

여성 관리자 경력개발활동 활성화를 위한 사회적 지원 행태 연구: 일-가정 양립의 매개효과를 중심으로*

오현규
신유정
김화연
박성민**

오늘날 한국 사회의 여성들은 상대적으로 남성에 비해 일과 가정에서의 두 가지 역할을 함께 수행하는 것에 많은 장애와 제약을 가지고 있다. 이것은 자연스럽게 여성들로 하여금 경력개발 및 관리에 많은 어려움을 겪게 만들고 있다. 본 연구는 여성 관리자들의 적극적인 경력개발활동을 장려할 수 있는 방안 마련에 대한 고민으로부터 시작되었다. 이를 위해, 여성 관리자가 가정 및 직장에서 가장 밀접히 상호작용하는 주체들(가족, 직속상사, 최고경영자)로부터의 지원 행태를 경력개발활동의 선행요인으로 구성하여 살펴보았다. 구체적으로는 가족 지원, 직속상사 지원, 최고경영자 지원을 주요 독립변수로 설정하고, 이러한 지원의 결과로 일-가정 양립이 가능해지고 결국 여성 관리자의 원활한 경력개발활동으로 이어질 것이라는 가설을 설정하였다. 분석결과, 가족·직속상사·최고경영자 지원은 일-가정 양립을 가능하게 도와주고, 일-가정 양립은 적극적인 경력개발활동을 할 수 있도록 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 특히, 여성 관리자에 대한 가족의 지원은 일-가정 양립을 매개하여 경력개발활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 본 연구는 이러한 결과를 바탕으로 가족, 직속상사, 최고경영자의 역할이 여성 관리자의 일-가정 양립과 경력개발활동에 몹시 중요함을 확인하였고, 이를 토대로 다양한 이론적·실무적·정책적 함의를 제시하였다.

주제어: 여성 관리자, 경력개발활동, 일-가정 양립, 가족·직속상사·최고경영자 지원

* 이 논문은 한국여성정책연구원이 주최하고, 여성가족부가 후원하는 '2016 한국여성정책연구원 패널조사 학술대회'에서 입상한 논문을 수정 및 발전시킨 것이다.

이 논문은 2016년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2016S1A3A2924832).

** 교신저자

I. 서론

최근 여성의 권리가 신장되고 있으며, 높은 수준의 여성 인적자원이 사회적으로 활발히 진출하고 있다. 따라서 여성 인적자원을 효과적으로 관리하는 것이 인적자원개발 및 관리의 분야에서 중요한 부분으로 부상하고 있다. 한국의 여성 인적자원관리의 가장 큰 문제는 이러한 우수 여성 인적자원이 일과 가정의 양립에 어려움을 겪음으로써 지속적인 경력개발 및 관리가 이루어지기 힘들다는 점이다. 경제활동에 대한 여성의 적극적인 참여율은 국가경쟁력과 밀접한 상관성을 가지고 있다고 할 수 있는데(서영주 외, 2009), 영국의 경제주간지 이코노미스트가 매년 여성의 날을 맞이하여 발간한 ‘유리천장 지수’만 보더라도 우리나라의 여성 인력활용에 커다란 문제가 있음은 너무나 명백하다¹⁾. 적절한 경력개발은 고사하고 경력단절여성이 속출하고 있는 오늘날의 현실을 보면, 이러한 여성 인권, 여성 인적자원관리, 여성 경력개발활동 등에 대하여 다시 한 번 생각해볼 필요성이 있음을 강하게 느낀다. 이제는 여성 근로자들이 단순히 직장생활을 유지하는 것에서 한걸음 더 나아가 자신의 잠재적 역량과 능력을 개발하고 발전시키면서 이를 올바르게 인정받을 수 있는 근본적인 환경 조성을 고민해보아야 할 것이다.

인적자원개발의 관점에서 경력개발활동은 새로운 환경에 부합하는 인재양성을 위한 개인과 조직의 필수적 과제이다. 자신의 만족스러운 경력개발을 위하여 끊임없이 노력하거나, 조직의 경쟁력 있는 인재로 성장하기 위하여 상당한 시간과 비용을 투자하는 여성 근로자들의 자발적 노력은 우리 사회에 보다 높은 수준의 여성인력 구축을 가져다 줄 것이다. 이러한 활동들은 여성 근로자의 능력 및 역량 향상은 물론 조직차원에서 보다 다양한 인재를 확보하고 효과적으로 조직의 목표를 달성하는데 도움을 주기 때문에 국가·사회·조직의 인적자원개발 측면에서 매우 중요한 과정으로 바라볼 수 있다(유민봉·박성민, 2015). 하지만, 여성 근로자들에게 이러한 경력개발활동은 현실적으로 매우 어렵다. 일과 가정의 영역에서 많은 역할을 동시에 수행해야하는 오늘날의 여성에게는 자신의 경력개발활동에 시간과 에너지를 투자하는 것이 쉽지 않기 때문이다. 특히, 여성정책에 대한 충분한 논의와 검토가 뒷받침되지 않은 상황에서의 일방적인 조치들은 여성 근로자들이 겪는 일-가정 불균형과 이에 대한 스트레스를 오히려 증가

1) 영국의 경제주간지 이코노미스트가 발표한 유리천장 지수에서 한국은 OECD 국가 중 4년 연속 최하위를 기록하였다(오마이뉴스, 2016년 5월 16일).

시킬 가능성이 있다(Adebayo & Udegbe, 2004; Czarniawska, 2006; Fiske & Stevens, 1993; Hultin & Szulkin, 1999). 또한, 한국과 같은 남성 중심의 조직 문화와 구조 속에서는 인적자원관리 과정에서 이미 여성에 대한 강한 차별이 존재했을 확률이 매우 크다(김흥국, 2005).

그렇다면, 한국 여성 근로자들이 보다 적극적인 경력개발활동을 할 수 있도록 우리 사회는 어떠한 노력을 기울여야 할까? 본 연구는 이러한 질문에 대한 해답을 구하기 위해 가정과 직장에서의 가족 지원, 직속상사 지원, 최고경영자 지원이 여성 관리자들의 일-가정 양립 확보에 얼마나 도움이 되는지, 그리고 이로 인해 경력개발활동에 대한 자발적이고 실제적인 노력이 증가하는지의 여부를 살펴보고자 하였다²⁾. 특히, 기존의 연구들이 사회구조나 조직의 문화차원에서 여성의 경력활동 및 관리에 접근했다면, 본 연구는 여성 관리자의 행동과 태도에 직접적이고 강력하게 영향을 끼칠 수 있는 상호작용 주체들의 지원에 초점을 맞추었다. 따라서 본 연구는 여성 관리자들의 관계적·인식적 접근을 통해 현실적인 함의를 이끌어내고자 하였다. 이를 위해 본 연구의 제2장에서는 여성 관리자가 가정과 조직 내에서 인식하는 가족 지원, 직속상사 지원, 최고경영자 지원, 일-가정 양립, 경력개발활동에 대한 선행연구 및 이론들을 탐색하고 가설을 도출하였다. 제3장에서는 본 연구에 사용된 데이터와 측정도구, 그리고 연구모형에 대한 설명을 담았으며, 제4장에서는 실증분석을 실시하여 변수들 간의 영향관계를 규명하였다. 마지막으로 제5장에서는 분석결과를 토대로 본 연구의 이론적·실무적·정책적 함의를 설명하였고 본 연구가 지니는 한계를 제시하였다.

II. 이론적 논의

1. 경력개발활동

경력(Experience)은 한 개인이 일생에서 거쳐 온 모든 직무에 대한 경험적 과정으로 볼 수 있다(유민봉·박성민, 2015; Greenhaus et al., 2009). 경력개발은 경력(Career)과 개발(Development)이 합쳐진 개념이며, 개인의 직무와 관련된 경험을 통해 능력과 성과를

2) 본 연구는 ‘여성관리자패널조사’ 데이터를 활용하여, 일정 시간의 경험을 통해 조직의 문화를 학습하고, 일과 가정 사이에서의 갈등에 이미 어느 정도 노출되었을 것이라 판단되는 ‘여성 관리자(주로 대리급 이상)’를 연구의 대상으로 제한하였다.

향상시킨다는 의미를 포함한다(김흥국, 2008; 유민봉·박성민, 2015). 개인에게 있어서의 경력개발은 개인이 스스로 발전시키고자 하는 경력개발계획과 목표를 세우는 것으로 시작하여, 다양한 전략을 통해 이를 달성하기 위해 지속적으로 점진하고 실행하는 참여적 과정으로 이해할 수 있다(김화연·이형룡, 2015; 김흥국, 2000; Greenhaus et al., 2009). 조직에게 있어서의 경력개발은 조직의 목표달성을 위한 인적자원의 유지 및 역량 개발로 이해할 수 있으며(Milkovich & Boudreau, 1988), 구성원들의 경력목표에 대한 성취를 도와주어 조직의 성과에 공헌하도록 지원하는 것으로 볼 수 있다(김화연·이형룡, 2015). 이처럼 경력개발은 조직 구성원이 조직에 의해 제공되는 경력기회에 상응하여 경력목표를 세우고 이를 위한 경력경로를 통하여 자신의 직무수행 능력을 개발해 나가는 과정이다.

기술의 빠른 발달과 시장의 급격한 변동으로 인해 경쟁이 심해지면서 조직 구성원들의 경력개발활동은 개인과 조직 모두에게 중요한 과제로 등장하였다(이유진 외, 2012; 최순영, 2013; Brown, 2002). 경력개발활동은 인적자원을 효과적으로 훈련시키고, 직무와 관련된 지식 및 정보를 체계적으로 축적할 수 있기 때문에 조직 관리적 차원에서 긍정적인 역할을 기대할 수 있다. 하지만, 최근 외환 및 금융위기와 경제 불황과 같은 세계적 환경의 변화는 개인으로 하여금 이직에 대한 인식을 바꿔놓았으며, 이직을 피할 수 없는 경력과정으로 인식하면서 한 직장에 집착하지 않는 경력개발활동들이 나타나게 되었다(이규형·이영면, 2015). 이는 경력개발활동을 위한 개인의 주관적 시각과 선택이 점차 강조되고 있음을 알 수 있다.

특별히, 남성에 비해 취업 기회가 적고, 결혼과 육아로 인한 경력단절에 쉽게 노출될 수밖에 없는 여성들에게 경력개발활동은 그 의미와 중요성이 더 크며, 여성들의 경력개발활동에 대한 많은 관심 또한 요구된다. 조직 구성원으로서 경력개발에 어려움을 느끼는 원인에 있어서도 남성과 여성은 실제로도 큰 차이를 보여주고 있다(Luzzo & Hutcheson, 1996; McWhirter, 1997). 여성의 경우 상대적으로 경력개발의 과정에 참여하는 것에 제한이 많고, 경력목표를 추구함에 있어 여러 가지 내·외부적 장애요소로 인해 자신의 역량 및 능력을 충분히 발휘하지 못하는 것이 현실이다(김인숙·김병숙, 2002; 김정란·전혜숙, 2006; Hackett & Betz, 1981). 여성의 취업의지 및 경력에 대한 의식이 과거에 비해 상당히 확대되었음을 고려하면(이지연, 2003), 여성의 경력개발활동에 대한 논의와 이것에 대한 선행요인 탐색은 매우 중요한 과제이다. 특히, 경력개발활동이 조직의 상위층 관리자 및 향후 리더의 역할을 하게 될 조직 구성원들에게 특히 중요하게 작용하고 있음을 감안한다면(이유진 외, 2012; Parry & Proctor-Thomson,

2003), 본 연구에서 살펴보고자 하는 여성 관리자(주로 대리급 이상)의 경력개발활동은 오늘날 여성 인적자원관리에 있어서 큰 의미가 있을 것으로 보인다.

