로 보상체계를 설계하려고 노력한다. Price, Harrison, Gavin, & Florey(2002)는 MBA학생들을 대상으로 집단성과급과 다양성과의 관계를 검증한 결과 집단성과급을 실시한 그룹에서는 팀원들로 하여금 인구통계학적 다양성을 수용하도록 유도하여 인구통계학적 특성이 상이한 팀원 간의 협력을 끌어내 팀성과를 향상시킨다는 것을 밝혀냈다[26]. 집단성과급은 개인보다 집단의 성과를 보상하여 팀원들에게 집단성과를 향상시키는 데 노력을 기울일 것을 팀원들에게 주문한다. 팀원 간 업무를 수행하는 데 있어서 통합이 효과적으로 이루어져야 집단성과가 향상되므로 인구학적 다양성을 적극적으로 활용하고자 노력하게 된다. Chatman과 Flynn(2001) 연구는 개인주의 문화가 강한 팀과 비교하여 집단주의 문화가 강한 팀에서는 이질적인 인구통계학적 특성을 지닌 팀 멤버들이 긴밀하게 공조하여 효율적으로 팀작업을 한다고 한다[8]. Mohammed와 Angell(2004)은 학생들의 팀프로젝트를 중단적으로 조사한 결과 팀 작업 프로세스는 인구통계학적 다양성이 관계적 갈등으로 확장되는 것을 막아준다[24]. Vegt와 Bunderson(2005)의 연구에서는 팀원들이 소속된 팀에 대한 정체성이 강한 팀원들이 전문성을 효과적으로 통합시켜 팀 성과를 향상시킬 수 있다고 한다[32]. 이렇듯 이질적인 인구학적 특성을 지닌 조직구성원들이 공동의 목표를 공유하여 상호 협조성이 강한 팀을 조성하고자 노력하여야 불필요한 갈등을 방지하고 생산성을 높일 수 있다(McMahan, Bell 그리고 Virick, 1998)[22]. 인구통계학적 특성에 의한 임금수준차이에 대한 연구는 폭 넓게 수행되어 왔지만 인구통계학적 특성이 상이한 구성원을 수용하는 것은 팀보상제도에 대한 Price, Harrison, Gavin, 그리고 Florey(2002)의 연구가 있다[26]. 집단성과급은 집단을 대상으로 보상하므로 구성원간의 협력적 관계를 강화시킬 수 있으므로 집단성과급의 비중이 높아지면 여성·장애인·외국인 비중이 높아질 것으로 전망된다.

Kanter(1977)는 소수자가 경력에서 성공을 성취하려면 장애성이 있는 직무를 맡아 성공할 수 있는 기회를 가져야 한다고 주장한다[18]. 그의 Token이론에서는 남성 위주의 조직에서 여성관리자가 성공하려면 남성관리자보다 남성적 성향을 강하게 나타내야 경력을 개발할 수 있는 기회를 가질 수 있어서 높은 직급으로 승급될 수 있다. Buckley, Jackson, Bolino, Veres, & Feild(2007)은 미 경찰청에서 백인 10명 흑인 10명으로 구성된 위원회가 백인 36명 흑인 37명의 승급심사에서 흑인 후보자에게 백인 평가자와 흑인 평가자 간 평가 차이가 근소하게 존재

하는 것을 발견하였다[7]. Hirschfeld, Jordan, Feild, Giles, 그리고 Armenakis(2005)는 미 군대에서 육체적 요구가 강하게 요구되는 업무에서는 여성 장교의 성과가 남성장교에 비하여 상당히 떨어지지만 문제를 해결하는 능력과 사회적으로 친화적인 환경을 조성하는 데는 남성장교보다 높은 성과를 올렸다[15]. Hirschfeld, Jordan, Feild, Giles, & Armenakis(2005)연구에서 제시한 것처럼 여성·장애인·외국인은 한국 기업의 핵심인력인 남성근로자가 효과적으로 다루기 힘든 분야에서 성과를 올릴 수 있었다[15]. 따라서, 승급심사를 피평가자의 능력과 성과에 기초하여 결정하고자 노력한다면 여성·장애인·외국인 비중이 늘어날 수 있으며 특히, 교육수준이 크게 향상되고 있는 여성관리자의 진출이 늘어날 것이라고 예상할 수 있다.

가설 3 : 평가제도의 공정성을 기하고자 노력하며 집단성과급제도를 폭넓게 활용하면 여성·장애인·외국인 인력의 비중이 증가되며 특히 여성 관리자 비율이 확대된다.

2.5 종업원의 참여와 인력 다양성

다양성 친화적인 환경이 조성되어야 여성·장애인·외국인이 편견에 부딪히지 않고 업무에 종사할 수 있으므로 조직 내 인적구성에서 이들의 비율이 증가될 수 있다. Bergman(2003), Block, Roberson, Neuger (1995), 그리고 Kossek과 Zonia(1993)는 다양성 친화적 환경을 측정하는 도구를 만들면서 다양성 비증과 조직 내 다양성 친화적인 환경은 유의미한 관계를 지닌다고 입증하였다[5,6,19]. 하지만, 다양성 친화적인 환경을 조성하는 데 있어서 조직 내 주류를 구성하는 그룹의 반발에 부딪힐 수 있다. 여성·장애인·외국인의 비율이 늘어남다는 것은 한국 기업의 핵심업무를 담당하고 있는 한국인 남성근로자의 비율은 줄어든다는 것을 의미하기 때문이다. 특히 요즘 여성임원비율이 높아지면서 남성근로자들은 역차별을 당한다는 문제가 제기될 수 있다. 장애인을 고용하면 장애 친화형 업무환경을 조성하기 위하여 편의시설을 제공하여 이들의 조직에 대한 적응을 도와야 한다. 이처럼 장애인 고용은 이들에 대한 투자가 수반되므로 인적자본의 개발적 측면에서 타 그룹은 불리한 입장에 놓여 장애 친화적 환경을 조성하는 데 반발할 수 있다. 오랫동안 단일민족에서 성장한 한국 근로자들은 외국인 근로자들과 업무를 수행하는 데 익숙하지 않아 불편한 감정을 느껴 외국인 근로자들을 타 직군 혹은 타 사업장으로 배치할 것을 요구할 수 있다. 이렇듯 조직 구성원의 반발과 거부감이 예상되므로 조직구성원을 참여시켜 1차적 다양성을

지닌 인력에 대하여 친화적인 환경을 조성하는데 참여시켜야 한다. 조직구성원들이 회사에 적극적으로 참여하여야 다양성 친화적인 환경을 조성하는 필요성을 이들에게 납득시킬 수 있다. 이들의 적극적인 참여는 다양성 친화형 프로그램을 기획하고 실행하는 데 있어서 발생될 수 있는 역차별 같은 문제점을 방지할 수 있으며 피드백을 받아서 프로그램의 개선을 꾀할 수 있다. 따라서 조직구성원들이 회사의 제도를 기획하고 의사결정하는 데 적극적으로 참여하도록 뒷받침하여야 여성·장애인·외국인 비율이 증가될 수 있다.

