

신규 여성인력의 조직사회화와 훈련방향

강 해 련

이화여자대학교

본 논문은 신규 여성인력의 개발과 훈련을 조직사회화 과정의 관점에서 접근해 보고자 하였다. 여성의 경우 학교장면에서의 우수한 인지적 능력이 산업장면에서의 업무수행 능력으로 전이되지 못하는 경향이 있다. 이를 본질적으로 이해하기 위해 우선 여성인력의 직무수행에 대한 평가적 측면들을 살펴보았다. 일반적으로 제기되는 여성의 문제점이 직무수행 지식이나 기술의 측면보다는 조직사회화 과정의 적용의 측면과 더욱 밀접한 관련성을 지닐 수 있음을 제시하였다. 본 논문에서는 여성인력의 조직사회화 과정중 특히 초기 사회화단계의 중요성을 강조하였다. 학교장면 외에는 별다른 조직경험이 없는 대다수의 신규채용 여성들은 조직의 생리와 기존 구성원들의 행동을 해석하는 이해의 틀이 부족하다. 따라서 신입여성에게 요구되는 것은 새로운 조직환경에 대한 학습이며 이를 위해 정보와 단서를 제공해줄 수 있는 사회화의 중개자(agents) 역할이 특별히 강조되었다. 신규채용 여성의 초기 사회화를 촉진시켜주는 몇 가지 방안들이 개발과 훈련의 관점에서 제시되었다. 우선 신입사원 자신이 정보 및 피드백을 추구하는 개인차원의 노력이 중요하며 조직차원에서는 적절한 인물의 행동을 관찰하고 모방함으로써 효과적인 적용학습이 이루어질 수 있도록 여성 역할모델을 적극적으로 활용할 것을 강조하였다. 또한 조직사회화의 중개자로서 특히 직속상사의 중요한 역할들을 업무의 특성, 피드백, 및 사회적 지원 등의 관점에서 설명하였다.

기업경영의 혁신은 정보기술(IT) 등 이른바 신기술 개발을 통해 이루어질 수 있으나 최근 들어 혁신의 원천으로 관심을 끌고 있는 것이 노동력의 다양성(diversity)이다. 여기서 말하는 다양성이란 인구통계학적 측면에서 다양한 배경(예를 들어, 인종, 나이, 성별 등)의 사람들이 조직을 구성하는 것이다.

인력구성의 다양성 요소 중 우리 나라 상황에서 특히 관심을 갖게 하는 것이 성별(gender)의 다양성이라 할 수 있다. 전통적으로 우리 나라 기업에서 여성인력의 활용은 주로 고졸 여성에 의한 하위직에 집중되어왔다. 그러나 90년대 이후 대기업을 중심으로 대졸여성의 채용이 증가함에 따라 조직내 여성인력의 저변이 과거보다는 크게 확대되었다고 볼 수 있다. 지식경영에 대한 관심이 급증하고 있는 요즘은 세계 최초로 기업에 대한 지식 자산보고서를 작성하여 재무제표의 부속서류로 공시한 스칸디아사는 인적 자원에 대한 평가항목으로 '여성직원의 수'를 포

함시키고 있다. 조직의 혁신성과 발전 가능성의 한 요인으로 여성 인력의 비중이 포함된다는 것은 우리에게 시사하는 바가 크다. 왜냐하면 아직까지도 우리나라 기업들은 여성인력의 채용이 득보다는 실이 훨씬 크다고 느끼며 국가시책에 이끌려 마지못해 시행한다는 태도를 보이고 있기 때문이다.

그렇다면 우리 나라 기업들이 여성을 조직 내에서 주변 인력이 아닌 핵심인력으로 인식하지 못하는 주된 이유는 무엇일까? 그 동안 여성인력에 대한 평가는 성역할 고정관념에 치우쳐 여성의 직업의식 부족이라는 총체적 결론에 너무 매달린 경향이 있다. 기업의 환경변화에 따라 여성인력의 비중이 증대될 수 밖에 없는 상황이라면 인적자원 담당자는 여성인력에 대한 평가를 보다 체계적으로 접근할 필요가 있다. 특히 신규로 채용된 여성의 문제점이 직무수행에 관련된 지식이나 기술측면인지 아니면 조직사회화 과정과 관련된 적용의 측면인지에 대해 보다 명확히

이해할 필요가 있다. 여성인력을 효율적으로 활용하기 위해 기업들이 기술이론 인력개발 및 훈련의 노력은 이러한 체계적 문제진단을 토대로 할 때 좀 더 나은 결과를 기대해 볼 수 있다. 따라서 본 논문에서는 여성인력의 직무수행에 대한 체계적 평가와 아울러 조직사회화 관점에서 신규채용 여성의 문제점을 살펴보고자 한다. 이러한 내용들을 토대로 기업이 추구해야 할 여성인력 개발 및 훈련 프로그램의 방향에 대해 논의하고자 한다.

I. 직무수행에 대한 평가

여성에 대한 평가는 어떠한 맥락에서 이루어지느냐에 따라 그 평가 결과가 달라질 것이다. 그러나 산업장면에서 직무수행과 관련된 평가에 있어서는 대체적으로 부정적인 경향이 있음을 부인하기 어렵다. 그렇다면 여성의 어떤 측면이 특히 부족한지에 대해 보다 정확히 이해할 필요가 있다.

Hall(1976)은 한 개인의 경력이 얼마나 성공적인지를 평가하기 위한 기준으로 업적, 경력태도, 적응력, 역할정체성 등 4가지 측면을 제시하였다. 업적(performance)의 측면에서는 급여수준이나 직위가 높을수록 그리고 경력태도에서는 직무만족이나 직무몰입, 경력몰입 등이 높을수록 성공적인 경력으로 보았다. 한편 적응력이란 조직이 개인의 변화를 요구할 때 이를 얼마나 잘 받아들일 수 있는가를 말한다. 역할정체성이란 한 개인이 수행하는 다양한 역할이 얼마나 잘 통합되는가를 나타낸다. 만일 여성인력을 이러한 4가지 측면에서 평가한다면 그 평가의 기준치는 조직의 대다수를 점하는 남성으로부터 나오므로 이는 남녀의 비교를 요구하게 된다. 그런데 산업장면에서 업무수행과 관련한 남녀 비교연구는 거의 보고되지 않았기 때문에 일반적 상황에서의 남녀 비교연구를 토대로 살펴보고자 한다.

직무수행에 요구되는 특성은 능력이나 지식 측면과 성격이나 태도 측면 등 크게 두 가지 영역으로 나누어 볼 수 있다. 먼저 능력차원에서 보면 일반적으로 여자는 언어적 능력이, 남자는 수리적 능력이 상대적으로 더 우수한 것으로 보고되고 있다. 이에 대한 설명요인으로는 뇌의 생리적 구조 차이와 아울러 과업선호(task preference)의 남녀차이를 들 수 있다. 남녀학생을 대상으로 한 Licht와 Dweck(1984)의 연구에서는 남녀간의 동기부여 패턴의 차이가 과업선호의 차이를 가져오며 이는 결국 성취영역의 차이로 이어진다고 보았다. 예를 들어 언어영역에서는 읽기

와 쓰기의 기본기술이 터득되면 이후에 접하게 되는 낮은 영역에 대해서도 쉽게 응용력을 발휘할 수 있는 반면에 수리영역은 학년이 올라갈수록 이전 학습내용과는 전혀 다른 높은 수준의 난이도가 전개된다. 한편 여학생은 현재 자신이 잘하고 있다고 믿는 과업을 선호하는 경향이 있는 반면 남학생은 마스터하기 위해 좀 더 노력이 요구되는 과업에 더 매력을 느낀다고 하였다. 동기부여 패턴과 과업선호간의 이러한 상호작용으로 인해 여학생은 언어적 영역에서 남학생은 수리적 영역에서 우세하며 이러한 현상은 우수 남녀학생간에 더 큰 대조를 보이는 것으로 나타났다(Licht et al., 1984).

