

조직내 승진과 만족도에 영향을 미치는 요인의 남녀간 차이: 네트워크 특성, 리더십 행동, 성정체성, 다양한 역할에의 몰입, 멘토 관계를 중심으로*

구 자 숙[†]

경희대학교 국제경영학부

본 연구에서는 사회적 자본과 리더십 행동에 있어서의 성차와 그러한 요인이 승진, 삶에 대한 만족도에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하였다. 사회적 자본과 관련하여서는 네트워크적 특성과 멘토관계를 살펴보고, 남녀관리자의 성정체성, 리더십행동, 다양한 역할에의 몰입을 비교하였다. 그 결과 남성보다는 오히려 여성의 경우에 사회적 자본이 승진과 삶에 대한 만족도에 더 중요한 영향을 미침을 알 수 있었다. 또한 여성은 남성지배적인 조직문화에 자신을 맞추고, 이상적인 관리자상으로서 남성성에 더 가치를 둔다는 시사점도 발견할 수 있었다. 이전의 연구들과는 달리 다양한 역할에 관여할수록 승진이나 삶에 대한 만족도가 증진되지 않는다는 결과가 나타났다.

주요어 : 성차, 사회적 자본, 리더십 행동, 네트워크, 승진, 삶에 대한 만족

* 본 논문은 2004년도 경희대학교 연구비 지원에 의한 결과입니다 (KHU-20040459).

† 교신저자 : 구자숙, 경희대학교 국제경영학부, 경기도 용인시 기흥구 서천동 1번지
E-mail: jasook@khu.ac.kr

최근 들어 여성의 경제활동 참가율이나 중간 관리자급 이상의 직위로 승진하는 여성의 비율이 점차적으로 증가하고 있는 것은 사실이지만, 아직도 조직 내에는 엄연히 성에 따른 불평등(gender inequality)이 존재한다. 직무, 직업, 회사, 그리고 산업분야에서의 성별 분리(sex segregation) 현상과(Baron & Bielby, 1985, 1986), 채용과 승진에서의 남성 선호 현상(Acker & Van Houten, 1976; Baron, Davis-Blake & Bielby, 1986) 뚜렷이 나타난다. 또한 여성들은 같은 직급의 남성들에 비해 더 적은 봉급을 받는다(Treiman & Hartman, 1981). 이러한 불공정성은 장기적인 시각으로 조망해 볼 때, 조직 내 여성인력의 활용에 커다란 걸림돌로 작용한다.

위와 같이 조직 내 성에 따른 불평등이 만 들어지고 강화되는 과정에 대해서는 크게 두 가지로 설명을 할 수 있다. 하나는 인적 자본 가설이며 다른 하나는 체계적 장벽 가설이다(Ibbara, 1992). 인적 자본의 시각은 성별에 관계없이 개인의 자원과 투자에 따라 동등한 성과가 되돌아 올 것이라고 보지만, 체계적 장벽 접근은 자원과 투자가 동일하더라도 남성이 더 큰 성과를 거둘 것이라고 예측한다. 이 체계적 장벽을 구체적으로 분석하고 성별에 따른 차이를 확인한다면, 조직 내 권력 분배에서의 성에 따른 불평등의 원인에 대해 보다 심도깊은 이해가 가능할 것이다(장덕진, 황정미, 2002). 본 연구에서는 조직 내 여성에 대한 체계적 장벽을 살펴보고, 이러한 요인들이 승진이나 삶의 만족도와 같은 주요 종속변인에 어떠한 영향을 미치는지 분석해 보려고 한다.

조직내 여성 관리자가 경험하는 장애요인

사회생활을 하는 여성들은 성공하기 위해서

같은 능력을 가진 남자들이 경험하지 않아도 되는 본질적인 어려움들을 안고 있다. 여성들은 가정과 직장 사이에서 갈등을 느끼고, 만성적인 죄책감과 피로에 시달리게 된다(Catalyst, 1996; Davidson & Fielden, 1999). 결과적으로 자녀가 있고 결혼을 한 경우, 여성들은 남성에게 비해 승진이 늦어지게 된다(Tharenou, Latimer, & Conroy, 1994).

조직 내 여성들의 승진에 장애가 되는 요인들은 가정과 직장간 갈등만이 아니다. 여성에게 보이지 않는 유리 천정으로 작용하는 장벽들은 크게 조직적 장벽, 대인관계의 장벽, 개인적 장벽으로 나누어 볼 수 있다(Northouse, 2000). 조직적 장벽은 여성들이 동등한 자격과 능력을 가진 남자 동료들에 비해 불리한 위치에 처하게끔 하는 조직의 여건들을 지칭한다. 먼저 여성들이 인정을 받기 위해서 요구되는 업적 및 노력의 기준이 더 높다(Mainiero, 1994; Morris, 1998; Morrison, 1992). 다음으로는 여성들에게 비호의적인 기업문화인데, 가정에 대한 책임과 승진에 대한 추구가 병행될 수 없다는 인식이 팽배하며(Morrison, 1992), 여성들은 최고 경영직에 어울리지 않는다고 여긴다(Heilman, 1997). 그 외에도 승진결정에 있어 남성들이 동성을 선호하는 현상(homophily), 여성에게는 도전의 기회와 인정 및 지원이 충분히 주어지지 않아 확실한 발전 기회가 결여되는 경향(Ohlott, Ruderman, & McCauley, 1994) 등을 들 수 있다.

대인관계의 장벽은 주로 직장 내 대인관계에 대한 것이다. 여성이 남성에 비해 능력이 떨어진다거나 여성들은 도전적인 일에는 관심이 없다는 고정관념이 존재한다. 결과적으로 여성들이 승진하기 위해서는 끊임없이 자신의 능력을 입증해 보여야 한다. 또한 자신에게

도전적인 과제를 맡겨달라고 적극적으로 요청하지 않으면, 가시성 높은 업무를 맡을 기회가 주어지지 않는다(Raggins et al., 1998). 또한 여성들은 비공식적인 네트워크에서 제외되는 경향이 있다(Morrison, 1992; Ohlott et al., 1994). 여성들은 비공식적 채널을 통해 전달되는 정보를 접할 수 없으며, 비공식적 채널을 통해 이루어지는 의사결정과 업무에 영향력을 행사할 수가 없게 된다. 멘토 관계에 있어서도 여성들은 영향력 있는 멘토와는 관계를 맺기 어렵다(Catalyst, 1998).

여성에 대한 개인적인 장벽은 정치적 수완의 부족과 직장간 가정간의 갈등을 들 수 있다. 여성 관리자들도 스스로 여성들의 승진방해 요소로서 '낮은 정치적 수완'을 꼽고 있으며(Morrison, 1992; Ragins et al., 1998), 한국의 여성 관리자 연구에서도 그런 결과를 시사하고 있다(김양희 · 김홍숙, 2000).

본 연구에서는 주로 대인관계의 장벽과 개인적인 장벽 중에서 네트워크, 멘토, 직장간 가정간 갈등의 측면을 살펴볼 것이다. 이러한 요인들이 실제 우리나라 기업에서 어떻게 나타나고 있으며, 어떠한 영향을 미치는지 살펴볼 것이다.

사회적 자본으로서 네트워크의 성차

위에서도 언급되었듯이 여성들은 조직내 비공식적 네트워크에서 제외되는 경향이 있으며, 이러한 비공식적 네트워크의 부족은 기업 내 여성의 승진에 장애가 되는 대표적인 원인으로 꼽힌다. 조직 내 사회적 네트워크가 성과나 승진과 같이 주요한 결과차원에서 차이를 가져오는 기제는 사회적 자본 측면에서 찾아볼 수 있을 것이다. 사회적 자본은 “한 개인이

그 안에 참여함으로써 특정한 행동을 하는 것을 가능하게 만들어주는 사회구조 혹은 사회적 관계의 한 측면”(Coleman, 1988)이다. 물질적 자본(physical capital)은 생산을 촉진시키는 자원들이라면, 인적 자본(human capital)은 개인의 기술과 역량을 의미하며, 사회적 자본(social capital)은 승진이나 성과달성과 같은 도구적 행위를 촉진시켜주는 관계를 의미한다(Coleman, 1990).

