

남녀관리자의 경력열망, 네트워크, 그리고 개인성과

이은형(교수, 국민대학교 경영학부)

목차

1. 여성관리자의 경력성공
2. 사회적 네트워크와 사회적 자본
3. 사회적 네트워크와 여성관리자의 경력성공
4. 연구방법론 및 결과
5. 결론

1. 여성 관리자의 경력 성공

한국의 여성 고위직 진출 현황

전문직 여성인력 급증

행정고시: 47.7% (2010)

외무고시: 55.2% (2012)

사법고시: 41.5% (2010)

□ 여성상위시대?

기업의 여성 고위직 진출

상장기업 여성 CEO 0.73%

(1787개 기업 중 13명,
오너 제외하면 9명, 0.2%)

10대 그룹 계열사

여성 임원 1.48%
(5201명 중 77명)

여성 직원 20.4%

여성임원 담당업무:

마케팅 28명, 관리 24명

인사, 재무, 영업, 디자인, 기술직 임원 거의 없음

1. 여성 관리자의 경력 성공

한국 기업의 여성 고위직 진출 현황



이부진(신라호텔)
이서현(제일모직)



최은영(한진해운)



양윤선(메디포스트)

1. 여성 관리자의 경력 성공

해외기업의 여성 고위직 진출 현황

Fortune 1000대 기업
여성 CEO 42명 (4.2%)



Meg Whitman(HP)



Sheryl Sandberg (Facebook)



Virginia Rometti (IBM)



Indra Nooyi (Pepsi Co)

1. 여성 관리자의 경력 성공

여성 관리자의 경력성공에 영향을 주는 요인

개인요인

- Human Capital
- 기질적 특징
(야망, 추진력, 성취동기)
- 직무경험

- 일 가정 병행 문제
- 13세 이하 자녀
- 배우자 여부

조직요인

- 남성으로 구성된 임원진
- 남성 중심적 문화
- 남성에게 유리한 인사관리정책
(채용, 사회화, 승진, 교육 훈련) □ 기회제한

대인관계요인

- 멘토링
(이성간 멘토-프로테제 관계 유지 어려움)
- 네트워크
- 상사, 부하직원 관계

1. 여성 관리자의 경력 성공

남녀 관리자 차이에 대한 연구결과

- ① 인적자본(human capital)이론: 여성이 남성보다 교육, 경험, 지식습득을 위한 투자 등에서 남성보다 부족하다는 설명.
- ② 기질적 차이 이론: 남성과 여성은 기질적으로 다른 특성을 지니며 따라서 잘 할 수 있는 업무도 다르다는 것. 남성적 기질이라고 할 수 있는 추진력, 결단력, 부하직원들에 대한 강력한 통제 등이 임원 및 최고위층으로 승진하는 데는 더욱 중요한 영향을 미친다는 설명. 여성은 커뮤니케이션을 잘 하므로 주로 PR부서에 배치하는 등 남녀간 직군분리가 이루어지고 이에 따라 여성의 고위직 진출 가능성은 더욱 낮아짐
- ③ 조직적 요인 이론: 남성이 지배적으로 영향을 미치는 조직, 즉 남성이 대다수를 이루고, 남성에게 더 호의적인 근무환경, 인사시스템 등이 존재하는 조직에서는 여성의 고위직 진출이 방해 받을 수밖에 없음.
- ④ 대인관계 요인 이론: 네트워크, 멘토링 등 대인관계를 통해 경력성공에 필요한 자원을 획득하는 것이 고위직 진출에 중요한데, 상대적으로 남성이 여성보다 네트워크 결성에 유리하므로 남녀간 차이를 유발한다는 설명
- ⑤ 가정적 요인: 여성은 육아, 가족 뒷바라지 등 가사 등에 대한 1차적 책임을 지는 경향 □ 일과 가정의 균형 추구 □ 경력단절로 이어지기도.

