

女性研究

The Women's Studies

2015. Vol. 88 No.1 pp. 403~427

# 멘토링 기능이 여성관리자의 직장 - 가정생활 부정적 상호전이과정과 이직의도에 미치는 영향

김현동



## 멘토링 기능이 여성관리자의 직장 - 가정생활 부정적 상호전이과정과 이직의도에 미치는 영향

김현동\*

### 초 록

여성관리자는 직장생활과 가정생활의 부정적 전이에 직면하여 잦은 이직률을 나타내고 있다. 한국기업은 멘토링을 활용하여 여성관리자가 경력을 지속적으로 개발할 수 있는 여건을 조성하는데 노력을 기울이고 있다. 본 연구는 멘토링의 기능에 따라 직장-가정 부정적 전이 상호작용이 이직의도에 미치는 영향이 달라지는 지 검증하여 멘토링을 효과적으로 활용하는 방안을 모색해보고자 한다. 한국여성정책연구원이 2007년에 발표한 한국여성관리자패널 594명의 여성관리자와 292명의 남성관리자를 대상으로 연구모형을 검증하였다. 직장-가정 부정적 전이는 여성관리자의 이직의도에 유의미한 영향을 미치는 반면 가정-직장의 부정적 전이는 이직의도와 유의미한 연관이 없다. 멘토링의 경력개발기능은 여성관리자가 겪는 직장-가정/가정-직장의 부정적 전이로 인하여 이직의도가 초래될 확률을 낮춘다. 심리사회기능은 가정-직장의 부정적 전이가 이직의도를 초래할 가능성을 낮춘다. 남성관리자에게 직장-가정의 부정적 전이만이 이들의 이직의도에 유의미한 영향을 미친다. 본 연구는 멘토링의 기능과 직장-가정의 부정적 전이의 연관관계를 검증하여 회사가 멘토링 프로그램을 활용하여 여성관리자로 하여금 직장-가정의 균형을 이루어 이들의 이직을 줄이는 여성인력활용 활성화 방안을 시사하고 있다.

주제어 : 멘토링 기능, 직장 - 가정생활 부정적전이, 가정 - 직장생활 부정적 전이, 이직의도

\* 동국대학교-서울, 02-2260-3282, kim1415@dongguk.edu

이 논문은 2015년도 동국대학교 연구년 지원에 의하여 이루어졌음

## I. 서론

최근 한국여성인력의 교육수준이 향상되면서 전문적인 기술과 능력을 지닌 여성관리자가 직장에서 늘어나는 추세이다(임희정·문미경·김효선, 2007; 김종숙·이택면·양인숙·김난주·강석훈·민현주, 2010). 그럼에도 여성관리자는 ‘유리천장’에 부딪혀 남성관리자와 비교하여 임금수준이 낮으며 임원직으로 승진될 확률이 낮아 직장 내 성차별에 따른 불이익을 받고 있다(Yap & Konrad, 2009). 성차별로 인하여 여성관리자가 사내에서 전문성을 발휘할 수 있는 영역이 제한된다면 조직에서 기대하는 수준의 성과를 달성하기 어렵다. 이에 상당수의 기업체는 멘토링을 활용하여 여성관리자로 하여금 직장에서 자신이 지니고 있는 역량을 발휘하여 맡은 직무에서 성과를 달성하도록 지원하고 있다. 멘토링은 여성관리자의 직무만족도를 높이고 직장스트레스와 이직의도를 낮추어 여성관리자의 직장생활에 활력을 불어넣고 있다(Byron, 2005; Allen, Eby, & Lentz, 2006). 회사에서 멘토링은 여성관리자들에게 다양한 목적으로 활용될 수 있다. 여성관리자들 또한 멘토링에 대한 기대와 참여하려는 동기가 각자 다를 수 있다. 여성관리자의 경력개발을 보다 효과적으로 지원하려면 멘토링을 계획하여 실행하는 방식에 대한 고민이 요구된다. 본 연구는 멘토링 기능에 따라 여성관리자의 직장생활에서 멘토링의 역할이 달라지는 지 분석하여 여성관리자에게 효과적인 멘토링 프로그램을 설계하여 실시하는 방안을 제시하고자 한다.

여성관리자에게 가정생활은 직장생활과 밀접한 연관관계를 지니고 있다. 여성은 가사와 양육을 책임지고 있으므로 여성관리자는 가정생활에 대하여 책임감과 정체성을 뚜렷하게 느끼고 있다. 여성관리자는 또한 직장에서 팀성과를 책임지면서 현장에서 의사결정을 내려야 하는 실무를 담당하고 있다. 여성관리자는 직장생활과 가정생활 양쪽에서 중요한 역할을 맡고 있으므로 직장생활과 가정생활의 부정적 전이를 경험하고 있다(김효선·차운아, 2009). 여성관리자는 직장생활과 가정생활 사이에서 역할갈등을 겪고 있으며 이는 신체적·심리적 에너지를 소모하면서 부정적인 감정을 악화시키고 있다(Byron, 2005; 가영희, 2010; 박상언, 2014). 여성관리자들이 직장생활과 가정생활의 부정적 전이를 경험하면 직장-가정생활의 균형을 이루고자

다른 직장으로 옮기거나 경력을 바꾸려고 노력하게 된다. 본 연구는 멘토링 기능, 직장-가정 부정적 전이, 그리고 이직의도의 연관관계를 검증하여 여성관리자들로 하여금 직장생활과 가정생활의 갈등을 극복하고 직장생활을 지속할 수 있는 멘토링을 효과적으로 실행하는 방식을 모색해보고자 한다.

한국사회는 전통적으로 유교가치관을 사회질서의 근간을 이루는 이념으로 규정하여 왔다. 유교가치관에서 여성은 남성을 뒷받침하고 가계의 혈통을 있는 것을 최우선적인 의무로 규정하였다(가영희, 2010). 한국사회에서 여성인력을 가사와 양육에 전념할 것을 요구받아 여성의 경제활동이 그다지 활성화 되지 못하였다(권혜원·권순원, 2013). 최근 경제발전으로 인하여 여성인력의 교육수준이 높아지면서 한국여성의 사회진출이 유의미하게 늘어나고 있다(임희정 외, 2007). 그럼에도 한국의 전통적인 유교가치관은 여성직장인에게 가정생활을 우선시할 것을 요구하고 있다. 한국의 여성직장인들은 가정생활에서 대한 책임감과 의무감을 강하게 느끼고 이는 직장가정 사이의 스트레스로 작용된다. 한국의 여성직장인은 직장생활과 가정생활의 부정적 전이를 높은 수준에서 경험하면서 직장에서 경력개발하는데 어려움을 겪고 있다(권혜원·권순원, 2013). 멘토링 기능에 따라 한국의 여성관리자의 직장-가정의 부정적 전이와 이직의도가 달라지는 지 분석한다면 한국회사가 여성관리자들의 경력개발을 효과적으로 지원할 수 있는 방안이 도출될 것으로 기대된다.

## II. 이론적 배경

멘토링은 숙련된 선임관리자가 멘토가 되어 자신보다 경험이 부족한 부하직원 멘티의 경력개발을 지원하고 정서적 심리적인 위안을 제공하는 교환관계를 의미한다(김민정·박지혜, 2009). 멘토링이 멘티의 요구를 충족시키도록 설계되고 제공되어야 멘토와 멘티의 교환관계가 활성화되어 멘토링에 대한 참여동기와 심리적인 만족도가 높아지게 된다. 멘토링을 실시하는 목적에 따라 분류하여 보면 경력개발, 심리사회, 역할 모델링 이렇게

세가지로 구성되어 있다. 역할 모델링에서는 멘토는 멘티에게 직장 내 역할 수행에 필요한 행동과 태도를 인식시켜 멘티에게 목표의식을 고취시키면서 직장생활에 대한 동기를 부여한다(Chun, Sosik, & Yun, 2012). 심리사회 기능은 멘티에게 심리적인 안정감을 심어주고 긍정적인 정서가 조성될 수 있도록 지원한다(Chun et al., 2012). 경력개발기능은 멘티에게 도전적인 과제를 부여하고 경력개발에 필요한 기술과 능력을 개발하도록 지원한다(Allen, Eby, Poteet, & Lentz, 2004). 멘토링을 실시하는 내용과 활동은 다양하며 이에 따라 멘토링에 참여하는 직원에게 미치는 영향은 유의미하게 달라질 수 있다. 멘토링 기능이 멘티의 우선적인 욕구와 일치되어야 멘토-멘티의 교환관계의 질이 향상되어 멘토링의 효과가 높아질 수 있다.

