

## 한·미 금융기업의 여성 관리자 유리천장 인식이 인상관리 행동에 미치는 영향 - 상사지원 및 비공식 네트워크 활용을 중심으로 -\*

김 정 진<sup>†</sup>

서울여자대학교 경영학과

본 연구는 여성 관리자들이 인상관리 행동을 채택하는 것을 알아보기 위해 이에 영향을 미치는 동인과 상황적 요인을 고려하고자 하였다. 먼저 여성 관리자들이 조직 내 구조적 제약(유리천장)을 인식하게 되면 제한된 기회를 늘리고 사회적 이미지를 향상시키기 위해 인상관리의 동기를 형성할 것으로 예측하였다. 이러한 인상관리 행동은 상사중심과 직무중심 인상관리로 구분하였다. 유리천장으로 대변되는 여성에 대한 구조적 제약은 제도적인 문제라기 보다는 문화적인 측면에서 이해해야 한다. 그러나 유리천장 지각과 인상관리 행동에 있어 문화의 영향에 관해서는 아직 알려진 바를 찾기 어렵다. 이에 본 연구는 한국과 미국 금융기관에 근무하는 여성들을 대상으로 데이터를 수집하였다. 또한 인상관리에서 조직 내 맥락적인 요인이 더욱 중요하다는 점을 볼 때 이들 간의 관계를 조절하는 변인으로 상사지원에 대한 인식과 비공식 네트워크의 상호작용 효과에 관해 살펴보았다. 마지막으로 국가(한국, 미국)에 따른 차이점을 다집단 분석을 통해 살펴보았다. 본 연구의 실증분석을 위해 한국과 미국의 500인 이상 금융기관의 여성 관리자들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 한국 24개 금융기관 대리급 이상 여성 관리자 148명과 미국 캘리포니아 및 뉴욕 22개 금융기관에 근무하는 미국 여성 관리자 128명의 설문을 최종적으로 분석하여 다음과 같은 결과를 얻었다. 첫째, 인상관리를 형성하려는 동기는 여성 관리자의 유리천장 인식이 증가함에 따라 상사중심 인상관리 행동이 증가하는 것으로 나타났다. 둘째, 지각된 유리천장과 인상관리 행동에서 사회적 지원으로 상사지원은 상사중심 인상관리를 완화하는 조절효과를 나타냈으며, 비공식 네트워크는 직무중심 인상관리에 유의한 조절효과를 나타냈다. 셋째, 두 국가(한국, 미국)에 관한 차이는 탐색적으로 살펴보았다. 다집단 분석결과 유리천장 인식과 인상관리 행동은 직무중심 인상관리 측면에서 국가별 상이하게 발현됨을 확인하였다. 또한 지각된 유리천장과 직무중심 인상관리에서 비공식 네트워크의 조절효과에서도 유의한 국가 간 차이를 확인할 수 있었다.

주제어 : 한미 여성 관리자, 유리천장 인식, 상사중심 인상관리, 직무중심 인상관리, 상사지원 인식, 조직 내 비공식 네트워크

\* 본 논문은 2011년 정부(교육과학기술부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2011-332-B00129). 본 논문을 위해 건설적인 논평과 조언을 해 주신 익명의 세분 심사자님께 감사드립니다.

† 교신저자 : 김정진, 서울여자대학교 경영학과, 02-970-5506, jungjinkim@swu.ac.kr

## 서론

최근 국내외에서 여성인력의 사회진출이 보편화되고 있다. 또한 사회에서 여성이 차지하는 비중은 단순히 양적인 측면 뿐 아니라 질적인 측면에 있어서도 커지고 있다. 높은 지위를 획득한 여성들의 수와 비율이 증가함에도 불구하고 조직에서 여성들은 구조적으로 소수에 속한다(Burt, 1997; Ibarra, 1992). 따라서 일종의 주변인으로써 자신의 권익을 보호할 수 있는 적극적인 정책을 조직 내에서 기대하기 어렵다. 이러한 결과로 조직 내에서 남성과의 임금 격차 혹은 낮은 승진 기회 등의 차별적 요소(Dencker, 2008; Kirchmeyer, 2002; Thacker, 1995)를 경험하게 된다. 그리고 이것을 극복하기 위한 노력을 탐색하게 되는데, 그 중의 하나가 인상관리다. 인상관리에 개입하려는 의지가 높아지는 이유는 사람들이 자신의 사회적 이미지가 위협받게 될 때 인상관리를 통해 사회적인 결과를 호의적인 방향으로 통제하기 위해서다. 이러한 맥락에서 인상관리 행동은 여성과 같은 소수 계층이 조직의 영향력 있는 구성원과 상호작용할 때 중요한 역할을 한다(Rosenfeld et al., 1995).

기존 연구에서는 인상관리에 있어 주로 성차를 고려하였다(Singh, Kumra, & Vinnicombe, 2002; Thacker & Wayne, 1995). 이러한 연구에서 남녀 간의 행동 차이를 설명하고 있기는 하지만 인상관리의 동인을 성별 차이와 개인적 특성으로만 국한하는 것은 올바른 접근방법이 아니다. 물론 개인적인 차이는 있겠지만 인상관리는 개인의 기질적인 요인의 결과라기보다 차별적 환경을 선택한 결과로 해석할 수 있기 때문이다.

본 연구에서는 여성들이 직장에서 인식하는

차별이 인상관리 동기 형성에 중요한 요소가 될 것으로 보았다. Leary & Kowalski(1990)는 인상관리 동기를 높은 의존성, 제한된 기회, 사회적 이미지에 대한 위협 그리고 개인차이라고 보았다. 이들은 개인차를 제외한 다른 요소들이 여성이 중간관리직에서 고위직으로의 진출을 막는 장애 요소와 관련이 있다는 것을 발견하였다. 즉 여성의 인상관리는 직장에서 사회적 학습과정의 산물로 간주되며 직장 내 구조적 장애요소의 축적된 경험을 내포한다(Kirchmeyer, 2002). 일반적으로 조직 내에서 유리천장을 지각하게 되면 승진에 대한 기대를 저버리게 되거나 조직 및 직무에 대해 부정적이게 되며, 이직의도도 높아지는 결과를 초래할 수 있다. 즉 현실에서 구조적 제약에 대한 확신은 오히려 이직으로 나타날 수 있다는 것이다. 이러한 주장은 여성들이 왜 조직을 떠나서 자신만의 새로운 사업을 시작하는지에 대한 이유를 설명해준다(Kepahart & Schumacher, 2005). Jawahar & Hemmasi(2006)는 능력을 인정받고 경험이 풍부한 전문직 여성들이 조직으로부터 자신들을 개발하는데 필요한 도움을 받지 못하면 높은 이직 의사를 보인다고 주장하였다(Goodman, Fields, & Blum, 2003; Morrison & Von Gilnow, 1990).

최근 한국을 비롯한 전 세계 기업에서 여성들의 역할이 증가하고 있는 상황을 고려할 때 성공적인 여성 관리자들은 이직을 더 나은 커리어를 형성하고 좋은 조직 여건을 추구하는데 필요한 수단으로 여길 수 있다. 그러나 이직의 원인이 다양한 개인적, 심리적 요인에 의해 일어나기 때문에 유리천장의 결과인지 구분하기 쉽지 않고, 조직 내에서 이루어지는 많은 이직이 입사초기에 이루어진다. 더욱이 여성들의 경우 근속년수가 늘어갈수록

현실적으로 이직이 쉽지 않다.

그렇다면 여성들이 직장을 그만두지 않기로 결정하고 소극적인 자세를 취하는 대신 정치적 행동의 일종인 인사관리를 통해 제한된 기회를 늘리고 위협받는 사회적 이미지를 향상시키기 위한 노력을 하는 이유는 무엇인가? 현재까지 유리천장에 대한 인식이 개인의 행동과 어떻게 연결되는지에 관한 실증적이고 체계적인 연구들은 거의 진행되고 있지 않다. 이주희(2001)와 장영(2004)의 연구에서 우리나라 여성근로자들의 유리천장의 문제를 언급하였으나 유리천장에 대한 인식과 개인의 행동이 어떻게 연결되는지에 대해서는 파악하지 못하였다. 이에 따라 본 연구의 기본적인 목적은 지각된 유리천장이 인사관리 행동에 어떠한 영향을 미치는지 검증하기 위한 것이다. 보다 구체적으로 유리천장 지각에 있어 사회적 요인(상사지원, 비공식 네트워크)이 중요한 영향을 미칠 수 있음을 살펴보고자 한다. 즉 여성의 인사관리는 사회적 지원 측면에서 다양한 혜택을 받는다고 인식될수록, 그 실행에 대한 동기가 줄어들 것이다. 상사지원에 대한 인식과 비공식적 네트워크와 같은 대안적 지원이 풍부해지면, 인사관리 행동에 완화적 역할을 할 것으로 예측하였다. 특히 유리천장 인식 및 인사관리 행동에 관련된 요인들은 문화적으로 중립적이지 않기 때문에 이러한 관계는 국가(문화)에 따라 달라질 수 있다고 보았다. 아직까지 유리천장 인식과 인사관리 행동에 있어 문화적 차이에 관해서는 알려진 바를 거의 찾기 어렵다.

이에 본 연구는 상대적으로 연구가 미진한 지각된 유리천장과 인사관리 행동과의 관계에 있어서 국가(문화)의 차이에 관해 탐색적으로 규명해 보고자 한다.

## 이론적 배경 및 가설

### 여성 관리자의 유리천장 인식

유리천장(Glass Ceiling)이란 용어는 여성들이나 소수민족이 상위 계층으로 이동하는 것을 막는 보이지 않는 암묵적인 차별, 투명한 장벽을 기술하기 위해 사용되는 은유적 표현이다(Dencker, 2008). 유리천장은 조직 내 전통이나 편견으로 인해 제약을 받는 현상을 기술하며 일반적으로 구조적 성 차별에 초점을 맞춘다(Oakley, 2000). 유리천장 현상은 특정 조직, 국가에만 국한된 것이 아닌 상당히 일반적인 현상이다. 2010년 미국 노동부의 ‘유리천장에 대한 보고서’에서 포춘지 1000대 기업에서 무작위로 추출한 94개 표본조사 결과 전체 경영진의 16.9%가 여성이며 중역수준 관리자는 6.6%만이 여성이었다고 밝히고 있다. 우리나라의 경우 2009년 여성경제활동 참가율은 53.9%로 경제협력개발기구(OECD)국가 중 최하위 수준인 27위이며, 여성관리자 고용비율은 15%에 불과한 것으로 나타났다(한국경제, 여성가족부 공동보고서, 2009). 이러한 통계수치는 아직까지 우리사회 내 여성들이 다양한 분야에 진출하기 어렵게 만드는 비가시적인 차별, 성차별적 관행이 여전히 광범위하게 존재하고 있음을 시사하고 있다. 최근 국내 기업 인사담당자를 대상으로 한 설문조사에서도 29.7%가 ‘기업 내부에 여성에 대한 유리천장이 있다’고 응답하였다. 유리천장이 있는 주된 이유로는 ‘여성이 능력을 발휘하기 어려운 남성중심의 조직문화’가 49.4%로 가장 높은 비중을 차지했고 다음으로 ‘여성의 능력과 역할에 대한 편견 및 선입관(29.2%)’, ‘임신, 출산, 양육으로 인한 불이익’(12.4%), ‘여성에게 불리한

승진제도 및 기준'(4.5%) 등이었다(고용노동부, 2010).

