

기업의 다양성관리 제도에 대한 한영 비교

김향아*, 성상현**

I. 서론

여성 경제활동 인구의 증가, 고령화 사회 진입, 경쟁 환경의 변화에 따른 빈번한 M&A, 문화적 경계를 뛰어넘는 인력이동의 가속화 등으로 인해 유럽과 미국 등 선진국의 기업들은 국가간 정책 비교를 통해 고용평등, 모성보호 정책을 발전시키려는 노력을 기울이고 있다. 이는 오늘날 국제적 근로기준에서 살펴볼 때, 단지 여성에 초점을 맞춘 차별금지, 특별조치 등이 아닌 남녀 구분없이 "equality, diversity, work-life-balance"를 유사개념으로 보고, 일과 가정의 양립 즉 다양성관리 차원의 인적자원관리 정책으로 바라보고자 한다. 우리나라의 경우 인구 통계적 다양성이 작은 편이지만 다양한 인력의 고용평등을 위한 실질적 노력이 진행되고 있다. 예를 들면, 2006년부터 적용된 적극적 고용개선조치(Affirmative Action)는 총여성고용 비율과 여성관리자 비율에 대한 신고를 의무화하고 업계 평균 미달 기업에 대해서는 시행계획서를 제출하게 함으로써 향후 여성인력 고용에 큰 영향을 미칠 것으로 보인다. 이러한 사회적, 법적 환경 변화에 대한 적응과 더불어 조직의 경쟁력 확보를 위해서는 여성인력 등 인력다양성 관리를 인적자원관리 차원에서 어떻게 할 것인가가 중요한 이슈로 등장하게 됐다.

해외 선진기업의 경우, 초기에는 적극적 고용개선조치(Affirmative Action)로 대표되는 정부와 사회적 압력에 의해 고용평등 정책을 실시하였으나 이후 고용평등 및 모성보호 정책을 도덕적·윤리적인 이류나 법적 요구사항을 준수하기 위해서가 아니라, 기업의 이윤추구 및 지속적인 생존을 목적으로 우수한 인재확보 및 활용을 위해 실시되고 있다. 즉, 고용평등이 글로벌 인재확보, 다양한 시장개척, 기업이미지 개선, 창의성 촉진의 수단으로 활용되고 있는 것이다. 또한 미국, 영국을 비롯한 주요 선진국의 경우 인구사회/경제 구조의 변화에 따라 일과 가족에 대해 많은 관심을 가져왔다. 이는 여성인력이 가장 활발하게 일할 시기에 출산과 육아, 간호, 가사 등의 부담으로 인한 고용단절 현상을 예방하기 위해서이다. 또한 소득증가로 인해 종업원의 태도가 일 중심에서 일과 가정을 모두 중시하는 방향으로 변화됨에 따라 양 영역의 일을 조화롭게 수행할 수 있는 제도에 대한 관심이 전반적으로 증가하였음을 의미한다.

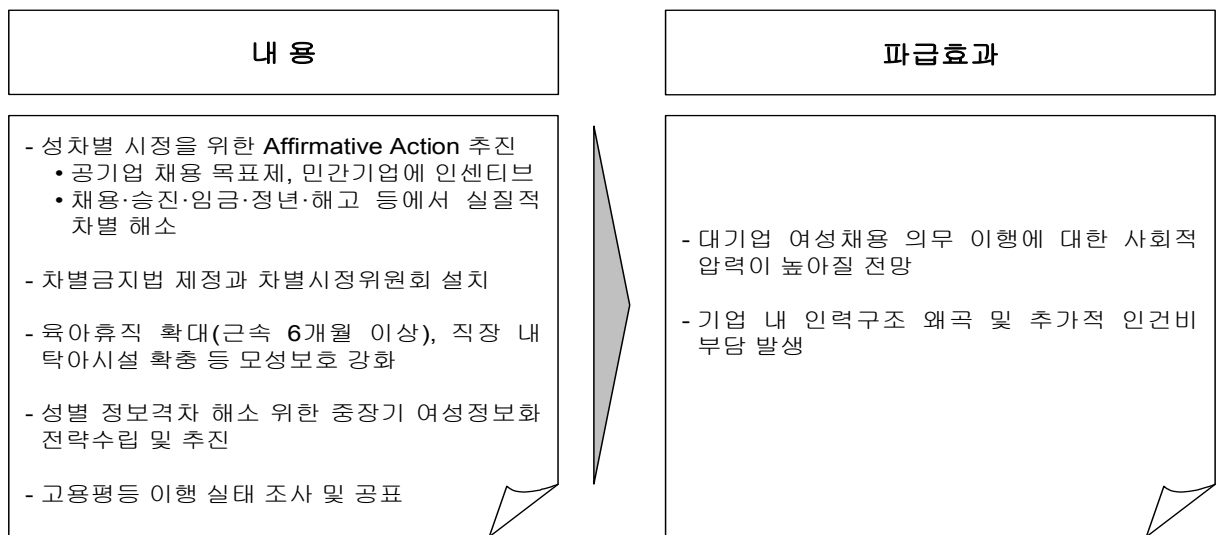
* 한국노동연구원

** 동국대학교

우리나라는 1989년 남녀고용평등법 제2차 개정시 “현존하는 차별을 해소하기 위하여 국가, 지방자치단체 또는 사업주가 잠정적으로 특정 성(性)의 근로자를 우대하는 조치를 취하는 것을 차별로 보지 아니한다”라고 규정함으로써 여성고용차별을 효과적으로 해소하기 위한 법적근거를 마련하였다. 또한 2001년 여성인력의 차별 금지와 모성보호 지원을 골자로 한 모성보호법을 개정하였다. 하지만 이의 파급력은 아직도 매우 미미한 수준이며 우리나라 기업은 선진기업에 비하여 남성중심의 뿌리깊은 조직문화가 만연해있으며 성차별적 인사관행이 여전히 남아있기 때문에 여성은 비공식적인 남성쿼터제로 인해 채용차별을 겪기도 하고, 설사 취업에 성공했다라도 승진·배치·교육·퇴직 등의 과정에서 불이익을 보고 있는 것이 현실이다. 그리고 기혼 여성근로자들은 대부분 직장의 일과 가정에서의 육아간호 등을 책임지고 있는데 이러한 부담은 노동생산성의 저하 및 높은 이직률을 가져오고 있다.

현재 우리나라의 사회경제적 환경은 거시적인 구조조정, 경제위기 이후 효율적인 기업경영이 화두가 되었고 고용평등 및 모성보호조치, 일가족양립조치 등을 포괄하는 다양성관리 정책이 기업생산성에 얼마나 긍정적인 영향을 끼치는지에 대한 논란은 여전히 남아있지만 최근의 연구에서는 기업성장에 긍정적인 영향을 끼치는 것으로 나타나고 있다. 유규창·김향아(2006)의 연구에서도 14가지 모성보호제도 프로그램을 하나 더 추가할수록 1인당 생산성은 연간 103만원 증가하고 연간 이직률은 0.9%p 감소하는 것으로 나타났으며, 유계숙(2006)의 연구에서도 출산·양육친화적 기업에 종사하는 근로자들은 일반기업의 근로자들에 비하여 자신의 직업에 보다 만족하는 반면, 이직의도는 상대적으로 낮게 나타났음을 보여준다.

[그림 1] 참여정부의 주요 여성정책



자료 : LG경제연구원 김기승, 「한국기업의 여성인력 활용과 향후과제」, 2003.

미국, 영국, 캐나다, 호주 등의 선진국에서는 소수집단의 차별금지 조치에서 나아가 평등고용기회, 다양성관리 차원의 정부 정책 및 기업의 인사관리가 이루어지고 있는데 미국의 경우 1964년에 ‘Affirmative Action(적극적조치)’을 도입함으로써 기업의 노동력 구성을 다양화하는 계기가 되었

다. 적극적조치란 인종, 성별, 나이, 종교, 피부색, 장애 등에 따른 차별을 적극적으로 시정하기 위한 조치와 관련활동을 의미하는 것으로 현재는 차별조치→평등고용기회→다양성관리로 점차 차원을 높여가면서 소수집단 보호와 인력구성의 다양성 확대를 촉진하는 결과를 낳았다.

영국을 비롯한 유럽연합(EU)에 소속된 모든 국가는 2006년 차별방지법을 전면 실시해야 한다고 의결을 함에 따라 성별, 인종/민족, 장애, 성적 지향, 종교와 신념, 연령 등 6가지 요소에 대한 차별 금지를 최소 요건으로 규정하고 있다.* 영국의 소매업을 대상으로 한 Brockbank & Airey(1994)의 연구결과에 의하면 고위관리직에서의 낮은 여성비율은 기업의 이미지, 채용, 이직에 심각한 영향을 주는 것으로 나타났다.

영국 정부는 노동시장에서의 차별과 불평등 시정을 위해 다양한 법·제도를 도입하고 개선해왔는데 가장 영향력이 있었던 초기의 법제는 1970년 도입된 동등임금법(Equal Pay Act)과 1975년의 성차별금지법(Sex Discrimination Act)이다. 특히 동일노동에 대한 동일임금을 강제한 동등임금법은 남녀간 임금격차를 상당히 축소시키는데 성공적이었다(김혜원 외, 2007). 최근 실시된 주목할 만한 제도적 개혁은 2006년 도입한 일과 가족법(Work and Families Act)인데 2003년 이래 장시간 노동문화를 가진 영국의 사업장을 개선하고 가정과 직장의 양립을 돕기 위해 노력해 온 영국 정부는 이 법을 통해 모성 및 부성휴직 권리를 확장하고, 근로시간을 선택할 권리를 한층 더 유연하게 제공하는 등, 근로가구를 위한 휴직 및 휴가 제도를 더욱 보강하였다. 또한 일과 가정의 양립을 돕는 가족친화적 작업장의 확산을 위해 기업에 제공한 실질적인 지원책, 평등 리뷰의 작성이나 적극적 조치의 실시 등을 공공부문에서 선도함으로써 사 부문에 모범을 보이고자 하는 정책 등은 현재의 우리나라에도 적용 가능한 주목할만한 사례로 보여진다(김혜원 외, 2007).

