
환대산업의 다문화주의 교류에 따른 효율적인 경영전략에 관한 탐색적 연구

A Exploratory Study on the Efficient Strategies for Cross-Cultural in the Hospitality Industry

이상미

세명대학교 호텔관광학부

Sang-Mi Lee(ssmlee65@hotmail.com)

요약

힐튼 호텔, 맥도날드와 같은 환대산업의 성공은 언어 및 문화적 배경이 다른 인적자원을 경제력 제고수단으로 효율적으로 관리한 결과이다. 이처럼 본 연구의 목적은 창의적인 아이디어, 네트워크 다양화, 기업 이미지 제고, 우수인력을 극대화할 수 있고, 이로 인해 발생할 수 있는 부정적인 요소를 최소화하기 위한 가이드 라인을 제시하고자 한다. 1. 다양한 문화를 이해하고 접할 수 있는 교육 및 훈련 프로그램이 학교 교육차원에서 먼저 제공되어야 한다. 2. 감정과 인식에 대한 차이를 자국어로 설명된 비디오 교육시스템으로 그릇된 인식(misperceptions), 그릇된 평가(misevaluations), 불신(mistrust)과 같은 “misfactor” 요소를 줄여야 한다. 3. 각 국가의 풍습 및 음식문화, 국제 비즈니스 매너, 토론회와 같은 다양하고 체계적인 프로그램이 필요하다. 4. 경영자는 다문화에는 다양성과 일관성의 양면성이 있음을 명심해야 한다.

■ 중심어 : | 다문화주의 | melting-pot 컨셉 | 다양성 | 일관성

Abstract

There are successful multinationals like McDonald's, and International hotel chain. The reason is efficiency managing diversity workforces. Therefore, purpose of this study suggests practical guidelines to handling global workforce for creative ideas, diversity for network, and pool for superiority workforces. 1. The company or university are provided by training program for cross-culture seminar, and education program for global culture & manner. 2 The employees express their perceptions and feelings in their own language, the discussions were videotaped, and used for decreasing misfactors such as misperceptions, misevaluations, and mistrust. 3. It builds up various program for understanding cultural difference like seminar, world business manner, and costume & food culture for each country. 4. Top manager should keep in mind that cross-culture has diversity and consistency at the same time.

■ Key word : | Multi-culture | Melting-pot concept | consistency | diversity |

I. 서론

기업 내 순혈주의가 퇴조하고 여성과 외국인의 비중이 높아지는 기업 인력구성의 다양성, 정부와 사회의 압력과 기업자체의 필요성으로 인한 글로벌화가 사회적인 트렌드 현상으로 나타나고 있다. 특히, 다양한 나라의 문화를 최일선에서 가장 많이 접하는 서비스 분야가 국제화, 무국경화되어 가고 있고, 이에 대한 대표적인 다국적 기업으로는 맥도날드, 국제 호텔체인, 기타 프랜차이즈 기업들이 있다.

법무부 출입국관리통계(2005)에 의하면 2004년 국민 5명당 1명꼴로 9,139,314명이 해외출국을 한 반면에 외국인 입국자는 전년도와 비교하여 5,750,545명으로 23.5%로 증가하였다. 특히 한류현상으로 인하여 일본은 2백 4십만명(+23.5%), 중국은 41만명(+44%), 미국은 58만명, 타이완은(+52.1%)로 증가하였다. 입국목적으로는 관광/통과는 420만명, 상용/투자는 23만명, 유학/연수는 6만5천명, 공무는 4만 4천명, 기타는 114만명으로 나타났다. 2004년 국내 체류 외국인 근로자¹⁾ 42만명 중 23만3천명(44.7%)정도가 불법 체류자이다. 이처럼 다양한 출입목적과 다양한 문화적 배경을 갖고 있는 많은 외국인들과의 자연스러운 직·간접인 영향으로 인하여 국내 문화 및 관습에 영향을 받게 된다.

