

여성중간관리자의 조직몰입을 높이기 위한 기업의 경력개발 관련 내부요인 탐색

Exploring internal factors for career development of companies to increase organizational commitment of female managers

신수영(영남대학교)
박지성(충남대학교)
육지호(전주대학교)

요약

여성인력의 양적 증가에 비해 여성의 조직 내 지위는 여전히 열악한 수준이다. 다양한 관점과 유연한 환경대처능력이 필요한 시점에서 여성인력을 어떻게 관리하고 활용할 수 있는가는 기업이 시급히 풀어야 할 당면과제이다. 본 연구에서는 경력개발의 주체로서 여성관리자들이 보다 조직에 몰입하게 하는 조직의 내부요인을 탐색하고자 한다. 그동안 여성인력의 활용과 관련한 선행연구에서는 주로 일-가정 균형(work-life balance) 등 고용평등정책에 초점이 맞춰져 있었다. 본 연구에서는 조직의 외부적 지원책뿐만 아니라 멘토링, 교육훈련, 조직분위기 등 조직의 내부 지원요인을 고려함으로써 기존 연구의 범위를 확장하고자 한다. 이를 위해 여성관리자패널 데이터를 사용하여 분석한 결과, 멘토링과 교육훈련 그리고 조직분위기는 모두 여성관리자의 조직몰입을 높이는 것으로 나타났다. 또한 여성관리자의 주도적 영향력은 조직몰입에 영향을 미치며, 조직의 내부요인과 조직몰입 사이를 매개하였다. 즉, 여성관리자들이 조직에 몰입하기 위해서는 기업의 내부적 지원 뿐만 아니라 여성관리자들이 자신의 위치에서 주도적으로 자신의 영향력을 발휘하는 것이 중요하다는 사실을 밝혀냈다. 본 연구는 우수 여성 인력의 채용, 교육훈련, 보상 등 제반 투자 비용을 회수하지 못하고 향후 여성 인력 채용까지 제한하는 기업의 여성 인력 활용상의 딜레마를 조금이나마 해소하는데 기여할 수 있을 것이다.

■ 중심어 : 여성관리자, 멘토링, 교육훈련, 조직분위기, 조직몰입, 경력개발

Abstract

Compared to the quantitative increase in women's workforce, women's status in the organization remains poor. When it needs diverse perspectives and flexibility cope with the environment, it is an urgent challenge for companies to manage women in organizations. In this study, it is explored the internal factors of the organization that allow women managers to be more immersed in the organization. While previous researches have focused mainly on employment equality policies, this study expands the scope of existing research by considering the organization's internal support factors, such as mentoring, education and training, and organizational atmosphere. The female manager panel data showed that mentoring, education and training, and organizational climate all increase the leading influence of female. This leading influence affects organizational commitment and mediated between organizational internal factors and organizational commitment. In other words, it has been found that it is important for female managers to take the initiative in their position as well as the internal support of companies for female managers to immerse themselves in the organization. This study could contribute to solving the dilemma of the use of women's workforce by companies that fail to recover all investment costs such as recruitment, education, training, and compensation of excellent women's workforce.

■ keyword : Female Middle Manager, Mentoring, Training and Education, Organizational Climate, Organizational Commitment, Career Development

I. 서론

여성의 경제활동참가율은 2019년 1월 현재 51.7%로 OECD 평균 여성 경제활동참가율을 밑돌고 있으며, 남성의 경제활동참가율(72.6%)과 비교해도 여전히 낮은 수치이다. 그러나 남성의 경제활동참가율이 지난 10년간 지속적인 하락세인 반면 여성의 참가율은 2006년에 비해 2%p 증가하였다. 이러한 여성의 경제활동 증가는 출산을 저하와 고용형태의 유연화, 기술의 발전, 여성의 고학력화 등과 같은 복합적 요인에 의한 것으로 풀이된다.

그러나 여성인력의 양적 증가에 비해 여성의 조직 내 지위는 여전히 열악하다. 국내 30대 그룹 중 여성 임원 승진자 비중은 2.4%이며, 부사장급 이상은 아예 없는 것으로 나타났다[1]. 2014년 경제협력개발기구(OECD) 자료에서도 우리나라 여성임원 비중은 0.4%로 회원국 30개국 중 가장 낮은 수치를 보였다. 지식정보사회에서 기업의 경쟁우위는 여성의 능력을 어떻게 활용하고 발전시키는가에 달려있다. 산업사회시대의 대량 생산체제에서는 위계적이고 통제 중심의 관리가 효율적이었으나, 지식과 정보가 중요시되는 경영환경에서는 다양한 관점과 유연하게 환경에 대처할 수 있는 능력이 필요하기 때문이다[2]. 따라서 조직의 유리천장에 막혀 고전하고 있는 여성들을 어떻게 관리하고 활용할 수 있는가는 기업이 시급히 풀어야 할 당면과제이다.

그동안 조직 내 유리천장이 존재하는 이유로는 남성 중심의 조직문화, 적대적 작업환경, 여성의 자질부족이 거론되었다[3]. 특히 상위계층의 경험이 없는 여성근로자에게 올바른 길을 제시해줄 수 있는 멘토의 부족은 유리천장을 더욱 두텁게 한다. 선행연구에 따르면 고용평등정책 등의 외부적 지원책만으로는 유리천장 해소에 근본적인 처방이 되지 못하는 것으로 나타났다[4]. 이에 본 연구에서는 여성 스스로가 경력개발의 주체가 되어 조직에서 그들의 입지를 쌓아갈 수 있는 방안을 탐색하고자 한다.

여성관리자와 관련한 선행연구들을 살펴보면, 주로 여성의 장점으로 여겨지는 타인에 대한 배려, 수평적 의사소통 등의 관계지향적 리더십에 초점을 맞추어 진행되었다. 그러나 최근 보고된 연구결과에 의하면, 최고경영층의 여성 리더는 전통적으로 남자들이 강할 것으로

예상한 주도성, 추진력 등의 항목에서 남성 리더를 크게 앞지른 것으로 나타났다[5]. 이는 여성 리더에 대한 고정관념에서 벗어나 보다 적극적인 여성 리더의 역량개발을 연구할 필요가 있다는 것을 시사한다. 또한 [6]의 연구결과에 따르면, 조직의 중간관리자 계층에서는 여성의 비율이 계속 증가하고 있음에도 불구하고 최상위직급(CEO)의 여성비율이3% 에 머무르는 이유 중의 하나가 여성의 상위 직위 승진에 대한 스스로의 기대가 너무 낮기 때문으로 나타났다. 상위직위에 대한 기대는 자기효능감과 더불어 경력개발의 중요한 원동력이며 조직에서 리더로 성장하기 위한 필수 요소라고 할 수 있다 [7]. 이에 본 연구에서는 중간관리자 이상의 여성리더들이 상위직위 승진에 대한 기대를 버리지 않고 조직에 몰입할 수 있는 선행요인과 과정요인에 대해 탐색하고자 한다.

