

職業能力開發研究
 第11卷(3), 2008. 12. pp. 127~150
 © 韓國職業能力開發院

기업의 공식적 멘토링에서 멘토의 오너십과 몰입의 영향요인과 결과요인 규명*

장 정 훈**

본 연구는 기업의 공식적 멘토링에서 멘토도 멘티와 공동 학습자이며, 멘토의 오너십과 몰입이 멘토링의 핵심성공요인이라는 인식에서 출발하여, 멘토의 오너십과 몰입의 영향요인과 결과요인을 규명하고, 이 요인들 간의 직·간접적인 인과관계를 나타내는 잠정모형의 적합성을 검증하였다. 선행연구를 토대로 '멘토의 오너십'과 '멘토의 몰입' 요인을 매개변인으로 설정하고, 멘토의 오너십과 몰입에 영향을 미치는 요인으로 멘토의 '학습목표지향성', 멘티에 대해 '지각된 유사성'과 '지각된 유용성', '조직의 지원', '상사의 지원' 요인을 선정하였고, 멘토의 오너십과 몰입의 결과요인으로 멘토의 '멘토링 프로그램 효과성 지각' 요인을 선정하여 초기 잠정모형을 개발했다.

연구 결과, '조직의 지원'과 '상사의 지원' 요인은 동일한 요인으로 나타나 이 두 요인을 결합하여 초기 잠정모형을 재설정했다. 재설정된 모형의 적합도는 비교적 양호하고 요인들 간의 직·간접효과는 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 특히 멘토의 멘티에 대해 '지각된 유용성'과 멘토의 '학습목표지향성' 요인은 모두 멘토의 오너십과 몰입뿐 아니라, 멘토의 멘토링 프로그램 효과성 지각에도 상대적으로 다른 요인에 비해 영향력 있는 핵심변인으로 작용하는 것으로 나타났다.

- 주제어: 공식적 멘토링, 멘토의 오너십, 멘토의 몰입

투고일: 2008년 8월 25일, 심사일: 11월 12일, 게재확정일: 12월 16일

* 이 논문은 투고자의 2008년 이화여자대학교 일반대학원 교육공학과 박사학위 논문 (기업의 공식적 멘토링에서 멘토의 오너십과 몰입의 인과요인 규명)을 요약한 것이다.

** 프리랜서 변화관리 컨설턴트 (jhchang97@hotmail.com)

I. 서론

최근 많은 선진 우수기업에서 '저비용 고효율'의 인재육성 방법으로 많이 활용하는 것이 바로 '공식적 멘토링(formal mentoring)' 제도이다. 멘토와 멘티가 개인적 친분이나 서로의 필요에 의해 자발적으로 멘토링 관계를 형성하는 비공식적 멘토링(informal mentoring)과 달리, 공식적 멘토링은 멘토와 멘티의 선발과 매칭, 훈련, 지원 및 모니터링 등에 조직이 주관하고 개입하는 멘토링 형태이다(Wanberg, Welsh & Hezlett, 2003). 특히 기업의 공식적 멘토링은 학교 현장에서 이루어지는 멘토링과 달리, 조직 구성원의 업무와 학습을 유기적으로 통합하는 데 유용하며, 멘티의 역량 개발뿐 아니라, 멘토의 업무 역량, 리더십 및 코칭 역량을 강화하기 위한 도구로도 활용되고 있다.

1990년대 이후부터 많은 실증 연구를 통해 공식적 멘토링의 긍정적인 효익이나 성과가 보고되고 있다. 그러나 공식적 멘토링에 대한 많은 기존 연구들은 멘토링의 수혜자는 멘티라는 가정 하에 멘티의 관점에서 멘토링의 과정과 성과를 조명하는 데 치중해 온 반면, 멘토의 관점에서 멘토링에 대해 탐색한 연구들은 매우 미진한 실정이다(Allen & Poteet, 1999; Allen, Poteet & Burrough, 1997; Wanberg, Welsh & Hezlett, 2003). 학계뿐 아니라, 기업 현장에서도 종전에는 공식적 멘토링 제도를 주로 멘티의 역량과 전문성 개발을 위해 운영함에 따라, 기업 현장에서 멘토링에 오너십을 갖지 않고, 멘티에게 최소한의 멘토링만 제공하는 멘토(marginal mentor)들도 등장하고 있다(Ragins, Cotton & Miller, 2000).

최근 들어 공식적 멘토링에 대한 많은 기존 연구와 실제에서 배제되었던 멘토 역할의 중요성이 대두되면서, 종전의 멘티 지향적인 멘토링에 대한 관점도 변화하고 있다. 이에 멘토의 관점에서 멘토링의 과정과 결과에 주목한 연구들도 학계에 최근 등장하고 있다. 또한 근래에 들어 기업 현장에서 멘티의 역량 개발뿐 아니라, 멘토의 역량을 강화하거나 멘토를 조직에서 차세대 리더로 양성하기 위한 목적으로 멘토링 제도를 운영하기도 한다. 이로 인해, 종전과 달리 멘토링을 멘토와 멘티 간 공동 학습 프로세스, 협력적인 학습 파트너십으로 간주하고, 멘토도 멘토링의 수혜자로 보는 시각이 지배적으로 되고 있다. 이

러한 시각은 멘토가 스스로 공식적 멘토링의 수혜자라고 인식하고, 멘토링 과정에 오너십을 갖고 적극적으로 참여할 때, 멘토링의 효과에 대해 긍정적으로 인식하며, 더 나아가 멘토의 조직에 대한 통찰력과 업무 역량, 직무성과도 향상할 수 있다는 것이다(Allen, Eby & Lentz, 2006; Zachary, 2000). 그러나 공식적 멘토링에서 멘토의 오너십(ownership)과 몰입(commitment)의 중요성에 주목하여 이루어진 기존 연구들의 대부분은 멘토링 상황에서 멘토의 오너십과 몰입, 혹은 멘토링 기능 제공에 영향을 미치는 요인이나 결과요인에 대해 개별적, 지엽적으로 규명하는 데 초점을 맞추고 있다(Allen, Eby & Lentz, 2006; Allen, Poteet & Burrough, 1997; Wanberg, Kammeyer-Mueller & Marchese, 2006). 아직까지 멘토의 관점에서 공식적 멘토링에 대한 멘토의 오너십과 몰입에 영향을 미치는 요인과 결과요인 간의 총체적인 관계를 이해하는 연구들이 부족한 실정이다.

이에 본 연구는 기업의 공식적 멘토링 관계에서 멘토도 멘티와 동반 학습, 성장하는 공동 학습자이며, 멘토의 오너십과 몰입이 공식적 멘토링의 핵심성공요인이라는 인식에서 출발하여, 선행연구를 바탕으로 멘토의 오너십과 몰입의 인과요인 간의 관계를 설정하고, 실증자료를 통해 이 요인들 간의 직·간접적인 영향 관계를 규명하고자 한다. 이를 통해, 본 연구는 멘토의 관점에서 멘토링의 프로세스와 결과에 대해 포괄적으로 이해할 수 있는 계기를 제공할 뿐 아니라, 기업현장에서 멘토 풀(pool)을 유인, 확보하는 데 설득력 있는 실증자료로 활용될 수 있다는 점에서도 그 의의를 찾아볼 수 있다. 연구의 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 공식적 멘토링에서 멘토의 오너십과 몰입에 대해 유의미한 인과관계에 있는 주요 요인들은 무엇인가?

둘째, 멘토의 오너십과 몰입의 인과요인 잠정모형은 적합한가?

셋째, 멘토의 오너십과 몰입의 인과요인들 간의 직·간접적인 효과는 어떠한가?

