

## 기혼 여성 관리자의 이직의도에 관한 통합적 고찰: 가족상황, 직무상황, 조직상황을 중심으로\*

안세연\*\*, 김효선\*\*\*

### 초 록

노동력의 다양성 확보가 기업 경쟁력의 기반을 이루는 시대적 요구에도 불구하고 여성 근로자의 이직행동은 여전히 해결되지 않는 문제로 남아있다. 특히 국내 기혼 여성의 경제활동참가에 있어서는 출산과 육아가 여전히 넘기 힘든 장벽이다. 기혼 여성 관리자는 직장인으로서 맡은 바 직무의 영향을 받을 뿐만 아니라 기혼 여성 고유의 가정 상황과 조직 상황으로부터 동시에 영향을 받는다. 본 연구에서는 여성 관리자의 이직의도에 영향을 미치는 가족관련 상황과 직무관련 상황, 조직관련 상황에 대해 살펴보았다. 한국여성정책연구원이 2007년 발표한 '여성관리자패널조사'(KWMP) 데이터를 사용하였으며, 대리급 이상 기혼 여성 관리자 1,027명을 대상으로 하였다. 가족관련 변인으로는 직장가정 간 전이와 생애주기 단계를 사용하였으며, 직무관련 변인으로는 직무만족과 직무스트레스, 조직관련 변인으로는 기업의 복리후생제도와 조직분위기를 사용하였다. 각 독립변인이 기혼 여성 관리자의 이직의도에 영향을 미치는지 검증하기 위해 로지스틱 회귀분석을 실시하였다. 분석 결과, 직장가정 전이 중 직장에서의 가정으로의 부정적 전이(work-to-family negative spillover)와 직무만족, 직무스트레스, 합리적 조직 분위기, 경력 유연성제도의 이용용이성이 여성 관리자의 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 기혼 여성 관리자의 이직의도가 다차원적 요인에 의해서 일어나며, 여성 관리자의 이직을 줄이고 여성인력활용을 활성화하기 위해 가족 친화적 분위기 형성과 복리후생제도의 이용용이성 확대와 같은 기업의 적극적 노력이 필요함을 시사한다.

주제어: 여성 관리자, 이직의도, 직장-가정 간 전이, 생애주기, 직무만족, 직무 스트레스, 조직분위기, 기업의 복리후생제도

\* 본 논문은 2007년도 중앙대학교 연구장학기금지원에 의한 것임.

\*\* 중앙대학교 경영대학 석사(syeon.a@gamil.com)

\*\*\* 교신저자, 중앙대학교 경영대학 부교수

## I. 연구의 필요성 및 목적

지식기반사회에서 우수 여성 인력의 확보는 기업의 경쟁력 강화로 이어진다. 기업은 더 이상 과거 산업화사회가 요구하던 방식으로 현 지식정보화사회에 대처할 수 없게 되었으며, 다양성을 갖춘 고급 인력풀의 확보와 체계적인 활용 여부가 기업의 승패를 가름하게 되었다. 특히 고급 여성인력은 21세기 잠재력을 갖춘 관리자 인력 풀(pool)로 주목받고 있다. 매킨지(McKinsey & Company)는 여성이 고위 관리직으로 활동하고 있는 회사를 폭 넓은 인력풀을 활용할 수 있는 기업으로 해석했으며, 여성 관리자로 대변되는 이러한 기업의 특성이 기업 경쟁력으로 이어지고 있음을 밝혀냈다. 맥킨지 보고서<sup>1)</sup>에 따르면(Desvaux, G., & Meaney, M., 2008년 9월), 3명 이상의 고위 여성 관리자가 있는 회사가 고위 여성 관리자가 없는 회사보다 효과적일 뿐만 아니라, 많은 여성 고위 간부의 수는 높은 재무적 성과와 상관관계가 있다.

여성 인력 활용의 중요성에도 불구하고, 여성 근로자들의 높은 이직률은 여성 인력의 낮은 활용률을 나타내고 있다. 여성 근로자들의 이직률 비는 여전히 남성 근로자들의 133.0%<sup>2)</sup>에 해당하는 수준이다(노동부, 2006). 많은 연구들이 이직률 혹은 이직의도를 높이는 원인을 밝히고 인재의 이탈을 막기 위한 여러 가지 방안들을 제시하고 있지만, 여성 근로자 특유의 이직 경향성은 크게 개선되지 않고 있다. 세대가 변해도 출산과 육아로 인한 여성의 높은 이직률은 고질적으로 유지되고 있는 것이다. 이러한 성별에 따른 고용사정의 질적인 차이는 2007년도 현 연령별 경제활동 참가율 패턴에서도 극명하게 드러난다. 대부분의 사람들이 첫 직장을 갖게 되는 시기인 20대의 경제활동 참가율은 남성 66.5%, 여성 62.9%로 큰 차이가 나지 않는다. 그러나 남성의 경제활동 참가율이 30대에 93.6%로 상승해서 40대에 그 비율을 유지하고, 50대부터 서서히 떨어지는 역 U자형을 그리는 데 반해, 여성의 경제활동 참가

---

1) N = 58,240명. 여성 상위 관리자가 3명이상 있는 기업은 9가지 전 영역(Capability, Leadership, External Orientation, Accountability, Motivation, Coordination and control, Innovation, Direction, Work environment and values)에서 여성 상위 관리자가 없는 기업보다 긍정적인 평가를 받았다.

2) 남성 = 100.0

율은 30대에 오히려 56.3%로 떨어졌다가 40대에 65.8%로 회복되고 다시 하강하는 M자형 곡선을 그린다(통계청, 2008). 여성의 M자형 경제활동 참가율 곡선은 아직도 우리 사회에 여성의 취업연속성을 방해하는 요인들이 많이 남아있음을 시사한다.

이직하려고 하는 여성 근로자의 지위가 중간 관리자급이라는 점은 기업의 이직 비용을 가중 시키고 있다. 여성의 연령별 취업 참가율 곡선에서 M자의 움푹 들어 간 부분이 과거에는 20대 후반이었던 것에 비해, 늦춰진 초혼 시기로 인해 30대로 옮겨 갔다. 그 만큼 여성 근로자들의 근속 연수가 길어지면서 직장에서의 지위도 높아졌다. 하위 직급의 여성 근로자들이 이직함으로써 발생하는 비용이 그들의 연간급여의 75% 정도인 것에 비해, 여성 관리자 혹은 전문직 여성 인력의 이직 비용은 그들의 연간급여의 150~193 %에 달하는 것으로 추정된다(The Federal Glass Ceiling Commission, 1995). 따라서 기업의 입장에서는 관리자급 여성 근로자들의 이직으로 인한 직·간접적 이직 비용을 줄이기 위한 노력이 절실하다.

인간의 행동을 결정하는 이유들은 대개 복합적으로 존재하며 기혼 여성 관리자가 이직을 결정하는 이유 또한 다차원적일 수 있다. 이에 본 연구는 『여성인력패널조사: 여성관리자 패널조사(KWMP: Korean Women Manager Panel)』에 드러난 고용 불안정을 겪고 있는 기혼 여성 관리자를 대상으로 이직의 원인을 통합적 관점에서 밝혀내고, 그 이직 가능성을 낮추는 방안을 찾아내고자 하였다. 이를 통하여 기혼 여성 관리자를 둘러싼 다차원적 요인들이 구체적으로 이직의도에 어떤 영향을 미치는지 알아보아 취업활동과 인재확보라는 개인과 기업 간 관계를 다양한 관점에서 이해하고자 하였다.

## II. 선행연구 고찰 및 가설도출

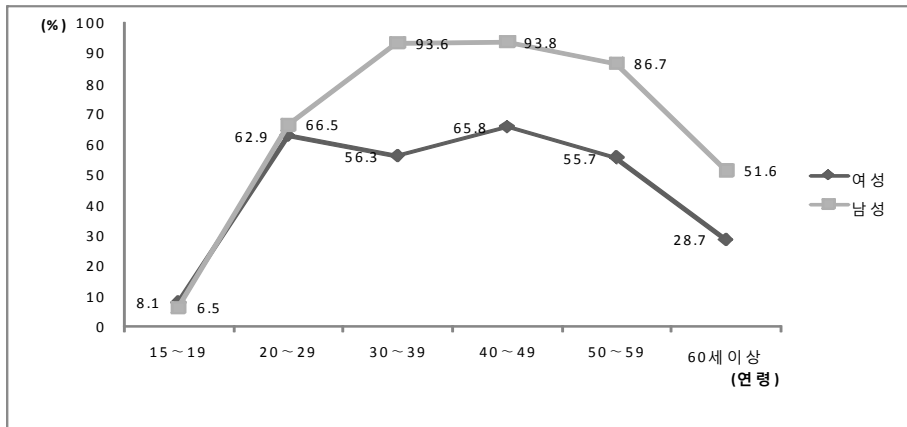
### 1. 기혼 여성 근로자의 이직행동

이직은 근로자와 조직의 고용관계의 단절을 뜻하는 말로, 과거에는 여성 근로자들이 성차별적인 이유로 조직으로부터 비자발적 이직을 일방적으로 통보 받는 사례도 많았으나 남녀고용평등법의 제정과 기업의 인재확보 경쟁의 심

화, 사회적 분위기 쇄신 등의 이유로 비자발적 이직의 사례는 크게 줄어들었다. 반면, 여성이 근로자로서, 그리고 남성이 아닌 여성으로서 겪게 되는 여러 가지 요인들은 여성 근로자들을 여전히 피치 못할 자발적 이직으로 유도하고 있다. 기업의 입장에서 이직은 비용의 발생을 의미한다. 채용 비용이나 교육 훈련비와 같은 가시적 비용뿐만 아니라, 지적 자산과 노하우 유출, 다른 직원의 동요 및 사기 저하와 같은 비가시적 손실 등이 발생한다(The Conference Board of Canada, 2000; 김기태, 2003에서 재인용). 특히 조직에 도움이 되는 유능한 인재의 이직은 대부분 자발적 이직이라는 점에서 자발적 이직에 대한 연구는 기업의 경쟁력 향상을 위해 필연적이다.

기혼여성 개인에게 있어서도 이직은 단순한 고용관계의 단절 이상의 의미인 실망 근로자의 양산을 뜻한다. [그림 1]과 같이 남성과 여성의 경제활동참여율이 다른 패턴을 그리는 이유는 출산과 육아의 문제를 기혼 여성 근로자의 경력단절에 의존하는 비중이 아직까지 크기 때문이다. 이러한 출산과 육아로 인한 이직은 노동시장에서의 이탈을 의미할 뿐만 아니라 경력단절로 인한 실망 근로자(discouraged worker)를 양산해 내는 것과도 연결된다. 실망 근로자는 일을 하고 싶지만 구직 가능성이 매우 낮거나 일자리 찾기에 지쳐 더 이상의 구직 활동을 포기한 사람들을 일컫는 말로, 실질적으로 출산과 육아 등으로 인한 노동시장의 중도 이탈자는 노동시장으로 재 진입하는 비율이 낮다. 정진화(2002)의 연구에 의하면 특히 고학력 여성의 경우 실망 근로자로 전락하는 사례가 많은 것으로 드러났다. 재취업의사는 있으나 희망하는 직종으로의 취업기회가 제한되어 있는 고학력 잉여 인력이 실망 노동자의 형태로 경제활동을 포기하는 비율이 높다는 것이다. 이는 국가 차원에서도 경쟁력을 하락시키는 요인이 된다.

[그림 1] 성별에 따른 연령별 경제활동 참가율



자료: 통계청, 2008 「경제활동인구연구」

기업의 비효율적 비용발생과 고급 인력의 경력 단절이 개인의 생애주기 상 선택에서 비롯된다는 사실은 기혼 여성 관리자의 이직행동에 있어서 이들을 둘러싼 가족 상황과 직무, 조직 상황을 통합적으로 풀어내야함을 의미한다. 기혼 여성의 경제활동에 있어서 개인을 둘러싼 가정 속성의 영향력이 강조되어 왔으며(Piotrkowski, Rapoport, & Rapoport, 1987), 직무 만족이나 스트레스와 같은 직무관련 특성들 또한 기혼 여성들의 이직을 예측할 수 있다. 나아가 향후 관련 문제를 타파하기 위해서는 조직 특성의 변화가 필수적이다. 기업이 근로자들에게 제공하는 복리후생 제도는 과거로부터 지금까지 여성에게 강요되어 왔던 양자택일적 상황을 완화 혹은 탈피할 수 있는 탈출구를 마련해준다. 나아가 가족 친화적 문화가 조직 구성원의 공통된 생각과 분위기로 자리 잡게 될 때, 기혼 여성들로 하여금 직장을 그만두도록 종용하던 암묵적 압력으로부터 벗어나게 될 것이다.