2. 일-가정 양립

그동안 조직 구성원들이 경력개발활동 및 경력유지에 실패한 가장 큰 이유는 일-가정 양립의 어려움 때문이다(유은혜·김명옥, 2015; Walsh, 2013). 이처럼 일-가정 부조화 및 불균형은 성공적인 경력개발을 막는 장애요소가 된다. 일-가정 양립은 말 그대로 일과 가정이 서로 조화를 이루고, 두 영역에서의 삶이 대등하게 균형을 이루고 있는 상태를 말한다(이용엽·양해술, 2012; 홍승아 외, 2008; Wayne et al., 2006). 특히, 오늘날 한국은 과도한 장시간의 근로문화로 인하여 개인 삶의 균형이 깨지고 있다는 인식이 팽배하고 있으며, 따라서 일과 가정의 양립에 대한 필요성이 강하게 요구되고 있는 실정이다(권혜원·권순원, 2013). 이미 많은 연구에서도 조직의 일-가정 양립을 위한 제도들이 그동안 조직 구성원들의 경력이탈을 막고 조직의 성과를 제고하는 데 큰 기여를 하고 있음을 밝혀냈다(김효선 외, 2007; 오현규·박성민, 2014; 이병훈·김종성, 2009; Batt & Valcour, 2003; Chiang et al., 2010; Lambert, 2000).

일과 가정 사이에서 나타나는 불균형 또는 갈등은 개인이 한 쪽의 영역에 몰두하게 되었을 때 자연스럽게 다른 한 쪽의 영역에 소홀하게 되어 나타나므로(Greenhaus et al., 2003), 여전히 가사노동이나 자녀양육의 전담자 역할로 자유롭지 못한 여성들에게 더 중요시 될 수밖에 없다(김화연 외, 2015; 박재규, 2003; 원숙연·이동선, 2012). 또한, 아직도 많은 공공 및 민간 조직에서 여성 관리자의 비율이 극도로 낮게 나타나고 있는 현실은 이들의 일-가정 양립이 잘 이루어지고 있지 않음을 보여주고 있는 것이며(권혜원·권순원, 2013), 이를 해결하기 위한 관리적 차원의 관심과 지원 역시 현저하게 부족한 상황이다. 더욱이 한국과 같이 남성의 경험적 가치가 조직의 중립적 판단기준으로 사용되고 있는 환경 속에서, 그리고 경직되고 위계적인 조직 구조 및 문화 속에서 여성들의 일-가정 양립은 더욱 실현되기 어려운 실정이다(김화연 외, 2015; 오현규 외, 2016; 원숙연, 2015). 이처럼 한국 여성 관리자들의 일-가정 양립은 오늘날 자발적인 경력개발활동을 실현 가능하게 하는 주요 변수가 될 것으로 보인다.

3. 가족·직속상사·최고경영자 지원

여성에게 일과 가정의 양립이 궁극적으로 실현되기 위해서는 가족 구성원들의 긍정적 지원이 선행되어야 한다(김화연 외, 2015). 특히, 맞벌이 부부의 증가는 기존의 여성들에 대한 전통적인 역할이 탈바꿈되는데 큰 영향을 미쳤고, 가사 및 육아 노동을 가족 구성원 모두가 함께 책임을 지는 새로운 가정문화 형성을 필요로 하게 되었다(이세인 외, 2007). 이처럼 여성 관리자의 가정 및 직장생활을 균형적이고 원활하게 만드는 주요 원인 중 하나가 가족 구성원들의 도움이다. 가족 지원은 여성의 인적자원관리의 관점에서도 최근 주목받는 요인이며, 가족 지원을 가사 및 육아 노동에 대한 분담과 같은 ‘도구적 지원’과 관심 및 애정의 표현과 같은 ‘정서적 지원’의 두 가지 차원으로 구분하여 살펴보기도 한다(김은정, 2012; 김화연 외, 2015; Greenhaus & Parasuraman, 1994). 김혜영(2003)의 연구는 부부 간 가사분담과 같은 역할구분에 대한 갈등이 앞으로의 부부관계 또는 여성 근로자들의 삶에 큰 영향을 미칠 것으로 바라보기도 하였다. 이와 같이, 가족 지원은 여성 관리자들이 전통적 가족규범에서 벗어나 직장에 몰입할 수 있는 중요한 변수이다(송다영 외, 2010).

조직의 직속 상사와 최고경영자는 조직 내 개인의 행동과 태도에 강한 영향력을 미치는 핵심 구성원들이다(강승완, 2013; 서창적·윤여선, 2006; 여영숙·정성채, 2010; 원혜숙 외, 2015; Eisenberger et al., 2002; Shanock & Eisenberger, 2006). 특히, 개인이 직속상사와 최고경영자를 긍정적으로 인식했을 때 조직 내에서 보다 적극적이고 자발적인 태도를 취할 수 있음을 고려하면(김용순, 2003; Whitener et al., 1998), 직속상사와 최고경영자의 지원은 조직과 개인에게 큰 혜택으로 인식될 수 있다.

조직 구성원이 인식하게 되는 상사의 지원은 업무상 필요한 자원과 정보의 제공뿐만 아니라 경력활동을 돕는 역할까지 포함된다(신제구·최우재, 2012). 권정숙(2010)의 연구는 상사가 부하의 경력육구와 조직 사이에서의 중개자 역할을 할 수 있으므로 상사의 지원이 부하의 경력달성에 지대한 영향을 미친다고 강조하였는데, 실증분석을 통해서도 상사지원인식에 따라 조직원들의 직무만족, 경력만족, 개인 조직 적합성에 직·간접적으로 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 이처럼 상사는 조직에서 부하보다 더 강한 직무권한을 가지고 있으므로 이들의 관리적 행동이 부하에게 중요한 역할을 수행할 수 있다(이화용·홍아정, 2012). 이러한 점으로 미루어 보아 조직의 성공적인 변화와 발전을 일구어내기 위해서는 조직 및 상사의 지원이 중요한 역할을 한다는 점을 알 수 있다. 특히, 조직 내 근로자와 가장 가깝게 영향을 주고받을 수 있는 직속상사의 행동은

조직 구성원들의 긍정적인 태도를 이끄는 핵심 요소이다(서창석·윤여선, 2006; 김화연 외, 2015).

조직에서의 최고경영자 역할은 직속상사만큼이나 조직 구성원의 태도를 결정하는 중요한 요소이다. 최고경영자의 의지는 조직이 앞으로 나아갈 방향과 조직의 가치 등을 결정하는데 강력한 역할을 수행하기 때문이다(Kotter, 2008). 그 중에서도 최고경영자에 따라 조직 인적자원개발의 중요성과 방식을 결정한다는 점에서, 최고경영자의 지원은 매우 의미가 있다고 할 수 있다(최용범·최은수, 2008; Burgoyne et al., 2004). 따라서 여성 관리자에 대한 최고경영자의 지원은 조직의 잠재적 자원을 최대한 활용할 수 있을 뿐만 아니라 다양한 인적자원의 경력개발 및 관리에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대할 수 있다.

4. 변수들의 영향관계 및 가설의 설정

경력개발활동은 조직의 목표를 달성하기 위해서 조직 구성원들의 능력과 역량을 성장시키는 과정으로 주로 바라보았으나, 오늘날 경력개발활동은 다양하게 변화하고 있는 고용환경에 적응하는 개인의 시각이 더 강조되고 있다(이규형·이영면, 2015). 그만큼 여성 관리자의 일-가정 양립과 경력개발활동 역시 당사자들의 관계적·인식적 수준에서 살펴볼 필요성이 크게 제기되고 있다. 이러한 관점에서 볼 때, 가정과 직장에서 가장 쉽게 접촉할 수 있는 가족 및 조직 구성원들과의 관계에 초점을 두지 않을 수 없다.

먼저, 가족·직속상사·최고경영자 지원이 일-가정 양립 및 경력개발활동에 미치는 영향관계를 다룬 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. Adams et al.(1996)의 연구는 가족의 지원을 강하게 받는 조직 구성원일수록 일-가정 갈등으로부터 더욱 자유로울 수 있다는 점을 밝혀냈다. Gordon & Whelan-Berry(2005)의 연구에서도 남편에게 지원을 받는 여성 근로자들이 상대적으로 그렇지 않은 여성 근로자들보다 경력활동에 대한 수행이 활발한 것으로 나타났다. 이화용·홍아정(2012)은 대기업 사무직에 종사하는 기혼 근로자들을 대상으로 분석을 실시하였는데, 배우자와 상사의 지원이 개인의 일-가정 갈등에 영향을 미치며 경력몰입에도 상당한 영향을 미치는 결과를 보여주었다. 이가은(2008)의 연구에서도 상사의 도움이 조직 구성원의 경력개발활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 조직의 리더나 상사가 여성 근로자를 공정하게 지원하고 협력적으로 도울 때, 여성 근로자들로 하여금 긍정적 태도를 기대할 수 있다

는 점을 확인할 수 있었다(오현규 외, 2016). 앞선 선행연구들의 논의를 종합하여 본 연구는 <표 1>과 같은 연구가설을 구성하였다.

〈표 1〉 연구가설

구분	연구가설
가설1	가족 지원은 여성 관리자의 일-가정 양립에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설2	직속상사 지원은 여성 관리자의 일-가정 양립에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설3	최고경영자 지원은 여성 관리자의 일-가정 양립에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.

남성 근로자에 비해 가정에서의 역할이 더욱 강요되는 한국의 여성 근로자들에게는 '일과 가정에서의 안정적 균형'이 경력목표를 설정하고 성취하는 것에 매우 핵심적인 선행요인이 된다(김화연 외, 2015; 박정열 외, 2015). 여성 근로자의 경력개발 및 관리에 큰 영향을 미치는 주요한 변수 중 하나가 육아이며, 이는 많은 물리적·정신적 자원을 요구할 뿐만 아니라 이러한 노동에 대한 대체가 쉽지 않기 때문이다(곽현주·최은영, 2014; 김효선·차운아, 2010; Kelly et al., 1991). 이러한 논의들을 토대로 일-가정 양립과 경력개발활동 간의 관계, 그리고 일-가정 양립의 매개효과를 다룬 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다. 박정열 외(2015)의 연구에서는 여성 근로자들이 겪는 일-가정 갈등은 경력단절의도와 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다. Tenbrunsel et al.(1995)의 연구에서도 가정에 대한 몰입이 강한 근로자들은 조직 구성원으로서의 업무나 경력에 몰입하지 못하고 있음을 보여주었다. 특히, 이화용·홍아정(2012)의 연구는 상사의 지원과 경력몰입 사이에서 일-가정 갈등이 매개역할을 하는 것을 보여주었다. 이도화·정두영(2010)은 조직의 가족 친화적 지원과 조직 구성원들의 긍정적인 태도 사이에서 일-가정 갈등이 매개효과를 나타내는 것을 밝혀냈다. 문영주(2014)의 연구에서도 가족친화문화인식이 조직 구성원의 긍정적 태도에 영향을 미치는 과정에서 일-가정 갈등이 매개의 역할을 하는 것으로 나타났다. 앞선 선행연구들의 논의를 종합하여 본 연구는 <표 2>와 같은 연구가설을 구성하였다.

〈표 2〉 연구가설

구분	연구가설
가설4	여성 관리자의 일-가정 양립은 경력개발활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.
가설5	여성 관리자의 일-가정 양립은 가족 지원과 경력개발활동 사이에서 매개역할을 할 것이다.
가설6	여성 관리자의 일-가정 양립은 직속상사 지원과 경력개발활동 사이에서 매개역할을 할 것이다.
가설7	여성 관리자의 일-가정 양립은 최고경영자 지원과 경력개발활동 사이에서 매개역할을 할 것이다.

