

## 한국 공무원의 주관적 경력성공 요인에 대한 실증분석\*

조창현\*\*·최무현\*\*\*

### <目 次>

- I. 서론
- II. 경력개발에 관한 이론적 논의
- III. 조사 설계
- IV. 분석 결과
- V. 결론 및 정책적 함의

### <요 약>

본 연구는 공무원의 주관적 경력성공에 영향을 미치는 요인을 파악하고 이들 요인이 공무원의 경력만족에 어떤 효과를 나타내는지를 실증적으로 분석하여 공무원의 경력개발 과정에 정책적 시사점을 제시하고자 한다. 본 연구는 경력개발에 영향을 미치는 독립변수로 개인적 차원의 요인과 상황적 차원의 요인을 구분하여 설정하였고, 종속변수로 경력만족도를 설정하였다. 분석 결과, 공무원의 경력만족도에 통계학적으로 유의미한 영향을 미치는 경력개발 변수는 ‘개인-직무적합성’, ‘리더의 지원’, ‘리더십 수준’, ‘경력계획’으로 나타났다. 이같은 분석을 통해 다음과 같은 정책적 함의를 제시하였다. 첫째, 공무원 적성과 업무의 적합성을 높일 수 있는 보직관리 방안을 적극적으로 모색할 필요가 있다. 둘째, 공직 내에서 존재하는 경력상의 차별관행에 대한 실질적인 개선방안이 필요하다. 셋째, 공무원의 임용초기에 업무와 적성 간의 괴리 문제 등에 대응하는 방안이 강구되어야 할 것이다. 마지막으로 가족친화적 조직문화의 확산방안이 적극적으로 강구되어야 한다.

【주제어: 공무원, 주관적 경력성공, 경력만족, 경력개발, 인사행정, 참여정부】

\* 이 논문은 2008년도 상지대학교 교내 연구비 지원에 의한 것임.

\*\* 주저자, 서울대학교 한국행정연구소 특별연구원(joch21c@hanmail.net)

\*\*\* 교신저자, 상지대학교 행정학부 교수(mhchoi@sangji.ac.kr)

논문접수일(2008.10.31), 수정일(2009.2.5), 게재확정일(2009.2.19)

## I. 서론

현재 민간부문과 정부부문을 막론하고 인적자원의 효율적인 활용을 통해 조직의 경쟁력을 향상시키기 위한 방안으로 경력개발(career development)에 대한 관심이 증대되고 있다. 민간기업의 경우, 현재처럼 상시적인 구조조정 환경 속에서 개인의 직업관이 ‘평생 직장’에서 ‘평생 직업’으로 변화하고 있고 과거보다 이직 및 전직의 가능성이 커지면서 경력 유연성이 더욱 요청되고 있다. 그리고 인재 육성 및 확보가 기업 경쟁력의 원천으로 되면서 입사부터 퇴직까지의 경력을 장기적인 관점에서 계획하고 관리하는 경력개발제도가 각광받고 있다(대한상공회의소, 2005). 또 정부는 다른 경쟁상대국에 비해 떨어지는 정부부문 비효율의 원인을 공무원의 능력과 전문성 부족에서 찾고, 1990년대 말 이래 전문가를 선호하는 공직 풍토를 조성하기 위해서 그리고 잦은 보직순환으로 인한 공무원의 능력 및 전문성 부족 문제를 해결하기 위해서 경력개발제도에 대해 적극적인 관심을 보이고 있다.

이상과 같은 경력패러다임의 변화에 따라 민간부문의 경우 1990년대 이래 경력성공의 원인을 밝히는 연구가 대두되었다. 초기에 임금, 직급, 사회적 지위와 같은 객관적인 경력성공이 주된 연구초점이었으나(Betz, Fitzgerald, & Hill, 1989), 근래 경력관리에 개인적이고 주관적인 요소가 중요해지면서 경력만족, 직무만족, 삶의 만족 등과 같은 주관적인 경력성공이 주된 연구초점으로 등장하고 있다.

행정학계에서도 공무원 보직관리와 관련하여 경력개발제도에 대한 연구가 이루어지고 있었지만, 이 연구들이 국민의 정부 이래 도입된 제도 중심의 기술적인 연구의 한계를 벗어나지 못하고 있다(강세영 외, 1999; 김미경, 1999; 배득종 외, 2000; 권경득, 2000; 김영미, 2003; 홍미영, 2002, 2004).

따라서 본 연구는 공무원의 주관적 경력성공에 영향을 미치는 요인을 파악하고, 이들 요인이 공무원의 경력만족에 어떤 효과를 나타내는지를 실증적으로 분석하여 공무원의 경력개발 과정에 정책적 시사점을 제시하고자 한다. 이를 위해 본 연구는 문헌조사, 설문조사 및 통계분석, 면접조사 방법을 주로 사용하였다. 첫째, 문헌조사를 통해 정부부문과 민간부문의 경력개발에 관한 선행연구들을 정리하였다. 둘째, 공무원을 대상으로 설문조사를 실시하여 기술통계분석, 요인분석, 다중회귀분석, 집단간 차이 분석 등의 통계분석을 실시하여 합의를 도출하였다. 셋째, 관련 전문가들에 대한 심층면접조사를 통해 문헌조사와 설문조사의 내용을 보완하였다.

## II. 경력개발에 관한 이론적 논의

### 1. 경력개발의 의미

개념적으로 다양하게 정의될 수 있지만, 본 연구에서 ‘경력’(career)이란 “일생 동안 한 사람에게 의해 점유되어 온 직위의 연속”으로 정의하고자 한다(Super & Hall, 1978: 334). 이렇게 본다면 경력은 곧 공직사회의 ‘보직’이란 용어와 거의 유사하다.<sup>1)</sup> 실제로 Quaintance (1989: 200-235)는 내부보직(internal placement) 운영을 경력관리(career management)로 파악하고 있다.

근래 민간을 중심으로 경력 패러다임이 변화되고 있다(Shore & Nowark, 1996). 노동시장에서의 경쟁 격화와 고용관계의 변화로 인하여 평생직장의 관념이 붕괴되고, 이제 조직에 대한 충성보다 자신의 직무에 충실하고자 하는 움직임이 보편화 되었다. 이에 따라 지속적인 학습과 능력개발의 중요성이 강조되면서 개인 및 조직차원에서 경력개발 연구가 활성화되고 있다.

경력개발과 관련하여 궁극적인 목표라 할 수 있는 경력성공의 개념이 중요하다(윤하나·탁진국, 2006). 경력성공이란 “개인의 업무경험의 결과로 축적된 긍정적인 심리상태와 업무관련 산출물”을 의미하며(Seibert, Crant, & Kraimer, 1999), 조직이나 직업을 통해 이루어진 개인의 발전에 대한 주관적, 객관적 측면을 모두 포함하는 개념이다. 객관적 경력성공은 임금, 승진 또는 위계적 지위 등과 같이 객관적으로 관찰가능한 척도로 측정되는 반면, 주관적 경력성공은 개인의 목표나 기대에 대하여 주관적으로 평가할 수 있는 직무만족이나 경력만족 등으로 측정된다(Seibert & Kraimer, 2001).

경력개발과 관련된 연구에서 1990년대 이전에 임금, 승진횟수, 직급 등의 객관적인 경력성공의 원인을 중심으로 한 연구가 주류를 이루었다. 그러나 객관적 측면에서 매우 성공한 사람도 자신의 성공에 회의를 느낄 수 있으며 경력에 대한 불안감, 소외감, 스트레스, 무력감 등을 경험할 수 있다는 Korman, Witting-Berman & Lang(1981)의 연구가 발표되면서, 경력만족 등 주관적인 경력성공을 강조하는 것이 전반적인 추세라 할 수 있다.

### 2. 선행연구 검토

공공조직 및 민간조직에서의 경력 및 경력개발과 관련된 외국의 실증연구로 다음과 같은 것들이 있다. Nieva & Gutek(1981)은 주로 여성을 대상으로 경력개발 장애요인을 연구하였다. 이 연구에서 개인적 특성(성격, 인종, 교육수준 등 인

1) 보직(補職, placement)은 공무원을 일정한 직위(position)에 배치하는 행정행위를 말한다(강성철 외, 1999: 263).

구통계적 변인 등), 태도적 요인(일에 대한 태도, 기혼여성에 대한 인식 등), 상황적 요인(남편, 자녀, 과거의 직업경험 등)의 유형이 경력개발에 영향을 주는 요인으로 분석되었다. Swanson & Tokar(1991)는 대학생을 대상으로 여섯 가지 주제에 대해서 경력개발 장애요인을 조사하였다. 그 중에서 사회/대인관계(가정, 결혼 및 자녀와 관련), 태도 범주(성격, 흥미, 일에 대한 태도 등), 상호작용 범주(연령, 성, 인종 등 인구통계적 특성, 일에 대한 교육 및 경험, 승진제도 및 차별과 관련된 작업환경) 등이 경력개발에 영향을 주는 요인으로 파악되었다. Luzzo & Hutcheson(1996)은 경력개발에 영향을 주는 요인으로 학습 기술 장애(나쁜 학습 습관, 미루는 행동 등), 재정적 요인(교육 관련 재정), 가족 관계 요인(일과 가정에서의 책임, 자녀돌보기 등), 인종, 성 정체감, 연령 등을 제시하였다.

