https://doi.org/10.5392/JKCA.2020.20.02.626

다양성 관리가 인식된 성과와 조직몰입에 미치는 영향 : 국책연구기관을 중심으로

The Effects of Diversity Management on Perceived Performance and Organizational Commitment : Focusing on National Research Institutes

박정민[*], 최도림[**], 이순호[**]
경제·인문사회연구회[*], 충남대학교 행정학과[**]

Jeong-Min Park(jmpark@nrc.re.kr)[*], Do-Lim Choi(dmchoi@cnu.ac.kr)[**], Sun-Ho Lee(shlee@krivet.re.kr)[**]

요약

최근 포용성 지향에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있는 가운데 본 연구는 인적자원에 대한 다양성에 주목하고, 다양성 관리가 인식된 성과와 조직몰입에 미치는 영향력을 확인하고자 하였다. 이를 위해 정부출연 연구기관의 구성원들을 대상으로 직접설문을 실시하였다. 2018년 5월 2일부터 2018년 7월 2일까지 직접방문 또는 부장·팀장급의 담당자를 통해 총 200부가 배부하였고 이 중 최종적으로 191부가 연구분석에 활용되었다. 분석 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 다양성 관리가 인식된 성과에 미치는 영향은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 다양성 관리가 조직몰입에 미치는 영향은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 본 연구를 통해 다양성 관리가 조직에 대한 긍정적 영향력을 도출한 바 향후, 다양성 관리의 구체적 지표 고찰과 타 성과변인에 대한 영향력을 검증함으로써 다양성 관리의 관리적 유효성을 확인할 필요가 있다. 인적자원의 특성이 점차 다양화됨에 따른 대응이 필요할 것이기에, 공공조직 또한 적절한 관리적 차원의 대안을 마련할 필요가 있다.

■ 중심어 : | 다양성 | 다양성 관리 | 인식된 성과 | 조직몰입 |

Abstract

Recently, there have been active discussions of inclusiveness orientation. Thus, this study aimed to verify the influences of diversity management on the perceived performance and organizational commitment after paying attention to the diversity of human resources. For this, this study conducted a direct survey targeting the members of a research institution funded by the government. From May 2nd 2018 to July 2nd 2018, total 200 questionnaires were distributed through direct visit or department heads/team leaders, and then total 191 questionnaires were used for the final analysis. The questionnaires were sent to 200 members of the national research institutions funded by the government from May 2nd to July 2nd, and then 191 were collected and used for the analysis in this study. As the results of this study verified the positive influences of diversity management on organization, it would be necessary to verify the managerial effectiveness of diversity management by considering the concrete indexes of diversity management and verifying the influences of other performance variables. Due to the necessity to cope with the diversified characteristics of human resources, it would be needed to establish the alternative in the level of public organization or proper management.

■ keyword : | Diversity | Diversity Management | Perceived Performance | Organizational Commitment |

* 본 연구는 2017년도 충남대학교 자체연구과제로 수행되었습니다.

접수일자 : 2020년 01월 06일
수정일자 : 2020년 01월 29일
심사완료일 : 2020년 01월 29일
교신저자 : 최도림, e-mail : dmchoi@cnu.ac.kr

I. 서 론

다양성 관리에 대한 초기 논의는 대개 인종, 성별, 신체적 특징과 같이 생득적으로 타고나거나 표면적으로 잘 드러나 인지가 용이한 것들을 논의해 왔다. 특히, 다인종·다민족 국가로서 다양성에 대한 활발한 논의가 이루어졌던 미국의 경우, 성별 또는 인종으로 인한 차별을 시정하기 위한 적극적 조치(AA: Affirmative Action), 고용기회 균등정책(EEO: Equal Employment Opportunity)과 같은 제도들이 고려되기도 하였다. 다만, 상대적으로 인종적 다양성이 상대적으로 크지 않은 우리나라의 경우에는 다양성 관리에 대한 논의가 여성 또는 장애인과 같이 사회적으로 소외된 계층을 주로 고려해 왔으며 비교적 최근에 이르러, 정책적으로 외국인, 북한이탈주민 등을 대상으로 다양성에 대한 범위를 확장하고 있다[1-3].

최근, 문재인 정부는 공공분야에서의 적극적인 균형인사정책을 추진하기 위한 다양한 정책적 노력을 기하고 있다. 공직 내 다양성을 확보하는 동시에 이를 통해 사회적 가치로 다양성을 적극적으로 확산시키고자 하는 것이 주요 골자이며, 저출산, 고령화, 다문화, 일-가정 균형 등 사회 통합적 균형을 달성하고자 하는 목표를 갖고 있다는 점에서 기존에 다루어 왔던 양적·구성적 균형을 넘어서는 관점이라 판단된다. 아울러, 지난 2016년에는 35년 만에 개정된 공무원 헌장에서 국가적 차원의 관점에서 다양성을 고려한 바 있다[4]. 이들 정책적 논의들은 경제적 성과를 넘어, 윤리적·도덕적 차원에서 사회통합이라는 질적성과를 고려하는 발전적 관점이 반영된 것으로 보여진다.