유리천장으로 대변되는 차별은 제도적인 문제라기보다는 문화적인 측면에서 이해해야 한다. Auster(1993)는 '유리천장'은 하나의 천장이거나 장벽이라기보다 사회적으로 나타나는 여성에 대한 문화적 편견, 차별적 관행이라고 주장하였다. 이에 따라 여성은 직장에서 '유리천장'이라는 고유한 구조적 제약을 경험하게 된다. 이에 따라 본 연구는 먼저 유리천장 현상이 발생하고 이를 어떻게 지각하는 지에 관한 이론적 근거들을 살펴보았다. 여성의 사회적 행동을 복합적으로 설명할 수 있게 해주는 성별 차이는 '사회역할이론'에 의해 설명되어왔다(Guadagno & Cialdini, 2007; Rudman, 1998; Singh et al., 2002). 사회역할이론에서는 남성과 여성은 사회에서 서로 다른 역할을 가지고 있으며 이러한 역할을 통해 사회적 행동과 관련한 서로 다른 기술과 신념을 배운다고 주장한다(Eagly, 1987). Eagly & Wood(1991)는 사회적 행동에서 성차는 사람들이 각자의 성 역할에 맞게 일반적으로 행동하려는 경향 때문에 야기된다고 본다. Eagly & Steffen(1986)은 남성은 보다 독립적이고, 자신감이 넘치고, 자기주장이 강하며, 유능할 것으로 기대되며, 여성은 좀 더 친절하고, 이기적이지 않고, 타인을 배려해주고 감정표현을 잘할 것으로 기대된다는 사실을 보여주었다. 예컨대 자기주장이 강한 여성은 성 역할 기대에 맞지 않아 부정적 평가를 받게 된다(Oakley, 2000).

Singh et al.(2002)은 남성과 동등한 능력을 가진 여성이 업무를 동일하게 수행해도 남성 상사로부터 낮은 평가를 받는 경향이 있다고 보고하였다. 이는 단순히 업무 성과측면에서 여성이 능력이 낮기 때문만이 아니라 여성에

대해 형성된 고정 관념적 태도 때문이기도 하다. 즉 사회역할이론은 남성과 여성에 대한 사회적 역할에 관해 형성된 인지구조 즉 스키마(Piaget, 1926)로 인해 여성에 대한 편견과 고정관념이 생길 수 있으며, 이를 조직 내 유리천장을 발생하게 하는 원인이 될 수 있다고 설명한다(D'Andrade, 1995; Strauss & Quinn, 1997).

### 유리천장 인식과 인상관리 행동

본 연구에서는 유리천장에 대한 인식이 인상관리 행동에 어떠한 영향을 줄 것인지 논의하고자 한다. 사회역할이론은 사회적 역할에서 성별 차이를 보여주지만(Guadagno & Cialdini, 2007), 인상관리행동은 성별 역할에 의해서만 설명되지 않는다(Guadagno & Cialdini, 2007; Leary & Kowalski, 1990). 인상관리 행동은 첫째, 개인의 사회화 과정에 기인한다고 본다(Berger & Luckmann, 1967). 즉 여성들의 사회화 경험은 사회역할이론과 다르게 행동하도록 만든다(Strauss & Quinn, 1997; Kirchmeyer, 2002). Singh et al.(2002)에 따르면 나이가 있는 여성과 젊은 여성은 인상관리 행동을 지각하는 데 있어서 차이가 있다는 것을 발견하였다. 예컨대 젊은 여성들은 남성들이 자주 활용하는 인상관리 행동을 사용하는 데 불편함을 느끼며, 개인의 성과와 업무에 기반을 둔 공헌이 적절하게 보상받는다고 믿는다. 그러나 여성들도 시간이 지남에 따라 조직 내 장애요인이나 다양한 사회적 학습에 영향을 받고 나서 인상관리 방식을 활용하기 시작한다. 예컨대 조직에서의 승진 과정은 여성 근로자가 조직 내 동등한 기회를 가지고 있다는 사회적 경험에 부정적 영향을 미칠 수 있다. Singh et al.(2002)

은 나이 많은 여성들은 네트워크 관리를 경력 개발의 핵심활동으로 여기며 그 중요성을 인식한다고 보았다. 이러한 예로 업무 중심적인 이미지는 남성보다 여성에 의해 더 많이 나타나며, 나이 든 여성이 가장 높게 보고되었다. Eagly & Johnson(1990)은 조직에서 동일한 역할을 가지고 있는 남성과 여성 관리자 간 차이가 거의 없다는 점을 발견하였다. 즉 여성들은 남성 지배적인 사회에서 살아남아야 할 필요성을 찾게 되면 사회역할이론에 따른 역할 기대 또는 신념을 극복해서 사회에 적합한 유형(대개 남성화된 유형)이 된다. 결과적으로 여성의 행동은 점점 남성과 비슷해지며, 이에 따라 여성의 인상관리 행동에서 사회화 경험이 성적 특성보다 더 중요하다고 결론 내릴 수 있다.

둘째, 문화 이론적 관점에서 보면 유리천장 지각과 인상관리 행동을 연구할 때 맥락(문화)을 고려해야 한다는 점이다. 여성들이 상위 직급에 진출하지 못한 요인들은 매우 복잡이지만, 그 중에서도 여성에 관한 사회, 문화적 관행에 의해 많은 영향을 받는다. Wrigley(2002)의 연구에서 남성위주의 문화는 유리천장을 형성하는 데 있어 주요한 역할을 한 것으로 보고한다. 여성이 문화적으로 인지적인 장애요소를 경험할 때 인상관리 행동이 더 강하게 발현될 수 있다(Leary & Kowalski, 1990). Jones & Pittman (1982)는 인상관리 행동을 사회, 문화적 태도, 조직, 상사의 제한된 지원 등을 지속적으로 경험하면서 그에 대한 반응으로 보이게 되는 행동 유형으로 설명하였다. 특히 남성 지배적인 환경에서 여성의 경우 승진에 있어 관리자의 적합성과 여성으로 사회적 정체성<sup>1)</sup> 간의 갈등을 겪게 된다(Schein et al., 199

1) 사회적 정체성은 자신이 어떤 집단에 속하는지

6). 이러한 상황에서 여성들은 자신의 사회적 이미지가 위협받게 되면 사회적인 결과를 호의적인 방향으로 통제하기 위해서 인상관리에 개입하려는 의지가 더 높아질 것이다.

#### 인상관리 행동 유형(상사중심 인상관리 vs 직무중심 인상관리)

최근 숙련된 인상관리가 관리자의 경력 성공에 대한 기회를 증가시킬 수 있을 것이라고 제안하면서(Kilduff & Day, 1994), 인상관리에 대한 관심이 증가하고 있다. 인상관리는 타인에게 자신에 관한 호의적 인상을 창출하기 위해 스스로의 인상을 관리하는 과정이다(Goffman, 1959; Leary & Kowalski, 1990). 즉 자신의 행동을 고의적으로 왜곡하거나 또는 타인들이 받는 정보를 통제함으로써 자신에 대한 바람직한 인상을 형성하도록 시도한다(Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1995). 인상관리 개념은 자신에게서 발현되는 이미지와 자신이 의도하려고 하는 이미지가 상충되는 연극적 상황에서 비유되었다(Goffman, 1959). 인상관리행동은 일상생활에서도 쉽게 발견되는 행위이지만, 특히 조직 내 인상관리행동은 타인에게 자신에 대한 특정한 인상을 조장함으로써 ‘바람직한’ 결과를 얻을 수 있을 때 의도적으로 강화된다(Leary & Kowalski, 1990). 즉 인상관리에 대한 동기는 이상적인 사회적 이미지와 실제 이미지가 일치하지 않을 때 나타나며, 조직 내 상사와 같이 중요한 사람이 자신의 행동을 목격하거나 보상할 가능성이 높을 때 동기화된다(Leary & Kowalski, 1990).

에 대한 사회적 범주로부터 발생하는 자아개념이다. 사회적 정체성 관점에서 여성들은 일단 여성관점에서 자신의 사회적 정체성을 구분할 가능성이 크다(Capozza & Brown, 2000).

기존 연구에서 인상관리는 평가 및 승진 의사결정에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(Wayne & Ferris, 1990), 인상관리는 상사의 주관적 평가과정에 개입하여 자신에 대한 호의적인 인상을 형성하도록 함으로써 상사의 처우방식에 영향을 미칠 수 있다고 보았다. 뿐만 아니라 자신이 유능하며 야망이 있다는 인상을 주게 되면 업무성과에 대한 평가가 향상되거나 경력상승 기회가 증가하는 등의 혜택을 얻을 수 있다(Wayne et al., 1999). Kilduff & Day(1994)는 승진의 중요한 열쇠인 인상관리를 사용하지 않는 여성 관리자는 또 다른 경력 장벽을 만들 수 있다고 보았다. 인상관리 행동은 여러 유형으로 분류될 수 있지만 일반적으로 상사중심, 직무중심, 자기중심의 3가지로 구분된다(Wayne & Ferris, 1990). 기존 연구에서 자기중심(Self-monitoring)을 인상관리 행동 유형으로 간주하기는 하지만(Ferris et al., 2001; Leary & Kowalski, 1990; Snyder, 1974), 본 연구는 여성들의 인상관리는 자기관찰(Dobbins et al., 1990) 또는 자기고양(Guadagno & Cialdini, 2007)에 의해 영향을 받지 않는다고 한 다른 연구자들의 논문에 따라 인상관리 하위범주로 포함하지 않았다. 이는 여성의 인상관리는 구성적 인상관리(Goffman, 1959)보다는 전략적 인상관리(Jones & Pittman, 1982)에 가깝다고 가정했기 때문이기도 하다.

먼저 조직 내 인상관리행동은 상사에 집중되는 경향을 보이는데(Wayne & Ferris, 1990), 이 경우 인상관리는 자신에 대한 긍정적인 이미지를 상사에게 심어주기 위한 목적이다. 상사중심 인상관리는 관리자에게 좀 더 호의적인 이미지를 나타내고 싶은 부하들의 영향력을 행사하는 과정이나 신호로 설명된다(Vinnicombe, Singh, & Sturges, 2000). 즉 상사에게 긍정

적인 인상을 표현하거나 상사에 대해 중요하게 생각하는 의사소통에 초점을 맞춘다(Jones, 1965; Wayne & Ferris, 1990). 상사중심 인상관리의 일반적인 형태는 ‘환심사기(ingratiation)’이다. 자신을 호의적인 존재로 인식시켜 상사에게 호감과 매력을 얻기 위해 사용된다. 기존 연구에서도 상사에 초점을 맞춘 인상관리 행동이 자신 또는 업무에 초점을 맞춘 인상관리보다 효과적이라고 주장한다(Judge et al., 1995). 특히 인사고과 준거가 주관적일 경우 상사중심 인상관리는 승진에 영향을 미치는데 중요한 역할을 한다. 따라서 상사중심 인상관리는 상사의 관심을 끌고, 선호도를 향상시켜 어려운 업무에 접근하게 함으로써 승진에 있어 좋은 평가로 나타날 수 있다.

반면 직무중심 인상관리는 조직 내에서 자신의 성과를 나타내는 직무에 관여하거나 이러한 기회를 얻기 위한 업무환경을 찾으려는 행동이다(Collins, 1983). 즉 직무중심 인상관리는 높은 업무 성과를 이루고 가시적으로 조직에 기여함을 알리기 위한 행동을 일컫는다(Ferris et al., 2001; Wayne & Ferris, 1990). 최근 고학력 여성들이 증가하면서 관리직 여성들도 남성과 유사한 개인특성을 지닌다. 또한 업무 측면에서도 자신의 성과를 외부에 표출하거나, 자신을 성공적인 여성으로 표현하는 직무중심의 인상관리는 직장 생활에서 매우 중요한 요인으로 인식된다(Michael & Yukl, 1993). 따라서 여성들이 구조적 제약을 극복하기 위해 어떤 형태의 인상관리 행동에 더 많은 필요성을 느끼고, 어떻게 적응하는지에 따라 인상관리 행동이 달라질 수 있다고 보고 아래와 같은 가설을 도출하였다.

