

여성 중간관리자의 리더십 역량에 영향을 미치는 개인 및 조직요인에 관한 다층모형 분석*

우성미**·신혜연***

초 록

본 연구의 목적은 국내 기업에 종사하는 여성 중간관리자의 리더십 역량에 영향을 미치는 개인 수준과 조직 수준의 요인을 다층모형 분석을 통해 살펴보는 것이다. 이를 위하여 한국여성정책연구원에서 실시하고 있는 여성관리자패널조사 중 1기 7차 데이터의 근속자용 데이터와 인사담당자용 데이터를 활용하였다. 개인 수준의 요인으로는 관리자용 데이터에서 직무적합성, 멘토 유무, 경력개발 노력정도, 경력목표 달성가능성을 도출하였고, 조직 수준의 요인으로는 인사담당자용 데이터에서 여성네트워크 유무, 수평적 조직문화, 성과중심 인사관리, 성과급제 도입, 다양성 관리 유무를 도출하였다. 분석결과, 개인 수준의 요인인 직무적합성과 멘토 유무, 경력개발 노력정도, 경력목표 달성가능성은 모두 여성 중간관리자의 리더십 역량에 긍정적인 영향을 미쳤다. 그리고 조직 수준의 요인은 수평적 조직문화, 성과급 제도, 다양성 관리 유무가 여성 중간관리자의 리더십 역량에 긍정적인 영향을 미쳤고, 성과중심 인사관리는 부정적인 방향으로 유의한 영향이 있었으며, 여성네트워크 유무는 유의하지 않았다. 이러한 연구결과를 바탕으로 여성 중간관리자의 리더십 역량 향상과 관련하여 본 연구가 가지는 학술적 및 실무적 시사점을 제시하였다.

주제어 : 여성 중간관리자, 리더십 역량, 개인요인, 조직요인, 다층모형

* 이 논문은 한국인력개발학회의 2024 춘계학술대회에서 발표한 내용을 수정, 보완한 것임.

** 제1저자: 고려대학교 사범대학 강사(adamas406@naver.com)

*** 교신저자: 고려대학교 HRD정책연구소 연구교수(hms05459@gmail.com)

I. 서론

가속화된 경제 및 산업 환경의 변화 속에 기업들은 조직의 존속과 경쟁력 확보를 위한 양질의 자원 확보, 특히 우수 인재의 육성과 활용에 주목하고 있다. 특히, 전 세계적으로 다양성이 조직의 혁신을 이끌 핵심가치로 대두됨에 따라, 성별 다양성의 관점에서 여성 인재를 전략적으로 육성하고 조직 내 비율을 확대하기 위한 사회적 차원의 논의와 움직임이 활발히 전개되고 있다(김지영·강혜원·박윤희, 2024; 박민아, 2011). 그러나 수차례의 남녀고용평등과 일·가정 양립 지원에 대한 법률개정과 같은 사회제도적 장치의 마련과 여성의 향상된 교육수준 및 사회진출에도 불구하고, 대부분의 조직에서는 여전히 여성의 비율이 남성에 비해 현저히 낮은 것으로 보고되고 있으며, 특히 상위직급에서는 그 비율이 더욱 두드러진다(차성연, 2020).

구체적인 수치를 살펴보면, 2022년 기준 우리나라 주요 대기업의 여성관리자 비율은 OECD회원국 평균이 34.2%인 것이 비해 14.6%로 최하위 수준으로 평가되었다(OECD, 2023). 2023년에는 국내 매출액 기준 상위 100대 기업에서 여성 임원의 비율이 처음으로 6%에 진입하는 유례없는 성과를 이루었으나, 전체 상장 기업 2,300여 개 중에서 여성 임원이 한 명도 없는 기업은 무려 64%에 육박하였다(여성가족부, 2021). 또한, 여성 임원이 있더라도 교육과 예술·스포츠·여가 관련 서비스 직종과 같이 특정 업종에 치우쳐져 있었다(여성가족부, 2021). 이는 대부분의 산업 분야 및 조직에서 여성 인재의 파이프라인에 공백이 심각한 상황임을 가리킨다.

다수의 선행연구 또한 조직 내 여성의 비율이 높아짐에 따라 여성의 관리직 진출이 증가하는 추세임을 언급하면서도 이들 대부분 중간관리자 직급에 머무르는 상황을 지적하고 있다. 중간관리자는 조직의 허리에 해당하는 인재로 조직의 경영을 책임지는 임원과 실무를 담당하는 하급직원을 연결하는 역할을 수행한다(김미정·변호승, 2022). 중간관리자 직급은 상위 직급으로 진출하기 위한 발판이기도 하다. 그러나 여성 중간관리자는 상위 직급으로 승진할 기회가 제한적이며(김지은·윤정구, 2021), 승진 이후에도 경력개발을 지속하고 조직에의 기여를 인정받는데 남성보다 큰 어려움을 겪고 있는 것으로 나타난다(우성미·최명빈, 2018).

여성 관리자의 양성과 활용은 여성 개인의 경력만족뿐만 아니라 조직의 지속적인 변화와 혁신을 위해서도 중요하다. 다수의 선행연구에서 여성 관리자가 조직의 성과 창출에 중요한 영향을 미친다는 연구결과가 나타나고 있다.

특히, 여성관리자는 여성 중심 소비시장에의 대응(성상현·김대룡, 2011), 조직의 문제해결능력 및 창의성 향상(박민아, 2011; 이영균·유광영, 2018), 조직 변화와 성과 개선(오정숙, 2021) 등 조직유효성에 기여하는 것으로 밝혀졌다. 이는 여성 개인의 경력개발과 조직에서의 영향력 확대, 그리고 여성 인재를 통한 조직의 경쟁력 강화를 위해서 여성 인재 파이프라인을 구축해야 하며, 이를 위한 적극적인 대응책이 필요함을 시사한다.

한편, 조직에서 여성 중간관리자가 상위 직급으로 진출하기 위한 중요 자질로서 리더십 역량이 강조되고 있다(김길옥, 2020; 박민아, 2011; 오정숙, 2021). 중간관리자는 경영진과 실무자 사이를 절충하고, 실무자의 성과와 생산성에 대한 관리는 물론 육성하는 역할을 도맡고 있는 만큼 리더십 역량이 필수적이다(오정숙, 2021). 여성 중간관리자의 리더십 역량 발달은 긍정적인 직무태도, 경력열망, 직무몰입과 같이 개인의 경력개발활동을 촉진할 뿐만 아니라(김지영·강혜원·박윤희, 2024; 박민아, 2011), 더 나아가 조직의 성과 증진에도 기여하게 된다(임혜련, 2022). 이는 여성 중간관리자의 상위 직급 진출을 촉진하여 궁극적으로 조직 내 여성의 대표성을 높이고, 조직에서의 영향력을 확대하는 데 일조할 것으로 기대된다.

그동안 암묵적으로 리더십은 남성의 전유물로 전제되었기에(차성연, 2020), 대부분의 리더십 관련 연구는 남녀 구분없이 남성을 중심으로 논의되어 왔다(박민아, 2011). 그러나 조직 내 여성 관리직의 비중 및 역할 확대에 대한 논의가 대두됨에 따라 최근 연구는 성별 비교 관점에서 여성 고유의 리더십 특성과 유형을 고찰하고, 그 효과성을 설명하는 데 주목하고 있다(예를 들어, 강혜련·조미정, 2007; 김혜숙·윤소연, 2009; 이동수, 2014; 차성연, 2020). 이러한 연구들은 여성 중간관리자의 리더십 역량을 개인의 경력개발활동 차원에서 접근하며, 직무태도, 경력목표, 경력열망, 교육훈련 등 다양한 개인 수준의 경력개발활동과의 관계에 대해 탐색하였다.

또 다른 갈래의 연구로는 여성의 관리직 진출을 가로막는 유리천장에 대해 고찰하는 연구들이 있다. 이러한 관점을 채택한 연구들은 성 고정관념과 남성 중심의 조직문화 및 제도로 인해 여성이 핵심업무에서 소외되고, 고용·승진·평가 등 인사제도에서 불리한 처우를 받는 현상에 대한 논의가 주를 이룬다(예를 들어, 김혜숙·윤소연, 2009; 김희경·신지민, 2023; 이숙정, 2011). 해당 연구들은 여성의 관리자로서의 역량 개발은 개인의 특성 및 노력을 넘어 개인을 둘러싼 조직 및 사회적 환경의 영향을 받는다는 사실에 주목하고, 조직 내 다양한 제도를 통해 여성의 관리직 진출을 지원할 것을 촉구한다.