앞서 논의한 변수들의 영향관계는 사회교환이론과 전이이론의 관점에서도 살펴볼 수 있다. 먼저, 사회교환이론(Social Exchange Theory)은 경제학에서의 등가교환의 원리를 인간의 사회적 행동을 이해하는 근거와 논리로 사용할 수 있다는 점에서 의의를 가지고 있다(Emerson, 1976). 사회교환이론의 관점에서 바라보는 사회적 행동들은 물질적인(Material) 것과 비물질적인(Non-material) 것을 모두 포함한다. 타인에게 어떤 것(물질적인 것과 비물질적인 것)을 제공하거나 제공받은 사람은 상대방에게 이것에 대한 보답을 하거나 받아야 한다고 느끼게 된다(Homans, 1958; Blau, 1964). 그리고 이와 같은 일련의 행동들이 사회교환이론에서의 균형과 평형을 이루게 한다(Homans, 1958). 또한, Settoon et al.(1996)는 사회교환의 관계가 조직 내에서의 행동양식과 태도의 변화뿐만 아니라 직무와 동료와의 관계에 대한 만족에도 영향을 미칠 수 있다고 보았고, 멘토링 관계에서도 중요한 역할을 수행할 수 있다고 하였다. 따라서 여성 관리자에게 지원되는 가정과 직장의 다양한 요소들은 경력개발활동을 위한 능동적 태도와 행동을 유발시키는 원인이 될 수 있는 것이다. 여성 관리자들은 구성원들 간의 교환적 관계가 균형을 이룰 수 있도록, 보다 적극적인 경력개발활동에 임할 수 있는 것이다.

전이이론(Spillover Theory)은 한 분야에서의 긍정적·부정적 행동이 다른 분야에의 긍정적·부정적 행동으로 전이될 수 있다고 보는 이론이다. 예를 들어, 가정에서의 행동이 직장에서의 행동에 긍정적·부정적 영향을 미칠 수 있고, 반대로 직장에서의 행동이 가정에서의 행동에 긍정적·부정적 영향을 미칠 수 있다. 즉, 긍정적 행동은 또 다른 긍정적 행동을 만들어낼 수 있고, 부정적 행동은 또 다른 부정적 행동을 만들어낼 수 있는 것이다(Crouter, 1984; Staines, 1980). 이러한 가정에 따르면, 가정과 직장에서의 긍정적 행동과 태도로 인해 여성 관리자는 경력개발활동에 보다 적극적·긍정적으로 임할 수 있는 기회를 가질 수 있는 것이다.

5. 본 연구의 의의와 차별성

본 연구는 여성 관리자들이 보다 적극적인 경력개발활동을 펼칠 수 있는 방안을 도출하기 위해, 가정과 직장에서 여성 관리자들에게 직·간접적으로 영향을 주는 구성원들의 지원을 선행요인으로 설정하였다. 그리고 일-가정 양립이라는 삶의 균형적인 상태를 통해 여성 관리자들의 경력개발을 위한 행동이 능동적으로 이루어질 것으로 보았다. 이러한 맥락에서 본 연구는 다음과 같은 의의 및 차별성을 갖는다.

첫째, 본 연구는 경력개발활동을 연구함에 있어, 그 대상을 ‘여성 관리자’로 한정하여 연구를 진행하였다. 기존의 경력개발, 경력관리, 경력성공과 같은 경력 관련 연구들이 남성과 여성을 구분하지 않고 진행된 것이 일반적이다(권정숙, 2010; 문재승·최석봉, 2012; 조영아·정철영, 2015). 하지만, 여성이 남성에 비해 현실적으로 경력개발 및 관리에 위협을 많이 느끼는 상황에 놓여 있음에도 불구하고 이들만을 대상으로 한 경력 관련 연구가 몹시 부족한 점은 기존 연구의 한계라고 할 수 있다. 본 연구는 이러한 측면에서 여성 관리자만을 대상으로 그들의 경력개발활동을 장려하여 경력관리를 지원해줄 수 있는 방안에 대하여 모색했다는 점에서 의의를 가지며 이 점이 기존 연구와의 차별성이라 할 수 있다.

둘째, 본 연구는 여성 관리자의 일-가정 양립을 통한 경력개발활동의 적극성을 결정하는 선행요인으로서 가족, 직속상사, 최고경영자의 지원에 초점을 두었다. 이는 사회·국가적 지원정책이나 조직의 구조 및 문화 등과 같은 거시적 차원이 아닌, 여성 관리자가 가정과 직장에서 가장 밀접하게 상호작용하는 주체와의 관계적·정서적 요소를 고려한 미시적 접근이라 할 수 있다. 이러한 주체들이 전통적 가치가 그대로 내포되어 있는 편견·고정관념·차별에서 얼마나 자유로운지, 또는 적절하고 합리적인 지원을 제공해주고 있는지에 따라 여성 관리자들의 일-가정 양립뿐만 아니라 경력개발활동이 긍정적으로 이루어질 수 있는지에 주목하였다. 기존의 선행연구들이 가정과 직장 구성원들과의 관계를 다루었더라도 일-가정 양립 문제를 논의함에 있어 특정 구성원들의 지원 행위에만 초점을 두는 경우가 많았다(Adams et al., 1996; Gordon & Whelan-Berry, 2005). 따라서 다양한 상호 주체의 지원요소들을 동시에 살펴봄으로써 여성 관리자의 일-가정 양립과 경력개발활동에 영향을 미치는 원인들을 비교적·포괄적 관점에서 살펴본다는 점에서 본 연구의 의의와 차별성을 확인할 수 있겠다.

셋째, 본 연구는 일-가정 양립의 매개효과를 검증함으로써 여성 경력개발활동에 있어 일-가정 양립의 의미와 중요성을 살펴보고자 하였다. 오늘날 한국의 여성 관리자에

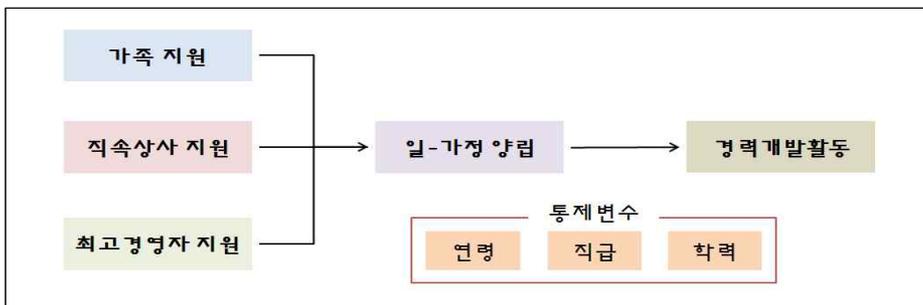
게 있어서 일-가정 양립이 선행되지 않고서는 그들의 경력개발 및 관리에 대한 논의 자체가 어렵다. 실제 한국의 여성 관리자들은 현실적으로 가정과 직장의 영역에 정서적·물리적 에너지와 자원을 고르게 분배하는 것에 많은 어려움을 겪고 있다. 때문에 그 어떠한 요인보다도 일-가정 양립의 안정적 균형이 확보되는 것이 자발적 경력개발활동으로 연결될 수 있음을 고려하였다. 하지만 국내의 선행연구들이 조직 내 능동적인 행위가 아닌 인지적 태도에 대한 영향력만을 다루고 있다는 점을 고려하여(문영주, 2014; 이도화·정두영, 2010; 이화용·홍아정, 2012), 여성 관리자의 적극적이고 능동적인 행위로 나타낼 수 있는 경력개발활동에 초점을 두고 연구를 진행하였다. 이와 같은 매개효과 검증은 오늘날 한국 여성 관리자들의 특성을 토대로 고안한 분석모형이며, 이를 통해 여성 인적자원개발에 대한 학문적·실제적·정책적 함의를 도출하고자 한다는 점에서 본 연구의 의의와 기존 연구와의 차별성을 찾을 수 있다.

Ⅲ. 연구 설계

1. 연구모형

본 연구는 지금까지 논의한 변수들 간의 관계를 실증적으로 규명하기 위해 <그림 1>과 같은 연구모형을 구성하였다. 독립변수로는 가족 지원, 직속상사 지원, 최고경영자 지원을 포함시켰다. 매개변수로는 일-가정 양립을 설정하였으며, 종속변수로는 경력개발활동을 설정하였다. 또한, 조직 내에서 개인의 행동과 태도에 강하게 영향을 미칠 수 있는 연령, 직급, 학력은 통제변수에 포함시켰다(Royalty, 1998; Slocum & Hellriegel, 2009; Word & Carpenter, 2013).

<그림 1> 연구모형



2. 표본의 구성과 인구통계학적 특성

본 연구에서는 한국여성정책연구원이 기업 내 여성 관리자의 근로실태와 경력개발, 근로여건 및 관리직 진출 경로, 일과 가정의 양립 실태 등을 파악하는 것을 목적으로 실시한 ‘여성관리자패널조사’의 5차 자료를 활용하여 분석을 실시하였다³⁾. 본 연구는 연구의 편의를 위해 근속자용 데이터만을 사용하였으며, 분석에 적용된 표본의 수는 총 1,581명이다.

본 연구에서 사용된 표본의 인구통계학적 특성을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 응답자의 연령을 살펴보면 20대는 1.5%, 30대는 48.1%, 40대는 44.6%, 50대는 5.6%, 60대는 0.3%로 30대와 40대의 응답자가 대부분을 차지하고 있는 것으로 나타났다. 최종학력의 경우 고등학교 졸업이 8.9%, 전문대학 졸업이 14.9%, 4년제 대학 졸업이 57.8%, 석사 및 박사 졸업 이상이 18.4%로, 4년제 대학 졸업인 경우가 표본의 절반 이상인 것으로 나타났다. 혼인 상태는 미혼인 경우(26.9%)보다 기혼(73.1%)인 경우가 약 3배 정도 많은 것으로 나타났다. 현재 담당하고 있는 업무를 살펴보면 연구개발이 11.1%, 경영기획, 경영정보가 11.9%, 구매, 자재관리, 자산관리가 5%, 법무, 총무, 인사, 노무관리, 회계, 재무가 29%, 마케팅, 국내영업, 해외영업, 홍보가 24%, 고객지원, AS가 8.7%, 생산관리, 생산기술, 생산(제조)가 3.8%, 환경안전, 품질관리가 2.8%, 교육, 비서, 의료가 3.5%로 확인되었다. 해당 직급의 경우에는 대리급(34.2%)과 과장급(34%)이 약 70%의 비중을 차지하고 있는 것으로 나타났으며, 그 다음 순으로는 차장급(21.9%), 부장급(8%), 임원급(1.8%), 사원급(0.1%)인 것으로 나타났다. 이를 표로 정리하면 <표 3>과 같다.

3) ‘여성관리자패널조사’는 조직 내에서의 여성 관리자와 관련된 조직 내·외적 실태와 경향을 분석하는데 유용하며, 이를 이용한 분석 및 연구 결과를 통해 앞으로의 여성 관리자 양성 및 활용에 관한 정책을 수립하고 보다 나은 성과를 창출하는데 있어서의 근거자료로 활용될 수 있다. 따라서 여성관리자패널조사 자료가 본 연구를 수행하는데 있어 필요한 조사항목과 문항들을 담고 있을 뿐만 아니라 정책적 함의를 이끌어내는데 타당한 자료라고 판단하였고, 이에 따라 여성관리자패널조사 5차 자료에 근거하여 본 연구를 수행하였다.

