

## 조직 내 다양성 신념의 선행 및 결과변인에 관한 연구\*

주 영 경

김 명 소†

호서대학교

본 연구에서는 조직 내 구성원의 다양성 신념에 영향을 미치는 개인 및 상황특성 선행변인을 탐색하고, 국내 현직자들의 다양성 신념을 예측하는 주요 선행변인이 무엇인지 알아보았다. 또한 다양성 신념이 구성원의 직무수행과 태도에 미치는 영향을 확인해보고자 하였다. 이를 위해 다양한 직종의 종사자 300명의 자료가 분석에 사용되었다. 위계적 회귀분석 결과, 성격 6요인(HEXACO)의 원만성, 외향성, 개방성, 및 독특욕구, 관점수용, 성장 마인드셋이 다양성 신념에 유의한 영향을 미치는 개인특성으로 나타났다. 상황특성으로는 다양성 풍토, 포용적 리더십이 유의한 예측변인으로 확인되었다. 또한 친 다양성 신념(pro-diversity beliefs)이 높을수록 개인의 과업수행, 맥락수행, 적응수행, 정서적 몰입 등 다양한 직무 효과성 수준이 높았고, 특히 최근 관심이 집중되고 있는 적응수행에 대한 예측력이 가장 크게 나타났다. 구조방정식 모형 분석 결과를 바탕으로 선행변인들의 상대적 영향력을 검증한 결과, 개인특성으로 독특욕구, 관점수용, 성장 마인드셋, 상황특성으로는 다양성 풍토가 다양성 신념의 핵심 예측변인들로 밝혀졌다. 이러한 다양성 신념의 핵심 선행변인들과 각 결과변인을 포함하는 연구모형을 제안 및 검증한 결과, 4개 결과변인에 대한 모형의 적합도가 모두 수용 가능했다. 마지막으로 본 연구의 시사점과 제한점, 그리고 향후 연구과제에 대해 논의하였다.

주요어 : 다양성 신념, 독특욕구, 관점수용, 성장 마인드셋, 다양성 풍토

\* 본 연구는 장훈장학회의 후원을 받아 수행된 연구임.

이 논문은 주영경(2018)의 석사학위 논문을 수정 및 보완하여 정리한 것임.

† 교신저자 : 김명소, 호서대학교 산업심리학과 교수, [mskim@hoseo.edu](mailto:mskim@hoseo.edu)

조직 내 성별, 나이, 민족 등 구성원 간 다양성이 점점 증가하고 있고, 이를 계기로 조직은 팀제 및 인수합병 등에 의한 교육적, 기능적 다양성을 점차 증가시키고 있다(van Knippenberg & Schippers, 2007). 특히 대한민국 정부는 2017년 7월부터 채용에서 평등하게 기회를 보장하고, 공정한 과정을 통해 누구나 실력으로 경쟁할 수 있도록 모든 공공기관과 지방공기업에 블라인드 채용을 도입했다. 이처럼 조직의 다양성은 최근 국·내외를 막론하고 보편적 현상이 되었으며, 조직은 다양성을 성공적으로 발전시키기 위해 점점 더 많은 관심과 노력을 기울이고 있다(Rattan & Dweck, 2018).

다양성이란 타인이 자신과 다른 사람이라는 인식을 유도할 수 있는 속성에 대한 개인 간 차이를 의미한다(Triandis, Kurowski, & Gelfand, 1994; Williams & O'Reilly, 1998). 원칙적으로 다양성은 나이부터 성(gender), 국적, 종교적 배경, 기능적 기술, 직무능력에서 관계기술, 정치적 선호에 이르기까지 거의 무한한 차원을 반영한다(van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). 이러한 다양성이 조직에 미치는 효과는 양면적인 것으로 밝혀졌다(Triandis et al., 1994). 우선 기존의 많은 연구들이 그룹 내 다양성이 그룹의 업무 프로세스와 성과에 도움이 된다는 결과를 제시했다(van Knippenberg & Schippers, 2007; Mannix & Neale, 2005; Williams & O'Reilly, 1998). 반면, 조직 내 다양성은 그룹 내 갈등 증가(Jehn, Northcraft, & Neale, 1999), 의사소통 감소(Williams & O'Reilly, 1998), 응집력 감소(Schippers, Den Hartog, Koopman, & Wienk, 2003) 등의 부정적 결과를 낳기도 했다.

과거 다양성 연구는 주로 객관적 차이가 어떻게 그룹이나 팀 효과성과 관련되는가에 초점을 맞추고 있다. 그러나 Harrison, Price, Gavin

와 Florey(2002)는 객관적 다양성이 실제 객관적인 사실을 나타내기보다는 그룹 내 구성원들이 주관적으로 지각하는 다양성에 불과하다는 것을 보여주었다. van Dick, van Knippenberg, Hägele, Guillaume 및 Brodbeck(2008)에 의하면, 다양성 그 자체가 문제가 되는 것이 아니고, 사회적 범주화에서 기인할 수 있는 잠재적인 집단 간 편향이 핵심 이슈이다. 결국 이러한 부정적 결과 여부는 다양성의 가치에 대한 사람들의 믿음에 달려있기 때문에 van Dick과 동료들(2008)은 다양성 신념의 중요성을 강조하며 다양성 신념의 결정요인에 대한 연구의 필요성을 제기한 바 있다.

일반적으로 다양성 신념은 개인의 견해와 타인에 대한 편견 등 개인적 특성뿐 아니라 다양성 촉진에 사용되는 조직 정책과 절차에 대한 태도, 다양한 구성원의 자격에 대한 믿음으로 구성된다(Kossek & Zonia, 1993). 따라서 다양성의 잠재적 가치를 긍정적 결과로 이끌기 위해서는 구성원의 다양성 신념 수준 차이를 결정하는 개인특성(성격, 가치, 욕구 등)과 함께 조직 내 상황특성(조직문화, 조직 공정성, 리더십, 업무특성 등)을 종합적으로 탐색하는 것이 매우 중요해 보인다. 그러나 국내 외적으로 다양성의 가치에 대한 조직 구성원의 신념 차이에 영향을 미치는 선행변인이나 결과변인을 탐색한 연구는 미비하며, 특히 선행변인에 대한 연구는 매우 미흡한 실정이다. 예를 들면, 조직 내 다름 인식에 대한 개인차나 다양성의 효과를 조절하는 조절변인 연구(van Dick et al., 2008)는 일부 있었으나, 구성원의 다양성 신념에 영향을 미치는 개인 및 상황특성을 종합적으로 분석한 연구는 찾아보기 어렵다.

다양성의 결과변인에 대한 기존 연구는

대부분 조직 전체가 아닌 팀이나 부서와 같은 그룹 단위에서 성과를 탐색하였다(Homan, Buengeler, van Ginkel, Eckhoff, & Voelpel, 2015; Kearney, Geber, & Voelpel, 2009; Homan, van Knippenberg, van Kleef, & De Dreu, 2007; van Knippenberg et al., 2004). 또한, 구성원들의 직무수행이나 업무태도에 대한 영향력을 구체적으로 살펴본 연구는 거의 이루어지지 않았다. 다양성 관련 연구를 지속적으로 수행해온 Homan, Greer, Jehn과 Koning(2010)도 다양성 연구가 팀이나 부서 단위의 특정 집단 내 다양성 분포에만 초점을 두고 있다는 것을 한계점으로 지적한 바 있다. 국내에서도 최근 들어야 조직 전반의 다양성에 대한 구성원 개인의 태도에 초점을 맞춘 연구가 시도되고 있다. 구체적으로, 구성원의 다양한 구성과 조직의 혁신성과(Lee, Kim, Lee, & Kim, 2013) 및 조직몰입, 직무만족과 같은 태도변인(Park, 2009)의 관계가 분석되었다. 또한, 다양성에 대한 수용 정도를 주관적으로 측정한 다양성 수용도는 조직성과(Sung, 2005), 조직몰입 (Jung, Baek, & Kim, 2015; Lee, 2018), 조직시민행동(Park, 2016)에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

따라서 본 연구에서는 다양성의 가치에 대한 조직 구성원의 믿음, 즉 다양성 신념에 주목하여 다음의 내용을 알아보려고 한다. 첫째, 어떠한 개인 및 조직 특성 선행변인들이 구성원의 다양성 신념에 영향을 주는지 분석할 것이다. 둘째, 다양성 신념이 구성원 개인의 다양한 직무 효과성, 즉, 과업수행, 맥락수행, 적응수행 및 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는지 탐색해볼 것이다. 마지막으로 다양성 신념의 핵심 선행변인과 결과변인을 포함하는 연구모형을 제안 및 검증할 것이다.

## 다양성 신념

사람들은 다양성에 대한 서로 다른 믿음을 가지고 있다. 자신과는 다른 사람들과 일하는 것이 가치 있다고 생각할 수 있고, 비슷한 사람들과 일하는 것이 더 바람직하다고 생각할 수도 있다. 이러한 개념은 최근 다양성 연구에서 도입되었으며 다양성 신념(van Dick et al., 2008), 다양성 관점(Ely & Thomas, 2001), 인지적 다양성에 대한 개방성(Mitchell, Nicholas, & Boyle, 2009) 등으로 다르게 묘사되고 있다(Hentschel, Shemla, Wegge, & Kearney, 2013). 본 연구에서는 이러한 믿음을 van Dick 등(2008)과 같이 다양성 신념으로 표현하고자 한다. 다양성 신념은 작업그룹 기능에 대한 다양성의 가치에 대한 믿음으로 정의될 수 있다(van Knippenberg, Haslam, & Platow, 2007).

다양성 신념은 작업그룹 기능에 대한 다양성의 가치를 더 많이 믿을수록 작업그룹 다양성에 호의적으로 반응하도록 유도할 수 있다(van Knippenberg et al., 2004). van Knippenberg와 동료들(2004)은 설문 조사와 실험 연구에서 작업그룹에서 다양성과 그룹 구성원 정체성 간의 관계가 다양성 신념에 의해 조절되었음을 보여주었다. 개인이 다양성을 당면 과제에 도움이 된다고 믿었을 때, 즉 다양성의 긍정적 가치를 믿었을 때 다양성은 그룹 정체성과 정적인 관계가 있었다. Homan과 동료들(2007)은 다양성 신념이 그룹과 다양한 구성원에게 호의적으로 대할 수 있게 한다고 주장하였다. 또한 다양성 신념은 그룹 구성원들이 동료 그룹의 새로운 정보와 관점을 적극적으로 요구하여 성과를 촉진하도록 함으로써 그룹이 다양성으로부터 이익을 얻을 수 있는 가능성을 높일 수 있다고 보았다.

본 연구는 이처럼 조직 내 다양성의 잠재력을 긍정적으로 이끌 수 있는 다양성 신념을 주제로 조직 구성원들의 다양성 신념과 관련된 선행변인을 탐색하고 결과변인에 미치는 영향을 분석하려고 한다. 이후 가설 및 분석 결과 이해를 돕기 위해 다양성 신념의 높은 수준을 친 다양성 신념(pro-diversity beliefs)으로 표현할 것이다.

### 개인특성 선행변인

#### 성격(HEXACO)

일반적으로 성격은 시간이 지나고 상황이 달라지더라도 특정한 개인의 행동 패턴에 영향을 주는 복잡한 심리적 특성이라고 정의된다(Gerrig, 2015). 이러한 성격은 개인이 다양성의 가치에 대한 믿음을 결정하는 요인이 될 수 있다. 대표적 성격구조 이론으로 성격 5요인(Big 5)과 정직-겸손성(Honesty- Humility)을 추가한 6요인 HEXACO 모델이 있다.

성격과 다양성 신념과의 관련성에 대한 경험적 연구는 없지만, 성격의 기본 특성과 다양성에 대한 주관적 지각 및 유사개념과의 관계를 탐색한 연구를 통해 유추해볼 수 있다. 원만성은 관용성, 온유성, 융통성, 인내성으로 정의되며(Yoo, Lee, & Ashton, 2004), 타인에게 친화적이고 이타적인 성향을 보인다. 외향성 요인의 공통된 특성은 사회 활동에 몰입하는 성향으로, 외향성이 높은 개인은 다양한 사람들 속에서도 편안함을 느끼고 이를 즐긴다(Yoo, Lee, & Ashton, 2004). 개방성이 높은 사람은 색다르고 특이한 관습이나 방식을 수용하려는 마음이 더 많이 열려 있다(Lee & Ashton, 2014: 42). 이러한 원만성, 외향성과 개방성의 특성은 다양성에 대한 긍정적 가치를 형성하게 할 수

있을 것으로 추론해 볼 수 있다. Liao, Chuang과 Joshi(2008)는 원만성과 외향성이 성격, 가치, 태도 등과 같은 심층수준(deep-level) 차이 지각과 부적으로 관련이 있음을 밝혔다. 즉, 원만성과 외향성이 높을수록 타인과의 차이에 대한 지각을 낮게 하는 것으로 나타났다. 인간 다양성에 대한 관용의 예측변인을 탐색한 Butrus와 Witenberg (2012)의 연구에서는 원만성과 개방성이 신념(beliefs) 차원의 다양성에 대한 관용의 예측변인으로 밝혀졌다. 이에 본 연구에서는 HEXACO 모델을 기반으로 원만성, 외향성, 개방성이 다양성 신념에 정적 영향을 미칠 것이라는 가설을 세웠다.