국내에서도 주로 민간조직에서의 경력 및 경력개발 연구가 활성화되고 있다. 탁진국(1996)은 다양한 조직에서 근무하는 종업원을 대상으로 경력개발의 장애요인을 조사하였다. 분석 결과, 회사정책, 업무특성, 능력, 적성 및 흥미, 회사분위기·조직문화, 성차별이 상대적으로 더 크게 영향을 미치는 것으로 나타났다. 권성욱·탁진국(2002)은 직장 종업원을 대상으로 업무적합성 부족, 배경 문제, 경력계획 부족, 성차별, 상사 문제, 업무 과다, 경력개발제도 미비, 연령문제, 가정문제 등의 9개 요인으로 분류하여 단계적 회귀분석을 실시한 결과 전반적으로 업무적합성 부족이 경력개발에 가장 중요한 요인으로 나타났다. 김인숙·김병숙(2002)은 서울·경기 지역의 여성 근로자를 대상으로 개인특성, 직업의식, 자아존중감, 직무만족도가 경력개발에 미치는 영향을 연구하였다. 분석결과에 따르면, 전문직 여성이 비전문직 여성보다 경력개발의지, 자아존중감, 직업만족도에서 경력개발에 대한 영향력을 더 강하게 발휘했다. 윤하나·탁진국(2006)은 일반 사무직을 대상으로 주관적 경력성공에 영향을 미치는 다양한 경력개발 요인을 조사하였다. 분석결과에 따르면, 성역할 정체감, 정치적 행동, 경력계획, 학력 및 지연, 상사의 지원, 비공식적 인간관계, 개인-직무 적합성 요인이 경력 성공에 유의미한 변수들이었다. 강혜련·윤미자(2004)는 민간기업의 여성관리자를 대상으로 경력개발에서 나타나는 다중역할 효과를 분석하였다. 연구 결과에 의하면 경력개발 과정에서 직장역할, 가정역할, 친구역할 및 공동체 역할 등 다중역할의 몰입도가 증가할수록 관리능력이 긍정적인 결과를 보였다. 그리고 다중역할에서 획득한 개인적 자원은 대인관계 기술, 심리적 이익, 인적네트워크 형성, 정보획득, 리더십 개발 등이었다.

〈표 1〉 경력 및 경력개발 관련 선행 실증연구

연구자	연구대상	연구방법	독립변수	종속변수
Nieva & Gutek(1981)	기혼여성, 자녀 가진 여성	질적 연구, 내용분석	개인적 특성, 태도적 요인, 상황적 요인	경력개발
Swanson & Tokar(1991)	남녀대학생	양적 연구, 내용분석	6 가지 장애요인	경력개발
Luzzo & Hutcheson(1996)	대학생	질적 연구, 내용분석	학습기술, 재정, 가족, 인종 등	경력개발
탁진국(1996)	조직 종업원	질적 연구, 내용분석	개인, 회사, 사회, 가정	경력개발
김인숙·김병숙(2002)	다양한 조직의 여성 근로자	회귀분석, 차이검증	직업의식, 자아존중감, 직무만족도	경력개발
권성욱·탁진국(2002)	직장 종업원	t 검정, 상관분석, 단계적 회귀분석	경력장애요인	직무태도, 직무스트레스
윤하나·탁진국(2006)	일반 사무직	상관분석, 위계적 회귀분석, t검정, 공변량분석	선행변인, 성별차이	주관적 경력성공
강혜련·윤미자(2004)	민간기업의 여성관리자	요인분석, 계층적 회귀분석	다중역할	경력관리능력

### Ⅲ. 조사 설계

#### 1. 변수설정

##### 1) 독립변수 1: 개인차원

##### (1) 리더십 수준

일반적으로 리더십이란 “공동목표를 달성하기 위하여 리더가 집단의 구성원들에게 영향을 행사하는 과정 및 능력”이라 할 수 있다(Northouse, 2001). 이같은 리더십 능력은 업종, 조직규모, 근무지역 등 여러 요인에 의해 영향을 받지만, 크게 대인관계와 과업수행에 관련된 능력으로 구분되어진다. 본 연구는 리더십 수준(역량)을 측정하기 위하여 강혜련·윤미자(2004)에서 사용된 리더십 유형 문항과 방식을 적용하였다. 이들은 LBDQ-VII와 Ruderman et. al.(2002)에서 사용된 설문문항을 토대로 총 10개 문항을 5점 척도로 측정하고 이를 합산하여 개인의 리더십 수준(역량)을 파악하였다. 문항의 예는 ‘나는 부하직원의 노력을 인정해 주고, 본인들에게도 알게 한다’, ‘나는 부하직원들에게 업무수행에 있어 일정한 목표와 기준을 제시해 준다’, ‘나는 부하직원들에게 업무의 성공적 수행에 대해

확신을 갖도록 강조한다' 등이다. 본 연구도 리더십 수준을 관계성 행동점수와 과업 행동점수의 합으로 보고, 이 수준이 경력만족에 긍정적인 영향을 미친다는 가설을 설정하였다.

가설 1: 리더십 수준이 경력만족에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

### (2) 개인-직무적합성

개인-직무적합성은 개인과 특정 직무간의 일치를 나타내는 것으로, “개인의 능력과 직무특성간의 부합 또는 개인의 요구와 직무특성간의 부합”으로 정의된다(Edward, 1991). 이를 측정하기 위해 본 연구는 최명옥(2004)에 의해 개발된 문항 중 6개 문항을 사용하였다. 문항은 ‘내 직무는 내가 추구하는 목표를 이루기에 적합하다,’ ‘내 직무는 내가 평소 가진 흥미에 잘 맞는다’ 등이다. 일반적으로 개인-직무 적합성이 높을수록 직무수행, 직무만족 및 조직몰입과 같은 경력 관련 태도가 긍정적인 것으로 나타나고 있으므로, 본 연구는 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 2: 개인-직무적합성 수준이 경력만족에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

### (3) 인적 네트워크

일반적으로 네트워크(network)란 “개인이 사회적 정체감을 유지하고 정서적 지지, 물질적 보조, 서비스, 정보 및 새로운 접촉기회 등을 제공받는 일련의 개인적 관계의 집합체”를 의미한다. 본 연구는 이를 측정하기 위해 윤하나·탁진국(2006)에서 사용된 Johnson(2001)의 7개 문항을 사용하였다. 문항은 ‘나는 정기적으로 우리 조직 이외의 사람들과 교류한다,’ ‘내가 접촉하는 사람들은 출신지, 학력, 성별, 직급 등에서 다양하다’ 등이다. 실제로 공식적·비공식적인 인간관계는 사회적 자본의 일종으로 개인측면과 조직측면 모두에게 중요하다. 개인적 측면에서 볼 때, 조직 내외에 비공식적인 인간관계를 잘 형성한 사람들은 그 관계망에서 획득한 정보와 자원으로 자신의 업무수행에 도움을 받는다. 이는 승진의 기회나 고용의 기회를 높일 수 있고 경력성공에 영향을 미칠 것이다. 조직도 구성원들의 비공식적 인간관계를 통해 이익을 얻기 위해 조직 구성원의 인간관계를 활용한다(Raider & Butt, 1996). 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 3: 인적 네트워크 형성정도가 경력만족에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

(4) 경력계획

경력계획이란 개인이 자발적으로 자신의 경력목표 달성을 위해 준비하는 것을 의미하며(Schein, 1996), 일종의 목표설정 과정으로서 경력유효성을 촉진시켜 줄 수 있는 변수라고 하였다(Gould, 1979). 윤하나·탁진국(2006)은 경력계획을 “개인이 경력목표를 설정하고 성취할 수 있도록 경력경로를 설계하는 과정”으로 정의하고 있다. 본 연구는 이를 측정하기 위해 Gould(1979)에 의해 개발된 문항 중에서 6개 문항을 사용하였다. 문항의 예는 ‘나는 경력목표를 이룰 나만의 전략을 가지고 있다,’ ‘나는 경력목표에 도달하기 위해 무엇을 해야 할지를 알고 있다’ 등이다. Aryee & Debrah(1993)는 개인들에게 직업생활을 체계적으로 관리할 수 있게 하고, 경력단계들을 통해 업무·직무·조직·산업 간의 이동성을 지속적으로 촉진시켜 주며, 각 인생단계마다 원활한 개인성장과 유용한 작업 외적 역할을 촉진시켜 주기 때문에 개인수준의 경력계획이 중요하다고 언급하였다. 따라서 본 연구는 다음과 같은 가설을 설정하였다.

가설 4: 경력계획 수립정도가 경력만족에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

2) 독립변수 2: 상황차원

(5) 가족친화적 가정문화

가족친화적 가정문화는 남녀 간에 일과 생활의 균형(WLB: Work Life Balance)과 관련된 것으로, “가족 내 성별간의 공정한 역할분담을 용인하는 가정문화”라고 정의할 수 있으며, 남성은 외부에서 경제활동을 담당하는 가장(bread-winner)이고 여성은 내부에서 가사활동을 주로 담당하는 주부라는 전통적인 성별 분업 문화와 대비되는 개념이다. 특히 가정에서 역할분담의 가능성이 커질수록 개인의 다양한 경력개발은 더 용이하게 된다. 본 연구는 이를 측정하기 위해 강혜련·윤미자(2004)에서 사용된 Ruderman et. al.(2004)의 다중역할 몰입 변수 중에서 가정역할 6개 문항을 설문조사에 사용하였다. 문항의 예는 ‘나는 경력개발 기회가 다소 제한받더라도 내 역할이 요구하는 충실한 인간관계를 위해 노력할 것이다,’ ‘나는 자녀양육을 위해 상당한 시간과 에너지를 할애하기 원한다’ 등이다.

