

KLSI

ISSUE PAPER

제174호
2022-13호
(2022.7.29.)

www.klsi.org

여성 관리자의 개인 및 사회, 조직요인과 조직성과의 관계 연구

오정숙 | 한국노동사회연구소 연구위원

[목차]

- I. 문제제기
- II. 이론적 배경 및 연구가설
- III. 연구대상 및 연구방법
- IV. 연구결과
- V. 결론 및 시사점

한국노동사회연구소

서울시 서대문구 연희로 407 (백련빌딩) 701호

전화 02)393-1459

팩스 02)393-4449

www.facebook.com/ksli.org/

〈요 약〉

- 본 연구는 여성 관리자의 기업 내 조직성과의 영향요인을 파악하고자 개인요인, 조직요인, 사회요인을 중심으로 한국여성정책연구원에서 구축한 ‘여성 관리자 패널조사’ 3차(2010년)와 7차(2018년) 데이터를 활용하여 조직몰입에 대한 영향력을 분석하였다.
- 첫째, 여성 관리자가 자신의 직무수행에 필요한 자신의 관리능력을 높게 지각할수록 조직몰입이 높아지며, 조직이 보유한 여성 관리자들의 우수한 노동력을 효과적으로 활용하기 위해서는 여성 관리자들 스스로 리더십을 갖추기 위해 노력하고, 기업은 여성 관리자의 관리능력이나 역량개발 강화 지원이 필요하다. 많은 여성들이 일·가정의 양립 문제나 개인적인 시간 부족으로 직무스트레스를 겪고 있다. 따라서 직무스트레스를 줄이기 위해 조직적 차원에서 직무환경개선 및 효과적인 직무스트레스 해소 방안이 필요하다.
- 둘째, 조직요인에서 투명한 인사관리는 조직 내 다른 제도적 요인보다 여성 관리자의 조직몰입에 영향을 주는 가장 중요하고 결정적인 변인으로 나타났다. 조직이 공정한 인사시스템을 만들고 공식화할 경우 조직 내 만연한 남성주의 조직문화가 완화되고 여성에 대한 차별은 감소할 것이다. 여성의 일·가정 양립을 지원하는 분위기, 상사와 동료의 배려와 지원, 투명한 인사관리의 운영이 더욱 중요하다. 정부의 일·가정 양립 권장 정책은 일관성 있게 계속 추진되어야 하며, 조직은 가족친화적 조직문화로 체질 개선을 위해 지속적인 노력을 해야 할 것이다.
- 셋째, 사회요인인 멘토는 업무와 관련된 문제해결에 도움을 줄 뿐만 아니라 조직의 공식적·비공식적 규범 적응을 도와주는 관계이다. 조직은 공식적으로 멘토링 프로그램을 활성화하여 여성 관리자들이 상위 관리자와 멘토 관계를 형성할 수 있도록 지원해야 할 것이다. 여성 관리자가 다양한 네트워크를 가지고 다양한 원천으로부터 다양한 정보를 제공받는다면 경력승진에 도움을 받는다고 할 수 있다. 조직은 여성 관리자들의 조직몰입을 위해 조직 내·외의 다양한 네트워크를 구축할 수 있도록 시간과 비용을 지원할 필요가 있다.

여성 관리자의 개인 및 사회, 조직요인과 조직성과의 관계 연구¹⁾

오정숙 | 한국노동사회연구소 연구위원

I. 문제제기

미래사회는 저출산, 고령화의 영향으로 노동력의 인구학적 변화가 불가피하게 되었다. 이에 대한 대비책으로 노동력 수요를 충족시킬 가장 큰 인력은 여성이 될 것이며 여성 고용률 및 여성 관리자의 확대는 인적자원 개발에 중요한 요인이 될 것이다. 빠르게 변화하는 환경에서 여성 개인의 경력개발을 넘어 조직이 생존하고 조직의 성과를 제고하기 위해 여성의 잠재적 역량을 적극적으로 활용하는 것이 전략적 가치가 있다.

고용노동부의 “2019년 적극적 고용개선조치(AA) 발표에 따르면 우리나라 2019년 여성 근로자 비율은 38.4%, 여성 관리자 비율은 19.8%(공공기관 18.8%, 민간기업 20.9%), OECD 회원국 36개국 중 한국의 여성 경제활동참가율(15~64세 기준)은 69.3%로 30위에 해당한다. 많은 국가에서 여성 근로자들이 상위 직급으로 올라갈수록 비율이 낮아지는 구조인데 우리나라의 경우 국가의 경제적 수준에 비해 민간기업 여성 임원 비율은 2018년 3.6%로 OECD(2018년 기준) 여성 임원 비율 21.8%에 비해 매우 낮다.

조직 내에서 여전히 유리천장 문제는 해소되지 않고 있으며, 많은 여성들이 생애 주기적 특성으로 인해 결혼과 임신 및 출산이라는 부담을 갖게 되고, 육아 등을 이유로 경력단절을 겪으면서 노동시장에서 쉽게 이탈하게 된다. 이러한 문제들을 해결하기 위하여 문재인정부 출범 시 공공부문 여성 대표성 제고를 위한 5개년(2018~2022) 계획을 수립하고 각 기관의 여성 대표성 제고 노력과 성과를 정부 업무평가에 반영한다(여성 임원 비율 23% 이상 늘리기로 발표).

이는 다양성에 관련된 여성의 인적자원관리의 중요성을 인식하는 것을 증명하는 것으로 여성 인적자원을 적절하게 활용함으로써 조직의 성과에 기여한다는 점에서 매우 중요하다.

1) 이 글은 필자의 박사학위논문 일부를 수정·요약한 것입니다.

II. 이론적 배경

1. 여성 관리자 현황

저출산 고령화로 인한 노동생산인구 감소가 우려되는 가운데, 여성인력 활용이 노동공급 증대 및 경제성장률 제고 등을 통해 국가의 경쟁력과 여성의 지위 및 삶의 질 향상을 가져올 수 있음에도 불구하고 우리나라의 성별 분업 차이는 여전하다.

여성의 사회진출, 특히 의사결정 권한을 가지고 있는 고위직 진출은 여전히 낮아 유리천장 현상이 존재하는 등 국가 전체적으로 인적자원 활용이 제대로 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 여성 경제활동인구참가율은 '만 15세 이상 여성인구 중 경제활동인구의 비율(%)을 의미하는 것으로 여성 경제활동의 활성화 정도를 나타내는 지표이다(〈표 1〉 참조).

〈표 1〉 여성 경제활동인구 및 참가율 (단위 : %)

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 15세 이상 여성인구 | 22,018 | 22,205 | 22,357 | 22,484 | 22,618 |
| 여성경제활동인구 | 11,426 | 11,583 | 11,773 | 11,893 | 12,097 |
| 여성경제활동참가율 | 51.9 | 52.2 | 52.7 | 52.9 | 53.5 |

출처 : 통계청 「경제활동인구조사」.

