

전략적 다양성 관리를 위한 다양성 통합 요인에 관한 연구 - 오라클 사례를 중심으로 -

이 종 구*
고 영 희**

오늘날 기업 경영에서 다양성 관리(Diversity Management)는 기존의 차별철폐를 위한 규정 준수를 넘어 글로벌 환경에서 경쟁우위를 모색하는 전략적 차원으로 접근하고 있다. 본 연구에서는 그것을 다양성 통합 전략(Integrated Inclusion)으로 정의하고 기업이 다양성 통합 전략을 수행하기 위한 필수적인 전략적 요인들을 문헌과 자료를 통하여 도출하는 것이 첫 번째 목적이고 사례기업의 다양성 전략 분석을 통하여 검증하고 이론적 명제를 제시하는 것이 다음 목적이다.

먼저 다양성 통합의 전략적 요인은 다음과 같다. 첫째, 기업은 다원화된 다양성과 높은 다양성 환경을 조성해야 한다. 둘째, 다양한 고객 및 이해관계자와 지속적인 파트너십을 유지해야 한다. 그리고 마지막으로 글로벌 기업은 관련된 글로벌 차원의 다양성으로 확대해야 한다. 한편 앞서 도출된 다양성 통합 요인을 사례기업인 오라클 사의 다양성 전략과 비교 분석하여 검증한 결과 세 가지의 전략적 요인을 이론적 명제로 제시할 수 있었다.

본 연구의 결과는 학문적인 관점에서 기업의 다양성 전략을 분석하기 위한 기본적 틀을 제공할 수 있을 것으로 기대하고 한국 기업과 실무진에게 다양성 전략을 수립하기 위한 기준을 제공하고 글로벌 다양성의 필요성을 제시하였다. 또한 다양성 통합 전략의 모색이 우수한 인적자원 확보와 시장 확대를 통한 경쟁력 강화에 기여하고 글로벌 시장에서 해외 기업과의 경쟁에서 협력과 성과를 도출할 수 있는 선진국형 기업전략이 될 수 있을 것을 시사했다.

주제어: 전략적 다양성 관리, 다양성 통합 전략, 글로벌 다양성

1. 연구 목적

오늘날의 글로벌 환경에서 인구통계학적인 구성이 지속적으로 변해감에 따라 기업의 다양성 관리는 중요한 경영 요소가 되고 있다. 다양성 관리의 시초는 미국의 적극적 조치(Affirmative Action)와 같은 국가정책으로 인하여 기업이 차별 철폐 전략(Non-discrimination Strategy)으로 대응할 수 있게 하였지만 이 후에 지나친 규제에 따른 피로감과 인구통계학적인 다양성 그룹의 확대, 개방적인 의사소통

의 문제 등으로 점차 정체되기 시작하였다.

21세기에 들어서면서 많은 글로벌 기업들이 글로벌 시장에서의 성장과 경쟁우위를 유지하기 위하여 기업의 리더들이 중심이 되어 다양성과 포용(Inclusion)의 문제를 기업의 핵심가치로 여기고 상위 수준의 다양성 전략을 지향하게 되었다(Pegues, 2009). 그리하여 다양성 전략이 기업내 차별 철폐에서 통합된 포용(Integrated Inclusion)으로 전략적인 전환이 일어나 기업 경영의 한 주류로서 다양성 관리를 제시하고 있다. 다양성 통합 전략(Integrated inclusion Strategy)은 기업에서 수립되는 전략과

논문접수일: 2012. 10. 01.

1차 수정본 접수일: 2013. 01. 19.

게재확정일: 2013. 03. 10.

* 서울과학종합대학원 박사과정(leandro0@empas.com), 제1저자

** 서울과학종합대학원 교수(yhko@assist.ac.kr), 교신저자

실천양식에 다양성을 기본적으로 포함하여 기업 DNA의 하나로 형성하는 전략이다.

한편 글로벌 시장에서 후발주자로 시작한 한국 기업들은 많은 불리한 여건에도 불구하고 최근 여러 산업을 중심으로 큰 성과를 보이며 두각을 나타내고 있다. 이는 경제성장 위주의 국가정책, 단일민족의 문화적 기반을 통한 집중화된 기업문화와 일사불란한 조직력과 효율성 등이 기반이 되어 이룬 성과라고 볼 수 있다. 그러나 글로벌 시장에서의 성장과 경쟁우위를 유지하기 위해서는 지금까지와 다른 성장 전략을 모색해야 할 시점이다. 특히 한국 기업이 직면한 대중소기업간의 동반성장, 외국인 조직구성원간의 문화적 융합, 비정규직 보호 등은 지금까지의 성장전략과는 다른 보다 다양한 문화와 시각, 조직구성, 전략적 접근이 기반이 되어야만 실행이 가능하다고 볼 수 있다. 특히 IT를 기반으로 한 지식기반사회와 소셜 네트워크, 글로벌화는 많은 산업의 패러다임과 가치사슬의 변화를 가져오며 기업가치 창출의 핵심을 다양한 각 개인의 역량과 많은 이해관계자들과의 협력을 통한 혁신과 효율성의 확보로 변화시키고 있다. 이러한 기업의 다양성 추구의 전략은 한편으로는 비효율성, 비용증가 등을 초래할 수 있다는 기존의 관점을 탈피하고 새로운 경쟁우위의 모색을 위한 수단으로 변화시킬 때, 즉 다양성 통합 전략으로 전환할 때 기업들의 적극적인 전략적 대응을 이끌어 낼 수 있을 것이다.

일부 글로벌 기업들이 다양성 통합 전략으로 혁신과 신시장 창출 등의 성과를 내고 있지만 이러한 현상이 이론적 기반에 근거한 전략으로 제시되지 못하고 있다. 따라서 본 연구는 다양성 관리의 이론적 배경과 사례 대상 기업의 다양성 전략을 분석하여 다양성 통합 요인을 도출하고자 한다. 이에 본 논문은 다음과 같이 구성되어 있다. 제2장에서는 다양성 관리의 이론적 배경과 다양성 통합 전략의 이론적 근거를 제시하고 이를 기반으로 제3장에서는 전략적

다양성 관리를 위한 다양성 통합 요인을 여러 기존 연구를 통하여 도출한다. 제4장에서는 사례기업인 오라클의 다양성 전략 사례를 통하여 다양성 통합 요인을 검증하고 명제를 제시하고자 한다. 마지막으로 제5장은 연구의 결론과 시사점 및 한계점을 정리하였다.

II. 다양성 관리의 이론적 배경

2.1 다양성의 정의와 수준적 접근

다양성 관리의 문제는 학자들의 관심 분야에 따라 서로 다른 접근방식으로 연구되어 왔다. 일반적인 견지에서 다양성관리는 사람의 다양성이 갖는 잠재적 장점을 극대화하고 단점을 극소화할 수 있게 조직의 시스템과 실천양식을 세워 수행하는 것을 의미한다(Cox, 1993; 임희정, 2010). 그리고 다양성이 주는 차이를 인정하고 존중하면서 가치를 활용하는 조직의 노력으로 볼 수 있다. 이러한 노력은 결국 다문화적 특성을 가진 인력들을 조직문화 속으로 포용할 수 있는 정책으로 나타나야 한다. 그리하여 인력들의 다양한 시각이 내재화되고 기업의 주요 업무 활동에 반영되어 지속적으로 학습, 성장하게 되는 것이다(Thomas & Ely, 1996; Cox et al., 1991; 임희정, 2010).

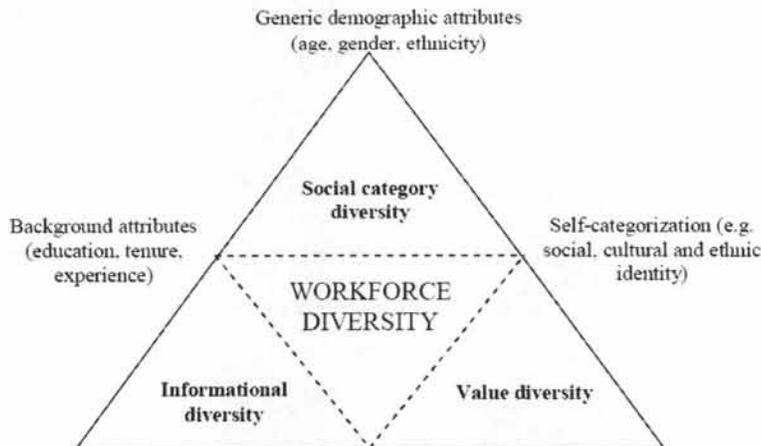
다양성 관리의 주제로 기업 조직을 연구해온 대부분의 학자들은 주로 인구통계학적인 관점, 즉 성, 인종, 나이 등에 연구의 초점을 세웠다. 사실상 인구통계학적인 관점이 다양성 관리의 기본이면서도 가장 탐색이 쉬운 주제이다(Karma & Vedina, 2009). 그러나 다양성을 기업의 효율성 증대와 경쟁력 강화의 수단으로 받아들이기 위해서는 인구통계학적 관점을 넘어서 나이, 조직 근속, 교육적 배경이나 라이

프스타일, 종교, 문화 등 모든 차이를 정의하는 광범위한 의미로 접근해야 한다(Thomas, 1992; 성상현, 2006). 그리하여 근래에는 인구통계학적 다양성을 포함하여 정신적 능력, 태도, 가치 등까지 포괄하는 문화적 다양성(Cultural Diversity)과 같은 연구도 활발히 이루어지고 있다(McMillan-Capehart, 2005). Stahl et al.(2009)은 문화적 다양성을 표면수준(Surface level)과 가치수준(Deep level)으로 분류하여 표면수준은 주로 인구통계학적 다양성으로 가치수준은 주로 조직원의 내면적 다양성, 즉 가치, 태도, 신념 등으로 정의하여 연구하였다.

Jehn et al.(1999)은 조직의 다양성 관리를 크게 세 가지 형태로 사회범주 다양성(Social Category Diversity), 정보적 다양성(Informational Diversity), 가치 다양성(Value Diversity)으로 분류하였다. 또한 아래의 <그림 1>과 같이 세 가지의 다양성 속성을 제시하여 첫째로, 나이, 성, 인종 등과 같은 일반적인 인구통계학적 속성(Generic Demographic Attributes)과 둘째로, 교육, 전문성, 경험 등을 나타내는 배경 속성(Background Attributes), 그리고 셋째로, 사회적 정체성이나 문화적 정체성 등에 의하

여 나타나는 자가범주 속성(Self-categorization)으로 나누었다. 사회범주 다양성은 구성원간의 사회적인 차이를 나타내는 것으로 상기의 세 가지 속성을 모두 포함한다. 정보적 다양성은 지식이나 전문성의 기능적 다양성을 나타내고 주로 배경속성이 강하다. 예를 들어, 다양한 전문 기술과 지식을 가진 인력으로 구성된 팀이 전문성이 유사한 인력으로 구성된 팀보다 문제해결 능력이나 혁신 능력이 강하다는 연구결과가 정보적 다양성에 해당한다(Earley & Mosakowski, 2000; Rink & Ellemers, 2006). 가치 다양성은 가장 깊은 수준의 다양성으로 해당 구성원을 오랫동안 알면서 관찰해야만 파악할 수 있다(van Knippenberg, 2007). 가치 다양성은 정체성과 같은 자가범주 속성이 강해서 문화적 다양성과 같은 차원 높은 다양성의 연구에 해당된다.