**가설 1-1.** 원만성은 다양성 신념에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

**가설 1-2.** 외향성은 다양성 신념에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

**가설 1-3.** 개방성은 다양성 신념에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

#### 소속욕구, 독특욕구

소속욕구(need to belong)란 지속적, 긍정적 대인관계를 형성하고 유지하고자 하는 인간의 주요 동기 중 하나로(Baumeister & Leary, 1995) 타인에게 소속되고 싶은 욕구를 나타낸다. 한편, Snyder와 Fromkin(1977)은 다른 사람과 구별되고자 하는 욕구를 독특욕구(need for uniqueness)라고 정의했다. 이러한 독특동기(distinctiveness motives)는 개인이 자신만의 차별성을 확립하고 유지하려는 노력을 의미한다(Snyder & Fromkin, 1980). Ormiston(2016)은 개인마다 그룹 구성 다양성에 대한 지각 차이가 있는 것은 소속 및 독특욕구와 관련이 있으며, 이에 대한 만족 수준 차이가 있기 때문이라고 주장했다. 즉 소속

욕구와 독특욕구의 수준에 따라 다양성에 대한 주관적 인식이 달라질 수 있다는 것이다.

먼저 다양한 구성원들 사이에 개인은 소속감에 대한 위협을 받을 수 있다. 특히 소속욕구가 강한 사람들의 경우 조직 내 다양성은 큰 위협과 도전이 될 수 있다. 만성적인 소속욕구가 있는 사람들은 스스로가 그룹에 받아들여지는 느낌을 주기 위해 상황을 잘못 이해할 가능성이 더 큰 것으로 나타났다(Morrison & Marthes, 2011). 따라서 소속욕구가 강한 개인은 비유사성에 대해 불편한 감정이 발생할 가능성이 높고, 이는 친 다양성 신념에 부적으로 영향을 미칠 수 있다. 한편 독특성을 성취하려는 사람들은 대체적으로 창의력이 높고, 대다수의 영향을 덜 받았으며, 희소한 제품을 구매할 가능성이 더 큰 것으로 나타났다(Dollinger, 2003; Imhoff & Erb, 2009). 독특성을 추구하는 것은 개인에게 정서적으로 만족감을 주고, 다양성을 촉진함으로써 사회에 이익을 줄 수 있다. 왜냐하면 사람들은 자신을 다른 사람들과 차별화하려고 할 때 다른 관심사와 목표를 추구하는데, 이러한 추구는 제한된 자원을 둘러싼 경쟁과 갈등을 감소시킨다(Snyder & Lopez, 2002: 404). Ormiston(2016)은 다양성이 높은 그룹에서 우수한 성과가 나는 것은 개인의 독특욕구가 정체성 차별화 전략에 관여하게 하여 자신을 더 두드러지게 하고, 더 창의적으로 되도록 했기 때문이라고 주장하였다. 이에 본 연구에서는 개인의 독특욕구가 높을수록 친 다양성 신념을 가질 것이라고 추론하였다.

**가설 2-1.** 소속욕구는 다양성 신념에 부적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

**가설 2-2.** 독특욕구는 다양성 신념에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 관점수용

관점수용(perspective taking)이란 공감의 인지적 요소 중 하나로 다른 사람의 행동과 반응을 예측하여 대인관계를 부드럽게 하고 더욱 가치 있도록 촉진하는 능력이다(Davis, 1983). Ku, Wang와 Galinsky(2015)는 관점수용을 타인의 생각, 동기, 의도 및 감정을 이해하기 위해 다른 사람의 입장에서 세상을 상상하는 적극적인 인지과정으로 정의했다. 더불어 선행연구를 토대로 관점수용이 그룹 내 편견, 고정관념, 차별적 관점을 줄이고 그룹 내 관계를 향상하는 효과가 있을 것으로 보았다. 조직 장면에서 관점수용과 관련된 연구를 살펴보면 Lee와 Choi(2017)은 팀 구성원들 간의 과업갈등이 팀 성과에 미치는 부정적 영향을 팀 내 관점수용이 감소시킨다고 밝혔다. Hoever, van Knippenberg, van Ginkel과 Barkema의 연구(2012)에서는 범주화-정교화 모델을 토대로 다양성 특징을 가진 그룹에서 관점수용의 태도를 취하는 것이 사회 범주화 과정에서 발생할 수 있는 편견과 갈등을 줄이고 정보 정교화를 촉진함으로써 팀의 창의력 향상에 도움이 된다는 결과를 제시했다. 종합하면, 관점수용은 타인의 입장을 이해하고 수용함으로써 조직에서 효과적인 행동에 관여할 수 있게 한다. 그러한 과정 속에서 타인에 대한 이해와 공감을 통해 다양한 사람이 가진 가치와 가능성을 긍정적으로 판단할 수 있을 것으로 기대된다.

**가설 3.** 관점수용은 다양성 신념에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 성장 마인드셋

성장 마인드셋(growth mindset)은 현재 자신이 가진 자질이 단지 성장을 위한 출발점일 뿐이

며, 노력이나 전략, 타인의 도움을 통해 얼마든지 발전할 수 있다는 믿음에 바탕을 두고 있다 (Dweck, 2017). 성장 마인드셋과 상반된 개념인 고정 마인드셋은 인간의 자질은 불변한다는 믿음을 의미한다. 성장 마인드셋은 고정 마인드셋과 달리 개인으로 하여금 다양한 사람들에 대해 배우고(Carr, Dweck, & Pauker, 2012), 외부집단으로부터 더 많은 정보를 탐색하게 한다(Levy, Stroessner, & Dweck, 1998). 이처럼 성장 마인드셋을 가진 구성원은 새로운 인간관계에 대한 걱정이나 두려움이 적고, 타인의 도움을 통해 자신이 성장할 수 있다는 믿음을 가지고 있기 때문에 조직 내 다양성 또한 긍정적으로 받아들일 수 있을 것이다. Rattan과 Dweck(2018)는 성장 마인드셋이 편견을 보인 동료들에 대해서도 긍정적 기대감을 가질 수 있게 해준다는 것을 확인하였다.

따라서 본 연구에서도 성장 마인드셋이 다양성 신념에 정적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다.

**가설 4.** 성장 마인드셋은 다양성 신념에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

#### 상황특성 선행변인

##### 다양성 풍토

조직의 다양성 풍토(diversity climate)란 조직의 다양성을 촉진하고 차별을 없애는 것이 조직의 우선순위라는 것을 전달하는 정책과 관행에 대한 직원들의 공통된 인식을 말한다(Pugh, Dietz, Brief, & Wiley, 2008). Cox(1994)는 모든 조직에는 다양성과 관련된 풍토가 있고, 다양성 풍토를 이해함으로써 개인 및 조직 효과성에 대한 영향을 예측할 수 있다고 주장했

다. 많은 연구자들은 조직 풍토와 문화가 구성원들이 다양성을 중시하는 정도에 영향을 준다고 밝혔다(Ely & Thomas, 2001; Kossek & Zonia, 1993; Mor Barak, Cherin, & Berkman, 1998; Min, 2016).

다양성 관련 연구에서 다양성 풍토가 증시되는 것은 다양성 풍토가 고정관념이나 차별과 같은 다양성의 부정적 효과를 방지하는 역할을 하는 동시에, 다양한 정보의 교환을 촉진함으로써 긍정적 효과를 높여주기 때문이다(Dwertmann, Nishii, & van Knippenberg, 2016). 이처럼 다양성을 조직의 중요한 가치로 인정하게 되면 구성원들은 다양성 환경에 대해 안전하게 느끼고 조직 내 다양성을 보다 긍정적으로 받아들일 수 있을 것이다.

**가설 5.** 다양성 풍토는 다양성 신념에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

##### 조직 공정성

본질적으로 조직의 다양성 관리 및 지원에 헌신하는 노력은 공정성과 사회 정의에 그 뿌리를 두고 있다(Mor Barak, 2015). 공정성은 다양성의 효과가 더 긍정적일 수 있는 맥락으로 친 다양성 신념의 기본적인 조건일 수 있다. 일반적으로 조직 공정성은 3개 범주로 구분하여 연구되고 있다. 분배 공정성은 자신이 받은 산출 결과에 대한 공정성 지각을 나타내며, 이러한 산출을 결정하는데 사용된 과정에 대한 공정성 지각을 절차 공정성이라고 한다. 몇몇 연구자들은 이 두 가지 개념과 별개로 종업원들이 교환관계에서 존중받거나 존엄성 있게 대우받고 있는지에 대한 지각을 나타내는 상호작용 공정성이라는 독립된 범주를 제안했다(Jex & Britt, 2014). 이 세 범주의 공정성은 실

증언구를 통해 서로 구별되는 특성이라는 것이 확인되었다(Cohen-Charash & Spector, 2001).

조직 공정성과 다양성 관련 연구를 살펴보면, Roberson와 Stevens(2006)은 다양성에 대한 의미형성(sense-making) 패턴을 파악하기 위한 언어 연구에서 구성원들은 직무나 승진에서 배제되었던 상황의 세부사항에 대해 민감하게 반응했다는 결과를 제시했다. 그 이유를 이해하기 위해 과정과 절차를 모두 살펴본 결과, 승진 등의 분배 공정성과 업무 관련 정보공유 등의 절차 공정성에 주의를 기울이는 것으로 나타났다. 또한, 이질 그룹 간 존중의 수준이 다양성에 대한 의미형성에 영향을 미치며, 이러한 존중하는 그룹이 심리적 안전감과 높은 신뢰를 가질 수 있다고 설명하고 있다. Choi와 Rainey(2013)는 조직 공정성 환경에서의 다양성 관리와 직무 만족도의 관련성 연구에서 구성원들이 조직의 공정성을 더 높게 인식할 때 더 높은 수준의 직무만족을 경험한다고 밝히면서 공정성을 통한 다양성 관리 노력이 효과적이라는 것을 강조했다. Dahanayake, Rajendran, Selvarajah와 Ballantyne(2018)도 다양성 관리의 이론적 해석과 결과 문헌들에서 공정성을 중요하게 다루고 있다고 밝힌 바 있다. 이러한 결과를 통해 조직 공정성이 다양성 신념에도 긍정적 영향을 줄 것으로 기대하였고, 범주별 영향력에 차이가 있는지 확인하고자 하였다.

**가설 6-1.** 분배 공정성은 다양성 신념에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

**가설 6-2.** 절차 공정성은 다양성 신념에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

**가설 6-3.** 상호작용 공정성은 다양성 신념에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 포용적 리더십

조직 구성원들의 태도와 행동에 대한 리더의 영향력을 고려할 때, 리더십은 구성원들의 다양성 신념의 예측요인이 될 수 있다. Shore, Randel, Chung, Dean, Ehrhart와 Singh(2011)은 다양성 조직에서 기회를 얻기 위해서는 포용적인 환경을 조성해야 한다고 주장했다. 구성원들에게 포용적 맥락의 역할을 하는 포용적 리더십 (inclusive leadership)은 리더가 부하들과의 상호작용에서 개방적이고(openness), 접근 가능하며(accessibility), 능력과 유용성 (availability)을 보이는 리더십을 의미한다(Carmeli Reiter-Palmon, & Ziv., 2010). 이는 Nembhard와 Edmondson (2006)이 제안한 것으로 수평적 관점에서 타인의 의견을 구하고 이에 대해 감사하는 행동을 나타낸다. 이러한 리더 행동은 “구성원들의 발언은 진정으로 가치가 있다”라는 팀 구성원들의 신념 형성을 돕고 인적자원의 효과적 활용을 촉진한다. Kim과 Hong(2016)도 구성원의 성장과 발전을 돕는 변혁적 리더십과 다양성 관련 태도는 유의한 관련성이 없으나 수평적 리더십을 대표하는 공유 리더십은 유의한 영향을 미친다는 결과를 제시하며, 다양성에 대한 긍정적 태도를 형성을 위해 수평적 리더십이 더 효과적이라고 해석했다. 이와 유사하게 수평적 관점에서 포용적 환경을 조성해주는 리더 행동은 구성원들이 다양성을 긍정적인 태도로 포용할 수 있도록 도울 수 있기 때문에 본 연구에서는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**가설 7.** 포용적 리더십은 다양성 신념에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

### 직무 효과성 결과변인

구성원들이 조직 내 다양성에 대해 긍정적이라 믿게 되면 자신의 업무는 물론 다른 구성원을 대하는 행동에 영향을 줄 수 있다. 다양성 관점은 구성원들이 그룹 내 문화적 정체성 차이에 대한 자신의 경험을 해석하고 행동하는 인지적 구조를 제공하며(Ely & Thomas, 2001), 사회적 통합과 성과와 같은 주요 결과에 영향을 미치기 때문이다 (Zellmer-Bruhn, Maloney, Bhappu, & Salvador, 2008). 따라서 다양성 신념은 개인의 직무수행과 태도에도 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대된다.

