

연구논문

여성관리자의 멘토 네트워크 형성과 소멸에 관한 종단적 연구\*

Formation and Transformation of Female Managers' Mentor Network: A Longitudinal Study

김수한<sup>a)</sup> · 이재경<sup>b)</sup> · 윤은성<sup>c)</sup>

Soohan Kim · Jae Kyung Lee · Eun Sung Yoon

멘토 네트워크는 여성의 경력 형성과 업무성과에 중요한 요인으로 작용한다. 여성의 네트워크에 관한 연구 및 네트워크 형성을 촉진하기 위한 정책적인 제안이 꾸준히 있었지만, 멘토 네트워크를 형성하고 유지하는 데 영향을 주는 요인을 규명한 학술적 연구는 드물다. 이 연구는 전국단위 대표성을 가진 2,500여 명의 여성관리자를 대상으로 6년간 조사한 패널자료를 통하여 여성관리자의 멘토 네트워크 형성과 유지에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 이 연구의 핵심적인 발견은 다음과 같다. 폐쇄적 조직문화는 멘토 네트워크를 형성하고 유지하는 데 부정적 영향을 준다. 비공식 모임과 업무 이후 모임은 여성관리자로 하여금 다양한 유형의 멘토 관계를 형성하고 유지하는 것을 가능하게 한다. 많은 조직에서 시행하고 있는 멘토링 프로그램의 효과는 없는 것으로 나타났다. 여성 상사의 비율이 높은 조직에서 여성관리자는 여성과 멘토 네트워크를 형성할 가능성이 높고, 멘토링 관계가 팀과 부서의 경계에 한정될 가능성이 높아진다. 향후 지속적으로 탐구가

\* 이 글의 초고는 2014년 전가사회학대회 경제/조직분과에서 발표되었다. 논평과 조언을 주신 전북대 사회학과 김재우 교수께 감사드린다. 무엇보다 심사과정에서 세밀한 지적과 귀중한 제언을 통해 논문을 발전시킬 수 있게 해주신 세 분의 논평자 선생님들께 감사드린다.

a) 교신저자(corresponding author): 고려대학교 사회학과 조교수 김수한.

E-mail: kimsoohan9@korea.ac.kr

b) 고려대학교 사회학과 대학원 박사과정

c) 고려대학교 사회학과 대학원 석사과정

필요한 몇 가지 연구문제를 제안하면서 글을 마무리한다.

**주제어:** 멘토링, 네트워크, 여성관리자, 조직, 종단적 연구

Mentor network plays an important role in women's career and success at workplace. Although there have been many policy suggestions on promoting women's mentoring network, few research has been done to study the factors that affect the structure and formation of mentoring network. This study analyzes factors that shape the characteristics of female manager's mentoring networks, using a national representative panel data of 2,500 female managers in Korea. The key findings of this research are as follows. Exclusive organizational culture has negative influence on forming and maintaining mentor networks. Informal gatherings and after-work meetings allow female managers to form and maintain diverse types of mentor relationships. Mentoring programs implemented by numerous organizations are found to be ineffective. Female managers are more likely to form mentor networks with females and limit the mentoring relationship within their direct team boundaries in an organization with higher percentage of female bosses. The article then suggests few further research questions in need of further academic inquiries. The article suggests questions for future inquiries.

**Key words:** mentoring, network, female manager, organization, longitudinal study

## I. 서론

사회적 연결망은 개인의 경력 형성, 승진 및 업무성과에 중요한 영향을 준

다. 그라노베터의 고전적인 연구에 의하면 다양하고 느슨한 사회적 관계망을 형성한 사람들이 좋은 일자리를 쉽게 구하는 경향이 있다(Granovetter 1974). 직장 생활에 있어서도 상사들과 긴밀한 멘토링 관계를 형성한 직원들이 그렇지 못한 직원들에 비하여 성공적인 경력을 유지한다(Podolny & Baron 1997). 또한 조직 안팎으로 다양한 네트워크를 형성하는 직원은 새로운 정보와 혁신적인 아이디어를 더 많이 제시할 수 있고, 좋은 성과를 만들어 낸다(Burt 2004).

지난 20년 간 여성의 직업 활동과 전문분야로의 진출이 꾸준히 증가했지만 기업조직에서 여성관리자의 비율과 고위 여성임원의 비율은 낮은 수준에 머물러 있다(이주희 2003; 김종숙 외 2008). 이처럼 여성이 고위 관리직으로서 경력을 유지하거나 승진을 하는 데 있어서 어려움을 겪는 주요 원인은 여성의 협소한 네트워크와 밀접하게 관련되어 있다. 조직에서 개인들이 남성들 위주로 형성하고 있는 네트워크는 성불평등을 재생산하는 메커니즘으로 작동하기도 한다. 성별에 따른 네트워크의 구조와 특성으로 인해 여성들은 일반적으로 승진과 보직배정의 과정에서 어려움을 경험한다. 남성관리자들은 자신들만의 동질적이고 폐쇄적인 비공식적 관계망을 형성하며, 이러한 관계망에서 배제된 여성관리자들은 승진과 주요 보직의 배정에서 어려움을 경험하게 된다(Ibarra 1992). 이처럼 여성들은 남성 중심의 네트워크에서 고립된 위치에 있으며, 영향력이 있는 남성 멘토에 의존하여 경력 형성에 필요한 자원을 획득하는 경향이 있다.

지난 15년간 한국 기업의 여성관리자에 대한 연구가 지속적으로 진행되어 왔음에도 불구하고, 여성관리자들의 네트워크에 관한 연구는 제한적인 수준에 머물러 있다. 기존 연구는 주로 소수의 관리자에 대한 심층면접을 중심으로 이루어지거나, 특정 기업의 직원을 대상으로 조사된 양적 분석이 대다수였다. 10명 내외의 관리자들에 대한 심층인터뷰를 통해, 여성관리자의 기업 내 사회적 자본의 협소함을 분석한 연구나 신생 벤처기업의 남녀 임원들 사이의 연결망 분석, 또는 남녀 관리자의 멘토 네트워크의 특성 분석 등이 선행연구의 규모와 특성을 보여주는 예이다(박찬웅 1999; 장덕진·황정미 2003; 박기남 2002; 이주희 외 2004). 선행연구는 여성의 멘토 네트워크의 특징 및

효과, 그리고 형성의 어려움에 관하여는 많은 기여를 했으나, 여성 네트워크가 어떤 요인에 의해 형성되거나 소멸되는지에 대한 구체적인 연구는 없었다.

그렇다면 한국 여성관리자들의 멘토 네트워크 형성에 영향을 미치는 요인은 무엇일까? 그리고 멘토 네트워크를 유지하는 데 영향을 미치는 요인은 무엇일까? 이러한 물음에 답하기 위하여 이 연구는 470개 기업에 재직하는 2,500여 명의 여성관리자를 대상으로 2007년부터 2012년 까지 총 4회에 걸쳐 수집된 여성관리자 패널자료를 이용하였다. 기존의 제한적인 자료에 의존한 연구와는 달리 이 연구에서 사용한 여성관리자 패널은 기업의 규모와 산업별 특성, 여성관리자의 직무와 업무 등을 반영한 전국단위 조사이다. 이는 한국의 여성관리자들이 형성하고 있는 네트워크의 일반적인 특성과 변화 양상을 보여줄 수 있는 중요한 정보를 제공한다. 이 연구의 분석은 두 가지 차원에서 진행되었다. 첫째, 여성관리자가 형성하고 있는 멘토 네트워크의 유형을 성별(남성, 여성, 양성 멘토)과 조직경계(팀, 회사조직, 회사외부)의 차원으로 나누어 살펴보았다. 둘째, 여성관리자의 멘토 네트워크 형성 및 유지에 영향을 주는 요인을 분석하였다. 즉, 여성관리자가 멘토 네트워크를 형성하는 데 영향을 주는 요인이 무엇인지, 기존의 멘토 네트워크가 유지되는 데 영향을 주는 요인이 무엇인지 각각 분석하였다.

## II. 여성의 조직 네트워크

### 1. 여성의 조직 네트워크에 관한 국내연구

기업 및 정부 조직에서 여성이 형성하고 있는 네트워크에 관한 연구는 지난 15년 동안 꾸준히 축적되어 왔다. 사회학, 조직이론, 그리고 여성학에 기반을 둔 여성의 네트워크에 관한 선행연구는 연구의 초점에 따라 세 가지로 나누어 볼 수 있다. <표 1>과 같이, 선행연구는 (1)여성 네트워크의 특성, (2)성별에 따른 네트워크의 구조 차이, (3)성별에 따른 네트워크의 효과 차이 등으로 구분할 수 있다.

우선 여성 네트워크의 특성에 초점을 맞춘 연구들에서는 주로 여성 네트워크의 남성 의존성에 대해 다루었다. 원숙연(2006)은 여성공무원의 멘토 네트워크에 관한 연구를 통하여 정부조직에서 여성관리자의 네트워크가 남성관리자에게 의존하고 있음을 보여주었다. 이러한 특징은 기업조직 및 정당조직 등과 같이 남성이 다수를 차지하는 조직에서 일관되게 관찰된다. 이성은(2005)은 경력직 직장여성에 관한 연구를 통해, 여성들이 경력 형성에 있어 여성보다는 남성과의 네트워크를 형성하는 것을 더 중요하게 생각함을 보여주었다. 또한 이화영(2007)은 국회 정당조직에 관한 연구를 통하여 여성 당직자 네트워크의 범위가 제한적이며, 중요한 문제를 해결할 때 남성 멘토에 의존하는 경향이 있다고 하였다. 정리하면, 남성의 비율과 영향력이 높은 조직에 근무하는 여성관리자의 네트워크는 제한적이며 남성에게 의존하는 경향이 있음을 알 수 있다.

둘째, 성별에 따른 네트워크의 구조와 유형 차이에 초점을 둔 연구가 진행되었다. 박기남(2002)은 남성에 비하여 여성의 조직 내 사회적 자본이 협소하다는 것을 심층면접과 설문조사를 통하여 분석하였다. 장덕진·황정미(2003)는 5개의 신생기업에 재직하는 103명에 관한 연결망 분석을 통하여 여성과 남성의 연결망 구조의 차이를 비교하였다. 이 연구에서 남성에 비하여 소수인 여성들의 연결망 범위와 효과성은 상당히 제한적이며, 중첩적인 특징이 있는 것으로 나타났다. 전수진(2006)은 남성은 업무 중심의 네트워크를 구축하고, 여성은 업무 이외의 네트워크에 치중하는 경향이 있음을 보여주었다.

셋째, 성별에 따른 네트워크 효과의 차이에 초점을 둔 연구가 있다. 박찬웅(1999)은 생활정보지를 발행하는 중소기업의 영업사원 68명에 대한 네트워크 분석을 통하여 동일한 구조의 네트워크라 하더라도 성별에 따라 정반대의 효과가 있다는 것을 보여주었다. 즉 남성은 연결망의 구속성이 낮을수록 영업실적이 좋아지는 반면, 여성은 연결망의 구속성이 높을수록 실적이 좋아졌다. 구자숙(2004)은 성별에 따라 승진에 유리한 네트워크의 특성이 있음을 보여주었다. 남성들은 폭넓은 연결망이 승진에 유리하고, 여성들은 업무에 관련된 집중된 연결망이 승진에 긍정적인 영향을 준다는 것이다.

<표 1> 선행연구 정리

분류	연구자	연구 방법	주요 연구 결과
여성 네트워크의 특성	원숙연 (2006)	심층면접 정부조직 공무원 18명 (여성 11명)	공직 내에서 멘토링은 성차별적으로 구 조화되었으며 남성 친화적인 특징을 지 님. 여성에 대한 배제의 일상화가 나타 남.
	이화영 (2007)	심층면접 정당조직 여성당직자 30명	여성의 제한된 경험과 남성우위의 정당 활동으로 인하여, 여성 당직자는 새로운 네트워크를 구축하는 데 제약을 받음.
	이성은 (2005)	심층면접 경력직 여성직장인 15명	여성들은 경력 형성에 있어 여성보다는 남성과의 네트워크를 형성하는 것이 더 중요하다고 인식함.
성별에 따른 네트워크 특성	박기남 (2002)	심층면접 4대 그룹 (삼성, LG, 대우, 현대) 여성관리자 7명	여성들은 특정한 업무와 부서에 집중되어 있고, 여성의 네트워크는 한정적이고 협 소함.
	전수진 (2006)	서베이 500명 미만 기업 채직자 402명 (여성 141명)	남성 관리자는 업무 네트워크를 강하게 유지하고 있는 반면, 여성관리자는 업무 외 네트워크 구축에 노력을 기울임.
	장덕진 · 황정미 (2003)	서베이 20~30인 5개 기업 103명 (여성 25명)	기업에서 여성의 낮은 비율은 여성의 네 트워크 형성에 제약으로 작용하며, 여성 은 중첩적인 연결망을 형성하고 있음.
성별에 따른 네트워크 효과	박찬웅 (1999)	서베이 생활정보지발행 중소기업 영업사원 68명 (여성 8명)	성별에 따라 네트워크의 효과가 달라짐. 남성은 네트워크 구축성이 낮을수록, 여 성은 구축성이 높을수록 영업 실적이 높 음.
	구자숙 (2004)	서베이 5개 대기업 206명 (여성 81명)	남성들에게 연결망의 크기는 승진에 영 향을 주지 못하지만, 여성들에게는 업무 관련 연결망 범위가 증가할수록 승진에 서 유리함.

