

멘터와 배우자의 사회적 지원 및 멘터와의 성별 일치가 여성 공무원들의 직장-가정 갈등에 미치는 영향*

장 재 윤[†]

강 승 하

성신여자대학교 심리복지학부

본 연구는 여성 공무원들을 대상으로 하여, 가정 영역으로부터의 사회적 지원인 배우자 지원과 직장 영역의 사회적 지원인 멘터 지원이 직장-가정간 갈등(WIF 및 FIW)에 미치는 영향에 대하여 알아보고, 멘터의 성별에 따라 멘터 지원 유형에 차이가 있는지, 직장-가정간 갈등에 차별적 효과가 있는지를 고찰하였다. 국내 각 지방의 지자체에 근무하는 기혼 여성들을 대상으로 자료를 수집하고 분석한 결과, 배우자 지원은 FIW 수준을 유의미하게 감소시키는 것으로 나타났으며, 여성 멘터들은 경력 지원보다 심리사회적 지원을 유의하게 더 많이 제공하는 것으로 나타났다. 그리고, 남성 멘터의 경우, 멘터 지원이 WIF를 유의하게 증가시키는 것으로 나타났지만, 여성 멘터의 경우에는 그렇지 않았다. 마지막으로 연구 결과가 직장-가정간 균형에 주는 시사점 및 조직내 여성 멘터가 가지는 의미에 대해 논의하였다.

주요어 : 멘터 관계, 사회적 지원, 배우자 지원, 멘터 지원, 멘터 성별, 직장-가정간 갈등, 성차

* 이 논문은 2005년도 성신여자대학교 학술연구조성비 지원에 의해 연구되었음.

† 교신저자 : 장재윤, 성신여대 심리복지학부, 서울시 성북구 동선동 3가 249-1

E-mail : jaeyoonc@sungshin.ac.kr, Tel : 02-920-7589

우리나라에서도 점차 여성들의 교육수준이 높아짐에 따라 여성들의 취업률 역시 증가하고 있어, 맞벌이 가정이 많이 늘어나고 있다. 그럼에도 불구하고, 여전히 전통적으로 가사와 육아는 여성이 전담하는 것이라는 인식이 보편적이기 때문에, 우리나라에서 맞벌이를 하는 직장 여성들은 가사노동이나 육아로부터 완벽하게 자유로울 수 없어 이중고를 호소한다(김혜원과 김명소, 2000). 또한 과거 남성들은 가족의 생계를 책임지는 역할만을 주로 하던 반면에, 현대 남성들은 배우자 역시 사회 활동을 하게 됨에 따라 일정 부분은 가사와 육아에도 책임감을 갖게 되었다. 따라서 직장은 남성의 영역, 가정은 여성의 영역이라는 개념이 무너지고 따라, 남성과 여성 모두에게 두 영역 간의 균형을 맞추는 것이 새로운 문제로 떠올랐다.

이러한 맞벌이 부부의 증가, 여성의 사회 참여 증가 등의 사회 변화에 발맞춰 직장가정간의 관계에 대한 연구가 급증하고 있는데(가영희, 2006; 강혜련과 최서연, 2001; 이요행, 방묘진, 및 오세진, 2005; 장재윤과 김혜숙, 2003; Burke & Greenglass, 1987; Edwards & Rothbard, 2000; Lambert, 1990; Staines, 1980; Zedeck, 1992), 이러한 연구들은 직장과 가정이 인간의 삶에 있어서 매우 중심적인 조직체이며, 서로 간에 밀접한 상호 연관을 가지고 있다는 사실에 근거하고 있다(Kanter, 1977; Rothbard, 2001; Voydanoff, 1987). 한편, 우리나라 직장인들을 대상으로 조사한 결과에서, 여성들은 남성들에 비해 직장-가정간 갈등이 삶의 전반적인 만족에 더 큰 영향을 미치는 것으로 나타나, 이러한 갈등을 줄이기 위한 개인적인 노력 뿐 아니라, 조직 차원에서의 제도적인 지원이 필요하다는 것을 시사하고 있

다(이은희, 2000; 장재윤, 2004).

이처럼 직장인들의 삶의 만족 수준을 높이고, 직장-가정간 갈등으로 인한 스트레스를 완화시키는 데에는 사회적 지원(social support)이 매우 중요한 자원이 된다(Cobb, 1976). 사회적 지원은 스트레스의 수준을 낮춰 줌으로써 개인의 심리적, 신체적 건강을 증진시키고, 가정과 직장 영역의 만족 수준을 높여줄 수 있다(Carlson & Perrewe, 1999; Burley, 1995). 직장인들의 스트레스와 관련하여, 주요한 사회적 지원의 두 원천은 멘터와 배우자이다(Aycan & Eskin, 2005; Wadsworth & Owens, 2007).

우선, 배우자 지원(spouse support)은 가정 영역에서 제공받을 수 있는 사회적 지원의 한 형태로 기혼자들에게는 가장 친밀한 관계 원천이자, 중요한 영향을 미칠 수 있는 지원 유형의 하나이다. 특히 직장생활을 하는 여성들에게 있어 배우자의 지원은 가사나 자녀 양육과 같은 가정역할로부터 야기될 수 있는 부담을 덜어줄 수 있어 그 영향력이 남성들이나 미취업 여성들에 비하여 훨씬 더 크다. 선행 연구에 의하면, 부인이 직장생활을 지속하는데 있어 남편의 지원이 여성의 직장-가정간 갈등 수준을 낮춰주는데 중요한 요인이었다(Arnott, 1972). 즉, 배우자로부터 직장생활을 하는 것을 인정받고 지원받음으로써 심리적인 안정을 얻을 수 있고, 또한 가정으로부터의 책임과 역할을 분담함으로써 심리적, 신체적 부담 역시 줄일 수 있으므로, 배우자의 지원이 매우 중요한 직장-가정간 갈등의 예측변인임을 알 수 있다.

또한, 직장 영역에서 제공받을 수 있는 사회적 지원으로 상사나 동료로부터의 지원을 들 수 있는데, 특히 직장에서의 독특한 사회적 지원의 한 형태로 개인의 경력개발 및

적응에 도움을 주는 멘터(mentor) 관계가 있다(Nielson, Carlson, & Lankau, 2001). 선행 연구에 따르면, 멘터의 지원을 받을 경우, 조직 사회화가 빠르게 진행되며, 승진에 유리하고, 심리적으로 안정될 수 있으며, 조직에 대한 몰입과 직무만족도가 높아진다(Zey, 1984). 또한 멘터를 가진 사람은 갖지 않은 사람들에 비해서 보다 높은 임금이나 보상을 받으며, 멘터 관계를 긍정적으로 유지하고 있는 사람들은 조직내 안정적인 권력 기반을 얻을 수 있는 것으로 나타났다(Hunt & Michael, 1983).

이러한 멘터의 유용성은 여성들에게도 마찬가지로 적용되는데(Ragins & Cotton, 1991), 직장 내에서 한 명 이상의 멘터를 가진 여성들이, 멘터가 없는 여성들보다 직무 관련 스킬의 습득과 사용 수준이 더 향상됨으로써 직무에 대한 더 높은 수준의 자신감과 직무만족을 보였고, 작업의 성과가 더 좋았다(Reich, 1986; Riley & Wrench, 1985).

그러나, 대부분의 여성들은 직장에서 멘터, 특히 여성 멘터 관계를 형성하고, 유지하기가 어려운데(Noe, 1988; Ragins & Cotton, 1991), 조직의 일정 직급 이상이 되면, 여성들의 수가 급격히 감소하기 때문이다(Warshaw, 1980). 또한, 여성 멘터보다 남성 멘터가 조직 내에서 더 넓은 범위의 권력을 가지고 있을 가능성이 있어, 남성 멘터가 실제적인 경력 목표를 설정하고 달성하는데 더 도움이 될 수도 있을 것이다. 즉, 중요한 조직 구성원에게 추천을 해주는 등 더 눈에 잘 띄게 해줄 가능성이 높으며, 더 유용한 자원에 접근할 기회를 제공해줄 수 있는 것이다. 반면, 구자숙(2006)의 연구에 따르면, 여성 관리자들은 남성들보다 주로 사회적이고 감정적인 측면에서 멘터 관계를 형성한다고 하였는데, 이는 멘터의 성별에

따라 각기 다른 측면에서 프로터지를 지원할 가능성이 있음을 시사하는 결과이다.

따라서, 본 연구에서는 여성 공무원들을 대상으로, 가정 영역과 직장 영역의 사회적 지원인 배우자 지원과 멘터 지원이 여성들의 직장-가정간 갈등의 수준에 미치는 영향에 대하여 살펴보고자 하였다. 또한, 멘터 지원의 효과에 대하여 좀 더 세부적으로 알아보기 위하여, 멘터 성별에 따라 멘터 지원의 두 가지 유형인 경력 지원과 심리사회적 지원에서 차이가 있는 지, 그리고 멘터 성별에 따라 멘터 지원이 직장-가정간 갈등에 미치는 차별적 영향이 있는 지를 고찰하고자 하였다.

