

다양성관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구*

오 화 선** · 민 경 료*** · 박 성 민****

다양성관리와 조직성과에 대한 선행연구들은 일관적이지 못한 결과를 보여주고 있는데, 이는 다양성을 바라보는 시각에 따라 조직성과에 미치는 영향이 다르게 나타날 수 있기 때문이다. 이에 본 연구에서는 다양성관리를 제도적 다양성관리, 문화형성 다양성관리, 전략적 다양성관리로 세분화하고, 각각의 다양성관리가 조직 구성원들의 창의성과 관계갈등에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보았다. 공공부문 구성원들을 대상으로 실증 분석한 결과, 첫째, 다양성관리와 관계갈등 간의 관계에서, 문화형성 다양성관리만이 갈등을 감소시키는 영향을 주는 것으로 나타났다. 둘째, 다양성관리와 창의성 간의 관계에서는 제도적 다양성관리와 전략적 다양성관리가 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 다양성관리에 있어서 목적과 유형에 따라 구성원들에게 미치는 영향이 다르게 나타남을 보여주는 결과로 볼 수 있다. 따라서 조직차원에서의 효과적인 다양성관리를 위해서는 일률적인 시행보다는 조직이 처한 상황과 배경을 고려하는 전략적인 접근이 보다 필요함을 확인할 수 있었다.

[주제어] 제도적 다양성관리, 문화형성 다양성관리, 전략적 다양성 관리, 관계갈등, 창의성

I. 서 론

21세기 들어 공공조직은 복잡한 사회문제를 해결하고 공공서비스 전달을 효율적으로 수행하기 위해 조직이 가지고 있는 자원을 보다 효과적으로 활용하기 위한 노력을 기울이기 시작하였다. 조직 내 구성원들이 지니고 있는 다양한 기술, 지식, 그리고 능력을 활용하여 조직성과를 높이려고 한 것이다. 이는 조직이 변화하는 환경에 적응하고 경쟁력을 갖추기 위해서는 인적자원관리측면에서 다양하고 이질적인 구성원을 효율적

* 이 논문은 2013년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2013S1A3A2055042).

** 제1저자

*** 제2저자

**** 교신저자

으로 활용해야 함을 의미하는 것이라고 볼 수 있다.

점차 증가하고 있는 다양한 배경과 가치관을 가진 구성원들의 차이를 어떻게 수용하고, 더 나아가 구성원간의 차이를 활용하여 생산적인 시너지 효과를 이끌어 낼 수 있을 것인가가 결국 조직의 성공을 결정짓는 열쇠가 될 수 있기 때문에 조직에서는 구성원들의 다양성을 효과적으로 관리함으로써 경쟁우위를 확보할 필요가 있다(이윤경·김종관, 2013). 조직에서의 다양성관리가 효과적으로 이루어지지 않는다면, 구성원들의 다양성이 시너지효과를 이끌어내기보다는 갈등을 유발하여 업무현장에서의 긴장감을 증가시키고, 이는 이직의도 증가와 생산성 감소로 이어질 수 있기 때문이다(임희정, 2010).

전통적인 조직에서 다양성관리를 바라보는 시각은 주로 성별, 인종, 장애여부에 따른 차별을 배제하고 선발과 승진에 있어서 공정한 기회를 주는 것에 초점이 맞춰져 있었다면, 최근에 와서는 사회 혹은 조직 내 다양한 가치, 문화, 신념, 선호 등의 내적 가치의 다양성을 보다 중요하게 인식하고 이러한 다양성에 초점을 두고자 하는 움직임이 나타나고 있다(유민봉·박성민, 2014). Selden & Selden(2001) 또한 공공조직에서의 다양한 구성원들을 효율적으로 활용하기 위한 전략적 접근방식을 차별-공정성에서부터 가치-통합에 이르기까지 4단계로 구분하여 패러다임의 변화를 지적하고 있다. 그러나 다문화와 다민족으로 구성되어 오래전부터 다양성에 대한 연구가 활발하게 이루어진 미국과 달리 우리사회의 경우 다양성과 다양성관리에 대한 논의가 충분히 이루어지고 있지 못하고 있는 실정이다(임희정, 2010). 현재 이루어지고 있는 다양성관리와 조직성과에 대한 선행연구들은 일관적이지 못한 결과를 보여주고 있는데(이윤경·김종관, 2013), 이는 다양성을 바라보는 시각에 따라 조직성과에 미치는 영향이 다르게 나타날 수 있기 때문이다(Bell, 2007). 이런 결과에 대한 한계점을 극복하기 위해서는 다양성관리 유형에 대한 명확한 개념화와 차별화가 필요하다. 표면적인 다양성뿐만 아니라 개인의 가치와 태도와 같은 심층적인 속성에 대한 관심과 이들의 다양한 욕구를 만족시키기 위한 실용적인 정책적 수단의 활용측면까지도 고려해야만 할 것이다.

이에 본 연구에서는 다양성관리를 제도적 다양성관리, 문화형성 다양성관리, 전략적 다양성관리로 분류하고, 1차적으로 이러한 다양성관리가 조직 구성원들의 창의성과 관계갈등에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고, 그 다음으로는 관계갈등이 창의성에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다. 실증분석을 통해 얻어진 결과를 바탕으로 전략적 인적자원관리 측면에서 다양성관리에 대한 이론적·정책적 함의를 도출하고자 하였으며, 본 연구에서 다루지 못한 한계점에 대해서도 제시하였다.

II. 이론적 논의 및 선행연구 검토

1. 이론적 논의

1) 다양성 관리의 개념과 유형

(1) 다양성 관리의 개념

경쟁이 심화되는 현대사회에서 인적자원은 조직의 경쟁력을 확보하기 위한 주요요소로서 그 중요성이 강조되고 있다. 하지만 사회가 발전함에 따라서 조직을 구성하는 인적자원이 좁게는 성별, 인종에서부터 넓게는 가치관, 문화, 이념 등과 같은 내적 가치에 따라 다양화 되면서, 조직차원에서 효과적인 관리가 어려워지고 있다. 따라서 다문화와 다민족으로 구성된 미국에서는 일찍이 다양하게 구성된 조직구성원들을 어떻게 효과적으로 관리할 수 있을 것인가에 대한 연구가 활발하게 이루어져 왔다. 전략적 인적자원관리 측면에서 구성원들의 다양성은 가치 있으며, 그렇지 못한 조직은 따라오지 못할 경쟁력 있는 이점을 가져올 수 있지만(McMahan, Bell, & Virick, 1998), 이러한 다양성은 조직차원에서 관리가 이루어졌을 때 그 가치를 진정으로 발휘할 수 있다고 보고 있다(Soni, 2000). 이러한 관점에서, 다양성 관리란 ‘내적·외적 차이를 가진 다양한 노동력을 공평하고 효율적으로 활용하기 위한 체계적인 인적자원관리 과정’이라고 볼 수 있다(유민봉·박성민, 2014, p. 443).

사회적 범주화 이론(social categorization paradigms)과 유사성-유인이론(similarity-attraction theory)을 통해서도 다양성관리의 중요성에 대해 살펴볼 수 있다. 첫 번째로 사회적 범주화 이론에 따르면 일반적으로 사람들은 자신을 타인과 다른 존재로 인식하고, 이러한 구분을 통해 자신을 가치 있는 사회적 범주로서 분류하고자 한다. 이러한 분류는 자신과 다른 범주로 구분한 외집단에 대한 편견을 불러오게 되어 조직 내에서 의사소통의 감소, 갈등의 증가로 이어지게 된다고 보고 있다(Williams & O'Reilly, 1998). 두 번째로 유사성-유인이론에 따르면 조직 구성원들은 외적인 요소뿐만 아니라 개인의 가치와 태도가 자신과 유사한 타인에게 더욱 매력과 호감을 느끼게 된다(Graves & Powell, 1995). 하지만 자신과 다르다고 느낄 경우에는 이질감이 형성되어 응집성 결여와 의사소통의 감소를 초래하게 된다. 따라서 조직의 경쟁력을 확보하기 위한 중요 요소인 인적자원이 지니고 있는 다양성이 조직효과성 향상으로 이어지기

위해서는 다양성의 긍정적인 측면을 이끌어 낼 수 있는 효과적인 다양성 관리가 필요하다고 볼 수 있다.

이러한 다양성관리는 구성원의 다양성을 어떻게 접근하는가에 따라 다양한 전략을 도출할 수 있다. 다양성관리에 대한 논의가 일찍부터 시작된 미국에서의 다양성에 대한 논의는 인종차별문제를 해결하고자 시작되었다. 따라서 모집·선발에 있어 고용기회 균등정책(EEO: Equal Employment Opportunity)과 소수집단 우대정책(AA: Affirmative Action)을 마련하여 소수집단의 대표성을 확보할 수 있는 다양성관리 정책을 구현하고자 하였다. 이는 외적요소를 중심으로 협의의 관점에서 다양성을 관리하고자 한 것이라고 볼 수 있다. 그러나 최근의 다양성관리는 외적인 특성뿐만 아니라 사회 또는 조직 내의 다양한 가치, 문화 등과 같은 내적 다양성의 중요성도 강조되고 있으며, 이러한 다양성을 긍정적으로 해석하고자 하는 노력들이 이루어지고 있다.

