



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학 석사 학위논문

대기업의 공식적 멘토링 프로테제들이  
인식한 멘토링 기능과 조직사회화 및  
조직유효성의 관계

The Relationship among Mentoring Functions,  
Organizational Socialization and Organizational  
Effectiveness Perceived by Proteges of Formal  
Mentoring Program in Large Corporations

2012년 8월

서울대학교 대학원  
농산업교육과  
송민철

## 국문초록

# 대기업의 공식적 멘토링 프로테제들이 인식한 멘토링 기능과 조직사회화 및 조직유효성의 관계

교육학 석사학위 논문  
서울대학교 대학원, 2012년  
송민철

이 연구의 목적은 대기업 공식적 멘토링 프로그램 프로테제가 인식한 멘토링 기능과 조직유효성의 관계에 있어 조직사회화의 매개효과를 구명하는데 있었다. 이를 위한 구체적인 연구문제로 첫째, 대기업의 공식적 멘토링의 프로테제가 인식한 멘토링 기능 수준 구명, 둘째, 대기업 공식적 멘토링 프로테제가 인식하는 멘토링 기능과 조직유효성의 영향관계 구명, 셋째, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능과 조직유효성의 관계에 있어 조직사회화의 매개효과 검증 설정하였다.

이 연구의 모집단은 국내 대기업 공식적 멘토링 프로그램의 프로테제이다. 그러나 실제 모집단인 공식적 멘토링을 시행하고 있는 대기업 전부를 파악하기 어려워 무선 표집을 하기에는 현실적인 제약이 따르므로, 2년 이상 공식적 멘토링을 수행한 기업을 목표모집단으로 하여 유의표집을 활용하였다.

자료수집을 위해 멘토링 기능 척도, 조직사회화 척도, 조직유효성 척도, 응답자의 특성 조사 문항 등 네 영역으로 구성된 설문지를 사용하였다. 본 조사에서 사용된 멘토링 기능 척도는 경력지원기능, 심리사회적기능, 역할모델기능의 25문항으로 구성되었고 기존 도구의 문항을 추출하고 수정하여 사용하였다. 조직사회화 측정도구는 기존 도구의 문항을 번안 및 수정하여 사용하였다. 조직유효성의 측정도구는 조직몰입, 직무성과, 이직의도의 3가지 변인으로 구성되며 이 연구의 목적에 적합하다고 판단되는 기존 도구의 문항을 사용하였다.

자료 수집은 2012년 5월 7일부터 20일까지 총 16개 기업에서 온라인 설문으로 총 298부의 자료를 수집하였으며 수집된 자료 중에서 한 가지 문항이라도 기재하지 않거나 불성실한 응답이 발견되어 분석에 적합하지 않은 자료와 이상치로 판단되는 자료 84부를 제외하고, 최

중 분석에서는 214명이 응답한 자료를 사용하였다. 멘토링 기능, 조직사회화 및 조직유효성의 관계를 구명하기 위해 Windows SPSS 18.0을 사용하여 회귀분석을 실시하였으며, 변인별 수준을 구명하기 위해 기술통계분석을 실시하였다.

이 연구를 통해 얻은 연구결과 및 결론은 다음과 같다.

첫째, 대기업 구성원이 인식하는 멘토링 기능의 수준은 모두 보통 이상이다.

둘째, 대기업 구성원이 인식하는 멘토링 기능의 수준은 멘토와 프로테제와의 관계 특성에 따라 유의미한 차이를 보인다.

셋째, 대기업 구성원이 인식하는 멘토링 기능의 수준은 조직유효성에 유의미한 영향을 미친다.

넷째, 멘토링 기능은 조직사회화를 부분적으로 매개하여 조직몰입과 직무성과에 영향을 미친다.

이와 같은 결과를 토대로 후속 연구를 위해 다음과 같은 사항을 제언하였다. 첫째, 공식적 멘토링에 대한 중단적 연구를 수행할 필요가 있다. 둘째, 조직사회화 외에도 멘토링 기능과 조직유효성의 관계를 매개 및 조절하는 보다 다양한 변인에 대한 연구가 이루어질 필요가 있다. 셋째, 대기업 뿐 아니라 중소기업을 대상으로도 멘토링과 조직유효성의 관계를 측정할 필요가 있다. 넷째, 공식적 멘토링을 운영함에 있어 접촉 빈도, 멘토링 활동 등에 대해서 엄격한 기준의 설정이 필요하다.

---

주요어 : 공식적 멘토링, 멘토링 기능, 조직사회화, 조직유효성  
학 번 : 2010-23384

# 목 차

<b>I. 서론</b> .....	<b>1</b>
1. 연구의 필요성 .....	1
2. 연구의 목적 .....	4
3. 연구 문제 .....	5
4. 용어의 정의 .....	7
5. 연구의 제한 .....	8
<b>II. 이론적 배경</b> .....	<b>9</b>
1. 멘토링(Mentoring) 기능 .....	9
2. 조직사회화 .....	26
3. 조직유효성 .....	36
4. 멘토링 기능과 조직사회화 및 조직유효성의 관계 .....	47
<b>III. 연구 방법</b> .....	<b>51</b>
1. 연구모형 .....	51
2. 연구대상 .....	52
3. 조사도구 .....	54
4. 자료수집 .....	59
5. 자료분석 .....	60
<b>IV. 연구 결과</b> .....	<b>61</b>
1. 응답자의 특성 .....	61
2. 멘토링 기능의 인식 수준 .....	64
3. 멘토링 기능과 조직사회화 및 조직유효성의 관계 .....	72

4. 논의 .....	85
<b>V. 요약, 결론 및 제언 .....</b>	<b>89</b>
1. 요약 .....	89
2. 결론 .....	93
3. 제언 .....	95
<b>참고문헌 .....</b>	<b>96</b>
<b>부록 .....</b>	<b>114</b>

## 표 목 차

〈표 II-1〉 멘토링의 정의 .....	11
〈표 II-2〉 멘토링과 코칭의 유사점 및 차이점 (Zeus & Skiffington, 2000) ...	12
〈표 II-3〉 멘토링 기능의 분류(Kram, 1983) .....	13
〈표 II-4〉 멘토링 기능의 분류(Scandura, 1992) .....	14
〈표 II-5〉 경력지원기능의 구성(Noe, 1988) .....	15
〈표 II-6〉 심리사회적기능의 구성(Noe, 1988) .....	16
〈표 II-7〉 멘토관계의 단계 (Hunt & Michael, 1983) .....	18
〈표 II-8〉 멘토링의 발전 단계 (Kram, 1983)) .....	19
〈표 II-9〉 공식적-비공식적 멘토링 비교 .....	22
〈표 II-10〉 멘토링의 효과 .....	25
〈표 II-11〉 조직사회화의 정의 .....	27
〈표 II-12〉 조직사회화의 관점 .....	30
〈표 II-13〉 조직사회화 학습 영역에 대한 선행연구 종합 .....	32
〈표 II-14〉 조직유효성의 정의 .....	37
〈표 II-15〉 Campbell(1977)의 조직유효성 측정지표 .....	40
〈표 II-16〉 멘토링과 조직유효성의 측정지표에 대한 선행연구 .....	41
〈표 II-17〉 조직몰입의 다양한 정의 .....	42
〈표 II-18〉 자발적 이직의 효과 (김성민, 2008) .....	46
〈표 II-19〉 멘토링 기능과 조직사회화 및 조직유효성의 관계 선행연구 종합 .....	50
〈표 III-1〉 멘토링을 실시하고 있는 기업 리스트 .....	52
〈표 III-2〉 설문지 구성 .....	54
〈표 III-3〉 조직유효성 측정변인의 내적일치도 계수 .....	55

〈표 III-4〉 멘토링 기능 척도의 내적일치도 계수 .....	56
〈표 III-5〉 조직사회화 척도의 내적일치도 계수 .....	57
〈표 III-6〉 조직사회화 측정도구의 요인분석 결과 .....	58
〈표 III-7〉 피어슨 상관계수(r)에 대한 Davis(1971)의 상관정도 판단 기준 .....	60
〈표 III-8〉 연구가설별 통계분석 방법 .....	60
〈표 IV-1〉 응답자의 개인적 특성 .....	62
〈표 IV-2〉 응답자의 멘토링 관계 특성 .....	63
〈표 IV-3〉 멘토링 기능의 기술통계 .....	64
〈표 IV-4〉 공식적 멘토링 프로테제의 성별에 따른 멘토링 기능 차이 .....	65
〈표 IV-5〉 공식적 멘토링 프로테제의 업종에 따른 멘토링 기능 차이 .....	66
〈표 IV-6〉 공식적 멘토링 프로테제의 재직경험에 따른 멘토링 기능 차이 .....	67
〈표 IV-7〉 공식적 멘토링 프로테제의 교육과정경험에 따른 멘토링 기능 차이 .....	67
〈표 IV-8〉 공식적 멘토링 프로테제의 멘토와의 접촉빈도에 따른 멘토링 기능 차이 .....	69
〈표 IV-9〉 공식적 멘토링 프로테제의 멘토와의 직무일치 여부에 따른 멘토링 기능 차이 .....	70
〈표 IV-10〉 공식적 멘토링 프로테제의 멘토와의 소속일치 여부에 따른 멘토링 기능 차이 .....	70
〈표 IV-11〉 공식적 멘토링 프로테제의 멘토 직위에 따른 멘토링 기능 차이 .....	71
〈표 III-12〉 통제변인 및 멘토링 기능, 조직사회화, 조직유효성의 상관관계 .....	73
〈표 IV-13〉 조직유효성에 대한 독립변수의 다중공선성 진단 .....	74
〈표 IV-14〉 조직몰입에 대한 멘토링 기능의 단순회귀분석 .....	75
〈표 IV-15〉 조직몰입에 대한 멘토링 기능의 중다회귀분석 .....	76
〈표 IV-16〉 직무성과에 대한 멘토링 기능의 단순회귀분석 .....	77
〈표 IV-17〉 직무성과에 대한 멘토링 기능의 중다회귀분석 .....	78
〈표 IV-18〉 이직의도에 대한 멘토링 기능의 단순회귀분석 .....	79



〈표 IV-19〉 이직의도에 대한 멘토링 기능의 중다회귀분석 .....	80
〈표 IV-20〉 멘토링 기능과 조직몰입의 관계에서 조직사회화의 매개효과 .....	82
〈표 IV-21〉 멘토링 기능과 직무성과의 관계에서 조직사회화의 매개효과 .....	83
〈표 IV-22〉 멘토링 기능과 이직의도의 관계에서 조직사회화의 매개효과 .....	84

## 그림 목 차

[그림 II-1] 멘토링 관계의 개념적 모형 .....	17
[그림 II- 2 ] 멘토링 관계에서의 상호 유효성 모형 (Zey, 1984) .....	23
[그림 III- 1] 대기업 공식적 멘토링 프로테제가 인식한 멘토링 기능, 조직사회화, 조직유효성 간 관계의 가설적 모형 .....	51

# I. 서론

## 1. 연구의 필요성

지식기반사회에서 개인은 지식을 생성하여 활용하고 전달하는 인적자원으로써의 역할을 수행하게 되면서, 조직의 성과 극대화에 있어 핵심적인 자원으로 인식되고 있다. 이와 같은 경영환경에서 조직은 지속적이고 장기적인 성장을 위해, 핵심적인 역량을 지닌 인재를 지속적으로 개발하고 유지하고자 노력하고 있다. 그러나 빠른 사회적 변화로 인해 조직의 유연성이 강조됨에 따라 평생직장에서 평생직업으로의 패러다임 전환이 일어나게 되었다. 이에 따라 조직이 유연해지고 고용안정성을 보장할 수 없게 되어 구성원들은 자신의 경력개발을 위해 가능하다면 이직을 고려하는 것이 자연스럽게 되었으며 이로 인해 기업들은 우수인재 상실이라는 손실을 맞게 되었다. 이러한 상황에서 전통적 교육훈련은 적시에 발생하기 어렵고 그 효과가 적다고 판단되어, 전통적 교육훈련의 한계를 극복하기 위한 방안으로 일터학습의 필요성이 제기되고 있다(김진모, 박종선, 2011). 여러 일터학습 방식 중 특히 구성원의 이탈을 감소시키고 개인의 직무 및 직업과 관련된 경력몰입을 증대시킬 뿐만 아니라 전문성을 육성할 수 있도록 도와주는 인재육성도구로써 멘토링(Mentoring)이 기업의 주목을 받기 시작하였다.

멘토링은 조직구성원들의 직무와 조직에 대한 긍정적 태도형성과 능력 향상 및 경력 성공을 위한 방법(Kram, 1985)으로, 멘토(Mentor)가 자신의 경험을 바탕으로 프로테제(Protégé; 멘티, Mentee)와의 긴밀한 상호관계 속에서 프로테제의 업무수행에 대한 지도, 경력 발전에 관한 조언 등을 제공하는 행위를 의미한다(Higgins & Kram, 2001; Russell & Adams, 1997). 멘토링을 통해서 멘토는 내적 만족과 위신 증대 및 존경과 인정을, 프로테제는 조직 및 경력향상과 관련된 지식과 개인적 지원 등을 얻게 되고, 이러한 상호작용을 통해 조직은 인적자원의 역량개발 뿐만 아니라 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등 조직유효성에 긍정적인 효과를 얻게 된다(Zey, 1984). 이와 같은 효과로 인해 멘토링은 강력한 인재개발도구로 인식되고 있으며, 공식적 및 비공식적인 형태로 기업들 사이에서 급격히 확산되고 있는 추세이다. 실제로 미국의 경제지 Fortune이 선정한 500대 기업 중 75%가 멘토링을 활용하고 있으며, 국내에서도 규모가 큰 사업장에서는

현장훈련방법의 34%, 100인 이하의 사업장의 경우 현장훈련방법의 50%가 멘토링 시스템을 활용하고 있다(김수원, 2005).

현재까지 많은 기업들이 조직의 가시적인 성과에 초점을 두고 전략을 설정하였으나, 급격한 사회변화에 따라 점차 선진기업을 중심으로 장기적인 안목을 지니고, 인적자원을 통한 조직의 효과성을 목적으로 하는 근본적인 대안에 초점을 두기 시작하는 추세에 있다(이현준, 2007). 따라서 현대 조직에서 조직의 경쟁력과 효율성에 직접적으로 관련이 있는 조직유효성의 중요성은 점차 커지고 있으며, 멘토링은 기업의 조직적 성공을 위한 조직유효성을 향상시키는데 강력한 전략적 매커니즘으로 활용되고 있다. 이에 따라 멘토링을 통해 조직유효성에 영향을 줄 수 있는 방안에 대한 관심이 커지고 있고, 국내의 많은 연구에서 멘토링의 기능과 조직유효성 간 관계의 매개 및 조절변인들에 대해 다루고 있다(김태형, 신완룡, 1999; 이윤화, 2004; 이만기, 2007; 김기영, 김지웅, 2008; 김종관, 김민정, 2009; 유원웅, 김우성, 2009; 김선구, 김성석, 2011).

그러나 지금까지의 선행연구에서는 멘토링이 효과적으로 기능하면 궁극적으로 조직유효성에 대해 긍정적인 결과를 가져올 것이라고 막연한 추측을 할 뿐 조직의 유효성을 도출해내는 과정에 대해서는 간과하고 있다. 멘토링을 통해 조직유효성을 극대화 하기 위해서는 멘토링의 과정에서 어떠한 매커니즘을 통해 최종산출물으로써 조직유효성이 발현되는지에 대한 규명이 필요하다. 이에 대해서 여러 학자들은 멘토링의 학습적 측면을 부각하고 있다. 멘토링을 통해 개인은 업무적 지식과 조직적 지식을 습득하고, 업무, 대인관계 등의 기술을 개발하며, 자신감과 태도변화를 일으키는 학습과정을 경험하게 된다(Hezlett, 2005). 실제로 개인은 대인관계를 통해서 학습할 수 있고, 멘토링은 업무상에서 이러한 대인관계를 제공함으로써 개인의 학습에 영향을 줄 수 있다(Kram, 1996)는 점에서 멘토링에서 발생하는 학습은 멘토링의 직접적인 결과물이라고 볼 수 있다. 개인은 멘토링을 통한 학습과정의 결과로 새로운 가치관과 태도를 형성하게 되고, 이러한 긍정적인 경험을 지원하는 환경은 이직의도, 직무만족 등 조직유효성에 대한 개인의 태도에 긍정적인 영향을 줄 수 있으며(Gouillart & Kelly, 1995). 개인에게 조직이 개인의 개발에 투자하고 있다고 느끼게 하여 조직에 대한 몰입을 높일 수 있다(Noe, 2010).

이와 같은 조직 및 직무, 대인관계에 대한 학습은 조직사회화의 개념으로 설명할 수 있다. 조직사회화는 개인의 역할변화에 따라 요구되는 행위, 가치관, 사회적 지식 등을 학습해가는 과정(Feldman, 1976; Van maanen, 1976; Fisher, 1986)이다. 멘토링을 통해

서 발생하는 학습들은 조직사회화의 영역과 일치하며, 실제로 멘토링은 개인의 상호작용을 통해 효과적으로 학습할 수 있는 유용한 조직사회화 방법으로 인식되고 있다 (Feldman, 1988; Louis, Posner & Powell, 1983), 따라서 멘토링은 학습과정으로, 조직사회화를 통해 조직유효성에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다.

이처럼 조직 및 직무에 대한 학습의 결과인 조직사회화에 의해서 멘토링이 조직유효성에 미치는 영향은 달라질 수 있다. 따라서 이 연구에서는 기업에서 실시하고 있는 멘토링에서 멘토링 기능의 수준을 구명하고, 멘토링 기능과 조직유효성 및 조직사회화의 관계를 구명하고자 한다. 이는 멘토링을 통한 조직유효성 확보에 조직사회화의 영향력을 제시하여, 조직에서 중요성이 부각되고 있는 인적자원개발 도구로써 멘토링의 가치를 확인하고, 멘토링에서의 학습과정을 규명함으로써 멘토링 메커니즘을 통한 조직유효성 제고에 시사점을 줄 수 있을 것이다.

## 2. 연구의 목적

이 연구의 목적은 대기업 공식적 멘토링 프로그램 프로테제가 인식한 멘토링 기능과 조직유효성의 관계에 있어 조직사회화의 매개효과를 구명하는데 있다. 연구목적은 달성하기 위한 구체적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 대기업 공식적 멘토링 프로그램 프로테제가 인식한 멘토링 기능의 수준을 구명한다.

둘째, 대기업 공식적 멘토링 프로그램 프로테제가 인식한 멘토링 기능이 조직유효성에 미치는 영향관계를 구명한다.

셋째, 대기업 공식적 멘토링 프로그램 프로테제가 인식한 멘토링 기능과 조직유효성의 관계에서 조직사회화의 매개효과를 구명한다.

### 3. 연구 문제

이 연구의 목적을 달성하기 위해서 다음과 같이 연구의 문제를 설정하였다.

연구 문제 1. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능의 수준은 어떠한가?

연구 문제 1-1. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능의 수준은 어떠한가?

연구 문제 1-2. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능의 인식 수준은 응답자의 개인적 특성 및 멘토링 관계 특성에 따라 차이가 나타나는가?

연구 문제 2. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 조직유효성에 영향을 미치는가?

연구 문제 2-1. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 조직몰입에 정적인 영향을 미치는가?

연구 문제 2-2. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 경력지원기능은 조직몰입에 정적인 영향을 미치는가?

연구 문제 2-3. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 심리사회적기능은 조직몰입에 정적인 영향을 미치는가?

연구 문제 2-4. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 역할모델기능은 조직몰입에 정적인 영향을 미치는가?

연구 문제 2-5. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 직무성과에 정적인 영향을 미치는가?

연구 문제 2-6. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 경력지원기능은 직무성과에 정적인 영향을 미치는가?

연구 문제 2-7. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 심리사회적기능은 직무성과에 정적인 영향을 미치는가?

연구 문제 2-8. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 역할모델기능은 직무성과에 정적인 영향을 미치는가?

연구 문제 2-9. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 이직의도에 정적인 영향을 미치는가?

연구 문제 2-10. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 경력지원기능은 이직의도에 부적인 영향을 미치는가?

연구 문제 2-11. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 심리사회적기능은 이직의도에 부적인 영향을 미치는가?

연구 문제 2-12.. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 역할모델기능은 이직의도에 부적인 영향을 미치는가?

연구 문제 3. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능과 조직유효성의 관계에 있어서 조직사회화가 매개하는가?

연구 문제 3-1. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능과 조직몰입의 관계에 있어서 조직사회화가 매개하는가?

연구 문제 3-2. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능과 직무성과의 관계에 있어서 조직사회화가 매개하는가?

연구 가설 3-3. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능과 이직의도의 관계에 있어서 조직사회화가 매개하는가?



## 4. 용어의 정의

### 가. 공식적 멘토링

공식적 멘토링이란 조직 차원의 권유를 기반으로 자발성이 부족한 상태에서 조직에 의해 관리되거나 구조화되는 등 조직으로부터의 외부적인 관여에 의해 발생하며 공식적으로 멘토-프로테제 관계가 설정되는 멘토링 관계를 의미한다. 이 연구에서 공식적 멘토링은 대한상공회의소에서 제시하는 1000대 대기업에서 신입사원을 대상으로 실시하는 공식적 멘토링을 의미한다.

### 나. 멘토링 기능

멘토링 기능(mentoring functions)이란 멘토링이 이루어지는 과정에서 프로테제가 멘토에게 제공받는 기능을 의미한다. 이 연구에서는 Burke(1984)와 Scandura(1992)가 제시한 멘토링 기능에 따라 경력지원 기능과 심리사회적 기능, 역할모델 기능의 세 가지 요인에 대해 개인이 인식한 수준이며, 이만기(2007)가 Noe(1988)와 Barr(1998)의 선행연구를 바탕으로 재구성한 도구에 응답한 점수를 의미한다.

### 다. 조직사회화

조직사회화란(Organizational socialization) 개인의 역할변화에 따라 요구되는 개인 역할 및 조직문화 전반을 개인과 조직의 상호작용을 통해 학습하는 과정을 의미한다. 이 연구에서는 Chao, O' Leary-Kelly, Wolf, Klein와 Gardener(1994)가 개발한 도구를 번안하고 18문항으로 재구성한 측정도구에 응답한 점수를 의미한다.

### 라. 조직유효성

조직유효성이란 조직의 목적 및 목표를 달성하는 정도로 정의되며, 조직이 처한 상황이 나 이해관계자의 기준에 따라 재무적 유효성과 비재무적 유효성을 선택적으로 포함하는 구성적인 개념이다. 조직유효성을 조직의 생존·적응·유지·성장 능력으로 조작적으로

정의하고, 선행변인인 멘토링의 시행목적을 고려하여 조직유효성을 조직몰입(Mowday, Steers와 Porter, 1979)과 이직의도(임창희, 2009), 직무성과(김윤구, 2005)를 통하여 측정하였다.

## **5. 연구의 제한**

연구 대상의 표집에 있어, 실제 공식적 멘토링을 시행하고 있는 대기업 전부를 파악하기 어려워 전수조사를 하기에는 현실적인 제약이 따르므로, 조사의 용의성을 고려하여 유의표집방법을 활용하였다. 때문에 연구 결과를 모든 대기업의 공식적 멘토링 프로그램으로 일반화하는데 신중을 기할 필요가 있다.

## II. 이론적 배경

### 1. 멘토링 기능

#### 가. 멘토링의 개념

멘토링(Mentoring)이라는 용어의 어원은 고대 그리스 신화 오디세이에서 최초로 등장한다. 그리스의 오디세우스가 트로이와의 전쟁을 위해 떠나면서 자신이 없는 동안 아들 텔레마커스를 향후 훌륭한 통치자가 되도록 필요한 교육을 해주고 돌보아 줄 것을 그의 친구인 멘토르(Mentor)에게 부탁한다. 오디세우스가 전쟁에서 돌아오기까지 10여년 동안 멘토르는 텔레마커스의 친구, 선생, 상담자 때로는 아버지의 역할을 수행하면서 잘 돌보아주었다. 그 이후로 그의 이름 멘토르(Mentor)는 지혜와 신뢰로 한 사람의 인생을 이끌어 주는 조력자의 의미로 활용되고 있다. 실제로 멘토르의 이야기를 기반으로 고대 그리스에서는 젊은 남성에게 아버지의 친구나 친척 중에서 경험이 많은 나이 든 남성을 배정해주고 그의 경험과 가치관을 배우고 모방하도록 하는 관습이 있었다(조성중, 1995). 그 후 17세기 프랑스의 Fenelon가 ‘Adventure of Telemachus’ 라는 멘토에 관한 책을 처음으로 발간하여, 오늘날 사용하는 멘토의 개념이 활용되기 시작하였다.

이후 멘토링에 대한 관심이 커짐에 따라 많은 학자들이 멘토(Mentor)의 개념에 대해서 다양한 정의를 내렸으나 아직까지 학문적으로 합의된 정의를 내리지 못하고 있다.

Klauss(1981)은 상대적으로 경험 많은 조직 내 연장자가 수년간 경험으로부터 터득한 조직생활의 지혜를 바탕으로 후배 사원의 경력개발에 관해 상담해주고 도움을 주는 원숙한 고급관리자라고 정의하였다.

Kram(1985)은 멘토란 상대적으로 미숙한 종업원들과 관계를 맺으면서 그들 개인의 이익과 그들이 소속되어 있는 조직의 이익을 증진시키기 위해서 종업원의 발전을 돕는 경험이 많고, 생산적인 관리자이며, 멘토가 프로테제보다 반드시 연장자는 아니라고 정의하였다.

Noe(1988b)에 따르면 멘토는 조직에 진입하는 젊은 사람들에게 그들의 경력계획(Career plan)과 대인관계개발에 관하여 역할모형이 되어주고 지원과 코치 그리고 피드

백을 제공해주는 경험이 풍부한 연장자로서 젊은 사람들의 경력기회에 가시성을 부여해주는 사람이라고 정의하였다.

Hunt와 Michael(1978)은 멘토는 탁월한 경험과 지식을 지니고 있는 자로서 높은 경력성취를 꿈꾸는 젊은 프로테제(Proteges)에게 도움을 주며, 보통 프로테제보다 8살에서 15살 정도 많다고 하였다.

Zey(1984)는 멘토란 프로테제에게 조직과 직무에 관한 많은 기술을 전해주고 상담과 심리적 지원을 통해 자신감을 갖도록 하며, 프로테제가 승진하도록 도와주거나 영향력을 행사해주는 사람이라고 정의하였다.

Chao, Walz와 Gardener(1992)는 조직 내에서 경험과 파워를 가지고 있으며 개인적인 조언과 상담 및 지도를 통하여 프로테제의 경력발전을 촉진시키는 사람을 멘토라고 정의하였다.

강정애(2005)는 멘토란 전문지식과 경험을 가지고 있는 조직 내의 고참 및 구성원으로서 프로테제를 위한 지원을 약속한 사람을 뜻하며, 대가(master), 안내자(guide), 교관(instructor), 선각자(luminary) 등의 의미를 포함하는 넓은 범위의 의미라고 하였고, 프로테제는 멘토의 도움을 받아 업무와 관련된 지식과 태도 등 뿐 아니라 조직적응 및 개인적 고민 상담까지 받는 사람을 뜻한다고 하였다.

학자들의 여러 정의를 종합해보면, 멘토의 조건은 프로테제보다 조직에서 경험이 많고 조직과 직무에 대한 충분한 역량을 지니고 있어야 한다. 이러한 멘토는 프로테제에게 직무역량의 개발, 경력발전, 대인관계 개발, 조직적응 등을 제공하는 역할을 한다. 따라서 멘토는 조직에서의 경험을 통해 조직과 직무에 관한 충분한 역량을 지니고 있어 프로테제에게 직무역량의 개발, 경력개발 및 상담, 조직 적응 등을 제공하여 영향력을 행사하는 자라고 정의할 수 있다. 또한 이러한 멘토와 프로테제 사이에서 발생하는 상호 영향 관계를 멘토링(Mentoring)이라고 한다. 다음 <표 II-1>은 여러 학자들이 멘토링에 대해 정의한 것이다.

<표 II-1> 멘토링의 정의

학자	정의
Kram (1985)	상이한 수준의 전문기술을 가지고 있는 두명의 개인들 사이의 상호작용 관계
Noe (1988)	경험이 풍부하고 유능한 연장자가 연하의 동료나 후배들에게 조직생활에서 터득한 지혜를 전해주고, 그들이 조직의 공식적 또는 비공식적인 규범에 적응하도록 도와주며, 일과 관련된 문제들을 해결할 수 있는 도움을 주는 관계
Smith (1998)	프로테제의 학습과 발전이라는 결과를 기대하는 도움의 관계로, 멘토는 프로테제의 직속상관이 되지 않으며, 멘토와 프로테제는 각각 자신의 역할을 협상하고, 효과적으로 의사소통하고, 목표를 세우며 갈등을 관리할 수 있어야 함
Shea (2002)	개인적, 일대일의 접촉결과로 개인의 인생이나 스타일에 중요하고 장기적이며 유익한 영향을 가져다주는 것
권대봉 (2003)	일대일 형식의 교육 및 경력개발 형식의 단순한 지식의 전수가 아니라 지혜와 인격의 완성을 위한 프로그램, 조직내 우수한 인력을 핵심인재로 개발하기 위한 경력개발 프로그램, 경력상담 프로그램
Scandura & Williams (2004)	조직의 구조에서 경험이 많은 윗사람과 신규직원 또는 경험이 적은 사람과의 일대일 관계
Murray (2006)	기술이 적은 사람들을 성장시키고 구체적인 능력을 개발하겠다는 목표에 동의하여 보다 많은 경험과 기술을 가진 사람과 미흡한 사람을 신중하게 짝을 짓는 것
이만기 (2006)	경험이 많은 선배사원인 멘토가 경험이 없거나 부족한 부하사원인 프로테제에게 경력개발을 지원하고 조직에 올바르게 적응하도록 지원하는 과정 속에서 양자 간에 지속적인 관계가 형성되고 유지되는 과정

조직에서 활용되는 인적자원개발방법 중 멘토링과 유사하여 자주 혼용되어 사용되는 개념으로 코칭(coaching)이 있다. 선행연구들에 의하면 코치와 멘토 그리고 관리자는 매우 다양하게 정의되고 있다. 일부 연구자들은 코치와 멘토 그리고 매니저가 그들의 지위, 역할, 책임이 명백히 다른 사람이라고 한다. 그러나 어떤 연구자들은 그들은 한 사람이며 동일하고 상호 연계되어 있다고 한다. 비록 이것이 다른 개념이기는 하나, 어떠한 관리자도 자신의 몫을 훌륭하게 수행하려면 코칭과 상담을 모두 수행하여야 한다. 가장 훌륭한 관리자는 그들의 관리와 리더십 책임의 일환으로 코칭과 멘토링을 병행하여 수행해야 한다.

Villani(2006)에 의하면 기술적 코치는 물론 인지적 코치와 효과적으로 대응할 수 있는 멘토 훈련이 강조되어야 하는데, 기술적 코치는 업무 수행을 익숙하게 하는 것이며, 인지적 코치는 필요한 정보와 질문을 통하여 자기성찰을 촉진시켜 주는 것이라 하였다.

이러한 논지를 보더라도 멘토가 코칭의 기술이 필요함을 강조하고 있음을 알 수 있다.

따라서 이러한 멘토링과 코칭을 함께 다룬 연구물들을 종합해 볼 때, 멘토링과 코칭은 동일한 개념은 아니나 멘토링의 효과성을 도모하기 위해서는 멘토가 코칭의 기술에 의존한다는 사실을 알 수 있다. 즉, 멘토링은 코칭보다 작업 활동이나 목적이 광범위한 개념이라 할 수 있다. 코칭과 멘토링이 공통적인 속성을 갖고 있기는 하나 멘토링이 보다 적극적인 역할과 기능을 수행하고 있으며 멘토링의 하위영역으로서 코칭을 포함하는 것이라 할 수 있다. 이는 성인교육자로서의 멘토링 수행을 위해서 코칭의 기술이 수반되어야 함을 알려주는 것이다. 멘토링과 코칭의 유사점과 차이점은 <표 II-2>와 같다.

<표 II-2> 멘토링과 코칭의 유사점 및 차이점

유사점	차이점
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 잘 개발된 인간관계 기술 필요</li> <li>- 경청 및 말하기 기술을 통해 신뢰감을 향상시키고 몰입을 지원하고 새로운 행동을 유발시킬 수 있는 능력요구</li> <li>- 학습곡선을 단축시킴</li> <li>- 개인의 성과 향상과 생산성 제고가 목표</li> <li>- 개인의 능력을 확대하도록 도전하지만, 침체 시에는 지지를 제공</li> <li>- 책임감과 지원을 동시에 제공</li> <li>- 어느 정도의 조직관리 기술을 요함</li> <li>- 기술과 역량 증진을 위한 학습과 개발에 초점</li> <li>- 새로운 전문성 개발을 위해 성장을 자극</li> <li>- 경력 목표의 검토와 경력관련 가치 등을 규명하는 등 경력지도의 기능을 수행</li> <li>- 역할 모델</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 멘토링은 타인(멘토)의 전문성과 지혜를 기초로 미래를 창조하는 반면, 코칭은 개인(프로테제)의 가능성으로부터 미래를 창조하는 것</li> <li>- 멘토링은 대개 경력발전(승진) 등 경력관리에 좀 더 초점을 둠</li> <li>- 멘토는 대개 고위관리직 수준의 경험을 가지고 있으며 조직 구조, 정치, 문화 등에 대한 폭넓은 지식을 지니고 있음</li> <li>- 멘토는 전략과 정책에 대한 조언이나 대안들을 자유롭게 제시하는 반면, 코칭은 스스로 답을 찾도록 자극하는 활동</li> <li>- 멘토는 개인의 경력발전에 상당한 영향력과 힘을 가지고 있고 승진을 지지할 수 있음</li> <li>- 멘토는 조직 혹은 직업의 표준화, 규율, 가치 등을 전수하거나 가르칠 수 있으나 코칭은 개인 스스로 자신의 가치와 비전을 탐색하고 발전시킴</li> </ul>

출처: Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). The Complete Guide to Coaching at Work. New York, NY: McGraw-Hill.