직장-가정의 부정적 전이는 양방향적 특성을 지닌다고 검증되었다(Shockley & Singla, 2011). 직장에서 가정으로 그리고 가정에서 직장으로 부정적 경험이 전이될 수 있으며 방향에 따라 상호 다른 특성을 나타낸다. 선행연구에서 직장-가정/가정-직장 부정적 전이는 직장.가정 역할 갈등의 원인을 제공하는 영역이 부정적 경험이 전이되는 영역보다 설명력이 높다고 검증되었다(안세연, 김효선, 2009; Shockley & Singla, 2011). 직장-가정의 부정적 전이는 직장에서 업무를 효과적으로 수행하지 못하여 유발되므로 직무관련 갈등요인들의 설명력이 높다. 가정에서의 역할을 적절히 수행하지 못하면 가정-직장의 부정적 전이를 유발하므로 가사, 양육 등 가족 의무와 관련된 요인들의 영향력이 높다. 멘토링 기능은 직장-가정 부정적 전이의 양방향적 특성과 유의미하게 연계되어 직장.가정의 영역 사이에서 차별화된 역할을 할 수 있다. 즉, 멘토링 기능이 직장생활과 밀접하게 관련되면 직장-가정생활의 부정적 전이에 유의미한 영향을 미친다. 이와 달리 멘토링 기능이 가정생활과의 관련성이 높으면 가정-직장생활의 부정적 전이에 중요한 역할을 하게 된다.

여성관리자는 가정생활을 직장생활보다 중요시하여 가정생활에 대하여 정체성을 강하게 인식한다(Powell & Greenhaus, 2010). 여성관리자가 직장생활로 인하여 가정에서의 역할요구에 효과적으로 응대하기 어려우면 상당한 수준의 스트레스를 느끼게 된다(박상언, 2014). 멘토링 내용이 경력개발 위주로 구성된다면 여성관리자는 직장생활에서 업무수행을 효과적으로

수행할 수 있으며 이는 가정생활에 긍정적인 영향을 미쳐 가정생활과의 역할갈등이 낮아지게 된다. 멘토링이 여성관리자가 긍정적인 감정과 정서를 느끼도록 제공된다면 이들이 가정역할과 가족의무를 수행하는 데 유발되는 스트레스가 완화될 수 있다. 따라서 심리사회기능은 가정생활에서 느끼는 부정적인 정서를 완화시키고 이는 직장생활의 역할요구수행을 병행하는 데 느끼는 어려움을 해소시키는 역할을 한다. 이렇듯 멘토링 기능에 따라 여성관리자의 직장-가정생활의 부정적 전이에 따른 직장과 가정의 역할요구 사이에서 느끼는 스트레스 정도는 유의미하게 달라질 수 있다.

멘토링 기능이 여성관리자가 직장-가정생활의 역할갈등을 완화시킨다면 이들은 조직과의 교환관계를 긍정적으로 인식하여 직장-가정의 부정적 전이에 의하여 다른 직장으로 이직하고자 하는 의도는 낮아지게 된다. 본 연구는 멘토링 기능과 영역 특수성을 연계하여 멘토링 기능에 따라 직장-가정의 부정적 전이 양방향적 특성이 여성관리자의 이직의도에 미치는 영향을 검증하고자 한다. 이는 멘토링을 효과적으로 설계하여 실행하는 방식을 모색하므로 여성관리자가 직장-가정 부정적 전이를 경험하게 되어도 이직의도를 완화시키는 방안을 도출하게 된다.

### Ⅲ. 가설

#### 1. 직장-가정의 상호전이과정

직장-가정의 부정적 전이는 양 방향적 특성을 지니고 있으므로 직장-가정의 부정적 전이 방향에 따라 여성관리자의 이직의도는 유의미하게 달라질 수 있다(Byron, 2005; 안세연·김효선, 2009). 여성관리자는 가정생활에 대한 의무와 책임이 높으므로 여성관리자는 가정생활에 대한 중요성이 직장생활보다 유의미하게 높다(Carr, Boyar, & Gregory, 2008). 여성관리자들이 직장생활에서 업무수행으로 인한 스트레스로 가정역할을 수행하는 데 부담을 느끼면 이를 해소하고자 노력하게 된다. 이들은 직장생활의 부정적 경험이 가정생활로 이전되는 것을 방지하고자 다른 직장으로 이직하거나

전업주부를 하는 방향을 고려하게 된다. Powell과 Greenhaus(2010)연구에서 직장-가정의 부정적 전이에서 성별의 영향력이 유의미하다고 검증되었다. 여성관리자가 느끼는 직장-가정의 부정적 전이는 남성관리자와 비교하여 높은 수준의 직장·가정의 역할 갈등을 유발한다. 여성관리자는 이직을 선택하여 직장생활과 가정활동을 병행할 수 있는 업무환경을 조성하고자 노력한다(안세연, 김효선, 2009).

반면 가정-직장의 부정적 전이는 여성관리자의 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 못한다. 여성관리자가 가정에서의 역할요구로 인하여 직장에서도 업무수행이 방해되면 가정생활에서 갈등원인을 해결하고자 노력한다. 가정생활의 역할 갈등 요인은 직장생활과 관련된 이직의도와 연관관계가 낮다(Carr et al., 2008). 가정생활의 갈등요인이 원인이 되어 여성관리자가 가정-직장의 부정적 전이를 경험하며 이는 직장생활과 연계된 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 못한다.

가설 1-1 : 직장에서 가정으로 부정적인 전이는 이직의도에 정의(+) 방향으로 영향을 미친다.

가설 1-2 : 가정에서 직장으로 부정적인 전이는 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 못한다.

## 2. 멘토링기능과 직장-가정의 상호전이과정

멘토링이 실시되면 여성관리자는 직장에서 경력을 지속적으로 개발시키려는 동기가 높아진다고 기대된다. 하지만, 선행연구에서 멘토링의 여성관리자들에 대한 효과가 기대수준보다 유의미하게 낮은 사례가 보고되었다(Ragins & Scandura, 1994). 남성관리자와 여성관리자가 받고 있는 멘토링 내용을 비교분석한 결과 남성관리자에게 멘토링은 경력개발과 관련이 있는 반면 여성관리자에게 멘토링은 긍정적인 심리적 정서와 관련이 높았다(Ragins & Cotton, 1999; Allen et al., 2004). 이는 멘토링의 기능에 따라 여성관리자들에게 멘토링의 효과가 유의미하게 달라질 수 있음을 의미한다. 멘토링의 기능은 역할모델링, 심리사회, 경력개발 이렇게 세 기능으로 분류



된다(Allen et al., 2004). 멘토링 기능은 각기 다른 목적과 내용을 포함하고 있으므로 직장생활과 가정생활의 연관관계에 차별화된 영향을 미치고 있다(김효선, 차운아, 2009; Shockley & Singla, 2011). 따라서 멘토링 기능은 직장-가정의 부정적 전이 양방향성과 유의미하게 상호작용되어 여성관리자의 이직의도에 차별화 된 역할을 한다.