이론적 측면에서 보면 남녀 근로자들이 가정과 직장에서 다중역할을 수행할 때 그 효과에 대해서 상반되는 견해가 존재한다. 첫 번째 견해는 ‘결핍가설’(scarcity hypothesis)로 가정-직장간 역할 갈등과 삶의 만족 간에 부정적인 관계(Hughes, Galinsky & Morris, 1992; 이동열, 1995; Adams, King & King, 1996; 강혜련·최서연, 2001)를 보여준다는 것이다. 두 번째 견해는 ‘증대가설’ (expansion/enhancement theory)로 가정-직장간 역할 갈등이 오히려 보람된 삶을 충족시킬 수 있는 다양한 기회를 제공함으로써 심리적 자원을 증대시켜 주는 긍정적인 관계(Crosby, 1991;

Barnett, 1998; Greenberger & O'Neil, 1993; Marks & MacDermid, 1996)를 보여준다는 것이다. 본 연구는 가족친화적 가정문화가 경력만족에 긍정적이라는 증대가설의 입장에서 아래와 같은 가설을 설정하였다.

가설 5: 가족친화적 가정문화 수준이 경력만족에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

#### (6) 가족친화적 조직문화

가족친화적 가정문화가 가정 내의 성별간 역할관계에 대한 것이라면, 가족친화적 조직문화란 “조직적 차원에서 조직이 직장과 가정생활 모두를 조화시킬 수 있도록 활동과 여건을 지원하고 이에 대한 가치를 공유하는 믿음”으로 정의된다(강혜련, 2002). 자기 개발을 위한 경력개발이 상하관계를 강조하는 통제적 분위기보다 상대적으로 개방적이고 자율적인 조직분위기에서 더 용이하다는 관점에서 볼 때, 이 개념은 일반적인 상하관계를 반영하는 계층적 조직문화를 간접적으로 측정하는 변수이다. 본 연구는 이를 측정하기 위해 Thompson, Beauvais & Lyness (1998)에 의해 개발되고 강혜련과 최서연(2001)에 의해 수정된 설문문항 중 7개를 5점 척도로 사용하였다. 문항의 예는 ‘내 가족이나 가정에 관한 것을 회사 내에서 편안하게 말할 수 있다,’ ‘직장과 가정생활의 조화를 이루도록 부서가 구성원들을 배려하는 편이다’ 등이다. Thompson, Beauvais & Lyness(1998)는 여성지원적 조직문화가 여성으로 하여금 직장역할과 직장외 역할 요구 간에 균형을 이루도록 영향을 미침으로써 결과적으로 역할 간 갈등을 줄이고 조직에서의 성과향상으로 연결될 수 있음을 보고하였다. Thomas & Ganster(1995)는 가족친화적 조직 환경이 여성 근로자의 역할 간 갈등을 조절하여 직무만족을 높인다는 결과를 제시하였다. 국내 연구에서도 가족친화적 조직문화가 여성근로자의 삶의 만족을 높이고 직무몰입 및 경력몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(강혜련·최서연, 2001; 강혜련·임희정, 2000). 따라서 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 6: 가족친화적 조직문화 수준이 경력만족에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

#### (7) 리더의 지원

리더의 지원은 “종업원이 각자의 업무 수행과 능력 발휘의 과정에서 자신의 상사가 자신의 업무 수행에 대하여 많은 관심을 가지며 필요한 경우 도움을 줄 것으로 생각하는 지각의 정도”를 의미한다(Greenhaus, et. al., 1990). 본 연구는 이를 측정하기 위해 Greenhaus et al. (1990)에 의해 개발된 리더의 지원 척도 6 문항을 사용하였다. 문항은 ‘나의 상사는 나의 경력목표달성 여부에 늘 관심을



가진다.’ ‘나의 상사는 나의 업무성공에 관해 피드백을 주고 조언해 준다’ 등이다. 만약 부하가 자신의 상사로부터 자신에 대한 염려와 관심, 그리고 사회·감정적 지원을 제공받고 있음을 지각하게 된다면 이들은 작업 환경과 직무에 대하여 보다 적극적일 것이며 더 많은 노력을 기울이게 될 것이다. 따라서 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 7: 리더의 지원 수준이 경력만족에 정(+ )적인 영향을 미칠 것이다.

(8) 조직내 성차별

공무원의 경력만족에 크게 영향을 미치는 변수 중에서 조직내에 존재하는 성차별적 문화가 있다. 조직내 성차별이란 “남녀간에 업무수행의 능력 차이나 역량 차이를 기반으로 채용, 보직관리, 평가 및 보상, 승진, 교육훈련, 경력개발 등 인사관리에서 인정되는 차등 대우”를 의미한다. 본 연구는 이를 측정하기 위해 권성욱·탁진국(2002)의 연구에서 사용된 5문항을 사용하여 조직내 성차별적 문화를 질문하였다. 여기에서 설문문항이 역문항으로 구성되었다는 점에 주의해야 할 필요가 있다. 문항은 ‘남녀간에 주로 근무하는 직무의 종류가 차이난다,’ ‘남녀간의 최고 승진 직급이 차이 난다’ 등이다. 비록 양성평등의 법적·제도적 기반이 외향적으로 구축되었다고 하더라도 유리천장과 유리벽과 같은 은폐된 차별관행의 존재는 여성공무원의 경력만족에 부정적인 영향을 미치게 될 것이다. 본 연구는 다음과 같이 가설을 설정하였다.

가설 8: 조직내 성차별 수준이 경력만족에 부(-)적인 영향을 미칠 것이다.

3) 종속변수: 경력만족

본 연구는 Korman, Witting-Berman & Lang(1981)의 연구처럼 경력성공을 나타내는 종속변수로 ‘경력만족’ 변수를 사용하였다.<sup>2)</sup> 여기에서 경력만족이란 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. 본 연구는 이를 측정하기 위하여 Greenhaus et. al.(1990)에 의해 개발된 5개 문항의 주관적 경력만족 척도를 사용하였다. 문항의 예는 ‘나의 직장경력을 새

2) 본 연구는 공무원의 경력 및 경력개발과 관련된 종속변수로 경력만족 뿐만 아니라, 직무만족, 경력몰입, 조직몰입 등의 변수를 검토하였다. 실제로 권성욱·탁진국(2002)의 연구는 이 네 가지 변수를 모두 측정하고 있다. 그러나 공무원 경력성공의 중요 변수로서 Korman et. al.이 강조한 경력만족 이외의 변수까지 포함하는 것은 본 연구의 초점을 매우 흐리게 할 뿐만 아니라 설문문항 개수를 과도하게 증가시키는 문제를 안고 있었다.

로운 지식과 기술의 습득이란 측면에서 볼 때 만족한다,’ ‘나의 직장경력을 경력목표달성이란 측면에서 돌이켜 볼 때 만족한다,’ ‘나의 직장경력을 경제적 측면에서 볼 때 만족한다’ 등이다.

〈표 2〉 공무원 경력 및 경력개발 관련 변수

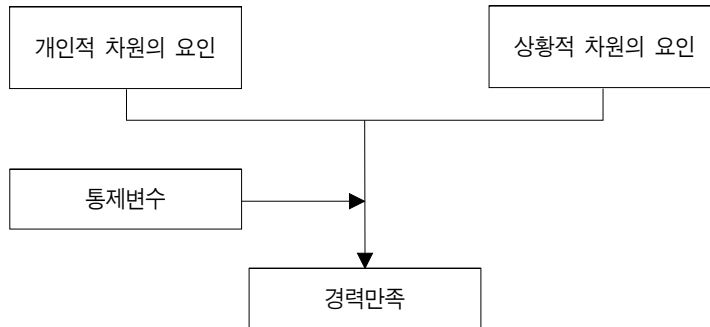
변수군	변수명	측정 내용	
독립 변수	개인 차원	리더십 수준	공동목표를 달성하기 위하여 리더가 집단의 구성원들에게 영향을 행사하는 과정 및 능력
		개인-직무 적합성	개인의 능력과 직무특성간의 부합 또는 개인의 요구와 직무특성간의 부합
		인적 네트워크	개인이 사회적 정체감을 유지하고 정서적 지지, 물질적 보조, 서비스, 정보 및 새로운 접촉기회 등을 제공받는 일련의 개인적 관계
		경력계획	개인이 경력목표를 설정하고 성취할 수 있도록 경력경로를 설계하는 과정
	상황 차원	가족친화적 가정문화	가족 내 성별간의 공정한 역할분담을 용인하는 가정문화
		가족친화적 조직문화	조직적 차원에서 조직이 직장가 가정생활 모두를 조화시킬 수 있도록 활동과 여건을 지원하고 이에 대한 가치를 공유하는 믿음
		리더의 지원	종업원이 각자의 업무 수행과 능력 발휘의 과정에서 자신의 상사가 자신의 업무 수행에 대하여 많은 관심을 가지며 필요한 경우 도움을 줄 것으로 생각하는 지각의 정도
		조직내 성차별	남녀간에 업무수행의 능력 차이나 역량 차이를 기반으로 채용, 보직관리, 평가 및 보상, 승진, 교육훈련, 경력개발 등 인사관리에서 인정되는 차등 대우
종속 변수	경력만족	자신이 지나온 경력에 대해 갖고 있는 태도	

## 2. 분석틀

앞서 선행연구에서 보듯 공무원의 경력개발에 영향을 미치는 수많은 변수들이 존재한다. Nieva & Gutek(1981)은 경력개발과 관련된 질적 연구에서 경력개발 장애요인의 범주를 세 가지 유형, 즉 “개인적 특성”, “태도적 요인”, “상황적 요인”으로 구분하였다. 본 연구는 개인적 특성과 태도적 요인을 개인적 차원의 요인으로 보아 두 가지 유형, 즉 “개인적 차원의 요인”과 가정·직장·조직·제도 등을 포괄하는 “상황적 차원의 요인”으로 범주화하고자 한다. 그리고 Korman, Witting-Berman & Lang(1981)의 예를 따라 경력성공을 보여주는 종속변수로 “경력만족” 변수를 사용하였다. 이상과 같은 공무원 경력개발 영향요인에 대한 선

행연구를 종합적으로 정리하여 다음과 같은 공무원 경력개발 모형을 제시하고자 한다(<그림 1> 참조).

