

[10 차시] 여성의 경력개발과 리더십

[학습내용 -1] 여성 관리직 진출의 현황

고학력여성의 노동시장진출은 1990년 여성취업자 중 전문관리직종사자 비중이 2006년에는 18.8%로 증가했다. 그러나 고학력 여성들이 집중되어있는 분야에서 승진과 권력에서의 성별 격차가 줄어들지 않고 있다. 여성의 상대적인 경험부족, 경력형성기회의 제약, 경영핵심의 남성중심적 네트워크, 성차별적 관행과 명목상의 성차별 폐지 등이 이유이다. 한국의 500인 이상 대기업 조직에서 여성들이 유리천장에 직면하는 때는 외국처럼 CEO단계가 아닌 과장급에서 부장급으로 승진하는 경우가 대부분이다. 남성의 경우 그 승진률은 68%인데 비해 여성은 37.5%로 거의 절반에 불과하다. 직급별로 보면 임원급은 4.4% 과장급 이상은 11.1%에 불과하다. 민간기업의 여성임원 비중이 4.6%비해 오히려 정부투자기관(0.9%)과 정부산하기관(3.5%) 등의 공공부문에서 여성의 승진률이 더 낮다(노동부 2006)

[학습내용 -2] 여성관리자의 경력개발

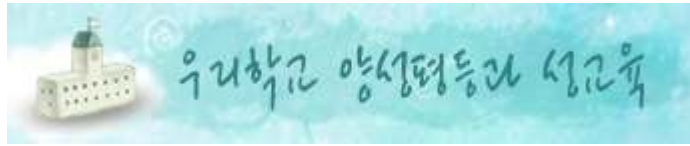
여성이 일을 시작할 때 경력계획을 세워 개발과 관리를 해야 한다.

1) 경력선택과 계획단계:

파타스(1968)에 의하면 직업선택의 이론적 과정을 검토하여 남자들에게는 해당되지 않고 여자들의 직업결정에 중요하게 영향을 미치는 세 가지 요인은 성 역할 유형, 가정재정, 사회계층이다.

여성이 이행하기를 원하는 성 역할의 유형은 그녀의 경력과 포부에 영향을 미친다. 여자로서 어머니이기를 원하거나 혹은 일차적으로 가정주부이기 원하는 여성들은 많은 시간과 훈련 혹은 책임을 요구하는 직업 경력을 선택하거나 추구하지 않는다.

가정의 재정상황도 여성의 직업경력을 준비할 때 접근할 수 있는 자원에 영향을 미친다. 전통적으로 가족은 아들의 경력개발에서 한정된 자원의 대부분을 집중해왔으나 요사이 한국은 남아선호사상이 급격하게 줄고 저 출산으로 남녀성별 차별 없이 여성도 지원한다. 알파 걸의 탄생을 낳는다.



[10 차시] 여성의 경력개발과 리더십

여성이 속해있는 사회계층, 여성의 부모, 남편 및 동료들의 사회적 가치관 역시 그녀의 직업선택과 경력몰입에 영향을 미친다. 사회적으로 낮은 계층에 있는 여성은 준비시간을 거의 요구하지 않는 낮은 기술수준의 직업경력 기회에 한정될 수밖에 없다. 중류계층의 여성들은 자신의 어머니의 전통적인 성 역할을 채택하도록 사회화되거나 아니면 재정적 독립과 자립을 보장하는 유리한 직업경력을 갖도록 격려 받을 수 있다. 상류계층의 여성들은 경제적 압박 하에서 직업경력을 시작하지 않는다. 이들 여성의 경우 사교계의 명사 혹은 유안부인과 같은 일 이외의 역할에 대한 매력력이 매우 높고, 경력선택과 계획은 경력동기와 몰입에 의해서 별로 영향을 받지 않는다.

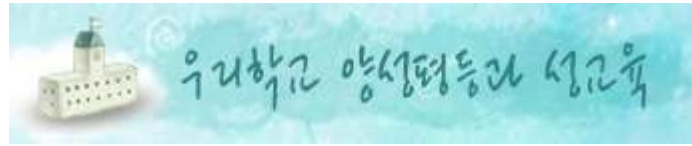
하버(1980)는 하위계층과 중류계층의 여성들을 대상으로 경력포부를 연구하여 경력선택과 몰입에 중요한 영향을 미치는 요인은 딸의 경력선택에 대한 어머니의 인지적 지지였으며 어머니 자신이 실제로 행동 예를 제공하는 것보다 어머니가 딸의 경력선택을 정신적으로 지지하는 것이 중요하다고 한다.

2) 여성의 인력관리정책

여성을 남성조직에 동화시키려는 노력만으로는 여성의 관리직 진출에 불리하게 작용하는 요소들을 제거할 수는 없다. 그러나 점진적인 변화만이 조직의 시스템을 변화시킬 수 있다. 점진적인 변화를 시도하는 방법에서는 조직만의 독특함을 가지고 있고 남녀불평등이 형성되고 표출되는 방식도 조직마다 다양하다. 조직의 장애물들을 찾아내고 효과적으로 극복할 수 있는 대안을 찾아내자.

