



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

공기업정책학 석사 학위논문

공공기관 여성관리자의 경력성공에  
영향을 미치는 변인 비교연구

- K공사 등 8개 발전 공공기관을 대상으로-

2020년 8월

서울대학교 행정대학원

공기업정책학과

박혜원

공공기관 여성관리자의 경력성공에  
영향을 미치는 변인 비교연구  
- K공사 등 8개 발전 공공기관을 대상으로-

지도교수 고 길 곤

이 논문을 공기업정책학 석사 학위논문으로  
제출함  
2020년 5월

서울대학교 행정대학원  
공기업정책학과  
박 혜 원

박혜원의 석사 학위논문을 인준함  
2020년 6월

위 원 장 \_\_\_\_\_ 김상헌 \_\_\_\_\_ (인)

부위원장 \_\_\_\_\_ 이석원 \_\_\_\_\_ (인)

위 원 \_\_\_\_\_ 고길곤 \_\_\_\_\_ (인)

## 국문초록

이 연구의 목적은 개인의 자질변수와 개인의 환경변수가 공공기관 여성관리자들의 경력성공에 얼마나 영향을 미치는지 분석함으로써 합리적이고 현실적인 조직관리 방안을 마련하는 데 있다.

이를 위하여 국내 발전관련 업무를 하는 공공기관 8개사의 여성 차장급 이상을 대상으로 설문조사와 심층인터뷰를 진행하였다. 개인의 자질변수(학력, 성격, 성취동기, 업무능력)와 환경변수(결혼여부, 자녀유무, 주양육자 유무, 배우자의 태도, 가사지원정도)를 독립변수로 설정하였다. 또한 객관적 경력성공(승진소요연수), 주관적 경력성공(경력만족, 직무만족)을 종속변수로 설정하였으며, 나이와 기업문화, 사회적 네트워크, 멘토수, 승진제도 등을 통제변수로 설정하여 검증을 실시하였다. 더불어 통계로 드러나지 않는 내용을 담기 위하여 심층인터뷰를 실시하였다.

본 연구를 통해 얻은 결과는 다음과 같다.

첫째, 차장 승진소요연수에는 자질변수 중 ‘학력’이 유의미한 영향을 미쳤다. 반면, 개인 환경변수는 영향이 나타나지 않았는데, 그것은 가족친화정책의 정착과 여직원에 대한 조직구성원의 인식 변화 등의 영향인 것으로 분석되었다.

둘째, 경력만족에는 자질변수인 ‘성격(신경증)’과 환경변수인 ‘여성의 직업생활에 대한 배우자의 협조적 태도’가 영향을 미쳤다. ‘신경증’의 영향은 예상과 다른 다소 의외의 결과이긴 하나, 신경증이 오히려 다른 성향을 증폭시켜 성공적인 경력성공을 가능케 한다는 일부의 연구 결과를 지지하였다. ‘배우자의 협조적 태도’는 가정의 지지가 여성의 경력생활에 긍정적 영향을 준다는 기존 연구결과들과 동일한 결과를 보여주었다.

셋째, 직무만족에는 자질변수인 ‘업무능력’과 ‘성취동기’가 영향을 미쳤다. 반면 환경변수는 영향이 없는 것으로 나타났는데 이것은 여성의

가정환경이 경력성공에 영향을 준다는 선행 연구경향과는 다른 결과이다. 그러나 가족친화정책의 적극적 활용으로 육아 스트레스 수준이 저하되고, 부모로서 느끼는 기쁨과 보람 등이 스트레스 인지를 약화시키는 것으로 해석할 수 있을 것이다.

본 연구결과를 통해 다음과 같은 정책적 시사점을 제시할 수 있겠다. 첫째, 본 연구는 정부의 가족친화제도가 공공기관에 적절히 스며들어 여성에게 긍정적 영향을 주고 이로 인해 여성이 일과 가정 내 역할을 원활히 수행하는데 큰 역할을 하고 있음을 확인시켜 주었다. 그러므로 정부의 가족친화제도 확산 드라이브가 더욱 일관성을 가지고 지속되어야 할 것이다. 둘째, 이번 결과는 공공부문에서 확인된 결과로, 일·가정 양립 지원이 부족해 일·가정 갈등이 상대적으로 많이 나타나는 민간부문에서의 현황과는 차이가 있다. 그러므로 정부는 민간부문에서도 가족친화제도가 적극 활용될 수 있도록 유인방안을 고민해야 할 것이다. 셋째, 여전히 능력보다는 인맥, 학연 등 관행적 요인이 승진에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 기관들은 관행을 최소화하고 개인의 능력 등이 적극 반영된 합리적인 인사승진제도를 정착시키도록 더욱 노력해야 할 것이다. 넷째, 일부 조직에서 ‘승진 후 타지역 전보’ 제도가 여직원의 승진을 막는 요소로 작용하였다. 모든 제도는 남녀 모두에게 공평하게 적용되어야 하겠지만, 여전히 여성에게 가사와 양육부담이 전가되는 현실을 고려할 때 정책적 보완에 대한 고민이 필요해 보인다. 마지막으로 공공기관은 승진, 보직 배치에 있어 공정하고 투명한 인사제도의 확립과 함께, 적극적인 제도 안내 노력을 통해 여성 스스로의 유리천장 인식 수준을 낮추도록 유도하는 것이 요구된다.

이번 연구를 토대로 후속 연구에 대해 다음과 같이 제언한다.

첫째, 본 연구는 차장급 이상 여성관리자를 표본으로 조사하였기에

개인 가정환경 등으로 승진을 못하거나 포기한 과장·대리급 직원이 포함되지 못했다. 심층인터뷰를 실시하였으나, 대상자 수가 적어 대표성에 한계가 있으므로, 향후 연구에서는 표본을 직급별로 더 확대할 필요가 있을 것이다. 둘째, 연구대상 기관수를 늘리고, 가능하다면 민간 기업으로 확대하여 비교연구를 시행한다면 더욱 의미있는 결과를 도출할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 횡단면적으로 이루어진 연구로, 종단면적 추이 분석을 위해 설문대상자를 근속 연수별로 3~4개 그룹으로 나누어 비교 연구할 필요가 있다.

그럼에도 불구하고, 본 연구는 모든 직업별 여성을 대상으로 연구함으로써 개별 직업군의 정확한 결과 도출이 불가능하거나, 또는 한 기관을 조사하여 일반화에 어려움이 있는 기존 연구들의 한계에서 벗어나, 8개 유사 공공기관을 대상으로 여성의 경력성공 영향요소를 밝혀냈다는 점에서 의의가 크다. 그리고 연구 결과 당초 개인의 환경요인이 여성의 경력성공에 큰 영향을 미치리라는 우려와 달리 영향이 나타나지 않음으로써, 공공부문에서 가족친화정책이 긍정적으로 작용하고 있음을 확인했다는 점에서 큰 의미가 있을 것이다.

주제어 : 여성관리자, 승진제도, 공공기관, 발전공공기관, 개인자질,  
개인환경, 경력만족, 직무만족, 승진소요기간, 경력성공, 육아

학 번: 2019-25528

# 목 차

제 1 장 서론 .....	1
제 1 절 연구의 목적 및 필요성 .....	1
제 2 절 연구의 방법 및 논문의 구성 .....	5
1. 연구의 범위 및 방법 .....	5
2. 논문의 구성 .....	6
제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토 .....	7
제 1 절 이론의 배경 .....	7
1. 여성관리 인력 이용에 대한 이론 .....	7
2. 경력 성공에 대한 이론 .....	9
제 2 절 여성의 경력성공에 대한 선행연구 .....	15
제 3 장 연구 설계 .....	21
제 1 절 분석의 틀 및 연구가설 .....	21
1. 분석의 틀 .....	21
2. 연구가설 .....	22
제 2 절 변수의 조작적 정의 .....	26
제 3 절 자료의 분석방법 .....	36
1. 연구대상 .....	36
2. 자료수집방법 .....	37
3. 측정도구의 구성 .....	39

제 4 장 분석 결과 .....	42
제 1 절 측정의 신뢰도 및 타당도 검증 .....	42
1. 표본의 인구통계학적 특성 .....	42
2. 측정의 신뢰도 및 타당도 검증 .....	44
제 2 절 기술통계결과 .....	46
제 3 절 상관분석 및 다중공선성 분석 .....	56
1. 상관분석 결과 .....	56
2. 다중공선성의 진단 .....	58
제 4 절 회귀분석 결과 .....	60
1. 승진소요연수에 미치는 영향분석 .....	60
2. 주관적 경력성공(경력만족)에 미치는 영향 .....	65
3. 주관적 경력성공(직무만족)에 미치는 영향 .....	68
4. 객관적 경력성공과 주관적 경력성공과의 관계 .....	72
제 5 장 결론 .....	75
제 1 절 연구결과의 요약 .....	75
제 2 절 연구의 정책적 함의 및 한계 .....	77
참고문헌 .....	81



## 표 목차

[표 2-1] 주관적 경력성공 관련 연구 .....	11
[표 2-2] 여성의 경력성공에 관한 선행연구 .....	18
[표 3-1] 변수별 세부변인 .....	27
[표 3-2] 8개 발전 공공기관 여성관리자 현황 .....	37
[표 3-3] 심층인터뷰 대상자 현황 .....	39
[표 3-4] 설문지의 구성 및 점수화 방식 .....	40
[표 4-1] 연구대상의 인구통계학적 분석 .....	43
[표 4-2] 공공기관별 인원비교 .....	44
[표 4-3] 신뢰도분석결과 .....	45
[표 4-4] 변수별 기술통계결과 .....	46
[표 4-5] 나이와 경력성공과의 관계 .....	47
[표 4-6] 승진제도별 경력성공과의 관계 .....	49
[표 4-7] 성취동기와 경력성공과의 관계 .....	49
[표 4-8] 업무능력과 경력성공과의 관계 .....	50
[표 4-9] 네트워크와 경력성공과의 관계 .....	50
[표 4-10] 멘토수와 경력성공과의 관계 .....	51
[표 4-11] 합리적문화와 주관적 경력성공과의 관계 .....	52
[표 4-12] 승진제도와 남성적 조직문화와의 관계 .....	52
[표 4-13] 승진제도와 가족유형별 관계 .....	53
[표 4-14] 자녀수와 경력성공과의 관계 .....	54
[표 4-15] 성별 경력성공 비교 .....	55
[표 4-16] 변수간 상관관계 .....	57

[표 4-17] 변수들간의 다중공선성 진단 .....	59
[표 4-18] 승진소요연수와 변수와의 회귀분석결과 .....	61
[표 4-19] 경력만족과 변수와의 회귀분석결과 .....	66
[표 4-20] 직무만족과 변수와의 회귀분석결과 .....	69
[표 4-21] 객관적 경력성공과 주관적 경력성공의 상관관계 .....	73
[표 4-22] 가설검증결과 요약 .....	74
[표 5 -1] 첫째임신 직전 취업 중이던 여성의 둘째 임신전까지의 경력단절 경험 .....	78

## 그림 목차

[그림 3-1] 연구 분석틀 .....	22
-----------------------	----

## 부록 목차

[부록 1-1] 설문지.....	87
-------------------	----

# 제 1 장 서론

## 제 1 절 연구의 목적 및 필요성

여성의 사회 진출이 눈에 띄게 늘어나고 있다. 행정고시나 사법고시는 물론이고 공공기관의 신입사원 채용 시에도 여성의 진출이 전에 비하여 크게 증가하였다. 2019년 9급 공무원 선발에서 전체 합격자의 57.4%를 여성이 차지하여 여성합격자수는 남성합격자수를 넘어섰으며, 공공기관에서는 합격자의 43.1%를 여성이 차지함으로써 공공부문에서 여성의 진출이 남성과 거의 유사하거나 앞서게 되었다.

그러나 이러한 적극적인 여성들의 사회 진출에도 불구하고, 여성의 상위 직급승진은 물론, 여성관리자가 된 후에도 일과 가정을 병행하며 경력을 관리하는 것은 여전히 매우 어려운 일이다. 많은 여성들이 30대에 결혼, 임신, 출산, 육아 등을 이유로 경력이 단절되면서 연령대별 고용 패턴은 여전히 M-Curve를 벗어나지 못하고 있다(임희정·이지은, 2017; 우성미, 2018 재인용). 이러한 경력단절 현상은 조직 내 여성의 보이지 않는 유리천장을 더욱 심화시켰다. 그리고 여성관리자로서의 조직 내 지위를 열악하게 만들었다(이승현·박영일, 2017). 고용노동부(2016)가 발표한 자료에 따르면 상시근로자가 500인 이상인 사업장에서 여성고용 비율은 37.8%, 여성관리자(과장급 이상) 비율은 20%를 간신히 넘겼으며, 4곳 중 1곳은 여성관리자가 한 명도 없었다.

이러한 문제를 해결하기 위하여 문재인 정부에서는 '제3차 여성관리자 임용확대 계획'(2018~2022)을 추진하고, 2019년 '범정부 균형인사 추진 계획'을 수립하여 중앙부처, 지방자치단체, 공공기관이 함께 포괄적인 균형인사 정책을 강력히 추진하고 있다. 또한 정부는 이러한 정책의 실질적 추진을 위하여 공공기관의 여성관리자 확대 실적 등 여성 관련 정책 이행 여부를 정부경영평가에 넣어 여성관리직 확대를 강하게 푸시하고 있다.

이러한 정책적 압력 등으로 공공부문에서 여직원 및 여성관리자의 비율은 예전에 비해 증가하고 있으며 공공기관의 기업 문화도 좀 더 여성친화적으로 바뀌어 가고 있다.

그러나, 이렇게 제도적, 환경적으로 여성의 사회 진출이 장려되고 늘어나고 있음에도 불구하고, 여전히 공공부문의 여성관리자의 비율은 민간기업에 비하여 낮은 편이다. 고용노동부가 2019년 적극적 고용개선조치<sup>1)</sup> 대상 사업장(2,064곳)을 대상으로 발표한 자료에 따르면 조사 대상 공공기관의 여성 관리자 비율은 18.8%로 민간기업(22.0%)보다 낮았다. 공공기관의 여성 노동자 비율이 40.1%로 민간기업(38.4%)보다 높은 점을 감안한다면 훨씬 더 차이나는 수치이다. 이러한 차이는 현 여성관리자들이 입사할 당시 여성 비율이 현재보다는 현격히 적었던 점도 영향을 미칠 것으로 예상되나, 한편으로는 공공기관 내 민간보다 더 두꺼운 '유리천장'의 영향도 있을 것으로 추측된다. 그렇다면, 과연 수많은 경쟁을 뚫고 공공기관에 입사한 여성들을 승진의 사다리 앞에서 주저앉게 만드는 것은 무엇일까? 이 연구는 그러한 질문에서 출발하였다.

여성의 조직 내 관리자 진출을 가로막는 요인에 대하여 그동안 국내외적으로 많은 연구들이 있었다. Tharenou와 Conroy(1994)는 상황적 접근(업무구조, 가정역할, 책임감)과 개인적 접근(태도, 인구통계학, 유년기사회화 등)을 통해 여성 승진의 변수를 연구하였고, Ragins & Sundstrom(1989)는 여성의 경력성공변수를 조직차원 변수, 대인관계차원 변수, 개인차원 변수 등으로 제시하기도 하였다. Judge et al.(1995)는 인구통계변수, 인적자본변수, 동기적 변수 등 개인특성변수 등이 객관적 경력성공에 영향을 미친다고 분석하였다. 또한 Gutek과 Larwood(1980)는 여성관리자의 경력성공 요인을 교육

---

1) 적극적 고용 개선 조치(이하·AA)는 여성 노동자와 관리자 비율을 일정 수준 이상으로 끌어올려 고용의 성차별을 없애기 위한 제도다. 전체 공공기관, 500인 이상 사업장, 지방공사·공단 등이 대상이다.

수준, 개인 능력, 성격 등 인구학적 요인과 조직 규모, 업종, 인사관리관행, 조직문화 같은 조직 차원의 요인, 가족 관계와 관련된 가족상황 요인으로 3가지로 나누어 분석하였다. 이렇듯 여성의 경력성공에 대한 연구는 많고 그 변인들의 상위 분류는 다를 수 있겠으나, 공통적으로 여성의 개인변수(성향, 교육수준, 능력 등), 상황변수(자녀유무, 결혼여부, 가정 내 지원 등), 조직변수(멘토링, 조직문화, 교육훈련기회 등) 등을 주요 요인으로 지목하였고, 이것들이 경력성공에 영향을 미치고 있음을 밝혀냈다.

본 연구에서는 이러한 여러 요인 중에서 개인변수들, 크게 자질변수와 환경변수를 집중적으로 비교해보고자 한다. 각각의 하위변수들이 여성의 경력성공에 미치는 영향을 분석한 후 상위변수별로 영향력을 합산함으로써 개인 자질변수와 환경변수와의 영향력을 비교하고자 한다. 두 변수를 비교하는 이유는, 매년 한국에서 퇴사하는 여성근로자들(약 20%)의 경력단절 이유에서 찾을 수 있다. 2018년 통계청 자료에 따르면 회사를 그만둔 여성들의 경력단절 사유는 모두 결혼(34.4%), 육아(33.5%), 임신 및 출산(24.1%) 등의 가정 부담이었다. 그만큼 직장인으로서의 여성에게 있어 결혼이나 육아와 같은 가정적 부담은 직업유지와 아주 큰 대척점을 이루며 여성을 갈등하게 하는 주요요인이다.

또한, 다양한 연구에서도 이러한 가정적인 부담요인을 여성경력성공의 주요 저해요인으로 지목하였는데, Ragins & Sundstrom(1989)은 결국 일·가정의 양립 부담을 지닌 기혼 여성들은 전일제 근무에서 파트타임 근무로 전환하거나 아니면 조기 퇴직에 이르게 된다고 하였다. White(1995)는 이러한 가정적 부담 때문에 관리직에 진출한 여성일수록 일·가정 갈등을 피하기 위해 결혼시기를 늦추거나 자녀의 수도 적은 것으로 나타났다고 하였다. 강혜련과 임희정(2000) 또한 가사나 자녀양육의 부담이 여성에게만 전가되는 우리나라의 현실에서 대다수의 기혼직장여성들은 지속적인 경력개발의 어려움을 절실히 느끼게 된다고 하였다. 그러나 이러한 연구에도 불구하고, 이 요인이 다른 요인과 비교하여 어느 정도인지를 분석하고 연구한 연구는 별로 없었다.

그러므로 본 연구에서는 입사 전부터 가지고 있던 개인의 자질변수와,

개인의 환경변수를 비교함으로써 환경변수가 여성의 경력 성공에 미치는 영향을 좀 더 세밀하게 밝혀내고자 한다. 그리고 경력성공에 영향이 있다고 밝혀진 조직변수는, 연구대상을 조직 환경이 유사한 8개 발전 공공기관으로 한정함으로써 최대한 영향력을 최소화하고자 한다. 또한 사회적 네트워크, 조직문화 등은 통제변수로 설정함으로써 이 연구가 개인 변수에 집중할 수 있도록 설계하였다.

이번 연구가 기존연구와 다르게 가지는 차별성은 다음과 같다.

첫 번째, 그동안 공무원이나, 민간기업을 포함한 전 업종 여성관리자를 대상으로 한 연구들은 있어 왔으나, 이 경우 직종에 따라 다를 수 있는 결과들이 통합되어 분석됨으로써 개개 직종만의 정확한 결과를 도출해 내는데 한계가 있었다. 그리하여 본 연구에서는 표본집단을 발전 관련 공공기관으로 한정함으로써 연구결과의 정확성을 제고하였다. 또한 공공기관 중 한 기관만을 대상으로 이루어진 연구들도 있었으나, 이 경우는 일반화의 한계 등이 있다. 본 연구는 유사한 성향의 공공기관을 조사함으로써 일반화가 가능할 수 있도록 연구를 진행할 것이다.

두 번째, 기존의 연구들은 객관적 경력성공의 요소로 직급을 설정한 경우가 많았으나, 이것은 정확한 결과분석에 한계가 있었다. 1년 된 차장과 10년 된 차장을 동일하게 보기 때문에 변수가 종속변수에 얼마나 영향을 주었는지 확인해내기 어렵다. 본 연구는 실제 승진 소요연수를 조사하여 비교함으로써 독립변수들이 여성의 경력성공에 미치는 영향을 아주 세밀하고 정확하게 확인하고자 한다.

세 번째는 개인자질변수와 개인환경변수의 세부요인들이 경력성공에 미치는 영향분석과 함께, 각 세부요인의 모형설명력값을 합하여 두 변수간 영향력 비교를 시행할 것이다. 이것은 여성의 환경변수를 개인의 자질변수로 극복 가능한지를 확인하게 할 것이다.

네 번째, 여성이 전체 인원의 10% 내외인 발전 공공기관 여성관리자를 대상으로 연구를 진행하는 만큼 남성적 조직문화가 깊은 조직에서의 여성관리자의 경력성공 요인을 연구한다는 점에서 큰 의미가 있을 것이다.

## 제 2 절 연구범위, 방법 및 논문의 구성

### 1. 연구범위 및 방법

기존의 여성관리자에 대한 연구들은 여성 공무원을 대상으로 하거나, 민간 업체와 공공기관 등을 총 망라하여 전 분야의 여성관리자를 대상으로 한 연구가 많았다. 그러나 연구대상 범위가 너무 넓을 경우 개별 직업군의 차이가 희석되면서 정확한 영향력을 구분해내기 어려울 뿐 아니라 오히려 연구결과가 잘못 해석될 가능성이 농후하다. 그러므로, 본 연구에서는 연구 표본의 집단을 공공기관, 그 중에서도 발전 혹은 송배전업무를 수행하는 주요 공공기관으로 한정하였다. 해당 기관은 한국지역난방공사, 한국전력, 한국남부발전, 한국남동발전, 한국서부발전, 한국동서발전, 한국수력원자력, 한국수자원공사<sup>2)</sup> 등 8개 기관이다. 연구대상자는 각 기관의 차장급 이상 여성관리자로, 기관별로 약 20여명씩, 약 170여명을 대상으로 연구하였다. 그리고 남녀간의 경력성공 정도 분석을 위해 남성 관리자 약 100여명도 추가 조사하였다.

연구 방법은 문헌고찰을 통한 선행연구를 바탕으로 하여 연구모형과 가설을 설정하고, 특정된 기관의 관리자들을 대상으로 설문지를 통한 실증 연구를 수행하였다. 또한 설문통계 결과를 보완하기 위하여 여성관리자 및 승진대상자들을 대상으로 심층인터뷰를 진행하였다.

본 연구의 분석틀은 Tharenou와 Conroy(1994), Judge(1995), 최유진(2005) 등의 경력성공모형 등을 참고하였으며, 여성의 경력성공에 영향을 미치는 여러 가지 변인들에 대한 선행연구들을 참고하여 도출하였다.

---

2) 한국수자원공사는 댐관리, 상하수도 건설 및 관리업무 외, 1029MW이상(시화조력, 4대강 소수력 제외)의 수력 발전을 하고 있음

## 2. 논문의 구성

본 연구 구성은 다음과 같다. 제1장은 서론으로 연구 목적과 필요성 및 연구 대상과 방법에 관련하여 서술하였다. 제2장에서는 한 조직 내에서 여성 직원의 의미와, 경력 성공 등에 대한 이론적 논의를 살펴보았으며, 공공기관에서의 여성관리자의 경력성공에 대한 선행연구를 알아보았다. 제3장에서는 선행연구를 바탕으로 본 연구의 연구설계 및 분석방법을 제시하였다. 제4장에서는 본 연구대상에 대한 기술통계분석, 각 변수간 상관관계분석 및 회귀분석 등을 통하여 설정한 연구가설을 검증하였으며, 제5장에서는 연구의 요약 및 정책적 시사점, 그리고 연구의 한계를 제시하였다.



## 제 2 장 이론적 배경 및 선행연구 검토

### 제 1 절 이론의 배경

#### 1. 여성관리 인력 이용에 대한 이론

현 정부는 민·관 전 방위적으로 많은 여성을 고위관리직으로 참여시키기 위하여 노력하고 있으며 그러한 목표를 위하여 관리직여성 임용 목표제, 일·가정 양립 지원에 관한 법 시행 등 많은 제도들을 추진하고 있다. 이러한 정책 이행과 관련하여 기업 및 국민들의 다소간 이견이 있음에도 불구하고, 여성 정책을 강력하게 추진하는 이유는 무엇일까. 우선 먼저 자원기반이론, 제도적 접근, 다양성 이론 등을 중심(문미경, 김복태, 2011)으로 알아보자.

##### (1) 자원기반이론

자원기반이론(resource based theory)은 상위 계층에 있는 여성관리자의 활용이 우수한 인력 자원을 활용하게 한다는 점에서 조직의 효율성과 효과성을 향상시킨다고 보았다. 자원기반이론은 다른 기업들이 쉽게 따라할 수 없고 지속 유지할 수 없는 자원의 보유여부를 한 기업의 경쟁력 원천으로 보고 있다(Wernerfelt, 1984; Russo & Foults, 1997; 임희정, 2008). 자원기반이론은 경쟁적 우위가 인적 자본에 근거한다고 본다. 조직 내 인적 자본이 조직의 경쟁력을 증진시키는 가장 중요한 전략이며 이러한 인적 자본을 이탈되지 않게 제대로 관리하는 것이 경쟁적 우위를 달성하는 중요 요소라 생각한다. 그러나 이러한 중요성에도 불구하고 조직에서 저활용되는 인적자본이 바로 관리직에서의 여성자원이다. 과거에 그들은 조직내 진입은 가능할지 몰라도 위로 올라가기에는 수많은 사다리걸어차기의 상황을 극복해야만 했다. 그러나 시간이 지남에 따라 선진 조직들은 조직의 경쟁력 제고를 위하여 적극적으로 관리직에서의 여성 참여를 늘리는 전략을 사용하고 있다.