우리나라에도 2006년 3월부터 적극적고용개선조치 제도가 도입됨으로 눈에 보이지 않는 간접차별관행을 개선하고자 노력하고 있으며 1990년대 초 모성보호 요구가 제기된 이래 일·가족양립지원제도 내용이 담긴 남녀고용평등법 개정안이 통과되었다.

최근에는 고용평등, 모성보호제도, 직장가정 양립지원제도가 여성만의 이슈가 아닌 남녀의 이슈, 전 사회적 이슈라는 인식이 확산되면서 이 제도에 대한 관심이 높아지고 있다. 따라서 본 논문에서는 EU의 대표적인 국가이면서 국토면적과 인구, 보수적인 가치관 등 한국의 사회·경제적 상황이 유사하다고 판단되는 영국의 WERS 데이터(2004년)와 한국의 WPS(2005년)를 비교·분석하여 우리나라 기업들의 다양성관리 제도 도입 및 시행, 모성보호조치정책의 도입 및 시행 현황과 결정요인을 살펴보고자 한다.

본 연구를 수행하는 연구목적과 의의는 다음과 같다.

첫째, 한국과 영국의 상황을 비교·분석하여 현재 우리나라 다양성관리 제도의 현황을 점검할 수 있을 것이다. 영국(WERS) 데이터를 선택한 이유는 한국의 사업체패널조사(WPS)가 영국의 WERS의 설문별 응답자 선별방법, 조사과정, 조사방법을 벤치마킹하여 일부 설문을 영국(WERS),

* Financial Times, 2005년 2월 21일자.

캐나다(WES) 및 기타 외국조사의 설문내용을 한국 실정에 맞게 체계적으로 재구성하였기 때문이다. 또한 한국의 남북한을 합친 인구수와 국토면적, 부존자원 부족으로 인한 수출위주의 산업활동과 같이 사회경제적인 상황이 영국과 유사하다. 그리고 영국은 1970년 남녀동일임금법, 1975년 성차별 금지법 등 고용평등 분야에서 선도적인 모습을 보여주고 있으므로 비교연구를 통해 우리위치를 진단하여 향후 발전방향을 모색할 수 있는 의미 있는 연구가 될 것이라 판단된다.

둘째, 고용평등과 모성보호조치를 포괄하는 다양성관리 제도에 대한 한영 비교연구가 지금까지 수행되지 않았기 때문에 1차적으로 빈도 분석을 통해 다양성관리 제도 현황을 비교하였고, 영국의 다양성관리 제도의 결정요인과 관련한 선행연구를 바탕으로 우리나라의 WPS(2005)데이터를 이용하여 결정요인에 대한 프로빗 모형과 OLS 회귀모형을 이용하여 분석을 수행하였다. 이를 통해 한영의 다양성관리 제도의 도입 및 활용에 대한 현황 비교가 가능하며 우리나라 기업들이 다양성관리 제도를 도입하는 영향요인이 무엇인지에 대한 시사점을 줄 것이라 생각한다.

II. 이론적 배경

1. 다양성관리의 개념

기업 내 순혈주의가 퇴조하고 여성과 외국인의 비중이 높아지면서 인적구성의 다양성이 확대되고 있으며 이러한 구성원의 변화는 기업들로 하여금 조직의 다양성에 대한 전략적 시각을 가져야 함을 시사해주고 있다. 인력다양성은 외형적·내면적 차이에 따른 복잡성과 이질성을 의미하는데 외형적 차이란 인종, 민족, 성별, 신체특성 등의 인구통계적 속성이 해당되고, 내면적 차이는 가치와 정서(종교, 가치관, 신념, 성 등), 보유 정보·지식(보유 전문지식의 종류, 전문기능, 주 직종, 교육적 배경)등으로 개념화할 수 있다(성상현 외, 2005).

다문화, 다민족으로 구성된 미국을 비롯한 많은 국가들에서는 이미 오래전부터 조직구성의 다양성에 대한 연구와 관심이 제기되어 왔고 기존의 다양성 연구는 다양한 속성의 인력이 조직내 인간관계와 집단과정(group dynamics)에 미치는 영향을 중심으로 전개돼 왔으며, 전략적 인적자원관리 차원에서 다양성 관리를 위한 인사제도에 대해 다룬 연구는 거의 없는 것이 현실이다(Boselie, Dietz and Boon, 2005 ; McMahan etc., 1998 ; Milliken and Martins, 1996 ; Tsui and Gutek, 1999 ; Williams and O'Reilly, 1998).

다양성관리란 조직목표 달성을 위해 다양한 인적자원을 관리하기 위한 원칙과 방향을 의미하며 Ely and Thomas(2001)는 다양성관리 전략을 차별·공정성 전략, 접근·정당성 전략, 통합·학습전략 등 3가지로 구분하여 정의하고 측정하였다. 본 논문에서는 Ely and Thomas(2001)가 제시한 개념 중 차별·공정성 전략에 기반하여 채용, 개발, 승진, 유지 등의 전반적인 인사관리 프로세스 등에서 불이익을 당하는 집단들을 보호하기 위한 특별한 노력을 규명하고자 한다. 즉, '공정한 인력

정책 및 고용평등(EEO: Equal Employment Opportunity)’의 차원에서 기업이 공정한 정책 도입여부 및 이에 해당하는 내용을 갖추고 있는지와 ‘가정친화적 고용정책’의 차원에서 모성보호조치를 도입하고 실제로 잘 활용하고 있는지를 살펴보고자 한다.

다양성 관리 = 공정한 기회/고용평등(EEO) + 모성보호조치(work/family balance)

공정한 기회 및 고용평등이란, 모든 사람에게 그 노동력과 관계없는 인종, 피부색, 성별, 국적 등을 이유로 고용기회와 대우에서 차별받지 아니하고 각자의 능력에 따라 일할 권리를 공평하고 실질적으로 누릴 수 있게 하는 제도이다. 특히 우리나라에서는 여성들이 여성이라는 이유로 차별받지 않고 적재적소에서 해당직무가 요구하는 능력을 갖춘 경우 공정한 고용기회를 제공받도록 하는 것이 중요한 이슈이다.

한편 모성보호는 여성의 생리적·신체적 특질을 감안하여 근로 장소에서 여성을 특별히 보호하는 사회적 조치이다. 즉, 모성보호란 여성의 생리·임신·출산·육아 등의 모성기능에 관한 보호를 말하며 단지 임신부뿐만 아니라 미래의 임신부인 미혼여성에게까지 포괄적으로 적용되는 개념으로 각종 유해요인에 노출되면서 작업을 해야 하는 취업여성에 대한 모성보호는 곧 우리 사회의 인구자질 향상에 매우 중요한 영향을 미치게 된다(장지연 외, 2004). 이러한 사회적인 필요에 의해 대부분의 국가에서 모성보호에 대해 법으로 강제 규정을 하고 있고, 우리의 경우에도 근로기준법 등에서 규정하고 있다.

본 연구에서는 이러한 개념들을 종합하여 포괄적으로 조사하고 있는 한국노동연구원의 사업체패널(2005)에서 사용된 ‘공정한 기회 및 고용평등’과 ‘모성보호조치’의 정의를 바탕으로 연구를 진행하고자 한다. 사업체패널조사(2005)에서 이용된 공정한 기회 및 고용평등(EEO: Equal Employment Opportunity)의 개념은 성별, 학벌, 지역, 종교, 결혼여부, 장애, 병력, 연령, 성적 성향, 고용형태, 노조가입 여부 등 11개 항목의 도입여부에 대한 내용이다.

그리고 일가족양립제도(work-family balance)의 유형과 내용은 다음과 같다.

① 산전후 휴가(법정출산휴가)

임신 중인 여성근로자에게 근로계약의 형태와 관계없이 보장하는 것으로 임신 중의 여성에게 90일의 출산휴가를 주는지를 의미하며 산전후휴가는 강제규정이므로 사업주의 시기변경권, 분할, 근로자의 포기가 인정되지 않고 반드시 산전, 산후를 통하여 90일을 부여하여야 하며, 휴가기간 배치는 산후에 45일 이상이 확보되어야 한다(근로기준법 제72조). 과거 출산은 개인의 책임으로만 여겼으나, 근래에 들어 기업은 여성노동력의 지속적인 활용 및 미래노동력의 보존이라는 측면에서 사회적 책임이라는 공감대가 형성되어 시행되고 있다.

② 육아휴직

생후 1년 미만의 영아를 가진 근로자가 그 영아의 양육을 위하여 신청하는 휴직을 말하며 근로자의 육아부담을 해소하고 계속근로를 지원함으로써 근로자의 생활안정 및 고용안정을 도모하는 한편, 기업의 숙련인력 확보를 지원하는 제도이다. 그리고 육아휴직제도는 휴직기간 동안에 전혀 근로를 제공치 않는 전일휴직형과 대상기간 동안에 근로기간을 단축해 근무하는 근무시간단축형이 있지만 현재 우리나라 근로기준법은 전일휴직형만 인정하고 있다.

③ 직장보육시설

사업주가 사업장의 근로자를 위하여 단독 또는 공동으로 사업장내 또는 그에 준하는 인근지역과 사원주택 등 사업장 근로자 밀집주거지역에 수유·탁아 등 육아에 필요한 보육시설을 설치·운영하도록 하여 근로자의 취업을 지원하는 제도이다.