#### 직무수행

개인 차원의 대표적 직무수행에는 맥락수행, 적응수행, 과업수행이 포함된다. 첫째 맥락수행은 일반적으로 조직헌신 및 지지, 타인에 대한 도움 및 협조, 성실성으로 구성된다(Han, 2004). Park(2015)는 구성원의 다양성 수용이 조직시민행동에 정적 영향을 미치며, 이는 조직 내 다양성을 수용하려는 태도가 긍정적 행동으로 이어지는 것으로 해석했다. 따라서 다양성이 조직 기능에 긍정적일 것이라 믿는 친 다양성 신념은 자발적으로 주어진 업무 이상의 수행을 하고, 동료들을 돕고 협력하며, 조직을 지지하는 맥락수행 수준이 높아질 것으로 예상할 수 있다.

둘째, 적응수행은 특히 최근 급변하는 경영 환경에서 구성원들의 업무수행과 관련하여 중요하게 고려되어야 하는 요소로써(Park, 2016), 변화하는 환경에 적절히 대응하는 조직 구성원의 능력을 의미한다. Charbonnier-Voirin과 Roussel(2012)은 적응수행을 창의성, 위기상황이나 불확실한 상황 대처, 대인관계 적응성, 학

습과 교육 노력, 직무스트레스 관리의 5개 차원으로 설명했다. Homan 등(2007)은 작업그룹의 다양한 정보와 관점은 구성원들이 친 다양성 신념을 가질 때 정보적 자원을 더 효과적 사용할 수 있게 한다고 밝혔다. 이에 다양성에 대해 긍정적 신념을 갖을수록 적응수행 수준도 높아질 것으로 예상된다.

셋째, 과업수행은 조직의 핵심기능을 수행하거나 간접적으로 핵심기능에 필요한 자료나 서비스를 제공함으로써 조직 효과성에 기여하는 활동으로 (Yoo & Lee, 2016) 조직의 성과와 밀접한 관련이 있다. Yun(2013)은 다양성 수용 정도가 팀 성과와 의사결정의 질에 정적 영향을 미친다고 밝혔다. 반면 지금까지 다양성에 대한 주관적 인식이 개인 수준에서 구성원의 과업수행에 미치는 영향을 검증한 연구는 없었기에, 본 연구에서 다양성 신념과 과업수행과의 관련성을 탐색해 보고자 한다.

**가설 8.** 다양성 신념은 맥락수행에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

**가설 9.** 다양성 신념은 적응수행에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

**연구문제 1.** 다양성 신념은 과업수행에 어떠한 영향을 미치는가?

#### 정서적 몰입

Allen과 Meyer(1990)에 따르면 정서적 몰입은 조직 구성원이 자신을 조직과 동일시하고 조직에 대해 충성심을 느끼는 정도를 나타낸다. 관련 연구가 소수인데, 조직 내 객관적 다양성은 조직몰입에 부정적 영향을 미칠 수 있다(Tsui et al., 1992; Park, 2009). 그러나 다양성 수용도와 조직몰입과의 관계를 살펴본 Lee(2018)의 연구에서 다양성 수용 중 가치 다



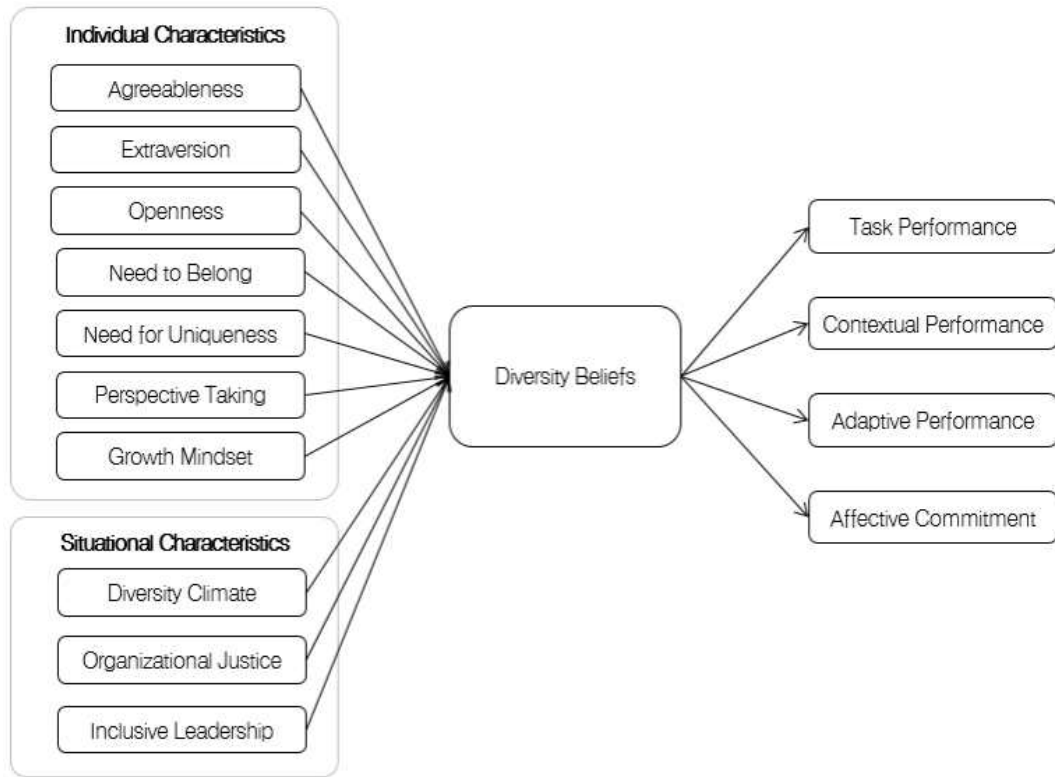


Figure. 1. Conceptual Model

양성 수용도가 정서적 몰입에 유의한 정적 영향을 미쳤다. 이를 기반으로 아래와 같은 가설을 설정하였다.

**가설 10.** 다양성 신념은 정서적 몰입에 정적으로 유의한 영향을 미칠 것이다.

지금까지 살펴본 다양성 신념의 선행변인들과 결과변인들의 관계 탐색을 위한 개념적 모형은 그림 1과 같다.

## 방 법

### 연구대상 및 자료 수집 절차

다양한 기업의 현직자 339명의 온라인 설문 응답 중 39명의 불성실 응답을 제외한 300명의 자료가 분석에 사용되었다. 본 연구는 장훈장학회로부터 후원을 받아 인바이트의 Invitation-based Panel을 대상으로 자료를 수집하였다. 직종별로 살펴보면 인사/기획/총무 71명(23.8%), 판매/영업 18명(6.0%), 생산/기술 79명(26.5%), 서비스/교육 73명(24.5%), 회계/재무 12명(4.0%), 연구/개발 39명(13.1%), 기타 6명(2.0%)이었다. 성별은 남성 193명(64.3%), 여성 107명(35.7%)이고, 평균연령이 41.63(SD=9.83)세이다.

## 측정도구

### 다양성 신념

다양성 신념은 van Dick과 동료들(2008)이 개발한 문항을 Meyer와 Schermuly(2011)가 사용한 3문항을 번안하여 활용했다. 문항 예는 '조직 내에서의 다양성은 큰 이점이라고 생각한다.', '조직에 서로 다른 특성을 보유한 사람이 많을수록 긍정적이라고 생각한다.' 등이다. 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .732로 나타났다.

### 성격(HEXACO)

Lee와 Ashton(2004) 척도를 Song과 Yoo(2004)가 사용한 6요인 24문항을 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정했다. 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 원만성 .790(신뢰도를 저하시키는 1문항 제외), 외향성 .722, 개방성 .746이었다.

### 소속욕구

Leary 등(2001)이 개발한 소속욕구 척도(The Need to Belong Scale; NTBS)를 Kim, Sohn, & Rim(2014)이 번안한 10문항을 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정했다. 대표문항은 '다른 사람들이 나를 받아들이지 않는 것 같아도 별로 신경 쓰지 않는다.', '나는 혼자이게 되는 것이 싫다.'이며, 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .837이다.

### 독특욕구

Lynn과 Harris(1997)가 개발한 SANU(The Self Attributed Need for Uniqueness) 4문항을 번안하여 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 사용했다. 문항 예는 '나는 다른 사람들과 다른 것을 선호한다.' '독특하다는 것은 나에

게 중요하다.' 등이다. 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .789이었다.

### 관점수용

Davis(1983)의 IRI(interpersonal reactivity index) 중 관점수용(PT: perspective-taking) 척도를 Park (2016)이 번안한 6문항을 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정했다. 대표문항은 '나는 종종 다른 사람의 관점에서 사물을 보는 것이 어렵다는 것을 깨닫는다.' '나는 나의 동료들을 더 잘 이해하기 위해 그들의 입장에서 보려고 노력한다.' 등이다. 신뢰도를 떨어트리는 역문항 2개를 삭제하였고, 최종 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .735이다.

### 성장 마인드셋

Saunders(2013)이 활용한 척도 중 Jeong(2017)이 번안한 10문항을 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정했다. 대표문항은 '개인의 지능은 이미 정해져 있기 때문에 그것을 대단히 변화시키기는 어렵다.', '업무수행 시 내가 그 일을 얼마나 잘 하느냐를 누군가에게 보여주는 것이 중요하다.' 등이다. 이 중 신뢰도를 저해하는 역문항 4개를 삭제한 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .735이다.

### 다양성 풍토

다양성 풍토는 Cox(1994)의 저서를 기반으로 Lee(2017)가 국내 상황에 맞게 구성한 5문항을 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정했다. 대표 문항은 '우리 회사는 사회적 다양성(비정규직, 여성, 장애인, 다문화 가족 등)의 가치를 인정한다.', '우리 회사는 사회적 다양성의 가치를 키우기 위한 철학과 방침을 규정화하여 관리하고 있다.' 등이며, 척도의 신

뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .847이었다.

### 조직 공정성

Greenberg(1991) 등의 연구에서 사용한 문항을 Lee(2014)가 번안한 12문항 중 9개(분배 공정성 3, 절차 공정성 3, 상호작용 공정성 3)를 5점 척도 (1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정했다. 분배 공정성의 대표 문항은 '나의 조직은 목표를 달성하면 적절한 보상을 해준다.', 절차 공정성은 '나의 조직은 인사 관련 의사결정을 할 때 다양하고 정확한 관련 자료를 수집한다.', 상호작용 공정성은 '나의 상사는 의사결정 과정에서 조직원의 의견을 충분히 고려한다.'이다. 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 각각 .919, .874, .858이었다.

### 포용적 리더십

Carmeli 등(2010)이 개발한 척도를 Chah, Kim, Lee, Bang과 Moon(2013)이 번안한 3영역(리더의 개방성, 접근 용이성, 유용성)의 9문항을 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정했다. 리더의 개방성 문항 예는 '나의 상사는 새로운 아이디어에 개방적이다.'이며, 접근 용이성은 '나의 상사는 문제가 발생할 때 언제나 의견을 구할 수 있다.', 유용성은 '나의 상사는 문제가 발생하면 언제든지 찾아오라고 나에게 말한다.' 등이다. 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .936이었다.

### 과업수행

Kim과 Yoo(2002)이 개발한 문항을 Choi와 Kim(2018)이 사용한 5문항을 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정했다. 문항 예로는 내가 맡은 직무를 항상 정확하고 깔끔하게 처리한다."등이며, 척도의 신뢰도 계수

(Cronbach's  $\alpha$ )는 .814이었다.

### 맥락수행

Kim과 Yoo(2002)이 개발한 문항 중 Choi와 Kim(2018)가 사용한 조직헌신, 협조 및 도움행동, 직무헌신(성실성)의 3요인, 9문항을 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정했다. 문항 예로는 '내 직무에서 공식적으로 해야 할 일이 아니더라도 회사에 도움이 된다면 자발적으로 한다.' 등이며, 척도의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .829이었다.

### 적응수행

Charbonnier Voirin, Roussel(2012)의 척도를 Park (2016)이 번안한 창의성, 위기상황이나 불확실한 상황 대처, 대인관계 적응성, 학습과 교육 노력, 직무스트레스 관리의 15문항을 5점 척도 (1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정했다. 대표 문항은 '나는 정해진 방법을 그대로 따르지 않고 새로운 해결책을 제시하는데 주저하지 않는다.', '나는 현재 상황에 완전히 집중하여 민첩하게 행동할 수 있다.' 등이며, 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .894이었다.

### 정서적 몰입

Allen과 Meyer(1990)가 개발하고 Ryu(2013)가 번안한 조직몰입 척도의 정서적 몰입 하위요인 6문항 중 내용이 거의 동일한 2문항 중 한 개를 제외하고 5문항을 5점 척도(1=전혀 아니다, 5=매우 그렇다)로 측정했다. 대표문항은 '나는 이 조직에서 남은 직장생활을 보낼 수 있다면 행복할 것이다.' 등이며, 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )는 .874이었다.

## 분석방법

개인특성과 상황특성 선행변인이 다양성 신념에 미치는 영향과 다양성 신념이 조직 내 개인의 수행 및 태도에 미치는 영향력을 분석하기 위해 SPSS 19.0 프로그램을 사용하여 자료의 기술통계, 상관분석, 위계적 회귀분석을 실시하였다. 또한, 선행변인들의 상대적 영향력을 알아보고 통합모형을 제안하기 위해 AMOS 20.0 프로그램을 사용하여 구조방정식 모형 검증을 실시하였다.

