

채용 공고에 제시된 유리/불리 다양성 단서에 대한 남성과 여성 구직자의 반응 차이

How Male and Female Job Seekers Differently React to
Favorable/Unfavorable Diversity Cue on Job Postings

이태경¹ · 이혜원² · 서자경³ · 유정⁴ · 손영우^{5†}

Taekyeong Lee¹ · Hyewon Lee² · Jakyung Seo³ · Jeong Ryu⁴ · Young Woo Sohn^{5†}

Abstract

Gender diversity policies aim to reduce institutional discrimination in a male-dominated society and the underutilization of women in terms of the economy. Extant gender diversity literature has focused on gender diversity policies premised on women being treated as a minority. However, since women-centered occupational groups do exist, women cannot be considered an absolute minority. Therefore, we explored the gender difference in job seekers' reactions to a diversity policy favorable to men. The experiment divided participants into 2 (Gender: Male, Female) × 2 (Diversity: Favorable, Unfavorable), canvassing 329 college students (156 male, 173 female). Participants evaluated the organizational justice and organizational attractiveness of the virtual company by looking at the diversity cues presented in the job posting seeking new employees. As a result, it was confirmed that if the diversity cues presented in the job posting were favorable (vs. unfavorable) to the individual, the organization's distribution justice and procedural justice perceptions were generated differently according to the gender of the job seeker. Moreover, female job seekers perceived distribution justice and procedural justice as higher than male job seekers when they encountered diversity cues that were favorable (vs. unfavorable) to them. In addition, the relationship between diversity cues and organizational attractiveness was mediated by the perception of organizational justice, and this mediating effect was moderated by gender. For women, on the one hand, the mediating effect through the perception of distributive justice and procedural justice was significant in the relationship between diversity cues and organizational attractiveness. On the other hand, the mediating effect alone through the perception of procedural justice was significant for men. Our findings suggest that identical diversity managements are distinguished by individuals' social status or affiliation and may even result in differentiated behaviors.

Key words: Gender Diversity, Job Posting, Organizational Justice, Distributive Justice, Procedural Justice, Organizational Attractiveness

¹ 이태경: 연세대학교 심리학과 석사과정

² 이혜원: 연세대학교 심리학과 박사

³ 서자경: 연세대학교 심리학과 박사과정

⁴ 유정: 서경대학교 인성교양대학 조교수

^{5†} (교신저자) 손영우: 연세대학교 심리학과 교수 / E-mail: ysohn@yonsei.ac.kr / TEL: 02-2123-2444

요약

지금껏 시행된 성별 다양성 정책의 목적은 주로 남성 중심으로 제도화된 차별적인 문화와 그로 인한 여성의 과소 활용을 해소하기 위함이었다. 따라서 그동안의 성별 다양성 연구는 여성을 소수집단으로 전제하고 이들을 우대하는 성별 다양성 정책을 펼친 경우에만 집중되었다. 하지만 주류집단과 소수집단의 개념은 맥락에 따라 달라질 수 있으며, 사회에는 여성 중심적 직업군 역시 상당수 존재한다. 이에 본 연구자들은 남성이 수혜자가 되는 다양성 정책에 대하여 남성과 여성 구직자가 각각 어떠한 반응을 보이는지를 탐구하였다. 본 연구는 대학생 329명(남성 156명, 여성 173명)을 대상으로 2(성별: 남성, 여성) × 2(다양성: 유리, 불리)의 참가자 간 실험 설계로 진행되었다. 참가자들은 가상 기업의 신입사원 채용 공고에 제시된 다양성 단서를 보고, 해당 기업에 대한 조직 공정성 및 조직 매력도를 평가하였다. 그 결과, 먼저 구직자들은 채용 공고에 제시된 다양성 단서가 본인에게 유리(vs. 불리)할 경우 성별에 따라 조직의 분배공정성 및 절차공정성을 다르게 인식하였다. 구체적으로 남성 구직자보다 여성 구직자가 채용 공고에서 본인에게 유리(vs. 불리)한 다양성 단서를 접하게 되었을 때 조직의 분배공정성 및 절차공정성을 높게 인식하였다. 또, 다양성 단서와 조직 매력도의 관계를 조직 공정성 인식이 매개하였고, 이 매개효과가 성별에 의해 조절되었다. 이때 여성의 경우에는 다양성 단서와 조직 매력도의 관계에서 조직의 분배공정성 및 절차공정성 인식을 통한 매개효과가 둘 다 유의하였으나, 남성의 경우에는 조직의 절차공정성 인식을 통한 매개효과만이 유의하였다. 이 결과는 같은 내용이나 수준의 다양성 관리라 하더라도 개인의 사회적 지위나 소속집단에 따라 다르게 인식되며, 이로 인해 차별화된 태도 및 행동으로까지 이어질 수 있다는 점을 시사한다.

주제어: 성별 다양성, 채용 공고, 조직 공정성, 분배공정성, 절차공정성, 조직 매력도

1. 서론

소수집단(minority) 구직자를 조직으로 끌어들이고 그들을 고용하여 다양한 배경의 노동력을 구축함으로써 조직 내 인적 다양성을 확보하는 것은 조직이 경쟁력을 갖출 수 있도록 하는 중요한 요소 중 하나다. 실제로 여러 연구자들이 조직의 다양성 수준을 향상시키는 것이 경쟁적인 관점에서 이점이 되며, 조직의 성과를 향상시킬 수 있는 핵심적인 방법이라고 주장하였다(e.g., Cox & Blake, 1991; Díaz-García et al., 2013; Thomas, 1990).

구체적으로, Cox & Blake(1991)는 다양성 관리가 조직에 창의적인 통찰력을 제공하여 더 발전된 수준의 문제해결 및 의사결정이 가능하도록 하는 긍정적인 효과를 지닌다고 하였으며, 그 외에도 연구자들은 다양성이 조직 몰입을 증대시키고(Magoshi & Chang, 2009), 새로운 아이디어를 이끌어내 조직 혁신을 가능케 하며(Díaz-García et al., 2013), 구성원 간 피드백을 더욱 활발하게 하여 조직이 좋은 성과를 성취하도록 한다는 것(Cox et al., 1991)을 밝혀냈다. 이러한 다양성(diversity)의 개념은 국가와 사회문화적 배경, 그리고 연구자들의

접근 방식에 따라 다양하여 하나로 정의 내리기가 어려운데, 통상적으로는 ‘조직 구성원들 간에 차이를 발생시키는 성별, 인종, 연령 등의 인구통계학적 특성’을 의미한다(Choi & Rainey, 2010; Kim & Lee, 2017).

그동안 진행되어 온 다양성 문헌들을 살펴보면, 다문화, 다민족 집단으로 구성된 미국 등 서구 국가의 연구자들은 일찍이 다양성에 주목하고, 그중에서도 특히 인종, 민족에 있어 소수집단인 흑인, 히스패닉 등을 주제로 한 연구를 활발히 진행해 왔다(Cropanzano et al., 2005; Sanchez & Brock, 1996). 반면, 우리나라는 이들 국가와 비교하였을 때 비교적 단일 민족으로 구성되어 있어 상대적으로 인종 다양성보다는 성별이나 연령 다양성에 더 주목해 온 편이다(An et al., 2019).

한편, 지금까지 진행된 성별 다양성 관련 문헌의 대다수는 남성을 주류집단(majority)으로, 여성을 소수집단(minority)으로 상정 및 전제하였다(e.g., Thomas & Wise, 1999; Williams & Bauer, 1994). 이는 전 세계적으로 여성이 남성과 비교했을 때 차별을 받아 온 대표적인 소수집단 중 하나이기 때문인데, 실제로 다양성의 측면에서 관심을 가져온 가장 오래된 분야 중 하나가 여성의 사회진출이라는 점(Shen et al., 2009)이 이를 뒷

받침한다. 그리고 남성에 대한 선호도가 특히 높은 한국의 문화에서는 여전히 여성의 사회진출을 부정적으로 보는 사람들이 존재하는 것이 현실이다. 이러한 실정으로 인해 한국에서도 실무적으로 여성이 주류집단인 남성과 동일 선상에서 경쟁할 수 있도록 도움을 주는 소수자우대 정책을 시행해오고 있다. 관련하여 대표적 예시로 '06년부터 공공기관, 지방공사 및 공단, 500인 이상 규모의 사기업을 대상으로 실시된 적극적 고용개선조치(Affirmative Action, AA) 제도와 국회의원 여성비례대표 할당제, 여성 고위공무원 직업군별 여성비율 확대 등을 들 수 있다(Lee, 2019). 이렇듯 전 세계적으로 남성 중심으로 제도화된 차별적인 문화와 그로 인한 여성의 과소활용을 해소하기 위한 정책들, 또 남녀 간 차별을 없애고 여성 고용 확대를 위한 정책들이 성별 다양성 관련 정책의 다수를 이루다 보니, 이러한 사회 및 조직의 요구에 따라 학계의 성별 다양성 연구 역시 여성만을 소수집단으로 전제하고 여성을 우대하는 성별 다양성 정책을 펼쳤을 때 여성(혜택을 받는 쪽) 혹은 남성(혜택을 받지 못하는 쪽)이 어떻게 반응하는 지만을 살펴보는 것에 그쳤다(e.g., Madera et al., 2019; Martins & Parsons, 2007; Olsen et al., 2016).

하지만 이는 그동안 연구자들이 주류집단과 소수집단이라는 개념은 상당히 가변적이며 맥락에 따라 달라질 수 있다(Azab & Clark, 2017; Gutiérrez & Saint Clair, 2018)는 점과 사회에 간호, 인사(HR), 사서, 교사 등 여성이 주류를 이루고 있는 직업군들이 다수 존재한다는 점을 간과해왔음을 의미한다. 실제로 한국을 포함한 산업화된 국가의 노동시장은 대부분 성별에 의해 심하게 분리되어 있으며(Jarman et al., 2012), 이는 다시 말해 같은 성별이라 하더라도 본인이 어떠한 직업군(해당 직업군이 여성 중심적인지 혹은 남성 중심적인지)에 종사하는지에 따라 성별 다양성 정책의 수혜자 혹은 비수혜자, 둘 중 어떤 쪽이든 될 수 있다는 것을 뜻한다.