1. 여성 관리자의 경력 성공

여성관리자에 대한 인식

- 여성은 남성보다 조직에 대한 몰입이나 충성도가 약하다.
 - 몰입측정: 야근이나 주말근무에 대한 자발성으로 측정
 - 일과 가정 사이의 균형
 - “자유롭게 시간을 처분할 수 있는 능력 또는 여건의 남성”에게 유리
- 여성은 여성 고유의 특징이 있고 배려적 리더십을 발휘할 것이다.
 - 회의내용을 공유하고 부하직원을 격려 및 칭찬하는 등의 리더십은 ‘친절하다’는 평가를 받지만 ‘유능하다’는 평을 받기 어려움.
 - ‘지나친 커뮤니케이션(over communication)’ 지적
 - 최고경영자는 다소 영웅적 면모가 있어야 하며 공격적, 지배적이어야 함
- 여성이 경쟁적이며 경력열망을 가지면 부정적으로 인식

1. 여성 관리자의 경력 성공

연구의 흐름

Grant(1988) 남녀 관리자의 역할이 달라야 함. 여성관리자를 남성중심의 성공모델에 끼워 맞추는 것이 아니라 여성이 가진 특성을 강조하는 방향으로 전환해야 한다고 주장. 즉 남성중심 성공모델에서 강조되었던 독립성, 경쟁력, 추진력, 분석적 사고력 등이 아니라 소속감, 애정, 협력, 애정 어린 양호, 그리고 감성 등 여성 고유의 강점을 강조해야 함. 업무도 특성을 고려해서 배치해야.

Schwartz(1989) 마미트랙(Mommy track) 제안. (1)경력성공을 최우선으로 두는 '경력최우선여성'과 일과 가정의 균형을 추구하는 '경력가정병행여성'을 구별해야 하며 (2) 전자의 여성에 대해서는 잠재적 최고경영자군으로 성장시키는데 주력해야 하며 (3) 후자의 여성에 대해서는 유연근무제 및 가정지원제도 등을 제안하는 대신 승진에 있어서는 전자여성에 비해 기회를 낮게 주는 것 등을 제안.

1. 여성 관리자의 경력 성공

Powell(1989) 직무중심형 및 사람중심형으로 나누어보는 행동측면, 성과 평가 및 부하직원의 반응 등에서 남녀관리자는 차이가 없는 것으로 나타남. 동기부여에 있어서는 오히려 여성관리자에게 더 높게 나타났으며 몰입에 있어서는 결론을 내리기 어려움. 남녀관리자에게 맞는 일이 따로 있을 수 없음.

Cohen & Huffman(2007) 고위 여성관리자가 늘어날수록 남녀 관리자 사이의 차이는 없어짐. 고위직으로 승진한 남녀 관리자는 공통적으로 공격성, 지배성, 성취지향성과 같은 남성적 특성이라고 인식되는 특성이 나타남.

1. 여성 관리자의 경력 성공

여성고위관리자 부재가 갖는 영향

- ① 여성은 자신이 아무리 노력해도 임원급으로의 승진 가능성이 없다고 인식하게 되면 최선을 다하지 않게 됨. 인적자원 낭비 가능성
- ② 최고경영층이 남자로만 구성되어 있으면 의사결정 과정에서 비용이 높아지고 최선의 대안을 찾는 능력이 떨어질 가능성 있음
- ③ 재능이 있고 기업에 도움이 되는 우수한 여성 인재를 최대한 활용할 수 없다는 단점이 있음

2. 사회적 네트워크와 사회적 자본

사회적 네트워크의 개념

- Walker & MacBride (1985) 개인이 사회적 정체감을 유지하고 정서적 지원, 물질적 보조, 서비스, 정보 및 새로운 접촉 기회 등을 제공받는 일련의 개인적 관계의 집합체
- Ibarra(1992) 관리자가 직무와 관련된 경력, 사회적 지원을 얻기 위해 의존하는 직무관련 연결체
- Jones(1997) 교환 혹은 관계에 있어서 상호작용의 패턴, 개인간 자원의 흐름
- Seibert(2001) 자아에 의해 정의된 집단의 사람들, 혹은 사회적 행위자들을 연결하는 패턴
- Brass(2004): 개인과 개인의 연결점(node) 사이에 관계를 나타내는 연결망