(2) 다양성관리의 유형

Ely & Thomas(2001)는 다양성관리에 대한 관점을 크게 세 가지, 차별-공정성 관점(discrimination-and-fairness perspective), 접근-타당성 관점(access-and-legitimacy perspective), 통합-학습 관점(integrating-and-learning) 으로 제시하였다. 첫 번째로 차별-공정성 관점은 고용과 승진에 있어 균등한 기회를 제공하고, 차별을 금지하는 것에 초점을 두고 있다. 이 관점은 조직 구성원을 다양하게 구성함으로써 사회 모든 구성원들을 대표할 수 있도록 공정하고 정의롭게 대우해야 한다는 관점으로 다양성을 추구하고 있지만, 구성원 간의 문화적 차이는 고려되지 않는다는 한계점을 갖는다. 두 번째로 접근-타당성 관점은 구성원 간의 문화적 차이를 긍정적으로 바라본다. 조직의 인적 구성을 다양하게 함으로써 다양한 고객들의 니즈에 신속하고 적절히 대응할 수 있다는 것이다. 즉, 자신이 속한 그룹의 니즈를 잘 이해하고 있기 때문에 의사결정에 있어 잘 반영할 수 있다는 것이다. 세 번째 통합-학습 관점은 다양한 통찰력, 기술, 경험을 가지고 있는 조직구성원들을 조직 혁신을 이끌 수 있는 잠재력 있는 자원으로 보는 관점이다. 다양성을 인정하고 포용하려는 관점에서 더 나아가 다양성에 가치를 부여하고 조직 성과로 연계했다는 점에서 앞서 살펴본 두 관점과는 다르게 다양성관리에 접근하고 있다. 즉, 다양한 개인들의 외적인 요소뿐만 아니라 내적 요소의 차이를 인정하며, 그러한 차이를 어떻게 통합하여 조직성과로 이끌어 낼 것인가에 중점을 두고 있는 것이다.

Ely & Thomas(2001) 이외에도 다양성관리에 대한 연구는 여러 학자들에 의해 다양

하게 이루어져왔다(Allard, 2002; Cox, 1994; Cox & Blake, 1991; Mor Barak, 2011; Pitts, 2006). 하지만, Pitts(2006)는 대부분의 다양성관리 연구들이 민간부문에 초점을 두고 이루어지고 있어, 공공부문 조직의 관리자들에게 유용한 지식의 축적이 이루어져야 함을 지적하였다. 다양성 유형과 다양성 관리 정책, 그리고 조직성과를 연계할 수 있는 효과적인 다양성 관리전략의 필요성을 언급하면서, 종합적인 다양성 관리 모형을 제시하였다. 그가 제시한 관리전략은 크게 세 가지로 살펴 볼 수 있다. 첫 번째는 모집(recruitment & outreach)이다. 여기서 모집이란, 조직외부에서의 모집과 내부에서의 모집을 모두 말하고 있으며, 구성원 선발에 있어서 어떻게 다양성을 확보할 것인지에 대한 논의를 다루고 있다. 두 번째는 문화적 인식의 형성(building cultural awareness)이다. 이는 다양성 관련 뉴스레터 또는 구성원들 간의 의견교류를 통해 구성원들의 문화적 차이가 시너지 효과를 일으킬 수 있도록 하는 노력과 관련된다. Adler(2002) 또한, 다문화적 인적구성을 가진 조직은 문화적 시너지로 인해 단일구성으로 이루어진 조직보다 앞서가는 경쟁력을 갖출 수 있다고 보았다. 마지막으로 실용적 관리 정책(pragmatic management policy)은 다양한 가치관과 욕구를 가지고 있는 구성원들의 직무만족도를 향상시키기 위한 실용적인 정책과 프로그램의 활용과 관련된다. 업무에 방해가 되는 요소를 제거함으로써 구성원들의 직무몰입을 높이하고자, 개인에 따른 차별적인 지원을 마련하는 것이라고 볼 수 있다. 최근 우리나라에서도 시행되고 있는 유연근무제, 파트타임 또는 직장 내 탁아소 제공 등과 같은 일과 삶의 균형(WLB: Work and Life Balance)정책을 같은 맥락에서 볼 수 있다.

본 연구에서는 이러한 논의를 바탕으로 다양성관리를 공정한 모집과 선발 등을 의미하는 제도적 다양성관리, 구성원간의 서로 다른 문화적 배경의 차이를 수용하고 가치를 부여하여 관리하고자 하는 노력을 의미하는 문화형성 다양성관리, 조직구성원의 다양한 욕구를 충족시키기 위한 실용적인 정책적 수단의 활용과 관련된 전략적 다양성관리로 구분하고자 한다.

2) 갈등

조직 구성원들은 매일 갈등이라는 현상을 겪고 있으며, 이러한 조직 내 갈등은 인적 자원관리측면에서도 관리되어야 할 중요요소라고 보기 때문에 조직 내 관리자들은 많은 시간과 노력을 들여 갈등을 관리하고자 노력하고 있다. 왜냐하면 이러한 갈등은 조

직 내 적절한 긴장감을 조성하여 조직성과 향상으로 이어지는 긍정적인 결과를 도출하기도 하지만, 구성원 간 불화 등의 부정적인 결과를 도출할 수도 있기 때문이다(은재호·장현주, 2012). 따라서 조직 내 갈등을 어떻게 관리할 것인지에 대한 연구들이 다양하게 이루어지고 있다(Brown, 1983; Fiol, Pratt, & O'Connor, 2009; Rahim, 2015; Thomas & Schmidt, 1976).

조직 내에서 발생하는 갈등의 원인에 대한 학자들의 의견을 종합해보면, 다양한 구성원들의 상호 간 인식불일치로부터 발생한다고 보고 있다(정종원, 2013). 따라서 조직 내 갈등은 다양성관리와 밀접한 연관성을 가지고 있다고 할 수 있다. 다양한 가치나 문화적 배경을 가지고 있는 구성원들에 대한 적절한 관리가 이루어지지 않는다면, 조직 내 구성원들 간의 갈등은 심화될 수 있기 때문이다. Gibson(1986)도 갈등이 심화될 경우, 부서이기주의, 책임회피 현상 등이 발생하여 조직차원에서의 목표 달성에 부정적인 영향을 줄 수 있기 때문에 갈등의 관리 필요성을 언급하였다(민남식·김상열, 1999).

조직 내 갈등에 대한 개념적 정의는 학자들마다 차이를 두고 이루어지고 있지만, Jehn(1995)의 연구 이후로 갈등을 크게 과업갈등(task conflict)과 관계갈등(relation conflict)으로 구분한 연구들이 많이 진행되고 있다(De Dreu & Weingart, 2003; Simons & Peterson, 2000; Yang & Mossholder, 2004; 정종원, 2013; 최인옥, 2011). 과업갈등은 조직 구성원들이 수행해야 하는 업무에 대한 의견이나 관점 또는 직무와 관련된 정보에 대한 이해가 다를 경우에 존재하게 된다. 특히, 정책이나 자원 배분 이슈들에 대한 의견불일치가 있을 때 발생한다(Yang & Mossholder, 2004). 이 과정에서 구성원들의 다양한 시각으로부터 제시되는 의견들이 문제해결을 위한 실마리가 될 수 있다는 점에서 조직차원의 긍정적인 효과를 가져 올 수 있지만, 그 수준이 높아지면 결과적으로 부정적인 영향을 미치는 것으로 보고 있다. 과업갈등과 조직성과와의 관계는 상황적 요인에 따라 달라질 수도 있는 것이다(최인옥, 2011). 이에 반해 관계갈등은 조직 구성원 간의 태도, 선호, 성격의 차이로 인한 인지적 측면의 긴장과 불만으로 인해 발생하는 갈등 유형으로서, 관계갈등은 조직에 해로운 영향을 미치는 것으로 여겨지며 부정적인 측면이 강조되고 있다(Yang & Mossholder, 2004). 따라서 관계갈등은 해소되어야 할 요소로서 조직차원에서의 적극적인 관리가 요구된다고 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 구성원들 간의 차이를 수용하고 더 나아가 조직성과 향상으로 발전시키기 위한 노력의 일환으로써 시행되고 있는 다양성관리가 관계갈등을 감소시키는지와 관계갈등이 조직성과 향상에 부정적인 영향을 미치는지 점검해보고자 한다.

3) 창의성

창의성에 관한 연구는 다양한 학문적 분야에서 활발하게 이루어지고 있으며, 개념에 대한 정의 또한 다양하게 이루어지고 있다. 창의성은 훌륭하고, 유용하며, 예측 가능한 결과를 이끌어 낼 수 있는 모든 형태의 활동이라고 정의되기도 하며(Boone & Hollingsworth, 1990, p. 3), Lovelace(1986, p. 165)는 창의성을 기존의 아이디어를 조합하여 새롭고 유용한 새로운 아이디어로 만들어내는 활동이라고 정의하였다. 또한, 창의성을 과정적 측면과 결과측면으로도 구분해서 살펴볼 수 있는데, 결과물로서 창의성은 유용하고 훌륭한 것들을 만들어내는 아이디어라고 볼 수 있으며(Zhang & Bartol, 2010), 과정적 측면에서 창의성이란 문제를 확인하고 이를 토대로 예측과 가설을 세우며, 의사소통 하는 생각들로 개념화되기도 한다(Torrance, 1988). 다양한 학자들의 창의성에 대한 정의를 살펴보면, 공통적으로 훌륭한 성과를 이끌어내는 새로운 아이디어를 만들어내는 활동이라는 의미를 내포하고 있다. 이러한 창의성은 조직경쟁력을 확보하기 위한 변화와 혁신을 이끄는 원동력으로도 볼 수 있다(Bassett-Jones, 2005). 또한, 창의성은 조직으로 하여금 공공조직의 핵심 목표인 공익을 전달하는데 있어 더 나은, 혁신적인 방법을 이끌어내도록 한다(Denhardt, Denhardt, & Aristigueta, 2013).