**가설 1-1.** 여성 관리자가 유리천장을 인식

함에 따라 상사중심 인상관리 행동이 증가할 것이다.

**가설 1-2.** 여성 관리자가 유리천장을 인식함에 따라 직무중심 인상관리 행동이 증가할 것이다.

**사회적 지원(상사지원, 비공식적 네트워크)의 조절효과**

유리천장이 기업 내에서 만연해 있다는 현실적 지적에도 불구하고 조직 내 다른 변인들과 유리천장이 어떠한 관계를 가지는지, 이러한 관계성이 조직 내 개인의 행동과 어떻게 연결되는지에 대한 연구는 매우 부족하다. 본 연구는 조직 내 사회적 지원이 여성 관리자들이 승진에 있어 사회적 편견 발생가능성을 줄이기 위한 유리천장 지각 및 인상관리 행동간의 관계에서 조절적 영향을 미칠 수 있음을 시사 하고자한다.

**상사의 지원**

본 연구는 지각된 유리천장과 인상관리에 영향을 미치는 조절 요인으로 ‘상사지원’에 초점을 두었다(Guadagno & Gialdini, 2007; Leary & Kowalski, 1990; Singh et al., 2002; Vinnicomb, Singh, & Sturges, 2000). 상사가 부하에 대해 호감을 가지는 경우 상사로부터 지원을 받기가 쉽다. 인상관리 행동은 여성들이 상사의 지원을 얻는데 필요하다. 또한 상사의 지원은 조직 내 승진 가능성을 높이는 것으로 이어질 수 있으므로 여성에게 중요한 사회적 지원임을 알 수 있다(Ferris et al., 2001). Tharenou 등(1994)은 상사의 지원을 받는 직원의 경우 높은 업무 성과와 조직에 더욱 만족한다는 점을 알아냈다. 즉 상사의 지원이 급여 및 승진에 중

요한 영향을 미친다는 점을 발견하였다. 여성 관리자의 경우 경력이 늘어날수록 성과 및 인적자원 변수의 중요성보다는 상사와 같은 사회적, 조직적 지원이 중요해진다(Dreher & Bretz, 1991). 특히 여성들은 직급이 올라갈수록 여성 상사의 지원을 받기가 어렵다. 이는 권력 구도에서 벗어나 있는 여성 직원을 지원하는 것이 상사에게 큰 도움이 되지 않기 때문으로도 해석할 수 있다. 따라서 유리천장을 지각한 여성의 경우 상사의 지원 자체를 통해 스스로 현재의 지지에 만족하여 결과적으로 사회적 이미지를 증가시키기 위해 인위적 행동을 해야 할 필요가 없다고 지각한다(Leary & Kowalski, 1990). 따라서 유리천장을 지각한 여성의 경우 상사의 지원을 더 많이 지각할수록 인상관리 행동을 적극적으로 형성할 유인이 줄어들게 될 것으로 예측하였다.

**가설 2-1.** 여성 관리자가 상사지원을 인식할수록 유리천장 인식과 상사중심 인상관리 행동의 정적 관계를 완화할 것이다.

**가설 2-2.** 여성 관리자가 상사지원을 인식할수록 유리천장 인식과 직무중심 인상관리 행동의 정적 관계를 완화할 것이다.

**비공식 네트워크 지원**

최근 조직이 네트워크 구조를 취하면서 구성원들이 조직 내·외와의 관계를 통해 다양한 정보와 자원을 얻는 것이 중요해졌다. 조직 내 비공식적인 네트워크는 여성 근로자에게 경력에 대한 실제적인 지원 뿐 아니라 개인적인 관계 및 전반적인 업무 측면에서 심리적 만족감을 줄 수 있다(Forret & Dougherty, 2001; Michael & Yukl, 1993). 따라서 조직 내 비공식적인 네트워크 활용은 여성의 인상관리

유형을 차별화하는 데 중요한 역할을 한다. 그러나 여성들의 경우 네트워크의 혜택을 쉽게 이용할 수 있다는 점에서 회의적이다(Burt, 1997; Ibarra, 1993). 즉 여성들은 소수 집단에 분포되어 있기 때문에 여성들의 네트워크는 제한적이며, 남성들의 네트워크와는 다른 패턴을 가지고 있다. 그러나 관리직 여성들의 경우 네트워크를 통해 업무상 협상력을 발휘해야 할 기회가 많기 때문에 지속적인 성과를 내기 위해서는 업무 지식 뿐 아니라 조직 내·외로부터 지원을 받아야 할 필요성을 느끼고 있다. 또한 사회적 네트워크로부터 소외는 조직 내 소수 계층의 경력 실패 요인으로 지적되고 있다. Ibarra(1993)는 여성들이 조직 내에서 소수 집단에 속하기는 하지만, 이들이 비공식적인 네트워크를 통해 협상 상황에서 업무에 대한 대안을 가지고 교섭력을 향상시킬 수 있다면 비공식 네트워크를 활용해야 한다는 필요성을 인식한다. 특히 인상관리 행동은 네트워크의 이점을 향상하는 데 도움을 줄 수 있다(Guadagno & Gialdini, 2007; Ibarra, 2000; Singh et al., 2002).

Singh et al.(2002)은 공식적인 네트워크를 거의 형성하지 않은 여성 컨설턴트를 인터뷰한 후에 다양한 직업 영역에서 네트워크를 형성하고, 좋은 평판을 형성하기 위해 성과에만 의존하지 않는 것이 중요하다고 보았다. 실제로 조직 내 네트워크를 통해 정보와 리소스를 획득할 수 있는 사람들은 그렇지 않은 사람들에 비해 그들의 성공을 좀 더 명확하게 인식하고(Blumberg & Pringle, 1982; Peters et al., 1980), 구직 정보를 쉽게 얻으며(Forget & Dougherty, 2001), 승진과 연봉 인상에 대해 좀 더 많은 기회를 가진다(Michael & Yukl, 1993). 따라서 여성 관리자들이 조직 내 네트워크의 이점을

활용하여 지원을 얻을 수 있다고 판단이 될 경우, 이는 일종의 사회적 지원의 또 다른 대안이 되어 상사지원에 대한 인식과 유사하게 인상관리 행동을 완화하는 조절적 효과를 가질 것으로 예측된다.

**가설 3-1.** 여성 관리자가 조직 내 비공식 네트워크 지원을 인식할수록 유리천장 인식과 상사중심 인상관리 행동의 정적 관계를 완화할 것이다.

**가설 3-2.** 여성 관리자가 조직 내 비공식 네트워크 지원을 인식할수록 유리천장 인식과 직무중심 인상관리 행동의 정적 관계를 완화할 것이다.

#### 국가의 차이

본 연구는 유리천장 인식과 인상관리 행동은 문화적으로 중립적이지 않기 때문에 국가(한국, 미국)에 따라 달라질 것으로 예측하였다. 일반적인 유리천장 인식에 관한 조사에서 응답자들은 해당 문화내 자신이 속한 조직과 다른 조직을 비교하여 그 조직의 위치를 파악한다.

즉 유리천장에 대한 지각은 개인이 자신이 속한 집단(in-group)내에서 타인과의 비교에 의해서 혹은 다른 많은 밖의 집단(out-group)에서 타인과의 비교를 통해 이루어질 수 있다. 일례로 두 개의 다른 문화 내에서 상대적으로 낮은 5%의 여성임원을 보유하고 있는 조직들이 있다고 가정할 때, 해당 국가의 기업관행이 여성이 임원직에 진출할 수 없는 분위기라면 5%의 여성 임원을 보유한 조직은 아주 훌륭한 기회를 여성에게 제공하는 기업으로 인식될 것이다. 그와 반대로 기업관행이 일반적



으로 50%의 여성 임원율을 보이는 국가에서는 5%의 여성임원을 보유한 조직은 여성의 승진 기회가 매우 적은 기업으로 여겨질 수 있다. 그러므로 본 연구는 여성 근로자들이 유리천장을 지각하고 인사관리를 채택하는데 있어 이러한 관계가 국가(문화)에 따라 달라질 수 있다고 본다.

본 연구는 서로 다른 문화의 금융업계에 종사하는 여성 관리자들을 대상으로 연구를 실시하였다. 금융업계의 경우 조직구조와 경영 과정이 표준화되어 있고 한국의 금융업계가 1997년 금융위기 이후 여러 선진기업의 정책과 전략을 채택했기 때문에 서구기업과 유사한 특성을 가지고 있다. 공통적인 구조는 문화적 효과를 구별할 때 중요한 역할을 한다. 제도상의 동일함은 유사한 문화로 연결되지만(DiMaggio & Powell, 1983), 다른 요인이 변하지 않을 때 국가 간에 차이점이 발견되면 문화적 변인들이 정의되지 않았다 하더라도 문화적 차이에 기여할 수 있다. 이는 문화가 개인들의 생각과 가치, 조직 문화에 영향을 미치기 때문이다. 따라서 두 국가(한국, 미국)는 유사한 조직구조에서 문화적 차이를 확인할 수 있다는 점에서 의미가 있다.

미국은 1960년대 후반부터 여성의 고용을 확대하고 고용평등을 실현해 온 대표적인 국가로 알려져 있다. 여성에 대한 적극적 제도를 도입하여 사회 내 구조적이고 체계화된 차별, 유리천장과 같은 비가시적 차별적 관행을 교정하기 위해 노력하였다. 기업에서 채용 뿐 아니라 교육과 승진 등 다양한 직종과 직급에 여성이 진출하도록 지원하여 여성인력의 활용 측면에서도 가장 우수한 국가 중 하나이다. 우리나라 기업들도 과거 연공서열, 종신고용 등에서 점차 성과중심의 인사관리 방식을 도

입하고 있다. 그러나 여성관리자 비율 등은 서구국가와 비교하여 볼 때 아직도 현격한 차이가 나며 사회 및 기업 전반에 남성중심 원리가 만연하다.

Van Vianen & Fischer (2002)는 여성들의 경우 남성위주의 문화를 덜 선호하는 것으로 나타났다기 때문에 문화도 유리천장 지각에 영향을 줄 수 있다고 보았다. 또한 남성 지배적 문화에서는 여성에 대한 능력을 평가 절하시키며 직원들이 여성 관리자를 꺼리는 분위기를 조장할 수 있다(Everett, Thorne, and Danchow, 1992). Klenke(1996)에 따르면 남성중심의 문화에서 위계질서, 독립성, 상명하달식 커뮤니케이션을 강조하는 반면 여성중심의 문화에서는 상호관계와 권력 공유, 인도주의 등을 강조한다고 밝히고 있다. Hofstede(1991)는 직업과 관련된 4가지 가치 차원인 권력 간격(power distance), 불확실성 회피(uncertainty avoidance), 개인주의(individualism), 남성성(masculinity)에 있어 동양과 서구 국가 간 문화적 차이가 있다고 밝히고 있다. 한국은 권력 간격과 불확실성 회피에 있어 높은 점수를 나타냈으며, 개인주의 차원에서는 낮은 점수를 나타냈다. 개인주의가 상대적으로 낮다는 점은 조직의 성과가 개인의 업무 성취보다 우선한다는 점을 의미한다.

그러나 개인주의 문화에서는 직무가 개인 경력성공의 핵심적 역할을 한다. 권력 간격이 상대적으로 높은 문화는 관리자와 부하가 조직의 위계구조에서 각자의 위치를 수용하고 지위를 기반으로 일한다는 것을 의미한다. 반면 권력 간격이 낮은 문화에서는 동등한 기회를 보장하고 성과중심의 승진 제도를 강조하는 등의 문화와 연관이 있다. 직관적으로 한국의 경우 남성중심의 문화, 미국의 경우 여

성중심의 문화가 더 어울리는 것으로 여겨질 수 있으나 Hofstede(1991) 연구에 따르면 미국이 한국보다 남성성 점수가 높은 것으로 알려져 있어 반드시 그렇다고 말할 수는 없다.