더욱이, 점차 복잡·다양해지는 공공문제와 다양한 이해관계자의 등장에 따라 보다 심도있는 가치판단이 요구되며, 적극적인 대응을 필요로 하고 있다. 가령, 조직 내 다양성이 지나치게 높을 경우, 오히려 가치판단 과정에서 윤리적 스트레스를 겪을 가능성이 있으며[5], 이들은 조직의 의사결정 과정과 밀접한 연관성을 가진다. 반면, 다양성이 낮을 경우, 다양한 관점을 견지할 수 없어 의사결정 과정에서 독단 또는 독선에 빠질 가능성이 있기 때문이다. 민간부분에서는 일찍이 조직성과를 증대시키기 위한 관리적 관점에서 다양성을 중요한 자원으로 고려해 왔으며[6-8], 최근에 이르러서는 영역을 막론하고 주요한 인적자원관리의 전략으로 다양성을 고려하고 있다[1][9].

많은 조직들은 성과향상과 관련하여 다양성 관리 또는 그를 위한 전략들을 고려하고 있을 뿐만 아니라, 다양성 관리는 인적자원관리의 새로운 패러다임으로 자리잡고 있다. 최근에는 정부기관 또한 인적자원관리의 중요한 지침으로 인식되고 있다. 다양성과 관련된 문제는 인적자원의 구성적 변화 수준 뿐만 아니라, 다양한 인적자원들을 적절하게 활용함으로써 조직통합에 이르는 모든 과정과 연관될 수 있다는 점에서 중요하다[9-11]. 이에, 본 연구는 인적자원을 대상으로 한 다양성 관리가 가지는 영향력에 주목하고, 다양성 관리가 조직에 미칠 수 있는 영향을 실증적으로 분석함으로써 이론적, 현실적 시사점을 도출하고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 다양성의 의미

다양성(diversity)은 논의의 범위와 맥락에 따라 다차원적으로 정의되어 오고 있음에 따라, 개념적 범위를 한정하지 않을 경우, 의미의 외연이 매우 넓어지거나 특정 분야에 갇힐 수 있기 때문에 초점을 명확히 할 필요가 있다. 이에, 본 연구는 조직관리적 측면에서 보다 구체적인 처방을 도출하고자 다양성을 인적자원이 가질 수 있는 특성으로 접근하였다.

인적자원에 대한 다양성의 가장 전통적인 해석은 '나이(age), 성별(gender/sex), 인종/민족(race/ethnicity) 등에 의해 비롯되는 차이'이다[6][12]. 이는 표면적으로 드러나는 특성에 초점을 두는 시각으로, 구성원의 나이가 얼마나 다양하게 분포되어 있는지, 여성이 다수인지 혹은 남성이 다수인지, 다인종 집단인지 단일 집단인지와 같은 측면을 고려한다. 이러한 관점에 기초하여, 제도적으로는 차별이나 불평등을 시정하기 위한 정책으로 적극적 고용조치(Affirmative Action; AA)가 시행되기도 하였다[13]. 이는 사회 구성원들 중 주류에 속하지 못했던 여성, 소수자, 장애인 등이 조직에 소속될 수

있는 기회를 부여하는 제도로, 생득적으로 타고난 특성에 의한 차별을 금지하기 위하여 제도적·정책적 차원의 강제력을 이용하여 다양한 구성원을 확보할 수 있도록 한 것이다. 이들 제도가 추구하는 지향성이 차별을 제거하고 상호 공정한 처우를 보장하고자 했다는 점에서 중요한 의미를 가지고 있으나, 다른 한편으로는 법적·제도적 강제력을 이용한 다양성의 확보로 인하여 조직이 경험하지 못했던 차이로 인한 이질성의 경험 또는 이들을 통합하기 위한 관리적 기제의 요구 등의 부담을 야기하게 하였다.

다양성에 대한 초점은 서로 다른 특성을 가진 인적자원들을 어떻게 해야 효율적이고 효과적으로 활용할 수 있는지로 발전하였다[10]. 조직 내의 이질성은 피할 수 없는 변화의 흐름이라 인정하고, 확보된 다양한 구성원을 조직성과에 기여할 수 있는 하나의 자원으로 인식하고자 한 발전적 관점으로 이해된다. 더불어 단순히 표면적으로 드러나는 특성 이외에 비가시적 다양성(invisible diversity)에 대해서 관심을 두게 됨에 따라 또 한번의 개념적 확장이 이루어진다[9][14]. 비가시적 다양성은 개인이 보유하고 있는 교육수준, 경험, 전문성 등과 관련될 수 있으며 이들 요인은 다양성의 객관적 수준 뿐 만 아니라 개인이 주관적으로 인식하는 측면을 함께 고려한다[15-17]. Cox(2001)에 따르면, 다양성은 고용 환경에서 발생가능한 구성원 간 사회문화적 정체성의 차이로 정의한다[18]. 이상호(2002)는 다문화적 속성을 토대로, 다양성을 구성된 조직의 노동력 집단이 가질 수 있는 다양한 특성 또는 이질적 특성으로 정의한다[3]. 노종호(2009)는 다양성에 대해서 조직 구성원들이 문화적으로 이질적인 인종이나 민족에 의해 구성된 형태라 이해하고 있다[19]. 구성원이 보유한 문화는 동일 또는 유사한 문화를 가진 집단과 일련의 상징체계, 가치 등을 공유하게 되므로 타 집단과 구별되는 특정 행동양식과 소속감을 형성하는데 주요한 기제가 될 수 있다[13]. 따라서, 구성원의 주관적 인식에 기초하여 다양성을 정의할 경우 개인의 주관성과 서로 다른 행동양식을 어떻게 다룰 것인지가 주요한 관리의 대상이 된다.