선행연구를 종합해보면, 조직 내 여성 중간관리자의 리더십 역량은 여성 개

인의 경력개발과 조직의 경쟁력 제고를 위한 발전전략으로서 중요한 의미가 있다. 그동안 여성 고유의 리더십 특성을 밝히는 연구는 다수 이루어졌으나, 보다 근본적으로 무엇이 이들의 리더십 역량에 영향을 미치는지 탐색하는 연구는 부족하였다. 이에 대한 이해가 확장되어야 조직 내 여성 인재 지원을 위한 여러 전략을 폭넓게 논의할 수 있을 것이다. 또한, 여성 중간관리자의 리더십 역량에 대한 이해를 넓히기 위해서는 개인 차원 혹은 조직의 문제로 나누기 보다 통합적인 시각에서 접근할 필요가 있다.

이에 본 연구는 조직에서 여성 중간관리자가 상위 직급으로 성장하기 위한 필수 자질인 리더십 역량에 주목하고, 개인적 및 조직적 요인이 리더십 역량에 어떤 영향을 미치는지 동시에 다차원적으로 탐색하고자 한다. 연구 결과는 여성 관리자의 육성 및 활용에 대한 학문적 논의를 확장하고, 조직 현장에서 관련 전략을 수립하기 위한 기초자료로 활용하는 데 기여할 것으로 기대된다. 이러한 연구목적에 따라 본 연구에서 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

연구문제 1: 개인수준 요인(직무적합성, 멘토 유무, 경력개발 노력정도, 경력목표 달성가능성)이 여성 중간관리자의 리더십 역량에 미치는 영향은 어떠한가?

연구문제 2: 조직수준 요인(여성네트워크 유무, 수평적 조직문화, 성과중심 인사관리, 성과급 도입정도, 다양성 관리)이 여성 중간관리자의 리더십 역량에 미치는 영향은 어떠한가?

II. 선행연구 검토

1. 여성 중간관리자의 리더십 역량

조직에서 관리직은 고위관리자 및 중간관리자 직급으로 구분된다. 중간관리자는 조직의 운영에 관한 주요 의사결정을 내리고 집행하는 고위관리자와 실무를 주도하는 하급 직원 사이에서 교량 역할을 담당하는 관리자로 정의할 수 있다(김미정·변호승, 2022). 중간관리자는 고위관리자가 제시하는 조직의 전략적인 목표와 방침을 실행가능한 계획으로 전환하여 추진하고, 하급 직원 대상의 업무지시와 성과 모니터링을 실시하는 등 팀과 조직의 일상적인 운영을 책임지고 있다(윤선영·백정미, 2017). 일반적으로 부서나 팀의 장(長), 그리고 선임이 중간관리자급에 해당하며, 조직의 규모에 따라 주로 과장, 부장, 차장

이 포함된다(차성연, 2020).

한편, 리더십은 리더가 개인과 조직의 공동 목표를 달성하기 위해 조직 구성원에게 영향을 미치는 과정을 일컫는다(Northouse, 1997). 리더십은 여러 직급의 구성원들 사이에서 의견을 조율하고, 부서 간 협력 및 결속을 이끌어야 하는 중간관리자에게 특히 강조된다(오정숙, 2021). 실제로 선행연구에서 중간관리자의 리더십 발휘는 하급 직원들이 직무가치를 구체화하여 조직몰입 강화에 기여하고(이영균·유광영, 2018), 팀과 조직의 목표를 추구하는데 협력적인 환경을 형성하는(윤선영·백정미, 2017) 등 조직의 전략적 운영에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다.

기존에 관리자의 리더십 역량에 관한 연구는 남성을 중심으로 논의되어 왔다(박민아, 2011; 차성연, 2020). 박민아(2011)는 우리나라의 전통적인 남성 중심적 사회구조와 문화가 조직 맥락에도 반영되어 있음을 지적하며, 여성의 리더십 역량이 자기확신, 효율적인 의사소통, 조직의 목표달성을 위한 창조적 혁신, 구성원의 성장을 지원하는 임파워먼트 등으로 구성된다고 하였다. 비슷하게 김길옥(2020) 또한 여성 관리자의 공감 및 대인관계 능력에 주목하고 조직 구성원과의 협력적인 관계 구축, 의사소통기술 발휘, 효율적인 팀워크 추진 등을 리더십 역량의 주요 특징이라 하였다. 이상의 논의를 토대로 본 연구에서는 여성 중간관리자의 리더십 역량을 조직의 목표달성을 추구하고 조직 구성원을 효과적으로 이끌기 위해 필수적인 복합적인 소양으로 정의한다.

2. 리더십 역량의 주요 영향요인

개인은 조직의 구성원으로서 조직 환경 및 제도의 영향으로부터 분리될 수 없다. 그렇기 때문에 여성 중간관리자의 리더십 역량 형성 과정은 필연적으로 개인적 요인 뿐 아니라 조직적 차원의 영향을 동시에 받는다(강영애·김남희, 2022; 차성연, 2020). 이에 본 연구는 여성 중간관리자의 리더십 역량에 영향을 미칠 수 있는 요인들을 개인수준과 조직수준에서 함께 탐색하고자 한다.

1) 개인수준 요인

다수의 선행연구는 양성평등의 관점에서 일·가정양립제도의 활용(김희경, 신지민, 2023), 배우자 및 가족 구성원의 지지(하오령·권정혜, 2006), 일·가정에서의 역할 갈등(엄혜경·성상현, 2017) 등 가정생활과 관련된 개인수준 요인들이 여성 관리자의 리더십 역량 발휘 및 개발에 미치는 영향을 탐색하였다.

이러한 연구들은 여성의 경력활동 지속을 위해 일-가정 갈등의 원인을 이해하고, 이를 해결하기 위한 국가차원의 다양한 지원정책의 수립과 추진을 촉구한다. 그러나 여성이 경험하는 일-가정 갈등은 모두에게 동일하지 않을 수 있다. 각 가정은 다른 가족 구조 및 가치관을 가질 수 있고, 따라서 일-가정 갈등이 리더십 역량을 비롯한 여성의 경력개발에 장애물이 되지 않을 수 있다. 또한, 결혼과 출산을 선택하지 않는 여성이 늘어나고 있는 점을 고려하더라도 개인 수준에서 여성의 리더십 역량을 논의하기 위해서는 직무적인 측면에 초점을 둘 필요가 있다. 이에 따라 본 연구에서는 일 영역에서의 개인수준 요인에 중점을 두고, 직무적합성, 멘토 유무, 경력개발 노력정도, 경력목표 달성 가능성을 주요 요인으로 선정하였다.

먼저, 직무적합성은 개인이 맡은 직무를 수행하는데 필요한 능력과 소양 등을 갖추었다고 인식하는 정도를 의미한다. 여성 관리자는 직무적합성을 높게 지각할수록 조직에서 성장하고자 하는 욕구가 강해지며, 이에 따라 강한 조직몰입을 보이고 리더십 개발을 위한 노력을 기울이게 된다 (박민아, 2011; 오정숙, 2021; Chi & Pan, 2012).

다음으로 멘토링은 업무경험이 풍부한 멘토가 상대적으로 경험이 적은 멘티의 직무수행, 조직적응, 경력개발 등에 대한 조언과 지원을 제공하는 과정이다. 조직에서 여성이 관리자로 성장하기 위해서는 같은 성별의 롤모델이나 멘토를 만나는 것이 중요하다. 선행된 경험연구에 따르면, 여성 멘토-멘티의 신뢰 관계가 깊어질수록 경력개발에 대한 의욕이 고취되고(이은형·강현모·정은경, 2013), 도전적인 직무과제를 부여받아 적극적인 직무경험을 쌓는(한수진·나기환, 2015) 등 멘토링은 여성 중간관리자가 리더십 역량을 개발하고 자기주도적으로 경력개발을 추진하는 데 기여하는 것으로 나타났다.

경력개발 노력정도는 개인이 스스로 경력을 관리하고 개발하기 위해 노력하는 정도를 의미한다. 대표적으로 조직이 교육훈련 프로그램을 제공하여 개인의 직무능력과 역량 개발을 통한 조직 경쟁력 강화를 추구하는 것을 들 수 있다. 여성 관리자는 교육훈련 프로그램에 참여하거나 자기주도학습을 실천할수록 경력목표를 더 높게 설정·추구하는 경향이 있었으며(이건영·조정래·최유진, 2023), 적극적으로 경력개발을 추진하는 여성 관리자는 그렇지 않은 관리자보다 더 높은 수준의 리더십 효능감, 즉 자신의 리더십 행동에 대한 자신감이 높게 나타난다(임혜련, 2022).