사회적 네트워크

신뢰 + 상호호혜성

사회적 네트워크란 사회적 관계를 토대로 업무수행과 경력 개발 등에 필요한 정보, 지원, 소개, 조언 등의 자원을 획득하는 관계망으로 정의할 수 있음

2. 사회적 네트워크와 사회적 자본

연구자	네트워크 유형
Granovetter(1974)	가족-사회적 관계 네트워크(family-social contacts network) 일 관련 네트워크(work contacts network)
Bridges & Villemez (1986)	일 관련 네트워크(work-related network) 공동체 관련 네트워크(communal network)
Wegener(1991)	친밀감 중심 네트워크(intimacy focus network) 공식성 중심 네트워크(formality focus network) 여가 중심 네트워크(leisure focus network)
Krackhardt & Hanson (1993)	조언 네트워크(advice network) 신뢰 네트워크(trust network) 의사소통 네트워크(communication network)
Ibarra(1993)	도구적 네트워크(instrumental network) 정서적 네트워크(expressive network)
Ibarra(1992) Ibarra & Andrew (1993)	업무 네트워크(work-related network) 친교 네트워크(intimacy-related network)
Huffman & Torres (2002)	동료관계 네트워크(co-worker network) 업무 관련 네트워크(work-related network) 사회적 관계 네트워크(social acquaintance network)

2. 사회적 네트워크와 사회적 자본

사회적 네트워크의 효과

- Seibert et al.(2001); 정보접근, 자원접근, 경력지원
- Lin(2001); 정보흐름의 촉진, 영향력, 사회적 신임, 정체성과 인지의 재강화
- Sanderfur & Laumann(1998); 정보, 통제, 결속감
- Burt(1992); 정보접근, 교섭력, 경력기회
- 사회적 네트워크는 구성원에게 정보, 자원, 경력지원, 영향력, 사회적 신임, 강화, 통제, 사회적 지원 등을 제공함
- 사회적 네트워크는 개인이 가지고 있는 '인적자본'이 '사회적 자본'으로 전환하도록 만들어주는 역할
- 사회적 자본은 인적자본을 향상시키며, 인적자본은 사회적 자본을 발생시킴. 즉 인적자본과 사회적 자본은 상호작용함.

사회적 네트워크 효과
=사회적 자본 구축

1. 정보 접근성
2. 경력 후원
3. 자원 접근성
4. 영향력, 통제, 권력
5. 사회적 신뢰
6. 권리의 강화

3. 사회적 네트워크와 여성관리자 경력 성공

사회적 네트워크와 개인성과

- 현대 사회는 조직의 유형에 상관없이 직무상의 모호성 등이 크게 증가하여 인간관계 및 사회적 요소들이 문제해결에 큰 영향을 미침
- 네트워크를 통해 정보 접근성, 경력후원, 자원 접근성, 권력강화, 사회적 신임 등 다양한 혜택을 입게 되며 이는 개인의 업무성과에 영향을 줌
- 업무성과에 대한 네트워크의 영향력을 보면 사회 네트워크의 크기가 크고, 범위가 넓고, 중심에 위치할수록 업무성과가 좋아지는 것으로 나타남.
- 사회적 네트워크는 개인의 업무성과, 즉 승진기회, 채용, 이직, 보상 등에 긍정적인 영향을 미침

□ 네트워크 결성 능력, 네트워크 유형, 네트워크 범위, 네트워크 효과 등에 있어 여성이 남성보다 불리함. 이 때문에 여성관리자는 네트워크에 따른 혜택을 남성보다 적게 받으며 경력성공, 특히 고위 경영층으로의 진출에서 불리함

3. 사회적 네트워크와 여성관리자 경력 성공

남녀 사회적 네트워크 차이

Brass(1985) 남성과 여성 모두 네트워크 교류를 하지만 성별로 분리된 네트워크에서 교류하는 경향이 있음. 동류집단 선호현상(Homophily)

South et al.(1982) 조직의 구성원들은 같은 성의 동료로부터 사회적 후원을 많이 받음. 남성이 지배적인 조직에서 여성은 롤 모델이 없고, 경력열망을 높게 가지기 어려움