## 나. 멘토링 기능

멘토링에 관한 많은 연구들은 멘토링의 기능에 몇 가지 분류가 있음을 보이고 있다.

Klauss(1981)는 미국 연방정부의 관리자 개발프로그램으로 도입된 공식적인 멘토링 관계의 효과를 확인하고자 하는 연구에서, 면접방법을 통하여 멘토가 수행하는 기능을 경력개발전략에 관한 조언, 개인 경력개발에 관한 조언, 후원 및 조정, 통제 및 피드백 제공, 역할 모형 등 5가지로 분류하였다. 이러한 연구는 이후 Kram(1983) 등에 의해 계속 되었는데, Kram(1983)의 연구는 멘토링 기능에 대해 가장 체계적이고 상세하게 기술하고 있어 기존의 연구에서 가장 많이 인용되고 있다.

Kram(1983)은 공기업에 종사하는 18명의 관리자들을 대상으로 심층면접을 하였으며, 그 결과 멘토가 제공하는 기능을 크게 경력지원기능과 심리사회적기능으로 분류하였다.

<표 II-3> 멘토링 기능의 분류(Kram, 1983)

경력지원기능	심리사회적기능
후원 (sponsorship)	수용 및 지원 (acceptance and confirmation)
노출 및 소개 (exposure and visibility)	상담 (counselling)
지도 (coaching)	우정 (friendship)
보호 (protection)	역할 모형 (role model)
도전적 업무부여 (challenging assignment)	

Kram(1983)의 분류에는 역할 모형이 심리 사회적 기능에 포함되어 있는 것이 특징이다. 경력지원 기능은 조직 내의 멘토 역량과 직위에 의해 영향을 받고 심리사회적 기능은 상호관계의 질적인 면과 감정적인 활동에 영향을 받는다고 하였다.

한편 Kram(1983)의 멘토링 기능 분류 이외에, Burke(1984)와 Scandura(1992)는 멘토는 조직 내의 경쟁자로서 프로테제가 당면한 역할을 수행하는 과정에서 필요한 지식이나 기술 등을 전수해주고 조직 내의 적절한 행동양식과 태도 가치관을 전해주며, 프로테제는 이러한 멘토를 바람직한 역할모형이나 준거의 틀로 설정하고 닮아 가는 것으로 조직 내 프로테제의 역할 수행에 있어서 효율성을 고양시켜주는 기능인 역할모형 기능을 제시하고 있다.

<표 II-4> 멘토링 기능의 분류(Scandura, 1992)

경력지원 기능	심리사회적 기능	역할모델 기능
후원 (sponsorship) 노출 및 소개 (exposure and visibility) 지도 (coaching) 보호 (protection) 도전적 업무부여 (challenging assignment)	수용 및 지원 (acceptance and confirmation) 상담 (counselling) 우정 (friendship)	역할 모델 (role model)

Turban과 Dougherty(1994)의 연구에서도 멘토의 역할 및 기능에 대해 3가지 차원으로 구분하였다. 프로테제가 멘토의 전문가적인 행동들을 인정하고 지각하며, 수용했을 때 발생하는 역할 모델 기능은 심리 사회적 기능과는 구분되어야 한다는 것이다(강정애, 이윤화, 2005).

국내에서 이루어진 김한얼과 이진규(1993)의 연구에서는 멘토의 역할과 기능이 경력 기능, 심리사회적 기능, 역할모델 기능으로 분류된다고 밝히고 있다. 또 다른 연구로 정희선(2001)의 연구에서는 멘토링의 기능을 업무, 인간관계, 목표의 3가지 기능으로 우선 구분하고 이를 다시 커리어개발에 직접 영향을 주는 기능인가 혹은 간접영향을 주는 기능인가로 나누어 검토하여 지금까지의 멘토링 연구의 주요 모델인 Kram의 모델에는 없는 인간관계의 직접적인 영향과 목표의 간접적인 영향이 추가되었다. 즉, 관리자와 새로운 동료들을 소개해 주거나, 업무와 관련한 인맥을 만들어 주는 기능과, 업무에 대한 의욕이나 자세를 보여줘 프로테제에게 영향을 주는 것을 주요기능으로 추가한 것이다.

본 연구에서는 멘토가 조직 내에서 수행하는 기능을 Burke(1984)와 Scandura(1992)가 제시한 멘토링 기능을 참조하여 경력지원기능과 심리사회적기능, 역할모델기능의 세 가지 요인으로 구분하였다.

### 1) 경력지원기능

경력지원기능이란 프로테제가 자신의 역할을 적절히 그리고 훌륭하게 수행하는데 필요한 요령을 습득하게 해주고 조직 내에서의 승진 또는 경력 발전을 위해 프로테제를 도와주는 기능을 의미한다.



Kram(1985)의 멘토 역할 이론에 의하면 멘토는 프로테제에게 경력개발 기능을 제공한다고 하였다. 즉, 멘토가 프로테제의 경력개발을 위해 필요한 능력을 개발시켜주는 혼을 제공하는 역할을 한다는 것이다.

이러한 기능에는 후원, 노출 및 소개, 코칭, 보호, 도전적 업무부여가 해당되며 프로테제는 이러한 기능을 통해 조직 생활을 하면서 자신의 경력기회를 제공받는다(Kram, 1983). 경력지원 기능은 멘토의 경험, 조직 내의 직위, 그리고 조직 내에서의 영향력이 있기 때문에 가능하다.

<표 II-5> 경력지원기능의 구성(Noe, 1988)

구분	내 용
후원	프로테제가 조직 내에서 바람직한 역할로 수평적 이동과 승진을 할 수 있도록 기회를 제공해주는 기능
노출 및 소개	조직 내에 프로테제에게 영향력을 행사할 수 있는 사람과 직접 접촉할 수 있는 기회를 제공하는 기능
코칭	프로테제가 부여된 업무를 성공적으로 수행하고 다른 사람으로부터 인정을 받으며 경력 목표를 달성하는데 필요한 지식 및 기술을 전수해 주며, 피드백을 제공하고 직무목표들을 달성하기 위한 전략들을 제안해 주는 기능
보호	프로테제가 다른 관리자들과 마찰이 발생하거나 부정적인 영향을 받을 가능성이 있는 경우, 프로테제의 평판에 위협을 가할 수 있는 불필요한 위협들로부터 프로테제를 보호해주는 기능
도전적 업무부여	프로테제에게 도전적인 업무를 부여하고 그에 필요한 기술훈련과 성과에 대한 지속적인 피드백을 제공하여 프로테제의 능력을 향상시키고 성취감을 맛볼 수 있도록 도와주는 기능

## 2) 심리사회적기능

심리사회적기능은 멘토와 프로테제 상호간의 신뢰와 친근감을 바탕으로 프로테제가 조직 생활을 영위함에 있어 자신감을 갖도록 돕고 복잡한 조직 내외부의 상황에서 자아에 대한 정체성을 갖는데 도움을 주는 기능을 말한다(Noe, 1988).

Kram(1985)의 멘토 역할 이론에서는 심리사회적 기능이 프로테제가 조직생활을 하는

데 심리적 안정감을 갖게 하고, 프로테제의 개인적인 고민을 상담해주며 호의적인 관계를 형성하여 자아에 대한 명확성을 확립하도록 도와주는 기능이라 정의한다. 이러한 기능은 경력개발이나 승진과 같이 조직 내의 활동에만 국한되지 않고 인생 전반에 걸쳐 영향을 미치므로 멘토링의 중요한 기능이라고 할 수 있다. 이 기능을 통해 프로테제는 자신감을 가지고 향후 관리적 역할을 수행할 수 있도록 도움을 받게 된다.

<표 II-6> 심리사회적기능의 구성(Noe, 1988)

구분	내 용
수용 및 지원	멘토와 프로테제간 공유되는 긍정적인 신뢰를 바탕으로 상호간의 호의와 상호존중을 통해 자아의식을 높여주는 기능
상담	프로테제가 가진 개인적인 고민, 두려움, 혼란과 같은 내적 갈등을 멘토에게 상의하고 멘토는 과거 경험을 토대로 해결책을 제시하거나 진심으로 함께 고민하여 프로테제로 하여금 심리적 안정감을 갖게 도와주는 기능
우정	멘토와 프로테제가 취미생활 등을 통하여 상호간의 공식 또는 비공식적인 이유로 우회적인 관계를 유지하는 기능

### 3) 역할모델기능

역할모델기능은 멘토가 역할 전수자로서 프로테제에게 조직 내에서 업무를 수행하거나 역할을 이행할 때 적절한 행동방식과 태도, 가치관 등을 전해주고, 프로테제는 이러한 멘토를 바람직한 역할모델이나 준거의 틀로 설정하고 닮아 가는 것으로 조직 내 프로테제의 역할 수행에 있어서 효율성을 고양시켜 주는 기능이다(Kram, 1985).

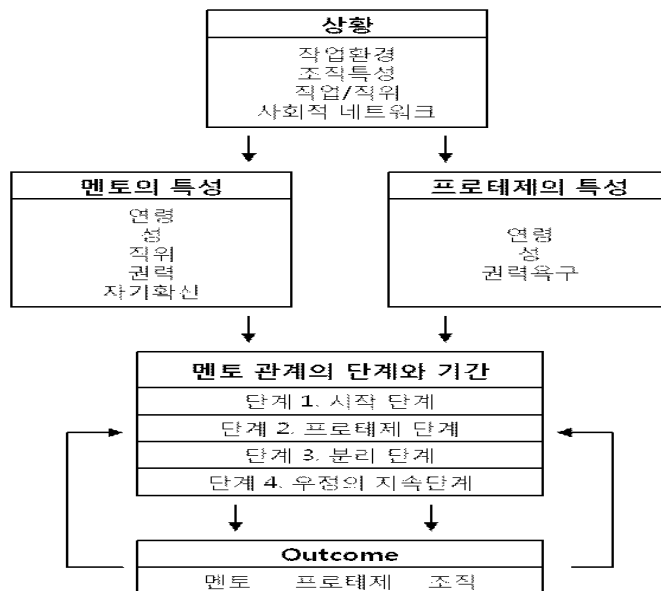
멘토링은 직접적인 강화 뿐만 아니라 멘토에 대한 관찰과 모방을 통하여 특정한 행동양식과 바람직한 가치관, 태도 등을 습득함으로써 조직사회화를 촉진시킨다(Weiss, 1978). Decker와 Nathan(1985)에 의하면 멘토는 상위 관리자를 관찰함으로써 조직 생활에 중요한 관리기술을 습득할 수 있다고 하였다. Shapiro 등(1978)에 의하면 어떤 경우에는 프로테제가 멘토의 특정한 모습만을 닮으려하고 다른 면을 거부하는 경우도 있다고 한다. 즉, 프로테제는 멘토의 역할 전체를 본받는 것이 아니라 멘토의 여러 가지 행동형태 중에서 본받지 않을 부분을 구분하여 선택한다는 것이다. 이 경우 프로테제는 멘토와 일치된 면을 개발하면서, 자기 자신에 대해 스스로 가치 있는 부분을 재발견 한다.

## 다. 멘토링의 기본 구조와 발전단계

### 1) 멘토링의 기본구조

멘토링을 통해서 멘토는 프로테제에게 다양한 역할 및 기능을 제공하고, 조직생활에 필요한 요령을 알려주고 경력기회를 잘 이용할 수 있도록 준비시키며, 자신감과 성취감 및 심리적 안정을 찾을 수 있도록 도와준다. 또한 멘토 관계는 연속적인 특성을 지니고 있다.

이러한 점을 반영하여 Hunt와 Michael(1983)은 멘토링의 연구를 위한 개념적 틀을 제공하였는데, 이러한 분석틀에는 멘토-프로테제 관계의 결과들, 멘토-프로테제 관계 내에서 나타나는 환경, 멘토와 프로테제의 특성들, 멘토링 과정이 포함되어 있다. [그림 II-1]을 보면, 멘토링의 형태나 구조는 조직의 특성, 환경, 직무특성이나 작업조건, 멘토의 능력과 조직에서의 위치, 프로테제의 특성 및 욕구 등에 따라 다르게 나타날 수 있음을 알 수 있다. 그리고 멘토 또는 프로테제의 직장 내 역할이나 입장이 시간이 지남에 따라 달라지면서 그 관계가 변하게 된다.



[그림 II-1] 멘토링 관계의 개념적 모형(Hunt & Michael, 1983)

## 2) 멘토링의 발전 단계

Fairhurst(1985)는 멘토링은 일반적으로 보다 감정적이며, 계층적이고, 온정주의적이며 조작성에 속한 종업원들에 의해 형성된 다른 어떤 개인적인 관계보다도 장기간 지속된다고 언급하였다. 멘토링은 이러한 장기간의 과정에서 멘토와 프로테제의 상호작용을 전제로 그 정도와 질적 측면에서 시간이 경과함에 따라 변화하는 유동적인 과정이다. 따라서 멘토-프로테제 관계는 여러 단계를 통하여 점진적으로 발전한다(Philips, 1977).

Hunt와 Michael(1983)은 멘토링의 발전과정에 영향을 미칠 수 있는 변수 등을 포괄적으로 포함하고 멘토와 프로테제의 상호작용을 다루어 발달 단계를 초기화 단계, 멘토링 단계, 분리 단계, 우정지속 단계의 네 단계로 나누었다.

<표 II-7> 멘토관계의 단계(Hunt & Michael, 1983)

단계	멘토관계의 현상
초기화 단계	멘토-프로테제 관계가 고려되는 단계 6-12개월 동안에 멘토와 프로테제 간의 역할이 분명해짐
멘토링 단계	프로테제의 업적은 멘토의 지시, 도움, 충고 등으로 이루어지며 프로테제의 역할은 인정되지 않음 2-5년 동안 이러한 관계가 확장되고 발전하면서 프로테제는 스스로 중요한 일을 할 기회를 접하게 됨
분리 단계	멘토-프로테제 관계가 깨지는 단계 기본적인 역할관계의 변화나 감정적인 경험으로 6개월에서 2년의 기간 내에 발생 프로테제는 타 부서에서 다른 중요한 일을 하게 되어 자신의 경력을 발전시키게 됨
우정지속 단계	멘토-프로테제 관계를 재정립하는 단계 관계가 깨진 이후로 멘토와 프로테제는 새로운 동료관계를 정립하여 상호 보완적인 관계와 지위를 유지, 발전시킴

한편 Kram(1983)은 한 공기업에서 18명의 관리자들을 대상으로 심층면접을 통하여 멘토관계의 발전 단계를 체계적으로 연구하여, 멘토링 발전단계를 시작, 발전, 분리, 재정립의 4단계 과정으로 구분하였다

<표 II-8> 멘토링의 발전 단계(Kram, 1983)

단계	정의	내용 및 현상
시작	멘토와 프로테제가 서로를 인식, 관계를 맺어가는 단계 (6개월-1년)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 환상이 구체적 기대가 됨</li> <li>- 기대가 충족됨</li> </ul>
발전	멘토링 기능의 최대화 멘토관계의 절정기 (2-5년)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 초기화 단계에서 가졌던 긍정적 기대에 대해 지속적으로 평가</li> <li>- 멘토링 관계로부터 지속적 이익 획득</li> <li>- 의미있고 보다 빈번한 상호작용 기회 증가</li> <li>- 감정적 결속력이 깊어지며 친밀감 증가</li> <li>- 멘토-프로테제간 도움을 주는 관계로 변화</li> </ul>
분리	멘토링의 구조적 역할관계에서 중요한 변화나 감정적 경험이 일어나는 단계 (멘토링 과도기)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 프로테제는 보다 자율적으로 일할 기회 열망</li> <li>- 멘토링 기능 제공에 유효성 저하됨</li> <li>- 직무순환 또는 승진은 멘토-프로테제간 지속적 상호작용 기회를 제한</li> <li>- 제한된 기회는 긍정적 상호관계를 저해</li> </ul>
재정립	멘토링 관계 종료 또는 이전과 다른 멘토링 관계 특성을 갖거나, 우호적 동료관계가 시작되는 단계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 멘토-프로테제 관계가 친구 사이와 같이 변화</li> <li>- 분리로 인한 스트레스가 감소, 새로운 멘토링 관계 형성</li> </ul>

## 라. 멘토링의 유형

멘토링은 공통의 관심, 목표 그리고 업적을 개발하기 위해 신입사원이나 연장자에 의해 자발적으로 결속되었는지, 아니면 멘토, 프로테제 그리고 조직구성원 모두의 의사결정에 의해 인위적으로 이루어졌는지에 따라서 공식적, 비공식적 멘토링으로 구분된다(Chao, Walz & Gardner, 1992). 멘토링이 공식적인지 비공식적인지에 따라 각각의 멘토링으로부터 얻게 되는 만족감과 효과에 영향을 미칠 수 있다(Ragins & Cotton, 1999).

### 1) 비공식적 멘토링

현대의 멘토 관계란 인간이 조직생활을 하면서 멘토 관계가 자신에게 호의적이라고 생각하기 때문에 경험이 풍부하고 유능한 상사를 선정하여 조직생활에 필요한 기술, 가치관 및 여러 가지 제반사항을 습득하려 하고 나아가 경력상 성공과 심리적 적응을 추구하려고 노력하는 과정에서 이루어진다. 이러한 관계에서 외부적 압력을 수반하지 않고 성장욕구에 의해 양자 간의 자발적 선택이나 탐색활동에 의해 비공식적으로 이루어지는 관계를 비공식적 멘토링이라 한다(Kram, 1985). 멘토들은 그들 스스로 프로테제를 선택하며, 프로테제들 역시 역할모델로서 적합하다고 생각되는 멘토를 스스로 선택한다. 이러한 상호간의 자발적 선택과 일체화는 멘토링 관계에 있어 심리적 연대감과 일체감을 증대시킨다. 비공식적 멘토링에 관한 많은 연구들을 보면 상호간의 매력이 비공식적 멘토링의 개발을 고무시키는 것으로 파악되고 있다(Kram, 1985).

Chao, Walz와 Gardner (1992)는 비공식적인 멘토링은 입사 초기에 상급자와 하급자의 비공식적 관계에 의해 발생하고 일과 업무 외적인 일에 대해서도 관심의 대상이 되며, 멘토가 자발적으로 프로테제를 선택한다고 하였다.

Phillip-Jones(1983)는 멘토 관계의 대부분을 비공식적으로 형성되어 있다고 보고 비공식적 멘토관계는 두 사람간의 공유된 관심사나 두 사람 이상의 기술을 필요로 하는 직무 요구 등에 의해 발전된다고 하였으며 비공식적 멘토 관계에서는 경력관련문제를 넘어서 개인의 관심사, 욕구, 그리고 가치관 등 개인 간에 공유하는 심도 있고 포괄적인 문제에 관하여 공유 한다고 보았다.

비공식적 멘토링은 자율적인 선택에 의해 발생하기 때문에, 조직의 특정 목적 달성이 아니라 개인의 다양한 목적에 따라 운영된다. 따라서 멘토링에서 다루는 내용이 비정형화

되어 있고 조직이 직접 통제하기가 어려우며 멘토링의 효과에 대한 파악이 어렵다. 또한 개인적인 친분이나 연고 등에서 관계가 형성될 경우가 많기 때문에, 멘토-프로테제 관계가 지나치게 사적인 관계나 편협한 관계의 모습으로 변화하게 될 가능성이 있다.

## 2) 공식적 멘토링

초기 멘토링은 개인의 필요에 의한 비공식적인 형태로 발생하였으나, 점차 이러한 비공식적 멘토관계의 유용성이 입증되면서 조직 내에서 멘토링을 공식적인 것으로 관리되는 양상을 보이게 되었다(Noe, 1998). 공식적인 멘토링은 조직 차원의 권유를 기반으로 자발성이 부족한 상태에서 조직에 의해 관리되거나 구조화되는 등 조직으로부터 외부적인 관여에 의해 발생하며 공식적으로 멘토-프로테제 관계가 설정된다. 따라서 일반적인 공식적 멘토링에서는 멘토와 프로테제들은 조직에 의해서 특정한 목적에 따라 파트너를 할당받는다. 공식적 멘토링은 이러한 정형화된 시스템을 통해 운영되기 때문에 멘토링의 효과를 파악하거나 조직의 구체적인 목적을 달성하는데 이점을 지닌다.

Klauss(1981)는 공식적 멘토 관계의 역할을 조사하기 위해 공공분야를 대상으로 연구한 결과 공식적 멘토 관계에 있어 멘토와 프로테제가 수행해야 할 역할과 책임을 구체적으로 분류하였으며 많은 기업들이 관리자 양성프로그램으로 공식적 멘토링을 사용하고 있다고 하였다. 또한 공식적 멘토링은 비공식적 멘토링만큼 양자 간의 친밀감을 달성할 수는 없으나, 개인의 경력발전과 조직 성장에 중요한 영향을 미친다고 하였다.

공식적 멘토링은 양자 간의 선택에 의해서 자발적으로 이루어진 관계가 아니기 때문에 멘토로서의 개인적인 몰입 또는 프로테제의 개인적인 몰입이 부족할 수 있어, 내재적인 동기부여가 감소할 수 있다. 따라서 비공식적 멘토링에 비해 프로테제가 성장하는데 있어 개인적인 노력을 덜 기울이게 된다. 그럼에도 불구하고 공식적 멘토링은 일반적으로 직원의 사회화, 훈련, 전문성 개발을 위해 널리 활용되고 있다(Fagen & Ayers, 1985).

공식적인 멘토링에 대한 기존 연구를 살펴보면, Phillips-Jones(1983)는 공식적 멘토링 프로그램의 성과에 중요한 영향을 미치는 요소에 대해 명확하게 정의된 목표, 종업원의 기술과 관심사에 근거한 멘토의 선정, 멘토에 대한 교육을 제시하였다. Noe(1988)는 대부분의 조직에서 멘토링이 멘토, 프로테제, 나아가서 조직에까지 그 유용성이 있기 때문에 멘토링을 공식화하려고 노력하고 있다고 하였다.

Wilson과 Elman(1990)은 멘토관계가 신입사원의 조직사회화의 입장에서 유용성이 입증되면서 공식적 멘토링이 조직 내에 도입되기에 이르렀다고 인식하여, 신입사원 뿐만 아니라 조직의 상층부에서 이러한 멘토관계의 중요성을 주장하면서 조직의 입장에서 공식적 멘토링을 효율적으로 관리하는 방법으로 멘토의 선정과 교육에 대한 중요성을 강조하였다.

<표 II-9> 공식적-비공식적 멘토링 비교

구분	공식적 멘토링	비공식적 멘토링
멘토링 형성	인위적 발생	자연발생
멘토 통제	용이함	어려움
멘토링 내용	구조화	비구조화
목표	단기적 목표에 초점	장기적 목표에 초점
학습 내용	정형화	비정형화
심리적 연대	낮음	높음
관리 비용	발생함	발생하지 않음
효과성 파악	용이함	어려움
관계의 영속성	규정되어 있음	규정되지 않음

출처: 박경규. (1996). 멘토시스템을 통한 신입사원의 조직사회화 전략. 서강경영논총, 7(1), 95-109.

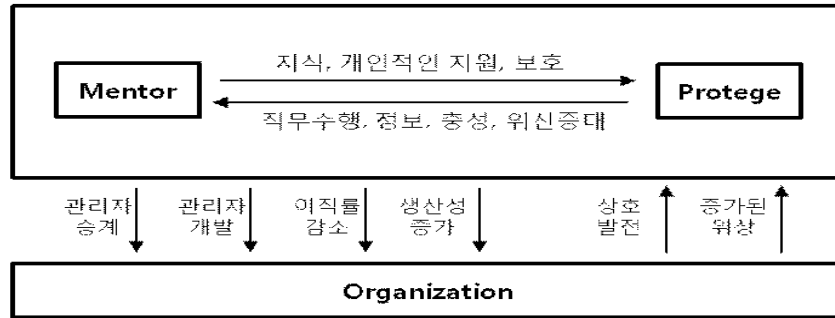
#### 마. 멘토링의 효과

조직에서의 멘토링은 다양한 효과를 가진다. 멘토의 역할 수행은 프로테제의 조직에 대한 적응 및 몰입, 직무 만족뿐만 아니라 개인의 심리적 안정 등의 긍정적인 결과를 준다. 또한, 멘토링 관계를 통해 조직 전반의 유효성을 향상시킬 수도 있다.

멘토링 효과에 대하여, Zey(1984)는 중간관리급과 연장자인 관리자들을 대상으로 심층 면접을 통해 멘토를 갖는 집단과 멘토를 갖지 못한 집단 간의 비교연구를 통해서 [그림 II-2] 과 같이 멘토링에서 얻는 효과가 멘토링과 프로테제 뿐 아니라 조직에까지 나



타난다고 하였다.



[그림 II- 2] 멘토링 관계에서의 상호 유효성 모형 (Zey, 1984)

### 1) 프로테제가 얻는 효과

멘토링은 멘토링에 참여하는 멘토와 프로테제, 조직 모두에게 유효한 결과를 가져다 주고, 그 효과는 멘토관계를 형성하고 있는 주체들 가운데 프로테제에게 가장 크게 작용한다. 프로테제가 멘토관계를 통해서 얻을 수 있는 구체적 효과는, 첫째, 멘토가 있음으로 권위 있는 지위를 차지하기 쉬우며, 인적자원, 예산, 자원들에 대한 조직중앙의 통제 위치에 가까워지게 된다. Fagenson(1989)는 멘토를 가진 프로테제가 멘토가 없는 사람에 비해 보다 많은 힘을 지니며, 보다 높은 수준의 경력이동, 보다 높은 승진율을 보인다고 하였다.

둘째, 멘토가 있는 집단은 그렇지 않은 집단보다 경력 향상(승진)과 관련된 요소에 대한 지식을 더 많이 접할 수 있으며, 그에 따라 상위 지위로 가는 경로에 필요한 방법들에 대한 인식정도가 높아진다. Kram(1985)은 멘토와의 관계가 길어질수록 멘토로부터 보다 많은 것을 배울 수 있고, 장래의 경력행동에 적응하게 될 역할에 대해 효과적으로 대처하고 수행할 수 있다고 하였다.

셋째, 멘토가 있는 집단은 그렇지 않은 집단보다 조직구조와 조직의 정책 및 인사특성들과 조직의 일반적 운영에 대해 잘 이해하게 되며 아울러 환경의 변동과 개인들의 상호 작용 등 비공식적인 조직의 정보들에 대해 더 많은 지식을 갖게 된다. Ragins(1989)는 멘토는 프로테제에게 조직에 필요한 행동 등에 대해 교육훈련을 시키고 정치적인 것을 포함한 조직 내부의 정보를 제공한다고 하였다.

넷째, 멘토 관계에 있어 멘토는 다양한 방법을 통해 프로테제가 상위의 관리자에게 접근 가능하도록 만들어 주며, 프로테제의 직무를 더 용이하게 만드는 정보와 자원에 접근을 가능하게 해줌으로써 프로테제의 경험과 업무를 더 향상시키며, 프로테제는 이러한 경험을 통해 업무에서 더 빨리 긍정적인 반응을 나타내며, 멘토가 없는 사람보다 직무에서 더 많은 즐거움을 갖는다고 하였다.

## 2) 멘토가 얻는 효과

멘토 관계는 멘토 자신에게도 긍정적인 효과를 미치게 된다. 멘토는 프로테제가 조직에서 성장할 수 있도록 경험이 부족한 프로테제에게 다양한 기능을 제공하게 된다. 그리고 이러한 기능을 성공적으로 제공하는 것에 따른 자부심 및 보람을 느끼게 되며, 상사나 동료, 조직으로부터 인정과 존경을 받게 되고 이에 따른 만족감을 느끼게 된다(Kram, 1983). 또한 잠재력 있는 프로테제가 조직 내에서 훌륭히 성장해 갈 수 있도록 선배역할을 한 것에 대한 내적만족을 경험하게 되며(Scandura & Ragins, 1994), 프로테제의 경력을 후원함으로써 자신의 권력기반을 수립하고 조직 내 활동영역을 확장할 수 있다.

## 3) 조직이 얻는 효과

멘토링을 통해 얻는 효과는 멘토와 프로테제의 개인적 측면에서 뿐만 아니라 조직의 측면에서도 발생한다. 멘토링을 경험한 프로테제들은 조직에 대한 몰입이 증가하고 자신의 직무에 만족하게 됨으로써 조직의 이직률이 감소하고, 조직의 목표를 수용하여 개인의 목표와 조직의 목표를 통합하게 된다. 또한 멘토링을 통해 관리자를 개발·계승하고, 프로테제의 기술을 향상시킴으로써 조직의 생산성도 향상된다(Zey, 1984).

Kram(1988)은 구성원의 이직이 감소되고, 멘토를 양성함으로써 중간관리자를 자연스럽게 육성할 수 있으며, 구성원 간 신뢰와 위임경영을 통해 구성원 참여공동체가 자리를 잡게 된다고 하였다. 또한 기업의 생산성이 향상되고 다양한 조직계층 간의 활발한 의사소통이 가능해지며 효과적인 인재개발이 가능해 진다고 하였다.

Wilson & Elman(1990)은 멘토링을 통해 조직구성원의 동기, 직무 성과, 이직률과 같은 인적자원의 개발과 관련된 효과 외에도 조직의 장기적 건강과 관련된 이점이 있다고

하였다. 멘토링을 통해 조직은 조직문화의 전달을 강화하는 시스템을 구축할 수 있으며, 표면적으로 드러나지 않으나 조직의 중요한 정보를 전달하는 비공식적인 정보 전달 경로로 활용됨으로써 조직의 사회적 시스템을 더욱 강화할 수 있다.

멘토링을 통해 프로테제, 멘토, 조직이 얻는 효과를 정리하면 다음 <표 II-10>과 같다.

<표 II-10> 멘토링의 효과

대상	효과	내용
프로테제	관리자 지위	멘토로 인해 관리자 지위에 더 가까워짐
	경력 향상 관련 지식	조직구조와 조직의 정책 및 조직 운영에 대한 풍부한 이해를 통해 경력 향상에 도움
	조직몰입	조직과 조직의 목표로부터 소외감을 덜 느끼게 되어 조직에 몰입하게 됨
	직무만족	직무를 더 용이하게 만드는 정보와 자원에 접근이 가능하게 되어 작업에서 더 빨리 긍정적인 반응을 보임
	경력계획	멘토로 인해 자신의 경력 계획을 생각하도록 강화됨
	낙관주의	조직에 대한 애착과 주인의식을 갖게 되기 때문에 자신의 경력에 대해 희망적이고 낙관적이게 됨
멘토	경력향상	멘토가 프로테제의 직무수행을 돕는 조력자 역할을 함으로써 프로테제의 충성과 조직으로부터의 긍정적 평가를 획득함
	지적능력과 정보획득	멘토의 지위 유지에 요구되는 새로운 지식 및 정보 취득
	신뢰받는 충고자	프로테제가 내부 운영 정책에 있어 신뢰할만한 충고자가 될 수 있음
	심리적 보상	프로테제의 성공적 수행에서 오는 개인적 만족, 자부심, 조직에서의 명성에서 오는 만족감
조직	조직으로의 통합	멘토는 프로테제에게 조직의 목표를 수용하도록 함
	이직 감소	멘토에 대한 프로테제의 충성심과 멘토의 긍정적 피드백 등으로 인해 이직 감소
	조직의 의사소통	다양한 조직 계층 간의 의사소통 향상
	관리자 개발	멘토는 프로테제에게 기술과 지식을 전달함으로써, 프로테제를 새로운 관리자로 육성 가능
	관리자 계승	조직가치와 조직문화 등을 다음 관리자 세대(프로테제)에게 전달함
	생산성 향상	프로테제의 기술을 향상시킴으로써 조직 생산성 향상

출처: Zey, M. G. (1984). The mentoring connection: Strategic alliances in corporate life, New Brunswick: Transaction Publishers.

## 2. 조직사회화

### 가. 조직사회화의 개념

#### 1) 조직사회화의 정의

Schein(1968)이 사회학에서 연구되고 있던 사회화(Socialization)의 개념을 조직차원에 도입하여 연구되기 시작한 이후로 많은 학자들이 조직사회화를 상이하게 정의하였으나, 조직상황을 이해하고 조직 내 역할에 대해 학습하고 변화하는 과정으로 보는 점에 있어서는 어느 정도 견해가 일치하고 있다(이용규, 1997).

Schein(1968)은 조직사회화에 대해서 조직생활에 필요한 요령(the ropes)을 익혀나가고 그 조직이나 집단에서 중요한 것들을 실제로 중요하다고 인식하게끔 훈련하고 학습하게 하는 과정이라고 정의하였다.

