

組織社會化過程中 멘토의 役割

The Role of Mentorship in Socializing New Employees

最初 論文 接受日 : 92. 11.
修正 本 接受日 : 93. 2.
論文 掲載 確定日 : 93. 2.

金 한 일*
李 鎮奎**

초 록

멘토란 조직에서 후진들에게 조언과 상담을 해주며 도움을 주는 사람을 말한다. 멘토관계는 조직에서 사용하는 다양한 조직사회화방법들 중에서 신입사원들에게 높은 질과 풍부한 양의 정보를 전해줄 수 있는 유용한 조직사회화 방법인데 반해 실증적인 연구가 거의 이루어지지 않고 있는 분야이다.

본 연구에서는 신입사원을 대상으로 Kram이 분류한 멘토의 기능이 경력기능과 심리사회적 기능으로 분류되는지와 멘토를 가지고 있는 사원과 그렇지 않은 사원간에 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 차이가 있는지를 살펴보았다. 또한 신입사원의 조직사회화 단계에 따라 상이한 멘토의 기능을 중요하게 생각할 것이라고 가설을 설정하였다.

연구결과 멘토가 제공하는 9가지 기능은 역할모형기능을 제외하고는 Kram의 분류와 같이 경력기능과 심리사회적 기능으로 분류되었다. 그리고 멘토가 있는 사원이 멘토가 없는 사원에 비해 직무만족 수준은 더 높게, 이직의도 수준은 더 낮게 나타나고 있었다. 마지막으로 조직사회화 단계에 있어서 대면단계에 있는 사원들이 변화단계에 있는 사원들에 비해 심리사회적 기능을 더 중요하게 인식하고 있음을 발견하였다.

* 高麗大學校 大學院 博士課程

** 高麗大學校 經營學科 教授

I. 조직사회화(Organizational Socialization)

조직은 공동의 목표를 가진 인간의 사회집단이다. 목표지향적인 실체(goal-oriented entity)로서의 조직은 조직의 존속과 성장을 위해 구성원들의 행동을 조직의 목표와 일치시키려고 하며 구성원들은 그들의 행동에 제약을 가할지도 모르는 조직의 요구 또는 통제를 심리적 계약을 통해서 묵시적으로 받아들여지게 된다(Kotter, 1975). 한편, 구성원의 입장에서는 새로운 환경에 접함으로써 겪게 되는 현실충격(Hughes, 1958) 또는 역할충격(Van Maanen, 1976)과 그에 수반되는 불확실성을 줄이기 위해 다양한 원천으로부터 공식적, 비공식적인 요구사항과 규범등에 관한 정보를 획득하려고 한다(Jablin, 1987). 이와 같은 정보의 수집 및 해석과정을 통해서 구성원들은 새로운 환경에 대하여 나름대로의 “주관적 현실(subjective reality)”을 구성하고 그것을 객관적인 사실로 간주하며(Van Maanen, 1978) 이러한 의미부여 과정을 통해서 불확실성을 줄여가게 된다(Weick, 1977 : Weiss, 1978). 이처럼 한 인간이 “조직에서의 역할을 수행하고 조직구성원으로서 참여하는데 필수적인 가치관, 능력, 기대되는 행동, 사회적 지식을 이해하게 되는 과정(Louis, 1980, p.229)”을 조직사회화라고 한다.

조직사회화는 한 인간의 경력전반에 걸쳐서 일어나는 지속적인 과정으로서 경계통과(Van Maanen and Schein, 1979) 또는 역할변화(Glaser and Strauss, 1971)시마다 발생하는 현상이다. 그러나, 새로운 환경에 접할 때 발생하는 현실충격과 불확실성이 가장 잘 나타나는 시기가 한 조직의 외부에서 조직구성원으로 변화하는 시기이며 이 시기에 일어나는 학습이 이후의 조직과 관련된 태도, 행동에 큰 영향을 미치기 때문에(Berlew and Hall, 1966 : Vroom and Deci, 1971)대부분의 조직사회화 연구들은 조직진입시기를 그 연구대상으로 하고 있다(Fisher, 1986 : Frese, 1982).

조직사회화는 학습의 과정으로 구성원들의 태도, 가치관, 행동의 변화를 수반하는데(Clausen, 1968) 이에 새로운 자아상과 가치관(Caplow, 1964), 조직의 목표와 규칙을 습득하는 것(Schein, 1968)뿐만 아니라 조직에 들어오기 전에 가지고 있었지만 조직에 부적합한 태도나 가치관을 버리는 것도 포함된다(Van Maanen, 1976). 또한 조직사회화는 이러한 역할행동의 습득과 규범 및 가치관에 대한 적응과 함께 필요한 기술과 능력의 개발을 수반하며 이러한 요인들이 상호영향을 미치면서 이루어지는 복잡한 과정이다(Feldman, 1981).

많은 연구자들은 조직의 외부인에서 완전한 조직구성원이 되어가는 과정을 몇개의 단계로 구분하고 각 단계의 특징을 규명하려고 하였다. 각 단계마다 붙여진 명칭은 연구자의 수만큼이나 다양하지만 그 내용에 있어서는 매우 유사함을 보여주고 있으며 조직사회화의 과정을 대체로 세단계로 구분하고 있다(Fisher, 1986). 첫번째 단계는 실제로 조직에 들어가기 이전의 시기로서 어떤 조직에 들어갈 것인가를 결정하고 그 조직에 적합한 행동, 지식 및 심리적인 준비를 하는 단계로서 거의 모든 단계모형들이 이 단계를 사전 사회화 단계(anticipatory socialization stage)라고 부르고 있다(Van Maanen, 1976 ; Feldman, 1976, 1981, 1988 ; Louis, 1980). 두번째 단계는 실제로 조직현실에 접함으로써 현실충격을 경험하고 조직진입 이전에 가졌던 기대를 확인하며 낯선 환경을 접하는데서 오는 걱정, 불안을 점차 줄여가고 성과를 향상시켜가는 단계로서 효과적인 사회화를 달성하는데 가장 중요한 단계인데 대면(Van Maanen, 1976 ; Porter, Lawler, and Hackman, 1975), 동화(Feldman, 1976)등으로 표현되고 있다. 끝으로 세번째 단계는 태도, 가치관, 행동의 변화가 일어나서 완전한 조직구성원으로 인정받는 단계로 변화(Van Maanen, 1976), 상호수용(Schein, 1978), 적응(Louis, 1980), 역할관리(Feldman, 1976), 변화와 획득(Porter et al., 1975)등으로 표현된다. 이러한 단계모형들은 공통적으로 학습은 조직진입초기에 가장 강하게 일어난다는 것과 시간이 경과함에 따라 그 학습의 내용이 달라진다는 점을 지적하고 있으며(Fisher, 1986), 실증적 연구들은 단계모형의 내용을 부분적으로 지지하고 있다(Graen, Orris, and Johnson, 1973 ; Feldman, 1976 ; Van Maanen, 1975).

조직사회화의 결과에 대해서는 심도있는 연구가 이루어지지 않고 있다(Fisher, 1986). 개념적인 연구(conceptual research)들은 조직규범 및 가치관을 습득하고 내재화 하는 것을 강조하고 있다. 하지만 조직이 보유하고 있는 규범에 대한 지나친 순응(overconformity)은 다양성과 창의성의 발현가능성을 저하시키는 경향이 있기 때문에 오히려 조직에게 역효과를 초래할 수도 있음을 지적하고 있다. 대신 창조적 개인주의(Schein, 1968)나 역할혁신(Van Maanen and Schein, 1979)과 같이 조직의 존재이유와 같은 근본가치들은 받아들이면서 그 외의 것들에 대해서는 독자적인 방식을 취하는 상태를 가장 이상적인 상태로 보고 있다. 반면에 실증적인 연구(empirical research)들을 살펴보면 측정상의 문제로 개념적인 연구들과는 상이한 변수들을 사용하고 있는데 대체로 직무만족(Feldman, 1976 ; Jones, 1986 ; Louis, Posner, and Powell, 1983), 조직몰입(Jones, 1986 ; Louis et al., 1983)과 조직사회화와는

정(正)의 상관관계가, 이직의도(Jones, 1986; Louis et al., 1983)와 조직사회화는 부(負)의 상관관계가 있음을 보여주고 있다.