정부에서는 공공 및 민간에서 여성 근로자와 여성 관리자 비율을 확대하기 위해 적극적 고용개선조치를 시행하고 있다. 〈표 2〉의 여성 관리자 비율을 보면 관리자 중 여성 비율은 2010년 15.1%에서 '19년 19.8%로 4.7%p 상승하였고, 공공기관보다 민간기업의 여성 관리자 비율이 더 높게 나타났다.

〈표 2〉 여성 관리자 비율 (단위 : %)

| | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 여성 관리자1) | 15.1 | 16.1 | 16.6 | 17.0 | 18.4 | 19.4 | 20.1 | 20.4 | 20.6 | 19.8 |
| 공공기관 | 9.9 | 10.5 | 11.0 | 11.6 | 13.9 | 15.9 | 16.4 | 16.5 | 17.3 | 18.8 |
| 민간기업2) | 17.1 | 17.1 | 17.6 | 18.0 | 19.2 | 20.0 | 20.8 | 21.2 | 21.5 | 20.9 |

출처 : 고용노동부, 「적극적 고용개선조치 결과」.

주: 1) 여성 관리자 비율은 개별기업의 고용 비율을 평균하여 산출하므로 단순 평균과는 차이가 있음.

2) 상시근로자 500인 이상을 고용하고 있는 민간기업(대규모 기업집단 중 300인 이상 포함)

2019년 기준, 평균 여성 근로자 비율은 37.4%, 여성 관리자 비율은 19.8%이다. 여성 근로자 비율과 여성 관리자 비율은 매해 산업별·규모별 여성 근로자, 여성 관리자 고용 비율 평균의 70%에 해당하는 수치이다.

〈표 3〉 공공기관 여성근로자 여성 관리자 비율 현황 (단위:%)

| 구 분 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 여성 근로자 | 35.65 | 36.42 | 37.31 | 38.27 | 38.55 | 39.92 |
| 여성 관리자 | 13.92 | 15.94 | 16.44 | 16.47 | 17.28 | 18.79 |

출처 : 고용노동부·노사발전재단, 적극적 고용개선조치 현황자료.

2. 선행 연구 검토

가. 조직몰입

조직몰입이 높은 조직 구성원은 개인의 성과에 대한 보상으로 외적 보상인 승진, 보수를 받고 내적 보상인 직무만족과 안정성 등을 받을 수 있다. Hofstede 등(1991)의 연구에서는 조직에 충성해야 한다고 강하게 느끼는 남성주의 성향이 강한 조직문화에서는 사회 결속과 집단에 대한 충성심이 매우 강조된다고 하였다. 이러한 문화적 성향은 조직의 문화에 내재화 되어 우리나라의 기업문화를 형성하게 되었다(윤경우, 2006). Mathieu & Zajac(1990)의 연구에서는 남성보다 여성이 더 조직에 몰입하게 되는 경향이 있다고 했다. 그러나 그 효과가 매우 적으며 일반적으로 성별과 조직몰입 사이의 일관성 있는 관계는 없는 것으로 나타났다.

나. 여성 관리자의 개인 요인

(1) 관리능력

그동안 남성보다 기혼 여성 관리자가 가정에 대한 관심이 많아 일에 방해를 가져올 뿐만 아니라 관리능력이 상대적으로 남성보다 부족할 것이라는 편견이 있었다(Choi & Chen, 2006). 여성 관리자의 경우 가정과 일의 동시 역할수행을 통한 자원의 증가는 주변의 문제를 해결할 수 있다는 자신감과 인간관계를 해결할 수 있는 자신감, 커뮤니케이션 능력, 리더십 및 업무처리의 학습기회를 제공하여 여성 관리자들에게 관리적인 능력 증가에 긍정적인 영향을 준다. 여성 관리자들은 직장 외 다양한 역할수행을 통하여 심리적, 사회 효과와 이익뿐만 아니라 커뮤니케이션 능력이나 멀티태스킹(multi-tasking)과 같은 관리능력 향상에 연관된 기술을 얻는 것으로 나타났다.

(2) 직무스트레스

직무스트레스란 조직 내에서 상호작용하는 과정에서 근로자로 하여금 정상적 범위 내에서 신체적·정서적으로 기능할 수 없게 하는 상황이라 정의하였다(Newman & Beehr, 1979). 즉 직무스트레스를 구성원이 가지고 있는 역량이나 자원, 욕구 등과의 부적합, 근로자의 욕구와 욕구 충족을 가능하게 할 수 있는 업무환경의 부적합으로 정의를 내리고 있다(French et al.,

1980). 국내 연구 중 김병숙·안윤정·이보비(2009)의 연구에 따르면 여성의 경우 직무스트레스에 심리적·신체적·행동적으로 남성보다 더 많이 반응한다고 밝혔다. 여성과 남성이 직장에서 경험하는 직무스트레스의 종류가 서로 다르기 때문이다. 직무스트레스에 미치는 원인변수 요인들에 대한 다양한 연구들이 이루어져왔는데, 가장 많이 지적되고 있는 것은 갈등 및 역할모호성(Role Ambiguity)이다. 여성들은 직업을 통해 경제적·사회적 능력을 키우고 자기개발에서 긍정적인 결과를 나타내지만 위계질서가 강한 남성 중심주의 조직에서 적응하고 성장하기 위해 여러 가지 스트레스에 시달릴 수밖에 없다.

다. 여성 관리자의 조직 요인

(1) 투명한 인사관리

조직의 인사 관행은 근로자의 태도에 영향을 미친다. 여성 근로자는 남성 근로자에 비해 책임감과 업무 몰입도가 떨어진다는(Goldin, 1990) 연구는 인사 관행상의 문제가 여성 관리직에 대한 차별을 지속시키는 중요한 원인임을 나타낸다. 연공서열이나 결정권자의 주관적인 성 스테레오타입, 정실주의, 편견이 인사 관행의 과정마다 깊숙이 관여하는 예전의 인사관리에서는 관리직은 마땅히 물리적이며, 기업 연혁, 남성성, 영향력 등과 동일시되며, 이런 인사관리는 관리직에서의 남녀 격리를 조직의 구조에 제도화시키는 결과를 가져오게 된다. 기업의 조직 내 인사관리가 합리적이고 투명하게 운영되고, 능력과 성과 중심의 인사관리 원칙을 수립한다면 여성 관리자의 승진에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Harel et al., 2003).

(2) 남성주의 조직문화

조직이 어떤 조직문화를 가지고 있는지에 따라 조직의 인사결정과 성별 다양성을 이해하는데 중요한 요소가 될 수 있다. 공식적인 지배구조를 나타내는 조직구조와 비교하면 조직문화는 비공식적 성격을 갖는다. 우리나라 대부분의 조직은 가부장적이며 위계적인 조직 특성에 따라 남성적 행동규칙을 가지고 있어 남성 관리자들에게는 친근한 반면, 여성들에게는 친숙하지 않으며 경력개발에는 불리해 조기 정착에 부정적인 것이 사실이다. 남성 중심주의 조직문화는 여성 관리자의 활용과 육성에 좋지 않은 영향을 미치는 요인이 될 수 있다. 또한 남성 중심주의 조직문화에서 여성 관리자는 관리적 역량을 키울 수 있는 중요한 핵심 업무에서 배제되고, 네트워크를 형성하기 어렵기 때문에 이는 경력개발에 큰 장애 요인이 된다(Cox, 1994).