그러나 과연 이러한 자원기반 이론적 시점에서만 여성의 관리직 참여를 설명할 수 있을까? 자원기반이론은 기본적으로 여성직원에게 일방적으로 조직의 분위기나 문화에 순응할 것을 요구한다. 그래야만 자원으로써 상위로 올라가기 쉽기 때문이다. 즉, 임금이 낮건, 남성과 다른 여성 특유의 감성이건 이러한 요인들이 조직에게 ‘자원’으로 인식이 되고 활용되었다는 점에서는 의미있지만, 이것은 여성들이 조직에 제대로 적응하기 위해서 기존의 조직 문화나 특성에 일방적으로 자신을 맞추는 것을 전제로 한다. 그리하여 이런 경우에는 여성자원들이 자신들만 가지고 있는 특수성이 무시되거나 오히려 사장되는 문제가 생길 수 있다.

## (2) 제도적 접근

제도적 접근(Institutional Theory)은 여성의 고위관리직으로의 진출을 설명하는데 주로 이용되는 이론이다. Di Maggio & Powell(1983)은 조직들이 서로 닮아가는 기제로 강압적 동형화(coercivesomorphism), 모방적 동형화(mimetic isomorphism), 그리고 규범적 동형화(normative isomorphism)가 있다고 하였다. 첫 번째, 강압적 동형화는 법적인 강제규정에 의해서 조직들이 비슷한 관행을 도입하게 되는 것을 의미한다. 우리나라에서는 1988년 남녀고용평등법을 도입하였는데, 이처럼 법의 제정을 통해서 여성들의 노동시장진출이 확대된 것이 바로 그 예이다. 최근에 들어와서는 정부에서 일정 비율 이상의 신입사원을 사회형평적 채용 등을 통해 뽑도록 하는 것도 그러한 강압적 동형화의 일부이다.

법에 의한 강압적인 동형화가 없을 경우에도 나머지 모방적 동형화와 규범적 동형화에 의해서 여성의 고위관리직 참여가 촉진될 수도 있다. 조직이 최고경영진 내에 성별의 다양성을 추구하는 것이 사회적으로 바람직하다는 분위기가 생길 경우 이러한 분위기가 기업에는 일종의 제도적 압력으로 작용할 가능성이 높다고 할 수 있다. 고위직에 많은 여성관리자가 진출할수록 그 조직은 사회적 인정과 승인의 혜택을 맛보는 명망혜택

패러다임은 다양성을 직무과정과 조직혁신을 위해 적극적으로 활용한다는 점에서 새로운 제3의 패러다임으로서 자리잡고 있다. 학습-효과성 패러다임은 근로자의 다양성에 대한 인식으로부터 조직의 업무, 과제, 그리고 문화까지도 변화할 수 있다는 가능성을 열어 놓는다. 이러한 학습-효과성 패러다임은 완성된 패러다임이라기보다는 진화하는 패러다임으로 보아야 한다.

## 2. 경력 성공에 대한 이론

### (1) 경력 및 경력성공 개념

경력에 대한 개념정리는 다양한데 Hall(1977)은 경력이란 “한 개인이 일생을 두고 일과 관련하여 얻게 되는 경험 및 활동에서 지각된 일련의 태도와 행위”라고 정의하고 있다. 한편 Flippo(1980)는 경력을 특정개인의 생활에 있어서 지속성, 순서 및 의미성을 부여하는 별개의 것이면서도 상호관련된 직무활동의 연속체로 정의하였다. 이처럼 경력에 대한 개념은 연구자에 따라서 다르게 해석이 되고 있으나 최근에는 경력을 ‘한 개인이 일생에 걸쳐 일과 관련하여 얻게 되는 총체적 경험’이라고 해석하는 것이 주가 되고 있다.

경력 성공은 한 개인이 업무경험의 결과로 축적한 긍정적 심리상태 및 업무관련 산출물을 의미한다(Arthur, Hall, & Lawrence, 1989; Judge et al., 1995; 우성미, 최명빈, 2018 재인용). 그리고 이러한 경력성공은 조직구성원에게 동기를 부여하여 근로의욕을 증진시키고, 조직구성원의 잠재능력을 발휘하는 기회를 제공하는 중요한 부분이 된다(윤귀남, 2016).

지금까지의 경력성공에 대한 연구는 주로 객관적인 경력성공 즉, 임금, 승진, 직급과 같은 관찰 가능한 것들에 집중되어져 왔다. Arthur와 Rousseau(1996)는 1980년에서 1994년 사이의 경력 관련 연구의 75% 이상이 객관적인 관점에 초점을 맞추고 있음을 발견했다(Heslin, 2005; 우성미 외, 2018 재인용). 그러나 객관적 측면에서 성공한 사람도 자신의 성공에 회의를 느낄 수 있고, 경력에 대한 불안과 무력감을 경험할 수 있다는 연구(Korman, Wittig-Berman & Lang, 1981) 등과 같이 경력성공을 측정하는데 있어 주관적인 측면이 강조되기 시작했다. 그리하여 지금까지의 경력성공 연구들은 객관적 경력성공과 주관적 경력성공의 두 차원으로 설명하고 있다.

#### 가. 객관적 경력성공

객관적 경력성공은 임금, 승진, 직급과 같이 객관적으로 관찰 가능한 경력 성취를 뜻한다(London & Stumpf, 1982). 한 조직 내에서 대부분의 경력을 보낸 전통적 의미의 경력개념에서는 조직 내에서의 상하이동을 경력성공으로 간주하였고, 이러한 경력성공은 주로 동료집단이나 조직처럼 제3자의 평가와 같은 공유된 사회적 이해를 반영했다(Arthur, Khapova & Wilderom, 2005). 따라서 초기의 경력성공 연구는 임금, 승진횟수, 직급과 같은 객관적 경력성공의 원인을 밝히려는 연구가 주류를 이루었다(윤하나·탁진국, 2006)

#### 나. 주관적 경력성공

주관적 경력성공은 상기의 객관적 경력성공과 비교했을 때 좀더 복잡하고 다차원적인 개념으로 Gattiker & Larwood(1998)은 ‘개인이 자신의 경력 또는 직무역할에 대한 전반적인 감정적 방향설정’이라고 정의내렸다. Greenhaus 외(1990)는 주관적 경력성공을 ‘경력에 대한 심리적 동일시’라고 하였으며, Judge 외(1991)는 ‘일에 대한 만족감, 상사나 동료와의 관계, 임금, 승진기회에 관한 만족과 관련된 내용을 평가’하는 것이라고 정의했다. Arthur et al.(2005)은 경력에 대한 열망은 사람마다 다르며, 개인은 소득, 고용 안정, 지위, 직무이동, 일과 삶의 균형 등에 다른 가치를 부여한다고 하였다. 국내에서는 장은주와 박경규(2005)가 ‘경력에서의 전반적인 성공여부, 경력목표 달성 정도, 임금, 승진, 새로운 기술 개발 등에 대한 만족’으로 정의하고 있다. 이러한 정의 외에도 다른 많은 연구(Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005; Gunz & Heslin, 2005; Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005, Heslin, 2005)에서 일과 가정의 양립, 경력 만족, 경력 실현, 경력 흥미 경력에 다양한 주관적 가치요소를 포함하여 정의하고 있다(김희령, 2015).

또 다른 경우는 타인과의 비교로 자신의 경력에 대한 주관적인 만족감과 판단을 평가하는 정의도 있다. Betz와 Fitzgerald(1987)는 주관적 경력성공을 동료와 비교한 자신, 자신에 대한 다른 사람들의 평가, 그리고 나이 또는 자신의 경력목표와 비교하여 자신이 얼마나 발전했고, 자기 도전을 통한

성취감, 역량 향상이 되었는지에 대한 스스로의 평가를 모두 포함하는 것이라고 하였으며, Heslin(2003)은 ‘주관적 경력성공은 사회구조와 연계하여 주관적 경력성공에서 타인과의 비교를 통해 느끼는 자기만족감’이라고 정의내렸다. 이러한 모든 연구자의 의견을 고려해 볼 때, 주관적 경력성공은 경력을 통해 지금까지 이루어낸 임금, 승진, 역량향상 등과 같은 객관적 요소를 비롯하여, 개인의 가치, 흥미 등의 주관적 요소에 이르기까지 경력을 통해 얻을 수 있는 다양한 산출물에 대해 자기 스스로의 기준에 비해 얼마나 만족하는지에 대한 정도이며, 나아가 남과 비교하여 자신의 결과를 얼마나 만족하는지에 대한 정도라고 정의할 수 있겠다(김희령, 2015).

<표 2-1> 주관적 경력성공 관련 연구

정의	측정변수	연구자	비고
개인의 지속적인 업무 경험의 결과로 축적된 긍정적인 심리상태	경력만족	Aryee et al. (1994) Judge et al.(1995) Nabi(2000) Seibert et al.(2001) Seibert & Kraimer(2001) 장은주(2002) 장은주 박경규(2005) 신수림(2014)	조직구성원 개인이 성공 기준을 결정
	직무만족	Judge & Bretz(1994) Judge et al.(1995) Ablele & Spurk(2009) 신수림(2014)	
	인생만족	Boudreau et al. (2001) Judge & Bretz(1994) Lounsbury et al.(2004) Peluchette(1993) 노관석, 홍아정(2012)	
	직장에서 역할	Peluchette(1993)	
	대인관계	Peluchette(1993) 신수림(2014)	
	고용가능성	장은주(2002) 장은주 박경규(2005)	

\* 김희령(2015, p17)

이러한 주관적 경력성공에 대하여 연구자들의 정의가 다양한 만큼 그 기준도 상이하다. <표 2-1>와 같이 관련한 선행연구를 살펴본 결과, 지금까지 경력만족, 직무만족, 인생만족, 대인관계, 고용가능성 등으로 다양하게 정의되어 왔다(김희령, 2015).

그러나 이 상이한 기준을 모두 고려할 경우 실무적인 활용에 한계가 있을 수 있으므로, 개인의 경력성공을 잘 표현하면서도 상대적 비교측정이 가능한 기준이 필요하며, 문재승(2012)은 여러 가지 특성에 따라 다르게 형성되는 주관적 경력성공의 기준을 모두 고려할 수 없을 때는 가장 보편적으로 받아들여지는 지표를 정하여 측정할 수 있다고 하였다. 이와 관련, 신수립(2014)은 주관적 경력성공의 구성요소를 분석하기 위해 국내·외의 저널 중심으로 주관적 경력성공 관련 연구물 30편을 분석한 결과, 경력만족과 직무만족이 주관적 경력성공의 대표 구성요소라고 설명하였다. Judge 외(1994), Seibert & Kraimer(2001) 등의 연구도 마찬가지로 설명하였다.

그리하여 본 연구에서는 주관적 경력성공으로 가장 많이 인정받고 사용되고 있는 경력만족과 직무만족을 사용하고자 한다. 경력만족의 경우 경력에 대한 성공여부 및 경력성과를 평가하는 요소 중 하나로 비교적 많은 연구에서 활용되어 왔으며(Greenhaus et al., 1999; Heslin, 2005), 가장 일반적인 조작적 정의로 여겨진다(Heslin,2002). 직무만족은 주관적 경력성공의 핵심요소(Judge 외, 1995, Ablele 외, 2009)라고 주장되기도 하며 현 직무에 대한 경력성취에 대한 조사이기도 하다. 그러므로 둘을 동시에 종속변수로 설정함으로써 각 개념의 한계를 최소화시킬 수 있을 것이다.

#### 다. 객관적 경력성공과 주관적 경력성공의 관계

객관적 경력성공과 주관적 경력성공의 관계에 관한 의견은 학자마다 다르지만, 크게 세 가지로 구분할 수 있다(우성미 외, 2018). 객관적 경력성공이 주관적 경력성공의 선행변인이라고 보는 관점이다. 1992년에서 2002년간의 경력성공에 관한 실증연구를 분석한 Arthur 등(2005)의 연구에서 68개의 연구 중 39개의 연구(57%)가 객관적, 주관적 경력성공을 모두 경력성공으로 다루고 있다. 그리고 이 중 25개의 연구(37%)가 객관적 경력성공이 주관적

경력성공에 영향을 미친다고 보고하였다. 대표적으로 Judge 등(1995)은 개인특성과 조직특성 변인을 독립변수로 하여 객관적, 주관적 경력성공에 미치는 영향을 살펴보았는데, 경력성공의 선행변수들이 객관적 경력성공을 매개로 하여 주관적 경력성공에 영향을 미치고 있는 것을 설명하는 일방향 경력성공모델을 제시하였다.

두 번째는 이 둘의 경력성공이 상호의존적이라는 관점이다. 즉 임금, 지위 같은 객관적 경력성공이 개인의 경력에 대한 인식이나 평가와 같은 주관적 경력성공에 영향을 주고, 이는 다시 개인의 동기부여와 목표 설정 등의 과정을 통해 객관적 경력성공에 영향을 준다는 것이다(이재은·곽미선, 2016). 대표적으로 Hall(2002)은 주관적 경력성공에 대한 인식이 정체성을 변화시키고 이것이 목표 추구 노력을 통해 객관적 경력성공에 영향을 준다고 설명했다.

마지막으로는 객관적 경력성공과 주관적 경력성공은 크게 상관이 없거나 구분되는 개념이라고 주장하는 연구가 있다(Abele & Spurk, 2009). 그러나 명확한 것은 위의 셋의 다른 입장이 모두 경력성공을 이해하는데 있어 객관적 경력성공과 주관적 경력성공 모두 중요한 부분이라는 점이다.

## (2) 승진의 개념

객관적인 경력성공 중 이번 연구에서 독립변수로 언급될 ‘승진’은 조직 구성원이 지금까지 담당하고 있던 직위보다 상위계급의 직위, 즉 직무의 책임도와 곤란도가 한 단계 높은 상위계급으로 수직적 인사이동하는 것을 말한다.

승진은 개인적인 차원에서는 보수가 올라가는 것은 물론이고 조직 내에서 현재의 지위보다 좀 더 높은 지위에 위치함으로써 보다 많은 직원을 통솔하고 업무에 대한 책임이 무거워지기도 하지만 개인적인 성취감을 갖게 한다. 또한 사회적으로 보다 높은 평가와 명성을 얻게 되는 것이다. 우리 사회와 같이 아직 신분을 중시하는 사회적 풍토에서는 무형의 신분상승 효과를 가져오게 하는 중요한 수단으로 작용하고 있다. 사실상, 조직구성원들이 조직에 근무하는 최대의 유인은 승진이라고 할 수 있다.

조직적인 차원에서 지니는 승진의 의미는 첫째, 조직구성원들에게는 사기를 증진시키는 수단이 되며, 조직에 더욱더 헌신하게 만드는 중요한 동인이다. 둘째, 승진된 사람은 성취욕과 직무에 대한 만족감이 증가하고 이에 따른 동기유발로 조직에 헌신하는 기제로 작용한다. 또한 이러한 승진은 다른 동료나 직원들에게 하나의 자극요인이 되기도 하고 노력을 이끌어내기도 한다. 셋째, 조직 내부 직원들의 위치를 변경시켜 줌으로써 활성화를 도모할 수 있다. 어느 직위에 결원이 발생했을 때 이를 충원하기 위한 승진은 그에 따른 연쇄적인 승진 및 인사이동으로 침체된 조직에 활력소가 되기도 한다. 넷째, 승진은 조직의 발전에 기여한다. 승진을 통해 자극을 받은 조직구성원은 좀더 조직의 발전에 기여하게 된다.(윤귀남, 2016)

또한, 승진의 기준은 본질적으로 업적 및 성과와 장래에 있어서의 능력 발휘에 대한 기대가능성이다. 이러한 기준이 적용됨으로써 비로소 능력주의 내지 실력주의에 따른 인사가 이루어질 수 있다. 승진결정의 기초로는 정실주의, 연공주의, 학력주의, 능력주의 등이 있다. 우리나라에서는 종래의 정실주의를 배격하기 위해서 연공주의와 학력주의를 기반으로 하는 연공승진제도가 주로 채택되어 왔다. 연령과 학력은 극히 객관적인 척도라고 할 수 있다. 그러나 근래에 와서는 능력주의의 도입이 급속하게 진전되어 감독직까지의 승진에는 연령과 학력이 아직도 큰 비중을 차지하고 있으나, 관리직으로의 승진 이후로는 능력주의가 완전히 지배적으로 되어가고 있다. 그러나 승진인사에 대하여 객관성과 공정성을 유지하기 위해서는 근속연수와 함께 조직구성원들의 능력개발 진전에 따라 승진을 향한 경로를 미리 계획하여 승진을 체계적으로 관리하고, 추진해 가야할 필요가 있다.



## 2절. 여성의 경력성공에 대한 선행연구

그동안의 경력성공 이론들은 대부분 주류인 남성을 대상으로 연구가 진행되었고 1980년 후반부터 비로소 여성관리자들을 대상으로 한 체계적인 연구들이 시작되게 되었다.

Melamed(1995)는 여성과 남성의 경력성공요인은 다르며, 경력을 사회적 역할로 본다면 경력성공을 설명하기 위해 여성과 남성을 같은 집단으로 고려할 수 없으므로 성차 모형이 필요하다고 주장하였다. 또 경력성공에 이르는 경로 역시 성별에 따라 다르다고 지적하였다. 여성의 경우 종사하는 업무나 산업이 남성과 차별화되어 있고 결혼과 출산·육아로 인해 갑작스런 경력단절을 보이기도 한다. Adler(1993)를 비롯한 여러 연구자들은 이러한 현상을 여성이 성공적인 경력을 위해 남성들이 겪지 않는 많은 장애요인이며 이를 극복해야 한다고 하였다(Burke & McKen, 1993; Casel & Walsh, 1993; Melamed, 1996).

이러한 인식을 기반으로 여성을 중심으로 한 경력성공 요인 이론들이 등장하게 되는데 이들은 가정에 대한 책임감이나 여성에 대한 편견 등을 경력성공의 중요한 영향요인으로 제시하고 있다.

Tharenou와 Conroy(1994)는 상황적 접근과 개인적 접근을 통하여 각 접근에 속하는 변수가 여성의 승진에 미치는 영향에 대해 연구하였다. 상황적 접근으로는 업무구조, 업무환경개발, 가정 내에서의 역할 갈등과 책임성을, 개인적 요인으로는 개인적 태도와 인구통계학적 요인, 어릴 때의 사회화를 다루었다. 그들은 호주의 근로자들을 대상으로 한 일련의 연구에서 관리직 진급을 이 두 가지 범주를 사용하여 설명하였고 이들 연구를 통해 경력성공에 이르는 경로가 남녀 간에 다르다는 것을 보여주었다. 예를 들어, 여성의 진급은 교육수준과 같은 개인적 요인에 의해 촉진되었고 가사부담과 그로 인한 근무경력 감축 등으로 부정적인 영향을 받았다. 반면 남성의 경우 개인적 요인이 직접적인 영향을 미치기보다는 훈련과 개발 기회의 증진이 진급에 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(강혜련, 조미영, 2007 재인용)

Gutek & Larwood(1980)는 경력성공을 가져오는 세 가지 원천으로 개인이 가진 인구학적 특성(교육수준·능력, 성격특성)과 조직차원의 요인(조직규모, 업종 등의 조직특성, 인사관리관행, 조직문화나 풍토), 그리고 가족상황 변수(자녀, 남편, 부양가족 등)를 지목하였다.

Ragins & Sundstrom(1989)은 여성의 경력성공변수를 세 가지로 보았다. 조직차원 변수로는 선택과 훈련, 대인관계차원 변수로는 네트워크와 멘토, 개인적 차원변수로 자신감, 성장배경, 다양한 역할(배우자, 자녀와의 관계) 등을 제시했다. 그 결과, 사회환경적 요인이 세 가지 차원변수에 영향을 미치며 각각의 차원변수 역시 상호작용을 하게 된다.

Hale & Kelly(1989)는 영향 요인을 방해요인과 촉진요소로 구분하였는데, 그들은 경력 성공의 방해요소를 내부적 측면, 지지가능 측면, 구조적 측면으로 나누어 설명하였다. 촉진요소로는 특별한 경력경로, 가족과 배우자의 지지, 재정, 교육, 훈련측면에서의 지원, 비공식적 네트워크와 멘토, 승진 기회 등을 들고 있다.

그리고 Fagenson(1990)은 여성이 관리직으로 승진하는 과정에는 내부적 특성인 성별, 기회구조로 작용하는 조직, 조직운영과정에 영향을 미치는 사회제도의 세 요소가 상호작용한다고 설명하고 있다. Feris & Judge(1991)는 경력성공에 영향을 미치는 변수들을 크게 개인적인 요인과 조직적인 요인으로 구분하였다. 개인차원 변수로는 인적자본, 성격특성, 정치적 행동 등으로 분류하고 조직차원 변수로는 사회화, 멘토링, 경력시스템, 상사 지원 등을 들었다. 이 외 많은 학자들이 여성인력의 객관적인 경력 성공과 그것에 미치는 요인에 관련하여 실증적인 연구를 진행하였다.

그러나 1990년대로 넘어가면 경력성공에 대한 패러다임은 좀더 확장된 개념으로 강조되고 있다. 객관적인 성공에도 경력에 대한 불안감, 소외감, 스트레스, 무력감 등을 경험할 수 있기 때문에 경력성공을 측정하는데 있어서 주관적 측면이 강조되기 시작했다(Korman, Witig-Berman, & Lang, 1981; 강혜련, 조미영, 2007 재인용).

주관적 경력성공은 객관적 경력성공과 비교했을 때 훨씬 복잡하고 다차원적이다. 경력에 대한 열망은 사람마다 다르며, 개인은 소득, 고용안정, 지위, 직무이동, 일과 삶의 균형 등에 다른 가치를 부여한다.(Arthur et al., 2005). 따라서 경력성공에 대한 판단을 소득, 조직 내 지위와 같은 객관적 지표에만 두기보다는 개인의 경력에 대한 내적 만족감과 같은 개인 스스로의 경력에 대한 주관적 평가를 포함할 필요성이 있다. 그러므로 현 조직에서 뿐만 아니라 지금까지 경력에서의 성공에 대한 자신의 평가를 통합하는 개념으로 경력만족, 경력전망, 직무만족, 삶에 대한 만족, 그리고 원활한 대인관계와 같은 내적인 성공감 등을 주관적 경력성공의 평가준거로 삼는다(Judge et al., 1995; Seibert et al., 2001). 특히 경력만족은 주관적 경력성공 측정에 있어 가장 많이 활용되는 하위요인이다. ‘개인의 가치가 자신의 경력을 통해 실현된 정도’(Hall, 1990)로 정의되는 경력만족은 Greenhaus, Parasuraman와 Wormley(1990)가 조직에서의 업무경험에 대한 경력결과의 일환으로 경력만족 지표를 제시한 이후 경력성공의 대표적인 지표로 활용된다(Heslin, 2005; Ng et al., 2005; 우성미, 2018 재인용).

직무만족은 자신의 직무에 대한 태도의 정서적 측면으로, Porter & Steers(1973)는 직무만족에 영향요인을 크게 개인적 요인(연령, 재직기간, 성격, 인성), 조직요인(임금과 승진기간, 조직정책 구조 등), 작업 환경요인(감독의 유형, 참여적 의사결정, 작업집단의 규모 및 작업조건, 동료와의 관계), 직무요인(직무의 범위, 역할 모호성과 역할 갈등)으로 구분했다. 정광호와 김태일(2003)은 직무만족에 영향을 주는 요인은 무수히 많으나 크게 개인적 요인(성별, 연령, 교육, 인성, 재직기간, 직종의 위세)과 조직적 특성이나 문화에 따른 구조적 요인(조직부분의 특성, 일의 특성과 구조, 노동조합의 유무 등)으로 나누어 볼 수 있다고 하였다.