II. 멘토(Mentor)¹⁾

조직들은 구성원들의 사회화를 촉진시키기 위하여 다양한 방법을 이용하고 있는데 모든 조직들이 동일한 방법을 사용하지는 않으며 또 같은 방법이라도 그것을 활용하는 조직의 특성때문에 세부적인 방법과 효과면에서 차이가 발생한다(Porter et al., 1975). 가장 대표적인 조직사회화방법으로는 단체합숙훈련, 오리엔테이션, 직속상관과의 관계, 사내여가활동, 동료들과의 관계, 멘토관계등이 있다(Louis et al., 1983).

멘토란 “조직에서 후진들에게 조언과 상담을 해주며 도움을 주는 사람(Feldman, 1988, p. 129)”으로서 경력관리에 관한 많은 연구들은 멘토가 되는 것을 중기경력단계에서의 가장 핵심적인 이슈로 강조하고 있다(Schein, 1978; Levinson, Darrow, Klein, Levinson, and McKee, 1978; Dalton, Thompson, and Price, 1977). 이는 멘토가 된다는 것이 조직생활을 통해서 습득한 여러가지 지혜를 후배들에게 전해줌으로서 그들이 조직생활에 적응하고 경력을 개발해 나갈 수 있도록 이끌어 주는 것으로 사회와 조직에 가장 많은 기여를 하는 사회적 재생산의 중요한 수단이 되기 때문이다(Erickson, 1961).

멘토가 조직에서 수행하는 역할은 크게 두가지로 볼 수 있다. 첫번째는 멘티의 경력발전(career advancement)을 위해 필요한 능력을 개발시켜주는 훈련개발의 역할이다(Roche, 1979; Jennings, 1971). 특히 이러한 훈련개발의 역할은 전문직 종사자나 최고경영자의 경우 더 명확하게 나타나는데 이 시기에는 자기자신의 업무수행을 통한 공헌보다는 다른 사람들을 지휘, 관리하며 잠재력이 있는 종업원들을 발견하여 그들의 능력을 개발시켜주는 것이 가장 중요한 문제이다(Dalton et al., 1977; Lacey, Lee, and Wallace, 1982; Orth and Jacobs, 1971). 두번째, 멘토는 조직사회화 과정에서 매우 중요한 역할을 한다(Feldman, 1988;

1) 멘토를 적절하게 표현할 수 있는 우리말이 없기 때문에 멘토라는 표현을 그대로 사용하기로 한다. 후원자(sponsor)나 지도자(coach)등은 멘토의 기능중 한 부분에 해당되기 때문에 멘토를 적절히 나타낸다고 볼 수는 없다. 또한 같은 이유로 멘토로부터 지혜를 배우는 사람도 멘티(mentee)라는 표현을 사용하였다.

1989). 보통 조직에서 새로운 구성원들에게 제공하는 집단적인 사회화 과정은 종업원들이 필요로 하는 수준의 난이도나 직무특성을 반영하지 못하고 있으며 모든 종업원들에게 공통적으로 적용가능한 공통분모만을 이루고 있기 때문에 이러한 공통적 프로그램은 개별업무와 관련된 정보나 피드백, 성취감을 주지 못한다(Lubliner, 1978). 이러한 공식적인 훈련, 오리엔테이션 프로그램과 실제 업무, 조직생활과의 괴리는 멘토와 같은 비공식적이고 개인적인 관계가 줄여주고 있다. Louis et al.(1983)은 새로운 구성원들이 사회화 되어가는 과정에서 사용되는 방법들에 관한 연구에서 신입사원들은 멘토관계와 같은 개인적인 관계가 집단적인 사회화방법에 비해 더 유용하였다고 인식하고 있음을 보여주고 있다.

멘토관계가 멘티의 경력성공(career success)에 영향을 미치는 주요한 과정은 두가지로 볼 수 있다(Dreher and Ash, 1990). 첫번째는 멘토관계를 통해서 멘티는 공식적인 의사소통체계를 통해서 알 수 없는 중요한 정보를 얻을 수 있는 사회적 관계로의 참여가 가능하기 때문이다. 이러한 비공식적이고 개인적인 관계는 조직에서 생활하는데 필요한 “요령을 습득(learning the ropes)”하도록 해준다. 또 멘티는 자신의 능력과 재능을 보일 수 있는 기회도 많이 가질 수 있다. 즉, 비공식적인 관계를 통해서 다른 동료들에 비해 자신의 능력을 보일 수 있는 기회가 많아지며 이는 멘티의 경력발전에 중요한 역할을 한다(Stumpf and London, 1981; Whitely, Dougherty, and Dreher, 1991). 두번째는 멘토가 성공적인 역할모형이 됨으로써 중요한 기술, 태도, 가치관등을 배울 수 있기 때문이다(Bandura, 1977; Decker and Natham, 1975). 즉, 직접적인 강화가 아닌 멘토에 대한 관찰과 모방을 통하여 특정한 행동방식은 물론 바람직한 가치관, 태도등의 습득을 촉진한다는 것이다(Weiss, 1977, 1978; Kanekar, 1976).

한편 멘토관계는 멘티에게만 유익한 것이 아니며 멘토와 조직에게도 유용하다. 멘토는 발전 가능성이 있는 사람에게 자신의 경험과 가치관을 전해줌으로서 자신이 밟아온 경력에 대한 자부심을 느끼며 멘티의 성공적인 조직적응 및 업무수행은 그의 관리자적 재능을 인정받게 해준다(Kram, 1985). 또 멘토가 어려움에 처했을 때 멘티로부터의 도움은 큰 힘이 되기도 한다(Hunt and Michael, 1983).

멘토관계로부터 조직이 얻게되는 유익함은 매우 명백하지만 그동안의 연구에서는 간과되어 왔다(Wilson and Elma, 1990). 멘티는 멘토관계를 통해 바람직한 행동, 가치관을 배우며 멘토관계는 조직의 정책이나 전략등을 전달하는 비공식적인 경로의 역할도 한다. 또 멘티가

멘토관계를 통해서 비공식적인 정보를 획득하듯이 조직도 공식적인 의사소통체계를 통해서 얻지 못하는 정보들을 얻게 된다. 이를 통해서 상이한 조직계층에서 일어나는 일에 대한 정보를 획득할 수 있으며 잠재력을 지닌 인재들을 발견, 육성할 수도 있다.

멘토관계에 관한 연구들은 멘토가 수행하는 몇개의 서로 다른 기능 또는 역할들이 있음을 보여주고 있는데 그 중에서도 Kram(1983)의 연구가 멘토의 기능을 가장 체계적이고 상세하게 보여주고 있다(Noe, 1988). Kram(1983)은 공공부문조직의 관리자들을 대상으로 심층면접을 통하여 멘토가 멘티에게 제공하는 기능들을 밝혀내고 그것들을 크게 경력기능(career function)과 심리사회적 기능(psychosocial function)의 두 기능으로 분류하였다.