직장-가정간 갈등과 사회적 지원

직장-가정간 갈등(WFC)은 직장에서의 역할로부터 나오는 요구가 가정에서의 역할로부터의 요구와 양립하지 않아 발생하는 일종의 역할간 갈등의 한 유형이다(Burke & Greenglass, 1987; Greenhaus & Beutell, 1985). 초기에는 직장-가정간 갈등을 단일 차원으로 고려하여 단일 척도를 사용하였지만, 암묵적으로는 직장 영역이 가정 영역에 영향을 미치는 측면에 주로 집중하였다. 그러나 이후 연구들은 직장-가정간 갈등을 직장이 가정에 영향을 미치는 직장→가정 갈등(work interference with family: WIF)과 가정이 직장에 영향을 미치는 가정→직장 갈등(family interference with work: FIW)으로 구분하며, 어느 한 쪽의 일방적인 방향성을 가지고 있는 것이 아니라 한 영역에서의 역할이 다른 영역에 상호 영향을 주는 양방향성을 지니는 것으로 보았다(Frone, Russell & Cooper, 1992)¹⁾. 또한 두 유형은 서로 관련은

1) 오래 전부터 직장과 가정 영역의 상호작용에 대

되어 있지만 각자는 독특한 형태의 역할간 갈등을 나타내는 것으로도 인정되고 있다 (O'Driscoll, Ilgen, & Hildreth, 1992).

한편 앞서 언급했듯이, 사회적 지원이 직장-가정간 갈등에 영향을 미칠 수 있다. 사회적 지원이란, 서로 보살펴주고, 아끼고, 존중하고, 귀중하게 여기는 상호적인 관계(Cobb, 1976), 개인이 지원이나 정보, 또는 피드백이 필요하다고 인식할 때 그것이 충족될 수 있는 정도 (Procidano & Heller, 1983), 혹은 스트레스의 영향으로부터 개인을 보호해줄 수 있는 개인적 관계나 사회적인 상호작용(Nielson, Carlson, & Lankau, 2001)으로 정의될 수 있다. 이러한 사회적 지원은 한 개인이 경험할 수 있는 스트레스의 수준을 낮춰주고, 개인의 신체적 건강과 심리적 안녕감(well-being)을 높여줌으로써, 직장과 가정에 대한 적응력을 높여줄 수 있는데, 여성 직장인들을 대상으로 하여 사회적 지원의 긍정적 효과를 증명한 많은 연구들이 있다(예: Aryee, Luk, Leung, & Lo, 1999; Aycan & Eskin, 2005; Parasuraman, Greenhaus, & Granrose, 1992; Wadsworth & Owens, 2007). 예를 들어, 직장 영역에서 높은 수준의 사회적 지원을 받고 있는 여성 직장인들은, 낮은 수준의 지원을 받는 여성 직장인들보다 직무만족 수준이 더 높았고, 배우자 지원으로 대표될 수 있는 가정 영역에서의 높은 지원을 받는 여성들은 높은 가정만족을 보고하였다 (Parasuraman, Greenhaus, & Granrose, 1992).

최근, Wadsworth와 Owens(2007)는 사회적 지원이 직장-가정간 갈등에 미치는 영향을 연구

하여, 파급모델(spillover), 보상모델(compensation), 분리모델(segmentation) 등과 같이 두 영역의 관계에 대한 다양한 관점들이 제안되고 있다 (Lambert, 1990; Staines, 1980).

하였다. 그들은 사회적 지원을 상사와 동료의 지원을 포함하는 직장 지원(work social support), 배우자와 친구의 지원을 포함한 비-직장 지원(non-work social support), 그리고 조직에서 제공되는 가족-친화적 프로그램 등을 포함하는 조직 지원(organizational social support)의 세 가지로 구분하였다. 그 결과, 상사와 조직으로부터의 사회적 지원은 WIF와 유의한 부적인 상관관계를 보였다, $r=-.24, p<.01$; $r=-.35, p<.01$. 또한, 상사와 동료, 친구, 그리고 조직으로부터의 사회적 지원은 직장 영역에서의 성공적 경험이 가정 영역에까지 긍정적으로 파급되는 효과(work-family enhancement)를 보였다. 따라서, 상사나 동료로부터의 지원이 개인의 직장-가정간의 상호작용에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 시사하고 있다.

배우자 지원

맞벌이 부부가 증가함에 따라, 배우자로부터의 지원은 직장생활을 하는 개인들에게 가장 가까운 거리에서 효과를 볼 수 있는 중요한 사회적 지원의 원천 중의 하나로 인식되고 있다. 이를 지지하는 연구들로, Aryee, Luk, Leung, 및 Lo(1999)는 부모역할 과부하(parental overload)와 업무 과부하(work overload)라는 역할-스트레스원들(role-stressors)과 직장-가정 갈등간의 관계에 있어 배우자 지원의 조절 효과를 조사하였다. 그 결과, 배우자 지원은 부모역할 과부하와 FIW간의 관계를 조절하는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 남편으로부터의 지원이 일본 직장 여성들의 부모역할 요구와 FIW간 관계를 조절해준다는 Matsui, Oshawa, 및 Onglatco(1995)의 연구 결과와 일치하는 것으로, 배우자 지원이 부모역할로부터 야기되

는 가정영역에서의 역할부담 수준을 낮춰주어 직장 영역에 대한 방해를 감소시킬 수 있음을 보여준 것이다.

또한, 터키의 맞벌이 남녀 직장인들을 대상으로 한 연구(Aycan & Eskin, 2005)에서도, 사회적 지원의 종류를 배우자 지원, 육아 지원, 및 조직차원 지원으로 구분하고, 이러한 세 종류의 사회적 지원과 FIW와 WIF, 심리적 안녕감, 및 결혼만족간의 관계를 조사하였다. 그 결과, 배우자 지원은 남녀 모두에게 심리적 안녕감과 결혼 만족을 증가시키는 효과가 있었다. 또한, 배우자 지원은 남녀 모두에게 FIW의 수준을 낮춰주는 것으로 나타났으며, 특히 여성 직장인들에게 더 강한 효과를 나타내는 것으로 나타났다.

Fu와 Shaffer(2001)도 홍콩의 남녀 직장인들을 대상으로 하여, 시간, 스트레스, 행동에 기반한²⁾ FIW와 WIF에 영향을 미칠 수 있는 가정과 직장영역에서의 요인들을 밝히고자 하였고, 배우자, 상사, 가족 지원의 세 가지 사회적 지원의 효과에 대해서도 고찰하였다. 그 결과, 여성들은 남성들에 비해 더 많은 시간-기반 FIW를 경험하고, 남성들은 여성들에 비해 더 많은 시간과 행동에 기반한 WIF를 경험하는 것으로 나타나 성차가 존재함을 보여주었을 뿐만 아니라, 배우자 지원은 시간-기반 FIW를 감소시키는 효과가 있었으며, 상사 지원은 역할 갈등과 스트레스 및 행동-기반 WIF간의 관계를 조절해주는 것으로 나타났다.

2) Greenhaus 등(1985)은 직장-가장간 갈등을 그 원천을 기준으로 시간-기반 갈등, 스트레스-기반 갈등, 그리고 행동-기반 갈등이라는 세 가지 유형으로 구분한 바 있다.

멘터 지원과 성별 일치 효과

멘터(mentor)는 조직이나 업무에 대해 오랜 기간 축적된 경험과 지식을 가지고 있는 사람들로서, 멘티(mentee), 혹은 프로터지(protégé)³⁾를 지도하고 조언을 해줌으로써, 프로터지의 경력개발에 도움을 주는 역할을 하는 사람을 말한다(Hunt & Michael, 1983). Kram(1983)은 멘터 지원을 경력(career) 지원 측면과 심리사회적(psychosocial) 지원 측면으로 범주화하였는데, 그간 대부분의 연구들이 주로 경력 지원의 측면에서 남성 멘터의 유용성을 밝혀내는데 초점을 맞추었다. 이러한 멘터의 두 가지 역할은 각각 다양한 하위 기능들을 포함하고 있다. 경력 지원 측면에서는 후원(sponsorship), 노출 및 소개(exposure-and-visibility), 코칭(coaching), 보호(protection), 도전적 업무 할당(challenging assignment) 등이 포함된다(탁진국과 정현, 2005; Kram, 1983). 예를 들어, ‘후원’은 프로터지가 조직에서 바람직한 역할 수행을 하여 수평적 이동이나 승진을 할 수 있도록 멘터가 기회를 제공해주거나 다른 승진 의사 결정자에게 영향력을 행사하는 것을 의미한다. 반면, 멘터링의 심리사회적 측면에는 역할 모델링(role modeling)⁴⁾, 수용 및 인정(acceptance and confirmation), 상담(counseling)이나 우정(friendship) 등의 기능이 포함된다. 예를 들어, ‘수용 및 인정’은 멘터와 프로터지간 공유된

3) 멘터로부터 영향력을 제공받는 대상이 되는 사람을 멘티(mentee), 혹은 프로터지(protégé)라고 하는데, 본 연구에서는 프로터지라는 용어로 통일하여 사용하기로 한다.

4) 역할 모델링은 심리사회적 지원 요인과 분리하여 제3의 요인으로 고려하기도 한다(Ragins, 1997).

신뢰를 바탕으로, 상호간의 호의와 존중을 통해 프로터지의 자아의식을 높여주는 기능을 하는 것을 의미한다.