## 결 과

### 연구변인들의 기초분석

선행변인과 다양성 신념의 관계 분석에 앞서 각 선행변인의 독립성을 확인하기 위하여 요인분석을 실시하였다. 주축요인 추출 방법과 사각회전(promax) 방식을 사용하였고, 10개 요인으로 고정하여 추출하였다. KMO 값은 .872로 양호한 수준이고(Kaiser, 1974), Bartlett의 구형성 검정 통계값은 9553.762(df=1653, p=.000)로 유의하였다. 모든 문항들은 .3이상(.367~)의 요인부하량을 보여, 10개의 선행변인들이 각각 독립적인 요인으로 분류되는 것이 확인되었다(Appendix 1). 다만 상호작용 공정성 문항이 포용적 리더십과 한 요인으로 묶였는데, 두 변인 모두 리더와의 수평적 관계를 중점적으로 다루고 있기 때문인 것으로 보인다. 두 변인 간 높은 상관( $r=.810$ ,  $p=.000$ )도 이러한 결과를 지지해준다. 또한, 상호작용 공정성과 포용적 리더십과의 관련성은 상호작용 공정성과 절차 공정성( $r=.679$ ,  $p=.000$ ) 및 분배 공정성( $r=.500$ ,

$p=.000$ )과의 상관보다 높았다. 본 연구에서는 공정성과 함께 리더의 특성이 다양성 신념에 미치는 영향을 살펴보고자 했기 때문에 최종 분석에서 포용적 리더십을 포함시키고, 상호작용 공정성은 제외하였다. 즉, 본 연구에서 분석한 조직 공정성은 분배 공정성과 절차 공정성으로 구성되었다.

다음으로 다양성 신념과 선행 및 결과 변인 간 상관분석을 실시하였다. 먼저 선행변인 중 개인 특성과의 상관관계를 살펴보면, 다양성 신념은 성격 6요인(HEXACO)의 원만성( $r=.145$ ,  $p<.05$ ), 외향성( $r=.150$ ,  $p<.01$ ), 개방성( $r=.231$ ,  $p=.000$ )과 정적 관련성을 보였다. 성격 외에 독특욕구( $r=.393$ ,  $p=.000$ ), 관점수용( $r=.262$ ,  $p=.000$ ), 성장 마인드셋 ( $r=.232$ ,  $p=.000$ )과도 정적 상관을 나타냈다. 그러나, 소속욕구와의 관련성은 유의하지 않았다( $r=.032$ , ns). 또한, 다양성 신념은 상황 특성 중 다양성 풍토( $r=.259$ ,  $p=.000$ ), 분배 공정성( $r=.245$ ,  $p=.000$ ), 절차 공정성( $r=.241$ ,  $p=.000$ ), 포용적 리더십( $r=.334$ ,  $p=.000$ )과 모두 정적 상관을 보였다. 마지막으로 결과변인들과 다양성 신념과의 관계를 살펴보면, 과업수행( $r=.212$ ,  $p=.000$ ), 맥락수행 ( $r=.267$ ,  $p=.000$ ), 적응수행( $r=.318$ ,  $p=.000$ ), 정서적 몰입( $r=.195$ ,  $p=.000$ )과 모두 유의한 정적 관련성을 보였고, 특히 적응수행과의 관련성이 가장 높았다(Appendix 2).

### 다양성 신념에 대한 위계적 회귀분석 결과

다양성 신념에 대한 선행변인의 영향력을 검증하기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다. 상관분석을 통해 유의미한 관련성을 갖는 선행변인들을 각 단계별로 투입했다. 개인특성 선행변인과 다양성 신념과의 관계에 대한 위

Table 1. Hierarchical Multiple Regression Results for Individual & Contextual Variables Predicting Diversity Beliefs

Step	Variables	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Adj-R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R$ <sup>2</sup>	<i>F</i>
1	(intercept)	2.799	.384		7.288	.000	.009		1.952
	Gender(Female=1)	-.095	.088	-.070	-1.075	.283			
	Age	.003	.004	.053	.806	.421			
	Educational years	.033	.019	.099	1.707	.089			
2	(intercept)	1.906	.421		4.532	.000	.078	.077***	5.213***
	Agreeableness	.104	.047	.124	2.209	.028			
	Extraversion	.107	.057	.108	1.868	.063			
	Openness	.169	.049	.200	3.439	.001			
3	(intercept)	1.294	.409		3.165	.002	.180	.103***	10.368***
	Agreeableness	.134	.045	.161	3.016	.003			
	Extraversion	.079	.054	.079	1.450	.148			
	Openness	.057	.050	.067	1.131	.259			
	Need for Uniqueness	.333	.055	.360	6.116	.000			
4	(intercept)	.827	.430		1.923	.055	.204	.026**	10.548***
	Agreeableness	.102	.045	.122	2.261	.025			
	Extraversion	.048	.054	.049	.885	.377			
	Openness	.036	.050	.043	.726	.468			
	Need for Uniqueness	.326	.054	.351	6.056	.000			
	Perspective Taking	.211	.068	.172	3.106	.002			
5	(intercept)	.360	.442		.814	.416	.235	.033***	11.160***
	Agreeableness	.099	.044	.119	2.244	.026			
	Extraversion	.019	.054	.019	.357	.722			
	Openness	.021	.049	.025	.430	.668			
	Need for Uniqueness	.329	.053	.354	6.228	.000			
	Perspective Taking	.210	.067	.171	3.140	.002			
	Growth Mindset	.215	.061	.185	3.558	.000			
6	(intercept)	.288	.436		.659	.510	.256	.023**	11.238***
	Agreeableness	.063	.045	.076	1.404	.161			
	Extraversion	.012	.053	.012	.227	.820			
	Openness	.026	.048	.031	.539	.590			

Table 1. Hierarchical Multiple Regression Results for Individual & Contextual Variables Predicting Diversity Beliefs (continued)

Step	Variables	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Adj-R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R$ <sup>2</sup>	<i>F</i>
6	Need for Uniqueness	.319	.052	.344	6.113	.000			
	Perspective Taking	.191	.066	.155	2.882	.004			
	Growth Mindset	.206	.060	.176	3.439	.001			
	Diversity Climate	.145	.048	.161	3.020	.003			
7	(intercept)	.297	.440		.675	.500	.253	.003	9.429***
	Agreeableness	.060	.045	.072	1.318	.189			
	Extraversion	.005	.054	.005	.093	.926			
	Openness	.027	.048	.032	.562	.575			
	Need for Uniqueness	.317	.053	.342	6.020	.000			
	Perspective Taking	.196	.067	.160	2.944	.004			
	Growth Mindset	.207	.061	.178	3.395	.001			
	Diversity Climate	.142	.059	.158	2.398	.017			
	Distributive Justice	.054	.053	.075	1.029	.304			
	Procedural Justice	-.045	.061	-.058	-.742	.458			
8	(intercept)	.288	.436		.659	.510	.268	.016*	9.377***
	Agreeableness	.063	.045	.075	1.390	.166			
	Extraversion	.010	.053	.010	.181	.857			
	Openness	.032	.048	.038	.676	.499			
	Need for Uniqueness	.300	.053	.323	5.706	.000			
	Perspective Taking	.139	.070	.113	1.987	.048			
	Growth Mindset	.208	.060	.179	3.448	.001			
	Diversity Climate	.088	.062	.098	1.418	.157			
	Distributive Justice	.051	.052	.071	.982	.327			
	Procedural Justice	-.089	.062	-.114	-1.424	.156			
	Inclusive Leadership	.150	.058	.182	2.560	.011			

\*\*\**p*=.000, \*\**p*<.01, \**p*<.05

계적 회귀분석 결과는 <표 1>과 같다. 분석 결과, 원만성, 외향성 개방성을 인구통계적 변인(성별, 연령, 학력) 통제 후 투입한 결과, 원

만성( $\beta=.124, p=.028$ )과 개방성( $\beta=.200, p=.001$ )은 다양성 신념에 대해 유의한 정적 영향을 미쳤으나 외향성의 영향력은 유의하지 않았다

( $\beta=.108$ , *ns*). 다음으로 독특욕구를 투입한 결과 역시 정적으로 유의한 영향을 미쳤고( $\beta=.360$ ,  $p=.000$ ), 관점수용의 영향력도 유의했다( $\beta=.172$ ,  $p=.002$ ), 성장 마인드셋을 투입한 결과에서도 유의한 정적 영향력이 확인되었다( $\beta=.185$ ,  $p=.000$ ). 마지막으로 다양성 풍토( $\beta=.161$ ,  $p=.003$ ), 포용적 리더십( $\beta=.182$ ,  $p=.011$ )은 유의한 정적 영향을 보였으나, 분배 공정성( $\beta=.075$ , *ns*), 절차 공정성( $\beta=-.058$ , *ns*) 모두 다양성 신념에 대해 유의한 정적 영향을 미치지 못했다. 추가적으로 분배 및 절차 공정성을 합친 조직 공정성( $\beta=.022$ , *ns*), 그리고 이 두 범주와 상호작용 공정성을 모두 포함하는 조직 공정성( $\beta=.074$ , *ns*)의 다양성 신념에 대한 영향력을 검증한 결과, 어느 조합도 유의한 정적 영향을 미치지 못했다.

요약하면, 개인특성 선행변인으로 원만성, 개방성, 독특욕구, 관점수용, 성장 마인드셋과 상황특성 선행변인으로 다양성 풍토, 포용적 리더십이 다양성 신념에 정적 영향을 미칠 것이라는 가설 1-1, 1-3, 2-2, 3, 4, 5, 7이 지지되었다. 그러나 외향성, 조직 공정성(분배, 절차)은 유의한 정적 영향을 미치지 못해 가설 1-2, 6-1, 6-2, 6-3은 기각되었다. 또한 소속욕구는 상관분석에서 유의한 관계를 갖지 않는 것으로 나타나, 가설 2-1도 기각되었다. 독립변인 간의 다중공선성을 진단하기 위한 VIF값은 1.091에서 2.597로 독립변인 간의 상관이 문제가 될 정도로 높지 않음을 알 수 있었다.

#### 수행 및 태도에 대한 위계적 회귀분석 결과

다양성 신념이 개인의 수행과 태도에 미치는 영향을 검증하기 위해 위계적 회귀분석 1 단계에서 인구통계변인(성별, 연령, 학력)을 통

제한 후 결과변인을 각각 투입하였다. 분석 결과, <표 2>와 같이 다양성 신념은 모든 수행 요인에 유의한 영향을 미쳤다. 구체적으로 3개 수행 중 적응수행에 대한 영향이 가장 컸고( $\beta=.286$ ,  $p=.000$ ), 다음으로 맥락수행( $\beta=.244$ ,  $p=.000$ ), 과업수행( $\beta=.192$ ,  $p=.001$ ) 순으로 유의한 영향을 미쳤다. 또한 태도 변인인 정서적 몰입에도 유의한 정적 영향을 보였다( $\beta=.168$ ,  $p=.003$ ). 이를 통해 가설 8, 9, 10이 지지되었고, 과업수행에 대한 연구문제 1도 확인할 수 있었다.

#### 연구모형 검증

다양성 신념의 잠재적 가치를 파악하고자 위계적 회귀분석에서 확인된 다양성 신념의 선행변인 7개와 결과변인을 통합하는 연구모형을 제안하고 모형검증을 실시했다. <그림 2>는 각 연구모형을 나타내며, <그림 2> 모형에 대한 경로계수는 <표 3>,  $\chi^2$ 값, 적합도 지수는 <표 4>에 각각 제시했다.