④ 보육료 지원

사업주가 직장보육시설을 가지고 있지 않거나 시설 설립이 어려운 경우에 직장 외 보육시설을 이용할 수 있도록 보육료를 지원해주는 제도이다.

⑤ 생리휴가 제공(무급이나 유급)

여성근로자의 생리기간 중의 무리한 근무가 정신적·육체적 피로를 가중시켜 재해의 위험 증가나 생산성의 저하를 초래할 수 있으며 모성보호 측면도 고려하여 생리기간 중 가장 힘든 날에 쉬도록 하고 있다. 사용자는 여성근로자에게 고용형태 및 근로형태와 관계없이 월 1일의 유급 생리휴가를 제공해야 하고 연령에 관계없이 사실상 생리를 하고 있는 근로자에게 부여하는 제도이다.

⑥ 수유시간 보장

여성근로자에게 수유시간을 보장하여 유아의 건전한 발육을 지원하는 것으로 생후 1년 미만의 유아를 가진 여성근로자의 요청이 있을 경우 1일 2회 각각 30분 이상의 유급수유시간을 제공하여야 한다.

⑦ 수유공간 제공

출산·육아기 여성들의 경활 참가율이 현저하게 저조하고 출산율이 급감하는 상황에서 여성근로자들이 모유 수유를 편안하게 할 수 있는 공간을 마련하는 것을 권장하고 있다.

⑧ 임신한 여성에게 야간근무, 휴일근무, 또는 1일 2시간 이상의 초과근무 제한

야간, 휴일근로는 신체적으로 약한 임산부의 건강 및 태아에게 부정적인 영향을 가져올 우려가 있고, 산모의 조속한 회복과 영아의 양육 등에 영향을 끼칠 수 있으므로 엄격하게 제한하고 있 임신한 여성에게 1일 2시간, 1주 6시간, 1년 50시간 이상을 초과하는 연장근로를 제한하고 있다.

⑨ 임신한 여성, 또는 출산 후 1년 미만 여성에게 유해한 업무에 종사시키지 않거나 작업 전환 시행
납, 수은, 크롬, 비소, 염소, 벤젠, 수산화칼륨, 페놀, 2-브로모프로판 등 유해물질을 취급하는 업
무 등 ‘근로기준법 시행령 제 37조 임신부 등의 사용금지 직종’에 종사시키는 것을 금지하고 있고
임신중에는 체력의 소모가 증가하여 통상의 작업을 수행하기 곤란한 경우가 있기 때문에 근로자와
태아의 건강을 보호하기 위하여 업무강도를 조절할 수 있도록 하고 있다.

⑩ 태아검진휴가(임신한 여성을 위한 산전 진찰 휴가)

임신한 근로자가 임금에 대한 손실 없이 산전관리를 위한 진찰휴가를 제공해주는 것이다.

⑪ 유·사산 휴가

2006년부터 임신 4개월(85일)부터 7개월(196일)까지 유·사산의 경우에 산후 45일의 유급휴가를
주어야 하며, 임신 8개월 이후 조·사산인 경우에는 정상 분만과 같이 90일의 보호휴가를 주어야
한다.

⑫ 불임휴직제

저출산 문제를 해결하기 위해 결혼한 뒤 이런저런 이유로 아이로 갖지 못해 정신적 고통을 겪는
여직원들이 임신할 기회를 가질 수 있도록 최대 1년간 휴직할 기회를 준다는 것이다. 최근 불임휴
직제는 신한, 외환은행을 시작으로 금융권 전반으로 확산되어 노사가 단체협상으로 도입하고 있다.

2. 한국과 영국의 다양성관리 정책 비교

한국과 영국의 다양성관리 정책을 비교하기 위해 한국을 2005년 WPS(Workplace Panel Survey)
데이터 분석결과를 중심으로 하되, 영국과 공통되는 항목을 추출하여 2004년 WERS(Workplace
Employment Relations Survey)데이터의 기초 분석보고서 성격을 띠는 「Inside the Workplace:
Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey」(2006)의 ‘제9장: Equality,
diversity and work-life balance(고용평등, 다양성관리, 일·가족양립제도)’에 제시되어 있는 결과
들을 이용하여 비교분석하여 <표 1>과 같이 제시하였다.

먼저 ‘전체 근로자에게 공정한 기회를 제공하고 인력의 다양성을 관리하는 정책이 공식적으로
문서화되어 있습니까?’라는 질문에 응답한 비율을 통해 기업의 고용평등정책 도입현황을 살펴보았
다. 영국과 한국의 경우 전체 사업장의 도입현황을 보면 영국(86%)은 한국(43%)에 비해 2배 정도
높은 비율을 보였으나 전체적인 양상은 유사하게 나타났다. 영국과 한국 모두 조직규모가 클수록
고용평등정책 도입 비율도 증가하고 있고, 민간에 비해 공공부문에서 약 50% 정도 높은 수준을 나
타내 정부의 정책, 사회적 압력 등에 의해 선도적인 역할을 수행하고 있음을 확인할 수 있었다. 그
리고 노조유무에 따른 분석에서도 영국과 한국 모두 노조가 설립되어 있는 사업장이 무노조 사업
장에 비해 다양성관리 정책 도입에 적극적임을 알 수 있으나 영국과 달리 한국은 노조유무에 따른

차이를 찾아볼 수 없는데 그 이유는 한국의 노조는 보편적 복리 추구를 목적으로 하기 보다는 이해관계 집단의 이익만을 추구하며 정규직 남성근로자 위주의 후진적 노조활동을 수행하고 있는 것으로 판단할 수 있다.

그러나 산업특성에 따라서 고용평등정책 도입 수준이 다르게 나타남을 확인할 수 있는데 영국의 경우에는 ‘공공행정, 국방, 사회보장 행정’에 속하는 기업 100%가 고용평등 정책을 도입하고 있는데 한국은 타 산업과 비교하여 36%의 저조한 수준을 보여 우리나라의 공공부문 개혁이 더 혁신적으로 이루어져야함을 시사하고 있다.

또한 영국의 경우 여성근로자의 비율이 증가할수록 정책도입 비율이 높은 것으로 나타나는데 한국의 경우에는 오히려 감소하는 것으로 나타났다. 이는 한국기업에서는 여성의 비율이 높더라도 저숙련 직종 등 고용의 질이 좋지 않은 곳에서 일하고 있기 때문에 고용평등정책에 무관심한 기업에서 근무하게 되는 등 고용평등정책의 수용 범위안에 포함되지 못하고 있는 것으로 판단된다.

<표 1> 고용평등정책 도입현황

		고용평등정책 도입 비율(단위:%)	
		영국*	한국**
전체 사업장		86	43
조직규모	100인 미만	46	40
	100인 이상 1,000인 미만	87	53
	1,000인 이상 10,000인 미만	94	74
	10,000인 이상	97	100
민간/공공	민간부문	68	43
	공공부문	98	64
산업분류	제조업	52	39
	전기,가스 및 수도사업	95	79
	건설업	71	41
	도매 및 소매업	71	45
	숙박 및 음식점업	50	60
	운수업, 통신업	63	47
	금융 및 보험업, 부동산 및 임대업	96	52
	사업 서비스업	69	47
	공공행정, 국방, 사회보장 행정	100	36
	교육 서비스업	99	54
	보건 및 사회복지사업	89	53
기타 서비스업	81	25	
노조유무	무노조 사업장	63	41
	유노조 사업장	96	54
여성근로자 비율	25% 이하	64	44
	26%~74%	74	43
	75%이상	80	39

주 : 1) * WERS(2004): 25인 이상 사업장.

2) ** WPS(2005): 30인 이상 사업장.

<표 2>는 특정집단에 대해 특별한 채용절차가 있는지에 대한 내용에 대해 분석한 것이다. 영국은 성, 인종, 장애, 종교 분야에서 고용 뿐 아니라 채용 시에도 차별을 보호받을 수 있다. 우리나라의 적극적 고용개선조치에 해당하는 적극적 조치(positive action)을 법으로 규정하고 있고 이 제도의 취지는 노동시장의 자유경쟁에 걸림돌이 되는 장애물을 제거하고자 하는 것이다. 적극적 조치의 내용은 특정 소수집단을 상대로 채용공고를 낸다거나 직무기회를 수행할 수 있도록 특별훈련 규정을 포함한다. 따라서 영국은 일반여성, 출산 후 여성의 재취업, 이민족 집단, 고령자, 장애인, 1년 이상 장기 실업자를 대상으로 채용 시 특별한 조치를 취하고 있다. 아래 <표 2>에서 볼 수 있듯이 영국의 조사대상 사업장 중 82%는 특정집단에 대한 조치를 취하지 않고 있으며 각 항목에 대해 10% 이하의 사업장들만이 특별조치를 취하고 있는 것으로 나타났다. 대체적으로 민간부문에 비해 공공부문에서 더 높은 비율을 나타냈고 민간부문에서는 소수집단 대상 별로 큰 차이를 찾아볼 수 없었지만, 공공부문에서는 장애인, 출산 후의 여성, 일반 여성, 1년 이상 장기 실업자, 고령자 순으로 채용시 특별조치를 취하는 것으로 나타났다.