사회적 네트워크 연구들은 사회적 자본의 개념과 연계하여 네트워크의 효과를 경험적으로 검증해 왔다. 즉 관계 혹은 연계(tie)를 분석의 기본 단위로 하여, 어떤 사람과 어떤 관계를 맺는 것이 유리한가에 대해 체계적인 연구가 이루어져 왔다. 사회적 자본은 사회적 관계의 내용과 관계의 구조적 형태에 따라 달라진다. Granovetter(1973)의 연구에서는 미국 보스턴 지역의 구직자들의 네트워크를 조사하면서, 약한 연결이 강한 연결에 비해 구직 기회를 더 높여준다는 결과를 얻었다. 강한 연결이란 한 개인이참여하고 있는 사회적 관계에 참여하는 행위자들 모두가 그 관계를 중요하게 생각하고 그 관계를 유지하는 것에 시간, 돈 등의 각종 자원을 투자하는 경우이다. 약한 연결은 반대로 사회적 관계에 참여하는 사람들에게 그 관계가 일상생활의 작은 부분이거나 제한적이고 관계를 유지하기 위한 헌신도가 낮은 경우이다. 약한 연결이 구직에 더 유리한 이유는, 다양한 사람들과 폭 넓게 접촉이 이루어지기 때문에 새로운 정보를 접하게 되는 기회가 훨씬 높기 때문이라고 설명했다. 이와 반대로 강한 연결을 통해 얻는 정보는 신뢰할 수 있을지는 모르지만, 이미 본인도 알고 있는 중복되는(redundant) 정보일 확률이 높아서 정보가치 면에서 낮다는 것이다.

Burt(1992)는 기업에서 승진의 속도가 빠른 사람들은 네트워크에서 차지하는 위치가 좋은 경우가 많다고 주장했다. 즉, 구조적 공백(structural holes)을 차지하는 사람들이 승진에 유리한데, 그 이유는 구조적 공백을 점한 개인들이 정보와 통제 면에서 이점을 가지기 때문이라는 것이다. 구조적 공백이란 중복되지 않은 관계에 놓인 것을 의미한다. 자신이 서로 연결되어 있지 않은 사람들을 연결하는 교차점에 있기 때문에, 경쟁자들에 비해 많은 양의 정보를 또한 남들이 알지 못하는 정보를 얻을 가능성이 높아진다는 것이다. 또한 자신과 연결된 사람들이 서로 연합하여 자신에게 불리한 행동을 할 가능성이 낮기 때문에(그들 서로간의 연결이 없으므로), 통제의 면에서도 이점을 가진다는 것이다.

그렇다면 여성들은 남성들에 비해 내용과 구조 면에서 어떻게 다른 네트워크를 가지고 있으며, 여성에게 사회적 자본으로 활용될 수 있는 네트워크는 어떤 것인가? 기존의 연구에 의하면 네트워크 형태 면에서 남성과 여성은 일터에서 유유상종의 경향을 나타낸다고 한다. 즉 남성과 여성의 네트워크가 서로 분리되는데, 이는 여성에게 불리한 결과로 돌아온다(Ibarra, 1992). 여성들은 남성들에 비해 낮은 직급을 가지고 있을 확률이 높는데, 이 경우에 유유상종은 낮은 직급의 소수자들과의 강한 네트워크를 의미하기 때문이다. 여성들끼리 좁고 닫힌 관계를 형성함으로써 결과되어지는 제한적이고 비공식적인 네트워크는(Kanter, 1977), 승진하는데 필요한 남성과의 접촉에서 여성들을 배제시킨다(Brass, 1985).

네트워크 내용을 살펴보면, 여성들은 상사와의 관계보다는 직장 동료나 친구 등과의 수평적 관계가 많다는 특성을 보인다고 한다(김

은실, 한경희, 2003; 장덕진, 황정미, 2003). 승진을 하는데 있어서 상사와의 수직적 관계가 수평적 관계 보다는 훨씬 큰 영향을 미칠 것이다. 또한 업무와 관련된 의논 상대 면에서 상사가 보다 효과적일 것으로 예측된다.

여성에게 사회적 자본으로 활용될 수 있는 네트워크적 특성에 관해서도 많은 연구가 이루어졌는데, 그 결과가 일관적이지 않다. Lin과 동료들은(1981) 약한 연결만이 여성의 고용과 승진에 유용한 전략이라고 말한다. 하지만 Burt(1992)는 소수집단(minority)에 속한 개인은 자신의 인적 자본을 약한 연결을 통해서도 보여줄 수 없기 때문에 강한 연결을 통해 적합성을 검증받아야 한다고 주장한다. 그러나 Ibarra(1992)는 중요한 쟁점이 약한 연결인가 아니면 강한 연결인가가 아니라, 개인이 그 연결로 누구와 연결하여 얼마만큼 자신의 인적 자본을 보여주고 또 다른 자원을 얻을 수 있는가 하는 것이라고 주장한다.

본 연구에서는 남성과 여성의 네트워크가 관계의 내용과 형태 면에서 어떻게 다른지를 알아보고, 어떤 형태가 생산성이나 승진의 면에서 차별적으로 더 긍정적인 효과를 가지는지를 알아볼 것이다.

리더십 양식과 효율성에서의 성차

조직 내에서 여성들이 점차적으로 상위 직급으로 승진함에 따라 여성의 리더십 양식과 그 효율성에 대한 의문이 제기되었다. Olivares(1991)는 성과 리더십에 대하여 두 가지 개념적 모델이 존재한다고 하였다. 즉 공정성 모델에서는 남녀간에 근본적인 차이가 없어서, 기업은 여성 관리자들이 남성과 똑같이 행동하기를 기대한다고 본다. 기업조직은 남성지

배적인 특성이 강하고 관리영역은 전통적으로 남성적 영역이기 때문에, 여성은 성고정관념을 부정하고 남성과 비슷한 목표, 동기, 성격 및 행동특성을 나타내게 된다. 반면 상호보완적 기여모델은 여성은 여성 나름대로 남성은 남성 나름대로의 강점을 가지고 있어서, 조직에 다양한 그러나 동등한 기여를 할 수 있다고 본다. 이 두가지 기본적 가정은 조직 내 여성의 수행과 행동에 아주 차별적인 시사점을 갖는다.

공정성 모델은 전통적인 미국식 리더십의 개념에 부합되는 모델이다. 즉 리더는 경쟁적이고, 전투적이고, 통제하는, 그러면서도 창의적이고, 공격적이며, 자주적인 모습을 가지고 있으며(Lipman-Blumen, 1992), 여성 리더도 이러한 기준에 자신을 맞추어 나가야 한다. 이때 여성은 자신의 본래의 여성성을 억누르고, 과제 완수, 경쟁, 권력에 초점을 맞추는 성취지향적인 행동을 나타내야 한다. 이는 여성이 승진하고 성과를 내는데 불리하게 작용할 가능성이 높다. 하지만 21세기의 상호의존적인 글로벌 경영환경에서는 다른 형태의 리더십 개념이 보다 적절하다는 논의가 증가하고 있는 추세이다. 이는 경쟁적이고 성취지향적인 개인주의에 대한 추구가 팀워크에 대한 강조와 부조화를 일으키면서 더욱 심화되었다. 즉 보다 관계지향적이고(Bales, 1950; Halpin, 1957; Stogdill, 1963; Ashmore, Del Boca, & Wohlers, 1986) 민주적이며(Likert, 1961; Vroom & Yetton, 1973), 상호의존적이고 협동적인(Gilligan, 1982) 여성적 리더십도 근대적인 경영환경에서는 꼭 필요하다는 것이다. 이는 상호보완적 기여모델에 부합되는 개념이다. 조직 내에 이러한 가정이 공유될 때, 여성 관리자는 자신의 여성성을 억누를 필요없이 고유한 방식으로 조

직의 목표달성에 가치로운 기여를 할 수 있다.

어떠한 모델이 조직 내에서 공유되고 강조되는지의 여부는 경영 환경과 우수한 여성인력 확보의 필요성 여부에 따라 달라질 수 있다. 만일 경영 환경이 안정되고 효율성을 극대화시키는 것이 목표라면 그리고 우수한 인력의 확보와 유지가 절실하지 않다면, 공정성 모델이 조직 내에서 통용될 것이다. 하지만 경영 환경이 복잡하고 불안정하며, 팀워크와 협동적 업무수행이 요구되고, 우수한 인력의 부족을 여성 인재의 유지와 활용으로 보완해야 한다면, 상호보완적 기여모델이 보다 우세해질 것이다. 인간은 누구나 자신의 사고, 가치관, 감정과 일관적인 행동을 할 때 더 편안함을 느낀다. 만일 여성의 경우 본래의 태도, 가치 및 성향을 보다 남성적인 것으로 바꾸고 또 그에 맞춰 행동하라는 압력을 계속 느끼게 된다면, 진정성(authenticity)이 위협받게 되고 결국은 생산성 감소와 이직의도 증가라는 부정적인 결과로 나타나게 된다(Ruderman & Ohlott, 2003).

본 연구에서는 우리나라 기업의 경우 리더십 양식에 있어 성차가 나타나는지, 또한 각각 어떠한 리더십 양식이 조직 내 성공에 더 긍정적인 영향을 미치는지 알아볼 것이다.