<그림 1> 공무원 경력개발 모형



### 3. 자료수집 및 분석방법

설문조사는 중앙부처(중앙인사위원회, 행정자치부, 교육인적자원부, 정보통신부 등)와 지방자치단체(서울시 마포구, 은평구, 관악구, 종로구, 강서구, 영등포구, 강원도 원주시, 횡성군 등)의 공무원을 대상으로 2007년 10월 8일부터 11월 9일까지 직접 방문을 통하여 실시되었다. 이 설문조사에서 부실한 설문지와 성별분류에 응답하지 않은 설문지를 제외한 후 357부가 분석에 사용되었다. 설문조사의 분석은 통계패키지 SPSS 15.0으로 이루어졌다.

본 연구는 공무원 경력개발 영향요인이 경력만족에 미치는 효과를 분석하기 위해 다음과 같은 분석과정을 거쳤다. 첫째, 분석의 타당성 검증과 신뢰성 검증을 거쳤다. 타당성이란 측정 도구 자체가 측정하고자 하는 개념이나 속성을 정확히 반영하고 있는가를 측정하는 것으로서, 본 연구는 타당성 검증 방법의 하나로 알려진 요인분석(factor analysis)을 사용하였다.<sup>3)</sup> 다음으로 설문지의 각 항목들과 설명변수들간의 내적 일관성을 통한 신뢰도(reliability)를 확인하기 위하여 Cronbach's Alpha값을 사용하였다.<sup>4)</sup> 둘째, 공무원 경력개발에 영향을 미치는

3) 특히, 요인의 수를 최소화하면서 정보의 손실을 최소화해 주는 주요인분석(principle factor analysis)을 사용하였으며, 회전방식은 베리맥스(varimax)방식을 사용하였다. 한편, 요인의 수를 결정함에 있어서는 아이겐 값(eigen value)을 기준으로 하여 그 값이 1 이상인 요인만을 선택하였으며, 각 변수와 요인간의 상관관계의 정도를 나타내주는 요인적재치(factor loading)는 그 값이 0.40이상인 경우를 유의한 것으로 판단하였다. 또한 요인적재치는 요인간에도 차이가 있어야 하는데, 0.20 이상 차이가 난 경우에 유의한 것으로 판단하였다.

4) 일반적으로 사회과학 분야에서는 신뢰도가 .60 이상이면 양호한 편으로 간주한다.

변수들간의 관계를 분석하고 변수간의 인과관계를 분석하기 위하여 상관관계분석과 다중회귀분석을 실시하였다. 셋째, 성별, 직급별, 결혼여부별로 경력만족 및 경력개발 영향요인에 대한 집단간 차이의 유의미성을 분석하기 위해 t-검정, 분산분석 등을 실시하여 정책적 시사점을 도출하고자 하였다.

## IV. 분석 결과

### 1. 기본 통계

설문 응답 결과를 대상으로 응답자 개인의 인구통계적 특성을 분석하였다 (<표 2> 참조). 첫째, 응답자 중 남자는 173명(48.46%), 여자는 184명(51.54%)으로 총 357명이었다. 둘째, 결혼여부와 관련하여 여자 중에서 기혼자가 136명(73.9%)이고 미혼자가 45명(24.5%)이며, 남자 중에서 기혼자는 142명(82.1%)이고 미혼자는 27명(15.6%)이며, 기타는 각각 3명(1.6%)과 4명(2.3%)이었다. 전체적으로 기혼자는 278명(77.8%)이고, 미혼자는 72명(20.2%)이며 기타 7명(2%)이었다. 셋째, 직급에서 여자는 5급에 7명(3.8%), 6급에 41명(22.3%), 7급에 62명(33.7%), 8급에 35명(19.0%), 9급에 30명(16.3%) 기타에 9명(4.9%)이었고, 남자는 3급이상 1명(0.6%), 4급에 1명(0.6%), 5급에 19명(11.0%), 6급에 47명(27.1%), 7급에 71명(41.0%), 8급에 23명(13.3%), 9급에 9명(5.2%), 기타에 2명(1.2%)이었다. 전체적으로 3급이상 1명(0.3%), 4급에 1명(0.3%), 5급에 26명(7.3%), 6급에 88명(24.6%), 7급에 133명(37.3%), 8급에 58명(16.2%), 9급에 39명(10.9%), 기타 11명(3.1%)이었다. 넷째, 학력에서 여자는 고졸이하에 18명(9.8%), 대졸에 141명(76.6%), 대학원졸에 19명(10.3%), 기타 6명(3.3%)이었고, 남자는 고졸이하에 37명(21.4%), 대졸에 118명(68.2%), 대학원졸에 14명(8.1%), 기타 4명(2.3%)이었다. 전체적으로 고졸 이하에 55명(15.5%), 대졸에 259명(72.5%), 대학원졸에 33명(9.2%), 기타 10명(2.8%)이었다.

그리고 응답자의 평균연령에서 여자는 36.69세, 남자 42.51세로서, 전체적으로 39.54세였다. 그리고 평균 재직기간에서 여자는 12.15년, 남자는 15.74년으로서, 전체적으로 13.93년이었다. 평균 자녀수에서 여자는 1.63명, 남자는 1.76명으로서, 전체적으로 1.7명이었다.

〈표 3〉 응답자 인구통계적 특성

변수 (구분)		여자 (%)	남자 (%)	전체 (%)
성별		184 (100)	173 (100)	357 (100)
결혼여부	기혼	136 (73.9)	142 (82.1)	278 (77.8)
	미혼	45 (24.5)	27 (15.6)	72 (20.2)
	기타	3 (1.6)	4 (2.3)	7 (2.0)
직급	3급 이상	-	1 (0.6)	1 (0.3)
	4급	-	1 (0.6)	1 (0.3)
	5급	7 (3.8)	19 (11.0)	26 (7.3)
	6급	41 (22.3)	47 (27.1)	88 (24.6)
	7급	62 (33.7)	71 (41.0)	133 (37.3)
	8급	35 (19.0)	23 (13.3)	58 (16.2)
	9급	30 (16.3)	9 (5.2)	39 (10.9)
	기타	9 (4.9)	2 (1.2)	11 (3.1)
최종학력	고졸 이하	18 (9.8)	37 (21.4)	55 (15.5)
	대졸	141 (76.6)	118 (68.2)	259 (72.5)
	대학원졸 이상	19 (10.3)	14 (8.1)	33 (9.2)
	기타	6 (3.3)	4 (2.3)	10 (2.8)
평균 연령		36.69	42.51	39.54
평균 재직기간		12.15	15.74	13.93
평균 자녀수		1.63	1.76	1.70

## 2. 실증 분석

### 1) 요인분석

경력개발에 대한 공무원들의 만족도와 이에 영향을 미치는 요인들 간의 관계를 파악하기 위하여 탐색적 요인분석이 실시되었다. 탐색적 요인분석은 총 57개 문항의 응답을 토대로 요인의 수를 최소한으로 산출하고 변수들의 변량을 극대화하기 위하여 주성분분석(principal component analysis)과 Varimax 회전방식(rotating method)에 의한 직교회전이 사용되었다. 요인분석 결과, 고유값(Eigen Value) 1.0 이상의 9개 요인을 도출하고, 각 요인들의 요인적재량(factor loading)을 산출하였다. 도출된 9개의 요인들은 변수들의 공통적 특성을 반영하여 ‘가족친화적 조직문화’, ‘리더십수준’, ‘가족친화적 가정문화’, ‘경력만족’, ‘리더의 지원’, ‘인적 네트워크’, ‘개인-직무적합성’, ‘경력계획’, ‘성차별’로 구성되었다. 이들 9개 요인들의 누적분산비율은 경력만족도를 설명하는 정도로 약 56.8%에 달하고 있다. 그리고 변수쌍 간의 상관관계에 대한 설명력을 의미하는 KMO 척도

값은 0.854이며, 이는 요인분석을 위한 변수선택이 비교적 적절하다는 의미를 가지고 있다.<sup>5)</sup> Bartlett 구형성 검정값(9139.447, p=.000)은 경력만족과 영향요인들 간의 관계분석 사용에 적합한 요인분석임을 나타내주는 것이며, 동일한 범주에 속하는 변수들 간의 공통요인이 존재함을 보여준다.