본 연구에서는 여타 인구 통계학적 집단과는 다른 이직 패턴을 보이는 기혼 여성 근로자의 이직의도를 연구 대상으로 하고, 그 중에서도 자발적 이직으로 인해 기업에 큰 이직 비용 손실을 초래할 수 있는 대리급 이상 관리자 계층을 대상으로 이직의 원인을 다차원적으로 규명하였다. 다음에서는 여성 관리자의 자발적 이직에 영향을 미치는 가족상황, 직무상황, 조직상황에 관한

선행연구들을 고찰해보고 연구의 가설을 도출하고자 한다.

## 2. 가족관련 상황: 생애주기와 직장가정 간 전이

### 1) 생애주기와 이직의도

여성의 M자형 경제활동 참여율이 시사 하듯이 자녀의 출산과 성장에 따른 생애 주기적 특성은 기혼 여성 관리자의 이직의도에 영향을 줄 수 있다. 기혼 여성의 경우 개인적 속성보다는 본인이 속한 가족으로 인한 요인들이 경제활동 참가에 더 큰 영향을 미치기 때문이다(Piotrkowski, Rapoport, & Rapoport, 1987). 가족의 생애주기 이론은 가족이 겪는 중요한 변화의 시점을 구분지음으로써 각 단계마다 역동적으로 변하는 가족의 속성을 파악하게 해준다. Glick과 Parker(1965)는 가족이 겪는 중요한 변화의 시점으로 결혼과 첫 자녀의 출산, 막내자녀의 출산, 막내자녀의 결혼 및 배우자의 사망을 꼽았는데, 각 단계별로 가족의 구성 및 사회 경제적 특성에 있어 유의미한 차이가 발견되었다. Moen(1992)은 어느 단계의 인생 주기에 위치해 있느냐에 따라 개인이 사용할 수 있는 자원과 역할갈등의 정도가 달라지고 이러한 차이는 직장인으로서의 경력과 가족생활에서의 역동성에 영향을 준다고 하였다. 박수미(2002)의 연구에서도 최근 높아진 경제활동 참여율에도 불구하고 여전히 모든 여성들에게서 공통적으로 결혼, 출산, 어린 자녀의 유무 등과 같은 생애사건들이 경제활동상태를 결정하는 중요한 설명변인으로 나타났다.

여성의 경제활동참여와 관련된 인생주기에서는 자식들의 발달단계가 특히 중요하다. 기혼 여성의 경우 출산을 완료하지 못하였거나 미취학 자녀를 둔 것이 경제활동에 제약요인으로 작용하고 있기 때문이다. 생애주기 단계의 구분에 있어서도 Glick과 Parker가 첫 자녀의 출산과 막내자녀의 결혼 등을 주요 사건들로 꼽은 것과 마찬가지로, Moen 또한 인생의 주기를 7단계로 나눌 때 주로 자녀의 발달을 기준으로 삼았다. 40세 이전-비부모기(nonparent), 착수기(launching, 영유아자녀), 초기정립기(early establishment, 초등학교생자녀), 후기정립기(late establishment, 중고등학생자녀), 40세 이후-비부모기(nonparent age 40+), 성인자녀기(adult children at home), 빈둥지기(empty nest, 자녀가 집을 떠남) 등으로 자녀의 유무와 자녀의 취학시기, 자

녀의 독립에 따라 인생의 단계가 구분된다.

양육의 부담이 큰 착수기나 재생산기에는 여성의 자원 집중이 요구되고 역할갈등이 커짐에 따라 이직의 의 상충을 가져올 수 있다. Moen과 동료들(2003)은 중산층 맞벌이 부부 802쌍을 대상으로 생애 주기에 따른 직장과 가정 사이의 역동에 대해 연구했는데, 그 결과 부정적인 영향력은 착수기에 가장 높고 자녀가 자라남에 따라 점차 감소하는 것으로 나타났다. 국내 이현송(1996)의 연구에 의하면, 첫 자녀가 태어나서부터 막내자녀가 출생하기까지의 재생산기에는 다른 주기와는 달리 자녀의 출산 및 양육과 관련된 변수가 취업 결정에 미치는 부정적 영향이 두드러졌다. 또한 막내 자녀의 출생 시부터 막내자녀가 초등학교에 입학할 때까지의 집중 양육기의 경우 결혼 후 자녀가 없을 때와는 달리 경제활동에의 참여도가 떨어지는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 중기경력단계로 표현되는 자녀의 출산 시기와 어린자녀의 양육기가 여성이 직장과 가정에서의 역할을 모두 소화하기 어려운 시기임을 시사한다. 더불어 임신기간에도 향후 닥쳐올 어려움에 대한 별다른 대책이 수립되지 않았다면 이직에 대한 생각이 강해질 것이다. 이는 첫 자녀의 임신기부터 모든 자녀들이 영유아기를 벗어날 때까지의 시기인 착수기에 여성 근로자의 이직의도가 높을 것이라는 예측을 가능하게 한다.

**가설 1. 생애주기 중 착수기에 해당하는 기혼 여성 관리자의 이직의도가 가장 높을 것이다.**

## 2) 직장가정 간 전이와 이직의도

직장가정 간 전이(work-family spillover)는 직장과 가정이 서로 긍정적인 이거나 부정적인 영향을 주고받는 것을 뜻한다(Repetti, 1989). 전이 개념은 직장과 가정 사이에 발생할 수 있는 긍정적인 영향과 부정적인 영향을 모두 포함하는 말이지만, 초기의 직장가정 상호작용에 관한 연구는 둘 간의 부정적 영향에만 집중되어 있었다. 초기의 학자들은 이 부정적 전이를 직장에서의 역할과 가정에서의 역할을 동시에 수행하게 되면서 발생하는 역할 갈등의 일종으로 이해하였다(Greenhaus & Beutell, 1985; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek,

& Rosenthal, 1964). 직장가정 갈등은 양 방향적 특성을 갖는데, 직장이 가정에 영향을 미치는 직장가정 갈등(work-to-family conflict)과 가정이 직장에 영향을 미치는 가정직장 갈등(family-to-work conflict)으로 나누어 볼 수 있다(Frone, Russell, & Cooper, 1992). 직장에서 발생하는 사건이 원인을 제공하여 가정의 역할 수행을 방해함으로써 초래되는 갈등과 가정 일이 직장에서의 역할 수행을 방해함으로써 초래되는 갈등이 질적으로 다르게 작용하고 있음이 밝혀진 것이다.

직장가정 간 부정적 전이는 그 자체로 근로자의 부정적 삶의 질을 표현해주는 결과 변인이 될 수도 있지만 반대로 직장에서의 성과와 태도 등을 예측해주는 중요한 요인이 되기도 한다. 많은 연구들은 직장가정 간 부정적 전이와 이직의도가 정적 상관관계를 가지고 있음을 밝혔다(Boyar, Maertz, Pearson, & Keough, 2003; Greenhaus, Collins, Singh & Parasuraman, 1997). Burke(1988)는 경찰직에 종사하고 있는 남녀 828명을 대상으로 직장가정 간 부정적 전이를 둘러싼 선행변수와 결과변인들을 밝혀내었는데, 그 중 직장가정 갈등이 이직이나 전직 욕구를 촉발시키고 업무를 소홀히 하는 등의 부정적 영향을 미친다고 보고하였다. Boyar와 Maertz, Pearson 그리고 Keough (2003)는 432명의 가구 제조업 종사자들을 대상으로 직장가정 간 갈등(Work-Family Conflict)과 가정직장 간 갈등(Family-Work Conflict)을 구분하고 관련 선행 변인들과의 관계, 그리고 이직의도와와의 관계를 구조 방정식으로 밝혀내었다. 그 결과, 역시 양 방향의 갈등 모두 이직의도를 높이는 것으로 나타났다. 국내에서 실시된 강혜련과 최서연(2001)의 회귀분석 결과, 직장가정 간 갈등을 많이 느끼는 기혼여성일수록 조직몰입과 삶의 만족이 떨어지고 이직의도 또한 높아진다는 사실이 드러났다.

직장가정 간 부정적 전이의 방향성 차이는 여러 연구에서 증명되고 있었다(Anderson, Coffey, & Byerly, 2002; Frone, Russell, & Cooper, 1992). Frone 등이 실시한 연구에서 631명의 직장인들은 직장 일이 가정생활에 방해로 끼치는 사례(Mean=2.21)가 그 반대(Mean=1.39)보다 더 자주 일어난다고 응답함으로써 두 영역 간 전이가 비대칭적이라는 사실을 증명했다. 이 연구에서는 성별 차이가 드러나지 않았지만, 후에 Moen 등의 연구에서는 부정적 전이의 방향성에 따른 차이( $t=19.0, p<.01$ )뿐만 아니라 일부 성별 차이



까지도 증명되었다( $t=3.4, p<.01$ ). 실제로 여성 직장인의 경우 직장 일이 가정 일에 미치는 부정적 전이 때문에 이직을 선택하는 사례가 주로 발생한다는 것은 직장에서의 일 때문에 가정에서의 역할을 충분히 해내지 못한다고 느끼기 때문에 직장에서의 역할을 포기하는 것이라고 추론할 수 있다. 따라서 본 연구는 직장가정 간 부정적 전이를 방향성에 따라 구분하고 각 변인이 기혼 여성 관리자의 이직행동에 미치는 영향력 차이를 증명하기 위하여 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 2. 직장가정 간 부정적 전이를 많이 느낄수록 기혼 여성 관리자의 이직의도는 증가할 것이다.**

가설 2-1. 직장에서 가정으로의 부정적 전이(work-to-family negative spillover)를 많이 느낄수록 기혼 여성 관리자의 이직의도는 증가할 것이다.

가설 2-2. 가정에서 직장으로의 부정적 전이(family-to-work negative spillover)를 많이 느낄수록 기혼 여성 관리자의 이직의도는 증가할 것이다.

최근에는 직장과의 가정의 영역 간에 전이되는 부정적인 측면뿐만 아니라, 긍정적인 측면에 대해서도 연구되고 있다. 직장과의 가정에서의 다중 역할 수행이 오히려 각 영역의 자원을 증대시키고 각 역할에 서로 도움이 되는 다양한 능력을 향상시킨다는 것이다(Grzywacz & Marks, 2000). Greenhaus와 Powell (2006)은 직장가정의 비옥화(work-family enrichment)라는 개념으로 직장과의 가정 간의 긍정적 영향력을 증명하였다. 한쪽에서의 역할 수행은 반대 영역의 역할 수행에 유익한 자원을 생성하는데, 이러한 자원이 결과적으로 그 역할의 고 성과와 그에 따른 긍정적 정서를 일으킬 수 있다는 것이다. 이러한 긍정적 정서는 또 다시 반대 영역의 성과 향상과 긍정적 정서 산출을 도움으로써 두 영역이 함께 향상될 수 있다는 것이다(김주엽, 2006).

직장가정 간 긍정적 전이가 여성 관리자의 이직의도에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대해서는 연구결과의 축적이 미흡한 편이다. 그러나 직장가정 간 부정적 전이와 긍정적 전이의 독립성을 증명해 주는 연구들이 긍정적 전이 변인에 대한 연구를 정당화 하고 있다. Moen과 동료들(2003)이 연구한 바에 의하면, 생애주기 중 가장 부정적 전이 정도가 높은 착수기에 여성들은 오히려

상대적으로 높은 긍정적 전이 정도를 보이고 있었다. 생애주기에 따른 긍정적 전이가 부정적 전이와는 독립적인 패턴을 그리고 있는 것이다. 또한 직장과 가정 간의 부정적 전이와 긍정적 전이라는 독립적인 영향력이 이직의도에 각기 어떤 식으로 나타날지는 탐구되어야 할 중요한 문제이다. 직장가정 간 부정적 전이가 갈등을 탈피하고자 하는 욕구의 발로로서 이직의도를 높이는 결과로 이어진다면 직장가정 간 긍정적 전이는 과연 이를 상쇄할 만큼의 행동 결정적 영향력을 갖고 있는지, 이직의도를 낮추는 힘을 갖고 있는지 밝혀야 한다. 또한 직장가정 간 부정적 전이가 방향성에 따라 각기 다른 영향력을 가질 것이라고 예상할 때, 직장가정 간 긍정적 전이의 양 방향적 영향력 차이도 검증되어야 할 것이다.

### 가설 3. 직장가정 간 긍정적 전이를 많이 느낄수록 기혼 여성 관리자의 이직의도는 낮아질 것이다.

가설 3-1. 직장에서 가정으로의 긍정적 전이(work-to-family positive spillover)를 많이 느낄수록 기혼여성 관리자의 이직의도는 낮아질 것이다.