따라서 본 연구는 매우 탐색적인 수준에서 가설을 설정하지 않고, 국가(한국, 미국)간 차이를 다집단 분석을 통해 추가적으로 살펴보고자 한다. 먼저 인상관리 행동의 경우 한국은 유교주의 영향으로 여성은 남성만큼 적극적으로 조직 내 자신의 능력을 향상시키려하지 않을 것이다. 이는 여성은 겸손해야 하며 자신의 능력을 낮게 평가하여 조직에서 두드러져 보이는 것을 선호하지 않도록 만드는 문화적 특성에 기인할 수 있다. 또한 직무중심 인상관리 행동을 사용하면 직무상 유능함에 대한 타인의 지각이 향상될 수 있지만 여성의 경우 사회적 매력력이 떨어지는 대가를 치를 수 있다.

즉 자기주장이 강하고 자신감 있는 태도로 행동하는 여성은 전통적인 성 역할을 벗어났기 때문에 부정적으로 평가될 수 있고 동료들이나 다른 구성원들에게 호감을 얻지 못할 수 있다.

즉 한국과 같은 동양권 문화에서 직무중심 인상관리보다 여성은 잘 믿고 따르는 순종적

이며 유순한 특성 등은 상사중심 인상관리와 더 관련 있을 것이다.

반면 미국은 한국에 비해 실적 중심의 평가를 중시하고 사회성과 활동력을 조직 내 성공의 핵심요인으로 간주한다.

이러한 사실은 직무중심 인상관리 행동이 미국의 경영환경에 더 일치하는 맥락으로 파악된다. 사회적 지원 맥락에서 상사지원의 경우 미국에서 직장을 옮길 때 이전 상사의 추천서가 매우 중요하다.

또한 비공식적 네트워크는 한국의 경우 대부분 근무 시간 외의 모임을 통해 형성되며, 주로 남성 위주의 술자리에서 이루어지기 경우가 많기 때문에 여성들이 배제되는 문제가 있다(Lee, 2005). 따라서 여성은 남성의 퇴근 후 모임 문화에 익숙하지 못하고 육아나 가사의 부담으로 비공식적 네트워크를 형성하기가 어렵다.

반면 미국의 경우 비공식 네트워크는 근무 시간 외 모임을 통해서 거의 형성되지 않는다. 이들은 주로 근무 시간 내 비공식적 접촉을 통해 업무 기반의 관계를 바탕으로 네트워크를 개발한다. 따라서 이러한 사회적 문화적 특성에 따라 국가 간 차이가 있을 것으로 보고 이를 살펴보고자 한다.

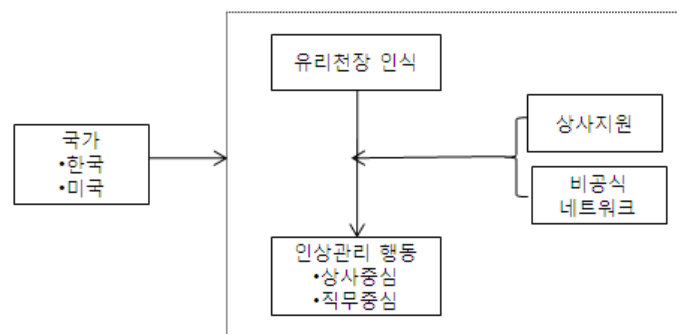


그림 1. 연구모형

## 연구방법

### 자료수집 및 표본

본 연구에서 한국과 미국의 500인 이상 금융기관의 여성 관리자를 대상으로 설문조사를 실시하였다. 국내의 경우 24개 금융기관의 대리급 이상의 여성 직원을 대상으로 250부의 설문 조사를 실시하고 이중 170부를 회수하였다. 이들 중 근무 기간이 5년 미만인 직원이 작성한 설문지와 중심화 경향이 두드러진 설문을 제외하고, 총 148개 설문지가 분석되었다. 미국의 경우는 연구자가 접촉할 수 있는 기업이 제한되어 있어 임의표집을 하였으며 미국 캘리포니아, 시카고, 뉴욕의 22개 금융기관의 부하 직원이 있는 관리직 여성을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 총 160부 설문 중에서 134개의 설문지를 회수하였고, 이 중 직장경력 5년 미만의 직원이 작성한 설문지와 중심화 경향이 있는 설문을 제외하고 총 128

부를 분석에 활용하였다. 직장 경력이 5년 미만인 응답자를 분석에서 제외한 이유는 여성 근로자가 조직 내 유리천장 및 사회적 지원 등을 평가하기 위한 적절한 기간을 정하기 위해 5년의 근무기간을 준거로 사용하였다 (Wayne et al., 1999).

표 1에서 한국의 경우 설문응답자는 총 148 명이며 기혼이 94명(63.5%), 미혼은 52명(35.1%)으로 나타났다. 연령은 30세 미만이 16명(10.8%), 30-49세까지 105명(70.9%), 50대 이상도 26명(17.6%)을 차지하였다. 근속년수는 5년에서 10년 미만이 2명(1.4%), 10-15년 63명(42.6%), 15년-20년 64명(43.2%)등으로 나타났다. 학력의 경우 절반 이상이 대학교 졸업의 학력을 가지고 있었고, 이직을 한 번도 경험하지 않은 응답자는 전체에서 81명 즉 54.7%를 차지하고 있었다. 미국은 전체 표본 128명 중 기혼자가 63.3%를 차지하는 것으로 나타났다. 미국 응답자 중 나이는 30대 여성이 가장 많았고(37.5%), 85%가 전문대 졸업 이상의 학력

표 1. 설문 응답자 인구통계학적 특성

연령	한국	미국	학력	한국	미국	결혼 여부	한국	미국	근속년수	한국	미국	이직 경험	한국	미국
30세 미만	16 (10.8%)	30 (23.4%)	고졸	28 (18.9%)	15 (11.7%)	기혼	94 (63.5%)	81 (63.3%)	5-10년 미만	2 (1.4%)	20 (15.6%)	없음	81 (54.7%)	24 (18.8%)
30세 -49세	105 (70.9%)	48 (37.5%)	전문대졸	12 (8.1%)	55 (43.0%)	미혼	52 (35.1%)	47 (36.7%)	11년 이상 -15년 미만	63 (42.6%)	58 (45.3%)	1회	20 (13.5%)	22 (17.2%)
			대졸	83 (56.1%)	34 (26.6%)			15년 이상 -20년 미만	64 (43.2%)	41 (32.0%)	2회	23 (15.5%)	23 (18.0%)	
50대 이상	26 (17.6%)	19 (14.8%)	대학원졸	25 (16.9%)	24 (18.8%)				20년 이상	17 (11.5%)	9 (7.0%)	3회	14 (9.5%)	29 (22.7%)
												4회 이상	10 (6.8%)	30 (23.4%)
무응답	2	0	무응답	1	0	무응답	2	0	무응답	0	0	무응답	0	0
응답자	146	128	응답자	147	128	응답자	146	128	응답자	148	128	응답자	148	128

을 가지고 있었다. 근속년수는 대다수 5년에서 20년의 업무경력을 가지고 있으며, 이직을 한 번도 경험하지 않은 응답자는 전체 18.8%를 차지하고 있다.

#### 변수의 조작적 정의 및 측정

본 연구는 한국과 미국에서 설문 조사를 하였기 때문에 동일한 내용의 설문지를 영어와 한국어로 각각 작성하였다. 본 연구에서 변수들의 측정은 Likert형 5점 척도(1-전혀 아니다, 5-매우 그렇다)로 측정되었다. 본 연구 가설에 사용된 용어들 중에는 연구자마다 상이하게 해석할 가능성을 배제하기 위해 본 연구에서 다루고자 하는 변수들에 대한 조작적 정의와 출처는 다음과 같다.

· 유리천장 인식은 여성들이나 소수자들이 경영위계를 따라 승진하는 것을 가로막는 장벽에 대한 인식이다(Morrison, White, & Van Velsor, 1987). 본 연구는 '유리천장'이라는 구조적 현상에 초점을 두는 것이 아니라 유리천장에 대한 인식, 즉 지각에 초점을 두었다. 유리천장에 대한 지각은 경영진에 있는 여성의 수가 극소수라는 결과에 대한 설명도 아니고, 여성에 대한 차별이 조직 내 모든 단계에 퍼져있다는 주장도 아니다. 이는 승진에 있어서 남성에게 비해 여성이 처한 장애물이 상위 계층으로 올라갈수록 체계적으로 증가한다는 인식이다. 유리천장 인식에 대한 측정은 Glass Ceiling Questionnaire(2002)<sup>2)</sup>의 20문항 중 국내외 상황과 비교하여 적절하지 않은 문항들을 제외하고 7개 항목을 사용하였다. 이러한 문항들은

2) <http://www.geocities.com> Barriers against women in the business industry, working paper.

직장 내에서 여성의 편견이 어느 정도 있는지를 묻는 문항들로 구성되어 있다. 구체적인 측정 항목은 다음과 같다; '여성은 단순 사무직에 응시해야 채용된다.' '여성이 경영층까지 올라가기는 어렵다.' '중간관리자 이상 진급하기 힘들다.' '중간관리자까지 긴 시간이 걸린다.' '중간관리자까지 진출하는 비율이 낮다.' '단순사무직이나 고객 서비스 업무에 많다.' '관리보조직이나 단순사무직의 비율이 높다.'

· 상사중심 인상관리는 상사로부터 자신에 대한 긍정적 감정과 유사성을 증가시키기 위한 인상관리로 정의된다. 즉 상사가 중요하게 생각하는 의사소통 및 목표에 주로 초점을 맞춘다(Jones, 1965; Wayne & Ferris, 1990). 본 연구에서는 Wayne & Ferris(1990)의 측정항목 중 한국 및 미국 기업 문화에 적합하다고 판단되는 3개의 문항을 각각 선별하여 측정하였다. 상사중심 인상관리 측정항목은 '나는 상급자의 개인적인 생활(가족안부, 자녀교육 등)에도 관심을 갖는다.' '나는 상사를 위해 개인적인 호의를 베푸는 경향이 있다.' '나는 원하지 않지만 상급자에 대한 개인적 호의로써 어떤 일을 하겠다고 말하는 경향이 있다.'의 3항목으로 측정하였다.

· 직무중심 인상관리는 높은 업무 성과 및 가치적인 기여를 이루기 위한 전략을 일컫는다(Ferris et al., 2001; Wayne & Ferris, 1990). 본 연구는 조직 내에서 자신의 성과를 나타내는 행동에 관여하고 직무에 필요한 정보와 자원을 얻기 위해 의도된 인상관리로 정의하였으며 측정항목은 다음과 같다. '나는 내가 맡고 있는 업무의 성과가 실제보다 더 좋게 보일 수 있도록 노력한다.' '나는 내가 속한 팀이

달성한 높은 성과의 업무가 내 책임 하에 있는 것으로 생각하도록 알려려고 노력한다.’ ‘내가 업무를 잘 수행하기 위해서 노력한다는 것을 상사가 알 수 있도록 한다.’의 Wayne & Ferris(1990)의 3문항을 사용하여 측정하였다.

· 상사 지원에 대한 인식은 상사가 자신의 공로를 인정해 주고 경력계획을 수립하고 목표를 달성할 수 있도록 지원해주는 것으로 정의하고 Greenhaus et al.,(1990) 및 London(1993)의 5문항을 사용하였다. 구체적인 측정문항은 ‘나의 상사는 내가 부탁하면 업무 성과를 높일 수 있는 방법을 내게 알려준다.’ ‘나의 상사는 나의 업무 성과에 관해 피드백을 주고 조언해준다.’ ‘나의 상사는 내 업무 성과가 좋은 경우 나의 공로를 확실히 인정해 준다.’ ‘나의 상사는 나의 경력목표 달성 여부에 늘 관심을 갖는다.’ ‘나의 상사는 내가 업무 성과 목표를 정하는데 많은 지도와 도움을 주었다.’