하이네켄 맥주는 전 세계 120개 공장에서 공장직원, 과학자, 기술자들이 나라와 문화에 관계없이 동일한 방법으로 제조하여 높은 양질의 맥주를 전 세계에 공급하고 있다. 즉, 모든 직원들이 맥주 제조과정을 일관성있게 제조하였기 때문이다. 또한, 호텔의 경우 35개국에서 [1]소피텔과 노보텔을 운영하는 아코르(Accor's)호텔 브랜드뿐만 아니라, 국제 신용등급 기업인 앤더슨 컨설팅, J.P. 모건은 모든 나라에 동일한 기준의 서비스를 제공하고 있다. 이는 다양한 언어 및 문화적 배경이 다른 인적자원(workforce diversity)을 경제력 제고 수단으로써 효율적으로 관리한 결과이다. 그렇지 못할 경우 문화, 언어, 교육환경의 상이성으로 인하여 상대방 문화에 대한 이해심과 존중하는 마음이 부족해지고, 상대방 문

화를 무시하거나 잘못 인식하게 되고, 이로 인해 근무시 긴장과 갈등을 유발시키고, 상호 의사소통이 어렵게 되고 궁극적으로 과업진행을 저해하게 되어 직원만족과 생산성에 부정적인 영향을 초래한다. 특히 국제 체인호텔의 경우 [2]내부적으로 직원 개개인의 문화적 배경의 다양성과, 외부적으로 고객이 상품의 한 부분이 되기 때문에 서로 문화적인 영향을 미치게 된다. 따라서 상대방 문화를 열린 마음으로 이해하고 받아들이고, 우호적인 관계를 유지함으로써 타문화 접촉과 융화과정의 갈등을 순조롭게 극복하고 화합할 수 있다. 그에 따라 창의적인 아이디어, 네트워크 다양화, 시장진출, 기업 이미지 제고, 우수인력 풀(pool)확대 등에 따른 이점을 극대화 할 수 있는 현대산업의 다문화주의(cross-culture)에 대해 알아보려고 한다.

연구방법은 활용 가능한 국내·외 2차 자료와 기존 국내·외 연구논문을 활용하였음을 밝힌다. 연구방식은 다문화주의에 대한 이해, 인적자원에 대한 다양성과 일관성 관리, 기업의 다문화 인적자원에 대한 대응방안을 통하여 업무의 효율성을 극대화하기 위한 가이드라인을 제시하고자 한다.

II. 다문화주의(multi-culture)의 이해

문화는 [3]특정그룹의 사람들을 공통적으로 묶어주는 가치, 관습, 광범위하게 공유하고 있는 신념과 일련의 추상적인 것들을 포함하여 사회의 일원으로 독특성을 갖게 된다. 사람들의 생각, 가치, 신념을 이끌면서 형성되고 궁극적으로는 행동을 통제하게 된다. 즉, 문화는 국가가 갖고 있는 지리적인 특징, 사회·경제적인 시스템, 법률, 교육 등의 다양한 요소로 형성되어 결과적으로 그 나라 국민들만이 갖게 되는 독특한 문화가 형성된다. 에스닉(ethnic)²⁾ [4]는 최소한의 주기적으로 상호작용을 하면서 다른 집단과 문화적으로 독특하다고 생각되는 사회적

1) 국내 체류 외국인: 경제활동인구 대비 외국인 취업자 비중 (취업/연수비자 + 불법 체류자)

2) 종족, 인종, 민족성 등 다양하게 사용되며, nation용어와 혼돈을 줄이기 위해 원어를 사용한다.

인 현상이다. 즉, 공통의 역사와 전통, 문화와 습관을 가지고 한 국가 안에 존재한다. 즉 한 국가 내에 있는 소수 민족(minority)을 의미한다.

다문화주의 [5]는 “민족마다 다른 다양한 문화나 언어를 하나로 동화시키지 않고 공존시켜 서로 승인·존중하는 것을 목적으로 하는 정책”이다. 즉 문화의 다양성과 복수성이 포함되어 있다. 배는 [6]평등, 다양성, 공동체가 기본원칙이 되고, 사회내에서 개인과 집단간의 문화적인 상호인정과 수용, 기회의 균등을 평등이라 하였다. 백인문화나 소수문화를 서로 깎아 내리거나 높이 평가하는 것은 아니다. 궁극적으로 다문화주의는 [4]에스닉 집단이 갖고 있는 문화적인 이질성에도 불구하고 사회전체에 평등하게 참가하는 것을 인정하고, 이를 위해 노력하는 다문화, 다민족 공존을 위한 운동이나 정책을 의미한다.

