

# 공직내 경력만족 결정요인들 간의 구조적 관계 분석: 성별 비교를 중심으로\*

김학실\*\*

심준섭\*\*\*

문미경\*\*\*\*

## 〈目 次〉

I. 서론

II. 문헌검토

III. 조사 설계

IV. 분석결과

V. 결론 및 시사점

## 〈요 약〉

경력몰입과 경력만족에 대한 많은 선행연구들에도 불구하고, 직장가 가정의 양립이라는 이중 부담 속에 놓여있는 여성 공무원들의 경력몰입이나 경력만족을 결정하는 요인에 대한 연구는 상대적으로 중요한 연구관심사가 되지 못하였다. 이러한 상황에서 본 연구는 남녀 공무원의 경력만족 결정요인들 간의 구조적 관계를 비교분석함으로써, 여성 공무원의 경력개발에 실질적인 시사점을 제공하고자 하였다. 설문자료의 분석결과, 직장내 성차별을 제외한 경력계획, 집단적 조직문화, 경력개발 프로그램, 경력몰입, 경력만족 요인들 모두에서 남성이 여성 응답자들에 비해 높은 응답을 보였다. 또한 여성 응답자들은 공직사회 내에 성별에 따라 주요 보직과 승진에서 차이가 있다는 인식이 강한 것으로 나타났다. 경력만족 결정요인들 간의 구조적 관계를 분석하기 위해 다집단 구조방정식모형 분석을 실시한 결과, 남녀 공무원 집단 간에는 경력계획, 집단적 조직문화, 경력개발 프로그램, 직장내 성차별이 경력몰입을 매개로 경력만족에 미치는 효과에서 상당한 차이가 존재하였다. 이러한 분석결과를 토대로 본 연구는 여성 공무원의 경력개발과 경력만족 제고를 위한 중요한 정책적 제언들을 도출하였다.

【주제어: 경력만족, 경력발전, 경력몰입, 일가정양립】

\* 본 논문은 2016년 한국여성정책연구원의 '여성공무원 역량 및 경력개발관련 설문조사'의 데이터를 활용한 것임

\*\* 제1저자, 충북대학교 행정학과 부교수(khaksil67@chungbuk.ac.kr)

\*\*\* 교신저자, 중앙대학교 공공인재학부 교수(jsshim@cau.ac.kr)

\*\*\*\* 공동저자, 한국여성정책연구원 선임연구위원(geokim@kwdimail.re.kr)

논문접수일(2017.4.23), 수정일(2017.9.25), 게재확정일(2017.9.30)

## I. 서론

조직연구에서 개인의 경력은 개인과 조직차원에서 오랫동안 논의되어왔던 핵심개념이다. 경력개발은 개인이 일생동안 자신의 직무와 관련하여 목표를 수립하고 경력발전을 추구하는 과정으로써, 협의와 광의의 시각으로 구분될 수 있다. 협의의 경력개발 제도는 개인이 조직 내에서 거치는 보직경로를 합리적으로 설정, 관리해주는 인사관리 제도를 의미한다. 반면, 광의의 시각에서 보면 조직 구성원의 자기발전 욕구를 충족시켜 주면서 동시에 조직에 필요한 인재를 육성하고, 이것이 조직목표 달성으로 이어지는 광범위한 인사관리 제도를 의미한다. 두 시각 모두 경력개발 프로그램을 공직에 대한 몰입도를 증진시키며, 그 결과 경력 만족도를 증진시키는 중요한 요인으로 보고 있다.

최근 들어 급격한 인구의 구조적 변화와 서비스 산업의 확대는 여성 인력 활용의 중요성을 부각시키고 있다. 공직에서도 여성 인력 비율이 빠르게 증가하고 있으며, 2015년 기준으로 우리나라 전체 공무원 중 여성 공무원은 44.6%, 국가직은 49.4%, 지방직은 33.7%로 나타났고, 여성 공무원의 관리직(4급 이상) 비율도 지속적으로 증가하여 12.1%로 조사되었다(인사혁신처, 2015 공무원 통계). 이러한 추세로 간다면 가까운 시기에 여성 공무원의 비율이 50%를 상회하게 될 것으로 예측된다. 이처럼 정부 내 여성 공무원 비율이 빠르게 증가하면서, 과거와 달리 여성을 조직 내 주요 인력으로 파악하고 장기적인 관점에서 여성 인력을 보다 효과적으로 활용하기 위한 연구들 역시 증가하고 있다.

지금까지 여성인력의 활용과 관련된 논의는 대부분 경영학 분야에서 기업 또는 민간 조직을 대상으로 진행되어 왔다. 특히, 1980년대 후반 이후 여성의 경제활동 참여가 활발해 짐에 따라 여성의 경력에 관한 연구가 실시되었고, 1990년대 중반 이후에는 남성과 여성관리자 간 차이가 발생하는지 관심을 갖게 됨에 따라 비교연구가 이루어지기도 했다(Powell & Mainiero, 1992; Melamed, 1995; Tharenou, 2001; 강혜련·조미영, 2007). 이러한 연구들은 주로 유리천장(Jackson, 2001; Liff & Ward, 2001; Mattis, 2004; Ragins, Townsend, & Mattis, 1998; Stroh, Brett & Reilly, 1996), 경력정체(이규만, 2004; 전원배·문상정, 2007), 이직(Stroh, Brett & Reilly, 1996), 경력몰입(Aryee & Tan, 1992; Blau, 1985, 1989; 강정애·이윤화, 2005; 이기은·최규현, 2005; 최우성·조경희, 2005; 김혜정·이진규, 2007), 동기부여(Grzeda & Prince, 1997), 경력단계(Aryee, Chay, & Chew, 1994; 이기은·구관모, 2002), 경력성공(Judge et al., 1995; 장은주·박경규, 2004) 등을 핵심 연구주제로 다루고 있다.

이처럼 경영학 분야에서 여성경력 관련 연구들이 매우 활발히 진행되고 있는 반면,

공공조직에서의 여성 경력과 관련된 연구나 성별 차이의 비교연구는 매우 미미한 수준에 머물고 있다. 지금까지 공무원 경력개발과 관련된 연구 관심과 논의는 대부분 남성 중심의 경력개발과 관리에 초점이 맞추어져 왔다(최순영, 2013; 최무현, 2005). 공공조직 내 여성과 관련된 연구들은 소수에 불과한데, 보직관리(유미복·이기숙, 2008; 조경호·문미경·최문용, 2007), 관리직 여성 공무원의 인식과 태도(문미경·김혜영·금창호, 2009; 이시연, 2006), 여성 공무원의 유리천장 지각(김은희, 2009; Daley, 1996; Naff, 1994) 등이 주제로 다루지고 있다. 이처럼 제한된 연구 속에서, 여성 공무원의 경력개발, 경력몰입, 경력만족은 남성 공무원에 비해 상대적으로 연구자들의 큰 관심을 받지 못하였다. 특히, 남성 공무원과 여성 공무원이 지각하는 경력만족 결정요인들 간의 구조적 관계가 어떻게 다른가에 대한 실증적인 선행연구들을 찾아보기는 매우 어렵다.

최근 들어 여성 공무원의 비율이 급격히 증가하는 상황에서, 직장과 가정의 양립이라는 이중부담에 시달리는 여성 공무원들의 경력몰입이나 경력만족에 대한 체계적인 연구가 시급한 실정이다. 그동안 여성 공무원과 관련된 연구들이 시혜적 차원에서 접근하거나, 페미니즘 시각에서 당위성을 강조하는 접근이 주를 이루었다면, 이제는 조직적 차원에서 실질적인 여성의 경력개발에 도움을 줄 수 있는 논의가 이루어져야 한다. 이러한 배경 하에서 본 연구는 남녀공무원들을 대상으로 경력만족에 영향을 미치는 요인들은 무엇이며, 요인들 간의 구조가 남녀 간에 어떻게 다른지 분석하고자 하였다. 이를 위해 남녀 공무원들을 대상으로 경력계획, 집단적 조직문화, 경력개발 프로그램, 직장내 성차별이 경력몰입을 매개로 경력만족에 미치는 효과를 분석하고자 하였다. 본 연구는 기존 남성 중심 경력 관련 연구들의 한계를 극복하고 남녀 공무원들의 경력만족 결정요인들 간의 구조적 차이점을 규명함으로써 성별 차이를 고려한 경력개발 제도 개선에 기여할 수 있을 것이다.

## II. 문헌검토

### 1. 경력만족의 개념

경력만족(career-satisfaction)은 조직에서 한 개인이 자신의 경력이나 직무 역할에 대해 갖는 전반적인 감정적 방향 설정을 의미하며, 직무만족의 한 차원으로 분류된다(Gattiker & Larwood, 1987). Greenhaus 외(1990)는 경력만족에 대해 자신이 쌓은 경력

에 대한 심리적 동일시로 정의하였다. 최재영(2004)은 경력만족을 ‘개인의 직무와 관련된 연속적인 경험과 역할 및 욕구변화에 있어서 자신 또는 다른 사람이 지각하고 있는가와 자신이 지식과 능력을 투입한 결과 얻게 되는 가치에 대한 정서적인 반응’으로 정의한다. 경력만족은 경력성공(career success)의 중요한 결정요인이다. 경력성공은 ‘개인의 업무 경험의 결과로 축적된 긍정적인 심리상태와 업무 관련 산출물’을 의미하며(Seibert et al., 1999), 조직이나 직업을 통해 성취된 개인발전의 주관적, 객관적 차원들을 모두 포함하는 개념이다. 이에 비해 경력만족은 직업 생활에서 다른 사람들 또는 조직이 기대하는 경력 역할과 개인의 지식과 능력을 몰입한 결과에서 얻어지는 개인의 가치에 대한 만족을 일컫는다. 경력성공이 개인의 주관적, 객관적 만족을 모두 포함한다면, 경력만족은 개인의 심리적, 주관적 측면이 강하다고 할 수 있다. 따라서 내재적 경력성공은 경력만족으로도 측정될 수 있다(Hall, 1996).