가설 3-2. 가정에서 직장으로의 긍정적 전이(family-to-work positive spillover)를 많이 느낄수록 기혼여성 관리자의 이직의도는 낮아질 것이다.

## 3. 직무관련 상황: 직무만족과 직무스트레스

### 1) 직무만족과 이직의도

근로자의 직무만족은 조직과 근로자 모두에게 다양하고도 강력한 영향력을 갖는다. 1960년대부터 직무만족과 근로자의 이직행동 사이의 부적인 관계는 꾸준히 증명되어 왔다(Brayfield & Crockett, 1955; Hom & Gaertner, 2000; Locke, 1976; Mobley, 1977; Muchinsky, 1977). 직무 생활에 대한 만족도는 삶의 한 영역에 대한 개인의 주관적, 총체적 평가로서 성별에 상관 없이 이직의도를 낮추는 요인으로 작용한다. 남성과 여성은 직장인으로서 서로 다른 상황에 처하게 된다. 그러나 각 개인이 가지는 가치관이 다르고 만족감을 느끼는 요소에 대한 평가가 다르기 때문에 성별에 따른 객관적 상황의 차이가 주관적 만족감에 영향을 미친다고 추론하기는 어렵다. 다만 직무 만족이 이직

의도에 미치는 영향에 있어서 책임 소재에 대한 성차로 인한 조절효과가 있을 가능성이 있다. 아직까지도 남아있는 ‘남자는 직장, 여자는 가정’이라는 이분법적 짝짓기가 남성에게는 생계유지에 대한 책임감을, 여성에게는 집안일과 양육에 대한 책임감을 좀 더 가중시키고 있으며, 낮은 직무 만족은 문화적으로 생계유지에 대한 압박을 덜 느끼는 여성 직장인들의 경우에 더 강력하게 이직의도를 예측한다고 생각해볼 수 있다.

최근에 와서는 다양한 직업군을 배경으로 직무만족과 이직의도 간의 관계가 일관되게 증명되고 있다. 국내 경찰공무원을 중심으로 직무스트레스와 직무만족, 조직몰입, 이직의도 간의 관계를 설명하는 구조모형을 구축한 이환범과 이수창(2006)의 연구에서는 직무만족이 이직의도에 유의미한 부의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 영업사원의 소진(burnout)에 대해 연구한 Low와 Cravens, Grant, Moncrief(2001)는 영업사원의 직무만족이 이직의도에 부정적인 영향을 미친다는 결과를 제시하였으며, 국내에서 같은 업종을 대상으로 실시된 전광호와 장재윤(2004)의 연구도 이직의도의 예측모형에서 직무만족의 강한 영향력을 검증하였다. 따라서 위와 같은 연구결과들을 토대로 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 4. 직무만족이 높을수록 기혼 여성 관리자의 이직의도는 낮아질 것이다.**

## 2) 직무스트레스와 이직의도

이직의도를 높이는 직무 관련 변인으로 직무에서 오는 스트레스를 들 수 있다. 직무 스트레스가 무엇으로부터 기인하는가에 대해 학자들은 저마다의 요인 모형을 주장했다. Cooper와 Marshall(1976)은 직무 스트레스의 요인 모형의 구성요소를 직무의 고유 특성과 조직역할, 조직 내 관계, 업무개발, 조직구조와 풍토, 조직 외부적 장애, 개인적 특성 등으로 분류하였으며, Parker와 DeCotis(1983)는 직무 자체와 조직의 특성, 조직 내 역할, 대인관계, 경력개발, 외부조직에 대한 헌신과 책임으로 분류하였다. 또한 Duxbury, Higgins, & Lee(1994)에 의하면 직무에 대한 자율성과 더불어서 직무가 모호하거나 역할이 분명하지 않을 때, 그리고 업무량이 과다할 때 근로자들은 스트레스를

겪는 것으로 나타났다.

많은 학자들이 주장한 바를 살펴보면 직무 스트레스 변인은 직무자체에서 비롯된 스트레스와 대인 관계와 같은 직장 상황에서 비롯되는 스트레스로 나누어 볼 수 있다. 특히 직무자체에서 비롯된 스트레스는 직장인 모두가 성별에 상관없이 공통적으로 느끼는 스트레스로서 이직의도를 높이는 쪽으로 작용한다. 이수광(2008)은 직무 스트레스를 ‘직무가 매우 어려움,’ ‘일이 너무 복잡하고 불확실함’ 등의 문항으로 측정하였는데, 이러한 직무 자체에서 비롯되는 스트레스가 이직의도에 유의한 영향을 미침을 증명하였다.

국내에서는 인간관계에 의한 스트레스의 영향력이 특히 중요한 것으로 나타난다. 국내 온라인 리서치 전문기관 폴에버의 조사 결과에서는 직장인 2,178명 중 72.9%가 업무보다 직장 내 인간관계 때문에 더 많은 스트레스를 받는다고 응답하였다(권수현, 2007). 조직 내 상사-부하 간 상호신뢰의 선행요인과 결과변인을 밝히기 위해 실시된 임효창과 이봉세, 박경규(2006)의 연구도 상사-부하 간 상호신뢰가 직무만족, 이직의도와 같은 부하의 태도에 영향을 준다는 사실을 증명함으로써 조직 내 사회적 관계로 대표되는 상황적 스트레스가 이직의도에 영향을 줄 수 있음을 보여주고 있다.

여성 직장인들은 남성 직장인들이 경험하는 일반적인 직무 스트레스뿐만 아니라 여성이기 때문에 겪을 수밖에 없는 특별한 스트레스를 받고 있다. 기혼 여성 관리자들은 조직 내의 소수자로서 불이익을 감내해야하며 직장과 가정에서의 역할 갈등을 조율해야 하고, 직장의 남성 주의적 문화를 헤쳐 나가야 한다. 특히 직무 자체에 근거한 스트레스보다는 눈에 보이지 않는 문화나 인간관계에 근거한 스트레스가 여성 관리자들을 더욱 압박하고 있다. 고학력 여성의 일과 스트레스에 대해 연구한 이미숙(2004)은 여성 직장인들이 그 자신들의 성별 때문에 더욱 가중된 스트레스를 받고 있다고 주장하고 있다. 일의 종류나, 직책 별로 여성에 대한 일반적인 고정관념이 비합리적인 역할 기대로 이어지기도 하고 권위주의적인 조직 문화나 가족의 가부장적인 태도가 여성 직장인들의 스트레스를 가중시키기 때문이다. 따라서 본 연구는 직무 스트레스가 기혼 여성 관리자의 이직의도를 높이는 데 중요한 원인이 될 것으로 가정하고 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 5. 직무 스트레스가 높을수록 기혼 여성 관리자의 이직의도는 높아질 것이다.**

#### **4. 조직관련 상황: 기업의 가족 친화적 복리후생제도와 조직분위기**

##### **1) 기업의 가족 친화적 복리후생제도와 이직의도**

여성인력의 사회진출과 맞벌이 부부의 증가는 종업원 구성에 변화를 야기했고, 이로 인해 기업에게는 근로자의 일과 가족의 조화를 배려하는 ‘가족친화경영’의 책임이 커지고 있다(김효선, 구자숙, 박찬희, 2007). 여성의 사회진출이 늘어나면서 남녀근로자들이 직장와 가정생활에 조화를 이룰 수 있도록 지원하는 가족친화경영이 자리 잡고 있는 것이다. 더불어 과거와는 달리 조직구성원들 또한 자신의 직업이나 직장을 선택할 때 가족과 개인생활에 대한 배려 등을 매우 중요시하는 경향이 생겨나면서 가족친화제도는 조직몰입 상승과 경력몰입 상승, 이직률 저하 등 생산성 향상에 긍정적인 작용을 할 뿐만 아니라 유능한 인적자원의 확보에 중요한 역할을 하는 것으로 나타나고 있다(Osterman, 1995).

일과 가족의 조화를 지원하고 가족 친화적인 특성을 갖는 복리후생제도들이 이직의도의 감소를 비롯하여 조직 생산성을 향상시키는 효과가 있음이 꾸준히 증명되고 있다. Allen(2001)은 응답자가 이용한 가족 친화적 제도 및 프로그램의 수가 조직몰입, 직무만족, 이직의도와 유의미한 상관관계를 가짐을 보였으며, Halpern(2005)은 가족친화경영이 조직에 대한 구성원의 몰입을 증대시키고 고성과자들을 조직에 남아 있게 하는 데 효과적인 방법이라고 주장했다. 경남지역의 전략산업체 405개를 대상으로 연구한 곽선화(2007)는 여성 친화적 인적자원관리를 실시하는 기업이 핵심직군 내 여성종사자 비율 및 여성 관리자 비율이 높고 여성인력의 직무수행 역량도 높다는 사실을 발견하였다.

가족 친화적 복리후생제도들은 여성의 일과 가족의 양립을 돕기 위해 다양한 제도들을 포괄하고 있다. 이 제도들은 크게 세 가지로 분류할 수 있다. 첫째, 하루 중 근무시간의 유연성을 허용하는 제도(work hour flexibility program)를 들 수 있다. 근로자는 직장와 가정의 영역에서 저마다의 역할을 수행해야

하며, 따라서 시간 갈등은 다중 역할 수행이 초래하는 주요 문제 중에 하나이다. 이러한 시간 갈등을 해결하고 한정된 시간에 효과적으로 여러 가지 역할을 수행할 수 있도록 돕는 제도들로는 재택근무나 다양한 근무 시간 설계가 가능한 탄력근무제 등을 들 수 있다. 둘째, 경력 유연성 제도(career flexibility program)를 들 수 있다. 여성 근로자들은 어린 자녀의 양육이라는 경력 상의 위기를 맞게 된다. 이 때 경력 유연성 제도는 근로자들이 육아를 위해 일정기간 휴직할 수 있도록 허용함으로써 취업 시장으로의 재진입을 유도한다. 이러한 경력 유연성 제도에는 양육뿐만 아니라 아픈 가족의 간호와 자기 개발을 위한 장기간 휴직 등 근로자들에게 개인적 사유로 휴직을 가능하게 하는 제도를 모두 포함할 수 있다. 셋째, 그 밖에 근로자의 직장생활 양립을 위한 근로자 지원 제도(employee supportive program)로 분류할 수 있다. 기타 지원적 제도는 일하는 부모들이 자녀들을 안전하고 건강하며, 교육적인 환경에서 양육할 수 있도록 돕는다. 국내의 높은 사교육 열로 감당하기 힘든 양육비를 지원하거나 양질의 사내 탁아소를 운영하고, 근로자 자신의 자기 개발 비용을 지원하는 등의 제도를 예로 들 수 있다. 본 연구는 복리후생제도의 유무를 근로시간 유연성 제도(work hour flexibility program)와 경력 유연성 제도(career flexibility program), 근로자 지원 제도(employee supportive program)로 분류하고 다음과 같은 가설을 도출하였다.

**가설 6. 조직의 복리후생정책의 시행은 기혼 여성 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.**

가설 6-1. 근로시간 유연성 제도의 시행은 기혼 여성 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

가설 6-2. 경력 유연성 제도의 시행은 기혼 여성 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

가설 6-3. 근로자 지원 제도의 시행은 기혼 여성 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

기업의 가족 친화적 복리후생제도의 효과 측정은 제도의 유무와 활용 여부가 다를 수 있다. 존재하지 않는 제도를 활용할 수는 없겠지만, 제도가 있어도

상사나 동료들의 눈치나 비 가족 친화적 조직분위기, 인사고과에 불이익을 당할 걱정 때문에 제도를 쉽게 활용할 수 없기도 하다. Finkel, Olswang과 She(1994)는 출산을 한 응답자의 30%만이 정책적으로 허용된 육아 휴직을 완전히 사용했다고 보고했으며, 응답자의 77%는 육아 휴직의 사용이 자신의 경력에 타격을 입힐 것이라고 생각하고 있었다. 실제로 Finkel 등은 여성 관리자의 승진과 육아 휴직의 사용 간에 부적인 상관관계가 있음을 보고하였다. 국내 기업의 자녀를 둔 남녀 기혼 근로자 235명을 대상으로 한 유계숙(2007)의 연구에서도 기업의 가족친화제도의 시행율에 비해 근로자의 이용률이 더 낮았으며, 근로자들이 가족친화제도를 자유롭게 이용하지 못하고 있음이 드러났다. 구자숙과 한준(2008)은 신제도이론에 근거를 두고 외부 압력에 의해 도입된 정책들이 실질적 도움과 어긋날 수 있다는 사실을 밝혔다. Eaton(2003)은 공식적이거나 비공식적인 제도의 유무와는 별개로 근로자가 복리후생제도를 자유롭게 사용가능하다고 지각하는 것이 지각된 생산성과 유의한 정적 관계가 있다는 점을 밝혀 복리후생정책의 이용 용이성을 따로 연구할 필요가 있음을 보여주었다. 따라서 본 연구는 조직의 복리후생정책 시행 여부와 더불어 정책의 이용 용이성을 변인으로 삼고, 세 가지 정책 종류가 이직의도에 미치는 영향력을 검증하고자 하였다.