각 모형의 적합도는 모두 수용 가능한 기준을 충족한다. 구체적으로 과업수행이 준거인 연구모형 1에서 다양성 신념에 대한 독특욕구( $\beta=.506$ ,  $p=.000$ ), 관점수용( $\beta=.213$ ,  $p=.000$ ), 성장 마인드셋( $\beta=.189$ ,  $p=.001$ )의 경로계수가 유의했고, 원만성, 개방성, 다양성 풍토, 포용적 리더십은 유의하지 않았다. 과업수행에 대한 다양성 신념 경로계수도 유의했다( $\beta=.335$ ,  $p=.000$ ). 맥락수행이 준거인 연구모형 2에서는 다양성 신념에 대한 독특욕구( $\beta=.477$ ,  $p=.000$ ), 관점수용( $\beta=.222$ ,  $p=.000$ ), 성장 마인드셋( $\beta=.195$ ,  $p=.000$ ), 다양성 풍토( $\beta=.181$ ,  $p<.040$ )의 경로계수가 유의했고, 원만성, 개방성, 포용적 리더십의 경로계수는 유의하지 않았다. 맥락수행에 대한 다양성 신념의 경로계수도 유의했

Table 2. Hierarchical Multiple Regression Results for Diversity Beliefs Predicting Performance

Step	Variables	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>Adj-R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R$ <sup>2</sup>	<i>F</i>
(Task Performance)									
1	(intercept)	2.377	.036		6.870	.000	.042		4.363**
	Population Stat								
2	(intercept)	1.888	.369		5.112	.000	.078	.036**	6.259***
	Diversity Beliefs	.175	.052	.192	3.389	.001			
(Contextual Performance)									
1	(intercept)	2.550	.284		8.965	.000	.042		4.331***
	Population Stat								
2	(intercept)	2.037	.300		6.794	.000	.101	.058***	8.226***
	Diversity Beliefs	.183	.042	.244	4.372	.000			
(Adaptive Performance)									
1	(intercept)	2.086	.268		7.778	.000	.087		9.319***
	Population Stat								
2	(intercept)	1.507	.279		5.408	.000	.167	.080***	14.690***
	Diversity Beliefs	.207	.039	.286	5.313	.000			
(Affective Commitment)									
1	(intercept)	2.348	.447		5.255	.000	.044		4.534**
	Population Stat								
2	(intercept)	1.794	.479		3.744	.000	.072	.028**	5.683***
	Diversity Beliefs	.198	.067	.168	2.962	.003			

\*\*\**p*<.000, \*\**p*<.01, \**p*<.05

Note. Population Stat. = Gender, Age, Education Years

다( $\beta=.442, p=.000$ ). 다음으로 적응수행을 준거로 포함한 연구모형 3의 경우 다양성 신념에 대한 독특욕구( $\beta=.511, p=.000$ ), 관점수용( $\beta=.339, p=.000$ ), 성장 마인드셋( $\beta=.188, p=.000$ )의 경로계수가 유의했고 원만성, 개방성, 다양성 풍토, 포용적 리더십의 경로계수는 유의하지



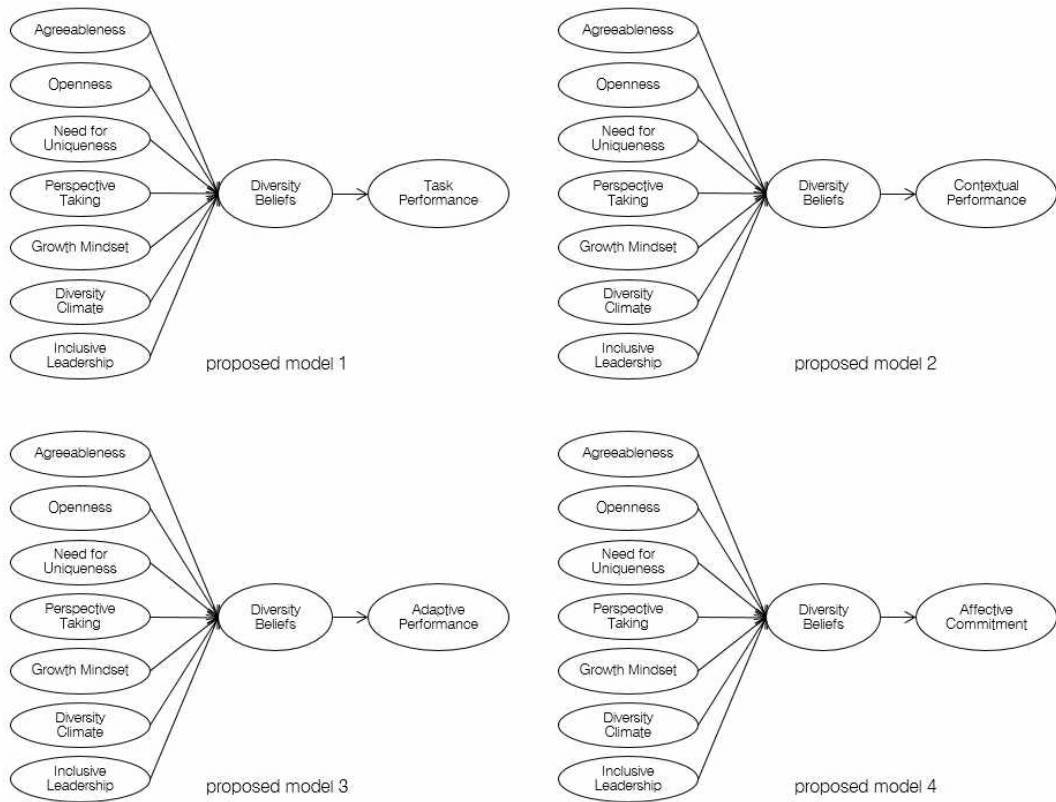


Fig 2. Proposed models

Table 3. Structural Equation Model Results on the 4 Integrated Model of Antecedents and Consequences of Diversity Beliefs

path	proposed model 1					proposed model 2				
	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
Agreeableness →Diversity Beliefs	.068	.044	.102	1.532	.125	.060	.043	.092	1.393	.164
Openness →Diversity Beliefs	-.016	.058	-.021	-.269	.788	.002	.057	.002	.028	.978
Need for Uniqueness →Diversity Beliefs	.404	.071	.506	5.707	.000	.371	.068	.477	5.465	.000
Perspective Taking →Diversity Beliefs	.237	.091	.213	2.617	.009	.241	.088	.222	2.733	.006
Growth Mindset →Diversity Beliefs	.205	.064	.189	3.185	.001	.207	.063	.195	3.293	.000

Table 3. Structural Equation Model Results on the 4 Integrated Model of Antecedents and Consequences of Diversity Beliefs (continued)

path	proposed model 1					proposed model 2				
	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	$\tau$	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	$\tau$	<i>p</i>
Diversity Climate →Diversity Beliefs	.119	.069	.153	1.730	.084	.138	.067	.181	2.054	.040
Inclusive Leadership →Diversity Beliefs	.044	.065	.063	.680	.788	.049	.063	.072	.774	.439
Diversity Beliefs →Consequence Variable	.328	.073	.335	4.484	.000	.279	.072	.442	3.879	.000
path	proposed model 3					proposed model 4				
	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	$\tau$	<i>p</i>	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	$\beta$	$\tau$	<i>p</i>
Agreeableness →Diversity Beliefs	.067	.037	.112	1.801	.072	.057	.042	.089	1.355	.175
Openness →Diversity Beliefs	.011	.050	.016	.212	.832	-.024	-.024	-.034	-.429	.668
Need for Uniqueness →Diversity Beliefs	.369	.062	.511	5.929	.000	.388	.068	.504	5.703	.000
Perspective Taking →Diversity Beliefs	.345	.082	.339	4.218	.000	.204	.086	.190	2.365	.018
Growth Mindset →Diversity Beliefs	.184	.055	.188	3.359	.000	.214	.062	.205	3.445	.000
Diversity Climate →Diversity Beliefs	.113	.058	.160	1.936	.053	.151	.066	.201	2.283	.022
Inclusive Leadership →Diversity Beliefs	.070	.055	.110	1.260	.208	.066	.062	.098	1.064	.287
Diversity Beliefs →Consequence Variable	.594	.074	.690	8.036	.000	.568	.109	.368	5.219	.000

Table 4. Model-fit Indices of the 4 Integrated Model of Antecedents and Consequences of Diversity Beliefs

proposed model	$\chi^2$	<i>df</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>
1	462.636***	295	.937	.947	.044 [.036, .051]
2	486.086***	246	.901	.919	.057 [.050, .065]
3	587.525***	270	.882	.902	.063 [.056, .070]
4	454.644***	246	.918	.933	.053 [.046, .061]

\*\*\*  $p < .001$ , \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

않았다. 적응수행에 대한 다양성 신념의 경로 계수 또한 유의했다( $\beta=.690, p=.001$ ). 마지막으로 정서적 몰입을 준거로 하는 연구모형 4에서 맥락수행과 마찬가지로 다양성 신념에 대한 독특욕구( $\beta=.504, p=.001$ ), 관점수용( $\beta=.190, p=.018$ ), 성장 마인드셋( $\beta=.205, p=.000$ ), 다양성 풍토( $\beta=.201, p=.022$ )의 경로계수가 유의했고, 원만성, 개방성, 포용적 리더십의 경로계수는 유의하지 않았다. 또한, 정서적 몰입에 대한 다양성 신념의 경로계수도 유의한 것으로 나타났다( $\beta=.368, p=.000$ ).

## 논 의

최근 기업들은 구성원들의 다양성을 조직에 성공적으로 정착시키고 조직 성과로까지 연결시키기 위해 많은 관심과 노력을 기울이고 있다. 이에 본 연구는 조직 내 구성원의 다양성 신념에 영향을 미치는 개인특성과 상황특성을 탐색하여 조직에 유용한 시사점을 제공하고, 다양성 신념이 조직 내 구성원의 수행과 태도에 미치는 영향을 확인하고자 하였다.

본 연구의 주요 결과와 시사점은 다음과 같다. 첫째, 개인특성 중 성격은 기대한 바와 같이 HEXACO 6요인 중 원만성과 개방성이 다양성 신념에 정적 영향을 미쳤다. 이는 다양성과 성격에 대한 기존연구(Liao, Chuang, & Joshi, 2008; Butrus와 Witenberg, 2012)를 대부분 지지하는 결과이다. 원만성이 타인에 대한 감사, 수용, 친절, 및 협조성의 특징을 나타내므로 (McCrae & John, 1992) 원만성이 높은 사람들은 조직 내 다양성에 대해서도 수용적인 태도와 긍정적 신념을 가질 가능성이 높다. 또한, 개방성의 핵심 특성인 색다른 관습이나 방식을

수용하려는 자세(Lee & Ashton, 2014:42)가 친 다양성 신념을 높일 것이라는 해석 가능하다. 한편 외향성은 위계적 회귀분석에서 유의한 영향을 미치지 않았는데, 사교적이고 주장이 강하며 적극적인 경향성(Song & Yoo, 2004)으로 인해 타인과의 차이를 덜 지각할 수는 있지만, 친 다양성 신념에 대한 영향력은 상대적으로 낮은 것으로 볼 수 있다. 전반적인 성격에 대한 본 연구 결과는 개인이 더 호의적이고 개방적일수록, 자신과 다른 사람들의 가치를 더 긍정적으로 형성할 수 있다는 것을 시사한다.

둘째, 소속욕구는 다양성 신념에 부적으로 유의한 영향을 미칠 것이라 예측하였으나 영향력이 유의하지 않았다. Brewer(1991)은 적정 수준 구별 이론(Optimal Distinctiveness Theory)을 통해 개인은 소속욕구와 독특욕구를 모두 가진 존재로 이 두 가지 욕구를 동시에 충족시키고자 한다고 주장했다. 이를 바탕으로 Ormiston(2016)은 소속 및 독특욕구의 만족 수준이 구성원들과의 차이를 인식하는 것에 영향을 미친다고 밝혔다. 따라서 단일 소속욕구와 다양성 신념의 관계만 분석하는 것은 한계가 있을 것이다.

그럼에도 불구하고 독특욕구는 다양성 신념에 정적으로 유의한 영향을 미쳤고, 구조방정식 모형 분석에서 4개 준거를 각각 다룬 모든 연구모형에서 다양성 신념에 가장 큰 영향을 미치는 개인특성 변인으로 나타났다. 독특성을 얻으려는 사람들의 창의적이고, 다수의 영향을 덜 받는 특성(Dollinger, 2003; Imhoff & Erb, 2009)이 친 다양성 신념에 큰 영향을 미치는 것으로 해석된다. 또한 독특욕구가 정체성 차별화 전략에 관여하게 자신을 더 두드러지게 한다는 Ormiston(2016)의 주장을 고려할 때, 독특욕구가 조직 구성원의 다양성을 긍정적으로

평가하게 했을 것이다. 일반적으로 독특한 정체성을 얻으려는 동기는 개인주의 문화로 사회화 된 사람들에게 더 강할 것이라 예상되나, Becker 등(2012)의 연구에서 집단주의적 국가에서 오히려 독특욕구가 더 강하게 나타났다. 향후 독특욕구와 다양성 신념과의 관계에서 집단주의 문화와 같은 맥락적 특성도 함께 고려해야 할 필요가 있겠다.

셋째, 관점수용은 다양성 신념에 유의한 정적 영향을 미쳤고, 구조방정식 모형 분석에서도 모든 연구모형에서 다양성 신념에 유의한 영향력을 보였다. 이는 Hoverer와 동료들 (2012), Lee와 Choi(2017)의 연구결과와 일관된다. 타인의 입장을 이해하고 수용하는 것이 다양한 사람들이 가진 가치와 가능성에 대한 긍정적 믿음을 갖도록 도울 수 있다. 특히 적응수행이 준거인 연구모형 3에서 관점수용과 다양성 신념 간 경로계수가 두 번째로 컸다. 이러한 결과는 적응수행을 향상시키기 위해 관점수용이 더욱 중요하게 다루어져야 할 핵심 변인임을 시사한다.

넷째, 성장 마인드셋 또한 다양성 신념에 유의한 정적 영향을 미치며, 구조방정식 모형 분석의 모든 준거에 대해 다양성 신념에 유의한 영향력을 보였다. 성장 마인드셋을 가진 사람은 자신뿐 아니라 타인도 성장할 수 있다는 믿음을 갖고 인간관계에서 경험을 중시한다. 이러한 특성이 다양한 구성원에 대해서 우호적 태도를 갖게 할 것이다. Rattan과 Dweck (2018)이 여성과 소수자의 성장 마인드셋이 편견을 보이는 동료들에 대한 태도에 영향을 미친다는 것을 밝혔다면, 본 연구는 인구통계학적으로 더욱 다양한 구성원들의 성장 마인드셋이 조직 내 다양성에 대한 태도에 영향을 미친다는 것을 확인했다.