· 비공식 네트워크 지원은 조직 내외 형성된 사회적 네트워크로 정의하였으며 조직 내 인간관계의 폭, 직업분야 전반, 회사 이외의 사람들과의 교류 등의 네트워크를 활용할 수 있는 지원적 측면을 Johnson(2001)의 7문항을 이용하였다; ‘나는 내 직업 분야에서 넓은 인간관계를 유지하고 있다.’ ‘동료들은 내가 다른 회사 사람들도 많이 알고 있다고 생각한다.’ ‘나는 정기적으로 우리 회사 이외의 사람들과 교류한다.’ ‘나는 내가 속한 회사 내에서 폭 넓은 인간관계를 맺고 있다.’ ‘내 주변의 사람들은 무언가 알고 싶을 때는 나에게 온다.’ ‘나는 함께 일하는 사람들을 제외하고는 많은 사람들을 알지 못한다.’ ‘내가 접촉하는 사람들은 출신지, 학력, 성별, 직급 등에서 매

우 다양하다.’

· 국가는 한국과 미국으로 구분하였다. 이외에도 인구통계학적 변수(결혼여부, 연령, 근속연수, 학력, 이직횟수)를 통제 변수로 활용하였다.

#### 확인적 요인분석

본 연구의 가설 검증에 앞서 탐색적 요인분석 및 신뢰성 분석으로 나타난 각 요인에 대해 확인적 요인분석을 통하여 관측변수와 잠재변수간의 요인부하량(factor loading)을 측정하였다.

측정된 변수들의 신뢰도 분석결과 한국의 경우 신뢰도 계수(Cronbach's  $\alpha$ )값이 유리천장 .824, 상사중심 인사관리 .682, 직무중심 인사관리 .643, 상사지원 .893, 비공식적 네트워크 .821로 나타났으며 미국의 경우 유리천장 .813, 상사중심 .782, 직무중심 .615, 상사지원 .862, 비공식네트워크 .721로 나타나 두 국가의 측정된 변수들의 신뢰도는 .6이상으로 신뢰성이 있는 것으로 나타났다. 또한 개념신뢰도(construct reliability)와 분산추출지수(variance extract)을 통하여 다항목 측정방법으로 구성된 요인에 있어 각 측정항목이 해당요인을 설명하는데 어느 정도 수준으로 수렴하는지를 나타내는 수렴타당성과 다른 요인과 구별이 이루어지는가를 표시해 주는 판별타당성을 검증하였다. 확인적 요인분석에서 추정될 모수에는 회귀계수, 잠재변수의 분산 및 공분산, 오차분산 등이 포함된다. 표 2에서 측정변수에 대한 요인이 분석되었으며 대부분 요인부하량이 비교적 높은 수준으로 나타났다( $\lambda > 0.5$ ). 각 변수의 유의성을 나타내는 C.R(critical ratio)은 독립변수

중속변수의 모든 요인에서 통계적으로 유의한 유의수준  $\pm 1.96$  이상의 값을 가지는 것으로 나타나 측정변수들이 잠재변수를 잘 설명하고 있음을 보여준다. 본 연구의 확인적 요인분석에서 나타난 전반적인 측정모형의 적합도를 살펴보면  $X^2$ 값이 통계적으로 유의하게 나타나

고 있으나( $p < .01$ ) 이는 표본 크기와 모델의 복잡성에 민감하기 때문에 GFI(기초적합지수), AGFI(조정적합지수), CFI(비교적합지수) 등의 다른 지표들과 함께 고려하여 모델의 적합도를 평가하여야 한다(홍세희, 2008). 따라서 여러 연구자의 추천 적합지수인  $X^2$ , GFI, TLI, CFI,

표 2. 확인적 요인분석 결과

경로계수	비표준화계수	요인 부하량	S.E.	C.R.	개념 신뢰도
문항1 <- 유리천장	1.000	.706			
문항2 <- 유리천장	.927	.644	.089	10.383***	
문항3 <- 유리천장	.945	.662	.095	9.904***	
문항4 <- 유리천장	1.103	.809	.094	11.735***	0.98
문항5 <- 유리천장	1.142	.780	.101	11.352***	
문항6 <- 유리천장	1.013	.707	.097	10.427***	
문항7 <- 유리천장	1.077	.798	.090	11.981***	
문항1 <- 상사지원	1.000	.750			
문항2 <- 상사지원	.913	.766	.075	12.233***	
문항3 <- 상사지원	1.031	.779	.089	11.576***	0.97
문항4 <- 상사지원	.979	.763	.089	10.946***	
문항5 <- 상사지원	1.007	.751	.090	11.201***	
문항1 <- 네트워크	1.000	.585			
문항2 <- 네트워크	1.446	.731	.171	8.482***	
문항3 <- 네트워크	1.201	.607	.196	6.128***	0.92
문항4 <- 네트워크	1.228	.558	.212	5.785***	
문항5 <- 네트워크	1.189	.561	.192	6.195***	
문항1 <- 상사중심	1.000	.596			
문항1 <- 상사중심	.684	.556	.126	5.443***	0.90
문항1 <- 상사중심	.611	.515	.151	4.041***	
문항1 <- 직무중심	1.000	.599			
문항1 <- 직무중심	1.483	.572	.677	2.190*	0.70
문항1 <- 직무중심	2.118	.815	1.060	1.998*	

주) \*:  $p < .05$ , \*\*:  $p < .01$  \*\*\*:  $p < .001$

RMSEA의 기준에서 모델의 적합도를 평가하였다. 이때 적합지수의 추천값으로  $GFI \geq 0.9$ ,  $AGFI \geq 0.9$ ,  $CFI \geq 0.9$ ,  $TLI \geq 0.9$ 의 기준을 제시하며, RMSEA의 추천값은 0.06이하인 경우 비교적 우수한 모델로 제시된다(홍세희, 2008). 연구모형의 적합지수는  $X^2=341.252$ ,  $df=202$ ,  $CFI=.944$ ,  $TLI=.921$ ,  $GFI=.942$ ,  $RMSEA=.051$ 로 나타났다.

### 실증분석 결과

#### 상관관계 분석

본 연구의 연구모형에 사용된 제 변수들의 관계를 파악하기 위하여 상관관계 분석을 실시하였다.

측정된 변인들이 정상분포 조건을 충족하고

있으므로, 구조방정식 모형 분석을 위한 기본 가정이 충족되었다는 점을 확인하였으며 한국 표본은 표 3 아래쪽, 미국 표본은 위쪽에 각각 제시하였다. 분석결과 한국의 경우 상사지원과 상사중심 인사관리( $r=.420$ ,  $p<.01$ ) 및 직무중심( $r=.271$ ,  $p<.01$ )인사관리가 유의한 상관관계가 나타났다. 또한 비공식 네트워크와 상사중심( $r=.271$ ,  $p<.01$ ), 직무중심( $r=.268$ ,  $p<.01$ )인사관리도 유의한 관계를 확인하였다. 미국의 경우 한국과 동일하게 상사지원은 상사중심( $r=.365$ ,  $p<.01$ )에 유의한 관계를, 비공식 네트워크는 상사중심( $r=.251$ ,  $p<.01$ ), 직무중심( $r=.207$ ,  $p<.01$ )인사관리에 유의한 관계가 나타났다. 이는 두 문화권에서 모두 사회적 자본이 인사관리에 영향을 미치는 변인(관계)으로 간주된다. 기존 연구에서 상사지원은 조직 내 성공과 승진 가능성을 높이기 위한 기회를 얻는 환경을 용이하게 해 줄 있다고 보는 맥

표 3. 측정 변인들의 상관관계 분석

	유리 천장	상사 중심	직무 중심	상사지원 인식	비공식 네트워크	결혼	연령	근속 연수	학력	이직 횟수
유리천장	1	.036	.064	.081	.124	-.056	.112	.156	.049	.101
상사중심	.161	1	.340**	.365**	.251**	.073	.135	.236**	-.208*	-.065
직무중심	.097	.644**	1	.027	.207*	.076	.168	.147	-.223*	.231**
상사지원	.002	.420**	.271**	1	.391**	.019	-.146	-.028	-.177*	-.159
네트워크	-.123	.271**	.268**	.654**	1	.038	.071	.047	-.134	-.115
결혼여부	.015	-.008	.117	-.008	.403**	1	-.142	-.058	-.080	.012
연령	-.062	-.085	-.082	.017	.115	-.080	1	.629**	-.014	.235**
근속연수	-.045	.056	.044	.013	-.104	-.117	.693**	1	-.040	.246**
학력	.141	.022	.034	-.022	-.024	.014	.079	-.170*	1	-.088
이직횟수	.063	-.013	-.059	-.025	.000	-.041	.137	-.108	.336**	1

주) 아래쪽은 한국표본, 위쪽은 미국 표본으로부터 얻어진 상관계수임.

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

략과도 일치하는 결과이다(Tharenou et al., 1994). 본 연구에서는 여성의 인상관리는 개인의 동기, 시간의 흐름에 따라 변화할 수 있으므로 여성의 인구통계학적 특성을 통제하였다. 즉, 개인특성을 무시한 채 행동적 차이를 식별하게 되면 여성의 사회적 행동에 미치는 차이와 영향을 설명하기 어려울 수 있다. 상관관계 분석결과 한국의 경우 결혼 여부는 비공식적 네트워크와 유의한 관계를 나타냈다( $r=.403, p<.01$ ). 한국에서 비공식적 네트워크 대부분은 근무 시간의 이루어지며, 결혼한 여성의 경우 육아나 가사의 부담으로 비공식적 네트워크를 형성하기가 현실적으로 어렵다. 미국의 경우 근속년수와 상사중심 인상관리는 유의한 정적 관계를 나타냈다( $r=.231, p<.01$ ). 기존 연구에서도 조직 내 사회화 경험이 증가하면 인상관리 행동이 증가한다고 보고하였다(Kirchmeyer, 2002). 이러한 시간이 고려된 개념은 기존 연구(사회역할이론)와는 다른 관점에서 인상관리 행동을 설명한다(Strauss & Quinn, 1997).

즉 근속년수가 증가함에 따라 조직 내 공유하고 있는 인지적, 문화적 요소에 따라 인상관리 행동이 달라질 수 있다. 또한 이직경험은 직무중심인상관리와 정적 관계를 확인할 수 있었다( $r=.236, p<.01$ ). 즉 이직경험이 있는

여성 근로자들은 조직 내외 비공식 네트워크를 활용하거나 직무중심 인상관리를 활용하는데 차이가 있을 것으로 본다. 학력의 경우 상사중심 인상관리( $r=-.208, p<.05$ ), 직무중심 인상관리( $r=-.177, p<.05$ ), 상사지원( $r=-.134, p<.05$ )모두 부(-)적 관계가 나타났다. 즉 학력이 높을수록 전문성을 더 가지게 된다. 전문성은 조직 내 차별에서 제외될 수 있으므로 학력이 높은 여성들의 경우 일반 여성들이 가지고 있는 유리천장에 대한 인식과 인상관리 행동이 다를 수 있다.

가설 검증

본 연구는 구조모형 분석을 통해 가설을 검증하였다. 표 4의 분석결과 가설 1-1의 여성 관리자의 유리천장 인식에 따른 상사중심 인상관리는 정적 영향을 미치는 것으로 나타나 가설이 채택되었다( $\beta=.211, p<.05$ ). 즉 여성의 유리천장 인식은 상사에 대한 인상관리에 주요 동인이 될 수 있다.