관련하여 Baird(2001)가 남성 중심적 직업군에서 일하고자 하는 여성의 상황과 여성 중심적 직업군에서 일하고자 하는 남성의 상황은 두 경우 모두 소수집단에 속한다는 공통점이 있음에도 불구하고 차별화된 상황이라는 점을 지적하였는데, 그런데도 여성 중심적 직업군에서 종사하는 남성에 관한 연구는 남성 중심적 직업

군에서 종사하는 여성에 관한 연구에 비해 훨씬 부족하다 하였다. 좀 더 세부적으로 이야기하자면, 성별 다양성 정책의 혜택을 받게 된 남성들이 수혜자의 관점에서 해당 다양성을 어떻게 받아들이고 반응하는가에 대해서는 학계가 지금껏 거의 주목하지 않았으며, 이로 인해 연구 또한 진행되지 않아 그 양상이 불분명하다. 이에 본 연구자들은 기존의 통념과 일치하는 성별 다양성 정책 즉, 여성이 수혜자가 되는 다양성 정책에 대한 남성과 여성 구직자의 반응뿐 아니라 여성 중심적 직업군에서 성별 다양성을 개선하고자 하는 경우, 다시 말해 남성이 수혜자가 되는 다양성 정책에 대해서 남성과 여성 구직자가 각각 어떠한 반응을 보이는지 역시 복합적으로 탐구할 필요성이 있다고 판단하였다. 추가로, 한국에서도 소수자우대 정책을 비롯한 다양성 정책이 많이 시행되고 있음에도 불구하고 이에 관한 구체적인 논의 및 연구가 등한시되고 있다는 점(Lee, 2019)과 근래 청년세대인 20대의 성 갈등이 매우 심각하며 그들이 주목하는 핵심 화두가 차별, 역차별 및 공정성이라는 점을 고려할 때(Oh, 2021) 한국이 이러한 성별 다양성 연구에 적합한 환경이라고 판단하였다.

선행연구 조사 결과, Carlsson & Sinclair(2021)는 참가자들이 채용 과정에서 다양성 정책의 혜택을 받아 취직을 하게 되거나 혹은 다른 성별이 혜택을 받아 본인이 취직을 하지 못하게 된 경우를 상상하게 하고, 이때 남성과 여성이 어떻게 다른 인지적 및 정서적 반응을 보이는지를 탐구한 거의 유일한 연구였다. 해당 연구자들은 인지적 반응으로 참가자들이 다양성 정책의 결과에 동의하는지 그리고 그것이 공정하다고 생각하는지를 측정하였으며, 정서적 반응으로 참가자가 여섯 가지 부정적 감정을 느꼈는지를 측정하였다. 하지만 이 연구는 단순히 구직 상황에서 남성과 여성 참가자가 다양성 정책에 대해 어떠한 태도 및 감정을 갖게 되었는지만을 단편적으로 살펴보았다는 한계가 있어, 향후 연구에서 구직자의 성별에 따라 해당 기업의 일자리 제의를 수락할 경향성에 차이가 있는지까지 살펴볼 필요성이 있다고 언급하였다. 그뿐만 아니라 해당 연구가 스웨덴에서만 표본을 모집하여 나온 결과이기에 이를 모든 문화권으로 일반화하기는 어렵다는 점을 큰 한계로 들었다. 이러한 한계점을 고려하여 본 연구는 남성과 여성 구직자들이 채용 공고에 제시된 다양성 단서

에 대하여 얼마나 공정하다고 지각하는지 파악하는 것에 그치지 않고, 한 단계 더 나아가 다양성 단서가 조직에 대한 생각 및 지원 의사에 영향을 미치는 조직 매력도로까지 이어지는지를 살펴보았으며, 스웨덴과는 차별적인 문화적 환경하에 있는 한국 참가자들을 대상으로 연구를 진행하였다.

2. 이론적 배경

2.1. 결과 유리성과 공정성

결과 유리성(Outcome favorability)은 결과가 개인에게 이익이 되는지 혹은 아닌지를 의미한다(Krehbiel & Cropanzano, 2000). 유리한 결과는 개인의 사사로운 이익이나 욕구와 일치하는 것이며, 공정한 결과는 도덕적 표준(moral standard)이나 규범적 원칙(normative principle)과 일치하는 것이라는 점에서 차이가 있다(Cropanzano et al., 2005). 즉, 결과는 그것이 근본적으로 불공정하다 하더라도 유리할 수 있기에 결과 유리성과 공정성은 별개의 개념이라 보는 것이 옳다.

한편, 공정성 개념은 크게 분배에 대한 공정성(distributive justice)과 절차에 대한 공정성(procedural justice)으로 구분된다. 여기서 분배공정성은 주어진 상황에서 결과물이나 자원의 배분이 얼마나 공정한지에 초점을 맞추는 반면(Adams, 1965), 절차공정성은 결과물을 분배하는 의사결정과정에서 얼마나 공정한지에 주목한다(Lind & Tyler, 1988).

결과 유리성을 비롯한 결과 관련 변인들은 개인의 분배공정성 및 절차공정성 인식에 영향을 주는 것으로 알려져 있는데(Kulik et al., 1996), 여러 연구에서 밝혀졌듯 개인은 결과 유리성이 높을 경우, 다시 말해 해당 결과가 본인에게 유리할 경우 그것이 더 공정하다고 인식하는 것으로 드러났다(Brockner et al., 2007; Moliner et al., 2013). 대표적으로 Messik & Sentis(1983)는 결과와 분배공정성의 관계는 간단하며, 사람들은 유리한 결과가 주어졌을 때 그것에 더 긍정적으로 반응한다고 하였다. 또, 결과의 유리성은 절차공정성 인식에도 영향을 주어 사람들은 유리한 결과를 양산해내는 절차를 그렇지 않은 절차보다 더 공정하게 보는 경향이 있었

다(Lind et al., 1990). 관련하여 Cropanzano & Ambrose (2001)는 결과가 유리할 때 사람들이 절차공정성을 높게 인식했음을 확인하고, 이를 결과의 유리성이 불리한 절차의 영향력을 경감시킨 것이라고 표현하기도 하였다. 연구자들은 이를 사람의 자기 고양적 경향(self-serving tendency) 때문이라 보았는데, 유리한 결과를 받은 사람들은 의사결정 과정을 절차적으로 공정하다고 보기 위해 그들의 인식을 재구성하는 경향이 있었으며 반대로, 불리한 결과를 받은 사람들은 의사결정 과정을 불공정한 것으로 보기 위해 그들의 인식을 재구성하는 경향이 있었기 때문이다(Francis-Gladney et al., 2010). 이러한 경향성은 확장되기도 하는데, Dickmann et al.(1997)에 따르면 개인은 본인에게 유리한 결과가 주어졌을 때뿐 아니라 본인이 소속된 집단의 구성원에게 불공평하게 유리한 결과가 주어졌을 때도 경쟁 집단의 구성원에게 불공평하게 유리한 결과가 주어졌을 때보다 이를 더 공정하다고 인식하는 것으로 나타났다.

2.2. 지위와 공정성

공정성을 논할 시 고려해야 하는 대표적인 요소 중 하나가 개인의 지위이다. 이는 개인이 사회에서 높은 지위(high-status)에 해당하는 주류집단에 속해 있는지 혹은 낮은 지위(low-status)에 해당하는 소수집단에 속해 있는지가 공정성 인식에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 일례로 Clay-Warner et al.(2013)은 관찰된 배분 행동에서의 성차가 남녀 간 기질 차이가 아닌 사회에서의 지위 차이로 인하여 발생한 것이라 하였다. 이러한 맥락에서 역사적으로 긴 기간 동안 차별을 경험해 온 소수집단이 불공정성과 공정성에 더 민감하게 반응할 것이라고 주장하는 연구자들이 다수 존재한다(Branscombe et al., 1999; Ryan, 2001). 예를 들어, Kim & Park(2017)은 적극적 고용개선조치(AA)나 동등 고용기회(Equal Employment Opportunity, EEO)에 의거하여 과소평가된 집단으로 분류되는 여성들이 다양성 관리에 더 민감하며, 직원의 성별에 따라 조직 공정성에 대한 다양성 관리의 인식이 다를 수 있다고 하였다.

그와 반대되는 주장을 하는 연구자들도 있다. Dover et al.(2016)은 높은 지위를 가지며 주류집단에 속한 백인 남성이 다양성을 지향한다고 언급한 조직에 지원하

고자 할 때, 행여 자신이 해당 조직에 의해 불공정한 대우를 받지 않을지 더 민감하게 우려한다고 지적하였다. 다른 한편, 여성의 경우 이미 역사적으로 오랫동안 차별을 경험해 오면서 사회에서의 본인의 지위를 인정하고 수용하기에 이르러 남성에 비해 채용 과정에서의 공정성 정보에 가중치를 덜 둘 가능성이 있다고 언급한 연구도 있었다(Chapman et al., 2005). 따라서 본 연구자들은 다양성 단서를 접한 개인이 해당 조직의 공정성을 어떻게 인식하는지 그에 대해 뚜렷한 예측을 하기 위해서는 해당 개인이 사회에서 주류집단에 속해 있는 남성인지 혹은 소수집단에 속해 있는 여성인지를 고려할 필요성이 있다고 판단하였다.

2.3. 성별, 결과 유리성과 공정성 인식

성별 다양성 정책의 경우, 성별에 의해 심하게 분리된 조직 및 산업군의 실황을 고려하여 오랫동안 과소평가되어 온 성별에게 혜택을 주는 경우가 대다수를 이룬다(Lee, 2019). 이는 결국 다양성 정책으로 하여금 필연적으로 한쪽 성별에는 유리하고, 다른 성별에는 불리한 구조를 갖도록 만든다. 하지만 '00년대부터 시행되어 교육대학교 입학생의 25~40%를 남학생으로 채우는 '남 교대생 할당제'에서 알 수 있듯(Jang, 2021) 남성이라고 항상 불리한 다양성 단서만 마주하게 되지 않고, 여성이라고 항상 유리한 다양성 단서만 마주하게 되지 않는다.