(3) 일·가정 양립

일·가정 양립지원제도는 여성 고용을 촉진하여 남녀 고용평등을 실현함과 동시에 일과 가정의 양립 지원을 통한 근로자의 삶의 질과 만족을 높이는 것을 목적으로 하며(남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 관한 법률 제1조), 저출산·고령화 시대의 문제에 대응할 수 있는 정

책으로 기대되고 있다. 일·가정 양립지원제도는 부모휴가와 유연근무제로 구분할 수 있다. 부모 휴가는 출산휴가와 육아휴직을 중심으로 구성되어 있다. 유연근무제도는 일·가정 양립을 위한 근로자들이 자신의 근무시간 및 근무 장소를 스스로 선택할 수 있는 제도이다. Ruhm(1998)은 1969~1993년 9개 국가의 유급 육아휴직 정책이 여성 고용에 미치는 영향을 분석하였다, 유급 육아휴직 기간이 짧을 경우 여성 고용 가능성을 증가시키는 것으로 나타난 반면 육아휴직 기간이 길어지면 여성 고용에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

유연근무제는 국가 전체의 고용률을 높이는 효과와 근로자들의 일·가정양립지원 효과를 동시에 갖는다(이현아·김선미·이승미, 2012). 우수한 여성인력을 확보·육성하기 위해서는 우선적으로 여성 근로자들이 직무에 전념할 수 있는 근무환경을 제도적으로 지원하는 것도 중요하다.

라. 여성 관리자의 사회 요인

(1) 멘토

사회 자원이론(social resource theory)에 따르면 멘토의 지위는 구성원의 경력관리에 유리하게 작용하며(Cross & Cummings, 2004; 전수진·박경규, 2007), 조직 내 상위 계층에 위치한 사람들과 관련된 구성원들은 경력에 대한 지원을 통하여 승진과 경력 만족에 긍정적 영향을 얻는 것으로 나타났다.

멘토링은 여성 관리자가 조직 내의 경력성공에 있어 조직에서 공식적인 직위뿐만 아니라 이들에 대해 비공식적 차원과 개별적인 것에 대해서도 경험할 기회와 정보를 제공할 수 있는 멘토의 역할이 중요하다. 그러나 멘토링 형성에서 조직 내 남성들은 자연스럽게 멘토링 관계를 조성할 수 있는 반면 여성들은 멘토링 관계를 형성하는데 어려움을 갖는다(Noe, 1988).

이러한 현상의 원인으로는 멘토 역할을 충분히 할 수 있는 고위직에 진출한 여성 관리자의 비중이 매우 낮고, 대부분의 남성 상사들이 멘토의 역할을 맡아야 하는데 상사와 부하직원 관계가 아니라, 남녀 간 멘토 관계를 형성할 때 나타날 수 있는 여러 가지 문제들로 피할 수도 있고, 기대하는 만큼의 멘토링 효과가 만족되지 못할 수도 있기 때문이다.

(2) 네트워크

조직한 조직 안팎으로 다양한 네트워크를 형성하는 직원은 새로운 정보와 혁신적인 아이디어를 더 많이 제시할 수 있고, 좋은 성과를 만들어 낸다(Burt, 2004).

기업의 업무를 수행하는 데 있어 조직 외부의 사람들과 관계를 유지하고 필요한 자원을 획득할 수 있는 능력은 매우 중요하다. 따라서 조직 외부의 사람들과 네트워크를 가지고 있는 것은 관리자의 경력 형성과 발전에 있어 필수적인 요인으로 작동한다(Burt, 1992). 하지만 조직 내에서 여성 관리자의 네트워크는 상당히 제한되어 있으며, 이에 따라서 여성 관리자들이 상위 직급으로 승진하여 경력을 형성하는데 어려움을 겪는 원인이 된다(박기남, 2002; 장덕진·황정미, 2003).

3. 연구가설

기업의 성과를 달성하기 위해 관리자의 능력요건을 규정하는 것은 조직의 규모나 업종, 근무지역 등의 변수가 관리자의 능력요건을 결정하기 때문에 쉽지 않다. 박원우(2000), 강혜련·윤미자(2004)의 연구에 따르면 여성의 직장 일과 가정의 다중역할 수행이 여성 관리자들의 관리역량에 긍정적인 영향을 미친다고 나타났다.

직무스트레스는 업무에 관한 지원환경과 조직 구성원들 간의 관계갈등, 노동에 대한 적정 보상 결핍 등이 스트레스 유발 요소로 작용한다는 것이다(엄운섭 외, 2016; 염수길·조희정, 2018). 여성들이 느끼는 직무스트레스는, 가사와 돌봄이라는 전통적 역할과 직장 내 관리직의 역할이 충돌하여 공존하지 못하는 경우, 높은 지위를 가질수록 직무스트레스가 더욱 강화된다고 하였다(Lidwall & Marklund, 2006).

가설 1. 개인요인의 조직성과에 대한 가설

- 1-1) 관리능력이 여성 관리자의 조직몰입에 정(+)의 영향이 있다.
- 1-2) 직무스트레스는 여성 관리자의 조직몰입에 부(-)의 영향이 있다.

조직요인 변수로는 인사관리 관행, 남성주의 조직문화, 일·가정양립을 고려할 수 있다. 조직문화는 여성이 통제할 수 없는 제도적 요소이다(강혜련·조미영, 2007). 조직 내 인사관리가 합리적이고 투명하게 운영되고, 능력과 성과 중심의 인사관리 원칙을 수립한다면 여성 관리자의 경력성공에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Harel et al., 2003). 조직 내 인사관리가 합리적이고 투명하게 운영되고 있다는 믿음이 있다면 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 추정할 수 있다.

가설 2. 조직요인의 조직성과에 대한 가설

- 2-1) 투명한 인사관리는 여성 관리자의 조직몰입에 정(+)의 영향이 있다.
- 2-2) 남성주의 조직문화는 여성 관리자의 조직몰입에 부(-)의 영향이 있다.
- 2-3) 출산휴가 사용의 용이성은 여성 관리자의 조직몰입에 정(+)의 영향이 있다.
- 2-4) 육아휴직 사용의 용이성은 여성 관리자의 조직몰입에 정(+)의 영향이 있다.
- 2-5) 시차출퇴근 제도 도입은 여성 관리자의 조직몰입에 정(+)의 영향이 있다.

멘토는 여성 근로자의 경력성공에 매우 중요한 영향을 미친다. 여성 근로자에게 경력성공의 역할모델로서 업무수행이나 대인관계 목표의 설정과 같은 경력형성과 관련된 모든 면을 지도 및 지원할 수 있다. 조직 내 높은 지위에 있는 사람들과 연결된 조직 구성원들은 경력에 대한 지원을 통해 경력만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 입증되었다(Seibert et al., 2001). 멘토는 남녀의 경력성공에 모두 중요하지만 조직 내 네트워크에서 상대적으로 소외된 여성에게 더욱 중요하다.