학교장면에서의 이러한 남녀차이가 실제 직무수행 상황에 어떻게 전이되어 나타나는지에 대한 연구는 거의 없지만 만일 여자의 언어적 능력이 우수하다면 이는 작업상황에서도 어느 정도 확인되어야 할 것이다. 예를 들어 언어능력의 한 지표인 영어실력의 경우 여자가 남자보다 우세하다고 볼 수 있다. 그러나 영어가 직무수행에 결정적인 영향을 미치는 경우는 외국계 은행 등 일부 특수상황에 해당되며 일반 기업조직의 상황에서는 영어가 일반적으로 도구적 역할을 한다. 일반조직에서 영어실력보다 더 중요하게 인식되는 것은 언어능력과 관련 깊은 커뮤니케이션이나 협상 및 설득 기술이라 할 수 있다. 그러나 여성이 이러한 측면에서 남성보다 더 우수하다는 평가는 뚜렷이 보고되고 있지 않다. 이처럼 학교장면에서의 인지능력이 산업장면에서의 업무수행 능력으로 전환되지 못하는 원인은 지금까지 뚜렷이 밝혀진 것은 없지만 현 단계에서 추측해볼 수 있는 것은 조직상황에서의 업무수행이 단편적인 인지능력 이상을 요구하며 개인의 일과 조직에 대한 태도적 요소가 업무수행에 강하게 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 예를 들어 직업의식이나 조직몰입, 조직에 대한 충성심 등과 같은 여성의 태도적 측면은 남성의 기준에서 볼 때 상당히 비판적인 평가가 내려지고 있다. 기업의 인사관리 담당자들이 일반적으로 지적하는 여성인력의 문제점은 바로 이러한 태도적 혹은 적용적 측면이라고 할 수 있다. 여성의 직업의식 혹은 직업관은 오랫동안 비판받아 왔다. 쉽게 말해 여성은 자신의 업무역할을 절실한 심정으로 받아들이지 않는다는 것이다. 자신의 직업이 생계유지를 위해 절대적으로 필요하다는 인식보다는 능력발휘나 사회적 경험을 위한 기회쯤으로 이해한다는 것이다(이창우, 1998).

한편 기혼여성의 경우는 우리 나라의 사회구조상

출산, 육아 및 가사책임은 혼자 다 떠맡게 되다보니 설령 기회가 주어지더라도 자신의 경력을 온전히 추구하지 못하고 중도 하차하는 경우가 많았다. 따라서 직장 상사는 부하 여직원의 미래를 예측하기 어려워 남자사원을 키울 수밖에 없고 여사원은 이에 실망해서 직장을 포기하게 되는 악순환이 계속되고 있는 것이다. 물론 지금의 상황은 과거와는 달리 차별적 관행들이 많이 사라졌고 여성들의 직업의식 또한 매우 높아진 것이 사실이다. 그러나 기존 남성들의 여직원에 대한 편견이 사라지고 여직원의 직업의식을 조직이 원하는 수준만큼 끌어올리기 위해서는 좀 더 시간이 필요할 것이다.

여성인력에 대한 부정적 평가의 또 다른 측면은 직장에서 요구하는 혹은 중요시하는 능력이 무엇인지에 대해 파악하는 능력이 여직원에게 부족하다는 것이다. 신규로 채용된 대졸여성의 경우 영어나 컴퓨터 자격증, 학교성적 등 제도적 교육의 산물을 개인의 절대적 능력으로 내세우는 경향이 있다. 그러나 조직내 기존 남성들, 특히 남자 상사들은 이러한 요소들이 능력의 일부분은 될지 몰라도 업무수행에 절대적 요소는 아니라고 생각한다. 이보다 더 중요한 것은 조직의 문화나 풍토를 이해하고 행동 규범을 파악하며 조직 내에서 업무가 처리되는 노하우에 대한 감각을 익히는 것이다(이창우, 1998). 물론 남자 신입사원들도 처음에는 이러한 문제들에 대해 익숙하지 않다. 다만 신입여성과 다른 점은 이들 문제의 중요성을 피부로 먼저 느끼고 그 해답을 찾기 위해 적극적으로 노력한다는 것이다. 결국 이러한 문제는 새로운 조직 상황에 진입했을 때 겪게되는 조직 적응 과정 즉 조직사회화의 이슈라고 본다. 따라서 다음 장에서는 조직 사회화 과정에 대한 체계적 이해를 통해서 여성인력개발 및 훈련에 대한 시사점을 도출하고자 한다.

II. 여성인력의 조직사회화

신입사원이 직장생활을 처음 시작할 때 겪게되는 일련의 경험은 매우 새롭고 개인에 따라서는 충격적으로 느껴질 수도 있다. 특히 여성의 경우 학교생활을 마치고 진입하게 되는 남성 주도적 조직에 대한 적응은 커다란 시련인 동시에 자신감 상실로 이어질 수 있다. 신참자의 조직 사회화 과정은 입사 후 6-10개월 동안의 초기 사회화를 거친 후 조직에 대한 전반적 사회화를 경험하고 궁극적으로 조직에 적응하게 된다. 그런데 조직에 대한 성공적 적응에서

가장 결정적 영향을 미치는 시기는 바로 초기 사회화 단계라고 할 수 있다.

1. 초기 사회화단계

입사 직후 초기 사회화 단계에서 신참자는 자신이 기대했던 것과 실제 상황간의 차이에서 오는 충격 즉 'reality shock'을 경험하게 된다(Louis, 1980). 신참자가 이러한 충격에서 빨리 벗어날수록 조직에 효과적으로 적응할 수 있는데 이때 요구되는 것이 '탈학습'과 '새로운 학습'이다. 여기서 탈학습이란 조직 진입 이전에 경험한 과거 상황에서의 탈피를 의미한다.

대졸 신입사원의 경우 4년동안 길들여졌던 학교생활의 습성에서 벗어날 필요가 있다. 예를 들어 대학에서는 매 학기마다 수강과목 및 교수가 교체되는데 반해 직장 내에는 대개 1인의 직속상사가 있으나 취사 선택이 불가능하며 여러 해 동안 관계가 지속되기도 한다(Louis, 1980). 또한 학생신분이었을 때에는 과목마다 다양한 형태의 평가점수를 받지만 직장에서는 급여인상이나 승진 시를 제외하고는 상사로부터 구체적인 피드백을 받기 어렵다. 특히 여학생의 경우는 남학생들처럼 군대 등 다양한 사회경험이 거의 없기 때문에 학교생활 및 학생 신분에서 탈피하는 것이 인지적으로나 행위적으로 더 어려울 수 있다. 그러나 새로운 학습이 효과적으로 이루어지기 위해서는 탈학습이 우선적으로 이루어져야 한다. 이를 위해 조직이 의도적으로 강력한 입문교육을 하기도 한다. 이는 마치 신병 입영소에서 사제 옷이나 소지품을 회수하고 식발을 시행함으로써 과거의 역할을 떨쳐버리게 하는 것과 같은 것이라고 할 수 있다.