본 연구의 구체적인 목표는 다음과 같다. 첫째, 여성인력 스스로가 본인의 경력을 토대로 지속적으로 조직에 몰입할 수 있는 방안을 사회인지경력이론을 기반으로 탐색한다. 이를 통해 경력개발의 주체로서 여성 스스로가 해야 하는 임무는 어떤 것인지 구체적으로 제시한다. 둘째, 여성관리자의 역량개발을 가능하게 하는 조직의 요인을 탐색한다. 그 동안 여성인력의 활용과 관련한 선행연구에서는 주로 일-가정 균형(work-life balance) 등 고용평등정책에 초점이 맞춰져 있었다. 본 연구에서는 조직의 외부적 지원책뿐만 아니라 멘토링, 교육훈련, 조직분위기 등 조직의 내부 지원요인을 탐색함으로써 기존 연구의 범위를 확장하고자 한다. 셋째, 여성리더의 역량에 대한 관점을 확장한다. 특히 기존의 여성 리더십 연구에서 강조했던 수평적 리더십에서 벗어나 주도성 및 추진력 등 21세기에 필요한 여성 리더의 역량에 대해 탐색하고 검증한다.

II. 이론적 배경 및 가설설정

1. 사회인지경력이론

사회인지경력이론은 Bandura(1986)의 사회인지이론에서 발전했으며, 개인-환경-행동의 상화작용을 토대로 경력개발의 성취과정을 설명하는 이론이다[8]. 사회인지경력이론에 따르면 경력개발은 자기효능감, 결과기

대, 흥미 등 개인의 심리적 변인과 이를 촉진하거나 방해하는 맥락적 변인의 상호작용으로 이루어진다[7]. 사회인지이론을 보다 구체적으로 적용한 지배계층 지도자 지위 모델(elite leadership position model)에 따르면, 상위 직위에 대한 도전은 자기효능감과 결과에 대한 기대 등 개인의 인지적 변인이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 많은 기업들이 여성인력관리의 어려움 중의 하나로 상위직에 대한 여성 스스로의 부담감(가족관계 악화, 동료들과의 사회적 관계 악화 우려)을 꼽았다[6]. 이러한 부담감을 떨쳐버리고 조직의 최상위 계층으로 이동하려는 열망을 계속 갖게 하기 위해서는 보다 적극적인 관리역량개발과 조직차원의 지원이 필요하다. 본 연구에서는 여성인력들에게 관리자로서의 역할을 할양하게 함으로써 조직의 상위계층으로 올라갈 수 있다는 기대를 높이는 것이 필요하다고 가정하고, 이러한 관리자역량을 촉진할 수 있는 기업의 내부요소를 탐색하고자 한다.

2. 멘토링

첫번째로 고려한 기업의 내부요소는 멘토링이다. 멘토링이란, 직무관련 경험과 지식을 가진 상사나 선배가 하위자나 후배를 상대로 경력성공을 지원하는 활동을 말한다[9]. 멘토링은 조직의 상층부가 어떤 은밀한 규칙에 의해 돌아가는지 잘 모르는 여성 관리자에게 어떻게 자신이 원하는 바를 얻을 수 있는지 풍부한 정보를 제공해준다[10]. 멘토링의 효과는 남녀 모두에게 있으나, 특히 여성의 경우 역할모델, 업무수행 및 인간관계 등을 멘토로부터 지원받을 수 있기 때문에 경력성공에 중요성이 큰 것으로 평가된다[11]. 선행연구를 살펴보면 멘토를 가진 여성이 그렇지 않은 여성에 비해 조직에 쉽게 적응하고, 직무만족 및 경력개발이 더 잘 이루어지는 것으로 보고하고 있다 [12, 13, 14]. [15]는 멘토링제도도 종업원들의 경력후원을 통해 경력만족을 상승시킬 수 있다고 주장하였다. 또한 [16]은 멘토링 제도가 남성보다 여성의 경력개발에 유의한 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈다. 멘토링의 성별 간 관계를 연구한 선행연구를 살펴보면, [17]의 연구에서는 같은 성간 관계에서 심리사회적 기능이 더 강하게 나타나고 경력개발 기능은 남성 멘토를 지닌 쪽이 더 강하게 나타난다고 주장한 반

면, [18]은 경력 및 직무성공에 있어서 여성과 남성의 멘토는 같은 결과를 냈다고 밝혔다. 즉, 멘토링 관계에서 성별 유사성에 따른 효과에 대해서는 일관된 결과가 나오지 않았다.

이와 관련하여 [19]는 여성들의 멘토 네트워크가 특정한 조직적 경계에 한정되는 경향이 있음을 지적하였다. 보다 높은 직급으로 승진을 하기 위해서는 자신의 부서뿐만 아니라 타 부서의 상사나 후원자들과 긴밀한 관계를 가지고 있는 것이 중요하다는 것이다[19, 20]. 따라서 멘토링을 통해 사람들과 네트워크를 확장하는 것은 관리자의 경력 형성과 발전에 있어 필수적인 요인으로 작동한다. [21, 22]의 연구에서도 멘토링은 여성관리자의 초기 경력과 후기 경력의 양 기간 멘토를 갖고 있는 여성은 멘토를 전혀 갖지 않은 여성에 비해 직무열의, 경력만족, 승진 등에 긍정적인 효과를 가진다는 것을 밝히고 있다. 사회인지능력이론에 따르면 자기효능감은 역할모델의 성공을 보면서 더욱 커지는 경우가 많다. 따라서 자신의 분야에서 이미 일부분 성공을 거둔 멘토의 조언은 정보제공자로서도 중요하지만 롤 모델 자체로서도 여성 중간관리자가 조직유효성에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다. 이상과 같은 논의를 바탕으로 가설을 설정하면 다음과 같다.