<표 2> 채용 시 특별히 권장하거나 별도로 관리하는 절차가 있는 집단

(단위 : %)

항목		영국			한국		
		민간	공공	전체	민간	공공	전체
여성	출산 후 여성	8	12	8	6.7	29	6.9
	일반 여성	5	10	6			
청년		N/A			8.7	7	8.7
고령자		5	6	5	3.9	4.7	3.9
장애인		5	29	10	8.4	40.9	8.8
1년 이상 장기 실업자		5	8	5	0	0.8	0.8
해당 없음		87	63	82	77.4	50.4	77.2

주 : 가중치 부여결과임

다음 <표 3>에서는 출산휴가(산전후휴가), 배우자 출산휴가, 육아휴직의 활용비율을 비교하고자 한다. 먼저 영국부터 살펴보면 전체사업장을 대상으로 출산휴가, 배우자 출산휴가, 육아휴직을 도입한 비율을 보면 각각 57%, 55%, 25% 수준이다. 영국 기업들의 절반 이상은 출산휴가와 배우자 출산휴가를 제공하고 있는 것으로 나타났다. 그리고 출산휴가, 배우자 출산휴가, 육아휴직의 경우 민간보다 공공부문에서 2배 정도 높은 수준을 보여 공공부문이 실제적인 정책 활용에 선도적인 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 그리고 세 가지 제도 모두 무노조 사업장보다는 노조가 있는 사업장이 훨씬 높은 비율을 보여 영국의 노조는 근로자의 복지제도 도입 및 활용에 적극적인 자세를 보이고 있음을 판단할 수 있다.

한편 한국에서는 출산휴가는 영국보다 조금 높은 64.5% 비율을 보였고 그 다음이 육아휴직, 배우자 출산휴가의 순으로 높은 비율을 나타내었다. 이는 영국이 출산휴가, 배우자출산휴가, 육아휴직 순의 비율수준과는 다른 것으로 우리나라의 경우 모성보호와 관련된 출산휴가(산전후휴가)와

육아휴직제도가 근로기준법에 의해서 기본적으로 제공되어야 있기 때문에 생각할 수 있다. 법규 이상의 출산휴가와 육아휴직의 제공은 직장과 가정생활 양립을 보다 가능하게 해주는데 현재 근로기준법에 의하면 출산휴가는 유급으로 90일을 제공하도록 하고 있다. 그리고 육아휴직제는 자녀양육을 위해 남녀근로자에게 일정기간 휴직을 제공하는 것인데 휴직으로 인해 소득상실이 발생하면 생활하기 힘든 근로자에게 일·가족양립을 보다 쉽게 하게 만들고 남성의 육아참여를 촉진시키기 위해 내년부터 육아단축제도가 시행되면 기업들의 활용률이 상승할 것이라 기대한다.

<표 3> 출산휴가, 배우자출산휴가, 육아휴직 활용비율

(단위 : %)

		영국			한국		
		출산휴가	배우자출산휴가	육아휴직	출산휴가	배우자출산휴가	육아휴직
전체 사업장		57	55	25	64.5	23.9	38.2
사업장 규모	10-24명	55	49	21	87.5	44.4	75
	25-49명	59	58	27	54	19.2	31
	50-99명	62	63	34	67.7	21.7	35.9
	100-199명	53	66	38	68.3	33.3	42.9
	200-499명	58	67	32	79.3	34	56.8
	500명 이상	65	77	41	94.8	33.2	77.7
민간/공공	민간부문	51	49	21	64.2	23.5	37.8
	공공부문	84	84	47	95.5	59.1	78.6
노조 유무	무노조 사업장	48	44	19	64.1	23.1	36.9
	유노조 사업장	78	81	40	65.9	27	43.2
여성 근로자 비율	25% 이하	53	43	18	59.4	21.2	34.6
	26%-74%	59	61	27	72.4	30.2	43
	75%이상	57	58	30	58.2	9.3	35.2

기업은 유연근로시간제, 직무공유 등의 제도 등의 탄력적 근무제를 선호하고 많은 기업에서 도입하려 하는데 이 뿐 아니라 기업이 고용하고 있는 근로자들이 직장과 가정의 양립이 가능하도록 육아, 출산을 지원하는 모성보호조치 즉, 직장-가정양립 제도를 적극적으로 도입해야 한다. 영국의 경우 1999년부터 사업주는 근로자의 가족과 양육의 책임을 수행할 수 있도록 휴가를 부여해야 한다는 내용을 법으로 강제 규정하였다(Employment Relations Act 1999, Employment Relations Act 2002).

먼저 출산휴가를 비교해보면, 영국과 한국이 전체 사업장의 57%, 64.5%가 활용하고 있는 것으로 나타났으며 <표 4>에서 제시된 출산휴가, 육아휴직, 배우자출산휴가, 직장보육시설, 보육료 지원 등 5가지 항목 중에서 가장 높은 비율을 보여주었다.

육아휴직은 전체 비율로 봤을 때 한국이 영국에 비해 1.5배 정도 높은 수준을 보여주고 있고 민

간(37.8%)에 비해 공공부문(78.6%)에서 적극적으로 활용하고 있는 것으로 나타났다. 한편 배우자 출산휴가의 경우 출산휴가, 육아휴직과 달리 영국기업 절반이상이 남성들의 배우자 출산휴가를 활용하고 있는 것으로 나타나 한국에 비해 남성 근로자들의 가족 친화적 가치관과 일가족양립을 위한 자세가 적극적임을 유추할 수 있다. 한편 직장보육시설과 보육료 지원은 한국, 영국 모두 7%미만의 저조한 수치를 보여주었다.

<표 4> 일가족양립제도 활용의 한영 비교

(단위 : %)

일가족양립제도	한국			영국		
	전체	민간	공공	전체	민간	공공
출산휴가	64.5	64.2	95.5	57	51	84
육아휴직	38.2	37.8	78.6	25	21	47
배우자 출산휴가(남성)	35.3	23.5	59.1	55	49	84
직장보육시설	2.6	1.0	9.7	3	5	18
보육료 지원	6.8	4.4	19.0	6		

주 : WPS(2005) 출산휴가는 법정조항이므로 조사항목에서 제외됨

4. 다양성관리 제도의 결정요인에 대한 가설

가. 합리적 선택이론

기업에서 팀제(이규용·김동원, 2001), 선택적복리후생제(Barringer & Milkovich, 1998), 연봉제(유규창, 박우성, 1999) 등의 새로운 인사관리 제도를 도입하는데 있어 영향요인을 살펴보는 이론들은 제도화 이론, 자원기반 관점, 자원의존이론, 인적자본론, 거래비용이론, 대리인 이론 등이 있다(Wright & McMahan, 1992; Jackson & Schuler, 1995). 이러한 이론적 관점은 합리적 선택과 제도적 동형화로 구분할 수 있다(Barringer & Milkowich, 1998; 노용진 외, 2003). 그러나 우리나라에서 2000년대 이후 진행된 인사제도의 결정요인 관련연구를 살펴보면, 여전히 제도적인 환경이 기업의 인사관리에 미치는 영향이 크게 나타나고 있음을 알 수 있다(이규용·김동원, 2001; 노용진 외, 2003 등).

따라서, 본 연구에서도 다양성관리 제도의 도입 및 실행정도에 영향 미치는 요인들이 어떠한 힘이 더 크게 작용하는지를 분석해보는 것이 목적이므로 두 가지의 상반되는 이론을 살펴보도록 하겠다.

먼저 합리적 선택 관점을 살펴보면, 합리적 이론에서는 모성보호제도의 도입과 미도입 모두 설명이 가능하다. 모성보호제도는 관련 비용이 수반되므로 모성보호제도를 도입했을 때의 효과가 비용보다 크지 않다면 기업은 도입하지 않으려고 할 것이다. 반대로 모성보호제도의 도입으로 효과가 크다면 도입하는 것이 합리적인 선택이다. 모성보호제도의 도입 효과 측면은 자원의존이론

(resource dependence theory)으로 설명이 가능하다. 자원의존이론에 따르면 기업은 생존에 필요한 자원을 획득하거나 혹은 위협에 대한 불확실성을 줄이기 위해서 합리적인 의사결정을 한다 (Pfeffer & Salancik, 1978).

기업에서 여성 근로자가 많다는 것은 여성 근로자를 필요로 한다는 것이다. 여성 근로자들이 직장 가정간의 조화문제로 갈등을 겪고 있다면 기업으로서는 생산성이나 사기문제 등 부정적인 위협을 안고 있는 것이다. 따라서 여성근로자가 많이 채용하는 기업들은 모성보호제도를 적극적으로 도입할 인센티브를 가지고 있다.

비록 미국 기업을 대상으로 한 실증연구에서는 통계적으로 유의한 결과를 보여주지 못하고 있지만, Morgan & Miliken (1992)은 기업에서 여성 기업의 비율이 가정-직장의 조화와 관련된 문제에 대해 기업에서 민감하게 반응하리라는 예측을 하고 있다. Auerbach(1988) 역시 기업 내의 여성 비율이 회사의 육아와 관련된 정책에 영향을 미치는 결정적인 요소라고 주장하고 있다. 즉, 여성들이 주로 가족 또는 자녀 양육의 책임을 지고 있기 때문에 회사 내에서의 직장-가정 갈등은 여직원의 비율이 높은 기업일수록 더욱 강하게 나타나고, 이로 인해 기업은 모성보호조치에 대해 적극적인 반응을 보이게 될 것이라는 설명이다. 이러한 이론적 배경으로 여성 근로자 비율과 관련하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 1-1: 여성비율이 높은 기업일수록 다양성관리 제도 도입에 적극적일 것이다.

가설 1-2: 여성비율이 높은 기업일수록 다양성관리 제도 활용에 적극적일 것이다.

기업이 모성보호제도를 적극적으로 도입하려고 하는 합리적인 이유로 또 하나는 여성의 적극적인 활용을 통해서 다양한 아이디어를 찾아내고 혁신적이고 새로운 문제해결 방안들을 모색하기 위한 것일 수 있다. 즉, 기업에서 모성보호제도를 도입하는 이유를 기업의 전략적 선택 (strategic choice)의 관점에서 바라볼 수 있다. 전략적 선택이론의 관점에서 기업은 특정한 제도적인 압력이나 기술적인 압력이 가해지는 상황에서도 나름대로의 판단에 의해 기업의 전략을 선택하고자 한다 (Child, 1972; Oliver, 1991).