하지만 남성과 여성은 사회에서의 지위 및 소속집단이 다르기에, 같은 정도의 결과 유리성을 갖춘 다양성 단서가 제시되었을 때도 차별화된 반응을 보일 수 있다. 먼저 남성의 경우 사회에서 높은 지위를 가지고 있으며 주류집단에 속하는데(Kim, 2021; Madera et al., 2019), 이처럼 높은 지위를 가진 이는 본인이 마땅히 유리한 결과물과 좋은 대우를 누릴 자격이 있다고 생각하는 경향이 있다(Diekmann et al., 2007; Jost, 1997). 실제로 Pelham & Hetts(2001)는 남성(주류집단 구성원)과 여성(소수집단 구성원)이 같은 일을 했음에도 남성이 자신에게 더 많은 보상을 제공해야 한다고 응답했음을 들어, 남성이 여성과 비교해 더 강한 권리 부여(entitlement)에 대한 인식을 가지고 있다고 하였다.

그리고 사람은 자신이 어떠한 것을 받을 만하다고

생각하는지에 따라 같은 결과물이나 대우라도 다르게 지각한다(Lerner, 1987; Sunshine & Heuer, 2002). 이는 다시 말해, 채용 공고에서 여성과 남성 구직자에게 같은 수준의 결과 유리성을 갖춘 다양성 단서가 제시된다고 하더라도 남성은 자신이 마땅히 이를 누려야 한다고 생각하여(deserve) 여성에 비해 해당 결과가 자신에게 덜 유리하다고 인식할 수 있음을 의미한다. Brockner et al.(2007)의 연구에서 여성과 남성에게 동일한 정도의 유리한 결과가 주어졌음에도 여성이 남성에게 비해 주어진 결과가 본인에게 더 유리하다고 응답하였음이 이를 지지한다.

이러한 경향성을 상대적 박탈감 이론(Relative Deprivation Theory)과 연결지어 볼 수 있는데, 해당 이론에 따르면 사람은 자신이 받을 것으로 기대했던 결과보다 자신이 실제로 받은 결과가 좋지 못할 때 해당 결과를 불공평한 것으로 판단하는 성향이 있다(Crosby, 1976; Van den Bos et al., 1997). 즉, 사람은 결과가 주어졌을 때 본인이 받게 된 결과물의 '객관적'인 양만을 고려하는 것이 아니며, 본인이 가지고 있던 '주관적'인 잣대와 비교했을 때 그것이 만족스러운 만큼인지를 생각해본 뒤 이를 바탕으로 공정성을 판단하게 된다는 것이다. 이에 본 연구에서는 채용 공고에서 본인에게 혜택을 준다는 다양성 단서가 제시되었을 때에 남성의 경우 주류집단에 속한 자신이 그만큼 혜택을 누리는 것은 당연하다고 판단하고 해당 손해가 자신의 기대에 미치지 못한다고 보아 이를 여성보다 불공정하다 간주하고, 상대적으로 덜 공정하게 인식할 수 있다고 보았다. 불리한 다양성 단서가 주어졌을 시에는 남성과 여성 모두 이를 불공정하다고 인식할 것이지만, 다양성 유리 조건과 다양성 불리 조건에 대한 반응을 비교할 경우 유리한 다양성 조건에서 남성보다 여성의 조직 공정성 인식이 더욱 크게 개선될 것이라고 예측한 것이다.

정리하자면, 사회에서 남성과 여성이 속한 집단이 다르기에 남성이 여성보다 더 높은 수준의 대우 및 보상에 대한 기대를 하게 되어, 동일한 수준으로 유리한 다양성 단서가 주어진다 하더라도 남성은 그것이 본인의 기대에 미치지 못한다고 생각하여 주관적으로 공정하지 않다 여길 가능성이 있다는 것이다. 추가로, 분배 공정성 및 절차공정성의 인식에 있어 성차가 있는지를 연구한 Kulik et al.(1996)에 따르면 개인에게 공정성을

판단하도록 했을 때 여성이 남성에 비해 결과 유리성을 더 중시하고, 여기에 가중치를 두는 것으로 드러났기에 이와 같은 선행연구들을 모두 고려하여 본 연구자들은 다음과 같은 가설을 세우게 되었다.

가설 1-1. 채용 공고에 제시된 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부가 조직의 분배공정성 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

이때, 분배공정성 인식에 대한 유리(vs. 불리)한 다양성 단서의 영향은 성별에 의해 조절될 것이다. 구체적으로, 여성의 경우 남성보다 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부가 분배공정성 인식에 더 큰 영향력을 발휘할 것이다.

가설 1-2. 채용 공고에 제시된 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부가 조직의 절차공정성 인식에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

이때, 절차공정성 인식에 대한 유리(vs. 불리)한 다양성 단서의 영향은 성별에 의해 조절될 것이다. 구체적으로, 여성의 경우 남성보다 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부가 절차공정성 인식에 더 큰 영향력을 발휘할 것이다.

2.4. 조직 공정성과 조직 매력도

선행연구에 의하면, 채용 과정에서 지각된 조직 공정성(organizational justice)은 구직자의 입사 승낙 의도, 추천 의도, 조직 매력도(organizational attractiveness)와 같은 다양한 개인적 및 조직적 변인과 정(+)의 관계가 있는 것으로 밝혀졌다(e.g., Bauer et al., 1998; Ployhart & Ryan, 1997). 연구자들은 조직 공정성 인식이 채용 과정의 아주 초기 단계에서부터 구직자의 태도와 의도 그리고 행동에 영향을 미칠 수 있기에 기업이 이를 쉽게 간과해서는 안 된다고 주장하였다(McCarthy et al., 2017; RoyChowdhury & Srimannarayana, 2013).

Slaughter et al.(2002)에 따르면, 그중에서도 분배공정성과 절차공정성을 충족하거나 혹은 위반하는 인사(HR) 정책은 채용 시스템에 대한 구직자의 전반적인 공정성 인식과 관련되고, 이것이 더 나아가 구직자의 지원 의도에 직접적인 영향을 미치는 것으로 드러났다.

또, 다양성 정책의 일환인 적극적 고용개선조치(AA)에 대한 구직자의 공정성 인식은 해당 조직 의사결정자의 공정성 수준 판단에 영향을 미쳐 개인이 그 조직에 합류하고자 하는 의사에 영향을 미친다고 하였다. 이처럼 이미 상당수의 연구에서 조직 매력도가 조직 공정성 인식에 의해 예측된다는 점이 밝혀졌으며(Cropanzano et al., 2005), 특히 Madera et al.(2019)에서는 실험 연구를 통해 참가자들이 기업에 관한 다양성 단서를 접하게 되었을 때 해당 조직의 공정성 수준을 높게 인식하고, 이러한 조직 공정성 인식이 조직 매력도와 관계가 매개하였다는 결과를 도출해낸 바 있다.

종합하면, 구직자들이 구직 과정에서 조직에 대한 정보를 습득하고 채용 절차를 겪는 과정을 통해 해당 조직이 공정하다고 인식할수록 조직 매력도를 더 좋게 평가하였으므로, 본 연구자들은 조직 공정성 인식이 채용 공고에 제시된 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부와 조직 매력도의 관계를 매개할 것이라고 판단하고, 이를 확인하기 위하여 가설화하였다.

가설 2-1. 조직에 대한 분배공정성 인식은 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부와 조직 매력도의 관계를 매개할 것이다.

가설 2-2. 조직에 대한 절차공정성 인식은 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부와 조직 매력도의 관계를 매개할 것이다.

한편, Madera et al.(2019)에서 연구자들이 참가자들에게 해당 기업의 성별 다양성 추구 신호로 해석될 수 있는 ‘여성 임원 비율’이 높음(53%)을 알려주었을 때 이 비율이 중간(23%)이거나 낮다(3%)고 언급한 경우에 비해 여성들이 남성들보다 유의미하게 높은 조직 매력도를 느꼈음을 밝혀내었다. 유사하게, 인종 다양성 단서가 기업의 채용 웹사이트에 제시된 경우에도 해당 다양성으로 인해 이익을 얻을 것이라 여겨지는 흑인 집단은 그렇지 않은 백인 집단보다 해당 조직을 더 매력적으로 인식하였다(Walker et al., 2012). 이러한 연구 결과들은 제시된 기업의 다양성 단서가 본인 혹은 본인이 소속된 집단에 유리(vs. 불리)할 경우 구직자가 이 조직을 더욱 매력적으로 인지함을 입증한다. 그리고 앞

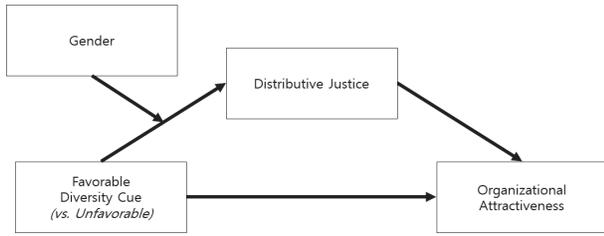


Fig. 1A. Moderated mediation model. The conditional indirect effect of favorable(vs. unfavorable) diversity cue on organizational attractiveness through distributive justice, moderated by gender

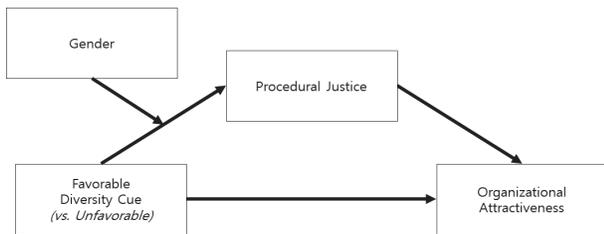


Fig. 1B. Moderated mediation model. The conditional indirect effect of favorable(vs. unfavorable) diversity cue on organizational attractiveness through procedural justice, moderated by gender

서 가설 1에서 채용 공고에 제시된 다양성 단서에 의한 조직 공정성 인식에 있어 성별이 조절변인으로서 역할을 할 것이라 예측하였던 점까지 총체적으로 고려하여, 최종적으로 다음과 같은 가설 3-1, 3-2를 세우게 되었다(Fig. 1A, Fig. 1B).

가설 3-1. 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부와 조직 매력도의 관계에서 분배공정성 인식의 매개효과는 성별에 의해 조절될 것이다.