II. 이론적 배경

1. 공식적 멘토링

일반적으로 기업에서 공식적 멘토링은 신규 입사자의 조기 적응과 유지, 기존 직원의 역량 강화, 핵심인재 양성, 다양성 관리 등을 위한 목적으로 운영되고, 멘토링의 목적에 따라 조직이 멘토나 멘티의 선발과 매칭, 오리엔테이션과 교육훈련, 모니터링 등에 관여하고 지원한다. 종전에는 공식적 멘토링을 주로 멘티의 성장이나 역량 개발에 초점을 맞추었으나, 최근에는 멘토링을 멘토와 멘티 간의 공동 학습 프로세스, 협력적인 학습 파트너십 관계로 간주하는 추세이다(Connor & Pokora, 2007; Zachary, 2000). 즉 멘토링 관계에서 멘토도 멘티와의 상호작용과 협력을 통해, 새로운 도전과제에 스스로 동기를 부여하고 멘토 자신의 지식과 스킬을 재충전, 강화할 수 있기 때문에, 멘토도 멘토링 과정의 수혜자이자 협력적인 학습 파트너라는 인식이 지배적으로 되어 가고 있다.

공식적 멘토링의 핵심성공요인에 대해 살펴보면 다음과 같다(Zachary, 2000).

첫째, 공식적 멘토링은 조직이 운영 주체이므로, 최고 경영진의 멘토링에 대한 적극적인 스폰서십과 멘토링 운영 전담 조직의 체계적인 지원이 필수적이다. 둘째, 공식적 멘토링이 효과적인 인재 육성 도구로 활용되기 위해서는 조직의 경영전략과 HR 전략 및 제도와 유기적으로 연계되어야 한다. 셋째, 공식적 멘토링이 조직에서 성공적으로 운영, 정착되기 위해서는 적절한 멘토가 선발되어야 한다. 특히, 멘토는 조직과 업무에 정통할 뿐 아니라, 지속적인 자기학습 능력을 갖추어야 하며, 멘토 자신과 멘티와의 관계에서 상호협력학습을 촉진할 수 있는 사람으로 선발해야 한다. 넷째, 공식적 멘토링이 멘토와 멘티 양자 모두에게 시간 낭비가 아니라, 유익한 학습경험이 되기 위해서는 이들의 멘토링에 대한 오너십과 몰입이 필수적이다. 즉, 멘토와 멘티 모두 자신이 멘토링의 수혜자라고 인식하고 멘토링 활동에 적극적으로 시간과 노력을 투자할 때, 양자가 윈-윈(win-win)할 수 있는 학습경험으로 승화될 수 있다. 다섯째, 공식적 멘토링이 성공적으로 이루어지기 위해서는 멘토와 멘티뿐 아니라, 이들의 직속상사가 적극적으로 협조해야 한다.

지금까지 살펴본 공식적 멘토링의 핵심성공요인들은 멘토링이 멘토와 멘티 양자 모두에게 불만족스러운 파괴적 관계가 아니라, 유익한 관계로 발전하기 위한 초석이 된다.

2. 멘토의 오너십과 몰입의 인과요인에 대한 선행연구

공식적 멘토링을 통해 멘토와 멘티가 동반 학습, 성장하기 위해서는 양자의 멘토링 오너십과 몰입이 필수적이다. 여기에서 ‘멘토의 오너십’이란 멘토가 공식적 멘토링 프로그램의 목적과 목표, 자신의 역할 및 책임을 명확히 이해하고, 멘티뿐 아니라 멘토 자신도 멘토링 과정의 수혜자이며 공동 학습자라고 생각하며, 멘토링 과정과 결과에 대한 책임을 지각하는 것을 의미한다(Zachary, 2000). ‘멘토의 몰입’은 멘토가 멘티의 요구에 따라 멘토링에 수동적으로 참여하는 것이 아니라, 공식적 멘토링의 목적과 목표를 달성하고 멘티와의 관계를 효과적으로 발전시키기 위해, 멘토링 사전과 사후, 그리고 멘토링 과정 동안 적극적으로 시간과 노력을 투자하는 것을 의미한다(Allen, Eby & Lentz, 2006).

일반적으로 공식적 멘토링에서 멘티들은 스스로 멘토링의 수혜자라고 느끼기 때문에 멘토링에 주인의식을 갖고 적극적으로 시간과 노력을 투자하는 반면, 멘토들은 스스로 멘토링의 수혜자라고 느끼지 않는 경우가 많기 때문에 멘티보다 상대적으로 멘토링에 대한 오너십이 부족하고, 멘티에게 형식적으로 최소한의 멘토링만 제공하는 경향이 있다(Eby, Lockwood & Butts, 2006; Ragins, Cotton & Miller, 2000; Zachary, 2000). 실제로 멘토의 멘토링에 대한 오너십과 몰입 부족은 멘토와 멘티 양자가 시간과 노력을 허비하는 부정적인 경험으로 끝날 위험이 많다. 이로 인해, 멘토의 오너십과 몰입은 멘토링을 통해 멘토와 멘티 양자 모두가 유익한 성과를 얻는 데 선행조건으로 간주된다.

본 연구는 공식적 멘토링에서 멘토의 오너십과 몰입에 유의미한 인과관계가 있을 것으로 예측되는 요인들을 도출하기 위해, 기존의 선행연구를 멘토의 오너십과 몰입의 영향요인과 결과요인으로 구분하여 살펴보았다. 이를 통해, 최종적으로 본 연구에서 다루어질 멘토의 오너십과 몰입의 인과요인을 선정하고 요인들 간의 관계를 설정하였다.

가. 멘토의 오너십과 몰입의 영향요인

멘토의 오너십과 몰입의 영향요인은 멘토 개인 특성, 멘토링 관계 특성, 조직 환경의 3가지 범주로 분류될 수 있다(Wanberg, Welsh & Hezlett, 2003).

1) 멘토 개인 특성 요인: 학습목표지향성

멘토는 멘티와 함께 멘토링 과정의 협력적인 학습자이자, 동시에 중요한 학습 자원이 다. 따라서 공식적 멘토링 상황에서 멘토 개인 특성의 영향력을 파악하는 연구는 실용적인 가치를 지니지만, 아직까지 이에 대한 연구가 부족한 실정이다. 근래에 들어 멘토의 개인특성 중에서 멘토링에 대한 멘토의 인지, 감정, 행동에 영향을 미치는 개인차 변인으로 '학습목표지향성(learning goal orientation)'에 많은 연구자들이 주목하고 있다. '학습목표지향성'이란 상당히 일관적인 개인의 동기적 특성으로, 새로운 상황이나 도전과제를 통해 학습하는 것을 선호하며, 자신의 스킬과 역량을 지속적으로 개발하고 숙련도를 높이며, 개선하려는 성향을 의미한다(Dweck, 1986). 학습목표지향성의 경우, 많은 실증연구를 통해 학습상황에서 인지, 정서, 행동 측면에서 일관적으로 긍정적인 결과를 견인하는 것으로 나타났다(Pintrich & Schunk, 2002). Allen & Poteet(1999), Allen, Poteet & Burrough(1997), Egan(2005), Godshalk & Sosik(2003), Lima(2004) 등의 연구들에서 일관적으로 멘토가 학습하는 것을 즐기고, 자신의 역량을 지속적으로 개선하는 성향을 지닐수록, 멘토링에 대해 동기가 유발되어 오너십과 책임감을 갖고 적극적으로 시간과 노력을 투자하는 것으로 나타났다. 이상의 연구결과를 종합해 볼 때, 멘토가 학습목표지향성이 높을수록, 멘토링에 대한 오너십과 몰입이 높을 것으로 예상해 볼 수 있다.