Tsui & O'Reilly (1989) 상사는 자신과 부하간의 유사성이 높을수록 성과가 높아지는 것으로 인식하는 경향이 있음. 특히 남녀 구성원이 섞여 있는 조직에서 상사는 부하직원과 성별 유사성이 떨어지는 경우, 즉 성이 다를 경우 인간적 관계를 맺는 것이 어렵다고 느낌

McPherson and Smith-Lovin (1986) 남녀 직군분리 또는 여성 지배적 조직이 여성의 사회적 네트워크에 대해 제약함으로써 여성의 일자리 획득에 부정적인 영향을 미친다고 함

Kilduff and Krackhardt (1994) 여대 졸업생이 남녀공학 졸업생보다 제안받는 임금이 낮아지는 경향이 있음. 여성끼리의 비교집단은 남성의 높은 임금에 대한 정보가 제한될 것이라고 가정하기 때문임.

3. 사회적 네트워크와 여성관리자 경력 성공

남녀의 사회적 네트워크 차이에 대한 연구

Ibarra, 1993

남성: 도구적 기능과 정서적 기능 모두 동성과의 네트워크에서 얻음

여성: 도구적 기능은 남성과의 네트워크, 정서적 기능은 여성과의 네트워크에서 얻음

Kanter, 1977

남성: 네트워크 효과를 얻을 수 있는 기회의 창이 넓고, 따라서 도구적 기능을 더욱 강하게 추진하게 됨.

여성: 네트워크 효과를 얻을 수 있는 기회가 부족하므로 오히려 친밀도 높은 관계를 통해 정서적 기능을 추구하려는 경향.

