

공공부문 여성 리더가 처한 조직 환경에 대한 인식: 조직 유형별 차이 분석*

이 선 이[†]

아주대학교

윤 소 연

연세대학교

김 혜 숙

아주대학교

본 연구에서는 우리나라 공공부문의 조직에 존재하는, 여성 리더들의 업무수행을 불리하게 하는 조직 환경적 요인에 대한 인식과 그 영향에 대해 알아보고자 하였다. 보다 구체적으로 정부와 공기업에서 NGO나 대학교에 비해 여성에게 불리한 조직 환경적 요인이 더 강하게 나타나는지 가설을 검토하였다. 또한 여성 리더가 남성 리더보다 조직에서 여성에게 불리한 환경특성을 더 높게 인식하며, 아울러 심리적 건강과 리더십 효과성을 더 낮게 지각할 것이며, 이러한 남녀 리더의 성차는 정부와 공기업에서 대학교나 NGO에서보다 더욱 두드러질 것이라는 가설을 검토하였다. 이를 위해 공기업, 정부, NGO 및 대학교에 재직하는 총 319명의 남녀 리더(여성 138명, 남성 181명)들에게 설문 조사를 실시하였다. 그 결과, 다른 조직 유형에 비해 공기업에서 여성에게 불리한 조직 환경에 대한 평가가 전반적으로 높게 나타났다. 또한 전반적으로 여성리더가 남성리더에 비해 조직 환경이 여성에게 더 불리하며 권력/지위가 더 낮고 집단자긍심 및 개인자긍심이 더 낮으며 또한 리더십 효과성이 더 낮다고 지각하였다. 또한 전반적으로 이러한 남녀간의 차이는 공기업에서 다른 조직에 비해 두드러지게 나타났다. 이러한 연구 결과의 이론적·실질적 의미에 대해 논의하였다.

주요어 : 여성 리더, 공공부문 조직, 조직환경, 심리적 요인, 리더십 효과성

* 본 연구는 학술진흥재단 2002 협동연구과제 지원비(B00109)에 의해 수행되었음.

† 교신저자 : 이선이, 아주대학교 사회과학부, 경기도 수원시 영통구 원천동

E-mail : sunilee@ajou.ac.kr.

한국 여성의 경제활동은 경제성장과 함께 지속적으로 증가하였다. 여성의 경제활동 참가율은 1985년 41.9%이었으나 2006년에는 50.3%로 증가하였으며, 전체 경제활동인구 중에서 여성이 차지하는 비율은 1985년에는 38.3%이었던 것이, 2006년에는 41.7%에 이르게 되었다 (한국여성정책연구원, 2006). 그러나 여성이 고위 관리자가 되는 비율은 이에 상응하게 확대되고 있지 않다. 2006년 현재 직급별 취업자의 분포를 살펴보면, 여성의 경우 조직 내에서 과장, 부장, 임원 등의 관리자의 비율이 전체 여성취업자의 3.2%에 불과하다. 이는 남성의 18.2%에 훨씬 못 미치는 수준이며, 전체 관리자 중 여성의 비율은 7.3%이다. 이주희, 전병유와 Lee (2004)에 의하면, 2003년 현재 우리나라 기업 내 과장 이상의 관리자 중에서 여성의 비율은 10인 이상 사업체의 경우는 6.8%이지만, 100인 이상 사업체의 경우 5.2%로서 조직의 규모가 커질수록 여성 관리자의 비율은 더욱 낮아지고 있음을 볼 수 있다. 공공부문의 여성관리자 분포도 비슷한 양상을 보이고 있다. 정부조직에서는 2003년 현재 전체 일반직 공무원 중 여성이 25.8%를 차지하고 있지만, 1-5급 고위직의 여성비율은 4.6%에 지나지 않는다(한국여성정책연구원, 2006). 또 2005년 현재 초·중·고등학교의 전체 교원 중 여성이 차지하는 비율은 58.6%이지만, 여교감 및 여교장의 비율은 전체의 11.1%이다 (한국여성정책연구원, 2006).

여성들이 하위직에 집중되고 고위 관리자로서의 진출이 부진한 현상은 비록 정도차가 있기는 하지만 한국만의 실정이 아니라 선진국을 포함한 세계적인 현상이다.¹⁾ 경제활동 진입

단계에서는 남성에 비해 열등하지 않고, 고용이 대등하게 이루어지는 경향은 급속히 확산되고 있다. 그러나 입사 후 몇 년이 지나면서부터 남성들과는 다른 직업적 경로를 걷게 되고, 어느 수준에 도달하면 이른바 유리천장(glass ceiling)에 부딪치게 되는 현상은 정도의 차이가 있기는 하지만 전 세계적으로 지속되고 있으며(Davidson & Burke, 2000), 민간부문에서만 아니라 공공부문에서도 비슷한 양상으로 나타나는 것으로 보고되고 있다(Adler & Izraeli, 1988; Wirth, 2001).

여성들의 고위직 진출이 부진한 현상의 원인에 대한 설명은 크게 세 가지 관점에서 이루어져 왔다(Fagenson, 1990). 첫째는 여성들이 남성들과 구별되는 특질을 지니고 있는데, 그 특질이 여성들의 리더(혹은 관리자)로서의 역할수행을 방해하는 요인으로 작용하고, 결과적으로 여성들의 고위직 진출을 어렵게 만든다고 보는 관점이다. 여성들의 특질이란 직업적 능력, 인간관계 방식, 직업의식과 몰입 등 업무수행 관련된 개인적 자질이나 태도, 행동양식을 말한다. 기질적 요인, 사회화의 결과, 또는 교육 및 훈련기회나 경험의 부족 등 그 형성 원인은 다양하겠지만, 어떠한 이유에서 생겨났든 여성 개인들의 자질 상 결함으로 인

에서 여성이 차지하는 비율은 약 40%인데 비해, 관리직의 경우 여성의 비율은 20% 정도이다. 여성이 전체 취업자에서 차지하는 비율이 높은 국가일수록, 관리직에서도 여성비율이 높다. 우리나라의 경우, 전체 취업자에서 여성이 차지하는 비율이 약 41%인 점을 고려하여, 세계적 기준에 맞추어 관리직 내 여성의 비율을 계산해 보면 우리나라의 적정 비율은 약 15%로 추산되고 있다. 실제 비율은 5-6% 정도이므로 현재 우리나라 관리직에서 여성 비율은 심각하게 낮은 수준이라고 할 수 있다(이주희 2004).

1) ILO의 보고에 의하면, 1999년 현재 세계 노동력

해 여성들의 승진에 지장이 초래되고 있다는 입장이다. 두 번째는 여성에 대한 고정관념과 차별의 결과로 보는 입장이다. 성고정관념과 차별은 조직 진입단계부터 여성에게 불리하게 작용하지만, 진입 이후에도 업무 수행에 대한 평가에도 부정적으로 작용함으로써 결과적으로 여성들의 승진 기회를 박탈한다는 것이다. 예를 들어, Eagly(1987)는 사회역할이론을 주창하여 사람들이 여성리더에게 '리더'로서 수행해야 하는 역할에 대해 기대하는 바가 사람들이 '여성'의 역할에 대해 기대하는 바와 상충하기 때문에 여성 리더는 역할 갈등을 겪게 되고, 또한 사람들은 여성리더들을 비효율적이라고 지각하게 된다고 보았다. 즉, 사람들이 리더에게 기대하는 전형적 특성과 역할은 남성적 특성과 연관되며 사람들이 여성에게 기대하는 특성 및 역할과는 상반된다. 따라서 사람들이 여성리더에게 기대하는 역할은 사회에서 '여성'에게 기대하는 역할이며 이는 '리더'에게 기대하는 바와는 상충되어(즉, 성역할 분출: gender-role spillover) 여성리더는 비효율적으로 지각된다는 것이다. 세 번째 입장은 조직의 구조나 조직 운영상의 관행 등의 조직 환경이 여성들의 효율적인 업무수행을 방해하여 결과적으로 고위직 진출을 어렵게 한다는 입장이다(Kanter, 1977). 여성이 배제되는 권력 구조, 조직 내 성비불균형, 비공식적 네트워크, 멘토링의 결여, 핵심적 업무에서의 여성 배제, 보수적 경영전략 등이 여성들에게 불리하게 작용하는 요인에 포함된다. 경험적 연구 결과들은 대체로 두 번째와 세 번째 가설을 지지하는 것으로 나타난다(Burke & Nelson, 2002; Nidiffer, 2001). 즉, 여성 관리자의 개인적 속성보다, 여성 관리자가 속한 조직 환경적 특성과 조직 내에서의 구조적 위치가 여성의 업무

수행과 고위직 진출에 중요한 영향을 미친다. 또한 여성 관리자의 행동방식이나 태도에서 나타나는 특성조차도 그러한 환경적 요인에 의해 형성되는 것으로 설명될 수 있다.

본 연구의 목적은 우리나라 공공부문 조직에 여성 관리자의 업무수행 및 고위직 진출을 불리하게 하는 조직 환경적 요인이 얼마나 작동하고 있는지를 살펴보고, 그러한 요인이 조직 유형에 따라 다르게 분포되어 있는지를 살펴보는 것이다. 본 연구에서는 여성 리더를 둘러싼 조직환경이 조직 유형에 따라서 얼마나 다른지를 검토함에 있어서 객관적인 지표를 검토하기 보다는 조직 환경에 대한 남녀 리더의 인식과 지각에 대한 검토를 하고자 한다. 이는 객관적 지표 수립의 어려움이라는 방법적 문제뿐만 아니라 여성리더가 효과적으로 기능하기 위해서는 조직 환경에 대한 구성원들의 주관적 지각과 인식이 보다 중요하게 영향을 미칠 수 있다고 보았기 때문이다. 본 연구를 수행하기 위해서, 우선 여성 관리자의 업무수행 및 승진을 방해하는 요인에 대한 기존 문헌들을 고찰하고, 우리나라 공공부문 내 4가지 유형의 조직(정부, 공기업, NGO 및 대학교)의 여성 및 남성 관리자 들을 대상으로 수집한 설문조사 자료를 분석하였다. 이는 조직 유형에 따라 각각의 조직들이 조직원에게 제공하는 환경이 다를 것이라는 가정에 입각한 것이며, 남성 리더(관리자)의 경험과 여성 리더(관리자)의 경험의 차이에 주목하여 분석을 진행하였다.

여성 리더들에게 불리한 조직 환경

여성들의 업무 수행의 효과성을 떨어뜨리고 결과적으로 승진 및 고위직으로의 진출을 저

해하는 조직 환경에 관한 기존 연구결과들을 검토해 보면, 성별 고정관념, 비공식적 연결망, 주변적 부서 배치, 극심한 성비 불균형, 관료주의, 보수적 기업 전략 등이 관련 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타난다.

성별 고정관념

성별 고정관념은 여성 관리자들의 업무 수행에 대한 기대 및 평가에 부정적인 영향을 미침으로써 여성들의 고위직 진출을 방해한다. 성별 고정관념에 의하면, 관리자의 리더십은 남성적인 특성을 지니는 것이다(Kruse & Wintermantel, 1986). Bass, Krusell과 Alexander (1971)에 의하면 조직의 남성 관리자들이 여성 조직원에 대해 가지고 있는 부정적인 고정관념에는 여성들이 직업의식이나 일에 대한 몰입성이 약하고, 관리자로서의 리더십 잠재력이 결여되어 있고, 감정적이어서 불안정하다는 것 등이 포함된다. 성고정관념은 여성이 업무 수행을 제대로 하지 못할 것이라는 기대를 가지게 하고, 따라서 여성에게 높은 수준의 수행이 요구되는 업무를 할당받지 못하여, 능력을 인정받을 만한 기회를 얻지 못하게 한다. 성고정관념은 또 여성 조직원의 업무 수행에 대한 평가에 영향을 미쳐서 긍정적인 성과에 대한 기대 형성을 방해하고, 부당하고 부정적인 평가를 내리게 됨으로써 여성의 승진을 불리하게 한다(벨리언, 2000). 따라서 성고정관념이 팽배한 환경에 놓인 여성관리자들은 자신의 능력을 인정받기 위해, 자신의 역할 및 지위에 대한 정당성을 증명하여야 하며, 이로 인한 갈등이 야기될 가능성이 높다(Pearson & Serafini, 1984).

비공식적 연결망과 멘토링

여성 관리자들이 남성들이 주축을 이루고 있는 조직 내 비공식적 연결망(network)에 잘 통합되지 못하는 것은 이들의 고위직 진출을 불리하게 하는 매우 중요한 원인으로 지적되고 있다. 연결망으로부터의 소외는 조직의 비공식적 규칙이나 정보에 어렵게 하고, 관리자로서의 효율적인 조정 역할 수행을 어렵게 한다. 또한 동료나 상급자들로부터의 조언과 건설적인 피드백을 제공받기 어려운 위치에 놓이게 된다 (Kanter, 1977). 결과적으로 여성 관리자들은 공식적으로는 동등한 위치에 있는 다른 남성 관리자에 비해 영향력이 적은 것으로 평가 되며, 또한 같은 직급이라도 권한이 더 적은 자리에 임명되는 경향이 나타나고 있다(Brass 1985; Sherman, Ezell, & Odewahn, 1987).