경력만족의 결정요인들을 살펴보면, 근속 년수(Korman, 1981), 부하와 멘토(Collins-PM, 1994), 동일 직업 또는 경력에서의 개인 차이(Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990) 등이 유의미한 변수로 나타났다. 반면 사회적 배경은 유의하지 않은 변수로 나타났다(Collins-PM, 1994). 국내 연구에서, 서균석 외(2003)에 따르면, 현재 자신의 경력에 만족할수록 자신이 목표로 하는 경력에 더 애착을 갖고 몰입하게 된다고 한다.

## 2. 경력만족에 대한 성별차이

경력만족에 대한 성별 차이 연구는 매우 미미한 가운데, 일부 경영학 분야에서 경력개발 과정에 남녀간 차이가 있는지, 경력성공에 영향을 미치는 요인들에 남녀간 차이가 있는지 등에 관한 연구들이 진행되었다(Melamed, 1995; Tharenou, 2001; 강혜련·조미영, 2007; 임희정, 2009, 2011). 여성과 비교했을 때 남성의 경력개발 과정은 비교적 순차적이고, 예측 가능하며, 명확하며 개인차가 두드러진 반면, 여성은 예측 불가능하고 개인에 따라 매우 복잡하며, 다양한 요인들과 상호작용하는 특성을 보인다(임희정, 2011). 이러한 특성은 여성들이 남성들과 비교할 때 경력개발과정에서 보다 어려움에 노출 될 가능성이 높고, 어려움이 발생했을 경우 경력개발 과정에서 여성 근로자들은 남성 근로자들보다 경력개발지향성을 낮게 할 가능성을 높이게 된다. 또한 출산 및 육아에 노출된 환경에 있는 여성의 경우 장기적인 경력개발에 부정적 영향을 미칠 수 있다(임희정, 2011).

그 외에 Melamed(1995)는 여성관리자의 경력개발에 영향을 미치는 요인으로 근로자

의 인적자본 속성, 경력 선택, 조직의 구조적 특징 중 성과제도, 가사부담 경감, 조직 내 기회구조를 제시하였고, Ragins & Sundstrom(1989)는 조직요인으로 선발과 훈련 등, 대인관계 요인으로 네트워크와 멘토링 등을 개인적 요인으로 자신감, 개인적 배경, 가정생활 등을 들었다. Ferris & Judge(1991)는 개인요인으로 인적자본, 성격 특성, 정치적 행동, 조직차원 변수들로사회화, 멘토링, 경력시스템, 그리고 상사지원 등을 제시하였다(김강호, 2015; 재인용). 국내 연구에서 강혜련·조미영(2007)은 조직 변수와 개인 변수로 구분하여 남녀 관리자의 경력성공 모델을 비교하였다. 조직차원에는 훈련 및 개발기회, 직무경험 다양성, 남성중심 조직문화, 멘토링 등이 변수로 포함되었다. 반면 개인차원에는 남성적 특질, 직장-가정 갈등, 근속년수 등이 포함되었다. 이들은 여성 관리자 패널조사 자료를 활용해 여성 관리자의 경력목표 변화 양상을 분석하였다(3개 시점 : 2008년, 2010년, 2012년). 분석결과, 임원급 이상의 경력목표를 설정하는 확률은 시간이 지남에 따라 구분이 되었다는 것이다. 또한 두 집단 중 대다수(82%)는 경력목표가 낮은 집단을 차지하고 있는 것으로 나타나고 있어, 상당수 여성들이 최고직위까지의 경력성공을 기대하지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기존 연구들에서 지적된 것처럼 유리천장과 같은 여성의 경력성장 장애요인들이 기업조직 내에 존재하고 있음을 실증적으로 보여주고 있다(김강호, 2015). 이상의 선행연구들을 토대로 본 연구에서는 다음과 같이 남녀 공무원 간에 경력만족 결정요인들 간의 차이를 고려한 가설을 설정하였다.

〈연구가설 1〉 남녀 공무원간에 경력만족에 대한 결정요인에서 성별 차이가 존재할 것이다.

### 3. 경력만족 결정요인들 간의 관계

#### 1) 경력계획과 경력몰입

경력계획(career-planning)은 개인 차원의 경력활동을 의미하며, 경력에 관한 자신의 능력과 경력 기회에 대해 정보를 획득하여 경력목표를 설정한 후, 이를 달성하기 위해 노력하는 과정이라고 할 수 있다(Greenhaus et al, 2000). Schein(1996)은 경력계획을 개인이 경력목표 달성을 위해 개인이 주체적으로 준비하는 과정으로 보았다(조영복·하태영, 2010; 재인용). 즉, 경력계획은 경력달성을 위한 준비 단계로써 ‘자신이 달성하고자 하는 경력목표를 설정하고, 이 경력목표를 달성하기 위해 구체적으로 경력경로를 채택하는 과정’이라고 할 수 있다(유민봉·박성민(2013)). 때문에 경력목표는 미래에 도달하고자 하는 직위이며, 경력계획은 경력목표를 달성하기 위한 선행 과정으로 이해 할 수

있다.

경력계획과 경력몰입 간 관계에 대한 선행연구들을 살펴보면, 개인이 달성하고자 하는 경력목표를 가지고 있고, 이를 위해 스스로 경력계획을 수립하고 있을 경우, 경력관리에 성공할 확률이 높다고 한다(Wentling, 2003). Gould(1979)는 경력계획이 설정되면 다음으로 설정된 목표를 달성하기 위해 노력하고, 노력을 통해 경력 목표가 달성되고, 이것이 경력 성과로 연결되고, 이는 자아존중감과 경력몰입으로 이어진다는 이론적 모형을 제시하였다. 여성 경력계획에 관한 연구를 살펴보면, 김성국·이용주·박경희(1998)는 여성 또한 경력계획이 있는 여성의 경우 경력몰입에 보다 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과를 제시하고 있다. 또한 문미경·김승연·최무현(2016)에 따르면, 여성은 남성에 비해 상대적으로 더 큰 노동시장 진입 어려움, 일-가정 양립 어려움, 인사 및 보직에서의 차별 등의 어려움을 겪기 때문에 경력계획 설계가 어려우며 직장 이탈이 가속화된다. 이러한 연구결과들은 경력목표를 달성하기 위한 경력계획 수립이 경력몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 점을 뒷받침하고 있다. 따라서 이러한 연구결과들을 토대로 본 연구에서는 다음과 같은 두 개의 연구가설들을 설정하였다.

〈연구가설 2〉 경력계획이 경력몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

〈연구가설 2-1〉 남녀 공무원 간에 경력계획이 경력몰입에 미치는 효과에 차이가 있을 것이다.

## 2) 집단적 조직문화와 경력몰입

조직 구성원과 리더의 관계, 조직의 특성 등은 조직문화에 커다란 영향을 미친다. 젠더 관점의 학자들은 대부분 조직들에 성별화가 있다고 본다. 조직의 성별화는 조직문화의 불평등, 인력 구성의 불평등을 초래할 수 있고, 이것은 성차별적 조직문화를 형성하게 된다는 것이다(임희정, 2009). 위계적 조직 문화는 대체로 남성 중심적, 혹은 집단적 조직문화로 인식되는데 이는 조직에서 여성이 제외되고, 공식, 비공식 네트워크에서 배제되고, 승진 및 보직에서 불리한 위치에 놓일 가능성을 높이게 된다. 또한 남성중심의 조직문화는 야근이나 추가근무를 요구하며, 이러한 환경은 여성의 장기근속을 방해하며(Marongiu & Ekehammar, 1999), 회식 등 업무시간 외 비공식적 모임이 많은 경우 여성은 소외되기 쉽다(Woodall, Edward & Welchman, 1995). 이처럼 집단적 조직문화는 남성에 비해 여성의 관리직 진출에 부정적인 영향을 미칠 뿐만 아니라, 경력몰입을 어렵게 만드는 요인이 되고 있다(임희정, 2009).

집단적 조직문화는 공공조직도 예외는 아니며, 지금까지 이런 조직문화는 남성 중심

적 조직문화와 동일시되어 왔다. 본 연구에서도 위계와 집단을 중시하는 조직문화를 남성 중심적 조직문화로 보고, 전체와 조직을 중시하는 권위주의적인 집단적 조직문화의 특성으로 접근하였다. 따라서 권위주의적인 집단적 조직문화는 여성의 일-가정 양립을 어렵게 만들고, 여성의 경력몰입에 부정적 영향을 미친다는 두 개의 연구가설들을 설정하였다.

〈연구가설 3〉 집단적 조직문화는 경력몰입에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다.

〈연구가설 3-1〉 남녀 공무원 간에 집단적 조직문화가 경력몰입에 미치는 효과에 차이가 있을 것이다.

### 3) 경력개발 프로그램과 경력몰입

조직에서 경력개발 프로그램의 일환으로 운영되는 멘토링(mentoring)이란 숙련된 선임관리자가 멘토(mentor)가 되어 자신보다 경험이 부족한 부하 직원인 멘티(mentee)의 경력개발을 지원하고 정서적·심리적 위안 및 상담을 제공하는 관계이다(김민정·박지혜, 2009). 선행연구들은 공통적으로 멘토가 있는 멘티(부하)가 경력개발이 더 잘 이루어진다는 연구결과를 제시하였다(Fagenson, 1990; Burke & McKeen, 1993; 김민정·박지혜, 2009).