여성 경력성공과 그 요인에 대한 연구를 정리해 보면 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 여성의 경력성공에 관한 선행연구

이름	조사대상	독립변수	종속변수
Judge et al. (1995)	Paul Ray DB에 포함된 고급관리자 1,388명	1. 개인특성변수 (인구통계적, 인적자본, 동기적) 2. 조직/산업특성변수	1. 객관적 경력성공 (보상, 승진횟수) 2. 주관적 경력성공 (직무만족, 경력만족)
Cannings & Montmarquette (1991)	캐나다 대기업 중간급 간부 646명	1. 인적자본변수 2. 형태적 변수 3. 환경변수	1. 최근 성과평가 2. 승진횟수
Melamed (1995)	영국 남녀 근로자 457명	1. 인적자본 속성 (직무특성 개인특성 가정환경) 2. 경력선택 (거시적 경력선택 경력이동) 3. 조직의 기회구조 (거시사회적 요인 조직적 요인 미시직무 요인)	경력성공 (임금, 직급)
Tharenou (1994)	호주 공공/민간 관리자(남성 및 여성)	1. 상황중심적 접근 (업무환경구조 및 가정환경가정환경 책임성) 2. 개인중심적 접근 (태도, 인구통계학적 특성 유년기 사회화)	승진 및 직급
Synder et al. (1995)	니카라과와 코스타리카의 여성관리자 124명	1. 배경적 특성 2. 업무에 대한 노력 3. 구조적 특성	경력성공
Kirchmeyer (1998)	MBA 졸업생 292명	1. 인적자본 2. 개인특성 3. 대인관계 4. 가족상황	1. 승진, 2. 인지된 경력성공

이름	조사대상	독립변수	종속변수
강혜련, 조미영 (2007)	국내 기업 관리자 385명	1.남성주의 조직문화 2.멘토링, 직무경험 다양성. 3.훈련 및 개발기회 4.남성적 특질 5.직장-가정 갈등, 근속연수	1.경력만족, 2.직급, 3.임금
박천호 (2012)	중앙 및 지방공무원	1.사회적 자격 (학벌, 성별, 공채구분, 보직경력, 재직기간) 2. 능력(실적,태도, 잠재력) 3. 평판(평판, 충성도 등) 4. 정실(지연,학연, 정치연)	승진
임희정 (2009)	「여성패널조사」 (2007)의 여성관리자2,361명	1.조직문화, 2.멘토유형, 3.사회적 네트워크	1.객관적 성공여부 2.주관적 성공여부
윤귀남 (2017)	K공공기관 직원 1,078명	1.승진요인 (능력, 평판, 사회적 자격, 정실) 2.조직공정성	조직몰입
우성미 (2018)	여성정책연구원 「여성패널조사」 3차~6차의 여성관리자 569명	1.개인차원 (교육수준, 자녀유무, 배우자 유무, ) 2. 조직차원 (멘토링, 교육훈련기회, 조직문화, 인사관리제도)	1.객관적 성공여부 2.주관적 성공여부
최유진 (2005)	중앙정부부처 5급이상 여성관리자 110명	1.개인특성변수 (성격요인, 동기적요인, 인구통계학적요인) 2.상황변수 (업무환경요인,가정환경요인)	1.객관적 성공여부 2.주관적 성공여부

다음 장에서는 앞에서 언급된 이론적 배경을 중심으로 여성관리자의 경력 성공 변수로서 여러 가지 변수들 중에서 개인의 자질변수와 개인의 환경변수로 나누어 논의하고자 한다. 개인의 자질변수는 학력, 성격, 성취동기, 업무 능력으로 보았으며, 개인의 환경변수는 결혼여부, 자녀유무, 주양육자 유무, 배우자의 협력적 태도, 가사지원 등으로 구성하였다. 많은 선행연구에서도 알 수 있듯이 동일한 변수라고 하더라도 연구자의 관점에 따라 다른 카테고리 포함될 수 있다. 해당 연구의 분석 틀은 Tharenou와 Conroy(1994), Judge (1995)의 모델을 기본으로 하였으며, 세부적인 변수의 분류는 경력 성공을 중심으로 한 타 연구들을 참고하여 구성하였다.

## 제 3 장 연구 설계

### 제 1 절 분석의 틀 및 연구가설

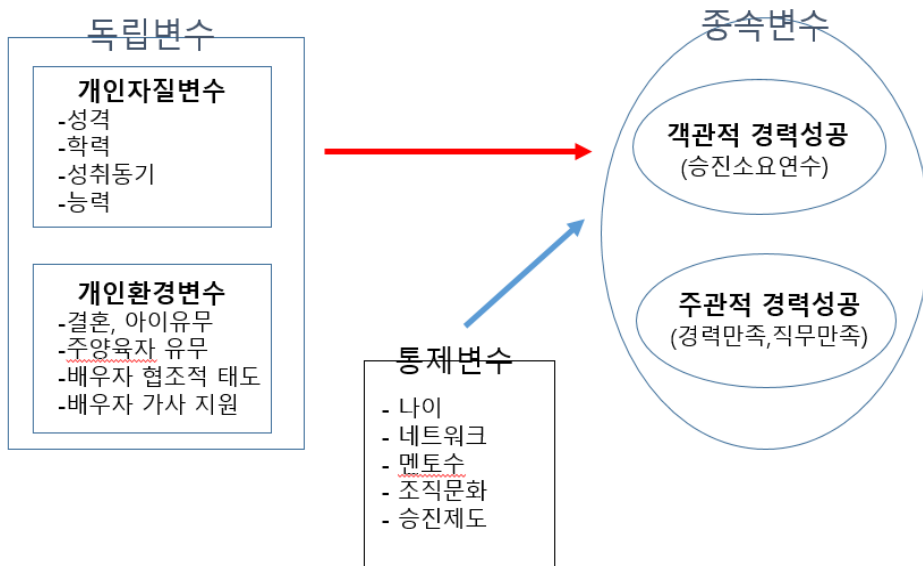
#### 1. 분석의 틀

본 연구는 “여성관리자가 적은 공공기관, 그중에서 남성적 문화가 짙은 발전 관련 공공기관에서 여성관리자로서의 승진에는 어떠한 변수들이 크게 작용하는가?” 라는 질문에 출발하였다. 그리고 여성의 승진에 영향을 미치는 변수 중 영향이 큰 변수를 찾아내어 그것의 해결을 위한 정책 조정에 힘이 되고자 하는 것에 그 목적이 있다.

그 동안은 성에 대한 구분없이 공무원 및 민간기업에서 관리자로의 승진에 영향을 미치는 연구들이 많이 이루어졌다. 개인변수, 상황변수, 조직변수 등 다양한 변수들이 여성의 승진에 영향을 미치는 것으로 연구되었다. 그러나 각 변수들의 세부 변수들이 종속변수에 영향을 미치는지의 여부에 대해서는 연구가 이루어졌으나, 상위 변수들간의 영향력 우위를 가려낸 연구는 별로 없었다. 그리하여 본 연구에서는 공공기관의 여성관리자의 경력성공에 영향을 미치는 독립변수로 Ragins & Sundstrom (1989)이 주장한 개인적 차원변수를 개인자질변수와 개인환경변수로 나누어 설정하고, 종속변수는 객관적 경력성공과 주관적 경력성공으로 설정하였다. 객관적 경력성공은 독립변수들의 영향력을 좀 더 세밀하게 확인하기 위해 차장으로의 승진소요연수로 설정하였다. 그 외 종속변수에 영향을 미치는 것으로 자주 언급되는 조직변수의 경우 연구대상을 유사한 조직 환경을 가진 발전 공공기관으로 한정함으로써 그 차이를 최소화하였으며, 종속변수에 영향이 예상되는 인구통계학적 변수, 조직문화, 네트워크, 멘토수, 승진제도 등은 통제변수로 설정하였다.

분석의 틀을 그림으로 나타내면 아래와 같다.

<그림 3-1> 연구 분석틀



## 2. 연구가설

### (1) 개인자질변수

한 개인이 조직 내에서 경력성공하기 위해서는 개인이 가지고 있는 자질들이 많은 영향을 미칠 수 있으리라는 것은 쉽게 예측 가능하다. Tharenou 등(1994)은 학력이 고위직을 수행하는 데 필요한 지식, 기술, 신용을 제공하기 때문에 직급을 높이는데 영향을 미친다고 설명하였으며, Seibert, Kraimer(2001)는 연구에서 성격특성이 개인의 경력성공에 미치는 영향을 밝혔다. 또한 높은 성취동기를 가진 사람이 직무를 훌륭히 수행하고 긍정적으로 경력을 구축한다는 결과(강혜련·임희정,2000) 등에서 보듯이 개인의 자질은 조직 내 개인의 경력성공에 있어서 큰 영향을 미칠 것으로 예상되므로, 다음과 같이 가설을 설정하고자 한다.



**가설1 : 개인자질변수는 여성 관리자로의 객관적 경력성공(승진  
소요연수)에 영향을 줄 것이다.**

- 1-1 : 학력이 높을수록 승진소요연수에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-2 : 개인성격변수 중 외향성, 성실성, 신경증은 승진소요연수에 유의미한 영향을 줄 것이다.
- 1-3 : 성취동기가 클수록 승진소요연수에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 1-4 : 업무능력이 좋을수록 승진소요연수에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

그리고 이러한 개인적 자질은 객관적인 경력성공 외에 주관적인 경력성공에도 영향을 미칠 수 있다는 점을 추측해 볼 수 있다. 강경석·김영만(2006)은 업무능력이 직무만족에 유의한 영향을 보인다는 연구를 시행하였으며, 개인의 성취동기 또한 직무만족 등에 정적인 영향력을 미친다는 연구(강혜련·임희정, 2000; 유재원·서진욱, 2011) 결과도 있다. 개인이 가지고 있는 성격, 성취동기, 업무능력 등에 따라 개인이 느끼는 경력에서의 만족도가 다를 수 있으므로, 다음과 같은 연구가설을 설정하고자 한다.

**가설2 : 개인자질변수는 여성 관리자로의 주관적 경력성공 즉, 경력  
만족 및 직무만족에 영향을 줄 것이다.**

- 2-1 : 학력이 높을수록 경력만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 2-2 : 개인 성격변수 중 외향성, 성실성, 신경증은 경력만족에 유의미한 영향을 줄 것이다.
- 2-3 : 성취동기가 클수록 경력만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.
- 2-4 : 능력이 좋을수록 경력만족에 정(+의 영향을 미칠 것이다.

- 2-5 : 학력이 높을수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-6 : 개인성격변수 중 외향성, 성실성, 신경증은 직무만족에 유의미한 영향을 줄 것이다.
- 2-7 : 성취동기가 클수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 2-8 : 능력이 좋을수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## (2) 개인환경변수

가사나 자녀양육 등의 부담으로 인해 직장 내에서 여성직원이 많은 피로감을 느끼고 남성이나 양육자가 있는 여직원에게 비해 업무 집중에 어려움을 느낄 것이라 예측해 볼 수 있다. 그리고 그러한 어려움은 결국 여성의 객관적 경력성공, 즉 승진에 영향을 줄 것이라 가정해 볼 수 있을 것이다.

강혜련(2000)은 가사나 자녀양육의 부담이 여성에게만 전가되는 우리나라의 현실에서 대다수 직장기혼여성들은 지속적인 경력개발의 어려움을 절실히 느끼게 된다고 하였고, 이 때문에 관리직에 진출한 여성일수록 일·가정 갈등을 피하기 위해 결혼시기를 늦추거나 자녀의 수도 적다고 하였다(White, 1995). 그러므로 이를 고려하여 다음과 같은 연구가설을 수립할 수 있다.

### **가설3 : 개인환경변수는 관리자로서의 객관적 경력성공(승진소요연수)에 영향을 줄 것이다.**

- 3-1 : 결혼여부, 자녀유무는 승진소요연수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- 3-2 : 주양육자 유무는 승진소요연수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- 3-3 : 여성의 직업생활에 대한 배우자의 협조적 태도는 승진소요연수에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.
- 3-4 : 배우자의 가정생활 지원정도는 승진소요연수에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

직장생활과 가정생활을 병행해야 하는 경우 한 부문의 스트레스는 역할에 대한 압력이나 피로감을 야기할 수 있고, 이는 다른 부문에의 전이가 가능할 것으로 예측할 수 있다(Saija Mauno & Ulla Kinnunen, 1999). 특히 여성은 엄마로서 한정된 시간 중 직장생활의 병행으로 많은 시간을 아이와 보내지 못하고 타인에게 양육을 부탁함으로써 아이와 주변에 죄책감을 느낄 수 있으며 (Belsky, 1992; 김기현 등, 1997 재인용) 여러 제약 등으로 회사 내 업무수행은 물론 가정 내 엄마로서의 역할에도 불만을 느끼게 될 것이다. 그리고 이러한 감정은 이 직무에 대해서 과연 이것이 양육 전담을 포기하면서까지 종사할 만한 가치가 있는 것인가로 고민하게 되며 이것이 직무만족을 떨어뜨리게 하는 요인으로 작용할 수 있을 것이다(박주령, 2012). 따라서 결혼여부, 자녀유무 등 개인이 가진 가정환경과 주관적 경력성공 사이에 다음과 같은 연구가설을 수립할 수 있다.

**가설4 : 개인환경변수는 관리자로서의 주관적 경력성공 즉, 경력만족과 직무만족에 영향을 줄 것이다.**

- 4-1 : 결혼여부, 자녀유무는 경력만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- 4-2 : 주 양육자 유무는 경력만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- 4-3 : 여성의 직업생활에 대한 배우자의 협조적 태도는 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 4-4 : 배우자의 가정생활 지원정도는 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 4-5 : 결혼여부, 자녀유무는 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- 4-6 : 주 양육자 유무는 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.
- 4-7 : 여성의 직업생활에 대한 배우자의 긍정적 태도는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
- 4-8 : 배우자의 가정생활 지원정도는 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

## 제 2 절 변수의 조작적 정의

<표 3-1> 변수별 세부변수

독립변수		통제변수	종속변수
개인자질	개인성격	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 나이</li> <li>· 네트워크</li> <li>· 멘토수</li> <li>· 조직문화</li> <li>· 승진제도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 객관적 경력성공 (승진소요연수)</li> <li>· 주관적 경력성공 (경력만족, 직무만족)</li> </ul>
	학력		
	성취동기		
	업무능력		
개인환경	결혼여부, 자녀의 수		
	주양육자 유무		
	여성 직업생활에 대한 배우자태도		
	배우자의 가사지원정도		

### 1. 종속변수

종속변수로는 객관적 경력성공과 주관적 경력성공을 설정하였다.

(1) 객관적 경력성공 : 객관적 경력성공은 변수의 영향력 차이를 계량적으로 확인할 수 있는 여성관리자(차장이상)로의 승진소요연수로 설정하였다. 경력성공의 변수로 직위가 아니라 승진소요연수로 한 이유는 동일한 직위라 하더라도 거기까지 승진하는데 소요되는 시간이 2,3배가 차이나는 경우도 있기 때문에 직위로 독립변수의 영향력을 정확하게 찾아내기에는 한계가 있기 때문이다.

본 연구에서는 여성관리자를 직위 상 차장 이상으로 정의하였다. 과장 이하의 경우 여전히 실무를 하는 단계라, 관리자로 보기 어려우므로 차장

급부터 연구대상으로 포함하였다. 그리하여 승진 소요연수는 입사 후 차장까지 소요된 기간으로 정의하였으며, 기간 산정에 있어서 경력으로 인정되지 않는 휴직 기간은 제외하고, 육아휴직 및 병가의 경우 회사에서 경력으로 인정해 주는 기간은 경력기간으로 산정하였다. 공공기관에서 자주 사용하는 '직급'(3급, 4급 등)의 경우 기관마다 직급체계가 상이하어 일률적인 접근이 불가능하기 때문에 '직위'로 통일하였다.

(2) 주관적 경력성공 : 주관적 경력성공은 Korman, Witting-Berman & Lang(1981)의 연구 등에서 제시된 것처럼 '경력만족' 와 '직무만족' 의 2개의 차원으로 구성된다. 경력만족은 Greenhaus, et. al.(1990)의 연구에 기초하여 "직장에서 맡은 업무의 일관성 및 경로 등에 있어서 자신이 지나온 경력에 대해 갖고 있는 태도"로 정의하고자 한다. 이 연구에서 경력만족은 이제까지 쌓아온 경력에서의 전반적 성공여부나 자신의 경력목표에 대한 달성 정도로 임금상승이나 승진 또는 새로운 기술 등의 개발과 같은 자신의 가치나 경력목표에 얼마나 부합하고 있는가로 정의한다. 그리고 이를 측정하기 위하여 Greenhaus et. al.(1990)에 의해 개발된 5개 문항의 주관적 경력만족 척도를 사용하였다. 문항의 예는 '나의 직장경력을 새로운 지식과 기술의 습득이란 측면에서 볼 때 만족한다,' '나의 직장경력을 경력목표달성이란 측면에서 돌이켜 볼 때 만족한다,' 등이며 II-1,2,3,4,5 문항으로 경력만족을 측정하였다.

직무만족은 자신의 직무에 대한 태도의 정서적 측면으로, 이러한 감정의 균형 상태에서 기인되는 하나의 태도라고 하였다(Smith, 1955). 또한 직무만족을 개인이 직무를 평가하거나 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 혹은 정서 상태라고 김상문·김영중(2005)은 정의하였다. 본 연구에서는 한국노동패널이 전반적인 직무만족도를 측정하기 위해 Brayfield & Rothe(1951)의 척도 가운데서 5개 문항을 선별하여 구성한 '전반적 직무만족도' 설문을 사용하여 II-6~10 문항으로 측정하였다.

## 2. 독립변수

(1) 개인자질변수 : 개인의 학력, 성격, 성취동기, 업무능력으로 설정하였다.

- 학력 : 학력은 그동안 수많은 관련 연구들에서 다루어져왔던 개인변수이며, 높은 임금이나 직위에 오르기 위한 중요 요인이기도 하다 (Tharenou & Conroy, 1994 ; 최유진, 2005 재인용). Judge et al.(1995)은 연구에서 교육수준과 객관적 경력성공이 유의미한 정(+)의 관계를 가짐을 주장하였으며, Tharenoy 등(1994)은 학력이 고위직을 수행하는 데 필요한 지식, 기술, 신용을 제공하기 때문에 직급을 높이는데 영향을 미친다고 설명하였다 본 연구에서는 대졸 이하, 대학원졸 이상으로 구분하여 학력을 측정하였다.

- 개인의 성격 : 개인의 성격과 경력성공간의 관계에 대한 연구는 1990년대 후반에 들어와서 본격 논의되기 시작하였다(Seibert· Kraimer, 2001). 최근 들어 심리학에서 가장 많은 관심과 신뢰를 받는 성격 특성에 대한 모델은 인간성격을 5가지로 구분한 Big 5 성격특성이다. 인간의 성격을 만드는 주요요소를 다섯가지로 구분한 Big 5 요인에 관한 연구는 1990년대 초에 Allport & Odbert(1936)에 의해 처음 시작되었고, 그 후 많은 학자들이 그 연구결과를 기초로 인간의 성격을 몇가지 변수로 단순화하는데 집중하였는데, Goldberg(1990)은 이들 연구에서 공통적으로 발견되어지는 5가지 요인을 찾아내 이것을 'Big5'라고 이름 지었다(손주영, 2014). 그리고 Seibert, Kraimer(2001)와 Judge 등(1999)은 Goldberg(1990)의 성격특성 변수인 Big five 변수를 이용하여 개인의 성격이 경력성공에 미치는 영향을 밝혔다.

이 Big 5가 무엇인지에 대해서는 학자들간 의견이 다소 다르지만 일반적으로 Big 5는 외향성(extraversion), 신경증(neuroticism), 경험개방성(openness to experience), 순응성(agreeableness), 성실성

(Conscientiousness) 이렇게 다섯 가지 특성을 의미하며 Judge 등(1999) 선행 연구의 검토 결과 이 변수 중 신경증, 외향성, 성실성이 경력성공과 가장 큰 관련이 있는 것으로 밝혀졌다.

신경증이란 일반적으로 긍정적 심리상태와 감정적 안정성이 부족한 것을 의미하는데 Tokar와 Subich(1997)의 연구결과는 신경증과 직무만족간의 부(-)의 관계를 밝혀냈다. 그러나 Judge 등(1999)은 신경증과 객관적 경력 성공간에 부(-)의 관계가 존재하나, 주관적 경력성공과는 관계가 없다고 하였다.

반면, 외향성은 타인과의 교제나 상호작용을 원하고 타인의 관심을 끌고자 하는 정도로 객관적 및 주관적 경력성공에 모두 정(+)의 관계를 보였다(Tokar & Subich, 1997; Judge, 1999)

성실성은 목표지향적인 성향 정도로(장은주, 2002), 경력성공과의 관계에 있어서 일관되지 않은 결과를 보였다. Judge 등(1999)의 연구에서는 주관적·객관적 경력성공과 정(+)의 관계를 보였으나, Seibert와 Kraimer(1999)의 연구에서는 유의미한 관계가 없었다.

이런 점들을 고려하여, 본 연구에서는 McCrae와 Costa(1987/1997)의 성격 5요인 모델을 기초로 경력성공과 유의미한 관계가 있는 외향성, 성실성, 신경증을 독립변수의 성격요인으로 설정하였다. 성격 5요인을 평가하는 대표적 척도로는 240개 문항으로 이루어진 NEO Personality Inventory, Revised 등이 있으나, 최근에는 보다 신속하고 간결한 평가를 위해 개발된 44문항의 Big Five Inventory(이하 BFI)와 이 척도에서 10개 문항으로 간추린 BFI-10이 흔히 사용된다. 그리고 김선영, 김재민 등(2010)은 44개 문항인 BFI를 국내 표준화한 한국판 성격 5요인 척도(Big Five Inventory-Korean version)로 변경하였는데, 본 연구에서는 이 중에서 외향성, 성실성, 신경증 부분만 발취하여 사용하였다. III-1~25, 총25문항으로 구성하였다.

- 성취동기 : 경력만족에 영향을 줄 수 있는 개인적 자질변수 중 성취의 심리적 특성으로 자신의 능력과 기량을 발휘하고자 하는 욕구, 자신의 경력을 최대한으로 개발하고 싶은 욕구, 타인으로부터 인정받고 싶은 욕구 등으로 정의하였다. 성취동기와 직무만족의 관계에 대한 선행연구로는 McClelland(1961)의 연구가 있는데, 높은 성취동기를 가진 사람이 직무를 훌륭히 수행하고 긍정적으로 경력을 구축한다는 결과가 있다(강혜련·임희정, 2000; 김일경, 2013 재인용). 또한 간호사를 대상으로 한 종단연구에서도 성장욕구 강도와 경력몰입이 정(+)의 상관관계를 갖고 있다는 결과가 있다(Blau, 1985).

본 연구에서는 임선아, 강성은(2013)이 McClelland의 성취동기 이론에 입각하여 김길준(1986) 등이 작성한 질문지를 수정·보완하여 사용한 척도를 사용하였다. 이 척도는 McClelland가 제시한 성취동기가 높은 사람의 행동특성을 토대로 과업지향성, 적절한 모험성, 자신감 등의 하위요인 기초로 만든 총 30개 문항 중 12문항을 선정하여 IV-1~12로 측정하였으며 각 문항의 점수를 합산한 점수가 높을수록 성취동기 수준이 높음을 의미한다.

- 업무능력 : 개인의 업무능력은 가장 중요한 개인 특질 중에 하나로 어떤 직위에서 업무를 수행할 수 있는 개인의 역량을 말한다(윤귀남, 2017). 능력은 과거의 성과나 향후에 기대되는 성과를 토대로 평가될 수 있으나, 능력을 판단함에 있어 객관적인 평가와 주관적인 평가 등 모두 재량적인 부분이 포함되기가 쉽다.

업무능력의 평가에 있어서 개인의 시험성적, 근무평가 등의 객관적인 자료가 더 적합할 것이나, 설문조사방법의 한계상 본 연구에서는 Matheson(1999)이 제시하였던 승진영향요인 판단기준을 고려하여 업무수행실적, 업무수행태도, 소속부서의 업무수행실적을 포함하는 측정도구를 마련하였다. 설문문항은 Matheson(1999)의 연구에서 타당성과 신뢰성이 입증된 문항을 사용(윤귀남, 2017 재인용)하여 IV-19,20,21 문항으로 측정하였다.



(2) **개인환경변수** : 개인의 경력성공에 영향을 주는 환경변수에는 개인적 환경과 조직적 환경 등이 있다. 그러나 본 연구에서는 조직과 관련 영향 요인들은 모두 통제변수로 통제하고자 하였다. 그리하여 개인이 갖고 있는 가정 내 환경요인에 집중한다. Ver(1985)는 여성의 경력 성공을 방해하는 가정 내 요인으로 결혼, 가족 생계에 대한 책임, 일에 대한 배우자의 견해, 가사분담, 자녀의 수, 자녀양육에 대한 책임, 가족에 대한 의무 등을 제시하였다. 이 연구에서도 이에 상응하는 변수들을 개인의 환경변수로 보고 독립변수로 설정하여 연구를 진행하였다. 세부적으로는 결혼여부와 자녀의 수, 주양육자의 유무, 여성 직업생활에 대한 배우자의 협조적 태도, 배우자의 가사지원정도로 설정한다.

- 결혼 여부 및 자녀의 수 : 앞서 얘기했던 결혼은 경력단절 여성의 경력단절 사유 중 가장 큰 34.4%를 차지하였다. 또한, 박재규(2003)는 연구에서 결혼에 의한 가사부담과 직무만족 간에 부(-)의 관계가 있다고 밝혔다(이경재·김주자, 2008).

White와 Cooper(1995)는 여성관리자의 경력경로의 특성으로 늦은 결혼과 적은 자녀의 수를 제시하였다(Melamed, 1995; 최유진, 2005 재인용). Diamond(1987)도 여성 직원이 가정 내에서 기대되는 책임을 하려면 경력에 있어 불리함을 견뎌내야 한다고 지적하였다. 특히 중간관리자가 되는 시점에 여성은 결혼과 함께 출산을 하게 됨으로써 큰 역할 갈등을 겪게 되는데, 이때 여성은 남성 직원들과 경쟁해야 하는 시점에 아이를 출산하고 양육함으로써 똑같은 기회를 제한받기 때문이다. Landau와 Arthur(1992)는 아이를 갖는 것은 남성에게는 정(+)의 영향을 미치고, 여성에게는 부(-)의 영향을 미친다고 밝히기도 하였다. 반면 Tharenou와 Conroy(1994)는 둘의 관계가 큰 유의성이 없다고 주장하였다.

