



# 여성 PR 실무자의 승진에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구

성별 다양성 기풍과 상사의 성별을 중심으로

김효숙 송실대학교 언론홍보학과 교수\*

본 연구는 PR 분야에 유리 천장이 존재하는 이유를 규명하고자 하였다. 이를 위해 조직 학과 인적 자원 관리학에서 도입한 성별 다양성 기풍 개념을 PR학에 접목하여 성별 다양성 기풍이 확립된 조직에서는 상사들의 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도가 높을 것이라는 가설을 설정하였다. 또한 남성 상사에 비해 여성 상사들이 여성 부하 직원을 승진시키고자 하는 의도를 더 많이 갖고 있을 것이라는 가설과, 상사의 성별이 성별 다양성 기풍이 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 미치는 영향을 조절한다는 가설을 설정하였다. 가설을 검증하기 위해 관리자 직급의 PR 실무자들을 대상으로 설문을 실시하였다. 그 결과, 성별 다양성 기풍이 존재한다고 느끼는 상사일수록, 또한 여성 상사인 경우가 남성 상사인 경우보다 여성 부하 직원을 승진시키고자 하는 의도가 높음을 알 수 있었다. 한편, 상사의 성별이 성별 다양성 기풍과 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도 사이에서 조절 효과를 발휘하는 것으로 나타났는데, 이는 여성 상사는 조직 내 성별 다양성 기풍의 존재와 상관없이 여성 부하 직원을 승진시키고자 하나 남성 상사는 조직 내에 성별 다양성 기풍이 확립되어야 그러한 의도를 지니게 됨을 의미한다. 본 논문은 PR 연구에서 거의 관심을 받지 못했던 유리 천장이라는 이슈에 주목하고, 여성 실무자들의 승진에 영향을 미치는 요소들을 실증적으로 검증해 냈다는 이론적 의의와 PR 분야에서 유리 천장을 극복하기 위해서는 어떤 노력이 경주되어야 하는지를 구체적으로 제시했다는 실무적 함의를 지닌다.

**KEY WORDS** 여성 PR 실무자 • 승진 • 유리 천장 • 성별 다양성 기풍  
• 상사의 성별

\* hyosookkim@ssu.ac.kr

## 1. 서론

PR은 그 어느 직업군보다 여성 실무자의 비율이 높은 직업군이다. 이러한 현상은 PR 분야의 '여성화(feminization)'로 묘사된다. 이는 PR 실무의 발상지라고 할 수 있는 미국에서 1950~1960년대 이후 여성들의 사회 진출이 활발해지면서 나타나기 시작한 현상이다. 기존 실무자의 대부분을 차지하던 남성들이 보다 많은 보수와 권위가 보장되는 직종으로 이직하면서 '주변화'된 PR 분야에 여성들이 진출하기 시작했던 것이다. 그 당시 여성들이 진출할 수 있는 직업군은 PR 실무자, 교사, 간호사, 도서관 사서 등 몇몇 직업군만으로 한정되어 있었기 때문에 이러한 직업군에 진출하는 여성들 사이에서는 경쟁이 치열해질 수밖에 없었다. 이처럼 공급이 넘치는 상황이다 보니 이들 직업군에 종사하는 여성들에 대한 처우(임금과 승진 등)는 악화될 수밖에 없었다. 이러한 PR 분야 여성화의 부작용은 실무자의 약 70%가 여성임에도 불구하고 대부분의 관리자는 남성인 현실로 나타나고 있다(Aldoory & Toth, 2002; Pompper, 2012).

여성 실무자에 대한 차별을 목도한 여러 PR 학자들은(Aldoory & Toth, 2002; Broom & Dozier, 1986; Cline et al., 1986) PR 분야에서의 성 차별이란 이슈에 대해 다각적으로 연구하기 시작하였다. 성차별에 관하여 지금까지 이루어진 연구들을 살펴보면 대부분의 연구가 남녀 실무자 간 임금 격차(예: Broom & Dozier, 1986), 남녀 실무자의 역할(예: O'Neil, 2003) 및 PR 분야에서 성차별이 발생하게 된 원인(예: Aldoory & Toth, 2002) 등의 주제를 중심으로 이루어져 온 것을 알 수 있다. 그런데 이렇게 활발하게 진행되어 오던 여성 실무자에 대한 연구는 최근 거의 소강상태에 이르렀고, 그나마 이따금씩 발표되는 연구는 미국 학자들의 연구 성과를 독일(Frohlich & Peters, 2007), 브라질(Molleda & Ferguson, 2004) 등의 다른 지역에 접목시키기 위한 학자들의 노력의 결과이다. 한편, 한국에서 진행된 여성 PR 실무자 관련 연구들은 미국의 PR 이론을 수입하여 한국 상황에 적용시키기 위한 노력이 활발히 시행되던 2000년대 초반에 이루어진 연구가 소수(예: 김영옥·한미정, 2004; 한미정, 2003) 존재할 뿐이다.

학자들의 노력에도 불구하고 PR에서의 성차별은 사라지지 않고 있는데, 이러한 성차별은 특히 승진과 관련하여 가장 두드러지게 나타난다(한미정, 2003; Aldoory & Toth, 2002). 여성이 PR 실무자의 대부분을 차지하고 있음에도 이들이 관리자 직급으로 승진하지 못하는 현상, 즉 '유리 천장(glass ceiling)'이 존재하는 것이다.

승진에 영향을 미치는 일반적인 요인으로는 조직의 승진 정책(Stumpf & London, 1981), 승진 대상자의 능력 및 성과(Kanter, 1977), 승진 대상자의 개인적 속성(Metz, 2009), 의사 결정권자의 개인적 속성(Powell & Butterfield, 1994), 조직의 문화(Schaubroeck & Lam, 2002) 등이 거론되고 있다. 본 논문은 이 요인들 중에서도 조직 문화의 일부로서의 성별 다양성 기풍과 의사 결정권자의 개인적 속성의 한 요소인 상사의 성별을 주요한 원인으로 파악하고 이들 요인들이 어떻게 상호 작용하여 여성 실무자의 승진을 저해하는지 고찰해 보았다.

본 연구자가 성별 다양성 기풍을 독립 변인으로 선택한 것은 조직 내 거시적 요인으로서의 조직 문화가 여성 친화적일 때, 그중에서도 특히 여성 실무자들이 조직 내에서 존중받고 공정하게 대우받을 수 있는 조직 내 분위기 혹은 기풍이 조성되었을 때 여성 실무자들이 본인의 능력을 최대한으로 발휘할 수 있을 것이라고 가정했기 때문이다. 이렇게 여성들을 조직으로 통합시키는 분위기가 조성이 된다면 여성 실무자들이 조직의 효율성에 이바지할 수 있게 되고 이들을 승진시키고자 하는 상사들의 의도도 높아질 것이다.

또한, 본 연구가 상사의 성별이란 변인을 선택한 것은 여성 실무자의 수에 비해 여성 관리자가 적은 PR 분야의 고유한 특성이 여성 PR 실무자의 승진에 부정적 영향을 미칠 수 있기 때문이다. 후술하겠지만, 상사들은 같은 성별의 부하 직원을 더 승진시키고자 한다는 기존 연구 결과들은 PR 분야의 유리 천장 현상 자체가 여성들의 승진을 가로막고 유리 천장을 더욱더 공고히 하고 있는 원인임을 보여 준다. 즉, 여성 관리자의 부재가 여성 실무자의 승진을 가로막는 악순환이 지속되고 있는 것이다. 이러한 현상은 PR 분야가 그 어떤 직업군보다 여성 실무자의 비율이 높은 '여성화'된 분야임에도 불구하고 발생하고 있으므로 심각한 문제라고 할 수 있다.

본 연구는 성별 다양성 기풍이 확립된 조직에서는 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사들의 의도가 높을 것이라고 가정하였다. 또한, 상사의 성별이 성별 다양성 기풍과 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도 사이에서 조절 효과를 발휘한다는 가설도 설정하였다. 가설들을 검증하기 위해 눈덩이 표집을 활용하여 모집한 관리자급의 PR 실무자들을 대상으로 설문 조사를 실시하였다.

## 2. 문헌연구

### 1) PR과 여성 실무자

PR 분야에서의 여성 인력에 대한 논의는 주로 다양성 확보 및 PR 분야의 여성화를 중심으로 이루어져 왔다. 먼저 다양성과 관련하여, PR 학자들은 ‘필수적 다양성(requisite variety)’이 다양성과 PR의 연결 고리라고 주장한다(Grunig, Grunig, & Ehling, 1992). 필수적 다양성 개념은 조직 내부의 다양성이 조직 외부의 다양성에 발맞춰 갈 수 있을 때 조직의 효율성이 극대화됨을 의미한다. 즉, 조직은 외부 환경의 생태학적 변화에 대처하기 위해, 또한 이를 잘 활용하기 위해 조직 내부의 다양성을 갖춰야 한다. 이를 위해서는 순응적인 조직 문화를 탈피하고 집단 사고를 지양해야 하며, 대신 이질성, 관여, 복잡성, 커뮤니케이션 등에 보다 많은 관심을 기울여야 한다(Krefting, Kirby, & Krzystofiak, 1997). 효과적인 PR 실무는 조직의 목적 달성을 도와주는 전략적 공중과의 상호 호혜적인 관계성을 구축하는 것을 의미한다. PR 실무에서 다양성의 중요성을 강조하는 학자들은 다양성이 그러한 모든 공중을 파악하고 그들과의 관계성을 수립할 수 있게 도와준다고 보았다. 이들은 만약 다양성이 부족하게 되면 전략적 이해관계자들 중 중요한 집단을 아예 파악할 수 없을 수도 있다고 경고한다. 프라이(Fry, 1992)는 PR 실무자들이 경영진에게 조언을 해주거나, 다양성을 극대화할 수 있는 전략들을 개발하거나, 문화적으로 다양한 직원들과 커뮤니케이션하는 방식으로 조직 내에 다양성이 확립되는 것을 실현시킬 수 있다면서 만약 PR 실무자들이 이러한 다양성의 중요성을 간과하게 되면 PR 영역이 개척할 수 있는 가장 중요한 비즈니스 기회를 잃게 되는 것이라고 주장하였다.

필수적 다양성의 관점은 여성 실무자들이 다양한 인력 구성의 한 부분으로서 조직에 다양하고 확장된 관점을 부여해 줄 수 있다고 본다. 즉, 자신들이 지닌 다양성이란 장점을 잘 활용하여 조직 내 획일적 집단사고를 방지하고 조직이 보다 전 방위적이고 광범위한 시각으로 운영될 수 있게 도와주는 것이다. 또한 여성 직원들은 조직이 대응해야 할 이해관계자들이 점점 다양해지고 글로벌해지는 상황에서 이들과 효율적으로 커뮤니케이션 할 수 있도록 기능한다(Hon & Brunner, 2000).