앞서 논의한 다양성의 정의와 속성에 관한 이론들은 다양성 관리의 수준적인 측면으로 접근하여 살펴볼 수 있다. 즉 가치적 다양성은 정체성, 문화적 특성 등에 해당하는 가장 높은 수준의 다양성으로 분류되고, 정보적 다양성은 전문성이나 교육 배경 등 업무에 밀접한 속성으로 중간수준의 다양성으로 분



자료: Karma & Vedina(2009)의 "Figure 1. A framework of workforce diversity"를 재인용

<그림 1> 작업장 다양성의 기본 구조

류할 수 있다. 한편 인구통계학적 다양성은 다양성 연구에서 비록 가장 낮은 수준이지만 그 속성들이 가치적 다양성이나 정보적 다양성과 같이 높은 수준의 다양성 연구의 기반이 된다. 다양성 관리 이론의 수준적 접근을 요약하면 <표 1>와 같다.

2. 다양성의 전략적 접근과 다양성 통합 전략

기업경영에 있어 다양성 관리를 위한 또 다른 차원의 접근 방식으로 전략적인 부분이 있다. Ely와 Thomas(2001)는 문화적 다양성이 조직의 기능에 어떤 영향을 주는지의 연구에서 세 가지 주요한 다양성 관점을 정의하였다. 첫째는 차별-공평의 관점(Discrimination-and-Fairness Perspective)으로 조직 내 모든 인력들은 정의에 근거하여 공평한 대우를 받아야 한다는 관점이다. 둘째는 접근-합리성의 관점(Access-and-Legitimacy Perspective)으로 기업이 속한 산업의 시장과 고객, 이해관계자들은 다양하다는 인식을 기초로 한다. 셋째는 통합-학습의 관점(Integration-and-Learning Perspective)으로 조직 내 다양한 문화적 정체성을 가진 인력들을 가치 있는 자원으로 여기고 서로간의 차이를 존중하면서 서로의 경험을 통하여 학습을 촉진시킨다는 관점이다.

상기의 세 가지 다양성 관점을 기업의 전략적 다양성 관리 측면으로 살펴보면 차별-공평의 관점은 차별철폐를 통한 정의와 평등을 보장해야 하는 가장

기본적인 다양성 요건으로 주로 정책과 제도적인 영역이다. 차별-공평의 관점은 다양성의 가치 측면에서는 가장 낮은 단계로 기업이 최소한으로 지켜야 할 필수조건이다(성상현, 2006). 그리하여 다양성 전략을 수행하는 대부분 기업들은 다양성 관리의 근본을 차별철폐와 규제준수, 즉 차별 철폐 전략으로부터 시작되었고 그 이론적인 배경에는 차별-공평의 관점이 있다.

20세기 후반에 들어와서 다양성 관리는 기존의 차별 철폐 전략에서 점차 글로벌 환경 하에 기업의 경쟁우위 확보 차원으로 적극적인 다양성 전략으로의 전환을 요구하고 있다. 다양성을 고려한 인적자원 관리와 시장 확대 전략의 징후가 여러 글로벌 기업을 중심으로 발견되고 있는 것이다. 이것은 접근-합리성의 관점이 기업이 활동하는 시장의 접점에서 다양성을 활용하여 새로운 고객과 시장을 창출한다는 측면으로 또한 통합-학습의 관점이 조직의 다양한 인력을 학습과 혁신의 자원으로 여기고 핵심 업무와 프로세스에 연결시켜 발전적 변화를 촉진한다는 측면으로 이론적 의미를 부여할 수 있고 결국 다양성을 기업의 전략적 목표와 결합하는 다양성 통합 전략(Integrated Inclusion Strategy)으로의 전환을 말한다(Ely & Thomas, 2001; Castleberry-Singleton, 2009).

기업조직의 다양성 관리 연구가 다양성 통합 전략으로 진화하면서 학자들은 기존의 단순한 인구통계학적 차이의 다양성 연구보다는 다양성에 대한 경

<표 1> 다양성 관리의 수준적 접근

분류	수준	속성	탐색 가능성	해당 다양성들
가치적 다양성	높음	정체성, 문화, 신념 등	어려움	가치적 다양성, 가치특성 다양성, 문화적 다양성 등
정보적 다양성	중간	전문성, 교육배경, 근무기간 등	비교적 쉬움	정보적 다양성, 기능적다양성, 업무관련 다양성, 업무중심 다양성, 교육 다양성 등
인구통계학적 다양성	낮음	성, 나이, 인종, 종교, 장애인 등	쉬움	인구통계학적 다양성, 관계중심 다양성, 민족 다양성 등

영진의 몰입(Commitment)과 조직 환경 등의 다양성 지표(Indicator)들을 강조하고 연구해왔다(Avery et al., 2004; Avery et al., 2007; Kim & Gelfand, 2003; Kossek & Zonia, 1993; McKay et al., 2007; Pugh et al., 2008; Kaplan et al., 2011). 이러한 연구를 위하여 일부 학자들은 다양성 환경(Diversity Climate)을 정의했는데 그것은 조직원 개개인이 다양성의 가치를 인정받고 공정한 고용과 조직생활에 통합되었다는 인식의 정도를 의미한다(Kossek & Zonia, 1993). Kaplan et al.(2011)의 연구에 의하면 다양성 환경이 높을수록 조직원의 이직 의지가 낮아지게 된다고 했다.

III. 전략적 다양성 관리를 위한 다양성 통합 요인

기업의 전략적 다양성 관리의 근원은 소수집단의 인권 보호를 목적으로 시행했던 국가 주도의 차별철폐정책이었다. 하지만 정책 초기에 부분적으로 실효성이 있었던 것을 제외하고는 기업들의 소극적이고 수동적인 대응으로 전략과 목표의 가장자리에 덧붙여지는 현상, 소위 덧붙임(Bolted-on) 현상으로 나타났다. 한편 인구통계학적인 프로파일이 지속적으로 변함에 따라 노동 인력 구성과 고객 시장 구조의 변화가 일어나면서 적극적 대응의 전략적 다양성 관리인 다양성 통합 전략으로 전환이 일어나게 되었다(Castleberry-Singleton, 2009; Toops, 2009). 그리고 기업들은 다양성 통합 전략에 필요한 대내외적인 전략적 요인을 찾아 이행하였다.

3.1 다원화된 다양성과 높은 다양성환경 조성

오늘날 다양성 통합 전략을 수행하는 기업에게 다

양성을 혁신과 효율성의 도구로 변화시키는 새로운 패러다임을 요구한다. 예를 들어 기업 내에서 소셜 네트워크 서비스(SNS) 등으로 무장한 신세대와 X세대, 전후 베이비붐 세대들이 조직 내에 공존하면서 어떻게 세대간의 차이를 극복하고 장려하여 다양성의 가치를 창출할 것인지가 매우 중요하게 다루어져야 할 과제이다. 그리하여 기업의 다양성은 인종과 성을 포함하여 사람이 서로 다르게 여겨지는 모든 방식과 서로 유사하게 여겨지는 모든 방식을 포함하면서 어떻게 이 두 방식이 결합하여 생산적인 기업환경을 생성할 수 있는지를 의미한다. 여기에는 다양한 문화와 환경, 교육적 배경 등이 포함되고 다양한 시각과 선호도가 존재한다. 이것은 기존의 단순한 인구통계학적 다양성의 수준을 넘어 보다 정보적이고 가치적인 다양성을 지향하고 있다는 것을 의미한다. 그리하여 기업이 진정한 가치를 창출하기 위해서는 이러한 넓은 스펙트럼의 다양성을 어떻게 포용하고 통합하는가에 달려있다(Dundas, 2008).

다양성 통합 전략을 주도적으로 이행하는 기업은 기업 문화와 가치기준 등에 따라서 다양성의 정의가 서로 약간씩 상이하지만 대체로 다양성을 외적인 면과 함께 내적인 모든 가치들을 포괄한 다원화 된 다양성 수준을 지향한다. 푸르텐설 파이낸스의 최고 다양성 관리자(Chief Diversity Officer)인 Cheryl H. Reese는 '다양성은 사람이 유사하거나 다른 모든 점에 가치를 두는 것이고 기업의 다양성 전략은 다양성을 인적자원 관리와 비즈니스 프로세스에 결합하는 것'이라고 했다. 아메리칸 익스프레스사의 최고 인력관리 책임자인 Patricia Rowell은 '다양성은 기업이 사람들에게 맞추도록 요구하는 것이 아니라 다름을 진정으로 장려하여 서로의 다른 문화, 성, 인종, 업무 및 교육적 배경 등에 의하여 기업의 가치를 창출하고 생산성을 높이는 것'이라고 정의하였다(Heffes, 2009).

한편 기업이 다양성 통합 전략을 수행하기 위하여

다원화 된 다양성 수준과 함께 기업의 다양성 환경을 높일 필요가 있다. 기업 내에서 다양성 자체가 목표는 아니고 실력주의 문화를 기반으로 다양성 통합 환경을 조성하는 것이 목표가 되어야 한다(Emrich, 2007). 기업 내에서 다양성 환경이 높을수록 직원들의 충성도가 오르고 반대로 이직율이 낮아진다는 연구 결과도 이것을 뒷받침해 주고 있다. 실제로 최근 기업의 다양성 관리의 추세는 인구통계학적 다양성에 국한하여 단순히 외부 조건에만 충족되는 소극적인 차원보다는 다양성의 주요 지표로써 다양성 환경을 더 강조하고 있다(Kaplan et al., 2011). 그리하여 기업들은 다양성 환경을 높이기 위한 여러 제도를 도입하고 성과를 올리고 있다.

다양성 환경의 사례로써 존슨앤존슨(이하 J&J) 그룹은 전체 계열사의 임직원을 대상으로 견고한 탄력근무시간제로 유명하다. 조직원의 다양한 인구통계학적인 특성뿐만 아니라 가정의 형태, 선호도에 따라 자율적인 탄력근무시간제의 시행으로 높은 다양성 환경을 조성하게 되었다. 결과적으로 더 높은 생산성과 매출 그리고 높은 만족도를 이루어 내었고 이러한 성과는 모든 J&J 계열사에서 동일하게 나타나면서 주변의 기업들이 탄력근무시간제의 모범사례로 벤치마킹을 하고 있다(Dundas, 2008). 또한 아메리칸 익스프레스사는 일과 생활의 통합 원리(Work-life integration principles)를 제정하여 특히 여성 직원들이 더욱 열린 환경에서 유연한 직장 생활을 하도록 다양성 환경을 조성하였다(Heffes, 2009).

