

## 多樣性管理의 人的資源管理

金 康 植\*

〈目 次〉

- |                |                     |
|----------------|---------------------|
| I. 머리말         | IV. 多樣性管理의 人的資源管理   |
| II. 多樣性管理의 意義  | V. 多樣性活動의 企業日常에의 統合 |
| III. 多樣性管理의 實踐 |                     |

### I. 머리말

다양성의 문제는 사람들 사이의 이질성과 동질성에 관련되어 있는 것이다. 사람들의 성, 연령, 출신, 장애여부, 종교, 가족관계, 사회적 지위, 조직내 지위, 인종, 민족 등이 다양성의 주된 구성요소를 이루고 있으며 나아가 문화적 가치, 사회적 출신, 성장기 경험, 내재적 가치, 전통, 개인적 욕구 및 성향의 차이도 다양성을 야기하는 요인들이다. 다양성에 대한 논의는 미국에서 처음 시작되었고 지난 수년간 미국에서는 다양성 관리가 기업경영의 주요 주제의 하나가 되어왔다. 현재 미국뿐만 아니라 전 세계적으로, 또한 한국에서도 급속하게 진행되고 있는 글로벌리제이션, 경제적 국경의 소멸, 외국인 근로자의 증대, 여성의 근로생활에의 참여의 증대 등의 현상은 근로자 구성의 변화, 즉 구성원들의 다양성증대를 야기하고 있다. 이러한 새로운 여건은 이제 기업으로 하여금 효과적으로 대처해야 할 새로운 과제를 부여하고 있다. 기업이 다양성 문제를 다루는 데에는 무엇보다도 경쟁자에 대한 전략적 우위를 획득하는 것이 기본목적이라고 할 수 있다. 이에 있어서 각 개인이 남과 갖는 차이, 즉 개인의 특이성은 조직에서 장애요인이 아니라 높은 가치의 자산으로 간주될 수 있다. 이는 조직의 효과적인 다양성관리가 경쟁자에 대한 전략적 우위의 획득에 기여할 수 있기 때문이다.

\* 한국항공대학교 경영학과 교수

## II. 多樣性管理의 意義

### 1. 다양성관리의 개념

다양성관리는 다양성이 갖는 잠재적 장점을 극대화하고 단점을 극소화할 수 있게끔 사람을 관리하는 조직의 시스템과 실무관행을 계획하고 실천하는 것이다(Cox, 1993). 다양성관리에 대한 대표적인 한 연구에 의하면 기업마다 다양성의 의미가 각각 다르게 이해되고 있는 것으로 나타났다(Winterle, 1992). 이 연구에서 대부분의 기업들은 다양성과 다양성 관리를 기업경쟁력을 결정하는 하나의 독립변수로 보고 있다. 효과적인 다양성관리는 생산성 증가와 경쟁력 향상을 가져오게 한다는 것이다(Bruce, 1997). 즉 조직내 구성원들의 다양성은 다양한 견해와 관점들을 낳게 되고 이러한 것들이 통합되면 보다 나은 안의 도출이 가능하게 된다는 것이다. 다양성에 대한 이러한 관점에서는 다양성을 기업의 전략적 투입 요인으로 간주하고 있다.

일부 기업들은 다양성 문제를 기업의 일상적인 관리활동에 당연히 속하는 한 부분으로 보고 있다. 즉 다양성을 관리의 한 부분으로 보는 것이다. 여기에서는 기업이 좋은 관리에 초점을 둘 때 다양성 문제가 자동적으로 다루어지게 된다. 그런데 여기에서는 '좋은 관리'의 정의가 문제가 되고 있다. 좋은 관리란 관리의 전통적 관점을 넘어서서 개별 근로자의 다양성을 존중하고 건설적으로 활용하여야 하는 것이라 볼 수 있다.

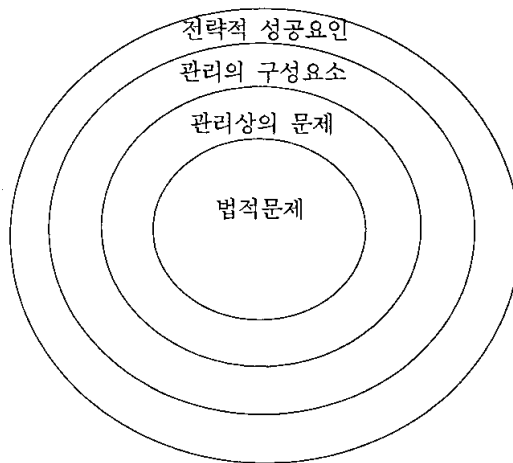
일부 기업은 다양성을 기업에 대한 중요한 도전으로 보고 있다. 왜냐하면 조직에서 다양성에 대한 효과적인 관리가 이루어지지 않게 되면 다양한 근로자 구성이 오히려 갈등을 유발할 수도 있기 때문이다. 즉 근로자 구성의 다양성으로 인하여 이직의 증대, 업무현장에서의 긴장 증대, 생산성 감소, 소극적인 업무수행 등이 발생할 수 있다. 이러한 문제의 사전 예방을 위하여 조직에서 다양성문제가 다루어져야 한다. 이 경우에 다양성은 관리의 문제가 된다.