PR 인력의 여성화에 대한 논의도 활발히 진행되어 왔다. 이와 관련된 최초의 연구는 1986년 IABC(International Association of Business Communicators) 재단의

후원으로 실시된 벨벳 게토(velvet ghetto) 프로젝트였는데 이를 통해 남녀 실무자 간에 명백한 임금 격차가 존재하며 여성 실무자들이 관리자급으로 승진하지 못하는 유리천장 현상도 있음이 증명되었다(Cline et al., 1986). 왜 이러한 성차별이 존재하는지 그 원인을 파악하기 위한 연구들도 진행되었다(Aldoory & Toth, 2002). 그 결과, PR 업계에서 여초 현상이 발생하면서 이를 해결하고자 하는 경영진의 욕구가 증대되었고, 남성 실무자들이 클라이언트들에게 편애를 받는 현상이 발생하면서 임금, 승진, 혜택 측면에서 남성 실무자들에게 특혜를 제공하게 되었다는 사실을 파악하게 되었다. 남성 실무자들에게 초점이 맞춰지다 보니 여성 실무자들에게는 필수적인 기술 및 지식 교육(협상 기술 등)의 기회가 잘 주어지지 않았다는 점도 지적되었다. 또한 여성들은 사회화 과정에서 너무 요구 사항이 많거나 공격적으로 행동해서는 안 된다고 교육받는데, 이렇게 습득된 수동성이 여성 실무자들로 하여금 임금 인상이나 승진을 능동적으로 요구하는 것을 가로막는다는 점, 그리고 여성들은 가사와 업무를 동시에 책임져야 하기 때문에 업무에만 전적으로 집중하는 경향이 있는 남성 실무자들에 비해 실적을 올리기 힘들다는 점 등이 지적되었다(Aldoory & Toth 2002).

PR 인력과 성별에 관한 연구는 주로 임금 및 역할에 있어 실무자의 성별이 미치는 영향을 중심으로 이루어져 왔다. 브룸과 도지어(Broom & Dozier, 1986)는 PR 실무자들이 전문적 처방가(expert prescriber), 커뮤니케이션 촉진자(communication facilitator), 커뮤니케이션 기술자(communication technician), 문제 해결 과정 촉진자(problem-solving process facilitator) 등의 네 가지 역할을 주로 수행하는데, 여성 실무자는 남성 실무자보다 기술자의 역할을 더 많이 수행하는 경향이 있음을 보고 하여 PR계에 큰 파장을 불러왔다. 여성 실무자들은 하위직의 기술자 역할을 하면서 글쓰기, 편집, 언론 관계 등의 반복적인 역할을 주로 맡게 되며, 반대로 남성 실무자들은 경영진에 대한 카운슬링, 주요 정책 입안 등의 관리자 역할을 맡게 된다는 것이다. 기술자들은 상대적으로 중요한 의사 결정에서 유리되어 있으므로 관리자보다 적은 권력을 지니게 된다(O'Neil, 2003).

일련의 연구들(Broom & Dozier, 1986; Choi & Hon, 2002; O'Neil, 2003)은 관리자 역할을 하는 실무자가 기술자 역할을 수행하는 실무자보다 임금을 많이 받기 때문에 여성 실무자가 불균형적으로 기술자의 역할을 수행하는 비율이 높은 상황에서는 여성 실무자들이 받는 임금도 낮을 수밖에 없음을 보여 주었다. 성별과 임금에 대한 후속 연구들은 남성과 여성 실무자의 임금 격차는 여성 실무자의 상대적으로 낮은 교육

수준, 적은 직무 경험, 짧은 근속 연수 등의 요인만으로는 충분히 설명할 수 없으며 (Dozier, Chapo, & Sullivan, 1983), 이 같은 요인들을 통제한 후에도 성별과 임금 사이에는 통계적으로 유의미한 관계가 있다는 결과들(Childers, 1986)을 발표하였다. 그러나, 실무자로서의 경험, 관리자 기능 수행 여부, 의사결정 과정에의 참여여부 등의 가외변인을 통제하고 나면 성별과 임금 사이에는 통계적으로 유의미한 관련성은 없다는 결과(Dozier & Broom, 1995)도 발표되었다.

한편, PR 실무자의 역할을 관리자와 기술자로 단순화해 보면, 남성 관리자는 관리자 역할만을 하면 되지만 여성 관리자는 기술자의 역할도 동시에 수행해야 하는 경우가 많아 이 부분에서도 성차별이 존재함이 밝혀졌다(Grunig et al., 2002). 또한, 여성 실무자들은 남성 실무자보다 직원들로부터 보다 적은 지지(less employee support)를 받게 되는데 우수 이론에 따르면 여성 관리자들은 평균 8명의 부하 직원을 두고 있는 반면, 남성 관리자들은 평균 19명의 부하 직원을 두고 있었다. 우수 이론은 이런 이유로 여성 관리자는 관리자 역할뿐만 아니라 기술자 역할도 동시에 수행할 수밖에 없는 상황에 처한다고 지적하였다.

여성 학자들은 이러한 PR 실무에서의 성차별을 타개하기 위해 두 가지 접근 방법을 고려하였는데, 이는 자유주의적 페미니즘 접근 방법(liberal feminist approach)과 급진주의적 페미니즘 접근 방법(radical feminist approach)이다(O'Neil, 2003). 먼저 자유주의적 페미니즘 접근은 여성 실무자 개개인의 특성과 능력에 집중하는 방법이다. 이 접근 방법을 활용하는 학자들은 여성 실무자들이 업무적인 능력 면에서 부족한 점이 많기 때문에 성차별이 존재한다고 주장한다. 따라서 이들은 유리 천장을 극복하기 위해서는 여성 개개인의 변화가 중요함을 강조한다. 한편, 급진주의적 페미니즘 접근 방법은 거시적인 차원에서 성차별의 원인을 규명하고자 하였다. 이 접근 방법은 성차별은 근본적으로 사회 및 조직의 구조적 문제로 인해 파생된다고 주장하며 성차별을 극복하기 위해서는 직업 환경, 조직, 사회의 변화가 선행되어야 한다고 강조한다. 급진주의적 페미니즘 접근법을 활용하는 학자들은 자유주의적 접근 방법은 구조적 문제의 희생양인 여성 실무자들을 비난하는, 즉 희생자 때리기(blaming the victim)에 불과하다고 비판하였다. 이러한 두 가지 접근법을 활용하여 PR 학자들은 조직 내 구조와 남녀 실무자 성비의 관계(O'Neil, 2003), 경영진의 성비와 여성 실무자에 대한 평가의 관계(Choi & Hon, 2002), 다양성과 여성 실무자의 관계(Pompper, 2012) 등의 주제를 연구해 왔다.

미국에 비하면 한국에서 진행된 여성 PR 실무자 관련 연구는 양적, 질적으로 빈곤하다고 할 수 있다. 여성 PR 실무자에 대한 연구는 한국 내 다른 PR 관련 연구와 마찬가지로 2000년대 초반에 시작되었다. 이들 연구들은 미국과 마찬가지로 한국에서도 여성 실무자들이 차별을 받고 있음을 보여 주었다. 일례로, 김영옥과 차희원(2002)은 국내 PR 업계 역시 미국과 마찬가지로 전체 실무자의 대다수가 여성인 상황에서 남성 중심의 사회 문화를 갖고 있는 한국적 특성으로 인해 '성 역할 분리형' PR이 시행되고 있다고 주장하였다. 성 역할 분리형 PR은 여성들이 경영 전략이나 문제 해결에 부적합하다고 생각해 여성을 보조적 역할에 한정시키는 PR을 말한다. 그 외에 광고 홍보 전공 대학생들이 성별에 따라 PR 업무를 어떻게 다르게 인식하는지를 고찰한 연구(한미정, 2006)가 있다. 보다 최근의 연구로는 권력이 젠더 역할에 어떻게 개입했는지를 조명한 정은경과 권수미(2010)의 연구가 있다. 이들은 국내 PR 대행사의 CEO를 맡고 있는 여성이 증가하고 있고 기업 홍보실에서도 여성 임원들의 비율이 늘어나고 있지만 이들의 위상이 남성 실무자들에 비해서는 여전히 불리한 상황에 놓여 있다고 지적하였다.

이렇게 명맥을 이어 오던 한국 여성 PR 실무자에 대한 연구는 근래 거의 소강상태에 이르렀고 최근 한국 여성 실무자의 역할, 임금, 승진 등의 이슈와 관련해 보고된 바는 거의 없다. 이러한 상황에 대한 문제 인식에서 본 연구는 출발하였으며 한국 여성 PR 실무자의 현재 상황에 대한 통계 혹은 연구가 거의 전무하다는 점이 본 연구의 필요성을 역설하고 있다고 해도 과언이 아니다.

## 2) 유리 천장

여성 실무자는 많지만 관리자급 여성들이 적은 이유는 유리 천장이란 개념으로 설명할 수 있다. 유리 천장은 하이모위츠와 셸하트(Hymowitz & Schellhardt, 1986)가 처음으로 주장한 개념으로, 관리자에게 필요한 적절한 자격을 갖춘 개인들이 관리자급으로 승진하는 것을 가로막는 조직 내의 인위적인 장벽(Wrigley, 2002)을 일컫는 말이다. 조직 내의 다양한 구성원들이 유리 천장에 가로막혀 승진의 기회를 제대로 부여받지 못하는 경우가 많은데, 특히 여성과 소수 인종이 유리 천장의 피해자로 지목되고 있다. 본 연구는 조직 내에서 여성 인력이 부딪히게 되는 유리 천장에 초점을 맞추고 있다.

미국 뉴욕 증시의 에스앤피 500(S&P 500) 지수에 편입된 기업들의 경우, 2017년 말 기준 여성 대표이사의 비율이 4.2%, 이사회 여성 비율이 19.2%에 불과한 것으로

나타났다(박은경, 2018). 한국 기업 전반에 존재하는 유리 천장의 강도는 훨씬 센 것으로 집계되는데, 2017년 기준 500대 상장 기업의 여성 이사 비율은 2.7%에 불과하며 고위 공직자 중 여성 비율은 5% 미만인 것으로 보고되고 있다. 공기업 300여 곳의 여성 임원 비율도 0.6%에 불과하다. 영국 시사 주간지 <이코노미스트>가 2018년 2월 평가한 직장 내 '유리 천장 지수'에서 한국은 OECD 국가 중 꼴찌(29위)를 차지했다(박수련·성지원, 2018).

PR 분야에도 여성 실무자에 대한 유리 천장은 존재한다. 앨두리와 토스(Aldoory & Toth, 2002)는 미국 대학 PR 전공자의 80%가 여학생이고 PR 실무자의 70%가 여성인 상황에서 대부분의 관리자는 남성이라고 밝혔다. 한국도 예외는 아니다. 2003년 보고된 국내 PR 업계 여성 인력의 현황을 보면(한미정, 2003) 전체 실무자 중 여성이 62.3%, 남성이 37.7%를 차지하고 있음을 알 수 있다. 그러나 직급별로 보면 여성 실무자는 대부분 일반직(41.3%)이었고 여성 중 임원의 비율은 4.6%에 불과하였다. 한편, 김영옥과 한미정(2004)은 국내 PR 업계에 여성 실무자의 수가 전반적으로 많으며 특히 대행사의 경우 거의 90%가 여성임을 밝혔다. 또한 사원이나 대리급의 비교적 낮은 직급에서는 여성 실무자가 많음에도 불구하고 관리자급에서는 여성의 수가 적음을 보고하면서 이는 남성을 더 선호하는 조직 문화 때문이라고 지적하였다. 아쉽게도 현재 한국 PR 산업 내의 유리 천장 현상을 진단할 수 있는 학계 논문이나 업계 보고서는 거의 전무하다시피 하다.