기업의 전략이란 주어진 시장에서 자신의 위치를 경쟁적으로 선택하는 행위이다 (Schendel & Hofer, 1979). 혁신적인 조직 전략을 추구하는 기업들은 새로운 시장이나 고객을 창출하고자 노력한다. 이들 기업들은 끊임없이 새로운 아이디어를 찾아내서 고객의 관점에서 이를 상품화하려고 노력한다. 비용절감이나 효율성 보다는 보다 높은 가치 창출을 위한 활동에 관심이 있다.

전략적 인적자원관리의 관점에서 혁신적인 전략을 추구하는 기업들은 조직 구성원들로부터 비용을 중시하는 기업과는 다른 행위를 요구한다는 것을 알 수 있다 (Schuler, 1989). 따라서 혁신적인 전략을 추구하는 기업들은 다양성과 창의적인 아이디어를 위해 여성을 적극적으로 활용하려는 의지를 가질 것이고 여성들을 적극적으로 활용하기 위해서는 여성들이 가족에 대한 걱정 없이 업무에 집중할 수 있는 모성보호제도의 도입이 활발할 것이라고 예측할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설 설정이 가능하다.

가설 2-1: 혁신적인 기업일수록 다양성관리 제도 도입에 적극적일 것이다.

가설 2-2: 혁신적인 기업일수록 다양성관리 제도 활용에 적극적일 것이다.

우리나라는 노사분규가 자주 발생하며, 기업의 의사결정에 있어서 노조의 영향력이 강하기 때문에 노측과 사측의 전반적인 분위기에 따라 인사관리 방식에 중요한 영향을 미친다. 기업의 노사관계 성격에 따라서 기업의 경쟁전략, 구조, 제도 도입 등이 결정되며 이는 장기적으로는 기업의 경쟁력에까지 영향력을 발휘한다. 기업의 노사관계가 긍정적, 협력적이라면 노사 모두 근로자 중심, 사람중심의 경영마인드가 기저에 깔려있으므로, 공정한 고용기회 제공과 모성보호제도를 포괄하는 다양성관리 제도의 도입 및 활용에 적극적일 것이다.

가설 3-1: 노사관계가 긍정적인 기업일수록 다양성관리 제도 도입에 적극적일 것이다.

가설 3-1: 노사관계가 긍정적인 기업일수록 다양성관리 제도 활용에 적극적일 것이다.

나. 제도화 이론

다음으로 제도적 요인은 전통적으로 인사관리의 주요한 선행요인으로 다뤄진다(유규창·박우성, 1999; 노용진외, 2003). DiMaggio & Powell(1983)은 조직의 동형화를 설명하는데 있어서 강압적 동형화, 규범적 동형화, 모방적 동형화를 내세우고 있는데 강압적 동형화란 조직이 의존하고 있는 다른 조직의 공식적·비공식적 압력과 사회의 문화적 기대로부터 기인하는데 대표적인 변수가 공공근접성(proximity to public sphere)이다. 이는 정부의 영향력에 대한 노출정도를 의미하는 것으로 해당기업이 정부나 공공기관에 납품을 하거나 정부투자기관, 정부산하기관과 같은 공공부문에 해당하는 경우 정부 정책에 의해서 더 큰 영향을 받을 가능성이 높음을 의미한다. 규범적 동형화는 전문화(professionalization)로부터 나오는데, 그 원천은 전문가 단체나 기업협회의 자문여부, 기업지배구조를 들 수 있다. 마지막으로 모방적 동형화는 불확실한 환경, 기술에 대한 이해 부족 등으로 인해 조직이 다른 조직 특히 동종산업, 유사 규모의 그룹 안에서 성공적이라고 인식되는 다른 조직을 모방함으로써 불확실성을 줄이고자 한다. 예를 들면 벤치마킹, 컨설팅 여부 변수 등을 고려할 수 있다.

제도적인 관점에서 다양성관리 제도의 도입은 모성보호제도를 도입함으로써 얻는 효과보다는 여러 가지 제도적인 압박(institutional pressure)에 의해 모성보호제도를 도입하는 경향을 말한다. 제도적인 관점의 대표적인 이론은 DiMaggio & Powell(1983)의 제도이론 (institutional theory)으로서 기업이 특정 의사결정을 하는 것이 효율성을 높이기 위해서라기보다 기업이 속한 사회 내에서 정통성을 유지하고 존재의 가치를 인정받기 위해 환경이 요구하는 규칙이나 요구조건을 충족시키고자 하기 위함이라는 주장이다.

제도적인 관점에서 먼저 생각할 수 있는 상황은 다른 기업이 하는 것을 그대로 모방함으로써 위험부담을 줄이고자 하는 것이다. 최근 한국 사회에서 여성의 경제활동이 활발해지고 한국 사회에

서도 다양한 이해관계를 인정하고, 여성 친화적인 정책을 도입하는 것이 바람직하다는 분위기가 높아지고 있다. 특히 기업이 다른 기업들과 네트워크가 활발히 이루어지고 있다면 이러한 현상은 더욱 심해진다. 이를 DiMaggio & Powell (1983)은 규범적 동형화 (normative isomorphism)라고 하고 이러한 현상이 일어나는 배경에 대해 사회적 연결망 내의 다른 사람들의 행동과 의견을 따르게 되면 연결망 내의 사회적 압력에 동조하는 흐름에 따르면서 자신들의 응집성을 강화시키고, 그렇지 않으면 연결망 내의 타인들로부터 불이익을 당하게 될 것이라 생각되어 더욱더 연결망 내의 타인들을 모방하게 된다고 설명하고 있다.

제도적인 압력을 많이 받는 조직의 또 다른 특성은 기업의 규모이다. 규모가 큰 기업의 경우 기업이 사회에서 갖는 상징성이나 공중에 노출되는 정도에 있어서 규모가 작은 기업에 더욱 민감하다. 따라서 규모가 큰 기업의 활동은 사회에서 주목을 받게 된다(Powell, 1991). 기업이 규모가 커지고 산업에서의 영향력이 커지고 사회적인 활동을 많이 하고 언론에 노출되는 정도가 심하게 되면 그만큼 이해당사자들로부터의 기대가 커지게 되고 이러한 이해당사자들의 기대는 제도적인 압력으로 작용하게 된다.

규모가 큰 기업은 물론 제도적인 압력 외에도 규모의 경제나 또는 자원의 유용 가능성 측면에서도 규모가 작은 기업에 비해 모성보호제도와 같은 비용이 수반되는 프로그램을 도입하기가 용이하다. Goodstein(1994)도 가족-직장의 조화에 대한 이슈에서 규모가 큰 기업일수록 민감하게 반응한다는 것을 실증적으로 밝히고 있다. 따라서 기업의 규모와 모성보호 제도의 도입이 상관관계가 높을 것으로 보고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 4-1: 규모가 큰 기업일수록 다양성관리 제도 도입에 적극적일 것이다.

가설 4-2: 규모가 큰 기업일수록 다양성관리 제도 활용에 적극적일 것이다.

강압적 동형화의 대표적인 변수가 공공근접성인데 본 연구에서는 조사사업장을 민간부문과 공공부문으로 구분하여 공공부문에 속하는 기업은 민간부문과 달리 정부에 대한 재무적인 의존성을 가지고 정부의 정책 및 강압에 큰 영향을 받는다. 이러한 정부의 영향력은 제도적 이론의 관점에서 자주 사용되고 있다(Edelman, 1992). 우리나라 정부는 1997년 외환위기 이후 공공부문에 대한 성과주의 및 조직혁신에 대한 요구를 꾸준히 하고 있으며 이를 위한 정부의 정책 및 법적 규제를 준수하고자 하는 경향이 강할 것이다. 따라서 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 5-1: 공공부문 기업일수록 다양성관리 제도 도입에 적극적일 것이다.

가설 5-2: 공공부문 기업일수록 다양성관리 제도 활용에 적극적일 것이다.

기업지배구조는 규범적 동형화의 변수로 볼 수 있는데, 소위 소유주 중심의 경영체제인지 전문 경영체제인지에 따라 인사관리 방식에 차이가 있을 것이다. 즉 외부자 통제와 내부자 통제에 따라 인사관리 방식이나 조직에서 추구하는 정책방향 및 기조가 다를 것이다.

가설 6-1: 전문경영체제 기업일수록 다양성관리 제도 도입에 적극적일 것이다.

가설 6-2: 전문경영체제 기업일수록 다양성관리 제도 활용에 적극적일 것이다.

규범적 동형화에 의하면, 기업이 현재 각종 경영자단체나 협회 등에 가입하여 있을 경우 (networking), 경영자들이 각종 정보를 쉽게 그리고 빨리 얻을 수 있기 때문에 모성보호제도와 같은 새로운 프로그램을 실시할 확률이 더 크다는 것이다. 다른 새로운 프로그램의 도입결정 요인을 분석한 연구에서도 이러한 기업연결망이 존재하는 경우 각 기업이 참여프로그램을 보다 많이 실시하게 된다는 선행연구 결과(Eaton & Keefe, 1996; 이규용 & 김동원, 2001)도 있다. 따라서 인적자원관리 측면에서 다른 기업과 네트워킹을 활발히 하는 기업이 모성보호제도 도입에 적극적일 것이라 가정하였고 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 7-1: 기업연결망이 강한 기업일수록 다양성관리 제도 도입에 적극적일 것이다.

가설 7-2: 기업연결망이 강한 기업일수록 다양성관리 제도 활용에 적극적일 것이다.