2) 멘토링 관계 특성 요인: 멘티에 대해 지각된 유사성, 지각된 유용성

공식적 멘토링의 경우 멘토와 멘티의 자발적 의지에 의해 멘토링 관계가 형성되지 않으므로, 이러한 특성이 멘토의 오너십과 몰입에 영향을 미칠 수 있다. 선행연구를 통해, 멘토의 오너십과 몰입, 혹은 멘토링 기능 제공에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 멘토링 관계 특성 요인은 멘티에 대해 '지각된 유사성'과 '지각된 유용성'을 들 수 있다.

첫째, '멘티에 대해 지각된 유사성(perceived similarity)'이란 멘토가 개인적 가치, 관심사, 조직 이슈에 대한 견해, 업무 스타일의 측면에서 멘티와 유사하다고 지각하는 것을 의미한다(Allen & Eby, 2003; Lankau, Riordan & Thomas, 2005). '지각된 유사성'은 자신과 유사한 태도와 특징을 지니는 상대방에게 더 호감과 매력을 느끼게 된다는 Donn Byrne의 '유사성-매력 효과(similarity-attraction effect)'에 의해 설명될 수 있다. 유사성-매력 효과의 관점에서 멘토링 관계를 이해하면, 멘토와 멘티가 서로 유

사하다고 인식할수록, 상호 관심과 상호작용을 향상시킨다고 기대할 수 있다(Wanberg, Welsh & Hezlett, 2003). 공식적 멘토링에서 멘토와 멘티 간 '지각된 유사성'에 대해 다룬 연구들에서 인구통계학적 특징과 같은 외적 측면의 유사성보다는 관심사, 작업 가치, 조직 이슈에 대한 견해, 문제해결 접근 방식, 개인적 가치와 같은 심층적 측면에 대해 지각된 유사성이 높을수록, 멘토의 오너십과 몰입의 증가 등과 같은 긍정적인 결과를 견인하는 것으로 나타났다(Allen & Eby, 2003; Allen, Poteet & Burrough, 1997; Lankau, Riordan & Thomas, 2005). 이상의 연구 결과와 유사성-매력 효과를 종합해 볼 때, 멘토가 개인적 가치, 관심사, 조직 이슈에 대한 견해, 업무 스타일의 측면에서 멘티와 유사하다고 지각할수록, 멘토의 멘토링 오너십과 몰입이 높을 것으로 예상할 수 있다.

둘째, '멘티에 대해 지각된 유용성(perceived mutuality)'이란 멘토가 멘티와의 멘토링 관계를 자신이 멘티에게만 도움을 주는 일방적 관계가 아니라, 서로 업무적인 문제를 해결하는 데 도움이 되고, 상호 니즈를 충족하며, 서로 발전할 수 있다고 지각하는 것을 의미한다. '멘티에 대해 지각된 유용성'은 사회학자인 George Homans가 주창한 '사회교환 이론(social exchange theory)'에 의해 설명될 수 있다. 사회교환이론에서 인간은 타인과의 상호작용에서 자신의 보상을 극대화하고, 부담을 최소화하여 가능한 많은 이익을 얻을 수 있는 상황이나 관계를 선택한다고 가정한다. 사회교환이론의 관점에서 멘토링 관계를 이해하면, 멘토는 멘티가 자신에게 도움이 된다고 인식할수록, 멘토 자신도 멘토링의 수혜자라고 인식하고 멘토링에 적극적으로 시간과 노력을 투자할 것이다. 공식적 멘토링에서 '멘티에 대해 지각된 유용성'을 다룬 연구들에서는 멘티가 멘토 자신에게 업무적으로 도움이 되고, 상호 발전하는 데 유용하다고 멘토가 인식할수록, 멘토의 멘토링에 대한 오너십과 몰입이 높은 것으로 나타났다(Ragins & Scandura, 1999; Teja, 2003). 또한 많은 학자나 연구자들이 효과적인 멘토링 관계를 위해 멘토와 멘티 간의 상호 호혜성을 강조하고 있다(Allen, Eby & Lentz, 2006; Beyene et al., 2002). 이상의 연구 결과와 사회교환이론을 종합해 볼 때, 멘토가 멘티에 대해 유용성을 지각할수록, 멘토의 멘토링에 대한 오너십과 몰입이 높을 것으로 예상해 볼 수 있다.

3) 조직 환경 요인: 조직의 지원, 상사의 지원

공식적 멘토링은 조직의 주관하에 멘토링 관계가 형성되기 때문에, 멘토링에 대한 조직의 지원적인 환경은 매우 중요하다. 공식적 멘토링의 조직 환경 요인을 다룬 선행연구

에서, 공통적으로 멘토의 오너십과 몰입, 혹은 멘토링 기능 제공에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 요인은 '조직의 지원'과 '상사의 지원'이다.

첫째, '조직의 지원(perceived organizational support)'은 멘토가 멘토링에 오너십을 갖고 몰입할 수 있도록 조직에서 제공하는 심리적, 물리적 지원에 대해 멘토가 지각하는 것을 의미한다(Eby, Lockwood & Butts, 2006). 일련의 연구를 통해, 멘토가 멘토링에 대한 조직의 지원을 인식할수록, 멘토링에 대한 오너십과 몰입이 높은 것으로 나타났다(Allen, Eby & Lentz, 2006; Allen, Poteet & Burrough, 1997). 또한 많은 연구자들은 최고 경영진의 멘토링에 대한 적극적인 스폰서십, 멘토에 대한 교육훈련, 멘토링 참여에 대한 인정과 보상, 성과평가 반영 등과 같은 지원 체제는, 조직 내에서 멘토링 제도가 성공적으로 정착되고 멘토가 오너십과 몰입을 발휘하는 데 일조를 한다고 주장한다(Connor & Pokora, 2007; Kram, 1988). 이상의 연구 결과를 종합해 볼 때, 멘토가 멘토링 프로그램에 대한 조직의 심리적, 물리적 지원을 지각할수록, 멘토의 멘토링 오너십과 몰입이 높을 것으로 예상해 볼 수 있다.

둘째, '상사의 지원(perceived supervisor support)'은 멘토가 멘토링에 오너십을 갖고 몰입할 수 있도록 멘토의 직속 상사가 제공하는 심리적 지원에 대해 멘토가 지각하는 것을 의미한다(Wanberg, Kammeyer-Mueller & Marchese, 2006). 조직의 교육훈련에 대한 연구에서도 관리자와 상사는 조직 구성원들이 교육훈련 내용을 업무에 효과적으로 적용하고, 이들의 역량과 커리어 개발을 촉진하도록 도와주는 핵심 이해관계자로 나타났다. 상사의 멘토링 지원에 대한 멘토의 인식을 다룬 연구들에서는 멘토가 멘토링에 대한 상사의 지원을 인식할수록, 멘토링에 대한 오너십과 몰입이 높은 것으로 나타났다(Allen, Poteet & Burrough, 1997; Allen et al., 1997). 이 밖에도, 많은 학자나 연구자들이 멘토의 직속 상사가 멘토링 참여를 장려하고 멘토링 참여를 위한 시간을 허용해 줄 때, 멘토가 멘토링에 책임감을 갖고 적극적으로 몰입할 수 있다고 주장하고 있다(Eby, Lockwood & Butts, 2006; Kram, 1988; Lankau, Riordan & Thomas, 2005). 이상의 연구 결과를 종합해 볼 때, 멘토가 멘토링 프로그램에 대한 상사의 지원을 지각할수록, 멘토의 멘토링 오너십과 몰입이 높을 것으로 예상해 볼 수 있다.