다섯째, 상황특성 선행변인 중 다양성 풍토와 포용적 리더십이 친 다양성 신념의 유의한 예측변인으로 나타났다. 본 연구에서 확인된 다양성 풍토의 영향력은 조직 풍토와 문화가 구성원들이 다양성을 중시하는 정도에 영향을 미친다는 Cox(2003) 외 다수의 연구를 지지하는 결과이다. 또한 포용적 리더십은 Shore 등 (2011)의 연구와 유사하게 업무 환경에서 포용을 경험하여 다양성의 긍정적 가치를 얻을 수 있게 해준다는 것을 확인해준다. 한편, 조직 공정성(분배 및 절차)은 다양성 신념에 유의한 영향력을 미치지 않았다. 조직 공정성은 본 연구의 요인분석에서 다양성 풍토와 구별되는 요인으로 확인되었다. 그러나 Dwertmann와 동료들(2016)의 다양성 풍토에 대한 이론 중심의 검토에서 대다수의 다양성 풍토 연구가 공정성과 차별에 초점을 맞추고 있다는 것을 고려하였을 때, 다양성 풍토와 조직 공정성이 유사한 변인으로 해석될 수 있다. 본 연구에서 다양성 맥락의 공정한 조직 풍토를 의미하는 다양성 풍토와 다양성 신념 사이에 더 큰 정적 관련성이 나타났기 때문에 조직 공정성의 영향력이 상대적으로 축소된 것으로 보인다.

여섯째, 다양성 맥락에서 다양성 풍토의 중요한 역할이 검증되었다. 상황특성 변인 중 구조방정식 모형 분석에서 다양성 풍토만이 다양성 신념에 유의한 영향을 미쳤는데, 구체적으로 맥락수행과 정서적 몰입을 준거로 하는 연구모형에서 다양성 풍토는 유의한 영향력을 보여주었다. 다양성 풍토의 결과변인을 다수의 문헌으로 검토한 Dwertmann와 동료들(2016)은 심리적 다양성 풍토가 높은 조직몰입과 만족, 낮은 이직의도와 같은 보다 호의적인 근로자 태도와 연관되어 있다고 밝힌 바 있다. 다양성 풍토와 같은 조직문화가 자신과 다른 구성원

들에 대한 고정관념이나 차별과 같은 다양성의 부정적 효과를 방지하고 정보 교환을 촉진하기 때문인 것으로 해석 가능하다.

마지막으로 다양성 신념은 개인의 다양한 수행과 태도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 우선 다양성 신념은 맥락수행에 정적 영향을 미쳤고, 맥락수행이 준거인 연구모형 2의 적합도 수준도 수용 가능했다. 이러한 결과는 구성원의 다양성 수용이 맥락수행과 유사한 조직시민행동에 유의한 정적 영향을 미친다는 Park(2016)의 연구결과를 지지한다. 사회교환이론에서 호혜성은 평형의 힘이며, 다른 사람으로부터 필요한 혜택을 받은 개인은 어떤 형태로든 보답해야 할 의무를 느끼는데 (Blau, 2017), 다양성 신념이 높은 조직 구성원은 다양성을 조직으로부터 받는 혜택으로 여겨 동료들에게 긍정적인 태도로 보답하였을 수 있다. 즉, 친 다양성 신념을 높게 가질수록 동료의 가치를 존중하고 자발적 도움 및 헌신 행동에 참여하게 된다는 것을 알 수 있다.

또한, 친 다양성 신념을 가질수록 적응수행도 높아지는 것으로 나타났다. 이는 다양성 수용도가 높을수록 학습능력 및 창의성이 높게 나타난다는 Lee와 Lee(2016)의 연구결과와 맥을 같이 한다. 적응수행이 결과변인인 연구모형 3의 적합도 수준은 다른 모형들과 비교하여 상대적으로 다소 낮았으나, 결과변인 중 적응수행이 다양성 신념에 가장 큰 영향을 받았다는 것이 흥미롭다. 이는 다양성의 가치를 높게 평가한 개인은 동료 구성원들로부터 얻는 정보를 더욱 효과적으로 활용하여(Homan et al., 2007), 창의적 사고, 대인관계 적응 및 학습과 관련된 행동을 더 많이 하는 것을 나타낸다. Hoever와 동료들(2012)은 팀 창의성의 선행변인이 정교화임을 밝히며 이를 촉진할 수 있는

조건으로 친 다양성 신념을 제시하였다. 유사하게 본 연구에서도 개인의 다양성 신념이 이들의 창의성, 위기상황이나 불확실한 상황에 대한 대처 등을 포함하는 적응수행에 긍정적 영향을 줄 수 있다는 가능성을 발견하였다.

과업수행에 대한 다양성 신념의 영향을 살펴본 기존 연구는 없으나, 본 연구에서 친 다양성 신념을 가진 사람일수록 과업수행 수준이 높은 것으로 나타났다. 구체적으로 과업수행을 결과변인으로 제시한 연구모형 1의 적합도 수준도 다른 모형들과 비교하여 우수했다. Schölmerich, Schermuly와 Delle는(2017) 리더와 구성원이 강한 친 다양성 신념을 가질 때 다양성 인력단층(faultlines)과 팀 성과 사이의 부정적 관계가 가장 약하다는 것을 밝혀냈다. 또한, Mitchell과 동료들(2009)은 그룹에서 인지적 다양성에 대한 개방성이 토론과 포괄적 의사 결정을 매개하여 지식 창조에 정적 영향을 미치는 것을 확인하였다. Mannix와 Neale(2005)에 따르면 다양성 그룹의 개인들은 정보처리와 문제해결 관점에서 다양성으로 인해 팀원들이 당면한 문제를 좀 더 신중히 검토할 수 있는 기회를 만드는 것으로 추정되며, 최적이 아닌 해결책에 안주하기보다는 다양한 관점으로 심층 분석의 기회를 만든다고 해석했다. 즉, 친 다양성 신념의 구성원은 다른 배경 및 경험을 가진 동료의 이점을 받아들여 자신의 직무에 활용했을 가능성이 있다. 이처럼 본 연구에서는 과업수행에서의 다양성 신념의 가치를 발견할 수 있었으나, 다양성 신념이 어떻게 과업수행에 정적인 영향을 미치는지에 대한 향후 연구가 요망된다.

마지막으로 다양성 신념은 조직에 대한 태도 측면의 정서적 몰입에도 유의한 영향을 미쳤다. 이는 가치 다양성 수용도와 조직몰입과

의 정적 관계를 제시한 Lee(2018)의 연구결과와 일관된다. Meyer와 Allen(1997)에 따르면 구성원이 조직을 중요하면서도 유능감을 느끼게 하는 장소라고 여긴다면, 정서적 몰입감이 높아진다. Greguras와 Diefendorff(2009)는 조직이 구성원들의 자율성, 관계성, 유능성의 욕구를 충족해서 이들이 자기결정감을 느끼면 정서적 몰입이 더 커진다는 것을 밝혔다. 따라서 조직 내 다양성을 긍정적으로 여기는 신념이 개인의 자율성, 관계성 및 유능성과 관련되어 정서적 몰입을 높일 가능성이 있다.

본 연구의 학문적 의의는 다음과 같다. 첫째, 국내 다양성 연구에서 고려되지 않은 변인인 다양성 신념에 초점을 맞추으로써, 다양성 연구를 확장시켰다는 점이다. 지금까지 국내에서 다양성의 객관적 지표인 구성원의 다양한 구성과 성과 및 태도와의 관계(Park, 2009; Lee et al., 2013), 다양성에 대한 수용도와 조직수준의 결과변인의 관계(Sung, 2005; Yun, 2013; Jung, et al., 2015; Lee, 2018)가 주로 연구되었다. van Dick과 동료들(2008)의 주장처럼 조직 내 다양성 효과는 다양성의 가치에 대한 구성원들의 믿음이 핵심이므로 다양한 기업의 현직자를 대상으로 조직 내 다양성이 조직에 긍정적 혹은 부정적으로 기능할 것이라는 믿음인 다양성 신념을 처음으로 다루었다는 점에서 의미가 크다.

두 번째 학문적 의의는 다양성 신념을 예측할 수 있는 개인 및 상황 특성 선행변인을 종합적으로 검증한 경험적 연구라는 점이다. van Dick과 동료들(2008)이 다양성 신념의 결정요인에 대한 연구가 필요하다고 제안하였으나, 이와 관련된 경험적 연구는 부족한 실정이었다. 지금까지 소수의 연구에서 개별적으로 다루어 왔던 개인특성을 종합적으로 분석하여 성격 6

요인(HEXACO)의 원만성, 개방성과 독특욕구, 관점수용, 성장 마인드셋이 주요 선행변인임을 밝혔다. 또한 상황특성 결정요인으로는 다양성 풍토, 포용적 리더십이 확인되었다. 이를 통해 개인의 수행과 업무 태도 맥락에서 개인의 동기(독특욕구), 신념(성장 마인드셋), 능력(관점수용)이 조직의 다양성을 성공적으로 발전시키기 위한 핵심 요인임을 알 수 있다. 더불어 최근 다양성에 대한 포용은 조직혁신과 성과창출의 원천으로 주목받고 있는데(Hewlett, Marshall, & Sherbin, 2013), 본 연구결과는 다양성을 조직의 중요한 가치로 인정하고 다양성에 대해 안전하게 느끼게 하는 조직의 풍토와 함께 포용적 리더의 역할이 중요하다는 것을 시사해준다.

세 번째, 다양성 신념의 결과를 팀이나 부서의 효과성으로 제한하지 않고, 개인 수준의 선행변인과 결과변인을 통합하는 모델을 제시한 점에서도 본 연구의 학문적 의의를 찾을 수 있다. 기존의 다양성 관련 연구는 주로 팀이나 부서 단위의 그룹 효과성(팀 수행, 팀 응집력 등)을 결과변인으로 다루어 왔고(Homan et al., 2015; Kearney et al., 2009; Homan et al., 2007; van Knippenberg et al., 2004), 구성원 개인의 직무효과성에 대한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 본 연구는 조직에서 개인의 다양한 수행(즉, 과업, 맥락, 적응) 및 조직에 대한 정서적 몰입과 다양성 신념과의 관계를 경험적으로 검증하였다. 특히 기존 다양성 신념 연구에서 다루지 않았던 과업수행을 포함하여 탐색을 시도한 점도 의미가 있다. 또한, 다양성 신념을 촉진 혹은 저해하는 변인들과 다양성 신념이 영향을 미치는 다양한 준거를 종합적으로 이해할 수 있는 통합모형을 제시 및 검증한 점에서 학문적 시사점이 크다.

최근 조직 내 구성원의 다양성이 점점 증가

하지만 우리 기업들의 다양성 관리는 글로벌 기업에 비해 상당히 낮은 수준이다(Kim, 2012). 본 연구에서 다양성 관리에 도움을 줄 수 있는 기초 자료를 제공한 점에서 실용적 의의를 찾을 수 있다. 첫째, 리더 선발이나 교육에서 중요하게 다루어야 할 개인특성에 대해 시사점을 제공했다. 특히 조직 성과에 다양성 관리가 핵심인 조직이라면 원만성과 개방성을 더욱 중요하게 고려해야 한다. 둘째, 본 연구결과는 구성원들의 친 다양성 신념 향상을 위해 HRD 측면에서 타인에 대한 관점수용과 성장마인드셋을 향상시키는 교육과 조직문화 조성의 필요성을 제시했다. 마지막으로, 다양성 풍토는 조직의 개입으로 증진시킬 수 있으므로 구성원의 친 다양성 신념을 높이기 위한 조직의 주요 전략으로 활용될 수 있다. 구성원 간 차이를 수용 및 공개하는 것은 다양성과 의견 불일치를 장려하는 사회적 환경을 필요로 한다(Snyder & Lopez, 2002, p. 404). 구성원들이 차이로 인해 발생하는 사회적 거부와 고립을 두려워하는 한, 그들의 독특한 관점, 기술을 공개적으로 공유하기를 꺼릴 것이다(Janis, 1982). 따라서 조직이 다양성으로부터 이익을 얻기 위해서는 개인차에 대한 더 큰 이해와 관용의 풍토를 조성하고 공정한 정책을 펼치는 노력이 요망된다.

마지막으로 본 연구의 한계는 다음과 같다. 먼저 성격 선행변인 측정을 위해 성격 6요인(HEXACO)의 단축 문항을 사용하였고, 기존 연구결과와 구성개념을 기반으로 원만성, 외향성, 개방성만 탐색하였다. 향후 연구에서는 성격 6요인(HEXACO)의 문항 수를 증가하고 다양한 요인을 포함하여 다양성 신념에 대한 성격의 종합적 영향력을 검토할 필요가 있겠다.