가설 4 : 종업원 참여제도는 여성·장애인·외국인 인력의 비중을 증가시키는데 기여한다.

3. 실증연구 방법

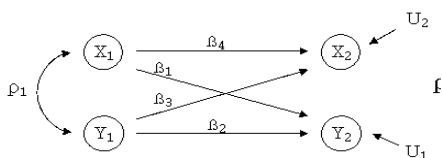
3.1 자료수집 절차 및 연구표본

본 실증분석의 주된 목적은 다양성 친화형 인적자원관리 정도가 실제 인력구성 변화 및 기업성과에 어떤 영향을 미치는지 알아보는 것이다. 본 연구 가설은 다음의 절차를 거쳐 분석하였다. 첫째, 사업체 패널자료에 포함된 다양성 친화형 인사제도를 추출하였다. 둘째, 사업체 패널자료를 통해 추출한 다양성 친화형 HR제도가 1차 다양성 자료인 사업체의 총여성인력, 여성관리자, 장애인, 외국인 인력구성 비율과 어떤 관계가 있는지 다중회귀분석을 통해 분석한다. 셋째, 다양성 친화형 HR제도가 사업체의 성과에 대해 어떤 영향을 미치는지에 대해 사업체의 자기자본이익률과 인당순이익을 종속변수로 하여 실증 분석한다.

본 연구에 사용된 패널조사 데이터는 한국노동연구원에 의해 2003년(Time1)과 2004년(Time2) 2개 연도에 걸쳐 수집됐으며, 패널자료의 두 시점 간의 변화에 대한 인과관계 분석방법인 '양시점 교차지연모형(two wave cross-lagged modeling)([그림 1] 참조)'을 사용하여 분석한다(Finkel, 1995 ; Cohen etc., 2003)[11,9].

$$Y_2 = B_1X_1 + B_2Y_1 + u_1$$

$$X_2 = B_3Y_1 + B_4X_1 + u_2$$



[그림 1] Two-wave cross-lagged model

3.2 다양성 친화형 HR제도(사업체 패널)

채용 관행의 경우 먼저 다양한 인력을 채용하려는 다각적인 노력이 선행되어야 한다. 따라서 각 사업체에서 자주 활용하는 모집원의 개수(사내공모, 신문, 라디오, TV 등 매체, 인터넷, 노동부 워크넷, 연고, 학교나 학원에 요청, 헤드헌트사 등 민간직업소개기관, 공공훈련기관, 국공립 직업안정기관, 벽보, 기타)와 객관적인 능력을 중심으로 한 선발을 위해 사용되는 선발도구 개수(적성검사, 인성검사, 필기시험, 면접, 실기 테스트, 평정센터, 기타)를 다양한 인력을 채용하기 위한 노력의 정도에 포함시켰다. 다양한 인력 구성비율을 높이기 위해서는 조직 외부에서 적극적인 신규인력 충원노력이 필요하므로 충원 대비 신규채용 인력비율을 대리지표로 추출했다. 추가적으로 1인당 평균면접 시간과 사내공모제를 통한 내부 충원은 다양성 인력의 조직내 유입을 억제하는 요인으로 간주하여 다양성 친화형 채용을 구성하는 항목에서는 제외하고 탐색적분석을 위해 별도로 투입하였다. 이것은 면대면 접촉에 의한 인터뷰를 오래할수록 동질적인 인력에 대한 선호가 높아질 것으로 보았기 때문이다. 또한 내부공모제는 사내노동시장의 활용을 통한 충원이므로 동질적 인력의 선발이 강화될 가능성을 높일 수 있기 때문에 별개 항목으로 분석하였다. 교육훈련 기회의 공평성 지표는 훈련받은 근로자 중 여성인력 비율을 포함하였다. 교육투자 배분의 공평성은 훈련받은 종업원 중 여성인력의 비율에서 훈련받은 근로자 비율을 차감함으로써 여성인력에 대한 교육훈련을 평균보다 더 적게 실시하는지 많이 실시하는지를 측정하는 지표로 새로 구성하였다. 가령 이 지표가 (-)이면 여성인력에 대한 교육훈련이 평균보다 낮은 것이고, (+)이면 평균보다 높은 것이다. 참고로 교육훈련 전담파트나 부서의 유무, 교육훈련비 비중, 전산관련 교육시간 비중, 교육훈련 실시 여부, 훈련받은 근로자의 비율, 1인 1회당 교육훈련 시간, 신입사원 공식 교육훈련 일수, 계획적인 현장훈련 실시 여부, 사원 경력 개발 상담 실시 여부, 경력개발 상담 담당자 보유 여부, 다기능화 교육과 여타의 교육훈련 지표, 전문직 복수경력 경로 설정 여부에 대해 별도로 분석 항목에 포함하였다.

평가의 경우 고과자 훈련과 평가기준상의 편견 제거, 평가기준의 직종별 특성 반영 정도는 관계있는 해당 항목이 없어 제외하였다. 평가절차의 공정성에는 목표관리제, 다면평가제, 인사사고과결과의 피드백을 항목으로 선정하였다. 평가기준의 구체성 항목에는 업적평가 점수 중 개인별 객관적 성과가 차지하는 비중을 해당 항목으로 추출하였다. 추가적으로 정기적으로 인사사고과를 받는 사원의 비중과 팀 평가제도는 중요한 평가제도로써 고성과 HR 관행이면서 동시에 다양성관리에도 관계가 있는 것

으로 보아 추가 변수 항목에 포함하였다. 다양성 인력의 인적속성이 아닌 성과와 능력이 따른 보상제도는 다양성 관리를 위해 매우 중요한 항목이므로 포함하였다.(McMahan, Bell 그리고 Virick, 1998)[22]. 집단성과급제는 다양성에 따른 차이에도 불구하고 공동목표를 자극하는 보상체계로서 다양성에 친화적인 제도이다. 여기에는 연봉에서 집단성과급이 차지하는 비중, 이익배분제도 및 집단성과급 제도 실시 여부, 종업원 지주제도 및 우리사주제도, 팀 또는 부서별 성과급제, 스톡옵션제를 포함시켰다. 추가적으로 성과주의 인사제도인 연봉제, 성과연봉의 비중, 고성과자와 저성과자 간의 연봉 차등 지급률 항목 동업계 대비 임금수준, 퇴직금제도, 인건비 압박 정도를 보상제도 항목에 별도로 포함시켜 보상제도와 다양성 인력과의 관계를 포괄적으로 검증하였다.

승진기회의 공정성과 공정성은 밀접한 항목이 없어 제외하였으며, 능력과 성과를 기반으로 한 승진에는 승진시 인사고과 점수가 차지하는 비중을 포함하였다. 추가적으로 승진정책의 심각성 정도와 승진자 중 발탁승진자의 비중을 승진부문에 포함하였다.