## 2. 기존 연구의 한계

선행연구의 한계를 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 선행연구는 소수의 제한된 사례에 주로 의존했기 때문에, 한국 여성관리자들의 전반적인 네트워크 양상을 보여주지 못하고 있다. <표 1>이 보여주듯이 선행연구는 신생 벤처기업이나 대기업에서 근무하는 소수의 관리자, 혹은 고위직에 성공적으로 진출한 여성관리자 등에 기반을 두어 진행되었다. 따라서 한국 여성관리자의 네트워크 특성을 일반화하는 데 한계를 지닌다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 산업, 직종, 직위, 지역 등의 특성을 반영한 대표성 있는 자료를 이용한 연구가 필요하다.

둘째, 선행연구는 주로 남성과 여성의 네트워크 차이에 초점을 두었기 때문에 여성들 사이에 존재할 수 있는 네트워크 구조의 다양성과 차이점에 대해서는 관심을 기울이지 못했다. 즉 선행연구는 성별에 따른 차이는 보여주지만, 동일한 여성들 간의 네트워크 구조의 차이 여부, 그리고 만약 차이를 보인다면 그러한 차이를 만들어 내는 요인이 무엇인지를 설명하지 못하고 있다. 이러한 한계점은 선행연구가 개별 행위자의 인구학적 특성과 그들이 활동하는 조직의 맥락을 적절히 고려하지 않았기 때문이다. 가령 나이와 자녀 등과 같은 인구학적 요인들은 한 개인의 네트워크 형성과 유지에 중요한 요인으로 작동할 것으로 생각할 수 있다. 또한 직급, 업무분야, 인구학적 구성, 조직구조 등과 같은 조직적 요인들도 고려될 필요가 있을 것이다.

셋째, 선행연구는 여성관리자 네트워크의 형성에만 초점을 맞추고 있다는 점에서 한계를 지닌다. 즉, 여성의 멘토 네트워크를 상실시키는 조직적 요인을 보여주지 못한다는 것이다. 사람들의 관계는 지속적으로 변화한다. 여성관리자의 멘토 네트워크도 예외는 아닐 것이다. 따라서 네트워크의 형성만큼이나 상실을 유발하는 원인을 밝히는 것도 중요하다. 네트워크의 형성과 유지라는 역동성을 살펴보기 위해서는 종단자료(longitudinal data)가 요구되지만, 지금까지의 선행연구는 대부분 횡단자료(cross-sectional data)를 사용하였다는 한계를 지니고 있다.

### Ⅲ. 여성관리자의 멘토 네트워크

#### 1. 멘토 네트워크

사람들은 여러 사람들과 다양한 유형의 관계를 맺는다. 따라서 대인관계에 대한 연구에 있어 어떠한 내용 및 유형에 초점을 두는가에 따라 우리가 발견하게 되는 네트워크도 다르게 나타난다. 이 연구의 초점은 기업조직의 맥락에서 여성관리자들이 유지하고 있는 멘토 네트워크이다. 직장생활에서 후원자와 조력자를 가지는 것은 성공적인 경력 형성에 있어서 매우 중요하기 때문에 여성관리자가 가지는 다양한 네트워크 중에서도 멘토 네트워크를 살펴보는 것은 유의미한 연구이다. 실제로 여러 연구에서 멘토 네트워크를 가지고 있는 직원이 빠른 승진과 높은 임금을 받는 것으로 나타났다(Castilla 2008; Kalev et al. 2006).

멘토링은 업무경험과 지식이 풍부한 상사(멘토)가 업무경험과 지식이 부족한 하급자(멘티)를 상대로 스승과 제자의 관계를 형성하고, 이를 통하여 하급자가 조직에 적응하고 경력 개발을 할 수 있도록 돕는 활동을 말한다. 멘토는 멘티의 경력 형성에 도움이 될 수 있는 직접적인 도움뿐 아니라 정서적 지원을 해주며, 멘티는 멘토의 후원을 바탕으로 성공적인 직장생활을 유지할 수 있다. 멘토 네트워크를 기능적으로 분류해 보면, 도구적 네트워크와 표현적 네트워크로 구분할 수 있다. 도구적 네트워크는 직무수행 과정에서 발생되는 연결을 의미하며, 표현적 네트워크는 심리적 안정과 사회적 지원을 위해 형성된 관계망을 의미한다(Ibarra & Andrews 1993). '경력지원'에서 도움을 받는 관계는 도구적 네트워크에 해당하고, '정서적 지원'을 받는 관계는 표현적 네트워크에 해당한다고 볼 수 있다.

멘토 네트워크에서 중요한 것은 멘토의 성별과 조직의 경계이다. 우선 멘토의 성별에 따라 후원의 내용과 질이 달라진다. 장덕진·황정미(2003)는 조직 내 여성의 관계망은 남성 멘토에게 상당 부분 의존하고 있으며, 여성들이 자신을 후원해 줄 멘토 네트워크를 형성하는 데 어려움을 경험하고 있음을 밝

했다. 원숙연(2006)은 18명의 공무원(여성 11명, 남성 7명)에 대한 심층면접을 통해 성별에 따라 멘토링의 내용이 다르다는 것을 보여주었다. 여성 공무원들은 의사소통과 공감대 형성을 위하여는 여성 멘토를 편하게 느낌에도 불구하고, 자신의 경력 형성에 더 도움을 줄 수 있는 남성 멘토를 선호하는 경향이 있다고 한다. 이화영(2007)은 정당조직에서 활동하는 여성 당직자의 네트워크 분석을 통하여 여성들이 남성 네트워크에 대한 의존성이 크다는 것을 보여주었다. 특히 여성 당직자 간의 분쟁을 해결할 때 남성 멘토에 의존하거나 남성 멘토 네트워크를 통하여 문제를 해결하려는 경향이 발견되었다.

멘토의 조직적 경계도 경력 형성에 있어 중요한 요인으로 작용한다. 박기남(2002)은 남성과 여성의 직무분리 현상으로 인하여 여성들의 멘토 네트워크가 특정한 조직적 경계에 한정되는 경향이 있음을 지적하였다. 진급과 승진을 위해서는 자신의 부서에서만 아니라 다른 부서에서도 좋은 평판과 인정을 받아야 하기 때문에 타 부서의 상사나 후원자들과 긴밀한 멘토링 관계를 가지고 있는 것이 중요하다(박기남 2002; 이주희 외 2004). 또한 기업의 업무를 수행하는 데 있어 조직 외부의 사람들과 관계를 유지하고 필요한 자원을 획득할 수 있는 능력은 매우 중요하다. 따라서 조직 외부의 사람들과 네트워크를 가지고 있는 것은 관리자의 경력 형성과 발전에 있어 필수적인 요인으로 작동한다(Burt 1992).

## 2. 여성 멘토 네트워크의 특징

위에서 살펴본 바와 같이 멘토 네트워크는 다양한 효과를 지니는데, 이러한 효과가 성별에 따라 다르게 나타나기도 한다. 여성의 경우, 남성에 비해 네트워크 형성이 제한적이다. 이것은 조직 내에서 여성의 비중이 낮고, 직무에 성별 분리가 존재하며, 조직 내에서 여성에 대한 저평가 등과 같은 고정관념이 불리하게 작용하기 때문이라고 볼 수 있다. 그러나 조직 내 멘토 네트워크에 대한 공통적인 특성으로, 남성과 여성 모두 동성 멘토에 대한 선호가 높으며, 교차-성 멘토링(cross-sex mentoring)이 전반적으로 어려운 것으로 나타난다(원숙연 2005, 2012).

이러한 특성에 기반하여 여성 멘토 네트워크의 특성을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 여성은 동성 멘토에 대한 선호가 높은 것에 반해 동성 간 네트워크를 형성하기 어렵다. 이것은 먼저 여왕벌(queen bee) 가설을 통해서 확인할 수 있다. 조직 내에서 여성은 그들에게 허락된 자리가 제한적이기 때문에 같은 성을 가진 여성들끼리 생존경쟁을 벌이게 되며, 이것이 여성의 동성 간 네트워크 형성을 어렵게 만든다(Ragins 1989). 또한 조직 내에서 남성들은 여성 멘토-여성 멘티의 결합을 소수자의 결집 혹은 모의 등으로 부정적으로 바라보는 경향이 있어서, 여성간 멘토 네트워크의 형성과 유지가 어렵다(원숙연 2006).

둘째, 여성의 경우 멘토 네트워크를 통해 승진이나 경력 성공과 같은 도구적 가치를 추구하기보다는 사회심리적 기능에 더 큰 비중을 두는 것으로 확인되었다(원숙연 2012; 강민정 2013). 다만 멘토의 성별에 따라 추구하는 목적이 다른 것으로 나타났다. 여성 멘토의 선호는 의사소통의 원활성과 공감대 형성을 추구하는 측면에서 이루어지는 데 반해, 남성 멘토의 선호는 경력 성공이라는 측면에 무게를 두는 경우로 나타났다(원숙연 2004).

셋째, 여성의 경우 남성 멘토와의 네트워크 형성이 어렵다. 교차-성 멘토링을 형성하는 데 있어서 여성의 경우 성적 오해의 발생가능성이 있기 때문이다. 성적인 오해가 발생했을 경우, 남성에 비해 여성은 경력관리에 치명적일 수밖에 없다. 그 결과 여성은 남성 멘티와의 관계에 있어서 소극적인 경향을 보이게 된다(원숙연 2004).

이처럼 여성 멘토 네트워크의 특성을 살펴본 결과, 여성의 경우 멘토 네트워크가 중요하다는 것을 인지하고 있음에도 불구하고, 멘토링을 위한 기반 형성 과정에서 여성이 배제되는 기제로 인하여 멘토 네트워크 형성에 어려움을 겪고 있음을 확인할 수 있다(원숙연 2004; 장덕진·황정미 2003). 그 결과 여성은 제한적이고 비공식적인 멘토 네트워크를 갖게 될 가능성이 높아진다(Kanter 1977).

### 3. 이론적 논의 및 연구가설

여성관리자의 멘토 네트워크의 형성과 소멸에 영향을 주는 요인이 무엇인

가? 또한 여성관리자가 가지고 있는 멘토 네트워크의 성별, 조직적 특성은 무엇이며, 이에 영향을 미치는 요인은 무엇인가? 여기서는 기존의 이론적 논의와 선행연구 결과를 바탕으로 멘토 네트워크의 형성과 소멸에 영향을 미치는 일반적이고 공통적인 요인을 살펴보고, 연구가설을 설정해 본다. 보다 구체적으로 조직문화와 근무시간, 비공식 모임, 멘토링 프로그램, 여성의 대표성을 중심으로 살펴보고, 기타 요인들을 통제변수로 사용한다.

### 1) 조직문화와 총 근무시간

**집단적 조직문화:** 조직문화는 개인이 형성하고 유지하는 네트워크의 범위와 지속성에 영향을 준다. 단합과 통일된 행동을 중시하는 조직은 조직성원이 다른 조직의 사람들과 친하게 지내거나 조직 외부의 사람과 관계를 형성하는 것에 대해 부정적으로 평가하거나 기회주의적 행동으로 간주할 가능성이 높다. 따라서 일체감과 통일된 행동을 강조하는 조직에서 개인들은 다양한 사람들과 교류하고 사회적 관계를 형성하는 데 어려움을 경험하게 된다.

또한 위계적이고 집단적인 조직문화는 인간관계 및 활동범위를 제약한다. 미국 동부 보스턴 지역과 서부 실리콘밸리 지역의 첨단산업 기업에 대한 경험적인 연구는 기업의 조직문화가 개인들의 네트워크 형성과 유지에 상당한 영향을 준다는 것을 보여주는 대표적 사례이다(Saxenian 1996). 이 연구에 따르면 경직된 조직문화에서는 사람들의 정보와 의사결정의 통로가 관료적인 조직의 범위 내에서 이루어지며, 이로 인하여 다양한 비공식적인 관계와 교류가 잘 이루어지지 않았다. 반면 느슨하고 유연한 조직문화를 가진 곳에서는 사람들이 조직의 경계를 넘어서는 다양한 네트워크를 형성하고 유지하는 것이 가능했다.

집단적 조직문화는 여성들의 네트워크 형성과 유지에 치명적인 결과를 줄 수 있다. 남성들과 비교하여 여성들은 위계적이고 집단적인 조직문화에서 다양한 멘토 네트워크를 형성하고 유지하는 데 더 큰 어려움을 경험한다(이성은 2005). 이것은 멘토링을 형성하는 과정에서 여성을 배제하는 기제가 존재하기 때문이다. 여기서 대표적으로 작용하는 것이 집단적인 업무와 회식문화이다. 멘토-멘티 관계를 맺기 전 잠재적인 탐색의 과정으로 멘토는 멘티에

대해 탐색하고자 한다. 이때 중요한 것은 업무수행능력만이 아니라 그 외의 요소가 영향을 미치는 경우가 많다. 한국 기업에서는 직원들과의 술자리를 통해서 사람을 알아본다는 인식이 매우 강하다. 그러나 여성들은 늦은 시간까지 남아서 일하고, 회식하는 문화가 정착된 직장에서 육아 및 가사의 부담으로 인하여 인간관계를 유지하는 것이 쉽지 않다. 이러한 점은 인터뷰 연구에서 확인된다. “술자리가 새벽까지 이어지는데 거기 남아 있으면 오히려 ‘아유 여자가 아직까지도 남아 있다’고 생각하는 사람이 있고, 일찍 가면 일찍 가는대로 ‘아유 저 봐라’고 소극적이라고 하는 사람도 있고, 남아 있던 안 남아 있던 얘기를 듣는 건 마찬가지로 더라고요”(원숙연 2006:16).