조직내에서 여성이 성공하기 위해서는 긍정적인 멘터 관계 형성이 중요한 요소이지만, 여성들은 남성에 비해 멘터를 구하기 어렵다는 한계가 있다(Ragins & Cotton, 1991). 그래서 남성 프로터지들을 대상으로 한 남성 멘터의 유용성에 대한 논의는 많지만, 여성 프로터지를 대상으로 한 여성 멘터에 대한 연구는 상대적으로 부족한 실정이다. 여성 멘터에 대한 연구가 부족한 이유에는 조직내 상위직에 여성의 수가 적다는 점 이외에도, 여성들은 남성들에 비해 멘터 역할을 하는 데 있어 더 큰 손실(cost)에 직면할 수 있다는 점도 포함된다(Kanter, 1977). 왜냐하면, 여성들은 조직 내에서 소수집단에 속해 있기 때문에, 눈에 더 잘 띄고(visible), 수행 압력(performance pressure)을 더 받으며, 만약 프로터지가 실패를 할 경우 여성 멘터 자신도 주목을 받기 때문이다(Noe, 1988).

그럼에도 불구하고, 일부 연구들이 멘터 관계가 여성의 경력 발전에 큰 도움이 되고, 성공적인 조직 생활을 하는 데 상당한 이점이 있음을 보여주었다(Ragins & Cotton, 1996). 또한 여성들은 경력개발에 멘터링이 필수적인 부분이라고 보고, 후배 여성들에게 가까이 멘터 역할을 수행하고자 한다. 조직내의 여러 장애물에 직면하면서도 멘터가 되고자 하는 의지는 여성들에게 있어 사회적 관계의 중요성에 대한 인식 결과일 수도 있고, 남성들보다 관계로부터 더 큰 이득을 얻을 수 있다고 스스로 습득한 경험의 산물일 수도 있다. 멘터의 지원이 남성들보다 여성들의 발전에 더 유익한 것은, 여성들은 남성들보다 조직내에

서 승진과 같은 경력개발에 더 많은 장애물에 직면하게 되고(Tharenou, 1999), 따라서 더 많은 후원이나 도전적인 업무 부여 등의 기회가 필요하기 때문이다(Ragins, 1997). 특히 여성이 여성 멘터로부터 지원을 받는 것이 가장 도움이 되는데, 여성 멘터는 일반적으로 여성들이 조직에서 직면할 수 있는 어려움들에 대해 더 잘 이해할 수 있기 때문일 것이다.

이와 같이 멘터의 존재는 여성들의 경력개발에 긍정적인 영향을 미친다는 점에는 많은 연구자들이 동의한다. 그러나, Ragins(1997)는 이전의 대부분의 연구들은 멘터 관계에 영향을 미칠 수 있는 성별 조합을 고려하지 않고, 멘터 혹은 프로터지의 성별의 독립적인 주효과만을 연구한 경향이 있음을 지적하였다. 따라서 최근에 멘터링 과정과 결과물의 성별 조합이 미치는 효과에 대한 여러 연구들이 진행되었다.

일반적으로 멘터 관계가 같은 성별 조합일 경우, 멘터는 프로터지에게 더 많은 심리사회적 지원을 제공하며(Koberg, Boss, & Goodman, 1998), 같은 성별의 멘터를 둔 프로터지들이, 성별이 다른 멘터를 둔 프로터지들보다, 사회적 역할 모델링의 기능을 더 많이 제공받다고 지각한다(Ragins & McFarlin, 1990). Tharenou (2005)에 따르면, 여성 멘터는 여성 프로터지에게 심리사회적 지원을 더 많이 제공하는 것으로 나타났으며, 여성 프로터지들도 남성 멘터보다 여성 멘터로부터 심리사회적 지원을 더 많이 제공받는다고 응답하였다. 따라서 여성 멘터와 여성 프로터지와의 관계는 다른 조합의 멘터와 프로터지의 관계보다 심리사회적 지원을 더 많이 제공받는 것으로 보인다⁵⁾.

5) 한편, 여성 멘터는 같은 성별의 프로터지에게 상담과 같은 심리사회적 지원뿐만 아니라, 노출,

또한, Enomoto, Gardiner, 및 Grogan(2000)에 따르면, 여성들의 멘터 관계는 대개 상호적으로 성립되고, 그 관계는 최소 5년에서 길게는 10년 이상까지 지속되었다고 한다. 이러한 관계는 여성 멘터와 여성 프로터지의 관계가 처음에는 직무와 관련된 도움을 주고받는 것으로 시작되었다가 시간이 지남에 따라 서로 간에 우정이 발달하는 것으로 볼 수 있다. 또한 대부분의 여성 멘터와 프로터지들은 그들의 관계를 매우 친밀한 개인적 유대라고 생각했으며, 이러한 유대는 서로간의 유사한 경험에서 비롯된 것이라고 보았다.

이러한 연구 결과에 따르면, 여성들의 멘터 관계는 남성들의 멘터 관계보다 사적인 영역까지 함께 공유하고, 직장 밖에서의 어려움에 대해서도 서로 지원적 관계를 유지할 가능성이 큰 것을 알 수 있다. 여성 멘터와 여성 프로터지는 직장 일과 가정 일을 병행함으로써 느낄 수 있는 어려움을 함께 나눌 수 있고, 멘터는 이전 경험을 바탕으로 하여 프로터지의 고민을 해결하여 줄 수 있다는 장점이 있다. 그러나 남성 멘터와 여성 프로터지 사이에서는 상대적으로 유사성이 떨어지기 때문에 이러한 이점을 얻지 못할 가능성이 있다.

이처럼 같은 성별 조합의 멘터 관계가 프로터지의 경력개발에 더 도움이 되고, 특히 여성 멘터를 둔 여성 프로터지에게 그 유용성이 증대된다는 연구결과들이 많이 있지만, 이와는 반대의 연구결과도 있다. Sosik과 Godshalk(2000)은 심리사회적 지원을 더 많이 제공하는 여성 멘터들과 달리 남성 멘터들은 경력 지원을 더 많이 제공한다는 것을 발견하였다. 따라서 남성 멘터를 둔 프로터지는, 여성 멘터

를 둔 경우보다 경력개발에 더 유리할 수 있다. 또한, 여성 멘터로부터의 심리사회적 지원은 오히려 여성 프로터지의 승진 가능성을 감소시키기도 한다는 연구결과들도 있다 (Tharenou, 2005).

한편, 멘터 관계가 직장-가정간 갈등에 미치는 영향에 대해서는 긍정적 또는 부정적 효과를 주장하는 상반된 견해가 있다. 우선, 멘터가 조직내 중요한 사회적 지원의 원천이 되지만, 프로터지의 경력을 향상시키려는 멘터의 노력이 자칫 프로터지의 조직내 노출과 책임을 증가시킴으로써 오히려 직장-가정간 갈등을 더 증가시킬 수 있다. 일반적으로 상사나 동료의 사회적 지원은 직장에서의 대인간 갈등이나 스트레스를 감소시켜주는 순기능을 하지만, 이와 달리 멘터링의 주요 목표는 프로터지의 경력관리 및 승진에 필요한 역량을 개발하는 데 있기 때문에 오히려 직장-가정간 갈등, 특히 WIF를 증가시킬 수 있는 것이다. 즉, 후원, 노출, 도전적 업무할당 등 멘터의 경력 지원 활동은 프로터지의 임무 및 책임 완수에 대한 압박을 증가시키며, 이로 인해 직장에서 보내야 할 시간과 스트레스가 증가하게 될 것이다(Nielson, Carlson, & Lankau, 2001).

이와 달리 멘터 관계가 직장-가정간 갈등을 감소시킬 것이라고 보는 견해도 있다. 즉, 멘터가 주어진 직무나 책임을 보다 효율적으로 수행하는 방법과 스킬에 대해 코칭할 수 있다면, 증가된 효율성은 업무 압박과 시간을 감소시킬 수도 있는 것이다. 또한 신뢰롭고 노련한 멘터를 가진 프로터지는 조직 사회화가 더 잘될 뿐만 아니라, 사내 정치, 대인 갈등, 경력개발 등의 전략에 있어 보다 유효한 접근을 취함으로써 직장내에서 덜 스트레스를 받

보호, 승진 기회 제공과 같은 경력적 지원도 많이 제공한다(Burke, McKeen, & McKenna, 1990).

을 수도 있다. 이는 결국 직장-가장간 갈등, 특히 WIF의 감소에 이를 것이다(Chao, Walz, & Gardner, 1992).

따라서, 본 연구에서는 먼저 상반된 견해를 보이는 선행 연구들을 바탕으로 하여, 우리나라 여성 공무원들이 여성 멘터와 남성 멘터로부터 제공받는 두 가지 지원유형에서 유의한 차이가 있는지, 그리고 멘터 지원의 결과물로 직장-가정간 갈등에 초점을 맞추어, 멘터의 성별에 따라 멘터 지지가 직장-가정간 갈등(WIF 및 FIW) 수준에 미치는 영향에 차이가 있는지를 살펴보고자 하였다.