참여제도는 다양성 인력이 자신의 고충을 처리하고 조직 내에서 활발히 활동하는데 요구되는 인사제도이다. 의사결정과 문제해결에 대한 참여는 경영활동에 대한 종업원의 관여정도에 대한 총 13개 항목(경영계획, 조직개편, 경영혁신 등)에 대한 설문 의 평균점수 및 근로자대표의 이사회 참여정도를 포함하였다. 상호간 의사소통은 경영설명회와 종업원간담회 개최 회수, 종업원의 의견 청취를 위한 각종 프로그램(서베이, 뉴스레터, 전자게시판, CEO대화, 핫라인, 부서별 미팅을 통한 정보공유) 실시 여부를 포함하였다. 고충처리제도에는 제도 실시여부와 활용도도 함께 포함되었다.

3.3 다양성 친화형 제도와 인력구성간의 관계

첫번째 가설은 인력다양성에 친화적인 제도를 많이 도입한 조직일수록 다양한 인력구성을 가질 것이라고 하였다. 본 표본에는 총여성인력, 여성관리자, 장애인, 외국인수에 대한 자료가 있으므로 이상의 네 가지 항목을 종속변수로 하는 분석을 실시하였다. 인구통계적 다양성에 대한 측정 방식 가운데 비율(proportion)은 범주변인을 측정하기 위한 개념적으로 가장 단순한 접근방식으로 성별 및 인종 분포를 측정하기 위해 많이 사용된다(Tsui and Gutek, 1999)[31]. 따라서 총여성인력비율, 여성관리자비율, 장애인과 외국인 비율을 종속변수로 하는 회귀분석을 통해 다양성 친화형 제도가 다양성인력 구성비율에 미치는 영향을 살펴보았다. 독립변수는 [표 1]과 [표 2]의 채용, 육성, 평가, 보상, 승진, 참여의 각 항목이다.

[표 1] 패널자료 다양성 친화형 HR 항목(1)

구 분	패널자료에 포함된 항목	
채 용	다양한인력 채용 노력 * 추가 분석 항목	자주 활용하는 모집원의 개수 선발도구의 개수 총원 대비 신규채용인력 비율(%) 인당 평균 면접시간(시간) 사내 공모제를 통한 총원비율(%)
	교육훈련 기회공평성	훈련받은 근로자중 여성인력 비율(%)
육 성	교육투자 배분공평성	훈련받은 여성비율 - 훈련받은 전체 근로자비율
	* 추가 분석 항목	핵심인력 육성프로그램 유무(0 없음, 1 있음) 다가능훈련 실시 여부(0,1) 다가능훈련 받은 근로자 비율(%) 교육훈련 전담 파트너 스태프유무(0,1) 총인건비중 교육훈련비 비중(%) 전산관련 교육훈련시간의 비중(%) 교육훈련 실시 여부(0,1) 훈련받은 근로자 비율(%) 1인 1회당 평균교육훈련 시간(시간) 신입사원 공식 교육훈련 일수(일수) 계획적인 현장훈련(OJT) 실시여부(0,1) 사원 경력개발 상담 실시 여부(0,1) 경력개발 상담 담당자 보유 여부(0,1) 전문직 복수경력경로 설정 여부(0,1)
	평가절차의 공정성	목표관리제(MBO) 실시 여부(0,1) 다면평가제도 실시 여부(0,1) 인사고과 결과 공개 여부(0,1)
평 가	평가기준의 구체성	업적평가 점수중 개인별 객관적 성과 비중(%)
	* 추가 분석 항목	정기적 인사고과를 받는 사원의 비중(%) 팀 평가 실시 여부(0,1)

[표 2] 패널자료 다양성 친화형 HR제도(2)

구 분	패널자료에 포함된 항목	
보 상	성과와 능력 중심 보상	연봉제 실시 여부(0,1) 연봉 중 성과연봉 비중(관리자급)(%) 연봉 중 성과연봉 비중(일반사원)(%) 최고 최저 성과자간 연봉차등지급률(관리자급)(%) 최고 최저 성과자간 연봉차등지급률(일반사원)(%)
	집단성과급제	근로자 연봉에서 이익배분/집단성과 배분 비중(%) 이익배분제도 또는 집단성과급제도 여부(0,1) 팀 또는 부서별성과급/인센티브제(0,1)
	복리후생제도 유연성	선택적 복리후생/카페테리아 플랜 여부(0,1)

	* 추가 분석 항목	동업계 평균대비임금수준(5점 척도) 퇴직금제도 실시여부(0,1) 경영사정 상 인건비부담(5점 척도) 종업원지주제도 또는 우리스주제도 여부(01) 스톡옵션제 여부(0,1)
승진	능력성과 기반 승진	승진시 인사과과 점수 반영 비중(관리자급)(%) 승진시 인사과과 점수 반영 비중(일반사원)(%)
	* 추가 분석 항목	승진 정체의 심각성 정도(5점 척도) 승진자 중 발탁승진자 비율(%)
참여	의사결정/문제해결 참여	경영활동에 대한 종업원 관여 정도(13개, 6점 척도 평균) 근로자 대표의 이사회 참여 정도(3점 척도)
	상호간 의사소통	각종 의사소통 프로그램 정도 (경영설명회, 간담회 등 각종 프로그램 운영 여부) (8점 척도)
	고충처리제도	공식 고충처리 제도 여부(0,1) 공식 고충처리 제도 활용정도(4점 척도)

3.4 통제변수

본 분석을 위해 통제변수로 투입한 변수는 다음과 같다. 먼저 업종을 제조업, 건설업, 도소매유통업, 금융업, 기타공공사회서비스의 5가지로 구분하고 기타공공사회서비스를 참조값으로 하여 4개의 더미변수로 투입하였다. 조직의 규모는 해당 사업장의 종업원수를 자연로그를 취하여 투입하였으며 기업연령은 조사연도에서 사업장 설립연도를 차감한 값을 사용하였다. 종업원 평균연령 역시 통제변수로 투입하였으며, 사업체의 경영전략은 Miles와 Snow(1984)의 분류에 따른 설문항목에 따라 prospector, analyzer, defender로 구분했고[23], 3개 전략 어느 곳에도 해당되지 않는다고 응답한 기업을 참조로 하여 3개의 더미변수로 투입하였다. 외국인 지분 여부와 역할에 대해 지분 없음, 지분만 참여, 경영참여, 경영전반에 대해 책임짐의 4가지로 구분하고 지분 없음을 참조로 하여 더미변수화 하였다. 그리고 노조 유무, 주요 제품서비스의 해외매출 비중, 시장의 유동성, 벤치마킹 노력 정도를 통제변수로 투입하였다. 시장의 유동성은 경쟁기업의 숫자 변화 정도, 기존 제품 및 서비스의 수정 및 변화 정도, 신제품·서비스 개발과 도입의 변화 정도, 품질의 중요성의 변화 정도, 주력 제품의 시장점유율 변화 정도(5점 척도)를 평균한 값을 사용하였다. 벤치마킹 노력 정도는 가입한 단체나 협회의 숫자, 우수기업 벤치마킹 회수, 컨설팅 횟수를 평균한 값으로 구성했다. 각 회귀식에서 통제변수는 일관되게 Time1(2003년)의 값을 사용하였

다.