한편, 최근에는 주관적이고 심층적인 차원까지 다양성을 확대하여 이해하고 있다. Cox(1995)는 특정 차원에서 개인의 차이와 유사성에 기초한 집합적 혼합 상태라 보고 있으며[24], 허영식·김진희(2014)는 국적, 인종과 같은 표면적 수준을 넘어 다양한 교육, 경험, 사고방식, 작업방식, 경영스타일, 소통 스타일 등의 속성들에 이르는 광의적 개념으로 이해하고 있다[20]. 이와 같이 개인이 가진 다차원적 특성에 기초하여 다양성을 이해한다면, 특정성에 기반한 집단의 구분이 아닌 모든 대상이 가지는 개별적 정체성에 초점을 둔 개념으로 조작화 될 가능성이 높다.

연구자들이 강조하는 초점 또는 수준에 따라 개념적 차이가 있으나 공통적으로 전제하고 있는 것은 다양성이라는 개념이 단일 차원에서 고려되는 것이 아닌 다양한 차원들과 유형들로 구체화 될 수 있다는 점이다[2][3][19][21][22]. 기실, 다양성을 논의하는 근본적인 이유는 구성원 간의 차이에 비롯된 구별 짓기 위함이 아니라, 존중과 배려를 통하여 개인이 가질 수 있는 다양한 속성을 이해하는데 있다. 여기에서의 속성은 가시적인 측면 뿐 만 아니라, 주관적·내면적·심층적인 속성들을 모두 고려하는 개념으로 접근하여야 한다. 따라서 본 연구에서는 다양성에 대한 광의적 차원에서 접근하는 동시에 개인의 특성적 범주를 구체화하는 관점을 함께 견지하여, 다양성을 '개인으로 규정할 수 있는 외적·내적 특성'으로 정의하고자 한다.

2. 다양성 관리의 의미

다양성 관리(diversity management)는 조직 내 다양성을 보다 적극적이고 전략적으로 대응하는 관리적 차원의 노력이라 할 수 있으며, 관리적 범주 또는 조직의 대응 수준에 따라 연구자들은 다양하게 개념화하고 있다.

이상호(2006)는 다문화적 배경과 경험을 가진 다양한 인적자원을 공평하고 효율적으로 관리하기 위한 조직의 계획적 노력으로 정의한다[23]. Ivancevich & Gilbert(2000)는 다양성 관리를 이질적인 구성원들을 채용, 유지, 보상 및 동기부여하기 위한 체계적이고 계획적인 조직의 노력이라 이해하고 있다[24]. Pitts(2006)는 채용, 문화적 인지 증대를 위한 프로그램, 실용적 관리 정책과 관련될 수 있는 개념으로 정의하고

있다[25]. 유민봉·박성민(2014)은 다양성 관리를 내적·외적 차이를 가진 다양한 노동력을 공평하고 효율적으로 활용하기 위한 체계적인 인적자원관리 과정이라 정의한다[1].

이들 정의는 모두 다양성을 보다 적극적으로 활용하고자 하는 관점에서 공통적이다. 그러나 다양성은 개인의 특성에 기초한 것으로, 개인의 차이에 대한 초점 뿐만 아니라 유사성에 대한 부분도 함께 고려되어야 하며 이들 측면 모두가 조직차원에서 관리될 수 있어야 한다[22][26]. 따라서 본 연구에서는 다양성 관리를 '개인의 외적·내적 특성에 대한 조직의 체계적·전략적 관리'로 개념화하고자 한다.

3. 선행연구 검토

다양성에 관리에 대한 선행연구들은 대체로 긍정적인 영향력을 확인하고 있다. 성상현·김대룡(2011)은 한국노동연구원의 사업체 패널자료를 활용하여 다양성 친화적 인적자원관리가 조직의 인력구성에 미치는 영향에 대한 연구를 수행하였다[11]. 분석결과, 여성 훈련비율, 이익분배 및 집단성과급 제도, 다수의 모집제도 활용에 따라 다양한 인력구성을 확보하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 다양성을 억제할 가능성이 있는 인적자원제도의 경우 기업의 재무성과에 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 한편, 공공기관을 대상으로 하는 연구로 Pitts(2009)는 미국 연방정부를 대상으로 수행한 연구에서 다양성 관리가 조직성과 및 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 확인하였고[28], Choi & Rainey(2014)의 연구에서도 미국 정부기관에서의 다양성 관리가 성과와 직무만족에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 실증적으로 검증하였다[16]. 오화선 외(2015)는 다양성 관리를 제도적·문화·전략적 수준으로 구분하고 이들 각 유형의 특성에 따라 관계갈등과 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다[29].