Whitely 외(1991)의 연구에 따르면, 멘토링이 멘티의 경력발전과 경력만족을 증가시킨다고 한다. Tharenou(2001)의 연구에서는 경제활동경험이 부족한 여성의 경우에 멘토링 활동이 남성보다 오히려 더 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 강혜련·조미영(2007)은 남성 중심적 조직에서 멘토가 여성 관리자의 경력 성공에 직접적 영향을 미치지 못하지만, 직무경험의 다양성을 가질 수 있는 기회를 제공하여 경력만족에 영향을 미친다는 분석결과를 제시하였다. 김현동(2015)은 여성 관리자들이 직장-가정 갈등 상황에 직면할 때 멘토링이 어떤 역할을 하는지를 분석하였다. 분석결과, 멘토링 기능은 여성 관리자들이 가정과 일에서 느끼는 부정적 전이의 양방향적 특성과 상호작용하여 이들의 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이러한 멘토링이 조직 내에서 남성들 간에는 자연스럽게 이루어지는 반면, 여성들은 멘토링 관계를 형성하는데 어려움을 겪고 있다. 실제로, 멘토링의 효과가 여성 관리자들에게 대해서 기대수준보다 낮다는 사례가 보고된 바 있다(Ragins & Scandura, 1994). 또한 남성 관리자와 여성 관리자가 받는 멘토링 내용을 비교분석한 결과 차이가 있다는 점이 발견되었다. 남성 관리들은 경력개발을 위한 멘토링이 이루어지는 반면, 여성들은 정서나 심리와 관련된 멘토링 이루어져 경력개발 그 자체와는 무관하다는 것이다(Ragins &

Cotton, 1999; Allen et al., 2004). 이는 멘토링의 목적과 구성, 내용에 따라 경력개발에 영향을 미칠 수 있는 효과가 달라질 수 있음을 의미한다. (김현동, 2015).

경력개발을 위한 교육 및 훈련은 승진에 필요한 조건이다. 교육 프로그램은 승진에 필요한 지식, 기술 및 개인의 자격요건, 관리적 역량을 키울 수 있는 기회이다(Ragins & Sundstrom, 1989). 조직 내에서 경력개발을 위한 공식적 교육 및 훈련은 중요한 요소이지만 비공식적 역량개발을 할 수 있는 다양한 통로들이 있다. 사실상 남성들은 공식적 교육 외에도 조직 내 비공식적 조직이나 모임을 활용하거나 인맥 등 네트워크를 통해 경력성공을 모색하는 경향이 있다. 반면, 여성들 대부분은 자신의 객관적인 자격 요건을 높이고 공식적인 절차를 통해 경력성공을 기대하기 때문에 조직에서 실시하는 훈련 및 개발 기회의 활용 정도는 경력성공에 매우 큰 영향을 미치게 된다(Cannings & Montmarquetee, 1991; Powell & Butterfield, 1994).

이상의 선행연구들을 종합하면, 조직 내·외에서 실시되는 훈련 및 교육 프로그램에 참여할 기회와 멘토링이 여성에게 충분히 제공된다면, 승진에 대한 기대 속에서 여성의 경력몰입은 증가할 것으로 예상된다. 이러한 가정을 토대로 다음과 같은 두 개의 연구가설 들을 설정하였다.

〈연구가설 4〉 경력개발 프로그램은 경력몰입에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

〈연구가설 4-1〉 남녀 공무원 간에 경력개발 프로그램이 경력몰입에 미치는 효과에 차이가 있을 것이다.

#### 4) 직장내 성차별과 경력몰입

기업의 전통적인 인사 관행들은 여성의 성공적인 경력개발에 장애요인으로 작용하고 있다(Morrison, 1992). 모집 채용에서 성별 선호도에 대한 차이가 있으며, 이러한 차이는 여성 관리직 전체 규모에 영향을 줄 수 있다(Lahtinen & Wilson, 1994). 또한 조직 내에서 인력의 배치 및 이동에서의 차이가 발생하는데, 이것은 주요 업무는 남성이 맞고 민원이나 보조 업무는 여성이 맞게 되는 보직의 차이에서 성차별이 발생하게 된다(Morrison, 1992). 따라서 여성은 조직 내에서 보직의 차이를 가져오게 되며 이는 장기적으로 여성이 관리직 지위에 오르기 어렵게 하는 요인이 된다(Lubin, 1996). 또한, 승진에 있어서도 여성과 남성은 다르게 평가를 받는다. 객관적 기준에 의한 승진제도를 시행하는 조직에서 여성의 관리직 승진이 보다 수월한 것으로 나타났다(Burke & Nelson, 2002). 관리직 승진에서 여성이 적은 것은 여성이 남성에게 비해 관리역량을 개발할 수 있는 기회가 상대적으로 적은 직무에 배치되기 때문이라는 연구결과가 존재한다(Van



Velsor & Hughes, 1990). 그럼에도 불구하고 여성에게는 주요 부서와 핵심부서에서 경력을 쌓을 기회가 충분히 제공되지 않는다. 때문에 다양한 경험을 요구하는 관리직급의 경우 여성이 발탁되기는 쉽지 않다(Hitt & Barr, 1989; Heilman, 1983, 1995; Thomas & Gabarro, 1999). 또한, Yamagata·Yeh·Stewman & Dodge(1997)의 연구에 의하면 평가의 측면에서의 남성과 여성의 차이도 나타나고 있는데, 가시적 성과가 드러나는 조직의 경우 남성들이 주로 배치되어 있는 반면, 여성들은 개인의 수행능력이 생산성으로 연결되기 어려운 부서에 집중되어 있고, 이러한 조직 배치로 인해 개인의 성과를 측정하는데 남성보다는 여성이 불리하다는 것이다. 때문에 여성이 일정한 직위에 오르고 나면 더 이상 승진이 어려운 상황이 발생하는 유리천장이 작동한다고 한다(최우성, 2011).

한편, 조직에서의 성차별은 남성 중심의 성 고정관념에 기반한 것으로 여성을 부당하게 대우하거나 평가하는 것을 의미한다(원숙연·최윤희, 2015; 김은혜·송건섭, 2015). 박현주·최은영(2014)은 성차별 인식이 경력목표에 어떤 영향을 미치는지를 기혼 여성 관리자들을 대상으로 실증 분석한 결과, 성차별이 없는 상태 즉 공정한 상태가 여성 근로자의 경력전망에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 선행연구들을 종합하여 본 연구는 다음과 같이 직장내 성차별은 여성 공무원의 경력몰입에 부정적인 영향을 끼칠 것이라는 연구가설을 설정하였다. 또한 직장내 성차별의 대상인 여성 공무원들의 경력몰입과 남성 공무원의 경력몰입에는 차이가 있을 것이라는 연구가설을 추가적으로 설정하였다.

<연구가설 5> 직장내 성차별은 경력몰입에 부정적인(-) 영향을 미칠 것이다.

<연구가설 5-1> 남녀 공무원 간에 직장내 성차별이 경력몰입에 미치는 효과에 차이가 있을 것이다.

## 5) 경력몰입과 경력만족

경력몰입(career commitment)은 자신의 직업에 대한 열정과 동기부여의 정도를 의미한다. Hall(1996, 1971)은 경력몰입은 자신이 선택한 직업에서 일하고자 하는 동기부여의 정도로 개념화하였다. Blau(1988)는 경력몰입을 ‘개인의 직업 또는 일에 대한 태도’로 정의하였다. 비슷한 시각에서 Carson and Bedeian (1994)는 경력 몰입을 ‘선택한 직업에서 개인의 일에 대한 동기’로 정의하였다. 이처럼 경력몰입은 개인적 경력목표의 개발과 이러한 목표들에 대한 확인 및 관여와 관계된다(Collarelli & Bishop, 1990; Mueller, Wallace, & Price, 1992). 신자유주의 패러다임 하에서 조직이 개인에게 평생에 걸친 직장내 경력을 보장해주기 어려워짐에 따라 경력몰입은 직업의 의미와 지속을 결

정하는 중요한 요인으로 작용하고 있다(Colarelli & Bishop, 1990; Aryee, Yue, & Chew, 1994).

한편, 경력만족(career satisfaction)은 직업 생활에서 개인의 지식과 능력을 몰입한 결과에 대한 만족을 의미한다. Greenhaus·Parasuraman & Wormley(1990)는 경력만족을 ‘임금, 승진, 발전 기회 등을 포함한 개인 경력들의 내재적 및 외재적 측면들로부터 도출되는 만족감’으로 정의하였다. Jen-Ruei Fu(2010)는 경력만족을 ‘개인의 경력선택을 통해 경험한 전반적인 만족감의 수준’으로 정의하였다. 경력에서의 성공개념은 경력만족으로 측정할 수 있고, 경력만족은 개인의 가치가 자신의 경력에 적응된 정도이며(Hall, 1996), 개인이 가지고 있는 자신의 경력에 대한 전반적인 심리적 지향성을 의미한다(Gattiker & Larwood, 1988). 경력만족은 개인이 자신의 경력발전이 자신의 목표, 가치 및 선호와 일치한다고 믿는 정도로 측정될 수 있다(Erdogan, Kraimer, & Liden, 2004; Heslin, 2003; Seibert & Kraimer, 2001).

경력몰입을 경력만족의 결정요인으로 제시한 많은 선행연구들을 찾아볼 수 있다(Carson, Roe, Birkenmeier & Philips, 1999; Day & Allen, 2004; Poon, 2004; Ballout, 2009). Carson, Roe, Birkenmeier and Philips(1999)의 연구에 따르면, 높은 경력몰입을 가지고 있는 개인들은 낮은 경력몰입을 가진 개인들에 비해 높은 경력만족을 보이는 것으로 나타났다. 비슷하게, Day & Allen(2004)의 연구는 경력몰입이 경력만족과 긍정적인 관계가 있음을 입증하였다. Poon(2004)의 연구는 주관적 경력성공과 같은 내재적 직무산출이 경력만족, 경력 멘토링, 경력 몰입 및 경력 성공 인식에 의해 영향을 받는다는 것을 입증하였다. Ballout(2009) 역시 경력몰입이 자기효능감의 조절효과를 통해 경력만족에 유의미한 영향을 미친다는 것을 입증하였다.

한편, 경력만족을 경력몰입의 결정요인으로 다룬 소수 연구들도 있다. Igbaria & Greenhaus(1992)의 연구에서 경력만족은 경력몰입에 정(+)의 영향을 미치고, 이직의도에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 서균석 외(2003)의 연구에서는 경력성공 변수인 경력만족과 경력전망이 경력몰입에 정(+)의 직접적인 영향을 미치며, 외재적 경력만족 변수에 직접적인 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 조직의 경력관리 노력은 경력성공(경력만족, 경력전망) 지각에 정(+)의 직접적인 영향을 미치며, 개인 경력관리로서의 경력전술은 경력성공에 정(+)의 직접적인 영향을 미치지만, 개인의 경력계획 자체는 경력성공에 유의미한 영향력을 미치지 않는 것으로 밝혀졌다. 이상의 선행연구들을 종합하면, 대부분 경력몰입이 경력만족에 긍정적인 영향을 미치는 독립변수로 제시되었다. 또한 이상의 연구결과들을 종합하면 남성에 비해 여성의 경력몰입이 낮으

며 따라서 경력몰입이 경력만족에 미치는 효과 역시 남녀 간에 다를 것으로 쉽게 예상할 수 있다. 이러한 연구결과를 토대로 다음과 같은 두 개의 연구가설들을 설정하였다.