〈표 4〉 남녀공무원 경력개발에 대한 탐색적 요인분석 결과

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
리더십수준 10	.736	.008	.022	.061	.133	.056	-.028	.002	-.024
리더십수준 06	.727	.119	.004	.141	.162	.186	-.042	.022	.117
리더십수준 09	.723	.011	.042	.201	.085	.193	-.050	-.046	-.065
리더십수준 04	.664	.039	.065	.095	-.070	-.040	.292	.023	.055
리더십수준 07	.651	.024	.055	.123	.015	.114	.081	.154	-.038
리더십수준 03	.651	-.005	.098	.215	.041	.060	.117	-.177	.111
리더십수준 01	.649	.001	-.023	.082	.108	.071	.270	-.131	.026
리더십수준 05	.622	.069	.073	.004	.029	.109	.291	-.067	.184
리더십수준 08	.600	.113	.227	.149	.040	.147	-.147	.122	-.105
리더십수준 02	.534	-.039	.136	.240	-.015	.072	.092	-.086	.103
리더의지원 06	.052	.878	.094	.028	.035	.058	.089	.049	-.038
리더의지원 03	.018	.856	.146	.062	.103	-.018	.148	.096	-.060
리더의지원 05	.055	.849	.100	.047	.035	.102	.128	-.001	-.043
리더의지원 02	-.006	.754	.123	-.008	.135	.000	.090	.114	-.024
리더의지원 04	.078	.754	.110	.053	.058	.037	.190	-.096	.025
리더의지원 01	.052	.697	.144	.019	.260	-.009	.180	.074	-.071
개인-직무적합성 05	.126	.155	.816	.140	.105	.098	.024	.041	.012
개인-직무적합성 03	.082	.192	.793	.213	.142	.063	.052	.052	.061
개인-직무적합성 04	.066	.145	.784	.186	.075	.173	.010	.006	.016
개인-직무적합성 02	.016	.126	.778	.270	.164	.086	.048	.043	-.002
개인-직무적합성 06	.145	.234	.767	.117	.148	.111	-.011	.106	-.001
개인-직무적합성 01	.101	-.026	.676	.195	.179	.048	.099	-.082	-.038
인적네트워크 01	.161	.116	.213	.725	-.028	.118	.035	-.056	.031
인적네트워크 02	.120	.081	.115	.724	.039	.209	-.009	-.057	-.002
인적네트워크 05	.164	.115	.241	.687	-.022	.128	.026	.018	.072
인적네트워크 04	.190	-.036	-.009	.664	.025	.148	.135	.145	-.038
인적네트워크 03	.079	.020	.121	.637	.170	.152	-.008	.016	-.038
인적네트워크 06	.207	.014	.203	.596	.156	.060	-.041	-.040	.020
인적네트워크 07	.210	-.100	.216	.570	.108	-.079	.022	.003	.005

(다음 쪽에 계속)

5) 요인분석의 결과 거의 모형에서 설정한 대로 묶여진 것으로 나타났다. 따라서 원래 이론적 논의에서 설정한 명칭을 그대로 사용하기로 하였다. 다만, 23번 문항인 가족친화적 가정문화06은 다른 요인과 묶였는데 이렇게 된 이유를 설명하기 쉽지 않아 분석에서 제외하였다.

	Component								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
경력만족 02	.096	.133	.123	.118	.776	.162	.007	.032	.005
경력만족 01	.151	.026	.121	.163	.759	.086	-.020	.007	-.005
경력만족 04	.041	.190	.088	.006	.753	.124	.091	.016	.039
경력만족 03	.027	.058	.141	.019	.722	-.018	.061	-.010	.096
경력만족 05	.107	.178	.302	.109	.617	.049	-.023	.079	-.050
경력계획 02	.213	-.002	.187	.068	.170	.760	-.031	-.011	.068
경력계획 03	.151	.061	.217	.129	.217	.759	-.041	.085	.072
경력계획 04	.175	.114	.200	.098	.188	.755	-.052	.015	-.006
경력계획 05	.177	-.008	.068	.237	-.006	.731	.074	.068	-.049
경력계획 01	.057	.058	-.002	.137	-.058	.634	.153	.091	-.035
경력계획 06	.178	-.199	-.158	.205	.043	.348	.295	.088	-.040
가족친화적 조직문화 04	.049	.242	-.038	.036	.079	.103	.673	.020	.047
가족친화적 조직문화 03	.157	.071	.060	-.054	.016	.027	.645	.047	-.178
가족친화적 조직문화 05	.164	.242	.073	.052	-.066	-.015	.588	-.080	.128
가족친화적 조직문화 01	.048	.056	-.107	.084	-.021	-.005	.539	.164	.080
가족친화적 조직문화 07	.150	.125	.113	.119	-.045	-.016	.489	.314	-.011
가족친화적 조직문화 02	-.026	.311	.045	-.039	.104	-.009	.480	-.111	.023
가족친화적 조직문화 06	.056	.020	.289	-.037	.123	.088	.433	.038	.062
성차별 04	-.077	.065	.012	-.001	.008	.030	.009	.867	-.020
성차별 03	-.044	.041	.050	-.042	.004	.149	-.001	.825	.023
성차별 02	-.053	.004	.043	.025	.026	.019	.106	.809	-.045
성차별 01	.018	.035	.021	.027	.237	.065	.165	.295	-.024
가족친화적 가정문화 04	.051	-.032	-.009	.086	-.111	.062	-.232	-.070	.764
가족친화적 가정문화 03	.079	-.035	-.031	-.019	.028	-.073	.080	.050	.711
가족친화적 가정문화 05	-.194	-.071	.117	.107	.017	.045	-.124	-.276	.529
가족친화적 가정문화 02	.085	-.067	-.085	-.076	.055	-.046	.254	.017	.459
가족친화적 가정문화 01	.205	.030	.125	-.039	.141	.073	.211	.099	.450
Eigen values	10.471	4.730	3.725	2.836	2.467	2.174	1.957	1.809	1.642
% of Variance	18.698	8.446	6.651	5.064	4.405	3.882	3.495	3.230	2.932
Cumulative %	18.698	27.143	33.795	38.858	43.264	47.146	50.640	53.871	56.803
Reliability	.877	.912	.915	.839	.835	.825	.702	.752	.566

KMO 척도 = .854 ; Batlett 구형성 검정 = 9139.447 (df=1540, Sig.=.000)

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

b. 신뢰도의 유의확률은 P<.000 임.

또한 요인분석을 통해 도출된 요인들에 대한 측정 항목의 일관성을 검증하기 위해 신뢰도분석이 실시되었는데, 요인의 신뢰도(Cronbach's Alpha)값은 ‘리더십 수준’에서 0.877, ‘리더의 지원’에서 0.912, ‘개인-직무적합성’에서 0.915, ‘인적

네트워크'에서 0.839, '경력만족'에서 0.835, '경력계획'에서 0.825, '가족친화적 조직문화'에서 0.702, '성차별'에서 0.752, '가족친화적 가정문화'에서 0.566로 나타났다.

<표 5> 남녀공무원 경력개발 요인분석 고유값 및 신뢰도

요인변수		요인분석				
		고유값 (Eigen Value)	% 분산 (% of variation)	% 누적 (cumulative %)	신뢰도 (Cronbach's alpha)	F
1	리더십수준	10.471	18.698	18.698	.877	39.870
2	리더의 지원	4.730	8.446	27.143	.912	39.695
3	개인-직무적합성	3.725	6.651	33.795	.915	17.688
4	인적네트워크	2.836	5.064	38.858	.839	11.489
5	경력만족	2.467	4.405	43.264	.835	30.124
6	경력계획	2.174	3.882	47.146	.825	37.206
7	가족친화적 조직문화	1.957	3.495	50.640	.702	38.858
8	성차별	1.809	3.230	53.871	.752	13.482
9	가족친화적 가정문화	1.642	2.932	56.803	.566	58.208
전체 신뢰도					.901	48.516
		KMO 척도 = .854 Bartlett 구형성 검정 = 9139.447 (df=1540, p=.000)				

## 2) 상관관계분석

경력개발에 있어서 공무원들의 경력만족과 이에 대한 영향요인들 간의 관계를 분석하기 위하여 우선 탐색적 요인분석을 통해 얻게 된 요인변수들 간의 상관관계를 분석하였다. 경력개발과 관련된 요인변수들 간의 상관관계는 앞서 설정한 가설에 부합하여 전반적으로 정(+)의 관계를 보이고 있다.<sup>6)</sup> 다만, '리더십수준'은 '성차별'에 대해서, '리더의 지원'은 '경력계획'에 대해서 유의미한 상관관계를 보이지 않은 것으로 나타났다. 또한 '개인-직무적합성'과 '경력계획'도 '성차별'과 유의미한 관계를 보이지 않았다.

특히 주목할 만한 결과는 '가족친화적 가정문화'가 '가족친화적 조직문화'와 '리더십수준'을 제외하고 대부분의 변수(즉, '경력만족', '리더의 지원', '인적네트워크', '개인-직무적합성', '경력계획', '성차별')와 유의미한 관계를 보이지 않았다는 점이다. 앞서 가설5에서 '가족친화적 가정문화'가 '경력만족'에 정(正)

6) 여기에서 조직내 성차별 인식을 묻는 설문문항은 역문항으로 구성했다는 점에 주의할 필요가 있다. 상관관계의 결과 정(+)의 관계가 나타나는데, 이는 조직내 성차별이 완화될수록 경력만족도가 높아진다고 해석할 수 있다. 그렇게 보면 가설 8의 가정과 부합된다고 할 수 있다.



적인 관계를 보이며 증대가설을 지지할 것으로 예상했지만, 분석결과는 유의미한 결과를 보여주지 못했다.

그리고 통제변수 중에서 ‘나이’와 ‘직급’은 ‘리더십 수준’, ‘인적 네트워크’, ‘개인-직무 적합성’, ‘경력계획’과 유의미한 정(正)적인 관계를 가지는 대신, ‘가족친화적 가정문화’와 유의미한 부(負)적인 관계를 보였다. 이것으로부터 신참 공무원들의 경우 개인-직무 적합성에 대한 인식은 나이 많은 선임 공무원에 비해 낮으며, 가족친화적 가정문화에 대한 인식은 선임 공무원에 비해 높은 것으로 나타났다.