(1) 교육 및 훈련: 조직 내에서 여성의 위상이 높지 않기 때문에 여성훈련프로그램이 갖는 가치가 크게 인정받지 못하고 있다. 그러나 여성전용훈련프로그램은 남성중심 문화의 조직에서 수적 열세에 있는 여성들에게 훈련 및 개발에 대한 기회를 제공한다는 점에서 중요하다. 여성전용프로그램을 통해 여성들은 자신들이 겪는 갈등에 대한 대처방안을 함께 모색할 수 있고 다른 여성들과의 경험공유를 통해 사회적 지지를 받을 수도 있다.

(2) 채용 및 승진: 채용이나 승진 결정을 위해 조직은 개인의 업무성과를 측정하고 이들의 잠재적인 수행역량을 평가한다. 이러한 평가과정에 여성에 대한 편견이 개입되어 있다면, 이는 경력 패턴에서 남녀차이를 가져올 수 있다. 또한 내부승진이나 직무재배치 시에 조직에서는 내부지원자의 과거 업무성과를 평가하는데 이 때 경력중단의 경험이 있는 지원자보



[10 차시] 여성의 경력개발과 리더십

다는 지속적으로 근무한 지원자를 선호한다. 따라서 인사관리 담당자는 여성에게 불리한 기준들로 인해 선발단계부터 여성이 배제되는 것은 아닌지, 관리자 승진과정에서 여성의 경력 경로에 대한 고려는 이루어지고 있는지 면밀히 살펴보아야 한다.

(3) 멘토링: 경력개발과정에서 불리한 위치에 있는 여성에게 편의를 제공하려는 노력이다. 멘토링은 특히 경력의 초기 및 중간단계에 있는 직원의 개발을 돕는데 매우 효과적이다. 멘토는 역할모델이 되어주고 업무수행이나 인간관계 목표의 설정과 같은 경력개발의 모든 면을 지원해 주기 때문에 여성의 경력성공에 매우 중요하다.

(4) 가정과 직장 양립지원: 직장 내 보육시설의 설치, 직무공유제나 탄력근무제, 재택근무, 파트타임제와 같은 유연근무제 도입을 통해 여성들의 경력을 유지할 수 있도록 지원해 준다.

[학습내용 -3] 여성리더십훈련

1) 여성의 리더십 스타일의 남녀 비교

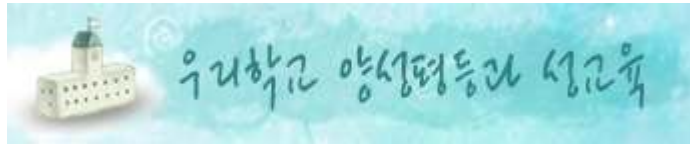
과업지향적 리더십 VS 관계지향적 리더십:

과업의 성공적 성취를 중요시하는 과업지향적 리더십과 타인의 정서를 배려하여 원만한 인간관계를 유지하려는 관계지향적 리더십. 전자는 부하가 규칙이나 절차를 따르도록 하고 업무수행 수준을 높이도록 함으로써 부하의 역할을 명확히 지도해주는 행동들을 의미한다. 관계지향적 리더십은 구성원의 복지를 염려하고 친절하게 도움을 주는 행동들.

변혁적 리더십 vs. 거래적 리더십:

변혁적 리더십은 조직구성원들의 신뢰와 신임을 통해 자신을 역할모델로 만들어 간다. 변혁적 스타일의 리더는 미래의 목표를 세우고 조직구성원들이 목표를 달성할 수 있도록 계획을 세운다. 조직 내의 지위에 크게 구속 받지 않는 이들 리더는 조직을 성공적으로 운영하면서 그 과정 속에서 혁신을 지속시켜 나간다. 이들은 멘토링이나 권한위임을 통해 부하들이 잠재적인 능력을 모두 발휘할 수 있도록 하고 부하들이 조직에서 더욱 유능해지도록 한다.

거래적 리더십은 부하와 교환관계를 맺고 부하의 업무수행을 보상과 연계시킨다. 부하의 책임감을 명확히 해주고 부하가 달성한 목표를 보상의 기준으로 삼고 부하가 목표를 성공적으로 이루지 못하게 되면 잘못된 부분을 고쳐준다. 남성관리자는 거래적 리더십을 여성관리자



[10 차시] 여성의 경력개발과 리더십

는 변혁적 리더십을 선호한다.

2) 네트워크강화 및 구축

최근 조직관리에서 강조되는 주제는 관리자가 사람들과 좀 더 폭 넓은 네트워크를 형성하여 보다 의미 있는 인간관계를 구축하는 것이다. 네트워크란 인맥이나 연줄, 라인, 연대망, 비공식적 인간관계 등과 유사한 의미로 많이 사용된다. 따라서 네트워킹은 개인이 직장 내에서 자신의 자원을 기반으로 이해를 증진시킬 수 있는 망을 형성하는 행위이다.

네트워킹은 실용적 기능과 사회적 기능을 한다. 실용적 기능은 도구적 가치를 갖는다. 실용적 측면에서 네트워킹은 정보를 분산해 준다. 네트워크를 통해서 업무수행의 정보도 얻을 수 있다. 업무처리의 노하우를 전수 받게 되면 업무평가에서 좋은 점수를 얻고 그 결과 승진기회도 높아진다.