〈표 3〉 표본의 특성

구분	내용	%	구분	내용	%
연령	20대	1.5	해당 직급	사원급	0.1
	30대	48.1		대리급	34.2
	40대	44.6		과장급	34.0
	50대	5.6		차장급	21.9
	60대	0.3		부장급	8.0
최종 학력	고등학교 졸업	8.9	현재 업무	임원급	1.8
	전문대학 졸업	14.9		연구개발	11.1
	4년제 대학 졸업	57.8		경영기획, 경영정보	11.9
	대학원 석사 졸업	17.3		구매/자재관리, 자산관리	5
	대학원 박사 졸업	1.1		법무/총무/인사/노무관리/ 회계/재무	29
혼인 상태	미혼	26.9		마케팅, 국내영업, 해외영업, 홍보	24
	결혼(유배우)	73.1		고객지원/AS	8.7
				생산관리, 생산기술, 생산(제조)	3.8
				환경안전, 품질관리	2.8
				교육, 비서, 의료	3.5
총 1,581 명					

3. 변수의 측정

이미 많은 선행연구에서 여성관리자패널조사 데이터의 문항을 활용하여 ‘가족의 지원’, ‘상사의 지원’, ‘후원적 상사’, ‘직장 내 성차별’, ‘가정-직장 부정적 전이’, ‘일-가정 갈등’ 등의 변수들을 분석에 활용하고 있었다(곽현주·최은영, 2014; 권혜원·권순원, 2013; 김효선·차운아, 2016; 박경환, 2012; 안세연·김효선, 2009). 본 연구에서도 선행연구들을 바탕으로, 사용하고자 하는 변수들의 개념 및 의미들을 참고하였고, 이를 토대로 문항을 추출하였다. 본 연구는 최종적으로 여성 관리자의 가정 및 직장에서 인식할 수 있는 가족 지원, 직속상사 지원, 최고경영자 지원을 독립변수로 설정하고 이와 관련된 문항들을 각각 5문항, 5문항, 3문항을 추출하였다. 매개변수인 일-가정 양립을 위해서는 3문항을 추출하여 활용하였으며, 종속변수인 경력개발활동으로는 2문항을 추출하여 활용하였다. 특히, 경력개발활동은 2013년 1년간 경력개발활동을 위해 활동한 분야 중 ‘인적네트워킹과 인간관계 활동’, 그리고 ‘향후 업무영역 확대 및 개선’에 대한 내용으로 문항이 구분되었다. 본 연구에서는 사용한 설문지의 변수별 문항 내용은 〈표 4〉와 같다.

〈표 4〉 변수의 구성 및 문항 내용

구분	변수	문항 내용
독립 변수	가족 지원	식구들이 내가 하는 일을 인정해주어 일을 더 열심히 하게 된다.
		내가 직장에서 성취를 경험할 때, 나의 가족들은 나를 자랑스럽게 여긴다.
		직장에서 문제가 생겼을 때, 가족들은 그 문제에 대해 나와 이야기하고 조언해준다.
		가족들은 내가 집안에서 해야 할 역할들을 대신하거나 도와준다.
	직속상사 지원	가족들은 내가 직장일로 가족행사에 참여하지 못해도 이해해준다.
		나의 상사는 고과나 근무평정에서 남녀 공평하게 대우한다.
		나의 상사는 남녀 공평하게 능력향상기회를 제공한다.
		나의 상사는 개인사정으로 인한 근무시간, 초과근무 또는 휴가 계획 등을 바꾸도록 해준다.
		나의 상사는 직장내 가정생활을 원만하게 병행할 수 있도록 배려해 준다.
	최고경영자 지원	나의 상사는 내 문제에 대해 귀를 기울여 준다.
		기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다.
		남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다.
		근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다.
매개 변수	일-가정 양립	집안일이 많아서 직장에서 일을 할 때 힘들 때가 많다.
		가정생활 때문에 일을 그만둘까 생각해본 적이 있다.
		가족 일에 너무 많은 시간을 사용하여 직장에서 내 경력에 도움이 되는 활동에 참가하지 못하는 경우가 많다.
종속 변수	경력개발 활동	2013년 1년간 경력개발을 위해 노력한 분야: 인적 네트워크와 인간관계 활동
		2013년 1년간 경력개발을 위해 노력한 분야: 향후 업무영역 확대 및 개선

IV. 실증분석

1. 타당도 및 신뢰도 분석

본격적인 실증 분석에 앞서, 먼저 독립변수와 매개변수, 그리고 종속변수의 타당도 및 신뢰도를 측정하기 위하여 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)과 신뢰도 분석(Reliability Analysis)을 실시하였다. 탐색적 요인분석의 요인추출 방식은 주성분 분석(Principal Components Analysis)을 활용하였으며, 요인회전 방식은 베리맥스(Varimax)를 활용하였다. 분석결과 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO) 값이 0.777로 나타나 요인분석을 위한 변수들의 선정이 적합하다고 판단하였다. Bartlett의 구형성 검정 결과의 값도 요인분석의 사용이 적합한 것으로 나타났다. 본 연구에서 사용된 문항들

모두 고유값이 1.0 이상이고, 요인 적재량이 0.6 이상인 것으로 확인되었다. 한편, 신뢰도의 경우 일반적으로 크론바흐 알파(Cronbach's Alpha) 계수가 0.6 이상이어야 수용가능하고 0.7 이상이어야 바람직하다고 할 수 있는데(Nunnally & Bernstein, 1994), 본 연구의 신뢰도 분석 결과 크론바흐 알파 계수가 모두 0.7 이상으로 나타났다. 따라서 본 연구에서 사용된 대부분의 문항들이 바람직한 신뢰도를 나타낸다고 볼 수 있다. 탐색적 요인분석의 결과와 신뢰도 분석의 결과를 표로 정리하여 나타내면 <표 5>와 같다.

<표 5> 타당도 및 신뢰도 분석 결과

변수	문항	요인적재량	고유값	설명 변량	Cronbach's Alpha
가족 지원	Q17 A2	.636	14.247	33.641	.757
	Q17 A7	.768			
	Q17 A8	.717			
	Q17 A9	.737			
	Q17 A10	.673			
직속상사 지원	Q7-1 A1	.784	19.394	19.394	.890
	Q7-1 A2	.802			
	Q7-1 A3	.801			
	Q7-1 A4	.858			
	Q7-1 A5	.829			
최고경영자 지원	Q12 A1	.840	12.162	45.803	.804
	Q12 A2	.824			
	Q12 A3	.778			
일-가정 양립	Q17 A4	.818	11.849	57.652	.768
	Q17 A5	.827			
	Q17 A6	.810			
경력개발활동	Q8 A5	.925	9.812	67.464	.856
	Q8 A6	.922			

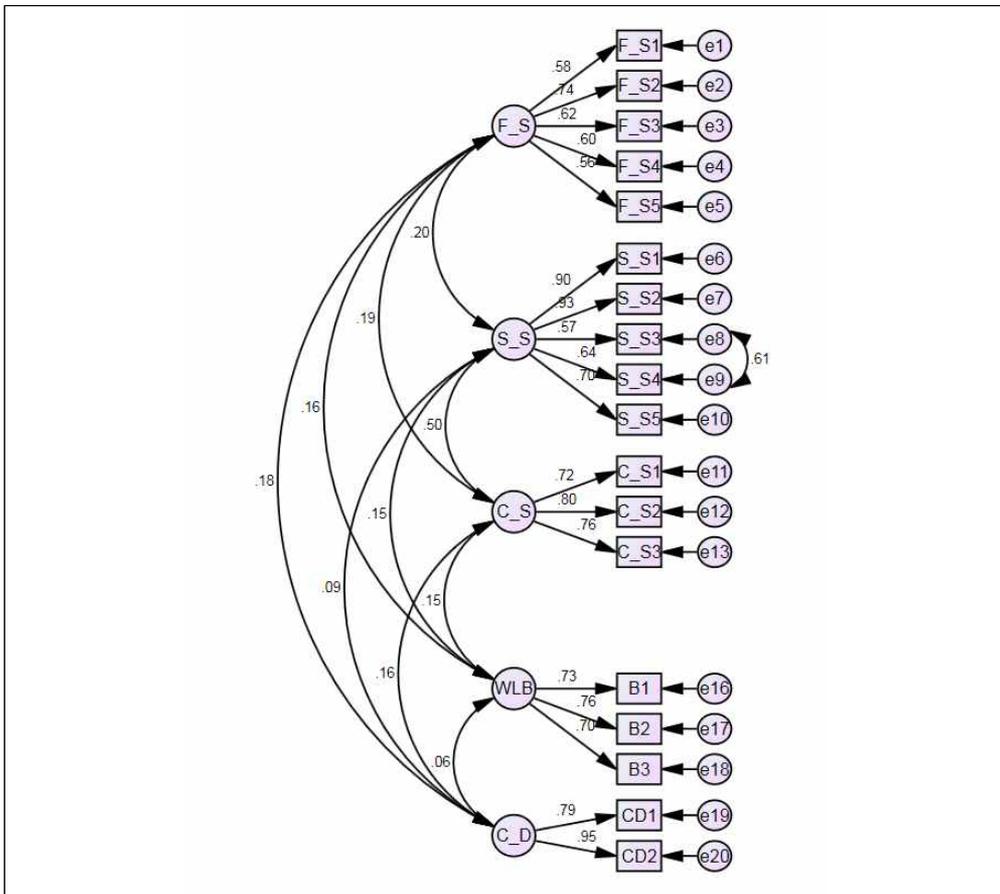
탐색적 요인분석과 신뢰도 분석을 실시한 후, 변수의 측정 문항들의 타당성을 보다 엄격하게 검정하기 위하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 추가로 실시하였다. 확인적 요인분석에서의 타당성 검정 기준으로는 GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI, TLI, RMR, RMSEA 값을 적용하였다. 적합도 지수를 살펴보면, GFI, AGFI, CFI, NFI, IFI, TLI, RMR, RMSEA 모두 우수한 값으로 적합도 지수 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 이러한 결과를 표로 정리하면 <표 6>과 같다.

〈표 6〉 확인적 요인분석의 모형 적합도

구분	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	IFI	RMR	RMSEA
기준	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≤.05	≤.08
모형	.928	.901	.922	.912	.903	.922	.049	.069

한편, 확인적 요인분석에서 나타난 표준화된 요인부하량(Factor Loading) 역시 기준 값에 모두 충족하는 것으로 확인되어, 본 연구의 구성개념의 구조가 매우 타당한 것으로 판단하였다. 확인적 요인 분석의 구체적인 분석의 틀과 결과는 〈그림 2〉와 같다.

〈그림 2〉 확인적 요인분석



2. 상관관계 분석

본격적인 가설 검증을 실시하기에 앞서, 각 변수들 간의 상관성을 파악하기 위해 피어슨 상관관계 분석(Pearson's Correlation Analysis)을 실시하였다. 상관관계 분석에는 연령, 직급, 학력을 포함한 통제변수를 함께 적용하였다. 먼저, 통제변수인 연령, 직급, 학력은 종속변수인 경력개발활동과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 또한, 독립변수인 가족 지원, 직속상사 지원, 최고경영자 지원 모두 일-가정 양립과 정(+)의 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 마지막으로 종속변수인 일-가정 양립 역시 경력개발활동과 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 이와 같은 분석결과는 일반적으로 한 변수의 값이 증가할 때 다른 변수의 값도 함께 증가하는 경향을 보이므로 본 연구의 가설 설정과 매개효과 분석 및 해석에 방법론적 타당성을 부여한다고 해석하였다(김민영 외, 2015). 이와 같은 결과를 표로 정리하면 <표 7>과 같다.

