

# 자기회귀교차지연모형을 활용한 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입의 종단적 영향 분석: 남녀관리자의 다집단분석\*

김지영\*\*·박윤희\*\*\*·오미래\*\*\*\*

## 초 록

본 연구의 목적은 남녀관리자를 대상으로 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입 간의 종단적 관계를 분석하고, 성별에 따른 차이를 검증하여 인사·HRD전략 수립을 위한 학문적·실무적 시사점을 도출하는 데 있다. 이를 위해 한국여성정책연구원의「한국여성관리자패널조사」2기 자료의 1, 3, 5차 데이터를 활용하여 총 2,497명을 대상으로 자기회귀교차지연 모형을 분석하였다. 주요 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 남녀관리자의 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입은 모두 자기회귀 효과를 가지는 것으로 나타났다. 둘째, 교차지연 효과 분석 결과, 포용적 조직문화는 이후 시점의 직무만족과 조직몰입에 정적인 영향을 미쳤으며, 조직몰입도 이후 시점의 포용적 조직문화와 직무만족에 정적인 영향을 미쳤다. 반면, 직무만족은 포용적 조직문화에는 유의한 영향을 주었으나 조직몰입에는 영향을 미치지 않아, 세 변인 간 영향 관계가 완전한 상호성으로 나타나지 않았다. 셋째, 성별에 따른 다집단분석 결과, 세 변인의 자기회귀 효과는 남녀관리자 모두에서 안정적으로 유지되었으나, 교차지연 효과에서는 일부 차이가 확인되었다. 특히 여성관리자 집단에서는 포용적 조직문화가 이후 시점의 직무만족과 조직몰입 모두에 유의한 영향을 미친 반면, 남성관리자 집단에서는 직무만족이 이후 시점의 조직몰입으로 이어지는 경로가 유의하게 나타났다. 본 연구는 포용적 조직문화가 구성원의 직무만족과 조직몰입을 강화하는 핵심 요인임을 확인하였으며, 남녀관리자 집단에서 자기회귀 효과와 교차지연 효과가 일부 다르게 나타날 가능성을 보여줌으로써 조직에서 포용적 조직문화를 강화하고, 구성원의 다양한 경험을 고려한 인사·HRD정책의 필요성을 제시하였다.

주제어 : 남녀관리자, 자기회귀교차지연모형, 다집단분석, 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입

\* 이 논문은 2025년 한국여성정책연구원 패널조사 학술대회 대학원생 논문 경진대회 우수상 수상 논문을 수정·보완한 것임.

\*\* 제1저자 : 이화여자대학교 국제사무학과 박사(jimy421@ewha.ac.kr).

\*\*\* 공동저자 : 이화여자대학교 국제사무학과 교수(yoonhnpark@ewha.ac.kr).

\*\*\*\* 교신저자 : 이화여자대학교 국제사무학과 박사수료(apple0696@naver.com).

## I. 서론

여성의 경제활동참가율은 꾸준히 상승하는 추세를 보이고 있으며(국가데이터처, 2025), 전체 가구 중 맞벌이 가구의 비중이 46.0%에 달하는 등(국가데이터처[구 통계청], 2020), 빠르게 변화하는 환경 속에서 노동시장의 인력 구조와 노동 시스템은 급격하게 재편되고 있다(이서현·유태용, 2025). 이러한 흐름 속에서 여성관리자의 비중은 점차 확대되고 있으며(권혜원·권순원, 2013), 여성관리자가 조직성과에 크게 기여한다는 연구 결과는 이들이 조직 내에서 중요한 역할을 수행할 수 있음을 보여준다(조영아, 2024). 조직이 지속적으로 성장하기 위해서는 기술적·재정적 자원뿐 아니라, 인적자원을 체계적이고 효과적으로 관리·개발하는 것이 핵심적인 요인이다(허아정·유다빈·함상훈, 2025). 나아가 인적자원의 질적 향상은 기업 경쟁력 강화와 직결되므로 여성관리자에 대한 관심과 관련 연구의 필요성은 앞으로 더욱 강조될 필요가 있다.

조직문화는 구성원들이 공유하는 가치와 규범으로 구성원의 행동과 태도, 나아가 직무성과에까지 큰 영향을 미친다(Schein, 1990). 이는 조직 내에서 공유되는 가치와 규범을 반영하며, 직무만족, 조직몰입, 생산성 등 다양한 조직 결과에 중요한 영향을 미치는 요인으로 작용하기 때문이다(허아정·유다빈·함상훈, 2025). 끊임없이 변화하는 경영 환경 속에서 기업이 지속적인 성장을 이루기 위해서는 구성원들의 직무만족과 조직몰입과 같은 긍정적인 직무태도를 형성하는 것이 중요한 요인으로 강조되고 있다(정수철, 2024). 직원들의 직무만족과 조직몰입은 조직성과 향상에 핵심적으로 기여하는 요인으로 인식되며, 이러한 요인들은 기업의 경쟁력 강화와 직접적으로 연관된다(Meyer, Bobocel & Allen, 1991; Steers, 1977). 이러한 관계는 조직이 제공하는 환경과 지원이 구성원의 태도 형성에 영향을 미친다는 지각된 조직지원의 관점에서 설명될 수 있다(Eisenberger et al., 1986).

포용적 조직은 구성원들이 조직 내에서 경험하는 상호작용의 방식과 관계의 질을 통해 형성되는 사회적 과정을 의미한다(Nishii, 2013). 포용적이고 성평등적인 조직문화는 여성관리자가 직무에 몰입하고 성과를 창출하는 데 중요한 역할을 한다는 점이 확인되었으며(조영아, 2024), 여성의 일·가정 양립 부담 완화와 장기적 경력 성장을 위해서도 조직문화 개선은 핵심적 과제라 할 수 있다(이동선 외, 2024). 또한 다양성을 존중하는 조직문화는 조직성과에 긍정적인 영향을 미친다고 보고된 바 있다(주익현, 2023; Kunze, Boehm & Bruch, 2011; Truxillo, Cadiz & Hammer, 2015). 이처럼 조직문화와 직무성과 간의 밀접한 연관성은 관리자의 직무태도 연구에 중요한 이론적 기반

을 제공한다.

최근 조직문화 연구에서는 단순한 조직 분위기나 규범을 넘어 구성원의 다양성과 차이를 존중하고 포용하는 조직 환경의 중요성이 강조되고 있다(김태희, 2021; Nishii, 2013). 포용적 조직문화는 조직구성원이 성별, 연령, 배경 등의 차이와 상관없이 조직 내에서 존중받고 공정하게 대우받는다고 인식하도록 하는 조직 환경을 의미하며(Nishii, 2013), 이러한 문화는 구성원의 심리적 안전감과 조직 내 소속감을 강화하는 중요한 요인으로 작용한다(오희화, 2023). 특히 여성관리자의 경우 조직 내 성평등 인식, 공정한 대우, 일·생활 균형에 대한 조직의 지원 등 포용적 조직문화와 밀접하게 관련된 요인들이 직무 경험 및 태도 형성에 중요한 영향을 미칠 수 있다(권혜원·권순원, 2013).

그동안 조직문화와 직무만족 간의 관계를 다룬 선행연구들은 주로 대기업, 공공기관, 서비스업 및 호텔 종사자 등을 대상으로 두 변수 간의 관계를 중심으로 분석이 이루어져 왔다(이슬기·홍혜영·박재춘, 2020). 또한 포용적 조직문화와 직무만족, 조직몰입 등 직무태도나 조직효과성 간 관계를 다룬 기존 연구들은 주로 횡단연구에 의존하여 특정 시점에서의 관계를 단편적으로 분석하는 데 그쳤다. 그러나 조직문화, 직무만족, 조직몰입은 짧은 시기에 형성되거나 변화하는 변수가 아니라, 시간이 흐르며 축적된 경험과 조직 내 상호작용을 통해 점진적으로 형성되는 특성을 지닌다(김근해·유성모, 2014; Meyer, Bobocel & Allen, 1991; Schein, 2010).

조직문화는 구성원의 직무 경험과 조직에 대한 태도를 장기간에 걸쳐 형성하는 맥락적 요인으로 작용하며(Schein, 2010), 이러한 경험이 축적되면서 조직몰입 역시 시간의 흐름 속에서 형성되고 변화하는 태도로 이해될 수 있다(Meyer & Allen, 1991). 따라서 이들 간의 관계를 이해하기 위해서는 시간의 흐름 속에서 변수 간 영향력이 어떻게 유지되고 변화하는지를 파악할 수 있는 종단적 접근이 필요하다. 자기회귀교차지연모형(autoregressive cross-lagged model, ARCL)은 종단자료를 활용하여 시간의 흐름에 따른 변수 간 관계를 분석하는 방법으로 동일 변수의 시간 간 영향(autoregressive effect)과 서로 다른 변수 간 시차 효과(cross-lagged effect)를 동시에 추정함으로써 변수 간 영향 방향을 탐색하는 데 유용한 분석 방법이다(김재성 외, 2020). 이에 따라 본 연구에서는 자기회귀교차지연모형을 적용하여, 포용적 조직문화, 직무만족과 조직몰입 간에 미치는 시차적 인과관계와 상호영향 구조를 검증하고자 한다.

또한, 동일한 노동시장 내에서도 여성과 남성이 경험하는 조직문화 인식에는 차이가 존재할 수 있다는 점에 주목할 필요가 있다(이동선 외, 2024). 기존

연구가 주로 여성관리자를 대상으로 조직문화 인식, 직무만족, 조직몰입 등 직무태도 변인 간의 관계를 탐색하는 데 초점을 두어 온 반면(권혜원·권순원, 2013; 남궁현·오문준, 2025; 원숙연, 2010), 성별에 따른 조직문화 인식에 차이와 그로 인한 직무만족 및 조직몰입의 경로차이를 실증적으로 비교한 연구는 제한적이다. 더불어 기업이 경쟁우위를 확보하기 위해서는 다양한 배경과 가치관을 지닌 구성원을 효율적으로 활용하고, 이들의 가치·문화·신념을 포용하여 생산적 시너지를 창출할 수 있어야 한다(정효신·윤효실·윤혜현, 2016). 결국 조직의 성공은 다양성을 조화롭게 관리하는 인적자원관리에 달려 있다.

이에 본 연구는 남녀관리자를 대상으로 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입이 세 시점에 걸쳐 어떻게 변화하고 유지되는지를 살펴보고, 이들 변인 간의 종단적 관계를 규명하고자 한다. 이를 위해 자기회귀교차지연 모형을 적용하여 시간적 안정성과 변인 간 영향 구조를 동시에 검증하고, 나아가 다집단분석(multi-group analysis)을 통해 성별에 따른 차이를 실증적으로 확인하고자 한다. 이러한 분석을 통해 성별 특성에 따른 조직 차원의 대응 방향을 제시함으로써 효과적인 인사·HRD 전략 수립에 기여하고자 한다.