조직 내 멘토 관계

흔히 조직내 여성들이 당면한 어려움으로 영향력 있는 멘토가 결여되어 있음을 지적한다. 멘토는 특정한 선임관리자가 제자관계를 맺은 부하직원에게 업무를 지원하고, 정서적인 격려를 제공하며, 최고 의사결정자를 소개해 주는 등의 도움을 제공해 주는 것을 의미한다(Northouse, 2000). 멘토는 직업적 성공에

서, 리더로의 성장에서, 조직내에서의 사회화 과정과 계승 문제에서 아주 중요한 역할을 한다(Roche, 1979). 보다 최근에 Morrison, White와 Van Velsor(1987)의 연구에서 보면 성공한 여성 관리자들은 모두 주요한 남자 멘토를 가지고 있었다. 반면 성공한 남자 관리자들은 55%만이 멘토의 도움을 받았다고 보고하고 있다. 이러한 결과는 경력에 있어서 멘토가 중요하다는 사실과, 또한 남성의 경우보다 여성의 경우 성공하기 위해서는 멘토의 존재가 더 절대적임을 시사해주고 있다(Burke & McKeen, 1990).

멘토가 이렇게 중요함에도 불구하고, 여성들의 경우 조직 내에서 영향력을 행사할 수 있는 멘토와 관계 맺기가 어렵다. 특히 국내 조직에 속해있는 여성의 경우 멘토가 되어줄 수 있는 높은 지위의 여성 관리자들이 수적으로 극히 제한되어 있어서, 영향력있는 남성 상사와 멘토관계를 맺을 수 밖에 없다. 하지만 남성 상사와 멘토 관계를 맺는 데에는 여러 가지 현실적 어려움이 따른다(Noe, 1988). 여성들은 비공식적인 네트워크에서 제외되는 경향이 있기 때문에, 멘토가 되어줄 수 있는 사람들과의 접촉이 제한되어 있다. 멘토 관계에서도 동성 선호 현상이 나타나는데 이것은 남자 관리자의 경우 더욱 두드러지게 나타난다(Ibarra, 1992). 또한 남성 관리자가 여성과 친밀하다는 것이 다른 사람들 눈에 어떤 이미지로 비칠까 하는 염려 때문에 멘토관계를 맺는 것을 꺼릴 수 있다.

다양한 역할에의 관여(삶의 전체성)

이제까지 과거의 연구들에서는 여성 관리자들의 경우 일과 가정생활을 병행하는 데서 스

트레스를 느끼고, 그 결과 일의 수행과 사람에 대한 만족도가 저해된다는 점을 주로 지적해 왔다. Davidson(1989)의 연구에서도 기혼 남성 관리자에 비해 기혼 여성 관리자는 일과 관련하여 더 높은 스트레스를 경험하고, 배우자와의 갈등, 가정, 아이들과 관련한 갈등도 더 높다는 결과가 나왔다. 여성들은 관리자로서의 역할과 개인적인 역할 사이에서 끊임없이 갈등을 느끼면서, 만성적으로 죄책감과 피로에 시달린다는 것이다(Davidson & Fielden, 1999; Greenhaus & Beutell, 1985). 업무 외의 역할이 관리자로서 여성의 수행능력을 저하시킨다는 주장은 역할 회소성 주장(Goode, 1960)을 바탕으로 한 것이다. 즉 사람들은 고정된 에너지 총량을 가지고 있어서, 한가지 역할을 맡으면 다른 역할을 수행하는데 필요한 자원을 고갈시킨다고 설명한다.

그런데 최근 Ruderman과 Ohlott(2002)의 연구에서는 여성 관리자들이 삶에 있어서 다양한 역할에 관여하고 있을수록, 즉 일도 열심히 하고 가정도 돌보며 친구관계도 잘 유지하고 자원봉사도 많이할 수록 리더십 행동도 더 잘 나타내고 삶에 대한 만족도도 더 높아진다는 결과가 나왔다. 이런 결과는 역할 축적 관점(Sieber, 1974)에서 설명될 수 있는데, 다양한 역할을 수행하는 것에 긍정적인 효과가 있다는 것이다. 다양한 업무와 개인적 역할을 수행하면, 만족과 기쁨을 느낄 기회가 그만큼 많아지고 심리적인 기능이 증진된다(Marks, 1977). 다양한 역할에 관여함으로써 증진될 수 있는 관리자로서의 자원은 심리적 자원, 사회적 지지, 그리고 관리자가 갖추어야 할 기술 연마의 기회 증가 세 가지를 들 수 있다. 보다 많은 역할을 수행하는 여성은 자신과 자신의 활동 그리고 성취에 대해 긍정적인 느낌을

가질 기회가 보다 많이 주어지므로, 자존감과 자신감이 증진되며 결과적으로 보다 높은 안정감을 느끼게 되고 인생의 어려움을 잘 견딜 수 있게 된다(Crosby, 1991). 다양한 역할에서 관계를 맺는 사람들은 많은 사회적 지지를 제공해 주어, 역할 갈등에 보다 효과적으로 대처할 수 있게 된다. 또한 한 역할을 수행하면서 습득한 기술은 다른 역할을 수행하는 데에 활용될 수 있다. 따라서 다양한 역할을 수행하는 것은 관리자로서 발전하는데 큰 기회와 자원을 제공해 줄 수 있다.

본 연구에서는 다양한 역할에의 관여가 역할 희소성의 관점에서처럼 역할 갈등으로 인한 업무 효율성의 감소를 가져오고 여성의 승진을 저해하는지, 역할 축적의 관점에서처럼 삶에 대한 만족과 승진에 긍정적인 영향을 미치는지에 대해서 알아볼 것이다.

방 법

참가자

조사대상이 된 기업들은 민간부문과 공공부문에 속한 대규모 기업으로 총 5개 기업에 대해 조사가 이루어졌다. 기업별로 직급에 따라 차등화하여 일반 평사원과 대리, 과장, 부장에 해당하는 직급에 걸쳐 고르게 표집하였다. 분석대상은 관리자로 한정하기 위하여 이 중에서 평사원을 제외한 206명의 자료를 이용하였으며, 이 중에서 여성은 81명으로 39.3%였다. 기업에서 여성이 남성에 비해 수적으로 열세임을 감안하여 여성들을 과대표집 하려 하였지만 이러한 노력에도 불구하고 여성인력의 비율이 남성에 비해 낮아졌다. 학력 수준

은 대졸이 115명으로 55.8%를 차지하고 대학원 이상의 학력이 63명으로 30.6%를 차지하는 것으로 나타났다. 한편 직급별로는 과장, 차장이 161명으로 78.2%를 차지했다. 남자의 경우 연령 범위는 28세에서 47세 사이였으며, 평균 연령은 36.9세였다. 여자의 경우 연령은 30세에서 45세 사이에 분포되어 있었으며, 평균 연령은 34.0세였다.

측정변인

네트워크 설문지

개인간 네트워크를 조사하는 연구설계는 크게 완결 네트워크(complete network)를 조사하는 방식과 국지적 네트워크(local network)를 조사하는 방식으로 크게 나누어 볼 수 있다(Wasserman and Faust 1994). 완결 네트워크에 대한 조사에서는 상대방에 대한 신분 확인이 가능하기 때문에 그 상대방이 연결된 사람들을 추적함으로써 한 집단에 속한 전체 성원들 간의 네트워크 구조를 파악할 수 있다. 이에 반해, 국지적 네트워크는 개인별로 네트워크에 속한 대상들의 특성과 네트워크의 특성을 요약하는 것이 가능할 뿐이다. 완결 네트워크 자료는 네트워크에 대한 정보가 포괄적이고 사회네트워크 분석의 다양한 개념들을 측정하는 것이 용이하기 때문에 이상적인 네트워크 자료라고 할 수 있다. 하지만 완결 네트워크를 조사하려면 특정한 조직을 대상으로 해야 하며 그 경우 큰 조직을 대상으로 하는 어렵다. 본 연구에서는 대규모 기업들에 속한 남성과 여성들을 대상으로 하기 때문에 불가피하게 자아 중심의 국지적 네트워크 자료를 이용하여 연구를 수행하였다. 즉, 응답자들에게 일어나 직장 생활과 관련된 문제를 주로

상의하거나 도움을 얻는 사람들 그리고 개인적인 친분 관계가 깊다고 생각하는 사람들을 각각 5명까지 떠올려서 그 사람들에 대한 질문에 응답하도록 하였다.