<표 7> 상관관계 분석 결과

구분	A	B	C	D	E	F	G	H
A	1							
B	.394**	1						
C	.021	.167**	1					
D	-.025	.045	.055**	1				
E	.067**	.055**	.044	.180**	1			
F	.188**	.167**	.065**	.144**	.407**	1		
G	.026	.026	-.019	.134**	.132**	.112**	1	
H	.081**	.094**	0.71**	.143**	.089**	.131**	.055*	1

A: 연령, B: 직급, C:학력 D: 가족 지원 E: 직속상사 지원, F: 최고경영자 지원, G: 일-가정 양립, H: 경력개발활동

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

3. 공분산구조분석과 가설 검증

본 연구는 여성 관리자가 가정과 직장 사이에서 인지하는 가족 지원, 직속상사 지원, 최고경영자 지원이 일-가정 양립에 미치는 영향, 그리고 다시 일-가정 양립이 여성 관리자의 경력개발활동에 미치는 영향에 대하여 분석하고자 하였다. 이를 위해 본 연구에서는 공분산구조분석(Covariance Structure Analysis)을 실시하였다.

가설 검증을 위해 실시한 공분산구조분석의 모형 적합도 검정결과를 살펴보면 다음의 <표 8>과 같다. 먼저, GFI와 AGFI의 값은 각각 0.928과 0.901로 적합도 기준을 충족시켰다. CFI, NFI, IFI의 값도 각각 0.916, 0.904, 0.916으로 매우 우수하게 적합도 기준에 부합하였으나, TLI값은 0.895로 적합도 기준인 0.9에 미치지 않는 것으로 나타났다. 하지만, 0.9에 근접한 수치로서 충분히 연구에 사용 가능한 수치라고 판단하였다. RMR과 RMSEA값은 각각 0.049와 0.063으로 나타나 적합도 기분에 부합한 것으로 판단하였다.

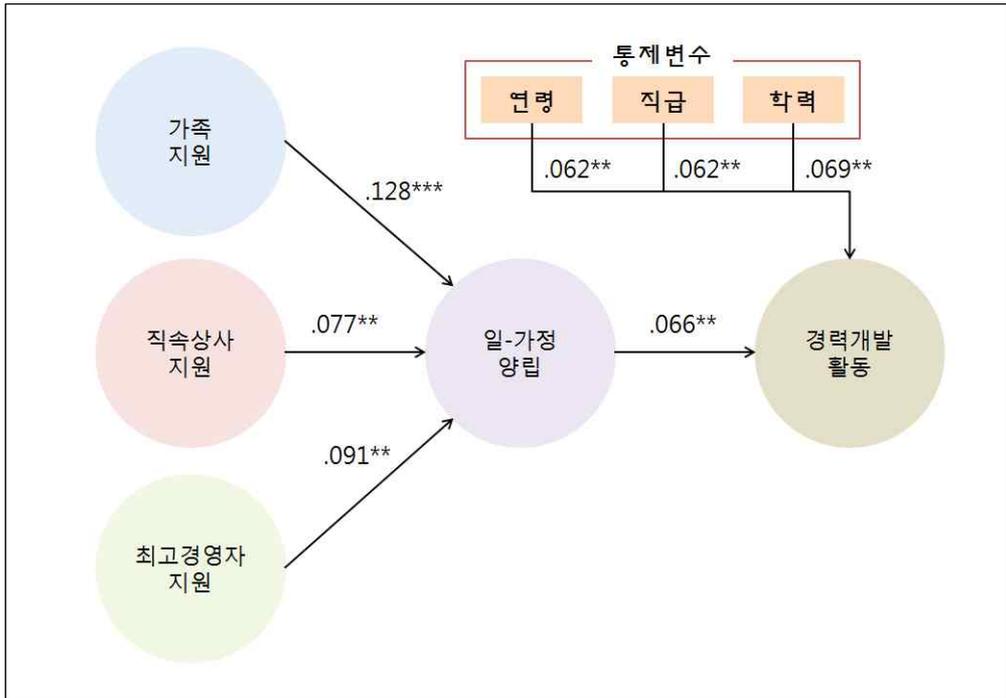
〈표 8〉 공분산구조분석의 모형 적합도

구분	GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	IFI	RMR	RMSEA
기준	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90	≤.05	≤.08
모형	.928	.901	.916	.904	.895	.916	.049	.063

공분산구조분석을 통한 최종모형의 영향관계 결과는 <그림 3>과 같다. 먼저 연령, 직급, 학력은 유의수준 0.05에서 여성 관리자의 경력개발활동에 각각 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 3가지 차원의 가정 및 직장 구성원 지원 중 가족 지원은 유의수준 0.01에서 일-가정 양립에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 직속상사 지원과 최고경영자는 유의수준 0.05에서 일-가정 양립에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로 일-가정 양립은 유의수준 0.05에서 여성 관리자의 경력개발활동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다⁴⁾.

4) 본 연구의 가설검증에는 포함되지 않았지만, 3가지 차원의 가정 및 직장 구성원 지원 중 여성 관리자의 경력개발활동에 미치는 직접적인 효과를 추가적으로 확인하였다. 분석결과, 가족 지원(.151***)과 최고경영자 지원(.117***)이 여성 관리자의 경력개발활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(***: $p < .01$).

〈그림 3〉 공분산구조분석의 모수추정치



*: $p < .10$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$
 모수추정치는 표준화된 경로계수임

이어서 가족·직속상사·최고경영자 지원과 경력개발활동 사이에서 일-가정 양립이 매개효과를 가지는지 확인하기 위해 Sobel Test를 실시하였다. 〈표 9〉는 Sobel Test의 결과를 나타낸 것이다. 일-가정 양립은 가족 지원과 여성 관리자의 경력개발활동 사이에서 매개역할을 하는 것으로 확인하였다.

〈표 9〉 Sobel Test 결과

연구가설	Test Statistic	P-value ($p < .05$)	매개 효과
가족 지원 → 일-가정 양립 → 경력개발활동	1.85737832	0.03162867	○
직속상사 지원 → 일-가정 양립 → 경력개발활동	1.52266577	0.06392117	×
최고경영자 지원 → 일-가정 양립 → 경력개발활동	1.58115384	0.05692143	×

지금까지 살펴본 실증분석 결과들을 토대로 〈표 9〉와 같이 가설 검증의 결과를 정리

하였다. 가설1, 2, 3이 채택됨에 따라 가족·직속상사·최고경영자 지원이 여성 관리자의 일-가정 양립에 모두 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 가설4가 채택됨에 따라 일-가정 양립이 여성 관리자의 경력개발활동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인하였다. 가설5가 채택됨에 따라 여성 관리자의 일-가정 양립은 가족 지원과 경력개발활동 사이에서 매개역할을 하는 것으로 확인하였다.

〈표 10〉 가설 검증 결과

구분	연구가설	결과
가설1	가족 지원은 여성 관리자의 일-가정 양립에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설2	직속상사 지원은 여성 관리자의 일-가정 양립에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	최고경영자 지원은 여성 관리자의 일-가정 양립에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설4	여성 관리자의 일-가정 양립은 경력개발활동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설5	여성 관리자의 일-가정 양립은 가족 지원과 경력개발활동 사이에서 매개역할을 할 것이다.	채택
가설6	여성 관리자의 일-가정 양립은 직속상사 지원과 경력개발활동 사이에서 매개역할을 할 것이다.	기각
가설7	여성 관리자의 일-가정 양립은 최고경영자 지원과 경력개발활동 사이에서 매개역할을 할 것이다.	기각

V. 결론

경력개발활동은 개인에게는 잠재적 역량과 업무능력을 향상시킬 뿐 아니라 조직 차원에서 보다 훌륭한 인적자원 확보를 가능케 함으로써, 조직의 목표를 달성하고 성과를 높이는데 직·간접적으로 영향을 미친다. 특히, 최근 불안정한 고용환경에 적응하려는 개인의 움직임이 매우 강조되고 있지만(이규형·이영면, 2015), 오늘날 한국사회에서 여성들이 적극적으로 경력개발활동을 수행하기란 현실적으로 쉽지가 않다. 본 연구는 남성에 비해 상대적으로 경력개발 및 관리에 위협을 느끼는 여성들을 중심으로 가족 지원, 직속상사 지원, 최고경영자 지원이 이들의 일-가정 양립을 얼마나 확보해주는지 확인하였다. 그리고 이로 인해 경력개발활동에 대한 실제적 노력이 증가하는지에 대한 전반적인 인과관계 흐름을 사회교환이론과 전이이론의 관점에서 고민하였고 이를 실증적으로 분석하였다. 따라서 직장가정에서의 이중역할로 인하여 많은 시간과 에너지를 소비해야 하는 여성 관리자들이 직장가정에서 적절한 지원을 받을 경우,

일과 가정의 양립을 이루고 나아가 경력개발활동에 보다 적극적으로 임할 수 있으리라는 가설을 세우고 이를 실증적으로 검증하였다. 본 연구는 가설 검증을 위하여 7개의 가설을 세웠고, 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 확인적 요인분석, 상관관계 분석, 공분산구조분석, Sobel Test를 실시하였다. 실증분석 결과를 종합적으로 논의해보면 다음과 같다.

첫째, 가설1이 채택됨에 따라 가족 지원은 일-가정 양립에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 가족의 정서적·물리적 지원은 한국사회의 긍정심리자본 형성을 도모함으로써 개인의 삶의 질을 결정하는 중요한 선행요인 역할을 수행하고 있다고 볼 수 있다. 이는 가족 구성원들이 여성 관리자의 직장생활에 대해 정서적으로 지지하거나 물리적 가사분담을 수행해줄 경우 여성 관리자의 역할 갈등이 줄어드는 것으로 이해할 수 있다. 즉, 가족 구성원의 이해와 도움은 여성 관리자로 하여금 일과 가정의 영역에 시간과 에너지를 적절히 분배할 수 있도록 해주기 때문에 일과 가정의 균형과 조화를 이룰 수 있도록 하는 것에 큰 힘이 된다. 이러한 지원이 높은 경우, 이 가족 구성원들은 여성에 대한 전통적인 성 역할 인식에 얽매이지 않고 사회생활을 격려해주고 있을 가능성이 높다. 이는 여성으로 하여금 일과 가정에서의 다양한 역할을 잘 수행할 수 있도록 하는 중요한 원인이 된다(김화연 외, 2015). 특히, 이화용·홍아정(2012)의 연구에서는 배우자의 지원이 남·여 근로자들의 일-가정 갈등에 유의미한 영향을 미치지 않는다는 결과를 보여주었는데, 여성 관리자만을 대상으로 한 본 연구의 유의미한 가족 지원 영향력과 함께 비교해보았을 때, 그만큼 여성들에게 있어서 가족 및 배우자의 지원이 일-가정 양립을 인식하는데 매우 중요한 원인이 될 수 있음을 생각해볼 수 있다. 이에 가정 내에서 가사, 돌봄의 역할은 어머니 아내의 몫이라는 전통적 고정관념에서 벗어날 수 있도록 정부 차원의 인식개선 노력을 비롯하여 남편이나 다른 가족 구성원들의 지원적 역할을 강조할 수 있는 문화 형성 노력이 요구된다. 관련하여 최근 공공조직에서는 8세 미만 또는 초등학교 2학년 이하의 자녀를 둔 남성 근로자의 5%까지 육아휴직을 의무화하였으며 이러한 공공조직의 노력을 민간조직에서도 동참해 주기를 권고하고 있다(뉴스1, 2016년 11월 15일). 이러한 정부의 선진적 제도 마련은 출산과 육아, 가사가 오로지 여성의 일이 아닌 남편을 비롯한 가족과 공유하고 함께 꾸려나가야 한다는 인식을 형성시킬 수 있을 것으로 기대된다. 단순히 권장사항에서 그치지 않고 민간조직에도 이러한 제도사용을 적극 사용할 수 있도록 강력히 제도화하여 조직 및 사회적 차원에서 가족 구성원의 역할에 대한 올바른 인식 정립이 이루어질 수 있도록 해야 할 필요가 있다.