마지막으로 경력목표 달성가능성은 조직 구성원이 조직에서 본인이 목표로 하는 직위에 도달할 수 있다고 인식하는 정도를 의미한다. 개인은 경력목표를 추구하는 과정에서 더 높은 수준의 직무 몰입과 리더십 역량 개발을 위한 노력

을 기울이게 되는데(Hall & Foster, 1977), 특히 여성 관리자의 경우 경력열망이 높을수록 자신의 경력목표 달성을 위한 노력을 실천한다(김현진·이승주, 2019). 그러나 여성 관리자는 남성 관리자에 비해 경력열망이 낮고, 이는 상위 직급으로의 성장을 위한 자발적인 역량 개발 노력을 저해하는 것으로 나타났다(박혜경·박윤희, 2020).

2) 조직수준 요인

여성 중간관리자의 리더십 역량은 조직문화 및 인사제도에 따라 차이가 발생하게 된다(임혜련, 2022). 이에 본 연구에서는 여성 중간관리자의 리더십 역량을 예측하는 주요 조직수준 선행요인으로 여성네트워크 유무, 수평적 조직문화, 성과주의 인사관리 여부, 성과급 도입정도, 다양성 관리제도 여부를 선정하였다.

먼저, 조직에서 여성네트워크란 여직원회나 여성위원회를 비롯하여 여성 구성원 간에 직무경험을 공유하고 상호지원하는 공식모임을 가리킨다. 다양한 조직에서 여성 임원들을 주축으로 차세대 여성 리더의 리더십 개발과 네트워크 확대를 위해 여성네트워크의 운영을 지원하고 있다. 이러한 공식 네트워크는 여성 관리자의 업무몰입과 경력열망을 강화하는 데 긍정적으로 기여하고(이지연, 2021), 승진과 주요 보직 배정 등에 직·간접적으로 영향을 미친다(이은형·강현모·정은경, 2013). 그러나 여전히 대다수의 조직에서 여성 관리자는 직급을 막론하고 남성에 비해 협소한 네트워크를 형성하고 있고, 상위 직급으로 성장하는 데 남성보다 많은 어려움을 겪고 있다(김수한·이재경·윤은성, 2015). 또한, 많은 조직이 남성중심 조직문화를 배경으로 하는 만큼 여성 관리자의 네트워크는 남성 관리자의 네트워크에 의존하는 경향이 있고(원숙연, 2006), 일부 여성 관리자의 경우 역량 개발을 위해 남성 관리자와의 네트워크 형성을 보다 중시하는 것으로 나타났다(이성은, 2005).

다음으로 조직문화는 조직 구성원이 공유하는 가치, 신념, 조직의 목표와 비전 등의 집합체로, 구성원들 간 소통, 협력, 문제해결방식 등에 영향을 미친다. 다수 조직에서 남성중심적 조직문화가 지배적인 상황에서 여성 관리자는 진급 기대가 낮고(차성연, 2020), 자신의 역량을 저평가하는 경향이 있으며(김혜숙·윤소연, 2009), 역량 개발 및 리더십 역량을 향상하기 위한 노력에 소극적인 편이다(정희수·조상미, 2019). 반면, 수평적이고 여성친화적인 조직 분위기는 여성 관리자의 직무만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(이숙정, 2011). 또한, 여성 관리자는 조직문화가 자율적이고 공정하

다고 인식할수록 경력몰입과 경력열망의 정도가 높았으며, 직급 승진을 위해 역량 개발에 집중하는 것으로 나타났다(김희경·신지민, 2023).

성과중심 인사관리는 단순 직무평가를 넘어 객관적이고 체계적인 고과제도를 실시함으로써 개인의 역량 개발에 동기를 부여할 수 있는 적극적인 의미의 인사평가제도이다(이주희, 2003). 인사관련 결정이 성과를 기반으로 투명하고 체계적으로 이루어지는 조직일수록 보다 많은 여성들이 관리직으로 진출하는 경향이 있다(Reskin, 1998). 그러나 남성중심적 조직문화에서 여성은 성 고정관념으로 인해 본인의 능력 및 업무 성과보다 저평가 되기 쉽다(김수한·이재경·윤은성, 2015). 이는 여성의 직무동기 및 조직몰입을 약화시키고, 궁극적으로 리더로서의 성장 욕구에 부정적 영향을 미친다(원숙연, 2010).

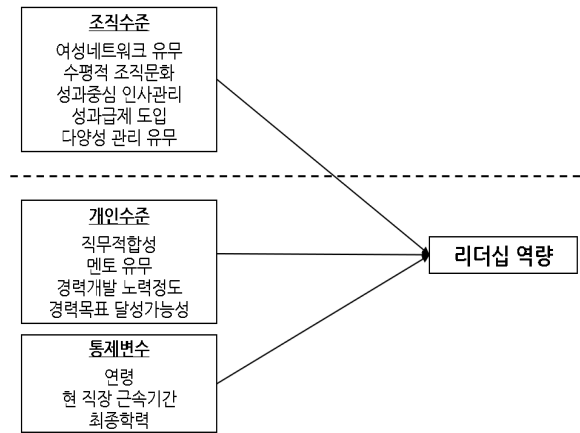
성과급 제도는 조직이 구성원의 업무 성과와 목표 달성도에 따라 적절한 보상을 제공하는 시스템이다. 성과급 제도의 도입은 구성원의 역량 개발을 위한 동기 부여를 강화하고 업무 생산성을 향상하는 데 기여한다(윤병섭·이영안·이홍재, 2010). 한편, 성과급 제도는 다수의 조직에서 여성 관리자가 성별로 인한 차별을 겪는다고 인식하는 주된 불만사항 중 하나이다(김진하·문상균, 2019; 이주희, 2003). 김진하와 문상균(2019)의 연구에서 출산휴가 및 육아 휴직으로 인해 장시간의 업무공백을 경험한 여성 관리자는 조직 내 자신의 위치, 역할, 책임 등에 내적갈등을 겪고 있었으며, 이로 인해 평가와 승진에서 차별을 당했다고 인식하는 경향이 있었다.

마지막으로 조직의 다양성 관리제도는 조직 내 인력의 다양성을 전략적으로 구축 및 활용하는 관리적 차원의 노력이다. 초기 다양성 관리는 다양한 조직 구성원 간의 갈등을 해결하려는 취지에서 좁게 인식되었으나, 오늘날에는 성별균형을 비롯한 인력 구성의 다양성을 의미하며, 다양한 인재를 육성 및 활용함으로써 기업의 경쟁력을 강화하려는 전략으로 부각되고 있다(성상현·김대룡, 2011). 선행연구에서 최고경영자의 여성 인재 육성에 대한 관심과 제도적 지원은 여성 구성원의 조직에 대한 신뢰, 경력개발 동기, 조직몰입 등을 신장하는 데 중요한 영향을 미치며(Vito & Sethi, 2019), 여성 관리자의 비율 증가에 기여하는 것으로 나타났다(Dobbin, Kim & Kalev, 2011). 특히, Coleman(2012)은 조직의 다양성 관리제도가 조직 내 여성 리더의 출현 및 영향력 확대와 조직 구성원 전반의 포용적 리더십 향상에 긍정적으로 기여한다고 밝혔다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구모형

본 연구의 목적은 여성 중간관리자의 리더십 역량에 영향을 미치는 요인을 탐색하는 것이다. 이를 위하여 선행연구를 통해 개인수준 변인과 조직수준 변인을 도출하고 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

2. 분석대상

본 연구에서 활용한 데이터는 한국여성정책연구원에서 조사하는 「여성관리자패널조사(Korean Women Manager Panel)」 1기 패널 마지막 데이터인 7차(2018) 자료에서 추출하였다. 본 연구에서 측정하고자 하는 리더십 역량은 1기 패널조사에서만 측정되고 있으며, 2기 패널조사부터는 리더십 역량 대신 리더십의 특성인 관계지향적 또는 과업지향적 특성을 측정하고 있어 1기 패널 자료가 연구목적에 부합하다고 판단하였다. 1기 여성관리자패널조사는 전국 100인 이상 규모의 기업 중 여성관리자가 소재한 기업을 표본으로 하여 해당 기업체에서 근무하고 있는 대리급 이상의 여성관리자에 대한 패널조사와 여성 관리자가 소속되어 있는 기업에 대한 조사를 포함하며, 여성관리자 패널조사는 근로자가 응답하고 기업에 대한 조사는 인사담당자가 대표로 응답한다.