가설 3. 사회요인의 조직성과에 대한 가설

- 3-1) 멘토링은 여성 관리자의 조직몰입에 정(+)의 영향이 있다.
- 3-2) 네트워크는 여성 관리자의 조직몰입에 정(+)의 영향이 있다.
- 3-3) 모임빈도는 여성 관리자의 조직몰입에 정(+)의 영향이 있다.

조직몰입의 개념은 조직 구성원이 조직에 대한 태도와 관련된 심리적 특징으로 조직에 대한 충성심, 조직을 위하여 노력하는 마음가짐, 조직과 동일시하는 생각, 조직 구성원으로 남아 있으려는 강한 욕구라고 할 수 있다. 조직행동 연구에서 조직몰입과 직무만족은 조직 구성원의 생산성을 높이고, 결근율과 이직율을 감소시키는 영향이 크게 미치는 것으로 조직행동 연구에서 중요한 변수이다.

III. 연구대상 및 연구방법

본 연구는 여성 관리자의 기업 내 조직성과의 영향요인을 파악하고자 개인요인, 조직요인, 사회요인을 중심으로 조직몰입에 대한 영향력을 확인하는 것이다. 한국여성정책연구원에서 구축한 ‘여성 관리자 패널조사’ 3차(2010년)와 7차(2018년) 데이터를 활용하였다. 3차→7차까지 경력을 지속하고 있는 여성 관리자들(631명)과 3차(2010년) 이후 경력단절된 여성 관리자들(687명)을 대상으로 결측치를 제외하고 독립변수에서 종속변수까지 응답한 대리직급 이상 대상으로 최종분석에 사용하였다.

수집된 자료의 분석은 2차에 걸쳐 실시하였다. 1차는 통계패키지 SPSS 22.0을 사용하여 3차(2010년) 이후 경력단절된 여성 관리자와 3차→7차(2018년)까지 경력지속된 여성 관리자의 독립변수가 종속변수에 미치는 영향을 파악하기 위하여 각 집단의 다중회귀분석과 두 집단을 통합하여 로지스틱 회귀분석을 하였다. 2차는 SPSS 22.0을 사용하여 3차→7차까지 경력지속된 여성 관리자의 독립변수, 종속변수 간의 상호작용을 활용한 다중회귀분석을 하였다.

IV. 연구결과**1. 경력단절, 경력지속 여성 관리자의 조직성과에 관한 비교 결과****가. 인구통계학적 특성**

〈표 4〉 빈도분석 결과 비교

| 구 분 | | 3차 이직 (N:687/2010년) | | 3차→7차 근속(N:631/2018년) | |
|------|---------|---------------------|-----|-----------------------|------|
| | | 빈도 | 비율 | 빈도 | 비율 |
| 나이 | 35세 미만 | 370 | 54 | 3 | 0.5 |
| | 35~39 | 187 | 27 | 82 | 13 |
| | 40~44 | 92 | 13 | 277 | 44 |
| | 45~49 | 29 | 5 | 199 | 32 |
| | 50세 이상 | 9 | 1 | 70 | 10.5 |
| 담당업무 | 경영 및 기획 | 373 | 54 | 98 | 41 |
| | 영업 및 지원 | 280 | 41 | 91 | 38 |
| | 생산 및 품질 | 34 | 5 | 12 | 5 |
| | 서비스 외 | 0 | 0 | 37 | 16 |
| 직급 | 대리급 | 305 | 45 | 55 | 10 |
| | 과장급 | 233 | 33 | 154 | 24 |
| | 차장급 | 104 | 15 | 260 | 41 |
| | 부장급 | 42 | 6.6 | 129 | 20 |
| | 임원급 | 3 | 0.4 | 33 | 5 |
| 혼인유무 | 미혼 | 235 | 34 | 157 | 25 |
| | 기혼 | 452 | 66 | 474 | 75 |
| 자녀유무 | 자녀 없음 | 129 | 19 | 61 | 10 |
| | 자녀 있음 | 332 | 48 | 443 | 70 |
| | 무응답 | 226 | 33 | 127 | 20 |

3차 자료에서 기업의 업종과 규모는 데이터 분류가 없고, 인적자본인 학력 수준은 시스템 결측값이 전체 응답자의 88.9%를 차지한 관계로 7차와 비교가 불가하다.

나. 여성 관리자의 집단 t 검정 비교

3차 이후 경력단절된 여성 근로자와 3차→7차까지 경력지속한 여성 근로자의 조직성과에 차이가 있는지를 검증하기 위하여 t-test를 실시하였다.

〈표 5〉 여성 관리자 집단(3차(2010년) 이직 / 3차→7차(2018년) 근속) t 검정 분석결과

| 구 분 | | N | 평균(M) | 표준편차 (SD) | t | p |
|------|-----------------|-----|--------|-----------|--------|------|
| 조직몰입 | 3차(2010년) 이직 | 687 | 3.6041 | .75285 | -3.904 | .000 |
| | 3차→7차(2018년) 근속 | 631 | 3.7697 | .78713 | | |
| 직무만족 | 3차(2010년) 이직 | 687 | 3.4672 | .57404 | -4.357 | .000 |
| | 3차→7차(2018년) 근속 | 631 | 3.6092 | .60870 | | |
| 경력만족 | 3차(2010년) 이직 | 687 | 2.5095 | .24799 | -.716 | .475 |
| | 3차→7차(2018년) 근속 | 631 | 2.5404 | 1.06026 | | |
| 관리능력 | 3차(2010년) 이직 | 687 | 3.5342 | .56204 | -5.754 | .000 |
| | 3차→7차(2018년) 근속 | 631 | 3.7092 | .53982 | | |

| 구 분 | N | 평균(M) | 표준편차 (SD) | t | p | |
|-----------|-----------------|-------|-----------|--------|---------|------|
| 직무 스트레스 | 3차(2010년) 이직 | 687 | 2.7322 | .66866 | 4.166 | .000 |
| | 3차→7차(2018년) 근속 | 631 | 2.5723 | .72052 | | |
| 인사관리 | 3차(2010년) 이직 | 687 | 3.1579 | .85522 | -2.775 | .006 |
| | 3차→7차(2018년) 근속 | 631 | 3.2895 | .86558 | | |
| 남성주의 조직문화 | 3차(2010년) 이직 | 687 | 2.8801 | .74923 | 2.775 | .006 |
| | 3차→7차(2018년) 근속 | 631 | 2.7665 | .73452 | | |
| 출산휴가 | 3차(2010년) 이직 | 687 | .9170 | .27604 | -.902 | .367 |
| | 3차→7차(2018년) 근속 | 631 | .9303 | .25489 | | |
| 육아휴직 | 3차(2010년) 이직 | 687 | .5051 | .50034 | -10.806 | .000 |
| | 3차→7차(2018년) 근속 | 631 | .7781 | .41583 | | |
| 시차출퇴근제 | 3차(2010년) 이직 | 687 | .0568 | .23157 | -15.346 | .000 |
| | 3차→7차(2018년) 근속 | 631 | .3835 | .48663 | | |
| 멘토유무 | 3차(2010년) 이직 | 687 | .4527 | .49812 | -.999 | .318 |
| | 3차→7차(2018년) 근속 | 631 | .4802 | .50000 | | |
| 네트워크모임 | 3차(2010년) 이직 | 432 | 1.69 | .463 | .152 | .879 |
| | 3차→7차(2018년) 근속 | 521 | 1.69 | .465 | | |
| 모임빈도 | 3차(2010년) 이직 | 687 | 2.24 | .847 | 1.900 | .058 |
| | 3차→7차(2018년) 근속 | 631 | 2.15 | .841 | | |

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

두 집단을 비교한 t-test 결과 3차→7차까지(2018년) 경력지속한 여성 근로자의 경우 조직 성과에 긍정적인 영향을 미치는 조직몰입, 직무만족, 관리능력, 투명한 인사관리, 육아휴직, 시차출퇴근제, 멘토 유무 등에서 유의미한 차이가 나타났다.