구체적으로, 남성의 경우 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부와 조직 매력도의 관계를 분배공정성 인식이 매개하지 않을 것이며, 여성의 경우 다양성 단서가 유리(vs. 불리)할 때 분배공정성을 더 크게 인식하여 이것이 더 강한 조직 매력도까지 이어질 것이다.

가설 3-2. 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부와 조직 매력도의 관계에서 절차공정성 인식의 매개효과는 성별에 의해 조절될 것이다.

구체적으로, 남성의 경우 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부와 조직 매력도의 관계를 절차공정성 인식이 매개하지 않을 것이며, 여성의 경우 다양성 단서

가 유리(vs. 불리)할 때 절차공정성을 더 크게 인식하여 이것이 더 강한 조직 매력도까지 이어질 것이다.

3. 연구방법

3.1. 실험 참가자

본 실험은 2(성별: 남성은 0, 여성은 1) × 2(다양성: 유리, 불리)의 참가자 간 설계로 진행되었다. 참가자는 서울 소재 대학에 재학 중인 대학교 학부생들이었으며, 불성실한 응답자를 제외하고 총 329명의 참가자를 모집하였다. 이 가운데 남성은 156명, 여성은 173명이었으며, 참가자의 평균 연령은 만 20.5세($SD = 2.25$)였다. 또, 참가자의 평균 학년은 2학년($SD = 1.18$)이었다.

본 실험에서는 참가자가 한국어로 된 기업의 채용 공고를 자세히 탐색하고 이를 충분히 이해하여야만 원활한 진행이 가능하였기에, 한국어가 모국어 수준으로 유창한 경우에만 연구에 참여할 수 있도록 제한하였으며, 참가자 본인의 여건에 따라 모바일이나 태블릿 PC를 제외한 컴퓨터 또는 노트북을 가지고 온라인으로 실험에 참여하도록 하였다.

3.2. 실험 절차

참가자들은 모집 안내 및 제한 조건 등을 숙지한 뒤, 실험에 참여하기를 원할 시 링크에 접속하여 온라인으로 연구에 참여하도록 안내되었다. 이때 참가자 모두가 채용 공고를 비슷한 환경에서 원활하게 숙지할 수 있도록 컴퓨터나 노트북이 아닌 태블릿 PC 및 모바일 등으로는 실험에 참여하지 못하도록 제한하였다.

실험의 참가자는 먼저 참여자의 권리와 연구 목적 및 절차 등에 대한 간단한 설명을 읽은 후, 연구 참여 동의 여부에 응답하였다. 단, 참가자가 채용 공고를 접하기 전에 본 연구의 본래 목적이 다양성 단서에 대한 구직자의 반응 탐구라는 것을 알게 될 시, 응답 과정에서 이를 의식하여 피험자 편향 혹은 사회적 바람직성 편향이 나타날 수 있다고 판단하여 연구 목적 및 절차를 안내하는 과정에서는 독립 변인인 다양성에 대해 언급하지 않고, 구직자 입장에서 회사의 채용 공고가

어떤 것 같은지를 판단 및 평가하면 된다는 추상적인 지시만을 하였다.

한편, 기업의 채용 공고를 살펴보는 상황에 참가자들이 더욱 몰입할 수 있도록 돕기 위하여 본 연구자들은 실험 배경에 관해 아래와 같은 간단한 설명을 제공하였다.

“본 실험에 등장할 QUESCO 호텔(가칭)은 요즈음의 취업 시장에서 신입사원을 모집하기 위해 채용 공고를 제작하였습니다. QUESCO 호텔은 이 채용 공고를 여러 사이트에 배포하기 전, 구직자들이 해당 공고에 대하여 어떻게 반응 및 평가하는지를 참고하여 더 나은 방향으로 공고 디자인 및 내용을 수정하고자 합니다.

따라서 본 실험의 참가자인 여러분은 현재 본인이 취업 시장에서 활발한 구직활동을 하고 있는 ‘구직자’라 가정하고, QUESCO 호텔을 잠재적으로 취직할 회사라고 생각하신 뒤 실험에 임해주시면 됩니다. 다시 말해, 여러분은 잠재적 고용주인 QUESCO 호텔의 채용 공고를 충분히 탐색하신 뒤 해당 공고에 관해 본인이 느낀 점을 바탕으로 제시되는 문항들에 솔직히 응답하여 주시면 되는 것입니다.”

이러한 안내사항에 대해 참가자가 충분히 숙지하였음이 확인되면, 곧바로 본 실험의 자극인 PPT 형태의 채용 공고가 화면에 딱 차게 제시되었다. 이때, 모든 참가자는 다양성 두 조건(유리, 불리)과 통제 조건 중 하나에 무선 할당되어 하나의 채용 공고에만 노출되었다. 참가자가 여성인 경우 다양성 유리 조건에서 ‘제시된 기업이 미래와 성공을 위해 조직 내 성별 다양성 확보를 매우 중요시하는데, 현재 남성 비율이 우세(73%)하여 향후 여성을 우대하여 채용하고 여성을 위한 다양한 제도를 적극 도입할 것’이라는 내용이 담긴 채용 공고를 배정받았다. 또, 다양성 불리 조건에서는 ‘제시된 기업이 미래와 성공을 위해 조직 내 성별 다양성 확보를 매우 중요시하는데, 현재 여성 비율이 우세(73%)하여 향후 남성을 우대하여 채용하고 남성을 위한 다양한 제도를 적극 도입할 것’이라는 내용이 담긴 채용 공고를 배정받았다. 남성은 각각 반대의 내용이 담긴 채용 공고를 배정받았다. 통제 조건의 경우 남성과 여성 모두에게 다양성과 무관하며, 통상적이고 중립적인 내용이 담긴 채용 공고가 제시되었다. 참가자는 충분한 시간을 들여 해당 공고에 담긴 세부 내용까지

습득하였으며, 공고에 대한 탐색이 끝나고 나면 이후 지시에 따라 차례대로 문항에 응답하였다. 실험 관련 문항들에 대한 응답이 모두 끝난 뒤에는 마지막으로 성별, 나이 등을 비롯한 인구통계학적 특성에 관해 답하고 실험을 마쳤다.

3.3. 측정 도구

채용 공고 자극. 실제 한국 기업들이 채용을 위해 각종 온라인 사이트에 배포하는 채용 공고 등을 참고하여, 가상의 기업인 QUESCO 호텔이 '22년 하반기에 입사할 신입사원을 모집한다는 내용으로 구성된 채용 공고를 제작하였다.

이때, 근로 경험이 전무한 학부생이라 하더라도 특정 산업군 및 직업군에 선입견(現 성별 비율 현황 등)을 가지고 있을 수 있다는 점을 고려하여, 본 연구자들은 이와 같은 편견의 개입으로 실험의 내용이 오염되지 않도록 통계청 자료('20 고용형태별 근로실태조사보고서)를 참고해 남성/여성 월 임금총액과 근로자 수를 고려한 뒤, 숙박업이 상대적으로 가장 균형을 이루었다 판단하고 가상의 호텔인 QUESCO 호텔이 채용 공고를 냈다는 방향으로 설계하였다.

또, 실험 참가자들의 가독성을 고려하여 제작된 16:9 비율의 채용 공고(2페이지 분량)가 화면 가득 제시될 수 있도록 하였으며, 해당 공고는 몇 개의 그림과 간단한 글로 구성되어 있어 누구나 어렵지 않게 내용을 습득할 수 있도록 하였다. 공고는 총 6개의 항목(간략한 회사 소개, 회사의 문화 및 방향성, 지원자격 및 모집분야, 전형절차, 주요 혜택 및 복지, 지원안내)으로 구분되어 있었다.

이 중, ‘회사의 문화 및 방향성’ 항목에서 연구의 핵심인 성별 다양성 단서가 제시되었으며, 해당 항목은 1페이지의 2/3 정도 되는 분량을 차지하였다. QUESCO 호텔은 해당 항목을 통해 본 조직이 성별 다양성 확보를 얼마나 우선순위로 여기고 있는지 서술하면서, 이를 달성하기 위해 전사 차원에서 적극적으로 노력하여 향후 3~5년 이내에 가시적인 성과를 이뤄내고자 한다는 내용을 어필하였다. 실험의 참가자는 이 부분을 통해 QUESCO 호텔의 現 근로자 현황(성별 비율), QUESCO 호텔이 성별 다양성 측면에서 추구하는 균형 잡힌 미

래 모습, 그리고 조직 내 성별 다양성을 확보하기 위하여 어떤 식의 채용을 하고 구체적인 제도들을 도입할 것인지에 대한 자세한 설명을 읽을 수 있었다.

마지막으로, 참가자들은 다양성 단서가 담긴 ‘회사의 문화 및 방향성’ 항목을 제외하고는 세부 내용까지 모두 동일하게 구성된 채용 공고를 접하였다. 결국 다양성 유리 조건과 불리 조건에 제공된 공고의 유일한 차이점은 다양성 관련 내용에서 남성을 여성으로, 여성을 남성으로 바꾼 것뿐이었으며, 본 연구자들은 해당 조건에서 기업이 표방하는 성별 다양성을 대변할 수 있도록 그림 역시 적절히 교체하여 제시하였다.

조직 매력도. 제시된 가상 기업인 QUESCO 호텔에 대하여 참가자들이 얼마만큼의 조직 매력도를 느꼈는지를 파악하기 위하여 Highhouse et al.(2003)의 organizational attractiveness 척도를 다음과 같이 번안하여 사용하였다. 먼저, 이중언어 사용자 1명의 도움을 받아 번안-역번안 절차를 차례로 거쳤다. 이후, 영어가 유창한 심리학과 대학원생 3명이 5점 척도로 번안의 일치성을 평가하는 평정 절차를 실시하였다. 이 중 3점 이하 문항들의 경우 이중언어 사용자와 재번안을 실시하였고, 마지막으로 연구자들끼리 논의를 거쳐 문항을 최종 확정하였다. 해당 척도는 리커트 7점 척도(1: 전혀 동의하지 않음, 7: 매우 동의함)로 측정되었으며, “나에게 있어 이 기업은 일하기 좋은 곳일 것이다.” 등 총 다섯 문항으로 구성되어 있다. 본 연구에서의 내적 일치도 계수는 .93이었다.