3.2 다양한 고객 및 이해관계자와 지속적 파트너십 유지

오늘날의 기업이 다양성 통합 전략을 추구하는 중요한 외부적 요인은 다양한 고객과 파트너를 확보하고 지속적으로 관계를 개발하여 기업의 성과를

극대화하는 것이다(Delong, 2007). 이것은 Ely와 Thomas(2001)의 세 가지 다양성 관점 중에서 접근-합리성의 관점이 이론적 기반이 되며 기업이 속한 산업의 시장과 고객, 이해관계자들은 다양하다는 인식에서 시작한다. 그리하여 기업은 다양성을 고객에 대한 접근이나 시장개척과 같은 거래관계구축 등의 조직 목표를 위하여 활용해야 한다. 즉 기업 내 다양한 배경과 역량을 가진 인력들이 기업의 가치사슬에 연계되어 있는 다양한 이해관계자들과 지속적으로 파트너십을 유지하는 것이 기업성장의 핵심이면서 다양성의 가치를 활용하는 것임을 의미한다(Ely & Thomas, 1996; 성상현, 2006).

IBM은 Lou Gerstner 회장의 주도로 태스크포스를 가동하면서 다양성 전략을 시행하였다. 그는 다양성은 시장 기반의 문제로 다양하고 다문화적 시장을 이해하는 것에서 시작해야 한다고 했다. 그리고 이성적 인식의 전환(Philosophical Shift), 즉 차이를 최소화해야 된다는 오래된 인식에서 벗어나 반대로 차이를 극대화하여 사업의 기회로 활용해야 한다는 것이다. 또한 기존의 차별철폐주의적인 인식에서 다양성 학습을 통한 사업의 기회로 전환하는 소위 건설적 붕괴(Constructive Disruption)를 말했다. 결과적으로 조직의 다양성을 곧 고객의 다양성으로 전환하여 새로운 시장을 개척하는 사례를 남기게 되었다(Thomas, 2004).

또한 각기 다른 배경을 가진 다양한 세대들이 시장의 이해관계자로 공존하면서 기업의 가치는 이해관계자들의 다양성을 어떻게 기업의 전략에 통합하고 만족시키느냐에 달려있다(Dundas, 2008). 특히 전통적으로 획일화 된 기업구조를 가진 한국 기업의 차원에서 급속하게 증가하는 외국인 이해관계자들의 다문화적 요구사항과 글로벌 시장 개척을 위한 다양성 전략은 수용해야 할 주요 과제이다. 그리하여 글로벌 기업경영에서 다문화 이해능력, 즉 다른 문화를 이해하는 과정 속에서 창조적이고 지속가

능한 해법을 찾고 사업의 기회나 최적의 의사결정에 이르게 하는 능력을 필요로 한다. 이것은 현대 경영에서 말하는 인내와 감각 경영과는 다른 차원의 경영이다.

한편 기업이 성공적인 다양성 프로그램을 수행하기 위해서 기업내부의 다양성 전략이 외부의 이해관계자에게 드러나고 영향을 미치도록 지속적인 유지가 필요하다. 이것은 결과적으로 이해관계자의 사업적인 의사결정에 긍정적인 영향을 주게 되면서 선 순환적 네트워크 구조를 형성하게 된다(Heffes, 2009).

패스트푸드 업체인 맥도날드 사는 전세계 117개 국가에 약 6천만 명의 직원이 근무하고 있다. 맥도날드 사는 다양성 통합 전략을 위한 3가지 다양성 지침, 즉 다양성 교육, 경영진의 몰입, 그리고 직원 네트워크를 철저히 따르고 있다. 맥도날드 사의 다양성 최고 책임자인 Patricia S. Harris는 '다양성은 맥도날드의 사업 그 자체이고 여기에 참여하는 모든 사람은 존중을 받게 된다. 이러한 다양성 전략은 목표가 아니라 지속적으로 수행해야 할 여행이다'고 했다. 이러한 철학은 결과적으로 맥도날드 사가 흑인 커뮤니티를 위한 최고의 기업(Black Enterprise's Best Company)으로 선정되는 계기가 되었고 직원의 80% 이상이 여자와 소수그룹으로 매니저의 거의 절반이 소수그룹으로 구성되었다. 또한 이러한 다양성의 지침과 프로그램이 다양한 외부 이해관계자들과 연계되어 맥도날드의 공급 협력업체들 중 55%가 소수그룹이나 여성이 소유한 사업체로써 이들로부터 매년 약50억불의 자재를 공급받고 있다(Brown & Mack, 2011).

3.3 글로벌 다양성 지향

포춘 500대 기업을 대상으로 실시한 글로벌 다양성에 관한 설문조사에서 거의 대부분의 기업이 글로벌 다양성을 '중요한' 또는 '매우 중요한' 사안으로 인

식했다. 하지만 그 중에서 약 50%의 기업이 다양성 전략을 수립할 때 글로벌의 이해관계자들을 고려하고, 39%의 기업이 다문화에 관한 교육 프로그램을 전 직원을 대상으로 실시하며 약 27%의 기업만이 글로벌 다양성의 목표와 성과를 주기적으로 평가한다고 했다. 또한 다수의 글로벌 기업이 글로벌 다양성을 이행하면서 실패를 겪고 있다. 그 이유는 첫째, 주로 본사에서 수립된 다양성 전략과 제도를 그대로 해외의 모든 지사에 똑같이 적용하려는 오류를 범하기 때문이다. 둘째는 글로벌의 맥락에서 다문화의 문제를 해결하고자 하는 노력이 부족했기 때문이다. 예를 들어 다문화 이해 능력의 개발이나 언어나 문화적 장벽을 넘어서 정보를 교류하는 능력 또는 글로벌 차원의 인재 개발 노력이 결여되었기 때문인 것이다(Dunavant & Heiss, 2005).

그리하여 Nishii와 Ozbilgin(2007)은 글로벌 다양성 관리의 이론적인 모델을 개발하였다. 먼저 글로벌 다양성을 4가지로 정의했는데 첫째는 글로벌 지사에 대한 포용 정책으로 각 지역 비즈니스 문화의 이해와 의사결정 권한 부여 등이 해당된다. 둘째는 유연한 인사 관리 정책으로 해당 지역의 정책과 제도에 따른 인사 정책을 수행하는 것이다. 셋째는 해당 지역의 문화적 맥락에서 다양성 정책을 수립하는 것으로 종교나 성과 같이 지역적으로 민감한 다양성을 인식하는 것이다. 마지막으로 글로벌 차원의 인재 개발이 해당된다. 또한 올바른 글로벌 다양성 관리로 얻게 되는 성과로는 첫째, 글로벌 차원의 지식 창출과 지식 교류가 가능해지고 둘째, 다양성의 이해로 효율적인 다문화 팀이 구성될 수 있다. 셋째, 다양한 지식과 학습촉진으로 서비스나 기술의 혁신을 이룰 수 있고 마지막으로 포용적 환경으로 직원의 충성도가 높아진다고 했다.

네덜란드 헤이그에 본사를 둔 Royal Dutch Shell(이하 Shell)의 글로벌 다양성 사례는 유럽의 긍정적 조치에 대한 적극적 대응과 함께 글로벌 기업의

성공적인 다양성 전략을 보여주었다. Shell은 전 세계 35개 나라에 생산 기지를 두고 100여 나라에서 에너지 사업을 전개하고 있고 2008년 기준으로 102,000명의 정규 직원과 합자투자회사의 인력과 계약직 생산 인력 등 수십만의 다양한 이해관계자들로 조직되어 있다. 그 속에는 다양한 문화와 종교, 인종, 가치, 지역적인 법규 등이 혼재되어 있어 글로벌 다양성 관리가 중요한 경영 요소가 되었다. Shell의 다양성 전략은 '다양성과 포용(Diversity & Inclusion, 이하 D&I)'이라고 명명하고 다양성을 '차이에 관련된 모든 방식(All the ways we differ)으로 정의하고 눈에 보이는 인구통계학적 다양성 뿐만 아니라 스타일, 종교, 성적지향, 교육배경 등을 포함하였다. 그리고 포용을 '차이를 가치로 여기는 조직 환경(Workplace where differences are valued)'로 정의하고 Shell 조직 내에서 누구든지 기술과 능력을 개발할 수 있고 존경을 받으며 자유로이 소통할 수 있다. 그리고 그 속에는 풍부한 아이디어와 경험들 그리고 다양한 인식들이 내제되어 있고 이것은 곧 비즈니스 가치를 창출할 수 있는 원동력이 되었다.

초창기의 Shell은 다양성을 평등 고용 기회와 같은 규제 대응적인 방식으로 접근하여 미국 등 일부 지역에서는 효율적인 운영을 했지만 법적 규제가 약

한 유럽이나 아프리카 지역에서는 통하지 않았다. 그리하여 다양성에 관한 법적인 사고방식을 전환하기로 결정하면서 2001년에 D&I 표준을 탄생시켰다. D&I 표준의 핵심은 직원들이 최대 역량을 발휘할 수 있는 포용적인 환경을 구축하는 것이었다. 행동지침으로는 주요 비즈니스 활동에 다양성을 적용하고 관리하는 것, 직원 각각의 차이를 가치로 보는 견지, 다양한 재능을 인정, 보호하고 육성하는 것, 그리고 D&I 표준을 외부고객과 파트너 로 확대하는 것이었다.

한편 2005년에 Shell은 3가지 글로벌 D&I 목표를 수립하였다. 첫째는 여성 관리자 비율 목표를 20%까지 끌어올리는 것이고 둘째는 주요 리더들을 해당 국가에서 임명하는 것, 셋째는 매년 전 직원을 대상으로 다양성과 포용 지표(Diversity and Inclusion Indicator, 이하 DII)에 해당하는 설문조사를 실시하여 보완하고 관리하는 것이다. 한편 글로벌 D&I 전문조직을 창설하여 두 가지 주요 역할을 맡기게 되었는데 첫째는 주요 관리자들과 함께 D&I의 모범 비즈니스 사례를 만드는 컨설턴트의 역할과 둘째는 D&I 전략을 비즈니스 관리 프로세스에 통합하는 것이다(Sucher & Corsi, 2011).

이상에서 논의한 다양성 통합 전략의 핵심 요인은 <표 2>와 같이 정리될 수 있다.