나. 멘토의 오너십과 몰입의 결과요인: 멘토링 프로그램 효과성 지각
멘토링을 멘토와 멘티 간의 공동 학습 과정이라고 간주할 때, 멘토의 오너십과 몰입은

멘티뿐 아니라 멘토 자신에게도 긍정적인 성과를 이끌어 내는 데 중요한 요인이다. 선행 연구에서 공식적 멘토링에 대한 멘토의 오너십과 몰입 혹은 멘토링 기능 제공의 결과변인으로 검토된 요인은 멘토의 연봉, 승진을 등과 같은 객관적 성과와 멘토링 프로그램 효과성 지각과 같은 주관적 성과가 포함된다. 그러나 아직까지 공식적 멘토링 상황에서 멘토의 객관적 성과를 다룬 연구는 매우 부족하며, 대다수의 선행연구에서 멘토의 오너십과 몰입의 결과요인으로 '멘토링 프로그램 효과성에 대한 멘토의 인식' 즉, 멘토링 참여에 따른 멘토의 단기적, 주관적 성과를 비중 있게 다루고 있다(Allen & Eby, 2003).

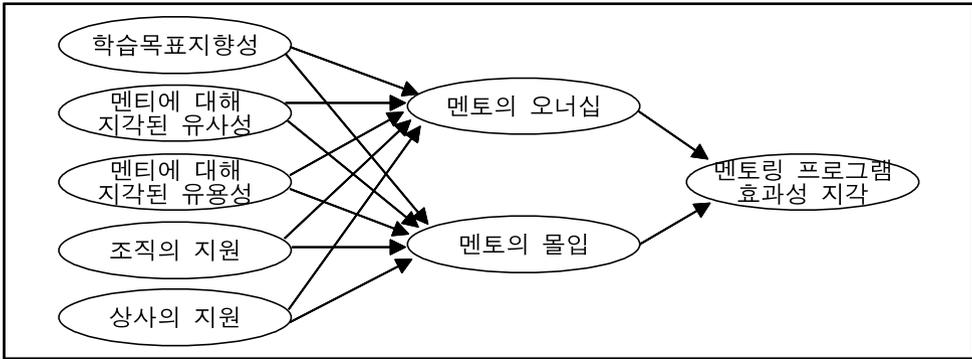
멘토의 '멘토링 프로그램 효과성 지각(perceived mentoring program effectiveness)'이란 멘토가 멘토링 참여를 위해 투자한 시간과 노력이 아깝지 않고, 멘토링 참여를 통해 멘토 자신의 역량을 발전시키고, 커리어 개발에 긍정적인 영향을 미쳤다고 지각하는 것을 의미한다. 실제로 멘토링을 통해 멘토링 참여자의 객관적 성과가 나타나는 데는 장시간이 소요되므로, 멘토링 참여자들의 우호적 반응은 향후에 나타날 멘토링의 성과를 실현하기 위해 멘토링 프로그램을 지속하는 데 기여한다(Allen, Eby & Lentz, 2006). 이러한 이유로 본 연구에서 멘토의 '멘토링 프로그램 효과성 지각'이 멘토의 오너십과 몰입의 결과변인으로 선정되었다. 일련의 연구에서 멘토의 멘토링에 대한 오너십과 몰입이 멘토의 멘토링 프로그램 효과성 지각의 예측변인으로 나타났다(Allen & Eby, 2003; Allen, Eby & Lentz, 2006; Allen, Poteet & Burrough, 1997; Wanberg, Kammeyer-Mueller & Marchese, 2006). 이상의 연구 결과를 종합해 볼 때, 멘토의 멘토링에 대한 오너십과 몰입이 높을수록, 멘토가 멘토링 프로그램의 효과성에 대해 높게 인식할 것으로 예상해 볼 수 있다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구 모형

선행연구를 토대로, 공식적 멘토링에서 멘토의 오너십과 몰입의 영향요인과 결과요인 간의 관계를 종합하여, 다음의 [그림 1]과 같은 8개 요인으로 구성된 잠정모형을 개발하였다.

[그림 1] 멘토의 오너십과 몰입의 인과요인 잠정모형



[그림 1]에서 보는 바와 같이, 본 연구의 잠정모형은 멘토의 오너십과 몰입의 영향요인과 결과요인, 그리고 매개변인인 멘토의 오너십과 몰입으로 구성된다. 멘토의 오너십과 몰입의 영향요인은 멘토의 오너십과 몰입에 직접적인 영향을 미칠 것이고, 멘토의 오너십과 몰입은 멘토의 멘토링 프로그램 효과성 지각에 직접적인 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 또한 멘토의 오너십과 몰입의 영향요인은 멘토의 오너십과 몰입을 매개로 하여, 멘토의 멘토링 프로그램 효과성 지각에 간접적인 영향을 미칠 것으로 가정하였다.

2. 연구 대상 및 측정 도구

연구 대상을 표집하기 위해, 기업의 멘토링 제도 운영 현황에 정통한 전문가 3인 즉, 멘토링 전문 컨설턴트 1인, 인사관리 전문 컨설턴트 1인, 교육공학 분야 교수 1인으로부터 공식적 멘토링 프로그램에 현재 참여하고 있는 멘토 풀을 보유한 38개 기업 명단을 추천 받았다. 38개 기업의 인사관리 및 멘토링 담당자를 접촉한 결과, 총 6개 기업만이 본 연구에 대한 참여 의사를 표명하였다. 이에 본 연구에서는 6개 기업에서 공식적 멘토링의 목적이 조직 구성원의 직무역량 강화이고, 멘토와 멘티 간 관계가 1:1이며, 멘토링 기간이 1년인 프로그램에서 멘토링 활동을 시작한 지 약 4~6개월 경과된 멘토를 연구 대상으로 선정하고, 이들을 대상으로 설문조사를 실시했다. 연구 대상을 약 4~6개월 정도 멘토링 활동을 진행한 멘토로 선정한 이유는 멘티와의 상호 유사성과 유용성 인식, 멘토링 몰입이나 멘토링 프로그램 효과성에 대한 인식을 측정하기 위해서는 멘토링 활동을 시작한 후 일정 시간 경과가 필요하기 때문이다. 본 연구의 최종 분석 대상에 포함된 표본($N=225$)의 일반적 특성을 간략히 살펴보면, 남성 멘토가 88.4%, 여성 멘토는

11.6%를 차지했고, 멘토의 평균 연령은 약 38세, 평균 조직 근속년수는 약 8년 9개월, 평균 직무 근속년수는 약 6년이며, 멘토의 대다수(82.2%)가 조직에서 중간 관리자에 해당되는 과장과 차장급으로 나타났다.

연구도구는 선행 연구에서 사용된 기존 측정도구의 설문 문항을 번역하고, 관련 전문가 4인의 내용 타당도 검증을 거쳐 수정·보완하여 활용했다. 본 연구의 측정도구는 총 40문항으로 구성되었으며, 모든 문항들은 Likert 5점 척도로 제시했다. 본 설문에 앞서 2개 기업에서 멘토 각 15명씩 총 30명을 대상으로 예비조사를 실시했다. 이를 통해 측정도구의 신뢰도를 확인한 결과, 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .814 ~ .955로, 내적 일관성이 있는 것으로 나타났으며, 일부 문항의 어구를 수정하여 본 설문에서 사용될 연구도구를 최종 확정했다.

3. 자료 수집 및 연구도구의 구인타당도와 신뢰도 검증

본 연구를 위한 데이터를 수집하기 위해 6개 기업의 멘토를 대상으로 설문 400부를 배포하여, 회수된 설문 234부 중에서 총 225부를 본 연구의 최종 분석 대상으로 사용했다.