여성들이 유리 천장에 부딪히게 되는 주요한 이유는 남성적인 특성이 성공적인 관리자에게 보다 적합하다는 편견이 존재해 왔기 때문이다(Wrigley, 2002). 남성적인 특성들로 여겨지는 이성, 활동성, 지배성, 경쟁성, 자기 확신성, 공격성, 독립성, 호전성 등이 여성적인 특성들로 여겨지는 공감, 의존성, 수동성, 동정, 민감성, 돌봄과 배려, 수줍음 등보다 성공적인 리더에게 더 적합한 특성으로 여겨지는 것이다(Choi & Hon, 2002). 즉, 관리자에 대한 규범적 이미지는 남성적인 특질을 선호하므로 여성들은 관리자 역할에 부적절하다고 인식되어져 왔다.

한편, 관리자의 리더십 스타일도 성별에 따라 다른 것으로 알려져 있는데, 남성 관리자는 업무 지향적인(task oriented) 반면에 여성 관리자는 사람과의 관계를 중시하며(relationship oriented) 더 민주적이라고 알려져 있다(Aldoory & Toth, 2004). 그런데 이렇게 대인관계를 중시하는 여성 관리자의 성향은 남성 리더의 비율이 높은 조직에서는 둔화되는 경향을 보인다. 즉, 남성 리더의 비율이 높은 조직에서는 여성 관리



자의 행동이 점점 남성을 닮아 가는 것이다. 이는 앞서 기술하였듯이 성공적인 관리자는 남성적인 특성이 있어야 한다는 믿음 때문으로, 남성 위주의 조직에서 살아남아 적응하려는 여성 관리자의 노력이 이러한 결과를 낳는 것으로 분석되고 있다. 또한 여성 관리자들은 이럴 수도 저럴 수도 없는 여성 리더의 이중적 딜레마(double bind situation)를 경험하게 되는데, 이는 남성적인 환경에서 여성들이 여성적인 특질을 보이면 능력이 없거나 성공적이지 않다는 인상을 심어 주게 되고, 반대로 남성적인 스타일의 리더십을 구사하면 독단적이거나(abrasive) 잘못 적응했다는(maladjusted) 평가를 받게 되는 상황을 뜻한다(Gardiner & Tiggemann, 1999).

성 역할 전이(gender role spillover) 효과도 유리 천장의 원인으로 지목되고 있다. 성 역할 전이 효과란 사회적 문화에 의해 주로 결정되는 성 역할에 대한 기대가 직장 및 업무에까지 이어지는 것을 말한다. 그리어, 스티븐스, 그리고 콜맨(Greer, Stephens, & Coleman, 2001)은 성장 과정에서 학습된 성 역할이 남성과 여성의 직장 생활을 근본적으로 바꿔 놓는다고 보았다. 즉, 성 역할은 업무 역할보다 더 일찍 학습되는데 이러한 경험이 직장 내 역할로 전이되고, 따라서 성 역할이 직장이라는 영역에까지 막강한 영향력을 미치게 된다는 주장이다. 아이들은 3~4세 정도 되면 이미 자신의 성별에 적절하다고 여겨지는 행동과 특성이 무엇인지 무의식적으로 학습하게 되는데, 성장기의 소년들은 경쟁을 통해 사회적 성취를 추구하게 교육받지만 소녀들은 누군가를 보살펴주고 상냥하게 대해 주도록 교육받는다. 이렇게 성장 과정에서 내재화된 성 역할은 후에 사회 생활을 하면서 발현되게 된다. 또한 이러한 성 역할은 추후의 사회화(socialization) 과정을 통해서 더 강화된다. 성 역할 전이 효과는 여성 인력의 조직 생활에 부정적 영향을 미친다. 즉, 여성들은 가정 내 양육자와 조정자로서의 역할 및 직장인으로서의 역할을 동시에 수행해야 되기 때문에 개인 생활이 직업과 갈등을 빚게 되며, 이로 인해 여성 직원들은 업무 효율이 높지 않다는 사회적 편견이 발생하게 된다. 반면, 남성은 자신을 조직과 동일시하고 조직 내 역할을 인생에서 가장 중요한 역할로 인식하는 경향이 있다. 따라서 남성의 경우 개인적 역할과 직업적 역할에 갈등이 없다.

한편, PR 학자인 혼(Hon, 1995)은 여성 PR 실무자들과의 심층 인터뷰와 포커스 그룹 인터뷰를 통해 PR 산업 내에 존재하는 유리 천장의 요인들을 밝혀냈다. 혼은 남성 지배적인 조직 환경, 조직 내 공식적·비공식적 권력 구조로부터의 소외, 롤 모델과 멘토의 부족 등을 원인으로 지적하였다. 여성 실무자들이 공식적 권력 구조로부터 소외받고 있다는 연구는 많이 있었으나 혼의 연구가 유리 천장 연구에 기여한 바는 여성 실

무자들이 조직 내 비공식적 권력 구조로부터도 소외되어 있다는 점을 밝혀냈다는 데 있다. 여성 실무자들은 조직 내 공식적 권력 구조는 물론이고 비공식적 권력 구조에서도 유리되어 있기 때문에 가치 있는 정보, 자원, 지지 등을 접할 기회가 적어 권력으로부터 더 멀어지게 되고 따라서 승진의 기회를 잡지 못하는 경향이 있다(O'Neil, 2003). 개인들은 영향력 있는 네트워크에의 적극적 참여, 영향력 있는 멘토와의 호혜적 관계, 타인들로부터의 우호적 인식 등으로 인해 관계적 권력(relational power)을 지니게 되는데 여성들은 이러한 기회들로부터도 배제되어 있는 것이다. 좋은 멘토는 네트워크로부터의 소외를 보상해 줄 수 있는 좋은 자원이지만 여성 실무자들은 멘토를 가질 수 있는 기회로부터도 소외당하는 경향이 있다.

PR 분야에서 유리 천장은 중요한 이슈로 여겨지는데, 이는 다음과 같은 두 가지 이유 때문이다(Aldoory & Toth, 2002). 먼저 PR 분야가 여성화됨으로써 많은 실무자가 여성이기 때문이다. 여성 실무자가 대부분임에도 불구하고 관리자급은 남성들이 차지하고 있는, 다른 분야와는 다른 양상의 유리 천장이 존재하고 있는 것이다. 둘째 이유는 여성 실무자들이 대다수를 차지하고 있는 상황에서 여성 실무자에 대한 유리 천장의 존재 자체가 PR 실무에 대한 평가 저하로 이어질 수 있기 때문이다. 대부분이 여성인 PR 실무자들이 경영진에 포함되지 못함으로써 PR 기능 자체가 조직 내에서 중요한 기능으로 인식되지 못하는 것이다. 세리니, 토스, 라이트, 그리고 에믹(Serini, Toth, Wright, & Emig, 1998)은 여성 실무자들이 “영향력 없는 타이틀”(p. 194)을 부여받았다고 표현하면서 여성 실무자들이 경영진의 전략적 의사 결정에 영향을 미치지 못하는 상황에 대한 우려를 표명하였다.

여성 PR 학자들은(Aldoory & Toth, 2002, 2004; Hon, 1995; O'Neil, 2003) 조직 내 유리 천장을 극복할 수 있는 방법으로 개인적 차원과 사회적 차원의 해결책들을 제시하고 있다. 먼저, 개인적 차원에서는 경력을 관리하려는 안목을 키우고 전문 지식을 습득하기 위해 과감하게 도전하고 투자할 것을 요구한다. 또한 조직 내외에서 인적 네트워크를 형성하고 조직 내 권력의 향방 및 사내 네트워크의 구성을 파악하는 등 사내 정치에도 눈을 돌려야 한다고 당부한다. 사회적 차원에서는 남성 실무자들의 인식 전환이 필요함을 지적하면서 남성 실무자와 여성 실무자는 서로 상생해야 하는 업무 파트너임을 강조한다. 또한 사회화 과정에서 남녀에게 다른 역할을 부여하는 것을 지양하여 여성들이 보다 능동적인 존재로 성장할 수 있게 해야 한다고 주장한다. 마지막으로 여성 실무자들에게 긍정적인 역할 모델이 될 수 있는 여성 관리자의 수가 늘어나게

정책적 노력이 필요하다고 역설한다.

### 3) 여성 실무자의 승진에 영향을 미치는 요인들

PR 분야에서의 성차별은 여성 실무자가 차별받지 않고 관리자로 진급할 수 있을 때 극복될 수 있을 것이다(O'Neil, 2003). 이를 위해서는 여성 PR 실무자들의 승진에 영향을 미치는 요인들이 무엇인지를 파악하고 이러한 요인들이 여성 실무자들의 승진에 방해가 되지 않게 조직적, 개인적 차원에서 개선 노력이 필요하다. 여성 실무자를 승진시킬 수 있는 권한을 가진 사람은 바로 관리자급의 직위를 가지고 있는 여성 실무자의 상사라고 할 수 있다. 따라서 본 연구의 종속 변인은 상사가 여성 실무자를 승진시키고자 하는 의도로 설정되었다. 선행 연구들(McKay et al., 2007; Nishii, 2013; Rabl & Triana, 2014)도 여성 실무자의 승진 가능성을 측정함에 있어 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도를 활용한 바 있다. 또한 본 연구는 서론에서 상술한 바와 같이 조직 문화의 일부로서의 성별 다양성 기풍과 의사 결정권자의 개인적 속성의 한 요소인 상사의 성별을 주요한 원인으로 파악하고 이들 요인들이 어떻게 상호 작용하여 여성 실무자의 승진을 저해하는지 고찰해 보았다.

#### (1) 성별 다양성 기풍

성별 다양성 기풍을 이해하기 위해서는 다양성 기풍에 대한 논의가 선행되어야 한다. 다양성 기풍이란 개념은 다양성의 효과에 대해 학자들의 의견이 양분되면서 등장하였다(Gonzalez & DeNisi, 2009). 먼저, 다양성의 장점에 주목한 학자들(Cox & Blake, 1991; Richard, Barnett, Dwyer, & Chadwick, 2004)은 다양성은 조직 내 혁신을 가능하게 하며, 보다 큰 인력 풀(pool)에서 다양한 직원들을 고용할 수 있게 하여 관련 이해관계자들의 요구에 조직이 보다 유연하게 대처할 수 있게 해 준다고 주장하였다. 즉, 조직 내에 새로 유입된 다양한 인력과 커뮤니케이션 및 접촉이 증가하게 되고, 이러한 접촉으로 인해 기존 직원들은 보다 넓은 시각을 갖게 된다는 것이다. 그 결과 조직 내에 다양성을 포용할 수 있는 근무 환경이 조성되고 이러한 경험이 수준 높은 제품과 서비스 제공으로 이어지게 된다는 것이다. 한편, 다양성의 폐해에 주목한 학자들(Sacco & Schmitt, 2005; Tsui & Gutek, 1999)은 인간들은 자신과 다른 성향 및 특성을 가진 타인들을 소외시키는 습성이 있기 때문에(Blalock, 1967) 조직 내에 기존

인력과 상이한 특성을 지닌 소수 집단이 등장하게 되면 직원들 사이에 파벌이 생기고 갈등이 조장된다고 주장한다. 즉, 승진이나 급여 같은 제한적인 자원을 사이에 두고 집단 간 경쟁이 발생하게 되고 이로 인해 구성원들 사이에 갈등이 촉진되는 것이다.