가설 1. 멘토링은 여성관리자의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

3. 교육훈련

두 번째로 고려한 기업의 내부요소는 교육훈련이다. 여성 중간관리자가 자신의 권한행사에 정당성을 부여할 수 있으려면 유능한 관리적 기술을 보유해야 한다. 따라서 여성관리자에 대한 교육훈련은 가장 현실적인 조직의 내부요인이라고 가정하였다.

교육훈련은 대표적인 경력개발 활동이라 할 수 있으며, 업무 수행에 필요한 다양한 지식 제공 및 자질 형성에 도움을 준다. 교육훈련의 효과성을 높이기 위해서는 이에 참여하려는 피훈련자들의 동기를 파악하는 것이 중요하다. 근로자들의 교육훈련에 대한 참여를 이끌기 위한 훈련 동기는 조직 유효성, 긍정적 기대, 조직에서의 인정 등의 요인과 관련하여 다양하게 연구되어 왔다 [23, 24]. 사회인지이론에 따르면 자아효능감은 훈련동

기를 설명하는 가장 핵심적인 요소이다[8]. 교육훈련을 받는 동안 잘 할 수 있다는 신념을 가지고 이것이 결과를 통해 나타나게 되면 동기는 더욱 강화될 것이다. 뿐만 아니라, 기업에서 제공하는 교육훈련은 근로자들의 직무수행에 필요한 지식을 함양하거나 자질을 향상하는데 도움을 준다. 여성관리자들의 경우, 성공에 경험이 상대적으로 적기 때문에 업무에 필요한 교육훈련을 적시에 받게 함으로써 자아효능감을 높일 필요가 있다. 즉, 교육훈련을 통한 업무수행능력 향상은 여성관리자가 자신있게 자신의 권한을 행사하게 하는 원동력이 될 것으로 예상된다.

[25]는 여성관리자 페널자료를 사용하여 여성관리자들의 교육훈련투자에 영향을 미치는 요인에 대해 탐색하였다. 연구결과에 따르면, 여성관리자가 자신의 능력에 긍정적인 평가를 내릴수록 교육훈련투자가 증가하는 것으로 나타났다. 이러한 교육훈련투자는 여성관리자들이 자신의 업무를 더욱 잘 수행할 수 있는 원동력이 되므로 조직유효성 증대를 위한 바람직한 선순환구조를 가지게 된다. [14]의 연구에서는 여성관리자의 교육훈련은 경력성공에 필요한 객관적 업무수행성과를 높임으로써 경력만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 종합해보면, 교육훈련은 여성관리자에게 적절한 관리적 기술을 함양하게 함으로써 조직유효성을 높인다는 것이다. 이와 같은 논의를 토대로 본 연구에서는 다음과 같은 가설을 제시한다.

가설 2. 교육훈련은 여성관리자의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

4. 조직분위기(organizational climate)

마지막으로 여성인력이 인지하는 조직의 분위기 또한 여성관리자의 조직몰입에 영향을 미칠 것으로 판단하였다. 조직의 분위기가 여성친화적이라면 여성이라는 성별이 두드러진 약점으로 작용하지 않게 되고, 이러한 분위기는 여성인력이 눈치보지 않고 당당하게 자신의 직위에 맞는 영향력을 행사하는데 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

조직분위기(organizational climate)는 다양한 내용과 개념을 포함하고 있어 명확하게 정의하기 매우 어렵다 [8]. 일반적으로 조직분위기란 조직내부환경에 대해 구

성원들이 넓게 공유한 지각을 의미한다. 조직분위기는 오랫동안 지속되며, 다른 조직과 구별이 되는 특징을 가지고 있으며, 조직적 요구에 적합한 행동을 유발시킨다 [26]. 분위기와 비슷한 개념으로 알려진 조직문화는 특정조직의 구성원에게 적절한 태도와 행동이 무엇인지를 알려주고, 환경에 대한 대응방식, 구체적인 행동전략 및 구성원들 간의 상호작용을 규율한다[27]. 조직문화는 조직 행태에 영향을 미치는 기본 가치와 전체를 중요시하는 반면, 조직분위기는 구성원들이 감지하는 조직의 이미지를 강조한다는 차이가 있다.

[28]의 연구를 살펴보면, 조직 분위기는 구성원들에게 정보가 될 수 있는 단서(informational cues)를 제공하고, 구성원들을 동기부여 시킬 수 있는 잠재적인 요인으로 작용할 수 있는 것으로 나타났다. 즉, 개인이 학습을 증시하는 분위기를 가진 팀에 속해 있다면 그는 끊임없는 자기개발을 통해 보상을 받을 수 있을 것으로 인지한다. 즉, 개인의 동기와 행동은 공유된 집단의 분위기가 기대하는 것과 일치되어가는 것이다[29, 30]. 따라서 조직의 구성원들은 그들이 속한 환경과 균형을 맞추고 조직에서 공유된 분위가 요구하는대로 행동하도록 유도된다[31].

남성중심 조직의 행동규칙들은 다수자인 남성들에게는 친근하지만 여성들에게는 생소하거나 불리며, 따라서 남성 중심으로 조직분위기가 형성된 경우에는 여성 관리자가 문화적 갈등 겪을 수밖에 없다[32, 33, 34, 35]. 반면에 여성 친화적인 조직분위기가 형성된 경우, 경력몰입에 영향을 미쳐 생산성 향상에 긍정적인 결과를 보여주며[36], 특히 직장의 조직문화가 가족친화적 정책을 보일 때 근로자 개인에게는 결근율, 이직율, 생산성, 근속 스트레스, 직무만족 등에 효과적인 것으로 나타났다[37].

조직의 구성원들이 조직분위기를 호의적이고 긍정적이며 바람직한 상태로 지각한다면 조직유효성을 극대화할 수 있다는 선행연구들은 이미 다수 검증되었다[38, 39]. 여성관리자의 경우에는 조직에서 소수자에 속하기 때문에 행동에 있어서 조직분위기의 영향을 특히 많이 받을 수 밖에 없다. 따라서 여성관리자가 조직에 몰입하기 위해서는 조직으로부터 호의적인 지지를 받고 있다고 느껴야 한다. 이상과 같은 논의를 토대로 다음과 같

은 가설을 설정하였다.