분배공정성. 성별 다양성 단서를 제시한 QUESCO 호텔의 채용 공고를 접한 후 참가자들이 조직의 분배 공정성을 어떻게 인식하였는지를 알아보기 위하여 Cropanzano et al.(2005)의 distributive justice 척도를 한국어로 번안하여 사용하였다. 해당 척도는 실험 참가자가 다양성 정책을 시행하고 있는 조직의 분배공정성을 어떻게 인식하는지 파악하기 위하여 제작되었기에 본 연구에도 적합하다고 판단하였으며, 번안 절차는 앞서 언급한 조직 매력도 척도 번안과 같았다. 각 문항은 5점 리커트 형식(1: 전혀 동의하지 않음, 5: 매우 동의함)으로 응답하게 되어있었으며, “이 기업의 성별 다양성 정책을 통해 사람들은 본인의 자격에 맞는 대우를 받게 될 것이다.”를 포함한 두 문항으로 구성되었다. 본 연구에서 분배공정성의 내적 일치도 계수는 .63이었다.

해당 내적 일치도 계수의 경우 원 척도의 내적 일치도 계수가 .55였다는 점과 계수 값이 .6~.7 범위면 수용할 만하다고 평가되는 점(Hair et al., 2010)을 고려하였을 때 신뢰성이 확보된 수치라고 판단하여 결과 분석에 사용하였다.

절차공정성. 분배공정성과 같은 배경하에 제작된 Cropanzano et al.(2005)의 procedural justice 척도를 본 연구자들이 한국어로 번안한 후 사용하였다. 번안 절차는 앞선 척도들의 번안 절차와 동일하였다. 역시 5점 리커트 형식으로 측정되었으며, “이 기업의 성별 다양성 정책은 공정한 의사결정 과정을 확립한다.”를 포함하여 총 두 문항으로 구성되었다. 본 연구에서 내적 일치도 계수는 .85이었다.

조작 점검. 실험에 참여한 참가자가 본인이 할당된 조건의 채용 공고를 제대로 이해하여 조작이 잘 되었는지를 확인하기 위해 조작 점검 문항을 포함하였다. 참가자들은 “이 기업은 성별 다양성을 추구하기 위한 정책을 가지고 있다.”, “이 기업의 임원진은 성별 다양성을 중시하고 있다.”, “이 기업은 직원 간의 성별 다양성을 확보하고자 노력하는 것으로 있다.”라는 진술에 7점 척도로 응답하였다(1: 전혀 동의하지 않음, 7: 매우 동의함).

다양성 조작을 확인하기 위한 독립표본 *t*-test 결과 다양성 유리 조건($M = 17.09, SD = 2.92$)의 참가자들은 통제 조건($M = 10.69, SD = 3.64$)보다 해당 기업이 성별 다양성을 더 추구하고 있다고 응답하였다($t(248) = -15.14, p < .01$). 마찬가지로, 다양성 불리 조건($M = 16.28, SD = 3.85$)에서 참가자들은 통제 조건($M = 10.69, SD = 3.64$)보다 해당 기업이 성별 다양성을 더 추구하고 있다고 응답하였다($t(253) = -11.21, p < .01$). 이 결과들은 제시된 채용 공고를 통해 다양성 조작이 이루어졌음을 명확히 보여주었다.

4. 연구 결과

수집된 자료는 SPSS 26.0 프로그램과 회귀분석을 바탕으로 한 부트스트래핑 방식을 활용한 SPSS PROCESS Macro를 사용하여 분석하였다. 구체적으로, 다양성 단서와 조직 공정성 인식의 관계에서 성별의

조절효과를 분석하기 위해 분산분석을, 다양성 단서와 조직 매력도의 관계에서 조직 공정성 인식의 매개효과를 분석하기 위해 SPSS PROCESS Macro Model 4 (Hayes, 2017)를 이용하였다. 마지막으로 다양성 단서와 조직 공정성 인식의 관계에서 성별의 조절된 매개효과를 검증하기 위해 Hayes(2017)의 SPSS PROCESS Macro Model 7을 이용하였다.

4.1. 다양성 단서와 조직 공정성

Fig. 2A는 채용 공고에 제시된 다양성 단서가 본인에게 유리할 때(vs. 불리) 성별에 따라 조직의 분배공정성 인식이 달라짐을 보여준다. 이를 통계적으로 검증하기 위하여 2(성별) × 2(다양성) 참가자 간 분산분석을 실시하였다. 그 결과, 참가자들은 다양성 유리 조건($M = 2.53, SD = .85$)에서 다양성 불리 조건($M = 2.11, SD = .79$)보다 조직의 분배공정성이 더 높다고 인식하였다, $F(1, 328) = 21.12, MSE = .65, p < .01$. 또한 여성들($M = 2.42, SD = .87$)이 남성들($M = 2.21, SD = .80$)보다 조직의 분배공정성을 더 높게 인식하였다, $F(1, 328) = 5.72, MSE = .65, p < .05$.

다양성 단서와 분배공정성 인식 간의 관계에서 성별의 조절효과 역시 통계적으로 유의미하였다, $F(1, 328) = 7.45, MSE = .65, p < .01$. 이는 채용 공고에 제시된 다양성 단서가 본인에게 유리(vs. 불리)할 때 구직자의 성별에 따라 조직의 분배공정성 인식을 다르게 한다는 사실을 보여준다. 해당 결과의 경우 남성 구직자보다 여성 구직자가 채용 공고에서 본인에게 유리(vs. 불리)

한 다양성 단서를 접하게 되었을 때 조직의 분배공정성을 높게 인식한다고 해석할 수 있으며, 따라서 가설 1-1은 지지되었다.

Fig. 2B는 채용 공고에 제시된 다양성 단서가 본인에게 유리할 때(vs. 불리) 성별에 따라 조직의 절차공정성 인식이 달라짐을 보여준다. 마찬가지로 2(성별) × 2(다양성) 분산분석 결과, 참가자들은 다양성 유리 조건($M = 2.90, SD = 1.02$)에서 다양성 불리 조건($M = 2.32, SD = .87$)보다 조직의 절차공정성이 더 높다고 인식하였다, $F(1, 328) = 31.16, MSE = .87, p < .01$. 또한 여성들($M = 2.75, SD = 1.01$)이 남성들($M = 2.45, SD = .94$)보다 조직의 절차공정성을 더 높게 인식하였다, $F(1, 328) = 8.58, MSE = .87, p < .01$.

다양성 단서와 절차공정성 인식 간의 관계에서 성별의 조절효과 역시 통계적으로 유의미하였다, $F(1, 328) = 3.92, MSE = .87, p < .05$. 이는 채용 공고에 제시된 다양성 단서가 본인에게 유리(vs. 불리)할 때 구직자의 성별에 따라 조직의 절차공정성 인식을 다르게 한다는 사실을 보여준다. 해당 결과는 남성 구직자보다 여성 구직자가 채용 공고에서 본인에게 유리(vs. 불리)한 다양성 단서를 접하게 되었을 때 조직의 절차공정성을 높게 인식한다고 해석될 수 있으며, 따라서 가설 1-2 역시 지지되었다.

4.2. 다양성 단서, 조직 공정성 및 조직 매력도

다음으로 다양성 단서의 유리(vs. 불리)와 조직 매력도의 관계에서 분배공정성의 매개효과를 검증하기 위해

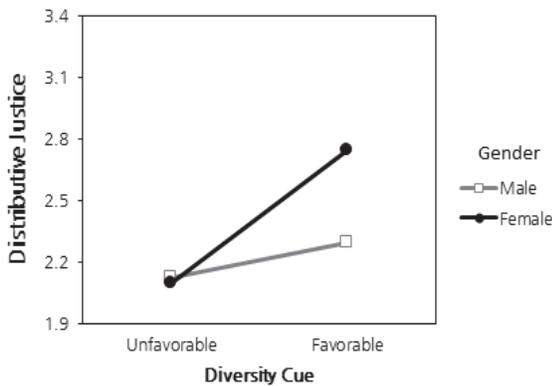


Fig. 2A. Moderating effect of gender on the relationship between diversity cue and distributive justice

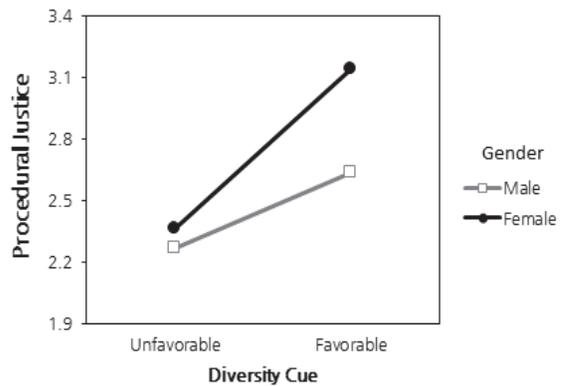


Fig. 2B. Moderating effect of gender on the relationship between diversity cue and procedural justice

여 Hayes(2017)가 제안한 SPSS PROCESS Macro Model 4를 통해 부트스트래핑 10,000회를 반복 추출한 결과, 95% 신뢰구간의 하한값과 상한값 사이에 0을 포함하고 있지 않아 매개효과가 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다(Shrout & Bolger, 2002). 동일한 절차를 통해 다양성 단서의 유리(vs. 불리)와 조직 매력도의 관계에서 절차공정성의 매개효과를 분석하였는데, 확인 결과 95% 신뢰구간의 하한값과 상한값 사이에 0이 포함되지 않아 해당 매개효과 역시 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 가설 2-1과 2-2 모두 지지되었다.

추가적으로 다양성 단서의 유리(vs. 불리)가 분배공정성의 매개효과를 통해 조직 매력도에 미치는 영향에 있어서 성별의 조절된 매개효과를 검증하기 위하여 SPSS PROCESS Macro Model 7 (Hayes, 2017)을 사용하였으며, 해당 결과는 Table 1에 제시되어 있다. 부트스트래핑을 통해 10,000개의 샘플을 추출하여 조절된 매개효과를 검증하였을 때, 조절된 매개효과 지표의 계수는 .31이었고, 하한값(.08)과 상한값(.56) 사이에 0을 포함하지 않아 조절된 매개효과가 통계적으로 유의하였다. 즉, 유리(vs. 불리)한 다양성 단서가 제시되었을 때 남성보다 여성이 조직의 분배공정성을 높게 인식하

여 이것이 높은 조직 매력도로까지 이어지는 것으로 해석할 수 있다. 또, Table 2에서 제시한 것처럼 여성의 경우($b = .41, SE = .09, [.24, .61]$) 다양성 단서의 유리(vs. 불리)와 조직 매력도 간의 관계에서 조직의 분배공정성 인식을 통한 매개효과가 통계적으로 유의하였고, 남성의 경우($b = .11, SE = .08, [-.05, .26]$)에는 유의하지 않았기에 가설 3-1 역시 지지되었다.