일반적으로 여성 관리자들에게는 멘토가 절대적으로 부족한 것으로 나타난다(Kanter, 1977; Van Velsor, 1987) 관리자의 고위직 진출을 위해서는 후배에게 후원과 지지를 줄 수 있는 조언자(mentor)의 존재가 중요하다. 특별히 여성 관리자의 경우 강력한 멘토의 존재는 조직 내의 명시적 또는 암묵적 차별로부터 보호되고 또한 승진을 어렵게 하는 장벽을 극복해 나가는 데에 매우 중요한 역할을 하는 것으로 나타난다(Ragins, 1999). 그러나 문제는 여성 관리자들의 멘토 역할을 담당해 줄 수 있는 사람들이 적다는 것이다. 영향력이 있는 남성 고위 관리자의 대다수는 여성 부하보다는 남성 부하를 후견하는 것을 선호하는 경향이 나타나고, 여성 고위관리자는 수적으로 지극히 적기 때문이다 (Byrne & Newman, 1992).

권력/지위 차이

Kanter(1977)는 여성들이 고위직으로 진출하

기 어려운 이유가 성 고정관념에 따른 행동상의 제약이라기보다는 남성과 동일한 권한이나 지위가 주어지지 않기 때문이라고 주장한다. 여성들이 업무수행에서 보이는 -고위직 진출을 불리하게 하는- 태도나 행동방식은 성별 사회화의 결과가 아니라, 권력이 약한 하급자들이 지니는 특성일 뿐이라고 주장한다. 여성이건 남성이건 조직 내에서 동일한 권한과 지위가 주어진다면 동일한 행동방식과 동일한 업무 성과가 나타난다는 것이다.

많은 연구자들은 여성들이 권력과 지위가 있는 지위에 이르지 못하는 원인이 경력 초기 단계부터 주변적이고 비전략적인 부서에 배치되는 데에 있다고 지적한다. 이를 ILO에서는 '유리 천장과 유리벽' 현상이라고 지칭한 바 있다(ILO, 1997; Wirth, 2001). 유리천장 현상이란 충분한 능력을 지닌 여성이 특정 직종 내에서 더 숙련되고, 보수가 좋고, 책임과 권한이 높은 위치로 이동해 가지 못하는 현상을 말한다. 그런데, 이러한 수직적 성별 분리 현상은 고위에 이르기 전, 중하위관리직에서부터 핵심 관리직으로 가는 경로를 따라가지 못하고, 주변적·비전략적 부서에 업무에 배치되는 데에서 기인한다. 거기에서 핵심적·전략적인 부서로 수평 이동하는 데에 일차적으로 제약을 받는 것이 바로 유리벽 현상, 즉 수평적 성별 분리 현상이다(이주희 등, 2004).

성비 불균형

Kanter(1977)에 의하면, 여성들이 권력을 부여받지 못하게 되는 가장 근본적인 이유는 조직에서 여성이 소수자로 존재한다는 사실에 있다. 소수자로서의 여성은 과도하게 주목의 대상이 되어 작은 실수도 부각되며, 게다가 다른 모든 여성의 대변자로 인식되는 위치에

있다. 그러한 상황은 실패에 대한 두려움을 증폭시켜서, 심리적인 위축을 야기하게 된다는 것이다. 또 여성이 소수자로 존재하는 상황에서는 성별 차이가 실제보다도 과장되어 성 고정관념도 강하게 작동하는 경향이 나타난다. 기본적으로 성 고정관념이란 대상자에 대한 구체적인 정보가 결여되어 있는 상황에서 작동한다. 여성 관리자와 함께 일해 본 경험이 있는 남성 조직원들은 여성관리자에 대한 고정관념이 약해지고, 경험이 없는 조직원일수록 부정적인 고정관념이 많은 것으로 나타난다(Ezell, Odewahn & Sherman, 1981; Stevens & Gardner, 1987). 성 고정관념이 강하게 작동하는 상황에서 여성들은 가장 용이한 적응전략으로 성 고정관념에 부합하는 행동방식을 채택할 가능성이 높아진다. 그런데 고정관념에 부합되는 행동방식은 결과적으로 높은 수준의 성취를 저해하는 요인이 된다. 성 고정관념에 순응하지 않을 경우 다른 조직원들로부터 배척을 당하고 고립됨으로써, 마찬가지로 효율적인 업무수행에 제약을 받고, 고위로 진출할 수 있는 가능성이 낮아지게 되는 상황에 놓이게 되는 것이다(Kanter 1977). 달리 표현하면 성 고정관념은 여성들의 사회진출을 막는 원인이라기보다, 여성의 비율이 낮은 조직에서 나타나는 결과라는 것이 Kanter의 주장이다.

조직 유형

조직의 유형에 따라서도 여성관리자의 고위직 진출 비율이 다른 것으로 나타나고 있다. 이주희 등(2004)의 연구결과에 의하면, 기업유형별로 볼 때, 대기업이 코스닥이나 벤처기업보다 여성 관리직의 비율이 낮고, 공기업이 대기업이나 여타 민간기업보다 낮다. 우리나라

라 공기업은 대부분 엄청나게 규모가 크고 산하조직이 있는 경우도 많고, 위계화와 관료화가 심한 특성을 지니고 있는데, 그러한 환경에서는 여성의 승진이 불리할 뿐 아니라 탈락율도 높다. 박통희 등(2004)에 의하면, 이념형적 관료제 원리²⁾는 여성에게 반드시 불리하게 작용하는 것은 아니지만, 한국형 관료제는 이념형과는 달리 권위주의와 형식주의가 강하고, 온정주의, 운명주의, 연고주의와 가족주의 문화가 강한 특징을 보이고 있기 때문에(조혜정, 1985; 정성호 1991), 한국에서 형성된 공직 문화는 여성에게 불리한 환경을 제공할 수 있다. 특히 한국정부의 공직문화는 남성우월주의와 성별분업 이념을 바탕으로 하며, 남성들 중심의 사회관계망이 강하게 형성되어 여성들의 주변화와 소외를 초래하고 있다. 박통희 등은 이러한 적대적 환경 속에서 소수의 여성 공직자들이 어떠한 대응 전략을 구사하였는지를 분석하면서, 많은 여성들이 그러한 환경에 도전하거나 제대로 적응해 보지도 못하고 포기하거나 불만 속에 갇혀 지내게 되는 조건 속에 있음을 시사하고 있다.

기업의 국적에 따라서도 여성 관리자 비율이 다른 것으로 나타난다. 국내의 다국적 기업이 한국 기업보다 여성 관리자의 비율이 높다(이주희 등, 2004). 1,400여개의 우리나라 기

업체 자료를 이용한 이주희 등(2004)의 분석에 의하면 외국인이 경영을 책임지고 있는 기업이 여성 관리자의 비율이 높은 경향이 나타난다. 외국인이 운영하는 기업에서는 조직원의 다양성을 기업의 경쟁력으로 삼으려는 기업문화가 자리 잡고 있기 때문이라는 것이 위 연구자들의 해석이다. 또한 같은 연구에 의하면 고객의 욕구에 민감하게 대응하며 신제품 개발에 적극적이고 혁신적인 기업³⁾이 여성 관리자가 많은 것으로 나타난다.

조직 유형별 차이를 간략히 종합하면, 조직의 규모가 클수록, 또 위계화되고 관료화될수록, 그리고 보수적인 조직일수록 여성의 고위직 진출의 장벽이 심해진다고 볼 수 있다.

이러한 연구결과들을 배경으로 하여, 우리나라 공공부문의 조직에 여성 관리자 업무수행을 불리하게 하는 조직 환경적 요인이 얼마나 분포되어 있는지 그리고 이러한 조직 환경적 요인이 조직의 유형에 따라 다르게 나타나고 있는지, 또한 조직유형에 따라 리더십 효과성 및 심리적 건강에 차이가 있는지를 검토하는 것이 본 연구의 목적이다. 보다 구체적으로 본 연구에서는 우리나라 공공부문의 조직들에서 조직환경에 대한 남녀 리더의 인식의 차이, 남녀 리더가 지각하는 권력과 지위의 차이, 남녀 리더의 심리적 요인들(자긍심/직업의식/자신감)의 차이 및 남녀 리더의 리

2) 고전 사회학자 막스 베버(Max Weber)에 의하면 관료제란 합법적 권위를 바탕으로 이루어지는 조직 형태로서, 능력주의, 효율성 강조, 기능적 분업, 공사의 구분, 공식적 규칙에 의한 운영, 문서화 등의 특성을 지니고 있다(Gerth & Mills, 1946). 박통희 외(2004)는 관료제 원리 중 특히 규칙에 의한 운영 문서화는 여성들이 일반적으로 지니고 있는 특성에 부합되기 때문에, 이념형적 관료제는 여성을 특별히 더 불리하게 할 이유가 없다고 주장한다.

3) 리처드 외(Richard, Kochan, & McMillan-Capehart, 2002)에 의하면, 조직 구성원의 다양성은 혁신성 창의성, 넓은 안목의 기반될 수 있다. 그런데, 그러한 특성은 새로운 시장을 공격적으로 추구하는 기업에게는 경제적 이득을 증가시키는 효과를 가져다주지만, 안정되고 보수적인 전략을 고수하는 기업에게는 조직원의 불만과 이직 등 부정적 영향을 미칠 수 있다(이주희 외, 2002에서 재인용, p.47).

더로서의 효과성 지각에서의 차이가 얼마나 되는지를 검토하고자 하였다. 또한 이러한 조직 환경, 권력/지위, 심리적 요인 및 리더십 효과성에서의 남녀리더 차이는 공공부문의 서로 다른 유형의 조직들에서 얼마나 다르게 나타나는지를 검토하고자 하였다.

본 연구에서 검토하는 조직 유형은 정부조직, 공기업, NGO 및 대학교이다. 이들은 모두 공공성을 바탕으로 운영되는 조직이지만, 각기 수행하는 기능도 다르고, 조직의 구조적 특성도 다르다. 정부조직과 공기업은 큰 규모의 전형적인 관료제 조직이다. 이에 비해 NGO, 특히 우리나라에 존재하는 대부분의 NGO는 조직의 규모가 매우 작고, 조직의 위계가 존재하더라도 그 층이 다양하지 않으며 관료주의적 성격이 약하다고 볼 수 있다. 대학교, 특히 본 연구에서 관심을 가지는 리더층이 속해 있는 교수부의 경우 규모가 다소 크기는 하지만, 관료주의적 운영방식이 약하게 작동한다고 볼 수 있다. 본 연구의 조사대상이 된 조직들을 예로 들어 조직의 규모를 비교하면(2003년 기준), 정부조직 중 가장 작은 사례(당시 여성부)가 112명으로 구성되어 있으며, 가장 큰 사례(경기도)의 경우 그 규모가 2만3천명에 이른다. 공기업의 예를 들면, 약 300명(무역공사)에서 5,500여명(농업기반공사) 수준에 이른다. NGO의 경우, 작게는 13명(홍사단), 가장 큰 조직이 80명(홍사단)으로 규모가 작다. 대학교 교수부의 경우는 치·의과대학을 제외하면 약 230명(아주대)에서 670명(전북대) 수준이다.

본 연구의 기본적인 입장은 정부조직이나 공기업은 그 규모나 관료주의적 성격 때문에 여성 관리자들의 업무수행을 불리하게 환경적 요인이 더 심하게 작용하고, NGO나 대학교는

규모가 작거나 관료주의적 성격이 약하기 때문에 여성들의 업무 수행을 방해하는 요인이 상대적으로 약하게 작용할 것이라는 것이다. 즉, 정부조직이나 공기업에는 여성에게 불리한 조직환경이 더 심하게 나타나고, 남녀 관리자의 권력이나 지위 차이가 더 심하게 나타나며, 결과적으로 여성 관리자들의 심리적 위축이 남성 관리자에 비해 심하게 나타나고, 리더십 효과성도 떨어진다는 것이 본 연구의 기본 가정이다.