3차→7차(2018년) 여성 관리자들이 3차(2010년) 이후 경력단절된 여성 관리자들 보다 평균이 높았다. 이는 앞서 예상한 대로 긍정적인 변화가 있었음을 확인할 수 있었다. 이는 결과적으로 2010년(3차)에서 2018년(7차)까지 시차에 의해 나타난 결과일 수도 있지만 우리나라 노동시장에서 여성인력 활용과 여성 관리자의 비율을 높여야 한다는 측면에서 긍정적인 변화였음을 알 수 있다.

3차(2010년) 이후 경력단절된 여성 관리자들은 3차→7차(2018년)까지 경력지속한 여성 근로자보다 조직성과에 부정적인 영향을 미치는 직무스트레스와 남성주의 조직문화가 유의미한 차이가 나타났다.

다. 여성 관리자의 개인, 조직, 사회 요인이 조직몰입에 미치는 영향 비교

여성 관리자의 개인, 조직, 사회 요인이 조직성과에 대한 영향을 살펴보기 위하여 3차(2010년) 이후 경력단절된 여성 근로자와 3차→7차(2018년)까지 경력지속한 여성 관리자를 각각 다중회귀분석 하였다.

〈표 6〉 여성 관리자의 개인, 조직, 사회 요인이 조직몰입에 미치는 영향 비교

| 모형 | | 3차(2010년) 이직 | | | | 3차→7차(2018년) 근속 | | | |
|-------|-----------|---|-------|---------|-----------|---|-------|---------|-----------|
| | | 비표준화 계수 | | 표준화계수 | 유의 확률 (p) | 비표준화 계수 | | 표준화계수 | 유의 확률 (p) |
| | | B | 표준 오차 | β | | B | 표준 오차 | β | |
| 종속 변수 | 조직몰입 | | | | | | | | |
| 독립 변수 | (상수) | 1.203 | .419 | | .004 | 1.299 | .358 | | .000 |
| | 관리능력 | .231 | .053 | .175 | .000 | .262 | .047 | .180 | .000 |
| | 직무스트레스 | -.103 | .046 | -.091 | .026 | -.240 | .035 | -.220 | .000 |
| | 인사관리 | .382 | .036 | .433 | .000 | .303 | .030 | .334 | .000 |
| | 남성주의 조직문화 | .042 | .040 | .042 | .297 | -.080 | .034 | -.075 | .020 |
| | 출산휴가 | -.010 | .109 | -.003 | .930 | .233 | .103 | .076 | .024 |
| | 육아휴직 | .131 | .061 | .089 | .033 | .043 | .066 | .023 | .516 |
| | 시차출퇴근제 | -.289 | .126 | -.088 | .022 | .007 | .051 | .004 | .892 |
| | 멘토유무 | -.155 | .058 | -.105 | .008 | .236 | .050 | .150 | .000 |
| | 비공식적 모임여부 | -.099 | .062 | -.062 | .113 | -.077 | .037 | -.064 | .040 |
| | 모임빈도 | .080 | .033 | .095 | .017 | -.001 | .029 | -.001 | .979 |
| 통제 변수 | 나이 | .024 | .008 | .156 | .002 | .023 | .006 | .128 | .000 |
| | 직급 | -.049 | .038 | -.062 | .200 | .009 | .026 | .011 | .742 |
| | 혼인유무 | .078 | .081 | .050 | .334 | .035 | .080 | .019 | .664 |
| | 자녀유무 | -.058 | .081 | -.039 | .469 | .100 | .075 | .058 | .184 |
| | | F : 20.178*** R : .6352, R 제곱 : .404 수정된 R 제곱 : .384 Durbin-Watson : 1.881 | | | | F : 37.858*** R : .6802, R 제곱 : .462 수정된 R 제곱 : .450 Durbin-Watson : 1.894 | | | |

*p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

3차(2010년) 이후 경력단절된 관리능력과 직무스트레스, 투명한 인사관리, 육아휴직, 시차 출퇴근제, 멘토 유무에서 조직몰입에 영향을 주는 것으로 나타났다.

3차→7차(2018년) 경력지속한 여성 관리자는 관리능력, 직무스트레스, 인사관리, 남성주의 조직문화, 출산휴가, 멘토유무, 비공식적 모임여부에서 유의미한 영향을 주는 것으로 나타났다.

3차(2010년) 경력단절된 여성 관리자와 3차→7차(2018년) 경력지속한 여성 관리자에게 모두 유의미한 영향을 미치는 것은 관리능력과 직무스트레스, 투명한 인사관리, 멘토 유무에서 나타났다.

라. 여성 관리자의 개인, 조직, 사회 요인이 조직몰입에 미치는 영향

3차(2010년 이후 경력단절된 여성근로자 687명)와 3차→7차(2018년)까지 경력지속한 여성 관리자(631명)의 자료를 통합하여 총1,318명의 독립변수 개인, 조직, 사회 요인이 조직몰입(이직)에 미치는 영향을 이분형 로지스틱 회귀분석으로 검증하였다.

관리능력과 직무스트레스, 출산휴가, 육아휴직, 시차출퇴근제, 모임여부, 모임빈도가 유의미한 영향을 나타냈다. 남성주의 조직문화, 인사관리, 멘토는 유의미하지 않았다.