조직이 직면하게 되는 다양성에 대한 적극적인 관리가 필요한 것은 다양성이 구성원들의 인식, 태도, 행태 등에 영향을 미칠 수 있기 때문이다[17]. Bambach & Kuhn-Fleuchaus(2011)에 따르면, 다양성 관리의 전제로서 구성원 간의 차이를 긍정적으로 인식해야 함을 지적하면서 '차이에 대한 인식과 인정', '모든 특별한 것에 대한 존중', '차이가 가지는 잠재력 이용', '다양성의 진흥' 등을 포함하는 관리가 이루어져야 함을 제안한다[10]. 조직이 직면하고 있는 다양성은 그 수준이나 양상이 다를 수 있고 이들 각각에 대한 다른 관리전략이 요구되기 때문이다. 또한 다양성이 확보된다 하더라도 적절한 관리가 이루어지지 못할 경우, 구성원들에게 부정적인 영향을 미칠 가능성이 있다. 이는 다양성으로 인한 긍정적 효과는 증대시키고 부정적 효과는 억제하는 조직차원의 적극적인 다양성 관리가 필요하다는 것을 의미한다[30].

4. 연구기관에서의 다양성 관리

연구기관은 기관설립의 목적과 분야에 따라 다양한 전문성을 띄고 있다. 그 중에서도 정부출연 연구기관은 '정부출연연구기관 등의 설립 · 운영 및 육성에 관한 법률'에 근거하여 설립된 연구기관으로 각 분야에 대한 정책연구를 수행한다.

공공분야를 중심으로 다양성 관리에 대한 선행연구들은 대개 지방자치단체 또는 관련 공공기관 등을 중심으로 연구를 수행되어 왔다[31][32]. 그러나 연구기관을 대상으로 하여 다양성 관리가 수행된 연구는 그리 많지 않다. 미국 국립해양대기청(National Oceanic and Atmospheric Administration: NOAA), 국립표준기술원(national institute of standards and technology: NIST) 등과 같이 해외 연구기관을 대상으로 한 탐색적 연구가 수행된 바는 있으나, 연구기관에서의 다양성 관리에 대한 실증적 분석은 그리 많지 않다[3].

연구기관은 여성이나 장애인과 같이 소수자에 대한 고려뿐만 아니라, 다양성을 업무특성에 대한 영역까지 확대하여 이해함으로써 전문성, 기술력을 가진 인적자원을 확보하고 이들에 대한 관리가 필요하다[23]. 일괄적인 직무변경이 이루어지는 행정 또는 집행부서와는 달리 연구직의 경우, 개별 대상이 보유한 전문성이나 직무특성을 고려한다는 점에서 연구기관의 다양성 관리는 실제적인 의미가 있다.

Ⅲ. 연구모형 및 연구방법

1. 분석의 틀

앞서 논의한 선행연구를 바탕으로 도출한 다양성 관리, 인식된 성과, 조직몰입에 대한 관계성을 바탕으로 다음 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정함으로써, 다양성 관리가 인식된 성과에 미치는 영향(가설 1)과, 조직몰입에 미치는 영향(가설 2)을 분석하고자 하였다. 통제변수로서 연구대상의 성별, 연령, 근속년수, 학력을 고려하였으며, 다양성 관리가 인식된 성과와 조직몰입에 미치는 영향을 분석하고자 하였다.

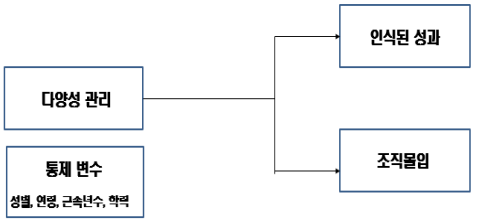

그림 1. 분석의 틀

2. 표본과 자료수집

본 연구는 정부출연 연구기관 중 7개 기관을 연구표본으로 선정하였다. 각 연구기관에 소속된 담당자 또는 관리자에게 설문에 대한 내용과 목적을 밝힌 후 이에 응한 기관을 대상으로 설문을 수집하였다. 설문지는 2018년 5월 2일부터 2018년 7월 2일까지 직접방문 또는 부장·팀장급의 담당자를 통해 총 200부가 배부되었다. 회수된 설문지는 195부였으나 그 가운데 미응답 또는 불성실한 설문을 제외하고 총 191부가 최종 분석에 사용되었다.