따라서 본 연구에서는 이와 같은 조직 유형의 특성 차이에 따라 1) 여성리더에 불리한 조직 환경의 특성 지각(즉, 반여성적 조직관행, 여성리더에 대한 구성원들의 고정관념, 조직의 성차별문화 및 조직 내 여성들 간의 관계), 2) 여성리더와 남성리더간의 권력/지위 (즉, 리더-부하 관계, 지위세력, 현 직책의 중요도, 현 지위에 오르는 데까지 걸린 시간 및 멘토링 여부), 3) 여성리더와 남성리더간의 심리적 건강(즉, 자긍심, 직업의식 및 자신감) 및 4) 남녀 리더의 지각된 리더십 효과성이 차이가 있는지를 검토하고자 하였다. 즉, 본 연구에서는 공공부문 조직 유형의 차이에 따른 조직 환경과 리더의 지위/권력에 대한 남녀 리더의 인식과 지각뿐만 아니라 그 결과 나타날 수 있는 리더의 심리적 건강과 안정감, 그리고 리더십 효과성의 차이도 검토하고자 하였다.

이에 따라 본 연구의 구체적 가설은 아래와 같다:

가설 1: 조직 유형 간에 여성에게 불리한 조직 환경에 대한 평가에서의 차이가 유의할 것이며, 이러한 조직 유형간 여성에게 불리한 조직 환경에 대한 평가 차이는 리더의 성별에 따라 다르게 나타날 것이다.

1-1. NGO나 대학교에 비해 정부와 공기업에서 여성에게 불리한 조직환경에 대한 평가가 높게 나타날 것이다.

1-2. 남성리더에 비해 여성리더의 여성에게 불리한 조직환경에 대한 평가가 높게 나타날 것이다.

1-3. NGO나 대학교에 비해 정부와 공기업에 있는 여성리더의 여성에게 불리한 조직환경에 대한 평가가 남성리더의 평가에 비해 보다 더 높게 나타날 것이다.

가설 2: 여성리더와 남성리더간의 권력/지위의 차이가 유의할 것이며, 이러한 남녀리더간의 권력/지위차이는 조직 유형에 따라 다르게 나타날 것이다.

2-1. 남성리더에 비해 여성리더의 권력/지위가 보다 낮게 나타날 것이다.

2-2. NGO나 대학교에 비해 정부와 공기업에서 남성리더에 비해 여성리더의 권력/지위가 보다 낮게 나타날 것이다.

가설 3: 여성리더와 남성리더간의 자긍심/직업의식/자신감의 차이가 유의할 것이며, 이러한 남녀 리더간의 자긍심/직업의식/자신감의 차이는 조직 유형에 따라 다르게 나타날 것이다.

3-1. 남성리더에 비해 여성리더의 자긍심/직업의식/자신감이 유의하게 낮게 나타날 것이다.

3-2. NGO/학교에 비해 정부/공기업에서 남성리더에 비해 여성리더의 자긍심/직업의식/자신감이 보다 낮게 나타날 것이다.

가설 4: 여성리더와 남성리더간의 리더십 효과성 지각이 유의하게 차이가 날 것이며 리더십 효과성 지각에서 나타나는 남녀 리더간

의 이러한 차이는 조직 유형에 따라 다르게 나타날 것이다.

4-1. 남성리더에 비해 여성리더가 자신의 리더십 효과성에 대해 유의하게 낮게 지각할 것이다.

4-2. NGO/학교에 비해 정부/공기업에서 남성리더에 비해 여성리더의 리더십 효과성 지각이 보다 낮게 나타날 것이다.

방 법

조사대상

본 연구의 조사 대상은 공기업, 정부, NGO, 대학교 등 4개 조직유형에 해당하는 조직의 남녀 리더이다. 대학교의 경우는 대학으로 한정하였고 대학에서의 리더는 교수로 규정하였다. 본 연구의 주제는 여성 리더십이지만, 여성 리더십 특성을 분석하는 준거를 확보하기 위해 남성 리더에 대한 조사를 동일한 방식으로 수행하였다. 리더는 팀장(공기업) 이상 또는 계장(정부) 이상 등 통솔하는 부하가 있는 직위의 담당자로 정의하였다. 일반적으로 조직의 리더나 관리자는 과장 이상의 직책을 가진 사람으로 정의되지만, 표본수집 대상으로 선정된 정부조직이나 공기업 중에는 과장 이상의 여성리더의 모집단 크기가 목표 표본 수에도 미치지 않는 경우가 상당수 있었기 때문에, 기능을 중심으로 리더를 정의하였다.

각 조직 유형별로 5개의 조직을 표본으로 선정하였다. 단, NGO 표본 중 경제정의실천시민연합(경실연)과 그 산하기관인 환경정의시민연대 경우는 하나의 범주로 묶었으며, 참여연대와 그 산하기관인 함께하는 시민행동의

표 1. 조사대상의 성별, 조직유형별 구성

조직유형	조사대상 조직	여성	남성	계
공기업	농업 기반 공사	9	9	18
	대한 무역 투자 진흥 공사	9	11	20
	한국 관광 공사	10	10	20
	한국 수자원 공사	6	10	16
	한국 토지 개발 공사	7	10	17
	소계	41	50	91
정부	교육 인적자원부	2	8	10
	여성부	8	10	18
	경기 도청	10	6	16
	수원 시청	11	11	22
	전남 도청	4	10	14
	소계	35	45	80
NGO	경실연/환경정의시민연대	3	15	18
	녹색 연합	2	2	4
	참여연대/함께하는 시민행동	5	7	12
	환경련	6	6	12
	홍사단	3	6	9
	소계	19	36	55
학교	아주대	8	10	18
	중앙대	8	10	18
	충남대	9	10	19
	계명대	10	10	20
	전북대	8	10	18
	소계	43	50	83
총계		138	181	319

경우도 마찬가지이다. 표본으로 선정된 조직 및 해당 조직에서 조사대상자수는 표 1과 같다.

조사방법

설문 조사는 자기보고식으로 이루어졌으며, 각 조직 내 1인의 조사협조자를 통해 배부,

회수되었다.

측정 변인

측정변인이 표 2에 제시되어 있다. 본 연구에 포함된 변인들은 1) 여성에게 불리한 조직 환경: 리더십 환경 2) 리더의 권력/지위 3) 리더의 심리적 상태 4) 리더십 효과성이다.

여성에게 불리한 조직 환경

조직 환경의 성차별적 요인, 여성 조직원들 간의 관계를 리더십 환경으로 고려하였다. 조직 환경의 성차별적 요소와 관련된 변인들에는 반여성적 조직관행의 존재, 성차별적 조직 문화의 존재, 및 조직 구성원들이 가지는 여성리더에 대한 차별의식 등이 포함된다. 이에 해당하는 모든 문항에 대한 응답은 6점 척도 (1=전혀 그렇지 않다, 6= 매우 그렇다)를 사용하도록 하였다.

반여성적 조직관행

전형적인 남성중심적 조직에서 관행적으로 이루어지고 있는 행동양식으로서, 공공연한 성차별은 아니지만 여성조직원에게 불리하게 작용하고 있는 관행들을 의미한다. 이 요인들은 보다 간접적으로 여성의 리더 활동을 제약하지만 매우 중요한 방해 요인이 될 수 있다. 빈번한 야근, 인맥 형성, 술자리 등 비공식적 모임의 중요성, 여성 상급자의 핵심부서 배치 기피 경향, 성희롱에 대한 관용에 관한 문항 등 모두 6 문항들이었다. 점수가 클수록 조직 관행이 반여성적이라는 의미이다.

표 2. 측정변인

차원	해당 요인명
여성에게 불리한 조직환경	반여성적 조직관행
	조직의 성차별 문화
	조직내 여성리더에 대한 고정관념 여성 조직원간 관계
리더의 권력/지위	리더-부하 관계
	지위세력
	현 직책의 중요도 현 직급에 이르는데 걸린 기간
멘토링	업무조언
	인맥형성
	개인적 상담 역할모델
	멘토 성별 멘토와의 관계
리더의 심리적 상태	개인적 자아존중감
	집단 자아존중감
	리더역할에 대한 자신감
	직업의식
리더십 효과성	업무 지시
	업무 수행
	업무 평가
	차원별 보상과 처벌의 부여
	관리 능력
	부하 육성
	전반적 리더십 효과성
리더십 효과성 전체	

조직의 성차별 문화

조직의 분위기나 구성원들의 행동에서 나타나는 성차별을 의미한다. 김혜숙과 장재윤

(2002)의 연구에서 제작된 문항 중 2문항을 사용하여 측정하였다.

조직내 여성리더에 대한 고정관념

조직 내 구성원들의 성차별의식 때문에 여성의 리더십 행사에 영향이 있는지에 관한 조사항목이다. 여성 상급자보다 남성 상급자를 선호하거나, 여성 상급자의 능력을 과소평가하거나 지시에 따르지 않는지 등을 질문하는 3개 문항으로 이루어져 있다.

여성 조직원들 간의 관계

조직 내 여성 구성원들 간의 경쟁/협동 관계를 의미한다. 이는 여성관리자의 업무수행에 불리한 조직환경이 여성들 간의 경쟁과 갈등을 부추길 수도 있다는 논의(Kanter, 1977)를 근거로 포함시킨 변인이다. Ely(1994)가 사용한 문항을 참고로 김혜숙과 장재윤(2002)의 연구에서 제작한 문항을 사용하였으며 7문항으로 측정하였다. 예를 들어, “우리 조직에서는 여성 부서원들끼리 서로 경쟁이 심하다”, “우리 조직에서는 유능한 여성 부서원들이 대부분 남성과 더 가깝다”, “우리 조직의 여성 상급자들은 여성 부서원들에게 좋은 역할 모델이 되고 있다” 등이다. 점수가 클수록 여성 조직원들간의 관계가 좋다는 의미이다.

리더의 권력/지위

Fiedler의 상황적 리더십 이론(1972)에 따르면, 리더십 효과성에 영향을 미치는 요인으로 ‘리더-부하 관계’, ‘과업구조’, ‘지위세력’이 있다. ‘리더-부하’관계란 조직의 부서원들이 리더를 지지하거나 지원하고 있는 정도를 말하고 ‘과업구조’란 수행해야 할 과업에 분명

하게 확정된 목표나 절차가 있으며 구체적인 지침이 설정되어 있는 정도를 의미한다. ‘지위세력’이란 리더가 부하에게 상을 주거나 벌을 줄 수 있는 권한 등을 행사할 수 있는 정도를 뜻한다. 본 연구에서는 이 세 가지 중에서 리더-부하 관계와 지위세력을 측정하였다. 그 외에 리더가 지닌 권력/지위를 측정하기 위해 리더가 담당하고 있는 현 직책의 조직내 중요도와 현 직책에 오르는데 걸린 기간을 측정하였다. 이와 더불어 멘토의 존재가 조직내에서의 지위상승에 상당한 영향을 미칠 수 있다는 의미에서 멘토링도 측정하였다.

리더-부하관계

리더-부하 관계를 측정하기 위해 부하로부터 ‘인간적’으로 신뢰와 존경을 받는가, ‘업무상’ 신뢰와 존경을 받는가, 그리고 전반적인 관계는 어떠한가에 대해 질문하였으며 5개 문항, 6점 척도(1 : 전혀 그렇지 않다 ~ 6 : 매우 그렇다)로 측정하였다.

지위세력

리더가 지니고 있는 영향력의 차원을 보상(급여, 승진), 처벌, 정보 등으로 구분하고 이러한 차원에서 부하들에게 영향력을 행사할 수 있는 정도를 묻는 4문항(6점 척도)으로 측정하였다.

현 직책의 중요도

자신이 현재 담당하고 있는 직책이 조직에서 얼마나 중요하다고 생각하는지를 질문하였으며 5점 척도로 측정하였다(1 : 전혀 중요하지 않다 ~ 5 : 매우 중요하다).

현 직급에 이르는데 걸린 기간

다른 동료들(남녀 모두 포함)에 비해 현재 자신이 현재의 직급에 오르는데 걸린 기간이 어떤지에 대해 질문하였으며 5점 척도로 측정하였다(1 : 빨랐다 ~ 5 : 느렸다).

멘토링

McCauley(1986)를 비롯하여 멘토링과 관련된 기존 연구들을 기초로 하여, 멘토의 역할을 ‘업무 조언’, ‘인맥 형성’, ‘개인적 상담’, ‘역할 모델 제공’으로 구별하고, 각각의 측면에서의 멘토가 있는지의 여부에 대해 총 4개의 문항으로 측정하였으며 멘토의 성별 및 멘토와의 관계도 측정하였다.

리더의 심리적 상태

리더의 심리적 상태 관련 변인으로 ‘개인 자아존중감’, ‘집단 자아존중감’, ‘리더역할에 대한 자신감’, ‘직업의식’을 측정하였다. 모든 질문에 대한 응답은 6점 척도(1=전혀 그렇지 않다, 6=매우 그렇다)를 사용하도록 하였다.