신입사원이 옛 것을 탈 학습하는 대신 새롭게 배워야 할 것은 너무도 많다. 즉 익숙하고 확실했던 상황에서 낯설고 불확실한 상황으로 옮겨짐에 따라 직무, 대인관계, 조직규범이나 문화 등에 대해 새롭게 요구되는 것이 많지만 신참자는 그 각각에 대해 어떻게 반응해야 할지 모르기 때문에 좌절하기 쉽다. 이를 위해 조직은 다양한 형태의 훈련 프로그램을 제공한다. 그러나 초심자는 이들 훈련내용 중 아주 일부만만이 실제 업무수행의 학습에 도움을 준다고 느끼는데 이는 신참자 스스로가 훈련받은 내용 중 어떤 것을 중요시해야 하는지 자체를 모르기 때문이다. 따라서 입사후 초기 사회화과정에서는 사전학습(preliminary learning) 즉 '무엇을 배울 것인가'에 대한 학습이 선행되어야 할 것이다(Fisher, 1986).

초기 사회화단계에서 신규사원에게 요구되는 학습 내용은 조직전체에 대한 거시적 감각터득과 자신의 직무역할에 대한 미시적 감각 터득 모두를 포함한다. 조직과 관련해서는 회사의 보고체계, 급여 및 보상체계 등 보다 명백한 사항들 뿐 만 아니라 조직 문화나 분위기 등 쉽게 드러나지 않는 것들에 대해 이해해야 한다. 한편 자신이 속한 부서의 집단 문화나 규범이 전체 조직과는 다를 수 있기 때문에 소속집단에 대한 학습도 매우 중요하다(Louis, 1983). 특히 집단 내에서 일어나는 정치적 행위들, 부서원과의 협업, 동료의 냉소적 태도들은 신참자를 좌절시킬 수 있는 요인이다(Moreland & Levine, 1982).

신입사원의 직무역할 수행에 대한 학습에서는 작업에 필요한 기술이나 능력이 포함되지만 이들은 대개 선발과정을 통해 선별되었기 때문에 이러한 능력적 부분에서는 비교적 동질성이 유지된다고 본다. 이보다 좀 더 중요한 것은 신참자 자신에 대한 내부자들의 기대수준을 이해하는 것이다. 다시 말해 조직내 주변 인물들이

자신이 무엇을 어떻게 하기를 바라고 있는지에 대한 정확한 이해, 즉 'sense - making'이 매우 중요한데, 앞서 언급했듯이 이 부분에 대한 인식에서 여성이 남성보다 부족하다는 지적을 많이 받는다. 학교생활의 경험 이외에는 별다른 사회적 경험이나 체험이 없는 신입 여사원의 경우 영어나 컴퓨터 실력이 회사에 진정으로 원하는 능력이라고 생각하다보니 조직이나 집단의 규범, 대인관계 패턴, 업무처리의 노하우 등 보다 근본적인 조직 속성에 대한 중요성은 간과하는 경향이 있다. 이러한 이해와 감각에 대한 학습은 신참자 스스로 터득할 수도 있지만, 대개는 이와 관련해 정보와 단서를 제공해 줄 수 있는 주변 인물이 필요하다. 즉 신입사원의 사회화 과정에서 정보를 제공하고 영향력을 발휘하는 중개자(agent)의 역할이 매우 중요한 것이다.

2. 신참자와 내부자의 상호작용

신규사원이 초기 사회화 과정을 보다 성공적으로 거치기 위해서는 학습과정을 촉진시켜주는 내부인력의 역할이 절대적으로 중요하다. 이를 위해서는 사회화 중개자의 역할을 할 사람이 기꺼이 신참자를 도우려는 자발적 의지가 있거나 아니면 신참자가 적극적으로 '스승'을 찾아 나서야 한다. 이때 신참자와 중개자 중 어느 일방의 노력에만 의존하는 것이 아니라 쌍방의 적극적인 노력으로 빈번한 상호작용을 통

해 신참자의 조직 적응이 성공적으로 이루어질 수 있는 것이다. 왜냐하면 신참자의 조직 적응은 주변 사람과의 관계적 교류를 통해 조직 생활의 여러 의 미들을 파악하는 것이기 때문이다. 실제로 MBA졸업 생을 대상으로 조직적응에 가장 도움을 준 것에 대해 설문조사한 결과를 보면 동료나 상관과의 빈번한 접촉이 가장 큰 도움을 준 반면 회사가 제공한 공식적인 훈련프로그램은 별 도움을 받지 못했다고 응답하였다(Louis, 1983).

Reicher(1987)의 연구에 의하면 신참자와 내부자의 상호작용 빈도는 이들이 상호작용에 대해 갖는 긍정적인 자세(proaction)에 의해 영향받는 한편, 사회화 속도에 영향을 준다고 하였다.

		부정	긍정
신참자의 태도	긍정	상호작용빈도: 중간 사회화 속도: 중간 1	빈도: 높음 속도: 빠름 2
	부정	3	4
		빈도: 낮음 속도: 늦음	빈도: 중간 속도: 중간

신참자의 긍정적 태도

그림 1. 긍정적 태도 및 상호작용 빈도에 따른 사회화 속도

따라서 신참자와 내부자가 상호작용에 대해 갖는 태도에 따라 사회화 속도가 달라질 수 있는데 이를 도표로 제시해 보면 그림 1과 같다. 그림에서 셀 2는 양자 모두 태도가 긍정적이어서 상호작용의 빈도가 높고 따라서 사회화 속도가 가장 빠른 경우를 나타낸다. 반면에 셀 1과 4는 신참자와 내부자의 태도가 어느 한 쪽만 긍정적이며 이런 경우 상호작용의 빈도와 사회화 속도는 중간 정도이지만 긍정적이지 못한 쪽의 성의 부족으로 인해 시간이 지남에 따라 양자의 상호작용은 불안정해져서 결국은 셀 3의 상태가 되고 만다. 여기서 특히 주목할 것은 셀 4의 경우이다. 만약 신참자로 들어온 신입여사원이 주변 인물들과의 적극적인 접촉을 원하지만 이를 상대해 주는 대다수 남성들의 태도가 무성의하여 빈번한 상호작용이 이루어지지 못한다면 이들 여성의 초기 사회화 속도는 늦어질 수밖에 없는 것이다.

한편 Reicher(1987)는 그의 이론적 모델에서 상호작용의 빈도에 영향을 미치는 요인들을 설명하였다

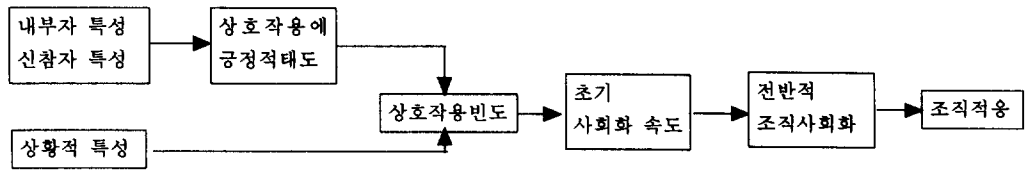


그림2. 신참자의 사회화 과정과 상호작용의 역할

(그림 2참조). 신참자나 내부자의 장의존성(field dependence)이나 친화욕구와 같은 개인적 특성이 상호 작용에 대한 긍정적 태도 형성을 통해 상호 작용 빈도에 영향을 미친다고 보았다.