<표 2> 다양성 통합 전략의 주요 핵심 요인

다양성 통합 전략 요인	이론적 배경	다양성 사례
다원화된 다양성과 높은 다양성 환경 조성	- 작업장의 다원적 다양성 모델(Karma & Vedina, 2009) - 다양성 환경 이론(Kossek & Zonia, 1993)	- 존슨앤존슨의 탄력근무시간제 사례 - 아메리칸 익스프레스사의 일과 생활의 통합 원리
다양한 고객 및 이해관계자와 지속적인 파트너십 유지	- 세 가지 다양성 관점 이론(Ely & Thomas, 2001)	- IBM의 다양성에 의한 시장 개척 사례 - 맥도날드의 다양성 조직과 파트너십 사례
글로벌 다양성 지향	- 글로벌 다양성 관리 모델(Nishii & Ozbilgin, 2007) - 글로벌 다양성 이론(Dunavant & Heiss, 2005)	- Shell의 글로벌 다양성 사례

IV. 사례 분석

4.1 사례 조사 방법

기업차원의 다양성에 관한 선행 연구는 수준별 다양성 관리, 다양성과 성과의 관계, 상황에 따른 다양성, 다양성 문화와 협력관계 등 개별적인 다양성을 주제로 인과관계를 연구해왔다. 하지만 다양성 통합 전략과 같이 포용을 포함하여 통합된 시각으로 기업의 다양성을 연구한 사례는 극히 드물다. 그리하여 본 연구는 앞서 이론적 배경과 문헌을 통하여 도출된 다양성 통합 전략의 필수 요인들을 사례기업인 오라클의 다양성 전략과 비교, 분석하여 이론적 명제로 제시하고자 한다.

오라클을 단일사례로 본 연구를 실시하는 이유는 첫째, 대규모의 글로벌 비즈니스 영역과 조직을 보유하고 있어 좀더 복잡한 형태의 다양성 관리를 연구할 수 있을 것으로 기대했기 때문이다. 오라클은 전 세계의 145개국에서 약 380,000개의 기업고객을 대상으로 비즈니스를 수행하고 있고 조직 내의 다양한 인구통계학적 인력구조와 각 나라와 지역의 문화적 특성에 따라 다르게 적용하는 광범위한 다양성 관리를 연구할 수 있기 때문이다. 뿐만 아니라 다양성의 연구 대상을 고객 및 파트너, 커뮤니티 등의 네트워크로 확대할 수 있어 연구의 범위와 깊이가 객관성을 확보하기가 용이할 것으로 보았다. 둘째, 선진적인 글로벌 기업의 다양성 전략을 살펴보는 것이 한국 기업들에게 글로벌 과정에서 확보해야 하는 현지위주의 인사전략과 다양성 전략에 필요한 요인들을 찾는 데 도움이 될 수 있을 것이며 또한 윤리경영이나 지속경영을 넘어 보다 현실적인 상생경영을 요구하는 한국 기업의 특성에 맞는 다양성과 포용 전략을 계획하는데 참고가 될 수 있을 것으로 믿기 때문이다. 마지막으로 국내에 많이 알려지지 않은

오라클에 대한 사례연구에 있어 본 연구의 연구자가 조직 내에서 직접 현상을 체득하고 관련 이해관계자와의 교류를 통해 다양성 전략과 활동들의 깊이 있는 분석이 가능하여 이를 기반으로 유용한 이론을 개발할 수 있을 것이기 때문이다.

본 사례연구에 필요한 정보는 사례연구 수행을 위한 프로토콜을 먼저 수립한 후, 사례기업의 다양성 전략의 기초 및 상세자료를 수집하고 다양성 관련 핵심 담당자와의 인터뷰를 통하여 보완하였다. 구체적인 수집방법으로 먼저 사례의 배경이 되는 기본적인 사례기업의 정보는 사례기업의 지속가능경영 보고서인 'Corporate Citizenship Report'의 내용을 활용하였고 가장 최근에 발행된 2010년 보고서를 참고하였다. 다양성에 대한 사례기업의 전략과 비전, 활동 등은 사내 다양성 웹사이트와 홈페이지(www.oracle.com)내 관련 웹사이트를 통하여 주로 수집하였다. 더 필요한 정보들은 2012년 3월에서 6월까지 오라클 본사의 다양성 팀(Diversity & Inclusion)의 팀장과 인터뷰를 통하여 보완하거나 관련 자료를 메일을 통하여 전달받았다.

본 단일사례연구의 연구설계가 논리적인지를 검증하기 위하여 사회과학의 보편적인 연구방법으로 이용되는 네 가지 검증방법을 이용하여 <표 3>에서 제시하였다(Kidder & Judd, 1986; Robert, 2003).

4.2 사례 개요

오라클은 1977년 현재의 CEO인 래리 엘리슨이 창립한 이래로 지난 수 년 동안 데이터베이스, 미들웨어, 어플리케이션 등 기업형 소프트웨어의 글로벌 선두 주자의 자리를 지켜왔다. 2010년에는 썬마이크로시스템을 인수하면서 기존의 기업형 소프트웨어와 썬마이크로시스템의 하드웨어를 결합하여 다른 경쟁사들이 제공하기 힘든 최고 성능의 기업형 IT 어플라이언스를 제공하고 있다. 그리하여 최근 오라

〈표 3〉 본 사례연구설계 검증을 위한 네 가지 방법과 전술

검증	사례연구 전술	본 사례 적용 방법
구성 타당성 (Construct Validity)	- 다양한 자료원 - 사례 검토를 위한 중요 정보제공자 확보	- 사례기업의 웹사이트, 내부자료, 사례기업의 Corporation Citizenship Report, 다양성 팀 팀장과의 인터뷰 및 전자 메일 질의 등 참여관찰 - 본 사례 연구 초안과 자료를 지도교수에게 보여주고 여러 번의 상세 검증과 수정을 거쳤고 또한 오라클 지사의 관련 담당자에게 확보된 증거자료의 내용검증
내적 타당성 (Internal Validity)	- 인과관계 설명	- 다양성 이론에서 도출한 다양성 통합 요인을 사례기업의 다양성 전략과 비교하고 검증을 통하여 이론적 명제를 제시
외적 타당성 (External Validity)	- 선행연구이론을 적용	- 다양성 관리의 선행 이론을 통하여 다양성 통합 전략의 필수적인 요인을 도출하고 사례기업에 적용하여 비교, 분석함
신뢰성 (Reliability)	- 사례연구 프로토콜을 사용	- 본 사례의 프로토콜 상에 연구목적을 명확히 제시하여 이를 근거로 자료수집 절차를 수립하고 인터뷰에 필요한 질문사항을 미리 작성하고 인터뷰 수행

자료: Case Study Research: Design and Methods(Robert K. Yin, 2003)에서 방법론 인용

클은 '세계에서 가장 완성도가 높고 개방형이며 통합된 비즈니스 소프트웨어와 하드웨어 시스템을 보유한 회사'로 자신을 소개한다.

오라클은 미국 캘리포니아 주의 Redwood Shores에 본사를 두고 전세계 145개국에서 비즈니스를 진행하고 있고 2010년 기준으로, 정규직원 수는 104,569명이고 지역별로 구분하면 미주지역에 43,968명, 아프리카, 중동 및 구주지역에 37,561명, 아태지역에 23,040명이다. 2010년 오라클의 연 매출은 약 268억 2천만 불이고 금융, 제조, 통신, 미디어, 생명과학, 공공 등에 이르는 전 산업에 걸쳐 약 380,000 기업을 고객으로 보유하고 있다. Fortune 100에 해당하는 대부분의 기업이 오라클의 고객이다.

4.2.1 사례기업의 다양성 전략

오라클은 다양성을 다층적(Multilayered) 개념으로 본다. 즉 인종이나 성의 다양성 측면을 넘어 문화나 생각과 관점의 차이를 포용해야 하는 것으로 간주한다. 그리하여 오라클은 다양성을 조직 구성원 각자의

차이를 가치화하는 것으로 그리고 포용(Inclusion)은 이러한 다양한 인력들이 효과적으로 관여하도록 하는 실천양식으로 정의한다. 오라클의 다양성은 수준적 측면에서 인구통계학적 다양성을 넘어 정보적, 가치적 다양성의 차원으로 다원화된 다양성을 전개하고 있음을 의미한다.

오라클의 다양성 비전은 모든 직원이 기업 내에서 포용되는 환경을 조성하는 것, 즉 다양성 환경을 만드는 것부터 시작한다. 기업 내 인력 각각의 차이는 모든 비즈니스 문제들을 다양한 관점으로 볼 수 있게 하는 기회를 제공함으로써 더 명민하고 창조적인 아이디어가 개발될 수 있는 환경을 조성하면서 공통의 목표에 집중하는 조직을 만드는 것이다. 오라클은 글로벌 조직을 생산적이고 역동적으로 운영하기 위하여 포용을 필수적인 핵심역량으로 여기고 상호 존중과 효과적인 의사소통으로 다양성을 가치화하는 것을 중시하고 있다. 그리하여 오라클의 다양성 비전은 전세계 오라클 네트워크의 실천양식이면서 또한 시장에서 가장 유능하고 최고의 인재들을 보유할 수 있는 원동력이 되기도 한다. 이러한 포용의 철학

〈표 4〉 사례 기업 개요

정규 직원 수	104,569명
2010년 회계연도 매출	268.2 억불
본사 위치	미국 캘리포니아 주 Redwood Shores
사업 영역(국가)	- 전세계 145개국 - 주요 거점 국가: 미국, 영국, 일본, 독일, 캐나다, 인도, 프랑스, 호주, 브라질, 네덜란드, 루마니아, 아일랜드
2010년 포춘지 순위	105
주요 제품	데이터베이스, 미들웨어, 어플리케이션, 서버, 스토리지, 컨설팅 및 지원
주요 산업 영역	금융, 제조, 통신, 미디어 및 엔터테인먼트, 유틸리티, 공공, 교육, 생명과학, 헬스케어, 여행 및 운송, 컨슈머 제품, 항공 및 국방, 자동차, 서비스, 천연자원 등
회계연도 기간	6월 1일 ~ 5월 31일

자료: 오라클 2010 Corporate Citizenship Report(2010)의 내용을 참조하여 구성

은 중요한 이해관계자인 오라클의 고객과 파트너 네트워크로 넓혀나가 다양한 층의 고객과 파트너의 관계 형성에 기여하고 있다. 오라클은 다양성 비전을 실행하기 위하여 포용과 존중이라는 주제를 가지고 매 분기마다 기업 내 외의 모든 이해관계자에게 다양성의 활동과 실천양식들을 전달하고 피드백을 통하여 다양성 전략을 점검하고 있다.