3. 변수의 측정

독립변수인 다양성 관리는 '개인의 내적·외적 특성에 대한 조직의 체계적·전략적 관리'로 조작화하였고 이를 측정하기 위하여 Choi & Rainy(2010), 노종호(2009, 2017)의 설문을 활용하여 설문을 구성하였다[7][19]. 조직의 전반적 수준에서 다양성을 위한 확보 노력, 조직의 관리적 노력, 다양성 상황 하에서의 업무 수행 노력이 반영되는 설문으로 고려하였다. 구체적인 설문문항은 '조직의 관리자는 다양한 노동력을 고려한다', '조직의 제도는 조직 내 다양성을 장려한다', '우리 조직의 리더는 다양한 배경을 가진 구성원들과 함께 업무를 잘 수행한다' 등으로 5점 척도(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정되었다.

본 연구에서의 종속변수는 인식된 성과와 조직몰입이다. 연구기관의 성과는 각 기관의 특성에 따라 다르게 설정될 뿐만 아니라, 연구에 대한 실적을 단일한 객관적 수치로 환산하기 어렵기 때문에 '주관적으로 인지하는 성과수준'으로 파악하고자 하였다. 또한 '개인과 조직을 동일시하는 정도'에 대한 측면으로 조직몰입을 조작화하였으며, Allen & Meyer(1996)가 고안한 설문을 토대로 설문을 구성하였다[13]. 구체적인 설문문항은 '나는 다른 조직으로 이직한다고 해도 어렵지 않게 적응할 수 있다', '나는 우리 조직에서 일하며 남은 인생을 보낼 수 있는 것에 행복하다', '나는 우리 조직의 문제를 나의 문제처럼 여긴다' 등 5점 척도(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성된 8문항으로 구성되었다. 한편, 인식된 성과의 경우 다양성의 성과를 측정하기 위하여 노종호(2009, 2017)와 Choi & Rainly(2010)에서 사용한 설문으로 구성하였다[19][7]. 설문문항은 '구성원들은 조직목표 달성을 위한 관련 업무지식과 기술을 보유하고 있다', '조직이 달성하는 성과 수준이 향상되고 있다' 등 5점 척도(1=매우 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 구성된 3문항이다

Ⅳ. 분석결과

1. 인구통계학적 분석

본 연구는 정부출연 연구기관을 대상으로 수행되었다. 조사대상자들의 특성으로 성별, 업무분야, 연령, 근속년수, 학력이 고려되었다. 성별의 경우 남성이 106명

(55.5%), 여성이 85명(44.5%)으로 남성비율이 더 높게 나타났다. 연령의 경우, 30~39세 85명(44.7%), 40~49세 40명(21.1%), 20~29세 36명(18.9%) 등의 순으로 나타났다. 근속년수는 5년 이하인 경우가 90(47,87%)으로 가장 많았으며, 16년~20년이 19명(10.11%), 11~15년 13명(19.98%) 등의 순으로 나타났다. 학력은 대졸(4년제 및 6년제 포함)이 88명(46.1%)으로 가장 높게 나타났고 석사학위 77명(40.3%), 박사학위 20명(10.5%) 등의 순으로 나타났다.

2. 타당도 및 신뢰도

설문문항에 대한 타당성을 분석하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인추출은 주성분분석을 사용하였으며 요인회전은 베리맥스 방식으로 이루어졌다. 요인분석 결과 각각의 변수들이 하나의 공통인자로 묶여질 수 있음을 확인하였고, 공통인자로 묶여진 변수들의 요인 적재치가 0.5이상으로 나타나 타당하게 구성된 것으로 볼 수 있었다.

또한 각각의 변수에 대한 신뢰도 계수(Cronbach's Alpha) 값을 확인하였다. 신뢰도 계수는 통상적으로 0.6 이상의 값일 때 측정문항이 신뢰할 만한 수준임을 제안하고 있다. 다양성 관리는 .868, 조직몰입은 .717, 인식된 성과는 .771로 나타나 모두 신뢰할 만한 수준인 것으로 나타났다.

표 1. 조사대상자의 일반적 특성

구분		빈도	비율(%)
성별	남성	106	55.5
	여성	85	44.5
업무분야	연구직	57	29.8
	행정직	134	70.2
연령	20-29세	36	18.9
	30-39세	85	44.7
	40-49세	40	21.1
	50-60세	26	13.7
	60세이상	3	1.6
근속년수	5년 이하	90	47.9
	6년~10년	37	19.7
	11년~15년	13	6.9
	16년~20년	19	10.1
	21년~25년	15	8.0
	26년~30년	12	6.0
	31년이상	2	1.0
학력	고졸이하	2	1.0
	전문대졸	4	2.1
	대졸	88	46.1
	석사학위	77	40.3
	박사학위	20	10.5
합계		191	100

표 2. 요인분석 및 신뢰도 분석

측정문항	요인 적재치	아이젠 값	Cronbach's Alpha
다양성 관리 1	.830	1.646	.868
다양성 관리 2	.702		
조직몰입 4	.908	2.710	.717
조직몰입 1	.854		
인식된 성과 1	.933	1.401	.771
인식된 성과 2	.687		

3. 상관관계 분석

각 변수의 변수 간 상관관계를 분석하기 위하여 Pearson 상관분석을 사용한 결과, 각 변수 간 모두 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 다양성 관리는 조직몰입($r=.709$, $p<0.01$)과 인식된 성과($r=.702$, $p<0.01$)에 정(+)의 상관관계를 보이고 있으며, 인식된 성과와 조직몰입 간에도 유의한 정(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다($r=.695$, $p<0.01$).