마지막으로 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부와 조직 매력도의 절차공정성 인식을 통한 성별의 조절된 매개효과 검증을 위하여 PROCESS Macro Model 7을 이용하여 분석하였으며, 그 결과는 Table 3에 제시되어 있다. 10,000개의 샘플을 사용하여 부트스트래핑을 실시한 결과에 따르면, 조절된 매개효과 지표의 계수는 .24였고($CI[.00, .51]$) 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않아 조절된 매개효과가 역시 통계적으로 유의하였다. 이는 다양성 단서의 유리(vs. 불리)가 조직의 절차공정성 인식을 통해 조직 매력도에 미치는 간접효과 크기가 남성보다 여성일 때 더 크게 나타남을 의미한다. 하지만 Table 4에서 알 수 있듯 남성($b = .22, SE = .09, [.04, .41]$)과 여성($b = .46, SE = .11, [.27, .68]$) 모두 다양성 단서의 유리(vs. 불리)와 조직 매력도 간의 관계에서 절

Table 1. Results of moderated mediation analysis (Distributive justice as a mediator)

	DV: Distributive Justice				
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI
Constant	2.13	.09	23.51**	1.95	2.30
Diversity Cue	.17	.13	1.29	-.09	.42
Gender	-.03	.12	-.24	-.28	.22
Diversity Cue × Gender	.48	.18	2.73**	.14	.83
	DV: Organizational Attractiveness				
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI
Constant	2.01	.20	10.13**	1.62	2.41
Diversity Cue	.72	.14	5.17**	.45	1.00
Distributive Justice	.64	.08	7.70**	.47	.80

** $p < .01$

Table 2. Bootstrapping results for the moderated mediation (Distributive justice as a mediator)

	Gender	<i>b</i>	<i>SE</i>	Boot LLCI	Boot ULCI
Distributive Justice	Male	.11	.08	-.05	.26
	Female	.41	.09	.24	.61

Boot LLCI = The lower limit of the 95% bootstrap confidence interval of the indirect effect
 Boot ULCI = The upper limit of the 95% bootstrap confidence interval of the indirect effect

Table 3. Results of moderated mediation analysis (Procedural justice as a mediator)

	DV: Procedural Justice				
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI
Constant	2.27	.10	21.62**	2.06	2.47
Diversity Cue	.37	.15	2.48*	.08	.66
Gender	.10	.14	.68	-.19	.38
Diversity Cue × Gender	.41	.21	1.98*	.00	.81
	DV: Organizational Attractiveness				
	<i>b</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	LLCI	ULCI
Constant	1.99	.19	10.55**	1.62	2.36
Diversity Cue	.64	.14	4.62**	.37	.92
Procedural Justice	.59	.07	8.38**	.45	.73

p* < .05, *p* < .01

Table 4. Bootstrapping results for the moderated mediation (Procedural justice as a mediator)

	Gender	<i>b</i>	<i>SE</i>	Boot LLCI	Boot ULCI
Procedural Justice	Male	.22	.09	.04	.41
	Female	.46	.11	.27	.68

Boot LLCI = The lower limit of the 95% bootstrap confidence interval of the indirect effect
 Boot ULCI = The upper limit of the 95% bootstrap confidence interval of the indirect effect

차공정성 인식을 통한 매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 가설 3-2는 부분적으로 지지 되지 않았다.

5. 논의

21세기 글로벌 시대로 접어들게 되면서, 조직 내 인적 다양성은 국가와 산업을 막론하고 기업들이 많은 관심을 쏟는 핵심 이슈로 부상하였다(Jackson & Josh, 2001). 이에 글로벌 선도기업 CEO들은 일찍이 다양성에 큰 관심을 가지고 관리를 시작하였으며, 국내 기업들 역시 최근 노동시장의 급격한 변화로 인하여 인력 구성 다양성이 크게 높아져 조직 내 다양성은 더 이상 선택이 아닌 불가피한 현실이 되었다(An et al., 2019). 이러한 실정으로 인하여 국내 기업들도 인적 다양성, 그중에서도 성별 다양성을 추구하기 위해 다방면으로 적극 노력을 기울이기 시작하였다. 일례로 우아한 형제들의 경우, 여러 가족 친화적 복지제도를 운영하여 여성 직원 비율을 약 40%로 유지하고 있다. 이는 국내 600대 기업의 여성 임직원 평균 비율인 23.8%를 크게 뛰어넘는 수치이다(Kwak, 2019). 또 한국 P&G는 여성

의 날을 맞아 다양성과 포용을 기업 문화로 정착시키기 위하여 관련 사내 토론회 등을 비롯한 여러 프로그램을 진행하였다(Kim, 2019).

이렇게 조직 내 성별 다양성에 관한 관심이 커져 관련 논의가 확대되고 있음에도 불구하고, 현재까지 진행된 성별 다양성 관련 문헌들은 주로 남성을 주류집단, 여성을 소수집단으로 상정하고 여성이 수혜자가 되는 다양성에 관해서만 탐구하는 것에 그쳤다(e.g, Madera et al., 2019; Olsen et al., 2016). 하지만 주류집단 및 소수집단의 개념은 임의적이고 맥락에 따라 좌우될 수 있다는 것(Azab & Clark, 2017)과 세상에는 많은 여성 중심적 직업군이 있다는 것을 고려할 때, 본 연구자들은 여성 중심적 조직에서 성별 다양성을 개선하고자 하여 남성이 혜택을 받게 되는 성별 다양성에 대해서도 고찰할 필요성이 있다고 판단하여 본 실험을 진행하게 되었다.

실험 결과, 먼저 참가자들은 채용 공고에 자신에게 유리한 다양성 단서가 제시되었을 때 자신에게 불리한 다양성 단서가 제시되었을 때보다 이를 분배적으로도 또 절차적으로도 공정하게 인식하는 것으로 드러났다. 이는 결과가 본인에게 유리할수록 더 공정하게 인식한다는 기존의 결과 유리성과 공정성에 관한 선행연구들

(e.g., Cropanzano & Ambrose, 2001; Kulik et al., 1996)과 일치하는 결과였다. 다만, 채용 공고에 제시된 다양성 단서에 대하여 남성과 여성 구직자는 차별화된 공정성 인식을 하는 것으로 드러났다. 남성의 경우, 본인에게 유리(vs. 불리)한 다양성 단서를 접했다고 하더라도 이를 상대적으로 덜 공정하게 인식하는 것으로 드러났다. 반면 여성의 경우에는 채용 공고에 본인에게 유리(vs. 불리)한 다양성 단서가 있을 때 이를 분배적으로나 절차적으로나 훨씬 공정하게 인식하는 것으로 나타났다. 이는 사회에서 남성과 여성이 가지고 있는 지위와 소속집단이 달라 채용 공고에 제시된 다양성 단서에 대하여 차별화된 공정성 인식을 할 수 있다는 본 연구자들의 가설을 지지하는 결과였다. 남성은 주류집단에 속하기에 높은 지위를 가진 자신이 마땅히 좋은 대우를 받을 자격이 있다고 생각하여 결과물에 대해 여성에 비해 상대적으로 높은 기준을 가지게 되고, 이로 인해 동일한 수준의 유리한 다양성 단서가 담긴 채용 공고를 보게 된다 하더라도 여성에 비해 이를 상대적으로 덜 유리하게 판단하여 본인의 기대치보다 못하다고 인식하게 되어 해당 응답 경향성을 보였을 수 있다.

둘째로, 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부와 조직 매력도는 분배공정성과 절차공정성에 의해 유의미하게 매개되는 것으로 나타났다. 이러한 연구 결과는 채용 과정에서 지각된 조직 공정성이 조직 매력도를 비롯한 다양한 개인적 및 조직적 변인에 영향을 미친다는 선행연구 결과와 일치하며(RoyChowdhury & Srimannarayana, 2013), 기존의 통념처럼 해당 조직이 얼마나 공정한지에 대한 구직자의 인식이 조직에 대한 긍정적인 태도로 이어진다는 것을 의미한다.

마지막으로 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부와 조직 매력도의 관계는 분배공정성과 절차공정성을 통해서 매개되고, 이러한 매개관계는 성별에 의해 조절되는 것으로 밝혀졌다. 여성 구직자의 경우에는 다양성 단서의 유리(vs. 불리) 여부와 조직 매력도의 관계가 분배공정성과 절차공정성에 의하여 각각 매개되었으나, 남성 구직자의 경우 절차공정성의 매개효과는 유의하지만 분배공정성의 매개효과는 유의하지 않은 것으로 나타났다. 이는 여성과 달리 남성의 경우, 기업의 채용 공고에서 본인에게 유리한 다양성 단서를 본다고 하더라도 이것이 분배적인 관점에서 공정하다고 인식하여 높은

조직 매력도를 느끼지는 않을 수 있음을 보여준 것이다.

다만, 가설 3-2와 달리 본인에게 유리한 다양성 단서가 제시되었을 때는 남성의 경우에도 이것이 절차적으로 공정하다고 인식하여 조직에 높은 매력도를 느끼게 되는 것으로 드러났다. 본 연구자들은 이러한 결과가 나오게 된 이유가 실험 설계의 특성상 분배공정성보다 절차공정성을 인식하기가 더 쉬웠기 때문일 수 있다고 추정하였다. 아무래도 실험의 참가자들이 실제 구직활동을 하는 중에 해당 공고를 접하게 된 것이 아니라 구직 상황을 가정한 후에 이를 읽게 된 것이었으며, 또한 가상의 기업인 QUESCO 호텔에 관한 내용이었기 때문에 채용 결과와 채용 이후 본인이 누리게 될 실질적 혜택과 직결되는 분배공정성이 절차공정성에 비해 참가자들에게 덜 와닿을 수 있다고 판단하였기 때문이다.