Feldman(1976)은 개인이 조직의 완전한 외부자로 존재하다가 조직에 참여하고 효율적인 조직구성원이 되어가는 과정으로 적절한 역할 행동의 습득, 업무 관련 역량 개발, 집단의 규범과 가치에의 적응 및 동화 등 학습과 변화의 과정을 조직사회화 과정이라고 보았다.

Weiss(1978)는 선행연구들을 종합하여 개인이 조직구성원으로서 기대되는 규범적 행위, 태도, 가치 등을 학습하는 과정을 조직사회화라고 정의하였다.

Van Maanen과 Schein(1979)는 조직사회화를 개인이 조직의 구성원으로서 필요한 태도, 행동, 지식을 획득하는 과정, 즉 조직에서 일반적이며 바람직하다고 여겨지는 행동을 습득하는 과정으로 정의하였다. 이들은 특히 조직사회화를 통해 특정 조직의 '사회적 통념을 획득함으로써 개인이 조직 문화를 경험하고 이해함으로써 해당 조직의 신념, 원리 이해방식 등을 얻게 된다고 보았다. 때문에 조직사회화가 조직유지에 중요한 역할을 한다고 파악하였고, 조직사회화 과정에서 조직상황과 관련된 학습을 강조하고 있다.

Louis(1980)는 조직사회화를 개인이 조직구성원으로 역할을 수행해나가는데 필요한 능력, 가치관, 기대되는 행위 및 사회적 지식을 학습하는 과정으로 보았다. Louis는 의미 부여(sense making)를 통해 조직사회화 과정을 설명한다. 조직사회화를 개인이 조직에

진입하고 직면하는 경험을 통해 상황을 해석하고 여기에 의미를 부여하는 과정으로 보고, 개인의 의미 부여를 통한 능동적이고 적극적인 대응양식을 강조함으로써 학습 뿐 아니라 변화의 측면도 강조하고 있다.

Ostroff와 Kozlowski(1992)는 조직사회화를 학습과정으로 정의하면서 특별히 학습을 위해 필요한 정보의 탐색과 획득을 강조하였다. 정보자원을 포함하는 학습 영역을 직무, 역할, 작업집단, 조직문화 영역으로 나누고, 조직사회화 과정에서 개인이 이러한 정보들을 대인적 정보원과 비대인적 정보원을 통해 수집하고 학습한다고 보았다.

Chao, O' Leary-Kelly, Wolf, Klein과 Gardener는 개인이 조직에서의 역할 변화나 새로운 역할에 적응하기 위해서 해당 역할에 대해 학습하는 과정으로 조직사회화를 정의하였다. 여러 학자들의 조직사회화에 대한 정의는 다음 <표 II-11>과 같다.

<표 II-11> 조직사회화의 정의

학자	조직사회화의 정의
Schein (1968)	조직이 그 하부 단위에서 중요한 것들을 실제로 중요하다고 인식하도록 학습하고 훈련하는 과정
Porter, Lawler & Hackman (1975)	조직의 요구에 맞도록 개인의 행동을 능동적으로 변화시키는 조직의 노력
Feldman (1976)	개인이 조직의 완전한 외부자에서 조직에 참여하고 효율적인 조직구성원이 되도록 하는 과정
Weiss (1978)	개인이 조직 구성원으로서 기대되는 규범적 행위, 태도, 가치 등을 학습하는 과정
Van Maanen & Shein (1979)	조직 및 하부조직에서 의미있는 것들을 실제로도 의미있게 느끼도록 훈련하고 학습하는 과정으로서 조직구성원으로서의 역할수행에 필요한 가치관, 직무수행능력 및 기대되는 행위, 사회적 지식에 대한 학습을 의미함
Louis (1980)	개인이 조직구성원으로 참여하여 역할을 담당해 나가는데 필요한 가치관, 능력 및 기대되는 행위, 사회적 지식을 익히는 과정
Reichers (1987)	조직가치관과 개인가치관이 서로 일치될 이루어도록 하여 개인이 조직에 적응을 잘하게 하는 과정
이진규, 김창욱 (1993)	비교적 비공식적인 방법으로 기존의 조직구성원과 새로운 구성원 간의 상호작용을 통하여 구성원들이 자신의 역할을 수행하고 목표를 달성하기 위한 바람직한 가치관, 신념, 기술, 능력 등을 배워나가는 학습과정
Chao et al. (1994)	개인이 조직 내 특정 역할의 내용과 과정을 학습함으로써 개별적으로 적응하는 과정
박경규 (1996)	조직 외부자인 개인이 조직구성원으로서의 성공적인 변화에 필요한 조직의 가치, 문화, 직무지식, 역할에 필요한 지식 등을 학습하는 과정

그동안 선행연구들에서의 논의된 조직사회화에 대한 개념 및 정의를 종합하여 보면, 다음과 같은 몇 가지 특징들을 도출할 수 있다. 첫째, 조직사회화는 학습의 과정이다. 많은 학자들은 조직사회화를 특정 조직의 역할을 수행함에 있어 필요한 요령을 학습하고 이에 따라 개인의 행동과 태도를 변화시켜 가는 과정이라고 보았다(Chao, O' Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardener, 1994; Ostroff & Kozlowski, 1992; Van Maanen & Schein, 1979). 개인은 다양한 방법을 통해 역할수행에 필요한 내용들을 습득하게 되고, 그 내용을 토대로 역할수행 이전에 형성된 개인의 행동유형 등이 변화하게 되고, 그 과정을 조직사회화라고 판단할 수 있다.

둘째, 개인의 경력 전반의 역할 변화에서 발생하는 과정이다. 많은 선행연구에서는 새로운 환경에 접할 때 발생하는 충격이 크고, 조직사회화 이후 조직과 관련된 태도나 행동에 큰 영향을 줄 수 있는 조직 진입 시기에 초점을 맞추고 있다(Fisher, 1986). 그러나 사회화이론의 기초적인 원칙은 개인의 경력 전반에 걸친 현상이며(Feldman, 1989; Morrison & Hock, 1986; Van Maanen, 1976, 1984), 학습은 지속적이고 일생에 걸쳐 이루어지는 과정이기 때문에 개인은 조직 경력 전반에서 조직사회화 과정을 거친다고 볼 수 있다.(Schein 1971). 따라서 조직사회화는 조직에 진입하는 과정에서 뿐만 아니라, 개인의 경력 전반 차원에서, 개인이 새로운 역할에 직면하고 그 역할을 수용하게 되었을 때 발생하는 과정이라고 판단할 수 있다.

셋째, 개인과 조직의 상호작용을 통해 발생하는 과정이다. 초기 조직사회화의 정의는 조직이 개인에게 제공하는 영향으로 보고 그 예측변수로 사회화전략 등 조직이 제공하는 상황 및 도구에 초점을 두었다(Schein, 1968; Porter, Lawler & Hackman, 1975; Van Maanen & Schein, 1979; Fisher, 1986; Feldman, 1989). 그러나 점차 사회화의 주체를 개인으로 보는 관점이 대두되었고, 그에 따라 조직사회화에 영향을 주는 개인의 특성에 초점을 둔 연구들이 등장하였다(Jones, 1983; Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000; Morrison, 2002). 이러한 측면을 고려해보았을 때, 조직사회화는 조직뿐만 아니라 개인에 의해서도 영향을 받으며 조직과 개인의 상호작용에서 발생하는 과정이라고 볼 수 있다.

넷째, 개인의 역할에 관련된 측면과 조직 문화에 관련된 측면까지의 범위를 아우르는 개념이다. 개인이 자신의 역할을 명확하게 규정하지 못하거나, 역할을 수행하기 위한 역량이 부족하고, 조직 내 특정 상황에서 기대되는 행동이나 태도를 알지 못하면, 조직 내

에서 역할을 수행하기가 어렵다. 개인이 조직구성원으로서 성공적으로 역할을 수행하기 위해서는 조직생활에 필요한 개인적인 업무기술뿐만 아니라 조직의 가치와 문화, 구성원 간의 관계에 대해서 습득해야 한다(Chao, O' Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardener, 1994).

이를 통해 조직사회화에 대한 특징들을 정리해보면 다음과 같다. 조직사회화는 학습하고 그를 통해 개인이 변화하는 과정이다. 이 때 이러한 학습과 변화는 개인의 경력 전반의 역할 변화에서 발생하게 되며, 이 과정에서 조직과 개인의 상호작용을 통해 개인의 직무 및 역할에 관련된 내용뿐 아니라 조직문화 전반에 대해 학습이 발생하게 된다. 이렇게 볼 때 조직사회화란 개인과 조직의 상호작용을 통해 개인의 역할변화에 따라 요구되는 개인의 직무 및 역량 뿐 아니라 조직문화 전반에 대해 학습하는 과정으로 정의할 수 있다.

## 2) 조직사회화의 관점

선행연구들을 고찰해 보았을 때, 전반적으로 조직사회화를 변화와 학습으로 보는 견해가 일반적이다. 그러나 학자들마다 초점을 두고 있는 부분에 차이를 보이고 있으며, 이러한 관점들은 크게 네 가지 정도로 구분할 수 있다(<표 II-12> 참조).

첫째로는 조직사회화 과정에서 개인의 변화에 초점을 맞춘 관점이다. 이러한 관점에서는 시간의 경과나 특정 사건을 기준으로 조직사회화의 단계를 나누어 접근한다. 이러한 관점에서 조직사회화를 바라본 학자로는 Schein(1963), Feldman(1976) 등이 있다.

둘째, 조직사회화를 위한 조직의 전략을 강조하고 있는 관점이다. 이 관점의 선행연구에서는 조직사회화를 학습의 과정으로 보고 조직구성원의 조직사회화를 위해서는 조직에서 다양한 사회화 전략을 실시해야함을 강조하고 있다. Van Maanen과 Schein(1979)의 연구에서 이 관점을 통해 조직사회화를 정의하였다.

셋째, 조직사회화를 학습과정으로 보고 개인이 지식과 정보를 획득하는 과정에 초점을 둔 관점이다. 이는 조직이 제공하는 사회화 전략을 통해서 조직사회화가 발생한다는 수동적인 관점이라기보다 조직사회화를 개인의 능동적인 학습활동으로 본다. 이러한 관점을 취한 학자로는 Louis(1980), Ostroff와 Kozlowski(1992) 등이 있다.

넷째, 조직사회화에서 이루어지는 학습의 내용과 결과를 강조하는 관점으로, 조직사회화를 조직 구성원이 학습활동을 통해서 새로운 조직과 직무에 적응하기 위한 지식 및 기술을 습득하고 변화하는 결과라고 본다.

<표 II-12> 조직사회화의 관점

연구자	관점
Schein(1968), Feldman(1976)	개인의 변화단계 강조
Louis(1980), Ostroff & Kozlowski(1992), Morrison(1993)	조직이 제공하는 조직사회화 전략 강조
Van Maanen & Schein(1979), Jones(1986)	조직사회화에서 학습과정 강조
Chao et al(1994), Klein & Weaver(2000)	조직사회화의 학습내용과 결과 강조

최근에는 조직사회화를 학습과 적응의 영역 및 내용에 초점을 두고 보는 관점이 우세하다(심우정, 2004; Klein & Weaver, 2000). 이 관점에 의하면 조직사회화를 개인이 새로운 직무 또는 조직적 역할에 적응하는 것으로 특정 영역 및 내용에 대해 학습하여 조직에 적합한 가치 및 태도를 습득하고 기대되는 행동을 하는 것으로 본다(Chao et al., 1994). 또한 조직사회화 초기에는 타인에 대한 관찰이나 직무, 역할에 관한 지식을 습득하는 것에서 시작되나, 궁극적인 결과는 조직의 가치 및 목표를 학습하고, 개인의 과업 및 역할에 요구되는 역량을 갖추며, 조직 내 타인과의 관계를 형성하는 것이라고 보고 있다.

## 나. 조직사회화의 학습영역

조직사회화는 개인이 학습하고 그를 통해 변화하는 과정이다. 이러한 학습과 변화가 어느 내용 영역에서 발생하는지에 대한 견해는 연구자마다 다양하게 제시되고 있다.

Louis(1980)은 초기 경력자의 사회화 과정에서 두 가지 학습내용이 있다고 하였다. 하나는 역할에 관련된 학습으로 주어진 역할을 효과적으로 수행하기 위해서 필요한 능력과 조직이 중요시하는 가치에 대한 학습을 의미한다. 조직이 중요시하는 가치는 개인이



조직 구성원으로 계속 남아있기 위해서 필요하다. 또 다른 학습 내용으로는 조직문화 부분을 제시하였다. 문화는 일종의 행동양식이나 가치관을 의미하는 것으로, 이를 이해하고 습득함으로써 조직 내에서 직면하게 되는 사건을 해석하는 스키마(Schema)를 획득할 수 있다.

Ostroff와 Kozlowski(1992)는 조직사회화를 통해 크게 과업, 역할, 집단, 조직 부문에서 학습이 발생한다고 보았다. 과업부문은 개인의 과업과 관련된 과제, 우선순위에 대한 이해, 과업과 관련 있는 도구의 활용, 업무상 문제에 대한 내용이 포함되어 있다. 역할부문은 개인의 권한과 책임의 범위, 지위에 맞는 행동과 기대에 대한 내용을 포함하고 있다. 집단부문은 동료와의 상호 작용, 집단의 규범과 가치, 집단의 표준구조에 대한 내용을 포함하고 있다. 조직부문은 조직 내 권력이나 조직의 사명, 조직의 특수한 언어 등의 내용을 포함한다.

Morrison(1993)은 직무 관련 영역, 역할 관련 영역, 조직문화 적응 영역에 있어서 조직사회화를 통한 학습이 발생한다고 보았다.

Chao, O' Leary-Kelly, Wolf, Klein와 Gardener(1994)는 선행 연구들을 분석하여 직무 수행 숙달, 대인 관계, 조직 내 정치, 조직 언어, 조직 목적과 가치, 조직의 역사는 6개 학습 영역을 도출하였다. 조직의 목표 및 가치는 구체적인 조직이나 목적뿐만 아니라 비공식적이고 암묵적인 목적, 가치, 규범에 대한 내용을 포함하고, 조직정치는 권력 구조나 비공식적 업무 관계에 대한 정보에 대한 내용을 의미하며, 조직언어는 조직 구성원과 효과적으로 의사소통하기 위한 조직 내 은어나 전문 기술용어에 대한 내용을 포함한다. 조직역사는 조직 내 전통이나 관습에 대한 내용을 의미하고, 대인관계는 조직구성원과의 관계형성에 대한 내용을 의미하며, 업무숙달도는 개인이 직무에 포함되는 과업에 대한 내용을 의미한다.

박경규와 윤종록(1998)은 조직 적응과정에서 학습의 영역을 직무 적응, 인간관계 형성, 역할 명확화, 집단규범, 조직요구의 5가지로 구분하였다. 직무 적응은 직무와 관련된 지식 및 기술 뿐 아니라 직무수행의 제도적 절차에 대한 내용이다. 인간관계는 동료나 상사와의 관계 및 소속집단의 규범을 의미하고, 역할의 명확화는 자신에게 부과된 의무 및 역할에 대한 내용을 포함한다. 집단규범은 개인생활과 조직생활의 갈등을 막기 위해 알아야 하는 집단 내 규범을 의미하고, 조직요구는 조직이 개인에게 무엇을 요구하는지에 대한 내용을 의미한다.

최순옥(2004)은 조직사회화 과정에서 조직의 가치 및 신념의 내면화, 조직규범 및 생활양식 습득, 업무수행 능력의 함양, 지지적 상호관계 유지, 직업적 정체성 확립의 5개 영역에 대한 학습이 필요하다고 보았다.

이를 종합해보았을 때, 조직사회화를 통해 발생하는 학습의 영역은 다음 <표 II-13>와 같다. 조직사회화에서 발생하는 학습의 영역은 크게 개인과 조직 측면에서 직무, 역할, 단위 집단, 조직 전반으로 구분 될 수 있다. 직무 영역은 개인의 일에 필요한 역량에 대한 내용으로, 직무수행의 숙달 정도에 영향을 주는 영역이다. 역할 영역은 조직이 개인에게 기대하는 역할이나 임무에 대한 내용으로, 개인이 맡은 역할을 의미한다. 단위 집단 영역은 조직 내의 단위 업무 집단에서의 소속감을 형성하기 위해 집단 구성원들과의 관계를 형성하고 업무집단에 동화되는 내용을 의미한다. 조직 영역은 조직 전반의 목표, 가치 및 문화를 포함하는 내용이다.

<표 II-13> 조직사회화 학습 영역에 대한 선행연구 종합

	개인		조직	
	직무	역할	단위 집단	조직 전반
Louis(1980)	-	역할 관련	-	조직문화
Ostroff & Kozlowski (1992)	과업	역할	집단	조직
Morrison (1993)	직무	역할	-	조직문화
Chao 외 (1994)	수행 숙달	정치	사람	언어 목표 및 가치 역사
박경규, 윤종록 (1998)	직무적응	역할 명확화	대인관계	조직요구 집단규범
최순옥 (2004)	업무수행능력	직업성 정체성 확립	지지적 상호관계	가치 및 신념 규범·생활양식

출처: 심우정. (2004). 초기 경력자의 학습과 적응에서 개발지원 관계망의 역할. p.17  
재구성.

## 다. 조직사회화의 측정 방법

조직사회화의 측정은 두 가지 관점에서 이루어진다. 첫 번째는 조직사회화의 단계를 중심으로 그 과정을 측정하는 것이고, 두 번째는 조직사회화를 통한 학습의 결과를 측정하는 것이다. 그러나 Chao 외(1994)는 조직사회화의 목적인 개인의 업무와 조직에 대한 적응의 수준은 시간의 흐름에 의해서 결정되는 것이 아니며, 조직사회화를 통해 이루어지는 변화의 내용을 조직구성원이 달성했는지를 측정해야 한다고 하였다. 조직사회화의 측정에 대한 다양한 연구들이 이와 같이 학습결과의 관점을 바탕으로 이루어지고 있다 (Adkins, 1995; Chao et al., 1994; Feldman, 1981; Holton, 2006; Ostroff & Kozlowski, 1992).

Feldman(1981)은 조직사회화에서 학습의 결과로 행동적 결과와 정서적 결과를 제시하였다. 행동적 결과는 조직사회화로서 학습의 과정을 통해 발생한 행동의 변화를 측정하는 것이며, 정서적 결과는 일을 수행하는 동기부여 정도를 의미하는 내적 동기, 일에 대한 몰입과 관여를 묻는 직무관여, 일반적인 만족도를 의미한다. Ostroff & Kozlowski(1992)는 조직사회화의 결과변수로 조직적응, 직무만족, 조직몰입, 이직의도 등을 제시하였다. 그러나 직무만족, 조직몰입, 이직의도는 다른 환경에 의해 영향을 받을 가능성이 높아 학습의 직접적인 결과로는 업무상황에 대해 이해하고 조직구성원에게 받는 신뢰와 독자적 업무수행 등에 대한 느낌인 조직적응이 유일하다고 하였다.

Adkins(1995)는 조직사회화 과정에서 과업수행능력에 대한 감각, 업무역할의 명확성, 자신의 직무에 대한 조직의 현실적 기대, 직무와 관련된 대인관계 등의 개발정도와 직무성과, 직무만족, 조직몰입 및 이직의도 등의 관계를 고찰하였다. 한편, 그러나 Chao 외(1994)의 연구에서는 Feldman(1981)과 Ostroff & Kozlowski(1992) 등의 선행연구를 고찰하여 조직사회화의 학습내용을 6가지 차원으로 구분하고, 이를 실증적으로 구명하였다. 그러나 Chao 외(1994)에서 제시한 조직사회화의 6가지 차원은 조직목표 및 가치(Organizational goals and values), 조직정치(Organizational politics), 조직언어(Organizational language), 조직역사(Organizational history), 대인관계(People), 업무숙련도(Performance proficiency)에 대한 학습 등으로 구성된다.

첫째, 조직목표 및 가치에 대한 학습 차원은 개인관점의 조직사회화와 조직관점의 조직사회화를 연결하는 것으로 조직사회화의 학습 결과로 가장 많이 다루어졌다(Chao,

1994) 조직목표 및 가치에 대한 학습은 조직을 유지하는 규범에 대해 이해하는 것으로 조직 내 영향력 있는 구성원이 지지하고 있는 암묵적인 목표나 가치를 내포하고 있다 (Fisher, 1986; Schein, 1968).

둘째, 조직정치에 대한 학습은 조직 내 공식적·비공식적인 업무 관계와 권력 구조에 대한 정보를 성공적으로 습득하는 것이다(Chao et al., 1994). 새로운 조직이나 직무에 성공적으로 학습하고 적응하기 위해서는 조직 내에서 가장 영향력 있는 인물을 파악하여야 하며, 갈등상황을 알고 있어야 한다(Fisher, 1986; Louis, 1980). 또한 Schein(1968)은 조직사회화를 위해서는 새로운 직무를 효과적으로 수행하기 위해서 조직 내 해당직무의 수행패턴을 익혀야 한다고 하였다.

셋째, 조직언어에 대한 학습은 개인이 전문적인 기술 용어를 비롯하여 조직에서 주로 활용되는 약어, 속어 등에 대해 이해하는 것이다(Chao et al., 1994). 언어에 대한 학습은 조직사회화뿐만 아니라 기본적인 인간의 모든 사회화 과정에서 주요한 개념으로, 언어에 대한 학습은 타인의 기대, 지도 등을 이해할 수 있게 한다. 즉, 언어를 효과적으로 습득하면 조직구성원 간에 보다 효과적인 의사소통이 이루어지게 되며, 개인이 과업을 성공적으로 수행할 수 있다(Fisher, 1986).

넷째, 조직역사에 대한 학습은 조직의 문화적 지식을 조직구성원에게 전달하기 위한 전통적인 규범, 관습, 의식 등에 대해 이해하는 것이다. 조직의 역사나 특정한 조직구성원에 대한 배경을 이해하는 것은 개인이 새로운 조직에 적합하거나 부적합한 행동이 무엇인지 배우는데 도움이 된다(Chao et al, 1994). Fisher(1986)는 특히 조직의 연대기를 이해하는 것은 조직을 배우는데 있어 매우 중요한 요소라고 하였다.

다섯째, 업무숙달도에 대한 학습은 조직사회화의 개념을 이해할 때 가장 많이 논해지는 것으로 업무의 수행을 익히는 것은 사회화의 가장 핵심적인 부분이라고 할 수 있다 (Chao et al, 1994). 또한 Feldman(1981)은 조직구성원이 성공하기 위해서는 반드시 직무에 대한 기술을 익혀야 한다고 명시하였다. 그러나 그러나 Chao 외(1994)의 연구에서는 직무 성과는 조직사회화의 직접적인 결과는 아니며, 다만 직무성과를 향상시키기 위해 필요한 지식, 기술, 태도를 학습한 정도가 사회화 과정의 직접적인 결과라고 하였다.

여섯째, 대인관계에 대한 학습은 사회화를 가장 잘 설명하는 것으로 조직구성원 간에 업무 관계를 성공적으로 구성하는 것이다(Louis, 1980). 조직전체 또는 업무부서 내에서

대인관계를 형성하는 것은 조직 사회화의 가장 중심개념이다(Fisher, 1986). 이러한 대인관계는 개인의 특성에 따라 업무를 중심으로 형성될 수도 있고, 업무 외적으로도 형성될 수 있으며, 개인의 특성, 집단의 역동성, 집단 내 관심분야의 유사성 등에 의해 영향을 받는다.

그러나 Chao 외(1994)는 조직사회화를 다차원의 개념으로 정의하고, 조직사회화가 성공적으로 이루어졌는지의 여부는 6가지 학습내용 차원의 달성정도를 통해 명확하게 측정할 수 있다고 제시하였으며, 이는 조직사회화 과정을 통한 결과로서 학습활동과 밀접한 관련이 있다고 하였다. 이 연구에서는 멘토링을 통한 조직에 대한 학습 및 적응으로써 조직사회화의 성공 여부가 멘토링 기능과 조직유효성을 매개하는지 구명하기 위해 기존의 조직사회화에 대한 선행연구를 학습결과의 차원에서 고찰하여 조직사회화의 학습내용을 규명하고, 이를 실증적으로 밝힌 그러나 Chao 외(1994)의 측정도구를 활용할 것이다.

### 3. 조직유효성

#### 가. 조직유효성의 개념

조직 유효성(Organizational effectiveness)이란 조직의 효과적인 정도를 나타내는 것으로서 조직의 최종 산출물이자 존재의 이유로 볼 수 있다(염중호, 2011). 조직유효성은 조직의 존재이유를 단적으로 설명해주는 요인이기 때문에 조직을 연구하는데 있어 대단히 중요한 의미를 지닌다. 그럼에도 불구하고 조직유효성에 대한 일치된 합의는 이루어지지 않고 있다. 이는 조직유효성이라는 개념이 응용적 성격을 지니고 있으므로 과학적으로 연구가 어렵고, 조직효과성을 특정한 접근법에 따라 정의하였거나, 조직유효성이 지닌 다차원적 의미 때문에 하나의 개념으로 정의하기 어렵기 때문이다(김진모, 주대진, 2006). 또한 조직은 조직이 처한 상황에 따라 조직의 목표가 설정되고, 한 조직이 얼마나 효과적으로 작동하는지를 나타내는 조직유효성은 조직목표나 처한 상황에 따라 변할 수 있기 때문에, 조직유효성이 무엇을 의미하는지에 대해서 보편적인 합의는 이루어지기 어렵다(Robbins, 1989). 민진(2003)은 조직유효성의 개념적 정의와 조직유효성이라는 용어를 활용한 연구를 고찰한 결과로, 조직유효성은 특정한 접근법으로 접근해야 하거나 다차원적 의미를 지니고 있어 하나의 개념으로 정의할 수 없다고 조직유효성 개념의 확립에 대한 어려움을 밝히고 있다. 정우일(2005)도 학자마다 조직유효성의 정의를 다양하게 내리고 있으나, 조직이 효과적인가에 대한 기준은 가치판단의 문제이며 모든 조직에 적용하여야 하는 보편적인 기준이 없다는 데는 동의하고 있다고 하였다. 따라서 조직유효성을 정의하는데 있어서 모든 조직에 일반적으로 적용되는 일반체제이론이 아니라 상황적 관점이 고려되어야 하며(Quinn & McGrath, 1982), 조직의 성격이나 조직을 바라보는 연구자의 시각 등에 따라 개념이 달라질 수 있다는 점을 고려해야 한다.

Etzioni(1964)는 조직유효성을 ‘조직의 목적달성 정도(the degree to which an organization realizes its goals)’로 정의하였다. 유효성을 외부환경과의 관계에서 개념을 규정하고 능률은 내부과정에서의 투입과 산출의 비율로 규정하면서, 능률을 유효성과 명확히 구분하였다. 따라서 목표달성과 무관한 능률성이 존재할 수 있으므로 능률적인 조직이라고 해서 반드시 유효적인 조직이 아니며, 유효성은 조직이 결정한 목표를 얼마나 달성했는가로 판단해야한다고 하였다. Price(1968)도 조직유효성을 ‘목적과 수단을 연

결한 상태에서 현실적인 산출이 당초의 목적을 어느 정도 충족시켰는가 하는 조직의 목표 달성도'로 정의하였다. 이와 유사하게 Robbins(1989)은 조직유효성을 단기·장기 목표의 달성정도로서 목표를 선정하는 데는 전략적인 환경요소가 반영되어야 하며, 평가자의 이해관계와 그 조직의 라이프 사이클 단계의 특성이 반영해야 한다고 하였다. 또한 Seashore와 Yuchtman(1967)은 조직유효성을 '조직의 기능을 유지하는데 필요한 최소자원을 획득하기 위해 조직의 환경을 유리하게 이용할 수 있는 능력'으로 정의하면서 환경적 잠재성과 최적화의 개념을 통해 평가되어야 한다고 하였다. Schein(1970)은 조직의 유효성을 '조직의 생존·적응·유지·성장 능력'으로 보았다. 또 다른 관점에서 Pfeffer와 Salancik(1978)는 조직유효성을 '다양한 집단과 참여자에 의한 조직의 산출과 활동에 대한 평가'로 정의한다. Jones(1994)는 조직유효성을 조직 이해관계집단들의 구체적 목표를 얼마나 충족시켜 주는가를 판단하는 것이라고 정의하였다. 이 외에도 조직유효성에 대해 학자들이 내린 다양한 정의는 <표 II-14>과 같다.

<표 II-14> 조직유효성의 정의

학자	정의
Etzioni(1964)	조직의 목적 달성 정도
Seashore&Yuchtman (1967)	조직의 기능을 유지하는데 필요한 최소자원을 획득하기 위해 조직의 환경을 유리하게 이용할 수 있는 능력
Price(1968)	현실적인 산출이 목적을 충족시킨 정도
Schein(1970)	조직의 생존, 적응, 유지, 성장 능력
Pfeffer&Salancik (1978)	다양한 집단과 참여자에 의한 조직의 산출과 활동에 대한 평가
Zammuto(1984)	조직에 의해서 직접적 혹은 간접적으로 영향을 받는 다양한 이해관계자를 우선하는 관점에서 바람직한 조직성취의 산물에 관한 인간적 판단
윤제풍(1985)	조직의 생존, 유지, 일체성, 성장, 통합, 안정성, 사기 및 자발성 등 체제 내부활동의 통합과 활력
Robbins(1989)	단기·장기 목표의 달성정도
박우순(1996)	모든 수단을 동원하여 조직에 귀속하는 에너지 산출을 극대화 하는 것
김병섭, 박광국, 조경호(2000)	협의로는 조직목표의 달성도, 광의로는 조직의 평가 기준 전체
민진(2003)	체제로써 조직의 능력을 활용하여 조직의 합의된 목표를 달성한 정도

출처: 민진. (2003). 조직 효과성에 관한 개념 정의의 분석 및 재개념화. 재구성.

이와 같이 조직 유효성은 합의된 정의를 내리기가 용이하지 않고, 조직유효성에 접근하는 관점에 따라 다양하게 정의된다. 따라서 조직유효성에 대한 관점이나 접근방법을 분석하여 제시함으로써 조직유효성의 개념을 명확히 하고자 한 연구도 수행되었다.

민진(2003)은 다양한 연구자들의 조직유효성에 대한 개념을 분석하여 조직유효성에 대한 접근법을 목표달성 개념관, 체제 개념관, 이해관계 개념관, 포괄적 개념관, 기타 개념관의 다섯 가지 관점으로 분류하고 각 관점에서 조직유효성을 정의하였다. 목표달성 개념관은 조직유효성을 조직의 목표달성정도로 보는 관점으로, 대부분의 조직 연구자들이 조직유효성을 이 관점에서 인식하고 있다. Etzioni(1964)가 조직유효성을 ‘조직이 그 목표를 달성하는 정도’로 정의한 이후, Price(1968), Robbins(1989), 신유근(1980) 등이 이 관점에서 조직유효성을 정의하였다. 체제 개념관은 조직유효성을 조직이라는 체제를 존속시키고 유지할 수 있는 능력이라고 보는 관점이다. 이와 같은 관점에서 Seashore와 Yuchtman(1967), Schein(1970), 윤제풍(1985) 등이 조직이 내·외부 환경과의 상호작용에서 조직을 생존·적응 및 유지시키고 필요한 자원을 획득 할 수 있는 능력으로 조직유효성을 정의하고 있다. 이해관계 개념관은 조직의 이해관계자가 평가하는 수준을 조직유효성으로 보는 관점이다. Pfeffer와 Salancik(1978)은 조직유효성을 다양한 집단과 참여자에 의한 조직의 산출과 활동에 대한 평가라고 정의하고 있으며, Zammuto(1984) 등이 같은 관점에서 조직유효성을 정의하고 있다. 포괄적 개념관은 조직유효성을 명확히 정의하기 보다는 조직을 평가하는 기준의 포괄적 개념으로 보고 있다. Hall(1999)은 조직유효성의 개념을 정의하는데 있어 어려움이나 복잡성을 제시하며 모순성을 제시하는 정도에서 그치고 있다. 따라서 포괄적 개념관을 통해 조직유효성을 연구할 때는 조직유효성의 다양한 측면을 전제로 하여 대상 조직에 적합한 유효성 기준요인을 선택해야 한다고 주장한다(민진, 2003). 기타 관점은 위 네 가지 범주에 속하지 않는 관점으로, ‘조직의 객관적 목적의 효율적 달성정도(강정대, 1995)’, ‘모든 수단을 동원하여 조직에 귀속하는 에너지 산출을 극대화하는 것(박우순, 1999)’ 등으로 조직 유효성을 다양하게 정의한다.