조직이 일정 정도 이상의 인원규모를 가지면 HR의 제도화가 나타난다. 본 연구의 표본은 사업체 단위이지만 회사전체를 기준으로 인력규모가 50인 이상인 사업체를 분석 대상에 포함하였다. 그 이유는 통상적으로 인사제도의 수립과 시행이 전사적으로 이루어진다는 점을 고려하였기 때문이다. 따라서 유효한 표본자료의 기업 개수는 1,661개가 되었고 사업체별 전사 평균인원은 1,063.88명, 표준편차는 4,254.14, 최소 50명, 최대 51,434명이다.

4. 실증분석

4.1 여성근로자비율과 HR

먼저 Time2(2004년도)의 총여성인력비율을 종속변수(Y_2)로 하고 통제변수와 각각의 채용관련 항목을 독립변수 X_1 (Time1, 2003년의 값)으로 투입하는 회귀분석을 실시하였다. 그 결과 통제변수만 투입한 회귀식에 비해 각 채용관련 항목을 추가 투입하여도 유의한 수준에서 ΔR^2 의 변동이 나타나지 않았다. 즉, 자주 활용하는 모집원의 개수, 선발도구의 개수, 총원대비 신규채용인력 비율, 인당면접시간, 사내공모제를 통한 총원비율 항목이 모두 총여성인력비율의 증감에 유의한 영향력을 갖지 않는 것으로 나타났다. Time2(2004년)의 각 HR항목(X_2)을 종속변수하고 Y_1 (Time1의 총여성인력비율)을 독립변수로 투입하는 교차지연 회귀분석을 실시한 결과 역시 모두 유의수준에서 R^2 의 변동이 나타나지 않았다. 이차 분석에서는 1단계의 Y_1 를 종속변수로 하는 회귀식에서 유의한 R^2 변화가 없는 경우에는 2단계의 X_2 를 종속변수로 하는 회귀분석은 생략하였다.

두 번째는 육성 관련 HR 항목을 투입하는 회귀분석을 실시하였다. 16개 항목에 대한 분석결과는 [표 3]과 같다. 먼저 전년도(Time1)의 훈련받은 근로자중 여성인력의 비율이 사업체의 익년도(Time2) 총여성인력 비율에 유의한 정(+)의 B값을 보였다. 동시에 익년도의 훈련받은 근로자중 여성인력비율에 대해 전년도의 총여성인력비율이 유의한 정(+)의 영향력을 나타내 상호 영향력이 있음을 보여준다. 그러나 회귀계수 B의 상대적 크기는 후자가 더 크게 나타나 총여성인력 비율이 훈련받은 근로자중 여성인력비율에 대한 영향력을 더 크게 발휘하는 것으로 나타났다. 훈련받은 여성의 상대적 비율 역시 유사한 상호관계를 보였다. 핵심인력 육성프로그램 유무는 부(-)의 상호 영향력을 나타냈다. 다기능훈련을 받은 근로자의 비율은 총여성인력비율에 부(-)의 인과적 영향력을 미쳤다.

평가, 보상, 참여에 관련된 HR 항목의 경우 모두 유의한 관계를 나타내지 않았다. 승진에서는 승진자 중 발탁승진자 비율이 총여성인력비율에 유의한 정(+)의 인과적 영향력을 나타냈다.

[표 3] 총여성인력비율에 대한 분석 결과

종속변수(Y) =총여성인력비율	교차지연 회귀 파라미터(time-lagged regression parameters)					
	B_1	ΔR^2	F	B_3	ΔR^2	F
훈련받은 근로자중여성인력비율	0.094* **	0.005 ***	147.4 50** *	0.406* **	0.094 ***	41.891 ***
핵심인력육성프로그램유무	-0.029 †	0.001 †	178.6 26** *	-0.058 †	0.003 †	18.607 ***
훈련받은 여성의상대적비율	0.059* *	0.003 **	143.5 42** *	0.191* **	0.027 ***	19.629 ***
다가능훈련받은근로자비율	-0.095 *	0.008 *	25.90 8***	-0.012(ns)	0.000 (ns)	1.643 †
승진자 중 발탁승진자비율	0.028 †	0.001 †	178.5 59** *	0.031(n s)	0.001 (ns)	6.834* **

주) B 는 표준화 계수이며 B_1 은 $Y_2=B_1X_1+B_2Y_1+u_1$, B_3 은 $X_2=B_3Y_1+B_4X_1+u_2$ 의 계수임.

***($p < .001$), **($p < .01$), * ($p < .05$), † ($p < 0.10$)
ns=insignificant

4.2 여성관리자비율과 HR

Time2(2004년도)의 여성관리자 비율을 종속변수(Y_2)로 하고 통제변수와 각각의 HR 관련 항목을 독립변수(Time1, 2003년도 값)로 투입하는 회귀분석을 실시하였다. 분석결과 채용, 평가, 보상과 관련한 항목은 유의한 결과를 나타내지 않았고, 교육훈련과 보상에 유의한 결과가 나타났다(표 4 참조). 훈련받은 근로자중 여성인력의 비율은 정(+)의 상호 영향력을 보였다. 전년도의 총인건비 중 교육훈련비 비중은 익년도 여성 관리자 비율에 정(+)의 영향력을 나타냈다($B=0.058$, $p<0.05$). 이때 전년도 여성 관리자 비율(Y_1)이 익년도 교육훈련비 비중(X_2)에 미치는 영향을 분석하는 2단계 회귀식에서는 B 값이 유의하게 나타나지 않아 교육훈련비 비중이 조직의 여성 관리자비율에 인과적 영향을 미치는 것으로 해석된다. 신입사원에 대한 공식교육훈련 일수는 부(-)의 상호 영향력을 나타냈다. 각종 의사소통 프로그램 정도는 기업 경영 설명회 개최, 종업원 간담회, 정기적 근로자 설문조사, 정

기적인 소식지 발간, 사내 전자게시판 설치, 경영자의 현장 순회 대화, 경영자와의 핫라인 운영, 직제라인별 정기 회합을 통한 경영정보 공유 등 8가지 항목의 운영 여부에 대해 개수를 합한 값으로 0-8까지 값을 갖는다. 의사소통 프로그램 정도는 여성 관리자비율에 유의한 인과적 정(+)의 영향력을 나타냈다.

[표 4] 여성관리자비율에 대한 분석 결과

종속변수 (Y) =여성관리자비율	교차지연 회귀 파라미터(time-lagged regression parameters)					
	B_1	ΔR^2	F	B_3	ΔR^2	F
훈련받은 근로자중 여성인력비율(%)	0.104* **	0.009* **	23.601 ***	0.117* **	0.012* **	30.081 ***
총 인 건 비 중 교육훈련비 비중	0.058* *	0.003* **	27.914 ***	-0.012 (ns)	0.000 (ns)	0.531 (ns)
신입사원 공식교육 훈련 일수	-0.042 †	0.002 †	36.351 ***	-0.054 †	0.003 †	18.304 ***
각종 의사소통 프로그램 정도	0.052 †	0.002 †	28.280 ***	0.033 (ns)	0.001 (ns)	26.678 ***

주) B 는 표준화 계수이며 B_1 은 $Y_2=B_1X_1+B_2Y_1+u_1$, B_3 은 $X_2=B_3Y_1+B_4X_1+u_2$ 의 계수임.