#### 가설 7. 조직의 복리후생정책의 이용 용이성은 기혼 여성 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

가설 7-1. 근로시간 유연성 제도의 이용 용이성은 기혼 여성 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

가설 7-2. 경력 유연성 제도의 이용용이성은 기혼 여성 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

가설 7-3. 근로자 지원 제도의 이용용이성은 기혼 여성 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

## 2) 조직분위기와 이직의도

조직분위기는 조직 구성원들의 무의식 혹은 의식 속에 흐르는 공통된 생각과 행동 양식으로서 암묵적인 제도로 존재하며 구성원들의 행동을 제약한다. 특히 과거로부터 이어져 온 ‘남자는 일터, 여자는 집’이라는 성 인지적 관점들은 오늘날의 조직 사회에서도 영향력을 행사하고 있다. 여성이 현대 조직사회에서 지위를 획득하기 시작함에 따라 성 인지적 고정관념들을 발견하고 이해하며 타파하기 위한 노력들이 끊임없이 거듭되어 왔다.

기혼 여성 관리자의 이직의도에 영향을 미치는 조직분위기로 무엇을 들 수 있을까. 첫째, 합리적이고 투명한 인사 관행이 이루어지는 조직분위기를 꼽을 수 있다. 우리나라 조직 문화에 투명하고 성과 중심적인 인사 제도가 도입된 것은 그리 오래된 일이 아니다. 그 전까지는 승진 및 보직 결정이 사회적 네트워크나 조직 내 정치에 의해서 처리되는 사례가 많았다. 이런 조직 분위기 속에서 여성은 소수자로서 네트워크에서 제외되고 균등한 경력 기회를 제공받지 못했다. 합리적이고 투명한 인사 관행이 이루어지는 조직 분위기라는 것은 여성들이 기업 내에서 승진이나 교육훈련, 경력 개발 등의 기회를 제공 받는 데 차별을 받지 않는다고 느끼는 것과 일맥상통한다. 이주희와 조혜원, 인정(2006)이 실시한 인사담당자가 평가하는 여성의 생산성을 대상으로 한 연구가 이러한 주장을 뒷받침한다. 심층면접조사를 분석한 결과 인사담당자의 주관적 판단과 차별적 고정관념에 의해 객관적 기준과는 다른 왜곡된 평가가 내려진다는 사실을 알 수 있었다. 따라서 조직의 합리적인 인사 관행 문화는 여성들이 평등한 대우를 받는다는 사실을 의미하며, 이런 조직의 분위기는 이직의도에 영향을 준다고 예측할 수 있다.

둘째, 최고 경영자가 여성을 중요한 인적자원으로 강조하는 조직 분위기는 여성들의 이직의도를 줄일 수 있다. 최고경영자의 리더십은 조직의 문화를 결정짓는 중요한 요인이 된다(김남현, 이주호, 1997; Schein, 1985). 즉 최고경영자의 의지와 발언은 조직의 문화를 변화 혹은 형성시킬 만한 충분한 힘을 갖고 있는 것이다. 리더가 갖는 태도의 중요성은 Boston College Center for Work&Family(2002)가 구성한 Excellence Index에서도 드러난다. Excellence Index에서는 직장가 가정의 양립에 지원적 조직 환경을 측정하기 위한 일곱



가지 구성요소 중 하나로 리더십을 꼽고 조직의 리더들이 얼마나 명시적으로 가족친화와 여성의 비전에 대해 공헌하는지를 측정하고 있다. 따라서 CEO가 여성 인력에 대한 중요성을 강조하고 조직의 구성원들이 이를 지각하고 있는 문화는 여성 인력의 이직에 영향을 미친다고 가정을 할 수 있다.

셋째, 정시에 퇴근하는 것이 눈치가 보이는 비 가족 친화적 조직 분위기는 기혼 여성의 이직의도를 높일 수 있다. 장시간 근로가 당연시되는 분위기는 단지 오랜 시간 자리를 지키는 직원을 충성심 있고 성실하다고 칭찬하는 조직 관행에서 비롯되었다(Bailyn, 1993). 이러한 불합리한 조직 관행은 전업 주부를 둔 외벌이 남성에게 의해 조직이 운영되어 온 시절에 만들어진 것으로서 직장 가정이라는 두 영역에서 역할을 수행해야 하는 기혼 여성 관리자들에게 심각한 역할갈등을 유발할 수 있다. 따라서 변화된 관점에 따라 여성에 불리한 관행을 발견하고 보완해나가는 조직분위기가 기혼 여성의 이직의도를 낮출 것이다. 이요행과 방묘진, 오세진(2005)의 연구 또한 근무시간과 관련된 가족 친화적 조직 문화가 이직의도에 유의한 영향을 미침을 밝힌 바 있다. 즉, 정시에 퇴근하는 직원이 오히려 눈치를 봐야하는 비 가족 친화적 조직 분위기는 여성 인력의 이직의도를 높인다는 가설을 세울 수 있다.

**가설 8. 조직분위기는 기혼 여성 관리자의 이직의도에 영향을 미칠 것이다.**

가설 8-1. 조직의 합리적인 인사 관행 문화는 기혼 여성 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

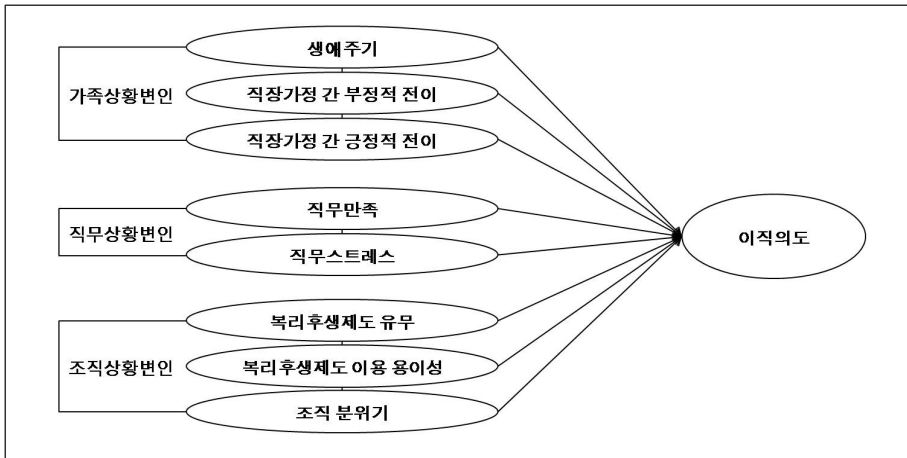
가설 8-2. CEO의 여성인력에 대한 중요성 강조는 기혼 여성 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.

가설 8-3. 비가족친화적 조직분위기는 기혼 여성 관리자의 이직의도를 높일 것이다.

## 5. 연구모형

지금까지 살펴본 이론적 배경과 이에 근거하여 도출해낸 가설을 토대로 기혼 여성 관리자의 이직의도를 종속변인으로 하는 회귀모형을 [그림 2]와 같이 제안하였다.

[그림 2] 연구모형



### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구 데이터의 특성 및 연구대상

본 연구는 한국여성정책연구원이 여성가족부의 연구용역 의뢰를 받아 수행한 『여성인력패널조사: 여성관리자 패널조사(KWMP: Korean Women Manager Panel)』의 첫 번째 패널 데이터(2007)를 사용하였다. ‘여성관리자패널조사’는 여성의 경력 형성에 영향을 미치는 다양한 요인을 수집하고, 그 분석결과를 통해 여성 관리자에 대한 다각도의 설명을 가능하게 함으로써 국가 정책대상에 대한 이해도를 높이고 동시에 고학력 여성의 경력단절의 방지를 목적으로 실시되었다.

‘여성관리자패널조사’의 조사 개요는 다음과 같다. 모집단은 우리나라 기업에서 근로하는 대리급 이상의 여성관리자이고, 조사단위인 우리나라의 기업은 기업개요가 주어진 한국신용평가(주)의 KIS 기업 DATA(2006)에서 추출된 기업이다. 조사대상 기업의 업종은 제조업, 도소매업, 금융업, 운수 및 여행관련 서비스업, 사업지원서비스업, 교육서비스업, 의료서비스업, 복지서비

스업이다. 기업의 규모는 근로자수 100인 이상을 대상으로 하였으며, 기업의 인적자원관리 현황을 조사하기 위하여 대상기업의 인사담당자를 추가로 조사하였다. 최종적으로 인사담당자용 설문을 완성한 기업 수는 341개이고 조사에 성공한 여성대리급 이상의 개인 응답자는 2,361명이다.

본 연구는 여성관리자패널조사의 최종 응답자 2,361명 가운데 1,234명의 기혼 여성 관리자만을 대상으로 하였다. 그 중 직장가정 간 전이 변인에 해당하는 문항과 통제변인 문항에 빠짐없이 응답한 1,027개의 데이터를 가설 검증 절차에 사용하였다. 연구 응답자의 인구통계학적 특성은 다음과 같다. 응답자의 나이는 평균 33.79세 이었고, 응답자의 70.0%가 자녀가 있었으며, 59.7%가 생애주기 상 착수기로 가장 많은 수를 차지했다. 응답자의 현재 직급은 52.0%로 대리급 여성 관리자가 가장 많았으며, 상위 관리자 직급으로 올라갈수록 비율이 낮아지는 패턴을 보였다. 최종학력은 4년제 대학이 55.5%로 과반수에 해당했다.

〈표 1〉 응답자들의 표본특성

<i>N</i> %			<i>N</i> %		
연령			학력		
- 29세 이하	149	14.5	- 고졸	149	14.5
- 30-39세	778	75.8	- 전문대졸	178	17.3
- 40-49세	97	9.4	- 4년제 대학	570	55.5
- 50-59세	3	.3	- 석사이상	130	12.7
업무분야			자녀유무		
- 연구개발	202	19.7	- 예	719	70.0
- 영업/서비스/관리	777	75.7	- 아니오	308	30.0
- 생산기능/제조기술	48	4.7			

(계속)

N      %			N      %		
직급			생애주기		
- 대리급	534	52.0	- 비부모기	308	30.0
- 과장급	303	29.5	- 착수기	613	59.7
- 차장급	140	13.6	- 초기정립기	188	18.3
- 부장급	50	4.9	- 후기정립기	52	5.1
			- 성인자녀기	17	1.7
산업분류			기업크기		
- 제조	240	23.4	- 100-299명	456	44.4
- 도소매	99	9.6	- 300-999명	241	23.5
- 금융	338	32.9	- 1000명 이상	330	32.1
- 서비스사업	350	34.1			

(N = 1027명)

## 2. 측정도구

**이직의도:** ‘여성관리자패널조사’의 “1년 이내에 이직계획이 있으십니까?”라는 문항을 사용하여 기혼 여성 관리자의 이직의도를 측정하였다. 문항은 ‘예’(1로 코딩), ‘아니오’(0으로 코딩)로 답하게 되어 있으며, 1년 이내에 이직계획이 있는 조직원을 잠재적 이직자로 간주하고, 로지스틱 회귀분석의 종속변인으로 사용하였다.

**생애주기:** 본 연구에서는 여성의 생애주기단계를 Moen(2003)의 것을 참고하여 총 5단계로 구분하였다. 다만, 착수기는 ‘1년 이내 첫 아이 계획 중 혹은 임신 중’ 단계와 영유아기를 포함한 것으로 정의하였다. 최종적으로 본 연구에 사용된 생애주기 단계는 비부모기, 착수기(1년 이내 첫 아이 계획 중 혹은 임신 중, 영유아자녀단계), 초기정립기(초등학생자녀), 후기정립기(중고등학교생자녀), 성인자녀기(대학생이상 자녀)의 다섯 단계이다. 각 단계는 비부모기를 기준으로 더미코딩 하였다.

**직장가정 간 전이:** ‘여성관리자패널조사’의 직장가정 간 전이 문항은 직장 일이 가정생활에 미치는 영향 정도를 묻는 문항 7개와 가정생활이 직장 일에 미치는 영향 정도를 묻는 문항 5개로 구성되어 있으며, 모두 5점 척도(1=‘전혀 그렇지 않다’, 5=‘매우 그렇다’)로 측정되었다.