- 주양육자의 유무 : 경력단절여성의 경력단절 이유의 60%이상이 육아에 대한 부분일 만큼 육아는 여성에게 있어 아주 큰 부담이다.

그러므로 기혼여성의 입장에서는 친정부모나 시부모 등 주양육자가 있는 경우와 그렇지 않은 경우가 매우 큰 차이가 난다. 그러므로 본 연구에서는 주양육자의 유무를 체크하였다.

- 여성 직업생활에 대한 배우자의 협조적 태도 : 여성근로자의 직업에 대한 배우자의 태도는 정신적인 지원으로 일반적으로 여성의 사회생활에 큰 영향을 준다. Lopata & Pleck(1983)는 여성의 경우 직장과 가정에서의 여러 역할을 해야 하는 부담으로 스트레스를 많이 경험하지만, 배우자를 통한 이해와 지원이 있는 경우 그 스트레스가 낮아질 수 있다고 하였다. 배우자의 태도가 협조적일수록 직원은 업무에 집중할 수 있고 심적 안정을 가질 수 있다. 설문지에서는 여성 관리자의 배우자가 부인의 직업에 대해 갖고 있는 태도를 리커트 5점 척도로 VII-4문항으로 측정하였다.
- 배우자의 가사지원정도 : 여성의 직업활동에 대한 배우자의 정신적인 또는 물질적인 지원은 여성의 사회생활에 큰 영향을 준다. Burke와 Greenglass(1987)는 승진을 위해 가사일이나 재정적인 이유로 배우자의 지원이 필요하다고 주장하였다. Tharenou와 Conroy(1994)도 배우자의 지원과 여성의 직급간에는 유의미한 관계가 있음을 밝혔다. 그리하여 이번 연구에서는 Tharenou와 Conroy(1994) 연구에서와 같이 조사대상과 배우자간의 가사분담정도를 리커트 5점 척도로 VII-5 문항으로 측정하였다.

### 3. 통제변수

본 연구는 독립, 종속변수간의 상관관계를 측정하기 위한 것이므로, 기타 다양한 영향 요인에 대하여 적절한 통제가 필요하다. 남궁근(1994)은 통제변수가 외재적 변수의 일종으로 그 영향을 검토하지 않기로 한 변수를 말한다고 하였다.

이번 연구에서는 나이, 사회적 네트워크, 멘토수, 그리고 표본 조직의 조직문화 및 승진제도 등을 통제변수로 선정하였다.

- 나이 : 연령이 개인의 경력성공에 영향을 미치는지 여부는 학자들  
에 따라 다르다. Tharenou & Conroy(1994)는 나이와 직급간의 유  
의미한 관계가 나타나지 않았다고 보았으나, Cox와 Harquail(1991)의  
연구에서는 외부적 요소가 통제된 경우, 연령은 임금 등 객관적 경력  
성공에는 정(+)<sup>의 영향을 주었으나, 주관적인 경력만족에는 부(-)<sup>의  
영향을 미친다고 주장했다.</sup></sup>
- 사회적 네트워크 : 경력 성공과 관련된 많은 연구들은 사회적 네트  
워크가 승진에 적지 않은 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다. 특히  
해당 직위에 비슷한 능력을 가진 대상자가 많을 경우 네트워크의  
힘은 큰 것으로 나타났다(박천오, 2012; 윤귀남, 2017 재인용). 본  
연구에서는 사회적 네트워크를 네트워크 빈도, 참여도, 그리고 범위로  
측정하였는데, 이는 관계의 강도(strength)와 관계의 다양성(range)을  
말한다. 관계 강도(strength)는 관계의 지속기간, 감정적 친밀감, 의사  
소통의 정도, 상호작용의 정도 등을 의미하는데(Granoveter, 1985),  
본 연구에서는 빈도와 참여도를 관계의 강도의 대리변수로 보았다.  
빈도는 지난 한달 간 네트워크 모임은 몇 번이나 있었는지를, 참여  
도는 얼마나 적극적으로 참여하였는지를 질문하였다. 또한 네트워크  
범위는 개인이 보유한 관계의 다양성을 말하는데(Ibara, 1997), 여성  
관리자가 참여하고 있는 네트워크의 개수(임희정, 2009)로 구성하였  
으며, V-4,5,6,7 문항으로 측정하였다.
- 멘토수 : 멘토는 직원에게 역할모델이 되어 주고, 업무수행이나 인간  
관계 목표의 설정과 같은 경력개발의 모든 면을 지도 및 지원해 주기  
때문에 여성의 경력성공에 매우 중요하다. 또한, 멘토는 여성 멘티에게  
조직 환경 및 문화를 알려주고 개인적 동기를 부여해주기도 하며  
멘티의 업적을 공개적으로 알리고, 편하게 우호적으로 일할 수 있는

환경적 여건을 제공해 주기도 한다. 따라서 멘토를 가진 여성직원은 그러지 않은 직원에 비해 조직에 쉽게 적응하고, 직무만족 및 급여 수준도 높다는 연구 결과가 있다(Chao, Walz & Gardner, 1992, 임희정, 2009). 또한 Whitely 등(1991)의 연구에서도 멘토링이 멘티의 경력 만족을 증가시키고 멘티의 초기 경력발전에 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다. 특히 최근에 수행된 Tharenou(2001)의 연구는 멘토링이 남성보다는 여성의 경력개발에 더 큰 영향을 미치고 있음을 밝혔다. 그리고 강혜련 및 조미영(2007)의 연구에서는 남성중심 조직에서 멘토가 여성관리자의 경력성공에 직접적으로 개입하지는 못하더라도, 멘토링의 기회가 여성관리자의 직무경험다양성에 영향을 미쳐 간접적으로 경력만족에 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다.

그러므로 본 연구에서는 승진소요연수와 주관적 경력만족에 영향을 줄 것으로 예상되는 멘토의 수를 통제변수로 설정하고 V-8 문항으로 설문조사 하였다.

- 승진제도 : 승진제도에 따라 승진 준비에 더 많은 시간을 요구하는 경우가 있으며, 이 경우 가족 부양의무가 있는 여성은 더욱 많은 제약을 받기 쉽다. 그러므로 본 연구에서는 여성관리자의 차장 승진 시 승진제도를 조사하였다. 8개 기관의 승진제도는 크게 두 가지로, 필기시험인 경우와 승진심사인 경우로 나뉘었다. 한전 및 한전자회사는 필기시험제도와 승진심사제도가 같이 이루어지고 있으나 승진심사는 비중도 적고(약 20%) 일반적인 승진방식이 아닌 경우가 많아 이런 경우는 승진시험제도를 운영하고 있는 것으로 간주하였다. 반면, 한국수자원공사는 승진심사제도를 운영하고 있으며, 한국지역난방공사는 사전 승진시험이 있으나 기본자격시험의 성격으로 난이도가 아주 높지는 않고, 결국은 승진심사에서 승진이 결정되므로 마찬가지로 승진심사제도 운영 기관으로 보았다. 부장급 이상은 모든 기관이 승진심사로 이루어지므로, 설문에서는 승진제도 질문은 제외하였다.

- 조직문화 : 조직문화는 구성원들 사이에 공유된 가치와 신념 및 준거  
틀이며(Bajdo and Dickson, 2002), 공유된 '정신적 소프트웨어'이다  
(House, et. al. 2004). 특히, 조직문화는 특정 조직의 구성원을 다른 조직의  
구성원과 구별되게 하는 '집합적인 프로그래밍'(colective mental  
programming)으로 기능한다(Hofstede, 1991; Harzing and Hofstede,  
1996). 이러한 조직문화는 여성의 승진에도 많은 영향을 미치는  
것으로 밝혀졌는데 남성주의적이거나 위계주의적 조직문화가 여성의  
승진에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 반면에 인사제도  
및 회사 내 소통이 합리적인 조직의 경우 여성의 승진에 긍정적인  
영향을 미치는 것으로 나타났다(임희정, 2009).

본 연구에서는 한국여성정책연구원에서 진행하는 '2018년 여성관  
리자패널조사'에서 사용된 조직문화 설문(남성적 조직문화, 합리적  
조직문화)을 사용하여 VI-1~9 문항으로 측정하였다.

### 제 3 절 자료의 분석방법

#### 1. 연구 대상

본 연구는 우리나라 공공기관(‘공공기관 운영에 관한 법률’ 제 4조에 따라 지정된 공공기관) 내 발전, 송전, 배전업무를 주로 하는 발전 공공기관 8개를 선정하여 그 기관들의 차장급 이상 여성관리자를 대상으로 실시하였다. 그 기관들은 한국지역난방공사, 한국전력, 한국남부발전, 한국동서발전, 한국남동발전, 한국서부발전, 한국수력원자력, 한국수자원공사 등 8개 공공기관으로 서로 업역이 유사하고, 여성근로자의 비율이 전체 직원수의 약 10% 내외로, 남성적 조직문화가 강한, 유사한 조직 문화를 가지고 있는 기관이다. 이렇게 비슷한 조직문화 및 성향을 가진 기관을 대상으로 조사한 것은 조직환경으로 인한 차이를 최소화하기 위함이다. 기관마다 직급은 상이하므로, <표 3-2>와 같이 직위를 중심(차장이상)으로 연구대상자를 선정하였다.

<표 3-2> 8개 발전 공공기관 여성관리자 현황

	전체 인원	여성 인원	차장	여성 차장	부장	여성 부장	고위급	여성 고위급
지역난방	2,124	303	592	61	113	4	71	5
한국전력	23,345	4,404	3,558	385	1,060	22	352	1
한수원	12,585	1,523	2,756	111	686	10	144	1
남동발전	2,547	271	494	29	140	2	41	0
동서발전	2,576	299	500	31	114	3	46	0
남부발전	2,472	290	525	39	137	4	45	0
서부발전	2,546	293	534	28	128	5	46	0
수자원	6,092	973	1,131	97	354	18	53	0
합계	54,287	8,356	10,090	781	2,732	68	798	7

\* 공공기관 알리오 시스템 정보('19년 기준)

그리고 향후 설문조사의 한계를 보완하고 자료수집의 타당성을 제고하기 위해 6개 공공기관 직원(차장 및 대리)을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하였다. 대상자를 대리급으로 확대한 이유는, 일부 기관의 경우 육아 등으로 아예 승진시험제도 자체를 포기하는 경우가 발견되었기 때문이다. 이 경우는 설문 조사의 표본으로 들어오지 못했기 때문에 심층 인터뷰를 통하여 그들의 의견을 반영하고자 하였다.

## 2. 자료수집방법

본 연구의 일반 자료들은 공공기관 알리오 시스템(www.alio.go.kr) 및 각 기관별 홈페이지, 한국여성정책연구원 등을 통해 수집하였다.

또한, 본 연구의 양적연구 분석을 위해 8개 발전 공공기관의 여성관리자를 대상으로 비확률 표본추출방법 중 하나인 편의표본추출법을 이용하여 설문조사를 시행하였다. 편의표본추출이란 연구자가 확보가능한 대상들을 표본으로 선택하는 방법이다. 대표성 확보의 관점에서는 확률표본추출이 이상적인 것은 사실이나, 기관들의 특성 상 연구대상의 개별 현황에 대한 구체적인 자료를 연구설계 단계에서 확보하기 어려웠으며, 연구대상이 속한 기관으로부터 연구 자료에 대한 협조를 얻기가 쉽지 않았기 때문이다. 남궁근(2003)은 실제 연구조사의 상황에서는 비현실적인 경우가 많아 이러한 경우 비확률 표본추출방법을 사용할 수 있다고 하였다.

각 기관들의 위치가 전국에 흩어져 있어 면대면 설문조사에는 한계가 발생하여 온라인 및 모바일 설문조사를 실시하였다. 구글프로그램 내 설문작성 프로그램을 이용하여 설문을 만든 후 직접 개별 직원들에게 유선으로 설문내용을 안내하고 설문을 요청하였다. 사전에 먼저 유선으로 안내 후 설문 URL을 송부하면 스마트폰이나 컴퓨터를 통해 바로 설문을 체크할 수 있는 방식을 이용하였다. 설문 종료 후에는 응답자의 연락처를 기재하도록 하여 소정의 답례품을 제공하였으며 타기관에서 직원 섭외 등의 협조를 해준 협력자에 대해서는 별도 인센티브를 제공하였다.

이를 통해 한국지역난방공사 등 총 8개 공공기관의 차장급 이상 여성

관리자를 대상으로 2020년 2월 3일부터 2월 17일까지 2주간 총 180부의 설문지를 배포하였으며, 그 중 171명이 응답하여 96%의 높은 회수율을 보였다. 이러한 높은 회수율은 연구자 및 연구자의 지인들이 연구 대상자들을 대상으로 개별로 직접 전화를 통하여 응답을 요청하였기 때문으로 분석된다.

또한 본 연구에서는 설문조사의 한계를 보완하고 자료수집의 타당성을 제고하기 위해 공공기관 직원들과 심층 인터뷰를 실시하였다. 심층인터뷰를 위하여 연구진은 같은 수도권인 경우는 오프라인으로 인터뷰를 시행했으며, 거리상의 문제로 인하여 대면인터뷰가 어려운 경우 유선 및 서면 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰에 앞서 비밀을 보장하고 논문을 위해 필요시 녹음기 사용에 대해 설명하고 참가자의 동의하에 녹취하였다. 무엇보다 양적연구로 시행된 설문조사 통계 결과에 대하여 보완할 수 있는 부분을 인터뷰를 통해 많이 답을 수 있도록 노력하였다.

인터뷰 대상자는 발전공공기관에서 일하는 여성차장급 및 차장승진을 준비하는 대리·과장급 총 8명으로 선정하여 시행하였다. 인터뷰는 2020년 5월1일부터 2주간 대면 및 전화로 시행하였으며, 차장급 6명, 대리급 2명 총8명을 대상으로 진행하였다. 7명은 기혼직원으로 아이가 있었으며 1명은 미혼직원이었다. 인터뷰는 차장이상급 직원의 인터뷰질문과 과장급 직원의 인터뷰 질문을 이원화하여 1인당 약 1시간 정도로 진행하였다.

인터뷰 시 원만한 진술을 이끌어내기 위해 크베일(Kvale, 1996: 127-131)이 제안한 도입질문과 조사 질문을 활용하였다. 여성으로서 회사생활에 만족하는지와 같은 일상적인 질문을 시작으로 참가자의 경험을 심층적으로 파악하기 위해 승진 시 여성, 특히 가정을 가진 여성에게 주어진 불이익이나 조직 내 문제점 등에 대해 자유롭게 이야기하였다. 인터뷰 대상자의 현황은 아래 <표3-3>과 같다.



<표 3-3> 심층 인터뷰 대상자의 현황

구분	연령	이름	나이	직위	입사 년도	결혼 상태	자녀 수
1	한국수자원공사	김○○	44	차장	2009	기혼	2
2	한국수자원공사	백○○	40	차장	2006	미혼	-
3	한국전력공사	정○○	41	차장	2004	기혼	2
4	한국서부발전	김○○	43	차장	2004	기혼	1
5	한국남동발전	문○○	38	대리	2007	기혼	2
6	한국수력원자력	서○○	38	대리	2010	기혼	1
7	한국지역난방공사	류○○	40	차장	2004	기혼	2
8	한국지역난방공사	이○○	42	차장	2004	기혼	2

### 3. 측정도구의 구성

본 논문은 연구방법 중 설문지법을 이용하여 가설을 검증하였다. 먼저 선행연구를 토대로 발전 공공기관 8개의 차장급 이상 직원들과의 개별 면접을 통하여 설문 구성을 위한 자료 및 내용들을 작성하였으며, 이를 바탕으로 설문문항을 작성하였다. 설문 문항들은 이미 신뢰도와 타당도를 검증받은 측정도구를 사용하였으며, 이렇게 만들어진 설문문항은 전공교수 1명, 박사과정 2명 등에게 사전 검토를 받았다. 또한 이 설문조사는 공공기관 차장급 이상 직원 및 기타 직장인 총 10명을 대상으로 예비조사를 실시함으로써 의미의 전달, 정확한 어휘 사용 등을 검증받았다. 설문지는 <표 3-4>와 같이 구성하였다. 이렇게 작성된 설문지는 개방형 질문, 리커트 5점 척도 문항과 명목척도문항 등으로 구성되었으며, 변수별 문항 및 점수화 방식 등은 다음의 표와 같다.

<표 3-4> 설문지의 구성 및 점수화방식

차원		변수명	문항번호	점수화방식
종속 변수	객관적 경력성공	승진소요연수	I-7~11	총 승진소요연수에서 경력이 인정되지 않는 휴직기간은 제외
	주관적 경력성공	경력만족	II-1~5	총 문항의 평균 적용
		직무만족	II-6~10	총 문항의 평균 적용
독립 변수	개인자질 변수	개인성격	III-1~25	외향성, 성실성, 신경증 모두 리커트 5점 척도를 이용하여 측정
		학력	I-3	0=대학교이하 졸 1=대학원이상 졸
		성취동기	IV-1~12	총 문항의 평균 적용
		능력	IV-19~21	총 문항의 평균 적용
	개인환경 변수	결혼여부	VII-1	0=미혼 1=기혼
		자녀수	VII-2	자녀의 수 적용
		주양육자 유무	VII-5,6	0(없음)=주양육자가 없거나, 민간베이비시터, 정부돌보미서비스인 경우 1(있음)=친정부모나 시부모, 친인척인 경우
	배우자 지원	VII-7,8	1=0~20% 이하, 2=20~40%, 3=40~60%, 4=60~80%, 5=80~100%	
통제 변수		나이	I-2	나이 적용
		사회적 네트워크	V-4~7	네트워킹 빈도 : 지난 한달간 모임횟수 (1=0회 2=1-2회 3=3-4회 4=5-6회 5=7회 이상) 네트워킹 참여도 : 얼마나 적극적으로 네트워킹에 참여하였는가를 5점 척도로 측정 (5에 가까울수록 적극적으로 참여) 네트워킹 범위 : 기업내 공식모임, 비공식 여성모임, 업무시간외 동료모임, 고객모임의 참여여부를 개수로 측정 (1=없음, 2=1개 참여, 3=2,3개 참여, 4=4,5개 참여, 5=6개이상 참여)
		멘토수	V-8	1=0명 2=1-2명 3=3-4명 4=5-6명 5=7명이상
		조직문화	VI-1~9	총 문항의 평균 적용
		승진제도	I-12	0=승진심사 1=승진필기시험

#### 4. 자료 분석방법

이 연구를 위해 수집된 설문자료는 코딩과정을 거쳐 SAS프로그램을 이용하여 분석되었다. 대상의 일반적 특성을 살펴보기 위해 기술통계와 Pearson 상관관계 분석을 실시하였으며 설문문항의 내적 일관성 검증을 위해서 Cronbach's  $\alpha$ 계수를 이용한 신뢰도분석을 실시하였다.

자료분석 방법을 구체적으로 살펴보면, 각 기관별 여성관리자의 현황 및 승진소요연수 분석 등을 위해 빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등의 기술통계기법을 활용하였으며, 인구통계학적 특성에 따른 차이를 구명하기 위하여 T-검증, 일원배치분산분석을 활용하였다. 그리고 경력성공과 각 변수간의 관계를 파악하기 위하여 Davis(1971)에 의한 상관관계를 해석하였으며, 영향관계를 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다.

## 제 4 장 분석 결과

### 제1절 측정의 신뢰도 및 타당도 검증

#### 1. 표본의 인구통계학적 특성

분석에 사용된 조사대상의 인구통계학적 특성은 <표 4-1>와 같다. 전체 수집한 총 표본의 수는 171명이었으나, 1990년대 초반에 입사한 직원들의 경우 그 이후 입사한 직원들의 입사조건 및 승진제도 등 제도 환경이 많이 상이하여 데이터 분석에 있어서 극단치가 나오는 경우가 적지 않았다. 그리하여 데이터 분석 시, 많은 항목에서 극단치로 나타나는 1995년 이전 입사자 12명을 표본에서 제외하기로 하였다. 그리하여 설문조사 통계분석에 사용된 총 표본수는 159명이다.

설문에 응한 여성관리자들의 연령은 40세 이하가 55.3%로 가장 많았고, 다음으로 40세~45세 이하가 39%, 35세 이하는 8.8%, 45세 초과는 5.7% 순으로 분포하였다. 학력은 대학교이하 졸업이 67.9%, 대학원졸이 32.1%로 전 대상자의 2/3가 대학교 이하 졸업자였다. 근무경력은 10년 이하가 13.8%, 10년~15년 이하는 44%, 15년~20년 이하는 35.3%, 20년~25년 이하는 6.9%로, 10-15년 사이가 가장 많았다. 결혼여부는 미혼이 35.2%, 기혼이 64.8%를 차지하였으며, 기혼자 중에 자녀의 수는 무자녀는 13.6%, 1명은 34.9%, 2명 이상은 51.5%를 차지하였다.

기관별로 보면 지역난방공사와 한국전력, 수자원공사 직원이 각각 약 20% 내외로 비슷한 표본수를 가졌으며, 그 외는 서부발전 13.8%, 동서발전 7.6%, 남부발전과 남동발전 6.9%, 수력원자력은 6.3%로 분포하였다.

그리고 기관별로 모집단(여성차장급) 대비 표본의 비율을 보면, 서부발전이 78.6%로 가장 높고, 지역난방공사 52.5%, 동서발전 38.7%, 남동발전 37.9%, 수자원 29.9%, 남부발전 28.2%, 수력원자력 9%, 한전 8.3% 순으로 차지하였다.

한전 및 한수원의 경우 모집단수가 타기관에 비해 상대적으로 커 표본의 비율이 낮게 나타났다.

<표 4-1> 연구대상의 인구통계학적 분석

구분		빈도	백분율(%)
연령	35세이하	14	8.8
	40세이하	74	46.5
	45세이하	62	39.0
	50세이하	7	4.4
	55세이하	2	1.3
최종학력	대졸 이하	108	67.92
	대학원졸 이상	51	32.08
재직기간	10년이하	22	13.8
	11년이상 15년이하	70	44
	16년이상 20년이하	56	35.3
	21년이상 25년이하	11	6.9
직무	사무직	132	83
	기술직	25	15.7
	기타	2	1.3
기관	한국지역난방공사	32	20.1
	한국전력	32	20.1
	한국서부발전	22	13.8
	한국동서발전	12	7.6
	한국남부발전	11	6.9
	한국남동발전	11	6.9
	한국수력원자력	10	6.3
	한국수자원공사	29	18.3
결혼여부	미혼	56	35.2
	기혼	103	64.8
자녀수	0명	14	13.6
	1명	36	34.9
	2명이상	53	51.5

<표 4-2> 공공기관별 인원비교

2019.11월기준

		전직원	여성	여성차장(A)	응답자(B)	비율(%) (B/A)
지역난방		2,124	303	61	32	52.5
수자원		6,092	973	97	29	29.9
한전		23,345	4,404	385	32	8.3
발전 자회사	수력 원자력	12,585	1,523	111	10	9
	남동 발전	2,547	271	29	11	37.9
	동서 발전	2,576	299	31	12	38.7
	남부 발전	2,472	290	39	11	28.2
	서부 발전	2,546	293	28	22	78.6
합 계		54,287	8,356	781	159	20.3

## 2. 측정의 신뢰도 및 타당도 검증

### 1) 측정의 신뢰도 검증

신뢰성이란 동일한 대상에 대하여 같거나 비교가능한 측정도구를 사용하여 반복 측정할 경우에 동일하거나 비슷한 결과를 얻을 수 있는 정도를 말하는 것이다.(남궁근, 2003) 그리고 일반적으로 동일한 개념을 측정하기 위해 복수의 문항을 사용하였을 때, 이들 문항들이 얼마나 내적 일관성을 가지고 있는지를 알기 위하여 가장 많이 사용하는 것은 크롬바흐 알파계수를 이용하는 검증방법이다.

그리하여 본 연구에서는 크롬바흐 알파를 이용하여 문항의 신뢰도를 검증하였다. 앞서 변수의 측정에서 설명했듯 경력만족과 직무만족, 성취동기를 제외한 나머지 변수들은 더미변수로 처리하거나 등간척도로 측정하였

기에 신뢰도를 측정할 수 없으므로, 경력만족, 직무만족, 성취동기 변수만으로 신뢰도 검증을 실시하였다.

그 결과 경력만족의 경우 크롬바흐 알파계수가 0.88이고, 제거대상 측정 항목은 발견되지 않았다. 직무만족의 경우에도 알파계수가 0.89로 높았고 마찬가지로, 설문문항을 제외하였을 때 알파계수가 더 떨어지므로 모든 문항을 사용하였다. 성취동기 또한 알파계수가 0.91로 매우 높아 현 질문을 그대로 유지하였다. 이처럼 모든 측정개념들은 알파계수가 모두 Nunnally(1978)가 제시한 기준인 0.7을 상회하고 있으며 제거대상 측정 항목은 발견되지 않았으므로 응답자의 응답이 내적일관성을 확보하였다고 보고, 이들 항목을 최종 분석에서 활용하기로 하였다.