연구 가설

먼저, 본 연구에서 사회적 지원의 두 유형인 멘터 지원과 배우자 지원이 직장-가정간 갈등에 미치는 영향에 대하여 살펴보고자 하였다. 앞서 언급하였듯이, 직장 영역에서의 사회적 지원은 WIF와, 가정 영역에서의 사회적 지원은 FIW와 높은 관련을 보인다는 Fu와 Shaffer(2001)의 연구 결과를 바탕으로 하여, 우리나라 여성 공무원들의 경우에도 동일한 결과가 나타나는지 확인하고자 하였다. 먼저, 상사와 동료는 조직내 주요한 사회적 지원의 원천이며, 이들의 지원이 직장-가정간 갈등을 감소시킴을 보여주었지만(Carlson & Perrewe, 1999; Wadsworth & Owens, 2007), 멘터의 지원도 동일한 효과를 나타낼 지는 알 수 없다. 다만, 앞서 언급했듯이, 멘터 지원은 오히려 조직내 역할 및 책임이 증대됨에 따라 직장내에서 소비하는 시간과 스트레스의 증가로 WIF를 증가시킬 수 있다. 한편, 배우자의 지원은 FIW를 감소시킬 것이라는 예상은 다른 선행연구들에서 모두 지지되고 있다(Aryee, et

al., 1999; Aycan & Eskin, 2005). 따라서 가정 영역의 사회적 지원을 배우자 지원으로, 그리고 직장 영역의 사회적 지원을 멘터 지원으로 하여, 직장-가정간 갈등의 두 유형에 각각 다른 효과를 미칠 것이라는 다음의 가설 1과 2를 설정하였다.

가설 1. 멘터의 지원 수준이 높을 수록 WIF의 수준이 높을 것이다.

가설 2. 배우자의 지원 수준이 높을 수록 FIW의 수준이 낮을 것이다.

다음으로, 멘터의 성별에 따라 프로터지에게 다른 유형의 사회적 지원을 제공해주는지에 대하여 알아보하고자 하였다. 기존의 많은 연구들에서 멘터가 제공해주는 사회적 지원을 경력 지원과 심리사회적 지원으로 구분하였을 때, 여성 멘터는 심리사회적 지원을 남성 멘터보다 더 많이 제공한다는 결과를 보여주었다(Tharenou, 2005). 따라서 본 연구에서는 심리사회적 지원과 달리 경력지원은 여성 멘터보다 남성 멘터가 더 많이 제공할 것이라는 예상을 추가하여, 국내 여성 공무원들을 대상으로 멘터 성별에 따라 두 유형의 지원에서 차이가 존재하는지 알아보기 위하여 다음과 같은 가설 3과 4를 설정하였다.

가설 3. 남성 멘터는 여성 멘터보다 여성 프로터지에게 경력 지원을 더 많이 제공할 것이다.

가설 4. 여성 멘터는 남성 멘터보다 여성 프로터지에게 심리사회적 지원을 더 많이 제공할 것이다.

앞서 멘터 지원은 WIF 수준을 증가시킬 것

이라는 가설을 설정하였다. 이러한 가설은 두 유형의 멘터 지원 중 경력 지원이 미치는 영향에 초점을 맞춘 것이다. 그러나 멘터 지원의 또 다른 유형인 심리사회적 지원을 고려할 때에는 이러한 가설이 완화될 수 있을 것이다. 즉, 심리사회적 지원은 직장 영역뿐만 아니라 다른 영역에서의 어려움에 대해서도 상담을 하거나 도움을 주는 측면이 있기 때문에 멘터가 심리사회적 지원을 더 많이 제공한다면, WIF의 증가를 완화시킬 수 있을 것이다. 따라서 심리사회적 지원을 더 많이 제공하는 여성 멘터의 지원이 남성 멘터의 지원보다 WIF에 덜 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 따라서 다음과 같은 가설 5을 설정하였다. 한편, 여성 멘터는 같은 동성의 프로터지와 같이 직장-가정간 균형의 과제를 안고 있으므로 가정에서의 역할이 직장에서의 역할을 방해하는 장애물들에 대한 상담과 조언들이 남성 멘터들 보다 더 효과적으로 이루어질 가능성이 있다. 그러나 기본적으로 멘터링이 직장에서 주로 이루어지기 때문에 멘터의 성별이 FIW에 미치는 영향에 대해서는 명확한 가설을 설정하기 어렵다. 따라서 이에 대해서는 탐색적으로 고찰하고자 한다.

가설 5. 멘터 지원이 WIF 수준에 미치는 영향에 있어 여성 멘터보다는 남성 멘터가 더 클 것이다.

방 법

조사대상자 및 자료수집 방법

본 연구에서는 공공기관에서 근무하는 기혼

여성 공무원들을 대상으로 하여 자기보고식 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 두 번 실시되었는데, 1차 조사에서는 양성평등 관련 프로젝트의 일환으로 서울, 안양, 대구, 광주 지역의 지방자치단체에 근무하는 여성 공무원들을 대상으로 하여 총 300부의 설문지를 배포하였으며, 그 중 회수되지 않은 설문지와 불성실하게 응답한 설문지를 제외하고 총 202부가 수집되었다. 2차 조사는 1차 조사에서 다소 간결하게 측정했던 멘터 지원 척도를 보완하기 위한 것으로, 이전 연구에서 타당도가 확립된 멘터 지원 척도를 사용하여 서울과 대전의 지방자치단체에 근무하는 여성 공무원들을 대상으로 하여 추가적으로 실시되었다. 총 200부의 설문지를 배포하였으며, 그 중 회수되지 않은 설문지와 불성실하게 응답한 설문지를 제외하고 총 124부의 자료를 수집하였다. 조사된 모든 기관들에서는 공식적인 멘터링 제도를 운영하지 않고 있었으며, 따라서 본 연구에서 멘터가 있다고 응답한 사람들은 모두 비공식적인 멘터라고 볼 수 있었다.

1차 조사에서 멘터가 있다고 응답한 사람은 130명(64%)으로 남자 멘터는 52명, 여자 멘터는 25명, 남녀 멘터 모두를 가진 응답자는 53명이었다. 2차 조사에서 멘터를 두고 있다고 응답한 사람은 62명(49%)으로 남자 멘터 13명, 여자 멘터 27명, 남녀 멘터 모두를 가진 응답자는 22명이었다. 멘터 유무에 따른 응답자들 간의 인구통계적 특성에 있어서의 체계적인 차이가 있는지를 파악하기 위해 t -검증과 카이 검증을 실시하였다. 분석 결과, 연령, 자녀 수, 학력, 가사 도우미 유무, 가계 월수입, 재직기간, 직급 등에서 유의한 차이를 보인 경우는 없었다. 따라서 멘터를 둔 여성과 그렇지 않은 여성들간의 이러한 인구통계적 측면에서의

체계적인 차이는 없었다. 또한 남자 멘터를 둔 여성과 여성 멘터를 둔 사람들간의 인구통계적 특성에서 차이가 있는지를 분석한 결과, 자녀 수와 학력에서 $p < .09$ 수준에서 다소 차이(여성 멘터를 둔 경우가 더 자녀 수가 많고, 학력 수준이 높은 경향을 보임)를 보인 점 이외에는 아무런 유의한 차이가 없었다.

변인측정

멘터 지원

우선 설문지에 '직장생활에 도움을 주는 조연자'라고 멘터를 정의하고, 이러한 멘터를 두고 있는지를 '예', '아니오'로 대답하도록 하였다. 다음으로 멘터를 두고 있다고 응답한 사람들 중 현재 멘터 역할을 해주는 사람이 남성인지, 여성인지, 아니면 남성과 여성 모두 있는지를 응답하도록 하였다. 그리고 멘터 지원 문항들을 제시하고 멘터의 지원행동 수준에 대해 자신의 생각과 일치하는 곳에 대해 5점 척도(전혀 그렇지 않다(1) - 매우 그렇다(5)) 상에 응답하도록 하였다. 그리고 동일한 멘터 지원 문항을 두 번 반복 제시하여 남성과 여성 모두 두고 있다고 응답한 사람들은 남녀 멘터 별도로 응답하도록 하였다.

두 번의 조사에서 멘터 지원 척도는 다르게 구성되었는데, 1차 조사에서는 연구자가 자체 개발한 5문항 척도를 사용하였다. 5문항 중 3문항은 경력지원, 2문항은 심리사회적지원을 측정하는 것이었으며, 각 문항들에 대해 '전혀 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'의 5점 척도 상에 응답하도록 하였다. 경력지원을 측정하는 문항은 '나의 앞으로의 경력 개발에 대해 상담해준다', '업무상 어려움을 해결하는데 적극적인 도움을 준다', '직장에서 내가 따를 만

한 모델이 되고 있다'로 구성되었고(내적 합치 신뢰도: 남자 멘터 .72; 여자 멘터 .79), 심리사회적 지원을 측정하는 문항은 '나의 개인적 어려움에 공감해준다'와 '나에게 격려를 아끼지 않는다'로 구성되었다(두 문항의 상관은 남자 멘터 .61; 여자 멘터 .76). 전체 문항에 대해 2요인 지정에 의한 요인분석(주성분, varimax회전) 결과, 각 문항은 해당 요인에 가장 높은 적재치를 보였다. 전체 5문항의 신뢰도 계수는 각각 남성 멘터에 대해서는 .87, 여성 멘터에 대해서는 .92로 나타났다.