이처럼 긍정적인 면과 부정적인 면을 동시에 내포한 다양성이 조직에게 양날의 검으로 기능하고 있음을 발견한 학자들은 다양성의 장점을 극대화할 수 있는 방법을 연구하기 시작하였다(Boehm et al., 2014). 즉, 다양성이란 현상의 장점을 어떻게 현실 세계의 조직에서 발현시킬 수 있는가에 집중하기 시작한 것이다. 학자들은 다양성의 긍정적 가능성을 실현시킬 수 있는 방법의 하나로 ‘다양성 기풍’의 활성화를 제시하였다(예: Holvino, Ferdman, & Merill-Sands, 2004). 다양성 기풍은 “조직이 직원들에 대해 공정한 정책을 펼치고 제대로 대변받지 못하는 조직 내 소수자들을 조직의 근로 환경으로 통합하는 정도에 대한 구성원들의 인식”(Virick & Greer, 2012, p. 577)으로 정의되는데, 다양성 기풍이 활성화되면 다양성이 조직에 미치는 여러 가지 부정적인 영향이 완화되는 경향이 있는 것으로 알려져 있다(Gonzalez & DeNisi, 2009). 이는 조직 내에 긍정적 다양성 기풍이 활성화되면 사회적 범주화가 줄어들고 이를 통해 소그룹 간의 편견이 감소하기 때문이다. 다양성 기풍은 조직적, 개인적 차원에서 많은 이점을 가져다주는데, 먼저 조직적 차원에서는 수익률과 매출, 고객 만족도 등과 같은 주요 성과 지표들을 향상시켜 주고(Nishii, 2013), 개인적인 차원에서는 직원들의 헌신성을 증가시키고 이직 의도와 결근 등을 감소시키며, 직업 만족도를 제고한다(Rabl & Triana, 2014).

본 연구는 여성 직원들이 맞닥뜨리는 유리 천장에 초점을 맞춘 연구이므로 많은 종류의 다양성 기풍 중에서도 성별 다양성 기풍(gender diversity climate)에 초점을 맞추어 연구를 진행하였다. 앞서 기술한 다양성 기풍의 정의를 바탕으로, 본 연구는 성별 다양성 기풍을 조직이 여성 직원들을 조직 내 근무 환경으로 통합시키고 여성 직원들에 대해 공평한 정책을 펼치는 정도에 대한 구성원들의 인식이라고 정의하였다. 성별 다양성 기풍이 확립된 조직은 경영진이 성별 다양성 기풍을 강력하게 지지한다는 특징이 있다. 조직 구성원들은 조직이 외부 환경의 변화에 신속하고 적절하게 대응하기 위해서는 조직 내 인력 자체가 다양해야 하고 성의 다양성도 그 요건 중의 하나임을 잘 인지하고 있다. 따라서 직원들 사이에는 성 다양성이 조직 운영에 도움을 준다는 인식이 공유되고 있다. 또한, 성차별 없이 모든 직원들을 공정하게 대하기 위한 정책이 시행되는 경우가 많다. 이런 조직에서 근무하는 여성 직원들은 환영받고 존중받는다고 느

끼게 된다(Rabl & Triana, 2014).

또한, 성별 다양성 기풍이라는 개념 속에는 여성 직원들에게도 동등한 성장의 기회를 부여한다는 의미가 포함된다. 이러한 성장의 기회에는 훈련(training) 기회, 네트워킹 기회, 직무 경로(career paths) 설계 기회, 가시적인 성과를 창출할 수 있는 기회 등이 포함되는데 성별 다양성 기풍이 잘 정착된 회사에서는 여성 직원들에게도 이러한 성장의 기회가 동등하게 보장되게 된다. 또한 성장의 기회를 부여받은 직원은 조직 내에서 인정을 받게 되고 따라서 승진 가능성이 높아지게 된다(Virick & Greer, 2012). 성별 다양성 기풍이 확립된 조직에서는 남녀 직원을 막론하고 동등하게 조직 내에서 자신의 존재를 드러낼 수 있는 기회를 부여받게 되는데, 여성 직원들에게는 기존에 이러한 기회가 잘 부여되지 않았다는 점을 고려하면 동등한 기회의 부여만으로도 여성 직원들의 승진 가능성을 높일 수 있게 된다(Morrison, 1992). 또한 이러한 조직 내 기풍의 변화를 인지하게 된 상사들이 부하 여직원을 승진시키게 될 가능성이 커지게 된다(Nishii, 2013; Rabl & Triana, 2014). 즉, 조직 내에 긍정적 성별 다양성 기풍이 자리 잡게 되면 여성 직원들이 승진할 가능성이 커진다.

## (2) 조절 변인으로서의 상급자 성별

여성 직원의 승진에 영향을 미치는 또 다른 요인은 상사의 성별이다. 최근 인적자원학과 경영학 분야에서 여성 상사들이 여성 부하 직원을 승진시킬 가능성이 더 높다는 연구 결과들이 쏟아져 나오고 있다. 먼저, 사람들은 같은 특성을 가진 타인을 선호한다는 선행 연구 결과들이 있다. 이러한 연구 결과들은 사회적 자아 정체성 이론(social identity theory), 유사성 유인 이론(similarity attraction theory), 사회 범주화 이론(social categorization theory) 등에 기반을 두고 있다. 먼저 사회적 자아 정체성 이론은 사람은 자신과 유사한 사람들과 어울리기를 좋아한다는 이론이다(Tajfel, 1982). 특히 자신과 유사한 인구 통계적 속성을 지닌 그룹과 교류하기를 좋아하는데, 이는 이러한 그룹과의 교류가 긍정적인 자아 정체감을 심어 줄 수 있기 때문이다. 유사성 유인 이론도 사회적 자아 정체성 이론과 마찬가지로 사람들은 유사한 특성을 가진 타인을 더 좋게 평가하게 되고 이로 인해 그들과 즐겨 교류하게 된다는 이론이다(Byrne, 1971). 마지막으로 사회 범주화 이론은 자신과 다른 특성과 성향을 가진 타인들에 대해서 인간은 배타적으로 대하는 습성이 있으며, 반대로 자신과 유사한 특성을 가진 이들을 보다 신뢰한다는 이론이다(Rosch, 1978).

또한, 조직 내에서의 상사-부하 간 성별 유사성이 부하 직원을 승진시키려는 상사들의 의도에 미치는 영향을 검증한 선행 연구들도 있다. 예를 들어, 일찍이 칸터(Kanter, 1977)는 사회적 확실성(social certainty)의 추구가 조직 내 정책 결정권자들로 하여금 자신들과 같은 성별을 지닌 부하 직원들을 승진시키게 한다고 주장하였다. 페퍼(Pfeffer, 1983) 또한 인구통계학적 속성의 유사성이 고과 평가, 승진 등 상사가 내리는 결정에 영향을 미친다는 가설을 검증하면서, 특히 상사가 같은 성별을 지닌 부하 직원에 대해 호의적인 결정을 내림을 보여 주었다. 이러한 연구 결과들은 상사는 자신과 유사한 성별을 지닌 부하 직원을 보다 많이 승진시킬 것이라는 예측을 가능하게 한다. 보다 최근에 이루어진 연구들도 이러한 경향성을 보고하고 있는데, 예를 들면 비릭과 그리어(Virick & Greer, 2012)는 여성 관리자들이 여성 후계자를 지목하는 확률이 높음을 미국 IT 기업의 임원들을 대상으로 한 연구에서 실증적으로 보여 주었다. 따라서 위와 같은 선행 연구들을 토대로, 남성이 상사인 경우보다 여성이 상사인 경우 여성 부하 직원들을 승진시키고자 하는 의도가 더 높을 것이라고 가정할 수 있다.

또한, 본 연구의 독립 변인인 성별 다양성 기풍이 종속 변인인 여성 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 미치는 영향은 상사의 성별에 따라 달라질 수 있다. 이들 변인 간의 관계에 대한 직접적인 연구는 많이 진행되지 않았으나 멘토링과 관련된 선행 연구는 이러한 가정을 뒷받침해 줄 만한 근거를 제시한다. 예를 들면 여성 상사들은 조직 내 분위기와 상관없이 여성 직원들에 대한 지지 행동을 변화시키지 않았다는 연구 결과(Ortiz-Walters, 2009)와 조직 내에 성별 다양성 기풍이 확립되지 않았을 때도 여성 상사들은 여성 부하 직원들에 대해 꾸준히 멘토링을 진행했다는 연구 결과(Metz, 2009)들이 있다. 이러한 선행 연구 결과는 조직 내에 성별 다양성 기풍이 확립되어 있지 않을 때에도 여성 상사들의 경우에는 여성 부하 직원을 승진시키고자 하는 의도를 가지고 있을 가능성이 높음을 시사한다.

한편, 남성 상사들은 자신들이 조직 내에서 더 선호되는 내집단(in-group)에 속해 있기 때문에 여성 직원들이 멘토링 및 승진에 어려움을 겪는다는 사실을 잘 인지하지 못하는 경우가 많았다(Ragins, Townsend, & Mattis, 1998). 남성 상사들은 성별 다양성 기풍이 낮을 때에는 여성 부하 직원들에 대한 멘토링에 신경을 쓰지 않았으나 성별 다양성 기풍이 높아지게 되면 여성 부하 직원들에 대한 멘토링 의도를 높이는 것으로 보고되었다(Metz, 2009). 따라서 이들은 조직 내에 여성 친화적인 분위기, 즉 성별 다양성 기풍이 정착되어 있지 않은 경우에는 여성 부하 직원을 승진시켜야 할 필요

성을 잘 느끼지 못하지만, 여성 직원에 대한 조직 내의 전반적인 분위기가 긍정적으로 변하게 되면 이러한 변화를 인지하게 되고 여성 부하 직원을 승진시키고자 하는 의도를 높일 수 있다.

지금까지의 논의를 종합해 보면, 여성 상사는 조직 내 성별 다양성 기풍의 존재와 상관없이 여성 부하 직원을 승진시키고자 하나 남성 상사는 조직 내에 성별 다양성 기풍이 확립되어야 그러한 의도를 지니게 될 것이라고 유추할 수 있다. 이는 상사의 성별이나 성별 다양성 기풍이 여성 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 미치는 영향을 조절해 줌을 말한다.

지금까지의 문헌 연구를 토대로 본 논문은 다음과 같은 세 가지 연구가설을 설정하였다.

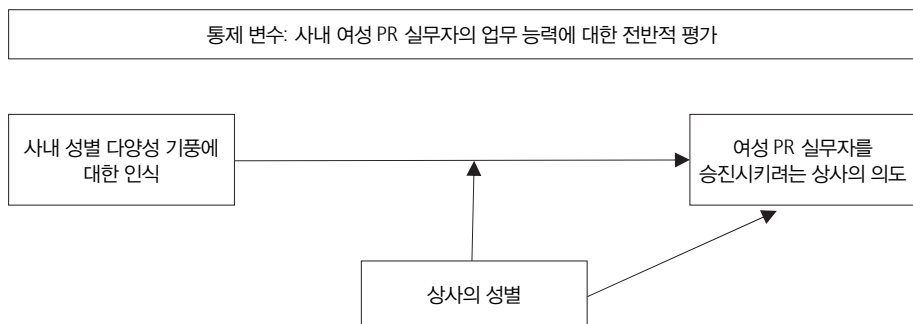
연구가설 1: 조직 내 성별 다양성 기풍이 우호적이라고 인식하는 상사일수록 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도가 높을 것이다.