위와 같은 논의를 바탕으로 본 연구에서는 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- 연구문제 1. 남녀관리자의 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입은 시간의 흐름에 따른 자기회귀 효과를 보이는가?
- 연구문제 2. 남녀관리자의 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입은 시간의 흐름에 따른 교차지연 효과를 보이는가?
- 연구문제 3. 남녀관리자의 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입 간 종단적 관계는 성별에 따른 차이가 있는가?

## II. 이론적 배경

### 1. 포용적 조직문화

조직문화는 구성원들이 공유하는 가치와 신념의 체계로 구성원의 행동양식을 형성하고 공통의 목표를 향해 나아가도록 동기를 부여하는 조직 내의 공유된 시스템이다(Schein, 2010). 조직문화는 조직의 목표와 구성원의 행동을 연결하는 핵심적 기반으로 구성원의 가치관과 행동양식을 형성하고 조직의

성과에 직접적인 영향을 미친다. 조직문화는 강조하는 가치와 속성의 방향에 따라 다양한 형태로 구분될 수 있다(정수철, 2024). 한국여성정책연구원의 여성관리자패널조사에서는 조직문화와 관련하여 최고경영자 평가, 조직 운영 방침, 조직 분위기와 문화, 일하는 방식, 일·생활 균형, 조직내 양성평등 등 6개 영역으로 보고 있으며, 특히, 최고경영자 평가 영역이 높을수록 유연하고 포용적인 조직문화 특성이 강하게 나타나는 것으로 분석되었다(이동선 외, 2024). 이는 최고경영자의 인식과 조직 운영 방식이 조직의 포용적 문화 형성에 중요한 역할을 할 수 있음을 시사하며, 조직 내 포용성 수준을 이해하는 데 중요한 경험적 근거를 제공한다.

포용(inclusion)은 단순히 다양한 구성원을 조직에 참여시키는 것을 넘어, 모든 구성원이 존중받고 인정받으며 조직 내에서 심리적 소속감(belongingness)과 자신의 독특성(uniqueness)을 표현할 수 있는 자유를 동시에 경험하는 상태를 의미한다(Shore et al., 2011). 즉, 포용은 조직구성원 개개인이 집단의 일원으로서 받아들여지는 동시에 자신만의 고유한 정체성과 관점을 유지할 수 있도록 하는 조직적 특성을 말한다.

Pless와 Maak(2004)는 다양한 배경, 사고방식, 그리고 관점을 지닌 구성원들이 건전한 조직 원칙에 기반하여 함께 효과적으로 일하고, 조직의 목표 달성을 위해 각자의 잠재역량을 최대한 발휘할 수 있는 조직 환경을 포용의 문화(culture of inclusion)라고 하였다. Ferdman과 Deane(2014)은 포용적 조직문화(inclusive organizational culture)를 조직구성원들이 서로의 차이를 인정하고 존중하며, 다양한 관점과 경험이 의사결정 및 일상적 상호작용에 반영되는 문화를 의미한다고 하였다. 최근 연구에서는 포용적 조직문화를 다양성의 수적 대표성을 확보하는 것을 넘어, 구성원의 심리적 안전감(psychological safety)과 조직의 공정성 및 상호존중의 규범이 제도적으로 내재된 상태로 정의한다(Korkmaz et al., 2022; Shore & Chung, 2022). 이러한 관점은 조직 내에서 구성원의 차이를 존중하고, 신뢰와 공정성을 바탕으로 구성원의 역량을 활성화하려는 리더십과 최고경영자의 인식에도 밀접하게 연결된다.

Shore 외(2011)는 포용적 조직문화의 형성 요인으로 공정한 절차와 정의로운 대우가 보장되는 환경인 포용적 분위기(inclusive climate), 구성원의 의견을 존중하고 참여를 촉진하는 포용적 리더십(inclusive leadership), 정보 접근, 의사결정 참여, 편견 없는 의사소통 등 포용적 운영 체계를 의미하는 포용적 관행(inclusive practices)을 제시하였다. Korkmaz 외(2022)도 이러한 세 요인이 상호작용적으로 포용적 조직문화를 형성하는 핵심 요인으로 설명하였다. 즉, 포용적 리더가 구성원의 의견을 존중하고 의사결정에 참여시키며,

공정한 절차와 상호 신뢰를 강조할 때 조직 내 포용성이 강화될 수 있음을 시사한다.

포용적 조직문화는 다양성(diversity), 형평성(equity), 접근성(accessibility)을 통합적으로 다루는 조직 수준의 제도적 프레임워크로 포용성이 높을수록 조직 내 의사결정 과정의 투명성과 자원 접근성이 향상되며, 결과적으로 직원의 참여, 직무만족, 조직몰입이 강화된다(Ferdman & Deane, 2014; Nishii, 2013; Shore et al., 2011). Shore 외(2011)의 연구에서도 개인의 배경(성별, 연령, 인종, 경력, 직무 등)에 상관없이 다양한 의견이 존중되고, 공정성과 신뢰를 바탕으로 협력과 성장을 촉진하는 조직 풍토가 형성된다고 하였다. 즉, 포용적 조직문화는 다양한 목소리가 존중되고 서로 다른 시각과 접근 방식이 가치 있게 평가되며, 모든 구성원이 자신만의 독특하고 의미 있는 방식으로 기여하도록 지원되는 조직 환경이라고 할 수 있다.

## 2. 직무만족

직무만족(job satisfaction)은 개인이 자신의 직무나 직무 경험을 평가하는 과정에서 느끼는 긍정적이고 유쾌한 감정 상태를 의미한다(Locke, 1976). 이는 개인이 자신의 직무와 그 특성에 대해 느끼는 전반적인 감정 상태를 말하며, 급여, 성장, 인정, 근무환경, 승진 등 다양한 요인에 대한 평가를 포함한다(Spector, 1997). 따라서 직무만족은 개인이 자신의 직무에 대해 가지는 심리적 태도이자, 조직 관련 연구에서 핵심적인 변수로 다루어지고 있다(유지영·최은영, 2025).

직무만족의 구성요소에 대해서는 연구자마다 다양한 관점이 제시되어왔다. Smith, Kendall과 Hulin(1969)은 직무만족이 보상, 직무 자체의 특성, 승진 가능성, 감독, 동료 관계 등 다섯 가지 핵심 요인으로 제시하였으며, Vroom(1962)은 업무 환경과 조직 정체성의 요소를 추가하여 직무만족의 개념을 확장하였다. Porter와 Lawler(1968)는 개인이 얻게 되는 보상이 공정하다고 인식할 때 직무만족이 형성된다고 하였으며, 기대한 만큼의 보상을 받지 못할 경우 직무에 대한 불만족이 나타난다고 하였다. 이러한 관점들은 직무만족이 단일한 차원이 아니라, 개인의 인식, 태도, 환경 요인이 복합적으로 작용하는 다차원적 개념임을 보여준다.

한편, 직무만족은 개인이 자신의 직무나 직무 수행을 통해 느끼는 정서적 반응을 넘어 개인의 욕구 충족 수준과 밀접하게 관련되는 개념이다(정수철,

2024). Porter와 Steers(1973)는 직무만족을 개인의 감정이나 신념, 태도 등 심리적 요인에서 비롯된 만족감을 의미하는 내재적 만족과 급여, 근무환경, 승진과 같은 직무 수행의 결과로 제공되는 보상적 요소에 대한 만족을 가리키는 외재적 만족으로 구분하였다. 즉, 직무만족은 단순한 감정적 반응을 넘어 직무 관련 조건과 조직 내 경험 전반을 포괄하는 종합적 개념임을 시사한다(허아정·유다빈·함상훈, 2025).

나아가 직무만족은 구성원의 업무 동기를 촉진하고 개인의 생산성뿐만 아니라 팀의 협력과 조직 전체의 성과에도 중요한 영향을 미친다(Herzberg, 1966; Judge & Klinger, 2008). 국내 연구에서도 직무만족은 조직몰입 및 직무성과의 주요 예측요인으로 반복적으로 검증되었다(김현진·이승주, 2019; 박소은·한지영·박지원, 2024). 따라서 직무만족은 개인의 정서적 반응을 넘어, 조직의 효율성과 지속적 성장을 이끄는 핵심적 심리적 요인으로서 연구될 필요가 있다.

### 3. 조직몰입

조직몰입(organizational commitment)은 다양한 사회과학 분야에서 폭넓게 연구되어 온 개념으로 직무만족과 마찬가지로 연구자마다 서로 다른 관점과 접근 방식을 통해 정의되어 왔다. Porter 외(1974)는 조직몰입을 구성원이 속한 조직의 가치와 규범에 대해 얼마나 동일시하고 관여하는지를 나타내는 개념으로 보았다. Mowday, Steers와 Porter(1979)는 조직몰입을 개인이 조직과 맺는 심리적 유대감이나 헌신의 정도로 정의하며, 구성원이 조직에 계속 소속되고자 하는 경향을 반영하는 개념으로 확장하였다.

Allen과 Meyer(1990)는 조직몰입을 구성원과 조직 간의 심리적 유대 관계로 보고, 구성원이 자신이 속한 조직을 동일시하고, 조직에 대해 자부심과 소속감을 가지며, 조직을 떠나려는 의사결정에 영향을 미치는 심리적 상태로 개념화하였다. 특히, Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입을 정서적 몰입(affective commitment), 지속적 몰입(continuance commitment), 규범적 몰입(normative commitment)의 세 가지 유형으로 구분하였다. 이 중 정서적 몰입은 조직구성원이 자신의 조직에 대해 감정적 애착과 동일시를 느끼며 적극적으로 관여하려는 정도를 의미한다. 정서적 몰입이 높은 구성원은 조직의 목표와 가치에 강한 일체감을 가지며, 자발적으로 조직의 일원으로 남기를 원하고 헌신하려는 태도를 보인다. 정서적 몰입은 구성원이 조직에 대해 느끼는

애정과 유대감, 그리고 소속감을 나타내며, 조직몰입 중에서도 태도적 측면을 가장 잘 반영하는 중심 요인으로 간주된다(Stazyk, Pandey & Wright, 2011).

이러한 조직몰입은 구성원의 소속감과 직무만족을 높이고 이직률을 감소시키는 등 직원의 태도와 행동에 밀접한 영향을 미친다(Finegan, 2000). 조직몰입 수준이 높은 구성원일수록 조직의 목표 달성에 적극적으로 참여하며, 조직성과 향상에 기여하는 경향을 보인다(Khoreva, Vaiman & Van Zalk, 2017). 따라서 조직몰입은 개인의 정서적 유대감뿐 아니라, 조직의 성과와 지속가능성을 예측하는 핵심 요인으로서 중요한 의미를 지닌다. 본 연구에서는 여성관리자패널조사 문항을 활용하여 조직에 대한 소속감, 자부심, 조직 문제에 대한 책임감을 측정하였으며, 이는 조직에 대한 정서적 애착과 동일시를 반영하는 정서적 몰입 개념과 밀접하게 관련된 것으로 볼 수 있다.