Tanke는 [7]“뚜렷이 구별되는 인종집단의 구성원에서 볼 수 있는 문화적인 이질성을 인식하고, 성별, 연령, 인종, 사회·경제적인 수준에 따라 나타나는 가치관을 효율적으로 관리하는 시도”라고 하였고, 한 사회내의 다양한 문화, 인종, 에스닉, 관습, 의견을 존중·인정하려는 사회적인 실천이다.

다양한 인종집단과 문화가 서로 얽혀 공존하는 나라 중에서 캐나다는 모자이크 또는 샐러드처럼 여러 에스닉이 섞인 가운데 각 집단의 특징을 보존·인정하고 있다. 예를 들어 [8]인디언과 이누이트(에스키모)를 위한 학교 설립, 소수민족의 자국어 장려정책을 시행하고 있는 반면에 미국은 다양한 소수문화가 백인 지배문화속으로 흡수되어 하나의 일치된 문화로 위계질서가 기본이 된다. 따라서 다양한 에스닉 집단의 고유문화를 유지하면서 그 바탕위에 미국문화를 자연스럽게 받아들여 융화와 동화되는 것이다. 이처럼 문화의 고유성이 일부 없어지고, 동화나 융화되어 흡수되는 현상을 “melting pot concept”이라 [9]한다. 인종집단간에 나타날 수 있는 차이점들을 융화시켜 하나의 일치된 문화를 만들어 공유하는 것이다.

다문화주의는 문화적인 융화(melting pot)보다 오히려 서로 닮은 모자이크 문화로 표현되며, 완전히 흡수되는 것이 아니라 독특한 정체성을 유지하면서 하나의 패턴을 형성하고 서로 영향을 미친다. 다국적 기업의 경영

진들은 [10]문화, 언어, 인종, 에스닉, 성별, 종교, 사회·경제적인 계층, 신체특징을 포함한 집단의 라이프 스타일, 역사, 가치, 행동 및 상호관계에 있어서 많은 이해와 인식을 필요로 한다.

III. 인적자원 관리

3.1 다양성

IBM의 거스너 회장은 “다양성 관리는 다양해지고 다문화(多文化)로 바뀌고 있는 시장을 이해하고 이에 대응하기 위한 과제”라 하였다[11]. 인력구성의 다양성은 문화적 배경이 다른 인적자원으로 구성되는 것을 의미한다. 인적자원의 다양성은 [1]2가지로 설명된다. 첫째 숫자상의 다양성은 (diversity as numerical composition) 성별, 성적지향(sexual orientation), 장애인, 인종, 소수민족의 외형적인 특징으로 다양하게 인력이 구성되는 것이다. 둘째, 포괄적인 태도 및 행동에 대한 다양성 (diversity as inclusive behavior)은 가치·정서 다양성(종교, 가치관, 신념, 성격, 기질적 특징)과 정보·지식 다양성(보유한 전문지식의 종류, 전문기능, 주 직종, 학력 및 전공의 교육적 배경, 산업분야 경험)을 포함한 내면적인 차이를 의미한다. 이와 같이 문화적 배경이 다른 다양한 인적자원은 내·외형적인 차이에 따라 복잡성과 이질성을 함축하고 있다.

Pizam [12]는 한국을 포함한 13개국의 힐튼 호텔을 대상으로 한 결과 모든 국가들이 불명확성 회피(타문화에 대해 잘 모르고 명확하지 않은 상태에서 모든 사항이 결정되는 것)가 높은 것으로 나타났다. 이러한 점 때문에 다국적 기업들은 상품의 품질, 서비스 과정, 경영방법에 대해 국제적으로 표준화된 절차와 규제로 통제를 한다. 이러한 서비스의 동질성이 호텔조직문화에 영향을 미치지만 국민성은 직원들의 행동에 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

삼성경제연구소(2005)에 의하면 [13]여성취업자 중 전문·관리직 비율이 1980년 3.5%에서 2003년 16.9%로 상승하고 있고, 2004년 국내 체류 외국인 근로자가 약 42만명이며, 외국에서 경력사원과 핵심인력의 영입으로