한편 신참자를 위한 입문 교육이나 훈련 프로그램 제공, 업무수행의 초기 평가 등 상황적 요인도 상호 작용 빈도에 영향을 미친다고 하였다.

이러한 측면들은 여성 신참자가 안정적인 내부인력으로 전환되기 위해서는 주변인물과의 빈번한 상호작용이 중요한 메카니즘으로 작용한다는 것을 나타내주므로 신입 여사원의 조직 적응에 시사하는 바가 매우 크다고 할 수 있다. 따라서 신입 여사원이 그들의 상사, 동료, 혹은 부하들과 상호작용을 얼마나 빈번히 하고 있는지 지속적으로 모니터링해야 할 필요가 있다.

신참자와 내부자의 빈번한 상호작용을 촉진하는 공식적, 제도적 절차들을 조직 내부에 확립시켜 놓음으로써 신입 여사원의 초기 사회화 속도에 소요되는 시간을 줄일 수 있을 것이다.

3. 조직사회화의 중개자 선택

지금까지 살펴보았듯이 조직의 내부인력은 신입사원의 초기사회화에 결정적인 영향을 미친다. 이는 내부자와의 빈번한 상호작용을 통해 정보나 도움을 얻고 행동의 확신을 느낄 수 있기 때문이다. 그러나 문제는 신참자의 조직사회화 과정에서 내부인력이 보이는 한계성 및 소극성이다. 즉 내부자는 신참자가 원하는 역할수행에 관한 지식이나 정보를 항상 갖고 있는 것은 아니며 또한 신참자를 사회화시키려고 의식적으로 노력하는 경우도 흔치 않다. 따라서 조직사회화의 중개자(agents)로 누구를 선택할 것인가의 문제는 신참자에게 대단히 중요한 의미를 갖는다. 일반적으로 상관이나 동료집단 또는 부하 등이 그 대상이 될 수 있는데 현실적인 이용가능성(availability), 조직생활에 대한 노련미, 보상적 파워 등이 선택의 기준으로 활용될 수 있다.(Fisher, 1986).

신입사원의 조직사회화를 위한 중개자 역할

담당할 수 있는 가장 중요한 사람으로 동료집단이나 상관을 들 수 있다. 동료집단의 경우 신참자와 늘 같이 있고, 신참자의 행동을 자주 모니터 할 수 있을 뿐만 아니라 신참자가 원하는 내부정보를 제공할 수도 또는 막을 수도 있는 위치에 있다. 상관의 경우는 그 역할의 중요성이 더욱 강조된다고 본다. 왜냐하면 부하(신참자)의 능력이나 경력개발 과정에서 상관의 역할이 결정적으로 작용하기 때문이다. 공식적인 권한이나 평가 및 보상 등의 시행을 통해 신참부하의 행동에 지대한 영향을 미칠 수 있는 것이다. 아울러 상관이 부하에게 거는 기대감은 부하의 추후 업무수행이나 경력에도 큰 영향을 미친다. 예를 들어 신참자에게 주어진 최초의 업무가 얼마나 도전적 특성을 지니며 아울러 상사가 부하에게 거는 기대감의 정도가 어떠한지에 따라 신참자의 추후 경력이 매우 달라질 수 있다는 것이다(Fisher, 1986). 이는 특히 여성 신참자의 조직사회화에 중요한 의미를 부여한다. 왜냐하면 신입여사원의 부서배치시 대부분의 (남자)부서장들은 자기 부서에 여사원이 배치되는 것을 꺼려한다. 그러다 보니 신입 여사원에게 도전감과 높은 기대감을 부여하기는커녕 실망과 좌절감을 안기는 경우가 대부분인 것이다. 이처럼 신입 여사원이 배치되는 부서장의 태도는 매우 중요한 영향을 미칠 수 있으므로 인사관리 담당자는 이러한 점도 인사배치시 고려해야 할 필요가 있다. 한편 신참자가 신입사원이 아니라 조직내 인사이동이나 승진 등으로 인한 경우라면 부하도 조직사회화의 중개자 역할을 담당할 수 있다. 전임자가 인수인계 및 훈련의무를 충실히 수행치 않고 떠난 경우에 부하직원이 그 공백을 메우고 필요한 지식을 제공할 수 있다.

III. 신규여성인력의 개발과 훈련

지금까지 살펴보았듯이 조직 사회화 과정은 안정적인 조직적용에 이르기 전까지 누구나 거쳐야 할 필수적 경험이다. 특히 초기 사회화 단계에서 신입사원이 경험하는 조직환경의 이질성이나 '기대'와 '현실'의 격차 등은 충격적으로 느껴지며, 특히 다양한 체

힘이 부족한 여성의 입장에서는 더욱 힘든 통과 의례로 여겨진다. 가정생활과 학교생활의 경험뿐인 대부분의 여성들은 조직사회화 경험이 일천하고 따라서 남성 주도적 문화의 조직생활이 낯설 수밖에 없다(이은아, 1999). 물론 남성 중심적 조직문화의 부당성이나 이에 대한 개선 필요성은 중요한 이슈이며 앞으로 추구해야 할 방향이지만 이는 단시간 내에 해결되기보다는 서서히 변화될 것으로 기대된다. 따라서 논의하게 될 접근 방향은 지금의 조직현실에서 여성인력의 성공적 적응을 지원해 줄 수 있는 방안들을 강구하는 것이며 이것이 장기적으로는 여성인력의 조직내 위상을 향상시키는데 기여할 것으로 생각된다.

초기 사회화 과정에서 신입사원이 추구해야 할 목표는 크게 두 가지로 요약된다. 우선 신참자에게 절실히 요구되는 것은 조직에서 일어나는 모든 상황에 대한 올바른 해석능력, 즉 'sense-making'이라고 할 수 있다. 이를 토대로 신참자는 조직생활을 이해하는 감각을 터득하게 되고 새로운 환경에 대한 통제력을 얻게 된다. 아울러 신참자에게는 주변인물로부터의 사회적 지원이 요구된다. 자신의 능력을 동료로부터 인정받을 때 자신감과 자기존중감이 증대되며 이는 새로운 역할에 대한 불안이나 스트레스를 감소시켜준다(Fredman & Brett, 1983). 따라서 신규 여성인력의 조직사회화를 위한 제반 노력들은 바로 이러한 목표 달성을 추구하는 방향으로 이루어져야 한다. 이를 위해 몇 가지 방안을 제시해 보면 다음과 같다.