우선 총 12개 문항의 타당성을 확보하기 위해 탐색적 요인분석을 통하여 타당성이 떨어지는 문항 2개를 제거하였다. 다시 총 10개 문항의 잠재적 요인 구조를 파악하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. Varimax 회전 방식의 주성분 분석(Principle components)을 실시한 결과 요인 가능성을 나타 내주는 표집 적합성에 대한 KMO 측정치는 .734로 양호하였다. 요인분석 결과, <표 2>에 나타나듯이 직장가정 간 전이 요인은 직장 가정 간 긍정적 전이가 방향성에 상관없이 묶이고, 부정적 전이는 직장에서 가정으로의 부정적 전이와 가정에서 직장으로의 부정적 전이로 나뉘짐을 알 수 있었다. 긍정적 전이가 방향성에 따라 잘 구분되지 않은 것은 정동 요소를 측정하는 문항이기 때문인 것으로 해석된다. 그러나 부정적 전이 측정 문항의 경우에는 전이 방향에 따라 명확히 구별되고 있고, 선행 연구에서도 전이 방향성과 긍·부정적 특성에 따라 직장가정 간 전이를 구분하고 있기 때문에 본 연구에서도 직장가정 간 긍정적 전이를 전이 방향에 따라 직장에서 가정으로의 긍정적 전이와 가정에서 직장으로의 긍정적 전이로 구분하여 가설검증에 사용하였다.

**<표 2> 직장가정 간 전이 측정변인의 타당성 분석 결과**

항 목	요 인		
	긍정적 전이	직장-가정 부정적 전이	가정-직장 부정적 전이
일을 하는 것은 내게 삶의 보람과 활력을 준다	.724		
일을 함으로써 식구들한테 더 인정받을 수 있다고 생각한다	.767		
일을 함으로써 가정생활도 더욱 만족스러워진다	.774		

(계속)

항 목	요 인		
	긍정적 전이	직장-가정 부정적 전이	가정-직장 부정적 전이
일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다		.885	
일하는 시간이 불규칙해서 가정생활을 제대로 하기 어렵다		.881	
가족부양에 대한 책임감 때문에 더 열심히 일을 하게 된다	.540		
식구들이 내가 하는 일을 인정해주어 일을 더 열심히 하게 된다	.763		
자녀양육 부담으로 인해 일을 병행하는 것이 힘들 때가 많다			.811
집안일이 많아서 직장에서 일을 할 때 힘들 때가 많다			.811
가정생활 때문에 일을 그만둘까 생각해본 적이 있다			.769

직장에서 가정으로의 부정적 전이 변인은 2개 문항을 사용하였으며, 측정 문항의 예는 “일하는 시간이 너무 길어서 가정생활에 지장을 준다.” 등이다. 본 표본에서 Cronbach's  $\alpha$  값은 .76이었다. 가정에서 직장으로의 부정적 전이 변인은 3개 문항을 사용하였으며, 측정하는 문항의 예는 “자녀양육 부담으로 인해 일을 병행하는 것이 힘들 때가 많다.” 등이다. 본 표본에서의 Cronbach's  $\alpha$  값은 .76이었다.

직장에서 가정으로의 긍정적 전이 변인은 3개 문항을 사용하였으며, 이를 측정하는 문항의 예는 “일을 하는 것은 내게 삶의 보람과 활력을 준다.” 등이다. 본 표본에서 Cronbach's  $\alpha$  값은 .77이었다. 가정에서 직장으로의 긍정적 전이 변인은 2개 문항을 사용하였으며, 측정 문항의 예는 “식구들이 내가 하는 일을 인정해주어 일을 더 열심히 하게 된다.” 등이다. 본 표본에서 Cronbach's  $\alpha$  값은 .58이었다.

**직무만족:** 직무만족은 “자신의 직무 혹은 직무경험에 대한 평가로서 근로자 자신의 유쾌함이나 긍정적인 심리상태”로 정의된다(Locke, 1976). 본 연구에서는 이와 같은 직무만족을 측정하기 위해 “00님께서 현재 삶에 대하여 어느 정도나 만족하고 계십니까?”라는 물음의 하위 응답 중 ‘직업생활’에 대한 문항을 사용하였다. 측정은 5점 척도(1=‘매우 불만족,’ 5=‘매우 만족’)로 이루어졌다.

**직무스트레스:** ‘여성관리자패널조사’의 직무스트레스 측정문항은 직무 자율성, 역할갈등 및 모호성, 업무량 과다, 부하직원과의 관계문제, 상사와의 관계, 승진의 어려움, 낮은 경제적 보상의 7개 영역에 대한 스트레스 정도를 5점 척도(1=‘전혀 그렇지 않다, 5=‘매우 그렇다’)로 응답하게 하였다.

직무 스트레스 문항을 유의미한 하위점수로 묶기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였다. Varimax 회전 방식의 주성분 분석(Principle components)을 실시한 결과 요인 가능성을 나타내주는 표집 적합성에 대한 KMO 측정치는 .760으로 양호하였다. 요인분석 결과, <표 3>에 나타나듯이 직무스트레스 요인은 직무 자체에서 오는 스트레스와 직장 상황에서 오는 스트레스로의 두 차원으로 나누어짐을 알 수 있었다. 직무 자체에 대한 스트레스의 경우 직무 자율성 부재, 역할갈등 및 모호성, 업무량 과다가 포함되었으며, 나머지 직장 내에서의 관계 문제, 승진의 어려움 및 경제적 보상의 부족이 그 외의 차원으로 묶였다. 따라서 이후의 분석에서는 ‘직무 자체 스트레스’와 ‘직무 상황 스트레스’에 대해 하위점수를 구성하여 사용하였다. 본 표본에서 직무 자체 스트레스의 Cronbach’s  $\alpha$  값은 .62이었고, 직장 상황 스트레스의 Cronbach’s  $\alpha$  값은 .63이었다.

〈표 3〉 직무스트레스 측정변인의 타당성 분석 결과

항 목	요 인	
	직무스트레스_직무자체	직무스트레스_상황관련
직무 자율성	.790	
역할갈등 및 모호성	.802	
업무량 과다	.549	
동료 및 부하 관계 문제		.449
상사관계문제		.549
승진 어려움		.815
낮은 경제적 보상		.682

**복리후생제도유무와 이용용이성:** 구체적으로 복리후생제도의 무엇을 측정 하는지와 측정값을 어떻게 산출하는지에 대해서 선행연구 간에 차이가 있었다. 먼저 측정 대상에 따라 제도의 유무를 대상으로 한 연구(Grover & Crooker, 1995)와 이용경험이 있는 지를 대상으로 한 연구(Thompson, Beauvais & Lyness, 1999)들이 있었고, 더불어 특정 제도의 유무(혹은 이용 경험)를 측정값으로 한 연구들(Smith & Gardner, 2007; Thompson et al., 1999)과 다수 제도의 유무(혹은 이용 경험)의 총합을 측정값으로 한 연구들(Casper & Buffardi, 2004; Lapierre & Allen, 2006)이 있었다. 그 밖에 국내에서는 이용여부와 이용자들이 평가한 각 제도의 유용성을 가중치로 이용하여 계산한 총합을 그 측정값으로 사용한 사례가 있다(이선희, 김문식, 박수경, 2008). 본 연구에서는 설문지에 제시된 11개의 복리후생제도 목록을 이용하였다. 복리후생제도유무 변인은 인사 담당자 설문지에서 ‘복리후생제도유무’(있음=1, 없음=0)를 합산해서 산출하였다. 복리후생제도의 이용용이성 변인은 개인용 설문지에서 ‘(제도를)쉽게 사용할 수 있다’(예=1, 아니오=0)의 응답을 합산해서 산출하였다.

각 변인은 제도의 특성에 따라 ‘근로 시간의 유연성 제도(work hour flexibility),’ ‘경력 유연성 제도(career flexibility),’ ‘지원적 제도(employee support)’의 세 가지 유형으로 나누었다. 근로 시간의 유연성(work hour



flexibility)은 근로자가 하루의 시간을 사용하는 것에 있어서 직장의 일과 가정의 일을 처리하는 데 유연성과 자율성을 발휘할 수 있도록 지원하는 제도를 의미하며, 본 연구에서는 생리휴가와 시차출퇴근제, 재택근무를 포함하였다 (최소값=0, 최대값=3). 경력 유연성(career flexibility)은 생애주기에 따라 요구되는 역할수행이 여성 관리자의 경력에 초래하는 지장을 최소화하기 위해 수 일에서 수 년 간 유연성을 발휘할 수 있도록 지원하는 제도를 의미하며, 본 연구에서는 출산휴가, 육아휴직, 병가(상병휴가), 가족간호휴가, 연수휴가의 다섯 가지 제도(최소값=0, 최대값=5)를 포함하였다. 지원적 제도(employee support)는 여성 관리자가 일과 가정의 과업을 동시에 원활하게 수행할 수 있도록 돕는 제도를 의미하며, 본 연구에서는 직장보육시설, 보육비지원, 학비보조의 세 가지 제도(최소값=0, 최대값=3)를 포함하였다.

**조직분위기:** 조직분위기 변인에는 세 가지 특성의 조직의 분위기 문항을 사용하였다. 첫 번째, 합리적인 인사 관행 분위기를 측정하기 위해서 ‘인사관리관행은 비교적 합리적이고 투명하다.’라는 문항을 사용하였다. 두 번째, CEO의 여성인력에 대한 중요성 강조변인은 ‘최고경영자는 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다.’라는 문항으로 측정하였다. 세 번째, 비가족친화적 조직분위기는 ‘우리 회사에서는 정시에 퇴근하면 눈치가 보인다.’라는 문항을 사용하였다. 모든 문항은 5점 척도(1=‘전혀 그렇지 않다,’ 5=‘매우 그렇다’)로 측정되었다.

〈표 4〉 측정변인들의 신뢰성 계수

측정변인명	항목 수 (개)	Cronbach's $\alpha$
직장-가정 부정적 전이	2	.76
가정-직장 부정적 전이	3	.76
직장-가정 긍정적 전이	3	.77
가정-직장 긍정적 전이	2	.58
직무스트레스_직무자체	3	.62
직무스트레스_직무관련	4	.63

**통제변인:** 여성 관리자의 연령, 자녀수, 학력, 근속기간, 직급과 속한 기업의 규모와 산업분야를 통제변인으로 사용하였다. 연령과 자녀수, 근속기간은 연속 변인으로 사용하고, 나머지 변인들은 더미코딩 하였다. 학력은 고졸을 기준으로, 전문대졸업, 4년제대학졸업, 석사이상으로 나누었으며, 직급은 대리급을 기준으로 과장급, 차장급, 부장급을 각각 비교하였다. 조직 수준의 통제변인인 기업의 크기는 총 종업원 수 100-299명 집단을 기준으로 하여 300-999명 집단과 1000명 이상 집단을 각각 비교하였고, 산업분야는 제조업을 기준으로 도소매업과 금융업, 서비스사업 분야를 각각 비교하였다.

## IV. 분석결과

기혼 여성 관리자의 이직의도에 미치는 독립변인들의 영향력을 검증하기 위하여 로지스틱 회귀분석(Binary Logistic Regression)을 시행하였다. 통제변인 모델에 각 상황별 독립변인들이 포함됨으로써 만들어진 새 모델이 유의한 설명량을 갖는지 증명하기 위해서 통제변인 만으로 이루어진 모델과 각각의 모델을 위계적으로 투입하여 비교하였다.

### 1) 가족상황 변인 모형 검증

모델 2를 통해서 기혼 여성 관리자의 이직의도에 대한 가족상황 변인들의 영향력을 검증했으며, 모델은 통제변인 만으로 설명되는 것보다 더 많은 부분을 유의하게 설명하였다( $-2 \ln L=711.817$ ,  $\text{Chi-square}=32.604$ ,  $df=8$ ,  $p<.001$ ). 즉 기혼 여성 관리자의 이직의도에 대해서 가족상황 변인들이 설명하는 부분은 통계적으로 유의하였다. 이 모델은 ‘1년 이내에 이직할 의사가 있음’에서 변량의 7.0에서 13.2% 사이를 설명해주고, 전반적으로 예언의 87.2%가 정확하였다. 가족상황 변인 모형에서의 각각의 가설 검증 결과는 다음과 같다.

첫째, 기혼 여성 관리자의 이직의도에 대한 생애주기의 영향력을 보면, 비부모기에 비하여 착수기에 해당하는 여성 관리자들이 보다 높은 이직의도를 보이는 것으로 밝혀졌다( $\text{Wald}=3.727$ ,  $\text{Exp}(.592)=1.808$ ,  $p=.054$ ). 나머지 생애주기들은 비부모기와 비교해 이직의도가 높다는 사실이 통계적으로 유의하

지 않았다. 착수기와 비교해서 그 후의 생애주기들은 보다 낮은 계수를 보였는데 이는 착수기에 이직의도가 가장 높음을 의미한다. 이는 생애주기 단계와 이직의도 간의 관계에 대한 첫 번째 가설 ‘생애주기 중 착수기에 해당하는 기혼 여성 관리자의 이직의도가 가장 높을 것이다.’를 지지하는 결과이다.