〈연구가설 6〉 경력몰입은 경력만족에 긍정적인(+) 영향을 미칠 것이다.

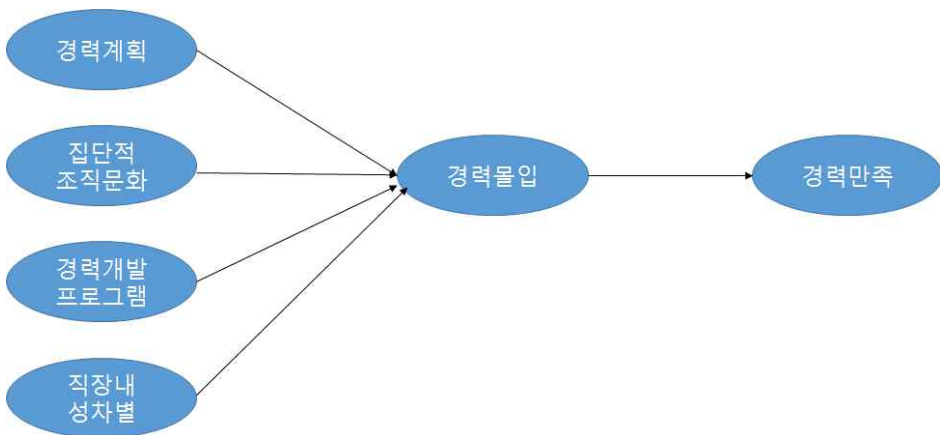
〈연구가설 6-1〉 남녀 공무원 간에 경력몰입이 경력만족에 미치는 효과에 차이가 있을 것이다.

### Ⅲ. 조사 설계

#### 1. 연구모형

이상에서 살펴본 바와 같이 경력개발 및 경력만족 관련 선행연구들에서 경력개발의 효과나 경력만족의 원인을 단편적으로 분석한 연구들은 있었지만, 경력계획, 집단적 조직문화, 경력개발 프로그램, 직장내 성차별, 경력몰입이 경력만족에 미치는 효과를 종합적으로 분석한 연구는 찾아보기 어려운 상황이다. 본 연구에서는 이러한 단편적인 선행연구들의 한계를 극복하기 위해 구조방정식모형 분석을 통해 경력계획, 집단적 조직문화, 경력개발 프로그램, 직장내 성차별이 경력몰입을 매개로 경력만족에 미치는 효과를 분석하고자 하였다. 이를 위해 선행연구들을 토대로 〈그림 1〉과 같은 연구모형을 도출하였다.

〈그림 1〉 연구모형



연구모형에서 경력계획, 집단적 조직문화, 경력개발 프로그램, 직장내 성차별은 외생 변수(exogenous variable)로, 경력몰입과 경력만족은 내생변수(endogenous variable)로

취급되었다. 특히, 경력몰입은 매개변수로서 4개 독립변수들이 경력만족에 미치는 간접 효과를 측정하기 위해 이용되었다. 이들 각각은 잠재변수(latent variable)로서 3-4개의 측정변수(measurement variables)들에 의해 간접적으로 측정되었다.

## 2. 변수의 측정

이론 및 선행연구들을 토대로 경력계획, 집단적 조직문화, 경력개발 프로그램, 직장내 성차별, 경력몰입, 경력만족 등 6개 잠재변수들 각각을 측정하기 위해 3-4개의 문항들이 측정지표로 이용되었다. 각 문항에 대한 응답을 위해 “매우 그렇지 않다(1점)”에서 “매우 그렇다(5점)의 5점 리커트형 척도가 사용되었다. <표 1>은 6개 잠재변수들을 측정하기 위해 이용된 19개의 측정문항들 정리한 것이다.

<표 1> 잠재변수와 측정지표

잠재변수	측정지표	이론적 배경
경력계획 ( $\alpha=.72$ )	1. 근속 기간 동안 경력목표를 세우면서 근무해 왔다.	김성국·이용주·박경희(1998), 조영복·하태영, 2010)
	2. 향후 경력에 대한 계획을 가지고 있다.	
	3. 경력목표를 이를 나만의 전략을 가지고 있다.	
	4. 경력목표에 도달하기 위해 무엇을 해야 할지를 알고 있다.	
집단적 조직문화 ( $\alpha=.75$ )	1. 우리조직은 회식을 자주하는 편이다	Linehan(2001); Marongiu & Ekehammar(1999); Woodall, Edward & Welchman(1995); 임희정(2009)
	2. 우리조직은 야근을 자주하는 편이다	
	3. 우리조직은 상사와 부하간의 위계질서가 강한 편이다	
경력개발 프로그램 ( $\alpha=.66$ )	우리 조직은 경력개발을 위한 상사나 선배의 멘토링 제도를 갖고 있다.	강혜련 및 조미영(2007), 김현동(2015)
	2. 우리 조직은 직원들의 적성과 능력에 부합하는 보직관리를 위한 프로 그램을 운영하고 있다.	
	3. 우리 조직은 직원들의 역량개발 및 경력개발을 위한 교육프로그램을 운영하고 있다.	
직장내 성차별 ( $\alpha=.71$ )	1. 직무가 성별에 따라 보이지 않게 분리되어 있다.	원숙연·최윤희(2015), 김은혜·송건섭(2015), 곽현주·최은영(2014)
	2. 주요보직이 성별에 따라 차이가 있다	
	3. 승진 가능한 최고직급에서 성별에 따른 차이가 난다.	
경력몰입 ( $\alpha=.65$ )	1. 나에게 있어, 현재의 직장은 근무하기에 최상의 조직이라고 생각한다.	Hall(1996, 1971), Blau(1985), 조영복·하태영(2010)
	2. 현 직장은 나로 하여금 직무성취를 내는데 최선을 다하도록 고무시킨다.	
	3. 현 직무는 내가 추구하는 경력목표를 이루기에 적합하다.	
경력만족 ( $\alpha=.65$ )	1. 나의 직장경력을 경력목표 달성이란 측면에서 돌아켜 볼 때 만족한다.	Carson, Roe, Birkenmeier & Philips(1999), Day & Allen(2004), Greenhaus et al.(1990), 조영복·하태영(2010)
	2. 직장경력을 경제적 측면에서 볼 때 만족한다.	
	3. 직장경력을 승진이란 측면에서 볼 때 만족한다.	

\*괄호안은 Cronbach's  $\alpha$

우선 외생변수인, 경력계획은 김성국·이용주·박경희(1998), 조영복·하태영(2010) 등의 연구를 토대로 응답자들이 얼마나 분명하고 구체적인 경력목표를 지니고 있는지를 측정하는데 초점을 맞추었다. 이를 위해, 지금까지 경력목표의 수립 여부, 향후 경력에 대한 계획, 경력목표의 달성 전략, 경력목표의 달성 방법 등을 묻는 4개 문항들이 활용되었다. 집단적 조직문화는 Marongiu & Ekehammar(1999), Linehan(2001), Woodall, Edward & Welchman(1995), 임희정(2009) 등의 연구를 토대로 공공조직의 집단적이며, 남성적인 조직문화를 측정하는데 초점이 맞춰졌다. 이를 위해 회식의 빈도, 야근의 빈도, 상하간 위계질서 등을 측정하는 3개 문항들이 포함되었다. 경력개발 프로그램은 강혜련 및 조미영(2007), 김현동(2015) 등의 연구를 토대로 공공조직내 경력개발 프로그램의 활용 정도를 측정하는데 초점이 맞춰졌다. 이를 위해 멘토링 제도의 운영, 보직관리 프로그램 운영, 경력개발을 위한 교육 프로그램 운영 등을 측정하는 3개 문항들이 활용되었다. 직장내 성차별은 공공조직내 성차별 정도를 측정하는데 초점이 맞춰졌다. 이를 위해 성별에 따른 직무의 분리, 성별에 따른 보직 차이, 성별에 따른 승진 차이 등을 측정하는 3개 문항들이 사용되었다.

매개변수인 경력몰입은 Hall(1996, 1971), Carson and Bedeian (1994), Blau(1985), 조영복·하태영(2010) 등의 연구를 토대로 응답자의 일에 대한 동기부여 정도를 측정하는데 초점이 맞춰졌다. 이를 위해 직장에 대한 만족도, 직장의 동기부여, 직무와 경력목표간 관계 등을 측정하는 3개 문항들이 이용되었다.

마지막으로, 종속변수인 경력만족은 Carson, Roe, Birkenmeier & Philips(1999), Day & Allen(2004), Greenhaus et al.(1990), 조영복·하태영(2010) 등의 연구를 기초로 직장 경력에 대한 만족도를 측정하는데 초점이 맞춰졌다. 이를 위해, 경력목표 달성 측면의 만족도, 경제적 측면 만족도, 승진 측면 만족도를 측정하는 3개 문항들이 사용되었다.

### 3. 자료수집 절차

본 연구는 한국여성정책연구원에서 2016년 7월 1일부터 20일까지 한국경제경영연구원에 의뢰하여 실시된 ‘여성공무원 역량 및 경력개발관련 설문조사’ 자료를 분석에 이용하였다. 설문조사의 모집단은 중앙과 지방정부 공무원들로서, 지역, 성별, 연령 등을 고려한 층화표본추출(stratified sampling) 방법을 이용해 표본이 추출되었다. 표본을 대상으로 한 설문조사를 위해 구조화된 설문지가 사용되었으며, 훈련된 설문 조사원이 1:1 면담조사를 통해 총 1,000명의 응답자들로부터 자료를 수집하였다.