둘째, 본 연구에서는 다양성 신념과 소속욕

구, 독특욕구의 관계를 독립적으로 각각 확인하였다. 그러나 Brewer(1991)의 적정 수준 구별 이론에 따르면, 개인은 소속욕구와 독특욕구를 동시에 충족시키려고 노력한다. 이와 관련하여 Ormiston(2016)은 소속과 독특욕구의 만족 수준이 개인 차이 인식에 영향을 미친다고 밝힌 바 있다. 따라서 향후 연구에서 소속욕구와 독특욕구의 만족 여부에 영향을 미치는 상황변인과 함께 분석하는 것이 바람직하다. 또는 변인 간 결합 유형에 따른 결과변인 차이를 분석할 수 있는 사람중심(Person-centered) 접근(Hagenaars & McCutcheon, 2002)을 활용하여 두 욕구별 수준을 함께 고려하는 연구도 필요할 것이다.

셋째, 조직 공정성을 다룬 대부분의 연구자들은 분배와 절차 공정성과 함께 상호작용 공정성 범주를 포함하고 있다(Jex & Britt, 2014). 그러나 본 연구에서는 요인분석 및 상관분석 결과를 기반으로 분배 공정성과 절차 공정성의 2개 범주로 조직 공정성을 측정하였다는 제한점이 있다. 본 연구결과, 조직 공정성의 다양성 신념에 대한 영향력은 유의하지 않은 것으로 나타났으나, 향후 연구에서는 다양성 신념에 대해 세 가지 범주의 집합적 개념으로써 조직 공정성의 영향을 살펴볼 필요가 있겠다. 이와 함께 각 범주의 차별적 영향력에 대한 추가적 검토도 요망된다.

넷째, 다양성 신념은 몇몇 선행연구(van Dick et al., 2008)에서 다양성 맥락의 조절변인으로 활용되고 있기에, 향후 연구에서는 본 연구를 통해 밝혀진 선행변인 및 결과변인들과의 함께 매개 및 조절변인으로서의 역할을 검토함으로써 다양성 신념 연구를 확대해 나갈 필요가 있겠다.

다섯째, 본 연구는 횡단조사이기에 연구결과에 대한 인과관계 추론에 주의를 기울여야 한

다. 또한, 온라인 서베이를 통한 자기보고식 조사가 실시되었기 때문에 주요 변인들이 동일한 설문지에서 동시에 측정되어 동일방법편의(common method bias) 가능성이 있다. 향후 연구에서는 종단 연구가 요망되며, 개인특성 및 수행에 대해 타인평정 방식의 도입이 고려되어야 할 것이다.

마지막으로, 본 연구에서 살펴본 다양성 신념의 준거변인은 구성원 개인의 직무수행과 정서적 몰입으로 한정되어 있다. 부서나 팀 단위의 기존 연구에서 다양성의 긍정적 효과 외에 갈등 증가(Jehn et al., 1999)와 의사소통 및 응집력 감소(Williams & O'Reilly, 1998; Schippers et al, 2003) 등의 부정적 결과도 제시한 점을 고려하여 향후 연구에서 준거를 조직 내 관계 측면으로 확대하여 영향력을 확인해 보는 것이 바람직하다.

### 참고문헌

- Becker, M., Vignoles, V. L., Owe, E., Brown, R., et al. (2012). Culture and the Distinctiveness Motive: Constructing Identity in Individualistic and Collectivistic Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(4), 833-855.  
<https://doi.org/10.1037/a0026853>
- Blau, P. (2017). Exchange and power in social life. (p.336) Routledge.. ISBN-13: 978-0887386282
- Butrus, N., & Witenberg, R. T. (2012). Some Personality Predictors of Tolerance to Human Diversity: The Roles of Openness, Agreeableness, and Empathy. *Australian Psychologist, 47*(4), 290-298.  
<https://doi.org/10.1111/j.1742-9544.2012.00081.x>
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. & Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. *Creativity Research Journal, 22*(3), 250-260.  
<https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Carr, P. B., Dweck, C. S. & Pauker, K. (2012). "Prejudiced" behavior without prejudice? Beliefs about the malleability of prejudice affect interracial interactions. *Journal of Personality and Social Psychology, 103*, 452-471.  
<https://doi.org/10.1037/a0028849>
- Chah, D. O., Kim, S. S., Lee, J. H., Bang, H. J., & Moon, J. Y. (2013). A Study on the Effects of Inclusive Leadership on Subordinates' In-role Performance and Voice Behavior - Vitality as a Mediating Variable -. *Korean Journal of Business Administration, 26*(8), 2147-2166.  
<http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE02233738>
- Choi, J. K., & Kim, M. S. (2018). Validation of the Korean version of the thriving at work scale. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 31*(3), 715-739.  
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v31i3.715-739>
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2013). Organizational Fairness and Diversity Management in Public Organizations. Review of Public Personnel Administration, *34*(4), 307-331.  
<https://doi.org/10.1177/0734371x13486489>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(2), 278-321.  
<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>



- Cox, T. H. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler. ISBN:978-1-60509-870-8
- Dahanayake, P., Rajendran, D., Selvarajah, C., & Ballantyne, G. (2018). Justice and fairness in the workplace: a trajectory for managing diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(5), 470-490.  
<https://doi.org/10.1108/edi-11-2016-0105>
- Dollinger, S. J. (2003). Need for uniqueness, need for cognition, and creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 37, 99-116.  
<https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2003.tb00828.x>
- Dweck, C. S. (2017). *Mindset*(p.22, p.215). Seoul:SMALLBIGLIFE. ISBN:9791187165286
- Dwertmann, D. J. G., Nishii, L. H. & van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the Fairness & Discrimination and Synergy Perspectives on Diversity Climate: Moving the Field Forward. *Journal of Management*, 42(5), 1136-1168.  
<https://doi.org/10.1177/0149206316630380>
- 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.  
<https://doi.org/10.2307/2667087>
- Hagenaars, J. A., & McCutcheon, A. L. (Eds.). (2002). *Applied latent class analysis*. Cambridge University Press.
- Han, T. Y. (2004, June). *A Triarchic Model of Performance: Task, Contextual, & Adaptive Performance*. Korea: The Korean Psychological Association (pp. 234-235).  
<http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE06376570>
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H. & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, 45, 1029-1045.  
<https://doi.org/10.5465/3069328>
- Hentschel, T., Shemla, M., Wegge, J. & Kearney, E. (2013). Perceived Diversity and Team Functioning: The Role of Diversity Beliefs and Affect. *Small Group Research*, 44(1), 33-61.  
<https://doi.org/10.1177/1046496412470725>
- Hoever, I. J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W. P., & Barkema, H. G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982-996.  
<https://doi.org/10.1037/a0029159>
- Homan, A. C., Buengeler, C., van Ginkel, W. P., Eckhoff, R. A., & Voelpel, S. C. (2015). The Interplay of Diversity Training and Diversity Beliefs on Team Creativity in Nationality Diverse Teams. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1456-1467.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000013>
- Homan, A. C., Greer, L. L., Jehn, K. A., & Koning, L. (2010). Believing shapes seeing: The impact of diversity beliefs on the construal of group composition. *Group Processes & Intergroup Relations*, 13(4), 477-493.  
<https://doi.org/10.1177/1368430209350747>
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K. W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity:

- Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189-1199.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1189>
- Hong, S. H. (2000). The Criteria for Selecting Appropriate Fit Indices in Structural Equation Modeling and Their Rationales. *Korean Journal of Clinical Psychology*, 19(1), 161-177.  
<http://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE06370872>
- Imhoff, R. & Erb, H. P. (2009). What motivates nonconformity? Uniqueness seeking blocks majority influence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35, 309-320.  
<https://doi.org/10.1177/0146167208328166>
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink*(2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin. ISBN-13: 978-0395317044
- Jehn, K. A., G. B. Northcraft, & M. A. Neale. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.  
<https://doi.org/10.2307/2667054>
- Jeong, H. J. (2017). *Verifying the effectiveness of career group coaching for the promotion of individual resources related to job searching: Focusing on career interrupted female with highly educated in science and engineering*. (Doctoral thesis, Kwangwoon University). UCI: I804:11012-000000010551
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2017). *Organizational psychology: A scientist practitioner approach*(Park, Y. S., Suh, Y. W., Juil Rie, Chang, J. Y., Trans). Seoul: SIGMAPRESS. ISBN:9788968668418
- Jung, H. D., Baek, Y. J., & Kim, E. S. (2015). The Effect of Diversity Sensitive Orientation on Organizational Commitment-The Mediating Effects of Task-conflict & Relationship-Conflict-. *Journal of Human Resource Management Research*, 22(2), 87-106.  
<http://dx.doi.org/10.14396/jhrmr.2015.22.2.87>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.  
<https://doi.org/10.1007/bf02291575>
- Kearney, E., Geber, D., & Voelpel, C. (2009). When and how diversity benefits teams: the importance of team member's need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581-598.  
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331431>
- Kim, A., Sohn, Y. W., & Rim, H. B. (2014). The impacts of social exclusion and the need to belong on the affective forecasting of social events. *Korean Society for Emotion and Sensibility*, 17(3), 83-94.  
<https://doi.org/10.14695/kjsos.2014.17.3.83>
- Kim, G. L. (2012, October). *Diversity management in organization..* Dong-A Business Review, 114(1). Retrieved from  
[https://dbr.donga.com/article/view/1201/article\\_no/5267](https://dbr.donga.com/article/view/1201/article_no/5267)
- Kim, M. J., & Hong, G. H. (2016). Effects of Transformational & Shared Leadership on Diversity Attitude and Employees' Behaviors: Moderating Effects of Non-Differential Treatment. *The Journal of Eurasian Studies*, 13(3), 19-51.  
<https://doi.org/10.31203/AEPA.2016.13.3.002>
- Kossek, E. E., & Zonia, S. C. (1993). Assessing diversity climate: a field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal*

- of Organizational Behavior*, 14, 61-81.  
[https://doi.org/ 10.1002/job.4030140107](https://doi.org/10.1002/job.4030140107)
- Ku, G., Wang S. & Galinsky, D. (2015). The promise and perversity of perspective-taking in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 35, 79-102.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2015.07.003>
- Lee, C. G., & Choi, K. S. (2017). The Effects of Team Task Conflict on Team Performance: The Moderating Effect of Perspective Taking. *Journal of Organization and Management*, 41(3), 93-112.
- Lee, H. S., & Lee, H. S. (2016). The Impact of University Students' Openness to Diversity on Creativity: The Mediating Effect of Cooperative Learning Competency and Unlearning Competency. *Journal of Lifelong Learning Society*, 12(1), 277-305.
- Lee, J. K., Kim, T. G., Lee, J. H., & Kim, H. S. (2013). The Moderating Role of High Commitment HRM between Workforce Diversity and Innovative Performance. *Korea Corporation Management Association*, 20(4), 21-51.  
<http://scholar.dkyobobook.co.kr/searchDetail.laf?barcode=4010025870911>
- Lee, K. B., & Michael C. Ashton. (2014). *H Factor of personality*(pp. 40-54.). Seoul: Moonye Publishing. ISBN-13:9788931007442
- Lee, K. H. (2018). *The relationship between perceived diversity sensitivity : focused on mediating effect of intragroup conflict*. (Master's Thesis, Hanyang University). UCI: I804:11062-000000106931
- Lee, M. K. (2014). *The Effects of Organizational Justice on Behaviors of Employees in Public Organization: Focused on Organizational Citizenship Behavior*. (Master's thesis, Seoul National University).  
<http://www.riss.kr.libproxy.hoseo.ac.kr/link?id=T13573966>
- Lee, S. J. (2017). *Effects of Supervisors' Leadership Style and Gender-Role Identity on Work Engagement and Organizational Commitment: Mediation Effect of Diversity Climate*. (Master's thesis, Ewha Womans University).  
<http://www.riss.kr.libproxy.hoseo.ac.kr/link?id=T14390253>
- Levy, S. R., Stroessner, S. J., & Dweck, C. S. (1998). Stereotype formation and endorsement: The role of implicit theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1421-1436.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1421>
- Liao, H., Chuang, A. & Joshi, A. (2008). Perceived deep-level dissimilarity: Personality antecedents and impact on overall job attitude, helping, work withdrawal, and turnover. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 106, 106-124.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.01.002>
- Lim, H. M., & Jeung, W. H. (2016). Multi-level Modeling of the Effect of Inclusive Leadership on Affective Organizational Commitment: The Mediating Effect of State-Like Core Self-Evaluation and the Moderating Effect of Trait-Like Core Self-Evaluation. *Korean Academy of Management*, 24(4), 33-59.  
<http://scholar.dkyobobook.co.kr/searchDetail.laf?barcode=4010025003557>
- Lynn, M., & Harris, J. (1997). Individual Differences in the Pursuit of Self-Uniqueness

- Through Consumption. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(21), 1861-1883.  
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01629.x>
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference?. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.  
<https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- Meyer, B. & Schermuly, C. C. (2011). When beliefs are not enough: Examining the interaction of diversity faultlines, task motivation, and diversity beliefs on team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-32, iFirst article.  
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.560383>
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human Service Organizations Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.  
<https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1035599>
- Morrison, K. R., & Matthes, J. (2011). Socially motivated projection: Need to belong increases perceived opinion consensus on important issues. *European Journal of Social Psychology*, 41(6), 707-719.  
<https://doi.org/10.1002/ejsp.797>
- Min, K. W. (2016). *A Study of the Relationship between Diversity Climate and Innovative Behavior -The Mediating Role of Employee Engagement and Career Prospects-*. (Doctoral thesis, Chung-Ang University).  
<http://www.riss.kr.libproxy.hoseo.ac.kr/link?id=T14021534>
- Mitchell, R., Nicholas, S. & Boyle, B. 2009. The role of openness to cognitive diversity and group processes in knowledge creation. *Small Group Research*, 40, 535-554.  
<https://doi.org/10.1177/1046496409338302>
- Nishii, L. H. & Mayer, D. M. (2009). Do Inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader-Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.  
<https://doi.org/10.1037/a0017190>
- Ormiston, M. E. (2016). Explaining the link between objective and perceived differences in groups: The role of the belonging and distinctiveness motives. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 222-236.  
<https://doi.org/10.1037/apl0000051>
- Park, J. W. (2009). *The vertical diversity effects on the leader-trust and horizontal diversity effects on the organizational commitment and job satisfaction in enterprises: A multi-level approach*. (Master's thesis, Seoul National University).  
<http://www.riss.kr.libproxy.hoseo.ac.kr/link?id=T11681930>
- Park, K. S. (2016). *The Effect of Diversity-Sensitive Orientation and Perspective Taking on Organizational Citizenship Behavior as Mediated by Organizational Commitment*. (Master's thesis, Ewha Womans University).  
<http://www.riss.kr.libproxy.hoseo.ac.kr/link?id=T14138515>
- Park, S. H. (2016). The Impact of transformational leadership: Focused on the moderating effect of learning organization. *The Korean Journal of Human Resource Development Quarterly*, 18(4), 1-23.