또한 여성들에 대한 이중적인 잣대가 여성의 네트워킹 활동을 제약한다. 우선 동일-성 멘토링의 경우에는 조직 내에서 여성 멘토-여성 멘티의 결합을 부정적인 시각으로 바라본다는 점에서 멘토 네트워킹의 형성 또는 유지가 어렵다. 반면 교차-성 멘토링의 경우에는 성적인 오해가 발생할 수 있다는 가능성에 의해 멘토 네트워킹의 형성이 어렵고, 그 연결도 약하다. 이러한 어려움은 여성관리자를 대상으로 한 인터뷰 연구에서 종종 발견된다. 결과적으로 여성의 경우 위계적 조직문화가 강할수록 멘토 관계의 형성 및 유지가 어려울 것으로 예상할 수 있다.

**총 근무시간:** 얼마나 많은 시간을 회사에서 일하며 보내는가를 측정하는 근무시간은 멘토 네트워킹 형성 및 유지에 영향을 준다. 상급자들은 조직에 대해 충성하고 헌신하는 하급자를 특별히 주시하고 후원하려는 경향이 있다. 그렇다면 상급자는 어떤 지표를 통하여 하급자의 헌신과 조직몰입도를 가늠하는가? 정량적인 업무평가 및 업무의 경계가 불명확한 관리직의 경우에는 외적으로 보여지는 조직에 대한 헌신과 노력이 중요하게 여겨진다(Kanter 1977). 한국에서도 ‘장시간 근무하는 관행’은 기업문화의 중요한 일부이며 조직에 대한 헌신과 충성을 가늠하는 중요한 지표로 간주된다(구해근 2002; 이주희 외 2007). 여성들의 경우에도 예외는 아니다. 관리직 여성들은 오래 일하는 것을 주저하지 않는다는 태도를 보여줌으로써 ‘조직에 헌신한다’는 인정을 받고(Blair-Loy 2003), 동시에 상급자의 후원을 받을 기회를 얻는다(이주희 외 2007:100-103).

또한 하급자는 오랫동안 남아서 일을 함으로써 다양한 상사와 비공식적인 관계를 형성할 수 있는 기회를 얻는다(이주희 외 2007). 이러한 점에서 근무시간이 긴 여성관리자일수록 멘토를 형성하고, 기존의 멘토 네트워크를 유지할 가능성이 높을 것으로 예상할 수 있다. 이상의 논의를 통하여 조직문화와 근무시간과 관련하여 두 가지 연구가설을 제시할 수 있다.

**가설 1-1:** 집단적 조직문화는 여성관리자의 멘토 형성 및 유지 기회를 감소시킬 것이다.

**가설 1-2:** 총 근무시간의 증대는 여성관리자의 멘토 형성 및 유지 기회를 증가시킬 것이다.

## 2) 비공식 모임과 멘토링 프로그램

한 개인이 형성하는 네트워크는 행위자(agent)의 노력과 동기에 따라 달라질 수 있다. 다양하고 폭 넓은 사회적 관계망을 형성하기 위해서는 행위자의 적극적인 노력이 요구된다(Burt 1992:34-36). 선행연구에 따르면 한국의 기업 문화에서 다양한 사회적 자본의 형성에 영향을 주는 요인으로 비공식 모임 참여, 업무시간 이후의 모임(박기남 2002; 이주희 외 2007), 그리고 멘토링 프로그램 등을 들고 있다.

**조직 내 비공식 모임:** 비공식 모임(informal organizations)은 공식적인 모임과 업무과정에서 획득할 수 없는 핵심적인 정보를 수집할 수 있는 장임과 동시에 평가와 평판의 장이라는 점에서 중요하다(Krackhardt & Hanson 1993). 기존의 연구들은 비공식 모임이 남성 중심으로 운영되는 것을 강조함으로써 여성이 조직 활동에서 배제되는 중요한 요인으로 지적하곤 하였다(박기남 2002). 하지만 근래의 기업조직에서는 취미활동, 학습활동, 친교활동, 직원간 교류, 종교활동, 봉사활동 등 여성이 쉽게 참여할 수 있는 다양한 종류의 비공식 모임이 활성화되고 있다. 이러한 모임을 통해 여성들은 기업 내부에 존재하는 다양한 동호회와 비공식적 모임에 참여함으로써 타 부서 사람들과 자연스럽게 네트워크를 형성할 기회를 갖게 된다. 또한 비공식 모임을 통해 알게 된 사람들과의 관계는 다시 공식적인 업무 영역에까지 확대되어

폭넓은 멘토 네트워크를 형성하는 데 긍정적인 영향을 준다(원숙연 2006).

**근무시간 이후 모임:** 한국의 기업문화에서 업무시간 이외의 회식참여는 인간관계를 넓히는 데 중요한 역할을 한다. 최근에는 회식 참여 이외에도 문화공연, 운동모임, 스포츠 경기관람 등과 같은 다양한 모임들이 활성화되고 있다. 집단적 여가활동은 다른 사람과 어울리고 교류하는 사회적 장이 될 수 있다(임사라·박세영 2012:185). 즉 이러한 모임은 조직 내외의 다양한 사람들을 만나고 관계를 형성하는 자연스러운 기회를 제공하며, 친목을 도모할 수 있도록 도와준다. 또한 근무시간 이후의 모임에서 형성한 인간관계는 그것으로 끝나는 것이 아니라, 비공식적 모임과 마찬가지로 조직 내 인간관계의 폭을 넓히고 그 관계를 유지하는 데 중요한 역할을 한다(전태준·한우진 2007). 따라서 여성관리자가 업무시간 이후의 모임에 참석하는 데 많은 시간과 노력을 기울일수록 다양한 멘토 네트워크를 형성할 것으로 예상할 수 있다.

**멘토링 프로그램:** 최근 멘토와 멘티를 제도적으로 연결해 주는 멘토링 프로그램을 도입하는 기업이 증가하고 있다. 멘토링 프로그램은 업무 경험이 풍부한 상급자가 멘토 역할을 하면서 하급자를 지원하는 기업의 공식적 제도이다(임희정·김효선 2008). 여성 직장인들은 멘토 네트워크를 형성하는 데 소극적인 자세를 취하는 경향이 있을 뿐만 아니라 사적 네트워크에 의존하기 보다는 자신의 노력과 실력으로 인정받으려는 태도를 가지고 있다. 그리고 조직 내에서 남성 상사와 친밀한 관계를 형성하는 것에 대한 성적 오해를 받을 위험을 피하기 위해서도 멘토링에 소극적이게 된다.

하지만 기업 차원에서 제도화된 멘토링 프로그램으로 멘토를 얻을 기회를 공식화한다면 멘토링 관계를 유지하는 데 따르는 오해와 불편함을 완화시킬 수 있다(원숙연 2006). 공식화된 멘토링 프로그램은 자유롭고 다양한 멘토 네트워크 형성에 유리한 조건을 제공할 것이다. 이와 더불어 여성들은 공식적인 멘토링 프로그램을 통하여 멘토링의 유용성을 인식하게 되고, 멘토링 관계를 형성하는 방법을 학습할 기회를 얻을 수 있게 된다(이주희 외 2004; 임희정·김효선 2008). 이상의 논의를 통하여 세 가지 연구가설을 제시할 수 있다.

가설 2-1: 비공식 모임이 존재하는 기업에서 여성관리자의 멘토 형성 및 유지는 증가할 것이다.

가설 2-2: 근무시간 이후 모임 참여는 여성관리자의 멘토 형성 및 유지를 증가시킬 것이다.

가설 2-3: 멘토링 프로그램은 여성관리자의 멘토 형성 및 유지를 증가시킬 것이다.

### 3) 기업 내 여성의 대표성

**여성의 비율:** 조직을 구성하는 사람들의 인구학적 특성은 조직 내 인간관계에 영향을 준다(Pfeffer 1983; Ruef et al. 2003). 특히 조직 내의 성비는 남·녀 동료들 간의 관계망 접촉의 정도에 영향을 준다. 만일 조직 내 여성 직원의 비율이 높아지면 여성들 간의 사회적 연결망이 형성될 가능성이 증대될 것이다. 또한, 멘토링을 포함한 여성들의 네트워킹 활동이 조직에서 일상적이고 정당한 행위로 수용될 가능성이 높다(Kanter 1977). 무엇보다 현재 여성의 멘토 네트워크가 취약한 이유 중의 하나로, 조직 내 여성의 비율이 낮다는 것을 원인으로 들고 있는데 이러한 점에서 봤을 때 조직에서 여성이 차지하는 비율은 멘토 네트워크 형성에 영향을 줄 것으로 예상할 수 있다.

**여성 상사의 비율:** 상위 관리자들의 인구학적 구성도 중요하게 고려할 변수이다. 특히 고위직 여성 관리자의 비율은 하위직 여성의 멘토 네트워크 형성과 유지에 많은 영향을 준다. 여성고위자가 소수이기 때문에 하위직 여성은 여성 상사와 멘토 관계를 형성할 가능성이 적다. 또한 여성의 비중이 고위직으로 올라갈수록 점차 낮아지게 되면서 여성들과 네트워크를 형성하는 것에 대한 저평가와 부정적인 고정관념이 존재한다. 이런 상황 때문에 여성 동성간 네트워크는 잘 이루어지기 어렵고, 도구적 가치도 낮은 편이다(이은형 외 2013). 이에 따라 여성들은 자신들의 경력성공에 도움을 줄 수 있는 사람들은 조직에서 유력한 지위를 점하고 있는 남성 상사라고 생각하는 경향이 발생한다(원숙연 2006; Ely 1994). 이러한 상황에서 여성 상사와 여성 간의 네트워크는 형성되기도 어렵고, 쉽게 붕괴될 가능성이 있다.

반면 미국 기업에서 여성의 관리직 진출과 승진에 관한 연구에 의하면, 여성 상급자가 많은 기업에서 여성들 상호간에 후원관계가 형성되어 여성의 승진 기회가 증대되었다고 한다(Cohen et al. 1998). 이는 자신보다 높은 지위의 관리자 중에서 여성의 비율이 증대될수록 후원과 기회를 제공할 여성 상사와 멘토 관계를 형성할 가능성이 증대된다는 것을 의미한다. 또한 여성 상사의 비율이 높아질수록 여성관리자의 멘토가 남성으로 제한될 가능성은 줄어들 것이라고 예상할 수 있다.

**여성 직속 상사:** 위계적인 관료제적 조직구조를 취하고 있는 한국의 기업에서 하급자는 직속 상사의 네트워크에 포섭되는 경향이 있다. 중요한 의사결정의 결재 라인에 있는 직속 상사가 누구이며, 직속 상사가 어떠한 네트워크를 형성하고 있느냐 하는 점은 그와 함께 일하는 하급자의 네트워크에 영향을 줄 가능성이 있다. 네트워크가 가지고 있는 두 가지 속성을 통하여 직속 상사의 성별이 여성관리자의 멘토 네트워크에 영향을 주는 메커니즘을 예측해 볼 수 있다. 첫째, 여성으로 제한되어 이루어지는 선호와 결속력은 여성관리자로 하여금 여성들만의 네트워크에 머무르게 한다. 개인이 맺고 있는 네트워크가 동종선호의 현상으로 인하여, 직속 상사는 자신의 인구학적 특성과 비슷한 사람들과 네트워크를 형성할 가능성이 높다(McPherson et al. 2001). 따라서 남성 직속 상사는 다른 남성관리자들과 관계를 형성할 가능성이 높고, 여성 직속 상사는 다른 여성관리자들과 관계를 형성하고 있을 가능성이 높다. 이와 더불어 기업조직에서 여성보다는 남성이 대인관계의 폭이 넓은 것으로 알려져 있다(장덕진·황정미 2003). 직속 상사가 가지고 있는 네트워크의 경계와 범위도 이러한 경향을 반영할 가능성이 높다. 따라서 남성 직속 상사는 여성 직속 상사에 비하여 다양한 고위직 관리자들과 연결망을 형성하고 있을 가능성이 있고, 하급자들은 남성 직속 상사를 통하여 대인관계의 폭을 넓힐 수 있을 것으로 예상할 수 있다(Ibarra et al. 2013).