응답자들의 인구 구성학적 특성은 <표 2>와 같다. 응답자들의 성별은 남성이 여성에

비해 2배 정도 많게 분포되었다. 구체적으로 살펴보면, 직종별로는 행정직이 75.5%, 기술직이 23.2%를 차지하였고, 직급별로는 6급 33.7%, 7급 28.9%, 5급 16.7% 등의 순으로 많게 나타났다. 자녀수에서는 무자녀가 52%로 가장 많은 비율을 보였고, 8세 미만 2명이 9%를 차지하였다.

〈표 2〉 응답자들의 인구구성학적 특성

구분		사례 수	비율(%)
성별	남자	668	66.8
	여자	332	33.2
직종	행정직	755	75.5
	기술직	232	23.2
	전문계약직	13	1.3
결혼 여부	기혼	745	74.5
	미혼	255	25.5
임용후 취득학위	학사	341	34.1
	석사	95	9.5
	박사	4	0.4
	기타/무응답	24	2.4
자녀수	없음	520	52.0
	만8세 미만 1명	85	8.5
	만8세 미만 2명	90	9.0
	만8세 미만 1명 + 만8세 이상 1명	68	6.8
	기타	237	23.7
직급	고위공무원	-	-
	4급	49	4.9
	5급	167	16.7
	6급	337	33.7
	7급	289	28.9
	8급	136	13.6
	9급	22	2.2
기타	-	-	

## IV. 분석결과

### 1. 기술통계분석 및 집단 간 비교

남녀 공무원 두 집단 간에 경력 관련 인식에 차이가 있는가를 알아보기 위해, 6개 잠재변수들에 대한 t-검정을 실시하였다. 〈표 3〉은 19개 문항들에 대한 남녀 공무원 집단의 평균, 표준편차, t-검정 통계량(p값)을 정리한 것이다.

〈표 3〉 측정지표별 남녀 공무원 집단간 비교

잠재변수	측정지표	남성	여성	t-값 (p)
		평균 (표준편차)	평균 (표준편차)	
경력계획	1. 근속 기간 동안 경력목표를 세우면서 근무해 왔다.	3.34 (1.02)	3.19 (1.01)	t=-2.26*
	2. 향후 경력에 대한 계획을 가지고 있다.	3.59 (0.91)	3.26 (0.99)	t=-5.33***
	3. 경력목표를 이룰 나만의 전략을 가지고 있다.	3.22 (0.96)	3.02 (1.06)	t=-2.96**
	4. 경력목표에 도달하기 위해 무엇을 해야 할지를 알고 있다.	3.58 (0.96)	3.29 (1.08)	t=-4.25***
집단적 조직문화	1. 우리조직은 회식을 자주하는 편이다	2.86 (1.05)	2.85 (1.11)	t=-0.22
	2. 우리조직은 야근을 자주하는 편이다	3.41 (1.10)	3.27 (1.04)	t=-2.00*
	3. 우리조직은 상사와 부하간의 위계질서가 강한 편이다	3.30 (1.00)	3.27 (1.11)	t=-0.30
경력개발 프로그램	1. 우리 조직은 경력개발을 위한 상사나 선배의 멘토링 제도를 갖고 있다.	3.26 (1.04)	3.00 (1.04)	t=-3.75***
	2. 우리 조직은 직원들의 적성과 능력에 부합하는 보직관리를 위한 프로그램을 운영하고 있다.	3.20 (1.07)	2.81 (1.01)	t=-5.51***
	3. 우리 조직은 직원들의 역량개발 및 경력개발을 위한 교육프로그램을 운영하고 있다.	3.43 (1.07)	3.08 (1.05)	t=-4.87***
직장내 성차별	1. 직무가 성별에 따라 보이지 않게 분리되어 있다.	2.97 (1.17)	2.87 (1.15)	t=-1.26
	2. 주요보직이 성별에 따라 차이가 있다	2.88 (1.13)	3.04 (1.19)	t=2.01*
	3. 승진 가능한 최고직급에서 성별에 따른 차이가 난다.	2.80 (1.21)	3.21 (1.21)	t=5.06***
경력몰입	1. 나에게 있어, 현재의 직장은 근무하기에 최상의 조직이라고 생각한다.	3.36 (1.03)	3.17 (0.96)	t=-2.82**
	2. 현 직장은 나로 하여금 직무성과를 내는데 최선을 다하도록 고무시킨다.	3.39 (1.04)	3.21 (1.00)	t=2.70**
	3. 현 직무는 내가 추구하는 경력목표를 이루기에 적합하다.	3.40 (0.97)	3.24 (1.00)	t=-2.41*
경력만족	1. 나의 직장경력을 경력목표달성이란 측면에서 돌이켜 볼 때 만족한다.	3.24 (1.03)	3.21 (1.03)	t=-0.44
	2. 직장경력을 경제적 측면에서 볼 때 만족한다.	3.01 (1.05)	3.00 (1.04)	t=-0.24
	3. 직장경력을 승진이란 측면에서 볼 때 만족한다.	3.17 (1.01)	3.00 (1.05)	t=-2.63**

분석결과, 직장 내 성차별의 2개 문항을 제외한 모든 문항에서 남자들의 응답치가 여자들의 응답치에 비해 높게 나타났다. 구체적으로, 경력계획, 집단적 조직문화, 경력개발 프로그램, 경력몰입, 경력만족 요인들의 모든 항목에서 남성이 여성 응답자들에 비해 높은 응답치를 보였다. 그러나 직장 내 성차별 요인의 경우, 남성에 비해 여성 응답자들은 공직사회 내에서 성별에 따라 주요 보직과 승진 가능한 직급에서 차이가 있다는 인식이 강한 것으로 나타났다. 또한 14개 문항에 대한 응답에서 남녀 응답의 평균에는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.

## 2. 구조방정식모형 분석

### 1) 측정모형의 신뢰도와 타당도 검증

본 연구에서는 각 요인들이 경력만족에 미치는 영향을 구조적으로 분석하기 위해 구조방정식모형 분석을 실시하였다. 설문조사를 통해 수집된 데이터에 대한 구조방정식모형의 추정을 위해 AMOS 23 프로그램이 이용되었다.

본 연구는 선행연구들을 토대로 각 잠재변수의 측정지표들이 구성되었으며, 따라서 확증적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 측정지표들에 대한 신뢰도와 타당도 검증이 이루어졌다. 신뢰도와 타당도 검증은 측정지표들과 각 잠재변수간의 관계를 검증하는데 초점이 맞춰졌다. 신뢰도 검증에는 내적 일관성 지수인 Cronbach- $\alpha$ , AVE(average variance extracted), 및 종합신뢰도(C.R.)가 이용되었다(Hair et al., 1992). 또한 잠재변수들에 대한 수렴타당도와 판별타당도를 검증하기 위해 요인적재치의 크기(Anderson & Gerbing, 1988), 및 AVE 검증방법이(Fornell & Larcker, 1981) 이용되었다.

먼저 잠재변수들을 측정하기 위해 사용된 지표들의 신뢰도는 전반적으로 수용가능한 수준으로 평가되었다. <표 3>에서 보듯이 각 잠재변수의 Cronbach- $\alpha$ 는 0.65-0.75로 나타나 내적일관성 신뢰도는 다소 낮지만 수용할만한 수준으로 평가되었다. 또한 Cronbach- $\alpha$ 의 과소추정 문제를 고려한 종합신뢰도 역시 기준인 0.6(Fornell & Larcker, 1981)을 상회하는 0.62(집단적 조직문화)에서 0.72(경력계획)로 우수한 것으로 나타났다. AVE도 0.49-0.68로 조직문화(AVE=0.49)를 제외한 나머지 잠재변수들은 기준인 0.5를(Bagozzi & Yi, 1988) 초과하였다(<표 4>의 대각선 값 참조).

다음으로 타당도 검증은 수렴타당도와 판별타당도로 구분하여 검증되었다. 먼저 수렴타당도의 평가를 위해 요인적재치의 크기를 검토하였다. 경력계획의 1개 문항(0.55)을 제외한 나머지 지표들이 0.60 이상의 표준화적재치를 보였으며, 모두  $p < 0.05$ 로 통계적



으로 유의미하였다. 따라서 측정모형의 수렴타당도는 수용할 만한 수준이었다.

판별타당도는 AVE와 잠재변수간 상관관계수 제곱( $r^2$ )을 비교하는 방식으로 검증되었다 (Fornell & Larcker, 1981). <표 4>에 나타난 것처럼 AVE는 0.49-0.68이었고, 경력몰입과 경력만족( $r=0.86$ )을 제외한 나머지 잠재변수들 간의 상관관계 제곱( $r^2$ ) 0.00-0.49 보다 같거나 큰 것으로 나타나 판별타당도는 전반적으로 수용가능한 수준으로 평가되었다.

<표 4> 잠재변수 상관관계 행렬

잠재변수	경력계획	조직문화	경력개발	성차별	경력몰입	경력만족
경력계획	0.61					
집단적 조직문화	.13	0.49				
경력개발프로그램	.39	.08	0.59			
직장내성차별	-.04	.46	-.26	0.68		
경력몰입	.58	-.14	.71	-.23	0.68	
경력만족	.55	-.04	.71	-.14	.86	0.67

\* 주: 상관관계 행렬에서 대각선 값은 AVE임

## 2) 다집단 구조방정식모형(multi-group structural equation modeling)

다음으로 남녀 공무원간에 경력만족 결정모형에 차이가 있는가를 비교분석하기 위해 다집단 구조방정식모형(multi-group SEM) 분석을 실시하였다. 구조방정식모형의 분석은 2단계로 진행되었다. 첫째, 관측치들을 연구모형에 적합(fitting)시키는 과정을 통해 필요한 모수들이 추정되었다. 구조방정식모형은 관측치들의 공분산 행렬을 토대로 추정되었으며, 최대우도법(maximum likelihood)이 모수추정 방법으로는 사용되었다. 둘째, 남녀 집단간 구조모형의 비교를 위해 다집단 구조방정식모형(multi-group SEM) 분석이 실시되었다. 다집단 구조방정식모형 분석을 위해 집단간 불변성(invariance) 검증 절차가 진행된 이후, 남녀 집단 간에 구조계수들에 대한 비교가 이루어졌다.<sup>1)</sup>

1) 대안모형으로 매개변수인 경력몰입을 독립변수로 설정하고 다른 변수들과 함께 경력만족에 어떠한 영향을 미치는지를 검토하였다. 전체집단을 대상으로 분석한 결과 모형의 적합도는 NNFI=.95, RMSEA=.04, CFI=.96으로 높게 나타났으나, 경력개발 프로그램과 경력몰입만 경력만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 경력몰입의 매개효과를 설정한 본 연구의 연구모형이 더 우수함을 뒷받침하고 있다.