순수 국내인 채용이 급속히 퇴조하고 있다. 또한, 90년대 캐나다에서 창출된 일자리수의 1/3과 미국 실리콘 벨리에 소재한 벤처기업의 25%가 외국인이고, 주요 OECD국가에서 1988-1998년 동안 등록된 외국인 근로자수는 평균 28%가 증가하였다. 미국은 1964년 차별철폐조치(affirmative Action), 1965년 평등고용기회위원회 설치, 1991년 승진차별 금지(Glass Ceiling Act)가 시행되고 있고, 유럽의회 [14]는 EU에 소속된 모든 국가가 2006년 성별, 인종/민족, 장애, 성적지향, 종교/신념, 연령의 6가지 항목을 최소요건으로 규정하는 차별방지법을 실시해야 한다고 의결하였고, 국가정책과 사회적 압력에 따라 인적구성이 다양화해지고 있다. 이처럼 인구구성의 변화, 글로벌화 가속, 노동시장의 무국경화에 따라 조직 구성원이 보다 다양화되고 있음을 보여주고 있다.

국경을 초월하여 인력구성을 다양화시키는 주 이유는 [15]글로벌 인재 확보, 시장개척, 기업 이미지 개선, 혁신성/창의성 때문이며, 이로 인하여 다양성 관리의 효과는 기업문화개선(79%), 채용개선(77%), 고객관계개선(52%), 개인 간 갈등감소(58%), 창의성 향상(59%), 생산성 향상(52%)으로 약 91%가 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

3.2 일관성

인종과 성별은 다르지만 언어, 교육, 기본적인 문화배경이 유사한 동질성을 갖고 있는 미국이나 캐나다와 달리 다국적 기업은 상대적으로 모든 면에서 이질성을 갖고 있다. 이러한 관점에서 상이성을 갖고 있는 다국적 기업들이 생산의 효율성을 증가시키기 위해서는 다양성 못지않게 일관성을 형성하고 유지해야 한다.

생산성을 극대화시키기 위해 선행되어야 할 조건으로는 [1]첫째 제품품질과 서비스 전달과정에서 절차상의 일관성이 이루어져야 한다. 즉, 고객에게 제공되는 품질, 신뢰성, 서비스 전달과정에서의 특징이다. 따라서 직원들의 교육과 훈련을 통하여 서로 공유하고 있는 가치를 강화시키고, 의사소통 시스템을 형성하고, 효율적인 업무수행 과정을 개발시킴으로써 직원들과 상호관계 형성이 가능하게 된다. 둘째 커뮤니케이션을 포함한 여러 부

분에 모든 직원들에게 일관성 있는 기준을 적용시킨다. 고객들은 세계 어디서든지 똑같은 서비스 수준을 기대하기 때문에 다국적인 서비스 기업도 예외는 아니다. Accor호텔은 프랑스 본부 아코르 아카데미와 각 국가의 현장에서 철저하고 다양한 훈련을 통하여 어떤 나라를 방문하여도 똑같은 최상의 서비스를 제공한다. 결과적으로 각 국가의 국민정서, 문화, 관습, 언어 등과 같은 다양성에도 불구하고 일관성을 유지하였기 때문에 동일한 서비스 제공이 가능한 것이다.

미국은 인종과 성별을 제외한 언어, 교육환경, 문화적 인면에서 기본적으로 동질성을 갖고 있지만 다국적 기업은 기본적인 커뮤니케이션의 차이, 문화적인 차이, 경영방법, 직장상사에 대한 태도, 의사결정과정 등이 표면적으로 다양하다. 이러한 점에서 일관성을 유지하지 못하면 의사결정과정, 커뮤니케이션 과정의 불명확성, 상품 품질이나 고객 서비스가 저하되는 결과를 초래한다. 따라서 다국적 기업들은 불명확성 회피(타 문화에 대해 잘 모르고, 명확하지 않은 상황에 의해 결정되는 것)를 위해 공식적인 규제와 절차를 갖는다. 1996년 Home Depot은 [11]여성과 소수민족에게 승진과 임금 차별이 평등성에 위배되어 약 1억달러의 벌금을 지불하였다. 이처럼 소송지속과 기업 이미지 훼손을 우려하여 차별금지와 다양성 관리 프로그램을 도입하게 되었고, 일관성 있는 기준의 중요성을 보여주고 있다.