<표 6> 경력만족과 요인들 간의 상관관계 분석

	가족친화적 조직문화	리더십 수준	가족친화적 가정문화	리더 지원	인적 네트워크	개인-직무 적합성	경력 계획	성차별	경력 만족	나이	직급	결혼 여부	최종 학력
가족친화적 조직문화	1	.278(**)	.141(**)	.377(**)	.157(**)	.180(**)	.136(*)	.167(**)	.155(**)	.067	-.050	.006	-.020
리더십 수준	.278**	1	.137*	.119*	.449**	.276**	-.057	.205**	.346**	-.319**	-.138*	.084	
가족친화적 가정문화	.141**	.137*	1	-.047	.092	.052	.054	-.049	.055	-.178**	.159**	.010	.037
리더 지원	.377**	.119*	-.047	1	.124*	.309**	.073	.117*	.289**	-.036	.055	.106*	-.103
인적 네트워크	.157**	.449**	.092	.124*	1	.463**	.384**	.037	.241**	.237**	-.175**	-.114*	-.021
개인-직무 적합성	.180**	.276**	.052	.309**	.463**	1	.300**	.103	.401**	.123*	-.223**	-.123*	.046
경력 계획	.136*	.391**	.054	.073	.384**	.300**	1	.128*	.279**	.154**	-.219**	-.064	.123*
성차별	.167**	-.057	-.049	.117*	.037	.103	.128*	1	.111*	.118*	-.098	.031	-.036
경력 만족	.155**	.205**	.055	.289**	.241**	.401**	.279**	.111*	1	-.080	-.104	-.040	.032
나이	.067	.346**	-.178**	-.036	.237**	.123*	.154**	.118*	-.080	1	-.595**	-.500**	0**
직급	.214	.000	.001	.504	.000	.022	.004	.027	.137	.000	.000	.000	.002
결혼 여부	.050	.319**	-.159**	-.055	.175**	.223**	.219**	.098	.104	-.595**	1	.346**	-.079
최종 학력	.352	.000	.003	.310	.001	.000	.000	.069	.056	.000	.000	.000	.146
결혼 여부	.006	-.138*	.010	.106*	-.114*	-.123*	-.064	.031	-.040	-.500**	.346**	1	.106*
최종 학력	.909	.012	.848	.048	.034	.022	.236	.566	.458	.000	.000	.000	.049
결혼 여부	.006	-.138*	.010	.106*	-.114*	-.123*	-.064	.031	-.040	-.500**	.346**	1	.106*
최종 학력	-.020	.084	.037	-.103	-.021	.046	.123*	-.036	.032	-.170**	-.079	.106*	1
최종 학력	.713	.130	.489	.055	.696	.390	.023	.502	.550	.002	.146	.049	.002

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

요인변수 간의 상관관계가 전반적으로 평이한 관계성을 보이는 가운데 ‘인적 네트워크’와 ‘리더십수준’, ‘개인-직무적합성’과 ‘경력만족’, ‘인적네트워크’와 ‘개인-직무적합성’의 상관계수는 0.4 이상 수준으로 상대적으로 강한 정(正)적인 관련성을 나타냈다. 그리고 ‘경력계획’은 ‘리더십수준’, ‘인적네트워크’, ‘개인-직무적합성’과 0.3 이상의 정(正)적인 상관성을 보여주고 있다. 요컨대, 경력만족의 관점에서 본다면 가족친화적 가정문화를 제외한 요인변수들이 긍정적으로 높아질수록 경력만족도 역시 높아지게 된다는 것을 보여주고 있다.

### 3) 회귀분석

인적자원이론(human capital theory)의 관점에서 보면 나이와 학력, 그리고 직급까지도 경력만족에 영향(+)을 미친다고 볼 수 있다(Ruderman et. al., 2002). 그리고 결혼에 따른 가정 및 사회적 여건의 변화도 경력개발에 영향을 미칠 수 있다. 이에 따라 본 연구는 ‘나이’, ‘직급’, ‘결혼여부’, ‘최종학력’을 통제변수로 놓고 경력개발 영향요인들이 경력만족에 미치는 효과를 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시하였다.

회귀방정식의 설명력( $R^2$ )은 .281로 나타났으며, 회귀모형의 적합도는 통계적으로 유의미한 수준(.000)으로 나타났다. 다중회귀분석의 결과, 종속변수인 ‘경력만족’에 대한 8개 경력개발 요인들 중에서 ‘개인-직무적합성’( $B=.217, p=.000$ ), ‘리더의 지원’( $B=.184, p=.002$ ), ‘리더십 수준’( $B=.135, p=.041$ ), ‘경력계획’( $B=.116, p=.050$ )은 유의미한 값을 갖는 것으로 나타났으며 ‘성차별’( $B=.111, p=.053$ )은 유의미한 값에 가까운 결과를 보여주었다. 이를 통해 개인-직무적합성이 높을수록, 리더의 지원과 경력계획이 충분히 이루어질수록, 리더십 수준이 높을수록 경력만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 그리고 성차별이 완화될수록 경력만족도가 높아지는 것으로 보인다. 이는 윤하나·탁진국(2006) 등의 선행연구와 전반적으로 부합되는 결과이다.

그리고 개인차원의 변인과 상황차원의 변인이 경력만족도에 미치는 효과를 비교하였는데 전반적으로 개인차원의 변인( $B=.372, p=.000$ )이 상황차원의 변인( $B=.169, p=.002$ )보다 경력만족도에 더 높은 영향력을 가지는 것으로 나타났다.

<표 7> 경력만족에 대한 요인들의 회귀분석 결과

종속변수 : 경력만족		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta (B)		
(상수)		2.216	.694		3.191	.002
통제 변수	나이	-.029	.007	-.314	-4.069	.000
	직급	.093	.041	.148	2.245	.026
	결혼여부	-.167	.101	-.098	-1.660	.098
	최종학력	-.027	.075	-.019	-.358	.721
독립 변수	가족친화적 조직문화	-.035	.067	-.030	-.522	.602
	리더십수준	.189	.092	.135	2.053	.041
	가족친화적 가정문화	.015	.067	.012	0.230	.818
	리더 지원	.174	.056	.184	3.106	.002
	인적네트워크	.093	.073	.079	1.279	.202
	개인-직무적합성	.208	.059	.217	3.548	.000
	경력계획	.129	.066	.116	1.969	.050
	성차별	.103	.053	.111	1.946	.053
Model Summary		F = 8.685 (.000), R = .530, R <sup>2</sup> = .281, Adj. R <sup>2</sup> = .249				

주) enter 방식

#### 4) 집단간 차이분석

경력만족과 이에 영향을 미치는 요인들에 대하여 집단간 차이를 비교·분석하기 위하여 성별, 직급, 결혼여부, 연령, 학력 등 5개 변수를 기준으로 t-검정 및 다변량 분산분석을 실시하였다. 특히 두 집단으로 구분되는 성별, 직급, 결혼여부에 대해서 t-검정이 적용되었고, 셋 이상 집단으로 구분되는 나머지 변수에 대해서 분산분석이 적용되었다.

첫째, 성별에 따른 두 집단간 차이를 t-검정을 통해 분석한 결과, 인적네트워크의 경우를 제외한 모든 변수는 등분산 특성을 보이고 있는 가운데, ‘가족친화적 조직문화’(0.000), ‘리더의 지원’(0.002), ‘인적네트워크’(0.015), ‘성차별’(0.000)에 대해서 남성과 여성의 평균응답에 유의미한 차이가 나타나고 있다. 그리고 이들 변수의 평균 차이에서 남성이 여성보다 높은 것으로 나타나고 있다. 즉, 남성 공무원들이 여성공무원에 비해 상대적으로 리더의 지원을 더 많이 받고 인적네트워크를 더 많이 형성하며 가족친화적 조직문화를 더 강하게 인식하고 성차별의 수준도 더 낮게 인식하는 것으로 나타났다.

<표 8> 성별에 따른 집단간 차이 분석

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for		Equality of Means		
	F	Sig.	t	Sig.	남	여	평균차이
가족친화적 조직문화	1.577	.210	3.637	.000	3.3189	3.0921	.22682
리더십수준	.163	.687	1.177	.240	3.6048	3.5414	.06347
가족친화적 가정문화	.773	.380	-1.254	.211	3.4337	3.5082	-.07448
경력만족	.046	.830	.454	.650	2.9579	2.9238	.03414
리더의 지원	.064	.800	3.097	.002	3.2563	3.0127	.24358
인적네트워크	7.740	.006	2.434	.015	3.3437	3.1905	.15322
개인-직무적합성	.105	.747	1.788	.075	3.0853	2.9451	.14022
경력계획	.214	.644	1.419	.157	3.2485	3.1502	.09835
성차별	.031	.859	8.799	.000	2.9913	2.3397	.65166

둘째, 직급에 따른 두 집단간 차이를 t-검정을 통해 분석한 결과, 경력계획의 경우를 제외한 모든 변수는 등분산 특성을 보이고 있는 가운데 ‘리더십수준’(0.000), ‘가족친화적 가정문화’(0.003), ‘인적네트워크’(0.001), ‘개인-직무적합성’(0.001), ‘경력계획’(0.000)에 대해서 직급별 평균응답에 유의미한 차이가 나타나고 있다. 가족친화적 가정문화는 7급 이하에서 상대적으로 더 높게 나온 반면에 리더십수준, 인적네트워크, 개인-직무적합성, 경력계획은 6급 이상에서 상대적으로 더 높게 나왔다.

<표 9> 직급에 따른 집단간 차이 분석

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for		Equality of Means		
	F	Sig.	t	Sig.	6급이상	7급이하	평균차이
가족친화적 조직문화	3.400	.066	.939	.348	3.2509	3.1865	.06441
리더십수준	.000	.999	5.516	.000	3.7809	3.4721	.30876
가족친화적 가정문화	.504	.478	-3.021	.003	3.3404	3.5330	-.19269
경력만족	.679	.411	1.916	.056	3.0456	2.8907	.15487
리더의 지원	.793	.374	-.426	.670	3.1149	3.1514	-.03651
인적네트워크	.007	.932	3.442	.001	3.4174	3.1857	.23174
개인-직무적합성	.287	.592	3.322	.001	3.1886	2.9148	.27375
경력계획	7.194	.008	3.694	.000	3.3793	3.1032	.27607
성차별	.217	.642	1.841	.067	2.7651	2.6033	.16183

셋째, 결혼여부에 따른 두 집단간 차이를 t-검정을 통해 분석한 결과, ‘개인-직무적합성’의 경우를 제외한 모든 변수는 등분산 특성을 보이고 있는 가운데 ‘리더십수준’(0.006), ‘리더의 지원’(0.046), ‘인적네트워크’(0.046)에 대해서 결혼여부의 평균응답에 유의미한 차이가 나타나고 있다. 리더의 지원은 미혼의 경우에 상대적으로 더 높게 나온 반면에 리더십수준과 인적네트워크는 기혼의 경우에 상대적으로 더 높게 나왔다.