2차 조사에서는 멘터 지원을 좀 더 정교하게 측정하기 위하여 탁진국과 정현(2005)이 우리나라의 실정에 맞게 개발한 '멘터 역할 척도'를 사용하였다(다른 설문 문항들은 1차와 모두 동일함). 이 척도는 기존 척도들과 마찬가지로 심리사회적 지원과 경력 지원으로 구분되어있다. 본 연구에서는 이 척도 문항들 중에서 요인분석 결과 요인계수가 .70 이상인 문항들로서 본 연구 목적에 적합한 총 18문항을 선택하여 사용하였다. 18문항 중 10문항은 경력 지원, 8문항은 심리사회적 지원을 측정하는 것이며, 1차 조사와 동일한 5점 척도 상에 응답하도록 하였다. 전체 문항의 신뢰도 계수는 남성 멘터의 경우 .88, 여성 멘터는 .91로 나타났다. 사용한 문항은 부록에 제시하였다.

배우자 지원

배우자 지원은 Rapoport, Bailyn, Fletcher, 및 Pruitt(2001)의 연구를 참조하여 개발한 3문항의 척도를 사용하였으며, '전혀 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'의 5점 척도로 측정하였다. 문항들은 '배우자는 직장일로 인해 나에게 소홀한 것 같다'(역점수), '배우자는 내가 일하는

것에 대해 긍정적으로 받아들인다’, ‘배우자는 내가 직장 일을 열심히 하는 것을 좋아한다’였으며, 신뢰도 계수는 .60이었다.

직장-가정간 갈등(WFC)

WIF와 FIW를 측정하기 위해 Carlson(1999)의 직장-가정간 갈등 척도를 사용하였다. 이 척도는 Greenhaus 등(1985)의 시간-기반 갈등, 스트레스-기반 갈등, 그리고 행동-기반 갈등이라는 세 가지 직장-가정간 갈등의 원천에 기반하여 개발된 것이다. 시간 기반 갈등(time-based conflict)은, 개인에게 가용한 시간적 자원이 한정되어 있다는 생각을 바탕으로 하여, 개인이 한 영역에 너무 많은 시간이나 주의를 증가시키면, 다른 영역에서의 수행에 방해가 되어 나타나는 갈등이다(문항 예: ‘업무시간이 길어서 가정의 일에 소홀하게 된다’). 스트레스 기반 갈등(strain-based conflict)은, 한 영역에서 증가된 긴장은 다른 영역에서의 요구에 직면할 때, 개인적인 수용력을 감소시킴으로써 역할 수행을 방해하는 것이다(문항 예: ‘가족에 대한 책임으로 스트레스를 받기 때문에 내 업무에 집중하기가 어렵다’). 마지막으로, 행동 기반 갈등(behavior-based conflict)은 행동적 파급 효과의 한 형태로서, 한 영역으로부터의 행동 전이가 다른 영역에서의 수행을 방해하는 것을 의미한다(문항 예: ‘직장에서의 나의 행동 방식이 더 좋은 부모와 배우자가 되는 것에 도움이 된다’-역점수). 세 가지 원천들은 다시 갈등의 방향에 따라 두 가지로 나누어 WIF와 FIW 척도를 구성하였다. 예를 들어, 시간-기반 갈등은 긴 업무시간으로 인한 가족생활갈등과 가정에서의 시간으로 인한 직장생활갈등으로 나뉜다. 이렇게 해서 각 방향마다 2문항씩, 총 12문항으로 척도가 구성되어 있으며, 각 문항

들에 대해 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 척도 상에 응답하도록 하였다. 최종적으로 본 연구의 준거변인인 직장-가정간 갈등은 WIF(6문항)와 FIW(6문항)의 두 변인으로 구분되었다. 두 변인의 신뢰도 계수는 각각 .72, .70이었으며, 총 12문항의 신뢰도 계수는 .75이었다. 사용된 문항은 부록에 제시하였다. 남성 멘토를 둔 여성들과 여성 멘토를 둔 여성들간의 WIF(남성 멘토 평균=3.07, 여성 멘토 평균=3.12; $t=-.33$, n.s.) 및 FIW에서의 유의한 차이는 없었다(남성 멘토 평균=2.56, 여성 멘토 평균=2.71; $t=-1.05$, n.s.).

통계변인

인구통계학적 변인들. 조사대상자들의 기타 인구통계학적 변인들도 조사하였다. 먼저, 1차 조사에서 응답자들의 평균 연령은 40세로, 30대가 52%, 40대 이상이 44%로 대부분을 차지하였고, 20대는 3%에 불과하였다. 또한, 전체의 약 8%는 무자녀였으며, 1명은 23%, 2명은 56%, 3명은 13%의 분포를 보였다. 유자녀의 경우 약 2/3가 2명의 자녀를 둔 경우이었으며, 27%가 1명의 자녀를 두고 있었다. 전체의 58%는 가사 도움을 받지 않는다고 응답하였으며(가사 도우미 있으면 1, 없으면 2로 코딩됨), 최종학력은 고졸 이하 8%, 전문대졸 15%, 대졸 65%, 대학원 졸 12%의 비율로 분포하였다. 재직기간은 5년 미만 6%, 5년~10년 미만 13%, 10년~20년 미만 51%, 20년~30년 미만 21%, 30년 이상 8%로 분포하였다. 현직 급은 9급 8%, 8급 23%, 7급 38%, 6급 20%, 5급 9%, 4급 1.5%, 3급 1%로 분포하였다.⁶⁾ 마

6) 행정자치부(2007) 통계에 의하면, 06년 12월 기준으로 지자체의 여성 공무원 비율은 27.7%로 계속 증가하고 있으나, 5급 이상 관리직에서는

지막으로 가계 월평균 수입은 200만원 미만 5%, 200만원~300만원 미만 15%, 300만원~400만원 미만 33%, 400만원~500만원 미만 26%, 600만원 이상 10%로 나타났다. 2차 조사 응답자들의 분포도 이와 유사하였다. 전반적으로 이러한 분포 특성은 행정자치부(2007)의 지자체 여성공무원 통계 자료와 크게 다르지 않을 뿐만 아니라, 조사 대상 기관의 인사담당자에게도 문의한 결과, 표본이 소속 기관 여성 공무원들의 특성분포와 크게 다르지 않다는 반응을 얻은 바, 본 연구의 응답자들은 어느 정도 모집단을 잘 대표한다고 볼 수 있다. 또한 직장-가정간 갈등은 이러한 다양한 인구통계적 변인들의 영향을 받으므로(Kossek & Ozeki, 1998), 분석에서는 이러한 변인들을 통제변인으로 사용하였다.

결 과

측정변인들 간의 상관관계

측정된 변인들간의 상관계수를 표 1에 제시하였다. 인구통계적 변인들, 배우자 지원, 및 직장-가정간 갈등(WIF, FIW)은 1, 2차 조사를 종합한 192명의 자료를 분석한 것이며, 멘터 지원은 남자 또는 여자 멘터만 가지고 있다고 응답한 77명의 자료를 분석한 것이다.

여전히 6.5%에 머물고 있다. 대표적인 자자체인 서울시의 5급 이상 여성공무원은 비율은 10.2%로 상대적으로 높은 비율을 보이지만, 6급 이하에서는 약 36%에 이른다. 본 연구에서는 응답자의 약 11%만이 5급 이상이었는데, 이는 본 연구의 모집단인 지자체 공무원의 분포특성과 유사함을 보여주는 것이다.

표 1에서 주목할 만한 결과를 살펴보면, 우선, 인구통계적 변인들과의 관계에서, 예상과 달리 가사 도우미가 있을 경우에 배우자 지원이 유의하게 더 높았으며, $r=.22, p<.05$, 학력과 직급이 높을 수록 WIF는 유의하게 높았고, $r=.21, p<.01$; $r=.17, p<.05$, 직급이 높을 수록 FIW수준은 낮았다, $r=-.15, p<.05$. 멘터 지원은 FIW와 유의한 부적 상관을 보였지만, $r=-.28, p<.05$, WIF와는 .10의 유의하지 않은 정적 상관을 보였다. 배우자 지원은 예상대로 FIW와 유의한 부적 상관을 보였지만, $r=-.37, p<.01$, WIF와는 유의한 상관을 보이지 않았다. WIF와 FIW간의 상관관계는 .22으로 유의한 상관을 보였지만 높은 수준은 아니므로, 직장-가정간 갈등이 별개의 두 차원으로 구성되어 있다는 견해와 일치한다. 배우자 지원과 멘터 지원간의 관계도 유의하지 않았다.

직장-가정간 갈등에 대하여 사회적 지원의 두 가지 유형의 효과

표 1의 상관관계분석과 더불어, 인구통계적 변인의 효과를 제거한 후의 사회적 지원 변인들(배우자 지원 및 멘터 지원)이 WIF와 FIW에 미치는 영향(가설 1, 2)을 분석하기 위하여 통제변인들인 인구통계적 변인들을 먼저 투입하고, 이후 멘터 지원 또는 배우자 지원변인을 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다. WIF와 FIW 각각에 대해 회귀분석을 실시한 결과가 표 2에 제시되어 있는데, 먼저, WIF를 준거변인으로 한 경우, 멘터 지원은 유의하지 않

7) 다른 멘터 지원 척도를 사용한 2차 조사 자료에서도, 멘터 지원 중 경력 지원은 FIW와 $-.43 (p<.05)$ 의 높은 부적 상관을 보였지만, WIF와는 유의한 상관을 보이지 않았다.