본 연구에서 설정한 연구대상은 중간관리자로 근속자 데이터에서 조사시점의 직급이 과장급, 차장급, 부장급인 대상을 표본으로 추출하고, 다층모형을 적용하기 위하여 표본으로 추출한 여성 중간관리자의 소속 조직특성을 인사담당자용 데이터에서 추출 및 병합하여 346개 조직에서 1,344명의 여성 중간관리자의 응답으로 다층자료를 형성하였다. 마지막으로 다층자료에서 여성 중간관리자의 응답이 5개 미만인 조직을 제외하여 최종 51개 조직에 소속된 384명의 여성 중간관리자를 분석대상으로 하였으며 분석대상의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

〈표 1〉 분석대상의 인구통계학적 특성

변인			빈도	백분율
개인 특성	연령		43.48(SD=5.67)	
	최종 학력	고등학교 졸업	16	4.2
		전문대학 졸업	45	11.7
		4년제대학 졸업	217	56.5
		대학원석사 졸업	94	24.5
		대학원박사 졸업	12	3.1
	소속 기업 업종	제조업	43	11.2
		건설업	16	4.2
		운수업	14	3.6
		금융/부동산	104	27.1
		출판/전문과학/사업서비스	140	36.5
		공공행정	18	4.7
		교육서비스업	14	3.6
		보건복지	21	5.5
		예술/협회	8	2.2
기타(농림어업광업/전기/폐기물)	6	1.6		
전체		384	100.0	
조직 특성	조직 규모	100~299인	6	11.8
		300~999인	18	35.3
		1000~1999인	17	33.3
		2000인 이상	10	19.6
	조직 내 여성 비율	10% 미만	7	13.7
		10~19% 이하	11	21.6
		20~29% 이하	4	7.8
		30~39% 이하	10	19.6
		40% 이상	19	37.3
전체		51	100.0	

3. 측정도구

일반적으로 조직 구성원의 행위는 조직수준의 요인들로부터 영향을 받기 때문에 개인수준과 조직수준의 데이터를 다층구조로 적용하여 분석할 필요가 있다. 다층분석(multilevel analysis)은 데이터의 구조를 반영하여 개인수준과 조직수준에서 직접효과를 파악할 수 있다(Raudenbysh & Bryk, 2002). 이에 본 연구는 개인수준 변인은 근속자용 데이터, 조직수준 변인은 인사담당자용 데이터에서 추출하였다. 개인수준 변인 중 통제변인인 연령과 현 직장 근속기간, 최종학력은 여성관리자패널조사에서 수집한 문항을 그대로 활용하였다. 종속변인인 리더십 역량은 자신의 리더십 역량을 평가하는 10개 문항의 평균을 활용하였다. 개인수준의 예측변인으로 직무적합성은 현재 직장에서 경험하는 스트레스 정도에 관한 문항에서 직무적합성과 관련된 3문항을 추출하여 평균을 활용하였고, 경력개발 노력정도는 개인이 지난 1년간 받은 교육훈련 프로그램의 수를 총합하였으며, 멘토유무와 경력목표달성가능성은 기존 문항을 그대로 활용하였다. 조직수준의 변인에서 여성 네트워크 유무와 다양성 관리 유무는 기존 응답을 더미코딩으로 변환하였고, 수평적 조직문화는 조직문화와 분위기에 관한 문항 중 5문항을 추출하여 평균을 활용하였다. 성과중심 인사관리는 전반적인 인사관리방식을 묻는 문항 중 4문항을 추출하여 평균을 활용하였고, 성과급제 도입정도는 회사의 성과급제도 시행정도에 대한 문항을 활용하여 개인성과급(인센티브)과 집단성과급(전사성과급, 사업부성과급, 팀성과급 등)을 모두 도입한 경우(2), 둘 중 하나만 도입한 경우(1), 모두 도입하지 않은 경우(0)으로 코딩하여 투입하였다. 본 연구에서 활용한 개인수준 변인과 조직수준 변인에 대한 구성은 <표 2>와 같다.

〈표 2〉 측정변인 구성

구분	변인명		문항 및 척도
개인 수준 변인	통제 변인	연령	연령
		근속기간	현 직장 근속기간(개월)
		최종학력	고등학교 졸업(1)-대학원 박사 졸업(5)
	리더십 역량		자신을 성찰하고 이해하기 등 10문항 평균 전혀 그렇지 않다(1)-매우 그렇다(5)
	직무적합성		직무에 대한 자율성 없음 등(역코딩) 3문항 평균 전혀 그렇지 않다(1)-매우 그렇다(5)

구분	변인명	문항 및 척도
	멘토 유무	범주형 변수, 더미코딩 현재 직장에 입사하여 지금까지 조직 내외에서 도움을 주고 이끌어 주는 멘토 역할을 하는 사람이 있음(1), 없음(0)
	경력개발 노력정도	1년간 조직 지원 또는 개인 참여 교육훈련 프로그램 수 합계
	경력목표 달성가능성	현재 직장에서 오르고 싶은 목표 지위의 현실적인 달성가능성 목표 없음(0)-매우 높다(5)
조직 수준 변인	여성네트워크 유무	범주형 변수, 더미코딩 소속 회사에 여성들의 공식모임인 여성네트워크(여직원회, 여성위원회 등) 있음(1), 없음(0)
	수평적 조직문화	우리 회사의 최고경영자는 남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다 등 5문항 평균 전혀 그렇지 않다(1)-매우 그렇다(5)
	성과중심 인사관리	승진규정을 사람들이 잘 알고 있다 등 4문항 평균 전혀 그렇지 않다(1) - 매우 그렇다(5)
	성과급제 도입	회사의 성과급제도 시행 정도 개인성과급과 집단성과급 모두 도입(2), 1개 도입(1), 미도입(0)
	다양성 관리 유무	범주형 변수, 더미코딩 전체 근로자에게 공정한 기회를 제공하고 인력의 다양성을 관리하는 정책으로서 다양성 관리에 대한 전담부서나 공식화된 문서 있음(1), 없음(0)

그리고 분석에 앞서 측정변인 중 문항의 평균을 활용한 리더십 역량과 직무 적합성, 수평적 조직문화, 성과중심 인사관리에 대하여 타당도와 신뢰도를 확인하였다. 타당도는 주축분해법을 적용한 요인분석을 실시하였고, 신뢰도는 Cronbach's α 계수를 활용한 문항내적 일관성을 확인하였다. 결과는 <표 3>과 같이 리더십역량(.508~.706), 직무적합성(.553~.851), 수평적 조직문화(.651~.927), 성과중심 인사관리(.715~.801) 모두 요인부하량 .50을 상회하여 타당한 것으로 확인되었고, 신뢰도 또한 모두 .70 이상으로 높은 신뢰도를 확보한 것으로 확인하였다.

〈표 3〉 연구변인의 타당도 및 신뢰도

변인	문항	타당도	신뢰도
리더십 역량	자신을 성찰하고 이해하기	.551	.857
	모순되는 요구의 균형 이루기	.560	
	지속적으로 학습하는 능력	.508	

변인	문항	타당도	신뢰도
	도덕성/진실성/긍정성 등 리더십 가치의 내면화	.614	
	관계 구축 및 유지	.643	
	효율적인 팀워크	.706	
	의사소통 기술	.672	
	타인을 육성하는 능력	.634	
	목표설정, 의사결정, 문제해결 등 조직의 일상적 관리 기술	.674	
	전략적으로 사고하고 행동하기	.581	
직무 적합성	직무에 대한 자율성 없음	.553	.786
	나의 역량에 맞지 않는 업무 수행	.851	
	직무에 대한 본인의 선호도가 낮음	.843	
수평적 조직 문화	우리 회사의 최고 경영자는 기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다	.651	.893
	우리 회사의 최고 경영자는 남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다	.893	
	우리 회사의 최고 경영자는 근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다	.927	
	우리 회사에서는 인사관리관행이 비교적 합리적이고 투명하다	.809	
	우리 회사에서는 하급자가 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다	.742	
성과 중심 인사 관리	승진규정을 직원들이 잘 알고 있다	.779	.840
	경영방침, 성과 등 경영관련 사항을 직원들에게 자주 알린다	.715	
	인사 관리 원칙이 능력 또는 성과 중심이다	.727	
	성과평가에 대한 기준이 명확하게 제시되고 있다	.801	

4. 분석방법

본 연구는 여성 중간관리자의 리더십 역량에 영향을 미치는 요인을 다차원적 구조로 살펴보는 것을 목적으로 하였다. 조직구성원은 조직에 소속되어 영향을 받기 때문에 조직 내 개인의 특성을 파악할 때는 개인수준 요인과 조직수준 요인을 함께 살펴볼 필요가 있다. 여성관리자패널은 여성관리자가 개인 수준에서 응답한 근속자용 문항과 여성관리자가 속한 조직의 인사담당자가 조직수준에 대해 응답한 인사담당자용 데이터를 함께 조사하고 있어 자료의 다층

구조를 활용하기에 적합한 다층분석(multilevel analysis)을 실시하였다. 다층모형은 위계적 선형모형(Hierarchical Linear modeling)으로도 불리며, 자료의 위계적 구조를 반영하여 분석대상의 개인수준과 조직수준의 직접효과를 추정할 수 있다는 장점이 있다(Raudenbush & Bryk, 2002). 이를 위해 SPSS 23.0을 활용하여 연구변인의 특성을 파악하기 위한 기술통계 분석을 실시하였고, 개인수준 변인과 조직수준 변인으로 구성된 2수준 변인이 각각 여성 중간관리자의 리더십 역량에 어떤 영향을 주는지를 살펴보기 위하여 HLM 8.0을 활용하여 다층분석을 실시하였다.