따라서 조직 구성원의 창의성을 촉진시키는 선행요인이 무엇인지 밝히는 연구들이 다양하게 이루어지고 있다. 창의성을 촉진시키는 요인으로서 변혁적 리더십(Gumusluoglu & Ilsev, 2009), 내재적 직무 동기(Amabile, 1997), 지원적 감독(Oldham & Cummings, 1997), 다양성과 개방된 의사소통, 그리고 신뢰할 만한 조직차원의 문화(Hollingsworth, 1989) 등을 들 수 있다. 여기서 다양성과 창의성과의 관계를 살펴보면, 다양성의 긍정적 효과는 조직구성원이 직무를 수행하는데 있어 혁신적이고 창의적인 아이디어를 창출할 수 있게 해준다는 것이다. 이처럼 다양성의 긍정적인 측면인 창의성은 조직차원에서 관리되어야 할 중요변수로 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 관계갈등과 함께 다양성관리의 긍정적 측면으로서 창의성을 살펴보고자 한다.

2. 선행연구 검토

조직 내 다양성의 중요성이 강조됨에 따라 조직구성원들의 다양성과 조직성과와의 관계를 다루는 연구들이 많이 이루어져왔다(심덕섭 외, 2008; 엄혜미·강소라·김민선,

2011; 이준호·이진규, 2009; 이윤경·김종관, 2013; 최보인·권석균, 2014; Choi, 2009; Yang & Konard, 2011a). 이러한 연구들 중 인종, 성별, 연령 등의 다양성이 직무만족과 이직의도와 같은 조직효과성에 영향을 미치는가를 살펴보기 위해 진행된 연구가 있는가 하면(Choi, 2009), 다양성수용정도가 직무만족, 조직몰입 및 혁신성과의 관계성을 검증해 살펴본 연구도 진행되었다(임희정, 2010). 하지만, 다양성관리에 대한 연구는 조직 내 다양성관리를 어떻게 바라보고, 구성할 것인가에 대한 개념적 연구들이 주를 이루고 있고(이상호, 2002, 2006; 최도림, 2012; Bassett-Jones, 2005; Pitts, 2006; Yang & Konard, 2011b), 다양성관리와 조직성과 간의 관계를 검증하는 실증적 연구는 많이 이루어지고 있지 못한 실정이다.

다양성관리를 다룬 실증분석 연구들을 살펴보면, Pitts(2009)는 미연방정부 공무원들을 대상으로 다양성관리가 조직성과와 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것을 검증하였다. Choi & Rainey(2010, 2014)의 연구에서도 다양성관리가 미연방정부 공무원들의 조직성과와 직무만족에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 국내에서 이뤄진 연구로는, 임희정(2010)이 국내 기업의 다양성관리 현황을 살펴보고, 다양성관리가 조직성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 다양성관리를 다양성친화형 인사관리, 다양성수용 조직문화, 가족친화제도로 구분하여 국내 기업의 현황을 조사한 결과, 다양성친화형 인사관리가 직장만족도와 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고, 다양성관리가 전반적으로 혁신성과 기업이미지에 긍정적인 영향을 미쳤음을 밝혔다.

하지만, 이와는 반대로 노현탁(2014)의 민간기업을 대상으로 한 연구에서는 조직 내 다양성 관리 프로그램이 조직의 생산성, 계속근무의지, 팀혁신의지와 같은 조직성과에 유의미한 영향을 미치지 못하고 있음을 밝히고 있으며, 노동패널을 이용하여 분석한 성상현·김대룡(2011)의 연구에서도 다양성관리가 기업의 재무성과에 영향을 미치고 있지 못하고 있음을 제시하고 있다.

다양성관리에 관한 연구를 종합해보면, 다양성관리가 조직에 긍정적인 영향을 미치기도 하지만, 때로는 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타나고 있다. 이는 다양성관리를 어떠한 측면으로 바라보고 정의했는가에 따라서 조직성과에 미치는 영향이 다르기 때문이라고 볼 수 있다.

<표 2-1> 다양성관리에 관한 선행연구

연구자	독립변수	조절/매개변수	결과변수	대상
David Pitts(2009)	다양성관리		조직성과, 직무만족	공공부문
Choi(2009)	인종, 성별, 연령 다양성, 다양성관리	다양성관리	직무만족, 이직의도	공공부문
Choi & Rainey (2010)	다양성관리, 팀워크, 조직문화		조직성과	공공부문
Choi & Rainey (2014)	다양성관리, 조직공정성		직무만족	공공부문
노현탁(2014)	다양성 교육 프로그램, 가치다양성	과업갈등	생산성, 팀혁신의지, 계속근무의도	민간부문
성상현·김대룡 (2011)	다양성관리		조직인력구성, 재무성과	민간부문
임희정(2010)	다양성친화형 인사관리, 가족친화제도, 다양성수용 조직문화		직무만족, 조직몰입, 혁신성, 기업이미지	민간부문

3. 본 연구의 차별성

다양성관리에 관한 선행연구 검토 결과, 연구내용 측면에서 기존 연구들에서 다루지 못하고 있는 한계점들을 찾아볼 수 있었다. 이에 선행연구들의 한계 및 본 연구의 차별성을 제시해보면 다음과 같다.

첫째, 기존 선행연구를 살펴보면, 다양성관리를 정의하는데 있어 전통적인 관점에 그치고 있다는 점을 볼 수 있다. 선발, 모집, 승진 등에 있어서의 차별을 금지하고 조직구성원 모두에게 공평한 기회를 제공하는 전통적인 접근에서의 다양성 관리에만 초점을 두고 있는 것이다. 앞에서 살펴본 바와 같이, 다양성은 성별, 인종과 같은 외적인 측면뿐만 아니라 문화적 배경, 가치관, 업무방식 등의 내적인 측면으로도 볼 수 있다. 따라서 효과적인 다양성관리를 위해서는 다양성관리 또한 전통적인 관점뿐만 아니라 내적인 측면도 고려되어야 할 필요가 있다. 이에 본 연구에서는 Pitts(2006)의 모형을 참고하여 다양성관리를 제도적 다양성관리, 문화형성 다양성관리, 전략적 다양성관리로 세분화하였다. 3가지 유형의 다양성관리가 구성원들의 창의성과 구성원간의 관계갈등에 어떠한 영향을 미치는가를 세분화하여 살펴보고자 한다.

둘째, 다양성관리의 결과변수로서 창의성과 관계갈등을 함께 살펴보고 있다는 점을

들 수 있다. 다양성관리의 결과변수로서 창의성을 다루고 있는 연구들은 진행되어 왔지만(노현탁, 2014; 임희정, 2010), 갈등은 조직구성원들의 다양성과 함께 연구가 이루어진 반면(최보인·권석균, 2014; 한주희, 2007; Jehn, 1999; Pelled, 1996), 다양성관리의 결과변수로서 거의 다루어지고 있지 않았다. 이에 본 연구에서는 조직차원에서 다양성에 대한 적절한 관리가 이루어졌을 때, 구성원들의 다양성으로 인해 발생할 수 있는 관계갈등이 감소하는가를 검증해보고자 한다.

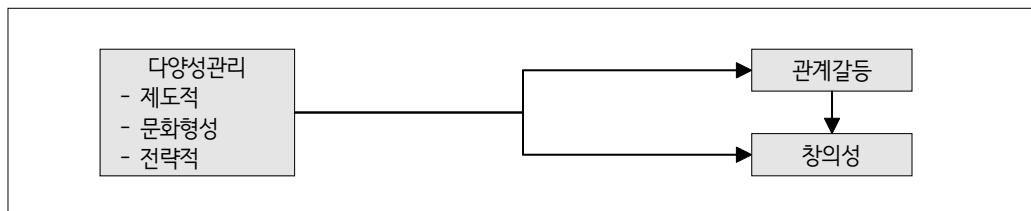
셋째, 조직성과의 한 요소로서 창의성이 조직구성원들 간의 관계갈등에 의해서 감소하는가를 살펴보고자 한다. 선행연구들을 살펴보면, 관계갈등의 경우 과업갈등과 다르게 부정적인 측면이 강조되고 있다는 점에서 조직차원에서 반드시 관리되어야 할 요소로 볼 수 있다. 다양성에 대한 연구가 활발하게 이루어진 미국 등에서는 조직 내 개인 간 혹은 집단 간 갈등과 창의성에 대한 연구가 많이 이루어지고 있지만(Chen, 2006; Farh, Lee, & Farh, 2010; James, Chen, & Goldberg, 1992; Troyer & Younggreen, 2009), 국내에서는 이에 대한 연구가 부족한 실정이다. 따라서 관계갈등이 창의성에 부정적인 영향을 미치는가를 점검해보고, 이에 대한 실무적 함의를 이끌어내고자 한다.