이 외에도 Hall(1982), 조석준(1985), Robbins(1989), 정우일(2005), 박희봉(2005), 김상락(2006) 등도 조직유효성의 접근방법을 분류하였으나, 연구자별로 일부 강조점이 다르거나 분류의 범위가 다를 뿐 전반적으로 큰 차이를 보이지 않는다. 이는 조직유효성을 정의하는데 있어, 관점의 차이가 크다기보다 연구자 개인의 가치판단이나 주



변의 상황적인 요인에 따라 판단되는 것으로 파악된다. 따라서 조직유효성은 명확하게 구인화가 되지 않고, 조직유효성을 측정하기 위한 측정지표도 합의되지 않고 있다. 이와 같이 통용되는 객관적인 기준이 존재하지 않고 상황에 따라 다른 기준이 필요할 때, 개인이 귀납적으로 접근하는 방식을 활용한다(Olson, 2000; Austin & Vilanova, 1992). 다양한 측면을 고려해야하는 변인의 경우에는 명확한 구성 요인을 찾기보다는 해당 변인의 다차원적인 측면을 수용하는 것이 더 효과적이기 때문이다(Olson, 2000). 이에 따라 선행연구들에서는 조직유효성에 대해 조작적 정의를 바탕으로 측정지표를 설정하여 그 측정치를 조직유효성으로 판단하였다. 대부분의 선행 연구에서는 직무만족이나 조직몰입과 같은 심리적·비재무적 유효성을 조직유효성으로 조작적 정의를 내렸다. 이는 조직효과성에 대한 행태론적 관점으로, 인간의 행태가 조직유효성을 결정하는 중요한 요인이라는 관점에서 조직 구성원의 만족, 조직몰입 등 행태적 차원에 대한 측정을 통해 조직유효성을 평가하는 관점이다(이경호, 2009). 기업들이 궁극적으로 목표로 하는 바는 재무적 성과의 향상이나, 기존의 선행연구들에서는 장기적으로 이와 같은 심리적·비재무적 유효성들이 조직의 재무적 성과 향상과 밀접한 관련이 있다고 지적하고 있다(Kaplan & Norton, 1998; Ostroff, 1992; Baker & Sinkula, 2005). 따라서 이 연구에서는 많은 선행연구에서 조직유효성에 대해 공통적으로 동의하고 있는 조직의 목적을 달성하는데 초점을 두어 조직의 목적 달성 정도를 조직유효성으로 정의하였다.

## 나. 조직유효성의 측정지표

조직유효성은 연구자에 따라 다른 개념과 조직 간의 목표 차로 인하여 합의된 지표를 도출하기 어렵다. 또한 조직은 의도하는 바가 다양하고 그에 따른 결과 또한 다양하게 나타나기 때문에 결과를 측정하는 공통적인 기준을 설정하기가 어렵다. 따라서 조직유효성을 평가하는 하나의 결정적인 모델이나 틀은 없다고 본다(정우일, 2005). Campbell(1977)은 이전까지의 조직유효성 관련 연구에 대해 분석해 본 결과 조직유효성 지표로 제시된 변수들을 30개로 제시하고 있다. 최근에 안전과 전반적인 질(Robey & Sales, 1994), 부응성·책무성·대표성·합법성·민주적 가치(정우일, 2005)를 측정 기준에 포함하기도 한다. Campbell이 제시한 조직유효성 측정지표는 다음의 <표 II-8>과 같다.

<표 II-15> Campbell(1977)의 조직유효성 측정지표

구분	지표
심리적 지표	직무만족, 동기부여, 사기, 갈등과 응집성, 유연성과 적응성, 조직목표에 대한 조직원의 동조성, 조직목표의 내면화
경제적 지표	전반적 효과성, 생산성, 능률, 수익, 품질, 성장성, 환경의 이용도, 이해관계자 집단에 대한 평가, 인적자원의 가치, 목표달성도
관리적 지표	사과의 빈도, 결근률, 이직률, 통제, 계획과 목표설정, 역할과 규범일치성, 경영자의 인간관계 관리 능력, 경영자의 과업지향성, 정보관리와 의사전달, 신속성, 안정성, 조직구성원의 의사결정 참가, 교육훈련과 개발의 강조

조직유효성은 각 조직의 조직목표, 조직상황, 이해관계자 등이 일치할 수 없기에 일반화된 측정지표를 도출하기 어렵다. 조직유효성은 관념의 표현이라기보다는 구성개념(constructs)의 성격이 강하고(Campbell, 1976), 조직의 활동영역과 조직관의 다양성으로 인해 다원적인 특성을 지니고 있어, 조직관에 따라 적합한 측정 변인을 선정하여 조직적으로 정의하는 것이 적합하다.

조직유효성에 대한 선행연구에서는 다양한 조직유효성 측정지표 중에서 직무만족, 조직몰입 등 주로 태도에 기인한 심리적 성과지표를 통하여 조직유효성을 측정하고 있다(Dalton, Fielding, Porter, Spendolini, & Tudor, 1980). Steers(1975)가 조직유효성에 대한 연구 17가지를 검토하여 14가지의 측정기준을 요약 정리한 결과, 적응성 및 유연성을 측정기준으로 활용한 문헌이 연구 문헌 중 절반 이상으로 나타났으며, 다음으로 생산성과 직무 만족의 순으로 나타났다. 또한 민진(2003)도 박사학위논문과 일반 학술 논문을 중심으로 조직유효성의 조작적 정의를 분석하여, 조직유효성의 측정지표로 직무만족, 조직 몰입, 대외적 유연성이 주로 제시되고 있음을 밝혔다. 여러 학자들은, 집단의 성과 향상 뿐만 아니라 구성원의 삶의 질도 향상시킬 필요가 있다는 점(Pasmor, Francis, Haldeman, & Shani, 1982)과 직무만족이나 조직몰입과 같은 심리적 성과지표가 조직의 궁극적인 목표인 재무적 성과와 밀접한 영향관계에 있다는 것을 밝히고 있다(Scarpello & Campbell, 1983; Ostroff, 1992). 따라서 조직유효성을 확인하는데 심리적 성과지표를 활용하는 것이 가능하다고 판단할 수 있다.

멘토링 기능과 조직유효성의 관계를 확인한 선행연구들에도 주로 심리적·비재무적 유효성인 조직몰입, 직무만족 등으로 멘토링의 효과를 측정하고 있다. 다음 <표 II-16>는 멘토링 기능에 따른 조직유효성의 연구에서 조직유효성의 측정지표를 표시한 것이다.

이 연구에서는 조직의 목표 달성 정도를 조직유효성으로 정의하고, 조직이 멘토링을 실시하는 주요 목적인 조직 몰입, 직무성과, 이직의도의 심리적 성과지표를 조직유효성 측정지표로 설정하였다.

<표 II-16> 멘토링과 조직유효성의 측정지표에 대한 선행연구

	조직 몰입	직무 만족	이직 (의도)	경력 만족	경력 몰입	직무 성과	경력 계획 활동	직무 모호
Noe (1988)	●						●	
Burke & McKeen (1989)			●			●		
Hegstad (1999)	●		●					
Lankau&Scandura (2002)		●	●					●
Godshalk&Sosik. (2003)				●				
강정애, 이윤화 (2005)			●		●			
김윤구 (2005)	●	●				●		
이판기 (2007)	●	●						
김기영, 김지웅 (2008)	●	●	●					
구병모 (2009)	●	●			●			
유원용, 김우성 (2009)	●	●				●		
김선구, 김성석 (2011)	●							

### 1) 조직 몰입

조직몰입에 대한 연구는 조직구성원과 조직 간의 연결이라는 근본적인 인식에서 출발하고 있다. 특히 다양한 경험과 직무능력을 갖춘 경력직원이 기업 내부의 불안한 고용관계로 인해 이직과 전직을 고려하고 있다는 문제에 부딪치고 있는 경영자들에게는 직무보다는 포괄적인 조직에 대한 애착심을 나타내 주는 지표가 필요하게 되었다. 조직몰입은 조직 내에서 구성원이 형성할 수 있는 중요한 태도로써 많은 연구의 대상이 되어 왔다. 조직몰입이 주목 받는 중요한 이유는 이직을 예측하는데 효과적이며 조직몰입 수준이 높

은 구성원은 더 많은 성과를 내고, 조직유효성의 중요한 예측지표가 될 수 있기 때문이다 (Steers, 1977). 또한 비교적 장기간에 걸친 안정성을 보여주고 있어 조직 구성원의 태도와 행동 사이의 관계를 잘 나타내 주고 있기 때문이다. 조직몰입은 연구주체에 따라 그 관점이 다양하며 개념 또한 다면적으로 많은 분야에서 폭넓게 활용되기 때문에 일관된 정의를 내리기는 어렵다(Meyer, Allen, & Smith, 1993).조직몰입에 대한 학자들의 정의를 보면 다음과 같다.

Sheldon(1971)은 조직몰입을 조직의 긍정적 평가와 조직의 목표를 향하여 일하는 의지라고 보았으며, 개인의 정체성을 조직과 연계하는 조직지향적인 태도라 하였다.

Hrebiniak & Alluto(1972)는 임금, 지위, 직업적 자유의 이익 또는 보다 넓은 동료들과의 친교를 위해 조직을 떠나려고 하지 않는 경향이라고 생각하였다.

Salancik(1977)은 개인의 행위에 의해 그의 활동과 관여를 유지해 주는 신념에 귀속되는 상태를 조직몰입이라 정의하였고, Meyer와 Allen(1991)은 조직몰입을 조직을 위해 일하려는 욕구의 정도로 조직에 대해 구성원이 느끼는 심리적 애착심을 의미하는 정서적 몰입, 조직을 이탈할 때 발생하는 비용에 대한 인식에 근거하여 조직과 실제적인 상호작용에 의해서 손익을 계산하여 구성원이 이를 얼마나 선호하는가를 의미하는 유지적 몰입, 조직에 대한 개인의 책임과 의무감에 근거한 규범적 몰입으로 개념화하였다.

<표 II-17> 조직몰입의 다양한 정의

학자	내 용
Blood(1969), Mirels(1971), Buchhola(1978)	직업으로 인해 얻어지는 자신의 가치에 대한 인식 (직무와 관련된 내재적 가치)
Greenhaus(1971), Angrist(1971)	개인의 일생에서 경력과 일이 가지는 중요성 (개인의 경력에 대한 인식)
Vroom(1962), Lodahl & Kejner(1965), Steers(1977), Koch(1978)	일에 자신을 투영시키는 심리적 동일화 정도, 직무성과가 자기실현에 미치는 영향 정도
Mowday & Porter(1979)	개인이 조직에 남으려고 하는 의지 상태, 조직의 목표를 위해 자발적인 노력을 하려는 의지, 조직의 규범을 받아들일려는 태도 (회사에 대한 헌신도, 충성도)

조직몰입에 대하여 가장 보편적으로 활용되는 정의는 Mowday, Poter, 와 Steers(1982)의 연구에서 제시한 개념이다. 개인이 조직의 목표와 가치를 동일시 할 때 조직몰입이 발생하는 것으로 보고, 조직몰입을 조직목표와 가치에 대한 강한 신뢰와 수용, 조직을 위해 노력하는 의지, 조직구성원으로 남으려는 강한 욕구의 3가지 개념으로 정의하고 있다.

최근에는 Meyer와 Allen(1991)이 수행한 조직몰입과 업무성과에 대한 연구가 많은 주목을 받고 있는데, Porter 외(1974)의 연구에서의 조직몰입 개념을 바탕으로 조직몰입을 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입 세 가지로 설명하였다.

정서적 몰입은 개인적 특성과 조직 및 직무 관련 특성, 그리고 직무경험으로부터 나타난다(Mowday, Poter, & Steers, 1982). Meyer와 Allen(1991)은 정서적 몰입이 특히 직무경험으로부터 얻어지는 것이라고 주장하였다. 조직 내에서 욕구만족이나 기대에 대한 경험을 쌓아온 종업원들은 그렇지 않은 종업원들보다 조직에 대하여 더 강한 정서적 애착을 가지려는 경향을 보인다. 정서적 몰입은 스스로 원하기 때문에 몰입하는 행동으로, 이를 지니는 조직 구성원은 조직에 대한 심리적 애착을 가지게 되는데, 이러한 감정은 구성원 자신과 조직의 목표나 가치의 동일시 또는 관여 등으로부터 얻어진다.

지속적 몰입은 Becker(1960)에 의하면, 구성원들이 조직을 떠나면 잃게 될지도 모르는 축적된 투자나 여러 가지 이해관계 요소들을 인지하게 될 때, 그리고 조직에 남은 것과 비교할 만한 대안이 불확실 할 때 형성된다고 하였다. 구성원들은 조직에 근무하면서 시간이나 노력 등을 조직에 투자하게 되고, 조직생활을 통해 다른사람들과 우호적인 대인 관계를 맺으며, 조직에 있는 특수한 기술을 습득하는 등 자신에게 가치 있는 것들을 쌓아가게 된다. 이러한 것들은 시간이 지날수록 더 많이 축적되고, 따라서 만일 조직을 떠나게 되었을 때의 기회비용은 더 크게 늘어나기 때문에 조직에 남게 된다는 것이다(Huselid & Day, 1991). 이와 같은 지속적 몰입은 지금까지 해온 활동을 그만둠으로써 투자해 온 것을 잃게 되거나, 이직과 같은 다른 대안의 이용가능성이 보이지 않음으로 해서 나타나는 조직몰입으로 종업원 스스로 원해서라기보다는 필요하기 때문에 몰입하는 행동을 말한다.

규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감 때문에 조직으로부터 부여된 책임을 충실히 수행해야 한다는 내재적 가치관으로 정의된다(Allen & Meyer, 1991).

## 2) 직무 성과

일반적으로 직무성과는 종사자가 할당받은 과업을 성취하는 정도로 정의된다(Milkovich & Boudreau, 1991; Calcio, 1992). 종업원의 개인적 성과가 조직 전반의 성과로 직결된다는 가정은 대다수의 연구자 및 실무자들에게 받아들여지고 있다. 특히 인적자원관리와 직무성과에 관한 연구가 수행된 이후로, 조직 구성원의 직무성과가 조직의 생산성에 중요한 영향을 미친다는 선행연구가 도출되고 있어 인사조직 분야에서 널리 연구되고 있다(Brown & Peterson, 1993; Tett & Meyer, 1993). 또한 직무성과는 기업 경영의 중요 요소로 보상, 훈련 등의 관리상의 결정 뿐 아니라 성과를 더 향상시키고자 노력할 것인지 중단시킬 것인지에 대한 정보를 제공한다(전희원, 김영화, 2007).

성과는 일반적으로 활동, 작업 등이 이루어짐으로써 목적 또는 목표의 달성 정도를 의미하지만, 다의적인 개념이어서 성과에 대해 합의된 단일의 개념화는 존재하기 어렵다. 성과에 대해 매우 다양한 견해들이 제시되고 있지만, 이러한 정의들에서 공통적인 요소는 조직이나 체제의 활동이나 행위의 결과물로서의 성과 개념이다(최영훈, 2009). 따라서 직무성과는 직무로 인한 산출이나 결과를 공통적으로 포함하고 있고, 보는 관점에 따라 직무 수행에 따른 경과까지도 포함하는 더 포괄적인 관점에서 정의되기도 한다.

Dascio(1992)는 종업원이 과업을 성취하는 정도로 직무성과를 정의하고 있고, Babin과 Boles(1998)은 다른 조직 구성원들과 주어진 직무에서 상대적으로 드러나 보이는 생산성 수준으로 정의하고 있다. Tett와 Meyer(1993)는 조직 구성원들이 실현시키고자 하는 일의 이상적인 상태나 조직 구성원들이 자신의 목표를 달성할 수 있는 정도로 보았다. 또한 이봉세(2006)은 조직 구성원이 조직에서 현재 맡고 있는 공식적인 직무를 충실히 수행하고 있는 정도를 직무성과로 보았다. 이러한 개념적 모호성으로 인해 직무성과는 조직이 객관적으로 측정할 수 있는 생산성 수준이나 경제적 수치와 같은 산출적 요소뿐만 아니라 응집성, 몰입도 등의 행위·심리적 요소로 측정되기도 한다. 산출 중심의 성과 측정은 양적 기준으로 이루어지기 때문에 질적 기준으로 측정되는 심리적 성과보다 객관적이고 구체적이다(윤동기, 2006). 그러나 이러한 산출중심의 요소는 상황적 요인이나 조직의 산물에 따라 영향을 많이 받기 때문에 명확한 영향력의 측정이 쉽지 않다. 또한 객관적인 재무지표 중심의 성과는 응답을 받기가 어려워 선행연구에서는 주관적 척도를 활용하기를 제안하고 있으며(Brewer & Seldon, 2000), 주관적으로 인지된 행위·심리적

성과가 실제 재무적 성과와 매우 상관이 높다는 선행연구(Baker & Sinkula, 2005) 결과에 따라 본 연구에서는 직무성과를 질적이고 주관적으로 인지된 지표로 측정하였다.

따라서 이 연구에서의 직무성과는 조직 구성원 자신이 담당하고 있는 직무의 성과수준이 그 직무에서 요구하는 성과와 비교하여 어느 정도의 수준인가를 인식하는 정도와 자신의 직무에 대해 최선을 다했다고 인식하는 정도를 의미한다(Stumpf & Hartman, 1984).

### 3) 이직 의도

이직(Turnover)이란 조직으로부터 금전적인 보상을 받는 개인이 조직구성원의 자격을 종결짓는 행동으로써, 개인 스스로 자발적으로 직장을 떠나는 자발적 이동의 개념으로 Mobley(1977)이 정의하였고, Price(1977)는 사회시스템의 구성원 자격의 경계를 넘나드는 개인의 이동 정도로 정의하였다.

또한 이직이란 근로자가 자신이 속한 조직으로부터 이탈하여 고용관계의 일시적 혹은 영구적인 단절을 의미하며, 인력의 자연감소, 일시해고, 영구해고를 포함한다. 이처럼 이직의 개념은 넓은 의미에서 현재의 업무를 그만두고 다른 직무나 조직으로 옮겨가는 것을 말하는 것으로 이동의 한 측면이다(김성민, 2008).

이직의 원인은 조직 차원적 요인, 작업 환경적 요인, 직무 내용적 요인, 개인적 요인으로 구분할 수 있고(Porter & Steers, 1973), 외적환경 요인, 직무관련 요인, 개인적 요인으로 구분할 수 있다. 외적환경 요인은 고용 의지, 실업률, 취업가능성, 노동조합의 유무를 포함하며, 직무관련 요인은 보수, 업무성과, 직무의 명확성, 직무 반복성, 직무만족도, 감독, 동료, 승진 등을 들 수 있으며, 개인적 요인은 연령, 근속 년수, 성별, 교육, 결혼, 가족 등을 포함한다.

이직은 이직 결정의 주체에 따라 자발적 이직과 비자발적 이직으로 나뉠 수 있는데(Price, 1977), 여기서 자발적 이직이란 종사원 스스로의 의사에 의한 이직으로 결혼, 임신, 출산, 교육, 병, 이사 뿐 아니라 다른 직장으로 옮기기 위한 이직을 포함한다. 비자발적 이직이란 종사원의 의사에 의한 것이 아니라 사용자나 조직의 입장에서 강제되는 이직을 의미하며 해고와 일시해고, 사명, 정년퇴직, 불구 등이 포함된다.

자발적 이직은 조직에 남아 있는 종사원들에게 타 직장으로의 이직을 검토하게 되는

계기가 될 수 있으며, 신규종사원의 채용 및 적응 기간 동안 공석이 된 직무의 부담이 잔류종사원들에게 전가 될 수 있다. 또한 이직한 종사원과 기존에 축적된 인간관계가 훼손됨으로 인해 잔류종사원들이 상실감을 느끼게 될 수도 있다. 자발적 이직의 영향력은 다음의 <표 II-17>과 같다.

<표 II-18> 자발적 이직의 효과 (Mobley, 1982)

대상	긍정적 효과	부정적 효과
조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 성과가 낮은 종사원 배제</li> <li>- 신기술 및 신지식 도입</li> <li>- 정책 및 관례의 변화 촉진</li> <li>- 내부 이동의 기회</li> <li>- 부정적 행위 감소 (결근, 지각)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 신규직원 채용 비용 발생</li> <li>- 인간관계, 의사소통구조 파괴</li> <li>- 기술 습득 기간중 생산성 저하</li> <li>- 고급인력 손실</li> <li>- 이직자의 조직 비방</li> </ul>
이직자	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 소득 증대 및 경력 상승</li> <li>- 조직적합성 증가로 스트레스 감소</li> <li>- 자기개발</li> <li>- 새로운 환경에 따른 자극 유발</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 장기군속 손실</li> <li>- 가족 및 사회적 관계손실</li> <li>- 이동에 따른 스트레스</li> <li>- 배우자 경력개발 중단</li> <li>- 경력기회 회귀</li> </ul>
잔류자	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 내부이동(직무, 직급, 부서 또는 계열사 이동)의 기회 증가</li> <li>- 신규 종사원에 의한 자극</li> <li>- 만족, 단결, 몰입 향상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 대인관계 의사소통패턴 파괴</li> <li>- 동료 손실 및 만족, 단결, 몰입감 소</li> <li>- 업무량 증가</li> </ul>

출처: 김성민. (2008). 호텔종사원의 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. 박사학위논문, 동국대학교.

이직 의도는 종사원이 조직의 구성원이기를 포기하고 현재직장을 떠나려는 의도 (Iverson, 1992), 혹은 조직을 자발적으로 이탈하려는 의도(Bluedorn, 1982)로 정의할 수 있다. 선행연구의 결과를 통해 보았을 때, 이직의도는 이직의 중요한 선행변수로 작용할 수 있고 이직의도와 실제 이직사이에 높은 상관관계가 있으므로 실제 이직이나 잔류 행동개념의 사용 보다는 이직의도의 개념을 더 많이 사용할 것을 권장하고 있다(김성민, 2008; Fishbein & Ajzen, 1975; Bluedorn, 1982; Helman, 1997; Steel & Ovalie, 1984).



## 4. 멘토링 기능과 조직사회화 및 조직유효성의 관계

### 가. 멘토링 기능과 조직유효성의 관계

멘토링의 효과에 대해서 종합적으로 고찰한 Zey(1984)의 연구에 따르면 멘토가 없는 프로테제는 조직에 대한 지식이나 운영 방법 등을 설명해줄 연장자가 없기 때문에 조직에 대한 소외감을 경험하여 이직률이 높게 나타나지만, 멘토를 지니고 있는 프로테제는 업무에 만족해하고 조직에 대한 몰입이 증대된다고 보았다. 이 외의 많은 연구에서도 멘토링에 참여한 개인은 멘토링에 참여하지 않은 사람에 비해 조직에서 더 빠르게 승진하고, 높은 보상을 받으며, 조직을 떠나고자하는 의도가 낮고 직무에 대해 호의적인 반응을 보인다는 것을 확인하였다(Dreher & Ash, 1990; Fagenson, 1989; Scandura, 1992; Whitely, Dougherty & Dreher, 1991). 이에 따라 국내 기업들은 멘토링을 신입사원의 조직적응과 정착율을 높이고 경험이나 실무지식을 보유하고 있는 선배나 상사로부터 문제해결능력을 전수받는 방안으로 활용하고 있다(강정애, 2005; 진영희, 2006).

이 연구에서는 조직유효성으로 측정되는 변인 중 조직이 공식적 멘토링을 활용하는 목적에 부합하고 선행연구에서 멘토링 기능과의 영향관계가 있다고 밝혀진 조직몰입, 이직의도, 직무성과를 조직유효성의 측정변인으로 설정하였다.

멘토링에서의 성과로서 조직몰입은 많은 연구자에 의해 이루어졌다. Levinson(1978)에 의하면 개인이 인생의 전환기에 부딪힐 수 있는 경력 상황에서 조직몰입이 급격하게 저하되는데 멘토관계가 이러한 상황을 극복하는데 매우 유용한 역할을 수행할 수 있다고 하였다. 대표적인 연구는 Bouquillon, Sosik & Lee. (2005), Joiner, Bartram & Garreffa(2004), Stallworth(2003) 등이 있다. Bouquillon 외(2005)는 멘토링 기능과 조직성과와의 관계에 관한 연구에서 하이테크기업과 학교 관계자들을 대상으로 분석결과, 멘토링 유형(공식적 멘토링, 비공식적 멘토링)과 조직 상황변수의 상호 작용이 경력 관련 기능과 역할모델 기능 및 조직몰입에 유의미한 영향을 주었음을 확인하였다. Joiner 외(2004)는 멘토링이 조직몰입과 이직의도에 영향을 미치는데 있어 매개변수로 경력 성공을 고려하였다. 이 연구는 미국에 본사를 둔 다국적 기업의 호주지사 직원을 대상으로 12개월 동안 공식적인 멘토링을 실시한 결과 성공적인 멘토링 프로그램은 부하의 경력성공에 대한 인지와 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치고 이직의도를 줄이는 것을 확인하였

다. Stallworth(2003)는 피드백 등 선행변수와 조직몰입과의 관계를 분석함에 있어 선행 변수로 멘토링 기능 중 역할모델 기능을 추가하여 역할모델 기능이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였다. 분석결과 역할모델 기능은 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김태형, 신완룡(1999)는 86곳의 회원사 농협조합을 대상으로 하여, 멘토링의 경력기능과 심리사회적 기능이 조직몰입에 미치는 영향을 확인하였다.

멘토링과 이직의도에 관한 선행연구로는 Dirsmith와 Covaleski(1985), Viator와 Scandura(1991), Scandura와 Viator(1994)와 Burton과 Carson(1993)의 연구가 있다. Dirsmith와 Covealeski(1985)는 멘토링은 구성원들이 조직 문화 속에 융화될 수 있도록 돕기 때문에 프로테제의 이직의도가 감소된다고 주장하고 있다. Viator와 Scandura(1991)는 멘토가 있는 프로테제는 멘토가 없는 프로테제보다 조직을 떠나고자 하는 의도가 낮다고 언급하였다. Ragins 외(2000)는 멘토링에서 낮은 만족을 보인 프로테제보다 높은 만족을 보인 프로테제의 경우에 더 낮은 이직의도를 보인다는 연구결과를 발표하였다. 그리고 프로테제가 멘토에 대해 만족할 경우, 이러한 관계는 비공식적 멘토링(informal mentoring), 공식적 멘토링(formal mentoring), 멘토링을 받지 않은 경우(non-mentoring)의 순서로 더 낮은 이직의도를 보이는 것으로 드러났다. 송원규(1999)의 연구에서는 프로테제의 이직의도를 줄이기 위해서 멘토링의 심리사회적 기능이 중요함을 주장하고 있다.

멘토는 프로테제가 조직에 적응할 수 있도록 도울 뿐만 아니라 효율적인 직무를 수행할 수 있도록 다양한 측면에서 도움을 준다. 따라서 프로테제는 멘토의 지원을 통해 직무수행에 있어 자신감을 가지고 성과를 낼 수 있다. Zey(1984)는 멘토링을 통해 조직이 얻는 효과 중 하나로 프로테제의 기술을 향상시킴으로써 조직생산성을 향상시킬 수 있다고 하였다. 또한 Burke와 McKeen(1989)는 공식적 멘토링을 시행함으로써 조직에 가져올 수 있는 확실한 효익 중 하나로 증가된 직무성과를 들었다. Hegstad(1999)는 공식적 멘토링의 이론적 모델을 제시하면서 멘토링을 통해 성과의 향상이 가능하다고 하였다. 국내에서는 김윤구(2005)가 멘토링의 경력개발 기능과 심리사회적 기능이 직무성과에 정적인 영향을 미치는 것을 확인하였다. 정미향(2004)는 호텔조직을 대상으로 한 연구에서 멘토 역할이 직무의 계획과 실행을 적극적으로 유도하여 높은 직무수행 성과를 나타내고 있다고 하였고, 이진석과 최중진(2008)은 상업스포츠 조직에 있어 멘토링이 직무성과나 서비스 성과에 긍정적인 결과를 가져온다고 하였다. 유원용과 김우성은 스포츠

행정조직을 대상으로 하여 멘토링 기능이 직무성장에 정적인 영향을 미친다고 검증하였다. 지성구, 최선규, 한상숙(2010)에서도 신입 판매원을 대상으로 하여 멘토링의 경력개발 기능과 심리사회기능이 성과에 영향을 미치는 것을 규명하였다.

#### 나. 멘토링 기능과 조직유효성의 관계에서 조직사회화의 매개효과

멘토링은 조직 구성원의 조직사회화에 중요한 역할을 하는 핵심적인 조직사회화 방법이다(Feldman, 1988; Louis, 1990). 많은 선행연구에서 멘토링의 유용성을 제시하기 위해 멘토링의 결과로 조직몰입, 직무만족, 이직의도 등의 조직유효성을 제시하였다. 그러나 이러한 연구는 개념적인 수준에서 멘토링의 유용성을 제시하는데 그치고 사회화 방법으로서 멘토링이 조직유효성에 영향을 미치는 과정을 간과하고 있다.(김한얼, 이진규, 1993; 김상표, 김태열, 2004). 멘토링 결과로 도출되는 조직유효성에는 직무 특성이나 동기부여 등 다양한 요인들이 영향을 미치기 때문에 멘토링의 직접적인 결과변수로 보기 어렵다(Ostroff & Kozlowski, 1992). 따라서 이들 간에 매개변수로 멘토링의 직접적인 결과에 대해 탐색할 필요가 도출되었고, 많은 연구자들은 사회화 내용에 대한 지식의 획득 및 학습 결과가 직접적인 결과이며, 조직유효성에 선행하는 것으로 보고 있다(Ostroff & Kozlowski, 1992; Chao et al., 1994; Saks & Ashforth, 1997; Wanberg & Kammeyer-Muller, 2003).

최유리(2005)는 조직 내 신규여성인력을 대상으로 하여 조직유효성의 측정변인을 조직몰입과 직무만족, 경력몰입으로 설정하고 멘토링 기능과 조직유효성간의 관계에 있어 조직사회화가 어떠한 영향을 미치는지에 대해 살펴보았다. 멘토링 기능은 조직몰입, 직무만족에 정적인 관계를 나타내었고 조직사회화는 멘토링 기능과 조직몰입, 멘토링 기능과 직무만족, 멘토링 기능과 경력기능의 관계를 매개하는 것으로 밝혔다.

Chao et al.(1994)은 조직사회화를 다차원의 개념으로 정의하고, 조직사회화의 독립적인 6가지 차원을 구명하여 조직사회화가 성공적으로 이루어졌는지의 여부는 6가지 학습내용 차원의 달성정도를 통해 명확하게 측정할 수 있다고 제시하였으며, 이는 조직사회화의 과정을 통한 결과로서 학습활동과 밀접한 관련이 있다고 하였다. 이러한 내용 학습 정도는 수행, 경력태도, 적응성, 정체성에 영향을 주는 것으로 확인되었다.

Kleinman, Siegel & Eckstein(2001)은 CPA 기업에서의 회계사를 대상으로 한 연구

에서 멘토링 기능이 조직사회화와 개인학습을 매개로 하여 직무만족, 조직몰입, 역할 스트레스, 이직의도, 직무소진에 미치는 영향에 대해 실증하였다.

멘토링 기능과 조직사회화 및 조직유효성 간의 연구결과들을 종합하여 보면, 조직유효성에 대해 공식적 멘토링 프로그래들이 인식하는 멘토링 기능은 조직사회화를 매개하여 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다. 멘토링 기능과 조직사회화 및 조직유효성의 관계를 나타낸 선행 연구를 종합한 결과는 다음 <표 II-19>와 같다.

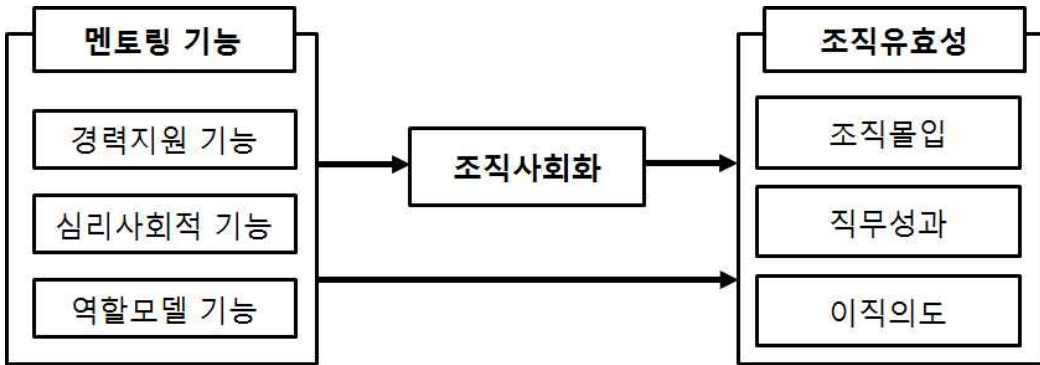
<표 II-19> 멘토링 기능과 조직사회화 및 조직유효성의 관계 선행연구 종합

관계	선행연구
멘토링 기능→조직유효성	Noe(1998), Hegstad(1999), Bouquillon, Sosik & Lee(2005), 김기영, 김지웅(2008), 구병모(2009), 유원용, 김우성(2009), 김선구, 김성석(2011), Orpen(1997), Eby, Durley & Evans(2006), Tonidandel, Avery & Phillips(2007), 정미향, 조임현(2002), 장원섭, 장지현, 유지은(2008), 이윤하, 이기성(2010),
멘토링 기능→조직사회화 →조직유효성	Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardener(1994), Kleinman, Siegel & Eckstein(2001), Wanberg, Welsh & Hezlett(2003), 최유리(2005), 장함(2011)

### III. 연구 방법

#### 1. 연구모형

이 연구의 목적은 국내 대기업 공식적 멘토링 프로그램에 참여한 프로테제가 인식하고 있는 멘토링 기능, 조직사회화와 조직유효성의 관계를 구명하는 데 있다. 이 연구에서 분석하고자 하는 변인은 멘토링 기능, 조직사회화, 그리고 조직유효성의 측정변인인 조직몰입, 직무성과, 이직의도이며 멘토링의 개인학습과 주요 변인 간의 관계에 대한 선행연구의 고찰을 바탕으로 [그림 III-1]과 같이 관계에 대한 가설적 연구모형을 설정하였다. 연구모형에 따르면 공식적 멘토링 프로그램에서 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 프로테제의 조직사회화에 정적인 영향을 미치고, 조직사회화는 조직유효성의 측정변인인 조직몰입과 직무성과, 이직의도에 정적인 영향을 미친다. 그리고 멘토링 기능은 조직몰입과 직무성과, 이직의도에 직접적으로 정적인 영향을 미치고, 조직사회화를 매개하여 조직몰입과 직무성과, 이직의도에 간접적으로 정적인 영향을 미친다.