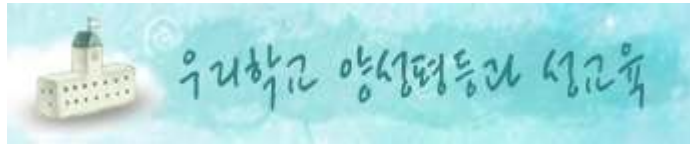
사회적 네트워크 이론에 따르면 연결망은 생산적인 정보를 생산하고 유통시키며 사람들 간의 신뢰를 형성하고 거래비용을 낮춘다. 한국사회에서는 혈연, 학연, 지연의 연결망이 거래비용을 낮추는 기제가 되어왔고 수평적, 수직적 연결망 모두 기존의 연고주의와 중첩되면서 강한 신뢰를 갖게 하였다. 여성은 사회적 기능을 추구하는 반면 남성은 실용적 기능의 네트워크를 추구하는 경향이 있다.

다양한 네트워크 유형 익히기:

공식 네트워크와 비공식 네트워크

조직은 공통의 목표를 위해 사람들과 같이 일하는 공간으로 공식적으로 구조화 된 역할과 지위들의 연결망이다. 그러므로 조직은 공식적 위계구조 내에서 의사결정과 의사소통이 이루어진다. 그러나 조직에서는 공식구조뿐만 아니라 구성원 간의 비공식적 관계패턴 역시 실제의 생산성을 좌우할 만큼 중요하다. 비공식적 관계 패턴은 집단소속감, 동료로부터의 인정, 집단압력 등과 같은 요인의 형태로 영향력을 발휘한다.

수직적 네트워크와 수평적 네트워크: 수직적 네트워크는 비공식적 위계 구조하에서 형성되는 네트워크이다. 한국의 경우 학교나 고향, 군대 등의 공통배경을 토대로 형성된 선후배관계가 수직적 네트워크의 핵심적 기반으로 작용한다. 이러한 수직적 네트워크는 공식조직 내에서 위계구조와 맞물려 조직화 된 영향력을 관리하는데 이 네트워크에서 배제된 여성은 자



[10 차시] 여성의 경력개발과 리더십

신의 한계를 느끼고, 스스로 조직에서 이탈하게 된다. 한편 수평적 네트워크는 수직적 네트워크와는 달리 직접적인 파워의 기반이나 자원역할은 하지 못하지만 업무의 효율을 증대시키고 친밀감을 교류할 수 있는 지지집단이며 동료집단이다.

도구적 네트워크와 표현적 네트워크: 도구적 네트워크는 직무수행과 관련된 정보나 자원의 교환을 위한 관계라고 할 수 있다. 즉 조직에서의 성공을 위한 다양한 관계들을 의미하며 일반적으로 공식 네트워크와 기능이 유사하다. 한편 표현적 네트워크란 도구적이기 보다는 신뢰와 친분을 통해 사회적 지지와 우정을 나눈다.

조직 내에서 남성과 여성은 분리되어있으며 이들은 유사한 사람과 상호작용하려는 동질적 성향에 따라 조직 내에서 성별에 의해 분리된 두 개의 독립적인 네트워크를 갖게 된다. 남성의 네트워크는 지배적 연합형태로 도구적, 표현적 목적 모두를 갖는다. 반면 여성의 네트워크는 주로 표현적 목적으로써 친밀감이나 우정을 위한 관계의 성격은 강하지만 승진 등 조직에서의 성공적 가치를 실현시키는 기능적 특성을 갖지 못한다. 이러한 성별로 분리된 네트워크는 조직 내 보상과 파워관계 등에서의 성 불평등을 가져오게 되며 이러한 차이에 의해 남성의 기득권이 유지되고 재생산된다.

3) 커뮤니케이션

관리직은 구성원 간 커뮤니케이션이나 상호작용에 의해 더 많은 영향을 받는다. 남성의 커뮤니케이션 패턴은 집단 내 커뮤니케이션의 영향을 미칠 수 있다. 남성의 커뮤니케이션의 대표적 특성은 지배성이다. 남성은 토론에서 지시적이고 선언적인 대화를 하고 다른 사람의 말을 경청하기 보다는 간섭이나 방해로 하면서 토론을 지배하려는 경향이 높다. 남성 커뮤니케이션의 특성은 지배와 분리이다. 지배적 방식은 남성으로서의 특권을 누리며 다른 사람의 대화를 통제하면서 의사소통을 한다. 분리적 방식은 공유를 거부하며 경청하기 보다는 자기 말만 전달한다. 여성은 다른 사람이 말하는 것을 인정하면서도 남성에게 논의를 떠넘기는 방식으로 소통을 한다. 타인의 말을 수용하거나 경청함으로써 남성의 지배적 패턴에 균형을 제공한다.

참고문헌: 김정인 외 경력개발과 적응. 청록출판사, 2006

강혜련 저, 여성과 조직리더십, 학지사, 2005