#### 4. 변인 간의 관계

##### 1) 포용적 조직문화와 직무만족, 조직몰입의 관계

긍정적이고 건전한 조직문화는 구성원의 직무만족과 조직몰입 등 조직성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다(정수철, 2024). 특히 다양한 배경을 지닌 구성원을 포용하는 조직문화는 구성원의 직무열의와 몰입을 높이는 중요한 요인으로 작용한다. Nishii(2013)는 포용적 분위기(climate for inclusion)가 높을수록 성별 다양성이 집단 성과, 직무만족, 조직몰입 등과 유익하게 긍정적인 관계를 보인다고 보고하였다. 이는 포용적 조직문화가 구성원 간 차이를 수용하고, 다양성을 조직의 강점으로 전환시키는 핵심적 기반임을 시사한다.

이러한 경향은 국내 연구에서도 일관되게 확인된다. 국내 특급호텔의 사례 연구에서는 다양성 관리의 제도화와 실행이 종사원의 직무태도와 조직몰입을 높이는 효과가 있는 것으로 나타났으며(정효선·윤효실·윤혜현, 2016), 김현진·이승주(2019) 또한 조직문화가 근로자의 직무만족에 직접적인 영향을 미치고, 이러한 만족이 궁극적으로 조직성과 향상으로 이어진다고 보고하였다. 손배원(2009)의 연구에서는 직무만족이 조직문화 인식과 조직몰입 간 관계에서 조절효과를 가지는 것으로 나타났는데, 이는 조직문화가 부정적으로 인식되더라도 구성원의 직무만족 수준이 높으면 조직몰입이 유지될 수 있음을 의미한다. 그러나 기존 연구의 대부분은 특정 시점의 자료를 활용한 횡단연구에 집중되어 있으며, 특히 관리자 집단을 대상으로 포용적 조직문화와 직무태도

간 관계를 종단적으로 분석한 연구는 제한적으로 이루어져 왔다. 이러한 점에서 관리자 집단을 대상으로 변인 간 관계를 종단적으로 검증할 필요가 있다.

## 2) 직무만족과 조직몰입의 관계

직무만족과 조직몰입은 개인의 조직 내 태도와 행동을 설명하고 예측하는 주요 변수로 상호 밀접한 관계를 지닌다(Curry et al., 1986; Mowday, Porter & Steers, 1982). 일반적으로 직무에 대한 만족도가 높을수록 조직에 대한 애착과 헌신이 강화되며, 반대로 만족이 낮을수록 조직에 대한 부정적 인식이 증가한다(박소은·한지영·박지원, 2024; 정근우·박경진, 2025). Mathieu와 Zajac(1990)의 메타분석 연구에서도 직무만족과 조직몰입 간에는 유의한 정적 관계가 확인되어, 직무에 대한 긍정적 평가가 조직에 대한 정서적 애착과 헌신으로 이어질 가능성이 높음을 보여주었다. 이러한 관계는 사회교환이론(social exchange theory)의 관점에서도 설명될 수 있는데, 조직 내 개인들은 상호작용을 통해 심리적 자원과 사회적 보상을 주고받으며 관계를 형성하고 유지하며, 특히 이러한 교환 과정은 신뢰와 호혜적 규범이 작동할 때 더욱 안정적이고 지속적인 관계로 발전할 수 있다(Blau, 1964). 즉, 조직에서 긍정적인 경험을 통해 직무에 대한 만족을 느낀 구성원은 조직에 대해 보다 높은 수준의 헌신과 애착을 형성하게 된다(손주영, 2011). 또한 Kinicki 외(2002)의 메타분석에서도 직무만족은 직무 특성, 역할 요인, 집단 및 조직의 특성, 리더십 등과 밀접한 관련이 있으며, 조직몰입, 직무몰입, 삶의 만족과도 함께 나타나는 것으로 보고되었다.

관리자 집단을 대상으로 한 연구에서도 직무만족과 조직몰입 간의 관계는 일관되게 확인된다. 손주영(2011)은 기업체 남녀관리자를 대상으로 한 연구에서 직무만족의 다양한 구성요인이 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 이러한 선행연구들은 직무만족이 조직몰입과 밀접한 관계를 가지며 조직 내 태도 형성 과정에서 중요한 역할을 수행함을 시사한다.

## 3) 성별에 따른 관계의 차이

여성의 경력개발과 고용안정성 측면에서는 조직문화의 특성에 따라 상이한 결과가 나타날 수 있다. 성평등을 저해하는 조직문화는 여성의 경력 발전을 제한하는 반면, 포용적이고 평등한 문화는 경력 성장과 조직성과 모두를 향상시킬 수 있다(이동선 외, 2024). 또한 조직문화와 조직특성은 표면적으로는 조직구성원에게 동일하게 작용하는 것처럼 보일 수 있으나 실제 조직은 역사

적으로 남성 중심적인 가치와 규범 속에서 형성되어 왔기 때문에 동일한 조직 환경이라 하더라도 남성과 여성 근로자가 이를 인식하고 경험하는 방식은 상이할 수 있다. 특히 남성이 다수를 차지하는 조직에서는 여성 근로자가 조직 내 외집단(out-group)으로 인식될 가능성이 있으며 이러한 구조적 특성은 조직문화가 직무태도에 미치는 영향에도 차이를 초래할 수 있다(이동선, 2017).

선행연구에서도 조직환경 요인이 직무만족과 조직몰입과 같은 직무태도에 미치는 영향은 개인의 인구통계학적 특성에 따라 차이를 보일 수 있음을 제시하고 있다. 실제로 리더십과 같은 조직요인이 지방공무원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향 역시 성별 집단 간 차이를 보이는 것이 확인된 바 있다(이용규·두춘언, 2018). 특히 한국의 노동시장은 성별과 조직 규모에 따라 뚜렷한 분절 구조를 보이고 있어(장지연 외, 2019), 이러한 구조적 특성은 근로자의 직무태도에 영향을 미칠 가능성이 크다. 따라서 직무만족과 조직몰입을 분석함에 있어 성별도 함께 고려하는 것은 조직구성원의 다양성을 반영하고, 차별화된 인사·HRD정책을 마련하기 위한 중요한 접근이라 할 수 있다(유지영·최은영, 2025).

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 데이터 및 표본

본 연구는 한국여성정책연구원이 실시한「여성관리자패널조사」(Korean Woman Manager Panel Survey, KWMP)의 2기 자료를 활용하였다. 2007년 1기 조사로 시작된 KWMP는 노동시장 내에서의 여성관리자의 경력개발, 승진, 직장이동, 퇴직 및 재진입 등 일련의 경험을 조사하고 경력경로를 추적하여 공정하고 양성평등한 노동환경 조성을 위한 다차원적 실증자료로 활용되고 있다(이동선 외, 2024). 2020년에 시작된 KWMP 2기 1차 조사는 여성관리자 3,500명과 남성관리자 1,511명을 대상으로 실시되었다. 이후 동일한 응답자를 대상으로 매년 조사를 진행하여 2024년 기준 5차 조사까지 완료되었으며, 특히 관리자를 과장급 이상으로 정의하고, 남성관리자를 포함한 것이 특징이다(이동선 외, 2024).

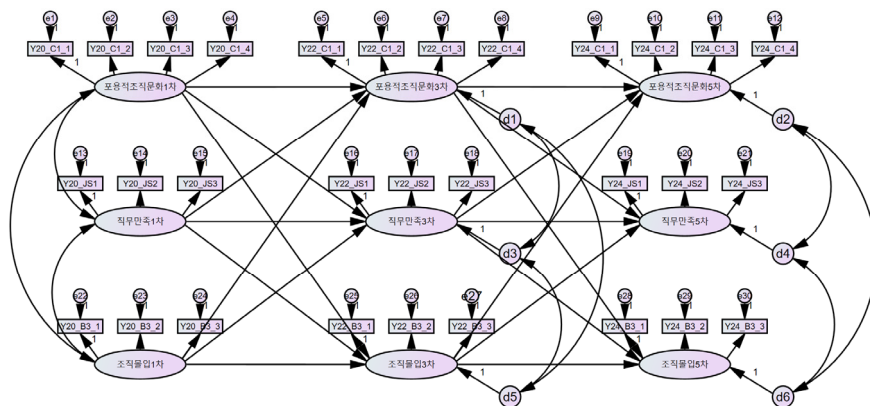
본 연구에서는 남녀관리자의 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입이 시간에 따른 안정성 및 상호 영향성 분석과 남녀차이를 확인하기 위해 KWMP 2

기 1차, 3차, 5차 웨이브 근속자용 자료(2020년, 2022년, 2024년) 데이터를 사용하였다. 이는 본 연구에서 사용된 주요 변수들이 1차, 3차, 5차에서만 공통적으로 측정되었기 때문이다.

또한 패널자료의 특성을 고려하여 세 시점 모두에서 근속 상태를 유지한 응답자만을 분석 대상에 포함하였다. 즉, 3차와 5차 조사에서 근속 여부가 확인된 사례 중 연구 조건을 충족하는 응답자만을 선별하였다. 연구 조건을 충족하지 않는 사례는 분석에서 제외하였다. 이러한 과정을 거쳐 최종 분석에 활용된 연구대상자는 총 2,497명으로 남성관리자 722명, 여성관리자 1,775명이 이에 해당된다.

## 2. 연구모형

본 연구는 자기회귀교차지연모형(Autoregressive Cross-Lagged Model, ARCL)을 활용하여 동일 회사에 계속 근무 중인 남녀관리자의 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입의 시간에 따른 상호 영향성을 분석하였다. 조직구성원의 직무태도는 시간의 흐름에 따라 변화하고 상호 영향을 주고받는 특성을 지니므로 변수 간 관계를 보다 정확하게 이해하기 위해서는 종단적 접근이 필요하다. 이러한 맥락에서 ARCL 모형은 동일 변인의 이전 시점 값이 이후 시점 값을 설명하는 자기회귀 효과와 한 변인의 이전 시점 값이 다른 변인의 이후 시점 값에 영향을 미치는 교차지연 효과를 동시에 추정함으로써 변수 간 시간적 영향 관계를 검증하는 데 유용한 분석 방법이다(이현정·손수경·홍세희, 2018). 이를 위해 본 연구에서는 [그림 1]과 같이 ARCL 모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

### 3. 측정도구

#### 1) 포용적 조직문화

본 연구에서는 Igboanugo, Yang과 Bigelow(2022)의 포용적 직장문화(inclusive workplace culture) 프레임워크와 De Simone, Menatta와 Borgogni(2024)의 조직 다양성 및 포용성 척도(Organizational Diversity and Inclusion Scale, ODIS)의 주요 하위요인을 참고하여 KWMP 2기 1, 3, 5차 근로자용 설문지에서 직장 최고경영자와 관련된 측면을 측정하는 4개 문항을 사용하였다. 구체적으로 “여성인력의 중요성을 강조하는 편이다”, “남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다”, “근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다”, “직원들의 일-생활균형을 중요하게 생각한다”의 문항을 활용하였다(Y20\_C1\_1~4, Y22\_C1\_1~4, Y24\_C1\_1~4). 문항의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 분석한 결과 1차년도 .897, 3차년도 .897, 5차년도 .899로 확인되었다(McDonald's  $\omega$ : .899~.902).