1. 신참자의 정보 및 피드백 추구노력

새로운 조직에 진입하는 여성인력이 초기 사회화 단계에서 느끼는 어려움은 조직 생활에 대한 이해부족이다. 자신이 처한 전반적인 상황과 조직에서 일어나는 여러 사건들에 대한 이해가 부족할 뿐 아니라 소속 부서에서 자신에게 기대하는 역할이나 능력이 무엇인지에 대해 정확히 알지 못한다. 특히 여성의 경우 학교에서 배운 지식이나 기술이 조직에서 원하는 '실력'이라고 믿는 경향이 있으나 조직이 진정 원하는 것은 부가가치를 창출해 주는 지식과 기술이다. 따라서 학교에서 배운 지식과 기술은 조직이 원하는 형태로 변형되어야 하는 것이다. 자신의 역할이 무엇을 하는 것인지에 대해서는 스스로 터득하는 사람도 있지만 대부분의 경우에는 기존 구성원들로부터 중요한 단서를 제공받게 된다. 즉 신입 여사원에게 필요한 것은 주변으로부터의 정보와 피드백인 것이다.

신참자는 자신에게 필요한 정보를 얻기 위해 적극적으로 노력해야 하며 이때 상관, 동료, 선후배 등 다양한 유형의 내부자가 정보제공자의 역할을 담당하게 된다(Noe, 1988).

한편 초기 사회화 단계에서 대부분의 신참자는 자신이 얼마나 잘하고 있는지에 대한 확신이 없다. 조직 생활에서 신참자가 보여주는 일련의 태도나 행동이 내부자의 잣대로 재었을 때 적정하다는 판정을 받는 것은 중요하다. 초기 단계에서 이러한 내부기준을 정확히 인식하지 못한 사람들은 시간이 경과한 후에도 조직에 동화되지 못하며 조직구성원들의 네트워크에서 배제되기 쉽다. 따라서 주변 사람들로부터 끊임없이 피드백을 받아 자신의 변화방향을 바로 잡아야 한다. 그런데 초기 단계의 이러한 피드백에 대해 내부자는 그다지 적극적이지 않은 편이다. 특히 신입 여사원 경우에 대해서는 그저 '친절하게' 대해 주는 것으로 그치는 경우가 많아 다른 사람들의 눈에 여성 자신이 어떻게 비춰지고 있는지 제대로 알지 못할 때가 많다. 그러므로 주변의 평가를 기다리기보다는 신참자 자신이 적극적으로 피드백을 찾아 나서는 노력이 여성에게 더욱 요구된다. 피드백에 대한 내부자의 태도 이외에 신참자가 기울이는 정보 및 피드백 추구 노력은 개인마다 크게 차이가 날 수 있다. 개인이 정보 및 피드백을 찾아 나서는 노력은 상황의 불확실성을 감소하려는 의지, 즉 통제욕구(desire for control)가 그 원동력으로 작용하는데 이러한 욕구는 개인간에 큰 차이가 존재한다(Ashford & Black, 1996). 만일 초기 사회화 단계에서 여성의 통제욕구가 남성보다 약하다면 정보와 피드백을 찾아 나서는 여성의 노력은 남성보다 미약하며 이는 조직적응에 대한 여성의 취약점으로 비춰질 것이다. 여성의 통제욕구가 약해서 정보 및 피드백을 적극적으로 찾아 나서지 않는다면 이는 물론 여성 자신이 극복해야 할 문제이지만 조직차원에서는 이런 문제를 보완해주기 위한 여러 제도적 장치들을 마련하기 위한 노력을 기울여야 할 것이다.

2. 여성 역할모델의 활성화

조직 사회화는 신참자의 적극적인 역할탐색(role search) 과정인 동시에 자신의 신분에 적합한 조직 규범을 학습하는 과정으로 볼 수 있다. 이러한 역할 학습 과정에 대한 설명에서 Bandura (1971)는 관찰 학습(observational learning)의 중요성을 강조하였다. 즉 관찰자(학습자)의 학습이 타인에 대한 모방

(modeling)을 통해 효과적으로 이루어질 수 있다고 하였다. 따라서 신참자의 역할탐색 과정에서도 모델이 표출하는 행위적 또는 가치적 특성을 자신의 역할 인식에 도움을 주는 중요한 정보로 활용할 필요가 있다.

그런데 학습자가 관찰을 통한 모방학습 여부를 결심하기 전에 먼저 학습자 자신이 내부에 저장해 놓은 정보와 모델이 제공할 정보를 비교하는 과정을 거치게 된다. 이러한 비교과정에 영향을 미치는 요인으로 학습자의 자기존중감(self-esteem)을 들 수 있다. 일반적으로 자기존중감이 높은 사람은 자신의 내부 정보에 더 무게를 두는 반면 자기존중감이 낮은 사람은 모델이 제공할 정보를 더 선호하고 따라서 모방학습을 결심하게 된다(Weiss, 1978). 여성의 경우 조직생활에 대한 체험이 부족하고 나름대로 적립해 놓은 내부정보가 별로 없음을 가정한다면 조직적응을 위한 학습과정에서 여성이 남성보다 모방학습에 더 의존하게 된다고 말할 수 있는 것이다.

본인의 직접 경험 대신에 적절한 인물의 행동을 관찰하고 모방함으로써 효과적인 학습이 이루어질 수 있다는 이러한 관점은 조직관련 학습의 어려움을 겪는 여성에게는 매우 의미있게 들린다. 그러나 누구를 모델로 삼을 것인가 하는 현실적 측면을 생각해 보면 역할 모델에 의한 학습이 여성에게 결코 손쉬운 것이 아님을 직감할 수 있다. 지금과 같은 남성 중심적 조직상황에서 여성에게 필요한 적정 모델의 부재가 커다란 걸림돌로 작용한다고 본다(Noe, 1988).

한편 모방학습이 효과적으로 이루어지는 데에는 모델의 특성이 큰 영향을 미친다(Gist, 1987). 학습자(관찰자)가 특정인물을 자신의 적정모델로 인식하기 위해서는 적절한 지위나 신뢰감을 나타내주어야 하며 아울러 학습자가 모방 가능하다고 판단되는 능력을 가지고 있어야 한다(Bandura, 1977). 그러나 일반 조직의 상황에 비추어 보면 남성 신입사원을 위해서는 이러한 조건을 충족시키는 남성 모델들은 쉽게 찾을 수 있는 반면 신입 여사원을 위한 모델은 찾기가 어렵다. 왜냐하면 소속부서나 업무배치에서 남녀 간에 큰 차이가 존재하며 여성이 느끼는 직무수행상의 어려움은 남성의 그것과 매우 다를 수 있기 때문이다. 신입여성을 위한 여성 모델의 부재는 그 동안 여사원의 조기 퇴직으로 경력자 배출이 현실적으로 어려워졌던 것에 기인하기도 한다. 한편 남성 주도적 조직에서 인정받은 극소수의 여성이 존재하기도 하지만 이들 성공한 여성들은 평범치 않은 능력이나 특성을 가진 경우가 많아 보통의 일반 신입여성

역할 모델로 삼기에는 무리한 측면이 많다(이창우, 1998). 따라서 조직차원에서 여성 신참자가 학습 대상으로 삼을 수 있는 수준의 모델을 적극적으로 개발하는 노력이 요구된다.