둘째, 직장가정 간 부정적 전이 중 직장 일이 가정생활에 미치는 부정적 전이만이 기혼 여성 관리자의 이직의도를 통계적으로 유의하게 예측했다(Wald=8.041, Exp(.340)= 1.405,  $p<.01$ ). 이를 통해 가설 2-1에서 제시한 ‘직장에서 가정으로의 부정적 전이를 많이 느낄수록 기혼 여성 관리자의 이직 의도는 증가할 것이다.’는 지지 되었고, 가설 2-2에서 제시한 ‘가정에서 직장으로의 부정적 전이를 많이 느낄수록 기혼 여성 관리자의 이직 의도는 증가할 것이다.’는 기각 되었다. 이러한 결과를 통해 실질적으로 직장에서의 일이 가정생활에 미치는 부정적 전이는 이직의도를 예측 가능하게 하는 변인이 되고 그 역방향의 부정적 전이 유형은 그렇지 않음이 밝혀졌다. 이와 비슷하게 Anderson, Coffey와 Byerly (2002)는 직장에서 가정으로의 갈등이 가정에서 직장으로의 갈등에 비해 직무만족 및 이직의도와 관련이 높다는 것을 밝히기도 하였다. 이는 여성이 가정생활에 대한 책임감을 크게 느끼고 있으며, 일 때문에 가정이 침범당하는 것에 민감하게 반응하고 있음을 시사한다.

〈표 5〉 로지스틱 회귀분석 결과

독립변수	Model 1 (통제변인모델)			Model 2 (가족상황변인모델)			Model 3 (직무상황변인모델)		
	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
<b>통제변인</b>									
연령	-0.05	1.96	0.95	-0.02	0.19	0.98	-0.03	0.79	0.97
자녀수	-0.21	2.07	0.81	-0.36 <sup>+</sup>	3.66	0.70	-0.09	0.32	0.91
학력: 전문대졸	0.69 <sup>+</sup>	2.77	2.00	0.58	1.87	1.79	0.63	2.08	1.88
학력: 4년제 대학	0.54	1.95	1.72	0.40	1.01	1.49	0.31	0.57	1.36
학력: 석사이상	1.19**	7.43	3.29	0.99*	4.86	2.70	0.83	3.19	2.30
근속기간	0.00*	4.92	1.00	-0.01*	5.37	1.00	0.00*	4.60	1.00
직급: 과장급	0.15	0.36	1.16	0.06	0.06	1.06	0.31	1.31	1.36
직급: 차장급	0.19	0.27	1.20	0.15	0.16	1.16	0.36	0.86	1.43
직급: 부장급	0.12	0.04	1.12	0.13	0.05	1.14	0.42	0.49	1.52
기업크기300-999	-0.21	0.70	0.81	-0.14	0.28	0.87	-0.02	0.01	0.98
기업크기1000	-0.23	0.77	0.79	-0.22	0.61	0.80	-0.22	0.56	0.80
업종: 도소매	0.18	0.29	1.20	0.15	0.18	1.16	0.16	0.20	1.17
업종: 금융	-0.27	0.83	0.76	-0.25	0.67	0.78	-0.06	0.03	0.94
업종: 서비스사업	-0.22	0.77	0.80	-0.20	0.60	0.82	-0.20	0.53	0.82
<b>가족상황변인</b>									
생애주기: 착수기				0.59 <sup>+</sup>	3.73	1.81			
생애주기: 초기정립기				0.05	0.01	1.05			
생애주기: 후기정립기				0.16	0.04	1.17			
생애주기: 성인자녀기				-17.89	0.00	0.00			
직장-가정 부정적전이				0.34**	8.04	1.41			
가정-직장 부정적전이				0.15	1.45	1.16			
직장-가정 긍정적전이				-0.27	2.70	0.76			
가정-직장 긍정적전이				-0.19	1.77	0.82			

(계속)

독립변수	Model 1 (통제변인모델)			Model 2 (가족상황변인모델)			Model 3 (직무상황변인모델)		
	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
<b>직무상황변인</b>									
직무만족							-0.99**	43.34	0.37
스트레스_직무							0.41*	5.64	1.50
스트레스_상황							0.54**	8.42	1.72
<b>조직상황변인</b>									
조직분위기:합리적									
조직분위기:여성중시CEO									
조직분위기:비가족친화적									
제도유무_시간유연									
제도유무_경력유연									
제도유무_지원적									
이용용이성_시간유연									
이용용이성_경력유연									
이용용이성_지원적									
Constant	-0.23	0.05	0.79	-1.03	0.47	0.36	-0.44	0.09	0.64
	df=13, $p<.001$			df=8, $p<.001$			df=3, $p<.001$		
Chi-square	41.112**			32.604**			106.118**		
Hosmer & Lemeshow	$\chi^2=7.288$ , $p=.506$			$\chi^2=10.967$ , $p=.204$			$\chi^2=6.814$ , $p=.557$		
-2 log likelihood	750.585			711.817			642.415		
Nagelkerke $R^2$	.073			.132			.252		

\* :  $p<.10$ , \* :  $p<.05$ , \*\* :  $p<.01$

〈표 5〉 로지스틱 회귀분석 결과(계속)

독립변수	Model 4 (조직상황변인모델)			Model 5 (종합모델)		
	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
<b>통제변인</b>						
연령	-0.04	1.40	0.96	-0.01	0.07	0.99
자녀수	-0.17	1.23	0.84	-0.11	0.31	0.89
학력: 전문대졸	0.71	2.77	2.04	0.59	1.71	1.80
학력: 4년제 대학	0.50	1.58	1.65	0.27	0.42	1.31
학력: 석사이상	1.15*	6.34	3.15	0.72	2.16	2.06
근속기간	-0.01*	5.47	0.99	0.00 <sup>+</sup>	3.84	1.00
직급: 과장급	0.44	2.74	1.55	0.36	1.60	1.43
직급: 차장급	0.33	0.72	1.38	0.29	0.49	1.33
직급: 부장급	0.16	0.07	1.17	0.44	0.50	1.56
기업크기300-999	-0.12	0.19	0.89	0.00	0.00	1.00
기업크기1000	-0.02	0.00	0.98	0.03	0.01	1.04
업종: 도소매	0.40	1.28	1.49	0.25	0.42	1.28
업종: 금융	0.00	0.00	1.00	0.07	0.04	1.07
업종: 서비스사업	-0.06	0.06	0.94	-0.13	0.21	0.88
<b>가족상황변인</b>						
생애주기: 착수기				0.67*	3.93	1.96
생애주기: 초기정립기				0.22	0.17	1.25
생애주기: 후기정립기				-0.05	0.00	0.95
생애주기: 성인자녀기				-17.09	0.00	0.00
직장-가정 부정적전이				0.08	0.33	1.08
가정-직장 부정적전이				-0.11	0.59	0.90
직장-가정 긍정적전이				0.11	0.40	1.12
가정-직장 긍정적전이				-0.08	0.27	0.92

(계속)

독립변수	Model 4 (조직상황변인모델)			Model 5 (종합모델)		
	B	Wald	Exp(B)	B	Wald	Exp(B)
<b>직무상황변인</b>						
직무만족				-0.92**	29.55	0.40
스트레스_직무				0.40*	4.85	1.49
스트레스_상황				0.39*	4.03	1.48
<b>조직상황변인</b>						
조직분위기:합리적	-0.62**	19.86	0.54	-0.31*	4.30	0.73
조직분위기:여성중시CEO	-0.21	3.68	0.81	-0.15	1.62	0.86
조직분위기:비가족친화적	0.16	2.91	1.17	0.00	0.00	1.00
제도유무_시간유연	0.27	2.88	1.31	0.33*	3.86	1.39
제도유무_경력유연	-0.05	0.11	0.95	-0.14	0.87	0.87
제도유무_지원적	-0.16	1.05	0.86	-0.15	0.82	0.86
이용용이성_시간유연	0.13	0.38	1.14	0.09	0.18	1.10
이용용이성_경력유연	-0.30**	7.71	0.74	-0.24*	4.29	0.79
이용용이성_지원적	0.00	0.00	1.00	-0.06	0.12	0.94
Constant	1.74	1.57	5.70	0.57	0.09	1.78
	df=9, $p<.001$			df=20, $p<.001$		
Chi-square	63.150**			133.694**		
Hosmer & Lemeshow	$\chi^2=7.786$ , $p=.455$			$\chi^2=5.907$ , $p=.658$		
-2 log likelihood	685.383			610.727		
Nagelkerke $R^2$	.183			.295		

\* :  $p<.10$ , \* :  $p<.05$ , \*\* :  $p<.01$

셋째, 직장가정 간 긍정적 전이에 대한 가설은 전혀 지지되지 않았다. 직장 영역과 가정의 영역에서 각기 생성되고 개발된 긍정적인 자원들이 상대 영역의 갈등을 상쇄시키거나 혹은 각 자원들의 영역 통합으로 인한 긍정적 시너지 효과가 아직은 제한적인 것이다. 이는 아직까지 많은 수의 한국 여성들에게 직장가정 분리는 더 바람직한 것으로 여겨지고 있을 가능성을

시사한다. 따라서 현재로서는 직장가정 간 긍정적 전이가 이직의도를 줄일 수 있는 요인이 아니라는 결론을 내릴 수 있다.

## 2) 직무상황 변인 모형 검증

모델 3을 통해서 기혼 여성 관리자의 이직의도에 대한 직무상황 변인들의 영향력을 검증했으며, 모델은 통제변인 만으로 설명되는 것보다 유의했다 ( $-2 \ln L=642.415$ , Chi-square=106.118,  $df=3$ ,  $p<.001$ ). 즉 기혼 여성 관리자의 이직의도에 대해서 직무상황 변인들이 설명하는 부분은 통계적으로 유의하였다. 이 모델은 '1년 이내에 이직할 의사가 있음'변량의 13.5에서 25.2% 사이를 설명해주고, 전반적으로 예언의 88.5%가 정확하였다. 각각의 직무상황 변인의 계수를 보았을 때, 직무만족과 직무자체 스트레스, 상황관련 스트레스가 모두 유의했음이 밝혀졌다. 직무상황 변인 모델에서의 개별 가설들의 검증은 다음과 같다.

첫째, 직무만족변인이 기혼 여성 관리자의 이직의도를 예측하는데 유의한 결과(Wald=43.345,  $\text{Exp}(-.992)=.371$ ,  $p<.001$ )를 보여줌으로써 가설 4, '직무만족이 높을수록 기혼 여성 관리자의 이직의도는 낮아질 것이다.'는 지지되었다. 이러한 결과는 직무만족이 근로자의 이직의도를 예측하는 강력한 변인임을 다시 한 번 보여주고 있다.

둘째, 다섯 번째 가설인 '직무 스트레스가 높을수록 기혼 여성 관리자의 이직의도는 높아질 것이다.'는 지지되었다. 직무스트레스 변인에서의 하위 변인인 직무 자체로 인한 스트레스 변인(Wald=5.640,  $\text{Exp}(.405)=1.500$ ,  $p<.05$ )과 직무 상황과 관련한 스트레스 변인(Wald=8.418,  $\text{Exp}(.540)=1.716$ ,  $p<.01$ ) 모두 기혼 여성 관리자의 이직의도를 예측하는데 유의한 결과를 보여주었다. 이러한 결과치는 직무 상황과 관련한 스트레스가(승산비<sup>3)</sup> 1.716) 직무 자체로 인한 스트레스(승산비 1.500)보다 이직의도에 더 큰 영향을 미치는 것으로 드러났다. 승산비는 독립변인의 단위 증가량에 따른 종속변인의 가능성 변동량을 설명해주는 값으로 직무 상황과 관련한 스트레스가 1만큼 증가할 때마다 이직 가능성에서 1.716요인만큼 증가한다는 것을 말해준다. 이는 직무자체

---

3) 승산비 =  $\text{Exp}(B)$



의 특성에 해당하는 모호성과 자율성 부족, 과중한 업무량으로 인한 영향력 보다는 직장 내 대인관계나 승진, 보상불만족과 같은 상황적 스트레스가 이직 의도에 미치는 영향력이 큼을 의미한다.