#### 2) 직무만족

본 연구에서는 Smith, Kendall과 Hulin(1969)의 직무기술지표(Job Descriptive Index, JDI)를 바탕으로 연구 목적에 맞게 일부 문항을 수정·보완한 척도를 바탕으로 KWMP 2기 1, 3, 5차 근로자용 설문지에서 현재 근무하고 있는 직장에 대한 만족도 측면을 측정하는 6개 문항을 사용하였다(Y20\_B2\_1~6, Y22\_B2\_1~6, Y24\_B2\_1~6). 본 연구에서는 이론적 유사성에 따라 두 문항씩 묶어 3개의 문항 묶음(parcel)으로 구성하였다. 구체적으로 임금과 승진, 근로시간과 일·생활 균형 수준, 직속상사와 직무 3개 문항 묶음으로 활용하였다. 이는 측정모형의 간명성과 안정성을 확보하고, 개별문항의 측정오차를 줄여 잠재변인의 대표성을 높이기 위한 것이다(Little et al., 2002). 문항의 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )를 분석한 결과 1차년도 .854, 3차년도 .839, 5차년도 .861로 확인되었다(McDonald's  $\omega$ : .842~.858).

#### 3) 조직몰입

본 연구에서는 Allen과 Meyer(1990)의 조직몰입 척도(Organizational Commitment Scale)와 Mowday, Steers와 Porter(1979)의 조직몰입 측정도구(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)를 바탕으로

KWMP 2기 1, 3, 5차 근로자용 설문지에서 직장에 대한 질문인 3개 문항을 사용하였다. “나는 우리 직장에 대해서 소속감 및 애착감을 느낀다”, “나는 우리 직장에 대해 자랑스럽게 생각한다”, “나는 우리 직장의 문제를 나의 문제로 생각한다”의 문항을 활용하였다(Y20\_B3\_1~3, Y22\_B3\_1~3, Y24\_B3\_1~3). 문항의 신뢰도 계수(Cronbach’s  $\alpha$ )를 분석한 결과 1차년도 .846, 3차년도 .852, 5차년도 .866으로 확인되었다(McDonald’s  $\omega$ : .867~.898).

#### 4. 분석방법

본 연구에서는 남녀관리자의 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입 변수의 안정성과 변수 간 상호영향을 확인하기 위해 ARCL 모형을 활용하였다. 우선 SPSS 22.0을 사용하여 세 변수의 기술통계 및 상관관계를 분석하고, AMOS 22.0을 사용하여 ARCL 분석을 수행하였다. ARCL 모형은 t 시점의 변인 값을 t-1 시점의 동일한 변인의 값으로 설명하는 자기회귀 경로와 함께 서로 다른 변인 간의 교차지연 효과를 검증할 수 있도록 다변량 모형을 확장한 형태이다(홍세희·박민선·김원정, 2007). ARCL 모형은 각 변인 간의 상호작용 및 영향 관계를 종단적으로 분석하는 데 유용하다(Selig & Little, 2012). ARCL은 확인적 요인분석을 실시하여 측정모형의 적합성을 확인한 후, 측정동일성, 경로동일성, 오차공분산 동일성이 충족되어야 한다(Curran & Bollen, 2001; Pitts, West & Tein, 1996; Selig & Little, 2012). 본 연구에서도 각 잠재변인의 측정변인 계수가 시간 경과에 따라 동일한지를 제약하여 측정동일성을 확인하였다. 이후 경로동일성 검증을 통해 이전 시점의 잠재변인 값이 다음 시점의 잠재변인 값에 미치는 영향이 시간에 따라 동일한지를 확인하고, 교차회귀계수의 동일성도 검증하였다. 마지막으로 시간에 따라 오차항 간 공분산이 일정한지 오차공분산 동일성을 검토하였다.

본 연구에서는 총 16개의 경쟁모형을 설정하고 모형적합도 지표를 비교하여 최적의 모형을 선정하였다. 모형적합도 평가는  $\chi^2$ 검정, TLI, CFI, RMSEA를 기준으로 하였으며, TLI와 CFI가 0.90 이상, RMSEA가 0.08 이하일 경우 허용 가능한 적합도로 판단하였다(홍세희, 2000; Browne & Cudeck, 1992; Hu & Bentler, 1999). 또한 모형 간 비교에서는 CFI와 RMSEA 값의 차이가 0.01을 초과하지 않으면 동일성 제약이 수용되는 것으로 판단하였다(Cheung & Rensvold, 2002).  $\chi^2$  값은 표본의 크기에 따라 민감하게 변동하기 때문에(김지혜·노충래, 2024), 본 연구에서는 표본 크기의 영향을 상대적으로 덜 받

는 CFI와 RMSEA 지수를 중심으로 모형적합도를 평가하였다.

이어서 성별에 따른 구조적 차이를 확인하기 위해 다집단분석(multi-group analysis)을 실시하였다. 먼저 동일한 측정모형이 남성관리자와 여성관리자 집단 모두에서 적합한지를 확인한 후 구조모형을 추정하였다. 동일한 ARCL 모형을 남성관리자와 여성관리자 집단에 적용한 후, 집단 간 경로계수 차이(Critical Ratios, C.R.)를 검증하였다. C.R.의 절대값이 1.96을 초과하는 경우, 두 집단 간 경로계수 차이가 통계적으로 유의한 판단하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 인구통계학적 결과

본 연구에서는 KWMP 2기 1차년도 기준 남녀관리자 중 3차, 5차년도에서도 연구변인에 대해 결측치 없이 응답한 총 2,497명(남성: 722명, 여성: 1,775명)을 최종 분석에 활용하였으며, 연구대상자의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구대상자의 인구통계학적 특성(N=2,497)

구분	내용	전체		남성		여성	
		빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
연령	20대	3	0.1	1	0.1	2	0.1
	30대	338	13.5	71	9.8	267	15.0
	40대	1,193	47.8	363	50.3	830	46.8
	50대	845	33.8	251	34.8	594	33.5
	60세 이상	118	4.7	36	5.0	82	4.6
최종 학력	고등학교졸업	179	7.2	28	3.9	151	8.5
	전문대 졸업	416	16.7	100	13.9	316	17.8
	대학교 졸업	1,345	53.9	437	60.5	908	51.2
	석사	402	16.1	117	16.2	285	16.1
	박사	155	6.2	40	5.5	115	6.5
현재 직급	과장급	1,172	46.9	268	37.1	904	50.9
	차장급	895	35.8	275	38.1	620	34.9
	부장급	381	15.3	158	21.9	223	12.6
	임원급	49	2.0	21	2.9	28	1.6

구분	내용	전체		남성		여성	
		빈도	비율	빈도	비율	빈도	비율
고용 형태	정규직	2,450	98.1	713	98.8	1,737	97.9
	비정규직	47	1.9	9	1.2	38	2.1
종사자 규모	100인 미만	51	2.0	13	1.8	38	2.1
	100~199인	711	28.5	173	24.0	538	30.3
	200~299인	467	18.7	129	17.9	338	19.0
	300~499인	386	15.5	115	15.9	271	15.3
	500인 이상	879	35.2	291	40.3	588	33.1
	모름	3	0.1	1	0.1	2	0.1
합계		2,497	100.0	722	28.9	1,775	71.1

## 2. 주요 변수의 기술통계 및 상관관계

본 연구의 주요 변수인 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입의 기술통계 및 상관관계 결과는 <표 2>와 같다. 독립표본 t-검정 결과, 세 변인 모두에서 남성이 여성보다 유의하게 높은 수준을 보였다. 특히 포용적 조직문화에서는 모든 시점(1차, 3차, 5차)에서 남성이 여성보다 유의하게 높았으며( $t=8.33\sim 11.96$ ,  $p<.001$ ), 직무만족 또한 세 시점 모두에서 남성이 유의하게 높았다( $t=2.63\sim 6.67$ ,  $p<.01$ ). 조직몰입 역시 모든 시점에서 남성이 여성보다 높았으며, 5차 시점에서는 그 차이가 상대적으로 작았으나 통계적으로 유의한 차이가 나타났다( $t=2.32$ ,  $p<.05$ ).

세 시점에 걸친 각 변인의 평균값을 살펴본 결과, 남녀관리자 모두 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입은 시점 간 큰 변동 없이 비교적 안정적으로 나타났다. 단변량 정규성 가정을 왜도와 첨도 값으로 확인한 결과, 남녀관리자 모두 왜도는  $-0.554\sim 0.004$ , 첨도는  $-0.601\sim 0.949$ 의 범위에 포함되었다. 이는 왜도 값이  $-2$ 와  $+2$  사이이고 첨도 값이  $-7$ 과  $+7$  사이일 때 정규성을 만족한다는 기준을 충족하였다(Curran, West & Finch, 1996). 또한 변수 간 상관관계 분석 결과, 세 시점 모두에서 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입 간에는 대체로 유의미한 정적 상관관계가 나타났다( $p<.01$ ).

〈표 2〉 주요변수의 기술통계 및 상관관계 분석 결과

구분	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 포용적 조직문화 1차	1	.567**	.457**	.483**	.360**	.320**	.490**	.381**	.346**
2. 포용적 조직문화 3차	.569**	1	.598**	.354**	.504**	.386**	.369**	.509**	.427**
3. 포용적 조직문화 5차	.438**	.539**	1	.331**	.382**	.513**	.348**	.413**	.563**
4. 직무만족 1차	.531**	.351**	.291**	1	.535**	.489**	.529**	.360**	.363**
5. 직무만족 3차	.350**	.424**	.371**	.536**	1	.520**	.372**	.541**	.385**
6. 직무만족 5차	.306**	.325**	.497**	.405**	.459**	1	.338**	.361**	.534**
7. 조직몰입 1차	.578**	.403**	.365**	.573**	.423**	.320**	1	.636**	.576**
8. 조직몰입 3차	.438**	.504**	.396**	.380**	.497**	.381**	.634**	1	.628**
9. 조직몰입 5차	.363**	.348**	.545**	.310**	.383**	.545**	.507**	.594**	1
평균	3.91	3.66	3.62	3.70	3.54	3.50	4.02	3.80	3.73
여성	3.46	3.25	3.27	3.50	3.37	3.41	3.82	3.63	3.64
표준편차	.825	.899	.906	.709	.688	.767	.765	.833	.899
여성	.897	.967	.959	.647	.684	.721	.815	.872	.891
왜도	-.421	-.255	-.210	-.205	-.365	-.540	-.436	-.554	-.530
여성	-.075	.004	-.096	-.136	-.101	-.126	-.362	-.377	-.377
첨도	-.415	-.595	-.601	.209	.949	.946	-.493	.018	-.076
여성	-.492	-.524	-.427	.367	.490	.392	-.306	-.279	-.243
t검정	11.96***	9.78***	8.33***	6.67***	5.70***	2.63**	5.73***	4.60***	2.32*

주: 대각선을 기준으로 하단은 남성관리자 집단, 상단은 여성관리자 집단의 상관계수를 나타냄.