또 다른 일부 기업에서는 다양성이 순수한 법적 문제로 다루어진다. 기업은 구성원을 평등하게 다루어야 할 법적 의무를 가지고 있다. 조직 내에서 개별 구성원 또는 개별 집단의 차별이 발생해서는 안되며, 만약 차별이 발생하게 되면 법적 문제를 야기할 위험이 있다. 다양성을 순수한 법적 문제로만 보는 기업들은 기업이 관련법을 존중하게 되면 기업내 다양성은 자동적으로 보장된다는 견해를 가지고 있다. 이 경우에 다양성은 합법적

행동의 결과인 것이다.

다양성관리의 제관점은 <그림 II-1>과 같이 정리될 수 있다.

<그림 II-1> 다양성관리의 제관점



## 2. 다양성관리의 의의

다양성관리는 한국 기업에게 있어서 비교적 생소한 개념이다. 이제까지 한국 기업에서 다양성관리가 행해진 사례는 거의 없다. 그렇지만 한국 기업에도 이미 다양성이 존재하고 있다. 즉 기업에는 남성과 여성이, 나이든 구성원과 젊은 구성원이, 기타 여러 점에서 서로 다른 사람들이, 일부 기업에서는 국적과 인종이 다른 사람들이 함께 일하고 있다. 그렇지만 어느 조직에서나 소위 주도집단이 존재한다. 미국의 경우에 주도집단은 일반적으로 백인 남자들이라고 할 수 있다. 이 주도집단은 관리자의 다수를 점할 뿐 아니라 조직의 가치, 규범, 규칙 등의 형성에 결정적인 영향을 미치고 나아가 조직문화를 결정하게 된다. 이로 인해서 조직은 단일문화를 나타내게 된다. 이제까지의 조직은 대부분 단일문화조직이라고 할 수 있다.

이러한 단일문화조직은 다음의 특성을 갖는다.

- 상이함은 바로 결함을 의미한다.
- 다양함은 조직의 효율적인 기능에 대한 위협을 뜻한다.

- 주도집단의 가치에 대해서 우려하는 자는 과민한 사람이다.
- 주도집단에 속하지 않는 구성원들도 주도집단과 같아야 되고 또 같기를 원한다.
- 평등하게 다루는 것은 모든 사람을 똑같이 다루는 것을 의미한다.
- 조직문화의 변화가 아니라 사람을 변화시키는 것이 요구된다.

이에 대응하여 이제 다문화조직의 개발이 요청되는데 다문화조직은 다음의 특성을 갖는다.

- 조직내에 다원주의가 지배적이다.
- 모든 구성원 및 집단은 구조적으로 완전히 통합된다. 즉 조직내 모든 직위와 모든 계층에 다양한 구성원들이 존재하게 된다.
- 모든 구성원과 모든 집단이 비공식 네트워크에서도 완전히 통합된다.
- 조직내에 편견이나 차별이 존재하지 않는다.
- 모든 구성원은 조직에 대하여 같은 정체성을 갖는다. 조직에 대한 정체성의 강도는 자신이 속한 집단에 대한 정체성과는 무관하다.
- 구성원집단 간의 갈등은 매우 약한 수준이다.

다양성관리를 위한 조직의 활동은 사회적 이유에서뿐만 아니라 경제적 이유에서도 중요하다. 조직의 다양성관리 활동은 양적 결과의 측정은 어렵지만 질적 결과로는 최소한 다음의 긍정적 변화를 확인할 수 있다: 인적자원 확보에서의 경쟁우위, 시장변화에 유연한 대응, 기업의 경쟁력 강화, 개인존중의 대외적 이미지(Schreiber, Price & Morrison, 1993; Hammonds, 1996).

- 우수인력 확보

특히 성장의 속도가 매우 빠르고 기술이 고도화된 시장에서 우수인력의 확보는 기업에게 있어서 중요한 문제가 된다. 이로 인해 기업을 전세계를 대상으로 인력확보를 위한 노력을 기울이게 된다. 한 기업이 개인의 능력과 특성을 존중하고 이를 지원하는 경우에 많은 사람들은 그러한 기업을 기꺼이 자신의 미래의 직장으로 선택하고자 할 것이다 (Esty, Griffin & Hirsch, 1995). 이러한 측면에서의 기업의 좋은 이미지는 신규근로자의 채용에 좋은 영향을 미칠뿐만 아니라 현직근로자들의 애사심과 충성심에도 긍정적으로 영향을 미치게 된다. 일반적으로 개인을 존중한다는 평판을 가진 기업에서는 이직율이 낮게 나타나고, 구성원들의 사기와 창의성이 높아지며 의사결정의 질이 향상된다.