다층분석의 구체적인 절차는 다음과 같다. 먼저 1단계로 종속변인만 투입하여 집단 내 상관계수(ICC: Intra-class Correlation Coefficient)를 추정하는 기초모형 분석을 실시하였다. 기초모형 분석은 집단수준의 효과를 살펴보는 것이 적절한지를 확인하기 위한 것으로, 집단 내 상관계수 값이 0.05 이상일 때 2수준의 효과가 존재하는 것으로 판단하여 연구모형 설정의 근거가 된다(Heck, Thomas & Tabata, 2013). 2단계로 개인수준 변인과 조직수준 변인을 투입하여 종속변인에 대한 영향을 확인하는 조건모형을 분석하였다. 조건모형 분석은 먼저 개인수준 변인만을 투입하여 분석한 후, 개인수준 변인과 조직수준 변인을 함께 투입하여 효과를 파악하였다.

IV. 연구결과

1. 기술통계 및 상관관계 분석

연구변인의 특성을 살펴보기 위하여 기술통계 분석을 실시하였고 그 결과는 <표 4>와 같다. 개인수준 변인에서 리더십 역량은 평균 3.61(표준편차 0.48)이었고, 직무적합성은 평균 3.45(표준편차 0.79), 경력개발 노력 정도는 평균 1.50(표준편차 1.30), 경력목표 달성 가능성은 평균 2.34(표준편차 1.57)로 나타났다. 조직수준 변인에서 수평적 조직문화는 평균 4.13(표준편차 0.76)이었고, 성과중심 인사관리는 평균 3.97(표준편차 0.75), 성과급제 도입은 평균 1.20(표준편차 0.53)으로 나타났다.

〈표 4〉 연구변인의 기술통계 분석결과

변인		평균	표준편차	최소값	최대값
개인수준 변인 (N=384)	리더십 역량	3.61	0.48	2.00	5.00
	직무적합성	3.45	0.79	1.00	5.00
	멘토 유무	0.58	0.49	0.00	1.00
	경력개발 노력정도	1.50	1.30	0.00	6.00
	경력목표달성가능성	2.34	1.57	0.40	5.00
조직수준 변인 (N=51)	여성네트워크 유무	0.31	0.47	0.00	1.00
	수평적 조직문화	4.13	0.76	2.40	5.00
	성과중심 인사관리	3.97	0.75	2.75	5.00
	성과급제 도입	1.20	0.53	0.00	2.00
	다양성 관리 유무	0.27	0.45	0.00	1.00

다음으로 연구변인 간의 상관관계 분석결과는 〈표 5〉와 같다. 리더십 역량과 개인수준 변인 간에는 모두 유의한 정(+)의 상관관계가 있었고, 리더십 역량과 조직수준 변인 간에는 여성네트워크 유무와 성과중심 인사관리를 제외한 변인들과 유의한 정(+)의 상관관계가 있었다.

〈표 5〉 연구변인의 상관관계 분석결과

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1									
2	.160**	1								
3	.184**	.199**	1							
4	.062	.134**	.008	1						
5	-.042	-.095	-.028	-.079	1					
6	-.012	.044	.171**	.086	-.045	1				
7	-.060	.055	.104*	.118*	.085	.668**	1			
8	.005	.092	.064	.171**	-.230**	.249**	.306**	1		
9	.131*	-.049	-.005	.037	.045	-.178**	-.229**	-.115*	1	
10	.254**	.214**	.243**	.177**	-.032	.191**	.099	.184**	.100*	1

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

1. 직무적합성, 2. 멘토 유무, 3. 경력개발 노력정도, 4. 경력목표 달성가능성, 5. 여성네트워크 유무, 6. 수평적 조직문화, 7. 성과중심 인사관리, 8. 성과급제 도입, 9. 다양성 관리 유무, 10. 리더십 역량

2. 다층모형 분석

1) 기초모형 분석

다층모형 분석의 첫 번째 단계로 종속변수인 리더십 역량만을 투입한 기초모형을 분석하였다. 분석결과 <표 6>과 같이 ICC는 .121로 .05 이상일 경우 집단 수준의 효과가 있는 것으로 판단하는 기준(Heck, Thomas & Tabata, 2013)을 충족하였다. 이는 여성 중간관리자의 리더십 역량은 조직의 차이에 의해 12.1%가 설명되고, 나머지 87.9%는 개인 특성의 차이에 따라 설명되는 것을 의미한다.

<표 6> 기초모형 분석결과

고정효과	계수	표준오차
절편	3.592***	.037
무선효과	분산	χ^2
조직수준	.0285	102.259***
개인수준	.2066	
ICC	.121	

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

2) 조건모형 분석

다층모형 분석의 두 번째 단계로 독립변수를 투입한 조건모형을 분석하였고 분석결과는 <표 7>과 같다. 먼저 model 1은 리더십 역량에 대한 개인수준의 변인의 영향을 검증한 것으로, 모든 변인이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여성 중간관리자는 직무적합성이 높고($\beta = .133$, $p < .001$), 멘토가 있으며($\beta = .119$, $p < .05$), 경력개발노력이 많고($\beta = .058$, $p < .01$), 경력목표 달성가능성이 높을수록($\beta = .043$, $p < .01$) 리더십 역량이 높아지는 것으로 확인되었다.

다음으로 model 2는 개인수준과 조직수준 변인을 모두 투입한 모형으로 이를 통해 조직 특성이 여성 중간관리자의 리더십 역량에 미치는 영향을 검증하였다. 분석결과 model 2에서도 개인수준 변인은 모두 유의하였고, 조직수준 변인 중에서는 여성 네트워크 유무를 제외한 모든 변인이 유의한 영향을 보였다. 조직수준 변인에서 조직문화가 수평적일수록($\beta = .123$, $p < .01$), 성과급

을 도입한 조직일수록($\beta=.105$, $p<.05$), 공식적인 다양성 관리가 존재하는 조직일수록($\beta=.115$, $p<.05$) 여성 중간관리자의 리더십 역량에 긍정적인 영향을 미쳤고, 성과중심 인사관리는 부적 영향($\beta=-.102$, $p<.05$)을 미쳤다.

〈표 7〉 조건모형 분석결과

변인		model 1		model 2	
		계수	S.E	계수	S.E
상수		2.672***	.142	2.424***	.200
통제 변인	연령	.014	.007	.014	.007
	현직장 근속기간	-.000	.001	-.000	.001
	최종학력	.067*	.030	.070*	.030
개인 수준 변인	직무적합성	.133***	.030	.130***	.030
	멘토 유무	.119*	.049	.122*	.048
	경력개발 노력정도	.058**	.019	.051**	.019
	경력목표 달성가능성	.043**	.015	.040**	.015
조직 수준 변인	여성네트워크 유무			-.078	.059
	수평적 조직문화			.123**	.045
	성과중심 인사관리			-.102*	.048
	성과급제 도입			.105*	.047
	다양성 관리 유무			.115*	.057

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

V. 결론 및 논의

본 연구는 여성관리자패널 1기 7차(2018) 자료를 활용하여 국내 기업에 종사하는 여성 중간관리자의 리더십 역량에 영향을 미치는 개인수준 요인과 조직수준 요인을 다층모형을 통해 확인하였다. 개인수준의 변인에는 직무적합성, 멘토 유무, 경력개발노력, 경력목표 달성가능성을 투입하였고, 조직수준의 변인에는 여성네트워크 유무, 수평적 조직문화, 성과중심 인사관리, 성과급제 도입, 다양성관리 유무를 설정하였다. 분석결과를 바탕으로 한 논의는 다음과 같다.