가설 3. 여성친화적 조직분위기는 여성관리자의 조직 몰입에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

5. 주도적 영향력에 의한 조직몰입의 효과

조직몰입이란, 자신이 속한 조직에 대한 소속감, 충성도, 애착 등의 정도를 의미한다. 즉, 조직구성원이 자기 가 속한 조직이나 조직의 목적에 공감하고 그 조직에 끝까지 남아 있으려는 정도를 말한다[40]. 조직몰입은 대표적인 조직유효성 변수로 조직행동연구에서 가장 많이 다뤄져온 변수중의 하나이다. 여성관리자와 관련된 기존 연구들에서도 조직몰입의 선행요인을 탐색하는 실증 연구들이 다수를 차지하였다[41, 42].

본 연구에서는 조직몰입의 선행요인으로 여성관리자들이 자신의 위치에서 어떤 권한을 가지게 되는지 인지하고 이를 효과적으로 사용할 수 있게 하는 주도적 영향력에 주목하였다. 주도적 영향력은 조직의 각 분야에서 결정적인 권한을 갖는 지도자의 직위에 있는 사람들이 자신의 직위에 맞는 영향력을 적절하게 행사하는 것을 말한다. 지배계층에 있는 사람은 일반계층 사람보다 훨씬 많은 권한을 부여받기 때문에[43], 본인의 권한을 명확히 인지하고 이러한 권한을 적절히 사용함으로써 조직에 긍정적인 영향을 미쳐야 한다. 그러나 여성인력은 상위계층으로 올라가는 경우가 드물다보니 영향력을 어떻게 행사해야 하는지 잘 모르고 영향력 행사의 정당성 또한 확보하기가 어려웠다. 따라서 본 연구에서는 앞서 검토한 세 가지 기업의 내부요소들이 어떤 과정을 통해 조직유효성에 영향을 미치는지 탐색함으로써 궁극적으로 여성관리자들이 더욱 조직에 몰입할 수 있는 매커니즘을 제시하고자 한다. 즉, 여성관리자의 주도적 영향력에 영향을 미치는 선행요소와 결과요소를 종합적으로 살펴봄으로써 기존의 연구영역을 확장하고자 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4.1 여성관리자의 주도적 영향력은 멘토링과 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.

가설 4.2 여성관리자의 주도적 영향력은 교육훈련과 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.

가설 4.3. 여성관리자의 주도적 영향력은 조직분위기

와 조직몰입의 관계를 매개할 것이다.

본 연구의 가설을 도식화하면 다음 [그림 1]과 같다.

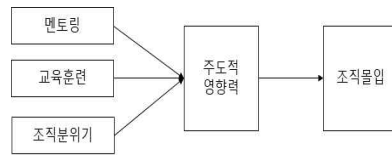


그림 1. 연구모형

III. 연구방법론

1. 자료 및 표본

실증분석을 위해 본 연구에서는 한국여성정책연구원 이 조사하고 발표하는 여성관리자패널조사를 활용하였다. 여성관리자패널조사 데이터는 우리나라 기업에 종사하는 여성 관리자의 근로실태, 경력개발, 근로여건 및 관리직 진출 경로 등을 파악하기 위한 목적으로 2007년 1차 조사를 시작으로 2008년부터 격년 단위로 반복조사가 되는 패널데이터이다. 여성관리자패널조사는 근로자가 100인 이상 종사하는 우리나라 기업 중에서 여성관리자를 1명 이상 고용하고 있는 기업 769개를 모집단으로 한다. 이들 769개 기업 중에서 1차년도인 2007년에 341개 기업(44.3%)이 한국신용평가 기업데이터베이스를 토대로 층화표본추출 방식으로 추출되었고, 이들 기업에 속한 2,361명의 여성관리자를 대상으로 개인수준 데이터가 반복조사하는 형태로 패널 자료가 구성되었다. 여성관리자패널조사는 본 연구의 연구주제를 분석하기에 적절한 자료로 판단되는데, 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 여성관리자패널조사에서는 100인 이상의 근로자가 종사하는 기업에서 대리급 이상의 여성관리자를 조사대상으로 하기 때문에, 여성관리자의 역량을 분석하기에 적절한 표본이기 때문이다. 둘째, 여성관리자패널조사는 전 산업을 모집단으로 하기 때문에, 고용인력분포 중에 여성근로자가 편중되어 있는 직종들(예를 들면, 교사, 간호사 등)뿐 아니라 여러 분야의 다양한 직종을 대상으로 하기 때문에 연구결과의 일반화 가능성이 높은 특징이 있다. 셋째, 반복조사로 진행되는 패널데이터의 특성상 여성관리자 개인의 근로실태 및 경력개발에 대해 추적 관찰함으로써 인과관계 추정에 효과적이라고 판단

되기 때문이다. 즉, 패널데이터는 개인 간의 차이(difference between individuals)에 따른 효과뿐 아니라 시간의 흐름에 따른 개인 내의 차이(difference within individuals)에 따른 효과를 추정할 수 있기 때문에, 여성의 리더십에 영향을 미치는 요인과 그 효과성을 분석하는 본 연구의 목적에 적절하다고 판단된다.

본 연구에서는 여성관리자패널조사 2차 자료(2008년 조사)부터 5차 자료(2014년 조사)를 통합하여 패널데이터를 구축하였다. 2007년에 시행된 1차 자료는 파일럿 성격이 강한 자료이므로 이후 조사자료와 데이터 구조가 상이한 경우가 많아 의도적으로 배제되었다. 네 차례의 자료를 통합한 불균형 패널데이터를 구축하여 이 중에서 주요변수들이 결측된 사례를 제외한 결과, 최종적으로 625명(986회 관측치)이 최종표본으로 선정되었다.

2. 변수의 측정

(1) 멘토링: 멘토링 변수는 여성관리자인 여성관리자패널조사의 응답자가 직장 내에 멘토를 보유하고 있는지를 토대로 측정되었다. 구체적으로, “현재 직장에 입사하여 지금까지 조직 내에서 도움을 주고 이끌어 주는 멘토 역할을 하는 사람이 있습니까?”라는 질문에 대해 있다고 응답한 경우를 1, 없다고 응답한 경우를 0으로 더미코딩하여 산출하였다.