III. 연구설계

1. 연구모형의 설계

본 연구는 앞서 살펴본 이론들과 선행연구들을 바탕으로 다양성관리, 창의성 및 관계갈등을 포함하여 <그림 3-1>과 같은 연구모형을 제시하였다. 즉, 1) 다양성관리가 창의성과 관계갈등에 어떠한 영향을 미치는가를 살펴보고, 다음으로 2) 관계갈등이 창의성에 영향을 미치는가를 분석하기 위해 다음과 같은 구조모형을 설계하였다.

<그림 3-1> 연구모형



2. 연구 가설

1) 다양성관리와 관계갈등

앞서 살펴본 사회적 범주화 이론과 유사성 유인이론에 따르면, 개인은 자신과 유사한 사람에게 호의적이며, 조직 내에서도 자신과 유사한 특성을 가진 구성원들을 범주화하여 경계를 형성함으로써 외집단에 대한 편견을 형성하게 된다. 이러한 편견은 조직 내 갈등으로 표출되며, 조직성과에 부정적인 영향을 초래하게 된다.

조직 내 갈등을 유발하는 요인으로써 다양성은 지속적으로 논의되어 왔다. Afzalur Rahim(2002)은 갈등을 발생시키는 요인으로 조직 내 구성원들의 다양화로 인한 선호, 태도, 가치, 목표 등의 조직 내 불일치를 지적하였다(정종원, 2013). 한주희(2007)의 연구에서도 다양성이 갈등을 증가시키고 있음을 확인하였다. 갈등은 개인 또는 조직이 추구하는 가치관 및 목표 등의 다양성에서 기인하는 서로간의 차이에서 발생한다고 볼 수 있다. 따라서 이러한 조직 내 다양성이 조직차원에서 효과적으로 관리되어 구성원들이 서로 간의 차이를 수용할 수 있도록 변화시킬 수 있다면, 조직 내 갈등이 감소될 것이라고 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 1-1. 제도적 다양성관리는 관계갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-2. 문화형성 다양성관리는 관계갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 1-3. 전략적 다양성관리는 관계갈등 해소에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

2) 다양성관리와 창의성

다양성이 조직 차원에서 잘 관리되어질 때, 긍정적인 결과로서 창의성은 꾸준히 주목 받아왔다. 정보-의사결정 이론에 따르면, 다양성이 가져오는 정보의 가용성은 다양한 관점과 아이디어를 조직에 제공하고, 이것은 성과 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 본다(Choi & Rainey, 2010; Cox, 1994; Cox & Blake 1991; Ely, 2004). 이러한 관점은 조직 구성원의 다양성이 증가하면 동일한 유형의 구성원들보다 높은 수준의 창의성을 발휘할 수 있는 잠재력을 제공하는 것으로 보는데, 이는 다양한 구성원들이 지니고 있는 스킬, 지식, 그리고 관점의 차이가 시너지 효과를 일으킬 수 있기 때문이다(이준호, 2009). 또한, 다양성은 획일화된 집단사고를 방지할 수 있다는 점과 기존의 정형화된

들에 오히려 옹호될 수 있다는 점에서 구성원들의 창의성과 밀접한 연관성을 갖는다. 따라서 조직차원에서 다양성관리가 잘 이루어진다면, 구성원들의 창의성 발현에 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 2-1. 제도적 다양성관리는 창의성 증진에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-2. 문화형성 다양성관리는 창의성 증진에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설 2-3. 전략적 다양성관리는 창의성 증진에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3) 관계갈등과 창의성 간의 관계

갈등은 조직 내 구성원들이 서로 다른 관점을 가지고 있거나 관계에 있어서 대립하는 경우에 발생하게 된다. 이러한 갈등에 대한 견해는 관점에 따라 변화하게 되는데, 백운정·한상숙(2008)은 크게 세 가지 관점으로 정리하고 있다. 첫째, 전통적인 입장은 갈등을 집단 내에서 부정적인 영향을 미치는 것으로 간주하며, 구성원들 간 긴장과 분열 등을 야기하여 구성원들의 만족과 몰입 저하를 유발한다고 본다. 두 번째는, 갈등을 어느 조직에서나 존재하는 자연스럽게 생겨나는 것으로 보는 입장으로서 상황에 따라 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 수 있으며, 때로는 부정적인 영향을 미칠 수 있는 것으로 본다. 세 번째는, 갈등을 효과적인 조직성과를 이끌어내기 위해 필요한 존재로 보는 상호작용적 관점으로 적절한 갈등은 조직성과 향상으로 이어지기 때문에 적절한 관리가 필요하다고 본다. 선행연구에 따르면, 관계갈등은 조직 내 부정적인 영향을 미치는 요소로 바라보고 있으며, Simons & Peterson(2000)은 관계갈등에 대해서 구성원들이 조직의 목표나 업무보다는 서로에게 시간과 에너지를 집중함에 따라 정보처리 능력을 제한시킨다고 보았으며, 이와 함께 걱정과 스트레스 수준을 증가시켜 구성원들의 인지적 기능을 제한시킨다고 보았다. 여기서 조직구성원의 정보처리 능력과 인지적 기능은 창의성을 발현하는데 있어 중요한 요소로 볼 수 있다. 이에 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3. 관계갈등은 창의성에 부정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 변수의 조작화와 측정

1) 변수의 조작화

(1) 다양성 관리

본 연구의 독립변수인 다양성 관리는 조직목표 달성을 위해 실시되는 다양한 인적자원의 관리 원칙과 방향을 의미하며 각각의 목적과 특성에 따라 3가지로 구분하였다. 즉, 제도적 다양성관리, 문화형성 다양성관리 및 전략적 다양성관리로 구분하여 정의하였다. 측정항목은 McMahan et al.,(1998), Delery & Doty(1996), 성상현(2005), 성상현·김대룡(2011)의 다양성 친화형 HR제도 측정항목을 참조하여 구성하였다.

제도적 다양성관리는 조직 구성원을 선발하는 과정에서, 조직의 인적 구성이 다양하게 구성되도록 노력하는 일련의 활동을 의미한다. 이에 대한 측정은 다양한 구성원을 채용하기 위한 노력도, 직종 및 직무별 선발기준의 설정정도, 면접위원의 다양한 구성정도, 면접위원의 교육훈련정도의 4가지 항목으로 측정하였다. 문화형성 다양성관리는 구성원들의 서로 다른 문화적 배경의 차이에 대한 가치를 확인하고 이들이 시너지효과(synergy effect)를 발휘 할 수 있도록 하는 노력과 관련된다. 이는 다양한 인력의 의사결정 참여 정도, 내부 의사소통 정도 및 교육훈련 기회의 공평한 부여 정도의 3가지 항목으로 구성하였다. 마지막으로 전략적 다양성관리는 조직구성원의 다양한 욕구를 충족시키기 위한 실용적인 정책적 수단들의 활용과 관련된다. 측정을 위해서 다양한 복리후생제도, 근무시간과 형태의 유연성, 구성원 의견수렴을 위한 다양한 제도설계의 3가지 항목으로 구성하였다.

(2) 갈등

본 연구에서 보고자 하는 갈등은 Jehn(1995)이 제시한 갈등 유형 중 관계갈등으로 조직 구성원 간의 태도, 성격 등의 차이로 인한 구성원들 간의 부조화로 나타나게 되는 긴장감, 분노 등의 부정적 감정으로 볼 수 있다. 갈등을 측정하기 위해 직장 내 정서적 갈등 경험, 타인과의 관계로 인한 긴장감, 직장 내의 성격차이로 인한 갈등, 일 외의 다른 이유로의 마찰의 정도를 항목으로 구성하였다.

(3) 창의성

본 연구에서 결과변수로 사용되고 있는 창의성은 개인수준의 창의성을 측정하였다.

측정항목은 Zhou & George(2001)의 창의성 측정문항을 참조하여 구성하였다. 조직목표를 위한 새로운 방법 제시, 창의적인 아이디어 제시, 타인의 아이디어 제시, 새로운 업무에 대한 두려움, 직무에 관한 창의성에 대한 의지, 새롭고 혁신적인 아이디어 창출에 관한 문항으로 구성하였다.

2) 변수의 측정

앞서 살펴본 이론적 배경을 통해 도출한 주요개념을 변수로 하여 연구모형을 설정하였다. 연구모형의 실증분석을 위해 선행연구를 바탕으로 각 변수에 대한 조작적 정의를 내리고, 변수의 측정 항목을 구성하였다. 구체적으로 제도적 다양성관리에 관한 4문항, 문화형성 다양성관리와 관련된 3문항, 전략적 다양성 관리와 관련된 3문항, 관계갈등과 관련된 4문항, 창의성과 관련된 6문항으로 구성하였다. 20문항 모두 서열척도(5점 척도)로 측정되었으며, 본 연구에서 사용된 변수의 측정항목을 종합해보면 <표 3-1>과 같다. 이외에도 응답자의 인구통계학적 특성을 측정하기 위해 성별, 연령, 학력, 근속기간을 추가하여 총 24개 문항으로 설문을 구성하였다.