먼저 여성 중간관리자의 리더십 역량은 조직에 따라 차이가 있었다. 기초모형 분석을 통해 ICC를 확인한 결과 조직수준의 분산이 통계적으로 유의하였다. 이는 여성 중간관리자의 리더십 역량이 개인수준과 조직수준의 요인에 의해 영향을 받는 것을 의미한다. 이러한 결과를 바탕으로 개인수준 변인과 조직수준 변인을 투입하여 리더십 역량에 유의미한 영향을 미치는 요인들을 확인하였다.

먼저, 여성 중간관리자의 리더십 역량에 영향을 미치는 개인수준의 변인을 분석한 결과 직무적합성, 멘토 유무, 경력개발 노력정도, 경력목표 달성가능성은 모두 긍정적인 요인으로 작용함을 확인하였다. 조직 내에서 근로자는 직무수행을 통해 여러 역량을 개발하는데, 관리자로서 성장하기 위해서는 주도적으로 직무경험을 쌓는 것이 필요하다. 여성의 경우 남성에 비해 승진할 가능성이 낮거나 성과를 내기 어려운 부서에 배치되며, 회사의 핵심업무나 승진에 필요한 프로젝트 경험에 노출될 기회가 적다(강민정·권소영, 2020). 이러한 제한적인 업무경험은 관리자급으로의 수직적 이동을 제한할 수 있다(김수한·신동은, 2014). 여성이 중간관리자에서 머물지 않고 그 이상의 직급으로 이동하는데 필요한 리더십 역량을 개발할 수 있도록 조직은 직무에 대한 자율성을 보장해주고, 여성이 주도적인 직무수행을 통해 직무에서의 성공경험과 성과를 쌓을 수 있도록 조직차원에서 지원해야 한다.

멘토 유무의 경우, 많은 여성 근로자 관련 선행연구에서 여성의 경력개발에 유의미한 요인으로 밝혀졌다. 본 연구에서도 멘토가 있는 여성 중간관리자가 리더십 역량이 높은 것으로 나타났다. 멘토는 조직 내 공식적 또는 비공식적 규범에 적응하도록 돕고, 업무에서 발생하는 문제를 해결하는 데에도 도움을 주는 인간관계로(우성미, 최명빈, 2018), Dreher와 Ash(1990)는 조직 내 성차별을 극복하기 위해서는 남성보다 여성에게 멘토가 더 필요하다고 하였다. 여성 중간관리자에게 관리자로서 필요한 정보와 조언을 해줄 수 있는 멘토 관계를 형성하는 것이 필요하며, 조직에서는 여성 중간관리자들을 대상으로 멘토링 프로그램을 지원할 필요가 있다. 실제로 조직에서 실시하는 멘토링 프로그램이 여성 근로자의 승진을 증가시킨다는 선행연구(Dobbin & Kalev, 2017)도 보고되었다.

경력개발은 조직이 인재를 양성하는 전략의 하나로, 이를 통해 개인은 직무에 맞는 능력을 개발하여 조직의 발전에 기여하고, 조직은 인적자원의 경쟁력을 증대시킬 수 있다(정용권·김진모, 2009). 개인의 경력개발에 대한 노력은 결국 역량 향상으로 이어질 수밖에 없다. 여성 중간관리자의 경우 성공적인 조직생활과 상위 직급으로의 이동을 위해 조직 차원의 경력개발뿐만 아니라

개인차원에서도 경력개발에 힘쓸 것이다. 선행연구에서도 주도적으로 경력개발을 한 관리자는 그렇지 않은 관리자보다 더 높은 리더십 효능감을 보인다고 하였다(임혜련, 2022). 경력개발은 개인과 조직이 함께 경력을 계획하고 관리하는 과정으로(최다운·윤동열·김성훈, 2019), 여성 중간관리자가 주도적인 경력개발을 통해 역량을 향상함과 더불어 조직에서도 여성인재들의 경력개발을 적극 지원하고 이들의 직급 단계에 따라 적절한 리더십과 직무교육을 제공해야 한다.

경력목표 달성가능성은 여성 중간관리자가 인식하는 조직에서 도달하고 싶은 목표지위에 오를 수 있는 현실가능성을 의미한다. 여성 중간관리자는 본인이 희망하는 지위에 오를 수 있는 가능성이 높을수록 지위에 맞는 리더십 역량을 향상시키고자 할 것이다. 특히 여성은 남성에 비해 경력에 대한 열망이 낮으며 이는 고위직으로의 승진을 저해하는 것으로 나타났다(박혜형·박윤희, 2020; 신동엽·김선혁·정기원, 2017; Schweitzer et al., 2011). 따라서 조직은 중간관리자의 지위에 있는 여성에게 더 높은 직급으로 승진할 수 있다는 비전과 롤모델을 제시하여 여성의 승진에 대한 열망을 높여줄 필요가 있다.

다음으로 여성 중간관리자가 속해 있는 조직수준의 변인들을 살펴보면 여성 중간관리자의 리더십 역량에 미치는 영향이 상이하였다. 먼저 수평적 조직문화는 여성 중간관리자의 리더십 역량에 긍정적인 영향을 미쳤다. 조직이 가진 문화와 분위기는 구성원의 행동양식에 많은 영향을 미친다. 예를 들어, Heilman과 Okimoto(2007)는 남성지배적이고 가족친화적이지 않은 문화를 가진 조직일수록 여성이 관리자로 성공할 확률이 낮다고 하였다. 우리나라의 경우 여전히 남성중심의 가부장적 조직문화가 남아 있는데, 이러한 조직문화는 구성원이 야근이나 회식 등에 얼마나 참여했느냐를 통해 조직에 대한 기여와 헌신을 평가한다. 또한 가사와 육아 등으로 여성 근로자는 상대적으로 업무 시간 외의 조직활동에 참여하기가 어렵다. 그 때문에 회식과 같이 비공식적인 활동에서 중요한 의사결정이 이루어지는 등의 상황은 여성에게 근본적으로 불리하게 작용하는 조직문화라고 할 수 있다(이성은, 2005; Kelly et al., 2010). 따라서 조직이 수평적 조직문화를 추구하는 것은 여성 중간관리자가 승진 과정에서 본인의 역량을 공정하게 평가받을 수 있다는 인식을 심어줄 수 있다.

또한 다양성 관리를 하는 조직이 그렇지 않은 조직보다 여성 중간관리자의 리더십 역량이 높았다. 유사하게 선행연구에서도 다양성 관리가 여성의 경영참여를 높인다는 연구(예를 들어, Dobbin, Kim & Kalev, 2011)가 있다. 조직이 근로자에게 공정한 기회를 제공하고 인력의 다양성을 관리하려는 노력을

선언에서 그치지 않고 이를 관리하는 전담부서나 공식적 문서를 통해 실질적인 정책으로 발현함으로써 여성 구성원에게 조직에 대한 신뢰를 제공한다. 이를 통해 여성은 공정한 기회에 대한 믿음을 바탕으로 승진을 위한 역량 개발에 힘쓸 것이다. 우리나라는 2006년에 도입된 '적극적 고용개선조치'를 통해 기업이 여성인력 채용과 육성에 대한 관심을 갖게 되었지만 법적 조치를 피하기 위한 목적으로 다양성 관리를 하는 기업도 존재한다. 따라서 능력 있는 여성 인재들을 활용하기 위해서는 다양성의 가치에 바탕을 둔 인적자원관리 전략을 선제적으로 실행하려는 조직의 노력이 필요하다.