<표 4-3> 신뢰도 분석 결과

경력만족 ( $\alpha=0.883$ )		직무만족 ( $\alpha=0.892$ )		성취동기 ( $\alpha=0.914$ )		남성문화 ( $\alpha=0.791$ )	
항목	알파값	항목	알파값	항목	알파값	항목	알파값
1	0.843	1	0.864	1	0.914	1	0.737
2	0.855	2	0.883	2	0.908	2	0.791
3	0.869	3	0.841	3	0.905	3	0.758
4	0.847	4	0.849	4	0.906	4	0.758
5	0.876	5	0.884	5	0.905	5	0.770
				6	0.904	6	0.755
				7	0.910	7	0.767
				8	0.906		
				9	0.909		
				10	0.906		
				11	0.903		
				12	0.910		

## 제2절 기술통계평가

본 연구에서 주요변수들의 기술통계를 실시한 결과는 다음과 같다.

주요변수들의 기술통계를 실시한 결과는 표와 같다

<표 4-4> 변수별 기술통계결과

변수		평균	표준편차	최솟값	최댓값	
독립변수	자질변수	외향성	2.84	0.60	1.13	4.50
		성실성	2.73	0.48	1.67	4.00
		신경증	2.56	0.56	1.25	4.13
		성취동기	3.52	0.65	1.25	5.00
		업무능력	3.78	0.61	1.67	5.00
독립변수	환경변수	직업에대한 배우자태도	4.26	0.72	1.00	5.00
		배우자의 가사지원	2.65	0.80	1.00	5.00
종속변수		승진 소요연수	120.18	29.33	65.00	233.00
		경력만족	3.79	0.73	1.80	5.00
		직무만족	3.71	0.83	1.40	5.00

외향성은 평균 2.84(SD=.6), 성실성은 2.73(SD=.48), 신경증은 2.56(SD=.56)을 보였으며, 성취동기는 3.52(SD=.65), 업무능력은 3.78(SD=.61)로 집계되었다. 특이한 점은 성취동기와 업무능력에 대한 설문에서 평균이 보통 이상을 보였다는 점이다. 또한 개인 환경요소인 여성 직업생활에 대한 배우자의 협조적인 태도는 4.26(SD=.72)로 매우 높은 편으로 나타났고, 배우자의 가사지원정도는 2.65(SD=.8)로 50% 이하의 평균을 보였다.

종속변수인 승진소요연수의 평균은 120.18개월(SD=29.33), 경력만족은



3.79(SD=.73), 직무만족은 3.71(SD=.83)로 집계되었다.

인구통계학적 변수들과의 종속변수와의 관계를 살펴보면 설문대상자들의 나이에 따라 종속변수들의 결과가 다르게 나타났다.

<표 4-5> 나이와 경력성공과의 관계

변수		승진소요연수		경력만족		직무만족	
나이	N	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
35세 이하	14	90.14	9.82	3.70	0.79	3.26	1.03
36~40세	74	117.91	30.61	3.77	0.75	3.67	0.79
41~45세	62	124.71	21.83	3.84	0.69	3.82	0.83
46세 이상	9	154.33	39.47	3.80	0.83	3.91	0.56
F값		31.73		0.11		5.79	
유의확률		P<.0001		P<.7410		P<.0172	

승진소요연수는 나이가 어릴수록 더 짧고 나이가 많을수록 기간이 길어짐을 알 수 있다(F=31.73, T=5.63, p<.0001). 이는 전체 공공기관으로 일반화하기는 어렵지만, 과거에 비해 여성 직원의 승진이 더욱 빨리 이루어진다고 유추해 볼 수 있다. 또는, 과거에 비해 공공기관의 위상이 높아짐에 따라 우수 여성 직원이 많이 입사하고 여성들의 승진도 빨라졌다고 볼 수도 있겠다. 또한 기관의 개별적인 사항에 따라 다르기는 하겠지만, IMF 이후 많은 공공기관의 신입사원 채용이 한동안 정지되었다가 2002년 이후부터 다시 채용을 시작하면서 그 후 입사자들의 승진이 기존 직원의 부재(1998~2001)로 인해 좀 더 빨리 진행되었던 점도 한 이유가 될 수 있을 것이다.

경력만족의 경우 나이와의 명확한 변화관계를 찾기 어려우나 적어도 45세 이하까지는 나이에 따라 경력만족이 증가하는 것으로 나타났다. 그러나 통계적으로는 관계가 없는 것으로 나타났다. 반면, 직무만족은 나이가 많을수록 높은 것으로 나타나고 있는데( $F=5.79$ ,  $T=2.41$ ,  $p<.017$ ) 이는 40대 이상으로 넘어갈수록 육아로부터 자유로워짐에 따라 심적인 만족도가 더욱 높아지고 나이가 많아질수록 조직 내 직위 및 임금이 올라감에 따라 직무만족감이 더 높아진 것으로 추정할 수 있을 것이다.

여러 가지 변수 중에서 가장 큰 차이를 보인 변수는 바로 기관별 승진제도이다. 승진제도에 따라 종속변수인 승진소요연수, 경력만족, 직무만족에 큰 차이를 보였다. 차장승진 시 승진심사로 승진하는 기관의 경우 여성 직원의 평균 승진소요연수는 141개월인데 반해, 승진시험으로 승진을 시행하는 기관의 경우 평균 107개월이 소요되어 승진심사로 승진하는 기관에 비해 약 34개월 더 빨리 승진이 된 것으로 나타났다( $F=75.83$ ,  $p<.0001$ ). 반면 이들의 경력만족 및 직무만족은 승진 심사로 이루어지는 기관이 경력만족 3.91, 직무만족 3.95로 승진시험으로 이루어지는 기관의 경력만족(3.71)과 직무만족(3.56)보다 더 높은 것으로 나타났다. 경력만족의 경우 통계적으로 유의수준 10% 내에서는 유의( $F=2.89$ ,  $p<.0912$ )한 것으로 나타났으며, 직무만족은 ( $F=8.71$ ,  $p<.0037$ )로 유의수준 1% 내에서는 유의한 것으로 밝혀졌다. 이것은 승진시험으로 인해 기관 내 경쟁적인 조직문화가 형성되고, 이러한 경쟁관계는 직원들의 정체성 형성에 부정적 영향을 미치며, 상호 신뢰감을 저하시켜 개인의 직무만족도에 부정적 영향을 미친다고 한 Friedkin과 Simpson(1985)의 연구결과를 지지하는 것으로 시험제도가 직원들에게 더 많은 심리적 압박과 스트레스를 주고 이것이 직무만족에 어느 정도 영향을 주는 것으로 유추할 수 있겠다.

<표 4-6> 승진제도별 경력성공과의 관계

변수		승진소요연수		경력만족		직무만족	
승진제도	N	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
승진심사	61	141.33	18.76	3.91	0.79	3.95	0.76
승진시험	98	107.01	26.97	3.71	0.68	3.56	0.83
F값		75.83		2.89		8.71	
T값		-8.71		-1.7		-2.95	
유의확률		P<.0001		P<.0912		P<.0037	

다른 통제변수인 성취동기, 업무능력과 종속변수들과의 관계를 알아보았다. 기관에 따라 큰 차이를 보이는 승진소요연수에는 일관성이 보이지 않았으나, 직원들의 주관적 경력성공에는 유의미한 관계를 보였다. 즉 성취동기가 높은 직원들은 경력만족(F=23.36, p<.0001)과 직무만족(F=60.07, p<.0001)에도 모두 높게 나타났으며 통계적으로 유의미하였다. 또한 자신이 판단한 자신의 업무능력이 높은 직원들도 승진소요연수에는 일정한 연관성이 없었으나, 경력만족(F=22.35, p<.0001)과 직무만족(F=58.9, p<.0001)에는 모두 높게 드러났으며 통계적으로 유의미하였다.

<표 4-7> 성취동기와 경력성공과의 관계

변수		승진소요연수		경력만족		직무만족	
성취동기	N	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
2점이하	2	112.50	9.19	3.40	0.57	2.00	0.00
2점~3점이하	32	114.81	26.33	3.44	0.86	3.08	0.91
3점~4점이하	93	120.08	30.82	3.77	0.61	3.77	0.64
4점~5점이하	32	126.31	28.25	4.24	0.72	4.28	0.70

<표 4-8> 업무능력과 경력성공과의 관계

변수		승진소요연수		경력만족		직무만족	
업무능력	N	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
2점이하	2	134.00	19.80	2.90	0.42	2.90	0.42
3점이하	30	113.83	24.82	3.37	0.80	2.91	0.89
4점이하	102	120.30	30.50	3.84	0.62	3.83	0.63
5점이하	25	126.16	29.75	4.15	0.80	4.25	0.79

이와 함께 여성의 경력성공에 있어서 선행연구에서 자주 언급되었던 주요 변수인 ‘사회적 네트워크’는 여성관리자의 경력만족 및 직무만족과 모두 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 이 결과는 사회적 네트워크를 형성하고 이를 통해 필요한 정보와 자원을 공급받을 수 있는 여성관리자가 그렇지 않은 여성보다 경력성공에 유리하다고 한 Ibarra(1997) 및 임희정(2009)의 이론을 다시 한번 입증해 준 결과이기도 하다.

<표 4-9> 네트워크와 경력성공과의 관계

변수		승진소요연수		경력만족		직무만족	
네트워크	N	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
2점이하	15	123.80	28.76	3.67	0.78	3.40	0.83
3점이하	85	121.33	28.74	3.67	0.74	3.50	0.86
4점이하	48	114.0	31.04	3.91	0.66	4.01	0.63
5점이하	11	133.27	23.87	4.38	0.49	4.38	0.56
F값		0.22		14.16		29.70	
유의확률		P<.6384		P<.0002		P<.0001	

또한 여성관리자의 주관적 경력만족은 멘토의 수와도 정(+)의 영향을 미치는 것으로 드러났다. 이는 멘토를 가진 여성이 그렇지 않은 여성에 비해 조직에 쉽게 적응하고 직무만족과 급여 수준 또한 높다고 한 Chao, Walz & Gardner(1992)의 이론을 지지하였으며, 멘토를 갖고 있는 여성이 멘토를 전혀 갖지 않은 여성에 비해 경력성공의 척도라 볼 수 있는 직무 수행 의욕, 경력만족, 승진, 능력 활용 등에 대한 만족이 높게 나타났다고 밝힌 정희선(2001)의 결과도 뒷받침해 주었다.

<표 4-10> 멘토수와 경력성공과의 관계

변수		승진소요연수		경력만족		직무만족	
멘토수	N	평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
0명	3	105.00	13.45	3.13	0.12	3.07	0.12
1~2명	37	110.19	28.98	3.74	0.84	3.65	1.00
3~4명	45	118.80	28.74	3.98	0.70	3.69	0.79
5명 이상	15	127.00	26.41	3.99	0.70	4.07	0.80
F값		1.75		10.91		8.68	
유의확률		P<.1878		P<.0012		P<.0037	

조직문화와 경력성공과의 영향에 대해서는 남성적 문화는 일관성있는 결과를 보이지 않았으나, 합리적 조직문화는 경력만족 및 직무만족에 정(+)의 영향을 미쳤다. 이는 상하관계가 민주적이고 남녀 구성원 모두가 평등한 대우를 받으며 인사관리관행이 합리적인 조직문화를 가진 기업에서 여성들의 상위직급 진출이 용이하다는 임희정(2009)의 결과를 다시 한번 증명한 것으로 조직의 합리성이 얼마나 직원 개개인의 만족에 큰 영향을 미치는지를 보여주었다.

<표 4-11> 합리적 문화와 주관적 경력성공과의 관계

변수		경력만족		직무만족	
합리적문화	N	평균	표준편차	평균	표준편차
2점이하	26	3.51	0.83	3.36	0.72
3점이하	61	3.59	0.75	3.45	0.87
4점이하	66	4.02	0.56	4.02	0.68
5점이하	6	4.57	0.51	4.40	0.76
F값		23.27		29.23	
유의확률		P<.0001		P<.0001	

반면, 승진심사기관과 승진시험기관 직원들이 평가한 남성조직문화는 차이를 보였다. 전체 평균은 3.17이고, 승진심사기관에 비해 승진시험기관의 문화가 더욱 남성중심적인 것으로 나타났다.

<표 4-12> 승진제도와 남성적 조직문화와의 관계

나이	N	평균	표준편차	최소값	최대값	T값	P값
승진심사	61	2.98	0.77	1.29	4.29	-2.59	P<.0106
승진시험	98	3.30	0.74	1.43	5.00		

그리고 마지막으로 종속변수와의 관계 외에 큰 특징이 드러나는 부분이 있었다. 이는 승진심사기관과 승진시험기관의 여성관리자의 결혼여부 및 자녀 양육환경이었다. 승진제도에 따라 미혼자의 비율은 아주 두드러진 차이를 보였다.

<표 4-13> 승진제도와 가족유형별 통계값

승진제도	N	미혼	기혼 무자녀	기혼 유자녀 유양육자	기혼 유자녀 무양육자
승진심사	61 (100%)	10 (16.4)	4 (6.6)	29 (47.5)	18 (29.5)
승진시험	98 (100%)	45 (45.9)	10 (10.2)	31 (31.6)	12 (12.3)
T값		3.98	2.10	1.13	.
유의확률		P<.0001	P<.0376	P<.2615	.

승진심사기관의 미혼율은 전체 응답자 중 16.4%에 불과하였으나, 승진시험기관의 경우는 미혼이 절반에 가까운 45.9%에 달했다. 이는 승진시험기관의 승진기간이 짧아 전반적인 여성관리자의 나이가 젊어 미혼율이 높을 가능성이 있을 것이다. 그러나 여성관리자들이 경력성공을 위해 늦게 결혼하거나 아이수를 줄이는 특징이 있다는 White와 Cooper(1995)의 연구결과처럼 조직 내 업무 수행 및 승진 등의 경력성공을 위해 결혼을 미룰 가능성에 대해서도 유추 가능하다. 다른 한편으로는, 자녀가 있는 여성의 경우 조직 환경적으로 육아 등으로 인해 자체 이탈이 되는 경우도 있는 것으로 보인다. 승진시험기관 직원과의 개별 인터뷰에서 “승진시험을 준비할 시간이 없어 그냥 포기해버리는 경우도 많다”라는 답변이 있었으며, “승진 시 타지방으로 배치되어 육아가 불가능하므로 승진을 미룬다”는 답변도 있었다. 이 부분은 승진제도 외에 기관의 지방순환배치정책이 승진에 영향을 미치는 것으로 해석되었다. 이러한 내용은 상기 분석결과 중 주양육자가 없어 육아에 많은 시간을 할애해야 하는 ‘기혼, 유자녀, 무양육자’ 직원의 비율에서 승진시험기관의 수치가 승진심사기관 수치의 절반에도 미치지 못한다는 점에서도 확인되었다.

기혼 여성관리자 중 자녀의 수에 따른 승진소요연수 및 주관적 경력성공

을 비교해본 결과, 자녀수와 종속변수간의 일관성있는 변화는 크게 없는 것으로 나타났다. 그러나 승진소요연수의 경우 자녀가 2명 있는 경우는 1명이 있는 경우보다 18개월 더 긴 것으로 나타났고 확률적으로도 유의미하게 나타났다( $F=3.49, p<.0339$ ). 이는 육아휴직기간의 영향을 받는 것으로 해석된다. 반면, 주관적 경력성공은 통계학적으로는 자녀의 수에 크게 영향을 받지 않는 것으로 나타났으나 직무만족의 경우 평균만 비교해보면 무자녀 여성관리자가 유자녀의 여성관리자보다 만족도가 낮게 나타났다. 이는 자녀 양육 등으로 인한 보람과 기쁨이 육아로 인한 스트레스를 어느 정도 상쇄했다고 보는 박주령(2012)의 주장을 지지하는 결과이다.

<표 4-14> 자녀수와 경력성공과의 관계

자녀수	N	승진소요연수		경력만족		직무만족	
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
0명	14	116.0	34.4	3.87	0.79	3.84	0.83
1명	37	114.8	33.6	3.96	0.61	3.90	0.70
2명이상	53	132.4	28.8	3.86	0.73	3.90	0.80
F값		3.49		0.34		0.03	
유의확률		p<.0339		p<.7121		p<.9734	

그리고 마지막으로 본 연구의 가설과는 상관없지만, 여성관리자 설문조사 시 8개 공공기관의 남자관리자들을 대상으로도 해당 설문을 동시에 진행하였다. 이번 연구의 주제와는 거리가 있으나, 발전 공공기관에서 성별에 따른 경력성공 정도를 비교해 보는 것도 의미가 있다고 보았기 때문이다. 남성응답자의 수는 96명으로 여성직원의 수와 합쳤을 때, 총 267명의 샘플에 해당하며 그 통계결과는 다음과 같다.



<표 4-15> 성별 경력성공 비교

성별	N	승진소요연수		경력만족		직무만족	
		평균	표준편차	평균	표준편차	평균	표준편차
여성	171*	128.4	44.17	3.77	0.72	3.71	0.81
남성	96	133.7	48.42	3.87	0.73	4.00	0.81
T값		0.90		1.16		2.88	
유의확률		p<.3684		p<.2462		p<.0043**	

\* 여성 응답자 수는 극단치 조정하지 않은 전체 응답자 수임

통계분석 결과, 남성직원과 여성직원의 성별이 종속변수에 미치는 영향에서 승진소요연수와 경력만족에서는 유의미한 차이가 나타나지 않았다. 이는 일반적으로 남성이 여성보다 조직에서 더 빨리 승진하리라는 예상을 뒤엎는 결과로서, 비록 표본수가 많지 않아 일반화에는 무리가 있겠으나, 여성 내부의 ‘심적인 유리천장’ 인식수준을 내리는 데 의미가 있다고 볼 수 있겠다.

반면, 직무만족에서는 남성이 여성보다 평균 약 0.3정도 높게 나타났으며 이것은 통계적으로도 유의미한 것으로 나타났다. 이 결과는 경력과 직무만족에 있어서 남성의 경우 여성과 비교할 때 경력개발 과정이 예측가능하며 명확한 반면, 여성은 남성에 비해 예측불가능하며 복잡하고 다양한 요인들과 상호작용하는 특성이 있어(임희정, 2011), 이로 인해 여성이 남성보다 경력개발과정에서 보다 어려움에 노출될 가능성이 높고 만족도도 떨어질 가능성이 높은 것으로 추측해 볼 수 있다.

### 제3절 상관분석 및 다중공선성 분석

#### 1. 상관분석 결과

본 연구의 가설검증에 앞서 변수들의 기술통계와 피어슨 상관관계(Pearson correlation)를 살펴보았다. 상관분석은 하나의 변수가 다른 변수와 어느 정도 밀접한 관련성을 갖고 움직이는가를 알아보기 위하여 사용되며, 대체로 상관계수 수치가 0.2~0.4이면 낮은 상관관계이고, 0.4이상이면 높은 상관관계라고 볼 수 있다.

본 연구의 주요 변수인 학력, 개인성격(외향성, 성실성, 신경증), 성취동기, 업무능력, 가족부양여부, 여성 직업생활에 대한 배우자의 협조적 태도, 배우자의 가사 지원정도 간 상관관계 분석을 해 본 결과, 성실성은 외향성(0.377,  $p<.001$ )과 정의 상관관계를 가지고 있으며 신경증은 외향성(-.229,  $p<.01$ )과, 성실성(-.543,  $p<.001$ )과는 유의미한 부(-)의 관계를 맺고 있다. 또한 성취동기는 외향성(.419,  $p<.001$ ), 성실성(.430,  $p<.001$ )과 업무능력은 학력(.206,  $p<.01$ ), 외향성(.379,  $p<.001$ ), 성실성(.543,  $p<.001$ ), 성취동기(.605,  $p<.001$ )와 유의미한 관계를 가지고 있으며 신경증(-.344,  $p<.001$ )과는 부(-)의 관계를 가지고 있다. 가족부양여부는 성실성(.169,  $p<.05$ ), 성취동기(.356,  $p<.001$ ), 업무능력(.215,  $p<.01$ )과 정적 관계가 있으며, 여성 직업생활에 대한 배우자의 협조적 태도는 외향성(.162,  $p<.05$ ), 성실성(.169,  $p<.05$ ), 배우자의 가사지원정도는 가족부양여부(-.301,  $p<.001$ )와는 부(-)의 관계를, 부인직업에 대한 배우자의 태도(.293,  $p<.001$ )와는 유의미한 정(+)의 관계를 맺고 있는 것으로 나타났다. 업무능력과 성취동기가 보인 상관계수가 가장 높은 0.605, 업무능력과 성실성이 0.543, 성취동기와 성실성이 0.430고 나머지는 모두 그 이하였으므로 상관관계는 낮은 것으로 볼 수 있겠다.

<표 4-16> 독립변수, 종속변수, 통제변수의 상관관계

H0: Rho=0 가정하에서 Prob >  r  (피어슨상관계수,N=159)															
	나이	네트워크	멘토수	남성적문화	합리적문화	승진제도	학력	외향성	성실성	신경증	성취동기	업무능력	결혼자녀	배우자태도	가사지원
나이	1														
네트워크	0.017	1													
멘토수	-0.003	0.398***	1												
남성적문화	-0.043	-0.013	-0.037	1											
합리적문화	-0.037	0.151	0.202*	-0.161*	1										
승진제도	-0.340***	0.023	-0.157*	0.204**	-0.036	1									
학력	0.280***	0.059	0.142	-0.028	-0.005	-0.123	1								
외향성	0.065	0.406***	0.342***	-0.045	0.149	-0.133	0.026	1							
성실성	0.087	0.345***	0.341***	0.026	0.096	-0.126	0.058	0.377***	1						
신경증	-0.094	-0.276***	-0.178*	0.045	-0.134	0.012	-0.037	-0.229**	-0.543***	1					
성취동기	0.163*	0.237**	0.259***	0.030	0.287***	-0.110	0.012	0.419***	0.430***	-0.379	1				
업무능력	0.232**	0.392***	0.206**	0.060	0.202*	-0.116	0.206**	0.379***	0.543***	-0.344***	0.605***	1			
결혼자녀	0.325***	-0.031	0.025	0.031	0.040	-0.340***	0.061	0.107	0.169*	-0.098	0.356***	0.215**	1		
배우자태도	-0.151	0.284***	0.278***	0.022	0.048	-0.001	-0.093	0.162*	0.169*	-0.138	0.014	0.123	-0.127	1	
가사지원	-0.239**	0.157*	0.120	0.043	0.171*	0.161*	-0.074	0.087	0.028	-0.065	-0.009	-0.036	-0.301***	0.293***	1

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

## 2. 다중공선성의 진단

각각의 독립변수와 종속변수와의 영향 관계를 알아내기 위한 다중회귀 분석을 실시하기 전에 독립변수들 간의 다중공선성(multicollinearity)이 존재하는지를 살펴보았다. 다중회귀분석을 위해서는 단순 회귀분석의 가정에 더하여 다중공선성 등에 대한 검토가 필요한데, 독립변수들 사이 상관관계가 1인 경우(완전한 선행관계인 경우) 최소자승법에 의한 추정치를 계산할 수 없으며, 1이 아니더라도 1에 가까울수록 추정의 표준오차값이 매우 큰 값으로 나타나서 다중회귀분석에 대한 추정이나 가설검증이 무의미하게 될 수 있기 때문이다(김영석, 2002).

다중공선성을 계산하는 여러 가지 방법이 있는데 가장 간단한 방법은 피어슨 상관계수를 이용하여 독립변수간의 높은 상관관계를 판단할 수 있지만, 각 변수의 다중공선성을 정확히 판단하기 위해서는 공차한계(tolerance)와 분산팽창계수(VIF: Variance Inflation Factor)를 통하여 도출할 수 있다. 공차한계는 특정 변수의 표준오차 크기를 설명하는 것이며 값이 작을수록 그 독립변수가 다른 독립변수들에 의해 설명되는 정도가 크다는 의미이므로 다중공선성이 높다는 것을 나타내며, 공차가 1.0에서 다중상관제곱을 빼주기 때문에 공차가 1.0에 근접할수록 다중공선성이 없는 것으로 판단한다. 분산팽창계수는 공차한계치의 역수로서 값이 클수록 독립변수들간의 다중공선성이 높음을 의미하므로, 독립변수간의 다중공선성 진단 시 공차한계가 0에 가깝고 분산팽창계수가 10 이상이면 다중공선성이 있는 것으로 간주한다(양병화, 2006).

종속변수인 경력성공에 대한 독립변수, 통제변수들간의 다중공선성을 진단하였으며, 그 결과는 <표 4-17> 와 같다. 각 변수들의 다중공선성 진단 결과 공차의 경우 0.32~0.90의 값을 보였고, 분산팽창지수의 경우 1.12~3.11 값을 보여, 공차한계 .10이상, VIF 10 이하의 수치를 나타내어 다중공선성에 문제가 없다고 판단하였다.