[그림 III- 1] 대기업 공식적 멘토링 프로테제가 인식한 멘토링 기능, 조직사회화, 조직유효성 간 관계의 가설적 모형

## 2. 연구대상

이 연구의 모집단은 우리나라 대기업 공식적 멘토링 프로그램에 참여하는 프로테제 전체이다. 대기를 구분하는 기준은 학자마다 상이하나, 주로 사용되는 방식으로 중소기업청(2011)에서 중소기업법에 근거하여 제시한 자본금의 크기나 종업원 수가 상한기준을 넘어가는 경우, 공정거래위원회가 지정하는 30대 기업으로 구분하는 방법과 대한상공회의소의 기업정보사이트 코참비즈에서 제공하는 1000대 기업으로 제한하는 방법이 있다. 중소기업법에 근거하여 대기를 분류할 경우 대기업과 중소기업의 구분이 인원수 또는 매출액만으로 이루어지기 때문에, 이를 통해 구분된 대기업 집단이 대기업의 특성을 적절하게 반영하지 못할 수 있다. 따라서 이 연구에서는 코참비즈에서 제공하는 1000대 기업에서 운영되고 있는 공식적 멘토링 프로그램 프로테제를 연구의 모집단으로 설정하였다. 또한 공식적인 멘토링을 성공적으로 운영하기 위해서는 멘토링에 대한 적극적 스폰서십과 경영전략 및 HR 전략과의 유기적 연계가 필요하다. 이를 위해서는 일시적인 교육훈련의 성격으로 멘토링을 실시하는 것이 아니라 2~3년 이상 지속적으로 운영하는 것이 요구된다. 따라서 목표모집단을 공식적 멘토링을 2년 이상 체계적으로 실시하고 있는 대기업으로 규정하였다. 멘토링을 실시하고 있는 2년 이상 실시하고 있는 대기업의 리스트는 국내 기업에게 멘토링을 공급하고 있는 한국멘토링코칭센터를 통해 확보할 수 있었으며 (<표 III-1> 참조), 추가적으로 연구자가 직접 공식적 멘토링을 시행하고 있는지를 확인한 기업을 포함하였다.

<표 III-1> 멘토링을 실시하고 있는 기업 리스트

멘토링을 2년이상 실시하고 있는 기업	
CJ 제일제당	삼성테크윈
LG전자	삼양사
LG화학	신한은행
LS전선	제일모직
SK	코오롱
고려제강	한글라스
금호석유화학	한전원자력연료
대상	현대모비스
동아제약	현대자동차
롯데제과	현대해상

출처: 한국멘토링코칭센터

표본의 선정은 조사대상에 대한 접근의 한계로 인해 이 연구에서는 유의표집방법을 활용하여 1000대 기업 중 공식적 멘토링을 도입하여 2년 이상 실시하고 있는 10개 기업을 선정하였다. 기업을 선정할 때, 모집단인 대기업에 대한 대표성을 높이기 위하여 제 9차 한국표준산업분류에서 인적자본 축적의 의미가 없는 산업을 제외하고 제조업, 금융 및 보험업, 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업, 전문·과학 및 기술 서비스업, 교육 서비스업, 예술·스포츠 및 여가관련 서비스업의 6개 분야로 대기업을 분류하고, 이를 고려하여 기업을 선정하였다.

조직사회화는 넓게 보았을 때, 개인의 경력전반에 걸쳐 발생하는 학습과정이나, 새롭게 조직에 진입하는 개인에게 가장 영향이 잘 나타나며 이 시기에 발생하는 조직에 대한 학습이 이후 조직과 관련된 태도 및 행동에 영향력을 크게 미치기 때문에 대부분의 조직사회화 연구는 조직 진입 시기에 행해지고, 신입사원을 연구대상으로 하고 있다. 따라서 이 연구에서도 선정된 대기업의 신입사원을 연구대상으로 한다. 이 연구에서는 Feldman(1988)이 제시한 초기 경력자의 정의에 따라 신입사원은 해당분야에서 업무경험이 10년 미만이며, 해당 조직에서 재직기간이 3개월에서 5년 사이인 대기업의 조직구성원으로 한정하였다.

또한 이 연구는 공식적 멘토링의 기능에 대한 구성원들의 인식수준을 측정하는 연구로, 프로테제가 멘토링의 기능과 그 효과를 인식하기 위해서는 일정 시간의 경과가 필요하다. 따라서 프로테제는 Kram(1983)이 제시한 멘토링의 발전단계에서 멘토와 프로테제의 역할이 구성되는 시작 단계를 거쳐야 할 것으로 판단되어, 본 연구에서는 응답대상을 멘토링을 실시한지 6개월 이상 된 프로테제로 설정하였으며, 기업에서 제공하는 멘토링의 기간이 6개월 미만일 경우 멘토링 기간을 완료한 프로테제로 응답대상을 설정하였다.

### 3. 조사도구

이 연구의 목적 달성을 위해 조직유효성, 멘토링 기능, 조직사회화, 일반적 특성의 네 가지 영역으로 다음의 <표 III-2>와 같은 측정도구를 구성하여 사용하였다.

각 변인들에 대한 조사도구는 관련 문헌 연구를 통하여 문항을 선정하고, 연구 목적과 대상에 맞도록 수정하였다. 조사도구는 박사학위 소지자 3명으로부터 내용타당도를 검증 받았으며, 대기업 종사자 3인과 기업교육 전공 대학원생 2인에게 지시문의 명확성 및 읽기와 반응의 용이성을 검증받았다.

<표 III- 2> 설문지 구성

구분		문항 수	문항 번호
멘토링 기능	경력지원 기능	11	I. 1~11
	심리사회적 기능	10	I. 12~21
	역할모델 기능	4	I. 22~25
조직사회화	대인관계	6	II. 1~6
	조직의 목적 및 가치	7	II. 7~13
	수행 숙달	5	II. 14~18
조직유효성	조직몰입	15	III. 1~15
	직무성과	5	III. 16~20
	이직의도	4	III. 21~24
일반적 특성	개인적 특성	6	IV. 1~6
	멘토링 관계 특성	7	IV. 7~13
총 문항		80	

#### 가. 조직유효성

이 연구에서 조직유효성은 궁극적으로는 조직의 목표를 달성한 정도이나 그 목표는 조직마다 상이해서 하나의 개념으로 명확하게 정의하기가 어렵다. 이 연구에서는 선행연구들에서 공통적으로 동의하고 있는 조직의 목표의 달성 정도로 조직유효성을 조작적으로 정의하고, 선행변인인 공식적 멘토링을 실시하는 조직의 목적을 고려하여 조직유효성을 조직몰입과 이직의도, 직무성과를 통하여 측정할 것이다.



조직몰입은 개인이 그들 조직 및 조직목표에 일체감을 지니고 계속적으로 조직구성원으로 남으려는 상태를 의미한다. 이를 측정하기 위해서 Mowday, Steers와 Porter(1979)가 제안한 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)를 번안하고 적합한 표현으로 바꾸는 과정을 거쳤다. 총 15개의 항목으로 구성되어 있고 6개의 역문항을 포함하고 있다. 이 연구에서는 35명을 대상으로 예비조사(Pilot test)를 실시하여 신뢰도 검사를 하였고, 내적 일치도 계수가 .946으로 높은 수준으로 판단되어 본조사의 도구로 사용하였다.

직무성과는 조직 구성원 자신이 담당하고 있는 직무의 성과수준에 대해 평가한 정도 자신의 직무에 대하여 최선을 다했다고 인식하는 정도로 정의한다. 이에 대한 측정은 Stump와 Hartman(1985)와 Jaworski, Vlasis와 Krishman(1993)이 개발한 측정도구를 근거로 김윤구(2005)가 구성한 도구를 활용하였으며, 총 5개 항목으로 구성되어 있다. 김윤구(2005)의 연구에서 내적일치도 계수는 0.842로 나타났다. 이 연구에서는 35명을 대상으로 예비조사(Pilot test)를 실시하여 신뢰도 검사를 하였고, 예비조사의 내적일치도 계수는 .870로 높은 수준으로 판단되어 본조사의 도구로 사용하였다.

이직의도는 종사원이 조직의 구성원이기를 포기하고 현재직장을 떠나려는 의도를 의미한다. 이직의도를 측정하기 위해서 임창희(2009)의 연구에서 추출한 4개 문항을 사용하였다. 임창희(2009) 연구에서 내적일치도 계수는 0.887로 나타났다. 이 연구에서는 35명을 대상으로 예비조사(Pilot test)를 실시하여 신뢰도 검사를 하였고, 예비조사의 내적일치도 계수는 .893으로 높은 수준으로 판단되어 본조사의 도구로 사용하였다.

<표 III- 3> 조직유효성 측정 변인의 내적일치도 계수

변인	예비조사(N=35)	본조사(N=214)
조직몰입	.946	.890
직무성과	.870	.800
이직의도	.893	.845

## 나. 멘토링 기능

멘토링 기능은 이만기(2007)가 Noe(1988)와 Barr(1998)의 선행연구를 바탕으로 구성한 도구를 사용하여 측정하였다. 이 도구는 경력지원 기능에 대한 문항이 11문항, 심리사회적 기능 문항이 10문항, 역할모델 기능을 측정하는 4문항씩 총 25문항으로 구성되어 있다. 이만기(2007)의 연구에서 내적일치도 계수는 경력지원 기능 0.951, 심리사회적 기능 0.953, 역할모형 기능 0.935로 나타났다. 이 연구에서는 35명을 대상으로 예비조사(Pilot test)를 실시하여 신뢰도 검사를 하였고, 예비조사에서 경력지원 기능의 내적일치도 계수는 .839, 심리사회적 기능에 대한 내적일치도 계수는 .931, 역할모형에 기능에 대한 내적일치도 계수는 .942로 나타나 본조사에 활용하였다.

<표 III- 4> 멘토링 기능 척도의 내적일치도 계수

변인	예비조사(N=35)	본조사(N=214)
멘토링 기능	.972	.961
경력지원기능	.946	.931
심리사회적기능	.870	.921
역할모델기능	.893	.926

## 다. 조직사회화

조직사회화는 개인의 역할변화에 따라 요구되는 개인 역할 및 조직문화 전반을 개인과 조직의 상호작용을 통해 학습하는 과정을 의미한다. 개인이 조직사회화 과정에서 학습한 내용을 측정하기 위하여 Chao, O' Leary-Kelly, Wolf, Klein와 Gardener(1994)이 개발한 도구를 번안하여 사용하였다. 사회화를 통한 학습내용을 측정하는 관점에서 일관적으로 사용되는 도구는 없으나, Chao 외(1994)의 척도를 가장 빈번하게 사용하고 있다(Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, Donald & Tucker, 2007). Chao 외(1994)의 6가지 사회화 내용 영역은 서로 상호 독립적이기 때문에 이를 사용하는 연구자들은 해당 도구를 모두 활용하지 않고 필요한 영역만을 활용한다(Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo, Donald & Tucker, 2007). 따라서 선행변인인 멘토링의 직접적인 효과로 판

단되며, Chao 외(1994)가 사회화 과정에서 가장 많이 다루어지고 핵심적인 부분으로 논하고 있는 수행 숙련도, 조직 목적 및 가치, 대인관계의 18문항을 구성하여 조직사회화 정도를 측정하였다.

조직사회화 측정도구의 내적일치도 결과는 <표 III-5>와 같다, 이 중 3번 문항은 문항 제거 시 신뢰도가 증가하는 것으로 도출되었으나, 대인관계 요인을 구성하고 있는 문항의 절반이 역문항으로 구성되어 있어 응답 시에 일관성이 떨어졌을 수 있다는 판단에 역문항을 변환한 후 본조사에 활용하였다.

<표 III- 5> 조직사회화 척도의 내적일치도 계수

변인	예비조사(N=35)	본조사(N=214)
조직사회화	.867	.891
대인관계	.598	.848
목표가치	.918	.882
수행숙달	.872	.828

이 연구에서는 35명을 대상으로 예비조사(Pilot test)를 실시하였고 이에 대한 요인분석 결과는 다음 <표 III-6>과 같다. 요인분석 결과 3번 문항, 5번 문항, 6번 문항, 7번 문항, 12번 문항, 14번 문항에서 요인적재치가 다른 요인에 더 영향을 주는 것으로 드러나 문항을 수정하였다. 대인관계에 속하는 문항들은 역문항이 다수 포함되어 있어 일반 문항에 영향을 주었을 수 있어, 업무 내외적인 대인관계를 명확하게 드러낼 수 있도록 수정하였다. 5번 문항에서 ‘꽤 유명하다’ 는 ‘꽤 인기가 있다’ 로 6번 문항에서 ‘대부분의 동료가 나를 좋아한다고 믿는다’ 에서 ‘많은 동료가 나를 좋아한다고 생각한다’ 로 수정하였다. 조직의 목표 및 가치에서는 대표한다는 개념보다는 조직의 목표 및 가치를 충분히 이해하여 대변할 수 있다고 부각하도록 수정하였다. 7번 문항에서 ‘조직을 잘 대표할 수 있다’ 를 ‘조직의 좋은 대변인이 될 수 있다’ 로, 12번 문항에서 ‘잘 대표하는 직원’ 을 ‘잘 대변하는 직원’ 으로 수정하였다. 14번 문항은 수행의 숙달 측면에서 the ropes의 의미를 부각시켜 ‘업무의 요령을 파악하지 못했다’ 를 ‘업무의 노하우를 익히지 못했다’ 로 수정하였다.

<표 III- 6 > 조직사회화 측정도구의 요인분석 예비조사 결과

구분	예비조사(N=35)			본조사(N=214)		
	요인1	요인2	요인3	요인1	요인2	요인3
대인관계 1	-.076	.207	<b>.824</b>	<b>.586</b>	.097	-.064
대인관계 2	.065	.142	<b>.876</b>	<b>.787</b>	.085	.077
대인관계 3	-.206	<b>.432</b>	-.373	<b>.809</b>	.166	.101
대인관계 4	.140	.096	<b>.865</b>	<b>.747</b>	.104	.068
대인관계 5	<b>.650</b>	.411	-.119	<b>.823</b>	.066	.214
대인관계 6	.588	<b>.623</b>	-.214	<b>.707</b>	.213	.290
목표가치 7	<b>.805</b>	.315	-.118	<b>.518</b>	.389	.267
목표가치 8	.255	<b>.804</b>	.010	.049	<b>.779</b>	.076
목표가치 9	.474	<b>.754</b>	.173	.316	<b>.650</b>	.090
목표가치 10	.321	<b>.824</b>	.125	.133	<b>.848</b>	.034
목표가치 11	.311	<b>.786</b>	.230	.153	<b>.733</b>	.105
목표가치 12	<b>.715</b>	.476	.192	.117	<b>.712</b>	.353
목표가치 13	.127	.825	.214	.106	<b>.719</b>	.073
수행숙달 14	.431	-.085	<b>.733</b>	-.009	.198	<b>-.647</b>
수행숙달 15	<b>.749</b>	.217	.276	.209	.137	<b>.787</b>
수행숙달 16	<b>.727</b>	.139	.302	.147	.259	<b>.799</b>
수행숙달 17	<b>.911</b>	.119	.099	.145	.280	<b>.822</b>
수행숙달 18	<b>.749</b>	.143	.235	.085	.203	<b>.755</b>

주 1: 요인추출 방법: 주성분분석. 주 2: 회전방법: Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.

## 4. 자료수집

자료수집은 온라인 설문 시스템(KSDC)를 활용하여 2012년 5월 7일부터 2012년 5월 20일까지 실시되었다. 목표모집단에서 선정한 기업을 SPSS 18.0 통계패키지를 활용하여 무작위로 선택하여 20개의 기업에 전화연락을 취하였다. 전화연락을 통해 협력자를 확보하고 연구의 취지를 설명하며, 해당 기업의 응답가능 인원을 파악한 뒤 협력자에게 온라인 설문 링크가 포함된 이메일을 발송하면 그들이 멘토링 프로테제들에게 이메일을 포워드하는 방식을 사용하였다. 연구대상의 특수성으로 인해 협력자에게 응답대상자의 설명을 구체적으로 제시하였고 멘토링과 유사한 코칭, OJT와의 개념 차이를 설명하였다. 질문지의 직접적 배포는 응답자인 신입사원이 부서마다 고르게 배치되기 때문에, 질문지의 배포 및 수집이 현실적으로 어려울 것으로 판단되어 실시하지 않았다. 한편 온라인 설문조사의 경우 다른 방법에 비하여 회수율이 매우 낮기 때문에, 회수율을 높이기 위하여 설문을 완료한 사람에게 인센티브 제공을 약속하며 개인정보를 함께 기입해줄 것을 요청하였다. 또한 설문 응답 완료자가 동료에게 설문을 권유하도록 유도하기 위해 인센티브를 설문 응답이 확인되는 대로 즉시 증정하였다. 마지막으로 설문회신을 약속한 이틀 전날 협력자에게 다시 한 번 협조를 요청하고 응답대상자에게 이메일을 전송하도록 하였다.

이러한 과정을 통해 협력자를 확보한 16개 기업에 기업 당 30인의 대상자에게 설문의 배포를 실시하여 총 480부의 설문을 배포하였으며, 그 중 298부(62.1%)가 회수되었으며 질문지의 일반적 특성에서 근속연수나 멘토링 실시 기간에 대한 문항을 통해 연구대상의 범위에서 벗어나는 설문지와 인구통계학적 특성 문항에 응답하지 않거나 불성실 응답으로 판단되는 23부를 제외하였다.

또한 이 연구에서는 대기업 멘토링 프로테제들이 인식하는 멘토링 기능과 조직사회화 및 조직유효성의 관계를 분석하고 변인간 영향력을 설명하기 위하여 회귀분석을 사용하였다. 이에 따라 다변량 통계분석기법 적용의 기본 가정인 정규분포성, 등분산성, 선형성 검사를 실시하였고, 회귀진단 결과 이상치(Outlier)로 분류된 61부의 응답을 제외하였다. 따라서 최종 분석에 사용한 사례 크기는 총 214개로, 유효회수율은 44.6%였다. 중다회귀 분석에서 예측검증력의 확보를 위해서는 사례 수가 독립변인의 20배 이상이 필요하며, 따라서 이 연구에서 필요한 최소 사례 수는 60개라고 볼 수 있기 때문에 수집된 사례 수는 분석에 충분하다고 판단되어 분석을 실시하였다.

## 5. 자료분석

이 연구에서 수집된 자료는 Windows SPSS 18.0 통계프로그램을 활용하여 분석하였고, 모든 분석에 있어서 통계적 유의수준은 5%로 설정하여 처리하였다. 주요 통계방법으로는 빈도, 백분율, 평균, 표준편차 등의 기술통계기법을 활용하였고, 집단 간 비교를 위해서 t-test, ANOVA를 활용하였으며, 변인 간의 관계와 변인의 매개효과를 밝히기 위해 상관관계 분석과 Baron과 Kenny(1986)의 3단계 중다회귀분석을 실시하였다.

<표 III-7> 피어슨 상관계수(r)에 대한 Davis(1971)의 상관정도 판단 기준

상관계수	상관정도의 해석
1.0	완전한 상관 (Perfect)
0.70~0.99	매우 높은 상관 (Very high)
0.50~0.59	높은 상관 (substantial)
0.30~0.49	중간 상관 (moderate)
0.10~0.29	낮은 상관 (low)
0.01~0.09	매우 낮은 상관 (negligible)

출처: 이진화. (2006) 기업체 근로자의 자기주도학습 준비도와 조직 및 직무특성의 관계

또한 이 연구에서 상관관계를 분석하는 해석의 판정에 있어서 <표 III-7>와 같은 Davis(1971; 마상진, 2004; 이진화, 2006에서 재인용)의 견해를 참조하였다. 구체적인 연구가설에 따른 통계분석 방법은 다음 <표 III-8>와 같다.

<표 III-8> 연구가설별 통계분석 방법

연구가설	통계기법
조사대상자의 특성	빈도, 백분율, 평균, 표준편차
연구문제 1. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능의 수준은 어떠한가?	평균, 표준편차, t검정, ANOVA
연구문제 2. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 조직유효성에 영향을 미치는가?	중다회귀분석
연구문제 3. 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능과 조직유효성의 관계에 있어서 조직사회화가 매개하는가?	Baron & Kenny의 3단계 중다회귀분석

## IV. 연구 결과

### 1. 응답자의 특성

이 연구에서 응답자의 특성은 응답자 개인의 일반적 특성과 응답자가 실시했거나 실시하고 있는 멘토링 관계의 특성으로 나누어 살펴보았다. 응답자 개인의 일반적 특성은 성별, 응답자가 속한 조직의 업종, 담당업무, 연령, 소속 조직에서의 근속기간, 타 조직에서의 재직 경험 여부로 구성하였으며 그 결과는 다음 표 <표 IV-1>과 같다.

성별 분포는 남자가 응답자의 62.6%(134명), 여자가 37.4%(80명)으로 남자가 여자보다 약 1.7배 가량 많았다. 응답자의 연령은 평균 26.95세였으며, 20대가 83.6%(179명), 30대가 16.4%(35명)으로 응답자의 상당수가 20대로 나타났다. 업종은 제조업 47.2%(101명), 금융 및 보험업 8.9%(19명), 전문, 과학 및 기술 서비스업 36.9%(79명), 교육서비스업 3.3%(7명), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업 3.7(8명)으로 제조업과 전문, 과학 및 기술 서비스업의 종사자들이 응답자의 상당수로 나타났다. 담당업무를 살펴보면, 기획/총무 6.1%(13명), 인사/교육 7.0%(15명), 재무/회계 4.7%(10명), 영업/마케팅 22.9%(49명), 연구개발 16.4%(35명), 생산 1.9%(4명), 기술 15.4%(33명), 관리 7.0%(15명), 안전환경 0.5%(1명), 서비스고객관리 8.9%(19명), 기타 5.6%(12명)으로 영업/마케팅과 연구개발, 기술직에 종사하는 응답자가 많은 편으로 나타났고, 이를 제외한 업무에서는 대체로 고른 분포를 나타냈다. 현재 조직에서의 근속기간은 6개월 미만 18.7%(40명), 6개월 이상 12개월 미만 28.9%(62명), 12개월 이상 24개월 미만 17.4%(37명), 24개월 이상 근무한 응답자가 35.0%(75명)으로 24개월 이상 근무한 응답자가 가장 많았다. 현재 조직에 진입하기 전에 다른 조직에서 재직 경험이 있는 응답자는 20.6%(44명)으로 나타났고, 79.4%(170명)의 응답자는 다른 조직에 소속되었던 경험이 없다고 응답하였다. 또한 멘토링 프로그램이 아닌 타 교육과정 프로그램(직무교육훈련 등)에 참여한 경험이 있다고 응답한 응답자가 72.4%(155명), 참여한 경험이 없다고 응답한 응답자가 27.5%(59명)으로 나타났다.

<표 IV-1> 응답자의 개인적 특성

개인 특성 변인		빈도(명)	백분율(%)	비고
성별	남	134	62.6	
	여	80	37.4	
업종	제조업	101	47.2	
	금융 및 보험업	19	8.9	
	전문, 과학 및 기술 서비스업	79	36.9	
	교육서비스업	7	3.3	
	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	8	3.7	
직무	기획/총무	13	6.1	
	인사/교육	15	7.0	
	재무/회계	10	4.7	
	구매/자재	8	3.7	
	영업/마케팅	49	22.9	
	연구개발	35	16.4	
	생산	4	1.9	
	기술	33	15.4	
	관리	15	7.0	
	안전환경	1	0.5	
	서비스/고객관리	19	8.9	
	기타	12	5.6	
연령	20대	179	83.6	평균: 26.95 표준편차: 2.42 범위 20~35
	30대	35	16.4	
근속기간 (개월)	6개월 미만	40	18.7	평균: 19.03 표준편차: 15.84 범위 3~60
	6개월 이상 12개월 미만	62	28.9	
	12개월 이상 24개월 미만	37	17.4	
	24개월 이상	75	35.0	
재직경험	재직경험 있음	44	20.6	
	재직경험 없음	170	79.4	
교육과정 참여경험	참여경험 있음	155	72.4	
	참여경험 없음	59	27.6	
전 체		214	100	

주: 실제 분석에서 연령과 근속기간은 범주화하지 않고 연속형 변수로 사용하였음



멘토링은 멘토와 프로테제의 관계에서 발생하는 훈련방법이기 때문에, 개인이 누구와 어떤 방식으로 연결되었는지에 대한 관계의 특성은 멘토링의 전반적 기능에 영향을 준다. 응답자의 멘토링 특성은 멘토와의 접촉빈도, 멘토와의 소속일치 여부, 멘토와의 직무일치 여부, 멘토의 직위로 구성하였으며 그 결과는 다음 표 <표 IV-2>과 같다. 멘토링에서 멘토와의 접촉빈도는 수시로 접촉한다고 응답한 응답자가 99명으로 전체의 46.3%, 1주에 3~4회 접촉한다고 응답한 응답자는 12.1%(26명), 2주에 1~2회 접촉한다고 응답한 응답자는 10.7%(23명), 1달에 1~2번 접촉한다고 응답한 응답자는 20.6%(44명)이고 이보다 더 드물게 접촉하는 응답자는 10.3%(22명)으로 나타났다. 또한 멘토와 프로테제의 소속과 직무에 대해서, 멘토와 같은 부서 내에 소속되어 있는 응답자가 81.%(88명)으로 타 부서에 소속되어 있는 응답자 18.5%(20명)에 비해 상당 부분을 차지하고 있었으며, 멘토와 유사한 직무를 수행하고 있는 경우가 73.1%(79명)이고 다른 업무를 수행하고 있는 응답자는 26.9%(29명)으로 나타났다. 멘토의 직위는 사원급이 4.6%(5명), 대리급 45.4%(49명), 과장급 38.9%(42명), 차장급 이상이 11.1%(12명)으로 나타났다.

<표 IV-2> 응답자의 멘토링 관계 특성

개인 특성 변인		빈도(명)	백분율(%)	비고
접촉 빈도	수시로	99	46.3	
	1주에 3~4회	26	12.1	
	2주에 1~2회	23	10.7	
	1달에 1~2회	44	20.6	
	거의 접촉하지 않음	22	10.3	
소속 일치	일치한다	146	68.2	
	일치하지 않는다	68	31.8	
직무 일치	일치한다	140	65.4	
	일치하지 않는다	74	34.6	
멘토 직위	사원	9	4.2	
	대리	109	50.9	
	과장	78	36.4	
	차장 이상	18	8.4	
전 체		214	100	

## 2. 멘토링 기능의 인식 수준

### 가. 멘토링 기능의 인식 수준

대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식한 멘토링 기능의 수준은 <표 VI-3>과 같다. 멘토링 기능을 측정하는 문항은 5점 Likert 척도를 사용하였으며, 연구가설 1과 관련하여 응답자들의 멘토링 기능수준의 평균, 표준편차, 최소값, 최대값 등을 나타낸 결과는 <표 IV-3>와 같다. 전체 멘토링 기능수준의 평균은 87.22, 표준편차 17.29, 최대값 125.0, 최소값 29.0으로 나타났다. 이를 5점으로 환산한 결과는 3.49로, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하고 있는 멘토링 기능 수준은 보통 이상임을 알 수 있다.

<표 IV-3> 멘토링 기능의 기술통계

구분	평균	표준 편차	5점 환산 평균	최대값	최소값	이론적 구간
멘토링 기능	87.22	17.29	3.49	125.0	29.0	25-125
경력지원기능	37.05	8.25	3.37	55.0	13.0	11-55
심리사회적기능	35.94	7.21	3.59	50.0	10.0	10-50
역할모델기능	14.23	3.49	3.56	20.0	4.0	4-20

한편 멘토링 기능별 수준을 알아본 결과, 경력지원기능 수준의 평균은 37.05, 표준편차 8.25, 최대값 55.0, 최소값 13.0으로 나타났고, 5점 환산 평균은 3.37으로 나타났다. 심리사회적기능 수준의 평균은 35.94, 표준편차 7.21, 최대값 50.0, 최소값 10.0으로 나타났으며 5점 환산 평균 3.59점 이었다. 역할모델기능 수준의 평균은 14.23, 표준편차 3.49, 최대값 20.0, 최소값 4.0이고 5점 환산평균은 3.56로 나타났다, 응답자의 멘토링 기능 수준 중에서는 심리사회 기능(3.59)이 가장 높게 나타났으며, 역할모델 기능(3.56), 경력지원 기능(3.37) 순으로 나타났으며, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하고 있는 멘토링 기능별 수준은 전반적으로 보통 이상임을 시사하고 있다.

## 나. 응답자의 개인적 특성에 따른 멘토링 기능의 인식 수준

성별, 재직경험, 교육과정참여경험에 따른 멘토링 기능의 차이를 분석하기 위해 t-test를 실시하였으며, 업종에 따른 멘토링 기능의 차이를 분석하기 위해서 ANOVA를 실시하였다.

### 1) 성별에 따른 멘토링 기능의 인식 수준

대기업 공식적 멘토링에서 프로테제의 성별에 따라 멘토링 기능에 대한 인식수준이 차이가 있는지 알아보기 위하여 독립표본 t-test를 실시하였으며, 그 결과는 표 <VI-4>와 같다. 멘토링 기능은 t값이 0.343으로 통계적 유의성은 없는 것으로 나타났다. 멘토링 기능 각각의 차이를 검증하였을 때, 경력지원기능은 t값이 0.659, 심리사회적기능은 0.378, 역할모델기능은 t값이 -0.560으로 나타났으며 모두 통계적으로 유의미하지 않은 것으로 나타났다. 따라서 성별에 따른 멘토링 기능 인식수준차이는 없는 것으로 검증되었다.

<표 IV-4> 공식적 멘토링 프로테제의 성별에 따른 멘토링 기능 차이

구분		빈도	평균	표준편차	t
멘토링 기능	남성	134	88.72	16.33	.343
	여성	80	84.73	18.62	
경력지원기능	남성	134	37.82	8.08	.659
	여성	80	35.76	8.42	
심리사회적기능	남성	134	36.56	6.70	.378
	여성	80	34.91	7.93	
역할모델기능	남성	134	14.34	3.37	-.560
	여성	80	14.05	3.69	

\*.p<0.05

### 2) 업종에 따른 멘토링 기능의 인식 수준

대기업 공식적 멘토링을 실시하는 조직의 업종에 따라 멘토링 기능에 대한 인식수준이 차이가 있는지 알아보기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였으며, 그 결과는 표 <VI-5>와 같다. 멘토링 기능의 업종별 인식수준 차이를 살펴보면, 제조업은 86.37점, 금융 및 보험업은 81.53점, 전문, 과학 및 기술 서비스업 89.43점, 교육서비스업 86.14점, 여가관련 서비스업 90.63점으로 나타났으며 이러한 차이는 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 각 기능별로 경력지원기능, 심리사회적기능, 역할모델기능에서도 모

두 집단 간에 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

<표 IV-5> 공식적 멘토링 프로테제의 업종에 따른 멘토링 기능 차이

구분		빈도	평균	표준편차	F	Scheffe				
						1	2	3	4	5
멘토링 기능	제조업	101	86.37	16.77	.982					
	금융 및 보험업	19	81.53	15.70						
	전문/과학/기술	79	89.43	18.03						
	교육서비스업	7	86.14	10.49						
	여가관련 서비스업	8	90.63	23.65						
경력지원기능	제조업	101	36.27	8.01	1.010					
	금융 및 보험업	19	35.21	7.17						
	전문/과학/기술	79	38.13	8.57						
	교육서비스업	7	38.86	6.67						
	여가관련 서비스업	8	39.13	11.32						
심리사회적기능	제조업	101	35.90	7.29	1.176					
	금융 및 보험업	19	33.16	7.18						
	전문/과학/기술	79	36.80	6.96						
	교육서비스업	7	33.71	5.38						
	여가관련 서비스업	8	36.63	9.50						
역할모델기능	제조업	101	14.21	3.51	.699					
	금융 및 보험업	19	13.16	2.73						
	전문/과학/기술	79	14.51	3.72						
	교육서비스업	7	13.57	1.81						
	여가관련 서비스업	8	14.88	3.64						

\*.p<0.05

### 3) 재직경험에 따른 멘토링 기능의 인식 수준

대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 타 조직에 재직했었는가에 따라 멘토링 기능에 대한 인식수준이 차이가 있는지 알아보기 위하여 독립표본 t-test를 실시하였으며, 그 결과는 표 <VI-6>와 같다. 타 조직에서 재직경험이 있는 경우 멘토링 기능에 대한 인식수준은 86.68점, 경험이 없는 경우 87.38점으로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다. 각 기능별로 살펴보면, 경력지원 기능에 대해 재직경험이 있는 응답자의 점수는 37.41점, 경험이 없는 응답자의 점수는 36.96점으로 통계적으로 유의미한 차이는 없었다. 심리사회적 기능은 재직경험자 35.11점, 무경험자 36.16점으로 나타났고 통계적으로 유의미한 차이는 없었다. 또한 역할모델기능은 유경험자 14.16, 무경험자

14.25점으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이는 나타나지 않았다.