여성관리자가 직장-가정의 부정적 전이를 경험하면 경력개발기능은 역할모델링, 심리사회기능보다 이들이 직장·가정생활을 병행하는 데 중요한 역할을 한다. 여성관리자는 가정에 대한 책임과 의무의 기대수준이 높아 가정생활을 직장생활보다 중요하게 인식한다(Powell & Greenhaus, 2010). 이들은 가정생활에 대한 중요성을 명확하게 인식하여 직장생활의 부정적인 경험이 가정생활로 전이되는 것을 방지하고자 노력한다. 멘토링의 경력개발기능은 직장 내 경력개발에 필요한 정보를 제공하고 역량을 개발시켜 직장생활에 대한 만족도를 높이고 업무성과를 달성할 수 있도록 지원한다(Allen et al., 2004). Allen, Eby, Potee, Lenz, Lima(2004) 그리고 Tharenou(2005)는 경력개발과 관련된 멘토링을 받은 여성관리자들의 임금이 높고 승진될 확률이 높다. Payne과 Huffman(2005)은 경력개발 멘토링은 관리자의 이직의도에 유의미한 영향을 미친다. 경력개발 멘토링은 여성관리자로 하여금 업무성과를 달성하고 직장 내 네트워크 구축을 지원하여 직장생활에 대한 동기를 높인다. 경력개발 멘토링은 직장생활에 긍정적인 영향을 미쳐 가정생활과의 갈등요인을 낮추어 직장, 가정 갈등으로 인한 이직은 낮아지게 된다. 여성관리자가 경력개발 멘토링을 받으면 직장에서 경력을 지속적으로 개발할 수 있어서 직장-가정의 부정적 전이로 인한 이직의도는 낮아지게 된다.

여성관리자들은 직장생활보다 가정생활을 중요하게 생각하므로 가정관련 갈등요인들의 영향력이 유의미하게 높다. 심리사회적 기능은 역할모델링, 경력개발과 비교하여 가정생활과의 연관관계가 유의미하게 높다. 멘토링의 심리사회적 기능을 통하여 심리적인 안정감과 긍정적인 정서가 조성된다면 멘토는 여성관리자와 가정생활을 공유하면서 이들의 직장생활과 가정생활의 균형에 대한 자신감을 높여줄 수 있다(Chun et al., 2012). 여성관리자는 직속상사의 이들의 가정역할 수행과 이에 따른 직장생활과의 갈등에

대한 인식에 대하여 고민한다(Hoobler, Wayne, & Lemmon, 2009). 직속상사는 여성관리자들이 직장생활에 몰입하여 전문성을 발휘하면서 조직성장에 기여할 것을 기대한다. 여성관리자들이 가정생활로 직장에서 업무를 수행하는 데 지장을 받는다면 직속상사는 이들의 경력개발에 대하여 소극적인 태도를 지니게 된다(Hoobler et al., 2009). 여성관리자가 가정역할과 가정의무로 인하여 직장생활과의 갈등을 경험하게 될 때 직속상사의 직장·가정 갈등에 대한 인식은 이들의 경력개발에 중요한 역할을 하게 된다. 심리사회적 기능은 여성관리자들에게 긍정적인 심리적·정서적 환경을 조성하여 가정에서의 역할을 수행하면서 직장생활을 병행하는 데 효과적이다(Chun et al., 2012). 멘토링을 통하여 심리사회기능이 제공된다면 직속상사와 가정문제에 대하여 심리적 정서적으로 공유하여 해결책을 모색할 수 있다면 가정-직장의 부정적 전이에 대한 우려를 덜게 된다.

가설 2-1 : 멘토링이 경력개발기능을 지니면 여성관리자들의 직장-가정 부정적 전이와 이직의도의 상호작용에 부의(-) 방향으로 영향을 미친다.

가설 2-2 : 멘토링이 심리사회기능을 지니면 여성관리자들의 가정-직장 부정적 전이와 이직의도의 상호작용에 부의(-) 방향으로 영향을 미친다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 자료수집 절차 및 연구표본

한국여성정책연구원에서는 여성관리자패널을 실시하여 여성관리자의 직장생활과 가정생활을 조사하고 있다. 여성관리자패널은 여성관리자가 소재한 기업을 표본으로 추출하여 그 기업체에서 근무하는 대리급 이상의 여성관리자들에게 근무환경, 개인생활, 근무하는 기업의 인사관리제도와 가족친화제도 등을 조사하여 여성관리자로서의 일터와 가정에서의 고충과 개선점에 대한 자료를 조사하였다(김종숙 외, 2010; 김난주·김종숙·

이택면·강민정, 2013). 2007년 1차여성관리자패널조사에서 기업규모별(100-299명, 300-999명·1,000-1,999명·2,000명 이상), 업종별(제조업·도소매업·금융업·서비스업), 직급별 층화추출하여 300여개 기업 2,361명의 여성관리자를 추출하여 조사하였다. 2차여성관리자패널조사는 2008년에 실시되었으며 2,361명의 여성관리자 중 1,806명을 조사하여 표본유지율 79%를 기록하였다(김종숙 외, 2010). 2차여성관리자패널조사는 여성관리자가 근무하는 기업의 남성관리자 800명을 조사하여 성별효과를 비교분석할 수 있다(김종숙 외, 2010). 2차여성관리자패널에서 여성관리자 43%, 665명이 멘토링에 참여하였다. 이 중에서 결측치를 제외하면 여성관리자표본은 594명으로 집계되어 멘토링에 참여한 여성관리자의 89%정도가 조사되었다. 남성관리자는 526명이 멘토링에 참여하고 있으며 결측치를 제외하면 현 연구의 남성관리자 표본은 292명으로 약 55%가 조사되었다.

## 2. 변수의 측정

### 1) 직장-가정의 부정적 상호전이

직장-가정의 부정적 상호전이는 직장-가정 부정적 전이와 가정-직장 부정적 전이로 이루어졌다. 직장-가정 부정적 전이는 다섯 문항으로 이루어졌다: “일하는 시간이 불규칙해서 가정생활을 제대로 하기 어렵다” “일하는 시간이 너무 길어 가정생활을 제대로 하기 어렵다” “업무로 인하여 취미나 여가생활을 할 수 없다” “업무로 인하여 체력적인 한계를 느낀다” “근무시간으로 인하여 자기계발을 할 시간이 없다”. 가정-직장 부정적 전이는 세 문항으로 이루어졌다: “집안일이 많아서 직장에서 일을 할 때 힘들 때가 많다” “가정생활 때문에 일을 그만둘까 생각해 본적이 있다” “가족일에 너무 많은 시간을 사용하여 직장에서 내 경력에 도움이 되는 활동에 참가하지 못하는 경우가 있다” 이 문항들은 5점 척도로(1:전혀 그렇지 않다, 5:매우 그렇다) 조사하여 평균으로 계산하였다.

### 2) 멘토링 기능

2차여성관리자패널은 멘토링 기능을 여덟 가지로 분류하여 조사하였다:

1) 역할 모델이 되어준다; 2) 정서적으로 나를 수용하며 심리적으로 지원해준다; 3)나의 업무성과가 조직 내에서 가시화 되도록 해준다; 4) 경력에 도움이 필요할 때 적절한 코칭을 해준다; 5) 도전적인 업무를 받도록 도와준다; 6)개인적인 상담자가 되어준다; 7)조직 내에서 지지세력이 되어준다; 8)조직 내 어려움이나 힘든 업무로부터 나를 보호해준다. 위 여덟 문항을 역할모델기능, 심리사회기능, 그리고 경력개발기능 세가지 더미변수로 코딩하였다. “역할모델이 되어준다” 문항은 역할모델기능으로 “정서적으로 나를 수용하며 심리적으로 지원해준다” “개인적인 상담자가 되어준다” 이 두문항은 심리사회기능으로 분류하였다. “나의 업무성과가 조직 내에서 가시화 되도록 해준다” “경력에 도움이 필요할 때 적절한 코칭을 해준다” “도전적인 업무를 받도록 도와준다” “조직 내에서 지지세력이 되어준다” “조직 내 어려움이나 힘든 업무로부터 나를 보호해준다.” 다섯 문항을 경력개발기능으로 정의하였다. 2차여성관리자패널은 멘토링의 기능을 3순위까지 조사하였다. 본 연구는 1순위에 적힌 멘토링 기능만을 대상으로 하였다.