이러한 측면은 조직내 인력이 초심자(novice)와 전문가(expert) 수준에서 구별되어 관리될 필요성이 있음을 암시해준다(Smith, 1998). 예를 들어 바둑을 둘 때 초심자와 고단자는 상대의 바둑을 읽는 스킴에서 차이가 나듯, 조직 구성원의 업무수행시 초심자와 전문가의 사고 과정(mental process)는 크게 다를 것으로 예측된다. 즉, 신참자가 학습해야 할 지식, 기술, 능력 및 정서적 특성은 전문가 집단보다는 초심자 집단의 mental process와 더 큰 적합성을 가질 수 있다. 따라서 신참자, 특히 신입 여사원의 조직적응을 촉진시킬 수 있는 역할 모델의 발굴은 이러한 측면까지도 배려하여야 할 것이다. 이를 위해서는 관리자급이나 상위계층이 아닌 일선 실무 계층의 여성 중에서 역할 모델을 발탁하는 노력이 필요하다고 본다.

3. 직속상사의 역할 재정의

조직사회화의 중개자(agents) 역할을 담당하는 내부자에는 상사, 동료, 후배 등이 포함되지만 신입 여사원의 경우에는 특히 직속 상사의 역할이 결정적인 영향을 미친다고 해도 과언이 아닐 것이다. 왜냐하면 신입사원이 최초로 경험하는 업무의 성격, 업무 수행에 대한 초기 피드백이나 정서적 지원 등은 초기 사회화 단계에서 매우 중요한 요소들인데 이들은 모두 직속상사의 역할에 따라 크게 달라질 수 있기 때문이다(Bray, Campbell, & Grant, 1974).

1) 초기 직무에 도전감 부여

신입사원이 처음 맡는 업무의 성격(예, 도전감 정도)이 이후의 수행수준에 영향을 미친다는 것은 Berlew와 Hall(1966), Bray등(1974)의 연구를 통해 밝혀진 바이다. 즉, 신입사원에게 주어지는 첫 업무가 도전감을 맞출 수 있는 것일 때 더욱 잘하고자 하는 의욕이 생기게 되고 이는 자연스럽게 일과 조직에 대한 몰입으로 이어질 수 있다. 반면에 신입사원이 처음 하게 되는 일들이 사소한 성격의 것들이거나 별 중요성을 갖지 않으면 조직 생활에 대한 흥미를 잃게 되고 조직 적응에도 소극적 자세가 되기 쉽다. 특히 일정수준 이상의 성취욕구를 가진 여성 인력에게 단순하고 사소한 성격의 일들만 주어질 때,

이들이 느끼는 좌절감은 상당히 크다고 볼 수 있다.

능력에는 남녀 차이를 포함한 개인차가 존재하지만 각자 가진 잠재력이나 능력이 개발되거나 실제로 사용되도록 하는 데에는 동기 요인이 중요한 작용을 한다. 즉, 자신이 현재 소유한 지식이나 기술을 얼마나 잘 나타낼 수 있는지, 새로운 지식이나 기술을 얼마나 잘 습득할 수 있는지, 그리고 새로 습득한 지식 및 기술을 새로운 상황에 얼마나 잘 전달할 수 있는지 등에 의해 영향받을 수 있는 것이다. 신입 여사원에게 처음 부여되는 업무 성격의 중요성을 강조하는 것은 여성의 바로 이러한 모티베이션 패턴에 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 발달적 관점에서 볼 때, 여자는 남자에 비해 상대적으로 '자신이 현재 잘 할 수 있는 것'에 집착하는 반면에 '도전감을 추구하는 것'에 대해서 주저하는 경향이 있는데 이러한 현상은 남녀간의 성취동기 차이로 이어진다고 볼 수 있다 (Licht & Dweck, 1984). 여자의 이러한 속성은 어려서부터 여자아이들에게는 단편적이고 쉬운 일을 기대하고 이를 빈번히 칭찬함으로써 장기적 학습을 요하거나 어려운 일에 대한 수행 욕구가 방해받은 것으로 해석된다.

이러한 모티베이션 측면을 고려한다면 과거 전통적으로 여성인력이 받았던 직업의식이나 성취욕구 부족의 비난은 그 일부가 여성에게 부여된 업무의 성격과 관련된 것으로 돌려져야 할 것이다. 최근 들어 인사선발 및 배치에서 남녀 차별적 관행들이 상당히 제거된 것은 사실이지만 아직까지 부서나 업무배치에서 남녀차별이 존재하고 동일 부서내에서도 남녀 사원에게 맡겨지는 일의 성격이 차이가 있음을 부인키 어려운 실정이다.

2) 업무수행의 초기 피드백 제공

신입사원이 조직생활에서 보이는 일련의 태도나 행동에 대한 피드백은 초기 사회화 단계에서 매우 중요하다. 내부자의 눈에 비친 자신의 모습을 조기에 인식함으로써 조직에 대한 'sense-making'이 촉진될 수 있기 때문이다. 남자사원의 경우는 학교생활 외에도 군대생활등을 통한 다양한 인맥이 작용하여 입사 초기부터 비공식적 네트워크가 가동되어 필요한 피드백을 수시로 얻을 수 있다고 본다. 반면 여성의 경우는 이러한 네트워크의 결여로 입사초기에 적절한 피드백을 받을 기회가 드물고 이로 인해 구성된 다수와 공유되지 못하는 독자적인 'sense-making'이 이루어질 수 있다. 이때 피드백을 통해 수정된 정보들이 신속히 투입되지 못한다면 그 개인의 왜곡된

적용은 고착화될 가능성이 크다. 따라서 초기 사회화 단계에서 신입 여사원의 태도 및 행동에 대한 조직 규범적인 피드백을 적절히 제공해 줄 수 있는 직속 상사의 역할이 더욱 강조되는 것이다.

기업에서 일상적으로 행해지는 인사 평가는 대개 1년에 한 두 번에 그치기 때문에 신입사원에 대한 피드백을 이러한 정기고과 시기에만 국한시키는 것은 초기 피드백의 중요성이 간과되기 쉽다. 더욱이 일부 기업에서는 신입사원들의 보다 자유로운 조직 적응 기회를 준다는 취지에서 입사 후 처음 1-2년 동안 인사평가를 하지 않는 경우도 있었다. 이러한 관행은 조직 생활에 대한 다양한 체험이 부족하고, 직장내 비공식적 네트워크가 부족한 여성에게 절대적으로 불리하게 작용한다. 따라서 신입사원, 특히 신규여성의 성공적 조직 적응을 유도하기 위해서는 직속상사가 보다 빈번한 피드백을 조기에 제공해 줄 수 있는 제도적 장치가 마련되어야 할 것이다. 그러나 여기서 한 가지 우려되는 점은 평가과정에서 상사가 고려하는 평가기준이다. 일반적으로 평가 피드백이 부하의 업무개선으로 이어질 것으로 기대하지만 피드백 제도가 실제로는 향후 업무수행에 오히려 부정적 영향을 미칠 수 있다는 연구결과도 있다 (Kluger & DiNisse, 1996). 상사의 피드백이 개인에게 수용되기 위해서는 피드백의 방향, 크기, 정확성 등 그 특성이 중요하게 작용한다(Taylor, Fisher, & Ilgen, 1984). 만일 직속상사의 피드백에서 신입 여사원이 추구해야할 개선노력이나 행동이 구체적으로 명시되지 못한다면 피드백을 받기 이전 보다 오히려 더 좌절되고 혼란스러워질 수 있을 것이다.