요약하자면 본 연구는 사회에서의 지위와 소속집단에 따라 본인이 어떠한 대우를 받아야 하는지에 관한 주관적인 기준을 갖게 되고(Dickmann et al., 2007), 개인은 이렇게 형성된 기대치와 비교하여 자신이 받은 결과의 공정성을 판단한다는 기존 연구(e.g., Van den Bos et al., 1997)를 바탕으로 채용 공고에 제시된 다양성 단서에 대해 남성과 여성이 차별화된 공정성 인식을 하고 그에 따라 느끼는 조직 매력도 역시 달라진다는 결과를 도출하였다. 이와 같은 결과는 남성과 여성이 같은 맥락에서(본인에게 유리하거나 혹은 본인에게 불리하거나) 조직의 다양성 관리를 접하게 된다고 하더라도 차별화된 반응 및 행동을 보일 수 있음을 증명하였다는 데 의미가 있으며, 해당 연구를 통해 채용 공고에 제시된 다양성 단서의 효과성 관련 문헌의 확장에 기여할 수 있을 것이다.

구체적으로, 본 저자들은 여성 우대 성별 다양성 정책에 대하여 여성들이 어떻게 반응하는지에 관한 기존의 선행연구를 기반으로 남성 우대 성별 다양성 정책에 대한 남성들의 반응을 유추해낼 수 없음을 이번 연구를 통해 명확히 밝혀냄으로써, Baird(2001)가 주장했듯 남성 중심적 직업군에서 일하고자 하는 여성과 여성 중심적 직업군에서 일하고자 하는 남성의 상황에는 차이가 있음을 다시 한번 확인하였다. 그리고 더 나아가 성별 다양성 정책의 수혜를 입게 될 남성들이 해당 다양성을 어떻게 인식하고 반응하는가에 관해서도 자세히 연구해 볼 필요성이 있음을 입증하였다는 점에서

의의가 있다고 볼 수 있을 것이다.

그뿐만 아니라 기존의 연구(Carlsson & Sinclair, 2021)는 참가자들이 채용 과정에서 본인에게 유리한 다양성 단서를 접하거나 혹은 불리한 다양성 단서를 접하게 되었을 때 남성과 여성이 어떻게 다른 인지적 반응을 보이는지만을 살펴보았는데, 본 연구는 여기서 그치지 않고 이것이 구직자가 실질적으로 느끼는 조직 매력도로까지 이어진다는 점을 확인하였다는 점에서 기존 연구와 큰 차이점이 있다. 현실적인 관점에서 기업이 채용 공고를 통해 달성하고자 하는 최종 목표는 많은 지원자가 해당 공고를 통해 조직에 매력을 느끼게 만들어 이들이 지원할 수 있도록 유도하는 것이기 때문에, 남성 및 여성 구직자가 어떠한 메커니즘을 통해 조직에 매력을 느끼게 되는지를 탐구했다는 점에서 본 연구의 함의는 분명하다. 특히 한국 정부나 기업들에서 분명히 소수자우대 정책 등을 비롯한 다양성 정책들을 적극 시행하고 있음에도 불구하고 한국 구직자들이 이러한 다양성 관리에 어떻게 반응하는지에 대한 연구는 그동안 활발히 이루어지지 않았기에, 성별 다양성을 중시하여 이와 같은 내용을 채용 공고에 실어 구직자에게 어필하고자 하는 국내 기업이 있을 경우 이번 연구의 결과가 실용적으로 큰 도움이 될 것이다.

예컨대, 기업의 의사결정자 및 인사 담당자의 경우 성별 다양성 확보를 위한 해당 기업의 노력과 앞으로의 의지를 채용 공고 혹은 기업 홍보 자료나 홈페이지에까지 적극적으로 게재할 수 있다. 하지만 본 연구 결과에서 알 수 있듯 다양성에 대한 기업의 어필이 구직자의 사회적 지위, 소속집단과 상호작용하여 기업으로서는 예상치 못한 구직자의 반응을 마주하게 될 가능성이 존재한다. 따라서 일차원적으로 접근하여 단순히 다양성을 강조하기 이전에 기업의 現 성별 현황 및 타겟팅하는 구직자 성별의 사회적 특성 등을 면밀히 파악하고, 그들의 관점에서 해당 기업의 다양성 어필이 매력적일 것인가를 고찰해볼 필요성이 있다. 본 논문은 구직자들이 다양성 단서를 어떻게 차별적으로 받아들이는지, 그리고 이것이 조직에 대한 태도 형성에 어떠한 영향을 미칠 것인지를 고려하는 노력을 기울인 후에야 비로소 해당 조직에 대한 구직자들의 적극적인 구매를 얻어낼 수 있으리라는 점을 실증적으로 규명하였다는 점에서 가장 큰 실무적 함의가 있다.

하지만 이러한 현실적인 시사점에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점이 있다. 먼저, 연구대상이 서울 소재 대학교에 재학 중인 대학생들로 한정되어 있었기에 본 연구 결과를 실제 구직활동을 하는 남녀 구직자 집단에 일반화하는 것에는 한계가 있다. 대학생의 상당수가 졸업 후 취직 시장에 뛰어들어 구직을 하는 것이 사실이지만, 구직 시장에는 이러한 최초 구직자뿐 아니라 재취업자나 이직을 고려하는 구직자도 존재하기 때문에 최초 구직자에 가까운 대학생 샘플로만 진행한 이번 연구 결과를 전체 구직자 상황에 대입하기에는 한계가 있을 수 있다. 다만 본 연구자들의 경우 이전의 조직 생활에 대한 경험으로 인해 조직의 채용 공고나 다양성 관리 등에 선입견을 갖게 된 구직자보다는 그렇지 않은 최초 구직자의 반응에 더 관심이 있었기에 이번 연구에서 대상을 학부생들로 한정하게 되었다.

실험 과정에서의 조작 점검 부분에서도 미흡한 부분이 있었다. 본 실험의 경우 제작한 다양성 자극이 제대로 작용하였는지를 확인하기 위해 ‘구직자들이 제시된 기업이 성별 다양성을 추구한다고 인식하였는가’를 확인하였다. 이는 엄밀히 말하면 제시된 기업의 성별 다양성이 해당 구직자 본인에게 유리한 것으로 판단되었는지를 확인하지는 못한 것이라 할 수 있다. 본 연구자들은 참여자들이 실험의 의도대로 다양성 단서를 이해할 경우 본인 성별의 유리 혹은 불리 여부를 본인에 대한 유리함 혹은 불리함으로 인식할 것이라고 전제하였으나, 이후의 연구에서는 제시된 성별 다양성 단서가 실제 구직자 자신에게 유리함 혹은 불리함으로 받아들여졌는가를 조작 점검을 통해 보다 정확히 확인해야 할 것이다.

셋째로, 해당 연구가 다양성의 여러 차원 중 성별 다양성에만 집중하였다는 점이다. 아직까지 국내에서의 다양성 개념은 주로 성별이나 연령을 비롯한 일차원적 다양성에 집중되어 있어 외국에 비해 다양성 개념이 협소한 것이 사실이긴 하지만(An et al., 2019), 국내에서도 점점 종교, 가치관, 성적 지향 등을 포함한 이차원적 다양성에 관해 논의를 시작하며 보다 폭넓은 다양성 개념에 관심을 보이고 있다(Jeon & Ha, 2014). 따라서 향후에는 이러한 비가시적 다양성 혹은 심층적 다양성에 대하여 관리하는 조직이 있을 때 구직자들이 해당 조직을 어떻게 인식하고 반응하는지를 알아보는 것도 필요할 것이다.

끝으로 본 연구자들은 구직 상황에 놓여있는 남성과 여성 구직자들이 채용 공고에 제시된 다양성 단서에 대하여 어떻게 반응하는지를 살펴보는 것에 그쳤다. 후속 연구에서는 이를 기존 임직원에게까지 확장하여, 적극적으로 다양성 관리를 하는 조직에 대해 이미 조직에 소속되어 있는 임직원들이 성별에 따라 어떻게 차별화된 반응을 하는지 살펴보는 것도 흥미로울 것으로 기대된다(Hoang et al., 2022 참고). 실제로 Lee(2021)에 의하면 여성 임직원의 비중 증가와 여성 관리자의 승진이 조직 구성원에게 다면적인 영향을 미치는 것으로 드러났다. 분석 결과, 응답자의 직급 및 역할에 따라 직무 만족도에 미치는 영향이 달랐기 때문이다. 따라서 조직의 다양성 관리 역시 기존 임직원의 성별에 따라 이들에게 차별화된 인지적 및 정서적 반응을 끌어낼 가능성이 존재한다고 보았다.