경력기능이란 멘티가 자신의 역할을 적절히 그리고 훌륭하게 수행하는데 필요한 요령을 습득하게 해주고 조직내에서의 승진 또는 경력발전을 위해 미리 준비하도록 도와 주는 기능이다. 이러한 역할은 멘토가 다음의 5가지 역할 후원(sponsorship), 노출 및 소개(exposure-and-visibility), 지도(coaching), 보호(protection), 도전적인 업무부여(challenging assignments)을 해 줌으로써 가능한데, 이러한 경력기능은 멘토의 경험, 조직내의 위치, 그리고 조직내에서의 영향력이 있기 때문에 가능하다. 후원기능은 경력기능들 중에서도 가장 쉽게 볼 수 있는 것으로서 멘티가 조직내에서 바람직한 역할로 수평적 이동과 승진을 할 수 있도록 멘토가 기회를 제공해주는 것이다. 이는 멘토가 회의와 같은 공식적인 모임이나 또는 비공식적인 자리에서 사적인 대화를 통하여 멘티가 다른 후보자들보다 좀 더 돋보일 수 있도록 해주거나 다른 사람들과의 관계를 넓혀줌으로써 가능하다. 또한 멘토의 직접적인 추천뿐만 아니라 단순히 멘토가 멘티를 후원하고 있다는 사실을 주위에서 아는 것만으로도 이동 또는 승진의 기회는 커질 수 있는데 Kanter(1977)는 이를 멘티가 멘토의 후광을 입는다고 표현했다. 두번째 노출 및 소개기능은 조직에서 멘티의 경력발전에 영향을 미칠 가능성이 있는 다른 관리자들과 문서상 또는 직접적인 접촉을 필요로 하는 업무를 부여함으로써 그러한 사람들과의 관계를 갖도록 해주는 것이다. 또 이러한 역할은 멘티를 다른 관리자들의 눈에 띄게(visible)해 줄 뿐만 아니라 멘티가 담당하려고 하는 부문(다른 업무 또는 더 높은 관리자의 지위)에 대해서 알 수 있는 기회를 제공(expose)하는 기능도 한다. 지도기능은 멘티가 부여된 업무를 성공적으로 수행하고 다른 사람으로부터 인정을 받으며 경력목표를 달성하는데 필요한 지식 및 기술을 전해주는 기능을 말한다. 멘티의 경력초기에는 주로 조직에서 요구하는 역할 및 행동과 규범, 비공식적인 업무수행, 기술등을 전해주며 멘티의 중기이후의 경력단계에서는 비록 멘티가

초보자는 아니지만 이 역할은 더 중요해진다. 왜냐하면 그러한 단계에서 필요로 하는 정보(어떤 사람을 믿을 수 있고 누가 권력을 쥐고 있으며 누가 후원자 혹은 경계의 대상인가)중에서 공개적으로 구할 수 있는 것은 극히 피상적이고 제한되어 있으며 더 상위계층의 관리자와의 개인적인 관계를 통해서만 얻을 수 있기 때문이다. 보호기능은 노출-소개기능과 반대로 멘티와 다른 관리자들과의 접촉이 시기가 적절하지 않거나 멘티에게 좋지 않은 영향을 미칠 가능성이 있는 경우에 멘티를 그러한 가능성으로부터 보호하여 주는 것을 말한다. 즉, 멘티가 만족할만한 성과를 올릴 수 있을만큼 충분히 준비가 되었다고 판단될 때까지 노출 및 소개를 유보시켜 줌으로써 멘티에 대한 부정적인 평판이 나는 등의 불필요한 위험을 줄여주고 또한 좋지 않은 상황에 대한 책임소재를 가리는 등의 경우에 멘티를 보호해 줌으로써 강력발전에 저해요인이 될 가능성을 줄여주는 역할이다. 도전적인 업무부여기능은 멘토가 멘티에게 도전적인 업무를 부여하고 그에 필요한 기술훈련과 성과에 대한 지속적인 피드백을 제공함으로써 멘티의 능력을 개발시키고 성취감을 맛볼수 있도록 도와주는 것이다. 이와 같이 학습을 고취시키는 업무를 통해서 멘티는 기술적 그리고 관리자적 요령을 습득하게 된다.

반면에 심리사회적 기능은 개인적인 수준에서 자신감, 자아에 대한 명확성을 고양시켜주며 조직내외부에서 친밀감과 신뢰감이 바탕이 된 인간적인 관계가 맺어질 때 가능하다. 이는 멘토가 역할모형(role model), 수용 및 지원(acceptance-and-confirmation), 상담(counseling), 우정(friendship)의 역할을 해줌으로써 가능한데 이러한 심리사회적 기능의 효용은 조직내에서의 발전, 승진과 같이 조직내의 활동에만 제한되지 않고 인생전반에 영향을 미친다. 역할모형기능은 심리사회적 기능중에서 가장 많이 볼 수 있는 것으로 멘티가 멘토를 바람직한 모형으로 설정하고 그의 태도, 가치관, 행동을 닮아가는 것을 말하는데 이 과정은 양 당사자들의 의도와는 관계없이 무의식적으로 일어나기도 한다. 멘토를 닮아가는 과정은 매우 복잡하다. 어떤 경우에는 멘토를 전적으로 받아들이고 모든 면을 닮고자 하는 경우도 있고 또 다른 경우에도 멘토의 어떤 부분은 존경하고 배우려고 하지만 어떤 부분은 닮지 않으려고 하기도 한다. 또한 이러한 측면은 시간의 경과에 따라 변화하기도 한다. 수용 및 지원기능은 멘토와 멘티 상호간의 신뢰를 바탕으로 하며 이러한 상호간의 호감과 상호존경을 통하여 자아의식을 높일 수 있다. 멘티는 수용 및 지원을 느낌으로서 새로운 행동방식을 취해보고 자신만의 독특한 행동양식을 개발해 나간다. 왜냐하면 멘토가 멘티에 대해 깊은 신뢰를 가지고 있기 때문에 멘티가 위험을 감수하면서 새로운 해결방안을 찾으려고 하는 것을 심리적으로 지원해주기 때

문이다. 상담기능은 자신에 대한 긍정적인 느낌을 저해시킬 가능성이 있는 개인적인 문제들에 대한 서로의 생각과 관심을 나눔으로써 심리적인 안정, 만족감을 고양시키는 것이다. 즉, 멘티가 가지고 있는 고민, 두려움, 혼란과 같은 내적 갈등을 멘토에게 상의하고 멘토는 자신의 경험에 근거해서 해결방안을 제시하거나 그렇지 못하더라도 함께 고민을 해줌으로써 효과적으로 대처할 수 있도록 도와주는 것이다. 우정기능은 멘토와 멘티가 업무 또는 업무외적으로 비공식적인 관계를 통해서 서로를 이해하고 호의적인 관계를 유지하는 것이다. 즉, 취미생활, 식사등을 같이 함으로써 업무로부터의 압박을 해소하고 또 이를 통해서 업무성과가 향상되기도 한다. 또 멘티는 멘토가 속해있는 세계에 대해서 잘 알게되며 멘토는 자기보다 젊은 멘티와 함께 함으로써 새로운 활력을 찾을 수 있다.

멘토관계에 관한 연구는 그 역사가 일천하며 많은 연구들의 멘토관계를 통해서 멘티가 얻게 되는 이익을 부각시키는데 노력해왔다(Roche, 1979 ; Collins and Scott, 1978 ; Zey, 1985, 1988). 이전의 연구들이 개념적인 수준에서 멘토관계의 유용성을 제시하고 멘토관계의 존재를 보여주는데 그쳤는데 반해서 Kram(1983)은 멘토관계에 대해서 실증적인 연구를 바탕으로 멘토의 기능과 멘토관계의 발전단계를 제시하였고 이후의 연구들은 대체로 Kram(1983)의 연구를 바탕으로 하여 이루어졌다. Noe(1988)는 Kram(1983)의 연구를 바탕으로 설문지를 개발하고 그것을 이용하여 멘토관계의 일반화를 시도하였고, Dreher and Ash(1990)는 멘토관계와 승진, 높은 급여, 급여에 대한 만족간에는 정(正)의 상관관계가 있음을 보임으로서 멘토관계와 경력산출물간의 관계를 실증적으로 보여주었다. 또 Whitely, Dougherty, and Dreher(1991)도 멘토관계가 관리자과 전문직 종사자의 초기경력발전에 긍정적인 영향을 미치며 그 영향의 정도는 멘티의 사회경제적 계층수준이 높은 사람이 낮은 사람에 비해 강하게 나타남을 보여주고 있다.

이러한 기존의 연구들을 살펴보면 그 대상에 있어서 주로 관리자들을 표본으로 하였고 멘토관계의 역할에 있어서도 조직내에서의 경력발전에 미치는 영향을 살펴보고 있음을 알 수 있다. 즉, 궁극적인 결과변수를 승진의 빈도, 임금수준등으로 보고 멘토관계가 있는 사람이 그렇지 않은 사람에 비해 그 수준이 높음을 보여주고 있다. 하지만 멘토관계는 경력발전의 중요한 요인일뿐 아니라 새로운 구성원의 조직사회화에도 중요한 역할을 한다(Feldman, 1988, 1989 ; Louis et al., 1983). 특히 Louis(1990)는 전반적인 조직문화에 대한 이해와 가치관을 전달하는데 있어서 멘토관계가 다른 조직사회화 방법들에 비해서 더 유용할 것이라고 하였다. 왜

나하면 새로운 구성원들이 필요로 하는 공식적, 비공식적인 정보, 그리고 업무기술의 습득, 심리적 안정등 풍부한 양과 질의 정보를 제공해 줄 수 있는 정보의 원천으로서 멘토는 조직사회화에 있어서 핵심적인 역할을 할 것이기 때문이다.