개인 자아존중감

개인 자아존중감은 자신에 대한 태도가 긍정적인지 부정적인지에 관한 개념이다. 본 연구에서는 Rosenberg(1965)가 개발한 자아존중척도의 10개 문항 중 4개 문항을 발췌하여 측정하였다. 문항의 예로는 “나는 다른 사람들만큼 일을 잘할 수 있다” 등이다.

집단자아존중

집단 자아존중감이란 자신이 속한 집단에 대해 가지고 있는 태도가 긍정적인지에 관한 개념인데, 본 연구에서는 자신이 속한 성별

집단 즉 자신의 성별에 대한 자아 존중감을 지칭한다. 김혜숙(1994)이 개발한 척도 중 3개 문항을 사용하여 측정하였다. 이 문항들의 예는 “나는 여성들(혹은 남성들)에 대해 자랑스럽게 여긴다”, “나는 가끔 여성(남성)이라는 사실이 유감스럽다” 등이다.

리더 역할에 대한 자신감

리더로서 자신의 역할수행에 대한 자신감의 정도는 김지경(2002)의 연구에서 사용된 척도를 수정하여 3문항으로 측정하였다. 문항 예로는 “나는 내가 적어도 다른 사람만큼은 상급자의 역할을 잘할 수 있다고 생각한다”, “나는 상급자로서 내가 좋은 장점을 많이 가지고 있다고 느낀다” 등이다.

직업의식

직업의식은 직업에 대한 태도 및 가치관으로서, 직무에 대한 태도와 조직에 대한 태도로 구성되어 있다. 본 연구에서는 김양희(2000)의 연구에서 개발된 척도 중 10문항을 사용하여 측정하였다. 문항 예로는 “나는 일하는 동안 업무에만 몰두한다”, “나는 업무 능력을 높이기 위해 무엇을 배우거나 규칙적으로 하는 일이 있다”, “나는 지금하고 있는 일을 만족스럽게 생각한다” 등이다.

리더십 효과성

공기업, 정부, NGO 조직 내의 리더십 효과성을 측정하기 위한 척도는 리더십의 통합적 모델에 근거하여 6가지 리더십 과정-업무 지시, 업무 수행, 업무 평가, 보상과 처벌의 부여, 관리 능력, 부하 육성-으로 구분하여 각 영역의 핵심적인 활동들을 고려하여 작성

하였다. 각 영역별로 1~4개의 문항이 포함되었으며, 전반적인 리더십 효과성을 측정하는 2개의 문항이 추가되어 총 17개의 문항으로 척도를 구성하였다. 대학교의 경우는 리더(교수)의 활동 영역을 ‘강의’, ‘연구’, ‘학생 지도’, ‘행정’, ‘사회 봉사’, ‘인간 관계’로 구분하여 20개 문항으로 측정하였다.

결 과

여성에게 불리한 조직 환경에 대한 남녀 리더의 평가

가설 1에서는 여성에게 불리한 조직 환경에 대한 리더들의 평가가 조직 유형에 따라 다르게 나타나는지, 리더의 성별에 따라 다르게 나타나는지, 그리고 이러한 성별에 따른 차이가 조직 유형에 따라 다르게 나타나는지를 알아보고자 하였다. 이를 위해 ‘조직에서의 반여성적인 관행’, ‘성차별적 문화’, ‘여성조직원들

간의 관계’에 대해 남녀리더들이 어떻게 지각하는지를 측정하였으며 조직 내 구성원들의 성차별의식 때문에 여성의 리더십 행사에 영향이 있는지와 관련된 ‘조직내 여성리더에 대한 고정관념’을 알아보았다. 이들 변인들을 종속변인으로, 조직유형(정부, 공기업, NGO, 대학)과 성별(남, 녀)을 독립변인으로 하여 이원변량 분석을 실시하였다. 조직 유형과 성별에 따른 여성에게 불리한 조직 환경에 대한 평가 평균은 표 3에 제시되어있다.

가설 1-1을 검증하기 위해 여성에게 불리한 조직 환경에 대한 평가에서 조직 유형별로 유의한 차이가 있는지를 알아본 결과, 4가지 측정변인 모두에서 유의한 차이가 나타났다, 반여성적 조직관행: $F=12.35, p<.001$, 성차별 문화: $F=12.11, p<.001$, 조직내 여성리더에 대한 고정관념: $F=12.93, p<.001$, 여성 조직원들 간의 관계: $F=57.08, p<.001$. 반여성적 조직관행의 경우, 공기업-학교-정부-NGO 순으로 높은 것으로 나타났으며, 사후분석 결과, 공기업이 정부와 NGO보다 반여성적 조직관행에 대한

표 3. 조직유형과 성별에 따른 여성에게 불리한 조직 환경에 대한 평가

해당요인명	전체		정부		공기업		NGO		학교	
	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여
반여성적 조직관행	3.38(.67)		3.20(.75)		3.66(.58)		3.09(.59)		3.45(.61)	
	3.34(.59)	3.44(.77)	3.29(.66)	3.08(.84)	3.55(.56)	3.79(.57)	3.11(.50)	3.05(.72)	3.33(.57)	3.69(.65)
성차별적 문화	2.99(1.04)		2.84(1.12)		3.52(1.10)		2.67(1.01)		2.80(.67)	
	2.75(.83)	3.32(1.20)	2.64(.95)	3.08(1.28)	3.11(.82)	4.08(1.13)	2.59(.92)	2.81(1.16)	2.60(.51)	3.06(.79)
조직내 여성리더에 대한 고정관념	3.09(.83)		3.09(.85)		3.36(.84)		2.53(.85)		3.17(.60)	
	3.03(.76)	3.17(.90)	3.09(.73)	3.08(.99)	3.25(.75)	3.50(.87)	2.43(.83)	2.70(.89)	3.19(.49)	3.20(.72)
여성 조직원들 간의 관계	3.48(.62)		3.18(.60)		3.80(.36)		2.90(.58)		3.78(.46)	
	3.45(.57)	3.48(.67)	3.31(.51)	3.03(.67)	3.76(.32)	3.86(.39)	2.84(.62)	3.00(.50)	3.69(.39)	3.82(.54)

주. ()은 표준편차임

평가가 .05수준에서 유의하게 높은 것으로 검증되었다. 성차별문화는 공기업-정부-학교-NGO 순으로 높은 것으로 나타났으며 사후 분석 결과, 공기업 리더들이 자신이 속한 조직의 성차별 문화에 대해 다른 세 개 조직 유형 모두보다 .05수준에 유의하게 높게 평가하는 것으로 검증되었다. 조직내 구성원들의 여성 리더에 대한 고정관념에 대한 리더의 평가에서는 공기업-학교-정부-NGO 순으로 나타났으며 사후분석 결과, 공기업-학교-정부간에는 유의한 차이가 없으나 NGO는 다른 세 조직유형에 비해 .05 수준에서 유의하게 낮은 것으로 나타났다. 여성조직원들 간의 관계는 공기업-학교-정부-NGO 순으로 높게 평가하였으며 사후 분석 결과, 정부와 NGO의 리더들에 비해 공기업과 대학교의 리더들이 여성조직원들간의 관계를 .05 수준에서 높게 평가한 것으로 검증되었다. 이상의 분석결과는 가설 1-1을 부분적으로 지지해주는 것이라 볼 수 있다.

여성에게 불리한 조직환경에 대한 평가에서 나타나는 성별차 및 성별과 조직유형간의 상호작용에 대한 분석결과, 전체적으로 성별차가 유의한 변인은 ‘성차별 문화’로서 4가지 조직 유형 모두 남성 리더에 비해 여성 리더가 자신이 재직하는 조직의 성차별 문화가 높다고 지각하는 정도가 유의하게 높았다, $F=14.29, p<.001$. 조직유형과 성별간의 상호작용에 대한 분석결과, 반여성적 조직관행, $F=3.39, p<.05$, 여성조직원들간의 관계, $F=3.35, p<.05$, 에 대한 지각에서 상호작용 효과가 유의하게 나타났으며 통계적으로 유의하지는 않으나 성차별 문화에서도 상호작용의 경향성이 나타났다, $F=2.05, p=.11$.

NGO와 정부에서와 달리 공기업과 대학교에서는 남성에 비해 여성들이 자신이 속한 조

직의 반여성적 관행에 대해 높게 평가한 것으로 나타났다. 성차별 문화의 경우 4개 조직 유형 모두에서 남성 리더에 비해 여성 리더가 보다 높게 지각을 하고 있으나 다른 조직에 비해 공기업에서 남성 리더의 평가와 여성 리더의 평가간에 차이가 보다 큰 것으로 나타났다. 여성 조직원간의 관계에 대해서는 다른 조직 유형에서는 남성 리더에 비해 여성 리더가 여성 조직원간의 관계를 긍정적으로 평가한 반면 정부 조직에서는 남성 리더들이 더 긍정적으로 평가하는 것으로 검증되었다.

이상의 분석결과, 남성리더에 비해 여성 리더의 여성에게 불리한 조직환경에 대한 평가가 유의하게 높게 나타날 것이라는 가설 1-2는 ‘성차별 문화’ 항목에서 지지되었다. 성별차와 조직유형간의 상호작용에 대한 가설 1-3와 관련한 분석에서는 ‘반여성적 조직관행’과 ‘여성 조직원들 간의 관계’에서 조직유형별로 성별차가 다르게 나타나기는 하였으나 공기업과 정부 모두에서 부정적으로 나타난 것이 아니라 다른 조직 유형에 비해 공기업에서 여성 리더의 인식이 남성리더보다 유의하게 부정적인 것으로 밝혀졌다.

리더의 권력/지위

가설 2에서는 조직 내에서 여성 리더와 남성 리더간의 권력/지위의 차이가 유의한지, 그리고 이러한 성별차가 조직 유형에 따라 다르게 나타나는지에 대해 검증하고자 하였다. 조직 내 권력/지위를 나타내는 지표로서 ‘리더-부하 관계’와 함께 ‘현 직책의 중요도’, ‘현 직급에 이르는데 걸린 기간’, ‘리더가 부하에 대해 지니는 지위세력’ 및 리더 자신이 받고 있는 ‘멘토링’에 대해 측정하였다.

리더가 부하에 대해 지니는 지위세력에 대해 알아보기 위해서 ‘부서원의 봉급, 상여금 결정에 대한 영향력’, ‘승진, 강등, 채용, 해고에 대한 영향력’, ‘지시나 명령에 불응하는 부서원을 처벌할 권한’, ‘부서원들이 원하는 정보나 지식을 지닌 정도’에 대해서도 측정하였다. 그런데 이 ‘지위세력’ 변인의 경우 대학 조직에서 교수-학생 간의 관계에는 적용되지 않기 때문에 정부, 공기업, NGO 세 조직에서만 측정하였다. 위 변인들을 종속변인으로, 조직 유형(정부, 공기업, NGO, 대학)과 성별(남, 녀)을 독립변인으로 하여 이원변량 분석을 실시하였으며 그 결과가 표 4에 제시되어있다. 리더가 받고 있는 멘토링에 대한 분석결과는 표 5에 제시되어있다.

리더-부하간 관계에 대한 남녀리더의 지각을 분석해본 결과, 성별에 따른 차이가 유의하지 않았으며, 성별과 조직유형간의 상호작용 효과도 유의하지 않은 것으로 나타났다. 리더와 부하간의 관계에 대해서는 부서원들로부터 받는 인간적/업무상의 신뢰/존경 및 부서원과의 전반적인 관계를 어떻게 지각하는지 측정하였는데 이러한 지각에 있어서 남성 리더와 여성 리더 간에 유의한 차이가 없으며, $F=.04, p=.85$, 조직 유형에 따라서도 성별차이가 나타나지 않는 것으로 검증되었다, $F=.35,$

$p=.79$.

현 직책의 중요도 지각에 대한 변량분석 결과, 성별의 주효과, $F=3.29, p=.07$, 및 조직과 성별의 상호작용 효과가, $F=2.27, p=.08, p<.10$ 수준에서 유의한 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 남성 리더에 비해 여성 리더가 자신이 현재 담당하는 직책의 조직 내 중요도에 대해 상대적으로 낮게 지각하고 있음을 의미하며 이러한 성별에 따른 차이가 조직 유형에 따라 다르다는 것을 보여준다. 각 조직유형별로 남녀차가 유의한지 분석 결과, 정부 조직과 대학교에서는 직책 중요도에 대한 남녀리더 간 지각차이가 유의하지 않았으나, 각각 $F=.64, p=.43, F=.48, p=.50$, 공기업과 NGO에서는 남성 리더에 비해 여성 리더가 자신의 직책 중요도를 유의하게 낮게 지각하는 것으로 검증되었다, 각각 $F=9.89, p<.01, F=2.87, p<.10$. 특히 공기업의 경우 다른 세 조직에 비해 직책 중요도 지각에서의 성별차가 두드러지게 나타나는 것으로 밝혀졌다.