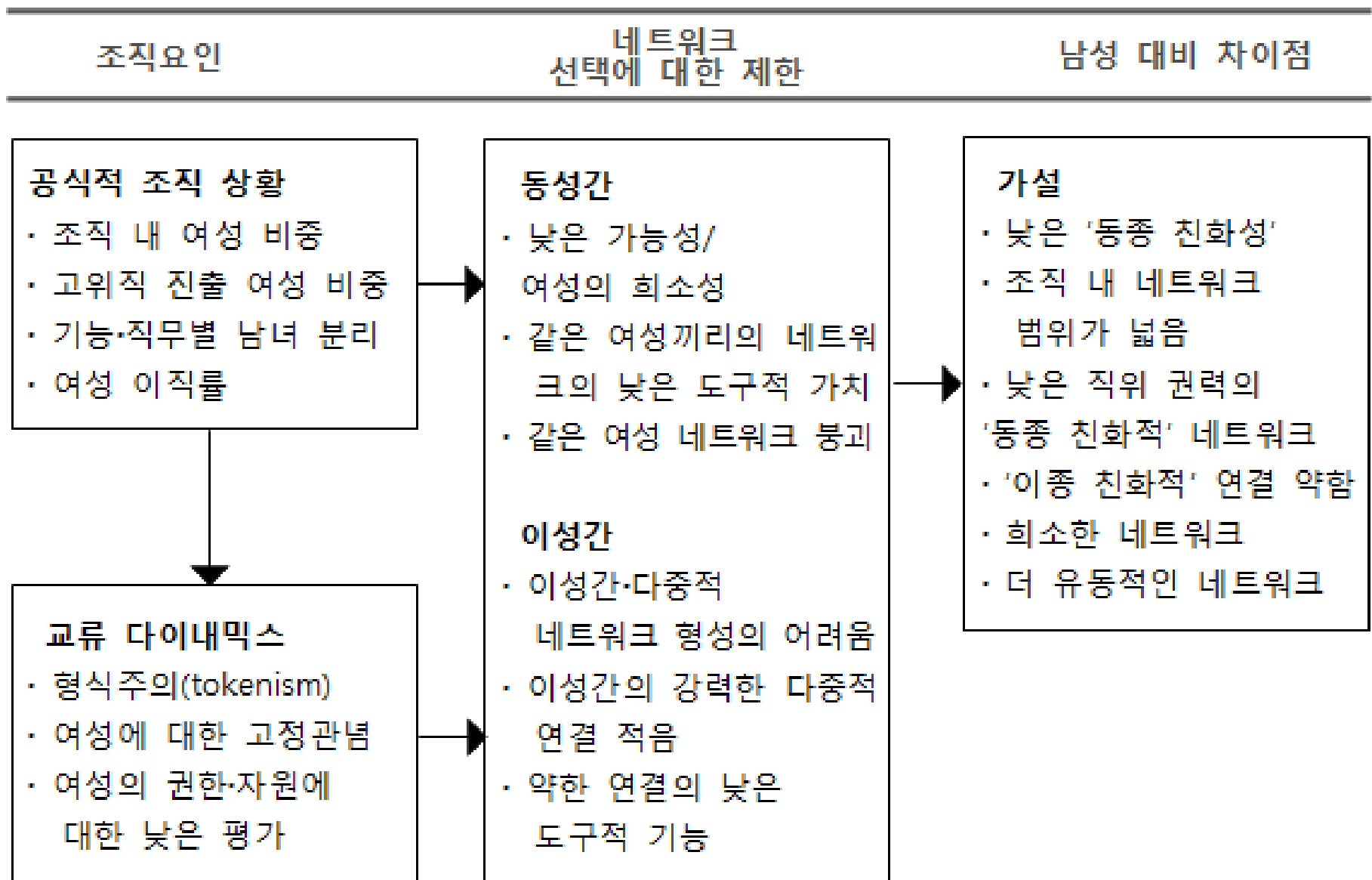
Campbell, 1988

남성은 여성보다 네트워크 연결에 있어서 더 다양한 직업으로 구성된 연결점을 가지고 있음.

Ibarra, Ely, & Kolb (2013)

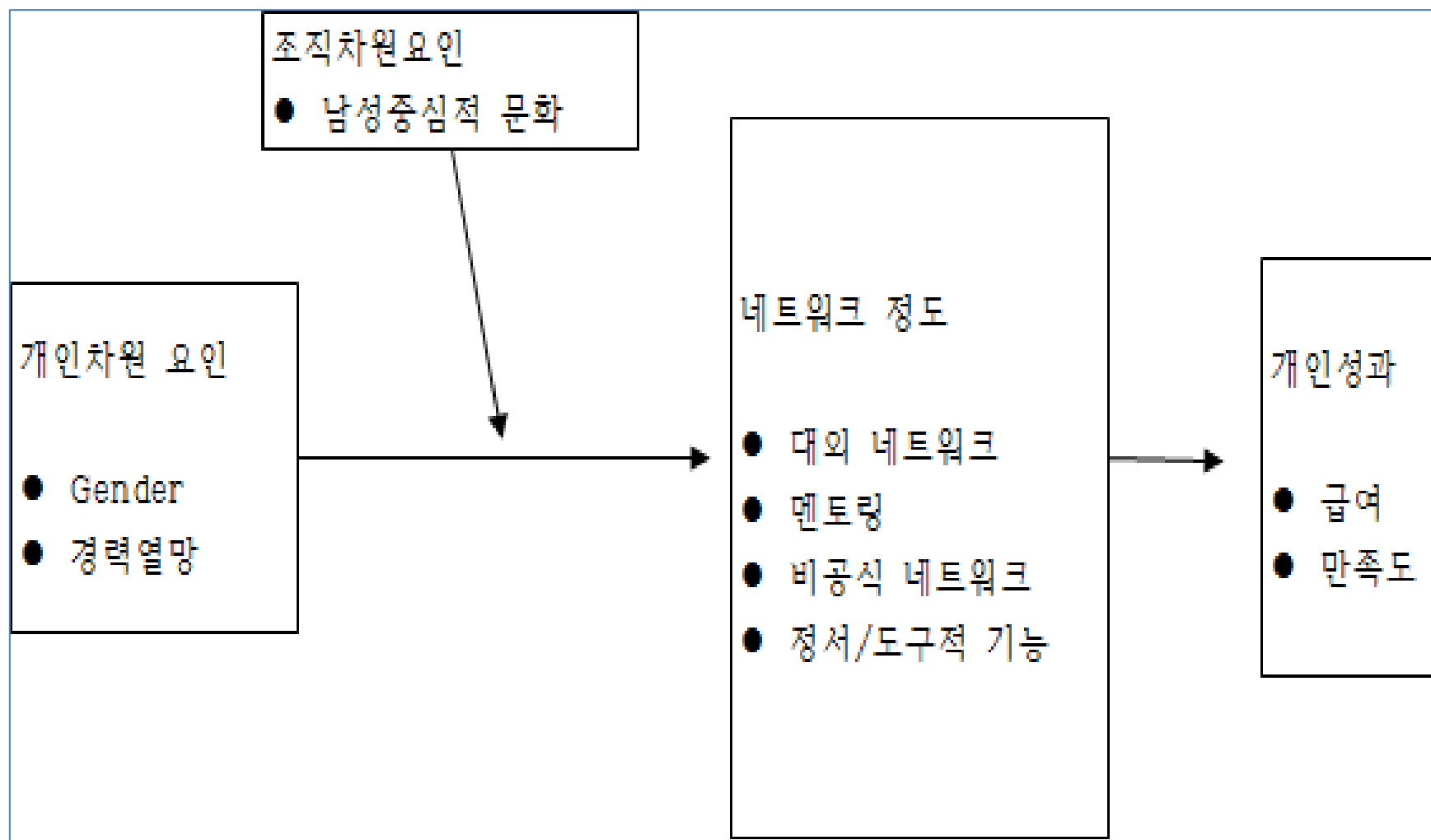
남성은 도구적 기능을 자연스럽게 추구하지만 여성은 정서적 기능과 도구적 기능을 따로 추구할 경우 진정성이 없다고 느끼면서 부정적이 됨