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

### 3. 확인적 요인분석(측정모형 검증)

본 연구에서는 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입의 세 변인을 3개 시점에서 측정된 자료를 활용하여 ARCL을 분석하였다. 또한 본 연구에서는 측정동일성, 경로동일성, 오차공분산 동일성을 검증하였다. 측정모형의 적합도는  $\chi^2(339)=1556.620(p<.001)$ , TLI=.971, CFI=.978, RMSEA=.038로 나타나 모형적합도가 전반적으로 양호한 수준인 것으로 확인되었다.

### 4. 구조모형 검증

본 연구는 <표 3>과 같이 총 16개의 모형을 설정하고, 모형 간 비교를 통해 동일성을 단계적으로 검증하였다. 모형1은 어떠한 동일성 제약도 부과하지 않은 기저모형이다. 모형2부터 모형4까지는 측정동일성 검증을 위한 모형으로 시간에 따라 측정변인의 요인적재치에 동일한 제약을 부과하였다. 모형5부터 모형13은 경로동일성 검증을 위한 모형으로 시간에 따른 자기회귀경로와 교차지연경로에 순차적으로 동일성 제약을 부과하였다. 마지막으로 모형14부터 모형16은 동일 시점 잠재변인 간 오차공분산에 동일성 제약을 추가하여 오차공분산 동일성을 검증한 모형이다. ARCL 모형의 적합성을 검증하기 위해 기저모형과 동일성 제약 모형들을 순차적으로 비교한 결과, 기저모형인 모형 1의 적합도는  $\chi^2(348)=1759.513$ ,  $p<.001$ , TLI=.968, CFI=.974, RMSEA=.040으로 나타나, 모든 적합도 지수가 기준치(Hu & Bentler, 1999)를 충족하여 양호한 수준으로 판단되었다. 이후 측정동일성, 경로동일성, 오차공분산 동일성을 단계적으로 제약한 결과, 모든 단계에서  $\Delta CFI \leq .01$  수준으로 적합도 저하가 미미하였으며(Cheung & Rensvold, 2002), 각 동일성 가정이 수용 가능한 것으로 확인되었다. 최종적으로 오차공분산 동일성까지 포함한 모형 16의 적합도 지수( $\chi^2(374)=1806.485$ , TLI=.969, CFI=.974, RMSEA=.039)가 기준을 충족하여 본 연구의 최종모형으로 선정되었다.

〈표 3〉 기본모형 검증

모형	x2	df	TLI	CFI	RMSEA	$\Delta x^2$	$\Delta df$	$\Delta CFI$
기저모형	모형1	1759.513	348	0.968	0.974	0.040	-	-
측정 동일성	모형2	1772.073	354	0.968	0.974	0.040	12.560	6
	모형3	1791.146	358	0.968	0.974	0.040	19.073	4
	모형4	1792.415	362	0.969	0.974	0.040	1.269	4
	모형5	1795.326	363	0.969	0.974	0.040	2.911	1
경로 동일성	모형6	1796.116	364	0.969	0.974	0.040	0.790	1
	모형7	1800.864	365	0.969	0.974	0.040	4.748	1
	모형8	1801.868	366	0.969	0.974	0.040	1.004	1
	모형9	1802.187	367	0.969	0.974	0.040	0.319	1
	모형10	1802.203	368	0.969	0.974	0.040	0.016	1
	모형11	1802.231	369	0.969	0.974	0.039	0.028	1
	모형12	1802.648	370	0.969	0.974	0.039	0.417	1
	모형13	1802.756	371	0.969	0.974	0.039	0.108	1
	오차 공분산 동일성	모형14	1803.180	372	0.969	0.974	0.039	0.424
모형15		1805.522	373	0.969	0.974	0.039	2.342	1
모형16		1806.485	374	0.969	0.974	0.039	0.963	1

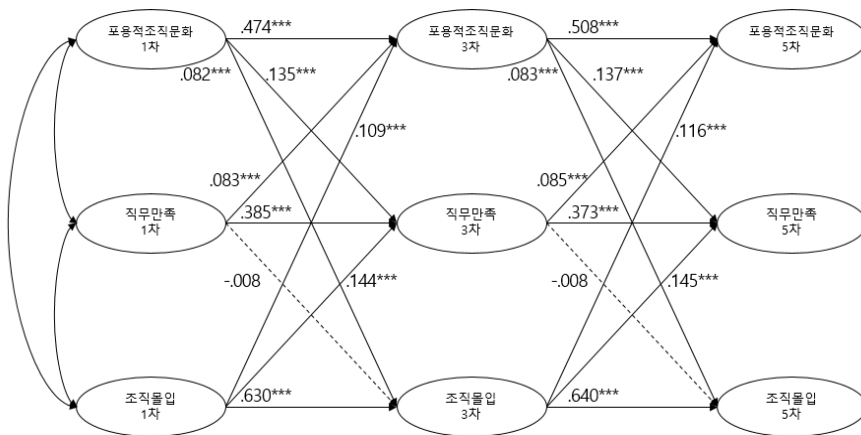
## 5. 자기회귀교차지연 분석결과

본 연구에서 ARCL 모형을 분석한 결과는 〈표 4〉와 같다. 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입의 자기회귀계수는 모두 통계적으로 유의하였다. 구체적으로 이전 시점의 포용적 조직문화는 이후 시점의 포용적 조직문화에 유의한 정적 영향을 미쳤으며(3차  $\beta=0.474$ , 5차  $\beta=0.508$ ,  $p<.001$ ), 직무만족 역시 시간에 따라 안정적으로 지속되는 영향을 보였다(3차  $\beta=0.385$ , 5차  $\beta=0.373$ ,  $p<.001$ ). 또한, 조직몰입 역시 선행 시점에서 후행 시점으로 유의한 정적 영향을 나타냈다(3차  $\beta=0.630$ , 5차  $\beta=0.640$ ,  $p<.001$ ). 교차지연 효과를 살펴본 결과, 이전 시점의 포용적 조직문화는 이후 시점의 직무만족(3차  $\beta=0.135$ , 5차  $\beta=0.137$ ,  $p<.001$ )과 조직몰입(3차  $\beta=0.082$ , 5차  $\beta=0.083$ ,  $p<.001$ )에 유의한 정적 영향을 미쳤다. 직무만족은 이후 시점의 포용적 조직문화(3차  $\beta=0.083$ , 5차  $\beta=0.085$ ,  $p<.001$ )에 정적 영향을 주었으나, 조직몰입에는 유의한 영향을 미치지 않았다. 반면, 조직몰입은 이후 시점의 포용적 조직문화(3차  $\beta=0.109$ , 5차  $\beta=0.116$ ,  $p<.001$ )와 직무만족(3차  $\beta=0.144$ , 5차  $\beta=0.145$ ,  $p<.001$ )에 모두 유의한 정적 영향을 미쳤다.

〈표 4〉 ARCL모형 최종 경로계수

경로		B	S.E.	C.R.	$\beta$
포용적 조직문화 1차	→ 포용적 조직문화 3차	0.510***	0.018	27.957	0.474
	→ 직무만족 3차	0.124***	0.018	6.881	0.135
	→ 조직몰입 3차	0.095***	0.019	4.923	0.082
직무만족 1차	→ 포용적 조직문화 3차	0.101***	0.026	3.829	0.083
	→ 직무만족 3차	0.397***	0.027	14.732	0.385
	→ 조직몰입 3차	-0.011	0.028	-0.382	-0.008
조직몰입 1차	→ 포용적 조직문화 3차	0.108***	0.019	5.638	0.109
	→ 직무만족 3차	0.121***	0.019	6.363	0.144
	→ 조직몰입 3차	0.675***	0.021	32.864	0.630
포용적 조직문화 3차	→ 포용적 조직문화 5차	0.510***	0.018	27.957	0.508
	→ 직무만족 5차	0.124***	0.018	6.881	0.137
	→ 조직몰입 5차	0.095***	0.019	4.923	0.083
직무만족 3차	→ 포용적 조직문화 5차	0.101***	0.026	3.829	0.085
	→ 직무만족 5차	0.397***	0.027	14.732	0.373
	→ 조직몰입 5차	-0.011	0.028	-0.382	-0.008
조직몰입 3차	→ 포용적 조직문화 5차	0.108***	0.019	5.638	0.116
	→ 직무만족 5차	0.121***	0.019	6.363	0.145
	→ 조직몰입 5차	0.675***	0.021	32.864	0.640

\*\*\*p<.001



[그림 2] 최종 경로계수

## 6. 성별에 따른 다집단 분석

남녀관리자의 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입의 최종 ARCL 모형에 대한 성별에 따른 차이를 검증하기 위해 다집단 분석을 실시하였다. 성별에 따른 측정모형의 형태동일성을 검증한 결과, 적합도 지수는 TLI=0.969, CFI=0.976, RMSEA=0.028로 나타나 양호한 수준으로 확인되었다.

성별에 따른 측정동일성, 경로동일성, 오차공분산 동일성을 검증하기 위해 앞서 제시한 기준을 토대로 모형 1부터 모형 16까지 차례대로 비교하였으며,  $\Delta$ CFI 값이 .01 이하인 경우 동일성이 성립된 것으로 판단하였다. 이에 <표 5>와 같이 모형 1은 어떠한 동일성 제약도 부과하지 않은 기저모형으로 설정하였으며, 남녀 집단 모두에 대해 요인적재치를 동일하게 제약한 측정동일성(모형 2~4), 자기회귀계수의 동일성을 검증한 자기회귀계수 동일성(모형 5~7), 변수 간 교차지연 효과의 동일성을 검증한 교차지연계수 동일성(모형 8~13), 그리고 시간에 따른 오차항 간 공분산의 동일성을 검증한 오차공분산 동일성(모형 14~16)을 단계적으로 적용하였다.

그 결과 동일성 제약을 순차적으로 적용하였음에도 불구하고 이전 모형과 비교했을 때  $\Delta$ CFI 값이 0.01 이하로 나타나 동일성이 유지되는 것으로 확인되었다(Cheung & Rensvold, 2002). 따라서 본 연구에서는 모형 16을 다집단분석의 최종모형으로 채택하였다.