둘째, 가설2가 채택됨에 따라 직속상사 지원은 일-가정 양립에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 여성 관리자들의 일-가정 양립에게 있어 직속상사의 역할이 매우 중요함을 실증적으로 규명한 것이다. 특히, 최근 연구에 의하면 '직속상사에 대한 만족도'나 '직속상사가 갖고 있는 성 인식'이 여성 근로자의 경력목표설정이나 조직에 대한 긍정적 태도에 지대한 영향을 미치는 것으로 나타났다(김화연 외, 2015; 오현규 외, 2016). 본 연구의 분석결과도 이러한 기존 연구와 그 흐름을 함께 하며, 직속상사의 행동이 여성 관리자에게 큰 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 직속상사가 남녀를 공정하게 대하고 여성 관리자의 입장을 고려하여 가정 및 직장생활을 지원해줄 때, 자연스럽게 조직 내 대인 신뢰감 제고를 통한 사회자본 형성에 기여하고, 여성 관리자는 일과 가정 사이에서 긍정적 전이효과를 경험하게 되는 것으로 보인다. 또한 상사의 이러한 배려는 여성 관리자가 일과 가정의 균형 및 조화를 이룰 수 있도록, 그리고 심리적으로 안정을 취할 수 있도록 도움을 준다고 이해할 수 있다. 이화용·홍아정(2012)의 연구에서 상사의 지원이 배우자의 지원보다 일-가정 갈등에 미치는 영향력이 더 높은 것으로 나타났으나, 본 연구는 가족의 지원이 직속상사나 최고경영자의 지원보다 더 유의미하고 강한 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 본 연구가 여성 관리자만을 대상으로 하였고 많은 상사들 가운데 직속상사와의 관계만을 살펴보았다는 점을 감안한다면, 한국 여성 관리자들에게 있어서 일-가정 양립을 위한 직속상사의 지원적 행위가 가족의 지원적 행위보다 영향력이 약함을 짐작해 볼 수 있다. 따라서 오늘날 이슈가 되고 있는 여성들의 일-가정 갈등 문제 해결을 위해서는 여성 근로자와 가장 밀접하게 상호작용하는 직속상사의 지원적 행위뿐만 아니라 조직 내 다양한 상사 및 동료와의 관계에 대해서도 고려해야 할 것으로 보인다. 특히, 여성들에게 있어서 상사나 동료의 눈치로 인하여 일-가정 양립을 위한 여러 제도를 잘 활용하지 못하는 경우가 절반에 달하는 것을 보면(조선일보, 2016년 8월 12일), 상사와 동료의 역할이 일-가정 양립에 얼마나 지대한 영향을 미치는지 다시 한 번 확인할 수 있다. 그렇기 때문에 여성 관리자들이 그들의 애로사항과 어려움을 적극적으로 표현할 수 있도록 더 많은 소통의 통로를 마련해주어야 한다. 멘토링 프로그램과 같은 기존의 제도를 적극 활용하여 상사로부터의 지원을 유도해야 하며, 여성 관리자를 부하로 두고 있는 상사의 경우, 기존의 남성 중심적 관리방식에서 벗어나 어떻게 여성 인적자원을 관리해야하는지에 대한 인식 개선 교육이 필요할 것으로 보인다. 최근 공공조직이 '일-가정 양립과 업무생산성 향상을 위한 근무혁신 10대 제안'에 대한 실천을 선언하고 이를 실현하기 위한 활동을 시작하고 있다⁵⁾. 근무혁신 10대 제안은 '관리자부터 실천하기'를 포함하여 상급자들의

인식개선, 솔선수범, 상호 배려의 태도를 권고하고 있다. 이러한 공공조직의 흐름이 민간조직에도 모범적인 사례로 작용할 수 있도록 홍보가 필요하다. 또한, 조직 내 상급자들이 일-가정 양립을 위한 제도 활동을 우선적으로 활용하고 적극 권장하는 문화로 탈바꿈하기 위해서 공공조직과 민간조직의 협력적 노력이 뒷받침되어야 할 것이다.

셋째, 가설3이 채택됨에 따라 최고경영자 지원이 일-가정 양립에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 이는 최고경영자가 여성 인적자원에 대하여 높은 가치를 두고 그들을 정서적으로 지지해주는 행위가 여성 관리자의 일-가정 양립에 도움이 되는 것으로 이해할 수 있다. 이러한 최고경영자의 지원은 여성 친화적 조직문화를 만드는데 상당한 영향을 미치며, 궁극적으로는 협력적·긍정적·발전적 조직문화를 형성해 나감으로써 여성 관리자로 하여금 강한 안정감을 느낄 수 있도록 해주기 때문이다. 따라서 국가 및 사회차원에서 최고경영자들이 여성 인적자원에 대한 합리적인 대우 및 공정한 평가를 수행할 수 있도록 장려해야 하며, 조직의 관련 제도 및 정책 실행 여부에 따라서 적절한 사회적 보상을 해줄 수 있는 시스템을 구축하는 것이 필요하다. 예를 들어, 여성가족부는「가족친화 사회환경의 조성·촉진에 관한 법률」제15조에 따라 가족친화 제도를 모범적으로 운영하고 있는 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관, 기업, 대학 등에게 여성가족부 장관의 인증을 부여하고 인센티브를 제공하는 ‘가족친화인증제도’를 시행하고 있다. 인증된 기관은 유효기간 동안 정부사업 참여시 가산점과 우선권 부여, 금리 혜택 등 많은 인센티브를 제공받을 수 있다. 특히, 올해 2016년의 가족친화인증은 최고경영층의 관심과 리더십을 평가하기 위해 최고경영자 및 직원들의 인터뷰와 현장심사를 적극 활용하였다(전북일보, 2016년 12월 4일). 그만큼 최고경영자의 관심과 의지가 조직 구성원들로 하여금 직장 및 가정생활을 조화롭게 병행할 수 있도록 하는 환경을 조성하는 데 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 이러한 제도를 확장 및 발전시켜나감으로써 공공영역과 민간영역 모두를 대상으로, 특별히 일-가정 양립에 있어서 상대적으로 더욱 열악한 조직들을 대상으로 최고경영자의 역할 및 의지를 바꿀 수 있는 보상 및 제재 정책이 적극적으로 활용되어야 할 것이다⁶⁾.

5) 일-가정 양립과 업무생산성 향상을 위한 근무혁신 10대 제안(출처: 고용노동부 홈페이지, www.moel.go.kr)

3대 분야	장시간 근무관행 바꾸기	일하는 방식 바꾸기	일하는 문화 바꾸기
10대 제안	불필요한 야근 줄이기 퇴근 후 업무 연락 자제 업무 집중도 향상	유연한 근무 똑똑한 회의 명확한 업무지시 똑똑한 보고	건전한 회식문화 연가 활용 활성화 관리자부터 실천하기

넷째, 가설4가 채택됨에 따라 일-가정 양립이 경력개발활동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 가사 및 육아의 부담을 남성에 비해 상대적으로 강하게 가지고 있는 여성에게 있어서, 일과 가정의 안정적 균형은 스스로 경력개발활동에 임할 수 있도록 하는 좋은 환경으로 작용한다. 일-가정 양립의 정도에 따라 조직 구성원들의 경력몰입, 경력단절의도 등과 같은 구성원의 태도에 영향을 미친다는 기존의 선행연구들(박정열 외, 2015; 이화용·홍아정, 2012; Tenbrunsel et al., 1995)과 비교하여 살펴보았을 때, 본 연구의 결과는 일-가정 양립이 단순히 태도만이 아닌 여성 관리자들의 직접적이고 능동적인 행동으로 연결될 수 있다는 것을 보여준다. 이러한 측면에서 바라볼 때, 최근 공공기관에서 주로 시행하고 있는 다양한 일-가정 양립 캠페인이나 육아 및 가사분담 지원 정책 등을 민간기업까지 적극적으로 활성화시켜 여성 관리자들의 일-가정 양립이 이루어질 수 있도록 장려할 필요가 있다. 이와 같은 정부의 적극적인 지원 또는 조치야말로 민간 영역의 여성 관리자에 대한 개인 및 조직차원의 경력개발을 보다 능동적·효과적·장기적으로 달성할 수 있는 좋은 방법이 될 수 있다. 뿐만 아니라, 여성 관리자들의 자발적인 경력개발활동을 유도할 수 있도록 개인 맞춤형 일-가정 양립 지원 방안들도 고려되어야 한다. 현재 정부에서 시행하는 대부분의 여성 경력 관련 제도들은 재취업을 희망하는 취약계층 여성 및 경력단절 여성들만을 주요 대상으로 하고 있으며, 이들이 노동시장 진입에 원활하게 성공할 수 있도록 하는 교육 실시 정도로 제한되어 있다. 이미 조직 생활을 하고 있는 여성 관리자들도 경력개발활동에도 도움이 될 수 있는 프로그램들이 필요하다. 따라서 일-가정 양립 지원과 관련한 제도들을 여성 관리자들의 실제적인 상황에 맞도록 확장 및 발전시켜나야 할 것이다. 예를 들어, 보다 거시적이고 포괄적인 스마트워크 제도를 개인과 조직상황에 맞게 도입함으로써, 재택근무, 스마트워크 센터 근무, 모바일 근무, 원격근무 등 ICT를 이용한 근무시스템을 취사선택하여 시간과 장소의 제약 없이 업무를 수행하고 협업할 수 있게 하는 제도적 지원이 근본적으로 필요하다고 볼 수 있다(박성민, 2016). 또한, 기업의 업종과 직무에 따라 요구되는 유연성을 조사 및 분석하여 이를 맞춤 설계하고, 잠재되어 있는 근로 유연성에 대한 요구를 반영할 수 있는 관련 '부서의 설치'와 '전문가 배치'에 정부가 적극적으로 지원할 필요가 있다(김선미·이현아, 2014). 이처럼 보다 실질적인 지원제도를 공공영역에서 먼저 구체적으로 마련 및 시행하고, 이를 점차 민간영역으로 확대

6) 미국 퍼듀대학의 코섹 교수는 미국의 다양한 사례를 들면서 조직 구성원들의 일-가정 양립을 결정하는 가장 중요한 요인이 경영자의 역할이라고 강조했다(동아일보, 2016년 5월 2일).

해 나감으로써 공공영역과 민간영역 모두에서 여성 관리자들의 일-가정 양립과 경력개발활동에 긍정적인 성과를 낼 수 있도록 장려해야 할 것이다.