승진 기간에 대한 분석 결과, 성별의 주효과는 유의했으나, $F=4.58, p<.05$, 조직유형과 성별간의 상호작용 효과는 유의하지 않았다, $F=1.93, p=.13$. 승진 기간은 현재 직급에 오르는데 걸린 기간에 대해 어떻게 느끼는지 질문했으며 숫자가 많을수록 자신의 승진기간이

표 4. 조직유형과 성별에 따른 권력/지위

해당요인명	전체		정부		공기업		NGO		학교	
	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여
리더-부하관계	4.34(.65)	4.37(.69)	4.26(.76)	4.41(.94)	4.35(.53)	4.30(.57)	4.21(.64)	4.17(.60)	4.51(.64)	4.52(.56)
현 직책 중요도	4.11(.84)	3.90(.84)	3.93(1.01)	4.11(.98)	4.10(.68)	3.63(.73)	4.41(.70)	4.10(.62)	4.05(.91)	3.82(.87)
현 직급 승진기간	2.75(.90)	3.15(.98)	2.64(1.11)	3.03(1.06)	2.88(.87)	3.53(.82)	2.63(.75)	2.76(.83)	2.78(.82)	3.09(1.04)
지위세력	3.00(.85)	2.83(.79)	3.02(.72)	2.74(.83)	2.72(.73)	2.82(.74)	3.55(1.03)	3.29(.82)	.	.

주. ()은 표준편차임

표 5. 조직유형과 성별에 따른 멘토링

멘토링	전체		정부		공기업		NGO		학교		
	남성	여성	남성	여성	남성	여성	남성	여성	남성	여성	
업무 조연자	있음	143(90.5%)	111(85.4%)	35(77.8%)	27(75%)	48(96.0%)	33(80.5%)	31(91.2%)	19(90.5%)	29(58.0%)	32(74.4%)
	없음	15(9.5%)	19(14.6%)	10(22.2%)	9(25%)	2(4.0%)	8(19.5%)	3(8.8%)	2(9.5%)	21(42.0%)	11(25.6%)
	χ^2	$\chi^2=1.797$	$p=.180$	$\chi^2=.086$	$p=.769$	$\chi^2=5.542$	$p=.019$	$\chi^2=008$	$p=.930$	$\chi^2=2.761$	$p=.097$
인맥 형성 도움	있음	104(67.1%)	77(62.1%)	22(48.9%)	16(44.4%)	30(60.0%)	21(51.2%)	26(76.5%)	14(66.7%)	26(52.0%)	26(60.5%)
	없음	51(32.9%)	47(37.9%)	23(51.1%)	20(55.6%)	20(40.0%)	20(48.8%)	8(23.5%)	7(33.3%)	24(48.0%)	17(39.5%)
	χ^2	$\chi^2=.756$	$p=.385$	$\chi^2=.159$	$p=.690$	$\chi^2=.705$	$p=.401$	$\chi^2=.629$	$p=.428$	$\chi^2=.672$	$p=.412$
개인 상담자	있음	143(86.1%)	104(78.8%)	32(71.1%)	24(68.6%)	47(94.0%)	27(65.9%)	27(79.4%)	18(85.7%)	37(74.0%)	35(81.4%)
	없음	23(13.9%)	28(21.2%)	13(28.9%)	11(31.4%)	3(6.0%)	14(34.1%)	7(20.6%)	3(14.3%)	13(26.0%)	8(18.6%)
	χ^2	$\chi^2=2.805$	$p=.094$	$\chi^2=.060$	$p=.806$	$\chi^2=11.748$	$p=.001$	$\chi^2=.347$	$p=.556$	$\chi^2=.723$	$p=.395$
역할 모델	있음	121(76.1%)	77(67.0%)	32(71.1%)	19(54.3%)	41(82.0%)	29(70.7%)	18(52.9%)	11(52.4%)	30(60.0%)	18(41.9%)
	없음	38(23.9%)	38(33.0%)	13(28.9%)	16(45.7%)	9(18.0%)	12(29.3%)	16(47.1%)	10(47.6%)	20(40.0%)	25(58.1%)
	χ^2	$\chi^2=2.784$	$p=.095$	$\chi^2=2.412$	$p=.120$	$\chi^2=1.611$	$p=.204$	$\chi^2=002$	$p=.968$	$\chi^2=3.046$	$p=.081$
멘토 와의 관계	동향	8(4.6%)	8(5.9%)	6(13.3%)	3(8.6%)	2(4.0%)	5(12.5%)	1(3.0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
	대학선배	15(8.7%)	5(3.7%)	4(8.9%)	1(2.9%)	5(10.0%)	2(5.0%)	1(3.0%)	2(9.5%)	5(15.6%)	2(5.7%)
	고교선배	2(1.2%)	1(.7%)	1(2.2%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	1(3.1%)	1(2.9%)
	동호회 /동아리	4(2.3%)	11(8.1%)	1(2.2%)	1(2.9%)	1(2.0%)	0(0%)	15(45.5%)	11(52.4%)	1(3.1%)	8(22.9%)
	상사/전공 연장자	85(49.1%)	67(44.1%)	16(35.6%)	19(54.3%)	37(74%)	24(60.0%)	14(42.4%)	6(28.6%)	17(53.1%)	13(37.1%)
	기타	36(20.8%)	31(22.8%)	12(26.7%)	8(22.9%)	3(6.0%)	6(15.0%)	2(6.1%)	2(9.5%)	8(25.0%)	11(31.4%)
	χ^2	$\chi^2=10.134$	$p=.181$	$\chi^2=4.172$	$p=.653$	$\chi^2=6.511$	$p=.260$	$\chi^2=2.611$	$p=.625$	$\chi^2=12.457$	$p=.053$
	남성	141(79.2%)	85(61.6%)	36(80%)	23(63.9%)	47(94.0%)	30(75%)	23(69.7%)	9(42.9%)	35(70.0%)	23(56.1%)
멘토 성별	여성	12(6.7%)	38(27.5%)	1(2.2%)	9(25.0%)	1(2.0%)	6(15.0%)	8(24.2%)	10(47.6%)	2(4.0%)	13(31.7%)
	도움주는 사람없음	25(14.0%)	15(10.9%)	8(17.8%)	4(11.1%)	2(4.0%)	4(10.0%)	2(6.1%)	2(9.5%)	13(26.0%)	5(12.2%)
	χ^2	$\chi^2=25.237$	$p=.000$	$\chi^2=9.718$	$p=.008$	$\chi^2=6.966$	$p=.031$	$\chi^2=3.872$	$p=.144$	$\chi^2=13.345$	$p=.001$

느렸다고 지각함을 의미한다. 남성 리더에 비해 여성 리더가 유의하게 자신의 승진이 느리다고 지각하고 있으며 이러한 성별차이 양상은 모든 조직 유형에서 공통적으로 나타나는 것으로 검증되었다.

지위세력에 대한 변량분석 결과는 성별의 주효과와 조직유형과 성별간의 상호작용 효과 모두 유의하지 않은 것으로 나타난 바, 각각, $F=1.08, p=.30, F=1.32, p=.27$, 급여나 승진과 처벌같은 인사결정 및 정보에 대한 영향력에

대해서 남녀리더간의 지각에 차이가 없으며 이러한 성별간 지위세력 지각의 유사성이 3가지 조직 유형에서 동일하게 나타남을 알 수 있다.

자신이 속한 조직에서 이루어지는 멘토링에 대한 지각을 알아보기 위해 업무조언자 유무, 인맥형성 조력자 유무, 개인 상담자 유무, 역할 모델 유무, 멘토와의 관계, 멘토의 성별에 대해 성별에 대해 측정하였다. 조직유형별로 남녀 간에 각 문항에 대한 응답 빈도에서 유의한 차이가 나는데에 대해 차이검증을 실시하였다. 검증결과, 전반적으로 남성에 비해 여성이 멘토링이 부족한 것으로 나타났는데, ‘조직생활과 관련하여 개인적으로 상담할 사람이 있다’는 문항에 대해 여성보다는 남성이 ‘그렇다’는 답을 많이 하는 경향을 보였으며, $\chi^2=2.805$, $p=.094$, 조직 내에 역할모델이 있다고 답한 사람도 남성이 더 높은 비율을 보이는 것으로 나타났다, $\chi^2=2.784$, $p=.095$. 멘토의 성별에 대한 문항에서는 남성의 79.2%가 멘토의 성별이 남성이라고 응답했으며, 6.7%만이 여성이라고 답했다. 반면 여성의 경우 61.6%는 멘토의 성별이 남성이라고 답했으나 27.5%가 멘토의 성별이 여성이라고 답하여 남성과 유의한 차이를 나타냈다, $\chi^2=25.237$, $p=.000$.

조직유형별로 살펴본 결과, 정부조직에서는 전반적으로 유의한 남녀차가 나타나지 않았으며 멘토 성별에 대한 문항에서만 차이가 나타난 바, $\chi^2=9.718$, $p=.008$, 남성 중 80%가 멘토가 남성이고 2.2%만이 여성인 반면, 여성의 경우 61.6%는 멘토가 남성이고, 27.5%는 여성인 것으로 검증되었다. 공기업 조직은 본 연구에 포함된 전체적인 분석에서 여성이 리더십을 발휘하기 불리한 환경인 것으로 나타나고 있으며, 멘토링에 대한 분석에서도 일관되

는 결과가 나타났다. 남성 중 96%가 업무에 대한 조언자가 있다고 응답하였으며, 4%만이 없다고 답한 반면 여성의 경우에는 19.5%가 업무조언자가 없다고 답하여 업무조언자 유무에서 남녀 간에 유의한 차이가 나타났다, $\chi^2=5.542$, $p=.019$. 개인상담자 유무에 대한 질문에서도 남성 중 6%만이 조직생활과 관련하여 개인적으로 상담할 사람이 없다고 답한 반면, 여성 중에서는 34.1%가 없다고 답하여 유의한 차이를 보였다, $\chi^2=11.748$, $p=.001$. 멘토 성별에서도 다른 조직과 마찬가지로 남성은 남성 중 멘토가 여성인 사람은 2.0%인 반면 여성 중 15%가 여성 멘토라고 답하여서 유의한 성별차를 보였다, $\chi^2=6.966$, $p=.031$.

4가지 조직 유형 중 멘토링 관련 요인 전반에서 가장 성별차가 나타나지 않은 조직은 NGO로서 6개의 멘토링 문항 중 남녀 간 차이가 유의한 문항이 없는 것으로 검증되었다. 대학교 조직은 다른 유형과의 조직과는 다르게 ‘업무 조언자가 있다’고 답한 비율이 남성(58.0%)에 비해 여성(74.4%)이 높게 나타났으나, $\chi^2=2.761$, $p=.097$, 역할모델 유무와 관련해서는 다른 조직과 마찬가지로 남성보다는 여성 집단에서 역할모델이 없다고 답한 비율이 높게 나타났으며, $\chi^2=3.046$, $p=.081$, 멘토의 성별이 여성인 경우가 남성(4.0%)보다는 여성(31.7%)에게서 높게 나타났다, $\chi^2=13.345$, $p=.001$. 대학교조직의 경우 멘토와의 관계에서도 성별차가 유의한 것으로 검증되었는데, $\chi^2=12.457$, $p=.053$, 남성집단에서는 전공 연장자, 기타, 대학 선배의 순서로 나타난 반면, 여성 집단에서는 전공연장자, 기타, 교수 동호회 순으로 응답하였다.

이상의 분석 결과를 요약해보면, 리더-부하간 관계나 자신이 지닌 지위세력에 대한 지각

은 남녀 리더 간에 유의한 차이가 나타나지 않으나 현 직책의 중요도에 대한 지각은 남성 리더에 비해 여성 리더가 유의하게 낮으며 자신의 승진 기간도 느리다고 지각하고 있음을 알 수 있다. 승진 기간 지각에서 나타나는 남녀 차는 모든 조직 유형에서 공통적으로 나타나 조직 유형간 차이가 없었으나 현 직책의 중요도에 대한 지각에서 대학교와 정부에서는 남녀리더 간 차이가 유의하지 않았으나 공기업과 NGO에서는 남녀리더 간 차이가 유의하게 나타나 조직 유형 간에 차이가 존재함을 알 수 있었다. 멘토링에 대한 분석에서는 전반적으로 다른 조직에 비해 공기업에서 여성 리더들이 남성 리더에 비해 업무조언자나 개인상담자가 부족한 것으로 나타났다.