<표 3-1> 구성개념별 측정항목

구성개념		문항	측정
다 양 성 관 리	제도적 다양성관리	▪ 우리 조직에서는 다양한 배경을 가진 인적자원을 채용하기 위해 노력한다 ▪ 우리 조직에서는 직종이나 직무별로 선발기준(보유능력, 전문지식, 적성 등)을 설정하여 구성원을 채용한다 ▪ 우리 조직은 구성원의 선발·채용 과정에서 면접위원과 recruiter의 구성이 다양하다 ▪ 우리 조직은 구성원의 선발·채용 과정에서 면접위원이나 recruiter들이 다양한 배경을 가진 인력에 대한 편견을 갖지 않기 위한 충분한 교육을 실시한다	서열 척도
	문화형성 다양성관리	▪ 우리 조직에서는 특정계층에 편중되지 않고 다양한 직원에게 교육훈련 기회를 공정하게 부여한다 ▪ 우리 조직에서 직원들은 업무 및 근무환경과 관련된 사항의 의사결정과 문제해결에 폭넓게 참여한다 ▪ 우리 조직에서는 직원들 간의 공식·비공식적인 경로를 통한 의사소통이 활발하다	서열 척도
	전략적 다양성관리	▪ 우리 조직에서는 복리후생 제도가 다양하게 마련되어 개인의 상황에 맞추어 유연하게 적용할 수 있다 ▪ 우리 조직에서는 구성원들이 근무시간과 형태를 유연하게 조절하거나 선택할 수 있다 ▪ 우리 조직에서는 구성원들의 의견을 청취할 수 있는 다양한 제도들을	서열 척도

다양성관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구

	시행하고 있다	
관계갈등	▪ 직장 내에서 정서적인 갈등을 자주 경험한다 ▪ 직장 내에서 다른 사람들과의 관계로 인해 자주 긴장감을 느낀다 ▪ 직장 내에서 성격차이로 인한 갈등을 자주 경험한다 ▪ 일 이외의 다른 이유로 직장 내에서 사람들과 마찰을 자주 경험한다	서열 척도
창의성	▪ 나는 조직의 목표를 달성하기 위해 새로운 방법을 제시한다 ▪ 나는 창의적인 아이디어를 내는 좋은 원천을 갖고 있다 ▪ 나는 다른 사람의 아이디어를 증진시키고 지원한다 ▪ 나는 업무에 따르는 위험에 맞닥뜨리는 것을 두려워하지 않는다 ▪ 나는 기회가 주어지면 직무에 관한 창의성을 보여줄 수 있다 ▪ 나는 종종 새롭고 혁신적인 아이디어를 만든다	서열 척도

3. 자료수집 및 분석방법

1) 자료수집

본 연구에서 활용된 자료는 1, 2차 자료수집방법에 의해 수집되었다. 실증분석에서 사용된 1차 자료는 설문조사자료를 활용하였다. 설문조사는 2014년 11월에 실시되었으며, 공공기관 10곳¹⁾을 대상으로 배포된 400부 중 368(92%)부가 회수되어 분석에 이용되었다. 2차 자료는 연구모형을 설정하기 위해 사용되었으며, 다양성관리, 관계갈등 및 창의성과 관련된 각종 논문과 단행본을 활용하였다.

2) 분석방법

본 연구에서 사용된 변수의 측정은 서열척도로 측정되었다. 서열척도의 측정은 ‘전혀 그렇지 않다-보통이다-매우 그렇다’의 리커트 5점 척도로 구성되었다. 설문조사를 통해 수집된 자료는 분석을 위해 4단계의 분석 과정을 거쳤다.

첫째, 조직의 다양성관리, 관계갈등 및 창의성에 대한 현황 분석을 위해 기초 통계 분석을 실시하였다. 둘째, 가설검증을 위한 전 단계로 설문문항에 대한 측정도구의 신뢰도 검증을 위해 내적일관성 분석을 실시하였으며, 타당도 검증을 위해서는 탐색적 및 확인적 요인분석을 실시하였다. 셋째, 변수 간의 연관성 여부를 확인하기 위해 상관분석을 실시하였다. 넷째, 상기의 과정을 통해 신뢰도와 타당도가 확보된 설문문항을 바탕으로 각 변수 간의 관계를 검증하기 위해 구조방정식 모형을 적용하였다.

1) 표본의 기관유형을 살펴보면, 중앙행정기관 3개, 공공기관 3개, 책임운영기관 4개로 총 10개의 기관이 조사되었다.

IV. 실증분석

1. 기초통계분석

본 연구에서 활용된 연구 표본의 인구사회학적 특성을 제시하면 <표 4-1>과 같다. 첫째, 응답자의 성별 분포를 살펴보면, 남성이 234명(63.8%), 여성이 133명(36.2)으로 구성되어 있다. 둘째, 연령을 살펴보면, 40대가 148명(40.2%)으로 가장 많은 분포를 보였으며, 그 다음으로는 30대가 134명(36.4%), 50대 이상이 46명(12.5%), 20대가 31명(8.4%)으로 나타났다. 셋째, 학력을 살펴보면, 최종학력은 대학원 졸업이 170명(46.2%)으로 가장 많았으며, 그 다음으로는 대학교 졸업 158명(42.9%), 전문대 졸업 21명(5.7%), 고등학교 졸업 9명(2.4%), 대학원 재학 8명(2.2%)으로 나타났다. 넷째, 근속기간을 살펴보면, 10년 이하가 200명(54.3%)으로 가장 높은 비율을 보였으며, 그 다음으로 11년 이상~20년 이하가 88명(23.9%), 21년 이상~30년 이하가 55명(14.9%), 30년 이상이 9명(2.4%)으로 나타났다.

<표 4-1> 표본의 인구사회학적 특성

항목	범주	빈도	비율(%)
성별	남	234	63.8
	여	133	36.2
	무응답	1	0.3
연령	20~29세 이하	31	8.4
	30~39세 이하	134	36.4
	40~49세 이하	148	40.2
	50세 이상	46	12.5
	무응답	9	2.4
	고졸	9	2.4
학력	전문대졸	21	5.7
	대졸	158	42.9
	대학원재학	8	2.2
	대학원졸	170	46.2
	무응답	2	0.5
	1~10년 이하	200	54.3
근속기간	11~20년 이하	88	23.9
	21~30년 이하	55	14.9
	30년 이상	9	2.4
	무응답	16	4.3
	합계	368	100

2. 요인 및 신뢰도 분석

측정도구의 타당성 및 신뢰도를 확보하기 위해 차원별로 탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시하였으며, 분석결과를 토대로 확인적 요인분석을 추가로 실시하였다. 탐색적 요인분석은 주성분 분석으로 요인을 추출하였으며, 요인회전 방법으로는 직각회전 방식인 베리맥스(Varimax) 방식을 활용하여 요인 적재량을 산출하였다. 분석결과, 변수들의 상관관계가 요인분석이 가능함을 나타내는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 모두 0.5이상으로 유의함이 검증되었고, Bartlett의 구형성 검정 결과도 .000으로 통계적으로 유의하였다. 또한, 요인들은 고유값(Eigen Value)이 1.0 이상이고, 요인 적재량이 0.5 이상인 설문 문항들을 기준으로 구성되었다. 신뢰도 분석은 Cronbach's Alpha 값의 계수를 측정하여 실시하였으며, 모든 요인들의 신뢰 계수 값이 0.77 이상으로 확인되었다. 따라서 변수들이 신뢰도와 타당도를 확보하고 있음을 확인할 수 있었다. 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석 결과는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 다양성관리, 창의성 및 관계갈등의 요인 및 신뢰도 분석

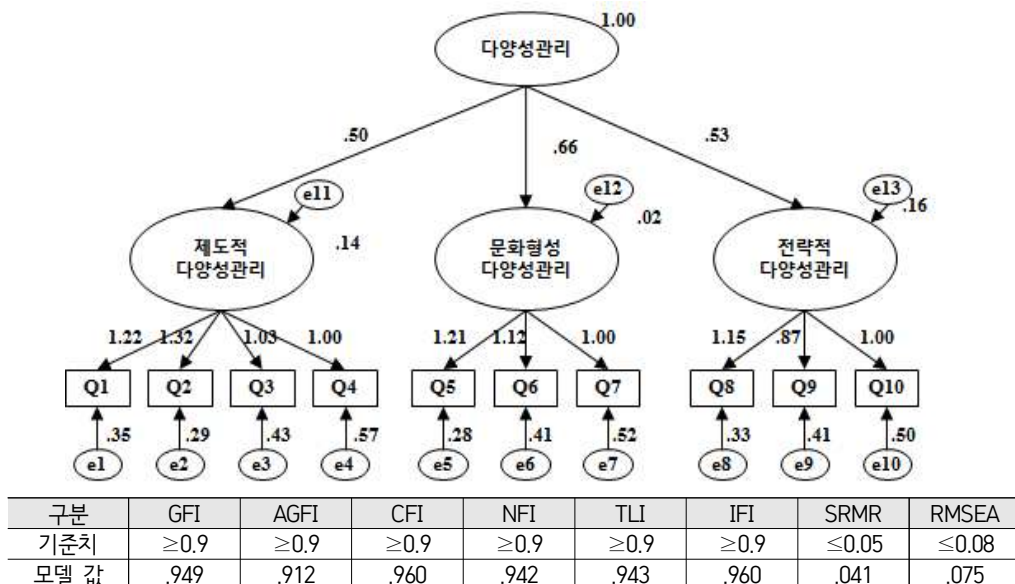
변수	문항	1	2	3	4	5
제도적 다양성관리 ($\alpha=.83$)	x1	.77	.30	.09	-.13	.20
	x2	.74	.20	.11	-.10	.17
	x3	.73	-.03	.34	-.18	.13
	x4	.64	.49	.03	-.10	.20
문화형성 다양성관리 ($\alpha=.81$)	x5	.21	.80	.21	-.10	.17
	x6	.19	.72	.30	-.17	.02
	x7	.46	.59	.28	-.20	.13
전략적 다양성관리 ($\alpha=.77$)	x8	.13	.11	.80	-.15	.25
	x9	.13	.30	.74	-.02	.12
	x10	.32	.35	.62	-.09	.17
관계갈등 ($\alpha=.90$)	x11	-.11	-.15	-.06	.90	.00
	x12	-.08	-.07	-.04	.88	-.04
	x13	-.13	-.18	.01	.85	-.05
	x14	-.10	.01	-.19	.81	.01
창의성 ($\alpha=.91$)	x15	.14	-.05	.09	.02	.86
	x16	.17	.04	.13	.03	.85
	x17	.05	.03	.13	-.01	.85
	x18	.25	.10	.07	.00	.81
	x19	.03	.18	.02	-.11	.78
	x20	.11	.15	.19	-.06	.75
개별 적재값(%)		13.48	11.20	10.22	15.72	21.48
누적 적재값(%)		13.48	24.68	34.89	50.62	72.10