중요한 네트워크 변수들은 다음과 같은 방법으로 측정하였다. 먼저 네트워크 강도는 Granovetter의 연구(1973)를 그대로 적용하여 네트워크의 접촉빈도의 높고 낮음으로 측정하였다. 네트워크 접촉빈도는 연결의 대상이 되는 사람과 얼마나 자주 만나는지를 (1) 매일, (2) 주 1회 이상, (3) 월 1회 이상, (4) 월 1회 이하의 선택지로 물었으며 자주 만날수록 연결의 강도가 높다고 할 수 있다. 구조적 공백은 연결 네트워크 자료를 이용한다면 Burt(1992)의 공식을 이용하여 측정하겠지만, 자아중심 네트워크 자료를 이용하는 본 연구에서는 버트와 달리 자아중심 네트워크 자료를 이용한 Podolny와 Baron(1997)의 연구를 따라 네트워크 밀도로 측정하였다. 네트워크 밀도는 각 개인이 연결을 맺고 있는 사람들 간의 실제 연결수를 가능한 최대 연결수로 나누고 이를 100으로 곱한 값이다. 네트워크 밀도가 낮을수록 구조적 공백의 정도가 크다고 볼 수 있다. 네트워크 내용의 구분은 업무관련 네트워크와 친교의 네트워크로 나누어 측정하였다. 네트워크 지속기간은 네트워크에 속한 상대방을 알고 지낸 기간을 개월 수로 세어 전체의 평균을 취한 값이다. 네트워크 중첩의 정도는 업무관련 네트워크와 친교 네트워크에 동일한 상대방이 동시에 존재하는 정도를 나타낸다. 네트워크의 연령 다양성은 네트워크에 속한 개인들이 연령의 면에서 얼마나 다양한지를 나타내며, 연결을 맺고 있는 사람들의 연령의 분산으로 측정하였다. 네트워크의 크기는 해당 개인이 직접적으로 연결을 갖고 있는

대상이 되는 사람들의 수로 측정하였다.

다양한 역할에의 관여도

인생-역할 중요도 척도(Life-role salience scale, Amatea, Cross, Clark, & Bobby, 1986)를 변안하여 직업, 배우자, 부모, 집안관리 역할에 대한 관여도를 측정하였다. 신뢰도는 각각 .56, .65, .60, .62였다. 다양한 역할에의 관여도는 배우자, 부모, 집안관리 역할에 대한 관여도를 합하여 측정되었는데, 신뢰도는 .72였다.

조직 내 멘토관계

조직 내 멘토관계를 측정하기 위하여 김양희·김홍숙(2000)이 사용한 척도와 Kram(1988)의 멘토역할분석을 참조로 하여, 멘토역할을 해주는 상사와 부하가 있는지의 여부와 멘토의 배려 정도를 측정하는 6개의 문항들을 구성하였다. 자신에게 멘토 역할을 해주는 상사의 행동에 대한 문항들의 경우 신뢰도가 .87이었고, 자신이 부하에게 해주는 멘토행동에 대한 문항들의 경우 신뢰도가 .70이었다.

성정체성

정진경의 한국 성역할 검사(1990)중 남성성, 여성성, 긍정성을 재는 18개의 문항만을 선정하여 사용하였다. 남성성을 재는 6개 문항들의 신뢰도는 .75, 여성성을 측정하는 6개 문항들의 신뢰도는 .64, 긍정성을 측정하는 나머지 6개 문항들의 신뢰도는 .57이었다.

남녀 리더십행동

남녀 관리자의 리더십 행동을 비교하기 위하여 여성공무원 리더십 연구(중앙인사위원회, 2002)에서 여성리더의 핵심역량 측정을 위해 개발한 척도들을 사용하였다. 그 연구에서는

여성리더의 핵심역량을 관리역량과 리더십역량으로 나누고, 관리역량은 20개의 문항으로 리더십 역량은 16개의 문항으로 측정하였다. 본 연구에서는 각 역량에 대한 평가가 자기보고 형식으로 이루어졌기 때문에, 역량이라는 표현보다는 자신이 각각의 행동을 얼마나 나타내는가를 평가하였다는 의미에서 관리행동과 리더십행동이라는 표현을 사용하였다. 관리행동은 여성공무원 연구에서와 마찬가지로 과제완수자, 협상가, 혁신가, 관계형성가의 요인으로 나누어 살펴보았는데, 신뢰도는 각각 .61, .70, .74, .66이었다. 리더십행동은 보다 큰 범주로 과제지향행동과 관계지향행동으로 나누어 살펴보았는데, 신뢰도는 각각 .66과 .81이었다.

삶에 대한 만족도

본 연구의 종속변수인 삶에 대한 만족도를 측정하기 위하여 Diener, Emmons, Larsen, 및 Griffin의 삶에 대한 만족척도(1985)를 사용하였다. 삶에 대한 만족척도의 신뢰도는 .77이었다.

승진대기기간

본 연구의 주요한 종속변수는 이전 직급에서 현재 직급에까지 승진하는데 걸린 기간이다. 이 승진 대기기간(waiting time)은 월 단위로 측정되었으며, 각 직급마다 승진에 걸리는 기간이 다르다는 것을 감안하여 분석과정에서는 직급별로 고정효과 모형(fixed effect model)을 이용하였다. 고정효과란 범주별 혹은 집단별로 고유한 종속변수에서의 차이를 통제하기 위해서 가변수를 이용하여 범주 혹은 집단간 변이를 동일하게 만드는 방법이다. 본 연구에서는 각 기업별로 상이한 인사관행이나 고유한 경영조건 등을 고려하기 위해 기업별로

고정효과를 모형에 포함하여 분석하였다.

결 과

네트워크 분석

네트워크 크기 및 강도

남녀 관리자의 네트워크 크기와 연결의 강도를 비교하기 위하여, *t*검증을 실시하였다. 일이나 직장 생활과 관련된 문제를 주로 상의하거나 도움을 얻는 공식적인 네트워크와 개인적인 친분 관계가 깊은 비공식적인 네트워크에서 모두 유의한 성차가 나타나지 않았다.

네트워크 밀도

남녀 관리자의 네트워크의 밀도를 비교하기 위한 *t*검증을 실시하였는데, 공식적인 네트워크와 비공식적인 네트워크 모두에서 남성의 네트워크 밀도가 여성의 것보다 유의하게 높은 것으로 나타났다, $t(204)=-3.05, p=.003$ 그리고 $t(177)=-1.98, p=.049$ (표 1 참조).

표 1. 남녀 관리자의 네트워크 밀도평균

네트워크	성별	N	밀도평균	표준편차
공식	여성	81	.20	.247
	남성	125	.33	.312
비공식	여성	81	.21	.286
	남성	125	.31	.359

지속기간

남녀 관리자의 관계 지속기간을 비교하기 위한 *t*검증을 실시하였는데, 비공식적인 네트워크에서만 남성의 네트워크 지속기간은 여성

의 것보다 제한적으로나마(marginally) 유의하게 긴 것으로 나타났다, $t(205)=-1.83, p=.069$ (표 2 참조).

표 2. 남녀 관리자의 네트워크 지속기간의 평균

네트워크	성별	N	지속기간 평균	표준 편차
공식	여성	81	87.60*	59.840
	남성	125	92.07	62.507
비공식	여성	81	75.20	61.579
	남성	125	93.87	77.501

*단위는 알고지낸 개월수

중첩의 정도

남녀 관리자의 네트워크의 중첩도를 비교하기 위한 t 검증을 실시하였는데, 여성의 네트워크가 남성보다 유의하게 중첩되는 것으로 나타났다, $t(204)=3.55, p=.000$ (표 3 참조). 즉 여성의 경우에 업무관계로 의논하는 사람들과 함께 친교를 나누는 사람들이 보다 중첩되는 경향이 있었다.

표 3. 남녀 관리자의 네트워크 중첩도

네트워크	성별	N	지속기간 평균	표준 편차
공식	여성	81	.31	.368
	남성	125	.15	.295

남녀 관리자의 관리행동과 리더십행동 비교

남녀 관리자간에 리더십 행동에서 차이가 나타나는지를 알아보기 위해서, 과제지향행동과 관계지향행동의 두가지 차원에서 t 검증을

실시하였다. 그 결과 유의한 성차가 전혀 나타나지 않았다. 즉 과제지향행동과 관계지향행동은 남녀간에 비슷한 정도로 나타났다. 관리행동의 4가지 차원에서 t 검증을 실시한 결과, 과제완수자, 혁신가, 관계형성 차원에서는 남녀 관리자간에 유의한 차이가 나타나지 않았고, 협상가 차원에서는 여성관리자가 남자 관리자에 비해 높게 나타났다, $t(204)=2.11, p=.037$ (표 4 참조).

표 4. 협상가 차원에서의 남녀차

	N	평균	표준편차
협상가	여성	81	3.44
	남성	125	3.29

성정체성

남녀 관리자의 평균을 비교해 보기 위해 t 검증을 실시했을 때, 남성성, 여성성, 긍정성 차원에서 모두 유의한 성차가 나타나지 않았다. 다음으로 남성성과 여성성이 리더십이나 관리행동과 어떤 관계가 있는지를 알아보기 위해서, 성역할과 리더십행동, 관리행동 간의 상관관계를 분석하였다. 남성관리자의 경우 남성성은 과제지향행동, 관계지향행동, 혁신가, 과제완수, 협상가, 관계형성 모두와 정적인 관계를 나타내었다. 여성성은 관계지향행동과 정적인 관계를 나타냈다. 여성관리자의 경우 남성성은 과제지향행동, 혁신가, 과제완수, 협상가, 관계형성과 정적인 관계를 나타내었고, 여성성은 관계지향행동과 정적인 관계를 나타내었다(표 5 참조).