반면에 성과중심의 인사관리가 여성 중간관리자의 리더십 역량에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 선행연구와 달리 본 연구에서는 여성 중간관리자의 리더십 역량에 부적인 영향을 미쳤다. 이에 대하여 일부 선행연구에서는 인사관리에서 성과를 통해 합리성을 높이는 방식이 오히려 성별에 따른 불평등과 차별을 정당화하는 기제로 작용할 수도 있음을 설명하고 있다(예를 들어, Bielby, 2000; Reskin, 1988; Tomaskovic-Devey, 1993). 유사한 맥락에서, 신민주와 장희은(2020)도 성과중심의 인사관리가 효과를 발휘하기 위해서는 조직의 인사시스템이 성별과 관계없이 공정하게 적용되고 있다는 믿음이 전제되어야 하며, 조직 내 여성과 남성의 지위가 동등하지 않을 경우에는 오히려 여성의 성과가 저평가될 수 있다고 하였다. 즉 성과중심의 인사관리가 성별에 관계없이 공정하게 적용되고 있다는 조직 시스템에 대한 신뢰가 선행되어야 여성 중간관리자는 본인의 성과가 공정하고 합리적으로 평가받고 있다고 인식할 것이며, 이것이 여성 근로자의 경력열망을 높이는 기제로 작용할 수 있을 것이다. 특히 조직 특성상 여성이 소수이거나 권한에서 열위에 있을 때는 더욱 여성의 성과가 저평가되거나 성과를 내기 어려울 수 있다. 따라서 조직은 성과중심의 인사관리가 또 다른 차별적 기제로 작용하고 있지는 않은지, 조직의 인사시스템이 여성 중간관리자의 역량향상에 기여하고 있는지를 지속적으로 점검하는 노력을 기울여야 한다. 그리고 이런 맥락에서 성과급 도입이 여성 중간관리자의 리더십 역량에 긍정적인 영향을 미친 것은 성과급 제도가 좀 더 가시적인 보상을 제공한다는 측면에서 해석해 볼 수 있다. 인사관리는 성과를 평가하고 보상을 받는 기준과 방식에 대한 것이고 성과급은 평가를 통해 실제로 받게 되는 성과의 결과물이다. 조직이 개인과 팀 차원에서 성과에 대한 가시적인 보상이 제공된다면 여성이 관리자로서의 역량을 개발하는 데에도 긍정적인 동기가 부여될 것이다. 추후에는 조직 내 여성비율, 조직규모, 산업 특성 등을 고려하여 성과중심 인사관리에 따른 여성 중간관리자의 리더십 역량의 차이를 면밀히 살펴볼 필요가 있다.

조직수준의 변인 중 리더십 역량에 대한 영향이 나타나지 않은 변인은 여성 네트워크 유무이다. 이는 본 연구에서 활용한 측정문항의 제한적 특성에서 살펴볼 수 있다. 여성 네트워크의 규모는 조직 내 여성 비율에 따라 상이하므로 네트워크의 목적인 다양한 정보공유와 소통에서도 차이가 있을 수 있다. 또한 네트워킹의 질도 영향이 있을 수 있다. 홍지현 외(2018)에 의하면 여성 네트워크의 주요 활동은 친목도모 83.3%, 정보교환 64.1%, 고민상담 56.4%로 가장 상위에 있었고 리더십 교육(12.8%)이나 경력개발(6.4%) 관련 활동은 매우 저조하였다. 관리직으로 올라갈수록 여성의 수가 적어지기 때문에 여성 네트워크의 활동을 전문성과 업무성과에 도움이 되는 활동으로 밀도있게 구성하는 것이 필요하다. 패널 자료의 특성상 변인 구성에 제한이 있었으므로 추후에는 조직 내 여성 네트워크의 규모, 다양성과 활동의 질을 함께 고려하여 여성 네트워크와 리더십 역량의 관계를 구체적으로 살펴볼 필요가 있다.

마지막으로 본 연구의 한계와 후속연구에 대한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 여성 중간관리자의 리더십 역량에 영향을 미치는 개인수준과 조직수준의 변인을 탐색하기 위한 기초연구로 횡단시점 모형을 구성하여 검증하였다. 그러나 역량이라는 것은 지속적으로 개발될 수 있는 특성으로 시간의 흐름에 따라 쌓여갈 수 있다. 리더십 역량을 좀 더 심도있게 살펴보기 위해서는 조직에서 여성이 관리자 직급 단계를 거쳐가며 리더십 역량이 어떻게 향상되어 가는지, 그러한 과정에서 어떤 요인들이 영향을 미치는지를 시간의 흐름에 따라 살펴볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 패널 자료를 활용하였기 때문에 변인 활용에 제한이 있었다. 본 연구에서 활용한 멘토 유무, 다양성 관리 유무, 여성 네트워크 유무와 같이 이분형으로 측정하고 있는 문항의 경우 앞서 설명하였듯이 해당 변인의 질적인 부분을 고려하기가 어려우므로 각 변인을 개별적으로 탐색하는 연구가 필요하다. 예를 들어 멘토 유무의 경우 멘토를 주요 연구변인으로 하여 멘토의 성별이나 멘토의 수, 멘토와의 만남 횟수 등으로 세분화하여 리더십 역량에 미치는 영향을 확인한다면 해당 변인들에 대한 논의가 풍부해질 것이다.

참고문헌

- 강민정·권소영(2020). “민간기업의 여성임원 확대를 위한 장기적 정책방안 연구”. *젠더와 문화*. 제13권 제1호. 83-123.
- 강영애·김남희(2022). “여성관리자 경력개발에 관한 체계적 문헌고찰: 여성관리자 패널조사 자료 활용 연구를 중심으로”. *기업교육과 인재연구*. 제 24권 제1호. 211-264.
- 강혜련·조미정(2007). “남녀관리자의 경력성공 모형 비교”. *인사조직연구*. 제15권 제2호. 1-38.
- 김길옥(2020). “여성관리자 리더십 역량, 조직문화와 직무만족의 관계에서 직무스트레스 매개효과 연구”. *인문사회21*. 제11권 제6호. 475-490.
- 김미정·변호승(2022). “중소기업 직급별 관리자 리더십 역량 척도 개발 및 타당화”. *HRD연구*. 제24권 제1호. 155-180.
- 김수한·신동은(2014). “기업 내 여성관리자의 성차별 경험”. *한국사회학*. 제48권 제4호. 91-125.
- 김수한·이재경·윤은성(2015). “여성관리자의 멘토 네트워크 형성과 소멸에 관한 종단적 연구”. *조사연구*. 제16권 제1호. 185-226.
- 김지은·윤정구(2021). “기업 내 여성 대표성 증진에 영향을 미치는 조직적 요인 탐색 - 여성인재 파이프라인의 성공적 가동 요인을 중심으로”. *페미니즘 연구*. 제21권 제1호. 161-212.
- 김지영·강혜원·박윤희(2024). “여성관리자의 자기효능감과 리더십 역량이 직무태도에 미치는 영향: 경력개발활동의 매개효과”. *HRD연구*. 제26권 제1호. 1-29.
- 김진하·문상균(2019). “여성관리자의 모성보호휴가 사용과 평가 및 승진차별 인식에 관한 연구”. *여성경제연구*. 제16권 제3호. 1-31.
- 김찬중·채주석(2021). “중소·중견 기업의 핵심인재관리와 조직성과 간의 영향 관계: 최고경영자 전략적 리더십의 조절효과”. *KNU기업경영연구소*. 제12권 제1호. 121-142.
- 김현진·이승주(2019). “개인적·조직적 요인이 여성관리자의 경력목표에 미치는 영향”. *여성연구*. 제103권 제4호. 147-174.
- 김혜숙·윤소연(2009). “여성 리더의 특성과 효율성: 조직의 성차별 문화의 영향”. *한국심리학회지*. 제23권 제1호. 33-54.
- 김희경·신지민(2023). “여성관리자의 일가정 양립수준 및 영향요인 분석: 2014년