연구가설 2: 남성 상사에 비해 여성 상사들의 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도가 높을 것이다.

연구가설 3: 상사의 성별은 성별 다양성 기풍이 여성 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 미치는 영향을 조절할 것이다. 즉, 여성 상사의 경우에는 조직 내 성별 다양성 기풍과 상관없이 여성 부하 직원을 승진시키고자 하나, 남성 상사의 경우에는 조직 내의 성별 다양성 기풍이 긍정적이면 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도가 높아질 것이다.

이러한 가설들을 간략하게 정리하면 <그림 1> 과 같다.

그림 1. 본 연구의 모형



### 3. 연구 방법

#### 1) 대상 선정 및 자료 수집 절차

본 연구의 목적이 여성 부하 직원을 승진시키고자 하는 상사의 의도를 고찰하는 것이었으므로 참가자들은 기업 홍보팀, PR 대행사, 정부·공기업 홍보팀 등에서 일하는 관리자급 실무자들로 제한되었다. 관리자급 실무자의 기준은 관리할 팀원과 부하 직원이 있는지의 여부와 부하 직원을 승진시킬 권한이 있는지였다. 연구자의 지인들을 통한 눈덩이 표집(snowball sampling) 기법을 활용하여 참가자들을 모집하였다. 참가자들에게는 소정의 상품권이 보상으로 주어졌다. 총 169부의 설문지가 회수되었다. 분석에 적합하지 않은 설문지 17부를 뺀 152부의 설문지가 분석에 사용되었다.

#### 2) 설문지의 구성 및 측정 도구

본 연구를 위한 설문은 연구의 주요 변인들인 성별 다양성 기풍에 대한 인식과 여성 직원을 승진시키려는 상사의 의도, 그리고 통제 변인인 여성 PR 실무자의 업무 능력에 대한 전반적 평가를 측정하는 문항들로 구성되었다. 기초적 인구통계학적 정보를 요구하는 문항들도 포함되었다. 인구통계학적 정보를 제외한 문항들은 5점 리커트 척도(1점 = 매우 그렇지 않다, 5점 = 매우 그렇다)로 측정되었다.

##### (1) 성별 다양성 기풍

본 연구에서 성별 다양성 기풍은 “조직이 여성 직원들에 대해 공정한 정책을 펼치고 여성 직원들을 조직 내로 통합하는 정도에 대한 구성원들의 집합적 인식”으로 정의되었다(Rabl & Triana, 2014, p. 405). 선행 연구에서 개발된 항목들이 측정 문항으로 사용되었다. 특히 본 연구의 주요 목적이 여성 직원의 승진 가능성에 대한 모색이었기 때문에 승진과 관련된 측면에서 성별 다양성 기풍을 측정하였던 기존 연구(Singh & Selvarajan, 2013; Virick & Greer, 2012)의 측정 문항들을 활용하였다. “우리 회사(기관)는 남녀 직원 모두에게 적절한 네트워킹의 기회를 제공한다”, “우리 회사(기관)는 남녀 직원 모두에게 적절한 직무 연수의 기회를 제공한다”, “우리 회사(기관)는 남녀 직원 모두에게 명료한 직무 경로(career path)를 제시해 준다”, “우리 회사(기관)는 남



녀 직원 모두에게 가시적인 성과를 창출할 수 있는 기회를 제공해 준다” 등의 네 가지 항목이 사용되었다.

## (2) 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도

설문지의 도입부에서 관리자의 역할을 하고 있는 실무자들만 참가할 수 있음을 밝혀 비관리자가 설문에 참여하는 것을 방지하기 위해 노력하였다. 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도는 선행 연구(McKay et al., 2007; Nishii, 2013; Rabl & Triana, 2014)를 따라 “나는 여성 직원을 승진시킬 의도가 있다”, “나는 여성 직원을 승진시키는 데 주저함이 없다”, “나는 비슷한 능력과 실적을 가진 남녀 직원이 있다면 남성 직원을 우선 승진시킬 것이다(R)”란 세 가지 항목으로 측정하였다. 이때 지시문에서 특정 직원이 아니라 전반적인 직원이란 점을 강조하여 특정 부하 직원에 대한 응답자의 편견이 개입되는 것을 방지하고자 하였다.

## (3) 상사의 성별

성별은 인구통계학적 질문 중의 하나로 측정되었으며 여성 = 1, 남성 = 0인 가변인으로 코딩되었다.

## (4) 통제 변인으로서의 전반적 여성 실무자의 업무능력에 대한 평가

본 연구에서 독립 변인과 조절 변인으로 도입한 성별 다양성 기풍과 상사의 성별 이외에도 여러 가지 변인이 여성 실무자를 승진시키고자 하는 의도에 영향을 미칠 수 있다. 그 중에서도 부하 직원을 승진시키고자 하는 상사의 의도에 가장 큰 영향을 미치는 변인은 부하 직원의 업무 능력에 대한 평가라는 기존 연구 결과가(Ellemers, van den Heuvel, de Gilder, Maass, & Bonvini, 2004; Virick & Greer, 2012) 다수 존재한다. 따라서 본 연구는 여성 부하 직원의 업무 능력에 대한 평가를 통제 변인으로 도입하였다. 본 논문은 특정 여성 부하 직원을 승진시키고자 하는 의도를 측정한 것이 아니라 여성 부하 직원을 승진시키고자 하는 전반적인 의도를 분석하고자 했으므로 업무 능력 평가라는 변인을 조직 내 여성 PR 실무자의 업무 능력에 대한 전반적 평가로 규정하였다.

본 논문은 전반적인 여성 실무자들의 업무 능력에 대한 평가를 측정함에 있어 선행 연구(Powell & Butterfield, 1994)를 참고하여 다음의 항목들을 활용하였다. “우리 회사(기관) PR 업무 담당 여성 직원들은 전반적으로 업무에서 높은 수준의 성과를

보여 준다”, “우리 회사(기관) PR 업무 담당 여성 직원들은 업무 수행에 필요한 자질을 갖추고 있다,” “우리 회사(기관) PR 업무 담당 여성 직원들은 업무를 잘 수행하고자 하는 강한 동기를 갖고 있다” 등의 세 가지 항목이 사용되었다.

## 4. 연구 결과

### 1) 참가자의 인구통계학적 속성

연구에 참가한 152명의 특성을 알아보기 위해 인구통계학적 분석을 실시한 결과는 다음과 같다. 응답자의 성별은 남성의 비율이 65.13%( $n = 99$ ), 여성의 비율이 34.87%( $n = 53$ )였다. 참가자들의 연령은 35세부터 60세까지의 범위에 속해 있었으며 평균 연령은 45.52세였다. 평균 실무 경력은 15.73년이었다. 또한, 응답자의 83.55%( $n = 127$ )가 대학 졸업, 16.45%( $n = 25$ )가 대학원 졸업의 학력을 가지고 있었다. 한편, 참가자들의 직급은 CEO급이 1.31%( $n = 2$ ), 이사급이 13.16%( $n = 20$ ), 부장급이 40.79%( $n = 62$ ), 과장급이 44.74%( $n = 68$ )였다. 전체 152명의 응답자 중 PR 대행사에서 근무하고 있는 참가자는 34.82%( $n = 52$ ), 기업 홍보팀에서 근무하고 있는 참가자는 49.34%( $n = 75$ ), 정부·공기업 홍보팀에서 일하고 있는 참가자는 16.45%( $n = 25$ )인 것으로 나타났다.

### 2) 기술 통계 및 타당도와 신뢰도 분석 결과

기술 통계 값과 각 주요 변인 간의 상관관계는 <표 1>과 같다.

<표 1>에서 평균값을 보게 되면 참가자들은 자신이 근무하는 회사의 성별 다양성 기풍( $M = 3.40$ ) 및 여성 직원들의 업무 능력( $M = 3.43$ )에 대해 보통 정도의 인식을 갖고 있는 것을 알 수 있다. 또한 참가자들은 여성 부하 직원을 승진시키는 것에 대해서도 보통 정도의 인식을 갖고 있었다( $M = 3.25$ ).

비록 연구가설로 설정하진 않았지만, 흥미롭게도 실무자가 근무하는 조직 형태별로 성별 다양성 기풍에 대한 인식과 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도에 차이가 있는 것으로 드러났다. 먼저 PR 대행사, 기업 홍보팀, 정부·공기업 홍보팀이라는 3개의

표 1. 주요 변인의 평균, 표준 편차, 상관관계 점수

변인	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
1. 성별 다양성 기풍 인식	3.40	1.13	1.00			
2. 성별 가변인	0.42	0.46	0.23**	1.00		
3. 여성 직원 업무 능력 평가	3.43	0.97	0.33**	0.19**	1.00	
4. 여성 부하 직원 승진 의도	3.15	1.02	0.26**	0.21**	0.32**	1.00

\*\* $p < .01$ . \* $p < .05$ .

표 2. 근무 조직 형태에 따른 성별 다양성 기풍 인식에 대한 평균의 차이

	PR 대행사	기업 홍보팀	정부·공기업 홍보팀
성별 다양성 기풍 인식 ( <i>M</i> )	3.61	3.29	2.97

표 3. 근무 조직 형태에 따른 여성부하 직원 승진 의도에 대한 평균의 차이

	PR 대행사	기업 홍보팀	정부·공기업 홍보팀
여성 부하 직원 승진 의도 ( <i>M</i> )	3.29	2.99	2.86

조직 형태별 성별 다양성 기풍에 대한 인식의 평균점 차이는 <표 2>와 같다.

세 가지 조직 형태별 성별 다양성 기풍 인식의 차이에 대해 일원 변량(one-way ANOVA) 분석을 실시해 본 결과( $F = 37.56, p < .01$ ), 조직 형태별 성별 다양성 기풍 인식에는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 드러났다. PR 대행사에서 근무하는 관리자 직급의 직원들이 성별 다양성 기풍에 대한 인식이 가장 높았으며 기업 홍보팀, 정부·공기업 홍보팀의 순으로 인식이 낮게 나타나는 것을 알 수 있었다.

또한, 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도에 대해서도 조직 형태별 차이가 있는 것으로 나타났다. 이러한 차이는 <표 3>에 보고되었다.

세 가지 조직 형태별 여성 부하 직원을 승진시키려는 관리자의 의도 차이에 대해 일원 변량(one-way ANOVA) 분석을 실시해 본 결과( $F = 25.13, p < .01$ ), 조직 형태별로 여성 부하 직원을 승진시키고자 하는 상사의 의도에는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 드러났다. 위의 성별 다양성 기풍 인식과 마찬가지로 PR 대행사에서 근무하는 관리자 직급의 직원들이 여성 직원을 승진시키고자 하는 의도를 가장 많이 갖

고 있는 것으로 나타났으며 기업 홍보팀, 정부·공기업 홍보팀의 순으로 여성 직원을 승진시키려는 의도가 낮아지는 것을 알 수 있었다.