<표 10> 결혼여부에 따른 집단간 차이 분석

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for		Equality of Means		
	F	Sig.	t	Sig.	미혼	기혼	평균차이
가족친화적 조직문화	1.786	.182	-.478	.633	3.1718	3.2091	-.03730
리더십수준	1.507	.220	-2.778	.006	3.4246	3.6098	-.18517
가족친화적 가정문화	2.942	.087	-.274	.784	3.4548	3.4751	-.02030
경력만족	.523	.470	-.546	.585	2.8972	2.9484	-.05114
리더의 지원	.589	.443	2.003	.046	3.2860	3.0905	.19551
인적네트워크	.481	.489	-2.004	.046	3.1468	3.3034	-.15661
개인-직무적합성	5.600	.019	-1.911	.059	2.8514	3.0533	-.20198
경력계획	2.112	.147	-1.111	.267	3.1256	3.2206	-.09504
성차별	1.199	.274	.462	.644	2.6926	2.6457	.04688

마지막으로 연령대의 분산분석 결과, ‘리더십수준’, ‘가족친화적 가정문화’, ‘리더의 지원’, ‘인적네트워크’, ‘경력계획’, 그리고 ‘성차별’에 대한 연령대별 집단간의 유의미한 차이는 존재하고 있었고 반면에 가족친화적 조직문화, 경력만족, 개인-직무적합성에 대한 집단간 차이는 없는 것으로 나타났다. 그리고 학력별 차이분석 결과, ‘리더십수준’, ‘인적네트워크’, ‘경력계획’에 대한 학력별 집단간의 유의미한 차이는 존재하고 있으나 가족친화적 조직문화, 가족친화적 가정문화, 경력만족, 리더의 지원, 개인-직무적합성, 성차별에 대한 집단간 차이는 없는 것으로 나타났다.

## V. 결론 및 정책적 함의

본 연구는 공무원의 경력개발의 성공, 즉 경력만족도에 영향을 미치는 요인을 실증적으로 분석하여 정책적 함의를 제시하는 것을 목적으로 하였다. 이를

위해 공무원 경력만족(종속변수)에 영향을 미칠 것으로 예상되는 8개의 변수(리더십 수준, 개인-직무적합성, 인적 네트워크, 경력계획, 가족친화적 가정문화, 가족친화적 조직문화, 리더의 지원, 조직내 성차별)를 측정하는 총 57개의 문항으로 구성된 설문지를 구성하였다. 그리고 중앙과 지방공무원 357명을 대상으로 설문조사를 실시하여 그 결과를 분석하였다.

먼저, 분석결과를 정리해 보면 다음과 같다. 첫째, 상관관계분석의 결과를 살펴보면 가설에서 설정했던 대로 8개의 변수 대부분이 통계학적으로 유의미한 관계를 보여주었다. 특히 ‘인적네트워크’와 ‘리더십수준’, ‘개인-직무적합성’과 ‘경력만족’, ‘인적네트워크’와 ‘개인-직무적합성’의 상관계수는 0.4 이상 높은 정(正)적인 관련성을 보여주고 있었다. 둘째, 회귀분석의 결과를 살펴보면 종속변수인 경력만족에 통계학적으로 유의미한 영향을 미치는 독립변수는 ‘리더십 수준’, ‘개인-직무적합성’, ‘경력계획’, ‘리더의 지원’으로 나타났다. 이것으로 III에서 설정하였던 가설 1, 가설 2, 가설 4, 가설 7이 채택되었다. 특히 ‘개인-직무적합성’이 경력만족에 가장 높은 회귀계수( $B=2.17$ )를 보이고 있는데, 이는 경력개발을 위한 개인의 경력계획과 리더의 지원 이외에 개인의 적성과 역량과 직무특성을 적절히 연계시켜 주는 다양한 인사제도의 중요성을 부각시키고 있다. 셋째, 개인차원 변수들과 상황차원 변수들에 대한 계층적 다중회귀분석 결과, 상황차원 변수( $B=.169, p=.002$ )보다 개인차원의 변수( $B=.372, p=.000$ )가 경력만족에 보다 큰 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 경력개발과 관련된 논의들이 이전의 조직 차원에서 근래에 개인 차원으로 옮겨지고 있는 추세를 반영하는 것으로 해석된다(대한상공회의소, 2005). 넷째, 가족친화적 가정문화와 가족친화적 조직문화와 같은 근래 각광을 받고 있는 가족친화적 고용정책(family-friendly employment policy) 관련 변수들이 유의미한 결과를 보여주지 못하였는데, 이는 여전히 우리 공직사회가 ‘중대가설’보다 ‘결핍가설’에 부합하는 상황임을 간접적으로 보여주는 것으로 해석된다(강혜련·윤미자, 2004). 다섯째, 집단간 차이분석의 결과에서 다음과 같은 의미있는 결과를 얻었다. ① 경력개발 관련 요인에 대한 남녀공무원 간에 상당한 인식차이가 존재하였다. ‘가족친화적 조직문화’, ‘리더의 지원’, ‘인적 네트워크’, ‘성차별’ 요인에서 남녀공무원 간의 유의미한 차이가 존재했다. 이는 조직 내 존재하는 구조적 혹은 조직문화상의 남녀공무원 간의 차별이 존재하고 특히 여성공무원들이 이를 심각하게 받아들이고 있음을 의미한다. ② 직급과 관련해서도 관리직과 하위직 사이에 상당한 인식의 차이가 존재했다. 특히 흥미있는 결과로 관리직의 경우 하위직에 비해 ‘가족친화적 가정문화’ 인식이 낮게 나타났는데, 이는 가정관에 대한 세대간의 차이를 나타내는 것으로 해석된다. 또한 많은 신규임용자들과 초기재직자들 중심으로 구성되는 하위직의 경우 ‘개인-직무적합성’이 떨어지는 것으로 나타나고 있는데, 이는

공직임용 초기에 업무와 적성의 불일치에 대한 고민을 간접적으로 읽을 수 있었다. 이와 함께 하위직의 경우 ‘경력계획’도 상대적으로 낮게 나타났는데, 이는 경력개발에 밀접한 하위직의 경력계획 활동을 제도적인 차원에서 적극적으로 유도해야 함을 의미한다. ③ 결혼여부와 관련해서도 경력개발 요인 중 ‘리더십 수준’, ‘리더의 지원’, ‘인적네트워크’에서 유의미한 차이가 존재했다. 이는 미혼자보다 기혼자에게 우호적인 조직분위기가 존재하는 것으로 해석된다.

이상과 같은 분석결과를 통해 제시할 수 있는 정책적 함의는 다음과 같다. 첫째, 회귀분석의 결과에서 ‘개인-직무적합성’, ‘경력계획’ 요인이 경력만족에 가장 큰 영향요인으로 나타났다. 그런데 경력개발제도가 경력관리에서 적성을 고려하여 체계적인 경력계획을 설정할 수 있게 하는 것으로 정의할 때(최무현 외, 2004), 지난 참여정부에서 시도하였던 공무원 경력개발제도를 개선·보완하여 적용할 필요가 있다. 특히 공무원의 임용초기에 업무와 적성 간의 괴리 문제 등에 대응하는 방안이 강구되어야 할 것이다. 그리고 신규임용자의 경우 직무에 빠르게 적응할 수 있도록 도와줄 수 있는 멘토링(mentoring) 제도 등을 적절히 도입할 필요가 있다. 둘째, 공무원 경력성공에서 전반적으로 개인적 수준의 변수가 중요하게 나타났는데, 이는 조직차원의 제도적 조치 외에 공무원 자신들이 경력개발에 자발적으로 나설 수 있는 여건 마련이 얼마나 중요한 지를 보여준다. 이를 위해 임용 초기부터 적극적인 경력상담을 통해 구체적인 경력계획을 설정하게 하고 경력개발에 자발적으로 참여하도록 유도해야 한다(최무현·조창현, 2007b). 셋째, 공무원 경력 및 경력개발에 대한 남녀간의 인식 차이가 존재하는 것으로 분석되고 있다. 따라서 공직 내에서 존재하는 경력상의 차별관행에 대한 실질적인 개선방안이 강구되어야 한다. 정부부문에서 법적으로 남녀차별이 거의 불가능하지만, 실제에 있어서 유리벽(glass wall)과 유리천장(glass ceiling) 같은 보이지 않는 차별이 존재한다. 따라서 양성평등채용목표제 등과 같은 입직과정에만 적용되는 차별철폐제도가 입직 이후의 인사과정에까지 실질적으로 심화되어야 할 것이다(최무현·조창현, 2007a). 마지막으로 가족친화적 조직문화의 확산 방안이 적극적으로 강구되어야 한다. 분석결과에서 젊은 신참 공무원들은 선임 공무원들에 비해 가족친화적 정책을 중시하는 것으로 나타났다. 따라서 이같은 추세에 맞추어 일과 가정의 균형을 이루는 공무원 후생복지 방안이 모색되어야 한다.