수집된 자료를 바탕으로 연구도구(40문항)의 구인 타당도 검증을 위해, 반복주축분해법과 사각회전방식(oblimin 회전)을 활용하여 요인분석을 실시했다. 요인의 선택을 위해서는 요인 적재치와 공통성의 기준을 0.5로 설정하였으며, 요인 제거 기준은 고유치 1.0으로 하였다. 이러한 기준에 미달되는 경우에는 구인 타당도가 낮은 것으로 일차적으로 판단하고, 요인별 핵심 측정지표가 누락되지 않았는지 측정문항의 내용을 재확인한 후에, 최종 분석에서 제외했다. 연구 도구에 대한 구인 타당도 검증을 통해 최종적으로 선정된 문항은 25문항이었다. 수집된 자료를 바탕으로 요인분석을 실시한 결과, '조직의 지원'과 '상사의 지원' 요인은 동일 요인으로 묶임에 따라, 7개 요인으로 구분되었다. 이론적으로도 '조직의 지원'과 '상사의 지원' 요인은 멘토링에 대한 지원적 조직환경으로 볼 수 있으므로(Wanberg, Welsh & Hezlett, 2003; Wayne, Shore & Liden, 1997), 이 두 요인을 결합하여 8개 요인으로 구성된 초기의 잠정모형을 7개 요인으로 구성된 잠정모형으로 재설정하였다.

최종적으로 구인 타당도가 검증된 측정문항들(25문항)에 대해 요인별 신뢰도 검증을 실시한 결과, 신뢰도 계수(Cronbach's α)는 .832 ~ .945로 내적 일관성이 양호한 것으로 나타났다. 타당도와 신뢰도를 검증 받고 최종적으로 선정된 문항은 25문항이며, 이를 연구모형 검증을 위한 측정변인으로 구조방정식모형 분석에 활용하였다.

4. 자료 분석방법

본 연구에서는 구조방정식모형(AMOS 6.0)을 주요 자료 분석방법으로 활용했다. 특히 본 연구의 모든 측정변인들이 Curran, West & Finch(1996)가 제시한 정규분포의 기준(왜도 2 미만, 첨도 7 미만의 경우는 정규분포 가정 충족)을 충족하며, 표본크기도 200개 이상이므로, 구조방정식모형 추정방법으로는 최대우도법을 사용했다.

모형의 적합도를 평가하기 위해서는 χ^2 검증 결과 이외에, 복수의 적합도 지수 즉, CFI, TLI와 RMSEA를 사용하였다. 이와 같은 모형의 적합도 지수를 바탕으로 본 연구의 잠정모형에 대한 전반적인 적합도를 분석하고, 요인 간 가설화 된 직·간접효과에 대해 분석하였다. 특히, 요인 간 간접효과의 통계적 유의성을 검증하기 위해서는 구조방정식모형에서 Bootstrapping 방법을 사용하여 분석하였다. Bootstrapping 방법은 표본자료로부터 표본자료의 사례 수와 동일한 수의 표본자료를 반복적으로 추출하는 복원추출방법(sampling with replacement)으로, 독립변인, 매개변인, 결과변인으로 이루어진 구조모델에서 간접효과를 검증할 수 있는 유용한 통계적 기법으로, 표본복제횟수가 클수록(예: 1,000회 정도) 검증 결과가 안정적이다. Bootstrapping 방법을 통해, 간접효과에 대한 표준오차를 추정하고, 간접효과에 대한 신뢰구간을 설정하여 이 신뢰구간에 0을 포함하지 않으면 매개효과의 통계적 유의성이 입증될 수 있다(Yung & Bentler, 1996).

IV. 연구 결과

본 연구에서는 잠정모형을 검증하기 전에, 연구모형의 하위 관찰변인들이 정확하게 잠재변인을 측정하는지 파악하기 위해 측정모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 그리고 잠재변인들 간의 인과관계를 나타내는 구조모형을 검증하기 위해서 원자료를 공분산 행렬로 변환하고, 최대우도법으로 구조모형의 전반적인 적합도와 가설화된 잠재변인들 간의 직·간접적인 관계를 추정하였다.

1. 측정모형에 대한 확인적 요인분석 결과

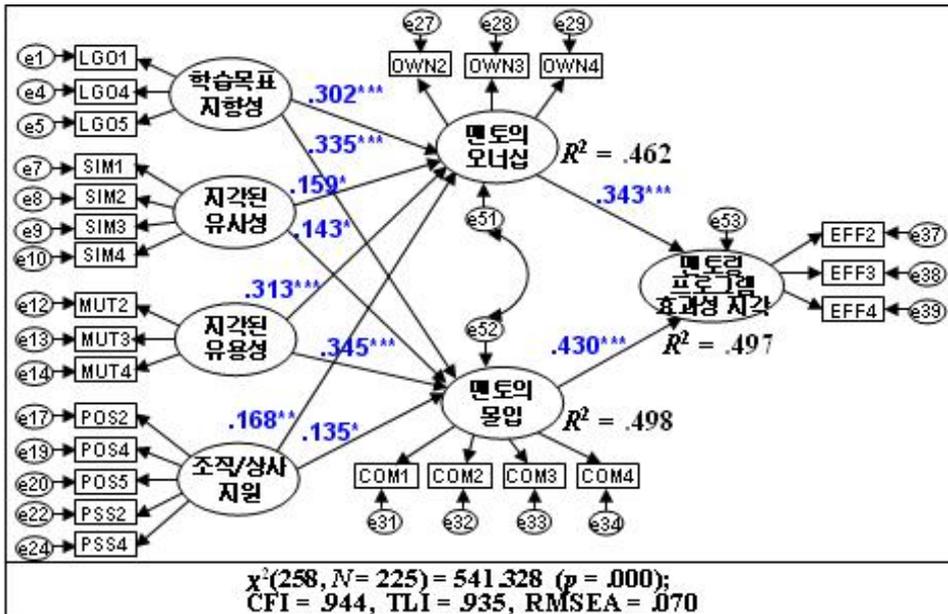
측정방정식모형에 대한 χ^2 검증 결과와 적합도 지수를 확인한 결과, $\chi^2(254, N = 225) = 522.910$ ($p = .000$), $\chi^2/df = 2.059$; CFI = .947, TLI = .937, RMSEA = .069 로 나타났다. 이러한 결과는 본 연구에서 수집한 자료와 측정방정식모형이 비교적 잘 부합함을 나타낸다. 또한 각 측정변인들의 요인 적재치를 확인한 결과, .670 ~ .970에 분포되어 있으며, 유의수준 .001에서 통계적으로 모두 유의했다. 이것은 각 잠재변인을 측정하는 하위 관찰변인들이 적절하게 해당 요인을 측정하고 있음을 의미한다.

2. 구조방정식모형 분석 결과

가. 잠정모형의 적합도 분석 결과

잠정적 구조방정식모형 분석 결과는 [그림 2]와 같다.

[그림 2] 구조방정식모형 분석 결과



잠정모형에 대한 χ^2 검증 결과와 적합도 지수를 확인한 결과, $\chi^2(258, N = 225) = 541.328$ ($p = .000$), $\chi^2/df = 2.098$; CFI = .944, TLI = .935, RMSEA = .070 으로, 전반적인 적합도가 비교적 양호한 것으로 나타났다. 잠정모형의 적합도 개선 가능성을 나타내는 수정지수(modification index)를 검토했으나, 모형의 수정은 반드시 이론적 배경에 문제가 되지 않는 범위에서 이루어져야 하므로, 더 이상 모형에 수정을 가하지 않았다. 즉, 잠정모형이 본 연구의 자료에 비교적 부합되는 것으로 판단하여, 이를 최종모형으로 확정했다.

나. 잠재변인 간 직·간접효과 분석 결과

최종 확정모형을 바탕으로, 잠재변인 간 인과관계가 통계적으로 유의한지 살펴보고, 잠재변인 간 가설화 된 직·간접 효과를 분석하였다.

1) 잠재변인 간 직접효과 검증 결과

멘토의 오너십과 몰입의 인과요인 간 직접효과를 검증하기 위해 가설화된 경로별 회귀계수, 표준오차, t 값을 산출하였으며, 그 결과는 <표 1>에 제시되어 있다.