<표 5> 기본모형 검증

모형		$\chi^2$	df	TLI	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	$\Delta$ df	$\Delta$ CFI
기저모형	모형1	2190.013	696	0.965	0.972	0.029	-	-	-
측정 동일성	모형2	2267.063	711	0.965	0.971	0.030	77.050	15	-0.001
	모형3	2301.581	721	0.965	0.971	0.030	34.518	10	0
	모형4	2303.936	731	0.965	0.971	0.029	2.355	10	0
경로 동일성	모형5	2308.553	734	0.965	0.971	0.029	4.617	3	0
	모형6	2310.449	737	0.965	0.971	0.029	1.896	3	0
	모형7	2317.221	740	0.966	0.971	0.029	6.772	3	0
	모형8	2322.509	743	0.966	0.971	0.029	5.288	3	0
	모형9	2328.332	746	0.966	0.971	0.029	5.823	3	0
	모형10	2334.251	749	0.966	0.971	0.029	5.919	3	0
	모형11	2335.043	752	0.966	0.971	0.029	0.792	3	0
	모형12	2337.307	755	0.966	0.971	0.029	2.264	3	0
	모형13	2338.612	758	0.966	0.971	0.029	1.305	3	0

모형		$\chi^2$	df	TLI	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	$\Delta CFI$
오차 공분산 동일성	모형14	2343.366	761	0.966	0.971	0.029	4.754	3	0
	모형15	2349.899	764	0.966	0.971	0.029	6.533	3	0
	모형16	2351.354	767	0.967	0.971	0.029	1.455	3	0

〈표 6〉과 같이 자기회귀 효과를 살펴본 결과, 이전 시점의 포용적 조직문화가 이후 시점의 포용적 조직문화에 미치는 경로는 남성관리자(3차:  $\beta=0.484$ , 5차:  $\beta=0.419$ ,  $p<.001$ )와 여성관리자(3차:  $\beta=0.488$ , 5차:  $\beta=0.501$ ,  $p<.001$ ) 모두에서 통계적으로 유의하였다. 직무만족 또한 남성(3차:  $\beta=0.383$ , 5차:  $\beta=0.314$ ,  $p<.001$ )과 여성(3차:  $\beta=0.405$ , 5차:  $\beta=0.374$ ,  $p<.001$ ) 모두에서 안정적인 자기회귀 효과를 보였다. 조직몰입 역시 남성관리자(3차:  $\beta=0.694$ , 5차:  $\beta=0.608$ ,  $p<.001$ )와 여성관리자(3차:  $\beta=0.637$ , 5차:  $\beta=0.631$ ,  $p<.001$ ) 모두에서 높은 자기회귀 효과가 확인되어, 성별에 관계없이 세 변인이 시간이 지남에 따라 안정성을 유지함을 알 수 있었다.

교차지연 효과를 살펴본 결과, 포용적 조직문화는 이후 시점의 직무만족과 조직몰입에 부분적으로 영향을 미쳤다. 남성관리자 집단에서는 직무만족에 대한 경로가 5차 시점에서만 유의하게 나타났으며( $\beta=0.106$ ,  $p<.05$ ), 조직몰입에는 3차( $\beta=0.082$ )와 5차( $\beta=0.004$ ) 모두에서 통계적으로 유의하지 않았다. 여성관리자 집단에서는 포용적 조직문화가 직무만족(3차:  $\beta=0.137$ , 5차:  $\beta=0.176$ ,  $p<.001$ )과 조직몰입(3차:  $\beta=0.081$ ,  $p<.01$ , 5차:  $\beta=0.122$ ,  $p<.001$ )에 모두 유의한 정적 영향을 미쳤다. 반면, 남성관리자 집단에서는 직무만족에 대한 경로가 5차 시점에서만 유의하게 나타났으며, 조직몰입에 대한 경로는 유의하지 않았다. 이러한 결과는 조직 내 포용적 환경이 여성관리자의 직무경험과 조직에 대한 정서적 반응에 보다 직접적으로 영향을 미칠 가능성을 시사한다. 특히 여성관리자의 경우 조직 내에서의 인정, 공정성, 포용적 분위기와 같은 환경적 요인이 직무 경험과 조직에 대한 태도 형성에 중요한 역할을 한다는 선행 연구와도 맥락을 같이하는 결과로 이해할 수 있다.

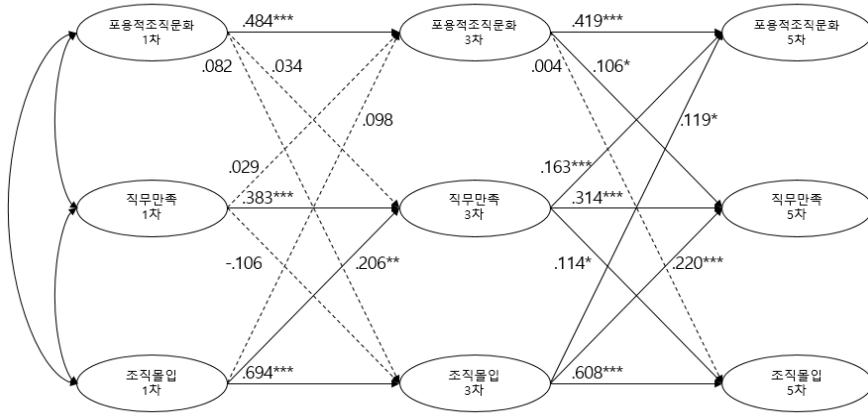
직무만족은 이후 시점의 포용적 조직문화와 조직몰입에 제한적으로 영향을 주었다. 남성관리자 집단에서는 5차 시점의 포용적 조직문화(5차:  $\beta=0.163$ ,  $p<.001$ )와 조직몰입(5차:  $\beta=0.114$ ,  $p<.05$ )에 유의한 영향을 미쳤으나, 3차 시점의 포용적 조직문화(3차:  $\beta=0.029$ )와 조직몰입(3차:  $\beta=-0.106$ )에서는 두 경로 모두 유의하지 않았다. 여성관리자 집단에서는 직무만족이 포용적 조직문화(3차:  $\beta=0.080$ ,  $p<.05$ )에서만 유의하였으며, 조직몰입에는 모두 유의하지 않았다(3차:  $\beta=-0.003$ , 5차:  $\beta=-0.039$ ).

마지막으로 조직몰입은 남녀관리자 집단 모두에서 이후 시점의 포용적 조직 문화와 직무만족에 일관되게 유의한 영향을 나타냈다. 남성관리자 집단에서는 포용적 조직문화(5차:  $\beta=0.119$ ,  $p<.05$ )와 직무만족 (3차:  $\beta=0.206$ ,  $p<.01$ , 5차:  $\beta=0.220$ ,  $p<.001$ ) 모두에서 유의하였다. 여성관리자 집단 역시 포용적 조직문화(3차:  $\beta=0.098$ ,  $p<.01$ , 5차:  $\beta=0.140$ ,  $p<.001$ )와 직무만족(3차:  $\beta=0.122$ ,  $p<.001$ , 5차:  $\beta=0.116$ ,  $p<.01$ )에서 모두 유의한 영향을 보였다.

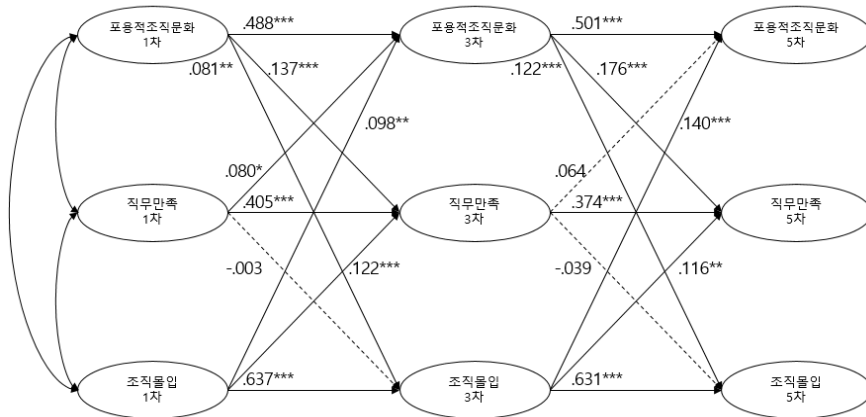
특히 일부 경로는 1차에서 3차 시점에서는 유의하지 않았으나 3차에서 5차 시점에서는 유의하게 나타났다. 즉, 조직에 대한 인식과 태도는 단기간에 형성되기보다는 일정한 시간이 경과하면서 강화되는 특성을 가질 수 있음을 보여주는 결과로 해석할 수 있다. 또한 본 연구에서 활용한 자료가 2020년, 2022년, 2024년 시점에 수집된 점을 고려할 때, 팬데믹 시기의 급격한 조직 환경 변화와 이후 조직 운영 방식의 안정화 과정이 변수 간 관계 형성에 일정 부분 영향을 미쳤을 가능성도 배제하기 어렵다.

성별 간 차이를 종합적으로 살펴보면, 세 변인의 자기회귀 효과는 남녀관리자 집단 모두 안정적으로 유지되었으나, 교차지연 효과에서는 성별에 따른 차이가 일부 확인되었다. 특히 여성관리자 집단에서는 포용적 조직문화의 영향력이 모든 경로에서 일관되게 유의했던 것과 대조적으로 남성관리자 집단에서는 타 경로에 비해 직무만족이 이후 시점의 조직몰입으로 이어지는 경로에서만 유의성이 확인되었다. 이는 여성관리자의 경우 조직 환경과 조직문화와 같은 맥락적 요인이 직무태도 형성에 중요한 영향을 미치는 반면, 남성관리자의 경우 직무만족 수준이 조직에 대한 태도 형성과 직접적으로 연결되는 경향이 있음을 보여준다. 다만, 집단 간 경로차이(Critical Ratios, C.R.) 검정 결과, 대부분의 경로에서는 남녀 간 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다. 이는 각 집단에서는 특정 경로가 유의하게 나타났지만, 그 효과 크기가 성별에 따라 통계적으로 유의하게 다르다고 보기는 어렵다는 것을 의미한다.





[그림 3] 남성관리자 집단의 최종 경로계수



[그림 4] 여성관리자 집단의 최종 경로계수

## V. 결론 및 제언

본 연구는 남녀관리자를 대상으로 ARCL 모형을 활용하여 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입의 종단적 관계를 분석하고, 성별에 따른 차이를 검증하기 위해 다집단분석을 수행하였다. 본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입의 자기회귀 효과가 모두 통계적으로 유의하게 나타났다. 이는 세 변인이 시간의 흐름 속에서도 비교적 안정적으로 유지되며, 이전 시점의 수준이 이후 시점에 지속적인 영향을 미친다는

접을 보여준다. 특히 포용적 조직문화의 안정적 지속성은 조직 내 가치와 규범이 단기간에 변하지 않고, 구성원의 인식 속에 제도적으로 내재되어 장기적인 태도 형성에 영향을 미칠 수 있음을 의미한다. 이러한 결과는 조직문화가 구성원의 일시적 경험보다 더 깊은 수준의 신념과 행동을 형성한다는 선행연구(정수철, 2024; Ferdman & Deane, 2014; Korkmaz et al., 2022; Pless & Maak, 2004; Schein, 2010)의 맥락과 일치한다.