오라클의 다양성 전략은 다양성 통합 전략의 측면에서 비교하면 다음의 전략적 요인들과 부합한다. 먼저 오라클의 다양성 비전에서 언급하고 있는 포용되는 환경은 앞서 언급한 다양성 통합 환경을 의미한다. 즉 오라클의 다양성 전략은 낮은 수준과 소극적 차원의 다양성을 목표로 하는 것이 아니라 다원

화된 다양성을 고려한 높은 다양성 환경을 주요 지표로 삼고 실력주의 문화를 창출하고자 하는 것이다. 다음으로는 오라클의 포용 전략을 고객과 파트너 네트워크로 확대하여 넓혀가고 있다는 점이다. 이는 다양한 고객층과 파트너를 확보하여 기업의 성과에 기여하는 한편 이들 이해관계자의 다양성 전략에도 영향을 미칠 수 있다는 점이다. 〈표 5〉는 오라클의 다양성 전략과 다양성 통합 전략을 비교, 요약한 것이다.

4.2.2 사례기업의 다양성 활동

오라클은 다양성 비전과 원칙을 가지고 기업 내

〈표 5〉 사례기업의 다양성 전략 비교

	사례기업의 전략 내용	다양성 통합 전략과 비교
다양성 개념	다층적	다원적 수준의 다양성과 유사
다양성 정의	조직 구성원 각자의 차이를 가치화	문헌연구 단계에서 도출된 다양성 정의와 유사
포용의 정의	다양성이 효과적으로 조직 내에서 관여하도록 하는 실천양식	문헌연구 단계에서 도출된 포용의 정의와 유사
다양성 비전	기업 내에서 포용되는 환경을 조성하는 것	다양성 환경과 유사

자료: 오라클 홈페이지 내 다양성 웹사이트(www.oracle.com/us/corporate/careers/diversity/index.html)와 사내 다양성 팀에서 제공한 자료를 참조하여 구성

문화, 종교, 철학, 성, 장애 등 모든 다원화된 다양성을 장려하고 존중한다. 이러한 다양성이 전략적인 다양성 관리를 통하여 오라클의 일상적인 비즈니스에 동화되도록 노력하면서 다음과 같은 다양성 프로그램을 수행하고 있다.

첫째, 친화력 그룹 활동(Employee Affinity Groups)으로 오라클은 조직 내에서 다양성과 차이를 장려하기 위하여 소수그룹이나 특정인종, 종교단체 등의 행사나 기념일을 기업차원으로 확대하여 실행하고 이와 같은 임직원의 다양한 풀뿌리(Grass Roots) 운동과 네트워크 활동을 지원하고 있다. 둘째, 사회적 책임을 위한 투자 프로그램(Social Investment Programs)으로 다양한 사회적 커뮤니티와 협력 관계를 맺으며 교육과 경제적 기회를 증진시키기 위한 프로그램을 제공하고 있고 이를 통하여 높은 다양성 환경을 조성하고 있다. 이것은 지속 가능한 성공적인 비즈니스는 주변 다양한 커뮤니티들과의 좋은 관계형성을 통하여 극대화될 수 있다고 오라클은 믿고 있기 때문이다. 셋째, 공급자 다양성 프로그램(Supplier Diversity Program)으로 오라클에 각종 서비스와 제품을 공급하는 공급자들이 기본적으로 공정경쟁을 통하여 선택되도록 하면서 다양성의 기준을 고려한 프로그램이다. 즉 다양성과 포용의 측면에서 우선적으로 소규모 또는 소수 그룹의 업체를 위주로 선정할 수 있도록 제도적인 장치를 마련했다. 이것은 오라클 비즈니스가 성공적으로 수행됨에 있어 주변의 이해관계자, 즉 고객이나 파트너, 관련 커뮤니티와 긍정적 관계형성이 중요한 요소로 보고 있다는 점이다. 마지막으로 오라클 내에서 수행되는 대부분의 다양성 활동이나 프로그램 현황은 매월 발간되는 오라클 내 다양성 웹 잡지인 Dimensions of Diversity를 통하여 전 직원과 공유하고 피드백을 받고 있다. 이와 같은 오라클의 대표적 다양성 활동은 <표 6>과 같다.

4.3 사례기업의 다양성 통합 요인 분석

4.3.1 다원화된 다양성과 높은 다양성 환경 조성

다양성 통합 전략의 전략적 측면에서 오라클은 다양성을 다층적 개념으로 보고 인구 통계학적인 수준의 다양성을 넘어 기술이나 재능, 다양한 교육적인 배경과 같은 정보적 다양성의 수준을 중요하게 고려하고 장려한다. 또한 문화의 차이나 다양한 정치적 스펙트럼을 포용하고 생각과 관점의 차이, 즉 가치 다양성의 수준까지 포용하는 다원화된 다양성 전략을 보여주고 있다. 예를 들어 오라클의 친화력 그룹 활동들이 다원화된 다양성을 고려한 활동으로 특정 소수그룹의 인구통계학적인 다양성을 기반으로 두고 종교나 문화, 가치 등의 다양성들을 존중한 활동이라는 점이다.

한편 오라클의 다양성 비전을 위한 실천 양식으로 평등 고용 기회 정책(Equal Employment Opportunity Policy)을 문서화하여 대내외적으로 공표하고 있다. 여기에는 동등한 고용기회를 약속하고 채용에서의 공평성과 고용결정에 있어 후보자의 자질이나 장점, 경험들, 가능성 등으로 판단하되 인종이나 색, 출생국가, 성, 결혼여부, 성적지향, 장애여부, 나이, 종교, 군복무 등 법에서 금지하는 모든 특징과 관계 없이 결정한다고 명시하고 있다. 오라클은 평등 고용 기회 정책을 통하여 다양한 배경을 가진 사람들을 환영하고 지원하면서 조직 내 팀워크나 이해관계자와의 파트너십을 효율적으로 촉진시켜 비즈니스 전체에도 긍정적인 영향을 주고 있다.

또한 오라클의 다양성 비전은 포용되는 환경을 만드는 것으로 높은 다양성 환경을 지향한다는 다양성 통합 요인의 의미와 같다. 이것은 포용되는 환경 안에서 각 개인의 차이가 가치화되어 비즈니스의 문제들을 다양한 관점으로 볼 수 있는 기회를 제공하고 기업의 창의적인 비즈니스 전략에 적용되면서 결과

〈표 6〉 사례기업의 다양성 활동

다양성 활동	세부 활동	내용
친화력 그룹 활동 (Employee Affinity Groups)	Black History Month (매년 2월) 기념	흑인이자 미국인 중에서 역사적으로 위대한 업적을 세운 전, 현직 인물들을 기념
	자긍심의 주 (Pride Week) 지원 (매년 6월)	LGBT(Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender) 커뮤니티의 행사를 지원
	라마단 이벤트 지원	사내 모슬림 커뮤니티의 라마단 이벤트를 지원
	디왈리 행사 지원	인도의 대표적인 빛의 축제인 디왈리(Diwali)를 기념하고 관련 행사를 지원
사회적 책임을 위한 투자 프로그램 (Social Investment Programs)	Project HIRED	장애인을 위한 기술 교육 및 고용 프로그램
	오라클 수화 서비스 (Oracle Interpreter Service, 이하 OIS)	오라클의 임직원 중 언어 장애인이나 청각 장애인의 업무를 도와주기 위한 수화 서비스
	오라클 여성 리더십 프로그램 (Oracle Women's Leadership, 이하 OWL)	여성 임직원들에게 리더십 기술을 개발하도록 교육과 멘토링 프로그램을 제공하고 비즈니스 네트워크 지원
	미흑인 대학 장학재단(The United Negro College Fund, 이하 UNCF) 지원 프로그램	미국 흑인 대학 장학재단에 속한 대학에 장학금 및 기술 교육을 제공
	재향군인 교육 프로그램(Injured Veteran Training Program)	전쟁에서 부상당한 재향군인들을 대상으로 다양한 인턴십과 기술교육을 제공하고 수료자들을 채용
공급자 다양성 프로그램 (Supplier Diversity Program)	소규모 또는 소수그룹의 공급자 다양성 프로그램	공급자 다양성 프로그램의 웹사이트를 통하여 해당하는 소규모 또는 소수그룹의 공급 업체를 정의하고 오라클의 임직원이 해당 업체들을 활용할 수 있는 기준 마련
기타 다양성 활동	Dimensions of Diversity (매월 발간)	다양성 활동이나 프로그램 현황을 매월 전 임직원과 공유하고 피드백

자료: 오라클 홈페이지 내 다양성 웹사이트(www.oracle.com/us/corporate/careers/diversity/index.html)와 사내 다양성 웹사이트(my.oracle.com/site/hr/diversity/index.html), 그리고 오라클 2010 Corporate Citizenship Report(2010)의 내용을 참조하여 구성

적으로 기업의 공통적 목표에 집중하도록 하는 기반을 조성하게 된다. 또한 우수한 인재를 확보해야 하는 기업의 중요한 목표를 위하여 오라클은 포용을 필수적인 핵심역량으로 여기고 시장에서 유능한 인재들을 보유할 수 있는 원동력을 강조하고 있다.

오라클은 다양성 통합 전략의 실행적 측면에서 높은 다양성 환경을 조성하기 위하여 다음과 같은 원칙과 활동을 진행하고 있다. 첫째로, 포용과 존중이

라는 공통된 철학을 가지고 매 분기마다 다양성 전략을 점검한다는 것이다. 사내 다양성 웹사이트 등을 통하여 다양성 활동들에 대한 내용을 공유하고 피드백을 받아 보다 높은 다양성 환경을 만들어가기 위한 방안을 찾아 전략에 적용하고 있다. 둘째, 기업 내 문화, 종교, 철학, 성, 장애 등 모든 다원화된 다양성을 존중하면서 이러한 다양성이 오라클의 비즈니스 철학에 동화되도록 다양한 다양성 프로그램을

전개한다.

예를 들어 친화력 그룹 활동들을 통하여 소외되기 쉬운 소수그룹들의 인종, 종교, 문화의 다양성을 존중하고 OWL을 통하여 여성 임직원들의 리더십 개발을 지원하여 성별의 다양성을 추구한다. 특히 LGBT 단체와 같이 사회적인 논란이 될 수 있는 단체를 내부 커뮤니티로 인정하고 기업차원의 행사로 지원하는 것은 포용적 측면의 다양성 환경을 지향하고 있음을 보여준다. 그리고 사회적 책임을 위한 투자 프로그램들의 성과를 지속적으로 관리하여 단순히 홍보용 행사만이 아니라는 것을 입증하였다. 또한 이러한 활동들을 매월 발간되는 Dimension of Diversity나 지속가능경영보고서(Corporate Citizenship Report)를 통해 전 직원을 포함하여 이해관계자와 다양성 활동 상황을 공유함으로써 조직 내 다양성 환경 조성에 기여하고 있다. 오라클의 사례를 통하여 다양성 통합 요인으로써 다양성 수준과 높은 다양성 환경을 검증하였고 다음의 명제를 제시할 수 있다.