표 1. 측정변인들간의 상관계수

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.연령											
2.자녀수	.54**										
3.가사	-.01	.06									
4.학력	-.03	.02	.03								
5.근속	.89**	.52**	-.03	-.11							
6.직급	.65**	.33**	-.08	.17*	.70**						
7.수입	.08	.10	-.05	.08	.14	.21**					
8.WIF	.10	.03	.03	.21**	.10	.14*	-.08				
9.FIW	-.12	.03	.11	-.05	-.12	-.15*	-.08	.22**			
10.배우자	-.09	-.07	-.22**	-.02	-.09	-.03	.10	-.15	-.37**		
11.멘터	-.12	-.02	-.18	.20	-.10	.17	.19	.10	-.28*	.11	

* $p < .05$, ** $p < .01$

표 2. WIF 및 FIW에 대한 사회적 지원의 효과 분석

	WIF	FIW	WIF	FIW
연령	-.40 ^{a)}	-.45	-.02	-.01
자녀수	-.04	.05	-.06	.09
가사	.11	.09	-.06	.03
학력	.26*	.05	.26**	-.05
근속	.44	.33	.18	-.11
직급	.20	.02	.03	-.10
월수입	-.31*	-.33*	-.08	-.06
멘터 지원	.08	-.25*		
배우자 지원			-.14	-.37**
R^2	.21	.22	.10	.17
F	2.14*	2.29*	2.22*	4.01**

주) a) 2단계에서의 베타(β) 계수임. * $p < .05$, ** $p < .01$

은 베타계수를 보였다. 이는 멘터 지원 수준 이 높을수록 WIF가 높다는 가설 1을 지지하 지 않는 결과이다. 그러나 FIW의 경우에는 유 의한 베타계수를 보였다, $\beta = -.25, p < .05$.

한편, 배우자 지원이 WFC에 미치는 영향을 분석한 표 2의 우측결과를 살펴보면, 배우자 지원은 FIW에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다, $\beta = -.37, p < .01$. 이는 배우자 지원의 수준이 높을수록 FIW가 유의하게 낮을 것이라는 가설 2를 지지하는 결과이다. 전반적으로, 멘터 지원은 당초 예상과는 달리 FIW의 감소와 관련이 있었으며, 배우자 지원은 예상대로 FIW의 감소와 관련이 있는 것으로 나타났다.

성별에 따른 멘터 지원의 차이 비교

남성 멘터는 경력 지원을, 여성 멘터는 심리사회적 지원을 더 많이 제공할 것이라는 가설 3과 4를 검증하기 위하여 우선 남자 멘터를 둔 여성과 여자 멘터를 둔 여성간의 멘터 지원에서의 차이를 두 조사자료 각각에서 독립 *t*-검정으로 분석하였다. 1차 조사에서는 남자 멘터 및 여자 멘터 모두 경력지원과 심리사회 지원간의 유의한 차이가 없었지만, 보다 정교한 척도를 사용한 2차 조사 자료에서는 남성 멘터보다 여성 멘터가 유의하게 심리사

회적 지원을 더 많이 하는 것으로 나타났다.

또한 남녀 멘터 모두를 둔 집단에 대해 대응(paired) 표본 *t*-test를 실시한 결과(표 3 우측), 앞서와 같이, 1차 조사에서는 남녀 멘터간 유의한 차이를 보이지 않았지만, 2차 조사에서는 여성 멘터가 남성 멘터보다 심리사회적 지원을 유의하게 더 많이 제공하는 것으로 나타났다. 비록 1, 2차 조사에서 동일한 결과를 보이지 않았지만, 보다 정교한 척도를 사용한 2차 조사에서는 일관되게 여성 멘터가 심리사회적 지원을 더 많이 제공한다는 가설 4를 지지하였다. 그러나 남성 멘터는 경력지원을 더 많이 제공할 것이라는 가설 3은 지지되지 않았다.

멘터 성별에 따른 차별적 효과

가설 5는 멘터 성별(즉, 성별 일치)에 따라 멘터 지원이 직장-가정간 갈등 수준에 미치는 영향에서의 차이를 알아보기 위한 것이다. 따라서 남성 멘터 집단과 여성 멘터 집단을 구분하여 각 집단에서 멘터 지원이 WIF 및 FIW에 미치는 영향을 위계적 회귀분석을 통해 통

표 3. 남성 및 여성 멘터 지원 유형별 평균 비교

		남성 멘터	여성 멘터	<i>t</i>	남성 멘터	여성 멘터	<i>paired-t</i>
1차 조사	경력 지원	3.71 (.62) ^{a)}	3.72 (.72)	-.05	3.63 (.57)	3.53 (.54)	1.21
	심리사회 지원	3.75 (.66)	3.84 (.80)		-.77	3.68 (.59)	
2차 조사	경력 지원	3.32 (.61)	3.57 (.39)	-1.39	3.38 (.49)	3.36 (.66)	.15
	심리사회 지원	3.18 (.58)	3.85 (.47)		-3.78**	3.45 (.72)	

주) a) 표준편차, * $p < .05$, ** $p < .01$

표 4. WIF 및 FIW에 대한 멘터 지원의 성차 효과

	WIF		FIW	
	남성 멘터	여성 멘터	남성 멘터	여성 멘터
연령	-.04 ^{a)}	-.06	-.28	-.38
자녀수	.04	-.01	.17	.22
가사	.01	.04	.08	-.04
학력	.14	.17	-.07	-.03
근속	.05	.10	.13	.09
직급	.22	.26	.09	.20
월수입	-.25*	-.05	-.22*	-.10
멘터 지원	.27**	.18	-.15	-.20
<i>R</i> ²	.16	.16	.14	.09
<i>F</i>	2.21*	1.64	1.86	.81

주) a) 2단계에서의 베타(β) 계수임. * $p < .05$, ** $p < .01$

제변인의 효과를 제거한 후 살펴보았다. 그 결과가 표 4에 제시되어 있는 데, 먼저 WIF를 준거변인으로 한 경우, 남성 멘터 집단에서는 멘터 지원이 유의한 베타계수를 보였지만, $\beta = .27, p < .01$, 여성 멘터 집단에서는 유의하지 않았다. 즉, 여성 멘터와는 달리 남성 멘터를 둔 경우에는 멘터 지원 수준이 높아질 수록 WIF 수준이 유의하게 더 높아지지만, 반면에, 여성 멘터를 둔 경우에는 멘터 지원 수준이 높아진다고 하여 WIF가 유의하게 높아지지는 않는다는 결과이다. 따라서 이러한 결과는 가설 5를 지지하는 것이다. 한편, FIW를 준거변인으로 하여 남성 멘터 집단과 여성 멘터 집단간에 차이가 있는지를 동일한 방식으로 탐색적으로 분석한 결과, 두 집단 모두에서 멘터 지원이 유의한 베타계수를 보이지 않았다. 다만, 유의도 수준에 도달하지 않았지만, 계수의 방향은 앞서 표 2의 결과와 동일하게 부정

인 관계성을 보여주었다.

논 의

본 연구에서는 사회적 지원이 여성 공무원들의 직장-가정간 갈등에 미치는 영향에 대하여 알아보기 위하여, 먼저 사회적 지원을 멘터 지원과 배우자 지원으로 구분하고, 직장-가정간 갈등을 방향성을 기반으로 하여 직장이 가정 생활을 방해하는 WIF와 가정이 직장 생활을 방해하는 FIW로 구분하여 이 두 가지의 직장-가정간 갈등에 대한 사회적 지원의 영향에 대하여 알아보았다. 또한, 사회적 지원의 한 원천인 멘터가 여성 공무원들의 직장-가정간 갈등에 미치는 영향에 대하여 좀 더 세부적으로 살펴보기 위하여 멘터의 지원 유형과 성별에 따라 차이가 있는지 검토하였다. 본

연구의 주요 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 사회적 지원의 두 가지 원천이 여성 직장인들의 직장-가정 갈등에 미치는 영향에 대하여 살펴본 결과, 배우자의 지원은 유의하게 FIW와 부적인 관련성이 있었는데, 이는 배우자 지원 수준이 높으면, FIW의 수준은 유의하게 감소한다는 것으로 일본, 홍콩, 터키 등에서 이루어진 이전 연구 결과들(Aryee, et al., 1999; Aycan & Eskin, 2005; Fu & Shaffer, 2001; Matsui, et al., 1995)과 동일하다. 그러나 멘터 지원이 직장-가정간 갈등(특히 WIF)에 미치는 영향에 있어서는 서로 상반된 주장이 있었는데, 본 연구에서는 유의하지 않았지만 WIF와 정적인 관련성이 있는 것으로 나타났다. 즉, 멘터 지원 수준이 높을수록 여성 공무원들의 WIF의 수준은 증가하는 경향이 있는 것으로 나타났다. 이는 멘터의 지원을 많이 받는 프로터지들은 멘터 관계가 지속됨에 따라 조직내 입지가 강화되고 조직내 역할 및 책임이 증대되면서 직장에서 소비하는 시간과 스트레스의 증가하고, 결국 가정 역할과의 갈등이 초래될 수 있다(Nielson, Carlson, & Lankau, 2001).