### 3) 조직상황 변인 모형 검증

모델 4를 통해서 기혼 여성 관리자의 이직의도에 대한 조직상황 변인들의 영향력을 검증했으며, 모델은 통제변인 만으로 설명되는 것보다 유의했다( $-2 \ln L=685.383$ , Chi-square=63.150,  $df=9$ ,  $p<.001$ ). 즉 기혼 여성 관리자의 이직의도에 대해서 조직상황 변인들이 설명하는 부분은 통계적으로 유의하였다. 이 모델은 '1년 이내에 이직할 의사가 있음'변량의 9.8에서 18.3% 사이를 설명해주고, 전반적으로 예언의 87.4%가 정확했다. 복리후생제도 중 경력 유연성 제도의 이용 용이성과 조직 분위기 중 합리적인 인사 관행 문화가 유의했다. 조직상황 변인 모형에서의 각각의 가설 검증 결과는 다음과 같다.

첫째, 복리후생제도의 제도유무 변인은 전혀 유의하지 않았으며, 복리후생 제도의 이용용이성 중 경력 유연성 제도의 이용 용이성만이 유의한 통계적 결과를 보였다(Wald=7.706,  $\text{Exp}(-.297)=.743$ ,  $p<.01$ ). 따라서 가설 6은 기각되고, 가설 7 '조직의 복리후생정책의 이용 용이성은 기혼 여성 관리자의 이직의도를 낮출 것이다.'는 부분 지지되었다. 복리후생의 제도유무 자체는 이직의도를 낮추는데 아무런 영향력을 발휘하지 못했다는 것은 주목할 만한 사실이다. 이러한 결과는 Allen(2001)이 주장한 바대로, 제도가 있더라도 이를 허용 가능하게 하는 조직 분위기와 구성원들의 인식이 우선되지 않는다면 아무런 실효성을 거둘 수 없음을 시사한다.

둘째, 조직 분위기 변인 중에 합리적인 인사 관행 문화 변인(Wald=19.863,  $\text{Exp}(-.620)=.538$ ,  $p<.001$ )만이 지지됨으로써 가설 8, '조직분위기는 기혼 여성 관리자의 이직의도에 영향을 미칠 것이다'는 부분 지지되었다. 최고 경영자의 여성인력 강조와 비가족친화적 분위기 변인은 통계적으로 유의하지는 않았다. 이러한 결과는 한 문항으로 측정한 조직 분위기 변인의 방법론적인 한계를 드러내는 것일 수도 있다. 실제로 계수의 방향성을 고려한다면 최고 경영자의 여성인력 강조 변인은 이직의도를 낮추고( $B=-.180$ ) 비가족친화적

분위기 변인은 이직의도를 높이는 경향성( $B=.107$ )을 보여주었다. 추후의 연구에서는 각 조직 분위기에 대한 측정이 보다 신뢰성 있게 이루어져야 함을 시사한다.

#### 4) 종합 모델

모델 5를 통해서 기혼 여성 관리자의 이직의도에 대한 가족상황, 직무상황, 조직상황 변인, 그리고 통제변인의 영향력을 한꺼번에 검증했다. 모델은 통제변인만으로 설명되는 것보다 유의했다( $-2 \ln L=610.727$ , Chi-square 133.694,  $df=20$ ,  $p<.001$ ). 이 모델은 '1년 이내에 이직할 의사가 있음'변량의 15.8에서 29.5% 사이를 설명해주고, 전반적으로 예언의 88.6%가 정확하였다. 변인들의 계수를 승산비가 큰 순서대로 보았을 때, 생애주기 중 착수기(Wald 3.925,  $\text{Exp}(.673)=1.960$ ,  $p<.05$ )와 직무 자체의 스트레스(Wald= 4.847,  $\text{Exp}(.400)=1.491$ ,  $p<.05$ ), 직무 상황 관련 스트레스(Wald=4.026,  $\text{Exp}(-.394)=1.483$ ,  $p<.05$ ), 시간 유연성 복리후생제도의 유무(Wald=3.862,  $\text{Exp}(.331)=1.393$ ,  $p<.05$ ), 경력 유연성 복리후생제도의 이용 용이성(Wald=4.295,  $\text{Exp}(-.239)=.788$ ,  $p<.05$ ), 합리적인 인사 관행 문화(Wald=4.295,  $\text{Exp}(-.314)=.731$ ,  $p<.05$ ), 직무 만족(Wald= 29.551,  $\text{Exp}(-.921)=.398$ ,  $p<.001$ )이 통계적으로 유의했다.

## V. 논의

### 1. 연구의 요약 및 결론

본 연구는 여성 인력의 활용에 기여하고자 기혼 여성 관리자를 대상으로 실시되었다. 또한 가족상황적 특성과 더불어 근로자로서의 직무상황적 특성 및 조직 상황적 특성이 이들의 이직의도에 어떤 영향을 미치고 있는지 밝히고자 하였다. 가설의 검증을 위해 한국여성정책연구소에서 2007년 발표한 '여성인력패널조사'의 데이터를 분석했다.

가설 검증의 결과를 정리하고 그에 따른 본 연구의 의의를 제시하면 다음

과 같다. 첫째, 여성 관리자의 생애주기 및 직장가족 간 전이라는 가족상황 변인이 기혼 여성 관리자의 이직의도에 미치는 영향을 검증하였다. 먼저, 생애주기에 따른 이직의도의 변화를 검증한 결과, 착수기에 해당하는 여성 관리자만이 이직의도가 높았다. 이는 영유아 자녀거나 초등학생, 중고등학생 자녀기에 해당하는 여성 관리자는 비록 높은 직장가정갈등을 경험하고 있을지라도 어떤 식으로든 양립전략이 있는 그룹에 해당하는 반면, 임신 중이거나 1년 이내 첫 자녀를 계획하고 있는 여성 근로자 중에서 앞으로 양립전략을 수립할 가능성이 없는 경우라면 이직을 선택할 수밖에 없기 때문인 것으로 보인다. 이는 가정과 직장을 양립한다는 것이 긍정적 전이를 일으키는 것으로서 작용하기 보다는 여전히 한정된 자원을 나누어 쓴다는 역할 갈등적 메커니즘으로 작용하고 있음을 의미한다. 이런 상황에서 자녀가 태어난다는 것은 여성의 경력 상으로는 장애물이기 때문에 이 시점에서 장애물을 뛰어넘을 수 있는 자원이 있는 여성은 경제활동을 계속할 수 있지만 그렇지 않은 여성은 자녀 혹은 직장이라는 이분법적 선택에 직면하게 된다는 상황임을 시사한다.

둘째, 직장가정 간 전이 변인이 기혼 여성 관리자의 이직의도에 미치는 영향을 검증한 결과, 직장에서 가정으로의 부정적 전이는 이직의도를 높였지만, 그 반대 방향으로의 부정적 전이는 이직의도에 유의한 영향을 미치지 못했다. 또한 직장가정 간 긍정적 전이는 이직의도에 아무런 영향을 미치지 못했다. 두 방향의 전이 효과가 상이한 것은 직장가정 영역 사이에 존재하는 전이가 그 발생 영역과 전이 방향에 따라 구별된다는 사실을 의미한다. 이것은 직장가정 간 전이를 상호 순환적 과정으로 이해하고 방향성에 따른 질적 차이를 주장한 선행연구들(Carlson, & Perrewé, 1999; Frone, Russell, & Cooper, 1992)과 일맥상통한다. 또한 본 연구에서는 기혼 여성 관리자의 이직의도에 있어서 여전히 직장가정 간의 긍정적 전이 보다는 부정적 전이의 영향력이 더 크다는 결과를 보였다.

셋째, 직무만족과 직무스트레스 변인들은 이직의도에 큰 영향을 미쳤다. 직무스트레스는 두 가지 하위변인, 직무 자체로 인한 스트레스와 직무 상황으로 인한 스트레스로 나누어 볼 수 있었으며, 직무 자체로 인한 스트레스보다 대인관계를 포함한 직무 상황으로 인한 스트레스의 영향력이 컸다. 이는 여성 관리자의 이직 의도는 직무 자체로부터 기인한 스트레스의 영향을 받기도 하

지만, 그 보다는 대인관계 문제와 승진의 어려움 등을 포함한 상황적 스트레스의 영향을 더 많이 받는다고 볼 수 있다. 이는 대다수의 여성 근로자가 겪고 있는 인적 네트워크 문제와도 관련된다. 강혜정과 구자숙, 김효선, 박찬희(2008)의 연구에서는 멘토링 연결망의 연결 강도 증가에 따라 승진 대기기간이 단축되는 효과를 보였다. 즉, 여성들이 강한 연결망을 통해 승진에서 혜택을 보는 경우도 있지만, 혜택을 받는 여성과 그렇지 않는 여성 사이에 상대적으로 큰 편차가 존재한다는 것을 의미할 수도 있다.

넷째, 조직상황 변인이 기혼 여성 관리자의 이직의도에 미치는 영향을 검증한 결과, 조직의 복리후생에 관한 변인 중 제도유무는 이직의도에 유의한 영향을 미치지 못했으며, 제도 이용 용이성 변인 중 경력 유연성 제도의 이용 용이성만이 이직의도를 낮추는 효과가 있었다. 본 연구의 결과 중에 특이한 점은 근로시간 유연성 제도가 여성 근로자의 이직의도에 미치는 영향력이 유의하지 않았다는 것이다. 실제로 서구사회에서 근로시간 유연성 제도는 맞벌이 가정이 일과 가정의 양립을 도모하는데 많은 도움을 주고 있는데, 우리나라에서는 그렇지 않다는 것은 근로시간 유연성 제도 이외의 양립 전략이 존재하는 것으로 추측할 수 있다. 한 가지 예로 육아에 대한 부모의 전적인 지원을 들 수 있는데, 이는 우리나라의 60대 여성 인구의 경제활동참여율이 30%가 채 되지 않으며 다 커서 독립한 자녀라도 함께 살거나 지원을 해주는 확대가족 문화가 남아있기 때문에 가능한 것으로 해석할 수 있다. 그러나 세대가 지나서 여성의 경제활동인구가 늘어나고 이에 따라 부모의 지원이 줄어들면, 가정에서 담당하던 육아 문제가 점차 사회화 될 것이며 기업의 근로시간 유연성을 위한 제도도 중요한 위치를 차지하게 될 것이다. 본 연구에서 검증한 조직상황변인모델에서는 위와 같이 근로시간 유연성 제도의 영향력이 밝혀지지 않았지만, 종합모델의 회귀분석 결과에 따르면 시간 유연성 제도의 유무 또한 여성 관리자의 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타나기도 하였다. 따라서 근로시간 유연성 제도의 효과는 앞으로의 연구에서 더욱 관심을 보여야 할 것이다.

다섯째, 조직분위기 변인 중에는 합리적인 인사 관행 문화만이 유의하였다. 이러한 연구결과는 여성 친화적 제도만으로 여성의 경력개발을 돕는 데는 한계가 있음을 보여준다. 다시 말해서 가족 친화적 복리후생 제도는 여성 근로

자의 경력 개발을 위한 필요조건이긴 하지만 필요충분조건은 되지 않는다는 것이다. 여성의 역동적인 경력 변화 가능성을 이해하지 못한 채 제공하는 기업의 가족 친화적 제도들은 오히려 여성들을 ‘어머니 취업(mommy track)’으로 고정화시키면서 남녀 불평등을 온존시킬 가능성이 있다. 실제로 네덜란드의 경우 정부와 노동조합은 여성들의 파트타임 일자리에도 풀타임 일자리와 동등한 급여와 복리후생제도를 제공하도록 지원하는 등 근로자들의 육아를 능동적으로 장려했다. 이런 정책들은 여성들이 풀타임 일자리를 찾지 않아도 괜찮도록 안전장치를 제공했으며, 대부분의 가정에서 여성은 반나절만 일하는 불완전한 맞벌이 모델(one-and-a-half incomes)이 구축되었다. 결과적으로 여성들은 공적인 직장 영역에서 남성들과 동등하게 경쟁하는 것이 불가능하게 되었으며, 가정 영역과 ‘배려된’일자리 영역에서 만 활동하는 ‘어머니 취업(mummy track)’이 굳어지게 되는 딜레마에 빠지게 되었다(Bailyn, 1993).

이러한 딜레마를 풀고 직장가 가정의 양립을 실현하기 위해서는 여성의 경력 변화 가능성을 고려한 합리적인 정책 실현이 있어야 한다. 여성들은 생애주기에 따라서 경력의 닳이 변화할 수 있다. Bailyn(1993)은 ‘양식화된 혼돈(patterned chaos)’이라는 개념을 통해서 개인들의 경력개발 우선순위는 역동적으로 변하며, 인사담당자들은 착수기에 ‘어머니 취업(mummy track)’유형을 선호했던 여성 근로자가 다음 생애주기 단계로 넘어갔을 때 도전적인 과업을 성공적으로 수행 할 수 있다는 점을 인식할 수 있어야 한다고 주장했다.