명제 1: 다양성 통합 전략을 수행하는 기업은 다
원화된 다양성 수준과 높은 다양성 환경
을 조성해야 한다.

4.3.2 다양한 고객 및 이해관계자와 지속적 파트너십 유지

오라클은 다양성 비전과 활동을 통하여 포용의 철학을 기업 내로부터 가치사슬의 주요 이해관계자인 고객과 파트너 그리고 오라클과 연계된 커뮤니티로 넓혀나가 효율적인 관계를 형성하고 있음을 보여주고 있다. 오라클의 비즈니스는 이들 주변의 이해관계자와 관계형성을 통해서 성공할 수 있기 때문에 다양한 사회적 책임을 위한 투자 프로그램을 제공하고 있다.

먼저 Project HIRED 프로그램은 장애인 고용을

위한 교육지원 사업으로 오라클 제품이나 솔루션에 관심 있는 장애인에게 기술 교육을 제공하고 오라클의 고객이나 파트너에 고용될 수 있도록 지원한다. 둘째로 오라클은 OWL 프로그램과 더불어 여성 공학자들을 장려하고 장학금을 지원하는 비영리 단체인 여성 공학자 협회(The Society of Women Engineers, 이하 SWE)의 주요 후원기업이며 캘리포니아 전문여성 경영인 협회(Professional Business Women of California, 이하 PBWC)의 후원기업으로 또한 활동하면서 여성의 리더십과 기술 양성을 돕고 있다. 셋째로 UNCF를 후원하면서 역사적으로 오랫동안 소외되어왔던 흑인성향의 대학들에 장학금과 신기술 교육 프로그램, 기술 자격증 교육, 기술 연구 지원 등 다양한 프로그램을 지원해오고 있다. 그리고 오라클의 마케팅을 흑인 커뮤니티와 연계하여 상생경영의 기반을 마련했다. 마지막으로 재향군인 교육 프로그램을 통하여 아프간 전쟁이나 이라크 전쟁에서 부상당한 재향군인들과 같이 소외되기 쉬운 그룹을 대상으로 인턴십과 기술교육을 제공함으로써 사회적 책임을 실천하면서 한편으로는 우수한 수료자를 직접 채용하여 우수인력을 확보함으로써 기업의 인사 목표와도 연결을 시키고 있다.

오라클의 다양성 통합 전략에 또 다른 이해관계자는 오라클의 공급사슬 내에 있는 파트너 기업들이다. 오라클의 공급자 다양성 프로그램은 오라클에 서비스와 제품을 공급하는 공급자의 선정에 공정경쟁의 원칙과 다양성을 고려한 제도이다. 오라클은 공급자 다양성 프로그램의 웹사이트를 통하여 해당하는 소규모 또는 소수그룹을 구체적으로 정의했는데 여기에는 소규모 기업을 비롯하여 허브존(HUBZone), 여성 소유, 장애인 소유, 상이군인 소유 등의 소수그룹이 해당된다. 공급자 다양성 프로그램은 오라클 비즈니스에 필요한 재화나 서비스를 우선적으로 정의된 공급자의 목록을 기준으로 공급자를 찾아 계약을 맺도록 관리하고 있다. 오라클 내의 공급자 다양

성 팀은 매년 해당 그룹의 공급실적을 기업 커뮤니케이션팀에 전달하여 공급자 다양성 전략을 점검하고 대내외적인 기업 커뮤니케이션에도 활용하고 있다. 한편 오라클은 조직내의 공급자 다양성이 지속적으로 촉진될 수 있도록 미국 소수 공급자 개발위원회(National Minority Supplier Development Council)와 미국 여성기업 위원회(Women's Business Enterprise National Council) 등과 같은 소수그룹 커뮤니티의 멤버로 활동하면서 다양한 이벤트나 행사를 지원하고 있다.

공급자 다양성 프로그램은 오라클의 다양성 통합 요인의 측면에서 다음의 두 가지 시사점을 제시한다. 첫째는 오라클의 가치사슬 내에 공급자 다양성 전략을 적용하여 또 다른 이해관계자와의 파트너십을 유지하는 것이고 둘째는 다양한 공급자 네트워크 전략으로 기업의 목표 및 성과와 연계할 수 있다는 점이다. 즉 프로그램을 통한 공급실적의 점검과 피드백으로 기업의 목표와 연결시키고 또한 외부 커뮤니케이션 활동에도 활용하고 있다. 이상 살펴본 오라클의 사회적 책임을 위한 투자 프로그램이나 공급자 다양성 제도의 사례를 통하여 다양성 통합 요인으로써 다양한 이해관계자와 지속적인 파트너십을 검증하였고 다음의 명제를 제시할 수 있다.

명제 2: 다양성 통합 전략을 수행하는 기업은 다양한 고객 및 이해관계자와 지속적인 파트너십을 유지해야 한다.

4.3.3 글로벌 다양성 지향

오라클의 다양성 통합 전략에서 보여주는 특징은 글로벌 다양성을 지향한다는 것이다. 전세계 145개국에서 10만 명이 넘는 정규 직원과 전 산업 영역의 약 40만 기업 고객을 대상으로 비즈니스를 전개하기 위하여 다양한 규정과 정책을 기반으로 운영하고

있다. 그것은 비즈니스의 규모와 범위가 크고 복잡한 요인도 있지만 활동하는 국가나 지역의 인구통계학적 또는 문화적 특징, 그리고 법령이나 관습, 비즈니스의 양식에 따라 다른 다양성이나 포용의 전략을 실행해야 경쟁우위를 유지할 수 있기 때문이다.

오라클의 본사가 위치해 있는 미국과 캐나다 중남미 지역을 포함하는 미주지역은 글로벌 다양성 전략의 중심 역할을 하며 인사 본부 내에 별도의 글로벌 다양성 팀을 두고 공통의 실천 양식과 정책을 입안하여 수행하도록 지원한다. 여기에는 상기에 언급되었던 평등 고용 기회정책이나 친화력 그룹 활동, 사회적 책임을 위한 투자 프로그램, 공급자 다양성 프로그램 등이 모두 해당한다. 글로벌 다양성 팀은 전 세계 각 지역에서 실행되고 있는 다양성 활동을 지역의 다양성 팀과 협조하여 지원하고 모니터링 하여 Dimensions of Diversity를 통해 전 세계 오라클 직원과 공유하고 있다. 한편 미주지역 안에 속하는 오라클 법인 중에서 해당 나라의 다양성 속성이나 제도에 따라 별도의 다양성 전략과 활동을 수립하여 이행한다. 예를 들어 오라클 캐나다에서 전개하는 퀘벡 적극적 조치(Quebec Affirmative Action) 프로그램과 연방 계약자(Federal Contractors) 프로그램 등이 여기에 해당된다. 또한 오라클 캐나다는 별도의 다양성 잡지인 Diversity Matters를 발간하여 다양성 활동을 공유하고 있다.

영국을 중심으로 한 오라클 유럽은 별도의 다양성 이사회(Diversity & Inclusion Steering Board)를 조직하여 유럽 지역의 다양성 전략을 수립하고 실천하고 있다. 정규직원의 자발적 지원으로 구성되는 다양성 이사회는 최고 경영진과 인사본부의 지원을 받아 다양성 관련 활동이나 마케팅, 채용과 교육에 이르기까지 권한을 위임 받아 실행하고 있다. 한편 오라클 유럽 내에 다양성 네트워크 그룹(Network Groups)들을 별도로 조직하여 해당 활동을 지원하고 있다. 네트워크 그룹들은 특히 유럽에서 민감한

6개 속성에 초점이 맞추어져 있다. 그것은 나이, 장애인, 성, 인종, 종교 또는 믿음 그리고 성적지향이고 주요한 네트워크 그룹은 LGBT 네트워크 그룹, 명상(Meditation & Mindfulness) 네트워크 그룹, 크리스천 네트워크 그룹 등이 해당된다. 또한 오라클 유럽의 직원이 자유롭게 다양성에 관련한 의견이나 피드백을 주고 받을 수 있는 커뮤니케이션 채널인 'Have Your Say'를 운영하고 있다.

인도권 지역, 중국권 지역, 한국과 일본 지역, 아세안 지역, 호주와 뉴질랜드 지역으로 구성된 오라클 아시아는 다양한 종교와 인종, 언어 등으로 혼재되어 본사의 다양성 팀에서 수립된 다양성 전략이나 활동에 초점을 맞추어 실행한다. 그리고 오라클 아시아의 인사 본부에 다양성 팀을 두고 각 지역의 다양성 활동을 지원하고 본사의 다양성 팀으로 피드백하고 있다. 한편 아시아 지역의 다양한 특성에 따라 별도의 OTD(Organisation & Talent Development) 팀이 구성되어 인재개발이나 리더십 역량 개발, 핵심업무 역량 개발 등이 다양성과 연계되어 수행되고 있고 또한 오라클 아시아의 공통 언어인 영어가

취약한 지역의 직원을 위하여 글로벌 영어(Global English) 프로그램을 운영하고 있다.

오라클과 같은 글로벌 기업 또는 글로벌 시장으로 비즈니스를 확대하려는 기업이 글로벌 다양성을 지향해야 하는 이유는 첫째, 실행적 측면의 다양성 전략으로 해당 국가나 지역의 인구통계학적 또는 문화적 속성에 따라 서로 다른 법규가 존재하기 때문이다. 캐나다의 퀘벡 주와 미국은 정책적으로 약간 상이한 적극적 조치를 이행하고 있어 이에 대응하는 오라클의 다양성 프로그램도 다르게 전개하고 있다. 둘째, 상위수준의 다양성 전략으로 해당 국가나 지역의 다양성을 파악하고 기업의 마케팅이나 인사 목표와 연계하여 조직을 효율화거나 시장을 확대할 수 있기 때문이다. 친화력 그룹 활동이나 유럽의 다양성 이사회나 네트워크 그룹, 아시아의 OTD팀 활동 등으로 오라클의 글로벌 다양성 활동을 보여주고 있다. <표 7>은 오라클의 글로벌 다양성을 요약, 정리한 것이다. 오라클의 글로벌 다양성 사례를 통하여 다양성 통합 요인으로써 글로벌 다양성을 검증하였고 다음의 명제를 제시할 수 있다.