확보된 변수를 토대로 1, 2차 확인적 요인분석을 실시하였다. 1차 확인적 요인분석 결과는 <표 4-3>과 같다. 분석결과, 일부 적합지수의 경우 기준치에 미달하고 있지만, 전체적인 적합지수를 고려하여 적합하다고 판단하였다. 또한, 다양성관리에 대해서는 2차 확인적 요인분석을 추가적으로 실시하였다. 분석결과를 살펴보면, $GFI = .949$, $AGFI = .912$, $CFI = .960$, $NFI = .942$, $TLI = .943$, $IFI = .960$, $SRMR = .041$, $RMSEA = .075$ 으로 적합지수의 값을 충분히 충족하고 있다. 따라서 모델의 전체 적합도는 통계적으로 유의미함을 알 수 있다.

<표 4-3> 1차 확인적 요인분석

구분	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	IFI	SRMR	RMSEA
기준치	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≤ 0.05	≤ 0.08
제도적 다양성관리	.933	.778	.901	.897	.803	.902	.101	.222
문화형성 다양성관리	.946	.678	.915	.913	.746	.916	.075	.292
전략적 다양성관리	.948	.690	.898	.895	.693	.898	.067	.280
관계갈등	.919	.731	.930	.927	.860	.930	.086	.242
창의성	.912	.815	.930	.924	.895	.930	.093	.166

<그림 4-1> 2차 확인적 요인분석



3. 상관분석

연구가설 검증에 앞서 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석은 실증분석에서 이용되고 있는 변수들이 서로 간에 밀접한 관련성이 있는지, 변수들 간의 관계가 정(+)의 관계인지 또는 부(-)의 관계인지 살펴보기 위한 목적으로 이용된다. 이를 위해 피어슨 상관관계분석(Pearson's Correlation Analysis)을 실시하였으며, 상관관계 분석의 결과는 <표 4-4>와 같다. 분석결과, 변수들 간에 통계적으로 유의미한 관계가 다수 발견되었다. 이러한 경우 다중공선성 문제가 우려될 수 있기 때문에 변수들 간 공선성을 확인해보았다. 확인결과, 모든 변수들의 VIF 값은 3보다 작은 값으로 나타나 다중공선성 문제는 없는 것으로 판단하였으며, 이에 모든 측정 변수들을 분석에 활용하였다.

<표 4-4> 상관관계 분석

	N	평균	표준편차	1	2	3	4	5
1. 제도적 다양성관리	368	3.41	.78	1				
2. 문화형성 다양성관리	368	3.44	.84	.639***	1			
3. 전략적 다양성관리	368	3.59	.77	.519***	.613***	1		
4. 관계갈등	368	2.61	.79	-.316***	-.339***	-.243***	1	
5. 창의성	368	3.51	.70	.401***	.296***	.379***	-0.089	1

*** 상관계수는 0.001 수준(양쪽)에서 유의함

4. 공분산구조분석

1) 모형적합도 검증 결과

본 연구에서는 앞서 제시한 연구모형 및 가설을 검증하기 위해 AMOS, 21.0을 활용하여 구조방정식 모형분석을 실시하였다. 구조방정식 모형분석을 위해 최대우도법(ML)을 적용하였다. 구조모형의 χ^2 값은 372.7, 자유도는 160 이므로 χ^2/df 는 2.33으로 나타났다. 절대적합지수인 GFI는 .910, AGI는 .882, RMR은 .041, RMSEA은 .060, 증분적합지수인 CFI는 .949, NFI는 .914, TLI는 .939로 나타났다. 연구모형의 적합도 분석결과를 종합적으로 살펴보면, 대부분의 적합지수들이 기준치를 만족하고 있으며, 일부 지수들의 경우에도 기준치에 근접하고 있어 구조방정식 모형이 비교적 적합한 모형

임을 보여주고 있다.

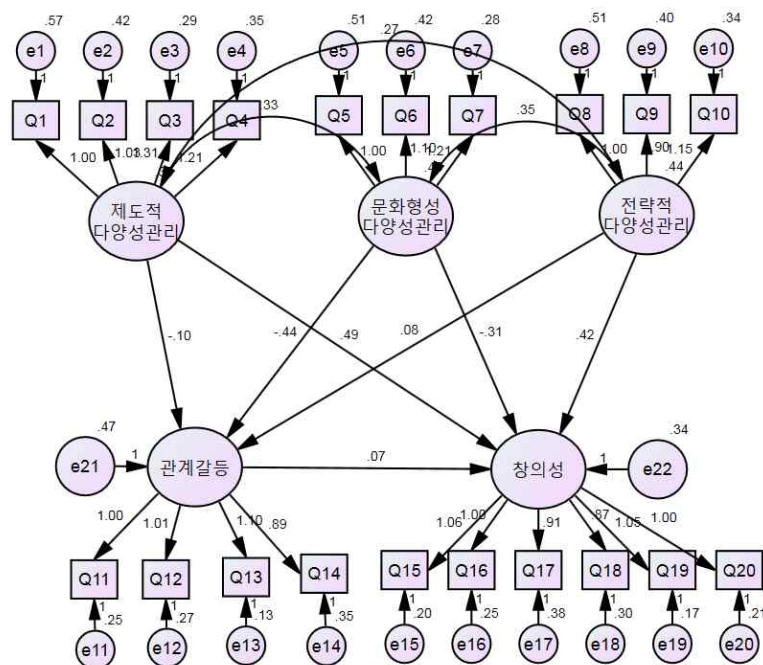
<표 4-5> 모형 적합도 결과

구분	χ^2	DF	CMIN/DF	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	IFI	RMR	RMSEA
기준치			≤ 3.0	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≥ 0.9	≤ 0.05	≤ 0.08
모델 값	372.7	160	2.33	.910	.882	.949	.914	.939	.949	.041	.060

2) 구조방정식 모형 검증 결과

변수간의 관계검증을 위해 실시한 구조방정식 분석결과는 <그림 4-2>와 같다. 측정 모형에서의 경로계수는 표준화 계수이며, 구조모형에서의 표준화 경로계수들은 잠재변수들의 상대적 영향관계를 의미한다.

<그림 4-2> 구조방정식 모형



다양성관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향에 관한 연구

경로		Estimate	S.E.	C.R.
제도적 다양성관리	→ 관계갈등	-0.098	0.136	-0.716
문화형성 다양성관리	→ 관계갈등	-0.438	0.179	-2.448*
전략적 다양성관리	→ 관계갈등	0.082	0.135	0.606
제도적 다양성관리	→ 창의성	0.494	0.128	3.87***
문화형성 다양성관리	→ 창의성	-0.305	0.167	-1.834
전략적 다양성관리	→ 창의성	0.422	0.126	3.343***
관계갈등	→ 창의성	0.071	0.054	1.321

* 0.05 수준, *** 0.001 수준에서 유의함

먼저 다양성관리와 관계갈등 간의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 문화형성 다양성관리(-.415, $p < .05$)가 관계갈등에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 제도적 다양성관리와 전략적 다양성관리는 관계갈등에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째로 다양성관리와 창의성과의 관계를 살펴보면, 제도적 다양성관리(.494, $p < .001$)와 전략적 다양성관리(.422, $p < .001$)가 창의성에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 관계갈등과 창의성과의 관계에서 관계갈등은 창의성에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

구조방정식 분석에 의해 추정된 경로계수들의 통계적 유의성 검증을 바탕으로 연구 가설검증을 결과를 종합하면 <표 4-6>과 같으며, 그 내용을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 다양성관리와 관계갈등 간의 관계

다양성 관리유형 중 제도적 다양성관리가 관계갈등에 미치는 영향력을 의미하는 경로계수는 -.098(C.R.=.356)으로 나타났으며, $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의미하지 않는 것으로 나타났다. 전략적 다양성관리와 관계갈등 간의 경로계수는 .082(C.R.=.606)이며, $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의미하지 못한 것으로 나타났다. 따라서 <가설 1-1>과 <가설 1-3>은 기각되었다. 하지만 문화형성 다양성관리와 갈등 간의 경로계수는 -.438(C.R.=-2.448)이며, $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 <가설 1-2>는 채택되었다.