Ⅲ. 가 설

Kram(1983)은 멘토가 제공하는 기능을 밝히기 위해 한 공기업에서 심층면접(in-depth interview)을 실시하였고 그에 대한 내용분석(content analysis)을 통해서 경력기능과 심리사회적 기능의 두가지를 제시하였다. Noe(1988)는 Kram(1983)의 연구를 바탕으로 설문지를 개발하고 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요인분석의 결과 지도(coaching)기능은 Kram(1983)의 분류와는 달리 심리사회적 기능으로 분류되고 있었는데, Noe(1988)는 이러한 결과를 멘토가 멘티와 생각(idea)을 공유하고 멘티의 업무성과에 대한 피드백을 해 주는 것을 통해서 멘티가 정체감(self-identity)을 갖기 때문이라고 하였다. 또한 우정기능은 어느 한 요인으로도 명확하게 분류되지 않았다. 이와 같은 예외는 있었지만 Noe(1988)의 연구는 멘토가 제공하는 여러 기능들이 대체로 Kram(1983)이 제시한 것처럼 경력기능과 심리사회적 기능으로 구성됨으로 보여주고 있다.

이러한 Kram(1983)의 분류는 한국적인 상황에서도 동일하게 적용될 것으로 생각된다. 왜냐하면, 후원(sponsorship), 노출 및 소개(exposure-and-visibility), 지도(coaching), 보호(protection), 도전적인 업무부여(challenging assignments)의 기능은 모두 멘티의 경력발전에 필요한 기술의 전달과 업무능력을 향상시켜주고 멘티를 조직내의 비공식적인 네트워크에 참여시켜주는 역할을 할 것으로 보이기 때문이다. 또한 적절한 태도나 가치관에 대한 역할 모형(role model)이 되거나 무조건적인 수용(acceptance-and-confirmation), 상담(counseling), 비공식적인 상호작용(friendship)등은 멘티의 기술개발이나 경력발전보다는 심리적인 안정을 갖도록 하는 역할을 할 것으로 생각되기 때문이다.

이론적 배경에서 살펴본 것처럼 신입사원은 새로운 환경에서 자신의 사회적 위치를 찾고 자신의 기대와 현실을 비교함으로써 그 환경에 적응하려고 한다. 이러한 적응은 그에 상응하는 적절한 정보를 필요로 하며 그러한 정보의 원천으로서 멘토관계를 형성하고 있는 신입사원은

그렇지 않은 신입사원들보다 조직현실에 잘 적응할 것이다. 왜냐하면, 멘토관계를 형성하고 있는 신입사원은 멘토관계를 갖지 못한 신입사원에 비해 공식적으로 얻을 수 없는 정보에 쉽게 다가갈 수 있으며 멘토는 현재 신입사원의 위치가 앞으로의 경력에서 어떤 위치를 차지하고 어떤 방향으로 나아가야 하는지를 알려주며, 또 멘토의 역할모형, 상담, 조언등의 기능을 통해서 심리적인 안정을 얻을 수 있기 때문이다. 즉, 멘토는 진입충격을 겪고 있는 신입사원에게 비공식적인 요령을 전달해주고 많은 사건들 가운데 중요한 것이 어떤 것인지 또 그 의미는 무엇인지를 설명해 주며 낯선 환경을 접하는데서 오는 심리적인 불안을 줄여주기 때문에 효과적인 조직사회화를 촉진시켜 줄 것으로 생각된다. 따라서 신입사원의 멘토관계형성여부와 조직사회화의 결과변수로서 직무만족(job satisfaction), 조직몰입(organizational commitment), 이직의도(intention to leave)간에는 다음과 같은 관계가 있을 것이다.

〈가설 I〉

멘토를 가지고 있는 신입사원은 멘토를 갖지 않은 신입사원에 비해 직무만족, 조직몰입의 수준은 높고 이직의도수준은 낮을 것이다.

한편, 조직사회화에 관한 단계모형들은 각 단계마다 추구하는 목표가 서로 다르고 또 심리상태에 있어서도 차이가 있음을 보여주고 있다(Fisher, 1986). 대면단계(encounter stage)에서는 조직진입전에 가지고 있던 기대와 조직현실간의 차이로 인하여 현실충격(reality shock) 또는 진입충격(entry shock)을 경험하며 일상생활의 사회적 사건들 속에서 자신의 위상을 설정하지 못함으로써 많은 불안과 걱정을 하게 되는 반면 변화단계(metamorphosis stage)에서는 그러한 걱정들은 가라앉고 완전한 조직구성원이 된다.

이처럼 각 단계에서의 주요문제가 차이가 있기 때문에 멘토관계도 신입사원이 어떤 사회화 단계에 속해 있는가에 따라서 달라질 것이다. 즉, 대면단계에서는 심리적인 불안감이 고조된 것이 특징이므로 신입사원은 그들의 불안함을 진정시켜줄 사람을 찾게 되기 때문에 멘토의 심리사회적 기능(psychosocial function)에 더 많은 관심을 보일 것인 반면에 변화단계에서는 조직에 어느 정도 적응이 된 상태로서 업무성과의 향상과 자신의 경력발전이 초미의 관심사가 될 것이기 때문에 멘토의 경력기능(career function)을 더 중요하게 여길 것이다.

따라서 멘티의 사회화 단계와 멘토관계에 관한 다음의 가설을 설정한다.

〈가설 II-1〉

멘토가 있는 신입사원중 조직사회화단계에서 대면단계에 있는 신입사원은 변화단계에 있는 신입사원보다 멘토의 심리사회적 기능을 더 중요하게 인식할 것이다.

〈가설 II-2〉

멘토가 있는 신입사원중 조직사회화단계에서 변화단계에 있는 신입사원은 대면단계에 있는 신입사원보다 멘토의 경력기능을 더 중요하게 인식할 것이다.

IV. 연구방법

본 연구는 조직에서 경계통과(boundary passage)때마다 발생하는 새로운 집단에 대한 적응과정을 살펴보려는 것이 목적인데 이와 같은 새로운 집단에 대한 진입충격이 가장 잘 나타나는 집단인 신입사원들을 대상으로 한다. 또한 입사초기의 평사원에서 그 다음 지위인 대리로의 진급은 업무의 성격에 있어서 평사원들을 지휘, 관리하는 일선관리자의 업무를 담당하게 되기 때문에 대리로의 경계통과때에는 새로운 사회화과정이 시작된다고 볼 수 있다. 따라서 본 연구의 모집단을 대리 진급이전의 평사원으로 한정하였다.

표본선정방법에 있어서는 시간과 비용, 대상기업의 협조 및 접근가능성등을 고려하여 임의 표본추출방법(convenience sampling)을 사용하였다. 표본추출은 금융산업에 속한 5개 기업에서 166개의 표본을 추출하였는데, 그 중 응답이 부실하여 연구에 이용하기 곤란한 표본을 제외하고 총 151개의 표본을 대상으로 분석을 실시하였다. 표본은 모두 대졸이상의 학력을 가진 남성으로(대학원 졸업 이상은 9.9%) 평균연령은 28.3세, 평균근무연수는 2.6년이었다.

본 연구의 자료는 설문지를 통하여 수집되었는데 멘토의 기능에 관한 설문은 Noe(1988)가 개발한 설문항목과 Dreher and Ash(1990)의 연구에서 사용한 항목을 함께 사용하였다(예 : 멘토는 조직내의 영향력 있는 사람들과 내가 문서상 또는 직접적인 접촉을 할 수 있는 업무들을 부여한다. 멘토는 내가 새로운 기술을 습득할 수 있는 과업을 부여해준다). 직무만족은 Brayfield and Rothe(1951)의 설문율, 조직몰입은 Mowday and Steers(1979)의 조직몰입 측정 설문지(Organizational Commitment Questionnaire)를 사용하였으며 이직의도를 측정하기 위해서 Lee and Mowday(1987)의 연구와 Arnold and Feldman(1982)의 연구에서 사

용된 문항을 이용하였는데 모든 항목들은 “전혀 그렇지 않다”와 “전적으로 그렇다”를 양극단으로 하는 리커트식(Likert-type) 7점 척도를 사용하였다.