- 고객욕구의 변화

오늘날의 고객은 과거보다 훨씬 더 비판적이며 다양성의 정도도 훨씬 더 높다. 또한 오늘날 고객은 제품이나 서비스에 대해서 전세계의 시장정보를 가질 수 있게 되었다. 과거와는 다른 이러한 새로운 고객여건은 기업의 경영전략, 특히 마케팅전략에 통합되어 활용될 수 있다. 이제 사람들간의 다른 욕구, 다른 문화적 여건, 다른 동기, 다른 가치, 다른 생활양식은 존중되어야 한다. 이를 위해서 기업내 근로자 구성의 다양성이 이루어지는 것이 바람직하다. 왜냐하면 이상적 경우라면 다양한 구성의 근로자는 다양한 소비자들을 어느 정도 대표할 수도 있기 때문이다(Thornburg, 1994). 기업이 구성원들의 다양성을 통해서 그 다양성을 제품으로 전이시킬 수 있게 되면 그 기업은 경쟁에서 남들보다 유리한 위치에 설 수 있게 된다. 먼저 기업에서 구성원들의 다양성이 존중되지 않는다면 되면 고객의 다양성 역시 존중될 수 없다는 것은 분명한 사실이다(Hedien, 1992).

#### - 경쟁구조의 변화.

오늘날 많은 기업들은 세계적으로 활동을 하고 있다. 기업은 공급업자, 고객, 신규 경쟁자, 기존경쟁자, 기타 이해관계자들과 복잡한 관계를 가지고 있다. 기업의 이들 이해관계자와의 관계는 오늘날 국가경계에서 끝나는 것이 아니라 전세계에 망과 같이 퍼져 있다. 이제 기업활동에 있어서 지리적인 장애는 기술의 진보와 새로운 미디어들의 발달로 인하여 큰 문제가 되지 않게 되었다. 이러한 변화는 기업에 새로운 도전상황이 되며 기업은 이에 대처하기 위하여 상이한 문화, 규범, 풍습, 법규 등에 대한 효율적 관리를 필요로 하게 된다. 여기에 있어서 근로자 구성의 다양성은 매우 중요하다. 근로자 구성이 다양해질 때 다른 문화에 대한 이해가 용이하게 되고, 새로운 여건에 보다 유연하게 반응할 수 있기 때문이다.

#### - 대외적 이미지 개선

기업이 사업 파트너를 고르는데 있어서 파트너 대상 기업의 구성원에 대한 행동여부가 중요한 판단기준이 된다. 이에 따라 사내에서 다양성을 존중하고 지원하는 기업은 이러한 좋은 이미지를 대외적으로 유리하게 활용할 수 있다.

이외에도 다양성관리의 필요성으로 다음의 몇 가지를 들 수 있다: 조직내 갈등의 감소, 사기와 충성심의 향상, 팀워크와 협력의 강화, 차별과 관련된 법적 분쟁의 감소, 합리적 평가, 개발, 승진관리, 문제해결 전략의 최적화.

### Ⅲ. 多樣性管理의 實踐

#### 1. 다양성관리의 실행방안

다양성관리의 실천방안은 각 기업의 사정에 따라 기업마다 고유하게 설계될 수 있다. 다양성관리의 실천에 있어서 특히 중요한 점은 기업문화가 여러 활동을 통해서 다양성을 일관적이고 장기적으로 존중하고 있다는 것을 나타내어야 한다는 것이다. 다양성관리 방안은 한 기업이 기존의 성공적인 다른 기업으로부터 통채로 받아들일 수 있는 것은 아니다. 성공적인 다양성관리를 위해서 활용될 수 있는 프로그램으로는 다음을 들 수 있는데 이들 프로그램은 개별 기업의 상황과 구조에 적합하게 조정되어 설계, 운영되어야 한다 (Winterle, 1992).

##### - 다양성 훈련

다양성훈련은 조직 내에서 다양성에 대한 이해를 높이고 조직의 일상활동에서 다양성 관리가 이루어지게 하기 위하여 가장 널리 쓰이는 방법 가운데 하나이다(Solomon, 1989). 다양성훈련을 통하여 태도와 행동에 있어서 자신과는 다른 동료의 차이점을 최소한 본인으로 하여금 수용할 수 있게끔 하고, 보다 바람직하게는 이러한 차이점이 적극적으로 활용될 수 있도록 영향이 끼쳐져야 한다. 다양성훈련에 경영층이 참여하는 것은 매우 중요하다. 왜냐하면 경영층의 참여를 통해서 경영층의 다양성활동에 대한 관심과 지원이 대외적으로 나타날 수 있기 때문이다.

다양성 훈련에 있어서는 먼저 구성원들로 하여금 다양성에 대한 의식형성이 이루어지게끔 하여야 하고 그 후에 여러 가지 다양성관리활동과 행동양식에 대한 학습, 그리고 다양성의 일상 업무에의 통합이 이루어지게끔 하여야 한다. 의식형성의 단계에 있어서는 기업에 있어서 다양성이 가지는 중요성에 대한 토론, 다양성에 대한 기업 고유의 정의(예를 들어 다양성의 법적 규정과 기업의 다양성관리와의 관계) 등이 다루어져야 한다. 다양성관리의 활동들에 대한 교육은 관리자에게 먼저 실시되어야 한다. 관리자들에게는 이질적으로 구성된 작업집단에서의 관리방식에 대하여 교육이 이루어져야 하며 또한 코칭과 부하관리에 대한 훈련도 실시되어야 한다. 마지막으로 다양성은 다른 교육훈련프로그램 및 기업의 전반적 활동에 통합되어야 한다.