둘째, 폐쇄적인 내부 재생산이 이루어져 네트워크 구성원의 충원이 여성들로만 이루어지게 한다. 사람들은 자신과 비슷한 사람이거나 비슷한 배경을 가진 사람을 다른 사람에 소개하는 경향이 있다. 실제 미국 기업에서 이루어진 채용과정에 대한 연구에 따르면, 직원의 소개를 통하여 새로운 직원을 채

용할 경우에 소개하는 사람의 젠더와 인종과 유사한 사람들로 충원되는 경향이 있음이 발견되었다(Fernandez et al. 2000; Rivera 2012). 따라서 하급자가 직속 상사를 통하여 알게 될 사람들은 직속 상사의 인구학적 특성과 비슷한 사람일 가능성이 높다. 이상의 논의를 통하여 세 가지 연구가설을 도출한다.

가설 3-1: 여성 직원의 비율이 높아질수록 여성관리자의 멘토 형성 및 유지는 증가할 것이다.

가설 3-2: 여성 상사의 비율이 높아질수록 여성관리자의 멘토 형성 및 유지는 증가할 것이다.

가설 3-3: 직속 상사가 여성인 경우 여성관리자의 멘토 형성 및 유지 기회는 감소할 것이다.

#### 4) 통제 변수

**연령:** 연령은 관계의 유형과 범위에 영향을 준다(김이선·한신갑 2014). 사람들은 비슷한 연령대의 사람들과 친밀한 관계를 형성 및 유지하고자 한다. 반면 자신의 경력과 같은 중요한 문제가 걸려 있는 경우, 이를 해결하기 위한 사회적 네트워크 형성에 있어서는 연령이 높은 사람을 선호하는 경향을 보인다(Marsden 1987). 자신보다 직급이 높다고 하더라도 연령이 적은 사람을 멘토로 삼을 가능성은 매우 낮다. 삶의 중요한 문제를 토론하는 대상에 관한 미국의 연구에 따르면, 네트워크의 범위와 다양성은 연령이 증대할수록 감소하는 경향이 있다(Marsden 1987:128). 또한 일반적으로 멘토는 멘티에 비해 연장자이며 더 많은 업무 경험과 책임을 가지는 사람으로 여겨진다(강혜정 외 2008). 따라서 연령이 높아질수록 멘토의 형성 및 유지는 어려워질 것이다.

**자녀유무:** 자녀의 존재는 직장 생활에서 네트워크 활동을 제약할 가능성이 높다. 우선 여성의 경우 가사와 육아에 대한 부담으로 인하여 업무 이외의 활동에 참여하기 어려워진다. 또한 가사 및 양육으로 인한 일-가족 갈등은 업무를 함께 진행하는 팀 내부의 사람들과 원만한 관계를 형성하는 데 어려움을 가져올 수 있다. 실제 여성이 자녀를 출산하거나 육아휴가를 사용하는 경

우 팀 내부에서 부정적으로 바라보는 시선이 존재한다(이주희 외 2002). 이러한 이유로 인하여 기혼 여성은 일-가정 양립과 관련한 어려움을 공유하고, 실질적인 도움과 조언을 제공할 수 있는 여성 멘토를 선호하는 경향이 있다(원숙연 2006; 김종숙 외 2008).

**근속년수:** 근속년수는 멘토 네트워크의 조직 범위에 영향을 미친다. 동일한 직장에서 재직한 기간이 늘어날수록 그 기업조직에서 다양하고 긴밀한 인간관계를 형성할 가능성이 높아진다. 한 직장에서 오래 머물면서 직장의 상사들과 신뢰를 형성하고, 이를 통하여 정서적 지원과 경력 관련 지원을 얻을 가능성이 높아진다. 반면, 한 직장에 너무 머물면 조직 외부의 사람들과 폭넓은 인간관계를 형성하지 못할 가능성도 있다. 즉, 동일한 직장에서 근무한 재직기간이 길어질수록 조직 외부의 네트워크와 단절될 가능성도 존재한다(Granovetter 1974).

**직급:** 직급이 올라갈수록 조직 내외에서 활동하는 범위가 넓어지고, 그 과정에서 형성할 수 있는 사회적 관계도 증대된다. 성공적인 경력관리의 측면에서도 직급이 올라갈수록 자신을 이끌어 주고 조언을 해줄 수 있는 멘토의 존재가 중요하다(Ibarra et al. 2013). 한국의 경우 여성의 관리직 진출이 남성에 비해 훨씬 저조한데, 이때 직급은 조직 내에서 여성의 위치를 조직화하는 중요한 변수라고 볼 수 있다. 선행연구에 따르면 한국에서 여성 직장인들은 네트워크보다는 자신의 업무능력과 성실함을 통하여 조직에서 인정을 받으려는 경향이 강하다(이주희 외 2004). 하지만 직위가 올라갈수록 여성관리자들은 자신의 경력 형성과 업무 수행에 있어서 네트워크의 중요성을 인식하게 된다(이주희 외 2004:68-69). 또한 여성들은 중간 관리자 이상으로 올라갈수록 자신과 경쟁관계에 있는 남성들과 비교하여 부족한 네트워크를 보완하기 위하여 매우 적극적으로 노력한다고 한다(강혜련 1998; 이성은 2005).

**업무부서 및 산업적 특성:** 개인적인 성향과 특성을 통제하더라도 소속된 부서와 산업에 따라 네트워크 형성의 기회와 필요성이 달라질 수 있다. 조직 안팎의 다양한 부서들과 협력을 하고, 부서간의 업무를 조율하는 일을 담당하는 경우 폭 넓은 대인관계를 형성할 필요성이 증대된다. 예를 들어 기업의 공식적인 결제 라인의 중심에 있는 총무부에 재직하는 사람들은 다양한 팀과

부서의 사람들과 관계를 형성할 기회를 얻을 수 있다. 마찬가지로 기업의 전반적인 운영과 조직 관리를 담당하는 기획 및 조직관리 부서도 폭넓은 조직 내 인맥을 형성할 가능성이 높다. 대외적인 영업과 서비스를 담당하는 부서에서 재직하는 사람들은 다른 조직의 사람들과 네트워크를 만들 가능성이 높을 것이다. 반면, 부서 간 혹은 기업 간 교류가 많지 않은 부서에서 일하는 경우에는 다양한 네트워크를 형성할 가능성이 줄어들 것이다. 가령 제한된 영역에서 전문적인 연구를 담당하는 연구부서나, 특정한 업무를 지원하는 보조적인 업무를 담당하는 부서는 대인관계의 폭이 상대적으로 제한될 가능성이 높다(박기남 2002; 이주희 외 2004).

## IV. 연구자료 및 분석방법

### 1. 연구자료

이 연구에는 한국여성정책연구원이 수집한 여성관리자 패널 1차~4차 자료를 모두 이용하였다. 조사는 2007년(1차), 2008년(2차), 2010년(3차), 2012년(4차) 등 총 4회에 걸쳐 조사되었다. 여성관리자 패널은 한국 기업 내 여성관리자의 근로실태와 경력개발, 근로여건 및 관리직 진출 등을 파악하기 위하여 100명 이상이 근로하는 기업에서 근무하고 있는 대리급 이상의 여성관리자를 대상으로 한다. 패널은 기업 규모별, 업종별, 직급별 층화표집되었다. 설문조사는 여성관리자용 설문지와 인사 담당자용 설문지로 나뉘어 진행되었다. 여성관리자들에게는 직장상황, 인사관리 및 경력개발, 근무조건, 가족관계 등을 조사하였다. 인사담당자에게는 여성관리자 표본에 포함된 기업의 일반 현황, 인적관리, 인력상황 등을 조사하였다.

기업에서 관리자는 통상 과장급 이상을 의미하지만 여성관리자 패널은 대리직도 조사대상에 포함시켰다. 이는 조사의 현실적인 이유와 관련된다. 2007년 한국직업능력개발원의 조사에 따르면 과장급 이상 관리직 중 여성의 비율은 4%에 불과하며 여성과장이 단 한 명도 존재하지 않은 기업의 비율이 50%를 넘는다. 연구대상의 희소함과 패널의 지속성 유지를 위하여 여성관리

자 패널은 대리급 이상을 조사대상에 포함시켰다(김종숙 외 2013). 이 연구도 대리급 이상을 분석의 대상에 포함시켰는데 이는 멘토 네트워크가 경력성공 및 관리직 진출에 중요한 영향을 주기 때문이다. 여성 직장인이 형성하고 유지하는 네트워크가 관리직으로 진입하는 가능성에 영향을 주기 때문에, 과장급 이상으로 연구대상을 제한할 경우 멘토 네트워크를 형성하는 요인을 충분히 파악하지 못할 위험이 존재한다.

조사는 1차년도(2007년)에 조사된 원표본 2,361명을 유지하기 위해 노력하면서 비취업, 전직, 창업 등의 이유로 조사가 어려워질 경우 새로운 표본으로 대체하였다. 2010년 190명이 새롭게 대체되었고, 2012년에는 137명이 대체되었다. 특히, 4차년도(2012)에는 손실된 표본을 보충하기 위해 신규로 918명이 추가되었으며, 대상 업종도 기존 4개(제조업, 도·소매업, 금융업, 서비스업)에서 전 업종으로 확대되었다. 이 패널자료는 다양한 산업, 기업 규모, 업종, 직급을 포괄함으로써 한국 기업에 재직하는 여성관리자의 일반적인 특징을 반영하고 있다. 또한 동일한 사람들에 대한 반복적인 관찰이 이루어진 패널조사이기 때문에, 시간의 흐름에 따라 네트워크의 변화를 살펴볼 수 있다는 장점이 있다. 분석에 포함된 여성관리자는 총 2,491명이고 총 5,113회 관찰되었다.

## 2. 분석방법

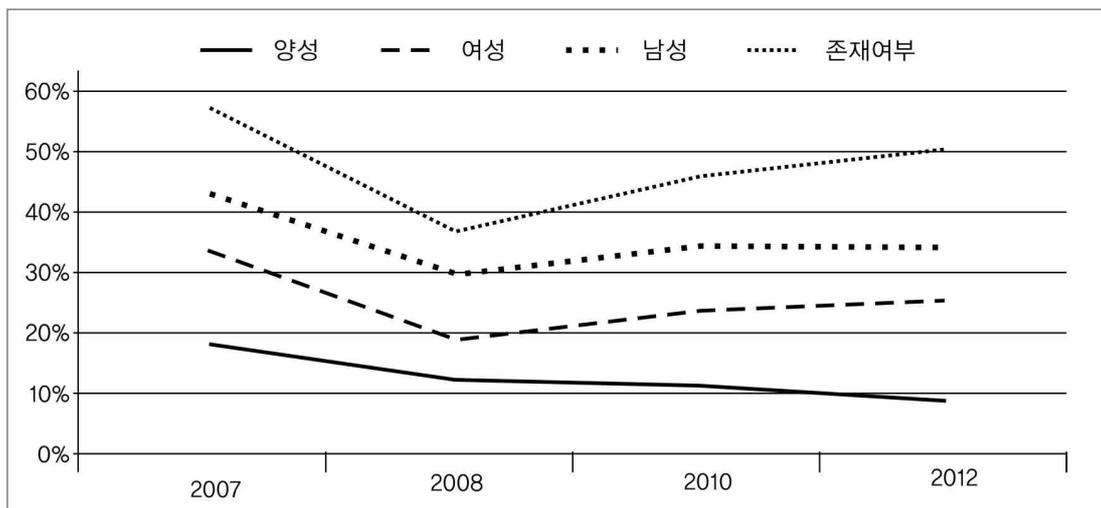
### 1) 변수의 측정

#### (1) 종속변수

이 연구에서 종속변수는 여성관리자의 멘토 네트워크의 존재 여부, 그리고 기존 멘토 네트워크의 상실 여부이다. 첫 번째 종속변수는 조사시점에 여성관리자가 형성하고 있는 멘토의 존재, 성별에 따른 멘토의 존재(남성, 여성, 양성 모두), 조직 범위에 따른 멘토의 존재(팀, 조직 내부, 조직 외부) 등이다. 먼저, 멘토의 존재 여부를 이항변수(0/1)로 측정하고 멘토의 성별을 물었다. 멘토의 성별은 남성, 여성, 양성(남성과 여성 모두) 등 세 가지로 구분하여, 각 유형에 따라 존재여부를 이항변수(0/1)로 측정하였다. 또한 조직경계에 따

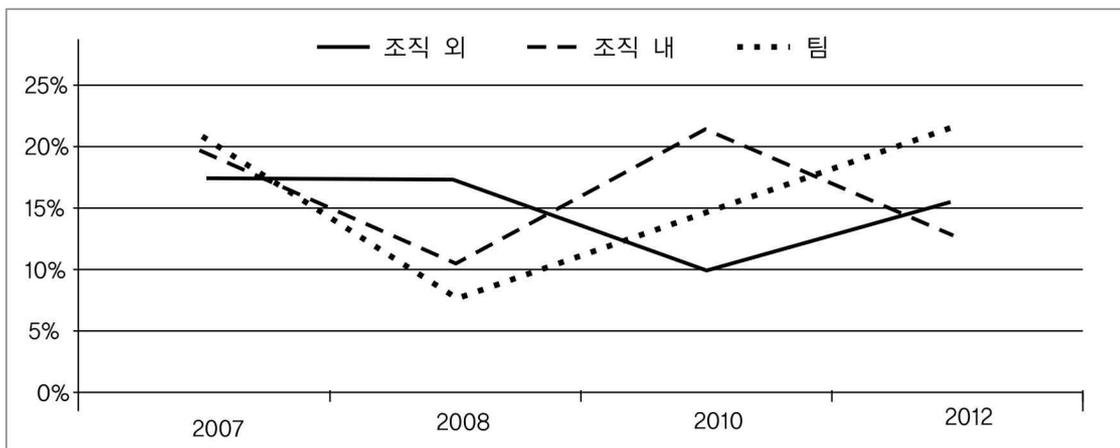
라 멘토의 존재 여부를 측정하였다. 즉, 멘토가 조직 내의 같은 팀/부서에 존재하는지, 조직 내의 다른 팀/부서에 있는지, 혹은 조직의 외부에 있는가를 알아보았다. 여기에서 조직은 현재 재직하는 기업을 의미한다(<표 2> 참고). 개별 사항에 대하여 멘토가 존재하면 1, 존재하지 않으면 0을 부여하였다.