표 5. 성역할과 리더십행동, 관리행동간의 상관관계

	과제지향	관계지향	혁신가	과제완수	협상가	관계형성
남성성	.408***	.309***	.624***	.576***	.590***	.476***
여성성	.094	.266***	.179*	.166*	.017	.095
긍정성	.134	.420***	.243**	.259***	.047	.138

*** $r < .001$, ** $r < .01$, * $r < .05$

다양한 역할에의 관여도

다양한 역할에 어느 정도로 몰입과 관여를 하고 있는지 그 성차를 살펴보기 위하여 t분석을 실시하였다. 구체적으로 일에 대한 몰입, 배우자에 대한 몰입, 자녀에 대한 몰입, 가사(집안관리)에 대한 몰입, 다중역할몰입의 다섯 가지 측면에서 성차가 나타나는지를 살펴보았다. 그 중에서 유일하게 가사(집안관리)몰입에서만 유의한 성차가 나타났다, $t(204) = -3.16$, $p = .002$ (표 6 참조).

표 6. 가사(집안관리)에 대한 몰입

	성별	N	몰입평균	표준편차
가사에 대한 몰입	여성	81	3.31	.658
	남성	125	3.59	.589

조직내 멘토 관계

멘토 존재여부

남녀 관리자에게 멘토 역할을 해주는 상사가 있냐고 물었을 때, 남성관리자 중 42%(110명 중 46명), 여성 관리자 중에는 53%(73명 중 39명)가 있다고 응답하였다. χ^2 검사를 해본 결과 유의하지 않게 나타났다. 멘토 성별을 살펴보았을때, 남성관리자의 멘토는 전부 남

자였고, 여성관리자의 멘토는 전체 39명 중 1명만이 여자였다.

프로테제 존재여부

본인이 멘토가 되어주는 부하직원이 있느냐고 물었을 때, 남성관리자의 54%(112명 중 60명), 여성관리자의 59%(76명 중 45명)가 있다고 응답하였다. χ^2 검사를 해본 결과 역시 유의하지 않게 나타났다. 남성관리자가 멘토 역할을 해주는 부하직원은 총 58명 중 2명만이 여성이었고, 남성과 여성을 모두 프로테제(멘토링을 받는 부하직원)로 두고 있는 남성관리자는 3명이었다. 여성관리자가 멘토 역할을 해주는 부하직원은 총 45명 중 25명이 여성이었고, 남성과 여성을 모두 프로테제로 두고 있는 여성 관리자는 8명이었다. χ^2 검사 결과 유의한 차이가 나타났다, $\chi^2(2) = 46.832$, $p = .000$.

보다 자세한 멘토행동 분석을 하였을 때, 여성관리자들은 남성관리자들에 비해 자신의 멘토를 “부하직원에게 좋은 역할모델이 되어준다”와 “직장의 어려움이 있을 때 수시로 상담자가 되어준다”의 차원에서 높게 평가하였다, $t(104) = 1.85$, $p = .068$, 그리고 $t(108) = 1.75$, $p = .083$ (표 7 참조). 하지만 그 유의도는 제한적인(marginal) 것으로 나타났다. 또한 여성관리자들은 남성관리자들에 비해 부하직원에게 “직장의 어려움이 있을 때 수시로 상담자가

표 7. 상사의 멘토링 행동

멘토링 행동(상사)	성별	N	평균	표준편차
부하직원에게 좋은 역할모델이 되어준다.	여자	81	3.63	.799
	남자	125	3.35	.738
직장의 어려움이 있을때 수시로 상담자가 되어준다.	여자	81	3.73	.828
	남자	125	3.46	.818

표 8. 부하직원에 대한 멘토링 행동

부하직원에 대한 멘토링 행동	성별	N	평균	표준편차
직장의 어려움이 있을때 수시로 상담자가 되어준다.	여자	81	4.04	.67
	남자	125	3.76	.66
부하직원을 격려해주고 자신감을 불어넣어 준다.	여자	81	4.16	.56
	남자	125	3.74	.66

되어주고,” $t(117)=2.29$, $p=.024$, “부하직원을 격려해주고 자신감을 불어 넣어주는” 행동을 더 많이 하는 것으로 나타났다, $t(117)=3.477$, $p=.001$ (표 8 참조).

승진, 삶에 대한 만족도에 네트워크적 특성, 리더십 행동, 성정체성, 다양한 역할에의 관여, 멘토 관계 등이 미치는 영향

조직내 관리자들의 네트워크 특성, 리더십 행동, 성정체성, 다양한 역할에의 관여, 멘토 관계 등이 주요한 종속변인인 승진, 삶에 대한 만족도에 미치는 영향을 분석하기 위하여 다중 회귀분석을 실시하였다.

승진에 영향을 미치는 요인

나이, 교육정도, 현재 직급, 총 직장경험을

통제변인으로 두고, 남녀 관리자 별로 네트워크 특성, 리더십 행동, 성정체성, 다양한 역할에의 관여, 그리고 멘토 관계를 각각 주요 예측변인들로 추가하여 5변씩 다중회귀분석을 실시하였다. 성별로 유의한 결과를 기술해보면 다음과 같다.

여성

먼저 네트워크 특성 중에서 여성의 승진에 유의한 영향을 미치는 변인은 네트워크 중첩도였다, $\beta=-.25$, $t(61)=-2.92$, $p=.042$. 즉 업무관련 네트워크와 친교 네트워크가 중첩될 수록 여성의 승진 대기기간은 짧아지고 따라서 승진은 빨라진다(표 9참조). 리더십 행동들은 승진에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 성 정체성 중에서는 제한적이거나 긍정성이 유의한 변인으로 나타났는데, $\beta=.24$, $t(63)=1.70$, $p=.090$, 즉 긍정성이 높을 수록 승

표 9. 여성의 승진에 영향을 미치는 네트워크 특성

	Beta	t	p
(상수)		2.02	.048
나이	.08	.65	.521
교육수준	-.22	-1.67	.100
직위	.07	.46	.646
네트워크 크기	.01	.04	.967
연령 다양성	.16	1.09	.279
강도	-.22	-1.13	.263
지속기간	.00	.00	.999
중첩도	-.25	-2.08	.042
밀도	-.00	-.03	.976

N=81, F값=2.228, R2=.247

표 10. 여성의 승진에 영향을 미치는 성 정체성 요인

	Beta	t	p
(상수)		1.24	.219
나이	-.15	-.97	.339
교육수준	.06	.43	.672
직위	.08	.60	.553
총 직장경험	.52	3.13	.003
여성성	-.16	-1.09	.281
남성성	-.14	-1.18	.244
긍정성	.24	1.70	.095

N=81, F값=3.356, R2=.272

진대기기간이 늘어나 결과적으로 승진이 늦어짐을 알 수 있다(표 10 참조). 다양한 역할에의 관여도는 승진에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 멘토 관계에서는 프로테제의 존재가 승진대기기간을 길게 하여 승진에 부적인 영향을 미친다는 결과가 나타났다.

표 11. 여성의 승진에 영향을 미치는 멘토 관계 요인

	Beta	t	p
(상수)		.24	.814
나이	-.17	-1.05	.300
교육수준	.20	1.27	.209
직위	.14	.97	.340
총 직장경험	.65	3.84	.000
멘토	-.11	-.93	.355
프로테제	.24	1.90	.063

N=81, F값=3.413, R2=.264

$\beta = -.24$, $t(61) = 1.89$, $p = .063$ (표 11 참조). 통제변인들 중에서는 총 직장경험만이 유의하게 나타났다. 경험이 길수록 대기기간이 늘어나는바 이는 높은 직위로 올라갈수록 승진이 그만큼 어렵다는 것을 반영한다.

남성

주요한 예측변인들 중에서 어느 것도 남성의 승진에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 다만, 통제 변인 중에서 나이나 총 직장경험과 같은 인적 자원을 측정하는 변인들만이 유의한 것으로 나타났다.

삶의 만족에 영향을 미치는 요인

삶의 만족에 대해서도, 나이, 교육정도, 현재 직급, 총 직장경험을 통제변인으로 두고, 남녀 관리자 별로 네트워크 특성, 리더십 행동, 정체성, 다양한 역할에의 관여, 그리고 멘토 관계를 각각 주요 예측변인들로 추가하여 5변씩 다중회귀분석을 실시하였다.