다섯째, 가설5가 채택되고 가설6과 가설7이 기각됨에 따라 가족 지원과 경력개발활동 사이에서만 일-가정 양립이 매개역할을 수행하는 것으로 확인되었다. 가족 내의 지원을 바탕으로 여성 관리자는 자신의 경력을 스스로 발전시킬 수 있는 정서적·물리적 에너지와 시간을 확보할 수 있으며, 이것은 궁극적으로 여성 관리자가 경력개발활동에 보다 적극적으로 임할 수 있게 해준다. 이는 가족 구성원들의 다양한 지원들이 여성 관리자의 활발한 경력개발활동으로 연결되기 위해서 일-가정 양립이 매우 중요한 것으로 이해할 수 있다. 하지만, 최고경영자나 직속상사의 지원과 같은 조직 내부 차원의 일방적인 지원 행태는 일-가정 양립을 매개로 하여 경력개발활동으로 연결되지 않는다고 볼 수 있다. Gordon & Whelan-Berry(2005)의 연구 결과에서 남편의 적극적인 지원이 여성 근로자들로 하여금 경력활동을 활발하게 수행할 수 있는 중요한 변수로 작용한 것과 본 연구의 결과를 비교하여 살펴보았을 때, 두 연구의 결과가 같은 맥락에 있음을 알 수 있으며 나아가 일-가정 양립의 매개효과까지 검증하였다는 점에서 본 연구가 기존 연구의 결과를 발전적으로 뒷받침하였다고 볼 수 있다. 뿐만 아니라 이화용·홍아정(2012)의 연구에서는 상사의 지원과 경력몰입 사이에서 일-가정 갈등이 매개효과가 있는 것으로 나타났는데, 여성 관리지만을 대상으로 하여 경력개발활동에 이르는 인지적 과정을 살펴본 연구에서는 다소 다른 결과를 보여주었다는 점에서 또 다른 의의를 찾을 수 있겠다. 따라서 여성 관리자들의 자발적인 경력개발활동을 효과적으로 실현시키기 위하여 가족 구성원들의 지원 속에서 실질적인 일-가정 양립을 이룰 수 있는 제도적 환경이 뒷받침되어야 한다. 최근, 정부는 부모가 순차적으로 육아휴직을 함께 사용하도록 지원하는 ‘아빠의 달’ 제도를 시행하였는데, 올해부터 지원기간을 대폭 확대하면서 이 제도의 이용자 수는 점점 증가하는 추세를 보이고 있다(중소기업 뉴스, 2016년 10월 26일). 이와 같은 제도를 통해 성별에 관계없이 부부가 함께 가정의 일을 나누고 가족들과의 소통의 시간을 보다 충분히 확보한다면, 여성 관리자들도 가족 지원의 인식을 강하게 느낄 수 있을 뿐 아니라 지속적인 일-가정 양립으로 인해 경력개발활동을 보다 적극적으로 실천할 수 있을 것으로 기대된다. 또한, 공공조직의 다양한 지원활동들을 민간조직과 나누고, 함께 실천할 수 있도록 공동 세미나, 학회, 협의회 등이 지속적으로 이루어질 필요가 있다. 실제로 최근에 정부와 민간단체가 합동으로 협의회를 개최하여 일-가정 양립 캠페인 계획을 수립하고⁷⁾, 협업과제에 대해서 함께 고민하고 있다(헤럴드경제, 2016년 6월 30일). 정부주도의 이러한 활동은 상

대적으로 여성 근로자들의 일-가정 양립에 소홀할 수 있는 민간조직에게 모범사례를 제공할 수 있을 것으로 기대된다.

본 연구는 여성 관리자들이 보다 적극적인 경력개발활동을 수행 하는데 있어 여성 관리자와 상호작용하는 주체들에 대한 지원이 어떠한 영향력을 가지는지, 그리고 일-가정 양립이 어떠한 의미를 가지는지 살펴보았다. 여성 관리자의 경력개발활동을 장려하기 위한 대안을 마련하고자 하였으며, 다음과 같은 연구적 함의를 함께 제시하고자 한다. 첫째, 본 연구는 여성 관리자의 경력개발활동에 대한 논의를 통해 여성이 스스로 경력을 개발하고 조직에 더욱 필요한 인재로 거듭날 수 있도록 장려하기 위한 가정 및 직장 구성원들의 역할을 고민하였다. 즉, 본 연구는 일과 가정의 영역에서 상호작용하는 다양한 주체들의 지원을 통해 관계적이고 인지적인 측면에서 경력개발활동을 촉진시키기 위한 요소들을 살펴보았다. 둘째, 본 연구는 여성 관리자의 경력개발활동 행위를 조직 내·외 구성원들의 지원에 대한 반응을 통해 설명하고자 하였다. 이러한 논리를 위해 본 연구는 사회교환이론과 전이이론을 통하여 변수들 간의 인과관계를 설정하였으며, 이를 실증적으로 검증하였다.

그럼에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 연구적 한계를 지닌다. 첫째, 본 연구는 여성 관리자의 인식을 다루고 있음에도 불구하고 조직 구성원의 내면의 심리를 보다 구체적으로 파악할 수 있는 질적 분석을 함께 사용하지 않았다. 향후 연구에서는 본 연구의 결과를 토대로 인터뷰와 같이 보다 깊은 심리적 상황을 고찰할 수 있는 방법론적 보완이 함께 이루어져야 할 것이다. 둘째, 본 연구는 여성만을 대상으로 연구를 진행하였다는 점에서 한계가 존재한다. 최근 일-가정 양립 및 경력개발의 문제가 여성뿐만 아니라 남성에게도 해당되고 있음에도 불구하고 이들에 대한 비교가 이루어지지 않았다. 향후 연구에서는 성별에 따라 인식, 현상, 결과가 어떤 점에서 동일하고 어떤 점에서 차이를 가지는지 분석하여 보다 의미 있는 정책적 함의를 도출해야 할 것이다. 셋째, 본 연구는 민간부문의 여성 관리자에 초점을 맞추므로써 공공부문 근로자를 위한 함의 제공이 제한되었다. 본 연구를 공공과 민간 영역 사이의 '일과 삶 균형 정책'에 대한 비교연구를 위한 마중물로 삼아 향후에는 보다 심화된 횡단 및 종단연구로 점차 발전시켜 나가야 할 것이다. 넷째, 본 연구는 여성 관리자의 경력개발활동에 직접적으로 영향을 미칠 수 있는 보다 다양한 요인들을 함께 고려하지 못했다는 점에 한계가 있다. 특히, 분석

7) 해당 캠페인에서는 '휴가 사유 없애기', '근무시간 외 전화·문자·카톡 자제', '5가지 일-가정 양립 권장어, 저해어 선정 공유', '최고경영자(CEO) 직접 참여 기업문화 개선' 등의 노력을 추진하고 있다.

에 있어서 기업의 규모나, 여성 관리자의 비중, 조직의 문화 등을 포함시키지 못하였다. 향후 연구에서는 보다 다양한 요인들에 대한 고려를 통해 여성 관리자의 일-가정 양립 및 경력개발활동을 장려할 수 있는 실질적인 방안 제안이 이루어져야 할 것이다.

▣ 참고문헌

- 강승완. (2013). 윤리적 리더십과 기업의 사회적 책임에 대한 종업원 태도 간의 관계: 상사 성과의 조절효과. *한국콘텐츠학회논문지*, 13(12), 447-454.
- 곽현주·최은영. (2014). 일-가정 전이, 직장 내 공정성 및 시간당 임금이 여성관리자의 경력전망에 미치는 영향. *여성연구*, 86(1), 175-210.
- 권정숙. (2010). 조직지원인식과 상사지원인식이 주관적 경력성공에 미치는 영향. *조직과 인사관리연구*, 34(4), 87-109.
- 권혜원·권순원. (2013). 일-가정 양립정책이 여성 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 후원적 리더십과 조직문화의 효과를 중심으로. *산업관계연구*, 23(3), 89-117.
- 김민영·오현규·김화연·박성민. (2015). 공직봉사동기와 기업가 정신에 관한 실증 연구: 공공부문의 개인-조직 적합성의 매개효과를 중심으로. *한국행정논집*, 27(4), 1135-1164.
- 김용순. (2003). 호텔기업에서 직속상사의 신뢰가 종사원의 조직시민행동에 미치는 영향. *관광서비스연구*, 3(2), 95-115.
- 김은정. (2012). 맞벌이가정 영유아기 손자녀 양육조모의 양육스트레스가 우울에 미치는 영향: 부부 및 자녀관계, 가족지지의 매개효과 검증. *한국가족복지학*, 17(2), 25-48.
- 김인숙·김병숙. (2002). 직장여성의 경력개발 의식분석. *한국심리학회지: 여성*, 7(2), 31-52.
- 김선미·이현아. (2014). 유연근무제에 대한 기업의 요구와 근로자의 요구: CS(고객센터)기업 사례를 중심으로. *한국가정관리학회지*, 32(3), 17-29.
- 김정란·전혜숙. (2006). 고학력 여성의 경제활동 참여 현황과 직무만족 및 경력개발요구에 대한 연구. *인문학논총*, 11(2), 283-301.
- 김혜영. (2003). 한국의 가족주의와 여성 인권. *아시아여성연구*, 42, 9-46.
- 김화연·오현규·박성민. (2015). 공공 및 민간 조직의 가족친화제도가 여성 근로자들의 일-가정 갈등에 미치는 영향: 남편의 도구적 지지와 가족의 정서적 지지의 조절효과를 중심으로. *한국행정논집*, 27(2), 483-513.
- 김화연·오현규·박성민. (2015). 여성 근로자 경력목표설정의 결정요인에 관한 연구. *한국인사행정학회보*, 14(4), 257-280.
- 김화연·이형룡. (2015). 항공사 객실승무원의 지식공유와 경력개발, 직무역량, 사회적 역량 간의 구조적 관계. *관광연구저널*, 29(1), 93-110.

- 김효선·박찬희·구자숙. (2007). 일과삶의 조화와 업무성과 향상의 시너지효과를 위하여: 상호 협조적 실천연구(CIAR)의 방법론적 중요성. *경영교육연구*, 10(2), 1-20.
- 김효선·차운아. (2010). 여성 근로자의 개인 및 직장 상황이 일-가족 전이에 미치는 영향. *조직과 인사관리연구*, 34(2), 69-104.
- 김흥국. (2005). 여성의 경력개발 방안. *인적자원개발연구*, 7(2), 1-33.
- 김흥국. (2008). *경력개발의 이론과 실제*. 서울: 다산출판사.
- 문영주. (2014). 사회복지사의 가족친화문화인식이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 일-가정갈등과 일-가정확충의 매개효과를 중심으로. *인적자원관리연구*, 21(3), 121-145.
- 문재승·최석봉. (2012). 경력관리행동, 조직경력개발지원 및 경력성고가 조직몰입에 미치는 영향. *경영교육연구*, 27(5), 431-457.
- 박경환. (2012). 기혼 여성관리자의 일-가정 관계가 관리능력, 직무만족, 조직몰입, 그리고 삶의 만족에 미치는 영향. *대한경영학회지*, 25(2), 879-905.
- 박성민. (2016). *인사혁신론: 이론과 실제*. 박영사.
- 박재규. (2003). 취업여성의 가사노동 부담과 직무만족에 관한 연구. *여성연구*, 64, 45-77.
- 박정열·손영미·신규리. (2015). 비효율적 업무문화와 경력단절의도와와의 관계에서 일-가정 전이의 매개효과: 전일제 기혼 여성근로자를 대상으로. *한국콘텐츠학회논문지*, 15(8), 280-292.
- 서영주·장서영·이보민. (2009). *서울시 전문직 고학력 경력단절여성 맞춤형 취업지원 연구*. 서울시 여성가족재단.
- 서창적·윤여선. (2006). 직속상사의 변혁적 리더십과 종업원의 팔로워십 특성에 따른 종업원만족이 고객 인지 서비스 품질에 미치는 영향: 백화점과 할인점의 점점종업원과 고객을 중심으로. *한국생산관리학회지*, 17(1), 55-91.
- 손영미·김정운·박정열. (2011). 중앙공무원의 일과 삶의 균형에 대한 조직 및 개인변인의 영향력 검증 연구. *여가학연구*, 9(1), 101-131.
- 송다영·장수정·김은지. (2010). 일가족양립갈등에 영향을 미치는 요인 분석: 직장 내 지원과 가족지원의 영향력을 중심으로. *사회복지정책*, 37(3), 27-52.
- 신제구·최우재. (2012). 조직지원인식 및 상사지원인식이 변화몰입에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과를 중심으로. *리더십연구*, 3(4), 3-24.
- 안세연·김효선. (2009). 기혼 여성 관리자의 이직의도에 관한 통합적 고찰. *여성연구*, 77, 5-48.
- 여영숙·정성채. (2010). 직속상사와의 효과적인 커뮤니케이션 환경이 호텔 종사원의 정서조절행위에 미치는 영향. *관광학연구*, 34(2), 143-166.
- 오현규·김화연·박성민. (2016). 한국 여성 근로자의 성차별 인식에 관한 연구. *한국행정논집*, 28(2), 307-328.