멘토가 있는지의 여부는 다음과 같은 방법을 이용해서 측정하였다. 먼저 응답자 151명중 28명(4개회사에서 각각 6명씩, 그리고 한 회사에서 4명)과의 면접을 통해서 멘토가 있는지를 확인한 후 그들이 멘토가 제공하는 기능 9가지중 몇개의 기능을 주고 받는지를 측정한 것과 비교한 결과 4가지 이상의 기능을 인식한다고 한 응답자들은 모두 멘토를 가지고 있었으며 4가지 미만인 경우는 멘토가 없다고 응답하였음을 발견하였다. 이를 통해서 면접을 실시하지 않은 응답자들에 대해서도 4가지 이상의 기능을 인지하고 있는 응답자들은 멘토가 있는 것으로 조작적 정의를 하였다.

조직사회화의 단계도 마찬가지로 28명의 응답자와 면접을 통하여 구분하였는데 대체로 1년 정도의 기간이 경과하면 조직의 현실을 파악하고 독자적인 업무수행능력이 길러지는 것으로 나타났다. 따라서 입사 1년미만의 신입사원은 조직사회화 단계중 대면단계에, 1년이상 대리진급 이전의 평사원은 변화단계에 있다고 정의하였다.

V. 분석결과

멘토의 기능을 측정하는 설문항목들의 신뢰도를 알아보기 위하여 Cronbach's alpha를 이용하였다. 신뢰도를 저하시키는 항목들을 제외한 후 Cronbach's alpha 값이 멘토의 9가지 기능 모두 0.6이상으로서 대체로 신뢰할만한 수준인 것으로 나타났다. 멘토의 9가지 기능이 경력기능과 사회심리적 기능으로 나뉘어지는지를 살펴보기 위해 신뢰도를 저하시키는 항목들을 제외한 나머지 문항들에 대해 요인분석을 실시하였다. Scree test를 통하여 eigenvalue가 1 이상인 요인을 추출하였고 직교회전방법중 varimax법을 이용하였다.

<표 1> 멘토기능에 대한 요인분석(Factor Analysis)

문항번호	측정기능	요인 1	요인 2	요인 3
PRO 1	보호기능	<u>.58398</u>	.21994	.12783
PRO 2	보호기능	<u>.69015</u>	.14519	.14239
EXP 1	노출 및 소개기능	<u>.64593</u>	.09923	.21338
EXP 2	노출 및 소개기능	<u>.75747</u>	.02596	.096852
EXP 3	노출 및 소개기능	<u>.63812</u>	.14216	.10284
SPO 1	후원기능	<u>.78880</u>	-.02891	-.00655
SPO 2	후원기능	<u>.65584</u>	.11223	.03745
CHA 1	도전적인 업무부여	<u>.73950</u>	.10054	.20155
CHA 2	도전적인 업무부여	<u>.73384</u>	-.00679	.17332
COA 3	지도기능	<u>.67410</u>	.19604	.24666
COA 4	지도기능	<u>.67445</u>	.13983	.39492
COA 5	지도기능	<u>.75520</u>	.03221	.09949
COA 6	지도기능	<u>.70174</u>	.14847	.28466
COU 1	상담기능	.09000	<u>.78688</u>	.02351
COU 2	상담기능	.08378	<u>.66157</u>	.29881
COU 3	상담기능	.07924	<u>.72686</u>	.20931
COU 4	상담기능	.08185	<u>.75829</u>	.21141
COU 5	상담기능	.10408	<u>.77757</u>	.13862
COU 6	상담기능	.04174	<u>.87642</u>	-.03493
ACC 2	수용 및 지원기능	.01585	<u>.77781</u>	-.02845
ACC 3	수용 및 지원기능	.19553	<u>.69952</u>	.06365
FRI 1	우정기능	.25131	<u>.56464</u>	.17416
FRI 2	우정기능	.09815	<u>.80044</u>	.02737
ROL 1	역할모형기능	.24313	.20543	<u>.70532</u>
ROL 2	역할모형기능	.31745	.16925	<u>.76650</u>
ROL 3	역할모형기능	.31708	.04230	<u>.80374</u>
ROL 4	역할모형기능	.17095	.19244	<u>.78477</u>
Eigenvalue		9.38115	4.54852	1.80232
Variance Explained	58.3%	34.7%	16.8%	6.7%

〈표 1〉에 나타난 바와 같이 27개의 측정문항들은 3개의 요인으로 묶이고 있는데, 요인 1은 보호, 노출 및 소개, 후원, 지도, 도전적인 업무부여의 5가지 기능으로 구성되어 있고 요인 2는 상담, 수용 및 지원, 우정의 3가지 기능으로 이루어져 있으며 요인 3은 역할모형기능으로 이루어져 있다. 즉, 역할모형기능을 제외한 나머지 8가지 기능들이 Kram(1983)의 연구와 같이 경력기능과 심리사회적 기능으로 분류된다. 이러한 결과는 멘토로부터 경력기능이나 심리사회적 기능을 많이 받는 것과 그 멘토를 역할모형으로 생각하는 것은 별개의 차원임을 보여주는 것으로서 멘토를 존경하거나 멘토의 생활방식을 닮으려고 하는 것과 멘토로부터 경력발전에 필요한 정보를 얻거나 심리적인 안정을 얻는 것은 같지 않다는 것이다. 즉, 멘토의 태도나 가치관, 행동방식을 좋아하고 그것을 준거기준으로 삼아 모방하려고 한다고 해서 멘토의 그러한 태도나 가치관이 조직내의 경력발전을 도모하고 멘티가 가지고 있는 심리적인 불안을 안정시켜주는 것과 일치하지는 않는다는 것이다. 또한 설문문의 내용을 살펴보면²⁾ 질문의 내용들이 반드시 심리사회적 기능을 표현한다고 볼 수 없는 것들도 있음을 알 수 있다. 즉, 조직내에서 생활하는 방법이 경력발전에 필요한 행동양식들을 의미할 수도 있으며 멘토를 존경하는 이유도 멘토가 조직내에서 성공을 거두고 중요한 위치를 차지하고 있기 때문이라고 생각할 수도 있기 때문이다. 이는 근본적으로 역할모형(role model)에 대한 관념의 차이에 기인할 가능성도 배제할 수 없으며, 이와 같은 문화적 차이에 따른 각 기능간의 차이과 같은 문제들은 추후에 많은 연구가 이루어져야 할 것으로 생각된다.

멘토관계가 형성된 집단 118명과 멘토관계가 형성되지 않은 사람들의 집단 33명간의 직무만족, 조직몰입, 이직의도수준의 차이를 알아보기 위하여 T 검증(T-test)를 실시하였으며 집단간의 표준편차의 차이가 매우 크게 나타났기 때문에 separate variance estimate의 결과를 제시하였다.³⁾

2) 역할모형에 관한 질문은 다음과 같다.

(Rol 1) 나는 멘토가 조직내에서 생활하는 방법을 닮으려고 한다.

(Rol 2) 나는 멘토가 나를 지도해 주는 방법에 동의 한다.

(Rol 3) 나는 멘토를 존경한다.

(Rol 4) 내가 멘토와 비슷한 위치에 있게 된다면 현재 그의 행동방식을 닮으려고 노력할 것이다.

3) Pooled variance estimate에서의 유의수준은 직무만족의 경우 .003, 조직몰입은 .018, 이직의도는 .021이다.