##### - 커뮤니케이션

커뮤니케이션은 공식적 커뮤니케이션과 비공식적 커뮤니케이션으로 구분된다. 공식적 커뮤니케이션은 연설, 출판물, 미디어 등의 조직의 공식적 매체에 의하여 이루어지며 기업에 의해 통제되는데 조직내 다양성의 지원을 위해서는 공식적 커뮤니케이션에서 그 내용으로 다양성이 필수적으로 포함되어야 한다. 여기에서 특히 중요한 점은 최고경영자의 다양성에 대한 태도이다. 다양성은 기업의 상위목표의 하나가 되어야 하며 이 다양성 목표는 장기적이고 확고한 목표가 되어야 한다. 이러한 톱다운 방식의 정보전달 이외에도 구성원들이 다양한 방식으로(공식적 의견조사 또는 자연스럽게 의견을 표명할 수 있는 제도 등으로써) 자신의 의견과 관점을 표현할 수 있도록 보장되어야 한다.

비공식적 커뮤니케이션은 공식적 커뮤니케이션과 달리 조직이 간접적으로만 통제할 수 있다. 그렇다고 해서 비공식적 커뮤니케이션의 중요성이 과소평가 되어서는 안된다. 왜냐하면 다양성은 집단의 이질성으로 인해서 또는 그 내용이 가지는 중요성으로 인해 비공식적 커뮤니케이션에서 자동적으로 주제가 되는 경우가 많기 때문이다. 기업은 기업문화를 활발하게 하여 비공식적 커뮤니케이션을 통하여 기업내 갈등이 건설적으로 해소될 수 있게끔 구성원들의 다양성 능력을 향상시키기 위한 노력을 기울여야 한다.

#### - 태스크 포스 및 프로젝트 팀

프로젝트 팀은 기존의 계층 및 조직구조의 기반에서 설치되게 된다. 프로젝트 팀은 한 시적으로 활동하는 것으로 조직내 다양한 관점을 모으고 이를 통합할 수 있도록 조직내 여러 부문과 여러 계층의 구성원으로 이루어지는 것이 바람직하다. 다양성 관리를 위하여 조직되는 프로젝트 팀은 그 과업으로 다양성 관리를 위한 규정 및 구성원 행동기준의 개발 등이 부여된다. 그 밖에도 전체 구성원들로 하여금 다양성의 중요성을 인식하도록 만드는 것과 다양성을 기업문화에 통합하는 전략의 개발 등이 주요 과업이 될 수 있다. 태스크 포스는 다양성의 실천을 기업내 전반적 또는 특정 측면에서(예: 기업내 여성의 역할) 다룰 수 있다. 이러한 태스크 포스는 구체적 특성(예: 특정 국적)을 지닌 구성원들이나 공통의 특정 이해관계나 관심을 갖는 구성원들이 자율적으로 모여서 다양성의 촉진자로서 행동할 수 있는 연구그룹 및 이해그룹의 형성과 긴밀하게 연계된다.

#### - 멘터링(Mentoring)

멘터(Mentor)는 교사, 코치, 바람직한 역할모델, 문을 여는 자(door opener), 보호자 등의 역할을 수행하게 된다. 멘터링 활동은 조직내에서 공식적으로 또는 비공식적으로 실시될 수 있으며 구성원에게 강제적으로 또는 자율적으로 실시될 수 있다. 멘터는

피보호자에게 오리엔테이션을 해주어야 하며 업무상의 여러 가지 문제에 있어서, 그리고 업무에 영향을 미치는 사적 문제에 대한 조언을 하여야 한다. 멘터링을 통한 피보호자의 적극적 사회화는 인력을 기업에 보다 빠르게, 보다 잘 활용되게 하는 목적을 가진다. 많은 경우에 있어서 멘터와 피보호자는 각각 스스로 상이한 집단에 속해 있게 되고(예를 들어 성, 연령대, 국적 등), 이에 따라 자동적으로 다양성의 문제에 스스로 직면하게 되며 이를 멘터-피보호자 관계에서 해결하게 된다. 이를 위하여 멘터의 역할과 책임에 대한 교육훈련 프로그램이 멘터를 대상으로 지원되어야 한다.

## 2. 다양성관리의 장애요인

사람들 사이에 차이가 존재하는 것은 극히 당연한 일인데 기업은 이제 이를 합리적으로 설계해야 하는 과업을 가지게 되었다. 모든 개혁에는 변화가 수반되는 만큼 다양성관리를 위한 개혁의 초기 단계에도 많은 어려움이 발생하게 된다. 이러한 어려움으로 인해서 기업에는 다양성관리에 대한 주저나 활동유보상황이 발생하게 될 수도 있다. 기업의 다양성 관리에 있어서는 이러한 일반적인 저항 이외에도 몇 가지의 장애요인이 더 있다. 기업에서 다양성 문제를 다룰 때 다양성활동은 기업의 '일상적 업무'의 수행과 경쟁관계에 처해진다. 조직이 다운사이징(downsizing), 라이트사이징(rightsizing), 리스트럭처링(restructuring), 리엔지니어링(reengineering) 등의 구조조정을 시도하게 될 때, 관리층 수준에서 다양화 정도가 오히려 낮아지게 되는 의도하지 않았던 결과가 발생하게 되는 경우가 많다. 이는 기업의 미래를 위한 인력구조의 구축보다 회계상의 이익에 대한 압력이 더 강해지기 때문이다(Galagan, 1991). 다양성관리와 자신의 일상적 업무와의 사이에 직접적인 관계를 설정하는 것이 관리자나 구성원에게 때때로 불가능하다는 것이 문제가 된다. 구성원들은 성과측정이 가능한 '하드'한 목표를 다양성과 관련된 업무보다 기본적으로 더 선호한다. 다양성 관련 업무는 추상적이고 계량화가 어려운 성격을 가지고 있기 때문에 처음에는 다른 업무와 똑같이 중요하게 인식되지 않게 되는 경우가 많다.