3) 정서적 지원 제공

새로운 조직에 진입한 신참자가 불확실한 상황에서 경험하는 정서적 스트레스는 매우 클 것으로 생각된다. 이때 주변 사람으로부터 얻는 정서적 위로와 지원은 신참자의 스트레스 대응에 큰 도움이 될 것이다. 신참자가 초기 사회화 과정에서 경험하는 내부자와의 빈번한 상호작용은 이러한 정서적 지원을 제공하는 기회로 작용할 수 있다.

일반적으로 동료나 후배와의 상호작용은 일상적인 업무수행 과정에서 자연스럽게 이루어질 수 있다. 그러나 직속상사가 갖는 통제적 역할의 이미지 때문에 직속상사와의 상호작용은 편안하게 이루어지지 않을 경우가 많다. 앞서 그림2에서 보았듯이 상호작용에 영향을 미치는 중요 요인의 하나가 내부자, 즉 상사의 적극적, 솔선적 특성(proaction)이라고 할 수 있

다. 상사가 부하와의 상호작용에 대한 필요성을 먼저 인식하고 적극적인 태도를 형성하는 것이 무엇보다 중요하다(Reicher, 1987). 아울러 신입사원이 상사를 역할 모델로 삼을 경우에는 상사의 스타일이 모방학습의 효과에 영향을 미칠 수 있다.

Weiss(1978)의 연구 결과에 의하면 상사가 고려적, 지원적 리더십 스타일을 보일 때 신참자의 모방효과가 더 큰 것으로 나타났다. 따라서 신입 여사원의 초기 적응을 촉진하기 위해서는 직속상사의 지원적 스타일이 'sink or swim'과 같은 강력한 스타일보다 더 큰 효과를 발휘할 수 있을 것이다(Louis, 1980).

4. '여성전용'훈련과 '남녀혼합' 훈련의 효과성 비교

지금까지는 대부분의 직업이 남녀간에 구분되어 있었기 때문에 이들 직업에 대한 훈련도 자연스럽게 남녀가 분리되어 이루어졌다. '여성전용'훈련(women-only training)의 필요성은 여성이 직장내에서 직면하는 여성 특유의 문제와 이슈들이 있다는 것에 그 기반을 둔다고 할 수 있다. 그러나 최근들어 직장내 여성비중의 증가 추세에 힘입어 '여성전용'훈련에 대해 문제점을 제기하는 사람들이 늘고 있다. 따라서 여성인력의 훈련시 여성만을 대상으로 하는 프로그램이 갖는 장, 단점을 보다 명확히 이해할 필요가 있다.

우선 여성전용 프로그램을 비판하는 사람들은 다음과 같은 문제점을 지적한다. 첫째, 여성만을 대상으로 하는 경우 훈련 자체가 하찮게 여겨질 소지가 있다는 것이다. 전통적으로 조직내 여성의 위상이 매우 낮았기 때문에 여성만을 대상으로 하는 이벤트는 무엇이든지 그 중요성이 반감되어 인식되었던 것이 사실이다. 조직 구성원들의 이러한 시각은 프로그램에 참가했던 여성들이 조직 복귀 후 보이고자 하는 변화노력을 좌절시킨다. 둘째, 여성전용 프로그램이 만들어내는 인위적 상황에 대한 지적이다. 사실 조직상황에서 여성들이 겪는 어려움은 남성들(상사, 동료, 부하로서)과의 갈등에서 야기되는 경우가 많기 때문에 여성전용 훈련의 상황은 여성들이 일상적으로 경험하는 상황과 현실적으로 거리가 멀 수 있다. 남성주도적 조직에 적응하기 위한 훈련은 남성과 같이 훈련받는 과정을 통해 더욱 현실적인 효과를 얻을 수 있다고 보는 것이다(Okanlawon, 1994).

이러한 문제점에도 불구하고 여성전용 훈련의 필요성과 상대적 이점을 주장하는 사람들도 많이 있다.

이들은 무엇보다도 남녀혼합 훈련이 갖는 문제점을 지적했다. 남녀혼합 프로그램의 경우 일반적으로 남성들이 수적으로나 지위상으로 우세하기 때문에 훈련받는 동안 남성이 지배적 분위기를 이끌어가고 따라서 여성의 이슈가 부각되지 못하고, 여성의 발언 등 참여기회도 제한받을 수 있다는 것이다. 실제로 Bunker와 Seashore (1977) 그리고 Lockheed와 Hall(1976)의 연구들은 이러한 가능성들을 확인해주고 있다. 즉 남녀가 같이 섞인 훈련집단에서 남자가 더 지배적인 속성을 보이고 여자보다 더 많이 얘기하고 제안도 더 많이 하는 경향을 보였다. 반면에 여자는 남들의 의견에 동조하거나, 양보, 혹은 칭찬하는데 자신의 시간을 더 많이 보내는 것으로 나타났다. 또한 정서적 측면에서도 남자는 혼합 집단에서도 자신의 감정을 솔직히 표현하지만 여자의 경우는 여성전용인 상황보다 자신의 감정을 쉽게 노출시키지 않았다.

이러한 연구결과들은 남녀혼합 형태의 훈련에서는 여자가 남자보다 동등한 참여를 누릴 수 없다는 것을 암시해준다. 반면 여성전용 훈련의 상황에서는 자신들이 직장생활과 가정생활에서 겪는 갈등을 솔직히 표출하고 이들의 대처방법들에 대해 다른 여성들의 경험을 공유하고 격려받을 기회를 얻을 수 있다는 것이다.

여성전용 훈련의 이러한 필요성에도 불구하고 '여자들끼리'라는 이미지 때문에 그 중요성이 반감될 수 있음이 앞서 지적되었다. 따라서 중요성을 인정받는 사내교육 프로그램으로 기능하기 위해서는 최고 경영층의 확고한 지지가 있음을 보여주어야 하며 아울러 외부의 권위있는 훈련 전문가의 도움도 받아야 할 것이다. 한편 여성전용 프로그램을 개발하는 것에 대해서는 여성들 스스로의 반발도 존재할 수 있다. 여성전용 자체가 차별적이며 이는 남성에 비해 여성이 무언가 부족하다는 것을 시인하는 것으로 비춰지기 때문이다. 또한 여성의 조직적응과 관련하여 진정으로 훈련이 필요한 대상은 남성들이지 여성들 자신이 아니라는 관점도 있다. 따라서 기존 남성들이 여성에 대해 갖는 부정적 태도와 편견을 줄이기 위해서는 남성전용(male-only training) 훈련 프로그램을 병행하는 것도 바람직하다고 본다. 이러한 기회를 통해 남성도 자신들의 성역할 이슈(예, 역지위갈등)를 다루어 볼 수 있는 것이다.

여성을 위한 프로그램이 직장내 문제들에 대한 완전한 해결책을 제공해 주지는 못한다. 이러한 프로그램들은 여성을 도와주려는 출발점이며 카타르시스적

인 성격을 갖고 있다는 점을 인식할 필요가 있다고 본다.