<표 4-17> 변수들간의 다중공선성 진단

변수		공차한계 (Tolerance)	분산팽창지수 (VIF)
통제변수	나이	0.73	1.37
	네트워크	0.64	1.56
	멘토수	0.66	1.51
	남성적 문화	0.90	1.12
	합리적 문화	0.81	1.24
	승진제도	0.32	3.11
독립변수 (자질변수)	학력	0.83	1.21
	외향성	0.68	1.47
	성실성	0.50	2.01
	신경증	0.64	1.55
	성취동기	0.46	2.16
	업무능력	0.44	2.29
독립변수 (환경변수)	결혼, 자녀 및 주양육자유무	0.67	1.48
	배우자의 태도	0.78	1.28
	배우자의 가사지원	0.77	1.29

## 제4절 회귀분석 결과

발전 공공기관 여성관리자들의 경력성공에 개인 자질변수와 개인 환경변수가 미치는 영향을 검증하기 위해 다중회귀분석(multiple linear regression analysis)을 실시하였다. 한편 독립변수 외에 종속변수에 영향을 미칠 것으로 예상되어지는 항목, 즉 나이, 네트워크, 멘토수, 조직문화, 승진제도에 따른 영향력을 통제하기 위하여 이들을 통제변수로 투입하였다.

이때, 개인 환경변수에 있어, 결혼여부 및 자녀수, 주양육자 유무와 여성 직업 생활에 대한 배우자의 협조적 태도, 배우자의 가사지원 정도는 미혼인 경우나 자녀가 없는 기혼 여성의 경우 설문이 불가능한 항목이 있어 이것에 대한 처리가 필요하였다. 그리하여 결혼여부, 자녀수, 주양육자 유무를 하나의 항목에서 처리할 수 있도록 변경(1=미혼, 2=기혼이면서 자녀가 없는 경우, 3=기혼이면서 자녀가 있으며 주양육자가 있는 경우, 4=기혼이고 자녀가 있으면서 주양육자가 없는 경우)하였다. 또한 미혼여성관리자의 경우 ‘여성 직업생활에 대한 배우자의 협조적 태도’ 및 ‘배우자의 가사지원정도’ 설문 문항을 제외할 경우 연구대상에서 결측치로 빠지는 문제가 발생하여, 기혼자들의 점수 평균을 적용하였다.

이렇게 적용한 다중회귀식의 객관적 경력성공(승진소요연수), 주관적 경력성공(경력만족, 직무만족)이라는 세 종속변수에 대한 회귀 분석 결과는 다음과 같다.

### 1. 승진소요연수에 미치는 영향 분석

그 결과 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며( $F=7.08$ ,  $p<.001$ ) 회귀 모형의 설명력은 약 46%로 나타났다( $R^2=0.46$ ). 한편 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)는 모두 10미만으로 나타났으므로 다중공선성 문제도 없는 것으로 판단되었다.

회귀계수는 통제변수 및 독립변수 한 단위 증가가 종속변수의 변화에 미치는 영향을 나타내는데, 유의도 1% 수준에서 통계적으로 유의미성을 지니는 변수는 개인 자질변수인 “학력”으로 나타났고, 통제변수 중에서는 “나이”와 “승진제도”가 유의수준 안으로 들어왔다.

<표 4-18> 승진소요연수와 변수와의 회귀분석 결과

변수		계수	표준편차	T값	유의확률	
상수		36.675	37.875	0.970	0.335	
통제변수	나이	2.511	0.602	4.170	<.0001	
	네트워크	-1.512	3.078	-0.490	0.624	
	멘토수	4.249	2.520	1.690	0.094	
	남성적 문화	2.081	2.521	0.830	0.411	
	합리적 문화	-2.138	2.517	-0.850	0.397	
	승진제도	-30.285	4.340	-6.980	<.0001	
독립변수 (자질 변수)	학력	-15.228	4.266	-3.570	0.001	
	외향성	-2.786	3.654	-0.760	0.447	
	성실성	1.506	5.448	0.280	0.783	
	신경증	2.588	4.055	0.640	0.524	
	성취동기	-1.031	4.101	-0.250	0.802	
	업무능력	3.208		0.710	0.480	
독립변수 (환경 변수)	가족현황	미혼	6.109	5.981	1.020	0.309
		기혼 무자녀	10.803	8.227	1.310	0.191
		기혼유자녀 유양육자	8.473	5.340	1.590	0.115
	배우자의 태도	-4.670	2.897	-1.610	0.109	
	배우자 가사지원	0.554	2.659	0.210	0.835	
R <sup>2</sup> : 0.46,		F-value(Pr>F) : 7.08(<.0001)				

독립변수 중 유일하게 승진소요기간에 영향을 준 것으로 나타난 ‘학력’은 대학원 이상 학력을 가진 여성관리자가 대졸 이하의 여성관리자보다 승진소요연수가 더 짧은 것으로 나타나 승진 매커니즘에 있어 학력이 승진가능성을 높인다는 장지연, 양수경(2007)의 연구결과를 뒷받침하고 있다. 또한 우리나라 연구 중 고학력 기혼 여성들의 경우 자아정체성 형성, 일 자체의 즐거움, 성취를 통한 자신의 가치 확인 등 높은 내재 동기를 가지고 있었으며, 이는 여성들의 경력지속에 긍정적인 영향을 미친다고 한 김민선(2013), 손진희(2013)의 결과를 지지하였다. 이러한 결과와 함께 기관별 승진제도 조사결과, 일부 기관에서 대학원을 졸업한 직원의 경우 그 기간만큼 승진연한을 줄여 준다는 점이 드러났다. 그 경우 같은 해 입사한 대졸 동기에 비해 2년 정도 빨리 승진시험에 응시할 수 있기 때문에 시험에 통과만 한다면 승진소요연수가 2년 줄어드는 효과를 가져 올 수 있음을 알게 되었다.

통제변수 중에서 승진소요연수에 가장 크게 영향을 미치는 것으로 나타난 것은 ‘승진제도’로, 앞서 기술통계에서 언급하였듯 승진심사와 승진시험의 경우 승진소요연수에서 평균 약 3년의 차이를 보였다(승진심사 : 141개월, 승진시험: 107개월). 이는 승진심사기관의 경우 개인별 다소간 차이는 있겠으나 특이한 케이스를 빼고는 대부분의 직원이 승진함에 따라 전반적인 승진소요기간이 길어지는데 반해, 승진시험기관은 승진연한만 되면 원할 경우 바로 시험에 응시하고 시험에 통과할 경우 승진할 수 있어 그 소요기간이 대폭 줄어들기 때문으로 해석된다.

‘나이’ 또한 승진소요연수에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 나이가 적은 직원이 승진소요연수가 더 적게 걸리는 것으로 나타났다. 이는 최근 들어 적극적인 정부의 양성 평등 및 가족친화 정책 등이 여성 직원의 승진소요연수에 더욱 긍정적인 영향을 미친 것으로도 해석이 된다. 또한, 2000년대 들어 과거에 비해 공공기관의 위상이 크게 상승하면서 우수한 여성 인력의 유입이 늘어남에 따라 전반적인 여성의 승진소요기간도 줄어드는 것으로 추측된다. 이와 더불어 한국사회의 일시적 상황으로 1990년대 말 IMF로 인하여 입사인원이 대폭 줄었다가 2000년 넘어 인력을 충원되면서, 약 3-4



년간의 직원공백이 그 이후 입사자들의 승진소요기간을 단축시킨 것으로 해석된다.

이러한 변수들이 종속변수에 미치는 상대적 중요성을 판단하기 위해서는 표준화 회귀계수나 독립변수의 제곱합을 이용하는 방식이 있다. 독립변수의 제곱합을 이용하는 방법은 분산분석에서 모형제곱합(SSR)을 각 독립변수별로 분해하여 어느 독립변수가 종속변수의 변동을 더 많이 설명하는가를 살펴봄으로써 독립변수 간의 상대적 중요성을 판단하는 것이다. 그리고 SSR의 크기를 분해하는 방법은 다중회귀분석에서 매우 다양한데, 가장 널리 사용되는 것은 독립변수의 투입순서와 관계없는 제3종 제곱합이다(고길곤, 2014). 제3종 제곱합은 각 독립변수가 설명하는 변동의 크기를 다음과 같이 정의한다. 이것은 다른 독립변수들이 모형에 포함되었을 때와 추가적으로 관심있는 변수가 추가되었을 때 얼마나 모형의 설명력이 증가하는지의 크기를 살펴보는 것이다. 위의 변수들간의 중요성 크기를 제3종 제곱합으로 비교해보면, 승진제도(25319.9), 나이(9038.2), 학력(6627.3)으로 나타나 승진제도가 승진소요연수에 가장 큰 영향력을 미치고 있는 것으로 분석되었다.

그러나 당초 기술통계에서 큰 차이를 보여 통계적으로 유의미할 것으로 예상되었던 결혼여부, 주양육자 유무 등 개인 환경변수와 그 외 개인 자질 변수들은 승진소요연수에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그리하여 좀 더 정확한 분석을 위해 종속변수에 영향이 큰 ‘승진제도’별로 나누어 가정환경 영향을 분석해 보았다. 그러나, 승진심사기관, 승진시험기관 모두에서 가정환경변수는 유의미한 영향을 나타내지 않았다.

이러한 결과와 관련하여 차장 및 과장급을 대상으로 한 인터뷰 결과는 다음과 같다. 질문은 “승진에 가장 큰 영향을 주는 요소는 무엇이라고 생각하며, 본 연구의 통계결과 개인환경변수와 개인자질변수가 통계적으로 크게 영향을 미치지 않았는데 그 이유는 무엇일까요?”였다.

백○차장은 “승진에 있어 더 영향을 미치는 것은 업무능력과 성격이며,

여성의 가정환경 등은 직원 개인이 다중역할로 힘들 수는 있어도 그 개인의 능력이나 성향을 바꾸지는 않으므로 크게 영향을 미치지 않는다. 더구나 많은 제도들로 여성기혼직원들이 차별받지 않도록 가이드라인을 쳐주고 있어 차별 등은 많이 줄어들었다”라고 답하였다. 서○○ 대리도 “승진에 있어 개인의 자질과 가정환경 중에서 중요한 것은 개인의 업무능력과 성격이라고 생각한다. 그러나 그보다는 오히려 회사내 평판이나 인맥 등의 외부적 요소가 승진에 영향을 더 미치는 것 같다”고 응답하였다. 김○○차장은 “내가 승진할 때에는 출산휴가를 가게 되면 승진서열에서 밀리는 것이 있었으므로 나의 육아휴직기간은 1달 정도에 불과하였다. 그러나 최근 들어 승진 시 더 크게 작용하는 것은 개인의 자질이라고 생각한다. 왜냐하면 요즘은 아이가 있는 여성들도 개인의 자질 향상과 업무성과를 위해 더 노력하고 있기 때문이다. 그래서 오히려 승진에 큰 영향을 주는 것은 평판이나 인사권자의 주관이라고 생각한다”라고 답변하였다. 그 외 모든 심층면접자들이 여성의 가정환경보다 개인 자질이 더 큰 영향일 것이라고 답변하였으며, 육아 등으로 힘들다고 하는 여성의 경우도 열심히 업무에 몰입하고 성과를 낸다면 큰 차별없이 승진할 수 있다고 응답하였다.

반면, 개인인터뷰를 하면서 전혀 예상하지 못했던 부분에서 여성의 승진에 영향을 주는 요소가 발견되었는데 그것은 바로 ‘승진에 따른 타지역 전보’였다. 문○○대리는 실제로 승진 후 타 지역으로의 전보문제로 인하여 승진을 미루고 있는 케이스로, “발전소 특성 상 순환근무가 많고, 승진을 하게 되면 타 지역으로 이동하여야 하기 때문에 아이 양육을 고려하여 승진시험을 보지 않게 되었다. 그것은 아이를 위해 한 결정이기 때문에 후회는 없지만, 가끔은 아쉽다. 특히 부부사원의 경우, 보통 한 사람(대부분은 남성)은 시험을 통해 진급을 하고, 한 사람(대부분 여성)은 평사원으로 남는 경우가 많다”고 하였다. 정○○차장 또한, “승진을 미루는 여성들이 많이 있다. 그것은 승진 시 반드시 타 지역으로 이동해야 하고, 일 또한 과중해져 가정에 충실하기 힘들기 때문이다”고 답변하였다. 이 점은 차장을 대상으로 한 설문조사에서는 드러나지 않았으나, 차장을 포기한 일부 여성대리들과의 심층인터뷰에서 나타났다.

실제로 일부 회사에서는 육아 등의 가정환경이 승진에 일부 영향을 미치는 것으로 나타났다는 점에서 상기 내용은 가사나 자녀양육의 부담이 대부분 여성에게만 전가되는 우리나라의 현실에서 대다수의 결혼한 직장여성들은 지속적인 경력개발의 어려움을 절실히 느끼게 된다(강혜련·임희정, 2000)는 선행 연구결과를 지지하였다.

상기 결과를 바탕으로 본 연구의 <가설1> “개인자질변수는 여성 관리자로의 객관적 경력성공(승진소요연수)에 영향을 줄 것이다” 의 하위 가설 <가설 1-1> “학력이 높을수록 승진소요연수에 부(-)의 영향을 미칠 것이다”만이 지지되고 나머지 하위가설들은 기각되었다. 또한 <가설3> “개인환경변수는 관리자로의 객관적 경력성공(승진소요연수)에 영향을 줄 것이다”의 하위가설 들은 모두 기각되었다. 즉, 하위변수의 영향력 비교 결과 개인 자질변수만이 유의미한 영향을 미치므로, 여성의 객관적 경력성공에는 개인 자질변수만이 영향을 보이는 것으로 결론낼 수 있겠다.

## 2. 주관적 경력성공(경력만족)에 미치는 영향

주관적 경력성공인 “경력만족”과 변수들간의 다중회귀 분석 결과는 아래와 같다. 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며( $F=4.23$ ,  $p<.0001$ ) 회귀모형의 설명력은 약 34%로 나타났다. ( $R^2=0.34$ ) 한편 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)는 모두 10미만으로 작게 나타났으므로 다중공선성 문제도 없는 것으로 판단되었다.

다중회귀 결과 유의도 1% 수준에서 통계적으로 유의미성을 지니는 변수는 통제변수 “합리적 조직문화”였으며, 유의수준 5% 수준에서는 개인 자질변수 중 “신경증”과 개인 환경변수 중 “여성 직업생활에 대한 배우자의 협력적 태도”가 정(+)의 영향을 주는 것으로 나타났다. 제3종 제곱항으로 중요도 크기를 비교하면 합리적 조직문화(4.752), 신경증(1.621), 배우자의 협력적 태도(1.544)의 순으로 나타났다.

<표 4-19> 경력만족과 변수와의 회귀분석 결과

변수		계수	표준편차	T값	유의확률	
상수		-0.222	1.041	-0.210	0.831	
통제 변수	나이	-0.001	0.017	-0.090	0.928	
	네트워크	0.083	0.085	0.980	0.327	
	멘토수	0.012	0.069	0.170	0.867	
	남성적 문화	0.001	0.069	0.010	0.993	
	합리적 문화	0.241	0.069	3.480	0.001	
	승진제도	-0.073	0.119	-0.610	0.540	
독립변수 (자질변수)	학력	-0.129	0.117	-1.100	0.271	
	외향성	0.149	0.100	1.480	0.140	
	성실성	0.215	0.150	1.430	0.154	
	신경증	0.226	0.111	2.030	0.044	
	성취동기	0.117	0.113	1.040	0.300	
	업무능력	0.131	0.125	1.050	0.296	
독립변수 (환경변수)	가족현황	미혼	-0.226	0.164	-1.380	0.171
		기혼 무자녀	-0.144	0.226	-0.640	0.525
		기혼유자녀 유양육자	-0.098	0.147	-0.670	0.506
	배우자의 태도		0.158	0.080	1.980	0.049
	배우자 가사지원		0.033	0.073	0.460	0.649
	R <sup>2</sup> : 0.340,		F-value(Pr>F) : 4.230(<.0001)			

합리적 조직문화는 여성관리자의 경력만족에 정(+)<sup>의 영향</sup>( $B=0.241, p<0.001$ )을 미치는 것으로 나타났는데 이는 민주문화적 문화가 여성관리자의 주관적 경력성공에 유의한 영향을 미친다고 연구한 임희정(2009)의 결과를 지지하였다.

개인자질변수의 성격변수 중 신경증도 여성의 경력만족에 정(+)<sup>적인 영향</sup>( $B=0.226, p<0.044$ )을 주는 것으로 나타났다. 이 결과는 개인적인 성격특성과 직무만족간의 관계를 알아보기 위해 메타분석 결과, 신경증이 경력만족에 부(-)<sup>의 관련성이 있다고 하였던 Judge와 Mount(2002)의 의견과는 상반된 결과</sup>이다. 일반적으로는 신경증은 자아존중감을 낮추고 부정적 삶의 만족도를 높이는 요인으로 작용(김옥현, 1998; 이은희, 2004)하여서 신경증적인 경향이 강할수록 삶의 불만족도가 높아진다고 밝혀져 있다.

그러나 다른 연구에 따르면 신경증은 오히려 한편으로 다른 성향을 증폭시키는 역할을 한다고 한다(Samuel, 2011). 예를 들어 신경증 수치가 높다면 성실성을 더욱 높게 증폭시킨다. 그래서, 신경증이 더욱 업무나 커리어에 집중하도록 유도함으로써 경력을 성공적으로 쌓을 수 있게 된다는 것이다. 또한 신경증이 높은 사람의 경우 기존의 것들에서 새로운 것을 찾아내고 바꾸려고 하는 경향이 강하기 때문에 창조성이 높고 혁신가가 될 확률이 높다(Daniel Nettle, 2007). 무엇보다 신경증이 높은 사람은 실패를 두려워하고 그런 두려움 때문에 노력하는 경향성이 높으며(James Mckenzie), 비판적 분석력으로 근거를 더욱 면밀히 따져보고 대처하는 능력이 뛰어나기도 하다(Zarinpoush, Cooper, & Moylan, 2000). 즉, 전반적인 삶에서의 만족도는 높지 않을 수 있겠으나, 경력만족에서는 업무 집중 및 성실성, 완벽성 등으로 업무 성과를 인정받고 그에 따라 경력만족도 높을 수 있는 것으로 해석되었다. 그리하여 연구결과에서 나왔듯, 여성관리자의 신경증이 경력만족에서도 정(+)<sup>의 상관관계를 보이는 것으로 추론해 볼 수 있겠다.</sup>

개인의 환경변수 중에서 여성관리자의 직업에 대한 배우자의 협력적 태도( $B=0.158, p<0.049$ ) 또한 경력만족에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이는 경력개발 및 배우자의 직업에 대한 가족의 지원이 경력만족에 정적인 영향을 미친다는 연구(최영주, 2013)를 지지하는 결과이다. 또한 직장과 가

정에서의 여러 역할을 해야 하는 부담으로 스트레스를 많이 경험하지만, 배우자를 통한 이해와 지원이 있는 경우 그 스트레스가 낮아질 수 있다고 한 Lopata & Pleck(1983) 및 박재규(2003)의 주장을 확인해주고 있다.

이로서 본 연구의 <가설2> “개인자질변수는 여성 관리자로의 주관적 경력 성공 즉, 경력만족 및 직무만족에 영향을 줄 것이다”의 하위가설 <2-2> “개인 성격변수 중 외향성, 성실성, 신경증은 경력만족에 유의미한 영향을 줄 것이다”에서 신경증이 경력만족에 유의미한 정의 영향을 미침으로써 가설이 일부 채택되었다. 또한 <가설4> “개인환경변수는 관리자로의 주관적 경력성공 즉, 경력만족과 직무만족에 영향을 줄 것이다”의 하위가설 <4-3> “여성의 직업생활에 대한 배우자의 협조적 태도는 경력만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”의 가설도 지지되었다. 결론적으로, 경력만족에 대한 독립변수들의 영향력(제3종 제곱합) 비교 결과, 자질변수(신경증=1.621)가 환경변수(배우자의 협력적 태도=1.544)보다 조금 더 영향력이 높음을 알 수 있다.

### 3. 주관적 경력성공(직무만족)에 미치는 영향

주관적 경력성공인 “직무만족”과 타변수들간의 다중회귀 분석 결과는 아래와 같다. 회귀모형은 통계적으로 유의하게 나타났으며( $F=9.41$ ,  $p<.0001$ ) 회귀모형의 설명력은 약 53%로 상대적으로 높게 나타났다( $R^2=0.53$ ) 한편 분산팽창지수(Variance Inflation Factor: VIF)는 모두 10미만으로 작게 나타나 다중공선성 문제도 없는 것으로 판단되었다.

다중회귀 분석 결과 유의도 5% 수준으로 통계적으로 유의미성을 지니는 변수는 독립변수 중 “성취동기”와 “업무능력”이고, 통제변수 중에서는 “네트워크”, “합리적 조직문화”, “승진제도”로 나타났다. 상대적 영향력 비교를 위해 이들의 제3종 제곱값을 비교하면 합리적 조직문화(5.35), 네트워크(1.99), 업무능력(1.70), 성취동기(1.41), 승진제도(1.31)순으로 직무만족에 영향을 미쳤다.

<표 4-20> 직무만족과 변수와의 회귀분석결과

변수		계수	표준편차	T값	유의확률	
상수		0.051	0.995	0.050	0.959	
통제변수	나이	0.019	0.016	1.230	0.223	
	네트워크	0.190	0.081	2.360	0.020	
	멘토수	-0.047	0.066	-0.710	0.482	
	남성적 문화	-0.051	0.066	-0.770	0.442	
	합리적 문화	0.255	0.066	3.860	0.000	
	승진제도	-0.218	0.114	-1.910	0.058	
독립변수 (자질변수)	학력	-0.165	0.112	-1.470	0.143	
	외향성	0.148	0.096	1.540	0.126	
	성실성	0.050	0.143	0.350	0.728	
	신경증	-0.149	0.106	-1.400	0.165	
	성취동기	0.214	0.108	1.990	0.049	
	업무능력	0.259	0.119	2.170	0.031	
독립변수 (환경변수)	가족현황	미혼	-0.004	0.157	-0.030	0.978
		기혼 무자녀	0.327	0.216	1.510	0.133
		기혼유자녀 유양육자	0.215	0.140	1.530	0.127
	배우자의태도	0.002	0.076	0.020	0.980	
	배우자 가사지원	-0.017	0.070	-0.240	0.812	
	R <sup>2</sup> : 0.530,		F-value(Pr>F) : 9.410(<.0001)			

합리적 조직문화는 앞서 설명한 경력만족과 동일하게 직무만족에도 정(+)의 영향을 주었으며 이는 합리적 문화가 조직몰입과 직무만족 향상에 긍정적인 영향을 미친다고 한 김호정(2004), 이정주(2006)의 연구결과를 확인해 주었다.

사회적 네트워크의 경우 네트워킹의 횟수, 참여도, 범위를 평균 낸 수치로 이 수치가 높을수록 여성관리자들의 직무만족이 높게 나타났다. 이는 사회적 네트워크가 실질적인 경력지원 뿐 아니라 대인관계 및 직장생활 전반에 걸쳐 심리적 만족감과 경력만족에도 유의미한 영향을 미친다고 주장한 Brass(1985), Granovetter(1985)와 장은주(2005)의 연구결과를 지지하고 있다.

독립변수 중 업무능력이 직무만족에 유의미한 영향을 보인 것은 교사들을 대상으로 한 직무능력과 직무만족간의 관계연구에서 정(+)의 관계가 있다고 밝힌 강경석·김영만(2006)의 연구결과를 확인하였다. 또한 직무능력이 높아질수록 직무만족이 높아진다는 이용탁(2007)의 결론과 동일한 결과를 보여주었다.

개인의 성취동기 또한 직무만족에 정(+)의 영향력을 미치는 것으로 확인되었는데 이는 높은 성취동기를 가진 사람이 직무를 훌륭히 수행하고 경력을 긍정적으로 구축한다는 기존의 연구결과와 동일한 결과를 보였다(강혜련·임희정, 2000; 유재원·서진욱, 2011; 김일경, 2013 재인용).

개인의 직무만족에 부(-)의 영향을 줄 것으로 예상되었던 개인의 가정환경은 유의미한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났다. 이와 관련하여 심층인터뷰를 실시한 결과는 다음과 같다.

김○○차장은 “일과 육아를 같이 하는 것은 힘들고 특히 야근 등으로 가정을 돌보지 못할 때는 불만스럽기도 하다. 그러나 그런 것보다 가정을 꾸려가고 일하는 것 자체에서 많은 보람을 느끼기 때문에 오히려 가정이 없는 직원들보다 직무에 대한 몰입도나 충성도가 높은 느낌이다. 그리고 직무만족은 회사라는 분리된 환경에서 개인의 업무능력, 다양한 조직요소로 발생하는 것이기 때문에 가정환경의 영향은 크지 않다고 생각한다. 그래서 여성 후배들이 미혼으로 남는 것보다 결혼, 출산, 자녀 양육과 승진 병행 등 다양한 인생의 사이클을 경험하기를 바란다”고 하였다. 정○○차장은 “일과 가정을 균형있게 유지하면 업무에 만족도도 높고 능률도 향상되는 것 같다”고 답하였다. 반면, 설문



결과와는 다른 응답도 있었는데, 이○○차장은 상기의 통계결과를 듣고 “나의 경우에는 항상 바쁘고 여기저기 치여서 업무를 할 때 만족도가 떨어지기도 했다. 그래서 아이양육자가 있는 여성들이 부러웠다. 할 것은 많고 할 시간은 적어서 일과 가정의 병행이 쉽지 않았다. 그런데 통계적으로는 영향이 없다고 하니 많이 놀란다. 만약 그렇다면 아마도 가족이 있음으로 해서 힘든 부분도 있지만, 또 위안을 받아서 그런 건 아닐까 생각이 든다”고 답하였다.