이상의 분석 결과, 가설 2는 부분적으로 지지되었다. 보다 구체적으로 조직내 리더의 권력/지위에서의 성별 차와 관련하여 ‘현 직책의 중요도’ 및 ‘승진기간’에 대한 지각, ‘멘토링’ 관련 항목들에서 가설 2-1이 지지되었다. 성별 차와 조직유형간의 상호작용과 관련된 가설 2-2의 경우, ‘현 직책의 중요도’에서 조직유형에 따라 성별차가 다르게 나타났으나 대학교에 비해 공기업에서 성별차가 크게 나타난 반면, NGO와 정부에서는 가설 2-2의 방향대로 차이가 나타나지 않았다. 또한 멘토링에 대한

분석에서는 NGO나 대학교에 비해 공기업의 여성리더들이 멘토링의 여러 측면에서 부족함이 나타났으나 정부에서는 멘토 성별을 제외하고는 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이상의 분석결과, 가설 2-2는 부분적으로 지지되었다고 볼 수 있다.

리더의 심리적 상태

가설 3에서는 리더로서의 역할수행을 불리하게 하는 조직환경의 영향으로 심리적 건강 및 상태가 성별에 따라 다르게 나타나는지를 검증하고 이러한 성별 차이가 조직 유형에 따라 다르게 나타나는지를 알아보하고자 하였다. 이를 위해 조직 유형과 성별을 독립변인으로, ‘개인적 자긍심’, ‘집단 자긍심’, ‘리더역할에 대한 자신감’, ‘직업의식’을 종속변인으로 하여 이원 변량 분석을 실시하였다. 남녀 리더들이 지닌 심리적 요인들의 평균이 표 6에 제시되어있다.

분석결과, 성별 차이가 유의하게 나타난 요인은 집단 자긍심, $F=11.67, p<.001$, 이었으며 개인 자긍심, $F=2.93, p=.088$,과 직업의식, $F=3.58, p=.060$,도 $p<.10$ 수준에서 유의한 성별 차이가 있는 것으로 검증되었다. 분석결과에서 나타난 바를 정리해보면 개인 자긍심과

표 6. 조직유형과 성별에 따른 심리적 요인

해당요인명	전체		정부		공기업		NGO		학교	
	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여
개인자긍심	4.58(.69)	4.51(.74)	4.51(.69)	4.59(.67)	4.52(.81)	4.28(.75)	4.68(.68)	4.04(.66)	4.61(.60)	4.85(.65)
집단 자긍심	3.94(.71)	3.61(.81)	4.15(.72)	3.69(.81)	3.96(.69)	3.32(.84)	3.68(.72)	3.78(.89)	3.91(.67)	3.67(.71)
리더 자신감	4.53(.69)	4.56(.75)	4.48(.70)	4.62(.78)	4.63(.73)	4.46(.73)	4.39(.72)	4.06(.66)	4.61(.64)	4.85(.65)
직업의식	4.45(.73)	4.64(.59)	4.33(.85)	4.82(.57)	4.51(.69)	4.48(.55)	4.69(.60)	4.57(.61)	4.34(.71)	4.63(.59)

주. ()은 표준편차임

집단 자긍심은 여성에 비해 남성이 높으며 직업의식은 남성에 비해 여성이 높은 것으로 검증되었다.

심리적 요인에서 나타나는 남녀 간의 차이가 조직유형별로 다른가에 대해 분석한 결과, 개인 자긍심, $F=5.10, p<.01$, 집단자긍심, $F=2.67, p<.05$, $F=5.10, p<.01$, 리더자신감, $F=2.25, p=.08$, 직업의식, $F=3.03, p<.05$,에서 조직유형과 성별간의 상호작용 효과가 유의하였다. 분석결과, 정부와 대학교에 비해 공기업과 NGO의 경우, 남성에 비해 여성의 개인 자긍심이 보다 낮게 나타나며, 집단 자긍심의 경우 NGO를 제외한 다른 세 조직 유형 모두에서 남성에 비해 여성이 낮은 자긍심을 보이며 공기업에서 특히 이러한 현상이 두드러지게 나타났다. 리더로서의 자신감의 경우, 공기업에서는 남성 리더보다 여성 리더들의 자신감이 보다 낮은 반면, 정부조직과 대학교는 남성에 비해 여성이 보다 높은 자신감을 보이는 것으로 밝혀졌다. 직업의식은 전체적으로는 남성에 비해 여성이 보다 높은 것으로 검증되었으나 조직유형별로 나타난 성차에 대해 살펴본 결과, 정부와 대학교에서는 여성 리더의 직업의식이 보다 높게 나타났으나 NGO와 공기업에서는 차이가 없거나 남성 리더의 직업의식이 오히려 더 높은 것으로 나타났다.

이상의 분석결과에 따르면 리더로서의 역할 수행에 따른 심리적 상태에서 남녀차가 나타

날 것이라는 가설 3-1은 부분적으로 지지되었다. 성별 차와 조직유형간의 상호작용에 대한 가설 3-2와 관련된 분석결과, 개인자긍심, 집단자긍심, 리더자신감 및 직업의식에서 나타나는 성별차가 조직유형에 따라 다른 것으로 검증되었으나 가설 3-2를 부분적으로 지지하는 형태로 나타났다. 즉, 다른 조직 유형에 비해 공기업의 경우, 여성 리더들이 심리적인 요인에서 보다 부정적인 양상을 보여 여성 리더들이 개인 자긍심과 집단 자긍심이 남성 리더에 비해 낮으며 리더로서의 자신감도 남성 리더보다 낮은 것으로 밝혀졌다. 또한 직업의식도 다른 조직 유형에서 여성 리더들이 남성 리더에 비해 높게 나타났는데 비해 공기업에서는 여성 리더와 남성 리더간의 직업의식에서 유의한 차이가 나타나지 않았다.

리더십 효과성

가설 4에서는 남녀리더들이 자신이 리더로서 효율적이라고 지각하는 정도가 성별에 따라 유의하게 다르게 나타나는지, 그리고 이러한 성별 차이가 조직유형에 따라 다르게 나타나는지를 알아보려고 하였다. 조직유형과 성별에 따라 리더들이 자신의 리더십 효과성에 대해 어떻게 지각하고 있는지를 나타내는 평균치가 표 7에 제시되어 있다.

성별에 따른 리더십 효과성 지각차이에 대

표 7. 조직유형과 성별에 따른 리더십 효과성

해당 요인	전체		정부		공기업		NGO		학교	
	남	여	남	여	남	여	남	여	남	여
리더십 효과성	4.25(.66)	4.14(.66)	4.20(.74)	4.18(.58)	4.20(.50)	4.05(.55)	4.03(.78)	3.52(.68)	4.49(.58)	4.58(.54)

주. ()은 표준편차임

한 변량분석 결과, 유의한 성별차가 존재하는 것으로 검증되었으며, $F=4.09, p<.05$, 이는 남성 리더에 비해 여성 리더가 자신의 리더십 효과성에 대해 유의하게 낮게 지각하고 있음을 보여주는 결과로서 가설 4-1이 지지되었다. 조직유형과 성별간의 상호작용은 $p<.10$ 수준에서 유의한 것으로 검증되었다, $F=2.60, p=.05$. 리더십 효과성에서 나타나는 조직유형과 성별간의 상호작용 현상을 보다 구체적으로 알아보기 위하여 각 조직유형별로 리더십 효과성 지각에서의 성별차가 유의한지 각각 변량분석을 실시하였다. 분석결과, 정부와 대학교에서는 남녀리더 간에 유의한 차이가 나타나지 않았으나, 각각 $F=.02, p=.89, F=.31, p=.58$, NGO에서는 남성에 비해 여성리더들이 자신의 리더십 효과성을 유의하게 낮게 지각하였으며, $F=6.02, p<.05$, 정부에서도 통계적으로 유의하지는 않으나 남성리더보다 여성리더가 리더십 효과성을 낮게 지각하는 경향이 나타났다, $F=2.59, p=.11$. 따라서 가설 4-2는 부분적으로 지지되었다고 볼 수 있다.

리더십 효과성을 구성하는 항목들 중 여성 리더들이 남성 리더에 비해 자신의 리더십 효과성을 낮게 지각하는 구체적인 항목이 무엇인지 알아보기 위해 부가적인 분석을 실시하였다. 대학교 조직을 제외한 나머지 세 조직의 경우, ‘업무 지시(업무추진력, 업무지시의 명료성 등)’, ‘업무 수행(업무수행 방식과 노하우의 숙련, 부하 동기유발, 부서의 분위기 조성)’, ‘업무 평가(부하의 장단점/개선점 지적, 부서갈등 진단 및 해결)’, ‘보상과 처벌의 부여’, ‘관리 능력(외부와의 교류, 상급자 역할 수행, 문제의 핵심 파악)’, ‘부하 육성’, ‘전반적 리더십 효과성(탁월한 업무성과, 상위 상급자로 승진 가능성)’의 7가지 요인에 대해 평가

표 8. 성별에 따른 리더십 요인별 효과성

해당요인명	남	여
업무 지시	4.40(.67)	4.25(.65)
업무 수행	4.44(.65)	4.34(.59)
업무 평가	4.26(.76)	4.16(.70)
보상과 처벌의 부여	3.63(.80)	3.65(.72)
관리 능력	4.24(.68)	4.01(.69)
부하 육성	3.95(.93)	3.74(.95)
전반적 리더십 효과성	4.00(.82)	3.77(.85)

주. ()은 표준편차임

하도록 하였다. 리더십 효과성을 구성하는 하위 요인별로 성별에 따른 평균치가 표 8에 제시되어있다.

7개 요인 각각을 종속변인으로 성별을 독립변인으로 하여 변량분석 한 결과, 7개 요인 중 $p<.05$ 수준에서 성별차가 유의한 요인은 관리 능력, $F=6.52$,과 전반적 리더십 효과성, $F=4.56$, 이었으며 $p<.10$ 수준에서 성별차가 유의한 요인은 부하 육성, $F=2.75, p=.09$, 과 업무 지시, $F=2.80, p=.09$ 이었다. 성별차가 나타난 4개 요인 모두에서 남성에 비해 여성이 자신의 리더십 효과성을 낮게 평가하는 것으로 검증되었다.

논 의

본 연구에서는 4가지 조직 유형에서 남성리더와 여성리더의 여성에게 불리한 조직 환경에 대한 평가, 권력/지위, 심리적 요인, 자신의 리더십 효과성에 대한 인식에서 차이가 나타나는지, 이러한 차이가 조직유형에 따라 다르

게 나타나는지를 알아보고자 하였다.

여성에게 불리한 조직 환경에 대한 평가와 관련해서 ‘조직에서의 반여성적인 관행’, ‘성차별적 문화’, ‘여성조직원들 간의 관계’에 대해 조직간 차이가 나타나는지, 또 남녀리더들이 어떻게 지각하는지를 측정하였으며 ‘조직 내 여성리더에 대한 고정관념’에 대해 어떻게 평가하는지를 알아보았다. 반여성적 조직관행이란 공공연한 성차별은 아니지만 여성조직원에게 불리하게 작용하고 있는 관행들을 의미하는 것으로 빈번한 야근, 인맥 형성, 술자리 등 비공식적 모임의 중요성, 여성의 상급직 제한 및 배제 등에 관한 문항으로 이루어져 있다. 성차별 문화는 ‘우리 조직에서는 승진이 여성에게 불리하다’, ‘우리 조직의 최고 책임자는 남녀평등 지향적이다’의 문항으로 측정하였으며 조직 내 여성리더에 대한 고정관념은 조직의 구성원들이 여성 상급자보다 남성 상급자를 선호하거나, 여성 상급자의 능력을 과소평가하거나 지시에 따르지 않는지 등의 질문을 통해 측정하였다.

여성에게 불리한 조직 환경에 대한 평가에서 공통적으로 나타난 사실은 다른 유형의 조직에 비해 공기업이 여성 리더의 리더십이 발휘되기 어려운 환경적인 특성을 지니고 있다는 것이다. ‘반여성적 조직관행’, ‘성차별 문화’, ‘조직 내 여성리더에 대한 고정관념’ 모두에서 공기업이 가장 높게 나타났으며 이는 다른 조직 유형에 비해 공기업에서 전형적인 남성중심적 조직에서 관행적으로 이루어지고 있는 행동양식이 빈번하게 나타나며 조직 분위기나 구성원들의 행동에서 성차별이 발생할 뿐만 아니라 이와 같은 조직 내 구성원들의 성차별 의식으로 인해 여성의 리더십 행사에 어려움이 발생할 수 있음을 보여주는 결과이다.