## 참고문헌

- 강성철 외 (1999). 『인사행정론』. 서울: 대영문화사.
- 강세영 외. (1999). “공공부문 고용의 성별 비교연구: 대구지역을 중심으로”. 『한국정책학회보』 8(3):145-168.
- 강혜련 (2002). “기업의 가족친화적 복지정책과 여성인력의 생산성”. 『생산성논집』 16(1):1-23.
- 강혜련·윤미자 (2004). “여성관리자의 다중역할 몰입과 효과성에 관한 연구”. 『한국인사관리학회』 28(1):55-85.
- 강혜련·임희정 (2000). “성취동기와 가족친화제도가 기혼여성의 직장-가정 갈등과 경력몰입에 미치는 조절변인의 효과”. 『한국심리학회지』 5(2):1-14.
- 강혜련·최서연 (2001). “기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구”. 『한국심리학회지』 6(1):23-42.
- 권경득 (2000). “공직 인사상의 여성차별 실태와 개선 방안”. 박재창 편. 『정부와 여성참여』. 서울: 법문사.
- 권성욱·탁진국 (2002). “경력장애척도 개발 및 타당도 분석”. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 15(1):1-18.
- 김미경 (1999). “차별적 여성고용의 위기와 정부역할의 모색”. 『한국정책학회보』 8(1): 273-292.
- 김성국 (1998). “여성관리자의 ‘Glass Ceiling’ 현상에 대한 연구”. 『한국인사관리학회』 22(1):205-229.
- 김영미 (2003). “여성공무원 채용목표제에 관한 논의”. 『상명대 사회과학연구』 16.
- 김인선 (2004). “여성경력개발에 관한 소고”. 『경영연구』(한국항공대 경영연구소) 11(1): 105-127.
- 김인숙·김병숙 (2002). “직장여성의 경력개발 의식분석”. 『한국심리학회지: 여성』 7(2): 31-52.
- 대한상공회의소 (2005). “경력개발제도의 운영 사례와 시사점”.
- 배득중·김판석·김영미 (2000). “관리직 여성공무원 육성을 위한 기관별 Target-Base 인력관리방안”. 『한국행정학보』 34(1).
- 윤하나·탁진국(2006). “주관적 경력성공에 영향을 미치는 요인에 관한 연구 : 성별차이의 조절효과를 중심으로”. 『한국심리학회지: 산업 및 조직』 19(3): 325-347.
- 이동열 (1995). 『직장-가정 갈등이 구성원의 생활만족에 미치는 영향에 관한 연구』. 서울대학교 석사학위 논문.
- 이지연 (2003). “성인여성의 경력개발지원 방안: 성인여성의 경력개발실태 및 요구조사를 중심으로”. 『한국진로교육학회』 16(2):1-38.



- 최명옥 (2004). 「개인의 태도 및 행동에 대한 다양한 개인-환경간 부합의 영향 : 상호 작용 효과를 중심으로」. 광운대학교 석사학위논문.
- 최무현·이중수·송혜경 (2004). “한국 공무원의 보직 및 경력관리 체계 개선방안 연구”. 『한국행정연구』 13(2):125-153.
- 최무현·조창현 (2007a). “여성공무원의 보직차별과 경력개발제도(CDP) 도입 방안에 관한 연구,” 서울대학교 행정연구소 『행정논총』, Vol. 45 , No. 2.
- \_\_\_\_\_ (2007b). “정부부문에 역량기반 교육훈련(CBC)의 도입: 과학기술부 사례를 중심으로,” 『한국인사행정학회보』, 제6권 제2호, 2007년 겨울.
- 탁진국 (1996). “조직구성원의 경력개발 장애요인에 대한 지각”. 『한국심리 학회지: 산업 및 조직』 9(1):25-36.
- 탁진국·윤하나·정민정·정지현 (2004). “성역할 정체성과 직업관련 변인과의 관계”. 『2004 한국심리학회: 연차학술발표대회 논문집』. 226-227.
- 홍미영 (2004). “여성공무원에 대한 ‘유리천장’ 현상에 관한 연구: 성별 차이비교를 통한 이론적 분석”. 『한국사회와 행정연구』 15(3):329-363.
- \_\_\_\_\_ (2002). “여성공무원 채용목표제의 성과와 양성평등채용목표제의 전망”. 『지방과 행정연구』. 14(1):97-114.
- Adams, G.A., King, L.A., & King, D.W. (1996). Relations 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.
- Arthur, M.B., Hall, D.T., & Lawrence, B.S. (1989). Generating new direction in career theory: the case for a transdisciplinary approach. in M.B. Arthur, D.T. Hall, & B. S. Lawrence (eds.), *Handbook of career theory*(pp. 7-25). Cambridge: Cambridge University Press.
- Aryee, S., & Debrah, Y.A. (1993). A cross-cultural application of a career planning model, *Journal of Organizational Behavior*, 14:119-127.
- Barnett, R.C. & Hyde, J.S. (2001). Women, Men, Work and Family-An Expansionist Theory. *American Psychologist*, 56(10):781-796.
- Betz, N.E., Fitzgerald, L.F., & Hill, R.E. (1989). Trait-factor theory: Traditional cornerstone of career theory. in M.B. Arthur, D.T. Hall and B.S. Lawrence (eds), *Handbook of Career Theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Crosby, F.J. (1991). *Juggling: The unexpected advantages of balancing career and home for women and their families*. New York: Free Press.
- Edwards, J.R. (1991). Person-Job Fit: A conceptual integration, literature on review and methodological critique. *International Review of Industrial and*

- Organizational Psychology*, 6:283-357.
- Gould, S. (1979). Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations. *Academy of Management Journal*, 22:539-550.
- Greenberger, E. & O'Neil, R. (1993). Spouse, Parent, Worker: Role commitments and role-related experiences in the construction of adults' well-being. *Developmental Psychology*, 29(2):181-197.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. and Wormley, W.M. (1990). Effect of race on organizational experience, job performance evaluations and career outcomes, *Academy of Management Journal*, 133(1).
- Hall, D.T. (1976). *Careers in Organization*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Hughes, D., Galinsky, E. & Morris, A. (1992). The effects of job characteristics on marital quality. *Journal of Marriage and Family*, 54(1):31-42.
- Johnson, C.D. (2001). *In search of traditional and contemporary career success*. The University of Georgia.
- Korman, A.K., Witting-Berman, U. & Lang, D. (1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, 24(2):242-260.
- Luzzo, D.A., & Hutcheson, K.G. (1996). Causal attributions and sex differences associated with perceptions of occupational barriers. *Journal of Counseling and Development*, 75, 124-130.
- Marks, S.R. & MacDermid, S.M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the family*, 58:417-432.
- Naff, K.C. (1994). Through the glass ceiling: Prospects for the advancement of women in the federal civil service. *Public Administration Review*, 54(6): 507-514.
- Newman, Meredith A. (1994). Gender and Lowi's Thesis: Implications for Career Advancement. *Public Administration Review*, 54(3):277-284.
- Nieva, V.R., & Cutek, B.A. (1981). *Women and work: A psychological perspective*. New York: Praeger.
- Northous, Peter G. (2001). *Leadership: Theory and Practice*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage; 김남현·김정원 역 (2001). 『리더십』. 서울: 경문사.
- Quaintance, Marilyn K. (1989). Internal Placement and Career Management. Cascio, Wayne F. (ed.). *Human Resource Planning, Employment & Placement*. Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc.
- Raider, H.J. & Burt, R.S. (1996). Boundaryless careers and social capital. in M.B.

- Arthur & D.M. Rousseau(eds.), *The boundaryless career: A New employment principle for a new organizational era*, New York: Oxford University Press.
- Ruderman, M.N. et. al. (2002). Benefits of Multiple Roles for Managerial Women. *Academy of Management Journal*, 45(2):369-386.
- Schein, E. (1976). Career Development: Theoretical and Practical Issues for Organizations. *Career Planning and Development*. Geneva: International Labour Office.
- Schein, E.H. (1996) Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4):80-88.
- Seibert, S.E., Crant, J.M. & Kraimer, M.L. (1999). Proactive personality and career success, *Journal of Applied Psychology*, 84(3):416-427.
- Seibert, S.E., Kraimer, M.L. (2001). The Five-Factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58:1-21.
- Shore, Jane E. & Nowack, Kenneth M. (1996). Focus on Your Own Career in Human Resource. presented in American Society for Training and Development International Conference.
- Super, D.E., & Hall, D.T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual Review of Psychology*, 29:333-372.
- Swanson, J.L., & Tokar, D.M. (1991). Development and initial validation of the career barriers inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 39:344-361.
- 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*, 80:6-15.
- Thompson, C.A, Beauvais, L.L. & Lyness, K.S. (1998). When Work-Family Benefits are not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefits Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54:392-415.

## Abstract

# An Empirical Analysis of the Elements of Subjective Career Success among Korean Public Officers

Changhyon Jo·Moohyun Choi

The purpose of this study is to search for elements which have an effect on subjective career success, to analyze empirically what effects these elements have on the career satisfaction of public officers, and to propose policy implications for career development programs.

This study places personal elements and situational elements as independent variables of career development, with career satisfaction as the dependent variable. As a result, 'person-task suitability', 'support of the leader', 'level of leadership', and 'career plan' are the career development variables that have statistically meaningful influences on the career satisfaction of public officers.

Through this analysis, this study gives several implications for personnel policy. First, it is necessary to search actively for management alternatives to the assignment of position for enhancing the fit between personal aptitude and task. Second, despite legal prohibitions against gender discrimination, many programs are needed to break up real discriminatory practices – the glass wall and glass ceiling -- of the career development within public organizations. Third, it is necessary to adopt personnel alternatives such as mentoring, career consulting, and career planning for the higher aptitude and task suitability among many young public officers. Fourth, it is also necessary to spread a family-oriented organizational culture actively such as work/life balance.

**【Key words: public officer, subjective career success, career satisfaction, career development, personnel administration, participatory government】**