(2) 교육훈련: 교육훈련 변수는 여성관리자인 여성관리자패널조사의 응답자가 자신이 속한 조직으로부터 지원받거나 참여한 교육훈련 프로그램 규모로 측정되었다. 구체적으로, “지난 1년간 지원받거나 참여한 교육훈련 프로그램은 무엇입니까? 모두 적어 주십시오”라는 문항에 대해 “회사에서 제공한 교육 프로그램”으로 응답자가 보고한 프로그램의 수를 합산하여 측정하였다. 응답자가 답할 수 있는 교육훈련 프로그램의 종류는 총 아홉 가지로서, ① 직급별 교육, ② 직무능력향상교육, ③ IT교육, ④ 국제화교육, ⑤ 자격과정, ⑥ 교양과정, ⑦ 국내의 대학 학위 과정, ⑧ 기타 등이 제시되었다.

(3) 조직분위기: 조직분위기 변수는 응답자가 자신이 속한 조직의 업무 관련되어 여성 중심의 조직분위기에 대한 주관적 인식을 토대로 측정되었다. 구체적으로, 남성 중심의 조직분위기인 성과를 중시하고, 일을 중시해야 하며, 상명하복의 분위기인지 여부를 측정할 후 역코

딩함으로써 여성 중심의 조직분위기 변수를 산출하였다. 조직분위기는 아홉 가지 문항에 대한 응답자의 인식(리커트 5점 척도로 측정, 1=전혀 그렇지 않다, 2=별로 그렇지 않다, 3=보통이다, 4=약간 그렇다, 5=매우 그렇다)으로 측정되었는데, 문항 예시는 다음과 같다(“정시에 퇴근하면 눈치가 보인다,” “개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다,” “일을 최우선적으로 하지 않으면 살아남기 어렵다,” “근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다”). 아홉 가지 문항의 평균값을 역코딩하여 조직분위기 지수가 높을수록 여성 친화적인 조직분위기인 경향이 높아지도록 변환하였다. Cronbach Alpha 값은 .729이다.

(4) 주도적 영향력: 주도적 영향력 변수는 응답자가 수행하는 업무에 대해 얼마나 주도적으로 영향력을 행사하는지를 반영하였다. 구체적으로, 다음의 세 가지 문항에 대한 응답자의 인식(리커트 5점 척도로 측정, 1=전혀 그렇지 않다, 2=별로 그렇지 않다, 3=보통이다, 4=약간 그렇다, 5=매우 그렇다)을 토대로 측정되었으며, 구체적인 문항은 다음과 같다(“나는 부하직원의 업무평가에 결정적인 영향을 미친다,” “나는 부하직원의 승진 및 인사에 결정적인 영향을 미친다,” “나는 회사의 주요의 사결정(사업전략 수립, 구조조정 등)에 참여한다”). 세 문항의 평균으로 주도적 영향력을 측정하여, 수치가 높을수록 조직 내에 더 많은 영향력을 갖는 것으로 측정되었다. Cronbach Alpha 값은 .783으로 나타났다.

(5) 조직몰입: 조직몰입 변수는 응답자 자신이 자신의 직장에 대해 얼마나 몰입하고 자신과 직장을 동일시 하는가를 측정하는 개념으로서, 자신이 소속된 회사에 대한 여섯 가지 문항에 대한 응답자 개인의 인식을 리커트 5점 척도(1=전혀 그렇지 않음, 2=그렇지 않은 편임, 3=그저 그러함, 4=그런 편임, 5=전적으로 그러함)로 평균하여 측정하였다. 문항 예시는 “나는 우리 직장에 대해서 소속감 및 애착감을 느낀다,” “나는 우리 직장의 문제를 나의 문제로 생각한다,” “나는 현재 직장을 계속 다니고 싶다” 등이다. Cronbach Alpha 값은 .850으로 나타났다.

(6) 통제변수: 종속변수에 영향을 미치는 외생요인을 통제하기 위해 본 연구는 다양한 통제변수를 고려하였다. 먼저 응답자의 연령을 측정하여 통제하였다. 또한

결혼한 경우를 1, 그렇지 않은 경우를 0으로 코딩하여 기혼여부를 통제하였다. 유사한 방법으로, 자녀가 1인 이상 있는 경우를 1, 그렇지 않은 경우를 0으로 코딩하여 자녀유무를 통제하였다. 그 외 각 응답자의 직무를 22가지(연구개발, 경영기획, 법무총무, 마케팅, 국내영업, 해외영업 등)로 나누어 각각을 더미코딩하여 통제하였다. 또한 응답자의 직위를 사원급, 대리급, 과장급, 차장급, 부장급, 임원급으로 나누어 더미코딩하여 통제하였다. 마지막으로, 본 연구의 데이터가 패널데이터임을 감안하여 각 조사시점의 연도를 더미변수로 추가하여 통제하였다.

IV. 분석결과

1. 기초통계분석

분석에 활용된 주요변수들의 평균, 표준편차, 상관관계에 대한 기초통계분석결과는 <표 1>과 같다. 분석결과, 조직몰입에 대해 주도적 영향력($r = .248, p < .01$), 멘토링($r = .301, p < .01$), 교육훈련($r = .286, p < .01$),

표 1. 상관관계분석 결과

변수명	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 조직몰입	3.898	.697	(.850)							
2. 주도적 영향력	3.352	.965	.248**	(.783)						
3. 멘토링	.562	.496	.301**	.147**	1.000					
4. 교육훈련	1.166	1.078	.286**	.121**	.155**	1.000				
5. 조직분위기	3.064	.574	.181**	.101**	.054*	.032	(.729)			
6. 연령	40.443	5.845	.320**	.115**	.035	.206**	.083**	1.000		
7. 기혼여부	.724	.447	.100**	-.024	.041	.067*	.018	.132**	1.000	
8. 자녀유무	.637	.480	.160**	.004	.067*	.085**	-.016	.236**	.701**	1.000

N = 625(개인); 986(관측), * $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

조직분위기($r = .181, p < .01$) 등의 변수와 통계적으로 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 주도적 영향력은 멘토링($r = .147, p < .01$), 교육훈련($r = .121, p < .01$), 조직분위기($r = .101, p < .01$) 등의 변수와 통계적으로 유의한 상관관계를 갖는 것으로 나타났다.

2. 가설 검증

주어진 가설을 검증하기 위해 본 연구는 단계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 활용하여 분석을 진행하였다(<표 2> 참조). 먼저 조직몰입에 대한 멘토링(가설 1), 교육훈련(가설 2), 조직분위기(가설 3)의 영향을 검증하기 위해 <표 2>의 모형 5에서 분석을 진행하였다. 분석결과, 멘토링($b = .228, p < .05$), 교육훈련($b = .101, p < .05$), 조직분위기($b = .155, p < .05$) 변수가 정(+)의 방향으로 통계적으로 유의한 것이 확인되었다. 따라서 가설1, 가설2, 가설3은 통계적으로 지지되었다.