한편, 상관관계를 분석해 보면, 여성 부하 직원을 승진시키고자 하는 의도는 성별 다양성 기풍에 대한 인식( $r = 0.26, p < .01$ ), 여성 직원의 업무 능력에 대한 평가( $r = 0.32, p < .01$ ) 및 응답자의 성별( $r = 0.21, p < .01$ )과 정의 상관관계에 있음을 알 수 있다. 성별 다양성 기풍에 대한 인식은 상사의 성별( $r = 0.23, p < .05$ ), 여성 직원의 업무 능력에 대한 평가( $r = 0.33, p < .01$ ) 및 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도( $r = 0.26, p < .05$ )와 정의 상관관계를 가지고 있었다.

상관관계 분석 결과, 대부분의 상관관계가 0.6 이하인 것으로 드러나 변인들 간에 판별 타당도(discriminant validity)가 뛰어나다는 것을 알 수 있었다(김계수, 2012). 또한, 독립 변인 간의 상관관계 분석 결과를 통해 다중 공선성의 가능성이 희박하다는 것을 알 수 있었다. 한편, 본 연구의 측정 도구 중 다수의 항목으로 구성된 측정 도구들에 대한 신뢰도 분석 또한 실시되었다. 성별 다양성 기풍 인식에 대한 신뢰도는 0.83, 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도에 대한 신뢰도는 0.80, 여성 직원의 업무 능력에 대한 평가의 신뢰도는 0.92로 나타나 신뢰할 만한 도구들이라고 판단하였다.

### 3) 연구가설 검증

본 연구의 연구가설을 검증하기 위해 바론과 케니(Baron & Kenny, 1986)가 개발한 위계적 회귀 분석(hierarchical regression)이 실시되었다. <표 4>에서 볼 수 있는 것처럼 단계적(step-wise) 투입 방식이 사용되었다. 바론과 케니의 위계적 회귀 분석은 통제 변인, 독립 변인과 조절 변인, 상호작용 변인을 차례로 투입하여  $R^2$ 의 변화를 검토하는 방식으로, 외생 변인을 통제된 뒤 조절 변인의 영향력을 파악하는 데 널리 활용된다. 본 논문에서는 먼저 1단계에서 조직 내 전반적인 여성 PR 실무자의 업무 능력에 대한 평가라는 통제 변인을 투입하였다. 2단계에서는 독립 변인인 성별 다양성 기풍 인식을 투입하였으며 3단계에서는 상사의 성별이라는 조절 변인을 투입하여 주효과를 검증하였다. 마지막으로 4단계에서 성별 다양성 기풍 인식과 성별의 상호작용 변인을 투입하여 성별 다양성 기풍에 대한 인식이 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 미치는 영향에 대한 상사의 성별 변인의 조절 효과를 분석하였다.

먼저, 모델 1에서는 통제 변인만을 투입하여 통제변인의 영향력을 검증하였다. 조

표 4. 위계적 회귀 분석 결과

변인	가설	모델 1	모델 2	모델 3	모델 4
성별 다양성 기풍 인식	1		1.05**	1.53**	1.21**
상사의 성별	2			0.59*	0.40*
성별 다양성 기풍 × 상사의 성별	3				0.35*
통제 변인: 능력 평가		1.68**	1.90**	1.80**	1.95**
$R^2$		0.21	0.37	0.53	0.61
F		10.47**	16.13**	18.45**	22.89**
$\Delta R^2$			0.16	0.16	0.08

\*\* $p < .01$ . \* $p < .05$ .

직 내 전반적인 여성 PR 실무자의 업무 능력에 대한 평가는 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 통계적으로 유의미한 영향을 미치고 있었다( $\beta = 1.68, p < .01$ ). 상사들이 갖고 있는 여성 PR 실무자들의 업무 능력에 대한 전반적인 평가가 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도에 영향을 미침을 알 수 있다. 이 모델은 전체 종속 변인 변량의 21%를 설명하는 것으로 드러났다.

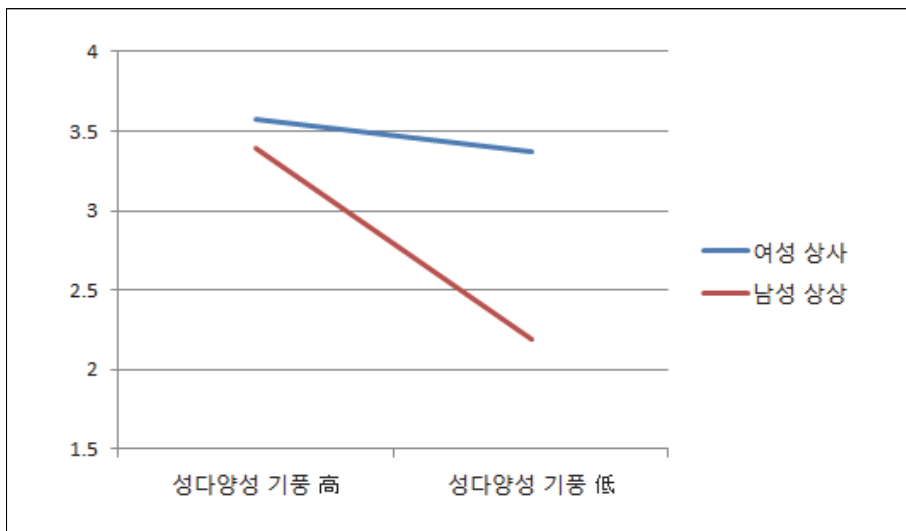
〈연구가설 1〉을 검증하기 위해 조직 내 전반적인 여성 PR 실무자의 업무 능력에 대한 평가 변인을 통제한 가운데 성별 다양성 기풍 인식 변인을 투입하였다. 이 모델에서 성별 다양성 기풍 인식이 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 미치는 영향은  $\beta = 1.05$ 로 나타났다. 이 모델의 설명력은 37%로  $p < .01$  수준에서 유의미하였다. 이러한 결과는 성별 다양성 기풍 인식이 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 긍정적인 영향을 미침을 의미한다. 따라서 〈연구가설 1〉은 지지되었다. 이 두 번째 모델에서도 조직 내 전반적인 여성 PR 실무자의 업무 능력에 대한 평가가 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 미치는 영향은( $\beta = 1.90, p < .01$ ) 유의미하게 나타났다.

모델 3에서는 조직 내 전반적인 여성 PR 실무자의 업무 능력에 대한 평가 변인을 통제한 가운데 성별 다양성 기풍 인식과 조절 변인인 상사의 성별 변인을 같이 투입하였다. 이 모델에서 성별 다양성 기풍 인식이 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 미치는 영향은 여전히 유의미하였으며( $\beta = 1.53, p < .01$ ), 상사의 성별 변인

또한 통계적으로 유의미하게 나타났다( $\beta = 0.59, p < .01$ ). 이 모델의 설명력은 53%로 높아졌다. 이러한 결과는 상사의 성별이 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 긍정적인 영향을 미침을 의미한다. 본 연구에서는 여성이 가변인 1로 코딩되었으므로 이러한 결과는 여성 상사인 경우에 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도가 더 높다는 것을 말한다. 따라서 <연구가설 2>도 지지되었다. 한편, 성별 다양성 기풍 인식에 대한 베타 값이 상사의 성별 변인의 베타 값보다 높게 나타나 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도에는 상사의 성별보다 성별 다양성 기풍에 대한 인식이 보다 많은 영향을 미침을 알 수 있었다. 세 번째 모델에서도 조직 내 전반적인 여성 PR 실무자의 업무 능력에 대한 평가가 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 미치는 영향은 ( $\beta = 1.80, p < .01$ ) 유의미하게 나타났다.

마지막으로 <연구가설 3>을 검증하기 위해 통제 변인과 독립 변인, 조절 변인 그리고 독립 변인과 조절 변인의 상호 작용 항을 함께 투입하였다. 분석 결과 성별 다양성 기풍 인식 $\times$ 상사의 성별의 상호작용 항은 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 긍정적인 효과( $\beta = 0.35, p < .01$ )를 미침을 알 수 있었다. 따라서 <연구가설 3> 또한 지지되었다. 모델의 설명력은 61%로 나타났다. 한편, 이 마지막 모델에서도 조직 내 전반적인 여성 PR 실무자의 업무 능력에 대한 평가가 여성 부하 직원을 승진시키려

그림 2. 상사의 성별과 성별 다양성 기풍 인식의 상호작용 효과



는 상사의 의도에 미치는 영향은( $\beta = 1.95, p < .01$ ) 유의미하게 나타났다.

조절 효과가 유의미하다는 결과는 성별 다양성 기풍 인식에 따라 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도가 두 성별 집단 간에 다르게 나타남을 의미한다. 이러한 상호작용의 방향성을 보다 심도 깊게 분석하기 위해 독립 변인인 성별 다양성 기풍 인식의 평균값( $M = 3.40$ )을 중심으로 하여 성별 다양성 기풍 인식이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분한 뒤, 여성 상사인 경우와 남성 상사인 경우 두 집단의 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도가 각각 어떻게 달라지는지를 고찰하였다. 그 결과는 <그림 2>에 나타나 있다.

<그림 2>에서 볼 수 있듯이 여성 상사와 남성 상사 모두 조직 내 성별 다양성 기풍 인식이 높을수록 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도가 높다는 것을 알 수 있었다. 한편, 여성 상사의 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도의 그래프 기울기가 남성 상사의 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도 그래프의 기울기보다 상대적으로 완만한 것으로 나타났다. 이는 남성 상사 집단이 여성 상사 집단보다 조직 내 성별 다양성 기풍 인식에 의해 더 큰 영향을 받음을 말하는 것이다. 다시 말하면, 여성 상사들은 성별 다양성 기풍 인식이라는 조직적 변인에 의해 상대적으로 영향을 덜 받음을 의미한다.

## 5. 결론 및 논의

본 연구는 여성 실무자가 다수를 차지하는 PR 분야에 정작 여성 관리자는 많지 않다는 현상에 주목하여(한미정, 2003; Aldoory & Toth, 2002) 이러한 유리 천장에 영향을 미치는 요인들을 규명하고자 하였다. 먼저, 본 연구는 조직학과 인적 자원 관리학에서 도입한 성별 다양성 기풍 개념을 PR학에 접목하여 성별 다양성 기풍이 확립된 조직에서는 상사들의 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도가 높을 것이라는 가설을 설정하였다. 또한 여성 상사들이 여성 부하 직원을 승진시킬 가능성이 더 높다는 선행 연구 결과를 토대로 남성 상사에 비해 여성 상사들이 여성 부하 직원을 승진시키고자 하는 의도를 더 많이 갖고 있을 것이라는 가설도 설정하였다. 마지막으로, 성별 다양성 기풍이 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 미치는 영향은 상사의 성별에 의해 조절된다는 가설을 설정하였다.

가설을 검증하기 위해 관리자 직급의 실무자들을 대상으로 설문을 실시하였다.

그 결과, 성별 다양성 기풍이 존재한다고 느끼는 상사일수록, 또한 여성 상사인 경우가 남성 상사인 경우보다 여성 부하 직원을 승진시키고자 하는 의도가 높음을 알 수 있었다. 한편, 상사의 성별이 성별 다양성 기풍과 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도 사이에서 조절 효과를 발휘하는 것으로 나타났는데, 이는 여성 상사는 조직 내 성별 다양성 기풍의 존재와 상관없이 여성 부하 직원을 승진시키고자 하나 남성 상사는 조직 내에 성별 다양성 기풍이 확립되어야 그러한 의도를 지니게 됨을 의미한다. 한편, 데이터 분석 결과 PR 대행사, 기업 홍보팀, 정부·공기업 홍보팀 등 세 가지 조직 형태별로 실무자들의 성별 다양성 기풍에 대한 인식과 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도에 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 드러났다. 두 변인 모두 PR 대행사에서 근무하는 관리자 직급의 실무자들의 인식과 의도가 가장 높게 나타났으며 기업 홍보팀, 정부·공기업 홍보팀의 순으로 낮아지는 것을 알 수 있었다.