Hofstede에 근거하여 홍콩, 한국, 일본의 192개 호텔 매니저 [16]을 조사한 결과 국민성이 호텔경영에 더 많은 영향을 미치고, 개인적인 업무가치가 태도 및 행동의 경영 스타일에 긍정적인 영향을 미치고 있다.

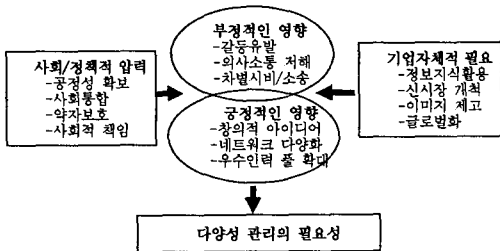
결과적으로 경영진들은 효율적인 관리를 통하여 다문화적인 패턴에서 인적자원의 다양성을 촉진시키고 이에 따른 일관성을 강화시킴으로써 시너지 효과를 얻게 되고, 글로벌 시장에서 경쟁적인 이점을 갖게 된다.

3.3 기업의 대응방안

선진기업들이 다문화적 인적자원의 이점을 극대화하기 위한 다양하고 독특한 프로그램을 [13]운영하고 있다. 예를 들어 IBM은 다양성을 존중하는 의식을 확산하고, 좋은 근무환경을 조성하기 위해 평가/승진, 의사소

통, 직원배치, 복리후생, 근무환경, 교육훈련, 광고/시장 기회, 대외관계에 대한 개혁안을 마련하였고, "Entry Point 인터십", "Project Able"과 피자 헛의 "Job Plus 프로그램"은 장애인 고용을 실시하고 있다. 1989년 존스 앤 존스의 "가족친화정책"은 일과 가정이 양립할 수 있도록 지원하는 반면 우리나라 전문직의 여성비율(34.0%)이 미국과 호주(55.0%)에 비해 여성인력 활용이 미흡한 실정이다. ExxonMobil의 "Global Diversity제도"와 존스 앤 존스의 "Diversity University"는 다양한 민족간 리더십, 글로벌, 문화이슈에 대한 교육과 훈련 프로그램을 제공하고, 모토롤라사는 다양성 관리 담당중역(CDO: Chief Diversity Officer)이 다양성 관리를 전담하고 있고, 기업내 소수집단을 이해함으로써 다양한 소비자 집단을 파악하기 위한 잠재 예비시장으로 인지하여 시장개척 및 제품 호감도 조사에 활용하여 연간 수백만 달러를 절감하고 있다. Dupont은 범세계적으로 업무평가, 직원개발 프로세스를 공유하고 있고, 개인 존중을 위한 인격무시, 괴롭힘, 차별/학대를 허용하지 않으며 더 나아가 직원의 개인적인 문제해결을 위한 종업원 지원 프로그램(EAP:Employee Assistance Program)을 실시하고 있다. 이처럼 성공한 다국적 기업들은 개방적이고 친화적인 인사제도를 도입하여 화합을 위해 능동적으로 대처하고 있음을 보여주고 있다.

표 1. 인적자원 다양화의 양면성과 기업대응

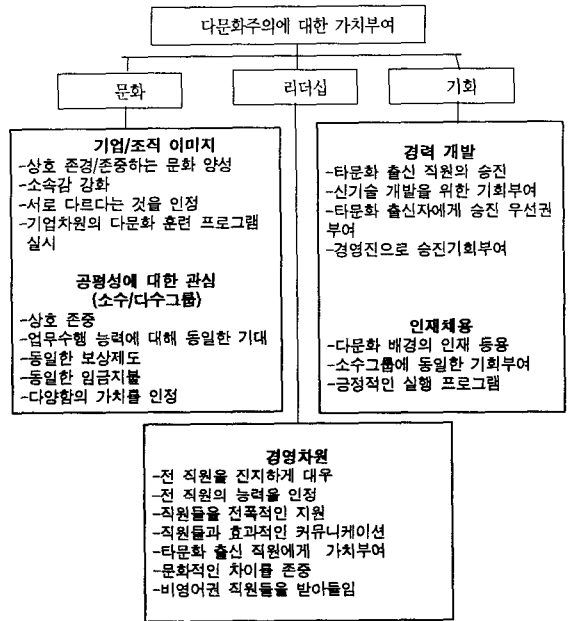


[표 1]에 [13]나타난 것처럼 정부 및 사회의 압력과 기업자체의 필요성 때문에 다양한 인적자원을 구성하지만 그에 따른 부정적인 것을 최소화하고 긍정적인 영향을 극대화 할 수 있어야 한다.