둘째, 교차지연 효과 분석 결과, 포용적 조직문화는 이후 시점의 직무만족과 조직몰입 모두에 유의한 정적 영향을 미쳤다. 이는 포용적 조직문화가 구성원의 직무태도에 긍정적 영향을 미친다는 Nishii(2013)의 연구결과와도 일치한다. 반면 직무만족은 조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않아, 직무에 대한 긍정적 인식이 곧바로 조직 차원의 몰입으로 전이되지 않는음을 보여주었다. 한편, 조직몰입은 이후 시점의 포용적 조직문화와 직무만족 모두에 유의한 정적 영향을 미쳐, 세 변인 간 관계에서 중심적 역할을 하는 요인으로 나타났다. 이러한 결과는 조직몰입이 구성원의 신념과 행동을 안정적으로 유지시키며 조직문화의 강화 요인으로 작용한다는 기존 연구(Finegan, 2000; Khoreva, Vaiman & Van Zalk, 2017; Mowday, Porter & Steers, 1982; Pless & Maak, 2004; Schein, 2010)의 논의와 부합하며, 포용적 조직문화와 직무태도 간의 상호 영향 관계를 실증적으로 보여준다.

셋째, 남녀관리자의 다집단분석에서는 세 변인 간 자기회귀 효과는 남녀관리자 모두에서 안정적으로 유지되었으나, 교차지연 효과에서는 차이가 일부 확인되었다. 여성관리자 집단에서는 포용적 조직문화가 이후 시점의 직무만족과 조직몰입 모두에 유의한 영향을 미친 반면, 남성관리자 집단에서는 직무만족에 대한 영향이 제한적으로 나타났다. 또한 여성관리자 집단의 직무만족은 포용적 조직문화에만 유의하였고, 조직몰입에는 영향을 미치지 않았다. 이러한 결과는 여성관리자가 포용적 조직문화의 영향에 상대적으로 더 민감하게 반응하며, 심리적 안전감과 몰입을 강화하는 경향이 있음을 보여준다(이동선 외, 2024; 장지연 외, 2019; Nishii, 2013). 반면 남성관리자 집단에서는 직무만족이 조직몰입으로 이어지는 경로가 확인되었는데, 이는 변수의 평균 수준이 이미 높은 집단에서는 변화의 폭이 상대적으로 제한되어, 교차지연 효과가 약하게 나타날 가능성을 보여준다.

본 연구의 학문적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 종단자료와 ARCL을 활용하여 포용적 조직문화와 직무만족, 조직몰입 간 관계의 시간적 선후관계를 규명함으로써 기존 횡단연구 중심의 포용적 조직문화 연구를 확장하였다. 기존 연구는 주로 횡단자료를 활용하여 조직문화가 직무만족이나 조

직몰입에 미치는 영향을 검증하는 데 초점을 두어 변인 간 시간적 선후관계를 확인하는 데 한계가 있었다. 이에 비해 본 연구는 KWMP 데이터와 같은 종단적 자료와 ARCL 모형을 활용하여 기존 횡단연구에서 한계로 지적된 변인 간의 시간적 선후관계를 검증했다는 점에서 학문적 기여를 가진다.

둘째, 본 연구는 직무만족과 조직몰입 간 관계가 단일 방향의 인과관계로만 작동하기보다 시간의 흐름 속에서 상호 작용하는 역동적인 관계임을 확인함으로써 직무태도 연구의 이론적 이해를 확장하였다. 분석 결과, 직무만족이 이후 시점의 조직몰입에 미치는 영향은 전체 표본에서는 통계적으로 유의하지 않았으며, 성별 집단 분석에서도 남성 관리자 집단에서 일부 시점에서만 제한적으로 나타났다. 반면 조직몰입은 이후 시점의 직무만족에 영향을 미치는 경향이 확인되었다. 이러한 결과는 직무만족과 조직몰입 간 관계가 항상 동일한 방향으로 작동하기보다는 집단 특성이나 시점에 따라 다르게 나타날 수 있음을 시사한다. 따라서 직무태도 간 관계를 이해할 때 단일 방향의 인과관계로 설명하기보다는 시간적 맥락과 조직 구성원의 특성을 고려한 복합적인 관계로 접근할 필요가 있다.

셋째, 본 연구는 남녀관리자 집단을 대상으로 다집단 분석을 수행함으로써 포용적 조직문화 연구의 이론적 범위를 확장하였다. 본 연구는 남녀관리자 집단을 대상으로 포용적 조직문화와 직무태도 간 관계 패턴이 집단에 따라 다르게 나타날 가능성을 확인하였다. 이러한 결과는 포용적 조직문화와 직무태도 간 관계를 이해하는 데 있어 조직구성원의 다양한 경험과 맥락을 고려하여 정교한 이론적 접근이 필요함을 시사한다.

본 연구의 실무적·정책적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 포용적 조직문화는 구성원의 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치는 핵심 요인으로 확인되어 조직차원에서 포용적 문화 구축을 위한 체계적인 HRD 및 인사 정책이 필요하다. 따라서 조직은 남녀 구성원을 동등하게 대우하고, 근로자를 신뢰와 존중의 대상으로 인식하며, 일·생활균형을 보장하는 문화를 확산해야 한다. 이러한 포용적 환경이 조성될 때 구성원은 조직에 대한 긍정적 인식을 강화하고, 직무수행 과정에서 더 높은 만족과 몰입을 경험할 수 있다.

둘째, 조직몰입은 이후 시점의 직무만족에 영향을 미치는 중요한 요인으로 나타난 만큼 조직은 구성원의 조직몰입을 강화할 수 있는 조직관리 전략을 적극적으로 마련할 필요가 있다. 이는 구성원의 조직에 대한 몰입이 직무에 대한 긍정적 태도를 강화할 수 있음을 시사한다. 이러한 결과는 조직몰입이 구성원이 조직의 가치와 목표에 대해 동일시하고 정서적 애착을 형성할 때 직무에 대한 인식과 태도에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있다는 기존 연구(Meyer &

Allen, 1991; Mowday, Porter & Steers, 1982)의 논의와 맥락을 같이 한다. 즉, 조직에 대한 몰입 수준이 높은 구성원일수록 자신의 직무를 조직의 목표 달성과 연결된 의미 있는 활동으로 인식하게 되며, 이러한 인식이 직무에 대한 만족으로 이어질 가능성이 있다. 이러한 결과는 조직몰입이 단순한 결과 변수라기보다 조직문화와 직무태도 간 관계를 연결하는 핵심 역할을 수행할 가능성을 시사한다. 따라서 조직은 구성원의 조직몰입을 강화하기 위한 환경을 조성함으로써 직무만족을 간접적으로 높일 수 있을 것으로 기대된다. 예를 들어 업무 자율성 확대, 성장 기회 제공, 공정한 평가와 인정 체계 구축 등을 통해 구성원이 조직의 가치와 목표를 자신의 일과 연결하여 인식할 수 있도록 지원할 필요가 있다.

셋째, 포용적 조직문화와 직무만족 및 조직몰입 간 관계 패턴이 성별에 따라 일부 다르게 나타난 점을 고려할 때, 조직은 구성원의 성별 특성을 고려한 맞춤형 HRD 및 인사관리 정책을 설계할 필요가 있다. 여성관리자에게는 포용적 조직문화가 직무만족과 조직몰입 모두에 일관된 영향을 보이는 경향이 나타난 반면, 남성관리자는 직무만족이 조직몰입으로 이어지는 경향이 확인되었다. 이러한 결과는 조직이 포용적 조직문화와 직무태도 간 관계를 이해할 때 성별 집단 간 인식이나 경험의 차이가 존재할 가능성을 고려할 필요가 있음을 시사한다. 특히 여성관리자에게 경력 유지와 성장을 위해 포용적 리더십 교육, 멘토링, 상사지원 제도 및 일·생활균형 지원을 강화할 필요가 있으며, 남성관리자에게는 직무만족이 조직몰입으로 이어지는 경로를 강화할 수 있도록 직무 자율성, 성과인정, 경력개발 기회를 확대하는 등 구성원의 다양한 경험을 반영한 HRD 및 인사 정책을 강화할 필요가 있다. 또한 여성인력의 중요성 강조, 남녀의 동등대우, 구성원에 대한 신뢰와 존중, 일·생활균형 중시와 같은 포용적 조직문화 요소를 채용-평가-보상-승진-교육 전 과정에 내재화하는 일관된 인사·HRD 정책 프레임 구축함으로써 구성원 간 조직문화 인식 차이를 완화하고 직무만족 및 조직몰입의 선순환을 촉진할 필요가 있다.

본 연구는 남녀관리자를 대상으로 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입 간의 관계를 시간의 흐름에 따라 분석하고, 성별에 따른 차이를 검증하였다는 점에서 의의가 있지만, 몇 가지 한계점도 존재한다. 이에 본 연구의 한계를 보완하기 위한 후속 연구의 방향을 다음과 같이 제시하고자 한다.

본 연구에서 활용한 KWMP 2기는 매년 조사가 이루어지고 있으나, 본 연구에서 사용한 포용적 조직문화, 직무만족, 조직몰입 문항은 응답자의 피로도를 고려하여 격년으로 조사되는 문항에 해당한다. 이에 따라 본 연구에서는 해당 문항이 포함된 1차, 3차, 5차 웨이브 근속자용 자료(2020년, 2022년,

2024년)만을 활용하여 분석을 수행하였다. 만약 이러한 변인들이 모든 웨이브에서 조사되었다면 보다 높은 통계적 검정력을 확보할 수 있었을 것으로 보이며, 정교한 시차 구조를 반영한 분석이 가능했을 것으로 판단된다. 또한 코로나19와 같은 특정 시기의 사회·경제적 환경 변화로 인한 외생적 영향 가능성을 완화하는 데에도 도움이 되었을 것으로 예상된다. 이러한 한계를 보완하기 위해서는 향후 연구에서 보다 많은 웨이브를 포함한 종단자료를 활용하여 변수 간 시간적 선행 관계와 시차 구조를 보다 정교하게 검증할 필요가 있다. 또한 본 연구에서 활용된 세 변인뿐만 아니라 조직문화와 관련된 다른 변인(예: 조직 운영 방침, 조직 분위기와 문화, 일하는 방식, 일·생활 균형, 조직 내 양성평등 등)을 함께 고려한 종단 연구가 추가적으로 수행될 필요가 있다.

한편 본 연구에서 사용한 포용적 조직문화 변수의 측정 방식과 관련된 한계도 존재한다. 본 연구에서는 포용적 조직문화를 측정하기 위해 KWMP 2기 설문에서 제공하는 최고경영자 관련 4개 문항을 활용하였다. 조직문화는 조직의 가치, 규범, 신념이 구성원의 인식 속에 반영되는 특성이 있으므로 기존 조직문화 연구에서도 구성원의 인식을 통해 조직문화를 측정하는 방식이 널리 활용되어 왔다. 그러나 본 연구에서 활용한 문항은 최고경영자의 인식 및 태도와 관련된 일부 측면에 초점을 두고 있어 포용적 조직문화의 다양한 하위 차원을 충분히 포괄하지 못할 가능성이 있다. 또한 조직문화와 같은 개념은 조직 수준에서 형성되는 특성을 가지므로 개인 수준 분석만으로는 그 특성을 충분히 설명하기 어려울 수 있다. 따라서 향후 연구에서는 조직 수준 자료를 활용하거나 다층적 접근을 포함하여 포용적 조직문화와 구성원 태도 간 관계를 보다 정교하게 분석할 필요가 있다.