또 다른 대안모형으로 4개 외생변수들이 경력몰입을 매개로 경력만족에 미치는 간접효과뿐만 아니라 각각이 경력만족에 미치는 직접효과를 포함한 모형을 검증하였다. 전체집단을 대상으로 분석한 결과 모형의 적합도는 NNFI=.96, RMSEA=.04, CFI=.96으로 높게 나타났으나, 경력개발 프로그램만이 경력만족에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

〈표 5〉 불변성 검증: 적합도 지수

구분	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	p	NNFI (TLI)	RMSEA	CFI
집단별 분석								
남성	313.82	141	-	-	.000	.921	.043	.935
여성	261.99	141	-	-	.000	.911	.051	.913
Model 1: 비제약 모형	575.91	282	-	-	.000	.912	.032	.927
Model 2: 요인적재치 제약	590.32	295	14.41	13	>0.05	.915	.032	.927
Model 3: 요인적재치 + 구조계수 제약	614.17	300	23.85	5	<0.05	.912	.032	.922

불변성 검증(invariance test) 절차는 측정모형 불변성 검증과 구조모형 불변성 검증의 2단계로 진행되었다. 우선 측정모형 불변성 검증결과, 비제약 모형(Model 1)과 요인적재치를 제약한 모형간에 유의미한 차이가 존재하지 않았다( $\Delta\chi^2=14.41$ ,  $\Delta df=13$ ,  $p>0.05$ ). 이러한 결과는 남녀 두 집단 모두 집단에 관계없이 동일한 잠재변수들로 측정되었으며, 따라서 남녀 응답자들 간에 설문문항들에 대한 해석 차이는 없음을 보여준다.<sup>2)</sup>

따라서 다음 단계인 구조계수에 대한 비교가 실시되었다. 이를 위해 요인적재치만을 제약한 모형(Model 2)과 요인적재치와 구조계수를 함께 제약한 모형(Model 3) 간에 유의미한 차이가 있는지 검증되었다. 검증결과, Model 2와 Model 3간에  $\Delta\chi^2=23.85$ ( $\Delta df=5$ )로 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다( $p<0.05$ ). 이러한 결과는 남녀 공무원 집단 간에 외생잠재변수들이 내생잠재변수들에 미치는 효과에서 유의미한 차이가 존재함을 의미한다. 따라서 남녀 공무원간에 경력만족에 대한 결정요인에서 성별 차이를 가정한 〈연구가설 1〉은 지지되었다.

다음으로 남녀 공무원 집단 각각의 구조계수들을 비교하였다. 〈표 6〉은 남녀 공무원 집단간 구조계수를 비교한 것이다. 〈표 6〉에서 제시된 것처럼, 남녀 공무원 집단 간에는 경력계획, 집단적 조직문화, 경력개발 프로그램, 직장내 성차별이 경력몰입을 통해 경력만족에 미치는 효과에서 상당한 차이가 존재함을 확인할 수 있다. 구체적으로, 경력계획이 경력몰입에 미치는 효과는 남성이( $\beta=0.481$ ) 여성( $\beta=0.221$ )에 비해 훨씬 큰 것으로 나타났다. 두 집단 모두에서 경력계획이 경력몰입에 미치는 효과는 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 따라서 〈연구가설 2〉는 지지되었다. 또한 남녀 공무원 집단 간에 경로계수에 유의미한 차이가 있는가를 검증하였다. t-검증 결과  $t=2.34$ ( $p<0.05$ )로 두 집단의

2) 측정불변성이 위배되는 경우 측정지표들에 대해 얻어진 데이터의 의미 있는 해석이 어렵게 된다. 측정불변성은 요인불변성(factorial invariance)으로도 불린다(Kline, 2011).

경로계수들 간에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다.<sup>3)</sup> 따라서 〈연구가설 2-1〉은 지지되었다.

집단적 조직문화가 경력몰입에 미치는 효과는 여성( $\beta = -.391$ ) 집단에서만 유의미한 것으로 나타났다. 그러나 두 집단 모두 경로계수가 음(-)의 부호로 나타남으로써, 집단적 조직문화가 경력몰입에 부정적인 영향을 미치고 있음을 보여주었다. 따라서 〈연구가설 3〉은 부분적으로 지지되었다. 또한 남녀 공무원 집단 간에 경로계수에 유의미한 차이가 있는가를 검증하였다. t-검증 결과 두 집단의 경로계수들 간에 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 〈연구가설 3-1〉은 기각되었다.

경력개발 프로그램이 경력몰입에 미치는 효과는 여성( $\beta = .685$ )이 남성( $\beta = .590$ )에 비해 약간 큰 것으로 나타났다. 또한 남녀 두 집단 모두에서 경력개발 프로그램이 경력몰입에 긍정적인(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 〈연구가설 4〉는 지지되었다. 또한 남녀 공무원 집단 간에 경로계수에 유의미한 차이가 있는가를 검증하였다. t-검증 결과 두 집단의 경로계수들 간에 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 〈연구가설 4-1〉은 기각되었다.

직장내 성차별이 경력몰입 미치는 효과는 여성( $\beta = .194$ ) 집단에서만 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. 그러나 가설과는 반대로 경로계수가 양(+)의 부호로 나타났다. 반면 남성 집단의 경우 경로계수가 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 〈연구가설 5〉는 통계적으로 기각되었다. 그러나 이러한 결과는 직장내 성차별이 역설적으로 여성 집단에게 동기부여 요인으로 작용하고 있는 것으로 해석될 수 있다. 즉, 직장내 성차별을 극복하기 위해 보다 적극적으로 경력몰입이 이루어지고 있는 것으로 판단된다. 또한 남녀 공무원 집단 간에 경로계수에 유의미한 차이가 있는가를 검증하였다. t-검증 결과 두 집단의 경로계수들 간에 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 따라서 〈연구가설 5-1〉은 기각되었다.

마지막으로, 매개변수인 경력몰입이 종속변수인 경력만족에 미치는 효과는 남녀 두 집단 모두 매우 크게 나타났다. 구체적으로, 경로계수는 남성( $\beta = .917$ )이 여성( $\beta = .824$ )에 비해 다소 높게 나타났으며, 두 집단 모두 통계적으로 유의미하였다( $p < 0.05$ ). 따라서 〈연구가설 6〉은 지지되었다. 또한 남녀 공무원 집단 간에 경로계수에 유의미한 차이가 있는가를 검증하였다. t-검증 결과 두 집단의 경로계수들 간에 유의미한 차이가 없는 것으로

3) AMOS는 두 집단 간 경로계수의 차이에 대한 검증을 위해 C.R. 값을 이용한다. C.R.은 t-검증과 동일한 결과를 산출한다. 또한 집단을 구분하여 분석한 결과에서 한 경로계수가 유의미하고 또 다른 경로계수가 유의미하지 않은 경우에도 다집단 구조방정식모형은 분석방법이 엄격하기 때문에 두 집단간 경로계수 차이 검증 결과가 유의미하지 않을 수 있다.

나타났다. 따라서 <연구가설 6-1>은 기각되었다.

<표 6> 남녀 공무원 집단간 경로계수의 비교

표준화 경로계수( $\beta$ )	남성	여성	경로계수 차이 유의도 검증
경력계획 → 경력몰입	.481***	.225**	t=2.36(p<0.05)
집단적 조직문화 → 경력몰입	-.134	-.391***	t=1.80(p>0.05)
경력개발 프로그램 → 경력몰입	.590***	.685***	t=-.164(p>0.05)
직장내 성차별 → 경력몰입	-.008	.194*	t=-1.70(p>0.05)
경력몰입 → 경력만족	.917***	.824***	t=1.89(p>0.05)

Note: \*(<0.05, \*\*(<0.01, \*\*\*(<0.001

## V. 결론 및 시사점

공무원의 경력몰입과 경력만족에 관한 많은 선행연구들에도 불구하고, 직장내 가정의 양립이라는 이중부담 속에 놓여있는 여성 공무원들의 경력몰입이나 경력만족을 결정하는 요인들에 대한 연구는 상대적으로 중요한 연구주제로 다루어지지 못하였다. 이러한 상황에서 본 연구는 남녀 공무원간에 경력만족 결정요인들의 구조적 관계를 비교분석함으로써, 여성의 경력만족을 제고하기 위한 실질적인 시사점을 제공하고자 하였다. 분석결과, 직장내 성차별을 제외한 경력계획, 집단적 조직문화, 경력개발 프로그램, 경력몰입, 경력만족 요인들 모두에서 남성이 여성 응답자들에 비해 높은 응답을 보였다. 또한 여성 응답자들은 공직사회 내에 성별에 따라 주요 보직과 승진에서 차이가 있다는 인식이 강한 것으로 나타났다. 다집단 구조방정식모형 분석결과, 남녀 공무원 집단 간에는 경력계획, 집단적 조직문화, 경력개발 프로그램, 직장내 성차별이 경력몰입을 통해 경력만족에 미치는 효과에서 커다란 차이가 존재하였다. 이러한 분석결과는 여성 공무원의 경력개발과 경력만족 제고 측면에서 다음과 같은 중요한 시사점들을 제시하고 있다.