4.3 장애인비율과 HR

Time2(2004년)의 장애인비율을 종속변수(Y_2)로 하고 통제변수와 각각의 HR 관련 항목을 독립변수(Time1, 2003년 값)로 투입하는 회귀분석을 실시하였다.

채용, 교육훈련, 승진 항목에는 유의한 관계가 나타나지 않았고 평가, 보상, 참여 부문에서 유의한 관계가 나타났다(<표 5> 참조). 유의한 관계가 있는 모든 항목에서 2 단계 회귀분석에서의 유의한 역관계는 나타나지 않아 모두 일방적인 인과적 영향력을 보였다. 인사사고 결과 공개 여부, 정기적인 인사사고를 받는 사원의 비중, 의사소통 프로그램 정도는 모두 장애인 구성비율에 부(-)의 영향력을 보였다. 이것은 평가관리 시스템이 정교화된 기업과 의사소통프로그램을 다양하게 운영하는 사업장에서 장애인 고용률이 낮음을 보여주는 것이다. 이익배분제도 또는 집단성과급제도 및 고충처리제도 보유여부는 장애인 구성비율에 정(+)의 유의한 인과적 영향력을 보였다.

[표 5] 장애인구성비율에 대한 분석 결과

종속변수 (Y) =장애인구성비율	교차지연 회귀 파라미터(time-lagged regression parameters)					
	B_1	ΔR^2	F	B_3	ΔR^2	F
인사고과 결과 공개 여부	-0.053 †	0.003 †	13.615 ***	-0.014 (ns)	0.000 (ns)	17.528 ***
정기적인 사고과를 받는 사원 비중(%)	-0.062 *	0.003*	7.007**	-0.021 (ns)	0.000 (ns)	54.203 ***
이익배분 제도 또는 집단성과급제 유무	0.0598 *	0.003*	7.054**	-0.001 (ns)	0.000 (ns)	19.462 ***
각종 의사소통프로그램 정도	-0.055 †	0.002 †	6.173**	0.006 (ns)	0.000 (ns)	26.519 ***
공식고충처리제도 보유 여부	0.053 †	0.002 †	6.208**	0.035 (ns)	0.001 (ns)	17.707 ***

주) B 는 표준화 계수이며 B_1 은 $Y_2=B_1X_1+B_2Y_1+u_1$, B_3 은 $X_2=B_3Y_1+B_4X_1+u_2$ 의 계수임.

4.4 외국인비율과 HR

Time2(2004년) 외국인비율을 종속변수(Y_2)로 하고 통제변수와 각각의 HR 관련 항목을 독립변수(Time1, 2003년 값)로 투입하는 회귀분석을 실시하였다([표 6] 참조). 분석결과 채용시 자주 활용하는 모집원의 개수와 승진자 중 발탁승진자 비율이 외국인비율에 유의한 정(+)의 인과적 영향력을 나타냈다. 채용을 위한 모집 채널을 다양하게 활용하고, 승진시 예외적인 발탁승진을 많이 활용하는 사업체에서 외국인 구성비율이 높음을 보여준다. 그 외에 영향력을 보인 항목들은 모두 외국인 구성비율에 부(-)의 관계를 보였다. 이러한 결과가 나타난 것은 아직 우리나라의 외국인 고용이 인사관리가 아직 덜 체계화된 사업장에서 저임금 저숙련 노동력을 활용하는데 주로 목적을 두고 있기 때문인 것으로 보인다.

4.5 다양성 친화형 HR과 기업성과

다음은 다양성친화형 HR을 많이 활용하는 기업일수록 기업의 경영성과가 높을 것이라는 가설을 검증하기 위해 역시 교차지연 회귀분석을 실시하였다. 통제변수 역시 앞서와 같은 방식으로 투입하였다.

[표 6] 외국인구성비율에 대한 분석 결과

종속변수 (Y) =외국인구성비율	교차지연 회귀 파라미터(time-lagged regression parameters)					
	B_1	ΔR^2	F	B_3	ΔR^2	F
자주 활용하는 모집원의 개수	0.070*	0.005*	6.905**	0.071*	0.005*	14.657 ***
교육훈련 전담파트 또는 스태프 유무	-0.063 *	0.004*	6.873**	0.011 (ns)	0.000 (ns)	18.337 ***
계획OJT 실시유무	-0.053 †	0.002 †	6.702**	0.012 (ns)	0.000 (ns)	19.828 ***
업적평가 점수에서 개인별 객관적성과의 비중(%)	-0.056 †	0.003 †	6.775**	0.011 (ns)	0.000 (ns)	19.265 ***
정기적인 사고과를 받는 사원 비중	-0.057 †	0.003 †	6.809**	-0.004 (ns)	0.000 (ns)	54.115 ***
연봉제 실시 여부	-0.058 *	0.003*	6.747**	0.011 (ns)	0.000 (ns)	98.321 ***
승진시인 사고과점수의 반영 비중(일반사원급)	-0.053 †	0.002 †	6.717**	-0.005 (ns)	0.000 (ns)	31.658 ***
승진자 중 발탁승진자 비율(%)	0.059*	0.003*	6.866**	0.000 (ns)	0.000 (ns)	6.771**
공식고충처리제도 유무	-0.058 †	0.003 †	6.392**	0.030 (ns)	0.000 (ns)	17.679 ***

주) B 는 표준화 계수이며 B_1 은 $Y_2=B_1X_1+B_2Y_1+u_1$, B_3 은 $X_2=B_3Y_1+B_4X_1+u_2$ 의 계수임.

4.5.1 자기자본이익률과 HR

Time2(2004년도)의 자기자본이익률을 종속변수(Y_2)로 하고 통제변수와 각각의 HR 관련 항목을 독립변수(Time1, 2003년도 값)로 투입하는 회귀분석을 실시하였다. ([표 7] 참조). 자기자본이익률(ROE: return on equity)은 기업에 투자된 자본을 활용하여 어느 정도 이익을 내고 있는지를 나타내는 기업의 이익창출능력 지표의 하나이다.

[표 7] 자기자본이익률에 대한 분석 결과

종속변수 (Y) =자기자본 이익률	교차지연 회귀 파라미터(time-lagged regression parameters)					
	B_1	ΔR^2	F	B_3	ΔR^2	F
교육훈련 실시 여부	0.057 †	0.003 †	20.019 ***	0.025(ns)	0.001(ns)	9.784**
팀 평가 실시 여부	0.064*	0.004*	20.184 ***	-0.007(ns)	0.000(ns)	12.529 ***
이익배분 제/집단성과급제	0.077*	0.005*	20.284 ***	-0.027(ns)	0.001(ns)	10.145 ***
경영사정 고려시인 건비부담	0.084* *	0.006* *	20.180 ***	0.086*	0.007*	9.890**
종업원지주제우리사주제도	-0.061 †	0.003 †	20.115 ***	0.022(ns)	0.000(ns)	19.409 ***
승진사고과 점수 반영비중(사원급)	0.054 †	0.003 †	19.992 ***	-0.054 †	0.003 †	16.159 ***

주) B 는 표준화 계수이며 B_1 은 $Y_2=B_1X_1+B_2Y_1+u_1$, B_3 은 $X_2=B_3Y_1+B_4X_1+u_2$ 의 계수임.