IV. 결론

지금까지 신규로 채용된 여성인력의 조직적용을 조직 사회화의 관점에서 진단해보고 개발 및 훈련에 필요한 몇 가지 측면을 제시하였다. 전통적으로 여성인력에 대한 평가가 부정적이었던 것은 사회전반에 팽배한 성역할 고정관념, 기존 남성 조직 구성원들의 편견적 태도, 여성들 자신의 문제, 그리고 직장 여성의 가사 및 육아에 대한 지원제도 부족 등 다양한 요인에 기인한다고 볼 수 있다. 따라서 여성인력의 능력을 개발하기 위한 변화노력은 개인차원, 집단차원, 사회적 차원 모두에서 시도되어야 할 것이다. 그러나 만일 남녀 모두가 개인수준의 행동변화에만 노력을 기울인다면 이는 피상적인 성공에 그치고 말 것이다. 왜냐하면 보다 근본적이고 지속적인 변화는 조직의 구조적, 문화적 변화 노력없이 기대될 수 없기 때문이다.

조직이나 집단이 어떠한 사람들로 구성되어 있는가 하는 구조적 특성은 구성원들의 가치형성에 큰 영향을 미친다. 우리 나라의 경우 대부분의 기업이 남성주도적 조직임을 인정할 때 이러한 구조적 특성이 여성인력에 대해 부정적으로 작용했음을 부인하기 어렵다. 조직내 다수가 남성일 경우, 소수인 여성에 대한 성역할 고정관념이 강화되고 커뮤니케이션 네트워크에서 소외되고(이은아, 1999), 그 결과 업무 수행 과정에서 받는 정신적 압박감도 증가될 수 있기 때문이다(Ely, 1994). 이러한 측면에서 볼 때 현재 계속되고 있는 인적 구성의 다양화 추세는 조직내 여성인력의 저변확대를 가져오고 이는 향후 여성인력 평가에도 영향을 미칠 것이다. 나아가 여성인력과 같은 성별 요인뿐 아니라 학력, 연령, 신체적 조건 등의 여러 가지 다양성 요소들을 받아들이는 조직문화의 구축이 요구된다. 전통적인 남성위주 조직문화의 동질성을 희석시킬 수 있는 이들 다양한 인력에 대한 수용적이고 지지적인 조직 문화를 구축하는 것은 새로운 환경에 효과적으로 적응하기 위해 매우 필요하다. 이는 성별, 학력, 연령에 상관없이 조직 구성원 모두가 자신의 발전 정도, 조직에 대한 기여도 및 참여도에서 그 기회를 공정하게 나누어 갖는 조직문화가 창출되어야 함을 의미한다. 세계적 우수기업인 듀폰이나 존슨 앤 존슨 같은 기업들은 이러한 조직 문화를 구축하기 위해 전사원을 대상으로 하는

‘인력의 다양성 수용 훈련’을 적극적으로 실시하고 있다.

80년대에 활발히 전개되었던 환경운동은 인간이 환경에 대해 생각하는 방법을 변화하는데서 출발하였다. 즉 ‘환경에서 무엇을 얻을 수 있는가’의 관점에서 출발하였다. 그러나 오늘날에는 ‘우리가 환경을 어떻게 돌보아야 하는가’로 그 관심의 초점이 변하고 있다. 새로운 밀레니움은 환경과 인간에 대한 ‘보살핌’이 우리의 지배적 의식이 될 것을 요구한다. 남녀의 역할도 이러한 맥락에서 이해되어야 하며 이는 남녀에 대한 통합적 시각을 바탕으로 할 때 가능하다. 앞으로 기업이 우수인력을 유치하기 위해서는 인간 친화적 이슈들에 대한 관심과 배려를 보여주어야 하며 여성인력의 개발과 훈련을 위한 기업들의 전향적인 노력도 이러한 관점에서 이루어져야 할 것이다.

참고 문헌

- 이은아(1999). 기업내 남성 네트워크와 여성 배제에 관한 연구. 이화여자대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 이창우(1998). 인사관리의 허와 실, 조직혁신 연구소.
- Ashford, S. J.(1996). Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 199-214.
- Bandura, A.(1971). Social learning theory, Morristown, N. J.: *General Learning Press*.
- Bandura, A.(1977). *Social learning theory*. Morristown, N. J.:General Learning Press.
- Beerlew, D. E. & Hall, D. T.(1966). The socialization of managers: Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly, 11*, 207-227.
- Bray, D. W., Campbell, R. J. & Grant, D. L.(1974). *Formative years in business*. N.Y.: Wiley.
- Bunker, B. B. & Seashore, E. W.(1997). Power, collusion: Intimacy-sexuality support. In A.G. Sargent(ed.), *Beyond sex roles*. St Paul: West.
- Ely, R.(1994). The Effects of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships among Professional Women. *Administrative Science Quarterly, 39*,

- Fortune. 'Making Diversity Pay', (1996.9.9).
- Feldman, D. C. & Brett, J. M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changeers. *Academy of Management Journal*, 26, 258-272.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational Socialization: An Integrative Review. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 4, 101-145.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human management. *Academy of Management Review*, July, 472-485.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Pacific Palisades, C. A: Goodyear.
- Kluger, A. N. & Denisi, A. S. (1996). Effect of feedback interrention on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback interrentation theory: *Psychological Bulletin*, 119, 254-284.
- Licht, B. G. & Dweck, C. S. (1984). Determinants of academic achievement: The interaction of children's achievement orientations with skill area. *Developmental Psychology*, 20, 628-636.
- Licht, B. G., Linden, T. A. Brown, D. A., & Sexton, M.A. (1984, August). Sex differences in achievement orientation: An "A" student phenomenon? Paper presented at the meeting of the American Psychological Association, Toronto, Canada.
- Lockheed, M. E. & Hall, K. P. (1976). Conceptualizing sex as a status characteristic: Applications to leadership training strategies, *Journal of Social Issues*, 32(8), 11-124.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Louis, M. R. (1983). Culture: Yes: Organization: No! (Tech. Rep. No. TR-ONR-22). Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology. Sloan School of Management.
- Louis, M. R., Posner, B.Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.
- Moreland, R. L., & Levin, J. M. (1982). Socialization in small groups: Temporal changes in In individual-group relations. In L. Berkowitz (Ed). *Advances in experimental social psychology*. 115, (137-192). New York: Academic Press.
- Noe, R. A. (1988). Women and Mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13(1), 65-78.
- Okanlawon, G. (1994). Women as strategic decision makers, *Woman in Management Review*, 9(4), 25-32
- Reichers, A. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review*, 12(2), 278-287.
- Smither, J. W. (1998). *Performance Appraisal*. ossey-Bass Publishers.
- Taylor, M. S., Fisher, C. D. & Ilgen, D. R. (1984). Individuals reactions to performance feedback in organizations: A control theory perspective. *Research in Personnel & Human Resource Management*. 2, 81-124.
- Weiss, H. M. (1978). Social learning of work values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(6), 711-718.

Training & Development for Entry-level Employed Women: An Organizational Socialization Perspective

Hye-Ryun Kang

Ewha Womans University

The present study examined the need of training and development of entry level employed women from the perspective of organizational socialization. The lower job performance of female employees than males is more related to adaptation or sense-making problems rather than job knowledge and skills. therefore, training and development programs for female newcomers need to be designed to facilitate their adaptations in the new setting. In order to facilitate learning processes of female newcomers, the role of insiders is critical. they provide lots of informations and feedback for newcomers to interpret unfamiliar organizational cues. In particular, managerial styles of immediate supervisors tend to have strong impacts on the newcomer's performance. challenging first job and early job feedback provided by supervisor would influence the later job performance of female newcomers. Finally, the effect of women-only training program as compared to men & women combined program was discussed.