여성

여성의 삶에 대한 만족도에 영향을 미치는 네트워크 특성은 연결 상대의 나이 다양성과 관계의 지속정도 그리고 네트워크 중첩정도인 것으로 나타났다, 각각 $\beta=.30$, $t(60)=2.04$, $p=.046$; $\beta=.25$, $t(60)=1.78$, $p=.080$; $\beta=.30$, $t(60)=2.47$, $p=.016$ (표 12 참조). 즉 나이가 다양한 사람들을 업무와 관련한 의논상대로 가지고 있을수록, 그 관계들이 오래 되었을수록, 업무 관련 네트워크와 친교 네트워크간 중첩도가 높을 수록 삶에 대한 만족도가 높아진다. 리더십 행동 중에서는 관리차원에서의 관계지향성이 여성의 삶에 대한 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다, $\beta=.36$, $t(56)=2.49$, $p=.016$ (표 13 참조). 즉 관계지향성이 높을수록 삶에 대한 만족이 증가함을 알 수 있다. 성정체성, 다양한 역할에의 관여, 멘토 관계에 대한 분석에서는 어떠한 요인도 유의하

표 12. 여성의 삶에 대한 만족도에 영향을 미치는 네트워크 특성

	Beta	t	p
(상수)		.33	.742
나이	-.08	-.51	.610
교육수준	.29	1.87	.066
직위	.08	.56	.575
총 직장경험	.39	2.33	.023
네트워크 크기	.07	.29	.771
연령 다양성	.30	2.04	.046
강도	-.02	-.11	.913
지속기간	.25	1.78	.080
중첩도	.30	2.47	.016
밀도	.02	.16	.871

N=81, F값=2.038, R2=.254

표 13. 여성의 삶에 대한 만족도에 영향을 미치는 리더십 행동

	Beta	t	p
(상수)		-.10	.923
나이	.01	.05	.965
교육수준	.17	1.05	.300
직위	.03	.20	.850
총 직장경험	.19	1.11	.270
과제완수	-.11	-.73	.467
혁신가	.01	.07	.944
협상가	.27	1.55	.126
관계형성	-.20	-1.30	.201
관계지향	.36	2.49	.016
과제지향	-.09	-.63	.534

N=81, F값=1.996, R2=.263

표 14. 남성의 삶에 대한 만족도에 영향을 미치는 리더십 행동

	Beta	t	p
(상수)		2.49	.014
나이	.04	.25	.807
교육수준	.03	.23	.822
직위	-.05	-.46	.650
총 직장경험	-.03	-.21	.835
과제완수	-.17	-1.28	.202
혁신가	-.04	-.28	.781
협상가	.01	.12	.908
관계형성	.37	2.90	.005
관계지향	-.19	-1.63	.108
과제지향	-.12	-1.00	.319

N=125, F값=1.953, R2=.160

지 않은 것으로 나타났다.

남성

리더십 행동 중에서 관계형성만이 남성의 삶에 대한 만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다, $\beta=.37$, $t(90)=2.90$, $p=.005$ (표 14 참조). 네트워크 특성, 성정체성, 다양한 역할에의 관여, 멘토 관계 등의 요인들은 남성의 삶에 대한 만족도에 유의한 영향을 미치지 않는다는 결과가 나타났다.

논 의

남녀 관리자 간의 성차

네트워크 특성 중에서 성차가 나타난 것은 네트워크 밀도, 지속기간, 중첩도였다. 남성 관리자의 네트워크는 여성보다 더 밀도가 높고, 지속기간도 길게 나타났다. 하지만 여성의 네트워크가 남성의 것보다 더 중첩되는 경향이 있었다. 밀도가 높다는 것은 남성 관리자와 관계를 맺고 있는 사람들은 서로들 모두 연결되는 정도가 높음을 나타낸다. 즉 관계의 구조적 형태를 나눌 때 파당(clique)에 더 가까운 형태이다(Baker, 2000). 파당 내에서는 한 사람이 지닌 정보는 모든 사람들에 의해 공유될 가능성이 높다. 또한 이들 관계에 속한 모든 사람들이 서로 제삼자적 감시자로서 역할을 할 수 있기 때문에 기회주의적 행동의 가능성이 제약되고 공동의 결속이 강화된다. 따라서 파당 형태의 네트워크에 대해 사회 네트워크 연구에서는 폐쇄성이 존재하며 결속이 강하고, 서로 신뢰하고 전파가 빨라 학습에 용이하다는 장점을 지닌다고 본다.

여성 관리자의 경우에는 남성 관리자보다는 구조적 공백 형태에 더 가깝다고 할 수 있다. 이 경우에는 사람들 사이에 가능한 관계가 모두 존재하는 것이 아니라, 관계가 교차하는 지점에 본인이 존재하는 경향이 있으며 본인을 중심으로 관계가 구성되어 있다는 특징이 있다. 따라서 네트워크 내 다른 사람들은 중심이 되는 사람에 의해 매개되기 때문에 직접적 연결보다는 간접적 연결이 많다는 특징이 있다. 또한 정보의 흐름 역시 중심이 되는 사람에 집중될 가능성이 높다. 네트워크를 통해 오가는 정보의 내용 역시 모두가 공유하는 정보보다는 다양한 내용의 정보일 가능성이 높다. 하지만 이러한 정보 내용의 다양성은 모두가 함께 공유하기 보다는 관계의 중심에 위치한 행위자에 의해 독점될 가능성이 높다. 버트(Burt, 1992)는 구조적 공백 형태의 네트워크에서 중심에 위치하는 행위자는 정보의 측면과 통제의 측면에서 이점을 누린다고 주장한다. 여성에게 있어 이러한 밀도가 낮은 네트워크의 특성은 승진에 유리한 영향을 미칠 가능성이 있다.

네트워크의 중첩도는 업무에 관한 의논을 하는 공식적 네트워크와 친교관계 네트워크가 서로 일치하는 정도를 나타낸다. 선행연구들에서도 여성들이 남성에 비해 업무 네트워크와 친교 네트워크의 중첩의 정도가 유의하게 높게 나타났다(김은실·한경희, 2003, 장덕진·황정미, 2003). 일반적으로 네트워크가 중첩될수록 서로간의 신뢰도 역시 높아진다고 한다(김용학, 2003). 예컨대 함께 업무를 의논하거나 도움을 받는 사람들이 동시에 함께 식사하고 업무가 끝난 뒤에도 많은 시간을 보낼수록 결속이 높아지고 신뢰가 쌓일 것이다. 이러한 관계는 정보취득의 면에서는 불리하게

작용해서 승진에는 불리할 수 있지만, 삶에 대한 만족도에 긍정적인 영향을 미칠 확률이 높다.

남녀 관리자의 리더십 행동과 관리 행동들은 거의 성차가 나타나지 않았지만, 협상적인 행동을 여성들이 더 많이 나타낸다는 결과를 얻었다. 이는 성정체성에서의 성차와 관련지어 생각해 볼 수 있다. 우선 남성성, 여성성, 긍정성 면에서 유의한 성차가 전혀 나타나지 않았다. 또한 협상가적 행동은 남성성과 유의한 상관관계를 가지고 있는데, 협상가적 행동은 여성이 오히려 남성보다 높았던 항목이었다. 이를 볼 때 아직 국내 기업의 여성 관리자들은 자신의 성 정체성을 억누르고 조직의 남성지배적인 문화에 자신을 적응시키고 있다는 추측이 가능하다.

다양한 역할에의 관여도에서도 성차를 살펴 보았을 때, 예상 외의 결과가 나타났다. 일, 배우자(결혼), 자녀에 대한 몰입도에서는 전혀 성차가 없었지만, 가사(집안관리)에 대한 몰입도는 오히려 남자 관리자들에게 높게 나타났다. 이는 현실적으로 생각해 볼때, 남녀 관리자들이 가지고 있는 주관적 기준의 차이에서 비롯되었을 가능성이 높다. 또한 남성 관리자들이 가사나 집안관리에 더 관심을 가지고 자신의 영역으로 생각하기 시작했음을 시사해 주기도 한다.

멘토 관계를 살펴보았을 때, 남성과 여성 관리자가 멘토와 프로테제를 가지고 있는 비율에서 유의한 성차가 나타나지 않았다. 다른 국내 연구에서도(장덕진·황정미, 2002) 여성의 네트워크는 조직 내의 후원자에게 상당히 의존한다는 결과가 얻어졌었다. 하지만 김양희·김홍숙의 연구(2000)를 보면 여성관리자들의 멘토는 남성들만큼 현실적이지 못하다고

한다. 여성들은 관계지향적이기 때문에 현실적인 측면에서 지도를 받는 멘토가 없다고 하더라도, '마음 속의 멘토'를 갖고 있는 경우도 많다는 것이다. 승진과 기회라는 측면에서 중요한 것은 멘토가 얼마나 조직 내에서 영향력 있는 인물인가 하는 것이다. 멘토 행동에 대한 보다 자세한 분석에서는 여성관리자들의 멘토관계가 경력개발의 측면이 아니라, 주로 사회적이고 감정적인 측면에서 남성관리자들보다 높게 나타났다. 추후의 연구에서는 남녀 관리자의 멘토가 누구인지, 얼마나 영향력 있는 인물인지 보다 자세히 조사해야 할 것이다.