분석결과 교육훈련실시 여부, 팀 평가, 이익배분제 또는 집단성과급제, 인건비 부담이 작은 정도가 자기자본이익률과 정(+)의 인과적 관계를 보였다. 승진시 인사사고과 점수 반영비중 역시 차년도 자기자본이익률에 정(+)의 관계를 보였으나, 전년도의 자기자본이익률이 차년도의 승진시 인사사고과 점수 반영 비중에 미치는 영향은 부(-)의 관계를 보여 상반되는 결과를 보여주고 있다. 종업원지주제 또는 우리사주제도는 부(-)의 인과적 영향력을 보여주고 있다. 경영사정 고려시 인건비 부담정도는 자기자본이익률에 상호 영향력을 보이고 있다.

4.5.2 인당순이익과 HR

Time2(2004년도)의 인당순이익을 종속변수(Y_2)로 하고 통제변수와 각각의 HR 관련 항목을 독립변수(Time1, 2003년도 값)로 투입하는 회귀분석을 실시하였다. ([표 8] 참조). 인당순이익은 기업의 당기순이익을 종업원수로 나눈 지표로 종업원 인당순이익 창출정도를 나타낸다.

[표 8] 인당순이익에 대한 분석 결과

종속변수 (Y) =인당순이익	교차지연 회귀 파라미터(time-lagged regression parameters)					
	B_1	ΔR^2	F	B_3	ΔR^2	F
총원대비 신규채용 인력비율	-0.062 *	0.003*	67.746 ***	-0.060(ns)	0.003(ns)	10.923 ***
핵심인력 육성프로그램 유무	0.043 †	0.002 †	67.050 ***	0.070*	0.004*	13.170 ***
훈련받은 여성의상대적비율	-0.086 **	0.007* *	49.639 ***	-0.124 **	0.013* *	8.621**
교육훈련 실시 여부	0.040 †	0.001 †	67.016 ***	0.086*	0.006*	10.034 ***
훈련받은 근로자비율(%)	0.085* *	0.006* *	51.184 ***	0.129* *	0.014* *	8.148**
다면평가제도 실시 여부	0.048*	0.002*	67.100 ***	0.112* *	0.010* *	13.391 ***
업적평가 중 개인별 객관적성과비중(%)	0.044 †	0.002 †	66.614 ***	0.086*	0.006*	12.286 ***
정기인사고과대상 사원비중	0.042 †	0.001 †	67.372 ***	0.108* *	0.009* *	30.770 ***
팀 평가 실시 여부	0.070* *	0.004* *	68.188 ***	0.059(ns)	0.003(ns)	13.211 ***
연봉제 실시 여부	0.044 †	0.002 †	66.897 ***	0.022(ns)	0.000(ns)	54.839 ***
경영사정 고려시인 건비부담 적은 정도	0.052*	0.002*	67.304 ***	0.196* **	0.030* **	11.348 ***
승진시인사고과 반영 비중(사원급)	0.059*	0.003*	66.583 ***	0.074*	0.004*	16.436 ***

주) B 는 표준화 계수이며 B_1 은 $Y_2=B_1X_1+B_2Y_1+u_1$, B_3 은 $X_2=B_3Y_1+B_4X_1+u_2$ 의 계수임.

분석결과 총원 대비 신규채용 인력 비율은 인당순이익에 인과적 부(-)의 영향을 나타냈다. 여성훈련 강조 정도는 상호적인 부(-)의 영향력을 보여 여성인력에 대한 훈련을 상대적으로 강조하는 사업체의 인당순이익이 낮음을 보여주고 있다. 이러한 현상은 회귀식에 여성인력비율을 동시에 투입하여 통제하여도 마찬가지로 나타났다. 이

것은 훈련받은 근로자의 전체적인 비중과 교육훈련 제공 여부가 인당순이익에 정(+)의 영향력을 보인다는 점을 고려하여 해석해야 하며, 특별히 여성인력에 대한 훈련 비중이 상대적으로 높으면 인당순이익이 낮아지는 현상이 있음을 시사한다.

팀 평가제도 및 연봉제 실시 여부는 일방적인 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다. 핵심인력 프로그램, 교육훈련 실시 여부, 훈련받은 근로자 비중, 다면평가제, 업적평가 점수 중 개인별 객관적 성과의 비중, 인사사고과를 받는 사원의 비중, 경영사정 고려시 인건비 부담이 낮은 정도, 승진시 인사사고과결과의 반영 비중은 상호적인 정(+)의 영향력을 나타내고 있다.

5. 결론

5.1 연구의 요약

본 연구는 다양성 친화형 인사제도를 구성하여 기업체 인력의 다양성을 체계적으로 관리하는 방식을 모색하여 보았다. 우선 다양성 친화적인 인사관리 항목을 추출하여 어떤 제도가 인력의 다양성에 영향을 미치는지 분석하였다. 또한, 다양성 친화형 인적자원관리제도와 기타 인적자원관리제도를 포함시켜 이들이 실제 재무적 성과에 미치는 영향을 포괄적으로 분석하였다.

[표 9] HR이 인력구성에 미치는 영향 요약

종속변수	다양성 친화형 HR	
	정(+)의 영향	부(-)의 영향
총여성인력 비율	훈련받은 여성비율 여성훈련 강조정도	
여성관리자 비율	훈련받은 여성비율 의사소통 프로그램	
장애인비율	이익분배/집단성과급 고충처리제도 활용도	인사고과결과 공개 의사소통 프로그램
외국인비율	모집원의 개수	객관적 평가 비중 승진시인사고과비중 고충처리제도 여부

주) 굵은 글씨는 일방적 인과관계를 나타낸 항목이며, 이탤릭체는 부정적 영향을 나타냄

통계 분석 결과 다양성 친화형 관련 연구가설들은 모두 부분적으로 지지하는 것으로 나타나 제도의 일부가 인력구성의 다양성을 향상시키는 것으로 나타났다. 좀 더 구체적으로 기술하면, 훈련 프로그램을 이수한 여성인력 비율이 높아지고 여성인력에 대한 교육훈련프로그램의

중요성이 인지되면 총여성인력 비율이 증가된다. 의사소통프로그램이 활성화되며 훈련 받은 여성인력 비율이 올라가면 여성 관리자 비율 또한 높아지게 된다. 특히 기업체의 시장이 여성중심인 기업체는 여성 인력의 기능과 역량을 향상시킬 수 있는 방안을 반드시 마련하여야 여성 인력의 비중을 효과적으로 높일 수 있다. 전통적으로 한국 기업체는 남성 관리자 위주로 운영되어 왔으나 남성 관리자들이 미처 고려하기 어려운 부분을 보완하도록 여성 관리자를 채용할 필요성이 높아져 가고 있다. 따라서 여성인력에 대한 교육·훈련프로그램을 적극적으로 실시하여 상위 관리자를 육성할 필요가 있다. 신규 인력을 모집하고 채용하는 방법이 확대되면 회사 구성원의 외국인 비율을 높인다. 회사에서 요구하는 조건을 충족시키는 외국인 인력을 구하기는 국내 인력과 비교하여 상당히 어려우며 노동법·이민법과 같은 법규의 제한 또한 받고 있는 실정이다. 따라서 다양한 모집제도를 활용하여 회사의 요건에 적합한 외국인 인력을 채용할 수 있다.