첫째, 여성 공무원의 경력만족에 영향을 미치는 요인들 가운데 직장내 성차별과 경력몰입의 관계를 살펴보면, 대부분의 선행연구들은(Van Velsor & Hughes, 1990) 성차별이 직장내 동기부여에 부정적인 영향을 미친다는 연구결과들을 제시하고 있다. 그러나 본 연구에서 성차별은 여성의 경력몰입에는 유의미한 영향을 미치지만 남성에게는 영향을 미치지 않는 것으로 분석되었다. 특히, 여성 응답자들은 주요 보직과 승진 가능한 최고 직급에서 남성 응답자들에 비해 성별 차이를 더 심각하게 인식하는 것으로 나타났다.

그러나 두 집단 간에 직무의 성별분리에 대한 차이 인식은 다르지 않은 것으로 나타났다. 또한 직장내 성차별이 경력몰입에 미치는 영향의 경우, 여성은 양(+)<sup>1)</sup>의 유의미한 관계를 보인 반면, 남성의 경우 매우 작지만 음(-)<sup>2)</sup>의 부호를 보였다. 이러한 결과는 성차별이 여성들의 동기부여에 영향을 미치고 있음을 보여준다. 즉, 성차별이 존재할수록 이것을 극복하기 위한 여성들의 노력 역시 많아진다는 것을 의미한다. 그러나 이러한 분석결과가 성차별을 정당화할 수는 없다. 따라서 앞으로 여성들의 직장내 몰입 동기에 대한 보다 심도 있는 과학적 연구와 논의가 진행될 필요가 있다.

둘째, 여성 공무원은 남성 공무원에 비해 경력계획 및 경력개발 프로그램에서 상대적으로 취약한 것으로 나타났다. 특히, 여성 공무원의 경우 경력개발 프로그램이 경력몰입에 압도적으로 큰 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 이러한 결과는 남성 공무원이 여성 공무원에 비해 분명한 경력목표를 설정하고, 또한 목표를 달성하기 위해 구체적인 계획과 전략을 활용하고 있음을 보여준다. 또한 경력개발 프로그램 측면에서도 여성 공무원들은 멘토링, 보직관리 프로그램, 경력개발 교육에서 남성들에 비해 어려움을 겪고 있음을 의미한다.

따라서 여성 공무원의 역량을 증진하고 경력개발을 촉진하기 위해서는 여성 공무원들이 구체적인 경력목표를 설정하고, 이를 달성하기 위한 체계적인 경력개발 전략들을 수립하도록 지원할 필요가 있다. 이를 위해서는 무엇보다 여성 공무원 대상 경력개발 프로그램들을 대폭 강화할 필요가 있다. 구체적으로, 각 여성 공무원의 적성과 역량 맞춤형 보직관리 프로그램, 역량개발 및 경력개발을 위한 교육 및 훈련 프로그램, 여성 관리자 비율 향상 프로그램, 관리자나 상사의 경력개발 멘토링 등을 보다 확대해야 한다. 특히, 여성 관리자들을 멘토로 활용하여 여성 신입 및 부하 직원들의 경력개발을 지원하도록 할 필요가 있다. 이를 위해서는 공직 내 4급 이상 여성 관리자 비율을 '17년 목표인 15%에서 더 증대시키기 위한 방안들을 적극적으로 개발하고 추진할 필요가 있다. 이와 함께, 조직 관리자들을 대상으로 부하 직원들의 경력개발을 도울 수 있는 리더십 교육도 강화할 필요가 있다(문미경 외, 2016).

구체적인 대안으로는 여성 경력개발 지원 우수사례에 대한 포상 및 벤치마킹을 확대하는 방안이 가능하다(김홍국, 2005). 즉, 부서별로 여성 공무원의 경력개발 지원 노력을 평가하여 우수 부서나 관리자를 발굴하고, 이들에 대한 포상을 실시하는 방안이 고려될 수 있다. 또 다른 대안으로는, 부서 단위 성과관리시스템에 여성 경력개발 항목을 포함시켜 의무화하는 방안이 고려될 수 있다(김홍국, 2005). 즉, 부서별로 여성 공무원의 경력개발 목표와 성과지표들을 설정하고, 평가하도록 함으로써 부서 관리자의 책임과 노

력을 강화할 수 있을 것이다. 또한 정부 부처별로 각 부서와 직무에서 요구되는 역량을 종합적으로 분석하고 관리하기 위한 지식관리시스템(knowledge management system)의 구축이 필요하다. 이러한 지식관리시스템을 활용해 여성 공무원들에게 적합한 직무의 발굴, 여성 공무원의 역량개발 및 경력개발을 위한 교육 및 훈련 프로그램 설계, 경력개발 멘토링 등이 보다 체계화될 수 있을 것이다(문미경 외, 2016). 특히, 여성 공무원의 경력개발을 위해서는 하위직(6급 이하), 중간관리직(4-5급), 고위직(3급 이상)의 직급별로 여성 공무원에게 요구되는 역량들을 체계적으로 분석하고, 이를 토대로 직급별 맞춤형 경력개발 프로그램들을 운영할 필요가 있다.

셋째, 여성 공무원의 경우 남성 중심의 집단적 조직문화가 경력몰입을 저해하는 유의미한 요인으로 작용하고 있다. 반면 남성 응답자들의 경우 집단적 조직문화는 경력 몰입과 유의미한 관계를 보이지 않았다. 이러한 결과는 공공조직 내에서 집단적 조직문화(회식, 야근, 위계질서)가 완화될수록 여성의 경력몰입이 증대됨을 의미한다. 이처럼 집단적 조직문화는 여성의 경력몰입에 부정적 영향을 미침으로써, 여성의 일-가정 양립을 어렵게 만드는 부정적 요인으로 작용하고 있다. 따라서 정부는 기존의 남성 중심 조직문화에서 남녀 공무원의 다양성이 반영된 조직으로의 공공조직문화 개선을 위한 노력을 확대할 필요가 있다. 또한 정부는 일-가정양립을 위한 유연근무제도를 보다 활성화하고, 인적자원 관리의 공정성을 확보하기 위한 보다 적극적이고, 실천적인 방안들을 추진할 필요가 있다.

이상의 연구결과와 이를 토대로 한 중요한 시사점들에도 불구하고 본 연구의 한계를 언급할 필요가 있다. 무엇보다 각 잠재변수의 측정지표들이 이론 및 선행연구들에 근거해 설정되었음에도 불구하고, 신뢰도와 타당도가 다소 낮은 잠재변수들이 포함되었다는 점이다. 이는 해외 연구에서 사용된 측정문항들을 국내에 적용할 때 매우 세심한 주의가 필요함을 의미한다. 향후 연구에서는 보다 타당도와 신뢰도가 높은 측정지표들이 사용될 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 문헌검토를 토대로 설정된 단일한 연구모형에 대한 검증에 초점을 맞추므로써, 가능한 대안모형들 간의 정교한 비교분석까지는 이루어지지 못하였다. 앞으로 추가적인 연구들을 통해 경력만족 결정요인들 간의 구조적 관계에 대한 보다 정밀한 분석이 이루어져야 할 것이다. 또한 여러 대안모형들 간의 체계적인 비교분석도 진행될 필요가 있다.

## 참고문헌

- 강정애·이윤희(2005). 멘토링 기능이 멘티의 경력몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구 : 자기효능감의 조절효과를 중심으로 인사관리연구, 29(2): 255~281.
- 강혜련·조미영. (2007). 남녀관리자의 경력성공 모형 비교. 「인사조직연구」, 15(2): 1-38.
- 곽현주·최은영. (2014). 일-가정 전이, 직장 내 공정성 및 시간당 임금이 여성관리자의 경력전망에 미치는 영향. 「여성연구」, 175-210.
- 김강호. (2015). 여성관리자의 경력목표 변화 유형과 관련변인. 「진로교육연구」, 28(4): 1-16.
- 김민정·박지혜. (2009). 멘토들에 대해 프로테제가 느끼는 만족이 조직시민행동에 미치는 영향 및 개인특성과의 상호작용효과 연구. 「조직과 인사관리연구」, 33: 1-30.
- 김성국·이용주·박경희. (1998). 여성관리자의 경력선택과 문제점-경력계획 접근법을 중심으로. 한국인사조직학회 발표논문집, 64-85.
- 김은혜·송건섭. (2015). 지방공무원의 성차별 인식과 영향요인에 관한 연구. 「지방정부연구」, 19: 319-341.
- 김현동. (2015). 멘토링 기능이 여성관리자의 직장-가정생활 부정적 상호전이과정과 이직의도에 미치는 영향. 「여성연구」, 88(1): 403-427.
- 김혜정·이진규. (2007). 전문가의 이중몰입 생성과정에서 심리적 계약의 역할. 「인사조직연구」, 15: 1-42.
- 김화연·오현규·박성민. (2015). 여성근로자 경력목표 설정의 결정요인에 관한 연구. 「한국인사행정학보」, 14(4): 257-280.
- 김흥국. (2005). 여성의 경력개발 방안. 「인적자원개발연구」. 7(2): 1-33.
- 문미경·김승연·최무현. (2016). 「공직내 여성관리자 육성을 위한 인사관리 방안 연구」. 서울: 한국여성정책연구원.
- 문미경·김혜영·금창호. (2009). 「공공부문 관리직 여성 핵심역량강화지원 방안」. 서울 : 한국여성정책연구원.
- 서균석·박동진·김태형·김부희. (2003). 개인과 조직의 경력관리가 경력만족, 경력전망 및 경력몰입에 미치는 영향. 「경영학연구」, 32(6): 1715-1739.
- 심영국. (2012). 직원만족도와 동기부여가 경력태도 및 경력적응성에 미치는 영향 분석과 리더십교육 경험에 따른 조절효과 분석. 「관광·레저연구」, 24(3): 303-320.
- 원숙연·최윤희. (2015). 조직 내 성차별 인식에 있어서 성별 집단자존감의 영향력. 「지방정부연구」, 19: 1-18.
- 유미복·이기숙. (2008). 지방정부 여성공무원 보직운영에 관한 연구-부산광역시를 중심으로-, 「여성연구논집」, 19: 13-162.