(2) 다양성관리와 창의성 간의 관계

다양성 관리유형 중 제도적 다양성관리와 창의성 간의 경로계수는 .494(C.R.=3.87)

이며, $p < .001$ 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 또한, 전략적 다양성관리와 창의성 간의 경로계수가 .422(C.R.=3.343)이며, $p < 0.001$ 수준에서 통계적으로 유의미한 것으로 나타나 <가설 2-1>과 <가설 2-3>은 채택되었다. 하지만 문화형성 다양성관리와 창의성 간의 경로계수는 -.305(C.R.=-1.834)이며, $p < 0.5$ 수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 <가설 2-2>는 기각되었다.

(3) 관계갈등과 창의성 간의 관계

갈등과 창의성 간의 경로계수는 .071(C.R.=1.321)이며, $p < .05$ 수준에서 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타나 <가설 3>은 기각되었다.

〈표 4-6〉 가설검증 결과

가설	경로	방향	검증	결과
H1-1	제도적 다양성관리 → 관계갈등	-	통계적으로 유의미하지 않음	기각
H1-2	문화형성 다양성관리 → 관계갈등	-	통계적으로 유의미함	채택
H1-3	전략적 다양성관리 → 관계갈등	-	통계적으로 유의미하지 않음	기각
H2-1	제도적 다양성관리 → 창의성	+	통계적으로 유의미함	채택
H2-2	문화형성 다양성관리 → 창의성	+	통계적으로 유의미하지 않음	기각
H2-3	전략적 다양성관리 → 창의성	+	통계적으로 유의미함	채택
H3	관계갈등 → 창의성	-	통계적으로 유의미하지 않음	기각

V. 결 론

본 연구는 공공조직을 대상으로 다양성관리가 구성원들의 관계갈등과 창의성에 미치는 영향을 살펴보았다. 즉, 공공부문 구성원들의 창의성과 구성원 간 관계갈등에 영향을 미치는 요인을 도출하고, 다양성관리와 창의성, 그리고 관계갈등 간의 관계를 규명함으로써 공공조직의 성과 제고를 위한 방안들을 제시하고자 하였다. 본 연구에서 실시한 분석 결과를 요약해보면 다음과 같다.

첫째, 다양성관리(제도적 다양성관리, 문화형성 다양성관리, 전략적 다양성관리)와 관계갈등 간의 관계에 관한 가설검증 결과, 각각의 다양성관리는 관계갈등에 다른 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 제도적 다양성관리와 전략적 다양성관리는 구성원들의 관계갈등에 유의미한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났지만, 문화형성 다양성관리

는 관계갈등을 감소시키고 있음을 확인할 수 있었다. 둘째, 다양성관리와 창의성 간의 관계에 대한 가설검증 결과도 각각의 다양성관리 유형에 따라 다른 영향을 미치는 것으로 나타났다. 제도적 다양성관리와 전략적 다양성관리는 구성원들의 창의성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 반면, 문화형성 다양성관리는 유의미한 영향을 미치지 않는 것을 확인 할 수 있었다. 마지막으로 관계갈등과 창의성과의 관계에 대한 가설검증 결과, 관계갈등은 창의성에 유의미한 영향을 미치지 않고 있음을 확인할 수 있었다.

이러한 분석 결과는 이론적·정책적 측면에서 다음과 같은 중요한 의미를 지닌다. 먼저 이론적 측면에서의 함의를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 그 동안 공공부문에서 다루지 못하고 있었던 다양성관리의 효과성을 실증적으로 규명하였다는 점을 들 수 있다. 민간부문을 중심으로 논의되어 왔던 다양성관리의 효과성을 공공부문을 대상으로 살펴봄으로써 향후 다양성관리 연구에 있어 중요한 시사점을 제공할 것이라고 판단된다. 또한, 조직 내 다양성에 대한 적절한 관리가 이루어졌을 경우에 기대할 수 있는 긍정적인 효과인 창의성과 조직차원에서의 관리가 적절히 이루어지지 못했을 경우에 발생할 수 있는 부정적인 측면인 갈등을 함께 논의했다는 점을 들 수 있다. 두 가지 측면을 모두 고려함으로써 어느 한쪽에 치우치지 않은 균형적인 시각에서 다양성 관리의 효과성 검증을 시도하였다는 점에서 본 연구의 중요성을 찾아볼 수 있다.

둘째, 전통적인 관점으로만 바라보았던 다양성관리를 제도적 다양성관리, 문화형성 다양성관리, 전략적 다양성관리로 세분화하여 살펴보았다는 점을 들 수 있다. 빠른 속도로 다문화주의 (Multi-culturalism) 사회로 진입하고 있는 우리나라 현실을 고려할 때 조직 내 존재하는 다양성에 어떻게 접근할 것인가에 대한 진지한 고민이 필요한 시점이라고 할 수 있다. 기존 선행연구를 살펴보면, 다양성에 대해서는 외적인 측면뿐만 아니라 내적인 측면도 고려하여 연구가 진행되어왔지만, 다양성관리에 대해서는 이러한 점을 고려하지 못하고 있다는 한계점을 극복하고자 하였다. 전통적 관점에서 다양성을 바라보고 관리하고자 시행되고 있는 균형인사정책은 조직 구성원들의 대표성을 확보하고 조직 내 다양성을 조성할 수 있다는 점에서 바람직한 정책이라고 할 수 있지만, 그 결과로서 형성된 다양성을 어떻게 관리하고 조직의 목표를 달성하기 위해 어떻게 효율적으로 활용할 것인가에 대한 해답은 될 수 없다. 따라서 조직이 처한 환경적 맥락을 고려한 차별적인 다양성 관리전략을 모색할 필요가 있다. 무엇보다 조직 내 주류 문화와 소수자 문화의 조화 및 문화적 소통에 관한 고민이 선행되어야 할 것이며, 나아가 조직과 사회 구성원들의 다양성 수용도를 높이기 위한 관리전략 구축에 대한 고민도 함께

이루어져야 할 것이다. 이러한 측면에서 본 연구에서 제시되고 있는 연구결과는 효과적인 다양성 관리전략을 마련하는데 있어 유용하게 활용될 수 있을 것으로 판단된다.

셋째, 조직구성원들의 창의성을 제고하기 위해서는 공정한 모집·선발을 통해 구성원을 다양하게 구성하는 것뿐만 아니라 다양한 구성원들의 선호나 요구를 포용하고 충족시켜줄 수 있는 실제적인 관리 방식이 필요함을 확인할 수 있었다. 이러한 관점에서 시행되고 있는 대표적인 정책으로 일과 삶 균형정책을 들 수 있다. 일과 삶의 균형 정책을 통해 개인은 사기진작, 만족도 향상 등을 경험하게 되고, 이를 바탕으로 조직차원에서의 생산성 향상, 창의성 증대, 의사결정의 질 향상 등과 같은 조직효과성 향상을 기대할 수 있기 때문이다(유민봉·박성민, 2014).

넷째, 다양성으로 인해 발생하는 관계갈등을 다양성관리를 통해 감소시킬 수 있음을 확인할 수 있었다. 단기적인 측면에서 보았을 때, 다양한 인력을 선발·모집하는 것은 관계 갈등을 증가시킬 수 있다. 하지만 다양성관리를 통해 구성원 간에 지속적인 상호작용을 가지게 될 경우 다양성으로 인한 차이는 갈등을 넘어서 서로 다른 시각과 정보를 공유함으로써 조직성과 향상으로 이어질 수 있음을 확인하였다.

하지만, 다양성관리 유형에 대한 명확한 개념화와 차별화가 부족하다는 점은 본 연구가 지니고 있는 한계점으로 볼 수 있다. 선행연구를 바탕으로 다양성관리 유형을 세 가지 측면으로 구분하여 살펴보았지만, 이는 서구적 관점에서의 논의를 바탕으로 이루어졌다는 점과 각 유형에 대한 체계적이고 논리적인 이론적 근거가 충분히 보완되어야 할 필요가 있다는 점에서 한계점을 갖는다. 또한, 연구표본 선정에 있어서 성별, 연령, 학력, 근속 기간 등의 특성이 고르게 반영되지 못했다는 점을 들 수 있다. 성별의 경우 남성이 63.8%를 차지하고 있어, 여성보다는 남성의 견해가 더 많이 반영되고 있음을 알 수 있다. 균형적인 다양성관리 전략마련을 위해서는 표본 선정에 있어서도 철저한 관리가 필요할 것으로 판단된다. 향후 연구에서는 이러한 점을 반영한 실증연구들이 진행되어야 할 것이다. 보다 거시적 차원에서, 향후 추가적인 연구들을 통해 한국형 다양성관리정책 개발에 적극적으로 고민해야 할 것이다. 특히 저출산, 고령화로 인한 인구 구조의 변화, 다문화 사회로의 변화 등 우리나라의 인적구성이 다양해지고 있다는 점을 고려할 때, 향후 우리가 직면할 수 있는 사회 문제의 예방차원에서 이러한 외적 다양성을 적극적으로 받아들이고 전략적으로 활용할 수 있도록 해야 할 것이다.