본 연구의 결과는 아래와 같이 해석될 수 있다. 첫째, 조직 내 성별 다양성 기풍에 대한 인식과 상사의 성별이 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도와 밀접한 관련이 있음을 알 수 있다. 이러한 데이터 분석 결과는 조직 내에 긍정적 성별 다양성 기풍이 확립되면 여성 직원들이 승진할 가능성이 커진다는 기존 연구 결과(예: Nishii, 2013; Rabl & Triana, 2014) 및 여성이 상사일 경우가 남성이 상사일 경우보다 여성 부하 직원을 승진시킬 가능성이 더 크다는 기존 연구 결과(예: Cardoso & Winter-Ebmer, 2010)와 일치하는 것이다. 이러한 결과는 PR 업계에서의 유리 천장을 타파하기 위해서는 먼저 조직 내에 성별 다양성 기풍이 정착되어야 함을 말해 준다. 여성 상사가 여성 부하 직원을 승진시킬 가능성이 더 크다는 분석 결과는 유리 천장을 깨기 위해서는 일단 여성 상사가 많이 존재해야 함을 보여 주는 것이라고 할 수 있다.

둘째, 조직 내 성별 다양성 기풍이 중요하기는 하나 이러한 성별 다양성 기풍은 상사의 성별에 의해 조절되고 있음을 알 수 있었다. 성별 다양성 기풍 인식  $\times$  상사의 성별의 상호작용 효과는 여성 직원들이 승진하기 위해서는 일단 조직 내에 성별 다양성 기풍이 정착되어야 하나, 이러한 성별 다양성 기풍의 효과는 상사의 성별에 따라 다르게 나타날 수 있음을 보여 주는 것이다. 특히 본 연구의 결과, 남성 상사의 경우 성별 다양성 기풍에 대한 인식에 따라 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도가 크게 달라지는 것으로 드러나 남성 상사 아래에서 일하는 여성 부하 직원의 승진 가능성을 높이기 위해서라도 조직 내에 성별 다양성 기풍을 정착시키려는 조직적 차원의 노력이 필요함을 알 수 있다.



본 연구는 다음과 같은 이론적 함의를 지닌다. 첫째, 본 논문은 PR 실무자 중 많은 비중을 차지하는 여성들에 대한 연구가 주춤하고 있는 상황에서 이에 대한 관심을 촉구했다는 의의를 지닌다. PR학에서 여성 차별에 대한 연구는 1986년 IABC재단의 후원으로 시행된 ‘벨벳 게토’ 연구 이후 많은 여성 학자들에 의해 꾸준히 진행되어 왔다. 이들 연구들은 심도 깊은 철학적, 이론적 고찰은 물론 현실 세계에서 실제로 어떻게 차별이 자행되고 있는지에 대한 실증적 연구까지 PR 분야에서의 성차별에 대하여 깊이 있는 이해를 제공해 왔다. PR학 내에서 주요한 연구 주제 중 하나인 여성 PR 실무자에 대한 연구의 맥을 잇고 있다는 점에서 본 논문의 첫 번째 의의를 발견할 수 있다.

둘째, 본 연구는 PR 연구에서 거의 관심을 받지 못했던 유리 천장이라는 이슈에 주목하고 이에 영향을 미치는 요소들을 실증적으로 검증해 냈다는 의의를 지닌다. 지금까지 이루어진 여성 PR 실무자에 대한 연구 중, 여성 실무자의 승진에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구는 극히 제한적이었다. 예를 들어 혼(Hon, 1995)은 왜 PR 분야에 유리 천장이 존재하는지에 대해 연구하였고 메츠(Metz, 2009)는 남녀 상사의 멘토링이 여성 부하 직원의 승진에 미치는 영향에 대해 연구하였으나 이 두 연구 이외에 여성 실무자의 승진에 대해 논한 연구는 거의 없었다고 보아도 무방할 것이다. 따라서 본 연구는 PR 실무자들을 대상으로 여성 직원들의 승진에는 어떠한 요인들이 영향을 미치는지를 실증적으로 검증해 보고자 한 드문 시도였다는 점에서 의의를 지닌다.

셋째, 본 논문은 여성화된 분야임에도 PR에 유리 천장이 존재하는 현상을 조명함에 있어 상사의 성별이라는 조절 변인에 집중함으로써 PR 업계에서의 현직 여성 관리자 부족이라는 문제가 여성 실무자의 승진에 핵심적인 역할을 함을 실증적으로 보여 주었다는 의의가 있다. 즉, 여성 실무자는 많지만 여성 관리자의 비율이 현저히 떨어지는 PR 분야의 현실이 여성 실무자의 승진을 가로막는 악순환의 고리인 것이다. PR 업계는 고도로 여성화된 분야임에도 유리 천장이 존재하므로 이는 PR 분야 유리 천장의 특수성이라고 할 수 있다. 본 연구는 이러한 문제의 핵심에는 상사-부하 간의 성별 유사성이라는 요인이 있음을 실증적으로 검증하여 이러한 현상이 발생하는 이유에 대한 이론적 이해를 도모하였다. 즉, 남성들은 상대적으로 소수인 관계로 여러 가지 특혜를 받기도 하지만 또한 조직 내 관리자 중 다수를 차지하는 남성 상사와의 성별 유사성으로 인해서도 승진에서 유리한 위치를 점하고 있는 것이다.

마지막으로, 본 논문은 조직학 및 인적자원학에서 성별 다양성 기풍이라는 개념을 도입하여 이를 PR 분야 내 여성 직원 승진 이슈에 접목시켰다는 이론적 의미도 지니고

있다. 다양성 기풍이란 개념은 다양한 이해관계자와의 상호 호혜적 이해 및 관계를 추구하는 PR의 속성 상 PR 실무 및 연구에 크게 이바지할 가능성이 있는 개념이다. 따라서 다양성 기풍을 PR 분야에 도입하고 이를 다양한 이론과 접목시키고자 하는 노력이 필요하다. 본 논문은 특히 이러한 다양성 기풍을 성차별 문제에 접목시킨 성별 다양성 기풍 개념을 도입하여 여성 직원들의 승진에 영향을 미치는 요인들에는 어떤 것이 있는지를 검증해냈다는 함의를 가지고 있다. 또한, 성별 다양성 기풍 이론의 측면에서도 이 이론의 외연을 확장시켰다는 의의가 있다. 성별 다양성 기풍이 PR 여성 실무자의 승진에 미치는 영향을 실증적으로 검증해 보임으로서 이 이론이 다양한 학문 분야에 적용될 수 있음을 보여 주었다.

또한 본 논문은 실무적으로 PR 분야에서 유리 천장을 극복하기 위해서는 어떤 노력이 경주되어야 하는지를 구체적으로 제시했다는 함의를 지닌다. 본 연구의 결과, 일단 조직적 차원에서 성별 다양성 기풍을 확립하기 위해 노력해야 한다는 것을 알 수 있었다. 이를 위해 PR 실무자의 성별과 관련 없이 모든 실무자를 공정하게 대하기 위한 정책이 시행되어야 할 것이다. 즉, 여성 실무자에게도 공정하게 직무 연수를 받을 기회, 사내외에서 네트워킹을 형성할 수 있는 기회, 적절한 멘토로부터 멘토링을 받을 수 있는 기회 등이 부여되어야 한다. 특히 승진에는 업무 실적이 무엇보다 중요하므로 가시적 실적을 쌓을 수 있는 성과 창출의 기회가 제공되어야 할 것이다. 또한 실무자에 대한 고과 평가가 성별에 관계없이 투명하고 공정하게 진행될 수 있도록 인사 체계를 개편해야 할 것이다.

또한 경영진이 성별 다양성의 장점에 대해 깊이 이해하고 있으며 이를 조직의 주요한 정책 중 하나로 삼고 있음을 직원들에게 널리 알리는 것도 중요하다. 조직 내 권력 구도에 민감한 남성 관리자들의 특성을 활용하기 위해서라도 경영진이 성별 다양성 기풍에 대해 확실한 지지를 표명하는 전략을 강구할 수 있다. 경영진이 성별 다양성을 지지한다는 것을 파악하게 된 남성 관리자들이 여성 부하 직원들에 대한 승진 의도를 높일 수 있기 때문이다. 이는 조직 내에 성별 다양성 기풍을 확립시키려는 조직적 차원의 노력이 남성 관리자들의 개인적 변화까지 이끌어 낼 수 있음을 의미한다. 성별 다양성 기풍을 진작시키기 위해 남녀 실무자 모두를 대상으로 한 사내 워크숍 및 세미나 등을 개최하는 방법을 구사할 수 있을 것이다. 경영진이 연설 등을 통해 이를 설파하는 것도 효과가 있을 것이다.

임직원들 사이에 성별 다양성이 회사에게 궁극적인 이익을 가져다준다는 인식을

쉽어 줄 필요가 있다. 이를 위해 여성 직원들의 성공적인 사례를 많이 발굴하고 이를 사내 PR 활동을 통해 공유하는 방법도 고려해 볼 수 있다. 또한, 상사의 성별이란 요인도 여성 직원들의 승진에 영향을 미치므로 선구적인 여성 직원들이 최대한의 노력을 경주하여 조직의 관리자 위치로 진출하고 이를 통해 여성 후배들이 승진할 수 있는 환경을 마련해 줄 필요가 있다.

본 논문은 다음과 같은 한계점들을 가지고 있다. 먼저, 본 연구에서는 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도에 영향을 미치는 요인으로 조직 내 성별 다양성 기풍과 상사의 성별만을 제시하였다. 연구의 주요 독립 변인들의 수가 제한적이다 보니 연구 모델 자체도 단순하다고 할 수 있다. 이런 단순한 모델로 현실 세계에서 복잡하게 작동하는 유리 천장 이슈를 설명하는 데에는 한계가 있을 수밖에 없다. 따라서 후속 연구에서는 다른 가능한 변인들을 포함시킴으로써 보다 포괄적이고 복합적인 관점에서 여성 PR 실무자의 승진에 영향을 미치는 요인들을 고찰해 볼 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 비확률 표집 방법 중 하나인 눈덩이 표집 기법을 활용하여 참가자들을 모집하였다. 이들은 한국의 PR 실무자들을 대변할 수 없으므로 본 연구 결과를 일반화하는 데 있어 신중을 기해야 할 것이다. 미래 연구에서는 한국의 PR 실무자들을 대표할 수 있을 만한 설문 대상자들을 확보하여야 할 것이다.