또 다른 종속변수는 멘토 네트워크의 상실이다. 이 변수는 지난 패널조사( $t-1$ )에서 멘토를 가지고 있던 응답자가 금년 패널조사( $t$ )에 동일한 유형의 멘토를 유지하고 있는가를 측정하는 것이다. 멘토의 상실이 발생한 경우에는 '1'로 코딩하고, 멘토의 상실이 발생하지 않고 존속하는 경우에는 '0'으로 코딩했다. 예를 들어 지난 조사에서는 남성 멘토가 있었고 이번 조사에서도 남성 멘토가 있으면 '0', 지난 조사에서 남성 멘토가 있었지만 이번에는 없는 경우는 '1'로 코딩했다. 이 경우 관찰의 대상이 되는 경우는 멘토의 존재와 존속 여부이기 때문에, 이에 해당하지 않는 경우는 관찰의 대상에서 제외하였다. 즉 최근의 조사와 당년 조사에서 멘토가 존재하지 않는 경우는 결측(missing) 처리하였다(Alison 2009). 멘토 네트워크 상실도 멘토의 존재 여부를 측정하는 경우와 동일한 유형을 따라 측정하였다. 멘토의 상실 여부, 멘토의 성별 유형에 따른 상실 여부(남성 멘토 상실, 여성 멘토 상실, 양성 모두 상실), 조직의 경계(팀, 조직, 조직 외부)에 따른 상실 여부를 각각 이항변수로 측정하였다.



<그림 1> 여성관리자의 멘토 네트워크: 성별에 따른 존재 여부, 2007~2012

<그림 1>은 2007년부터 2012년 사이에 여성관리자가 형성하고 있는 멘토 네트워크를 성별에 따라 살펴본 것이다. 멘토를 가지고 있는 여성관리자의 비율은 37%~57% 정도이며, 연도에 따라 지속적으로 변화하고 있음을 알 수 있다(2007년 57%, 2008년 37%, 2010년 46%, 2012년 50%). 30%~40%의 여성관리자는 남성 멘토를 가지고 있다고 응답한 반면, 여성 멘토를 가지고 있다고 응답한 경우는 남성 멘토보다 항상 낮게 나타났다. 이는 한국 직장여성의 주된 멘토가 여성보다는 남성이라는 기존의 연구결과와 일치하는 것이다. 또한 여성간의 멘토링 관계가 형성되기 어렵다는 주장과도 관련이 있는 것으로 보인다. 남성과 여성 멘토를 동시에 가지고 있는 경우는 10%~20%인데, 시간이 갈수록 감소하는 추세를 보이고 있다.



<그림 2> 여성관리자의 멘토 네트워크: 조직 범위에 따른 존재 여부, 2007~2012

<그림 2>은 조직의 범위에 따라 2007년~2012년 사이에 여성관리자가 형성하고 있는 멘토 네트워크를 살펴본 것이다. 먼저 연도별로 멘토링의 조직적 범위가 지속적으로 변하고 있음을 알 수 있다. 팀 내부의 멘토를 가지고 있는 여성관리자는 2007년 21%, 2008년 8%, 2010년 15%, 2012년에는 22%이다. 조직 내부의 멘토는 조사 시기마다 증감을 반복하고 있다(2007년 20%, 2008년 11%, 2010년 22%, 2012년 13%). 조직 외부 멘토의 비율도 꾸준히 변해 왔다(2007년 17%, 2008년 18%, 2010년 10%, 2012년 15%). 이처럼 조직

경계에 따른 멘토의 존재 여부가 지속적으로 변하는 것은 조사대상자의 경력에 따라 부서가 변경되었을 가능성도 있고, 멘토의 경력변화에 따라 영향을 받았을 가능성도 있다. <그림 1>과 <그림 2>는 여성관리자가 형성하는 멘토링 관계가 유형과 연도에 따라 지속적으로 변하고 있음을 보여준다.

## (2) 설명변수 및 통제변수

이 연구에서 여성관리자의 멘토 네트워크 형성 및 유지에 영향을 주는 설명변수는 집단적 조직문화, 근무시간, 비공식 모임, 근무시간 이후 모임, 멘토링 프로그램 유무, 여성의 대표성(여성 직원의 비율, 여성 상사의 비율, 직속상사 성별) 등이다. 통제변수로는 여성관리자의 직급 및 인구학적 특성(나이, 근속년수, 자녀 유무), 업무분야, 기업 규모 및 기업이 속한 산업 등이 사용되었다. 각각에 대한 측정방법은 <표 2>에 제시하였고, 기술통계(평균, 표준편차, 최소값, 최대값)는 <표 3>에 제시하였다.

분석에 포함된 여성관리자는 평균 연령이 34.6세이고, 현재 직장에서의 평균 근속년수는 8.3년이다. 전체 여성관리자 중에서 69% 가량이 결혼을 했고, 자녀를 가지고 있는 경우는 전체의 47%이다.<sup>1)</sup> 여성관리직의 학력은 상대적으로 낮은 편이다. 연구대상 중 고등학교 이하의 학력은 25%, 전문대 27%, 대졸 41.5%, 대학원 6.5%로 선행연구의 남성관리직보다 고졸 이하와 전문대 졸업자의 비율이 높은 편이다(이주희 외 2004). 이는 여성이 관리직 내에서 상대적으로 낮은 수준의 학력을 요구하는 부서나 업무에 종사하기 때문일 것으로 추정된다. 이 연구에 포함된 여성관리자는 다양한 규모의 기업을 적절히 반영하고 있다. 여성관리자는 300명 미만을 고용하는 기업에서 42%, 300~1,000명을 고용하는 기업에 23.8%가 분포해 있고, 그리고 1,000명 이상 규모의 기업에 34%가 종사하고 있다.

1) 인구학적 특징은 직급에 따라 차이를 보인다. 대리(나이 32.7세, 근속년수 7년, 자녀 25%, 결혼 50%), 과장(나이 35.5세, 근속년수 9년, 자녀 44%, 결혼 67%), 차장(나이 38.2세, 근속년수 11년, 자녀 54%, 결혼 72%), 부장 혹은 임원(나이 41.1세, 근속년수 12년, 자녀 53%, 결혼 75%).

〈표 2〉 독립변수의 측정

항목	측정방법	자료*
연령	관찰 연도 당시의 나이	여성관리자
자녀 유무	0=자녀 없음/ 1=자녀 있음	여성관리자
직급	대리급/과장급/차장급/부장급/임원급	여성관리자
근속년수	현재 기업에서 근무한 연 수	여성관리자
기업 규모	전체 직원의 수(log)	인사담당자
여성 직원 비율	정규직 직원 중에서 여성의 비율	인사담당자
여성 상사 비율	응답자보다 상위 직급에 있는 관리자 중에서 여성의 비율	인사담당자
직속 상사 성별	문항: 현재 직속 상사는 남성입니까, 여성입니까? 남성=0/여성=1	여성관리자
비공식 모임	문항: 현재의 직장에서 회사 내 공식적인 조직 외에 비공식적으로 모이는 모임이 있습니까? 0=아니오/1=예	여성관리자
업무 이후 모임	문항: 지난 한달 간 직장 동료들과 업무시간외 모임은 몇 번이나 있었습니까? 1=전혀 없었다/2=1~2 회/3=3~4 회/4=5~6 회/5=7 회 이상	여성관리자
근무시간	지난주에 근무한 시간(초과근무 포함)	여성관리자
업무 분야	연구개발/경영기획 및 경영정보/관리/재무 및 회계/영업 및 마케팅/서비스 및 홍보/생산기능 및 제조	여성관리자
집단적 조직문화	문항: “밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다”, “일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다”, “근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치 보인다”, “정시에 퇴근하면 눈치가 보인다”, “개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다” 변수값: 1=전혀 그렇지 않다/ 2=별로 그렇지 않다/ 3=보통이다/ 4=약간 그렇다/ 5=매우 그렇다	여성관리자
산업 분야	제조업/ 도소매업/ 금융 부동산/ 서비스	인사담당자
멘토링 제도	문항: “멘토링 또는 코칭제도(유능한 경영 관리자나 경력 많은 관리자가 직장에서 멘토 역할을 하면서 부하를 지원 하는 제도)를 실시했습니까?” 변수값: 0=미실시/1=실시	인사담당자

\* 여성관리자: 여성관리자를 대상으로 한 개인단위 조사

인사담당자: 여성관리자가 재직하는 기업의 인사담당자를 대상으로 한 조직단위 조사

〈표 3〉 기술통계(관찰 수: 5,113)

변수	평균	표준편차	최소값	최대값
멘토	0.480	0.500	0	1
남성 멘토	0.358	0.479	0	1
여성 멘토	0.260	0.439	0	1
양성 멘토	0.134	0.341	0	1
팀 내 멘토	0.165	0.372	0	1
조직 내 멘토	0.166	0.372	0	1
조직 외 멘토	0.152	0.359	0	1
집단적 조직문화	2.937	0.707	1	5
근무시간	48.753	7.140	20	91
비공식 모임	0.190	0.392	0	1
업무 이후 모임	2.308	0.861	1	5
멘토링 프로그램	0.519	0.500	0	1
여성 비율	0.322	0.197	0.013	0.938
여성 상사 비율	0.119	0.148	0	1
여성 직속 상사	0.197	0.398	0	1
직급	2.677	0.868	1	6
근속년수	8.277	5.898	0	46
나이	34.581	5.303	21	61
자녀 유무	0.353	0.478	0	1
조직 크기	6.385	1.385	3.135	10.291
연구개발직	0.136	0.342	0	1
경영기획정보직	0.245	0.430	0	1
재무직	0.091	0.288	0	1
판매직	0.197	0.398	0	1
서비스직	0.144	0.351	0	1
생산직	0.071	0.257	0	1
제조업	0.261	0.439	0	1
도소매업	0.076	0.265	0	1
금융업	0.233	0.423	0	1
서비스업	0.350	0.477	0	1

## 2) 분석모델

본 연구에 사용된 자료는 1~4차 년도 조사(2007, 2008, 2010, 2012년)를 결합한 패널자료이다. 동일한 변수를 반복적으로 측정한 자료의 특성으로 인하여 일반최소자승법(ordinary least square)에 기반을 둔 회귀분석을 할 수 없다(Allison 2009). 이 문제를 해결하기 위하여 이 연구는 임의효과모형(random effect model)을 이용하여 로지스틱 회귀분석을 실시하였다.<sup>2)</sup> 분석에 사용된 통계프로그램은 Stata(version 12)이고 명령어는 xtlogit이다.

## V. 연구 결과

<표 4>와 <표 5>는 여성관리자의 멘토 네트워크의 존재와 상실에 영향을 주는 요인을 분석한 결과이다. <표 4>는 멘토의 존재 여부가 종속변수이고, <표 5>는 멘토의 상실 여부가 종속변수이다. 보다 구체적으로 <표 4>에서 모형 A1은 멘토의 존재 여부를 분석한 것이다. 모형 A2-모형 A4는 멘토의 성별(남성, 여성, 양성 모두)에 따른 존재 여부, 모형 A5-모형 A7은 조직 범위(같은 팀, 회사조직 내부, 회사조직 외부)에 따라 멘토의 존재 여부를 각각 분석한 것이다.

<표 5>는 멘토의 상실에 초점을 두고 분석한 결과를 제시하는데, 멘토의 존재 여부와 동일한 분류방법을 사용했다. 즉 모형 B1은 멘토의 상실 여부,

---

2) 고정효과(fixed effect model)도 적용할 수 있지만, 시간 비변동(time-invariant) 변수를 중요하게 고려하는 상황에서는 임의효과 모델이 더 적절하다(Allison 2009). 선행 연구에 따르면 기업이 속한 산업의 특성과 업무분야는 여성관리자가 형성할 수 있는 네트워크의 범위와 특성에 상당한 영향을 준다(박기남 2002; 이주희 외 2004). 즉 고정효과 모델이 시간 비변동 변수의 효과를 통제할 수 없기 때문에, 여성관리자가 재직하는 업무분야의 특성을 중요하게 통제해야 하는 이 연구에는 임의효과 모델을 이용하는 것이 더 적절하다고 생각된다.

모형 B2-모형 B4는 멘토의 성별(남성, 여성, 양성 모두)에 따른 상실 여부, 모형 B5-모형 B7은 조직 범위(같은 팀, 회사조직 내부, 회사조직 외부)에 따라 멘토의 상실여부를 각각 분석한 것이다.