참고문헌

- 노현탁. (2014). 인력 성별다양성과 기업성과: 산업환경 역동성의 조절효과 검증, 「동서연구」, 26: 31-57.
- 민남식·김상열. (1999). 조직내 갈등해결에 대한 통합적 접근. 「産經論叢」, 21: 99-121.
- 백윤정·한상숙. (2008). 집단갈등이 집단창의성에 미치는 영향: 리더십 스타일과 커뮤니케이션의 조절효과. 「지식경영연구」, 9: 1-19.
- 성상현. (2005). 한국 기업의 다양성에 대한 탐색적 연구, 「연세대학교 대학원」, 박사학위 논문.
- 성상현·김대룡. (2011). 다양성관리가 조직인력구성과 재무성과에 미치는 영향. 「한국산학기술학회논문지」, 12(1): 110-124.
- 심덕섭·최지호·양동민·문연희. (2008). 대학생 프로젝트 팀의 구성, 프로세스, 성과 간의 관계에 대한 형태적 연구. 「한국상업교육학회」, 22: 69-88.
- 엄혜미·강소라·김민선. (2011). 팀 다양성이 지식창출에 미치는 영향에서 갈등과 흡수역량의 역할. 「Journal of Information Technology Applications & Management」, 18(1): 101-123.
- 유민봉·박성민. (2014). 한국인사행정론. 서울: 박영사.
- 은재호·장현주. (2012). 조직내 갈등에 대한 공무원의 갈등관리유형에 관한 연구: Thomas & Kilman 의 갈등관리유형을 중심으로. 「한국인사행정학회보」, 11(1): 1-24.
- 이상호. (2002). 다양성관리 (Diversity Management) 의 이념과 가치에 관한 논의-인력활용의 관점에서. 「한국행정논집」, 14(3): 625-644.
- 이상호. (2006). 다양성 관리의 목적과 전략에 관한 연구-미국 연방정부기관과 기업의 사례. 「한국행정논집」, 18(3): 675-700.
- 이윤경·김종관. (2013). 팀 인력다양성이 팀효과성에 미치는 영향에 대한 연구-갈등과 성찰성의 매개효과. 「인적자원관리연구」, 20(4): 179-200.
- 이준호. (2009). 팀 창의성을 위한 다양성과 응집성 관리. 「한국경영교육학회」, 57: 137-161.
- 이준호·이진규. (2009). 팀 다양성 효과와 가치공유의 조절기능. 「인사관리연구」, 33(3): 95-125.
- 임희정. (2010). 다양성관리의 실태 및 다양성관리가 조직의 성과에 미치는 영향. 「생산성논집」 (구 생산성연구), 24(3): 181-217.
- 정종원. (2013). 조직 내 갈등이 조직시민행동 및 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 「한국사회와 행정연구」, 24(2): 461-482.
- 최도림. (2012). 다양성에 대한 이론 및 연구 동향과 한국에의 적용 가능성. 「한국인사행정학회보」, 11(1): 111-129.
- 최보인·권석균. (2014). 구성원 성격 다양성이 팀 성과와 만족에 미치는 영향과 변혁적 리더십의

- 조절효과. 『인적자원관리연구』, 21(5): 47-71.
- 최인옥. (2011). 과업갈등이 조직의 응집력에 미치는 영향- 관계갈등의 매개효과와 신뢰의 조절 효과. 『대한경영학회지』, 24(4): 1961-1977.
- 한주희. (2007). 가치다양성과 직무태도: 갈등의 매개역할 및 경력의 조절역할을 중심으로. 『생산성논집』 (구 생산성연구), 21(3): 339-362.
- Adler, N. J. (2002). Global managers: no longer men alone. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 743-760.
- Afzalur Rahim, M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
- Afzalur Rahim, M. (2015). *Managing conflict in organizations*. Transaction Publishers.
- Allard, M. J. (2002). *Theoretical underpinnings of diversity*. In Carol jarvey & Allard, M. J(ed). *Understanding and Managed Diversity: Readings, Cases, and Exercises*, 2nded. NJ: Prentice Hall. 3-27.
- Amabile, T. M. (1997) Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 169-175.
- Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(3), 595-615.
- Boone, L. W., & Hollingsworth, A. T. (1990). Creative thinking in business organizations. *Review of business*, 12(2), 3-12.
- Brown, L. D. (1983). *Managing conflict at organizational interfaces* (p. 223). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Chen, M. H. (2006). Understanding the benefits and detriments of conflict on team creativity process. *Creativity and innovation management*, 15(1), 105-116.
- Choi, S. (2009). Diversity in the US federal government: Diversity management and employee turnover in federal agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 603-630.
- 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.
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2014). Organizational Fairness and Diversity Management in Public Organizations Does Fairness Matter in Managing Diversity?. *Review of Public*

- Personnel Administration*, 34(4), 307-331.
- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, T. H. and Blake, S. (1991). managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of management Executive*, 5(3), 45-56.
- De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). A contingency theory of task conflict and performance in groups and organizational teams. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 88(4), 151-166.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Denhardt, Robert B., Janet V. Denhardt, & Maria P. Aristigueta. (2013). *Managing human behavior in public and nonprofit organizations*. USA: Sage Publications.
- Ely, R. J. (2004). A field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. *Journal of organizational behavior*, 25(6), 755-780.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
- Farh, J. L., Lee, C., & Farh, C. I. (2010). Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1173-1180.
- Fiol, C. M., Pratt, M. G., & O'Connor, E. J. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34(1), 32-55.
- Gibson, D. (1986). Theory and strategies for resolving conflict. *Occupational therapy in mental health*, 5(4), 47-62.
- Graves, L. M., & Powell, G. N. (1995). THE EFFECT OF SEX SIMILARITY ON RECRUITERS'EVALUATIONS OF ACTUAL APPLICANTS: A TEST OF THE SIMILARITY-ATTRACTION PARADIGM. *Personnel Psychology*, 48(1), 85-98.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Hollingsworth, A. T. (1989). Creativity in nonprofit organizations: Preparing for the future. *Nonprofit World*, 3, 21-22.
- James, K., Chen, J., & Goldberg, C. (1992). Organizational conflict and individual creativity. *Journal of Applied Social Psychology*, 22(7), 545-566.

- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A. (1999). Diversity, conflict, and team performance: Summary of a program of research. *Performance Improvement Quarterly*, 12, 6–9.
- Lovelace, R. F. (1986). Stimulating creativity through managerial intervention. *R&D Management*, 16(2), 161–174.
- McMahan, G. C., Bell, M. P., & Virick, M. (1998). Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. *Human Resource Management Review*, 8(3), 193–214.
- Mor Barak, M. E. (2011). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1997). Enhancing creativity: Managing work for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1), 22–38.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631.
- Pitts, D. W. (2006). Modeling the impact of diversity management. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 245–268.
- Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328–338.
- Selden, S. C., & Selden, F. (2001). Rethinking diversity in public organizations for the 21st century moving toward a multicultural model. *Administration & Society*, 33(3), 303–329.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of applied psychology*, 85(1), 102–111.
- Soni, V. (2000). A twenty-first-century reception for diversity in the public sector: a case study. *Public Administration Review*, 60(5), 395–408.
- Thomas, K. W., & Schmidt, W. H. (1976). A survey of managerial interests with respect to conflict. *Academy of Management journal*, 19(2), 315–318.
- Torrance, E. P. (1988). *The nature of creativity as manifest in its testing*. In R. J. Sternberg (ed.), *The Nature of Creativity*: 43–75. New York: Cambridge University Press.
- Troyer, L., & Younggreen, R. (2009). Conflict and creativity in groups. *Journal of Social Issues*, 65(2), 409–427.

- 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.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011a). Diversity and organizational innovation: The role of employee involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1062-1083.
- Yang, Y., & Konrad, A. M. (2011b). Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. *Group & Organization Management*, 36(1), 6-38.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: The role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 589-605.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

* **민경률**: 성균관대 국정관리대학원 박사과정에 재학 중이며, 주요 관심분야는 인적자원관리, WLB, 공기업 인사관리, SHRM 등이다. 주요 논문으로는 "직업선택동기와 직무만족 및 이직의도 간의 관계에 관한 공·사 비교 연구", "유연근무제가 조직결과에 미치는 영향력에 관한 연구" 등이 있다(luls@hanmail.net).

* **오화선**: 성균관대학교 국정관리대학원 석사과정을 졸업하였으며, 주요 관심분야는 전략적 인적자원관리 및 인적자원개발, 다양성관리, 공직봉사동기 등이다. 주요 논문으로는 "공직봉사동기가 직무만족에 미치는 영향력 분석"이 있다(ohs0428@skku.edu).

* **박성민**: The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 미국 네바다 주립대 (University of Nevada, Las Vegas) 그린스펀행정대학원에서 조교수로 재직 후 현재 성균관대행정학과/국정관리대학원에서 부교수 및 공공인재개발연구센터장으로 재직 중이다. 관심분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사개혁, 행정관리, 리더십 등이며, 최근의 주요 연구업적으로는 "The Role of Integrative Leadership for Enhancing Organizational Effectiveness"(2015), "The New Public Service? Empirical Research on Job Choice Motivation in the Nonprofit Sector"(2015), "Determinants of Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees: Evidence from U.S. Federal Agencies"(2014) 등이 있다. 또한, 최근 저서로는 *HRM for Public Organizations: An Essential Guide*(2015), 「조직과 인간관계」(2015), 「한국인사행정론」(2014), *Public Management: A Case Handbook*(2014), *Public Management: A Research Handbook*(2013) 등이 있다(sm28386@skku.edu).

기고일자: 2015.5.11 심사일: 2015.5.27 게재완료: 2015.6.29