그러나 전반적으로는 가정환경이 직무만족에 영향을 주지 않는다는 답변이 많았으며, 이러한 결과는 다중역할(직장에서의 역할과 가정에서의 부모, 배우자로서의 역할)에 대한 몰입이 전반적인 삶의 만족에 긍정적인 영향을 주고, 직장에서도 대인관계, 갈등관리 등에 영향을 준다(Adams, King, & King, 1996; Ruderman et al., 2002, 강혜련·윤미자, 2004)는 선행 연구 결과에서 유추 가능할 것이다. 또한 우성미(2018)는 자녀가 있다는 것이 반드시 여성의 경력에 부정적인 영향을 미치는 것이 아니며, 오히려 조직에서 여성이 자녀를 양육하면서도 근무할 수 있는 환경을 제공해 준다면 여성의 다중역할에 대한 긍정적 효과가 조직에도 영향을 미칠 것이라고 말하였다.

마지막으로 부(-)의 영향관계를 보인 승진제도의 경우 승진시험기관인 경우 직무만족이 더욱 낮았다. 이는 승진시험이 한정된 승진 자리를 놓고 내부 직원간 직접적으로 시험장에서 경쟁을 해야 하는 상황으로, 이해관계자 한 사람의 목표 성취가 다른 사람의 목표 성취를 어렵게 만드는 결과를 야기하는 경쟁상황이라 볼 수 있다(Skiner, 1968). 그리고 이러한 결과는 경쟁관계가 직원들의 정체성 형성에 부정적 영향을 미치고, 상호간의 신뢰 저하를 유도하여 개인의 직무만족도에 부(-)의 영향을 미친다고 한 Friedkin과 Simpson(1985)의 연구결과를 지지하였다(강규산·탁진국, 2011).

그러나 설문조사의 통계 결과 직무만족에는 부(-)의 영향을 미침에도 불구하고, 심층 인터뷰에서는 승진시험이 더욱 객관적이고 공정하기 때문에 여성 관리자 확대를 위해 더 적합하다는 의견이 많이 있었다.

류○○차장은 “승진시험으로 할 경우 열심히 공부한 사람이 통과하는 것이기 때문에 오히려 차별이나 오해의 소지가 없이 깨끗이 승부가 나므로 더욱 좋다고 생각한다”고 답변하였다. 서○○대리는 “승진시험제도는 공정한 편이

라고 생각하며, 그러나 적용에는 승진심사와 승진시험을 적절히 배분해 적용하는 것이 좋다고 생각한다”고 말하였으며, 정○○차장도 “승진시험이 공정한 방식이라고 생각한다”고 답하였다.

사실 이러한 답변은 승진시험제도의 경우 시험준비기간이 많이 필요해 오히려 육아로 바쁜 여성들의 진입을 어렵게 만든다는 일부 답변과는 다른 결과인데, 인터뷰 결과 승진시험이 너무 어려워 오히려 업무에 지장을 줬던 문제를 줄이기 위해 발전자회사 중 일부는 예전에 비해 승진시험의 난이도를 낮추었다고 하였다. 그리고 일반적으로 승진심사는 여성입장에서는 인맥이나 멘토 등에서 여성보다 유리한 남성과 경쟁하므로 눈에 보이지 않는 불이익이 있을 수 있으나, 시험은 공부만 하면 되기에 여성관리자 확대를 위해 더 낫다라는 인식이 작용한 것으로 해석된다.

상기 결과를 바탕으로 본 연구의 <가설2> “개인자질변수는 여성 관리자로서의 주관적 경력성공 즉, 경력만족 및 직무만족에 영향을 줄 것이다”의 하위가설 <2-7> “성취동기가 클수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”와 <2-8> “업무능력이 좋을수록 직무만족에 정(+)의 영향을 미칠 것이다”이 채택되었다. 최종적으로 자질변수와 환경변수의 영향력을 비교한 결과, 자질변수의 하위변수들만 유의미한 영향을 미침으로써, 직무만족에 있어서는 자질변수만 영향을 미치는 것을 확인하였다.

#### 4. 객관적 경력성공과 주관적 경력성공과의 관계

연구가설과 별개로, 객관적 경력성공과 주관적 경력성공과의 관계에 대하여 통계분석을 해보았다. 앞선 선행연구에서는 학자마다 다양한 의견이 있었으나, 크게 객관적인 경력성공을 선행변인으로 보는 관점, 둘이 상호 의존적이라는 관점, 마지막으로는 상관관계가 없다는 관점이 존재한다.

이번 연구에서 객관적 경력성공(승진소요연수)과 주관적 경력성공(경력만족, 직무만족)과의 상관관계를 분석한 결과는 다음과 같다.

세 변수의 피어슨 상관계수를 분석한 결과 객관적 경력성공과 직무만족

간에는 유의미한 상관관계( $B=0.2024$ ,  $p=.0105$ )가 있는 것으로 나타난 반면 경력만족에는 유의미한 영향이 없었다. 즉, 주관적 경력성공 중에서 직무만족이 더 강하게 객관적 경력만족에 영향을 주는 것으로 나타났다. 또한, 경력만족과 직무만족간에는 그보다 더 강한 상관관계( $B=0.6454$ ,  $p<0.0001$ )가 나타나는 것으로 드러났다.

<표 4-21> 객관적 경력성공과 주관적 경력성공의 상관관계분석

피어슨상관계수, N=159	객관적 경력성공	주관적 경력성공	
		경력만족	직무만족
객관적 경력성공	1	0.0596	0.2024
		$p=.4558$	$p=.0105$
주관적 경력성공(경력만족)	0.0596	1	0.6454
	0.4558		$p<.0001$
주관적 경력성공(직무만족)	0.2024	0.6454	1
	$p=.0105$	$p<.0001$	

객관적 경력성공과 주관적 경력성공 두 변수의 상관관계는 확인하였으나, 어느 변수가 선행하는지를 확인하기 위해서는 그레인저 인과검정을 해 보는 방법이 있겠다. 그러나 본 연구의 경우 단년도의 정보만으로 연구가 진행되어 다년도의 정보가 필요한 그레인저 인과검정을 적용하기 어려운 점이 아쉬움으로 남는다. 이는 추후 후행연구에서 보완해볼 수 있는 주제가 될 것이다.

결과적으로, 객관적 경력성공과 주관적 경력성공 중에 어느 것이 선행변인인지 명확히 확인하기에는 한계가 있었으나, 객관적 경력성공과 직무만족간에 어느 정도의 유의미한 상관관계는 있는 것으로 밝혀졌으며, 이러한 사실은 객관적·주관적 경력성공이 상호의존적이라는 이재은·곽미선(2016)의 이론을 재확인시켜 주었다.

이상으로 본 연구의 연구가설들의 회귀분석 결과를 설명하였으며, 다음의 <표 4-21>에서 본 연구의 가설검증 결과를 요약하였다.

<표 4-22>가설검증결과 요약

가설		검증결과
가설1	개인자질변수는 여성 관리자로의 객관적 경력성공에 영향을 줄 것이다.	
<b>1-1</b>	<b>학력이 높을수록 승진소요연수에 부의 영향을 미칠 것이다.</b>	<b>채택</b>
1-2	외향성, 성실성, 신경증은 승진소요연수에 유의미한 영향을 줄 것이다.	기각
1-3	성취동기가 클수록 승진소요연수에 부의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-4	능력이 좋을수록 승진소요연수에 부의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2	개인자질변수는 여성 관리자로의 주관적 경력성공에 영향을 줄 것이다.	
2-1	학력이 높을수록 경력만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	기각
<b>2-2</b>	<b>외향성, 성실성, 신경증은 경력만족에 유의미한 영향을 줄 것이다.</b>	<b>부분채택</b>
2-3	성취동기가 클수록 경력만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-4	능력이 좋을수록 경력만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-5	학력이 높을수록 직무만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	기각
2-6	외향성, 성실성, 신경증은 직무만족에 유의미한 영향을 줄 것이다.	기각
<b>2-7</b>	<b>성취동기가 클수록 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.</b>	<b>채택</b>
<b>2-8</b>	<b>능력이 좋을수록 직무만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.</b>	<b>채택</b>
가설3	개인환경변수는 관리자로의 객관적 경력성공에 영향을 줄 것이다.	
3-1	결혼여부, 자녀유무는 승진소요연수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
3-2	주양육자 유무는 승진소요연수에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
3-3	여성의 직업생활에 대한 배우자의 협조적 태도는 승진소요연수에 부(-) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	기각
3-4	배우자 가정생활 지원정도는 승진소요연수에 부(-) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설4	개인환경변수는 관리자로의 주관적 경력성공에 영향을 줄 것이다.	
4-1	결혼여부, 자녀유무는 경력만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
4-2	주양육자 유무는 경력만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
<b>4-3</b>	<b>여성의 직업생활에 대한 배우자의 협조적 태도는 경력만족에 정(+)<sup>1</sup>의 영향을 미칠 것이다.</b>	<b>채택</b>
4-4	배우자의 가정생활 지원정도는 경력만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	기각
4-5	결혼여부, 자녀유무는 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
4-6	주양육자 유무는 직무만족에 유의미한 영향을 미칠 것이다.	기각
4-7	여성의 직업생활에 대한 배우자의 긍정적 태도는 직무만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	기각
4-8	배우자의 가정생활 지원정도는 직무만족에 정(+) <sup>1</sup> 의 영향을 미칠 것이다.	기각

## 제 5 장 결 론

### 제 1 절 연구결과의 요약

2019년 한국의 합계출산율은 0.92명으로 전년에 이어 OECD국가 중 유일한 ‘출산율 1명대 미만’ 국가라는 오명에서 벗어나지 못했고, 정부는 2006년 이후 14년간 무려 185조원이라는 돈을 쏟아 부었지만, 아직 그 결실을 보지 못하고 있다. 여전히 많은 기혼여성들은 육아의 어려움 등으로 출산을 망설이고, 특히 맞벌이 여성은 출산 및 육아 등으로 인한 경력실패, 경력 단절 등을 감수해야 한다고 생각하고 있다.

본 연구는 그런 문제의식에서 출발하였다. 여성이 조직 내에서 성공하기 위한 영향 요소 중 여성의 가정환경(결혼 및 출산, 육아)이 어느 정도의 영향을 미치고 있으며, 그 영향이 개인 자질(학력, 성격, 성취동기 등)의 영향보다 클 것인가 하는 궁금함에서였다.

이를 위해 국내 주요 발전관련 공공기관 8개사의 여성차장급 이상을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 양적연구의 한계를 극복하기 위해 대리급 이상 직원을 대상으로 심층인터뷰를 실시하였다.

그리고 다음과 같은 결과를 도출해 낼 수 있었다.

첫째, 여성차장으로의 승진소요연수에는 개인의 자질변수 중 ‘학력’이 영향을 미쳤다. 이 결과는 고학력여성이 업무를 통해 자아정체성 형성, 일의 즐거움 등 높은 내재적 동기를 실현함으로써 경력 성공에 더욱 유리하다는 선행 연구결과와 일치하였다. 반면, 승진에 영향이 예상되었던 개인의 성격 및 능력은 통계상으로는 영향이 없었다. 그 외에도 개인 환경변수 또한 승진소요연수에 유의미하지 않았는데, 그것은 조직 내 가족친화정책의 정착 및 조직 구성원의 거부감 저하 그리고 기혼여성에 대한 승진불이익 감소 등의 영향으로 해석되었다. 또한 기혼여성이라 하더라도 업무에 몰입하고 성과를 보인다면 남직원과 차이 날 이유가 없다는 인식이 여성관리자들 사이에 많이 확산되어 있음을 볼 수 있었다.

둘째, 여성관리자의 경력만족에는 자질변수 중 ‘신경증’과 환경변수 중 ‘여성 직업생활에 대한 배우자의 협조적 태도’가 영향을 미쳤다. 신경증의 경우 일부 선행 연구결과와는 상충되는 부분이 있으나, 신경증이 오히려 다른 성향을 증폭시켜 더 성공적인 경력성공을 가능하게 한다는 일부 연구결과와 일치하였다. 배우자의 협력적 태도는, 일·가정 갈등으로 스트레스를 경험하는 여직원에게 긍정적으로 작용하여 스트레스를 저하시키는 것으로 나타났다. 또한, 인터뷰의 다수 응답자가 육아와 일 양립이 힘들지만 그래도 그것이 경력만족에 크게 영향을 주지 않으며 오히려 둘 다 잘 하고 있다는 만족감을 준다고 응답하였다. 이러한 결과는 생활·근무조건이 다른 취업여성들에 비해 안정적인 공공기관 여성직원이 직장보육시설, 육아휴직제, 시차출퇴근제 등 가족친화정책을 편하게 사용할 수 있어 육아의 고통이 어느 정도 상쇄되는 것에서 그 일부의 원인을 찾을 수 있을 것이다(박주령, 2012).

셋째, 여성관리자의 직무만족에는 자질변수 중 업무능력과 성취동기가 영향을 보였다. 이것은 높은 성취동기를 가진 사람이 직무를 훌륭히 수행하고 긍정적으로 경력을 구축한다는 기존의 연구결과(강혜련·임희정, 2000; 유재원·서진욱, 2011; 김일경, 2013 재인용)를 지지하였다. 반면 주관적 경력 성공에 영향을 미칠 것으로 예상되었던 가정환경은 영향이 없는 것으로 나타났다. 이것은 선행연구결과들과는 부합하지 않지만, 가족친화제도 정착이 많이 이루어진 점 등의 영향으로 해석할 수 있을 것이다. 비록 일부 여직원들에게 양육 스트레스 등이 있을 수 있겠으나, 가족친화제도의 적극적 사용 및 그것에 우호적인 조직문화 형성 등으로 스트레스 상황이 많이 감소하고, 부모로서 느끼는 기쁨과 양육에 대한 보람 등이 스트레스 인지를 약화시키는 것으로 해석할 수 있을 것이다(박주령, 2012).

상기의 연구결과는 가족친화적 복지제도의 시행정도에 따라 직장가정과 가정의 갈등, 경력몰입간의 관계가 조절되는 것을 확인한 강혜련·임희정(2000)의 연구결과를 지지하는 것으로, 정부의 가족친화정책이 실제로 여성 직원의 경력성공에 긍정적으로 작용하고 있으며, 이로 인해 가정환경변수가 경력성공에 유의미한 영향을 미치지 않게 된 것으로 해석할 수 있겠다.

## 제 2 절 연구의 정책적 함의 및 한계

본 연구는 기본적으로 공공기관 내 여성관리자들이 출산 및 육아 등으로 경력 성공에서 어려움이 있으리라는 가정에서 출발하였다. 그러나, 연구 결과 가정환경(배우자의 협력적 태도 제외)은 경력성공에 큰 영향을 미치지 않는 것으로 확인되었다. 이러한 결과에는 육아를 병행하는 여성을 바라보는 조직 내부의 인식 변화와 함께 일·가정의 병행을 가능하게 해 준 관련 정책의 영향으로 추측된다. 여성 설문참가자들의 경우 아이가 있는 경우는 모두 출산휴가제도를 사용하였으며, 대부분의 여성이 기간의 차이는 있었으나 육아휴직제를 활용하였으며, 원할 경우 직장 내 보육시설을 이용하는 등 회사 내 가족친화제도를 적극적으로 이용하였다. 즉 이러한 정책의 활용을 통하여 육아로 인한 어려움이나 스트레스를 많이 최소화하였다고 볼 수 있을 것이다.

그러므로 본 연구의 시사점 및 정책적 함의는 다음과 같다.

첫째, 정부의 가족친화제도가 공공기관에 적절히 스며들어 여직원에게 긍정적 영향을 주고 있으며, 조직 내에서 여성이 일과 가정을 병행하며 성공적으로 자리매김하는데 일조하고 있음을 확인시켜 주었다. 그러나 심층 인터뷰 결과 정부정책이 좀 더 공고히 정착되어야 하고, 가족친화정책을 사용하는 것에 대한 직원의 지지와 인식이 확대되어야 한다는 의견도 있었다. 그러므로 가족친화정책이 계속적으로 공공기관에 자리잡을 수 있도록 정부의 적극적인 드라이브가 지속되어야 할 것이다.

두 번째, 본 결과를 확대해 본다면, 이러한 결과는 가족친화제도가 정착되어 있는 공공기관 등 공공부문에서 가능한 사항으로 보인다. 공공부문의 경우 일·가정 양립문화 정착에 있어 선도적 역할을 해야 한다는 명분이 있고, 각종 정부정책의 민간확대 적용 전 일종의 ‘테스트베드’ 역할을 맡고 있다. 그러나, 민간의 출산·육아 지원제도의 현실은 공공부문의 상황과는 현격한 차이를 보인다. 2018년 전국 가족보건 복지 실태조사에 따르면, 임신으로 인한 경력단절 경험조사에서 ‘정부 및 공공기관’과 ‘민간기업’의 차이는

매우 크게 나타난다.

<표 5-1> 첫째 임신 직전 취업중이던 여성의 둘째 임신전까지 경력단절 경험비율

구분	계속 근무	퇴직후 이직	퇴직	인원수
정부·공공기관	73.1	6.0	20.8	834
민간대기업	45.2	11.6	43.2	922
민간중소기업	21.8	17.7	60.5	2,824
개인사업체	28.5	19.6	52.0	1,325

\* 한국보건사회연구원 “2018년 전국 출산력 및 가족보건 복지 실태조사” 참고

<표 5-1>에서 보듯, 정부·공공기관에 비해 민간기업에서의 여성의 경력 단절은 훨씬 더 심하다. 그리고 제도적 지원을 실질적으로 사용하기 어려운 민간 부문에서는 여성의 가정환경이 경력활동에 적지 않은 영향을 미칠 수 있으며, 그것이 여성의 객관적·주관적 경력성공에도 영향을 미칠 가능성이 존재한다. 그러므로 정부는 최악의 상황을 향해 가고 있는 저출산 사태를 막기 위해서라도 민간영역의 출산·육아 지원제도를 공공부문 수준으로 끌어 올려야 할 것이다.

세 번째로 객관적 경력성공에 있어서 직원의 업무능력 등의 자질보다 인맥이나 학연, 인사권자의 주관이 깊이 작용한다는 의견이 많았으므로, 전반적인 승진인사정책에 대한 조직내부의 고민이 필요해 보인다. 최근 정부에서는 공공기관을 대상으로 능력위주의 파격인사를 확대하도록 유도하고 있으나, 아직까지는 기존의 관행을 바꾸기는 쉽지 않아 보인다. 그러나 승진, 보직 배치에 있어 공정하고 투명한 인사제도적 절차 마련 및 적극적인 안내 노력은 여성이 가지고 있는 유리천장 인식 수준을 낮추는데 큰 역할을 하게 될 것이다.

네 번째, 앞에서는 자세히 언급되지 않았으나, 주관적 경력만족(경력만족 및 직무만족)에 큰 영향을 보인 요소는 ‘합리적 조직문화’였다. 합리적 조직



문화가 강할수록 여성직원의 경력만족과 직무만족도가 높게 나타났다. 그리고, 이 결과는 직무만족이 조직성과에 긍정적 영향을 보인다는 오인수·김광현(2007)의 연구를 고려한다면 합리적 조직문화 조성이 조직성과에 긍정적 영향을 미칠 수 있음을 제언해주고 싶다.

마지막으로, '승진 후 타 지역 전보' 제도가 여성의 경력성공에 미치는 영향에 대한 고민이 필요해 보인다. 인터뷰 결과 '승진 후 타 지역 전보'로 인해 승진을 포기한 경우가 발견되었다. 물론 모든 제도는 남녀 모두에게 차별없이 적용되는 것이 당연할 것이다. 그러나 가사나 자녀양육의 부담이 특히 여성에게 전가되는 우리의 현실에서, 이 제도는 많은 여직원의 승진 이탈을 조장하는 것으로 보인다. 그러므로, 많은 공공기관에서는 이에 대한 정책적 보완을 고민해 보아야 할 것이다.

이번 연구를 토대로 다음과 같은 연구의 한계점 및 향후 연구의 개선방향을 제시할 수 있겠다.

첫째, 본 연구는 여성차장급 이상의 여성관리자를 표본으로 조사를 실시하였기 때문에 기관의 특성에 따라 개인 환경 등으로 승진을 못하거나 포기한 대리·과장급 직원이 포함되지 못하였다. 비록 이러한 한계 해결을 위해 심층인터뷰를 실시하였으나, 인터뷰 대상자수가 많지 않아 대표성을 가지기에는 한계가 있으므로, 정확한 연구결과 도출을 위해 향후 연구에서는 표본 대상을 직급별로 좀 더 확대할 필요가 있을 것이다.

둘째, 공공기관 중에서 8개 기관을 대상으로 연구하였으나, 이를 공공기관 전반의 여성관리자 경력성공 영향 요인으로 일반화하는 데는 어려움이 있다. 기관마다의 인적구성, 기업문화, 복지제도 등이 다양하게 운영되고 있기 때문에 향후 연구에서는 다양한 공공기관을 포함하여 연구를 심화할 필요성이 있다. 이와 함께 민간기업과의 비교연구를 한다면 좀 더 의미있는 결과 도출이 가능할 것이다.

마지막으로, 본 연구는 횡단면적으로 이루어진 연구이기 때문에, 시간의 흐름에 따른 여성관리자의 경력성공에 영향을 미치는 요인들의 추이를 분석하지 못하는 한계가 있다. 특히 직장 내 여성정책이 적극적으로 도입된

지가 오래되지 않았으므로, 설문대상자를 근속연수 기준으로 3-4개 그룹으로 나누어 종단면적 추이를 분석한다면 좀 더 의미있는 결과를 도출할 수 있을 것이며, 이를 통해 정부정책의 효과를 확인할 수 있을 것이다.

그럼에도 불구하고, 본 연구는 전 부문별(민간 및 공공) 여성을 대상으로 하거나, 혹은 한 기관을 대상으로 한 선행 연구들의 한계에서 벗어나, 성격이 유사한 8개 공공기관을 대상으로 경력 성공 영향요인을 밝혀냈다는 점에서 큰 의의가 있다. 그리고 연구 결과, 당초 예상과 달리 개인의 환경요인이 여성의 경력성공에 영향이 없는 것으로 나타남으로써, 공공부문에서 여성 정책이 긍정적으로 작동하고 있음을 확인하였다는 점에서 큰 의미가 있겠다. 연구의 한계를 보완하는 추가적인 연구들을 통해 다중역할을 하고 있는 여성 직원이 공공기관 뿐 아니라 모든 조직에서 훌륭한 관리자로 자리매김할 수 있기를 기대해 본다.