〈표 2〉 멘토관계유무에 따른 직무만족, 조직몰입, 이직의도수준의 비교

		사례수	평균	표준편차	t 값	자유도	유의수준
직무만족	집단 1	118	4.5876	1.229	2.22*	37.96	.033
	집단 2	33	3.7172	2.160			
조직몰입	집단 1	118	4.4881	.911	1.58	35.37	.123
	집단 2	33	3.8909	2.118			
이직의도	집단 1	118	3.5650	1.411	-2.05*	43.92	.046
	집단 2	33	4.2525	1.776			

(참고) 집단 1 : 멘토관계가 형성된 신입사원 집단

집단 2 : 멘토관계가 형성되지 않은 신입사원 집단

* p < .05

〈표 2〉의 분석결과를 살펴보면 직무만족에 있어서는 멘토관계를 형성하고 있는 신입사원의 집단이 더 높은 수준을 보여주고 있으며 통계적으로도 유의한 결과를 보여주고 있다. 그러나, 조직몰입에 있어서는 멘토가 있는 집단이 그렇지 않은 집단보다 높은 수준을 보여주고는 있었으나 통계적으로 유의한 차이는 보이지 않고 있었다. 그리고 이직의도에 있어서는 멘토관계를 형성하고 있는 신입사원들의 이직의도가 통계적으로 유의하게 낮게 나타나고 있다. 이러한 결과들은 조직에 적응하는데 있어서 정보의 원천인 멘토관계를 형성하는 것이 조직적응에 더 효과적임을 부분적으로 지지하고 있음을 보여준다. 즉, 신입사원들은 대체로 비슷한 수준의 현실충격을 겪게 되지만 멘토관계를 통해서 그러한 경험들이 이후의 조직생활에서 차지하는 의의와 역할을 파악하게 되고 또 조직내의 비공식적인 규율, 규범, 업무처리방식등을 더 빨리 습득하게됨으로써 조직내에서의 자신의 역할과 위상을 빨리 설정하게 되며 따라서 멘토관계를 형성하지 않은 신입사원에 비해 직무만족은 높게, 이직의도는 낮게 형성된다고 볼 수 있다.

〈표 3〉은 각 변수들간의 상관관계를 보여주고 있는데 멘토관계의 형성여부와 직무만족, 조직몰입간에 유의한 정(正)의 상관관계가, 그리고 이직의도와는 유의한 부(負)의 상관관계가 있음을 보여주고 있다.

〈표 3〉 변수들간의 상관관계

변 수	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 근무연수	1.0000	.4935**	-.0263	.0272	.0085	.0782	-.0380	-.0575
2. 연령		1.0000	.5823**	.2485**	.0872	.2889**	.1512	-.2106*
3. 학력			1.0000	.1172	.0663	.2159*	.0528	-.0381
4. 이직경험				1.0000	.0679	.1256	.1236	-.1001
5. 멘토 ⁺					1.0000	.5081**	.4591**	-.4490**
6. 직무만족						1.0000	.5958**	-.4598**
7. 조직몰입							1.0000	-.5750**
8. 이직의도								1.0000

+ dummy 변수를 이용하였음 : 1 = 멘토가 있는 경우, 0 = 멘토가 없는 경우

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

앞의 T 검증(T-test)에서 나타난 집단간의 종속변수 수준의 차이가 멘토관계에 의해 설명되는 정도를 살펴보기 위해 회귀분석을 실시하였다.³⁾ 〈표 4〉를 살펴보면 다섯개의 독립변수 중에서 멘토관계의 베타계수만이 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 세 종속변수에 대하여 유의한 관계를 보여주고 있을 뿐 멘토관계외에 근무연수나 학력, 이직경험은 종속변수들을 유의하게 설명해주지 못하고 있음을 보여주고 있다. 다만, 연령과 이직의도간의 유의한 관계는 연령이 높을수록 이직의 기회가 제한되기 때문에 이직의도가 줄어드는 것으로 생각된다. 이러한 관계가 멘토관계에 의해 설명되는 정도를 알아보기 위해 계층적 회귀분석(Hierarchical Regression)을 실시한 결과 근무연수, 학력, 이직경험, 연령등의 변수들은 유의한 설명력을 가지지 못하고 있었으며 독립변수인 멘토관계를 고려한 결과 설명력의 증가분이 각각 직무만족은 .27972, 조직몰입은 .18388, 이직의도는 .16867로 나타났기 때문에 설명력의 많은 부분이 멘토관계의 유무에 의해 좌우됨을 보여주었다.

3) 근무연수와 학력, 연령은 분류화된 측정방법(예를 들면, 21-25세, 26-30세)을 사용하지 않고 실제의 기간을 측정하였고 이직경험의 경우도 이직한 경험이 있는 응답자는 그 회수를 측정하였다.

〈표 4〉 회귀분석결과(Beta 값)

변수	직부만족	조직몰입	이직의도
멘토 ⁺	.51304***	.40025***	-.42166***
근무연수	-.00653	-.14565	.09059
학력	.02073	-.02733	.08760
이직경험	.02707	.05055	-.01385
연령	.18579	.21159	-.29343*
R ²	.34303	.24041	.23956
F value	11.83491	7.17388	7.14078
Significance level	.0000	.0000	.0000

+ dummy 변수를 이용하였음 : 1 = 멘토가 있는 경우, 0 = 멘토가 없는 경우

* p < .05 *** p < .001

가설 II는 멘티의 조직사회화 단계에 따라 추구하는 멘토의 기능이 달라진다고 하였는데 T 검증(T-test)을 이용하여 살펴보았다.

〈표 5〉 조직사회화단계에 따른 경력기능과 심리사회적 기능정도의 비교

		사례수	평균	표준편차	t 값	자유도	유의수준
경력기능	집단 1	29	4.6791	.601	1.12	116	.264
	집단 2	89	34.4764	.872			
심리사회적 기능	집단 1	29	4.9234	.806	3.98***	116	.000
	집단 2	89	4.2417	.799			

(참고) 집단 1 : 대면단계에 있는 멘티들의 집단

집단 2 : 변화단계에 있는 멘티들의 집단

*** p < .001

〈표 5〉는 서로 다른 조직사회화 단계에 있어서 경력기능값과 심리사회적기능값을 보여주고 있는데, 경력기능에 있어서는 통계적으로 유의한 차이는 아니지만 가설에서 설정한 것과는 달리 대면단계에 있는 멘티들이 인식한 경력기능정도가 변화단계에 있는 멘티들의 경력기능정

도가 더 높게 나타나고 있다. 이는 조직진입시 자신의 역할을 수행하는데 있어서 겪는 어려움들이 심리적인 불안뿐만 아니라 자신의 업무를 정확히 파악하지 못하고 자신에게 부여된 업무를 적절히 처리하지 못하기 때문에 발생한다고 볼 수 있으며 이러한 불안은 멘토들이 업무처리의 요령을 알려줌으로써 줄어들 수 있기 때문이라고 생각된다.

한편, 심리사회적 기능에 있어서는 대면단계의 멘티와 변화단계의 멘티간에 유의한 차이를 보이고 있다. 즉, 어느 정도 조직사회화과정이 이루어지면 조직생활에 적응을 함으로써 심리적인 불안감이 많이 줄어들기 때문에 멘티가 멘토에게 기대하는 심리사회적 기능은 대면단계에 비해 많이 줄어들기 때문이라고 생각된다.

IV. 토의 및 결론

한 사람이 새로운 조직에 들어서서 완전한 조직구성원이 되기 위해서는 자신에게 부여된 조직내에서의 역할을 성공적으로 수행하는데 필요한 기술, 요령, 규범, 문화등을 습득해야 하며 이러한 과정은 조직사회화를 통해서 일어난다. 따라서 조직사회화는 한 조직에 적응하고 경력발전을 이루기 위해 필요한 정보를 획득하고 심리적 안정을 찾는 것이 요체가 되며 멘토는 이러한 기능을 수행함으로써 조직사회화를 촉진시켜주는 중요한 수단이 된다.

조직사회화에 있어서 멘토관계에 관한 실증연구의 결과는 다음과 같다.

첫째, 멘토관계를 형성함으로써 조직진입에 따른 불안감과 역할혼란을 극복하는데 멘토로부터 도움을 받을 수 있는 신입사원들은 그렇지 않은 신입사원들에 비해서 직무만족의 수준이 높았고 이직의도의 수준이 낮은 것으로 나타났다(가설 I).

둘째, 멘티의 조직사회화단계와 멘토기능간의 관계는 대면단계에 있는 멘티는 멘토가 제공하는 심리사회적 기능에 대한 중요도가 변화단계에 있는 멘티에 비해 높았지만 반해 경력기능에 있어서는 유의한 결과를 보여주지 않고 있다(가설 II).