<표 1> 잠재변인 간 직접효과 검증 결과

경로	비표준화 회귀계수	표준화 회귀계수	표준오차	t
1. 학습목표지향성 → 멘토의 오너십	.299***	.302	.060	4.958
2. 학습목표지향성 → 멘토의 몰입	.321***	.335	.058	5.534
3. 멘티에 대해 지각된 유사성 → 멘토의 오너십	.169*	.159	.077	2.200
4. 멘티에 대해 지각된 유사성 → 멘토의 몰입	.148*	.143	.073	2.029
5. 멘티에 대해 지각된 유용성 → 멘토의 오너십	.318***	.313	.080	3.985
6. 멘티에 대해 지각된 유용성 → 멘토의 몰입	.340***	.345	.077	4.436
7. 조직/상사의 지원 → 멘토의 오너십	.174**	.168	.061	2.829
8. 조직/상사의 지원 → 멘토의 몰입	.135*	.135	.058	2.328
9. 멘토의 오너십 → 멘토링 프로그램 효과성 지각	.344***	.343	.077	4.475
10. 멘토의 몰입 → 멘토링 프로그램 효과성 지각	.445***	.430	.082	5.432

주: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

〈표 1〉에서 보는 바와 같이, 잠재변인 간 직접적인 인과관계에 대한 10개의 경로가 통계적으로 유의하게 나타났다. 따라서 멘토의 학습목표지향성, 멘티에 대해 지각된 유사성과 유용성, 조직/상사의 지원 요인은 멘토의 멘토링에 대한 오너십과 몰입에 유의한 예측력을 갖는 것으로 볼 수 있다. 또한 멘토의 오너십과 몰입 요인은 멘토의 멘토링 프로그램 효과성 지각에 유의한 예측력을 갖는 것으로 볼 수 있다.

2) 잠재변인 간 간접효과 검증 결과

본 연구에서는 Bootstrapping 방법(표본복제횟수: 1,000회)을 통해 멘토의 오너십과 몰입의 영향요인이라고 할 수 있는 멘토의 학습목표지향성, 멘티에 대해 지각된 유사성, 멘티에 대해 지각된 유용성, 조직/상사의 지원 요인의 멘토링 프로그램 효과성 지각 요인에 대한 간접효과를 검증하였다. ‘간접효과는 없다’는 영가설을 검증한 결과, 95% 신뢰구간에 모두 영가설에서 설정한 값인 0이 포함되지 않으므로, 멘토의 오너십과 몰입의 영향요인 4개와 결과요인 사이에 모두 통계적으로 유의한 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 그 결과는 〈표 2〉에 제시되어 있다.

〈표 2〉 Bootstrapping 방법에 의한, 잠재변인 간 간접효과 검증 결과

결과변인	예측변인	비표준화된 간접효과 추정치	표준화된 간접효과 추정치	표준 오차	95% 신뢰구간	
					하한	상한
멘토링 프로그램 효과성 지각	학습목표지향성	.246***	.247	.047	.164	.345
	멘티에 대해 지각된 유사성	.124*	.116	.060	.007	.251
	멘티에 대해 지각된 유용성	.261**	.256	.051	.160	.360
	조직/상사의 지원	.120**	.116	.041	.038	.201

주: * $p < .05$, ** $p < .01$.

따라서 멘토의 학습목표지향성, 멘티에 대해 지각된 유사성과 유용성, 조직/상사의 지원 요인은 멘토의 오너십과 몰입이라는 매개변인을 통해, 멘토의 멘토링 프로그램 효과성 지각에 간접적인 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이상의 결과를 바탕으로, 멘토의 오너십과 몰입의 인과요인들 간의 관계를 직·간접효과에 대한 표준화된 추정치와 설명량(R^2)을 바탕으로 종합적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 멘토의 오너십에 직접 영향을 미치는 예측변인들의 상대적 중요성과 기여도를

살펴보면, 멘티에 대해 지각된 유용성(.313)이 가장 높았으며, 그 다음으로는 멘토의 학습목표지향성(.302), 조직/상사의 지원(.168), 멘티에 대해 지각된 유사성(.159) 순으로 나타났다. 그리고 이 4개의 예측변인들은 멘토 오너십의 총 변량의 46.2%를 설명하였다.

둘째, 멘토의 몰입에 직접 영향을 미치는 예측변인들의 상대적 중요성과 기여도는 멘티에 대해 지각된 유용성(.345)이 가장 높았으며, 그 다음으로는 학습목표지향성(.335), 멘티에 대해 지각된 유사성(.143), 조직/상사의 지원(.135) 순으로 나타났다. 그리고 이 4개의 예측변인들은 멘토 몰입의 총 변량의 49.8%를 설명하였다.

셋째, 멘토의 멘토링 프로그램 효과성 지각에 직접 영향을 미치는 요인은 멘토의 오너십과 몰입이며, 간접 영향을 미치는 요인은 멘토의 학습목표지향성, 멘티에 대해 지각된 유사성과 유용성, 조직/상사의 지원으로 나타났다. 멘토의 멘토링 프로그램 효과성 지각에 대한 예측변인들의 상대적 중요도와 기여도는 멘토의 몰입(.430)과 멘토의 오너십(.343)이 높게 나타났고, 그 다음으로는 멘티에 대해 지각된 유용성(.256), 멘토의 학습목표지향성(.247), 멘티에 대해 지각된 유사성(.116), 조직/상사의 지원(.116) 순으로 나타났으며 이 6개 요인들은 멘토의 멘토링 프로그램 효과성 지각의 총 변량의 49.7%를 설명하였다.

V. 결론 및 논의

본 연구는 멘토를 연구 대상으로 하여, 공식적 멘토링에서 멘토의 오너십과 몰입의 영향요인과 결과요인을 규명하고, 이러한 요인들 간의 직·간접적인 인과관계를 나타내는 잠정모형의 적합성을 검증하였다. 연구결과, 멘토의 오너십과 몰입에 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타난 요인은 멘토의 ‘학습목표지향성’, 멘티에 대해 ‘지각된 유사성’과 ‘지각된 유용성’, ‘조직/상사의 지원’으로 나타났다. 그리고 멘토의 오너십과 몰입의 유의미한 결과요인은 멘토의 ‘멘토링 프로그램 효과성 지각’으로 나타났다. 이와 같은 요인이 포함된 멘토의 오너십과 몰입의 인과요인 잠정모형(7-요인 모델)의 적합도는 비교적 양호하며, 인과요인들 간의 직·간접효과도 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 특

히 '멘티에 대해 지각된 유용성'과 멘토의 '학습목표지향성'은 멘토의 오너십과 몰입뿐 아니라, 멘토의 멘토링 프로그램 효과성 지각에도 상대적으로 다른 요인에 비해 영향력 있는 핵심변인으로 나타났다.

이상의 연구결과와 선행연구를 바탕으로 몇 가지 차원에서 논의해 보면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 멘토의 오너십과 몰입의 영향요인들 중에서 멘토링에 대한 '조직의 지원'과 '상사의 지원'에 대한 멘토의 인식은 요인분석을 통해 동일한 요인으로 밝혀졌다. 이는 Wanberg, Welsh & Hezlett(2003)과 Wayne, Shore & Liden(1997)의 연구와 일치된 결과로 '조직의 지원'과 '상사의 지원'을 멘토링에 대한 지원적인 조직환경 요인으로 볼 수 있음을 시사한다. 그러나 Allen, Poteet & Burrough(1997), Allen et al.(1997)의 연구와 같이 조직의 지원과 상사의 지원 요인이 구별되는 경우도 있으므로, 향후 다른 조직에 종사하는 멘토를 대상으로 확인적 연구를 수행해 보는 것도 유용할 것이다.