〈표 7〉 여성 관리자의 개인, 조직, 사회요인이 이직여부에 미치는 영향

| 종속변수 | 이직여부 | B | S.E. | Wald | df | Sig. | Exp(B) |
|---|-----------|--------|------|---------|------------------|------|--------|
| 독립변수 | (상수) | -2.595 | .698 | 13.815 | 1 | .000 | .075 |
| | 관리능력 | -.483 | .122 | 15.639 | 1 | .000 | .617 |
| | 직무 스트레스 | .205 | .095 | 4.617 | 1 | .032 | 1.228 |
| | 인사관리 | .127 | .079 | 2.595 | 1 | .107 | 1.136 |
| | 남성주의 조직문화 | .101 | .086 | 1.382 | 1 | .240 | 1.107 |
| | 출산휴가 | -.560 | .247 | 5.121 | 1 | .024 | .571 |
| | 육아휴직 | 1.237 | .149 | 68.549 | 1 | .000 | 3.446 |
| | 시차출퇴근제 | 2.247 | .195 | 132.517 | 1 | .000 | 9.457 |
| | 멘토 | -.042 | .133 | .098 | 1 | .754 | .959 |
| | 모임여부 | .747 | .130 | 33.161 | 1 | .000 | 2.112 |
| | 모임빈도 | .275 | .079 | 12.037 | 1 | .001 | 1.317 |
| 모형의 카이제곱 (자유도), 유의확률 | | | | | 368.211 (9) .000 | | |
| Hosmer and Lemeshow 검정의 카이제곱(자유도), 유의확률 | | | | | 2.022 (8) .980 | | |

*p(0.05; **p(0.01; ***p(0.001

마. 소결

첫째, 투명한 인사관리는 3차(2010년)에서 경력단절된 여성 근로자와 3차→7차(2018년)까지 경력지속한 여성 근로자 모두에게 다른 조직 차원 변수 보다 가장 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 투명한 인사관리는 조직몰입에 긍정적 영향을 미쳤고, 남성주의 조직문화는 부정적 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 남성주의 조직문화가 낮을수록 조직 몰입도가 향상된다고 할 수 있다. 이러한 결과를 통해 남성주의 조직문화 만큼 여성 관리자의 조직몰입에 중요한 변인임을 확인할 수 있었다. 따라서 여성 관리자들이 기업의 조직성과에 기여할 수 있는 조직몰입을 하기 위해서는 투명한 인사관리를 위해 능력 또는 능력중심의 성과제도를 통해 여성 관리자들이 객관성과 공정성을 담보할 수 있는 투명한 인사제도가 마련되어야 할 것이다.

둘째, 3차(2010년) 이후 경력단절된 여성 관리자와 여성 관리자의 통합분석에서는 남성주의 조직문화가 유의미하지 않았으나 3차→7차(2018년) 경력지속한 여성 관리자에서는 유의미한 결과가 나타났다. 남성주의 조직문화가 만연할수록 이직할 확률이 높다는 것을 알 수 있다. 남성주의 직장문화와 분위기에서는 조직구성원들에게 비합리적이고 비효율적으로 생각되어도 개인의 판단과 사고방식을 희생하고 충성과 헌신을 요구하게 된다. 남성주의 조직문화가 높아지면 조직의 성과를 달성해야 하는 압박을 주게 되므로 일과 가정을 함께 병행해야 하는 여성 관리자들은 과도한 업무량과 높은 업무 성과에서 많은 스트레스를 받는 것으로 해석해 볼 수 있다.

셋째, 관리역량과 직무스트레스는 3차(2010년)에서 경력단절된 여성근로자와 3차→7차(2018년)까지 경력지속한 여성 근로자, 모두에게 유의미한 영향을 나타냈다. 여성 관리자의 관리역량을 위하여 여성 관리자 스스로 조직과 직급에 맞는 리더십을 갖추어야 한다. 또한 조직은 여성 관리자를 위한 리더십 역량개발을 위한 교육과 지원이 필요할 것이다. 조직에서는 여성 관리자의 직무스트레스의 주요 원인이 되는 직무환경, 직무수행, 업무 관련 등에 대하여 주목하고 그 근본 원인의 파악 및 대응 방안을 마련해야 한다.

넷째, 일·가정양립의 출산휴가, 육아휴직, 시차출퇴근제에서는 출산휴가는 3차→7차(2018년)까지 경력지속한 여성 관리자만 유의미하고, 3차(2010년) 이후 경력단절된 여성 관리자는 육아휴직과 시차출퇴근제에서 유의미하였다. 3차→7차(2018년)까지 경력지속한 여성 관리자의 평균나이가 44.1세이므로 이미 출산과 육아가 끝났을 가능성이 많으므로 육아휴직과 시차출퇴근제에서 조직몰입에 영향이 없었을 것으로 예상된다. 그리고 또 다른 측면으로는 여성 관리자에게는 경력유지를 위해 육아휴직 제도를 활용하는 것이 아니라 오히려 ‘육아휴직 사용이 경력포기’라는 인식이 성립되기 때문으로도 볼 수 있다(김혜원, 2007). 여성 관리자들이 여러 불이익을 감수하고 육아휴직을 선택하는 대신 다른 대안을 찾으려 할 것이다. 이런 선행연구들과 같은 맥락에서, 본 분석의 결과도 육아휴직 제도가 여성 관리자의 경력유지에 오히려 부(-)의 영향을 미쳤다고 추정해 볼 수 있다. 3차(2010년) 경력단절된 여성 관리자는 육아휴직과 시차출퇴근제에서 유의미한 영향이 나타났는데 이는 2008년에 육아휴직 제도의 육아 대상자가 1세에서 3세로 확장되어 대상자가 늘어나고, 시차출퇴근제는 2008년부터 공공기관에서 준정부기관과 공기업으로 확대되었고, 출근 시간이 07:00~10:00까지로 조정되면서 정부에서 시범적으로 확대되었다. 이에 영향을 받았을 가능성이 높다고 판단된다. 따라서 정부와 기업에서는 일·가정 양립의 제도가 효과를 거두기 위해서는 기업과 사용해야 하는 입장의 면밀한 검토가 있어야 할 것이다.

다섯째, 사회적 요인에서 비공식적 네트워크 유무는 3차→7차(2018년) 경력지속한 여성 관리자에게, 모임빈도는 3차(2010년) 경력단절된 여성 관리자에게만 유의미하였다. 조직 내에서 조직구성원은 멘토링과 사내·외 네트워크를 통하여 조직 내의 다양한 구성원들과의 상호작용을 통해서 정보와 지식을 습득한다. 직무와 관련된 정보와 지식이 공식적인 통로를 통하여 지원된다. 사회 네트워크 형성에 있어서 중요한 요소는 개인이 한정된 양의 시간과 에너지를 사회적 관계에 투자해야 한다는 것이다. 사회적 자본의 확충을 위해 최대한 많은 사람들과 강한 연결에는 많은 시간과 에너지가 필요하다.

2. 경력지속 여성 관리자 (3차→7차 근속)의 조직성과에 관한 분석 결과

가. 인구통계학적 특성

〈표 8〉 빈도분석 결과 (3차→7차(2018년), N:631명)

| 구 분 | | 빈도 | 비율 |
|------|---------------|-----|------|
| 기업업종 | 제조업 | 148 | 23.5 |
| | 금융/부동산 | 210 | 33.3 |
| | 출판/전문과학/사업서비스 | 218 | 34.5 |
| | 도소매 외 | 55 | 8.7 |
| 기업규모 | 99인 이하 | 16 | 2.5 |
| | 100~299인 | 171 | 27.2 |
| | 300~999인 | 212 | 33.6 |
| | 1,000~1,999인 | 50 | 7.9 |
| | 2,000인 이상 | 182 | 28.8 |
| 나이 | 35세 미만 | 3 | .5 |
| | 35~39 | 82 | 13.0 |
| | 40~44 | 277 | 43.9 |
| | 45~49 | 199 | 31.5 |
| | 50세 이상 | 70 | 11.1 |
| 혼인유무 | 미혼 | 157 | 24.9 |
| | 기혼 | 474 | 75.1 |
| 자녀유무 | 자녀 없음 | 61 | 9.7 |
| | 자녀 있음 | 443 | 70.2 |
| | 무응답 | 127 | 20.1 |
| 학력 | 고졸 | 60 | 9.5 |
| | 전문대 졸 | 102 | 16.2 |
| | 4년대졸 | 344 | 54.5 |
| | 석사 | 120 | 19.0 |
| | 박사 | 5 | 0.8 |
| 담당업무 | 경영 및 기획 | 98 | 41.2 |
| | 영업 및 고객지원 | 91 | 38.2 |
| | 생산 및 품질관리 | 12 | 5.0 |
| | 서비스 외 | 37 | 15.5 |
| 직급 | 대리급 | 55 | 8.7 |
| | 과장급 | 154 | 24.4 |
| | 차장급 | 260 | 41.2 |
| | 부장급 | 129 | 20.4 |
| | 임원급 | 33 | 5.2 |

여성 관리자의 개인, 조직, 사회 요인에 따라 조직구성원의 조직몰입에 미치는 차이에 대해 분석하였다.