편의상 주요한 분석결과를 조직문화, 근무시간, 조직 내 비공식 모임, 업무 시간 이후 모임, 멘토링 프로그램, 여성의 대표성(여성 직원 비율, 여성 상사의 비율, 여성 직속 상사)등의 핵심적 요소들을 묶어서 정리하고, 통제변수의 효과에 대해서도 간단히 설명할 것이다.

〈표 4〉 여성관리자의 멘토 네트워크 존재에 관한 로지스틱 회귀분석 결과

변수	모형						
	멘토있음	남성멘토	여성멘토	양성멘토	팀내	조직내	조직외부
	모형A1	모형A2	모형A3	모형A4	모형A5	모형A6	모형A7
조직문화와 총 근무시간							
집단적 조직문화	-0.173*** (0.048)	-0.117* (0.050)	-0.122* (0.053)	-0.049 (0.067)	-0.168** (0.062)	-0.066 (0.060)	-0.072 (0.062)
근무시간	0.013** (0.005)	0.013** (0.005)	0.008 (0.005)	0.007 (0.007)	-0.005 (0.006)	0.011* (0.006)	0.018** (0.006)
비공식 모임과 멘토링 프로그램							
조직 내 비공식 모임	0.606*** (0.087)	0.436*** (0.088)	0.512*** (0.091)	0.418*** (0.111)	0.278** (0.107)	0.336*** (0.101)	0.371*** (0.104)
근무시간 이후 모임	0.330*** (0.040)	0.367*** (0.041)	0.238*** (0.043)	0.382*** (0.051)	0.021 (0.050)	0.248*** (0.047)	0.264*** (0.048)
멘토링 프로그램	0.068 (0.078)	0.097 (0.083)	0.015 (0.088)	0.019 (0.111)	0.034 (0.100)	-0.054 (0.099)	0.184 (0.101)
기업 내 여성의 대표성							
여성 비율	-0.237 (0.247)	-0.521* (0.265)	0.400 (0.274)	0.014 (0.355)	0.018 (0.314)	-0.007 (0.310)	-0.331 (0.324)
여성 상사 비율	0.683* (0.325)	-0.552 (0.361)	0.936** (0.345)	-0.642 (0.493)	0.859* (0.399)	0.344 (0.406)	-0.293 (0.434)
여성 직속 상사	0.005 (0.086)	-0.892*** (0.100)	0.722*** (0.091)	-0.325* (0.130)	0.262* (0.107)	-0.273* (0.115)	0.019 (0.114)

(계속)

통제변수							
연령	-0.031** (0.009)	-0.020* (0.010)	-0.044*** (0.011)	-0.045** (0.014)	-0.017 (0.012)	-0.042*** (0.012)	0.003 (0.012)
자녀	0.015 (0.073)	0.083 (0.077)	0.041 (0.082)	0.156 (0.101)	-0.183 (0.097)	0.376*** (0.089)	-0.170 (0.096)
근속년수	0.020* (0.008)	0.017 (0.009)	0.012 (0.009)	0.013 (0.011)	0.004 (0.011)	0.037*** (0.010)	-0.011 (0.010)
직급	0.112* (0.044)	0.108* (0.046)	0.083 (0.050)	0.127* (0.062)	-0.100 (0.059)	0.147** (0.054)	0.119* (0.057)
경영 및 기획	0.341** (0.130)	0.263 (0.136)	0.480** (0.152)	0.496* (0.193)	-0.218 (0.165)	0.176 (0.166)	0.746*** (0.176)
관리직	0.080 (0.118)	-0.050 (0.125)	0.453** (0.140)	0.405* (0.181)	-0.210 (0.148)	0.051 (0.154)	0.415* (0.167)
재무직	-0.200 (0.147)	-0.208 (0.156)	0.087 (0.177)	0.174 (0.228)	-0.232 (0.184)	-0.207 (0.199)	0.105 (0.212)
판매직	-0.069 (0.123)	-0.056 (0.129)	0.328* (0.145)	0.511** (0.185)	-0.540*** (0.161)	0.048 (0.158)	0.445** (0.172)
서비스직	0.187 (0.131)	0.038 (0.139)	0.518*** (0.152)	0.523** (0.197)	-0.103 (0.162)	0.147 (0.169)	0.311 (0.185)
생산직	0.169 (0.157)	0.066 (0.166)	0.526** (0.180)	0.497* (0.233)	-0.371 (0.203)	0.217 (0.200)	0.623** (0.210)
도소매업(산업)	0.052 (0.144)	0.144 (0.153)	0.091 (0.160)	0.227 (0.203)	-0.260 (0.187)	0.261 (0.175)	0.210 (0.181)
금융업(산업)	0.206* (0.105)	0.138 (0.110)	0.393*** (0.114)	0.483*** (0.142)	-0.444** (0.139)	0.631*** (0.124)	0.051 (0.133)
서비스업(산업)	-0.014 (0.088)	0.009 (0.094)	0.119 (0.099)	0.260* (0.127)	-0.116 (0.110)	0.028 (0.113)	0.066 (0.114)
조직 크기(log)	0.020 (0.031)	-0.016 (0.032)	0.072* (0.034)	0.052 (0.041)	0.027 (0.040)	0.018 (0.037)	-0.023 (0.039)
상수	-0.789 (0.436)	-1.291** (0.460)	-2.091*** (0.490)	-3.147*** (0.613)	-0.304 (0.567)	-2.537*** (0.545)	-3.834*** (0.566)
-2LL	6796.176	6272.001	5538.417	3834.100	4466.648	4398.599	4232.738
Wald Chi <sup>2</sup>	200.36	270.77	239.78	149.10	86.28	160.09	105.37
관찰 수	5,113	5,113	5,113	5,113	5,113	5,113	5,113
여성관리자 수	2,491	2,491	2,491	2,491	2,491	2,491	2,491

주. \*\*\* <0.001, \*\* <0.01, \* <0.05; 괄호안의 숫자는 표준편차; 업무와 산업에서 준거값은 각각 연구 개발과 제조업.

〈표 5〉 여성관리자의 멘토 네트워크 상실에 관한 로지스틱 회귀분석 결과

변수	모형						
	멘토상실	남성멘토	여성멘토	양성멘토	팀내	조직내	조직외부
	모형B1	모형B2	모형B3	모형B4	모형B5	모형B6	모형B7
조직문화와 총 근무시간							
집단적 조직문화	0.250*** (0.064)	0.180** (0.070)	0.201* (0.080)	0.109 (0.103)	0.186 (0.097)	0.212* (0.096)	0.224 (0.183)
근무시간	-0.012*** (0.006)	-0.013 (0.007)	-0.002 (0.008)	0.002 (0.010)	0.000 (0.009)	-0.021* (0.010)	-0.006 (0.019)
비공식 모임과 멘토링 프로그램							
조직 내 비공식 모임	-1.193*** (0.151)	-0.911*** (0.150)	-0.997*** (0.163)	-0.723*** (0.194)	-0.882*** (0.203)	-0.803*** (0.185)	-0.656 (0.340)
근무시간 이후 모임	-0.401*** (0.057)	-0.471*** (0.063)	-0.368*** (0.070)	-0.625*** (0.096)	-0.093 (0.079)	-0.225** (0.079)	0.004 (0.143)
멘토링 프로그램	-0.100 (0.102)	-0.082 (0.111)	-0.096 (0.129)	-0.191 (0.170)	-0.007 (0.149)	-0.167 (0.157)	-0.460 (0.303)
기업 내 여성의 대표성							
여성 비율	0.126 (0.327)	0.185 (0.363)	-0.636 (0.414)	-0.431 (0.575)	0.335 (0.465)	-0.581 (0.491)	1.327 (0.966)
여성 상사 비율	-1.597*** (0.476)	-1.399* (0.560)	-0.251 (0.523)	-0.369 (0.839)	-1.821** (0.646)	-0.427 (0.705)	-1.984 (1.462)
여성 직속 상사	0.109 (0.115)	0.846*** (0.131)	-0.517** (0.138)	0.330 (0.191)	0.116 (0.164)	0.291 (0.179)	0.363 (0.323)
통제변수							
연령	0.004 (0.012)	0.012 (0.013)	-0.013 (0.015)	0.004 (0.019)	-0.008 (0.018)	0.019 (0.019)	0.006 (0.033)
자녀	0.137 (0.094)	0.135 (0.102)	0.250* (0.116)	0.255 (0.149)	0.301* (0.142)	0.025 (0.139)	0.549* (0.263)
근속년수	-0.014 (0.011)	-0.015 (0.011)	0.002 (0.013)	0.012 (0.017)	-0.015 (0.016)	0.002 (0.016)	0.008 (0.027)
직급	0.028 (0.058)	0.032 (0.061)	0.109 (0.072)	0.047 (0.092)	0.264** (0.088)	0.064 (0.079)	-0.131 (0.167)

(계속)

경영 및 기획	-0.553** (0.174)	-0.469* (0.185)	-0.870*** (0.212)	-0.825** (0.271)	-0.102 (0.256)	0.047 (0.251)	-0.961 (0.545)
관리직	-0.255 (0.153)	-0.250 (0.166)	-0.796*** (0.187)	-0.903*** (0.249)	-0.001 (0.228)	-0.381 (0.244)	-0.556 (0.472)
재무직	0.321 (0.180)	0.238 (0.197)	-0.081 (0.227)	-0.247 (0.301)	0.515 (0.263)	0.295 (0.297)	0.131 (0.565)
판매직	0.104 (0.152)	0.083 (0.165)	-0.495** (0.189)	-0.829*** (0.250)	0.650** (0.231)	0.241 (0.235)	0.153 (0.455)
서비스직	-0.586** (0.178)	-0.584** (0.197)	-1.035*** (0.215)	-1.129*** (0.282)	-0.112 (0.252)	-0.736* (0.288)	-0.631 (0.546)
생산직	-0.294 (0.208)	-0.454 (0.232)	-0.714** (0.250)	-0.777* (0.326)	-0.091 (0.332)	-0.302 (0.316)	0.026 (0.547)
도소매업(산업)	0.103 (0.179)	0.020 (0.198)	0.095 (0.219)	0.195 (0.290)	0.321 (0.265)	-0.040 (0.271)	0.048 (0.517)
금융업(산업)	-0.003 (0.137)	0.017 (0.148)	-0.058 (0.168)	-0.023 (0.216)	-0.040 (0.217)	-0.218 (0.195)	0.293 (0.380)
서비스업(산업)	0.226* (0.110)	0.176 (0.121)	0.108 (0.139)	0.062 (0.188)	0.296 (0.157)	0.120 (0.173)	0.281 (0.336)
조직크기 (log)	-0.031 (0.040)	-0.028 (0.044)	-0.032 (0.048)	0.006 (0.065)	0.025 (0.060)	0.017 (0.059)	0.177 (0.104)
상수	0.011 (0.573)	0.116 (0.612)	0.852 (0.701)	0.931 (0.875)	-1.788* (0.864)	-0.372 (0.859)	-3.723* (1.643)
-2LL	3165.645	2624.920	2061.393	1209.351	1416.504	1389.724	502.7779
Wald Chi <sup>2</sup>	215.79	193.09	162.08	96.72	82.86	72.94	27.19
관찰 수	3,184	2,480	1,874	1,037	1,224	1,209	779
여성관리자 수	1,711	1,338	1,078	598	759	715	667

주. \*\*\* <0.001, \*\* <0.01, \* <0.05; 괄호안의 숫자는 표준편차; 업무와 산업에서 준거값은 각각 연구 개발과 제조업.

## 1. 조직문화와 총 근무시간의 영향

집단적 조직문화는 여성관리자 멘토 네트워크의 형성과 유지에 부정적인 영향을 준다. 즉 근무, 출퇴근, 회식모임 등에서 집단적 행동을 강조하거나 개인적인 상황보다는 조직업무를 강조하는 기업 내에서 여성관리자는 멘토를

가질 기회가 적고(모형 A1), 기존의 멘토 네트워크를 상실할 위험이 높다(모형 B1). 보다 구체적으로 <표 4>가 보여주듯이 집단적 조직문화에서 여성관리자는 남성 멘토와 여성 멘토를 가지고 있을 가능성이 낮고(모형 A2, A3), 동일한 팀에서 멘토를 가질 가능성 역시 적다(모형 A5). 또한 집단적 조직문화는 여성관리자가 멘토 네트워크를 유지하는 것을 어렵게 만든다(모형 B1). <표 5>에서 알 수 있듯이 여성관리자의 경우 집단적 조직문화가 강조될수록 남성 멘토 및 여성 멘토를 상실할 위험이 모두 높아진다(모형 B2, 모형 B3). 또한 집단적 조직문화가 강할수록 같은 조직 내의 멘토 네트워크를 상실할 위험이 높아진다(모형 B6).

여성관리자의 근로시간 증가는 멘토 네트워크 형성에 긍정적이지만, 기존의 네트워크를 유지하는 데 있어서는 제한적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 1주일간 근무하는 총 근로시간이 증대할수록 여성관리자가 남성 멘토를 가지고 있을 가능성이 높아지며(모형 A2), 조직 내부와 기업 조직 외부에서 멘토를 형성할 가능성이 증가한다(모형 A6, 모형 A7). 반면 근로시간의 증가는 여성관리자의 조직 내 멘토 네트워크 상실을 줄이는 데 기여하지만(모형 B6), 그 이외 다른 유형의 네트워크에 있어서는 유의미한 효과가 없는 것으로 나타났다.