이러한 연구결과들은 다음과 같은 점들을 시사해 준다.

첫째, 조직에 있어서 개인적이고 인간적인 관계의 중요성을 보여주고 있다. 조직이란 단순히 어떤 노력을 제공하고 그에 대한 대가를 받는 관계를 넘어서 인간생활의 대부분을 차지하는 동시에 자아를 실현하는 장이 된다. 따라서 조직에 대한 인간의 적응과 조직내에서의 경력

발전은 인간의 이상을 실현하기 위한 기본조건이 되며 이에 관한 풍부한 정보원천으로서의 멘토관계는 인간과 조직 모두에게 매우 중요한 역할을 수행한다.

사실 이러한 멘토관계는 흔히 '사수와 부사수'라는 표현으로 널리 일반화되어 있는데 본 연구를 통하여 그러한 관계의 유용성이 입증된 것이다. 통계적으로 검증되지는 않았지만 몇몇 연구표본들을 대상으로 실시한 면접을 통해서 알아본 바에 의하면 많은 경우 입사초기의 직속 상관 내지는 전임자와 학연에 의해 멘토관계가 형성되는 것으로 나타났다. 물론 이러한 관계들은 때로는 조직에게 부정적인 영향을 미치기도 하지만 이러한 관계의 존재를 부정한다던가 억제하려고 하기 보다는 조직성과에 긍정적인 역할을 할 수 있도록 효과적으로 관리할 수 있는 방안을 모색해야 할 것이다.

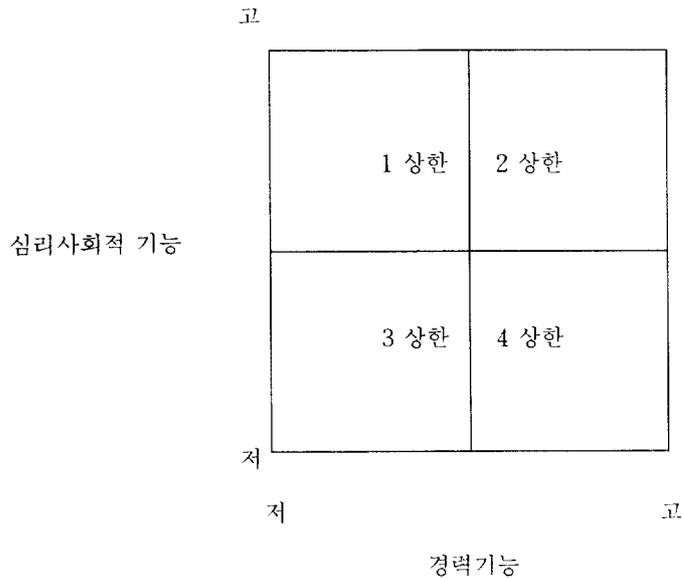
두번째, 신입사원들을 공식적이고 집단적인 오리엔테이션 프로그램이나 사회화과정 뿐만 아니라 일상적인 조직생활속에서 조직구성원들을 통해서 정보를 획득하고 역할행동을 학습해 나가기 때문에 기존의 조직구성원들이 어떤 태도나 행동양식을 가지고 있는가 하는 것이 신입사원의 조직사회화과정에 매우 중요한 역할을 하게 된다. Van Maanen(1975)의 연구가 보여준 것처럼 아무리 신입사원이 의욕에 차 있다고 하더라도 기존의 조직구성원들이 그러한 태도를 불필요하며 기존의 규범에 반하는 부정적인 것으로 받아들이게 되면 아무리 조직사회화 프로그램이 잘 준비되어 있다고 하더라도 그 효과를 기대할 수 없기 때문이다. 따라서 조직구성원들이 가지고 있는 잠재적인 영향력을 충분히 인식하고 다양한 방법을 통해 기존구성원의 태도, 가치관에 변화를 줌으로써 조직사회화의 효과성을 더 높일 수 있을 것이다.

셋째, 조직사회화에 관한 단계모형들이 제시하고 있는 것처럼 조직사회화의 각 단계마다 신입사원들이 느끼는 것과 필요로 하는 사항들에는 차이가 있기 때문에 이러한 요인들을 잘 고려한 조직사회화 프로그램이 필요하다는 것이다. 많은 기업들은 신입사원에 대한 사회화 프로그램을 입사초기에 몇개월 동안에 실시하는 것으로 생각하고 있지만 완전한 조직구성원으로 변화하기까지 필요로 하는 정보의 내용은 사회화과정의 진전과 함께 변화하기 때문에 각 사회화 단계에 적절한 정보를 제공할 수 있는 사회화 프로그램을 마련하는 것이 중요하다.

우리는 본 연구의 결과를 바탕으로 멘토의 유형을 다음 (그림 1)과 같이 분류할 수 있다. 즉, 멘토가 제공하는 경력기능과 심리사회적 기능의 두가지 기능을 축으로 하는 2 × 2 매트릭스를 설정함으로써 멘토의 유형과 멘토관계의 발전단계를 살펴볼 수 있다.

멘토가 제공하는 기능은 모든 멘토관계에서 항상 나타나는 것이 아니며 양 당사자의 욕구나

조직적인 상황에 따라 달라질 수 있다. Kram(1983)의 연구를 살펴보면 연구대상 18쌍의 멘



(그림 1) 멘토 유형의 분류

토관계중 3쌍의 경우는 심리사회적 기능없이 경력기능만을 주고 받고 있었다. 물론 전형적인 멘토관계는 두가지 기능을 동시에 주고받는 것이기 때문에 많은 멘토관계가 2상한에 속하겠지만 멘토관계의 시작단계(initiation stage : Hunt and Michael, 1983)에서는 서로를 확인하는 시기이므로 두 기능 모두 낮은 수준에 머무르며(3상한), 2상한에 해당되는 성숙한 멘토관계로 발전하는 과정은 모든 멘토관계가 동일하지는 않을 것으로 생각된다. 예를 들어, Kram(1985)은 멘토관계의 초기에는 주로 과업과 관련된 기능이 중심이 될 것이라고 제시하고 있다. 또, 성취욕구가 강한 멘티의 경우에는 자신의 경력발전과 성과향상의 욕구가 강하기 때문에 심리사회적 기능에 비해 상대적으로 경력기능을 중요하게 여길 것으로 생각되며 이러한 멘토관계는 3상한 → 4상한 → 2상한의 경로로 멘토관계가 발전할 것이며 친교육구가 강한 멘티의 경우에는 이와는 달리 3상한 → 1상한 → 2상한의 경로를 따라서 멘토관계가 발전할 것으로 생각된다. 따라서 앞으로 멘토관계에 영향을 미치는 멘토와 멘티의 특성, 조직의 특성 등에 대한 연구가 이루어진다면 멘토의 유형과 멘토관계의 발전경로등을 알 수 있을 것이다.

본 연구를 진행하면서 나타나 몇가지 문제점은 다음과 같다.

첫째, 연구대상의 문제에 있어서 멘티만을 대상으로 하고 멘토관계의 또 다른 당사자인 멘토를 연구대상에 포함시키지 않았는데 이는 멘티가 지각하는 멘토관계를 측정하였다는 한계가 있다. 물론 실제로 멘토는 어떤 기능도 의식적으로 제공하지는 않더라도 멘티가 지각하는 것만으로 충분히 멘티에게 의미있는 역할을 할 수 있긴 하지만 멘티의 지각에만 의존하였기 때문에 그에 따른 오류가 개입되었을 가능성을 배제할 수 없다.

둘째, 결과변수인 조직사회화가 극단적으로 나쁜 경우, 즉, 조직사회화에 실패하여 조직을 이탈한 사람들은 연구대상에 포함되지 않았는데, 이들에 대한 연구가 함께 이루어진다면 좀 더 유용한 정보를 얻을 수 있을 것이다.

셋째, 조직사회화의 단계에 따른 멘토관계를 측정함에 있어서 종단적(longitudinal)연구를 하지 않고 동일 시점에서 다른 단계에 있는 사람들을 비교하는 횡단적(cross-sectional)인 연구를 하였다.

넷째, 조직사회화단계에서 대면단계에 있는 멘티의 표본수가 작은 관계로 연구의 결과를 해석하는데 있어서 주의를 요한다.