DiMaggio & Powell(1983)의 동형화 유형 중 모방적 동형화는 불확실한 환경에 대한 전략적 반응으로서 다른 기업을 모방하는 방법을 채택하는 것이다. 즉, 유사한 사업을 영위하고 규모가 비슷한 기업에서 특정 제도를 도입하여 성공을 거둔 사례를 접하게 되면 특정 제도 도입 및 활용에 보다 적극적인 반응을 보이게 되는 것이다. 따라서, 국내외의 우수사업장을 벤치마킹한 경험이 있는 기업은 그렇지 않은 기업보다 다양성관리 제도의 도입과 활용에 적극적일 것이다.

가설 8-1: 벤치마킹 경험이 있는 기업일수록 다양성관리 제도 도입에 적극적일 것이다.

가설 8-2: 벤치마킹 경험이 있는 기업일수록 다양성관리 제도 활용에 적극적일 것이다.

컨설팅은 해당기업에 요구되는 혁신을 목적으로 하지만 벤치마킹과 동일하게 모방적 동형화 변수로 볼 수 있다. 즉, 컨설팅 회사를 통해 보다 분명한 방법으로 뛰어난 조직혁신을 다른 조직으로부터 학습하여 적용하고자 하는 노력을 기울이는 것이다. 따라서 컨설팅 경험이 있는 기업일수록 다양성관리 제도에 보다 더 적극적일 것으로 가정하고 다음과 같은 가설을 도출하였다.

가설 9-1: 컨설팅 경험이 있는 기업일수록 다양성관리 제도 도입에 적극적일 것이다.

가설 9-2: 컨설팅 경험이 있는 기업일수록 다양성관리 제도 활용에 적극적일 것이다.

다. 통제변수

다양성관리 제도의 도입과 활용정도에 영향을 미칠 수 있는 요소들은 위 가설에서 설정한 요인 외에도 여러 가지가 있다. 대표적인 변수로서 노동조합을 들 수 있다. 노동조합은 기업의 인적자원

관리의 형태를 결정하는데 중요한 영향력을 행사한다(Kochan & Cappelli, 1984). 노동조합이 기업의 인사정책에 중요한 영향을 미친다는 것은 고용평등정책, 일·가족양립제도와 같은 인간중심의 경영방침을 가지고 있는 기업의 인적자원관리 정책에도 영향력을 행사할 가능성이 높다는 점이다. 노동조합의 성향으로 감안할 때 노조가 있는 기업에서 노조가 없는 기업보다 다양성관리 제도의 도입 및 활용에 적극적인 자세를 보일 것으로 예측할 수 있다.

산업적인 특성도 다양성관리 제도 도입 및 활용에 영향을 줄 수 있다. 직장-가정 갈등 이슈를 연구하는 학자들은 직장-가정 이슈에 대한 조직의 반응성이 각 기업마다 그리고 그 기업이 속해있는 산업의 특성마다 다르게 나타난다고 주장한다 (Morgan & Milliken, 1992). 즉, 산업의 특성에 따라 직장여성에 대한 복지제도를 잘 수행하는 산업이 있는가 하면, 전혀 관심을 기울이지 않는 기업도 있다는 것을 말한다. 기업들이 아동 보육과 같은 모성보호제도를 실시하거나 실시하지 않는 기업에 대한 리스트들을 나열해보면 산업마다 유사한 패턴을 보인다는 사실들도 선행연구를 통해 확인할 수 있다(Auerbach, 1988; Burud et al., 1984; Magid, 1983).

기업의 연령 또한 다양성관리 제도의 도입과 관련이 있다. 조직생태론(organizational ecology)에 따르면 많은 기업들이 구조적인 관성(structural inertia)에 의해 환경이 변화해도 조직의 구조나 관행을 쉽게 바꿀 수 없다(Hannan & Freeman, 1989). 구조적 관성은 변화를 거부하는 내부적인 힘으로 조직이 오랫동안 가지고 있던 경직성에 의해 나타나는데 오래된 기업일수록 이러한 구조적인 관성이 높다(Blum et al., 1994). 다양성관리 제도의 도입은 큰 변화를 수반하는 것이기 때문에 오래된 기업일수록 다양성관리 제도의 도입 및 활용에 소극적일 것이라는 예측이 가능하다.

마지막으로 외국인 투자기업인 경우에 다양성관리 제도의 도입이 원활할 가능성이 높다. 이유는 두 가지로 첫째, 대부분의 외국인 투자기업이 선진국의 모기업을 가지고 있고, 이들 선진 모기업들은 한국기업에 비해 인력다양성 구성의 변화와 전략적 인적자원관리와의 연계 필요성을 인식하고 있었다. 두 번째, 여성인력들이 성별이나 인종, 국적에 차이를 두지 않고 오로지 능력위주의 채용, 승진, 배치가 이루어지는 외국계 기업을 선호하고 있는 것도 외국인 투자기업에서 국내기업 보다 다양성관리 제도 도입과 활용에 적극적일 것이라는 것을 예측할 수 있다.

III. 연구 방법

1. 자료

본 연구는 실증분석을 위해 한국노동연구원이 2006년에 실시한(2005년 12월 기준) 사업체 패널 조사의 자료이다. 「2005 사업체패널조사」는 사업장 단위의 표본조사이며 통계청 「전국사업체기초 통계조사」에 수집되어 있는 전국의 사업장 가운데 농림어업 및 광업을 제외한 전 산업에서 사용 근로자 30인 이상 규모인 모든 사업장을 층화 추출한 자료이다. 「2005 사업체패널조사」는 2006년 1차년도 조사를 시작으로 2년에 1회씩 격년제로 실시하는 것을 원칙으로 하며, 이를 본조사라 하

고 본조사 설문지의 주요구성은 인사담당자용, 노무담당자용, 근로자 대표용으로 되어 있다. 조사 대상은 공공부문 359개와 공공부문을 제외한 3,916개 사업장을 포함한 총 4,275개 표본을 대상으로 2006년 7~11월까지 약 5개월간 조사를 진행하였고, 이 가운데 사업체패널의 패널사업장 1,715개 (민간 1,615+공공 100)와 특별조사로 공공부문 1,905개를 포함하여 전체 1,905개 사업장 조사가 완성되었다.

본 연구에서 활용한 1,905개 표본 사업장에 가중치 변수를 부여하여 <표 5>와 같이 산업특성, 여성근로자 수, 전체 종업원 수, 사업지속년도의 현황을 제시하였다.

<표 5> 표본사업체의 특성(가중치부여 결과)

구분	범주	표본기업	
		빈도	비율
산업	제조업	17367	48.2
	도매 및 소매업, 숙박 및 음식점업	2964	8.2
	전기가스·수도, 건설, 운수, 통신	4679	13.0
	금융 및 보험업, 부동산 및 임대업	651	1.8
	기타 서비스업	10405	28.9
	총계	36066	100
여성근로자 수	20명 이하	21497	59.6
	21-50명	9714	26.9
	51-100명	2590	7.2
	101명 이상	2266	6.3
	총계	36066	100
전체 직원 수	100명 이하	26759	74.2
	101-200명	5211	14.4
	201-300명	1810	5.0
	301이상	2287	6.3
	총계	36066	100
사업지속년도	10년 이하	16222	45.0
	11-20	10121	28.1
	21-30	5164	14.3
	31년 이상	4560	12.6
	총계	36066	100

2. 변수의 정의

〈표 6〉 분석 변수

변수유형구분		내용
종속 변수	공정한 기회 및 고용평등제도 문서화 여부	공정한 기회 제공 및 인력 다양성 관리하는 정책이 공식적으로 문서화 되어있는지 유무에 따라 있다=1점, 없다=0점을 부여하여 측정함
	고용평등정책 도입 정도	있다=1점, 없다=0점을 부여하여 각 사업장에서 공정한 처우나 차별금지에 관한 내용을 명시화하고 있는 정도를 측정함. 즉, 명시하고 있는 항목의 수가 많으면 더 높은 점수를 부여하고 그렇지 않으면 낮은 점수를 부여하도록 함
	고용평등정책 활용 정도	거의 실행되지 않고 있다=1점, 부분적으로만 실행되고 있다=2점, 매우 잘 실행되고 있다=3점 연속변수로 측정함
	일가족양립제도 도입 정도	있다=1점, 없다=0점을 부여하여 각 사업장의 모성보호제도 도입 및 활용정도 즉, 사업장의 work-family issue에 대한 반응성 정도를 측정함. 즉, 모성보호제도를 도입/활용하고 있는 문항 수가 많으면 더 높은 점수를 부여하고 그렇지 않으면 낮은 점수를 부여하도록 해서 모성보호제도와 관련한 문항들이 많으면 모성보호제도 도입 정도가 높고, 상대적으로 적은 수의 문항에 체크하게 되면 모성보호제도 도입 정도가 낮다는 것을 의미함
	일가족양립제도 활용 정도	
독립 변수	여성비율	(여성근로자수/전체근로자수)*100
	혁신정도	혁신유형에 따라 1점-4점까지 부여하여 연속변수로 측정함
	노사관계	전반적인 노사관계 분위기가 매우 나쁘다=1점에서 매우 좋다=5점까지 연속변수로 측정함
	조직규모	전체근로자 수에 로그값(ln)을 취함
	민간/공공부문	민간부문=1, 공공부문=0
	소유주/전문경영	소유주경영=1, 전문경영=0
	기업연결망	경영자단체나 협회로부터 정보를 구하거나 조언/자문 여부 있다=1, 없다=0
	벤치마킹	국내외 우수사업장 벤치마킹 여부 있다=1, 없다=0
컨설팅	컨설팅 여부 있다=1, 없다=0	
통제 변수	지리적 위치	사업장의 위치가 수도권(서울, 인천, 경기)=1, 사업장의 위치가 비수도권=0
	조직연령	2005(조사년도) - 설립년도
	외국인 지분	외국인 지분이 있는 기업=1, 외국인 지분이 없는 기업=0
	노조유무	노조 있음=1, 노조 없음=0
	서비스 산업	제8차 개정코드를 이용하여 서비스산업=1, 기타산업=0