### 3) 이직의도

이직의도는 현 직장에서의 이직할 의도가 있는 지 더미문항으로 측정하였다.

### 4) 통제변수

통제변수는 연령, 학력, 결혼 여부, 배우자 취업 여부, 자녀 여부, 자녀 3세 미만 여부, 하위관리직, 업무분야, 임금, 직무만족, 여성친화적 조직문화, 산업, 회사크기 등으로 이루어져 있다. 결혼 여부(0:미혼; 1:기혼), 배우자 취업 여부(0:배우자 미취업; 1:배우자 취업), 자녀 여부(0:자녀 없음; 1:자녀 있음), 자녀 3세 미만 여부는(0:자녀 3세 미만; 1: 자녀 3세 이상) 더미변수로 코딩되었다. 학력은 1) 고등학교 졸업, 2)전문대학 졸업, 3)4년제 대학교 졸업, 4) 대학원 석사 졸업, 5) 대학원 박사 졸업으로 조사되었다. 여성관리자 패널은 직급을 1) 대리, 2) 과장, 3) 차장, 4) 부장, 5) 중역으로 조사하였다. 이 중 대리와 과장은 하위관리직으로 더미코딩하였다. 업무분야는 연구개발, 경영기획, 경영정보, 구매·자재관리, 자산관리, 법무·총무, 인사노무

관리, 회계·재무, 마케팅, 국내영업, 해외 영업, 홍보, 고객지원, 생산관리, 생산기술, 생산, 환경안전, 품질관리 등으로 분류하여 조사되었다. 사무직은 경영기획, 경영정보, 구매·자재관리, 자산관리, 법무·총무, 인사노무관리, 회계·재무 분야를 포함시켜 분류하였다. 영업직은 마케팅, 국내영업, 해외영업, 고객지원 등을 포함시켜 분류하였다. 직무만족은 동료직원, 임금, 직속상사, 직무 그 자체, 근무환경을 리커트 5점 척도로 조사되었다. 여성친화적 문화는 네 문항, 리커트 5점 척도로 조사하여 평균으로 계산하였다. “기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다” “남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다” “근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다” “인사관리관행이 비교적 합리적이고 투명하다” 등으로 구성되어 있다. 산업은 제조업, 금융업, 서비스업, 도소매업으로 분류되어 있다. 회사 크기는 네 척도로 측정되었다(1: 100-299명; 2: 300-99명; 3: 1,000-1,999명; 4: 2,000명 이상).

## IV. 실증분석

### 1. 표본의 기술통계 분석

〈표 1〉은 변수들의 평균, 표준편차 그리고 〈표 2〉는 상관관계를 나타내고 있다. 여성관리자의 평균연령은 34세이며 표준편차는 4세로 대부분의 여성관리자는 30대 초반에서 30대 후반에 분포되어 있다. 본 연구 여성관리자 표본 중에서 67%가 기혼여성이며(400명) 49%는 자녀가 있으며(295명) 17%는 3세미만의 영아가 있다(99명). 대리·과장급은 487명 82.0%, 차장·부장은 96명 17.8%이며 임원은 1명으로 여성관리자가 고위임원직으로 승진되기 어려운 현실을 반영하고 있다. 전문대학 졸업이 20.2% 4년제 대학교 졸업은 57.1%로 구성되어 있다. 멘토링 기능은 역할모델기능은 177명 30.0%, 심리사회기능은 265명 44.0%, 경력개발기능은 152명 25.0%로 구성되어 있다. 업무현황을 살펴보면 여성관리자는 연구개발, 경영기획, 인사노무관리, 국내영업, 회계재무, 고객지원 등을 담당하고 있다고 나타났다. 관리직은 46% 마케팅·영업은 32% 그 외 22%로 구성되어 있다. 직무만족과

여성친화적문화의 평균은 3.60, 3.21로 긍정적으로 인식하고 있다. 임금은 평균 330.16만원을 받고 있으며 표준편차는 129.35만원으로 200만원에서 450만원에 분포되어 있다. 직장-가정 부정적 전이는 3.01 가정-직장 부정적 전이는 2.56으로 직장-가정의 부정적 전이를 유의미하게 높게 인식하고 있다. 14%의 여성관리자가 이직의도를 지닌다고 응답하였다. 남성관리자는 전부 기혼자이며 여성관리자와 비교하여 직무만족도, 가정친화적 문화는 높은 수준으로 직장-가정/ 가정-직장의 부정적 전이는 낮은 수준으로 나타났다. 멘토링 기능에 있어서 여성관리자와 비교하여 역할모델링과 경력개발기능이 높으며 심리사회적 기능은 낮다. 이직의도는 7%로 여성관리자와 비교하여 상당히 낮은 수준으로 나타났다.

〈표 1〉 변수들의 기술통계분석

	여성관리자		남성관리자	
	평균	표준편차	평균	표준편차
연령	33.95	4.17	36.70	4.35
학력	2.68	.83	3.93	.64
결혼여부	.67	.47	1.00	.10
자녀여부	.49	.50	.82	.38
배우자취업여부	.65	.48	.38	.49
자녀3세미만여부	.17	.37	.33	.47
하위관리직	.82	.38	.63	.48
사무직	.46	.50	.58	.49
영업직	.32	.47	.25	.43
타업무	.22	.41	.17	.37
직무만족	3.60	.52	3.73	.57
여성친화적문화	3.21	.68	3.56	.73
임금	330.16만원	129.35만원	395.28만원	320.39만원
제조업	.25	.43	.37	.48
도소매업	.08	.27	.04	.20
서비스업	.31	.46	.29	.45
금융업	.35	.48	.29	.45
회사크기	2.15	1.19	2.04	1.12
직장-가정 부정적 전이	3.01	.76	2.65	.79
가정-직장 부정적 전이	2.56	.95	2.03	.74

	여성관리자		남성관리자	
	평균	표준편차	평균	표준편차
역할모델링	.30	.45	.47	.50
심리사회기능	.44	.50	.20	.40
경력개발기능	.25	.44	.33	.47
이직의도	.14	.35	.07	.26

주 1: 여성관리자는 594명 남성관리자는 292명.

〈표 2〉 변수들의 상관관계

변수	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)
(1)		.05																						
(2)	.00																							
(3)	.33	.10																						
(4)	.49	.04	.65																					
(5)	.34	.09	.96	.66																				
(6)	-.04	.03	.31	.45	.31																			
(7)	.55	.03	.20	.26	-.14	.04																		
(8)	-.05	.01	-.00	-.06	-.03	-.01	-.02																	
(9)	.06	-.00	-.01	.06	.01	.03	.00	-.84																
(10)	.00	.01	.02	.01	.03	-.05	.04	-.34	-.17															
(11)	.15	.03	.04	.18	.06	.00	-.08	-.10	.11	.00														
(12)	.14	.05	-.01	.07	-.00	-.09	-.12	-.04	.07	-.06	.49													
(13)	.52	.02	.18	.28	.20	-.01	-.44	-.04	.13	-.14	.27	.15												
(14)	-.01	.02	-.02	-.04	.00	.08	.02	-.05	.03	-.16	-.07	-.20												
(15)	-.00	-.04	-.05	-.08	-.07	.04	-.01	.03	-.01	-.04	.04	-.04	-.17											
(16)	.18	-.03	.11	.15	.12	.03	-.03	-.12	.18	-.09	.26	.12	.55	-.39	-.20									
(17)	-.17	.04	-.06	-.06	-.08	-.01	-.03	.08	-.13	.08	-.13	-.07	-.33	.43	-.21	-.51								
(18)	.17	.00	.05	.08	.06	-.02	-.04	-.10	.18	-.16	.23	.16	.47	-.12	-.13	.53	-.32							
(19)	.05	-.01	.11	.14	.12	.04	-.01	-.00	.03	-.06	-.12	-.13	.16	.03	-.10	.12	-.08	.18						
(20)	.22	.01	.50	.55	.51	.27	-.11	.00	-.00	.01	.02	-.07	.15	-.07	-.07	.09	.01	.30						
(21)	.04	.08	.00	-.01	.03	.05	-.08	-.05	.01	.04	.11	.14	.08	-.08	.06	.08	-.04	.09	-.02					
(22)	.01	-.05	-.02	-.00	-.05	-.05	.07	.02	.00	-.01	-.06	-.05	-.01	-.06	-.01	.00	.06	-.01	.05	.04				
(23)	-.06	-.03	.02	.02	.02	-.00	.00	.03	-.02	-.03	-.04	-.09	-.07	.15	-.05	-.08	-.02	-.08	-.03	-.01				
(24)	-.17	-.02	-.09	-.17	-.09	-.03	.06	.05	-.07	.01	-.31	-.25	-.08	.07	-.04	-.12	.08	-.12	.17	.02				