〈표 9〉 개인, 조직, 사회 요인이 조직몰입에 미치는 영향 (3차→7차(2018년) 연속)

| 모형 | | 비표준화 계수 | | 표준화 계수 | t | 유의확률 (p) | 공선성 통계량 | |
|----------|----------|---------|------|---------|---------------|-------------|---------|-------|
| 종속변수 | 조직몰입 | B | 표준오차 | β | | | 공차 | VIF |
| 독립변수 | (상수) | .996 | .370 | | 2.691 | .007 | | |
| | 관리능력 | .297 | .046 | .203 | 6.423 | .000 | .838 | 1.193 |
| | 직무스트레스 | -.245 | .035 | -.224 | -7.085 | .000 | .836 | 1.196 |
| | 인사관리 | .311 | .030 | .343 | 10.227 | .000 | .747 | 1.338 |
| | 남성주의조직문화 | -.077 | .034 | -.071 | -2.272 | .023 | .849 | 1.178 |
| | 출산휴가 | .222 | .101 | .072 | 2.190 | .029 | .778 | 1.285 |
| | 육아휴직 | .054 | .065 | .028 | .827 | .409 | .717 | 1.395 |
| | 시차출퇴근제 | .048 | .051 | .029 | .932 | .352 | .842 | 1.188 |
| | 멘토 | .219 | .049 | .139 | 4.491 | .000 | .875 | 1.143 |
| | 모임여부 | -.085 | .037 | -.070 | -2.316 | .021 | .911 | 1.097 |
| 모임빈도 | .011 | .029 | .011 | .368 | .713 | .865 | 1.155 | |
| 통제변수 | 기업규모 | -.047 | .020 | -.073 | -2.298 | .022 | .826 | 1.210 |
| | 연령 | .036 | .007 | .203 | 5.354 | .000 | .583 | 1.714 |
| | 직급 | -.064 | .035 | -.082 | -1.849 | .065 | .431 | 2.320 |
| | 학력 | -.072 | .029 | -.079 | -2.514 | .012 | .843 | 1.186 |
| | 혼인여부 | .024 | .079 | .013 | .302 | .763 | .448 | 2.232 |
| | 자녀여부 | .132 | .074 | .077 | 1.781 | .075 | .451 | 2.219 |
| | 승진여부 | .138 | .037 | .149 | 3.713 | .000 | .519 | 1.926 |
| F | | | | 34.124 | P*** | | .000 | |
| R | | | | 6972 | R 제곱 | | .486 | |
| 수정된 R 제곱 | | | | .472 | Durbin-Watson | | 1.912 | |

*p<0.05; **p<0.01; ***p<0.00

개인요인의 관리능력과 직무스트레스가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것을 확인할 수 있었다. 개인요인의 조직성과에 대한 가설 1-1), 1-2)의 가설이 지지되었다.

조직요인의 투명한 인사관리와 남성주의 조직문화, 출산휴가, 육아휴직, 시차출퇴근제가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 투명한 인사관리와 남성주의 조직문화, 출산휴가는 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있었다. 그러나 육아휴직과 시차출퇴근제에 대해서는 유의미하지 않았다. 조직요인의 조직성과에 대한 가설 2-1), 2-2), 2-3)은 지지되었고, 2-4), 2-5)는 기각되었다.

사회요인의 멘토여부와 비공식적 모임여부, 모임빈도가 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 멘토여부, 비공식적 모임여부는 통계적으로 유의미하였고, 모임빈도는 유의미한 영향을

미치지 않았다. 사회요인의 조직성과에 대한 가설 3-1), 3-2)는 지지되었고, 3-3)은 지지되지 않았다.

IV. 결론 및 시사점

첫째, 개인능력 변수인 관리능력은 여성 관리자의 조직몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이를 통해 여성 관리자가 자신의 직무수행에 필요한 자신의 관리능력을 높게 지각할수록 조직몰입이 높아지는 것을 알 수 있다. 조직이 보유한 여성 관리자의 육성은 기업의 근본적인 생존과 경쟁력을 가져올 것이다. 조직의 목적을 달성하기 위한 관리자의 역할은 무엇보다도 중요하다.

조직 내에서 여성 관리자가 겪는 직무환경에 대한 직무스트레스가 여성 관리자의 조직몰입을 방해하는 중요한 선행 요인임을 추측할 수 있다. 많은 여성들이 일과 가정의 양립 문제나 개인적 시간 부족 등으로 인해 직무스트레스를 겪고 있다. 남성에 비해 상대적으로 가정에 많은 역할과 책임을 지고 있는 여성에게 불필요한 야근이나 강요되는 회식은 더 예민하게 받아들여지게 되고 강한 직무스트레스로 작용하여 조직몰입을 감소시킨다. 따라서 여성 관리자들이 이로 인해 생긴 직무스트레스를 줄이기 위해서는 조직적 차원에서 직무환경을 개선하고 효과적으로 직무스트레스 해소 방안을 강구 하려는 노력이 필요하다.

둘째, 조직요인에서 투명한 인사관리, 남성주의 조직문화, 일·가정 양립에서 출산휴가가 통계적으로 유의미한 영향을 나타냈다. 육아휴직 제도와 시차출퇴근제 도입은 유의미하지 않았다. 투명한 인사관리는 조직몰입에 영향력이 다른 변인들 보다 가장 큰 것으로 나타났다. 조직 내의 투명한 인사관리가 다른 제도적 요인보다 여성 관리자의 조직몰입에 영향을 주는 가장 중요하고 결정적인 변인임을 알 수 있다. 여성들의 교육수준이 점점 높아지고 있지만 관리직 급의 비중이 낮은 이유는 인적자본이론만으로는 설명이 어렵다. 조직문화는 지속성과 비가시성을 지닌다. 때문에 쉽게 변화하기가 어렵다. 따라서 조직은 공정한 인사시스템을 만들고 공식화할 필요가 있다. 공식화된 투명한 인사관리는 성차별을 줄이고, 투명성이 증가될수록 여성에 대한 차별은 감소한다.