<표 7> 사례기업의 글로벌 다양성 요약

지역	글로벌 다양성 제도 및 활동	글로벌 다양성 조직
전 세계 공통	<ul style="list-style-type: none"> * 평등 고용 기회정책 * 친화력 그룹 활동 * 사회적 책임을 위한 투자 프로그램 * 공급자 다양성 프로그램 * Dimensions of Diversity 	미국 본사의 글로벌 다양성 팀을 중심으로 전략 수립, 각 지역 다양성 팀과 연계하여 전세계 오라클에 공통 적용
미주 지역	<ul style="list-style-type: none"> * 퀘벡의 적극적 조치 프로그램 * 연방 계약자 프로그램 * Diversity Matters 	기본적으로 미국 본사에서 수립된 공통 전략 이행, 그러나 캐나다 등의 특정한 다양성 속성에 따라 별도의 제도
유럽 지역	<ul style="list-style-type: none"> * 다양성 네트워크 그룹 * 'Have Your Say' 	유럽 다양성 이사회 조직하여 유럽 지역의 다양성 전략을 수립하고 실천
아시아 지역	<ul style="list-style-type: none"> * OTD 제도 (글로벌 영어 프로그램 등) 	OTD팀과 지역 다양성 팀을 중심으로 활동

자료: 오라클 홈페이지 내 다양성 웹사이트(www.oracle.com/us/corporate/careers/diversity/index.html)와 사내 다양성 웹사이트(my.oracle.com/site/hr/diversity/index.html), 그리고 오라클 2010 Corporate Citizenship Report(2010)의 내용을 참조하여 구성

명제 3: 다양성 통합 전략을 수행하는 글로벌 기업은 관련된 글로벌 다양성으로 확대해야 한다.

4.3.4 다양성 통합 전략의 성과

오라클의 다양성 통합 전략에 의하여 수행되는 다양성 제도와 활동은 조직의 효율성과 신시장 개척 등의 기업 목표와 결합하여 경쟁우위 강화를 꾀하는 적극적인 다양성 전략을 지향하고 있다. 오라클의 다양성 제도와 활동은 다양성통합 요인인 다원화된 다양성 수준을 고려한 높은 다양성 환경을 조성, 다양한 고객 및 이해관계자와 지속적인 파트너십 유지 그리고 글로벌 다양성을 지향하면서 궁극적으로 기업의 직접적이고 간접적인 성과로 연결시키고 있다.

직접적 성과는 다음과 같다. 첫째, 포용적인 환경 조성과 다양성의 노력으로 조직 내 여성과 소수그룹의 비율이 점차로 증가하고 있다. 2010년 미국 내 전체 직원 중에서 소수그룹이 37%이고 전체 관리자 중 34%가 소수그룹에 해당한다. 또한 여성이 전체 직원 중에서 29%이고 전체 관리자 중 26%를 차지하게 되었다. 둘째, 사회적 책임을 위한 투자 프로그램의 성과로 Project HIRED는 2010년 이후 약 70여명의 장애인 지원자들이 오라클 대학(Oracle University)에서 150개 과정, 4,800시간의 오라클 제품과 운용교육을 수료하여 오라클의 고객이나 파트너에 대부분 성공적으로 고용이 되었고 특히 오라클도 직접 24명의 교육 수료자를 채용하였다. OWL은 2009년과 2010년에 전 세계 지역에서 약 100개의 이벤트를 개최하고 41개의 OWL조직에서 약 6,000명 이상의 여성이 참여했다. 오라클은 미국 흑인 대학생 장학재단에 십년간 약 백만 불 이상의 장학금과 소프트웨어 제품을 기부하면서 장학금 수여자에게 지속적으로 다양한 인턴십을 제공하여 실천교육을 통한 현실적인 업무 경험을 배우도록 지

원했고 이를 통하여 오라클의 마케팅을 흑인 커뮤니티와 연계하였다. 또한 오라클의 재향군인 교육 프로그램을 통해 2009년과 2010년에 9명을 포함하여 총 16명의 재향군인을 채용하면서 우수인력을 확보라는 인사적 성과와 연결시켰다. 셋째, 공급자 다양성 제도를 통해 매년 해당 그룹의 공급실적을 점검하고 대내외적인 기업 커뮤니케이션에도 활용하고 있다. 또한 다양한 공급자 네트워크 전략으로 기업의 목표 및 성과와 연계할 수 있다. 넷째, 오라클의 다양성 제도와 활동이 사회적, 환경적 책임 활동과 연계하여 성과를 보이면서 각 지역의 다양한 커뮤니티를 통해 공인 받고 수상을 받았다. <표 8>은 2009년과 2010년 동안 다양성 활동을 포함한 사회적 책임 활동에 대한 수상 내역을 요약한 것이다. 이상 논의한 오라클 다양성 통합 전략의 직접적 성과는 <표 9>로 요약하였다.

한편 오라클의 지속적이고 적극적인 다양성 노력은 간접적으로 기업의 재무적 성과에도 기여했을 것으로 보고 있다. 오라클은 기업용 소프트웨어 분야의 세계 1위 업체로써 부채비율은 100% 이내로 최근 3년간 매출액은 연 평균 15% 이상 성장하고 있으며 당기 순이익도 연평균 15% 이상 성장하였다. <그림 2>는 오라클의 회계연도 기준으로 2001년부터 2011년까지의 매출과 순이익의 추이로 글로벌 경제의 불황에도 불구하고 최근 3년간 매출과 순이익이 약 3배 정도의 빠른 증가를 보여주고 있다. 이것은 혁신적인 기술 개발 노력과 더불어 간접적으로는 적극적인 다양성 전략과 같은 지속가능 경영의 결과로도 볼 수 있을 것이다.

〈표 8〉 사례기업의 사회적 책임 활동(다양성 활동 포함)에 대한 수상 요약

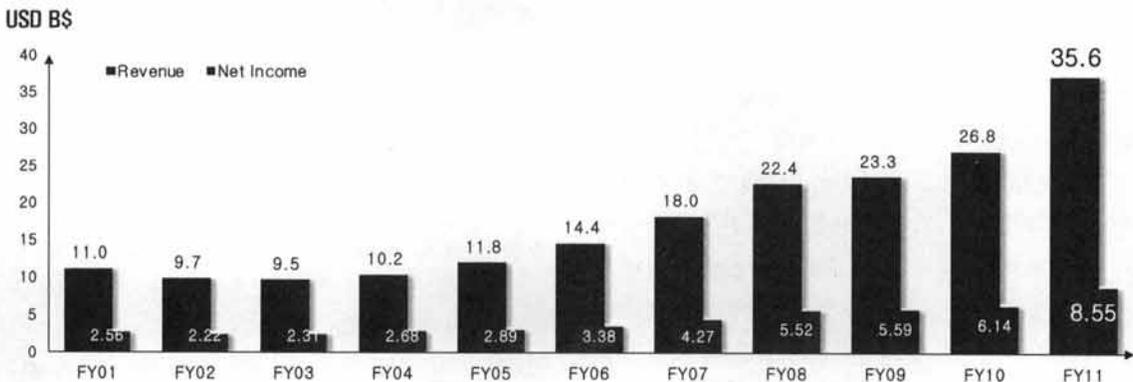
연도	수상 내역
2009	<ul style="list-style-type: none"> * Oracle ranked #43 on CRO Magazine's 100 Best Corporate Citizens list. * Oracle named to the San Francisco Business Times Top Corporate Philanthropists list. * Oracle named one of the World's Most Ethical Companies by the Ethisphere Institute. * Oracle named as one of the Best Places to Work by China Business Journal. * Oracle Education Foundation received the Golden Lamp Award for Technology from the Association of Educational Publishers. * Oracle Education Foundation honored with the Award of Excellence from Technology & Learning Magazine. * Oracle received an Outstanding Contribution Award from the Chinese Ministry of Education. * Oracle named one of Uptime Institute's 2009 Global Green 100 for Corporate Leadership in IT Energy Efficiency. * Oracle named to the Best of Inspiring Excellence list issued by Business in the Community Ireland. * Oracle received the Most Charitable Multinational Company Award from the China International Institute of Multinational Corporations. * Oracle Academy received the Big Tick Award by Business in the Community, Scotland. * Oracle named a finalist for the U.S. Chamber of Commerce's Business Civic Leadership Center's 2009 Corporate Citizenship Awards. * Oracle named Best Working Environment in Saudia Arabia by Eleqtisadiah. * Oracle received an Honorable Mention for PR News' CSR Awards in Overall Leader category. * Oracle Education Foundation presented with a certificate of acknowledgment by Multimedia Development Corporation (MDEC) for contribution to the rural smart schools in Malaysia.
2010	<ul style="list-style-type: none"> * Oracle ranked #48 on CRO Magazine's 100 Best Corporate Citizens list. * Oracle named to Silicon Valley Business Journal's Top Corporate Philanthropists list. * Oracle named to the San Francisco Business Times Top Corporate Philanthropists list. * Oracle received the Silicon Valley Business Journal's Community Impact award for Education. * Oracle recognized with an Outstanding Contribution Award from the Chinese Ministry of Education. * Oracle received the Equality in Labor and Employment Award from the Portugal Ministry of Employment. * Oracle recognized on the Human Rights Campaign's Best Places to Work list. * Oracle recognized with an Outstanding Performance Award from the Government of Andhra Pradesh, India. * Oracle Education Foundation received the Telly Award for Radha's Story. * ThinkQuest received the CODiE Award for Best Education Community Solution from the Software Information Industry Association. * Oracle received the Employee Volunteer Program CSR Award from PR News. * Oracle recognized with the Shelter Network's Volunteer Champion Award. * Oracle received a Corporate Impact Award from the American Cancer Society for outstanding support in the fight against cancer.

자료: 오라클 2010 Corporate Citizenship Report(2010)의 내용을 참조하여 구성

〈표 9〉 사례기업의 다양성 통합 전략 성과 요약

다양성 제도 및 활동	다양성 성과 내용	다양성 통합 요인
오라클의 다양성 전략과 활동 노력	미국 내 직원 중에서 * 소수그룹: 37%, 여성: 29% 관리자 중에서 * 소수그룹: 34%, 여성: 26%	다양성 환경 조성
Project HIRED	* 2010년 이후 70여명의 장애인 대상 150개 과정과 4800시간 기술 교육 * 수요자 중 24명 오라클 채용을 포함하여 대부분 고객이나 협력사에 채용	다양성 환경 조성과 다양한 이해관계자와 파트너십
OWL	* 2009년과 2010년에 약100개의 이벤트 개최 * 전세계 41개 조직에서 약6000명의 여성이 참여	다양성 환경 조성과 글로벌 다양성
미흑인대학장학재단 지원 프로그램	* 10년간 백 만불 이상의 장학금과 소프트웨어 기부 * 오라클 내 인턴십 제공 * 흑인 커뮤니티와 연계한 마케팅	다양한 이해관계자와 파트너십
재향군인교육 프로그램	* 총 16명의 재향군인에게 기술교육을 제공하고 채용 * 인사적 성과와 연계	다양성 환경 조성과 다양한 이해관계자와 파트너십
공급자 다양성 제도	* 기업의 목표 및 성과와 연계 * 대내외 기업 커뮤니케이션에 활용	다양성 환경 조성과 다양한 이해관계자와 파트너십
다양성 활동에 대한 수상 내역	* 전세계 다양한 커뮤니티로부터 다양성 활동 공인 * 〈표 8〉 참조	다양성 환경 조성과 다양한 이해관계자와 파트너십, 글로벌 다양성

자료: 오라클 홈페이지 내 다양성 웹사이트(www.oracle.com/us/corporate/careers/diversity/index.html)와 사내 다양성 웹사이트(my.oracle.com/site/hr/diversity/index.html), 그리고 오라클 2010 Corporate Citizenship Report(2010)의 내용을 참조하여 구성



자료: 오라클 홈페이지(www.oracle.com) 내 투자가 홍보(Investor Relations)란의 매년 재무결과 내용을 참조하여 그림으로 재구성

〈그림 2〉 사례기업의 경영실적 추이

V. 결론 및 시사점

본 연구는 다양성 통합 요인 이론을 개발하는 목적인 사례연구로 먼저 기업의 전략적 다양성 관리의 이론적 배경과 관련 문헌을 기반으로 다양성 통합 전략의 세 가지 전략적 요인을 도출하는 것이 첫째 목적이었다. 다음으로는 글로벌 IT 대표기업인 오라클의 다양성 전략 사례를 통하여 세가지 다양성 통합 요인을 분석하고 검증하여 이론적 명제로 제시하였다.