<표 IV-6> 공식적 멘토링 프로테제의 재직경험에 따른 멘토링 기능 차이

구분		빈도	평균	표준편차	t
멘토링 기능	경험 있음	44	86.68	19.09	-.233
	경험 없음	170	87.36	16.85	
경력지원기능	경험 있음	44	37.41	9.34	.322
	경험 없음	170	36.96	7.97	
심리사회적기능	경험 있음	44	35.11	7.46	-.857
	경험 없음	170	36.16	7.16	
역할모델기능	경험 있음	44	14.16	3.48	-.149
	경험 없음	170	14.25	3.50	

\*.p<0.05

#### 4) 타 교육과정경험에 따른 멘토링 기능의 인식 수준

대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 공식적 멘토링 외 타 교육과정에 참여 경험이 있는지 따라 멘토링 기능에 대한 인식수준이 차이가 있는지 알아보기 위하여 독립표본 t-test를 실시하였으며, 그 결과는 표 <VI-7>와 같다. 멘토링 프로그램이 아닌 다른 교육과정을 경험한 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 87.55점, 경험하지 못한 프로테제의 경우 86.37점으로 나타났고, 통계적으로 유의미한 차이는 없었다. 각 멘토링 기능 별로 살펴보면, 경력지원기능의 경우 타 교육과정을 경험한 프로테제는 37.26점, 그렇지 못한 프로테제는 36.49점으로 나타났으며, 심리사회적기능의 경우 경험자는 36.12점, 미경험자는 35.49점으로 나타났다. 또한 역할모델기능의 경우 경험자는 14.17점, 미경험자는 14.39점으로 나타났다. 각 멘토링 기능 모두 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다.

<표 IV-7> 공식적 멘토링 프로테제의 교육과정경험에 따른 멘토링 기능 차이

구분		빈도	평균	표준편차	t
멘토링 기능	경험 있음	155	87.55	16.51	.444
	경험 없음	59	86.37	19.31	
경력지원기능	경험 있음	155	37.26	7.99	.612
	경험 없음	59	36.49	8.94	
심리사회적기능	경험 있음	155	36.12	6.84	.565
	경험 없음	59	35.49	8.14	
역할모델기능	경험 있음	155	14.17	3.45	-.415
	경험 없음	59	14.39	3.61	

\*.p<0.05

## 다. 응답자의 멘토링 관계 특성에 따른 멘토링 기능의 인식 수준

### 1) 접촉빈도에 따른 멘토링 기능의 인식 수준

대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 멘토와 접촉한 빈도에 따라 멘토링 기능에 대한 인식수준의 차이가 있는지 알아보기 위하여 일원배치 분산분석을 실시하였으며, 그 결과는 표 <VI-8>와 같다. 멘토와 수시로 접촉하는 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 91.70점, 1주에 3~4회 접촉하는 프로테제가 인식하는 멘토링의 기능은 90.04점, 2주에 1~2회 접촉하는 프로테제가 인식하는 멘토링의 기능은 86.13점, 1달에 1~2회 접촉하는 프로테제가 인식하는 멘토링의 기능은 80.84점, 거의 접촉하지 않는 프로테제의 경우는 77.68점으로 접촉빈도가 높을수록 멘토링 기능이 높은 것으로 나타났고, 이는 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 각 멘토링 기능 별로 살펴보면, 경력지원 기능은 멘토와 수시로 접촉하는 프로테제의 경우 39.61점, 1주에 3~4회 접촉하는 프로테제의 경우 38.19점, 2주에 1~2회 접촉하는 프로테제의 경우 36.39점, 1달에 1~2회 접촉하는 프로테제의 경우 32.84점, 거의 접촉하지 않는 프로테제의 경우는 33.32점으로 거의 접촉하지 않는 프로테제가 1달에 1~2회 접촉하는 프로테제보다 높게 나타났다. 심리사회적 기능은 멘토와 수시로 접촉하는 프로테제의 경우 37.00점, 1주에 3~4회 접촉하는 프로테제의 경우 37.00점, 2주에 1~2회 접촉하는 프로테제의 경우 35.65점, 1달에 1~2회 접촉하는 프로테제의 경우 34.95점, 거의 접촉하지 않는 프로테제의 경우는 32.23점으로 접촉빈도가 높을수록 멘토링 기능이 높은 것으로 나타났다. 역할모델 기능은 멘토와 수시로 접촉하는 프로테제의 경우 15.09점, 1주에 3~4회 접촉하는 프로테제의 경우 14.85점, 2주에 1~2회 접촉하는 프로테제의 경우 14.09점, 1달에 1~2회 접촉하는 프로테제의 경우 13.05점, 거의 접촉하지 않는 프로테제의 경우는 12.14점으로 접촉빈도가 높을수록 멘토링 기능이 높은 것으로 나타났다. 이러한 차이는 멘토링 기능의 집단 모두 통계적으로 유의미한 차이를 보였다. 구체적으로 차이가 발생하는 집단을 확인하기 위하여 Dunnett의 T3검증을 실시한 결과, 수시로 멘토와 접촉하는 프로테제가 1달에 1~2회 접촉하는 프로테제보다 멘토링 기능 수준이 높으며, 수시로 멘토와 접촉하는 프로테제와 1주에 3~4회 접촉하는 프로테제가 1달에 1~2회 접촉하는 프로테제보다 경력지원기능 수준이 높으며, 수시로 멘토와 접촉하는 프로테제가 1달에 1~2회 접촉하는 프로테제보다 역할모델기능 수준이 높은 것으로 나타났다.

<표 IV-8> 공식적 멘토링 프로테제의 멘토와의 접촉빈도에 따른 멘토링 기능 차이

구분		빈도	평균	표준편차	F	Dunnet T3				
						1	2	3	4	5
멘토링 기능	수시로	99	91.70	14.64	5.446**	*				
	1주에 3~4회	26	90.04	12.63						
	2주에 1~2회	23	86.13	13.65						
	1달에 1~2회	44	80.84	17.81						
	접촉하지않음	22	77.68	26.66						
경력지원기능	수시로	99	39.61	6.34	7.297**	*				
	1주에 3~4회	26	38.19	6.44						
	2주에 1~2회	23	36.39	6.82						
	1달에 1~2회	44	32.84	8.84						
	접촉하지않음	22	33.32	12.66						
심리사회적기능	수시로	99	37.00	6.70	2.411*					
	1주에 3~4회	26	37.00	5.23						
	2주에 1~2회	23	35.65	5.74						
	1달에 1~2회	44	34.95	7.22						
	접촉하지않음	22	32.23	10.97						
역할모델기능	수시로	99	15.09	3.09	5.369**	*				
	1주에 3~4회	26	14.85	2.57						
	2주에 1~2회	23	14.09	2.79						
	1달에 1~2회	44	13.05	3.65						
	접촉하지않음	22	12.14	4.91						

\*.p<0.05, \*\*p<0.01

## 2) 직무일치에 따른 멘토링 기능의 인식 수준

대기업 공식적 멘토링의 프로테제의 직무와 멘토의 직무가 일치하였는가에 따라 멘토링 기능에 대한 인식수준이 차이가 있는지 알아보기 위하여 독립표본 t검정을 실시하였으며, 그 결과는 표 <VI-9>와 같다. 직무가 일치한 경우 멘토링 기능에 대한 인식수준은 88.48점, 불일치한 경우 84.85점으로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 차이는 없는 것으로 나타났다. 각 기능별로 살펴보면, 경력지원 기능에 대해 멘토와의 직무가 일치한 응답자의 점수는 37.97점, 일치하지 않은 응답자의 점수는 35.31점으로 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 심리사회적 기능은 직무가 일치한 응답자가 36.08점 불일치한 응답자가 35.69점으로 나타났고 통계적으로 유의미한 차이는 없었다. 또한 역할모델기능은 직무가 일치하는 응답자가 14.43, 무경험자 13.85점으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이는 나타나지 않았다.

<표 IV-9> 공식적 멘토링 프로테제의 멘토와의 직무일치 여부에 따른 멘토링 기능 차이

구분		빈도	평균	표준편차	t
멘토링 기능	일치	140	88.48	16.66	1.464
	불일치	74	84.85	18.30	
경력지원기능	일치	140	37.97	7.67	2.265*
	불일치	74	35.31	9.05	
심리사회적기능	일치	140	36.08	7.06	.375
	불일치	74	35.69	7.52	
역할모델기능	일치	140	14.43	3.45	.1151
	불일치	74	13.85	3.56	

\*.p<0.05

### 3) 소속일치에 따른 멘토링 기능의 인식 수준

대기업 공식적 멘토링의 프로테제의 소속과 멘토의 소속이 일치하였는가에 따라 멘토링 기능에 대한 인식수준이 차이가 있는지 알아보기 위하여 독립표본 t검정을 실시하였으며, 그 결과는 표 <VI-10>와 같다. 프로테제와 멘토의 소속이 같은 경우 멘토링 기능에 대한 인식수준은 88.58점, 불일치한 경우 84.31점으로 나타났으며, 통계적으로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다. 각 기능별로 살펴보면, 경력지원 기능에 대해 멘토와의 소속이 일치한 응답자의 점수는 37.84점, 일치하지 않은 응답자의 점수는 35.37점으로 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. 심리사회적 기능은 소속이 일치한 응답자가 36.30점 불일치한 응답자가 35.18점으로 나타났고 통계적으로 유의미한 차이는 없었다. 또한 역할모델기능은 소속이 일치하는 응답자가 14.45, 무경험자 13.76점으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이가 없었다.

<표 IV-10> 공식적 멘토링 프로테제의 멘토와의 소속일치 여부에 따른 멘토링 기능 차이

구분		빈도	평균	표준편차	t
멘토링 기능	일치	146	88.58	16.58	1.691
	불일치	68	84.31	18.52	
경력지원기능	일치	146	37.84	7.71	2.053*
	불일치	68	35.37	9.13	
심리사회적기능	일치	146	36.30	6.94	1.063
	불일치	68	35.18	7.75	
역할모델기능	일치	146	14.45	3.50	1.330
	불일치	68	13.76	3.45	

\*.p<0.05



#### 4) 멘토의 직위에 따른 멘토링 기능의 인식 수준

대기업 공식적 멘토링에서 멘토의 직위에 따라 프로테제가 인식하는 멘토링 기능에 대한 차이가 있는지 알아보기 위하여 일원배치분산분석을 실시하였으며, 그 결과는 표 <VI-11>와 같다. 프로테제가 인식한 멘토링 기능은 멘토가 사원급인 경우에 85.00점, 대리인 경우에 87.95점, 과장인 경우에 87.69점, 차장 이상인 경우에 81.89점으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이는 없었다. 멘토링의 기능별로 확인하면, 프로테제가 인식한 경력지원기능은 멘토가 사원급인 경우에 36.22점, 대리인 경우에 37.30점, 과장인 경우에 36.92점, 차장 이상인 경우에 36.50점으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이는 없었다. 심리사회적기능은 멘토가 사원급인 경우에 35.22점, 대리인 경우에 36.23점, 과장인 경우에 36.21점, 차장 이상인 경우에 33.44점으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이는 없었다. 역할모델기능은 멘토가 사원급인 경우에 13.56점, 대리인 경우에 14.42점, 과장인 경우에 14.56점, 차장 이상인 경우에 11.94점으로 나타났으며 통계적으로 유의미한 차이가 있었다. Scheffe 검정에서는 멘토가 대리급이나 과장급인 경우에 멘토가 차장 이상급인 경우보다 역할모델기능수준이 높은 것으로 나타났다.

<표 IV-11>공식적 멘토링 프로테제의 멘토 직위에 따른 멘토링 기능 차이

구분		빈도	평균	표준편차	F	Scheffe				
						1	2	3	4	5
멘토링 기능	사원	9	85.00	23.76	.702					
	대리	109	87.95	16.24						
	과장	78	87.69	17.75						
	차장 이상	18	81.89	18.41						
경력지원기능	사원	9	36.22	10.20	.096					
	대리	109	37.30	7.88						
	과장	78	36.92	8.58						
	차장 이상	18	36.50	8.64						
심리사회적기능	사원	9	35.22	9.31	.841					
	대리	109	36.23	6.74						
	과장	78	36.21	7.48						
	차장 이상	18	33.44	7.76						
역할모델기능	사원	9	13.56	4.80	3.123*					
	대리	109	14.42	3.24					*	
	과장	78	14.56	3.44					*	
	차장 이상	18	11.94	3.86						

\*.p<0.05

### 3. 멘토링 기능과 조직 사회화 및 조직유효성의 관계

#### 가. 멘토링 기능과 조직사회화 및 조직유효성의 상관관계

대기업 공식적 멘토링 프로테제가 인식한 멘토링 기능, 조직사회화 및 조직유효성과 관련변인의 상관관계는 <표 IV-12>와 같다.

이 연구의 종속변인인 조직유효성과 유의미한 상관관계가 있는 변인은 독립변인인 멘토링 기능과 매개변인인 조직사회화, 통제변인인 성별, 업종, 근속시간 등이 있었다. 구체적으로 살펴보면, 조직유효성 중 조직몰입은 멘토링 기능 중 경력지원 기능( $r=.344$ ), 심리사회적 기능( $r=.340$ ) 및 역할모델 기능( $r=.440$ )과 중간정도의 정적 상관을 보였고, 매개변인인 조직사회화( $r=.339$ )와도 중간정도의 정적 상관을 보였다. 그 외 성별( $r=.182$ ), 업종( $r=.207$ )과는 낮은 정적상관을 보였고 근속시간( $r=-.319$ )과는 중간 정도의 부적 상관을 보였다. 직무성과는 멘토링 기능 중 경력지원 기능( $r=.327$ )과 중간정도의 정적 상관을, 심리사회적 기능( $r=.277$ )과 낮은 정적 상관을 보였고, 역할모델기능과도( $r=.193$ ) 낮은 정적상관을 보였다. 매개변인인 조직사회화( $r=.483$ )와 중간 정도의 정적 상관을 보였고, 그 외 성별( $r=.217$ )과 낮은 부적 상관을 보였다. 이직의도는 멘토링 기능 중 경력지원기능( $r=-.287$ )과 낮은 부적 상관을 보였으며 심리사회적 기능( $r=-.315$ )과 역할모델기능( $r=-.378$ )과는 중간정도의 부적 상관을 보였다. 매개변인인 조직사회화( $r=-.239$ )와는 낮은 부적 상관을 보였으며, 그 외 성별( $r=-.214$ ), 업종( $r=-.193$ )과 낮은 부적상관을 보였고 근속시간( $r=.319$ )과는 중간 정도의 정적 상관을 보였다.

<표 IV-12> 통제변인 및 멘토링 기능, 조직사회화, 조직유효성의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1. 성별	1.000																
2. 업종	-.136*	1.000															
3. 근속시간	.055	-.313**	1.000														
4. 재직경험	.082	.210**	-.141*	1.000													
5. 교육경험	.107	.059	.198**	.133	1.000												
6. 소속일치	.095	.010	-.042	-.075	-.039	1.000											
7. 직무일치	-.034	.177**	-.049	.005	.035	.453**	1.000										
8. 멘토직위	.058	-.144*	.072	.007	-.075	.005	.060	1.000									
9. 접촉빈도	.012	.105	-.012	-.117	.074	.409**	.293**	-.021	1.000								
10. 멘토링 기능	.112	.077	-.174	-.016	.030	.115	.100	-.052	-.304**	1.000							
11. 경력지원 기능	.121	.119	-.157*	.022	.042	.140*	.154*	-.018	.340**	.927**	1.000						
12. 심리사회적 기능	.111	.032	-.149*	-.059	.039	.073	.026	-.058	.195**	.912**	.716**	1.000					
13. 역할모델 기능	.040	.036	-.185**	-.010	-.028	.091	.079	-.095	.300**	.877**	.751**	.760**	1.000				
14. 조직사회화	.257**	.106	-.047	.074	.087	.016	.054	-.004	.096	.392**	.400**	.344**	.287**	1.000			
15. 조직몰입	.182**	.207**	-.319**	-.129	.017	-.018	-.037	-.154*	.181**	.395**	.344**	.340**	.440**	.339**	1.000		
16. 직무성과	.217**	-.010	.068	-.045	.014	-.028	.002	-.053	.065	.310**	.327**	.277**	.193**	.483**	.153*	1.000	
17. 이직의도	-.214**	-.193**	.309**	.035	-.046	.098	.105	.120	-.112	-.345**	-.287**	-.315**	-.378**	-.239**	-.730**	-.067	1.000

\*P<0.05, \*\*P<0.001

## 나. 다중공선성의 진단

대기업 근로자의 조직유효성을 유의미하게 설명하는 멘토링 기능의 설명력을 검증하기 위해서 중다회귀분석을 실시하기 이전에 다중공선성이 존재하는지 검토하였다. 다중공선성은 독립변수간의 상관관계가 높을 경우 발생하는 것으로 회귀분석에서 독립변수들 간의 상관관계가 지나치게 높을 때, 부분회귀계수의 표준오차가 커져 종속변인을 설명하는 개별 변인의 변량을 해석하는 것이 모호해지고 회귀계수를 비교하는 것이 무의미해지며 표본 사례수의 변화와 같은 자료의 미세한 변화나 회귀모형에서 변인의 추가나 삭제에 매우 민감하게 반응하여 큰 표준오차를 가지게 된다. 이로 인해 회귀분석 결과의 통계적인 유의미도를 감소시키게 되며, 변인의 투입 순서에 따라 종속변인을 설명하는 변량에 커다란 차이가 발생한다(최동선, 2003). 다중공선성은 진단하는 방법으로는 여러 가지가 있으나, 이 연구에서는 공차한계(tolerance)와 변량팽창계수(VIF: variance inflation factor)를 사용하였다. 공차한계는 한 변인이 다른 변인들과 얼마나 상관성을 갖는지를 의미하는 독립변인들의 중다상관관계제곱( $R^2$ )을 1.0에서 감하여 계산되며, VIF는 공차한계의 역수이다. 일반적으로 공차한계는 1에 근접할수록 다중공선성이 없는 것으로 판단되며 0.1 이하일 경우 다중공선성이 있는 것으로 간주하고, VIF는 10이상이 되면 다중공선성이 있는 것으로 간주한다(양병화, 1998). 이 연구에서 다중공선성은 <표 IV-13>와 같이 나타났으나, 따라서 VIF값과 공차한계 모두 정상적인 값으로 측정되었기 때문에 다중공선성이 나타나지 않았다고 판단할 수 있다.

<표 IV-13> 조직유효성에 대한 독립변수의 다중공선성 진단

변인	공차한계(tolerance)	변량팽창계수(VIF)
경력지원기능	.365	2.740
심리사회적기능	.369	2.713
역할모델기능	.321	3.112

## 다. 조직유효성에 대한 멘토링 기능의 영향관계

### 1) 조직몰입에 대한 멘토링 기능의 영향관계

대기업 근로자의 멘토링 기능이 조직몰입에 미치는 영향을 정확하게 살펴보기 위해 업종, 근속기간, 멘토와의 소속일치여부와 직무일치여부, 멘토의 직위, 성별, 다른 조직에의 재직경험, 타 교육과정경험, 멘토와의 접촉빈도를 통제한 후 멘토링 기능을 독립변인으로 회귀분석을 실시한 결과는 <표 IV-14>와 같다. 이 회귀모형은 F값은 10.413으로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었고 설명량은 .306이었다. 독립변인인 멘토링 기능( $\beta = .290$ ,  $p < 0.01$ )은 조직몰입에 대해 유의미한 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-14> 조직몰입에 대한 멘토링 기능의 단순회귀분석

구분		조직몰입			
		모형 1		모형 2	
		$\beta$	t	$\beta$	t
통제변인	성별	.247**	3.995	.211**	3.557
	업종	.161*	2.389	.161*	2.520
	근속기간	-.322**	-4.917	-.268**	-4.236
	재직경험	-.220**	-3.475	-.214**	-3.540
	교육과정경험	.049	0.778	.041	0.677
	소속일치여부	-.119	-1.640	-.107	-1.551
	직무일치여부	-.069	-0.998	-.077	-1.164
	멘토직위	-.108	-1.771	-.097	-1.667
	멘토와의 접촉빈도	.194**	2.880	.106	1.586
독립변인	멘토링 기능			.290**	4.715
$R^2(R_{adj}^2)$		0.267(0.234)		0.339(0.306)	
$\Delta R^2$		.0267		0.072	
F		8.243**		10.413**	

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

멘토링 세부기능 별로 보면 경력지원기능, 심리사회적기능, 역할모델기능을 독립변인으로 하여 중다회귀분석을 실시한 결과는 <표 IV-15>과 같다. 이 회귀모형은 F값은 10.344로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었고 설명량은 .345이었다. 독립변인으로 투입한 멘토링 기능 가운데 역할모델기능( $\beta=.427$ ,  $p<0.01$ )이 조직몰입에 대해 유의미한 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-15> 조직몰입에 대한 멘토링 기능의 중다회귀분석

구분		조직몰입			
		모형 1		모형 2	
		$\beta$	t	$\beta$	t
통제변인	성별	.247**	3.995	.236**	4.058
	업종	.161*	2.389	.190**	3.022
	근속기간	-.322**	-4.917	-.253**	-4.110
	재직경험	-.220**	-3.475	-.229**	-3.875
	교육과정경험	.049	0.778	.065	1.099
	소속일치여부	-.119	-1.640	-.093	-1.384
	직무일치여부	-.069	-0.998	-.080	-1.233
	멘토직위	-.108	-1.771	-.073	-1.278
	멘토와의 접촉빈도	.194**	2.880	.074	1.119
독립변인	경력지원기능			-.019	-.207
	심리사회적기능			-.066	-.709
	역할모델기능			.427**	4.288
$R^2(R_{adj}^2)$		0.267(0.234)		0.382(0.345)	
$\Delta R^2$		0.267		0.115	
F		8.243**		10.344**	

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$

## 2) 직무성과에 대한 멘토링 기능의 영향관계

대기업 근로자의 멘토링 기능이 직무성과에 미치는 영향을 확인하기 위해 통제변인을 설정하고 회귀분석을 실시한 결과는 <표 IV-16>와 같다. 직무성과에 대한 멘토링 기능의 모형은 F값은 3.759으로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었고 설명량은 .115이었다. 독립변인인 멘토링 기능( $\beta=.316$ ,  $p<0.01$ )은 직무성과에 대해 유의미한 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-16> 직무성과에 대한 멘토링 기능의 단순회귀분석

구분	직무성과				
	모형	모형 1		모형 2	
		$\beta$	t	$\beta$	t
통제변인	성별	.240**	3.444	.201**	2.992
	업종	.033	0.437	.034	0.467
	근속기간	.068	0.923	.126	1.767
	재직경험	-.055	-0.764	-.047	-.0694
	교육과정경험	-.037	-0.513	-.046	-0.671
	소속일치여부	-.105	-1.285	-.092	-1.179
	직무일치여부	.036	0.460	.028	0.369
	멘토직위	-.070	-1.010	-.057	-0.871
	멘토와의 접촉빈도	.086	1.138	-.010	-0.128
독립변인	멘토링 기능			.316**	4.543
$R^2(R_{adj}^2)$		0.070(0.029)		0.156(0.115)	
$\Delta R^2$		0.070		0.086	
F		1.718		3.759**	

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$

멘토링의 각 기능인 경력지원기능, 심리사회적기능, 역할모델기능을 독립변인으로 하여 중다회귀분석을 실시한 결과는 <표 IV-17>과 같다. 이 회귀모형은 F값은 3.709로 유의

수준 0.01에서 유의한 모형이었고 설명량은 .132이었다. 독립변인으로 투입한 멘토링 기능 가운데 경력지원기능( $\beta=.362$ ,  $p<0.01$ )이 직무성과에 대해 유의미한 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-17> 직무성과에 대한 멘토링 기능의 중다회귀분석

구분		직무성과			
		모형 1		모형 2	
모형		$\beta$	t	$\beta$	t
통제변인	성별	.240**	3.444	.182**	2.724
	업종	.033	0.437	.008	0.116
	근속기간	.068	0.923	.114	1.605
	재직경험	-.055	-0.764	-.046	-0.669
	교육과정경험	-.037	-0.513	-.059	-0.871
	소속일치여부	-.105	-1.285	-.099	-1.278
	직무일치여부	.036	0.460	.020	0.273
	멘토직위	-.070	-1.010	-.078	-1.185
	멘토와의 접촉빈도	.086	1.138	-.003	-0.038
독립변인	경력지원기능			.362**	3.353
	심리사회적기능			.160	1.487
	역할모델기능			-.188	-1.642
$R^2(R_{adj}^2)$		0.070(0.029)		0.181(0.132)	
$\Delta R^2$		0.070		0.111	
F		1.718		3.709**	

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$



### 3) 이직의도에 대한 멘토링 기능의 영향관계

대기업 근로자의 멘토링 기능이 이직의도에 미치는 영향을 확인하기 위해 통제변인을 설정하고 회귀분석을 실시한 결과는 <표 IV-18>와 같다. 직무성과에 대한 멘토링 기능의 모형은 F값은 8.803으로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었고 설명량은 .269이었다. 독립변인인 멘토링 기능( $\beta = -.256$ ,  $p < 0.01$ )은 이직의도에 대해 유의미한 설명력을 가지고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-18> 이직의도에 대한 멘토링 기능의 단순회귀분석

구분		이직의도			
		모형 1		모형 2	
모형		$\beta$	t	$\beta$	t
통제변인	성별	-.271**	-4.309	-.240**	-3.919
	업종	-.145*	-2.121	-.145*	-2.205
	근속기간	.316**	4.759	.269**	4.133
	재직경험	.134*	2.083	.128*	2.066
	교육과정경험	-.063	-0.975	-.055	-0.884
	소속일치여부	.167*	2.269	.157*	2.212
	직무일치여부	.110	1.560	.117	1.718
	멘토직위	.077	1.237	.067	1.121
	멘토와의 접촉빈도	-.168*	-2.452	-.090	-1.314
독립변인	멘토링 기능			-.256**	-4.038
R <sup>2</sup> (R <sub>adj</sub> <sup>2</sup> )		0.247(0.214)		0.304(0.269)	
$\Delta R^2$		0.247		0.056	
F		7.411**		8.803**	

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

멘토링의 각 기능인 경력지원기능, 심리사회적기능, 역할모델기능을 독립변인으로 하여 중다회귀분석을 실시한 결과는 <표 IV-19>과 같다. 이 회귀모형의 F값은 8.346로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었고 설명량은 .294이었다. 독립변인으로 투입한 멘토링 기능 가운데 역할모델기능( $\beta = -0.355$ ,  $p < 0.01$ )이 이직의도에 대해 유의미한 설명력을 가

지고 있는 것으로 나타났다.

<표 IV-19> 이직의도에 대한 멘토링 기능의 종다회귀분석

구분		이직의도			
		모형 1		모형 2	
		$\beta$	t	$\beta$	t
통제변인	성별	-.271**	-4.309	-.260**	-4.304
	업종	-.145*	-2.121	-.172**	-2.629
	근속기간	.316**	4.759	.256**	3.984
	재직경험	.134*	2.083	.137*	2.219
	교육과정경험	-.063	-0.975	-.074	-1.199
	소속일치여부	.167*	2.269	.146*	2.092
	직무일치여부	.110	1.560	.114	1.701
	멘토직위	.077	1.237	.045	0.759
	멘토와의 접촉빈도	-.168*	-2.452	-.072	-1.035
독립변인	경력지원기능			.060	0.610
	심리사회적기능			-.002	-0.021
	역할모델기능			-.355**	-3.426
$R^2(R_{adj}^2)$		0.247(0.214)		0.334(0.294)	
$\Delta R^2$		0.247		0.086	
F		7.411**		8.346**	

\*p<0.05, \*\*p<0.01

## 라. 멘토링 기능과 조직유효성의 관계에서 조직사회화의 매개효과

대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능이 조직의 유효성에 미치는 영향관계에서 조직사회화가 매개역할을 할 것이라는 가설 3을 검증하기 위하여, Baron과 Kenny(1986)의 3단계 중다회귀분석을 통해 조직사회화의 매개효과에 대하여 검증하였다. Baron과 Kenny(1986)의 3단계 중다회귀분석을 실시하였고 분석하는 방법은 다음과 같다.

제1단계, 독립변수가 매개변수에 미치는 유의한 영향관계를 확인하는 단계로, 회귀분석을 통해 두 변수 간에 미치는 영향관계를 분석하고 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향관계가 있어야 한다.

제2단계, 독립변수가 종속변수에 미치는 유의한 영향관계를 확인하는 단계로, 회귀분석을 통해 세 변수 간에 미치는 영향관계를 분석하고, 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향관계가 있어야 한다.

제3단계, 독립변수와 매개변수가 종속변수에 미치는 유의한 영향관계를 확인하는 단계로, 회귀분석을 통해 변수 간에 미치는 영향관계를 분석하고 통계적 유의수준 하에서 유의한 영향관계가 있어야 한다.

제 4단계, 제 2단계의 회귀분석 결과 도출된 독립변수의 회귀계수 값이 제 3단계에서 도출된 독립변수의 회귀계수 값보다 커야만 한다. 이런 결과가 도출이 된다면 매개효과가 있다고 판단한다.

### 1) 멘토링 기능과 조직몰입의 관계에서 조직사회화의 매개효과

멘토링 기능과 조직몰입의 관계에서 조직사회화의 매개효과를 검증하기 위해 1단계 회귀식에서 독립변인은 매개변인에 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 독립변인이 매개변인에 통계적으로 유의한지 회귀분석을 통해 알아본 결과, 독립변인인 멘토링 기능이 조직사회화에 유의한 영향( $\beta=0.381$ ,  $p<0.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 매개효과를 분석하기 위한 1단계의 조건을 만족하는 것으로 볼 수 있다.

둘째로, 독립변인이 종속변인에 통계적으로 유의한지 분석한 결과, 독립변인인 멘토링

기능이 종속변인인 조직몰입( $\beta=0.306$ ,  $p<0.01$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 매개효과를 분석하기 위한 2단계의 조건을 만족하는 것으로 볼 수 있다.

셋째로, 독립변인과 매개변인이 종속변인에 통계적으로 유의한지 다중 회귀분석을 통해 분석한 결과, 조직몰입에는 독립변인인 멘토링 기능( $\beta=0.235$ ,  $p<0.01$ )과 매개변인인 조직사회화( $\beta=0.187$ ,  $p<0.05$ )가 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 매개효과를 분석하기 위한 3단계를 만족하는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 2단계에서의 독립변수  $\beta$  값이 3단계에서의 독립변수  $\beta$  값보다 크게 나타나고 있으므로 조직사회화는 멘토링 기능과 조직몰입과의 관계에서 부분적인 매개효과(partial mediating effect)를 가지고 있는 것으로 검증되었다.

멘토링 기능과 조직몰입의 관계에서 조직사회화의 매개효과에 대한 분석결과를 종합하면 다음 <표 IV-20>과 같다.

<표 IV-20> 멘토링 기능과 조직몰입의 관계에서 조직사회화의 매개 효과

단계	종속변인	독립변인	$\beta$	t	Adj R <sup>2</sup>
1단계	조직사회화	멘토링 기능	.381**	5.617	.182
2단계	조직몰입	멘토링 기능	.306**	4.876	.301
3단계	조직몰입	멘토링 기능	.235**	3.546	.326
		조직사회화	.187*	2.927	

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$

## 2) 멘토링 기능과 직무성과의 관계에서 조직사회화의 매개효과

멘토링 기능과 조직몰입의 관계에서 조직사회화의 매개효과를 검증하기 위해 1단계 회귀식에서 독립변인은 매개변인에 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 독립변인이 매개변인에 통계적으로 유의한지 회귀분석을 통해 알아본 결과, 독립변인인 멘토링 기능이 조직사회화에 유의한 영향( $\beta=0.381$ ,  $p<0.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 매개효과를 분석하기 위한 1단계의 조건을 만족하는 것으로 볼 수 있다.

둘째로, 독립변인이 종속변인에 통계적으로 유의한지 분석한 결과, 독립변인인 멘토링 기능이 종속변인인 직무성과( $\beta=0.320$ ,  $p<0.01$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 매개효과를 분석하기 위한 2단계의 조건을 만족하는 것으로 볼 수 있다.

셋째로, 독립변인과 매개변인이 종속변인에 통계적으로 유의한지 다중 회귀분석을 통해 분석한 결과, 직무성과에는 독립변인( $\beta=0.165$ ,  $p<0.05$ ) 매개변인( $\beta=0.406$ ,  $p<0.01$ ) 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 3단계를 만족하는 것으로 볼 수 있다.

마지막으로 2단계에서의 독립변수  $\beta$  값이 3단계에서의 독립변수  $\beta$  값보다 크게 나타나고 있으므로 조직사회화는 멘토링 기능과 직무성과와의 관계에서 부분적인 매개효과(partial mediating effect)를 가지고 있는 것으로 검증되었다.

멘토링 기능과 직무성과의 관계에서 조직사회화의 매개효과에 대한 분석결과를 종합하면 다음 <표 IV-21>과 같다.