## 참고문헌

- 국가데이터처(2025). 「경제활동인구조사」, 성별 경제활동인구 총괄. [https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT\\_1DA7001S&conn\\_p ath=I2](https://kosis.kr/statHtml/statHtml.do?orgId=101&tblId=DT_1DA7001S&conn_p ath=I2)에서 2025.10.21. 인출.
- 권혜원·권순원(2013). “일-가정 양립정책이 여성 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 후원적 리더십과 조직문화의 효과를 중심으로”. *산업관계연구*. 제23권 제3호. 89-117.
- 김근해·유성모(2014). “조직문화, 조직몰입, 직무만족의 관계에 대한 종단연구”. *뇌교육연구*. 제14권. 75-104.
- 김재성·이나래·엄하늘·최상욱(2020). “자기회귀교차지연모형을 적용한 전략적 인적자원관리와 조직몰입 간의 종단적 관계: 평가시스템 공정성의 매개효과 중심으로”. *조직과 인사관리연구*. 제44권 제2호. 1-25.
- 김지혜·노승래(2024). “학교 밖 청소년의 사회적 낙인감, 진로장애, 우울의 종단적 관계: 성별에 따른 다집단분석”. *학교사회복지*. 제67권. 1-32.
- 김태희(2021). “조직의 다양성과 성과의 관계: 포용적 리더십의 조절효과”. *한국조직학회보*. 제18권 제3호. 1-34.
- 김현진·이승주(2019). “개인적·조직적 요인이 여성관리자의 경력목표에 미치는 영향”. *여성연구*. 제103권 제4호. 147-174.
- 남궁현·오문준(2025). “일·생활 균형의 조직문화가 여성 관리자의 조직몰입에 미치는 영향”. *공공정책연구*. 제42권 제1호. 1-24.
- 박소은·한지영·박지원(2024). “공무원의 변혁적 리더십, 직무만족, 조직몰입, 혁신적 업무행동 간 구조적 관계: 직무스트레스의 조건부 효과를 중심으로”. *한국인사행정학회보*. 제23권 제4호. 325-354.
- 손배원(2009). “직무만족이 조직문화에 대한 구성원의 인식과 조직몰입 간에 미치는 조절효과”. *한국인사조직학회 발표논문집*. 587-605.
- 손주영(2011). “기업체 남녀 관리자의 직무만족 구성요소가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”. *여성연구*. 제80호. 81-116.
- 오희화(2023). “포용적 리더십의 조직성과에 대한 영향력과 심리적 안전감의 매개효과”. *경영과 정보연구*. 제42권 제1호. 63-80.
- 원숙연(2010). “조직의 문화적 특성이 여성관리자에 대한 인식에 미치는 영향”. *한국행정학보*. 제44권 제2호. 63-84.
- 유지영·최은영(2025). “밀레니얼 세대 중간관리자의 직무만족 및 조직몰입의 영향

- 요인: 혼합연구방법 적용”. GRI 연구논총. 제27권 제2호. 77-122.
- 이동선(2017). “조직문화와 조직특성이 조직몰입과 조직스트레스에 미치는 영향 - 성별의 조절효과를 중심으로 -”. 인적자원관리연구. 제24권 제4호. 83-104.
- 이동선·조선미·박송이·이진숙·임연규·고영우·김근태·이혜정(2024). 2024년 여성관리자패널조사. 서울: 한국여성정책연구원.
- 이서현·유태용(2025). “가정 친화적 상사 행동이 심리적 가용성을 통해 직장 내 행동에 미치는 영향: 핵심자기평가의 조절효과”. 사회과학연구. 제64권 제1호. 163-182.
- 이슬기·홍혜영·박재춘(2020). “제조 중소기업의 조직문화유형이 직무만족에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과를 중심으로”. 한국진로창업경영학회지. 제4권 제1호. 1-22.
- 이용규·두춘연(2018). “리더십의 유형이 지방공무원의 직무만족과 직무몰입에 미치는 영향에 관한 연구”. 한국공공관리학보. 제32권 제11호. 1-23.
- 이현정·손수경·홍세희(2018). “청소년의 삶의 만족도와 학교 학습활동 및 교우관계 간 자기회귀 교차지연 효과 검증”. 한국청소년연구. 제29권 제1호. 209-238.
- 장지연·정이환·전병유·이승렬·조성재·강성태(2019). 노동시장 이중구조 해소를 위한 통합적 노동시장 정책 패러다임. 한국노동연구원.
- 정근우·박경진(2025). “경찰공무원의 직무만족이 조직몰입에 미치는 영향”. 한국산업융합학회논문집. 제28권 제1호. 85-91.
- 정수철(2024). “중소 제조기업의 조직문화가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 조직신뢰의 조절효과를 중심으로”. 인터넷전자상거래연구. 제24권 제1호. 205-223.
- 정효선·윤효실·윤혜현(2016). “특급 호텔의 다양성 관리가 식음료 종사원의 직무열의 및 조직몰입에 미치는 영향”. 한국식품조리과학회지. 제32권 제3호. 363-369.
- 조영아(2024). “여성 관리자가 인식하는 조직문화와 조직유효성간의 관계: 일-가정 상호작용의 매개효과 분석”. 비서·사무경영연구. 제33권 제4호. 29-55.
- 주익현(2023). 사업체의 정년제도 도입에 대한 제도주의적 이해. 한국노동연구원.
- 통계청(2020). 2019년 하반기 지역별고용조사: 맞벌이 가구 및 1인 가구 고용 현황. [https://mods.go.kr/board.es?mid=a10301030100&bid=211&tag=&act=view&list\\_no=383260&ref\\_bid=](https://mods.go.kr/board.es?mid=a10301030100&bid=211&tag=&act=view&list_no=383260&ref_bid=)에서 2025.10.21. 인출.
- 허아정·유다빈·함상훈(2025). “인재우대정책이 조직몰입에 미치는 영향: 직무만

- 족과 합리적 조직문화의 조절된 매개효과”. *경영연구*. 제40권 제1호. 103-122.
- 홍세희(2000). “구조 방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거”. *한국심리학회지: 임상*. 제19권 제1호. 161-177.
- 홍세희·박민선·김원정(2007). “인터넷 중독과 부모와의 의사소통 사이의 자기회귀 교차지연 효과 검증: 성별간 다집단 분석”. *교육심리연구*. 제21권 제1호. 129-143.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Blau, P. M.(1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Browne, M. W. & Cudeck, R.(1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258.
- Cheung, G. W. & Rensvold, R. B.(2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233-255.
- Curran, P. J. & Bollen, K. A.(2001). The best of both worlds: Combining autoregressive and latent curve models. In L. M. Collins & A. G. Sayer (Eds.), *New methods for the analysis of change* (pp. 107-135). American Psychological Association.
- Curran, P. J., West, S. G. & Finch, J.(1996). The robustness of test statistics to non-normality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16-29.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L. & Mueller, C. W.(1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29(4), 847-858.
- De Simone, S., Menatta, P. & Borgogni, L.(2024). Organizational Diversity and Inclusion Scale (ODIS): A multilevel approach. *European Review of Applied Psychology*, 74(5), 101009.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D.(1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

- Ferdman, B. M. & Deane, B.(2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Finegan, J. E.(2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 149-169.
- Herzberg F. I.(1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland, OH: World.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M.(1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Igboanugo, S., Yang, J. & Bigelow, P.(2022). Building a framework for an inclusive workplace culture. *The International Journal of Information, Diversity & Inclusion*, 6(3), 52-67.
- Judge, T. A. & Klinger, R.(2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York, NY: Guilford Press.
- Khoreva, V., Vaiman, V. & Van Zalk, M.(2017). Talent management practice effectiveness: Investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19-33.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A. & Carson, K. P.(2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14-32.
- Korkmaz, A. V., Van Engen, M. L., Knappert, L. & Schalk, R.(2022). About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100894.
- Kunze, F., Boehm, S. A. & Bruch, H.(2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences-a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 264-290.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G. & Widaman, K. F.(2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 151-173.

- Locke, E. A.(1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M.(1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R. & Allen, N. J.(1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre-and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M.(1982). Employee-organization linkages: *The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York, NY: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W.(1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Nishii, L. H.(2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Pitts, S. C., West, S. G. & Tein, J. Y.(1996). Longitudinal measurement models in evaluation research: Examining stability and change. *Evaluation and Program Planning*, 19(4), 333-350.
- Pless, N. & Maak, T.(2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E.(1968). Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Irwin.
- Porter, L. W. & Steers, R. M.(1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V.(1974).

- Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Schein, E. H.(1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H.(2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Selig, J. P. & Little, T. D.(2012). Autoregressive and cross-lagged panel analysis for longitudinal data. In B. Laursen, T. D. Little & N. A. Card (Eds.). *Handbook of developmental research methods* (pp. 265-278). The Guilford Press.
- Shore, L. M. & Chung, B. G.(2022). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*, 47(4), 723-754.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G.(2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
- Smith P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. I.(1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Skokie, IL: Rand McNally.
- Spector, P. E.(1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K. & Wright, B. E.(2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603-624.
- Steers, R. M.(1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Truxillo, D. M., Cadiz, D. M. & Hammer, L. B.(2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 351-381.
- Vroom, V. H.(1962). Egoinvolvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15(2), 159-177.

Abstract

## Longitudinal Relationships Among Inclusive Organizational Culture, Job Satisfaction, and Organizational Commitment: A Multi-Group Analysis of Male and Female Managers

Jiyoung Kim\* · Yoonhee Park\*\* · Mirae Oh\*\*\*

This study aims to draw academic and practical implications for establishing HR and HRD strategies. It examines the longitudinal relationships among inclusive organizational culture, job satisfaction, and organizational commitment among male and female managers, with a focus on gender differences, and aims to draw academic and practical implications for establishing HR and HRD strategies. Using data from Waves 1, 3, and 5 of the second round of the Korean Women Manager Panel Survey (N=2,497), an autoregressive cross-lagged model was employed. The results indicated that all three variables of inclusive organizational culture, job satisfaction, and organizational commitment among male and female managers exhibited significant autoregressive effects for both male and female managers. Cross-lagged analyses revealed that inclusive organizational culture positively influenced subsequent job satisfaction and organizational commitment, while organizational commitment also positively affected later inclusive organizational culture and job satisfaction. However, job satisfaction did not significantly predict organizational commitment. Multi-group analyses revealed that inclusive organizational culture had significant effects on both job satisfaction and organizational commitment among female managers, whereas a significant pathway from job satisfaction to organizational commitment was observed among male managers. These

\*\*\* First Author: Ph.D., Department of International Office Administration, Ewha Womans University

\*\* Co-Author: Professor, Department of International Office Administration, Ewha Womans University

\*\* Corresponding Author: Ph.D. Candidate, Department of International Office Administration, Ewha Womans University

findings highlight the importance of inclusive organizational culture and suggest the need for HR and HRD strategies that consider gender differences.

**Keywords :** male and female managers, autoregressive cross-lagged model, multi-group analysis, inclusive organizational culture, job satisfaction, organizational commitment