둘째, 멘터 성별에 따라 경력적 지원과 심리사회적 지원을 다르게 제공하는지를 검증하였다. 척도를 달리하여 두 번의 조사를 실시한 결과, 좀 더 정교한 척도를 사용한 2차 조사에서 여성 멘터는 남성 멘터보다 유의하게 심리사회적 지원을 더 많이 제공하는 것으로 나타났다. 이는 여성 멘터들이 남성 멘터들에 비해 사회적이고 정서적인 측면에서 멘터 관계를 형성한다는 이전 연구들과 일치하는 것이다(구자숙, 2006; Tharenou, 2005).

마지막으로, 직장-가정간 갈등에 대하여 멘터 지원이 미치는 영향에 있어 멘터 성별에

의한 차별적 효과가 있는 지 살펴보았다. 그 결과, 남성 멘터의 경우에는 멘터 지원이 높을 수록 WIF가 더 증가하는 모습을 보였으며, 여성 멘터의 경우에는 그러한 효과가 나타나지 않았다. 한편, FIW의 경우에는 멘터 성별에 따른 차별적인 영향을 보이지 않았다⁸⁾. 이러한 결과(표 4)를 남녀 구분 없이 분석한 표 2의 회귀분석 결과와 같이 고려할 때, 멘터 지원은 WIF와 유의한 관계를 보이지 않지만, 멘터 성별을 구분하였을 경우에는 차별적인 결과가 나오는 것이다. 이러한 결과를 일반적으로는 성별 일치 효과로 해석하여, 성별이 다른 멘터 관계보다 성별이 같은 멘터와 프로터지의 관계에서, 프로터지들이 멘터가 더 많은 역할 모델이 된다고 지각한다는 Ragins와 McFarlin(1990)의 관점으로 해석할 수도 있다. 그러나 단순히 성별 일치 효과로 보기보다는 여성들에게는 남성들에 비해 직장-가정간 갈등이 더 큰 이슈이므로, 이러한 부분에 대한 고민과 어려움을 함께 공유할 수 있고, 멘터로부터의 조언이나 이전의 경험을 통해 습득한 노하우를 전수받을 수 있는 여성 멘터가 남성 멘터보다 직장-가정간 갈등(WIF 및 FIW)의 수준을 완화시켜주는 역할로서는 더 유용함을 시사하는 것으로 해석하는 것이 더 적절할 것이다. Tharenou(2005)는 호주 여성 공무원들을 대상으로 한 종단 연구에서 여성 멘터의 경력 지원이 남성 멘터보다 여성 프로터지의 경력 향상(career advancement)에 더 큰 영향을 미치는 반면, 심리사회적 지원은 여성의 경력 향상을 감소시키는 것으로 나타났다. 본 연구는 이러한 연구 흐름에 더하여 남성 멘터는

8) 소규모 표본인 2차 조사 자료를 분석한 결과에서는 여성 멘터의 지지가 FIW를 유의하게 감소시키는 결과를 얻었다($\beta=0.37, p<.01$).

여성에게 직장-가정간 갈등을 더욱 증가시킬 가능성이 있지만, 여성 멘토의 경우에는 그러한 영향이 상대적으로 덜하다는 결과를 보여주었다. 이는 여성 멘토가 남성 멘토보다 심리사회적 지원을 더 많이 제공하는 측면과 관련이 있을 것이다. 여성 직장인들은 남성 직장인들보다 직장과 가정에서의 역할간의 균형을 잡는 데 더 많은 어려움을 호소하고 있으며, 여성 직장인들에게 이러한 직장-가정간 갈등의 문제는 더 큰 이슈이다. 여성 직장인들은 선배 여성들이 이러한 갈등에 어떻게 대처하는지에 대한 경험을 듣고 심리적으로 위안을 받거나, 실질적인 갈등 해소 방법들을 학습할 기회를 가질 수 있을 것이다. 즉, 여성 멘토의 지원이 남성 멘토의 지원 보다 직장-가정간 갈등을 완화시키는 측면에서 더 큰 영향을 미칠 수 있는 것이다.

본 연구결과가 현장에 주는 시사점으로 가장 주목할 점은 멘토 관계가 조직 구성원의 사회화, 경력개발, 조직 적응, 직무만족 등을 높여주는 순기능적인 측면이 있지만, 직장-가정간 갈등에 미치는 영향의 측면에서는 좀 더 신중한 고려가 필요하다는 점이다. 그 동안 멘토링이 구성원의 경력 측면에만 초점을 맞추었을 뿐 개인의 삶의 만족에 큰 영향을 미치는 직장-가정간 균형에 미치는 효과에 대해서는 연구가 거의 없었다. 따라서 본 연구의 결과는 멘토 관계를 설계하는 HR 담당자는 여성 직장인의 경우, 멘토 성별에 따라 다른 효과가 나타날 수 있으며, 일반적으로 다수를 차지하는 남성 멘토의 경우, 멘토 지원이 오히려 직장으로 인한 가정 갈등의 수준을 증가시킬 수 있다는 사실에 주의를 기울여야 함을 시사한다. 특히 본 연구에서는 남녀 멘토의 지원 방식에 다소 차이가 있으며, 특히 여성

멘토들은 남성 멘토보다 심리사회적 지원을 더 많이 제공함을 보여주었는데, 이는 멘토링을 설계할 때 고려해야 할 추가적인 요소이다. 마지막으로, 본 연구의 결과에 의하면, 여성 멘토의 경우 멘토 지원이 WIF의 증가를 완화시킬 뿐 아니라 FIW의 감소에도 큰 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이러한 결과는 직장 내에서 여성 멘토의 중요성을 강조하는 것이며, 여성 멘토의 육성에 더욱 노력해야 함을 시사한다. 특히, 직장 생활에서의 갈등이나 불만족에 의한 가정 갈등의 수준이 낮을수록 개인의 삶의 만족도가 높고 직무 성과에도 긍정적인 영향을 미치므로(Kossek & Ozeki, 1998), 조직적인 차원에서 최대한 여성 멘토의 수를 확보하고, 효과적인 멘토 관계 형성을 위한 분위기를 구축하여야 할 것이다.

본 연구의 한계점과 향후 연구를 위한 제안은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 연구대상자들은 모두 공공기관에 근무하는 공무원들로 제한되어 있다. 본 연구의 대상인 공무원조직은 우리나라 조직들 중 여성 근로자 비율이 가장 높은 조직들의 중의 하나인 점과 상위 직급에서 근무하고 있는 여성의 수가 공공기관에서 상대적으로 더 많은 편이기에 여성 멘토의 지원을 받는 여성 직장인들을 확보하기가 더 쉬운 점이 연구 대상 선정시 고려되었다. 그러나 민간기업과 공공기관의 조직 문화와 성격에 차이가 있을 가능성이 존재하기 때문에, 본 연구의 결과를 민간 기업에 근무하고 있는 여성 직장인들에게 일반화시키기에 무리가 있다. 따라서 민간 기업에 근무하고 있는 여성 직장인들을 대상으로 하여 추가적인 연구가 진행되어야 할 것이다. 둘째, 여성 멘토를 가진 여성 직장인들의 표본 수가 남성 멘토를 가진 여성 직장인들에 비해 상대

적으로 적었다. 현실적으로 조직내 여성 멘터의 수가 적다는 것은 분명하지만, 추가적인 수집을 통해 남녀 멘터 집단의 크기가 비슷하도록 표집하여 분석할 필요가 있을 것으로 판단된다. 셋째, 본 연구에서는 1차 조사와 2차 조사에서 사용한 멘터 지원 척도가 달랐으며, 남녀간 멘터 지원 유형에서의 유의한 차이가 1차 조사에서는 나타나지 않고, 2차 조사에서만 나타난 점도 본 연구의 한계점이다. 다른 목적을 가진 프로젝트를 수행하는 과정에서의 설문 분량 제한으로 1차 조사에서는 정밀한 척도를 사용하기 어려운 조건이었음을 감안하더라도 향후 연구에서는 2차 조사에서 사용된 척도와 같이 경험 연구를 통해 검증된 척도를 일관되게 사용하여 연구되어야 할 것이다. 마지막으로, 본 연구에서는 연구대상자를 여성들로만 제한하였는데, 여성 직장인들이 증가하는 것은 남성들에게도 직장가정 간의 갈등의 수준을 증가시킬 수 있으므로, 이후의 연구에서는 남성들을 대상으로 하여 남녀의 차이를 비교해보는 것도 의미가 있을 것이다.

참고문헌

가영희 (2006). 성인의 직장-가정갈등이 영역별 만족도와 주관적 삶의 질에 미치는 영향. *한국심리학회지: 여성*, 11(2), 163-186.

강혜련, 최서연 (2001). 기혼여성 직장-가정 갈등의 예측변수와 결과변수에 관한 연구. *한국심리학회지: 여성*, 6(1), 23-42.