표 2. 단계적 회귀분석 결과

구분		DV: 주도적 영향력				DV: 조직몰입											
		모형 1		모형 2		모형 3		모형 4		모형 5		모형 6					
		b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.	b	s.e.
통제변수	상수	2.743**	.272	3.036**	.326	2.260**	.200	1.948**	.205	2.729**	.225	2.451**	.231				
	연도더미	추가됨		추가됨		추가됨		추가됨		추가됨		추가됨					
	직무더미	추가됨		추가됨		추가됨		추가됨		추가됨		추가됨					
	직위더미	추가됨		추가됨		추가됨		추가됨		추가됨		추가됨					
	연령	-.000	.007	-.004	.007	.029**	.005	.028**	.005	.023**	.005	.024**	.004				
독립변수	기혼여부	-.061	.095	-.075	.094	-.010	.066	-.005	.065	-.028	.063	-.022	.063				
	자녀유무	-.067	.091	-.061	.090	.077	.063	.093	.062	.088	.060	.098	.060				
	멘토링			.191**	.059					.228**	.038	.213**	.038				
	교육훈련			.060*	.027					.101**	.017	.096**	.017				
	조직분위기			.104*	.052					.155**	.035	.146**	.034				
매개변수	주도적 영향력							.116**	.021								
R-squared		.1721		.2024		.1848		.2183		.2931		.3084					
Δ R-squared				.0303				.0335		.0748		.0153					
F-value		175.19**		202.04**		185.44**		221.13**		306.09**		333.34**					

N = 625(개인); 986(관측), * $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

이어서 멘토링, 교육훈련, 조직분위기와 조직몰입의 관계에서 주도적 영향력의 매개효과를 다룬 가설 4-1, 가설 4-2, 가설 4-3을 검증한 결과는 다음과 같다. 매개효과가 검증되기 위해서는 다음의 조건이 충족되어야 한다. 첫째, 독립변수와 종속변수의 직접적인 관계(즉, 멘토링, 교육훈련, 조직분위기와 조직몰입의 관계)가 통계적으로 유의해야 한다. 둘째, 매개변수(주도적 영향력)에 대한 독립변수의 직접효과가 통계적으로 유의해야 한다. 셋째, 독립변수를 통제한 상황에서 종속변수(조직몰입)에 대해 매개변수(주도적 영향력)의 직접효과가 유의한 영향을 주어야 한다. 이 경우 독립변수와 매개변수가 함께 모형에 삽입된 상황에서 매개변수만 종속변수에 유의한 영향을 주고 독립변수의 영향이 유의하지 않을 경우는 완전매개(full-mediation) 관계가 성립하게 되고, 매개변수와 독립변수가 함께 유의할 때는 부분매개(partial mediation) 관계가 성립하게 된다. 마지막으로, 이 과정에서 도출된 매개변수에 대한 독립변수의 비표준화 회귀계수와 표준오차, 종속변수에 대한 매개변수의 비표준화 회귀계수와 표준오차를 바탕으로 소벨 검증(sobel test)을 진행했을 때, 테스트 결과가 통계적으로 유의한 결과를 보일 수 있어야 한다.

검증을 위해 우선 <표 2>의 모형 3에서는 종속변수인 조직몰입에 영향을 미칠 수 있는 통제변수들이 모형에 삽입되었다. 다음으로, 모형 4에서는 종속변수에 대

한 매개변수의 직접효과를 확인하였다. 확인 결과, 매개변수인 주도적 영향력은 종속변수인 조직몰입에 대해 통계적으로 유의한 것으로 확인되었다($b = .116, p < .01$). 마지막으로 모형 6에서는 독립변수 세 가지와 매개변수가 함께 모형에 삽입되었다. 그 결과, 멘토링($b = .213, p < .05$), 교육훈련($b = .096, p < .05$), 조직분위기($b = .146, p < .05$), 주도적 영향력($b = .093, p < .05$) 변수가 모두 통계적으로 유의한 것이 확인되었다. 한편, 매개변수인 주도적 영향력이 삽입되었을 때, 독립변수인 멘토링, 교육훈련, 조직분위기의 비표준화 회귀계수가 모두 줄어드는 것으로 나타났다(모형2와 모형6비교). 따라서 주도적 영향력은 멘토링, 교육훈련, 조직분위기가 조직몰입에 미치는 영향을 부분매개하는 것으로 확인되었다. Sobel-test 검증결과, 멘토링($t = 2.618, p < .01$), 교육훈련($t = 1.972, p < .05$), 조직분위기($t = 1.812, p < .10$) 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 따라서 주도적 영향력이 멘토링(가설 4-1), 교육훈련(가설 4-2), 조직분위기(가설 4-3)와 조직몰입의 관계를 매개할 것이라는 가설은 모두 지지되는 것으로 나타났다.

V. 토론 및 결론

1. 연구의 요약

본 연구에서는 여성인력들에게 리더로서 주도적 영향력을 함양하게 함으로써 조직에 몰입하는 것이 필요하다고 가정하고, 이러한 영향력을 촉진할 수 있는 기업의 내부요소를 탐색하였다. 첫 번째 가설인 멘토링과 조직몰입의 관계는 가설에서 가정하대로 유의한 것으로 나타났다. 즉, 여성관리자들을 대상으로 멘토링을 실시하는 경우 조직몰입에 긍정적인 영향을 미쳤다. 두번째 가설인 교육훈련 또한 여성관리자들이 조직에 몰입하는데 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 단, 본 연구의 분석에 사용된 교육훈련항목은 여성관리자에 특화된 프로그램이 아닌 직급별 교육, 직무교육 등 일반적인 프로그램이다. 따라서 교육훈련의 효과에 대한 보다 정확하게 검증하기 위해서는 여성관리자의 관리역량을 향상시킬 수 있는 프로그램을 대상으로 재분석하는 것이 필요하다. 이는 향후 연구방향에서 다시 언급하였다. 세 번째 가설인 조직분위기는 여성관리자가 조직에 몰입하는데 유리하게 작용하는 것으로 나타났다. 즉, 인사관리가 합리적으로 운용되고 자율성을 증시하고 가족친화적이라고 인지할수록 여성관리자는 자신의 조직에 보다 적극적으로 몰입하였다. 마지막으로 멘토링과 조직분위기는 여성관리자의 주도적 영향력에 의해 조직몰입으로 이어지는 것으로 나타났다. 즉, 여성관리자의 조직몰입을 높이기 위해서는 멘토링과 교육훈련, 그리고 조직분위기 조성이 필요하며 여성 스스로도 자신의 위치에서 주도적으로 영향력을 발휘하려는 의지가 중요하다는 사실을 알 수 있었다.