표 3. 상관관계 분석결과

구분	다양성 관리	조직몰입	인식된 성과
다양성 관리	1		
조직몰입	.709**	1	
인식된 성과	.702**	.695**	1

4. 가설검증

먼저, 다양성 관리가 인식된 성과에 영향을 미치는지 알아보기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 다양성

관리를 살펴본 결과, 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 통제변수로 고려된 근속년수는 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나 성별, 연령, 학력의 경우에는 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

표 4. 다양성 관리가 인식된 성과에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	p
	B	SE	Beta		
(상수)	1.253	.264		4.740	.000
다양성 관리	.655	.049	.731	13.471	.000**
성별	.024	.032	.044	.767	.444
연령	.005	.006	.096	.871	.385
근속	-.015	.007	-.236	-2.231	.027*
학력	-.070	.041	-.095	-1.699	.091
R^2=0.508, p = 0.000					

*p<0.05, **p<0.01

다음으로, 조직몰입에 미치는 영향을 살펴본 결과, 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 다만, 통제변수로 고려된 성별, 연령, 근속년수, 학력의 경우 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

표 5. 다양성 관리가 조직몰입에 미치는 영향

독립변수	비표준화계수		표준화계수	t	p
	B	SE	Beta		
(상수)	1.609	.237		6.800	.000
다양성 관리	.549	.044	.696	12.621	.000**
성별	-.026	.028	-.054	-.922	.358
연령	-.004	.006	-.090	-.796	.427
근속	.003	.006	.054	.500	.618
학력	.037	.037	.056	.989	.324
R^2=0.491, p = 0.000					

*p<0.05, **p<0.01

V. 결 론

본 연구는 정부출연 연구기관을 대상으로 다양성 관리가 인식된 성과와 조직몰입에 미치는 영향을 회귀분석을 통해 실증적으로 확인하고자 하였다. 분석결과, 첫째, 다양성 관리가 인식된 성과에 미치는 영향은 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 1). 둘째, 다양성 관리가 조직몰입에 미치는 영향 또한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다(가설 2).

분석결과를 통해 다음과 같은 정책적 함의를 도출할 수 있다. 첫째, 다양성 관리가 인식된 성과에 정(+)의 영향을 미친다는 점은 다양성 관리가 개별 인적자원이 담당하고 있는 업무를 성공적으로 수행할 수 있도록 하며 실질적으로 성과를 향상시키는 기능을 수행할 수 있음을 의미한다. 즉, 조직성과를 증대시킴에 있어서 다양한 특성을 가진 구성원에 대한 이해 또는 존중이 중요한 요인일 수 있음을 시사한다. 이는 기존 연구에서 언급한 바와 같이, 개별 인적자원에 대한 특성의 고려, 존중이 성과와 밀접한 관련이 있음을 확인하였다[19][21][22][31][33]. 둘째, 조직몰입에 대한 다양성 관리의 영향 역시 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다양성 관리가 적극적으로 이루어질수록, 조직에서 삶의 여생을 지속하길 희망하는 정도, 조직문제에 대한 개인차원의 감정적 조응, 조직에 대한 긍정적 의미부여가 증대할 가능성이 있다는 것을 의미한다. 따라서, 구성원의 조직에 대한 애착을 증대시킴에 있어서, 개인특성에 대한 존중이 선행될 필요가 있다. 이는 다양성 관리와 조직몰입의 관계성을 확인한 선행연구들과 같이, 연구기관에서도 기타 공공기관과 같이 다양성 관리의 긍정적 효과를 기대할 수 있음을 시사한다[30].

본 연구는 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 자료조사의 현실적 한계로 인해 연구기관 전체를 연구대상으로 고려하지 못하였으며, 설문에 응한 연구기관이라 하더라도 기관 내 사정에 의해 편의에 따른 설문을 배부함으로써 연구대상의 대표성의 한계가 존재한다. 따라서 후속 연구에서는 보다 정확하고 현실적인 다양성 관리 파악을 위해서 과학적으로 추출된 연구대상을 구성하는 방법에 대하여 고민할 필요가 있다.