셋째, 본 연구는 종속 변인을 여성 부하 직원을 승진시키고자 하는 상사의 의도로 설정하고 관리자급 실무자들을 대상으로 이를 측정하였다. 그러나 관리자급 실무자의 직급은 다양한 층위를 지니고 있으며 이러한 직급의 차이에 따라 여성 부하 직원을 승진시킬 수 있는 권한에도 차이가 있을 수 있다. 예를 들면, 과장급 실무자보다는 CEO급 실무자가 가진 권한이 훨씬 더 크기 때문에 CEO급 실무자의 의도가 과장급 실무자의 의도보다 더 영향력이 클 수 있다. 본 연구에서는 이러한 실무자의 직급을 고려하지 않고 모든 실무자의 권한을 동일하게 처리하였다. 이러한 데이터 분석 방법은 현실 세계에서의 직급에 따른 권한을 충분히 반영하지 못했을 수 있다. 따라서 미래 연구에서는 실무자의 직급 및 권한을 반영하는 방법론을 강구할 필요가 있다. 예를 들면 실무자의 직급 및 권한에 따라 여성 부하 직원을 승진시키려는 의도에 가중치를 부여하는 방식을 생각해 볼 수 있다.

넷째, 본 연구는 ‘여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도’라는 변인을 측정하기 위해 선행 연구(McKay et al., 2007; Nishii, 2013; Rabl & Triana, 2014)에서 활용한 문항들을 도입하였다. 그러나 세 번째 문항인 “나는 비슷한 능력과 실적을 가진 남

녀 직원이 있다면 남성 직원을 우선 승진시킬 것이다(R)”라는 역진술문은 ‘여성 직원을 우선 승진시킨다’와 ‘남녀 모두 동등하게 승진시킨다’라는 두 가지 의미로 해석될 수 있는 여지가 있다. 이러한 오류를 방지하기 위해 후속 연구에서는 여성 부하 직원을 승진시키려는 상사의 의도라는 변인을 보다 객관적이고 신뢰할 만한 방법으로 측정할 수 있는 도구를 개발할 필요가 있다.

마지막으로, 본 연구는 여성 실무자의 승진을 가로막는 이유를 규명하는 데 있어 PR 분야의 고유한 속성을 고려한 변인으로 상사의 성별을 도입하였다. 나름 PR 분야의 현실을 고려하기 위한 노력이었으나 이 외에도 여성 PR 실무자의 승진을 가로막는 PR 분야만의 고유한 특성들이 존재할 것이다. 미래 연구에서는 그러한 변인들을 도입하여 유리 천장이란 이슈를 PR적 관점에서 고찰하기 위한 추가적 노력이 이루어져야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김계수 (2012). *구조방정식 모형 분석*. 서울: 한나래 아카데미.
- 김영옥 · 차희원 (2002). 문화와 변화의 충돌: 한국형 Public Relations(공중관계)의 모색. *한국언론학보*, 46권 5호, 5~42.
- 김영옥 · 한미정 (2004, 12). 홍보업계 여성인력의 현황과 활성화 방안. *한국언론학회 심포지움 세미나 논문집* (107~143쪽). 서울: 한국언론학회.
- 박수련 · 성지원 (2018, 3, 9). 여성 등기 임원 1.6% ... 한국은 '방탄 유리 천장'. *중앙일보*, B1면.
- 박은경 (2018, 2, 22). 높고 두터운 '유리 천장'에 ... 기업 성장 잠재력 뒷걸음질. *한겨레*, 22면.
- 정은경 · 권수미 (2010). PR 실무자의 젠더와 문화에 따른 조직 내 권력 이데올로기 연구. *홍보학 연구*, 14권 4호, 103~141.
- 한미정 (2003, 12). 홍보업계 여성 전문인력의 현황과 과제. *한국언론학회 심포지움 세미나 논문집* (67~75쪽). 서울: 한국언론학회.
- 한미정 (2006). 광고홍보전공 대학생들의 PR 업무 및 PR 업계에 대한 인식 연구: 성별에 따른 차이를 중심으로. *한국언론학보*, 50권 6호, 461~487.
- Aldoory, L., & Toth, E. L. (2002). Gender discrepancies in a gendered profession: A developing theory for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 14(2), 103~126.
- Aldoory, L., & Toth, E. L. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157~183.
- Baron, M., & Kenny, 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.
- Blalock, H. M. (1967). *Toward a theory of minority-group relations*. New York, NY: John Wiley.
- Boehm, S. A., Dwertmann, D. J. G., Kunze, F., Michaelis, B., Parks, K. M., & McDonald, D. P. (2014). Expanding insights on the diversity climate-performance link: The role of workgroup discrimination and group size. *Human Resource Management*, 53(3), 379~402.
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models.

*Public Relations Review*, 12, 37~56.

- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York, NY: Academic Press.
- Cardoso, A. R., & Winter-Ebmer, R. (2010). Female-led firms and gender wage policies. *Industrial and Labor Relations Review*, 64, 143~163.
- Childers, L. L. (1986). *Gender and salary: A panel study of public relations practitioners*. Unpublished master's thesis, University of Florida, Gainesville.
- Choi, Y., & Hon, L. C. (2002). The influence of gender composition in powerful positions on public relations practitioners' gender-related perceptions. *Journal of Public Relations Research*, 14(3), 229~263.
- Cline, C. G., Masel-Walters, L., Toth, E. L., Turk, J. V., Smith, H. T., & Johnson, N. (1986). *The velvet ghetto: The impact of the increasing percentage of women in public relations and organizational communication*. San Francisco, CA: IABC Foundation.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5, 45~56.
- Dozier, D. M., & Broom, G. M. (1995). Evolution of the manager role in public relations practice. *Journal of Public Relations Research*, 7, 3~26.
- Dozier, D. M., Chapo, S., & Sullivan, B. (1983, August). *Sex and the bottom line: Income differences among women and men in public relations*. Paper presented at the meeting of the Public Relations Division, Association for Education in Journalism and Mass Communication, Corvallis, OR.
- Ellemers, H., van den Heuvel, H., de Gilder, D., Maass, A., & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen bee syndrome?. *British Journal of Social Psychology*, 43, 315~338.
- Frohlich, R., & Peters, S. B. (2007). PR bunnies caught in the agency ghetto? Gender stereotypes, organizational factors, and women's careers in PR agencies. *Journal of Public Relations Research*, 19(3), 229~254.
- Fry, S. L. (1992). Public relations must pave the way for developing diversified workforce. *Public Relations Journal*, 47(2), 12~14.
- Gardiner, M., & Tiggemann, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301~315.
- Gonzalez, J. A., & DeNisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 21~40.
- Greer, B., Stephens, D., & Coleman, V. (2001). Cultural diversity and gender role

- spillover: A working perspective. *Journal of Library Administration*, 33, 125~140.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of Communication Management in three countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A., Gruning, J. E., & Ehling, W. P. (1992). What is an effective organization?. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 65~90). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Holvino, E. H., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. In M. S. Stockdale & F. J. Cosby (Eds.), *The psychology and management of workplace diversity* (pp. 245~276). Malden, MA: Blackwell.
- Hon, L. C. (1995). Toward a feminist theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 7, 27~88.
- Hon, L. C., & Brunner, B. (2000). Diversity issues and public relations. *Journal of Public Relations Research*, 12(4), 309~340.
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. D. (1986, March 24). The glass ceiling. *Wall Street Journal*, pp. 1D, 4D.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books.
- Krefting, L. A., Kirby, S. L., & Krzystofiak, F. J. (1997). Managing diversity as a proxy for requisite variety: Risks in identity-conscious inclusion and pressures to conform. *Journal of Management Inquiry*, 6(4), 376~389.
- Lemm, K., & Banaji, M. R. (1999). *Unconscious attitudes and beliefs about women and men*. Opladen, Germany: West-dutscher Verlag.
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M., Hernandez, M., & Hebl, M.R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?. *Personnel Psychology*, 60, 35~62.
- Metz, I. (2009). Organizational factors, social factors, and women's advancement. *Applied Psychology: An International Review*, 58, 193~213.
- Molleda, J., & Ferguson, M. A. (2004). Public relations roles in Brazil: Hierarchy eclipses gender differences. *Journal of Public Relations Research*, 16(4), 327~351.
- Morrison, A. M. (1992). *The new leaders: Guidelines on leadership diversity in America*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754~1774.

- O'Neil, J. (2003). An analysis of the relationships among structure, influence, and gender: Helping to build a feminist theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 151~179.
- Ortiz-Walters, R. (2009). Mentorship collaboration: A longitudinal examination of the association with job performance and gender. *Journal of Business and Economics Studies*, 15, 26~47.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 299~357). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pompper, D. (2012). On social capital and diversity in a feminized industry: Further developing a theory of internal public relations. *Journal of Public Relations Research*, 24(1), 86~103.
- Powell, G., & Butterfield, D. (1994). Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal*, 37(1), 68~86.
- Rabl, T., & Triana, M. C. (2014). Organizational value for age diversity and potential applicants' organizational attraction: Individual attitudes matter. *Journal of Business Ethics*, 121, 403~417.
- Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12, 28~42.
- Richard, O. C., Barnett, T., Dwyer, S., & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47, 255~266.
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In E. Rosch & B. B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization* (pp. 27~48). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Sacco, J. M., & Schmitt, N. (2005). A dynamic multilevel model of demographic diversity and misfit effects. *Journal of Applied Psychology*, 90, 203~231.
- Schaubroeck, J., & Lam, S. S. K. (2002). How similarity to peers and supervisor influences organizational advancement in different cultures. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1120~1136.
- Serini, S. A., Toth, E. L., Wright, D. K., & Emig, A. (1998). Power, gender, and public relations: Sexual harassment as a threat to the practice. *Journal of Public Relations Research*, 10, 193~218.
- Singh, B., & Selvarajan, T. T. (2013). Is it spillover or compensation? Effects of community and organizational diversity climates on race differentiated employee intent to stay. *Journal of Business Ethics*, 115, 259~269.
- Stumpf, S. A., & London, M. (1981). Management promotions: Individual and



- organizational factors influencing the decision process. *Academy of Management Review*, 6(4), 539~549.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1~39.
- Tsui, A. S., & Gutek, B. (1999). *Demographic differences in organizations: Current research and future directions*. Lanham, MD: Lexington Books.
- Virick, M., & Greer, C. R. (2012). Gender diversity in leadership succession: Preparing for the future. *Human Resource Management*, 51(4), 575~600.
- Wrigley, B. (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), 27~56.

최초투고일: 2018년 4월 26일 • 심사일: 2018년 9월 5일 • 게재확정일: 2018년 9월 12일

# Examining the Interaction Effect of Superior Gender on the Relationship Between Gender Diversity Climate and the Superiors' Intentions to Promote Female Subordinates

**Kim, Hyo-Sook**

Professor, Dept. of Journalism and Public Relations, Soongsil University

This study tried to delve into reasons why there is a glass ceiling in the PR field by importing and integrating the concept of gender diversity climate from other organizational studies into PR research. Based on the literature review, the study hypothesized that gender diversity climate influenced superiors' intentions to promote female subordinates. Also, the gender of superiors was hypothesized to function as a moderator between gender diversity climate and superiors' intentions to promote female subordinates. The hypotheses were examined by conducting a survey. The results demonstrated statistically significant and positive associations between gender diversity climate and superiors' intentions to promote female subordinates. Also, it was revealed that the gender of superiors moderated the relationship between gender diversity climate and superiors' intentions to promote female subordinates. This research contributed to the body of knowledge in PR by shedding some light on factors that influence on the promotion of female PR practitioners.

**KEY WORDS** female PR practitioners • promotion • glass ceiling • gender diversity climate • superior gender