주 1: 여성관리자는 594명 세로축에 분포되어 있으며 남성관리자는 292명 가로축에 분포되어 있다.  $r > .08$ ,  $p < .05$ ;  $r > .11$ ,  $p < .01$ .

주 2: (1) 연령 (2) 학력 (3) 결혼 여부(0:미혼; 1:기혼) (4) 자녀 여부(0:자녀 무; 1:자녀 유) (5) 배우자 취업 여부(0:배우자 미취업; 1:배우자 취업) (6) 자녀 3세 미만 여부(0:자녀 3세 이상; 1:자녀 3세 미만) (7) 하위 관리직(0:차장, 부장, 중역; 1:하위 관리직) (8) 사무직(0:사무직 아님; 1:사무직) (9) 영업직(0:영업직 아님; 1:영업직) (10) 타업무(0:사무직/영업직; 1:타 업무) (11) 직무만족 (12) 여성친화적 문화 (13) 임금 (14) 제조업 (15) 도소매업 (16) 금융업 (17) 서비스업 (18) 회사 크기 (19) 직장-가정 부정적 전이 (20) 가정-직장 부정적 전이 (21) 역할모델링기능(0:심리사회/경력개발기능; 1:역할모델링) (22) 심리사회기능(0:역할모델링/경력개발기능; 1:심리사회기능) (23) 경력개발기능(0:역할모델링/심리사회기능; 1:경력개발기능) (24) 이직의도(0:이직의도없음; 1:이직의도있음)

Cronbach  $\alpha$  계수로 변수들의 신뢰도는 0.7이상을 넘었다. 타당성을 입증하기 위하여 배리맥스 방식을 활용한 요인분석을 실시하여 보았다. 네 요인으로(직장-가정생활 부정적 전이; 가정-직장생활 부정적 전이; 여성친화적

문화; 직무만족) 탐색적 요인분석을 실시한 결과 네 요인으로 묶여서 타당성 요건을 어느 정도 충족시키고 있다(Chi-Square = 172.74; 자유도=74). 따라서 현 연구의 변수들은 타당성과 신뢰도를 충족시키고 있다.

〈표 3〉 탐색요인분석

	설문문항	1	2	3	4
직장-가정생활 부정적 전이 ( $\alpha=.87$ )	일하는 시간이 너무 길어 가정생활 지장	<b>.73</b>	-.07	.01	.07
	일하는 시간이 불규칙하여 가정생활지장	<b>.62</b>	-.00	-.04	.14
	업무로 인하여 취미/여가생활 어려움	<b>.88</b>	-.02	-.04	-.02
	근무시간으로 인하여 자기계발을 할 시간이 없다	<b>.80</b>	-.06	-.06	.03
	업무로 인한 체력적 한계	<b>.65</b>	-.02	-.00	.19
가정-직장생활 부정적 전이 ( $\alpha=.75$ )	집안 일이 많아서 직장일이 어려움	.25	<b>.74</b>	-.06	-.04
	가정생활 때문에 일을 그만둘까 고려	.10	<b>.68</b>	-.09	-.02
	가정생활에 시간사용이 과다하여 경력개발 지장	.00	<b>.68</b>	-.00	-.06
여성친화적문화 ( $\alpha=.79$ )	기회가 닿을 때마다 여성인력의 중요성을 강조하는 편이다	-.10	.08	<b>.66</b>	-.07
	남녀 구성원 모두 동등하게 대우한다	-.01	.07	<b>.78</b>	-.06
	근로자를 인적자원으로 인식하며 신뢰하고 존중한다	-.02	.06	<b>.72</b>	-.07
	인사관리관행이 비교적 합리적이고 투명하다	-.00	.07	<b>.48</b>	-.04
직무만족 ( $\alpha=.72$ )	동료직원	.06	-.00	.07	<b>.56</b>
	임금	.01	-.02	.18	<b>.51</b>
	직속상사	-.01	-.04	.06	<b>.58</b>
	직무 그 자체	-.03	-.13	.14	<b>.63</b>
	근무환경	-.17	-.05	.23	<b>.58</b>
아이겐 값		3.99	3.28	1.78	1.33
분산비율		19.96	16.72	8.03	4.97
누적분산비율		19.96	36.68	44.72	49.69

주1 : 여성관리자는 594명 남성관리자는 292명



## 2. 가설 검증

〈표 4〉 관리자의 직장-가정생활의 부정적 전이 상호작용과 멘토링 기능 그리고 이직의도에 대한 로지스틱회귀모형 분석

독립변수들	여성관리자				남성관리자			
	1	2	3	4	1	2	3	4
상수	-2.11(3.71)	-1.53(3.79)	-1.36(3.81)	-1.75(3.90)	16.63(8.57)	14.80(8.80)	14.84(8.83)	15.66(9.14)
연령	-.14(.05)***	-.13(.05)**	-.14(.06)**	-.14(.05)*	-.12(.11)	-.09(.11)	-.09(.11)	-.06(.11)
학력	-.03(.15)	.02(.16)	.02(.16)	.02(.16)	-.41(.39)	-.44(.39)	-.43(.39)	-.54(.41)
결혼 여부	-.59(1.14)	-.25(1.12)	-.24(1.13)	-.10(1.13)				
자녀 여부	-.58(.45)	-1.02(.48)*	-.97(.49)*	-1.07(.49)*	-.05(.85)	-.29(.91)	-.27(.92)	-.36(.93)
배우자 취업 여부	.62(1.15)	.12(1.13)	.11(1.14)	.00(1.13)	.31(.55)	.31(.57)	.30(.57)	.35(.59)
자녀 3세미만 여부	-.05(.49)	-.02(.50)	-.05(.50)	.02(.51)	-.63(.72)	-.57(.72)	-.60(.73)	-.58(.74)
하위 관리직	-.01(.47)	-.11(.47)	-.12(.48)	-.08(.48)	-.22(.85)	.04(.90)	.03(.90)	.25(.91)
사무직	-.11(.49)	-.05(.51)	-.03(.50)	-.05(.51)	.85(.86)	.83(.91)	.86(.92)	.73(.92)
마케팅	-.17(.53)	-.00(.33)	.00(.55)	-.01(.56)	.37(1.01)	.72(1.03)	.76(1.04)	.61(1.04)
직무만족	-1.46(.31)***	-1.41(.33)***	-1.41(.33)***	-1.43(.33)**	-1.18(.53)*	-1.05(.55)*	-1.06(.55)*	-1.18(.57)*
여성친화적문화	-.63(.23)**	-.58(.23)**	-.61(.24)*	-.68(.24)***	-.90(.51)*	-.86(.52)*	-.84(.52)*	-.79(.55)
임금	-2.11(.67)***	-1.99(.69)**	-2.03(.69)**	-2.05(.70)**	-1.18(.53)*	-1.12(1.27)	-1.15(1.29)	-1.33(1.35)
제조업	.86(.46)	.85(.47)	.93(.47)*	.98(.48)*	.20(1.03)	.03(1.07)	.01(1.08)	.06(1.10)
도소매업	-.00(.67)	.12(.68)	.12(.68)	.12(.69)	2.16(1.31)	2.47(1.38)	2.47(1.38)	2.70(1.43)
서비스업	.79(.46)	.69(.47)	.71(.47)	.75(.48)	.14(1.07)	.15(1.11)	.13(1.11)	.19(1.13)
회사크기	-.24(.15)	-.32(.15)*	-.33(.15)*	-.34(.16)*	-.02(.34)	-.16(.38)	-.15(.38)	-.19(.39)
직장-가정 부정적 전이		.60(.19)***	.60(.19)***	1.05(.41)*		.66(.43)*	.65(.43)	.96(.63)
가정-직장 부정적 전이		.34(.18) <sup>+</sup>	.33(.18)	1.03(.35)**		.69(.44)	.69(.44)	.61(.62)
심리사회기능			.13(.33)	.30(.40)			-.29(.85)	-.60(1.02)
경력개발기능			-.36(.33)	-.01(.45)			.05(.66)	-.08(.77)
직장-가정 부정적 전이* 심리사회기능				-.13(.51)				1.46(1.16)
직장-가정 부정적 전이* 경력개발기능				-1.06(.54)*				-.33(.98)
가정-직장 부정적 전이* 심리사회기능				-.89(.40)*				-2.21(1.17)
가정-직장 부정적 전이* 경력개발기능				-.91(.44)*				.60(1.01)
-2 log 우도	379.37	362.56	361.16	348.98	121.26	94.68	94.52	88.57
Cox와 Snell R-제곱	.15	.17	.18	.19	.11	.13	.13	.15
카이제곱/유의도	97.49/16	114.30/18	115.70/20	122.04/24	29.04/15	35.00/17	35.17/19	41.12/23