REFERENCES

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. DOI: 10.1016/s0065-2601(08)60108-2
- An, S., Cho, S., & Cho, J. (2019). How far have you been studying workforce diversity?: Trends analysis in studies on Korean organizations. *Journal of Korean Social Welfare Administration*, 21(4), 199-239. DOI: 10.22944/kswa.2019.21.4.008
- Azab, C., & Clark, T. (2017). Speak my language or look like me?—Language and ethnicity in bilingual customer service recovery. *Journal of Business Research*, 72, 57-68. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.11.012
- Baird, C. M. (2001). Social identity theory and intergroup relations in gender dominated occupations: A thesis presented in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Psychology at Massey University, Albany, New Zealand (Doctoral dissertation, Massey University).
- Bauer, T. N., Maertz, C. P., Dolen, M. R., & Campion, M. A. (1998). Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 892-903. DOI: 10.1037/0021-9010.83.6.892
- Branscombe, N. R., Schmitt, M. T., & Harvey, R. D. (1999). Perceiving pervasive discrimination among African Americans: Implications for group identification and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(1), 135-149. DOI: 10.1037/0022-3514.77.1.135
- Brockner, J., Fishman, A. Y., Reb, J., Goldman, B., Spiegel, S., & Garden, C. (2007). Procedural fairness, outcome favorability, and judgments of an authority's responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1657-1671. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1657
- Carlsson, R., & Sinclair, S. (2021). Selected or rejected: Men and women's reactions to affirmative action procedures in hiring. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 21(1), 874-888. DOI: 10.1111/asap.12250
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944. DOI: 10.1037/0021-9010.90.5.928
- Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*, 70(1), 109-121. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2009.02115.x
- Clay-Warner, J., Culatta, E., & James, K. R. (2013). Gender and organizational justice preferences. *Sociology Compass*, 7(12), 1074-1084. DOI: 10.1111/soc4.12094
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management*, 5(3), 45-56. DOI: 10.5465/ame.1991.4274465
- Cox, T. H., Lobel, S. A., & McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, 34(4), 827-847. DOI: 10.5465/256391
- Cropanzano, R., & Ambrose, M. L. (2001). Procedural

- and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119-151). Stanford: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Slaughter, J. E., & Bachiochi, P. D. (2005). Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1168-1184. DOI: 10.1037/0021-9010.90.6.1168
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review, 83*(2), 85-113. DOI: 10.1037/0033-295x.83.2.85
- Díaz-García, C., González-Moreno, A., & Jose Sáez-Martínez, F. (2013). Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation. *Innovation, 15*(2), 149-160. DOI: 10.5172/impp.2013.15.2.149
- Diekmann, K. A., Samuels, S. M., Ross, L., & Bazerman, M. H. (1997). Self-interest and fairness in problems of resource allocation: Allocators versus recipients. *Journal of Personality and Social Psychology, 72*(5), 1061-1074. DOI: 10.1037/0022-3514.72.5.1061
- Diekmann, K. A., Sondak, H., & Barsness, Z. I. (2007). Does fairness matter more to some than to others? The moderating role of workplace status on the relationship between procedural fairness perceptions and job satisfaction. *Social Justice Research, 20*(2), 161-180. DOI: 10.1007/s11211-007-0036-x
- Dover, T. L., Major, B., & Kaiser, C. R. (2016). Members of high-status groups are threatened by pro-diversity organizational messages. *Journal of Experimental Social Psychology, 62*, 58-67. DOI: 10.1016/j.jesp.2015.10.006
- Francis-Gladney, L., Magner, N. R., & Welker, R. B. (2010). Does outcome favorability affect procedural fairness as a result of self-serving attributions?. *Journal of Applied Social Psychology, 40*(1), 182-194. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2009.00569.x
- Gutiérrez, A. S., & Saint Clair, J. K. (2018). Do organizations' diversity signals threaten members of the majority group? The case of employee professional networks. *Journal of Business Research, 89*, 110-120. DOI: 10.1016/j.jbusres.2018.04.003
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. NJ: Prentice Hall.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional PROCESS analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement, 63*(6), 986-1001. DOI: 10.1177/0013164403258403
- Hoang, T., Suh, J., & Sabharwal, M. (2022). Beyond a numbers game? Impact of diversity and inclusion on the perception of organizational justice. *Public Administration Review, 82*(3), 537-555. DOI: 10.1111/puar.13463
- Jackson, S. E., & Joshi, A. (2001). Research on domestic and international diversity in organizations: A merger that works? In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Visweswaran (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*: 206-231. London: Sage. DOI: 10.4135/9781848608368.n12
- Jang, J. (2021). Is male teacher quota 'Voldemort'? (남교사 할당제가 '볼드모트'인가). *News1*. Retrieved from <https://www.news1.kr/articles/?4202264>
- Jarman, J., Blackburn, R. M., & Racko, G. (2012). The dimensions of occupational gender segregation in industrial countries. *Sociology, 46*(6), 1003-1019. DOI: 10.1177/0038038511435063
- Jeon, K. H., & Ha, D. H. (2014). Effects of team diversity and diversity convergence mechanism on team creativity and management performance using covariance structure analysis. *Korean Journal of Hospitality and Tourism, 23*(1), 1-23.
- Jost, J. T. (1997). An experimental replication of the depressed-entitlement effect among women. *Psychology of Women Quarterly, 21*(3), 387-393. DOI: 10.1111/j.1471-6402.1997.tb00120.x
- Kim, B. (2019). P&G Korea implements in-house programs to establish a corporate culture of 'diversity and inclusion' (한국P&G, '다양성과 포용' 기업 문화 정착 위한 사내 프로그램 실시). *New daily*.

- Retrieved from <https://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2019/03/08/2019030800111>
- Kim, J., & Lee, S. (2017). The relationship between workforce diversity and performance in Korean public enterprises. *Korean Public Administration Review*, 51(4), 121-147. DOI: 10.18333/KPAR.51.4.121
- Kim, S., & Park, S. (2017). Diversity management and fairness in public organizations. *Public Organization Review*, 17(2), 179-193. DOI: 10.1007/s11115-015-0334-y
- Kim, T. (2021). Diversity and organizational performance: The moderating role of inclusive leadership. *Korean Review of Organizational Studies*, 18(3), 1-34. DOI: 10.21484/kros.2021. 18.3.1
- Krehbiel, P. J., & Cropanzano, R. (2000). Procedural justice, outcome favorability and emotion. *Social Justice Research*, 13(4), 339-360.
- Kulik, C. T., Lind, E. A., Ambrose, M. L., & MacCoun, R. J. (1996). Understanding gender differences in distributive and procedural justice. *Social Justice Research*, 9(4), 351-369. DOI: 10.1007/s11211-997-0016-1
- Kwak, J. (2019). Woowa Brothers: Secure psychological stability of employees through diversity management (우아한형제들_다양성 관리로 직원들의 심리적 안정감 확보). *HR insight*. Retrieved from https://www.hrinsight.co.kr/view/view.asp?in_cate=109&gopage=1&bi_pidx=29807
- Lee, J. (2019). An analysis of affirmative action policies in Korea. *Research in Social Studies Education*, 26(3), 1-20.
- Lee, K. (2021). The impact of gender diversity in workplace on job satisfaction in male and female managers. *Korean Journal of Business Administration*, 34(7), 1257-1277.
- Lerner, M. J. (1987). Integrating societal and psychological rules of entitlement: The basic task of each social actor and fundamental problem for the social sciences. *Social Justice Research*, 1(1), 107-125. DOI: 10.1007/bf01049386
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.
- Lind, E. A., MacCoun, R. J., Ebener, P. A., Felstiner, W. L., Hensler, D. R., Resnik, J., & Tyler, T. R. (1990). In the eye of the beholder: Tort litigants' evaluations of their experiences in the civil justice system. *Law and Society Review*, 24(4), 953-996. DOI: 10.2307/3053616
- Madera, J. M., Ng, L., Sundermann, J. M., & Hebl, M. (2019). Top management gender diversity and organizational attraction: When and why it matters. *Archives of Scientific Psychology*, 7(1), 90-101. DOI: 10.1037/arc0000060
- Magoshi, E., & Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31-40. DOI: 10.1016/j.jwb.2008.03.018
- Martins, L. L., & Parsons, C. K. (2007). Effects of gender diversity management on perceptions of organizational attractiveness: The role of individual differences in attitudes and beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 865-875. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.865
- McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing "So what?," "What's new?," and "Where to next?". *Journal of Management*, 43(6), 1693-1725. DOI: 10.1177/0149206316681846
- Messick, D. M., & Sentis, K. P. (1983). Fairness, preference, and fairness biases. In D. M. Messick, & K. S. Cook (Eds.), *Equity theory* (pp. 61-94). New York: Praeger.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropanzano, R. (2013). Perceived reciprocity and well-being at work in non-professional employees: Fairness or self-interest?. *Stress and Health*, 29(1), 31-39. DOI: 10.1002/smi.2421
- Oh, J. (2021). Gender conflict and resolution of the young generation (청년 세대의 젠더갈등과 해소). *The Public News*. Retrieved from <http://www.thepublicnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=17178>
- Olsen, J. E., Parsons, C. K., Martins, L. L., & Ivanaj, V. (2016). Gender diversity programs, perceived

- potential for advancement, and organizational attractiveness: An empirical examination of women in the United States and France. *Group & Organization Management*, 41(3), 271-309. DOI: 10.1177/1059601115583579
- Pelham, B. W., & Hetts, J. J. (2001). Underworked and overpaid: Elevated entitlement in men's self-pay. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(2), 93-103. DOI: 10.1006/jesp.2000.1429
- Ployhart, R. E., & Ryan, A. M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(3), 308-335. DOI: 10.1006/obhd.1997.2742
- RoyChowdhury, T., & Srimannarayana, M. (2013). Applicants' perceptions on online recruitment procedures. *Management and Labour Studies*, 38(3), 185-199. DOI: 10.1177/0258042x13509737
- Ryan, A. M. (2001). Explaining the Black/White test score gap: The role of test perceptions. *Human Performance*, 14(1), 45-75. DOI: 10.1207/s15327043hup1401_04
- Sanchez, J. I., & Brock, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: Is diversity management a luxury or a necessity?. *Academy of Management Journal*, 39(3), 704-719. DOI: 10.5465/256660
- Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251. DOI: 10.1080/09585190802670516
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445. DOI: 10.1037/1082-989x.7.4.422
- Slaughter, J. E., Sinar, E. F., & Bachiochi, P. D. (2002). Black applicants' reactions to affirmative action plans: Effects of plan content and previous experience with discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 333-344. DOI: 10.1037/0021-9010.87.2.333
- Sunshine, J., & Heuer, L. (2002). Deservingness and perceptions of procedural justice in citizen encounters with the police. *The Justice Motive in Everyday Life*, 397-415. DOI: 10.1017/cbo9780511499975.022
- Thomas, K. M., & Wise, P. G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors?. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 375-390.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- Van den Bos, K., Vermunt, R., & Wilke, H. A. (1997). Procedural and distributive justice: What is fair depends more on what comes first than on what comes next. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 95-104. DOI: 10.1037/0022-3514.72.1.95
- Walker, H. J., Feild, H. S., Bernerth, J. B., & Becton, J. B. (2012). Diversity cues on recruitment websites: Investigating the effects on job seekers' information processing. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 214-224. DOI: 10.1037/a0025847
- Williams, M. L., & Bauer, T. N. (1994). The effect of a managing diversity policy on organizational attractiveness. *Group & Organization Management*, 19(3), 295-308. DOI: 10.1177/1059601194193005
- 원고접수: 2022.12.04
수정접수: 2023.03.18
게재확정: 2023.04.13.