종합하자면, 본 연구는 기혼 여성 관리자의 이직의도가 다차원적 요인에 의해서 일어나며, 가족수준에서와 직무수준, 조직수준에서 모두 영향을 받음을 밝혀내었다. 특별히 기혼여성의 경제활동 참여 여부를 둘러싼 환경들은 미혼이나 남성 근로자의 것과는 달리 출산이라는 사회의 존속 문제와 맞닿아 있고 가정 여건의 영향을 크게 받는다는 점을 보였다. 나아가 기혼여성 고유의 특성에 관련하는 조직 분위기나 어려움을 해결해주는 기업의 복리후생제도와 같은 것들이 기혼 여성 관리자의 이직의도에 독특한 영향을 주고 있음을 밝혔다. 결론적으로 기혼 여성 관리자의 이직 의도는 개인적 요인 이상의 불가피한 생애 주기적, 조직적 요인의 복합적인 영향을 받는다.

연구의 의의에도 불구하고, 본 연구에는 몇 가지 제한점이 존재 한다. 첫째, 측정의 문제가 있었다. 종속변인인 이직의도와 조직분위기의 하위변인이 단일문항으로 측정되어 통계적 절차를 통해 타당도와 신뢰도를 확인 할 수 없었 으며 연구자가 선행연구를 통해 안면 타당도만을 확보했다. 둘째, 본 연구가 기혼 여성 관리자의 이직의도에 영향을 미치는 다차원적 변인들의 효과를 밝혀내기는 했지만, 각 독립변인들 간의 높은 상관성이 문제가 될 수 있다. 향후 연구에서는 차원 간 경로 관계를 밝힘으로서 기혼 여성 관리자의 이직을 일으키는 메커니즘을 설명함과 동시에 본 연구의 다중공선성 문제를 해결할 수 있을 것이다. 셋째, 본 연구는 남성을 연구 대상에 포함하지 않았다. 때문에 남녀 근로자의 차이를 볼 수 없었다. 향후 연구에서는 남성 관리자 또한 대상으로 하여 성별의 차이를 비교한다면, 직장 가정 간 전이에 대한 남녀의 지각 차이와 복리후생제도의 활용 실태 등을 더 분석적으로 다룰 수 있을 것이다.

본 연구는 기혼 여성 근로자의 이직행동에 영향을 미치는 가족상황과 직무 상황, 조직상황에서의 요인들을 밝혀내고자 실시하였다. 이에 현 시대에서 여성 근로자의 이직 요인과 여성 인력 활용의 실태, 그리고 사회적으로 더 나은 미래를 위한 사항들을 논의하였다. 따라서 본 연구가 여성 근로자의 안타까운 이직을 줄이고 근로자의 삶의 질을 개선하며, 기업의 경쟁력 향상과 사회의 저 출산 고령화의 문제를 해결하는 데 기여할 수 있기를 기대한다.

## 참고문헌

- 강혜련·최서연(2001). 기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구. **한국심리학회지:여성**, 6(1), 23-42.
- 강혜정·구자숙·김효선·박찬희(2008). 멘토링 연결망이 직무만족, 경력열망 및 승진에 미치는 영향. **기업경영연구**, 15(1), 101-118.
- 곽선화(2007). 여성친화적 인적자원관리가 여성인력의 노동시장 지위 향상에 미치는 영향. **인적자원관리**, 14(4), 1-16.
- 구자숙·한준(2008). 모성보호 및 여성복지후생 제도의 활용에 대한 연구: 제도와 현실의 어긋남(decoupling)을 중심으로. 제 49차 여성정책포럼 발표논문집, 80-92.
- 권수현(2007.3.15.). 직장인 72.9% “업무보다 인간관계로 스트레스”. **한국일보**. 2008. 11.9 검색, <http://news.hankooki.com/lpage/economy/200703/h2007030809525721580.htm>
- 김기태(2003.5.21.). 인재 유지, 이직 관리로부터 시작하라. **LG주간경제**, 20-24.
- 김남현·이주호(1997). 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십유형 및 행동성장에 관한 실증연구. **인사조직연구**, 5(1), 193-238.
- 김주엽(2006). 일과 가정의 균형에 관한 문헌적 검토. **인적자원개발연구**, 8(1), 83-116.
- 김효선·구자숙·박찬희(2007). 일과 삶의 조화와 업무성과 향상의 시너지효과를 위하여: 상호협조적 실천연구(CIAR)의 방법론적 중요성. **경영교육연구**, 10(2), 1-20.
- 노동부(2006.12.). **매월노동통계조사보고서**.
- 박수미(2002). 한국여성들의 첫 취업 진입·퇴장에 미치는 생애사건의 역동적 영향. **한국사회학**, 36(2), 145-174.
- 유계숙(2007). 가족친화 기업정책의 시행 및 이용 여부와 근로자의 직업만족도, 이직 의도, 직무성과. **가족과 문화**, 19(2), 35-59.
- 이미숙(2004). 고학력 여성의 일과 스트레스. **한국사회학회 사회학대회 논문집 2004년도 한국사회학회 전기사회학대회**, 6, 581-583.
- 이선희·김문식·박수경(2008). 가족친화적 경영이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 대한 직장-가정 갈등의 매개효과 가설 검증. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 21(3), 383-410.

- 이수광(2008). 직무 스트레스가 이직의도에 미치는 영향. *관광연구저널*, 22(1), 19-29.
- 이요행·방묘진·오세진(2005). 가족친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(3), 639-657.
- 이주희·조혜원·인정(2006). 여성의 '생산성'에 대한 기업의 평가 및 영향요인. *한국여성학*, 22(3), 61-98.
- 이현송(1996). 가족의 생애주기와 기혼여성의 경제활동. *한국사회학*, 30(W), 759-777.
- 이환범·이수창(2006). 경찰공무원의 직무스트레스, 직무만족, 조직몰입과 이직의도 간의 상호관계에 관한 연구. *한국조직학회보*, 3(2), 83-101.
- 임효창·이봉세·박경규(2006). 조직내 상사-부하간 상호신뢰에 관한 연구. *대한경영학회지*, 19(3), 809-840.
- 전광호, 장재운(2004). 영업사원의 이직의도 예측 모형 검증: 대안적 회사 매력도의 영향. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 17(3), 329-353.
- 정진화(2002). 여성 경제활동의 현황과 과제. "세계 한민족여성네트워크 발표자료".
- 통계청(2008). *경제활동인구조사보고서*.
- 한국여성정책연구원(2007). *여성인력패널조사: 여성관리자패널조사* (연구보고 No. 2007-58). 서울: 여성가족부.
- Allen, T. D.(2001). *Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions*. *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp.414-435.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T.(2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices; Links to work-family conflict and job related outcomes. *Journal of Management*, 28, pp. 87-810.
- Bailyn, L.(1993). *Breaking the mold: Women, men and time in the new corporate world*. New York: Free Press.
- Bailyn, L.(1993). SMR Forum: Patterned chaos in human resource management. *MIT Sloan Management Review*, 34(2), 77-83.
- Boston College Center for Work & Family.(2002). EXCELLENCE INDEX: Standards of excellence in work/life integration project. Retrieved September 9, 2008, from the Boston College Web site: [http://www.bc.edu/centers/cwf/standards/meta-elements/pdf/ExcellenceIndex10\\_03\\_03.pdf](http://www.bc.edu/centers/cwf/standards/meta-elements/pdf/ExcellenceIndex10_03_03.pdf)
- Boyar, S. L., C. P. Maertz, and A. W. Pearson.(2003). Work-family conflict:



- a model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 15(2), pp. 175-190.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H.(1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, pp. 396-424.
- Burke, J. R. (1988). Some antecedents and consequences of work-family conflict. *Journal of Social Behavior and Personality*, 3(4), pp. 287-302.
- Carlson, D. S., & Perrewe, P. L.(1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), pp. 513-540.
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C.(2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (3), pp. 391-410.
- Cooper, C. L., & Marshall, J.(1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*. 49(10), pp. 11-28.
- Desvaux, G., & Meaney, M.(Sep, 2008). A business case for women. *The McKinsey Quarterly*.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Lee, C.(1994). Work-family conflict: A comparison by gender, family type, and perceived control. *Journal of Family Issues*, 15, pp. 449-466.
- Eaton, Susan.(2003). If you can use them: Flexibility policies, organizational commitment, and perceived performance. *Industrial Relations*, 42(2), pp.145-167.
- Finkel, S. K., Olswang, S., & She, N.(1994). Childbirth, tenure, and promotion for women faculty. *Review of Higher Education*, 17, pp. 259-270.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L.(1992). Prevalence of work-family conflict: are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), pp.723-729.
- Glick, P. C., & Parker, R. Jr.(1965). New approaches in studying the life cycle of the family. *Demography*, 2, pp.187-202.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J.(1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, pp.76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., Singh, R., & Parasuraman, S.(1997). Work

- and family influences on departure from public accounting. *Journal of Vocational Behavior*, 50, pp. 249-270.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N.(2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31, pp. 72-92.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J.(1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48, pp. 271-288.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F.(2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational health Psychology*, 5, pp. 111-126.
- Halpern, D. F.(2005). Psychology at the intersection of work and family-Recommendations for employers, working families, and policy makers. *American Psychologist*, 42, pp.397-409.
- Hom, P. W., & Gaertner, S.(2000). Meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implication for the next millennium. *Journal of Management Journal*, 26(3), pp. 463-488.
- Kahn, L. R., Wolfe, M. D., Quinn, P. R., Snoek, D. J., & Rosenthal, A. R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D.(2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping; Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), pp. 169-181.
- Locke, E. A.(1976). The nature and cause of job satisfaction. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial & Organizational psychology*, Chicago: Rand McNally. College Publishing Co.
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K., & Moncrief, W. C.(2001). Antecedents and consequences of salesperson burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611.

- Mobley, W. H.(1977). Intermediate Linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Moen, P.(1992). *Women's two roles: A contemporary dilemma*. Westport: Auburn House.
- Moen, P., Roehling, P. V., Sweet, S., Townsend, B., Lee, S., Harris-Abbott, D., O'Brien, L., & Campbell, K.(2003). Methodological Notes on The Cornell Couples and Careers Study. In *It's about time: couples and careers* by Moen, P.(Eds). New York: Cornell University Press.
- Muchinsky. P. M.(1977). Employee absenteeism: A review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*. 10, pp. 326-340.
- Osterman, P. (1995). Work-family programs and the employee relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), pp. 681-701.
- Parker, D. E., & DeCotis, A.(1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*. 32, pp. 160-167.
- Piotrkowski, C. S., Rapoport, R. N., & Rapoport, R.(1987). *Work and Family*. In M. B. Sussman, S. k. Steinmetz, & G. W. Peterson (Eds.), *Handbook of Marriage and the Family* (pp.251-283). Plenum Publishing Corporation.
- Repetti, R. L.(1989). Effects of daily workload on subsequent behavior during marital interaction: The roles of social withdrawal and spouse support. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(4), pp. 651-659.
- Schein, E. H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA; Jossey-Bass.
- Smith, J., & Gardner, D.(2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*, 36(1), pp.3-12.
- The Federal Glass Ceiling commission.(1995). *Good for Business: Making full use of the nation's human capital*. Washington, D.C.: Government Printing Office.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S.(1999). When work-family benefits are not enough; The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of vocational Behavior*, 54, pp. 392-415.

## The effect of family, job, and organization-related situation to turnover intension of women managers

An Se-Yeon\* Kim Hyo-Sun\*\*

The purpose of this study is to examine the role of family-related situation, job-related, and organization-related factors on turnover intension of female managers in Korea. For this study, we used 'Korean Women Manager Panel' data released by Korean Women's Development Institute in 2007. As for family related factors, we examined work-family spillover and life stage, As for job-related factors, we examined job satisfaction and job stress. As for organizational factors, we examined the existence of family friendly policies as well as the ease of use of those programs and organizational climate. We conducted binary logistic regression to test the hypotheses. The results of this study showed that turnover intention was increased when work-to-family negative spillover and job stress were high, as predicted. On the other hand, higher job satisfaction, rational organizational climate and the usability of family friendly program lowered turnover intentions of female managers. The results of this study suggest that married female manager's turnover intension arises from multi-dimensional factors. We believe this study provides guidance for companies which try to make family friendly organization.

**Key words:** female manager, turnover intension, work-family spillover, life stage model, job satisfaction, job stress, organizational climate, family friendly policy

---

\* M.A., College of Business Administration Chung-Ang University

\*\* Associate Professor, College of Business Administration Chung-Ang University