<표 IV-21> 멘토링 기능과 직무성과의 관계에서 조직사회화의 매개효과

단계	종속변인	독립변인	$\beta$	t	Adj R <sup>2</sup>
1단계	조직사회화	멘토링 기능	.381**	5.617	.182
2단계	직무성과	멘토링 기능	.320**	4.525	.111
3단계	직무성과	멘토링 기능	.165*	2.354	.243
		조직사회화	.406**	6.013	

\* $p<0.05$ , \*\* $p<0.01$

### 3) 멘토링 기능과 이직의도의 관계에서 조직사회화의 매개효과

멘토링 기능과 이직의도의 관계에서 조직사회화의 매개효과를 검증하기 위해 1단계 회귀식에서 독립변인은 매개변인에 유의미한 영향을 미쳐야 한다. 독립변인이 매개변인에 통계적으로 유의한지 회귀분석을 통해 알아본 결과, 독립변인인 멘토링 기능이 조직사회화에 유의한 영향( $\beta=0.381$ ,  $p<0.01$ )을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 매개효과를 분석하기 위한 1단계의 조건을 만족하는 것으로 볼 수 있다.

둘째로, 독립변인이 종속변인에 통계적으로 유의한지 분석한 결과, 독립변인인 멘토링 기능이 종속변인인 이직의도( $\beta = -0.262$ ,  $p < 0.01$ )에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 따라서 매개효과를 분석하기 위한 2단계의 조건을 만족하는 것으로 볼 수 있다.

셋째로, 독립변인과 매개변인이 종속변인에 통계적으로 유의한지 다중 회귀분석을 통해 분석한 결과, 이직의도에는 독립변인( $\beta = -0.238$ ,  $p < 0.05$ )이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 매개변인이 유의하지 않은 것으로 나타나 매개효과를 갖지 않는 것으로 검증되었다.

멘토링 기능과 이직의도의 관계에서 조직사회화의 매개효과에 대한 분석결과를 종합하면 다음 <표 IV-22>과 같다.

<표 IV-22> 멘토링 기능과 이직의도의 관계에서 조직사회화의 매개 효과

단계	종속변인	독립변인	$\beta$	t	Adj R <sup>2</sup>
1단계	조직사회화	멘토링 기능	.381**	5.617	.182
2단계	이직의도	멘토링 기능	-.262**	-4.074	.265
3단계	이직의도	멘토링 기능	-.238*	-3.435	.265
		조직사회화	-0.64	-0.961	

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

## 4. 논의

국내 대기업 공식적 멘토링 프로테제의 멘토링 기능과 조직사회화 및 조직유효성의 관계에 대한 분석결과를 토대로 몇 가지 논의를 전개하면 다음과 같다.

첫째, 국내 대기업 공식적 멘토링에 참여하고 있는 프로테제가 인식하는 멘토링 기능의 전반적인 수준은 다소 높은 정도의 수준이고(3.49), 멘토링의 기능별 수준은 심리사회적 기능이 가장 높고(3.59), 역할모델기능(3.56), 경력지원기능(3.37)의 순으로 나타나 전반적으로 보통 이상의 수준을 보였다. 이는 자연발생적인 비공식적 멘토링이 아닌 조직에 의한 공식적인 멘토링을 통해서도 프로테제가 높은 수준의 멘토링 기능을 제공받을 수 있다는 것을 알 수 있다. 이는 공식적 멘토링의 효과를 확인한 여러 선행연구(Noe, 1988; Allen & Eby, 2004; Hezlett, 2005; Allen & O'Brien, 2006)의 연구결과를 지지하는 결과라고 볼 수 있다. 특히 최근 무형식 학습의 제도화가 중요한 동향으로 떠오름에 따라 많은 한국 기업들이 공식적 멘토링 프로그램을 도입, 실시하는데 공식적 멘토링의 효과에 대한 시사점을 제공할 수 있다. 또한 멘토링 기능의 수준에서 경력지원기능이 타 기능에 비해서 비교적 낮게 도출되었다. 이는 비공식적 멘토링은 멘토와 프로테제가 수시로 접촉하여 프로테제가 장기적인 목표를 달성하고 필요한 지위에 도달할 수 있도록 지원하는 경력지원기능을 제공하기 수월하지만, 공식적 멘토링은 조직의 필요에 의해 실시하는 것으로 장기적이기보다는 단기적인 조직의 목표를 달성하도록 하는데 초점을 맞추고 있어 장기간 개인의 경력을 지원하기 어렵기 때문으로 판단된다. 이러한 연구 결과는 국내 기업에서 공식적 멘토링을 도입함에 있어 경력지원기능을 충분히 제공할 수 있도록 멘토링의 기간을 고려할 필요가 있음을 시사한다.

둘째, 대기업 공식적 멘토링 프로테제의 개인적 특성과 멘토링 관계 특성에 따른 멘토링 기능의 차이를 살펴보았을 때, 멘토링 기능은 멘토링 관계특성에 유의미한 차이를 나타내었고, 특히 멘토와의 접촉빈도, 멘토와의 직무 일치, 멘토와의 소속 일치, 멘토의 직위에서 유의미한 차이를 보였다. 이는 어떠한 관계의 특성은 그들 간 관계의 전반적인 기능에 영향을 주는 것을 확인한 연구결과로서, 김우식(2005), 구병모(2009), 박혜원, 장원섭(2010) 등의 연구 결과를 실증적으로 지지하는 결과이다. 특히 접촉빈도에 따라 모든 멘토링 기능이 유의미한 차이를 보이는데, 이는 멘토링이 개인의 친밀함에 기반하기 때문에 영향을 받기 때문에 멘토-프로테제간 접촉이 일정 수준 이상일 경우 심리적 친밀감

이 높아져 멘토링 기능에 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 공식적 멘토링을 실시함에 있어 가장 큰 문제점은 개인 간의 친밀함을 고려할 때, 조직에서 멘토-프로테제 간 접촉을 충분히 고려하여 공식적 멘토링을 실시할 필요성이 있음을 시사한다.

셋째, 멘토링 기능은 조직몰입, 직무성파에 정적인 영향을, 이직의도에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 멘토링이 조직의 성과에 긍정적인 영향을 준다는 여러 선행연구들(Noe, 1998; Hegstad, 1999; Bouquillon, Sosik & Lee, 2005; 김기영, 김지웅, 2008; 구병모, 2009; 유원용, 김우성, 2009; 김선구, 김성석, 2011; Orpen, 1997; Eby, Durley & Evans, 2006; Tonidandel, Avery & Phillips, 2007; 정미향, 조임현, 2002; 장원섭, 장지현, 유지은, 2008; 이윤하, 이기성, 2010)을 지지하는 결과이다. 이는 멘토링의 기능에 대한 인식이 높을수록 조직의 성과라고 볼 수 있는 조직유효성이 높은 것으로 나타난 것으로, 대기업에서 공식적 멘토링을 적극적으로 활용할 필요가 있음을 시사한다. 멘토링 기능을 구분하여 보면, 경력지원기능은 직무성파에 정적인 영향을 미치고 있고, 역할모델기능은 조직몰입에 정적인 영향을, 이직의도에는 부적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 경력지원기능이 직무성파에 정적인 영향을 미친다는 결과는 Burke와 McKeen(1989), 김윤구(2005), 유원용, 김우성(2009)의 연구결과를 지지하는 것이다. 이는 멘토가 프로테제에게 후원, 노출 및 소개, 코칭, 보호, 도전적인 업무를 부여하는 기능을 함에 따라 프로테제는 조직에서 자신의 경력기회 및 지원을 제공받게 되고 그 결과 직무를 수행하는데 있어 성과가 높아짐을 의미한다. 또한 역할모델기능이 조직몰입에 정적인 영향을 미친다는 결과는 심우정(2004), 김선구, 김성석(2011)의 연구결과를 지지하는 것이다. 이는 공식적 멘토링을 통해 조직 내 자신의 경력에 대한 다양한 경로와 방법을 보여줄 수 있는 역할모델의 기능을 충분히 하는 대상이 생긴다면, 프로테제는 조직에 몰입할 것임을 의미한다. 역할모델기능이 이직의도에 부적인 영향을 미친다는 결과는 멘토링 기능이 이직의도를 낮춘다는 Dirsmith와 Covaleski(1985), Viator와 Scandura(1991), 강정애(2005)의 연구결과와 맥을 같이 하나, 선행연구에서는 심리사회적기능이 이직의도에 가장 큰 영향을 미치는 것으로 나타난 점을 고려할 때 차이가 있었다. 이는 최근 근로자들의 이직의도가 신뢰와 친근감과 같은 사회적 인간관계로 인해서만 발생하는 것이 아니라 자신의 발전가능성 및 업무에도 많은 비중을 두기 때문으로 판단할 수 있다. 다시 말하면, 개인이 멘토링을 통해 역할모델을 설정하면 역할을 전수받음으로써 개인의 업무 수행에 대해 많은 발전을 이뤄 업무의 효율성을 고양시키게 되고, 역



할모델을 통해 더 많은 발전을 도모하기 위해서 조직을 떠나고자 하는 의도가 감소된다고 해석할 수 있다. 이러한 연구결과는 멘토링을 통해 직무성과를 촉진하고자 하는 조직의 경우, 경력지원기능이 멘토가 충분한 경험과 직위, 조직 내에서의 영향력이 있을 때 가능성을 고려하여 공식적 멘토링을 통해 조직에 대한 몰입과 직무의 성과를 향상시키기 위해서는 멘토의 영향력 및 권한을 고려하여 프로테제와 연결할 필요가 있음을 시사한다. 또한 멘토링을 통해 개인을 조직에 몰입시키고 이탈을 방지하기 위해서는 프로테제가 역할모델로 삼을 만한 멘토가 선정될 수 있도록 멘토의 선택에 있어 프로테제의 선호 및 성향 등을 고려할 필요가 있다.

이 연구에서는 경력개발기능, 심리사회적기능, 역할모델기능과 조직유효성간의 관계에 대한 선행연구(Noe, 1988; Scandura & Viator, 1994; Hegstad, 1999; Lankau & Scandura, 2002; 김민선, 신용주, 2005; 김윤구, 2005; 이만기, 2007; 김기영, 김지웅, 2008; 구병모, 2008)에서 도출된 영향 관계들이 본 연구에서는 일부 기각되었다. 이는 선행연구와 다른 결과가 도출되었다기보다 신입사원을 대상으로 하는 멘토링은 설정되어 있는 기간이 대부분 제한적이며 충분한 멘토 관계를 형성하기 전에 끝나는 경우가 많아 지속적인 접촉이 필요한 경력지원기능이나 친밀함을 배경으로 하는 심리사회적기능에 있어서는 그 효과가 명확히 나타나지 않았다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 신입사원을 대상으로 하는 공식적 멘토링의 경우 충분한 기간을 설정하여 멘토와 프로테제 간의 개인적 친밀함을 고양시킬 수 있는 방안도 고려할 필요가 있음을 시사한다.

넷째, 멘토링 기능과 조직유효성 간 조직사회화의 매개효과를 검증한 결과, 조직사회화가 멘토링 기능과 조직몰입, 멘토링 기능과 직무성과의 관계에서 부분적으로 매개하고 있는 것으로 나타났다. 이는 조직유효성이 멘토링의 직접적인 결과변수라 보기 어렵고 조직사회화가 이를 매개할 것이라는 선행연구(Ostroff & Kozlowski, 1992; Chao et al., 1994; Saks & Ashforth, 1997; Kammeyer-Muller & Wanberg, 2003) 결과를 지지하는 것이다. 이는 멘토링이 충분한 기능을 하면, 프로테제는 멘토링 관계를 통해 조직에 대해 학습이 발생하게 되고, 이는 개인이 조직에 몰입하거나 직무의 성과가 높아지거나 이직하고자 하는 의도를 낮춰 줄 수 있음을 의미한다. 이 결과는 멘토링을 시행할 때, 조직에 대한 학습을 촉진시키는 방안을 고려한다면 멘토링을 통한 조직의 성과를 더 촉진할 수 있음을 시사한다. 반면에 이직의도와 멘토링 기능의 관계에서는 조직사회화에 의한 매개효과가 도출되지 않았는데, 이는 개인이 이직을 하고자 하는 의도는 개인이 조직

에 대해 이해하고 조직을 내재화시키는 것과는 큰 관련이 없음을 의미한다고 볼 수 있다. 그러나 이직의도가 멘토링 기능과 직접적인 영향관계는 있음을 고려할 때, 이직의도 감소를 위한 공식적 멘토링 프로그램의 경우 멘토링을 통한 학습적 측면을 강조하기보다는 관계의 측면에서 얻을 수 있는 심리적 안정감 및 소속감을 더 부각시킬 필요가 있다.

이상을 종합해보면 멘토링의 기능과 조직의 성과에 대한 많은 선행연구들이 제시되어 온 가운데, 멘토링에서 멘토가 프로테제에게 멘토와의 대인관계나 멘토를 통해 접하게 되는 다양한 기회 등의 기능을 제공함으로써 경험적이고 관계에 기반한 학습이 발생하게 되고, 이 발생한 학습결과는 조직의 유효성을 높일 수 있을 것으로 판단된다. 다양한 기능을 제공하는 멘토를 통해서 프로테제는 조직이나 직무 등에 대해 더 쉽게 학습하고 적응함으로써 조직의 성과 증대로 이어질 수 있으리라 판단된다.

## V. 요약, 결론 및 제언

### 1. 요약

이 연구의 목적은 대기업 공식적 멘토링 프로그램 프로테제가 인식한 멘토링 기능과 조직유효성의 관계에 있어 조직사회화의 매개효과를 구명하는데 있었다. 이를 위한 구체적인 연구 문제로 ①대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능 전체와 경력지원기능, 심리사회적기능, 역할모델기능의 인식수준은 각각 어떠한가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능의 인식수준은 응답자의 일반적 특성에 따라 차이가 나타나는가, ② 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 조직몰입에 정적인 영향을 미치는가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 경력지원 기능은 조직 몰입에 정적인 영향을 미치는가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 심리사회적기능은 조직몰입에 정적인 영향을 미치는가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 역할모델기능은 조직몰입에 정적인 영향을 미치는가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 직무 성과에 정적인 영향을 미치는가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 경력지원기능은 직무성과에 정적인 영향을 미치는가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 심리사회적기능은 직무성과에 정적인 영향을 미치는가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 역할모델기능은 직무성과에 정적인 영향을 미치는가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 이직 의도에 부적인 영향을 미치는가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 경력 지원기능은 이직의도에 부적인 영향을 미치는가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 심리사회적기능은 이직의도에 부적인 영향을 미치는가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 역할모델기능은 이직의도에 부적인 영향을 미치는가, ③대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 조직몰입의 관계에 있어서 조직사회화가 매개하는가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 직무성과의 관계에 있어서 조직사회화가 매개하는가, 대기업 공식적 멘토링의 프로테제가 인식하는 멘토링 기능은 이직의도의 관계에 있어서 조직사회화가 매개하는가를 설정하였다.

이 연구의 모집단은 우리나라 대기업 공식적 멘토링 프로그램에 참여하는 프로테제 전체이다. 대기업의 범위 설정을 위하여 코삼비즈에서 제공하는 1000대 기업에서 운영되고

있는 공식적 멘토링 프로그램 프로테제를 연구의 모집단으로 설정하였고 독립변인의 수에 따른 회귀분석을 위한 최소 표집수는 60명이었다. 표본집단은 한국멘토링코칭센터에서 파악한 기업 리스트와 연구자가 코참비즈의 리스트를 기준으로 직접 조사한 기업을 대상으로 하여 16개의 기업을 선정하였다. 선정된 기업에 전화연락을 통하여 협력자를 섭외하였으며, 기업당 30명씩의 대상자를 요청하여 총 480명을 조사대상으로 확정하였다

조사도구는 크게 멘토링 기능, 조직사회화, 조직유효성, 일반적 특성 변인 네 가지로 구성된 설문지가 사용되었다. 멘토링 기능은 경력지원기능 11문항, 심리사회적기능 10문항, 역할모델기능 4문항으로 총 25문항이고 5점 리커트 척도로 반응하도록 구성되었다. 조직사회화는 대인관계 6문항, 조직의 목적 및 가치 7문항, 수행속달 5문항, 총 18문항이고 5점 리커트 척도로 반응하도록 구성되었다. 조직유효성은 조직몰입, 직무성과, 이직의도를 통해 측정되며 조직몰입은 15문항, 직무성과 5문항, 이직의도 4문항을 5점 리커트 척도로 반응하도록 구성되었다. 일반적 특성 변인은 인구통계학적 특성 6문항과 멘토링 관계 특성 7문항으로 구성되었다. 사용된 질문지는 기업교육 박사학위 소지자 2인으로부터 내용타당도를 검증 받았으며 대기업 종사자 및 기업교육 전공 대학원생에게 지시문의 명확성 및 읽기와 반응의 용이성을 검증받았다. 또한 예비조사(pilot test)를 실시하고 신뢰도를 검사하였다.

자료의 수집은 2012년 5월 7일부터 2012년 5월 20일까지 실시되었다. 온라인 설문 시스템 및 우편을 통해 이루어졌고 총 298부가 회수되었으며 회수율은 62.1%였다. 이 중 불성실응답 및 이상치 제거를 통해 최종 분석에는 214부가 사용되었으며, 유효자료율은 44.6%였다.

자료분석에 사용된 통계치로 우리나라 대기업 공식적 멘토링 프로테제들의 특성 및 멘토링 기능 수준을 구명하기 위하여 빈도, 평균, 표준편차 등이 사용되었고, 응답자의 특성에 따른 멘토링 기능의 차이를 구명하기 위하여 t-test 및 ANOVA가 사용되었다. 또한 우리나라 대기업 멘토링 프로테제들의 멘토링 기능과 조직유효성의 관계 및 설명력을 구명하기 위하여 중다회귀분석이 사용되었고, 조직사회화의 매개효과를 확인하기 위해 Baron & Kenny(1986)가 제시한 3단계 중다회귀분석이 사용되었다. 추리통계에서 통계적 유의미성은 0.05를 기준으로 판단하였다.

이 연구를 통해 얻어진 결과를 연구문제를 중심으로 요약하면 다음과 같다.

첫째, 우리나라 대기업 공식적 멘토링 프로테제가 인식한 멘토링 기능 수준은 5점으로 환산한 평균에서 3.49로 나타났다. 이를 기능 유형별로 구분하여 보았을 때, 경력지원기능은 3.37, 심리사회적기능은 3.59, 역할모델기능은 3.56으로 심리사회적기능의 수준이 가장 높고 그다음 역할모델기능, 경력지원기능 순이었다.

둘째, 우리나라 대기업 공식적 멘토링 프로테제의 인구통계학적 변인과 멘토링 관계 변인에 따른 멘토링 기능 수준의 차이는 다음과 같다.

① 응답자의 개인적 특성에 따른 멘토링 기능의 차이는 통계적으로 유의미하지 않았으나 멘토링 관계 특성에 따른 멘토링 기능의 차이는 통계적으로 유의미한 것을 알 수 있었다.

② 멘토와 프로테제의 접촉빈도에 따른 멘토링 기능의 차이는 수시로 접촉하는 프로테제가 멘토링 기능을 가장 높게 인식하고 있었으며, 접촉빈도가 높은 순으로 나타나 멘토와 자주 접촉할수록 멘토링 기능 수준이 높은 것을 알 수 있었다.

③ 멘토와 프로테제의 직무 일치에 따른 멘토링 기능의 차이는 경력지원기능에 있어 멘토와 프로테제의 직위가 일치하는 경우에 경력지원기능 수준이 높았다.

④ 멘토와 프로테제의 소속 일치에 따른 멘토링 기능의 차이는 경력지원기능에 있어 멘토와 프로테제의 소속이 일치하는 경우에 경력지원기능 수준이 높았다.

⑤ 멘토의 직위에 따른 멘토링 기능의 차이는 역할모델기능에 있어 대리나 과장급의 멘토가 차장 이상급의 멘토보다 역할모델기능의 수준이 높은 것을 알 수 있었다.

셋째, 우리나라 대기업 공식적 멘토링 프로테제의 조직유효성에 대한 멘토링 기능의 영향은 다음과 같다.

① 멘토링 기능을 독립변인으로 하여 조직몰입에 대한 단순회귀분석을 실시한 결과 이 회귀모형의 F값은 10.413으로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었으며 설명량( $R^2$ )은 30.6%였다. 멘토링 기능이 조직몰입을 유의하게 설명하는 예측변인으로 나타났으며  $\beta$  값은 0.290( $p < 0.01$ )으로 정적인 관계를 보이고 있었다. 멘토링 기능의 유형별로 경력지원기능, 심리사회적기능, 역할모델기능을 독립변인으로 하여 조직몰입에 대한 중다회귀분석을 실시한 결과 이 회귀모형의 F값은 10.122로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었으

며 설명량( $R^2$ )은 34.2%였다. 역할모델 기능이 조직몰입을 유의하게 설명하는 예측변인으로 나타났으며  $\beta$  값은 0.418( $p < 0.01$ )로 정적인 관계를 보이고 있었다.

②멘토링 기능을 독립변인으로 하여 직무성과에 대한 단순회귀분석을 실시한 결과 이 회귀모형의 F값은 3.759으로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었으며 설명량( $R^2$ )은 11.5%였다. 멘토링 기능이 직무성과를 유의하게 설명하는 예측변인으로 나타났으며  $\beta$  값은 0.316( $p < 0.01$ )으로 정적인 관계를 보이고 있었다. 멘토링 기능의 유형별로 경력지원기능, 심리사회적기능, 역할모델기능을 독립변인으로 하여 직무성과에 대한 중다회귀분석을 실시한 결과 이 회귀모형의 F값은 4.107로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었으며 설명량( $R^2$ )은 15.0%였다. 멘토링 기능 중에서 경력지원기능이 직무성과를 유의하게 설명하는 예측변인으로 나타났으며  $\beta$  값은 0.381( $p < 0.01$ )로 정적인 관계를 보이고 있었다.

③ 멘토링 기능을 독립변인으로 하여 이직의도에 대한 단순회귀분석을 실시한 결과 이 회귀모형의 F값은 8.803으로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었으며 설명량( $R^2$ )은 26.9%였다. 멘토링 기능이 이직의도를 유의하게 설명하는 예측변인으로 나타났으며  $\beta$  값은 -0.347( $p < 0.01$ )으로 정적인 관계를 보이고 있었다. 멘토링 기능의 유형별로 경력지원기능, 심리사회적기능, 역할모델기능을 독립변인으로 하여 이직의도에 대한 중다회귀분석을 실시한 결과 이 회귀모형의 F값은 8.234로 유의수준 0.01에서 유의한 모형이었으며 설명량( $R^2$ )은 29.2%였다. 역할모델 기능이 이직의도를 유의하게 설명하는 예측변인으로 나타났으며  $\beta$  값은 -0.347( $p < 0.01$ )로 부적인 관계를 보이고 있었다.

넷째, 멘토링 기능과 조직 몰입, 직무성과 및 이직의도와의 관계에서 조직사회화의 매개효과를 확인하기 위해 Baron & Kenny의 3단계 중다회귀분석을 실시한 결과, 멘토링 기능과 조직몰입, 멘토링 기능과 직무성과의 관계에서 조직사회화가 부분 매개효과를 갖는 것으로 나타났고, 멘토링 기능과 이직의도와의 관계에서는 매개효과가 없는 것으로 검증되었다.

## 2. 결론

인재의 중요성이 점차 증대되는 가운데, 핵심 인재의 양성 및 인재의 이탈 방지와 관련하여 조직이 제공하는 공식적 멘토링은 대단히 효과적인 인적자원개발 도구로 인식되고 있다. 프로테제는 멘토링을 통해서 발생하는 상호작용을 통해 상호적이고 경험적으로 조직에 대한 학습 및 적응을 하게 된다. 그리고 이러한 조직에 대한 학습 및 적응은 조직의 심리적인 효과성에 영향을 준다. 이 연구에서는 대기업 공식적 멘토링에서 프로테제가 인식하는 멘토링 기능과 조직유효성의 관계가 조직사회화에 영향을 받는다는 연구결과가 도출되었다. 이러한 연구결과를 토대로 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 국내 대기업에서 실시하고 있는 공식적 멘토링의 기능은 중간 이상의 수준이었으며, 멘토링에서 프로테제와의 관계 특성에 따라 기능에 유의미한 차이가 있었다. 공식적 멘토링은 신입사원의 정착률 향상 뿐 아니라 구성원의 경력개발 및 역량 향상을 위해 활용되고 있으나, 많은 선행 연구에서 비공식적 멘토링에 비해 효과적이지 못한 것으로 판단되고 있다. 이 연구를 통해서 공식적 멘토링은 보통 이상의 기능을 제공하는 효과적인 인적자원개발 도구임을 규명하였다. 또한 멘토관계에 따라 멘토링 기능에 유의미한 차이가 있음을 확인하였다. 멘토링은 멘토-프로테제의 상호 관계에서 기능이 발휘되기 때문에 멘토링 기능의 수준은 멘토 관계의 특성에 영향을 받는다. 따라서 기업에서 공식적 멘토링을 운영함에 있어 멘토와의 접촉빈도, 멘토와 프로테제의 소속 및 직무 일치여부, 멘토와 프로테제의 직위차이 등을 설정하여 최대한의 기능을 발휘할 수 있도록 고려해야 할 것이다.

둘째, 공식적 멘토링에서 프로테제가 인식한 경력지원기능과 역할모델기능은 조직유효성에 영향을 미친다. 조직이 효과적이라는 것은 궁극적으로 조직의 목표를 얼마나 달성했는지에 대한 정도를 의미하지만, 조직의 목표를 달성하기 위해서는 급변하는 조직환경에 적응하고 존속하는 것이 선행되어야 한다. 또한 조직이 목표를 달성하기 위해 지속적이고 우수한 수행을 하기 위해서는 정량적이고 눈에 보이는 성과뿐만 아니라 지속적인 성장력을 갖추어야 한다. 따라서 이 연구에서는 조직몰입, 직무성과, 이직의도를 조직유효성의 측정변인으로 설정하였다. 경력지원기능은 직무성과에 영향을 주는 것으로 나타났고 역할모델기능은 조직몰입과 이직의도에 직접적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다시 말해서, 조직의 멘토가 프로테제에게 후원, 노출 및 소개, 코칭, 보호, 도전적인 업무를 부

여하는 기능을 함에 따라 프로테제는 조직에서 자신의 경력기회를 제공받게 되고 그 결과 직무를 수행하는데 있어 성과가 높아지게 된다는 것을 의미한다. 또한 멘토가 프로테제의 역할모델로서 기능을 함에 따라 개인의 업무 수행에 대해 많은 발전을 이룰 수 있고 업무의 효율성을 고양시키게 됨으로써 프로테제는 조직에 더 몰입하고 조직을 이탈하지 않으려 하게 된다는 것을 의미한다. 따라서 멘토링의 기능을 프로테제에게 효과적으로 제공할 수 있는 멘토를 선정하는 것이 조직의 효과성을 향상시킴에 있어서 중요하다고 볼 수 있다. 조직의 차원에서는 멘토링의 실시에 있어 조직의 목적에 맞는 기능을 효과적으로 제공할 수 있는 멘토링 관계의 구성방안에 대해 프로테제 뿐 아니라 멘토의 측면에서도 다양한 방안을 고려해보아야 할 것이다.

셋째, 대기업 공식적 멘토링 프로테제들이 인식한 조직사회화의 매개효과를 검증한 결과 조직사회화는 멘토링 기능과 조직몰입 및 직무성과와의 관계에서 매개효과를 갖는다. 이는 멘토링 기능이 조직몰입 및 직무성과에 영향을 미치는데 조직사회화 수준이 중요한 역할을 한다는 것임을 밝혀주는 결과라고 할 수 있다. 따라서 공식적 멘토링을 통해 조직의 효과성을 높이기 위해서는 조직에 대한 학습과 적응이 멘토링 기능의 제공과 함께 고려되어야 한다는 것을 보여주고 있다. 이러한 결과를 통해 프로테제가 조직의 효과에 기여하기까지 조직에 대해 충분히 학습하고 조직에 적응하고자 하는 과정이 필요하며, 조직 차원에서는 멘토링의 효과를 극대화하기 위해서 다양한 사회화 전략을 적용하는 방안에 대해 고려할 필요가 있다는 점을 시사한다.



### 3. 제언

이 연구를 통해서 향후 멘토링 기능과 조직사회화 및 조직유효성과 관련된 연구 및 실제 조직에서 멘토링의 운영에 대해 다음과 같은 제언을 하였다.

첫째, 공식적 멘토링에 대한 종단적 연구를 수행할 필요가 있다. 이 연구에서 멘토링의 직접적, 간접적인 성과라고 볼 수 있는 조직사회화와 조직유효성의 측정 데이터는 횡단적 자료에 의존하였기 때문에, 변인간의 관계에 대한 인과적 추론을 하는 데 다소 제한적일 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 공식적 멘토링의 사전, 사후에 따른 조직유효성 및 조직사회화의 변화를 확인할 수 있는 종단적 연구를 수행할 필요가 있다.

둘째, 조직사회화 외에도 멘토링 기능과 조직유효성의 관계를 매개 및 조절하는 보다 다양한 변인에 대한 연구가 이루어질 필요가 있다. 선행연구에서도 제시되었듯이 조직의 성과인 조직유효성에 영향을 주는 변인들은 다양하게 존재하기 때문에, 조직성과에 대한 멘토링의 기여를 명확하게 확인하기 위해서 멘토링 기능과 조직유효성의 관계에 영향을 미칠 수 있는 멘토-프로테제의 관계, 멘토링에 대한 조직 풍토 등 다양한 변인들에 대한 추가적인 연구가 필요하다.

셋째, 대기업 뿐 아니라 중소기업을 대상으로도 멘토링과 조직유효성의 관계를 측정할 필요가 있다. 이 연구에서 멘토링 기능과 조직사회화 및 조직유효성의 관계를 측정함에 있어 대상을 국내 대기업에 한정하였다. 그러나 대기업은 종사자들에게 멘토링 외에도 다양한 교육훈련을 제공하고 있지만 중소기업에서는 현실적인 제약으로 인해 체계적인 교육훈련을 제공하지 못하고 있다. 따라서 후속 연구에서 중소기업에서 멘토링과 조직의 성과와의 관련을 규명하여, 중소기업에서 멘토링을 통한 교육훈련 제공에 시사점을 줄 수 있을 것이다.

넷째, 공식적 멘토링을 운영함에 있어 접촉 빈도, 멘토링 활동 등에 대해서 엄격한 기준의 설정이 필요하다. 이 연구에서 멘토의 조건이나 멘토링 기간 중 멘토-프로테제의 접촉에 따라 집단간 멘토링 기능에 유의미한 차이를 나타내었다. 그러나 실제 멘토링을 실시함에 있어 이러한 부분들에 대해서는 간과하는 경향이 있다. 따라서 공식적 멘토링 담당자는 멘토링 운영에 있어 멘토-프로테제 간의 연결에서 그칠 것이 아니라 접촉 빈도나 멘토링 활동에 대한 명확한 기준을 설정하고 적극적으로 개입해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강정애. (2005). 현장실전학습을 통한 인재육성전략 - 멘토링. **임금연구**, 13(3), 49-62.
- 강정애, 이윤화. (2005). 멘토링 기능이 멘티의 경력몰입과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 자기효능감의 조절효과를 중심으로. **인사관리연구**, 29(2).
- 곽병찬. (1993). **멘토관계유형과 조직사회화에 관한 연구**. 석사학위논문, 고려대학교
- 구병모. (2009). **멘토가 자각하는 멘토링 기능화 멘토링 효과와의 관계**. 석사학위논문, 한양대학교
- 권대봉. (2003). **인적자원개발의 개념 변천과 이론에 대한 종합적 고찰**. 서울:원미사.
- 김경민. (2003). **기업 내 구조화된 멘토링이 신입사원의 조직사회화 및 학습조직에 대한 인식에 미치는 영향**. 석사학위논문, 한국기술교육대학교.
- 김기영, 김지웅. (2008). 멘토링 기능이 조직유효성에 미치는 영향: 셀프리더십의 매개효과를 중심으로. **외식경영학회**, 11(4), 289-507.
- 김기준. (2008). **멘토의 성격이 신입사원의 조직적응에 미치는 영향: P사의 신입사원을 중심으로**. 석사학위논문, 고려대학교.
- 김선구, 김성석. (2011). 멘토링 기능이 조직몰입에 미치는 영향에 대한 조절요인 효과. **상업교육연구**, 25(2).
- 김상표, 김태열. (2004). 조직의 사회화 전략들과 근거리 사회화 결과들 그리고 원거리 사회화 결과들 사이의 관계에 관한 연구. **경영학연구**, 33(6), 1781-1808.
- 김성민. (2008). **호텔 종사원의 직무착근도와 역할스트레스원이 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향**. 박사학위논문, 동국대학교.
- 김수원. (2005). 기업의 현장훈련 실패와 정책적 추진과제. **직업과 인력개발**, 8(4), 168-177.