둘째, 다양성 관리를 측정함에 있어서 다차원적인 수준과 현실적 운영 수준을 파악하지 못했다. 다양성 관리를 측정하는 기존 연구들은 다양성 관리를 단일 수준에서 측정하고 있다. 그러나 다양성 관리를 실시하는 조직이 인적자원관리 과정상 특정 부분을 강조하거나 중점을 두는지에 따라서 그 양상이 달라질 수 있기 때

문에 관리적 수준 또는 전략적 방향에 따라 보다 구체화 될 수 있다. 이는 다양성 관리를 다차원적으로 측정할 수 있는 하위변수 및 지표개발이 필요하다는 것을 시사한다. 이에 다양성 관리가 각 기관에 따라 어떠한 방식으로 운영되고 있는지에 대한 현실적 진단이 이루어질 필요가 있다.

셋째, 개인의 인식에 기초한 데이터 수집의 한계이다. 본 연구는 변수들을 측정함에 있어 개인의 인식에 기반하여 수행되었다. 때문에 조직의 다양성 관리에 대한 객관적 실태를 반영하지 못한 한계가 있으며, 종속변수로 고려된 인지된 성과변수 또한 개인의 인식에 기초한 응답이므로, 객관적 수준의 조직성과로 측정되지는 못했다. 다양성 관리가 미치는 영향변수들을 주관적 인식에 기초한 측정방법을 상당 활용하고 있는 선행연구들을 일부 확인할 수 있으나[21][22][30], 개인은 자신의 인식에 대하여 과대평가할 가능성이 있기 때문에 정확한 다양성 관리수준이나 성과를 측정함에 있어서 한계가 있을 수 있다. 따라서, 다양성 관리의 실재적 영향을 보다 객관적으로 파악할 수 있도록 성과지표와 같이 객관적으로 측정될 수 있는 공통변수들로 고려함으로써 보다 현실적이고 실무적 차원에서 활용 가능한 함의를 제공할 필요가 있다.

공공조직의 인적자원의 다양성에 대한 논의는 앞으로 더욱 활발해 질 것으로 예상된다. 사회구성원들이 보다 다양화됨에 따라 그들과 관계된 이슈들에 대응하게 될 것이며 공공조직 또한 이들 경향을 반영하여 구성원이 다양화될 가능성이 있기 때문이다[34-37]. 이처럼 다양성에 대한 논의가 확장되고 있는 가운데, 국가정책에 대한 연구를 수행하는 기관으로서 국책연구기관을 대상으로 그 효과를 재차 입증함으로써 다양성 관리의 실증적 기능성을 확인하였다. 인적자원의 다양성은 조직의 대응성, 효과성과 관계된 성과관리 기여 할 수 있을 것이며, 조직 내부차원에서의 의사결정, 갈등관리 등 관리적 차원에서 또한 중대하게 다루어져야 할 주제로 다루어질 것이다. 이러한 측면에서 조직의 적극적 관리기제로서 다양성 관리의 효과를 실증적으로 확인하였다는 점에서 의미가 있다.

참 고 문 헌

[1] 유민봉, 박성민, *한국인사행정론 (제5판),* 박영사. 2014.

[2] 이근주, 이수영, “다양성의 유형화를 위한 시론적 연구,” 한국인사행정학회보, 제11권, 제1호, pp.175-197, 2012.

[3] 이상호, “다양성관리 (Diversity Management)의 이념과 가치에 관한 논의,” 한국행정논집, 제14권, 제3호, pp.625-644, 2002.

[4] 박천오, 박시진, “핵심 공직가치의 우선순위 정립과 실효성 제고,” 행정논총, 제56권, 제1호, pp.1-32, 2018.

[5] 최도림, 권향원, “도덕적 스트레스 연구 동향과 가상 시나리오,” 한국인사행정학회보, 제14권, 제1호, pp.105-133, 2015.

[6] V. Soni, “A twenty-first-century reception for diversity in the public sector: a case study,” Public Administration Review, Vol.60, No.5, pp.395-408, 2000.

[7] M. A. Carpenter, “The implications of strategy and social context for the relationship between top management team heterogeneity and firm performance,” Strategic Management Journals, Vol,23, No.3, pp.275-284, 2002.

[8] D. A. Harrison, K. H. Price, and M. P. Bell, “Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion,” Academy of management journal, Vol.41, No.1, pp.96-107, 1998.

[9] J. P. Fernandez, *Managing a diverse workforce: Regaining the competitive edge,* Jossey-Bass, 1991.

[10] Bambach and Kuhn-Fleuchaus, *Diversity Managament. Unsichtbare Potetiable foerdern,* Stuttgart: Steinbsis-Edition, 2011.

[11] M. E. M. Barak, “Beyond affirmative action: Toward a model of diversity an organizational inclusion,” Administration in Social Work, Vol.23, No.3-4, pp.47-68, 1999.

[12] L. H. Pelled, “emographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening

process theory," Organization science, Vol.7, No.6, pp.615-631, 1996.

[13] N. J. Allen and J. P. Meyer, "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity," Journal of vocational behavior, Vol.4, No.93, pp.252-276, 1996.

[14] F. R. De Wit and L. L. Greer, "The black-box deciphered: a meta-analysis of team diversity, conflict, and team performance," In Academy of Management Proceedings, Vol.1, pp.1-6, 2008.