기업들 중 근로자구성, 고객구조, 공급자구조, 경쟁자구조 등에서 다양성이 오늘날 거의 자동적으로 나타나고 있다는 사실을 간과하고 있는 기업들도 있다. 이들 기업은 시장의 글로벌화, 인구구조의 변화 등이 자신에게는 해당되지 않으며 따라서 다양성 문제는 자기가 아닌 '다른 기업들'의 문제라는 견해를 가지고 있다. 기업이 다양성 관리를 효과



적으로 실시하게 될 때 다양한 문화, 다양한 이해관계, 다양한 환경의 욕구 등이 기업 내에서 진지하게 고려될 수 있고 이를 통하여 기업의 경쟁력이 유지, 강화될 수 있다.

다양성 관리의 장애요인으로 또 인구구조적 변화가 기관마다 동일하게 예측되지 않는 점도 들 수 있다. 이러한 전문기관들의 견해의 비일관성 내지 불안정성은 기업의 다양성 전략에 걸림돌이 될 수 있다.

기업의 다양성관리는 기업내 여성 또는 소수자의 이해를 대변하고 동시에 다른 근로자의 권리는 침해하지 않아야 하는 기업내의 매우 민감한 문제를 다루는 것이다. 기업에서 유리하게끔 성이나 피부색 등에 대한 기준을 설정하여 이용하는 것은 금지되어야 한다. 그리고 근로자가 직장에서 적절하지 않게 취급되거나 평가되었다고 느꼈다고 해서 이를 모두 다 차별로 돌릴 수는 없다.

다양성관리의 장애요인의 하나로 다양성활동의 비용 문제도 들 수 있다. 이는 장기적 성격을 띠는 다양성활동에 있어서 그 수익은 불확실하고 측정 또한 거의 불가능하기 때문이다.

### 3. 다양성의 효과 측정

기업의 다양성 활동의 평가는 일반적으로 다음의 각 요소로 이루어질 수 있다: 각 조직계층에서의 다양한 구성원의 분포, 이직, 승진, 후계자 계획, 평가, 고충, 보상, 각 근로자집단에서의 다양한 구성원의 분포. 그렇지만 다양성 활동의 효과의 많은 부분들은 질적이고 장기적 성격을 가지고 있기 때문에 다양성 활동의 효과측정은 매우 어려운 문제이다. 또 다양성 활동 프로그램들은 대부분 매우 새로운 것들이어서 그 효과를 나타내기에는 아직은 시기적으로 이르고, 또 조직에서는 여러 가지 다양성 활동들이 동시에 병렬적으로 실시되는 경우가 많기 때문에 다양성 활동의 성과를 하나의 특정 활동에 명확하게 귀속시키는 것은 매우 어려운 일이다. 사실 기업의 성공이나 실패에는 다양성관리와는 무관한 매우 많은 요인들이 영향을 미치기 때문에 이에 다양성관리 활동을 귀속시키는 것은 매우 어려운 일이다. 그렇지만 많은 기업들은 어쨌든 조직의 높은 생산성은 전체 구성원을 완전하게 활용할 수 있을 때 나타나게 된다고 확신하고 있다(Wheeler, 1995). 기업에 있어서 예를 들어 신규 글로벌 시장의 개척, 신규 고객의 수요, 사내 고충의 감소 등은 주요 성과지표가 될 수 있는데 이들 성과지표는 성공적인 다양성관리활

동에 기인할 수 있다.

기업문화는 기업내 다양성의 실천정도를 나타낼 수 있다. 효과적인 다양성 관리를 위하여 조직은 구성원들에게 다양성에 대한 구성원 의견조사의 방식으로 또는 정기적으로 실시하는 구성원 의견조사에 다양성에 대한 내용을 포함하여 구성원들의 기업문화에 대한 인식을 파악할 수 있다. 이 조사에 있어서 구성원들에게 자신의 의견 및 특히 문제점들을 전달할 기회가 제공되어야 한다.

다양성활동의 효과측정방법의 하나로 다양성 관리에서 모범적인 기업에 대한 벤치마킹을 들 수 있다. 기업은 이러한 벤치마킹을 통해서 비교기업의 경험과 성과, 실패를 배우게 될 수 있다. 그런데 벤치마킹에서 고려해야 할 점으로는 벤치마킹 대상기업의 자료는 과거의 자료들이라는 점과, 다른 기업이 활용하는 다양성관리 활동의 제도구와 방법을 자신의 기업으로 이전하는 것은 제한적으로만 가능하다는 점이다. 다양성 관리활동 프로그램의 성과는 특히 당해 기업의 산업분야 및 지리적 입지에 영향을 받는 경우가 많다. 다양성 활동의 효과측정의 또 하나의 방법은 해당 산업에 속하는 여러 기업으로 풀을 만들어 이 풀에 속한 각 기업의 자료를 비교하는 기업비교방식을 도입하는 것이다.