- 이규만. (2004). 조직구성원의 경력정체 현상과 직무태도간의 관계. 「경영교육연구」, 35: 193-213.
- 이기은. (2003). 전문직 종사자의 경력몰입과 조직몰입이 직무태도에 미치는 영향력 비교. 「대한경영학회지」, 37: 799-813.
- 이기은. (2007). 경력몰입 및 조직몰입의 결합효과와 직무태도간의 관계에 관한 연구. 「대한경영학회지」, 20(5): 2301-2320.
- 이기은·구관모. (2002). 경력단계에 따른 경력정체지각과 이직의도간의 관계에 관한 연구. 「대한경영학회지」, 34: 25-41.
- 이기은·전무경. (2003). 경력동기부여의 영향요인 및 경력단계에 관한 연구. 157-173.
- 이기은·최규현. (2005). 벤처기업 구성원의 경력몰입과 직무태도간의 관계 및 조직지원의 조절 효과에 관한 연구. 「산학경영연구」, 18(2): 1-20.
- 이시연. (2006). 관리직 여성공무원 역량 강화에 관한 연구. 「사회과학논총」, 26: 91-118.
- 이희옥. (2011). 경력계획이 경력만족과 경력몰입에 미치는 영향- 인지된 조직 지원과 상사부하 교환관계의 매개효과를 중심으로. 경성대학교 박사학위 논문.
- 임희정. (2009). 조직문화, 멘토링 및 네트워킹이 여성관리자의 경력성공에 미치는 효과. 「인사관리연구」, 33(4): 95-120.
- 임희정. (2011). 조직내 여성의 수직적 경력이동에 관한 연구. 「여성연구」, 81(2): 5-32.
- 장은주·박경규. (2004). 주관적 경력성공의 결정요인에 관한 연구. 「인사조직연구」, 12: 77-104.
- 전원배·문상정. (2007). 호텔종사원의 경력정체지각이 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향. 「관광연구저널」, 21: 257-273.
- 조경호·문미경·최문용. (2007). 여성공무원 보직만족도 영향요인에 관한 연구-지방공무원을 중심으로. 「여성연구」, 72: 225-246.
- 조영복·하태영. (2010). 경력계획이 경력만족과 경력몰입에 미치는 영향에 관한 연구-개인 심리적 특성의 매개를 중심으로. 「기업경영연구」, 17(4): 171-195.
- 최무현. (2005). 공무원 인사관리에 경력개발제도 도입의 문제점과 개선방향. 「한국인사행정학회보」, 4(2): 159-190.
- 최순영. (2013). 경력개발제도의 개선방안. 「한국정책과학학회보」, 17(1): 215-245.
- 최우성. (2011). 호텔 여성 직원이 지각하는 유리천장이 주관적 경력성공에 미치는 영향. 관광연구, 26(2), 385-401.
- 최우성·조경희. (2005). 호텔기업에 있어 경력특성과 경력몰입의 관계에 있어 고용형태와 근무 환경의 조절효과. 관광연구저널, 19(2), 243-260.
- 최재영. (2004). 조직지원과 상사의 지원이 주관적 경력 성공에 미치는 영향. 서강대학교대학원 석사학위논문.



- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103: 411-423.
- Aryee, S., & Tan, K. (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40(3), 288-305.
- Aryee, S., Yue, W. C., & Chew, J. (1994). An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 44: 1-16.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equations models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1): 74-94.
- Ballout, H. I. (2009). Career commitment and career success: Moderating role of self efficacy. *Career Development International*, 14(7), 655-669.
- Blau, G. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32: 284-297.
- Blau, G. L. (1985). Measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4): 277-288.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A. (1993). Career priority patterns among managerial and professional women. *Applied Psychology*, 42(4): 341-352.
- Burke, R. J., & Nelson, D. L. (2002). *Advancing women's careers: Research and practice*. Wiley-Blackwell.
- Cannings, K., & Montmarquette, C. (1991). Managerial momentum: A simultaneous model of the career progress of male and female managers. *ILR Review*, 44(2): 212-228.
- Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Vocational Behavior*, 44: 237-262.
- Carson, K. D., Carson, P. P., Roe, C. W., Birkenmeier, B. J., & Phillips, J. S. (1999). Four commitment profiles and their relationships to empowerment, service recovery, and work attitudes. *Public Personnel Management*, 28(1): 1-13.
- Collarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). Career commitment: Functions, correlates, and management. *Group and Organization Studies*, 15: 158-176.
- Collins, N. (1983). *Professional women and their mentor*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Daley, D. M. (1996). *Paths of glory and the glass ceiling: Differing patterns of career*

- advancement among women and minority federal employees. *Public Administration Quarterly*, 143-162.
- Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1): 72-91.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57: 305-332.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57(2): 305-332.
- Fagenson, E. A. (1990). Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals' sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 75(2): 204.
- Feldman, D. C. (1988). *Managing careers in organizations*. Scott, Foreman & Company: pp. 14-15
- Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of management*, 17(2): 447-488.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18(Feb.): 39-50.
- Fu, J. R. (2010). Is information technology career unique? Exploring differences in career commitment and its determinants among IT and non-IT employees. *International journal of electronic business management*, 8(4): 272.
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1987). Career Success, Mobility and Extrinsic Career Satisfaction: Studying Corporate Managers.
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human relations*, 41(8): 569-591.
- Greenhaus. J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. H. (1990), Effects of Race on Organizational Experience, Job performance, evaluation, and career outcomes, *Academy of Management Journal*, 33: 64-86.
- Grzeda, M. M., & Prince, J. B. (1997). Career motivation measures: A test of convergent and discriminant validity. *International Journal of Human Resource Management*, 8(2): 172-196.

- Hair, J. E., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1992). *Multivariate Data Analysis with Reading*(3rd ed). N.Y.: Prentice Hall.
- Hall, D. T. (1971). A theoretical model of career sub-identity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 50-76.
- Hall, D. T. & Mirvis, P. H. (1996). The new protean career: psychological success and the path with a heart. In Hall, D. (Eds.), *The Career is dead; Long live the career*, San Francisco, CA; Jossey-Bass Publisher.
- Heilman, M. E. (1983). Sex bias in work settings: The lack of fit model. *Research in organizational behavior*.
- Heilman, M. E. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10(4): 3.
- Heslin, P. A. (2003). Self-and other-referent criteria of career success. *Journal of career assessment*, 11(3): 262-286.
- Hitt, M. A., & Barr, S. H. (1989). Managerial selection decision models: Examination of configural cue processing. *Journal of Applied Psychology*, 74(1): 53.
- Igbaria, M., & Greenhaus, J. H. (1992). The career advancement prospects of managers and professionals: Are MIS employees unique?. *Decision Sciences*, 23(2): 478-499.
- Jackson, C. J. (2001). Women middle managers' perception of the glass ceiling. *Women in management review*, 16(1): 30-41.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology*, 48(3): 485-519.
- Karavarda, G. (2014). Career commitment, subjective career success and career satisfaction in the context of hazelnut processing industry in Giresun/Turkey, *International Journal of Business and Management*, 9(6): 98-105.
- Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press.
- 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), 342-360.
- Lahtinen, H. K., & Wilson, F. M. (1994). Women and power in organizations. *Executive Development*, 7(3): 16-23.

- Liff, S., & Ward, K. (2001). Distorted views through the glass ceiling: the construction of women's understandings of promotion and senior management positions. *Gender, Work & Organization*, 8(1): 19-36.
- Marongiu, S., & Ekehammar, B. (1999). Internal and external influences on women's and men's entry into management. *Journal of managerial psychology*, 14(5): 421-433.
- Wentling, M. R. (2003). The career development and aspirations of women in middle management-revisited. *Women in management review*, 18(6): 311-324.
- Mattis, M. C. (2004). Women entrepreneurs: out from under the glass ceiling. *Women in Management Review*, 19(3): 154-163.
- Melamed, T. (1995). Career success: The moderation effect of gender. *Journal of Vocational Behavior*, 47: 35-60.
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992). Employee commitment: Resolving some issues. *Work and Occupations*, 19(3): 211-236.
- Naff, K. C. (1994). Through the glass ceiling: Prospects for the advancement of women in the federal civil service. *Public Administration Review*, 507-514.
- Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel review*, 33(3): 322-334.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (1994). Investigating the "glass ceiling" phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1): 68-86.
- Ragins, B. R., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *The Academy of Management Executive*, 12(1): 28-42.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of applied psychology*, 84(4): 529.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of management Journal*, 37(4): 957-971.
- Ragins, B. R., & Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological bulletin*, 105(1): 51.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative science quarterly*, 229-240.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career

- success. *Journal of vocational behavior*, 58(1), 1-21.
- Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1996). Family structure, glass ceiling, and traditional explanations for the differential rate of turnover of female and male managers. *Journal of Vocational Behavior*, 49(1): 99-118.
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5): 599-621.
- Thomas, D. A., & Gabarro, J. J. (1999). *Breaking through: The making of minority executives in corporate America*. Harvard Business Press.
- Van Velsor, E., & Hughes, M. W. (1990). *Gender Differences in the Development of Managers: How Women Managers Learn from Experience*. Publications, Center for Creative Leadership,
- Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of management journal*, 34(2): 331-350.
- Woodall, J., Edwards, C., & Welchman, R. (1995). Winning the lottery? Organizational restructuring and women's managerial career development. *Women in Management Review*, 10(3): 32-39.
- Yamagata, H., Yeh, K. S., Stewman, S., & Dodge, H. (1997). Sex segregation and glass ceilings: A comparative statics model of women's career opportunities in the federal government over a quarter century. *American Journal of Sociology*, 103(3): 566-632.

## ABSTRACT

### Determinants of Career Satisfaction: A Comparison between Female and Male Public Officials

Haksil Kim, Junseop Shim & Mikyung Moon

Little attention has been paid to female public officials who have to balance work with family responsibilities despite a large amount of research on career commitment and career satisfaction. This study compared causal relationships among the determinants of career satisfaction between female and male public officials using multi-group structural equation modeling. The results showed that gender discrimination in organization, career planning, collective organizational culture, and career development programs had different significant effects on career satisfaction between the two groups through the mediating effect of career commitment. The results provided important insights into policies for promoting women's satisfaction and career development in public organizations.

【Keywords: career satisfaction, career commitment, work-family balance, career development】