멘토의 성별을 살펴보았을 때, 상위 직급에 여성 임원의 비율이 극히 제한적이기 때문에 여성을 멘토로 가지고 있는 경우는 거의 없었다. 프로테제의 경우 남성 관리자들은 남성 프로테제를 두는 비율이 훨씬 높았다. 남성과 여성 모두에게서 동성 선호현상이 나타났지만, 이는 남성 관리자에게서 더 두드러지게 나타났다. 이는 이전의 연구 결과에서도 지지되는 결과이다(Ibarra, 1992).

승진, 삶에 대한 만족에 영향을 미치는 요인

승진

여성의 승진에 영향을 미치는 요인은 네트워크 중첩도, 긍정성, 프로테제의 존재였다. 즉 업무관련 네트워크와 친교 네트워크가 중첩될수록 승진이 빠르며, 반대로 성 정체성에 대한 긍정성이 높을수록 그리고 프로테제가 있을수록 승진이 늦어지는 것으로 나타났다.

네트워크 중첩도가 높아지면 네트워크 내의 사람들과 신뢰가 높아지고 또한 강한 연계를 형성하게 되어 승진에 긍정적인 영향을 미칠 것이다. 이러한 결과는 조직의 소수자일수록

구조적 공백(structural hole) 형태의 약한 관계 보다는 강한 관계를 형성하는 것이 유리하다는 버트(Burt, 1992)의 주장을 지지하는 것이다. 성 정체성은 여성성이나 남성성은 승진에 유의한 영향을 미치지 않았고, 긍정적인 수록 승진이 늦어지는 효과가 있었다. 예상했던 멘토의 존재 보다는 프로테제의 존재가 승진에 유의한 영향을 미쳤다. 하지만 프로테제의 존재는 승진에 부적인 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다.

긍정적 성 정체성이 승진에 부적 영향을 미치는 것은 성 정체성을 부정하고 남성적 성향을 취하는 것이 보다 승진에 유리할 수 있다는 것을 암시한다. 물론 승진이 빠른 여성들일수록 본인의 성 정체성에 대하여 긍정적이기 힘들다는 해석도 가능하다. 프로테제의 존재가 승진에 부적인 영향을 미치는 것은 여성들의 경우 같은 여성보다 남성들과의 관계가 더 중요하게 작용할 수 있으며 여성과의 관계가 많을수록 불리하다는 것을 암시한다.

이에 비해 이 연구의 주요한 예측 변인들은 남성 관리자의 승진에 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 네트워크 특성이나 멘토 관계와 같은 사회적 자본보다는 나이나 총 직장경험과 같은 인적 자본을 측정하는 통제 변인들이 유의한 효과가 있었다. 이전의 연구에서도 대인 관계에서 오는 사회적 자본은 남성에 비해 여성의 승진과 경력에 더 중요한 영향을 미친다는 결과가 나타났었는데(구자숙, 2004), 본 연구에서의 네트워크 특성 분석도 이와 일관된 맥락을 구성하고 있다. 승진에 있어서 여성과 남성의 네트워크 효과의 차이는 남성의 경우 공식화된 제도의 효과가 지배적인 반면, 여성들의 경우는 비교적 최근에 여성들의 사회적 진출이 활발하게 이루어졌기

때문에 아직 공식적 제도의 영향력 못지 않게 사회적 네트워크의 영향력이 강하게 작용한 결과라고 볼 수 있을 것이다.

삶에 대한 만족

여성의 삶에 대한 만족에 영향을 미치는 요인들은 네트워크 특성 중 연결 상대의 나이 다양성, 관계의 지속 정도, 네트워크 중첩도였고, 리더십 행동 중 관계 지향성이었다. 업무와 관련하여 다양한 연령의 사람들을 의논 상대로 가지고 있을수록, 그 관계의 지속기간이 길수록, 업무와 관련하여 의논하는 사람들과 동시에 개인적인 친분관계도 가지고 있을수록 삶의 대한 만족도가 높아졌다. 업무관련 네트워크에서는 다양성이 높을수록 새로운 혁신과 정보의 유통이 용이하며, 또한 이렇게 다양한 사람들과 동시에 업무외적인 친분관계까지 맺고 있다면 다양한 견해와 삶의 지혜를 접할 수 있다(Reagans & Zuckerman, 2001). 그리고 이들과의 관계가 오랜 기간 동안 다져진 것이라면, 신뢰가 축적되어 정서적인 안정과 지지를 제공해 줄 수 있을 것이다. 여러 연구들에서 여성은 남성에 비해 보다 대인관계 지향적이라는 주장이 제기되었다(Ashmore, Del Boca, & Wohlers, 1986; Deaux, 1976). 이 때문에 여성 관리자들이 자신의 성향과 일관되는 관계지향적 행동을 할 때 삶에 대한 만족도가 높아지는 것일 수 있다. 연결망 중첩도는 승진 및 삶의 만족도 모두에 대해 긍정적인 효과를 갖는 것을 본 연구 결과 밝혀졌다.

남성의 삶에 대한 만족에 영향을 미치는 요인은 리더십 행동 중 관계형성이었다. 여기서의 관계형성은 관리 행동에 속하는 관계지향적 행동과는 성격이 다른 행동이다. 관계지향적 행동을 측정하는 문항들은 부하직원들의

참여를 촉진하고 개인적 사정에 대한 배려를 해주는 행동들과 관련된 것들이다. 관계형성을 측정하는 문항들은 타부서의 사람들에게 업무협조를 잘해주고, 외부 전문가나 기관과 계속적인 관계를 유지하는지를 물었다. 따라서 리더십으로서의 관계형성은 주로 정치적인 수완이나 능력에 가깝다. 남성 관리자들은 여성 관리자들에 비해 정치적인 능력이 뛰어나며, 이를 잘 발휘할 때 자신의 삶에 만족하는 것으로 보인다. 물론 분석에 사용된 자료는 자기보고식의 평가였기 때문에, 부하나 상사의 평가가 병행되지 않은 주관적인 자료라는 제한점은 존재한다.

Ruderman과 Ohlott 연구(2002)에서는 다양한 역할에의 관여를 하고 있으면 있을수록 삶의 만족도와 자존감, 그리고 리더십이 모두 높게 나타났다. 본 연구에서는 다양한 역할에의 관여가 남녀 관리자의 승진과는 관련이 없었다. 다양한 역할에 관여도가 높은 것은 일관련 영역과 사적인 영역에서 자신의 역할을 모두 잘 해내려는 것이고, 어느 한쪽으로 치우치지 않은 균형잡히고 온전한 삶을 살겠다는 의지를 나타낸다. 다양한 역할 관여도가 삶의 만족와 정적인 관계를 갖는 것은 다양한 역할이 과중하거나 스트레스를 주지 않으며, 다양한 역할 수행과 관련된 환경적 요구를 모두 충족시킬 충분한 개인적, 사회적 자원이 있다는 것을 의미한다. 우리나라 기업내 관리자들과의 경우 다양한 역할에 관여하고 있는 것이 승진이나 삶에 대한 만족에 유의한 예측변인으로 나타나지 않은 것은, 다양한 역할 수행에서 오는 요구들을 모두 만족시킬 심리적 자원과 사회적 지지가 부족함을 시사한다. 즉 개인적인 역할을 모두 수행하면서 일도 모두 잘 해낼 수 있는 환경이나 시스템이 형성되어 있지 않

다는 것이다. 대부분의 조직들은 일에만 전념하는 풍토가 조직에 가장 큰 성과를 가져온다는 신념을 가지고 있고, 일을 가장 중시하는 편파적인 인생관을 장려하고 그런 사람에게 보상을 준다. 하지만 조직이 발전되고 안정되면서 많은 업무가 시스템화 되어 가면, 일중독자들 보다는 창의적이고 혁신적인 인재들이 더 중요해질 수 있다. 이때 일 이외의 역할수행은 업무성과를 저해하기 보다는 오히려 증진시켜줄 수도 있을 것이다.

여성 관리자가 조직생활에 적응하는 과정에서 여성성을 제한하고 남성성을 증대시켰을 가능성을 지지하는 본 연구의 결과는 여러 가지로 시사점을 갖는다. 관리영역은 전통적으로 여성의 영역이 아니므로, 관리자로서 일하는 여성들은 남성들과 비슷한 목표와 동기, 성격 및 행동특성을 나타내도록 변화했을 수 있다. 즉 여성들이 자신의 가치관을 기업의 가치구조와 조화시키고 자신이 조직에 적합한 사람으로 받아들여지기 위해서, 남성처럼 행동한다는 것이다. 이러한 노력은 결국에는 자신의 가치관 및 신념에 어긋나게 살고 있다는 느낌을 갖게 하여 내적인 갈등과 혼란을 야기할 수 있다. 자신에게 진실되게 살고 있다는 느낌은 에너지를 부여해 주고 학습을 촉진시켜준다. 만일 조직 환경이 여성으로 하여금 진실성을 추구하게끔 장려해 준다면, 수행과 학습 효과도 높아지고 심리적인 안녕감도 증진시켜 줄 것이다(Ruderman & Ohlott, 2002).