주1: 여성관리자는 594명 남성관리자는 292명 +p &lt;.10, \*p &lt;.05, \*\*p &lt;.01, \*\*\*p &lt;.001.

주2: 멘토링 기능 중 역할모델링을 기본 변수로 설정하여 직장-가정의 부정적 상호전이와 멘토링기능(심리사회: 경력개발) 상호작용을 검증함

로지스틱회귀분석으로 직장-가정 그리고 가정-직장 부정적 전이와 이직의도의 연관관계가 멘토링기능에 따라 유의미하게 달라지는 지 분석하였다. 1단계에서는 통제변수만 2단계에서는 독립변수인 직장-가정 그리고 가정-직장의 부정적 전이 3단계에서는 직장-가정 그리고 가정-직장 부정적 전이와 조절변수인 멘토링 기능(심리사회기능, 경력개발기능) 4단계에서는 직장-가정 그리고 가정-직장 부정적 전이와 멘토링 기능(심리사회기능, 경력개발기능)의 상호작용을 분석하였다. 멘토링 기능은 역할모델링, 심리사회, 경력개발 이렇게 세 더미그룹으로 분류되었다. 역할모델링 기능은 관리자들이 업무수행 시 요구되는 행동과 자세를 습득하도록 유도한다. 역할 모델링 기능은 직무역할과 긴밀하게 연계되어 경력개발, 심리사회 기능과 비교하여 직장-가정생활의 전이과정과의 관계가 낮은 수준이다. 역할모델링을 기본그룹으로 설정하여 멘토링 기능에 따라 직장-가정과 가정-직장 부정적 전이가 이직의도에 미치는 영향을 분석하였다. 성별에 따라 직장-가정 부정적 상호전이, 멘토링 기능, 그리고 이직의도의 연관관계는 유의미하게 다르다는 선행연구에 근거하여 남성관리자 292명 또한 검증하여 보았다.

1단계에서 연령( $B=-.14, p<.001$ ), 직무만족( $B=-1.46, p<.001$ ), 여성친화적 문화( $B=-.63, p<.001$ ), 임금( $B=-2.11, p<.001$ ) 이직의도를 낮춘다고 나타났다. 2단계에서 직장-가정 부정적 전이( $B=.60, p<.001$ )는 이직의도에 정의 방향으로 유의미한 관계를 지니고 있다. 이와 반면 가정-직장 부정적 전이는( $B=.34, p<.10$ ) 이직의도와 유의미하지 못하다. 4단계에서 직장-가정 부정적 전이는 경력개발기능과 부정적으로 상호작용하고 있다( $B=-1.06, p<.10$ ). 가정-직장 부정적 전이는 심리사회기능과 부정적으로 상호작용하고 있다( $B=-.89, p<.05$ ). 경력개발기능은 가정-직장 부정적 전이와 부정적으로 상호작용되어( $B=-.91, p<.05$ ) 여성관리자의 직장, 가정생활 양 영역에서 중요한 역할을 하고 있다.

직장-가정의 부정적 전이는 여성관리자의 이직의도를 높이지만 가정-직장의 부정적 전이는 이직의도에 유의미한 영향을 미치지 못하여 가설 1은 지지되었다. 경력개발 멘토링 기능은 직장-가정의 부정적 전이와 부정적으로 상호작용하여 가설 2-1을 지지하였다. 심리사회적 기능은 가정-직장의

부정적 전이와 부정적으로 상호작용하여 이는 가설 2-2를 지지하고 있다. 가설에 설정되지 않았지만 경력개발기능은 가정-직장의 부정적 전이와 부정적으로 상호작용된다. 이는 멘토링에 있어서 경력개발기능은 여성관리자의 직장-가정생활의 상호관계에서 중요한 역할을 한다고 시사한다. 남성관리자도 여성관리자와 마찬가지로 직장-가정의 부정적 전이는 이직의도에 유의미한 영향을 미치지만( $B=.66, p<.05$ ) 가정-직장의 부정적 전이는 연관관계가 유의미하지 못하다( $B=.69, p<.10$ ). 멘토링 기능 또한 남성관리자의 직장-가정의 부정적 전이과정과의 상호작용과 연관관계가 유의미하지 않다.

승산비로 여성관리자의 직장-가정의 부정적 전이와 경력개발기능, 심리사회기능 그리고 가정-직장의 부정적 전이와 심리사회 기능 상호작용을 계산해 보았다. 직장-가정의 부정적 전이와 가정-직장의 부정적 전이의 승산비는 1.83과 1.41로 여성관리자가 이직의도를 가질 확률을 각각 83%, 41% 증가시킨다. 멘토링 기능과 직장-가정의 부정적 전이와의 상호작용 승산비는 약 .40으로 직장-가정의 부정적 전이로 초래되는 이직의도를 약 60% 정도 감소시킨다.

로지스틱회귀모형분석결과를 요약해 보면 직장-가정의 부정적 전이와 가정-직장의 부정적 전이는 양방향적 특성을 나타내어 여성관리자의 이직의도에 차별화된 역할을 하고 있다. 직장-가정의 부정적 전이는 여성관리자들이 이직의도를 형성하는 데 유의미한 역할을 하고 있다. 이와 비교하여 가정-직장의 부정적 전이는 여성관리자의 이직의도에 별다른 영향을 미치지 못하다. 이는 여성관리자에게 직장생활의 부정적인 경험이 직장가정 양 영역에서 중요하다고 시사된다. 여성관리자들이 직장에서 장시간 업무와 과중한 업무로 스트레스를 받으면 이는 가정생활에 어려움을 겪게 되어 직장생활을 지속하려는 동기가 약화된다. 멘토링 심리사회기능은 여성관리자의 가정 역할 수행과 밀접하게 연관되어 가정-직장의 부정적 전이과정에서 이직의도를 높일 가능성을 낮추어 준다. 경력개발기능은 여성관리자의 직장 역할 수행에 유의미한 영향을 미칠 수 있으므로 직장-가정의 부정적 전이과정에서 이직의도를 형성할 가능성을 낮추어준다. 가설에서 설정되지 않았지만 경력개발기능은 여성관리자의 가정-직장 부정적 전이과정과

이직의도와와의 관계와 상호작용되어 이들의 직장생활과 더불어 가정생활에 상당히 중요하다.