그러나 가설 1-2의 여성 관리자의 경우 유리천장 지각이 직무중심 인상관리에 유의한 영향을 확인할 수 없었다. 즉 유리천장이 지각에 따른 여성의 인상관리는 직무중심보다는 상사중심에서 뚜렷하게 나타나고 있다. 기존

표 4. 여성 관리자 유리천장 인식과 인상관리 행동에 관한 가설 검증

가설	여성 관리자 유리천장과 인상관리					가설검증
	경로	경로계수	표준오차	C.R.		
가설1-1	상사중심 인상관리	<- 유리천장 인식	.211	.083	2.539*	가설 1-1 채택
가설1-2	직무중심 인상관리		.012	.029	.412	가설 1-2 기각

$X^2= 342.050, df=203, GFI=.944, TLI=.922, CFI=.942, RMSEA=.051$

주) \*:  $p<.05$ , \*\*:  $p<.01$  \*\*\*:  $p<.001$



연구에서도 상사에 초점을 맞춘 인상관리 행동이 업무에 초점을 맞춘 인상관리 보다 효과적이라고 주장한다(Judge et al., 1995). 특히 여성과 같이 소수계층에서 상사중심 인상관리는 조직 내 성공에 중요한 역할을 한다는 기존 연구와도 일치하는 결과이다(Rosenfeld et al., 1995). 즉 여성들은 상황에 따라 여러 가지 인상관리 유형을 가지고 있으며 이 중 상사중심 인상관리가 효과적으로 인식된다는 점을 시사한다.

#### 사회적 지원 조절효과

본 연구는 여성 관리자의 유리천장 인식과 인상관리 행동 간의 관계에서 사회적 지원의 상호작용 효과를 검증하였다. ‘조절효과’는 독립변인이 종속변인에 영향을 미치는 관계에서 조절변수로 인해 이들의 관계가 달라진다는 것을 의미한다(Baron & Kenny, 1986). 조절변수가 성별과 같이 이분화 되어 있는 경우가 아니라면 통계적인 검증을 위해서 조절변수를 임의로 이분화 한다든지, 상중하와 같이 집단으로 범주화 하는 것은 연속적인 자료를 인위적으로 집단화함으로써 원래의 자료가 주는 정보를 축소시키므로 바람직하지 못하다. 본 연구는 이러한 점을 고려하여 조절효과 분석에 있어서 Ping(1996)의 2단계 접근방식을 통해 조절효과를 검증하였다.

먼저 상호작용 항의 구성을 위해서 단일지표 방식을 사용하였다. 단일지표 방식은 추정치가 편파될 수 있는 단점이 있지만, 비정상성의 문제가 덜 심각하고 표준오차에 대한 과소추정의 문제가 적기 때문에 다중지표변수의 사용에 비해 추정에 따른 차이를 나타내지 않으면서 더 좋은 적합도를 제시할 수 있다

(Yang, 1997).

단일지표변수의 구성을 위해서는 다중공선성의 문제를 고려하여 유리천장 인식과 인상관리 행동 변수들을 각각 평균중심화(mean centering)하여 사용하였다(홍세희, 2008). 또한 조절변인에 대한 인식은 문화, 국가의 문제가 아니라 두 국가 모두에게 적용될 수 있는 변수이므로 국가는 통제변수로 활용하였다. 상호작용 항의 구성을 위한 1단계는 측정변수의 정상성을 확인하였고, 포화모형을 구성하여 이로부터 상호작용 항의 분산 및 공분산을 추정하였으며, 각각의 지표변수들로부터 요인계수와 오차분산을 추정하였다. 측정모형(조절모형) 적합도 지수는  $X^2=419.563$ ,  $df=220$ ,  $CFI=.917$ ,  $TLI=.919$ ,  $RMSEA=.057$ 인 것으로 나타났다. 다음 2단계는 1단계에서 추정된 값들로부터 상호작용 항의 분산 및 지표변수의 요인계수와 오차분산의 값을 구하였다.

표 5의 분석결과 상사지원의 상호작용항의 분산 .213, 요인계수 .133, 오차분산 값이 .497을 보였으며, 비공식 네트워크의 상호작용항의 분산 .130, 요인계수 .201, 오차분산 값이 .261로 나타났다. 주 효과를 통제한 전체모형속에서 이들 값을 고정시킨 후, 각 변인들의 경로계수의 유의성은 표 5에 제시하였다. 분석결과 가설 2-1의 상사지원 상호작용 항이 상사중심 인상관리로 향하는 경로가 유의하게 나타났다( $\beta=-.213$ ,  $p<.05$ ). 이러한 결과는 여성 관리자가 상사의 지원을 인식할수록, 여성의 승진에 있어 사회적 편견 등의 발생을 줄이기 위한 유리천장 인식에 영향을 미치고 이를 통해 개인의 정치적 행동인 상사중심 인상관리 행동을 완화한다는 것을 시사한다. 또한 가설 3-2의 비공식 네트워크 상호작용 항이 직무중심 인상관리에 유의하게 나타났다( $\beta=-.248$ ,  $p$

표 5. 사회적 자본(상사지원, 비공식 네트워크 지원)의 상호작용 효과 검증

변수 간 경로		표준화계수	표준오차	C. R
유리천장 -> 상사중심 인상관리		.086	.090	.907
유리천장 -> 직무중심 인상관리		.106	.159	.535
상사지원 -> 상사중심 인상관리		.402	.118	3.238***
상사지원 -> 직무중심 인상관리		.106	.197	.434
비공식네트워크 -> 상사중심 인상관리		.119	.154	.942
비공식네트워크 -> 직무중심 인상관리		.153	.267	.592
상호작용	유리천장 * 상사지원 상호작용항 -> 상사중심 인상관리	-.213	.062	-1.971*
	유리천장 * 상사지원 상호작용항 -> 직무중심 인상관리	.190	.015	.591
	유리천장 * 비공식네트워크 상호작용항: -> 상사중심	.073	.042	.134
	유리천장 * 비공식네트워크 상호작용항: -> 직무중심	-.248	.178	-2.116*

주) \*: p<.05, \*\*: p<.01 \*\*\*: p<.001

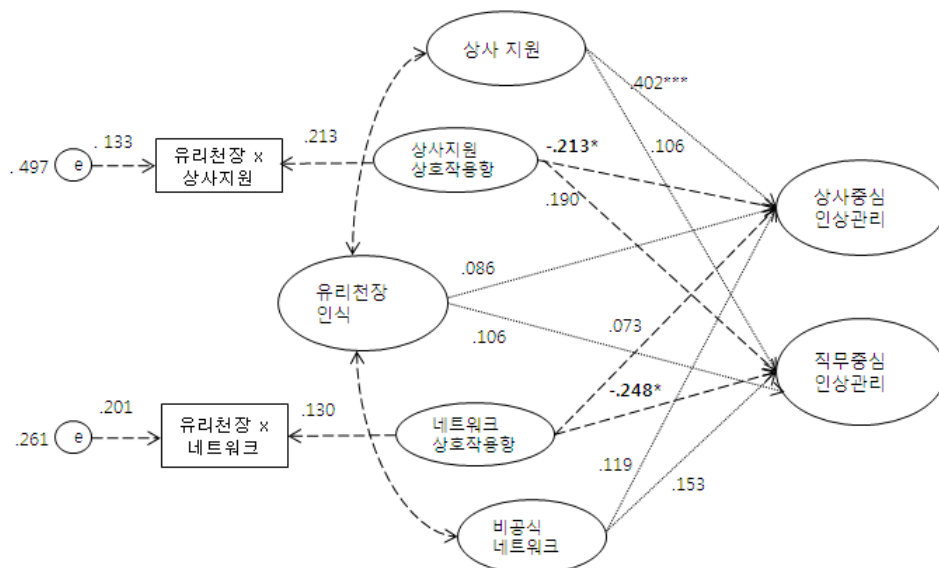


그림 2. 사회적 지원의 조절효과

<.05). 이는 상사지원과 유사한 효과로 비공식 네트워크 지원을 인식할수록 유리천장 인식과 이에 따른 직무중심 인상관리 행동을 적극적으로 형성할 유인이 줄어드는 것을 시사한다.

국가 차이(다집단 분석)

앞서 상술한 내용은 여성 관리자의 유리천장 인식에 따른 인상관리 행동에 영향을 미치

표 6. 국가별 측정 동일성 검증결과

모형	X <sup>2</sup>	자유도	TLI	CFI	RMSEA	결과
완전측정동일성 모형	805.372	462	.906	.901	.047	기각
부분측정동일성 모형	798.248	457	.906	.902	.046	성립
p1(유리천장 제약시)	784.289	458	.906	.902	.047	성립
p2(상사지원 제약시)	784.383	459	.906	.902	.047	성립
p3(네트워크 제약시)	784.911	460	.906	.901	.047	성립
p4(상사중심인상관리 제약시)	784.068	461	.906	.902	.047	성립
p5(직무중심인상관리 제약시)	783.658	462	.906	.902	.047	성립

는 요인들을 두 국가 모두에서 살펴보았다면 이번에는 구조방정식 모형을 통해 국가 차이에 따른 효과를 분석하기 위해 다집단 분석을 실시하였다.

다집단 분석은 모형의 모수추정치가 국가에 걸쳐 다른지 또는 모형에 설정된 관계가 국가에 따라 달라지는지 살펴보기 위한 것이다(배병렬, 2009). 즉 국가별로 유리천장 인식과 인상관리 행동에 관련된 요인들의 구조적 관계를 살펴보고자 한다. 이를 위해 형태동일성(configural invariance), 측정동일성(metric invariance)이 성립하는지를 살펴보고, 이러한 가정이 만족된다면 국가별 차이에 관한 구조동일성을 검증하게 된다.

먼저 형태동일성은 기저모형(baseline model)의 요인구조가 국가 간 동일하면 충족되고, 측정동일성은 집단 간 잠재변수와 측정변수간의 요인패턴계수를 동일하게 제약한 후, 기저모형과 제약모형 X<sup>2</sup>차이가 자유도 차이에서 통계적으로 유의미하지 않으면 충족된다. 형태동일성 분석은 가장 적합한 모형이 비교하는 각각 국가에서 동일한지 여부를 기저모형과의 비교를 통해 평가한다. 본 연구에서 국가별(한국, 미국) 형태동일성 분석결과, 두 국

가 모두 좋은 적합도를 보여 형태동일성 가정이 성립되었다<sup>3)</sup>.

다음으로 본 연구에서 사용된 측정도구가 각 국가에서 동일하게 기능하는지를 확인하였다. 측정동일성을 확보하는 작업은 경로계수에서 발견되는 차이가 단순히 측정도구에 대해 각 국가별 상이하게 반응함으로써 발생하는 차이가 아니라는 것을 입증하기 위해 필요한 단계이다. 이를 위해 먼저 기저모형과 동일화 제약을 가한 모형과의 X<sup>2</sup>차이를 확인하였다.

표 6의 측정동일성 검증결과 비공식적 네트워크의 경우 완전 측정동일성 검증이 기각되어 부분측정동일성을 검증하였으며 기저모형과 비슷한 수준의 적합도를 나타냈다<sup>4)</sup>. 따라서 본 연구의 한국과 미국에서 측정된 변인들

3) 본 연구의 기저모형 적합도는 X<sup>2</sup>값 757.156, df=442, TLI=.911, CFI=.906, RMSEA=.047로 나타나, 두 국가의 형태 동일성이 성립되었다(한국 X<sup>2</sup>=364.292, df=221, TLI=.908, CFI=.868, RMSEA=.064이고, 미국 X<sup>2</sup>=342.814, df=221, TLI=.926, CFI=.904, RMSEA=.063)

4) 기저모형에 비해 TLI가 .005, CFI가 .004만큼 나 빠졌지만, 이는 매우 근소한 차이로 여겨지며 RMSEA 값도 .001차이로 거의 동일하다.