조직 내에서 여성의 일·가정 양립을 지원하는 분위기, 상사와 동료의 배려와 지원 그리고 투명한 인사관리의 운영이 더욱 중요하다. 제도적으로 보장이 잘 되어 있음에도 불구하고 휴가를 사용하는데 있어 제한되는 이유는 경제적 이유, 직장복귀 어려움에 대한 우려, 동료의 업무량 증가 등이 있다. 특히 동료 업무량의 증가는 출산휴가와 육아휴직을 꺼려하는 가장 큰 이유이다. 출산휴가나 육아휴직 이용 시 안정적으로 대체인력을 활용할 수 있도록 제도적 장치를 마련한다면 활용에 어려움이 없을 것이다. 정부의 일·가족 양립 권장 정책은 일관성 있게 계속해서 추진되어야 하며, 조직은 가족 친화적 조직문화로 체질 개선을 위해 지속적인 노력

을 해야 할 것이다.

셋째, 사회요인에서 여성 관리자의 멘토는 업무와 관련된 문제해결에 도움을 줄 뿐만 아니라 조직의 공식적 비공식적 규범 적응을 도와주는 관계이다. 조직들은 공식적으로 멘토링 프로그램을 활성화하여 여성 관리자들이 상위 관리자와 멘토 관계를 형성할 수 있도록 지원해야 할 것이다. 조직 내에서 공식적으로는 여성을 배제하지 않으나 남성주의 문화에서 남성 중심적 네트워크가 형성되어 '사회적 닫힌 관계(closed social circles)'에서 자연스럽게 여성이 배제될 수밖에 없다. 여성 관리자가 다양한 네트워크를 가지고 다양한 원천으로부터 다양한 정보를 제공받는다면 여성 관리자의 경력성공에 유리할 것이다. 여성 관리자들의 직급이 높아질수록 비공식적 네트워크를 더 잘 활용하고 참여도가 높을수록 경력승진에 도움이 된다고 할 수 있다. 여성 관리자들은 비공식 네트워크, 멘토링, 업무 외 동료와의 모임 등에 적극적인 노력을 기울일 필요가 있다. 그러나 일과 가정을 양립해야 하는 상황에서는 여성 관리자들의 현실적인 장벽이 높다고 할 수 있다. 조직은 여성 관리자의 조직몰입을 위해 조직 내·외의 다양한 네트워크를 구축할 수 있도록 시간과 비용을 지원할 필요가 있다.

넷째, 연구의 한계점은 3차에서 기업규모, 사업체 분류, 노조가입 여부, 인적자본인 학력 수준 등에 대한 자료가 충분치 않아 7차와 비교를 할 수 없었다. 곧 자료의 한계가 연구의 한계로 이어졌다. 또한 여성 관리자 패널데이터를 사용하여 분석하였기 때문에 동일한 변인들이 남성 관리자에 어떻게 나타나는지에 대해 밝히지 못했다. 향후 연구에서는 여성 관리자와 함께 남성 관리자들도 같은 모델로 분석하여 남녀 간의 차이점을 도출한다면 의미와 시사점이 클 것으로 생각된다.

참고문헌

- 김병숙·안윤정·이보비(2009), “직무스트레스 요인 및 반응에 대한 성차분석”, 페미니즘 연구, 제9권 제2호, pp.157-196.
- 강혜련·윤미자(2004), “여성 관리자의 다중역할 몰입과 효과성에 관한 연구”, 조직과 인사관리 연구, vol.28(1), pp.55-86.
- 강혜련·조미영(2007), “남녀관리자의 경력성공 모형비교”, 「인사조직연구」, 15권 2호.
- 김혜원(2007), 『가족친화적 고용정책의 조직 수용성 연구』, 한국보건사회연구원.
- 박기남(2002), “관리직 여성의 사회적 자본과 성별 직무 분리”, [한국사회학] 제36집 6호, pp.109-135.
- 박원우(2000), “관리자능력에 대한 본인, 상사, 부하평가의 특성과 그들 간의 관계”, 인사 조직 연구, 제8권, 제1호, pp.51-104.
- 엄운섭·안치순(2016), “방공무원의 공공갈등 상황인식이 직무스트레스에 미치는 영향: 강원 삼척의 발전소 입지 갈등 사례를 중심으로”, 한국비교정부학보, vol.20(4), pp.123-147.
- 염수길·조희정(2018), “호텔종사원의 직무스트레스와 서비스지향성의 구조적 관계에서 조직기반 자아존중감의 조절효과”, [관광연구], vol.33(5), pp.149-173.
- 윤경우(2006), “한중일 3국 조직문화의 유사성과 차이성 비교”, 중소기업연구, 29(4), pp.47-99.
- 이현아·김선미·이승미(2012), 외국계조직사례분석을 통한 유연근무제활성화방안연구, 「한국가정관리학회지」30(2), pp.173~187.
- 장덕진·황정미(2003), “여성의 사회적 자본-기업조직 내 연결망 분석 사례를 중심으로”, [경제와사회], 59권, pp.130-160.
- 전수진·박경규(2007), “사회 네트워크가 개인의 직무성과 및 경력의 지각에 미치는 영향에 대한 연구”, 「인사관리연구」, 31(1): 147-171.
- Burt, R. S.(1992), “Structural Holes: The Social Structure of Competition”, Harvard University Press, Cambridge, MA
- Burt R. S.(2004), Structural holes and good ideas., American Journal of Sociology, Vol.110 pp.349-399,
- Newman, J. E., & Beehr, T. A.(1979), Personal and organizational strategies for handling job stress: A review of research and opinion. Personnel Psychology, 32(1), pp.1-43.
- Choi, J. and C. Olen.(2006), “Gender differences perceived work demands, family demands, and life stress among married Chinese employees”, Management

- and Organization Review, vol.2, pp.200-229.
- Cox, T. J.(1994), Cultural diversity in organizations: Theory, research, and practice,San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cross, R., & Cummings, J. N.(2004), Ties and network correlates of individual performance in knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal*, vol.47, pp.928-937.
- French, J. R. P., Rogers, W. & Cobb, S.(1980), Adjustment as a Person-Environment Fit.
- Goldin, C.(1990), Understanding the Gender Gap. New York: Oxford University Press. Kanter, R. M. 1977. Men and Women of the Corporation. New York: Basic Books.
- Harel, G. H., Tzafrir, S. S., & Baruch, Y.(2003), Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(2): 247-263.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M.(1991), Cultures and organizations: Software of the mind (Vol. 2). London: McGraw-Hill
- Lidwall, U., & Marklund, S.(2006), What is healthy work for womenand men?-A case-control study of gender-and sector-specific effects of psycho-social working conditions on long-term sickness absence. *Work*, 27(2), pp.153-163.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M.(1990), A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), pp.171-194.
- Noe, R. A.(1988), Women and Mentoring; A Review and Research Agenda.
- Ruhm, C. J.(1998), "The economic consequences of parental leave mandates:Lessons from Europe". *The Quarterly Journal of Economics*. vol. 113.Issue 1(Feb.). pp. 285-317.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C.(2001), "A social capital theory of career success", *The Academy of Management Journal*, 44(2), pp.219-237.