[표 10] HR이 재무성과에 미치는 영향 요약

종속변수	다양성 친화형 HR	
	정(+)의 영향	부(-)의 영향
자기자본 이익률	이익배분/집단성과급 승진시 인사사고과 비중	
인당순이익	핵심인력육성프로그램 다면평가제도 객관적 평가 비중 연봉제 실시 승진시 인사사고과 비중	여성훈련 강조정도

주) 굵은 글씨는 일방적 인과관계를 나타낸 항목이며, 이탤릭체는 부정적 영향을 나타냄.

일방적 인과관계를 나타낸 항목을 살펴보면 우선 여성 관리자들의 비중은 의사소통 프로그램과 유의미한 연관성을 지니고 있다. 기업경영설명회, 종업원 간담회 및 종업원의견청취 프로그램을 활용하여 전사적으로 종업원의 의사소통을 활성화시키고자 노력을 기울여야 남성 관리자의 그늘에 묻히기 쉬운 여성 관리자들과의 견해와 고충을 접할 수 있는 기회를 가질 수 있다. 따라서 의사소통 프로그램을 적극적으로 실시하여 조직 내부에 남성 관리자 속에 파묻힌 여성 관리자의 존재가 부각되어 여성인력의 부가가치를 활용할 수 있는 기회를 상대적으로 많이 가지게 된다. 이익분배, 집단성과급 비중과 고충처리제도의 활용도가 높은 기업체에서 장애인 근로자 비중이 확대되었다. 적극적 평등인사정책을 도입하여 장애인 고용확대와 안정을 도모하고자 장애인 고용촉진법과 시행

령이 제정 시행되었다. 하지만, 아직도 상당수의 기업체에서 장애인에 대한 고용을 기피하고 있는 점을 고려하여 본다면 노동정책에 대한 의무를 충실하게 준수하려는 기업체의 장애인 비중이 높다고 볼 수 있다. 한국 기업체에서 성과급을 시행하려면 노동법규의 제한을 여러 측면에서 받고 있다. 고충처리제도는 상시 30인 이상의 근로자를 채용하고 있는 사업장에서 고충처리위원회를 구성하여 근로자의 근로조건 및 작업환경에 대한 근로자 개인의 불만을 협의처리하고 있다. 이익분배, 집단성과급과 고충처리제도를 시행하는 기업체는 노동법규에 대한 이해도와 지식이 높으며 노동법규를 적극적으로 준수하려는 업체이므로 장애인 근로자 비율 또한 상대적으로 높을 것으로 추정된다.

다양성 친화형 외에도 다양성을 억제하는 인사관리제도를 밝혀낸 것도 본 연구의 성과로 볼 수 있다. 핵심인력을 육성하고 관리하는 제도, 연봉제, 인사고과결과 공개, 승진 시 인사고과비중 등의 인적자원관리제도들은 여성·장애인·외국인의 비중을 감소시킨다. 인적자원관리제도가 기업성과에 미치는 영향을 검증한 결과 인력구성의 다양성을 억제시키는 제도들이 대체적으로 자기자본 이익률과 인당 순이익을 향상시킨다. 다양성을 억제하는 인적자원관리제도들은 상위 고성과자의 업적성적을 부각시키는 데 초점이 맞추어져 고성과자의 업적성적을 향상시키는 데 효과적이다. 한국 기업이 인사관리제도의 초점을 고성과 사원에게 맞추면 인력구조의 다양성은 저해될 우려가 존재하므로 기업의 경영전략과 인적자원관리제도와 균형을 맞추도록 노력하여야 할 것이다.

5.2 연구의 한계 및 향후 연구방향

본 연구에서 다양성 친화형 인적자원관리제도가 인적자원구성 및 기업재무성과에 미치는 영향을 검증하였음에도 불구하고 여러 한계점에 부딪히고 있다. 우선, 단수의 인사관리자에게 설문조사하여 응답자의 신뢰도가 저하된다는 점이다(Gerhart, 2000)[13]. Huselid와 Becker(2000)는 기업체마다 복수응답자를 확보하면 표본의 크기가 축소되어 오히려 연구의 신뢰도와 타당성이 크게 저해될 가능성이 존재하므로 단수응답자가 정확한 응답을 보여준다고 주장하였다[17]. 본 연구는 인터뷰, 설문지 등 다양한 방법을 활용하여 조사하였고 응답의 타당성과 신뢰도를 확보하고자 노력하였다. 하지만, 앞으로의 연구에서는 복수 응답자를 확보하려는 노력이 필요하다. 본 연구의 실증분석에서 활용된 인력다양성에 대한 자료는 여성인력 비율, 여성관리자 비율, 외국인과 장애인 비율로 한정되어 기업 인력구성의 다양한 측면을 입체적으로 분석하는 것에는 한계가 있다. 향후 조사에서는

조직 인력구성에 대한 자료를 보완함으로써 인사제도와 조직 차원의 다양성 인력구성 간의 관계를 보다 폭넓고 엄격하게 분석할 수 있을 것이다. 나아가 패널 조사시 다양성관리와 관련된 항목을 보다 많이 포함함으로써 보다 엄밀한 종단적 관계에 대한 연구가 가능할 것으로 보인다. Mor Barack(2005)이 제시한 다양성관리에 대한 이론에 근거하여 가설을 세웠음에도 조직문화, 경영전략 같은 다양한 변수와 연계하여 검증한다면 다양성관리의 연구에 대한 폭을 더 넓힐 수 있을 것으로 전망된다[25]. Kravitz(2008)의 연구에서 적극적 평등인사정책에 기반하여 다양성 친화형 인사제도를 실시하면 인력구조의 다양성은 확대될 수 있으나 모집·채용과정에서의 타당성에 대한 의문이 제기된다[20]. 다양성 친화형 인사제도가 인력을 고용하고 관리하는 데 있어서 타당성의 문제를 해결할 수 있는 방안에 대한 모색이 필요하다. 연구 결과를 살펴보면 의사소통 프로그램은 장애인 비율을, 고충처리제도는 외국인 비율을 줄이고 있다. 조직 내부에 의사소통과 고충처리제도가 활성화되어 있는데도 소수 계층인 장애인과 외국인에 대한 고용이 오히려 감소되는 현상에 대해서는 그 이유에 대하여 앞으로 연구가 더 필요하다.