은 비공식적 네트워크에 대한 인식만 부분적으로 서로 다를 수 있으나, 다른 변수의 경우 모두 동일한 개념으로 인식하고 있는 것으로 나타나 측정동일성을 지닌다고 할 수 있다.

본 연구에서 두 국가 간 측정동일성이 확인되었으므로 국가차이에 관한 구조 동일성 검증을 실시하였다. 구조동일성 검증은 국가 간 경로계수 차이가 실제 유의한지 파악하기 위해 구조모형에 동일성 제약을 가한 모형을 기저모형(baseline model)과 비교한다. 본 연구에서는 국가별 경로계수 각각에 동일성 제약을 가한 모형을 기저모형과 비교한 적합도 지수는  $X^2=683.243$ ,  $df=430$ ,  $CFI=.902$ ,  $TLI=.874$ ,  $RMSEA=.046$ 로 적절하였다. 이에 따라 잠재변수 간 경로계수에 존재할 수 있는 국가 간 경로계수 차이를 검증하기 위해  $X^2$  검증을 실시하였다.

표 7의 구조동일성 분석결과 국가에 따른 구조모형의 모수 추정치 차이를 분석해보면 다음과 같다. 먼저 상사중심 인상관리는 한국( $b=.239$ ,  $p<.05$ )과 미국( $b=.220$ ,  $p<.05$ ) 두 국

가에서 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 국가 간에는 통계적으로 유의한 차이를 확인할 수 없었다.

즉 한국과 미국 모두 상사중심의 인상관리를 중요하게 인식한다고 판단된다. 그러나 주목할 점은 직무중심 인상관리 경로계수는 한국의 경우 유의하지 않았지만, 두 국가의 경로계수 차이는 통계적으로 유의한 것으로 식별되었다. 즉 한국과 미국 두 국가에서 직무중심 인상관리는 국가별로 상이하게 발현되는 것으로 해석할 수 있다.

따라서 유리천장 인식에 따른 직무중심 인상관리 행동에서 있어 국가(한국, 미국)간 유의한 차이가 식별되었다.

또한 지각된 유리천장과 직무중심 인상관리에서 비공식 네트워크의 조절효과는 국가 간 차이를 유의한 차이가 있었다. 미국의 경우 비공식 네트워크가 증가함에 따라 유리천장에 인식과 직무중심( $b=501$ ,  $p<.001$ )에 유의한 효과를 확인할 수 있었으며 두 국가(한국, 미국) 간 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다.

표 7. 국가별 구조 동일성 경로계수 차이

경로계수	한국		미국		$\Delta\chi^2(\Delta df)$
	b	$\beta$	b	$\beta$	
유리천장 인식 -> 상사중심 인상관리	.239*	.236	.220*	.225	2.013(1)
유리천장 인식 -> 직무중심 인상관리	-.017	-.030	.126	.167	5.402*(1)
유리천장 * 상사지원 -> 상사중심 인상관리	.513***	.477	.295*	.271	2.621(1)
유리천장 * 상사지원 -> 직무중심 인상관리	.154	.265	.096	.115	1.283(1)
유리천장 * 비공식 네트워크 -> 상사중심 인상관리	.462*	.298	.627***	.474	2.322(1)
유리천장 * 비공식 네트워크 -> 직무중심 인상관리	.128	.153	.501***	.492	12.031***(1)
All constrained					683.243**(6)

주) \*:  $p<.05$ , \*\*:  $p<.01$  \*\*\*:  $p<.001$

## 논의 및 결론

본 연구는 여성들의 인상관리를 초래하는 동인으로 유리천장과 조직 내 사회적 지원이 어떤 방식으로 인상관리 행동에 영향을 미치는지에 대한 이론적 관점에서 출발하고 있다. 이를 위해 한국과 미국 현장에서의 설문자료를 바탕으로 인상관리 연구의 폭을 넓히고자 하였다. 그러나 여성의 인상관리에 관한 연구가 매우 적고, 이론적 모델이 확립되지 않은 상황에서 본 연구는 탐색적 성격이 강한 기초 연구로 볼 수 있다. 본 연구의 분석결과에 기초하여 후속 연구 및 여성 인력개발에 있어 시사점은 다음과 같다.

첫째, 여성 관리자의 유리천장 인식은 상사 중심 인상관리에 영향을 미치는 것으로 나타났다. Singh et al.(2002)은 인상관리를 사용하는 많은 여성 관리자들이 자신과 비슷한 경력과 자격 조건을 가진 남성들이 더 많은 승진 기회를 잡는다는 것을 알게 된 이후 인상관리를 시작한다고 보고하였다. 뿐만 아니라 젊은 여성들은 인상관리를 행동을 선호하지 않지만 조직 내 승진 과정에서 불합리를 경험하게 되면 인상관리를 따르게 된다는 점을 알아내었다. 인상관리의 유형 중 여성들은 자신을 직무상 유능한 사람으로 인식시키기 위해서 의도된 적극적인 직무중심 인상관리보다 자신이 직장에서 받을 수 있는 상사의 혜택을 중심으로 한 상사중심 인상관리를 더 구성하는 것을 알 수 있다.

둘째, 사회적 지원으로 상사지원은 지각된 유리천장과 상사중심 인상관리의 정적관계를 완화하는 것으로 나타났다. 이는 여성 관리자 경력단계에서 상사로부터의 지원 등의 긍정적 조직 환경이 정치적 행동으로 인상관리 행동

을 완화하고 여성에 대한 차별적 편견 인식을 낮추는 것으로 해석된다. 특히 여성 관리자들과의 경우 남성들과는 달리 승진에 더 많은 장애물이 있으며, 낮은 직급으로의 좌천을 피하기 위해 상사의 지원이 더 필요할 것이다. 이를 통해 조직 내 여성의 승진기회를 신장하려면 사회적 지원으로 상사의 지원을 중요한 측면으로 주목할 필요가 있다. 또한 조직 내 고위 관리직 진출에 저해하는 구조적 요인들은 조직이 개입하여 다양한 정책을 실행할 것을 제안한다.

셋째, 비공식 네트워크의 지원은 지각된 유리천장과 직무중심 인상관리의 정적관계를 완화하는 것으로 나타났다. 실제로 남자들은 다양한 비공식적 활동을 통해 자신의 네트워크를 넓히지만 여성은 조직 내 비공식적인 인간관계의 구축이 어렵다. 그러나 여성들이 조직 내 비공식 네트워크를 통해 조직 내 평판, 업무성과를 향상시킬 수 있다면 유리천장 등의 차별적 인식을 감소시키고 이에 따른 직무중심 인상관리의 동기도 완화될 수 있을 것을 시사한다.

넷째, 본 연구에서는 한국과 미국 국가 간 인상관리 행동에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 이는 특정한 인상관리 요인이 각각의 문화에서 더 효과적이거나 중요하다는 것을 보여준다. 특히 유리천장 인식에 따른 직무중심 인상관리와 관련하여 두 국가는 서로 다른 인식을 가지고 있는 것으로 해석된다. 미국과 같이 실적 중심의 평가를 중시하고 권력 격차가 작은 문화에서 한국보다는 상대적으로 직무중심 인상관리를 더 많이 지각한다고 볼 수 있다. 또한 비공식적 네트워크가 지각된 유리천장과 직무중심 인상관리 행동에 미치는 조절효과에 있어서도 유의한 국가 간

차이가 확인되었다. 이러한 국가 차이에 대한 조사는 여성 인적자원 개발을 위한 기업의 정책수립과 시행에 있어 보편주의적 접근보다는 특수주의적 접근이 바람직할 것이라는 점을 시사한다. 즉 한국과 미국 여성 표본은 각 국가와 기업에 적합한 특정 사례를 나타내기 때문에 미국을 포함한 서구 사회의 ‘모범 사례’들을 선별적으로 적용하면서 한국 기업과 문화에 가장 적합한 사례가 한국 여성과 인적자원 정책에 적용되어야 할 것이다. 특히 여성 인력의 급속한 증가에도 불구하고 관리직으로 승진하는 여성의 비율이 매우 저조한 국내 기업에서 여성들의 승진에 영향을 미칠 수 있는 다양한 사회적 지원 방안을 제시하는 것은 학문적으로 뿐만 아니라 실무적으로 중요한 의의를 지닌다.

이러한 공헌에도 불구하고 본 연구가 갖는 한계점 및 추후 연구를 위한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 인사관리에 대한 포괄적인 이해를 위해서 조직 내 다양한 수준에서 직원(남성)의 관점이 고려되어야 함에도 불구하고 여성 관리자 표본으로만 이루어졌다. 또한 한국과 미국을 대상으로 조사를 하는데 시간적, 물리적인 어려움으로 충분한 표본을 확보하지 못하였다. 표본 조직도 금융 산업에 초점을 두었기 때문에 산업 분야의 중간화 효과(moderating impact)가 있을 수 있다. 즉 국가에 대한 일반적인 관점에서 사회, 경제적 편차가 존재하는 것을 고려하면 현재 연구결과를 모든 업계에 일반화하거나 한·미 여성 관리자를 대표한다고 보기에 무리가 있다.

둘째, 본 연구는 탐색적으로 간주되어야 한다. 유리천장 인식이 조직 상위 수준에서 최상위 권력 계층에 여성이 차지하는 비율이 낮

은 구조인지 또는 조직 전체에 걸쳐 일관적이지 않거나 하위 계층에 더욱 집중되어 있다고 인식하는 지에 따라 연구결과가 달라질 수 있다. 본 연구의 논리나 결과가 의미를 지니기 위해서 추후 연구에서는 유리천장 인식에 있어 여성 임원율을 통제변수로 활용하거나 또는 여성전문 직종이나 여성들에 대한 차별이 적은 것으로 알려진 직종들에서의 연구결과와 비교하는 것이 필요할 것이다.

셋째, 인상관리 행동에 관한 자기평가(self-report)를 기준으로 자료를 수집하였다. 일반적으로 동일측정 오류는 자기보고 방식으로 인해 변수들 간의 상관관계 수준이 과장될 수 있고, 설문 응답자의 태도에 따라 연구결과가 좌우되는 것을 피하기 어렵다는 한계를 지니고 있다. 뿐만 아니라 유리천장 인식과 인상관리 행동이 긴 시간에 걸쳐 지속되는 과정이라는 사실에도 불구하고 본 연구는 횡단연구로 이루어졌다. 비록 본 연구가 인상관리 행동이 시간 간격에 따라 다른 영향을 미치는지를 연구하는 설계는 아니지만, 향후 동일한 응답자를 추적하는 종단연구를 권장한다.

넷째, 승진을 위한 상사의 지원은 타인에 대한 유사성, 특히 성별 유사성에서 비롯될 수 있다(Tharenou et al., 1994). 특히 남성 지배적인 환경에서 여성보다는 남성에게 더 많은 지원을 제공할 수 있다. 이러한 연구에 기초하여 상사와 부하 1:1 관계(dyad)에서 유사한 성인지 아닌지에 여부에 따라 인상관리 행동이 달라질 수 있다. 본 연구는 상사의 성별을 측정하지 않았으나, 추후 연구에서 상사와 부하의 유사성 측면의 이러한 변인과 사회적 과정들을 고려해야 할 것이다.

다섯째, 인상관리 행동은 개인특성(여성의 야망수준, 성취욕구 등)에 따라 조직 내 구조

적 제약을 인식하는 경우 이를 좌절감과 무력감으로 학습하여(Dencker, 2008; Oakley, 2000), 인상관리를 비롯한 차별적 요소를 극복하려는 노력 자체를 좌절시킬 가능성이 있다. 추후 연구에서는 인상관리 행동에 영향을 미치는 다양한 성격특성(야망수준, 성취 욕구)을 고려할 것을 제안한다.