호텔산업에서 성별, 인종, 문화적 배경이 다양한 인적

자원을 최적화하기 위해서는 5가지 하부시스템 [17]으로 구성된다.

표 2. 다문화 배경의 인적자원관리 모델



호텔직장 [18]에서 내국인과 외국인은 아시아계와 미주/유럽계로 분류하여 직장적용의 최대 난관은 의사소통의 불명확성, 무례한 행동/태도/언어, 가치관으로 나타났고, 업무시 갈등 유발과 감정이 상하는 경우는 배타적 태도/행동, 의사전달의 불명확성이다. 내국인/아시아인들은 언어와 관습을, 미주/유럽계는 언어, 관습, 경영전략의 체계적인 교육을 받았고, 이들 모두 생산성 증가, 지도력 확보, 화합(융화, 이해)의 이유로 다문화주의에 대한 교육은 절대적으로 필요하다고 하였다. 이것은 선진국과 달리 우리나라가 다문화의 다양성에 대한 교육 프로그램이 미흡할 뿐만 아니라 타 문화에 대한 이해심이 부족함을 나타내고 있다.

업장 내 갈등은 고의적인 나쁜 행동보다는 설부른 문화적·인종적인 오해에서 기인되기 때문에 모든 직원들을 동일한 방법으로 상대한다고 통제할 수 있는 것은 아니다. 자기가 맡은 일에 대한 태도, 습관, 가치, 체계 등이 인종별·문화별로 차이가 있기 때문이다. 따라서 문화적

인 차이에 대한 민감성을 활성화시켜서 각 개인의 능력을 증가시키고, 업무수행을 극대화하기 위한 효율적인 인적자원관리가 필요하다.

IV. 결론

조직 내에서 개개인이 서로 다르다는 것을 인정하고 상호 존중하고, 모든 직원들에게 가치와 소속감을 부여하여 함께 일할 수 있는 근무환경을 조성하는 것이 중요하다. 이로 인하여 인적자원의 다양성이 갖는 가치있는 문화와 분위기를 조성함으로써 타문화에 대한 오해 및 편견, 근무시 갈등, 생산성 감소 등과 같은 부정적인 요소를 최소화하고 다양한 아이디어 제시, 능력 향상, 우수 인력 확대의 시너지 효과를 극대화하기 위한 가이드라인을 다음과 같이 제시한다.

1. 다양한 문화를 이해하고 접할 수 있는 교육 및 훈련 프로그램이 학교교육차원에서 먼저 제공되어야 한다; 우리나라는 異文化에 대한 노출이 적고, 타문화에 대한 일반적인 태도변화는 단기간에 인지적 차원의 교육만으로는 한계가 있기 때문에 특히 현대 산업 전공 학생들은 세계화시대의 에티켓, 세계문화의 이해와 같은 교과과정, 다양성을 체험할 수 있는 현지연수 및 프로그램을 활성화시켜 타문화를 이해할 수 있는 교육 프로그램이 제공되어야 한다.
2. 감정과 인식에 대한 차이를 자국어로 설명된 비디오 교육시스템으로 "misfactor" 요소들을 줄여야 한다; 예를 들어 그릇된 인식(misperceptions), 불명확한 번역(misinterpretations), 그릇된 평가(misevaluations), 불신의(mistrust)는 서로가 문화적으로 다르다는 것을 이해하지 못한 상태에서 비롯되기 때문에 상대방 문화를 이해하고 받아들이기 위해서는 자국어로 설명된 비디오 교육이 필요하다.
3. 각 국가의 풍습 및 음식문화, 국제 비즈니스 매너, 토론회와 같은 다양하고 체계적인 프로그램이 필요하다: 다문화로 인한 이점이 아무리 크다고 해도 특히 언어와 관습의 차이, 의사표현방식, 경영방식이

다르기 때문에 다문화출신 직원들과의 근무는 힘들 수밖에 없다. 따라서 위와 같은 프로그램을 통하여 상대방 문화에 대해 편안하고 자연스럽게 대화할 수 있는 분위기와 근무환경이 이루어져야 한다.