감사의 글

연구비를 지원해준 한국노동연구원과 유익한 조언을 해준 동국대 김현동 교수, King's College London, Univ. of London의 Riccardo Pecci 교수, 그리고 익명의 심사자님에게 감사드립니다.

참고문헌

- [1] 김은미, 양옥경, 이해영, 『다문화사회 연구 (Multicultural society of Korea)』, 나남사, 2009.
- [2] 배종석, 『인적자원론:사람기반 경쟁우위를 위한』, 홍문사, 2006.
- [3] 유경준,황수경, 『차별의 사회적 비용 연구』, 한국개발연구원, 한국여성개발원, 2004.
- [4] Barron, L. G. and Sackett, P. R., "Asian variability in performance rating modesty and leniency bias". Journal of Vocational Behavior, 21(1), pp. 277-290, 2008.
- [5] Bergman, B., "The validation of the women workplace culture questionnaire: Gender-related stress and health for Swedish working women", Sex Roles,

- 49(5/6), pp. 287-297, 2003.
- [6] Block, C. J., Roberson, L. and Neuger, D. A., "White racial identity theory: A framework for understanding reactions toward interracial situations in organizations". *Journal of Vocational Behavior*, 48(1), pp. 71-188, 2005.
- [7] Buckley, R. M., Jackson, K. A., Bolino, M. C., Veres, J. G. III. and Feild, H.S., "The influence of relational demography on panel interview ratings: A field experiment". *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), pp. 627-646, 2007.
- [8] Chatman, J. A. and Flynn, F. J., "The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams". *Academy of Management Journal*, 44, pp. 956-974, 2001.
- [9] Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. and Aiken, L. S., 『Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences』, 3rd ed., Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2003.
- [10] Fields, D. L., Goodman, J. S. and Blum, T. C., "Human resource dependence and organizational demography: A study of minority employment in private sector companies". *Journal of Management*, Vol. 31, No 2, pp. 167-185, 2005.
- [11] Finkel, Steven E., "Causal Analysis with Panel Data, Quantitative Applications in the Social Sciences", A Sage University Paper Series 105, Sage Publications, 1995.
- [12] Florey, A. T. and Harrison, D., "Responses to informal accommodation requests from employees with disabilities", *Academy of Management Journal*, 43(2), pp. 224-233, 2000.
- [13] Gerhart, B., Wright, P.M., McMahan, G.C. and Snell, S.A., "Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and analysis", *Personnel Psychology*, 53, pp. 855-872, 2000.
- [14] Goodman, J. S., Felds, D. L. and Blum, T. C., "Cracks in the glass ceiling: In what kinds of organizations women make it to the top?". *Academy of Management Journal*, Vol. 28, No 4, pp. 475-501, 2003.
- [15] Hirschfeld, R. R., Jordan, M. H., Feild, H. S., Giles, W. F. and Armenakis, A. A., "Teams' female representation and perceived potency as inputs to team outcomes in a predominantly male field setting". *Personnel Psychology*, 58(1), pp. 893-924, 2005.
- [16] Hollensbe, E. C., Khazanchi, S. and Masterson, S. S., "How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions", *Academy of Management Journal* 51(6), pp. 1099-1116, 2008.
- [17] Huselid, M. A. and Becker, B. E., "Comment on "Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" by Gerhart, Wright, McMahan, and Snell", *Personnel Psychology*, 53, pp. 835-854, 2000.
- [18] Kanter, R. M., 『Men and Women of the Corporation』, Basic Books: NY., 1977.
- [19] Kossek, E. E. and Zonia, S. S., "Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity", *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), pp. 61-81, 1993.
- [20] Kravitz, D. A., "The diversity-validity dilemma: Beyond selection-the role of affirmative action", *Personnel Psychology*, 61(2), pp. 173-193, 2008.
- [21] McKay, P. F., Avery, D. R. and Morris, M. A., "A tale of two climates: Diversity climate from subordinates' and managers' perspectives and their role in store unit sales performance", *Personnel Psychology* 62(4), pp. 767-791, 2009.
- [22] McMahan, G. C., Bell, M. P., and Virick, M., "Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues", *Human Resource Management Review*, 8(3), 193-214, 1998.
- [23] Miles, R. E., and Snow, C. C., "Designing Strategic Human Resources Systems", *Organizational Dynamics*, Summer, 36-52, 1984.
- [24] Mohammed, S. and Angell, L. C., "Surface- and deep-level diversity in workgroups: examining the moderating effects of team orientation and team process on relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 1015-1039, 2004.
- [25] Mor Barack, M. E., 『Managing Diversity: Toward a globally inclusive workplace Thousand Oaks』, Sage Publications, 2005.
- [26] Price, K., Harrison, H., Gavin, J. and Florey, A. T., "Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level on group functioning". *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No 5, pp. 1029-1045, 2002.
- [27] Pulakos, E. D. and Wexley, K. N., "The relationship among perceptual similarity, sex, and performance

- ratings in manager-subordinate". Academy of Management Journal 26(1), pp. 129-139, 1983
- [28] Reskin, B. F. and McBier, D. B., "Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers". American Sociological Review, Vol. 65, No 2, pp. 210-233, 2000.
- [29] Scullen, S. E., Mount, M. K. and Goff, M., "Understanding the latent structure of job performance ratings". Journal of Applied Psychology, 85(6), pp. 956-970, 2000.
- [30] Terpstra, D. E. and Rozell, E. J., "The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance". Personnel Psychology, Vol. 46, No. 1, pp. 27-48, 1993.
- [31] Tsui, A. S. and Gutek, B. A., "A role set analysis of gender differences in performance, affective relationships, and career success of industrial middle managers". Academy of Management Journal 27(3), pp. 619-635. 1984.
- [32] Vegt, V. D. and Bunderson, S. J., "Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification". Academy of Management Journal, Vol. 48, No 3, pp. 532-547, 2005.
- [33] Wilk, S. L. and Cappelli, P., "Understanding the determinants of employer use of selection methods". Personnel Psychology, Vol. 56, No. 1, pp. 103-124. 2003

김 대 룡(Dae-Lyong Kim)

[정회원]



- 1990년 2월 : 동국대학교 통계학과(이학사)
- 1994년 12월 : 아이오와주립대 통계학과(이학 석사)
- 1996년 12월 : 네브라스카대 보협계리학과(경영학 석사)
- 2003년 12월 : 네브라스카대 재무관리학과(경영학 박사)
- 2004년 3월 ~ 현재 : 동국대학교 경영학과 교수

<관심분야>

재무관리, 선물옵션, 포트폴리오 관리

성 상 현(Sang-Hyeon Sung)

[정회원]



- 1989년 2월 : 서울대학교 경영학과(경영학 학사)
- 1999년 2월 : 연세대학교 경영대학원(경영학 석사)
- 2005년 2월 : 연세대학교 경영학과(경영학 박사)
- 1994년 7월 ~ 2006년 8월 : 삼성경제연구소 수석연구원
- 2006년 9월 ~ 현재 : 동국대학교 경영학과 교수

<관심분야>

인사관리, 조직행동, 다양성관리