구자숙 (2006). 조직 내 승진과 만족도에 영향을 미치는 요인의 남녀간 차이: 네트워크 특성, 리더십 행동, 성정체성, 다양한

역할에의 몰입, 멘토 관계를 중심으로. *한국심리학회지: 여성*, 11(3), 287-309.

김혜원, 김명소 (2000). 우리나라 기혼여성들의 심리적 안녕감의 구조분석 및 주관적 안녕감과 관계분석. *한국심리학회지: 여성*, 5(1), 27-41.

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.

이은희 (2000). 일과 가족 갈등의 통합모형: 선행변인, 결과변인과의 관계. *한국심리학회지: 일반*, 19(2), 1-42.

장재윤 (2004). 직무 특성과 직장-가정 간 갈등이 조직에 대한 애착 및 조직시민행동에 미치는 효과: 성차를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 17(1), 107-127.

장재윤, 김혜숙 (2003). 직장-가정간 갈등이 삶의 만족 및 직무 태도에 미치는 효과에 있어서의 성차: 우리나라 관리직 공무원들을 대상으로. *한국심리학회지: 사회문제*, 9(1), 23-42.

탁진국, 정현 (2005). 멘터역할척도 개발과 타당화 연구. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 18(3), 659-676.

행정자치부 (2007). 지방자치단체 여성공무원 통계집. 행정자치부.

Arnott, C. (1972). Husbands' attitude and wives' commitment to employment. *Journal of Marriage and the Family*, 34(4), 673-684.

Aryee, S., Luk, V., Leung, A., & Lo, S. (1999). Role stressors, interrole conflict, and

- well-being: The moderating influence of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 259-278.
- Aycan, Z., & Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: The case of Turkey. *Sex Role*, 53, 453-471.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. (1987). Work and family. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*(pp. 273-320). New York: Wiley.
- Burke, R. J., & McKeen, C. A., & McKenna, C. S. (1990). Sex differences and cross-sex effect on mentoring: Some preliminary data. *Psychological Reports*, 67(3), 1011-1023.
- Burley, K. A. (1995). Family variables as moderators of the relationship between work-family conflict and marital adjustment among dual-career men and women. *Journal of Social Psychology*, 135(2), 483-497.
- Carlson, D. S. (1999). Personality and role variables as predictors of three forms of work - family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 236-253.
- 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), 513-546.
- Chao, T. G., & Walz, M. P., & Gardner, D. P. (1992) Formal and informal mentorship: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45(3), 619-636.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Enomoto, E. K., Gardiner, M. E., & Grogan, M. (2000). Note to Athene: Mentoring relationships for women of color. *Urban Education*, 35(5), 567-583.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. I. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Fu, C. K., & Shaffer, M. A. (2001). The tug of work and family: Direct and indirect domain-specific determinants of work-family conflict. *Personnel Review*, 30(5), 502-522.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Hunt, D. C., & Michael. C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8(3), 475-485.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russell Sage Foundation.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., & Goodman, E.

- (1998). Factors and outcomes associated with mentoring among health-care professionals. *Journal of Vocational Behavior, 53*(1), 58-72.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology, 83*, 139-149.
- Kram, K. E. (1983). Phase of the mentor relationship. *Academy of Management Journal, 26*(4), 608-625.
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations, 43*(3), 239-257.
- Matsui, T., Oshawa, T., & Onglatco, M. L. (1995). Work-family conflict and the stress-buffering effects of husband support and coping behavior among Japanese married working women. *Journal of Vocational Behavior, 47*, 178-192.
- Nielson, T. R., Carlson, D. S., & Lankau, M. J. (2001). The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior, 59*(3), 364-381.
- Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Journal, 13*(1), 65-78.
- O'Driscoll, M. P., Ilgen, D. R., & Hildreth, K. (1992). Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict, and affective experiences. *Journal of Applied Psychology, 77*, 272-279.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior, 13*(4), 339-356.
- Procidano, M. E., & Heller, K. (1983). Measures of perceived social support from friends and from family: Three validation studies. *American Journal of Community Psychology, 11*(1), 1-24.
- Ragins, B. R. (1997). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review, 22*(2), 482-521.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal, 34*(4), 939-951.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1996). Jumping the hurdles: barriers to mentoring for women in organizations. *Leadership and Organization Development Journal, 17*(3), 37-42.
- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of gender roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior, 37*, 321-339.
- Rapoport, R., Bailyn, L., Fletcher, J. K., & Pruitt, B. H. (2001). *Beyond work-family balance: Advancing gender equity and workplace performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reich, M. H. (1986). The mentor connection. *Personnel, 63*(2), 50-56.
- Riley, S., & Wrench, D. (1985). Mentoring among women lawyers. *Journal of Applied Social Psychology, 15*(3), 374-386.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and

- family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). The role of gender in mentoring: Implications for diversified and homogenous mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1), 102-122.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129.
- Tharenou, P. (1999). Gender differences in advancing to the top. *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 1-22.
- Tharenou, P. (2005). Does mentor support increase women's career advancement more than men's? The differential effects of career and psychosocial support. *Australian Journal of Management*, 30(1), 77-109.
- Voydanoff, P. (1987). *Work and family life*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wadsworth, L. L., & Owens, B. P. (2007). The effect of social support on work-family enhancement and work-family conflict in the public sector. *Public Administration Review*, 67(1), 75-87.
- Wariday, P. D. (1980). The climb to the top: Is the network the route for women? *Personnel Administrator*, 25(4), 55-60.
- Zedeck, S. (1992). *Work, families, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zey, M. G. (1984). Mentoring programs: Making the right moves. *Personnel Journal*, 64(2), 53-57.
- 1차 원고접수: 2008. 02. 15
심사통과접수: 2008. 03. 10
최종원고접수: 2008. 03. 22

The Effects of Mentor and Spousal Support and Mentor's Gender on the Work-Family Conflict among Female Public Servants

Jae Yoon Chang

Sung Ha Kang

Sungshin Women's University

The study aimed to investigate the effects of mentor and spousal support as social supports from work and family domain on the work-family conflict among female public servants. The results from Korean married female workers revealed that spousal support reduced the level of family interference with work(FIW) significantly. Furthermore, female mentors provided more psychosocial support for the female mentee than male mentors did. Lastly, only for male mentor, mentor support increased the level of work interference with work(WIF) of the female mentees significantly.

Keywords : social support, mentor, spousal support, gender, work-family conflict

부록: 연구에 사용된 문항들

1. 멘터 지원 문항

	설문 문항
경력 지원	<ul style="list-style-type: none">- 내가 나쁜 평판을 듣지 않도록 보호해준다.- 승진이나 경력개발에 지해가 되는 요소가 생기지 않도록 한다.- 경력 개발을 위해 적극적으로 도와준다.- 조직에서 영향력 있는 사람들을 소개시켜 준다.- 내가 원하는 직책이나 업무를 맡을 수 있도록 힘을 써준다.- 승진을 위해 적극적으로 도와준다.- 스스로 발전할 수 있도록 기회를 주고 이끌어준다.- 내 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와준다.- 나의 능력을 인정해준다.- 나의 장, 단점을 잘 알고 자질을 개발할 수 있도록 도와준다.
심리사회적 지원	<ul style="list-style-type: none">- 개인적인 고민 해결을 돕는다.- 사적인 애로사항(스트레스)에 관심을 갖고 고민을 들어준다.- 동료나 상사와의 갈등에 대해 상담한다.- 일/가정 간의 갈등에 대해 논의한다.- 적극적으로 나의 이야기를 들어준다.- 술을 마시면서 허심탄회하게 이야기 한다.- 나 자신을 이해하는데 도움을 준다.- 딱딱한 업무상의 관계이기보다는 편안한 친구처럼 대해준다.

2. 직장-가정간 갈등 문항

설문 문항

WIF	<ul style="list-style-type: none">- 일에 너무 많은 시간을 사용하여 내가 원하는 만큼 가족과 시간을 보내지 못한다(time).- 업무시간이 길어서 가정의 일에 소홀하게 된다(time).- 퇴근 후 집에 돌아오면 몹시 피곤해서 가족과 함께 하기 어렵다(strain).- 직장에서의 스트레스 때문에 집에 돌아와서 내가 하고 싶은 일을 할 수 없다(strain).- 업무에서 나의 행동방식이 가정에서의 문제를 해결하는데 도움이 된다(behavior / R).- 직장에서의 나의 행동방식이 더 좋은 부모와 배우자가 되는 것에 도움이 된다(behavior / R).
FIW	<ul style="list-style-type: none">- 가정 일에 너무 많은 시간을 사용하여 직장에서 내 경력에 도움이 되는 활동에 참가하지 못하는 경우가 있다(time).- 가사 및 가족에 대한 책임을 다하기 위해 들이는 시간 때문에 직장에서의 업무 수행에 방해를 받는다(time).- 가족에 대한 책임으로 스트레스를 받기 때문에 내 업무에 집중하기가 어렵다(strain).- 가정에서의 긴장과 걱정은 종종 업무수행에 지장을 초래한다(strain).- 가정에서의 나의 행동방식은 직장에서도 도움이 된다(behavior / R).- 가정에서 문제를 해결하는 방식은 업무에서도 유용한 것 같다(behavior / R).