멘토링 기능은 여성관리자가 느끼는 직장-가정의 부정적 전이의 양방향적 특성과 상호작용되어 이들의 이직의도에 유의미한 영향을 미친다. 특히, 경력개발기능은 직장-가정, 가정-직장의 부정적 전이와 밀접하게 연계되어 여성관리자의 이직의도를 제어하는 역할을 한다. 이렇듯 멘토링 기능은 여성관리자가 직장영역과 가정영역 사이에서 갈등을 느낄 때 직장에서의 태도와 유의미하게 연계되어 이직의도가 형성될 가능성을 낮추어 준다. 한국 기업은 멘토링 기능의 중요성을 고려하여 멘토링을 설계하여 실시하면 여성관리자들로 하여금 직장생활을 지속하게 만드는 지원을 제공할 수 있다.

## V. 논의 및 결론

본 연구는 여성관리자들이 직장과의 갈등상황에 부딪힐 때 멘토링이 기여할 수 있는 방안을 모색해보았다. 선행연구에서 여성관리자들이 직장-가정의 부정적 전이를 경험하게 된다면 직장에 대한 만족도와 몰입도가 떨어지며 이직의도 또한 높아진다고 검증되었다(Byron, 2005; 안세연, 김효선, 2009). 본 연구에서 직장-가정 부정적 전이는 양방향적 특성을 지녀 여성관리자의 이직의도에 차별화 된 역할을 하고 있다(김효선, 차운아, 2009). 여성관리자는 가정생활에 대한 책임감과 의무를 유의미하게 느끼고 있다. 여성관리자는 직장생활의 부정적인 경험에서 가정생활을 보호하고자 다른 직장으로 옮기거나 경력을 전환하는 방안을 고려할 수 있다. 이들에게 직장생활은 가정생활과 비교하여 중요성을 상대적으로 낮게 인식한다. 여성관리자는 가정생활로 인하여 직장생활에서 스트레스를 받게 되면 가정생활에서 원인을 찾아서 해결하고자 한다. 여성관리자는 직장-가정 부정적 전이에 유의미하게 반응하므로 이들의 이직의도를 줄이려면 직장생활을 긍정적인 방향으로 조성하는 노력을 기울여야 한다. 직장에서의 여성관리자로서의 책임과 업무가 이들의 가정생활에 어느정도 스트레스를 주는 지 조사하여 이에 대한 개선방안을 고민해야한다.

본 연구는 여성관리자의 직장-가정생활의 부정적 전이과정에서 멘토링 기능의 중요성을 검증해 보았다. 멘토링의 경력개발기능은 여성관리자로 하여금 직장생활에서 부딪힐 수 있는 성차별을 극복하고 경력을 지속적으로 개발할 수 있도록 지원하는 중요한 역할을 한다. 멘토링의 경력개발기능은 다른 기능인 역할모델링과 심리사회적 기능과 비교하여 직장생활로 인하여 가정생활에서 느끼는 스트레스와 부정적 정서를 완화시켜 여성관리자의 이직을 어느 정도 줄일 수 있 수 있다. 심리사회기능은 여성관리자들이 가정생활에서 느끼는 불안감, 초조, 강박감 등의 부정적인 심리적 상태를 극복하고 심리적인 안정감과 긍정적인 정서를 심어주어 직장생활을 지속할 수 있게 지원한다. 경력개발기능은 또한 여성관리자들의 가정-직장의 부정적 전이에서 초래될 수 있는 이직의도를 줄이는 역할을 한다. 따라서 멘토링의 기능은 여성관리자들의 직장-가정생활의 부정적 전이과정에서 차별화된 역할을 한다.

회사는 여성관리자의 직장-가정생활의 부정적 전이를 조사하고 이를 바탕으로 멘토링을 설계하고 실행한다면 멘토링의 효과를 높일 수 있다. 여성관리자가 부정적인 직장생활로 인하여 가정생활과의 갈등을 겪게 되면 이들로 하여금 이직하려는 의도가 형성된다. 멘토링 경력개발기능은 여성관리자의 경력개발을 지원하여 직장생활에 대한 만족도를 높이고 업무성과를 달성하고자 하는 동기를 심어준다. 회사에서 여성관리자를 대상으로 한 멘토링을 조직 내에 구축할 때 멘토들에게 경력개발에 초점을 두고 멘토링을 실시할 것을 주문한다면 멘토링의 효과가 높아질 수 있다(Allen et al., 2004). 가정-직장의 부정적 전이는 여성관리자의 이직의도에 직접적인 영향을 미치지 못한다. 그럼에도 멘토링 심리사회적 기능은 여성관리자가 가정-직장의 부정적 전이를 경험할 때 이들의 이직의도를 낮출 수 있다(Chun et al., 2012). 여성관리자가 가정-직장의 부정적 전이를 높은 수준에서 경험하면 이들에 대하여 심리적인 안정감, 긍정적 전서를 일으키는 멘토링이 실시되어야 한다.

선행 연구에서 직장-가정의 부정적 전이와 이직의도에 있어서 성별의 영향력은 유의미하다고 나타났다(Allen et al., 2006; Shockley & Singla, 2011). 본 연구는 여성관리자와 남성관리자를 검증하여 성별 영향력을 비교하여

보았다. 남성관리자의 직장-가정 부정적 전이와 이직의도는 유의미하게 연관된다고 검증되었다. 이는 직장-가정의 갈등은 남성관리자의 직장생활에 중요함을 시사한다. 앞으로 한국기업은 여성관리자와 더불어 남성관리자의 일-가정 균형에 노력을 기울여야 한다. 남성관리자에게 직장-가정의 부정적 전이와 멘토링 기능의 상호작용은 이직의도에 아무런 영향을 미치지 못한다. 멘토링 기능은 남성관리자와 비교하여 여성관리자의 직장-가정의 부정적 전이에 중요한 역할을 수행하므로 여성관리자에게 실시되는 멘토링을 설계하여 실시하는 데 보다 세심한 주의를 기울여야 한다. 남성·여성 관리자에게 직무만족도와 여성친화적 문화는 이직의도를 낮춘다고 검증되었다. 관리자들의 업무에서 느끼는 만족도는 이들의 직장에 대한 태도에 유의미한 영향을 미친다. 회사는 관리자의 업무환경과 직장업무를 관리자들이 흥미있고 동기부여 되도록 조성하여야 한다. 회사문화가 여성인력에 친화적인 방향으로 조성되면 남성·여성관리자 모두가 지속적으로 사내에서 경력개발을 추구하도록 지원한다(이요행·방묘진·오세진, 2005).

2012년에 실시된 4차 여성관리자패널에서 멘토링을 받은 여성관리자의 비율이 이전 패널조사와 비교하여 뚜렷하게 높아지고 있음이 보고되었다. 멘토의 소속은 조직 내 타 팀이나 조직 외의 비율이 늘어나 한국 기업 여성관리자의 멘토링 범위가 확장되고 있음을 의미한다(김난주 외, 2013). 이렇듯 여성관리자의 네트워크가 확장되었음에도 여성관리자가 받는 멘토링의 내용은 심리사회적 기능이 다른 기능보다 상대적으로 높다(김난주 외, 2013). 본 연구에서 여성관리자에게 경력개발기능이 다른 멘토링 기능보다 직장생활에 효과적으로 나타났다. 한국기업이 여성관리자에 대한 멘토링의 내용을 심리사회기능위주로 구성할지 혹은 경력개발기능을 보강할 지 멘토링 프로그램 설계에 반영되어야 한다.