둘째, 본 연구에서는 멘토의 오너십과 몰입의 영향요인과 결과요인 간의 관계에서 '멘토의 오너십'과 '멘토의 몰입' 요인이 매개변인으로 의미 있게 작용하는 것으로 밝혀졌다. 이 같은 결과는 공식적 멘토링에서 멘토가 멘티와 동반 학습, 성장하기 위해서는 멘토의 오너십과 몰입이 필수적이라고 주장한 일련의 연구 보고(Allen, Eby & Lentz, 2006; Brechtel, 2003; Ragins, Cotton & Miller, 2000)를 뒷받침하는 결과이다.

셋째, 본 연구에서 멘토의 개인특성 요인인 '학습목표지향성'은 멘토의 오너십과 몰입을 활성화시키는 핵심요인 중의 하나이며, 멘토의 오너십과 몰입을 통해 멘토링 프로그램 효과성 지각에도 의미 있게 작용하는 것으로 나타났다. 이는 Egan(2005), Godshalk & Sosik(2003)의 연구나 멘토의 이상적인 동기적 특성으로 학습목표지향성을 언급한 Allen & Poteet(1999), Lima(2004) 등의 주장과도 맥을 같이한다. 따라서 기업현장에서 멘토를 모집, 선발할 때, 이와 같은 멘토의 동기적 특성을 고려하는 것도 심사숙고해볼 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서 멘토링 관계 특성 요인인 '멘티에 대해 지각된 유사성'은 멘토의 오너십과 몰입에 각각 직접적인 영향을 미치고, 멘토의 오너십과 몰입을 각각 매개로 하여 멘토의 멘토링 프로그램 효과성 지각에도 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 '유사성-매력 효과'와 Allen & Eby(2003), Allen, Poteet & Burrough(1997), Lankau, Riordan & Thomas(2005)의 연구 결과와도 맥을 같이한다. 즉, 멘토가 자신과 유사점을 공유한 멘티와 매칭될수록 심리적인 안정감, 동질성을

느끼므로, 멘토링에 오너십을 갖고 몰입하는 것으로 유추해 볼 수 있다. 또한 멘티에 대해 유사성을 인식한 멘토들은 멘토링에 대한 오너십과 몰입을 통해, 궁극적으로는 멘토링이 멘토 자신에게도 유익하다고 평가하는 것으로 나타났다. 이 같은 결과는 기업 현장에서 멘토와 멘티를 매칭할 때, 사전에 양자의 개인적 가치, 관심사, 업무 스타일 등과 같은 심층적 특징을 파악하는 것이 필요하다는 것을 시사한다.

다섯째, 본 연구에서 멘토링 관계 특성 요인인 '멘티에 대해 지각된 유용성'은 멘토의 오너십과 몰입에 상대적으로 가장 영향력이 높은 핵심요인으로 밝혀졌으며, 멘토의 오너십과 몰입을 통해 멘토의 멘토링 프로그램 효과성 지각에도 더 중요하게 작용하는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 '사회교환이론'이나 멘토링 관계 지속의 핵심요인으로 멘토와 멘티 간 상호 호혜성과 의존성을 강조한 여러 연구자들의 주장(Allen, Eby & Lentz, 2006; Zachary, 2000)을 뒷받침해 준다. 이는 기업 현장에서 멘토와 멘티를 매칭할 때 양자가 서로 업무적인 도움을 주고받을 수 있고 상호 발전할 수 있는 관계로 형성하는 것이 멘토의 오너십과 몰입을 활성화시킬 뿐 아니라, 멘토링의 효과 인식에도 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사한다.

여섯째, 본 연구에서 조직 환경 요인이라고 할 수 있는 멘토링에 대한 '조직/상사의 지원'은 멘토의 오너십과 몰입에 각각 직접적인 영향을 미치고, 멘토의 오너십과 몰입을 각각 매개로 하여, 멘토의 멘토링 프로그램 효과성 지각에도 간접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 공식적 멘토링에 대한 조직과 상사의 지원을 다룬 일련의 연구 보고(Allen, Eby & Lentz, 2006; Allen et al., 1997)와 맥을 같이한다. 이는 기업 현장에서 멘토의 오너십과 몰입, 그리고 멘토링 프로그램 효과에 대한 멘토의 우호적인 인식을 높이기 위해서는, 멘토링에 대한 지원적 문화 형성과 멘토에 대한 훈련, 인정, 보상, 성과 평가 등과 같은 지원 체제 구축과 실질적인 지지가 강화되어야 하며, 이와 아울러 멘토 상사의 심리적인 지원이 뒷받침되어야 한다는 점을 시사한다.

일곱째, 본 연구에서 '멘토의 오너십'과 '멘토의 몰입' 요인은 멘토의 '멘토링 프로그램 효과성 지각'에 모두 직접 영향을 미치는 예측변인으로 규명되었다. 이와 같은 결과는 일련의 연구 보고(Allen & Eby, 2003; Allen, Eby & Lentz, 2006)와도 맥을 같이한다. 특히 멘토링에 오너십을 갖고 몰입한 멘토들이 멘토링의 효과에 대해서도 긍정적으로 인식한 결과는 기업 현장에서 멘토 풀을 유인, 확보하고, 멘토의 오너십과 몰입을 촉진하기 위해 멘토를 독려하는 데 설득력 있는 유용한 실증 자료로 활용될 수 있을 것이다.

본 연구 결과를 바탕으로 기업의 공식적 멘토링 프로그램의 효과적인 운영에 주는 시사점에 대해 논의하면 다음과 같다.

첫째, 멘토를 모집, 선발할 때에는 멘토의 '학습목표지향성'과 같은 동기적 특성을 고려해볼 필요가 있다. 일반적으로 기업 현장에서 멘토를 모집, 선발할 때, 많이 고려되는 기본자격이나 요건은 직급, 조직 근속년수나 인사고과 등이다. 이와 같은 멘토의 외적인 자격요건 외에 멘토의 학습목표지향성과 같은 동기적 특성도 멘토의 선발 기준으로 함께 고려된다면, 기업 현장에서 멘토링 제도의 고질적인 문제로 알려진 멘토의 오너십과 몰입 부족 문제를 미연에 예방하는 데 도움이 될 것으로 예상된다.

둘째, 멘토와 멘티를 매칭할 때에는, 이들에 대한 다양한 정보와 니즈를 바탕으로 상호 유사성을 공유하고, 상호 유용한 호혜적 관계를 형성하는 것이 필요하다. 기업 현장에서 멘토와 멘티가 외적 조건 외에 심층적 특징 중에서 공통점을 공유하도록 매칭하거나, 멘토를 대상으로 멘토링 오너십과 몰입을 촉진하는 멘티의 특성, 성향이나 멘토의 니즈를 사전에 조사하여, 이를 멘토와 멘티 매칭 시에 반영하는 것도 검토할 필요가 있다. 특히 멘토와 멘티 간 상호 호혜성을 극대화하기 위해서 양자가 동일 팀 구성원인 팀 내 멘토링이나, 멘토가 멘티보다 상위직급자인 위계적 멘토링과 같은 전통적인 멘토링 형태뿐 아니라, 멘토링의 목적이나 대상에 따라 동료 멘토링, 그룹 멘토링, 업무적 협력 관계에 있는 팀 구성원 간의 멘토링 등과 같은 다양한 멘토링 형태의 현실적인 적용 가능성에 대해 면밀히 검토할 필요가 있다.