2. 연구의 시사점

한국 여학생들의 대학진학률은 지난 2009년부터 남학생을 앞질렀으며, 2015년 기준 대졸 여성 취업률(62.4%) 역시 대졸 남성 취업률(66.4%)과 비슷한 수준이다. ‘알파걸’로 표방되던 여성들의 이러한 성취는 취업 이후 결혼과 임신 및 출산, 가족구성원 돌봄(육아) 등의 과정을 거치면서 조직 내 상위지위로 갈수록 그 자취가 사라진

다. 여성들의 경력단절은 기존 여성 2명 중 1명꼴로 나타나고 있으며(여성가족부, 2016), 그 규모는 190만 6천명에 달하고 있다(통계청, 2016). 이러한 경력단절은 기존의 여성 리더십 연구들에서 여성 상위직 관리자의 부재 이유를 주된 이유로 제기되었으며, 이를 통한 해결은 주로 사회구조적인 측면에서의 개선과 지원에 집중되었다. 보육시설 확충이나 일-가정 양립 관련 정책 확대 등이 대표적인 방안이라 할 수 있다.

반면, 본 연구에서는 사회구조적 수준의 담론보다는 여성들이 지속적으로 경력을 개발할 수 있는 방안을 기업 내부 요인에 기반하여 살펴봄으로써 조직이 보다 현실적으로 활용할 수 있는 함의를 제공하고자 한다. 즉, 본 연구에서는 여성관리자의 경력개발과 관련된 조직내 부요인들을 기업이 어떻게 설계하고 운영해야만 여성인력들이 상위직으로의 이동에 대한 스스로의 기대를 낮추지 않고 조직 내 보다 높은 위계상에서 자신의 능력을 발휘하게 되는지를 제안한다.

본 연구에서 탐색한 기업의 내부요인(멘토링, 교육훈련, 조직분위기)은 남녀를 구분하지 않고 접근한 선행연구[11, 23, 24, 29, 30]에서도 대부분 조직유효성과 관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 내부요인이 결국 여성들의 주도적 영향력에 의해 매개된다는 사실을 통해 본 연구에서는 여성 스스로의 주도적 역할을 강조한다. 뿐만 아니라, 본 연구의 실증분석을 통해 나타난 결과들을 바탕으로 향후 경력개발과 관련된 방향성을 제시하고 이러한 방향으로 나아가기 위한 구체적인 가이드라인을 제공하고자한다. 국내 30대 그룹 중 여성 임원 승진자 비율이 2.4%에 불과하고 부사장급 이상은 전무한 현실에서 여성 본인의 삶을 넘어 기업에서 우수 여성인력들을 제대로 활용할 수 있도록 제안하는 본 연구는 우수 여성 인력의 채용, 교육훈련, 보상 등 제한 투자비용을 회수하지 못하고 향후 여성 인력 채용까지 제한하는 기업의 여성 인력 활용상의 딜레마를 조금이나마 해소하는데 기여할 수 있을 것이다.

그간 한국의 경영학계에서는 여성 리더십 개발이 중요하다라는 단편적인 주장을 넘는 논의 이외에는 의외로 활발히 이루어지지 않고 있었으며, 최근 논의되고 분야 역시 일-가정 균형(work-life balance) 담론에 치중되고 있다. 본 연구를 통해 능력 있는 여성들이 더 높은 직위

에 대한 기대를 스스로 단념하게 만드는 이유를 조직 내 구조적인 측면에서 살펴봄으로써 경영학 내에서 여성 리더십과 관련한 논의들이 보다 풍성해지고 다양화되는데 단초를 제공하고자 한다.

3. 연구의 한계 및 추후연구방안

본 연구는 여성관리자패널을 통해 수집한 자료를 토대로 가설을 검증하였다. 2차 자료의 특성상, 연구자의 의도를 그대로 반영하는 데는 일정부분 한계가 있으며, 이러한 한계는 추후 추가적인 자료수집을 통해 확인하고자 한다. 예를 들어, 멘토링의 경우 멘토가 어떤 역할(예: 업무적 코칭, 정서적 지원, 역할모델 등)을 할 때 효과적인지 등 멘토링의 기능적 측면에 초점을 맞춰서 연구를 진행할 계획이다. 교육훈련의 경우에도 일반적인 교육훈련프로그램 보다는 여성관리자에게 우선적으로 필요한 프로그램이 무엇인지 탐색하고 유능한 여성관리자로 키워나가기 위한 관리스킬에 대한 조언이 가능하도록 구체화시킬 예정이다.

또한 본 연구를 토대로 여성 리더십과 관련하여 추가적으로 논의 가능한 주제들을 탐색해보고 후속 과제들을 진행하고자 한다. 예를 들어, 상사-여성 중간관리자-부하 간 성별의 일치/불일치 여부가 여성 중간관리자의 직무 성과와 태도에 어떠한 영향을 주는지를 살펴보는 연구나 경력개발 유형(인적 자본 대 사회적 자본)이 관리자로의 승진에 어떻게 상이한 영향을 주며 이 과정에서 전체 조직의 여성 비율이나 상위직 남성 비중 등이 갖는 조절 효과와 관련된 연구에 대해서도 탐색해보고자 한다.

참 고 문 헌

- [1] CEO 스코어(2017), <http://www.ceoscore.co.kr>
- [2] 강형철, 박미석, 조병남, 김경아, 신제구, 박민아, 양문희. 21세기 여성 리더십 모델, 숙명여자대학교 출판국. 2006.
- [3] A. M. Morrison, R. P. White, & E. Van Velsor, . Executive women: Substance plus style. *Psychology Today*, Vol.21, pp.18-26, 1987.
- [4] L. V. Still, "Breaking the Glass ceiling", *Women in Management Review*, Vol.7, No.5, pp.3-8, 1992.
- [5] J. Zenger & J. Folkman, Are women better leaders

than men?, *Harvard Business Review*, 2001.