- <https://doi.org/10.18211/kjhrdq.2016.18.4.001>
- Pugh, S Douglas, Dietz, J., Brief, A. P. & Wiley, J. W. (2008). Looking inside and out: The impact of employee and community demographic composition on organizational diversity climate. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1422-1428.  
<https://doi.org/10.1037/a0012696>.
- Rattan, A., & Dweck, C. S. (2018). What Happens After Prejudice Is Confronted in the Workplace? How Mindsets Affect Minorities' and Women's Outlook on Future Social Relations. *Journal of Applied Psychology, 103*(6), 676-687. <https://doi.org/10.1037/apl0000051>.
- Richard J. Gerrig. (2015). *Psychology and Life* (20th Edition, p. 340). (Lee, J. H., Park, K. S., Park, T. J., Sung, H. R., Lee, S. H., Chae, J. M. Trans.)Seoul: SIGMAPRESS. ISBN: 978-89-6866-462-5
- Roberson, Q. M. & Stevens, C. K. (2006). Making Sense of Diversity in the Workplace: Organizational Justice and Language Abstraction in Employees' Accounts of Diversity-Related Incidents. *Journal of Applied Psychology, 91*(2), 379-391.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.379>.
- Ryu, H. M. (2013). *A study on effects of organizational justice on organizational commitment: focusing on the public employees in Gyeonggi province*. (Master's thesis, The Catholic University of Korea).  
<http://www.riss.kr.libproxy.hoseo.ac.kr/link?id=T13040907>
- Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Wienk, J. A. (2003). Diversity and team outcomes: the moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior, 24*(6), 779-802.  
<https://doi.org/10.1002/job.220>
- Schölmerich, F., Schermuly, C. C., & Deller, J. (2017). To believe or not to believe? The joint impact of faultlines and pro-diversity beliefs on diplomats' performance. *Human Performance, 30*(2-3), 99-115.  
<https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1313258>.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2010). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management, 37*(4), 1262-1289.  
<https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2002). *Handbook of Positive Psychology*(pp. 395-410). New York, NY: Oxford University Press.  
<https://psycnet.apa.org/record/2002-02382-000>
- Song, J. S., & Yoo, T. Y. (2004). *The effects of person-organization value fit on individual's attitudes and behaviors*. (Master's thesis, Kwangwoon University).  
<http://www.riss.kr.libproxy.hoseo.ac.kr/link?id=T10688013>
- Sung, S. H. (2005). *Diversity in Korean firms : an exploratory study on diversity management strategy, HR practices, diversity sensitive orientation, and firm performance*. (Doctoral thesis, Yonsei University).  
<http://www.riss.kr.libproxy.hoseo.ac.kr/link?id=T9718312>

- Triandis, H. C., Kurowski, L. L., & Gelfand, M. J. (1994). Workplace diversity. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (p. 769-827). Consulting Psychologists Press.  
<https://psycnet.apa.org/record/1994-97086-016>
- van Dick, R., van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R. F. & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, *61*, 1463-1492.  
<https://doi.org/10.1177/0018726708095711>
- van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *The Annual Review of Psychology*, *58*, 515-514.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085546>.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, *89*(6), 1008-1022.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>.
- van Knippenberg, D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2007). Unity through diversity: Value-in-diversity beliefs, work group diversity, and group identification. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, *11*(3), 207-222.  
<https://doi.org/10.1037/1089-2699.11.3.207>.
- Vignoles, V. L., Regalia, C., Manzi, C., Gollidge, J., & Scabini, E. (2006). Beyond self-esteem: Influence of multiple motives on identity construction. *Journal of Personality and Social Psychology*, *90*(2), 308-333.  
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.2.308>
- Williams, K., & O'Reilly, C., III. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of forty years of research. *Research in organizational behavior*, *20*, 77-140. ISSN 0191-3085
- Yoo, T. Y., Lee, K., & Michael C. Ashton. (2004). Psychometric Properties of the Korean Version of the HEXACO Personality Inventory. *Korean Journal of Social and Personality Psychology*, *18*(3), 61-75. UCI : G704-000424.2004.18.3.003
- Yoo, T. Y., & Lee, C. R. (2016). The Effect of Personality on Task Performance and Adaptive Performance: The Mediating Effect of Job Crafting and The Moderating Effect of Leader's Empowering Behavior. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, *29*(4), 607-630.  
<https://doi.org/10.24230/kjiop.v29i4.607-630>
- Yun, J. H. (2013). *The effects of the reception degree of Workforce diversity and conflicts on team performance*. (Master's thesis, Soongsil University).  
<http://www.riss.kr.libproxy.hoseo.ac.kr/link?id=T13022576>
- Zellmer-Bruhn, M. E., Maloney, M. M., Bhappu, A. D. & Salvador, R.(Bombie). (2008). When and how do differences matter? An exploration of perceived similarity in team. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *107*, 41-59.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.01.004>.

투고일자 : 2020. 02. 27

수정일자 : 2020. 05. 16

게재확정 : 2020. 08. 13

## A Study on the Antecedents and Consequences of Diversity Beliefs in Organization

Ju, Yeong Kyeong

Kim, Myoung So

Hoseo University

The purpose of this study was to (1) explore the predictors of individual and situational characteristics that affect the diversity beliefs of employees within an organization, and (2) examine the impact of diversity beliefs on their job performance as well as emotional commitment. A total of 300 employees working at various fields in Korea participated in on-line survey. The results of the hierarchical multiple regression analyses showed that the individual characteristics like agreeableness, extroversion, openness of HEXACO personality factors, need for uniqueness, perspective taking, and growth mindset were the significant predictors of diversity beliefs. It was also found that the situational characteristics such as diversity climate and inclusive leadership had significant effects on diversity beliefs. Furthermore, the impacts of pro-diversity beliefs on task performance, contextual performance, adaptive performance, and emotional commitment were all significant, supporting the predictive power of the diversity beliefs on individual job effectiveness. The results of structural equation models demonstrated the core predictors of the diversity beliefs were need for uniqueness, perspective taking, growth mindset, and diversity climate. We proposed a model that includes these predictors and 4 criteria of diversity beliefs, and the fitness of the models on each of job effectiveness were all acceptable. Finally, the implications and future research directions were discussed based on the findings.

*Key words* : diversity beliefs, need for uniqueness, perspective taking, growth mindset, diversity climate

Appendix 1: Result of exploratory factor analysis (N=300)

Items	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inclusive Leadership7	.875									
Inclusive Leadership6	.820									
Inclusive Leadership9	.817									
Inclusive Leadership4	.816									
Interactional Justice3	.750									
Inclusive Leadership8	.737									
Inclusive Leadership1	.735									
Inclusive Leadership2	.722									
Inclusive Leadership3	.714									
Inclusive Leadership5	.709									
Interactional Justice2	.698									
Interactional Justice1	.569	.376								
Distributive Justice2		.909								
Distributive Justice1		.880								
Distributive Justice3		.820								
Procedural Justice3		.676								
Procedural Justice1		.609								
Procedural Justice2		.595								
Need to Belong6			.682							
Need to Belong10			.679							
Need to Belong3			.678							
Need to Belong5			.652							
Need to Belong9			.648							
Need to Belong1			.599	-.353						
Need to Belong7			.528							
Need to Belong8			.476							
Need to Belong2			.425							
Need to Belong4			.409							
Need for Uniqueness2				.764						
Need for Uniqueness1				.730						
Need for Uniqueness4				.646						
Need for Uniqueness3				.548						
Openness3					.756					
Openness1					.695					
Openness2					.633					
Openness4					.416					
Agreeableness2						.834				
Agreeableness1						.780				
Agreeableness3						.563				
Extraversion2							.815			
Extraversion1							.635			
Extraversion3							.560			
Extraversion4							.407			
Perspective Taking3								.658		
Perspective Taking6								.519		
Perspective Taking5								.467		
Perspective Taking2								.459		
Growth Mindset4									.600	
Growth Mindset1								.334	.555	
Growth Mindset3									.542	
Growth Mindset2								.338	.535	
Growth Mindset									.495	
Growth Mindset7									.367	
Diversity Climate1										.812
Diversity Climate4										.751
Diversity Climate2										.561
Diversity Climate3										.388
Diversity Climate5										.369

Note. KMO=.872,  $\chi^2=9553.762^{***}$  (\*\*\*) p<.001)



Appendix 2: Descriptive Statistics and Correlations for Study Variables (N=300)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. Diversity Beliefs (.732)																				
2. Gender (female=1)	-.097	1																		
3. Age	.080	-.476***	1																	
4. Educational year	.091	.30	-.119*	1																
5. Agreeableness (.790)	.145*	-.088	.052	.088	.790															
6. Extraversion	.150**	.119*	-.070	.098	-.013	.722														
7. Openness (.746)	.231***	.100	-.023	.126*	.052	.249***														
8. Need to Belong (.837)	.032	.051	-.098	-.018	.031	.166**	-.010	.837												
9. Need for Uniqueness (.789)	.393***	-.134*	-.020	.150**	-.062	.164***	.376***	-.005	.789											
10. Perspective Taking (.735)	.262	.035	-.053	.077	.217***	.230**	.221**	.180**	.125*	.735										
11. Growth Mindset (.674)	.232***	-.073	.088	-.013	.026	.169**	.122*	-.167**	.054	.066	.674									
12. Diversity Climate (.847)	.259***	-.037	.071	.140**	.287***	.088	.059	.018	.074	.181**	.082	.847								
13. Distributive Justice (.919)	.245***	-.060	.048	.161**	.225***	.173**	.113	.070	.159**	.136*	.155**	.523***	.919							
14. Procedural Justice (.874)	.241***	-.046	.058	.126*	.210**	.123	.140*	.057	.166**	.212***	.206**	.602***	.696***	.874						
15. Interactional Justice (.858)	.328***	.008	-.089	.186**	.189**	.125*	.178**	.140*	.196**	.353***	.121*	.572***	.500***	.679**	.858					
16. Inclusive Leadership (.936)	.334***	.046	-.143*	.180**	.192**	.126*	.127*	.142*	.204***	.391***	.084	.563***	.448***	.577***	.810***	.936				
17. Task Performance (.814)	.212**	-.016	.108	.158**	.161**	.379***	.248***	.003	.232**	.380**	-.008	.187**	.131*	.177**	.174**	.188**	.814			
18. Contextual Performance (.829)	.267***	-.055	.121*	.153**	.218***	.324***	.264***	.107	.120*	.455***	.019	.320***	.276***	.324***	.367***	.355***	.578**	.829		
19. Adaptive Performance (.894)	.318***	-.053	.102	.264***	.196**	.377***	.339***	-.017	.358***	.545***	.093	.309**	.280***	.370**	.438**	.442**	.717***	.700**	.894	
20. Affective Commitment (.874)	.195***	-.169**	.191**	.035	.156**	.226***	.148*	.119*	.187**	.323***	.115*	.509***	.473***	.507***	.510***	.465***	.338**	.540***	.472***	.874
M	3.43	-	41.627	15.84	3.17	3.19	3.05	3.19	2.97	3.48	2.81	3.10	2.92	2.88	3.11	3.23	3.61	3.51	3.42	3.10
SD	0.65	-	9.83	1.94	0.65	0.77	0.76	0.56	0.70	0.53	0.55	0.72	0.89	0.82	0.81	0.78	0.59	0.48	0.47	0.76

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05  
Note. ( ): Coefficient u