여성의 사회적 네트워크 자산의 한계



4. 연구방법론 및 결과

연구모형



4. 연구방법론 및 결과

가설

1. 남성관리자는 여성관리자보다 네트워킹을 더 열심히 하려는 경향이 있을 것이다

1-1. 남성관리자는 여성관리자보다 대외네트워킹을 더 열심히 추구하려는 경향이 있을 것이다

1-2. 남성관리자는 여성관리자보다 조직내 멘토링을 더 열심히 추구하려는 경향이 있을 것이다

1-3. 남성관리자는 여성관리자보다 비공식 네트워킹을 더 열심히 추구하려는 경향이 있을 것이다

1-4. 남성관리자는 여성관리자보다 도구적 기능을 더 추구하려는 경향이 있을 것이다.

2-1. 조직의 남성중심적 문화는 여성관리자의 역량과 네트워킹의 관계에 부의 조절효과를 가질 것이다.

2-2. 조직의 남성중심적 문화는 여성관리자의 경력열망과 네트워킹의 관계에 부의 조절효과를 가질 것이다.

3-1 남녀 관리자의 네트워킹정도는 경력열망과 급여의 관계에 정의 매개효과를 가질 것이다.

3-2 남녀 관리자의 네트워킹정도는 경력열망과 만족도의 관계에 정의 매개효과를 가질 것이다.

4. 연구방법론 및 결과

변수	내용	설문 문항
통제	근무연수, 직급, 나이, 학력, 회사규모	
독립	역량	리더십, 충성도, 대외네트워크능력, 추진력, 멀티태스킹
	남성중심적 문화	정시에 퇴근하면 눈치가 보인다
		개인 사정이나 집안일로 주중에 휴가를 내기가 어렵다
		밤늦게 남아 일하는 것이 평가를 잘 받을 수 있는 방법이다
		근무 후 회식이나 각종 모임에 빠지면 눈치가 보인다
		남성이 출산휴가나 육아휴직을 신청하면 눈치가 보인다
	경력열망	현 직장에서의 오르고 싶은 목표 지위는 어디입니까?
		현실적으로 목표 달성 가능성을 어떻게 생각하십니까?
종속	네트워크 정도	나의 외부 네트워크 능력
		조직에서 도움을 주고 이끌어 주는 멘토가 있습니까
		회사 내 비공식적으로 모이는 모임이 있습니까
		지난 한달간 직장동료들과 업무시간외 모임은
	멘토링	멘토가 있는지 여부, 멘토 숫자와 역할
	대외 네트워크	나의 외부네트워크 능력
	비공식 네트워크	회사내 비공식적 모임 여부, 목적, 참여대상
	정서적/도구적기능	멘토의 기능(학습, 업무도움, 정서적 안정감)
	만족도	직장에 대한 소속감 및 애착감, 친밀감, 몰입도
	급여	임금+ 인센티브