IV. 실증연구의 결과분석

1. 상관관계 분석

〈표 7〉 상관관계 분석

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
문서화여부	1									
다양성도입정도	.(a)	1								
다양성실행정도	.(a)	.143(**)	1							
모성_도입	.252(**)	.244(**)	.153(**)	1						
모성_활용	.158(**)	.232(**)	.130(**)	.678(**)	1					
여성비율	-.020(**)	-.020(*)	.125(**)	.143(**)	.152(**)	1				
혁신점수	.003	.088(**)	.157(**)	.099(**)	.175(**)	.076(**)	1			
노사관계	.022(**)	.031(**)	.264(**)	.066(**)	.093(**)	-.001	.109(**)	1		
조직규모모그값	.153(**)	.048(**)	.098(**)	.281(**)	.265(**)	.014(**)	.123(**)	-.003	1	
민간/공공	-.041(**)	-.058(**)	-.046(**)	-.084(**)	-.096(**)	.006	-.041(**)	.008	-.153(**)	
오너/전문경영	-.081(**)	-.062(**)	-.145(**)	-.135(**)	-.123(**)	-.045(**)	-.049(**)	-.057(**)	-.136(**)	
기업연결망_2	.131(**)	.057(**)	-.063(**)	.159(**)	.133(**)	-.007	.082(**)	.004	.148(**)	
여부	.191(**)	.082(**)	-.013	.203(**)	.210(**)	-.029(**)	.140(**)	.078(**)	.226(**)	
여부	.062(**)	.065(**)	-.031(**)	.112(**)	.151(**)	.034(**)	.107(**)	.019(**)	.140(**)	
수도권/비수도권	-.143(**)	.226(**)	.092(**)	.014(**)	.119(**)	.002	.124(**)	.011(*)	.010	
조직연령	.044(**)	.007	.001	.048(**)	.052(**)	-.054(**)	-.039(**)	.029(**)	.240(**)	
외국인지분여부	.080(**)	.127(**)	.079(**)	.152(**)	.119(**)	-.053(**)	.142(**)	.056(**)	.191(**)	
노조유무	.105(**)	-.072(**)	-.004	.053(**)	.047(**)	-.191(**)	-.054(**)	-.002	.365(**)	
서비스/기타	.039(**)	-.026(**)	.053(**)	.020(**)	.106(**)	.183(**)	-.031(**)	-.032(**)	.015(**)	
	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
문서화여부										
다양성도입정도										
다양성실행정도										
모성_도입										
모성_활용										
여성비율										
혁신점수										
노사관계										
조직규모모그값										
민간/공공	1									
오너/전문경영	.088(**)	1								
기업연결망_2	-.034(**)	-.025(**)	1							
여부	-.097(**)	-.062(**)	.278(**)	1						
여부	-.066(**)	-.022(**)	.285(**)	.305(**)	1					
수도권/비수도권	-.043(**)	-.107(**)	.100(**)	.081(**)	.093(**)	1				
조직연령	-.015(**)	-.039(**)	-.037(**)	-.040(**)	-.074(**)	-.009	1			
외국인지분여부	.029(**)	-.094(**)	.078(**)	.156(**)	.086(**)	.066(**)	.031(**)	1		
노조유무	-.116(**)	-.019(**)	.044(**)	.072(**)	.005	-.169(**)	.325(**)	.023(**)	1	
서비스/기타	-.109(**)	-.124(**)	-.066(**)	-.006	.010	.070(**)	.039(**)	-.131(**)	-.085(**)	1

2. 다양성 관리 정책의 결정요인 분석

먼저 <표 8>에서 제시된 바와 같이 고용평등 정책 문서화 여부에 영향을 미치는 요인들을 살펴보면, 통제 변수의 효과는 수도권 지역의 사업장이 비수도권 사업장에 비해 다양성관리 정책이 문서화 되어 있음을 알 수 있고, 외국인 지분여부는 외국인 지분이 있는 경우 다양성관리 정책이 공식적으로 규정되어 있을 것이라는 예측을 하였으나 반대방향의 결과가 나왔다. 독립변수를 살펴보면 여성근로자 비율이 높을수록 혁신적인 기업일수록 고용평등 정책을 문서화를 할 것이라는 결론을 내릴 수 있고, 제도적 압력이론에 따른 변수를 살펴보면 조직규모는 음의 방향으로 나타나 가설을 기각하였고, 기업지배구조의 경우 전문경영인이 운영하는 기업일수록 다양성관리 정책을 문서화를 채택할 것으로 보인다.

<표 8> 고용평등 정책 문서화 여부(프로빗 모형)

변수명		다양성관리 정책 문서화 여부	
		Estimate	Std. Error
통제 변수	지리적위치	0.414***	0.015
	조직연령	0.001	0.001
	외국인지분	-0.201***	0.023
	노조유무	-0.078***	0.021
	서비스산업	-0.136***	0.017
독립 변수	여성근로자 비율	0.002***	0.000
	혁신적 전략	0.027***	0.007
	노사관계 분위기	-0.004	0.011
	조직규모	-0.152***	0.011
	공공근접성	-0.107	0.107
	기업지배구조	-0.290***	0.023
	기업연결망	-0.276***	0.015
	벤처마킹	-0.492***	0.019
	컨설팅	0.023	0.019
관측치		1645	
우도비		-21435.236	

주 : *** p<0.001, **p<0.01, * p<0.05

<표 9>는 고용평등 정책의 도입과 활용정도에 영향을 미치는 결정요인 분석결과를 정리하였다. 먼저 고용평등 정책의 도입정도 즉 공정한 처우나 차별금지에 관한 내용(성별, 학벌, 지역, 종교, 결혼 여부, 장애, 병력, 연령, 성적 성향, 고용형태, 노조가입 여부 등)을 포함하는 정도에 영향을 미치는 요인들을 살펴보겠다.

여성근로자 비율은 회귀계수가 -0.007 수준에서 유의하므로 여성근로자 비율이 높을수록 다양성

관리 정책 도입에 적극적일 것이라는 가설 1-1을 지지하지 못하지만 혁신적인 기업일수록(회귀계수: 0.128) 노사관계 분위기가 긍정적일수록(회귀계수: 0.162) 고용평등 정책 도입에 적극적이며 이는 가설 2-1, 가설 3-1을 지지함을 알 수 있다. 또한 제도적 압력 이론에 입각한 조직규모(회귀계수: 0.097), 공공근접성(-1.233), 기업지배구조(-0.307), 기업연결망(0.328), 벤치마킹(0.189) 변수들의 회귀계수가 유의한 수준을 보여주고 가설 4-1, 5-1, 6-1, 7-1, 8-1을 지지하고 있음을 확인할 수 있으나 컨설팅의 경우 회귀계수 0.018이 유의하지 않기 때문에 가설 9-1을 기각한다.

한편 고용평등 정책의 활용 정도에 영향을 미치는 요인을 살펴보자. 합리적 선택이론 변수를 살펴보면 고용평등 정책의 도입 정도와 동일하게 여성근로자 비율이 높을수록, 혁신적인 기업일수록, 노사관계 분위기가 긍정적인 기업일수록 다양성관리 정책의 활용에 적극적임을 알 수 있다. 제도적 압력이론에 기반한 변수들을 살펴보면 조직규모가 클수록 전문경영인일수록 기업연결망이 강한 기업일수록 제도 활용에 적극적일 것으로 나타났고 벤치마킹과 컨설팅 변수는 각각 회귀계수 -0.076, -0.061이 0.001수준에서 유의한 것으로 나타나 가설 8-1과 가설 9-1은 기각되었다.

<표 9> 고용평등 정책의 결정요인

변수명	고용평등 정책 도입			고용평등 정책 실행			
	B	Std. Error	VIF	B	Std. Error	VIF	
통제 변수	지리적위치	1.706***	0.066	1.114	0.101***	0.009	1.114
	조직연령	0.001	0.003	1.202	-0.001	0.000	1.202
	외국인지분	1.200***	0.094	1.110	0.085***	0.012	1.110
	노조유무	-0.633***	0.087	1.397	0.087***	0.011	1.397
	서비스산업	-0.505***	0.074	1.098	0.016	0.010	1.098
독립 변수	여성근로자 비율	-0.007***	0.001	1.178	0.002***	0.000	1.178
	혁신적 전략	0.128***	0.031	1.133	0.059***	0.004	1.133
	노사관계 분위기	0.162**	0.048	1.040	0.196***	0.006	1.040
	조직규모	0.097*	0.042	1.341	0.033***	0.005	1.341
	공공근접성	-1.233**	0.414	1.032	-0.102	0.053	1.032
	기업지배구조	-0.307**	0.092	1.064	-0.142***	0.012	1.064
	기업연결망	0.328***	0.072	1.209	-0.060***	0.009	1.209
	벤치마킹	0.189*	0.075	1.252	-0.076***	0.010	1.252
컨설팅	0.018	0.081	1.260	-0.061***	0.010	1.260	
R2	0.086			0.138			
Adjusted R2	0.085			0.137			
F	97.927***			166.874***			

주 : *** p<0.001, **p<0.01, * p<0.05

마지막으로 일·가족 양립 정책의 결정요인을 파악하기 위해 선형회귀분석(OLS: Ordinary Least Squares)을 실시하였고 결과는 <표 10>과 같다.