#### IV. 多樣性管理와 人的資源管理

효과적인 다양성관리를 위하여 인적자원관리와 다양성관리의 연계는 반드시 필요하다. 다양성관리는 인적자원관리 가운데 특히 채용관리, 교육훈련 및 경력개발관리, 승진관리, 이직관리, 여성인력관리 등에서 중요하게 실천될 수 있다.

##### 1. 채용관리

기업은 기업문화에 잘 적응할 수 있고 효과적으로 업무에 투입 가능한 유능한 인력을 확보하고자 노력하고 있다. 비록 현재 실업률이 비교적 높게 나타나고는 있지만 근로자들의 욕구수준 역시 여전히 높은 편이며, 오늘날 기업은 과거와 마찬가지로 유능인력 확보를 위한 치열한 경쟁상황에 처해져 있다. 구직자들은 입사를 위한 정보로서 일반적으로 기업이 구성원에게 제공하는 기회와 기업의 구성원 관리에 있어서의 다른 기업과 비

교한 특징 등에 대한 정보를 구한다. 이러한 정보의 예로 여성에게 매력적인 기업을 조사한 것들도 있다. 기업은 경쟁력을 유지하고 세계 시장의 다양한 요구에 효과적으로 대응할 수 있기 위해서 여러 집단의 지원자들을 선발과정에 포함시켜야 한다. 다양성관리가 실천되는 기업의 채용관리는 경제적 측면에서도 큰 의미가 있다. 단일 민족으로 구성된 집단보다 여러 민족으로 구성된 집단이 더 협력적이고 창의적이며 효율적으로 기능한다는 것이 연구에서 증명되었다. 전통적인 모집원 및 채용원은 이제 다양성을 확대하는 방향으로 확장되는 것이 요청되며 조직의 선발과정 또한 사람의 이질성에 대한 선입관이나 편견이 없이 설계되어야 한다(Lewan, 1990). 신입구성원은 입사해서 조직에 적응하는 기간 동안 다양성을 주요소로 하고 있는 기업문화를 처음으로 경험할 수 있어야 한다. 다양성 활동의 중요성은 기업문화의 중요한 한 부분으로 기업문화의 표현문(statement)에 포함되는 것이 바람직하다(Heneman, Waldeck, & Cushnie, 1996).

## 2. 교육훈련 및 경력개발관리

조직에서 다양성에 대한 지원을 위하여 경력개발계획에는 반드시 모든 구성원이 대상이 되도록 하여야 한다. 특히 승진을 위하여 받아야 하는 교육훈련에의 참여는 모든 집단의 구성원에게 같은 기회가 보장되어야 한다(Ohlett, Ruderman, & McGauley, 1994). 그리고 조직내에서 충원되어야 할 공석이 발생하게 되면 이는 반드시 공개적으로 공고되어야 하고 이 자리에의 충원은 지원자의 자격 및 직무요건에 의해서 이루어져야 한다. 내부충원이나 승진이 학력에 의해서만 결정되는 것은 바람직하지 않은 일이다(Segal, 1997). 또한 조직의 모든 교육훈련과정에 다양성에 관한 내용이 포함되어야 하는 것은 매우 중요하다.

## 3. 승진관리

기업 내에서 소수에 속하는 구성원들은 조직 내에서 이른바 유리 천장(glass ceiling)을 직면하게 되는 경우가 많다. 기업은 이러한 구성원이 자신의 자격에 맞게끔 기업 내에서 경력을 개발할 수 있도록 이들에게 개발의 기회를 제공하여야 한다. 소수자 및 여성의 경우에 이들이 단지 그렇게 태어났다는 사실로 인하여 승진에서도 불리하게 되어서

는 안된다 (Thomas, 1991). 승진은 능력과 자격에 의해서 결정되어야 한다. 특정의 세미나나 교육에의 참여가 승진의 전제조건이 되면 이 세미나나 교육에의 참여에 대한 선발이 소수자에 대한 편견없이 이루어질 수 있도록 보장되어야 한다. 이를 위한 방안의 하나로 컴퓨터를 이용한 객관적인 평가를 들 수 있다. 이때 개인의 입력자료에서 편견을 유발할 수 있는 개인적 특성, 예를 들어 성, 인종 등을 제거하여 이를 인식 불가능하게 하는 방안을 사용할 수 있다(Rice, 1994).

#### 4. 이직관리

여성과 소수자가 회사를 떠나거나 '내면적으로 이직'하는 이유들 가운데 중요한 이유의 하나로 이들에게 있어서의 승진기회의 부족을 들 수 있다. 승진기회의 부족으로 인하여 구성원들은 조직내에서 자신의 비전을 가지지 못하게되고 그 결과 자신의 능력과 노력을 조직과 자신의 업무에 전적으로 투입하지 않고 오히려 다른 부문(예: 사적 부문)에 투입하는 결과를 초래한다. 이에 따라 기업에는 당연히 부정적인 결과가 초래된다.