본 연구는 여성관리자의 직장-가정생활의 부정적 전이과정에서 멘토링 기능의 중요성을 모색하여 보았다. 멘토링 실시를 활용하여 여성관리자가 지속적으로 경력개발을 추구하는 방안을 모색하여 보았다. 그럼에도 몇가지 한계점을 고려하여 연구결과와 시사점을 해석하여야 한다. 우선 본 연구는 횡단연구여서 종단연구를 활용하여 인과관계가 명확하게 규명되어야 한다. 선행연구는 멘토링 기능에 대하여 Mentor Role Instrument(MRI)를

활용하여 멘토링의 기능을 측정하였다(Chun et al., 2012). 향후 연구는 MRI와 본 연구에서 사용된 범주형 변수를 함께 활용하여 멘토링 기능의 중요성에 대하여 확증할 수 있다. 한국사회는 유교적 전통이 강한 사회이며 고유한 문화적 특성 또한 나타내고 있다. 다른 문화권에 본 연구의 모델을 검증한다면 다양한 시사점이 나올 수 있다고 기대된다. 본 연구는 사내에서 실시되는 공식적인 멘토링 프로그램을 대상으로 하였다. 비공식적 멘토링과 비교해 본다면 보다 유용한 시사점이 나올 것으로 기대된다(Ragins & Cotton, 1999). 여성관리자패널 3차를 활용할 수는 있었지만 여성관리자 표본이 급격하게 줄어서 연구결과를 비교하기 어려워 검증하지 못한 부분이 아쉽다. 남성관리자 표본은 여성관리자의 직장동료로서 편의적으로 조사되었으므로 독립성에 의문이 제기될 수 있다. 성별 영향력을 검증하였음에도 표본의 독립성으로 해석이 조심스럽다. 앞으로의 연구에서 여성관리자패널의 장점을 보다 효율적으로 활용할 수 있는 방안이 나왔으면 한다. 본 연구 표본의 여성관리자의 75% 정도가 기혼자이다. 표본에 기혼여성관리자와 미혼여성관리자를 포함시켜 직장-가정 부정적 전이의 상호작용을 검증하는 것에 대하여 표본의 적절성에 의문을 가질 수도 있다. 본 연구는 기혼·미혼여성관리자를 포함시켜 여성관리자에게 직장-가정생활의 상호전이과정 역할을 포괄적으로 접근할 수 있다고 두 그룹 다 포함시켰다. 멘토링 프로그램은 다양한 내용을 포함하고 있으므로 멘티는 멘토링 기능에서 여러 가지 지원을 얻을 가능성이 존재한다. 2차여성관리자패널은 멘토링 기능을 여덟가지로 분류하여 조사하였으며 현 연구는 이를 세가지로 더미코딩하였다. 이를 순위로 분류하여 통계분석에 활용하기에는 지나치게 복잡하다.

본 연구는 여성관리자의 직장-가정의 부정적 상호전이와 멘토링 기능의 상호작용을 분석하여 이들의 이직의도를 줄이는 방안을 모색해 보았다. 차후 연구는 현 연구를 바탕으로 여성관리자들에게 멘토링 프로그램을 설계하고 실시하는 방안을 모색하여 여성관리자들로 하여금 경력개발을 지속할 수 있는 동기를 부여하는 멘토링 프로그램을 발굴해내는 데 도움이 되기를 기대한다.

## 참고문헌

- 가영희(2010). “성인의 직장-가정갈등이 영역별 만족도와 주관적 삶의 질에 미치는 영향”. 한국심리학회지:여성. 제11권 제2호. pp.163-186.
- 권혜원·권순원(2013). “일-가정 양립정책이 여성 관리자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향: 후원적 리더십과 조직문화의 효과를 중심으로”. 산업관계연구. 제23권 제3호. pp.89-117.
- 김난주·김종숙·이택면·강민정(2013). 2013년 여성관리자패널조사. 서울: 여성정책연구원.
- 김민정·박지혜(2009). “멘토들에 대해 프로테제가 느끼는 만족이 조직시민 행동에 미치는 영향 및 개인 특성과의 상호작용효과 연구”. 인사관리연구. 제33집 제1권. pp.1-30.
- 김종숙·이택면·양인숙·김난주·강석훈·민현주(2010). 2010년 여성인력패널조사: 여성관리자패널조사. 서울:여성정책연구원.
- 김효선·차운아(2009). “직장-가정 간 상호작용과 가족 친화적 조직지원이 근로자의 조직몰입과 이직의도에 미치는 효과”. 한국심리학회지: 산업 및 조직. 제22권 제4호. pp.515-540.
- 박상언(2014). “직장-가정 갈등이 심리적 안녕과 감정노동에 미치는 영향: 자원보존이론에 기반한 해석과 실증”. 조직과 인사관리연구. 제38집 제2호. pp.81-111
- 안세연·김효선(2009). “기혼 여성 관리자의 이직의도에 관한 통합적 고찰: 가족상황, 직무상황, 조직상황을 중심으로”. 여성연구. 제77권 제2호. pp.5-48.
- 이요행·방묘진·오세진(2005). “가족 친화적 조직문화가 조직몰입, 직장만족, 이직의도, 그리고 가정만족에 미치는 영향: 직장-가정 갈등의 매개효과를 중심으로”. 한국심리학회지:임상. 제18권 제3호. pp.639-657.
- 임희정·문미경·김효선(2007). 기업 내 여성 경영 참여 현황 및 향후 과제. 서울: 여성정책연구원.



- Allen, T.D., Eby, L.T., & Lentz, E.(2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Personnel Psychology*, 66, 349–376.
- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., & Lentz, E.(2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127–136.
- Byron, K.(2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169–198.
- Carr, J.C., Boyar, S.L., & Gregory, B.T.(2008). The moderating effect of work–family centrality on work–family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34, 244–262.
- Chun, J.U., Sosik, J.J., & Yun, N.Y.(2012). A longitudinal study of mentor and protege outcomes in formal mentoring relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1071–1094.
- Hoobler, J.M., Wayne, S., & Lemmon, G.(2009). Bosses’ perceptions of family–work conflict and women’s promotability: Glass ceiling effects. *Academy of Management Journal*, 52, 939–957.
- Payne, S.C., & Huffman, A.H.(2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48, 158–168.
- Powell, G.N., & Greenhaus, J.H.(2010). Sex, gender, and the work–to–family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53, 513–534.
- Ragins, B.R., & Cotton, J.L.(1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationship. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 78, 529–550.

- Ragins, B.R., & Scandura, T.A.(1994). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal*, 37, 957-971.
- Shockley, K.M., & Singla, N.(2011). Reconsidering work-family interactions and satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Management*, 37, 861-886.
- 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, 77-108.
- Yap, M., & Konrad, A.M(2009). Is there a sticky floor, a mid-level bottleneck, or a glass ceiling? *Relations Industrielles*, 64, 593-619.

## Abstract

# The moderating effects of mentoring functions on negative work-family spillover and turnover intentions

Hyon-dong Kim\*

Women managers confront barriers across their career paths that can trigger them to undertake turnover-decision processes. The current study compares different mentoring functions and identifies methods in which companies motivate women managers to stay committed to current organizations. 594 women and 292 men managers in Korean companies were sampled and the study revealed that negative work-family spillover was strongly related to turnover intention of women managers; while negative family-work spillover was not significantly related. Career-related mentoring function helped women managers cope with negative work-family spillover which reduced turnover intentions. Psychosocial support also reduced turnover intentions when they confronted negative family-work spillover. Only negative work-family spillover provided significant effects on turnover intentions of male managers; thereby, suggesting gender difference exists regarding how mentoring functions address negative work-family spillovers. By exploring negative work-family spillovers with mentoring function, this study provides implications about how organizations can successfully use mentoring programs to retain qualified women managers.

**Key Words :** mentoring functions, negative work-family spillovers, turnover intention

---

\* Dongguk University-Seoul, Business School, kim1415@dongguk.edu