셋째, 멘토의 오너십과 몰입을 높이기 위해서는 멘토링에 대한 조직의 지원체제 구축과 멘토 상사의 지원이 필요하다. 기업의 경영진과 임원들은 출선수범 하여 핵심인재나 관리자의 멘토로서 멘토링에 참여하거나, 멘토링 관계 결연식이나 해단식 등과 같은 행사에 참여하여 멘토링의 직·간접 참여자를 독려하는 것도 필요하다. 한편 멘토의 직속 상사는 멘토가 멘토링 프로그램에 적극적으로 참여하는 것이 곧, 멘토의 역량과 커리어를 강화, 발전시키는 것이며, 이것이 장기적으로는 소속팀과 조직의 성과를 향상하는 데 기여한다는 점을 인식하고, 멘토의 멘토링 참여를 독려해야 한다. 이와 아울러, 멘토링 운영 전담 조직에서는 멘토링 오리엔테이션에 멘티뿐 아니라 멘토를 함께 참석하게 하여, 멘토링의 목적과 목표, 멘토의 역할과 책임에 대해 명확히 하고, 멘토도 멘토링의 공동 수혜자이며 학습자라는 인식을 심어 주고, 멘토에게 필요한 코칭 스킬에 대한 교육을 제공해야 한다. 또한 멘토의 오너십과 몰입 수준을 주기적으로 모니터링하고, 조직 내 경영진과 임원, 멘토와 멘티의 상사 등과 같은 핵심 이해관계자로 이루어진 협의체를 구성하

여, 멘토에게 지속적인 지원을 제공할 필요가 있다.

본 연구 결과를 바탕으로 향후 연구에서는 다각적인 분석을 위해, 멘토와 멘티를 함께 연구대상으로 하여 멘토링 커플 단위로 자료를 분석하거나, 멘토의 상사, 멘토링 코디네이터 등과 같은 이해관계자를 대상으로 설문이나 인터뷰를 병행하여 실시하는 것이 필요하다. 또한 본 연구는 단일 연구모형(완전 매개 모형)을 검증하는 데 초점을 맞추었으나, 부분 매개 모형, 그리고 관련성이 높은 요인들 간의 위계를 설정한 위계적 모형 등을 경쟁모형으로 가정하여 최적 모형을 탐색하는 것도 의미 있는 연구가 될 것이다. 그리고 본 연구에서 다루어진 변인 이외에 멘토의 오너십과 몰입에 유의미한 인과관계에 있는 개인 특성, 멘토링 관계 특성, 멘토링 프로그램 특성, 멘토링 성과 변인을 추가적으로 종단연구를 통해 분석해볼 필요가 있다. 이 밖에도 본 연구에 참여한 멘토들이 주로 IT 업종 종사자이므로, 연구 결과의 재검증을 위해 다른 산업분야에 종사하는 멘토를 대상으로 하여 연구를 실시할 필요가 있다.

참 고 문 헌

- Allen, T. D. & Eby, L.(2003). "Relationship Effectiveness for Mentors: Factor Associated with Learning & Quality", *Journal of Management*, Vol.29 No.4, pp. 469~486.
- Allen, T. D., Eby, L. T. & Lentz, E.(2006). "The Relationship between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness", *Personnel Psychology*, Vol.59 No.10, pp. 125~153.
- Allen, T. D. & Poteet, M. L.(1999). "Developing Effective Mentoring Relationships: Strategies from the Mentor's Viewpoint", *Career Development Quarterly*, Vol.48 No.1, pp. 59~73.
- Allen, T. D., Poteet, M. L. & Burrough, S. M.(1997). "The Mentor's Perspective: A Qualitative Inquiry & Future Research Agenda", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.51 No.1, pp. 70~89.
- Allen, T. D. et al.(1997). "A Field Study of Factors Related to Supervisors' Willingness to Mentor Others", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.50 No.1, pp. 1~22.
- Beyene, T. et al.(2002). "Mentoring and Relational Mutuality: Proteges' Perspectives", *Journal of Humanistic Counseling, Education & Development*, Vol.41 No.1, pp. 87~102.
- Brechtel, M. F.(2003). "The Affective Correlates of a Good Mentoring Relationship", Unpublished Doctoral Dissertation, FL: University of Florida.
- Connor, M. & Pokora, J.(2007). *Coaching & Mentoring at Work: Developing Effective Practice*, UK: Open University Press.
- Curran, P., West, S. G. & Finch, J. F.(1996). "The Robustness of Test Statistics to Nonnormality and Specification Error in Confirmatory Factor Analysis", *Psychological Methods*, Vol.1 No.1, pp. 16~29.
- Dweck, C. S.(1986). "Motivational Processes Affecting Learning", *American*

- Psychologist*, Vol.41 No.10, pp. 1,040~1,048.
- Eby, L. T., Lockwood, A. L. & Butts, M.(2006). "Perceived Support for Mentoring: A Multiple Perspectives Approach", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.68 No.2, pp. 267~291.
- Egan, T. M.(2005). "The Impact of Learning Goal Orientation Similarity on Formal Mentoring Relationship Outcomes", *Advances in Developing Human Resources*, Vol.7 No.4, pp. 489~504.
- Godshalk, V. M. & Sosik, J.(2003). "Aiming for Career Success: The Role of Learning Goal Orientation in Mentoring Relationships", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.63 No.3, pp. 417~437.
- Kram, K. E.(1988). *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, MD: University Press of America.
- Lankau, M. J., Riordan, C. M. & Thomas, C. H.(2005). "The Effects of Similarity and Liking in Formal Relationships between Mentors & Proteges", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.67 No.2, pp. 252~265.
- Lima, L.(2004). "Personality and Motivational Characteristics of the Successful Mentor", Unpublished Doctoral Dissertation, FL: University of South Florida.
- Pintrich, P. R. & Schunk, D. H.(2002). *Motivation in Education: Theory, Research, and Applications(2nd ed.)*, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L. & Miller, J. S.(2000). "Marginal Mentoring: The Effects of Type of Mentor, Quality of Relationship, and Program Design and Career Attitude", *Academy of Management Journal*, Vol.43 No.6, pp. 1,177~1,194.
- Ragins, B. R. & Scandura, T.(1999). "Burden or Blessing?: Expected Costs and Benefits of Being a Mentor", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.20 No.4, pp. 493~509.
- Teja, G. A.(2003). "Mentor/Mentee Perceptions of Mentor Functions: The Mentoring of Adult Learners in a Leadership Development Network", Unpublished Doctoral Dissertation, MI: Michigan State University.
- Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J. & Marchese, M.(2006). "Mentor and Protege Predictors & Outcomes of Mentoring in a Formal Mentoring Program",

Journal of Vocational Behavior, Vol.69 No.3, pp. 410~423.

- Wanberg, C. R., Welsh, E. T. & Hezlett, S.(2003). "Mentoring Research: A Review & Dynamics Process Model", in Martocchio, J. J. & Ferris, G. R.(eds.), *Research in Personnel & Human Resources Management*, pp. 39~124, UK: Elsevier Science.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C.(1997). "Perceived Organizational Support & Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol.40 No.1, pp. 82~111.
- Yung, Y. F. & Bentler, P. M.(1996). "Boostrapping Techniques in Analysis of Mean and Covariance Structures", in Marcoulides, G. A. & Schumacker, R. E.(eds.), *Advanced Structural Equation Modeling: Issues and Techniques*, pp. 125~157, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Zachary, L. J.(2000). *The Mentor' Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*, CA: Jossey-Bass.

abstract

Analysis of Antecedents and Consequence of Mentor Ownership and Commitment in Formal Mentoring within Corporate Settings

Jeong-Hoon Chang

The primary purpose of this study is to identify antecedents and consequence of mentor ownership and commitment from the mentor's perspective, and to empirically verify an entire structural model which indicates a causal relationship between antecedents and consequence of mentor ownership and commitment.

225 mentors from 6 companies participated in the survey. The major findings indicated that the initial theoretical model consisting of 8 factors was modified to a model consisting of 7 factors and the 7-factor model showed a reasonable fit to the data. The direct and indirect effects of antecedents and consequence of mentor ownership and commitment were found to be statistically significant. Among the antecedent variables, a mentor's perceived mutuality toward his/her mentee and learning goal orientation were proved to be relatively influential factors which had direct effects on mentor ownership & commitment and indirect effects on a mentor's perceived mentoring program effectiveness.

Keyword: Formal mentoring, Mentor ownership, Mentor commitment