#### 5. 여성인력관리

일의 세계는 이제까지 '백인 남자'들에 의해서 지배되어 왔다. 그렇지만 지난 수십년 이래 기업에서 여성, 소수자, 기타 집단의 참여가 점차 강화되어 왔다. 이 가운데에서 특히 중요한 점은 직업세계에서 여성의 남성과의 동등한 권리이다. 왜냐하면 여성은 한편으로는 전체 인류의 약 50%를 차지하고 있고, 다른 한편으로는 근로인구 가운데 지속적으로 성장하는 부분이기 때문이다. 이 때문에 여성은 특히 중요하게 다루어진다.

조직에서 여성들은 법적으로는 남성과 평등하게 다루어질 수 있게 되었다. 그렇지만 실제로는 여성은 조직의 상위직위에는 매우 적게 분포하고 있고, 보수와 승진기회에 있어서도 남성에 비하여 열악한 처지에 처해져 있는 경우가 적지 않다. 다양성 활동을 조직내 여성에 대한 지원과 연계하게 되면 다음의 결과에 도달할 수 있다: 다양성과 여성에 대한 지원은 서로 긴밀하게 연계되어 있다. 보다 많은 여성들이 자신의 경력개발을 위하여 노력하고, 업무수행에 필요한 교육을 많이 받고, 기업내 모든 계층에 분포될수록 기업내 다양성은 더욱 높아지게 된다. 기업들은 앞으로 여성노동을 점점 더 많이 다루게

되는데 적극적인 기업들은 이러한 변화를 기회로 활용할 수 있게 된다.

다양성 관리에 있어서 기업은 초기에는 단순히 현행 관련 법규를 지키는 데에서 시작하여 나아가서는 다양성을 기업의 경쟁요인으로 투입하는 데까지 발전이 이루어질 수 있게 된다.

이러한 발전은 다음의 다섯 단계의 연속선상에서 나타나게 된다(Loden, 1996).

1단계: 기업은 직업세계에 여성을 포함시키는 것을 불필요하고 전통을 위협하는 것으로 본다(전통주의자와 비관주의자로서의 기업).

2단계: 기업은 여성에 대한 지원의 필요성을 간접적으로만 인식한다. 기업의 여성지원은 관련 법규를 꼭 필요할 정도만 지키는 데서 끝난다(회의론자로서의 기업).

3단계: 기업은 사내 모든 계층에서 여성이 활동하게 될 때 나타나게 될 장점을 인식하고는 있다. 그렇지만 기업은 기업고유의 여성지원 프로그램을 독자적으로 개발할 능력은 보유하고 있지 않고, 국가기관의 지도에 따르거나 다른 기업이 실시하는 프로그램을 본따서 자신의 기업에서 실시한다(실용주의자로서의 기업).

4단계: 기업은 여성에 대한 지원을 사내 다양성 활동의 실천을 위한 하나의 도구로 본다. 기업은 이제 국가기관의 지원이나 지도를 넘어서서 부분적으로는 관련 법규보다 여성지원이 더 강화된 기업고유의 프로그램을 독자적으로 개발한다(변화 담당자로서의 기업).

5단계: 여성 이외의 기타 소수근로자 집단도 기업활동에 통합된다. 기업의 전체적 다양성의 실현을 위하여 노력한다(적극적 혁신자로서의 기업).

대부분의 기업에서 현재 다양성 관리의 4단계나 5단계는 이루어지지 않고 있다. 조직은 다양한 인력을 위한 계획을 수립하는 것은 쉽지만 이를 실제의 전략으로 변환시키는 것은 매우 어렵기 때문이다(Overell, 1997). 따라서 남녀 평등의 실현에 있어서는 국가의 관리와 감독을 보장해서 최소한 제 2단계의 실현이 보장되는 것이 추천된다(Schwartz, 1992).

## V. 多様性活動의 企業日常에의 統合

다양성활동이 기업의 업무에 통합되고 기업문화의 한 부분이 되기 위해서는 다양성관리를 담당하는 직위가 설치되어야 한다. 기업의 다양성 관리활동은 일관적인 인적자원관리를 통하여 지원되어야 한다. 다양성 관리 업무가 조직내 어디에서 수행되든, 예를 들어 관리의 라인 직위에서나 인사관리 기능에서, 또는 하나의 독립적 직위가 설치되어 수행하든 간에 다양성관리 담당자의 업무는 반드시 평가되어야 한다. 다양성 활동이 개인의 평가의 구성요소가 되어 그 평가결과에 자신의 승진과 임금이 영향을 받게 되면 이 '소프트목표(다양성목표)'는 보다 진지하게 받아들여지게 되어 다른 '하드목표(예: 매출목표)'와 같이 중요하게 된다(Yakura, 1996). 다양성관리의 평가에 있어서는 과정뿐만 아니라 그 결과도 평가의 대상이 되어야 하는데 결과의 예로 다음을 들 수 있다: 양적 지표로 피평가자 부서 근로자의 구조적 구성(다양성), 질적 지표로 지속적인 다양성 훈련, 멘터링 프로그램, 근로자 의견조사에서의 결과. 여기에서 관리자의 평가에 있어서는 동료, 상사, 부하의 견해가 포함되는 것이 바람직하다(Morrison, 1996).