마지막으로, 비교 연구가 되기 위해서는 인상관리 분야의 두 국가 간 문화적, 사회적, 제도적 맥락에 대한 체계적이고 실증적 연구가 더 많이 수행된 후 연구결과를 일반화하여 적용할 수 있을 것이다. 본 연구에서 제시하는 국가 간 차이는 매우 탐색적 수준에서 이루어졌으며 비교 연구관점에서 가설을 설정하기에는 한계가 있어 국가 간 차이만을 확인하는데 그쳤다. 향후 연구에서는 국가 간 인상관리 행동의 차이로 보이는 일련의 사회적, 문화적 변인(예: 경영진의 영향력 있는 행동, 경력관리 전략, 여성의 높은 경영진 참여와 부합한다고 알려진 조직 특성, 여성비율 등)들을 변수로 포함시켜 수행되어야 할 것이다.

### 참고문헌

이주희 (2001). 유리천장 깨기?: 성공적인 관리직 여성인력정책의 조건, 인사조직학회 발표논문집.

장 영 (2004). 유리천장(Glass Ceiling) 인식의 영향요인: 여성근로자들에 대한 탐색적 연구, 상업교육연구, 7, 361-391.

배병렬 (2009). AMOS 17.0 구조방정식모델 모델링-원리와 실제, 도서출판 청람

홍세희 (2008). 구조방정식 모형: 초급, 중급 홍세희 교수의 고급연구 방법론 워크샵

시리즈 4, S&M 리서치 그룹 아시아경제, 2010

한국경제, 여성가족부 공동보고서, 2009.

고용노동부 (2010). 매출 100대 기업 직급별 남녀고용현황.

Auster, E. R. (1993). Demystifying the Glass Ceiling: Organizational and Interpersonal Dynamics of Gender Bias. *Business and the Contemporary World*, 5, 47-68.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.

Berger, P., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. New York: Doubleday.

Blumberg, M., & Pringle, C. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Journal*, 29, 327-343.

Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.

Capozza, D. & R. Brown(2000), *Social Identity Processes*, London: Sage.

Collins, N. (1983). *Professional Women and Their Mentors: A Practical Guide to Mentoring for the Woman Who Wants to Get Ahead*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

D'Andrade, R. (1995). *The Development of Cognitive Anthropology*. Cambridge, UK: The Cambridge University Press.

- Dencker, J. C. (2008). Corporate Restructuring and Sex Differences in Managerial Promotion. *American Sociological Review, 73*, 455-476.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review, 48*, 147-160.
- Dobbins, G., Long, W. S., Dedrick, E. J., & Clemons, T. C. (1990). The Role of Self-Monitoring and Gender on Leader Emergence: A Laboratory and Field Study. *Journal of Management, 16*(3), 609-618.
- Dreher, G. F. & Bretz, R. D. (1991). Cognitive Ability and Career Attainment: Moderating Effects of Early Career Success. *Journal of Applied Psychology, 76*(3), 392-397.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-Role Interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin, 108*, 233-256.
- Eagly, A. H., & Steffen, V. J. (1986). Gender and Aggressive Behavior: A Meta-Analytic Review of the Social Psychological Literature. *Psychological Bulletin, 100*, 309-330.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1991). Explaining Sex Differences in Social Behavior: A Meta-Analytic Perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin, 17*, 306-315.
- Everett, L., D. M. Thorne, and C. Danehower (1992). Attitude toward Women Executives: A Multifirm Study. Paper presented at the Southern Management Association in New Orleans, LA.
- Ferris, G. R., Perrewe, P. L., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2001). Political Skills at Work. *Organizational Dynamics, 28*(4), 25-37.
- Forret, M. L., & Dougherty, T. W. (2001). Correlates of Networking Behavior for Managerial and Professional Employees. *Group & Organization Management, 26*(3), 283-311.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, New York: Doubleday Anchor.
- Goodman, J. S., Fields, D. L., & Blum, T. C. (2003). Cracks in the Glass Ceiling. *Group & Organization Management, 28*, 475-501.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal, 33*(1), 64-86.
- Guadagno, R. E., & Cialdini, R. B. (2007). Gender Differences in Impression Management in Organizations. *A Qualitative Review, 56*, 483-494.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. London: McGrawHill.
- Ibarra, H. (2000). Making Partner, A Metaphor's Guide to the Psychological Journey," *Harvard Business Review*(March-April), 146-155.
- Ibarra, H. (1993). Personal Networks of Women and Minorities in Management: A Conceptual Framework. *The Academy of Management Review, 18*(1), 56-87.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm. *Administrative Science Quarterly, 37*(3), 422-447.



- Jawahar, I. M., & Hemmasi, P. (2006). Perceived Organizational Support for Women's Advancement and Turnover Intentions: The Mediating Role of Job and Employer Satisfaction. *Woman in Management Review*, 21(8), 643-661.
- Johnson, C. D. (2001). *In Search of Traditional and Contemporary Career Success*. Phd Dissertation, University of Georgia.
- Jones, E. E. (1965). *Ingratiation: A Social-Psychological Analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Jones, E. E., and Pittman, T. S. (1982). *Toward a general theory of strategic self-presentation*. In J. Suls (Ed.), *Psychological Perspectives on the Self*, 231-262, Erlbaum, Hillsdale, NJ.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudrea, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An Empirical Investigation of the Predictors of Executives Career Success. *Personal Psychology*, 48, 485-519.
- Kepahart, P., & Schumacher, L. (2005). Has the Glass Ceiling Cracked?: An Exploration of Women Entrepreneurship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12, 1-15.
- Kilduff, M., & Day, D. V. (1994). Do Chameleons Get Ahead?: The Effects of Self-monitoring on Managerial Careers. *Academy of Management Journal*, 37, 1047-1060.
- Kirchmeyer, C. (2002). Gender Differences in Managerial Careers: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Business Ethics*, 37, 5-24.
- Klenke, K. (1996). *Women and Leadership: A Contextual Perspective*. New York: Springer.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). *Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model*. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47.
- Lee, S-E. (2005). A Research on the Interrelationship between Organizational Culture and Women's Social Network in Korea. *Korean Women's Studies*, 21(1), 125-164.
- London, M. (1993). Relationships between Career Motivation, Empowerment, and Support for Career Development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 55-69.
- Michael, J., & Yukl, G. (1993). Managerial Level and Sub-unit Function as Determinants of Networking Behavior in Organizations. *Group & Organization Management*, 18, 328-351.
- Morrison, A., & Von Gilnow, M. A. (1990). Women and Minorities in Management. *American Psychologist*, 45, 200-208.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the Glass Ceiling, Can Women Reach the Top of America's Largest Corporations?* MA: Addison-Wesley.
- Oakley, J. G. (2000). Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27, 321-334.
- Piaget, J. *The Language and thought of the Child*. New York: Harcourt, Brace, 1926.
- Ping, R. A. (1996). Latent variable interaction and quadratic effect estimation: A two-step technique using structural equation analysis. *Psychological Bulletin*, 119, 166-175.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (1995). *Impression Management in Organizations: Theory, Measurement, Practice*. London:

- Routledge.
- Rudman, L. (1998). Self-Promotion as a Risk Factor for Women: The Costs and Benefits of Counter-Stereotypical Impression Management. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 629-645.
- Schein, V. E., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1996). Think Manager, Think Male: A Global Phenomenon. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 33-41.
- Singh, V., Kumra, S., & Vinnicombe, S. (2002). Gender and Impression Management: Playing the Promotion Game. *Journal of Business Ethics*, 37, 77-89.
- Strauss, C. & Quinn, N. (1997). *A Cognitive Theory of Cultural Meaning*. UK: Cambridge University Press.
- Thacker, R. A. (1995). Gender, Influence Tactics, and Job Characteristics Preferences: New Insights into Salary Determination. *Sex Roles*, 32, 617-638.
- Thacker, R. A., & Wayne, S. J. (1995). An Examination of the Relationship between Upward Influence Tactics and Assessments of Promotability. *Journal of Management*, 21(4), 739-756.
- Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How do You Make it to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's Managerial Advancement. *Academy of Management Journal*, 37(4), 899-931.
- Van Vianen, A. E. M. and A. H. Fischer (2002). Illuminating the Glass Ceiling: The Role of Organizational Culture Preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315-337.
- Vinnicomb, S., Singh, V., & Sturges, J. (2000). Making it to the Top in Britain. In R. J. Burke, & M. Mattis (Eds.), *Women on Corporate Boards of Directors. International Challenges and Opportunities*, 57-74.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence Tactics, Affect and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487-499.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L., & Graf, I. K. (1999). The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595.
- Wrigley, B. J. (2002). Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and Communications Management, *Journal of Public Relations Research*, 14(1), 27-55.
- Yang, J. F. (1997). *Nonlinear structural equation models: Simulation Studies of the Kenny-Judd Model*. Ph D. thesis, Department of Statistics, Uppsala University.

1차 원고접수 : 2012. 8. 29

수정원고접수 : 2012. 11. 11

최종게재결정 : 2012. 11. 19

## A Study of Glass Ceiling Effect on Impression Management Behaviors between Korean and U.S. Women Managers in Financial Institutions - focused on Supervisor support and Informal Network -\*

Kim, Jung-Jin

Dept. of Business Administration, Seoul Women's University

This study examines contextual factors regarding glass ceiling effects women's impression management behaviors arguing that impression management is not always caused by personal traits, but more importantly by context. This study explores to develop a cross-cultural examination to investigate glass ceiling effects over impression management behaviors of Korean and American female managers and organizational factors as moderating variables. Impression management is the process whereby individuals control their impressions in seeking to influence the perception of others about their own image (Rosenfeld, Giacalone, & Riordan, 1995). In the literature on impression management, gender difference in adopting impression management strategies are often considered (Singh, Kumra, & Vinnicombe, 2002; Thacker & Wayne, 1995). Although those studies contributed to further studies on impression management, this study focuses on women managers who try to control their impression. Leary & Kowalski(1990) argued that impression management may be a reaction to the discrepancy between desired social image and actual one. This implies that when people recognize a threat to their social identity, they are more likely to engage in impression management. Women employees may be inclined to engage in impression management behaviors for the following reason: they are structurally positioned as minorities even though recently women have advanced in terms of the number of women and the proportion of higher positions attained(Burt, 1997; Ibarra, 1992), and they may be more likely to experience the 'glass ceiling' within their organization (Dencker, 2008; Kirchmeyer, 2002; Thacker, 1995). In this sense, when women managers perceive glass ceilings within their organizations, it can affect the women's impression management behaviors(Greenhaus, et al., 1990; Wayne, et al. 1999; Kirchmeyer, 2002). Second, this study examines organizational related factors which can moderate the above relationship. Supervisory supports and organizational informal networks within organization provide women employees with a sense of psychological satisfaction not only in terms of the practical support for careers but personal relationships and work in general (Forret & Dougherty, 2001). Thus, it would be a straightforward reasoning that women employees with supervisor supports & organizational informal network support would decrease the motivation of impression management behaviors. For data collection, this study surveyed women employees who have worked for at least 5 years in financial institutions. In Korea, questionnaires were administered to deputy managers and those at higher levels of 22 financial institutions and a total of 148 were used. In the United States, a random sample was selected because researchers were limited in accessing companies. Many financial institutions were visited, questionnaires were administered to managers with subordinates in state of California and New York, total 128 were used for research. The analysis of the study shows that the more perceived glass ceiling of women managers in organizations are likely to show supervisor-focused impression management behaviors. Second, supervisor supports have significant moderating impact on the supervisor-focused impression management. Third, organization informal networks have significant moderating impact on job-focused impression management in both Korea & U.S women managers.

*Key words* : Glass Ceiling, Supervisor-focused Impression, Job-focused Impression, Supervisor Support, Organizational Informal Network, Korea & US Women Managers

---

\* This work was supported by the National Research Foundation of Korea Grant funded by the Korean Government(NRF-2011-332-B00129).