- vs 2020년 공사조직 간 비교를 중심으로”. 한국조직학회보. 제19권 제4호. 1-36.
- 박민아(2011). “여성의 리더십역량이 직무 및 조직생활 만족, 경력경로 개발의지에 미치는 영향”. 한국콘텐츠학회논문지. 제11권 제8호. 289-299.
- 박혜형·박윤희(2020). “성인여성 경력열망 관련변인에 관한 통합적 문헌고찰: 2010-2020 국내외 관련 연구를 중심으로”. 역량개발학습연구. 제15권 제3호. 31-67.
- 백연정(2024). “여성 리더십과 성 고정관념 연구 동향”. 리더십연구. 제15권 제1호. 19-54.
- 성상현·김대룡(2011). “다양성관리가 조직인력구성과 재무성과에 미치는 영향”. 한국산학기술학회논문지. 제 12권 제1호. 110-124.
- 신동엽·김선혁·정기원 (2017). “유리천장으로서의 열망수준: 한국 여성들의 경력 열망수준의 원인에 대한 연구”. 조직과 인사관리연구. 제41권 제1호. 29-64.
- 신민주·장희은(2020). “합리성의 역설: 인사시스템의 합리화는 성별 임금격차를 줄이는가?”. 産業關係研究. 제30권 제2호. 27-57.
- 안지영(2015). “기업의 핵심인재관리제도와 기업효율성에 관한 연구: 국내 상장사 자료를 중심으로”. 유라시아연구. 제12권 제1호. 45-62.
- 엄혜경·성상현(2017). “일-가정 갈등 그리고 가정-일 갈등이 기혼여성관리자의 주관적 경력성공에 미치는 영향”. 여성연구. 제93권 제2호. 36-70.
- 여성가족부(2021). 2021년 상장법인 성별 임원 현황 조사 결과. 여성가족부.
- 오정숙(2021). 여성관리자의 개인 및 사회, 조직 요인과 조직성과의 관계 연구: 주관적 경력성공의 매개효과를 중심으로. 한국기술교육대학교 박사학위 논문.
- 오지현(2017). “여성 고위직 진출 촉진 및 장애요인 분석 연구: 은행권 여성 임원 사례를 중심으로”. 기업교육과 인재연구. 제19권 제3호. 87-127.
- 우성미·최명빈(2018). “여성관리자의 경력성공에 관한 종단연구”. 여성연구. 제99권 제4호. 31-63.
- 윤병섭·이영안·이홍재(2010). “성과급에 대한 공정성 인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 경찰공무원들의 인식을 중심으로”. 한국정책연구. 제10권 제3호. 219-238.
- 원숙연(2006). “젠더화된 멘토링의 구조와 작동원리: 심층면접을 적용한 사례연구”. 한국여성학. 제22권 제1호. 5-34.
- 원숙연(2010). “조직의 문화적 특성이 여성 관리자에 대한 인식에 미치는 영향”. 한국행정학보. 제44권 제2호. 63-84.

- 윤선영·백정미(2017). “중간관리자 리더십이 구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과를 중심으로”. *현대사회와 행정*. 제27권 제3호. 29-50.
- 이건영·조정래·최유진(2023). “여성의 경력목표설정 영향요인에 관한 연구: 직급 별 차이를 중심으로”. *행정논총*. 제61권 제2호. 269-295.
- 이동수(2014). “공무원의 리더십과 리더유효성에 대한 자타평가의 남녀차이 분석”. *여성연구*. 제86권 제1호. 137-174.
- 이성은(2005). “한국의 조직문화와 여성의 사회적 연결망 구성에 관한 연구”. *한국 여성학*. 제21권 제1호. 125-164.
- 이숙정(2011). “기혼여성의 직장-가정 갈등과 삶의 만족도 간의 관계에서 감성리더십의 매개효과 검증”. *여성학연구*. 제21권 제2호. 81-112.
- 이영균·유광영(2018). “지방자치단체 중간관리자의 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향 - 자기효능감의 매개효과를 중심으로”. *정책개발연구*. 제18권 제2호. 123-154.
- 이은형·강현모·정은경(2013). “남녀관리자의 네트워크가 개인성과에 미치는 영향 비교 분석”. *여성경제연구*. 제10권 제2호. 29-54.
- 이주희(2003). “여성 관리직 진출 기업의 특성:인적자원관리 관행을 중심으로”. *한국사회학회*. 제37권 제5호. 107-130.
- 이지연(2021). “여성관리자의 경력열망에 영향을 미치는 요인:구조적 요인을 중심으로”. *여성연구*. 제108권 제1호. 225-251.
- 임혜련(2022). “여성 관리자의 자기주도 경력개발과 조직몰입의 관계에서 리더십 효능감의 매개효과와 최고경영자 지원의 조절된 매개효과 검증”. *인문사회* 21. 제13권 제2호. 2505-2520.
- 장용선(2017). “남녀평등 조직문화가 여성관리자의 직무배태성에 미치는 영향”. *기업경영리뷰*. 제8권 제1호. 44-65.
- 정희수·조상미(2019). “조직문화와 리더십 역량, 영향력 수단이 여성 관리자의 삶의 만족에 미치는 영향: 직무 만족의 매개효과를 중심으로”. *한국사회복지행정학*. 제21권 제2호. 141-169.
- 차성연(2020). *대기업 여성 중간관리자의 리더십 형성과정과 대응전략 연구*. 창원대학교 박사학위 논문.
- 최수찬·민진아(2021). “여성근로자의 주관적 경력성공에 관한 직위별 비교 연구: 개인역량, 조직관리, 사회적 지원 변수를 중심으로”. *사회과학연구*. 제37권 제1호. 159-188.
- 하오령·권정혜(2006). “기혼 직장여성의 정신 건강과 역할 만족도-역할 갈등, 완벽

- 주의 및 가족 지지를 중심으로”. 한국심리학회지. 제25권 제3호. 675-696.
- 한수진·나기환(2015). “신입사원의 사회적 비공식/공식 네트워크가 개인의 흡수 역량과 학습전이에 미치는 영향”. 대한경영학회지. 제28권 제7호. 1835-1857.
- 홍지현·김태홍·김난주·이서현·전병유·박지혜·박미연(2018). 2018년 여성관리자 패널조사. 서울: 한국여성정책연구원.
- Bielby, W. T.(2000). Minimizing workplace gender and racial bias. *Contemporary Sociology*, 29(1), 120-129.
- Chi, N. W., & Pan, S. Y.(2012). A multilevel investigation of missing links between transformative leadership and task performance: The mediating roles of perceived person-job fit and person-organization fit. *Journal of Business and Psychology*, 27, 43-56.
- Coleman, M.(2012). Leadership and diversity. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(5), 592-609.
- Dobbin, F., & Kalev, A.(2017). Are diversity programs merely ceremonial? Evidence-free institutionalization. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & R. E. Meyer (Eds.). *The SAGE handbook of organizational institutionalism*(pp.808-828). Sage.
- Dobbin, G., Kim, S. H., & Kalev, A.(2011). You can't always get what you need: Organizational determinants of diversity programs. *American Sociological Review*, 76, 386-411.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A.(1990). A comparative study of mentoring among men and woman in managerial, professional and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 539-546.
- Hall, D. T., & Foster, L. W.(1977). A psychological success cycle and goal setting, goals, performance, and attitudes. *Academy of Management Journal*, 20(2), 202-290.
- Heck, R. H., Thomas, S. L., & Tabata, L. N.(2013). *Multilevel and longitudinal modeling with IBM SPSS*. Routledge.
- Heilman, M. E., & Okimoto, T. G.(2007). Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 81-92.
- Kelly, E. L., Ammons, S. K., Chermack, K., & Moen, P.(2010). Gendered

- challenge, gendered response confronting the ideal worker norm in a white-collar organization. *Gender & Society*, 24(3), 281-303.
- Northouse, P. G.(1997). *Leadership: Theory and practice*. Sage.
- OECD.(2023). Share of female managers <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=96330>
- Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S.(2002). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods* (2nd ed.). Sage.
- Reskin, B. F.(1988). Bringing the men back in: Sex differentiation and the devaluation of women's work. *Gender & Society*, 2(1), 58-81.
- Schweitzer, L., Ng, E., Lyons, S., & Kuron, L.(2011). Exploring the career pipeline: Gender differences in pre-career expectations. *Relations Industrielles*, 66(3), 422-444.
- Tomaskovic-Devey, D.(1993). *Gender and racial inequality at work: The sources and consequences of job segregation*. Cornell University Press.
- Vito, R., & Sethi, B.(2019). Managing change: a role of leadership and diversity management. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1471-1483.

Abstract

A Multilevel Analysis of Individual and Organizational Factors Influencing Female Middle Managers' Leadership Competencies

Sungmi, Woo* · Heh Youn, Shin**

The purpose of this study is to examine the individual and organizational factors that affect female middle managers' leadership competencies. To this aim, we utilized the data from the seventh Korean Women Manager Panel (KWMP) survey conducted by the Korean Women's Development Institute in South Korea. Individual factors included job fit, presence of mentors, career development efforts, and perceived control over career goal achievement. Organizational factors included presence of female networks, horizontal organizational culture, performance-based HR management, performance-based compensation, and presence of diversity management. The study results indicated that all individual factors positively influenced female middle managers' leadership competencies. In terms of organizational factors, horizontal organizational culture, performance-based compensation, and presence of diversity management positively influenced female middle managers' leadership competencies while performance-based HR management showed a negative influence. The presence of female networks was not statistically significant. Based on these findings, this study proposed practical implications for improving leadership competencies of female middle managers in organizational contexts.

Keywords : female middle managers, leadership competencies, individual factors, organizational factors, multilevel analysis

* First Author: Lecturer, Korea University College of Education

** Corresponding Author: Research Professor, Korea University Research Institute for HRD Policy