4. 다문화는 다양성과 일관성의 양면성을 갖고 있다; 국제체인호텔의 경우 다양성의 이점과 모든 직원들의 공통점을 파악하여 효율적인 업무수행을 하기 위해서는 경영전략에 따라 다양성 또는 일관성을 유지해야 한다.

본 연구는 첫째, 다양한 외국인들과 근무하는 다국적 기업이나 호텔의 경우 다문화주의 교류를 비교하지 못하였고, 둘째 실증조사를 통하여 우리나라 특급호텔에서 근무하고 있는 내·외국인들의 타문화 출신 직원의 국가에 대한 이해심과 인지도를 파악하지 못하였다는 한계점을 갖고 있다. 따라서 향후 이에 대한 후속연구가 필요한 것으로 사료된다.

참고 문헌

- [1] P. Rosenzweig, "Managing the new global workforce: fostering diversity, forging consistency," *European Management Journal*, Vol.16, No.6, pp.644-652, 1998.
- [2] A. Roper, M. Brookes, & A. Hampton, "The multi-cultural management of international hotel groups," *Int. J. Hospitality Management*, Vol.16, No.2, pp.147-159; 1997.
- [3] H. J. Leavitt & H. Bahrami, "Managerial Psychology," The University of Chicago Press, Chicago. 1988.
- [4] 조정남, "세계화시대의 문화", 중앙대학교 석사논문, p.35, 2001.
- [5] 유정석, "세계화시대의 다문화주의: 캐나다를 중심으로", 고려대학교 석사논문, pp.17-20, 2003.
- [6] 데이비드 베, "지역주의, 문화적 다원주의 및 공공정책의 발전: 캐나다의 경험", 캐나다 연구 1집, p.55, 1989.

- [7] M.L.Tanke, "Course design for multicultural management," The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol.11, No.2, August, pp.67-68, 1988.
- [8] 김옥동, "다문화주의의 도전과 응전", 미국학 논문집, Vol.30, No.1, pp.32-34, 1998.
- [9] E. Chavez & J. Carlson, "Building a multicultural environment", ACU-I Bulletin, p.4, Oct. 1985.
- [10] <http://www.diversitybiz.com>
- [11] D. A. Thomas, "Diversity as Strategy," Harvard Business Review, pp.98-108, Sept. 2004.
- [12] A. Pizam, "Managing Cross-cultural Hospitality Enterprises," working paper, Florida University, 1993.
- [13] 삼성경제연구소, "인력다양성 확대와 기업의 대응: 여성, 외국인, 장애인, 핵심인력을 중심으로", 492호, 3. 16. 2005.
- [14] Financial Times, 2. 21. 2005.
- [15] 미국 인사관리자 협회(AHRM), "포춘 1,000대 기업 및 100대 일하기 좋은 기업의 인사전문가 조사", 2001.
- [16] A. Pizam, R. Pine. and J.Y. Shin, "Nationality vs industry cultures: which has a greater effect on managerial behavior?", Int. Journal Hospitality Management, Vol.16, No2, pp.127-145, 1997.
- [17] K. Iverson, "Managing for effective workforce diversity: Identifying issues that are of concern to employees", The Cornell H.R.A. Quarterly, pp.31-38, April, 2000.
- [18] 백용창, "다문화주의 관리의 이해와 교육의 필요성 제기를 위한 연구(현대산업계 종사원들의 문화적 다양성 적응을 위한 교육의 필요성)", 대전전문대학 논문집 21권, pp.217-243, 1995.

저자 소개

이상미(Sang-Mi Lee)

정회원



- 1989년 : 명지대학교 어문학부 (인문학사)
- 1993년 : 미 플로리다 주립대 (FTU) 호텔·외식경영학석사
- 2000년 : 세종대학교 외식경영학 박사

- 현재 : 세명대학교 호텔관광학부 교수
- <관심분야> : 브랜드, 마케팅, 외식창업