- 오현규·박성민. (2014). 일과 삶의 균형 정책이 조직 구성원들의 직무 및 생활만족에 미치는 영향력 연구: 공공 및 민간 조직 내 조직몰입의 조절효과를 중심으로. *한국행정논집*, 26(4), 901-929.
- 원숙연. (2015). 여성이 인식하는 직무만족의 차원과 그 영향요인: 차별인식과 일-가정양립지원의 영향력을 중심으로. *행정논총*, 53(3), 57-81.
- 원숙연·이동선. (2012). 일-가족 양립 지원 정책이 노동시장 참여의 성별격차에 미치는 영향: OECD 16개 국가를 대상으로. *한국정책학회보*, 21(3), 325-360.
- 원혜숙·홍정화·차진화. (2015). 중소기업 최고경영자의 기업가정신이 기업성과에 미치는 영향. *상업교육연구*, 29(1), 309-340.
- 유민봉·박성민. (2015). *한국인사행정론*. 서울: 박영사.
- 유은혜·김명옥. (2015). 비서직종사자의 일과 생활의 균형(WLB)이 정서적 몰입, 직무몰입 및 주관적 경력성공에 미치는 영향. *비서학논총*, 24(1), 51-74.
- 이가은. (2008). 경력계획의 영향요인과 결과에 관한 연구. *산업경제연구*, 21(2), 783-803.
- 이규형·이영면. (2015). 경력개발 전략으로서 무경계 경력태도와 직장이동의 관계에 대한 탐색적 연구. *인적자원관리연구*, 22(2), 147-169.
- 이도화·정두영. (2010). 가족친화경영과 조직구성원 성과의 관계에 있어서 일-가정 갈등과 조직지원인식의 매개효과. *인적자원관리연구*, 17(4), 265-283.
- 이병훈·김종성. (2009). 가족친화경영의 조직성과에 관한 연구. *산업관계연구*, 19(2), 153-175.
- 이세인·이숙현·권영인. (2007). 가족의 지원 및 가족친화적 조직 문화가 사무직 취업모의 일-가족 갈등에 미치는 영향. *한국가족관계학회지*, 12(3), 29-57.
- 이용엽·양해술. (2012). 셀프리더십이 직무몰입과 스트레스에 미치는 영향: 유통업 종사자들의 일과 삶의 균형 매개 효과를 중심으로. *한국물류학회지*, 22(2), 295-321.
- 이유진·윤지영·박윤희. (2012). 비서학논총의 인적자원개발 관련 연구 분석: 개인개발, 경력개발, 조직개발 중심으로. *비서학논총*, 21(3), 109-133.
- 이지연. (2003). 성인 여성의 경력개발지원 방안 : 성인여성의 경력개발실태 및 요구 조사를 중심으로. *진로교육연구*, 16(2), 373-410.
- 이화용·홍아정. (2012). 기혼 근로자의 배우자 및 상사의 지원이 경력몰입에 미치는 영향: 일-가정갈등의 매개효과. *직업교육연구*, 31(2), 45-66.
- 조영아·정철영. (2015). 경력관리행동 척도 개발 및 타당화. *진로교육연구*, 28(4), 157-178.
- 최순영. (2013). 경력개발제도의 개선방안. *한국정책과학학회보*, 17(1), 215-245.
- 최용범·최은수. (2008). 기업의 전략적 인적자원개발 업무 수행에 있어서의 조직적 전략과 최고경영자 리더십의 영향력 분석. *평생교육·HRD 연구*, 4(2), 91-107.
- 홍승아·류연규·김영미·최숙희·김현숙·송다영. (2008). *일가족양립정책의 국제비교연구 및 한국의 정책과제*. 한국여성정책연구원.

- Adams, G. A., King, L. A. & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 411-420.
- Adebayo, D. O., & Udegbe, I. B. (2004). Gender in the boss-subordinate relationship: A Nigerian study. *Journal of Organizational behavior, 25*(4), 515-525.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society, 42*(2), 189-220.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Brown, D. (2002). *Career choice and development*. John Wiley & Sons.
- Burgoyne, J., Hirsh, W., & Williams, S. (2004). *The Development of Management and Leadership Capability and its Contribution to Performance: The evidence, the prospects and the research need*. London: Department for Education and Skills.
- Chiang, F. F., Birtch, T. A., & Kwan, H. K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employee stress in the hotel and catering industry. *International Journal of Hospitality Management, 29*(1), 25-32.
- Crouter, A. C. (1984). Spillover from Family to Work: The Neglected Side of the Work-Family Interface. *Human Relations, 37*(6), 425-442.
- Czarniawska, B. (2006). Doing gender unto the other: fiction as a mode of studying gender discrimination in organizations. *Gender, Work & Organization, 13*(3), 234-253.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology, 87*(3), 565-573.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology, 2*, 335-362.
- Fiske, S. T., & Stevens, L. E. (1993). *What's so special about sex? Gender stereotyping and discrimination*. Sage Publications, Inc.
- Gordon, J. R., & Whelan-Berry, K. S. (2005). Contributions to family and household activities by the husbands of midlife professional women. *Journal of Family*

- Issues*, 26(7), 899-923.
- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1994). Work-family conflict, social support and well-being. In M. J. Davidson & R. J. Burke (Eds.), *Women in management: Current research issues*, 213-229. London: Chapman.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). *Career management*. Sage Publications.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Hackett, G., & Betz, N. E. (1981). A self-efficacy approach to the career development of women. *Journal of vocational behavior*, 18(3), 326-339.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hultin, M., & Szulkin, R. (1999). Wages and unequal access to organizational power: An empirical test of gender discrimination. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 453-472.
- Kelly, R. M., Guy, M. E., Bayes, J., Duerst-Lahti, G., Duke, L. L., Hale, M. M., Johnson, C., Kawar, A., & Stanley, J. R. (1991). Public managers in the states: A comparison of career advancement by sex. *Public Administration Review*, 51(5), 402-412.
- Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. Simon and Schuster.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 43(5), 801-815.
- Luzzo, D. A., & Hutcheson, K. G. (1996). Causal attributions and sex differences associated with perceptions of occupational barriers. *Journal of Counseling and Development: JCD*, 75(2), 124-130.
- McWhirter, E. H. (1997). Perceived barriers to education and career: Ethnic and gender differences. *Journal of vocational behavior*, 50(1), 124-140.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1988). *Personnel/human resource management: A diagnostic approach*. Business Publications.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric theory*, 3(1), 248-292.

- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2003). Leader career development: who should take responsibility?. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 41*(3), 316-337.
- Royalty, A. B. (1998). Job-to-job and job-to-nonemployment turnover by gender and education level. *Journal of Labor Economics, 16*(2), 392-433.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology, 81*(3), 219-227.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology, 91*(3), 689-695.
- Slocum, J. W., & Hellriegel, D. (2009). *Principles of organizational behavior*. South-Western Cengage Learning.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and non-work. *Human relations, 33*(2), 111-129.
- Tenbrunsel, A. E., Brett, J. M., Maoz, E., Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1995). Dynamic and static work-family relationships. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 63*(3), 233-246.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of applied psychology, 80*(1), 6-15.
- Walsh, J. (2013). Gender, the Work-Life Interface and Wellbeing: A Study of Hospital Doctors. *Gender, Work & Organization, 20*(4), 439-453.
- Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2006). The role of identity and work-family support in work-family enrichment and its work-related consequences. *Journal of Vocational Behavior, 69*(3), 445-461.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review, 23*(3), 513-530.
- Word, J., & Carpenter, H. (2013). The new public service? Applying the public service motivation model to nonprofit employees. *Public Personnel*

Management. 42(3), 315-336.

- 뉴스1. (2016). 공공기관 남성육아휴직, 대상자의 5% 사용 의무화.
 동아일보. (2016). [DBR] “일-가정 양립하려면 경영자 먼저 인식 바뀌어야”.
 오마이뉴스. (2016). 깨지지 않는 유리천장, 그 원인과 해답은?.
 전북일보. (2016). 남원시, 여가부 가족친화 인증 기관 선정.
 조선일보. (2016). 미혼 직장 여성 38% “자녀 낳을 계획 없어”.
 중소기업뉴스. (2016). [통계로 보는 경제] 육아휴직 하는 ‘용감한 아빠’ 증가세.
 헤럴드경제. (2016). 휴가 쓰는데 ‘휴가 사유’는 왜 묻나요?...일·가정 양립 4대 캠페인 추진.

오현규: 성균관대학교 국정전문대학원 석·박사통합과정을 수료하였으며, 주요 관심분야는 전략적 인적자원관리 및 인적자원개발, 일과 삶의 균형 정책, 행정관리 등이다. 최근 논문으로는 “여성 근로자의 일-가정 갈등과 조직 효과성에 관한 연구: 남편의 물리적·행태적·인지적 지원 요소들을 중심으로”(2016), “한국 여성 근로자의 성차별 인식에 관한 연구”(2016), “여성 근로자 경력목표설정의 결정요인에 관한 연구”(2015) 등이 있다(hyungyu516@skku.edu).

신유정: 성균관대학교 국정전문대학원 석사과정에 재학 중이며, 공공인재개발연구센터의 연구원으로 재직 중이다. 현재 주요 관심 분야는 조직 내 갈등 및 갈등관리, 동기, 리더십, 인적자원개발, 여성정책, 삶의 질 등이다(yjlhy0222@skku.edu).

김화연: 성균관대학교 국정전문대학원 박사과정에 재학 중이며, 주요 관심분야는 일과 삶의 균형 정책, 삶의 질, 여성 인적자원관리 및 개발, 여성 인사정책, 조직 내 갈등관리 등이다. 최근 논문으로는 “여성 근로자의 일-가정 갈등과 조직 효과성에 관한 연구: 남편의 물리적·행태적·인지적 지원 요소들을 중심으로”(2016), “한국 여성근로자의 성차별 인식에 관한 연구”(2016), “여성 근로자 경력목표설정의 결정요인에 관한 연구”(2015) 등이 있다(hwayeon12@skku.edu).

박성민: The University of Georgia에서 행정학 박사학위를 취득하고, 미국 네바다 주립대 (University of Nevada, Las Vegas) 그린스핀 행정대학원에서 조교수로 재직 후 현재 성균관대 행정학과/국정전문대학원에서 부교수 및 공공인재개발연구센터 센터장으로 재직 중이다. 관심 분야는 인적자원관리 및 인적자원개발, 인사개혁, 행정관리, 리더십 등이며, 최근의 주요 연구업적으로는 “Is the Creative Tendency Affected by Organizational Leadership and Employee Empowerment? An Empirical Analysis of US Federal Employees”(2016), “Do Monetary Rewards Bring Happiness? Comparing the Impacts of Pay-for-performance in the Public and Private Sectors”(2016), “Antecedents and Outcomes of Non-profit Public Service Motivation in Korean NPOs”(2016) 등이 있다. 또한 최근 저서로는 「인사혁신훈론: 이론과 실제」(2016), *Human Resource Management for Public Organizations: An Essential Guide*(2015), 「조직과 인간관계」(2015) 등이 있다(sm28386@skku.edu).