여성에게 불리한 조직환경에 대한 평가에서 남녀리더 간 차이가 나타나는지, 그리고 남녀리더 간 평가차이의 양상이 조직유형별로 다르게 나타나는지에 대해 알아본 결과, NGO와 정부에서는 남성에 비해 여성이 자신이 속한 조직의 반여성적 관행에 대해 낮게 평가한 반면 공기업과 대학교에서는 남성에 비해 여성들이 높게 평가하였다. 성차별 문화의 경우, 모든 조직유형에서 남성보다 여성이 더 차별적이라고 평가하였으나 특히 공기업에서 남성리더의 평가와 여성리더의 평가 간에 차이가 보다 큰 경향이 나타났다. 여성 조직원간의 관계에 대해서는 공기업, NGO, 대학교에서는 남성 리더에 비해 여성 리더가 여성 조직원간의 관계를 긍정적으로 평가한 반면 정부 조직에서는 남성 리더들이 더 긍정적으로 평가하는 것으로 검증되었다. 공기업의 조직환경이 전반적으로 여성에게 가장 불리한 것으로 나타남에도 불구하고 여성 조직원간의 관계가 가장 긍정적으로 나타난 것으로 보아, 여성 조직원간 관계가 여성에게 불리한 조직환경간의 관련성이 일관적이지 않음을 시사한다. 조직환경이 크게 불리하게 인식되는 상황에서 소수인 여성들이 오히려 강한 집단적 결속을 형성함으로써 그러한 결과가 나타날 가능성이 있는 것이다.

권력/지위와 관련하여 리더-부하관계, 현 직책의 중요도, 현 직급에 오르기까지의 승진기간, 지위세력에 대해 측정하였으며, 자신이 받고 있는 ‘멘토링’에 대해 어떻게 지각하는지를 알아보았다. 분석결과, 리더-부하 간 관계나 자신이 지닌 지위세력에 대한 지각은 남녀리더 간에 유의한 차이가 나타나지 않았으나 현재 자신이 담당하고 있는 직책의 중요도에 대해 남성리더에 비해 여성리더가 유의하게 낮

게 지각하였으며 현재 직급에 오르기까지 걸린 기간에 대해서도 여성 리더가 남성 리더에 비해 승진기간이 오래 걸렸다고 지각하는 것으로 검증되었다. 여성이 고위직까지 오르는 데 남성에 비해 더 많은 시간이 걸리며, 담당하고 있는 직책의 중요도가 낮다는 것은 조직 내의 권력/지위에서 상대적으로 여성 리더가 불리한 상황임을 보여주는 결과이다. 특히 현 직책의 중요도와 승진기간에 대해서는 남녀 간 차이가 나타나지만 리더-부하 간 관계나 지위세력에 대한 지각에서는 그렇지 않다는 결과는 시사하는 바가 크다. 즉, 여성 리더들이 부하와의 관계나 부하에 대한 자신의 영향력 등 관계적인 측면에서의 리더십에 대해서는 남성 리더의 지각과 별로 다르지 않으나, 현직책의 중요도나 승진기간처럼 외적으로 부여되는 지위속성 면에서 불리하다고 지각하고 있음을 보여주고 있는 것이다. 더욱이 이러한 성별차가 조직유형에 따라 다르게 나타나는지에 대해서 분석한 결과, 승진기간의 경우 조직 유형에 상관없이 남성에 비해 여성이 느리다고 지각하는 것으로 나타나, 여성의 고위직 진출이 어렵고 느린 현상은 조직의 특성과 상관없이 광범위하게 나타나는 것임을 보여주고 있다.

현 직책의 중요도에 대한 지각에서 나타나는 성별 차는 조직유형에 따라 다르게 나타났는데 대학교와 정부에서는 성별차가 유의하지 않은 반면 공기업과 NGO에서는 유의한 차이가 있는 것으로 검증되었다. 선행 연구 및 관련 자료에서 검토한 바, 공기업의 경우 위계화와 관료화가 심한 특성을 지니고 있으므로 이와 같은 조직 유형에서 여성이 상대적으로 중요도가 떨어지는 직책을 담당하고 있는 것으로 검증된 분석 결과는 예상과 일치하는 것

이라 볼 수 있으나 NGO와 같이 위계가 뚜렷하지 않고 규모가 크지 않은 조직에서 여성이 담당하는 직책의 중요도가 유의하게 낮은 것은 예상과는 다른 결과이다. 앞서 살펴 본 바와 같이, 우리나라 NGO에서 조직환경 면에서는 여성에게 불리한 요소가 약하게 나타나지만, 의사결정 권한이나 지위 면에서는 다른 조직보다도 오히려 남녀차가 심하게 나타나고 있는 것이다. 이는 정부조직이나, 공기업, 대학교 등에 비해 NGO에는 여성근무자의 일-가정 양립을 위한 안정적 지원체계가 미비함에 따라 많은 여성 근무자들이 활동을 중단하게 되어 (김영래, 이선이, 김호섭, 김혜숙, 강민정, 2005), 결과적으로 중요한 직책에 오르는 여성 비율이 낮아지기 때문일 가능성이 있다.

멘토링과 관련하여 업무조언자 유무, 인맥형성 조력자 유무, 개인 상담자 유무, 역할 모델 유무, 멘토와의 관계, 멘토의 성별을 알아보았다. 전반적으로 남성에 비해 여성이 멘토링이 부족한 것으로 나타났는데 개인 상담자 유무, 역할모델 유무에서 유의한 성차가 나타났다. 조직유형별로 나타나는 멘토링에서의 성별 차에서도 공기업에서 여성 리더에게 가장 불리한 양상이 나타났다. 특히 업무조언자 유무, 개인 상담자 유무에서 남성에 비해 여성의 멘토가 매우 부족한 것으로 밝혀졌다.

권력/지위 및 여성에게 불리한 조직 환경에 대한 평가와 관련하여 공통적으로 나타난 현상은 다른 조직 유형에 비해 공기업이 여성 리더십이 발휘되기에 부정적인 특성을 지니고 있다는 것이다. 여성에게 불리한 조직 환경에 대한 평가에서 나타나는 조직유형별 차이에 대한 분석도 이러한 결과를 뒷받침해주는 바, 반여성적 조직관행, 성차별 문화, 조직 내 여성리더에 대한 고정관념 모두 공기업에서 가

장 높은 것으로 검증되었다.

남녀리더들의 심리적 상태 관련 변인으로서 ‘개인적 자긍심’, ‘집단 자긍심’, ‘리더역할에 대한 자신감’, ‘직업의식’에 대해 검증한 결과, 집단자긍심은 여성에 비해 남성이 유의하게 높으며, 개인자긍심도 유의도 .10수준에서 남성이 여성에 비해 유의하게 높은 것으로 나타난 반면, 직업의식은 남성보다 여성이 높은 것으로 나타났다. 직업의식은 직업에 대한 태도 및 가치관으로서 ‘업무 몰두’, ‘조직 몰두’ 등의 내용을 포함하고 있다. 선행연구(김혜숙, 이선이, 윤소연, 김영래, 김호섭, 2005)에서 심리적, 환경적, 리더십 스타일 요인이 여성 리더의 리더십 효과성 지각에 미치는 영향에 대해 회귀분석한 결과, 직업의식이 여성 리더의 리더십 효과성 지각에 유의한 영향을 미치는 것으로 검증된 바 있다. 즉, 자신의 일을 가치 있게 여기고, 업무 능력을 높이기 위해 새로운 것을 학습하고자 하며, 직장의 행사에 적극적으로 참여하는 등의 태도와 행동이 여성 리더십 효과성을 증진시키는 데 긍정적으로 작용한다는 것이다. 그런데 이러한 직업의식이 보다 활성화되기 위해서는 자신에 대해 긍정적으로 생각하는 자긍심이 뒷받침이 되어야 할 것이다. 자긍심이 낮은 사람보다는 높은 사람이 자신의 일을 가치 있게 여길 수 있으며, 업무 능력을 향상시키기 위해 새로운 것을 배우는데 있어서 보다 적극적으로 자신의 에너지를 투입할 수 있기 때문이다. 따라서 위의 분석 결과 나타난 바, 직업의식이 여성 리더에게 높게 나타난다는 것은 여성 리더십의 효과성 측면에서 낙관적이나 자긍심이 상대적으로 남성리더에 비해 낮게 나타난다는 것은 리더십 효과성에 부정적으로 작용할 가능성 있음을 보여주는 결과라고 할 수 있다.

조직유형별로 나타나는 심리적 요인에서의 성별차를 살펴보면 정부와 대학교에 비해 공기업과 NGO의 경우, 남성에 비해 여성의 개인 자긍심이 보다 낮게 나타나며, 집단 자긍심의 경우 NGO를 제외한 다른 세 조직 유형 모두에서 남성에 비해 여성이 낮은 자긍심을 보이며 공기업에서 특히 이러한 현상이 두드러지게 나타났다. 리더로서의 자신감은, 공기업의 경우 남성 리더보다 여성 리더들의 자신감이 보다 낮고, 다른 조직 유형들은 남성에 비해 여성이 보다 높은 것으로 밝혀졌다. 직업의식은 전체적으로는 남성에 비해 여성이 보다 높은 것으로 검증되었으나 조직유형별로 살펴본 결과, 정부와 대학교에서는 여성 리더의 직업의식이 보다 높게 나타났으나 NGO와 공기업에서는 차이가 없거나 남성 리더의 직업의식이 오히려 더 높은 것으로 나타났다.

리더의 권력/지위, 리더의 여성에게 불리한 조직 환경에 대한 평가에서와 일치되는 결과로서 심리적 요인에서 나타나는 조직유형별 특징 역시 다른 유형에 비해 공기업에서 여성 리더의 심리적 요인에서 부정적인 양상이 높은 것으로 보인다. 이와 같은 결과는 리더의 권력/지위, 리더의 여성에게 불리한 조직 환경에 대한 평가와도 관련성이 있는 것으로 공기업의 경우 다른 세 조직에 비해 반여성적 조직관행, 성차별 문화, 여성 리더에 대한 고정관념 정도가 유의하게 높은 것으로 검증된 바 있다. 즉, 다른 조직 유형에 비해 여성의 리더 활동을 제약할 수 있는 반여성적 조직관행이 높으며, 조직의 부서원들이 여성 상급자보다는 남성 상급자를 선호하거나 여성 상급자의 말을 잘 따르지 않는 등의 고정관념적인 행동 정도가 높게 나타나는 환경은 여성 리더가 자신에 대한 자긍심이나 여성으로서의 자긍심을

느끼며 효과적으로 리더로서 역할을 하는데 부정적인 영향을 미칠 수 있음을 보여주는 결과라고 할 수 있다. 한편, 정부와 대학교 등의 조직에서 여성 리더들의 리더십 자신감이나 직업의식이 남성보다 오히려 높다는 사실은, 이러한 심리적 변인들이 환경적 요인의 결과로서 나타나는 것이라기보다, 거꾸로 원인으로 작용했을 가능성을 보여 준다. 즉, 정부나 대학교의 조직 환경이 여성에게 우호적이기 때문에 그러한 심리적 상태가 우월하게 나타나는 것이 아니라, 리더 자신감이나 직업의식이 탁월한 여성이기 때문에 조직에서 리더로서 살아남을 수 있었을 가능성이 있는 것이다.

마지막으로 남녀리더들이 자신의 리더십 효과성에 대해 어떻게 지각하는지를 분석한 결과, 남성 리더에 비해 여성 리더가 자신의 리더십 효과성에 대해 유의하게 낮게 지각하는 것으로 검증되었으며 조직유형별 차이에서는 대학교를 제외한 나머지 조직유형 모두 공통적으로 남성에 비해 여성리더가 자신의 리더십 효과성을 낮게 지각하는 경향이 유의도 수준 .10에서 유의한 것으로 검증되었다.

리더십 효과성을 구성하는 다양한 요인들 중 성별차가 나타나는 요인이 무엇인지를 알아보기 위해 추가로 분석을 한 결과, ‘업무 지시’, ‘업무 수행’, ‘업무 평가’, ‘보상과 처벌의 부여’, ‘관리 능력’, ‘부하 육성’, ‘전반적 리더십 효과성’의 7가지 요인 중 ‘관리 능력’과 ‘전반적 리더십 효과성’에서 유의한 성차가 나타났다. 특히 ‘부하 육성’, ‘업무 지시’에서는 유의도 수준 .10에서 유의한 성차가 나타났다. 즉, 전체적으로 남성 리더에 비해 여성 리더가 자신의 리더십 효과성에 대해 상대적으로 낮게 지각하고 있으며, 특히 다른 부서나 외부와의 교류를 통한 정보수집, 당면한 문제의 핵심에

대한 정확한 파악, 상급자로서의 역할 수행과 같은 ‘관리 능력’과 탁월한 업무 성과를 보이는지 여부 및 향후 상위 상급자로 승진할 가능성과 같은 ‘리더로서의 전반적 리더십 효과성’에 대한 평가에서 남성 리더에 비해 여성 리더들이 스스로를 유의하게 낮게 평가하는 것으로 나타났다. 또한 도전적 업무 부여로 부하직원의 능력을 향상시키는 ‘부하 육성’이나 새롭고 참신한 기획이나 해결안의 제안, 업무 추진력, 명료한 업무지시, 치밀한 업무 계획과 같은 행동을 포함하는 ‘업무 지시’ 상의 효과성에 대해서도 남성 리더에 비해 여성 리더가 낮게 평가하는 경향이 있음을 알 수 있다.