- 김민선. (2003). **멘토링이 멘티의 조직사회화에 미치는 영향에 관한 연구**. 석사학위논문, 동덕여자대학교.
- 김상락. (2006). **기업체의 학습조직과 조직효과성의 관계**. 석사학위논문, 서울대학교.
- 김영화, 전희원. (2009). 호텔종사원의 직무특성과 직무만족, 경력몰입, 이직의도 및 경력변경의도와의 관계 연구. **관광연구**, 24(2), 65-86.
- 김우식. (2005). 지방정부조직에서 멘티의 멘토관계 구조 및 경험과 멘토링 효과. **한국사회와 행정연구**, 15(4), 75-96.
- 김윤구. (2005). **상사와의 멘토링과 직무태도와의 관계에 관한 연구-구성원의 부정적 감정성향을 조절변수로 하여**. 석사학위논문, 서울대학교.
- 김종관, 김민정. (2009). **멘토역량과 멘토링기능과 조직유효성의 관계**. 인사조직학회 하계통합학술대회.
- 김주섭. (2008). **공무원 조직의 멘토링 관계효과 인식에 기초한 멘토 역량 요구분석**. 박사학위논문, 숭실대학교.
- 김진모, 박종선. (2010). 일터학습 관련 조직특성 변인의 이론적 고찰. **산업교육연구**, 23, 27-52.
- 김진모, 주대진. (2005). 전문지도연구회 학습조직 구축 수준과 조직효과성의 관계. **농업교육과 인적자원개발**, 38(3), 137-163.
- 김태형, 신완룡. (1999). 멘토링 기능과 조직몰입과의 관련성. **경영연구**, 3(1), 99-121.
- 김한얼, 이진규. (1993). 조직사회화과정에서의 멘토의 역할. **경영학연구**, 22(2)
- 김현철. (1996). **초기 조직사회화과정에서의 조직사회화전략의 역할에 관한 연구**. 석사학위논문, 고려대학교.
- 김혜진. (2008). **멘토-멘티 성격 유사성이 멘토링 효과에 미치는 영향**. 석사학위논문, 한양대학교.

- 류병곤. (2011). **조직구조와 조직문화가 변혁적/거래적 리더십과 조직유효성 관계에 미치는 조절효과 연구**. 박사학위논문, 단국대학교.
- 민진. (1996). **조직관리론**. 서울: 대영문화사.
- 민진. (2003). 조직효과성에 관한 개념저의의 분석 및 재개념화. **한국행정학보**, 37(2)
- 박경규. (1996). 멘토시스템을 통한 신입사원의 조직사회화 전략. **서강경영논총**, 7(1), 95-109.
- 박경규·윤종록(1998). **신입사원의 조직사회화에 대한 종단적 연구**. KRF 연구결과 논문. 한국 경영학회.
- 박종애. (1997). **조직에서의 멘토링에 대한 영향요인과 사회화 및 성과간의 관계에 대한 연구: 화이트칼라를 중심으로**. 석사학위논문, 한국과학기술원.
- 박혜원, 장원섭. (2010). 기업 내 공식적, 비공식적 멘토링 유형에 따른 멘토와 멘티의 관계적 특성이 멘토링 기능에 미치는 영향. **직업교육연구**, 29(4), 329-347.
- 방호진. (2002). **팀 역할 균형과 팀 성과의 관계에 대한 연구**. 석사학위논문, 서울대학교.
- 손수진. (2010). 공식적 멘토링에서 프로테제의 멘토에 대한 신뢰가 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **인적자원관리연구**, 17(2), 29-47.
- 송원규. (1999). **조직사회화 전략으로서 멘토제도와 조직유효성에 관한 실증적 연구:S기업 사례를 중심으로**. 석사학위논문, 고려대학교.
- 심우정. (2004). **초기 경력자의 학습과 적용에서 개발지원 관계망의 역할**. 석사학위논문, 연세대학교.
- 엄동욱. (2008). 대졸 신입사원의 조기퇴사 실태와 원인: 기업 인적자원관리 (HRM)에의 시사점을 중심으로. **직업능력개발연구**, 11(2), 237-260.
- 염종호. (2011). **공공조직의 사회자본과 조직효과성에 관한 연구**. 박사학위논문, 한양대학교.

- 유원웅, 김우성. (2009). 공공스포츠조직 구성원의 멘토링 기능과 직무만족, 조직몰입, 직무성과의 관계. **한국사회체육학회지**, 38, 311-322.
- 윤동기. (2006). 영업성이가 우수한 사원과 낮은 사원의 성과차이에 대한 심층분석. **아시아마케팅저널**, 8(2), 63-91.
- 윤종록. (1996). **조직사회화 전략과 신입사원의 조직적응**. 박사학위논문, 서강대학교.
- 이경호. (2009). **한국 중앙행정기관의 조직특성과 조직효과성**. 한국행정학회 동계학술대회.
- 이기훈. (2002). **멘터-프로티제이간 관계 다양성과 멘터링 효과에 관한 연구**. 석사학위논문, 서울대학교.
- 이만기. (2007). 기업에서 멘토링 제도 도입에 따른 멘토링 기능과 조직성과 그리고 그 조절요인과의 관계 연구. **인적자원관리연구**, 14, 205-223.
- 이봉세. (2006). **종업원의 심리적 소유감이 직무성과, 책임감 및 조직변화 수용성에 미치는 영향**. 박사학위논문, 서강대학교.
- 이상우. (2007). 호텔 관리자 변혁적, 거래적 리더십과 신뢰, 조직유효성간 인과관계 연구. **외식경영연구**, 10(3), 89-114.
- 이용규. (1997). **조직사회화전략에 대한 신입사원의 인식과 조직적응의 관계에 대한 연구**. 석사학위논문, 서울대학교.
- 이윤하, 이기성. (2010). 공식적 멘토링의 ROI 성과에 관한 연구. **평생교육·HRD 연구**, 6(1), 45-62.
- 이윤하. (2004). **멘토링 기능이 멘토링 효과에 미치는 영향**. 석사학위논문, 숙명여자대학교.
- 이진규, 김창욱. (1993). 조직사회화 과정에서 정보탐색활동과 리더의 역할. **경영논총**, 37, 35-56.
- 이진석, 최종진. (2008). 상업스포츠센터 종사자의 멘토링과 조직성과의 인과관계 분석.

- 한국체육학회지, 47(3), 227-243.
- 이진화. (2006) **기업체 근로자의 자기주도학습 준비도와 조직 및 직무특성의 관계**. 석사학위논문, 서울대학교.
- 이현준. (2007). **신입사원의 멘토링과 조직유효성의 관계 연구**. 석사학위논문, 경희대학교.
- 임창희. (2009). **감정노동자의 이직의도에 미치는 유머와 유머선호도의 조절효과**. 인사·조직연구, 17(1), 1-36.
- 장원섭, 김정환. (2007). **고용형태에 따른 초기경력자의 학습과 적응 방식의 차이 연구**. 직업능력개발연구, 10(2), 25-50.
- 장원섭, 장지현, 유지은. (2008). **멘토링이 조직의 비재무적 성과에 미치는 영향**. 직업교육연구, 27(3), 109-138.
- 장주희. (2005). **초기경력자의 실행공동체 참여와 학습 및 적응과의 상관성 연구**. 석사학위논문, 연세대학교.
- 장함. (2011). **멘토의 기능과 조직사회화, 조직유효성의 관계: 개인특성의 조절효과**. 석사학위논문, 충남대학교.
- 정광교. (2009). **멘토-멘티의 행동유형과 신입사원의 조직몰입, 직무만족, 역할모호성과의 관계**. 석사학위논문, 고려대학교.
- 정미향, 조임현. (2002). **캐주얼 다이닝 레스토랑에 있어서 멘토링 관계가 조직유효성 및 종사원의 성과에 미치는 영향- 공식적, 비공식적 관계를 중심으로**. 관광서비스연구, 2(1), 183-205.
- 정우일. (2005). **공공조직론**. 서울:박영사.
- 정희선. (2001). **여성관리자의 커리어개발과 멘토링**. 중소기업연구, 23(3), 355-382.
- 조성중. (1995). **멘토의 기능과 리더십이 조직사회화에 미치는 영향 연구**. 박사학위논문, 숭실대학교.

- 지성구, 최선규, 한상숙. (2010). 신입 판매원에 대한 멘토링 효과. *대한경영학회지*, 23(2), 697-712.
- 직업능력개발원. (2011). *한국의인적자원개발지표*. 연구간행물
- 최순옥. (2003). *시스템다이내믹스를 이용한 신규간호사의 조직사회화과정 모델 개발*. 박사학위논문, 이화여자대학교.
- 최유리. (2005). *멘토링이 신규여성인력의 조직사회화와 조직유효성에 미치는 영향*. 석사학위논문, 이화여자대학교.
- Adkins, C. L. (1995). Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination. *Academy of Management Journal*, 38(3), 839-862.
- Allen, T. D., & Eby, L. T. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Allen, T. D., & O'Brien, K. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 43-58.
- Amin, A., & Cohendet, P. (2004). *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*. Oxford: Oxford University Press
- Austin, J. T., & Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917 - 1992. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 836-874.
- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4), 277-288.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance.

*Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 411-427.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Environmental marketing strategy and firm performance: Effects on new product performance and market share. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 461-475.

Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, Donald, M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1994). Effect of newcomer involvement in work-related activities: A longitudinal study of socialization. *Journal of Applied Psychology*, 79, 211-223.

Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organisations. *Human Relations*, 35, 135-153.

Bouquillon, E. A., Sosik, J. J., & Lee, D. (2005). 'It's only a phase': examining trust, identification and mentoring functions received across the mentoring phases. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 13(2), 239-258.

Brown, S. P., & Peterson, R. A. (1993). Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: A Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects. *Journal of Marketing*, 30(1), 63-77.

Burke, R. J. (1984). Mentoring in organizations. *Group and Organization Studies*, 13, 169-174

Calcio, W. F. (1992). Management human resources. New-York: McGraw-Hill.

Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In



- Goodman, P. S., & Pennings, J. M.(Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chao, G. T., Walz, P. M., & Gardener, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology, 45*, 619-636.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardener, P, D. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology, 79*(5), 730-743
- Dalton, D., Fielding, G., Porter, L., Spendolini, M., & Todor, W.(1980). Organization structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review, 5*(1), 49-54.
- Decker, P. J., & Nathan, B. R. (1985). *Behavior modeling training: Principles and applications*. New York: Praeger.
- Dirsmith, M. W., & Covalleski, M. A. (1985). Informal communications, nonformal communications and mentoring in public accounting firms. *Accounting, Organizations and Society, 10*(2), 149-169.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology, 75*(5), 539-546.
- Dreher, G. F., & Cox, T. H (1996). Race, Gender and Opportunity: A study of compensation Attainment and the establishment of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology, 81*(3), 297-308
- Eby, L. T., Durley, J. R., & Evans, S. C. (2006). The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 69*(2), 424-444.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey:

Prentice-Hall, Inc.

- Fagan, M. M., & Ayers, K. (1985). Police mentors. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 54(1), 8-13.
- Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: Perceived career/job experiences of protege's versus non-proteges. *Journal of Occupational Behavior*, 10, 309-320.
- Fairhurst, G. T. (1985). *Male-Female communication on the job : Literature review anc commentary*. Communication Yearbook
- Feldman, D. C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of Managemant Review*, 6(2), 309-318.
- Feldman, D. C. (1988). *Managing careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Godshalk, V. M & Sosik, J.J. (2003). Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 63. 417-437.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization: An integrative review. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 101-145.
- Godshalk, V. M., & Sosik, J. J. (2003). Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 417-437.
- Goodman, P. S., Pennings, J. M. & Associates. (1981). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Gouillart, F. J., & Kelly, J.N (1995). *Transforming the organization*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Hall, D. T. (1972). Correlates of Organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Hegstad, C. D. (1999). Formal mentoring as a strategy for human resource development: A review of research. *Human Resource Development Quarterly*, 10,(4), 383-390.
- Hezlett, S. A. (2005). Protege's learning in mentoring relationships: A review of the literature and an exploratory case study. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 505-526.
- Hezlett, S. A. & Gibson, S. K (2005). Mentoring and human resource development: where you are and where we need to go. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 446-469.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A development network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4). 555-573.
- Hunt, D. & Michael, C. (1983). Mentorship, A career training and development tool, *Academy of Management Review*, 8(3), 475-485.
- Iverson, R. D. (1992). *Employee intent to stay: an empirical test of a revision of the Price and Mueller model*. Unpublished doctoral dissertation. The University of Iowa.
- Joiner, T.A., T. Bartram & T. Garreffa (2004). The Effects of Mentoring on Perceived Career Success, Commitment and Turnover Intentions. *Journal of American Academy of Business*, 5, 164-171.

- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). 가치실현을 위한 통합경영지표 BSC(송경근, 성시중 역). 서울: 한연. (원전 1996년 출판).
- Kram, K. E. (1983). *Mentoring at work : Developmental relationships in managerial careers*. Doctoral dissertation, Yale University.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work : Developmental relationships in organizational Life*. Lanham, MD, England: University Press of America
- Kram, K. E. (1996) *A relational approach to career development*. In D. Hall & Associates (Eds.), *The career is dead-Long live the career*: 132-157. San Francisco: Jossey-Bass.
- Klauss, R. (1981). Formalized mentor relationships for management and development program in federal government. *Public Administration Review*, 11, 489-496.
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.
- Kleinman, G., Siegel, P. H. & Eckstein, C. (2001). Kleinman, Mentoring and learning: the case of CPA firms. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 22-23.
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships : content, antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience

- in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226 - 251.
- Louis, M. R., Posner, B. Z., & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1). 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 8(4), 538-551.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. NY: Academic Press.
- Morrison, R. F., & Hock, R. R. (1986). *Career building: Learning from cumulative work experience*. In D. T. Hall and associates(Ed.), *Career development in organizations* (pp. 236-273). San Francisco: Jossey-Bass.
- Murray, M. (2006). *Innovation in performance improvement with*

- mentoring*. In J. A. Pershing(Ed), Handbook of human performance technology: Principles • practice • potencial, San Francisco.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel psychology*, 41, 457-479.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development(5th Ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill
- Olson, A. (2000). *A tehory and taxonomy of individual team member performance*. Doctorial dissertation of university of minnesota.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. J. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849 - 874.
- Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. *Learning Organization*, 4(2), 53-60.
- Pasmore, W., Francis, C., Haldeman, J., & Shani, A. (1982). Sociotechnical systems: A North American reflection on empirical studies of the seventies. *Human Relations*, 35(12), 1179-1204.
- Philips, L. L. (1977). *Mentors and proteges : A study of the career development of woman managers and executives in business and industry*. Doctorial dissertation of UCLA University.
- Phillips-Jones, L. (1983). Establishing a formalized mentoring program. *Training & Development Journal*, 37(2), 38-42.

- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Price, J. L. (1968). *Organizational effectiveness: An inventory of propositions*. Illinois: Homewood.
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Iowa: Iowa State Press.
- Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1982). Moving beyond the single-solution perspective: The competing values approach as a diagnostic tool. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(4), 463-472.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes : A comparison of man and woman in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84, 529-550.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L., & Miller, J. S. (2000). Managerial Mentoring : The effects of type of mentor, quality of relationship and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1177-1194.
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *The Academy of Management Review*, 12(2), 278-287.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior*. New York: NY, Prentice-Hall.
- Russel, J. E., & Adams, D. M. (1997). The changing nature of mentoring in organization: An introduction to the special issue on mentoring in organization. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 1-14.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.

- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation, *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174
- Scandura, T. A., & Viator, R. E. (1994). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, 19(8), 717-734.
- Scandura, T. A., & Williams, E. A. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 448-468.
- Schein, E. H. (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Schein, E. H. (1971). The individual, the organization, and the career: A conceptual scheme. *Journal of Applied Behavioral Science*, 7, 401-426.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 80 - 88.
- Seashore, S. E. & Yuchtman, E. Y. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 377-395.
- Shapiro, E. C., Haseltine, F. P., & Rowe, M. P. (1978). Moving up: Role models, mentors, and the patron system. *Sloan Management Review*, 19(3), 51-58.
- Shea, F. G. (2002). *Mentoring: How to develop successful mentor behaviors(3rd Ed.)*. Menlo park, CA: Crisp Learning.com.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science*



- Quarterly*, 16, 142-150.
- Smith, M. L. (1998). *Mentoring skills assessment*. In Biech(Ed), *The 1998 annual, volume 2 training*. San Francisco, CA; Jossey Bass.
- Stallworth, H. L. (2003). Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting. *Managerial Auditing Journal*, 18(5), 405-418.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-557.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stumpf, S. A., & Hartman, K. (1984). Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal. *Academy of Management Journal*, 27(2), 308-329.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the workplace. *Journal of Management Information System*, 18(1), 95-114.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P.(1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Tonidandel, S., Avery, D. R., & Phillips, M. G. (2007). Maximizing returns on mentoring: factors affecting subsequent protégé performance. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 89-110.
- Turban, D. B. & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688-702.

- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20, 207-228.
- Van Maanen, J. (1976). *Breaking in: Socialization to work*. In R. Dubin(Ed.). Handbook of work, organization, and society (pp. 67-130). Chicago: Rand McNally.
- Van Maanen, J. (1984). *Doing new things in old ways: the chains of socialization*. In J. L. Bess(Ed.), College and university organization: Insights from the behavioral sciences(pp. 211-247). New York, NY: New York University Press.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization*. In B. M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior (pp. 209 - 264). Greenwich,CT: JAI Press.
- Villani, S. (2006). *Mentoring And Induction Programs That Support New Principals*. California: Corwin Press.
- Wanberg, C. R., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2000). Predictors and outcomes of proactivity in the socialization process. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 373-385.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T., & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 39-124.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Malik, S. D. (1984). Organizational socialization and group development: Toward an integrative perspective. *Academy of Management Review*, 9, 670 - 683.
- Weiss, H. M. (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior: The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior*

*and Human Performance*, 19, 89-105.

Whitely, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Journal*, 34(2), 331-351.

Wilson, J. A., & Elman, N. S. (1990). Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Executive*, 4(4), 88-94.

Zammuto, Raymond F. (1984). A Comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness. *Academy of Management Review*, 9(4), 606-616.

Zeus, P., & Skiffington, S. (2000). *The Complete Guide to Coaching at Work*. New York, NY: McGraw-Hill.

Zey, M. G. (1984). *The mentor connection*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin

## [부록] 측정도구

### 대기업의 공식적 멘토링 참여자들이 인식하는 멘토링 효과와 멘토링 기능 및 조직사회화의 관계

안녕하십니까?

바쁘신 중에도 소중한 시간을 내어 주셔서 대단히 감사드립니다.

저는 서울대학교 대학원 농산업교육과에서 인적자원개발(HRD)을 전공하고 있는 송민철이라고 합니다. 이번에 저는 석사학위논문으로 대기업의 공식적 멘토링 참여자들이 인식하는 멘토링 효과와 멘토링 기능 및 조직사회화의 관계에 대하여 연구를 수행하고 있습니다.

이 설문지는 대기업 공식적 멘토링 프로그램 참가자가 인식하는 멘토링 프로그램의 기능과 멘토링 효과의 관계를 살펴보고, 이 두 변인 간의 관계에서 조직사회화가 매개효과를 지니고 있는지에 대하여 알아보기 위한 것으로, 총 78문항으로 구성되어 있으며, 응답하시는데 걸리는 소요시간은 약 5~6분 정도입니다.

조사결과는 통계법 8조에 의거하여 익명으로 처리되며, 13조 2항에 의거 특정 개인이나 기업의 특성은 노출되지 않으며, 오직 연구를 위한 자료로만 사용될 것임을 약속드립니다. 또한 응답하지 않은 문항이 하나라도 있으면, 그 설문지는 분석될 수 없으니 한 문항도 빠짐없이 응답하여 주시기를 부탁드립니다. 귀하의 솔직하고 성의 있는 응답은 본 연구를 위해 매우 귀중한 자료가 될 것입니다.

응답과 관련하여 문의사항이 있으시면, 아래의 연락처로 연락해 주십시오.

끝으로 늘 건강과 행복이 가득하시길 기원하며, 바쁘신 데도 불구하고 귀중한 시간을 내어 주셔서 고맙습니다.

2012. 5.

서울대학교 대학원 농산업교육과  
지도교수 : 김 진 모  
석사과정 : 송 민 철

[연구자 연락처] 전화: 02-880-4841, 핸드폰: 010-4478-8751, e-mail: smch87@naver.com

## I 멘토링 기능

다음은 멘토링이 이루어지는 과정에서 멘토가 멘티에게 제공하는 기능의 수준을 알아보기 위한 문항입니다. 평소 귀하의 생각이나 상황과 일치하는 번호에 표시해 주십시오.

\* 멘토란 조직에서 경험이 많고 조직과 직무에 대한 충분한 역량을 지니고 미숙한 멘티에게 영향을 행사하는 자를 의미합니다. 멘토링은 이러한 멘토와 멘티의 상호 영향관계를 의미합니다.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1. 멘토는 나의 현재 업무수행과 관련하여 피드백을 준다.	①	②	③	④	⑤
2. 멘토는 나의 경력목표를 달성하기 위한 구체적인 방안을 제안한다.	①	②	③	④	⑤
3. 멘토는 나와 아이디어를 공유한다.	①	②	③	④	⑤
4. 멘토는 나의 업무목표를 달성하기 위한 구체적인 방안을 제공한다	①	②	③	④	⑤
5. 멘토는 나의 업무수행과 관련하여 지원하고 피드백을 제공해준다.	①	②	③	④	⑤
6. 멘토는 내가 새로운 동료들을 만날 수 있도록 도와준다.	①	②	③	④	⑤
7. 멘토는 내가 높은 직급의 상사들과 서면이나 면대면으로 접촉할 기회를 제공한다	①	②	③	④	⑤
8. 멘토는 나의 발전가능성을 발견할 수 있는 사람들과 함께할 기회를 제공한다	①	②	③	④	⑤
9. 멘토는 내가 관리자 직급이 될 때를 대비한 업무 또는 과제를 부여한다.	①	②	③	④	⑤
10. 멘토는 나의 승진을 방해하는 불필요한 위험요소를 제거해 준다.	①	②	③	④	⑤
11. 멘토는 새로운 기술을 습득할 기회가 있는 과제를 부여해 준다.	①	②	③	④	⑤
12. 멘토는 나의 이야기를 경청한다.	①	②	③	④	⑤
13. 멘토는 나의 능력, 진급, 가정 문제, 대인관계 등의 관심사에 대해 상담해 준다.	①	②	③	④	⑤
14. 멘토는 자신의 개인적 경험을 통해 나의 문제에 대한 대안을 제시해준다.	①	②	③	④	⑤
15. 멘토는 일에 대한 나의 걱정이나 두려움을 터놓고 이야기할 수 있도록 격려해준다.	①	②	③	④	⑤

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
16. 멘토는 나의 관심사나 감정에 대해 공감해 준다.	①	②	③	④	⑤
17. 멘토는 나와 관련된 상담내용을 비밀로 지켜준다.	①	②	③	④	⑤
18. 멘토는 내가 새로운 방법으로 업무를 시도할 수 있도록 격려해준다	①	②	③	④	⑤
19. 멘토는 나를 인격체로 대해주며 존중한다.	①	②	③	④	⑤
20. 멘토는 직장에서의 자신의 문제에 대해 나에게 의견을 묻는다.	①	②	③	④	⑤
21. 멘토와 나는 직장 이외의 생활에서 업무 외적으로 교류한다.	①	②	③	④	⑤
22. 나는 업무수행의 차원에서 멘토를 닮으려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
23. 나는 나의 멘토가 가지고 있는 가치관에 동의한다.	①	②	③	④	⑤
24. 나는 멘토를 존경한다	①	②	③	④	⑤
25. 나는 멘토와 비슷한 위치가 된다면 멘토처럼 되려고 노력할 것이다.	①	②	③	④	⑤

## II 조직사회화

다음은 개인이 새로운 조직에 적응해감에 따라 발생하는 조직에 대한 학습결과를 알아보기 위한 문항입니다. 평소 귀하의 생각이나 상황과 일치하는 번호에 표시해 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 친구로 생각하는 동료가 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 조직 내 사교적 모임에 자주 초대된다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 팀 내에서 함께 어울리는 일원으로 인식될 것이다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 조직 내에서 사적 모임이나 비공식적인 관계에 자주 포함된다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 조직에서 꽤 인기 있는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 대부분의 동료가 나를 좋아한다고 생각한다	①	②	③	④	⑤
7. 나는 조직을 잘 대변할 수 있다.	①	②	③	④	⑤
8. 조직의 목표가 나의 목표이기도 하다.	①	②	③	④	⑤
9. 나는 내가 나의 조직에 잘 맞는다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
10. 나는 조직에서 설정한 가치를 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
11. 나는 조직의 목표를 이해하고 있다.	①	②	③	④	⑤
12. 나는 조직의 가치를 잘 보여주는 직원 중 하나이다	①	②	③	④	⑤
13. 나는 내 조직이 설정한 목표를 지지한다.	①	②	③	④	⑤
14. 나는 아직 내 업무의 노하우를 익히지 못했다.	①	②	③	④	⑤
15. 나는 내 업무를 성공적으로 잘 수행할 수 있는 효율적인 방법을 습득했다.	①	②	③	④	⑤
16. 나는 내 직무수행에 필요한 업무를 확실히 습득했다.	①	②	③	④	⑤
17. 나는 내 직무를 성공적으로 수행하기 위한 기술과 능력을 갖추게 되었다.	①	②	③	④	⑤
18. 나는 내 업무를 수행하기 위해 필요한 세부과업들을 모두 알고 있다.	①	②	③	④	⑤

### III 조직 유효성

다음은 개인이 느끼는 조직에 대한 몰입도, 인식되는 직무의 성과, 이직에 대한 의도를 묻는 문항입니다. 현재 귀하의 직무에 관한 느낌이나 상황과 가장 일치하는 번호에 표시 해주십시오

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 나는 우리 조직을 위해 일반적으로 기대되는 수준 이상의 노력을 할 용의가 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 내 친구들에게 우리 조직을 일할 만한 가치가 있는 조직이라고 말한다.	①	②	③	④	⑤
3. 나는 이 조직에 대한 충성심이 거의 없다.	①	②	③	④	⑤
4. 나는 우리 조직에서 계속 일하기 위해 대부분의 업무를 받아들일 것이다.	①	②	③	④	⑤
5. 나는 조직과 나의 가치가 매우 비슷하다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
6. 나는 우리 조직의 구성원이라는 것을 다른 사람에게 말하는 것이 자랑스럽다.	①	②	③	④	⑤
7. 유사한 업무를 한다면, 다른 조직에서 일하는 것이 더 나을 것이다.	①	②	③	④	⑤
8. 우리 조직은 내가 업무성과를 내는데 최선을 발휘하게 한다.	①	②	③	④	⑤
9. 나의 현재 상황에서 약간의 변화만 있으면 이 조직을 떠날 것이다.	①	②	③	④	⑤
10. 내가 입직할 때 고려했던 다른 조직들에 비해 우리 조직을 선택한 것에 상당히 만족한다.	①	②	③	④	⑤
11. 이 조직에 계속해서 있음으로 인해 얻는 것이 많지 않다.	①	②	③	④	⑤
12. 직원과 관련된 사안에서 이 조직의 방침을 준수하면 득이 될 것이 없다.	①	②	③	④	⑤
13. 나는 우리 조직의 미래에 대해 많은 관심을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
14. 우리 조직은 내가 일할 수 있는 모든 조직 중에 최선이다.	①	②	③	④	⑤
15. 이 조직에서 일하기로 결정한 것은 확실히 실수이다.	①	②	③	④	⑤
16. 나는 내가 수행한 업무에 높은 점수를 줄 수 있다.	①	②	③	④	⑤
17. 나의 직무성과 수준은 조직의 요구보다 높은 편이다.	①	②	③	④	⑤
18. 나의 직무성과는 내 능력에 비추어 최선을 다한 것이다.	①	②	③	④	⑤



	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
19. 나의 직무성과는 다른 사람들에 비해 높다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
20. 나는 다른 사람들에 비해 정해진 업무기한을 더 잘 지킨다.	①	②	③	④	⑤
21. 나는 이 직장을 그만두고 싶다는 생각을 종종 한다.	①	②	③	④	⑤
22. 다른 직장으로 옮길 기회가 주어진다면 타 직장으로 옮기고 싶다	①	②	③	④	⑤
23. 조만간 타 직장을 찾을 생각을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
24. 직장을 다시 선택하더라도 이 직장을 택할 것이다.	①	②	③	④	⑤

#### IV. 일반사항

1. 귀하의 성별은? ① 남성 ② 여성

2. 귀하의 연령은? 만\_\_\_\_\_ 세

3. 귀하께서 소속되어 있는 조직의 업종은?

① 제조업      ② 금융 및 보험업      ③ 전문, 과학 및 기술 서비스업

④ 교육서비스업      ⑤ 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업

4. 귀하께서 담당하시는 일은?

① 기획·총무      ② 인사·교육      ③ 재무·회계      ④ 구매·자재

⑤ 영업·마케팅      ⑥ 연구개발      ⑦ 생산      ⑧ 기술

⑨ 관리      ⑩ 안전/환경      ⑪ 서비스·고객관리

⑫ 기타 (직접 작성: \_\_\_\_\_ )

5. 귀하의 근속기간은? (만) \_\_\_\_\_년 \_\_\_\_\_개월

6. 이 회사에 입사하기 전 다른 회사에 재직했던 경험이 있습니까?

① 그렇다 ② 그렇지 않다

7. 현재 조직에서 멘토링 외에 다른 교육과정에 참여한 경험이 있습니까?(신입사

원연수를 제외한 OJT, 직무교육훈련 등)

① 그렇다 ② 그렇지 않다

8. 멘토링을 수행해야 하는(수행한) 기간은 얼마나 됩니까?(회사에서 설정한 멘

토링 총기간)

① 6개월 미만 ② 6개월 이상 ~ 1년 미만 ③ 1년 이상 2년 미만 ④

2년 이상 ⑤ 정해져 있지 않다

9. 멘토링을 시작한 시점으로부터 얼마나 지났습니까?

\_\_\_\_\_개월

10. 멘토링 기간 중, 멘토와 어느 정도 자주 접촉하였습니까?(연락 빈도 포함)

- ① 수시로    ② 1주에 3~4번    ③ 2주에 1~2번    ④ 1달에 1~2번    ⑤ 기타( )

11. 멘토링을 시작할 때, 원하는 멘토를 선택할 수 있는 기회나 멘토들의 목록을 확인할 기회가 있었습니까?

- ① 그렇다    ② 그렇지 않다

12. 멘토의 소속과 수행 직무는 어떠합니까?

- ① 같은 부서 내에서 유사 직무를 수행하고 있음  
② 같은 부서에 있으나 다른 직무를 수행하고 있음  
③ 다른 부서에서 유사 직무를 수행하고 있음

④ 다른 부서에서 다른 직무를 수행하고 있음

13. 멘토의 직위는?

①사원 ② 대리 ③ 과장 ④ 차장 이상

\* 설문에 대한 소정의 사은품(기프트콘)을 보내드릴 예정이오니 귀하의 연락처를 적어주십시오 (설문에 대한 사은품을 보내는 용도 외로는 사용되지 않습니다, 적지 않으셔도 무방합니다).

♣ 긴 설문에 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다. ♣

# Abstract

## **The Relationship among Mentoring Functions, Organizational Socialization, and Organizational Effectiveness Perceived by Protégés of Formal Mentoring Programs in Large Corporations**

*by Min-Cheol Song*

*Dissertation for the Master of Philosophy in Education in the  
Graduate School of Seoul National University, Korea, 2012*

*Major Advisor: Jin-Mo Kim, PH. D.*

The purpose of this study is to identify the relationship among levels of mentoring functions, organizational socialization, and organizational effectiveness perceived by protégés of formal mentoring programs. This study addressed the following research questions: First, what are the perceived levels of mentoring functions, organizational socialization, and organizational effectiveness? Second, are differences in perceived levels of mentoring functions caused by personal and

mentoring relationship factors? Third, what is the relationship between perceived levels of mentoring functions and organizational effectiveness? Fourth, does perceived level of organizational socialization have a mediating effect on the relationship between mentoring functions and organizational effectiveness?

The population of this study are protégés who participate in formal mentoring programs within large corporations located in Korea. Purposive sampling method was used, resulting in a sample consisting of 214 protégés who participated in formal mentoring programs for more than two years. A survey questionnaire was administered to assess levels of mentoring functions, organizational socialization, and organizational effectiveness, personal factors, and mentoring relationship factors. The sub-dimensions of each variable were selected from existing measurements. The sub-dimensions of mentoring functions were career functions, psychosocial functions, and role-modeling functions. The sub-dimensions of organizational socialization included performance proficiency, people, and organizational goals and values. Organization commitment, perceived job performance, and turnover intention were selected as indicators of organizational effectiveness by the researcher. Data was collected via an online survey from 7th to 30th of may, 2012. Regression analysis was conducted using SPSS 18.0 to identify the relationship among perceived levels of mentoring functions, organizational socialization, and organizational effectiveness. Also, descriptive statistics were used to identify perceived levels of each variable.

The following conclusions were drawn from the findings of the study: First, the level of mentoring functions perceived by protégés was above-average. Second, differences in the level of mentoring functions were caused by protégés' mentoring relationship factors. Third, the effects of mentoring functions on organizational effectiveness were statistically significant. Fourth, organizational socialization partially mediated the relationship between perceived level of mentoring functions and organizational commitment and the relationship between perceived level of mentoring functions and job performance.

Recommendations for further studies are suggested as follows: First, longitudinal studies on the relationship between mentoring functions and

organizational effectiveness should be conducted. Second, more research exploring the variables that mediate or moderate the relationship between mentoring functions and organizational effectiveness are required. Third, subsequent studies should be conducted within small and medium-sized business settings. Finally, the findings of this study imply that strict standards like contact frequency should be established when managing formal mentoring programs.

---

Key Word : formal mentoring, mentoring functions, organizational socialization,  
organizational effectiveness

Student Number : 2010-23384