## 참 고 문 헌

### <신문·잡지 기타>

- 고용노동부(2016), “공공기관·대규모사업장 여성 근로자·관리자 모두 증가했다!  
- 고용노동부, ‘16년도 적극적 고용개선조치(A) 결과 발표-”. 보도자료  
(보도일시: 2016.1.2.(화) 석간)
- 스카이데일리(2019), “공공기관 유리천장 여전, 여성관리자비율 18% 불과”(2019.  
10.30.(2019.11.7. 검색)) [http://www.skyedaily.com/news/news\\_view.html?ID=92907](http://www.skyedaily.com/news/news_view.html?ID=92907)
- 이데일리(2019), “공공부문 여성관리자 비율 늘었지만…고위공무원 7% 뿐”  
(2019.10.7.(2019.11.5. 검색)) <https://www.edaily.co.kr/news/read?newsId=03325926622650624&mediaCodeNo=257>
- 대한민국 정책브리핑(2019), “본부 과장급 17.5%, 공공기관 여성 임원 17.9% 공공  
부문 여성 관리자 지속 증가”(2019.3.19.(2019.11.2. 검색))[http://www.korea.kr/news/pressReleaseView.do?newsId=156322134&call\\_from=seoul\\_paper](http://www.korea.kr/news/pressReleaseView.do?newsId=156322134&call_from=seoul_paper)
- 한국수자원공사 홈페이지 : <http://www.kwater.or.kr>
- 여성가족부(2012), 『2012년도 가족친화수준 조사보고서』
- 고길곤(2019), “통계학의 이해와 활용”
- 남궁근(2010), “행정조사 방법론”

### <논문(한글논문부터 영문논문 순서로 표기)>

- 강경서·김영만(2006), “교사발달단계와 교사의 직무능력 및 직무만족간의  
관계 연구”, 『교육행정학연구』, 24(1), 119-142
- 강민정·최윤정·김영진 외(2015), “기업내 공식·비공식 네트워크의 성별특성  
및 효과에 관한 연구”, 서울: 한국여성정책연구원
- 강승혜·탁진국(2014). “개인육구가 주관적 경력성공에 미치는 영향: 네트워킹 행  
동의 매개효과”, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 27(1), 249-26
- 강혜련·조미영(2007), “남녀관리자의 경력성공 모형 비교”, 『인사·조직연구』,  
15(2), 1-38

- 강혜선(2012), “조직 및 개인관련 요인이 기혼여성 관리자의 조직몰입, 계속 근무의도에 미치는 영향에 관한 연구: 경력전망의 매개효과 검증”, 경희대학교 대학원 석사학위논문
- 구자숙(2004), “직장내 승진에 대한 연결망 효과의 연구”, 『조직과 인사관리 연구』, 28(1), 1-18
- 권정숙(2010), “조직지원인식과 상사지원인식이 주관적 경력성공에 미치는 영향: 개인-조직 적합성을 중심으로”, 『조직과 인사관리연구』, 34(4), 8-109
- 김난주·이승현·박진표·이서현·전병유·박미연(2016), 『2016년 여성관리자패널조사』, 한국여성정책연구원, 서울: 한학문화
- 김난주·이승현·박진표·이서현·전병유·박미연(2018), 『2018년 여성관리자패널 조사』, 한국여성정책연구원, 서울: 한학문화
- 김보경, 정철영(2013), “기업근로자의 경력성공 요인 및 성별조절효과에 관한 국내 외 연구 메타분석”, 『농업교육과 인적자원개발』, 45(2)
- 김성남(2001), “경력관리활동, 사회적 교환관계 및 직장-가정갈등이 경력 성공에 미치는 영향”, 상지대학교 박사학위논문
- 김수한 (2014), “기업조직의 변화와 여성의 관리직 진출.” 『한국사회』, 13(2)
- 김수한·이재경·윤은성(2014), “여성관리자의 네트워크에 관한 종단적 연구”, 한국사회학회 사회학대회 논문집, 273-274
- 김수한·안리라(2018), “여성관리자의 시간제약과 직장 내 사회자본”. 『한국사회학』, 52(1), 39-75
- 김은주(2016), “기혼 여성의 직무과부하와 직무소진의 관계:일-가정 상호관계의 매개효과와 일-가정 자원의 조절효과 분석”, 충남대학교 박사학위논문
- 김정진(2009), “한,미여성 관리자 경력성공 영향요인에 관한 비교연구”. 『한국경영학회』, 13(2), 125-155
- 김주현·문영주(2010), “맞벌이 여성의 성역할 태도가 결혼생활 만족과 일 만족에 미치는 영향 - 일 가정 갈등과 일-가정 강화의 매개효과를 중심으로”, 『한국가족자원경영학회지』, 14(2), 109-126
- 김학실·심준섭·문미경(2017), “공직 내 경력만족 결정요인들 간의 구조적 관계 분석:성별 비교를 중심으로”, 『행정논총』, 55(3), 205-234

- 김혜숙·윤소연(2009), “여성 리더의 특성과 효율성: 조직의 성차별 문화의 영향”, 『한국심리학회지』, 23(1), 33-54
- 김희령(2014), “대기업 기혼여성 근로자의 일-가족 갈등, 유리천장지각, 조직경력관리지원이 주관적 경력성공에 미치는 영향”, 서울대학교 석사학위논문
- 남국현(2019), “남녀근로자의 근로환경과 직무만족도에 관한 연구”, 『여성경제연구』, 15(4), 51-72
- 마민지·원숙연(2017), “기혼여성관리자 조직몰입의 영향요인:조직-관계-정책의 차별적 영향력을 중심으로”, 『정부학연구』, 23(2), 127-167
- 문성애·이영민(2009), “기업 재직자의 사회적 네트워크 활동이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”, 『인적자원관리연구』, 16(2), 55-67
- 박민아(2011), “여성의 리더십역량이 직무 및 조직생활 만족, 경력경로 개발의지에 미치는 영향”, 『한국콘텐츠학회논문지』, 11(8), 127-167
- 박주령(2012), “양육스트레스와 직무만족도의 관계에 대한 연구”, 서울대학교 석사논문
- 백유성(2017), “직무의미감, big5 성격유형, 직무스트레스의 구조적 관계에 관한 탐색적 연구”, 『경영과 정보연구』, 36(5), 85-98
- 손영미·박정열(2014), “남녀의 일과 삶의 균형에 영향을 미치는 인과변인과 결과 변인의 차이연구: 기혼 직무인을 대상으로”. 『한국심리학회지: 여성』, 19(2), 161-190
- 송다영·장수정·김은지(2010), “일가족양립갈등에 영향을 미치는 요인 분석: 직장내 지원과 가족지원의 영향력을 중심으로”, 『사회복지정책』, 37(3), 27-52
- 신동은(2015), “기업 조직의 특성이 여성 관리자의 일-삶(work-life) 균형에 미치는 영향”, 『사회연구』, 27, 127-166
- 양 인(2016), “공기업 종사자의 경쟁심이 내재적 동기에 미치는 영향 - 공기업 중간관리자를 중심으로”, 서울대학교 행정대학원 석사논문
- 엄혜경·성상현(2017), “일-가정 갈등 그리고 가정-일 갈등이 기혼여성관리자의 주관적 경력성공에 미치는 영향: 일-가정 양립 제도의 조절효과를 중심으로”, 『여성연구』, 93(2), 35-70
- 원숙연(2010), “조직의 문화적 특성이 여성관리자에 대한 인식에 미치는 영향”, 『한국행정학보』, 44(2), 63-84

- 원숙연(2012a), “공직 내 여성관리자의 현실: 여성을 둘러싼 제약-기회-선택의 역학을 찾아서”, 『한국여성학』, 28(2), 75-107
- 윤귀남(2017), “준정부기관 직원의 승진관련요인이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구- 승진영향요인과 승진공정성을 중심으로-”, 서울대학교 석사학위논문
- 윤하나·탁진국(2006), “주관적 경력성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 『한국심리학회지: 산업 및 조직』, 79(3), 325-347
- 이동선·원숙연(2013), “노동시장 내 남녀 임금격차의 영향요인: 일-가족 양립 지원정책을 중심으로”, 『행정논총』, 51(2), 229-255
- 이성은(2005), “한국의 조직문화와 여성의 사회적 연결망 구성에 관한 연구”, 『한국여성학』, 21(1), 125-164
- 이숙정·오재림(2010), “여성친화적 조직문화, 조직유효성, 직장 및 가정 생활 갈등과 주관적 안녕감 간의 관계”, 『아시아여성연구』, 49(1), 7-39
- 이승현·박영일(2017), “고학력 30대 한국여성들의 퇴직과 경력단절에 대한 연구. 유라시아연구”, 14(3), 45-68
- 이은형·강현모·정은경(2013), “남녀관리자의 네트워크가 개인성공에 미치는 영향 비교 분석”, 『여성경제연구』, 10(2), 29-54
- 이주희·한영희·성현저·인정(2007), “공직의 유리천장: 여성공무원의 승진저해 기제 및 제도의 이면효과”, 『한국여성학』, 23(3), 79-115
- 이지영·정대용 (2007), “여성관리자의 다중역할몰입이 심리적 안녕감과 관리능력에 미치는 영향과 갈등관리전략의 조절효과”, 『중소기업연구』, 29(2), 147-172
- 임희정(2009), “조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과”, 『인사관리연구』, 33(4), 95-120
- 임희정(2011), “조직내 여성의 수직적 경력이동에 관한 연구”, 『여성연구』, 81(2), 5-32
- 임희정·이지은(2017), “여성관리자의 경력성공에 관한 연구: 개인변수, 가족 변수, 조직변수를 중심으로”, 『한국정책과학학회보』, 21(4), 23-42
- 임희정(2018), “관리자 및 부하의 성별, 조직문화에 따른 남녀관리자의 리더십 연구”, 『여성연구』, 96(1), 119-145

- 장덕진·황정미(2003), “여성의 사회적 자본: 기업조직 내 연결망 분석 사례를 중심으로”, 『경제와 사회』, 130-160
- 장은주(2005), “성별에 따른 개인특성 및 사회적자본과 주관적 경력성공과의 관계”, 『경영학연구』, 34권 1호, 141-166
- 전방지·이동선(2017), “여성관리자의 일-가족전이가 조직애착에 미치는 영향: 조직문화 상호작용효과를 중심으로.” 『한국산학기술학회논문지』, 18(2), 514-523
- 전수진(2006), “남성관리자와 여성관리자의 사회 네트워크 비교 분석” 『산학경영연구』, 9(1), 1
- 최영주(2013), “보건관련 대학원생의 경력변경의도 관련요인”, 연세대학교 석사학위논문
- 최유진(2005), “공무원의 경력성공요인에 관한 연구 : 관리직 여성공무원을 대상으로”, 서울대학교 석사학위논문
- 한지숙·유계숙(2007), “기혼근로자의 성역할 태도와 일-가족 지향성이 일-가족 갈등/축진 및 가족친화 제도 이용에 미치는 영향”, 『한국가정관리학회지』, 25(5), 143-166
- 한수진·강소라(2018), “여성 관리자의 경력만족에 영향을 미치는 경력열망 그리고 멘토링/교육훈련의 효과”, 『대한경영학회지』, 31(4), 743-760
- Goldberg.L.R.(1990), “An alternative decription of personality: The big five factor structure”. *Journal of Personality & Social Psychology*; 15:
- Greenhaus, J. H, & Powell, G N (2006), “When work and family are allies”, *A theory of work-family enrichment. Academy of management review*, 31(1), 72-92
- Judge, T. A. Cable, D. M, Boudreau, J. W., & Bretz, R. D.(1995), “ An empirical investigation of the predictors of executive career success”, *Personnel Psychology*, 48, 485-919
- Kirchmeyer, C.(1998), “Determinants of managerial career success”, *Journal of Management*, 24, 673-692
- Melamed, T. (1995), “Career success: The moderating effect of gender”, *Journal of Vocational Behavior*, 47, 35-60

- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005), "Predictors of objective and subjective career success", A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408
- Ragins, B. R., Sundstorm, E. (1989), "Gender and power in organizations", *Psychological Bulletin*, 105, 51-88
- Rhee, Susan Byungsook (1998), "Variables Related to Career Success: Korean-American Women of Distinction Tell Their Stories", ERIC(website)
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994), "How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement", *Academy of management journal*, 37(4)



[부 록1] 설문지

공공기관 여성관리자의 경력성공에 영향을 미치는  
변인 비교연구 - K공사 등 9개 발전 공공기관을 대상으로-

안녕하십니까?

먼저 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주셔서 감사합니다. 본 설문은 공공기관 여성관리자의 경력성공에 영향을 미치는 변인을 연구하고자 작성된 설문지입니다. 이 연구를 통해 공공기관 여직원의 조직 내 성장에 영향을 미치는 요인들을 비교하고, 조직 및 여성직원의 성장 발전을 위한 시사점을 제시하고자 하는데 연구의 목적이 있습니다.

본 설문으로 수집된 자료는 통계법 제33조에 의거, 비밀이 보장되며 학술적 연구를 위한 통계목적 이외에는 사용되지 않습니다. 귀하께서 응답하신 내용은 오직 연구목적으로만 활용되며, 개인 신상과 관련된 모든 자료는 개별적으로 공개되지 않습니다.

설문지상의 질문항목에는 정답이 없으며, 질문을 읽으신 뒤 귀하께서 생각하거나 느끼시는 척도를 선택하여 표시하여 주시기 바랍니다. 모든 질문에 빠짐없이 응답해 주시면 대단히 감사하겠습니다. 연구의 내용이나 질문항목과 관련하여 궁금하시거나 제언해 주실 사항이 있으신 분은 아래 연락처로 문의해 주시기 바랍니다.

다시 한 번 본 설문에 참여해 주신데 깊이 감사드리며 귀하의 무궁한 발전을 기원합니다.

2020년 2월

서울대학교 행정대학원

연구자 : 박혜원

지도교수 : 고길곤

연락처 : 010-8618-8725

이메일 : hyewonbabo@hanmail.net



11. 차장에서 부장 승진시까지 휴직기간은? (예: 육아휴직 20개월, 병가9개월)

12. 귀하의 차장 승진 시, 승진방식은?

- ① 승진필기시험      ② 승진심사      ③ 승진필기시험+승진심사

**II. 다음은 현재 자신의 직업에 대한 경력만족에 대한 설문입니다.**

문항	질문	전혀 불만 없다	별로 불만 없다	보통 이다	약간 불만 하다	매우 불만 하다
1	직장경력을 통해 이룬 성공에 만족한다					
2	나의 직장경력을 경력목표달성이라는 측면에서 볼 때 만족한다					
3	나의 직장경력을 경제적 측면에서 볼 때 만족한다					
4	나의 직장경력을 승진 측면에서 볼 때 만족한다					
5	나의 직장경력을 새로운 지식과 기술의 습득이라는 측면에서 볼 때 만족한다.					
6	현재 하고 있는 일에 만족하고 있다					
7	현재 하고 있는 일을 열정적으로 하고 있다.					
8	현재 하고 있는 일을 즐겁게 하고 있다					
9	현재 하고 있는 일을 보람을 느끼면서 하고 있다					
10	별다른 일이 없는 한 현재 하고 있는 일을 계속 하고 싶다					

Ⅲ. 다음은 귀하의 성격 특성에 대한 질문입니다.

문 항	질문	전 혀 없 다	별 로 없 다	보 통 아	약 한 정 도	매 우 정 도
1	말이 많다(외)					
2	말은 일을 철저히 한다(성)					
3	마음이 우울하고 가라앉았다(신)					
4	보수적이다(외)R					
5	경솔할 때가 있다(성)R					
6	느긋한 편이고 스트레스를 잘 해소한다(신)R					
7	정력적이고 활기가 넘친다(외)					
8	믿음직한 일꾼이다(성)					
9	긴장하곤 한다(신)					
10	매사에 매우 열심이다(외)					
11	무질서한 경향이 있다(성)R					
12	걱정이 많다(신)					
13	말수가 적은 편이다(외)R					
14	게으른 편이다(성)R					
15	차분하고, 쉽게 화를 내지 않는다(신)R					
16	자기 주장이 강하다(외)					
17	일을 끝까지 마친다(성)					
18	변덕스러운 편이다(신)					
19	가끔 부끄럼을 타고 감정을 숨긴다(외)R					
20	능률적으로 일을 처리한다(성)					
21	긴장된 상황에서도 침착하다(신)R					
22	어울리기를 좋아하고 사교적이다(외)					
23	계획을 세워 일을 처리한다(성)					
24	쉽게 신경질을 낸다(신)					
25	쉽게 주의가 산만해진다(성)R					

IV. 다음은 귀하의 성취 동기 및 개인 업무능력에 관한 생각과 경험에 대한 질문입니다.

문항	질문	전혀 않다	별로 않다	보통 이다	약간 많다	매우 많다
1	나는 원하는 일을 이룰때까지 포기하지 않는다					
2	나는 삶의 의미와 더 차원 높은 목적을 추구하고 따른다					
3	나는 늘 새로운 일에 도전한다					
4	나는 나의 한계를 극복하기 위해 필사적으로 노력한다					
5	나는 배우고자 하는 강한 열정을 갖고 있다					
6	나는 내가 장차 이루게 될 일을 생각하면 기쁘다					
7	나는 의미있는 삶을 살게 될 것이라 믿는다					
8	나는 내가 노력하면 내가 원하는 것이 무엇이든 반드시 이룰수 있다고 믿는다					
9	나는 꿈을 이루는 과정에서 겪게 될 고난이 두렵지 않다					
10	나의 능력을 알기 위해 모험을 불사한다					
11	나는 내일이면 더 잘해낼 것이라는 결의에 차 있다					
12	나는 탁월하고 뛰어나다					

문항	내용	매우 부족하다	약간 부족하다	보통 이다	약간 뛰어나다	매우 뛰어나다
13	나의 조직 내 친화력					
14	나의 업무몰입도					
15	나의 직장충성도					
16	나의 외부 네트워크 능력					
17	나의 추진력					
18	나의 멀티태스킹 능력					
19	나의 업무 수행실적					
20	나의 업무 수행태도					
21	나의 업무 능력					

V. 다음은 귀하의 경력개발 및 회사내·외적으로 인적 네트워크와 관련된 질문입니다.

1. 귀하는 지난 1년간 경력개발을 위하여 한 활동은 무엇인가?

- ① 없음    ② 현업관련 자격 및 능력 취득    ③ 상위 학위 취득  
④ 외국어 능력 향상    ⑤ 인적 네트워크 및 인간관계    ⑥ 기타

2. 귀하가 현 직장에서 오르고 싶은 목표지위는 어디인가?

- ① 최고경영자(임원급 포함)    ② 처장    ③ 부장    ④ 지위에  
별 관심없음

3. 지난 한달 간 업무시간 종료 후에 주로 무슨 일을 하였나?

- ① 회사에 남아서 일을 더 했다.  
② 귀가하여 가족을 챙기는 가정일을 했다  
③ 귀가하여 가족들과 지내거나 휴식을 취했다  
④ 동료들이나 친구 등과 모임을 가졌다  
⑤ 스포츠 등 취미활동을 했다  
⑥ 자기계발을 했다

4. 지난 1년간을 보았을 때 평균 한달에 업무 외 직장동료들과의 모임은 몇 번정도 참여하였나?

- ① 0회    ② 1-2회    ③ 3-4회    ④ 5-6회    ⑤ 7회 이상

5. 그러한 모임에는 얼마나 적극적으로 참여하였나?

- ① 매우 비적극적    ② 비적극적    ③ 보통    ④ 적극적    ⑤ 아주 적극적

6. 내가 참여하고 있는 회사 내 공식·비공식의 모임<sup>3)</sup>은 몇 개인가?

( )개

3) 회사 내 공식모임(여직원회 등), 비공식 모임(동문회, 스포츠동호회 등) 등

7. 비공식모임 중 가장 활발하게 참여하는 모임의 주된 활동은 무엇인가?

- ① 스포츠 등 취미활동      ② 학습활동      ③ 친교(친목활동)  
④ 종교활동      ⑤ 기타( )

8. 입사 후 지금까지 조직내외에서 도움을 주고 이끌어주는 멘토 역할을 하는 사람이 있다면 몇 명인가?

- ① 0명    ② 1-2명    ③ 3-4명    ④ 5-6명    ⑤ 7명 이상

VI. 다음은 귀하의 조직 문화에 대한 설명입니다.

문항	질문	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	보통이다	약간 그렇다	매우 그렇다
1	정시에 퇴근하면 눈치가 보인다					
2	성과를 중시한다					
3	개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다					
4	밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘받을 수 있는 방법이다.					
5	일을 최우선으로 하지 않으면 살아남기 어렵다					
6	근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다					
7	남성이 출산휴가나 육아휴직을 신청하면 눈치가 보인다					
8	인사관리(승진 및 전보 등)가 비교적 합리적이고 투명하다					
9	하급자가 상급자에게 의견을 자유롭게 낼 수 있다					

**VII. 다음은 귀하의 가족관계 등에 대한 질문입니다.**

1. 귀하의 결혼여부는 ?

- ① 미혼    ② 기혼(이혼, 사별 포함)

[1번에 ①번을 선택하셨다면 바로 제출하시기 바랍니다.]

2. 귀하는 자녀의 수는 몇 명인가?

- ① 0명    ② 1명    ③ 2명    ④ 3명    ⑤ 4명 이상

3. 앞으로 자녀를 가질 계획이 있는가?

- ① 있다    ② 없다

4. 자녀를 가질 계획이 없다면 그 이유는?

- ① 이미 가족계획이 완료되어서            ② 경제적인 이유로  
③ 자녀를 돌볼 사람이 없어서            ④ 직장이 바빠서                            ⑤  
기타

5. 배우자의 부모님 또는 나의 부모님과의 동거 여부는?

- ① 동거하지 않으며 육아에 도움을 주시기 어려움  
② 동거 중(부모님이 주말에 본가로 돌아가시는 경우도 포함)  
③ 동거는 하지 않으나, 평일에 매일 육아에 도움을 주심(집에  
오시거나, 부모님 집으로 가는 경우)  
④ 동거는 하지 않으나, 필요할 때 바로 도움 요청이 가능함  
⑤ 기타

6. 귀하는 육아와 관련하여 귀하 외 주양육자는 누구입니까?

- ① 배우자    ② 친정부모    ③ 시부모    ④ 친인척  
⑤ 민간베이비시터    ⑥ 정부지원돌보미서비스    ⑦ 없음



7. 귀하의 배우자는 귀하의 직업생활에 어떤 태도를 갖고  
있습니까?

- ① 아주 비협조적이다    ② 비협조적이다    ③ 무관심하다  
④ 협조적이다    ⑤ 아주 협조적이다

8. 귀하의 배우자는 가정의 양육 및 가사를 어느정도 하고  
있습니까?

- ① 0~20% 이하    ② 20~40%    ③ 40~60%    ④ 60~80%    ⑤ 80~100%

설문에 응해 주셔서 감사합니다.

## Abstract

# Comparative study of variables affecting career success of female managers in public institutions

Park, Hye-Won

Department of Public Enterprise Policy

The Graduate School of Public Administration

Seoul National University

The purpose of this study is to identify the current status of female managers in public institutions by comparatively analyzing how personal qualities and personal environmental variables affect the career success of female managers, and to provide rational and realistic organizational management plans.

To this end, a questionnaire survey was conducted on eight female public-level managers and above at public institutions working on domestic power generation, and a total of 171 survey results were collected. Individual qualities variables (education, personality, motivation for achievement, work ability) and individual environmental variables (marriage status, parenting status, spouse's attitude, household support level) were set as independent variables. In addition, objective career success and subjective career success (career satisfaction, job satisfaction) were set as dependent variables.

In addition, in order to supplement the results of statistical analysis

and to contain the actual stories of employees who are not clearly revealed by statistics, in-depth interviews were conducted with 8 employees, and the following research results could be derived.

First, among the independent variables, 'education' had a significant effect on the object career success. On the other hand, the personality and ability of the individual expected to affect the promotion did not have a significant effect, and the personal environment variables were also not significant.

Second, the personal qualities variable 'neuroticism' and 'environmental spouse's attitude toward women's professional life' had a significant effect on career satisfaction.

Third, there was a positive effect on the job satisfaction, personal trait variables, job ability and motivation for achievement. On the other hand, the personal environment, which was expected to affect an individual's subjective career success, was found to have no significant effect. This is due to the active use of family-friendly policies, and the degree of stress caused by parenting has decreased compared to before, and the joy and reward felt as a parent.

Through these findings, the following policy implications can be suggested. First, this study confirmed that the government's family-friendliness has been properly infiltrated into public institutions and has a positive effect on female employees, which has played a large role in smoothly fulfilling the roles of women and employees. Therefore, the government's family-friendly proliferation drive should continue more consistently. Second, these results are from public institutions, so it is necessary to consider the incentive plan that enables private organizations to actively utilize family-friendly degrees. Third, as a result of the research, it was found that there are still external factors such as social networking and academic

relations, and high-level managers' subjective opinions. Therefore, public institutions should make more efforts to change existing practices and establish a rational personnel promotion system. Fourth, as a result of interviews, depending on the organization, the "transfer to other regions after promotion" system acted as a factor to prevent the promotion of female employees. There seems to be a need to think about policy supplementation.

Next, based on this research, suggestions for follow-up research are as follows. First, this study did not include representatives and managers who were unable to promote or give up due to personal circumstances. Although in-depth interviews were conducted, since the number of interviewees was limited to 8, the representativeness was limited, so in order to derive accurate research results, it is necessary to expand the sample subjects by rank. Second, although the samples were selected as eight institutions, more meaningful results could be obtained if comparative studies were conducted by increasing the number of target institutions and, if possible, expanding them to private enterprises to derive more accurate research results. Third, since this study is a cross-sectional study, it is necessary to divide the questionnaire into 3-4 groups for each longevity in order to analyze longitudinal trend.

**key words : Female manager, public institution, power generation public institution, personal qualities, personal environment, career satisfaction, job satisfaction, duration of promotion, career success**

*Student Number : 2019-25528*

## 감사의 글

불혹의 나이를 넘겨 새로운 지식 탐구에 대한 끈을 놓을 즈음, 다시 이런 멋지고 값진 기회를 가지고 논문을 마무리하면서, 미흡한 논문이지만 도움을 주신 분들께 짧은 감사의 말씀을 전합니다.

우선 새로운 도전에 어쩔 줄 몰라 할 때 옆에서 같이 고민해주시고 따뜻한 조언을 아끼지 않으신 지도교수 고길곤 교수님께 무엇보다 깊은 감사를 드립니다. 그리고 공기업정책학이라는 생소한 학문에 재미를 느끼게 해주신 권혁주교수님, 최태현교수님, 이수영교수님께도 감사의 마음을 전합니다. 또한 20년만에 학생이 된 제가 학교에 잘 적응하도록 이끌어 준 백명지님, 윤정준님 등 서울대 행정대학원 공기업정책학과 10기 동기들과 언제나 따뜻한 조언을 주신 이기수님, 진효경님에게도 큰 고마움을 보냅니다.

그리고 나이가 적지 않은 저에게 이런 도전의 기회를 준 저의 일터(한국지역난방공사)와 저의 부재로 제 일을 나누어 가졌을 선·후배들에게도 이 글로 감사함을 표현합니다.

딸의 이런 도전을 기뻐하며 언제나 묵묵히 응원해주신 사랑하는 아버지와 어머니, 오빠, 그리고 항상 웃음으로 격려해주신 시부모님께도 마음깊은 감사를 드립니다. 마지막으로 이 모든 것들이 가능하게끔 물심양면 지원해 준 영원한 친구 정상보, 그리고 다시 학생이 된 엄마를 자랑스러워하며 공부할 수 있게 많은 시간을 양보해 준 소중한 은우와 연우에게도 마음 벅찬 사랑과 크나큰 고마움을 보냅니다.

언젠가 이 배움이 사회에 조금이나마 도움이 되기를 바랍니다.

2020년 7월

박 혜 원