	남성관리자	여성관리자
근무년수	-0.008 (0.021)	0.024 (0.016)
직급	0.183 (0.117)	0.123 (0.082)
나이	-0.085*** (0.029)	-0.037* (0.019)
학력	-0.003 (0.123)	-0.084 (0.082)
회사규모	0.852*** (0.170)	0.485*** (0.109)
역량	1.993*** (0.177)	1.953*** (0.136)
남성중심적 문화	-0.008 (0.023)	-0.046*** (0.016)
경력열망	0.092*** (0.033)	0.088*** (0.028)

4. 연구방법론 및 결과

가설	지지여부
1. 남성관리자는 여성관리자보다 네트워킹을 더 열심히 하려는 경향이 있을 것이다	지지
1-1. 남성관리자는 여성관리자보다 대외네트워크를 더 열심히 추구하려는 경향이 있을 것이다	지지
1-2. 남성관리자는 여성관리자보다 조직내 멘토링을 더 열심히 추구하려는 경향이 있을 것이다	지지
1-3. 남성관리자는 여성관리자보다 비공식 네트워크를 더 열심히 추구하려는 경향이 있을 것이다	지지
1-4. 남성관리자는 여성관리자보다 도구적 기능을 더 추구하려는 경향이 있을 것이다.	지지
2-1. 조직의 남성중심적 문화는 여성관리자의 역량과 네트워크의 관계에 부의 조절효과를 가질 것이다.	지지 하지 않음
2-2. 조직의 남성중심적 문화는 여성관리자의 경력열망과 네트워크의 관계에 부의 조절효과를 가질 것이다.	지지 하지 않음
3-1 남녀 관리자의 네트워크정도는 경력열망과 급여의 관계에 정의 매개효과를 가질 것이다.	지지 하지 않음
3-2 남녀 관리자의 네트워크정도는 경력열망과 만족도의 관계에 정의 매개효과를 가질 것이다.	지지

5. 결론

남녀관리자 네트워크 연구결과 분석

- ① 남성 관리자는 여성 관리자보다 네트워크를 적극적으로 형성하려고 하며, 도구적 기능을 더 적극적으로 추구하는 것으로 나타났다.
- ② 여성 관리자는 자신의 역량을 높게 평가할수록, 경력열망이 높을수록 남성중심적 문화에 영향을 받지 않고 네트워크를 적극적으로 형성하려고 노력하는 것으로 나타났다.
- ③ 남녀 관리자의 네트워크는 급여에는 매개효과를 갖지 않는 것으로 나타났지만 직장에 대한 몰입, 직무만족에는 매개효과를 갖는 것으로 나타났다.

5. 결론

제언

- ① 여성 관리자는 네트워크를 적극적으로 형성할 필요가 있으며 도구적 기능을 함께 추구하는 것이 필요하다.
- ② 경력열망이 높고, 자신의 역량에 대해 높게 평가하는 여성 관리자는 남성중심적 문화에도 영향 받지 않고 네트워크를 추구함. 하지만 여성 관리자의 경력열망이 남성 관리자보다 낮은 것이 문제. 여성 관리자 스스로 경력열망을 갖도록 노력하고, 조직에서도 후원적 분위기를 만드는 것이 필요함.
- ③ 여성 관리자의 불리한 네트워크를 강화시켜주기 위한 전략적 인사 관리의 필요성. 채용-교육 및 훈련-배치-승진 등의 과정에서 여성에 대한 '편견(second-generation bias)'을 배제하려는 노력.