본 연구를 통하여 기업이 기존의 평등주의 성향의 소극적 다양성 전략에서 탈피하여 적극적 다양성 전략인 다양성 통합 전략을 이행하고자 한다면 첫째로, 다원화된 다양성 수준과 높은 다양성 환경을 조성해야 하고 둘째로, 다양한 고객 및 이해관계자와 지속적인 파트너십을 유지해야 한다. 마지막으로 글로벌 시장에서 활동하는 기업은 관련된 글로벌 다양성을 지향해야 한다는 세 가지 전략적 요인을 이론적 명제의 결과로써 제시하고 있다.

한편 본 연구의 결과는 다음과 같은 학문적이고 실무적인 시사점을 제공할 것이다. 학문적인 관점에서는 다양성 통합 요인의 이론적 명제가 향후 기업의 다양성 전략을 분석하기 위한 기본적 틀을 제공할 수 있을 것으로 기대된다. 또한 다양성 통합 요인이 기업의 다양성 전략과 성과 연구를 위한 주요한 전략적 변수를 정의하는데 기여할 것이다. 그리고 다양성 통합 전략으로의 전환을 계획하는 한국 기업과 실무진에게는 기업이 다양성 통합 전략을 수립하기 위하여 어떤 점들을 고려해야 하는지를 전략적 요인과 그 기준을 제공하고 있다. 기업 내부적으로는 다원화된 다양성을 지향하면서 높은 다양성 환경을 조성하기 위한 제도적인 장치를 마련해야 하고 외부적으로는 다양한 고객 및 이해관계자와 파트너십을 개발하고 유지할 수 있는 다양한 프로그램을

마련해야 한다. 또한 글로벌 시장에서 활동하는 기업에게 글로벌 다양성의 필요성을 제시하면서 글로벌 지사에 대한 포용 정책, 해당지역의 정책과 제도에 맞는 유연한 인사 정책, 해당지역의 문화적 맥락에서 다양성 정책 수립, 글로벌 차원의 인재 개발 등의 실행 원칙을 제시하였다. 그리하여 적극적인 다양성 통합 전략의 모색이 우수한 인적자원 확보와 시장 확대를 통한 경쟁력 강화에 기여하고 글로벌 시장에서 심화되고 있는 해외 기업과의 경쟁에서 협력과 성과를 도출할 수 있는 선진국형 기업전략이 될 수 있음을 시사한다.

한편 본 사례연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 첫째, 다양성 통합 전략의 요인을 도출하는 과정에서 다양성 이론과 관련 문헌, 사례를 통하여 특정 이론적 틀이 없이 도출되었기 때문에 세 가지 명제 외에도 다양성 통합 전략을 위한 다른 전략적 요인들이 더 있을 수 있음을 밝혀두고 이를 향후 연구의 방향으로 제시한다. 둘째, 본 연구의 결과인 다양성 통합 요인의 이론적 명제가 대표적 기업의 단일 사례 분석으로만 검증되었기 때문에 대표성 측면에서 단일사례의 한계점을 보여주었다. 따라서 향후 다양한 다양성 전략과 제도를 활용하는 기업들을 대상으로 도출된 이론적 명제를 검증하고 분석하는 다중사례연구와 실증연구를 진행하고자 한다.

참고문헌

- 성상현(2006), "한국 기업의 다양성 관리와 기업성과," 노동시장차별과 적극적 고용개선조치, 한국노동연구원, 3(7), 208-241
- 오라클(2010), 2010 Corporate Citizenship Report: Positive impact, Oracle Corporation.
- 오라클 홈페이지, www.oracle.com
- 오라클 홈페이지 내 다양성 웹사이트, www.oracle.com/

- us/corporate/careers/diversity/index.html
 오라클 사내 다양성 웹사이트, my.oracle.com/site/hr/diversity/index.html
- 임희정(2010), "다양성관리의 실태 및 다양성관리가 조직의 성과에 미치는 영향," *생산성논집*, 24(3), 181-217
- Avery, D. R., Hernandez, M., and Hebl, M. R. (2004), "Who's watching the race? Racial salience in recruitment advertising," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.34 Issue 1, 146-161
- Avery, D. R., McKay, P., Wilson, D. C., and Tonidandel, S.(2007), "Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues and absenteeism," *Personnel Psychology*, Vol. 60 Issue 4, 875- 902
- Brown, C. M., and Mack, S. D.(2011), "Top executives in diversity," *Black Enterprise*.
- Castleberry-Singleton, Candi (2009), "From Bolted-on to Built-in," *Havard Business Review*.
- Delong, Thomas (2007), "A Framework for Pursuing Diversity in the Workplace," *Havard Business Review*.
- Dunavant, B.M., and Heiss, B.(2005), "Global diversity 2005," Washington, DC: Diversity Best Practices.
- Dundas, S. J.(2008), "A conversation on diversity & inclusion," *NJBIZ*.
- Earley, P. C., and Mosakowski, E. A.(2000), "Creating hybrid team cultures: An empirical test of transactional team functioning," *Academy of Management Journal*, Vol. 43 Issue 1, 26-49
- Ely, R.J., and D.A. Thomas(1996), "Making Difference Matter: A New paradigm for Managing Diversity," *Harvard Business Review*, September-October, 79-90.
- Ely, R.J., and D.A. Thomas(2001), "Cultural Diversity at Work: The Effect of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 46, 229-273
- Emrich, A. B.(2007), "Inclusion should be goal of diversity plans," *Grand Rapids Business Journal*.
- Heffes, E. M.(2009), "Diversity & inclusion - A work in progress," *Financial Executive*.
- Jehn, K. A., Northcraft, G.B., and Neale, M. (1999), "Why differences make a difference: a field study of diversity, conflict and performance in workgroups," *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-764
- Kaplan David, M., Wiley, Jack, W., and Maertz Jr, Carl, P.(2011), "Attachment in the relationship between diversity climate and retention," *Human Resource Management*, Vol. 50 Issue 2, 271-287
- Karma, Kadri, and Vedina, Rebekka(2009), "Cultural intelligence as a prism between workforce diversity and performance in a modern organization," *Review of International Comparative Management*, Vol.10, Issue 3, 527-542
- Kidder, L., and Judd, C. M.(1986), *Research methods in social relations*(5th edition), New York: Holt, Rinellart & Winston, 26-29.
- Kim, S. S., and Gelfand, M. J.(2003), "The influence of ethnic identity on perceptions of organizational Recruitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 6 Issue 3, 396-416
- Kossek, E. E., and Zonia, S. C.(1993), "Assessing diversity climate: A field study of reaction to employer efforts to promote diversity," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 14 Issue 1, 61-81
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., and Hebl, M. R.(2007), "Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions

- the key?," *Personnel Psychology*, Vol. 60 Issue 1, 35-62
- McMillan-Capehart, Amy(2005), "A configurational framework for diversity: socialization and culture," *Personnel Review*, Vol.34, No.4, 488-503
- Nishii, L. H. and Ozbilgin, M. F.(2007), "Global diversity management: towards a conceptual framework," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 Issue 11, 1883-1894
- Pegues, H.(2009), "Are workplace diversity and inclusion important?," *Corridor Business Journal*.
- Pugh, S. D., Dietz, J., Brief, A. P., and Wiley, J. W.(2008), "Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 Issue 6, 1422 - 1428
- Rink, F., and Ellemers, N.(2006), "What can you expect? The influence of gender diversity in dyads on work goal expectancies and subsequent work commitment," *Group Processes and Intergroup Relations*, Vol. 9, 577-588
- Robert K. Yin(2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Third Edition, Sage Publications.
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., and Jonsen, K. (2009), "Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups," *Journal of International Business Studies*.
- Sucher, Sandra, J., and Corsi, Elena(2011), "Global diversity and inclusion at Royal Dutch Shell(A)," *Havard Business Review*.
- Thomas, D. A.(2004), "Diversity as Strategy," *Havard Business Review*.
- Thomas, D. A., and Kanji, Ayesha(2004), "IBM's Diversity Strategy: Bridging the Workplace and the Marketplace," *Havard Business Review*.
- Thomas, R.(1992), "Managing Diversity: A Conceptual Framework," in *Diversity in the Workplace: Human Resource Initiative*, S. E.Jackson and Associates (eds.), NY : The Guilford Press, 306-317.
- Toops, L. M.(2009), "Work force diversity plus inclusion equals true organizational innovation," *National Underwriter Property & Casualty*.
- van Knippenberg, D.(2007), "Work group diversity," *Annual Review of Psychology*, Vol. 58, 515-541

Case Study on Strategic Factors of Integrated Inclusion for Diversity Management

Jong-Koo Lee* · Young-Hee Ko**

Abstract

Today, Diversity management has been approached to business strategy for searching competitive advantage beyond complying legal regulation against discrimination. Integrated Inclusion has been defined and needs some strategic factors for executing through literature research as the first objective of this study. The other objective is to verify the strategic factors through a case enterprise and to derive theoretical proposition and implications in the processes of case study.

There are 3 propositions for strategic factors of Integrated Inclusion. Firstly, enterprise should provide high diversity climate, considering multidimensional diversity levels. Secondly, enterprise should keep sustainable relationship with diverse customers and other stakeholders. Finally, global enterprise should aim for global diversity.

This case study for strategic factors of Integrated Inclusion gives following implications: First, it provides a basis of general frame to establish and analyze the diversity strategy of enterprise. Next, it suggests an advanced enterprise strategy for Korean enterprise to reinforce competitive advantage.

Key Words: Diversity Management, Integrated Inclusion, Global Diversity

* PhD Candidate, Seoul School of Integrated Sciences and Technologies

** Professor, Seoul School of Integrated Sciences and Technologies