다섯째, 표본추출방법에 있어서 임의추출법을 사용했고 대졸 남성사원들을 대상으로 하였기 때문에 표본이 전체 모집단을 대표한다고는 단정할 수 없으므로 연구의 결과를 일반화하는데 있어서 주의를 필요로 한다.

이러한 한계점을 지니고 있긴 하지만 국내에서 처음 시도되는 멘토관계에 관한 연구로서 실무적인 유용성과 아울러 미래의 연구에 많은 도움을 줄 수 있을 것으로 생각된다. 즉, 멘토가 있는 사람과 없는 사람간의 인성, 태도상의 차이가 있는지의 여부, 멘토관계에 있어서 멘토와 멘티가 가지고 있는 특성이 미치는 영향과 각 조직간에 나타나는 멘토관계의 차이점등에 관한 연구가 진행된다면 본 연구와 함께 멘토관계에 관한 전반적인 틀을 제시할 수 있을 것으로 생각된다. 또한 멘토가 제공하는 기능에 대한 요인분석에서 나타난 것과 같이 역할모형기능이 경력기능과 심리사회적 기능으로 분류되지 않고 다른 요인으로 분류된 것에 대한 추후의 연구가 더 필요한 것으로 생각된다. 즉, 이러한 결과가 역할모형기능에 대한 개념상의 문제인지 아니면 문화적 차이에 따른 결과인지에 대한 미래의 연구가 요구된다.

참 고 문 헌

1. Arnold, H. J., and Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, Vol.24, pp.377-385.
2. Bandura, A. (1977). Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, Vol.84, pp.191-215.
3. Berlew, D. E., and Hall, D. T. (1966). The socialization of managers : Effects of expectations on performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol.11, pp207-233.
4. Brayfield, A. H., and Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol.35, pp.307-311.
5. Caplow, T. (1964). *Principles of organization*. San Diego, CA :Hacourt Brace Jovanovich.
6. Clausen, J. A. (1968). Introduction to *Socialization and society*. In J. A. Clausen (Ed.), *Socialization and society*, pp.3-17. Boston : Little, Brown & Co.
7. Collins, E., and Scott, P. (1978). Everyone who makes it has a mentor. *Harvard Business Review*, pp.89-101.
8. Dalton, G. W., Thompson, P. H., and Price, R. L. (1977). The four stages of professional careers : A new look at performance by professionals. *Organizational Dynamics*, Vol.6., pp.19-42.
9. Decker, P. J., and Natham, B. R. (1975). *Behavior modeling training*. New York : Praeger.
10. Dreher, G. F., and Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, Vol.75, pp.539-546.
11. Erickson, E. (1961). *Identity, youth, and crisis*. New York : W.W.Norton.
12. Feldman, D. C. (1989). Socialization, resocialization, and training : Reframing the

- research agenda. In I. L. Goldstein (Ed.), *Training and development in organizations*. pp.376-416. San Francisco, CA : Jossey-Bass Inc. Publishers.
13. _____ (1988). *Managing careers in organizations*. Glenview, Ill. : Scott, Foresman and Inc.
 14. _____ (1981). The multiple socialization of organizational members. *Academy of Management Review*, Vol.6, pp.309-318.
 15. _____ (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, pp.433-452.
 16. Fisher, C. D. (1986). Organizational socialization : An integrative review. In K.M. Rowland and G.R.Ferris(Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol.4, pp.101-146. Greenwich, CT : JAI Press.
 17. Frese, M. (1982). Occupational socialization and psychological development : An underemphasized research perspective in industrial psychology. *Journal of Occupational Psychology*, Vol.55, pp.209-224.
 18. Glaser, B. G., and Strauss, A. L. (1971). *Status passage*. Chicago : Aldine.
 19. Graen, G., Orris, I. B., and Johnson, T. (1973). Role assimilation process in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.3, pp.395-420.
 20. Hughes, E. C. (1958). *Men and their work*. Glencoe, Ill : The Free Press.
 21. Hunt, D. M., and Michael, C. (1983). Mentorship : A career training and development tool. *Academy of Management Review*, Vol.8, pp.475-485.
 22. Jablin, F. M. (1987). Organizational entry, assimilation, and exit. In F. M. Jablin, K. H. Roberts, and L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. pp.679-740. Newbury Park, CA : Sage Publications, Inc.
 23. Jennings, E. E. (1971). *Routes to the executive suite*. New York : McGraw-Hill.
 24. Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustment to organizations. *Academy of Management Journal*, Vol.29, pp.262-279.

25. Kanekar, S. (1976). Observational learning of attitudes : A behavioral analysis. *European Journal of Social Psychology*, Vol.6, pp.5-24.
26. Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York : Basic Books.
27. Kotter, J. P. (1975). The psychological contract : Managing the joining-up process. *California Management Review*, Vol.15, pp.91-99.
28. Kram, K.E. (1985). *Mentoring at work : Developmental relationships in organizational life*. Glenview, Ill. : Scott, Foreman and Company.
29. _____ (1983). Phases of mentor relationship. *Academy of Management Journal*, Vol.26, pp.608-625.
30. Lacey, D. W., Lee, R. J., and Wallace, L. J. (1982). Training and development. In K.M.Rowland and G.R.Ferris (Eds.), *Personnel Management*. pp.303-326. Boston, MA : Allyn and Bacon.
31. Lee, T. W., and Mowday, R. T. (1987). Voluntary leaving in organization : An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, Vol.30, pp.721-743
32. Levinson, D. J., Darrow, C. M., Klein, E. G., Levinson, M. H., and McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York : A.A.Knopf.
33. Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making : What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, pp.226-251.
34. _____ (1990). Acculturation in the workplace : Newcomers as lay ethnographers. In Benjamin Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*, pp.85-129, San Francisco : Jossey-Bass Publishers.
35. Louis, M. R., Posner, B. Z., and Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, Vol.36, pp.857-866.
36. Lubliner, M. (1978). Employee orientation. *Personnel Psychology*, Vol.57, pp.207-208.

37. Mowday, R. T., and Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp.224-247.
38. Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, Vol.41, pp.457-479.
39. Orth, C. D., and Jacobs, F. (1971). Women in management : Patterns for change. *Harvard Business Review*, Vol.49, pp.139-147.
40. Porter, L. W., Lawler, E. E., and Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York : McGraw-Hill.
41. Roche, G. R. (1979). Much ado about mentors. *Harvard Business Review*, Vol.57, pp.17-28.
42. Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA : Addison-Wesley.
43. _____ (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, Vol.9, pp.1-15.
44. Stumpf, S. A., and London, M. (1981). Management promotions : Individual and organizational factors influencing the decision process. *Academy of Management Review*, Vol.6, pp.539-549.
45. Van Maanen, J. (1978). People processing : Strategies of organizational socialization. *Organizational Dynamics*, Vol.7, pp.18-36.
46. _____ (1976). Breaking in : Socialization to work. In R.Dubin (Ed.), *Handbook of work, organization and society*, pp.67-120. Chicago : Rand-McNally.
47. _____ (1975). Police socialization : A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, pp.207-228.
48. Van Maanen, J., and Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational Socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.1, pp.209-264, Greenwich, CT : JAI Press.

49. Vroom, V. H., and Deci, E. L. (1971). The stability of post-decisional dissonance : A follow-up study on the job attitude of business school graduates. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.6, pp.36-49.
50. Weick, K. E. (1977). Enactment processes in organizations. In B. M. Staw and G. R. Salancik (Eds.), *New directions in organizational behavior*. pp.267-300. Chicago : St. Clair Press.
51. Weiss, H. M. (1978). Social learning of work values in organizations. *Journal of Applied Psychology*, Vol.63, pp.711-718.
52. _____ (1977). Subordinate imitation of supervisor behavior : The role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.19, pp.89-105.
53. Whitely, W., Dougherty, T. W., and Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Journal*, Vol.34, pp.331-351.
54. Wilson, J. A. and Elman, N. S. (1990). Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Executive*, Vol.4, pp.88-94.
55. Zey, M. C. (1988). A mentor for all reasons. *Personnel Journal*, Vol.67, pp.46-51.
56. _____ (1985). Mentor programs : Making the right moves. *Personnel Journal*, Vol.64. pp.53-57