본 연구의 분석결과를 종합적으로 살펴보면, 가장 일관성 있게 나타난 현상은 다른 조직 유형에 비해 공기업이 여성 리더십이 발휘되기에 부정적인 특성을 지니고 있다는 것이다. 반대로 NGO가 대체적으로 여성리더에게 가장 우호적인 조직환경을 제공하는 것으로 나타나고 있다. 따라서, 규모가 크고 관료제 형태가 강한 형태의 조직이 여성리더의 업무 수행에 불리한 환경적 조건을 제공할 것이라는 본 연구의 가정이 이 공기업과 NGO의 사례에 대해서는 잘 부합된다고 볼 수 있다.

그렇다면, 정부기관도 규모가 크고 관료제 형태가 강하데 공기업보다 여성리더에게 덜 불리하게 작용하고 있는 현실은 어떻게 설명할 수 있을까? 우선 정부조직의 사례에 여성부가 포함된 점이 지적될 수 있을 것이다. 여성부는 여성구성원의 비율이 2/3에 이르고, 5급 이상의 관리자 중 여성이 차지하는 비율도 50%가 넘을 정도로 성비 불균형이 존재하지 않는 조직으로서 (2003년 기준), 다른 정부조직과는 확연히 구별되는 특성을 지녔다

고 볼 수 있는 것이다. 실제로 여성부 사례를 제외하고 자료분석을 해 보면 결과가 달라지는 부분이 있기도 하다. 예를 들면, 정부조직의 여성 성차별적 문화가 여성부 자료를 포함했을 경우보다 더 높게 나타나(M=2.84에서 M=3.13으로 됨) 대학교(M=2.80)나 NGO(M=2.67)보다 더 높아지며, 여성의 승진기간이 더 길어지고(M=2.97에서 M=2.70으로 됨), 남성 리더의 현직책의 중요도가 상승하며(M=3.93에서 M=4.03으로 됨), 여성이 여성의 멘토가 되는 비율이 현저히 낮아진다(25%에서 11.1%로 낮아짐). 그러나 그 외의 결과에는 큰 영향을 미치지 않으며, 위에 제시한 변화에도 불구하고 공기업과의 차이는 여전히 나타나고 있다. 그렇다면 제시할 수 있는 대안의 설명으로는 정부조직의 경우 양성평등 관련 교육과 적극적인 조치, 멘토링 제도 도입 및 모성보호제도의 안정적 실시 등 남녀 차별을 개선하기 위한 노력이 보다 지속적으로 이루어진 점을 들 수 있다. 그러한 제도적인 노력이 여성리더의 업무 수행에 긍정적으로 작용했을 가능성이 있다. 후속 연구에서 정부와 공기업간에 이러한 남녀차별 개선을 위한 노력의 차이점이 있는지를 확인할 필요성이 있고, 또한 공기업 내에서도 이러한 성차별 개선 노력의 차이가 있는 공기업간에 여성에 불리한 환경에 대한 지각에서 차이가 있는지, 또한 그 결과 여성리더의 리더십 효과성 평가와 심리적 안정성이 다른 지를 검토할 필요가 있다.

NGO에 비해 대학교가 여성리더에게 부정적인 환경을 제공하는 현상은 어떻게 설명할 수 있을까? 한 가지 가능한 설명요인으로 성비 불균형을 들 수 있다. 본 연구의 사례가 된 대학교들의 경우 여교수의 비율은 전임교원 기준 8.9-15.9%의 수준으로 나타난다.⁴⁾ 이

에 비하면 본 연구의 사례가 된 NGO들의 여성리더의 비율은 11.1-50.0%이며, 평균 37.1%이다. 대학교는 관료제적 형태로 운영되지 않고, 리더 개인의 역량의 작용에 크게 좌우되는 환경이기는 하지만, 여성리더가 소수자로 존재하기 때문에 반여성적 조직관행이나 여성리더에 대한 고정관념 등이 여전히 팽배해 있음을 시사한다고 보겠다. 그 이유가 어디에 근거하든 간에, 보다 더 평등적이고 개혁지향적이라고 기대되는 대학에서 반여성적 조직관행 등 여성에게 불리한 조직환경이 NGO나 정부보다도 더 높게 나타났다는 것은 기대와는 다른 결과이고, 현재 우리 사회의 대학 교육이 미래의 보다 발전적이고 정당한 사회 건설을 위해 긍정적으로 작용할 수 있을 지에 대한 의문을 가지게 한다.

본 연구 결과 우리나라 공공부문의 조직 중 특히 공기업이 대학, NGO나 정부에 비해 여성리더에게 불리한 조직 환경이나 지위 권력을 그 특징으로 하며 그에 따라 여성 리더의 심리적 건강이나 리더십 효과성도 더욱 부정적으로 됨을 보여 주었다. 후속 연구에서는 이러한 공기업에서의 문제점이 일반 기업에서도 나타나는 지를 검토해 볼 필요가 있을 것이다. 일반 기업은 공기업에 비해 정부의 양성평등정책의 압력을 덜 받으므로 그만큼 더 기존의 남성중심적 체제를 더 고수할 수 있고 그에 따라 여성 리더는 더욱 불리한 조직 환경에 처하게 될 가능성이 있다. 반면 일반 기업은 이윤 추구를 그 목적으로 함으로써 그

4) 각 대학의 2003년도 연례보고서 자료에 의함, 단, 전북대의 경우 2004년도 자료임. 의과대학을 제외하면 여교수 비율이 더욱 낮아지는데, 일부 대학의 자료에서는 대학별 여성비율을 제시하지 않아서 확인할 수 없었음.

체제가 오히려 더 리더의 효과성 중심으로 작동하여 여성에 대한 기존의 고정관념에서 벗어난 형태로 나아갈 수도 있을 것이다. 이러한 대비되는 두 가지 가능성 중 어떠한 가정이 보다 현실에 근접한 것인지를 검토해 볼 필요가 있다. 또한 본 연구에서는 주로 공공 부문 조직유형 간에 여성 리더에 불리한 조직 환경에 대한 지각이 서로 다른 지에 대한 전반적 비교를 목적으로 하였으나 후속 연구에서는 각 조직별로 여성 리더의 리더십 효과성이 각각 이러한 조직 환경의 어떠한 측면에 의해 보다 더 강하게 영향 받는지를 검토할 필요가 있다. 마지막으로 여성리더에게 특히 불리한 공기업의 현실을 정부 당국에서 인식하여 이러한 점을 개선하도록 하는 제도를 도입하도록 개입할 필요가 있고, 그러한 개입의 효과에 대한 과학적 분석이 필요하다 하겠다.

참고문헌

- 한국여성정책연구원 (2006). 여성통계연보.
- 김양희 (2000). 기업내 남녀관리자의 리더십 비교 연구. 한국여성개발원.
- 김영래, 이선이, 김호섭, 김혜숙, 강민정 (2005). 한국 NGO의 여성 리더십에 관한 연구: 효율성과 결정요인을 중심으로. 정치·정보연구, 8(2):37-61.
- 김혜숙 (1994). 한국집단지아존중척도. 한국심리학회지 : 사회, 8(1), 103-116.
- 김혜숙, 이선이, 윤소연, 김영래, 김호섭 (2005). 대학에서의 여성 리더: 남녀 교수의 리더십 자기 지각 비교. 한국심리학회지: 여성, 10(3), 293-319.
- 김혜숙, 장재운 (2002). 여성 공무원 리더의 효율성, 성 정체성, 삶의 만족도와 조직의 성차별 문화. 한국심리학회지: 사회문제, 8(2), 191-208.
- 박통희 외. (2004). 편견의 문화와 여성리더십: 여성공직자와 역할 모형. 대영문화사.
- 밸리언 (김영신 역) (2000). 여성의 성공 왜 느낄까?. 서울: 여성신문사.
- 이주희, 전병유, Lee, J. (2004). 유리천장 깨뜨리기: 관리직 여성의 일과 삶. 한울 아카데미.
- 정성호 (1991) 한국행정연구에 있어서 문화심리적 접근의 평가. 한국 행정학보25(3): 707-726.
- 조혜정 (1985). 한국의 사회변동과 가족주의. 한국문화인류학. 17: 79-96.
- Adler, N. J. and Izraeli, D. N. (1988). *Women in Management Worldwide*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Bass, B. M., J. Crusell, and R. A. Alexander. (1971) "Male managers" attitude toward working women. *American Behavioral Scientist*, 15, 221-236
- Brass, D. J. (1985). Men's and women's networks: A study of interaction patterns and influence in an organization. *Academy of Management Journal*, 28, 327-343.
- Burke R. J. and D. L. Nelson (Eds.). (2002). *Advancing Women's Careers*. Oxford: Blackwell.
- Byrne, D. and J. H. Neuman. (1992). The implications of attraction research for organizational issues. In K. Kelley (Ed.), *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*. Amsterdam: Elsevier Science.
- Davidson, M. J. and R. J. Burke. (2000). *Women*

- in Management: Current Research Issues, Vol. II.* Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation.* Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Ezell, H. F., C. A. Odewahn, and J. D. Sherman. (1981). The effects of having been supervised by a woman on perceptions of female managerial competence. *Personnel Psychology* 34:291-299.
- Fagenson, E. A. (1990). At the Heart of Women in Management Research: Theoretical and Methodological Approaches and their Biases. *Journal of Business Ethics* 9: 267-74
- Goldin, C. 1990. *Understanding the Gender Gap.* New York: Oxford University Press.
- International Labor Organization (ILO). (1997). *Economically Active Population, 1950-2010, Vol. II-V.* Geneva: ILO.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation.* New York: Basic Books.
- Kruse, L. and M. Wintermantel. (1986). Leadership Ms.-qualified: The gender bias in everyday and scientific thinking. Pp.171-197 in C. E. Graumann and S. Moscovici (Eds.), *Changing Conceptions of Leadership.* New York: Springer-Verlag.
- Nidiffer, J. (2001). New Leadership for a New Century: Women's Contribution to Leadership in Higher Education. Pp.101-131 in J. Nidiffer & C. T. Bashaw (Eds.), *Women Administrators in Higher Education: Historical and Contemporary Perspectives.* Albany: SUNY Press.
- Pearson, J. C. and D. M. Serafini. (1984). Leadership behavior and sex role socialization: Two sides of the same coin. *Southern Speech Communication Journal* 49: 396-405.
- Powell, G. N. (1993). *Women and Men in Management,* 2nd ed. Newbury Park, Calif.: SAGE Publications.
- Ragins, B. R. (1999). Gender and mentoring relationships: A review and research agenda for the next decade. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of Gender and Work.* Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Reskin, B. F. and H. I. Hartman. (1986). *Women's Work, Men's Work: Sex Segregation on the Job.* Washington, DC: National Academy Press.
- Sherman, J. D., H. F. Ezell, C. A. Odewahn. (1987). Centralization of decision making and accountability based on gender. *Group Organization Studies* 12:454-463.
- Stevens, G. and S. Gardner. (1987). But can she command a ship? Acceptance of women by peers at the coast guard academy. *Sex Roles* 16:181-188.
- Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Make it to the Top in America's Largest Corporations?* Reading, MA: Addison Wesley.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management.* Geneva: ILO.
- 1 차원고접수 : 2007. 11. 11.
 심사통과접수 : 2007. 12. 28.
 최종원고접수 : 2007. 12. 30.

Perception of the Organizational Environment for Female Leaders in the Public Sector

Suni Lee
Ajou University

Soyeon Yoon
Yonsei University

Hai-Sook Kim
Ajou University

The present study investigated the organizational environment of the public sector which put female leaders at a disadvantageous position. More specifically, we hypothesized that leaders in general would evaluate the anti-female organizational environments stronger for the government organization and the public enterprises than for the NGOs and the universities. We also hypothesized that female leaders in the government organization and the public enterprises in comparison with the NGOs and the universities, would perceive the organizational environment more at a disadvantage for females than male leaders would, and perceive their psychological strength as well as leader effectiveness lower than male leaders would. To investigate these hypotheses, we asked 319 leaders (females 138, males 181) in the public sector (i.e., the government, the public enterprises, the NGOs and the universities) to fill out a survey questionnaire. The results demonstrated that in general people evaluated the anti-female organizational environment in the public enterprises stronger than in the other organizations. The results also showed that in general female leaders evaluated the organizational environment for females more negatively, their power/status lower, self-esteem as well as collective self-esteem lower and their effectiveness as a leader lower than male leaders did. Furthermore, these gender differences were the most prominent in the public enterprises. These results were discussed in terms of theoretical as well as practical implications.

Key words : female leaders, public sector, organizational environment, psychological strength, leader effectiveness