## 2. 비공식적 모임과 멘토링 프로그램의 영향

기업에 존재하는 비공식적인 모임은 여성관리자들이 멘토 네트워크를 형성하고 유지하는 데 긍정적인 역할을 한다. 취미활동, 친교모임, 종교활동, 봉사모임과 같이 사내에 다양한 비공식적인 모임이 제도화된 기업에서 여성관리자는 멘토 네트워크를 형성할 가능성이 높고(모형 A1), 기존의 관계를 안정적으로 유지할 수 있다(모형 B1). <표 4>가 보여주듯이, 비공식 모임의 효과를 여성관리자의 멘토 네트워크 형성과 관련하여 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 비공식 모임의 존재는 성별 다양성과 조직의 범위 모두에서 긍정적인 역할을 하는 것으로 나타났다. 즉, 비공식 모임이 존재하는 직장의 여성관리자는 남성 멘토, 여성 멘토, 양성 멘토를 가질 가능성이 증대할 뿐 아

나라 팀 안팎을 비롯해 조직 외부의 사람들과 멘토 네트워크를 형성할 가능성이 높다(모형 A2-모형 A7). 더욱이 비공식 모임은 멘토 네트워크를 유지하는 데 있어서도 매우 중요한 역할을 한다. <표 5>가 보여주듯이, 비공식 모임이 있는 기업에서 여성관리자는 조직 외부의 멘토를 제외한 다른 모든 유형의 멘토 네트워크를 상실할 위험이 적다(모형 B2-모형 B6).

업무시간 외 모임에 참여하는 횟수가 증대될수록 멘토 네트워크가 존재할 가능성이 높아지고(모형 A1), 기존의 관계가 상실될 위험성은 줄어든다(모형 B1). 식사, 술자리, 문화공연, 운동, 스포츠 행사관람 등과 같이 직장동료들과 업무시간 이후에 함께하는 모임은 다양한 네트워크를 형성하고 유지하는 데 중요함을 확인할 수 있다. <표 4>에서 알 수 있듯이, 근무시간 이후의 모임에 열심히 참여하는 여성관리자는 남성 멘토, 여성 멘토, 양성 멘토를 형성할 더 많은 기회를 얻으며(모형 A2-모형 A4), 조직의 안과 밖 모두에서 자신의 멘토 네트워크를 구축할 가능성이 높다(모형 A6-모형 A7). 또한 근무시간 이후의 모임은 기존의 멘토 네트워크를 유지하는 데 있어서도 중요한 역할을 한다. 여성관리자는 모임 참여를 통하여 남성과 여성 멘토 모두와의 관계를 유지하며(모형 B2-모형 B4), 조직 내의 멘토 네트워크를 지속시킬 수 있게 된다(모형 B6). 이처럼 근무시간 이후 모임은 여성관리자가 폭넓은 네트워크를 형성하고 유지하는 역할을 한다.

기대와는 달리 멘토링 프로그램은 여성의 멘토 네트워크 형성과 상실 모두에 유의미한 효과가 있지 않는 것으로 보인다. 그동안 여러 정책기관과 인사전문가들은 멘토링 프로그램을 통해 여성이 멘토링 관계를 형성할 수 있다고 주장했지만, 본 연구에서는 이러한 주장을 입증할 결과를 발견하지 못했다. 이처럼 멘토링 프로그램은 멘토 네트워크 형성에 도움이 되지 않으며, 만약 도움이 된다고 하더라도 지속적으로 유지하는 데 큰 역할을 하지 못하는 것으로 보인다.

### 3. 기업 내 여성의 대표성의 영향

예상과는 달리 조직 내 여성의 비율은 멘토의 형성 및 유지에 큰 영향을

미치지 않는 것으로 나타났다. 다만 여성 비율이 높을수록 남성 멘토를 가지게 될 가능성은 감소하는 것으로 나타났다(모형 A2). 이것은 앞에서 살펴본 많은 선행연구와 일관되는 것이다.

조직 내에서 여성 상사의 비율이 증가할수록 여성관리자는 멘토 네트워크를 형성하고 유지할 가능성이 높아진다(모형 A1, B1). 멘토 형성과 관련하여 살펴보면, 여성 상사의 비율이 높아질수록 여성 멘토가 존재할 가능성이 증대되며(모형 A3), 팀 내에 멘토가 존재할 가능성이 높은 것으로 확인되었다(모형 A5). 특이한 것은 멘토 상실의 측면이다. 여성 상사의 비율이 높을수록 멘토를 상실할 가능성, 특히 남성 멘토를 상실할 가능성이 낮아진다(모형 B1, B2). 또한 팀 내에서 멘토를 상실할 가능성 역시 줄어든다(모형 B5). 여성 상사의 비율이 높을수록 전반적인 멘토 유지에 있어서 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보인다. 여성 상사가 멘토 상실을 줄이는 보다 구체적인 원인에 대해서는 후속연구를 통해 밝혀져야 할 것이다.

직속 상사의 성별은 멘토 네트워크의 형성에는 상당한 영향을 주지만 유지에는 큰 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 멘토 네트워크 형성과 관련하여 여성 직속 상사는 멘토의 성별에 영향을 준다. 즉, 직속 상사가 여성일 때 여성 멘토를 가질 가능성은 늘어나지만, 남성 멘토를 가질 가능성과 남성 멘토와 여성 멘토 모두를 가질 가능성은 줄어든다(모형 A2-모형 A4). 또한 직속 상사가 여성인 경우 팀 내에서 멘토를 형성할 가능성이 높으나 팀 밖(조직 내)에서 멘토 네트워크를 형성할 가능성은 낮은 것으로 나타났다(모형 A5, A6). 반면 멘토 상실과 관련하여서 직속 상사가 여성인 경우는 멘토의 성별에만 영향을 미치는 것으로 나타났다. 여성을 직속 상사로 가진 경우 남성 멘토를 유지하기 힘들어지지만 여성 멘토를 유지하기는 수월해질 수 있다는 것이다(모형 B2, B3). 멘토 상실과 관련하여 여성 직속 상사가 조직의 범위에 미치는 효과는 유의미하지 않았다.

위계적인 한국의 기업에서 하급자는 직속 상사의 네트워크에 포섭되는 경향이 있기 때문에 직속 상사가 여성이면 아래 직급의 여성관리자가 다양한 멘토 네트워크를 형성하는 데에는 부정적인 영향을 미치며, 여성끼리의 멘토 네트워크에 머무르게 한다고 해석할 수 있다. 이 결과는 하급자는 자신의 인

구학적 특성과 비슷한 사람과 멘토 네트워크를 형성할 가능성이 높다는 것을 말해준다.

#### 4. 그 이외의 요인들

직급이 올라갈수록 여성관리자가 형성하는 멘토의 성별 다양성이 높아질 뿐만 아니라 멘토 네트워크의 조직 범위도 확대된다. 직급이 높을수록 남성 멘토 혹은 양성 모두의 멘토를 가질 가능성이 증대되고(모형 A2, 모형 A4), 조직 안팎을 넘나드는 멘토 네트워크를 가질 가능성이 커지는 것으로 나타났다(모형 A6, 모형 A7). 반면 직급이 높아질수록 팀 내부 멘토를 상실할 가능성이 증대된다. 이 결과는 여성관리자의 직급이 올라갈수록 그들의 활동 범위가 넓어져 자신의 경력 형성에 도움을 주는 멘토의 성별과 조직경계의 다양성이 커질 수 있다는 것을 보여준다.

여성관리자의 인구학적 특성도 멘토 네트워크에 중요한 영향을 주는 것으로 나타났다. <표 4>가 보여주듯이 연령이 증가할수록 멘토 네트워크가 존재할 가능성이 낮아진다(모형 A1). 연령의 증가는 멘토의 성별 다양성을 낮추며(모형 A2-모형 A4), 조직 내 멘토 형성의 가능성을 낮춘다(모형 A6). 이는 연령이 중요한 사회적 지위로 작동하는 한국 사회의 특성이 반영된 결과로 보인다. 자신보다 나이가 어린 사람을 멘토로 삼을 가능성이 거의 없기 때문에 나이가 올라갈수록 멘토를 형성할 기회가 줄어들게 된다. 한편, 멘토의 상실과 관련하여 연령의 효과는 유의미하지 않은 것으로 나타났다(<표 5>).

자녀가 있는 여성관리자는 네트워크를 형성하는 것보다 유지하는 데 어려움을 가지는 것으로 나타났다. 자녀가 있는 경우 조직 내에 멘토를 형성할 가능성이 높아지지만(모형 A6), 여성 멘토, 팀 내부 멘토, 조직 외부 멘토를 상실하게 될 위험은 증가한다(모형 B3, B5, B7). 이는 자녀 양육으로 인한 부담으로 팀원들에게 업무 부담을 전가시킬 가능성이 증대되어 팀 내에서 긴밀한 멘토 네트워크를 형성하기 어렵게 하기 때문이라고 생각할 수 있다(이주희 외 2002:112-113). 이러한 어려움에 대응하기 위하여 자녀가 있는 여성관리자는 자신의 상황을 이해해 줄 조직 내부의 다른 사람과 긴밀하게 멘토링 관계

를 형성할 가능성이 높다고 해석할 수 있다.

근속년수가 올라갈수록 멘토를 가질 가능성이 높아지며(모형 A1), 특히 조직 내에서 멘토 네트워크를 형성할 가능성이 증대된다(모형 A6). 하지만 멘토 네트워크의 상실과 관련하여서는 유의미한 효과를 보이지 않았다.

여성관리자가 담당하는 직무 및 산업 분야는 멘토 네트워크의 형성과 유지에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 우선 업무 분야에 따른 효과가 두드러진다. 연구개발 분야와 비교하여 경영기획, 관리, 판매, 서비스, 생산 등의 업무를 담당하는 경우 여성 멘토와 양성 멘토 모두를 가질 가능성이 높아졌다. 또한 경영기획, 관리, 판매, 서비스, 생산 분야에 있는 경우는 연구개발 분야에 비하여 조직 외부의 사람들과 멘토 네트워크를 형성할 기회가 높아진다. 산업의 경우 제조업과 비교하여 금융업에 종사할 경우에 다양한 멘토 관계를 형성할 가능성이 높은 것으로 보인다. 나머지 산업영역은 주목할 만한 특성이 나타나지 않았다.

기존의 연구자들은 여성이 특정한 업무 분야에 집중되어 있어 다양한 조직 내에서 멘토링 관계를 형성하기 어렵다고 주장했지만(박기남 2002), 본 연구의 분석에서는 업무 분야에 따른 주목할 만한 차이가 나타나지 않았다. 다만 연구개발 분야에서 일하는 여성관리자에 비하여 경영기획 및 정보처리 분야의 종사자가 조직 외부에서 멘토링 관계를 형성할 가능성이 높은 것으로 나타났다(모형 A7). 마지막으로 조직규모의 효과는 제한적이다. 조직의 규모가 클수록 여성관리자는 여성 멘토를 가질 가능성이 증대되지만(모형 A1), 다른 부분에서는 유의미한 성과가 나타나지 않았다.

## VI. 결론 및 향후 연구과제

최근 멘토 네트워크는 직장 여성의 성공적인 경력 형성과 관리직 진출 확대를 위한 방법으로 주목 받고 있다. 이러한 관심에도 불구하고 실제 한국의 직장여성이 형성하고 있는 네트워크에 관한 국내의 연구는 제한적으로 이루

어졌다. 우선, 선행연구는 소수의 심층 면담과 몇몇의 사례에 의존했기 때문에 연구결과의 일반화를 담보하지 못하고 있다. 또한 선행연구는 성별에 따른 네트워크의 차이는 보여주지만, 여성들 간에는 어떠한 차이가 있는지 그리고 그러한 차이에 영향을 주는 요인이 무엇인지를 설명하지 못하고 있다. 이와 더불어 선행연구는 횡단자료에 의존했기 때문에 네트워크의 구조와 내용이 시간에 따라 어떻게 변했는가를 알려주지 못하고 있다.

이 연구는 한국 여성관리자의 특성을 반영하는 종단자료를 이용하여 여성 관리자의 멘토 네트워크의 형성과 소멸에 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 이 연구는 기업의 조직적 특성에 따라 여성관리자가 형성하고 유지하는 멘토 네트워크의 다양성과 폭이 달라진다는 것을 발견하였다. 무엇보다 집단적 조직문화가 강한 기업에서 여성관리자는 다양하고 폭넓은 멘토링을 형성하기 어렵고, 기존의 멘토 네트워크를 유지하는 데 어려움을 보이는 것으로 나타났다. 반면, 조직 내에 제도화된 비공식 모임이 존재하는 경우 멘토 형성에 있어서 성별 다양성이 증대하고, 종래의 멘토 관계를 유지할 가능성이 높아지는 것으로 나타났다. 반면 멘토링 프로그램은 멘토 형성 및 유지에 유의미한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이는 팀과 부서의 단합된 일체감을 강조하는 곳에서는 멘토링 관계의 형성과 유지가 어려운 반면, 인위적으로 멘토를 형성하는 멘토링 프로그램보다는 다양한 비공식 모임이 존재하는 기업에서 다양한 유형의 멘토링 관계를 유지할 수 있음을 의미한다.