다양성에 대한 논의는 미국에서 처음 시작되었다. 미국에서는 향후 몇 년 안에 인구구성에 있어서 매우 큰 변화가 예상된다. '백인 노동력의 증가는 1988년에서 2000년 사이에 단지 12%에서 15%에 달하게 될 것이다. 향후 3년간에 있어서 노동시장에 새로이 진입하는 신규근로자의 약 85%는 여성, 소수자, 이민자가 될 것이다. 신규근로자중 젊은이(청년)는 19%에서 2000년에는 16%로 줄어들 것이다. 1986년에 미국에서 공학박사학위를 받은 사람의 반 이상이 외국에서 출생한 자들이다(Wolf, 1996).'

다양성에 대한 논의가 미국에서 시작되었음에도 불구하고 이제 한국기업에서도 기업환경의 변화로 말미암아 다양성관리의 필요성은 점차 증대하고 있다.

## 참 고 문 헌

- Bruce, W. (1997). "Productivity and Affirmative Action," *Public Productivity & Management Review*. Vol. 20, No. 3, pp. 224-227.
- Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations*, San Francisco.
- Esty, K., Griffin, R., & Hirsch, M. S. (1995), *Workplace Diversity*, Holbrook.
- Galagan, P. A. (1991), Tapping the Power of a Diverse Workforce, *Training & Development Journal*, March, pp. 39-44.
- Hammonds, K. H. (1996), "Balancing Work and Family, Big Returns for Companies willing to give Family Strategies a Chance," *Business Week*, 16th September, pp. 74-80.
- Hedien, W. E. (1992), Managing Diversity: A Full-Time, Top-Down Commitment. In The Conference Board(ed.), *Diversity is Strength: Capitalizing on the New Work Force*, Report Number 994, New York, 11.
- Heneman, R. L., Waldeck, N. E., & Cushnie, M. (1996), Diversity Considerations in Staffing Decision-Making. In K. E. Ernst & S. A. Lobel. (ed.), *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Cambridge/Oxford, pp. 74-101.
- Lewan, L. S. (1990), Diversity in the Workplace, *HRMagazine* June, pp. 42-45.
- Schreiber, C. T., Price, K. F., & Morrison, A. (1993), Workforce Diversity and the Glass Ceiling: Practices, Barriers, Possibilities, *Human Resource Planning*, Vol. 16, No. 2, pp. 51-69.
- Loden, M. (1996), *Implementing Diversity*, Chicago.
- Ohlet, P. J., Ruderman, M. N., & McGauley, C. D. (1994), Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1, pp. 46-67.
- Morrison, A. (1996), *The New Leaders: Leadership Diversity in America*, San Francisco.

- Overell, S. (1997), Firms turn away from Employment Targets, *People Management*, 06.03. p. 19.
- Rice, F. (1994), How to Make Diversity Pay, *Fortune*, 08.08, pp. 78-85.
- Schwartz, F. N. (1992), Woman as a Business Imperative, *Harvard Business Review*, March/April, pp. 105-113.
- Segal, J. A (1997), Diversity for Dollars, *HRMagazine*, April, pp. 134-140.
- Solomon, C. (1989), "The Corporate Response to Work Force Diversity," *Personnel Journal*, August pp. 43-53.
- The Conference Board ed., & Winterle, M. J. (1992), Work Force Diversity: Corporate Challenges, Corporate Responses, Report Number 1013, New York.
- The Conference Board(ed.), & Winterle, M. J. (1995), Diversity: Business Rationale and Strategies, A Research Report, Report Number 1130-95-RR, New York. 14.
- Thomas, Jr., R. R. (1991), in P. A. Galagan, Tapping the Power of a Diverse Workforce, *Training & Development Journal*, March pp. 39-44.
- Thornburg, L. (1994), Journey toward a more inclusive Culture, *HR-Magazine*, February, pp. 79-86.
- Wolf, D. (1995), Whither the Work Force?, In The Conference Board (ed.), & Winterle, M. J. (1995), *Diversity: Business Rationale and Strategies*, A Research Report, Report Number 1130-95-RR, New York.
- Yakura, E. K. (1996), EEO Law and Managing Diversity. In K. E. Ernst & S. A. Lobel(eds.), *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Cambridge/Oxford, pp. 25-50.
- Yakura, E. K. (1996), "Dismantling the Glass Ceiling," *HR Focus*, May, p.12.



# Diversity Management and Human Resource Management

Kang-Sik Kim\*

## ABSTRACT

Diversity and diversity management have become a business imperative for the next decade and a strategic issue for corporate survival - not only in the United States but also in Korea. In this article we not only deal with the definitions of diversity and diversity management but also with the motivations to promote a diversity inclusive corporate culture, the possibilities to integrate diversity management into the organizational structures, the methods to measure the outcomes and last not least the possible barriers. This article presents a first impression on how important it is that specific human resource functions are to be modified to support workforce diversity and it gives impulses to transform this understanding into the corporate reality.

---

\* Professor of Hankuk Aviation University