- [6] E. E. Yeagley, L. M. Subich, & D. M. Tokar, "Modeling college women's perceptions of elite leadership positions with social cognitive career theory", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.77, pp.30-38, 2010.
- [7] R. W. Lent, S. D. Brown, & G. Hackett, "Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.45, pp.79-122, 1994.
- [8] A. Bandura, *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986.
- [9] K. E. Kram. *Mentoring at work*, Glenview, IL: Scott Foresman, 1985.
- [10] 류재석. 여성리더개발 멘토링 이야기. 이담, 2009.
- [11] 임희정, "조직문화, 멘토링 및 네트워크가 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과", *인사관리연구*, 제33권 4집, pp.95-120, 2009.
- [12] G. T. Chao, P. M. Walz & P. D. Gardner, "Formal and informal mentorship: A Comparison on mentorship functions and contrast with nonmentored counterparts", *Personnel Psychology*, Vol.45, pp.619-636, 1992.
- [13] R. J. Burke, & D. L. Nelson, *Advancing Women in Management: Progress and Prospects*, In Burke, R. J. & Nelson, D. L. (eds), *Advancing Women's*, 2002.
- [14] 한수진, 강소라, "여성 관리자의 경력만족에 영향을 미치는 경력열망 그리고 멘토링/교육훈련의 효과", *대한경영학회지*, 제31권, 제4호, pp.743-760. 2018.
- [15] S. E. Seibert, M. L. Kraimer & R. C. Liden, "A social capital theory of career success", *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.2, pp.219-237, 2012.
- [16] P. Tharenou, "Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management?", *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.5, pp.1005-1017, 2001.
- [17] B. R. Ragins, & J. L. Cotton, "Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships", *Journal of Applied Psychology*, Vol.84, No.4, pp.529-550, 1999.
- [18] E. A. Fagenson, "The mentor advantage: Perceived career/job experience of proteges versus

- non-protégés”, *Journal of Occupational Behavior*, Vol.10, No.4, pp.309-320, 1989.
- [19] 박기남, “관리직 여성의 사회적 자본과 성별 직무분리.” *한국사회학*, 제36권, pp.109-135, 2002.
- [20] 이주희·전병유·Jane Lee, 유리천장 깨뜨리기: 관리직 여성의 일과 삶, 한울, 2004.
- [21] R. Burt, “Structural Holes: The Social Structure of Competition”, Harvard University Press, 1992.
- [22] 정희선, 여성관리자의 커리어개발과 멘토링, 중소기업연구, 제23권, 제3호, pp. 355-382, 2001.
- [23] 정남균, “교육훈련 동기의 선행변수와 교육훈련 성과와의 관계”, 영남대학교 박사학위논문, 2013.
- [24] J. D. Fecteau, G. H. Dobbins, J. E. A. Russell, R. T. Ladd, & J. D. Kudisch, Noe's model of training effectiveness: A structural equations analysis. In 7th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Montreal, Quebec, Canada, 1992.
- [25] 노경란, 허선주, “여성관리자의 개인 부담 교육훈련투자비 결정에 미치는 영향 요인 분석”, *직업교육연구*, 제34권, pp.149-173, 2015.
- [26] 강완규, 박노윤, “기술혁신적 기업의 환경, 내부능력, 전략 및 조직분위기에 관한 연구”, *인사조직연구*, 제1권, 제1호, pp.123-170, 1992.
- [27] C. A. O'Reilly, J. Chatman and D. F. Caldwell, “People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit,” *Academy of Management Journal*, Vol.34, No.3, pp.487-516, 1991.
- [28] L. Dragoni, “Understanding the emergence of state goal orientation in organizational work groups: The role of leadership and multilevel climate perceptions.” *Journal of Applied Psychology*, Vol.90, pp.1084-1095, 2005.
- [29] D. A. Hofmann and A. Stetzer, “A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents,” *Personnel Psychology*, pp.41, 307-339, 1996.
- [30] D. Zohar, “A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.85, pp.587-596, 2000.
- [31] M. Schneider, “The quality of life and social indicators research,” *Public Administrative Review*, Vol.37, pp.286-395, 1976.
- [32] 홍미영, 관리직 여성공무원의 대표성확보에 대한 관리저항의 실태와 영향요인분석, *한국정책학회보*, 제13권, 제4호, 2004.
- [33] 홍미영·우양호, “지방공무원의 여성관리자에 대한 차별원인과 태도 및 행태의 구조적 관계”, *한국행정논집*, 제17권, 제4호, pp.1207-1230, 2005.
- [34] 서동희, “여성관리자에 대한 조직구성원의 저항요인 분석-공·사조직 비교 연구를 중심으로”, *한국정책학회보*, 제17권, 제3호, pp.265-289, 2008.
- [35] 원숙연, “중앙정부 조직의 문화적 정향성 탐색: Hofstede 문화차원을 적용한 시론적 논의.” *한국행정학회 학술대회 발표논문집*, 제6권, pp.269-287, 2009.
- [36] 강해련·임희정, “성취동기와 가족친화적 제도가 기존 여성의 직무-가정 갈등과 경력몰입에 미치는 조절변인 효과”, *한국심리학회지: 여성*, 제5권, pp.1-14, 2000.
- [37] 김태홍 고인아, 가족친화적인 고용정책의 현황과 활성화 방안, *한국 여성개발원*, 2001.
- [38] T. T. Baldwin & J. K. Ford, “Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research”, *Personnel Psychology*, Vol.41, No.1, pp.63-105, 1988.
- [39] 이선규·김영행·이용희, “기업의 조직분위기가 직무만족과 직무성과에 미치는 영향에 관한 연구”, *산업경영시스템 학회지*, 제32권, 제3호, pp.20-28, 2008.
- [40] R. Mowday, L. Porter, and R. Steers, *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York: Academic Press, 1982.
- [41] 안상윤, “교육훈련에 대한 지각이 구성원들의 조직몰입에 미치는 영향: 우리나라 종합병원을 중심으로”, *대한경영학회지*, 제24권 제4호, pp.2073-2087, 2011.
- [42] 서재현, “심리적 조직분위기가 조직몰입과 조직후원인식에 미치는 영향에 관한 연구”, *인적자원관리연구*, 제15권, 제2호, pp.143-159, 2008.
- [43] 류석진, 조홍식, 박길성, 장덕진, 최동주, *미래사회의 리더십과 선진국가의 엘리트 양성 메커니즘*, 아시아, 2015.