먼저 일·가족 양립제도의 도입 정도를 결정하는 요인부터 살펴보면 여성근로자의 비율이 높을수

록 노사관계 분위기가 긍정적일수록, 조직규모가 클수록, 공공부문에 속한 기업일수록, 전문경영인이 지배구조를 갖을 경우, 기업연결망이 강할수록, 벤치마킹 경험이 있을수록 일가족 양립제도 도입에 적극적인 것으로 나타났다.

한편 도입과 달리 일가족 양립제도의 실행도에 영향요인을 보면, 여성근로자의 비율이 높을수록, 혁신적인 기업일수록, 노사관계 분위기가 보다 긍정적일수록, 조직규모가 클수록, 공공부문에 속한 기업일수록, 전문경영인 체제일 경우, 기업연결망이 강할수록, 벤치마킹과 컨설팅 경험이 있을수록 일가족 양립제도 활용에 보다 적극적인 태도를 취하는 결과를 제시하고 있다.

<표 10> 일가족 양립 정책의 결정요인

변수명		일가족양립제도 도입			일가족양립제도 실행		
		B	Std. Error	VIF	B	Std. Error	VIF
통제 변수	지리적위치	-0.113***	0.042	1.089	0.636***	0.035	1.089
	조직연령	0.005**	0.002	1.198	0.002	0.001	1.198
	외국인지분	1.114***	0.067	1.104	0.578***	0.055	1.104
	노조유무	-0.181**	0.059	1.368	0.105*	0.049	1.368
	서비스산업	-0.263***	0.048	1.096	0.297***	0.039	1.096
독립 변수	여성근로자 비율	0.024***	0.001	1.093	0.018***	0.001	1.093
	혁신적 전략	0.031	0.019	1.091	0.278***	0.016	1.091
	노사관계 분위기	0.255***	0.031	1.027	0.303***	0.026	1.027
	조직규모	1.033***	0.030	1.345	0.761***	0.025	1.345
	공공근접성	-1.524***	0.304	1.027	-0.915***	0.250	1.027
	기업지배구조	-1.026***	0.065	1.060	-0.539***	0.053	1.060
	기업연결망	0.653***	0.044	1.153	0.246***	0.036	1.153
	벤치마킹	1.197***	0.053	1.220	1.007***	0.044	1.220
컨설팅	0.076	0.053	1.171	0.444***	0.043	1.171	
R2		0.145			0.161		
Adjusted R2		0.145			0.161		
F		407.781***			461.861***		

주 : *** p<0.001, **p<0.01, * p<0.05

V. 결론

최근 성별, 연령, 장애 등 노동시장에서의 인력구성이 다양해지고, 2006년 3월부터 시행된 적극적 고용개선조치(Affirmative Action)로 인해 기업 내의 간접차별 관행을 개선하고 일과 가정을 양립할 수 있는 정부의 지원 및 기업의 반응에 대한 관심이 높아지고 있다.

이러한 상황에서 본 연구는 한국의 WPS(2005) 데이터 분석결과를 중심으로 영국의 WERS(2004)와 공통되는 항목에 대해 비교분석을 실시하였고 우리나라 기업들의 다양성관리 정

책의 도입 및 실행에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지 파악하기 위해 수행되었다.

먼저 한국과 영국의 고용평등정책 도입 비율을 비교해보면 영국기업들이 한국에 비해 2배 가량 높은 수준으로 고용평등정책을 도입하고 있음을 확인할 수 있다. 하지만 양국 모두 조직규모가 클수록, 공공부문일수록, 노조가 있는 사업장일수록 고용평등정책 도입 비율이 높은 것으로 나타났다. 한편 영국의 경우 ‘공공행정, 국방, 사회보장 행정’의 비율이 100%로 나타났는데 한국은 36%로 매우 저조한 현실을 보여주어 공공부문에서 개혁할 여지가 많다는 것으로 판단할 수 있다. 그리고 영국기업의 여성비율이 높을수록 고용평등 정책 도입 비율이 높지만 한국은 반대 결과를 보였는데 이는 한국 여성들의 고용이 저숙련 직종에 많이 분포되어 있고, 비정규직 고용형태를 가진 비율이 높기 때문에 한국기업들은 여성근로자 비율을 고려하여 다양성관리 인사정책을 수립하지는 않는다고 판단할 수 있다.

여성, 청년, 고령자, 장애인, 1년 이상 장기 실업자 등 소수집단에게 채용시 특별히 권장하거나 별도로 관리하는 절차가 있는지를 살펴보았는데, 그렇지 않다고 응답한 기업이 한국은 77.2%, 영국은 82%였고 특별조치를 취하는 기업은 민간보다는 공공 부문의 비율이 높았다. 그리고 출산휴가와 육아휴직, 배우자 출산휴가의 비율을 살펴본 결과 한국은 출산휴가와 육아휴직의 활용비율이 영국보다 다소 높은 수준을 보여주었지만 배우자 출산휴가의 경우 영국(55%)이 한국(23.9%)에 비해 약 2.3배 높은 비율을 나타냈다. 이를 통해 보수적인 남성중심의 기업문화와 여성에게만 지워진 양육 부담으로 인해 남성근로자 즉 배우자에게 출산휴가를 부여하는 것이 제대로 활용되지 않았지만 영국은 EU의 대표적인 국가답게 출산·양육 부담을 여성만의 이슈가 아닌 남녀 모두에게 해당하는 이슈라는 태도를 보인다고 판단할 수 있다.

다음으로 다양성관리 제도의 결정요인을 살펴보자. 먼저 고용평등정책 문서화 여부 기준으로 살펴보면 여성비율이 높을수록, 혁신적인 기업일수록, 전문경영인이 운영하는 기업일수록 다양성관리 정책 문서화 비율이 높은 것으로 나타났다.

고용평등정책의 도입정도와 활용정도에 영향을 미치는 요인은 여성근로자 비율이 높을수록 혁신적인 기업일수록 노사관계 분위기가 긍정적일수록 고용평등 정책 도입과 활용에 적극적임을 알 수 있다. 그리고 조직규모가 클수록, 전문경영인 지배구조인 기업일수록, 기업연결망이 강할수록 고용평등 정책 도입 및 활용정도가 높아짐을 확인할 수 있다. 한편 공공부문에 속한 기업들이 고용평등 도입정도에 영향을 미치는 결정요인으로 볼 수 있지만 활용정도에는 영향을 미치지 못한다는 사실을 확인할 수 있다.

마지막으로 일·가족 양립정책의 도입정도와 활용정도에 영향을 미치는 요인을 살펴보면, 여성근로자의 비율이 높을수록, 노사관계 분위기가 긍정적일수록, 조직규모가 클수록, 공공부문에 속한 기업일수록, 전문경영인 체제의 기업일수록, 기업연결망이 강할수록, 벤치마킹 경험이 있을수록 일·가족 양립정책 도입과 활용에 적극적임을 유추할 수 있다.

위의 분석결과를 바탕으로 다양성관리 정책을 도입하고 실제로 활용하는데 있어서는 모든 사회현상에 대해 하나의 원리로만 설명이 불가능하듯이 합리성 이론과 정당성 이론 중 한쪽의 관점으로만 이해되는 것이 아니라 두 이론이 공존하는 것으로 볼 수 있다.

참 고 문 헌

- 김혜원·김경희·이주희·최은영(2007), OECD주요국의 여성고용정책 연구: 영국·캐나다·스웨덴·덴마크, 한국노동연구원 연구보고서.
- 노용진·김동배·박우성(2003), 혁신적 인사관리제도 도입의 영향요인, 경영학연구, 32(4), 955-981.
- 성상현·최숙희·배성오(2005), 인력다양성 확대와 기업의 대응, 삼성경제연구소.
- 유규창·박우성(1999), 연봉제의 도입과 효과에 관한 이론적 고찰, 인사조직연구, 7(2), 47-86.
- 유계숙·전혜정·최성일(2006), 출산·가정친화 기업경영 확산방안 연구, 보건복지부.
- 이규용·김동원(2001), 팀제 도입요인으로서 합리성과 정당성에 관한 연구, 경영학연구, 30(3), 1009-1035.
- 이규용·손동원(2001), BPR의 확산: 합리적 선택과 정당성 추구의 역할, 인사·조직연구, 9(2), 1-32.
- 장지연(2005), 여성 고용촉진 및 차별시정에 관한 정책토론회, 서울: 한국노동연구원. 1-42.
- Auerbach, J. D.(1988), In the business of child care: Employer initiatives and working women, New York: Praeger.
- Barringer, M.W., Milkowich, G.T.(1998), A Theoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation, Academy of Management Review, 23(2), 305-325.
- DiMaggio, P.J. and Powell, W.W.(1983), The Iron Cage Revised : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, American Sociological Review, 48, 147-160.
- Jackson S. E., Schuler, R. S.(1995), Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. Annual Review of Psychology, 46, 237-264.
- McMahan, G. C., Bell, M. P. and Virick, M.(1998), Strategic human resource management: Employee involvement, diversity, and international issues. Human Resource Management Review, 8(3), 193-214.
- Morgan, H. & Milliken, F. J.(1992), Keys to action: Understanding differences in organizations' responsiveness to work and family issues, Human Resource Management, 31(3), 227-248.
- Milliken, F. J. and Martins, L. L.(1996), Searching for Common Threads: Understanding the

Multiple Effects of Diversity of in Organizational Groups, *Academy of Management Review*, 21, 402-433.

Pfeffer, J. and Salancik, G.R.(1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper and Row.

Wright, P. M., & McMahan, G. C.(1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.

Williams, K. Y. and O'Reilly, C. A.(1998), Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years Research, In Cummings, L. L. and Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 20, JAI Press, CT, 77-140.