예를 들어 여성 관리자가 협동적 규범을 고수하고 자신이 이끄는 팀 구성원들에게 민주적인 리더십을 발휘함으로써 좋은 성과를 얻을 수 있고 또 그 결과가 다른 조직원들에게 존중받게 된다면, 이는 여성 관리자가 자신의 여성적인 특성을 포기하지 않고 조직에 여성

으로서의 고유한 기여를 할 수 있었음을 의미한다. 이렇게 함으로써 여성 관리자는 자신의 가치와 기업의 가치구조 사이에서 조화를 이룰 수 있고, 조직도 이득을 얻을 수 있는 것이다. 앞으로 위계적이고 경직된 관료적 형태의 조직이 보다 협동적이고 수평적인 조직의 형태로 바뀌어 간다면, 여성 관리자들이 여성성을 억누르지 않고도 보다 민주적이고 참여적인 리더십을 발휘하여 조직에 공헌할 수 있게 될 것이다.

조직 내 소수자로서 여성은 고위직에 진출하더라도 정당성 문제에 직면하게 된다. 남성 관리자가 전혀 걱정하지 않아도 될 장벽을 하나 더 넘어야 하는 셈이다. 과감하고 추진력 있는 리더로서 능력을 발휘하는 여성들은 주변에서 저항이나 비난을 받기가 쉽고 여성 자신도 정체성에 혼란을 느낄 수 있다. 이 때문에 여성은 조직 내에서 선택할 수 있는 적응 전략이 그리 많지 않다. 또한 고위직에 오른 다른 여성 관리자들이 극히 소수이기 때문에 역할 모델조차 극히 제한되어 있는 상태이다. 성공한 여성은 성공한 남성에 비해 부정적인 평가를 받는 경향이 있어서, 여성들은 성공에 대한 두려움까지 극복해야 한다. 우수한 여성 인재의 풀을 적극 활용하기 위해서는 앞으로 더 많은 여성들이 관리직으로 진출하고 리더십을 발휘할 수 있는 여건을 만들어 주어야 한다.

참고문헌

구자숙 (2004). 직장내 승진에 대한 연결망 효과의 연구. 인사관리연구, 28, 1-20.
 김양희 · 김홍숙 (2000). 기업내 남녀관리자의 리

더십 비교연구. 한국여성개발원.
 김용학 (2003). 사회연결망 이론. 박영사. 서울.
 김은실, 한경희 (2003). 여성과 남성의 사회자본: 공식적, 비공식적 연결망 구성의 성별 차이. 미발표 논문.
 김혜숙, 장재윤 (2002). 여성 공무원 리더의 효율성, 성 정체감, 삶의 만족도와 조직의 성차별 문화. 한국심리학회지: 사회문제, 8(2), 191-208.
 장덕진, 황정미 (2003). 여성과 남성의 직장내 연결망 차이의 비교. 경제와 사회.
 장재윤, 김혜숙 (2003). 직장-가정간 갈등이 삶의 만족 및 직무 태도에 미치는 효과에 있어서의 남녀비교: 관리직 공무원들을 대상으로. 한국심리학회지: 사회문제, 9(1), 23-42.
 정진경 (1990). 한국 성역할 검사(KSRI). 한국심리학회지: 사회 및 성격, 5, 82-92.
 중앙인사위원회 (2002). 여성공무원의 리더십과 관리능력 향상을 위한 모듈개발과 워크숍.
 Acker, J. A., & Van Houten, D. R. (1976). Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 152-163.
 Amatea, E. S., Cross, E. G., Clark, J. E., & Bobby, C. L. (1986). The life role salience scale. *Journal of Marriage and the Family*, 43, 331-383.
 Ashmore, R. D., Del Boca, F. K., & Wohlers, A. J. (1986). Gender stereotypes. In R. D. Ashmore & F. K. Del Boca (Eds.), *The social psychology of female-male relations: A critical Analysis of central concepts* (pp. 69-119). Orlando, FL: Academic Press.
 Baker, W. (2000). *Achieving Success through Social*

- Capital*. Jossey Bass.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Baron, J. N., & Bielby, W. T. (1985). Organizational barriers to gender equality: Sex segregation of jobs and opportunities. In A. Rossi (ed.), *Gender and the life course*, pp. 561-586.
- Baron, J. N., Davis-Blake, A., & Bielby, W. T. (1986). The structure of opportunity: How promotion ladders vary within and among organizations. *Administrative Science Quarterly*, 31, 248-273.
- Brass, D. J. (1985). Men's and Women's Network: A Study of Interaction Patterns and Influence in an Organization. *Academy of Management Journal*, 28, 327-343.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1990). Mentoring in organizations: Implications for women. *Journal of Business Ethics*, 9, 317-332.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Catalyst. (1996). *Women in corporate leadership: Progress and prospects*. New York: Catalyst.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Crosby, F. J. (1991). *Juggling: The unexpected advantages of balancing career and home for women and their families*. New York: Free Press.
- Davidson, M. J. (1989). Women managers and stress: Profiles of vulnerable individuals. *Clinical Psychology Forum*, 22, 32-34.
- Davidson, M. J., & Fielden, S. (1999). Stress and the working woman. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work*, 413-426. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deaux, K. (1976). *The behavior of women and men*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Gilligan, C. (1982). *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Goode, W. J. (1960). A theory of role strain. *American Sociological Review*, 25, 483-496.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360-138.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Halpin, A. W. (1957). *Manual for the leader behavior description questionnaire*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Heilman, M. (1997). Sex discrimination and the affirmative action remedy: The role of sex stereotypes. *Journal of Business Ethics*, 16, 877-889.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm.

- Administrative Science Quarterly*, 37, 422-447.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Lanham, MD: University Press of America.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. (1981). Social resources and strength of ties. *American Sociological Review*, 46, 393-405.
- Lipman-Blumen, J. (1992). Connective leadership: Female leadership styles in the 21st-century workplace. *Sociological Perspectives*, 35, 183-203.
- Maniero, L. (1994). On breaking the glass ceiling: The political seasoning of powerful women executives. *Organizational Dynamics*, 23, 5-20.
- Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time, and commitment. *American Sociological Review*, 42, 921-936.
- Morris, B. (1998). The trailblazers: Women of Harvard's MBA Class of '73. *Fortune*, 106-125.
- Morrison, A. (1992). *The new leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Morrison, A., White, R., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Reading, Mass, MA: Addison-Wesley.
- Northouse, P. G. (2000). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13, 65-78.
- Ohlott, P., Ruderman, M., & McCauley, C. (1994). Gender difference in managers' developmental job experiences. *Academy of Management Journal*, 37, 46-67.
- Podolny, J. M. & Baron, J. N. (1997). Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace. *American Sociological Review*, 62, 673-69.
- Raggins, B., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12, 28-42.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Roche, G. R. (1979). Much ado about mentors. *Harvard Business Review*, 57, 14-28.
- Rosenberg, M. (1989). *Society and the adolescent self-image*. Middletown, CT: Wesleyan University Press.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45, 369-386.
- Siebert, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39, 567-578.
- Stogdill, R. M. (1963). *Manual for the leader behavior description questionnaire -Form XII*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influence on women's and men's managerial advancement. *Academy of*

- Management Journal*, 37, 899-931.
- Treiman, D. J., & Hartman, H. I. (1981). *Women, work and wages: Equal pay for jobs of equal value*. Washington DC: National Academy Press.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- 1 차원고접수 : 2006. 8. 13.
심사통과접수 : 2006. 9. 18.
최종원고접수 : 2006. 9. 24.

K C I

**Promotion and satisfaction of women in organization:
Network characteristics, leadership behaviors, sex roles,
commitment to multiple roles, and mentoring relationships**

Jasook Koo

School of Management and International Relations, Kyunghee University

This paper explored gender differences in social capital and leadership behavior and their effects on promotion, and satisfaction with life. For the social capital, the effects of network characteristics such as network size, strength, and density were analyzed. Also we compared sex roles, various leadership behaviors and commitments to multiple roles of female and male managers. Consistent with previous results, social capital played more important roles for women than men in promotion and satisfaction with life. Sex role comparison implicated that women tend to adapt to male-dominated organizational culture and value masculinity for managerial ideal. Commitment to multiple roles did not turn out to be a significant predictor for promotion nor satisfaction with life in organization.

Key words : gender differences, social capital, leadership behavior, network, promotion, satisfaction with life