[15] 최도림, "다양성에 대한 이론 및 연구 동향과 한국에의 적용 가능성," 한국인사행정학회보, 제11권, 제1호, pp.111-129, 2012.

[16] S. Choi and H. G. Rainey, "Organizational fairness and diversity management in public organizations: Does fairness matter in managing diversity?," Review of Public Personnel Administration, Vol.34, No.4, pp.307-331, 2014.

[17] T. Cox, Jr. *Cultural diversity in organizations,* San Francisco, 1993.

[18] T. Cox Jr, *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity,* Jossey-Bass. 2001.

[19] 노종호, "우리나라 공무원의 다양성 인식과 효과에 관한 연구: 외국인 공무원 채용에 대한 인식을 중심으로," 행정논총, 제47권, 제1호, pp.233-254, 2009.

[20] 허영식, 김진희, "사회통합방안으로서의 다양성관리에 대한 동향과 함의," 한독사회과학논총, 제24권, 제1호, pp.31-62, 2014.

[21] 노종호, "표면적 다양성과 심층적 다양성이 팀 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 서울시 자치구 팀을 중심으로," 한국거버넌스학회보, 제24권, 제1호, pp.99-128, 2017.

[22] 이종건, 김명희, 성상현, "다양성과 팀 성과," 인사조직연구, 제20권, pp.247-280, 2012.

[23] 이상호, "다양성 관리의 목적과 전략에 관한 연구," 한국행정논집, 제18권, 제3호, pp.675-700, 2006.

[24] J. M. Ivancevich and J. A. Gilbert, "Diversity management: Time for a new approach," Public personnel management, Vol.29, No.1, pp.75-92, 2000.

[25] D. W. Pitts, "Modeling the impact of diversity management," Review of Public Personnel Administration, Vol.26, No.3, pp.245-268, 2006.

[26] T. Cox, The complexity of diversity: Challenges and directions for future research, Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace, pp.235-246, 1995.

[27] 성상현, 김대룡, "다양성관리가 조직인력구성과 재무성과에미치는 영향," 한국산학기술학회논문지, 제12권, 제1호, pp.110-124, 2011.

[28] D. Pitts, "Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies," Public Administration Review, Vol.69, No.2, pp.328-338, 2009.

[29] 오화선, 민경률, 박성민, "다양성 관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구," 한국인사행정학회보, 제14권, 제2호, pp.69-97, 2015.

[30] 정현달, 백윤정, 김은실, "구성원의 다양성 수용 정도가 조직몰입에 미치는 영향:과업갈등과 관계갈등의 매개효과에 대한 탐색적 연구," 인적자원관리연구, 제22권, 제2호, pp.87-106, 2015.

[31] 박나라, 이종수, "지방정부 인력구성의 다양성이 업무과정에 미치는 효과," 한국지방자치학회보, 제22권, 제2호, pp.79-101, 2010.

[32] 한주희, "가치다양성과 직무태도: 갈등의 매개역할 및 경력의 조절역할을 중심으로," 생산성 논집 (구 생산성연구), 제21권, 제3호, pp.339-362, 2007.

[33] S. Choi and H. G. Rainey, "Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance," Public Administration Review, Vol.70, No.1, pp.109-121, 2010.

[34] D. A. Harrison, K. H. Price, J. H. Gavin, and A. T. Florey, "Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning ," Academy of management journal, Vol.45, No.5, pp.1029-1045, 2002.

[35] M. E. Jayne and R. L. Dipboye, "Leveraging diversity to improve business performance:

Research findings and recommendations for organizations," Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, Vol.43, No.4, pp.409-424, 2004.

[36] K. A. Jehn, G. B. Northcraft, and M. A. Neale, "Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups," Administrative science quarterly, Vol.44, No.4, pp.741-763, 1999.

[37] M. E. Mor-Barak, *Managing diversity,* Sage Publications, 2010.

저 자 소 개

박 정 민(Jeong-Min Park) 정회원

- 2016년 2월 : 충남대학교 행정학과 (행정학석사)
- 2019년 2월 : 충남대학교 행정학과 (행정학박사)
- 2019년 5월 ~ 현재 : 경제·인문사회연구회 전문위원

〈관심분야〉 : 인사조직, 행정윤리, 행정철학

최 도 림(Do-Lim Choi) 정회원

- 1889년 5월 : 일리노이대학교 행정학 전공(행정학 석사)
- 2003년 5월 : 일리노이대학교 행정학 전공(행정학 박사)
- 2004년 9월 ~ 현재 : 충남대학교 행정학과 교수

〈관심분야〉 : 인사조직, 행정윤리, 조직이론, 성과관리

이 순 호(Sun-Ho Lee) 정회원

- 1991년 8월 : 성균관대학교 행정학과(행정학석사)
- 2016년 8월 ~ 현재 : 충남대학교 행정학과 박사과정

〈관심분야〉 : 인사조직, 행정윤리, 감사행정