근무시간과 회식참여는 네트워크의 형성과 유지에 있어 중요한 역할을 한다. 근무시간이 길어질수록 여성관리자는 남성 멘토를 가질 가능성이 높고, 조직의 내부와 외부에 멘토 네트워크를 형성할 가능성이 높다. 반면, 멘토 네트워크를 유지하는 데 있어 근로시간의 효과는 제한적이었다. 근무시간 이후의 모임은 멘토 네트워크를 형성하고 유지하는데 필수적이다. 근무시간 이후의 모임에 참여하는 횟수가 늘어날수록 멘토 네트워크의 다양성이 증대되고, 기존의 관계를 유지할 가능성이 높아진다.

마지막으로 기업조직의 성별에 따른 인구학적 구성도 멘토 네트워크 형성에 중요한 영향을 주는 것으로 나타났다. 여성 상사의 비율이 높은 조직에서

여성관리자는 여성과 멘토 네트워크를 형성할 가능성이 높고, 멘토링 관계가 팀과 부서의 경계에 한정될 가능성이 높아진다. 이러한 특성은 여성관리자의 직속 상사가 여성인 경우에도 마찬가지이다. 즉 여성 직속 상사와 함께 일할 경우 여성관리자가 형성하고 유지하는 네트워크의 다양성과 폭은 넓지 않다.

이상의 논의를 통해 조직 내의 다양한 비공식 모임과 근무시간 이후의 모임이 멘토 네트워크를 형성하고 유지하는 데 긍정적인 효과를 주는 것을 알 수 있다. 즉, 여성관리자들에게 멘토 네트워크를 형성하고 유지하는 가장 효과적인 방법은 조직 내에 다양한 비공식 모임을 활성화하는 것으로 보인다. 여성관리자들은 비공식 모임을 통하여 다양한 사람들과 교류하는 과정 속에서 자연스럽게 멘토링 관계를 형성하게 된다. 이처럼 기업 내 사회적 자본이 형성될 수 있는 다양한 취미 및 동호회 모임을 지원하는 것은 직원들의 만족도를 높이고, 여성들에게 폭 넓은 네트워크를 형성하고 유지하는 기회를 제공한다. 장점을 동시에 지닌다. 그러나 근무시간 이후의 모임 및 빈번한 회식 참여는 일-가족 갈등을 만들어 낼 가능성이 높으며, 자녀를 가진 기혼 여성관리자에게는 부담스러운 일(이주희 2003; 박기남 2002)로 작용한다는 점에서 여성은 여전히 멘토 네트워크 형성 및 유지에 취약하다.

본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 첫째, 자료의 제약으로 인하여 연구결과를 남성관리자에게 확장시킬 수 없다는 한계를 지닌다. 향후 남성과 여성을 모두 포함한 자료를 통하여 남성과 여성관리자의 멘토 네트워크의 형성과 유지에 영향을 주는 요인을 비교할 필요가 있다. 예를 들어 집단적 조직문화가 여성관리자의 멘토 네트워크 형성과 유지에 부정적인 결과를 가져왔는데, 남성관리자에게도 부정적인가 혹은 긍정적인가를 검토하면 흥미로울 것이다. 둘째, 멘토 네트워크의 특성이 실제 여성관리자의 경력형성과 경력성공에 어떤 영향을 주는가를 밝히지 못했다. 다양한 유형의 멘토(여성, 남성, 양성, 팀, 조직, 조직 외부)가 여성관리자의 승진이나 주요 보직으로의 이동에 영향을 주는지 분석하는 연구가 요구된다. 셋째, 여성관리자가 상실한 멘토링 관계가 여성관리자 개인의 필요와 의도에서 비롯됐을 가능성이 있다. 즉 조직적인 제약에 의하여 남성 혹은 여성 멘토를 상실했을 가능성도 있지

만, 자신의 경력에 도움이 되지 않거나 유지비용이 많이 요구되는 멘토 관계를 정리했을 가능성도 존재한다. 이러한 가능성은 심층적인 인터뷰 연구를 통하여 규명될 수 있을 것이다. 마지막으로 이 연구는 멘토 네트워크의 형성과 소멸에 영향을 주는 공통적인 요인에 초점을 두었지만, 형성과 소멸은 각각 별도의 원인에 의하여 이루어질 가능성이 존재한다. 이러한 한계는 후속 연구를 통하여 보완될 필요가 있다.

향후 연구주제를 제안하는 것으로 글을 마무리한다. 여성관리자는 멘토로서 어떠한 네트워크를 형성하는가를 연구할 필요가 있다. 이 연구는 멘토링을 받는 멘티(mentee)로서의 여성관리자에 초점을 두었다. 그렇다면 멘토(mentor)로서 여성관리자가 형성하는 네트워크의 구조는 어떠한가, 여성을 멘토로 둔 멘티들의 특성은 무엇인가? 또 하나의 흥미로운 연구문제도 생각해볼 수 있다. 즉, 기존의 연구는 대부분 멘토링이 멘티에게 주는 효과를 살펴보았지만, 멘토에게 미치는 효과를 살펴본 연구는 거의 없다. 조직에서 영향력을 발휘하기 위해서는 어떠한 상급자와 관련을 맺는가도 중요하지만, 하급자에게 신뢰를 얻고 폭넓은 영향력을 행사하는 것도 역시 중요하다. 고위관리직 진출은 단지 다양한 멘토를 얻는 것만으로 충분하지 않다. 고위관리자로서 제대로 영향력을 발휘하려면, 조직 안팎의 다양한 사람들에게 후원과 조언을 제공할 수 있어야 할 것이다. 멘토는 멘티와의 관계형성을 통하여 자신의 경력 성공과 승진에 있어 어떠한 자원을 획득하는가? 이와 더불어 어떠한 내용과 구조를 가진 멘토링이 멘토의 경력에 유리한 결과를 가져다주는가를 살펴보는 것도 흥미로운 것이다.

## 참고문헌

- 강민정. 2013. “여성관리자의 승진과 퇴직: 경력사건 결정요인을 중심으로.” 연세대학교 박사학위 논문.
- 강혜련. 1998. “리더십과 조직적응: 남녀관리자의 비교연구.” 《인사·조직연구》 6(2): 81-123.

- 강혜정 · 구자숙 · 김호선 · 박찬희. 2008. “멘토링 연결망이 직무만족, 경력열망 및 승진에 미치는 영향.” 《한국기업경영학회》 15(1): 101-118.
- 구자숙. 2004. “직장내 승진에 대한 연결망 효과의 연구.” 《인사관리연구》 28(1): 1-20.
- 구해근. 2002. 《한국 노동계급의 형성》. 신광영 역. 창작과비평사.
- 김이선 · 한신갑. 2014. “나이테 다시 그리기: 사회적 역할에 따른 연령구분의 재설정.” 《한국사회학》 48(4): 1-22.
- 김종숙 · 임희정 · 김호선. 2008. 《기업의 여성리더양성을 위한 네트워크 구축방안》. 한국여성정책연구원.
- 김종숙 · 양인숙 · 김난주 · 강민정 · 전병유. 2013. 《2012년 여성인력패널조사: 여성관리자패널조사》. 한국여성정책연구원.
- 박기남. 2002. “관리직 여성의 사회적 자본과 성별 직무분리.” 《한국사회학》 36: 109-135.
- 박찬용. 1999. “경쟁의 사회적 구조: 기업내 신뢰의 사회적 연결망과 개인의 조직내 성과.” 《한국사회학》 33: 789-817.
- 원숙연. 2004. “여성주의적 조직연구: 지향과 쟁점.” 《한국행정학회》 38(6): 287-304.
- 원숙연. 2005. “멘토링의 기능과 장애요인을 둘러싼 젠더역학: 지방자치단체 공무원을 대상으로.” 《한국행정학회 학술대회 발표논문집》.
- 원숙연. 2006. “젠더화된 멘토링의 구조와 작동원리: 심층면접을 적용한 사례연구.” 《한국여성학》 22(1): 5-34.
- 원숙연. 2012. “공직 내 여성관리자의 현실: 여성을 둘러싼 제약-기회-선택의 역할을 찾아서.” 《한국여성학》 28(2): 75-107.
- 이성은. 2005. “한국의 조직문화와 여성의 사회적 연결망 구성에 관한 연구.” 《한국여성학》 21(1): 125-164.
- 이은형 · 강현모 · 정은경. 2013. “남녀관리자의 네트워크가 개인성과에 미치는 영향 비교 분석.” 《여성경제연구》 10(2): 29-54.
- 이주희. 2003. “여성 관리직 진출 기업의 특성.” 《한국사회학》 37(5): 5-34.
- 이주희 · 전병유 · Jane Lee. 2004. 《유리천장 깨뜨리기: 관리직 여성의 일과 삶》. 한울.

- 이주희 · 전병우 · 강우란 · 송주연. 2002. 《기업내 여성인적자원관리 현황 및 활성화 방안 연구》. 한국노동연구원.
- 이주희 · 한영희 · 성현정 · 인정. 2007. "공직의 유리천장: 여성공무원의 승진저해 기제 및 제도의 이면효과." 《한국여성학》 23(3): 79-115.
- 이화영. 2007. "한국 정당조직 내 여성 네트워크 유형에 관한 연구." 숙명여자대학교 박사학위논문.
- 임사라 · 박세영. 2012. "직장인의 개인 및 집단 여가활동에 따른 여가만족과 조직몰입의 관계에서 직무만족의 매개효과." 《한국심리학회지: 산업및조직》 25(1): 171-193.
- 임희정 · 김효선. 2008. 《기업의 여성리더 양성을 위한 네트워크 구축방안》. 한국여성정책연구원.
- 장덕진 · 황정미. 2003. "여성의 사회적 자본: 기업조직 내 연결망 분석 사례를 중심으로." 《경제와사회》 59: 130-160.
- 전수진. 2006. "남성관리자와 여성관리자의 사회 네트워크 비교 분석." 《산학경영연구》 9(1): 1-24.
- 전태준 · 한우진. 2007. "직장인들의 여가활동 참여유형에 따른 여가이득에 관한 연구." 《한국여가레크리에이션학회지》 31(1): 195-207.
- Allison, P. 2009. *Fixed Effects Regression Models*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Blair-Loy, M. 2003. *Competing Devotions: Career and Family Among Women Executives*. Harvard University Press.
- Burt, R. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Burt, R. 2004. "Structural Holes and Good Ideas." *American Journal of Sociology* 110(2): 349-399.
- Castilla, E. 2008. "Gender, Race, and Meritocracy in Organizational Careers." *American Journal of Sociology* 113(6): 1479-1526.
- Cohen, L.E., J.P. Broschak, & H.A. Haveman. 1998. "And Then There Were More? The Effect of Organizational Sex Composition on the Hiring and Promoting of Managers." *American Sociological Review* 63(5): 711-727.

- Ely, R.J. 1994. "The Effects of Organizational Demographics and Social Identity on Relationships among Professional Women." *Administrative Science Quarterly* 39(2): 203-238.
- Fernandez, R.M., E.J. Castilla, & P. Moore. 2000. "Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center." *American Journal of Sociology* 105(5): 1288-1356.
- Granovetter, M. 1974. *Getting a Job: A Study of Contracts and Careers*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ibarra, H. & S.B. Andrews. 1993. "Power, Social Influence, and Sense Making: Effects of Network Centrality and Proximity on Employee Perceptions." *Administrative Science Quarterly* 38(2): 277-303.
- Ibarra, H. 1992. "Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm." *Administrative Science Quarterly* 37(3): 422-447.
- Ibarra, H., R. Ely, & D. Kolb. 2013. "Women Rising: the Unseen Barriers." *Harvard Business Review* 91(9): 60-66.
- Kalev, A., F. Dobbin, & E. Kelly. 2006. "Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies." *American Sociological Review* 71(4): 589-617.
- Kanter, R. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Krackhardt, D. & J.R. Hanson. 1993. "Informal Networks: The Company behind the Chart." *Harvard Business Review* 71(4): 104-111.
- Marsden, P. 1987. "Core Discussion Networks of Americans." *American Sociological Review* 52(1): 122-131.
- McPherson, M., L. Smith-Lovin, & J.M. Cook. 2001. "Birds of a Feather: Homophily in Social Networks." *Annual Review of Sociology* 27: 415-444.
- Pfeffer, J. 1983. "Organizational Demography." *Research in Organizational Behavior* 5: 299-357.

- Podolny, J.M. & J.N. Baron. 1997. "Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace." *American Sociological Review* 62(5): 673-693.
- Ragins, B.R. 1989. "Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dilemma." *Human Relations* 49(1): 1-22.
- Rivera, L. 2012. "Hiring as Cultural Matching: The Case of Elite Professional Service Firms." *American Sociological Review* 77(6): 999-1022.
- Ruef, M., H.E. Aldrich, & N.M. Carter. 2003. "The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs." *American Sociological Review* 68(2): 195-222.
- Saxenian, A. 1996. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Harvard University Press.

<접수 2014/7/15, 수정 2014/11/20 게재확정 2015/1/9>